人际关系处理文库

怎样变通协调

ZENYANG BIANTONG XIETIAO

主编

岳贵安

张胜利

延边人民出版社

责任编辑：任　哲
封面设计：陈　非



ISBN 7-80648-382-9/C · 13

定价：20.00 元

人际关系处理文库

怎样变通协调

ZENYANG BIAN TONG XIE TIAO

荊 姿

延边人民出版社

目　录

一、变通协调之计 …… (1)
真人不露相，露相非真人 …… (2)
避开对方锋芒，攻击他人弱点 …… (7)
一计不成，又生一计 …… (14)
分化瓦解，远交近攻 …… (24)
舍得皮肉吃苦，换来更大利益 …… (30)
突发事件当前，眉头一皱化险 …… (36)
因势利导，顺势而行 …… (39)
三十六计，走为上计 …… (48)
将欲取之，必先予之 …… (51)
二、变通协调之谋 …… (56)
不谋万世者，不足谋一时 …… (57)
敌变我变，不拘一格 …… (61)
谋成于密败于泄，以谋保密谋更密 …… (66)
在于情理之中，出乎意料之外 …… (69)
百密而无一疏，周到才得万全 …… (72)
小不忍乱大谋，放长线钓大鱼 …… (78)
两利相衡取其重，两害相衡取其轻 …… (86)
三寸不烂舌，能敌百万军 …… (89)

三、变通协调之术 …… (100)
当官不是卖红薯，大权在握莫糊涂 …… (100)
明珠不必尘封，宝剑还须出匣 …… (110)
应酬应酬，应变而酬 …… (123)
瞒天过海，张冠李戴 …… (135)
见人说人话，见鬼说鬼话 …… (143)
青云路远，有术登天 …… (151)
拉近人际距离，实现最终目的 …… (159)
诡道并非奸道，好人也要狡猾 …… (169)
大权必须独揽，小权不妨分散 …… (172)
损人利己，别上圈套 …… (175)
要想人不知，除非己莫为 …… (180)

一、变通协调之计

人生五彩缤纷，各有各的活法。面对风风雨雨，有人使用锦囊妙计，有人使用阴谋鬼计；君子着眼于百年大计，万全之策；小人想的是如何耍弄雕虫小计。应变之计，乃善人之计，明人之计。《孙子兵法》十三篇，计篇第一。故经之以五事，校之计而索其情。”“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”“将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。”古人讲，“用兵先计后战，不贪近功。”人生何尝不是如此，应变之计就是一把打开人生之谜的金钥匙。遇事要三思而后行，遇变要眉头一皱计上心来，将计就计；兵来将挡，水来土挡；瞒天过海；借刀杀人；声东击西；明修栈道，暗渡陈仓；调虎离山；金蝉脱壳；美人计；苦肉计；一计不成又生一计，实在不行，还有第三十六计，走为上计。如果人们能对应变之计运用自如，得心应手，达到炉火纯青的地步，每个人在人生的大舞台上就可以大显神手，所向无敌。

真人不露相，露相非真人

凡事以计谋取胜，不同的情况要用不同的计谋。有时用韬晦之计比用其他计谋更胜一筹。

在我国历史上有不少成功地运用韬晦待机之计克敌制胜的例子，称之为韬晦之计、韬光养晦、韬光晦迹等。这种思想有两个基本点：一是韬晦，即收敛锋芒，隐蔽自己；二是待机，等待时机，以图东山再起。运用这种思想多在敌强我弱，于我不利的情况下，韬晦是手段，待机是策略，战胜对方才是目标。在待机中，一定要观察敌我双方的变化，一旦到来，就毫不犹豫出击，克敌制胜。

从应变学的角度来讲，“韬晦”，就是隐藏自己的才能，瞒人耳目。“韬”本意是弓袋子，有“进去”的意思。“晦”是“黑暗”、“隐晦”之意，比如月末，又说成是“晦月”，因为按阴历，月末是月亮的黑暗之日。由于隐藏自己的本来面目，也就保住了自己。这样一来，在恰当的场合，当对方无戒备心时，就可实现其预定企图。这和“真人不露相，露相非真人”这句话的意思接近。在人生之路，在商场如战场的当今社会，要想绝处逢生，巧用韬晦之计，可谓明智之举。

历史是现实的一面镜子，温故而知新。

战国时期，有一位著名的军事家孙膑，相传他是孙武的后人。他少年时期聪明过人，心智灵犀，后从拜名师学习文韬武略，颇受老师的喜爱。他有一名同学名叫庞涓，

此人心计诡谲，阴险狡诈。他自知才能不如孙膑，想法迫害孙膑，但他表面却装着与孙膑交好。孙膑为人心地淳厚，善良纯洁，没有觉察出危险，把庞涓当成自己最好的朋友，经常与之讨论韬略、议论时局、指点江山，庞涓越发嫉忌孙膑的才能。

后来，庞涓出师了，至魏国被召为附马，深得魏王的重任。他深知孙膑的存在早晚会对自己构成威胁，他写信邀请孙膑到魏国共事。到孙膑来了魏国，就利用手中权力迫害孙膑，在魏王面前诬陷孙膑。魏王信以为真，下令要处斩孙膑。庞涓又在魏王面前替孙膑求情，建议将处斩改为“膑刑”，即砍去双腿的膝盖骨。表面上是救了孙膑，实质却是“一箭双雕”，既迫害了孙膑，又可把其留在身边，控制他的人身自由、为他所用。他把已成残废的孙膑接到自己府中，假装殷勤照顾，并要孙膑将平生所学写成兵书。

孙膑在惨痛的血的教训面前，终于认清了庞涓的真面目。他深知兵书著成之时，就是自己身首异处之日。但他心计周密，明知自己现在掌握在庞涓手中，稍有反抗，就会遭受更深的迫害，他决定深藏仇恨，等待时机，为了不为庞涓著书，他佯装疯颠，整日在街上爬来爬去，夜晚则睡在茅厕、牛栏、猪圈等处。虽然庞涓没有看出孙膑是装疯，但他仍派人暗中监视孙膑，一旦发现破绽，就派人暗杀孙膑。孙膑只得整日整夜露宿街头，忍受种种苦难。

齐国大将田忌出使到魏国，见到了孙膑，非常同情他的遭遇，就秘密地带他到了齐国做了他的谋士，后来在庞

陵之战中打败了魏军，杀死了庞涓，报仇雪恨。

在这则故事中，孙膑巧妙地运用了韬晦待机的策略，既保护了自己，又消灭了仇人，一举而两得。

吕尚说："鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将博，俊耳俯优；圣人将动，必有愚色。"意思是，应以曲求伸，以退图进，以韬晦之术，解除敌人的戒备，等待时机，作关键性的一战。

《史记·滑稽列传》云："三年不鸣，一鸣惊人。"凡事没有取胜的绝对把握，就不必四处张扬，与其使人早有预闻而有所准备，不如突然出击，致敌人于死地。古人云："识时务者为俊杰。"所谓时务，也指时机，是客观形势和时代潮流。凡人要想成就事业，建立功勋，必须认清时务、因机而变、相机而动，如果一味死拼，不讲策略，英雄是英雄，却无人喝彩，终究一事无成，后悔晚矣。

秦朝末年，相传张良行刺秦王失败后，曾逃避秦军追捕，隐匿于下邳。一天，张良到外面散步，当他走到沂水桥上时，迎面而来一名老者，只见他鹤发童颜、仙风道骨。正在他观察老者时，老者有意将鞋子掉下桥去，接着，老者对张良说："小子，下去把我的鞋子拣上来。"语气极为傲慢。

张良正值年轻气盛，血气方刚，不禁想："这老匹夫看似和蔼，却如此不讲理。若不是看你年高体弱，本想一拳将你打下桥去。"转而一想："看他年老体衰，行动不便，还是给他拣了来吧。"张良按捺住火气，下得桥下把鞋子拣来。

老者又说："小子，给我穿上。"

"唉，也罢，做好事做到底，给他穿上。"张良单跪着地，给老者小心翼翼地把鞋穿上。谁知老者一声谢也未说，仰天大笑而去。张良呆视良久，老人复返道"孺子可教也"，与张良约定五天后清晨重见。

张良感到很惊异，5天后，第一遍鸡叫时，他便起身来到桥边。不料老者已先到，他斥责张良："你与老人约会，还来晚了，5天后再来吧。"如此这般竟连续三次，张良一无所获。

这天，又到了与老人约定的时间，张良一夜未睡，半夜里就来到桥边。他站了一会儿，见老人姗姗而来，张良的坚忍与真诚受到老人的赞扬。老人拿出了一本书，对张良说："读此书可成大事。用此书兴邦定国，成就大业。"说完，飘然而去。

张良惊奇异常，天亮后一看，原来是《太公兵法》。从此张良日夜诵读，刻苦钻研，终于成为一个深明韬略、文武兼备、足智多谋的"智囊"。后来，辅佐刘邦夺秦天下，争楚霸位，遂成一代名士。

《三十六计·假痴不颠》中曰："假作不知而实知；假作不为而不可为，或将有所为。"意思是假装不知而实际非常清楚；假装不愿做，实际却是不能做，或是等待时机到了再去做。

唐代诗人杜牧有一首《乌江亭》："胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿。江东弟子多才俊，卷土重来未可知。"这首诗中，杜牧感慨项羽逞一时之英雄，惜一时之名，不

能忍辱负重，包羞忍辱，而自刎乌江，失去了东山再起、卷土重来的机会。

“汉初三杰”之一的韩信在早年还是一名布衣百姓，衣食常常没有着落，贫困潦倒，常为人讥笑。

一天，当他在街上走时，迎面过来一个屠家的少年无赖，他素与韩信不和。韩信见了，急忙撤身而走，不愿与之正面冲突。

这时，那个无赖也发现了韩信，见要走，便一把抓住韩信的衣领：“你这个胆小鬼，见了我想跑，想往哪儿跑?”

他一眼又看见韩信腰下的佩剑：“哦，你小子还佩剑，你配佩剑吗?”说着动手要解韩信的剑。韩信往后一跳，挣脱了无赖的纠缠，想照旧走自己的路。

不料，被无赖一把抓住，“我说，你虽说人高马大，却是一个草包。咦，生气了吗？你的嘴角抖什么？如果你是条汉子，就拔剑来刺我，咱们比划比划。如果你没有勇气，贪生怕死，就从我的裤裆钻过去。”

韩信听了，血一下涌上了头，他盯着那张无赖之极的脸想了很久，很想拔剑出来，与他决斗，凭自己的武功，是不怕他的，但韩信的心里又在琢磨，这个家伙虽不怀好意，与之决斗却无太大意义。唉，也罢，我就是从他胯下爬过去，他就能比我高明了吗?

想到此，韩信慢慢俯下身，趴在地上，从他的胯下爬了过去。这时，街上的人都哈哈大笑起来。

韩信不逞一时之勇而是忍辱负重，不把自己的生命浪

费于不足轻重的决斗上，虽然蒙受了巨大的耻辱，仍能自强自新，终于在秦末农民大起义中大显身手。他先是投靠项羽，后来，又投刘邦，被刘邦拜为大将，强兵百万，指挥若定，所向披靡，战无不胜，攻无不克，为刘汉政权四百余年的基业立了汗马功劳，终于成就大业，名垂千古。而那位无赖却连姓名都未留下，相比之下，孰胜孰败，孰优孰劣，自见分晓。

包羞忍辱是一种特殊情形下的应变术，在这种情况，可能要遭到巨大的人格、精神的污辱，但如果是已经有“济天下”的雄心壮志，便不能斤斤计较，目光短浅，而应该着眼未来，不做无谓的牺牲。不逞一时之勇而毁掉自己的美好未来，小不忍则乱大谋。珍惜生命，珍视自己才是上策。

避开对方锋芒，攻击他人弱点

古人云：治兵如治水；锐者避其锋，如导疏；弱者塞其虚，如筑堰。故当齐救赵时，孙子谓田忌曰：“夫解杂乱纠纷者不控拳，救斗者，不搏击，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”

事见《史记·孙子吴起列传》，是讲战国时期齐国与魏国的桂陵之战。公元前 354 年，魏惠王欲释失中山的旧恨，便派大将庞涓前去攻打。这中山原本是东周时期魏国北邻的小国，被魏国收服，后来赵国乘魏国国丧之机将中山强占了。魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又

很近，不若直打赵国都城邯郸，既解旧恨又一举双得。魏王从之，欣欣然似霸业从此开始，即拨五百战车以庞涓为将，直奔赵国，围了赵国都城邯郸。赵王急难中只好求救于齐国，并许诺解围后以中山相赠。齐威王应允，令田忌为将，并起用从魏国救得的孙膑为军师，领兵出发。这孙膑曾与庞涓同学，对用兵之法，谙熟精通。魏王用重金将他聘得，当时庞涓也正事奉魏国。庞涓自觉能力不及孙膑，恐其贤于己，遂以毒刑将孙膑致残，断孙两足并在他脸上刺字，企图使孙不能行走，又羞于见人。后来孙膑装疯，幸得齐使者救助，逃到齐国。这是一段关于庞涓与孙膑的旧事。且说田忌与孙膑率兵进入魏赵交界之地时，田忌想直逼赵国邯郸，孙膑制止说：解乱丝结绳，不可以握拳去打，排解争斗，不能参与搏击，平息纠纷要抓住要害，乘虚取势，双方因受到制约才能自然分开。现在魏国精兵倾国而出，若我直攻魏国，那庞涓必回师解救，这样一来邯郸之围定会自解。我们再于中途伏击庞涓归路，其军必败。田忌依计而行。果然，魏军离开邯郸，归路中又陷伏击与齐战于桂陵，魏部卒长途疲惫，溃不成军，庞涓勉强收拾残部，退回大梁。齐师大胜，赵国之围遂解。这便是历史上有名的“围魏救赵”的本事。又后十三年，齐魏之军再度相交于战场，庞涓复又陷于孙膑的伏击，自知智穷兵败遂自刎。孙膑以此名显天下，世传其兵法。

围魏救赵计不仅在古代受推崇，就是在近代也是如此。

太平天国后期，由于内讧加剧，大大削弱了太平军的

力量。公元1860年，清军派和春率领数十万大军进攻太平天国的都城天京（今江苏南京）。清军仗着人马众多，层层包围，使天京成为一座孤城。

为了解救天京，天王洪秀全召集诸王众将商讨对策，但对如此险恶的形势，大家一时也想不出什么好办法。这时，年轻的将领忠王李秀成为洪秀全献上一计。他说："如今，清军人马众多，硬拼只会凶多吉少。请天王拨给我两万人马，乘夜突围，偷袭敌军屯粮之地杭州。这样，敌人一定会分兵救援杭州。然后天王乘此机会突围，我也回兵天京，形成两面夹击之势，天京之围可解。"翼王石达开急忙响应，并表示也带一支人马，协同忠王作战。

诸王众将都认为这是"围魏救越"之计，有两位王爷亲率精兵突围，胜利是有把握的。可是洪秀全生性喜欢猜疑，他因天京被围，形势险恶，怀疑二王是不是想乘机脱逃，所以迟疑不决，没有哼声。

李秀成猜透了洪秀全的心思，他突然跪倒在地，泪如泉涌，说道："天王，天国危在旦夕，我等若有二心，对得起天王和全军将士吗?"石达开也跪在天王面前，恳求洪秀全下令发兵，洪秀全深受感动，终于同意照计而行。

这年正月初二，正值过年，清军仗着人多势众，已把天京团团围住，也就略有松懈。这天半夜时分，李秀成、石达开各率一部人马，乘着黑夜，从敌人封锁薄弱的东南角突围出去。清将和春见是小股部队逃窜，也就没有追击。

二王突围后，分兵两路：李秀成奔杭州，石达开奔湖

州。

李秀成抵杭州城下，见守备森严，他急令士兵攻城，但都被击退。原来这杭州是清军的重要粮草基地，城内守军也有一万余人。他们只坚守城池，并不出城反攻。李秀成见三天三夜未能攻下杭州，心中焦急。突然天降大雨，城内守军见太平军久攻不下，都很疲惫，天又降雨，就都躲进城堡休息，因为几天几夜没好生睡觉，倒在地上，就呼呼入睡。李秀成乘着雨夜，派一千多名勇士，用云梯偷偷爬上城墙，等守城兵士惊醒，城门已经大开，李秀成率部冲入城内，攻下了杭州。为了吸引围困天京的清军，李秀成下令焚烧清军的粮仓。

和春闻讯，知道杭州已失，断了后勤供应，急令副将张玉良率十万人马，火速回救杭州。

洪秀全见清军已分兵解救杭州，敌军正在调动，于是下令全线出击。李秀成攻下杭州，放火烧了粮仓之后，火速回兵天京；石达开也率部回撤天京。两路兵马汇合一处，机智地绕道而行，回避了张玉良回救杭州的部队，终于顺利地赶回天京。

此时城内城外的太平军对清军形成夹击之势，清兵始料不及，左冲右突，阵势大乱，死伤六万余人，一败涂地。

清军惨败，天京之围已解。短时期内，清军已无力再打天京了。

“围魏救赵”之谋，为历代军事家所赞赏。

“围魏救赵”的基本思想是强调攻其必救，歼其救者；

攻其必退，歼其退者，以达到趋利避害，机动歼敌的目的。这一战法的成功，一是抓住了魏赵鹬蚌相争、精疲力竭的有利时机，二是选择了正确的作战方向，使敌疲于奔命，处于被动挨打的境地。

第二次世界大战中，美、英联军在欧洲大陆开辟第二战场，使希特勒陷于两面作战的泥潭，可以说是“围魏救赵”的战略运用。

商场如战场，“围魏救赵”之计也可以运用于商场上。

蒙特利讨债公司在帮助债权人讨债当中，并不像人们想象的那样，对债务人铁面无情，如果他们发现债务人确无还债能力时，会帮他们想办法，而且不要任何报酬。其实，这也是蒙特利讨债公司的一种经营策略，帮助债权人讨回了欠款，一切报酬不也就在其中了吗？

蒙特利讨债公司里有一位名叫亨利特的高级雇员，他以前在警察局里干过，很有一些办案经验，而且颇具正义感，遇到不平的事，他总要管一管。

1992 年 6 月，公司让他去和弗雷斯游乐园收回 100 万元欠款。

亨利特接受任务后，立即行动。他先把有关材料看一遍，然后才去找债务人——阿贝拉尔多游艺场的老板。

亨利特来到游艺场，发现这里已经关了门。他费了半天劲，才找到了老板阿贝尔多的家。可是，他来晚了，阿贝尔多刚刚在家里自杀了，他的妻子麦丽昂和女儿，正守在他的尸体旁哭泣。

麦丽昂听说亨利特是讨债公司的，立刻低下头说：

“对不起，阿贝尔多自杀了，留下我们母女二人，我们实在没钱还债。”

亨利特说：“我看了有关你们的一些材料，我不明白，你丈夫开的游艺场，开始生意不是挺红火？怎么后来竟会倒闭？”

麦丽昂眼里忽然流出泪水，说：是的，开始生意不错，可后……她看了一眼自己的女儿，摇了摇头，没有再往下说。

亨利特这时才发现，阿贝尔多的女儿长得十分美丽，他忽感到，一定是有什么意想不到的灾难降临到这个家里，所以才迫得阿贝尔多不得已自杀。亨利特请求麦丽昂把话说下去。

麦丽昂告诉亨利特，当地的烟草大王古斯曼看中了她的女儿，非要娶她为妻不可。可是，古斯曼已经是个60多岁的老人了，而且听说，他和地方上的黑社会有勾结，因此，她和丈夫都不同意，没想到，这下竟得罪了这个老色鬼，他指使一帮歹徒，三天两头到游艺场乱打一通，吓得谁还敢去，就这样，游艺场倒闭了。亨利特听完，气得紧握拳头，心中暗说：古斯曼，我决饶不了你！他安慰母女二人，不要着急，债款的事，他会帮他们想办法。

麦丽昂听了，只是苦笑笑，她以为亨利特这样说，只是为了安慰她们母女，因为，这笔债款可不是个小数目。

亨利特找到旧日警察局里的朋友，请他们帮忙提供有关古斯曼的材料。亨利特知道，凡是这样的人，他们的材料都会掌握在警察手里。

朋友们给了亨利特很大帮助，他们告诉他，古斯曼不仅和黑社会有联系，而且还有走私毒品嫌疑，很长时间了，警方一直在找寻他的罪证，可是一直也没有发现。不过，有一个人很值得注意，就是古斯曼的私人秘书斯耐特，警方怀疑他在毒品交易中担任着一个重要的角色。

得到这些材料后，亨利特心里十分高兴。他决定跟踪斯耐特，摸清他们的底细。

亨利特利用当警察时学到的一些侦察手段，把一枚微型窃听器，趁斯耐特到海滨游泳时，巧妙地安装在了他的鞋跟里。

就这样，亨利特靠着这枚微型窃听器，掌握了古斯曼走私毒品的交易地点，并把整个交易过程，用录相机全部录下来。

掌握了这些可靠证据后，亨利特找到古斯曼，让他包赔阿贝拉尔多游艺场的全部损失，不然，他就把录相带交给警方。亨利特同时警告古斯曼，不要耍花招，他今天带来的录相带只是一个复制品，如果他出了事，原带就会落到警方手中。

古斯曼知道自己遇到了一个强有力的对手，为了保证自己不进监狱，他只得交出一大笔钱给阿贝尔多的夫人麦丽昂。麦丽昂用这笔钱不仅还清了所有欠款，而且还使游艺场重新开张。

后来，麦丽昂的女儿嫁给了亨利特。有的朋友说，亨利特初帮助麦丽昂母女，是因为看中了人家的女儿。对此，亨利特只是笑笑，并不反驳。

不管亨利特当初是否有那种动机，可是他最终帮助麦丽昂母女还清欠款这件事，是否可以算做“围魏救赵”的好典故呢？

这说明，“围魏救赵”应变之计不仅在军事上可以通用，在商场和其他方面也可以灵活运用。围魏救赵的本意是：“共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。”即打集中的敌人，不如设法分散它而后再打；先打击气势旺盛的敌人，不如先打击气势衰落的敌人。

一计不成，又生一计

连环计是应变数计中的一计，所谓连环计，指多计并用，计计相连，环环相扣，一计累敌，一计攻敌，任何强敌，无攻不破。此计正文的意思是如果敌方力量强大，就不要硬拼，而要用计使其自己产生失误，借以削弱敌方的战斗力。巧妙地运用谋略，就如有天神相助。

此计关键是要使敌人“自累”，就是指自己害自己，使其行动盲目。这样，就为围歼敌人创造了良好的条件。

赤壁大战时，周瑜巧用反间，让曹操误杀了熟悉水战的蔡瑁、张允，又让庞统向曹操献上锁船之计，又用苦肉计让黄盖诈降。三计连环，打得曹操大败而逃。

周瑜让曹操误杀蔡、张二将之后，曹操后悔莫及，更要命的是曹营再也没有熟悉水战的将领了。

东吴老将黄忠见曹操水寨船只一个挨一个，又无得力指挥，建议周瑜用火攻曹军。并主动提出，自己愿去诈

降，趁曹操不备，放火烧船。周瑜说："此计甚好，只是将军去诈降，曹贼肯定生疑。"黄盖说："何不使用苦肉计?"周瑜说："那样，将军会吃大苦。"黄盖说："为了击败曹贼，我甘愿受苦。"

第二日，周瑜与众将在营中议事。黄盖当众顶撞周瑜，骂周瑜不识时务，并极力主张投降曹操。周瑜大怒，下令推出斩首。众将苦苦求情："老将军功劳卓著，请免一死。"周瑜说："死罪既免，活罪难逃。"命令重打一百军棍，打得黄盖鲜血淋漓。

黄盖私下派人送信曹操，大骂周瑜，表示一定寻找机会前来降曹。曹操派人打听，曹盖确实受刑，正在养伤。他将信将疑，于是，派蒋干再次过江察看虚实。

周瑜这次见了蒋干，指责他盗书逃跑，坏了东吴的大事。这次过江，又有什么打算？周瑜说："莫怪我不念旧情，先请你住到西山，等我大破曹军之后再说。"把蒋干给软禁起来了。其实，周瑜想再次利用这个过于自作聪明的呆子，所以名为软禁，实际上又在诱他上钩。

一日，蒋干心中烦闷，在山间闲逛。忽然听到从一间茅屋中传出琅琅书声。蒋干进屋一看，见一隐士正在读兵法，攀谈之后，知道此人是名士庞统。他说，周瑜年轻自负，难以容人，所以隐居在山里。蒋干果然又自作聪明，劝庞统投奔曹操，夸耀曹操最重视人才，先生此去，定得重用。庞统应允，并偷偷把蒋干引到江边僻静处，坐一小船，悄悄驶向曹营。

蒋干哪里会想到又中周瑜一计！原来庞统早与周瑜谋

划，故意向曹操献锁船之计，让周瑜火攻之计更显神效。

曹操得了庞统，十分允喜，言谈之中，很佩服庞统的学问。他们巡视了各营寨，曹操请庞统提提意见。庞统说："北方兵士不习水战，在风浪中颠簸，肯定受不了，怎能与周瑜决战?"曹操问："先生有何妙计?"庞统说："曹军兵多船众，数倍于东吴，不愁不胜。为了克服北方兵士的弱点，何不将船连锁起来，平平稳稳。如在陆地之上。"曹操果然依计而行，将士们都十分满意。

一日，黄盖在快舰上满载油、柴、硫、硝等引火物资，遮得严严实实。他们按事先与曹操联系的信号，插上青牙旗，飞速渡江诈降。这日刮起东南风，正是周瑜他们选定的好日子。曹营官兵，见是黄盖投降的船只，并不防备。忽然间，黄盖的船上火势熊熊，直冲曹营。风助火势，火乘风威，曹营水寨的大船一个连着一个，想分也分不开，一齐着火，越烧越旺。周瑜早已准备快船，驶向曹营，只杀得曹操数十万人马一败涂地。曹操本人仓皇逃奔，捡了一条性命。

战场形势复杂多变，对敌作战时，使用计谋，是每个优秀指挥员的本领。而双方指挥员都是有经验的老手，单用一计，往往容易被对方识破。而一计套一计，计计连环，作用就会大得多。

宋代将领毕再遇就曾经运用连环计，打过很漂亮的仗。他分析金人强悍，骑兵尤其勇猛，如果对面交战往往造成己方重大伤亡。所以他用兵主张抓住敌人的重大弱点，设法钳制敌人，寻找良好的战机。

一次又与金兵遭遇，他命令部队不得与敌正面交锋，可采取游击流动战术。敌人前进，他就令队伍后撤，等敌人刚刚安顿下来，他又下令出击，等金兵全力反击时，他又率队伍跑得无影无踪。就这样，退退进进，打打停停，把金兵搞得疲惫不堪。金兵想打又打不着，想摆又摆不脱。

到夜晚，金兵人困马乏，正准备回营休息。毕再遇准备了许多用香料煮好的黑豆，偷偷地撒在阵地上。然后，又突然袭击金军。金军无奈，只得尽力反击。毕再遇的部队与金军战不几时，又全部败退。金军气愤至极，乘胜追击。谁知，金军战马一天来，东跑西追，又饿又渴，闻到地上有香喷喷的味道，用嘴一探，知道是可以填饱肚子的粮食。战马一口口只顾抢着吃，任你用鞭抽打，也不肯前进一步。金军调不动战马，在黑夜中，一时没了主意，显得十分混乱。

毕再遇这时调集全部队伍，从四面包围过来，杀得金军人仰马翻，横尸遍野。

古人说：庞统使曹操战舰勾连，而后纵火焚之，使不得脱。则连环计者，其结在使敌自累，而后图之。盖一计累敌，一计攻敌，两计扣用，以摧强势也。如宋毕再遇尝引敌与战，且前且却，至于数四。视日已晚，乃以香料煮黑豆，在地上。复前搏战，佯败走。敌乘胜追逐。其马已饥，闻豆香乃就食，鞭之不前。遇率师反攻，遂大胜（《历代名将用兵方略·宋》）。皆连环之计也。

按语举庞统和毕再遇两个战例，说明连环计是一计累

敌，一计攻敌，两计扣用。而关键在于使敌“自累”，要从更高层次上去理解这“使其自累”几个字。两个以上的计策连用称连环计，而有时并不见得要看用计的数量，而要重视用计的质量。“使敌自累”之法，可以看作战略上让敌人背上包袱，使敌人自己牵制自己，让敌人战线拉长，兵力分散，为我军集中兵力、各个击破创造有利条件。这也是“连环计”在谋略思想上的反映。

古人还说：“大凡用计者，非一计之可孤行，必有数计以襄（辅助）之也。……故善用兵者，行计务实施。运巧必防损，立谋虑中变。”意思是说，用计重在有效果，一计不成，又出多计助之，行计应重实施，运作巧妙必定能防止损失，设谋要考虑不断变化。

连环计，即一计不成又生一计，不仅适用战场，也适用于商场。眼下，几乎找不到不欠款的企业。你欠我的债，我欠他的债，他欠你的债，这种“债务链”捆住了企业的手脚。因此，如何讨债就成了难题。不过，世上无难事，只怕有心人。在遇到各种情况难以对付时，应积极开动脑筋，设法应变。一计不成又生一计，采取连环讨债法，不怕讨不回债款来。

在讨债活动中，讨债人如果掌握到对方实权人物的隐私，利用这些隐私要挟对方，就能迅速要回欠款。

山东省泰安市一乡镇企业，于1991年初与北方某纺织厂发生了第一笔业务往来。起初还好，货到付款，没有发生什么不愉快的纠纷。陆陆续续两年多过去了，纺织行业的不景气，给他们之间建立的信誉蒙上了越来越深的阴

影。

两年之中，双方的业务由不能全额付款到延期分批承付，直至货到后货款却始终不见踪影。如此日复一日，年复一年累计下来，欠款数额逐次递增，截止供方决定停止供货全力清收货款时，欠款额已高达60多万元。

于是，为了早日讨回这笔货款，供方开始组织有效力量，全力以赴，并制订了作战方案：走马灯式轮流轰炸。

第一个赴东北讨债的是业务员小刘。

小伙子立功心切，由于没有任何职务在外交场合撑场面，他便索性来个满不在乎，往供应科长办公室一坐，你上哪儿我上哪儿，你吃饭我吃饭，你招待我，我就多喝两盅后跟你磨，你不招待我，我就买俩面包坐在你对面儿，你烦，我比你还烦，而且还给你叙一遍个人困难，老婆在家卧床不起，孩子照顾他妈上不了学，大老远的几千里路，谁愿意抛家舍业地遭这洋罪！

没辙，供销科长只好给办了一张4万元汇票，并且再三申明自己单位也很困难，请他带上这4万元先回去照顾老婆。

小伙子表面不露声色，心里却很高兴，有毛不算秃，就到这里吧，再表演下去，后面的人没办法登场了。

第二个赴东北的，是销售科李科长。

李科长是第一个和该纺织厂签订合同的人，而且在业务往来期间几次应邀来东北联络感情。

李科长大小是个有身份的人，接人待物不能像小刘那样毫无顾忌。

在接风酒宴上，李科长只字不提讨债的事，只回顾以往相交的日子里所结下的个人感情，并且情到浓处连干三杯，虽然不说，大家却心照不宣，肚子里都明白是怎么回事。

第二天一早，一张六万元的汇票由纺织厂经营厂长亲自交到李科长手上，并解释银行账面只有这么多，请见谅。

李科长“哈哈”一笑，说声没关系，打道回府了。

事隔十天，孙厂长亲自出马讨债，并且给纺织厂的有关领导每人带了一瓶山东特产“阿胶”。

这回，纺织厂的领导有点醒过腔儿来了，照这样下去还了得，科长走厂长来，接着又是工会主席、党支部书记、财务科长，用不了一个月，这60多万元被人家弄回去了，而且官职越高，面子越大，不行，一休哥说得好，“就到这里了”，管你孙厂长，“猴儿厂长”，都得按变戏法的招术办“没了”。

纺织厂赵厂长出面接待孙厂长。热情交谈中，赵厂长把自己的想法编排成让人声泪俱下的实际困难，婉转地讲给了孙厂长，这叫做先声夺人。

听话听音儿，没几句话，孙厂长便听出了赵厂长的真正意图。

孙厂长心想，我撕破脸跟你磨，也顶破天给我带走十万八万的，可是，剩下的40多万元却不知道猴年马月还了，况且，该纺织厂境况渐下，勉强维持，多亏我留了一招后手，不然真就到此为止了。

想到这里，孙厂长大度地一笑，说："贵厂的困难可以理解，我这次来只不过是走访一个老朋友，顺便拟定一个还款计划书，因为，山东那边正在清理三角债，如果订个还款计划，便不在清理范围之内，会给贵厂带来麻烦的。"

赵厂长听说不要钱，心里顿时轻松了许多，至于还款计划，那只不过是一张废纸。他赶紧安排秘书办理此事，并且按照孙厂长的要求，在还款期限上写明，所欠款两个月内全部结清，如超期不还，愿承担滞纳金。之所以写得这么苛刻，因为孙厂长告诉他，是为了在清理三角债上蒙混过关。

两个月很快过去了，赵厂长像没事儿人一样，把那份还款计划书忘得一干二净，当然，欠款分文未付。

这天，赵厂长正准备签批一笔款项用来购买一辆桑塔纳轿车，出纳员推门而入，告诉他银行帐户封了，80 多万元冻结，封户单位是山东泰安市中级法院。

至此，赵厂长才明白自己是聪明反被聪明误，可是 40 多万已被银行直接汇走了。

讨债，是一种不受正常礼节和道德所束缚、限制的涉外活动，一个出色的讨债员，应该是能"文"能"武"的多面手，他所接触的，是社会下层里虽说普通却是形形色色的人。

最近，宣传科青年干部小王被厂长调去讨债。两人经过详谈厂长如此这般地一指点，小王终于明白了所以然，成为这次讨债的专使。

小王来到欠款单位，向主管经营工作的张厂长叙说了来意。

张厂长诉了一通苦，表示暂时无力偿还欠款。小王听后没急于争辩，只说了一句等等看。

中午，张厂长像往日一样又和财务科长摊开棋盘，杀得难解难分。

其实，张厂长的棋艺很高，可以说“杀”遍全厂无敌手，每次在局系统一年一度的比赛中，张厂长都名列前三名之内。

小王来到财务科长身旁，这时，张厂长已经赢得一盘。

第二盘棋，张厂长正发动总攻，兵临城下，财务科长举棋无措，眼看就要败下阵来，这时小王支了一招。

财务科长弃去一炮，挽回局面，最后下成平局。

“你们俩一伙，我让一马。”张厂长傲慢地说。

财务科长望着小王，小王微微点了一下头。

在小王的帮助下，财务科长终于扳回一局，很是高兴，自打他和张厂长下棋，很少赢过。

“明天咱俩下。”张厂长心里很痛快。

第二天中午，财务科长来找小王：“张厂长请你去下棋。”

小王来到张厂长的办公室，对他说：“咱们是不是赢点什么?”

“这样吧，你要是输了，把欠款还给我；我要是输了，任你怎么罚都行。”小王说。

“棋风不正。”张厂长说完这句话，不理小王了，又和财务科长对上了。

小王没动地方，每到财务科长的棋到关键时刻，便支上招，最后，张厂长险些败北，又以和棋告终。

第二盘，张厂长不让子了。

可是他这一不让棋，小王却不吱声了，财务科长本来就不是对手。张厂长这一次拿出全部实力，几步之后，他便应付不了了。

张厂长的意思是变相地和小王较量，可是小王却不上套儿。

午休结束，只好草草收兵。

连续几天，小王只在该厂闲聊，不去看下棋。

张厂长烦躁不安，好像生活里缺了一味调料。下棋的人有瘾，尤其是像张厂长这样的好棋手，好不容易遇到一个劲敌，人家不去跟你抗衡，再高的技艺无处发挥，急得他团团转。

张厂长终于坐不住了，他心想，小王如此年轻，能下过几天棋？自己未必就输。

张厂长又派财务科长请来了小王。

“就依你的条件，不过，你要是输了，半月之内不得回去，不然以后有钱也不还你们。”张厂长说。

“行，你得说话算数。”小王重申一遍条件。

“三局为限。”张厂长说。

三盘棋下完，张厂长二负一胜，脸上冒出了汗。

“再来三盘。”张厂长说。

“可以，不过，那应该是友谊赛，现在我赢了，咱们得按约办事。”小王说。

“我们厂最近确实困难……”

“张厂长，古语说得好，‘君子一言，驷马难追’，不守信用的事，可不是君子之所为。”不等张厂长把话说完，小王“将军”了。

“去想想办法，把他的款子解决了。”张厂长脸红脖子粗地对财务科长说。

小王拿到钱没有马上离去，而是和张厂长连接对奕三个夜晚直让他输得心服口服。

这时，张厂长才从小王口中得知，他父亲是省棋院院长，象棋大师，小王自幼受其影响，早已不是一般水平。

张厂长明白了，人家就是冲着自己来的。

连环计应变中应用极为广泛，无论在战场上，商场上，还是在竞技场上，面对激烈的竞争，生与死的较量，美与丑的相争，胜与败的争斗，以及人生的方方面面，都不失为智取的高招。

分化瓦解，远交近攻

在应变过程中，你往往会发现，你所面对的，并不是一个孤立的对手，而是一个强有力的联盟，这时，你就必须掌握破盟之计，分化瓦解对方，实际远交近攻。

“远交近攻”是三十六计中的一计，也是应变之计。

秦国远交近攻军事战略的形成与实施，是有它的历史

渊源的。自从秦孝公重用商鞅实施变法以后，秦国迅速强大起来，“秦孝公据殽函之固，拥雍州之地，君臣固守而窥周室，有席卷天下，包举宇内，囊括四海之意，并吞八荒之心。”这种气势，使其他诸侯国受到极大震动，看到了潜伏着的巨大危险，出现了联合抗秦的趋势。此时，从师于鬼谷先生的苏秦、张仪来到了中原，这两位谋士有所谓“纵横家”之称。苏秦起初欲投秦王，“秦王不用其言”，遂奔燕国，从此便开始了他的“合纵”生涯，受到除秦国以外的其他诸侯国君的欢迎，得到了赵国的爵位，还被齐国任用为丞相（另一说苏秦曾同时兼任六国丞相）。他极力促成诸侯各国联合起来（即合纵）对抗秦国，果然大小九个诸侯国“常以十倍之地，百万之众，叩关而攻秦”。另一位纵横家张仪起初则奔向其他诸侯国游说，得不到重用，滞留在楚国。苏秦设计将张仪逼入秦国，企图让张仪“能得秦柄”，以助苏秦的合纵大计得以成功。张仪入秦后，得到秦王的器重，从此以后这位纵横家就专干起“连横”的“勾当”来了。所谓连横，就是要拉拢或压服一个或几个诸侯国与秦国结成同盟，在合纵阵营中楔入亲秦势力，达到分化反秦联盟的目的。在战国后期的几十年里，诸侯各国的军事行动就是围绕着合纵与连横进行的。

连横的成功曾经使秦军取得了一连串的重大胜利，不过其中有不少胜利却并未给秦国带来实质性的好处。其主要原因在于军事战略目标飘移不定，常常越过邻近的诸侯国去进攻敌对国家。这种劳师袭远的军事行动不仅增大了

军事费用，更主要的是不能为秦国增加一尺一寸的土地。对于这一点，逃往秦国的魏人范睢看得非常清楚。他向秦王提出："今王不如远交而近攻，得寸则王之寸也，得尺亦王之尺也。"这是发生在公元前270年的事情。由此可知，在秦始皇帝出生前11年，远交近攻的军事战略便已诞生了。

远交近攻战略较之一般意义上的连横战略，已是大进了一步。在以后的三十几年里，秦国军事行动的打击重点始终放在近邻韩、魏、赵三国上，所战多胜，秦国的疆域一年比一年扩大，国力一年比一年强盛。待到秦始皇亲政时，东方六个诸侯国中已经没有哪个能单独与秦国抗衡了。

秦国虽然强大，也还是要时刻防备六国形成新的合纵。从单独的诸侯国来看，秦国是惟一的一流强国，其余六国均属二三流之列，但是六国假如联合一致对付秦国的话，合纵的力量却还是大大超过秦国。秦国国尉尉缭十分担心这一点；原来是吕不韦的亲信、后来受到秦始皇帝器重的李斯也认为，秦国之强大，完全可以消灭各个诸侯国，完成统一天下的大业，但一旦"诸侯复彊（强），相聚约从（纵）"，那么秦国就很可能失去千载难逢的好机会。李斯提出："先取韩以恐他国"；韩非向秦王提出的战略更为具体："破天下之从（纵），举（灭）赵亡韩，臣（和）荆（楚）、魏，亲齐、燕，以成霸王之名。"他并且进一步分析："赵国灭亡则韩国也无法存在，韩国一亡则楚、魏两国就不能自立，楚、魏一旦不能自立，则是攻伐

这两国的极好时机，同时也可削弱东方的齐国和燕国。”应当说，尉缭、李斯、韩非的这些策略，既继承了远交近攻的军事方略，并且又发展了它，使得这一方略的实施更为周密和稳妥。秦始皇基本全盘采纳了这些建议。从统一六国战争的全过程来看，秦始皇实施远交近攻战略很有一些特色。

特色之一：避强击弱，务求必克。秦始皇帝的最初决策，是“先取韩以恐他国”。因为韩国是六国中最为虚弱的国家，强秦击灭弱韩，确实是易如反掌之事。后来事态的发展出现了一些意外，统一战争不是从攻韩，而是从攻赵开始的，这个变化仍然贯彻了避强击弱的策略，因为赵国大举伐燕，国内兵力空虚，确实成了弱敌，若不是赵王急速调回边将李牧，秦军很可能席卷整个赵国。李牧尽管挡住了秦军的攻势，但赵国已经丢失了不少领土，军队遭到了重大损失，而秦国“沿黄河南北形成腰斩六国之势，使山东六国‘以绝从（纵）亲之要（约）’，难以互相支援策应”。另外从全局看，比起楚国、齐国来，赵国仍属较弱之国，秦军移师赵国，并未违背避强击弱、先弱后强的策略。在以后的战争中，秦始皇坚定地实施避强击弱、务期必克的策略便越来越明显：灭赵受挫后，及时移师韩国，只用一年多时间便彻底灭亡了韩国；然后，趁赵国突遭天灾人祸，国力极度衰弱之际，没费大力又击灭了这个敌国；击灭燕、魏仅用两年时间；攻楚的第一回合，秦始皇由于轻敌而受到挫折，但第二个回合便击灭了这个南方大国；灭齐时，秦军已成摧枯拉朽之势。

特色之二：由近及远，稳扎稳打。这是由远交近攻战略方针所决定的。秦军首先击灭的韩、赵两国，是并邻与秦国东部接壤的国家，位于中原地带。而秦国的东部物产丰富，人口众多，是理想的战争基地。秦国从这里开始统一天下的战争，既有利于秦军补充兵员、粮秣，又能一举从腹部完全割断其余四国的联系，从根本上断绝这几个国家重新联合起来对付秦国的可能。秦军尔后的打击方向相继选在燕国和魏国，仍然是贯彻了由近及远的策略，同时也是巩固已得赵地、韩地的必要之举。等到秦军兵临楚、齐二国时，齐国已陷入重重包围之中，而楚国也无力自保了。特别应当指出的是，秦始皇这种由近及远、稳扎稳打的策略，便得秦军得一城便可稳定一城，得一国便可巩固一国，因为这些城堡和诸侯国在被击灭之后迅速与秦国的本土连在一起，秦廷的接收工作与军事胜利几乎同步进行，其强有力的政治控制如油渍四溢般地迅即蔓延，诸侯国贵族的残余势力妄图卷土重来的任何企图终如一枕黄粱而已。

特色之三：集中兵力，各个歼敌。秦始皇帝的统一战争开始以后，山东六国的“纵亲之约”便从此绝迹了，这充分说明秦国的远交近攻战略运用得十分成功。在这种情况下，秦始皇帝始终保持着清醒的头脑，在兵力使用上贯彻了集中兵力各个歼敌的指导方针。纵观整个战争过程，秦军在一定时期内的战略打击目标通常只有一个。如前所述，单个诸侯国的力量是无法与秦国抗衡的，秦国每次只选择一个打击目标，就确保秦军总能取得战略上的压倒优

势，达成战争的速战速决。另一方面，这一方针的顺利实施，也从客观上起到麻痹其他诸侯国的作用。试想，假如秦国在同一时期内选择两个以上的战略打击目标，就有可能同时触及两个甚至更多的诸侯国，这些诸侯国为了自身的命运，便会抛弃一切成见，而重新形成合纵，这对秦国是非常不利的。秦国只选择一个战略目标，使得暂时未遭打击的诸侯或心存侥幸，或慑于秦国的强大，或见二虎相争，暗自庆幸，而袖手旁观，这就便宜了秦国，使它不必担忧可能陷入两线、三线作战的困境。等到秦国的兵锋突然转向另一个诸侯国时，这个诸侯国只能悔之已晚。秦军也偶尔有同时在两个方向上作战的情形，即使如此，它的主要目标也只有一个，另一个方向上的行动，要么是起牵制、阻击或试探性的作用，要么是在大功已经告成后完成一些善后事项。总之，秦始皇在击灭六国的过程中，其战略步骤是环环相扣，井然有序的，犹如演出了一幕紧凑、精彩的话剧。

在实施远交近攻战略的过程中，秦始皇在决策方面也曾出现过一些失误，这些失误主要是他的轻敌所致。秦军首先攻赵，虽取得重大胜利，但未达成击灭之目的。更主要的是浪费了好几年的时间，这是由于秦始皇对赵国尚有较强的实力，特别是还有李牧这样的优秀将领等实情估计不足。如果秦国能贯彻既定方针首先灭韩，然后图赵，则胜利的步伐可能更快些。公元前225年的南下击楚，秦始皇以为只用20万大军便能将楚击灭，未曾料到反遭惨败，其中教训除了秦军领兵元帅李信举止失措之外，兵少也是

原因之一。好在秦始皇能立即发觉自己的失误并采取补救措施，才使得这些失误基本没有危及全局。

远交近攻，这是分化瓦解敌方联盟，各个击破，结交远离自己的国家而先攻打邻国的一种计谋。当实现军事目标的企图受到地理条件的限制难以达到时，应先攻取就近的敌人，而不能越过近敌去打远离自己的敌人。为了防止敌人结盟，要千方百计去分化敌人，各个击破。消灭了近敌之后，“远交”的国家又成为新的攻击对象了。“远交”的目的，实际上是为了避免树敌过多而采取的外交诱骗。人们在利用这一应变之计时，要注意利从近取，害以远隔为原则。

舍得皮肉吃苦，换来更大利益

人不自害，受害必真；假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

人不自害，受害必真；假真真假，间以得行：（正常情况下）人不会自我伤害，若他受害必然是真情；利用这种常理，我则以假作真，以真作假，那么离间计就可实行了。

童蒙之吉，顺以巽也：语出《易经·蒙》封（封名解释见“借尸还魂”）。本卦六五·《象》辞：“童蒙之吉，顺以巽也。”本意是说幼稚蒙昧之人所以吉利，是因为柔顺服从。

本计用此象理，是说采用这种办法欺骗敌人，就是顺

应着他那柔弱的性情达到目的。

苦肉计：人们都不愿意伤害自己，如果说被别人伤害，这肯定是真的。己方如果以假当真，敌方肯定信而不疑。这样才能使苦肉之计得以成功。此计其实是一种特殊作法的离间计。运用此计，“自害”是真，“他害”是假，以真乱假。己方要造成内部矛盾激化的假象，再派人装作受到迫害，借机钻到敌人心脏中去进行间谍活动。

周瑜打黄盖——一个愿打，一个愿挨，这已是尽人皆知的故事了。两人事先商量好了，假戏真作，自家人打自家人，骗过曹操，诈降成功，火烧了曹操八十三万兵马。

春秋时期，吴王阖闾杀了吴王僚，夺得王位。他十分惧怕吴王僚的儿子庆忌为父报仇。庆忌正在卫国扩大势力，准备攻打吴国，夺取王位。

阖闾整日提心吊胆，要大臣伍子胥替他设法除掉庆忌。伍子胥向阖闾推荐了一个智勇双全的勇士，名叫要离。阖闾见要离矮小瘦弱，说道：“庆忌人高马大，能力过人，如何杀得了他?”要离说：“刺杀庆忌，要靠智不靠力。只要能接近他，事情就好办。”阖闾说：“庆忌对吴国防范最严，怎么能够接近他呢?”要离说：“只要大王砍断我的右臂，杀掉我的妻子，我就能取信于庆忌。”阖闾不肯答应。要离说：“为国亡家，为主残身，我心甘情愿。”

吴都忽然流言四起：阖闾弑君篡位，是无道昏君。吴王下令追查，原来流言是要离散布的。阖闾下令捉了要离和他的妻子，要离当面大骂昏王。阖闾假借追查同谋，未杀要离只是斩断了他的右臂，把他夫妻二人关进监狱。

几天后，伍子胥让狱卒放松看管，使要离乘机逃出。阖闾听说要离逃跑，就杀了他的妻子。

这件事不但传遍吴国，邻近的国家也都知道了。要离逃到卫国，求见庆忌，要求庆忌为他报断臂杀妻之仇，庆忌接纳了他。

要离果然接近了庆忌，他劝说庆忌伐吴。要离成了庆忌的贴身亲信。庆忌乘船向吴国进发，要离乘庆忌没有防备，从背后用矛尽力刺去，刺穿了胸膛。庆忌的卫士要捉拿要离。庆忌说："敢杀我的也是个勇士，放他走吧！"庆忌因失血过多而死。

要离完成了刺杀庆忌的任务，家毁身残，也自刎而死。

王佐断臂的故事也是运用苦肉计的一个典范。

应变时，巧施苦肉计的人在南宋时也有人在。例如，苦肉计王佐断臂，策动陆文龙反金就是其中一例。南宋时，金兵南侵，金兀术与岳飞在朱仙镇摆开决战的战场。金兀术有一义子，名叫陆文龙，这年十六岁，英武过人，是岳家军的劲敌。陆文龙本是宋朝潞安州节度使陆登的儿子，金兀术攻陷潞安州，陆登夫妻双双殉国。金兀术将还是婴儿的陆文龙和奶娘掳至金营，收为义子。陆文龙对自己的家世完全不知。

与"火烧赤壁"中周瑜的"苦肉计"相媲美的是盟军的"肉馅"行动。

1943年6月，当盟军攻占了潘特莱里亚这个小岛时，盟军的意图对于最高统帅部来说，似乎已经昭然若揭了。

正如丘吉尔所说，“除了傻瓜，谁都会明白下一步是西西里”。从总体上来说，攻占西西里岛必须拥有优势的兵力，没有这个条件，要夺取胜利是困难的。而盟军兵力有限，惟一的办法是把希特勒的防御重点调离西西里，从而使盟军登陆兵力相对西西里守军处于优势地位。那么，能够用什么办法来迷惑希特勒呢？经过研究，盟军决定利用希特勒可能作出的一个判断，即西西里是一个过于明显的目标，太突出，难以达成奇袭的效果，因而盟军打算在南欧沿海其他地区大规模登陆。为了掩盖代号为“爱斯基摩人”的进攻西西里岛的行动，必须使希特勒相信盟军企图入侵两个地方：一是入侵希腊以便向巴尔干推进，一是入侵撒丁岛以作为进攻法国南部的“跳板”。

当时，德国人正在千方百计地搞到盟军的进攻计划。那么，如何把盟军的假意图让希特勒相信呢？英国海军少校尤恩·蒙太古设计了一个身藏绝密文件的“马丁少校”的尸体落入德军之手的方案，这就是代号为“肉馅”的诈骗计划。

这个计划的内容是，找一具死于肺炎，肺内有积水的尸体，用潜艇抛进大海，利用潮汐将尸首冲上德国占领区或者亲德国家海岸，让德国人相信他是溺水而亡，并最终相信尸体携带的公文包里的文件的真实性。

蒙太古给尸体取了个名字叫“马丁”，并授他少校军衔，在皇家海军陆战队服役。“马丁”少校携带的文件中，有蒙巴顿海军上将写给地中海海军总司令坎宁汉海军上将的信，信中说，马丁少校将递送参谋部副总参谋长奈伊将

军写给指挥北非英军亚历山大将军的私人信件。还有一封蒙巴顿写给艾森豪威尔将军的信，内容是关于艾森豪威尔将要撰写的一本有关联合作战的小册子的前言问题。这几封信的内容表面上写别的事，但却遮遮掩掩地透露点情报，循着这个情报可以顺藤摸瓜地测知美英盟军要在希腊登陆。

考虑到德国人可能奇怪为什么一个少校能受托携带这样重要的文件，蒙太古给马丁一个可信的身份。蒙巴顿在信中向坎宁汉推荐马丁少校，说他是个应用登陆艇专家，在将来的登陆战役中是个难得的人才，希望战役结束后，立即把马丁还回来，并顺便带回点“沙丁鱼”，这暗示盟军把撒丁岛作为第二个登陆点。

为了增加马丁少校这个人物的可信度，还给他安排了一些私人物品：一份情书和未婚妻的照片，一封从劳伦德银行行长那里搞来的措辞文雅的催款信，一张透支 7 英镑 19 先令 2 便士的银行存折，一张向邦德街的菲利普国际珠宝商赊、购订婚戒指的 53 英镑账单，并特别注意了收据单和存根上的日期。此外，还有 5 英镑、3 英镑钞票各一张，海军证件一张，两张戏票，一张联合作战司令部通行证，还有一串钥匙、笔记本、香烟、公共汽车票等。

1943 年 4 月 19 日，“六翼天使”号潜艇启航，10 天后，在西班牙南部韦尔瓦外海浮出水面，把马丁少校的尸体放入水中。不久，一位渔民发现了尸体并把它拖到港口，公文包依然用链子系在尸体上。西班牙军警对尸体进行检查、拍照，之后把尸体拖走。接着此事便被报告给英

国驻西班牙海军武官希尔加斯中校。

自战争开始以来，西班牙佛朗哥政府名义上保持中立，实际上与德国纳粹的关系始终密切。马丁少校的公文包很快落入德国情报人员手中。

希尔加斯小心谨慎地、深思熟虑地坚持不断向西班牙人施加压力，要求归还公文包。西班牙政府全面检查尸体和文件后，便将尸体和文件还给希尔加斯。同时，英国海军公证司伤亡处把马丁少校的名字登记在阵亡将士登记册上，6月4日，《泰晤士报》公布了一批包括马丁少校在内的阵亡将士名单，并发了讣告。

蒙太古接到从马德里送回的马丁少校所携带的公文包，立刻送到技术侦察处检查，终于从夹在纸上的夹子是干的这个疑点，发现文件已被德国人用盐水软化纸张的技术方法拆开了。德国人上套了。

接着，德国间谍按照文件提供的线索去英国证实。当然，他证实的结果是：马丁少校是真的！

5月12日，希特勒据此召开了最高统帅部作战会议，他命令："所有与地中海防御有关的德军指挥部迅速密切合作，利用全部兵力和装备，在所剩不多的时间内，尽快加强这些特别危机的地区。对撒丁岛和伯罗尼撒（位于希腊南部）采取的措施要先于一切。"

奉希特勒之命，隆美尔陆军元帅被派往希腊，组织一个集团军群，会同随后从法国南部调来的第一装甲师，在希腊东部的爱琴海域设下三道防御地带。后来，希特勒又从苏德战场抽出2个装甲师，9天内抵达希腊。同时，他

又把党卫旅派往撒丁岛，从西西里岛抽出装甲部队加强科西嘉岛的防卫。而在盟军要登陆的西西里岛，德军的防御力量却较弱。

1943年7月9日至10日凌晨，盟军3200艘舰船载着16万英、美军，在3680架飞机的掩护下，在西西里岛东南方登陆，由于德军在此兵力不足，无力阻挡盟军的攻势，很快被逐出西西里岛。德意军伤亡及被俘共227000余人，损失飞机600架，各种大炮500门，各种车辆近万辆；美、英盟军仅伤亡21000余人——由于“肉馅”行动取得巨大优势，终于使盟军以小的代价换取了大的胜利。

巧用苦肉计，善用苦肉计，应变自如，这是足智多谋的表现。

突发事件当前，眉头一皱化险

天有不测风云，人有旦夕祸福。当天灾人祸突然降到自己的头上，如何立即化险为夷，这就要发挥每一个人的聪明才智，迅速地想出锦囊妙计。眉头一皱计上心来，以计解危。尤其是在一旦事态紧急时，千万不要自乱脚步。要冷静地思考，想出妙计作出快速应变。

自古至今，自中至外，在战场上，在商场上，在情场上，在竞技场上，在人生的旅程中，无数足智多谋的人在遇到各种各样突如其来的变化中都善于运用急中生智这一应变战术，解决了困境与险情，保住了生命，保住了他人，保住了财物。

东魏侯景等人把独孤信围困在金墉。独孤信向北魏丞相宇文泰请求援救，宇文泰便带领军队前往。进军至廛东，侯景等人的部队连夜解围跑了。宇文泰带领轻骑追击侯景，追到黄河边上，侯景和宇文泰交战，宇文泰的战马中了流箭，惊伤而飞跑，宇文泰从马上颠跌下来。东魏兵赶了上来，宇文泰手下的人都跑散了，只有都督李穆在身边。李穆下马，用马鞭打着宇文泰的背说："你不过是一个陇东小兵，你们的首领到哪里去了，你为什么一个人留在这里?"东魏追兵听了，并不把宇文泰当作贵人，继续向前追赶。李穆把自己的马给了宇文泰，和宇文泰一起逃跑了。魏兵见宇文泰回来，士气大振，追击东魏兵，把东魏兵打得大败。

东晋时，苏峻作乱，庾氏家族的人都逃散了。庾冰当时是吴郡太守，单身一人逃亡。官吏、百姓都离他而去，只有一个郡里的士兵用小船载庾冰出钱塘口，用粗竹席盖在他身上，遮掩起来。当时苏峻悬赏寻找庾冰，搜索得很紧急，到处设置了盘查站。那士兵把船停泊在集市的码头上就去喝酒，假装喝得大醉才回来。他挥舞着船桨对着船说："到哪里去找吴郡太守庾冰呢？这船下便有。"庾冰十分紧张，然而又不敢动弹。监察见那只船很小，很狭，认为那士兵是说醉话，不再怀疑这条船。就这样，那士兵把庾冰平安送过钱塘江，寄居在山阴魏家，庾冰因此而得免于祸。后来事情平息了，庾冰想报答那个士兵，问他想要什么。那士兵说："我出身卑下，不希望要名望和职位。年轻时赶车很辛苦，常常为不能痛痛快快地喝酒而感到遗

憾。您要是能在我的余年让我有足够的酒喝，我就满足了，再没有别的需求。”庾冰便替他盖了一座房子，买了奴婢，让他家里藏上百斛的酒，够他喝一辈子的。当时人认为这个士兵不仅有智，而且也是个通情达理的人。

晋元帝司马睿的叔父东安王司马繇，被成都王司马颖杀害，司马睿跟从晋惠帝住在邺，害怕这场灾祸将涉及到自己，便秘密地出逃。由于司马颖事先通知关口和渡口不准贵人通过，所以到了河阳，就被管理渡口的官员拦住了。他的随从宗典后到，走上来用马鞭子掠在司马睿的身上，对他说：“你这个管理宾馆的舍长，现在官方禁止贵人通过，你也在被禁之列吗?”说完之后就哈哈大笑，这时管渡口的官员才放司马睿过去。

冯梦龙《智囊》中记载：后梁的邹景温在徐州总管军务，他身边有一名仆人，擅弄拳脚，劲强力勇。一日，这名仆人与他的妻子两人骑着驴单独外出。当他们路过芒砀山时，路两旁突然窜出几名持刀的强盗，这名仆人还未反应过来，被强盗一刀杀死，他的妻子急中生智，大声说：“真痛快！今天才把我的耻辱洗雪了。你这恶人，把我劫掠到此地，百般侮辱，你现在总算死了，真是苍天有眼呀。”强盗们听了她的话，信以为真，就没有杀她，而是带着她和毛驴一起赶路。等到他们来到一个村子歇息，仆人的妻子看到一家门口放有铠甲、兵器，就判定有官兵住在这里，她于是对强盗谎称要进入找点吃的东西。强盗没有怀疑，就让她去了。她找到官兵的首领，哭诉了自己的丈夫被害的经过。这位首领很同情她，就秘密召集人马，

一举将强盗消灭。

这位仆人的妻子临危不乱，大智大勇。知道自己要是吓得哭喊，不免要做刀下之鬼，她先是稳住强盗，等待时机，既保全了自己，又为丈夫报了仇，可真是一举两得。

因势利导，顺势而行

年羹尧是清朝一名著名的大将。他少年时骄横傲慢，不爱读书，动不动就打老师。家里先后为他请了3个教师，都被打跑了。这一来，没有人敢到他家里去教书了。

年羹尧的父亲非常忧虑，只得张榜招聘。一晃几个月过去了，仍不见一人来应聘。正在他父亲为此犯愁之时，有一位年过花甲的老先生来应聘。年羹尧的父亲说："感谢先生的好意，只是我这不肖的儿子恶习难改呀！"老先生满不在乎地回答："我早就听说了。没关系，就让我试试看吧！"羹尧的父亲见老先生态度坚决，喜出望外，当即留他在府上住下，并嘱咐儿子好好听老师的话，不要太放肆，不要无礼取闹。

新老师就这样走马上任。过了两三天，年羹尧便开始逃学了。老先生装作不知，也不去管他。如此过了三个月。一天，老先生关起门来拉胡琴。忽然，他的学生推门进来说："先生，我愿学这个。"可是刚学了一会儿，他又不肯学了。一天，老师又吹起胡笳来，羹尧和上次一样，热了一阵。很快又失去了兴趣。

这样又过了许多天，老先生在院子里练起拳棒来了。

这时年羹尧来了兴趣，看来看去舍不得离开。老先生说："听说你力气大，善搏斗，找几个人比一下怎么样?"年羹尧满口答应，随即叫来16个身强体壮的仆人跟他比武。结果他挥动棍子，呼呼生风，把仆人全部打倒了。老师一笑说："你敢和我比试吗?"年羹尧稍一犹豫，还真地与老师交上了手。谁知不到一个回合，老师不见了。原来老师不知何时已到了年羹尧的身后，他转过身来，"扑通"一声给老师跪下，一再央求老师教他拳棒。老师拿出一卷书交给他说："你先认真地读一读这本书吧!"年羹尧迷惑不解地问："我学的是搏斗，读书有什么用?"老先生回答说："学搏斗，不过是打败一两人，读此书则能打败千千万万个人啊!"

年羹尧沉思片刻，觉得有理。从此以后，渐渐养成了读书的习惯。

善于诱导是劝说成功的关键，这是在仔细分析了对方的特点后而采取的一种方法。因势利导，犹如顺水行舟，水到渠成。《史记·孙子吴起列传》："善战者，因其势而利导之。"从这些记述中我们可以看出针对不同的秉性特征、兴趣爱好以及某种观念，采用不同方法加以引导，就会使其明白其中原委。

生活中不可避免地发生许多强人所难的事情，面对强大的对手，一不要惊慌，二不要气馁，而是要避其锋芒，巧夺智取。俗话说："眉头一皱，计上心来。"只要你巧妙地利用智慧，再强大的对手也会变得渺小。

还是那个年羹尧。有一次出师不利，溃败途中连杀无

辜百姓来除却晦气。此后又碰到一位秀才，将军提刀怒问：

“大胆书生，竟敢拦大军之道，你说我杀你，还是不杀你?”

书生坦然答道：“杀与不杀，全在将军一举，小生不敢妄断；不过，将军或许不会杀我。”

“如果我偏偏要杀你呢?”

“杀我，将不失将军之威。”

“不杀你呢?”

“不杀我，更不失将军之德。”

年羹尧听罢此言，转怒为喜，不但没杀这书生，而且令部下送了些银两给了这秀才。

人生是一部书，但书的内容却不尽相同，从英雄贤哲到芸芸众生，无不以刀、笔、心、血书写着自己的人生哲学，人生哲学充满最多的情和爱。生活中为人求情、代人办事常常遇到令人不满意情况，可是只要你学会婉曲的表达方法，旁敲侧击，往往能起到意料不到的效果。

韩国修筑新城的城墙，规定限十五天完工。大臣段乔负责主管此事。有一个县拖延了两天，段乔就逮捕了这个县的主管员，将其囚禁起来。于是这个官员的儿子便设法解救父亲，就找到管理疆界的官员子高，让子高去替父亲求情。子高答应了这件事。

一天，见了段乔后，子高并不直接提及释人的事，而是和段乔共同登上城墙，故意左右张望，然后说：“这墙修得太漂亮了，真算得上是一件了不起的功劳。功劳这样

大，并且整个工程结束后又未曾处罚过一个人，这确实让人敬佩不已。不过，我听说大人将一个县里主管工程的官员叫来审查，我看大可不必，整个工程修建得这样好，出现一点小小的纰漏是不足为奇的，又何必为一点小事影响您的功劳呢。”

段乔见子高如此评价他的工作，心中甚是高兴，然后又听子高的见解也在情理之中，于是便把那个官员放了。

那个官员之所以能够获免，原因大多在于子高的求情。子高把一顶高帽子给段乔带上，然后就事论题，深得要领，不能不令人拍案叫绝。其实一般人都存在顺承心理和斥异心理，对那些合自己心意的就容易接受，因此顺应事物的发展规律，巧言游说，便容易成功。然而这种方法不仅可用来求情，而且可用来讽刺，虽不点入正题，却也侧重利害。

齐国的辩士田骈，他标榜自己不喜欢做官，以此自命不凡。实际上，他依附于权贵，气派和势力比做官的还足。

他朋友云奇一天来到他的府中，对他不肯为官的骨气表示极为钦佩并表示愿做一个小仆人。

田骈喜不自胜，问道：

“您是从哪里听说我不做官主张的?”

“听我隔壁的女人说的。”

“她也知道我?”

“不但知道，而且还说您是她的楷模呢!”

“她是什么人?”田骈更感兴趣地发问。

“她是个洁身自好的人，早就发誓不嫁人。可是今年30，却生过七个儿子；她虽然没有出嫁，可比出嫁的人还会生儿子。”

“这…这…”田骈有口难言。

从这段故事中我们不难看出云奇是采用旁敲侧击的方法，指桑骂槐，痛骂了田骈一番。生活中有许多事情便是这样的，旁击侧敲更甚于正面斥责。

从前，有个地主，为人奸诈，常常出些难题刁难长工。

有一年腊月二十七，地主把一个长工叫到跟前说：“你听着，我的独生儿子要娶媳妇啦。你得给我办好三桩事：第一桩，你给我做一张天那样大的床，准备给客人睡觉；第二桩，你得送我山那么重的肉，准备给客人吃；第三桩，你得送我海那么深的酒，准备给客人喝。三天之内给我办好。办不好，今年的工钱你就别指望啦！”

长工回到家里，长吁短叹，把这事告诉了妻子。妻子笑了笑，对丈夫说：“这好办。”说着交给丈夫一把尺、一杆称和一个罐子，说：“你拿着这三样东西，到地主那里去。把尺给他，叫他量量天有多大，这样你才好做床；把秤给他，叫他称称山有多重，这样你好准备肉；把罐子给他，叫他测测海，这样你才好准备酒。”

长工喜滋滋地带着三样东西去见地主，要地主量天、称地、测海。他对地主说：“我等着你告诉我三个确数，才好替你办事，要不，耽误了你儿子结婚，不能怪我呀！”

地主傻了眼，一句话也说不出来。

1954年，瑞士日内瓦会议，周恩来碰到了美国国务卿杜勒斯。当时，朝鲜战争刚刚结束不久。周恩来落落大方，不记前仇，伸出手去跟杜勒斯握手，不料杜勒斯心胸狭窄，把手缩了回去。

谁料周恩来一点也不在乎，笑着说："在朝鲜，我们志愿军一伸手，你们美国兵就一个劲地往后退！这个毛病，今天怎么传染给国务卿先生啦！"经周恩来这么一说，杜勒斯难堪极了！

第二天，有个仇视中国的西方记者，假惺惺地走到周恩来面前，伸出手主动与周恩来握手，握了以后故意大声嚷嚷："我太糊涂了！我怎么与东方的好战分子握手了！"说罢，便从口袋里取出手帕，擦自己的手。一边擦，一边说："Too dirty！Too dirty！"（太脏！太脏）擦了后，又把手帕塞回自己的口袋里。

周恩来皱眉，也摸出一方手帕，把自己的手擦了又擦，擦后，随即把手帕扔进痰盂，说："这块手帕，再也洗不干净了！"

这么一来，那记者真可谓手足无措了。

朱哈的朋友和他打赌：假如他能在旷野过一个冬夜，他们就为他举行一个宴会，条件是不能烤火。假如他办不到，他就请大家吃饭。朱哈表示同意。晚上，他来回搬运石头，使身上变得暖和。第二天，朋友问他："你是怎么抵御寒冷的？"

朱哈说："离我一米远有一缕灯光，我靠它取暖。"

朋友们听说，齐声说："你违背了条件，该请我们吃

饭。”

大家约定三天后举行午餐到了第三天，大家如约前来。从中午等到黄昏还不见进餐，便问朱哈：“怎么迟迟不开饭?”

朱哈说：“你们来看，饭还没熟。”

众人随他出门，只见在一棵树上高高挂着一口锅，下面放着一盏灯。大家见了高喊道：“你发疯了！一盏灯，又放这么远，能烧开锅吗?”

朱哈笑道：“你们真健忘！三天前你们还以为我在一米远处可以用小灯取暖，今天怎么不相信在一米远处的小灯能烧开锅呢?”

以上这几个故事说的是这样一个道理：以其人之道还治其人之身。人世间事情纷绘复杂、变化莫测，让人难以捉摸，而且更有许多怪脑袋的人想尽办法耍些小聪明。对于这种人，心地宽广者一笑了之，然而大多数人认为还是惩治他一下，让他自食其果，从而起到警告的目的，真是多行不义必自讨苦吃。

事情一般都有两个方面，好的一面，坏的一面。地主自以为如此可以难住长工，可是事情往往出人意料，出乎他的主观臆想，结果自己搬石头砸自己的脚，哑巴吃黄连——有苦说不出。

对付这种人，我们前人已给了我们最妙的方法，用他们自己的话去堵他们的嘴。中国有句老话“来而不往，非礼也”，用在此处再也恰当不过。人生在世切不可锋芒毕露，要慎尔言，慎尔行。要发扬我们的民族传统，凡事要

留有余，不可尽。

生活中时不时让人“尴尬”，常常莫名其妙地被人抛到不知所措的境地。这时，假如你没有思想准备，没有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，以消除你面临的僵局。

有一回，老诗人严阵和青年女作家铁凝等访问美国。一次，去参观一所博物馆，开馆时间未到，他们便在广场上散步。恰巧有两位美国老人在旁休息，看见中国人来，他们很高兴地迎上来交谈，说中国人是他们最为敬仰的。其中一位老人为表达这种崇敬的感情，热烈地拥抱铁凝，并亲吻了一下。铁凝十分尴尬，不知所措。另一位老人也抱怨那老人说，中国人不习惯这样。那拥抱过铁凝的老人，像犯了错误似的呆立在一旁。严阵走上前去，用一句话打破了僵局。他微笑着说：“呵，尊敬的老先生，你刚才吻的不是铁凝，而是中国，对吧?”那老人马上笑道：“对，对！我吻的是铁凝，也是中国！两种成分都有。”尴尬气氛在笑声中烟消云散了。

看来，遇到紧急情况，应尽力以新话题、新内容引申转移，千万别抱泥一头，执着不放，那会弄得僵持不下，导致更为难堪的局面。

在社交场合，当你与人交谈时，可能会遇到难以解答的提问，出乎意料的申述，咄咄逼人的论辩、气势汹汹的责难……面对这些窘境，你该怎么办呢?

有些问题，正面回答很难讲清楚，可以巧妙地避开话锋，说说另一些相关内容，通过旁敲侧击，引导听话人深

思，在思考中自求答案。

生活中，不仅有善意的好人，也有不少怀有恶意的坏人。有时，在你不知不觉中陷入困境，这就非常需要急中生智来对付。

在一列车上，一位身着便服的侦察员走进厕所。冷不防，一个艳装妙龄女郎一闪身也挤进了厕所，反手将门关上："先生，把你的手表和钱包给我。否则，我就喊你侮辱我！"

一切来得这么突然。侦察员深知，在厕所里没有其他人，辩解是毫无作用的了；稍一迟缓，这个女郎立即会使自己身败名裂的。陷入困境的侦察员临机应变，突然张着嘴巴，不停地"啊，啊"，装成一个十足的哑巴，表示不懂女郎说些什么。

女郎为难了，赶忙打手势。侦察员仍然窘急地"啊啊"着。女郎失望了，真倒霉，偏偏碰上了个哑巴！她正想转身离去。此刻，"哑巴"一把抓住女郎，抽出钢笔递给她，打手势请她将刚才说的话写在手上。女郎不禁转忧为喜，接过钢笔就在侦察员的手上写道："把你的手表和钱给我。不给，我就喊你侮辱我！"侦察员翻转手掌，抓住女郎说话了："我是便衣警察，你犯了抢劫罪，这就是铁的证据！"

女郎目瞪口呆……

这位便衣警察就是因势利导，靠机智和勇敢战胜了犯罪分子。

无论是与人交谈，还是与人相处，或是遇到坏人，只

要你有灵敏的思维、娴熟的技巧，在困境中急中生智，你就能立于不败之地。

三十六计，走为上计

应变之计极多，但三十六计，有时还是走为上计为好。

走为上，指在敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划的主动撤退，避开强敌，寻找战机，以退为进。这在谋略中也应是上策。

这句话，出自《南齐书·王敬则传》："檀公三十六策，走为上计。"其实，我国战争史上，早就有"走为上"计运用得十分精彩的例子。

春秋初期，楚国日益强盛，楚将子玉率师攻晋。楚国还胁迫陈、蔡、郑、许四个小国出兵，配合楚军作战，此时晋文公刚攻下依附楚国的曹国，深知晋楚之战迟早不可避免。

子玉率部浩浩荡荡向曹国进发，晋文公闻讯，分析了形势。他对这次战争的胜败没有把握，楚强晋弱，其势汹汹，他决定暂时后退，避其锋芒。于是对于外假意说："当年我被迫逃亡，楚国先君对我以礼相待。我曾与他有约定，将来如我返回晋国，愿意两国修好。如果迫不得已，两国交兵，我定先退避三舍。现在，子玉伐我，我当实行诺言，先退三舍（古时一舍为三十里）。"

他撤退九十里，仗着临黄河，靠太行山，相信足以御

敌。他又在事先派人往秦国和齐国求助。

子玉率部追到城濮，晋文公早已严阵以待。晋文公已探知楚国左、中、右三军，以右军最薄弱，右军前头为陈、蔡士兵，他们本是被胁迫而来，并无斗志。子玉命令左右军先进，中军继之。楚右军直扑晋军，晋军忽然撤退，陈、蔡军的将官以为晋军惧怕，才要逃跑，就紧追不舍。忽然晋军中杀出一支军队，驾车的马都蒙上老虎皮。陈、蔡军的战马以为是真虎，吓得乱蹦乱跳，转头就跑，骑兵哪里控制得住。楚右军大败。晋文公派士兵假扮陈、蔡军士，向子玉报捷："右师已胜，元帅赶快进兵。"子玉登车一望，晋军后方烟尘蔽天，他大笑道："晋军不堪一击。"其实，这是晋军诱敌之计，他们在马后绑上树枝，来往奔跑，故意弄得烟尘蔽日，制造假象。子玉急命左军并力前进。晋军上军故意打着帅旗，往后撤退。楚左军又陷于晋国伏击圈内，遭到歼灭。等子玉率中军赶到，晋军三军合力，已把子玉团团围住。子玉这才发现，右军、左军都已被歼，自己已陷重围，急令突围。虽然他在猛将成大心的护卫下，逃了性命，但部队伤亡惨重，只得悻悻回国。

这则故事中晋文公的几次撤退，都不是消极逃跑，而是主动退却，寻找或制造战机。所以，"走"，是上策。

楚庄王为了扩张势力，发兵攻打庸国，由于庸国奋力抵抗，楚军一时难以推进，庸国在一次战斗中还俘虏了楚将杨窗。但由于庸国疏忽，三天后，杨窗竟从庸国逃了回来。杨窗报告了庸国的情况，说道："庸国人人奋战，如

果我们不调集主力大军，恐怕难以取胜。”

楚将师叔建议用佯装败退之计，以骄庸军。于是师叔带兵进攻，开战不久楚军佯装难以招架，败下阵来，向后撤退。像这样一连几次，楚军节节败退。庸军七战七捷，不由得骄傲起来，不把楚国放在眼里，于是军心麻痹，斗志渐渐松懈，慢慢失去了戒备。

这时，楚庄王率领增援部队赶来，师叔说：“我军已七次佯装败退，庸人已十分骄傲，现在正是发动总攻的大好时机。”楚庄王下令兵分两路进攻庸国。庸国将士正陶醉在胜利之中，怎么也不会想到楚军突然杀回，仓促应战，抵挡不住。楚军一举消灭了庸国。

师叔七次佯装败退，是为了制造战机，一举歼敌。

古人说：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。如宋毕再遇与金人对垒，度金兵至者日众，难与争锋。一夕拔营去，留旗帜于营，豫缚生羊悬之，置其前二足于鼓上，羊不堪悬，则足击鼓有声。金人不觉为空营。相持数日，乃觉，欲追之，则已远矣（《战略考·南宋》）。可谓善走者矣！

敌方已占优势，我方不能战胜它，为了避免与敌人决战，只有三条出路：投降，讲和，撤退。三者相比，投降是彻底失败，讲和也是一半失败，而撤退不算失败。撤退，可以转败为胜。当然，撤退决不是消极逃跑，撤退的目的是避免与敌主力决战。主动撤退还可以诱敌，调动敌人，制造有利的战机。总之，退是为进。

世人常说好汉不吃眼前亏，在敌强我弱的情况下，如果能打得赢就打，打不赢就走，以待机再战。这一计在应变中如能巧用善用，实属明智之举。

将欲取之，必先予之

“舍不得孩子打不着狼”，这是告诉人们要想取之，必先予之。正如钓鱼还得有鱼饵，无鱼食诱之，是不可能让鱼白白上钩的。

老子云：“将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲去之，必姑举之；将欲夺之，必固予之。”

这段话的意思是说，你想收敛它，就必须暂且扩张它；你想削弱它，就必须加强它；你想废弃它，就必须暂且支持它；你想夺取它，就必须暂且给予它。总之，你若是想从别人那里得到什么，就得先给他点什么。这就像农民种庄稼一样，要问收获，就须先给地里施肥。

在日常处事中，这一计谋常为某些缺德之徒运用。如果他是一位官员，他会给百姓一些小恩小惠，骗取民众的支持；如果他是一位商人，他会装出为对方着想的样子，让出一些无关紧要的利益，博取对方的好感，以求得高额利润；如果他是一位江湖骗子，他会投出一些有诱惑力的实物或信息，使人对他所言信以为真，或者暂且让你得到一点实惠，吊高你的胃口，让你觉得后面有大利可图而一步一趋地走入骗子设下的圈套。

这样的事例实在太多了。

郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便打邻邦胡国（即后之匈奴）的主意。但当时胡国是一个强大的国家，国王又勇猛善战，经常骚扰边疆。用武力固然不容易，想政治渗透根本也不可能，因为当时胡国的内情实在是一无所知。在这样文武无所施其技的时候，惟有采取逐步渗透的战略，不能不忍耐一下，派遣一个亲信到胡国去，打入其最高组织。

郑武公派了一个使者到胡国去，说要攀个亲戚，把自己的女儿嫁给胡国国王。国王听说自然万分高兴。这样，郑武公就做了胡国国王的岳父。

这位新夫人是负有使命的。她到了胡国，下足媚劲，把国王迷惑得昏头昏脑，日日夜夜，花天酒地，连朝也懒得上了，对国家大事简直置之不理。

郑武公知道了，心里暗自高兴。过了相当时期，他忽然召开了一个公开的秘密会议，出席的全是文武高级官员，商议着要怎样开拓疆土，向哪一方面进攻。

大夫关其思说："从目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都是守望相助的，有攻守同盟的，一旦有事，必会增强他们的团结，一致与本国为敌。惟有一条路比较容易发展，那就是向'不与中国'的胡国进攻，既可以得实利，名义上又可替朝廷征讨外族，巩固周邦。"

郑武公一听，把脸一沉反问他："你难道不知道胡国国王是我的女婿吗?"

关其思还继续大发议论，口沫横飞地说出一大套非进攻胡国不可的理由，特别强调国家大事，不可牵涉儿女私

情的话。

“放狗屁!”郑武公火了，厉声斥责他：“这话亏你说得出口！你要叫我于不仁不义吗？我想要我女儿守寡吗？好吧，你既然有兴趣叫人家做寡妇，就让你老婆先尝尝这滋味吧！左右！绑这家伙去斩了!”

关其思被斩的消息很快传到了胡国，国王更加感激这位岳父大人。他认为郑国再也不会找本国闹事，便放心了，更加纵情于声色之乐，渐渐地连边关都松弛下来，而且郑国的情报人员也可以自由出入。

郑武公已掌握了胡国军政内情，认为时机成熟了，突然下令，挥军进攻胡国。

各大臣都莫名其妙，连忙问：“大王！关大夫过去是因为建议进兵胡国而被斩首的，为什么隔不多久，又要伐胡呢！岂不是出尔反尔?”

“哈哈，哈哈……”郑武公大笑一阵后，摸摸胡子，向群臣解释：“你们根本不知兵不厌诈的妙用，这是我的‘欲取姑与’的计谋呀！我对胡国早就打定了主意，肯牺牲女儿嫁给他，是为了刺探其国防秘密，斩关其思也不外想坚定他的无外忧之虑的信心，使其放松防备，一到时机成熟，就出其不意，一下子就可以把胡国拿到手。”

“可是，大王!”其中一人说，“这样您的女儿不是要守寡吗!”

“还是关大夫说得对，国家大事，怎可以牵涉儿女私情呢?”

果然，郑军所到之处，势如破竹，仅几个回合，整个

胡国已入了郑国版图，那位快婿只空留一个脑袋去朝见岳父大人了。

行使此计谋，既要有一定的远见、智慧，也要有过人的耐心。

相传，汉初北方有一个东胡国，向邻国寻衅，派一位使臣到邻国晋见国王，要国王送东胡一匹千里马。邻国国王冒顿觉得自己的实力还不够强大，不足以与东胡抗衡，便采用欲取姑与的策略，答应将本国最好的一匹宝马送给东胡。冒顿的大臣们认为，我国的这匹千里马是先王遗留下来的，不可轻易送人。冒顿却微笑着说："我与东胡为邻，不能为了一匹马失了和气。"随即叫使者把马牵了回去。过了一段时间，东胡使者又带来国书，说东胡国王看上冒顿王妻子的美貌，要冒顿王把夫人送给东胡国王。冒顿的大臣们听后气愤万分，纷纷请求冒顿斩掉来使，发兵进讨东胡。冒顿又摇摇头说："他既然喜欢我的夫人，给他便是了，岂可为了一个女人，失去一个邻国?"东胡国王得了冒顿的良马、美人，日夜荒淫，并认为冒顿真的惧怕自己。于是，得意忘形，过了一段时间，他又遣使者向冒顿索要两国交界的宝地。冒顿群臣得信后，对如何应付意见不一，有的主张给予，有的则强烈反对。冒顿此时却勃然大怒，说："土地乃国家之根本，怎能给人!"接着喝令左右将东胡来使斩首，迅即向东胡出兵，东胡军队猝不及防，连战皆败，顷刻全军覆灭。冒顿直冲宫中，杀了东胡国王，尽灭其国。

再如，有两个骗子共同行骗，一个在外物色张罗对

象，一个住在旅馆里冒充是收购邮票的。一天，在外行骗的人遇上左某，两人素不相识，但左某很快被骗子的花言巧语迷惑了。骗子称，旅馆住着一个收旧邮票的人，每张可赚100元。左某以试试看的心理花300元先买了一张邮票，按照骗子说的房间，到旅馆果然卖了400元。左某见此生意赚头大，来钱快，何不大捞一把！于是又找到卖邮票给他的那位骗子，苦苦哀求再卖给他一些旧邮票，骗子装腔作势推辞了半天，最后同意将40张旧邮票卖给左某。左某东拼西凑，借来12000元，双手交给骗子，满心欢喜地接过那40张旧邮票，转身去旅馆卖邮票时，收邮票的人早已逃之夭夭，左某急忙回去找卖给他邮票的人，出早已不见人影。

说起来这两个骗子的骗术也不十分高明，而且漏洞百出，既然知道有人收购邮票，自己为什么不去，而把钱让别人赚？而这位左某之所以受骗，除了缺乏头脑之外，不就是只看到骗子所设的诱饵，而没有想到诱饵中的鱼钩吗？

总之“舍不得孩子打不着狼，”这应变之计告诉人们为了得必须先有所失，以“小失”得“大得”。当然，善良的人使用这计谋，恶人也会使用这计谋坑人蒙人骗人，这就需要善良的人们多加防范。

二、变通协调之谋

应变之要，先谋为本。上兵伐谋，无谋必败。“谋，自料知他也”，料事如神。即知其变而用兵，则用兵如神，知其变而料事，则料事如神，知其人变而用人，则料人如神。“思者，正谋也，虑者，思事计也。”“事之而不穷者谋也。”应变，最怕的是无谋，最好的方法是智谋取胜，“不战而屈人之兵”。现实生活也揭示，有勇无谋是匹夫之勇。应变先定谋，不论是惊心动魄的战场，还是竞争激烈的商场，人与人之间的竞争。或者是竞技赛场，都需要的是应变之智谋。斗智斗谋的较量，鹿死谁手，就看谁的智谋高人一筹，足智多谋者胜，无智无谋者必败。

善弈者谋势，不善弈者谋子。善应变者要谋势，谋势，就是要有大局观念，站得高，看得远，高层建瓴。善于运用应变智谋的人，不仅善于谋一世，而且善于谋一时；不仅善于谋一域，而且善于谋一局。既谋势又谋子，苦练应变谋略，增强谋略意识，提高谋略水平。不管“谋势”也好，“谋子”也好，计谋和智谋都要以“谋公”为前提，运筹帷幄，决胜千里，那么，

成功之路就永远在你的脚下。

不谋万世者，不足谋一时

江山代有人才出，各领风骚数百年。每个时代都有站在历史巅峰的巨人，他们的伟大就在于足智多谋，深谋远虑，遇事善于应变。

应变要有远谋。远谋，即战略眼光，是古今名将所具有的非常人所及的一种素质。其意有三：一是超前谋，二是大处谋，三是谋之深。

超前谋，就是远见卓识，极目远眺。“自古不谋万世者，不足谋一时”。没有超前的谋划，就不会有高人一筹的用兵良策。第一次世界大战结束后，在法国军事学院学习的戴高乐上尉就预见“下一次战争将是坦克战”。他于1934年出版的《职业军队》和《未来的陆军》两本书中，又明确地提出精良的装甲部队将是未来战场上决定胜负的主要突击力量。当时法国统帅部对此不予理睬，而德国将军们却很重视。装甲兵总监，兼任陆军参谋长的古德里安等根据《职业军队》提出的见解，创建头三个师的坦克部队。接着在二战开始不久的1940年5月，他们便运用集群坦克闪击法国。法国只支持一个半月就俯首结城下之盟。为此，法国人痛心地说，“德国人赢得胜利，只花了十五个法朗（指戴高乐那本书的售价）”。作战如博弈，棋艺高深，看得路数远，才能保持主动，步步皆活；反之，棋艺低劣，思路不广，只顾吃子不去谋势，则步步被动，

致使满盘皆输。在战争的博弈中，古今名将正如高明棋手，不但知其已然，且要知其将然。他们的思维不断地向前开拓，他们的眼睛时刻盯着新的战场。

大处谋，就是着眼全局，善于从宏观上谋划。“不谋全局者，不足谋一域”。领兵驭将，要作出大的战略决策，就必须在把握全局中运筹局部，从而导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。自古善谋全局者，大多是“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层”。诸葛亮在《隆中对》中向刘备提出西占荆益两州，东联孙权，北抗曹操，南和诸夷的建议，就是从宏观上谋划而作出的正确战略决策，从而使走投无路的刘备重整旗鼓，“鼎足三分”，被后人传为美谈。今天，作为一名高级指挥员更要善于从大处谋划，处处着眼全局，才能关照全局，正确决策，驾驭整个战争的变化发展。如果游离于全局之外而谋局部之事，难免要碰钉子的。

谋之深，就是见微知著，迅速作出反应和对策。月昏而风，础润而雨。战争与其他事物相较，具有较大的偶然性和不确切性。但它的发生也总是有征候可寻，端倪可察的。高级指挥员是战场上的运筹者，只有具备超常的洞察力，见微知著，迅速作出正确的反应，才能攻必取，战必胜。齐鲁长勺之战，曹刿从齐军旗靡辙乱，看到军心涣散、军旅不整而溃逃，敦促庄公作出追击的决策，以至大获全胜。谋之深，亦即看得清，从现象把握本质，不为种种假象所迷惑。俗话说：“见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。”领兵打仗，无明几知微之功，待情迹昭著才下决

心，必定较少作为，难上“名将谱”之列的。

江山代有才人出，古今名将多远谋。作为我军中高级指挥员，要想驾驭现代战争，演出一幕比古人有过之而无不及的闪耀着指挥艺术之光的活剧，重视远谋这一素质之锻炼与养成，实在是非常重要。

修筑兖州景灵宫时，王旦作朝修使，内臣周怀政与他一起前往。凡有人趁他空闲时请求谒见，王旦必然要等到随从都到齐了，才穿戴整齐，出来在公堂上接见，事情一说完，就马上退堂。后来周怀政因犯过失而遭处罚，才知道王旦的深谋远虑。

唐代李佑，官做到右龙武统军，许多公卿都想要他的女儿做儿媳，都被李佑一一拒绝了。一天，李佑将所有幕僚都召集聚会，声称他将在宴会上选女婿，众人议论纷纷，猜测他必然是选一个名门贵戚的子弟。等到入宴却不见动静。酒喝到一半，李佑拉着最末尾座位上的一个军官，对他说：我知道你还没有结婚，请允许我将小女的终身托付与你，并即席举行了婚礼。

后来，有人询问他这样的原因。李佑说：“我每每看见那些缙绅之家，总是与名门望族结婚姻，其实他们的子弟长期沉溺于奢侈淫糜，大多没有善终。我凭借自己的军事谋略得到爵位，自己的女儿，何必非要去攀附高门而博取虚假的名望呢?”听的人都认为这是真知灼见。

司马光说：“媳妇一定要那些家境不如我的，女儿一定要嫁给家境胜过我的。媳妇的家境不如我家，就知道勤俭朴素；把女儿嫁到胜过我的人家，就知道畏惧严谨。”

这些话在当时可谓名言。然而看看李佑如何选择女婿，司马温公的话就只能是意犹未尽了。

历史是不能割断的，观察一个人，不只要看他现在的所作所为，也要联系他的过去的历史，才能对其有较全面的、深刻的认识。

人们的所作所为，决定于其思想、品格及其所追求的目的，这也就决定他的发展方向。至于他发展的方向是吉是凶，主要决定于其人自己和客观的存在。明智的人对其所料之人，能联系其人的过去和现在以及客观存在三者结合分析，以预将来。

《汉书·冯唐传》记载：冯唐，祖父是赵人，父亲时迁代。汉兴，又迁安陵，有一天，汉文帝刘恒驾临郎署，与郎署长冯唐谈，知他祖父先后住赵、代，便说："吾居代时，吾尚食监高祛数为我言赵将李齐之贤，战于钜鹿下。意未尝不在钜鹿也。父老（对老人的尊称）知之乎?"唐答道："齐不如廉颇、李牧之为将也。"刘恒问："何也?"唐说："臣大父（即祖父）在赵时，为官帅将，善李牧，臣父故为代相，善李齐，知其为人也。"刘恒知道廉颇、李牧比李齐更强，很高兴，拍着胯骨叹息说："嗟乎！吾独不得廉颇、李牧为将，岂忧匈奴哉!"唐说："陛下虽有廉颇、李牧，不能用也。"刘恒被冯唐顶撞，勃然大怒，立即拂袖转身走了。

刘恒回到宫中，过了一会儿，气还没有消，便召来冯唐，责备何以当众羞辱他。冯唐答道："鄙人不知忌讳。"这时，匈奴常入侵、骚扰边境，刘恒深以为虑，又问冯

唐："公何以言吾不能用颇、牧也?"冯唐答道："臣闻上古王者遣将也，跪而推毂（车辆），曰：'阃（城门）以内寡人制之，阃以外将军制之；军功爵赏，皆决于外，归而奏之。此非空言也。臣大父言李牧之为将居边，军市之租皆自用飨士，赏赐决于外，不从中覆也。委任而责成功，故李牧乃得尽其知能，选车千三百乘，毂骑万三千匹，百金之士十万，是以北逐单于。"刘恒受其批评，及时改正错误。当然，也因刘恒这人能为国为民，能闻过则改，故能成"文景之治"的奠基者。

总之，"不谋万世者，不足谋一时"，这一应变之谋要巧用、善用，还需认真学习历代人如何用谋的，只有了解历史，才能谋好现在，预谋未来。

敌变我变，不拘一格

人生之路，弯弯曲曲，风风雨雨，情况千变万化。面临各种复杂变化的情况，无足智多谋、灵活多变的应变意识，要想战胜各种困难，永远立于不败之地是难以做到的。尤其是面对人生中突如其来的各种袭击，更需要足智多谋，灵活应变，采取有效的对策。让我们以"谈判"这件事来说明这一点。在谈判桌上，对方突然出其不意地向你提出增加新的要求，更变谈判时间，变换谈判地点，撤换谈判代表等，你应该如何来应付？明智之举是灵活多变。首先保持冷静，以免因惊慌或急躁而造成心理的失衡，给对方以可乘之机。其次，多听少说，争取尽可能多

的思考时间。最后，“出其不意”地使出各种应变有效的招数。

美国人杰勒德·尼尔伦伯格认为：“成功的谈判者，必须把剑术大师的机警、速度和艺术家的敏感能力融为一体。他必须像一个剑术大师一样，以锐利的目光，机警地注视着谈判桌那一边的对手，随时准备抓住对方的防线中的每一个破绽，随时利用每一个微小的进攻机会。同时，他也必须是一个细腻敏感的艺术家，善于体会辨察对方情绪或动机上的最细微的色彩变化。他必须抓住灵感产生的一刹那，从色彩缤纷的调色板上选取最合适的颜色，画出构图与色彩完美和谐的佳作。谈判桌上的成功，不仅是来自充分的训练，而且最关键的是来自敏感和良机。”谈判是双方不断磋商、互相让步、解决争端，以求最后达成协议或签订合同的过程。就达成的协议和签订的合同而言，一般总是双方认为可以接受而且彼此均能获益的。一个最佳的谈判，应该使双方都认为对自己是有利的，这就体现了造诣很高的谈判艺术。在谈判过程中讲究“艺术”要力求做到有理、有利、有节。所谓有理，即在磋商中，无论提的建议或是反建议都要掌握充足的材料和数据，据有充分的说理内容，而不是空洞的说教，更不是凭空臆测，或者无理坚持己见。所谓有利，即是谈判人员应当充分利用对己的有利的因素，包括内部和外部的因素。所谓有节，即是在谈判中涉及争论的问题时，因双方关系到利益，掌握分寸与“火候”，适可而止。

在纳塞尔担任埃及总统期间，埃及与阿拉伯国家、西

欧、美国等的关系日渐恶化，几近断交。最后，支持纳塞尔的，只剩下苏联一国而已。但埃及和苏联间的友好关系也仅维持了一段时日，苏联便弃埃及而去，使埃及在经济、军事上陷入了孤立无援的状态。埃及为什么最后会沦落至这般田地？事实上，这是纳塞尔总统凡事一意孤行、不预留后路所造成的后果。

在战争中，我们常见作战一方在每通过一座桥之后，便下令把该桥烧毁，以断绝后退之路。作战如此，但是谈判便不能如此了。谈判时，如果将后路完全切断，那么，当你在谈判中途遇到突发状况，而不得不“后退一步”的话，其结果就相当危险了。“破釜沉舟”这种让自己无后路可退的作法，将使你在谈判中丧失弹性运用的能力，所以，一个聪明的谈判者，是绝对不会这么做的。

在谈判时，律师或熟谙法律的人，往往会极尽恐吓对方之能事，这是一种十分不好的职业病，与自掘坟墓无异。熟谙法令规章的人总喜欢“玩法”。因此，当他们见到谈判无法达到其所预期的结果，或是期限已至，而对方未能如数赔偿时，便免不了要提出“法院见”的恐吓。当然，若谈判者本身对案件有充分的了解，对诉讼方面的问题亦业已准备周全，那么，“上法院”未尝不是一种可行的解决之道。

然而，所谓的“诉诸于法”、“上法院”，通常是在谈判进行不利时，谈判者于盛怒之余，脱口而出的一句气话。这种情绪化的反应，在刚出道的律师和习惯于虚张声势的法律专家身上尤其常见。他们嘴里口口声声要控告对

方，事实上，对于有关的诉讼问题，自己却连一点准备和把握都没有。倘若双方果真对薄公堂，便等于斩断了自己的后路，而在以后的谈判中，除非能再找到足以说服对方的正当理由，否则的话，谈判便成了一出无人应和的独脚戏。

因此，一位经验丰富的律师，即使遭到对方“若不在约定期限内提出令人满意的答案，咱们就法庭上见”这样的恐吓，仍不会惊慌畏缩。他们会仔细审查该谈判案件的内容，若自认为站得住脚，那么，便能肯定对方的威胁乃是出自于经验不足，或是对谈判内容并未彻底了解。因此，根本不必为此焦虑，或出言不慎，以使自己陷入窘境。

欲使谈判能顺利地进行，双方都必须表现出积极的态度和诚意，共同致力于问题的解决上。如果一碰到困难，便有着令人产生反感的反应时，则谈判必然将陷入僵局。

也有人在谈判中遇到困难时，便表现出一副毫不在乎的样子。这种态度，或许有暂时勉强过关的效果，但从长远的观点看，对一个想提高谈判能力的人来说，恐怕只有坏处，而无好处。总之，“解决困难的经验”，是每一名谈判者非有不可的。而不敢面对困难，逃避现状，谈判能力就永远只能停留在一个阶段，难有长进。

B君开始从事律师工作时，曾碰到如下的一件案例。一个母亲给了她孩子一笔钱，但这笔钱究竟属“赠予”或属“借贷”，则成了该家族争执的焦点。该家族的人认为这笔钱属借贷性质，B君则根据：一、没有借据，二、不

必支付利息这两点，而持相反的意见。也正因如此，遂使得该家族人对 B 君既怒又恨，非但语出威胁，还扬言要上法院提出起诉。碰到这种棘手的情况，B 不知所措，为了平抑这场纷争，B 君甚至一度考虑撤回自己的主张，无条件赞同对方的看法。然而再深入调查的结果，B 君发觉那笔引发争执的钱，确实属于“赠予”，而非“借贷”。于是乎，B 君的态度便趋强硬，同时下定决心，不管变判如何困难，都要坚持自己的主张。最后，经过一番努力，对方的态度终于软化下来。

事后，B 君发现自己的态度非但有助于谈判的进行，更重要的是，它使自己谈判能力提高不少，而谈判能力提高，信心自然大增，这确是件令人极其欣慰的事。参与谈判的是“人”，而且是两个以上的“人”，既是如此，便难免产生种种冲突，而使过程充满曲折离奇的变化，但这不也就是谈判工作之所以吸引人的地方吗？

同样，对推锁员来说，也应适时采取以退为攻的策略，譬如，有时推锁员如果能客观地对顾客说：“这类商品对你不太适合，有机会再说。”这会令顾客备感新奇。从长远的利益着想，在许多时候以退为进的策略运用往往比全速冲刺更能获得成功。当推销员对顾客说“先不急着买这个吧”的时候，不仅赢得了他的好感与信任，而且当再当他推销其他商品时，也就容易接受了。

无数事实告诉我们，无论是战场，还是商场，或是办企业，搞实业，都少不了足智多谋、灵活多变这一应变之谋。

谋成于密败于泄，以谋保密谋更密

古人说："兵机皆贵"，"秘不泄外"，"谋成于密败于泄，以谋保密谋更密"。

在现代社会，间谍不仅在政治、外交、军事领域中广泛活动，在商业活动中也天地广阔。运用商业间谍具有投资少收益大的明显优点。现代商业间谍简直是无孔不入。以不正当的手段贿买对方公司的专家、职工，并要对方继续留在原先的工作岗位上，使用窃听器、微型照相机、定向扩音器、望远镜式照相机、录音机、储存电脑资料与传递等先进仪器，来窃取难以接触的商业情报。

在商业谈判中使用间谍是一个极其富有诱惑力的策略，也许没有其他方式能比使用间谍更有收获。不难想象，当买主知道卖主愿意接受的最低价格时，他会获得更多的意外收获。在大笔金额的交易中，一个看似不起眼的信息却能使它的主人得到数百万元的意外收益。

显而易见，为了使谈判能正常进行，有必要采取安全措施，严加防范。这个安全措施始于资料的保密，同时对谈判者也应采取必要的应变措施。首先，要注意选择那种守口如瓶，稳重而忠诚的人参加谈判。其次，在谈判中，无论场内场外都要强调沉默的必要性。第三，不要扩散消息，严格谈判知情人的范围。第四，在谈判的过程中，若发现有贿赂事件和行为，要马上提出报告，严加处理。不

能允许有任何例外的情况存在。第五，提供给对方的资料应尽量减少，除非出于策略上的需要，否则应减少到最低程度。这样可以避免无意识地泄密。第六，私人在自己公司内部布置一切监听的人，以便随时了解对方想要刺探的事情以及刺探的原因。这可以说是谈判活动中的反谍报工作。第七，各种与谈判有关的资料，特别是有关谈判主题的资料一定要专人负责，妥善保管，资料的收集与分析要建立起严密的工作程序。资料必须在严格规定与有效监督的情况下才可能调阅，同时，保存资料的地方也要在严格控制的情况下才允许接近。第八，如果有必要，要更换谈判场所，因为这些地方有可能被暗中置放窃听器。第九，发现违反谈判保密措施的人员，要立刻惩罚，以整饬内部。

谋成于密败于泄，以谋保密谋更密。大家都知道，在人类历史上的所有的武器装备中，就数“原子弹”是“大哥大”，它的威力使所有武器装备无法与之相比。制造原子弹的技术，当然是机密中的机密，核心中的核心，不然西方大国为什么成天围绕着核外交费尽心机，一会要检查伊拉克，一会又在朝鲜半岛掀起风波。保守秘密，慎之又慎，守口如瓶，这是情报和保密工作的重要应变原则。

想方设法把对方的内部人员拉出来，为自己的情报活动服务，是国际谍报活动惯用的重要手段之一。1960 年，前苏联国家安全委员会派遣一间谍勾引联邦德国外交部的女秘书尼罗累，并结为夫妻。1960 年至 1967 年，尼罗累为苏联间谍偷拍了联邦德国的绝密外交文件 3000 余份。

苏联策反的美国海军人员约翰·沃克，为克格勃服务 17 年之久，给苏联提供大量的情报。沃克 1955 年进入海军，曾在六艘航空母舰上工作过，在美国西海岸阿拉美海军基地当过机要员。1969 年被克格勃收买。70 年代，沃克离开海军后，在一家侦探社当侦探，继续为克格勃效力。他有个儿子在“尼米兹号”航空母舰上当兵，他的哥哥是从海军退役的反潜艇专家，沃克利用他们的工作之便，大量搜集情报。在这 17 年中，沃克将美国军用电脑秘密、美国海军使用的密码及海军基地通讯系统设施、美国反潜艇技术的发展状况、美国海军在中东、地中海的实力和部署情况以及如何破译苏联通讯密码等重要机密情报提供给苏联，使美国政府大为不安。有关人士认为，沃克间谍是克格勃在美国取得的一大胜利，给美国造成了相当大的损失。

1985 年 8 月 5 日，《经济参考》根据国家物资局综合管理司的资料，报道了 1985、1986 年尼龙帘子布将供不应求的详细情况。当时，中方正与日本厂商洽谈购买尼龙帘子布，其中一家已接受中方提出的价格，另外三家正在到处调查中方供需情况，坚持高价，谈判陷入僵持状态。在这个时候，报纸发布这样详细的报道，给外商帮了大忙，使中方处于十分被动的地位。

常言道，草中有声，隔墙有耳，有人认为，“现代是改革开放的年代，无密可保”，此话差也。“谋成于密败则于泄，以谋保密谋更密”，在信息社会的今天尤应成为人们必须牢牢记住的一条重要应变之谋。

在于情理之中，出乎意料之外

应变之谋用得如何，关键在一个“巧”字上，如果能“巧”用，不仅能谋国家之利，也还能保存自己的生存，历史上的陈平，可算一个巧用计谋的人。

司马迁对陈平作出了权威的评价：“用其奇计谋，卒灭楚”，“凡六出奇计，奇计或颇秘，世莫能闻也。”而陈平自己曾表白说：“我多用阴谋，为道家所禁忌。”

然而，“禁忌”归禁忌，事实是他不仅终生被用，而且青云直上，到文帝时，擢升为右承相，蟒袍玉带，八面威风，一人之下，万人之上，与历史上诸多只会谋国，不会谋身的谋臣如伍子胥、李斯、范增相比，他的确不仅胸存绝世谋国才华，而且又有审时度势的谋身策略。

陈平一生诱人的传奇色彩，其实就在于他对机遇的成功把握。

第一次机遇的降临是他的婚姻。

陈平少时家贫，与兄嫂共同生活，虽然长得“眉似刷漆，目若朗星”，但除了醉心于黄老学说、治世之术外，什么活都不会干。难怪他嫂子会向人抱怨：“有这样一位光吃不做的小叔子，倒不如没有的好。”而外面忌妒他的丑汉们则传播着他和嫂子私通的谣言，以至于后来周勃和灌婴有了在刘邦面前告状的理由。

村里有个姑娘，是显富人家张负的孙女，18 岁，年轻貌美，知书达礼，可惜已经没人敢要，因为张小姐嫁了

三次，次次都是在洞房花烛时男人莫名其妙地死了，陈平心里知道，这是他的机会来了。

他首先要引起张负的注意。有一次地方上办丧家，陈平知道可以见到张负，于是早早来到丧事，事无巨细，忙个不停，果然引起了张负的注意。丧事办完后，张负尾随陈平追至陈家，见陈家破席当门，而门前又有很多显贵尊长的车轨痕迹。张负沉思良久，回来对儿子张仲说："像陈平这样有才貌的人，怎么会永远贫贱?"

于是张负偷偷给陈平一大笔钱，让他添置聘礼、操办酒席，把孙女嫁给了陈平。陈平成了当地显富张负的孙女婿，有了很好的生活条件和工作环境，交游范围也更广了，雄鹰展翅、高飞在即。

择主而仕，去楚投汉，陈平抓住了第二次机遇。

陈平先投魏咎，因意见相左，改投项羽。但入关之后，项羽妄自尊大，难以采用谋士意见，陈平深感前途黯淡。正在这时，刘邦出现了。虽然此时刘邦本人身陷敌营、一筹莫展，但眼光远大的陈平看到希望在刘邦一边，所以他冒着生命危险，出奇计骗项羽调走老谋深算的范增，然后用"欲纵故擒"之法助刘邦逃离了楚营。

陈平两次出逃，三次择主而仕，是其大智使然，只要与范增相较，便可看出他的高明。范增情知项羽不可为，却疏于变通，结果落得身死名裂。陈平可仕则仕，不可仕则去，终能显身扬名。

请看他与刘邦的一段对答——

刘邦："你原来帮助魏王，后来离开魏王去帮助霸王，

现在你又跟随我，这是什么原因?”

陈平：“同样一件有用的东西，在不同的人手里就不同了。我侍奉魏王，魏王不能用我，我离开他去帮助霸王；霸王也不信任我，我才来归附大王。我虽然还是我，但用我的人可不一样，我久慕大王善于用人，招致天下豪杰于麾下，所以不远千里而来……”

六出奇计，世莫能闻，陈平抓住了最大的机遇，在历史的舞台上表演得淋漓尽致。

这六出奇计是：捐金行反间，废功臣钟离昧，一也；嫁祸于人，逼死谋臣范增，二也；瞒天过海，解荥阳之围，三也；封韩信，借刀杀人，四也；请君入瓮，韩信云梦就擒，五也；献美女图像，解白登之围，六也。皆详见于司马千《史记·陈丞相世家》中，这里不再赘述。

陈平善于把握机遇，最“妙”的表现还是应该在审时度势巧谋身这一点上。

汉初三杰，都曾不安于位，韩信受谤，被擒于云梦；萧何遭馋，被械于狱中；张良惧祸，托言辞谷从赤松子（传说中仙人）游。而陈平一生始终受到信任，并且平步青云，这与他审时度势巧谋身不无关系。

陈平出计擒韩信后，被封为护佑乡侯，但他居安思危，推举魏无知，于是更得高祖信赖。

刘邦在病床上下诏令陈平到军中去砍下大将军、吕后的亲信樊哙的头来。陈平在路上对周勃说：“樊哙是吕后的妹夫；眼下皇上病重，咱们可不能犯傻啊!”

于是不斩樊哙，而是押送长安，让刘邦亲自去处理。

果然，尚未到达长安，刘邦就驾崩了。于是陈平在吕太后面前有了话说："我奉先帝之命处斩樊将军，可我始终认为樊将军功大于过，怎忍下手？因此我只派人把樊将军送回来，听候太后的发落。"

结果当然是"太后大悦"。陈平则被拜为郎中令，在宫中辅助年幼的皇帝。

这之后，精彩的片断还有：

违心地拥诸吕为王，保住了右承相之职；

联合周勃灭诸吕安刘氏，让将于周勃以待来时；

对答如流，巧除周勃，独居丞相之位，登上事业顶峰……

无不表现了陈平对机遇把握的高超技巧，值得后人借鉴思索。

百密而无一疏，周到才得万全

一切有识见的军事家都重视谋略。孙武有《谋攻篇》，主张"上兵伐谋"。《虎钤经》继承了这一思想，并把它展开和具体化了。它认为："用兵之要，先谋为本。是以欲谋行师，先谋安民。欲谋攻敌，先谋通粮；欲谋疏阵，先谋地利；欲谋胜敌，先谋人和；欲谋守据，先谋储蓄；欲谋强兵，先谋正其赏罚；欲谋取远，先谋不失其迩。苟有反是而用兵者，未有不为损利而趋害者也。"

在《虎钤经》主张的"谋"中，有两个思想很可贵；一个是要考虑到矛盾的双方。另一个是要考虑到胜败可以

转化，要研究我方由胜转败的条件，消灭这些条件；要研究我方由败转胜的条件，创造这些条件。关于第一点，它提出考虑问题时要吉凶交杂、险易交杂、利害交杂。交杂就是两方面都考虑到。“善战者，杂于凶而难可积；杂于吉而难可壮。”考虑到对自己不利的方面，加以防备，困难或灾难就可解除。考虑到对自己有利的方面，充分利用它，敌人的困难或灾难就会增加。关于第二点，它提出：“败势可以为胜，胜势可以为败”，但转化是有条件的，不是无条件的。该书分析了由胜转败，有五个条件，其中有泄密、不团结、狐疑不决、贻误时机等。还分析了由败转胜的四个条件，如激励官兵、身先士卒等，这些分析虽不全面，但包含有真理的颗粒。知道了哪些是敌人打胜仗的条件，就可以有意识地去破坏这些条件，剥夺了敌人赖以致胜的条件，敌人就会失败。这叫做“夺其恃”。如果敌人恃强取胜，我方就避免立即和它作战，等敌人疲弱了再打。如果敌人恃地形之险，我方可调虎离山再打。如果敌人恃后援充足，我方可在它的运输线上设伏兵，夺其辎重，使敌人饥饿再打。反过来，对于我方赖以制胜的条件，则要创造它和保持它。这种分析条件、创造条件或破坏条件以促成事物的转化的思想，是符合辨证法的。

诸葛亮一生的军事活动，说明他是一位具有雄才大略的军事谋略家，他之所以能料事如神，具有高超的谋略，主要是他深刻地认识了强弱与谋略的关系，依据强弱定谋略，依靠谋略变强弱。

诸葛亮的谋略思想是建立在朴素唯物主义的基础上

的。他把强弱作为制定谋略的客观基础。要制定正确的谋略，一定要深入地了解分析敌我双方强弱优劣之势。他说："谋，自料知他也。"谋略就是了解敌我双方的情况，预见到战争发展的趋势和结局。"古之善斗者，必先探敌情而后图之。"他提出要做一个好的将领必须做到"五善"，即"善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻。"对于敌我双方的虚实强弱，天时、地利、人事等都要有充分的认识。"古之善用兵者，揣其能而料知胜负。主孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸也？形势孰险也？宾客孰智也？邻国孰惧也？财货孰多也？百姓孰安也？由此观之，强弱之形，可决也。"认识敌我双方强弱之势，必须深入了解、分析和比较这十二个方面的情况。这就比孙武所比较的内容更全面了。

《隆中对》就是在深入了解情况的基础上制定出来的卓越的战争指导谋略，是我国古代朴素军事辨证法思想的出色范例。诸葛亮说："自董卓以来，豪杰并起，跨州联郡不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥有百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存

恤，智能之士思得明君。将军即是帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理，天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军乎？诚是如此，则霸王业可成，汉室可复兴矣。”诸葛亮从客观实际出发，深入地分析了曹操、孙权、荆州、益州的政治、经济、军事等各个方面的力量对比，为刘备提出了复兴汉室的战略方针：第一，避强攻弱，消灭刘表、刘璋，占据荆州、益州为根据地；第二，修理内部，壮大自己，结好孙权，孤立曹操，等待时机；第三，条件成熟时，分兵两路，北伐曹魏，完成统一大业。兵微将寡，极其弱小的刘备集团，奔波半生一无所成。自得诸葛亮辅助，按照“隆中对策”办事，很快建立了蜀汉政权，形成了与强大的曹操集团对峙的局面。所以，刘备十分崇敬年轻的诸葛亮，说：“孤之有孔明，犹鱼之有水也。”

诸葛亮不仅认为强弱是制定谋略的客观基础，而且他更加深刻地认识到强弱优劣之势是可以改变的。充分发挥人的能动作用，制定正确的谋略，就可以转化强弱。他提出：“军以奇计为谋，绝智为主”，“高城深地，不足以为固，坚甲锐兵，不足以为强。”军队要以高超的谋略和智慧为主，单有物质条件是不够的。做将帅的一定要善于思考，善于谋略。“思者，正谋也，虑者，思事之计也。”“将无思虑，士无气势，不齐其心，而不专其谋，虽有百万之众，而敌不惧也。”将领缺少思虑和谋略，士气不高，

人心不齐，虽有大军百万，敌人也不害怕。“将善者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。”好的将领，善于思虑和谋略，能柔能刚，就可以做到以弱胜强。他认为，曹操以弱小的军队打败强大的袁绍，就是充分和正确地运用了人的谋略。

在三国的对峙之中，蜀汉是最弱小的。仅有一个益州的军力、民力和经济力的诸葛亮，竟能五次北伐地广众多的曹魏政权。虽未达到“北定中原，复兴汉室”的目的，但是，由于诸葛亮的周密策划，精心组织，善择时机，总是掌握着战争的主动力，使强大的曹魏被动应付。每次北伐，诸葛亮都进退自如，攻郡掠地，杀将虏敌。特别是后来与老谋深算的司马懿斗智斗谋的竞赛中，充分显示了诸葛亮高超的谋略。

在平定南中地区（四川南部、云南东北和贵州西北部）的叛乱中，诸葛亮接受了马谡的建议，明确指出：“用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”诸葛亮关于兵战和心战的辨证关系的理论，以及他七擒孟获的实践，是战争史上少有的兵战与心战有机配合的卓越范例。

首先，诸葛亮已经认识到军事为政治服务，兵战为心战服务的道理。人心所向决定战争的胜负，政治方法解决是上策，军事解决是下策。在政治的办法不能解决问题时，不得而已才采用军事办法。对于南中地区发生的叛乱，开始诸葛亮采取“抚而不讨”的方针，准备用政治方法解决，但未成功，最后才下决心使用武力，所以，清代

剑川白族诗人赵藩为成都武侯祠诸葛殿前写了一副对联的上联说："能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战。"真正懂得用兵打仗的人，是善于"攻心"，而不轻易使用武力。充分肯定了诸葛亮善于攻心，善于从政治上解决问题。

其次，诸葛亮能够巧妙地把"兵战"和"心战"有机地结合起来，以"兵战"服从"心战"，通过"威服"实现"心服"。"心战"无法解决南中地区的叛乱问题时，诸葛亮把"兵战"作为实现"心战"的手段，寓"心战"于"兵战"之中。率领三路人马，分东、西、中三路向南中地区进发。在平定东西两翼的叛乱势力之后，他集中三路人马，乘胜直指叛乱的中心益州郡。叛乱的头目孟获，在南中少数民族和汉族中颇有声望。诸葛亮坚持和抚政策，意在"攻心"，为了较好地解决南中地区和蜀汉政权的关系，使南中真正安定下来，他下令在同孟获作战中，只许生擒，不许伤害。在第一次交战中就击败叛军，生擒孟获，诸葛亮对他不杀不辱，松绑优待，并亲自带他去观看蜀军的阵势。问："这样的军队你能打赢吗?"孟获说："过去不知你的虚实，被你们打败了，你若放我回去，再打一定能胜你。"诸葛亮果然放他回去，然后利用山地特点巧施计谋，或退兵设伏，或奇兵侧后迂回，共七擒七纵，使孟获心悦诚服，说："公，天威也，南人不复反矣!"诸葛亮对于孟获放心任用，使南中"不留兵，不运粮，而纲纪初定，夷汉粗安"。南中地区后来还为诸葛亮北伐曹魏出人、出粮。诸葛亮是秦汉以来，善于心战的军事家，他收纳姜维和马超，也是运用了心战。

小不忍乱大谋，放长线钓大鱼

孔子曰："小不忍而乱大谋"。也就是说想成大业，干大事业，就得忍住那些小小不然的欲望，或一时一事的干扰。说白了就是"放长线钓大鱼"。所谓"忍不谋大"，就是要站得高，看得远，不为眼前的小是小非缠住手脚，排除各种干扰，创造条件奔向大目标，大事业。"忍小谋"，就是不计一时一事的得失，忍住急功近利，一切都为实现大目标，成就大事业铺平道路。"忍小谋大"，还要从思想上摆正大与小的辨证关系，不因小失大，不因大无着而丧失信心，放弃眼前的努力。只有正确处理好长远目标与短期行为，大事业与小功利，国家大计与个人小算盘等关系，才能不至于因"小不忍而乱大谋"了。

在政界，小不忍而乱大谋，在商界，小不忍而乱大谋，在人生大世界，小不忍则乱大谋。别的不说，先从历史来看，就是这样。

在官场混，总会碰到许许多多麻烦的事，权势过甚，君王、上司会误解你；才能超人，同僚会妒忌你；铁面无私，下属会怨恨你。如果你事事都要争个是是非非，弄个明明白白，只会招来更多的麻烦，甚至还有杀身之祸。怎么办？一些聪明的人常用"忍"来化解矛盾，渡过险滩，或以"忍"来等待时机。

忍是大智，小忍得来的是大谋，何乐不为。

唐代名臣郭子仪是四朝红人，权倾朝野。他为官的诀

窃就在于忍和慎。

鱼朝恩是皇帝身边的宦官，此人虽无才情，但会溜须拍马，所以为皇帝宠幸。他对郭子仪的才干、权势十分妒忌，曾多次在皇帝老儿面前打小报告，诽谤攻击郭子仪，却没有成功，愤怒之下，竟暗中指使人盗郭家的祖坟。

郭子仪知道这是鱼朝恩的卑劣伎俩，当时他身任天下兵马大元帅，手握重兵，一举手、一投足，都关系着大唐帝国的兴亡，连皇帝都敬着他三分，要除掉一名鱼朝恩，真可谓不费吹灰之力。当他从前线返回朝廷时，满朝公卿都以为他必将有所行动，岂料郭子仪却对皇帝说："我多年带兵，并不能完全禁止部下的残暴行为，士兵毁坏别人墓坟的事也很是不少，我家祖坟被掘，这是臣不忠不孝，获罪于上天的结果，并不是他人故意破坏。"

祖坟被挖，历来被视为奇耻大辱，而郭子仪却能隐忍下来，足见他的气度之大。也正因为他能曲能伸，能忍能让，他才能在那个奸佞横行、国君昏弱的时代，逢凶化吉，度过一次又一次政治险滩，享尽富贵，以85岁的高龄，安然辞世。

其实，以忍化凶之道，不仅良臣君子懂得，奸臣枭雄也不糊涂。

毛人凤从一个小秘书爬上保密局局长的宝座，很大程度上靠的是一个"忍"字。

毛人凤是军统头戴笠的小学同学，但他不以此傲人。平时，总是把自己装扮成一副"宁静淡泊"超凡脱俗的样子，见了任何人总是笑嘻嘻的。戴笠责备他时，他毫不勉

强的接受。就是部下耍态度，发牢骚，也能忍受得住。戴笠的脾气十分暴烈，常为一点小事动辄打人、骂人、关人。每遇到这种情况，毛人凤总是从中为之说情，甚至还肯代人受过而无怨言。因此许多特务感激他、拥戴他。戴笠曾生气地斥责他是“菩萨心肠”不能成大器。

戴笠与宪兵司令部不和，一次因交通检查问题而闹翻了脸。戴笠抢先向蒋介石报告，想借机把宪兵抓到自己手里。于是他把几年来军统在各地搜集到的宪兵不法材料一古脑地搬出来，准备搞成2万字的长篇报告。担任抄写这份报告的文书科科员郭子良，因为抄到半夜还没抄好，身体实在支持不了，便去睡了一下。戴笠一大早便亲自到文书科去拿，找不到郭子良，立即叫警卫从寝室床铺上把郭子良拖了下来。当戴笠听说报告还没有抄好，拿起棍子就要打郭子良。这时毛人凤连忙过来劝阻：“是我要他去休息一下，上午一定抄出来。”这样一来，戴笠无法下手了，只是转而骂毛人凤糊涂，不知轻重缓急，误了他的大事。戴笠走了以后，毛人凤马上对郭子良说：“你去睡觉怎么也不告诉我一声，几乎出了大问题了！”

此事，郭子良对毛人凤感激涕零。

毛人凤不但在军统中能忍耐，而且在外面也不耍脾气。

有一次，重庆稽查处何龙庆和他一起去看川戏，占了一排最好的座位。一会儿，来了几个空军飞行员，毫不客气地挤他们。何龙庆马上火冒三丈，与飞行员争执，双方均骄横惯了，都不肯示弱，大打出手。毛人凤始终保持他

的“忍”的态度，由于力量悬殊，何龙庆挨了一顿打，而毛人凤只是挨了两句骂。后来，毛人凤曾拿这件事告诫沈醉，要能忍耐才不吃眼前亏。

毛人凤对军统的一些元老们都十分客气和尊重，尤其对当时的副局长郑介民和帮办唐纵这两个资格最老，甚至可与戴笠平起平坐的特务头子，更是恭恭敬敬，态度谦和。在与同僚的交往中，他也从不摆架子，每个科员都可以随时找他解决问题。

戴笠在重庆时，常常在军统局本部举行中午汇报，利用午餐时间听取各方面的工作情况。一些处长主任们总是提心吊胆地去吃这顿午饭，毛人凤也照例参加。每遇戴笠还没到时，他总是先开玩笑，打破紧张沉闷的气氛，让这些处长主任们的神经松弛一下，遇到戴笠不能参加而事先打电话告诉他的时候，他便故意慢一点去，一进门便说：“告诉大家一个好消息，戴先生今天有事不能来，大家痛快吃一顿吧！”这时全场皆大欢喜，空气立刻变得活跃起来，特别是戴笠到外地办事，改由毛人凤主持这顿中午汇报会时，更显得特别丰盛。因为他整天在军统办公，情况明了，所以坐下来，除简单地谈谈工作外，便天南海北地乱扯一顿，整个中午汇报始终是轻松愉快。这么一来，更多的人流露出对他的好感。

在重庆时，军统掌握的公开单位很多，局本部主管部门的负责人常常借口视察工作，乘机捞油水，毛人凤也常被公开机关领导人请示视察，但他总是说：“我不是单位负责人，只是内勤部门的帮手，我没有必要，也不便去视

察。”许多特训班请他去做“精神讲话”，他说自己没有资格，也都一一婉言谢绝。遇到非去不可时，就只做一般性的业务报告，从不以领导人自居。军统每星期一上午举行纪念周，戴笠外出时，他总请郑介民或唐纵来主持，自己则从来不肯出面代替戴笠。

由于毛人凤做事谨慎，工作卖力，“于世无争”，终于使戴笠认定他是一个没有野心的得力助手，视为心腹，着力栽培。

忍是大福，小忍有小福，大忍有大福，小不忍则乱大谋。

历史上不知有多少人就因为缺乏一个“忍”字，而丢了官，送了命。

郑灵公和公子宋就是榜样。

周定王二年（前605年），郑穆公去世，郑灵公即位，宋和公子归生辅助灵公执政。公子宋字子公，公子归生字子家。二人皆为郑国贵族，在朝势力甚大。

一天早晨，两人准备入见灵公时，公子宋的食指突然跳起了几下。公子归生感到有点诧异，忙问是怎么回事。

公子宋笑了笑说：“没什么，我平常如果食指跳动的话，这一天必定要尝好东西。上次出使晋国，我吃了石花鱼，后来出使楚国，一次吃了天鹅肉，一次吃了合欢橘，事先都有指跳的预兆，没有不灵验的。只是不知今日又该尝什么鲜味了?”

两人说说笑笑，来到了朝门之外，正好碰见内侍在喊宰夫入朝。公子宋问侍者何故传唤宰夫？内侍告诉他，有

人从汉江来，带回一个大鼋，重达200斤，献给了灵公。灵公命唤宰夫杀掉，要炖肉汤招待朝中诸大夫品尝呢。

公子宋听了，洋洋得意地对公子归生说："怎么样？我的食指不会无故跳动吧？"

进朝一看，果然见一个大鼋拴在堂柱上。二人相视而笑，入见灵公。

灵公见二人喜形于色，就问他们有何喜事如此高兴？

公子归生不敢隐瞒，把事情的原原本本全部说给灵公。

灵公听罢，半开玩笑半认真地说："他的食指跳动灵验不灵验，还得由我决定！"

到了吃饭的时候，郑灵公召集群臣入朝，品尝鼋肉。

大家按官职大小，依次坐定。

郑公先品尝了一下，连连称赞鼋羹鲜美，遂命人赐给诸臣一人一鼎鼋羹，并要求从最下席开始，这样，位居上席第一、二位的公子宋和公子归生就落到了最后。

眼看诸大夫一个个都得到了赐羹，只剩下子宋和归生两人了，宰夫突然对郑灵公说："鼋羹只剩下最后一鼎了，请问要赐给谁？"

灵公随口说道："给子家吧。"于是宰夫就把最生一鼎送到了公子归生面前。

公子宋对众人得到赏赐而单单自己被冷落真是又羞又愤，怒火中烧。

郑灵公目睹公子宋的窘态，哈哈大笑，指着他说："我命令要遍赐群臣，谁料却偏偏少了子公一人。看来这

是命里注定子公不该吃黿肉啊。你的食指跳动哪里有一点灵验呢?”

一听此话，公子宋完全明白了。为了挽回面子，他不顾君臣之礼，突然起身走到灵公面前，把手探进灵公的鼎中捏了一块肉，放入口中，并反讥灵公说：“我已经尝了黿肉，食指跳动哪一点不灵验呢?”说罢，不辞而别。

公子宋的举动，激怒了灵公。他气得把筷子一摔，愤愤地说：“子宋也太无礼了，竟敢如此欺君。难道郑国就没有刀能杀掉他的头吗?”吓得归生等人跪在地上连连求请，灵公仍恨恨不已。

本来欢欢乐乐的品黿会，就这样不欢而散了。

从此，郑灵公同公子宋结下了仇恨。公子宋惧怕郑灵公有朝一日找借口报复自己，竟在这一年的秋天派人刺杀灵公，与公子归生商议更立了新君。

第三年，灵公之弟公子去疾追查公子宋指染君鼎之罪，将其杀掉，暴尸于朝，尽逐其族。这一件事才划上了句号。

一句戏言，引起了仇恨，双方均死于非命，实在太可悲了。

历史是鉴，后人借鉴。既然是小不忍则乱大谋，所以，能忍则忍。当然心字头上一把刀，忍则心痛，说起来容易，做起来难。但再难也要忍啊!

姜太公钓鱼，是用小小的饵儿钓天下，这真是诱以小利，取其大利。在日常生活中有智谋的人，常常是诱以小利，取其大利来应变各种复杂情况的。

孙子指出“佯兆勿从”、“饵兵勿食”。这里的“佯北”(假装败北)、“饵兵”都是诱敌出来的战术。可见，孙子的“诱之以利”的“利”既可以是“兵”，也可以是牛羊、百姓、财物等。

诱以小利，取其大利，是在国际商战中，许多企业公司普遍重视和采用的方法。这些公司大多设有“公共关系部”，为了实现公司的目的，去请客、送礼，拉关系。据说，美国、日本企业每年单是花在赠品方面的支出就各达百亿美元。日本在对国外市场开展攻势时，经常采用的方法是先给对手国家提供便宜的进口产品，然后将该国的企业从市场上排挤出去。由于过分便宜，所在国的厂家一般不能与之进行长期的竞争，最后，它们要么被从这一行业中排挤出去，要么放弃这块市场，除此之外没有别的路可走。这样一来，日本就能使自己的产品充斥该国市场，随后，价格徐徐上涨，恢复原来的价格，即能获得利润的价格。这也可说是“利而诱之”的具体写照。

日本式经营的特色之一是，劳资双方都坚信“劳方与资方同舟共济”。劳资利害关系的一致，即双方是相互依存的，的确很重要，但是，尤为重要的是，公司要“盛情”对待职工，使职工深受感化（也可谓“利而诱之”）。

日本丰田公司为了最大限度地发挥职工的创造力，让职工“爱丰田”，“忠于丰田”，树立起做一个“努力、诚实，谦虚”的丰田人是光荣和自豪的意识，他们从物质上鼓励职工。对职工买东西、住房给予特殊照顾，把八成新和半新的小车廉价卖给职工，并且还发给无息购车的专用

贷款等等。公司还经常性发动职工提合理化建议，设重奖加以鼓励。丰田的“盛情”，使职工潜在能力充分发挥，大量合理建议不断涌现，使丰田不断受益。这样的“小利”赢来了“大利”，是企业家们经常采用的方法。

外商、港商在与我方做生意时，经常赠送一些国际畅销的“热门货”，拉拢我方主管干部和有关部门，以实现其意图。这种方法，是行之有效的方法。我们要打进国际市场，要在某地区设分公司或子公司或去洽谈业务，适度赠送礼品，不仅容易促进贸易谈判的成功，而且能帮助建立有利的感情关系。“诱之以利”与其他策略一样，不能理解为贬义，而是中性的，无非是要掌握分寸，把握适度。若认为商业竞争不能运用诡诈，那么，你就会被竞争对手挤垮、击败。有这样想法的人，实质上是现代的“宋襄公”，孙子兵法的问世，一扫宋襄公式的虚伪的仁义道德。面对当前剧烈竞争，商战如战场情况下，我们要迅速发展，去开拓世界市场，也得扫除这种宋襄公式的认识，去寻求适合自己的竞争策略。

两利相衡取其重，两害相衡取其轻

应变之谋中，权衡之谋是非常常见而又相当实用的，人们往往面对两个甚至多个选择，只有应用权衡之谋，才不至于挑花了眼。下面，仅以择业一事，来说明这一点。

工作是人类的第一需要，人类要生存就不能没有工

作。但社会在发展，工作也随着发展。在近几十年中，人们发现，社会发展使工作的智力因素在急剧增加，而体力成分在不断减少。如果不了解这种总趋势，应变谋势而择业，那就将悔恨终生！

初试求职，涉世不深，经验不足，情况复杂，一切都感到陌生。要想选择适合自己的职业，必须有智有谋，发挥自己的聪明才智，寻找各种对自己有利的择业机会。千行百业，择佳而谋。无智无谋，天上决不会掉下馅儿饼，望君不要错失良机，免得不知不觉地进入无业良民行列。择佳业不能靠运气而需靠智谋。

个人的生活与经历对职业选择的影响表现为，生活优裕，一帆风顺的青年，在职业选择上容易好高骛远；生活条件差、受过挫折的青年，在选择职业时就比较实际。

“生存、贡献、价值”是选择职业的三要素。人们在选择职业时，对这三个方面是不能不考虑的。在商品经济的社会里，职业首先意味着金钱报酬，有了工作才会有钱，有了钱才能生存，报酬多少将决定生活的好或坏。在现代社会里，事业离不开职业，职业意味着事业，有了职业就有作出贡献的场所，并能实现自己的目标；职业不同贡献大小也不一样。不同的职业，有着不同的社会地位和声望，并紧密联系着人的自身价值。

求职的目标，每个人都有，但最合适的目标，每个人却往往只有一个，需要人们去发现它，实现它。当我们在求职的时候，面对各种不同的就业机会，该如何选择职业？最主要的是要考虑坚持有利于发挥自己的素质优势和

坚持符合社会需要和有利于自身发展这两条基本原则。

常言道，“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。”人也是如此，应该承认，每个人在素质上是有差异的。在求职时就需要扬己所长，避己所短。

有利于自身发展是指一个人的优势素质在职业岗位可得到充分发挥，从而更快地实现人的价值。所谓有利于自身发展的原则是指在求职时，要在符合社会需要的前提下，考虑到能充分发挥自己的素质优势，充分地施展才能，进而使自己得到充分的发展。

人是社会的人，离开了社会，人也就不存在了。社会的发展与个人的发展密不可分，个人的充分发展是社会发展的重要条件。我们说求职要符合社会需要，不是不考虑自身的发展，只有每个人都选择了有利于自身素质发展的职业，并能在其中大显身手，才能为社会创造更多的财富，作出较大的贡献。否则，个人的积极性受到压抑，素质优势得不到较好的发挥，知识技能就不能充分地运用到社会实践中去。社会需要与个人发展是辨证统一的。

求职中碰到了曲折不要紧，要善于总结失败的经验教训，再次求职更需要你临变能头脑灵活，足智多谋。

时下，人才市场繁荣兴旺，人才交流洽谈会一个接一个地开，招聘启事充斥于报章、杂志、大街小巷。在人才市场上，人才的流动完全按照双向选择的原则进行。用人单位在选择适合自己所需人才问题上拥有完全的自主权，而个人在挑选适合自己的单位上也拥有完全的自主权。这样人才市场的形成就给人才造成了一种合理自由流通的客

观环境和机制。在双向选择的原则下，用人单位与个人除了拥有相互选择的权利外，还享有与选择权相对的权利：即用人单位拥有对人的聘任权和解聘权，个人对单位也有应聘权和辞职权。单位对员工不满意，可炒员工的鱿鱼，另招贤才；员工对单位不满意，也可以炒单位的鱿鱼，另寻一展宏图之处。这样，双向选择原则才真正打破了过去计划经济体制下人事制度的“一次分配定终身”的遗憾，使真正意义上的人才流通得以成为可能。人才市场的开发，人才流通的实现，使得第二求职选择的机遇涌现到人们的面前。

在当今的社会中，变革的步伐在加快，择业竞争也尤为激烈，大锅饭没有了，铁饭碗也靠不住了，生存谋生全靠智取，胡来是不行的。只要勤动脑，善动脑，在千行百业的大世界中，定能找到你喜欢干的理想职业。

三寸不烂舌，能敌百万军

古人云：“三寸之舌胜过百万之师”，这是真知灼见。随着社会文明的发展，一个人交际的成功与否将成为其家庭和事业成功与否的关键。一个拥有良好口才的人，势必能在各个领域如事业、爱情、婚姻方面抓住机遇而应变，以不可阻挡的优势赢得成功。

在人们交际的过程中，一定有各种各样的人。比如说文化层次的不同，有人是目不识丁的文盲，有人是博学多才的教授。知识水平不同的人，表达同样的意思，说出的

话却大不相同。同样，他们理解同样一句话的意思也大不相同。我们常常听到“三句话不离本行”这样的话，如果能针对各种人的知识水平和知识结构而采取相应的的应变方式与他们对话，势必能取得良好的效果。古往今来，以口齿伶俐，铜嘴铁舌化险为夷的例子真不少。针锋相对需要敏捷的口才，如果处理得当，可以抓住机会，“以其人之道，还治其人之身”。不但保持了自己的人格尊严，还能使对方狼狈不堪而再也不能轻辱于你。

生活中，总是出现一些令人意想不到的事情。因为交际双方是一种积极的参与，而非刻板、机械的迎合，所以交际情景也会不断地发生变化。面对变化着的情景，需要我们调动一切可以调动的语言表达手段，以达到自己想要达到的交际目的。

谈话的技巧，可谓五花八门，现列举其中几种。

(1) 自嘲。在交际中，有时会碰上因为自身的缺点或其他原因而出现的尴尬事，要是你懂得“自嘲”，巧妙地“揭自己的短”，反而会使自己败中求胜，树立良好的交际形象。

麦克阿瑟一贯以傲慢著称。有一次，杜鲁门会见他时，他不慌不忙地取出烟斗，装好烟丝，取出火柴准备点燃的时候，才问杜鲁门：“我抽烟你不介意吗?”

麦克阿瑟显然并不是真心征求杜鲁门的意见，这使杜鲁门十分难堪。因为如果现在表示很介意的话会显是有点霸道。

此时，杜鲁门看了看麦克阿瑟，说：“抽吧！将军，

别人喷到我脸上的烟雾，要比喷在任何美国人脸上的烟雾都多。”

杜鲁门的这番自嘲，不但自尊心得到保护，而且还向美国人显示他的大度与宽容。还有，他把自己摆在“受害者”的地位上，可博得美国大众的同情与支持。

在一些场合，自嘲也可以融洽气氛，增加感情，增加双方的信任。

丈夫要出国了，妻子在高兴之中也不免有些不放心。她有点幽怨地说：“鬼才知道你到了那花花世界里会不会变心，又跟其他女人好上了。”

丈夫笑着说：“你瞧瞧，瞧瞧我这模样！尖嘴猴腮，鸟腿猪肚，头发也白了一大半，除了你这傻瓜，谁会看上呢?”

妻子“扑嗤”一笑，疑虑烟消云散了。这么做，比什么赌骂都管用。

自嘲作为一种谈话技巧，貌似消极，实是积极。在自我“嘲弄”中别有一番韵味。

(2) 含糊其辞。在交际场合中，有些话不宜明说，此时，避而不答又是一种不尊重，那么，只有含糊其辞，让人摸不准意思，也抓不住把柄。

有一则有趣的寓言可谓典范。

狮王想了个借口，欲吃掉他的三个大臣。于是，它张开大口，叫熊来闻闻它嘴巴里是什么气味。熊老实巴交，据实回答。

“大王，您嘴巴里的气味很难闻，又腥又臭的。”

狮子大怒，说熊侮辱了作为百兽之王的它，罪该万死！于是便猛扑过去，一口把熊吞掉了。

接着，它又叫猴子来闻，猴子看到了熊的下场，便极力讨好狮子，它说：

“啊！大王，您嘴巴里的气味既像甘醇的酒香，又似上等的香水一样好闻。”

狮王又是大怒，它说猴子太不老实，是个马屁精，一定是国家的祸害。于是又扑过去，把猴子给吞了。

最后，狮子问兔子闻到了什么味。

兔子答道：

“大王，非常抱歉！我最近伤风，鼻子塞住了。现在什么味道也闻不到。大王您如果能让我回家休息几天，等我伤风好了，一定会为您效劳。”

狮子找不到借口，只好放兔子回家，兔子趁机逃之夭夭，保住了小命。

在这场合中，兔子的回答是机智的，因为此时既不能对狮子嘴巴中的臭气进行肯定，也不能否定，只是含糊其辞，用“伤风”来搪塞。

其实，这寓言中的立足点，还是我们的生活。日常生活中，有些话不必说得太死、太具体，反而更好地达到目的。

顾维钧曾担任驻美公使。有一次，他参加了一个国际舞会，与他一起跳舞的美国小姐突然问他：“请问你是喜欢中国小姐呢还是美国小姐?”

这问题很不好答，若说喜欢中国小姐，势必得罪了舞

伴。如果说喜欢美国小姐，又会有失中国公使的尊严。

顾维钧灵机一动，回答说："不论中国小姐或美国小姐，只要喜欢我的人，我都喜欢她。"

模糊语言其实大量存在于我们的日常生活之中，比如我们常说的"等一会儿"、"大约在元旦前后"、"有空一定来"等等，这样就避免了把话说死，留下很大的回旋空间。在外交上，使用模糊语言的机会更多。如"我们对×人的事态表示关注"、"我们注意到了××的言论"等等，工作中也常用模糊语言，比如常听到的"最近"、"多数同志"、"基本满意"等等。这样一来，说话便具有很大的弹性，有时能帮你摆脱困境。在历史上，有一个典故与上文所讲的"兔子伤风"的寓言极为相似。

项羽自称西楚霸王之后，想除去刘邦这个心腹大患。他的"亚父"范增给他出了个主意，范增说："等刘邦上朝之后，大王即可问他：寡人封你至南郡，你去不去？如果他说愿意，就可以以其意欲养精蓄锐而有谋反之心，把他定为死罪；如果他不愿意，便可用违抗王命的罪名杀他。"

第二天，刘邦上朝后，项羽高声问他："寡人封你到南郡，你愿不愿去?"

刘邦回答道："臣食君禄，命悬于君。臣如陛下坐骑，鞭之则行，收辔则止，臣唯命是听。"

项羽一听，愣了，面对这种回答如何应付，范亚父可没教。只好傻傻地说："刘邦，你要听我的，南郡你就别去了。"正中刘邦下怀。

刘邦利用模糊语言，绕开了置自己于死地的陷井，巧妙地保全了自己。

(3) 制造悬念。制造悬念的目的是吊起交际对象的胃口，引发其好奇心，达到再交流的目的。

在很多书籍中，特别是故事书籍，在分章节时充分利用了这一点，总在情节最为动人的时候结束这一章，引发读者阅读下一章的兴趣。在评书当中，更常能听说到这些扣人心弦的话："只见大刀如寒光一道劈下……欲知后事如何，且听下回分解。"听众此时全神贯注，沉湎于其紧张激烈的情节之中，但在这时，艺人却突然收口。于是在带着对主人公命运的关切中，听众已暗下决心："下回一定还要来。"

在生活中的闲谈，也常是以某件出人意料的事件为开头，再逐渐展开事情的具体情况。比如说，某个话题常是："知道吗？××出事啦！"或者："听说了没有，昨天××地方发生了件大事。"

在工作中也经常要用到悬念。

有一次，某导游带着外地的旅游团游览北京。在参观北海的九龙壁时，导游对游客们说：

"我知道大家的眼力都不错，但是你们有谁能看出来哪条龙身上有块琉璃是假的？现在开始，时间只给两分钟。"

游客们很是惊奇，纷纷跑到九龙壁前去详细辨认。但众说不一，有的说是这块，有的说是那块，有的爽性说没有。

在争执中，大家又回到了导游的身边，等待迷底的揭开。

在大家热切的盼望之中，导游指着一条白龙的腹下说："就是这一块。"

大家仔细一看，恍然大悟："原来是块木砖"。接着，便争相提问，想弄清楚到底是怎么一回事，有什么典故没有？"

于是导游清清嗓子，把九龙壁建造的年代技术以及木砖的典故说得十分详细。众游客听得眉飞色舞，十分投入。

如果善于设置悬念，会让听众对你有一种依赖感，因为他想知道结果或原因，必须依赖于你是否继续讲下去。在"山重水复疑无路，柳暗花明又一村"中，说者兴味盎然，听得其乐无穷，形成良好的交际气氛。

借物脱困。在交际中，常可以利用身边的实物来说明某种道理或者摆脱困境，或以某件能与话题搭上关系的物品来进行对比，达到一种形象化的效果。

在民间，有一则关于蒲松龄的传说：

有一次，蒲松龄到王大官人家去作客，被众人推到了上座，但独眼的看家却从下席开始斟酒，有意把他落在一旁不管。王大官人也想故意作弄他，端起酒杯朝他说："蒲先生，喝呀！"

蒲松龄端坐不动，他笑着说："大家先别急着喝酒，我说个笑话给大家助助兴。我刚出门那会儿，碰到内人正用针在缝衣服，就以针为题即兴作诗一首，现在念给大家

听听：‘一头尖尖一头扁，扁头只有一只眼。独眼只把衣裳认，听凭主人来使唤。’”

大家听了，一齐朝独眼管家看去，极力强忍笑意，于是大声叫好。这样一来，反而使王大官人及其管家狼狈不堪。

蒲松龄借用了针的形象，尖锐地讽刺了想为难自己的王大官人及其家人，不但保全了自己的尊严，也让捉弄自己的交际对象“搬石头砸自己的脚”。

生活与工作中，你也可以假身旁之物摆脱困境，让左右为难的自己找到下台阶。

如果某人在你的办公桌前滔滔不绝，而你却不能耽搁太多的时间。那喋喋不休的人是下属或是朋友那还好办，偏偏又是得罪不起的人物，你怎么办呢？

你可以写个纸条给同事小林：“到隔壁的办公室打个电话给我。”

用不了几分钟，电话响了。你可以大声说：“什么，马上去！不行！这儿有位很重要的客人，什么？不去不行？那……好吧。”

一般来说，那牢骚不已的来客会示意你，赶快去。如果他没这么说，你也可以假装满心歉意，送走来客且不会伤了他那可怜的自尊。

如果把这事看成电话中的某片断，那么，电影则是最理想的道具。这么做，既不损人又利己，实为最佳解决办法。

作为女性，经常有男士的邀请，如果想拒绝又不伤对

方的心，办法有许多种，借物脱困无疑是其中的妙着之一。

例如，有位男士走到你面前，说了一句："欢迎你参加！"然后就把一张入场券递给你。这时你想拒绝他，又要让他下得了台阶。你可从皮包里拿出笔记本，打开一看，不论看到什么，都可说："哎呀？我和小王小张约好今天去购物，你只有和别人同去了，不过还是很谢谢你。"

使用笔记本，给人错觉上面记着自己的时间安排，婉言拒绝了对方，达到了自己的交际目的。

(4) 拆词换字。在说话时，如果把一些完整的词拆开来讲，可以表达出另外一种意义。

一次，一位大学教师在课堂上讲课时对现时的某些状况进行评论。突然，一位学生发问道："现在人们对'官倒'与'私倒'恨之入骨。但如何区别'官倒'与'私倒'?"

那教师稍加累索，答道："'官倒'与'私倒'的区别在于：对于前者，国家国家，国即是家；对于后者，国家国家，家即是国。"

如此作答，妙不可言，赢得了满堂喝彩。

这位教师把"国家"二字拆开，把复杂的问题简单化，很好地阐释了那一组概念。

拆词换字常是对某词的拆解而重新组事或者对对方的话稍加改造，获得了与原意迥然相反的意思，从而掌握了对话中的主动权，立于不败之地。

美国出版家赫斯脱在旧金山创办第一张报纸时，邀请

了漫画大师纳斯特为其创作漫画一幅。主题是号召公众行动起来迫使电车公司在电车前装上保险栏杆，以防意外伤人。然而，纳斯特的这幅画完全是失败之作，如果刊登，将有损报纸形象，不刊的话，又怎么办呢？

赫斯脱想出了一记妙着。

晚上，赫斯脱邀纳斯特共进晚餐。赫先对那幅漫画大加赞赏，然后自言自语、唠叨不止。

“唉！这里的电车已经伤了许多孩子，多可怜的孩子！这些电车司机真不像话……一看到孩子，马上变得像魔鬼似的，瞪着血红的大眼睛，开着车猛冲过去……”

听到这里，纳斯特兴奋地打断了赫的唠叨：“我的上帝！赫斯脱先生，你所说的才是一幅真正的漫画，请把我原先寄给你的漫画扔入纸篓。”

如果赫斯脱直接拒绝刊发他那幅漫画，一定会伤害纳斯特的自尊，以后如果再向他约稿，那就难上加难。赫利用自言自语的方法，把自己的构思透露给对方，而不是说：“您应当那么画，而不是那么画。”即使对方自动放弃，又不伤和气，双方皆大欢喜。

随机应变，应视交际的场合的变化而变化，这里列举的仅是其中常用的几种。随机应变在各种场合都具有十分重要的作用，以不变应万变的方法不再被人们认为是聪明之举。随机应变使作为交际生活中的你在各种场合游刃有余，潇洒应付，并能处处抢占先机，保持自己的主动地位。这样一来，不论是生活或工作中的机遇，焉有不抓牢之理？

人们常说，舌头是福，也是祸。巧用三寸不烂之舌，可以化干戈为玉帛，避免一场战争之祸，扫除乌云见晴天。在以智力取代体力，智胜大于力胜的今天，如能巧用“三寸之舌胜百万之师”，则是人生之幸福，人类之美事。

三、变通协调之术

应变不可无术，无术则胸中无数而难以应变。应变而胸中有数，数中有术，术中有数。物竞相争，适者生存。人在变中求生存，求发展。所谓应变术，是指面对动态的世界千变万化而采取灵便的能够适应突发意外需求的一种技能和技巧的综合应变能力。应变术，古今中外，圣人先哲，都有不少论述。孙子讲，“故兵无常势，水无常形，能固敌变化而制胜者，谓之神。”“治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”这里强调的正是精通应变之术的重要性。欲穷应变之精微，需对应变权术，自我表现应变术、应酬术、移花接木术、晋升应变术、交际术、分身术了如指掌，才能在社会大舞台上演出丰富多彩的活剧。

当官不是卖红薯，大权在握莫糊涂

鉴往知来，借镜观影。历史的变迁，朝代的更替，充分展示了世界政坛上的风霜雨雪，刀光剑影，再现了政坛

权谋八仙过海，各显神通的壮观画面。

人生在世，只有一有权，二有钱，就可以做起权钱交易，无权可以用钱买权，无钱可以用权来生钱。“有权就有一切”为什么博得不少人的赏识，为什么打江山坐江山当仁不让，为什么政坛上奋斗，票箱里弄权，为什么要江山也要美人，宦海拼争，权力相争，以权谋私是实质。夺江山，守江山，一朝权在手，便把令来行，顺我者昌，逆我者亡，政坛不倒翁，靠的是权术。如今时代不同了，“官念”变了，应变权术应当是当官不为民作主，不如回家种白薯。

从古到今，要想稳坐江山，必须要使出自己的应变权术。

赵匡胤用“杯酒释兵权”的方法，收回了功臣们的兵权，那么用什么样的人来代替这些人做禁军的将领呢，条件有三：

一、资历浅；二、威望不高；三、能力不强。再加上一种新的统治方法，使之互相牵制，各个单线管理。

赵匡胤有意分散军权，逐渐形成了禁军由官职较低的殿前都指挥使、侍卫马军都指挥使、侍卫步军都指挥使分别统领的“三衙分立”制度。这比过去一人统领三军，或兼领马步军那种手握重兵的局面有了很大的改变。而且规定三衙只有带兵权，没有发兵权。发兵权归枢密院。而枢密院虽可以号施令，却不直接统兵。这样互相牵制的结果，把军权都集中在皇帝手中。这是宋太祖对军事机构的最大改造，这样一来，基本消除了武人发动兵变的可能

性。

在宋代，禁军等于正规军，除禁军外还有厢兵、乡兵、土兵等地方军队。宋太祖下令选择了一些“琵琶腿，车轴身”这样身强体健的兵卒作为兵样，“令天下长吏择本道兵骁勇者，籍其名送都下，以补禁旋之阙”。这样一来，各地的强兵锐卒便统统转充三衙禁兵，剩下的老弱残兵成了专供杂役的厢兵，使地方部队无法同禁军抗衡。在禁军的驻防上，宋太祖采取了“强干弱枝”的策略，即在京师附近驻有强兵，使各地无以敌京师，同时，禁军还实行更戍法，经常戍边换防。这样既可以使士兵“习劳苦、均劳役”，又不致于使禁军久驻一地，与地方产生密切的关系。对于禁军的各级将领也经常调换，目的是使“兵不识将，将不专兵”、“兵无常帅，帅无常师”，使士兵与将帅之间不可能产生过于密切的关系，不致于形成五代时那种牙兵悍将。

军队兵员的来源，宋太祖采用募兵法，除了平时补充兵员外，遇有荒年灾岁，更是大量募兵，以便把破产脱离土地的农民招募到军队中来。宋太祖对这种做法有个特别的解释。他对赵普说：“吾家之事，唯养兵可为百代之利。善凶年荒岁，有叛民而无叛兵，不幸乐岁变生，有叛兵而无叛民。”

宋王朝在军事制度方面的各种改革措施，使宋王朝没有成为短命的王朝，便互相钳制的指挥系统，无限制的募兵，又给宋王朝的灭亡埋下种子。

在整个北宋乃至南宋王朝不仅没有发生禁军兵变，就

是一般的军事叛乱，也不多见。但宋朝的武备一直积弱不振，不断被来自北方的少数民族侵扰，金、辽、西夏蚕食北宋、南宋最后灭亡在蒙古人的手中。

俗话说："一朝天子一朝臣。"当权者要想有效地巩固权力地位，树立个人权威，就必须大量提拔重用亲信。任人唯亲，这是古今中外掌权者的通病。即使是那些贤明的君王也不得不"明知其不可为而为之"。

一般来说，掌权者在用人时首先关心的便是对方是否对自己忠诚，才能倒在其次。若是任用一个颇能干但对自己怀有二心的部下，天长日久势必会大权旁落，这岂不是养虎遗患？因此，重用亲信，就斥异己，形成自己的一派政治势力，这也是统治者驾驭臣僚，树立和巩固个人权威的重要手段。

蒋介石用人，一般有两个标准，一是看对方是不是黄埔系，二是看对方是不是浙江人。对自己的嫡系部属，蒋介石恩庞有加，常常委以重任。除非万不得已，蒋介石不会重用非嫡系的人。在用人方面，蒋介石有其独特的方法。在他看来才学固然是一个重要标准，而对他忠诚却是第一标准。

阎锡山的用人规则与蒋介石有一定的相通之处。蒋介石用人要过问是不是黄埔系，是不是浙江籍；阎锡山当政时山西有句民谣："会说五台话，就把洋刀挎"，可见在晋系军阀中，阎锡山的五台老乡占了相当大的比例。由于阎锡山吸收人才限于山西，使人才的来源受到限制，因此，不能说是人才济济。阎老西拘于地域观念，大量使用为己

所用的奴才，确实团结了一大批人达到了树德立威，巩固自身地位的目的，也为山西政局的相对稳定起了一定的作用。

阎锡山善于提拔安排自己的心腹，这些心腹对他十分忠诚。1930年中原大战失败后，阎逃到大连隐居。山西被张学良接管，张学良对山西进行“整编缩军”。阎召集徐永昌、商震、傅作义等部下到天津商讨“整编”方案。这些晋军将领虽然领受了张学良的命令，但又在暗地里接受了阎锡山的操纵和遥控。山西的一切变更，包括人事安排，确定政策等，都必须向阎锡山汇报后才能决定。1931年8月，阎锡山潜回山西后，晋军将领直接受其指挥，他与亲信定下计某，终于驱逐了蒋在山西的势力，东山再起，重握山西大权。

阎锡山是民国年间少有的“不倒翁”，他之所以能屡挫屡起，除了善于运用政治权术外，其独特的用人方法起了不可估量的作用。有了一批忠于自己的部下，便可在险恶的政治风浪中翻云覆雨，纵横捭阖，而不必有后顾之忧。

明朝末年，宦官专权，阉党猖獗，赌棍出身的魏忠贤独揽朝政。为了树立和巩固自己的个人权威，魏忠贤一方面排斥异己，对朝中的官员来了一次大清洗，凡是他看着不顺眼的不附和他的人都一律罢免。同时大量安插亲信，把效忠于他的那些卑鄙小人都派上官职，就连早年和他一起赌博的相好的赌徒们都当上了朝廷命官，里里外外，上上下下都布满了他的亲党。

以魏忠贤为首的阉党上下勾结，狼狈为奸，到处兴风作浪。朝中正直保身之臣大都自动去职，贪恋禄位之吏亦相戒钳扣。为了根除东林党人在朝中的势力，吏部尚书王绍徽秉承魏逆的旨意仿照《水浒传》的人数编排了东林党人一百单八将的名单，献给魏忠贤。魏忠贤按名黜汰，朝廷为之半空。魏忠贤又把自己原有的旧党逐一提拔，把那些刚投靠来的新党逐一安排，里里外外全换了他的人。文官有崔呈秀、田吉等人为之出谋划策，讲解起草诏书，时称“五虎”；武臣方面有田尔耕、许显纯等主掌武装杀戮之事，时称“五彪”；吏部有周应秋等人号称“十狗”，另外还有“十孩儿”、“四十孙儿”等名目。当时朝廷中受重用属魏忠贤一党的人在社会上大都得到了此类的封号。

不仅如此，这是高一层次直接统属于魏忠贤的。这些“虎”、“彪”、“狗”之下每人又有自己的小体系，各有孝子贤孙，虎儿、彪孩、狗崽比比皆是，布满朝廷。朝中简直要成个动物园了。这样从内阁六部直到各地总督、巡抚乃至于州县都是阉党之人，网络严密，盘根错节，势焰薰天。魏中贤的“威望”也空前提高，有些马屁精竟在各地替他建起了“生祠”，极力颂扬魏忠贤的所谓“功德”。魏逆的地位日益巩固。

魏忠贤固然属于一世奸雄，然而一个天才无德的无赖赌徒竟能左右天下，祸国殃民到这种地步，其结党营私，任人唯亲的手段起了不可估量的作用。

应变权术不仅在古代中国有人使用过，就是在外国也有不少人使用过。为了权，自相残杀的有之，拥兵政变夺

玉玺的有之，仗金钱倚情人平步青云的有之，过关斩将夺王冠的有之，明争暗斗，软硬兼施巧逼宫的有之。

16世纪意大利的切萨雷·博贾，为了成为他父亲教皇亚历山大六世的继承人，不惜采用一切手段清除政敌。他善于隐藏自己的意图，甚至用十分卑恭的礼貌去消除政敌的猜疑，而在取得对方信任之后，却又无情地把他们统统绞死。中国明朝首辅申时行，也是一个玩弄笑里藏刀权术的高手。他平时装得宽大平和，有人得罪了他，也从不生气。但一旦进机成熟，他必定会毫不留情地打击得罪过他的人。

可见，笑里藏刀的笑是一种伪装的手段，目的是为了“藏刀”，一旦时机成熟，就会“图穷匕首见”。运用这一权术的人，往往在“笑”字上下功夫：

装作宽厚仁慈的样子，和某下属打得火热，等到掌握了对方的“实底”，抓住对方“把柄”，再突然翻脸，以迅雷不及掩耳之势，将其撤换。

“能而示之不能”，假装说自己年老体衰，想退下来，以此试探其下属的用意。倘若对方流露出了急切盼退的意思，就立即寻找借口，无情打击之；

“懂而示之不懂”，装作向对方虚心“请教”的样子，通过“请教”，摸清对方虚实，找到下手的地方，然后十分隐蔽地将对方搞掉；

“用而示之不用”，佯称不想用某甲（实际上是想用的心腹），以此骗取某乙的信任。特到某乙对自己失去警惕，逐渐露出破绽，再突然起用某甲，并和某甲联合起来，共

同收拾某乙；

以帮助为名，派遣自己的亲信充实到某甲管辖的地区和单位，实际上是监视某甲，以达到“遥探”的目的；

以“培养”为名，将某下属选送出去学习，借机安排亲信逐步夺取这一地区或单位的实权，使前者不得不听命于自己等等。

如今，时代不同了。“官念”必须变，应变权术也应脱胎换骨，不应再以权谋私，而应是“当官不为民作主，不如回家种白薯。”

时代要求忍官欲，当公仆。

做官的好处是显而易见的，千百年来人们皆向往之。当然，我们现在已是社会主义社会，现在的官已是人民的公仆，与旧社会的官不可相提并论。但我们不可忘记，新社会不是凭空产生的，而是由旧社会脱胎而来的，旧的东西不可能完全消除，当官致富，当官耀祖的“官念”在某些人头脑中仍根深蒂固。为了求官，满足官欲、权欲，竟置党纪国法于不顾，以钱买官，以利换官，拉选票，结死党，演出一幕幕“官场现形记”。在商品经济大潮冲击下，有的人官欲确实淡泊了，因为他看到了有比大官更有利可图的新途径：经商。但有人却官欲更强，他看到了官与商的关系、权与钱的关系，带权下海，沧海横流不没顶，甜头更大，于是求官心更切。人民群众从现实“官场”和个人体验中总结出三种官莫做，以供求官者参考，引以为戒，忍住官欲，做个受百姓欢迎的清官、好官、父母官。

一是糊涂官。这种官到了哪里，哪里倒霉。到工厂，

生产上不去；到了农村，百姓富不了；到了学校，教学搞不好；到了科研部门，拿不出成果。平心而论，这些人也并非不想把工作做好，他们也是常常早起晚睡，一把泥一把汗，忍饥挨饿，吃苦耐劳，甚至抛家舍业，可是工作就是无起色。究其原因，只能说这位当官的是无能之辈。“劳心者治人”，不是能人如何能位居人之上来治人呢？无能而要逞能，既苦自己，又害他人。有一个人很值得我们学习，那就是伟大的科学家爱因斯坦。50 年代，他曾收到一封信，邀请他去当以色列的总统。爱因斯坦是犹太人，若能当上犹太国的总统，在一般人看来，自是荣幸之至了。出乎人们意料的是，他拒绝了。他说：“我整个一生都在同客观物质打交道，因而既缺乏天生的才智，也缺乏经验来处理行政事务以及公正地对待别人。所以，本人不适合如此高官重任。”能看出自己有何能，把自己安排一个合适的位置，这是聪明人办的聪明事。如果爱因斯坦去做了总统，是否能做个糊涂官，会做出多少糊涂事，他的后半生是否还会放出光彩，都很难说了。面对爱因斯坦，那些正手握大权，办着糊涂事的糊涂官们，是否应该聪明一点呢？

二是闲官。有些人在其位而不谋其政，整天无所事事。在办公室里看报纸、喝茶水，练毛笔字，唠嗑，或者是关上门打扑克、下棋、玩麻将。这就是他的工作。这种人很怕下去，因为他不懂业务，一下去就出丑，丢人丢不起，干脆就在上坐着。他们纯属国家的“硕鼠”！你看哪个单位机构臃肿，那就是“硕鼠”聚集之处。啃国家，啃

人民，到何时是个头呢？改革总要进行下去，到了一定程度，还能允许你这样逍遥自在吗？总有一天会被请出办公室，到那时啃什么呢？

还有一些年长体弱者，身患疾病者，挂着官衔不办公，领着饷银不干事。就因为他的存在，这个部门的其他领导就只能是副职。图什么呢？也许是心理的满足，也许是某种待遇。这种人，最典型的是英国的前首相丘吉尔。他在76岁那年再度出任首相之职，刚上任，表示只任一年。可是他对权力太迷恋了，他捧着首相的桂冠翻来覆去就是喜欢不够，一再地延长任期。直到他体力实在支撑不住了，在同事们的劝说下，才不情愿地离任。他的一生是光彩夺目的，晚年却自己抹上了一块污点。

三是贪官。这种人私心太重，心术不良，只想自己捞。捞待遇，捞钱，捞女人……唉！这样的例子不少，不必细说，当然，有的人也不是一上台就很贪，就去捞，就其本质，最初也是相当不错的，可是架不住人家主动向你眼前送，一次二次能拒绝，三次四次呢？久而久之也就习惯了。这种官不做也罢，若要做下去，定要好自为之。不然，早晚要出事！

应变权术在不同的历史时期有不同的内容，当权者玩权术也各有各的高招。但历史证明，以权谋私，民反之；以权谋公，民拥之，这也就是“水能载舟，亦能覆舟”的道理所在。

明珠不必尘封，宝剑还须出匣

自炫是自我表现。自我表现是把握机遇、事业成功的重要关键。自我表现是智慧的再现，在不同的场合要把自己的真实的自我能力表现出来，自我价值要得到社会的承认，必须正确地把握自我表现的应变术。

自我表现，就要表现出年轻气息，超越了大人社会的利害关系。而能热衷于一些孩童式游戏与爱好的人，会给人一种诚实的印象。尤其对男性来说，拥有如此纯真的“年轻信息”，还会产生一种重温旧梦之感，久而久之，便使你的心境显得更加年轻，使他人也乐于与你接近。但是，切忌勉强装出那种孩子气的做作，让人一看就直反胃。最简单的方法是向对方谈些自己年轻时的回忆，因为每个人都会很高兴地诉说自己和倾听别人的年轻时代，所以这种方法不仅可以加强别人对你的印象，同时会感觉到你所散发出来迷人魅力。

自我表现，就要善于畅谈伟大梦想，使自己充满各种可能性，就是表现你的魅力的秘诀。为了让别人了解这些可能性，必须善于畅谈自己一生的伟大梦想。夸大一点点无所谓，因为重要的不是梦想能否实现，而是你和对方都感到你自己是一个充满了向前进的活力的生命个体，是通过热情洋溢的谈论，让别人和你同享你的梦想。

自我表现，还要学会适当暴露缺点。由于一般都是把

自己的缺点隐藏起来，所以故意把缺点表现出来的情形就会令人产生诚实的印象，而这种印象就会关系到人对人的信赖感，因此，利用表现缺点来强调诚实，可以说是提升自我形象的最有效的方法，但是切忌“全部暴露”，而顶多只能表现出一点或两点。在这种少数缺点的情况下，对方会有一种你除此之外就没有其他缺点的错觉。

自我表现，应该培养自己独特的嗜好。一个人外表和兴趣之间的距离感，使人联想到其未知的可能性。而这种距离越远，别人就愈会联想到自己所不知的能力，因而对你的评价也愈高。换言之，这种“不像你”的独特嗜好，可以成为令人觉得你还有着未知能力的强有力的武器。

自我表现，正确认识自我，准确定位是关键，自古以来成为人们的共识。

今天，人们在何种程度上认识和把握自己，事关人追求的目标和事业的成败。人作为社会的主体，面临两个任何：一方面认识和改造世界，一方面认识和改造自己。只有在正确认识自身，把握自己的前提下才能正确地去认识和改造世界。

据说，在雅黄达尔菲阿波罗神庙门廊的一块石板上刻着这样一行字：“认识你自己”。认识自己，包括认识自己的能力、水平、优点、缺点、心理状况、个性特点等。就是说要对自己作出实事求是、恰如其分的评价，不掩过，不溢美，还自己以本来面目。认识自我是把握自我的前提，同时也是认识他人的基础。一个人看高了自己，就一定会看低别人；对自己看得过低就会把别人估计得过高。

对自己身上的某一缺点看得若明若暗，对别人同类缺点的察觉也不可能十分敏锐。

然而，要认识自我，谈何容易？正如严济慈先生所言："认识自然、认识社会都不容易，但最困难的是认识人类本身，尤其是认识自己。"现实生活中妄自尊大和妄自菲薄，自我膨胀和自轻自贱的都大有人在，实际都是不能正确认识自我的表现。在人们的求职过程中也经常有人由于对自我的认识不足，而导致求职的失败。

那么，人如何去认识自我，如何在求职中进行正确的个人定位？有必要对人的个性等做系统的考察，以全面地认识自我，在求职中进行正确的个人定位。我们可以参考前苏联著名的心理学家K. K.布拉达奥夫采取社会学、心理学、生理学相结合的方法制定的"个性有效职能结构模型"来研究个性的所有方面。

按照布拉达奥夫的构想，研究个性各个方面表现及其特征结构的模型是由四个多功能的子结构所组成。

第一子结构阐明个性的倾向性、态度和道德特点。这一部分通常不包括先天素质，而只反映折射社会的意识，其具体表现形式为意向、兴趣、爱好、世界观、信念、理想等。

第二子结构阐明知识、技巧、技能、已形成的习惯和个体经验。这些素质内容和特点基本取决于社会，但先天素质也给其以明显的影响。

第三子结构阐明作为反映形式的某些心理过程的个别特点：包括感觉、知觉、表象、记忆、思维、想象、注

意、情感、意志等。这一子结构也可称为个性的职能特点，先天素质对其有特殊影响。要注意，这些反映形式是许多职业所必需的。

第四子结构阐明气质特点，即高级神经活动类型的行为表现。这一子结构也可称之为生物制约子结构。这里同样包括后天发展的影响，只是先天素质占有绝对优势罢了。

人们可以根据布拉达奥夫的“个性有效职能结构模型”所列的四个结构来认识自我的个性特点，其中主要有：

1. 兴趣：日本学者本村久一在《早期教育与天才》一书中曾讲过这样一段耐人寻味的话：“天才人物指的就是有毅力的人、勤奋的人、入迷的人和忘我的人。但是，千万不要忘记：毅力、勤奋、入迷和忘我的出发点实际上在于兴趣。有了强烈的兴趣自然会入迷，入了迷自然会勤奋，有毅力，最终达到忘我。因此，我特别想说的是‘天才就是强烈兴趣而顽强的入迷。’”应变学认为，在求职时也应当考虑自己的兴趣，只有对自己有兴趣的工作才能表现出创造性。著名的科学家丁肇中教授经常在实验室连续工作几天几夜，有人问他苦不苦，他回答说：“一点也不苦。正相反，我觉得很快活，因为我有兴趣，我急于要探索物质世界的秘密。任何科学研究，最重要的是对于自己所从事的工作有没有兴趣。换句话说，也就是有没有事业心。”事业心就是在兴趣基础上发展起来的志趣。有了兴趣，就能不断发展思维力、想象力，使职业岗位上的工作

顺利而出色地完成。

2. 性格：性格是由许多素质所组成的，个性的性格往往存在着很大的差异；而很多种职业都需要特定的性格特征，因此在求职时应该对自己的性格和气质有正确的认识。

有的人在活动中总是以理智去衡量一切并支配行动，这样的人就适合从事基础理论研究工作；有的人在活动中易受情绪影响，利用迷信迷惑了许多人，他们狂热地为侬智高卖命，战斗力极强。

朝廷派狄青带兵前去镇压，狄青深知，前几次的围剿都失败了，损失巨大，自己这一次也没有把握取胜。所以，大军方到桂林，他就假装拜神说："这次打仗还没有完全的把握。"于是他向神许愿说：

"如果神灵保佑我战胜敌人，就让丢在地上的铜钱的不铸文字的面朝上。"随从的人都劝他不要这样："弄不好，会影响士气，造成不良后果。"

狄青执意要抛，他把一百个铜钱捧在手，用力一抛，万人注视之下，一百个铜钱在空中散开，像下了一阵"钱雨"。

狄青命军士挨个察看，军士看完后，山呼雷动，响彻云霄，原来，这一百个铜钱果真全都是不铸字的面朝上。

狄青显得很兴奋，容光焕发，他命令军士取来一百根钉子，挨个将铜钱钉在原地，钉牢后又亲手用青纱盖上，对军士们说："神灵保佑，出师必捷。等到得胜而归的时候，一定回来酬谢神灵，取回铜钱，当大祭天地。"

后来，狄青平定叛乱，班师归朝的时候，派人将铜钱取回，军士们一看，那些铜钱原来两面均未铸字。

这则故事中，狄青将军用的是“假痴不颠”的策略。当时的情况是敌人很是猖獗，若以死打硬拼的战略，确实没有十分的把握，于是狄青便“师夷长技以制夷”。利用同样的迷信手段，证明神灵已经保佑我军，瓦解了敌人的信心，摧毁了他们的精神支柱。

自我表现方术很多，自我推销毛遂自荐也是极佳的一种自我表现应变术。

有些人一直工作勤勤恳恳，兢兢业业，却没有取得期望中的成就，但有些人和别人一样工作，看起来贡献似乎更大，这又是为什么？通过调查发现成功的雇员在待人处事方面都有共通之处，而且做为老板对雇员的期望也是相似的。

如果你希望在工作中能取得进展，获得提升，不妨参考下列建议：

准确地领会上级意图，是获得上级好感，与上级发展关系的重要途径。有些雇员在听老板谈话时往往非常紧张，不仅理解不了老板的真实意图，而且有时连老板说什么都没有完全听懂。正确的应该是要认真听清老板所谈的一切，而且要听出其中的重点，这样你才能根据他谈话的所有要意，并作出聪慧的应付。当你的老板讲完后，你可以稍作静思，以示你对他的讲话的记忆和思索。然后，向他提出一两个澄清谈话要点的问题，意在强调你注意并把握了他的谈话要点。记住：老板是不喜欢把他的话说两遍

的。

一个好的雇员只会提建议是不够的，他有责任以自己的成就、才干、技能和潜力来吸引老板，因此只要自己有能力，你可以大胆自荐，这样老板就不会小看你。

有位名叫安德拉的年轻雇员要求见老板，要求商谈一件对于他和老板以及公司三方面都至关重要的事情。

安德拉信心十足地对老板说："先生，直言不讳，我觉得自己有才华、有能力胜任更多的工作和承担更大的责任，现在我一切都准备好了。"

棒极了！只用三句话，言简意赅，直接了当，还恰到好处，他强调自己愿意承担更多的工作，这也正是老板所期待的。正是借助这种方法，安德拉后来一步步地升到了公司副总裁的职位，现在他有了自己的公司。

要勇于为自己创造机会。你肯定听说过"机会只有一次"的格言，别信它，机会在不断出现，问题是它瞬间即逝。你可能会有这样的经历，曾经有工作，但自己不愿干；有人邀请你去演讲，但自己不敢去；本来要买所房子，最后却没买。

你可能心里暗自说："我真的不行，现在都已经很吃力了，怎么还能承担新任务呢?"对于那些将要承担新任务的人来说，有这种想法很正常，但是试想只要你有勇气，就像学游泳，壮胆跳进水里，两腿狗爬式地蹬水，就能很快学会蛙泳。

不要害怕犯错误。避免犯错误的惟一办法就是从不作新的尝试，如果一个雇员从不出差错，那只能说明他没有

创造力，他只能机械地重复昨天的工作，却不会为将来打算，安于现状的职员肯定不会有发展。

老板总是希望每位下属勤勤恳恳，脚踏实地，对于雇员来说，最重要的是他们的工作表现能超过老板的一般要求。老板从来不会由于雇员过去工作积极肯干而提升他，老板提升雇员的目的是希望他能干得更出色，老板不会把升职作为对雇员昨天工作出色的奖励，而只是把它作为达到将来目标的手段。因此不要害怕把自己的缺点暴露出来，如果一个人太完美了，反而会使人觉得不可信。

生活中，经常能遇到这样的情况。我们被邀请参加宴会，但是在我们的前后左右，都是素不相识的陌生人，除了微微点头招呼之外，简直不知说什么好。在这种陌生的场合，如何打破沉闷的局面呢？主人，居中介绍人的介绍是打开对方话匣子的钥匙，起着穿针引线的作用。这时就要讲究介绍的艺术了。

介绍的学问，关键就是设法在简单的几句话中，使被介绍的双方彼此能够发生兴趣，为双方铺搭好结识的桥梁。

例如，介绍人说："甲先生是××人，刚来长春不久。"这句话虽然简单，却已提供了许多谈话的资料。你就会想到甲先生在长春住得惯吗？也可以问问该地的生活习惯、风土人情。只是这一点，就可以发展成有趣的，对双方都有益处的谈话了。

有时，介绍人会这样说："甲先生对围棋甚有研究。""乙先生常在报刊投稿。""丙女士很喜欢看莫泊桑的小

说。”等诸如此类的介绍，把对方的特长、兴趣、职位、爱好告诉你。如果你是一个聪明的人，就可以籍此介绍同对方很熟练地攀谈起来，不愁没有话题。

有时，介绍人会事先向你交代一下说：“某某人对绘画很有兴趣，我想你们两个可以谈得来。”有时也可说：“某某人很好，很喜欢帮别人的忙，现想介绍跟你认识，不过他不大会讲话，请多照应。”像这样的介绍工作，往往会收到很好的效果。

介绍工作做得好，能够使整个社交场所都充满欢声笑语，每个人都得到适当的照顾，并找到有兴趣的话题。万一没有人替你介绍，或者介绍得很草率，而你又不想枯坐一隅，浪费宝贵光阴，失掉结识朋友的好机会，那么，你就要来一个“自我介绍”了。

例如，你对某人有兴趣，你就可以自己走上前去，亲切有礼地打个招呼，向他道出自己的姓名，自然你还必须向对方提供一些情况，让对方对你有一些粗浅的认识。如，你可以说：“我跟某人很熟”，而某人刚好是对方的朋友。或者，可以说：“我对桥牌很有兴趣。”而你知道对方是个桥牌迷。

但是，自我介绍时，不能把自己的社会地位或成就直接讲出来。例如，不能自我介绍说：“我是某某单位的领导。”而应说：“我在某某单位工作。”自我介绍还切忌长篇大论，应该适可而止。如果引起了对方谈话的兴趣，就应少谈自己，多谈别人，把自我表白留在双方建立了良好印象，发生了兴趣，需要彼此更进一步了解的时候。

自我介绍要以你的真诚和坦率，使对方更愿意与你接近。常常有这样的情形，当谈话开始前，对方的态度很保留，不太愿意发展谈话，但当你相当坦率地表明你对某人或某事的态度，或者讲述个人的某段经历后，谈话便转趋活跃，对方也肯说出自己的意见与看法了。因为你的坦率使对方有“一见如故”之感，继而敞开心扉。当然，这必须是在事先你对对方有相当的观察和准确的估计的基础上，否则就会犯“交浅言深”的大忌。

当你掌握了介绍和自我介绍的艺术时，你无论走到哪里，都不会感到寂寞。在火车上，在旅途中，在公共场所，你都可以运转自如地去结交你想认识的人。

“自嘲”也是自我表现的一种应变术。适时采用一下也无妨。

“自嘲”，顾名思义就是自己嘲讽自己。也许有人会说：“每个人都喜欢被人赞美，不喜欢被人嘲讽。所以，又有谁会自嘲呢?”殊不知，在现实生活中，适时适度地“自嘲”往往会收到妙趣横生、意味深长的效果。

抗战胜利后，张大千从上海返回四川老家。行前好友设宴为他饯行，并特邀梅兰芳等人作陪。宴会伊始，大家请张大千坐首座。张说：“梅先生是君子，应坐首座，我是小人，应陪末座。”梅兰芳和众人都不解其意。张大千解释说：“不是有句话‘君子动口，小人动手’吗？梅先生唱戏是动口，我作画是动手。我理该请梅先生坐首座。”满堂来宾为之大笑，并请他俩并排坐首座。张大千自嘲为“小人”，好似自贬，然而“醉翁之意不在酒”，这即表现

了张大千的豁达胸怀和谦虚美德，又制造了宽松和谐的交谈氛围。

某人要出国进修，他的妻子半开玩笑地说："你到那个花花世界，说不定会看上别的女人呢！"他笑道："你瞧瞧我这副尊容：瓦刀脸，螳螂腰，罗圈腿，站在路上怕是人家眼角都不撩呢！"一句话把妻子逗乐了。人人忌讳提自己长相上的缺隐，可这位丈夫却能够接受自己的先天不足，并不在意揭"丑"。这样的"自嘲"体现了一种潇洒情态和人生智慧；这样的"自嘲"比一本正经地向妻子发誓决不拈花惹草，其效果不是更好吗？我想，此时他在其妻眼里，一定变得又美又可爱。

在社交中，当你陷入尴尬境地时，借助"自嘲"往往能使你从中体面地脱身。在某俱乐部举行的一次盛宴招待会上，服务员倒酒时，不慎将啤酒溅到一位宾客那光亮的秃头上。服务员吓得手足无措，全场人目瞪口呆。这位宾客却微笑地说："老弟，你以为这种治疗方法有效吗？"在场人闻声大笑，尴尬局面即刻被打破了。这位宾客借助"自嘲"，既展示了自己的大度胸怀，又维护了自我尊严，消除了挫折感。

由此可见，适时适度地"自嘲"，不失为人的一种良好修养，一种弃满魅力的交际技巧。"自嘲"，能制造宽松和谐的交谈气氛；"自嘲"，能使自己活得轻松洒脱，使有感到你的可爱和人情味，从而改变对你的看法；"自嘲"，有时还能更有效地维护自尊，建立起新的心理平衡。

当然，"自嘲"必须适"时"适"度"，以玩世不恭的

态度，或不分时间、场地滥用“自嘲”，或者指桑骂槐、含沙射影地“自嘲”，都是不可取的。

自我表现，作为现代女性，要温柔更要自强自立。

温柔，是女性美的集中表现。失去了温柔，也就失去了女性的精髓。它不仅是性格的反映，而且是美好心灵的反映。温柔，能使情侣之间互谅互让，心心相印；温柔，使夫妻、婆媳、姑嫂、妯娌之间和睦相处、幸福甜美。温柔，是中国女性的传统美德，即使是穆桂英这个男女老少所极力摧崇的巾帼英雄，在战场上虽威风凛凛，锐不可挡，可在家里对宗保及家人，却谦和恭敬，柔情似水。难怪马克思最喜欢的女人性格是“温柔”。

温柔，意味着慈祥、热诚、仁厚、爱抚、懂事明理。温柔是永恒的；而软弱是浅陋的。温柔也是现代女性的美德。遗憾的是，现在不少女子误解温柔，讨厌温柔，不愿温柔了。

当然，如果温柔失于软弱，失于怯懦，将会把人引向地狱。

伏契克曾告诫人们：“懦弱能够损失生命本身更多的东西。”

据报载，北京有位姓李的女青年，就是因为太软弱，太怯懦，听信“家块不可外扬”的说教而不揭发、不披露，导致丈夫走向犯罪的深渊。如果不是抢救及时，连她自己也变成了丧失人性的丈夫刀下软弱的牺牲品。鲜血，震惊了她；鲜血，也告诉人们：要温柔，也要自立。

自强不息、锲而不舍的精神来源于远大的抱负。一个

胸无大志、浑浑噩噩的庸人俗子，就只会得过且过，绝不愿意刻苦读书，发愤图强的，他们一遇挫折，便灰心丧气，犹如逆水行舟，不进自退。战国时代的策士苏秦，年轻时有凌云壮志，他先跟从鬼谷子学习谋略，学成后前往秦国游学，谋求秦王赏识，但久久不得如愿。身上盘缠用尽，衣服也已破烂不堪，只好返回故乡，家人见他一副落魄相，都非常讨厌他，父母不出来认儿子，嫂嫂不给他饭吃，妻子坐在织机前继续织布，丝毫不理睬他。家人的冷遇，给了他强烈的刺激，但他绝不灰心丧气，而决心发愤钻研姜太公的兵法。他夜晚读书得困倦了，便用锥子猛刺自己的大腿，刺得鲜血直流。终于，他取得了巨大的成功。他再次出游，以“合纵”之说大会诸侯，共同对抗强秦。在诸侯会盟之时，苏秦佩六国相印，叱咤风云，今非昔比。

梁启超也曾说过：“凡古来能成大事者，必具自胜之力甚强者也。”所以，敢于超越自我，自强不息是成功者的秘诀之一。

自我表现术在人生中不可缺少，但运用要恰如其分。如果为了出风头，沽名钓誉，那就有百害而无一利。自我表现重在实事求是地表现自己的智慧、才能和做人的品德，目的是为民族、为国家兴旺发达要有自强不息的精神。

应酬应酬，应变而酬

人生中做人做事，少不了要有许多应酬，但是否只要有应酬都需逢场必到呢？又如何做到该让应酬时就去应酬，不该应酬就不去应酬？又如何做到少应酬，而把主要精力放在工作上？应酬怎么做到有礼有节？这些没有应酬术是不行的。

“人要相交才能知道个性，马要试骑才能知道良否”，这是一句从古代流传到现在的至理名言，它道出了人性的千千万万种。

人类是被感情化了的动物，各人的思维方式、文化修养、生活境遇都不尽相同，加上性格上的千差万别，便构成了当今社会上的形形色色。

而应酬的目的却只有一种，那就是改善现状，让自己或别人活得更加开心幸福，让后代过得舒适。世上的人，几乎每天都在进行着或这样或那样的应酬，不过有的人成功了，有的人却不断地失败。究其原因，当然也有千千万万，但是，其中的应酬方式也有不适当之处！

既然，人有千千万万种，女人不同于男人，老年人不同于青年人，丈夫不同于妻子……等等，那么，我们与之应酬的方式千变万化，因人而异。独守其中、千篇一律的应酬是不会成功的。

卡耐基说过这样一件事：他租用一家旅馆的大礼堂讲课，刚要开课，对方通知他要付比原来多三倍的租金。卡

耐基去找旅馆经理交涉，他说："我接到你的通知时，有点震惊。不过这不怪你。假如我处在你的地位，或许我也会写出同样的通知，你是这家旅馆的经理，你的责任是让旅馆尽可能地多赢利。你不这么做的话，你的经理职位就难以保住。

假如你坚持增加租金，那么让我们来合计一下，这样对你有利还是不利。先讲有利的一面，大礼堂不出租给讲课而出租给举办舞会、晚会的，那你可以获大利了。因为举行这类活动的时间不长，他们能一次付出很高的租金，比我这租金当然要多得多。租给我，显然你吃大亏了。现在，再考虑一下'不利'的一面。

首先，你增加我的租金，反而降低了收入。因为实际上等于你把我撵跑了。由于我付不起你所开的租金，我势必再找别的地方举办训练班。还有一件对你不利的事实。这个训练班将吸引成千的有文化、受过教育的中层管理人员到你的旅馆来听课，对你来说，这难道不是起了不花钱的活广告的作用吗？

事实上，假如你花5000元钱在报纸上登广告，你也不可能邀请到这么些人亲自到你的旅馆来参观，可我的训练班给他们邀请来了。这难道不合算吗？请仔细考虑后再答复我。"

最后，经理让步了。

卡耐基这次成功的经验是："我站在他的角度想问题。"假如他气势汹汹地去责备经理，后果肯定是不欢而散。

卡耐基的经验告诉我们，同别人交谈，要站在别人的立场上想问题，也就是要注意和研究交谈对象，这样做，更容易说服对方，取得交谈的良好成果。

首先，应先了解对方的一些经历情况和生活状况。在应酬当中，各人的思维方式各不相同，他有他的生活愿望，你有你的生活观点，交谈能否融洽，就在于应酬的双向协调性开展得怎么样。

按照美国心理学家马斯洛的观点，人有生理、安全、群属、尊重和自我实现这五个层次的需要。假如你不了解他的生活困难，而在那里大吹特吹打高尔夫球或是环球旅游的乐趣，他肯定提不起兴趣和你谈下去的，但倘若你告诉他一条快速致富的门路，不用你说下去，他也会提问的。无疑，因为这正是他所关心的。

其次，必须注意对方的心境特征。

如果在交谈当中，不顾对方的心理变化，而一味地将想法统统搬出来，那么，你是得不到他的认同的。一厢情愿的谈话往往会让对方厌恶。

孔子在《论语》中提到："言未及之而言谓之躁，言及之而不言谓之隐，不见颜色而言谓之盲。"意思是，不该说话的时候说了，是犯了急躁的毛病；该说话的时候却没有说，从而失掉了说话的时机；不看对方的态度便贸然开口，叫做闭着眼睛瞎说。

在交谈过程中，双方的心理活动是呈渐变状态的，这就要求我们在和人交谈中应兼顾对方的心理活动，使谈话内容和听者的心境变化相适应并同步进行，这样才能让交

谈意图达到明朗化，引起共鸣。

我们常听到“在那种情况下，我实在不该那么说”这句话，这是因为说话与时境失去统一、和谐造成不良后果而产生的懊恼。

最后，应清楚对方的身份和性格特征。

性格外向的人易于“喜怒于色”，和他可以侃侃而谈；性格内向的人多半“沉默寡言”，则应注意委言宛语循循善诱。

汽车大王福特说过一句话：“假如有什么成功秘诀的话，就是设身处地替别人想想，了解别人的态度和观点。”成千上万的交谈者不知道自己为什么不受欢迎，问题就在于他没有想到别人需要什么，只一味地夸夸其谈，其结果必然是失掉了一批又一批的交谈对象。要想交谈成功，就必须注意对方，研究对方，站在对方的立场上想问题，谈问题，这才是交谈成功的灵丹妙药。

在建立良好关系的过程中，实现双方兴趣上的一致是很重要的。只要双方喜欢同样的事情，彼此的感情就容易融洽，这是合乎逻辑的，推而广之，对其他许多事情，彼此都愿意合作了。

应酬学上有一条要则：先适合别人的需求而达到自己的需求。但是非常可叹，这个社会上能够做到这一步的究意不多，因为人人怕吃亏的心理使然。

不过，这个方法在商业活动中却被广泛应用：

日本最大的帐逢厂商，太阳工业公司董事长熊村太郎，他见到不少人到野外去登山取乐，由此构想出在城市

建造登山练习场的生意蓝图，便在东京市内利用自己的高楼外壁修建断崖绝壁，专供年轻人作登山练习场。

这座“断崖绝壁”练习场，宛如在市内的一座深山，山上花木苔藤，荆棘遍布。这座原始野味十足的假山，构成一大奇观，吸引了那些喜爱登山的年轻人纷纷前来，欢呼雀跃地在断崖上攀登。年轻人爬上“断崖”，远望那云海中群烽叠嶂，近看市区那迷人的景色，不觉逸趣横生。同时，这些人感到登山不用到野外，既省时又省力，何乐而不为！

熊村太郎的收入滚滚而来。此后，他随即在隔壁开设了一家登山用品店，其生意之兴隆，在东京屈指可数。

三十多年前，一位名叫安藤百福的日本人在下班途中，忽然看见许多人挤在饭馆前等着吃热面条。安藤百福对这司空见惯的现象突然悟出：面条受欢迎，这是一个很值得挖掘的市场。

但吃热面条要等候，费时，费力，还缺少调料，味道不好，他进一步琢磨：如果能创造出一种用开水即可泡食且又有味道的面条，一定会倍受欢迎。于是，他放弃了原来的工作，致力于方便面的研制。开始他屡试屡败，但他不断改进，经过三年奋斗，香喷喷的即食面终于试制成功了，仅八个月，就已销售达三千三百万包，安藤百福也一跃成为拥有雄厚资金的大富商！

安藤之所以成功，是因为他善于从普通的生活中挖掘“上帝”的潜在需要，揣摩和把握“上帝”们的兴趣。

市场风云瞬息万变。企业家们要打开市场，寻求立足

之地，就必须善于洞察预测市场，勇于抓住机遇。但不少经营者就是缺少市场的敏感意识，往往习惯于因循守旧，不是跳不出传统的模式，就是摆脱不了他人的影子，最终导致失败。

应酬就像做生意一样，他必须清楚对方的兴趣。谈论对方所深感兴趣的事，比谈论一些毫无兴趣的事，更能显出亲切。

每一个人都有某个方面的兴趣。兴趣可分为两种：一种是对有关系的事物的兴趣，一种是对无关系的事物的兴趣。所谓有关系的事物，是指与你和别人发生兴趣的事物。利用这种兴趣，常常可以在彼此之间建立良好的关系。

可是有许多人对他们业务以外的某种事情更有兴趣。通常一个人所做的工作，不是出于自愿，而是为了谋生。但在业余时间，他所关心的事情，则是他自己所选择的。换句话说，他最深感兴趣的是他的办公室之外的事情。因此，从业务之外与某人接近，比在业务上与他联系更容易，更有效果。

一般人都希望他相处的人，有许多不同的特殊兴趣，有的他特别喜欢，有的比较淡薄。如果可能的话，你应尽量找出他最感兴趣的事，然后再从这方面去接近他。倘若没有机会或者这种机会不容易得到，那么也该尽可能去选择他最大的兴趣供你利用，主要的目的是要使他对你发生兴趣。

欲与别人的特殊兴趣建立一种特殊关系，必须把你的

真实的兴趣表现出来。单单说一句很感兴趣的话是不够的，在对方的询问下，你不能掩饰你缺乏真正的兴趣，免得弄巧成拙。

问题在于你怎么能使他人了解你对某件事情真的和他有同样的兴趣。因此，你必须对这题目具有相当的知识，足以证明你是有过相当研究的。越是值得你接近的人，你就越应该努力对他所感兴趣的事情，作进一步的加深了解，使你能够充分应付他，使他乐意提供你所想知道的事情。

我很钦佩幼儿园的教师，她们就有许多办法去哄小朋友，把一群哭哭吵吵的小朋友训练得高高兴兴。

这当然有她们成功的应酬门道，分析其原因，是由于她们能放弃自己的个性而去迎合小朋友的兴趣和思想。

这种作法纯粹是出于热诚，而热诚却永远是应酬成功的因素。当你的内心充满热诚时，你向别人提出的，将不是一个令人难堪的问题，而是他乐于回答，或者是他所熟悉的问题。

你知道某人去过美国，如果你向他问及美国的事情，他一定非常高兴或滔滔不绝地讲到美国的许多事情，即使你的目的只不过想问问有关美国入境的手续，而他会连带告诉你纽约帝国大厦的电梯快到什么程度。

专家们给出关于和他人交谈兴趣的三个步骤：

1．找出别人感到特殊兴趣的事物；

2．对于那感兴趣的题目应预先获得若干知识；

3．对他表示出你对那件事物真的感兴趣。

应酬的方式也在不断地变化，应酬术也就增添了新的家族成员。

电话里的应酬，从严格来说，它不属于应酬。因为应酬在以前被认为是在“面对面”的情形中，但在今天，电话的应用是如此的广泛，我们也不妨把应酬的范围稍为放宽一点。

在座酬学中，它要求人们在和人家应酬时必须保持恭谦的态度，而现在电话应酬中，它也是一样提醒我们必须保持恭谦的态度。礼貌是保障应酬成功的基本方法。

在普通的情形下，电话总是能带给我们很大的方便，为我们节约许多宝贵的时间。比如，我们对于一些难以当面宣诸于口的话，总以为可以电话中畅所欲言，不仅可以把彼此的地位差距减少到最低的程度，也可节省拜访的一些经费和时间。最重要的是，它可以减少一些必不可少的琐事。

但是，电话应酬总不同于面对面形式的应酬，为此，我们必须清楚电话应酬时的一些特性：

1．电话应酬时是看不见对方的表情和动作的（现在如香港、日本、美国等地方已出现一种电视电话。它不仅可以看到对方的动作，也可以听到对方的声音，甚至可以看到一些文件的内容。目前仅限于会议用途），对方是否在微笑，或者在做其他的一些事，这一切都无关宏旨，最大的好处是不受拘束，交谈比较轻松。但是正因为不知对方的反应，我们在交谈时，更要小心、机警，必须在通话中学会随机应变。

2．正因为看不见对方的反应，只靠耳朵的敏感，所以，声调就成为第一了。也许，你平时可能被称为彬彬有礼，但有一天，你却会在电话中招来失礼的结果。因为在电话应酬中，由于看不到对方的容貌，自己的地位容易被自己忽略，从而不注意到双方间的现实地位，这样，则会招来不必要的失败。

正因为如此，声调的作用就被得到重视了。柔和的声音容易讨人好感，这是毫无疑问的。

在各传呼公司中，那些为客户服务的传呼小姐，我们乍一听，就可以感觉她们是受过专门训练的。

用电话应酬，作伪的机会也多，某名女士便以装造特殊声音出名，她所用的声调，可以使人意识到她的意思，比如她不想应邀出外，就用一种分明很有睡意的声音，间接拒绝对方的邀请。

既然电话应酬是看不到对方的，当我们听电话时，会出现一种极强的“视觉联想”，这一点必须引起大家的注意。

如某先生打电话回家，告诉太太说：“今晚我有应酬，不回来吃饭了，回家可能晚一点。”

可是，他的太太在电话中听出有一些跳舞音乐声，由此联想到先生打电话的地方，分明是在舞厅或者夜总会之类，这一怒真是非同小可。

至于后果如何，我们无暇猜想。

在电视上，或幽默书中，我们也常看到这样的一则笑话说一个诚实的佣人接听电话时，听了主人吩咐，说主人

出外了。她便这样回答："我主人吩咐我告诉你，说他不在。"

这虽然是个笑话，却可以看出人人对于在电话里听到的话，由于联想力非常强，对方一定想到主人是在家中，只不过是不听电话罢了。

另外，电话中所使用的言词也要特别注意，以免稍有不当，因"说者无心，听者有意"，而导致对方的不愉快。

3．用电话来应酬，也应时刻清楚它并不像面对面应酬一样，而是有时间方面的限制。

在要用电话应酬前，我们应该把重要事项预先做成记录，并在心底默念一遍，以免在拨通交谈后，忘了讲话内容。

在提到专有名词或是数字、字母时，不妨要求对方把它记下来，以免浪费时间。还有，我们在打电话前，应先明了对方这个时候是否方便接听，避免他的休息时间或在工作高峰期打扰他，也可以让他有较好的心境来接听我们的电话。

最后，电话应酬过程要避免长时间进行，以免使对方有一种"疲劳感"——应付性的应酬总会影响到其质量。

我们也常听见有人说："不是我不想挂断，而是对方一直不挂断，所以我就不好意思挂断……"其实，我们不能只因为这个原因而迟迟不挂，或许对方也正有此意呢！当然，其中的技巧也需要我们去探讨的。

应酬中也常常听人这么说，今天就免了吧，这次就免了吧，对不起，实在走不开。

生活中，推辞别人是不可避免的。而在推辞中，不仅不得罪人，反而能赢得别人的理解，这才是一种积极的应酬术。

生活中，哪个不求人，谁个无人求？“人不求人一般高”只是“乌托邦”式的幻想。然而，求人，不一定有求必应；人求己，也不一定都如愿以偿。做到推辞了别人又不得罪人，甚至推辞别人反而得到别人的理解，这正是许多人的愿望。那种简单的所谓直爽式回避或否定——不，不行，做不到，不知道……留给别人的常常是一种冷冰冰、硬梆梆的感觉，不利于建立和谐人际关系。因此，每个人都应学会积极应酬术——推辞，它会使你失而复得。

传说有一次，大戏剧家肖伯纳派人送给首相丘吉尔两张戏票和一封短笺，上面写着：“来看我的戏吧，如果你有朋友就请带上一个。”丘吉尔不愿接受这个邀请，于是找人回复了一封短笺：“首场演出我没有空去，但我愿意第二天晚上去看，如果你的戏还演第二场的话。”

这里姑且不谈当时的背景和两人之间的嫌隙，从交际的角度讲，既推辞了别人的邀请，又没有失去礼仪，这就是艺术。

推辞，特别是在推辞者是上级的时候，不仅要晓之以理，委婉地陈述原因，还要诉之以情，尤其是诉之以诚。这样，易与对方将心比心，即使自己的需求未满足也不动怒。

秦治三年（公元 267 年），晋武帝下诏征李密为太子洗马。李密因政治的及家庭的种种原因不肯应命。为了不

致因违诏而遭罪，写下著名的《陈情表》，极言自“生孩六月，慈父见背”的悲惨遭遇和家庭之不幸，又极言“臣无祖母，无以至今日；祖母无臣，无以终余年。母孙二年，更相为命”之情，极言自己内心的矛盾和痛苦，又极力赞颂“圣朝以孝治天下”。情辞恳切，动人心弦，终于使晋武帝动“矜愍”之心，不再勉强和难为他。

推辞，除委婉地说明原因外，有时还应在推辞中表示对对方的赞扬和希望。

1964年4月，法国总统戴高乐辞职，尼克松亲自写了一封短笺，再次邀请他访问华盛顿。戴高乐当时不能应邀，于是当天亲自写了复信：

亲爱的总统先生：

您惠赐的正式书令及您个人热情洋溢的手札使我深为感动。这不仅由于您担任美国总统的崇高职位，而且由于这些书信是从您——理查德·尼克松那里来的。我很有理由地对您怀有最大最诚挚的敬意、信任和友谊。……

可以想象出，尼克松在收到这一封复函后的喜悦。因为戴高乐在无比亲切的语言中流露出不能赴美的遗憾和接到邀请的激动，表现出真诚的愿望。

交际中，推辞固然不可轻看，但学会接受推辞也同样重要，不然会给人以浅薄、修养差的印象。因此，高明的推辞，应该是不仅能赢得对方的理解，也给人一种美好的感受。

随着人际交往的扩大，应酬也就会增多。如何处理好各种应酬，却是大有文章可做。应酬术强调应酬，应酬要

应变而酬，就是要作必要的选择，有的当面去应酬，有的则间接应酬，如电话拜年等。应酬要适可而止，不要因应酬百丢下工作不管。

瞒天过海，张冠李戴

“嫁接”就是“移花接木”，是人生中常见的一种应变之术，为了掩人耳目，采取调包计，张冠李戴，以假乱真，瞒天过海。“移花接木”、“偷天换日”、“偷龙换凤”、“调包计”、“偷梁换柱”都是同样的意思。指用偷换的办法，暗中改换事物的本质和内容，以达到蒙混欺骗的目的。如人们看戏时就出现真假包公，真假李逵，真假鲤鱼精。在现实生活中也有真假唐城，真假手脚，真假首饰，真假钞票，真假夫妻等。无论是在人生的大舞台中，还是在日常生活的交往中，真假混在一起，有时一时半时也看不出来，成了假作真时真亦假，真是真假难分。劝君善用应变之术，提高移花接木的素质，提高在应变中辨别是非的能力。

移花接木自古就被人们采用过。

春秋时代，晋国有个奸臣屠岸贾，他原本是晋灵公的庞臣。灵公被赵家的人刺杀后，晋景公即位，对赵家的人不加重用，又任命屠岸贾为大司寇。屠岸贾对赵家深怀仇恨，企图发动政变，要消灭赵氏政权，为灵公报仇。

屠岸贾有一名部将，名叫韩厥，此人胆大心细，富于正义感，当得知屠岸贾的阴谋，他决定救助忠良后代，将

消息偷偷地告诉了赵盾的儿子赵朔，叫他赶快逃走。赵朔深知事到如今，逃也没有用，就算逃到天涯海角，屠岸贾也不会放过自己，他说："只要能保全我赵家的一点血脉，就有希望报仇血恨。留得青山在，不怕没柴烧。""现在我妻子正在怀孕，她是景公的姐姐。"

韩厥一听，急忙说："那也应该叫她躲起来，这样吧，赶快送她入宫躲一躲吧，迟了怕来不及了。"

赵朔秘密把自己的门客程婴找来，要他连夜护送公主入宫躲闭，并嘱咐妻子说："此等大仇，不可不报。将来生男孩，取名武，生女孩，取名文。文人无用，武将则可报仇。"

第二天清早，屠岸贾带领官兵，将赵府团团围住，不分青红皂白将赵家男女老小三百多人统统杀掉了。屠杀完了，检查死者尸体，逐一核对，惟恐漏杀一人，最后发现少了赵朔的妻子庄姬公主。

手下的人向屠岸贾告密，庄姬公主躲入宫中了。屠岸贾就要搜查后宫，捕杀庄姬公主。景公有心阻拦，屠岸贾说："公主已经身怀有孕，如果生下男孩，会留下逆种，无异于养虎为患。"景公说："等待到生产再杀也不迟。"

屠岸贾秘密派人探听公主的动静。果然不多久，公主产下一个男孩。屠岸贾得知这个消息，就立即带人进宫搜查。公主将孩子藏进被裆中，心中默念："苍天啊，如果赵氏孤儿命不该绝，你就别叫他哭。"果然，孩子一声不响。屠岸贾一无所获，就以为孩子已经被偷运出宫，遂传令全国，发誓要"杀尽全国三岁以下的婴儿"。到处悬赏

捉拿。

赵盾生前有一位忠实的门客名叫公孙杵臼的，在当日赵府被围蒙难之时，他与程婴相约一同殉主。程婴告诉他说："赵夫人已身怀有孕，如果产下男孩，我们还得托养他成人，为赵家报仇雪恨，如果产下女孩，那时，再死不迟呀！"公孙杵臼非常同意程婴的意见，于是，他们就暗中打探消息，得知公主产下男孩，屠岸贾已带人搜过后宫，但并未找到孤儿。

程婴对公孙杵臼说："这次他们没有搜出来。但纸里包不住火，迟早会被他们杀害，要把孩子偷出宫外，才是安全的。"

公孙杵臼想了许久，才说："只有这样做了。只要找到刚出生的小孩，用调包计，才能瞒过那帮坏蛋，找到孩子，由我抱着去首阳山躲藏，你去告密。屠岸贾找到假的，信以为真，以后就不会有什么危险了。"

程婴说："我的妻子刚好生下一个男婴，可以忍痛割爱，用他来代替，可你犯了藏逆之罪。罪不可恕，必定处斩……"说着，眼泪不禁落下来。

公孙杵臼说："为了保护忠臣之后，你连自己的儿子都献出来了，我何以珍惜自己的生命呢？就依计行事吧。我死之后，忠臣之后，就拜托你了。你把孩子务必安置好，别出差错。"二人最后洒泪而别。

程婴把自己的孩子交给公孙杵臼后，一切安排好，就来到屠岸贾府上告发，承认自己和公孙杵臼都是赵家门客，受赵夫人委托，秘密带走婴儿隐入深山。恐日后事情

败露，满门抄斩，因此先行检举，以将罪立功，保全身家性命。

“孤儿现在何处?”屠岸贾一听喜出望外，急忙问。

“现藏首阳山，要尽快捉拿，否则就要逃往秦国了。大夫最好亲往，别人多与赵氏有交情，信赖不得。”

屠岸贾立即率领兵马，要程婴带路，直奔首阳山。来到一处草房，程婴说：“就在这里了。”说罢敲门，公孙杵臼出迎，一见如此情形，立即转身便走。程婴大声喝道：“不要跑了，快把孩子交出来吧，屠大人已经知道了。”

屠岸贾立即叫人将公孙杵臼绑了起来，说：“快把孤儿交出来!”公孙杵臼气愤地说：“没有。”屠岸贾下令搜查。不一会便在阴暗的墙角里搜到用锦绣包裹的小孩。

公孙杵臼一见，想扑过去抢，但被武士抓住。他指着程婴破口大骂：“你这个乌龟王八蛋，你我同处赵大人恩惠礼遇，又受赵夫人托孤之重，想不到你竟见利忘义，出卖朋友和恩人的后人，断送了赵家的血脉，你真是丧尽天良!”把程婴骂得狗血淋头，满面愧色。

屠岸贾见此，信以为真，亲手杀死了婴儿，咬牙切齿地说：“你们赵家也有断子绝孙的今日。”又下令把公孙杵臼杀了，随后，得意洋洋地回京城去了。

事后，程婴又去找到韩厥，说了全部真情要求韩厥把孤儿偷出宫。于是韩厥装扮成为公主治病的医生，并在药箱上贴上一个“武”字，夫人会意，诊脉完毕，就把孩儿藏入了药箱中，带出宫外。韩厥将赵氏孤儿藏于家中，精心哺养。

20年后，赵武长大成人。景公要恢复赵氏声誉，韩厥趁机将冤情说出来，景公大怒，为赵武雪冤，于是屠岸贾一家又被赵家杀尽。

这则故事，程婴、韩厥、公孙杵臼，深明大义，怀着一颗伸张正义的赤诚之心，冒着生命危险，保护了忠良的后代，最后战胜了邪恶，伸张了正义。他们冒着甘愿牺牲的精神，成功地运用了“渔目混珠”的正确策略。

运用这种策略的关键是一个“混”字。以假乱真，假为真时假亦真。掩人耳目，巧施障眼，做得到这一点，不仅需要胆大心细，敢于冒险，而且需要机智多变，灵活运用，做到天衣无缝，巧夺天工。

移花接木运用广泛，下至百姓，上至国君。

唐代有位皇帝，叫李隆基，世称唐明皇。他与宠爱的梅妃江采萍闹了别扭，独处时寂寞难捱，驾幸温泉宫，密令得力太监高力士为他在民间寻一美女相伴。高力士选中了国色天香的杨玉环。但杨玉环是寿王瑁的妃子，是唐明皇的儿媳。

高力士到寿王府，说圣上宣杨妃入宫，寿王瑁不知何故，但父命难违，圣命难违，只得叫妻子入宫。

唐明皇见灯下美人，冰肌玉脂，妩媚妖艳，秋波顾盼，自有荡心销魂之处。皇上不禁心旌摇曳，几乎捺按不住。他立即命摆宴接风，让杨玉环侍宴在侧，又命其吹玉笛，逸韵铿锵，流畅宛转。唐明皇心花怒放，立即斟美酒三盅，赐与杨妃。杨妃饮后，脸色红润，红晕媚艳，如三春桃花，盛秋蜜桃。明皇此时早已意荡神飘，欲火如炽如

焚，杨玉环此时半推半就，半拉半拽，于是二人各乘酒兴，携手入房，居然翁媳同床，几番云雨，不亦乐乎。

为了长期占有杨玉环，明皇怂恿杨玉环上表，请求为带发修行女道士，赐号太真，随驾居南宫，改南宫为太真宫，名为修道，实为“扒灰”。后杨玉环奉旨还俗，加封贵妃。

唐明皇运用移花接木的手法把杨玉环搞到手，虽只是为了满足他的骄奢淫逸的享乐要求，但运用这种计谋的方法也为我们提供有益的经验。古书云：“世听必无之事，安知无必有之情，又何妨作或有之想。”这里“或有之想”就是无中生有，凭空制造矛盾，解决矛盾，运用权术，占取主动，占尽先机，获得成功。

无独有偶，清朝雍正也是靠耍移花接木夺取了皇位。

清康熙帝死后，众多的皇太子展开了争夺皇位的激烈的斗争。其中四皇子爱新觉罗·胤禛最有权谋，为人聪明，文武俱备，但心地狡诈，险阴狠毒，康熙并不喜欢他，诸皇子对他也不拥护。第十四子爱新觉罗·胤祯聪明敦厚，仁慈贤达，文韬武略，无不精通，深得康熙和皇后喜爱，在诸皇子中是鹤立鸡群，众望所归，具有较强的号召力，是皇位的最佳人选。康熙临终前立下遗诏：

“传位十四子胤祯”。

遗诏写好后，锁进了祖传的一个铁盒中，交内侍太监梁英保存，密藏。钥匙挂在自己的脖子里，总以为最保险不过了，胤禛得知此事后，密令内务大臣隆科多伺机篡改遗诏，以争得皇位。

隆科多在康熙皇帝重病将死之际，他潜入内宫，支开一切侍者，盗取钥匙，打开盒子，取出遗诏，把“传位十四子胤禎”中的“十”字改为“于”，再把“禎”添上几笔改为“堕”字。如此稍做手脚，遗诏成了：

“传位于四子胤堕。”

后来，胤堕登上了皇位，他就是雍正帝。由于他是靠这种手段上台的，他对一切稍知内情的人全部杀掉，那位内务大臣隆科多也难逃“飞鸟亡，良弓藏；狡兔死，良狗烹”的厄运。

雍正帝运用了“移花接木”的手法，靠一句谎言当了13年的皇帝，可谓“移花接木”术的最为成功的例子了。

移花接木术的运用中也渗透着人们的聪明才智、谋略意识和谋略水平。

美国著名社会心理学家巴尔肯在一次宴会上提议，每人用最简捷的语言写出一篇“自传”。于是，在场的人冥思苦想，提笔作文。不久，一位年轻人交给巴尔肯一篇只有三个标点符号的自传：

一个破折号“——”，一个感叹号“!”，和一个句号“。”。

巴尔肯问他这三个标点符号表示什么意思，年轻人回答道：“一阵横冲直撞，落了个伤心自叹，到头来只好完蛋。”

巴尔肯望着那位年轻人凄然的神色，沉思了片刻，提笔在这篇“自传”的下边有力地又写了三个标点符号：

一个逗号“，”，一个删节号“……”和一个大问号

“?”。

巴尔肯用鼓励的口吻对那位自暴自弃的青年说：“青年时期是人生一小站，道路漫长，希望无边，岂不闻‘浪子回头金不换’?”

运用这种谋略关键在于一个“巧”字，要“发前人所未发，见前人所未见”。同时，要有丰富的想象力和机智灵活的头脑，很难想象一个想象力缺乏，智力愚钝的人会运用这种谋略。

战国时期，有一位美女名叫西施。越王勾践在争霸战争中败给了吴国，他为了振兴越国而又不让吴国察觉，就对越称臣，而且把西施献给吴王夫差，以迷惑吴王。

西施告别会稽，来到吴国。吴王见西施如此美丽迷人，以为是广寒宫仙子下凡，立时下诏书封西施为娘娘，并为了讨好西施建造宫殿让她居住。尽管如此，西施还是冷若冰霜。

一天，正是花好月圆的中秋节，夫差备酒，邀请西施饮酒赏月。饮酒中，夫差连献殷勤，嘻笑着连连向她斟酒，西施被缠得心烦，便说：“大王能把天上的月亮捧在手中，我不但畅饮三杯，而且，还向大王连敬三杯。”夫差被难倒了，他想了好一会也未能想出主意：“月亮远在天上，我如何摘得下来？这月亮，你若能捧在手中，我情愿当狗在地上爬三圈，以讨美人一笑。”西施听了，起身走到池边，双手捧起一掬池水，说：“大王请过来看。”

夫差走过去一看，西施手中的清亮的水中，倒映着一轮圆圆的皎洁的月亮。夫差和众宫女都看呆了，只是连声

喝彩。

西施声色俱厉地说："君无戏言，快当狗爬！"夫差知道逃不过这一关，只得乖乖地扑倒地上，四肢着地，当狗爬了三圈。

这则故事中，西施身负国耻家恨，事待吴王夫差身边，利用自己的机智灵活耍弄了夫差。她巧妙地把"手中捧着月"换成了"手中捧着水，水中倒映着月"。这种偷换论题，对我们的为人处事、随机应变不无启迪意义。

见人说人话，见鬼说鬼话

大千世界，无奇不有。林子里的鸟多了，什么鸟都有；世上的人多了，什么样的人都有。"豆腐嘴，菩萨心"的善良的人有之，"头顶生疮，脚底冒浓"的人有之，"当面说好话，背后下毒手"的人有之；摇鹅毛扇的人有之；面对各色各样的人，如果要与其打交道，就得见人说人话，见鬼说鬼话，因人而应变。在不断地因人而应变中恰如其分地使用各种应变战术。

"见人说人话，见鬼说鬼话"，在民间流传下来的故事中随处可见。

从前，有一个国王，长得身高体壮，只是一只眼是瞎的，一条腿是瘸的。一天，他召来三位有名的画师给他画像。

第一个画师，把国王画得双目炯炯有神，两腿粗壮有力，而且膀大腰圆，英俊威武。国王看过画像之后，气愤

地说道：

“这是个善于逢迎的家伙。”他叫卫兵把这位画师推出去斩首了。

第二位画师，按照国王原来的样子画得逼真如实。国王看过画像后，又是一脸怒气，说：“这叫什么艺术！”叫卫士把他的头也砍了。

轮到第三位画师了，他把国王画成正在打猎，手举猎枪托在瘸腿上，一只眼紧闭着瞄准前方。国王看了十分高兴，奖给他一袋金子，誉他为“国内第一画师”。

这段因人而画的故事，成为世间流传的佳话。它告诉我们一个道理，做事不要太死板，要转动脑筋，相人而动。像这样的故事，真是不胜枚举。下面再讲一个贵妇画像的事例。

有个贵妇人请一位画家给她画像。画家认真细心地把像画好后，又小心翼翼地包好，送到贵妇人家中。这时贵妇人正好外出不在家，画家就把画像交给了她的佣人。

第二天，贵妇人派司机开着车子把画像送了回来。他对画家说，太太拒绝收下画像，原因是她的爱犬认不出画像上的主人。画家虽然对这个挑剔的贵妇人一肚子气，但因为他很穷，不敢随便发火。他苦思冥想了好几天，终于想出了个好主意。

于是他给贵妇人写了一封信，信上说，他已经对画像作了一些修改，这回肯定会使她满意，请她立即到画室来看画像。

第二天一早，画家拿了一把油脂，往画像的脸部抹了

抹。不一会儿，贵妇人来到画家，他便把画像拿了来给她看。

贵妇人一看画像，也说不出哪儿不好，只是说她的小狗似乎对这画一点儿不感兴趣，所以她不能付钱。

“可是，太太，”画家说：“你忘了，狗有时视力是很弱的，请你让我把这小宝贝牵到画像跟前来吧。”

说话间，画家拖住小狗，来到画像跟前。小狗嗅到了油味，便使劲用舌头添它心爱主人的画像。“太太，您瞧，”画家说，“小狗觉得画像画得十分像您呢。现在请付钱吧！”

以上这两个故事都是画师画像，然而他们出发点却不尽相同，前者把国王的缺点转化成优点，后者是针对贵妇的挑剔给予巧妙的答复，两者都取得了问题的圆满解决。两位画师解决问题之妙就妙在中心问题是以“人”为中心的，抓住了问题主旨。这种因人而变的能力，就是对症下药，具体问题具体分析的表现。

我国新疆地区的传说中，有个聪明人叫阿凡提，他借助他的智慧战胜了许多凶顽的人。其中有一个故事是这样的。一天，阿凡提借来几两金子，骑着毛驴到野外，就坐在黄沙滩上筛起金子来。不一会儿，皇帝打猎从这儿经过，看见他的举动很惊奇，问道：“喂，阿凡提，你这是干什么呐？”

“陛下，是您呀！我正忙着哩，这不是在种金子吗！”

皇帝听了更加诧异，又问道：

“快告诉我，聪明的阿凡提，这金子种了会怎样呢？”

“您怎么不明白呢?”阿凡提说,“现在把金子种下去,到时就可以来收割,把头十两金子收回家去了。”

皇帝一听,眼睛都红了,便要阿凡提与他合伙种,长出金子来,十成里给他八成就行了。第一次阿凡提到宫里拿了两斤金子。过了一个礼拜,他给皇帝送去了十来斤金子,皇帝乐得闭不上嘴。他立刻吩咐手下,把库里存着的好几箱金子都交阿凡提去种。

阿凡提把金子领回家,都分给了穷苦人。

过了一个礼拜,他空着双手,愁眉苦脸地去见皇帝。皇帝以为带来了金子,高兴极了。

阿凡提却突然哭了起来,“您不见这几天一滴雨也没下吗?咱们的金子全干死啦!别说收成,连种子也赔了。”

皇帝顿时大怒,高声吼道:

“胡说八道!你想骗谁?金子哪有干死!”“咦,这就奇怪了!”阿凡提说,“你要是不相信金子会干死,怎么还相信金子种上了能长呢?”

皇帝听了,活像嘴里塞了一团泥巴,再也说不出话来。

皇帝堂堂一国之君,何以吃如此之亏呢?这是由他的性情决定的。人赤裸裸地来到世间,便由其环境决定了他的性格。这不是由上帝或仙人所决定的,不是由某个人的主观梦想而造就的。而人性都有其缺陷,抓住这个缺陷你就能出其制胜。

皇帝的缺陷就在于他的贪婪,在于他在钱财上的无止境的攫取。这也是人类的缺陷之一,过度的贪婪只能导致

许多不必要的损失。阿凡提就是抓住了皇帝这一缺点，使皇帝把自己的钱财送到了他的手里。正是贪得无厌的欲望使人失其所有，就像伊索寓言中所说的狗一样狼狈呀！

贪婪的欲望使得皇帝成为金钱的奴隶，最后目瞪口呆。如此以性制人的故事很多，在现代这个社会里人性成为许多商人、艺人、作家等人的聚集点。

某公司老板刘先生资金周转不灵，如不及时到位，就会给公司带来许多不必要损失。他本想贷款，而银行又不贷。

就在这个时候，刘老板忽然想起找孙经理帮忙。孙经理是一家大公司经理，非常富有，不过为人却非常吝啬，简直就是一只铁公鸡，不过刘老板却偏偏选中了他。

刘老板先发制人，他经过片刻的思考后，想出了一个计策，那就是因性制人。于是他与孙经理约定了见面的日期和时间。

到了那天，刘老板很早便搭车前往。去时他换了一身很一般的衣服，又借了一双带补丁的皮鞋。不过，当车子离孙家还有 200 米时，他便下了车，用尽力气跑到孙家去。当时天气正炎热，刘老板满头大汗。孙先生见了便诧异地问道："咦，你这是怎么搞的?"

"自行车半路上坏了，我怕赶不上时间，只好推着车子跑来了。"

"那你怎么不坐计程车呢?"

"你不知道，我一向很小气的，坐计程车要花很多钱，我又没有私车，更加省了许多钱。父母赐给我这双脚最

好，我碰到赶时间的时候，只要用它就可以，既省钱，又强身。总之，我是很各啬的，鞋子破了都舍不得再买一双，可不像你孙大经理。计程车只有你们这样的才可以坐吗?”

刘老板事先调查过孙经理没有小车。

“我也很小气啊！所以我也没有自家的轿车。”孙经理谦逊地说。

“不，您是非常的节俭，而我才是小气鬼呢，您不知道，大家都叫我‘严监生’呢?”

“但是我从来没听说过你是这种人，其实，我才真地被人称作吝啬鬼呢?”

“唉呀！孙经理，人不吝啬的话，是无法创业的，所以，人不能太大方。我们应该小气、更小气，无论如何不能浪费钱财呀。”

“你说得太对啦。”孙经理禁不住一拍双腿，猛然站了起来。孙经理对刘老板的话产生了共鸣，有一种相见恨晚的感觉。这样孙经理破例慷慨地把钱借给了刘老板。

百人百脾气，跟什么人办事要掌握其个性，而见机行事。有的怕软不怕硬；有的怕硬不怕软，因此，只有见什么人说什么话，办事才有效果。

俗话说：“见什么人说什么话。”在讨债活动中，也得见什么人采取什么办法。对女性讨债人来说，充分运用女性的魅力，会取得成功的。

兰天贸易公司拖欠曙光机床厂一笔货款，众多讨债人员轮番进攻也没有讨回债来。没办法，厂长亲自点将，派

本厂讨债大王胡莎莎出马。

这胡莎莎原本是车间的一名车工，长得美若天仙，高挑身材，花容动人，人称曙光机床厂的“厂花”。

近年来，债务纠纷增多，厂里组建讨债队伍，张榜公开招讨债人员。胡莎莎勇敢就聘，在讨债活动中大显身手，名声大振。

接受任务启，胡莎莎来到了兰天贸易公司，直奔总经理赵林的办公室。

忙碌的赵大林见一个美女飘然走进他的办公室，两眼一亮，由得挺了挺身。

胡莎莎来到赵大林的面前，赵大林感到一股香气扑面而来。

“您就是赵总经理吧，我是曙光机床厂的胡莎莎，你们兰天公司欠我们厂一笔货款，我今天来就是看看什么时候能还款。”说完胡莎莎坐下，拿出一支摩尔烟点着。

赵大林说：“不是和你们厂的同志讲过了吗，我们现在有困难，等我们有了钱，一定会尽快还你们厂的款。”

胡莎莎优雅地吐一口烟圈，问赵大林：“他们都说我是用色讨债，你看我是那样吗?”

“不，不是!”赵大林赶快否认。

“你不用否认，我是靠这张脸来讨债的。知道这是为什么，为了从车间里调出来，为了不干那又脏又累的活。我干了8年钳工，眼看着有门路的一个个调走，我心里能不急吗，正巧厂里组建讨债队，我只有这一条路。”

“这个工作也不错么。”赵大林说。

“这根本不是女人干的工作，你要不来钱，你们说你没能耐，你要来钱，他们又说你是靠出卖色相讨债，碰上要占你便宜的人你只能忍，真难呐。”胡莎莎说着落下泪来。

赵大林见胡莎莎真的伤心了，动了怜香惜玉的念头，他头脑一热，张口说道：“你别难过，我们公司现在也很困难，全部还清你们厂的货款不可能，不过我们可以先还30万元，我这就叫人来给你办手续。”

送走胡莎莎，赵大林感到他做了一件好事，但自己的公司又要过一段紧日子了。

胡莎莎运用的是一种很难掌握的讨债方式，这其中的度一定要有分寸，不能过火。胡莎莎充分运用女性的优势，并且开门见山，点出人们潜意识中的思想活动，使你无法再有非分的想法。巧妙地保护了自己，同时又将自己摆在了弱者的位置上，以真情打动了对方。

商场无义战。因此，进行讨债时没有必要客气，你一定要记住，你的目的就是讨回欠债，要回来钱就是你的能耐。

在生活中，如果对方对你“不仁”，你就有权力可以对他“不义”。这种情况下，你应该学会抓住对方的把柄要挟对方。

常言道，话不投机拌句多，如果遇到这种情况，就要动动脑筋，灵活运用“见人说人话，见鬼说鬼话”的应变之术，站在正义、公道的立场上把握其真谛所在。

青云路远，有术登天

潮有涨有落，人的职务有升有降。如何把握好降中有升，名降暗不降，或步步登高，青云直上，精通应变术，晋升有指望。

无论任职于机关、事业单位、国有企业还有私营企业，绝大部分人都想晋升至高层。这是很正常的现象，正像你我都想住得更舒适一点，吃得更可口一点，尽管有人宣称这是些庸俗的想法，但仔细想想，毫无疑问正是这些庸俗的想法推动着人不断工作，不断创新，推动着历史的进步。

然而晋升不是一蹴而就的事。克雷洛夫说："现实是此岸，理想是彼岸。中间隔着忽争的河流，行动则是架在川上的桥梁。"怎么行动？一般有以下九个步骤：

(1) 要有"预谋"。古人早就说过："凡事预则立，不预则废。"所以宜在你的私人笔记本上，造出长期、中期和短期的计划，先清除哪个障碍，后清除哪个障碍，什么时候应达到什么程序……都必须有一个清楚的轮廓。

(2) 每年至少检讨计划一次。

(3) 早到迟退。大部分领导都希望员工早点到，认为经常早到的员工一定很优秀，迟退亦然。

(4) 面带笑容。每个人都喜欢看到一张面带笑容的脸，正如每个人都希望生活中充满悦目的鲜花和悦耳的音乐。

(5) 不要抱怨。怨天尤人不能解决任何实际问题，领导很少真正有耐心倾听下属的抱怨。抱怨只会使你在领导心目中的形象愈来愈暗淡。

(6) 学会认错。如果的确是你自己在工作中出了错，那最好的办法、最明智的行动就是马上主动认错。这样上级才会认为你很诚实。对那些明显不是你的错误，特别是领导决策的失误，你不妨也“挺身而出”，主动去承担责任——只要领导不倒，你吃点亏受点损失是暂时的，是划得着的。

(7) 多负些责任，好的主管都很欣赏进取的员工，所以你必须竭尽所能去工作，即使工作已经完成，也要主动要求担负更多的责任，做好更多的工作。

(8) 遵照上级指示办事，这是游戏的永恒法则。虽然大部分主管口头上表示不喜欢唯命是从的属下，但是你必须清楚，他们事实上是不喜欢属下指出他们的错误或不同意他们的做法的。

假如你遇到一个开明的领导，那是你的幸运。但你必须有这样的思想准备，即大多数领导在不同程序上都是刚愎自用的，他们不但会告诉下属要做什么，而且还会“诲人不倦”地教人怎么做，而他们的这些具体“做法”多半都是狗屁不通，最好的也是隔靴搔痒，令内行人笑掉大牙。

然而你——作为他的下属，可不能发笑。你只能满脸谦恭地私下向领导“请教”几个难以理解的问题，委婉地提出纠正的办法。如果成，问题当然迎刃而解，如果不

成，你还得不折不扣地照他的办。

(9) 经常赞美别人。说几句好听的话，不见得就会成为马屁精，不见得就会丧失你的人格；只要你的内心是独立的，平衡的。

赞美不仅针对于领导，也针对于你的所有同事而言。赞美使对方有一种成就感、受重视感，因此，他就会乐意与你一道工作。切勿将别的成就归功于自己，虽然此举暂时会使你受益，然而事实一旦被人发现，没有人会愿意与你或替你工作。

晋升与不同用人应变术有直接关系。用人应变术多种多样，在双向选择的情况下，被选用者和选人者都应该正确使用用人应变术，正确认识用人应变术。

锅里的水沸腾，是靠火的力量。所以要止沸有两种办法：一是扬汤止沸，这必须接触沸烫的水，二是抽薪止沸，只需拿走对人没有伤害的柴草。故曰：扬汤止沸，不如釜底抽薪。

领导者在用人行为中，遇到实力强大、锋芒毕露的对方，不是从正面和他交手，而是采取各种“抽薪”手段，削弱他的气势，用以柔克刚的办法制服他，这就是釜底抽薪的用人权术。常见的“抽薪”的手段有：

(1) 故意冷淡傲气十足，锋芒毕露的下属。佯作忘记了他的存在：即不给他布置任务，又很少提到他，当别人提到他的时候脸上没有反映，嘴上不置可否。照此办理，自然会有更多的下属“仿效”领导者的态度，逐渐“疏远”他，使他心理上承受到巨大的压力，要不了多久，他

的傲气就会“消退”，锋芒就会“消失”。

(2) 不向下属提供“显露”才华的机会。表面上和和气气，对谁都一样，暗中却做了手脚，故意将下属“搁”在无法展其所长的岗位上，让他干着急，活受罪。

(3) 制造不均等的“知识更新”和“才能增长”的机会，有意扶持某下属的竞争对手，使他逐渐落后于对手。为了从根本上剥夺某下属“骄傲的资本”，领导者还可以精心选择一、二个“可靠”的下属，有意给他们吃“偏饭”，优先向他们提供“知识更新”和“增长才能”的机会，使他们在很短时间内，就超过原来居于领先地位的某下属，从而彻底挫伤其锐气，使他甘拜下风。

(4) 使某下属的才华和锐气磨灭在束缚他手脚的恶劣氛围之中。居心叵测的领导者，一方面避免和才华横溢、锋芒毕露的下属正面交手，另一方面又通过制定有“针对性”的规章制度，指定专人与他“合作”等手段，束缚他的手脚，消耗他的精力，使他整天忙于应付令人气恼的纠纷和内耗。在这样恶劣的氛围之中，某下属再有天大的才华和锐气，也难逃“自生自灭”的厄运。

(5) 以动听的借口，阻止陷于困境的某下属摆脱恶劣的氛围。当某下属不堪忍受上司对他的压制而终于向组织上提出“换换环境”时，领导者以“工作需要”、“尽量照顾”、“领导很器重你”、“坚决挽留”等动听的言辞，竭力阻止某下属向外单位、外地区的合理流动。这时候，领导者会采取“硬卡”或“软硬兼施”的两种手腕来达到继续“控制”下属的目的。

即不让某一种“势力”过分强大，也不让另一种“势力”过分弱小，反正谁也不能吃掉谁，最后还得维护我的地位，听我的指挥，换言之，就是通过玩弄各种不光彩的手段，来保持各种势力之间的摩擦与平衡，进而达到巩固自己的领导地位的目的，这就叫做用人上的平衡牵制术。常见的平衡术的手段有：

(1) 调和折衷。曾任法兰西第四共和国总理的埃德加·富尔就相信妥协、调和、折衷的政治是科学领域中独一无二的模糊不清的科学方法，他总是一味折衷，在各派势力中左右逢源，从而在动荡不定的政局中，牢固地保住自己的地位。美国前总统尼克松也认为：“空想的学究敦促政治领袖人物‘坚持原则’，拒绝妥协，但在现实世界上，政治就是妥协”(《领导者》第375页)。他在执政期间，也在美国政界各种势力之间搞了不少无原则性的调和折衷活动，以此保持自己的统治权力。

(2) 假装“宽恕”反对自己的人，以此来调整各种势力的组织结构。有的首脑人物，看到某一种势力的代表人物企图取代自己，乘他尚未足够强大之时，故意对他的非礼行为表示“宽恕”，甚至假装将自己的位置“让”给他，以此激起其他各种势力对他的不满和愤慨，从而使他很快丧失“取代”自己的可能性，重新建立起一种新的有利于自己统治的平衡“均势”。

(3) 权力均摊，在用人时充分照顾各方“利益”。为了缓和各种势力之间的矛盾，在选用下属时，不是严格按照用人原则来物色合适人选，而是充分照顾各种势力的利

益，使各种势力的核心人物、头面人物对自己产生“好感”，拥护自己的领导。

(4) 适时制造矛盾，阻止各种“势力”产生不利于自己的“联合”。有时候，在各种势力之间始终保持一定的隔阂和摩擦，对于维持领导者的有效统治，也许是有利的。在这一指导思想和支配下，领导者时而表示“赞同”这一派的某些主张，同时，“贬低”那一派的某些观点；时而尽力“赏识”那一派的核心人物，同时“疏远”这一派的头面人物；也有时候，故意挑起两派之间的竞争、比赛、攀比和争论，伤害他们的感情，还有时候，十分巧妙地暗示，想让某甲“领导”某乙，结果引起某乙对某甲的不服……总之，通过上述多种手法，适时制造一些矛盾，阻止各种势力产生不利于自己的“联合”，就能收到“巩固”自己地位的“奇效”。

(5) 适时缓和矛盾，防止各种势力发生威胁自己领导地位的“火并”。这是“走钢丝”的另一手。凡事都得掌握一定的“度”，有时候，各种势力联合起来对领导不利。也有时候，各种势力矛盾激化，发生火并，同样对领导者不利。当出现后一种局面时，领导者就得赶紧玩弄另一种手法，及时和稀泥，竭力缓和各种势力之间的矛盾。既要制止某一方吃掉另一方，又要防止两败俱伤，大伤元气，还要防止双方僵持不下，最后突然“迁怒”于自己。

总之，一方面通过游说于各种势力之间，平息他们的不满，另一方面及时调整某些关键人物的工作，改变整个人事结构上的力量对比，以此来调节各种势力之间的关

系，而惟一的准绳，就是为了满足巩固自己权力地位的需要。

(6) 出尔反尔、忽然将某下属“抬上天”，忽然又将其“按下地”。既然领导是在玩弄维持平衡的把戏，竭力保住自己的地位，那么他在用人时，就不会有“一定之规”。使用下属，主要根据他在各种势力之间处于什么位置，能对维护自己的领导地位发挥什么作用，以此来考虑对他应采取什么态度。“用得着”时可以将某人一下子“抬”到十分显赫的位置，“用不着”时，又可以将同一个人一下子“踏”在脚底下，让他难以翻身。这种出尔反尔，反复无常的用人行为，是玩弄平衡术者惯用的伎俩。

有经验的领导都知道，自己的权力再大，毕竟还是有限的，它不可能使所有的人都听命于自己。当自己的管理目标受到权力条件的限制，一时难以完全实现时，他就必须运用计谋、审时度势、权衡利弊，首先制服自己权力够得着的对象，暂时稳住还远离自己、鞭长莫及的对象。这在军事学上，叫远交近攻；在处世学上，叫外圆内方；在用人权术上，则是指采用不正当的手段，对“权力影响圈”外的下属装出和蔼可亲、体贴关怀的样子，但对“权力影响圈”内的下属，却严加管制，令人可畏。

常见的外圆内方手段有：

(1) 对不属于自己直接管辖的下属，总是面带微笑，和蔼可亲，处处装出体贴关怀的样子，有时还故意帮人办点小事，以此收买人心获取人们的“好感”。

(2) 当某个圈外下属因为迟迟得不到重用，和他的主

管领导产生隔阂和矛盾时，故意对其表示理解和同情，甚至火上浇油，挑拨他和主管领导的关系，进一步扩大自己的影响。

(3) 凭空许愿，开空头支票，暗示某个圈外下属如果“投奔”自己，就将得到重用，若该下属向主管领导提出调动申请而遭到拒绝，就说：“不是我不想要你，是你的领导不放你。”若获准调出，真的来征询自己意见时，又以种种借口，巧妙地进行拖延、搪塞，甚至节外生枝，转嫁矛盾。通过玩弄这种手法，来达到笼络人心、抬高自己、贬低别人的目的。

(4) 对表现好的圈内下属，适时赏给一根“胡萝卜”，对表现差的则马上抡起“大棒”。在做这一切时，使人感到自己并非反复无常，冷酷无情，而完全是出于“维护原则”的考虑。

(5) 采用软硬兼施的手法，分别控制各个有影响的圈内下属，对于贪小利的，则利而诱之，对于傲气十足的，则釜底抽薪，对于难驾驭的，则乘隙击之……总之要想方设法将他们牢牢捏在自己手里，然后再通过这些有影响的圈内下属去影响和控制其他圈内下属，形成一个由自己坐镇最高层的权力金字塔。

(6) 教育圈内人言行谨慎，内外有别，不许对圈外人士讲圈内的坏话。谁要是胆敢违犯这条禁命，马上予以惩处，通过这种办法，实际上是对上级部门封锁消息，使自己成为独霸一方的“小国之君。”

从上面的简述中可以看到，用人权术是领导者为了达

到某一用人目的，不顾公众舆论的反对和“道德准则”的约束，依仗权势而玩弄的用人计谋和手段。

纵观古今中外的用人实践活动，人们惊讶地发现，几乎绝大多数统治者，都懂得并且使用过用人权术。与用人权术不沾边的政治家屈指可数。

在许多时候，人们实在很难分清某一用人谋略和手段究竟属于用人艺术，还是属于用人权术。而且，从局部来看，对于一些介于用人艺术和用人权术之间的属性模糊的计谋和手段，为了确保领导者在瞬息万变的用人行为中，牢牢掌握主动权，也是非用不可的。

所以，诸者诸君，不管你是一介平民也罢，还是你本人就是一个领导者，或者你正在从被领导者走向领导者，只要你要谋求你的幸福你的成功，你就得把这种种用人权术弄个一清二楚，必要的时候，也可以略用一二。

拉近人际距离，实现最终目的

在改革开放的社会中，人们的交际活动越来越广，从乡村到城市，从国内到国外，从沿边到沿江到沿海，从海上到陆上到空中，从东半球到西半球，从北极到南极，凡是有人群的地方，都离不开人与人之间的交际。善于交际并非易事，没有一套应变交际术是不行的。

狡诈之心不可有，交际艺术不妨学。如果能使我们的社交技巧如鱼得水，人际关系时时处处都拥有一片美丽的绿荫。

转弯抹角，藏锋不露，都是为了创造一种适宜的寒暄气氛，寻找契机，有意抓住生活中的细微末节在彼此的心弦上轻拔慢捻，从而弹奏出人情味，化对立为调和，变冷漠为热情。

交往中，将你的话说个开头或引用对方的话，或把对方的话改变形态说出来，很容易令对方自以为是“主角”，从而暴露心迹。“这么说，您的意思是……”“这件事你觉得……”在自己遇到举棋不定或束手无策的事件时，把你的话说个开头就中断，然后静听对方将话续完，对方在毫无戒心的情况下，通常会自然地将自己的心迹“投影”在接下去的话里，而你既体现了对对方的尊敬，又避免了自己因山穷水尽将出的洋相。

当你去向某位知名人士求教时，即使此君以工作忙碌为由，表示确难应命，你不必气馁。在谈话中做个热心的听众，积极寻找交谈的“由头”，看准时机，然后对此君说：“刚才您说的那段话，使我想想了一个问题——不知您对此有何见教?”这个问题说穿了就是你事先准备向此君求教的内容，而此君不知是计，在谈话中似乎忘了你来的本意，便顺口说出对这个问题的意见。

在向对方泼洒冷水过后，不要忘了再递上一杯热咖啡。人与人因认识能力、思想观点生活方式所异，在工作、生活、为人处世、家庭婚姻等方面发生摩擦时，即使是再好的人际关系，总难免心生怨气，耿耿于怀。这种“心肌梗塞”如果不能随时医治，久而久之人际关系便会在阴霾的笼罩下恶化。学会交际术就能收拾这种“残局”。

在交际过程中，常常会有一些人来请求我们的帮忙，这是一件好事。当我们力所能及的时候，相信大家都会很爽快地答应下来的。

但我也相信大家都有这样的感受：承诺容易而拒绝却困难。

有人来托你办一件事，此时，对方已经有种你能帮得忙的观点，所以他是有计划而来。在最低的限度，他也会准备好怎样开口，而你自己则会一点儿准备都没有。

这在交际方面上，明显你是处于下风的。

他所托的事，介于可以帮或不可以帮两者间，但是我们应该怎样去答复人家呢？也许我们大家都会采取一种拖延的方法。先把对方稳住，然后再作考虑。“让我想想看，好吗?”这是一句经常会被用到的话。

但是，很多情况下，由于每一个人都有怕“难为情”的心理，而往往给对方一种不自觉的承诺。在心理学上分析就是自己本来并没有答允，但在对方看来，你却已经作出了承诺。

这种事情的确很糟糕，现在大多数的人都喜欢“言出必行”的人，从来就很少有人用宽宏的尺度去谅解你不能履行某一件事的原因。比如，我们经常听到人们这样说：“某人分明是答允了我，但却迟迟不解决……

其实，这就是某人怕难为情的表现罢了。

拿破仑就曾说过：“我从来不轻于承诺，因为承诺会变成不可自拔的错误。”一代名人尚且如此，何况是常人?

既然拒绝别人是如此的难，那么，我们就应给予足够

的重视，平时就应注意掌握一些经验。

对于一些我们自己无法办到的请求，与其语气模棱两可，害得人家要跑来几次听你的最后答复，不仅使自己难为，也让人家空等待，不如明确表示自己的意思。基于这种情况，你可以表示同情，很愿意帮助对方，满足对方的要求，但因诸多因素，实际上只能是心有余而力不足，爱莫能助。这种语气既要求坚决，但又要求委婉，尽可能不伤害对方的自尊心。

拒绝别人既然是一门学问，当然它的方法也就不止一个，最简单的一个，就是利用伟大人物或知名人士所说的名言来作为拒绝的理由，如此会更有权威性。诸如我们可以说："俗语都这么说……"，这不仅可以避免锋芒毕露，消除不必要的误会，也可以代替我们作为拒绝的理由。

日本的应酬学家掘川正义也提供了一些拒绝别人的方法。他告诉人们："需要在聆听别人陈述和请求完毕之后，轻轻地摇头，而态度并不很强烈。"

这种方法最主要的表现在于"轻轻地摇头"，它代表了否定，别人一看见你摇头，知道你已拒绝，跟着你可以从容说出拒绝的理由，使别人易于接受。自然，拒绝的理由必须充分，而不是你愿意帮助或是不愿意。

一个充分的理由，使人谅解你不能答应的苦衷，由此不会耿耿于怀。

但有很多事情是这样的，你自己看来应该做，但实际起来却有困难。比方说你有一位好友做了人寿保险经纪人，他来向你介绍了一大堆买保险的好处，于是，他请你

向他买一百万元金额的保险，而你自己也明知此举真的会有益处的，不过，当你细心考虑下，每年应交的保费不低，以你目前的收入情况，它可能会让自己成为一种负担。

于是，这时你已经知道保这么大额的保险是很难办到的，你就不妨“轻轻的摇头”然后说出上述的理由。我相信，这位经纪人会体谅你的难处的。

在日常生活中，我们常见到许多用“工作”或“有事”为推辞的理由，这也不失为一种拒绝方法。比方说，有一群友人要去打麻将，他们也邀请你参加，而你对这种事根本就是门外汉或是不感兴趣，你也可以用这种方法来作为推辞的理由，轻而易举地将邀请谢绝。

不同的人对于爱有不同的理解。现在来看看下面这个定义是否合适：爱，就是能够并愿意让你所关心的人根据他们自己的意愿处世做人，而不强求他们满足你的意愿。

在社会交际中，为什么要特别提到爱呢？

因为爱才是我们应酬当中最需要具备，又最重要的一个因素。我们前面所介绍的一切，它都必需有爱作为它们的出发点，这样才能在最大限度中达到事半功倍的功效。

很难想象，一个心中冷漠无情，没有任何一点爱的人他的生活是怎么样的，他的人际关系是怎么样的？我肯保证，这样的人纵使是个天才，他就算成功，也不会长久！因为他心中没有爱，漠视周围的一切，所以周围的人也难免会用同样的方式去对待他。

得到尊重，受到爱护和被人关怀，是每一个正常人都

希望的。据心理学家研究，爱是人类的一个基本需要，这种需要如果能够得到满足，则人必能生气勃勃，并且会做出各种报恩的举动。

战国时魏国的将领吴起，他就是位懂得用爱去感化人的人。平时，他与士兵中的最下级者穿同样的衣装，吃同样的饭菜，睡觉没有席，与士卒同甘共苦。有个士兵皮肤上生疮脓肿，吴起亲身跪在他的身边，用嘴为他吸脓。

这个士兵的母亲听说这件事，悲从中来，禁不住泣泣而哭。

旁边的人说："你的儿子，只是一个士兵，而将军亲自为他吸脓，你为什么还要哭?"

这位母亲说："以前吴将军也曾经为孩子的父亲吸脓，他父亲于是打仗的时候连望都不往后望一眼，拼命冲锋，死在战场之上。吴将军现在又为我儿子吸脓，我真不知道我的儿子在什么地方又会战死。我是为这而哭呵!"

这位母亲一言道破天机。因为战士们如果觉得自己的上司对待自己如同对待爱子，就会用对待慈父般的态度和行为来对待上司，以致在陷于危亡之时，都会愿意拼将一死报答上司的恩德!

在心理学家马斯洛的五个需要层次中，被尊重的需要被安排在第四中，可见人们是多么重视自己被人尊重。

世界软件巨子比尔·盖茨也是熟悉此道的人。作为一种高科技的特殊行业，盖茨深知人才是公司的生命线，因此，从公司开创之日起，他就把吸收富有创造性的高科技人才放在工作之首，无论多么繁忙，吸引人才的工作他都

会亲自去做，细致热情，感人至深。

微软公司有两位著名的软件专家列思夫妇，他们最初在华盛顿的军事思想库工作，已颇具盛名，才华出众。盖茨几次相邀，他们都很委婉地拒绝了，他们说了好几条理由：不适应坐班工作，没有价格适中的大房子，甚至有一条，不愿中断的习惯就是训练空手道。

盖茨将这些都一一记在心里，不久，微软公司的人事部主任便亲自登门，说微软公司全部答应他们所有的要求：实行弹性工作制；在离办公室半英里的地方为他们物色了合适的住房，并且带来了房屋结构的图纸。另外还为他们联系好了空手道训练馆。

时至今日，列恩夫妇一直效力于微软公司。

美国著名文化企业家卡耐基曾说过："同情在中和酸性的狂暴感情上，有很大的化学价值。明天你所遇见的人中，有四分之三都渴望得到同情。给他们同情吧，他们将会爱你。"

我们常听人们说："我真的被他感动了……"这句话，这时，我们是否应该回味一下，回味一下对方被感动的情况，或许我们会明了其中奥妙之处——那就是爱，用爱去感动人，因为爱的确可以融化坚石——毕竟人类是富有感情的！

也许，就在我们"只奉爱心，不图回报"的同时，我们失去的东西是微不足道，但得到的东西却无法给以衡量。

"一位陌生的顾客走进美国花旗银行，请求一位职员

为他换一张崭新的100美元钞票，说是准备那天下午作为奖品用，那位职员愉快地答应了。他花了大约十分钟，打了两次电话，最后找到了一张这样的钞票，还把它放进一个小盒子里，并递上一张名片，上面写着："谢谢您想到了我们的银行。"

没有想到，那位顾客很快又回来了。原来这一次他是要在这家银行开一个帐户。在这以后的几个月中，他所工作的那个大法律事务所在花旗银行存入25万美元。

在交际过程中，每个人都会遇到不同于自己的人，大至思想、观念、为人行事之道，小至对某人、某事的看法与评判。这些程度不同的差异可能会转化成人与人之间的争执与辩论，任何独立的，有主见的人都应正视这个问题。

留心我们的周围，争辩几乎无所不在。一场电影、一部小说能引起争辩，一个特殊事件、某个社会问题能引起争辩，甚至，某人的发式与装饰也能引起争辩。而且往往争辩留给我们的印象是不愉快的，因为他的目标指向很明白：每一方都以对方为"敌"，试图以一己的观念强加于彼。

所以，这种辩论不适合个人与个人之间，而如果是用于团体，像辩论会似的，又应另当别论。比方说：由于最近发生的某个社会问题而引起两者间争论，最后，虽然是因为你用某某事件或理论来证明你的意见是正确的，你也通过争论的手段达到了胜利的目的，而他也已哑口无言了，但你却万万不可忽略了这一点，他不一定就放弃他的

思想来信奉你的主张。

因为，他在心里所感觉到的，已经不是谁对与谁错的问题，而是他对于你驳倒他，怀恨在心，因为他的自尊心扫地了。

这样看来，你虽然得到了口边的胜利，但和那位朋友的友情，却从此一刀两断。比较之下，你会不会觉得，当初真是有欠考虑，仅仅为了口边的胜利，而得罪了一个朋友——如果那位朋友较小器，说不定他正在伺机报复呢！

有些人在和朋友翻脸之后，明知大错已铸成，也故作不后悔状，还经常这样认为："这样的朋友不要也罢。"其实这样对你又有什么好处？而坏处却很快可以看到，因为和别人结上怨仇，你就少了一位倾吐心事的人。

这种现象我们应该尽一切可能去避免。

在争辩过程中，我们应该清楚以下几个事项：

1．这次争辩的意义。如果是一些根本就很不相干的小事情，我们还是避免争论为妙。

2．这次争辩的欲望是基于理智还是感情上（虚荣心或表现欲等)？如果是后者，则不必争论下去了。

3．对方对自己是否有深刻的成见？如果是的话，自己这样岂不是雪上加霜？

4．自己在这次争论当中究竟可以得到什么？究竟又可以证明自己的什么？

心理学家高伯特曾经说过："人们只在不关痛痒的旧事情上才'无伤大雅'地认错。"这句话虽然不胜幽默，但却是事实由此，也可以证明：愿意承认错误的人是少的

——这就是人的本性。

好，现在就让我们姑且认为这次争论是一次积极争论，也就是说，它值得我们去争论。但是在这过程中，我们仍需时时把握住自己。因为在争论中最容易犯的毛病，就是常常自己认为自己的观点才是世界上最正确的，只顾阐述自己的观点，而忽略了要耐心诚意地去听取别人的意见。

这就往往可以使善意的争论变成有针对性的争论。需要强调一下，这种现象是很危险的，也很常见。因为即使最善意的争论，也是由于双方的观点有分歧引起的，所以，在一开始，双方就是站在对立的立场上，对于对方的论点，根本就会采取一种缺乏分析的态度，而一味地表述自己的看法。

这样，争论过程中就难免有情绪激动，面红耳赤，甚至去翻对方的陈年老底。所以，当双方都各执己见，观点无法统一的时候，自己应该会把握自己，把不同的看法先搁下来，等到双方较冷静的状态时再辨明真伪。也许，等到你们平静的时候，说不定会相顾大笑双方各自的失态呢。

而在当你胜利的时候，你也应该表现出自己的大将风度，不应该计较刚才对方对你的态度。争辩是一件事，而交情又是一件事，切切不可混为一谈。但他向你认错的时候，也万万不该再逼下去，以免对方恼羞成怒。

结束后，你也应该顾及到对方的面子，可以给对方一支烟或是一杯茶，抑或是向他求索一点小帮忙，这样往往

可以令他重返愉快的心理。

人性其实都是脆弱的，易被击垮但也易抚平，关键在于你的一两句话，可以起到平衡心理的作用。

感情是人的优点，但同时也是弱点，利用这种优点，去进行应酬，往往可达到事半功倍的效果。不信，你可以试一下。

诡道并非好道，好人也要狡猾

古代军事家孙武说过："兵者，诡道也。"兵不厌诈，成为古今常理而被人们广泛运用到战役作战中，甚至是政治、经济及人们的日常生活中，渗透到了社会生活的每一个领域，成为人们的应变之术。

所谓"诙诡奇谲"，即意外的诡诈，难测的阴谋。战争是敌我双方你死我活的较量，战争是要流血的，不用谋略，没有权攻，就不能取得战争的胜利。《孙子兵法》指出"兵者，诡道也。"列宁指出没有不用谋的战争。对敌人不能讲忠厚老实，凡计谋愈刁愈好。愈是斗顽敌，愈要用诡道。古今中外有造诣的军事家无不通晓"权谋"，古今中外的兵法无不论述"谋略"。《三十六计》中所列的军事谋略原则是作为战争指导原则的。其总的思想是真真假假、虚虚实实，以变应变，力求从相反中求相成。其中主要的军事谋略原则有以下几个方面：

第一，行诡道之术，要设法伪装自己。《三十六计》通篇贯穿示形用佯，示假隐真的思想，要设法佯伪装自己

的真实意图，以假象掩盖内容，以枝节伪装主干，给对方造成虚幻的错觉，使对手难以料定我之本意，以达出奇制胜之目的。能做到这一点是因为军事谋略原则隐藏于客观事物之中，看似平凡的现象中，却蕴藏着极大的玄机。“阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”（《三十六计·瞒天过海》）因而可以采取“瞒天过海”的计谋，巧妙运用错觉掩盖军事行动；可以采取“声东击西”的计谋，乘机歼灭敌人；可以采取“欲擒故纵”的计谋，掩盖自己的真实意图；可以采取“抛砖引玉”的计谋，诱使敌人糊涂上当。在敌众我寡，没有设防时，可以故意显示空虚，采取“空城计”的计谋，使敌人更加难以揣摩。“虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。”

第二，行诡道之术，，要善于用奇。谋贵用奇。“奇出于正，无正则不能出奇。不明修栈道，则不是暗渡陈仓。”（《三十六计·暗渡陈仓〈按〉》）用奇必须奇兵与正兵密切配合，如果没有正面攻击，就不会有出奇制胜，正如不去明修栈道，就不能暗渡陈仓一样。用奇在于兵贵神速，神则奇。用奇必须抓住时机，打得赢则打，对己不利则“全师避敌，左次无咎”，在运动中调动敌人。

第三，行诡道之术，必须调兵遣将，瓦解敌军。战争指导者对于自己的军队，要采取“指桑骂槐”的法术，用“杀鸡儆猴”、“敲山震虎”的手段，使自己能够统领部下，树立威严。“大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺”。（《三十六计·指桑骂槐》）对于敌人的军队，则要善于瓦解之。瓦解敌军不能只看到消灭敌人的多少军队，更

重要的是抓住其首领，这样才能瓦解其整体力量。“摧其坚，夺其魁，以解其体；龙战于野，其道穷也。”（《三十六计·擒贼擒王》）对于敌将可以采取诱惑的手段，使其贪图安逸享受，斗志衰迟。“兵强者，攻其将。将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。”（《三十六计·美人计》）瓦解敌军还可以采取“借刀杀人”的权术，利用矛盾，巧借别国的力量去击破敌人。“敌象已露，而另一势力更张，将有所为。便应借此力以毁敌人。”如子贡之存鲁、乱齐、破吴、强晋。（《三十六计·借刀杀人〈按〉》）如果敌人是多个国家且形成联盟，则可实行“远交近攻”的谋略，先结交远邦后攻取邻国，实行各个击破。“形禁势格，利从近取。害以远隔。”（《三十六计·远交近攻》）还可以采取“隔岸观火”的谋略，敌方内部矛盾激化，秩序混乱时，我可静待其发生暴乱，使其自取灭亡。“阳乖序乱，阴以待逆，暴戾恣睢，其势自毙。”（《三十六计·隔岸观火》）还可以采取“混水摸鱼”的谋略，乘敌人内部发生混乱，利用其力量薄弱而无主见，使其随从我。“乘春阴乱，利其弱而无主，随。”

第四，行诡道之术，要善于用间。选定军事谋略，必须以可靠的情报为前提，要深刻地了解敌方的实情内幕，有效的手段是用间。用间，不仅要直接用间，更难的是“反间”。直接用间可以掌握情报，而反间则可以收到更加明显的效果。《三十六计》认为反间有两种最难：一是利用敌人离间我方的阴谋，再转而对敌人使用的反间。“间者，使敌自相疑忌也；反间者，因敌之间而间之也。”

(《三十六计·反间计〈按〉》)就是说间谍的任务是设法制造情况使敌营内部互不信任。反间之一是在疑局中再设一局，顺势并向敌人安排内应，巧妙利用敌方间谍为我所用。我军则可以从外配合，获取胜利。二是利用敌间谍窃取我预设的假情报，并千方百计使其信以为真，再乘机进行间谍活动。“间者，使敌人相疑也；反间者，因敌人之疑，而实其疑也；苦肉计者，盖假作自间以间人也。凡遣与己有隙者以诱敌人，约为响应，或约为共力者：皆苦肉计之类也。”(《三十六计·苦肉计〈按〉》)运用苦肉计，就要假装受到迫害以便打入敌内，再乘机进行间谍活动。凡是派遣与己有矛盾的人去诱骗敌人，不论作为内应，或协同作战，都是属于苦肉计一类的计谋。

诡道术的运用要恰如其分，尤其是商家对顾客不可用诡道术，而应以诚为本，以信誉为本，同志之间也不可用诡道术。

大权必须独揽，小权不妨分散

有的人工作十分烦忙，可以说“两眼一睁，忙到熄灯”，一年三百六十五天，整天忙得四脚朝天，恨不得将自己分成几块去干干不完的事情。这种以力解决问题的思路太落伍了。出路在于靠智慧，采取应变分身术：管好该管的事，放下不该自己管的事。

授权是领导者走向成功的分身术。今天，面对着经济、科技和社会协调发展的复杂管理，即使是超群的领导

者，也不能独揽一切。领导得尤其是高层领导者，其职能已不在是做事，而在于成事了。因此，他们必须向下属授权。这样做的好处很多：(1) 可以把领导者从琐碎的事务中解脱出来，专门处理重大问题；(2) 可以激发下属的工作热情，增强下属的责任心，提高工作效率；(3) 可以增长下属的能力和才干，有利于培养干部；(4) 可以充分发挥下属的专长，弥补领导者自身才能的不足，也更能发挥领导者的专长。

领导者向下属行将授权时，有八个问题需要注意到：(1)“因事择人，视能授权”，一切以被授权者才能的大小和水平的高低为依据；(2) 对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授给最合适的人；(3) 必须向被授权者明确所授事项的任务、目标和权责范围；(4) 所委托的工作，应当力求是被授权者感兴趣、乐于完成的工作，双方应建立相互信赖的关系。所授权的工作量以不超过被授权者的能力和体力所能承受的负荷为限度，适当留有余地；(5) 一般只能对直接下属授权，绝对不能越级授权。否则会造成中层领导的被动，增加管理层次和部门之间的矛盾；(6) 不可将不属于自己权力范围内的事授给下属，否则势必造成机构混乱、争权夺利等严重后果；(7) 尽量支持被授权者的工作，被授权者能够解决的问题，授权者不要再作决定或指令；(8) 凡涉及有关全局问题的，如决定组织的目标、方向和重大政策等，则不可轻易授权。一般应交有关部门提出方案，最后由高层领导直接决策。

总的来说，领导者把目标、职务、权力和责任四位一

体地分派给合适的下属，充分信任他们，放手让他们工作，是用人之要领。

人们都知道授权者的重要，但有的能授好，有的却授不好，为什么呢？一个关键的问题在于授权者的态度。

一个比较正确的态度应当包括以下四个方面的内容：

第一、要看重部属的长处。任何人都有长处和短处，如果授权者能够着眼于部属的长处，那么他就可对部属放心胆大地予以任用。如尽看部属的短处，那他就有可能由于担心那个部属的工作而对其加倍操心。这样，部属的工作勇气就会降低。部属缺乏工作上的勇气，其上司的成功率就不可能会很高，所从事的事业也不会有多大希望。所以，身为领导者，对于部属不妨先用七分的眼光去看长处，再用三分的眼光去看缺点，以强化自己对部属的信任感。

第二、不仅交工作，而且要授权力。领导者将本部门的工作目标确定以后，需要交付部属去执行。既然如此，就有必要将其相应的权力同时授给部属。一般来说，将工作委托给部属去干，这一点是不难办到的，因为这等于减少了自己的麻烦；将权力授给部属，就不会那么容易，因为这意味着对自己手中现存权力的削弱。不过，凡明白的领导者都深知职、责、权的不可分离性，因而在授权方面总是干净利落的。身为领导者，都应该使自己成为一个明白人，把权力愉快地授给承担相应工作的部属。当然，所授的权力不是没有边际的。最重要的是两权：即部属对有关问题包括人事任免可以做出决定的——决定权；对有关

的人可以发号施令，让其做特定事情的——发令权。这样，部属会因此感到上司对自己的信任和期望，为了不辜负这种期望，就会一心一意地去拼命工作。

第三、对部属不要交待琐碎的事情，只要把工作目标讲明白就可以了。否则，人的自主性不易发挥，责任感也会随之减弱。作为一个领导者，对待部属最忌讳的就是“妈妈嘴”唠叨个不停，使人无所适从，不知怎么办才好。

第四、对部属不应放任自流，要给以适当的指导。身为一个领导者，决不应该以为授出了权力就万事大吉了。他应该懂得，尽管权力授给了部属，但责任仍在自己。如果只把权力授了出去，就可以对后果不负责任，或者进行评头品足，那么部属的能力就不可能得到充分的发挥。所以，作为一个领导者，将权力授出之后，还应该对其部属进行必要的监督和指导。若是部属走偏了方向，就该着手帮其修正。如果部属遇到了难以克服的困难，就应该给予指导和帮助。只有这样，部属的信心才会更加坚定。

如今尤其作为领导者，不要事事包揽，一竿子插到底的工作方法不可取，不越级，不错位，不揽权，要在其位，谋其政，管好自己的人，办好自己该办的事。

损人利己，别上圈套

在识人用人问题上，我们要警惕某些人因种种原因而采取的离间术。

离间术是一种圈套，是离间者（主体）在被离间者

(客体) 之间拨弄是非，制造矛盾，以期破坏他人团结，从中获利的一种圈套。离间术拂去圈套的伪装之后，实际上是一种主体对客体的侵害行为。

离间术在生活中有多种表现，如创造条件，促使同志之间、上下级之间的误会；或将误会加以渲染，扩大他人之间的分歧；或编造谎言，制造矛盾，破坏他人团结，等等。离间术的外在表现虽然多种多样，但它的内在本质却是惟一的，那就是：使人为己，陷人益己，抑人扬己，损人利己。

离间术有以下特征：

一是目的性。任何离间术都有其明确的目的。只有在目的的驱使下，离间的所有行为才可以表现出实际意义。离间者的目的是自我的、本位的，是建立在实现自我利益基础之上的。有时它为的是获取个人的某些利益，有时则表现为满足个人的某种心理，有时也可能是为了小集团的利益，但无论如何，它都是建立于私欲、颓废之上的。离间者的目的不在离间过程本身，而在于达到离间之后的结果。

二是隐蔽性。离间者的目的决定了行为的隐蔽性。因为伴随着离间术的实施，离间者对被离间者的侵害行为已经开始，而这种侵害又是巧借被离间者之间的摩擦力量去进行的，况且，一旦离间成功，被离间者的利益受损则是绝对的，所以，离间者只有使被离间者在表面上知情，而不能在根本上知底，才能达到他离间的目的。因此，隐蔽性贯穿在离间活动的始终。

三是欺骗性。离间的隐蔽性决定了离间手段的欺骗性。因为离间是一种侵害行为，且要借助客体之间的摩擦力量实施，又要做到隐蔽得“天衣无缝”，显然采取正当的、公开的手段是不行的。所以，离间者往往会制造假象，欺骗客体，使其产生错觉，作出错误的判断，形成错误的认识，以便使其在不知不觉中落入圈套。尽管离间术具有隐蔽、诡诈的特点，但还是可以破译的。识破离间术要从以下三个方面进行分析。首先是联系分析。任何离间者要想达到离间他人的目的，必然要与被离间者发生这样那样，或明或暗的联系。因为没有联系就无法借助客体之间的摩擦力量，再高明的离间术也无法得以实施。因此，谁突如其来地与你发生联系，谁就有可能在实施离间术。其次是利益分析。一般说来，离间术通常是伴随着利益冲突而实施的，而离间者往往又是被离间者发生矛盾后的直接或间接受益者。因此，对人际冲突制造者的利益得失进行分析。有利于识破离间者的真面目。最后是反常分析，任何离间术，无论它怎样高明绝伦，只要它付诸实施，总要留下一些反常的痕迹。因此，对反常的蹊跷的行为进行认真分析，进而反向思维，弄清人际冲突的来龙去脉，对于破译离间术很有帮助。

总而言之，离间术的破译应建立在对其行为特征的综合分析之上，既不能盲目猜疑，又不可掉以轻心。

凡为领导者，在与他人发生冲突和矛盾时，一定要冷静分析矛盾的缘由，警惕离间术乘虚而入，要以大局为重，采取息事宁人的态度，尽快弄清思想，消除矛盾，达

到新的团结。

人世间，绝大多数人是真诚和善良的，但也确有一些虚伪和刁滑的丑类。那种为了个人的私利而在同志之间施用离间之术，借以挑拨离间彼此团结的龌龊之辈，就是这些丑类的一种。

历史上因一些人采取挑拨离间术，使一些君王误把贤识为不肖，而不肖之人则误识为贤才，最后导致国破家亡。

历史上的隋文帝次子杨广就是利用离间术，挑拨太子与其父皇母后的关系，最后杀父登上皇位的。

隋文帝是历史上一个较好的皇帝，他带头提倡节俭，努力推动生产发展，使隋朝富裕冠历代王朝，但因选错杨广继位，隋传二世而亡。他之所以选择杨广，是因他和其妻独孤皇后，偏恶太子杨勇，致被次子杨广蒙蔽之故。

有所恶，是人的常情，如恶其所应恶，无可非议，但如恶得过分，将会对被其所恶者有错误的看法。杨坚夫妻对其长子杨勇就是如此。

《隋书·房陵王勇传》记载：杨勇好学，擅长词赋，为人宽仁和厚，性情率直。隋文帝即帝位后，立杨勇为太子。军国政事，都令勇参决。勇处理政事，能体察民情，“时政不便，多所损益，上每纳之”。文帝重节俭，因见勇穿“文饰蜀铠”，心里很不高兴，认为这是奢侈，便严厉批评。如仅限于此，问题不大。勇母独孤皇后性最妒，她不仅不准文帝与宫女相近，凡大臣纳妾也心恨之。她因勇多几个内宠，宠爱妾云氏而不喜元妃，及元妃暴病死，竟

疑云氏所害，便责备勇。从此，厌恶勇，常派人暗中伺察，寻求勇的罪过，常向文帝进谗，因而太子勇与父皇母后的关系日益恶劣。

太子勇的本质是好的，有一些缺点，如穿“文饰蜀铠”，多几个内宠，这在古代王子算不了什么，如恐其趋向奢侈淫乐，教育之可以，由于偏恶而小题大作，这是引起不幸之源。文帝的次子杨广知道父母有厌恶太子意，便起夺嫡的野心。杨广此人很虚伪。他善于伪装，他知道其父皇反对奢侈，母后恶人好女色，便迎合双亲之意而行之；他不与姬妾亲近，只与肖妃住在一起，独孤皇后见了，因合己意，大赞其有德行。他将乐器的弦都折断，蒙上尘埃，显示弃置不用，文帝见了，以为他不好声妓，满口赞誉。及任扬州总管，每岁来朝一次，他的车马侍从都很俭素，接待朝臣也礼极卑屈，因此，在朝臣中，他的声誉在诸王之上。他又勾结大臣杨素等为他捧场，并指使他们挑拨太子与其父皇母后的关系，于是内外诽谤，太子勇的过失日闻，因他父皇母后偏恶勇，人言皆信。始是百官在冬至日前往向太子祝贺，太子张乐相迎，有人报知文帝，文帝责其越礼；杨素等又制造事故，诬太子怨望，要防有他变，文帝信而削弱太子卫队，加强自己的卫队，以防太子夺位。杨广又向母后诬太子勇有相害之谋，独孤后便决心废勇立广，极力向文帝怂勇，文帝终于宣布废太子而立杨广。勇被囚于东宫，由广管制。勇认为其罪不当废，求见文帝以申冤屈，杨广不许。勇便攀上树梢，大声呼叫，希文帝听到能召见。杨素却上奏诬“勇情志昏乱”，

文帝也以为然，终不见勇。

文帝病，杨广入宫侍医药时奸污其爱姬，文帝知而埋怨“独孤误我”和后悔“枉废我儿”时已经迟了，杨广知其父叫人召勇便将其弑杀，并矫诏杀杨勇，杨勇有十子也一个不留全杀了。杨广弑父登上皇位后，其真面目大暴露，因他骄奢淫逸、穷兵黩武、暴虐残忍，弄得众叛亲离，这个独夫终被他认为的“心腹”禁军将领缢死。由于杨坚夫妇偏恶太子勇，致被杨广矫饰所蒙蔽，结果招来祸害，文帝被弑，隋也速亡。

对于离间计，“敌有间来窥我，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”古人对离间计的看法，应古为今用，应变术还需要人们在这方面有智有谋，灵活运用。

要想人不知，除非己莫为

谎不是“说”出来的，而是“造”出来的。造谎方式各种各样，万变不离其宗。一个人不善造谎不要紧，但一定要善于识谎。识谎是我们人生道路上的红外线眼镜，能让我们认清谎言的真面孔。谎言无孔不入，谎言无处不在，认清它有时还真需要下几番功夫，这就需要人们认认真真学一学测谎术，以防上当受骗。所以，应变术，把测谎术视为对付说谎者的一把利剑。

谎言是闭着眼睛说瞎话，在什么也没有看见却告诉别人自己看见了什么。这是有意冒充真实而提出的虚假陈述

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

{
  "filename": "44CK5oCO5qC35Y+Y6YCa5Y2P6LCD44CLXzEzMzU4NjEyLnppcA==",
  "filename_decoded": "\u300a\u600e\u6837\u53d8\u901a\u534f\u8c03\u300b_13358612.zip",
  "filesize": 57498414,
  "md5": "d8206ca5b71229ddbd7b4389b1b19989",
  "header_md5": "edd98d293a491e6433763abe0fed067d",
  "sha1": "e676433641b9f9b305d4b0ab4f152e5bbbf7b0c7",
  "sha256": "1b6b4ee2c86290b3b15928ec71c772e9482fc9f2299c9c560320115f025d52d8",
  "crc32": 366864436,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 64016558,
  "pdg_dir_name":
"\u00ed\u2562\u2558\u2321\u2564\u2219\u2592\u03a3\u2550\u00bf\u2568\u00a1\u2561\u2248\u00ed\u2556_13358612",
  "pdg_main_pages_found": 180,
  "pdg_main_pages_max": 180,
  "total_pages": 185,
  "total_pixels": 670156440,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}