

客户李小婉：

丹阳老师，我是天津某汽车公司销售部的二把手。我们销售部有四个团队，权且用 A、B、C、D 代替。我从 2017 年以来一直负责带 B 队，势头不错，年销售额一直在 1800 万以上。老总为了奖励我，在保山道瑞丽园小区给我买了套房子。

2018 年、2019 年也一直很顺当。但是到了今年三月份出了点小状况，C 队的负责人李某通过某些特殊关系，调到了人事部当副主任。老总就让我把他的 C 队负责起来，我原先的 B 队与 D 队合并，统一交由销售部经理负责。

但实话实说，C 队是个烂摊子，那个团队几乎是天天插科打诨的，倒是有几个拼命三郎，但是光有热情，销售技巧不行！我如果负责那个团队，别说年销售额保证在 1800 万，就是 400 万都够呛！C 队原先的负责人李某估计就是看透了这一点，才动用关系跑到人事部的。

我该怎么办？我如果跟老总说，C 队是个烂摊子，等于间接暗骂李某管理不善（李某现在也算是我的半个领导），也有拈轻怕重的嫌疑；如果不说，以后的坑就得自己填！盼指教！

丹阳解局：

领导者每天都在做着各种各样的决策，他们的决策往往关乎集团兴衰和基层福祉，以及各种力量的此消彼长！因此，如何使领导者的决策有利于己方，这一直是各大智库精研不辍的课题。

鬼谷子给我们支了五招，这五招有阴有阳！我们来看一下《决》篇的原文：

圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素、枢机以用；四者微而施之。于事度之往事，验之来事，参之平素，可则决之。

意思是，圣人之所以能办成事的原因和方法有五种：一是“阳德”，二是“阴贼”，三是“信诚”，四是“蔽匿”，五是“平素”。以上五种分为“阴”和“阳”两类：使用“阳”一类的方法时，要讲究言辞如一，前后一致；使用“阴”一类的方法时，说的话要真假难辨。“阳”的一类手法和“阴”的一类手法，加上“平常”使用

的手法和“关键”时刻使用的手法，这四者要在不知不觉中使用。能做到上述要求，再以历史为参，以未来为验，以平常为度，就可以决断了。

（《鬼谷子一诀篇》节选）

经过我在贵公司一周的暗访调查，觉得您采用鬼谷子绝学当中“以信诚之”的方略比较合适。《纵横家全书》当中对“以信诚之”的技术诠释精当，请允许我援引其中的古例。

当初秦武王想要攻打宜阳，于是跟左右说：“我想要攻克宜阳，你们有什么好办法没有？”

左右都回禀说：“甘茂号称国中智者，才学非凡、见识过人！您何不招他前来询问一二？”于是秦武王召见甘茂，对他说：“大家都说你聪明、说你能耐，赶紧给我拿个主意！大胆一些，不必拘束！你要是说的好，我赏赐你五百金怎么样？”

甘茂权衡再三，娓娓应答道：“其实这个主意我早就有，这个主意我已经想了两三年了。但是我不敢轻易进献，因为我有两个担忧，一是替国家担忧，二是替自己担忧。为什么说替国家担忧？因为宜阳自建立之日起，韩国就派了十二万官军加以驻防，这还不算当地的

绿林草莽和江湖豪侠！如今韩王又把宜阳周围的四郊六县全都并了进去，号称是扩权强县！因此宜阳它表面上是个县城，实际上是一个郡，易守难攻。您想要把它啃下来，非三五年不可，我不知道您有没有这个决心，也不知道国家有没有这个承受能力，此其一！”

甘茂停顿了一下，复又缓缓说道：“第二我是替个人的前途命运担忧！为什么这么说，给您举两个例子！张仪这个人您知道吧？他替大秦筹谋定计，蚕食诸国，吞并巴蜀，可以说立下了丰功伟绩！但是功成之后，满朝文武夸奖他的寥落星辰。反而纷纷诋毁他‘虎狼纵暴’、‘狐媚纷纭’，是个无耻小人！一代功臣竟然遭受这样的诋毁，弄得张仪是天天惶恐度日。”

秦武王闻言，若有所思。

甘茂又继续说道：“还有一个人叫乐羊，他奉魏文侯之命攻打泰山诸国，不到三年就接连攻城拔寨，但是功成凯旋之后，却有人扒他的老底，跟魏文侯说‘乐羊这个小子太不地道了，当初就是个痞子流氓，天天打架斗殴、调戏妇女，你怎么重用这样的人？’可恨的是，魏文侯不但不替乐羊主持公道，反而借机敲打乐羊，跟乐羊说‘将军你在外征伐时，弹劾你的大臣有 300 多个，你说我是应该奖赏你，还是应该处罚你？’吓得乐羊赶紧伏地就拜，说‘我哪有什么功劳，都是您运筹帷幄，还赏什么赏？您别赏我了！’”

秦武王点头微应。

甘茂道：“您看，现在实心用事者，屡遭贬斥！但是钻营小人，却身居高位！我说这个话您也许不爱听，但这是事实！现在我不过是一个羁旅之臣，在秦国毫无背景和地位，但是您的重臣权臣，像公孙大人、陈大人全都是亲韩派，如果发动这次战争，一切顺利倒还好。倘若中途不顺，他们一定会劝您杀我，以平息物议，涤清流弊。”

秦武王赶紧说：“先生多虑了，我不会听那些杂七杂八的言论！”

甘茂继续给秦武王打预防针：“那可不一定，当初曾子的母亲在屋中纺纱织线，这个时候突然过来一个人跟曾母说，你的儿子杀人了！曾母说，不会的，我了解我儿子的为人，他不会杀人！过了不一会儿，又来一个人跟曾母说，你的儿子杀人了，你赶紧躲一躲！曾母说，你不要再说这种话，我不会相信的，于是把那个人轰走了。又过了一刻多钟，又来了一个人，跟曾母说，你的儿子确实杀人了，我亲眼所见，你赶紧避一避！曾母吓的是投针断织、翻墙而逃！以曾母之明鉴，曾子之贤德，曾母听见三个人说他儿子杀人了，就确信无疑！这是因为什么？这是积骨销金、积羽沉船、三人成虎！现在我跟大王您之间，未有骨肉之亲，而将来非议我的将不止三个，您将何去何从？”

秦武王听了甘茂这番论述，表示十分无奈，他继续询问道：“那么先生你究竟如何，才肯呈献方略为我所用呢？”

甘茂说：“您先不用着急，如果您真心实意的想要攻打宜阳，不妨在此之前先在息壤这个地方，跟我歃血为盟！我们指天问地、签订协议！协议上也不用多写，就写八个字：君不负我，我不负君！如何？”

秦武王干脆利落道：“好！”

甘茂又道：“我希望本国的鹰派人物王、许、李、张四位大臣，以及刚刚归附的滕、越、宁、曹四个小国的君长一起见证这次盟誓！”

秦武王沉声允诺，于是二人击掌为誓。

不到半年，进军果然不利，事态焦灼！这个时候举国沸腾、物议哗然，公孙大人和陈大人果然趁机从中作梗，对武王说：“大王，您当初是误听了谗言，甘茂的话怎么能信呢？您现在应该杀他，以谢天下！”

面对巨大的压力，武王有点动摇，这个时候甘茂跟武王说：“武王，当初咱们两个击掌为誓还算数吗？”

武王思忖道，如果说不算数，那么对内无法安抚鹰派，对外又失信于他国。万一给新来依附的四个小国留下“轻狡反复”的印象，它们恐怕就要倒向齐国，从而对我国边境造成威胁！

最重要的是，如果说不算数，自己一国之君的颜面往哪放？！只能硬着头皮答应：算数！

甘茂于是请求道：“微臣请求您的近身大力士乌获亲临前线，一来监察三军，指挥调度；二来宣化王威，鼓舞士气！”

秦武王同意了。（更新微信：dedao2006）

于是继续调集全国的人力物力，直到打下宜阳为止！

面对宜阳这块烫手山芋，甘茂是怎么做的？他的策略是五步：

第一，先对攻打宜阳做出深入而细致的风险评估，把可能遇到窘境提前言明。

第二，以“物伤其类”、“前车之鉴”的隐喻，替自己未来的命运表示担忧。（以替前战友张仪鸣不平的方式替自己说话）

第三，用摆事实、讲道理的方式迫使秦武王在《攻打宜阳风险评估报告书》上签了字，并私下与君王达成友好同盟协议。

第四，引入第三方变量对此协议进行监督。（即：四个小国与内部鹰派）

第五，把领导的近人引入局中。（即：拉秦武王的近身护卫乌获下马）

所以最后不仅攻下了宜阳，自己也全身而退。

你也应该效法甘茂，走出以下五步棋：

第一，对接手 **C** 队后，可能面临的业绩下滑和内部矛盾详细梳理，做成报告，呈交老总，让他心里有数。（这个报告我已经做好了，共分为七个大块：**1**，目标考核引导偏差风险；**2**.强力赏罚风险；**3**.重设团队构架风险；**4**.可视化风险；**5**.集体决策风险；**6**.团队沟通风险；**7**.市场风险）

第二，以感恩领导为主题，请领导及领导近人吃饭。其间，吹捧领导固然必不可少，但主要得为 **C** 队的原主管（李某）歌功颂德。与

此同时，隐晦的提出李某在任时管理团队的难处（一定要以替李某鸣不平的方式提出，大力突出李某不容易），这样一来，也就间接道出了自己如今的窘境。最重要的是，这种方式完全不伤感情！

第三，谈谈接手 C 队后，可能出现的上、中、下三种预期结果，并用摆事实、讲道理、谈感情的方式，让领导允诺，只要未来发生的风险在预期范围之内，都应予以理解。

第四，其间，邀请你在模特公司的朋友张某、化妆品公司的赵某，以及在贵公司内部玩的不错的几名美女靓男一同作陪，一来歌舞助兴，二来力促你们老总言出必践、覆水难收。

第五，以“收揽团队人心”、“增加管理经验”、“提高领导艺术”三大借口为由，名正言顺的把老总最疼爱的侄子调过来当副手，美其名曰“锻炼一下他，以备日后大用”。把你自己和领导的亲戚始终绑在一起。

客户反馈：

谢谢老师，前四步的执行整整花了两个月！上个月刚把领导的侄子拉下水。我想应该没问题了！

到年底返您一辆我们新出的“观影”汽车哈！