咬人的狗不露齿，严加防范能忍的人.....39
盯住眼前的“蝉”，更要小心背后的“黄雀”.....41
第二节 心中有谱，趋利避险安身立命.....43
为自己选个“茧”，遮风挡雨.....43
不要被骗，看清“利”中的“钩子”.....45
莫被表面现象迷惑，以免陷入他人骗局.....46
第三节 攻守兼备，击退一切对手.....48
面对刁难，以谬制谬.....48
解决争吵，“冷处理”显奇效.....50
遭遇突袭，冷静思考、狠心应对.....52
第四节 “底线”最需要“防线”.....54
“底线”设防才能不被“抄底”.....54
心事烂在肚子里，不给长舌者露“谈资”.....55
吐工作苦水，千万别找公司里的人.....57
第五节 因人制宜，对付小人防治兼行.....58
慧眼识人，揪出“潜伏”的小人.....59
墙头草，根据类别选“除草剂”.....60
防治伪君子，就要学会虚与委蛇.....61
他好猜疑，你用狐疑化危局.....64
他忘恩负义，你一手戴套、一手支棍子.....65
第三章 借力心计学：借力使力助你平步青云.....68
第一节 麻雀攀高枝，成功者助你上青云.....69
想成功，先与成功者为伍.....69
“寄生”，用强者的营养加速自身成长.....71
寻找生活中的贵人，请他帮你实现梦想.....72
第二节 乾坤大挪移，用他人之智完善自己.....74
以静制动，让诤友充当你的镜子.....74

与对手共存，让他时刻激励你前进 76
选择互补的搭档，取人之长补己之短 78
没有更好选择时小人物也能救命 79
第三节 与其造势，不如借势 81
利用名人效应，获得预期效果 82
制造舆论，壮大你的声势 83
狐假虎威，借对手之势为我所用 85
第四节 借他人之手，解决你的难题 87
把虾米联合起来，能帮你吃掉大鱼 87
巧转关系，借能人之手办好棘手之事 89
离间，让对手帮你打败对手 91
借“东风破”，提早走出困境 92
自己打不过，让影子跟他打 94
第四章 身价心计学：自抬身价跻身“绩优股” 97
第一节 酒香也怕巷子深 98
王婆卖瓜，必须自夸 98
自卑者错过机遇，自信者创造机遇 100
聪明人，就要自我推销 102
第二节 打肿脸充胖子，把自己“做大” 104
往脸上贴黄金，增加办事筹码 105
以小搏大，“炒”出你的最大价值 106
制造“地球离开我就不转”效应，赢得大家重视 108
第三节 吸引眼球，手段决定身段 109
给魅力加点“磁性”，吸引更多的人 110
形象名片上下功夫，谁都会对你印象深刻 112
在重要场合“曝光”，让更多人认识你 114
制造一些神秘感，勾起他人注意 116

第四节 凸显自己，成为“座上嘉宾” 117
经营你的长处，招揽更多追随者 118
人无我有、人有我新，怎么比都胜出 119
另辟蹊径，开发下一个“西红柿” 121
不断创新，坐上“嘉宾席” 123
第五章 方圆心计学：知晓方圆通融人生 125
第一节 方圆合璧让你纵横捭阖 126
方中有圆，圆中有方 126
应对自如才能游刃有余 128
方圆合璧让你无往不利 130
第二节 “软火”炖熟“硬骨头” 132
以柔克刚，滴水穿石 133
未出头时能而有度 135
言拙意隐，辞尽锋出 136
第三节 刚柔并济，掌控主动 138
该刚则刚，当柔则柔 138
绵里藏针，柔中带刚 140
乱其心智，不战而屈人之兵 142
第四节 观风撒网，圆润通达 144
圆通，无伤害地实现目的 144
顺势而为，用最省力的方式取胜 146
睁一只眼闭一只眼，无谓之争无须争 147
第五节 圆熟老道，因人而异 150
成全别人好胜心，成就自己获胜心 150
鉴才有道，大权控、小权授 152
对待不同的人，选择不同的方法 153
第六章 变通心计学：通权达变无往不利 155

第一节 不按规则办事也是一种规则 156
人生变幻莫测，需随机应变处之 156
不按规则就是一种规则 158
懂得变通退避，趋福避祸 160
第二节 见机行事，随势而变 161
冷眼静观，抓住隐藏于常规中的机遇 161
因环境而变，具体问题具体分析 164
狡兔三窟，有备用方案就不会措手不及 165
第三节 打破常规，让受益最大化 166
征服群敌的规则：擒贼先擒王 167
一剑封喉，速战速决 168
不走寻常路，让对方无计可施 170
第四节 脑子转得快，灵活突围窍门多 171
别人恶意诬陷，灵活应对胜过激进争辩 172
碰到语言困境，巧言撤退不损自身 174
用沉默 PK 无理，以不变应万变 176
第五节 以变制变，“诈”赢生机 178
以变制变，出路自现 178
学会虚与委蛇，圆熟度过危险期 180
临危不乱，“诈”得生机 182
第七章 博弈心计学：一切较量中的制胜策略 184
第一节 “你死我活”不如“你好我也好” 185
大家好才是真的好 185
狮子和老虎结亲，必要时要与狼共舞 187
第二节 适者生存，而非强者生存 189
与强者博弈，识时务者为俊杰 189
最强的实力，最低的存活率 191

与弱势对手结盟，合力击垮最强对手 193
坐山观虎斗，看着热闹捡便宜 195
第三节 生存就要比对手跑得快 196
用“相对速度”求生存 197
利益本是无情物，化作利剑不认亲 198
给契约配上“剑”，让它迅速生效 200
第四节 所有诚信都有利可图 202
“一报还一报”铸就伟大胜利 202
在合作中获得最有利的“自利” 205
没有“金刚钻”，别揽“瓷器活” 206
第八章 做局心计学：人性丛林中的制胜法则 208
第一节 独具慧眼，抓住占尽先机的“黑子” 209
先发制人，抢占先机 209
对付“不倒翁”，取走他身上的“磁铁” 211
以彼治彼，请君入瓮 214
第二节 暗藏机密，假作真时真亦假 216
玩文字游戏，故弄玄虚 216
适时“退”“现”，唱响一个人的独角戏 219
诈降，险象环生处巧妙逢生 221
引入虚招，让对方兵败如山倒 224
第三节 拆解短板，破除迷阵 228
避其锋芒，抓其要害 228
投其所好，将对手逼入死角 230
打蛇打七寸，牢牢控制对方 233
火烧乌巢，找准对手的命门 235
第四节 分合有道，制衡技高一筹 238
舍同求异，拆散对手的同盟 238

谣言开局，“火牛”陷阵 240
美人计，加入一“子”大乱对方阵脚 243
第五节 运筹帷幄，谋断利义取舍 245
兄弟对弈，利益卫冕 246
谋让中盘，自己需要即为先 248
白热化阶段，“黑子”需又快又狠 251
第九章 谎言心计学：换个角度说“谎言” 254
第一节 必要时把“谎言”作为你的保护色 255
要安全，用谎言给自己镀层保护色 255
撒个小谎，避免伤害赚人缘 256
借“谎言”走下台，不折面子脱窘境 258
第二节 虚虚实实，“谎言”是成功的垫脚石 260
虚张声势，以小充大赢得多 260
巧唱“空城计”，牵着对方的鼻子走 262
利用他的虚荣心，不必碰灰办成事 263
自导自演双簧戏，没有条件也要创造条件 265
第三节 有些谎言，识破但可不点破 267
他说谎，你可以将计就计 267
别人的“危言”，可以听但不能“耸听” 269
利用对方的心虚，悄无声息辨别谎言 271
第四节 说谎，效力比内容更重要 273
虚设一条底线，让谎言比真话更可信 273
正话反说，让你的言语更有魅力 274
制造戏剧性，增强你的吸引力 276
第十章 社交心计学：打通人际关系的绝妙手段 278
第一节 通关系，进什么庙烧什么香 279
摸清对方性格再行动 279

看清对象再说话.....280
瞄准目标，说话一语中的.....282
发掘共同爱好，增进彼此私交.....285
第二节 会套近乎，叩开“自己人”的门.....286
套上近乎才能结交朋友.....286
多说“我们”，不是自己人也拉成自己人.....289
高明地插话，步步为营套近乎.....292
第三节 会“溜须拍马”，才能骑好马.....293
让他得意，你就有机会满意.....294
即使他是一块疤，也说他是一朵花.....296
自己得意事放心里，对方得意事挂嘴边.....298
第四节 场面人就要懂场面的艺术.....299
场面话，可说不可信.....300
让人给面子，自己就要像个成功者.....302
敬酒礼节，不可不知.....303
热嘴化冷场，打破交际中的僵局.....305
第五节 参透潜规则，抓住那只看不见的手.....308
交际场上既要自尊，更要坚韧.....309
沾亲带故，多个关系多条路.....311
宁得罪君子，不得罪小人.....312

前言

做事需要讲计谋、用手段，为人处世同样需要有心机。心机是一种用来观察、驾驭他人，以顺利达成自己目的的方法和手段。做人有心机，做事有手段，是古今成大事者必备的生存智慧。

很多时候，我们需要戴着面具生活，在不同的场合，对待不同的人，我们要用不同的表情、不同的语言、不同的方式来应对，这种应对本身就是心机。可长期以来，“心机”一词总是被人们所误解，一个人一旦被贴上了“有心机”的标签，就会遭到人们的冷眼，将其与“诡计多端”划上等号。其实，心机是一种为人处世的智慧和谋略，而并非害人的诡计。《大心机》不是让教使奸弄诈算计他人，而是要懂得利用智慧、头脑、口才等识人、用人，成就自己。

心计决定生计。现实生活中，有的人潇洒从容，谈笑风生间诸多问题就得以迎刃而解：有的人忙忙碌碌，到头来却还是一事无成，落寞失意。当今社会，人心日趋复杂，竞争几近沸腾，仅靠着一副好心肠已很难应对现实的挑战。接连不断的困顿和坎坷，都在告诉你一个不争的事实——只靠着一股蛮劲横冲直撞，是抵达成功的最远路途，会玩心计才是做人做事的最大资本。害人之心不可有，但防人之心不可无，我们无意去伤害他人，却不得不学会保护自己。心机不是“放冷箭”、“耍阴招”，而是使环境对自己更加有利的计策谋略，让人情更有“杀伤力”的手段方法，令事业更上一层楼的巧言妙语。在处理各种事情的时候，懂得用“心计”来做润滑剂，困难的事情往往就会变得简单起来。有心机的人，做什么都易如反掌，左右逢源；相反，如果缺少心机，不知提防别人，不知藏巧于拙，就会处处碰壁，庸碌一生。我们要想在这个高速运转的社会保护自己，发展自己，就一定要懂心计。

聪明的人之所以聪明，成功的人之所以成功，就是因为他们比一般人多了一些心机。有心机的人会时刻注意辨人识人，营造和谐的人际关系网，知道何为“难得糊涂”，懂得进退有度，因而能在各种人生场景中游刃有余、左右逢源。玩转心计，既能防止别人的暗箭明枪伤害到自己，同时也可以增强自身的竞争力和适应力，为我们的人生创造更多的可能和精彩。

第一章说 话心计学：会说话一语万金

被誉为东方兵学鼻祖、《孙子兵法》的作者——孙武先生，曾有言曰：“赠人以言，重于珠玉；伤人以言，重于剑戟。”意思是，赠送给别人好言的忠告，比珠宝玉石还珍贵；用恶毒的语言去伤人，则比刀剑的伤害还要严重。这充分道出了语言的强大威力。事实上，真正精明的人，总能巧妙地运用语言的力量，正所谓会说话一语万金。

第一节 口会择言，心有算盘

节食则无疾，择言则无祸。

——（宋）何坦

口不择言闯大祸

几乎人人都知道这样一句话：“口不择言闯大祸。”没错，与别人谈话时，必须讲究方圆曲直，该说的说，不该说的就不要出口，否则口无遮拦，很容易让自己陷入危险境地。

纪晓岚中进士后，当了侍读学士，陪伴乾隆皇帝读书。

一天，纪晓岚起得很早，从长安门进宫，等了很久，还不见皇上到来，他就对同来侍读的人开玩笑说：“老头儿怎么还不来？”

话音刚落，只见乾隆已到了跟前。因为他今天没有带随从人员，又是穿着便服，所以没有引起大家的注意。皇上听见了纪晓岚的话，很不高兴，就大声质问：“‘老头儿’三字作何解释？”

旁边的人见此情景都吓了一身冷汗。纪晓岚也吃了一惊，说这话本无其他恶意，但却被皇上听到了，而且还当着众臣的面。纪晓岚突然灵机一动，战战兢兢地说：“万寿无疆叫做‘老’，顶天立地叫做‘头’，父天母地叫做‘儿’。”

乾隆听了这个恭维自己的解释，才转怒为喜，不再追究了。纪晓岚这才把提到嗓子眼的心收了回来。

虽然这只是个民间传说，我们不需要去考证它的真实性。但它给我们带来一个启示：即使你是铁齿铜牙，说话也不可口无遮拦。

在与他人言谈的过程中，我们要恰当地回避他人忌讳的东西，这样才能使彼

此交流融洽。就拿最常见的朋友聚会来说，大家不免要开开玩笑，使气氛更加欢愉，这是一种乐趣。然而，如果你把不该说的话说了，如揭了朋友的伤疤等，就很容易使气氛骤变，尤其是有朋友携好友或恋人在场的时候，情况会更糟。

小张长得高大魁梧，在大学校园内有“恋爱专家”的雅号。如今他是一家外资公司的高级职员。英俊的长相和丰厚的薪水使他在众多的女友中选上了貌若天仙的小丽。正值春风得意之际，小张带着小丽去参加朋友聚会。

就在大家天南海北闲谈的时候，同学小王无意转了话题，谈起了大学校园罗曼蒂克的爱情故事，故事的主人公自然是“恋爱专家”小张。小王眉飞色舞地讲述小张如何引得众多女生趋之若鹜，又如何在花前月下与女生卿卿我我。小丽刚开始还觉得新奇，但越听越不是滋味，终于拂袖而去。小张只好撇下朋友去追小丽。

故事中，小王并不是有意要揭小张的伤疤，但他口无遮拦地追忆往事却无端造出了乱子，使小丽耳不忍闻，终于拂袖而去。这不仅使小张要费不少周折去挽回即将失去的爱情，而且使在场的人心里也不愉快。

可见，无论在什么场合，什么情况下都要把握说话分寸，尽量做到该说的说，不该说的就不说，这样才能创造一个和谐的氛围。

宁可犯口误，不可犯口忌

现实生活中，言谈交际往往是一场没有硝烟的战争。谁掌握了语言的运用要领，谁就掌握了战争中武器的运用要领。无数实践证明，语言策略中，宁可犯口误，也不可犯口忌。

康熙皇帝在年轻时励精图治，创下不少功业。但到了晚年，由于年纪渐长，产生了一个怪脾气——忌讳人家说“老”。如果有谁说“老”，他轻则不高兴，重则给对方治罪。所以，臣子们都知道他这个心理，一般情况下都尽量回避说“老”。

有一次，见天气风和日丽，康熙便率领一群皇妃在后花园的湖中垂钓，不一

会儿，渔竿一动，他连忙举起钓竿，只见钩上钓着一只老鳖，心中好不喜欢。谁知刚刚拉出水面，只听“扑通”一声，鳖却脱钩掉到水里又跑掉了。康熙长吁短叹连叫可惜，在康熙身旁陪同的皇后见状连忙安慰说：“看样子这是只老鳖，老得没牙了，所以咬不住钩子了。”

皇后话音还未落地，旁边一个年轻的妃子却忍不住大笑起来，而且一边笑一边不住地拿眼睛看着康熙。康熙见了不由得龙颜大怒，他认为皇后是言者无心，而那妃子则是笑者有意，是含沙射影，笑他没有牙齿，老而无用了。于是将那妃子打入冷宫，终身不得复出。

年轻的妃子因为笑了一笑而被打入冷宫，除了她自身的修为不够之外，很大一部分原因在于她不懂得语言运用的禁忌，触犯了皇帝的大忌。康熙由于上了年纪，体力和精力都有所下降，但又不肯承认这个现实，而且也希望他人在客观上否认这个现实，故而一旦有人涉及这个话题，他心理上就承受不了。虽然表面看来是皇后说出那句话，是皇后触犯了大忌，但皇后未被治罪是由于她与妃子同康熙的感情距离不同。皇后说的话，仔细推敲一下，有显义和隐义两种意思，显义是字面上的意思，因为康熙与皇后的感情距离较近，他产生的是积极联想，所以他只是从字面上去理解，知道皇后是一片好心的安慰，即便是有错，也不过是口误。妃子虽然没有说话，只是笑了一笑，但她是在皇后的基础上的引申，是把那只逃掉了的老鳖比做皇上，是对皇上的大不敬。所以，同样的问题，同样的环境，由于不同人物的不同理解便引出不同的结果来。正所谓“说者无心，听者有意”。

美国的保罗·魏里希提出了一种语言博弈中的策略型均衡，指在两种都会带来损失的策略中选择损失较小的那个，以达到一个相对的均衡。具体到上面这个故事，在犯错和犯忌这两个非优策略中，选择犯错而非犯忌显然可以达到一个策略型均衡。一般说来，人不怕犯错，最怕犯忌。犯错，可以说是“各人造业各人担”，是一种疏失，可以避免；犯忌则是自己招惹是非，无法补救。深谙策略型均衡智慧的人都明白，宁可犯错也不要犯忌。

人常说：“不打勤不打懒，专打不长眼。”人生在世有很多忌讳，如果你在无意之中触犯了别人的忌讳，就会在无形之中得罪对方。所以在工作和生活中，与他人进行言语上的博弈时，一定要眼观六路、耳听八方，千万不要触犯了别人的忌讳。

这壶不开提那壶

虽然说“金无足赤，人无完人”，但与人打交道的时候，无论是他人提到你的短处，还是你去提及他人的短处，即使那些短处是显而易见的，基本都会招致当事人反感。对此，想让交际顺畅，最好的办法就是“这壶不开赶紧提那壶”，扬长避短。

关于怎样不去触及他人的短处，就是莫拿他人的缺点、隐私等让对方不悦的事情当话题，多聊对方的长处或得意之事，做到这一点比较简单，只要你口会择言即可。

可是，当别人触及我们的短处时，我们该如何做到“这壶不开提那壶”呢？概括来讲，做不了完人可以尽量向完人靠拢。具体途径主要有两种。

一是先很有技巧地坦然承认自己的缺点，然后模糊掉这些缺点所带来的弊端，最终将缺点过渡为优点。

某求职者到一家名企去面试。

面试官看了看求职者的成绩单，问道：“你为什么曾经留级过一年？”

求职者巧妙地回答道：“我也觉得留级一年很不应该，当时我担任社团的负责人，全身心投入到社团活动上，反而忽略了自己当学生的本分，等我察觉到这个错误时，我已经留级了。虽然我花在社团的心血，也带给我不少的收获，可是一想到自己因此而留级，就觉得很可耻，我一直都为此事耿耿于怀，更不愿重蹈覆辙。”

听完这番话，面试官决定录用这位求职者。

事例中，这位求职者能够成功应聘，不得不归功于他的语言技巧。首先，他给主考官留下了一个主动承认错误，知错就改的印象。其次，主考官听了他的回答后会认为虽然留级一年，但造成这种结果的原因却是良性的，他会猜测该求职者的社交、组织能力很不错。由此，该求职者实现了缺点到优点之间的平稳过渡。

二是当别人当面评价你的缺点或短处时，你也可以淡化缺点，避而不谈，去转向其他的优点。

戴维：“很抱歉，我们的谈话随时有可能被打断。不过，法拉第先生，你很幸运，此时此刻仪器还没有爆炸。你的信和笔记本我都看了，你好像在信中并没有说明你在什么地方上大学。”

法拉第：“我没有上过大学，先生。”

法拉第接着说：“我尽可能学习一切知识，并在用自己的房间建立的实验室里进行试验。”

戴维：“唔，你的话使我很感动。不过科学太艰苦了，付出极大的努力只能得到微薄的报酬。”

法拉第：“但是，我认为，只要能做这种工作，本身就是一种报酬！”

这段对话十分精彩，它是英国科学巨匠法拉第当年向戴维爵士求职时的对话。当戴维爵士提到法拉第没有受过正规教育时，法拉第仅一句带过，话锋立刻投向他的长处——执著、勤奋，而这正是从事科学研究所需要的品质。最终法拉第被爵士破格录取为自己的助手。

还有些时候，尤其在面试中，我们经常会被问到一个非常尖锐的问题，那就是“你认为自己最大的弱点是什么？”

这是一个棘手的问题。如果照实回答，你就是在暴露自己的致命弱点，可能会毁了自己在对方心中的好印象；如果你回答没有什么缺点，又实在不能令人信服。对方试图使你处于不利的境地，观察你在类似的语言困境中将作出什么反应。

对此，完满的回答便是用简洁正面的介绍抵消缺点本身带来的不良效果。请记住以下几个原则：

1．不要说自己没什么缺点。

2．不要把那些明显的优点牵强地说成缺点。

3．切勿不经思量地说出那些对人际或工作等能造成严重影响的缺点。

4．不要说出一些令人不放心、不舒服的缺点。

5．可以说出一些表面上看是一种缺点，但从工作、生活等另一个角度看却是优点的缺点。

巧妙地运用以上的方法，便能漂亮地解决这个棘手的问题。例如：“朋友们都说我做事情过于追求完美，以致于有些吹毛求疵。记得学校校庆时我负责宣传板报的制作，返工了 4 次，被和我搭档的同学埋怨了好久。”这样的回答，说的虽是自身的缺点，但却表现了正面的效果，体现了你对工作的认真和负责。

一个人有缺点并不可怕，可怕的是不敢承认它、改正它，反而强词夺理。从辩证的角度看，缺点与优点是相互转化的，前提是正确地认识缺点，实实在在地改正缺点。“横看成岭侧成峰”，对缺点本身来讲，有些“缺点”对某些工作来说恰恰是优点；对有缺点的人来说，无论是消除误会，还是坦然承认，都会使消极评价转化为积极评价。

别人的隐私，可以听但不可以说

每个人都有自己不想让人知道的那一部分小秘密，即所谓的隐私。有些人喜欢把它夹在日记本里永远珍藏，有些人喜欢把它密封在小盒子里永远封印，有些人喜欢把它深埋心底只有自己可以回味……

既然隐私有其“隐”的一面，我们在与他人相互闲聊或调侃时，哪怕感情再好，都不要把他人的隐私公布于众，更不能拿来当做笑料。正如那句老话“祸从口出”，为人处世一定要把好口风，什么话能说，什么话不能说，什么话可信，什么话不可信，都要在脑子里多绕几个弯子，心里要有分寸。你知道了哪些人的机密？这些机密是不是应该保住？如果他们是一些对个人隐私极度保护、敏感万分的人，万一传出去，结果会怎么样？

钱云和妻子结婚才半年就生了一个小孩，同事们纷纷赶来道喜，陆路也来了。他拿来了自己的礼物——字典，钱云先谢过了他，但带着迷惑的眼神问：“你给这么小的孩子赠送字典，不太早了吗？”

“不，您的小孩儿太性急。本该四个月后才出生，可他偏偏现在就蹦出来了，再过半年，他肯定会去上学，所以我才给准备了字典。”

陆路才说完，全场哄然大笑，钱云夫妇却显得有点不高兴。

陆路一句话明显就把他们未婚先孕的隐私给捅了出来，本来不想让人知道的事一下传播开了，这样令大家都处于尴尬的局面。

钱云是一个特要面子，自尊心很强的人，很少和人聊天，上班期间就专注于工作，别人对他也不是很了解，觉得他属于沉默寡言的一类。这样一个人自然也不喜欢外漏隐私，不想让别人知道太多自己的事情，用他的话说：“像把自己脱光了站在大街上给人看。”

经过这事，他们夫妇俩就再也没有和陆路来往过，见了面都装作没看见。

可见，调侃时如果说出了他人的隐私，有时即使言者无意，但听者却有心。他会认为你是有意跟他过不去，从此对你恨之入骨。他做的事别有用心，极力掩饰不使人知，如果被你知道了，必然对你不利。如果你与对方非常熟悉，绝对不能向他保证你绝不泄密，那将会自找麻烦。最好的办法是假装不知，若无其事。

有时候，遇到朋友谈论其自身或他人隐私的时候，若是迫于情境需要，如朋友的刻意诉苦等，你可以选择听，但最好不插言，一听而过。要知道，听完别人的隐私，把住口风是责任。大多数人，尤其是假面人，把隐私看得很重，认为隐私承载了他众多不为人知的秘密，绝对不能被传开，成为人们茶余饭后的谈资，否则他必定想象自己穿得再多，在知道秘密的人面前都是裸体一个。一旦他知道你说出了他的隐私，那么麻烦就大了，轻则断交，重则报复，所以最好要把别人的隐私锁在舌头上，严把口风。

当然，若不是迫于情境的需要，朋友谈论其自身或他人隐私的话题时，你最

好装做什么也没听见，远远躲开。来说是非者，必是是非人。有的人别有用心，就是想借刀杀人，让你为他传播是非。对于这样的人我们最好敬而远之。

第二节 把握分寸，嘴上带尺脚下有路

逢人且说三分话，未可全抛一片心。

——（明）冯梦龙

说出来的永远少于需要说的

不知道你是否有这样的感触：当你想用言辞来给人们留下深刻印象的时候，你说得越多，在别人眼里就越是平淡无奇，你所能控制的也就越少。

这是因为，你说得越多，说出愚蠢的话的可能性也就越大。很多时候，如果你能把话说得隐晦一点，神秘一点，多给人留一点遐想，那么即使你是老调重弹，别人也会觉得你的见解独到。正如那些有权力的人，总是说得很少，他们给人的印象却很深刻，而且总是能威慑到别人。

提起“刘罗锅”——刘墉，人们脑海里立刻出现了一个聪明机智、正直勇敢、不失几分幽默的人物形象。他凭着自己的正直和聪明周旋于危机重重的封建官场，左右逢源，游刃有余。但很少有人知道，刘墉也曾遭遇重大挫折，受到乾隆皇帝的申斥，本该获授的大学士一职也旁落他人。究其原因，不过是刘墉守口不密，说话不周，酿成了祸患。一次乾隆谈到一位老臣去留的问题，说若老臣要求退休回籍，乾隆也不忍心不答应。刘墉便将这话泄露给了老臣，而老臣真的面圣请辞。乾隆大为恼火，认为这是刘墉觊觎补授大学士的明证，是“谋官”的明证，因而训斥一通，将大学士一职改授他人。

足见言语谨慎对于一个人立身、处世具有很重要的意义。处世戒多言，多言

必失。与世人相处切忌多说话，说话太多必然有失误。说话犯了随便胡扯的毛病就会听起来荒诞不经；说话犯了繁琐啰唆的毛病就会使人感到支离破碎，不得要领。说话不小心会招致祸患，行动不谨慎会招来侮辱，君子处世应当谨慎。

武则天《臣轨·慎密》中有言：嘴巴好比一道关卡，舌头好比射箭的弩机。一句不妥，驷马难追。嘴巴和舌头犹如一柄双刃剑，一句话说得不恰当，就会反过来伤害到自己。因为话虽然是自己说的，别人既然听到了，你就无法阻止别人去传播，由此所带来的影响你根本没办法控制。刘墉由于说话不慎，而将到手的大学士丢了，就是最好的明证。

“言多语失”，说话应谨慎，舍弃那些不可说的话，即使是可以说的话也应该按需要的程度，能省则省。要知道，虽然有时你说话并无恶意，但对听者而言，却可能伤及他的自尊心。

诸多事实证明，话说得得体，则让人高兴；反之，只会让人伤心。就是同样意思的话，出自两个不同身份的人，听起来也有区别。你自己信口开河，根本意识不到会伤害人，但别人却认为你是有意的，如俗话所说“口乃心之门”，你明显是故意伤害他。很多不爱多说话的人，他内心并不是糊涂得无话可说，而是他明白话说多了鲜有不败事的道理。

日常生活中，一个人如果光说不做，久而久之，只会让人生厌。多说话比起多做事往往给人以夸夸其谈的印象，倒不如少说话，踏踏实实地多做实事则让人感觉勤奋踏实，值得信任。一个人只有做行动上的巨人，少言多思，才能取得成就。

司马迁作为一代伟大的历史学家，他在《史记》中对汉代名将李广有一段深刻的评价，大意如下：《论语》上说过位居于上的人行为端正，不发命令，下属也会效法他的行为去做；位居于上的人行为不端正，即使下了命令，也不会有人遵照去做。这说的就是李广将军这类人。我见过李广将军，他诚信忠厚，简单得像个乡下人，不善于谈吐。可是当他逝世的时候，天下无论是认识或不认识他的人，都因为他的死而哀痛不已。这是他忠诚笃实的品质取得了人们对他的依赖的缘故！

所以，逢人只说三分话，未可全抛一片心。还是很有道理的。

响鼓无须重锤敲

人非圣贤，孰能无过？可是，当别人犯了错误，我们该如何不伤彼此颜面地去批评对方呢？看了下面的故事，你就会大有收获了。

宋朝知益州的张咏，听说寇准当上了宰相，对其部下说：“寇公奇才，惜学术不足尔。”这句话一语中的。张咏与寇准是多年的至交，他很想找个机会劝劝老朋友多读些书。

恰巧时隔不久，寇准因事来到陕西，刚刚卸任的张咏也从成都来到这里。老友相会，格外高兴。临分手时，寇准问张咏：“何以教准？”张咏对此早有所考虑，正想趁机劝寇公多读书。可是又一琢磨，寇准已是堂堂宰相，居一人之下，万人之上，怎么好直截了当地说他没学问呢？张咏略微沉吟了一下，慢条斯理地说了一句：“《霍光传》不可不读。”回到相府，寇准赶紧找出《汉书·霍光传》，从头仔细阅读，当他读到“光不学无术，阉于大理”时，恍然大悟，自言自语地说：“此张公谓我矣！”是啊，当年霍光任过大司马、大将军要职，地位相当于宋朝的宰相，他辅佐汉朝立有大功，但是居功自傲，不好学习，不明事理。这与寇准有某些相似之处。因而寇准读了《霍光传》，很快明白了张咏的用意。

故事中，张咏与寇准过去是至交，但后来寇准位居宰相，直接批评效果不一定好，在这种情况下，张咏的一句赠言“《霍光传》不可不读”可以说是绝妙的。别看这仅仅是一句话，其实它能胜过千言万语。“不学无术”，这是常人难以接受的批评，更何况是当朝宰相，而张咏通过教读《霍光传》这个委婉的方式，使寇准愉快地接受了自己的建议。正所谓：“响鼓不用重锤敲。”寇准是聪明人，也是知错能改的自觉人，因此只需轻轻点拨即可。

有的批评者明白这一道理，采取一种十分高明的暗示手段，效果不一般，这就是请教式批评。

有个人在一处禁捕的水库内网鱼。远处走来一位警察，捕鱼者心想这下糟了。

警察走近后，出乎意料，不仅没有大声训斥，反而和气地说：“先生，您在此洗网，下游的河水岂不被污染？”这情景令捕鱼者十分感动，连忙诚恳地道歉。

试想，如果警察当即责骂捕鱼者，那效果肯定不一样了。最为高明的手段是根本不提“批评”二字，而是逐渐“敲醒”听者，启发他做自我批评。

还有一则例子，也很好地说明了“响鼓不用重锤敲”这一道理。

1887 年 3 月 8 日，美国最伟大的牧师及演说家亨利·华德·毕奇尔逝世。就在那个星期天，莱曼·阿伯特应邀向那些因毕奇尔的去世而哀伤不已的牧师们演说。他急于做最佳表现，因此把他的讲道词写了又改，改了又写，并像大作家福楼拜那样谨慎地加以润饰，然后读给他妻子听。

实际上，他写得很不好，就像他以前写的大部分演说一样。如果他的妻子不懂得批评的技巧，她也许就会说：“莱曼，写得真是糟糕，念起来就像一部百科全书似的，你会使所有听众都睡着的。你已经传道这么多年了，应该有更好的认识才是，看在上帝的分上，你为什么不像普通人那样说话？你为什么不表现得自然一点？如果你念出这样的一篇东西，只会自取其辱。”她“也许”会这么说，而且如果她真的那么说了，其后果是可想而知的。

但是，她只是说，这篇讲稿若登在《北美评论》杂志上，将是一篇极佳的文章。换句话说，她称赞了这篇讲稿，但同时很巧妙地暗示，如果用这篇讲稿来演说，将不会有好效果。莱曼·阿伯特知道她的意思，于是把他细心准备的原稿撕碎，后来讲道时甚至不用笔记。

所以，批评的话并不是随口说出来的，我们必须思考应该以什么样的方式把它说出来才不会让对方难堪。对于那些有自知之明的人，最好采用暗示的方式，因为这样做就可以达到劝说的目的了，无须再把话挑明，多加一层伤害。

掌握火候，说笑间得“笑果”

开玩笑是生活的调味品；开玩笑可以减轻疲劳，调节气氛，缩短朋友和同事

之间的距离，彼此之间产生矛盾时，一句玩笑话可以化干戈为玉帛，消除积怨；开玩笑也可以用作善意的批评或拒绝某人的要求。

然而，开玩笑要把握尺度，掌握分寸。玩笑开得过火会给人一种被耍弄的感觉，弄不好会加深或引发与他人的矛盾，导致谈笑后只能吃“苦果”。因此，必须随时记住开玩笑会有伤人的危险，要小心翼翼不能踏错一步，以免一步走错全盘皆输，得不偿失。

一天，几个同事在办公室聊天，其中有一位胡小姐配了一副眼镜，于是拿出来让大家看看她戴眼镜好看不好看。大家不愿扫她的兴，都说很不错。这件事使老常想起一个笑话，他就立刻说出来：“有一个老小姐走进皮鞋店，试穿了好几双鞋子，当鞋店老板蹲下来替她量脚的尺寸时，这位老小姐——我们要知道她是近视眼，一看到店老板光秃秃的头，以为是她自己的膝盖露出来了，连忙用裙子将它盖住。她立刻听到一声闷叫，‘混蛋!’店老板叫道，‘保险丝又断了!’”

接着是一片哄笑声，孰料事后胡小姐竟从未戴过眼镜，而且碰到老常再也不和他打一声招呼。

胡小姐和老常之间发生如此大的变化，其中的原因不难明白。说者无心，听者有意，对老常来说他不过是说起一则近视眼的笑话，然而，胡小姐则可能这样想：“你取笑我戴眼镜不要紧，还影射我是个老小姐。我老吗？我才 26 岁!”

所以，说笑话要先看看对哪些人说，先想想会不会引起别人的误会。开玩笑之前，先要注意你所选择的对象是否能承受得起你的玩笑。

一般来说，人可分为三类：第一种，狡黠聪明；第二种，敦厚诚实；第三种则介乎上面两者之间。对第一种人开玩笑，他是不会使你占便宜的，结果是旗鼓相当，不分高下。第二种敦厚诚实者，喜欢和大家一起笑，任你如何取笑他，他脾气绝好，不致动怒。对这两种人，你可以先看看对方当时的心情，是否可以开玩笑。而对于第三种人，则要十分小心。这种人一般也爱和别人笑在一起，但一经别人取笑，既无立刻还击的聪明机智，又无接纳别人玩笑的度量，如果是男的则变成恼羞成怒、反目不悦，如果是女的就独自痛哭一顿，说是受人欺侮。

再者，开玩笑要有轻有重。“重”的玩笑多半是开不得的，它只能在比较特殊的场合才能开。若在一般场合开比较“重”的玩笑，可能就不再可笑了，甚至会变成悲剧。

据某报刊载：张某和几个朋友一起喝酒，几两酒下肚后，张某脑袋就有些昏昏沉沉了。两位朋友边喝边和他开玩笑：“瞧你这丑样，你那儿子倒很漂亮，莫不是你媳妇跟别人生的？”张某是个大大咧咧的人，平时也爱丢三落四，但此时在醉态中却牢牢记住了这句开玩笑的话。等张某跌跌撞撞回家后，就向妻子找碴：“你说！我长的是啥样，为什么这孩子却是那模样？到底是不是和我生的？”他边说边逼近妻子。突然，他冷不防从妻子怀里抓过孩子，拎着小腿，把孩子扔到炕上，又顺手抓起枕头压在了哭叫不已的孩子的脸上，可怜的孩子顿时没有了哭声。见此情景，妻子极力想救孩子，却被丈夫打倒在炉灶前。妻子急恨交加，顺手抓起炉灶旁边的炉钩，死命地甩向张某。只听张某“哎呀”一声，松开了枕头，慢慢地瘫倒在地上。妻子从地上爬起来，不顾一切地向儿子扑了过去。她急忙掀去枕头，儿子的小脸儿憋得青紫，已经奄奄一息了。再看丈夫，他倒伏在地上，一动不动，一股青紫色的液体顺着他的右腮淌下。原来她甩过去的炉钩的尖端，刚好嵌进张某的右边太阳穴，她见状吓得昏了过去。

一边是只剩下一口气的宝贝儿子，一边是一口气也没有的丈夫。顷刻间，好端端的一家人，家破人亡，毁于一旦。

看来，开玩笑之前，我们务必要考虑这个玩笑带来的后果。

具体来讲，开玩笑需要把握的分寸主要包括以下几方面：

1．和长辈、晚辈开玩笑忌轻佻放肆，特别应忌谈男女情事。几辈同堂时的玩笑要高雅、机智、幽默、解颐助兴、乐在其中。在这种场合，忌谈男女风流韵事。当同辈人开这方面玩笑，自己以长辈或晚辈身份在场时，最好不要掺言，只若无其事地旁听就是。

2．和非血缘关系的异性单独相处时忌开玩笑（夫妻自然除外），哪怕是开正经的玩笑，也往往会引起对方反感，或者会引起旁人的猜测非议。要注意保持适当的距离。当然，也不能拘谨别扭。

3．和残疾人开玩笑，注意避讳。人人都怕别人用自己的短处开玩笑，残疾人尤其如此。俗话说，不要当着和尚骂秃子，癞子面前不谈灯泡。

4．朋友陪客时，忌和朋友开玩笑。人家已有共同的话题，已经形成和谐融洽的气氛，如果你突然介入与之玩笑，转移人家的注意力，打断人家的话题，破坏谈话的雅兴，朋友会认为你扫他面子。

此外，开玩笑的时候，如果你说了伤人的话，一定要诚心诚意道歉，不能就此放任不管。

别拿滑稽当幽默，小心惹人更害己

很多研究表明，在言谈中运用幽默是有益处的。大部分人都喜欢具有幽默感的说话者，也许他们不会将你的话视为真理，但是他们会更乐意接受你所传达的信息。

社会学研究表明：人们对于融入笑话或者轶事中的信息的记忆时间要长于对于纯粹信息的记忆时间。许多演说家追求的理想境界是将观点融入一个笑话中，当听众记住这个笑话并将它讲给别人听时，他们会很自然地记住其中的观点。

无论你是一个初次登台的演说者，还是一个经常喜欢与人调侃的人，你都应当试着培养自己像演说家那样带着幽默感去交流。即使你内心庄严得像《百科全书》一样，但当你在他人面前要讲话的时候，尤其是需要拉近与对方距离的时候，都应努力把幽默融入你的言语，这样会更加引起别人的兴趣。

遗憾的是，很多人把滑稽与幽默混为一谈，而实质上两者是大不相同的。滑稽是一些有趣的笑话或动作等，而幽默是一种更高层次的智慧积淀。那些从小成长并工作在马戏团、喜剧俱乐部的人具有滑稽的天赋。但是我们都知道，一个具有幽默感的人甚至可能不会讲笑话。他不会使你开怀大笑，但是能让你感到气氛很友好，从而博得你的浅浅一笑。这恰好是你在演讲中应努力达到的境界。你要学会在演讲中运用幽默感，而不是用笑话展现自己滑稽的一面。

你听说过哪一个风趣的健谈者以一个毫无意义的笑话开始他的演讲？如果某个演讲者在演讲的一开始讲一个毫无意义、毫不相关的笑话，听众会有什么反应呢？可能这个笑话很滑稽，会博得你开怀一笑，可事实上，这个笑话也只是分散一下你的注意力罢了。因为它对双方交流毫无实质性的帮助，只是在浪费时间。

无聊的滑稽之谈，还可能造成另一种糟糕的情况，就是听者对说者讲的笑话没有反应，这被称作笑话的炸弹效应。听者明白说者的意图是在试图展现滑稽的一面，但是没有丝毫的回应，这时说者会在一片寂静中感到很紧张，听者自己也会感受到现场那种紧张的气氛。在这种情况下，说者就陷入到笑话炸弹效应的尴尬境地中了，而且很难摆脱。

语言交流中，幽默是一种十分微妙的事。一个故事的趣味，很少含在故事的本身里，它之所以有趣，完全得看讲故事的人是怎样的讲法。一百个人讲同一个幽默的故事，有九十九个人是要失败的。如果你确知你是一个具有幽默天赋的人，你就应该努力培养你的这份天赋，它会使你无论到什么地方，都倍受欢迎。但是，如果你的天赋不在这方面，却硬要去学幽默，那就只能是“东施效颦”，愚不可及了。

正如聪明的演说家们，从不会为了单纯的幽默而讲一则故事。幽默犹如糕饼上的糖霜，而不是饼本身，只能巧妙地穿插在讲话里面。例如，驰名美国的幽默演说家利兰替自己定上一个戒条，在开始演说后的三分钟内，绝不讲述故事，这个戒条，也值得我们效仿。

还要强调的是，使用伤害性的幽默也属假作幽默之列。有的人为了表现幽默，不惜使用一些令人反感的言辞，以牺牲感情为代价，结果只会适得其反。幽默本来应该是演讲者与听众之间的桥梁，然而在此却变成了一种伤害，这不能算作是真正的幽默。

同时，语言交流应该尽量避免有关性别和种族的笑话，这是一个基本常识。因为能够起控制作用的不是说者的想法，而是听者的感受。

假如你正在听笑话，并且你是爱尔兰籍的，笑话正是有关爱尔兰人的，你的感觉如何？专家们建议不要使用这种话题的笑话，但是有些人还是要冒险使用。

请你牢记一点，你是想利用幽默交友，而不是树敌。同时，很多人认为只有种族和性别问题才是很令人反感的，其实有关艾滋病的笑话也同样令人反感。

还有，你听过某些人使用“男女混合公司”这个短语吗？说话方可能是这么说的：“我知道一个笑话，但是我不能在男女混合的公司里讲。”应避免说这个短语，因为它的使用要考虑听众的性别。如果公司中只有男性职员，演讲者可以讲这个笑话，因为它只会冒犯女性而不会使男性职员反感。很多女性都反感黄色幽默。所以辞典中将“男女混合公司”定义为具有高雅品位和低俗品位的人的混合。通常听众不全是由低俗的人组成的，如果你总是在男女混合公司里讲黄色笑话，肯定会冒犯听众的。

那么，难道语言交流的开头，应该严肃得像一只呆笨的巨象吗？不是的，如果你能够，不妨在开头先引用几句名演说家说过的话，或是谈一些涉及当时的事情使大家发笑或是故意夸大地批评一些矛盾的事。这样的幽默，比引用那些引人发笑的故事，有更多的成功机会。

引人发笑的最简便的方法，是讲一些关于你本人的可笑的事件。把自己说得十分可笑，而又装得好像有些发窘，那么听者的心里，恰如见到一个人被果皮滑了一跤，或一个人正在拼命追赶他那被风吹去的帽子一般，觉得十分好笑。但是，你万万不可拿无聊或伤人的滑稽当幽默。

第三节 会绕弯子，少碰钉子

在战略上，最漫长的迂回道路，常常又是达到目的的最短途径。

——（英国）利德尔·哈特

巧用暗示，拒绝也不得罪人

众所周知，“不”字是很难说出口的，但很多时候我们不得不去拒绝别人。许多人都苦于找不到合适的办法，其实通过暗示来说“不”是一种不错的选择。当然这种暗示既可以是语言的暗示，也可以是身体动作的暗示。

美国出版家赫斯脱在旧金山办第一张报纸时，著名漫画大师纳斯特为该报创作了一幅漫画，内容是唤起公众来迫使电车公司在电车前面装上保险栏杆，防止意外伤人。然而，纳斯特的这幅漫画完全是失败之作。发表这幅漫画，有损报纸质量。但不刊这幅画，怎么向纳斯特交待呢？

当天晚上，赫斯脱邀请纳斯特共进晚餐，先对这幅漫画大加赞赏，然后一边喝酒，一边唠叨不休地自言自语：“唉，这里的电车已经伤了好多孩子，多可怜的孩子，这些电车、这些司机简直不像话……这些司机真像魔鬼，瞪着大眼睛，专门搜索着在街上玩的孩子，一见到孩子们就不顾一切地冲上去……”听到这里，纳斯特从坐椅上弹跳起来，大声喊道：“我的上帝，赫斯脱先生，这才是一幅出色的漫画！我原来寄给你的那幅漫画，请扔入纸篓。”

故事中，聪明的赫斯脱，通过自言自语的方式暗示纳斯特的漫画不能发表，让纳斯特欣然地接受了意见。

另外，通过身体动作也可以把自己拒绝的意图传递给对方。当一个人想拒绝与对方继续交谈时，可以做一些如转动脖子、用手帕擦拭眼镜、按太阳穴以及按眉毛下部穴位等漫不经心的小动作。这些动作意味着一种信号：我较为疲劳、身体不适，希望早一点停止谈话。显然，这是一种暗示拒绝的方法。还有，微笑的中断、较长时间的沉默、目光旁视等也可表示对谈话不感兴趣、内心为难等心理。

某天，为了配合下午的访问行程，小王想把甲公司的访问在中午以前结束，然后依计划，下午第一个目标要到乙公司拜访。但是，甲公司的科长提出了邀请：“你看到中午了，一起吃中饭吧？”

小王与甲公司这位科长平常交情不错，又是非常重要的客户，不能轻易地拒绝。但是，和这位爱聊天的科长一起吃中饭，最快也要磨蹭到下午一点才能走。

小王怎样才能不伤和气地拒绝呢？

答案就是在对方表示“要不要一起吃饭”之前，小王就不经意地用身体语言表示出匆忙的样子，如说话语速加快或自然地看看表等。

动作暗示确实是个非常不错的拒绝方式，但也要记住：暗示的时候千万不要提早露出坐立不安的神情，急得让人怀疑你合作的诚心。

毫不夸张地说，在现实生活中，你若想人际关系顺畅，一定要学会一套巧妙的暗示拒绝法，在短时间内表达出“不”的意思，把正事办妥，并且做到不伤和气。

放枚“糖衣炮弹”，批评奏效不伤人

为人父母的朋友都知道，小孩很怕苦，所以吃药片的时候，加点糖水一起送入孩子口中，他们便会愿意服用。

与之类似，我们在批评别人时，直话直说很容易激起对方的愤恨。如果我们给自己的批评语言裹上一层“糖衣”，那么，对方就会在享受甜蜜的同时欣然接受批评了。

战国时期，晏婴是齐国一位善谏的大臣。齐景公的一匹心爱的马突然死去，齐景公非常伤心，一定要杀掉马夫以解心头之恨。众位大臣一起劝阻齐景公不可为一匹马而滥动刑罚，而齐景公却已铁定了心，众人的劝告一概充耳不闻。

这时，相国晏婴走了出来，众臣都以为晏婴也有劝诫齐景公的意思，谁也没有料到，晏婴却明确地表态说：“这个可恶的马夫，该杀！”

齐景公十分高兴，就把那个心含冤屈的马夫喊来，听晏婴解释他的罪过。

晏婴历数马夫的三大罪状：“你不认真饲马，让马突然死去，这是第一条死罪；你让马突然死去，却又惹恼君主，使君主不得不处死你，这是第二条死罪。”

听晏婴痛斥马夫的前两条死罪，齐景公心中真是乐滋滋的。可晏婴话锋一转，说出了马夫的第三条罪状："你触怒国君因一匹马杀死你，使天下人知道我们的国君爱马胜于爱人。因此天下人都会看不起我们的国君，这更是死罪中的死罪，罪不可赦！"

听晏婴诉说马夫的第三条罪状，齐景公开始还连连点头咧着嘴笑。当晏婴说到"使天下人知道我们国君爱马胜过爱人"时，他张开的嘴却定在那里，脸上的表情也一阵红一阵白。晏婴又吆喝一声："来人，按大王的意思还不推出去斩了！"这时齐景公如梦初醒，赶紧对晏婴说道："相国息怒，寡人知错了。"

晏婴没有正面批评齐景公，却达到了劝谏救人的目的。可见，"裹着糖衣"的委婉批评会取得很好的效果。在这样的场合中，一方面，该说的话不能不说，根本利益不能牺牲，原则不可放弃；但另一方面，关系又不可弄僵，彼此的面子与和气不能伤害。所以，这就需要首先承认对方的实力、地位、权威，甚至他的主张，然后突然插入你的话锋，你的话虽委婉动听，但实际上却是对对手彻底的否定。

晏婴死了 17 年后，齐景公有一次请大夫们喝酒。景公射箭射到了靶子外面，满屋子的人却众口一词地称赞他。景公听后变了脸色，并叹了口气，把弓丢在一旁。

这时，弦章进来了。景公说："弦章，自从我失去晏婴到现在已经有 17 年了，从来没有听到别人对我过失的批评。今天我射箭射到了靶子外，他们却众口一词赞美我。"

弦章说："这是那些大臣不好。他们本身素质不高，所以看不到国君哪些地方不好；他们勇气不够，所以不敢冒犯国君的尊严。但是，您应该注意一点，我听说：'国君喜欢的衣服，那么大臣就会拿来替他穿上；国君喜欢的食物，大臣就会送给他吃。'像尺蠖这种虫子，吃了黄颜色的东西，它的身体就要变黄，吃了绿颜色的东西，它的身体就要变绿，作为国君，大概总会有人说奉承话吧！"

弦章的话在景公听来颇有道理，他明白了奉承者不过是投自己所好，如果自己对奉承话深恶痛绝的话，就很少会有人来自讨苦吃了。弦章虽未直接批评景公

喜欢听奉承话才造成如此局面，但通过以尺蠖为喻，以正常推理“作为国君，大概总会有人说奉承话吧！”为宽慰，使景公已深刻领悟到了这一点。事实上，若弦章再画蛇添足地批评景公一番，效果反而不好。

总之，批评他人之时，如果语气委婉，被批评者就会容易接受。因为对方认为你的委婉是给了自己“面子”，感激之余，就会积极地改正。反之，如果批评者语气生硬，对方就会认为你伤了他的“自尊”，而心生反感，这样就不会达到批评、教育人的目的。

近话远说，迂回入题正切题

在某些特定的场合，如果把话说得太直、太透，可能会引起对方的不满，或者对自己产生不利的影响，但意思又不能不表达。这时，如果采用“借他人之言，传我腹中之事”的方法，借用一个并不在场的第三者之口说出，便可以弱化对方的不满和对我方的不利影响。

在语言策略上，这种方法被称为近话远说。运用此法，能够人为地拉开话题与现场之间的距离，给双方留下一个缓冲带。

西安事变前夕，张学良和杨虎城就频繁晤面，都有心对蒋发难。可对于这样一个关系到身家性命和国家前途的大事，在对方亮明态度之前，谁都不敢轻易开口。眼看时间越来越近，双方都是欲说还休。

杨虎城手下有个著名的共产党员叫王炳南，张学良也认识他。在又一次的晤面中，杨虎城便以他投石问路，说道：“王炳南是个激进分子，他主张扣留蒋介石！”张学良及时接口道：“我看这也不失为一个办法。”于是两个聪明的将军开始商谈行动计划。一手资源微信 ipip885。

当时，张学良的实力比杨虎城大得多，且又是蒋介石的拜把子兄弟。杨虎城如果直接把自己的观点摆在张的面前，而张又不赞同，后果实在堪忧。于是就借了并不在场的第三者之口传出心声，即使不成也可全身而退，另谋他策。

说话转个弯儿，在表达了自己的意见的同时，也为自己留了条后路。对于不宜直言的问题，绕个弯儿说话，有时会让自己化险为夷。下面就是一个非常典型的例子：

我国古时候，有一个县官很喜欢附庸风雅，尽管画技不佳，但画画的兴致很高。他画的虎不像虎，反而像猫。并且，他还每画完一幅画，都要在厅堂内展出示众，让众人评说。大家只能说好话，不能说不好听的话，否则，就要遭受惩罚，轻则挨打，重则流放他乡。

有一天，县官又完成了一幅“虎”画，悬挂在厅堂，召集全体衙役来欣赏。

县官得意地说：“各位瞧瞧，本官画的虎如何？”

众人低头不语。县官见无人附和，就点了一个人说：“你来说说看。”

那人战战兢兢地说：“老爷，我有点怕。”

县官：“怕，怕什么？别怕，有老爷我在此，怕什么？”

那人：“老爷，你也怕。”

县官：“什么？老爷我也怕。那是什么，快说。”

那人：“怕天子。老爷，你是天子之臣，当然怕天子呀！”

县官：“对，老爷怕天子，可天子什么也不怕呀！”

那人：“不，天子怕天！”

县官：“天子是天老爷的儿子，怕天，有道理。好！天老爷又怕什么？”

那人：“怕云。云会遮天。”

县官：“云又怕什么？”

那人：“怕风。”

县官：“风又怕什么？”

那人：“怕墙。”

县官：“墙怕什么？”

那人：“墙怕老鼠。老鼠会打洞。”

县官：“那么，老鼠又怕什么呢？”

那人：“老鼠最怕它！”来人指了指墙上的画。

故事中，被点名的差役没有直接说县太爷画的虎像猫，而是接二连三地抬出第三方，绕着弯说话。让县官在众人面前保住了脸面，又让自己避免了一场灾难。

人常说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”善言的高手，即使遇到棘手的话题，也能够运用一些巧妙的方法，如近话远说，来避免恶语伤人，从而有效地保全自身。

亡羊没关系，迂回去“补牢”

我们生活在一个人与人构成的社会当中，交流是必要的，既然要说话，难免有口误，说错话并不是少有的事。

但是，说完错话我们该如何收场呢？就把错一直留在那里不管吗？当然不行了，那样很容易使错误升级，为今后的道路制造障碍。你一定听过亡羊补牢的故事，亡羊后重点在于怎么把“牢”补上。其实，说错话也是同样的道理。

当你在他人面前言行失误时，心里不要紧张和恐慌，这时关键是要施以巧言挽回失误。具体有以下几种方法可供参考：

1．真心巧表，妙用修辞

南朝梁有个大臣叫萧琛，能言善辩。在萧衍还没有称帝时，他就与之交好。后来萧衍当了皇帝，两个人之间的关系还是很亲密。

有一次，武帝萧衍举行大型宴会，萧琛也参加了。酒过三巡后，萧琛有些醉意，就趴在桌子上。武帝见了，就用枣子投他，正好打中萧琛的头。萧琛抬起头，竟然不假思索地拿起食品盒里的栗子向武帝投去，正好打中武帝的脸。这时，旁边的官员都看到了，吓得大气都不敢出。武帝的脸也一下子沉了下来，刚要动气，萧琛急忙说道：“陛下把赤心投给臣，臣怎敢不用战栗来回报呢？”

武帝一听，转怒为笑。

这里，“赤心”是借用枣的形态作比喻的，“战栗”则是借用了“栗”的谐音。可以想象，如果萧琛不能机智快速地反应，及时想出应答的办法，等待他的岂不是大祸临头！

在他人面前，尤其是职位比自己高的上司面前，做错了事，道歉并不总是唯一正确的选择。因为道歉过后，对方可能只是原谅了你，怒气消了不等于喜气来了，而如果能像萧琛这样，明明是做错了事，可短短一句话，不但消解了对方的怒气，而且还带来了喜气，岂不是更高明的选择？给自己的失误加上一个美丽的修饰，错误反而成了向上司表达忠心的举动，难道不令人拍案叫绝吗？

2．先恭维，再道歉

余先生被调派到分公司工作了半年，一回到总公司，马上就赶着去问候以前很照顾他的老朋友——陈科长。余先生对过去陈科长经常不辞辛苦地跑到分公司给予指导的事，反复地致谢，可是，不知怎么搞的，对方反应似乎很冷淡。

当余先生纳闷地走出门时，一位同事才过来告诉他：“陈科长已经升为副处

长了呀！”

不知道对方已经升官，依然用以前的职称称呼，可能会使对方的心里觉得不舒服。余先生顿时恍然大悟，后悔自己没有事先确认对方的职位是否已经有所变化，所以失了言，但说错的话已经收不回来，怎么办？他想了想，马上返回到陈处长的办公室，开口说：“陈处！真是恭喜您了！您也真是的，刚才也不告诉我一下。我在分公司难免消息不灵通。不过，错漏您升官的消息，总是我的不是，真对不起，请原谅！”

像这样明白地讲出来，并把衷心的祝贺表达出来，自然也就化解了陈处长心中的不快。

犯了类似无心之过时，先用甜言蜜语恭维一番对方，再真诚地分析你的失误，表示你的歉意，不失为消除对方心中不快的好办法。

3．坦率道歉

有一次小王在和同事聊天时，开玩笑地说上司“像个机器人”，不巧的是正好被上司听到了。于是，小王给上司写了一张条子，约他抽空谈一谈，上司同意了。

“显而易见，我用的那个词绝无其他用意，我现在倍感悔恨。”小王向上司解释道，“我之所以用‘机器人’之类的字眼，只不过想开个玩笑，我感到您对工作一丝不苟，但对我们有些疏远，因此，‘机器人’三个字只不过是描述我这种感情的一种简短方式。请您谅解！以后我会注意自己的表达方式。”

上司为小王合情合理的解释和自我批评的行为深受感动，他甚至当即表态，说要努力善解人意，做个通情达理的领导。

小王的坦率道歉，让他和上司的关系化干戈为玉帛。有些人在对上司说了不敬的话后，往往会一味地自我谴责甚至自我羞辱，然后低声下气地去道歉。但许多情况下，仅靠一句“对不起”不会取得对方的谅解。道歉要坦率，更重要的是，要通过道歉把问题讲清楚，只有这样才能促成和对方的充分沟通，从而顺利解决

自己言行失误带来的感情危机。

在交际圈中，当你遇到和他人之间的不愉快，尤其是因为自身原因引起的不愉快时，千万不要刻意回避，不要因为难以启齿或碍于情面而使解释的时间越拖越长。要知道，这样会使误会越陷越深，到最后无限制的拖延会造成更加令人苦恼的后果；而且拖的时间越长，你就越被动，你的损失就越来越大。鼓起勇气，迂回地去“补牢”，才是明智之举。

第四节 说话滴水不漏，办事天衣无缝

说话看势头，办事看风头。

——民间俗语

实话要巧说，坏话要好说

人与人之间交流，语言是最主要的手段。虽然说起话来仅用一张嘴，但由于言谈中要对他人的面子、自尊等有所顾忌，或某些事情需要保密等，实话实说往往会令人尴尬、伤人自尊。

这就要求我们言谈不仅要动嘴，而且要动脑。实话是要说的，却应该巧说。那么该如何巧妙地去表达呢？如何才能说得既让人听了顺耳，又欣然接受呢？

这里，为大家介绍几点有效的方式：

1．抓住心理达到目的

这就是要抓住人的心理，运用激将的方法，进而达到自己真正的目的。

一位穿着华贵的妇女走进时装店，对一套时装很感兴趣，但又觉得价格昂贵，犹豫不决。这时一位营业员走过来对她说，某某女部长刚才也看好了这套时装，和你一样也觉得这件时装有点贵，刚刚离开，于是这位夫人当即买下了这套时装。

这位营业员能让这位夫人买下时装，是因为她很巧妙地抓住了这位夫人“自己所见与部长略同”和“部长嫌贵没买，她要与部长攀比”的心理，用激将的方法进而巧妙地达到了让夫人买下时装的目的。

2．藏而不露巧表达

运用多义词委婉曲折地表明自己要说的大实话。

林肯当总统期间，有人向他引荐某人为阁员，因为林肯早就了解到该人品行不好，所以一直没有同意。一次，朋友生气地问他，怎么到现在还没结果。林肯说，我不喜欢他那副“长相”。朋友一惊道：“什么！那你也未免太严厉了，‘长相’是父母给的，也怨不得他呀！”林肯说：“不，一个人超过四十岁就应该对他脸上那副‘长相’负责了。”朋友当即听出了林肯的话中话，再也没有说什么。

很显然，这里林肯所说的“长相”和他朋友所说的“长相”，根本不是一回事。林肯巧妙地利用词语的歧义性，道出了“这个人品行道德差，我不同意他做阁员”这句大实话，既维护了朋友的面子，又达到了自己的目的。

3．由此及彼肚里明

两个人的意见发生了分歧，如果实话“实说”直接反驳就有可能伤了和气，影响团结。这个时候就需要我们采取这种方法，因为这样可能会避免一些麻烦。

有这样一个例子：

一次事故中，主管生产的副厂长老马左手指受了伤被送往医院治疗，厂长老丁来病房看望时，谈到车间小吴和小齐两个年轻人技术水平较强，但组织纪律观念较差，想让他们下岗一事。老马当时没有表态，只是突然捧着手“哎哟哎哟”大叫。丁厂长忙问：“疼了吧？”老马说：“可不是，实在太疼了，干脆把手锯掉

算了。”老丁一听忙说：“老马，你是不是疼糊涂了，怎么手指受了伤就想把手给锯掉呢。”老马说：“你说得很有道理，有时候，我们看问题，往往因注重了一方面而忽视了另一方面啊。老丁，我这手受了伤需要治疗，那小吴和小齐……”老丁一下子听出老马的“弦外之音”，忙说：“老马，谢谢你开导我，小吴和小齐的事我知道该怎么处理了。”

老马用手有病需要治疗类比人有缺点需要改正，进而巧妙地把用人和治病结合起来，既没因为直接反对老丁伤了和气，而且又维护了团结，成功地解决了问题，实在是高！

总之，无论是想说好话，还是想说坏话，语言表达产生的效果往往比你最初要表达的想法更重要，只有把话说得让对方乐于接受，你的表达才算有正面意义。

安慰，好话一句三冬暖

俗话说：“患难见真情！”人生在世，有些不如意、烦恼，甚至不幸和痛苦很正常。对于那些遭遇失意的朋友，我们若能给予得体的安慰，就等于将他们向快乐与成功的方向推进。

具体怎样才能在某个人处于困难时对他说适当的话呢？虽然没有严格的准则，但有些办法可使我们衡量情况并做出得体而真诚的反应，这里就有一些不错的建议：

1．说话要切合实际，但是要尽可能表现乐观

泰莉·福林马奥尼是麻省综合医院的护理临床医生，曾给几百个艾滋病患者提供咨询服务。据她说，许多人对得了绝症的人都不知道说什么才好。

他们说些“别担心，过不了多久就会好的”之类的话，明知这些话并不真实，而病人自己也知道这是假话。“你到医院去探病时，说话要切合实际，但是要尽可能表示乐观。”福林马奥尼说，“例如‘你觉得怎样’和‘有什么我可以帮忙的吗’，这些永远都是得体的话。要让病人知道你关心他，知道有需要时你愿意帮

忙。不要害怕和他接触，拍拍他的手或是搂他一下，可能比说话更有安慰作用。”

2．留意对方的感受，不要以自己为中心

当你去探访一个遭遇不幸的人时，你要记得你到那里去是为了支持和帮助他。你要留意对方的感受，而不要只顾自己的感受。

不要以朋友的不幸际遇为借口，而把你自己的类似经历拉扯出来。要是你只是说：“我是过来人，我明白你的心情。”那当然没有什么关系。但是你不能说：“我母亲死后，我有一个星期吃不下东西。”每个人的悲伤方式并不相同，所以你不能硬要别人用和你一样的方法表达自己的情绪。

3．尽量静心倾听，接受他的感受

丧失了亲人的人需要哀悼，需要经过悲伤的各个阶段和说出他们的感受和回忆。这样的人谈得越多，越能产生疗效。要顺着你朋友的意愿行事，不要设法去逗他开心。只要静心倾听，接受他的感受，并表示理解他的心情。有些在悲痛中的人不愿意多说话，你也要尊重他的这种态度。一个正在接受化学治疗的人说，她最感激的是一个朋友的关怀。那个朋友每天给她打一次电话，每次谈话都不超过一分钟，只是让她知道他惦记着她，但是并不坚持要她报告病情。

4．主动提供具体的援助

一个伤恸的人，可能对日常生活的细节感到不胜负荷。你可以自告奋勇，向他表示愿意替他跑腿，帮他完成一项工作，比如替他接送学钢琴的孩子。“我摔断背骨时，觉得生活完全不在我掌握之中。”一位有个小女孩的离婚妇人琼恩说，“后来我的邻居们轮流替我开车，使我能够放松下来。”

5．要有足够的耐心

丧失亲人的人的悲痛在深度上和时间上各不相同，有的往往持续几年。“我丈夫死后，”一位老人说，“儿女们老是说：‘虽然你和爸爸的感情一直很好，可是现在爸爸已经过去了，你得继续活下去才好。’我不愿意别人那样对待我，好

像把我视作摔跤后擦伤了膝盖而不愿起身似的。我知道我得继续活下去，而最后我的确活下去了。但是，我得依照我自己的方法去做。悲伤是不能够匆匆而过的。”

在另一方面，要是一个朋友的悲伤似乎异常深切或者历时长久，你要让他知道你在关心他。你可以对他说：“我能理解你的日子一定不好过。但我觉得你不应该独立应付这种困难，让我帮你好吗？”

在朋友失意的时候，要想说些既能达到劝慰目的又中听的话，其实并不容易，因为这个时候，对方的内心极其情绪化，很多话对他来说很容易引起反感。因此，在对他进行劝慰的时候，一定要站在他的角度来进行劝说，不能一味强调事情的糟糕，这样只会加重他的烦恼，起不到“良言一句三冬暖”的好效果。

批评不忘铺退路，以防山不转水转

交际中，当他人有些错误你必须要当面指出时，有一件事是你必须要做的，那就是批评之后给对方铺退路。否则，风水轮流转，一旦与人结了仇，很容易在日后遭到对方的报复。

经常会听到有人斥责说：“事情到了这种地步，你说该怎么办？”对方或许会想，要是知道该怎么办的话，也不会到了这种地步。于是矛盾上升到最高点，双方都爆发，不欢而散，更确切地说从此敌对。

要知道，真正有效的批评，应该是可以使对方发愤图强的斥责，是当对方诚心诚意地道歉时，问他：“到底是怎么一回事？”“对不起，因为我的疏忽，所以……”“如果你真的觉得不对的话，那么先……下次谨慎点，办得圆满些！”如此，不但不会伤害对方的自尊心，还可有效地提升其斗志，使之更加努力。

有时候，为了让对方下台，尤其是那种位高权重的人，不妨先把实话说出来，然后再对对方奉承一番，既让对方知道自己的错误，也能让对方高高兴兴地下台。

1909 年德皇威廉二世执政，他目空一切，发表了一篇荒诞绝伦的演说，他说德国是世界和平的主宰，只有使德国建立强大的陆海军才能稳定欧洲，并且维

护英国的利益。他还声称自己是英国的友人，他曾使英国不受俄法两国的压力在非洲获得胜利。

这篇演说在《每日新闻》上刊登后，举世震惊，并把整个局势搅得越发混乱。世人都对这篇骄横狂妄的演说加以攻击批评，尤其是在英国这种攻击最为激烈，连德国的政客都不胜惊惶，德皇至此也后悔不该说那么露骨的话。为了保持自己的尊严，德皇就把责任推到总理大臣布洛克亲王身上，叫他来声明那篇演说是出自亲王的建议。布洛克得知此事后就对德皇说："陛下，恐怕世人不会相信它是事实。"德皇闻之大怒，便说："你以为我是笨猪，能犯你永不犯的错误。"布洛克立即发现自己的错误，于是连忙改正说："陛下，我说的话绝无这个意思，实际上陛下各方面的学识都远胜过我，我所懂的只是军事和外交上的一些粗浅知识，而陛下在这方面懂得比我多得多，并且精通一切自然科学。陛下每次谈及各种科学原理时，我都深感佩服，因为我完全是个外行，一点儿都不懂。"

德皇经过他这样一补充，心中的不快顿时全消，因为他相信布洛克没有鄙视之意，并且敬佩自己的才能，于是很高兴地握着布洛克的手说："我们继续互相合作，团结一致，如果有人说布洛克不好，我将对他的鼻子猛击一拳！"

其实，事后德皇也心知肚明自己的不足，重新考虑了布洛克所说的话，只不过当时被弄得下不了台，自然是非常恼火的。在这个时候，指责的人就要赶快给他铺条退路，好让他风风光光地退场。

为了给对方"铺退路"，你还可以假定双方在一开始时没有掌握全部事实。例如，你不妨这样说：

"当然，我完全理解你为什么会这样设想，因为你那时不知道那回事。"

"在这种情况下，任何人都会这样做的。"

"最初，我也是这样想的，但后来当我了解到全部情况时，我就知道自己错了。"

真正精明的人，在说话时都懂得不撕破脸，在对方没有退路时给对方铺退路。

这样对方也会自知理亏而早早收场，不再纠缠。有一位老师曾遇到过这样一件事：

下课了，有个学生向老师反映，昨天她爸爸作为生日礼物送给她的一支黑色派克钢笔不见了。老师观察了一下全班同学的表情，发现坐在该女生旁边的那个学生神情惊慌，面色苍白。钢笔可能是她拿的。当面指出吧，苦于没有充分的证据；搜身吧，又不近情理。这位掌握一定攻心技巧的老师想了想说：“别着急，肯定是哪个同学拿错了。只要等会儿她发现了，一定会还给你的。”说完，老师看了看那个学生。果然，下课以后，那个拿了钢笔的同学趁旁人不在的时候，赶紧把钢笔送还到那个女同学的笔盒里。

总之，话不能说绝了，把退路都堵死了，这样难免会令对方灰心、失望，在错误的道路上越走越远。给别人台阶下，事情常常会得到圆满的解决。

难说的话，可以顺水推舟

在和别人交往时，我们难免会遇到一些不宜直说，但又不得不说的情况。这时，采用顺水推舟的说话技巧不失为一种好的解决问题的办法。

所谓顺水推舟，就是借助别人先造成的“势”，然后就此一“推”，便顺顺当当地将问题解决了。

这里有一个典型的例子：

武则天当政时，天下禁屠。御史娄师德出视陕州，一次吃饭时，厨人端上了肉。娄师德便问：“已经禁屠了，哪来的羊肉？”厨人回道：“豺咬杀羊。”看来娄大人口福不浅，知道他大驾光临，便有狼咬死羊，足见厨师训练有素，其主人教导有方。你看，禁也没有破，肉也有得吃，这“水”是够“顺”的了。不消说，只需轻轻一推，自然会“轻舟已过万重山”。无怪娄师德夸奖“豺大解事”，其实是地方官解事呀。过一会儿又端上鱼丸子，娄问何来鱼？许是事先培训不到家，厨人回曰：“豺咬杀鱼”，师德叱道：“智短汉，何不说獭咬杀鱼？”其实他也心知肚明，只是不愿说破罢了。

事实就是这样，运用顺水推舟的说话方式，可以让我们保全别人的面子，又让自己减少不必要的损失。

一次在饭店里，一位外宾吃完最后一道菜，顺手把制作精美的景泰蓝食筷“插入”自己的口袋。

这时，服务小姐看到了，但她没有当场给外宾难堪，而是不露声色地迎上前去，双手捧着一只装有景泰蓝食筷的绸面小匣说：“先生，我发现您在用餐时，对我国景泰蓝食筷颇有点爱不释手之意。非常感谢您对这种精细工艺品的赏识。为了表达我们感激之情，经经理同意把这双图案最精美的景泰蓝食筷赠送给您，并按最优惠价格，记在您的账上，您看好吗？”

这位外宾自然明白这些话的弦外音。在表示谢意之后，他借口多喝了两杯，误将食筷插入衣袋，从而，借此下了台阶。

中国的景泰蓝工艺，堪称世界一绝。故事中的那位外宾爱不释手，并想浑水摸鱼，据为己有，也情有可原。但如果听之任之则饭店不仅要受损，而且会引起连锁反应式的严重后果。因此，制止是必需的，但不能直言不讳地指责，那样会置对方于难堪的境地，严重的话可能造成国际上的不良影响。服务小姐顺水推舟的方法既保住了客人的面子，又避免了饭店遭受不必要的损失。

把握好说话曲直的分寸，下次若遇到难以解决的境况时，你也不妨采用一下顺水推舟的说话技巧吧！

第二章 自保心计学：明哲保身是长久生存之道

当敌人突然发起进攻，是攻好，还是守好？当有人恶语相击，是以牙还牙好，还是一忍再忍好？当小人背后捅刀，是当面找他算账好，还是睁一只眼闭一只眼好？当他人激烈争执，是据理力争好，还是俯首赞同好？当某人一反常态地靠近你，是接受对方好，还是保持距离好……世事纷繁芜杂，面对诸多荆棘和未卜之事，我们如何安全地长久地生存呢？一句话，必须懂得自保的心计！

第一节 人心隔肚皮，不能对谁都掏心

没弄清对方的底细，绝不能掏出你的心来。

——（法国）巴尔扎克

害人之心不可有，防人之心不可无

荀子在论人性时说：“人之性恶，其善者伪也。”此话固然有些偏激，但现实生活中的确要在与人打交道时谨慎小心一些，对交往不深的人不妨多点戒心，考虑一些防范对策，为自己留些“逃生”的余地，这样才不致于在事情发生之际追悔莫及。正所谓“害人之心不可有，防人之心不可无。”

其中，“害人之心不可有”，道理不言自明，从小到大长辈们就教育我们要坚持这个人生信条；但“防人之心不可无”，这一点却常常为我们所忽略，没有将其摆到心中合理的位置上。究其原因，也许是我们错误地认为其他人也会像自己一样坚持“害人之心不可有”的信条。

事实上，我们的世界远没有想象中的那样美好。在我们漫长的人生旅途中，总是会遇到这样或那样的陷阱、险阻，稍有不慎便会失足，而这一失足究竟能酿出多少悲剧，也许连我们自己都说不清楚。

张丽是某化妆品公司的业务骨干，她的业绩一直非常突出，与上司丁姐的关系也很亲密。新来的业务员小洁被安排到张丽带领的这个小组，小洁很年轻，一副单纯简单的模样，和张丽很谈得来，两人很快成了好朋友。

一次，张丽因为疏忽，在工作中出了一个小差错。要求严格的丁姐严厉地批评了她，张丽有些不服气，一整天都板着脸不说话。吃午饭的时候，小洁在张丽面前把丁姐大骂了一顿，似乎早就看不惯那个“老女人”独断专行的作风。话虽然有点过分，但还是让张丽心里舒服了一些，她忍不住跟着骂了几句。

这件事张丽并没有放在心头，不久，她却发现许多重要客户都不再和自己联络了，最令人震惊的是，小洁的桌上竟然摆着这些客户的详细资料。张丽愤怒地找到丁姐，没想到丁姐冷淡地说：“自己的工作没做好，就不要抱怨别人。还有，有意见可以当面跟我谈，不用背后议论。”

一瞬间，张丽明白了一切。但气愤和后悔早已于事无补，几天后，她便离开了这家公司。

故事中，张丽的错误在于只有不害他人之心，却没有防范他人之心。她识人不清，没有看到小洁亲切的外表下包藏着的祸心，结果错误地将心存歹意的小人当做朋友，留下了可以为人利用的“把柄”，掉进了人家挖好的陷阱。

人生从某种角度看也是一场战争。在这种战争中，为了求生存，必须要有谨慎的生活方式和态度，这样才不致于上某些人的当，吃大亏。所以，请你记住：害人之心不可有，防人之心不可无，万丈深沟终有底，唯有人心不可测。

无利不起早，越是“热心”越要“防心”

众所周知，一般情况下，我们有一些自己不能办的事才会主动请求别人帮忙。但有的时候却恰恰相反，即使你根本就不需要帮忙，一些人仍会无缘无故地献上“热情”，主动向你伸出援助之手。

遇到这种“好事”，你可能会非常高兴，心想“有人对自己好还不好吗？”殊不知，这种“好”的背后往往隐藏着让你无法估量的“坏”。想一想，无缘无故，有谁愿意做“赔钱的买卖”呢？人们常说“无利不起早”，事实往往亦是如此。因此，当遇到这种“热心人”时，一定要加倍小心。

一个傍晚，王大妈正在散步，街上灯火辉煌，王大妈一边欣赏夜景一边往前走。正当大妈兴致勃勃的时候，一个年轻人突然从旁边走过来，热心地搀扶着她边走边说：“大妈，瞧您这么大年纪，还是走人行道安全，小心车把您给撞了。”面对如此热心的年轻人，王大妈心中一阵感激，连声说：“谢谢！”很快，年轻人就消失了。这时，王大妈忽然觉得有点蹊跷，她心想自己身子还算硬朗，而且走

的路并不是危险地带，这个年轻人却主动将他扶上人行道，心会这么好？她下意识地摸摸口袋，才发现 200 多元钱“不翼而飞”了，王大妈这时才恍然大悟，刚才那位“热心人”已经在扶她的过程中将她口袋里的钱掏走了。

不难看出，王大妈就是因为没有防备这个年轻人，才使自己的 200 多元钱被偷。相比起王大妈的这次遭遇，李小姐的遭遇就更值得警惕了。

某日，李小姐在自动取款机前取钱，有一男子紧跟其后。

李小姐由于对信用卡的使用不是很熟练，连着输入了两次密码都没能取得现金。那位男子装作非常“热心”，就走上前把李小姐的卡退出来，拿到旁边的自动取款机上试了半天，也没有取出钱来，便说可能是自动取款机坏了，转身将信用卡还给了李小姐。

李小姐第二天再到银行查询时，账上的 500 元钱早已没有了。后来那位男子被公安机关抓获。

其实故事中的那个骗子，所用手法非常简单。他早就等在自动取款机附近，看到有人用自动取款机取钱时操作不熟练，就走上前去假意帮忙，就在他拿过取款人的银行卡时，便以熟练的手法偷梁换柱，用自己手中一张没有钱的空卡插入取款机。在取款人输入密码时，由于已经换卡，当然密码不符，取款人不得不再输一次密码，此时骗子已经把密码看在眼里。他悄悄把密码记下来，然后帮取款人取出银行卡，还“好心”地提醒取款人，可能密码记错了，今天不要再取钱了，免得卡被机器“吃”了。取款人离去后，骗子便马上把取款人卡上现金全部取走，而后再用这张空卡去骗下一个受害人。

在这个复杂的社会中，当你面临困难，别人主动伸出热情之手时，你或许会因为一时的感激而失去防范之心。这样，一些别有用心的人就会乘虚而入，在假意给你提供帮助时悄悄伤害你，如顺手窃取你的财物等。

所以，我们在接受别人的热情帮助时，切不可掉以轻心让他人有机可乘。该信任的时候还是要信任，同时也要做好防范的准备，以避免出现问题时悔之晚矣。

咬人的狗不露齿，严加防范能忍的人

精于世事的人，几乎都能发现这样一个现象：能够忍耐常人所不能忍之事的人，将来一定会伺机报复，不可不小心。正所谓“咬人的狗不露齿”，越是能忍的人，我们越要严加防范。

1805 年奥斯特利茨战役和 1807 年弗里德兰战役中，俄军被法军打得大败，实力大大减弱，刚登基的亚历山大一世为重整旗鼓，与拿破仑展开了新的较量。与以往不同的是，这次他使用了新的“壮举”，卑躬屈膝地讨好对方，处处表现出退让的姿态，以屈求伸。

1808 年，拿破仑决定邀请亚历山大在埃尔特宫举行会晤。这次会晤，拿破仑是为了避免两线同时作战，用法俄两国的伟大友谊来威慑奥地利。

亚历山大认为目前俄国的力量不足以对抗拿破仑，还必须佯装同意拿破仑的建议，并向他“献媚取宠”，争取时间妥善做好准备，时机一到，再从容不迫地促成拿破仑垮台。

有一次看戏，当女演员念出伏尔泰《奥狄浦斯》剧中的一句台词，“和大人物结交，真是上帝恩赐的幸福”时，亚历山大一脸真诚地说：“我在此每天都深深感到这一点。”这使拿破仑非常满意。

又一次，亚历山大有意去解腰间的佩剑，发现自己忘了佩戴，而拿破仑把自己刚刚解下的宝剑赐赠给亚历山大，亚历山大装作很感动的样子，热泪盈眶地说：“我把它视作您的友好表示予以接受，陛下可以相信，我将永不举剑反对您。”拿破仑对他彻底消除了戒备。

1812 年，俄法之间的利益冲突已经十分尖锐，这时亚历山大认为俄国已做好准备，于是借故挑起战争，并且打败了拿破仑。

亚历山大总结经验教训时说：“拿破仑认为我不过是个傻瓜，可是谁笑到最后，谁就笑得最好。”亚历山大伪装自己，使拿破仑放松了警惕，又暗中壮大自己的势力，最终打败了对方。拿破仑被亚历山大的“忍让”迷惑了，终于失掉了

自己的帝国。

在很多时刻，忍让并非是出自真心，而是在暗中积蓄力量，如果你没有看到它背后的企图，到时，吃亏的一定是你。

“忍耐”可以让权力转换在瞬间完成，那些看似波澜不惊的退让会使你在几个回合之后，失掉自己的优势。

在中世纪的欧洲，国王的权力来自于教皇，君权神授，神权高于君权。

1076 年兵荒马乱时，德意志帝国皇帝亨利与罗马教皇格里高利争权夺利，斗争日益激烈，最后发展到了势不两立的地步。

亨利首先发难，召集德国境内各教区的主教们开了一个宗教会议，宣布废除格里高利的教皇职位。格里高利则针锋相对，在罗马拉特兰诺宫召开全基督教会的会议，宣布驱逐亨利出教，不仅要德国人反对亨利，也要在其他国家掀起反亨利浪潮。

一时间德国内外反亨利力量声势震天，特别是德国境内大大小小的封建主都兴兵造反，向亨利的王位发起挑战。

亨利面对危局，被迫妥协。1077 年 1 月，他身穿破衣，骑着毛驴，冒着严寒，翻山越岭，千里迢迢前往罗马，向教皇忏悔请罪。

格里高利不予理睬，在亨利到达之前躲到了远离罗马的卡诺莎行宫。亨利没有办法，只好又前往卡诺莎拜见教皇。教皇紧闭城堡大门，不让亨利进来。为了保住自己的皇帝宝座，亨利忍辱跪在城堡门前求饶。

当时大雪纷飞，地冻天寒，身为帝王之尊的亨利屈膝脱帽，整整在雪地上跪了三天三夜，教皇才开门相迎，宽恕了他。

亨利恢复了教徒身份，保住了帝位。当他返回德国后，集中精力整治内部，将曾一度危及他王位的内部反抗势力逐一消灭。在阵脚稳固之后，他立即发兵进

攻罗马，以求报跪求之仇。一手资源微信ipip885。

在亨利的强兵面前，格里高利弃城逃跑，客死他乡。

这里，我们看得出亨利“含辱负屈的卡诺莎之行”是别有用心的。在他与教皇对峙、国内外反对声一片，特别是内部群雄并起、王位岌岌可危的情况下，他利用苦肉计取得和解，赢得喘息时间，然后重整旗鼓，再和教皇较量。教皇没有看到他的险恶用心，最后客死他乡。

一时的“胯下之辱”或者表面的“负荆请罪”都会让我们以为对方有真心诚意，但实际上，会咬人的狗都是不叫的，大多能忍奇辱之人，日后必有过人之处。这样的人是我们最应该防范的。

一句箴言：能够忍受奇耻大辱的人，内心或极凶恶或极宽阔，不可等闲视之。

盯住眼前的“蝉”，更要小心背后的“黄雀”

“螳螂捕蝉黄雀在后”的寓言几乎是无人不晓了，但这个寓言带给我们的真正启迪，又有多少人铭记于心呢？人们常常在取得某个阶段的胜利之后便会得意忘形，不思进取，殊不知这种安逸的背后，隐藏着类似黄雀那样的危险因素。

春秋时吴越之战，越国战败，越王勾践被俘沦为阶下囚。但吴王夫差是个胸无玄机、智力平庸的人。他拒绝听从谋臣伍子胥的忠告，而被谄媚、贿赂所惑，把自己的宿敌越王勾践释放回国。

越王回国后，马上把越国最漂亮的女子西施进献给夫差。夫差得到西施后，整天沉溺于酒色当中，日甚一日。每逢西施胃病发作、手抚胸前的时候，那种病态美让夫差销魂落魄，一切军国大事都抛在九霄云外。对外，夫差贪图武功，北伐齐国，忠言劝谏的伍子胥被他责令自杀。夫差的种种行为使太子友深感忧虑。为了让父王回心转意，他决心设计使夫差觉悟。

一天，太子友手拿弹弓，浑身湿透，一副狼狈不堪的样子跑来见夫差。吴王

见状非常惊诧，急忙询问原因。太子友说：“清晨我到后花园，听秋蝉在树枝上得意地鸣叫，正当蝉鸣高兴的时候，一只螳螂却聚精会神地拉开架式，准备捕捉秋蝉。而此时，螳螂压根也没想到，一只机灵的黄雀正在林中徘徊，它屏住气，轻巧极了，两只闪亮的眼睛一刻也没有离开螳螂。黄雀专心致志地想吃到螳螂，正好我在一旁，马上拉开弹弓，集中精力瞄准。因为只顾黄雀，没提防脚下，结果一下子跌到大水坑里，弄成现在这副样子。”

夫差听完太子友的叙述，似有所悟，他说：“看来这是因为你贪图近利，不考虑后患，瞻前而不顾后是天下最愚蠢的行为。”太子友连忙接住吴王的话说：“天下最愚蠢的事，恐怕没有比这更厉害的吧？当初齐国无缘无故地去攻打鲁国，集中军队倾巢而出，自以为可以占有鲁国，没想到我们吴国正动员所有兵力，长途远征齐国，齐军惨败。眼看吴国可以吞并齐国了，岂料越国正在整顿军队，挑选那些愿战死沙场的勇士，由三江杀入五湖，挥师北上，一心要捣毁我们吴国，报当年越王受辱之仇。”听到此处，吴王全明白了，太子友所讲“螳螂捕蝉，黄雀在后”的故事，是规谏他打消北上伐齐的念头。吴王哪里再能听进半句，大怒道：“这全都是伍子胥的那一套，妄想阻挠我的计划，伍子胥已经自杀，你再多嘴，我就废掉你！”太子友悻悻然地退了出去。

果然，几年之后，吴王夫差为了扬盟主之威，率领大军北上远征。可是，由于大队人马连续二十天的急行已经疲惫不堪，成强弩之末之势，根本不能再战了。而此时，那位忍耐力极强的越王勾践也不再忍耐，抓住这一最佳时机，向吴国发动突袭。夫差本土危急，赶忙回军救援，结果，被以逸待劳的越军包围，吴军不堪一击，一战即败。最终，吴国都城沦陷，吴王无路可逃，只好自杀。

也许，吴王死前才后悔，不该不听伍子胥的规谏，而举兵攻齐；也才真正理解了太子友所讲的故事。所以临死之际，他用布把自己的脸蒙了起来，表示他在九泉之下无脸再见伍子胥了。可惜，悔之晚矣！很显然，越国灭掉吴国，正是螳螂捕蝉，不知黄雀在后，其结果是黄雀吃了螳螂。

现实世界里，为了生存和发展，许多人互相敌对、联合、渗透，形成一层复杂的关系网。处在这个关系网上的个体和组织互相牵制，形成如“蝉”之背后有“螳螂”，“螳螂”之后又有“黄雀”的格局。在追求利益的时候，一定要辨明各种利害关系，识别其中潜伏的危机，注意首尾兼顾。不要做秋蝉，也不要做螳螂，

哪怕你是黄雀，还要看看身边有没有藏躲着的弹弓手呢！

我们不能像吴王起初那样，总是盯住眼前的敌人。我们要学会“眼观六路、耳听八方”，因为，最危险的敌人往往站在你的身后。就拿不见硝烟却充满竞争的商场来说，你不要总是与眼前的商业对手较劲，务要置之死地而后快，要能够发现潜在的威胁，否则就有可能在与对方争得不可开交的时候，被作壁上观的第三者白捡个便宜。

电视剧《大染坊》中，上海的林家为了抢占北方市场，与天津的开埠印染厂争得不可开交，并且决定挤掉开埠之后立即向主人公陈六子的宏巨染厂下手。这时候，开埠向宏巨求援，一开始陈六子并没有动生色，而是等到两家都元气大伤的时候，突然降价。这样一来，固然打击了林家，却同时也把开埠给挤垮了。由于开埠与林家积怨颇深，陈六子顺理成章地低价收购了开埠，转而又将林家打得落花流水。不难看出，开埠染厂实际上就扮演了寓言中螳螂的角色，他只把眼光盯在对手林家身上，却没有提防宏巨的陈六子，结果被陈六子一口吞掉了。

所以，进行任何竞争都要懂得分析实际争战的复杂性，“眼观六路、耳听八方”。当你为眼前对手绞尽脑汁的时候，更要好好留心一下自己的背后，千万不要一触即发，应学会以静制动，只有这样才能立于不败之地。

第二节 心中有谱，趋利避险安身立命

君子不立于危墙之下。

——（战国）孟子

为自己选个“茧”，遮风挡雨

蚕吐丝结茧，茧能为蛹遮风挡雨，最后蛹化为蝶，迎来更加灿烂的明天。与

之类似，一个好的环境，是对一个人成长的最佳保护。世事纷繁，趋利避险是人的天性，我们应学会像蚕一样，为自己选一个“茧”，来遮风挡雨。

了解动物的朋友应该知道狐狸的成长过程。当小狐狸能够独立生存的时候，公母狐狸会立刻离开小狐狸，各奔东西，绝不会回头留恋。小狐狸为了生存，就会为自己选择最好的栖息地，以供存活。野兽世界的生存法则就是，只有自己独立适应各种生存的环境，并占领最优环境，才能生存下去。

不可否认，生活环境对一个人树立理想和取得成就有很大的影响。身边的环境，包括人、物、自然与社会境况，对人的影响都非比寻常。因此想要成就一番事业，就必须为自己挑选好的环境，这是一种自我保护和优化的方式。正所谓“近朱者赤，近墨者黑”，身处有利于自身发展的环境中，人才能够有更好的发展。

曾经流传过这样一个狼孩的故事。讲的是被遗弃的婴儿被狼捡到，吃着狼的奶长大，然后跟随狼一起去捕猎，长出了犬齿，能够毫不怜悯地啃食生肉。当狼孩长到十岁的时候，身体依然佝偻着，因为他没有学会直立行走，他不会说话，七情六欲淡漠无比。当人们把他从丛林中带到城市里，他根本无法适应城市的生活，无法与人沟通，无法吃人类的食物，更无法适应正常的走路方式。因为没有更好的生长环境，狼孩在丛林里长大，与野兽无异，在他的身上，已经失去了万物灵长——人类的灵性，所以他再也适应不了社会了。最终，狼孩因为各方面的不适应而死去。

通常情况下，我们都生长在正常的人类社会，周围的环境千姿百态，颜色各异，身处一定环境，总是会或多或少地被影响，这是由人的模仿能力决定的。那么，为了让自身能够不断向好的方向发展，我们就要仔细为自己挑选所处的环境。很多人说，生于斯长于斯，没有人能决定自己一出生就待在什么地方。虽然如此，但当你真正离开父母、亲友，步入社会的时候，却可以为自己选择更好的生存环境来成就自己。

例如，身处小城市的商人很少面临竞争，也不与同行的佼佼者接触，经商的能力、开发和创新能力都很难得到提高。他们的潜能在不知不觉中就暗淡下来。而实际上，他们一开始选择的竞争环境就决定了他们被淘汰的结果。

当你还是一个刚刚结束学业的年轻人时，是否筹划过自己的未来？一个刚刚起步的人，若不能确定自己的真正优势，不为自己找一个好的平台作为起步之点向上发展，他注定要茫茫然地活在这个社会，很有可能碌碌无为。

因此，我们一定要仔细筛选对自己有利的生存境地，不断提高自己，升华自己，这样才能更好地生存和发展。

不要被骗，看清“利”中的“钩子”

在动物界里，狼是一种非常小心谨慎的动物。如果狼在某个地方发现一头死去的小牛，它不会直接上去食用，而是表现得异常冷静和谨慎。它会冷峻地审视四周，观察几个小时甚至几天。当它经过谨慎的判断，认为安全可食时，才会慢慢地走过去享用。这足以看出狼为生存而具备的精准的判断能力，可谓“胆大而心细”。

我们在人生的道路上行走，难免要面对众多的诱惑，若你只贪图眼前的小利，看不见“利”中的“钩子”，那就非上当受骗、受人“钳制”不可。懂得为人处世者应该向狼学习先进的胆略法则，即不贪图小利，做任何事情都要三思而后行。

某工厂从日本某企业引进一套发电设备，派人去日本验收产品。该厂人员一踏上日本本土，便受到该企业的“热情接待”，一连几天设宴招待，安排游览。直到回国前三四天，日本的这家企业才拿出一大摞日文资料，使人无法细细查对，只好带回国再仔细研究，于是签订了合同。哪知货到之后，仔细一查，发现大部分零件无法安装使用，才知道上了人家的“钩”，受了人家的骗。

故事里那种“拿钱买教训”的事，当今着实不少。不过，若明知自己得小利会给企业和国家带来巨大损失，知“钩”而进，那就是另一种性质的问题了。

当今国内商战中，以“回扣”为“钩”是非常常用的手法。曾有一个自称“外商代理人”的“吴老板”到处活动，说给外商代销通讯器材，订货者可给经办人3%的回扣，引得大批人中“钩”上当，拱手交出了数千万元。后来案发查明，这位“吴老板”手中竟无一部通讯器材，也无任何货源。

吴老板以回扣为饵，满载而归，这个例子足以给很多容易上当的人敲响警钟。

在商品经济社会中，行奸诈骗者有之，上当受骗者则更多，其中一条很重要的原因，就是受骗者遇事缺乏深思熟虑，轻信对手宣传，只见“饵”不见“钩”。如果在此之前做到不轻信、反复思考谨慎行事，遇事多问几个为什么，真正地做到三思而行，相当多的上当受骗事例是完全可以避免的。

这个世界，真实与谎言永远并存，怀疑一切太悲观，相信一切恐怕又过于天真了。有很多事，例如商情股市、产品质价，以及文化上的炒作宣传，等等，靠个人的智力，判断不了，也左右不了。我们稍稍可能把握的，大约仅限于周围的人际关系。在学会倾听与观察的同时，还要记住有些人切勿轻信。无论任何时候都应牢记：轻信是幼稚的表现，深思是成熟的标志。要力戒轻信，遇事头脑清醒，三思而后行，就会少上当或不上当。

很多时候，某些人绞尽脑汁在你面前说出一些动听的话，弄得你心里甜丝丝的，神经都会酥麻如触电。殊不知，他们这样做只是因为对你有所求，当你轻信赞美的时候，你的心将不再设防，对方也就可以轻易地达到目的。

此外，不要轻信那些喜欢许诺的人。各种各样的许愿、承诺、契约司空见惯，如过眼云烟。回想一下那些人拍胸脯答应你的事，究竟兑现了多少？事实常常低于诺言与期望。如果你真的轻信这些没有分量的许诺，抱着一丝幻想坐等对方实现承诺，结果只会耽误时间，浪费生命。拿出十二分的警惕来，假若你不想误食诱饵，有朝一日躺在人家砧板上任人鱼肉的话，就须谨慎、再谨慎一些，远远避开那些圈套和陷阱。

莫被表面现象迷惑，以免陷入他人骗局

“表面现象”经常可以蒙蔽人，因为人们习惯于“以貌取人”，往往看不见“金玉其外而败絮其中”，看不见表面平静而内心波涛汹涌，看不见表面善良而内心狡诈。清朝时，河南境内的一个镇上有一家金饰店。有一天，店里来了一个跛脚的男子。尽管他走路不方便，却穿得十分体面。他一走进店内，就开始向店主人大发牢骚，说县令非常残暴，竟然为了一点小事，就把他打伤，还一副气呼

呼的模样说他一定要报复，等等。

店主人忙着做他的事，听归听，做事归做事，并没有怎么注意他。那人说着说着，从衣袖里取出一片很大的狗皮膏药，就在打造金饰的炉边将药熏烤起来，似乎准备等膏药软化后，用来贴敷身上的伤口。

这种借用店内炉火的事，在金饰店是常有的，算是给路人行个方便。尽管不认识这个人，但店主基于方便他人的心理，根本不疑有诈，谁知道到膏药熔化后，跛脚汉竟然出其不意地将膏药往店主的脸上糊去。瞬间，店主人陷入一阵慌乱，本能地忙着处理被偷袭的头脸，那个跛脚男子却趁这个机会，将铺中几件贵重的金饰席卷而逃！等店主呼救后，跛脚汉已经逃得不见踪影了。

无独有偶，在江西某地区也发生过类似的事情。一户卖米人家，在大门口放置了几个米袋，有一天，忽然来了一个跛脚大汉，挺着个硕大的肚子，一瘸一瘸地走了过来，然后气喘吁吁地就坐在米袋上面休息。

附近有不少人都看到了，但工作的工作，闲聊的闲聊，没有人会去在意这种事情，毕竟方便过路人嘛，没什么大不了。

过了一些时间，大家在不经意之间，似乎感觉那人站了起来，而且一瘸一瘸地又走了。可是，没多久之后，这户人家却发现少了一袋米。

经过大家追查，才发现那人跛脚是假的，大肚子也是假的，不过是为了掩人耳目，方便夹带米袋走人罢了！这真是本想做好人行方便，却不小心丢了钱财。

上述事例充分告诉我们，以貌取人、以貌视物等只注意表面现象，或许不是一项缺点，却是一项弱点。这种习惯成自然所养成的成见，虽然能够让人迅速辨别当下所见的事物，却也容易同时圈住人们的思考与判断，特别是在不经意的时候，最容易引起误判。

因此，无论是做人，还是做事，都不要被表面现象所迷惑，应多观察，全面思考，去伪存真，否则很容易陷入他人为你设下的骗局。

以上文化上的炒作

第三节 攻守兼备，击退一切对手

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

——（春秋）孙子

面对刁难，以谬制谬

复杂的人际交往中，我们很可能遇到这样的情况：某些人以蛮横之势，强词夺理，以不正当甚至荒谬的理由来反对我们，阻止我们的行动。

这个时候，我们该怎么办呢？面红耳赤地据理力争，还是默默无闻地任其横行霸道？其实，应变的最好方法是以谬制谬，按照他们的逻辑、理论形成一种说法，去反诘对方。以子之矛，攻子之盾，从而使对方的谬论不攻自破。

从前有个县官既贪财又狠毒，凡是来打官司的人如果不给钱，他就会把他们打得死去活来。为此当地有个艺人编了一出戏，叫《没钱就要命》。

演出那天，县官也去看戏，他一看演的是他，当时就火冒三丈，没等戏演完，就回到县衙，命令衙役把这个艺人传来审问。那个艺人听说县官传他，就穿着龙袍大摇大摆地跟着衙役去了。县官一见艺人来到，便把惊堂木一拍，喝道：“大胆刁民，见了本官，为何不跪？”

艺人指了指身上的龙袍说：“我是皇帝，怎能给你下跪？”

“你在演戏，分明是假的！”

“既然你明明知道演戏是假的，为什么还要把我传来审问？”

县官被问得张口结舌，只好眼睁睁地看着艺人大摇大摆地走出县衙。

当你处在窘境中，面对恶意刁难时，不妨学学故事中的那个艺人，从实际出发，顺着对方的逻辑进行有力反诘，尤其是对小人，更要强悍一点。

我们再来看一下下面这个案例：

大学生亨利是个很正派的青年，有一次他碰上了一件很尴尬的事情。

一天傍晚，他走进有名的鲨鱼酒家，只见里面宾客云集，有一张桌子旁，只坐着一位年轻貌美的姑娘。亨利仔细打量了一下，从她华丽的衣着和傲慢的态度，判断她出身豪门，是上流社会的人物。于是他走过去，彬彬有礼地问道：“这儿还有人坐吗？”“什么，到阿芙达旅馆去？”不料娇小姐竟这样大声喊起来。亨利有些慌乱，只好稳住神，继续低声解释：“不，不，您弄错了。我只是想问，这张桌子上除了您还有其他人吗？”“怎么，你说今天夜里就去吗？”娇小姐的叫声更尖厉了，而且显露出一种受侮辱的激动情绪。

亨利明白了，这绝不是小姐的听觉出了毛病，这显然是她预谋好的举动。她这样喊叫，是使其他人把亨利当成一个寻花问柳的浪荡子。果然，酒店里的人都转过头来，以愤怒而轻蔑的目光盯住亨利。他被弄得狼狈极了，只好红着脸赶紧到其他桌上找了一个空位子。过了一会儿，娇小姐主动凑到了亨利的桌前，她为亨利叫了杯白兰地，以嘲弄的口吻对亨利说：“对不起，刚才我只是想看看您对意外情况的反应。”这回轮到敏捷的亨利大叫了，他说：“什么？一个晚上就要一百美元？要价太高了！”

想看别人对意外情况反应的娇小姐，这次该自己处理意外情况了。结果她也别无良策，只得在众人鄙夷的目光逼视下，灰溜溜地逃出了酒店。

故事中，亨利略施小技，使她在众人眼前扮演了一个卖淫者的角色，喝下了自己酿造的一杯苦酒。

对付他人的故意刁难，我们就要以牙还牙、以眼还眼。这种方式虽然有报复的意味，但面对那些对我们充满恶意的人，却可以乘机狠狠地教训对方，有时还会使问题得到解决。所以，该用的时候不妨一用。

解决争吵，“冷处理”显奇效

在金属模具加工过程中，“淬火”是最后一道工序，指把烧红的模具放入冷水中进行冷处理，让模具变得更加坚硬、耐用。事实上，不只是模具经过淬火以后会变得更加耐用，人际关系也是一样的。当你在处理与他人的关系时，暂时“冷却”彼此的关系，往往会比猛攻猛打更有利。

从脾性角度来看，有的人反应快但错误多，属于冲动型；有的人反应慢但错误少，属于熟虑型。两种类型各有利弊，而“暂不处理”能够使两者之间达到平衡。如果善于利用“淬火效应”，你就能在人际关系场中游刃有余。

不过，需要注意的是，“暂不考虑”不是永远忘记，一旦时机到了，就必须马上开始行动，这样才能解决问题。

曾经有一个男孩，在茫茫人海中，终于找到了自己心仪的女孩，便决心一定要让她成为自己的妻子。

刚开始的时候，他每天都在女孩下班的时候送她一件小礼物，没有一天间断，一连送了 15 天。到了第 16 天的时候，他突然就不送了，第 17 天他仍然没有送，第 18 天他又开始送……

显然，这个男孩是操纵人心的高手。前面 15 天都送，已经让女孩习惯了他对自己的关怀；第 16 天开始突然不送，能够让女孩冷静地想清楚男孩对她来说到底意味着什么，没有男孩自己会少了什么；第 18 天又送，是为了防止女孩忘记自己而习惯没有他的生活。

故事中，男孩成功地让那位心仪的女孩成为了自己的妻子，所用的方法就是典型的“淬火效应”。这种方法，即在交际中适时的冷却，不但不会使彼此关系

冷淡，反而会加深彼此的交往，更有利于彼此关系的进一步发展。

“淬火效应”不仅能促进彼此的关系，而且能够缓和人际关系中的矛盾，达到越吵越亲的效果。在人与人交往的过程中发生争吵，往往是由于两人极其不冷静，或者至少是有一个人失去了理智而造成的。无论是哪一方的原因，当争吵发生的时候，最需要的就是冷静。

1．自己不冷静造成争吵

这种情况需要先对自己的情绪进行冷处理，有两种常用而有效的方法值得借鉴。

深呼吸，这能够供给身体充足的氧。要知道，充足的氧是人保持积极心理状态的前提条件，并且呼气的动作能够有效排解负面情绪。

伸展腿。一般来说，当人处于放松、平和状态的时候，就会把脚到处乱伸。在自己激动或者紧张的时候伸展腿，实际上是利用潜意识给心理以“我放松、我平和”的暗示。

2．对方感情冲动造成争吵

这种情况通常有三种原因：一是为了激怒你；二是为了从气势上压倒你；三是宣泄自己的不良情绪。针对这些，心理学家建议，可以运用下面两种方法来缓和对方的冲动。

给他让座。如果仔细观察，你就会发现，情绪激动的人大都是站着的，他们呼吸急促，手脚颤抖；而当一个人坐着的时候，则很难激动到这种程度。因为坐着的姿势会大大限制胸部扩张，使其怒气不足。因此，想要冷却对方的情绪，给他让座，让他坐下来，是一个不错的方法。当对方情绪激动的时候，无论是赞同还是劝诫，都是火上浇油。这时，你只要当好倾听者，让对方发泄就好。

紧握他的手。一个人感情冲动的时候，双手往往会不自觉地大肆挥舞，甚至做出很多具有破坏性的动作，比如摔东西。这时，你与他握手可以客气地制止对

方的这一行为，通过控制对方过激的行为而缓和对方的冲动。当然，在对方情绪冲动的时候与其握手，你遭到拒绝的可能性会比较大，但是你可以大胆地找到合适的理由，多次试着跟他握手。

一定不要选择这时和对方争吵。当然，面对一个情绪极其不冷静的人，你势必会有忍无可忍、想要回击对方的心情。你不妨化这种冲动为向对方大声喊出“冷静下来”的行为。这样对方极有可能在你的“当头棒喝”之下冷静下来。

遭遇突袭，冷静思考、狠心应对

在人际圈中来来往往，我们每个人都可能有被陷害、被冤枉或被误解的时候。理性地讲，当发现有人攻击或诬陷你的时候，你千万不要惊慌失措，而是要冷静地进行解释和辩解，尽快消除一切误会，这样才能保护自己的利益。

战国时候，张仪和陈轸都投靠到秦惠王门下，受到重用。不久，张仪发现陈轸很有才干，甚至比自己还要强。他担心日子一长，秦王会冷落自己，喜欢陈轸，便产生了嫉妒心。于是，张仪便打算找机会在秦王面前说陈轸的坏话。

一天，张仪对秦惠王说：“大王经常让陈轸往来于秦国和楚国之间，可现在楚国对秦国并不比以前友好，但对陈轸却特别好。可见陈轸的所作所为全是为了他自己，并不是诚心诚意为我们秦国做事。听说陈轸还常常把秦国的机密泄漏给楚国。作为您的臣子，怎么能这样做呢？我不愿再同这样的人在一起做事。最近我又听说他打算离开秦国到楚国去。要是这样，大王还不如杀掉他。”

听了张仪的这番话，秦王自然很生气，马上传令召见陈轸。一见面，秦王就对陈轸说：“听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！”

陈轸一听，莫名其妙，两眼直盯着秦王。但他很快明白了，这里面话中有话，于是镇定地回答：“我准备到楚国去。”

果然如此！秦王对张仪的话更加相信了。于是慢条斯理地说：“那张仪的话

是真的。”

原来是张仪在捣鬼！陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而是定了定神，然后不慌不忙地解释说：“这事不单是张仪知道，连过路的人都知道。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？”

秦王听了，觉得有理，点头称是，但又想起张仪讲的泄密的事，便又问：“既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢？”陈轸坦然一笑，对秦王说：“大王，我这样做，正是为了顺从张仪的计谋，用来证明我是不是楚国的同党呀！”秦王一听，却糊涂了，望着陈轸发愣。

陈轸还是不紧不慢地说：“据说楚国有个人有两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个妾大骂了一顿。他又去勾引那个年纪轻一点的妾，年轻的对他很友好。后来，楚国人死了。有人就问那个勾引两个妾的：‘如果你要娶她们做妻子的话，是娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的呢？’他回答说：‘娶那个年纪大些的。’这个人又问他：‘年纪大的骂你，年纪轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大的呢？’他说：‘处在她那时的地位，我当然希望她答应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚。现在要做我的妻子了，我当然也希望她对我忠贞不贰，而对那些勾引她的人破口大骂。’大王您想想看，我身为楚国的臣子，如果我常把秦国的机密泄露给楚国，楚国会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚国的同党，大王您该明白了吧？”

秦惠王听陈轸这么一说，不仅消除了疑虑，而且更加信任陈轸了，给了他更优厚的待遇。

陈轸巧妙的一席话，既击破了谗言，又保全了自己。其实，这才是真正的聪明！

冷静应对一切突如其来的危机，是一种处变不惊的风度。只有冷静，才能在气势上给对方造成震慑的力量，也为自己赢得应急的机会。有些人一旦碰到不利于自己的形势，就惊慌失措，乱了阵脚，一开始就增添了别人的疑云，这是不明智的。

所以，在平时我们应该着力培养笑对风云变幻的心态，以便在风雨突然来临时能处之泰然。

第四节 “底线”最需要“防线”

底线是做人的基石，是处世最起码的准则，也是人们安身立命、维护自尊的法宝。

——佚名

“底线”设防才能不被“抄底”

很多事实都充分证明，我们如果太相信别人，毫无防备地把自己的底牌暴露，对方就会轻松摸透我们的底线。这样一来，我们很容易吃大亏，甚至被“抄底”，到时候，再想翻身就很难了。

某杂志曾经对狐狸有这样的描写：阿蒂娜本无意追赶那只狐狸，因为它没有给她的农场带来任何损失。狐狸也似乎认识到了这一点，但它并没有立刻逃走，而是亦步亦趋地离开，等到距离阿蒂娜至少有五百米的时候，它才像被火烧到尾巴一样，迅速逃窜。

看到狐狸的行为，不由得让人想起了五代十国时期的后晋宰相冯道。

石敬瑭勾结契丹灭了后唐，为稳定政局，任命冯道为宰相，派他出使契丹。契丹原来就想抢走他但没有得逞，现在直接要他去，名义上是出使，实际上是想把他要走。冯道一到契丹，就受到了极高的礼遇。冯道一方面对契丹王表示，辽国与后晋是父子国，他侍奉辽国，就等于侍奉晋国，这样的说法博得了契丹王的好感。另一方面，冯道命令部下购置薪炭，以备寒冬之用，这就表示他要在契丹久居。契丹王得知此事，看出他是难得的“忠义”之士，心生怜悯，便允许冯道

回国。

但冯道却不着急走，而是故意滞留不走，契丹王多次催促，他才收拾行李，慢慢悠悠地往回走。随从不解地问他：“我们归心似箭，怎么你倒好像不着急？”冯道说：“这是以退为进的道理。我怎么不想回去，恨不得插上翅膀，可是如果我太着急，契丹国就知道我之前全都是装出来的，肯定会来追赶。如今我表现出一派悠然，对方就不会对我多加猜测了。”回国后，他以不留恋异国之封而毅然归来的行动，得到石敬瑭的赏识和信任。

冯道之所以故作姿态，就是不想让别人看出他的心思，要将底牌完全掌握在自己的手中。其实我们的人生也掌握在自己手中，每一次奋斗都是一场博弈，如果过于心急，把自己的底牌亮出来，那么就会让别人得知你的底线，别人就会根据底线掌握生存规律，继而左右你的决定，你就等于把自己的人生主动权交给了别人。

这就好比一个依靠租赁高尔夫场地为生的人，如果一开始就把自己的最低价位暴露给别人，那么对方肯定会在你的最低价上做游说，你最后很可能做赔本生意。可是如果你把价位定高，并且守住自己低价的秘密，那么在谈判的时候你自然会占据上风，这是很显然的道理，至少它不会让你赔了夫人又折兵。

其实，底线是做人的基石，是处世最起码的准则，也是人们安身立命、维护自尊的法宝。每个人都应该在底线设好防线，保护好自己的底牌。不过，保护自己底牌的最好方法不是告诉对方你能容忍到什么程度，而是要看对方给予的你能不能忍，只有你自己才清楚自己的底线在哪里，底牌是什么。这就要求我们平时养成三思而后言的习惯。正所谓凡事不密则害，底线不设防，届时受制于人的滋味实在是不好受。

心事烂在肚子里，不给长舌者露“谈资”

社交圈中，有这样一种人：他们喝着自己的茶酒，扯着别人的闲篇儿，或透露一些别人的隐私，或影射一下别人的人格，不管是直接散布，还是委婉传播，不管是加油添醋，还是扬沙子泼凉水，都是对人际关系的一种亵渎，一种践踏。

有人说他们是“小喇叭”、“传声筒”，也有人说他们是“大嘴巴”、“嚼舌者”，总之，他们的舌头很长，很让人讨厌。

长舌者在其所处的社交圈中绝不会漏过一个人，不管你说什么、做什么，他都能自成一体地创造一些情节和事端。你偶尔开玩笑说一句什么话，他们“听者有心”，将它制造成特别新闻，以致于给你造成不必要的麻烦、恼怒、误会和痛苦。

众所周知，谣言的起始端就是口。上帝给了每个人一张嘴，有些人三缄其口，金口难开，长舌者却大用特用，造出一堆又一堆的传说、小道消息、秘密报告，流播有毁人威望的非议，等等。倘若他们从你口中套出口实，再加以揣测，然后于众人中传播，转瞬之间即能摧毁你的贞节牌坊。恶名易得，因为坏事易被相信而难辩白。

因此，对付长舌者，我们必须把好口风，把心事烂在肚子里，以免一失足成千古恨，等丢了羊再补牢毕竟是损失。

你或许要说，人与人之间需要交流，需要友情，难道不该坦诚相待吗？没错，坦诚在交际中非常重要，但对于坦诚有一个正确的理解更是十分必要的。所谓坦诚并不意味着别人要把内心世界的一切都暴露给你，也不意味着你要把内心世界的一切都暴露给别人。每个人都有秘密，这是正常的，也是必要的。

张某把自己的重大秘密告诉了好朋友方某，同时再三叮嘱说：“这件事只告诉你一个人，千万别对别人说。”然而一转脸，方某就把张某的秘密添枝加叶地告诉了别人，让张某在众人面前很难堪。

把秘密和心事抛给了别人，你就失去了把关的能力。要把心事包严实一些，心事的倾吐会泄露一个人的脆弱面，这脆弱面会让人改变对你的印象，虽然有的人欣赏你“人性”的一面，但有的人却会因此而下意识地看不起你，最糟糕的是脆弱面被别人掌握住，会形成他日争斗时你的致命伤，这一点不一定会发生，但你必须预防。

然而，把一切心事都放在心里也不利于身心健康。独自一人忍受心中的烦恼

是痛苦的，有时我们需要找人倾吐衷肠。这种倾吐，有时是为了企求帮助，请对方出主意；有时只要能向人打开心扉就十分满足了。渴望找人诉说心事，你应该找准可以信赖的倾吐对象。人们倾吐的目的是为了驱除孤独，但如果向不该倾吐的人倾吐了心事，其结果会适得其反，你会因为遭到自己信赖的人的嘲弄和背叛而感到更加孤独。

总之，在生活中你有必要找到关键时刻能替自己分担忧愁和苦恼的挚友，以免在需要找人倾诉时无处倾诉。但面对长舌者的时候，该保留的一句也不能透露，要善于随机应变，谨防祸从口出。

吐工作苦水，千万别找公司里的人

工作中，每个人都可能遭遇到坎坷和挫折，这种逆境会使我们产生倾诉孤独与愤懑的欲望。但是，倾诉需要找对场合与对象。公司里不是吐苦水的地儿，小心你说过的话会让每一个人知道。到时候，你只有一条路可走，那就是走人。

一位刚进公司不久的新人，因为受了点上司的窝囊气，找到上司的秘书大诉其苦。没想到当初频频附和他的秘书，一转身就向他的顶头上司打小报告，造成他与上司之间关系更加恶化。原定三个月后的加薪取消了，眼看和自己一同进公司的新人都有了起色，升职加薪忙得不亦乐乎，自己的气不打一处来。后来，他决定越级向大老板报告，但消息却被大老板秘书转述给他的顶头上司，他不但没有机会面见大老板，而且再也无法在公司工作下去，只好辞职。

可见，当你还不了解一个公司内部的各种潜在关系之前，不要贸然找人说心事；事实上，你根本就不该跟工作上相关的人吐苦水，包括和你一样受排挤的同事。

客观来讲，每个人在职场中的角色随时都在变动，今天是难兄难弟，明天可能就是竞争对手。当初推心置腹的一番话很可能成为被人利用的把柄。想吐苦水，最好找身边亲朋好友，以免因为利害冲突，导致说过的话被加油添醋传出去。

当然了，在职场上并不是什么都不能够说，该发表意见时，一定要陈述自己

的想法，重要的是要适时发表意见，否则会被误解为居心叵测。口舌是决定职场上人际关系是否成功的关键，一定要谨言慎行。说什么、对谁说、怎么说，都需要认真学习，成功人士就是你的榜样，看看他们是怎么做的很重要。

一般来说，同事之间有几类不能说的事情，你一定要记在心里。

1．有关个人隐私，比如夫妻问题、私生活等，这些事情很敏感，很容易在与别人产生冲突时，被对方拿来归罪于个人品质。

2．有关公司忌讳的话题，例如公司机密、薪资问题，这些重要问题多数公司明文规定不能外泄。如果你泄露了这些消息，不但在公司里待不下去，很有可能在整个行业也待不下去。

3．有关个人与高层主管的恩怨。有恩容易遭嫉，有怨或许会被有关人士拿去炒作，都会伤害到自己，应该尽量避免提及。如果实在难以避免也要婉转些。

如果不小心说了不该说的话，当时以及事后要积极补救。以前面那位新人为例，当初他就应该直接跟顶头上司沟通，当面提出自己的疑问、想法和感觉，不要让老板听到那些经过包装的言论；同时，他应该暗示那位秘书，事情已经跟他的上司谈过，就会避免打小报告的情形再出现。

所以，请牢记一句箴言：吐工作中的苦水，千万别找公司里的人。

第五节 因人制宜，对付小人防治兼行

以无赖的手段对付无赖，以流氓的手段对付流氓。

——鲁迅

慧眼识人，揪出“潜伏”的小人

现实生活中，有些人表面上看起来和蔼可亲，对你关心备至，照顾周到，关系好得很，可背地里却使坏，打小报告、栽赃陷害、挑拨关系……他们，就是“潜伏”在我们周围的小人！

一般来说，小人多具有以下特点：

1．喜欢踩着别人的鲜血前进。也就是利用你为其开路，而你的牺牲他们是不在乎的。

2．喜欢找替死鬼。明明自己有错却死不承认，硬要找个人来背罪。

3．喜欢造谣生事。他们的造谣生事都另有目的，并不是以造谣生事为乐。

4．喜欢挑拨离间。为了某种目的，他们可以用离间法挑拨你和别人的感情，制造你们的不和，好从中取利。

5．喜欢阳奉阴违。这种行为代表他们这种人的行事风格，因此对你也可能表里不一。

6．喜欢“墙头草，随风倒”。谁得势就依附谁，谁失势就抛弃谁。

7．喜欢落井下石。只要有人跌跤，他们会追上来再补一脚。

8．喜欢拍马奉承。这种人虽不一定是小人，但很容易因为受上司宠爱，而在上司面前说别人的坏话。

小人最擅长“潜伏”，他们使用阿谀奉承等手段，让你误以为是“朋友”，但一旦取得你的信任，就会很快地使自己的羽毛丰满起来，到那时，他们真实的嘴脸就会暴露出来，说不定会对有知遇之恩的你反咬上一口。

所以，我们一定要睁大自己的慧眼，留意自己身边一味顺着自己意志说好话

的人，切不可因为他说的都是自己爱听的话就重视他、依赖他，那样做无异于养虎为患。

墙头草，根据类别选“除草剂”

墙头草是用来形容这样一类人，他们见利思迁，唯利是图，见风使舵，哪里有好处就往哪里靠，他们行事的指标和方向是利益。在利益的驱使下，随时随地变换脸色，是十足的变色龙。

俄国作家契诃夫在《变色龙》中以精湛的艺术手法，塑造了一个专横跋扈、欺下媚上、见风使舵的沙皇专制制度走狗的典型形象——奥楚莫洛夫。

奥楚莫洛夫在短短的几分钟内，经历了五次变化。善变是奥楚莫洛夫的性格特征。作为巡官，他对一只咬了金银匠手指的小狗是这样处置的。如果狗的主人是普通百姓，那么他严惩小狗，株连狗的主人，中饱私囊；如果狗的主人是将军或将军的哥哥，那么他奉承拍马，邀赏请功，威吓百姓。他的谄媚权贵、欺压百姓的反动本性是永远不变的。因此，当他不断地自我否定时，都那么自然而迅速。“变色龙”——奥楚莫洛夫已经成为一个代名词。人们经常用“变色龙”这个代名词，来代表以利益为导向的立场多变的人。对他们说来，毫无信义原则可言。万物皆备于我，一切为我所用。只要能尝到甜头，他们便会立马调转船舵，一切显得那么自然娴熟。

墙头草善拍马屁，不管能力大小，逢迎媚上都得心应手。对此，我们首先应当保持清醒的头脑。哪些是实事求是的评价之辞，哪些又是阿谀奉承之辞；在阿谀奉承之中，哪些人是出于真心而稍稍过分地赞美几句，哪些人又是企图通过奉承上司而达到自己的某种企图，哪些奉承之辞中含有可吸取的内容，哪些奉承话都是凭空捏造、子虚乌有等等，都要分辨清楚。

一旦发现身边的某些人是墙头草，我们决不能掉以轻心，而是要根据其特点，有针对性地采取对策。

1．只会拍马而不学无术的墙头草，对付的方法就是让他走人，离自己越远

越好。这种人在周围，除了拍马屁什么都不会，就如同一颗不知何时爆炸的定时炸弹，及时让他走人比什么都强。

2．能力一般而又有某些奉承毛病的人要注意批评教育，并采用不同的方式方法。要耐心，不能急于求成，这种毛病的养成不是一朝一夕的事，改正起来也一定不容易。在这个时候，你要格外注重策略，注意态度，争取从根本上扭转他们的认识，改正他的毛病，杜绝拍马现象，从压制逢迎之风开始。

3．对于有一定能力而又有些奉承爱好，但职位比自己低的墙头草，最好给他找个合适的位子。这类人不好简单辞掉，因为他还有一定能力。也不可委以重任，因为他忠诚度有待考验，一旦此人心猿意马，迟早会坏了你的大事。

4．对一些较有能力但也有阿谀奉承劣行的“墙头草”要认真对待，如果只看到这类人的阿谀奉承，没有看到他们的才华，他们往往会离你而去。如果他们确实走了，对你也是一种损失。所以，最好能让他们在身边做一些既感兴趣，又可以尽显才能的事情。

5．对于那些确有较强能力却也喜好溜须拍马的“墙头草”，你一定要小心对待，这些人弄不好会造成极大的麻烦。对待这种人，你要依据他的实际能力考虑相处的对策，有区别地肯定其优缺点。起码在他们的眼中，你不能成为不识才的人。

此外，朋友中有些墙头草利欲攻心，今天有利是朋友，明天可能就装作不认识。你对他再好，他也不会记恩，因此要慎交墙头草类的朋友，不让他们轻易接近你。如果已经发展成较好的朋友了，你才发现他的本来面目，最好及早抽身，远离他们，墙头草不会无缘无故对你好，越是突然殷勤越值得提防：要锁住秘密的保险柜，不随便透露自己的想法，和他们保持距离。

防治伪君子，就要学会虚与委蛇

我们常常把那些虚伪的人称为伪君子，虚伪是他们最大的专利。表面上道德文章，行侠仗义，暗地里窝藏不良居心，让人难以一下子明辨其真实面目。伪君

子们最会在道德的香屋里熏着满身的香味，出来迷惑众人。

有些人面目狰狞、一脸凶煞，人们一眼即知其想法，但伪君子就不那么容易识别，他们夹杂在人堆里客串君子，君子的那一套为人标准，他们背得滚瓜烂熟，简直比君子还君子。盗版的唱片装在精美的盒子里，放在格调优雅的唱片屋里出售，谁能那么容易就认出哪个是盗版呢？除非撕掉外衣，才能见庐山真面目。

现实世界里，有些伪君子手掌大权，频频施招，你无法从正面脱身，和他抗击安全系数又极低。此时何不换个角度去应付他们呢？因此，高明的人总是以曲为直，也仿效伪君子之道，违心地以朋友之名先自保，以求得他日成功脱身。

明朝奸相严嵩当政二十多年，表面上一心为国操劳，暗地里害死了很多真正为国做事的忠臣。朝中官员升迁贬谪，全凭贿赂多少而定，正义之士深恨严嵩，却一时无计可施。

徐阶身为重臣之一，忧心如焚，他见形势对严嵩有利，故意不问政事，却和严嵩交往频密。徐阶和严嵩闲谈，说到朝中大臣反对严嵩的人时，严嵩恨恨地对徐阶说：“我为朝廷尽力，为皇上分忧，不想那帮小人不识大体，背地里还说三道四，太可恶了，我想重重地惩罚他们。”

徐阶深知严嵩虚伪，若是朝臣中有骨气者都被他贬逐，那么以后更无扳倒他的希望了。他便故作惊讶地说：“大人受此冤枉，我徐阶第一个不能和他们善罢甘休。大人可知他们是谁吗？”

严嵩一一说出名姓，徐阶倒吸一口凉气，表面上却犹豫起来，故作哀声。严嵩责问之下，徐阶便说：“他们实在该死，可若将他们一一治罪，也不是上上之策啊。一来皇上恐有疑虑，二来把这些人一下揪出，也显得大人为政无方，御人有失，这对大人的清誉十分有害。”

严嵩听之在理，便问他有何良策，徐阶这才故作低声说：“我可替大人出面，对他们动之以情、晓之以理，如若他们不改弦更张，归附大人，到时再治他们之罪不迟。若是他们投靠了大人，大人不仅去了强敌，更增添了大人的势力，如此一举两得，岂不最好？”

严嵩称是，徐阶于是分别拜访和严嵩作对的大臣们，对他们说：“严嵩现在如日中天，皇上又沉迷道事，与其打虎不成，反受其害，何若暂时忍耐，以待他日？你们为国为己，都该保此名位，留下性命，否则来日和严嵩对决，朝廷又依靠谁呢？”

那些大臣听从了徐阶的劝告，佯装依附严嵩，且上门请罪。

严嵩大悦，对徐阶信任有加，视为知己。

徐阶丝毫没有放松戒备，他为了进一步和严嵩拉上关系，彻底打消他的猜忌，竟不惜把他的孙女嫁与严嵩之子严世蕃的儿子为妻。

嘉靖四十年（1561 年）冬月，嘉靖皇帝居住的西苑永寿宫被火烧毁，在议论皇上该暂住何处时，严嵩向嘉靖皇帝提议应暂住南宫。

徐阶这回见有机可乘，便私下对嘉靖皇帝说：“南宫乃先皇英宗被景帝囚禁之地，这是大不吉利的所在。严嵩明知此节，却偏偏出此主意，可见他居心叵测，实不敢想象了。从前多位大臣都曾上谏弹劾他，我还不敢相信，如今看来，他不仅下压百官，更是以大不敬陷害皇上，此贼不除，还有天理吗？”

嘉靖皇帝被触到痛处，也下了决心。为了彻底根除严嵩，徐阶又利用嘉靖皇帝迷信道教的特点，伪造神旨，表明罢黜严嵩是神仙玉帝的旨意。众大臣便纷纷弹劾严嵩。

不久，严嵩被废，其子被定死罪，一朝奸佞终于除掉。

在鱼目混珠，凶险四伏的环境下，不妨做些必要的伪装和假象。在敌强我弱的情况下，这样做不仅能保护自己不受伤害，同时也能麻痹敌人，消除敌人对自己的戒心，从而赢得主动。

敌人一向以伪装出招，你也要学会虚与委蛇，这不失为最有效的防身术。

他好猜疑，你用狐疑化危局

有些人，别人无意之中看他一眼，便以为对方不怀好意，别有用心；看见两个朋友在窃窃私语，就以为他们在说自己的坏话；每当自己做错了事，即使别人不知道，也怀疑别人早就知道，好像正盯着自己似的；别人无意之中说了一句笑话也以为在讥讽自己……

他们，就是典型的多疑者。与这类人相遇，纠合在一起，难成大事。不过，如果对手或敌人是一群多疑者的集合，何不利用他们的相互不信任，为自己赢得胜利呢？

通过同盟势力来打击政敌，这是政治斗争中常有的现象。面对政敌的同盟，利用对手的互不信任，制造混乱。这样，既可削弱对手的力量，还有可能形成各个击破的态势。

灰兔正是利用了这点，巧妙摆脱危局。

灰兔在山坡上玩，发现狼、豺、狐狸鬼鬼祟祟地向自己走来，急忙钻到自己的洞穴中避难。灰兔的洞一共有三个不同方向的出口，为的是在情况危急时能从安全的洞口撤退。今天，狼、豺、狐狸联合起来对付灰兔，它们各自把守一个出口，把灰兔围困在洞穴中。

狼用他那沙哑的嗓子，对着洞中喊道："灰兔你听着，三个出口我们都把守着，你逃不了啦，还是自己走出来吧。不然我们就要用烟熏了，还要把水灌进去！"

灰兔想，这样一直困在洞里也不是个办法，如果它们真的用烟熏、用水灌，情况就更加不妙。忽然，灰兔灵机一动，想出了一个妙计。它来到狐狸把守的洞口，对着洞外拼命地尖叫，就像被抓住后发出的绝望惨叫声。

狼和豺听到灰兔的尖叫声，以为是灰兔被狐狸抓住了。它们担心狐狸抓到灰兔后独自享用，不约而同地飞奔到狐狸那里，想向狐狸要回属于自己的一份。聚到一起后，狼、豺、狐狸忽然意识到灰兔可能是用的声东击西之计时，急忙又回到各自把守的洞口继续把守。它们哪里知道，灰兔趁刚才狼到狐狸那里去的时候，

早已飞奔出来，躲到了安全的地方[redacted]

灰兔把自己脱险的经过告诉了刺猬，刺猬说：“你真聪明，你是怎么想出这个妙计来的呢？”灰兔说：“因为我知道，狼、豺、狐狸虽然结伙前来对付我，但它们都互不信任，各怀鬼胎，我正是利用了这一点。”

竞争者能得到盟友的相助，这是竞争者比较满意的结果。但是，如果能让竞争对手在同盟之间相互残杀，这将是竞争对手所能得到的最悲惨的结果，而对你自己来说，却是最好最省力的结果。破多疑者的围堵，当如灰兔，善用狐疑方可不败。

他忘恩负义，你一手戴套、一手支棍子

忘恩负义，这个词字面意思简单，即忘记别人对自己的好处，反而做出对不起别人的事。但在现实生活中，什么样的人才称得上是忘恩负义呢？

一起来看看几位名人遇到的事吧。

塞缪尔·莱博维茨在当法官前曾是位有名的刑事律师，曾使 78 个罪犯免上电椅。你猜猜看其中有多少人曾登门道谢，或至少寄个圣诞卡来？一个都没有。

如果跟钱有关，那就更没指望啦！查尔斯·舒瓦伯曾帮助过一位银行出纳，这位银行出纳挪用银行基金炒股而造成亏损，舒瓦伯帮他补足金额以免吃官司，这位出纳员是否感谢他呢？是感谢他，但只是一阵子，后来他还是跟这位救过他的人作对。

你如果送给亲戚 100 万美元，他应该会感谢你吧？安德鲁·卡耐基就资助过他的亲戚，要是卡耐基九泉之下有知，定会很震惊地发现这位亲戚正在诅咒他呢！为什么呢？因为卡耐基遗留了 3 亿多美元的慈善基金，但他只继承了 100 万美元。

忘恩负义的人不会在心中印上“感谢”二字，尽管他可能嘴里会冒出“感谢”。

这类人小有成就时，上谢天，下叩地，对父母感恩戴德，对老师感激涕零，但归根到底，他仍认为自己的聪明才智居功至伟。有所成就时，他首先会认为是自己的功劳，别人再有功绩，也只是绿叶而已。口头上虚伪的感谢好一阵子，但真正想强调的还是自己的天赋。当他失败时，却不能先从反省自己做起。多半是要找到个自己和别人信服的推诿的道理。如果很难找到过硬的道理，勉强让自己信服的也将就，有时候甚至旁人都认为这是在自欺欺人了，他自己还在陶醉其中。面对责任，他们首先推脱给旁人，其次推给环境，最后实在没有理由可找，那就想到了一个逻辑：“自己办不到的事情，天下人皆如此。”

忘恩负义者，即使别人对他恩重如山，他也习惯性地忘记，而一但出了错，就把责任推到别人身上，埋怨铺天盖地。他们喜欢假设，今天你给他一个馅饼，明天就恨你让他只得到一个馅饼，说不定还藏着大蛋糕呢！对此，只能说情义再大，也逃不过私利的虎口。

阿基为人厚道，在公司里人缘极好。

这次，组里来了一个新同事，阿基本着诚恳待人的原则，尽力照顾。谁知这位同事不但不感谢阿基，还暗地打算盘，不仅不把其他同事放在眼里，还煽动一两位较不安分的同事结成一个小“帮派”，三番两次要阿基给点好处。阿基因未事先防范，应变不及，为了维护办公室的安宁，只好向他们低头，真是哑巴吃黄连，有苦说不出。

阿基以为他们就此鸣金收兵，谁知过了不久，他们竟连同单位的其他人向他发炮，欲逼他下台。由于阿基在工作上曾有一次不小的疏忽纪录，加上事起仓促，无从防备，因而“中箭落马”，而接他位子的，正是那位新进的同事。

阿基防范不及，中的就是那群白眼狼的诡计。

可见，要防范好忘恩负义者的进攻，我们必须明确这些人的心理发展路径。对付他们，要一手戴手套，一手支棍子。

首先，他们向你索要利益或寻求帮助时，警惕他们的大口，一次给予后不见反应，迅速收工。

其次，他们再次索求无所得时，可能会失去理智，你应当支起棍子，远离为妙。

最后，如果他们变换脸色，假惺惺装正人君子，百般感恩，那更要注意了，敌人的反攻的信号灯在亮了，要时时观言察色，对他们严加防范。

驯兽师之所以能在猛兽面前游刃有余，是因为他一边有防护的工具，一边又有制服动物的利剑。防范忘恩负义的人，何不学学他们呢？一手资源微信 ipip885。

第三章 借力心计学：借力使力助你平步青云

比尔·盖茨曾说过，一个人永远不要靠自己一个人花100%的力量，而要靠100个人花每个人1%的力量。借是一门艺术，借鸡可以生蛋，借风才好腾云，借梯更易登天……懂得向他人借，才能使自己用最省力的方式取得成功。在看不见刀光剑影、硝烟烽火的心战中，谁善于借力使力，谁就能纵横捭阖，平步青云。

第一节 麻雀攀高枝，成功者助你上青云

如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。

——（英国）艾萨克·牛顿

想成功，先与成功者为伍

经常与优秀人才一起交往，我们自己也会向好的方向发展，反之亦然。

心理学研究表明，环境可以让一个人产生特定的思维方式，甚至是行为习惯。环境能够改变我们的思维与行为习惯，直接影响我们的工作与生活。我们都会在不经意间受到来自环境的一些潜移默化的影响，从而不知不觉地改变了自己的品行。

古往今来，有许多真实的事例可以说明这一点。

欧阳修是北宋时期著名的文学家、史学家和政治家，唐宋八大家之一。他在文学上取得了卓越的成就，创作了大量优秀的散文和诗词。尤其是他的散文，简洁流畅，丰富生动，富于感染力。他还为当时的文坛培养了一批人才，像苏洵、苏轼、苏辙、曾巩、王安石等文学家，都出自他的门下。

欧阳修在颍州府（今安徽省阜阳市）当长官的时候，有位名叫吕公著的年轻人在他手下做事。有一次，欧阳修的朋友范仲淹路过颍州，顺便拜访他。欧阳修热情招待，并请吕公著作陪叙话。谈话间，范仲淹对吕公著说：“近朱者赤，近墨者黑。你在欧阳修身边做事，真是太好了，应当多向他请教作文写诗的技巧。”吕公著点头称是。后来，在欧阳修的言传身教下，吕公著的写作能力得到了很大的提高。

正如《论语·里仁》所云：“见贤思齐焉。”如果一个人周围都是一些道德高尚的人，那么这个人也会通过努力，赶超他们。同样的，如果一个人总是与一些

道德素质低下的人交往，久而久之他的品性也会变得低劣。

和什么样的人在一起，自己的未来或许就是什么样子。与强者交朋友，自己会变得更强；在一无是处的交际圈中，自己会变得颓废，更会一无是处。弱者只会更弱，强者只会更强。

因此，你想要做什么样的人，就要和什么样的人在一起，你要想成为一个成功者，就先要学会和成功者在一起。与成功者为伍，能够在我们身边形成追求成功的氛围。在这氛围中，我们可以向身边的成功人士学习正确的思维方法，感受他们的热情，了解并掌握他们处理问题的方法。

下面是一位百万富翁请教一位千万富翁的对话，通过这段对话，我们可以知道和成功人士在一起的重要性。

“为什么你能成为千万富翁，而我只能成为百万富翁呢，难道我还不够努力吗？”一位百万富翁向一位千万富翁请教道。

“你平时和什么人在一起？”

“和我在一起的全都是百万富翁，他们都很有钱，很有素质……”那位百万富翁自豪地回答。

“呵呵，我平时都是和千万富翁在一起的，这就是我能成为千万富翁，而你只能成为百万富翁的原因。”那位千万富翁轻松地回答。

由此我们可以看出，造成他们差距的是他们所处的不同环境，也就是说所交往的朋友不一样。

很多时候，决定一个人身份和地位的并不完全是他的才能和价值，而是他与什么样的人在一起。如果你想取得成功，那么，请赶快行动起来，努力去和成功人士站在一起，为自己平步青云铺路吧。

“寄生”，用强者的营养加速自身成长

生物学中，一种生物体依附在另一生物体中以求供给养料、提供保护或进行繁衍等而得以生存的方式，被称为寄生。提起“寄生者”，很多人会感觉很不舒服，因为它让我们联想到寄生在我们身体之中、吸食我们的养分并使我们生病的那些小生物，就像蛔虫、钩虫之类。

由于那些“寄生者”往往“不劳而获”、“损人利己”，于是人们常常称那些不肯付出努力而混吃混喝的人为“寄生虫”。其实，这是有些偏激的，对于“寄生”，我们应辩证地看，不仅要看到它不好的一面，还要看到它好的一面。

在自然界中，借助外在力量获取利益的例子比比皆是。在丛林中，很多藤萝植物都是靠依附在参天大树上得以享受阳光的；海鸥喜欢尾随军舰，因为军舰的排水可以使海里的小生物浮上水面，成为它们的食物；鲨鱼的身边总是游弋着几条灵巧的小鱼，它们靠拣拾鲨鱼猎食的残余为生……

扩展到人类，做一个“寄生者”同样是很不错的选择。众所周知，大树底下好乘凉。想要做事，先要立身；想要做大事，先要立稳身。

你一定熟悉可口可乐的瓶子，这个造型独特的瓶子现在已经成了可口可乐的一部分。其实，它就是一个“寄生”的结果。

一个年轻人走进可口可乐公司经营者的办公室，向这些大老板展示他设计的饮料瓶。他介绍他的设计：优雅的曲线富有女性的妩媚之美；收细的腰身正好适于手的抓握；而且，最主要的是这种包装可以节省饮料而又不会为消费者注意。

为了使论点更有说服力，这位设计者还做了一个样品当场演示。他成功了，可口可乐公司接受了这一设计。这是一个双赢的结果，“寄主”和“寄生者”都获得了他们想要的东西。

所以，如果你还不具备成功所需的卓越能力，如果你艰苦卓绝的毅力和征服一切的胆识尚且不够，那么要想成为杰出人士的话，就应该好好地考虑一下，下一步该怎么走？不妨寻找一棵生命中的“大树”，做一个暂时的“寄生者”，才能

利用他的营养快速成长。

寻找生活中的贵人，请他帮你实现梦想

很多时候，人们总喜欢强调“机遇”这个词。没错，机遇对我们能否成功非常重要，它可以缩短你的奋斗时间，让你事半功倍。很多人常常抱怨等不到“机遇”，抓不住好的“机遇”。殊不知，“机遇”不是等来的，它需要我们积极主动地争取。你一定会问，具体该如何去争取呢？

答案就是：寻找你身边的贵人——那些能够提携、帮助你的人。

这些贵人，由于与众不同，一般都有着很强的个性，特别是一些地位比你高的贵人，他们不会轻易屈尊人下。因此，要想得到贵人的帮助，你必须放下身份和面子，用真情感动贵人。

戴维·史华兹年轻的时候和一个朋友合伙，用 7500 美元开办了一家小小的服装公司。史华兹将全部精力都投入到了这家服装公司，在他的出色经营下，公司发展得很快，生意相当不错。

但不久，史华兹发现了问题。他认为，公司总是做与别人相似的衣服是没有出路的，必须有一个优秀的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业中出人头地。然而，这样的设计师到哪儿去找呢？

一天，他外出办事，发现一位少妇身上的蓝色时装十分新颖别致。通过和她谈话，史华兹了解到这套衣服是她丈夫杜敏夫设计的。于是，他有了聘请杜敏夫当自己公司设计师的念头。

然而，当史华兹登门拜访时，杜敏夫却闭门不见，令史华兹十分难堪。但他知道，一般有才华的人难免会有些傲气，只有用诚心才能去感化他。所以，他毫不气馁，接二连三地走访杜敏夫的家，三番五次地要求见面。他这种求贤若渴的态度，终于感动了杜敏夫，使他接受了史华兹的聘请。

杜敏夫果然身手不凡，他向史华兹建议采用当时最新的衣料——人造丝来制作服装，并且设计出了好几种颇受欢迎的款式。

史华兹是第一个采用人造丝来做衣服的人。由于造价低，而且抢先别人一步，因而占尽风光，公司的业务蒸蒸日上。在不到 10 年的时间里，就成为服装行业的“大哥大”。

故事中，杜敏夫就是史华兹的贵人，如果没有他的帮忙，史华兹公司的发展就要大打折扣。但是，在他们的合作中起决定作用的是史华兹的真诚和耐心。他面对拒绝毫不气馁，敢于放下面子，放下老板的身份三番五次地请求接见，这样才得以攀上贵人，得到其帮助，取得事业上的成功。

不过，攀附关系不是生拉硬套，而要循循善诱、顺理成章、委婉自如，让他们感受到虽是不经意的提起，却一语中的，牵动着贵人的旧情，甚至让他们沉湎于旧情旧事之中。如果能把与贵人的关系攀附到这种状态，何愁贵人对你托办的事情冷眼旁观呢？

为了引起贵人对你的兴趣，你还要花费心思去了解贵人的喜好，发掘他们关心的事物。学会主动攀龙附凤就要主动寻找与“龙”和“凤”相关的事物，并以此为突破口，拉近与贵人的距离，从而达到为自己办事的目的。

每个人都有自己的人情关系网，贵人也一样。与他攀附关系，必须先暗地里多关注和记录他的身世和社会关系网，包括他的亲属关系、朋友关系、同学关系、上下级关系等。掌握了这些，鉴于直接与其建立关系多有不便，则可见机行事、另辟蹊径，设法同一两位与对方关系甚笃的人建立关系。这样，在必要时，便可以借助这些关系的力量拿住贵人的面子，使对方碍于某些关系的面子不好拒绝、不能拒绝、不便拒绝。

当然，由于绝大多数人不愿意公开自己的身世和社会关系，所以在众目睽睽之下是不便与别人攀附关系的。与贵人拉关系最好是在私下与其扯家常、聊天的时候，或者在酒桌上小酌、在茶余饭后散步的时候，或者在贵人情绪好而且还具有拉关系兴头的时候，这样更容易切中贵人的心意，使对方买你的账。

第二节 乾坤大挪移，用他人之智完善自己

上君用人之智，中君用人之力，下君用己之智。

——（战国）韩非子

以静制动，让诤友充当你的镜子

我们的朋友中，难免会有这样一些人：他们从不给你甜如蜜的奉承，也从不给你不切实际的打击，但又总是实话实说，直陈你的过失。他们，就是我们一生中不可或缺的朋友——诤友。

诤友的直言不讳，有时候让我们感觉很没面子、很尴尬。但事实上，拥有诤友是一生中的幸运和福气，因为他们能像镜子一样帮你认清自我。他们对我们直言不讳、肝胆相照，既给予我们真诚的关心，又会直言指出我们的盲区和瑕疵，帮助我们获得快乐和成功。

在这个纷繁芜杂的世界里，只有乐于结交诤友的人，借用诤友的智慧，我们才能看到自己的不足，从而改正错误、避免失误，不断取得进步。唐太宗李世民在历史上是一位以善于讷谏而闻名的帝王，他在结交诤友方面有许多有趣的逸事。

据说有一次，唐太宗闲暇无事，与吏部尚书唐俭下棋。唐俭是个直性子的人，平时不善逢迎，又好逞强，与皇帝下棋却使出自己的浑身解数，架炮跳马，把唐太宗杀了个落花流水。

唐太宗心中大怒，想起他平时种种的不敬，更是无法抑制自己，立即下令贬唐俭为潭州刺史。还不罢休，又找了尉迟恭来，对他说：“唐俭对我这样不敬，我要借他而警诫百官。不过现在尚无具体的罪名可定，你去他家一次，听他是否对我的处理有怨言，若有，即可以此定他的死罪！”尉迟恭听后，觉得太宗这种做法太过分，所以当第二天太宗召问他唐俭的情况时，尉迟恭只是不肯回答，反而说：“陛下请你好好考虑考虑这件事，到底该怎样处理。”

唐太宗气极了，把手中的玉笏狠狠地朝地下一摔，转身走了。尉迟恭见了，也只好退下。唐太宗回去后，一来冷静后自觉无理，二来也是为了挽回面子。于是，大开宴会，召三品官员入席，自己则主宴并宣布道：“今天请大家来，是为了表彰尉迟恭的品行。由于尉迟恭的劝谏，唐俭得以免死，使他有再生之幸；我也由此免了枉杀的罪名，赐尉迟恭绸缎千匹。”

不得不承认，唐太宗能够拥有尉迟恭、魏征这样的谏友是作为一位帝王最大的荣幸，他也确实依靠这些诤友的力量开创了中国历史上难得的盛世局面。

缺点、错误是一个人成功的大敌，而诤友的作用，就在于他能指出你的缺点和错误，进而引起你对缺点和错误的警觉。如果不能善待诤友的批评，那你的缺点和错误就永远无法改正。

不要把诤友的善意批评想象成对自己的人身攻击，切忌把诤友的意见误会为给自己难堪。善意的批评是人生中不能缺少的，它是我们增长见识必须付出的代价。

请不要怀着敌意看待批评，因为忠言逆耳，你要仔细聆听，了解诤友的批评是否具有建设性。这样你将变得足智多谋、沉稳成熟。若懂得冷静聆听批评，则既能维护情面，又能加深友谊。虽然有些批评是尖酸刻薄的，你也要淡化处理，这样诤友才会越来越喜欢给你以忠言和卓见。

其实，在诤友的批评面前，反击、争辩或是无礼都无济于事，对这样的批评进行无关紧要的纠正，只会演化成严重的问题。要学会把诤友的批评当成宝，乐于接受建设性的批评，并且遵照执行，用他们的智慧完善我们自身。

下面，我们来看三种有效指导你更好地对待批评的方法。

1．要合作，不要对抗。即使因为并不相干的事情受到了批评，也不一定非要选择对抗性的做法。不要给人留下“小家子气”的印象，多一些容人之量，和对方一起找到真正的问题才是解决之道。

2．想一想到底是不是自己的错。先把利己主义抛到一边，如果朋友批评得

有道理，要客观地倾听他们的看法，并切实了解清楚，及时去改正。

3．不要寻找替罪羊。不要试图争辩、迁怒他人或是矢口否认，以为事情能就此淡化。因为解释往往会被看成借口或否认。

与对手共存，让他时刻激励你前进

有人曾经这样说，安逸舒适的生活足以毁灭一个天才，安逸舒适的生活也足以吞噬你所有的财富。因为这样的生活能消磨你的斗志，让你在细水长流中将你的生命消耗殆尽。不过，如果有些东西能时刻叮咬自己，情况就大不一样了。

下面，我们一起来看一个小故事：

有一高一矮两个刺客埋伏在路边准备刺杀一个枉法的贪官。两人在路边一埋伏就是两天两夜，这是他们成为刺客以来最难熬的一次刺杀行动。其中高个儿刺客实在熬不住，呼呼大睡起来，就在他在梦中和多日未见的老婆相会恩爱时，只听“啊”的一声尖叫，高个儿刺客从梦中醒来，一拍屁股，起了大包，原来是一只蜜蜂盯在了他的屁股上。

高个儿刺客大叫一声，将蜜蜂踩在脚下，看着一脸疲倦却没有呼呼大睡的矮个儿刺客说道：“你够可以的，这么累还不睡。”

“不知道那个贪官什么时候出现，我们要做好随时行刺的准备，万一睡过去了，这买卖不是砸了吗？”

高个子刺客怪矮个儿刺客站着说话不腰疼，要是他也被蜜蜂蛰一下，恐怕就不会这么轻松自在了。但是矮个儿刺客有自己的一套说辞，他对高个儿刺客说：“你一刻钟之前有点昏昏欲睡的感觉，一被蜜蜂蜇了，就突然精神起来，这不挺好的吗？让你时刻保持高度戒备，提醒你，我们是来杀贪官的，而不是来春游的。”

高个儿刺客细细一琢磨，觉得矮个说的很有道理。这时，一只蜜蜂冷不丁又蜇了他一下，他一拍屁股，大喊道：“看来这蜜蜂真的是来提醒我时刻保持清醒，

看来这贪官是要呜呼哀哉了！”

古往今来，那些获得成功的人，很多都像高个子那样，在某种“叮咬”的刺激下保持警觉，不断前进。心理学家称之为“马蝇效应”。

“马蝇效应”来自一次经典的对话。林肯曾对《纽约时报》主编亨利·雷蒙特这样说：“我小的时候，有一次我和我的兄弟在肯塔基老家的一个农场犁玉米地，我吆马，他扶犁。这匹马很懒，但有一段时间它却在地里跑得飞快，连我这双长腿都差点跟不上。到了地头，我发现有一只很大的马蝇叮在它身上，于是我就把马蝇打落了。我的兄弟问我为什么要打掉它。我回答说，我不忍心让这匹马那样被咬。我的兄弟说：‘哎呀，正是这家伙才使得马跑起来的嘛！’”

马蝇叮咬马，马才会跑得飞快，人其实也一样。心理学家研究发现，与站立相比，人们更喜欢坐着，人的本质是喜懒不喜勤，这是由人内心寻求安逸的天性决定的。这时候，如果在你的身旁有个时刻提醒你，时刻能让你奔跑起来的“马蝇”，那么你的人生或许会是另一番景象。

在北方某大城市里，诸多电器经销商经过明争暗斗的激烈市场较量，在彼此付出了很大的代价后，有赵、王两大商家脱颖而出，他们又成为最强硬的竞争对手。

这一年，赵为了提高市场竞争力，采取了极度扩张的经营策略，大量的收购、兼并各类小企业，并在各市县发展连锁店，但由于实际操作中有所失误，造成信贷资金比例过大，经营包袱过重，其市场销售业绩反倒直线下降。

这时，许多业内外人士纷纷提醒王说，这是主动出击，一举彻底击败对手赵，进而独占该市电器市场的最好商机。王却微微一笑，始终不曾采纳众人提出的建议。

在赵最危难的时机，王却出人意料地主动伸出援手，拆借资金帮助赵涉险过关。最终，赵的经营状况日趋好转，并一直给王的经营施加着压力，迫使王时刻面对着这一强有力的竞争对手。

有很多人曾嘲笑王的心慈手软，说他是养虎为患。可王却没有丝毫后悔之意，只是殚精竭虑，四处招纳人才，并以多种方式调动手下的人拼搏进取，一刻也不敢懈怠。

就这样，王和赵在激烈的市场竞争中，既是朋友又是对手，彼此绞尽脑汁地较量，双方各有损失，但各自的收获却都很大。多年后，王和赵都成了当地赫赫有名的商业巨子。

面对事业如日中天的王，当记者提及他当年的“非常之举”时，王一脸的平淡：击倒一个对手有时候很简单，但没有对手的竞争又是乏味的。企业能够发展壮大，应该感谢对手时时施加的压力，正是这些压力，促使你将其化为想方设法战胜困难的动力，进而在残酷的市场竞争中，始终保持着一种危机感。

所以，不要总是口口声声喊“消灭敌人”，应该学会与你的敌人共存，让对方时刻督促自己，激励自己，从而使自己永远精神抖擞，保持积极前进的状态。

选择互补的搭档，取人之长补己之短

动物界里，狼群最伟大的品质就是它们的合作精神。也正因如此，许多人都将狼群的行动看成是“合作”的隐喻。狼之所以伟大，就是因为它们的合作精神。每一只狼都有自己的伙伴，它们总是能够找到最适合自己的搭档，在每一次的捕猎中相互配合、取长补短，在合作中共同生存。

试想，如果你是一滴水，只有融入大海之中才不会干涸；如果你是一只大雁，只有在雁群里才能够飞到目的地；如果你是一棵树，只有在大森林里才能茁壮成长。人无完人，找到能与自己并肩作战的搭档，用他们的长处补足你的短处，会令你的成功之路更加顺畅。

不过，选择搭档不能凭感觉来，也不能抱着试试看的心理，必须要有端正的态度和正确的认识，必须从多方面来考察自己，审视自己，同时也必须对你的搭档和你自己的切身利益做个周密的思考。

选择好合适的搭档，大家彼此互补，能够促进团队合作的顺利进行，提高双方的成绩。这一点，从团队的高层合作中就可以得知。一般来说，每个单位的领导周围都有几员得力干将，占据重要部门的重要位置。而你会发现，凡是得力干将和老总性格相似、趣味相投的，团队中问题都比较多；凡是两个人性格是互相补充的，团队都比较健康。

看看几个大企业都是如此，海尔有了张瑞敏和杨绵绵，才平衡，一个作战略，一个作执行。海信有了周厚健在掌舵，于淑敏才能冲在前面。联想的柳传志充满了智慧，才有了杨元庆和郭为的发挥余地。可见，互相搭配才能互补，才能达到企业管理的较高境界。

很多人认为，找到一个合得来又互补的搭档确实不仅是困难的，甚至是危险的。他们的想法不同于我们自己，整天要与他辩论、说服他，多累呀。虽然有时候他是对的，但自己却感觉很不服。甚至有些人把见解不同上升到另一个高度，轻则分道扬镳，重则互相排挤和打击。

那么，在寻找互补搭档的时候，就要求你勇于突破自己上述的担忧。试想，搭档和自己一样的话，就失去了存在的意义，只要一个人就可以了，为什么要有两个脑袋？这样才真正是做大事的心态，人生也就成功了一半。尽管在接触、磨合中两个人经常有摩擦，有不同思维的撞击，但正是因为有这样的摩擦和撞击，才有了更新、更好的火花，这对双方的成长和彼此的发展都是有利的。

一个感性的人在鼓动，一个理性的人在执行；一个外向的人在激励，一个内向的人在操作；一个人在思考，一个人在实践。这才是完美的组合，才是成功的必备。古人说：一阴一阳谓之道，其实合作的道也是如此。

想成为一个成功的人，你找到与自己互补的另一个搭档了吗？

没有更好选择时小人物也能救命

我们都清楚，借人之力成己之事，是获取成功的捷径之一。但在这条捷径上，人们往往习惯于将目光聚焦到那些有权势、有财富的名人和富豪们身上，认为只

有这些人才可能是自己人生路上的贵人，才能给自己的成功添砖加瓦。

可是，大人物们都是高高在上的，有些时候，不用说去求人家，连接触到人家都很难。遇到这种情况我们该怎么办？坐以待毙，还是就靠自己蛮干？

不用发愁，你不妨把目光投到某些小人物身上。要知道，“大小”并不是绝对的，二者可以转换。对待“小人物”，你没必要一味地趾高气扬，应该懂得变通，没有大人物可以选择的时候，能向小人物借力也是不错的选择。历史上“鸡鸣狗盗之辈”曾经帮孟尝君逃脱大难，不就是很好的证明吗？小人物就像小螺丝钉，用得得当，就能推动大机器的运转。不要小看“小人物”，有的时候，“小人物”却有“大用处”。

清朝雍正皇帝在位时，按察使王士俊被派到河东做官，正要离开京城时，大学士张廷玉把一个很强壮的佣人推荐给他。到任后，此人办事很老练，又谨慎，时间一长，王士俊很看重他，把他当做心腹。

王士俊任期满了准备回京城。这个佣人忽然要求告辞离去。王士俊感觉很奇怪，问他为什么要这样做。那人回答：“我是皇上的侍卫××。皇上叫我跟着你，你几年来做官没有什么大差错。我先行一步回京城去禀报皇上，替你说几句好话。”王士俊听后吓坏了，好多天一想到这件事就两腿直发抖。幸亏自己没有亏待过这人，要是对他有不善之举，可能命就保不住了。

俗话说：“阎王好见，小鬼难缠。”想要搞定大人物，不妨先搞定他身边的小人物。

戴笠当军统头子时，逢年过节，都要派人出去送礼，这礼并非是送给达官显贵的。他手下的人把汽车停在国府路（今南京长江路）附近，到了黄昏人静的时候，就会有很多人过来问：“戴局长有东西交给我吗？”然后接过红包悄然离开。这些人，都是总统府里的听差、门房、女仆或是文书，虽然地位卑微，绝不可能参与军国大事，但他们毕竟天天都在蒋介石身边。

戴笠并不是时时刻刻可以跟随在蒋介石身边的人，而这些人的职业就是侍候蒋介石。蒋介石的行为、情绪的变化，都瞒不过这些人的眼睛。

然而对戴笠而言，这些信息的作用还不是最重要的。在官场，公文积压是常事，有的只要搁上十天半个月，有的一搁就是一年半载，即使批下来，也是另一种结局了。军统上报的公文，耽搁在蒋介石那里，戴笠是不敢催办的。可是清洁女工就有这样的便利，她清扫蒋介石的办公室时，只要顺手在文件堆里把军统的公文翻出，放在上面就万事大吉了。戴笠的部下再有能耐，也不敢随意进蒋介石的办公室，这件事非清洁女工莫属。

小人物有小人物的优势，如便利、隐蔽、灵活、感恩等，因此，在人际交往中，要灵活变通，千万不要只逢迎那些所谓的达官贵人，而要懂得和小人物建立关系，而且，更不可得罪“小人物”，尤其是那些大人物身边的“小人物”，虽小却能亲近大人物，只要能巧妙地借助他们的力量，同样可以助你办成大事情。

所以，平时无论是说话还是办事，一定要记住：把鲜花送给身边所有的人，不要小瞧了那些目前不如你的人。俗话说：“不走的路去三回，不用的人用三次。”说不定哪一天，某个小人物就会在某个关键时刻成为影响你前程和命运的“大人物”，就像鸡鸣狗盗之徒救孟尝君的性命一样。

唐代著名诗人李白说：“天生我材必有用。”再平凡的人，身上也会有别人所没有的闪光点；再庸碌的人，也会有别人所不具的才能。重视身边的每一个人，包括小人物，说不定哪一天他们也能像“鸡鸣狗盗”者一般，救自己一命。

第三节 与其造势，不如借势

聪明人都是通过别人的力量去达成自己的目标。

——（台湾）陈永泰

利用名人效应，获得预期效果

现在的许多明星都喜欢炒作，其实说白了，无非是“出风头”三个字。不过你别小看“出风头”仅仅三个字，这里面却藏了不少学问。

中国古人早已用事实证明，要想让自己为天下人所知，最直接的方法莫过于“利用别人的风头让自己出风头”。

东晋的丞相王导很善于治理国事。当初渡江来到南京时，国库亏空，缺乏银钱，只有几千匹不值钱的白绢。为了渡过暂时的难关，王导自己先做了一件白绢的单衣穿在身上，又动员大臣们出门上朝也都穿上这样的衣服。上行下效，人们都争相效仿穿起了这种白绢衣服。白绢一时供不应求，价格很快上涨到了每匹一金。这时王导下令将国库中的白绢全部卖掉，因此多得了几倍的银钱。

王导利用人们崇拜名人、追慕时尚的心理，解决了财政困难。如果他想凭借行政手段强行推销卖不出去的绢布，就会引起人们的反感，根本不可能达到如此效果。其实，王导利用名人威望的谋略早在他的政治活动中就曾施展过。

晋元帝司马睿还只是琅玡王时，王导觉察到天下已乱，便有意拥戴司马睿，复兴晋室。司马睿出镇建康（今江苏南京）后，吴地人并不依附，时过一个多月，仍没有人去拜望他。王导十分忧虑，便想到要借助当地的名人来提高司马睿的威望。

于是他对已有很大势力的堂兄王敦说：“琅玡王虽然仁德，但名声不大。而你在此地早已是有影响力的人，应该帮帮他。”他们约好在三月上巳节伴随司马睿去观看修禊仪式。

到了那一天，他们让司马睿乘坐轿子，威仪齐备，他们自己则和众多名臣骁将骑马扈从。江南一带的大名士纪瞻、顾荣等人，见到这种场面，非常吃惊，就相继在路上迎拜。

事后，王导又对司马睿说：“自古以来，凡能称王天下的，都虚心招揽俊杰。现在天下大乱，要成大业，当务之急便是取得民心。顾荣、贺循二人是当地名门

之首，把他们吸引过来，就不愁其他人不来了。”

司马睿听了王导的话，就派王导亲自登门拜请顾荣、贺循。受他们的影响，吴地士人、百姓，从此便归附司马睿。东晋王朝终于得以建立。

不难看出，人们普遍存在着一种从众的心理现象，表现最突出的莫过于盲目趋时和效仿有影响力和社会地位的人。而利用有一定的社会影响力和号召力的人做宣传，是一种双赢的选择。

所以，如果你想获得预期的效果，与其自己苦心地宣传推广，不如适时利用名人效应，这才是既省力又聪明的做法。

制造舆论，壮大你的声势

从明星的绯闻到政客的传奇，诸多事件都验证了舆论的强大威力。在社会上，舆论就像汹涌的波涛，可以把你淹没海底，也可以把你推上天空。

真正有心计的人，几乎都善于利用舆论来为自己服务，牢牢地锁定目标，制造“非我莫属”的声势。

武则天本是唐高宗的爱姬。公元 683 年，唐高宗头眩病复发，不治身亡。继位的唐中宗李显品性庸懦，毫无主见，凡事都对母亲武则天言听计从，执政大权渐渐落入武则天手中。

唐高宗在位时，因患有头眩病，自公元 660 年起，便把大小政事多半委托皇后处理，自己好清心养性，武则天也因此渐渐掌握了朝中大权。高宗一死，继位的又是她的儿子，要想废黜只是一句话而已。这样，武则天不觉野心萌动，想要尝试一下当女皇帝的滋味。

然而，在一个夫权为上的男性社会里，传统的男尊女卑的观念早已深入人心，要撼动谈何容易。中宗被废后，武则天故意试探性地问群臣：“此后应由何人承续帝位？”宰相应声答道：“就立豫王李旦为帝。”李旦是武则天和唐高宗所生的

最小的儿子。其他人也众口一词，没有一个人会想到武则天自己想过一把当皇帝的瘾。群臣的意见让武则天心凉了半截，但也给她打了一针清醒剂，她知道，自己现在做皇帝还不是时候。

无奈，她只好暂立豫王李旦做了挂名皇帝，是为唐睿宗。即使这样，仍有不少大臣屡屡站出来劝谏，要武则天尽早把权力还给皇帝李旦。李敬业甚至召集十余万兵马，发誓要杀掉这个想篡夺大唐江山的女子。大文豪骆宾王也挥毫抒愤，写出了力透纸背、千古名扬的《讨武氏檄》，追随李敬业麾下，兵败而不知所终。之后仍有许多州县的一大批刺史起兵讨武……

面对如此强大的反对力量，武则天心里明白，虽然此时在朝中说句话她就能坐上皇帝的宝座，但众人不服，民心不稳，这样的女皇不会做长久，也可能在历史上留下恶名。于是，她放眼前途，决定费些时间大造声势，设法改变人们的观念，改变民众对女人尤其对她这个不一般的女人的敌视态度。

首先，武则天表面上装作归政于李旦，暗地里却让李旦写表坚决推辞，而自己则好像是迫不得已才临朝，掌握皇权。

接着，她又让侄子武承嗣派人在石头上刻上“圣母临人，永昌帝业”八个大字，涂成红色，扔进洛水，再由雍州人唐同泰取来献给朝廷。武则天亲祭南郊，告慰神灵，称此石为“授圣图”，改洛水为永昌水，封洛水神为显圣侯，给自己加号圣母神皇，封唐同泰为游击将军，并举行了声势浩大的拜洛守瑞仪式，使人以为她当皇帝乃是奉循上天的旨意。

而后，她又暗使高僧法明杜撰了《大云经》四卷，遍送朝廷内外。《大云经》在醒目的位置称武则天本是弥勒佛的尘世化生，理当代为主宰大唐朝政。武则天便令两京诸州官吏，使百姓大读特读，并专门建寺珍藏。

此外，她又令侍御史傅游艺率关中百姓九百余人，来朝廷上表，恳请武则天亲临帝位。武则天佯装不答应，却马上把傅游艺提升为给事中。如此升官捷径，哪个不会效法？于是，百官宗戚、远近百姓、四夷酋长、沙门道士竞相仿效傅游艺，上表奏请武则天当皇帝。有一次上表者竟多达 6 万余人。

如此大造舆论，众人都觉得武则天做皇帝已是上应天意下顺民心，势所必然。百官群臣也乐得顺水推舟，请求武则天早日登基，就连挂名皇帝李旦竟也认为自己这个皇帝是抢了母亲的位，亲自上表请求改姓武。

时机成熟之后，武则天才废了李旦，亲自登基为帝，反对者声息皆无，她这个皇帝也就坐稳了。

像武则天一样“工于心计”的人都明白，要想争得成功机会，制造声势抬高自己的身价是很必要的。只有这样，你才能为众人所认同，也才能少去很多不必要的危险。

那么，具体如何抬高自己的身价呢？最直接的办法就是提高自己在对方心中的位置。这时，你要善于人为地制造一些焦点和声势。即使有雄心，也不要急于行动，而是利用方方面面的力量，为达到自己真正的意图摇旗呐喊，最终达到自己的目的。

狐假虎威，借对手之势为我所用

还记得狐假虎威的故事吗？

在茂密的森林里，老虎是最凶猛的野兽，号称森林之王。它每天都要捕食其他动物。一天，老虎肚子饿了，便跑到外面寻觅食物。当它走到一片茂密的森林时，忽然看到前面有只狐狸正在散步。它觉得这正是个千载难逢的好机会，于是，便一跃身扑过去，毫不费力地将它擒过来。

狡猾的狐狸看见自己无法逃脱，就耍了一个花招。它一本正经地斥责老虎说：“哼！你不要以为自己是百兽之王，便敢将我吞食掉；你要知道，我是天帝任命来管理所有的野兽的，你要吃了我，就是违抗天帝的命。”老虎听了狐狸的话，半信半疑，可是，当它斜过头去，看到狐狸那副傲慢镇定的样子，心里不觉一惊。原先那股嚣张的气焰和盛气凌人的态势，竟不知何时已经消失了大半。虽然如此，它心中仍然在想：“我是百兽之王，天底下任何野兽见了我都会害怕。而它，竟然是奉天帝之命来统治我们的！”

这时，狐狸见老虎迟疑着不敢吃它，知道它对自己的那一番说辞已经有几分相信了，于是便更加神气十足地挺起胸膛，然后指着老虎的鼻子说：“怎么，难道你不相信我说的话吗？那么你现在就跟我来，走在我后面，看看所有野兽见了我，是不是都吓得魂不附体，抱头鼠窜。”老虎觉得这个主意不错，便照着去做了。

于是，狐狸就大模大样的在前面开路，而老虎则小心翼翼地在后面跟着。森林里大大小小的野兽们发现狐狸后面张牙舞爪的老虎时，不禁大惊失色，狂奔四散。

这时，狐狸很得意的掉过头去看看老虎。老虎看着，不知道野兽们怕的是自己，以为真是被狐狸的威风吓跑的，彻底相信了狐狸的话。它怕狐狸怪罪自己，做出什么对自己不利的举动，于是也慌忙逃走了。

狐狸让老虎逮住了，面对如此强大的对手，它一点也不慌张，而且巧妙地利用老虎的威势，既吓唬住了别的动物，也让老虎大吃一惊，从而保全了性命。

究其原因，是因为狐狸抓住了老虎不自信的弱点，并编出来一个天帝使者的谎话吓唬它，使诡计得逞，可怜的老虎被狐狸愚弄了，自己还不知道呢！狐假虎威是典型的以弱胜强的例子，在自身实力不占优势的情况下，巧妙借用强者实力照样可以呼风唤雨。

人与人之间的实力是有差别的，有些先天条件是无法弥补的，但这并不意味着弱势的一方就注定会失败，强者就注定会胜利。在竞争中，劳心者治人，劳力者治于人，聪明的心理战才是取得胜利的关键。人非草木，攻心为上，是人就有心理弱点，抓住对手的心理弱点，再强大的对手也会被打败。

此外，做大事者更要有全局的观念，面对复杂多变的形势，我们必须学会利用现有的资源，正确分析自己以及他人的能力，要能看到别人的长处，并且能为自己所利用，不能意气用事，为逞一时之快而误大事。

第四节 借他人之手，解决你的难题

任何问题都有解决的办法，无法可想的事是没有的。

——（美国）爱迪生

把虾米联合起来，能帮你吃掉大鱼

“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”，这是现实中残酷的竞争法则。不过，我们若想在社会上站稳脚跟，击败对手，有时候仅靠自己的力量是完全不行的。在这种情况下，我们不妨去联合周围可以联合的“虾米”，然后一起去吃掉我们想吃的“大鱼”，这样做效率往往会更高。

千万不要小觑小力量的集合。当我们看日本联合超级市场，以中小型超级市场共同进货为宗旨而设立的公司的惊人发展，就会有如此的感慨。就在 1973 年的石油危机之前，总公司设于东京新宿区的食品超级市场三德的董事长——堀内宽二大声呼吁：“中小型超级市场跟大规模的超级市场对抗，要生存下去的唯一途径就是团结。”可是，当时响应的只有 10 家，总营业额也不过只有数十亿日元而已。但是，现在的日本联合超级市场的加盟企业，从北海道到冲绳县共有 255 家，店铺数量达到 3000 家，总销售额高达 4716 亿日元，遥遥领先大隈、伊藤贺译堂、西友、杰士果等大规模的超级市场。而且，日本联合超级市场的业绩，竟然是号称巨无霸的大隈超市的两倍。尤其近几年来，日本联合超级市场的发展更为迅速。1982 年 2 月底，联合超级市场集团的联盟企业有 145 家，加盟店的总数有 1676 家，总销售额 2750 亿日元。但是，从第二年起，加盟的企业总数就增加为 178 家，继而以 187 家、200 家、253 家的速度持续地膨胀，同时加盟店的总数也由 1944 家增加为 3000 家……

原来是一个微不足道的超级市场经营者——堀内宽二，凭借着中小型超级市场不团结就无法生存的信念，草创成立的联合超级市场，发展到今天他本人也不会料想到的庞大阵容。目前，日本全国都可以看到联合超级市场的绿色广告招牌。

中国有句俗语：“众人拾柴火焰高”，意思是说，通过联合的力量，以实现个人力量所不能实现的目标。很多小企业、小公司，在激烈的竞争中，被冲撞得东倒西歪，飘飘摇摇，虽然也有顽强的生命力，但终难形成气候。

当我们还不够强大的时候，要在竞争中站稳脚跟，就得联合一切可以联合的力量，达成统一战线，共同出击，以群蚁啃象之势，去迎接各种挑战。

东北有家非金属矿业总公司——辽河硅灰石矿业公司，前身为辽河铜矿，因长年亏损，1983 年改换门庭，从事非金属矿的开发与经营，所开采的优质硅灰石全部销往日本、韩国，公司效益也真正红火了几年。

据称，日本商人将石头买上船，在回日本的航程中就加工成立德粉、钛白粉，中途返航，再运往上海、天津等地。

辽河硅灰石矿业公司于 1990 年从日本引进加工生产线，掌握了生产立德粉、钛白粉的技术，并从 1992 年起，开始生产建筑涂料。从 1993 年开始，所产硅灰石滞销，生产的涂料市场滑坡，公司严重亏损。1997 年，辽河公司宣布破产，原来的各分厂，全部被私营单位买断。

1999 年，日商再次光顾辽河公司，与私营小公司老板商榷购买 200 万吨硅灰石粉的合同。可是，各自为阵的小公司并没有这个魄力，也不可能在一年半的时间内完成合同任务。

眼睁睁看着煮熟的鸭子就要飞了，就在日商即将离开之际，辽河其中一家公司的经理郝为本横下心，与日商签了合同。

郝心里清楚，如果不能按期交货，日商的索赔，会让他倾家荡产，弄不好还得蹲大牢。但到口的肥肉，总不能不吃吧。

郝为本拿着合同，请其他几家小公司的经理聚到一起，认真研究，联合起来吃这条大鱼。经过任务分配，平均利益，几家公司立刻行动起来。

9 家公司经过有力的联合，一年半时间内，按时完成了任务。

上述事例正印证了虾米联合起来吞掉大鱼的事实。因此，在现实生活中，当你觉得仅凭一人之力难以应付对手时，完全可以采取这种办法，把可以借力的伙伴联合起来，就像一根筷子容易断，一捆筷子不易断，这种小力量的集合，会给你带来重大的收获。

巧转关系，借能人之手办好棘手之事

小的时候，当我们遇到难题时，总喜欢去找父母或老师等有能力的大人来帮忙，于是问题便很快得以解决。可不知为什么，当我们长大了，再遇到棘手的难事，反而倾向于独自冥思苦想，无所适从。

其实，遇到难题，就如同拿到了烫手的山芋，与其在那里傻乎乎地挨烫，倒不如将问题抛出去，让别人去解决。

有位知名度颇高、要求极为严格的建筑师，他规划了许多的建筑物，然后分别包给多位承包商。

由于这位建筑师对质量和进度要求甚高，所以在他的手下做事压力巨大。在他的建筑师事务所里，经常可以听到会议室里传出来的阵阵怒吼声，因此，他手下的助理更换非常频繁。

这次，建筑师请来的是一位刚毕业的年轻助理，负责监督和催促工程进度的工作。这个工作一向是最吃力不讨好的，所以受到建筑师的责难也最大。可奇怪的是这位年轻助理连续工作了半年，居然很少受到建筑师的责骂，工程的进度在他的监督下也几乎都能跟上，同事们对此都感到非常不解。

直到有一天，同事们在同这位年轻助理谈论工作经验时，才向其问道：“我们实在都很好奇，你工作时间不长，却能把工程进度控制得如此之好，你到底是怎样做到的呢？”

年轻助理耸了耸肩，无比轻松地说：“其实，这很简单，当一位承包商把难题丢给我，企图拖延工程进度时，我就很坚定地告诉他：‘我的进度不能变更，

你是要和我解决呢，还是让我们的建筑师和你解决？’这样他们通常都会没什么话说了。”

这位小伙子真的很聪明，他将自己的困境轻松地转化为建筑师和商人的矛盾，自己却轻松了起来。无独有偶，中国历史上也发生过类似的事情。

唐肃宗时，李辅国是宫中一名大宦官。至德元年（公元 756 年），肃宗在灵武称帝后，李辅国官拜行军司马。凡是肃宗的起居出行、诏令发布等内外大事，都委任李辅国处理。唐肃宗打败安禄山，收回京城后，李辅国在银台门主持恢复京城的事，并负责掌管禁兵，一时权倾朝野，人人都不敢小看他。上元二年（公元 761 年）八月，又加给李辅国兵部尚书一职。

可是李辅国仍然不满足，恃功向唐肃宗要官，请求做宰相。唐肃宗对李辅国这种咄咄逼人、明目张胆要官的做法非常反感，同时，对他的权力过重也有所警惕。因此，唐肃宗并不想把宰相的权力交给他。不过，李辅国对唐朝宗室有功，唐肃宗不想当面得罪他，于是，就对李辅国说：“按照你为国家所建立的功勋，什么不能做？可是，你在朝廷中的威望还不够，这怎么办呢？”

李辅国听了唐肃宗的话以后，就让仆射裴冕等人上表推荐自己。唐肃宗知道李辅国在请人上表，十分担心，就悄悄把宰相萧华找来说：“李辅国想做宰相，我并不打算让他干。听说你们想上表推荐他，真的吗？”

萧华没有做声，但心里已经明白了，出宫以后找到裴冕，征求他的意见。裴冕说：“当初我并没有打算上表推荐李辅国当宰相，是他自己来找我的。现在我知道了皇上的真实意图，请皇上放心，我宁死也不会上表推荐李辅国为宰相的。”

萧华又进宫向唐肃宗奏明他们的意见，肃宗非常高兴。后来，李辅国始终没能当上宰相。

不难看出，年轻助理是将问题引向了更困难的建筑师，自己巧妙地回避了矛盾，而唐肃宗则是将问题推给了下属，借他们的力量来限制李辅国。这两位聪明者，有了问题在当时就很快作出了反应，否则稍有停顿便会烫到自己的手。

现实生活中，我们就应该像故事中的年轻助理和唐肃宗学习。学习他们如何巧妙地将难题抛出去，让别人为自己的问题苦恼，使其处于两难的境地，自己则享受没有烦恼的乐趣。

不过，丢出“烫手的山芋”要有技巧，要丢得不愠不火，小心别碰到了对方，伤了感情。这里面就有个“度”的问题，既要让对方能在脸面上过得去，又要让自己摆脱困境。高明的人不仅能使丢出去的热山芋不会砸到别人，还能让别人心甘情愿地替自己解决问题。

当然，这些技巧是要经常练习的。常常操练，就能够掌握这个火候了。但是，有些时候也不应一味地回绝，应该抓住时机。有些时候，如果问题不是非常难处理，则应尽量去把它做好。

离间，让对手帮你打败对手

有时候，我们会遇到很强的对手，甚至不止一个。这种情况下，如果选择硬拼，无非是在以卵击石。可是，我们又不能坐以待毙，这就需要在战略上动点心眼儿了。

诸多事实证明，当对手很强大或很多的时候，离间计可以让对手内部或不同对手之间相互猜忌、相互打斗，而自己则可袖手旁观，坐收渔翁之利。

下面，我们就一起来看看中国历史上著名的“离间计”案例：

楚汉战争时，项羽与刘邦之间争斗不息。项羽“力能扛鼎，才气过人”，在战争初期以西楚霸王的名义号令诸侯，兵多将广，更兼善战，处于优势地位。刘邦“仁而爱人，喜施，意豁如也”，虽勇不及项羽，地不如楚多，但他能采纳部下建议，分化项羽同盟，故常能败而复振，逐渐化劣势为优势。

公元前 205 年，刘邦趁项羽的东征田齐之时，率兵 56 万伐楚，一举攻克楚都彭城（今江苏徐州市）。项羽得知，亲率精兵 3 万回援，连续作战，收复彭城，驱赶汉军，竟连连斩获汉军 20 万。刘邦慌忙逃窜，在途中竟将子女推下战车，

老父也被项羽俘虏。刘邦逃至荥阳，所幸靠萧何等征发的关中老弱全数赶来，方才稳住阵脚。

刘邦一面用陈平的离间计来离间项羽唯一的谋士范增，一面听从张良的计谋，趁项羽的同盟九江王英布、魏相国彭越与项羽“有隙”之时，利诱彭越，使他在楚后方绝楚粮道；派使者随何前去九江游说英布。英布此时与项羽虽有矛盾，但畏惧项羽强横，还不敢与项羽为敌。随何凭借三寸不烂之舌，说得英布心动，但英布仍然狐疑不定。于是，随何借楚使者前来九江催英布发兵之时，公开英布与汉有谋的事实，迫使英布最终下定反楚的决心。这样，项羽分兵去攻打英布，减轻了刘邦的压力；英布兵败来投靠刘邦，也只能死心塌地助汉攻楚。刘邦不断地削弱项羽的同盟，扩大自己的同盟，这是成功地应用借刀杀人之计扰其同盟，借对手狐疑而削弱对方的手法。

找准缝隙，挑起对手内部的矛盾，就等于把对手的实力一分为二，而且这被一分为二的实力还极有可能互相争斗、两败俱伤，那么自己可不费吹灰之力就能赢得胜利。

可见，面对强劲的对手不必慌张，运用离间的艺术，让对手亲者痛、仇者快，互相猜忌提防，甚至互相攻击、互相消耗力量，不仅是极高的智慧，也是最省时省力的取胜手段。

借“东风破”，提早走出困境

漫漫人生旅途，当你遭遇困境，一筹莫展时，往往就需要高人来指点一下了。也许对方只是简单的一句话，但却能让你顿悟，时来运转。[redacted]

有句俗话叫“万事俱备，只欠东风”。实际上，当我们不具备万事的时候也需要东风，尤其是遇到困境的时候更需要东风来破。有了能给我们东风的人相助，我们就可以尽快取得成功，甚至飞黄腾达、扶摇直上。

每个人的身上，都有着走向成功的条件，如何利用这些条件，外界的帮助影响很大。很多知名度较高的人之所以成名，也与会借东风密不可分。东风使他们

得到机会，使他们快速成长。善于接受他人的东风相助，是名人们把握机遇的关键，也是他们最终成名的重要原因之一。这其中的道理是容易理解的。你接受了他人的帮助，就好比一粒种子种入适合自己生长的土壤，得到滋养。

传说清朝乾隆年间，江南一带有个名叫张全福的人。他为了生计，开了一家酒店。酒店规模很小，缺乏知名度，他的生意日益冷清。他为了改变自家酒店的面貌，苦思良策，却一直未能奏效。

正当他一筹莫展之时，乾隆皇帝为了体恤民情，来到江南一带。乾隆边走边看，不经意间走到了张全福这家小酒店的门口，便轻轻地叩击店门。门开了，张全福走了出来。当他看到乾隆时，不由得惊呆了。他心想：此人相貌堂堂，一定是位贵人，今日来到我的小店，此乃我的荣幸。于是赶忙走上前去，向乾隆行了个大礼。

乾隆坐下来，随便点了几个小菜，一边喝酒一边同张全福闲聊。两人聊得很投机。说话间，张全福就把自己店内生意不好的情况向乾隆一一诉说。乾隆看见店内冷冷清清、灰尘满地的狼藉景象，又看到张全福老实敦厚的样子，不觉动了恻隐之心，他心平气和地对张全福说道：“看你是个老实人，我倒想帮你一把，却不知如何相帮？”张全福思考了一会儿，说道：“承蒙客官厚礼，请您帮我亲笔题写一副对联，好吧？”

乾隆皇帝听后，满口应允，立即提笔写下了这样几句诗：

“江南水秀景宜人，民风富庶享太平。

小小酒店风味浓，丰肴佳馔怡人心。

若问赐墨何许人？紫禁城里寻真龙。”

张全福读了这几句诗后，顿时醒悟，高兴得手舞足蹈，大声喊道：“啊！原来您就是当今的万岁爷，草民今天可遇到大贵人了。”他赶忙双膝跪地，谢主隆恩。

乾隆的诗给张全福这家小小的酒店带来了很大声誉。当此事传开之后，人们纷纷慕名前来，顾客络绎不绝，生意日益兴隆。

现实生活中，我们要像故事中的张全福那样，身陷困境或处于停滞不前的状态时，抓住机遇，找别人扶自己一把。俗话说：孤掌难鸣，独木不成桥。无论是游刃职场，还是处世做人，我们必须寻求他人的帮助，寻找自己的“东风破”。这就像打牌，有了高人的指点，你便会有所顿悟，打出好牌。

这种“利用”不是丑恶的，而是各取所需。一个人，无论在工作、事业、爱情哪个方面，都离不开人与人之间的相互帮助。朋友就是如此，因为个人的能力和局限，以及人际关系有所不同，必须相互帮助，借朋友的东风。在自然界中也是这样，动物们相互帮助，有利于防备捕猎、取暖和生殖。狼群就是利用了彼此之间的相互关系，以及在此基础上建立起来的秩序和习惯，以享受最大的益处。群居的习性不仅使他们更容易捕获食物，更使他们在抵御敌人进攻时获得强大的力量。因此，狼群很少真正受到其他动物的危胁。群居动物（相互利用了对方的长处和力量，哪怕是极微弱的力量，如蚂蚁、蜜蜂、家鸡等）容易繁衍和生存，而喜欢独来独往的动物，被淘汰者居多，无论其多么凶猛强悍。

就社会和自然状况来看，孤单者是斗不赢拉帮结派者的。一个人如果没有朋友，没有别人的帮助，他的境况会十分糟糕。普通人如此，成就大事业的人更是如此。如果失去了他人的帮助，不能利用他人之力，任何事业都无从谈起。

当然，“利用”是相互的，我们在借力的时候要考虑到施与受的平衡关系，不要忘记让别人好好“利用”自己。当你遇到可能对自己有帮助的人时，应当在能帮他的时候帮他一把，这样才能够为自己积蓄力量，让别人在关键时刻帮自己一把。

自己打不过，让影子跟他打

狐狸借水杀虎的故事，相信很多人都听过。狐狸诱惑老虎到水边，让老虎与自己的影子打架，最后老虎落水。当对手过于强大时，要避免与其直接过招，就得想办法挑起其内部矛盾，以削弱甚至消灭对手的力量。兵法上最高的谋略就是

“不战而屈人之兵”，狐狸就是运用了这一谋略。

自古以来用这种战术谋略来保全自己的例子不在少数。战国时期七国混战时，很多国家都曾将此策奉为经典。

齐景公在位期间，田开疆率师征服徐国，有拓疆开边强齐之功；古冶子有斩龟救主之功；田开疆推荐的公孙捷有打虎救主之功。三人结为兄弟，自号为“齐邦三杰”。齐景公为奖其功劳，嘉赐“五乘之宾”的荣誉。随着时间的推移，他们三人挟功恃勇，不仅简慢公卿，而且在景公面前也全无礼数，甚至内结党羽，逐渐成为国家安定的隐患。齐相晏婴深感忧虑，想除掉他们，又担心景公不允许，反结怨于三人。

一天，邻邦的国王鲁昭公带了司礼的臣子叔孙来访问，谒见齐景公。景公立即设宴款待并叫相国晏子司礼，三位武士也奉陪左右。晏子奏请开园取金桃为两国结盟祝贺。景公准奏后，晏子引园吏亲自监摘。摘得六个金桃，“其大如碗，其赤如炭，香气扑鼻”。景公问：“只有六个吗？”晏子答：“其余的都未熟，现在只能摘六个。”两位国王各吃了一个，都觉得非常鲜美，互相赞叹了一番。于是，景公又分给晏子和叔孙各一个。此时，盘子里只剩下了两个桃子，晏子请示景公，传谕左右文武官员，让各人自报功绩，功高者赏桃。

公孙捷和古冶子先后站起来，自报功劳，景公分别把桃子分给二人，但是田开疆就不服了。他起身说自己曾奉命攻打徐国，逼徐国投降，为国家奠定了盟主地位，他的功劳才最大。晏子看公孙捷和古冶子的桃子都吃完了，立即对景公说：“田将军的功劳最大了，但金桃已经赐完了，只好等熟了再赐。”景公连忙附和。田开疆自以为这是一种耻辱，功大反而不能得到桃子，于是挥剑自杀。古冶子和公孙捷相继因功小食桃而感到耻辱也自杀身亡，景公遂下令为他们厚葬。殊不知三人为了桃子而羞愤自杀，全是晏子和景公所设的计策。

公孙捷、古冶子和田开疆三人在朝廷为所欲为，俨然有威胁景公的趋势，景公为了除去三人，只好利用接待邻国国王的机会，令三人丢尽颜面。古人最注重功德和颜面，平时好面子的三人肯定会为争桃而不顾身份，继而便会感到羞愤不已，轻则退隐，重则自尽以显示清高。这一招借对方的心理而将其除掉的计策，实在是高招。

在实际的生活当中，我们也可以运用这种策略，扰乱对自己不利的人的视线，当他们的注意力转移到其他地方时你就可以给自己喘息和崛起的机会。

第四章 身价心计学：自抬身价跻身“绩优股”

为什么有的人出场费数以百万，而有的人却无人问津？为什么有的人无须亲自出面，一句话就能办成事，而有的人花重金、费尽唇舌也办不成事？为什么身处相同的地方，有的人能非常受器重，有的人却形单影只……答案就在两个字上——身价！聪明人都懂得自抬身价，跻身他人眼中的“绩优股”。

第一节 酒香也怕巷子深

酒香也怕巷子深，皇帝女儿也愁嫁。

——佚名

王婆卖瓜，必须自夸

有句俗话叫：“王婆卖瓜，自卖自夸。”虽然这句话蕴含了一些自吹自擂的意味，但这种自吹的必要性并不是没有道理的。

社会就如同一个大丛林，我们有许多机会都是要靠自己去争取的。如果有能力，就应该自告奋勇地去争取那些许多人无法胜任的任务，千万不要把自己淹没在人群中，或者躲在被人们遗忘的角落里。成功者会让自己闪耀夺目，像磁铁一样吸引各方的注意。

有一匹千里马，身材非常瘦小，它混在众多马匹之中，黯淡无光。主人不知道它有与众不同的奔跑能力，它也不屑表现，它坚信伯乐会发现它的过人之处，改变它被埋没的命运。

有一天，它真的遇到了伯乐。这位“救星”径直来到千里马面前，拍了拍马背，要它跑跑看。千里马激动的心情像被泼了盆冷水，它想，真正的伯乐一眼就会相中我，为什么不相信我，还要我跑给他看呢？这个人一定是冒牌！千里马傲慢地摇了摇头。伯乐感到很奇怪，但时间有限，来不及多做考察，只得失望地离开了。

又过了许多年，千里马还是没有遇到它心中的伯乐。它已经不再年轻，体力越来越差，主人见它没什么用，就把它杀掉了。千里马在死去的一刹那还在哀叹，不明白世人为什么要这么对待它。

客观而言，千里马的一生非常悲惨，甚至有些“怀才不遇”的意味。它终年

混迹于平庸之辈中，普通人不能看出它的不凡之处，伯乐也错过了提拔它的机会。但是，造成这种悲剧的是谁呢？是它的主人吗？是伯乐吗？都不是！怪只能怪千里马自身，假如它当初能够抓住机遇，勇敢地站出来，在伯乐面前它能不顾一切地奔跑起来，表现出自己与众不同的优秀品质来，用速度与激情证明自己的实力，恐怕它早就可以离开那个狭窄的空间，到属于自己的广阔天地尽情施展了。

曾经人们总说“酒香不怕巷子深”，其实非也，这甚至会耽误很多英雄。试想，要有多么浓郁的芳香才能从深巷里传入人们的鼻端呢？又有多少人能够静下心来寻找这芳香的源头呢？只怕最终也不过落得个“长在深巷无人识”。有些人常慨叹怀才不遇，却不知何时才会自我醒悟，因为有能力是需要表现出来的，有本事就要发挥出来，不吭声、不动作，谁会知道你胸中的万千丘壑，谁会将你这匹千里马从马群中挑选出来呢？

不少人总是满怀希望地等待着，期待伯乐从远方来发现自己、提拔自己。只可惜千里马常有，而伯乐不常有。并不是所有领导、上司都独具慧眼，将机会拱手送上。在你做白日梦的时候，别的千里马，甚至是九百里马、八百里马们早已迎风疾驰，令众人瞩目，获得了展示自己的舞台。而默不做声的你，自然被淹没在无人问津的平庸者当中。

现实终究是现实，美好的东西不会主动跑到你面前来，一切都要靠你自己主动争取。要知道，就算天上掉下馅饼，也要你主动去捡，而且你还必须抢先别人一步。金子如果被埋在土里就永远不会闪光。如果要闪光只有两种可能：一种是被矿工侥幸发掘，而这需要有千载难逢的机会；另外一种是通过自己的力量破土而出，如果你努力，如果你是真金，这种可能几乎等于必然。一手资源微信 ipip885。

因此，即便是实力爆棚的人，也要学会表现自己，要善于表现自己，才能让自己的优势展现于世人面前，才能使自己成为求才若渴的人们心目中的抢手货。

以当代职场为例，默默无闻、埋头苦干的人，往往不能够得到重用。一个成功的人，不仅仅要拥有雄厚的实力，还要会表现自己，这样才有机会脱颖而出。

正如美国著名演讲口才艺术家卡耐基所言：“你应庆幸自己是世上独一无二的，应该把自己的禀赋发挥出来。”在如今这个凸显自我价值的时代，实力已不

是成功的唯一条件，还需把自己“捧红”，把自己“炒热”，这是一种把握人生主动的心机。

自卑者错过机遇，自信者创造机遇

自卑的人总喜欢低估自己，自愧无能，甚至自怨自艾、悲观绝望。他们不会在别人面前表达自我，更不用说自我夸赞了。他们就像乞讨者一样，永远卑微地活着。即使有好的机遇降临身边，他们也很容易错过。

自信的人却恰恰相反，因为坚信自己一定会成功，他们做事往往胸有成竹，能勇敢地迈出每一步，从而最大限度地挖掘自身的潜力。在他们眼里，外来的挑战虽然很残酷，但不管能不能克服，总有过去的时候。对他们来说，只要心中充满了信念，即便身处逆境，也能够为自己创造好的机遇，同样能赢得无数的掌声。

一个下着小雨的中午，车厢里的乘客稀稀拉拉的，在一个站台，上来了一对残疾的父子。中年男子是个盲人，而他不到 10 岁的儿子只有一只眼睛能感光。父亲在小男孩的牵引下，一步一步地摸索着走到车厢中央。当车子继续缓缓往前开时，小男孩开口说：“各位先生、女士，你们好，我的名字叫麦蒂，下面我唱几首歌给大家听。”

接着，小男孩用电子琴自弹自唱起来，电子琴音质很一般，但孩子的歌声却有天然童音的甜美。

正如人们所预料的那样，唱完了几首歌曲之后，男孩走到车厢头，开始“行乞”。但他手里既没有托着盘子，也没有直接把手伸到你前面，只是走到你身边，叫一声“先生”或“小姐”，然后默默地站在那儿。乘客们都知道他的意思，但每一个人都装出不明白的样子，或者装睡着，有的干脆扭头看车窗外面……

当小男孩小手空空走到车厢尾部时，一位中年妇女尖声大喊起来：“真不知怎么搞的，城里的乞丐这么多，连车上都有！”

这一下，几乎所有的目光都集中到这对残疾的父子身上，没想到，小男孩竟

表现出与年龄不相称的冷静，他一字一顿地说：“女士，你说错了，我不是乞丐，我是在卖唱。”

车厢里所有淡漠的目光刹那间都生动起来，有人带头鼓起了掌，然后，是掌声一片。

一个没有生存能力的孩子，却在顽强不屈地承受着生命给予他的考验。在有人悲叹自己命运不济的时候，小男孩却用自己的成熟和坚强支撑着自己和一家，用自己的劳动、自己的歌声为自己赢得收入。面对别人的嘲笑，他毫无自卑之感，自信坦然地面对。面对这个小男孩，所有的自卑都变成了逃避人生的理由，只要坚持相信自己，掌声一定属于自己。

举世闻名的指挥家小泽征尔，成名之前，在一次世界优秀指挥家大赛上，他发现了不和谐的声音，觉得乐谱有错。这时，评委们却坚持说乐谱没有问题。面对这些权威人士，小泽征尔斩钉截铁地说：“不！一定是乐谱错了！”话音刚落，评委们便报以热烈的掌声。原来，这正是比赛的一部分，小泽征尔的勇敢、自信征服了所有评委。

正是因为相信自己，小泽征尔才果断地跳过了“圈套”。这次的夺魁，也正如一盏明灯，照亮了他的前程！

成功不一定站在智慧的一方，但一定会站在自信的一方。相信自己，就会拥有自己的成就与幸福。如果你真的相信自己，并且深信自己一定能实现梦想，你就一定会成功。因为你相信“我能做到”时，自然就会想出“如何去做”的方法。

有的时候别人（或者整个大环境）会怀疑我们的价值，久而久之，连我们本人都会对自己的重要性感到怀疑，接受了社会强加给我们的角色，变得自甘堕落起来。如果你任由这种事情发生在你身上，你将一辈子都无法抬起头来，只能沿着“乞丐”的道路无奈地走下去。

但如果你能跳过那个“圈套”，大声地喊出“我不是乞丐，我是在卖唱”，一切就会在那一瞬间变得很不同。那是自信的力量，是敢于向自我挑战、超越自我的精神，唯此才能重新评价自我，认真审视自我，深刻反省自我，不断总结自我，

从而更好地深化、发展、完善自我；才能焕发心底的勇气与动力，才能经受磨炼和考验，才能承担更多的责任，铸造更辉煌的人生！

请相信自己，如果我们不能做到心灵统一，就不可能发挥出生命的潜在力量，不发挥出潜在力量，就是自己埋没自己。也许你并没有意识到：在大部分时间、大多数事物中，不是别人限制你，而是你埋没了你自己。行动起来，去创造你需要的机遇吧！

聪明人，就要自我推销

表现欲是人们有意识地向他人展示自己才能、学识、成就的欲望。对于我们来说，增强自己积极的表现欲尤为重要。实践证明，积极的表现欲是一种促人奋进的内在动力。谁拥有它，谁就会争得进一步发展自己的机会，从而接近成功的彼岸。

然而在现实生活中，有些人并不这样看问题，他们对表现欲存有偏见，以为那是“出风头”，是不稳重、不成熟。这样一来，他们不但失掉了很多机会，而且给人留下了平庸无能、无所作为的印象，自然得不到好评和重用。这些现象反而告诉我们，表现欲不足无疑是一种缺憾，积极的表现欲应该成为现代人必备的心理。

自我表现的目的是为了成功地把自己推销出去，让人们看到自己真正的才干与实力，把那些原本可能不属于自己的机会拉到自己的面前，这样成功的机会将会大大增加。

有这样一个故事，讲的是一个多次失业者在面试时推销自己的妙招：

某大公司招聘人才，应者云集。其中多为高学历、多证书、有相关工作经验的人。

经过 3 轮淘汰，还剩 11 个应聘者，最终将留用 6 人。因此，第四轮总裁亲自面试，将会出现十分“残酷”的场面。可奇怪的是，面试现场出现了 12 个考

生。

总裁问：“谁不是应聘的？”

坐在最后一排的男子一下子站了起来：“先生，我第一轮就被淘汰了，但我想参加一下面试。”

在场的人都笑了，包括站在门口闲看的老头子。总裁饶有兴趣地问：“你连第一关都过不了，来这儿又有什么意义呢？”

男子说：“我掌握了很多财富，我本人即是财富。”

大家又一次笑得很开心，觉得此人不是太狂妄，就是脑子有毛病。

男子接着说：“我只有一个本科学历，一个中级职称，但我有 11 年工作经验，曾在 18 家公司任过职……”

总裁打断他：“你学历、职称都不算高，工作 11 年倒是很不错，但先后跳槽 18 家公司，太令人吃惊了。我不欣赏。”

男子站起身：“先生，我没有跳槽，而是那 18 家公司先后倒闭了。”在场的人第三次笑了。一个考生说：“你真是倒霉蛋！”男子也笑了：“相反，我认为这是我的财富！我不倒霉，我只有 31 岁。”

这时，站在门口的老头子走进来，给总裁倒茶。男子继续说：“我很了解那 18 家公司，我曾与大伙努力挽救那些公司，虽然不成功，但我从那些公司的错误与失败中学到了许多东西，很多人只是追求成功的经验，而我，更有经验避免错误与失败！”

男子离开座位，一边转身一边说：“我深知，成功的经验大抵相似，而失败的原因各不相同。与其用 11 年学习成功的经验，不如用同样的时间去研究错误与失败；别人成功的经历很难成为我们的财富，但别人的失败过程却是！”

男子就要出门了，忽然又回过头说：“这 11 年经历的 18 家公司，培养和锻炼了我对人、对事、对未来的洞察力，举个例子吧，真正的考官不是您，而是这位倒茶的老人。”

全场 11 个考生哗然，惊愕地盯着倒茶的老头。那老头笑了：“很好！你第一个被录取了，因为我急于知道，我的表演为何失败。”

在这里，该男子的面试过程可谓一波三折，但整个过程却都是该男子推销自我的表演。因此，要想使别人接纳自己，并重用自己，你必须使出全部招数，竭尽全力去游说，必须有创意，而且具有鲜明的印象，让用你之人因佩服而接纳你。

推销是一种才华，就像是绘画一样，两者都需要培养个人的风格；没有风格的话，你只是芸芸众生中的一个而已。推销自己是一种才能，也是一种艺术。有了这种才能，人们才可能安身立命，才能抓住机遇使自己处于不败之地。能够将自己推销给别人的人才能推销世界上任何有价值的东西。

一个真正有心机的人，不仅要有能力、会做事，还要会表现自己、推销自己。绝大多数人都有自己的理想和目标，但人生的第一步是学会醒目地亮出自己，为自己创造机会。说到底，这是一种观念，是主动出击还是被动选择？其实，这在很大程度上决定着你的成功与否。

第二节 打肿脸充胖子，把自己“做大”

面子不是别人给的，而是自己挣来的。

——佚名

往脸上贴黄金，增加办事筹码

一般人求人，态度一定会低三下四，让对方怜悯，好像只有这样才容易获得救助。这种人见得多了，也就见怪不怪了。如果你一反常规，巧用手段为自己贴金，从气势上并不输给对手，然后你再故意说一些抬高自己身价的话语，对方肯定会想到你或许真的实力不凡。

要知道，人际场上，本来就虚虚实实，谁也无法完全摸清伙伴和对手的底细。在这种大环境下，如果你势力较弱而又想把自己事业做大，那么你就应该多往脸上贴些“黄金”，抬高身价，至少给对方一个你实力强大的假象，这样你才能成功地借助对方的力量。

有一年国际木材市场需求增加，价格上扬，某大型林场看准这一时机，将林场的木材推入国际市场，市场反映良好。然而好景不长，几个月后，由于市场竞争激烈，木材的价格大幅下跌，如果继续坚持出口，林场将每年亏损上千万元。面对危机，场长认为，在国际交易中他们是后起者，在强手如林的情况下，挤进去非常不容易，应想办法站住脚才行。如果一遇风险和危机就退出来，那么，想再占领市场就会更困难。于是他决心带领大家从夹缝中冲出去。为此，他亲自参加一些大型宴会，借此搜集信息，寻找合伙对象，开辟新市场。

在一次宴会上，场长遇到国外一家著名的家具生产集团的总经理。场长开门见山，表明希望那家公司能够把他们的林场作为原料采购基地。对方公司总经理说：“现在我们的原料供应系统很稳定，你有什么优势让我们把别的公司辞掉，而选用你们的木材？”场长不卑不亢地列举了该林场三大优势：第一，我们林场的木材质量有保证，有很高的信誉；第二，我们可以长期合作，保证长期供货，长期供应价格上我们可以给予一定的优惠；第三，我们林场有自备码头，能保证货运及时，并有良好的售后服务，更重要的一点是保证信守合同。场长在大谈林场的三大优势后，还不紧不慢地对外方总经理说，林场刚刚与国际上另一家知名公司签订了供货合同。那位经理听说连 A 公司那样的大公司都与中方的这家林场签订了合同，看来林场实力不弱啊！他立即同意就供货问题正式洽谈。签订合同之前对木材进行现场检测。经检测，木林质地良好，是家具原材料的上上之选，经过一番讨论，双方正式签订了合同，从此该林场在国际市场上站稳了脚。

上例中，那位场长没有刻意地恭维对方，而是底气十足地向对方提出要求，紧接着在不经意中道出自己与另一家公司签订了合同，无形中抬高了林场木材的身价，让对方对他刮目相看，如此一来，事情自然好办多了。

足见，求人办事，手段一定要灵活，特别是在商业场合求陌生人时，如果自身力量较弱，处于劣势，那么你不妨巧用一些手段，往自己脸上贴金，把身价抬高，增加自身分量，为自己办事创造一些更好的条件。

当然，脸上的“黄金”是有一定限度的，否则无限度地拔高自己只能是玩火自焚。

以小搏大，“炒”出你的最大价值

赌博的时候，人人都渴望以小搏大，因为这样相对而言赚得最多。其实，在这个凸显自我价值的时代，运用“炒”的技巧彰显自己的价值和突出自己的地位，是人生的一大学问，也是取得成功的一种智慧。

战国时，齐王听信谗言，认为孟尝君的名望高过自己，会威胁到自己的统治地位，于是罢免了孟尝君的职位。孟尝君的门客知道了这个消息，纷纷离去，只剩冯谖一个人。

冯谖对孟尝君说：“请派我到魏国去，我一定有办法让你重新受到国君的重用，增加封地。”

于是孟尝君备好礼物，派冯谖去魏国。

来到魏国，冯谖对梁惠王说：“天下的游士驱车入魏，都想使魏国强盛，使齐国削弱；而驱车入齐的都想使齐国强盛，使魏国削弱。这是因为魏齐两国势不两立，谁能称雄谁就能拥有天下。”

梁惠王听了，问道：“那么怎样才能使魏国称雄呢？”

冯谖并没有直接回答，而是进一步问道：“大王知道齐国罢免孟尝君的事吗？”

梁惠王说：“知道。”

冯谖说：“辅佐齐国使之在天下举足轻重，都是孟尝君的功劳。现在齐王听信别人的谗言，罢免孟尝君，孟尝君心中怨恨，一定会背叛齐国。如果他能投奔魏国，齐国的人心自然随之倒向魏国，齐国的国土就在您的掌握之中了，这岂止是称雄而已？大王应该赶快派使者带着厚礼，去迎聘孟尝君，千万不要错失良机。否则，如果齐王醒悟过来，再次重用孟尝君，那么魏齐两国谁能称雄天下，就未可预知了。”

梁惠王听了很高兴，当即派出 10 辆车，载着百镒黄金去齐国迎聘孟尝君。

冯谖辞别梁惠王，先行赶回齐国，游说齐王：“天下的游士驱车入齐的，都想使齐国强盛，使魏国削弱；驱车入魏的，则想使魏国强盛，使齐国削弱。这是因为齐魏两国势不两立，一旦魏国强盛，齐国就会因此削弱。现在我听说魏国派遣专使，带 10 辆车，载着黄金百镒来迎聘孟尝君。孟尝君不去魏国就罢了，一旦他去辅佐魏王，天下人都会归附于他。到那时魏国强盛，齐国削弱，齐国的临淄、即墨地区就危险了。大王何不在魏国使者到来之前，恢复孟尝君的职位，增加他的封邑，向他表示歉意呢？这样做，孟尝君一定会欣然接受。魏国再强大，又怎么能强请别国臣子去当丞相呢？”

齐王说：“你说得很有道理。”他当即召见孟尝君，恢复原来的相国职位和封地，还增加 1000 户封邑。魏国使者恰好在这时来到齐国，听说此事，只好无功而返。

在这个事例中，门客冯谖凭三寸不烂之舌，说服魏王派出 10 辆车，又载百镒黄金去迎聘刚刚被齐王解除相国职位的孟尝君，之后，冯谖又去面见齐王，报告魏王要重用孟尝君的事情，同时劝说齐王恢复孟尝君的职务。这是一种策略，用现代的话说，冯谖必须先把已经下野的孟尝君在魏王那里“炒”起来，给齐王施加压力，让齐王认识到孟尝君的价值，这样，齐王才能再度起用孟尝君。

在人才竞争的社会里，适当地运用以小搏大的炒作技巧，是很有必要的。从某种意义上来讲，它是一种实现自我价值简捷而高效的手段。如果四两拨千斤用得恰当，可收到事半功倍的效果。

制造“地球离开我就不转”效应，赢得大家重视

在抬高自己身价的方法中，最直接有效的就是提高自己在对方心中的重要性。那么，具体该如何去做呢？

自古便有“物以稀为贵”一说，一件事物流通和发行得太多，价格就会降低；反之，则会受到人们的重视。这也是为何有些东西被我们见到和听到的次数多了，便被认为普通、没有太大价值。

同样的道理，如果你的形象在一个团体中已经被树立起来了，那么从这个团体中暂时退隐将会让人们更多地谈论你，甚至更多地夸赞你。聪明的话，你就应该学会在适当的时候离开，通过缺席来创造“地球离开我就不转”的效应。

史蒂夫·纳什是一位杰出的 NBA 篮球明星，他效力于菲尼克斯太阳队，在 2004～2005 赛季荣膺常规赛 MVP（最有价值球员称号）。

有很多人认为，太阳队之所以有这么强的光芒，不只是因为纳什的出色，更是因为太阳队能人众多，高手如云，他们有超级马里昂，他们有全联盟效用第一的中锋迪奥，是他们和纳什组成的铁三角让太阳队获得如此成绩。

的确如此，当纳什在太阳队的时候，他身边每一个人的数据都是那么漂亮，他们全队 6 人得分过 10 是一件十分普遍的事情，而相对于 MVP 纳什，他所取得的数据只是和往常一样出色而已，队友马里昂的数据之光甚至已遮住了 MVP 纳什的过人之处。

但是，在纳什受伤后，当他们在主场迎战西部第一的马刺队时，没有纳什的太阳队在第四节一开始就落后客队 22 分之多，往日豪取 30 多分篮板的马里昂不见了，刚被评上第一效用中锋的迪奥居然成了助攻王，而太阳一向的置敌于死地

的法宝——流畅有效的快攻也不见了……纳什不在场上，他带走的绝不仅仅是他个人的数据，他的缺席让整支太阳队都找不到进攻的节奏，他的缺席让强队太阳在马刺队面前显得如此的不堪一击，他的缺席充分体现了他 MVP 的价值，无人能够取代的价值。

像纳什这样，偶尔玩“消失”，对许多人来说是司空见惯的手段。

明代的著名政治家张居正，曾经被政敌们群起而攻之，张居正就向皇帝递交辞职信，表示年老体衰，不堪重负，希望能退休回去养老。当时的皇帝也有些希望张居正退休，以便取得实权，于是便有批准其申请的打算。但是皇帝突然发现离开了张居正，许多事情完全没办法继续进行下去，最后只得驳回了张居正的辞职信，同时也让那些状告张居正的官员们闭上了嘴。张居正就是用这种方式展现了自己的价值，让皇帝意识到了他的重要性。

生活中，你一定有这种感觉，当你拥有一件事物或一个人的时候，因为你可以轻易得到，所以你并不看重，更不会去珍惜。但当你在某一天突然失去那些你本来不在乎的东西时，你才会突然发觉，原来，它对你是如此重要。就像纳什和张居正，只有在他们缺席离开的时候，身边的人才会真正发现他们的价值。也许他们并不是最善于表现自我的人，却绝对是整个团队的灵魂所在。这也是为何人们常说“失去了才懂得珍惜”。

有心机的人，总是能充分地利用这一点，巧妙地让所有人都知道他们的重要性。但这也是有前提的，那就是自身必须具备超越他人的实力，具备别人所不具备的才能，如此才能通过适时缺席达到“地球离开你就不转”的效果，变成一个不可取代的人物。反之，缺席并不会产生什么不良影响。

第三节 吸引眼球，手段决定身段

不管是人还是产品，只要能得到公众的关注，抓住了公众的眼球，就等于抓住了财富与成功。

——佚名

给魅力加点“磁性”，吸引更多的人

美国著名成功心理学大师拿破仑·希尔博士说：“真正的领导能力来自让人钦佩的人格。”积极、真诚、守信、勇敢……能将这些世人向往的因素集于一身者，其富有魅力的人格便会在无意间吸引许多人，视其为一种信仰，甘愿成为其信徒。

无数事实证明，想要成为精神领袖，让周围的人们追随你，形成一个凝聚人心、催人奋进、具有强大吸引力的领导核心，仅仅依靠体制和职务赋予的权力是远远不够的，还需要给自身的魅力加一些能让众望所归的“磁性”。

在封建社会，统治者为了加强君权，经常采用的一个手段便是极力美化君主的人格：“神圣者王，仁智者君，武勇者长，此天之道、人之情也。”统治者总是力图使人民相信：君主的人格是完美的，君主即代表着伟大、睿智、圣明、仁德、英武。

其实，古代不少君主不可能兼具上述美德，但他们十分注意不从自己的口中露出一言半语违背上述美德的话，并且注意使那些看见君主和听到君主谈话的人都觉得君主是位非常之人。这样才能达到“顺应民心”的目的，为自己创造一大批忠心追随的信徒。

从积极的角度看，封建统治者非常重视提升自己的人格魅力，以此来加强自己的精神感召力和影响力，让人们心甘情愿地追随自己。人格魅力能创造多大的影响力？时代华纳总裁史蒂夫·罗斯为我们做出了回答。

虽然罗斯的生活沉浸在幻想之中，他的行事作风专擅独裁，但他绝不露出一副高高在上的模样，即使对地位低下的人也绝不摆出一副盛气凌人的架势。他至少不会给人以妄自尊大的感觉，他能顾及别人应有的尊严。

得力干将达利是这样表述罗斯的“亲和力”的：“罗斯对周围人物的感受处处可见，他和每一位秘书都曾亲切地交谈。如果他离开时忘了向安或玛莉莎（达利的助理）道再见，他会说‘天啊！我忘了说再见’，然后再折回去。如果他留在公司而由安替他做什么事情的话，第二天就会有一打红玫瑰放在她的桌上。”为了和公司低层的员工打成一片，罗斯可以说费尽了心思。他确实成功了。所有人都从内心深处尊敬他、感激他，并自动自发地追随他。

对于手下的得力干将，罗斯则另有一套方案创造信徒。他赋予部门主管绝对的自主权，他告诉他们犯错无妨，但就是不要太离谱。因此，他鼓励主管要有自己就是老板的意识。罗斯言行如一，从不干涉主管的决策，无论是否景气，他永远是他们忠实的支持者。这种亲切、温厚、如慈父般的作风完全符合他的个性，并且深入人心。当其他同行的管理阶层因流动率太高而元气大伤之际，华纳的高级主管一律长期留任。每当他的控制权受到来自合并的挑战时，他手下的主管便群起反对他的对手，从而帮助他度过一次次的权力危机。

罗斯知道，要使员工真正成为信徒，还必须给他们以实惠。无论如何，运用各种手段将公司的财富与同僚共享，对罗斯而言似乎是天经地义的事。谈起薪资、津贴和一些千奇百怪的福利措施，华纳可说是一应俱全，称得上真正的全能服务公司。罗斯让他手下大将各个成为千万富翁，他们对他奉若神明，事实上，他的周遭人士对他不但绝对忠诚，而且近乎个人崇拜。

除以上几点之外，罗斯获得人们信仰的保证是他迷人的梦想以及凭借实现梦想的超凡能力所建立起来的良好信誉。“要与罗斯相处，就必须是他忠诚的信徒。一旦进入他的世界——那里强调的是忠诚——则你的梦想（依照他的指示）都能够实现。”

古往今来，信徒式文化一直是维系人心的重要因素。就拿世界 500 强的宝洁公司来说，信徒式文化也产生了良好的效果。宝洁长期以来一直细心挑选新员工，雇用年轻人做最初级的工作，然后把他们培养成具有宝洁思维和行为方式的人，再让这些在宝洁文化中成长起来的“宝洁信徒”做中高级管理人员。这些忠实的员工在宝洁内部形成了上下一心、团结奋进的气氛，大家群策群力，以公司发展为信念，以信徒式的狂热，贡献出自己的全部力量。

足见，充满“磁性”的人格魅力，才是聚集众人的精神力量。当你带着动人的人格魅力站在人们面前时，无需聒噪的鼓动与召唤，他们也会紧紧地追随在你身边，为你的目标而奋斗，为你的梦想而努力。

形象名片上下功夫，谁都会对你印象深刻

交际场上，有的人能如鱼得水，有的人却跌跌撞撞。对此，人们总喜欢用“同人不同命”这个词进行解嘲式的概括。那么，为什么同样的人生，却有着不同的境遇、不同的结果呢？

生活经验告诉我们，每个人都想追求完美的人生，但很少有人真正注意自己在社会交往中的形象。这种形象不仅仅是仪容仪表的刻意修饰，更是温和的性格、积极的心态、文雅的修养带给人的影响力。

正如古代哲人穆格发所言：“良好的形象是美丽生活的代言人，是我们走向更高阶梯的扶手，是进入爱的神圣殿堂的敲门砖。”一个注意形象并自觉保持好形象的人，总能得到人们的信任，总能在逆境中得到帮助，也必定能在人生的旅途中不断找到发挥才干的机会，最终做到时刻用自己的风采魅力影响别人，活出真正精彩的人生。

可以毫不夸张地讲，好形象是人生的一种资本，充分利用它不仅能给你的日常生活增光添彩，更有助于提升你的影响力。

宋庆龄女士是全世界公认的伟大女性，她除了拥有崇高的品质、高尚的人格外，还具有美好的仪表形象。

美国作家艾斯蒂·希恩曾在作品里这样描写她：“她雍容高贵，却又那么朴实无华，堪称稳重端庄。在欧洲的王子和公主中，尤其年龄较长者的身上，偶尔也能看到同样的影响力。但对这些人而言，这显然是终生培养训练的结果，而孙夫人的雍容华贵却与众不同，这主要是一种内在的影响力。它发自内心，而不是伪装出来的。她的胆略见识之高，人所罕见，从而能使她在紧要关头镇定自若。同时，端庄、忠诚和胆识又使她具有一种根本的力量，这种力量能够消除人们由

于她的外表而产生的那种柔弱羞怯的印象，使她具有坚毅的英雄主义的影响力。”

宋庆龄女士的一生成功印证了这样一个观点：一个人具有好形象，除了展示个人的气质风度外，更有助于提升自己的影响力。形象是人生的一种潜在影响力。

由于每个人都是这个世界上独一无二的，所以每个人的形象，无论好坏，也都是充满着独特影响力的。因此，形象是每个人向世界展示自我的窗口，向社会宣传自我的广告，向别人介绍自我的名片。别人从我们的形象中获取对我们的印象，而这个印象又影响着他们对我们的态度和行为。我们也正是在这个最基本的互动过程中，追逐着自己人生的梦想，实现着生命的价值。

同时，良好的形象有助于增进人际关系，营造和谐气氛，令你在社会中左右逢源，无往不利，从而促进你的成功。

红顶商人胡雪岩在上海新开张的商行遭到当地商人的联合挤兑，不久就波及了大本营杭州。一些大客户生怕胡雪岩垮台，闻风而动，都准备中止和他的生意往来。

这天胡雪岩从上海回来了，他们悄悄躲在暗处观看，以为会看到胡雪岩灰头土脸的样子。结果他们失望了，他们看到了衣着鲜亮、精神抖擞的胡雪岩。

他们还不放心，又跟踪胡雪岩到他的商行去。他们认为胡雪岩会暂停生意进行整顿。可是胡雪岩的商行不仅没有关闭，而且他还亲自坐镇，在柜台上悠然自得地喝起茶来。这令他们糊涂了，一个人遭受这么大的打击，竟然还能够如此镇定从容？最终，胡雪岩的气度征服了他们，他们又对胡雪岩恢复了信心。

其实，当时胡雪岩的处境已是山穷水尽，就是凭他那坚如磐石的镇定形象，才稳住了不利的局面。

曾有人说过：“形象是一个人的招牌，坏形象会毁了你的一生，而好形象会令你的影响力迅速提升。”

没错，尤其在今天竞争日益激烈的社会里，每个人都承受着巨大的压力，同

时又被利益驱使着，犹如急流中团团旋转的浮萍。如果我们能静下心来，认真地树立起自己的好形象，那就好比给自己的人生打造了一块金招牌，能令你在风高浪险的生命历程中从容地经营人生，从容地成就人生。

好形象如果能够充分运用，将有助于提升你的影响力，促进你的成功。

所以在交际前先把自己的仪表、形象修饰好。“欲把西湖比西子，淡妆浓抹总相宜”。只有掌握了修饰美的“修饰即人”的指导思想及“浓淡相宜”的美学原则，才能使美的修饰映照出一个人蓬勃向上的精神风貌，才能帮助我们提高办事能力。

“修饰即人”是说修饰美能反映一个人的追求及情趣。美的修饰要考虑被修饰者的年龄、身份、职业等，教师、医生就不宜打扮得过艳，学生应当讲究整洁。例如，《小二黑结婚》里的“三仙姑”，醉心于“老来俏”，可是：“宫粉涂不平脸上的皱纹，看起来好像驴粪蛋上下了霜。”这样的打扮如果说是跟她的年龄、身份不符的话，那么这和她这个人物的那种虚荣、轻浮和愚昧的人格倒是挺相称的。

“浓淡相宜”是说修饰不能片面追求某一局部的奇特变化，而应注意统一协调，否则会失去比例平衡，以致俗不可耐，弄美为丑。一个人如果想受人尊敬，首先必须注意的是衣着的整齐清洁，让人觉得自己为人端庄、生活严谨。况且化妆的本意是为了掩饰缺点以表现优点，所以，如果为了掩饰缺点而化妆过浓，优点反而被破坏无遗。因此，欲将良好的风度、气质呈现在众人面前，应该淡雅宜人地化妆，不可把脸当做调色盘，不可把身体当作时装架，这也就是所谓有个性的妆饰，它是在表现本身的修养，同时也表现人格，因此必须使看的人感到清爽和产生好感才行。

总之，你与他人打交道时，要留给别人一个深刻的、难以磨灭的印象。这会为你的成功办事增“辉”不少。

在重要场合“曝光”，让更多人认识你

日常生活中，人们总喜欢用“曝光率高”来形容成功人士或知名人士。其实，真正出色的人士，都是懂得利用一切机会让自己在重要场合“抛头露脸”，因为

这样可以让更多的人认识自己，扩大自己的影响力，提升知名度。

由于在重要场合“曝光”自己需要面对很多人，有认识的，也有不认识的，所以对个人来说是需要很大勇气的。想做到这一点，必须克服胆怯、羞涩的心态，要对自己充满自信，讲话或办事应当底气十足，这样才能赢得诸多人的青睐。

平时，我们应该关注身边的各种仪式，积极甚至自荐地前往参加。例如，你的公司因职员有红白喜事而进行的仪式，因有人要出国或退休而举办的派对，因有人得到提升或费尽周折挖过来某个能人而举行的欢庆，或因解决了一个大难题而举办的小小的庆典……这些都是你“曝光”自己的好机会。尽量多地参与这种活动，并在这种场合里做段精彩的演说，或者送点什么礼物，举止得体，饮酒有度，保证不显尴尬、不出洋相，你的个人形象、知名度一定会增色不少。

当朋友举行婚礼的时候，我们也可以借此机会，在朋友的亲人及朋友面前“曝光”自己。一般而言，这种情况下大家还都不认识你。那么，你不妨在婚礼正式开始前向新郎新娘、其父母们作一番自我介绍，说说你是谁，为什么会前来参加婚礼，代表谁来的等，然后呈上你的礼物，并适当地祝福新人。这样他们一定会对你的举止印象深刻并心存感激。婚礼开始后，你可以在享受这种喜气聚会的气氛和环境中，观察一下周围形形色色的人，通过聊天、献歌或敬酒等活动，让自己充分“曝光”，使更多的人认识你。

除了自己主动去参加别人的活动外，你还可以自己组织漂亮的聚会，如生日宴会、孩子满月、乔迁新居，等等。一旦你成为聚会的主人，应好好计划一下，或者将它委托给某个具有丰富组织经验的高手，尽量让你的客人和你都感到有趣，要让他们记住这段快乐的时光，并觉得你不愧为一位细心而好客的主人。这样，一定会有很多人在这次聚会上记住你。

要记住，你在重要场合仅仅是“曝光”自己还远远不够，因为“曝光”的真正意义是要给在场的人留下深刻印象。你在“曝光”的同时必须不断地寻找机会宣传你自己——你的主张和你的价值，等等。你可以通过发言、演讲等自我宣传的形式，也可以请知名人士或朋友进行当众介绍，总之要让自己深入人心。

此外，宣传自己也要遵循一定的原则，过于明显的个人宣传恰恰适得其反，会让别人误以为你在自我吹嘘、炫耀价值，因此在宣传时不要弄许多花招噱头，

应当谦和地、不温不火地展现你自己，以免哗众取宠、吹毛求疵。

制造一些神秘感，勾起他人注意

虽然我们常说爱情应该是纯真、圣洁的，但在爱情中，却不能一切如白开水一般透明清澈，而是应该“汪汪如千顷波，澄之不清，淆之不浊”。

小萌和男朋友恋爱七年了，虽然一直没有步入婚姻的殿堂，但两人感情非常好，而且对未来的婚姻充满信心。不少人逗小萌说：“人家都说七年之痒，到现在还没有领证，你怎么还那么死心塌地跟着他呀？”对此，小萌每次都是毫无忌讳地回答：“看多了和我一样工作背景的人，对异性有些麻木了。而他从事的职业比较特殊，身为公安干警，他从不和我谈工作上的事。常常一个电话打来，他就马上从恋人的角色中跳出来，匆匆赶去工作。无论我怎么问，他都不说去干什么，而他越是不说自己去干什么，我就越想知道，我会坐在约会的地方慢慢地想他，等他的电话——觉得很过瘾。或许正是因为这种神秘感让我始终对他着迷。”

小萌的男友是在无意之间给她留下了神秘感，通过激起小萌的好奇心，将小萌的心牢牢地抓住了。不过，让自己有神秘感，还要求在表白爱意时不能太直白，要含蓄一些。如某些恋爱高手只是对一个女孩好，可就是不说自己喜欢她，搞得对方牵肠挂肚，最后他朦朦胧胧地说了心思，女孩就成了他的女朋友。

人常说“得不到的东西总是最好的”，因为想象力比视力能量更大。不仅爱情如此，社会上的一些非常重要的人物，也总是为保持神秘感偶尔故意减少自己在公众场合的露脸次数，吊大家的胃口。例如，有些明星故意缺席自己的新片宣传会，有些名人故意让别人代替自己出席某些颁奖典礼，等等。

所以，我们在现实的生活中也应学会巧妙地给自己制造些神秘感。那么，具体该如何去做呢？下面三点是较好的参考。

1．语言搪塞。很多社交高手在被问及近况时，总是不经思索地回答：“好忙喔！时间好像都不够用呢！”之类的话，并且显露出一副满足的表情。如果问话

方继续说道：“没关系，能者多劳嘛！”或者：“哇，那真是辛苦啊！”高手们必定神气活现，却装着谦虚地回答说：“唉，属黄牛的，劳碌命啊！”

其实，虽然他们口头上是抱怨，内心却存着炫耀。对于生活的繁忙，他们未必介意，多数是想借着声称自己忙碌，来展示自己的能力，提高自己的身价。所以，你不妨运用些语言的搪塞技巧，把自己扮演成一个大忙人，从而吊起想见你的人的胃口。

2．表示你胸怀大志。让别人钦佩自己的方法很多，其中最有效的方法是让人感到你非常有发展前途。一个著名作家曾在杂志上发表大作，介绍他年轻时的一个同事。这位同事年轻时就很有抱负，常对人说：“我今后一定要成为国会的议员。”然而这位同事到最后仍未实现当议员的梦想。但在当时，许多同事都认为他有远见，很了不起，甚至公司方面也对他产生了“能有这种志气的人在我们公司服务，真是难得”的评价。所以，他很快就升为部长，并在不久后被提升为公司经理。

就像老师喜欢有远大抱负的学生一样，人们总是欣赏胸怀大志的人。要知道，即使你的蓝图完全不可能实现，同样能给人留下很好的印象。所以，你不妨对你的同事或朋友说：“我将来要拥有自己的公司，而且一定要实现这个计划”，并将这样的话重复数次。这样，连那些原本不太相信的人，也会不知不觉地认为：“他很有可能干出一番轰轰烈烈的事业来，不可小觑啊！”有一个将来的发达者做朋友，人们会有沾光的心理，于是对你更加关注。

3．表现得非常能干。无论在职场，还是商场，人们总喜欢对能干的人竖起大拇指。所以，你如果自己的记事本或备忘录写得满满的，然后有意无意地拿给别人看，就会给对方造成这样的感觉：“这个人太能干了！”因为在人们眼中，整日繁忙、交际广泛的人大多是神通广大的，从而为自己打造出万人求的样子。

第四节 凸显自己，成为“座上嘉宾”

有金钱之外的思想，保留一点自己值得自傲的地方，人生会活得更加有意义。

——李嘉诚

经营你的长处，招揽更多追随者

曾有一个叫奥托·瓦拉赫的人，中学时，父母为他选了文学之路，可一学期下来，老师给他的评语竟然为：“瓦拉赫很用功，但过分拘泥，这样的人即使有着完美的品德，也绝不可能在文学上发挥出来。”无奈，他又改学油画，但这次得到的评语更令人难以接受：“你是绘画艺术方面的不可造就之才。”面对如此“笨拙”的学生，大多数老师认为他已成才无望，只有化学老师觉得他做事一丝不苟，具有做好化学实验应有的品格，建议他试学化学。谁料，瓦拉赫的智慧火花一下子被点燃了，并最终成了诺贝尔化学奖的得主……

这就是人们广为传颂的“瓦拉赫效应”。该效应告诉我们，人的智能发展都是不均衡的，都有智能的强项和弱项，人一旦找到自己的智能最佳点，使智能潜力得到充分的发挥，便可取得惊人的成绩。

比尔·盖茨，这位赫赫有名的世界级成功典范，令无数人仰慕不已。其实，他的成功与他把握住未来的大趋势，尤其是懂得经营自己的强项密不可分。

盖茨一开始就与伙伴保罗·艾伦看出了个人电脑将改变整个世界的趋势，他们两个人经常通宵达旦地探讨个人电脑世界将会是什么样子，对这场革命的到来深信不疑。对于初出茅庐的微软来说，“它将到来”是他们的坚定信念，而他们就是为这将要到来的计算机时代开发软件。没想到这竟使他们的公司迅速上升到世界舞台的前列，并发挥着超凡的作用。但当时他们至少窥见 IBM 或数字设备公司这样的主板生产公司已陷入自身无法意识到的困境了。“我记得从一开始我们就纳闷，像数字设备公司这样的微机生产商生产出的机器功能强大但价格低廉，那么他们的发展前景在哪里呢？”“IBM 的前景又在哪里呢？在我们看来，他们好像把一切都弄糟了，而且他们的未来也将是一团糟。我们对上帝说，天啊，这些人怎么能不警觉呢？他们怎么能不震惊害怕呢？”

盖茨的技术知识是微软所向披靡的成功秘诀中最重要的一条，而这也正是他

的核心强项，他始终保持着对这一领域的决定权。许多时候，他能比他的对手更清楚地看到未来科技的走势。

微软公司的同事们都盛赞盖茨的技术知识让他独具优势，他总是能提出正确的问题，他对程序的复杂细节几乎了如指掌。

和盖茨个人的以强项打天下几乎如出一辙，微软公司把开发新产品作为全部事业的中心，不断根据市场需求推陈出新，发挥自身优势，力求变弱为强，深谋远虑，未雨绸缪，牢牢把握住了世界信息产业市场的未来。

微软与任何公司一样，实际上类似于一个动态的人体系统。它之所以能够有效运行，是因为微软人将竞争所需的各种技术能力和市场知识结合了起来，并且把它们付诸行动。产品开发是微软所有事业的中心，公司的存亡和盛衰关键在于新产品。

不言而喻，微软公司今日的成功，很大程度上得益于盖茨准确的市场定位和产品的推陈出新，人们公认微软公司的成功是由于不停地创新，而盖茨对未来形势精确的分析和其独有的战略眼光，以及对自己强项的经营程度，不仅为微软公司的员工，也为其对手所称道。

这一切充分体现出：幸运之神是如此垂青忠于自己个性长处的人。正如松下幸之助所言：人生成功的诀窍在于经营自己的个性长处，经营长处能使自己的人生增值，否则，必将使自己的人生贬值。

人无我有、人有我新，怎么比都胜出

你是否留心过这些常见的现象：在人山人海的大街上，如果突然出现一位穿着另类或非常时尚与众不同的人，大家便会把目光集中到这个人身上；很多商家的高额利润，并不是出自那些销售量很大、性价比非常高的低端产品或基础性产品，而是出自那些新开发出来的、刚上市的新产品；人际交往中，大家对你印象深刻之处，往往是你与众不同的地方……

说得直白些，一个人若总是千篇一律的样子，转着程序化、机械化的大脑，很难吸引他人的注意力，很难在竞争中脱颖而出，取得成功。很多时候，一点小的改进、一种新的方式，就会让自己与众不同。

智利有一家餐厅，除收款人与厨师外，一律使用动物服务员。顾客刚进餐厅，门前就有两只鹦鹉分别用英语、法语、西班牙语向顾客问好。然后，一只金丝猴热情上前，为顾客脱下外套并挂在衣帽钩上。顾客落座之后，一只温顺的长耳犬立刻嘴叼菜单迎上来，恭请顾客点菜。紧接着，两只身材高大、腰系围裙的长毛猴就会把美味的饮料与食品依次送上。等到顾客用餐完毕，金丝猴还会把客人的衣帽送还，并递上一个银盘，礼貌地索取小费。

这种服务方式非常独特，由于是绝无仅有的一家，客人接踵而至且源源不断，钞票也随之滚滚而来。

故事中小餐厅的成功，就在于“人无我有”四个字。不仅这家小餐厅，诸多例子都证明了敢于在“新”字上做文章的人，一定会赢个盆满钵满。

20 世纪 70 年代，生产“美的思”妇女透明丝袜的公司，在美国广播公司的晚间节目中，推出了一条轰动全国的广告。

一开头，就是一双线条优美、穿着长筒丝袜的腿，这时，响起了一个女性动人的画外音：“我们将向所有的美国妇女证明，‘美的思’牌长筒丝袜可使任何形状的腿都变得非常美丽。”

镜头慢慢地往上移，观众想象着模特一定是一个美丽动人的少女，或是哪位光彩照人的女明星。但镜头中慢慢出现了蓝色的运动短裤、棒球运动员汗衫。最后，观众才看到：这个穿着妇女长筒丝袜的竟然是个男性——著名的棒球明星乔·拉密士！他笑眯眯地向观众致意，对惊讶不已的观众说：“我并不穿长筒丝袜，但我想，‘美的思’长筒丝袜能使我的腿变得如此美妙，相信它一定能使你的腿变得更加美丽。”

这个广告一播出，“美的思”丝袜一夜之间立即家喻户晓，随后销量陡然上升，乔·拉密士也由棒球明星摇身一变，成了全美著名的男模特。

你也想迅速在竞争中脱颖而出吗？那就要敢于求新、立新、创新，而不是囿于经验、囿于成见、囿于世故。

石油大王洛克菲勒有句名言：“如果你想成功，你应辟出新路，而不要沿着过去成功的老路走……即使你们把我身上的衣服剥得精光，一个子儿也不剩，然后把我扔在撒哈拉沙漠的中心地带，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支商队从我身边经过，那要不了多久，我就会成为一个新的亿万富翁。”

生活中，那些有影响力的成功人士，其聪明之处就在于：他们能从平常处见别人所未见，想别人所未想，“人无我有，人有我新，人新我变”，是他们成功人生的圭臬。

另辟蹊径，开发下一个“西红柿”

很多人认为，走别人走过的路可以让自己省心省力，是走向成功、创造卓越人生的一条捷径。于是，这个世界上就涌现出形形色色的追随者和模仿者，他们总是喜欢依照他人的足迹行走，沿着他人的思路思考。殊不知，“模仿乃是死，创造才是生”。

对任何人来说，模仿都是极愚拙的事，它是创造的劲敌。它会使你的心灵枯竭，失去动力；它会阻碍你取得成功，干扰你进一步发展，增加你与成功的距离。

没有一个人能仅仅依靠模仿他人去成就伟大的事业。专事模仿他人的人，不论他所模仿的人多么伟大，他自己也无法成功。要想成功，就不能抄袭，不能模仿，不能走别人走过的路。

有一位雄心勃勃的商人，听说外地招商引资，就“顺应潮流”到该地投资了上千万。两年之后，他把所有的钱都亏掉了，最后空手而归。

朋友问他：“你当初为什么要到那里去投资？”他说：“那时候，很多同行争先恐后地去了，大家都认为那里的投资条件优越，大有发展前途。我担心如果不去的话，会失去发展的机会。”

故事中的商人陷入了一个误区：别人都去做了，我就必须赶快跟上。职场上有这样的说法，同样的一个创意、一条新路，走在第一个的是天才，第二是庸才，第三是蠢材，第四就要入棺材了，从中可见跟随者的悲哀。

聪明的人从不喜欢随大流，他们总是眼光独到，另辟蹊径，在别人还“没睡醒”之前早已把赚来的钱塞进了自己的口袋里。他们的高明之处就在于能够把小机会变成大机会，把大机会变成更大的机会。

事实上，走别人走过的路，很容易迷失我们自己。不论是工作，还是生活，我们都太习惯于走别人走过的路，我们偏执地认为走大多数人走过的路不会错。但当我们这么想的时候，我们忽略了一个重要的事实，那就是，走别人没有走过的路往往更容易成功。

如今，西红柿已经被人们普遍接受，它的营养相当丰富，维生素含量非常高。可是，人类刚刚发现西红柿的时候，却被它那光泽鲜艳的外表吓住了，谁也不敢第一个去品尝它，以为它一定是有毒的，有人甚至叫它“毒果”。1830 年，美国人罗伯特当众尝试了“毒果”，证实它没有毒，从那以后，西红柿便经常出现在人们的餐桌上了。我们不能不钦佩罗伯特的胆识，钦佩他敢走别人没走过的路的精神。

另辟蹊径，走别人没走过的路，意味着你必须面对别人不曾面对的艰难险阻，吃别人没吃过的苦，唯有如此，你才能够发现别人不曾发现的东西，到达别人无法企及的高度。

下面，我们不妨参考以下方法，学会另辟蹊径，从成功的经验中吸取有益的启示：

1．学习并超越

抱着“他山之石，可以攻玉”的想法，盲目模仿他人的经验，并不能获得成功。要养成独立思考的习惯，在观察事物、学习别人成功经验的同时，独创出自己的套路。

2．思考上求变

能够另辟蹊径的人，其思维都富有创造性，因此要善于从习以为常的事物中图新求异，去认识世界、改造世界。

3．不被当前所牵制

巴尔扎克说：“第一个把女人比做花的人是聪明人，第二个再这样比喻的人就是庸才，第三个人则是傻子了。”不要被各种习为以常的说法或前人的思维定式束缚，而要善于提出不同的说法和意见，这样才能有所创新。

成功者之所以会取得惊人的成绩，正是由于他们能想到别人没想到的东西，敢于走别人没走过的路，正是这一思路使他们能够跨越障碍，获得成功。

不断创新，坐上“嘉宾席”

在这个竞争激烈而又现实的世界，只有不断创新，成功才会降临到我们的身上。如果你一直守成不变，那你就永远也不可能成功。

日本有一家公司，公司高层发现员工一个个委靡不振，精神颓废。经咨询多方专家后，他们采纳了一个最简单而又别致的治疗方法——在公司后院中用光滑圆润的小石子铺成一条石子小道。每天上午和下午分别抽出 15 分钟时间，让员工脱掉鞋子在石子小道上如做工间操般随意行走散步。起初，员工们觉得很好笑，更有许多人觉得在众人面前赤足很难为情，但时间一长，人们便发现了它的好处，原来这是医学上的物理疗法，能起到按摩的作用。

好创意本身就是财富。一个年轻人听说这件事后，有了一个主意。他请专业人士指点，选取了一种略带弹性的塑胶垫，将其截成长方形，然后带着它回到老家。老家的小河滩上全是光洁漂亮的小石子，他将拣好的小石子一粒粒稀疏有致地粘满胶垫，干透后，他经过反复试验、亲身感觉，并反复修改好几次后，确定了样品，然后就在家乡因地制宜开始批量生产。后来，他又把它们确定为好几个规格，产品一生产出来，他便尽快将产品鉴定书等手续一应办齐，然后在一周之

内就把能代销的商店全部上了货。将产品送进商店只完成了销售工作的一半，另一半则是要把这些产品送进顾客手里。随后的半个月内，他每天都派人去做免费推介员。商店的代销稳定后，他又开拓了一项上门服务：为大型公司在后院中铺设石子小道；为幼儿园、小学在操场边铺设石子乐园；为家庭装铺室内石子过道、石子浴室地板、石子健身阳台等。一块本不起眼的地方，一经装饰便成了一块小小的乐园。

紧接着，他将单一的石子变换为多种多样的材料，如七彩的塑料、珍贵的玉石，以满足不同人士的需要。

小石子就此铺就了一个人的一条致富之路。

看了小石子的故事，你可能会说：“我赞同创新很重要，但我也很担心自己没有创新的能力。”其实，创新能力与其他能力一样，是可以通过教育、训练而激发出来并在实践中不断得到提高的。它是人类共有的可开发的财富，是取之不尽、用之不竭的“能源”，并非为哪个人、哪个民族、哪个国家所专有。因此，人人都能创新。

我们欲取得新成就，开创新局面，必须打破常规，学会变通。看事物不能用一种眼光，而要多角度、多方面地观察，从常规中求新意。对一个问题，我们可以从现在、未来、已知、未知、动态、静态、顺向、逆向等多个思维角度进行思考，也可以通过组合、分解、求同、求异等方法，让思路发展拓宽，要么加一点，要么减一点，要么借一点，要么拿一点，寻求多种多样的方法和结论，从而创造出一种更新更好的事物或产品。

所以，你从现在开始就应该不断激发自己的创新能力，多一些想法，多一些创造，那么成功迟早会来临。

第五章 方圆心计学：知晓方圆通融人生

太极拳的攻守之术被人们公认为是登峰造极了，使用者不急不忙，见招拆招，惊涛骇浪拍来，登时成了涓涓细流；烈火烹油泼至，瞬间化作一缕青烟。无论怎样的攻击性，遇到太极拳，都变得没了脾气。此拳若能用在人生的擂台上，方圆随意，通融世事，那将是为人处世的至高境界！

第一节 方圆合璧让你纵横捭阖

处治世宜方，处乱世宜圆，处叔季之世，当方圆并用。

——《菜根谭》

方中有圆，圆中有方

方中有圆，圆中有方，是为人的因果律，又是大自然的法则。《易经》中说：“天行健，君子以自强不息。”又有：“地势坤，君子以厚德载物。”在这里，圆，象征着运转不息、周而复始的天体；方，象征着广大旷远、宽厚沉稳的地象。

晚清重臣张之洞就是一位善用方圆之道处世的名人。

张之洞少年时很聪慧，他身形似猿，传说为将军山灵猿转世；榜中探花，历任湖北、四川学政，山西巡抚，两广、湖广、两江总督，官至体仁阁大学士、军机大臣。在晚清风雨飘摇的政局中，他提出“中学为体、西学为用”的方略，办实业、造枪炮、勤练兵，为晚清王朝呕尽最后一滴血。

张之洞可算是一位性格刚烈、铁骨铮铮的人，然而他办事却很圆融。在他就任山西巡抚时，当时泰裕票号的孔老板表示要送一万两银子给他。张之洞婉言谢绝了孔老板的好意。可是当他考察了当地的情况之后，发现山西受罂粟的荼毒很是严重，于是决心铲除山西的罂粟，让百姓重新种植庄稼。而改种庄稼需要一笔费用，但山西连年干旱、欠收，加上贪官污吏的中饱私囊，拿不出救济款发放给老百姓。这时，他第一个想到的就是孔老板。

他想，如果说服孔老板把银子捐出来，为山西的百姓做善事，以银子换美名，他或许会同意。经过商谈，孔老板表示愿意捐出五万两银子，但必须满足他的两个条件：一是让张之洞为他的票号题写一块“天下第一诚信票号”的匾，二是要捐个候补道台的官衔。

刚开始张之洞觉得孔老板的这两个条件都不能答应，因为自己对他的票号一无所知，又怎么能说它是天下第一诚信票号呢？第二，他认为捐官是一桩扰乱吏治的大坏事。可是不答应他，又到哪里去弄五万两银子呢？

经过反复思考，张之洞决定采用折中迂回的手段，答应为孔老板的票号题“天下第一诚信”的匾，这六个字意味着：天下第一等重要的美德就是诚信二字，并不一定是说他们泰裕票号的诚信就是天下第一。

至于他的第二个要求，张之洞最后给自己找了一个台阶：一来，捐官的风气由来已久，不足为怪；二来，即使孔老板做了道台也不过是得了个空名而已。再者按朝廷规定，捐四万两银子便可得候补道台。于是，张之洞以这种退让的方式为山西百姓募来了五万两银子，可谓造福一方。

其实，张之洞在官场上也深得“妥帖”之要义，他把王之春从广东调到湖北这件事就做得相当漂亮。张之洞到湖北以后，想大兴洋务，但缺少得力的助手。这时，恰好湖北藩司黄彭年去世了，空出了职位。于是，他就想推荐自己的心腹去那里任职。

张之洞觉得现任广东臬司的王之春比较合适。王之春是张之洞在广东时一手提拔起来的，他对张之洞自然是忠心耿耿，感恩有加。但张之洞考虑问题又多了一层：现在要把王之春调来，就应该为广东物色一个合适的藩司人选，这样，王之春调来湖北的把握性才更大一点。

幕僚提出不妨推荐湖北臬司成允去广东做藩司，这样有两个好处：一是成允是现在军机处领班礼亲王世铎的远亲，世铎一定愿意帮助成全他，他自己京师门路也很熟。二来又可腾出湖北臬司一职，又多了一个帮手。这样在湖北办洋务力量就更强了。

经过张之洞的运作，王之春很快调到湖北，而成允则调去广东做藩司。接着，张之洞又让赋闲在家的陈宝箴当上臬司。这样一来，方方面面都被张之洞摆布得妥妥帖帖、皆大欢喜了。

孔子在《论语》里称赞史鱼说：“直哉！史鱼。邦有道如矢，邦无道如矢。”

意思是说不管环境如何，无论社会动乱还是安定，他的言行永远都像箭一样，尖锐而正直。我们不要曲解孔子的话，“直哉”是说一个人做人要心地方正、端直，不可以圆滑，但处世要圆融，要注意方式方法。说话办事也直来直去，别人就接受不了，事情也没办法办成。

《易经》中也反复强调“天圆地方”，众人为天，天圆就是处世要圆融，要有智慧；心田为地，地方就是心地方正，要有操守。

应对自如才能游刃有余

人们普遍认为，处理人际关系太复杂、太难了。其实，这是一道难者不会，会者不难的题。只要你能够运用不同的思考模式去对待不同的事情，综合运用方圆之术灵活地处理与人的关系和与事的境遇，那么你将在人际交往中如鱼得水，轻松享受到惬意的生活和成功的人生。

有一次，曹操邀请刘备到府中做客。酒喝到半醉时，忽然阴云漠漠，骤雨将至。随从把天边挂着的长龙指给二人看，曹操借题发挥，便问：“您知道龙的变化吗？”

刘备说：“知道的不太详细。”曹操说：“龙能大能小，能升能隐，大则兴云吐雾，小则隐身藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于波涛之内。现在正是深春时节，龙能够顺应时节而变化，就好像人得志了纵横四海一样。龙作为动物，可用世上的英雄来作比方。您长期以来，游历四方，一定知道当世英雄。请您试着说说吧！”刘备说：“我是肉眼凡胎，哪里能认得英雄呢？”曹操说：“您就不要太谦虚了吧！”刘备仍然装糊涂：“我得您的庇护，作了朝廷官员。天下英雄，真的不知道啊。”曹操说：“那么，既然您不知道他的长相，也应该听到他的名字吧。”再装糊涂是没有办法了，这条路堵死了，刘备另装糊涂，于是举出淮南袁术、河北袁绍、刘表、江东孙策、益州刘璋、张绣、张鲁、韩遂等人，但一一被曹操否定。刘备只好说：“除这些人之外，我实在不知。”

曹操说：“所谓英雄，是指胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志的人啊！”刘备说：“那么，谁能称作这样的英雄呢？”

曹操用手指指刘备，又指指自己，说：“今天下英雄，只有您与我罢了！”

曹操看似不经意的话，其实不仅是一种试探，更包藏着杀机，且不说刘备正在曹操的府上，即使在外边，如果证实了曹操的推测，他也不会放过刘备的。

刘备大吃一惊，到底被曹操识破真面目了。那么，自己“放下身段”的招法是不是没有瞒过奸雄曹操呢？如果这时默认或辩解，都无济于事，慌乱之中，他手中的汤匙和筷子掉到地上。恰在此时，大雨将至，雷声隆隆，刘备随即从从容容，不动声色地俯下身子，捡起了汤匙和筷子，又不紧不慢地说：“雷声一震竟有如此大的威力，我的匙筷都掉了。”

曹操笑着说：“男子汉大丈夫也害怕雷吗？”刘备说：“圣人见到迅雷风烈还变色哪，怎么能不害怕呢？”一句话就把听到曹操的话而吃惊落匙的原因轻轻掩饰过去。

曹操果然相信了刘备的话，认为他打雷还要害怕，可见不是真英雄了，也就不再怀疑刘备了。

故事中，刘备寄人篱下，还不具备与曹操对抗的实力的时候，巧借雷声，灵活地应对了曹操试探，还让曹操以为他是一个胆小怕事之人，从而使曹操放松了对他的戒备，也才成就了后来的蜀汉。

不仅仅是中国的刘备，古罗马的塞维罗也是凭借这一点，使自己在政治斗争中掌握了局势，最终主宰了整个罗马帝国。

公元 222 年至 235 年间，古罗马的帝王因昏庸无能，激起了人民的不满，被大将塞维罗推翻，塞维罗当了新一代罗马大帝。

此时，塞维罗要主宰整个帝国，面临两大困难：一是尼格罗已在亚洲称帝，二是阿尔匹诺正在西方建立自己的政权。塞维罗知道，此时，他如以习惯性的思考模式去对待尼格罗和阿尔匹诺，就只有进军一途，坚决地消灭他们。但是，这两者的势力太大了，如不知进退，将是十分危险的。

于是，他决定动用不同的思考模式，采取灵活应变的方法去对付这两大强敌：对于西方的阿尔匹诺，他用退一步的方法，以赐给“恺撒”的称号来稳住他；对于亚洲的尼格罗，他则用突袭的方式予以剿灭。

最后，塞维罗如愿以偿，达到了他主宰罗马帝国的目的，而且还在法国活捉了被他赐封过的阿尔匹诺。

足见，机智灵活，应对自如，往往可以帮我们逢凶化吉，赢得控制权，甚至保全性命。这就要求我们平时就要培养自己的方圆意识，学习方圆之道，该方时方，该圆时圆，面对一切境遇都能应付自如，游刃有余。

方圆合璧让你无往不利

外圆内方的处世哲学是中国传统文化的重要组成部分，也是正确处理各种关系的有效方法。方是对原则的遵循，对道德标准的维护；圆是思路的变通，是手段的灵活。

人们处在各种关系之中，方圆之道是其安身立命、杀出重围的重要途径。特别是在与地位较高的人相处时，更要掌握方圆之道。

其实，清朝才子纪晓岚并没有我们想象中的风流倜傥，据史书记载，纪晓岚“貌寝短视”。所谓“寝”，就是相貌丑陋；所谓“短视”，就是近视眼。另外，跟纪晓岚交游数十年的朱珪有诗描述纪晓岚：

河间宗伯姹，口吃善著书。

沉浸四库间，提要万卷录。

看来，纪晓岚还有口吃的毛病。当然，纪晓岚既然能通过各层科举考试，其间有审音官通过对话、目测等检查其形体长相以及说话能力，以免上朝时影响朝仪“形象”，应该不至于丑得没法见人。长得丑，近视眼，口吃，这些生理特点都成为纪晓岚一辈子与乾隆貌合神离、不得乾隆真正信任的重要原因。

为何如此说，其实这与乾隆用人的标准有关，他对身边近臣的标准是不但要求这些人机警敏捷，聪明干练，而且要相貌俊秀。例如和珅、王杰、于敏中、董诰、梁国治、福长安等人都是数一数二的“美男子”，故而得到重用，而纪晓岚如此丑陋，如何能够得到有此怪癖的皇帝的真正重用呢？因此，有人说，纪晓岚只不过是乾隆豢养的文学词臣而已。但是这位“词臣”却以他自己的处世方式在乾隆、嘉庆时期走上高位，并名留青史，成为文化巨人。

究其原因，这不仅仅是由于纪晓岚主持编著了伟大的《四库全书》，或者多年主持科举考试，对乾隆朝贡献重大，更因为他懂得方圆处世之道，因此能在乾隆帝对宠臣的怪癖要求中，自在地做事。有一个故事即可证明纪晓岚的这种处世方法。

有一次，乾隆皇帝想开个玩笑以考验纪晓岚的辩才，便问纪晓岚：“纪卿，‘忠孝’二字作何解释？”

纪晓岚答道：“君要臣死，臣不得不死，是为忠；父要子亡，子不得不亡，是为孝。”

乾隆立刻说：“那好，朕要你现在就去死。”

“臣领旨！”

“你打算怎么个死法？”

“跳河。”

“好吧！”

乾隆当然知道纪晓岚不可能去死，于是静观其变。不一会儿，纪晓岚回到乾隆皇帝跟前，乾隆笑道：“纪卿何以未死？”

“我碰到屈原了，他不让我死。”纪晓岚回答。

“此话怎讲？”

“我走到河边，正要往下跳时，屈原从水里向我走来，他说：‘晓岚，你此举大错矣！想当年楚王昏庸，我才不得不死；可如今皇上如此圣明，你为什么要死呢？你应该回去先问问皇上是不是昏君，如果皇上说他跟当年的楚王一样是个昏君，你再死也不迟啊！’”

乾隆听后，放声大笑，连连称赞道：“好一个如簧之舌，真不愧为当今的雄辩之才。”

这就是纪晓岚，这就是纪晓岚的处世智慧，他一生经雍正、乾隆、嘉庆三朝，六十岁以后，五次出掌都察院，三次出任礼部尚书。他逝世以后，筑墓崔尔庄南五里之北村。朝廷特派官员到北村临穴致祭，嘉庆皇帝还亲自为他作了碑文，极尽一时之荣耀。

世界上有两种类型的思想，一种以“方”为代表，好比刺猬，以不变应万变；另一种以“圆”为代表，好比狐狸，遇事灵活。这两种思想可谓是优劣参半，其实将方圆合璧才是智者所为，毕竟方圆不仅是一种手段，更是一种层次。

大而言之，方是做人的底气，圆是成事的方法。将方与圆双剑合璧的人，才是能够纵横捭阖、任意挥洒的“武功”高手。

第二节 “软火”炖熟“硬骨头”

太柔则靡，太刚则折；刚自柔出，柔能克刚。

——（清）曾国藩

以柔克刚，滴水穿石

中国人为人处世讲究方圆之道，讲究以柔克刚，而“柔”的做人智慧不仅仅是一种退让，还是一种审时度势，一种宽容的态度。只有恰当地运用和把握“柔”的尺度，才能成为最后的胜利者。

清初的孝庄皇后就是一位深知以柔克刚精髓的女人。

皇太极因病猝死——前一天还如平素一样忙碌一天，晚上却离世，“储嗣未定”。当时有希望继承皇位的主要有三个人：皇太极长子豪格、第九子福临和皇太极十四弟多尔衮。前后两者都手握重兵，实力不俗。只有中间的福临，虽然颇得皇太极的宠爱，但只有六岁，缺乏实力。八旗中，支持豪格和多尔衮的各占三旗，剩下的两旗则比较中立，只强调支持先帝的儿子，至于哪个儿子倒无所谓。

豪格与多尔衮两个集团在继承人会议上剑拔弩张，互不相让。最终有个折中方案出来：让福临即位。鹬蚌相争，渔翁得利，幼小的福临不费吹灰之力登上帝位。

而多尔衮毕竟势力强大，且对于皇位非常向往。由于他在诸王大会上首倡立福临，格局一成，便难以出尔反尔，推翻前议了。虽然他是摄政王，掌握大清军政大权，一人之下，万人之上，但毕竟没有遂其所愿，还是一种缺憾。因此，他对于孝庄母子来说一直是个威胁，于是孝庄只得以柔克刚，隐忍、退让，委曲求全。她不断给多尔衮戴高帽、加封号，以不使多尔衮废帝自立。因此，从“叔父摄政王”到“皇叔父摄政王”，乃至“皇父摄政王”，最后，她不得不以太后的身份下嫁多尔衮，福临称多尔衮为“皇父”，诸臣上疏称“皇父摄政王”。遇到元旦或者其他庆贺大礼，多尔衮还要与皇帝一起接受百官的朝拜，这便最大限度地满足了多尔衮对皇位的野心，化解了孝庄母子的危机。否则，孝庄母子根本敌不过手握重兵的多尔衮，顺治的皇位就更是个问题了，这一切不得不说是孝庄的功劳。

可就在这场权力斗争刚告一段落时，孝庄又陷入家庭矛盾的旋涡中。

满蒙联姻，是清太祖努尔哈赤在位时定下的国策。因为，清帝国的建立，蒙古八旗也立下汗马之功，蒙古王公在清廷政治生活中，一直是一股倚为股肱的力

量。为了确保这种关系代代相传，也为了保持自己家族的特殊地位，福临即位不久，孝庄就册立自己的侄女博尔济吉特氏为皇后。待福临亲政，就大礼完婚，正中宫之位。自古帝王婚姻，总是带有明显的政治色彩，人的喜好与感情则是次要的。而福临恰恰缺乏一种胸怀，他更多地以自己的好恶来对待这种关系。他的皇后博尔济吉特氏聪明、漂亮，但喜欢奢侈，而且爱嫉妒。本来，作为一个贵族出身的女子，这些并不是什么大毛病，但福临却不能容忍，坚决要求废后另立。这个未成年的皇帝性格十分执拗，尽管大臣们屡次谏阻，他仍然坚持己见，毫不退让。

顺治十年（1653 年）八月，孝庄拗不过儿子，只好同意皇后降为静妃，改居侧宫。为了消除这一举动可能带来的消极政治影响，孝庄又选择蒙古科尔沁多罗贝勒之女博尔济锦氏进宫为妃。但福临对这位蒙古包里出来的漂亮姑娘同样不感兴趣，反而如痴如醉地恋上了同父异母弟博穆博果尔的福晋董鄂氏。博穆博果尔经常从军出征，董鄂氏出入宫苑侍候后妃，与福临相识并坠入情网。孝庄察觉出这一危险的苗头，立即采取措施，宣布停止命妇入侍的旧例，同时赶紧给儿子完婚，博尔济锦氏成为第二任皇后。但这一切并不能阻止福临对董鄂氏的迷恋。为了获得更多接近董鄂氏的机会，顺治十二年（1655）二月，福临封博穆博果尔为和硕襄亲王。后来，博穆博果尔得悉其中内情，愤怒地训斥董鄂氏。这事被福临知道，他打了弟弟一耳光，博穆博果尔羞愤自杀。

宫中发生了这种事情，传扬出去自然是不光彩的，孝庄悄悄地处理了这件事：博穆博果尔按亲王体例发丧，二十七天丧服期满，董鄂氏被接入宫中，封为贤妃。一个月后，又按儿子的意愿，晋封她为皇贵妃。

后来，董鄂妃病逝，顺治帝也追随而去。孝庄便扶植八岁的玄烨登上皇位，是为康熙帝。

孝庄在辅佐皇子的路上，以柔克刚，委曲求全，终于换来了大清的几百年基业，这就是成大事者当借鉴的地方。

老子在《道德经》中指出，天下再没有什么东西比水更柔弱了，而攻坚克强却没有什么东西可以胜过水。这也是为何会有“水滴石穿”一说。

未出头时能而有度

大家都知道，帝王在选择太子时心理是很矛盾的。太子仁弱一点吧，怕将来继位后缺乏驾驭众人的能力；太子贤明一点吧，又怕众望所归会危及自己。宋太宗见到自己的太子颇得人心，就曾酸溜溜地说：“人心都归向太子，欲置我于何地？”皇帝既有这种心态，太子委实难处。不能不得人心，也不能太得人心；不能太不及父皇，也不能太胜过父皇，这中间的尺寸确实是很难把握的。

隋炀帝的儿子杨柬就因为把握不好这个度，而与父皇产生隔阂。总体来说，造成他们父子失和的主要有两件事：

第一件事是为了一个美女。

有一次，乐平公主告诉炀帝，有个女子十分漂亮，但不知为什么炀帝听后无所表示。过了一段时间，乐平公主以为炀帝对此人不感兴趣，就把她推荐给了太子杨柬。杨柬马上把她纳入后宫。后来炀帝忽然记起这事，就问乐平公主：“你上次说过的那个美人现在哪里？”乐平公主回答说：“已经被太子收用。”

这件事本身是不能全怪杨柬，他不可能每得到一个美女都先请示一下父皇是否感兴趣。乐平公主是这件事的始作俑者，按理炀帝问起，她满可以将始末和盘托出。但这样一来，就有可能引起炀帝对她的不满。所以，当炀帝再度问起这件事，她意识到自己捅了娄子，只好含糊地说一句“在太子那里”，似乎与自己无关。

第二件事是因为打猎。

炀帝去狩猎，命令杨柬率领一伙侍从参加。狩猎的结果是杨柬猎获颇丰而炀帝一无所得。炀帝龙颜大怒，认为自己在众人面前丢了面子。一问左右，左右侍从害怕炀帝迁怒，推说是猎物被杨柬手下一伙人阻挡，所以打不到了。炀帝因此猜忌起杨柬来，认为他是为了想出风头，于是处处寻找杨柬的不是。

俗话说“欲加之罪，何患无辞”，何况太子本非圣人，结果太子的名号也就无法保留了。炀帝父子间从此结怨，直到后来宇文化及起来谋反，派人分别去囚

禁、杀害炀帝父子时，炀帝还认为是杨柬派人来抓自己的，而杨柬也认为是炀帝派人来杀自己的，父子至死不能消除误会。

其实，不只是竞选太子、继承王位，在职场、商场等现实竞争中，“未出头时能而有度”处处都需要。因为能力太强，容易招人妒忌；处处出头，更容易受到打击。但做人做事又不能太过于羸弱，显得太无能也会危及自己的生存。所以，我们必须把握能而有度的方圆之道，特别是在个人力量没有强大之时。

言拙意隐，辞尽锋出

道家经典之作《止学》有言：“物朴乃存，器工招损。言拙意隐，辞尽锋出。”意思是，事物朴实无华才能得以保存，器具精巧华美才招致损伤。拙于言辞才能隐藏真意，话语说尽锋芒就显露了。

这不仅是一种哲学，更是成功为人处世的一种智慧。

王陵早年追随汉高祖刘邦东征西讨，十分勇敢。他为人仗义，性喜直言，争强好胜之心从不改变。

王陵的母亲曾被项羽抓为人质，王陵派人去楚军营中探望，他的母亲就私下对来人说：“请转告我儿，不要为我担心，好好地辅佐汉王吧。他样样都好，只是说话无忌，让我放心不下，让他以后慎言，这是我最后的嘱托了。”

王陵的母亲言罢自刎而死，绝了项羽的招降王陵的念头。

刘邦很讨厌雍齿，王陵却因早年和雍齿交好，始终不肯背弃他。刘邦一次把王陵召来，脸色阴沉地对他说：“雍齿为人卑鄙，行多不检，许多人都唾弃他。你和他并不是同类之人，我真不明白，为何你们能相处呢？”

王陵沉声说：“主公不喜欢的人，别人就不敢和他交往了。我看不出雍齿有什么不好，再说这也只是我的私事，主公何必干涉呢？”

刘邦心中有气，却也不便发泄，只好挥手让他告退。

王陵亦有怨气，就和好友周勃说了此事，周勃连叹数声，口说：“你不该和主公直言呐。主公向来恨雍齿，人人皆知，你不避嫌和他交往也就罢了，又怎能说出自己的心里话呢？这件事可大可小，主公一定会记挂在心的。”

王陵不服，仍道：“我忠于主公，从无二心，几句实话他也会放在心上？大丈夫光明磊落，畏首畏尾，口是心非的事不该去做。”

平定天下之后，论功行赏时，刘邦却不肯给王陵厚封，只封他为安国侯。许多人为王陵求情，刘邦却正色说：“行军打仗，王陵功劳不小，可他别的方面就无过人之处了。打江山绝非只知勇猛这么简单，他还有什么委屈的呢？”

王陵心有怨气，直欲找刘邦争辩，他的家人跪地哭劝他说：“你的毛病全在嘴上，到了现在你还想惹祸生事吗？只怕你去理论，我们也和你一样活不成了。”

王陵这才作罢。

刘邦死后，惠帝继位，吕后掌权。王陵任右丞相两年之后，惠帝去世。一日，吕后把王陵和陈平、周勃等人召来，对他们说：“天下太平，吕氏出力甚多。我想让吕氏子弟称王，可以吗？”

陈平、周勃相视一眼，俱不作声，王陵却马上出言说：“先皇曾宰杀白马，歃血订盟，说‘倘非刘氏而立为王，天下人共击之。’先皇遗训如此，不能改变。吕氏立王之说，便不可行了。”

吕后十分不悦，转而问陈平、周勃的意见，他们二人却道：“时势有变，其道自不同了。先皇平定天下，分封刘氏子弟为王，理所应该。如今太后临朝执政，吕氏子弟又有大功于国家，称王自无不可，合当施行。”

吕后笑逐颜开，对他们二人连连夸奖。

事后王陵指责他们阿谀奉承、背弃先皇，陈平答道：“谏阻无益，强辩自不

可取。我们当面谏阻不如你，可日后保全国家，安定刘氏后人，你就不如我们了。”

王陵被罢除宰相，十年后病死。而陈平和周勃却保全下来，成为日后诛杀诸吕的主力，重兴了汉室江山。

王陵虽然一心效忠朝廷，做事卖力，可是到头来，偏偏毁在自己的“直言不讳”上。这不仅是他个人的教训，也是我们所有行走江湖、闯荡社会之人都应牢记的教训。

言辞谨慎，不露锋芒，常常是成大事者智慧的显现。浅薄者信口开河，不仅暴露了他们的肤浅，也让人一眼看穿其心意，其架势更讨人生厌。言语作为了解一个人的重要窗口，如果不有所节制，他就毫无秘密可言；言语作为交际的一个重要手段，只有措辞得当，有所保留，才能勋事有成，与人无咎。

第三节 刚柔并济，掌控主动

养活一团春，撑起穷骨头。

——（清）曾国藩

该刚则刚，当柔则柔

刚柔相济是一种顺畅处世的管理方法，它可使激烈的争论停下来，也可以改善气氛，增进感情。

下面这个例子是日本著名企业家松下幸之助的故事：

有一次，部下后藤犯下一个大错。松下怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉责骂后藤。骂完之后，松下注视着挑火棒说：“你看，我骂得多么激动，

居然把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它弄直？”

这是一句多么绝妙的请求！后藤自然是遵命，三下五除二就把它弄直了，挑火棒恢复了原状。松下说：“咦？你的手可真巧呵！”随之，松下脸上立刻绽开了亲切可人的微笑，高高兴兴地赞美着后藤。至此，后藤一肚子的不满情绪，立刻烟消云散了。更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到了太太准备了丰盛的酒菜等他。“这是怎么回事？”后藤问。“哦，松下先生刚来过电话说：‘你家老公今天回家的时候，心情一定非常恶劣，你最好准备些好吃的让他解解闷吧。’”

此后，后藤自然是干劲十足地工作了。

松下幸之助不愧是著名的管理者，批评后藤刚柔并济，自己一直掌握着主动权，既让后藤甘心改过，又让后藤在今后的工作中干劲十足，真是妙啊！

不只在日本，在我国古代，极具智谋的军师诸葛亮，也深谙刚柔并济的成功之道。

前秦时苻坚于公元 357 年即位后，任用汉人王猛治理朝政，富国强兵，在近二十年的时间内，先后攻灭前燕、仇池、代、前凉等割据政权，占领了东晋的梁、益两州，把整个黄河流域和长江、汉水上游都纳入了前秦的控制。为了争取支持者，他对各族上层人物极力优容和笼络，如鲜卑族的慕容垂、羌族的姚苌，都毫不见疑地委以重任。对苻坚这一做法，谋臣王猛曾多次劝说苻坚对那些异族重臣要有所制约，甚至他还不止一次利用机会，设法除掉这些人。但苻坚迷信自己对他们的恩义，阻止他这么做。

在鲜卑贵族慕容垂、慕容泓相继谋反后，苻坚面责仍在自己手中的原前燕国主慕容玮说“卿欲去者，朕当相资。卿之宗族，可谓人面兽心，殆不可以国士期也。”在慕容玮叩头陈谢之后，他又说：“《书》云，父子兄弟相及也。……此自三竖之罪，非卿之过。”但是，慕容玮并未为苻坚这一套所感化，在暗中仍企图谋杀苻坚来响应起兵复国的慕容氏鲜卑贵族，后来因谋泄才被苻坚擒杀。苻坚这才后悔不听王猛的忠谏，但这时大局已无法挽回了。

公元 214 年，刘备夺取四川后，诸葛亮在协助刘备治理四川时，立法“颇尚

严峻，人多怨叹者”，当地的官员法正提醒诸葛亮，对于初平定的地区，大乱之后应“缓刑弛禁以慰其望”。诸葛亮认为自己的做法并没有错，他对法正说，四川的情况，与一般不同。自从刘焉、刘璋父子守蜀以来，“有累世之恩，文法羁縻，互相奉承，德政不举，威刑不肃。蜀土人士，专权自恣，君臣之道，渐以陵替”。现在如果我用在他们心目中已失去价值的官位来拉拢他们，以他们已经熟视无睹的“恩义”来使他们心怀感激，是不会有实际效果的。所以，我只能用严法来使他们知道礼义之恩、加爵之荣，“荣恩并济，上下有节，为治之要”。

这正如曾国藩所指出的：人不可无刚，无刚则不能自立；人不可无柔，无柔则不可亲。太刚则折，太柔则靡。不能自立也就不能自强，不能自强也就不能成就一番功业。刚就是一个人的骨头，是使一个人站立起来的东西。刚是一种威仪，一种自信，一种力量，一种不可侵犯的气概。由于有了刚，那些先贤们才能独立不惧，坚韧不拔。刚就是一个人的骨头。人也不可无柔，无柔则不亲和，不亲和就会陷入孤立，四面楚歌，自我封闭，拒人于千里之外。柔就是使人站立长久的东西，是一种魅力，一种收敛。

现在，你应该明白“该刚则刚，当柔则柔”的智慧大道了吧？

绵里藏针，柔中带刚

先说软的，可以在强敌面前取得进一步谋胜的机会；再说硬的，就可以显示一些威胁的力量。软的为绵，硬的为针，是为绵里藏针。

“绵里藏针法”的运用，招数因人而异，窍门却一通百通。

春秋时期的晋灵公奢侈腐化。某年他下令兴建一座九层高的楼台，遭到群臣劝谏，他火了，干脆又下了一道命令：敢劝阻建九层楼台者斩。这样一来便没人敢说话了。

只有一个叫孙息的大臣很讨灵公喜欢。他就告诉灵公说他能把九个棋子摞起来，上面还能再摞九个鸡蛋。灵公听了，觉得这事儿挺新鲜，立即要孙息露一手让他开开眼界。孙息也不推辞，就把九个棋子摞在一起，接着又小心翼翼地把鸡

蛋往棋子上摞，放第一个，第二个……

孙息自己紧张得满头大汗，战战兢兢，看的人也大气不敢出一口。如果孙息不能把鸡蛋摞好，就犯了欺君大罪，是会被杀头的。

这时，灵公也憋不住了，大叫："危险！"孙息却从容不迫地说："这算什么危险，还有比这更危险的事哩！"灵公也被勾起了好奇："还有什么比这更危险？"

孙息便掂掂手中的鸡蛋，慢吞吞地说："建九层楼台就比这危险百倍。如此之高台三年难成，三年中要征用全国民工，使男不能耕，女不能织，老百姓没有收成，国家也穷困了。而国家穷困了，外国便会趁机打进来，大王您也就完了。你说这不比往棋子上摞鸡蛋更危险吗？"

灵公吓得出了一身冷汗，立即下令停工。

孙息让晋灵公看了场不成功的杂技表演，更受了一次形象生动的批评，那味道确实是又甜又苦。正在气头上的人，是难以与他正面争辩的。何况他还有无上的权威支持，那更是老虎屁股——摸不得。然而，"绵里藏针法"每每在这样的关键时刻，能起到逆转乾坤的作用。

庄重显力量，风趣显风度。在论辩中做到既庄重又风趣，可以叫对方无力招架，自叹弗如。庄重为绵，风趣为针，是为绵里藏针。

赵、魏等国合纵，赵为争夺合纵的领导地位，献出百里土地，请求魏国杀死魏相范座。

范座入狱后，上书给魏王说："臣听说赵王要拿方圆百里的土地为代价，请求杀死我。杀死一个无罪的范座，不过是小事一桩；而得到百里的土地，可是很大的利益，臣暗自为大王感到得意。话虽然这样说，却有一点不可不留意，如果百里的土地没能到手，被杀死的人可就不能复生了，而且大王还一定会被天下人所耻笑。臣以为与其用死人同赵国做交易，不如拿活人做交易更好。"

最后，魏王释放了范座。

范座先请求大王赐他一死，然后再剖析这一行为的后果，让大王定夺取舍，自己不明确表态，可见绵里藏针的手法十分高明，尤其适合用在与地位比自己高的人身上。

一般来说，绵里藏针，话里藏话，总体上有两个基本功：一是能够听出对方的弦外之音，恶毒之意，否则便会成为笑柄，白白赔了笑脸；二是要委婉含蓄地表达自己，话要说得很艺术，让听话之人心领神会，明白你话中的锋芒所在。

所以，日常交际、辩论等时候，你不方便直接使用钢的策略，不妨将刚置于柔中，采用绵里藏针的策略，往往收效更显著。

乱其心智，不战而屈人之兵

有“气”才有“力”，心志乱了，再强壮的体魄也不堪一击。所以若能扰乱敌手心志，也就等于从根本上打乱了敌手的阵脚。

唐玄宗靠“政变”上台，所以当上皇帝后也很不安心。

不久，玄宗在骊山阅兵式上，以军容不整为由，判功臣兵部尚书郭元振死罪。大臣纷纷求情，请皇上看在郭元振功劳盖人的分上，饶他死罪，却被唐玄宗以赏罚有道之名拒绝了。最后郭元振被流放新州。

宰相刘幽求也是大功臣，他一贯和武党抗争，除灭韦党和太平公主，他也参与谋划，其功非小。玄宗因为一件小事就将他罢相，还告之说：“百官之首当为百官作则，故朕对你要求甚严，也是正常之举。”

刘幽求十分不满，背后发牢骚说：“皇上现在不念恩义，判若两人，他不该如此待我啊。我为他出生入死，谁知却落得个这样的下场！”

玄宗闻知马上又下旨把他贬为睦州刺史，并对群臣激愤地说：“天下多乱，朕当严治臣子，此朕之职也。刘幽求以功和朕对抗，口出不逊，这便是大罪。朕若徇情枉法，让人有了造反的口实，朕怎会做此蠢事呢？”

后来，功臣王据、魏知古、崔日用也都一一被贬，朝中再无人敢以功臣自居。群臣整日战战兢兢，玄宗这才罢手。

震慑之法不仅在古时是帝王之策，在现代社会也有很大用处。让对方心中有所畏惧，有时一句话就可胜过千军万马。

王斌是某村的村长，在村里有很高的威望，村子里的大小事宜都会找他来帮助解决。有一次，村里有名的“恶媳妇”又开始对自己的婆婆破口大骂，却没有人敢管她的闲事。王斌对此也深知，只是没有合适的机会教训她。

这个恶媳妇又在很嚣张地高声叫骂，骂的内容越来越不堪入耳。王斌走了过去。这恶媳妇平时就对王斌很有意见，认为他管闲事太多，见王斌来了，她的叫骂声更大了。

对于这种人，只能对她进行震慑，因为任何劝说都不会起作用的。于是王斌走过去，说了这样的一句话：“我听说你的那个小叔子快从监狱里出来了，你知道这事吗？”

原来，这恶媳妇的小叔子也是村中一霸，心狠手毒，不通人情。前几年和人打群架，被关进了监狱。这恶媳妇一听到她的小叔子，立刻把要骂的话收了回去，低下头走回了家。从此，她再也不敢对婆婆施加冷脸了。

精神攻击，是一场针对人性弱点的心理战。对于人来说，是“意识决定物质”，心是一个人的主宰，如果心志刚强，那就很难战胜，如果方寸大乱，那就不堪一击。

人与人的竞争，有时候不仅仅是智慧和体力的竞争，也是一种意志和情感的竞争，所以现代战争也很讲究心理战，如果能在心理上压服对手，那胜利就指日可待。而每个人都有自己心理上的“死穴”，总有自己感情上的柔软之处，抓住其虚弱处轻轻一击，可不战而屈人之兵。

第四节 观风撒网，圆润通达

能相地势、能立军势、善之以技，战无不利。

——《兵经百字》

圆通，无伤害地实现目的

生存在复杂的现实社会中，圆通是一种处世哲学，虽不高深，却并非人人皆可悟其精义，得其要领。因为处世圆通，不但须要阅历与智慧，而且要有不问是非之心，善和稀泥之技。

时代与时代不一样，为官之道也是有所区别的，房玄龄能做二十年的太平宰相，一生极尽荣宠，关键还在于那是个和平年代，稳定的政治环境为他施展自己的抱负提供了充分的机会。倘若一个人处在“城头变幻大王旗”的乱世，那么忠侍一主则极有可能被时代无情地吞噬掉。俗话说“乱世宜用重典”，有“心机”的人应该知道乱世要学学圆通的智慧。

清末民初的官场上，徐世昌就是一位深谙此道的“教父级”人物。

徐世昌是 1905 年入值军机处的，在军机处，他仍行“中庸”的做官之道。

军机大臣当时是庆亲王奕劻，他与袁世凯关系密切，当时与奕劻和袁世凯对立的是瞿鸿机。瞿鸿机在其任期内做了三件大事：

一是否决了袁世凯欲推奕劻任总理组阁的建议。

二是赞同新设立的陆军部收回北洋六镇。

三是弹劾奕劻父子收贿纳妾，向慈禧建议解除其军机大臣之职，举醇亲王载沣以代之。

瞿鸿机与袁世凯、奕劻对立，对徐世昌却颇有好感，他“独信徐世昌，谓其谨厚”。另一位军机大臣鹿传霖，又以乡谊与徐世昌亲近，因此徐世昌在军机处颇为得意。

徐世昌与瞿鸿机亲近，与袁世凯更近，在清末著名的“丁未政潮”中，岑春煊对慈禧痛言奕劻贪黩误国，要求罢免奕劻，但后来奕劻却保住了自己的权位，还与袁世凯一起反击，结果岑春煊被罢职。

袁世凯在给两江总督瑞方的密信中说：“幸大老（奕劻）平时厚道，颇得多助，复出此内外夹攻之厄。伯轩（世续）、菊人（徐世昌）甚出力，上（慈禧）怒乃解。”由此不难看出，徐世昌为保奕劻是出了大力的。

徐世昌不得罪奕劻，也不得罪瞿鸿机。奕劻与瞿鸿机暗斗，奕劻总想把瞿鸿机挤出军机处，袁世凯对瞿鸿机亦早有不满。奕、袁二人商议，以瞿鸿机当时兼领外务部尚书为由，派他出洋，他自然无法推卸，只能启程离京。但奕劻、袁世凯让徐世昌在军机处提出此议，这下子，徐世昌为难了。瞿鸿机听了徐世昌的话，一下子就明白了，他说：“我老了，不能远涉重洋，还是让年富力强的人去吧！”徐世昌随机应变，立即改为自请成行，给了瞿鸿机一个台阶下。瞿鸿机由此对徐世昌十分感激。

后来，徐世昌见上层斗争太激烈，难以应付，就请调东北三省总督，避开了官场激烈斗争的漩涡。这不失为明智之举。

做人难，难做人。生活在这纷繁的世界，做人真的很难，要做到人人喜欢更难。综观世界历史，大凡能成就伟业者，无不深谙方圆之道，知道做人何时应该进，何时应该退，何时应该发脾气，何时应该深藏不露。

那些成大事者，多方圆通达，在危难时刻总能把做人的机智发挥得淋漓尽致。处在乱世时，态度一定要圆通；假使处于末世，就要方圆并用了。这是因为在太平盛世时，大道得以通行无阻，所以可以放心地依道而行；但如果身逢乱世，眼见正道不再通行，做人就要圆通一些，以免替自己招来不幸。方正的言行，原是无可厚非的，但在动荡不安的时候，还不晓得明哲保身，而陷身于危境，就未免太不明智了。

顺势而为，用最省力的方式取胜

古代《兵经百字》上说：“能相地势、能立军势、善之以技，战无不利。”创势、造势、依势能造就自己的江山，顺势才能造势。借力使力，也是顺势的一种，要如何顺势而为并抓住时势，这也是方圆做人的必修课之一。

凡事“顺天、因时、依人”，这就是我们常说的天时、地利、人和，就好像四时的春夏秋冬，人类的生活作息必须顺应四季的更替才行，因为顺势而为才能“水到渠成”，唯有水到渠成才能理所当然。顺势而为有两种，一种是听从外来的信息，随波逐流；另一种是运用自己的脑子，选择能使自己和世界变得更好的方法。

其实未来的时势，并非一望无际或者遥不可及，它和我们的生活息息相关，而我们正置身其中。认清时势就像是“开窍”，而开窍有时就像是灵光乍现，有时又像是找对了保险箱的密码，是那种一触即发却选择正确的事。而了解时势，就能让你做正确的选择，我们都想把自己的目标推向比较正确的方向，那么我们就必须知道时势是什么。

公元前 203 年，垓下之战失败后的项羽逃至乌江，乌江亭长泊船而待，劝项羽急渡，然后称王于江东，待时再起。项羽却把失败归于天意，感到无颜见江东父老，于是将战马送给乌江亭长，手持短兵，独自搏杀汉兵数百人，最后自刎而死。楚汉战争以刘邦全胜而告终。次年二月，刘邦称帝，建立汉朝，中国重归一统。

大业未成，又损兵折将，固然是一个不小的打击，然而，面对乌江对岸的故乡会稽，面对生的希望，项羽却不听手下的忠言，一意了结性命。殊不知，“星星之火，可以燎原”。

正所谓，“识时务者为俊杰”，顺应时势的变化而能重新崛起者方为英豪。

再想想当初红军万里长征之后，仅剩 3 万兵马，如果毛泽东也像项羽一样，解散红军回湖南，哪还有百万雄师过大江的壮举，哪还有新中国的今天？

所以，只要还有一线希望就不要放弃，现在失败了就等待来时，顺应现在的时势积蓄力量。只要你有恒心、有毅力，认清时势，顺应时势，总会有扬眉吐气的一天。

作为一位有着丰富统治经验的帝王，乾隆皇帝在清朝的对外贸易中，总体上采取保守策略，但在处理具体事务时，却不乏灵活机动。

乾隆二十四年（1759 年）闰六月，乾隆皇帝接江西道御史李兆鹏奏折，建议严禁生丝出口外洋，以此来平抑生丝价格。乾隆皇帝将这一问题交给大学士会部议，结果同意禁止生丝出口，于是乾隆皇帝允准。这时两广总督李侍尧上报，称本年外商已经采购的生丝，有的已搬运上海船，是否可以出口。乾隆帝闻奏，破例允准。

然而，禁止生丝出口并没有使生丝的价格降下来，相反使清朝每年损失了 100 万两的白银收入。因为清朝每年对外出口生丝，收入都在百万两白银以上。于是，乾隆帝在 5 年之后，又重开禁令，允许生丝出口。一手资源微信 ipip885。

乾隆帝在谕旨中称：“禁生丝出口行之日久，而内地丝价仍未见减，而且更贵者有之……徒立出洋之禁，则江浙所产粗丝转不得利，是无益于外洋，而更有损于民计，又何如照旧弛禁，以天下之物，供天下之用，尤为通商便民乎！”

从这道自纠过错的谕旨中，我们不难看出乾隆皇帝随时应变的实用主义思想。这也正是他得以统治清朝 60 余年而不乱的原因。

时势不是一天造成的，而是一点一滴逐渐累积形成的，等它形成时，就如潮水般，沛然莫之能御。成功者就是能清醒认识时势的人，而能顺应时势的人，在人生的道路上，就已经打开了成功的大门。当你抓住时代的脉动、掌握趋势的发展，再加上因势利导，那么你所做的一切就能顺理成章，水到渠成了。

睁一只眼闭一只眼，无谓之争无须争

很多时候，我们没必要去跟别人计较长短，生活中，该睁一只眼闭一只眼时，

就不必去较真。

阿强大学刚毕业时，有一次参加朋友的婚礼。席间有一位年轻人在介绍新郎与新娘的关系时，用了“青梅竹马”这个成语。但他为了夸耀自己的博学，还念出了这首诗：“郎骑竹马来，绕床弄青梅。”不过，这位年轻人却搞错了，他所念的这首诗是唐代诗人李白所写的《长干行》，而他却误以为是宋代女词人李清照所写的诗。阿强当时年轻气盛，又认为中国文学是他的特长，为了夸耀这点，阿强毫不客气地当着众人的面，纠正那人的错误。可是不说还好，这样一说，那人反倒更加坚持自己的意见了。

就在阿强和他争论不休时，恰巧看见自己的大学老师坐在隔桌，阿强的这位老师是专攻唐代文学的博士，现在任教的课程也都是与诗歌有关。于是阿强和那个年轻人去找阿强的老师评一评，那个年轻人也听过阿强的老师的大名，所以同意让阿强的老师当裁判。阿强和年轻人都把各自的论点说完，老师却只是静静地听着，然后在盖着桌布的桌下，用脚轻踢了阿强一下，态度庄重地对阿强说：“你错了，那位先生说的才对。”

回家的路上阿强越想越不服气，阿强不相信老师这么有学问的人，竟会忘记这首诗，一到家就从书架上找出《唐诗三百首》，第二天阿强连班都不上了，拿着书去学校找老师，要他还自己一个公道。

在教授研究室里阿强遇上了老师，还没等阿强把书拿出来与他争辩，老师就先说了：“你昨天说的那首诗是李白的《长干行》，一点也没错。”这时阿强更纳闷了，一脸的不解，老师看了看阿强温和地说：“你说的一切都对，但我们都是客人，何必在那种场合给人难堪？他并未征求你的意见，只是发表自己的看法，对错根本与你无关，你与他争辩有何益处呢？在社会上工作别忘记这点，永远不和人作无谓的争辩。”“永远不和人作无谓的争辩”，这句话从此成了阿强的座右铭。

“永远不和人作无谓的争辩”，这句话能让你在即将发生争论的场合熄灭内心的怒火。仔细想想，即使我们真的辩论胜了，那么我们又能得到什么呢？其实，都是好胜心在作怪。在人际关系中与人为善，善待别人，就是善待自己，与其与人争论，不如找自己的错误。

杨格博士是一位诗人。有一天，他和几位贵妇人乘坐游艇，泛舟泰晤士河上。他吹着长笛，尽量逗那些贵妇开心。这时，游艇后不太远的地方，有一艘被军官们占用的船。杨格看到那艘船靠近之后就不再吹笛子了。于是船中的军官就问他为什么停下来不吹了。

“很简单，我把长笛放在口袋里，正如我把它从口袋里拿出来同样的理由——都是为了使自己高兴。”博士回答说。

那位军官怒气冲冲地威胁说，要是他不立刻把他的长笛再掏出来吹，就把他扔进河里。博士怕吓着那些贵妇人，只能忍下一口气接着吹起来。只要对方的船还在河上，他就只能一个劲儿地吹。

傍晚时分，他看到那个曾经对他粗暴无礼的军官正独自一个人在一个偏僻的地方走着，便朝那军官走去，冷冰冰地对他说：“今天，我是为了避免引起我的同伴和你的同伴烦恼，才服从你那傲慢的命令。现在为了使你相信我与你一样有勇气，明天一早，就在此地，希望你能来，我们就干一场。”

第二天早晨，这两个决斗者在约好的时间里，在指定的地方碰面了。军官正准备走向决斗的位置，就在那个时候，诗人却举枪瞄准了他。

“干什么!”军官说，“你想暗杀我吗？”

“当然不是。”杨格说，“不过，你得为我跳一支舞，否则你将成为一个死人。”

诗人显得是如此暴怒，如此坚决，军官只好屈服

当他跳完舞的时候，杨格说：“昨天，你违背我的意愿，逼着我吹长笛。今天，我违背你的意愿，强迫你跳舞。现在，我们两人的事儿都以游乐的方式了结了。”说完看也不看军官就走了，军官默然了。

这些事例充分验证了一句箴言：好争好斗的结果往往是两败俱伤，不如采取一种灵活而又使对方心服口服的方式解决。

在争论中，并不产生胜者，所有人在争论中都只能充当失败者，无论他（她）愿意与否。因为，十之八九，争论的结果都只会使双方比以前更相信自己绝对正确；或者，即使你意识到自己的错误，却也绝不会在对手跟前俯首认输。

不过，心服与口服没法达到应有的统一，人的固执性，将双方越拉越远，一直到争论结束，双方的立场已不再是开始时的并列，一场毫无必要的争论造成了双方可怕的对立。所以，天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。

第五节 圆熟老道，因人而异

平生喜疏散，为官贵圆熟。

——（金）房皞

成全别人好胜心，成就自己获胜心

人人都有自尊心，人人都有好胜心，若要联络感情，应处处重视对方的自尊心，因为重视对方的自尊心，必须抑制你自己的好胜心，成全对方的好胜心。

若能做到这一点，在危险中你将可以保全自己，在竞争中你将更容易获胜，在日常与人相处中你将获得好人缘。

下面这个例子讲的就是名相萧何如何通过成全刘邦的好胜心而保全了自己。

汉初良相萧何，泗水沛（今江苏沛县）人。曾任沛县主吏掾、泗水郡卒吏等职，持法严明不枉害人。秦末随刘邦起兵反秦，刘邦进入咸阳，萧何把相府及御史府的法律、户籍、地理图册等收集起来，使刘邦知晓天下山川险要、人口、财力、物力的分布情况。项羽称王后，萧何又劝说刘邦接受分封，立足汉中，养百

姓，纳贤才，收用巴蜀二郡的赋税，积蓄力量，然后与项羽争天下。为此他深得刘邦信任，被任为丞相。他极力向刘邦举荐韩信，认为刘邦要取得天下非任用韩信不可。后来韩信在楚汉战争中的才干证明萧何慧眼识人。楚汉战争中，萧何留守关中，安定百姓，征收赋税，供给军粮，支援了前方的战斗，为刘邦最后战胜项羽提供了物质保证。西汉建立后，刘邦认为萧何功劳第一，封他为侯，后被拜为相国。萧何计诛了韩信后，刘邦对他就更加恩宠，除对萧何加封外，刘邦还派了一名都尉率五百名士兵作相国的护卫。

当天，萧何在府中摆酒庆贺。有一个名叫召平的人，穿着白衣白鞋，进来对萧何说：“相国，您的大祸就要临头了。皇上在外风餐露宿，而您长年留守在京城，您既没有什么汗马功劳，又没有什么特殊的勋绩，皇上却给您加封，又给您设置卫队，这是由于最近淮阴侯在京谋反，因而也怀疑您了。安排卫队保卫您，这可不是对您的宠爱，而是为了防范您。希望您辞掉封赏，再把全部私家财产都捐给军用，这样才能消除皇上对您的疑心。”

萧何听从了他的劝告，刘邦果然很高兴。同年秋天，英布谋反，刘邦亲自率军征讨。他身在前方，每次萧何派人输送军粮到前方时，刘邦都要问：“萧相国在长安做什么？”使者回答，萧相国爱民如子，除办军需以外，无非是做些安抚、体恤百姓的事。刘邦听后总默不做声。使者回来后告诉萧何，萧何也没有识破刘邦的用心。

有一次，偶然和一个门客谈到这件事，这个门客忙说：“这样看来您不久就要被满门抄斩了。您身为相国，功列第一，还能有比这更高的封赏吗？况且您一入关就深得百姓的爱戴，到现在已经十多年了，百姓都拥护您，您还在想尽办法为民办事，以此安抚百姓。现在皇上所以几次问您的起居动向，就是害怕您借关中的民望而有什么不轨行动啊!如今您何不贱价强买民间田宅，故意让百姓骂您、怨恨您，制造些坏名声，这样皇上一看您也不得民心了，才会对您放心。”

萧何说：“我怎么能去剥削百姓，做贪官污吏呢？”门客说：“您真是对别人明白，对自己糊涂啊!”萧何又何尝不知道这个道理，为了消除刘邦对他的疑忌，只得故意做些侵夺民间财物的坏事来自污名节。不多久，就有人将萧何的所作所为密报给刘邦。刘邦听了，像没有这回事一样，并不查问。当刘邦从前线撤军回来，百姓拦路上书，说相国强夺、贱买民间田宅，价值数千万。刘邦回长安以后，

萧何去见他时，刘邦笑着把百姓的上书交给萧何，意味深长地说：“你身为相国，竟然也和百姓争利！你就是这样‘利民’啊？你自己向百姓谢罪去吧！”刘邦表面让萧何自己向百姓认错，补偿田价，可内心里却窃喜，对萧何的怀疑也逐渐消火。

刘邦身为开国皇帝，自是不希望臣子的威信高过自己。萧何采纳了门客的建议成功的保全了自己。

人们在人际交往中也是如此，每个人都有好胜心，懂得成人之美，是一种双赢的智慧。

鉴才有道，大权控、小权授

在现实的管理世界，领导事必躬亲不但不可能，而且会培养一批没有开拓精神的员工。聪明的领导者，都善于鉴别人才，能对合适的人才授以适当的权力，但自己始终掌控大的权力，从而既调动员工积极性，又有效掌控大局。

不得不承认，总有这样一些领导，什么事情都得亲自去做，委托下级去做他就不放心。死抱住自己的工作不放手的领导是失职的。不愿把工作交给别人做，是担心自己的存在价值，还是怕年轻人超越自己？他们到底是怎么想的呢？

这些领导一过四十岁，快接近主要管理职务时，就担心自己在公司内的寿命越来越短；一过五十岁，就开始为保住自己的位置而拼命想办法。事实上，这是对工作的一种非常严重的误解。二三十岁的职员与四五十岁的职员，现场工作者与管理者，他们各自的作用是不同的。管理者的功绩并不是从他直接从事的工作中体现出来的，是否能够培养出优秀的部下，才是左右管理者功绩的重要因素。

领导比下级经验丰富，应该从事更高级的工作。所以，领导把工作让给下级，就是把下级的工作提高了一个台阶，让下级有挑战高级工作、提高自身能力的机会。如果领导只是想保住自己的优势地位而不愿把工作交给下级做，那么领导就无法提高自己，下级也得不到锻炼。

曾经，“权限委让”一词流行一时。当时以大企业为首，中小企业也纷纷把权限委让给下级。但是，问题在于把权限下放后，下级是否真的能干好。企业可不能用来做实验，因为它毕竟担负着所有员工及其家庭成员的生活。一旦失败，那后果是不堪设想的。

如果要将权限下放的话，那首先得培养出有能力承担这个权限的后继者，而绝不能一下子把权限全部下放。但是，现在很多领导还是不懂得培养下级。有句话说得好：“总经理从上任的那天起，就得开始着手培养教育下一任总经理。”

因此，不能一个人死抱着一项工作不放，英明的领导善于调动每一个员工的积极性，选贤任能，让下属有权、有职、有责，在自己的权力范围内放开手脚解决问题。

日本最大的电器企业松下公司的创建者松下幸之助认为，个人的才干与能量都是有限的，只有让每个人各司其职，充分施展才能，公司的管理才能搞好。因此，从创业之初，他就对所属部门进行授权，把公司的管理按适当的规模划分为一个个相对独立的事业部。

松下说：“公司繁荣时期，主持者不要干预下面的工作，当遇到困难时，主持者便应亲自指挥一切！”正因为如此，松下公司的上上下下均能明确自己的职责并努力工作。

对待不同的人，选择不同的方法

每个人的性格、思想以及地位身份的不同，决定了我们对待不同的人，应该有不同的方法。

明宇的上司对公司上半年的营销状况极不满意。事实上，问题出在公司的广告宣传上。上司甩出一沓报表，把主管营销的明宇大训一通。明宇心里有很多疙瘩，但不便马上反驳——否则更是火上浇油。他一边洗耳恭听，一边拿出笔记本做记录。等上司发完脾气，情绪稍稍平稳一些，他才说：“能否听我解释几句？”

在获得上司的许可之后，他说：“我们应该在营销策略上再下工夫，这是毋庸置疑的。但是公司每一季所做的广告在媒体的选择上很有问题。譬如把婴儿纸尿片的广告放在电台的非黄金时段及时尚杂志上做，既浪费钱，又没效果；电视上看不到我们新产品的踪迹……我的建议是：应赶紧转移广告投放重点，配合我们新颖的促销活动，及时调整应该还来得及。”

上司听后连连称是，随即招来广告部负责人，就广告宣传问题重新商定，安排下一步促销活动。

阿峰是明宇的同事兼对手，自然关系微妙。老板比较喜欢差遣明宇，因为明宇凡事好商量。一来二去，阿峰十分嫉妒，有事没事便找碴与明宇对着干。对于这样的人，明宇的姿态是不卑不亢，平时十分注意将相关的工作处理得当，让他无话可说，遇到阿峰非要找碴，明宇也是避免跟他当着同事的面发生冲突。他常常这样说：“我们争归争，别影响工作，我们到隔壁的会客室谈，好吗？”

单独相处时，明宇会正色说：“大家都会有心情不好的时候，但迁怒于别人恐怕不是聪明人的做法。这是一个竞争的社会，你的长处在哪里，不应只表现在嘴上，而要常跟老板沟通。要是我们总是在办公室吵吵闹闹，手下的员工会怎么看？我这次不计较了，或许下一次情况就不同了。实在不行，只好请老板评理。”

明宇软硬话都说了，虽然阿峰不承认自己发火是针对他，但此后也不乱发脾气了，并且计划在工作实绩上超过对手。

有句俗话说得好，叫“看人下菜碟儿。”没错，对待不同的人，就是要综合他的性格、身份、年龄、地位，等等，然后采取不同的方法，从而各个击破。

我们都知道，世界上没有两片完全相同的树叶，同理，也没有两个完全相同的人。在出现摩擦与问题时，我们必须学会根据不同情况区别对待。

第六章 变通心计学：通权达变无往不利

生命的长途中，有平坦的大道，也有崎岖的小路；有春光明媚万紫千红，也有寒风凛凛万木枯萎。然而，总是有这样一些精明的人，面对困境或难题时，他们常常能机智转弯、另辟蹊径，而不是不停地傻等或找借口。这，就是变通的智慧！变通是做事的技巧和学问，能让我们在危难关头化险为夷，在生活中如鱼得水，在人际交往中处于不败之地……

第一节 不按规则办事也是一种规则

既有师法，又有变通。

——（宋）刘道醇

人生变幻莫测，需随机应变处之

人们常说“人生变幻莫测”，那我们如何在这种变幻中安身立命呢？答曰：唯有随机应变！我们只有时刻留心身边的变化，才能在人海中绕暗礁，劈风浪，直挂云帆济沧海，同时，也能在身处危境时，在无声无息中化险为夷。

郭德成是元末明初人，他性格豁达，十分机敏，且特别喜欢喝酒。在元末动乱的年代里，他和哥哥郭兴一起随朱元璋转战沙场，立下了不少战功。

朱元璋做了明朝开国皇帝后，当初追随他打天下的将领纷纷加官晋爵，待遇优厚，成为朝中达官贵人，郭德成却仅仅做了戏骑舍人这样一个普通的官。

一次，朱元璋召见郭德成，说道：“德成啊，你的功劳不小，我给你个大官做吧。”

郭德成连忙推辞说：“感谢皇上对我的厚爱，但是我脑袋瓜不灵，整天不问政事，只知道喝酒，一旦做大官，那不是害了国家又害了自己吗？”

朱元璋见他坚辞不受，内心十分赞叹，于是将大量好酒和钱财赏给郭德成，还经常邀请郭德成到御花园喝酒。

一次，郭德成兴冲冲赶到御花园陪朱元璋喝酒。眼见花园内景色优美，桌上美酒芳香四溢，他忍不住酒性大发，连声说道：“好酒，好酒！”随即陪朱元璋痛饮起来。

杯来盏去，渐渐地，郭德成脸色发红，但他依然一杯接一杯喝个不停。眼看时间不早，郭德成烂醉如泥，踉踉跄跄地走到朱元璋面前，弯下身子，低头辞谢，结结巴巴地说道："谢谢皇上赏酒！"

朱元璋见他醉态十足，衣冠不整，头发零乱，笑道："看你头发披散，语无伦次，真是个醉鬼疯汉。"

郭德成摸了摸散乱的头发，脱口而出："皇上，我最恨这乱糟糟的头发，要是剃成光头，那才痛快呢。"

朱元璋一听此话，脸涨得通红，心想，这小子怎么敢这样大胆地侮辱自己。他正想发怒，看见郭德成仍然傻乎乎地说着，便沉默下来，转而一想：也许是郭德成酒后失言，不妨冷静观察，以后再整治他不迟。想到这里，朱元璋虽然闷闷不乐，还是高抬贵手，让郭德成回了家。

郭德成酒醉醒来，一想到自己在皇上面前失言，恐惧万分，冷汗直流。原来，朱元璋少时曾在皇觉寺做和尚，最忌讳的就是"光"、"僧"等字眼。因这些字眼获罪的大有人在。郭德成怎么也想不到，自己这样糊涂，这样大胆，竟然戳了皇上的痛处。

郭德成知道朱元璋不会轻易放过自己，以后难免有杀身之祸。他仔细地想着脱身之法：向皇上解释，不行，更会增加皇上的嫉恨；不解释，自己已经铸成大错。难道真的要为这事赔上身家性命不成？郭德成左右为难，苦苦地为保全自身寻找妙计。

过了几天，郭德成继续喝酒，狂放不羁。后来，他进寺庙剃光了头，真的做了和尚，整日身披袈裟，口念佛经。

朱元璋看见郭德成真做了和尚，心中的疑虑、嫉恨全消，还向自己的妃子赞叹说："德成真是个奇男子，原先我以为他讨厌头发是假，想不到真是个醉鬼和尚。"说完，哈哈大笑起来。

后来，朱元璋猜忌有功之臣，原来的许多大将纷纷被他找借口杀掉了，而郭

德成竟保全了性命。

郭德成之所以能在朱元璋的铁腕下保住自己的性命，是因为他能够从小的祸事看到以后事态的发展，因此不贪恋官位，随机应变，提前避开了灾祸。

俗话说，“人有失足，马有失蹄”。人的一生之中总会遇到种种困境，会有许多过失，有时某些过失可能会给自己带来大祸。如何从这些祸事中脱身非常重要，而智者善于随机应变，利用现时条件培养避祸的急智，从而使自己处于安全的境地。

不按规则就是一种规则

在规则之下，人们往往形成一种思维定式。这时，如果打破这种思维定式，不按规则出牌，往往会出奇制胜，占得上风。

隆美尔是纳粹德国的著名将领，在第二次世界大战中参加和指挥过进攻波兰、西欧、北非和抗击诺曼底登陆等重要战役。1941 年到 1943 年间，他担任北非德国远征军司令，曾多次打败占有优势的英军。由于他作战机警狡诈，善于出奇制胜，被称为“沙漠之狐”。

1941 年 3 月的一天，意属的北非利比亚首府的黎波里政府大楼前广场上，正举行隆重的阅兵式。隆美尔在众人的簇拥下，不时向强大的装甲部队挥手致意。1940 年 12 月，退守埃及的英军向意军发起反击，毫无准备的意军措手不及，一溃千里，北非告急。希特勒应墨索里尼之邀，派隆美尔率这支以坦克为主的部队远征非洲。

检阅持续了数小时，坦克一批批从检阅台前开过，发出震耳欲聋的轰鸣，经过主要街道和围观的人群，向东开往前线。几天后，英军侦察机在黎波里以东发现了隆美尔的坦克群，五六百辆摆成一片，指挥车、加油车在其间穿来绕去。很显然，强大的德军坦克兵团正在途中补给，似乎对英军的大规模进攻迫在眉睫。情报由英国在黎波里的谍报人员和侦察机迅速传到设在开罗的英军中东司令部。固守阿格拉前线的英军心慌意乱，与隆美尔军队刚一接触便溃不成军。隆美尔大

军穷追猛打两个星期，前进 800 公里，包围了英军在北非的战略据点托卜鲁克，进逼埃及。

其实，英军上了隆美尔的当。1941 年春，希特勒正筹划大举入侵前苏联，能调往北非的坦克极为有限。在黎波里的大规模检阅，正是隆美尔的疑兵之计。他让当时仅有的第 2 装甲师的一个坦克团在检阅台前环绕着反复经过，虚张声势骗过了英国间谍。而侦察机发现的坦克群，绝大部分是假的，有些是经过精心伪装的卡车，有些则是木头和纸板搭成的模型。狡猾的“沙漠之狐”就是这样以假乱真，欺骗了英国人。

时隔不久，退守埃及的英军获得大批增援，开始向德军发起代号为“战斧作战计划”的反攻。英军这次信心十足，不仅因为他们摸清了隆美尔非洲军的真正实力，而且紧急援助北非的 200 多辆坦克中，大部分是被誉为“坚不可摧”的马蒂尔达重型坦克。德军当时装备用的 37 毫米反坦克炮对这种坦克无能为力。

6 月 15 日，成群的马蒂尔达坦克直扑濒临地中海的哈勒法亚山口。这是通往利比亚的唯一通道，由德军把守。攻下此山口，英军即可解托卜鲁克之围，直下利比亚，大败德军。哈勒法亚山口前一马平川，马蒂尔达坦克喷着火舌，涌向山口，德军的坦克火力微弱，胜利眼看唾手可得。突然，德军阵地前一阵连续巨响，冲在最前面的五辆英军坦克立即瘫痪在火海里。

后面的未及撤退，一排炮弹打来，又有六辆顿时报销。哈勒法亚山口前激战三天，英军共损失马蒂尔达坦克 91 辆，“战斧作战计划”就此破产。

德军使用的究竟是什么火炮，英国人百思不得其解。一名被俘的英军少校要求看看击毁坦克的秘密武器。结果让他大跌眼镜，隆美尔利用德军 88 毫米高射炮进行平射，摧毁了英军这些“坚不可摧”的庞然大物。少校面对 88 毫米高炮愤怒地高叫：“太不公平了，你们竟用打飞机的高射炮来打我们的坦克！”

“沙漠之狐”隆美尔在阅兵时让坦克绕过去，用高射炮打坦克，都是没按武器使用的“规则”做事，结果把英军打得晕头转向。

这告诉我们，学会适当的变通，让对手永远猜不透我们在想什么，永远不能

跟上我们的节奏，打破他们的规则，这样往往更容易实现目标。

懂得变通退避，趋福避祸

在不利的形势下，善于变通、果断退避，是一个人心怀博大、大智若愚的具体体现。一个人在客观条件不允许继续前进，或再前进时就危及自身的情况下，就应当自觉地、主动地退避。

历史和现实都一再表明，善于退与善于进，具有同等的谋略价值，只善于进而不善于退的人，绝非高明之人，而只有把两者有机地结合在一起并加以灵活运用的人，才称得上高明，才能趋福避祸。

明朝年间，在江苏常州地方，有一位姓尤的老翁开了个当铺，很多年了，生意一直不错。某年年关将近，有一天尤翁忽然听见铺堂上人声嘈杂，走出来一看，原来是站柜台的伙计同一个邻居吵了起来。伙计连忙上前对尤翁说：“这个人前些时候典当了一些东西，今天空手来取典当之物，不给就破口大骂，一点道理都不讲。”那人见了尤翁，仍然骂骂咧咧，不认情面。

尤翁却笑脸相迎，好言好语地对他说：“我晓得你的意思，不过是为了度过年关。街坊邻居，区区小事，还用得着争吵吗？”于是叫伙计找出他典当的东西，共有四五件。尤翁指着棉袄说：“这是过冬不可少的衣服。”又指着长袍说：“这件给你拜年用。其他东西现在不急用，不如暂放这里，棉袄、长袍先拿回去穿吧！”

邻居拿了两件衣服，一声不响地走了。当天夜里，他竟突然死在另一个人家里。为此，死者的亲属同这个人打了一年多官司，害得那家人花了不少冤枉钱。

原来这个邻人欠了人家很多债，无法偿还，走投无路，事先已经服毒，知道尤家殷实，想用死来敲诈一笔钱财，结果只得了两件衣服。他只好到另一家去扯皮，那家人不肯相让，结果就死在那里了。

后来有人问尤翁说：“你怎么能有先见之明，向这种人低头呢？”尤翁回答说：“凡是蛮横无理来挑衅的人，他一定是有所恃而来的。如果在小事上争强斗

胜，那么灾祸就可能接踵而至。”人们听了这一席话，无不佩服尤翁的聪明。

按常理，人们都会与故事中无理的邻居吵起来，但尤翁偏偏没有。他认为邻人蛮横无理地挑衅，必事出有因，所以打破常规，故意笑颜避开争端，这就是巧妙避祸的智慧。

不过，讲究趋福避祸之道并不是说一看前方有危险，便急忙后退，一退再退，以至放弃原来的目标、路线，改变方向、道路（而这个方向、道路与原来坚持的方向、道路已有本质的区别），如果这样那就是知难而退了，就不具谋略价值，而是逃跑主义了。所以，在趋福避祸的问题上也要分清勇敢与怯懦、高明和愚笨。一般来说，要做到这一点，就必须具备较高的修养，善于克制、约束自己。

所以，隐避不是消极地避凶就吉，而是要懂得变通，暂时收敛锋芒，隐匿踪迹，养精蓄锐，待机而动。

第二节 见机行事，随势而变

顺水推舟，顺风扯篷。

——歇后语

冷眼静观，抓住隐藏于常规中的机遇

如今，很多人抱怨自己怀才不遇，遇不上机会。在这世界上，难道真的没有机会吗？那为何成千上万的穷人发财致富，卖报纸的少年被选入美国国会，出身卑微的人获得高官厚禄……

对于聪明人来说，世界到处都是门路，机遇就隐藏在变通之中。上天赋予我们每个人独特的能力。聪明人将其充分利用，最终成为了强者；弱者却未能依靠

自己的能力尽享美好人生，而是一味依赖外界的帮助，使本来摆在眼前的机会悄悄溜走。许多人认为自己贫穷，实际上他们有许多机会，只是需要他们在平时转变一下思路，在打破常规中发掘机会。

据统计，在美国东部的大城市中，至少 94％的人第一次挣大钱是在家中，或在离家不远处，而且是为了满足日常的、普通的需求。对于那些看不到身边机会，一心以为只有远走他乡才能发迹的人，不啻是当头一棒。

哈佛的阿加西兹教授曾讲过一个农夫的故事。这个农夫有一处几百英亩的农庄，里面尽是些石头和不值钱的树，他决定把农庄卖掉去从事更赚钱的煤油买卖。他开始关注煤层和煤油油藏，并进行了长时间的研究。他把农庄以 200 美元的价格卖掉，然后跑到 200 英里外的地方开展新业务。不久，买下农庄的人在农庄里发现了大量煤油，而以前那个农夫却还在异乡钻研煤油买卖，且一无所获。

上面这个例子中，买下农庄的人就是发现了身边隐藏的机遇，最终发家致富。

保罗·迪克刚刚从祖父手中继承了美丽的“森林庄园”，就被一场雷电引发的山火化为灰烬。面对焦黑的树桩，保罗欲哭无泪，年轻的他不甘心百年基业毁于一旦，决心倾其所有也要修复庄园，于是他向银行提交了贷款申请，但银行却无情地拒绝了他。接下来，他四处求亲告友，依然是一无所获……

所有可能的办法全都试过了，保罗始终找不到一条出路，他的心在无尽的黑暗中挣扎。他知道，自己以后再也看不到那郁郁葱葱的树林了。为此，他闭门不出，茶饭不思，眼睛熬出了血丝。

一个多月过去了，年已古稀的外祖母获悉此事，意味深长地对保罗说：“小伙子，庄园成了废墟并不可怕，可怕的是你的眼睛失去了光泽，一天天地老去。一双老去的眼睛，怎么可能看得见希望呢？”

保罗在外祖母的劝说下，一个人走出了庄园，走上了深秋的街道。他漫无目的地闲逛着，在一条街道的拐角处，他看见一家店铺的门前人头攒动，他下意识地走了过去。原来，是一些家庭妇女正在排队购买木炭。那一块块躺在纸箱里的木炭忽然让保罗眼睛一亮，他看到了一线希望。

在接下来的两个多星期里，保罗雇了几名烧炭工，将庄园里烧焦的树加工成优质的木炭，分装成箱，送到集市上的木炭经销店。结果，木炭被一抢而空，他因此得到了一笔不菲的收入。不久，他用这笔收入购买了一大批新树苗，一个新的庄园又初具规模了。几年以后，“森林庄园”再度绿意盎然。

一场天灾使家业毁于一旦，但由于保罗能够慧眼识机遇，使他成功地化险为夷，重新崛起。

把一块固体浸入装满水的容器，人人都会注意到水溢了出来，但从未有人想到浸在水盆中的固体的体积等同于溢出的水的体积这一道理，只有阿基米德注意到这一现象，并提出了计算不规则物体体积的简易方法。在欧洲，没有一位水手不曾对大西洋彼岸充满遐想，但只有哥伦布大胆地驶入茫茫大海，发现了新大陆。从树上落下的苹果不计其数，但只有牛顿领会到苹果落地是受到地心引力的支配。

有人到一位雕塑家家中参观，看到众神之中有一位脸被头发遮住，脚上长着翅膀的雕像，便问：“他叫什么名字？”

雕塑家答道：“机会之神。”

“为什么他的脸不露出来？”

“因为当他到来时，人们很少认识他。”

“为什么他的脚上长着翅膀？”

“因为他很快就会离去，而一旦离去，就不会被追上。”

“机会女神的头发长在前面，”一位拉丁诗人也说过，“后面却是光秃秃的。如果抓前面的头发，你就可以抓住她；但如果让她逃脱，那么即使主神朱庇特本人也抓不到她。”

不要坐等机会，越善于从司空见惯的事物中变通，你利用的机会就越多，创造的新机会也就越多，成就非凡的可能性也就越大。对于懒惰的人来说，再好的

机会也一文不值；对于勤奋的人来说，再普通的机会也仿佛千载难逢。

记住：机会总是隐藏在周围琐碎的小事里，抱怨是没有用的，让思想变通一下，把握住每一个可能的机会，再平凡的你也能做出不平凡的事来。

因环境而变，具体问题具体分析

面对不同的场合不同的环境，必须学会变通，做到具体问题具体分析，而不能过于拘泥僵化，否则只能南辕北辙，离成功越来越远。那么我们具体怎么做呢？

1．根据地理环境因地制宜

20 世纪 80 年代末，皖南山区一些村民们发现：山区有座石头山，山上的石头奇形怪状。城里人用这些石头垒成假山，售价不菲。于是，这些村民也学着垒假山出售，赚了不少钱。几年后，该村的村民家庭年收入翻了几番。村民们更乐了，他们同时也明白了靠山吃山、靠水吃水这个道理。随着山上的石头越开采越少，村民们认识到，他们不能盲目地出售山石了，而应该有计划、有步骤地开发家乡资源。如今，山里的人利用山石资源积累起来的资金，办起了各种乡镇企业，使整个地区的农民很快走上富裕的道路。

事例中，皖南山区的村民之所以能成功地走上富裕道路，正是受益于他们能够变通地利用地理环境。

这就告诉我们，很多时候，要变通地看待周围的地理环境，找到其背后的潜在价值并加以利用，这样往往会得到意想不到的成功。

2．学会适应社会环境

人类社会是在不断发展中前进的。科学技术水平随着人类的不断发展而提高，而不断提高的科学技术水平又促使人们产生更高的生活要求。所以，一个人只有不断进步才能跟上社会的发展，不可墨守成规而被固定的形式所束缚。

3．特殊环境灵活应变

在现实生活中，人们经常会被莫名其妙地置于尴尬境地，不知所措。倘若你没有思想准备，不具备临场应急的经验和措施，你就不能从容、洒脱地应付意外的窘境，打破僵局。

老诗人严阵和青年作家铁凝访问美国时，参观了一所博物馆。由于正值开馆时间，他们在广场上碰巧遇到两位美国老人在此休息。见他们是中国人，两位美国老人便主动上来交谈，说他们尊敬中国人，其中有一位老人为表达这种尊敬的感情，还热烈地拥抱了铁凝，并亲吻了一下。这使铁凝十分尴尬，不知所措。而对方就像犯错误的小孩一样，呆立在一旁。严阵赶紧走上前去微笑着说：“呵，尊敬的老先生，你刚才吻的不是铁凝，而是中国对吧？”一句话打破了僵局。那老人马上笑答：“对，对！我吻的是铁凝，也是中国！两种成分都有。”尴尬气氛在笑声中化解。

具体问题具体对待，做事时懂得融原则性与灵活性为一体，这才是变通的精髓所在。如果做到这一点，许多难办的事就容易对付了。

狡兔三窟，有备用方案就不会措手不及

做人做事必须要有“备用方案”——为自己多考虑几条安全通道。但要想在人与人之间不偏不倚又游刃有余，没有一定的平衡技巧是行不通的。因此，在对待比较复杂的人际关系问题上，多准备几手，适度中立，方能有备无患。

人在职场会遇到很多种情况，拥有“备用方案”会让你游刃有余。下面是美国职员克多尔讲的关于自己的一个很好的例子：

“您好，”我对老总说，“昨天我交给您的文件签了吗？”老总转动眼睛想了想，然后装模作样翻箱倒柜地在办公室里折腾了一番，最后他耸了耸肩，摊开两手无奈地说：“对不起，我找过了，我从未见过你的文件。”如果是刚从学校毕业的我，我会义正辞严地说：“我看着您的秘书将文件摆在桌子上的，怎么会找不到呢？您可能将它卷进废纸篓了！”可我现在才不会这样说呢。既然老总能睁眼

说瞎话，我又何必与他计较呢？我要的是他的签字。于是我平静地说：“那好吧，我回去找找那份文件。”于是，我下楼回到自己办公室，把电脑中的文件重新调出再次打印，当我再把文件放到杰克先生面前时，他连看都没看就签了字，其实他比我更清楚文件原稿的去向。但我却一点都不生气。

是的，用自己的“备用方案”，在关键时刻解决问题让自己从困境中走出来，这就是我们在与上司发生冲突时的解决方式。不要在冲突发生以后一走了之，因为在新环境里还会出现老问题，到那时你又怎样呢？也不要为了争一口气大闹一场，因为吵闹不能解决问题，反倒有可能断送了前途。在职场中，谁是谁非并不重要，即便你的上司错了，你也要开动脑筋为上司找一个台阶下，这样才能尽早解决问题。

拥有“备用方案”能让你在关键时刻摆脱困境，从而避免那些无谓的争论。世上最大的空耗之一就是与人反复争论。正如卡耐基所说：“争论的结果是使双方比以前更相信自己绝对正确。要是输了，当然你就输了，如果赢了，你还是输了，因为争论赢不了他的心。”因此，做人应当避开反复争论的空耗，在处理冲突的问题上应该冷静，绝不能像个孩子一样在冲突中放任自己，要运用自己的智慧和团队精神与上司及同事尽量合作，让他们发现你其实是个理想的合作伙伴，这样做的同时也就给自己创造了一个良好的工作空间。

是的，想想吧，没有先期的计划和应对方案，就会让你手足无措，引发无谓的争论。有了备用方案，在关键时刻会让你从容应对并赢得先机。

总之一句话：凡事多想一步，多预备应急方案。

第三节 打破常规，让受益最大化

打破常规的道路指向智慧之宫。

——（英国）布莱克

征服群敌的规则：擒贼先擒王

打击一个群体，按照常规是需要带领一个比目标群体更强大的群体进行全面冲杀性攻击。然而，最明智、最有效的策略却是先把目标群体中最强的除掉，方予自己可乘之机，这就是所谓的“擒贼先擒王”了。就像羊群一样，一旦失去了领头羊，就等于失去了核心，就会茫然不知所措，四处奔逃。

唐代诗人杜甫《前出塞》中有云：“挽弓当挽强，用箭当用长，射人先射马，擒贼先擒王。”民间有“蛇打七寸”、的说法，都是一个意思。“蛇打七寸”、“打蛇打三寸”，都是说打蛇要命中要害。蛇的三寸，是蛇的脊椎骨上最脆弱、最容易打断的地方，击中这个部位会使它的神经中枢和身体其他部分的通道被破坏；而蛇的七寸，是其心脏所在，所以被击中七寸的蛇必死无疑。这种打击事物关键之策略，也是三十六计其中一计。世间无论任何事物，只要失去了核心，都将四分五裂。对准核心人物，将他击垮，这是控制整个局面的一个最重要的法则。

教皇卜尼法斯八世便通晓利用这种方法来维护统治，他手段强硬，为人机敏。上任后不久欧洲强权纷纷妥协，德意志和奥地利甚至割让领土以求生存。在这种大势所归的情景下，意大利最富饶的地区多斯加尼却拒不臣服，这让他感到恼火。

多斯加尼最强大的城市是佛罗伦萨。如果卜尼法斯八世能够征服佛罗伦萨，就能够让多斯加尼臣服。佛罗伦萨的一部分富裕市民希望城市独立，不愿意受制于教皇，成立了“白党”；另一部分没落户，希望借助教皇的势力翻身，成立了“黑党”。两派长期争斗，由于但丁热烈主张独立自由，因此成为白党的中坚。

1300 年，但丁成为城市 6 名执政官中的一员，掌控了实际权力。他用感人肺腑的语言揭露教皇的阴谋，号召人民组织起来抵抗教皇，在教皇的强权下竭力维持着佛罗伦萨的独立。第二年，教皇亲自请法国国王的弟弟亲王查理·德·瓦卢斯协助他维持欧洲的秩序。查理的军队让佛罗伦萨人紧张不安，佛罗伦萨的妥协派推选但丁作为代表前去罗马求和。万般无奈之下，但丁去了罗马。

教皇温和地对城市代表团说：“在我面前跪下来，我告诉你们，说真的，我没有别的意思，只是想要促进和平。”最后教皇指名要但丁留下，其他人都回去了。查理用钱贿赂某些官员瓦解了白党，黑党巩固了权力。这个时候教皇才放势

单力薄的但丁离开。黑党宣布：只要但丁踏入佛罗伦萨一步，就要将他处以极刑。但丁被放逐了。他所热爱的国家，被教皇控制了。最后但丁于 1321 年客死他乡，在意大利东北部腊万纳去世。

蛇无头不走，鸟无头不飞。没有但丁的白党，就等于失去了核心支柱。所以教皇将矛头指向了但丁，打击了白党之中的“王者”，其他人自然不足为虑。试想如果教皇以强取豪夺的方式侵占多斯加尼，必然会引起它的国民的反抗。这样即使教皇得到了多斯加尼，这个国家也必定变成一片废墟，再也不是他心中理想的梦幻国度。所以教皇选择以软禁但丁的方式，叫多斯加尼不战而亡，的确是一个高明的计策。

因此，我们在做事情的时候，要学会打破常规思维，看到事物的关键之处，认清控制整个事件的核心，然后对其发动全面而迅捷的攻击，这样便能令其整体迅速折服。

一剑封喉，速战速决

《孙子兵法》说：“兵贵胜，不贵久。”意思是打仗要速战速决，迅速出手，让对手没有做准备和缓口气的时间，这是成功的关键所在。

清代红顶商人胡雪岩富可敌国，可他的崩溃也极其迅速。原因就在于，他的对手盛宣怀抓住要害、迅速出击，使他短时间内力不能支，最终一发不可收拾，财富大厦轰然倒塌。

胡雪岩每年都要囤积大量生丝，生意越做越大，垄断了生丝市场，控制了生丝价格。盛宣怀掌握了胡雪岩生丝买卖的情况，一边收购生丝，向胡雪岩的客户出售，一边联络各地商人和洋行买办，叫他们今年不买胡雪岩的生丝，致使胡雪岩的生丝库存日多、资金日紧、苦不堪言。

胡雪岩因为做生意向汇丰银行借了近千万两银子，这些借款都以各省协饷作担保。这时，胡雪岩历年为左宗棠行军打仗所筹集的 80 万两还款正赶上到期，这笔借款每年由协饷来补偿给胡雪岩。上海道台府在每年的固定时间把钱送给胡

雪岩，以备他还款之用。盛宣怀在其中动了手脚，他找到上海道台邵友濂，直言李鸿章有意缓发这笔协饷，时间是 20 天。邵友濂是李鸿章的人，虽然畏惧左宗棠，但想想缓发 20 天也不算什么事，自然照办了。

对于盛宣怀来说，20 天已经足够了，他已经串通好外国银行，向胡雪岩催款。由于事出突然，胡雪岩只好将阜康银行各地钱庄的钱调来 80 万两银子，先补上了这个窟窿。他想协饷反正要给的，不过是晚发 20 天而已。

盛宣怀通过电报，对胡雪岩一切调款活动都了如指掌，估计胡雪岩调动的银子陆续出了阜康银行，阜康银行金库空虚之际，就托人到银行提款挤兑。

这些提款的人都是绅商大户，少则数千，多则上万。盛宣怀还四处放出风声，说胡雪岩积囤生丝大赔血本，只好挪用阜康银行存款，如今尚欠外国银行贷款 80 万，阜康银行倒闭在即。

人们相信了盛宣怀的说法，纷纷开始提款。

挤兑先在上海开始。盛宣怀在上海坐镇，自然把声势搞得很大。

胡雪岩到了杭州，还没来得及休息，又星夜赶回上海，让总管高达去催上海道台邵友濂发协饷。邵友濂叫下人假称自己不在。胡雪岩这时候想起了左宗棠，又叫高达赶快去发电报。殊不知盛宣怀暗中叫人将电报扣下，左宗棠始终没能收到这份电报。

第二天胡雪岩见左宗棠那边没有回音，这才真的急了，亲自去上海道台府催讨。但这一回邵友濂借口视察制造局，溜之大吉了。

胡雪岩此时只好把他的地契和房产押了出去，同时廉价卖掉积存的生丝，希望能够挨过挤兑风潮。不想这次风潮竟是愈演愈烈，各地阜康银行早已经人山人海。胡雪岩这才明白，有人做了他的手脚。打听之下，才知道是盛宣怀，他不禁暗自叹了口气，知道这一回是彻底完了。此后不久，胡雪岩即在忧愤中死去。

胡雪岩死后，盛宣怀少了一个有力的竞争者，从此独占生意场上的霸主位置。

让进攻速度再快一些，让对手可应对的时间再少一些，对手在你快如闪电的连环拳下避之不及，失败也是自然而然的了。

不走寻常路，让对方无计可施

在非常时刻，循规蹈矩只会浪费时间，打破常规、撒泼使赖的“流氓路线”，却可以让对手挠破头皮却无计可施，是取胜的“奇招”。

郑庄公曾在废立太子问题上犹豫不决。他晚年想废掉太子忽，立次子突，结果被谋臣祭足劝住，但自此给小兄弟俩留下芥蒂。庄公一死，太子忽即位，因公子突的母亲雍是宋国人，突便跑到宋国去了。

后来宋国国君答应帮公子突坐上郑国国君的宝座，但他想索要些好处，否则不但不帮他为王，还会把他献给郑国，以得到郑国三座城邑的犒赏。公子突便答应宋国国君，只要宋君帮他为王，他便给宋君“六座城邑，年年贡奉粮食”。宋君听后十分高兴，满口答应设法让公子突回国即位，好白得许多好处。

宋君派人去郑国，告诉各位大臣宋国将派兵送回公子突。那时宋国正强盛，郑国哪里是它的对手，所以大臣们纷纷倒戈拥护公子突。太子忽见大势已去，便跑到卫国避难去了。

这年秋天，公子突回国即君位，是为厉公。

宋国一面派人来称贺，一面索要厉公应诺的城邑和粮食。

厉公当时许诺城邑时，并未打算真给宋国，如今他刚即位为君，就拱手送出六座城邑，怎么向群臣交代，他自己又如何立得住脚呢？所以他假意说要与卿大夫们商量，城邑的事情暂缓，先送点粮食。

宋君一看厉公反悔抵赖，十分生气，联合齐国准备攻打郑国。郑国与鲁国联合起来抵抗，打败宋齐联军，城邑的事也就没人再提了。

宋国乘人之危，制造事端威胁利诱，妄图坐收渔人之利，白得好处。郑厉公在紧迫形势下，假意承诺，取得宋国支持，达到了自己的目的，而后过河拆桥，一反前诺，既保全了国土，又夺得了君位。

对付乘人之危之人，就该走诺而不行的“流氓路线”，反正自身已处安全地带，谅他也奈何不了我。而中国历史上另一人物刘邦，可谓把流氓路线走得炉火纯青，而最终身为“伟丈夫”的项羽被他们打败，虽是情理之外，但也在意料之中。

《史记》载：“项羽问汉王曰：‘天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。’汉王笑谢曰：‘吾宁斗智不斗力。’”这里，刘邦的狡猾跃然纸上。后来双方盟约鸿沟为界楚汉讲和，项羽把刘邦的父亲、妻子放了，引兵东归，刘邦突然毁约，以大兵随后攻之，把项羽逼死于乌江。

楚、汉两军对峙的时候，项羽曾把刘邦的父亲捉拿到军中，想以此来要挟刘邦。一次，两军对阵，项羽把刘邦的父亲推到阵前说：“你如果不撤兵，我就把你父亲烹煮了。”刘邦竟然毫不犹豫地回答道：“我们俩曾经结拜为兄弟，我爸爸就是你爸爸，你爸爸就是我爸爸，你若把你爸爸煮了来吃，请把肉汤分一杯给我喝。”

刘邦之无赖可见一斑。也正是他的这种无赖，才能让他大败项羽，最终将项羽逼死乌江。

“流氓路线”即不循章法，抛开顾虑，百无禁忌。如此行事，对手不知从何下手，为己方的反击争取机会。

第四节 脑子转得快，灵活突围窍门多

谁不用脑子去思索，到头来他除了感觉之外将一无所有。

——（德国）歌德

别人恶意诬陷，灵活应对胜过激进争辩

有些人为了达到个人的目的不惜造谣生事、诬陷诽谤，这种情况下，如果采用激进的争辩，往往得不到理想的结局，只有具有灵活的思维和准确的分析判断能力，才能够避免被人蒙蔽，做出正确的应对。

晋文公在位的时候，曾遇到过一起发生在自己身边的陷害案。

一天，一个侍从在御膳间端了一盘烤肉，恭恭敬敬送到晋文公面前请其就餐。晋文公拿起餐刀正准备切肉，忽然发现肉上粘着不少头发。他立即放下手中的小刀，命人去找膳吏。

那个膳吏看到传召的侍从脸色不好，一路上不停地琢磨这次晋王召见的原因。究竟是刚送去的烤肉火功不够，还是烧烤时用料不当、口味欠佳呢？

他哪知道一见晋文公就遭到一阵责骂。文公气势汹汹地说道：“你是存心想噎死我吗？为什么在烤肉上放这么多头发？”

膳吏一听，原来发生了一件自己没有料到的祸事。虽然他明知道这件事里面有鬼，但在君王的气头上是不能辩白的。否则如果把握不好，很容易招致横祸。因此，膳吏急忙跪拜叩头，口中却似是而非、旁敲侧击地说道：“请君王息怒，奴才真是该死。烤肉上缠着头发，我有三条罪责。我用最好的磨石把刀磨得比利剑还快，它切肉如泥，可就是切不断毛发，这是我的第一大罪过；我在用木棍去穿肉块的时候，竟然没有发现肉上有一根毛发，这是我的第二大罪过；我守着炭火通红、烈焰炙人的炉子把肉烤得油光可鉴、吱吱有声、香味扑鼻，然而就是烤不焦、烧不掉肉上的毛发，这是我的第三大罪过。不过我还想补充一句，您是一位明察秋毫的贤明君主，您能不能把堂下的臣仆观察一遍，看看其中是否有恨我的人呢？”

晋文公觉得膳吏所言话外有音，所以对案情产生了怀疑。他立即召集属下进

行追问，不出膳吏所料，果然找出了那个想陷害膳吏的侍从。晋文公下令杀了那个人。

无独有偶，三国时期，吴国国君孙亮的思维判断能力也非常令人折服。孙亮非常聪明，观察和分析事物都非常深入细致，常常能使疑难事物得出正确的结论，为一般人所不及。

一次，孙亮想要吃生梅子，吩咐黄门官去库房把浸着蜂蜜的蜜汁梅取来。这个黄门官心术不正而且心胸狭窄，是个喜欢记仇的小人。他和掌管库房的库吏素有嫌隙，平时两人见面经常发生口角。他怀恨在心，一直伺机报复。这次，可让他逮到机会了。他从库吏那里取了蜜汁梅后，悄悄找了几颗老鼠屎放了进去，然后才拿去给孙亮。

不出他所料，孙亮没吃几口就发现蜂蜜里面有老鼠屎，果然勃然大怒："是谁这么大胆，竟敢欺侮到我的头上，简直反了！"

心怀鬼胎的黄门官忙跪下奏道："库吏一向不忠于职责，常常游手好闲、四处闲逛，一定是他的渎职才使老鼠屎掉进了蜂蜜里，既败坏主公的雅兴又有损您的健康，实在是罪不容恕，请您治他的罪，好好儿教训教训他！"

孙亮马上将库吏召来审问鼠屎的情况，问他道："刚才黄门官是不是从你那里取的蜜呢？"

库吏早就吓得脸色惨白，他磕头如捣蒜，结结巴巴地回答说："是……是的，但是我给他……的时候，里面……里面肯定没有鼠屎。"

黄门官抢着说："不对！库吏是在撒谎，鼠屎早就在蜜中了！"

两人争执不下，都说自己说的是真话。

侍中官刁玄和张邠出主意说："既然黄门官和库吏争不出个结果，分不清到底是谁的罪责，不如把他们俩都关押起来，一起治罪。"

孙亮略一沉思，微笑着说：“其实，要弄清楚鼠屎是谁放的这件事很简单，只要把老鼠屎剖开就可以了。”

他叫人当着大家的面把鼠屎切开，大家仔细一看，只见鼠屎外面沾着一层蜂蜜，是湿润的，里面却是干燥的。

孙亮笑着解释说：“如果鼠屎早就掉在蜜中，浸的时间长了，一定早湿透了。现在它却是内干外湿，很明显是黄门官刚放进去的，这样栽赃，实在是太不像话了！”

这时的黄门官早吓昏了头，跪在地上如实交代了陷害库吏、欺君罔上的罪行。

晋文公也好，孙亮也好，都告诉我们：对于形势复杂难以判断的事物只要全面分析、推理，开动脑筋想办法，不被表面现象所迷惑，不被事物的复杂性所吓倒，这样就能正确应对突然来临的因素。

客观世界里充满了矛盾，我们只有掌握了科学的思维方法，才能在错综复杂的矛盾面前立于不败之地。这一点，对于行走于社会的我们显得尤为关键。

碰到语言困境，巧言撤退不损自身

古人云：敌势全胜，我不能战，则必降、必和、必走。降则全败，和则半败，走则未败。未败者，胜之转机也。意思是说：在我方处于不利地位时，有降、和、走三种可供选择的方式，只有主动地、有计划地撤出，才是最上策。这对我们很有启示意义。

谈话的时候，无论我们多么小心，也有失策的时候，何况在许多时候大家又都是有口无心。如果不及时处理，就会造成更大的失误。所谓“走为上策”，就是在非常不利的情况下，如果一味地纠缠不休，就会越陷越深，无法挽回，不如采用简单明了的方法，及时地避开，走为上策。只要找准时机，采取主动巧言撤出的方式，就不至于陷入被动。

有些时候，因为我们自己的难堪，造成整个气氛的不和谐，可能会有知趣的人站出来，及时替你解围，这时，就应该机智地抓住时机，顺着他人的解围，及时巧言撤出。

小明喜欢和他人诡辩，并且以此为乐事。一天中午，小可深有感触地说：“人是铁，饭是钢，一天不吃饿得慌。”小明接着说：“这句话就不对了，据科学分析，人是可以饿七天的。”小可说：“那你饿七天看看。”小明接着说：“这句话，你又错了，你也可以饿七天的。”小可说：“我才不那么傻呢。只有疯子才干这样的蠢事。”小明又说：“历史上，很多当时被认作疯子的人，后人把他们看做是伟人。”小明就这样无限地推演下去，哪知小可的个性淳朴，不喜欢这样饶舌，后来就有点无法忍受了。这时小明的好友小冬见状，凑过来说：“我们的小可最大的‘优点’，就是说错了话还不承认。”小可接过话头说：“小冬真是了解我。”说着对小明一笑，走开了。

让人下不了台的事大多发生在人们料想不到的时候，但是，只要能及时转换角度，巧说妙解，不但能给自己找个台阶，甚至能为生活增添某种乐趣。

有一对夫妻因小事争执不下，在家吵闹不休。正当妻子向丈夫做狮吼状时，有一位朋友来访，丈夫尴尬得无地自容。好在妻子也顾及到丈夫的面子，看朋友到来连忙改口，但对丈夫来说，终究一时无法从窘境中摆脱。朋友见状，笑着说：“听你俩交流还挺热烈，我来得可真不是时候啊！”此话一出，其妻先红了脸，无语离去。丈夫马上调侃地对朋友说：“打是亲骂是爱，我们刚才是在打情骂俏呢！别看她刚才那么凶，其实正表示她对我的关心，不信你问她。”这时他妻子从里屋出来也与朋友打哈哈，争吵便化为云烟。

丈夫的“打是亲骂是爱”，把他和妻子的争吵说成是一种“亲”和“爱”，朋友自然不会信以为真，但这样转换了角度，给自己找了一个台阶，也似乎多了一些生活情趣。想来，朋友走后，他们也不会再争吵了。

在谈话中，当我们需要撤出时，还可以主动要求对方打住，虽然这等于在向对方认输，但它不是真正意义上的输。我们要记住，跟我们谈话的并不时时刻刻都是我们的敌人，对方不会因此而穷追不舍的，而我们的心里也不会留下“输”了这个既成事实的阴影。

多年不见的老朋友一见面总喜欢相互打趣，甚至互揭老底儿，口无遮拦。有一次，徐君去参加一个会议，没想到在会议上出人意料地遇到了两位多年没见的老同学——陈君和田君，他们也是应邀来参加会议，大家都格外高兴。会议结束后，大家坐到一起闲聊，说着说着，就说到了当年在校时的是是非非。其中有一件事，徐君至今还没弄清楚，本来也不在意，可是经老同学东扯西拉，旧话重提，徐君就问另两位：“你们清楚吗？那是怎么回事儿？”另两位都参与了此事，而且田君还在其中充当了不光彩的角色，因此陈君就没接话茬，是田君开口解释，说到后来，就说到自己身上，不好再往下讲，就对另两位说：“这话就说到这儿，就此打住吧！”徐君也意识到再说下去，田君就有点不好看了，主动将话题一转，又高兴地聊了起来。

俗话说：“识时务者为俊杰。”当你陷入困境时，切记不要死撑。有时，机智灵活一点，巧言撤退是最好的策略。

用沉默 PK 无理，以不变应万变

中国有句老话叫“以不变应万变”，指事物时常变化，我们办事要注意观察其变化，处变不惊。

有一位不速之客突然闯入洛克菲勒的办公室，直奔他的写字台，并以拳头猛击台面，大发雷霆：“洛克菲勒，我恨你！我有绝对的理由恨你！”接着那个人肆意谩骂他达 10 分钟之久。办公室所有的职员都感到十分震惊，以为洛克菲勒一定会拾起墨水瓶向他掷去，或是吩咐保安将他赶出去。出人意料的是，洛克菲勒并没有这么做。他停下手中的活，用和善的目光注视着这位攻击者，那个人愈暴躁，他就显得越和善。

那无理之徒被弄得莫明其妙，他渐渐地平息下来。因为一个人发怒时，得不到反击，他是坚持不了多久的。他做好了来此与洛克菲勒决斗的准备，并想好了洛克菲勒将要怎样回击他，他再用想好的话语去反驳。但是，洛克菲勒就是不开口，所以他不知如何是好了。

末了，他又在洛克菲勒的桌子上敲了几下，仍然得不到回应，只得索然无味

地离去。洛克菲勒就像根本没发生任何事一样，重新拿起笔，继续他的工作。

看完这个例子，我们不得不称赞洛克菲勒忍耐的功夫和过人的涵养。我们知道，争强好胜是人的本性之一。争斗的目的自然是取得最后胜利，它最大的乐趣在于战胜对手的那一刻的心理满足感。不善于争斗的人如果硬要和对手针锋相对，那么很容易处于下风，对自己有百害而无一利。洛克菲勒深谙其中的道理，不和无理的人争辩，不给对方反驳的机会。

中国传统文化一直很推崇“止戈为武”，不用武力而使对方屈服，是武的最高境界，而做人的最高境界是在不显山露水中击败对手，不管对方怎么出招就是不予理采，遇到这样的人，再厉害的对手也会没有脾气。

某机关有一个女职员，平日只是默默工作，并不多话，和人聊天也总是微笑着。有一年，机关里来了一个好斗的女职员，很多同事在她的攻击之下，不是辞职就是请调。最后，她的矛头终于指向了一贯沉默的女职员。某日，这位好斗的女职员抓到了那位一贯沉默的女职员的“把柄”，立刻点燃火药，噼里啪啦。但那位女职员只是默默笑着，一句话也没说，只偶尔说：“啊？”最后，好斗的女职员只得鸣金收兵，气得满脸通红，一句话也说不出来。

过了半年，这位好斗的职员请调了。

这就是沉默的力量。面对沉默，所有的语言力量都消失了。

你可以不去攻击对方，但保护自己的“防护网”一定要有，而装聋作哑有时是最厉害的武器。

又聋又哑的人听不懂别人的话，自然也不会加入争斗，别人自然也不会和他们争斗，因为这是徒劳。但大部分人都不聋又不哑，一听到不顺耳的话就会反击，其实一反击就中了对方的计，不反击，他自然就觉得无趣了。如果他一再挑衅，只会凸显他的好斗与无理取闹，因此面对你的沉默，这种人多半会在几句话之后就仓皇地“且骂且退”，主动离开。

不过，要“作哑”不难，要“装聋”才不易，因此也要培养对他人言语“入

耳不入心”的功夫，否则心中一起波澜，就会反击他人。

在和别人交往时，能做到适时沉默，以不变应万变，其实就展现了最厉害的拆招之法。这样，不但对方的招数被拆解了，还拿你无可奈何。

第五节 以变制变，“诈”赢生机

途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

——《孙子兵法》

以变制变，出路自现

从前，有一个出海打鱼的好手，他听说最近市场上墨鱼的价格最贵，就发誓这次出海只打墨鱼。然而很不幸，这次他打到的全是螃蟹，渔夫很失望地空手而归。当他上岸后才知道螃蟹的价格比墨鱼还要贵很多。于是，第二次出海他发誓只打螃蟹，可是他打到的只有墨鱼，渔夫又一次空手而归。第三次出海前，他再次发誓这次不管是螃蟹还是墨鱼都要，但是，他打到的只是一些马鲛鱼，渔夫第三次失望地空手而归，可怜的渔夫没有等到第四次出海，就已经饥寒交迫地离开了人世。

变，是事物的本质特征。面对瞬息万变的社会，聪明的人有三种策略性思维：一是以不变应万变。如果没有实力的支撑，这只是一种最消极的态度。二是以变应变。这种策略其实也只能算作无奈的选择。比如说人家拿出了新产品，你跟在后面来个“东施效颦”；人家降价了，你慌不迭地也来个大甩卖，变来变去始终是被动应付，在这种情况下只要能够不被拖垮就已经是不错了，新局面是难以看到的。三是以变制变。一个“制”字，情况就大不一样了，它所反映出来的只是一种主动进取的精神，是一种度势控变的能力，其效果是变反倒成了一种机遇，在变中获得新的发展。

在上面的故事中，如果渔夫第一次就打些螃蟹拿回来卖掉，最起码可以保证吃饱穿暖；如果他能在第二次打些墨鱼拿回来卖掉，那以后的一段时间中，可以不用为饿肚子而犯难；如果他第三次出海捕些马鲛鱼拿回来卖掉，也可以填饱肚子。如果他能够以变制变，也就不会到最后被饿死。

由此可见，当今社会瞬息万变，一个人要想在生活中过得顺心，就必须具有灵活应变的能力。在生活中是这样，在商战中亦是这样。市场竞争，风云多变，只有灵活应变、全面兼顾，才能掌握主动权。这是一种经营之道，更是一种生存之道。

在一家大公司的 CEO 招聘会上，有 200 多个人落选，只有一个人被相中了。

这家公司在招聘时，为了考察应聘者的随机应变能力出了这样一道题：如果在一个下大雨的晚上，你下班开车路过一个车站，看见车站里有 3 个人，一个人是曾经救过你命的医生，一个是生命垂危的病人，一个是你做梦都心爱着的人。请问，在你的车只能坐两个人的情况下，你会选择谁来坐你的车？

在那些应聘者当中，有的人说选老头，先把老头送进医院再说；有的人选择医生，因为这位医生曾经救过他的命，把医生送到医院再叫救护车救那个老头；有的人选心爱的人……这些答案都被考官们一一否定了。

直到有个年轻人进门后，仔细地看了看题，然后抬起头自信地说：“我会把车交给医生，让他送老者去医院抢救，至于我，会陪着心爱的人一起等车。”考官们听后，露出了高兴的笑容，这个年轻人被录取了。

世上的事，常常是风云突变，叫人难以把握。因此，我们很难知道未来是什么样子，很难知道明天我们将面临什么困难，也就经常陷入进退两难的困境。为了在困境中作出明智的决策，我们就要运用正确的策略性思维，以变应变，根据实际情况合理安排。只有做到了“因利而制权”，伺机而动，才能让自己有更大的发展。

学会虚与委蛇，圆熟度过危险期

智者曾告诉人们：跟君子相处平平淡淡，跟小人相处应该保持一定的距离，跟坏人相处应该见机行事，想得越周到越好。其实，这句话的精髓即是告诉我们，做人一定要懂得虚与委蛇的圆熟之道。

东晋明帝时，中书令温峤备受明帝的亲信、大将军王敦的妒忌。王敦于是请明帝任温峤为左司马，归王敦所管理，准备等待时机除掉他。

温峤为人机智，洞悉王敦所为，便假装殷勤恭敬，综理王敦府事，并时常在王敦面前献计，借此迎合王敦，使他对自己产生好感。

除此之外，温峤有意识地结交王敦唯一的亲信钱凤，并经常对钱凤说：“钱凤先生才华能力过人，经纶满腹，当世无双。”

因为温峤在当时一向被人认为有识才看相的本事，因而钱凤听了心里十分受用，和温峤的交情日渐加深，于是便常常在王敦面前说温峤的好话。透过这一层关系，王敦对温峤的戒心渐渐解除，甚至引为心腹。

不久，丹阳尹辞官出缺，温峤便对王敦进言：“丹阳之地，对京都犹如人之咽喉，必须有才识相当的人去担任才行，如果所用非人，恐怕难以胜任，请你三思而行。”

王敦深以为然，就请他谈自己的意见。温峤诚恳答道：“我认为没有人能比钱凤先生更合适的了。”

王敦又以同样的问题问钱凤，因为温峤推荐了钱凤，碍于面子，钱凤便说：“我看还是派温峤去最适宜。”

这正是温峤暗中打的小算盘，果然如愿。王敦便推荐温峤任丹阳尹，并派他就近暗察朝廷中的动静，随时报告。

温峤接到派令后，马上就做了一个小动作。原来他担心自己一旦离开，钱凤

会立刻在王敦面前进谗言而让王敦召回自己。于是，他在王敦为他饯别的宴会上假装喝醉了酒，歪歪倒倒地向在座同僚敬酒。敬到钱凤时，钱凤未及起身，温峤便以笏（朝板）击钱凤束发的巾坠，不高兴地说：“你钱凤算什么东西，我好意敬酒你却不敢饮。”

王敦以为温峤真的喝醉了，还为此劝两人不要误会。温峤去时，突然跪地向王敦叩别，眼泪汪汪。出了王敦府门又回去三次，好像十分不舍离去的样子，弄得王敦十分感动。

温峤刚上任，钱凤真的晋见王敦说：“温峤为皇上所宠，与朝廷关系密切，何况又是皇上的舅舅庾亮的至交，实在是不能信任的。”

王敦以为钱凤是因宴会上受了温峤的羞辱而恶意中伤，便生气斥责道：“温峤那天是喝醉了，对你是有点过分，但你不能因这点小事就来报复嘛！”

钱凤深自羞惭，怏怏退出。

温峤终于摆脱王敦的控制，回到了建康。他将王敦图谋叛逆的事报告了明帝，又和大臣庾亮共同计划征讨王敦。消息传到武昌王敦将军府，王敦勃然大怒：“我居然被这小子骗了。”然而，毕竟无可奈何，鞭长莫及，更无法挽救失败的命运了。

温峤在处理王敦、钱凤等人的关系中，运用一整套娴熟的处世技巧，不但保护了自己，而且在时机成熟时，对敌人又主动出击，绝不手软。在官场经营，类似温峤式的人物，一般都不会失败。这让我们从中读出了有益的智慧。

做人固然需要正直，但是如果不知变通，就有可能碰钉子，甚至会遭不测。人的工作环境，有时候是无法选择的，在危险或尴尬的环境中工作，头脑一定要灵活，遇事该方则方，不该方时就要圆熟一些，尤其在遇到将要对己不利的形势时，应将刚直不阿和委曲求全结合起来，可随机应变，先保护自己以屈求伸。

临危不乱，“诈”得生机

在危及自己生命的紧要关头，灵活地“诈”一回，不失为一大机变智慧。

朱元璋打败陈友谅、张士诚，定鼎南京，建号称帝，由刘伯温亲自选定风水宝地，开工兴建宫殿。朱元璋住进建好的皇宫后，没事便到处走走，熟悉一下环境。

一天他走到一间刚完工的大殿里，看着雕梁画栋金碧辉煌，回想自己当年当和尚的情景，不禁感慨丛生，四下顾望无人，便信口把心中所想说了出来：“唉，我当年不过为饥寒所迫，想当个盗贼，沿江抢掠些金银财物而已，哪曾想能有今日这番气象。”

说完后，仰面观看棚壁，却吓了一跳。原来有一个漆匠正在一个大梁上做最后的油漆工作，由于梁木宽大，朱元璋先前竟没发现他。

朱元璋马上意识到自己一时冲动失言，一番只能藏在心底、不能让任何人知道的真实想法可能都已经落入这名漆匠耳中了。如果不杀人灭口，势必会传扬得四海皆知，那可是丢人丢脸又不利于自己以天命愚弄百姓的大事。

他开口让那名漆匠下来，连喊了几遍，漆匠充耳不闻，继续慢条斯理地做着手中的活。朱元璋大怒，加大音量去喊，那名漆匠仿佛才听到声音，忙下来跪在朱元璋面前，叩头说：“小人不知陛下驾到，没有及时避开，冒犯了陛下，请陛下恕罪。”

朱元璋怒声道：“你耳朵聋了怎的？我叫了你几遍你都不下来？”

漆匠叩头说：“陛下真是英明，连小人耳朵有点聋都知道。陛下圣明，这是小人和万民的莫大福份。”

朱元璋生性多疑，但看漆匠脸上神色并无太大变化，心想他骤然听到这样大的秘密，自然知道厉害，不吓得掉下来，也会面无人色，不会如此平静，看来他真是耳朵有些不灵敏的人呢。

也是朱元璋心情好，又见漆匠把自己的宫殿粉饰得也不错，又很会说话，便摆摆手让他继续干活。

这名漆匠当晚找个借口逃出皇宫，连夜逃回家中，携带妻小躲避他乡。而朱元璋后来因为国事繁忙，根本记不得这件事了。

那名漆匠的才能或许并不比朱元璋差，看其骤然听到天大的秘密却不惊不慌的态度，真有“泰山崩于前而色不变”的大将风度，马上又想到用耳聋来保护自己，这份机智也是人所难及。

现实世界里，很多危险的境遇都是我们无法预测的，一旦我们身陷其中，必须做到临危不乱，冷静地思考对策。在必要的时刻不妨掩人耳目，以“诈”脱险。

第七章 博弈心计学：一切较量中的制胜策略

在复杂的人类社会中，生存本身就是一种较量。这种较量，不一定非要空手白刃刀枪赤膊，也不一定非要硝烟滚滚战火轰鸣；不一定非要阳奉阴违尔虞我诈，更不一定非要拼得你死我活成王败寇。在现实情境中，我们更需要的，是一种智慧对智慧的较量，是一种博弈。要知道，与其两败俱伤，不如各取其利，互利双赢。

第一节 “你死我活”不如“你好我也好”

大家好，才是真的好！

——广告语

大家好才是真的好

关于斗鸡博弈，我们先来做一个关于斗鸡的分析：

某一天，在斗鸡场上有两只好战的公鸡发生遭遇战。这时，每只公鸡都有两个行动选择：一是退下来，二是进攻。如果一方退下来，而对方没有退下来，则对方获得胜利，如果对方也退下来，双方则打个平手；如果自己没退下来，而对方退下来，自己胜利，对方失败；如果两只公鸡都前进，则两败俱伤。因此，对每只公鸡来说，最好的结果是，对方退下来，而自己不退，但是此时就会面临着两败俱伤的可能。

假设两只公鸡均选择“前进”，结果是两败俱伤，两者的收益是-2 个单位，也就是损失为 2 个单位；如果一方“前进”，另外一方“后退”，前进的公鸡获得 1 个单位的收益，赢得了面子，而后退的公鸡获得-1 的收益或损失 1 个单位，输掉了面子，但没有两者均“前进”受到的损失大；两者均“后退”，两者均输掉了面子，获得-1 的收益或 1 个单位的损失。当然这些数字只是相对的值。

这就是斗鸡博弈。大家对这一博弈的印象几乎都是有一方或双方受到一定的损害，那么有没有一种方法能够让两只斗鸡在都不受损害的基础上和平共处呢？

其实有一种方法可以实现，那就是双方的协调。两只斗鸡可以相互协调双方的行走路线，从而避开狭路相逢的博弈困境。

举个常见的例子：两驾马车迎面驶来，往往由于驾车的人不知道对方会不会躲、往哪边躲，自己也不知该如何反应，才会撞到一起。马车相撞一般不会造成

什么大麻烦，可是如果换成摩托车、汽车，就可能出现伤亡。所以，如果大家事前协调，每个人前进时都靠右行驶，这样就在人群间形成了一个均衡，斗鸡博弈的困境就会自然破解了。

当然，靠右行驶也只是众多均衡中的一个，是我们国家规定的规则，有些西方国家是规定靠左行驶。所以不论是“车马行人靠右走”还是“车马行人靠左走”，都是一种协调博弈的均衡。均衡的概念没有告诉我们哪一个更好或者哪一个应该更好，假如一个博弈具有多个均衡，所有参与者就应选择哪一个达成共识，否则就会导致困惑。

海上航行也要面临同样的问题，尽管大海辽阔，但是航线却是比较固定的，因此船只交会的机会很多，这些船只属于不同的国家，如何解决谁进谁退的问题呢？先来看一个小笑话：

一艘军舰在夜航中，舰长发现前方航线上出现了灯光。

舰长马上呼叫：“对面船只，右转 30 度。”

对方回答：“请对面船只左转 30 度。”

“我是美国海军上校，右转 30 度。”

“我是加拿大海军二等兵，请左转 30 度。”

舰长生气了：“听着，我是‘莱克星顿’号战列舰舰长，右转 30 度！”

“我是灯塔管理员，请左转 30 度。”

就算你的官衔再高、舰船再大，灯塔也不会给你让路。那么，如果是两条船相遇，又如何决定呢？谁先让不能等待临时谈判，也不是由官衔高的说了算。海上避让也有像许多国家规定“车辆在马路上靠右走”那样不容谈判的规矩。人们规定，迎面交会的船舶，各向右偏一点儿，问题就解决了。十字交叉交会的船舶，则规定看见对方左舷的那艘船要让，慢下来或者偏右一点儿都可以。这就从制度

上规定了避让的方式。

再比如语言问题，世界上语言种类繁多，学习不同语言的人相互见了面，如果双方都不妥协，固执地讲自己的语言，或者他本身不会对方的语言，这样一来，一场斗鸡博弈也就在所难免。英语、汉语、德语、日语这么多语言学哪一种呢？这么多国家的语言怎么学呢？这就需要协调博弈，由于英语在全球范围内使用最广泛，因此国际上普遍认为这种语言是大家都要学的。说英语的国家占有很大的优势，因为他们的母语是世界上的主流语言。而非英语国家的人如果学习了这门语言，则可以阅读世界上绝大部分的资料，从而从中受益。

在这场大规模的协调中，世界上的受教育的公民决定学英语，并以此当做第一或第二语言，这就和所有的协调策略一样，一旦大家决定好了策略，继续玩下去就会对每个人都有利。英语就和普通话一样，由于被广泛采用，讲不同语言的人之间的斗鸡博弈困境才会避免。

竞争的最高境界不是你死我活，而是你好我也好，大家能通过一定的方法达到“双赢”的结果，何乐而不为？

狮子和老虎结亲，必要时要与狼共舞

在生物漫长的进化历程中，人类也与其他生物一样，接受着自然的选择。从远古人的合作狩猎，到现代人的共同灾后重建，无一不体现着合作的强大力量。

要知道，我们每个人的能力都是非常有限的，尤其在这个充满竞争的时代，独立生存往往会很艰难。因此，最能有效地运用合作法则的人生存得最久，这也是猎鹿博弈所要告诉我们的道理。

西方有句古谚说：“狮子和老虎结了亲，满山的猴子都精神。”意思是说：与强者建立互利的伙伴关系会产生焕然一新的新景象。这句话在博弈中同样成立，但在博弈论中，强强联合更多的是出于策略的思考，即通过大家的共同推动，实现“共赢”的结局。

金龙鱼是嘉里粮油旗下的著名食用油品牌，最先将小包装食用油引入中国市场。多年来，金龙鱼一直致力于改善国人的食用油健康条件，并进一步研发了更健康、更营养的二代调和油和色拉油。

苏泊尔是一家以炊具制造为主、多元发展的企业集团。多年来，苏泊尔在不断加大科技投入的同时，加大了资本运作的力度，先后在玉环、杭州、武汉和东莞等地建有四个生产基地。

苏泊尔是中国炊具第一品牌，金龙鱼是中国食用油第一品牌，两者都倡导新的健康烹调观念。如果两者结合在一起，岂不是能将“健康”做得更大？

就这样，两家企业策划了苏泊尔和金龙鱼两个行业领导品牌“好油好锅，引领健康食尚”的联合推广，在全国 800 家卖场掀起了一场红色风暴……

“好油好锅，引领健康食尚”活动在全国 36 个城市同步举行。活动期间（2003 年 12 月 25 日～2004 年 1 月 25 日），顾客凡是购买一瓶金龙鱼二代调和油或色拉油，即可领取红运双联刮卡一张，刮开即有机会赢得新年大奖，包括丰富多样的苏泊尔高档套锅（价值 600 元）、小巧动人的苏泊尔 14 厘米奶锅、一见倾心的苏泊尔“一口煎”。同时，凭红运双联刮卡购买 108 元以下苏泊尔炊具，可折抵现金 5 元；购买 108 元以上的苏泊尔炊具，还可获赠 900 毫升金龙鱼第二代调和油一瓶。另外，苏泊尔和金龙鱼还联合开发了“新健康食谱”，编纂成册送给大家，并举办健康烹调讲座，告诉大家怎样选择健康的油和锅。

活动正值春节前后，人们买油、买锅的欲望高涨。此次活动，不仅了给消费者更多让利，使他们购物更开心，更重要的是，教给了消费者健康知识，帮助消费者明确选择标准。通过优质的产品和健康的理念，提升了国人的健康生活素质。所以，这一活动一经推出，立刻获得了广大消费者的欢迎，不仅苏泊尔锅、金龙鱼油的销售大幅上涨，而且其健康品牌的形象也深入人心。

可以看出，这次合作使苏泊尔、金龙鱼在成本降低的同时，品牌和市场都得到了进一步的提升：金龙鱼扩大了自己的市场份额，品牌美誉度得到进一步加强；苏泊尔进一步强化了中国厨具第一品牌的市场地位。这正是强强联合带来的双赢局面。

不仅在经营领域，在生活的各个方面，与狼共舞式的强强联合，都要远远胜于在羊群里独领风骚。如果你想在生活事业上取得成功，实现于人于己都有利的“共赢”结局，就必须学会与狼共舞。

当然，与狼共舞并不是一件容易的事，你需要找准与他们的利益交会点，若无利可图，谁也不会和你合作。合作的本质就是在公平的基础上达到互惠互利。

第二节 适者生存，而非强者生存

物竞天择，适者生存。

——（英国）达尔文

与强者博弈，识时务者为俊杰

狐狸碰到狼，被狼打了一巴掌，狐狸问：为什么打我？狼说：叫你不戴帽子！

第二天，狐狸戴着帽子在街上又碰到了狼，又被狼打了一巴掌，狐狸问：怎么又打我？狼说：叫你戴帽子！

第三天，狐狸找到森林大王老虎投诉，老虎答应帮忙解决。

第四天，狐狸经过老虎家的门口，听见狼在屋里被老虎训话：你也太笨了，狐狸都来投诉了，你这不是叫我为难吗？话也不会说，你要是想打狐狸，就应该吩咐狐狸去给你拿洗衣服的东西，如果狐狸拿的是肥皂，你就打它，说你要的是洗衣粉；如果狐狸拿的是洗衣粉，你也打它，说你要的是肥皂。

第五天，狐狸又碰到了狼，狼说：狐狸，你去给我拿洗衣服的东西。狐狸问：你是要洗衣粉还是肥皂？狼心想：这狐狸真聪明！难不住它。

然后狼又给了狐狸一巴掌，狐狸问：你为什么打我？狼说：叫你不戴帽子！

在狼面前狐狸是弱小的，狼是规则的制定者，它想打狐狸，可以找任何理由。

制定规则永远是强者的专利，在博弈中哪一方处于强势地位，制定的博弈规则必然对其有利，例如 WTO 条款的制定是对欧美发达国家有利的，因为欧美发达国家是 WTO 规则制定中强势的一方。法律是一个国家的规则，一国的法律也是体现统治阶级意志的。在最古老的法律——《古罗马法》中，规定了奴隶是奴隶主的私人产品，不允许奴隶背叛，奴隶也是可以买卖的。这就体现了奴隶主阶级的意志。实力决定地位，决定利益，如果你想让游戏规则按自己的意志制定，那就要不断增强自己的实力。

但在现实生活中，我们有些时候会处在弱势地位，那该怎么办呢？从博弈的角度，答案只有一个，即暂时隐忍、退避，万万不可贸然与强者正面交锋。对于弱者来说，不是没有获胜的机会，而是在力量还不够强大时，需要用智取的方式获胜。

清朝的康熙皇帝智除鳌拜就是一个靠智慧以弱胜强的经典例子。

康熙亲政后，决定收回大权，并准备取消辅政大臣的辅政权力。这一措施使鳌拜受到了极大的威胁，鳌拜与康熙帝早已存在的矛盾就更加激化了。

但鳌拜在朝廷中势力很大，康熙不敢妄动，一旦逼反鳌拜，很可能使自己皇权不保，所以康熙深知不能与鳌拜正面交锋，必须智取。平时的朝中大事皆由鳌拜说了算，他经常当着康熙的面呵斥大臣，而且稍不如意，就在康熙面前大吵大闹。康熙帝表面上对其百般忍让，暗地里却在冥思苦想对付鳌拜的办法。他暗中训练了一批武功高强的少年卫士，准备找合适的时机将鳌拜及其附属势力彻底铲除。

康熙八年（1669 年）五月十六日，鳌拜因事入奏，康熙借此良机，利用自己训练的一批少年卫士将他捉住，送入大狱。接着命康亲王杰书等进行审问，列出主要罪行三十款，朝廷大臣决议应将鳌拜革职、立斩；其亲子兄弟亦应斩首；妻并孙为奴，家产籍没；其族人有官职及在护军者，均应革退，各鞭一百。康熙

考虑到鳌拜是顾命辅臣，且有战功又效力多年，不忍加诛，最后定为革职籍没，与其子纳穆福俱予终身禁锢。后来鳌拜死在狱中，纳穆福获得释放。鳌拜死党穆里玛、塞本特、纳莫、班布尔善、阿思哈、噶褚哈、泰必图、济世等主要罪犯，一律处以死刑。曾经猖獗一时的鳌拜集团就这样被彻底铲除了。

所以，面对强者，要避开其锋芒行事，这既可保全自己，又可以给除掉对手创造机会。在与强者博弈中一定要懂得“识时务者为俊杰”的道理，绝对不能干螳臂挡车的蠢事。如果没有实力除掉对手，就要继续隐藏下去，修炼内功，等待时机。

最强的实力，最低的存活率

了解博弈论的人都知道，借助于这种理论，现实生活中的许多看起来匪夷所思的事实都能得到合理的解释，比如竞争对手经常比邻而居，聪明人往往受到现实的愚弄，等等。除此之外，博弈论中有一个经典的模型“枪手博弈”，也是现实中某种出人意料结局的高度抽象。

甲、乙、丙三个枪手彼此仇视，互不相容。有一天，他们在街上不期而遇。一瞬间，氛围紧张到了极点。在这三个人中，甲的枪法最好，十发八中；乙枪法次之，十发六中；丙枪法最差，十发四中。

这时，如果三人同时开枪，并且每人只发一枪；第一轮枪战后，谁活下来的机会大一些？

很多人认为甲的枪法好，活下来的可能性大一些。但结果并非如此，存活几率最大的是枪法倒数第一名丙。

只要分析一下各个枪手的策略，就能明白其中的原因了。

枪手甲的最佳策略是先对枪手乙开枪。因为乙对甲的威胁要比丙对甲的威胁更大，甲应该首先干掉乙。

同理，枪手乙的最佳策略是第一枪瞄准甲。乙一旦将甲干掉，乙和丙进行对决，乙胜算的概率自然大很多。

枪手丙的最佳策略也是先对甲开枪。乙的枪法毕竟比甲差一些，丙待甲被干掉再与乙进行对决，丙的存活概率还是要高一些。

那么三个枪手在上述情况下的存活几率分别为：

甲：24%（被乙丙合射 40%×60%＝24%）。

乙：20%（被甲射 100%－80%＝20%）。

丙：100%（无人射丙）。

通过概率分析，我们发现枪法最差的丙存活的几率最大，枪法好于丙的甲和乙的存活几率远低于丙的存活几率。

如果改变游戏规则，假定甲乙丙不是同时开枪，而是他们轮流开一枪。

先假定开枪的顺序是甲、乙、丙，甲一枪将乙干掉后（80%的几率），就轮到丙开枪，丙有 40%的几率一枪将甲干掉。即使乙躲过甲的第一枪，轮到乙开枪，乙还是会瞄准枪法最好的甲开枪，即使乙这一枪干掉了甲，下一轮仍然是轮到丙开枪。无论是甲或者乙先开枪，乙都有在下一轮先开枪的优势。

如果是丙先开枪，情况又如何呢？

丙可以向甲先开枪，即使丙打不中甲，甲的最佳策略仍然是向乙开枪。但是，如果丙打中了甲，下一轮可就是乙开枪打丙了。因此，丙的最佳策略是胡乱开一枪，只要丙不打中甲或者乙，在下一轮射击中他就处于有利的形势。

从这个模型中，我们发现，三个枪手中实力最弱的丙的存活率反而最高，通过以上分析，这个结果就顺理成章地出现了。

枪手博弈告诉我们：在多人博弈中常常由于复杂关系的存在，最终的胜利者，不一定是实力最强者，一位参与者最后能否胜出，不仅仅取决于自己的实力，更取决于实力对比关系以及各方的策略。

在认识到这种规律之后，我们不论是强者还是弱者，当遭遇枪手博弈时，如何采取恰当的策略才是取胜的关键。

与弱势对手结盟，合力击垮最强对手

枪手博弈中，你可能已经发现：在这场生死决斗中，枪手乙和枪手丙似乎达成了某种默契，在甲被杀死以前，他们相互间不是敌人，也即在丙和乙之间达成了一个攻守同盟。

这不难理解，毕竟人总要优先考虑对付最大的威胁，同时这个威胁还为他们找到了共同的利益，联手打倒这个人，他们的生存机会都会上升。

其实，这一策略历史上很早就有人用过。

据《史记》记载，秦始皇称帝后第五次巡视全国各地，随行的有丞相李斯和中车府令赵高。秦始皇有二十多个儿子，但只有十八子胡亥被允许同行，因为他深受秦始皇喜爱。这次巡视东至会稽，渡江至琅玡，再取道西返。七月，车驾至平源津，秦始皇病重。由于他忌讳说死，群臣谁也不敢谈论死的事。至沙丘平台，他病情更加严重。他自知不能治愈，于是命令赵高拟定诏书给长子扶苏，要扶苏把军务托付给蒙恬，速回咸阳办理丧事。诏书写毕，还来不及封口交给使者，秦始皇就去世了。

赵高拿了秦始皇的玉玺和遗诏，心中感到十分沉重。当时知道遗诏内容的只有李斯、胡亥和他三个人，其他的大臣一概不知。因为秦始皇死在出行的路上，立太子的事未定，丞相李斯恐天下发生动乱，就命令秘不发丧。每到一地，按例进膳，朝廷百官照样还要报告政务，亲信宦官就在车中假托皇帝命令批复百官的奏本。一手资源微信ipip885。

赵高曾经是胡亥的老师，教给胡亥“书及狱律令法事”，两人关系密切。赵高原是赵国国君的远亲，自幼受宫刑，长大后进宫当宦官。他曾经犯下大罪，秦始皇命蒙毅去审理，秉公执法的蒙毅判赵高死罪。秦始皇因赵高办事比较干练，又精通刑狱法令，所以就赦免了他。这时的赵高担心如果按秦始皇所云让公子扶苏即位，与扶苏关系密切的蒙恬、蒙毅兄弟就会得到宠信，这将对他不利。这个时候，扶苏成了赵高的最大敌人。为此，赵高策划了一场夺嗣的争斗，决定把胡亥推上皇位。

赵高扣下皇帝的信件，游说胡亥道：“皇上驾崩，没有遗诏封诸皇子为王而只赐信给长子扶苏。扶苏一到咸阳，就将即帝位。公子你却无尺寸之地可以立足，你想过该怎么办吗？”胡亥说：“贤明的君主了解大臣，贤明的父亲了解儿子。我还有什么好说的？”赵高面露一丝奸笑说：“现在皇位的归属取决于你、我和李斯三人，希望公子要抓住机会。‘臣人与见臣于人，制人与见制于人’，怎可同日而语呢？”胡亥对赵高的奸计心存恐惧，但皇位对他的诱惑实在太大了，也就不管那么多了，最后只是有点担心：“现今父皇的遗体还在路上没有发丧，此事怎么对丞相说呢？”

赵高虽然也把李斯当做一大对手，但是在眼前的情势下，他知道没有丞相李斯的支持，他的阴谋是无法得逞的，遂去劝说李斯。李斯起初还以忠于君事自命，但赵高晓之以利说：“无论才能、功劳、谋略、声望以及和扶苏的私人情谊，你李斯哪一点比蒙恬强？公子扶苏即位，必定宠信蒙氏，以蒙恬为丞相。这样，你的荣华富贵不仅没有了，而且你的子孙也将会受到伤害。只有公子胡亥，人非常仁慈宽厚，轻钱财，重人才，在始皇的所有公子中没有谁比得上他。我认为继承皇位的应该是他，所以我特地来和你商议，把谁即皇位定下来。”出于对共同利益的考虑，李斯终于被赵高说服，同意照赵高的意思办。

三人狼狈为奸，对外宣称李斯接到始皇的诏书，立胡亥为太子。而原先处于强势地位的扶苏最终在赵高和李斯的攻守同盟中落败。

这种与竞争对方合作从而在多人博弈中取胜的策略，在职场、谈判场、商场及人际圈中均适用。

例如，可口可乐和百事可乐，在一般消费者看来，他们是饮料市场上两个水

火不相容的对手，两家的市场竞争也可谓你死我活，似乎每家都希望对方忽然发生重大变故，而把市场份额拱手相让。但是多年来，这种局面让每一家都赚了个盆满钵满，而且从来没有因为竞争而使第三者异军突起。

其实我们认真分析一下就会发现，这两位饮料市场的龙头老大，实际上在进行着一种类似于枪手丙和乙之间的攻守同盟。他们真正的目标是消费者，以及那些虎视眈眈的后起之秀。只要有企业想进入碳酸饮料市场，他们就必须展开一场心照不宣的攻势，让挑战者知难而退，或者一败涂地。

坐山观虎斗，看着热闹捡便宜

在“枪手博弈”中，枪手丙的优势策略就是暂时按兵不动，因为另外两位枪手的第一枪都不会对准他，丙要做的就是“坐山观虎斗”，静待局势的发展变化，再进一步采取行动。

《史记·张仪列传》中有这样的话：“两虎方且食牛，食甘必争，斗则大者伤、小者死；从伤而刺之，一举必有双虎之名。”这是“坐山观虎斗”的出处，它的意思是在进攻之时，不妨对敌我之间的各种利害关系进行灵活把握，这样才能用最省力的方法成为主动的一方，这正是枪手博弈中枪手丙最佳策略的写照。

东汉末期，袁绍在仓亭被曹操打败之后，心情抑郁，不久便得病身亡。临死前，袁绍立幼子袁尚为继承人，任命其为大司马将军。曹操这时斗志正旺，亲率大军前来讨伐袁氏兄弟，企图一举平定河北。曹军以破竹之势攻占了黎阳，很快便兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等带领四路人马合力死守，曹操一连几天都攻打不下。

曹操的谋士郭嘉献计说：“袁绍废长子立幼子，兄弟之间必然会为争夺权力相互争斗，各自树立自己的势力帮派，他们之间情况危急时刻还可相救，一旦危机解除就会彼此相互争斗。不如先举兵南下去攻打荆州，征讨刘表，等袁氏兄弟相互争斗发生变故之后，再来攻打他们，就能一举而定。”曹操认为郭嘉言之有理，便留下贾诩镇守黎阳，曹洪镇守官渡，自己则率军征讨刘表去了。果然，曹操大军一撤走，长子袁谭便同袁尚为争夺继承权大动干戈，互相残杀起来。袁谭

打不过袁尚，派人向曹操求救。曹操乘机再次出兵北进，杀死袁潭，袁熙、袁尚逃往辽东投奔公孙康，曹军很快占领了河北。

平定河北之后，夏侯淳等人劝曹操说：“辽东太守公孙康一直没有臣服我们。现在袁熙、袁尚又去投奔他，必定成为我们的后患。不如趁他们还没有防备之际就去讨伐，这样就能取得辽东了。”曹操却笑着说：“不烦你们再次出兵了。几天之后，公孙康会把二袁的首级亲自送来。”诸将都不相信。没过几天，公孙康果然派人将袁熙和袁尚的首级送来了。众将大惊，都佩服曹操料事如神。曹操大笑说：“果然不出奉孝所料！”说着，拿出郭嘉临死前留给他的一封信。郭嘉在信中写道：“如果听说袁熙、袁尚去投靠辽东，主公千万不要加兵。公孙康一直担心袁氏被吞并之后，二袁去投奔他。倘若率兵去攻打他，他们肯定并力迎敌，欲速则不达；倘若慢慢地谋取，公孙康、袁氏兄弟必然会互相图谋对方。”

原来，袁绍在世之日就一直有吞并辽东之心，公孙康对袁氏家族恨之入骨。这次袁氏二兄弟去投奔，公孙康就存心想除掉他们，但又担心曹操引军攻打辽东，想利用二人助己一臂之力。所以，袁熙、袁尚二人来到辽东，公孙康并没有马上相见，而是派人迅速前去探听曹军的动静。当探子回报曹操并无攻打辽东之意时，公孙康立即将袁熙、袁尚斩首，使曹操兵不血刃便达到了目的。

曹操使用“隔岸观火”之计，“坐山观虎斗”，以微小的代价换取了胜利。

当敌方矛盾突出、相互倾轧的气氛越来越显露时，不可急于去“趁火打劫”。操之过急常常会促其形成暂时的联合，从而增强敌方的还击能力。故意让开一步，坐等敌方内部对抗矛盾发展以致出现互相残杀的动乱，就能达到削弱敌人、壮大自己的目的。

第三节 生存就要比对手跑得快

永远比对手快一步。

——张瑞敏

用“相对速度”求生存

两个人一起去山里面游玩，结果遇到了一只熊，他们都十分害怕。其中的一个人弯腰下去把鞋带系好，做好逃跑的准备，另一个人对他说：“你这样是没有用的，你不可能跑得比熊快。”那个准备跑的人回答说：“我不需要跑得比熊快，我只要跑得比你快就行了。”

这个故事告诉我们：当面临别无选择的境地的时候，我们只有力争比对手跑得快，才能让自己获得“囚徒困境”下可能最好的处境。

在这个“朋友和熊”的故事里面，那个准备逃跑的人面临的选择有以下几个：选择 A——不逃跑，被熊吃掉；选择 B——逃跑，被熊吃掉；选择 C——逃跑，得以生还。在这些选择里面，如果选择逃跑，会有生还的机会，而他的朋友也有同样的几个选择。对于选择逃跑的人来说，只要他选择了逃跑，就会有生还的机会，而他的朋友选择不逃跑，生还的机会自然属于他；朋友选择逃跑，就需要一个附加的条件——他跑得比自己的朋友快，这样才会生还。所以，在这一博弈过程中，他只有用“相对速度”才能够求得生存。

在这里，我们姑且不要去谈论道义上的问题。在残酷的生存竞争中，知道谁是你真正的竞争对手非常关键。有时候你干得不一定比“敌人”好，但至少要比同事强。今天与昨天相比，我们很容易满足，因为我们可以看到自己的进步，这是必要的。但我们还要同别人比，看看自己的相对速度。

很多时候，我们心里会想：我已经努力改进了，也取得了不小的进步，可以放松一下了。自己与自己的过去比，是完全应该和必要的，我们应该看到自己的进步，坚定自己前行的信心，但是请别忘了，还要抬头看看四周：他们干得怎么样，是否跑得比我快，有没有值得我学习的地方？

我们知道，故事中系鞋带的人的绝对速度并不重要，相对速度却很关键，他只要跑得比朋友快，就不会葬身熊腹。在这个世界上，我们要想确定自己的位置，

必须采用参照物，人都是在比较中生存的。换句话说，就如同我们一群人后边追着一群狼，只要你跑不过别人，倒霉的就是你，尽管你已然跑出了自己最好的成绩，也只能在狼嘴中喃喃自语：我死而无憾了。生存、发展的机会可能只有有限的名额，往往会有一大群人去拼抢，你只是尽力跟自己比是不够的。

竞争中，要生存，要优秀，就要比对手跑得快！

利益本是无情物，化作利剑不认亲

囚徒困境之所以会出现，是因为在这种博弈模型中，每个局中人都以利益为第一参考因素。趋利是人的本性，有时甚至为了自己的私利而不惜一切代价，其行为往往令人震惊。

武则天虽然是唐太宗李世民的才人，却因其美貌可人深得太子李治的欢心。在唐太宗临死之际，她不得不到感业寺做了尼姑。唐太宗死后三年，王皇后与萧淑妃争风吃醋，皇后想借武则天的魅力扳倒萧淑妃，所以便劝唐高宗李治把武则天再度接回宫里。

王皇后接武则天回宫也是为了自己的私利，她与萧淑妃的博弈中，谁也不肯与对方合作，以致于到了必须要把一方扳倒的局面，而此时的武则天成了王皇后博弈的一颗棋子。武则天既然参加到游戏之中，以她的个性，绝不甘居于人下。于是开始代替萧淑妃成了这场宫廷博弈的局中人之一。

武则天聪明伶俐，对王皇后谦卑有礼，对唐高宗百般逢迎，不久被封为昭仪。王皇后想挤掉萧淑妃的意图很快也就实现了。但是，武昭仪既已扳倒了一个萧妃，接下来的一个目标便要扳倒王皇后了。为了扳倒王皇后，武则天可谓费尽心机，最后竟以自己亲生女儿的性命做赌注，来达到自己的目的。

王皇后性情暴躁，对宫女们要求严厉。其母亲柳氏因贵为皇后之母，出入后宫毫不顾忌礼节，因此宫女们多有怨言。而武则天又总是乘机笼络王皇后的侍者，使这些侍者向武则天靠拢。宫人甘做武氏耳目爪牙，王皇后的一举一动便都在武昭仪的掌握之中。无奈不论武则天怎样巧舌如簧，夸大皇后过错，劝高宗废掉王

皇后，唐高宗始终不肯听从。因为唐高宗虽不喜欢王皇后，但绝无废后念头。机敏的武则天开始明白，劝说高宗废后是不明智的，必须让他亲自做出决定。

公元 654 年，武昭仪怀胎十月，满望生个儿子好继大统，不料生下的竟是个女儿。大失所望之后，武昭仪忽然想出了一个让唐高宗自己推断、下决心废掉王皇后的计策来。

一日，武昭仪在宫中闲坐，忽报皇后驾到。武氏便叫过宫女密嘱数语，自己却闪入侧室躲着。王皇后见武氏不在，便坐下等候，蓦地听床上婴儿啼哭，就抱起来哄了一阵，待婴儿又睡着后才放回床上，离宫回到自己住处。

武则天见皇后已回，就从侧室出来，偷偷走到床前，咬牙将女儿掐死。

唐高宗每日退朝，必至武氏处谈情。不一会儿，便有使者来报皇帝驾临。武氏与平日一样，采花恭迎，谈笑献媚。过了一会儿，唐高宗对着床问武氏：“女儿还在熟睡？”武氏故意回答说：“熟睡已多时，现在该让她醒过来了。”便令侍女去抱起来。

那侍女启被一瞧，吓得半晌说不出话来。武氏故意催促：“莫非还是熟睡？赶快抱起便醒了！”那侍女才说了个“不”字，武氏故意装作不解，自己前去抱孩子，手还未碰及女婴，口中却已号哭起来。

唐高宗被弄得莫名其妙，走近床去仔细察看，才知道那活泼泼的宝贝女儿已变作一个死孩子，高宗难过得泪流满面。

武氏故意哭着问侍女道：“我往御花园采花，不过片刻工夫，好好的一个女孩，怎会被闷死？莫非你们与我有仇，谋死我女儿么？”

众侍女慌忙跪下，齐称不敢。

武氏又道：“你等若都是好人，难道有鬼来谋命么？”

众侍女这才恍然大悟，一片声道：“只有正宫娘娘到此来过，婴儿啼哭时她

还抱起来哄逗了一会儿。小孩没声息时她才走。”

武氏顿时哭得泪人儿一般，慨叹自己命苦。唐高宗却已坚信王皇后下毒手谋杀了自己的亲生女儿，断然决定要废去王皇后。这时，武氏又故意说：“废后是件大事，陛下不可随便决定，尚须与大臣们好好商议。王皇后只是对妾不满，宁可逐妾也不能废后呀！”

然而，唐高宗自己推断的事，哪是他人可劝回的呢？他对武氏说：“朕意已决，卿勿再言！”

武氏表面一片茫然，内心却通明剔透、无比高兴……

在我们这个重视伦理道德的国家，儒家一贯提倡父慈子孝、兄友弟悌，甚至还要扩展到政治领域，这便是“忠”。历史统治者也大多标榜以孝治国，有的皇帝谥号之前总要加个“孝”字，如孝武帝等。可是，这种道德说教在利益面前，有时显得苍白无力。

利益有时会驱使着局中人抛弃所有亲情，只是一心想实现自己的目标。在博弈游戏中，利益本是无情物，化作利剑不认亲。这就要求我们处处需留心，处处需小心，害人之心不可有，但防人之心不可无。

给契约配上“剑”，让它迅速生效

李老师是某班辅导员，他经常组织本班同学参加集体活动，比如郊游。但在组织的过程中，他遇到了一个棘手的问题。在一次集体活动中，李老师通知全班同学早上 8：00 到校门口集合。结果有几个同学拖拖拉拉，导致大家 8：15 才出发，使大家浪费了一刻钟时间。

于是在此后的集体活动中，李老师改变了策略，虽然真实的集合时间仍是 8：00，但是他通知大家 7：45 集合，结果最晚的几个同学也在 8：00 赶到了，从而使大家得以准时出发。李老师对自己的策略很满意。

但是时间久了，同学们都发现了李老师通知的集合时间故意提前，甚至可以根据李老师的通知猜测出真实的集合时间。因此，每当李老师通知 7∶45 集合时，大家仍然按照真实的集合时间，也就是 8：00 来做安排，结果有几个同学在 8：00 后才赶来。而那些准时即 7：45 到达集合地点的同学都开始抱怨，进而也变得不那么守时了。

李老师再一次陷入了如何定时的烦恼。

在上面的故事中，存在着老师与学生、学生与学生之间的博弈，在这场博弈中，老师要想破解学生迟到的困局，可以有两个选择：一是只要过了集合的时间，就不再等下去，让迟到的同学独自承担责任。这个方法会给迟到的同学造成很大的损失，他们就不会再迟到了。二是如果迟到的学生比较多，那么等某个数量的学生到齐以后马上出发，而让迟到时间过长的那些同学承担责任。

在生活中，一般来说都是博弈双方合作时所得收益最大，但若一方不遵守合作约定，必定是另一方吃亏。所以需要引入惩罚机制：谁违约，就要处罚他，使他不敢违约。一位玩家之所以会与另外一位合作，就是因为他知道，如果他今天被骗，明天还能对欺骗者实施惩罚。

只有对不合作的人进行惩罚，违约的问题才能解决。一句话，也就是制定一份带“剑”的契约，用惩罚来保证合作。

每一个鼓励合作、运行良好的组织，通常都少不了一种惩罚违约作弊行为的机制。

但是，这里需要注意的一个问题是，惩罚机制的建立只是保证合作的第一步，合作能否达成的关键还在于惩罚机制所设置的威胁是否具有可信度。

美国普林斯顿大学的古尔教授曾经用下面这则例子说明了威胁的可信度问题。

两兄弟老是为玩具吵架，哥哥老是抢弟弟的玩具。

不耐烦的父亲宣布政策：好好去玩，不要吵我；不然的话，不管你们谁向我告状，我都会把你们两个一起关起来。

被关起来与没有玩具相比，情况更加糟糕，现在，哥哥又把弟弟的玩具抢去了，弟弟没有办法，只好说：“快把玩具还给我，不然我要告诉爸爸。”

哥哥想，你真的告诉爸爸，我是要倒霉的，可是你不告状只不过没玩具玩，告了状却要被关起来，告状会使你的境况变得更坏，所以你不会告状。因此，哥哥对弟弟的警告置之不理。

如果弟弟是会计算自己利益的理性人，他还是会选择忍气吞声的。

可见，合约能否被双方执行，关键还在于威胁是否有可信性。那么，你下次在制定合约的时候，千万别忘记配上“剑”哦！

第四节 所有诚信都有利可图

世界上有两根杠杆可以驱使人们行动：利益和恐惧。

——（法国）拿破仑

“一报还一报”铸就伟大胜利

所谓重复博弈，是指同样结构的博弈重复多次，其中的每次博弈成为“阶段博弈”。重复博弈是动态博弈中的重要内容，它可以是完全信息的重复博弈，也可以是不完全信息的重复博弈。

例如，下班回家的路上，你像往常一样去菜场买菜，当你对某种菜的质量有疑虑时，卖菜的阿姨通常会讲：“你放心，我一直在这儿卖呢！”这句朴实的话中

其实包含了深刻的博弈论思想：我卖与你买是一个次数无限的重复博弈，我今天骗了你，你今后就不会再来我这儿买了，所以我不会骗你的，菜的质量肯定没问题。而你在听了阿姨的上述一句话后，常常也会打消疑虑，买菜回家。

相反，在车站或旅游景点你会发现，这些人群流动性大的地方，不但商品和服务质量差，而且假货横行。这是因为此时在商家和顾客之间不是“重复博弈”。

重复博弈说明，对未来的预期是影响我们行为的重要因素。一种是预期收益：我这样做，将来有什么好处；一种是预期风险：我这样做将来可能面临什么问题。这都将影响个人的策略。

其实，在任何博弈中，最好的策略直接取决于对方采用的策略，特别是取决于这个策略为双方合作留出多大的余地。这个策略的基础是下一步对于当前一步的影响足够大，即未来是重要的。如果你们今后见面的机会很大，那么你最好还是选择与对方合作。但是，在重复性的博弈中，参与者应该怎样面对合作与背叛的问题？应该选择什么样的策略呢？

著名学者爱克斯罗德所做的一个实验回答了这一问题。

实验的过程是这样的：所有参加这个实验的人都扮演“重复型”囚徒困境案例中一个囚犯的角色，把自己的策略编成计算机程序，与其他程序进行一对一的博弈，在合作与背叛之间做出选择。他们要将这个游戏以单循环赛的方式玩上200次。这个实验更逼真地反映了现实生活中具有经常而长期性的人际关系。

这个实验允许程序在作出合作或背叛的抉择时，参考对手程序前几次的选择。如果两个程序只玩过一个回合，则背叛显然就是唯一理性的选择。但如果两个程序已经交过多次手，则双方就建立了各自的历史档案，用以记录与对手的交往情况。同时，它们也通过多次的交手树立了或好或差的声誉。

第一轮游戏有14个程序参加，其中包含了各种复杂的策略。使爱克斯罗德和其他人深为吃惊的是，此轮游戏的胜出者是一个被称为“一报还一报”的策略，它是由多伦多大学的数学教授阿纳托·拉波波特提交上来的。

因为参与竞赛的程序为数不多，一报还一报策略的胜利也许只是一种侥幸。为了进一步验证上述结论，爱克斯罗斯决定举行第二轮竞赛，邀请更多的人再做一次游戏，第二轮游戏有 62 位科学家递交了改进的程序，其中包括以多个策略为基础的改良品种。加上爱克斯罗德自己的随机程序（即以 50%的概率选取合作或者背叛），63 个程序又进行了一次竞赛。结果，夺魁的仍然是一报还一报策略。这究竟是一种什么样的策略？能够打败其他众多博弈对手，甚至让多位科学家的智慧相形见绌呢？

“一报还一报”策略的程序是：第一步合作，此后每一步都重复对方上一步的行动：合作或背叛。其主要特征可以用以下几个词来概括：善意、可激怒、宽容、简单明了。

善意，是指它第一步总是向对方表达善意。它坚持永远不首先背叛对方，开始总是选择合作，绝不会一开始就选择背叛或主动作弊。

可激怒，是指对方出现背叛行为时，它能够及时识别并一定要采取背叛的行动来报复，不会让背叛者逍遥法外。

宽容，是指它不会因为别人一次背叛，长时间怀恨在心或者没完没了地报复，而是在对方改过自新、重新回到合作轨道时，能既往不咎地恢复合作。

简单明了，是指它的逻辑清晰，易于识别，能让对方在较短时间内辨识出来其策略所在。

其他各种策略在上述五个方面做得不够好。在比赛结果中，所有恶意程序（第一步背叛）都未进前 10 名；而某些程序的脾气太好，被对方背叛之后不进行报复，结果鼓励某些狡猾的程序反复占它的便宜；某些程序对于过往关系的“好坏”太过执著，一旦遭到背叛就很难宽容对方，结果使得很多本来可能恢复的合作关系永久性断绝；还有一些程序把自己搞得太复杂，总是试图通过某种机巧来占人便宜，尽管在与某些“傻”程序接触中得了高分，但一旦碰到更“聪明”的程度就会栽跟头，被自己的小聪明所误。

这种善意、可激怒、宽容、简单明了的合作策略无论对个人还是组织的行为

方式都有很大的指导意义。

“一报还一报”的伟大策略在现实中有极强的可行性，可以成为指导人们生活和成功的有效方案。

在合作中获得最有利的“自利”

每当秋天，当你见到雁群为过冬而朝向南方，沿途以“V”字队形飞行时，你也许不会想到一种科学论点已经可以说明它们为什么如此飞。

当每一只雁展翅拍打时，形成其他的雁立刻跟进，整个雁群抬升。借着“V”字队形，整个雁群比每只雁单飞时，至少增加了71%的飞升能力。

当一只大雁脱队时，它立刻感到独自飞行时的迟缓、拖拉与吃力，所以很快又回到队形中，继续利用前一只雁所造成的浮力。

当领队的雁疲倦了，它会退到侧翼，另一只大雁则接替飞在队形的最前端。这些雁定期变换领导者，因为为首的雁在前头开路，能帮助它左右两边的雁形成局部的真空。科学家曾在风洞试验中发现，成群的雁以“V”字形飞行，比一只雁单独飞行能多飞12%的距离。

布莱克说过：“没有一只鸟会升得太高，如果它只用自己的翅膀飞升。”人类也是一样，如果懂得跟同伴合作而不是彼此争斗的话，往往能飞得更高、更远，而且更快。

一位没有双腿的男子，遇见了一位瞎子，就向这位瞎子提议，两人联合起来，可以给双方带来莫大的好处。他对瞎子说：“你让我趴到你的背上去，这样我可以利用你的腿，而你可以利用我的眼睛。我们两人合作，做起事来可以更快一点。”

不幸的是，许多年轻人没有这位缺腿男子的远见，反而被灌输了消极的思想，那就是必须践踏别人、糟蹋别人、利用别人才能达到高峰。这些问题值得每个人、每个企业深思。

与此类似的是邦尼人力定律：“1 个人 1 分钟可以挖 1 个洞，60 个人 1 秒钟挖不了 1 个洞。”

在人与人的合作中，如果每个人的能量都为 1，那么 10 个人的能量可能比 10 大得多，也可能比 1 还小。因为人的合作更像方向各异的能量，互相推动时自然事半功倍，相互抵触时则一事无成，他并不是静止不变的，所以人与人的合作不是力气的简单相加，其中的关系要微妙和复杂得多。

合作与如何合作是两个不同的问题。企业里常会有一些嫉妒别人的成就与杰出表现的人，他们天天想尽办法进行破坏与打压。如果企业不把这种人除去，长此以往，组织里就只剩下一群互相牵制、毫无生产力的“螃蟹”。

人有时候需要一种合作的大度，尽管人都是“自利”的，但一个真正聪明的人的“自利”是应该具有前瞻性的，富有远见的，能看到事物发展趋势的。

没有“金刚钻”，别揽“瓷器活”

重复博弈的理论告诉人们：做事要有长远的眼光，不要为了眼前利益而放弃长远利益，这一点在生活中有广泛的应用。不要做自己无法胜任的事，就是应用之一。

这是因为，做自己无法胜任的事只能给自己带来别人一时的刮目相看和自我的心理安慰，随着时间的流逝，自己的弱点和问题会逐渐暴露出来，周围的人就会对你产生不满甚至蔑视的情绪。若最终你完不成任务，会让领导者失望，对自己的长远发展也会造成不良的影响。

美国有家大公司的总会计师，才 35 岁，才华横溢，收入丰厚，他是在拿到会计学硕士学位后才做到现在职位的。但是，他受到了极大的挫折，忧心忡忡，最后不得不接受心理咨询。在心理医生那儿，他讲述了自己的经历。他在 9 岁和 17 岁时，有过两次成功的经历，一次是推销杂志，发展到有好几个小伙伴帮着他一起干；另一次是和别人组织建立了一家印刷厂，他干业务，攒下来的钱足以供他上学用了。两次都是成功的推销技能帮了他的忙。后来，由于他父亲的建议，

他在大学开始学会计学，然后他又靠干推销和经营挣来的钱拿到了硕士学位。从学校毕业，他就被这家大公司录用，在企业里一直干到总会计师的位置。可是，他的工作经常被人指责，他碰到了越来越多的工作挫折，常常有人议论他的总会计师的工作，另一方面，他总是在一周结束时才感到高兴。结果，他的公司、同事对他的工作越来越不满，他对自己也越来越没信心。

心理医生帮助他解开了心结：他并没有能力做总会计师，因为虽然他获得了硕士学位，但他的兴趣不在此，所以作为公司的一名普通会计人员他还可以胜任，至于总会计师一职则超出了他的能力范围。咨询过后，他终于想通了，主动向公司请求辞去总会计师一职，转到销售部。这家公司失去了一个名不副实的总会计师，却得到了一个乐此不疲和富有成效的销售管理人员。当他谈到这件事情的时候，他说："永远也不要干你自己无法胜任的事，那样做首先是害了你自己，你将变得不快乐并且忧心忡忡，因为你做的都是你所无法完成或最多也只能勉强完成的事；而且你也伤害了信任你、委托你办事的人，对工作更是一种损失。"

"金刚钻"是做"瓷器活"必需的工具，如果缺乏，就意味着无法完成工作。在你不具备某种能力的情况下，夸下海口，大包大揽，结果只会耽误了事情，进而影响到你自己的声誉，给别人留下没有能力的印象。

第八章 做局心计学：人性丛林中的制胜法则

社会是个大局，人际圈是个小局，我们每个人都生活在各自的局中。愚蠢的人、不清醒的人，只能成为别人利用的工具，甚至更可悲的是，他们自己总是被蒙在鼓里，到死还不明真相；相反，高明的人、清醒的人，总是知道自己处于什么样的局势下，不仅清楚谁能成为自己的棋子，而且能顺利将对方变为自己的棋子。

第一节 独具慧眼，抓住占尽先机的“黑子”

当一个新生事物出现，只有5%的人知道时赶紧做，这就是机会，做早就是先机；当有50%的人知道时，你做个消费者就行了；当超过50%时，你看都不用去看了！

——李嘉诚

先发制人，抢占先机

“世异则事异，事异则备变”，提示我们必须要以发展的眼光来看待问题，在棋局中，在人生中，都是如此。只要没到最后一步，永远都会有许多的可能发生，所以必须要每时每刻都保持高度的警惕，及早发现对自己有威胁的、不利的人或事物，然后迅速出手先发制人。

韩非子是中国古代著名的哲学家和散文家。他是一支很有实力的“潜力股”，尤其是他所提出的法家思想，非常适合当时的时代需要，原本他有机会可以成为朝廷的重臣，将他的思想用于辅佐君王治理国家。但是这支“潜力股”在大展拳脚之前，就已经被两颗深谙局道的“黑子”先发制人踢出了局，这两颗“黑子”就是李斯和姚贾。

韩非子原先所处的韩国，在当时是一个很弱小的国家，经常会受到邻国的欺凌。韩非子曾多次上疏韩王，提出变法图强的计策，但始终未被采纳。围绕在韩王身边的都是一些阿谀奉承之辈，对于韩国的建设毫无益处。韩非子知道，对于此刻的韩国来说，最重要的就是制定法令，以王权治理国家。

不被重用的他，只得转向著书立说，写了《说林》、《说难》、《内外储说》等十多万字的书，希望可以借此宣传自己的思想，获得世人的认可。秦王嬴政读了他文章，非常欣赏他。于是便加紧攻打韩国，韩王面对如此严峻的形势，不得不起用韩非子，并派他出使秦国。韩非子来到秦国，上疏秦王，陈述利弊，劝嬴政先伐赵，缓伐韩。

当时的韩非子已经是个大名鼎鼎的人物了，他来到秦国，秦国的大臣慑于他的威名，又知道嬴政对他极为欣赏，便都想要结交他。另一方面，因为韩国的弱势地位，使得秦国的这些大臣们，不免对这个小国来的使者态度傲慢。他们纷纷诘难韩非子，但韩非子一一从容应对，秦国的大臣们一点便宜都没有占到，反而为韩非的才能所折服，并对他产生了敬畏之情。

此时，李斯正是步步高升的时刻，秦王对韩非子的喜爱程度，让他意识到了自己的危机，而且在从师荀子的时候，他就非常清楚，韩非子的才能远远超过自己。长此以往，终有一天，自己的地位会被韩非子所取代。想到此，他便坐立难安，可是一时之间又想不出什么好的办法来解决此事。幸而，嬴政因国事繁忙，只和韩非子见过几次面，还没有机会深谈，嬴政也还没有决定是否留用韩非子。

有相同目标的人，总是很容易便会聚集在一起。这时，还有一个秦国的大臣，也想要将韩非子解决掉，他就是姚贾。韩非子和姚贾本是故交。在姚贾刚入仕时，曾到韩国谋事，与韩非子惺惺相惜，成了朋友。后来，姚贾到赵国谋事，联合各国对抗秦国。两人同仇敌忾，关系也随着升级，成了至交。然而，不久之后，姚贾投奔秦国，两人的关系随之决裂。对于姚贾的变节，韩非子无法原谅；对于姚贾破坏各国的联合，而使自己的国家陷入困境，韩非子更不能原谅。所以在来到秦国后，韩非子曾上疏弹劾姚贾，不过被姚贾逃过了一劫。自此，两人便结下了仇怨。姚贾也在努力想办法，除掉自己的这颗眼中钉，于是他便和李斯结成了同盟，他们先发制人，以一局解决了韩非子。

他们二人在嬴政面前一起诋毁韩非子，说：“韩非子自从入秦以来，总是极力想要保存韩国，很明显，他的目的是要削弱秦国，挽救韩国。他本身就是韩王的宗室。如今，大王想要消灭各国，韩非自然会倾向于韩国，而非秦国，这也是人之常情啊！大王既然决定不用他，让他在秦国待得时间长了，再放他回韩国，他必定会根据他所了解到的情况，制定相应的措施来对付我们，那样必定会对秦国不利，还不如趁他羽翼未丰的时候杀了他。”

嬴政因极其欣赏韩非子，而决定在统一六国后，加以重用。但听了李、姚二人的话，又觉得确实有些道理。可要真的杀了韩非子，嬴政一时又下不了决心。

李、姚二人见嬴政仍然有所犹豫，便接着说：“韩非子对上不臣服于大王您，

对下还离间众大臣，根本毫无用处。昔日太公诛杀华士、孔子诛杀少正卯，都是因他们自负惑乱民众。现在大王如果不除掉韩非子，如何能够清除祸害、安定群臣啊！”

于是，嬴政便下令让司法官调查韩非子，然后给他定罪。看管韩非子的狱吏接到的命令是：“让韩非子说出他削弱秦国，挽救韩国的实情。”这个命令无异于将韩非子的性命交给了那些狱吏。秦国的律法本来就残酷至极，加上这些狱吏拿着鸡毛当令箭，自然下手就更加狠了。何况，根据秦国的法令，狱中囚犯是没有权利上疏申辩的。韩非子便只能每日承受着身体的侮辱和折磨，体味着法令的威力和严酷。终于，他的忍耐到达了极限，吃下了李斯派人送来的毒药，含恨而亡。

李斯和韩非子本是师出同门，两人连正面冲突都不曾有过，韩非子万万没有想到，对自己下毒手的竟然会是昔日的同窗李斯。而李斯则在意识到危机的时候，果断出手，解决了自己的隐患，除掉了一个潜在的对手，保住了自己的地位。

人生如棋，如果看到一颗可能不利于自己的棋子出现，就要即刻将它踢出局，不能等到它真正威胁到自己时才有所行动。简单来说，就是“先发者制人，后发者制于人”。

对付“不倒翁”，取走他身上的“磁铁”

“乌纱白帽俨然官，不倒原是泥半团。将汝忽然来打破，通身何处有心肝。”这首诗非常贴切地描写了“不倒翁”的特点，无论人们怎么推它，它永远都不会倒下，除非是拿掉它身上最重要的“心肝”，也就是它底部的“磁铁”。

至于如何做局取走“不倒翁”身上的“磁铁”，我们不妨来看看班超的做法。

班超是东汉著名的军事家和外交家，一生大部分的时间都在西域，在长达31年的时间里，他平定内乱，外御强敌，不仅巩固了东汉在西域的统治，而且还保证了丝绸之路的畅通无阻，功勋卓越。他能取得如此的成功，与他的对世事的洞悉力和行事的决断力，有很大的关系。他能在复杂的环境中，发现问题的症结所在，并且迅速作出正确的判断，并加以实施。在对待鄯善王的问题上便是如

此。

汉明帝永平十六年（公元 73 年），班超曾跟随奉车都尉窦固出兵攻打匈奴，他在军中担任假司马（即代理司马）一职，虽然官职很小，但这却是班超投笔从戎，转向军旅生涯的第一步。初入军营的班超，便显示出了卓越的才能。首次出战，便在蒲类海（今新疆巴里昆湖）立了战功。窦固赏识他的才干，派他和郭恂一起出使西域的鄯善（今新疆罗布泊西南）。

班超等人初到鄯善国，鄯善王接待他们的礼节非常周到，将他们奉为座上宾，但没过多久，鄯善王的态度突然变得冷淡怠慢了起来。众人对于鄯善王态度的突然转变，一时无法理解，都感到困惑不已，各自讨论也没有什么结论。这时，班超分析说："鄯善王的态度突然变得淡漠，这一定和北匈奴有关。鄯善国一直在我们汉朝与北匈奴之间摇摆不定，忽而与我们汉朝友好，忽而又与北匈奴友好。据我估计，鄯善王的态度之所以出现转变，极有可能是因为北匈奴的使者也来到了鄯善国，因此他犹豫不决，不知该如何是好了。"

众人听了班超的分析，都认为很有道理。于是，便找来一个接待他们的鄯善国侍者，诓骗他说："我们知道北匈奴的使者来了好些天了，他们现在在哪里？"

侍者心里一慌，便将北匈奴使者的情况和他们的住所全部都说了出来。之后，班超便命人将这个侍者绑了起来，关在营帐之中，以防他回去泄密。

随后，班超将同他一起出使的 36 个人全部召集到一起来饮酒。正喝到兴头上，班超突然对众人说："诸位与我一起来到这么远的地方，本是想为国立功而求得荣华富贵。但现在，北匈奴的使者来到这里才几天，大家便都已经感觉到，鄯善王不再对我们以礼相待，而是明显地亲北匈奴而冷淡我们。如果鄯善王出卖我们，把我们缚送到北匈奴去，那可就成了'人为刀俎，我为鱼肉'了。大家说应该怎么办呢？"

众人纷纷说："我们现在已经是身处险境了，是生是死，就全听司马的吧！"

班超听了众人的话，便接着说："事到如今，我们唯一的办法，便是先下手为强。我们晚上进攻北匈奴的使者，他们不知道我们的具体状况，定会手足无措，

感到害怕，我们便可以乘机消灭他们。只要解决了这些北匈奴的使者，也就相当于是断绝了鄯善王与北匈奴友好的后路，我们的处境才能有所好转。”

众人听罢，也知道这是唯一的办法了，便有人提议说：“此时是否应该和郭恂从事商量一下？”班超听了，忙说：“是生是死，便在今日一举。郭从事是个斯文人，如果他知道了此事，必定会心生恐惧，说不定还会因此而破坏了我们的计划。到时我们还是会白白丢了性命，这可不是个好提议。”

众人听了班超的分析，深表赞同，于是，便在班超的安排之下，开始进行周密的部署。

晚上天一黑，班超就带领 36 人直奔北匈奴使者的住地。恰好当晚大风呼啸，班超吩咐几个人拿了军鼓，藏在北匈奴使者住所的后面，并跟众人说：“只要见到大火烧起，就立刻擂鼓呐喊。”其他人则手持刀剑，埋伏在住所出口处。接着，班超亲自点火，埋伏在住所附近的人便一起擂鼓呼喊。北匈奴的使者睡得正香，突然听到外面的呼喊声，顿时一片惊慌，四处逃窜。班超亲手击杀了北匈奴使者 3 人，其部下亦斩杀了使者及随从三十多人，剩下的一百多人统统被烧死在了住所里面。

第二天一早，班超才将前夜之事告诉了郭恂。郭恂听了，初时大惊失色，过了一会儿脸色又转变了。班超知道郭恂初时大惊，只是被这突如其来的变故吓到了。在想明白了之后便又有了其他的想法，班超知道他的心中所想，便对他说：“虽然此事你并没有参与，但我班超岂是贪功之辈，定不会独占这份功劳的！”郭恂这才高兴起来。

随后，众人提着北匈奴使者的头颅去见鄯善王，鄯善王见此情形大惊失色。班超乘机对鄯善王动之以情，晓之以理地劝慰了一番，鄯善王也知道，事情发展到这个地步，想对北匈奴有所交代已经是不可能的了，只好接受班超的建议，死心塌地地与汉朝通好，并将自己的儿子作为人质，由班超带回去复命。

班超等人圆满地完成了任务，回去向窦固汇报，窦固欢喜不已，上疏朝廷详细汇报了班超出使鄯善国所立下的功劳，并在上疏中，对班超大加赞赏。同时，又请求皇帝选派使者出使西域。

汉明帝收到窦固的上疏后，即刻下令窦固：“有班超这样的得力战将，何须选派他人。即刻升班超为司马，命他继续完成出使西域的任务。”此后，班超的绝大部分时间都活跃在西域各地。

班超最初身为文人，便有要效仿傅介子、张骞，树立赫赫战功的志向，在处理鄯善王的问题上突出显示了他的外交手段，充分利用自己的优势，先发制人，切断对手的后路，迫使他沿着自己为他安排好的道路前行，让一个左右摇摆的“不倒翁”永远地倒向自己这一边。

在我们的现实生活中，有许多“不倒翁”。他们总是权衡利弊，左右摇摆，始终没有一个确定的方向。与这样的人相处，是非常危险的，因为他们没有所谓的道德观念，也没有所谓的忠诚信誉，他们看重的只是利益而已。与这样的人对弈，必须时刻警惕，处处小心。唯一的彻底解决的办法，便是像对付“不倒翁”一样，取走他们身上的“磁铁”，让他们无法站立，倒向一边。

以彼治彼，请君入瓮

“以其人之道，还治其人之身”意为：用那个人对付别人的办法返回来对付他自己。这不单是一种简单的招式，它还是一种非常有用的处世之道和解局之道。

来俊臣是唐朝武则天时期著名的酷吏，曾任司仆少卿、侍御史、左台御史中丞等职，因告密而得到武则天的信任，成为武则天权力斗争中的爪牙。他利用请君入瓮之局还治周兴，可谓是局道中的一大经典。

武则天登基后，决心除掉那些反对她的唐朝宗室和大臣。可是反对她的人都躲在暗处，要如何知晓呢？于是，她在都门设立了“铜匦”，下令任何人都可以告密，不论大小官吏，还是普通百姓，只要发现有人谋反，都可以将告密信扔进“铜匦”之中，由专人取出，由她直接阅读，以此来诛杀行为不轨或对她不服的大臣。地方官吏遇到有人告密，不许自己查问，一定要替告密的人备好车马，供给上等伙食，派人护送到宫中，由她亲自召见。如果密奏确凿，告密之人即可马上封官；如经调查，与事实不符，也不追究责任。这样一来，告密的人越来越多，逐渐形成了诬告之风。

胡族将军索元礼就是因告密而得到的官职。他是一个极其残忍的家伙，不管有没有证据，先用刑罚逼犯人供出同谋。犯人受不住酷刑，便会胡乱编一些假口供，从而，株连越来越广，案情越办越大，索元礼也借此一途升官至推事一职。有些官吏看到索元礼得到赏识和重用，便纷纷效仿，其中最残酷的是周兴和来俊臣这两个酷吏。他们每人手下养了几百个流氓，专门负责告密之事。每次只要想陷害一个人，就会派人同时在几个地方告密，并且捏造证据，混淆视听。两人因此而平步青云。其中，又以周兴最为机敏狡诈，故而很快便升任了刑部侍郎一职。他在审问犯人时，手段非常凶残，还专门制造出了一系列别出心裁的刑具，如死猪愁、求破家、反是实、“凤凰晒翅”、“仙人献果”、突地吼等。因此，当时的人便以“牛头阿婆”作为他的别号。

周兴因为害人太多，激起了民愤。一天，武则天接到一封告密信，说他与人串通谋反。武则天看后，大吃一惊，即刻下密旨，命来俊臣逮捕和审讯此案。来俊臣深知周兴是办案的老手，要让他招供绝不是一件容易的事情。于是他布下了一个局，请周兴到自己家里来饮酒，好让他自己招供。

席间，来俊臣不断地恭维周兴，称他是唐朝第一办案高手。之后，便十分诚恳地向他请教：“最近抓了一批犯人，种种刑具都已用过，可他们还是不肯招供，您看该怎么办呢？”正被来俊臣夸得飘飘然的周兴，不假思索地说：“这还不好办。我最近就想出一个好办法：取一口大瓮，用炭火在它的四周烘烤，然后把不肯招认的囚犯放进瓮中，慢慢儿地烧烤，看他招不招！”

来俊臣听了，乐得拍手称妙，当即便命人搬来一只大瓮，并在四周架起了炭火。炭火熊熊地烧着，烤得整个厅堂的人禁不住流汗。周兴不明所以地问：“难道你要在这里审讯罪犯？”来俊臣站起身，拉长了脸说：“现有皇上密旨，有人告发周兄谋反，请您入瓮吧！”效果比预料的还要好，周兴跪在地上，不住地磕头求饶，很快便把来俊臣所需要的口供详详细细地交代清楚了。来俊臣根据他的口供，定了他的死罪，随后便上报了武则天。

武则天念及周兴为她立下的汗马功劳，而且也不相信周兴是真的谋反，便赦免了他的死罪，下令将他流放到岭南。但因周兴干的坏事多，结下了许多的仇家，在半路上，就被人暗杀了。

来俊臣本来也是一个酷吏，他非常了解周兴的风格和特色，知道用自己的方法未必可以解决武则天交给自己的任务，所以设了一个非常巧妙的局，让周兴自己布个局，然后再将他置于这个局之中。这可谓是“以其人之道，还治其人之身”的经典代表了。

我们在面对对手时，首先要看清楚自己的对手是一个什么样的角色，了解对手的特点和习性，然后，以比他更高一筹的方式来面对他，这便是胜过对手的好方法之一。

第二节 暗藏机密，假作真时真亦假

假作真时真亦假，无为有处有还无。

——《红楼梦》

玩文字游戏，故弄玄虚

汉语是世界上最为丰富的语言，无论是内容还是形式都可以千变万化。这样就出现了各种各样的文字游戏，正是文字游戏的变化性给我们留下许多有待挖掘的题，也为发挥留下充分的余地。

现代商业社会中，最值钱的语言恐怕就是广告语了。我们所知道的那些耳熟能详的广告词常常具有一字值万金的价值。因为它们极大地激起了消费者的购物愿望，从而使企业效益大大提高。

许多广告宣传语巧妙地引用典故，以达到生动幽默、妙趣横生的效果。成语、谜语、歇后语、名言、格言、寓言、神话、趣闻、逸事等都可以取得言简意赅、清晰明了的效果。在广告的设计制作中运用此方法，能够招徕顾客，引人入胜。像“金丝小枣”广告介绍中就有“天天吃三枣，一辈不见老”，“五谷加小枣，胜

似灵芝草”这样的谚语。像“王口爆竹”广告介绍中就有“高打九丈九，回头三尺三，是不是王口炮，前门楼子见”这样的俗语，对消费者了解商品的特点有很大帮助。

有一个小饭店，生意很清淡，去吃饭的人越来越少，眼看就要关门了。掌柜心里很着急，怎样才能使人们到饭店来吃饭呢？他想来想去，终于想出了一个办法。他在饭店门口挂上了牌子，上面写着：“明天吃饭不要钱。”有几个人看到牌子上写的字，互相议论说：“既然明天吃饭不要钱，咱们明天就到这里来吃一顿吧。”

第二天，这几个人真的来了，他们要了一桌酒菜，饱饱地吃了一顿。当他们吃完饭站起来正要走的时候，掌柜过来了，他说：“诸位留步，请付清饭钱再走。”

这几个人站住了，他们指着门外的牌子说：“掌柜的，那不是写着‘明天吃饭不要钱’吗？”

掌柜回答说：“是啊！‘明天’吃饭不要钱，‘今天’吃饭要钱的。”

这几个人听了，才知道是中了饭店掌柜的圈套，你看看我，我看看你，谁也无理可辩，只好乖乖地付了饭钱。

正如上面的故事所指出的那样，广告的语言常常不知不觉地设下了一个心理陷阱，一旦你被其打动，就落入了它的圈套。

这个故事玩弄的是内容上的游戏，还有一种是利用语言的歧义。

歧义是语言中的一种常见现象。论辩中的歧义法是指巧妙地利用语言中的多义词或同音词，在某种特定的情况下，将表示甲义的语言，换过来表示乙义，并使两种意义建立起某种联系，使之产生特殊的意义或感情的论辩方法。歧义法是造成讽刺的有效艺术手段。

鲁迅在厦门大学任教期间，校方曾召开一次专门会议，无理削减一半经费，遭到了与会人员的反对。校长林文庆不但不予理睬，反而阴阳怪气地说：“关于

这件事，不能听你们的。学校的经费是有钱人付出的，只有有钱人，才有发言权。”他刚说完，鲁迅即从口袋里摸出两个银元“啪”一声“拍”到桌子上，铿锵有力地说：“我有钱，我有发言权。”校长措手不及，哑口无言。

这里鲁迅利用“有钱”一词的歧义，巧妙地将对方推入窘境。

歧义的发生，有多种原因，比如一音多字、一字多义、同音谐音、词音异义等，同一句话，不同的情景、不同的人物、不同的心态、不同的情绪都会有不同的理解。人们在表达观点时，应尽量避免别人利用歧义钻空子。如下例：

几个穷人来到财主家，对财主说：“我们有事求你帮助，希望你不要拒绝。”

“我尽力而为。”财主说。

“第一，请你答应借一千金币给我们的一个朋友，他急需钱用，我们大家都愿意为他担保。第二，请你答应，让他一年以后归还。”

“朋友们，如果大家提出要求，而某人只答应一半，那也不算吝啬了吧！”

“那当然！”大家同声回答。

“既然这样，那么，我就答应一半吧！我同意满足你们的第二个要求，出于对各位的尊敬，我甚至愿意把借期延长到两年。”

“答应条件的一半”，有一定的含混性和歧义性，财主借此钻了其歧义的空子。

在特定场合、特定情况下，如果根据需要有意识地利用歧义，制造歧义，不失为一种机智，一种论辩艺术。

传说清代海州知府卫哲治为官清廉，铁面无私。而当地富豪洪发云凭借其与乾隆皇帝的亲戚关系勾结官府，无恶不作，人民怨声载道。对此，卫哲治决心除暴安良，为民除害。他将洪发云的罪状逐一列举，连同处决洪发云的奏本一起请

人呈给乾隆。半个月后，卫哲治被召入京，乾隆说：“此事朕知道了，洪发云乃出家之人，罢了，罢了。”卫哲治听了，起初心里一凉，转念一想，又十分高兴。回海州后，传令将洪发云用两条犍牛套上铁耙耙死，海州百姓无不拍手称快。

这里，卫哲治利用“罢”和“耙”同音，把乾隆所说的“罢了，罢了”歪解为“耙了，耙了”，巧钻空子，为民除害，深得百姓拥戴。

适时“退”“现”，唱响一个人的独角戏

“黄金台上麒麟阁，混一元勋是贾生。”《宋史》将贾似道列于《奸臣传》中，但其中的内容不少是来自野史小说，难免有失偏颇。历史上对于贾似道的评价一向褒贬不一，我们无法去考证到底哪一个才是真实的，但我们却可以站在一个不含过多感情色彩的角度来看待贾似道的行为。

贾似道作为一个掌权者，他具备了相应的条件，并且对局道也很有研究。他的能力并不是非常强，而且品德也不算很好，但在当时可以胜任宰相的人中，他是最合适的了。这不仅仅是因为他的才干，还因为他对于整个朝堂的控制已经达到了游刃有余的地步，即使面临困境，仍然可以设计出巧妙的布局，让对手乖乖地将自己过去拥有的再放回到自己的手中。无论在何种情况下，他总能保证自己的利益不受侵害，甚至在逆境中，他也可以再创辉煌。

宋理宗过世后，宋度宗即位。度宗本是理宗的侄子，因过继为子而即位。他即位时 25 岁，上台之后，想要有一番大的作为，便从群臣手中收回了权力，开始亲理政事。宋度宗干练有为，做了几件大快人心的事情，令朝野上下为之一振，大臣们都觉得度宗给他们带来了新的希望。相应地，贾似道的权力就受到了很大的限制，有人便借此机会上疏弹劾贾似道。贾似道对时势看得非常通透，他知道如果再这样发展下去，自己将会有灭顶之灾。于是，他绞尽脑汁，终于想出一个绝妙的好主意，精心设计了一个巨大的阴谋。

他的这个局的第一步，就是要“天下大乱”，让宋度宗清楚地知道自己的重要性。

于是，他上疏宋度宗，要求弃官隐居，度宗自然也不会反对。回到乡下之后，贾似道让自己的亲信吕文德从湖北抗蒙前线假传军情，说是忽必烈亲率大军来袭，声势浩大，锐不可当，有直取南宋都城临安之意。正想要改革弊政，励精图治的宋度宗，没想到会有这样的当头一棒。得到消息后，他立刻召集众臣，商量出兵抗击蒙军之事。可是他万万没有想到，堂堂南宋帝国的文武之臣竟没有一个人能提出一个切实可行的御兵之策，更别提为国慷慨赴任，率兵出征了，这可真是难倒了宋度宗。而此时，贾似道却隐居山林，优哉游哉地过着他的归隐生活，对朝廷中所发生的一切，早已了然于胸了。

前线的警报频频传来，数十万蒙古铁骑急攻，都城临安急需筑垒防御，这一切，使刚登上帝位不久的宋度宗听得心惊肉跳，手足无措，他不得不想起朝廷中唯一可以抗击蒙军，并取得“鄂州大捷”的英雄贾似道。他不禁深深地叹了口气，做了那么多的努力，终于让贾似道放下了朝廷大权，并且自愿弃官，可以按照自己的意愿来处理国事了。但面对当下的情况，又不得不重新起用贾似道了。无可奈何之下，宋度宗只好请皇太后出面，写了个手谕，派人恭恭敬敬地送给贾似道，请贾似道出山。这么一来，贾似道第一步的计划便成功了。一手资源微信 ipip885。

接下来，便是由自己来出面解决这个问题了，不过，解决问题可不是免费的，总得有一定的报酬才行。

贾似道见到皇太后的手谕，知道此时宋度宗已经处于下风了，他便开始端起了架子，先是搪塞说不想再出山，继而又要宋度宗大封其官。宋度宗没有办法，只好给他节度使的荣誉，并尊他为太师，还加封他为魏国公。这样，贾似道才“心不甘情不愿”地出来“为国效命”。

警报是他令人假传的，当然他就可以做出一副慷慨赴任、万死不辞，甚至胸有成竹的样子。他向宋度宗要了节钺仪仗，表示即日便会出征，这令宋度宗感激涕零，也令朝中的百官羞愧地无地自容。天子的节钺仪仗代表的是皇帝的尊严，一旦出去，除非所奉使命有了结果，决不能擅自返回。贾似道出征这一天，临安城人山人海，所有的百姓都来看热闹。贾似道为了显示自己的威风，居然借口当日不利于出征，命令节钺仪仗返回。这可真是大长了贾似道的威风，大灭了宋度宗的志气。贾似道出征之后，到“前线”逛了一圈，很快就回来了，宋度宗和大臣们见是虚惊一场，额手称庆都还来不及，哪里还顾得上追查军情的真假，再次

把贾似道当做“英雄”般看待。

问题已经解决了，下面的一步便是如何乘此机会收复自己的“失地”，而且还要扩充自己的“势力范围”，让对手自动把权力让出来。

贾似道“出征”回来后，宋度宗便决定把朝廷的大权交给他。贾似道还故作姿态，再三推辞，其实是在试探和要挟宋度宗，经过多次较量后，贾似道见宋度宗和皇太后出于真心，他才决定留在朝中。这时，满朝的文武大臣对他争相趋奉，甚至把他比作是辅佐成王的周公。经过了这次的事件，年轻的宋度宗对朝中的文武大臣完全失去了信心，他至此才明白为什么宋理宗要将朝中的大权交给贾似道。贾似道虽然奸佞，但比起满朝文武的无一人可用，在困难当头之际，贾似道的“忠勇当前”和敢于“挺身而出”，都已经是非常地难能可贵了。蒙在鼓里的宋度宗，不知不觉便坠入了贾似道的奸计之中。他逐渐失去了治理朝政的信心和热情，而是把大权全都推给了贾似道，自己则纵情享乐去了。可怜的宋度宗哪里知道，满朝文武懦弱是真，贾似道“忠勇”却是假。

贾似道再一次“肃清”了朝堂，掌握了朝中的大权。他在极短的时间内，将朝廷上下全部换成了自己的亲信，甚至连守门的小吏也都一一查问过了。这样，南宋王朝也就成了一具空壳，实际上则变成了贾氏的天下。他的这一场“独角戏”，从头到尾都是自己一个人策划和演出的，把宋度宗和朝中的所有大臣玩弄于股掌之间，让他们都沦为了自己局中的“棋子”，成为帮助自己恢复权势的“帮凶”。

真正的局道高手，必须懂得适时“退”与“现”，做一位成功的导演，才能唱响属于自己的那场“独角戏”，从而有效布局、收局和控局。

诈降，险象环生处巧妙逢生

俗话说：“耳听为虚，眼见为实”。可是眼睛真的有那么可靠吗？在如今的社会中，我们获得信息的渠道是多种多样的，而且绝大多数都是通过自己的眼睛看到的，但是又有多少是真实的呢？我们被信息包围，也被信息迷惑，可是我们始终无法摆脱它，因为我们需要根据信息做出判断和选择。这一点在局道中显得尤为重要。

铁铉是明朝著名将领，性情刚决，机智敏捷，善决疑狱。他在太学读书时，熟通经史，成绩卓著，由国子生被选授礼部给事中，后任都督府断事、山东布政司使和兵部尚书等职，深得明太祖朱元璋赏识，“鼎石”即为其所特赐。他是一个懂得利用信息的将领，也正是因为这一点，他巧用局道之术，成了一个差点令明成祖朱棣丧命的历史人物。

建文二年（公元 1400 年），“靖难之役”已经进入了第二年。与朱棣对抗的大将军李景隆本是个纨绔子弟，对于带兵打仗可以说是一窍不通，无奈建文帝为大臣所蒙蔽，而重用此人。李景隆哪里是朱棣的对手，他所率的军队节节败退。这一年，再次退走德州，燕王朱棣的军队尾随而至。不久，李景隆又从德州逃到了济南，朱棣率军紧随其后，将他率领的十余万军队打了个落花流水，还要乘势攻打济南。

幸亏坚守济南的是忠臣铁铉，才遏制了朱棣的进攻，暂时扭转了战局。铁铉本是山东参政，负责催督军饷，为李景隆军队筹集粮草。听说李景隆大败的消息，从临邑匆忙赶往济南，聚集溃败的明兵，协助盛庸、宋参军等人一起死守济南。任凭燕兵的轮番冲锋，始终岿然不动。建文帝听到这个消息，马上罢免了败军之将李景隆，升铁铉为山东布政司使，又下诏以盛庸为大将军。

朱棣本想乘胜追击，一举攻下济南，没想到三个月过去了，还是久攻不下。不仅如此，济南的明军还时不时地出城来偷袭，这让朱棣大为恼火。再这样拖延下去，自己的后勤补给就会出现问题了。此时，有个谋臣对他说：“两军对峙已经有三个月之久了，我军损耗严重，如果还是没有办法攻克济南，那我们只有班师回去了。臣有一计，不知殿下是否愿意一听。”

朱棣一听有人献计，忙问：“有何妙计，快快讲来。”

谋臣说：“我们可以堵住济南城外各条溪涧，同时掘开黄河大堤，将溪涧和黄河之水引来，准备积水灌城。这样，济南城内的百姓和守军必定心生恐惧，混乱不已。铁铉投降最好，如若不然，就来个水淹济南。这样我们不费一兵一卒便可攻下济南了。”

朱棣听了，眼睛一亮，但又转念一想，说：“真要放水灌城，未免太过残忍。

不如我们先放出去消息，给他们一个期限，或许可以避免生灵涂炭。”

第二天，思量济南城中的百姓都收到了城外传来的消息，知道燕王朱棣要他们投降，否则过了时间，便会放水灌城。城中一时间人心惶惶，就连守军也乱作了一团。既为了安抚军心和民心，又为了拯救济南的百姓，铁铉决定将计就计，诱杀朱棣。

计议已定，铁铉命人暗中在城门上置千斤闸，又让守城的士兵昼夜啼哭：“济南城快被淹了，我们就要死了！”不久，又下令撤掉了城楼上防守的武器，选了一个城中百姓的代表，作为使者，到燕王朱棣的大营去请降：“因为朝中奸臣当道，大王您才冒死奋战。我们都是太祖皇帝的子民，而您是太祖皇帝的亲生儿子，我们早就想要向您称臣了。但是，我们济南的百姓向来不习惯兵戎相见，看到您的大军压境，非常害怕。希望您可以先让军队撤退到 10 里之外，然后您单骑入城，我们一定俯首称臣，恭迎您的大驾！”

燕王朱棣不知是计，济南城久攻不下，将士们都已经疲惫不堪了，现在他们主动要投降，一旦济南城降，便可割断南北，占据整个中原地区了。这让朱棣大喜过望，竟然信以为真了。于是，他即刻下令军士将营地后移十里，自己骑着骏马，只带了几名护卫，便跨过护城河，径直准备进城接受投降。

见他前来，守城的明军打开城门，都聚集在城墙上向下张望。燕王朱棣刚进城门，士兵们便高喊：“千岁到！”

预先置于门拱上的千斤闸应声落下。幸亏朱棣命大，千斤闸只砸中了他的马头，若再稍微晚落几秒钟，恐怕他的脑袋就没了。燕王朱棣此刻才知中计了，大惊失色，连忙换了一匹护卫递给他的新马，调头就往城外跑。济南的守城士兵见朱棣要逃，忙牵挽护城河的浮桥，因为年久失修，费了九牛二虎之力才拉起了 1 米多高，朱棣和他的护卫纵马逃出了城外。朱棣死里逃生，铁铉的“诈降计”功败垂成。

朱棣回到营地后，大发雷霆，立即调来重炮，挥兵攻城。铁铉趴在城头，大骂朱棣是反贼。朱棣听了气不打一处来，搬来数门大炮对着城墙一阵狂轰滥炸。济南城墙上很快就被打开了一个缺口，危急关头，城墙缺口处挂出了一块木牌，

木牌上只写着 7 个大字——“太祖高皇帝之位”，这是铁铉亲书的太祖皇帝朱元璋的神牌。朱棣见此，虽然气恼之至，却也不敢再开炮轰击了，济南城这才得以保存，两军又回到了最初的对峙阶段。此后，铁铉常常派人不分昼夜地骚扰偷袭燕军。朱棣见自己的军队死伤无数，又担心明军会绕到背后收复德州，切断自己的粮草供应，只好撤兵，先回北平，再作打算。铁铉等立即乘胜追击，收复了德州等失地。

李景隆率十余万大军败于燕王朱棣之手，铁铉却凭着济南这一座孤城获得了胜利，这不得不归功于他的“诈降计”。铁铉的“诈降计”和三国时期诸葛孔明的“空城计”有异曲同工之妙。“空城计”是制造一种假象，让司马懿误以为城中有埋伏，而避不入城；“诈降计”也是制造一种假象，不过目的却是将朱棣引入城中。老奸巨猾的朱棣也差点栽在了铁铉的手中，看来铁铉的这个“绝处逢生”局还真是高明。

“事贵应机，兵不厌诈”。无论是在棋局中，还是在人生中，总是有很多真假难辨的情形，让人眼花缭乱，不知所措。如果我们有“火眼金睛”，可以辨识信息的真伪，我们就会省去很多的麻烦，避免很多的错误。

引入虚招，让对方兵败如山倒

“一生事业总成空，半世功名在梦中。死后不愁无勇将，忠魂依旧保辽东。”原来一个人的一生可以如此的壮烈。生前的事业、功名，在离开人生的那一刻，全部都烟消云散了，死后唯一能做的却仍然是守卫自己一直以来所坚守的东西。这是何等的气魄与豪情，一身正义、一腔忠诚，能写下此诗的一定是一个确确实实的英雄。但是英雄又如何，在人生的棋局中，如果不善对弈，不能准确把握与分辨对手的虚实，最终还是会落得个千刀万剐的凄惨下场，袁崇焕就是个典型的例子。

皇太极是努尔哈赤的第八子，也是继努尔哈赤之后，清朝的又一位杰出的政治家和军事家。他是清朝的开国皇帝，他的统治为清王朝的政权打下了坚实的基础。在他的父亲去世之后，他对袁崇焕怀恨在心，但并没有用以硬碰硬的方式来替父亲报仇，而是精心布置了一个局，借崇祯皇帝的手，除去了这个杀父仇人和

战场上的劲敌。

明天启六年（1626 年）正月，清太祖努尔哈赤率领 6 万八旗军，号称 20 万大军，进犯明朝辽东的宁远城，发起了明金（清）之间的第 4 次决战。而此时的宁远城，在经历了一连串的变故之后，几乎成为了一座孤城。城中 1 万多的明兵，被金兵重重围住，完全与外界失去了联系。

当时守城的袁崇焕虽不是行伍出身，但却对兵法了如指掌。面对努尔哈赤的猛烈进攻，他率领兵民拼死反抗。连续两天，努尔哈赤不但未能攻克宁远城，而且还伤亡惨重。第三天，袁崇焕用西洋大炮，从上往下轰击八旗军，炮过之处，死伤大片。这次的宁远之战，以明军的胜利而告终。袁崇焕因为此战的胜利，而获得了朝廷的表彰和升职。

这一战也是努尔哈赤自 25 岁征战沙场以来，唯一的一次失败。这一年，他已 68 岁，用兵 44 年，久经战争的考验，可谓历史上的常胜统帅。而这一年的袁崇焕 42 岁，第一次指挥作战。这唯一的一次败绩，让努尔哈赤一直耿耿于怀，没过多久便含恨归天了。而袁崇焕则因为魏忠贤及其亲信的排挤，而无法在朝廷中立足，被迫辞去了官职。

第二年，崇祯帝即位，他一上台，采取了一系列的措施整顿朝廷，还将袁崇焕召回，将其提升为兵部尚书，负责整个河北、辽东的军事指挥，并赐给他一口尚方宝剑，准许他全权行事。袁崇焕重新回到宁远，整顿队伍，振奋士气。东江总兵毛文龙作战不力，虚报军功，被袁崇焕用尚方宝剑给杀了。

失去父亲的皇太极对袁崇焕怀恨在心，屡屡进攻，屡屡败退，于是他决定改变进攻的路线，率领几十万后金军，从龙井关、大安口（今河北遵化北）绕道河北，直扑明朝京城北京。这一招完全出乎袁崇焕的意料，同时也吓坏了朝廷中的众人，幸亏袁崇焕带兵赶到才得以控制住了局势。但是仍然有一些魏忠贤的余党，散布谣言，说此次皇太极的军事行动是袁崇焕引来的，其中必定有什么阴谋。这些谣言传到了崇祯帝的耳朵里，他本来就是一个疑心颇重的人，自然对袁崇焕产生了戒备之心。

另一边的皇太极已经将袁崇焕看做是自己灭明的最大障碍，但多次进攻都以

失败告终，要除掉这颗眼中钉，看来硬攻是不行的，唯有智取了。经过反复思考，针对崇祯帝的弱点，他终于想到了一个可以不费吹灰之力，便能除去袁崇焕的妙计。

有一天，明军在京城的德胜门和永定门外，捡到了一份“议和书”，是皇太极写给袁崇焕的。这份“议和书”很快就送到了崇祯帝的手中，朝中上下一片哗然，纷纷对袁崇焕产生了怀疑。

其实，这份所谓的“议和书”只不过是皇太极所安排的局中的一个部分，袁崇焕对此完全一无所知，这份写给他的“议和书”，他根本就没有看到过。

接下来，皇太极找到了两个俘虏来的明朝太监，并派副将高鸿中、参将鲍承先到太监的关押之处，去演了一场戏。

高、鲍二人故意趁两个太监未睡的时候，轻声地谈话。

高鸿中说：“今天咱们退兵，是皇上（即皇太极）的主意，你知道吗？”

鲍承先说：“没听说，你怎么知道的？”

高鸿中接着说：“刚才我看到皇上一个人骑马往明营方向去，那边也有人出来，他们说了许久的话才回去的。听说那边的人是袁督师派来的，他已经和皇上商量好了，大事眼看就要成了……”两个太监听了就以为袁崇焕已经通敌了。

第二天，皇太极又命人故意放松看管，让两个太监逃走。他知道这两个太监回去之后，必定会将听到的事情告诉崇祯帝，到时袁崇焕便必死无疑了。

果然，两个太监回到皇宫后，把他们所听到的一字一句地告诉了崇祯帝。多疑的崇祯帝听了，顿时信以为真，即刻将袁崇焕及他的亲信逮捕下狱。袁崇焕完全不知道发生了什么事情，想要争辩，却又不知从何说起。

朝中有个大臣，知道袁崇焕的为人和对国家的一片忠心，觉得事情不太对劲，便进谏崇祯：“陛下，请慎重考虑啊！袁督师向来为国尽忠尽力，不会做出此类

事情的。”

但崇祯帝根本不理会大臣的劝告，不久，便下令以叛国罪处死袁崇焕，在西市设刑场凌迟袁崇焕。凌迟刑是最残酷的刑罚，俗称“活剐”，就是一刀一刀把活人身上的皮肉削下来，有数千刀之多，受刑之人要承受长时间的痛苦，才能死去。

在对袁崇焕行刑的时候，百姓不明真相，以为他通敌卖国，便纷纷争食其肉。一块块手指大小的皮肉，刚从袁崇焕身上削下，就以一钱银子一片的价钱，卖到了百姓手中。买到之后，再用最恶毒的言辞诅咒他，然后吞下那块血淋淋的皮肉。试想那是何等惨烈的场面啊！据说在整个行刑的过程中，袁崇焕连一声哀号都没有，只是不住地叹气。想一代英雄就这样离开人世了。皇太极借崇祯帝之手，杀死了可以帮助明朝抵御清军的唯一大将。

此后的明清战争中，明军再无可以牵制皇太极的力量，明军节节败退。几年后，清兵入关，占领了北京，明朝灭亡。150 年后，袁崇焕沉冤得雪，后人终于还了他一个迟来的公道。

袁崇焕，是明朝末年的一位英雄人物，他有胆量，好谈兵。正如金庸先生在《袁崇焕评传》中所表述的那样：“‘焕’，是火光，是明亮显赫、光彩辉煌；‘素’，是直率的质朴，是自然的本性。他大火熊熊般的一生，我行我素的性格，挥洒自如的作风，的确是人如其名。……他像是一个古希腊的悲剧英雄，他有巨大的勇气，和敌人作战的勇气，道德上的勇气。他冲天的干劲，执拗的蛮劲，刚烈的狠劲，在当时猥琐萎靡的明末朝廷中，加倍的显得突出。”他在战场上，毋庸置疑，是个英雄；但在对弈中，他却并不是一个高手。更不幸的是，他遇到了皇太极，一个在军事实力与他不相上下，但在虚虚实实的棋局中，远远胜过他的人。

可见，在做局时适当引入虚招儿，比节节进逼式的硬攻更省力、更有效，可以轻松让对方兵败如山倒。

第三节 拆解短板，破除迷阵

一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木块，而恰恰取决于桶壁上最短的那块。

——木桶定律

避其锋芒，抓其要害

“治兵如治水：锐者避其锋，如导疏；弱者塞其虚，如筑堰。”在中国古代的兵书中，有许多关于作战方法和作战技巧的描述。“避其锋芒，抓其要害”就是非常典型的一种。

众所周知，孙膑和庞涓都是战国时期的军事家，他们两个人的争斗从孙膑下山的那一刻便开始了，孙膑为此被剔去了膝盖骨，还差点死于庞涓之手。他被迫装疯卖傻，才得以从庞涓的手中逃脱，来到了齐国。这两个人本来师出同门却变得势同水火，分别就职于两个国家的二人也经常在战场上交手，也因此才创造了中国历史上的许多战争奇话。“围魏救赵”便是其中的一个，这是一场从对手的“后方”入手，从而实现救助同盟国的战争。

齐威王三年（公元前 354 年），魏惠王想一泄失去中山的仇恨，便派大将庞涓前去攻打。中山原本是东周时期魏国北邻的一个小国，后来被魏国收服，赵国乘魏国丧国之机，强占了中山。此时的魏国已经今非昔比了，对此一直耿耿于怀的魏惠王，终于找到了合适的时机可以一雪前耻。

魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又很近，不如直接攻打赵国的都城邯郸，既解旧恨又能削弱赵国，可谓一举两得。魏惠王听了十分满意，便决定以此为首，开始他的霸业。于是，魏惠王调拨五百战车，由庞涓率领，直奔赵国。

庞涓治军有方，军队战无不胜，很快便包围了赵国的都城邯郸，赵国形势危急。第二年，赵国逼于无奈只得向齐国求救，并许诺解围后以中山相赠。齐威王

打算任用孙膑为主将救援赵国，孙膑辞谢说：“受过酷刑的人，不能任主将。”实际上，孙膑是另有打算。于是齐威王就任命田忌做主将，孙膑做军师，领兵前往救援。

田忌与孙膑率兵进入魏赵交界之地，田忌本来打算领军直接去赵国与魏军作战，孙膑制止说：“想解开缠绕在一起的乱丝，不能紧握双手生拉硬扯；解救纠缠在一起斗殴的人，不能卷进去胡乱搏击。要扼住争斗者的要害，争斗者因形势限制，就不得不自行解开。如今魏赵两国相互攻打，魏国的精锐部队必定在国外精疲力竭，老弱残兵在国内疲惫不堪。你不如率领军队火速向魏国的国都大梁挺进，占据它的交通要道，冲击他军备空虚的地方，魏国国都被围困，魏王肯定会下令庞涓放弃攻打赵国而回兵自救。我们再在庞涓回师的必经之路，中途伏击他，必定可以大获全胜。这样，我们不但可以一举解救赵国之围，又可坐收魏国自行挫败的成果。”

田忌听取了孙膑的意见，出兵围困魏国的都城大梁。魏国都城情势危急，魏王果然下令庞涓回军自救。庞涓本来以为对赵国的战争马上就要大功告成了，收到魏王的命令后，非常着急，丢掉粮草辎重，星夜从赵国撤军回国。孙膑预先在魏军回国的必经之地桂陵（今河南长垣西北）设下埋伏，当庞涓率领长途跋涉、疲惫不堪的魏军经过时，齐军突然出击，大败魏军。最后，庞涓勉强收拾残部，退回大梁。齐国军队大胜，赵国的危机也相应地解除了。这场战役便是历史上著名的“桂陵之战”。

孙膑以一个旁观者的眼光去看待这场战争，他看到了解决问题最有效的方法，他找到了庞涓的“罩门”，只要从他的这个“罩门”入手，一切问题便都迎刃而解了。这种“曲线救国”的策略，在现代生活中，也可以帮助我们收获得更多。

无论是实力雄厚者，还是实力弱小者，巧妙地运用一些作战技巧，总是可以事半功倍，收到意想不到的效果。在我们的人生中，也是如此，也需要有相应的技巧和策略，运用它们，我们便可以用最小的付出，获得最大的回报，这样的事情何乐而不为呢！

投其所好，将对手逼入死角

“一剑酬恩拓霸图，可怜花草故宫芜。”春秋战国时期，是一个英雄辈出的时代，有豫让的“士为知己者死”，有荆轲的“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返”，他们用自己的生命成就别人的伟业。这其中自然也少不了成就吴王阖闾的专诸，一个注定为别人的功业牺牲的人。他为报公子光的知遇之恩，自愿刺杀吴王僚。为此，他针对吴王僚的“喜好”，特地到太湖学习厨艺，只为刺出那决定性的一剑。

这，更为我们今天的局道心计，提供了很好的学习材料。

春秋时期，吴王寿梦生有 4 个儿子，长子叫诸樊，次子叫余祭，三子叫夷昧，最小的叫季札。吴王寿梦死后，诸樊继位。诸樊战死后，余祭当了吴王。

17 年后，余祭被杀害，夷昧继位，4 年后突然身患重病去世，夷昧的儿子僚继位，称为吴王僚。这引起了公子光的不满，他身为寿梦的长孙，诸樊的长子，按照嫡长子的继承传统，理应由他继承王位；按照寿梦的遗嘱，怎么也轮不到夷昧的儿子僚。他一心想要从僚手中夺取王位，便暗中交结贤士，积蓄力量。

此时，楚国的伍子胥逃到吴国来了。吴王僚被伍子胥的才辩所折服，立即拜他为大夫，并可怜其身世，答应帮他攻打楚国，给他的父亲和哥哥报仇。公子光对于伍子胥的智勇双全，甚是欣赏，很想将他收罗到自己门下。于是，他对吴王僚说：“吴国与楚国之间的仇怨已经很深了，我曾经亲自领兵作战，知道楚国实力，我们实在很难取得大的胜利。如果只是为了伍子胥便要兴师攻打楚国，未免太过草率了。而且，伍子胥的父亲和哥哥被楚王杀死，他提出攻打楚国，只是想报自己的私仇，并不是为了我们的国家。请大王三思啊！”吴王僚听了很有道理，此后也不再提伐楚的事了，还渐渐疏远了伍子胥。公子光便成功地从吴王僚的手中夺取了一个非常优秀的人才——伍子胥。

一日，伍子胥遇到了虽然家境贫寒，但却是一条好汉的专诸，并将他推荐给了公子光。公子光听了伍子胥的介绍，连忙去探望专诸，并捧出好些金帛作为见面的礼物。专诸心怀感激，表示一定要报答公子光的知遇之恩。于是，公子光便将王位的传递经过详细地告诉了专诸，并且还说：“祖父约定兄终弟及，王叔季

札不愿继承王位，便理应由嫡长子继承。可是吴王僚贪恋权位，不肯退让，还请壮士助我一臂之力。”专诸领会了公子光的意图，便问道：“不知吴王僚有什么嗜好？吴王僚防守森严，我们要刺杀吴王僚，应该要投其所好，从他的习性入手，才有可能成功。”公子光想了想，说：“吴王僚喜欢享受美味的食物，尤其爱吃鱼。”于是，专诸便起身前往太湖学习制作鱼炙的手艺，三个月后，学成返回，只等公子光的命令。

公子光得知专诸已经学成回来，便对伍子胥说：“专诸已经准备好了，有什么法子才能接近吴王僚呢？”伍子胥说：“千万不可草率行事。公子庆忌时时随侍吴王僚左右，掩余、烛庸手握兵权，想要除吴王僚，就先得把这三个人打发出去，方能行事。要不然打草惊蛇可就更难下手了。”公子光恍然醒悟，便让伍子胥带了小公子白胜退耕田野，耐心等待时机。

吴王僚十一年（公元前 516 年），楚平王死了，太子珍继位，是为楚昭王。伍子胥知道机会来了，急忙找到公子光，说：“现在楚平王死了，新王年幼，如果此时上奏吴王僚，乘楚国丧乱之际发兵讨伐，他必然同会意，我们便可乘机图谋大事。”

公子光心存疑虑，问道：“如果吴王僚派我统帅士兵出征，那怎么办呢？”

伍子胥说：“公子可以说上次征楚时，旧伤未愈，暂时还不能出战，吴王僚就不能派您出征了，到时，肯定会派掩余和烛庸为统帅。”

公子光听了十分开心，转念一想，还有一个庆忌，这个人是公子光最为忌惮的。此人是吴王僚的长子，筋强骨健，有万夫不当之勇。于是，他便又问伍子胥：“那也还有庆忌在呢？”

伍子胥笑了笑说道：“可以建议吴王僚派庆忌出使郑国和卫国，联络两国一起进攻楚国。这样吴王僚身边的三个心腹都被派了出去，他离死也就不远了！”

公子光沉吟了一会儿，又说：“这三个人虽然都离开了，可是王叔季札仍然还在朝中啊，他肯定不会允许我夺取王位的。”

伍子胥回答说："这一点我也想过。吴国和晋国刚刚修好，派季札出使晋国，一方面可以联络感情，另一方面也可以观察中原各国的情况，岂不是两全其美！吴王僚好大喜功，必然会听从您的建议。等到季札出使回国的时候，公子大事已成，想必他也不会再谈什么废立之事了！"

公子光听了伍子胥的计划，不禁感激涕零，哽咽着说："先生真是上天赐给我的礼物啊！"

公子光依计行事，吴王僚不明底细，果然接受了他的建议，派掩余、烛庸率师讨伐楚国，派季札出使晋国，派庆忌前去联合郑国和卫国，四个"绊脚石"全都离开了都城，吴王僚身边，只剩下了公子光。一切准备就绪，公子光通知专诸随时待命，准备行事。

公子光入宫朝见吴王僚，说："最近臣的府中，有一个从太湖来的厨子，擅长炙鱼之术，味道特别鲜美。臣不敢独自赏用，请大王到舍下一起品尝。"吴王僚听说是自己钟爱的美味，立即点头答应了。于是，公子光在地下室埋伏下身穿铠甲的武士，备办酒席宴请吴王僚。

次日清晨，吴王僚如约赴宴。席间，公子光以脚痛需要涂药为由，离开宴席。不久，专诸膝行入厅献鱼。吴王僚看到专诸手中的鱼惊异不已，那鱼两鳃一张一合，居然还是活着的。他大张着嘴，恨不得马上大快朵颐。刚刚把鱼盘捧到吴王僚的面前，专诸突然从鱼腹中抽出一支短剑，直向吴王僚刺去。吴王僚猝不及防，专诸以犀利的短剑，用尽平生之力，刺透了吴王僚的双层铁甲，直插心脏。吴王僚当场倒地身亡，专诸顿时也被诸卫士刺杀在血泊中。

公子光见已成事，率武士杀出，杀光吴王僚的人。之后自立为王，号阖闾。

这是一场公子光蓄谋已久的夺权政变。他身为人臣，不具备与吴王僚起正面冲突的实力，所以他招揽志士，积蓄势力，等待有利时机。他从吴王僚手中，夺过了伍子胥这个人才，也就等于他获得了刺杀吴王僚的计谋；伍子胥将专诸推荐给他，也就等于他具备了刺杀吴王僚的"工具"；他深知吴王僚的习性，了解吴王僚贪图美味，便等于控制了吴王僚的"命脉"。做好万全的准备后，从吴王僚的"命脉"着手，自然便可以一击即中。

可见，做局的时候，如果从对方的嗜好下手，几乎可以让你箭无虚发。不过，这也告诉我们，在与他人相处的时候，要隐藏好自己的“命脉”，千万不要轻易示人。

打蛇打七寸，牢牢控制对方

“七寸”是蛇心脏的所在部位，找准这个位置，可以将蛇一招毙命。与之类似，在局道的世界里，找到那个至关重要的点，再以此为突破口，才是获胜的最佳手段。

汉代的朱博，出身于贫困家庭，青年时代，曾在县里当过亭长，交友广泛，刚直正义，先后升迁为功曹、冀州刺史、琅琊太守，因其行事果断干练、才能过人而得到了属下与百姓的爱戴。同时，他也是个善于运用局道的人，虽然他是武将出身，但却懂得巧妙地利用别人身上的“把柄”，来实现自己的目的。

朱博在调任左冯翊地方官期间，长陵一带，有个大户人家出身的人，叫尚方禁。他年轻时曾强奸别人的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府的功曹，不但没有被革职查办，反倒被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得真是岂有此理，就找了个借口，召见尚方禁。尚方禁见新任官员突然召见自己，心中不禁七上八下，但又不能躲避，只得硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁的脸，发现果然有疤痕，于是让侍从退开，假装十分关心地询问尚方禁：“你这脸上的伤痕是怎么搞的呀？”

尚方禁做贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，心想这下肯定完蛋了，就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，嘴里不停地说道：“小人有罪，小人有罪。”

朱博见他也不隐瞒，便说：“既然知道自己有罪，那就原原本本地给我讲来！”

尚方禁如实地讲了事情的经过，他头也不敢抬，只是一个劲地哀求道：“请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。”

“哈哈哈……”朱博突然大笑道，“男子汉大丈夫，发生这种事情本是难免的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你会效力吗？”

尚方禁开始被朱博的笑声吓得身上直起鸡皮疙瘩，心想这下要倒大霉了。但听着听着，终于缓过气来。朱博刚说完，他“扑通”一下跪倒在地，说道：“小人万死不辞，一定为大人效劳。”

于是，朱博命令尚方禁不得向任何人泄露这次谈话的内容，要他有机会就记录其他官员的一些言论，及时向朱博报告。尚方禁俨然成了朱博的亲信、耳目。

自从被朱博宽释并重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德铭记在心，干起事来特别卖命，工作成效也十分明显。不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪案，使地方治安情况大为改观。朱博于是提升他为连守县县令。

一个曾经的恶棍，在与朱博的对弈中，输得一败涂地。因为朱博掌握了他的“把柄”，但却没有落井下石，而是以此为契机，让他从一个恶棍，变成了一个为民办事的官员。

又过了相当长一段时间，朱博突然召见那个当年收受尚方禁贿赂的功曹，对他进行了严厉的训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿的事全部写下来，不能有丝毫隐瞒。那功曹早已吓得像筛糠一般，只好提起笔，写下自己的斑斑劣迹。

“记住！如果有半句欺骗的话，当心你的脑袋搬家！”朱博又大吼了一声。

这一声可吓坏了那位功曹，他早已知道朱博办事，说到做到，是一位不好惹的上司，连忙说：“小人一定依照大人指示，如实坦白。”

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿的事，看了功曹写的交代材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今往后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那功曹一见朱博拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地喊：

“大人饶命！大人饶命！”只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三两下将其削成纸屑，扔到纸篓里去了。

自此后，那位功曹终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

武将出身的朱博，身为一个文官，懂得以文官的方式去处理问题。他对于曾经犯错的人不是“一棍子打死”，而是利用他们的把柄，让他们尽心竭力地弥补自己的过错，重新回归那个善良的“我”。在这场善与恶的对弈中，朱博赢得非常漂亮。

现实中，击中对方“要害”便可让其“毙命”，这个道理非常简单。但某些情况下，我们并不需要将对方置之死地，只是需要他们发生一定的改变，便可以达到自己的目的，此时了解并好好把握他们的“要害”，便可以将对方牢牢地控制住。

火烧乌巢，找准对手的命门

“兵马未动，粮草先行”，这是战争的一个必备常识，粮草是战争的关键与核心，它就相当于是建筑物的地基，没有地基，建筑物根本无法落成，同样的，没有粮草，士兵根本无法生存，就更谈不上打仗了。

其实，这也从另一个侧面，给参战者提供了一个快速取胜的方法。只要寻找机会，解决了对手的粮草，也就相当于是结束了这场战争，并且是在还未开战之前，便已经获得了胜利。

东汉末年，农民起义风起云涌，虽然最终被镇压了下去，但也严重削弱了中央的力量，同时割据势力得到了迅速的发展，主要有河北的袁绍、河内的张扬、兖豫的曹操、徐州的吕布、扬州的袁术、江东的孙策、荆州的刘表、幽州的公孙瓒、南阳的张绣等。经过多年的兼并战争后，袁绍和曹操两大集团逐步发展壮大了起来。

袁绍拥有冀、青、幽、并四州，自恃兵多粮足，图谋消灭占据兖、豫二州的曹操。东汉建安五年（公元 200 年），袁绍率精兵十万南下，进攻已经进驻官渡的曹操。两军在官渡一时难分胜负，相持了数月之久。双方相持的时间越长，对袁绍便越有利，他深知曹操军粮不足，一定坚持不了多长时间，到时，自己便可以不战而胜了。曹操也意识到了自身的问题，在毫无办法的时候，也曾经想过要退回许昌（今河南许昌东）。

正在曹操苦于无计可施的时候，一个关键的人物帮助了他，这个人就是他少年时代的同学许攸。许攸本是袁绍军中的谋士，曾多次建议袁绍趁曹军主力在官渡时，派出一小支兵马，绕过官渡，偷袭许昌，以便断了曹操的后路，可是袁绍对于他的建议并未予以采纳。许攸见袁绍刚愎自用，大好的时机也不肯好好地把握，便知他大势已去。恰好这时，有人从邺城送给袁绍一封信，说许攸家里的人在那里犯了法，已经被当地官员逮了起来。袁绍看了信，把许攸狠狠地骂了一通，他也有被株连的可能，于是他便趁势离开袁绍，来投奔曹操。

许攸来到曹营的时候，曹操已经躺下要睡了，听到卫兵报告说“许攸来访”，高兴地鞋子也顾不上穿，赤脚便去相迎。曹操之所以如此重视这个老同学，是因为他知道许攸是袁绍军营中的谋士，对于袁军的情况了如指掌，此时到来，必定可以帮自己的大忙。两人叙了一番旧后，曹操情不自禁地问：“子卿（即许攸）远道而来，看来此战我军必可大胜。”

许攸听了曹操这样的话，便也不再拐弯抹角，直接问曹操：“袁军人多势众，粮草充足，你打算怎么办？不知你目前军中还有多少粮草？”

曹操撒谎说：“军中的粮草，大概还可以支撑一年的时间。”

说罢，见许攸不相信，便又说“大概可以支撑半年了。”

许攸脸上仍然是一副不相信的表情，这才不得不实话实说：“好了，其实只够一个月的时间了。”

许攸见曹操说了真话，这才将袁军的情况大致地跟曹操说了一下，而且也告诉了曹操袁军在乌巢（今河南境内）存粮的情况，并建议说：“此时的状况，是

曹军以弱敌强，若在这个时候退后，必会被袁军乘胜追击，所以我们应该出奇制胜。可以命轻骑去偷袭乌巢，断了袁军的后路，来他个‘釜底抽薪’。”

此计正中曹操的下怀，他也一直有此想法，无奈对于袁军的粮草集结地，始终无法得知，如今许攸前来，等于是“天助我也”，曹操的大计便可成了。

于是，曹操立即命曹洪、荀攸留守官渡大营，自己则亲自带五千精锐轻骑，化装成袁军的样子，打着袁军旗号，每人手中拿着一把干柴，连夜起程，从间道直奔袁军的粮草集结地乌巢。途中也曾遇到袁军的巡哨，但因曹操的部下个个都是袁军的打扮，巡哨自然也没放在心上，经过了重重关卡后，顺利地到达了目的地乌巢。

曹操下令将粮囤围住，放火焚烧，霎时间，烟雾腾空，火光四起。袁军慌作一团，纷纷赶来救火。守粮官在救火的时候才发现，士兵中有些人虽是袁军打扮，但并不出手救火，这才意识到原来这伙人是曹兵。于是，守粮官即刻命人向袁绍报告，请求援助，同时，又拼死组织反抗曹操的轻骑。

曹操的五千轻骑奋勇杀敌，在袁绍的援军赶到之前，便将乌巢的守军打了个落花流水，退回曹军的大营去了。袁绍收到消息，知道自己的粮草被烧了个精光，捶胸顿足，气愤不已。士兵们听到这个消息，个个人心惶惶，纷纷在为自己想后路，军心很快就受到了影响。曹操乘此时机，全线出击，歼灭了袁军七万多人。袁绍父子败北，率领剩下的八百余人向北逃窜。

官渡之战以曹军大获全胜告终，这是中国古代战争史上以少胜多的有名战例。在这场战争中，如果曹操与袁军正面交锋，成功的可能性微乎其微。但是，他却以弱势的兵力，战胜了袁绍的大军，关键在于，他把握住了袁军的根本，也是参战者的根本——粮草，他巧妙地摧毁了袁军的粮草，也就相当于使袁军不战而败。

在我们的人生中，只要你能找到对手所必需的那些“粮草”，你便抓住了对手的“命门”，胜利便不再那么遥不可及了。

第四节 分合有道，制衡技高一筹

纵者，合众弱以攻一强也；横者，事一强以攻众弱也。

——（战国）韩非子

舍同求异，拆散对手的同盟

在一个相对混乱的局势中，各方的力量都是非常重要的。以一敌众，绝对不是一个明智的决定。本着“舍同求异”的原则，以自身的利益为出发点，找到对手阵营中的利益争论点，拆散对手的同盟，这便是“分”的力量。

战国时期，苏秦经过努力，游说燕、赵、韩、魏、齐、楚答应“合纵”政策，但合纵只给六国带来了一个短暂的和平时期，直到张仪的出现。

六国之中，齐、楚两国是大国，秦国想要出兵，但碍于六国同盟，尤其是齐楚两国的联盟，始终有所忌惮。因此，秦国的相国张仪出使楚国，最重要的使命便是拆散齐楚的盟约。

楚怀王早就听闻了张仪的大名，认真地接待了张仪，并且还向他请教说：“我们这里是个偏僻鄙陋的国家，请问您有何指教？”

张仪游说楚怀王说：“张仪此次前来，是代表秦王来跟贵国商量交好之事的。当今的七雄之中，以秦、楚、齐三国的实力最为强大，而这三者之中，又以秦国实力最强，楚国与齐国不相上下。如果楚国与秦国结盟，那么楚国就会比齐国强大；相反，如果齐国先与秦国结盟，那么齐国就会比楚国强大。所以，楚国最好的出路便是与秦国结盟，和齐国断绝往来，解除盟约。秦王不但情愿跟贵国永远和好，还愿意把商于（今河南淅川县西南）一带六百里的土地献给贵国，并让秦国的女子作为服侍大王的侍妾，秦楚之间娶妇嫁女，永远结为兄弟国家。这样既可削弱齐国的势力，又得到了西方秦国的信任，岂不是两全其美！请大王三思。”

面对巨大的诱惑，只是和齐国解除盟约，并没有什么实际的代价。所以，楚怀王欣然应允，随后把相印授给张仪，还馈赠了大量的财物，匆忙地和齐国断绝了关系，废除了盟约，然后，派了一位将军跟着张仪到秦国去接收土地。

张仪回到秦国，假装没拉住车上的绳索，跌下车来受了伤，一连三个月没上朝。楚怀王听到这件事，说：“张仪是因为我与齐国断交还不彻底吧？”就派勇士到宋国，借了宋国的符节，到北方的齐国辱骂齐王。齐王愤怒，斩断符节而委屈地和秦国结交。秦齐建立了邦交，张仪才上朝，他对楚国的使者说：“我有秦王赐给的六里封地，愿把它献给楚王。”楚国使者说：“我奉楚王的命令，来接收商于之地六百里，从来没听说过是六里。”使者回报，气得楚怀王直翻白眼，立刻要出兵攻打秦国。楚怀王派将军屈匄率十万大军进攻秦国。秦齐两国共同出兵迎战楚国，杀死楚国官兵八万。不但商于六百里地没到手，连楚国丹阳、汉中的土地也被秦国夺去了。楚怀王心有不甘，又派出更多的军队去袭击秦国，楚军再次大败而回。楚怀王只好忍气吞声地向秦国求和，楚国为此又割让了两座城池。

秦国又提出，要用武关以外的土地交换黔中一带的土地。楚怀王说：“我不愿意交换土地，只要得到张仪，自愿献出黔中地区。”秦王想要答应楚怀王，却又不忍开口，不料张仪却主动请求前往。秦王说：“楚怀王恼恨先生背弃奉送商于土地的承诺，这是存心报复您。”张仪说：“秦国强大，楚国弱小，我和楚国大夫靳尚关系亲善，靳尚能够去奉承楚国夫人郑袖，而郑袖的话楚怀王是全部听从的。况且我是奉大王的命令出使楚国的，楚王怎么敢杀我？假如杀死我而替秦国取得黔中的土地，这也是我的荣幸。”于是，他只身一人出使楚国。

张仪一到楚怀王就把他囚禁了起来，要杀掉他。靳尚对郑袖说：“您知道您将被大王鄙弃吗？”郑袖说：“为什么？”靳尚说：“秦王特别钟爱张仪而打算把他从囚禁中救出来，如今将要用上庸六个县的土地贿赂楚国，把美女嫁给楚王，用宫中擅长歌唱的女人做陪嫁。楚王看重土地，就会敬重秦国，秦国的美女一定会受到宠爱而尊贵。这样，夫人也将被鄙弃了。不如替张仪讲情，使他从囚禁中释放出来。”于是郑袖日夜向怀王讲情说：“作为臣子，各自为他们的国家效力。现在土地还没有交给秦国，秦王就派张仪来了，对大王的尊重达到了极点。大王还没有回礼却杀张仪，秦王必定大怒出兵攻打楚国。我请求让我们母子都搬到江南去住，不要让秦国像鱼肉一样地欺凌屠戮。”楚怀王果真对郑袖言听计从，很快便赦免了张仪，还像过去一样优厚地款待他。

张仪抓住机会，对楚怀王说：“秦国如果现在出兵攻打卫都和阳晋，便相当于是堵塞了天下的关口。此时大王如果出兵进攻宋国，用不了几个月，便可以将其拿下了。攻下宋国以后，大王继续向东，那么泗水边上的众多小国便全都是大王的囊中之物了。秦国和楚国边境相邻，本应友好相处。大王如果能够听取我的意见，我就去劝服秦王，让秦国的太子到楚国来做人质，楚国的太子到秦国去做人质，通过这种方式，和睦相处，永不攻伐。”

楚怀王听了，又觉得有利可图，便马上同意了张仪的建议，还将张仪送回了秦国。

至此，齐国和楚国都已经背离了“合纵”联盟，转而与秦国结盟，张仪的“连横”获得了第一步的成功。他回到秦国之后，马上又出使其余几国，使他们纷纷由合纵抗秦转变为连横亲秦，他也因此被秦王封为武信君。

就这样，张仪借着高超的智谋和说辩之术，瓦解了苏秦生前所创的六国合纵同盟。虽然之后六国也曾恢复合纵同盟，但并没有维持多久，就又解散了。可以说，张仪的连横之术成为了后来秦灭六国、统一天下的基本战略。

足见，局道较量，对手再多也不是问题，关键要看你懂不懂巧妙地去将这些对手拆散。

谣言开局，“火牛”陷阵

“流丸止于瓯臾，流言止于智者。”谣言，一个害人不浅的东西，“三人成虎”便证明了，当一个匪夷所思的谣言，说的人多了，也会被人们当做事实来看待。可是，要制止谣言也并非易事，俗话说：“好事不出门，坏事传千里”，人们出于对于好事的嫉妒之情而避免谈起，坏事却可以满足人们幸灾乐祸的情结，而且还会不自觉地将坏事进一步歪曲，让它听起来越来越糟糕。这便是“以讹传讹”。

齐愍王时，田单曾是齐国首都临淄管理市场的一个默默无闻的小官。燕昭王派乐毅为大将攻打齐国，田单带着家人逃到了即墨，并被当地百姓推举为守城将军，抵抗燕军进攻。

不久之后，燕昭王过世了，燕惠王即位。田单听说他与乐毅之间有些隔阂，便派人到燕国去散布消息说：“乐毅围困莒城和即墨已经有三年的时间了，可是还没有攻下来。他能在半年之内攻下七十余城，可这两座城却花了三年的时间还毫无所获，他一定是别有用心。他以讨伐齐国为名，实际上是想收服齐国的人心，好在齐国自立为王。不过齐国的人还没有完全归顺于他，所以才拖了这么长的时间。现在齐国的人最害怕的就是燕国更换将领，因为一旦换个将领，即墨城肯定很快就被攻克了。”

燕惠王本来就对乐毅心存芥蒂，听了这样的谣言，自然就信以为真了，立即命大将骑劫到齐国去代替乐毅。乐毅一气之下，便回到家乡赵国去了，燕国的士兵知道了此事也都替乐毅愤愤不平，严重影响了士气。

田单的“谣言”之局，第一步大获全胜。乐毅是一个非常棘手的对手，想要解除即墨城的危机，首先就必须解决掉乐毅这个障碍。田单巧妙地利用了燕惠王对于乐毅的不信任，散布了一些谣言，便将乐毅换下了战争的前线。

田单又要求即墨城中的百姓吃饭的时候，都在庭院中祭祀祖先。这样即墨城的上空布满了盘旋的飞鸟，燕军看到这种场面非常惊讶。田单这时又扬言说：“这些飞鸟是天神的代表，现在的即墨城获得了天神的帮助。”燕军的将士们听了这样的话，都感到想要攻克即墨城并非易事，士气渐渐地低落了。

战争还没有正式开始，燕军的士气便受到了严重的干扰，这对于即墨城来说无疑是个好消息。然而，田单这个完整的退兵之局，才刚刚开始。

过了几天，燕国的士兵又听到附近的老百姓在说：“以前的乐将军太好了，对俘虏还以礼相待，即墨城中的人当然不害怕。其实齐国的士兵非常害怕俘虏的鼻子被削去。如果燕军把齐国的俘虏都削去鼻子，然后带到战场的最前线，齐国人还敢打仗吗？即墨城肯定很快就守不住了。”

燕军的新任将领骑劫听了这样的传言，居然相信了。他真的下令把俘虏的鼻子全都削了去，还推到前线去吓唬齐军。守城的齐军见被俘的士兵落得如此下场，个个义愤填膺，更加坚定地守护城池，生怕自己会落到燕军的手中。

接着，燕军又听到了新的传言：“即墨城中百姓的祖坟全都在城外，如果燕军把城外的祖坟挖掉，城中的军民必定人人寒心，失去斗志。”骑劫听了有这样的好事，即刻下令士兵挖掉了城外的坟墓，不仅如此，他还命人烧掉了坟中骸骨，以此来胁迫即墨城中的人投降。即墨城中的人从城墙上看到自己的祖坟被燕军破坏至此，个个悲痛涕零，决心与燕军决一死战。

田单见鼓舞士气的目的已经达到了，便接着进行下一步的计划。

他一面派使者到燕军大营去投降，一面派即墨的富豪悄悄给骑劫送去金银财宝，说：“城里的粮食已经快吃完了，不出几天就要投降了。还请贵国大军进城的时候，不要杀害我们的家人。”

骑劫大喜，高高兴兴地接受了财宝，还满口答应了富豪的请求。于是，燕军个个都认为不用再打仗了，只要等着即墨人出城来投降就好了，完全松懈了下来。

田单看时机已经成熟，便挑选了一千多头牛，给它们披上画着大红大绿、稀奇古怪的花样的彩布，牛角上捆上锋利的尖刀，尾巴上系着浸透了油的芦苇，乘着午夜的时候，下令凿开十几处城墙，把牛队赶到城外，在牛尾巴上点上了火，后面跟随着五千精兵。牛尾巴一烧着，一千多头牛被烧得牛性发作，朝着燕军兵营方向猛冲过去。城中的老百姓都一起来到城头，拿着铜壶、铜盆，狠命地敲打起来。

一时间，燕国将士吓得惊慌失措，望风而逃。燕将骑劫坐着战车，想杀出一条活路，也很快被齐兵团团围住，丢了性命。

田单带领士兵们一路乘胜追击，不到几个月的工夫，被燕国占领的七十余城就全部收复了。田单又把齐襄王从莒城迎回临淄，齐国才从几乎亡国的境地中恢复过来。田单也因此被封为安平君。

田单最后的胜利，依靠的是著名的“火牛阵”，但如果仅仅是此阵，是绝对没有可能使即墨城，甚至整个齐国反败为胜的。最重要的还在于“火牛阵”之前的一系列准备活动。田单妙用谣言的功效，使乐毅退出了这场战斗，涣散了敌人的斗志，鼓舞了自己的士气，为战争的最后胜利奠定了精神基础。

人们总是用一句“流言止于智者”来安慰自己，但心知肚明，能看透世情，明辨是非的“智者”是少之又少的。谣言在人们的观念中，是一无是处的，但在某些人看来，它也可以成为一种“利器”，成为获取胜利的一种手段。

美人计，加入一“子”大乱对方阵脚

“歌月徘徊孤楼前，舞影零游群雄间”。自古以来都有“红颜薄命”的说法，也有“心比天高，命比纸薄”的感慨，更有“红颜祸水”的责难，太多太多的声音湮没了女性的价值。

回顾历史，我们却可以从中发现，原来许多的丰功伟绩都有女性的帮助，许多的争权夺利都有女性的参与，在历史的长河中，女性的作用是不容忽视的。貂蝉就是一个很好的证明。

汉献帝期间，董卓掌握实权后，自称是太师，在朝中大施淫威、滥杀无辜，甚至还纵容自己的部下强抢民女、残害百姓，除掉董卓成了天下人的共同心愿。

杀董卓不是件容易的事。他手下有员猛将叫吕布，骁勇善战，无人能敌，之前曹操欲除董卓，皆因有吕布，而最后落败。董卓十分看重吕布，将他收作干儿子，并让他做自己的贴身保镖。

大司徒王允也想除掉董卓，但他知道，要除掉董卓，首先就要拉拢吕布。后来，他想到一计，就是利用府中的歌妓貂蝉。他知道董、吕二人皆是好色之徒，所以想用连环计，先将貂蝉许嫁吕布，然后再献给董卓，再让貂蝉从中离间他们两父子，让吕布杀掉董卓，以为民除害。貂蝉答应了王允。王允除董卓的“局”马上便开始了。

王允秘密送给吕布一顶嵌饰数颗珍珠的金冠，吕布见了十分欢喜，立即到王允家致谢。王允备好酒宴，盛情款待。席间，王允叫出貂蝉，并让她给吕布斟酒。吕布见此绝世美女，惊为天人，目不转睛地盯着貂蝉看。王允说：“这是小女貂蝉。承蒙将军错爱，把我当作至亲好友。若是将军不嫌弃，我想将小女许配将军，不知将军意下如何？”吕布听了大喜过望，忙起身拜谢，说：“果真如此，吕布

当效犬马之劳。”王允说：“既然这样，就选个好日子，把貂蝉送去将军府中。”见时间已经不早了，王允便接着说：“本想留将军在此过夜，但又担心太师疑心。”吕布这才依依不舍地起身告辞，只等着王允早日将貂蝉送来。

过了几天，王允在朝堂上，趁吕布不在的时候，邀请董卓到府中饮酒，董卓马上就答应了。董卓到了之后，王允又对其一番吹捧，酒到半酣，王允跟董卓说府中有自己调教的艺妓，可以出来献艺，以助酒兴。董卓自然欣喜万分。貂蝉出来后，董卓看得两眼发直。王允见此情形，便说：“此女乃是府中的歌妓貂蝉，我想将此女献给太师，不知太师是否肯收留她？”董卓听了，心花怒放，忙说：“这么大的恩惠叫我如何报答啊！”王允接口道：“太师愿意收留她，便已经是她天大的造化了。”董卓又感谢了一番，便将貂蝉带回了府中。

这个消息很快传到吕布的耳朵，他气急败坏地来质问王允，王允说：“将军原来不知道啊！昨天太师在朝堂上，对我说有事要到我家来，来了之后，太师说：‘我听说你有一个女儿，名叫貂蝉，已经许配给我的义子吕布了。我特来见她一见。’我不敢违背太师的意思，便让貂蝉出来拜见公公。太师见貂蝉又说：‘今天乃是吉日，我这就带着此女回去，让她与我儿成亲。’于是便将貂蝉带走了。”吕布信以为真，忙说：“司徒恕罪，小人一时情急，错怪了大人，改天一定登门谢罪。”说完便怒气冲冲地离开了。

王允心里明白，接下来会发生什么样的事情。他已经成功地将自己的“棋子”——貂蝉，加入了这个局中，并且将它放在了最适当的位置——董卓与吕布中间。只要把握局势，让一切按照正常的布局发展，就胜利在望了。

第二天，吕布到相府去打听消息，董卓的侍妾告诉吕布说：“昨天晚上太师与新人共寝，现在还没起来呢。”吕布听了勃然大怒，可又不敢造次。

一日，吕布与貂蝉二人又在风仪亭见面，互诉衷肠后，吕布要走，貂蝉不想计划落空，便说：“之前我就仰慕你，觉得你是个英雄，没想到，你也只是浪得虚名，就连一个老贼也怕得要死。既然如此，我活着也没什么指望了，不如一死了之。”说着便要投湖，吕布急忙上前拦住她，两人推推搡搡争执不下。另一边，董卓在殿上，回头不见了吕布，心里觉得不妙，匆忙处理完朝中的事情就赶回府中，一路找来，在风仪亭中刚好看到吕布与貂蝉争执的一幕，随手拿起吕布的方

天画戟就刺了过来。吕布见状，夺过画戟，落荒而逃。

董卓回房质问貂蝉："你为什么要与吕布私通？"貂蝉泪流满面地说："我一个人闲来无事，便到后园去看花，吕布突然到来，对我动手动脚，我又无力反抗，只能投湖自尽，却又被他抱住。正在纠缠之际，太师您就回来了，才救了我一命。您怎么说我与他私通呢？"董卓见她如此，便也不再怪她，说："我不如把你许配给吕布，如何啊？"貂蝉听了，正色道："我宁死不辱！"边说边从墙上取下宝剑就要自杀，董卓连忙上前劝阻，再也不提此事了，决定带貂蝉回"郿坞"。

他们走的那天，文武百官全都来送行，王允见吕布望着远去的车子叹息，故意用一些言语进行挑唆，使吕布誓杀董卓这个老贼。

没过多久，汉献帝在宫中会见大臣，董卓从"郿坞"返回京城，他的车子一进宫门，就有人举枪向他的胸口刺去，但被董卓身上的铁甲挡住了，只是刺伤了手臂，跌下车来。他忍着痛，大叫："吕布，你在哪儿？"吕布站在车后说："奉皇上旨意，讨伐贼子董卓！"话音刚落便将一戟刺进了董卓的咽喉。一个人神共愤的乱臣贼子终于被除掉了。

王允所布的连环局，最关键的一点在于，他找准了对手的弱点，针对这个弱点，加入一个"子"，便将对手的局搅了个天翻地覆，原本情义颇深的父子也在瞬间反目成仇，一步步地将对方推上了绝境。

第五节 运筹帷幄，谋断利义取舍

煮豆燃豆萁，豆在釜中泣。本是同根生，相煎何太急。

——（三国）曹植

兄弟对弈，利益卫冕

俗话说“打虎还得亲兄弟”、“兄弟同心，其利断金”，等等。血浓于水的兄弟之情，是人永远都无法割舍的情义。虽然这样的感情是无法被取代的，但在利益面前，它有时会显得微不足道，就像空气中的浮尘一般，只有在太阳光下才能显现出来。甚至在权力场某个几乎见不到“阳光”的“死角”中，它基本上是完全被忽略掉的。有时不仅是被忽略，还有可能成为权力争夺的诱因，引发兄弟之间的残杀，最终获得胜利的只有利益。

曹操被汉献帝封为魏王后，在诸子中选立自己的继承人。长子曹丕虽被立为世子，但觉得自己的地位很不稳固，二弟曹植能文能武，是自己强有力的竞争者。曹植也未放弃希望，当时曹操身边有名的谋士杨修、丁仪、贾适、王凌等人，都倾向于立曹植为太子，并为曹植应付曹操的考察出谋划策。

曹操还是有心要废除长子曹丕的世子地位，改立曹植为世子。不过，曹操听了深有谋略的太中大夫——贾诩的劝谏，便对改立之事暂且放了下来。

一次，曹操率大军亲征，曹丕与曹植都前去送行。临别时，曹植作了一篇洋洋洒洒的文章，极力称颂父王功德，并当众朗诵得声情并茂，使得曹操和他的左右文武大臣万分高兴。而曹丕却怅然若失，只是泪流满面，趴在地上，悲伤不已。曹操问他什么原因，曹丕便哽咽着说：“父王年事已高，还要挂帅亲征，作为儿子心里又担忧又难过，所以说不出话来。”一言既出，满朝肃然，都为太子如此仁孝而感动。相反，大家倒觉得曹植只知道为自己扬名，未免华而不实，论心地诚实仁厚远不如曹丕，恐怕难以胜任一国之君。

这样一来，形势大转，世子还是原来的世子，曹植再无改变局势的可能。曹丕以一招不作为便轻而易举地赢得了这场斗争的胜利，但他并不安心，因为只要曹植一天存在，便对他是个极大的威胁。只是碍于父亲一直无从下手。直到父亲旧病发作，去世之后，曹丕才找到了合适的机会。他想要毁掉的不只是他弟弟的性命，还有他弟弟那令人羡慕的才气。

他刚即位不久，便有人告发他的弟弟、临淄侯曹植经常喝酒骂人，还把他派去的使者扣押起来。曹丕听了便立即派人到临淄将曹植带回了都城邺城，借此处

死曹植。其实所谓的告密，不过就是曹丕安排的一个局而已，他命人做了所谓的告密，然后再借此来打击曹植。

他的母亲知道了这件事情后，连忙替曹植求情，毕竟是同胞兄弟，千万不可自相残杀，一定要放曹植一马。曹丕不能违背母亲的意思，何况只是为了这点小事就残杀兄弟，也于理不合。于是一个更为阴险的计谋在他的心中诞生了。

曹丕命人把曹植带来后，对跪在地上的弟弟说：“父王在世的时候，总是夸奖你的文章写得如何如何的好，可是，我怀疑那是别人替你写的。现在我倒要看看你是不是真的那么有才华。”随即环顾四周，见殿上挂着一幅水墨画，画中两只牛在大墙之下打架，其中一头牛坠井而死。他就指着那幅画说：“就以那边的那幅斗牛图为题，限你在七步之内做出一首诗来，做得出来，便饶你不死，否则……还有，诗中不能出现‘二牛斗墙下，一牛坠井死’的句子。”曹丕心中暗想：我就不信你有这么大的本事，能在七步之内做出一首诗来，看你这次还怎么逃得出我的手掌心！

不料，曹植镇定自若，边走边吟，还未到七步，诗已出口：

“两肉齐道行，头上带凹骨。

相遇块山下，郯起相搪突。

二敌不俱刚，一肉卧土窟。

非是力不如，盛气不泄毕。”

刚一吟完，满朝文武无不惊叹，世间竟有如此旷世奇才，都为曹植的才情所折服。曹丕听了也不禁心中一震，但他清楚自己的目的是什么，又岂会为了这样的状况而改变初衷。于是他站起身，接着说：“七步成诗，我感觉还是有点慢，你能否在我话音一落之时就成诗呢？”

曹植明知曹丕有心为难自己，但又无计可施，只能说：“请您赐题。”

曹丕说：“你我乃是兄弟，便以此为题，但诗中不可出现‘兄弟’二字。”

曹植不假思索地吟出了一首：

“煮豆燃豆萁，豆在釜中泣；

本是同根生，相煎何太急。”

曹丕听了这首诗，觉得自己对弟弟有些过分了，不禁感到惭愧，便饶恕了曹植的性命，将其贬为安乡侯。

曹植的“七步成诗”已经成为了一段佳话，我们不仅看到了一个才华出众、智慧过人的曹子建，而且也看到了在权力斗争中的真实一幕。这两位才华横溢的文学名家，因为生在了帝王之家，而不得不面临权力的诱惑，不得不经受利益的考验。

为了权力、地位、财富等表面看起来诱人的东西而导致兄弟反目，这已经不再是一个罕见的社会现象了。我们与他人称兄道弟，合作共赢的时候，也不能忽略有一天大家为了利益而竞争、甚至反目的可能性。所以，兄弟情面要顾及，但该“明算账”的时候就要“明算账”，人家反目了你也不能坐以待毙，要懂得在对弈中自我保护。

谋让中盘，自己需要即为先

“文武传芳百代基，几多贤哲守成规。仍闻吐握延儒素，犹恐民疵未尽知。”一个辅佐君王的人臣可以获得如此的美誉，在整个中国历史中，也是屈指可数的。“周公吐哺，天下归心”，说的是一个已经被世人所熟知的历史人物，他能成就如此的美名，不仅因为他过人的才干，还因为他过人的谋略。

周文王在世时，周公就非常孝顺、仁爱，并且竭尽全力地辅佐周武王。周武王在消灭商朝后的第二年就病逝了，武王的幼子姬诵即位，这个消息传出去后，商朝的贵族们纷纷准备复辟，也有许多人准备发动叛乱。新建立的周王朝，面临

着严重的困难。周公为了应付危难，一方面，极力强调成王的地位；另一方面，他又亲自摄政。周公的这一做法，引起了周室集团内部的矛盾。

一些对权势垂涎三尺的野心家，比如，周公的兄弟、成王的叔叔管叔、蔡叔等人，认为成王只是个小孩，没有能力管理国家，一心想取而代之。他们利用成王的年幼无知，时常向成王进谗言，说周公野心勃勃，想要夺取成王的王位，自立为王。

成王最初并不相信这些谣言，但是毕竟这些话接二连三地传到他的耳中，即便是一个聪明人也有可能把它当成事实了，更何况成王还是一个蒙昧无知的孩童。渐渐地成王对于这些谗言，开始将信将疑，心里也不再那么信任周公了。

一开始，周公向成王请示事情的时候，成王总是毫不犹豫地会说："一切就按叔父的意思办吧！"在成王心存疑虑之后，周公再有事情向成王请示时，成王的态度明显发生了转变，经常会说："我知道了，我们先听听其他人的意见，再做决定吧！"这样重复了多次，有些重要的事情甚至都耽误了，周公也明显地感觉到，成王对自己已经产生了怀疑。

后来，管叔和蔡叔等人勾结商朝的残余势力，以纣王子武庚与"三监"管叔、蔡叔、霍叔为代表，发动了叛乱。周公出兵镇压，平定了"三监"叛乱。可是，自此之后，谣言更盛了，都说周公平定"三监"叛乱，其实是诛杀成王的其他叔父，想要架空成王，以便夺取王位。成王对周公的怀疑又更深了一层。

周公深知，事情如果照此发展下去的话，必定会危及到周朝的统治，于是，他想方设法，想重新获得成王的信任。

为了表明自己的心迹，他写了一首诗，名叫《鸱鸮》："鸱鸮鸱鸮，既取我子，无毁我室。恩斯勤斯，鬻子之闵斯。迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。今女下民，或敢侮予。予手拮据，予所捋荼，予所蓄租，予口卒瘏，曰予未有室家。予羽谯谯，予尾翛翛，予室翘翘。风雨所漂摇，予维音哓哓。"诗中一方面表示了自己对周王室、对周成王的忠贞不贰之心；另一方面也将那些散布谣言、制造混乱之人，比作"鸱鸮"，警告他们别再要想毁掉周朝的江山。成王看了周公的这首诗后，并没有解除自己的疑虑，仍然不相信周公。

周公见事已至此，自己再继续留在朝中，辅佐成王摄政，只怕事情会越来越糟糕，于是他主动提出要回自己的封地鲁国去。周公的这个决定，无论从哪个角度来看，对周室的江山来说，都是有百利而无一害的，他在权势与忠义之间，选择了忠义。他不想因为个人的原因而使周室的江山陷入更加混乱的境地，他也不想因为自己的执政而使成王变成奸臣的傀儡，于是他选择了退出，远离这个是非之地。

成王看周公提出辞呈，以为他放弃争夺王位了，便爽快地同意了周公的请求。

到了秋天，气候非常反常。庄稼刚刚成熟，还没有来得及收割，突然刮起了大风，雷电交加，田里的庄稼都被摧毁了，就连大树也被连根拔了起来，全国上下一片恐慌。

成王见气候异常，以为是上天在发怒，而之所以会出现这样的情况，一定是由人世间的变化所引起的。刚巧在这时，那些唯恐天下不乱的人，又在成王的耳边煽风点火，说：“这样的天变并不是要警告陛下您，而是因为周公有篡位之心，所以才会出现如此的灾难。”

成王听了信以为真，决定打开中央文书中的金柜，以便从中找出对付周公的办法。不料，成王在文书中意外地发现了周公之前所作的《金滕》。他这才知道，原来在武王生命垂危之时，周公曾剪了自己的指甲沉到大河里，向河神祈祷，请求自己代为承受武王的疾病，甚至不惜付出自己的生命。

成王这才知道，原来是自己错怪了周公，周公对王室的忠诚是毋庸置疑的。他连忙派人到鲁国去将周公请了回来，并对周公诚恳地说：“叔父多年来为周王室劳心劳力，忠心耿耿，侄儿却误信谗言，对叔父心存怀疑，以致引发了天怒。还请叔父千万要原谅侄儿啊！”此后，成王对周公再无怀疑之心，让周公继续辅佐他治理周王室的江山。

周公回到朝廷后，仍然尽心尽力地为王室操劳，直至他去世为止。周公临终时要求把他葬在成周，以表明自己不离开成王的意思。成王心怀谦让，把他葬在毕邑——周文王的墓旁边，以表示自己对周公的无比尊敬之情。在周公的辅佐之下，周王朝逐渐走上了高峰。

周公以一个谋让中盘之术，创造了一个经典。他作为一个摄政者，难免会因为手持大权而遭人非议。在他意识到成王对他产生怀疑的时候，他曾试图以一首诗表明自己的心迹，但没有成功。于是他主动放弃自己在朝中的地位和权力，远离那些非议。这样那些制造谣言者，才能逐渐地放松警惕；成王才有可能相对客观地思考自己的所作所为；自己也才有可能找回清白。为了周室的江山，他甘愿放弃自己多年的努力和成果，舍利取义，不愧是世人典范。

“人生有所得，必有所失”，局道的高手总是懂得在必要的时候做出应有的选择，在利与义之间，选择自己所需要的。

白热化阶段，“黑子”需又快又狠

“先下手为强，后下手遭殃”，这是再通俗不过的话语，但是它却说明了一个对弈中必须明白的真理。棋局中，首先出手的必然是“黑子”，因此，它便占据了最初的优势。但这个优势并不是决定性的，只要“白子”把握形势发展的脉搏，不断壮大自己的力量，同样可以将整个局势逐渐地改变。到了白热化阶段时，双方实力均衡，关键便在于谁能先发制人，成为这个阶段的“黑子”，谁也就掌握了局势的主动权，成功在望。

隋朝末年，于乱世中最终脱颖而出的是太原留守李渊，他在攻入长安之后，建立了大唐。李渊共有 22 个儿子，但真正帮他打天下的，只有 3 个嫡子：长子李建成、次子李世民和四子李元吉。李渊称帝之时，便立李建成为太子，封李世民为秦王，封李元吉为齐王，此安排是想避免兄弟相争。3 人之中，李世民最有才干、功劳最大，一直是太子李建成的心腹之患。于是建成与元吉始终站在一边，共同对付李世民。当然，李世民也不甘示弱，他与太子双方都在暗中较劲。

李建成积极地扩充自己东宫的实力，而且还被多次决定暗中谋害李世民，但都没有得逞。李渊知道这些事情后，虽然对李建成的做法很生气，但是权衡再三，仍然决定站在李建成这边。

在李渊的支持下，原本处于劣势的李建成势力不断壮大，情势开始出现了逆转，李世民变得处处受制于人，就连他手下的谋士也难逃厄运。

李建成、李元吉先是用重金收买尉迟敬德，但却碰了钉子。收买不成，便派杀手去行刺，但仍然没有得逞。转而向李渊进谗言，诬陷尉迟敬德。不久，尉迟敬德便被逮捕入狱，而且还被定了死罪。经过李世民设法营救才得以幸免。后来，李世民渐渐深刻地意识到，照这种情形发展下去，自己就只能束手就擒了，于是开始在暗中寻找应对的策略。直到一件具有决定意义的事件发生。

武德九年（公元 626 年），突厥进犯中原，李建成向李渊建议，由李元吉代替李世民领兵出征，目的无非是想要剥夺李世民手中的兵权。李渊明知二人不怀好意，仍然同意让李元吉做主帅，并且还批准了李元吉的请求，将尉迟敬德、秦叔宝、程咬金三员大将和秦王府的精兵都调拨由李元吉指挥。这招釜底抽薪，无疑是将秦王府变成了一个空架子，李世民也就只能任人宰割了。李世民意识到了事情的严重性，连忙找尉迟敬德和长孙无忌来商量对策。二人到了秦王府之后，都劝李世民先发制人。虽然有些兄弟情义的顾忌，但李世民见部下个个都十分坚决，便拿定了主意——先发制人。经过一番精心的策划，一个杀兄夺储之局便诞生了。

当夜，李世民上密奏，说太子和元吉谋害他，并且还有淫乱后宫之罪。李渊听了大怒，派人命兄弟三人次日一早进宫，调查事情的真相。这其实是李世民所设下的一个诱饵，李渊已经上钩了，只等第二天李建成和李元吉也跳进这个局中，便可大功告成了。

第二天一早，李世民命长孙无忌和尉迟敬德率领一队精兵，埋伏在皇宫北面的玄武门附近。不久，李建成和李元吉便带了几名随从朝玄武门来了，快到临湖殿时，一行人放慢了前进的步伐，李元吉环顾四周，感觉好像特别的安静。突然，前方出现了兵器在太阳光下折射的光芒，两人调转马头，便往宫外奔去。李世民见他们要跑，便从玄武门里骑着马赶了出来，高喊说：“殿下，别走！”李元吉见是李世民率众前来，拿起身边的弓箭，便向李世民射去，但心里一慌，弓都没拉开，就将箭射了出去，连射三箭都没射中。李世民也不理他，勒马站定，抬手射出一支箭，正中李建成后背，太子当场身亡。转眼间，尉迟敬德带着骑兵赶到，一阵乱箭，将李元吉射下马来。不料，此时李世民的马受了惊，他重重地摔倒在地。李元吉大喜，直奔过去，骑在李世民身上，双手掐住他的喉咙。在这千钧一发之际，尉迟敬德拍马赶来，李元吉见是自己一向忌惮的尉迟敬德，拔腿就跑。尉迟敬德抬手一箭射去，李元吉顿时气绝身亡。

东宫和齐王府的将士听到玄武门出了事，便直冲玄武门而来。正当双方交战之时，尉迟敬德提着李建成和李元吉的人头赶来，高声喊道：“奉旨讨伐叛贼太子和齐王，如今二人已经被诛，与其他人等没有关系。”东宫和齐王府的士兵见主人已死，纷纷弃械逃散。至此，这场政变告一段落。

李渊一早便在宫中等着 3 个儿子前来见驾，却久久不见人影。忽然看到尉迟敬德身穿盔甲、手执兵器前来，便问：“将军此番打扮觐见所为何事啊？”尉迟敬德跪在地上答道：“太子与齐王作乱，秦王已经将其诛灭，特命臣前来护驾！”李渊听罢，面无血色，吓得不知如何是好，过了许久才问：“建成和元吉都死了吗？”尉迟敬德答：“是。”李渊顿时泪流满面，泣不成声。

一向对李世民爱护有加的宰相萧瑀对李渊说：“太子与齐王本来就没有什么功劳，却因妒忌秦王，而多次施用奸计，策动叛乱，理应处死。如今秦王既然已经将他们消灭，陛下便应该立秦王为太子，把国事交给他处理，您也就可以放心了。”李渊见事已至此，再没回旋余地，只好听取大臣意见，宣布太子李建成、齐王李元吉的罪状，令各府将士都归秦王指挥。三天后，李渊立李世民为太子，并宣布国家大事全部交由太子处理。又过了两个月，李渊让位给李世民，自称太上皇。

李世民即位，他就是唐太宗。第二年改国号为“贞观”。至此，李世民完完全全地掌握了整个国家的权力，成为了中国历史上的一代名君。

在对于李世民的评价中，我们总是习惯于把他作为一位伟人来看待，他在中国历史的发展过程中所发挥的作用，是任何人都无法否定的。但是，“人无完人”，在这数不胜数的功绩背后，仍然有一件令人诟病的事情——玄武门之变。这场弑兄杀弟、逼父退位的政变，在后世总是众说纷纭，褒贬不一。

在整个时局之中，李世民是处于被动地位的“黑子”，如果没有这场政变，他或许连个秦王都做不成，也或许就没有了盛极一时的大唐帝国。他这个“黑子”之所以能成功，至关重要的一点就是下手又快又狠。这也是在白热化阶段，“黑子”制胜的局道关键。

第九章 谎言心计学：换个角度说“谎言”

谎言在人们的道德观念中是不为人称道的，但在现实生活中人们又会下意识地运用谎言。这其中，有让人幸福的谎言，也有让人不幸的谎言；有助人通向成功的谎言，也有把人推向失败的谎言；有能使人抓住幸福的谎言，也有使人错过幸福的谎言……谎言是一把双刃剑，我们不能因为它有中伤他人的一面就彻底否定它的实用性。只要我们将其运用得当，它也会成为人们手中一把披荆斩棘的利器。

第一节 必要时把“谎言”作为你的保护色

世界上只有孩子和傻瓜不会撒谎。

——（英国）约·海伍德

要安全，用谎言给自己镀层保护色

在动物界，“拟态”和“保护色”是很重要的生存法宝。“拟态”是指动物或昆虫的形状和周围的环境很相似，借以保护自身免受侵害。例如有一种枯叶蝶，褐色的身体就像一片枯叶一样，当它停在树枝上时，如不细看，根本发现不了它。“保护色”是指动物身体的颜色和周围环境的颜色接近，当它在这个环境里时，它的天敌便不易找到它。比如蚱蜢好吃农作物，它的身体是绿色的，这颜色便是它的保护色。

在人类世界里，说谎有时是一种“拟态”和“保护色”的行为。最具体的例子便是间谍，从事这种工作的人要隐藏自己的身份，并且要避免被人识破。间谍所使用的“拟态”和“保护色”就是在角色扮演上尽量和周围的人接近，让人分不出他是外来的。所以，间谍执行任务时，都要先熟悉当地的生活，穿当地的服装，说当地人的话，吃当地的食物，研究当地的历史、民俗，为的是把自己“变成”那里的人，以免被人辨识出来。人类对“拟态”和“保护色”的运用不仅限于此，谎言就是最典型的一种。

有时候，我们为了保护自己不受欺骗，就可以用谎言来对付他人。

有一天，一位陌生女性按响了某家门铃。因为小区最近总发生一些案件，大家都很警惕。

“请问是哪位？”主人在电话门铃对讲中问道。

“我是供水公司来征求用户意见的。”门铃那边回答。

随后，主人打开自己的家门，让陌生女士进来。这位女士自我介绍说：“因为居民反映近期自来水水质不好，想征求您家的意见。我是公司新来负责这一块的业务员。”

主人见她没有拿什么推销商品，只拿了一个笔记本，假如真是供水公司的工作人员，不配合就有些不礼貌了，于是应女士的要求，让她去厨房操作间看一下水龙头。

后来，他们就在餐厅谈起水质问题，又说下一步公司要为一部分离退休老同志免费安装净水设备。主人本能地觉察出这是一位比较聪明的净水器具推销员。

为了避免麻烦和上当受骗，主人谎称自己搞过技术监督工作，与女士所在供水公司的一些人都很熟悉。他还表示自己对净水设备不感兴趣，喝的是随时上门送的桶装矿泉水。更为聪明的是，主人说自己赶时间，楼下还有同事等自己去办事，让女士留下电话以后联系。无奈，女士只好不情愿地留下了自己的联系方式，然后说了句“您多保重，祝您身体健康！”就快步出了门。

最后，主人打电话给供水公司办公室咨询情况，对方说根本不知道此事。主人又顺便拨了一下女士留下的电话号码，电话提示“您拨的号码是空号。”

故事中的主人非常精明，利用“自己搞过技术监督工作”、“与女士所在供水公司的一些人都很熟悉”及“自己赶时间，楼下还有同事等自己去办事”等谎言，巧妙摆脱了那位女“推销员”，使自己免受欺骗。

在生活中，我们有必要学会运用“谎言”，尤其当自己明显处于“弱势”或“被动”境地时，不妨用它为自己镀上一层保护色。

撒个小谎，避免伤害赚人缘

苏格拉底是希腊伟大的哲学家，他认为谎言的本性就是：

1．逃避一些不能或是不想被别人知道的事，其本性如果要区分的话可分为善意和恶意两种。

2．善意的谎言是在为他人利益考虑的前提下所说的谎言。

3．恶意的谎言是从自己的角度出发的谎言，是损人利己的。

善意的谎言在人际交往中，起着润滑剂的作用。如果能够恰到好处地运用，可以消除矛盾、化干戈为玉帛，可以更有效地解决问题，还可以化解人心中的怨恨，使人与人彼此间的关系更融洽、感情更深厚。

所以，在人际交往中，要学会适当地运用谎言来解决问题，这样可以避免给他人和自己来带伤害，更重要的是能为自己赚得好人缘。

王鑫在一家外资企业上班。一天，下班后他和同事李华走在一起。李华这些天和上司的关系十分紧张，心情不佳。

两人边走边聊，李华控制不住自己的情绪，指出上司对待他的种种不公平，还把上司的无知、浅薄及一些不愉快的事统统信口说了出来。

过了一段时间，上司在王鑫面前谈起李华时，言语之间非常不客气，怒斥李华的不顾大局、平庸无能、不思进取、不善开拓等诸多缺点。上司还向王鑫打听李华是否说过自己什么坏话？

王鑫该怎么办呢？

无疑，王鑫面临两种选择：一种选择是不把李华的话告诉上司，另一种选择是把李华的话原原本本地告诉上司。

如果王鑫选择了前者，上司的气就会慢慢地消下来。当他冷静下来后，会比较公正、合理地处理好这种关系，使问题得以解决。

如果王鑫选择后者，上司会对李华记恨在心，可能会找机会报复李华，使矛

盾进一步激化。而且，如果上司是个非常多疑的人，他会进一步设想：你在我面前讲同事的坏话，肯定也会在其他人面前讲同事的坏话，你甚至还会在其他人面前讲我的坏话。因此，即使王鑫说了实话，也会给他的上司留下两面三刀、不能委以重任的印象。

上面所说的这件事，说谎，能使三方面都得到好处；而讲实话，却让每个人都受到伤害。可见，谎言在人际交往中的重要性。

中国有句俗话叫“会做媳妇两头瞒，不会做媳妇两头传”，这句话讲出了人际交往的真谛。

所以，面对一些事情，我们不一定非讲实话，因为实话有些时候对人、对己、对事都无益。既然真话会伤害别人、伤害自己，那么我们为什么一定要说真话呢？其实，制造一些谎言，在很多时候都是有益的，它是处理好人际关系的重要法宝，可以使你融入周围的环境，使你的生活少很多阻挠。

借“谎言”走下台，不折面子脱窘境

生活中，面对有些情景，我们没有办法去讲实话。既然真话会伤害别人，我们可制造一些“谎言”，它可以起润滑作用，可以使人际关系更融洽、更亲近。

一个人满嘴谎言肯定不是好事。但是，一个人要是连一句谎言也不会说，也一定不是好事。

郭峰是一个很无趣的人，孟欣很不喜欢和他在一起，所以当郭峰邀孟欣下班后去吃饭时，她就编了个谎话说：“今天有点事，实在没时间。”

孟欣拒绝郭峰的邀约，就是使用说谎的权宜之计，因为不管怎样，孟欣总不能说：“和你这种人喝酒实在是很无聊的事，所以我不去。”这样说是很伤感情的。

打发了郭峰后，孟欣约业务科的老陈到公司附近的小馆子去喝一杯。

孟欣与老陈喝得正起劲的时候，郭峰突然出现了：“孟欣，你不是说今天没空吗？……”

很显然，这是一个极尴尬的场面。由于事出突然，孟欣一时也找不出话回答，只是心想要怎样才能消除这种尴尬。

孟欣该怎么办呢？

如果以实相告，那么同事间这个“梁子”算是结下了。这时要注意，谎话比真话更容易让人接受，但说谎一定要艺术一些，既要避免跟对方针锋相对，又要达到自己的目的，有时候一个“善意的谎言”是非常有效的。

在这种情形下，最好就是大家都坐下来喝酒。而且对第三者出现的理由，一定也要有交代。“本来约我今晚谈生意的客户，就在你离开后打电话来说临时有急事要取消约会。使得我很懊悔没有接受你的邀约，等我去找你时，你已经离开了。凑巧碰到老陈，所以我找他来这里喝一杯……”这样既给自己找了台阶下，也照顾了对方的感受，一个小小的谎言，却起到了化干戈为玉帛的作用。

当然，在酒桌上好说话，容易圆谎。要是在其他场合中谎言被识破该怎么办呢？用“装傻充愣”的办法也能顺利“过关”。

企划部的顾春请求王成为他修改一篇论文，顾春把文章拷到 U 盘上交给了王成。两天后，顾春问王成改好没有。王成愣了，他压根没想起来这事。如果直说，显然会伤害到顾春，王成答道：“实在对不起，我为这事烦着呢！我已改好了，可机子染上了病毒，文件全部给删除了，给我一天时间，我再做一份。”王成回去后赶紧修改，圆了这个谎言。

说谎有术，圆谎有招，与人交往时怀着善意的目的把谎话说得好听，让谎言给人带来欢乐，是一种本事，也是一种美德。

我们会因为一些意想不到的情况而陷入窘境，这时候，不撒个小谎还真不行。只要目的单纯，没有害人之心，谎言是一把上得来下得去的梯子。

第二节 虚虚实实，“谎言”是成功的垫脚石

世界上没有人人都不信的谎言，也没有一句谎言都不信或只相信谎言的人。

——（苏联）斯大林

虚张声势，以小充大赢得多

与人交往不是任何时候都老老实实的才好，要具体问题具体分析。如果你自己没有任何可供利用的资本，就只有采用无中生有的办法。但是，如果你并不是一无所有，你就可以“以小充大”了。换句话说，在与他人打交道，尤其是经商、谈判或求人办事时，可以把仅有的“资本”集中在一个点上，让对方只看到你强大的一面，从你这个侧面的强大，对你的整体实力产生错觉。

要知道，想办成某件事，而自身力量又不够的人，如果能恰到好处地运用这种方法，确实能够赢得很多利润。

20 世纪 30 年代，福松商会在日本神户地区开张，年少得志的松永左卫门担任商会经理。开张不久，神户最出名的西村豪华饭店的一个侍者交给经理一封信，是一位叫山下龟三郎的先生让送来的，松永打开信，上面写道：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（松永父亲老友，借了巨资给松永作商会的开办费）先生的部下秋原介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴，恭候大驾，不胜荣幸。”

当晚，松永一踏进西村饭店，就受到热情款待，山下龟三郎对他毕恭毕敬，使得松永不免有些飘飘然了。

酒宴进行中，山下龟三郎提出了自己的恳求：“我有个朋友在横滨地区有一家相当大的煤炭零售店，信誉很好。如果松永先生愿意信任我，让我为您效劳，将贵商会的煤炭卖给这个朋友，他一定乐于接受。贵商会也会从中得到不少利益。我只收取一点佣金就行了。不知先生意下如何？”

松永听完之后，心里就慢慢盘算起来。没等他开口，山下龟三郎就把女招待叫来，从怀里掏出一大沓大面额钞票，随手抽出几张给女招待，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来，并当着松永的面，十分阔绰地抽出一张作为小费。

松永看那一大沓钞票，暗暗吃惊，心想：这位山下先生来头不小啊！

稍作思考，便对山下龟三郎说：“山下先生，我可以考虑接受你的请求。”经过简单的谈判后，松永便与山下龟三郎签下了合同。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下龟三郎便马上搭上末班车回横滨去了，西村饭店那样高的消费，哪是山下龟三郎所能住得起的？山下龟三朗的那一大沓钞票，其实只是他以横滨那间不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系后，借口向福松商会购买煤炭，请秋原写的。然后，山下龟三郎又利用豪华气派的西村饭店作舞台，成功地上演了一出财大气粗的“大腕”好戏。从此以后，山下龟三郎就直接从福松商会得到煤炭，转手卖给别人，利润滚滚而来。

业务介绍信、饭店里设宴谈生意、给招待员小费，在日本商界中是司空见惯的。故事中，山下龟三郎就是利用这些极为平常的小事、大方的出手显示自己拥有雄厚的实力。而年轻的松永，被山下龟三郎诚恳恭敬的热情招待和慷慨大方所迷惑，果真把山下龟三郎当成气派的大款对待了，并与其签下了合同。聪明的山下龟三郎给松永提供的资料可谓有真有假、亦是亦非，他利用这些虚虚实实的情况赢得了松永的信任，从而达到了自己的目的。

在商业经营过程中，虚张声势经常能够迷惑对手的判断力，突破对手的心理防线，使他不自觉地相信你虚拟的事实，从而占据交易的先机，取得良好的经营效益。对于实力不强的人来说，虚张声势还有助于迅速发展自己的事业，做到以弱胜强。不过在应用的时候一定要掌握好分寸，切忌搬起石头砸了自己的脚，到时你丧失的不仅是商机，甚至还会失去信誉。

常言道“与臭棋篓子下棋，只会越下越臭。”在人类社会里，谁都愿意与强者打交道、合作，当你实力不够强大的时候，就可以考虑通过虚张声势的手段来为自己赢得强大的实力，进而为自己开拓一条成功的大道。

巧唱“空城计”，牵着对方的鼻子走

虚虚实实，兵无常势，变化无穷。空城计，是一种被动作战的行为，当我们实力较弱甚至走投无路时，妙用此计，以假乱真，可充分利用信息的不对称性和对方的心理，牵着对方的鼻子走，实现自己的利益最大化。

古代战场上，诸葛亮曾以 2500 名士兵巧设空城计，利用司马懿的疑心，智退 20 万大军，出奇制胜。空城计之所以奏效，是因为它提供的信息虚虚实实，让人无从琢磨。这种方法在现代商场上也时有运用。

南方某省盛产红茶，这一年茶叶丰收了，茶农们踊跃地将茶叶卖给了茶叶收购商，这使得原本库存量就不小的茶叶进出口公司，库存进一步增加，形成了积压，而积压最严重的就是红茶。这么多的茶叶让进出口公司的业务员很犯愁，如何设法销出去呢？

正在这时，有外商来询盘。进出口公司觉得这是个好机会，一定要把握住。为此，他们做了周密部署。

在向外商递盘时，进出口公司将其他各种茶叶的价格按当时国际市场的行情逐一报出，唯独将红茶的价格报高了。

“其他茶叶的价格与国际市场行情相符，为什么红茶的价格要那么高？”外商看了报价，当即提出疑问。进出口公司方的代表坦然地说：“因为今年红茶收购量低，库存量小，加上前来求购的客户多，所以价格就只得上涨。中国有句古话叫僧多粥少就是这个意思。”

外商对进出口公司所讲的话半信半疑，谈判暂时中止了。

随后的几天，又有客户前来询盘。出口公司照旧以同样的理由、价格回复他们。

外商心理犯起了嘀咕：真的像他们所说的那样吗？若是真的需求量大而库存量小的话，还得赶快签订收购合同，否则价格还会提高。

虽说外商对红茶的报价心存疑问，想了解真实的情况，但派人去实地考察又要颇费周折，人手短缺，时间又紧迫。于是就通过间接的途径向其他客户查问，查问结果与自己获得的信息是一样的。

最终，外商与进出口公司就关于购销红茶一事签订了合同，唯恐迟了无货可供。价格方面当然按进出口公司所报的价格。

在这个例子中，进出口公司就是很好地利用了“空城计”的战术，故意传播虚假信息，宣称“红茶库存量小，需求量大，价格上涨”，并对自己的信息做了周密的准备，使对方无法证实信息的真假，最终不但将茶叶销售一空，而且还卖了个好价钱。试想，如果一开始进出口公司的工作人员就暴露出红茶丰收的信息，那么外商一定会想方设法压低价格，使进出口公司遭受不必要的损失。

任何实际战略中，风险往往与机遇、利益和成功并存。空城计的奇巧之处在于：能够正确、及时地把握对方的背景、性格特征、心理状态等，因时、因地、因人地以奇巧的谋略解除自己的危机。不过，由于此计具有很大的不确定性和风险性，许多主动权和机遇还掌握在对方手里，因而在万不得已的情况下，不宜使用空城计，同时，此计也不宜重复、多次地运用。

利用他的虚荣心，不必碰灰办成事

如果你求人办事时对别人撒谎，当然是不好的，但如果你直接向对方挑明你的目的，更有可能会碰一鼻子灰。尤其是当你面对的是充满心机智略高明的人时，如果不精心设计、说点小谎，可能你就不会成功。让我们看看哈伯博士的一段经典“谎言”是如何运作的。

已故的哈伯博士原来是芝加哥大学的校长，也是他那个时代最好的一位大学校长，他曾为学校筹募了数额庞大的基金。洛克菲勒向该大学赠的百万美元就是由他筹集的。

一次，哈伯博士需要一百万美元来兴建一座新的建筑。他拿了一份芝加哥百万富翁的名单，研究可以向什么人筹募这笔捐款。哈伯博士选了其中两个人，他

们都是千万富翁，而且是生意场上的死对头。

其中一位是当时芝加哥市区电车公司的总裁。哈伯博士在某一天的中午时分——这时候，办公室的人员都已外出用餐了——悠闲地走入总裁办公室。

因为哈伯博士知道，如果通过正常方式向这位总裁发出请求并约定见面的时间，一定会浪费很多时间，并使这位总裁有时间准备充分的理由来拒绝这个让他花钱的请求。而现在对方对于他的突然出现，大吃一惊。

哈伯博士自我介绍说："我叫哈伯，是芝加哥大学的校长。请原谅我自己闯了进来，外面办公室没有人，我只好自己决定走了进来。"做完简短的自我介绍后，哈伯博士继续说："我曾多次想到你和你的电车公司。你已经建立了一套很好的电车系统，赚了很多钱。但是，我也想到总有一天你也会进入那个不可知的世界。在你走后，你并未在这个世界上留下任何纪念物，因为其他人将接管你的金钱，而金钱一旦易手，它原来的主人很快就会被人忘记，每当想到这里，我都不禁会为你惋惜。

"我常想到向你提供一个让你的姓名永垂不朽的机会。我可以允许你在芝加哥大学兴建一所新的大楼，以你的姓名命名。我本来早就想给你这个机会，但是，学校董事会的一名董事却希望把这份荣誉留给××先生（电车公司老板的敌人）。不过，我个人在私底下一向欣赏你，而且我现在还是支持你，如果你能允许我这样做，我将去说服校董事会的反对人士，让他们也来支持你。

"今天我并不是来要求你做出决定，只不过是我刚好经过这儿，想顺便进来坐一下，和你见见面，谈一谈。

"你可以考虑一下，如果你希望和我再谈谈这件事，麻烦你有空时拨个电话给我。再见，先生，我很高兴能有这个机会和你聊一聊。"

说完这些，他把自己的名片放到总裁的办公桌上并低头致意，然后退了出去，不给这位电车公司的老板表示意见的机会。事实上，这位电车公司老板根本没有任何机会说话，都是哈伯先生在说话，这也是他事先计划的。他进入对方的办公室只是为了埋下种子，他相信，只要时间来到，这颗种子就会发芽，成长壮大。

果然，正如他所预想的那样，他刚回到办公室，电话铃就响了，是电车公司老板打来的电话。他要求和哈伯博士定个约会，具体谈谈这件事情。第二天早上，两人在哈伯博士的办公室见了面，一个小时后，一张一百万美元的支票就交到哈伯博士的手上了。

为了清楚地展示哈伯先生的说服别人的高明之处，我们不妨再来做这样的假设，他在和那家电车公司老板见面后，开头就实话实说：“芝加哥大学急需基金来建造大楼，我特地前来请求你协助。你已经赚了不少钱，你应该对这个使你赚大钱的社会尽一份力量才对（也许，这种说法是正确的）。如果你愿意捐一百万美元给我们，我们将把你的姓名刻在我们所要兴建的新大楼上。”如果真是这样，结果会如何呢？

显然，这样说没有充分的动机足以吸引这位电车公司老板的兴趣。这句话也许说得很对，但他可能不愿承认这一事实，那么，极有可能会遭到拒绝。

哈伯博士的高明之处就在于：第一，利用合适的时间。午休时，办公室的文职人员都不在，省去了不必要的程序，而那位总裁的精神状态也处于放松阶段；第二，合理的理由。让这位成功的总裁永垂不朽，准确地抓住了总裁的心理需求；第三，巧妙的方法。他以特殊的方式提出说词，从而制造出机会。他使这位电车公司老板处于防守的地位（似乎是哈伯在给他帮忙，而不是有求于他）。他告诉这位老板说，他（哈伯博士）不敢肯定一定能说服董事会接受这位老板想使他的姓名出现在新大楼的欲望，因为，他在那位老板脑中灌输了这个念头：如果他不予捐款的话，他的对手及竞争者可能就要获得这项荣誉了，由此激起了那位老板好胜的虚荣心，以至不捐款反而不痛快了。

每个人都有或多或少的虚荣心，用谎言来满足对方可以更容易达到你的目的。所以你应该记住：必要时得“诈一诈”，善意的谎言更能让人成功。

自导自演双簧戏，没有条件也要创造条件

有时候我们做事情时却发觉没有什么条件可以凭借。遇到这种情况，“没有条件，创造条件也要上”，来个自导自演，以“谎言”让对手相信，并为你办事。

这样的“谎言”是一个人聪明会办事的表现，还可获得别人的尊敬。

张作霖本是“绿林匪首”，为了转为清政府的“正式干部”，他别出心裁攀附上了盛京将军曾祺，实现了自己的梦想。

1900 年，张作霖已成为东北帮派土匪中一股不小的势力。这一年清政府恢复了曾祺的职务，让他回奉天收拾残局。张作霖看到中俄战争已经结束，土匪的日子日益难过，就想洗手不干，转为归顺朝廷。张作霖若直接去投靠曾祺，是很危险的，弄不清曾祺的心思，搞不好会被一网打尽，落个身首异处。

恰好曾祺的姨太太要从关内返回奉天，此事被张作霖手下干将汤二虎探知，急忙报告。张作霖一拍大腿，说：“这真是天助我也！”

于是张作霖就吩咐汤二虎，如此如此行事。

汤二虎在新立屯设下埋伏，将曾祺的姨太太一行拦下，随后把他们押到新立屯的一个大院里。

曾祺的姨太太和贴身侍者被安置在一座大房子里，四周站满了持枪的土匪，这时，张作霖飞马来到大院。故意大声问汤二虎：“哪里弄来的马？”

汤二虎大声说：“这是弟兄们在御路上做的一笔买卖，听说是曾祺将军大人的家眷，刚押回来。”张作霖假装愤怒说：“混账东西！我早就跟你们说过，咱们在这里是保境安民，不要拦行人，今后如有为国效力的机会，我们还得求曾大人照应！你们今天却做出这样的蠢事，将来怎么向曾祺大人交代？你们今晚要好好款待他们，明天一早送他们回奉天。”

屋里的曾祺姨太太听得清清楚楚，当即传话要与张作霖面谈。

姨太太很感激地对张作霖说：“听罢你刚才的一番话，知你将来必有作为，只要你保证我平安回奉天，我一定向将军保荐你这一部分力量为奉天地方效劳。”

张作霖听后大喜。

次日清晨，张作霖侍候曾祺姨太太吃好早点，然后亲自带领弟兄们护送姨太太回奉天。

姨太太回到奉天后，即把途中遇险和张作霖愿为朝廷效力的事向曾祺将军讲了一遍。曾祺自然感谢张作霖，立即奏请朝廷，把张作霖的部众编为巡防营。张作霖从此正式告别了“胡匪”、“马贼”的生活，成为真正的清廷管带（营长）。

张作霖原本与曾祺是有点关系的，凭这些被招安容易，但弄个好官却很难。天不弗其愿，曾祺的姨太太路过他们那里，给了他一个献媚曾祺的机会。他与汤二虎演了一段双簧，顺利地达到了目的。就这样，张作霖利用“双簧戏”成功地由黑道转为正道。

当然，骗子也常常利用“双簧戏”来害人，我们遇到别人突如其来的“好意”时，如果仔细综合分析种种迹象，弄清楚其中丝丝缕缕的联系，就能识破骗子的“双簧戏”，看清他的真面目了。

第三节 有些谎言，识破但可不点破

面对谎言，装傻是一种境界，更是一种聪明。

——佚名

他说谎，你可以将计就计

如果把谎言看成是具有危害性的力量，当它们向我们施展它的危害和威力时，我们同样可以借用中国武术中借力打力的技巧化害为利，使谎言成为制伏对方的绝妙手段。甚至，使自己转败为胜、转危为安，变被动为主动。

这种办法在战争和其他一些存在着激烈竞争的场合被频繁地使用，人们把它

叫做“将计就计”。一手资源微信 ipip885。

魏文侯时，西门豹为邺令，初到辖地，免不得各处走访。在访问老人的时候得知这里每年为河伯娶妻给老百姓带来的苦难。河伯是漳河的神，地方上管事的人串通巫婆，每年借着给河伯办喜事以减少水患的名义，强迫老百姓出钱。他们每年从老百姓身上征集数百万钱，仅用二三十万为河伯娶妻，其余的就坐地分赃。

光捞钱也还罢了，他们还以为河伯娶妻的名义残害少女。谁家的闺女年轻、漂亮，巫婆就带着人到哪家去选，有钱的人花点钱也就过去了，没钱的可就遭殃了。他们在河上扎起斋宫，布置举行仪式的大场地，将弄来嫁给河伯为妻的少女放入河里的斋宫。选好一个日子，就将载着少女的斋宫放入河水中漂走了，行数十里而灭，显然少女因溺水而死。所以，好多有闺女的人家都跑到外地去了，这里的人口越来越少，地方也越来越穷。

西门豹得知了这一情况，便有了主意，说那天也去送河伯的新娘子。

河伯娶妻那一天，大小人物都来了，围观的群众数千人。西门豹首先拿太巫开刀。那是个七十岁的老女人，带着十个女弟子。西门豹表现得仿佛比那些人更热心，说：“这个新娘子不太理想，请你去给河伯说说，让他等几天，我们再选个好的送去。”接着不由分说，让兵卒将那个老女人扔进了水里。

过了一会儿，他又说，怎么去了这半天还没回来？

再让人去催吧。于是将太巫的女弟子扔了一个。过一会儿，就又扔一个。连扔了三个，西门豹又说，可能去的都是女人，不会办事。便挑了些地方管事的扔到河里。

一连扔了好几个了，剩下的怕被扔进河里，马上跪下磕头，恳求大人饶命。

眼见为恶的人已向人们证实了那是谎言，老百姓也受到了教育，收到了预期的效果，西门豹这才说，河伯说了，他不再娶妻了。后来，他发动老百姓开凿了十条河渠，把河水引入田里，灌溉庄稼。从此，年年丰收。

这是一个典型的“将计就计”揭穿谎言的例子。西门豹作为地方官，为了让人们相信他，便尊重他们的习俗，效仿那些迷信的人们，一本正经地假戏真唱：“簪笔磬折，河立待良久。”他必须让谎言不攻自破，必须让那些愚弄老百姓的人原形毕露，才能达到根除恶习的效果。假如他事先就去搞什么破除迷信的宣传，绝不会有人相信，老百姓也不会站到他这一边，这样反而使自己陷入被动的局面。

于是西门豹就将计就计把他们一个个除掉，这是开刀问斩都难以达到的效果。

将计就计最关键的两个环节，第一是识破对方的谎言，第二是让对方相信自己已被他的谎言骗住了，这样，才可能行使计谋。如果不能识破对方的谎言，发现破绽，抓住主动，“将计”就无从谈起；如果不能使对方确信自己已经受骗，对方就会起防备之心，“就计”也无从实施。

识破对方的谎言固然需要智慧、需要机敏，但稍微具备防骗意识和警惕性的人几乎都可以做到。困难在于如何装出一副已受骗的模样来，这是将计就计的关键。那种大智若愚、心中有数的境界，不是轻易就能达到的，它需要更加周密的思考、精心的策划、巧妙的掩饰与装扮。因此，它对一个人的心智提出更高的要求。

别人的“危言”，可以听但不能“耸听”

挑拨离间的小人总是能够抓住让人恐慌的因素，他们之所以能够得逞，就是因为我们失去了判断能力。“危言耸听”之所以能发挥作用，其根本原因就在于此。

一只老鹰飞到一棵大橡树上筑起了巢，将家安在树枝上。一只猫在这棵树的树干上找到一个树洞，稍加整理后也在那里安家，并且生下了小猫。母野猪不会爬树，但是在树底下找到一个洞，于是带着小猪住在树根的洞里。刚开始时，三家互不侵犯，相安无事。

后来，猫想独占这块地方，把老鹰和野猪都赶走。缜密计划后，猫便实行她的诡计。她先爬到老鹰巢边，哭丧着脸说：“哎！你们真不幸啊！不久你的家将

要被毁灭，甚至连命也会丢掉，而我们也很危险。你往下看看，树下的野猪天天挖土，想把这棵树连根拔掉。树一倒下，他就可以轻而易举地把我们的孩子抓去，喂给他的孩子吃。树下的洞越来越大，我们该怎么办啊？”听了猫的哭诉，老鹰吓得心惊胆战，惊惶失措，绞尽脑汁想办法躲避危机。

猫见自己的话起到了作用，心里暗自偷笑，她又来到野猪洞里说：“野猪妈妈，你怎么还这么安心地住着啊？危险来了你还不知道！你的孩子们非常危险，只要你出去为小猪找食，树上的老鹰就会把他们叼了去。你没见老鹰天天站在树上盯着等候时机吗？你可千万别大意啊。”野猪连连感激猫的提醒，心里也非常害怕。

猫狠狠地吓唬了老鹰和野猪后，假装自己也很害怕，躲进了她的树洞，以此来迷惑老鹰和野猪。到了晚上，她却偷偷地跑出去为自己和孩子寻找食物。白天，她仍装出一副恐惧的样子，整天躲在洞口守望着。

于是，老鹰害怕野猪把树挖倒，伤到自己的孩子，每天都静静地坐在枝头，不敢乱走；野猪也害怕老鹰趁自己不在叼走小野猪，每天不敢走出洞来，在家保护孩子。

过了不久，老鹰和野猪以及他们的孩子都饿死了。猫便把老鹰和野猪作为自己和孩子的食物了。

在上面的故事中，猫是一个两面三刀、挑拨离间的恶人，为了独占大树，她挑拨了老鹰和野猪的关系，引起了它们的心理恐慌。老鹰和野猪不经过证实便相信了猫的话，为了躲避不存在的危机连命都搭上了，让猫的诡计得逞。坏人无端的“提醒”其实是迷惑你的烟雾，如果不能保持心理的镇定，不经过思考，便会成为坏人渔利的工具。

与人交往之初，在没有利益纷争的时候，都是各司其职，相安无事。一旦出现竞争，涉及利益冲突的时候，人的本性便开始显露出来。有的人为了在竞争中占据有利地位，或者妄图独霸利益，就绞尽脑汁挑拨离间，设计陷阱，让别人斗得你死我活，自己却坐享其成。这样的人用心极其险恶，他们总是给别人制造恐慌，唯恐天下不乱。对于这样的人，绝对不能被他们唬住，自己要具备辨别真伪

的能力，不要因为别人的三言两语便提心吊胆，诚惶诚恐。世界没有那么多纷争，真正乱的是我们的内心。

在现实中，像猫这样的人不在少数，有利益冲突必然会让人的邪恶滋生，我们可以保持自己心灵的纯洁，但不能阻止别人变坏。身处竞争的环境，不能用“相安无事”欺骗自己，当发现别人有挑拨离间的端倪的时候，要避而远之。凡事经过深思熟虑，面对别人故意放出的“危言”，要三思而后行，切忌头脑简单，贸然“耸听”。

利用对方的心虚，悄无声息辨别谎言

公元前 500 年，印度一位王子曾设计出一种测谎方法，就是用“圣猴”来判断一个人是否说谎。实际上，这是利用心理学进行测谎的一种方法。

测试时，被测人被告知：有罪的人拽住“圣猴”的尾巴时它会嘶叫。所以嫌疑人被带入“圣猴”待的黑暗帐篷里后，无辜者不害怕“圣猴”会叫，进到里面就会拉住“圣猴”的尾巴；有罪的人进到里面后由于害怕“圣猴”会叫，不敢碰其尾巴，待一会儿便离去。嫌疑人不知道“圣猴”其实只是尾巴上涂有乌黑涂料的普通猴子。结果可想而知，说谎者由于心虚不敢触摸“圣猴”，而没有说谎的人当然不怕。所以，如果嫌疑人从帐篷出来后，双手是干净的，便断定他就是有罪的人；反之，他就是无罪的人。

说谎者在说谎时往往有心虚的感觉。有时候，说谎的人只有一点点罪恶感；有时候，罪恶感会很强烈，以致露出破绽，使对方很容易揭穿谎言。十分强烈的罪恶感会使说谎的人痛苦难耐，会令说谎者觉得说谎很划不来，简直是受罪。虽然承认撒谎会受到处罚，但是为了解除这种强烈的罪恶感，说谎的人很可能会决定坦白招认。

因为说谎者具有这种难以消除的害怕感和心虚感，我们便能成功地识破谎言。

宋宁宗年间，刘宰出任泰兴县令。一次，一个大户人家丢失了一支金钗，四下寻找不见，告到县上。刘宰调查后，了解到金钗是在室内丢失的，当时只有两

个仆妇在场，但谁也不承认拿了金钗。

刘宰将两人带到县衙，安置在一间房子里，也不审问。众人都很困惑，刘宰却像没事人一样，饮酒散步，与大家闲谈。

到了天黑以后，刘宰拿着两根芦苇走进关押仆妇的房间，每人给了一根，说道：“你们好好拿着芦苇，明天我要根据芦苇决案，谁要偷了金钗，芦苇就会长出二寸来。”说罢关门走了。

第二天，仆妇被带到堂上。刘宰取过芦苇审视，果然有一根长出二寸。刘宰嘿嘿一笑，却指着手持短芦苇的仆妇大声喝道：“你如何盗得主人金钗？还不从实招来！”那个仆妇战战兢兢，当即跪倒在地，口中喃喃道：“是我拿了金钗，大人如何知道？”

刘宰答道：“我给你们二人的芦苇是一样长的，你若心中没鬼，为何要偷偷截去一节？”仆妇方知上了当。

刘宰正是因为知道撒谎的仆妇有恐惧和心虚感，才用这个测试办法使其自我暴露，辨识出了说谎者。

我们还可以依照生理、心理学原理通过情绪紧张与否判断是否说谎。利用情绪与生理变化的关系来识别谎言，其原理就是：那些撒了谎且担心被识破的人，心里比较紧张，消化功能受到抑制，唾液分泌会减少，从而吞咽蛋糕和吐出炒米时比较困难；那些诚实的人不会觉得紧张，因而他们的消化系统不会受到抑制，唾液分泌正常，吞咽和吐出食物都较顺利。例如，英国人通过观察嫌疑人吃面包和干奶酪的顺利程度来判断其是否说谎。

现实生活中，有很多时候，我们都希望悄无声息地查出别人有没有对我们说谎。如果直接去问，对方即便说了谎也很难承认；如果对方没有说谎，我们又会因为错怪而得罪对方。所以，这种情况下，最行之有效的策略就是利用上述方法，在不知不觉中测试一下对方是否心虚。当然，在这个过程中一定要表现得自然，不要让对方知道你是在测谎。

第四节 说谎，效力比内容更重要

一个人宁可听一百句谎言，也不想听一句他不愿听到的真话。

——（英国）塞·约翰逊

虚设一条底线，让谎言比真话更可信

与人相处，真诚是最重要的。但在某些时候，谎言又有着它独特的作用。特别是在与对手交涉或谈判时，为了说服对方，可以虚设一些场景，让对方误会我们的底线，以求得真话难以取得的效果。

一次，我国某市与一家外国公司代表就建立化肥厂事宜进行接触，几次会议都很顺利，双方确定了利用港口优越条件的项目。后来，第二家外国公司也参加进来联合办化肥厂。在第一次三方谈判中，第二家外国公司的董事长出席，在听过中外双方已经进行的一些筹备工作介绍之后，他断然表示：“你们前面所做的一切工作都是没有用的，要从头开始！”

听到这话，中方和先前一家外国公司的代表都感到很为难。因为，在此之前，双方已经做了大量细致的工作，花费了大量的人力和财力。

但是，这位董事长有着很高的权威性，他的公司在前面那家公司的所在国拥有许多企业的大量股份，他的话没有人敢于反驳。但是，如果按照这位高傲的董事长的建议从头开始的话，不仅前面的工作成果会付之东流，更重要的是会浪费更多的时间，甚至会使这个项目搁浅。

人们沉默着……

中方一位地方政府代表打破了沉默，他说：“我代表地方政府声明：为了建立这个化肥厂，我们确定了一处接近港口、地理位置优越的一块地作为厂址。也为了尊重我们的友谊，在其他许多合资企业向我们申请这块土地的使用权时，我

们都拒绝了。如果按照董事长今天的提议，事情将要无限期地拖延下去，那我们只好马上把这块土地转给别人了。对不起，我还有别的重要的事，我宣布退出谈判，下午我等你们的消息。”

说完，他拎起皮包就走出了谈判厅，躲到别的房间看报纸去了。半小时以后，中方一位代表跑来报告好消息：“董事长说了，快请你回去。他们强烈要求迅速征用港口的场地……”接下来，谈判进行得非常顺利。

由于谈判对手有一定声望，当面唱反调会让对方失面子，不利于谈判，于是，中方代表用“谎言”描画出一幅竞争激烈、时不我待的情景，对方自然就不会再坚持己见，心甘情愿地做出了让步。

这位政府官员的打破僵局、讲明事实、虚设底线，使高傲的外商有危机感，不得不做出让步。他敏锐地找到对方的底线，并且提高了自己的底线，然后用自己的行政权力来影响谈判。这位官员代表政府，本意是希望促成这场谈判的，但在关键时刻他敢于站在客户的立场上果断离开谈判桌，可谓有勇有谋。“大不了我们不做了”，有了这样的心态就不会再有负担，而没有负担的谈判往往是效率最高的、结果最好的谈判，在充分了解对方利益需求的基础上，来设置自己的底线，往往可以达到这一效果，最终使得谈判顺利进行。

事情往往就是这样，在一定条件下，谎言的力量是可以超越现实的。与其苦口婆心地解释、诉说不起实际作用的真话，不如虚设一条底线，用个小谎言让对方遵从自己的意愿。

正话反说，让你的言语更有魅力

人们的语言表达有着约定俗成的习惯性规则。在特定的情况下，为了更好地达到目的，如果能打破习惯的约束，反其道而行之，说出话的意思和自己真实的意图恰恰相反，反而更容易成功，这就是正话反说的魅力。

正话反说是一种极端的拐弯抹角，是一种彻底的迂回的表达方法。在一定的语言环境里，这种方法通过取得合适的发话角度，往往更能拨动人们的心弦，更

能表达出强烈的感情，比正面的话显得更有分量。

西汉时期，汉武帝的乳娘犯了过错，汉武帝便让她迁出宫外，以示惩戒。

乳娘不愿迁出皇宫，就找大臣东方朔帮忙，希望他能帮助自己说几句话。

东方朔听完乳娘的诉说后，安慰她说：“你如果真不想走的话，就在别人将你带走的时候不断地回头注视汉武帝，千万不可说什么话。这样也许还有一线希望。”

这天，乳娘将要离开皇宫，但她执意要和汉武帝辞行。见到汉武帝后乳娘却什么也不说，只是满眼泪水，回头向汉武帝看了好几次。东方朔故意大声地说：“乳娘，你快走吧！皇上现在用不着你喂奶了，还担心什么呢？”

汉武帝一听这句话，如雷击一样，感到十分难过。想到自己是吃乳娘的奶水长大的，她又没有什么大错，就立刻收回成命，赦免了乳娘的罪过。

在这个故事里，东方朔巧妙地利用反语，说汉武帝已长大了不需要她喂奶了，正是借此说明汉武帝是吃着乳娘的奶长大的，武帝仅仅因为老人的一点小过错，就将其逐出皇宫，岂不成了忘恩负义之徒了吗？这样东方朔成功地达到了规劝汉武帝的目的。

当我们遇到棘手的问题时，采用正话反说的方式，在虚顺实逆、明褒暗贬的语境中，可能会收获正面说理难以出现的奇效。

现实生活也常常存在这样的情况。正面的语言交往已不能进行或难以奏效，也就只好先以反话制人，再找机会平反。

反语的应用不在于多，而在于精，只要能让对方听懂你的意思就可以了。反语规劝还有一个要求，即反语必须幽默风趣，气氛必须轻松，使别人生不起气来、心甘情愿地接受你的规劝。如果你态度生硬粗暴，只会引起对方的愤怒。把握分寸，学会用反语去说服人，才能免于被动，使你更容易达到目的。

制造戏剧性，增强你的吸引力

众所周知，千篇一律的东西很容易让人感到乏味。人与人打交道也是这样，普通的人总是容易被忽视。不妨用些小技巧，制造一些戏剧性的效果，以引起别人的注意。

公元前 140 年，汉武帝刘彻登基做了皇帝，征召天下各地贤良正士。于是，全国各地的读书人纷纷涌进长安城上书应征，一时间长安城人满为患。当时写作使用竹简，刘彻翻阅了堆积如山的竹简，但只有一篇自荐书深深打动了他，获得了御笔亲点的唯一名额。此人便是后来著名的“智圣”东方朔。靠着一封自荐书，东方朔成为唯一的幸运儿，从此开始汗青留名的生涯。

那封让东方朔在万人之中脱颖而出的自荐书是这样写的：

“我东方朔少年时就失去了父母，依靠兄嫂的抚养长大成人。我 13 岁才读书，勤学刻苦，三个冬天读的文史书籍已够用了。15 岁学击剑，16 岁学《诗》、《书》，读了 22 万字。19 岁学孙吴兵法和战阵的摆布，懂得各种兵器的用法，以及作战时士兵进退的钲鼓。这方面的书也读了 22 万字，总共 44 万字。我钦佩子路的豪言。如今我已 22 岁，身高九尺三寸，双目炯炯有神，像明亮的珠子，牙齿洁白整齐得像编排的贝壳，勇敢像孟责，敏捷像庆忌，廉俭像鲍叔，信义像尾生。我就是这样的人，够得上做天子的大臣吧！臣朔冒了死罪，再拜向上奏告。”

东方朔这份“个人简历”，《史记》评之为“文辞不逊，高自称誉。”不过，他出奇制胜，先声夺人，一下让汉武帝记住了他。但汉武帝还是很有分寸，毕竟这只是“高自称誉”的小打小闹，没有任何治国之道。

汉武帝虽然用了东方朔，但只让他做了个管公车的小官，平日很难见到皇帝，更不用说得到皇帝的重用，而且一天领取的钱米只够一宿和三餐。

东方朔思来想去，决定从给皇上喂御马的“弼马温”入手。一日，他借机向那班侏儒恐吓道：“你们死在眼前了，还不知道吗？”侏儒们惊问为什么。东方朔又说道：“我听说朝廷召入你们这些侏儒，名为侍奉天子，实际上是设法除掉你们。因为你们既不能当官，又不能种田，也不能当兵打仗，对国家毫无用处，

还要消耗粮食和衣物，还不如处死了好，可以省下许多费用。主要是怕杀你们没有借口，所以骗你们进来，暗地里加刑。”侏儒们听了这话，个个吓得要死。东方朔又假装劝他们说道：“你们按我的计去做可以免去一死。”侏儒们忙问有何妙计，东方朔说道：“你们必须等到皇帝出来时，叩头请罪，如果天子问你们何事请罪，可推到我东方朔身上，包管无事。”

侏儒们信以为真，随后天天到宫门外等候，好容易等到皇帝出来，便一齐到车驾前，跪伏叩头、泣请死罪。武帝莫明其妙，惊问是何原因？众侏儒齐声说道：“东方朔传言，臣等将尽受天诛，故来请死。”武帝道：“朕并无此意，你们先退下，待朕问明东方朔便知道了。”

众侏儒拜谢而去，武帝即命人召见东方朔。东方朔正愁没有机会见到武帝，因此特设此计，听到召令，立即欣然赶来。武帝忙问道：“你敢造谣惑众，难道目无王法么？”东方朔跪下答道：“臣东方朔生固欲言，死亦欲言。侏儒身长只有三尺多，每次领一份食物及钱二百四十文。臣东方朔身长九尺多，也是只得同样食物一份及钱二百四十文，侏儒吃不完用不完，臣东方朔饿得要死。臣以为陛下求才，可用即用，不可用应该放我归家，省得在城里吃不饱穿不暖的，反正难免一死！”武帝听了，不禁大笑，随后任命他为待诏金马门，这样离皇帝更近了。

东方朔就是这样另辟蹊径，不按常规出牌，在处理事情上善于用一些可以产生戏剧性效果的方式，来引起皇上的注意，博得皇上的好感，可谓是效果显著。

我们不妨效仿一下这位“东方智圣”，换一种思维方式，不随波逐流，能够多运用智慧、幽默等制造出一些特别的效果来，定会为你的人际交往增色不少。不过，在应用的时候，也要注意切不可弄巧成拙。

第十章 社交心计学：打通人际关系的绝妙手段

美国著名的人际关系学大师卡耐基先生曾指出：一个人成功的因素，15％得益于他的专业知识，85％得益于良好的社交能力。事实上，社交的多样化决定了它对我们每一个人都是一道难题：求人办事、朋友来往、上下级沟通、同事相处等，每一处都存在需要打通的关系。只有打通这些人际关系，我们才可以在人生的舞台上笑看风云，潇洒自如。

第一节 通关系，进什么庙烧什么香

人好刚，我以柔胜之；人用术，我以诚感之；人使气，我以理屈之。

——（清）金缨

摸清对方性格再行动

人们在相互交往中，可能都有这样的体验：如果对一个人不了解，你和他在感情上就必然有距离，谈话不知从什么话题开始，吃饭不知选哪类饭店、点哪类菜肴，送东西不知选什么礼物……其实，如果我们了解对方的性格，一切就大不一样了。

一个人性格的形成，往往跟他生活的时代、家庭的环境、所受的教育和个人经历有关。我们在考察一个人的性格的时候，最好也要了解他的性格形成的原因。这样，你可能就会理解他、体谅他、帮助他，慢慢地，你们相互间就会增进了解，你们才可能成为好朋友。

了解了他人的性格，在选择与对方相处的方式上就会有相应的策略。在《三国演义》中，诸葛亮针对张飞脾气暴躁的性格，常常采用“激将法”来说服他。

马超率兵攻打葭萌关的时候，诸葛亮对刘备说：“只有关羽、赵云二位将军，方可对敌马超。”

这时，张飞听说马超前来攻关，主动请求出战。

诸葛亮佯装没听见，对刘备说：“马超智勇双全，无人可敌，除非往荆州唤云长来，方能对敌。”

张飞说：“军师为什么小瞧我！我曾单独抗拒曹操百万大军，难道还怕马超这个匹夫！”诸葛亮说：“你在当阳拒水桥，是因为曹操不知道虚实，若知虚实，

你怎能安然无事？马超英勇无比，天下的人都知道，他渭桥六战，把曹操杀得割须弃袍，差一点丧命，绝非等闲之辈，就是云长来也未必能胜他。”

张飞说：“我今天就去，如战胜不了马超，甘当军令！”

诸葛亮看“激将”法起了作用，便顺水推舟地说：“既然你肯立军令状，便可以为先锋！”

诸葛亮就是这样聪明，因为摸透了张飞的性格，每当遇到重要战事，他都先说张飞担当不了此任，或说怕他贪杯酒后误事，激他立下军令状，增强他的责任感和紧迫感，激发他的斗志和勇气，扫除轻敌思想。

虽然我们周围的人情况各有不同，如对方的兴趣、爱好、长处、弱点、情绪、思想观点等，这些都是需要注意的内容，但身份与性格无论如何是很重要的“情况”，不得不优先注意。

不知你是否养过猫狗之类的宠物，爱抚宠物最基本的方法就是轻抚，每当主人有这个动作时，猫就会眯起眼睛，并发出满足的叫声。狗呢？就快乐地摇起尾巴，甚至回过身来舔你的手你的脸，作为对你的回应。为什么会这样呢？因为主人摸透了宠物的性情，知道它们喜欢被人轻抚。

人其实也是如此，如果你能摸透对方的性格，掌控对方的性情，那么与他相处就不是什么难题了。

看清对象再说话

在生活中，人们难免与人交往，这就需要言语上的沟通。只有把话说到对方的心坎上，才能给友谊架起绚丽的彩桥。

实践证明，如果不能根据对象的不同而采取不同的言语方式，就容易制造对立，产生麻烦。可是怎样才能在说话中尽量避免得罪他人给自己制造那么多不必要的麻烦呢？这就需要我们学会与不同对象说话的技巧。

1．与年长者交谈，态度要谦虚

大家还记得那个有些世俗但非常会说话的韦小宝吗？他刚开始进宫的时候，遇到的第一个人就是海公公。尽管他以后常常被海公公利用，可是他对海公公说话时，却表现出了少有的谦虚和恭敬。对于他的这种表现，别的小太监很不能理解，他却说：“他怎么说都是老人家嘛。”

在这里，韦小宝告诉了我们一个道理，那就是要尊重长辈，在与长辈对话的时候，要尽量保持得谦虚、恭敬。尽管长辈常常会因为自己的辈分而倚老卖老，可是他们获得的经验，却是我们凭借一时的聪明学不来的。

老年人较之常人更易情绪激动。在他们的一生中，他们曾成就过许多值得骄傲的事情，而他们非常喜欢谈论这些作为。他们常喜欢人家来求教他和听他的劝告，喜欢人们尊敬他。

另外，跟长者交谈的时候，要尽量避开他的年纪，不要一直在重复他的年纪大，这样常常会招致对方的反感。因为很少有人喜欢别人说自己年高，相对之下，他们喜欢显得比自己的真实年龄更年轻。

2．与年幼者交谈，态度应深沉、慎重

这里，我们依旧以非常会说话的韦小宝为借鉴。很多人认为，“深沉”、“慎重”这样的词汇，用在韦小宝身上是很奇怪的。因为形象的刻画，他给人的感觉总是有些不负责任的。可是，事实上韦小宝比谁都注意自己的态度，在什么时候说什么话，他的心里也是很清楚的。比如，在比自己年纪小的太监面前，他总是很细心的教给他们一些道理，让他们逐渐地适应宫中的生活。但是，与年幼的人交谈也是很有技巧的：韦小宝从来不让对方直呼他的姓名，尽管亲近，但是保持了一个度，这样说出来的话才能有威信，不至于如同朋友之间开玩笑似的不被人重视。

另外，与年幼者谈一些他们很感兴趣的事物，让他们相信自己是从他们的立场来观察事物的，让他们能明白自己也有与他们一样的观念，这样谈话就能很顺利地进行下去了。

与年幼者交谈时，要注意尽量不要打破他们的梦想，不要使自己的话超出自己的知识范围。尽量讲他们感兴趣的事，不要讲自己感兴趣的事，要把他们吸引过来，而不是让他们吸引自己。

3．与地位高者交谈，保持自己的个性

与地位高的人交谈，并不一定要用尽全身力气去抬高对方，这样说话往往会得不到对方的尊重。仍然以韦小宝为例，他在与地位高于自己的人谈话时，一直在强调保持自己的个性。比如，他跟皇上说话，就总是用一副别的太监不敢用的态度，而且很滑稽、很有趣。所以皇上在评价韦小宝的时候说：“他是唯一一个不做‘应声虫’的人。”可见，在地位高于自己的人面前保持个性的重要性。

同时，与地位高者谈话还应注意以下几点：

态度上表现出尊敬；

对方讲话时全神贯注地听；

不随意插话，除非对方希望自己讲话；

回答问题简练适当，尽量不讲题外话；

说话自然，不紧张。

除了上述几个类型的人之外，我们还可能遇到其他的人。可是不管对方是什么人，我们都应该向韦小宝那样，做到“见什么人说什么话”。因为只有这样，你才能在职场、商场、情场都左右逢源，应付自如。

瞄准目标，说话一语中的

伟大诗人杜甫曾有过“语不惊人死不休”的名句。在交际中，好的口才能让你左右逢源，八面来风，使自己备受众人的欢迎。

如何拥有“惊人”的交际口才呢？以下两大方面是最好的参考：

1．从感性上感染对方

人是既有理性又有感性的动物，理性和感性共同支配着人所做出的一切决定和行动，正因为如此，我们在交际中不仅要注意从理性上说服对方，还要注意从感性上感染对方，甚至于主要在感性上引起对方的共鸣进而达到交际的目的。这就要求我们必须学会打动人心的交际技巧。要想打动人心，最关键的是要尽量把抽象的事物和感受具体化，使之成为可感可触的东西。避免直接、抽象地陈述不幸者所承受的痛苦，而是将这些痛苦形象化，使之成为人们可感可触的东西。

抽象的事物往往只能给人一个概念，而形象、具体的事物则容易给人留下深刻的印象，同时容易激发人的形象思维，为人留出广阔的想象与回味的空间。人们的不幸和痛苦也是一样，抽象的表述再详实也无法充分调动人复杂丰富的感受，而只有当这些不幸和痛苦凸显化、立体化，成为可感可触的东西时，人们才会产生联想，才会有真切的体验，内心的同情与感动才会被激发出来。因此，要想打动别人，把不幸形象化的能力是非常重要的。

一个寒冷的冬天，纽约一条繁华的大街上，有一个双目失明的乞丐站在路边乞讨。那乞丐的脖子上挂着一块牌子，上面写着“自幼失明”。一个诗人走近他身旁，他向诗人乞讨。诗人说：“我也很穷，不过我给你点别的吧。”说完，他便随手在那乞丐的牌子上写了一句话。

那一天，乞丐得到很多人的同情和施舍。后来，他又碰到那诗人，他很奇怪地问诗人：“你给我写了什么呢？”那诗人笑笑，念牌子上他所写的句子道：“春天就要来了，可我不能见到它。”

同是有感情的人类，人们对于幸与不幸的体味是大致相同的。细述自己或他人的不幸感受，一方面可以通过心理和情感的刻画来引发人们对于类似体验的心灵共鸣，另一方面也可以通过语言、表情、动作的渲染来制造强烈的现场感，使人们如亲临其境，无法不被当时的情景和人物所感染。

2．注意语言的附加意义

在语言交谈中，具有“附加意义”的词语，在运用时须特别谨慎，如果随意滥用，势必造成相反效果。尤其在语言运用上，必须注意各种不同文化背景的语言差异。

例如，我们对同事、朋友、邻居说声“吃过饭了吗？”或“一大早要到哪里去呀？”谁都知道这是一种问候，是打招呼，会使人从心底感到亲切友好，但如果对象不对或地方不对，就会引起误解或不快。

上面同样是问这些话，在一些外国人听来，却会引起误解或不快。问他是否吃过饭了，对方会认为你准备请他吃饭；问他一早上哪儿去，如对方是欧美人，就会认为你多管闲事，从此对你敬而远之。“你要多穿些衣服，别感冒了。”在我们听来是种关怀，但美国人听了也许会认为你是在指使他做什么，因此对你产生反感。在人际交往中必须对此特别注意。

第二次世界大战时，荷兰总理和英国首相丘吉尔的“一句话会议”，可说是使用语言中附加意义的成功实例。

当时，荷兰本土被德军占领，荷兰流亡政府在伦敦设立总部，几天后，荷兰总理第一次会见英国首相丘吉尔。

双方会面时，他只是友好地向丘吉尔伸出手并说了声：“Good bye！”

就这么简短，说完转身就走。

丘吉尔却说：“先生，我真希望所有的政治会议，都如此简短而且切中要害。”

的确，作为一次政府首脑的会话，时间如此短暂，话语如此简短，恐怕是绝无仅有的。但仔细想想，在国土沦丧、人民遭受侵略者蹂躏的时候，对于一个流亡政府的总理来说，实在没有比说“再见”两字更为合适的话了。

在这非常的时刻，一声“再见”所传达的信息，远比一篇冗长的演说更令人印象深刻。为祖国人民焦虑、对战争必胜的信念、对盟友的坚定信赖……都包含在这一声“再见”之中了。一手资源微信 ipip885。

发掘共同爱好，增进彼此私交

对于人类来说，感情好像一把双刃剑，它可以使你受伤，它可以使你受益。

张某大学毕业被分配在外地工作，而妻子在城市工作，夫妻长期分居两地。张某为了回城费尽心思，却不见成效。

他几次找主任汇报工作时，常见主任在围棋盘上与人对弈，对张某爱理不理。张某只好忍着站立旁边观战。

说也怪，主任对赢棋并不感兴趣，输倒更来劲，但是，要赢主任的棋，单位里还找不出几个人。

张某从中悟出这个道理，要通过下棋“杀倒”主任，调回城里来。于是，他买书籍、拜名师、观棋谱，潜心研究围棋技艺，不到半年，果真练出了一手好棋艺。

再找主任时，开始“观阵”、再当“军师”、然后“参战”，几次交锋，杀得主任大败，引起了主任的兴趣。

从此张某经常在主任身边，后来不等张开口，主任主动关心他的调动事情，在调函上盖了章，很快夫妻团聚了。

张某迎合主任的喜爱，通过棋盘上的你攻我防的较量，增进了了解，与主任彼此有了私人交情，建立了朋友般的关系。

如果你擅长表达对对手的了解和关心，理解对手的需要、希望、处境以至梦想，努力建立和维持与对手的好感、友谊，你的问题就解决了大半。

心理学家认为，朋友是人与人的彼此交往中自发形成的松散型的意缘群体。所谓意缘群体是与血缘群体相对而言的，它是由于意向、志趣、爱好和观念相似或相近自然结合而成的，不是靠行政或组织行为黏合到一起的。

由于你们对待工作、生活和学习的态度类似，即价值观相同，所以，你们在一起时易于相互感知，相互适应，感情易于沟通，容易达成共鸣，并且容易得到对方的支持，容易预测对方的情绪、需求和态度取向，因此相互间容易产生亲密感。自然，朋友之间有困难，朋友向朋友提出帮忙的要求，也就乐于效劳，尽力解决了。

足见，共同的兴趣爱好的确是一个促进双方感情交流的好方法。懂得做事之道的人，是懂得利用共同的爱好，促进交情，以求得办事的顺利。

第二节 会套近乎，叩开“自己人”的门

套近乎就是为了将对方套入“我们”的范围，为了增加感情而寻找各种理由的说辞。

——“套近乎”释义

套上近乎才能结交朋友

社交场上，当你和对方缩小了距离感的时候，他就会对你敞开心扉，乐于帮你办事或助你一臂之力，也可以与你成为长久的朋友。

关于具体如何缩小距离感，著名的人际关系大师卡耐基教给我们一些“套近乎”的诀窍。掌握了这些诀窍，我们以后便可在社交场上与他人轻松和谐地相处，建立友好的人际关系。

1．多说平常的语言

著名作家丁·马菲说过：“尽量不说意义深远及新奇的话语，而以身旁的琐事为话题作为开端，是促进人际关系成功的钥匙。”

一味用令人吃惊的话，容易使人产生华而不实、锋芒毕露的感觉。受人爱戴与信赖的人，大多并不属于才情焕发，以惊人之语博得他人喜爱的人。

尤其对一个初识者，最好不要刻意显露自己，宁可让对方认为你是个善良的普通人。因为如果一开始你就不能与他人处于共同的基础上，对方将很难对你产生好感。如果你摆出一副高人一等的样子，别人也会用同样的态度对待你。

2．了解对方的兴趣爱好

初次见面的人，如果能用心了解与利用对方的兴趣爱好，就能缩短双方的距离，而且加深给对方的好感。例如，和中老年人谈健康长寿，和少妇谈孩子和减肥以及大家共同关心的宠物等，即使自己不太了解的人，也可以谈谈新闻、书籍等话题，都能在短时间内给对方留下深刻印象。

3．引导对方谈得意之事

任何人都有自鸣得意的事情，但是，再得意、再自傲的事情，如果没有他人的询问，自己说起来也无兴致。因此，你若能恰到好处地提出一些问题，定使他欣喜，并敞开心扉畅所欲言，你与他的关系也会融洽起来。

4．坐在对方的身边

面对面与陌生人谈话，确实感觉很紧张，如果坐在对方的身边，自然会比较自在，既不用一直凝视对方，也避免了不必要的紧张感，而且会很快亲近起来。

5．找机会接近对方的身体

每个人都会在自己的身体周围设定一个势力范围，一般只允许特别亲密的人进入。如果你进入了，就会产生与对方有亲密人际关系的错觉。

6．注意自己的表情

人心灵深处的想法，都会形诸于外，在表情上显露无遗。一般人在到达约会

场所时，往往只检查领带正不正、头发乱不乱等问题，却忽略了“表情”的重要性。如想留给初次见面的人一个好印象，不妨照照镜子，审慎地检查一下自己的脸部表情是否和平常不一样，过分紧张的话，最好先对着镜中的自己傻笑一番。

7．留给对方无意识的动作

初次见面的场合，如果有一方想结束话题，往往会有看手表等对方不易察觉的无意识动作。因此，当你看到交谈的对方突然焦躁地看着手表，或者望着天空询问现在的时刻，就应该尽早结束话题，让对方明了你不是一个毫无头脑的人，你清楚并尊重他的想法，必能留给对方一个良好的印象。

8．避免否定对方的行为

初次见面是建立良好人际关系的重要时期，在这种场合，对方往往不能冷静地听取意见、建议并加以判断，而且容易产生反感。同时，初见面的对象有时也会恐惧他人提出细微的问题来否定其观点，因此，初见面时应当尽量避免有否定对方的行为出现，这样才能促成紧密的人际关系。

当然，这并不是让你不提相反意见，你尽可能地避免当着他的面提出，或者可以借用一般人的看法以及引用当时不在场的第三者的看法，就不会引发对方反射性的反驳，还能够使对方接受并对你产生良好印象。

9．了解对方所期待的评价

心理学家认为，人们往往不满足自己的现状，然而又无法改变，因此只能持有一种幻想中或期盼中的形象，在人际交往中，非常希望他人对自己的评价是好的，比如胖人希望看起来瘦一些，老人愿意显得年轻些等。

10．找出与对方的共同点

任何人都有这样一种心理特性，比如，同乡或同一母校的人，往往不知不觉地因同伴意识、同族意识而亲密地联结在一起，同乡会、校友会正是因此产生。若是女性，也常因血型、爱好的相同产生共鸣。

如果你想得到对方的好感，利用此种方法，找出与对方拥有的某种共同点，即使是初次见面，无形之中也会涌起亲切感。一旦被拉近了心理的距离，双方很容易推心置腹。

11．以笑声支援对方

做个忠实的听众，适时地反应情绪，尤其要发挥笑的作用，可以使对方摈弃陌生感、紧张感。即使对方说的笑话并不很好笑，也应以笑声支援，产生的效果或许会令你大吃一惊。因为，双方同时笑起来，无形之中产生了亲密友人一样的气氛。

12．表现出自己关心对方

表现出自己关心对方，必然能赢得对方的好感。

卡耐基认为，在招待他人或是主动邀请他人见面时，事先应该搜集对方的资料。这不仅是一种礼貌，而且可以满足他人的自尊，使他感受到你的诚意和热忱。

记住对方说过的话，事后再提出来当话题，也是表示关心的做法之一，尤其是兴趣、梦想等，对对方来说，是最重要、最有趣的事情，一旦提出来做话题，对方一定会觉得愉快。

多说“我们”，不是自己人也拉成自己人

新婚燕尔，新娘对新郎说：“从此以后，就不能说‘你的’、‘我的’，要说‘我们的’。”新郎点头称是。一会儿，新娘问新郎：“亲爱的，我们今天去哪儿啊？”新郎说：“去我表姐家。”新娘就不乐意了，纠正说：“是去我们表姐家。”新郎去洗手间，很久了还不出来。新娘问：“亲爱的，你在里面干吗呢？”新郎答道：“我在刮我们的胡子。”

这虽然是一则笑话，可是它体现了一个问题，即“我们”这个词可以造成彼此间的共同意识，拉近双方的距离，对促进人际关系将会有很大的帮助。

曾经有一位心理学家做过一项有名的实验，他选编了三个小团体，并且分别派三人饰演专制型、放任型、民主型的领导人，然后对这三个团体进行意识调查。

结果，民主型领导人所带领的这个团体表现了强烈的同伴意识。而其中最有趣的就是这个团体中的成员大都使用“我们”一词来说话。

经常听演讲的人，大概都有这样的经验，就是演讲者说“我这么想”不如说“我们是否应该这样”更能使你觉得和对方的距离很近。因为“我们”这个词，也就是要表现“你也参与其中”的意思，所以会令对方心中产生一种参与意识，按照心理学的说法，这种情形是“卷入效果”。

小孩子在玩耍时，经常会说“这是我的东西”或“我要这样做”，这种说法是由于小孩子的自我显示欲直接表现所造成的。有时在成人世界里，也会出现如此说法，而这种人不仅无法令对方有好印象，可能在人际关系方面也会受阻，甚至在自己所属的团体中形成被孤立的局面。

人心是很微妙的，同样是与人交谈，有的说话方式会令对方反感，而有的说话方式却会令对方不由自主地产生妥协。

事实上，我们在听别人说话时，对方说“我”、“我认为”带给我们的感受，将远不如他采用“我们”的说法，因为采用“我们”这种说法，可以让人产生团结意识。

“我”在英文里是最小的字母，千万别把它变成你词汇中最大的字。

一次聚会，有位先生在讲话的前三分钟内，一共用了 6 个“我”，他不是说“我”，就是说“我的”，如“我的公司”、“我的花园”等。随后一位熟人走上前去对他说：“真遗憾，你失去了你的所有员工。”

他怔了怔说：“我失去了所有员工？没有呀，他们都好好地在公司上班呢！”

“哦，难道你的这些员工与公司没有任何关系吗？”

亨利·福特二世描述令人厌烦的行为时说：“一个满嘴‘我’的人，一个独占‘我’字、随时随地说‘我’的人，是一个不受欢迎的人。”

在人际交往中，“我”字讲得太多并过分强调，会给人突出自我、标榜自我的印象，这会在对方与你之间筑起一道防线，影响别人对你的认同。

因此，会说话的人，在语言传播中总会避开“我”字，而用“我们”开头。下面的几点建议可供你参考。

1．尽量用“我们”代替“我”

很多情况下，你可以用“我们”一词代替“我”，这可以缩短你和大家的心理距离，促进彼此之间的感情交流。

例如：“我建议，今天下午……”可以改成：“今天下午，我们……好吗？”

2．这样说话时应用“我们”开头

在员工大会上，你想说：“我最近做过一项调查，我发现40%的员工对公司有不满的情绪，我认为这些不满情绪……”

如果你将上面这段话的三个“我”字转化成“我们”，效果就会大不一样。说“我”有时只能代表你一个人，而说“我们”代表的是公司，代表的是大家，员工们自然容易接受。

3．非得用“我”字时，以平缓的语调讲

不可避免地要讲到“我”时，你要做到语气平和，既不把“我”读成重音，也不把语音拖长。同时，目光不要逼人，表情不要眉飞色舞，神态不要得意洋洋，你要把表述的重点放在事件的客观叙述上，不要突出做事的“我”，以免使听者觉得你自认为高人一等，觉得你在吹嘘自己。

高明地插话，步步为营套近乎

语言交流过程中，倾听和插话是两个互相补充、互相配合的部分。二者配合得是否艺术，直接关系到交流的成败。

那么，在倾听过程中如何插话，才有助于达到最佳的倾听效果呢？一般来说，我们应根据不同对象，采取不同的方法。

当对方在同你谈某事，因担心你可能对此不感兴趣，显露出犹豫、为难的神情时，你可以伺机说一两句安慰的话：

“你能谈谈那件事吗？我不十分了解。”

“请你继续说。”

“我对此也是十分有兴趣的。”

此时你说的话是为了表明一个意图：我很愿意听你的叙说，不论你说得怎样，说的是什么。这样能消除对方的犹豫，坚定他倾诉的信心。

当对方由于心烦、愤怒等原因，在叙述中不能控制自己的感情时，你可用一两句话来疏导：

“你一定感到很气愤。”

“你似乎有些心烦。”

“你心里很难受吗？”

说这些话后，对方可能会发泄一番，或哭或骂都不足为奇。因为，这些话的目的就是把对方心中郁结的情感“诱导”出来，当对方发泄一番后，会感到轻松、解脱，从而能够从容地完成对问题的叙述。但是，卡耐基强调，同时说这些话时不要陷入盲目安慰的误区。

你不应对他人的话做出判断、评价，说一些诸如“你是对的”“你不应该这样”一类的话。

你的责任不过是顺应对方的情绪，为他架设一条“输导管”，而不应该“火上浇油”，强化他的抑郁情绪。

当对方在叙述时急切地想让你理解他的谈话内容时，你可以用两句话来“综述”对方话中的含义：

“你是说……”

“你的意见是……”

“你想说的是这个意思吧……”

这样的综述既能及时地验证你对对方谈话内容的理解程度，加深对他的印象，又能让对方感到你的诚意，并能帮助你随时纠正理解中的偏差。

以上三种倾听中的谈话方法都有一个共同的特点，即不对对方的谈话内容发表判断、评论，不对对方的情感做出是与否的表示，始终处于一种中性的态度上。

有时在非语言传递信息中你可以流露出你的立场，但在语言中切不可流露，这是一条重要界限。如果你试图超越这个界限，就有陷入倾听误区的危险，从而使一场谈话失去了方向和意义。

第三节 会“溜须拍马”，才能骑好马

奉承不用花钱，但是绝大多数的人却不自觉地向奉承者付出巨款。

——（爱尔兰）叶慈

让他得意，你就有机会满意

每一个人都有自认为得意的地方，不管别人怎样看，在他自己看来，都是一件有意义的事情。从对方得意的地方说起，这是办事速成的一条捷径。你如果了解并把握住对方得意的地方，交谈的时候有意无意地提到，就会在无形之中成为一种有效的武器。

一偏僻小学破烂不堪，校长多次按规定层层请示拨款事项，却始终没有结果，不得已之下，决定向本市木材厂的厂长求援。校长之所以打算找该厂长，是因为这位厂长重视教育，曾捐款一万元发起成立“奖教基金会”。

遗憾的是，该厂经营有了一定的困难，校长深感希望渺茫，但也只好“背水一战”了。于是，校长敲开了厂长办公室的门。

校长开门就夸：“厂长，我近日在省城开会听到教育界同仁对您的称赞，实是钦佩！今日途经贵公司，特来拜访。”

厂长：“不敢当！过奖了。”

校长又说：“厂长您真是一位有远见卓识的人，首创‘奖教基金会’。不但在本市能实实在在地支持教育事业，更重要的是，您的思想影响很大。‘奖教基金会’由您始创，如今已由点到面，由本市到外市，甚至发展到全国许多地区，真可谓香飘万里……”

校长紧紧围绕厂长颇感得意之处，从各个方面予以充分肯定，谈得厂长满心欢喜。

此时，校长诉说了自己的“无能”和悔恨：“身为校长，明知校舍摇摇欲坠，威胁着师生的生命安全，却毫无良策排忧解难。要是教育界领导都能像厂长这样，支援教育，只要拨一万元钱就能卸下我心头的重石，可是至今申报十几次，仍不见分文。”

这时，厂长的脸上立刻起了微妙的变化，沉默了一会儿，然后说：“校长，

既然如此，你就不必再打报告求三拜四了，一万元钱我捐献给你们。”校长听完后，他紧紧握住厂长的手，满意地笑了。

这位校长可谓十分精明，他在了解对方的情况下，用美誉推崇的方式获得了募捐的成功。首先，他对厂长远见卓识，首创“奖教基金会”的行为，给了充分的肯定和恰当的赞扬；其次，悲诉自己的“无能”和悔恨，让对方给予同情，从而深深地打动了对方，达到了预期的目的，最终使自己满意。

求他人办事，很多时候必须在他人身上细思量、狠下工夫，最好不要把你所要办的事情直接说出来，而是要从对方感兴趣的侧面入手。这是说服的要害所在，切中了要害，事情一定会大功告成。

某集团公司承包了一项建筑工程，在纽约建造一幢办公大厦，一切都照原定计划进行得很顺利。大厦接近完工的时候，突然，负责供应大厦内部装饰的承包商宣称，由于情况变化，他无法如期交货。这样的话，整幢大厦都不能如期交工，公司将承受巨额罚金。

长途电话、争执、不愉快的会谈，全都没效果。于是集团公司公关部经理奉命前往华盛顿，当面说服承包商。

“你知道吗？在你们那个区，用你这个姓的，只有你一个人。”经理先生走进承包商的办公室之后，立刻就这么说。

承包商有点吃惊：“不，我并不知道。”

“哦，”经理先生说，“今天早上，我下了火车之后，就查阅电话簿找你的地址，在市区的电话簿上，有你这个姓的，只有你一人。”他很有兴趣地查阅着电话簿。

“嗯，这是一个很不平常的姓，”承包商骄傲地说，“我的家族是从荷兰移居华盛顿的，将近二百年了。”几分钟过去了，他继续说到他的家族及祖先。

当承包商说完之后，经理就恭维他拥有一家很大的工厂：“我从未见过这么

庞大的工厂。”

“我花了一生的心血创立了这个事业，”承包商说，“你愿不愿意到工厂各处去参观一下？”经理爽快地答应了。

在参观过程中，经理恭维他的组织制度健全。经理还对一些不寻常的机器表示赞赏，这位承包商说是他发明的。他花了不少时间，向经理说明那些机器如何操作，以及它们的工作效率多么高。中午到了，他坚持请经理吃中饭。

吃完饭后，承包商说：“现在，我们谈谈正事吧。我知道你这次来的目的。我没有想到我们的交谈竟是如此愉快。你可以带着我的保证回纽约，我保证你们所有的材料都将如期运到。”

经理甚至未开口要求，就得到了他想要得到的东西。

不仅仅是故事中的承包商，现实中的所有人，几乎都喜欢得意，而不喜欢失意。这几乎是人的通性。在人际交往中，我们如果能正确地意识到这一点，并加以利用，那么很多事情都会朝着我们满意的方向发展。

所以，请牢牢记住：在交际圈中，不要只顾着自己得意，学会让别人得意，才能让自己满意。

即使他是一块疤，也说他是一朵花

孔子言：“乐道人之善。”孟子戒：“勿言人之不善。”也就是说，人们要乐于说出别人的好处、益处，不要说人们的坏处。虽然时逾千年，这仍然是人们待人处世的良好经验和准则。

日常生活中，有些人一说起别人的缺点、毛病，总是滔滔不绝、绘声绘色，甚至当着当事人的面也会毫无顾忌地数落、指责。但对别人的优点长处，却常常视而不见，更不愿给人鼓励和赞美。他们有一种看自己“一朵花”，看别人“一块疤”的心理。

而事实上，生活中的每个人都渴望得到周围人的认可，渴望别人的赞美和鼓励。真正的处世高手，都深谙“乐道人之善”的道理，即使对方是“一块疤”，他们也能巧妙地把对方夸成“一朵花”，从而使对方心情愉悦，愿意与自己互相往来，乐于为自己效劳。这也是成功为人处世的法宝。

甲、乙两个猎人，各打了两只兔子回来。甲的妻子看见后冷漠地说：“你一天只打到两只小野兔吗？真没用！”甲猎人听到后很不高兴，心里埋怨起来，你以为很容易打到吗？第二天他故意空手而回，让妻子知道打猎是件不容易的事情。

相反，乙猎人回到家后，他的妻子看到他带回了两只兔子，欢天喜地地说：“你一天打了两只野兔吗？真了不起！”听到赞美，乙猎人满心喜悦，心想两只算什么，结果第二天他打了四只野兔回来。

社会是由各种各样的人组成的，这些人都有不同的思想性格、兴趣爱好与生活习惯。有的人热情开朗，有的人沉静稳重，有的人性子急躁，有的人心胸狭窄。但是不管他们是哪种人，都喜欢被别人认可和赞美。上至古稀老人，下至三岁孩童，在内心最强烈的渴求就是自尊，就是得到人们的重视。

美国著名的女企业家玛丽凯说过：“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需——认可和赞美。”在人际交往中尤其如此，称赞、欣赏、尊重别人，会使他们感到被重视，从而更加彼此信赖。

一个清洁工在一家大公司工作，他是一个被人忽视，被人看不起的角色。但就是这样一个人，在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行殊死搏斗，捍卫公司财产。事后有人为他请功并问他为什么要这样做时，答案却出人意料。原来，这家公司的总经理从他身边经过时，总会不时地赞美他：“你扫的地真干净。”

就这么一句简简单单的话，使这个员工受到了感动，感受到了重视，并不惜以生命来捍卫公司的财产。这就是“乐道人之善”的神奇力量。

学会“乐道人之善”，与人相处时，要能看到对方的优点和长处，即使对于不喜欢的人，也不要抱有个人的成见和偏见，只见“乌云”不见“太阳”。无论是对待同事、朋友、亲人，还是萍水相逢的陌生人，要多发现他们的长处，多学

他们的优点，不能看自己是“一朵花”，看别人就是“满身疤”。

“乐道人之善”，一方面要注意不能因为自己比别人做的工作多一点或能力强一点，就沾沾自喜，瞧不起别人；另一方面还要善于发现别人的优点、长处，对他人的工作成绩多加褒扬。这样，不仅显示出了自己虚怀若谷的风度，有益于团结，而且对自己的成长与进步也会大有好处。当然，对别人应该实事求是、恰如其分地赞美，如果不顾事实或夸大事实，效果可能会适得其反。

那么，从现在开始，与人交往的时候，请不要再吝啬你的美言了！

自己得意事放心里，对方得意事挂嘴边

聪明的人会将自己的得意放在心里，而不是放在嘴上，更不会把它当做炫耀的资本。

当你和朋友交谈时，最好多谈他关心和得意的事，这样可以赢得对方的好感和认同，从而加深你们之间的感情。

有一个人刚调到市人事局的那段日子里，几乎在同事中连一个朋友也没有，他自己也搞不清是什么原因。

原来，这个人认为自己正春风得意，对自己的机遇和才能满意得不得了，几乎每天都使劲向同事们炫耀他在工作中的成绩，炫耀每天有多少人找他帮忙，那个几乎说不出名字的人昨天又硬是给他送了礼等“得意事”。但同事们听了之后不仅没有人愿意分享他的“得意”，还极不高兴。

后来，还是他当了多年领导的老父亲一语点破，他才意识到自己的症结到底在哪里。以后，每当他有时间与同事闲聊的时候，他总是让对方把自己的得意炫耀出来，与其分享，久而久之，他的同事们都成了他的好朋友。

生活中，与人相处，一定要谨记——不要在失意者面前谈论你的得意。

诚然，人在得意之时难免有张扬的欲望，但是谈论你的得意之事时，要注意场合和对象。你可以在演说的公开场合谈，对你的员工谈，享受他们投给你的钦羡目光，也可以对你的家人谈，让他们以你为荣，但就是不要对失意的人谈。因为失意的人最脆弱，也最敏感，你的谈论在他听来都充满了讽刺与嘲讽的味道，让失意的人感受到你“看不起”他。当然有些人不在乎，你说你的，他听他的，但这么豪放的人不太多。因此，你所谈论的得意，对大部分失意的人是一种伤害，这种滋味也只有尝过的人才知道。

一般来说，失意的人较少攻击性，郁郁寡欢是最普遍的心态，但别以为他们只是如此。听你谈论了你的得意后，他们普遍会有一种心理——怀恨。这是一种转移到心底深处的对你不满的反击，你说得唾沫横飞，不知不觉已在失意者心中埋下一颗炸弹，多划不来。

失意者对你的怀恨不会立即显现出来，因为他无力显现，但他会通过各种方式来泄恨，例如说你坏话、扯你后腿、故意与你为敌，主要目的则是看你得意到几时，而最明显的则是疏远你，避免和你碰面，以免再见到你，于是你不知不觉就失去了一个朋友。

随意自夸是不善做人的通病，为此常会败事。只有改变这一点，不被人讨厌，才有可能真正被人接纳，找到成事的“切入点”。

第四节 场面人就要懂场面的艺术

说场面话是一种生存智慧，处世的高手都懂得说，也习惯说。

——佚名

场面话，可说不可信

爱尔兰剧作家萧伯纳曾说过：“我开玩笑的方法，就是编造真实。编造真实乃是这个世界最有情趣的玩笑。”会说场面话，不听场面话，你就能够成为交际场上的智者，游刃有余，八面玲珑。

要知道，生命不会从谎言中开出灿烂的鲜花，但说些无伤大雅的场面话却是你在这个变幻莫测的社会中生存下去所不得不学会的一种本领。一个人不可能完完全全地在别人面前表现最真诚的一面，正如一个人不能把别人说过的每一句话都信以为真一样。场面话，总是可说不可信，一旦你违背了这条原则，善良便会退化为愚钝，真诚也会成为伤害自己又危及他人的利器。

俾斯麦 35 岁时，担任普鲁士国会的代议士，这一年是他政治生涯的转折点。当时奥地利是德意志南部强大的国家，曾经威胁德意志如果企图统一，奥地利就要出兵干预。

俾斯麦一生都在狂热地追求普鲁士的强盛，他梦想打败奥地利，统一德国。他是个热血沸腾的爱国志士和热爱军事的好战分子。他最著名的一句话就是：“要解决这个时代最严重的问题并不是依靠演说和决心，而是依赖铁和血。”

但是令所有人惊异的是，这样一个好战分子居然在国会上主张和平。其实这并不是他的真实意图，他连做梦都想着统一德国。他说：“没有对战争后果的清醒认识，却执意发动战争，这样的政客，请自己去赴死吧！战争结束后，你们是否有勇气承担农民面对农田化为灰烬的痛苦？是否有勇气承受身体残废、妻离子散的悲伤？”

在国会上，他盛赞奥地利，为奥地利的行动辩护，这与他一向的立场简直是背道而驰。俾斯麦反对这场战争有别的企图吗？那些期待战争的议员迷惑了，其中好多人改变了主意。最后，因为俾斯麦的坚持，终于避免了战争。

几个星期后，国王感谢俾斯麦为和平发言，委任他为内阁大臣。几年之后，俾斯麦成了普鲁士首相，这时他对奥地利宣战，摧毁了原来的帝国，统一了德国。

袒露之心犹如在众人面前摊开的信，那些胸有成竹的人总是懂得潜藏隐秘，他们所以说的话大都只是些场面之言，“说者无意听者有心”，如果你把别人的这些话都当成真话，那就只能证明你的天真和幼稚了

张文在一家国有单位任职，十几年没有升迁，于是通过朋友牵线，拜访一位经管调动的单位主管，希望能调到别的单位，因为他知道那个单位有一个空缺，而且他也符合资格。那位主管表现得非常热情，并且当面应允，拍胸脯说：“没问题！”

张文高高兴兴地回去等消息，谁知半个月、一个月、两个月过去，一点消息也没有。打电话去，不是不在就是“正在开会”；问朋友，朋友告诉他，那个位子已经有人捷足先登了。他很气愤地问朋友：“那他为什么对我拍胸脯说没有问题？”他的朋友也不知如何回答才好。事实上，那位主管只不过说了一些应景的“场面话”，而张文却天真地相信了这些话，并开始守株待兔起来。

“场面话”是人际交往中的现象之一，而说“场面话”也是一种生存智慧，在社会上进出过一段时日的人都懂得说，也习惯说。这不是罪恶，也不是欺骗，而是一种“必要”。“撇开道德的标准，谎言就是一种智慧”，所以，有时，说一些无碍于原则与是非标准的场面话，也是一个人在纷纭复杂的社交场所立足的一种本能。

人一踏入社会，应酬的机会自然就多了，这些应酬包括做客、赴宴、会议及其他聚会等。不管你对某一次应酬满不满意，“场面话”一定要讲。对于称赞或恭维的“场面话”，尤其要保持冷静和客观，千万别因别人两句话就乐昏了头。冷静下来，反而可看出对方的用心如何。

对于拍胸脯答应的“场面话”，则只能持保留态度，以免希望越大，失望也越大；只能“姑且信之”，因为人情的变化无法预测，既然测不出别人的真心，就只好抱持最坏的打算。要知道对方说的是不是场面话也不难，事后求证几次，如果对方言辞闪烁、虚与委蛇，或避不见面、避谈主题，那么对方说的就真的是“场面话”了！对这种“场面话”，要有清醒的头脑，否则可能会坏了大事。

俗话说得好，“蜜比醋更能吸引苍蝇”，在社交场合，我们要学会说点场面话，

给别人一点甜头，但万不可做被别人的场面话所吸引的“苍蝇”，轻信别人的一句“戏言”有时不只是一种善良，更是一种愚钝。

让人给面子，自己就要像个成功者

在大社交环境下，无论出席什么样的场合，让自己看起来像个成功者，别人才会对你刮目相看，给你十足的面子。

这一点在经常出现在媒体上的政治家身上体现得非常明显。他们的形象对选票的影响能够千百次地证明“看起来就像个成功的人”的重要性。政治家们只有经得起千千万万个选民的百般挑剔才能够走向自己的成功大道。因此，“看起来像个有影响力的领袖”对于政治家们来说，是获取选民信任的第一个至关重要的条件。正是这种“看起来像”的魅力，使里根、克林顿、肯尼迪、希拉克、撒切尔夫人等人满足了选民对领袖形象的要求而实现连任。杰出的政治家都深刻地认识到了“看起来像个领袖”在选民中的重要影响，所以都会雇形象设计师及沟通交流专家、社会心理学家为他们塑造一个能表现自己最佳形象的模式，对影响自身形象的所有因素，包括服饰、发式、声音、手势、姿势、表情等进行精心地设计。

在西方政治家竞选时，竞选人的幕后策划班子里最不能够缺少的专业人才之一就是形象设计师。他们存在的价值就是要让竞选人看起来就像是个能够胜任领袖职位的人。如果看起来不像个有影响力的领袖，无论你的政治观点多么深入人心，也会失去很多追求“魅力领导人”的选民。

不仅是在政坛，这样的例子在西方的商业界也数不胜数。因为他们深刻理解“看起来像个成功者”的形象对事业的促进作用。成功者如果忽略了对自己外在形象的维护，看起来不像个成功的人，是难以得到别人的尊重的。在这一点上，深受英国人影响的香港人“深明大义”，越是有影响力的人，越注意自己的社会形象。李嘉诚之子李泽楷的公司里有四个副总裁专门负责公司形象和他的个人形象，甚至连什么场合穿什么服装，表现什么样的风格，都有专门的班子为其策划。

1960 年尼克松与肯尼迪竞选时，尼克松似乎忽视了对自己外表的包装，而

肯尼迪懂得如何利用自己的外在优势获取选民的信任。几十年过去了，他的形象和影响力一直让人难以忘怀，甚至成为世界领袖的标准形象。

克林顿就受到了肯尼迪的影响，从小立志从政，他以肯尼迪为榜样，终于成为美国总统。在克林顿的身上，正反两面，都有肯尼迪的影子。尽管他是美国历史上丑闻最多的总统，但是他在每一次事件中都能够安然过关，人们一次次由于他富有影响力的形象而原谅他的不检点。相比之下，尼克松仅因一次水门事件就被迫离开了白宫。

克林顿的夫人希拉里，在克林顿当选之前，曾是女权运动者。她的服装无意识中就展示了女权运动者的形象：她戴着学究式的黑色宽边眼镜，穿着具有女权主义形象的大格子西服。这种形象违背了美国人心目中高贵、优雅、母性的第一夫人的形象，曾一度影响了克林顿的选票。新的形象设计班子顺应美国人民的心理，用充满女性韵味的色彩时装代替了男性化的、乏味的女权主义服饰，为她设计了时尚的发式；用隐形眼镜换掉了迂腐的、学究式的黑边眼镜；用温和改良主义的言辞代替了激进、偏激的语言。希拉里的新形象接近了美国选民对于第一夫人的期望，她展示出的既有女性魅力又有女性的独立、强大和智慧的第一夫人的形象为克林顿的政治影响力增添了不可磨灭的光彩。

从心理学角度，“看起来就像个成功者”对于追求成功的人而言确实非常重要。在外形上接近有影响力者是一个人在思想和行动上走向成功的关键一步。因为在人们的意识中，具备这种成功形象的人大都是已经有影响力的人。

因此，“看起来像个成功者”能够让你自身感受成功者的自信，可以激励你自己走向成功，拥有像成功者那样的举止、行为，还可以使你自己被人们认可为具有潜力的成功者。下次再出席各类社交场合的时候，你知道该让自己如何出场了吧？

敬酒礼节，不可不知

酒，已经成为了现代人际交往中增进交情必不可少的工具。三杯酒量，可以让熟人之间更加肝胆相照，也可以让不熟的人越来越熟悉。

不过，有了酒量，不等于万事俱备。如果你再学一些喝酒、敬酒的艺术那一定是马到成功，你的社交道路就会更广更宽，你的前程就会更亮。

喝酒的时候，我们自然也少不了彼此的敬酒。敬酒也就是祝酒，指在正式宴会上，由男主人向来宾提议，提出某个事由而饮酒。在饮酒时，通常要讲一些祝福类的话，甚至主人和主宾还要宣读一篇专门的祝酒词，祝酒词内容越短越好。敬酒可以在饮酒的过程中随时举行。要是致正式祝酒词，就应在特定的时间进行，且不要影响来宾的用餐。祝酒词适合在宾主入座后、用餐间开始，也可以在吃过主菜后，甜品上桌前发表。

在饮酒，特别是祝酒、敬酒时进行干杯，通常需要有人率先提议。这个人可以是主人、主宾，也可以是在场的所有人。提议干杯时，提议者应起身站立，右手端起酒杯，或者用右手拿起酒杯后，再以左手托扶杯底，面带微笑，目视其他特别是自己的祝酒对象，嘴里同时说着祝愿的话。这种情况下，你即使是滴酒不沾，也要拿起杯子以示礼貌。然后，还要手拿酒杯和提议者对视一下，这个过程就算结束了。

同时，敬酒一般应以辈分大小、职位高低、宾主身份为先后顺序，一定要充分考虑好敬酒的顺序，分清主次。即使和不熟悉的人在一起喝酒，也要先打听一下身份或是留意别人对他的称呼，避免出现难堪。如果你有求于席上的某位客人，对他自然要倍加敬重。但如果在场有更高身份或年长的人，就要先给尊长者敬酒。

在中餐里，干杯前可以象征性地和对方碰一下酒杯；碰杯的时候，应该让自己的酒杯低于对方的酒杯，表示你的礼貌。用酒杯杯底轻碰桌面，也可以表示和对方碰杯。当离对方比较远，就可以用这种方式取代碰杯。如果主人亲自敬酒干杯后，要求回敬主人，和他再干一杯。

在正式的宴会上，服务员打开酒瓶后，先要倒上一点给主人品尝。主人应先饮一小口仔细品评，然后再尝一口，感到所有的酒完全合乎要求时，再向服务员示意：可以给客人斟酒了。斟酒的顺序是：先主宾，随后再其他人。

当然，在酒宴席上，没有不碰杯的时候。碰杯不仅是礼仪，也是渲染气氛、劝人喝酒的形式。劝酒体现了主人的好客，所以劝酒宁可过一点也无妨。有些人

自己不爱喝酒，觉得喝多了没有好处，因此席间劝酒有顾虑，担心让人家喝多了似乎不怀好意。其实，劝酒是件热闹事，劝酒时要劝到点子上，有叫得响的理由，说得对方高兴了，喝两杯也顺心。但注意劝酒与喝酒不是对等的。作为主人，一定要尽东道主之谊，热情相劝，至于客人喝不喝，喝多少并不重要，不必较真，请对方自便。

在吃西餐时，为表示友好，活跃气氛，可相互敬酒或碰杯。通常不能拒绝对方的敬酒，在对方敬酒时，一定要热情，即便你不能喝酒，也要端起酒杯回敬对方，为表示热情要与对方碰一下杯，然后把杯子送到嘴边表示喝的动作。不可用双手比划说自己不会喝或不能喝，酒动也不动，这是一种没有礼貌的行为。

此外，在酒桌上我们一定要了解西方人的习性，千万不可拿自己的主张去左右客人，否则，一招走错，全盘皆输。

孙建国是个性格豪爽的北方人，酒量又大，号称“津巴布韦”（斤把不违），最近又被委任为公司副总，应酬自然就多了，喝酒更是常事。在和国内客商的合作中，他的这个特长被发挥得淋漓尽致，而且“酒醉事成”。

8月份，几位外商来考察合作事宜。在欢迎晚宴上他就充分利用自己的“特长”，不停地劝酒，一会儿来一句“感情深一口闷（干）”，一会儿又来一句“饮酒不醉非君子”，几位老外很快就“歇菜”了。

第二天一早，孙建国美美地准备好了合同书，就等外商大笔一挥了。但就在第二天上午，外商们竟然直接回国了。

千万记住：在西方礼仪里，喝酒的时候没有吆五喝六以及劝酒等我们认为热闹的场面，他们喝酒更多的成分是在品酒，而且认为劝酒、灌酒是失礼的，是不尊重对方的表现。

热嘴化冷场，打破交际中的僵局

在日常生活和社会交往中，尤其是在比较正式的场合，如聚会、议事等常会

出现冷场现象，彼此都尴尬。冷场，在人际关系中，它无疑是一种“冰块”。打破冷场的技巧，就是要有一张热嘴，这样才能及时融化妨碍交往的“冰块”。

一般来说，谈话者之间存在以下几种情况时，最容易因“话不投机”而出现冷场：

1．彼此不大相识；

2．年龄、职业、身份、地位差异大；

3．心境差异大；

4．兴趣、爱好差异大；

5．性格、素质差异大；

6．平时意见不合，感情不和；

7．互相之间有利害冲突；

8．异性相处，尤其单独相处时；

9．因长期不交往而比较疏远；

10．均为性格内向者。

会话出现冷场后，双方都会感到尴尬。但只要会话者掌握住了破“冰”之术，及时根据情境设置话题，冷场是很容易被打破的。具体来说，可以通过以下途径来发挥你热嘴的威力。

1．要学会拓展话题的领域

开始第一句话要注意应使人人都能了解，人人都能发表看法，由此再探出对

方的兴趣和爱好，拓展谈话的领域。如果指着一件雕刻说：“真像某某的作品！”或是听见鸟唱就说：“很有门德尔松音乐的风味”，除非知道对方是内行，否则不仅不能讨好，而且会在背后挨骂的。

如果不知道对方的职业，就不可胡乱问他。因为社会上免不了有人会失业，问他的职业无异于迫他自认失业，这对自尊心很重的人来说是不太好的。如果你想开拓谈话的领域而希望知道他的职业，只能用试探他的方法：“先生常常去游泳吗？”如果他说：“不”，你就可以问他是否很忙，“每天上哪儿消遣最多呢？”接下去探出他是否有固定工作。如果他回答“是”，你便可加上一句问他平时什么时候去游泳，从而判断他有无职业。如果他说是星期天或每天下午五时以后去，那无疑是有固定工作。

确定了别人有工作，才可问他的职业，这样就可以谈他的工作范围内的事情。如果不知对方有没有职业，或确知对方为失业者，那么还是谈别的话题为佳。

2．风趣接话转话题

在谈话中善于抓住对方的话题，机智接话，可以使我们谈话变得风趣，从而使谈话活跃起来。有一个典型的例子：当我们夸奖对方取得的成绩时，总能听到这样的回答：“一般情况下……”倘若我们不接着话茬说下去，就有点赞同对方的“一般情况”说法的意思，达不到接话说的目的。可以这样回答：“‘一般’情况尚且如此，那‘二般’情况就可想而知了。”言外之意是说：“你‘一般’的情况才如此的话，我‘二般’的情况就更不值得一提了。”这类搭茬儿，一般是采用谐音、双关的手法，接住对方的话茬，作风趣的转答。

巧妙地接答对方的话茬，可以把原来的话题引向另一个话题，使谈话转变一个角度继续进行下去。

刘某是公司负责某一地区的销售业务员。公司为了加强和客户之间的联系，特举办了一年一度的“工商联谊会”。公司安排刘某在会议期间陪同他的客户顾某。他们路过一家商场，谈起了商场销售情况。末了，顾某深有感触地说：“现在，市场竞争够激烈的。”刘某接过他的话茬儿说：“就是。在你们单位工作的业务员也不少吧？”就这样刘某既把话题延伸下去，同时又把话题朝向有利于自己

的方向发展。

3．适时地提一些引导性的话题

提出引导性话题，可以给他人留下谈话时间和空间，特别是对于那些不善于当众讲话的人。这些话题可以根据对方的性格特点、兴趣爱好、职业性质等方面来设置。比如：“近来工作顺利吧？”“听说你最近有件高兴的事，是什么呢？”“前一阵我见到你的孩子，学习怎么样？”先用这些听起来使对方温暖的话寒暄一下，便于开展谈话。对于那些在公司上班的人，可以探问对其公司的日常规则的看法，像“你们公司，每周都要举行升旗仪式，之后还要做早操，召开例会，你怎么看待？”引导性话题应该注重可谈性和可公开性。对学文的不宜谈深奥的理科问题，反之亦然。

在提一些引导性话题的时候，也要注意方法和策略，不要让对方感到难以回答而只能随声附和。比如：“你是不是也觉得你们现在的厂长很能干？”人家要是说赞同的话，他自己的确也有保留意见；要是说不赞同，而你已经认可了，他总不致于在你的面前进行反驳吧，何况是说别人的坏话呢？这样的话题，处理得不好，会让自己失去谈话的亲和力，适得其反。再者也不要问些大而空的问题，让人不知从何说起，最好具体点。

第五节 参透潜规则，抓住那只看不见的手

在我们的现实“规则”之后隐藏着另一种规则，这种规则才是人们（尤其是官僚权势集团）真正遵循的行为准则，即潜规则。

——吴思

交际场上既要自尊，更要坚韧

自尊心太强，缺少应有的宽容大度恐怕是影响人开拓交际圈的主要障碍。如果从交际的需要出发，让自尊心保持一定的弹性，把握好度，就能在交际场上左右逢源，游刃有余。

小王是一位初学写作的文学青年，花了半年时间写了一篇小说。他信心十足地来到编辑部，没想到一个编辑看后，直摇头，当着很多人的面，说：“你这写的是什么？连句子都不通，哪儿像小说！……”说得他满脸通红，就想回敬一句：“你仔细看了吗？”可是，他忍住了，反而以请教的口气说：“我是第一次写小说，还希望老师给予指正。”从编辑部回来他没有泄气，反而更加奋发，写完后又厚着脸皮去找这个编辑。真是不找不成交，这一次编辑的态度也变了，提了一些修改意见。后来小说发表了，他和编辑还成了朋友。

改变一下看问题的立足点，不要光想着自己的面子，还要看到比这更重要的东西，比如事业、工作、友谊等等。

在《三国演义》中，曾有一出“孔明骂死王朗”的好戏，这其实就是一场心理战，考察的是一个人的忍让功夫。

那是在公元 227 年，孔明兵出祁山，曹真率兵迎战，二军对垒于祁山之前。在决战前，双方先来了个“骂阵”。先是王朗策马阵前，向孔明劝降，他说：“你通达天命，亦识时务，为何要毫无理由地挑起战争？要知道，天命有变，帝位更新，归于有德之士，这是大自然颠扑不破的道理……”接着便大赞曹操一番，指出，顺天者昌，逆天者亡，还是快快归顺大魏吧。王朗也是能言善辩之士，他以理劝诱，使蜀军兵将不觉动容。

参谋马谡认为，王朗不过是效法从前季布大骂汉高祖，试图以气势破敌。王朗讲罢，孔明却哈哈大笑，朗声斥道：“你原是汉朝元老，我还以为有什么高见值得洗耳聆听，没想到，说出来的却全是混账话……此次，我奉君命出兵，旨在讨伐逆贼，大义分明，日月可鉴。你胆敢站在阵前，厚颜无耻地大说天命如何，简直是荒谬透顶。你这个皓首匹夫，白须叛贼，想必即将奔赴冥府。到时候，你有何面目，见汉朝二十四帝？！你且快快滚到一边，派出别人来一决胜负吧。丑

恶如你，哪有在此撒野的资格？！”孔明刚说完，王朗就口吐鲜血，落于马下，当场毙命。

王朗是被气死的，也可以说是由于脸皮太薄而死。王朗脸皮之所以薄，是因为他不自信，缺乏忍耐力。虽然他也讲人应顺应历史的规律而行事，但他在骨子里更害怕“叛臣逆子”这个罪名，一旦被别人揭了伤疤，说到痛处，便羞恨交加，失去自我平衡的能力，导致猝死。

所谓“脸皮”不过是人的自尊心的一种通俗形象的说法。心理学家认为，自尊之心，人皆有之，人的尊严不容冒犯。自尊是一种精神需要，是人格的内核。从一定意义上说，维护自尊是人的本能和天性。在现实生活中，自尊心的强弱程序因人而异。有的人自尊心特别强，把面子看得高于一切，其实是虚荣心在作祟。

脸皮不妨厚一点，并不是不要个人的尊严，而是说要把握适当的角度，当然，在一些特定的问题，特定的场合，为了维护尊严，必须进行针锋相对的斗争，至于有的人极力维护自尊，实际上是在维护自己的虚荣心，是一种不健康的心理。所以，要对自尊心进行分析，要维护真正的积极的自尊，不要维护华而不实的虚荣心。这样，当我们出现在社交场上，才能恰当地把握自尊的弹性，成为交际的强者。

一家乡镇工厂已经濒临倒闭，为了找到出路，厂方派出很多人到大厂去找机遇。其中一位青年女工找到一家工厂见厂长，可是这个厂长见到这样的人太多了，有些烦，便板着脸说：“厂长不在，开会去了。”她说：“我等着。”“等也没用，你快走吧。”说完把她赶出门，她被搞得很狼狈，自尊心无疑受到了挑战。她红着脸，但并没有赌气离开，而是在门外面等待。当厂长下午上班时，见她还没有走，有点感动了，说：“对不起，我就是厂长。真没有见过你这么有耐性的，你的事我给你办。”

试想，如果故事中的青年女工脸皮太薄，一气之下拂袖而去，又怎么会有这个理想结局呢！

每个人都有自己的脸面观念，这关系到自己的尊严和地位。只不过，在实现自己目标的过程中，只有心理素质过硬、坚强的人才能把怀疑抛在一边，不对自

己的能力、动机心存疑惑，不怀疑自己的价值，才能成为在自己的眼里是尽善尽美的人。

交际场上，面对形形色色的人，有的温文尔雅，有的夸夸其谈，有的一见如故，有的冷若冰山……无论对方是什么样的人，请记住，如果想让自己的交际顺畅，在自尊自爱的同时，更要有坚韧不拔的优秀的心理素质。

沾亲带故，多个关系多条路

在现代社会，由于人们的大规模迁徙，以及人际交往的减少，许多人的亲戚交错分布在各个地方，致使亲戚之间存在着互不认识的奇怪现象。因此，就会有一些“得道”的亲戚你并不知道。然而，一旦自己陷入困境，需要求助的话，这些亲戚也许就是能帮助你的对象。

在求助亲人时，我们应该认识到，虽为亲人，但也是有亲疏之分，在求助关系比较疏远、不常联系的亲人时，要采取循序渐进的方法“以情感亲”，使其能够接逐步纳你、帮助你。

应当说亲戚关系本来就是存在的，为什么还要沾呢？因为亲戚也有远近，近亲自不必说，对于稍微远一点的亲戚，只有沾上他们，才能让其为自己办事。其实在过去就有沾亲带故这一说法，说白了就是攀附亲戚，这是使用亲戚关系的一种好方法。多个亲戚多条路，只要能沾上有用的亲戚，事情就好办了。

能“沾”上亲戚实在是一种技巧，也是求人办事的必要。有这样一句话：“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。”意思是说在找寻一件东西时，千辛万苦都没找到，最后在一个意想不到又容易忽视的地方找到了。如果你能在平时“沾”上一门亲戚，等到需要的时候，他们的帮助自然也就“得来全不费工夫了”。

在互相走动时，还要有点爱“沾”亲的嗜好，充分发挥主观能动性，善于发现隐藏在人际关系网络中的可用之线，然后“顺藤摸瓜”，找出一大串有“道行”的亲戚，便于为自己办事时所用。

沾亲带故，实际上就是攀附亲戚关系，多个亲戚多条路，路多了自然更容易办事。

宁得罪君子，不得罪小人

得罪了君子，他要么会宽容地一笑了之，顶多骂几句、打两下泄愤；开罪了小人，他的各种阴招暗箭就会不定时飞出，让人防不胜防。这就是为何人们常说“宁得罪君子，不得罪小人。”

从古至今，没有一个武将能像关羽一样，被上至帝王将相，下至黎民百姓，甚至草寇强盗共同顶礼膜拜。有人用“忠、信、勇、义”四个字概括关羽。今天，关公庙不仅遍及华夏大地，在朝鲜、日本、越南等国家也处处可寻。这样的伟丈夫最终却败走麦城，酿成这一悲剧的不是强大的敌军，而是自己阵营里的叛徒——糜芳、傅士仁。

糜芳是糜竺之弟。刘备在徐州败于吕布之时，糜家兄弟助军资帮他渡过难关，并嫁妹于他，糜竺得封安汉将军，地位在军师诸葛亮之上。糜芳也被任为南郡太守，护卫荆州。

糜芳本事不大，但倚着国舅的身份，先言赵云长坂坡投敌，后又与关羽时有摩擦，关羽看在兄长刘备的面子上毫不介意。然而，关羽一失荆州，糜芳即投敌孙吴，气得关羽怒气充塞，疮口迸裂，气绝于地。

此前，关公在攻取襄阳风头正健之时，随军司马王甫曾提醒他说：“糜芳、傅士仁两人恐不用心竭力。”关公大大咧咧地说：“汝勿多疑，只与坐烽火台去。”关公温酒斩华雄，诛言良杀文丑，过五关斩六将，临江亭单刀赴会，捉庞德擒于禁水淹七军，何等英雄豪迈，不料却栽在只会搬弄是非的小人手里。

与之类似，《唐书》里面记载着这样一个故事：

唐朝时候，有一位恶人叫丁谓，跟郭子仪同时代的，这个人当时在朝廷里并不得志，地位并不高，是一个小官。此人很有才气，但是心术不正，有才没有德。