

目录

洞察篇	1
第 1 章 洞察人性的弱点	2
动之以情，晓之以理	2
最后通牒，不留余地	4
树怕剥皮，人怕激将	8
迂回曲折，不容拒绝	13
抓住心理，一蹴而就	15
占据主动，抢得先机	19
第 2 章 洞察情绪的反应	23
到什么山，唱什么歌	23
转移注意，巧设迷局	26
察言观色，善解人意	30
巧对上司，方能晋升	34
投其所好，赢得信任	39
知己知彼，以实攻心	42
第 3 章 洞察说话的意图	47
言多必失，管住嘴巴	47
心平气和，莫要争辩	50
说话听声，锣鼓听音	54
语调语速暗藏情绪变化	57
话题变化，风向变化	61



口头禅是最准的判断	64
小细节，帮你看透听话者	68
第 4 章 洞察处世的哲学	72
锋芒毕露，等于自掘坟墓	72
聪明外露，不如智慧深藏	75
话别说满，事情别做太绝	79
多些韧性，让自己更轻松	84
谦恭自律，无须争强好胜	87
勿揭人短，处处留有余地	91
第 5 章 洞察内在的自我	95
人最重要的是要认识自己	95
从一个试验开始认识你自己	96
你就是一只翱翔于天空的鹰	100
了解你自己的长处	102
从别人眼中找到真实的自我	105
学会接纳自己	106
认识自我，克服自卑	109
挑战自我，变自卑为自信	113
第 6 章 洞察人脉的内涵	117
最好的敲门砖叫热情	117
坦诚相待，破除怀疑	121
长点眼力见儿，赢得欢心	124



找共同点，关系进一步	128
雪中送暖，时机是关键	133
一分钟内展示自己	137
第 7 章 洞察职场的规则	141
打破自己的圈子	141
告别本领恐慌	144
“忙”也要讲实效	147
好马要吃回头草	150
别等环境来适应你	154
眼里要容得下沙子	157
尽力未必升迁	160
不要把名利看得太重	163
推卸责任淘汰出局	166
升职必须先升值	171
第 8 章 洞察对方的虚实	176
探探他的心有多深	176
引蛇出洞，让他自己上钩	180
抛砖引玉，让他说更多	184
准备充分，才能占优	188
观其为人，投其所好	191
言语试探，看其反应	195
第 9 章 洞察小人的伪装	199



擦亮双眼，洞穿小人.....	199
不防小人，后患无穷.....	203
和盘托出，自食恶果.....	206
长个心眼儿，不留把柄.....	211
小人可恶，当心敷衍.....	215
面对小人，分而制之.....	218
测试一 面部表情密码调查问卷.....	223



洞察篇

人总是善于掩饰自己，但是人性最自然的流露却经常无法遮掩。任何一个人都会隐藏自己的内心，或深或浅，或是善意的自我保护，或是老谋深算。因此，生活在这个竞争无处不在的时代里，我们必须学会阅人读心。

洞察人心，讲究的是对人的外观形象和内心活动的探察，从一个人在生活中表现出的各种细节去解读其心理，进而把握其真实的思想，洞悉其内心深处的秘密。

高尔基在其著作《马特维的一生》中曾说道：“世界上的人从外表上看来是各色各样的，但是如果把内心稍稍揭开，那种无所寄托和不安的情况则彼此相同。”当你掌握了读心术之后，你将发现结识人、琢磨人、了解人是一件多么有趣的事情。对方再多的掩饰也只是为你提供更多的佐证，供你把其内心研究得更加透彻。你不妨耐心地看完其拙劣或虚伪的表演，细细分析其心理状态和弱点，然后决定是投其所好，还是敬而远之；是真心以待，还是敷衍了事；是以退为进，还是小心提防。



第1章 洞察人性的弱点

在生活中，随时可能遇到要说服别人的情况，如果不掌握技巧，说服就难以达到理想效果。切记攻心为上。抓住对方的心理，或动之以情，或晓之以理，或婉转曲折，或巧妙激将，轻轻松松就让别人心服口服。千万不可自顾自地说教，有的放矢才会有所收获。

动之以情，晓之以理

人是感性和理性的综合体。只是有的人偏于理性，有的人更显感性。不管什么人，只要你动之以情、晓之以理，都一定可以将其说服。说话时要有针对性，有亲和力，善于打动别人。至于言外之意，要紧密结合具体语境，透过语言表面，显出话外之音，深究说话者的真正意思。这样才算是起到了说服他人的作用，达到说服他人的效果。

老于刚调到一个机关单位做办公室主任，就碰到了个小麻烦，上级分配植树任务，单位的几十名同志都主动承担了一些任务，唯有几个“老调皮”任凭老于怎么在政治上动员都不愿参加，使老于很难堪。下班了，老于把这几位“刺头”叫到办公室，轻声地说：“我现在很为难，请你们帮个忙，真心谢谢你们。”刚才态度还很强硬的几个“老调皮”听了这句语重心长的话，纷纷表示：“主任，我们不会为难你了。”说完立即去认领了自己的任务。

一句充满人情味的请求话，比通盘大道理更有用，更能打动人心，这句话能



让“老调皮”觉得，主任看得起咱，怎么能不给他面子呢？

三国时期，孙权和刘备为了联合抗击曹操，是又联合又斗争的一对盟友。孙权的经理人周瑜和刘备的经理人诸葛亮也是又联合又斗争。在联合抗曹取得一定的胜利后，为了荆州的问题两家闹起了别扭。诸葛亮定计“三气周瑜”，结果使周瑜一命而亡。东吴上下对诸葛亮是恨之入骨，决心要杀死诸葛亮为周瑜报仇。孙刘两家的盟友关系也遭受严峻的考验。为了不使两家分裂并结成仇恨，诸葛亮要亲自到柴桑口为周瑜吊孝。刘备一方的君臣坚持劝阻，认为诸葛亮一去必然要被东吴杀害，结果将是去无回。

诸葛亮分析，周瑜死了之后，鲁肃就会执掌东吴的大权。鲁肃是个深明大义的人，不会做出鲁莽的事情；东吴要在江东站稳脚跟，也必须和刘备联合。孙权、鲁肃都不会拿他们的江山开玩笑，同时也需要通过这次吊孝化解双方的怨恨。加上由赵子龙这位智勇双全的将军随身保护，即使出现点意外，也将是有惊无险的。诸葛亮说服众人，过江去了东吴。到达柴桑之后，鲁肃果然非常礼貌地接待了他。诸葛亮到了灵堂，读完祭文就伏地痛哭，情真意切，流泪不止，一口一个“周都督”，一嘴一个“周贤弟”，一边诉说两人联合抗曹的谋略，一边长叹周瑜一死没有了共同谋划之人。似乎这个世界上只有周瑜是他诸葛亮唯一的知音了，令所有在场的人都非常感动，就连周瑜的夫人小乔也动摇了。人们对周瑜是不是被诸葛亮气死的都产生了疑问，甚至认为周瑜之死是他自己心眼太窄造成的。诸葛亮之所以能取得这样的效果，就是因为他用感情打动了对方。

除了动之以情，还要晓之以理。不管是用情还是用理，最重要的是对人心的征服，内心的城防一旦攻破，那么胜利就会有九成的把握。



有个“的姐”（出租车女司机）把一男青年送到指定地点时，对方掏出尖刀逼她把钱都交出来，她装作害怕样交给歹徒 300 元钱说：“今天就挣这么点儿，要嫌少就把零钱也给你吧。”说完又拿出 20 元找零用的钱。见“的姐”如此爽快，歹徒有些发愣。“的姐”趁机说：“你家在哪儿住？我送你回家吧。这么晚了，家人该等着急了。”见“的姐”是个女子又不反抗，歹徒便把刀收了起来，让“的姐”把他送到火车站去。

见气氛缓和，“的姐”不失时机地启发歹徒：“我家里原来也非常困难，咱又没啥技术，后来就跟人家学开车，干起这一行来。虽然挣钱不算多，可日子过得还算不错。何况自食其力，穷点儿谁还能笑话我呢。”见歹徒沉默不语，“的姐”继续说：“唉，男子汉四肢健全，干点儿啥都差不了，走上这条路一辈子就毁了。”

火车站到了，见歹徒要下车，“的姐”又说：“我的钱就算帮助你的，用它干点正事，以后别再干这种见不得人的事了。”一直不说话的歹徒听罢突然哭了，把 300 多元钱往“的姐”手里一塞说：“大姐，我以后饿死也不干这事了。”说完，低着头走了。

在这个事例中，“的姐”典型地运用了消除防范心理的技巧，最终达到了说服的目的。

最后通牒，不留余地

一次，我国与突尼斯 SIAP 公司代表就建设化肥厂事宜进行谈判，几次磋商



都很顺利，双方商定利用秦皇岛港的优越条件建址。不久，科威特方面也参加进来联合办化肥厂。在第一次三方谈判中，科威特石油化学工业公司的董事长听了中突双方的筹备工作介绍后，断然提出反对：“你们前面所做的一切工作都是没有用的，要从头开始。”

谈判陷入了僵局，中突双方不能接受科威特方面苛刻的意见。中突双方仅是编制可行性研究报告就动员了 10 多名专家，耗资 20 多万美元，费时 3 个月，现在要是全盘否定一切从头来，显然是没有道理的。可是，这位董事长在科威特的地位仅次于石油大臣，他还是国际化肥工业组织的主席，以他为代表的公司在突尼斯许多企业里拥有大批股票，怎么改变这位拥有巨大权威的董事长的决心，打破沉闷的气氛呢？

中方代表终于按捺不住了，猛然站起身，义正词严地说：“我代表中国地方政府声明：为了建设这个化肥厂，我们选定了一处靠近港口、地理位置优越的厂址。也为了尊重我们的友谊，在许多合资企业表示要得到这块土地的使用权时，我们都拒绝了。如果按照董事长今天的提议，事情将要无限期地拖延下去，那我们只好把这块地方让出去。对不起，我还要处理别的事情，我宣布退出谈判。下午，我等待你们的消息。”说罢，他拎起皮包就走，乘上电梯，回到了自己的房间。

半小时后，一位处长跑来了，兴奋地说：“真灵，你这一炮放出来，形势急转直下，那位董事长说了，要赶快请你回去，他们强烈要求迅速征用秦皇岛的场地。”



最后通牒的威胁策略，使中方由被动僵持转为主动出击，它成为赢得此次谈判的主要原由。面对僵局的时候，认真分析出现僵局的症结所在，对症下药；不要针锋相对，而是全面退却，牵制对方，逼对方投降，赢得最后的成功。

传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买 34 架，而其中的 11 架更是非到手不可。起先休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈，但却怎么谈都谈不拢，最后这位大富翁勃然大怒，拂袖而去。

事后，休斯觉得谈判靠争吵是解决不了问题的，得想个法子走和气谈判的路子，于是便找了一位代理人，帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人，只要能买到他最中意的那 11 架，他便满意了。而谈判的结果，这位代理人居然把 34 架飞机全部买到手。

休斯十分佩服代理人的本事，便问他是怎么做到的。代理人回答：“很简单，每次谈判一陷入僵局，我便问他们——你们到底是希望和我谈呢还是希望再请休斯本人出面来谈？经我这么一问，对方只好乖乖地说——算了算了，一切就照你的意思办吧。”

艾柯卡是美国汽车业的一大巨头。刚到克莱斯勒时，面对千疮百孔的烂摊子，他觉得必须降低工人的工资才能缓解公司目前的压力。他首先降低了高级职员的工资，把自己的工资也有原来的 36 万美元降到了 10 万美元。艾柯卡这一举动令高级职员很是敬佩，所以高级职员的降薪工作很是顺利。

于是，艾柯卡继续推行他的降薪计划，他告诉工会的领导人，“现在 20 美元



一个小时的活没有了，只剩下 17 美元一个小时的活。你告诉工人们，现在是危急时刻，就像我拿着手枪对着你们的脑袋，何去何从，你们好好考虑。”他的这一决定并没有得到工会的认可，双方为此进行了长达一年的谈判。工会人员列举了很多理由，艾柯卡也说明了目前公司的窘境。可是，无论如何，他也说服不了这些顽固的工人。

于是，艾柯卡想了最后一个办法。一个冬天的晚上，他找到工会负责人，对他们说：“明天早上我希望你们能够做出最后决定。如果你们不帮我的忙，我也不客气了。我明天上午将会宣布公司破产，到时痛苦的可能就不是我了，而是你们。我可以给你们几个小时的考虑时间，事情该怎么办，你们应该知道。”工人们一下慌了手脚，如果公司破产，自己也就成了失业者，生活就会更加艰难。虽然一个小时 17 美元比以前低了，但至少还可以维持生活。在当时那种经济不景气的情况下，有一份稳定的工作就已经很不错了，何况这个工资水平也不是很低。考虑到这些，他们不得不做出让步，接受了艾柯卡的条件。

给对方最后通牒，就是要给他们压力，不给他们留下退让的余地，从而达到后发制人的效果。有一位房地产业务员是这么做的：

有一位顾客和他太太一起去看一幢房产，房子周围的环境和内部的设计都十分让人着迷，太太十分喜欢。房地产业务员看出了这一点，为了调动他们的需求，他说：“这幢房产的主人急于卖掉这套住宅，他们最初报价太高，但现在已经降下来了，但我看他们在降价的时候表现得很犹豫，说不定过两天他们会改变主意。我知道你们也很想买，所以我建议你们立刻做出决定。昨天我还带一对夫妇来看过，他们也表示很有兴趣。另外，如果您不能做出决定，下午还有一位顾客可能



要来看一下。”

顾客心里当然会有疑虑，也不知道那位业务员有没有对他说实话，但是那幢房子确实太诱人了，而且价格也不贵。为了避免别人捷足先登，他们很快就签了合同。

不仅仅是聪明的业务员会这么做，甚至传教士也懂得通过制造紧迫感，鼓动教徒们捐款修缮教堂：

这位传教士曾向教徒发表讲话，说是如果他在 1996 年 5 月底之前筹不够 1000 万美元的话，“上帝会带我回家”，结果引起了所有崇拜、追随者的注意和关切。还剩下最后一个星期时，他已经筹到了 800 万，在“危急”关头，德克萨斯德一位教徒慷慨捐资 200 万元，将这位传教士“留在了人间”。教堂的修缮工程也按时开工。

树怕剥皮，人怕激将

新中国成立初期，西方国家对我国内地实行经济封锁，致使全靠进口的盘尼西林（青霉素）缺货。这种特效药缺货，对广大群众的生命安全造成了严重的影响。为了自己造出盘尼西林，陈毅市长决定请著名化学家齐仰之出山，主持这项工作。但是齐仰之由于在国民党时期不受重视，对政治非常失望，躲进书斋进行科学研究，即使是上海市长陈毅请他参加会议也照样不予理睬。



面对清高的齐仰之，陈毅决心亲自出马请他出山。齐仰之本来不愿意接待陈毅，但是看到市长亲自来了，只好请他进屋，但重申他的规定：“闲谈不得超过3分钟。”对于这个苛刻的要求，陈毅满口答应。

陈毅：我以为，齐先生虽然是海内外闻名的化学家，可是对有一门化学，齐先生好像一窍不通。

齐仰之（激动地）：什么？我齐仰之研究化学40余年，虽然生性愚钝，建树不多，但是举凡化学，不才总还略有所知……我倒要请教，敢问是哪门化学？

陈毅（故意看表）：3分钟已到，改日再来奉告。（欲走）

齐仰之（拦住陈毅不让走）：学者以无知为最大的耻辱，我一定要问个明白……你陈毅可以不受3分钟之限。

面对“闲谈不得超过3分钟”的规定，陈毅处于两难境地，3分钟又能够谈出什么呢？如何突破这个限定，就成了陈毅首先要解决的问题。与人谈话，要知道对方的喜好，对知识分子来说，最看重的是学问，但对于齐仰之这样一个清高的知识分子，靠赞美是行不通的，于是陈毅针对他“学者以无知为最大的耻辱”的心态，因人制宜，采取激将法，说他“对有一门化学一窍不通”。齐仰之果然“上当”，追问自己的“化学”水平到底哪里还有不足，主动破除了3分钟的规定。“知己知彼，百战不殆”，陈毅一举打开了深入交谈的局面。

俗话说：“请将不如激将。”在求人办事的过程中，巧言激将，能够更好地激



发起办事人的自尊心、自信心，让他更好地为你办事。

一个人想推销保险，就找朋友帮忙。他登门拜访朋友，第一句话就说：“哥们，你朋友应该不少吧？有能力帮我推销 20 份保险么？”然后就用探询的目光注视着朋友。见朋友犹豫，他就补充了一句：“算了，要是你朋友少，没法帮忙，我就找其他乐意帮忙的朋友了。”听了这话，自尊心极强的朋友马上拍着胸脯就答应了。

这就是激将法的作用。当然，不是每一个人都适合用这样的方法，它比较适合心直口快、好胜心强的人。

1960 年，美国富豪约翰逊决定在芝加哥为公司总部兴建一座办公大楼，为此他出入无数家银行，但始终没贷到一笔款。于是，约翰逊决定先上马后加鞭。他设法将自己的 200 万美元筹集起来，聘请了一位承包商，要他放手进行建造，好让他去想方设法筹集所需要的其余 500 万美元。假如钱用完了而他仍然拿不到抵押贷款，他就得停工待料。

建设开始并持续施工，到所剩的钱仅够再花 1 个星期的时候，约翰逊恰好和大都会人寿保险公司的一个主管在纽约市一起吃晚饭。约翰逊拿出经常带在身边的一张蓝图正准备将蓝图摊在餐桌上时，那位主管对他说：“在这儿我们不便于谈工作，明天到我的办公室来。”

第二天，当约翰逊断定大都会公司很有希望给他抵押贷款时，他说：“好极了，唯一的问题是今天我就需要得到贷款的承诺。”



“你一定是开玩笑，我们从来没有在 1 天之内给过这样贷款的承诺。”主管回答。

约翰逊把椅子拉近主管，说：“你是这个部门的主管。也许你应该试试看你有无足够的权力，能把这件事在 1 天之内办妥。”

主管微笑说：“你这是逼我上梁山，不过，还是让我试一试看。”

主管试过后，本来他说办不到的事终于办到了，而约翰逊也在自己的钱花光之前几个小时回到芝加哥。

约翰逊利用激将法，逼迫主管尝试自己的能力，终于在紧要关头获得了贷款。以激将法说服别人，就是找到并击中对方的要害，迫使他就范。就这件事来说，要害是那位主管对自己权力的尊严感。约翰逊在谈话中暗示，他怀疑那位主管是否果真拥有那么大的权力。主管听了这话，感到自己的权力威严受到挑战，于是就打算证明给他看。

用激将法求人办事，应该注意观察对方的性格。一般说来，一个人的性格特点往往通过自身的言谈举止、表情等流露出来，快言快语、举止简捷、眼神锋利、情绪易冲动的人，往往是性格急躁的人；直率热情、活泼好动的人，往往是性格开朗的人，这样的人最容易被激将。如果碰到傲气十足的人，激将法就可以转为正面恭维，让他因为好面子而顺从你的意图。

有一位设计师脾气非常暴躁，他只相信自己看好的技术和产品，专心致志地



进行研究，全然不顾是否能得到市场的认可。老板为此十分挠头：辞退他吧，不行，他研究出来的产品有一半都是超前的，给公司带来很多利润；可是他研究出来的另一半产品实在浪费公司的人力和财力，没有市场，只能积压在仓库里。

有一次，老板注意到市场上有一种榨汁机非常走俏，和以往的榨汁机不同，这种机器能够自动进行榨汁与残余物的分离，技术十分领先。要是自己的公司能够研究出这种技术并进行适当的改进，一定是大赚一笔的买卖。可是设计师会同意参与设计这种在他看来“太小家子气”的东西吗？以前人家可是非“大件儿”不动脑筋的啊。想了又想，老板决定试一试。

他买来了一个榨汁机，榨出一些橙汁，然后请设计师过来闲聊。老板像是自言自语似的说：“你看这小东西，用途真是大啊，可惜咱们这么一个大厂，都设计不出来这么一个小东西，前两天在产品展销会上，我被某某公司的老总彻底嘲笑了一次，说咱们厂没人。”

设计师不以为然地摇摇头：“这个有什么了不起，就值得他们那么嚣张。我还能做出来比这更好的呢。敢说咱们厂没人，他们实在太轻狂。”

老板一听有戏，就接着说：“是啊，咱们也不是没人，只不过就算有人，也不肯在这上面用心，那和没人有什么区别？”

设计师一听，倔脾气上来了，说：“怎么没用心，我用心一次给他们看看，等我把更好的产品设计出来，气气他们。”



老板一听乐了：“你说的是真的？可不能说大话啊，要是你也能设计出来榨汁机，我可就能在对手公司面前翻身啦。”

设计师只顾着琢磨那个小机器，频频点头，说：“简单，简单，等我消息吧。”

老板松了一口气，看来这个设计师绝不是一窍不通，只是以前总是给他下达任务、命令他，怪不得他那么执拗。现在用激将法激他一下，竟然马到成功。

古往今来，激将法屡试不爽。性格倔强的人，十分坚持自己的想法，这其实就是一种逆反心理，对所有不符合自己想法的观念都听不进去。对于这种人来说，“请将不如激将”，如果正面劝说没有效果，就反其道而行之，就能顺利地达到自己的目的了。

迂回曲折，不容拒绝

春秋战国时期，赵太后刚刚执政，秦国就急忙进攻赵国。赵太后向齐国求救。齐国说：“一定要用长安君来做人质，援兵才能派出。”赵太后不肯答应，大臣们极力劝谏。太后公开对左右近臣说：“有谁敢再说让长安君去做人质，我一定唾他一脸！”

左师触龙愿意去见太后。太后知道后气冲冲地等着他。触龙做出快步走的姿势，慢慢地挪动着脚步，到了太后面前谢罪说：“老臣脚有毛病，竟不能快跑，很久没来看您了。我私下原谅自己呢。又总担心太后的贵体有什么不舒适，所以



想来看望您。”太后说：“我全靠坐辇走动。”触龙问：“您每天的饮食该不会减少吧？”太后说：“吃点稀粥罢了。”触龙说：“我近来很不想吃东西，自己却勉强走走，每天走上三四里，就慢慢地稍微增加点食欲，身上也比较舒适了。”太后说：“我做不到。”太后的怒色稍微消解了些。

左师说：“我的儿子舒祺，年龄最小，不成材；而我又老了，私下疼爱他，希望能让他替补上黑衣卫士的空额，来保卫王宫。我冒着死罪禀告太后。”太后说：“可以。年龄多大了？”触龙说：“15岁了。虽然还小，希望趁我还没入土就托付给您。”太后说：“你们男人也疼爱小儿子吗？”触龙说：“比妇女还厉害。”太后笑着说：“妇女更厉害。”触龙回答说：“我私下认为，您疼爱燕后就超过了疼爱长安君。”太后说：“您错了。不像疼爱长安君那样厉害。”左师公说：“父母疼爱子女，就得为他们考虑长远些。您送燕后出嫁的时候，摸住她的脚后跟为她哭泣，这是惦念并伤心她嫁到远方，也够可怜的了。她出嫁以后，您也并不是不想念她，可您祭祀时，一定为她祝告说：‘千万不要被赶回来啊。’难道这不是为她作长远打算，希望她生育子孙，一代一代地做国君吗？”太后说：“是这样。”

左师公说：“从这一辈往上推到三代以前，一直到赵国建立的时候，赵王被封侯的子孙的后继人有还在的吗？”赵太后说：“没有。”触龙说：“不光是赵国，其他诸侯国君的被封侯的子孙，他们的后人还有在的吗？”赵太后说：“我没听说过。”左师公说：“他们当中祸患来得早的就降临到自己头上，祸患来得晚的就降临到子孙头上。难道国君的子孙就一定不好吗？这是因为他们地位高而没有功勋，俸禄丰厚而没有劳绩，占有的珍宝太多了啊！现在您把长安君的地位提得很高，又封给他肥沃的土地，给他很多珍宝，而不趁现在这个时机让他为国立功，一旦您百年之后，长安君凭什么在赵国站住脚呢？我觉得您为长安君打算得太短



了，因此我认为您疼爱他不如疼爱燕后。”太后说：“好吧，任凭您指派他吧。”

于是触龙就替长安君准备了 100 辆车子，送他到齐国去做人质，齐国的救兵才出动。

触龙之所以能成功地说服赵太后，其关键就在于面对赵太后高度戒备的心理，他没有直接劝说赵太后，而是从“家常话”谈起：身体状况、饭量大小等，这些老年人共同关心的话题，使赵太后产生了知音之感，她戒备的心理得以放松。接着，触龙抓住老年人爱子的共同特点，并以燕后的事例说明爱子的正确方式：若爱子必为其长远计，为长远计者不在于封侯，而在于使其立功。最后，触龙直言相劝：长安君此次出使齐国，是立功于赵国的难得好机会。所以赵太后最终接受了触龙的观点。

在这个人际关系复杂的社会中，每个人都充当着一个重要的角色，你的话怎么说才是最有价值的，关键就在于你会不会选择适当的方式。

抓住心理，一蹴而就

三国时期，蜀国丞相诸葛亮就针对张飞和关羽不同的心理特征采取不同的说服方法：针对张飞暴烈、倔强的性格特点，往往使用“激将法”，说某事怕他不行或怕他喝酒误事，激他立下“军令状”，而不用费很多口舌去说服。然而针对关羽自负的心理，诸葛亮则常使用“推崇法”。如关羽提出要从荆州到四川与马超比武，诸葛亮便给他写了一封信进行说服：“马超等人只能与张飞等人为伍，



怎能与你‘美髯公’相比呢？再说，你担当镇守荆州的重任，如若有失，罪莫大焉！”关羽看了信后说：“孔明知我心也。”就不再坚持要比武了。

诸葛亮的这种说服技巧，在说服孙权与刘备联手抗击曹操一事中更能充分地体现出来。

公元 208 年，刘备兵败樊口，无力反击，要与曹军抗衡，则必须与孙权联手，于是就派诸葛亮前往江东说服孙权。

如果是一般的使者，为了请求对方的援军，一定会低声下气。但诸葛亮却恰恰相反，他摆出一副强硬的态度，以触动孙权：“将军您是否也要权衡自己的力量，以处置目前情势。如果贵国的军力足以和曹军抗衡，则应该早早和曹军断交才好；若是无法与曹军相抗衡，则应尽快解除武装，臣服于曹操才是上策。”

年轻气盛的孙权果然被激起了强烈的自尊心：“照你的说法，为什么刘备不向曹操投降呢？”

诸葛亮便“火上浇油”：“你知道田横的故事吗？田横，齐国的壮士，忠义可嘉，为了不愿服侍二主而自我了断。更何况我主刘备乃堂堂汉室之后，钦慕刘君之英迈资质而投到他旗下的优秀人才不计其数，不论事成或不成，都只能说是天命，怎能向曹贼投降？”

至此，孙权的自尊心已被充分激发起来了，于是他激动地表示：“我拥有江东全土以及 10 万精兵，又怎能受人支配呢？我已经决定了。”



从很大程度上讲，刘备之所以能在“赤壁之战”中转败为胜，应归功于诸葛亮通过激起孙权的自尊心进而说服孙权的功劳。

谈判能力是一个人综合素质的反映，一个谈判能力强的人一定是一个善于读懂别人心理的人，是一个善于把握机会的人。

在销售谈判上，触动别人心灵取得销售成功的做法更是值得借鉴，有的时候你甚至不需要费太多口舌。同样，公关谈判是一场与对手进行的心理战术，如果不能很好地把握对手的底牌，往往会事倍功半。在很多时候，如果能够抓住对方心里最容易被打动的地方是能否成功公关的关键。

巴拿马运河最早不是由美国开凿的。19 世纪末，一家法国公司跟哥伦比亚签订了合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下，然而巴拿马环境与苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，资金开始短缺，于是公司陷入了窘境。

美国早在 1880 年就想开凿一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国十分懊悔。

在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价 1 亿美元。美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态，罗斯福指使美国海峡运河委员会提出报告，证明在尼加拉瓜开凿运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开凿运河的全部费用



不到 2 亿美元。在巴拿马开凿运河的直接费用虽然只有 1 亿多美元，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开凿巴拿马运河的全部支出将达 2.5 亿美元。

布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不开凿巴拿马运河，法国不是一分钱也收不回了么？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要 4000 万美元就行了。通过这一方法，美国就少花了 6000 万美元。

罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择在巴拿马开凿运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。

这样一来，哥伦比亚也坐不住了，驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以 100 万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽 3 公里的运河区，美国每年另外付租金 10 万美元。

这个过程中，美国政府始终把握好了对手的心理底线，利用以退为进公关成功，用极低的价格达到了自己的目的。

不管是在谈判中还是日常生活中，准确地抓住对方的心理，说服他时才能说到“要害”，引起对方的共鸣和知音之感，让对方迅速接受你的观点。

一对美国夫妇带着孩子去看电影没买票，理由是“我们的孩子还小用不着买票”，检票员笑着说：“瞧，你孩子这么高了，快齐您的肩膀了，你应该为他买票而感到高兴啊！”那对夫妇脸上马上浮现出了笑意：“是啊，这小孩长得真快。”



母亲笑着说，父亲掏钱买了票。

检票员正好说中了那对夫妇希望孩子快快长大的愿望，说了一句动听的话，就使那对夫妇欣然接受了检票员的意见，改正了错误。

占据主动，抢得先机

在生活和工作中，难免会出现你争我夺的情况，谁能够在你进我退之中占据上风，谁将会取得最终的胜利。

1980年，美国总统竞选的决战是在共和党候选人里根与民主党候选人卡特之间进行，由于两人当时的实力旗鼓相当，因此在他们之间展开了美国竞选史上最激烈的争夺战。

当时的卡特是已经当政4年的在职总统，但政绩并不突出，而且内政方面不能令人满意，国内通货膨胀加剧，失业人数猛增。人们对这些有关国计民生的问题十分不满，怨声载道。而这些正好成了里根手中的王牌，他集中火力攻击卡特经济政策失误，并耸人听闻地宣称他要消除“卡特大萧条”。

而这时的卡特也抓住广大民众关心的战争与和平问题，指责里根增加防务开支的主张是好战之举。

里根与卡特就是这样唇枪舌剑，拳来脚往，双方一时间难决雌雄。



20 世纪 80 年代的美国，广播、电视、报纸等大众传播媒介对人们的影响极为广泛。一个人的形象在美国民众的心中往往占有重要位置，有时甚至直接决定了选民投谁一票。所以，总统选举与其说是选民在选择候选人的政策纲领，不如说是在品味候选人的性格、智慧、精力、风度。在这方面，里根可以说是占据了得天独厚的优势。

在里根当选共和党总统候选人之后，他当年在好莱坞演过的电影一下子成了热门，全国各地影剧院、电视台争相放映。这股里根影视热风无疑替里根做了一次绝好的宣传。人们从影视中看到，当年的里根英俊潇洒、精明强干，而现在仍然生机勃勃、干劲十足，风采不减当年。这给人们留下了一个很好的印象。

在里根影视风兴起的同时，里根还借电视媒体极力展示自己的形象。在与卡特的电视辩论中，里根表现得能言善辩、妙语连珠，而卡特则相形见绌、呆板迟钝、结结巴巴。因此在投票之前关键性的一场电视辩论后，民意测验的结果，支持里根的人上升到 67%，支持卡特的人下降为 30%。1980 年 11 月 4 日大选结果，里根以绝对优势大获全胜。

里根的胜利，要归功于在他巧妙地利用了大众传播媒介，通过电影、电视、广播等手段，让自己的形象深入民众。在这场博弈中，里根成功地把握了进攻的主动，成为了胜利者。

有的时候，在进退之间为了占据主动，你也可以尝试一下寻找到别人的软肋。人都想掩盖自己的弱点和丑处，更有些心智狡猾的人城府很深，很难让人抓住把柄。可是“道高一尺，魔高一丈”，再狡猾的狐狸也会露出尾巴。只要抓住了对



手的软肋，你就可以大胆“进攻”了。

在我们的日常工作中，总免不了要和别人唇枪舌剑，特别是在公关谈判中，如果可以先抓住对方的软肋，便可以迅速占据有利位置，让对方从一开始就处于下风，大大削弱了对方的士气和自信。一手资源微信 ipip885。

英国驻日公使巴克斯是个傲气十足的人，他在同日本外务大臣寺岛宗常和陆军大臣西乡南州打交道时，常常表现出不屑一顾的神态，还不时地嘲讽两人。但是每当他碰到棘手的事情时，总喜欢说：“等我和法国公使谈了之后再回答吧。”寺岛宗常和西乡南州商量决定抓住这句话攻击一下巴克斯这种傲气十足的行为。一天，西乡南州故意问巴克斯：“我很冒昧地问你一件事，英国到底是不是法国的属国呢？”

巴克斯听后又挺起胸膛傲慢无礼地回答说：“你这种说法太荒唐了。如果你是日本陆军大臣的话，那么完全应该知道英国不是法国的属国，英国是世界最强大的立宪君主国，甚至德意志共和国也不能和英国相提并论！”

西乡南州冷静地说：“我以前也认为英国是个强大的独立国，现在我却不这样认为了。”

巴克斯愤怒地质问道：“为什么？”

西乡南州从容地微笑着说：“其实也没有什么特别的事，只是因为每当我们代表政府和你谈论到国际上的问题时，你总是说等你和法国公使讨论后再回答。



如果英国是个独立国的话，那么为啥要看法国的脸色行事呢？这么看来，英国不是法国的附属国又是什么呢？”

傲气十足的巴克斯被问得哑口无言。从此后他们互相讨论问题时，巴克斯再也不敢傲气十足了。



第2章 洞察情绪的反应

在你和别人交谈的过程中，肯定会遇到不同看法，甚至会有人毫不客气地提出反对意见。这时候，你该怎么办呢？千万不要不假思索地反击，更不能反唇相讥。

这时候，以正面交战的策略来解决不会有很好的结果，只会让场面陷入僵局，有失风度。出色的公关专家会顺水推舟，减少阻力。他们会重视对方的问题和意见，让对方有受宠若惊之感，反倒不好意思坚持下去，这才是最具杀伤力的完美策略。即便没有遇到异议，你同样可以知己知彼、因势利导，花最小的力气达到最好的效果。

到什么山，唱什么歌

有这样一个故事：孔子到吕梁观看瀑布，看见一位老人走进涛涛的水流。孔子以为他一定是遭遇了没顶的苦难，准备轻生，就急忙派学生过去救他。谁知，不一会儿，那老人自己从对面的水流中走了出来，还边走边大声唱着歌。孔子很奇怪，就上前讨教，老人说：“我只是顺着旋涡进去，又顺着旋涡出来。让自己顺应水流，而不是让水流顺应我，这就是我对付它的办法。”

所谓的“到什么山，唱什么歌”，说的就是这个道理。在与人交往的过程中，你必须及时改变自己，适应不同的对象。在不同的对象面前表现出不同的风格，甚至要在对方的风格发生变化后也发生相应的变化。如果你不想遭遇失败，就必



须学会根据瞬息万变的状况做出相应的反应。

有位推销员，连续拜访了 3 次，客户始终不冷不热。他不清楚自己失败的原因，于是很诚恳地向客户的女儿请教，希望知道一些关于她母亲的消息。

“我母亲对您很有意见。”客户的女儿实话实说：“几天前我回家，母亲就向我抱怨说您一点也不尊重她。”这令那位业务员大吃一惊。

客户的女儿接着说：“她说您总是说话太快，一点也不照顾她。”随后她说自己母亲耳背得很厉害。

这让他恍然大悟，怪不得在自己说话时，老太太的反应总是较为迟缓，而她的自尊心又使她不愿意把这一事实告诉别人。

于是他再次登门，访问了这位客户。这次他放慢了语速，提高了声调。这种情况在别的顾客看来很难接受，但对这位年迈的老太太却正合适。

另一位推销员库尔曼刚开始推销时，遇见了一家工厂的老板，名叫罗斯。这个罗斯工作繁忙，很多推销员在他面前都无功而返，而库尔曼却成功地让这个大忙人接受了自己的保险。他是这样推销的。“您好，我叫库尔曼，是保险公司的推销员。”“又是一个推销员，你是今天第 10 个推销员，我有很多事要做，没时间听你说，别烦我了，我没时间。”“请允许我做一个自我介绍，10 分钟就够了。”“我根本没有时间。”



这时，库尔曼低下头用了整整 1 分钟的时间去看放在地板上的产品，然后，他问罗斯：“您做这一行多长时间了？”“哦，22 年了。”库尔曼问：“您是怎么开始干这一行的？”这句话立刻在罗斯身上发挥了效用，他开始滔滔不绝地谈起来，从自己的早年不幸谈到自己的创业经历，一口气谈了 1 个多小时。最后，罗斯热情邀请库尔曼参观自己的工厂，那一次见面，库尔曼没有卖出保险，但却和罗斯成了朋友，接下来的 3 年里，罗斯从库尔曼那里买走了 4 份保险。

但接下来这名推销人员就没有那么幸运了：

一踏进客户的办公室，他就为自己的正确来访感到高兴。他发现客户使用的电话系统已经很多年，而自己推销的新型电话系统正好可以满足他的需要。

可是初步接触之后，他马上感到问题有些困难。客户对旧的电话系统相当满意，没有更换的打算。但是他没有灰心，因为自己过去的很多顾客在看过他做的演示后，都改变的原来的想法。

“先生，我想我可以为您做一下演示。”说着他很自然地拿出自己的产品，走到电源旁边。就在要接通电源时，他听到了客户的强烈反对：“马上停止演示！”

接着客户说出了他反对的原因：他担心这样做可能造成短路，甚至引起火灾。虽然这名推销人员极力辩解，表明自己有这方面的专业知识，但是最终还是被请出了客户办公室。

有一则寓言，说蝎子向变色龙讨教，怎样才能不断变色？变色龙骄傲地说：



“我的眼珠可转动 360 度，上下左右，东西南北，眼观八方，变色易如反掌！”

优秀的公关专家具有与变色龙一样的能力，他们能够跟上对方的谈吐和思维，与对方的声调、节奏、音量和语速合上拍。如果对方有点沮丧，他也会分担这种感情。想想看，这样的做法一点都不过分。如果你对面坐着的人面露悲伤，你没有安慰一下，反而兴致勃勃地试图跟他谈论别的事情。这样不懂得察言观色，岂不是自讨没趣？

转移注意，巧设迷局

“巧设迷局，请君入瓮”是谈判中经常使用的技巧，这个技巧的最大好处是，即使你处于博弈的劣势，你也可以通过改变这个技巧改变局面，从而实现博弈的胜利。我们来看一个聪明的推销员的故事。

阿里森是一家电器公司的推销员。一次，他到一家公司去推销电机。

这家公司前不久刚从阿里森手中买过电机，由于使用不当，电机的温度超过了正常的发热指标，所以，这家公司的总工程师一看到他就不客气地说：“阿里森，你不想让我多买你的电机吗？”阿里森在仔细地了解了情况之后，发现总工程师的说法是不正确的，但他没有强行辩解，而是决定以理服人，让客户自己改变态度。于是他微笑着对这位总工程师说：“好吧，斯宾塞先生，我的意见和你的一样，如果那电机发热过高，别说再买，就是已买的也要退货，是吗？”



“是的。”总工程师做出了肯定的回答。

“当然，电机是会发热的。但是，你当然不希望它的温度超过了全国电工协会规定的标准，是吗？”对方又一次地做出了肯定的回答。

在得到了两个肯定回答之后，阿里森开始讨论实质性的问题了。他问斯宾塞：“按标准，电机的温度可比室温高 72F（华氏度），是吗？”“是的，”斯宾塞说，“但是你们的电机却比这个指标高出许多，简直让人无法用手摸。难道这不是事实吗？”阿里森没有回答这个问题，而是反问道：“贵公司车间的温度是多少？”斯宾塞想了一下，说：“大约是 75F。”阿里森听了，点点头，恍然大悟地说：“这就对了，车间的温度是 75F，加上应有的 72F，一共是 140F 左右。请问，要是你把手放进 140F 的热水里，会不会把手烫伤呢？”对方不情愿地点点头。阿里森趁热打铁地说：“那么，你以后就不要用手去摸电机了。放心，那热度是正常的。”

就这样，阿里森提出了一系列的问题，使对方在一连串的“是”的回答中，不知不觉地否定了自己原来的观点，消除了疑虑。最后，阿里森在这场谈判中不仅取得了成功，而且还顺带做成了一笔生意。

从这个故事我们不难看出，谈判者谋略的出发点在于巧布迷阵，借以给对手指示某种虚假的动向或暗示的信息，使之具有一定的诱惑力，其目的就在于搜索到对方更多有价值的信息，从而掌握谈判的主动权，达到“请君入瓮”的目的。

在商务谈判中，谈判者常常运用虚实结合、巧布迷阵的策略，放置各种烟幕弹，干扰对方的视线，将对方引入迷阵，从而掌握谈判的主动权，改变对手的谈



判态度，取得谈判的胜利。

已经 60 出头的魏德曼先生在商业界仍然非常活跃。他打算从日本引入一套生产线，双方在斯图加特开始谈判。在进行了 8 天的技术交流后，谈判进入了实质性阶段。日方代表发言：

“我们经销的生产线，由日本最守信誉的 3 家公司生产，具备当今先进水平，全套设备的总报价是 330 万美元。”日方代表报完价后，漠然一笑，摆出了一副不容置疑的神气。

“据我们掌握的情报，你们的设备性能与贵国某某会社提供的没有任何差异，而我的朋友史璜先生从该会社购买的设备，比贵方开价便宜 50%。因此，我提请贵方重新出示价格。”魏德曼先生缓缓站起身，掷地有声地说。

日方代表听了魏德曼的发言，面面相觑，就这样首次谈判宣告结束了。

离开谈判桌后，日方在一夜之间把各类设备的开价列了一个详细的清单，第 2 天报出的总价急剧跌到 230 万美元。经过双方激烈的争论，总价又压到了 180 万美元。至此，日方表示价格无法再压。在随后长达 10 天的谈判中，双方共计谈崩了 30 次，由于双方互不妥协，导致拉锯战没有任何结果。

“是不是到了该签约的时候了？”魏德曼先生苦苦思索着，回想整个谈判过程，前一段时间基本上是日方漫天要价，自己就地还价，处于较被动的状态，如果对方认为自己是抱着“过了这个村就没有这个店”的心态与他们进行压价谈判，



要想让他们让步则难如登天。经过一番冥思苦想后，魏德曼先生计上心来，利用虚虚实实的手段假装和另一家公司做了洽谈联系。这一小小的动作立即被日商发现，总价当即降到 170 万美元。

单从报价来看，可以说这个价格相当不错了，但魏德曼先生了解到当时正有几家外商同时在斯图加特竞销自己的生产线，魏德曼认为，如果自己把握住这个有利的时机，很可能会迫使对方做出进一步的让价。

双方在谈判桌上的角逐呈现白热化状态。日方代表震怒了：

“魏德曼先生，我们几次请示东京，并多次压价，从 330 万美元降至 170 万美元，比原价降了 48.5%，可以说做到了仁至义尽，而如今你还不签字，你也太无诚意了吧？”说完后，气呼呼地把文件夹甩在桌子上。

“先生，我想提醒你的是，你们的价格，还有先生的态度，我都是不能接受的！”魏德曼先生说完后，同样气呼呼地把文件夹甩在桌上。由于魏德曼故意没有夹好文件夹里的文件，经这么一甩，文件夹里西方某公司的设备资料撒了一桌子。

日方代表看到桌上的资料大吃一惊，急忙拉住魏德曼先生的手满脸赔笑说：

“魏德曼先生，我的权限只能到此为止，请容我请示之后，再商量商量。”

“请你转告贵会长，这样的价格，我们不感兴趣。”说完后，魏德曼转身便



走。

最后，日方经过再次请示，双方以 160 万美元成交。

魏德曼在此次谈判博弈中获得成功的奥秘，就在于他利用了虚虚实实的诡诈谋略，巧把日本人引入自己设置的迷宫，使日方代表慌了手脚，最终疑惑动摇，败下阵来。

察言观色，善解人意

慈禧爱看京戏，常以小恩小惠赏赐艺人一点东西。一次，她看完著名演员杨小楼的戏后，把他召到眼前，指着满桌子的糕点说：“这一些赐给你，带回去吧！”

杨小楼叩头谢恩，他不想要糕点，便壮着胆子说：“叩谢老佛爷，这些尊贵之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……”

“要什么？”慈禧心情高兴，并未发怒。

杨小楼又叩头说：“老佛爷洪福齐天，不知可否赐个‘福’字给奴才。”

慈禧听了，一时高兴，便让太监捧来笔墨纸砚。慈禧举笔一挥，就写了一个福字。



站在一旁的小王爷，看了慈禧写的字，悄悄地说：“福字是‘示’字旁，不是‘衣’字旁的呢！”杨小楼一看，这字写错了，若拿回去必遭人议论，岂非有欺君之罪，不拿回去也不好，慈禧一怒就要自己的命。要也不是，不要也不是，他一时急得直冒冷汗。

气氛一下子紧张起来，慈禧太后也觉得挺不好意思，既不想让杨小楼拿去错字，又不好意思再要过来。

旁边的李莲英脑子一动，笑呵呵地说：“老佛爷之福，比世上任何人都要多出一‘点’呀！”

杨小楼一听，脑筋转过弯来，连忙叩首道：“老佛爷福多，这万人之上之福，奴才怎么敢领呢！”慈禧正为下不了台而发愁，听这么一说，急忙顺水推舟，笑着说：“好吧，改天再赐你吧。”就这样，李莲英为两人解脱了窘境。

姑且不论其人品，像李莲英这样善解人意、机智灵敏的下属怎能不得到赏识呢？

湘军中的李续宾是曾国藩的手下爱将，他之所以受曾国藩器重，很大一部分原因在于他善于察言观色，即揣测曾国藩的意图。

一次，曾国藩召集众将议事，谈到当时的军事形式时，曾国藩说：“诸位都知道，洪秀全是从长江上游东下而占据江宁的，故江宁上游乃其气运之所在。现在湖北、江西均被我收复，仅存皖省，若皖省克服……”



此时，李续宾早已明白曾国藩的意图，趁势插话说：“大帅的意思是要我们进兵安徽？”

“对！”曾国藩赞赏地看了李续宾一眼，说道：“续宾说得很对，看来你平日对此已有思考。为将者，踏营攻寨，计算路程尚在其次，重要的是要胸有全局，规划宏远，这才是大将之才。续宾在这点上，比诸位要略胜一筹。”

李续宾一句话赢得了这么高的赞扬，实在是高明之举。作为曾国藩的心腹爱将，李续宾特别善于表现自己，能给曾国藩挣面子，因此，他既保住了自己被赏识和重用的地位，又平了众人不服的口实。其实，与其说李续宾“平日对此已有思考”，不如说他平日紧紧围绕曾国藩关心的敏感点进行思考，因此才能在把握上司意图和办事思路方面超过其他人。

在古代，无论是明君还是昏君，其周围都会有一般精明能干而且善于察言观色的臣子。他们深知主子的喜厌好恶，因此不论政治风暴如何强劲，他们总会化险为夷，跨越两个朝代的封伦便是这样的“英雄”人物。

封伦本来是隋朝的大臣，隋朝开国不久，隋文帝命令宰相杨素负责修建宫殿，杨素任命封伦为土木监，将整个工程全交给他主持，他不惜民力，穷奢极侈，将一所宫殿修得豪华无比。那个一向以节俭自我标榜的隋文帝一见不由得大怒，骂道：“杨素这老东西存心不良，耗费了大量人力物力，将宫殿修得这么华丽，这不是让老百姓骂我吗？”

杨素害怕因这件事而丢了乌纱帽，忙向封伦商量对策，封伦却胸有成竹地安



慰杨素道：“宰相别着急，等皇后一来，必定会对你大加褒奖。”

第二天，杨素被召入新宫殿，皇后独孤氏果然夸赞他道：“宰相知道我们夫妻年纪大了，也没什么开心的事了，所以下工夫将这所宫殿装饰了一番，这种孝心真令我感动。”

封伦的话果然应验了。杨素对他料事如神很觉惊异，从宫里回来后便问他：“你怎么会估计到这一点？”

封伦不慌不忙地说：“皇上自然是天性节俭，所以一见这宫殿便会发脾气，可他事事处处总听皇后的，皇后是个妇道人家，什么事都贪图个华贵漂亮，只要皇后欢喜，皇帝的意见也必然会改变，所以我估计不会出问题。”

杨素也算得上是个老谋深算的人物了，对此也不能不叹服道：“封伦揣摩之才，非我所能及也。”从此对封伦另眼看待，并多次指着宰相的交椅说：“封郎必定会占据我这个位置。”

可还没等封伦爬上宰相的位，隋朝便灭亡了，他归顺了唐朝，他又要揣摩新的主子了。有一次，他随唐高祖李渊出游，途经秦始皇的墓地，这座连绵数十里、地上地下建筑极为宏伟，墓中随葬珍宝极为丰富的著名陵园，经过楚汉战争之后，破坏殆尽，只剩下了残砖碎瓦。李渊不禁十分感慨，对封伦说：“古代帝王，耗尽百姓国家的人力财力，大肆营建陵园，有什么益处！”

封伦一听这话，明白了李渊是不赞同厚葬的了，这个曾以建筑穷奢极侈而自



鸣得意的家伙立刻便换了一副面孔，迎合他说：“上行下效，影响了一代又一代的风气。自秦汉两朝帝王实行厚葬，朝中百官、黎民百姓竞相仿效，古代坟墓，凡是里面埋藏有众多珍宝的，都很快被人盗掘。若是人死而无知，厚葬全都是白白地浪费；倘若人死而有知，被人挖掘，难道不痛心吗？”

李渊称赞他说得太好了，对他说：“从今以后，自上至下，全都实行薄葬。”

所以，一个真正称得上大师级的“揣摩高手”，不但要了解所要揣摩的对象的心理、禀性、好恶，还要了解他所处的环境及人事关系。这样，不只能做到先行一步，还能做到棋高一着。封伦的修宫殿，表面上看是没有揣摩准隋文帝，其实他知道，真正当家做主的是皇后，他从皇后那里入手，连皇帝都得被他牵着鼻子走，因此这才是真正的揣摩高手呀。

公关专家告诉你：人们意见、观点一致时，彼此就会相互肯定，反之，就会相互否定。要想赢得别人的赏识，总要先细细揣摩他的喜好、然后尽量迎合他，满足他的欲望。有些人，不仅特别注意研究别人的喜好，凡事还能够抢先一步，将别人想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主动性，他们往往是人际交往中的高手。

巧对上司，方能晋升

上司，不管是职权还是地位都高高在上。现代人在社交生活中，如果能与自己的上司处好关系，做事总能对准上司的心思，必将成为自己发展的坚实基础，



有助于事业的成功。

要处理好与上司的关系，首先要把握以下几条原则：

自己努力工作，还要上司赏识。公司里的生存法则：只有功劳，没有苦劳。应该把上司看作是与你前途密切相关的人，是你的直接领导，你应该尊重他，使他对你产生好感。不论是上司的公事还是私事，你都应该积极关注，努力做好，这样，你才能与上司处好关系，实现自己的愿望。

与上司相处最重要的是尊重主管人员的职权。在他没做主张之前，有什么意见和建议尽管提出；一旦他已拿定主意，你就不要再争议。记住，你看见的只是其一，他定的却是全盘大计。他做的事，他必须负责到底。不要以为自己的想法比上司的高明，作为下属，服从领导是一种美德。

不卑不亢是起码的态度，别千方百计地讨好上司，更不要牺牲同事来博取上司的欢心。但是适当地赞扬未尝不可，当上司有好方法、妙主意时，可以向他表露你的赞美之意。其实有主见的上司最见不得的是拍马屁的人，所以，过分的吹捧，就会适得其反。

最得上司欢心的还是工作的表现。你工作有成绩，他也有一份功劳，你与上司相处得越好，干得就越起劲；你帮他把事情办好，自己的前途也会光明。

对上司应以诚相待。如果在业务上有两位以上的上司，你必须认清谁是你的主管，应将有关业务问题向他请示，获得他的信任与支持。另一位上司交给的事



情，在不相互冲突的情形下，也应尽力去办理；如果与直接上司的指示相冲突，你应委婉陈述困难，求得谅解，不可在两位上司之间投机取巧，否则，你会左右不讨好。

在上司面前，要常常称道他人的才干，以促进上下级关系。一个精明的领导，不乐意别人在他面前搬弄是非，他会认为“来说是是非者，便是是非人”。这对一个清醒的领导来说是重要的，你必须学会常说人的好话，而说不说人的坏话，因为一旦说人的坏话，你就会使自己面临很多对立面，领导不喜欢你，坏话传出去，被说的人就是你的“死敌”，一有机会他就会使你吃不了兜着走。

不要经常打扰上司。小事不必件件请示，有些事情等到有圆满的结果时再向上司报告。这样可以加深上司对你的良好印象。

要使上司了解情况。这点最重要。上司要定计划，做主张，不可对上级隐瞒情况，无论好的或坏的消息，都要及时报告。

即使上司十分信任你，也应遵纪守法，不能擅自专行。否则，就会侵犯上司的职责或占夺同事的功劳。

做好以上几点，上司就一定会发现你，会把你当作一个人才来重视，就会主动与你结交，你会成为上司最信赖的人，最后你将受到重用。

但仅仅做到这些还不够。工作中，作为下属的你得清楚你的老板是哪类人，方能因地制宜。怎样才能与各种上司打好交道呢？其实与他们搞好关系并不难，



关键是要留点“心眼”，想一想他们各自的特点，对症下药就可以了。

下面我们简单地介绍一下应对各种上司的方法：

遇到冷静的上司，不要自作主张。如果遇到冷静的上司，那么对于一切工作计划，你只需要提供意见，不要自作主张，等到决定计划后，你只要负责执行便行。

至于执行的经过，必须有详细记载，即使是极细微的地方，也不能稍有疏忽，这种一丝不苟的精神、详细记载的报告，正是冷静型上司所喜欢的。但执行中所遇到的困难，你最好能自行解决，不必请求。

随机应变也许非冷静型上司所长，多去请求反易貽误，做好事后用口头报告当时是如何应付的，他就会很高兴，但要注意的是，即使事后报告，也要力求避免夸张的口气。虽然当时的确十分难办，也要以平静的口气，轻描淡写为好，如此反而更可表现你的应变本领。

与热忱的上司打交道，采取不即不离的方式。如果你遇到热情的上司，他对你表示特别好感时，不要完全相信是相见恨晚，必须明白他的热情并不会持久，要保持受宠不惊的常态，采取不即不离的方式。“不即”可使他热情上升的走势得以缓和，不致在短时间内达到顶点，同时延长了彼此亲热的时间；“不离”可使他不感失望。“君子之交淡如水”，对于热情的上司，最好就是用这种方法。如果你有所主张或建议，也要用零卖的方法，而不要批发销售，如此才能使他对你时时都感到新鲜。对于他所提的办法，你认为对的，应立刻去做，否则夜长梦多，



过些时候他会反悔；你认为不对的，不必当面争辩，只要口头接受，手中不动，过些时间他自知不妥就不再提起了。

与豪爽的上司打交道，要突出自己的能力。如果你遇到的是豪爽的上司，那真是值得庆幸。只要善于利用你的能力，表现出过人的工作成绩，绝对不会没有发展的机会。你在机会未到时，仍很愉快地工作，并做得又快又好。这表示了你有游刃有余的能力。同时还要随处留心眼，一旦发现可以异军突起的机会时，就要好好把握。切记所计划的一切要十分周详，然后伺机提出，只要一经采用便可脱颖而出。意见被采用，表示你有说服力，若再委托你来执行，更足以说明你的能力已被肯定。

与傲慢的上司打交道，要谨守岗位。你的上司如果是个傲慢人物，与其向他取宠献媚，自污人格，不如谨守岗位，落落寡合。这样，他虽然傲慢，但为自己的事业考虑，也不会只亲近那些势利的小人，完全排斥求功的君子。一有机会，你就该表现出你独特的本领，只要你是个人才，不愁他不对你另眼相看。

与阴险的上司打交道，要小心谨慎。阴险的人，城府极深，对不如意事，好施报复；对不如意人，设法剪除。阴险的人绝不会采用直接报复的手段，而总是使用计谋。如果不幸你的上司就是这种人的话，你只有如临深渊，如履薄冰，兢兢业业，一切唯上司马首是瞻，卖尽你的力，隐藏你的智。卖力易得其欢心，隐智易使其轻你，轻你自不会防你，轻你自不会忌你。如此一来，或许倒可以相安无事。但这种地方原就不是好的久居之所，如果希望有所表现的话，劝你还是从速作远走高飞的打算。



投其所好，赢得信任

每个人都喜欢谈论自己感兴趣和熟悉的话题。投其所好就是与人交谈的万能钥匙。与志趣相投的人谈话会感到其乐无穷，因此，碰到陌生人不妨就从谈论对方的志趣和爱好开始，这样不仅会引起对方极大的兴趣，避免吃闭门羹，也更容易拉近彼此的距离，让对方将你划入他的朋友范围内，至少不是陌生人的范围内；然后再进一步展开深入的交流。

但是投其所好可不是让人信口开河、瞎说胡扯，要是自己没有点真水平，或者根本不了解就胡编乱造，拍马屁拍到了马腿上，不仅达不到“套近乎”的效果，反而还会引起别人的反感。如果你根本就不了解别人的某项爱好，譬如网球、高尔夫等，还冒充对此十分感兴趣，那谈话之中难免露出马脚，不仅会聊得不开心，还会让对方怀疑你故意造假，人品有问题，那谈话自然不欢而散，还能办成什么事情呢？所以，投其所好不是胡吹乱造，先要自己有水平才行，这样才能让人有一见如故、相见恨晚的效果，那自然就会倾心交往了。

投其所好的要领，其实就是找到你和对方的共同语言。一般人都会喜欢与有“共同语言”的人说话交流，找到对方的爱好、兴趣所长，也就找到了交流的突破口，使后面的交谈热烈地进行下去。如果你事先知道对方讨厌什么、反感什么，就要避开那些令他敏感的话题和行为。

1979年，著名物理学家、诺贝尔奖获得者李政道首次来华讲学，在科学界引起了轰动。但是他声明不见记者，原因是当时某些媒体对科学的报道不科学，尽用一些不合实际、故意拔高的形容词，李政道对此十分反感。



新华社记者顾迈南却别出心裁，他每天都去科学会堂去听李政道的课，从侧面了解他的经历、成就、治学精神以及他拒绝同记者交谈的原因。有一天，顾迈南在休息室里见到了李政道，几句寒暄之后，他诚恳地对李政道说：“李教授，我知道您对国内一些报刊颇有微词，对他们用些故意拔高的词很不满。您的批评是中肯的，我们十分感谢。如果我写了有关您的报道，一定请您过目之后再发表。”

“这样才好，这样才好……”李政道点头说道。他被记者诚恳的态度打动了，同他交谈起来，谈了许多有价值的信息。顾迈南据此写出了长篇通讯《李政道在中国讲台上》，这篇通讯在国内外都产生了很好的影响。

这名记者首先了解了李政道反感媒体采访的原因，然后对症下药，投其所好，消除了对方的顾虑，于是距离拉近了，才有了畅所欲言的坦诚的交谈和效果非凡的稿子。要是他也跟其他的记者一样，一见面就大肆恭维李政道先生的成果，那不正是犯了人家的忌讳，惹得先生不高兴吗？还何谈采访、报道等下一步的工作顺利开展呢？

工作中、生活中，只要有求于人，就得在打交道的过程中先做好准备工作，了解对方的喜好，最起码得清楚人家忌讳什么、讨厌什么，如果像一个愣头青一样冒失地闯过去，一句话不对，惹得人家发了火，不仅你的事情办不成，别人也不高兴，这岂不是损失太大。如果你能投其所好，找到彼此的共同点，并以此切入，娓娓展开谈话，不仅容易建立良好的气氛，使得交流更加顺畅，也能让别人感觉遇到这样一个有见识的人真好，也会开开心心地办事情。这样的交流效果，只不过需要花点时间多观察、多了解一下，何乐不为呢？



我们也并不总是跟地位高于自己的人交往，许多情况下我们接触的都是和自己一样的普通人。跟他们接触那就更容易了，只要你找到他们愿意听的话题，自然就会很快混熟。比如，孕妇最关心营养和胎教问题，父母最关心孩子的教育和前途问题，年轻人最关心未来发展和业余休闲等，看什么人说什么话，就是欢畅交流的万能钥匙。

小常是村子里唯一的大学生，村里人对他赞誉有加，张口闭口要自己的孩子向他学习。暑假时，小常去看望同村的刘大爷。刘大爷就指着外面打工回来的儿子说：“你瞧瞧，当时读书不用功，现在就去卖苦力。古话讲得好，万般皆下品，唯有读书高啊。”言语中透露出对小常的羡慕和对自己儿子没出息的遗憾和责备。

小常摆手说道：“大爷呀，您可说错了。现在时代不同了，行行出状元。我们读书之后，也一样要到外面去找工作、打工，也要去赚钱过日子啊。只是我还要多吃几年父母的饭。如今大学毕业生工作也不好找啊，有的大学生本科毕业后还是又去读技校，为啥？好找工作呗。您的孩子边干边学，学个一技之长，可以当技工、技师，一点都不比大学生差。”刘大爷听得高兴了，乐呵呵地说：“哈哈，还是读书人有见识啊！”结果他们聊得很投机。

小常知道自己的大学生身份无形之中比刘大爷和他儿子高了很多，使交谈双方处于不平等的地位，产生了尴尬的差异，所以他极力投其所好，认为刘大爷一定喜欢儿子被夸奖，也寄希望于儿子的前途，所以他说其实大学生和打工者一样也要出去找工作，并且学技术也许比大学学历更加吃香。这样一来，刘大爷也高兴了，双方的距离拉近了，交谈也变得更加和谐顺畅。



其实说到底，“见什么人说什么话”，就是让你站在对方的角度上想想，别让话题总围着你一个人的成功转，想一想别人最关心什么，最希望听到什么样的建议，然后由此展开话题，还愁交往不顺利吗？

当然，这里说投其所好，不是让你没有原则地谄媚、讨好，那样不仅容易惹人厌烦，还会损失你自己的人格。地位、身份、财富可能有差异，但是交往都是平等的。投其所好是出于尊重对方的原则，也必须维护住“尊重自己”的底线，这样才能把握好度，使得交往轻松而又愉快。

谈对方喜欢的话题，谈对方有兴趣的事物，人与人的距离就会马上拉近。这就是以上故事教会我们的交际准则，你学会了吗？

知己知彼，以实攻心

有一位穷秀才想赴京赶考，却苦于没有盘缠，无奈之下他想起当地有一位隐居山间的姓刘的老翰林，希望能从他那获得些资助。但是听人说这个老翰林生性孤傲，于是在登门拜访之前这个秀才先献上一首诗：“翻山度水之名郡，竹杖草履谒学尊，途见白云如晶海，沾衣晨露浸饿身。”诗的前两句写经过长途跋涉前来归地拜访学尊，第三句暗指刘氏能摆脱俗事纠缠，在山间过隐居生活，末句则写明了他目前遭受饥饿的现状，也暗示了前来拜访的目的。刘翰林一见信上的诗，对他的才气很是赞赏，不仅热情接待了他，还给了他不少纹银。

这个穷秀才通过展示自己的才华顺利达到了自己的目的。而他之所以成功，



就因为他准确把握了自命清高者的心理特点：他们往往有较高的文化素养，但却大都洁身自好，所以不愿与常人交往，却倾心于有才华的人，因此想要获得他们的青睐，最好的方法就是在交谈中恰到好处地展现出你的才华与学识，因为爱才他们便会自开家门。

与机灵的秀才相比，下面的这位面包商是在屡经失败之后终于变聪明的。所幸的是，最后他能得偿所愿：

达威尔诺先生原想为纽约一家旅馆供应面包。4年期间每周他都去找旅馆负责人。他甚至在旅馆里租了间房间，住在那里，以便达成交易。不过，到底还是没能谈成。“但后来，”达威尔诺先生说，“我考虑了人的相互关系的本质以后，我决定改变策略，弄清旅馆负责人对什么感兴趣。

“我了解到，他是美国旅馆服务员协会的成员。不仅是这一协会的成员，而且还是协会的主席。无论这一协会的代表大会在什么地方召开，即便是跋山涉水，漂洋过海，他也会出席。于是，第二天见到他，我开始谈起这个协会。结果如何？他非常起劲地跟我谈了半个小时。我这才明白，协会是他爱谈的话题，是他的嗜好。当时，我压根儿没谈面包的事。可没过几天，旅馆的财务管理员给我打电话，请我带样品和价目表去。‘我不知道您和他在一起干了些什么，’财务管理员对我说，‘但是您可以相信，您现在可以和他达成协议了。’

“想想吧，我想达成这个协议已经有4年了，假如我早点费些劲了解到这个人对他什么感兴趣就和他谈些什么话，早就达成协议了。”



你见过那种不听不问，一见到病人就开药方的医生吗？你和一个陌生人初次见面的时候，不管不顾就滔滔不绝地说话，就相当于不问病人就开药方的医生，效果怎么会好呢？你一定要对对方有所了解，才可以确定自己该怎么做才会最有效。

查尔斯属于纽约市一家大银行，奉命写一篇有关某一公司的机密报告，他知道某人拥有他非常需要的资料。于是，查尔斯先生去见那个人，他是一家大公司的董事长。当查尔斯先生被迎进董事长的办公室时，一个年轻的妇人从门边探进头来，告诉董事长，她这两天没有什么邮票可给他。

“我现在为我那 12 岁的儿子搜集邮票。” 董事长对查尔斯解释。

查尔斯先生说明他的来意，开始提出问题。董事长的说法含糊、概括，看样子不想把心里的话说出来，无论怎样好言相劝都没有效果。这次见面的时间很短，没有实际效果。

“坦白说，我当时不知道该怎么办，” 查尔斯说，“接着我想起他的秘书对他说的话——邮票，12 岁的儿子，我也想起我们银行的国外部门搜集邮票的事，从来自世界各地的邮件上取下下来的邮票。

“第二天早上，我再去找他，传话进去，我有一些邮票要送给他的孩子。我是否很热诚地被带进去呢？是的。他满脸带着笑意，客气得很。“我的乔治将会喜欢这些。” 他不停地说，一面抚弄那些邮票。我们花了 1 个小时谈论邮票，瞧瞧他儿子的照片，然后他又花了 1 个多小时，把我想知道的资料全都告诉我，



我甚至都没提议他这么做，他把他所知道的全都告诉了我，然后叫他的下属进来问他们一些问题。他还打电话给他的一些同行，把一些事实、数字、报告和信件全都告诉了我。”

如果你能事先探听到对方的消息自然好，如果不能也没关系，你照样可以临时了解他，并根据得到的信息做出反应。当然，这需要你处处留心。

一次，一名推销员去一位大学教授家里推销保险。这位教授是一位很有威望的动物学专家。他对自己以前的保险代理人不满意，认为他们没有向自己提供较为完善的保险计划。

见面后，教授细致地介绍了自己目前的保险安排和为了适应环境变化所做的调整计划，并问了很多技术性问题。他问这些问题的目的好像并非是想知道答案，他的目的更像是在考查推销员的知识。推销员屡次想要把谈话引入正题，但教授根本不给他这个机会。

推销员觉得自己是在浪费时间，毕竟他不是专程前来听这位先生讲课，况且他的“课程”并没有拉近彼此的距离。于是他准备告退。

这时候教授接了一个电话，内容是关于他的课程。大概可以听得出来，他下学期要开一门关于考拉熊的课程。在电话结束后，推销员便和他谈起了这种澳洲的小动物。

“你知道考拉熊？”教授的表情让他感到他们之间的距离一下子拉近了。



“这确实是一种很可爱的小动物。以前我看过有关的报道。”推销员实事求是地回答。

教授的态度彻底改变了，他不再提问，而是对推销员的提问给予详细的回答。

于是，那天除了从教授那里知道了许多有关考拉熊的专业知识外，推销员还收获了一张订单。



第3章 洞察说话的意图

古人云，“言为心声”。言语之中，往往流露出心理、感情和态度。所以，如果你想迅速了解一个人，就不要自己喋喋不休，多给对方说话的机会，让他露出自己的底牌。记住，言多必失，适用于对方，也适用于你。

言多必失，管住嘴巴

曾经有个小国的使者来到中国，进贡了3个一模一样的金人，瞧着金人金碧辉煌的模样，皇帝高兴坏了。可是这个小国的使者同时还出了一道题目：这3个金人哪个最有价值？

皇帝想了许多的办法，请来金匠进行检查，称重量，看做工，可都没能区别出来。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这么个小问题都答不出吧？最后，有一位退位的老臣说他有办法。

皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿出三根稻草，分别插入三个金人的耳朵里。插入第一个金人的稻草从另一边耳朵出来了；第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来了；第三个金人，稻草进去后掉进了肚子里，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值。使者默默无语，答案正确。

这个故事告诉我们：最有价值的人，不一定是最能说的人。正如一句谚语所说的：“沉默是金，语言是银。”老天给我们两只耳朵一张嘴巴，本来就是让我们



多听少说的。善于倾听才是成熟的人最基本的素质。

但许多人并不懂得这个道理。当别人说的话自己不同意时，往往不待别人说完，就想插嘴。实际上，这样做是不理智的，不但不能使别人放弃自己的主张来迁就你的意见，而且还让别人觉得你非常没有礼貌。你想，别人正有一大堆的话急于说出来，你却插嘴，这时他根本就不会注意你想表达的意思。所以，我们必须耐心听，并且鼓励对方把意见完全说出来。

有一个故事可以使我们明白，应用这一方法究竟合算不合算。

美国某汽车公司需要采购车座上的绒垫，当时有三家商店分别派职员前去推销。其中两家商店所派的职员都十分能言善辩，只有另外一家商店的职员因为患病，讲不出话来。他到了汽车公司，沙哑着喉咙，很勉强地说：“我实在发不出声来，我们店中的商品，我只能写给你们看。”

那家汽车公司的主任一见他这种情形，便对他说：“你不必讲话了，你把商品拿出来，我们可以做出比较的。”于是他站在旁边默不作声，但这却使汽车公司的主任能够不受干扰地进行理性的判断和选择。

结果，其他两家商店所派的善于辞令的职员都空着手回去了，他却做成了这笔买卖。全部订货的总价竟高达 160 万美元之多。这笔庞大的生意，简直是他做梦都想不到的。

这是个特殊的例子，固然不能与一般的事例相提并论，但是接下来这个事例



却形象地说明：不开口的效果反而会胜过多说话。

报纸上刊登了一家公司招聘员工的信息，有一个人前去应聘。他事先打听到这家公司的总经理一些过去的情形，一见面就对那位总经理说：“我十分荣幸能在这里工作，我更愿意追随您左右努力工作。因为我知道在十几年前，这个办公室里只有一台打字机和一个职员，经过您的艰苦奋斗和努力经营，才能成就今天这样伟大的事业，这是多么令人敬佩的事啊！”

那位经理本来对去应聘的人大都瞧不上眼，所以应聘的人虽然络绎不绝，结果却一个也没选中。可是他这么一说，正中那位经理的下怀，引起了他的很大兴趣，于是就向他大讲自己的奋斗历史。

经理一谈起自己的成功史，就兴高采烈，眉飞色舞，那个人只是在旁边侧耳恭听，表示敬佩。谈了半晌，那经理也没有问他的学历、技能，就对坐在旁边的副经理说：“我看这位小伙子很不错，我们就定下要他吧。”这个位置，就在他倾听了经理的成功史后，稳稳地拿到手了。正如俗语所说的：“兵在精而不在多。”说话也是如此，不在说得多少，而在能说得恰如其分。

很多人总觉得只要自己光明磊落，便凡事无可对人言，但假如对方是个根本不可以言尽的小人时，你说三分话已经显得太多了。在生意场上如果彼此间的关系一般，你却跟人家谈得很深，这就显示你没有知人之明。若是你的话题涉及对方本人，但他与你根本就不熟悉，你却硬跟别人说一些纯属私人的事情，就显得唐突冒昧。再说，如果谈话本身涉及商业机密，因为你一时的“畅所欲言”，便将自己的底牌一股脑地兜售给对方，岂不是太过愚蠢了吗？实际上，在生意场



上，与一般的客户交谈，三分的话已经是太多了。

对此，公关专家指出，人们都喜欢诉说自己的长处和优点，所以与人交往时，如果对别人有所求，只要使对方多诉说他最得意的事就行。法国大哲学家洛士佛科说：“与人谈话，如果自己说得比对方好，便会化友为敌；反之，如果让对方说得比自己好，那就可以化敌为友了。”这句话真是说得一针见血。如果对方总是夸自己的长处，并陶醉其中，觉得自己像个伟人，那么你就不妨多谦逊一下，表示卑小无能，这样自然容易获得对方的同情与好感。因为对一般人来说，大都有一种“嫉强怜弱”的心理。

要想获得别人的赞同，就必须让自己少开口，让人家说话。切记管好自己的嘴巴，多给对方暴露他底牌的机会。

心平气和，莫要争辩

许多人能言善辩，时常在人群中占据上风。为了显示自己的口才有多么了得，他们更乐意尖酸刻薄，带有挑衅意味，似乎这样会显得伶牙俐齿，不好惹、有个性。

很多善于辩论的人因为不懂人际关系的维护，目中无人，争强好胜，什么都想比别人高出一截。别人说一句话，他也会从中挑刺，非要让别人同意他的观点，甚至不惜辩论一番决出胜负。卡耐基对此说过：“你可能赢了辩论，可是你却输了人缘。”任何讽刺挖苦都是带有攻击性的，即使是友善的嘲弄，有时也会让你



失去友情。讽刺挖苦阻挡了正常的开放式的交流，而使交往变成了荒谬的争吵。

俗话说，得饶人处且饶人，千万别因为一点小事斤斤计较，得理不饶人，那就会被人说成是“嘴不饶人”，还会给别人造成刻薄的印象。就算是你是有口无心，也会令你的形象大打折扣。

戴维在公司是个小职员，一次同事跟他一起负责一个业务，可是最后却出了一点差错。戴维和同事互相责怪。

戴维一向伶牙俐齿，嘴不饶人，哪能容忍同事的责怪，就大声反驳他：“怎么着怎么着，当初你要知道我这样就别和我合作啊，既然合作了还怪我干什么？怪就怪你自己不会找搭档。我以前也是做事很认真的人，怎么到你这儿就总出错呢？你说到底是我的问题还是你的问题啊……”

戴维嘴不停，一直持续了3分钟，同事气得说不出话来。最后，两个人形同陌路，戴维在公司的人缘也几乎毁掉。

公司的同事之间本应该是相互帮助，拧成一股绳，结果却为了这么一点小事撕破脸皮，那以后还怎么合作呢？公司里怎么还会有和谐的氛围呢？这就因小失大，得不偿失了。

交谈和沟通是彼此之间交换信息、想法与感觉的过程，并不是辩论赛，没有必要分出高下。没有人喜欢总是被人驳倒，喜欢被强压在人之下，如果你只是为了逞一时口舌之快，非要置人于失败之地，恐怕会得不偿失。赢了一场辩论，失



去一个朋友，这又何必呢？

所以，为了与他人有更好的沟通，请你克制住自己争强好胜的个性，隐藏住自己咄咄逼人的高超口才技艺，舍弃这种竞赛式的谈话方式。不妨采用一种随性、不具侵略性的谈话方式。这样当你在表达意见时，别人就比较容易听进去，而不会产生排斥感。对别人的意见，你也不妨站在他们的立场上考虑是不是也有道理，即使你真的无法表示同意，也要拿出宽容接受的态度，毕竟这个世界上持不同意见的人很多，你不同意他，并不代表他就是错的。你只需要了解每个人都有不同的想法就够了。

谦虚谨慎、宽容平和是交往的一大要点，切不可感情用事，没有城府，一冲动就口不择言。有些话可能也算不得错，可是用极端的方式表达，就会惹众人恼怒。

公共汽车上人多，一个年轻小伙子不小心踩到了一位老大爷的脚，老大爷脾气不好，张口就来：“你说你这么大一小伙子，欺负我这么大岁数的人干嘛？”

小伙子本来刚开始是想说一句抱歉，可老大爷的话实在让他反感，愧疚的心理马上无影无踪，他按捺了半天说：“踩了就踩了，可我什么时候欺负您了啊？”

老大爷更不高兴，说：“得得得，现在的年轻人都不学好。我看你那样儿，监狱里刚放出来的吧？”

这下小伙子可火了：“你这人怎么说话呢？”说完就要往前冲。这下车里的



人左劝右劝，好不容易才让他俩消了气儿。

一点小事，换了一种说法完全不是什么大不了的问题；可是说话太冲，不考虑别人的感受，张嘴就来，非要逞一时口舌之快，就可能激怒别人，让事情变得不好收拾。所以，与人交往不要刻意地想做出强势的作风，似乎让所有人都哑口无言是你的最高目标。嘴上占上风并不代表你有多么了不起，别人不会因为你的“伶牙俐齿”就佩服你，反而会因为你的不识抬举、不懂礼貌而厌恶你。

生活中常有这样的人，一旦在人际关系中占了上风，就气势汹汹、咄咄逼人，仗着自己有什么优势就大逞口舌之强，非要把人逼进死胡同他才开心，这样的人，即便再能说会道，也只会招人厌烦。

一位老人去逛花鸟市场，不小心将小贩的两个花盆碰倒摔碎了。老人连忙道歉，还说愿意把两盆花买下来，可是一掏口袋才发现一分钱都没带。

那个卖花的小贩就不依了，喋喋不休地说两盆花值多少多少钱，其实最多也就 20 块钱。

老人说：不管多少钱我赔你就是了，但是我现在没有带钱，你可以叫人随我回家拿钱。

小贩不相信，不让他走，一个劲儿地让他再好好摸摸口袋找钱。老人把口袋翻给他看，确实是没有钱，可是小贩就是不相信，还咄咄逼人，说哪有这么大一个人出门不带钱的。



老人没办法解释，只好反复说，我不会骗你的，可是无论他怎么解释，小贩就是不相信。小贩要老人拿出身份证看，可是老人偏偏又没有带身份证，于是小贩就仍然不放他走。这时围观的人越来越多，老人没有受过这种委屈，感觉很没面子，着急上火，结果一下子心脏病突发，不治而亡。

其实不过是一个小小的意外，何必太计较呢。上面事例中的小贩，为了 20 块钱的花盆居然葬送了一个老人的生命，岂不是追悔莫及？想想看，生活中为这种小事斤斤计较、得寸进尺的人还真不少，其实，很多事情根本没有必要非要分出高下优劣，尤其当这个结果还可能挫败别人的自尊心时，那就更不要去争辩。你尊重别人，别人就会尊重你；你要存心让别人难堪，别人一定心里不服气，这也注定为你以后的人际交往埋下隐患。所以，有时候对自己的观点要有所保留，对别人的观点也要能理解和认同，这样关系才能和谐。

伶牙俐齿尽可以用到辩论会上，但是生活不是辩论会。一个拥有好口才的人会知道一个人不能永远坐在辩论席上，不同的场合要说不同的话，必要时还要懂得沉默是金的道理。有张有弛，有理有节，恰到好处，有一颗体谅之心，才算是真正的好口才。

说话听声，锣鼓听音

中国有句老话叫做：“说话听声，锣鼓听音。”指的就是要注意说话方的“弦外之音”。



生活中有大量的话不用直接说出来，话里带出来就行了，更有不能直言的意思，得靠暗示来表达。这就要求我们要善于听出话外之意，弦外之音，这样才能更好地跟人沟通，在交流时更好地把握对方的意思。

第二次世界大战中期，东条英机出任日本首相。此事是秘密决定的，各报记者都很想探得秘密，竭力追逐参加会议的大臣采访，却一无所获。

有位记者有心研究了大臣们的心理定势：谁都不会说出由谁出任首相，假如问题提得巧妙，对方会不觉地露出某种迹象，从而有可能探得秘密。于是，他向一位参加会议的大臣提出一个问题：出任首相的人是不是秃子？

当时，日本首相有三名候选人：一是秃子，一是满头白发，一是半秃顶，这个半秃顶的就是东条英机，在这看似无意的闲谈中，大臣没有想到其中暗藏机关，因为他在听到问题之后，神色有些犹豫，没有直接回答问题。聪明的记者从这一瞬间，就推断出最后的答案，获得了独家新闻。因为对方停顿下来，肯定是在思考：半秃顶是否属于秃子。

多练习“解话”、“接话”的功夫，可提高你表达言外之意及倾听弦外之音的本领。

在商场上，有时为了达到降低成本的目的，客户会用一些不存在的“实事”来进行试探或胁迫，我们称之为“伪理由”，这时候就看我们的“听力”如何了。

例如对方会说：



——“在别的经销商那里也有同样的商品，价格要便宜得多。”

——“产品是不错，不过我们还要考虑考虑。”

——“还有几家供应商，也来找过我们。”

其实要想判定对方所说是否属实并不难，只需要问得具体一些，对方便开始闪烁其词了，毕竟真的假不了，假的也真不了。

公关专家提醒你，与上级领导谈话时更要注意，因为领导的语言是最具揣摩性的。

比如你刚到一家公司不久，领导找你谈话：“你到公司还没多久，工作成绩不错，以后有什么打算呢？”很轻松的一句话却含有领导特殊的意图，他是在考察你的工作心态。

你若很坦率地说出自己的理想志向，领导会以为你过于幼稚而缺乏城府；你若大谈自己与公司不相干的事业理想，上司会了解到你眼下只是把公司当成一个跳板，一旦有了机遇你就会远走高飞，根本没有为公司的长远发展打算。

这时你就该谨慎而言：“我想就目前的工作先干一段时间再说，以后再做打算也不迟。”以这种含蓄的语言回答是比较稳妥的。

要学会暗藏释说，以柔克刚。在日常生活中，如果说话人是利用会话隐涵来



侮辱人，听话人就更应注意了。听话人不仅要善于听出对方的恶意，而且必要时可以“以其人之道还治其人之身”，给对方一个含蓄的回击。

据说，有一位商人见到诗人海涅（海涅是犹太人），对他说：“我最近去了塔希提岛，你知道在岛上最能引起我注意的是什么？”海涅说：“你说吧，是什么？”商人说：“在那个岛上呀，既没有犹太人，也没有驴子。”海涅回答说：“那好办，要是我们一起去塔希提岛，就可以弥补这个缺陷。”

这里商人把“犹太人”与“驴子”相提并论，显然是暗骂“犹太人与驴子一样，无法到达那个岛”，而海涅则听出了对方的侮辱和取笑，回答时话里有话，暗示这个商人是个驴子，使商人自讨没趣。

言谈能告诉你一个人的地位、性格、品质及至流露内心情绪，因此听弦外之音是“察言”的关键所在。只有正确地“察言”，才能在和他人的交往中把握他们的想法，更好地沟通。

语调语速暗藏情绪变化

《礼记·乐礼》上讲“凡音之起，由人心生也。人心之动，物使之然也。感于物而动，故形于声。声相应，故生变。”主要意思是说，人的声音是随着内心的变化而变化的。内心的变化又是受外物的影响而变化的。所以古人云：“心气之征，则声变是也。”



古人用五行来划分人的五种声音：

金声者，悦耳和润。木声者，高亢响亮。水声者，缓急相间。火声者，焦急暴烈。土声者，沉重厚实。

人的声音确实各不相同。既与先天遗传有联系，又受后天生长环境的影响。从某种意义上讲，一个人说话的声音还表现出这个人的健康状况和文化品格。是俗是雅，是贵是贱，是刚是柔，是智是愚。

一个人音调的抑扬顿挫又反映在说话的具体语气上，音调通过语气借助语言表达出来。而语气比语言更具有个人感情色彩。一个人的心态和精神状况直接影响着语气表达感情色彩的深浅浓淡。俗话说：“听话听音，浇树浇根。”把握一个人的声音，就有可能了解一个人。

低声和气型。这一类型大多是男性。这类男性一般胸襟开阔，朴实厚道。他们有一定的宽容心和坚韧力，能够坚定自己的信念，独立干自己的事业，能吸取别人的长处又有自己独到的见解。他们具有同情心，能够帮助和体谅他人。而这一类型的女性也比较温柔和善、通情达理。但这类人的缺点是多愁善感，有时显得优柔寡断。

轻声弱气型。这种人说话很轻柔，像底气不足。这类人为人处世比较小心谨慎，他们具有较高的文化修养，言谈举止非常典雅，又显得十分谦恭，很懂得尊重人。这类人看似具有宽广胸襟，从不刻意要求他人，也不过分责怪他人，但他会采用悄无声息的方式渐渐疏远你。怕沾惹上麻烦是这类人狭隘的一面。



高声大气型。这类人性格多是比较粗犷、豪爽，为人坦率、耿直、真诚、热情，说话、做事直截了当，从来不会拐弯抹角兜圈子。但这类人比较暴躁，缺乏耐心。一旦受委屈他们会尽力为自己挽回，毫不示弱，据理力争，直到挽回自己的损失为止。他们有时会在紧急情况下充当先锋，起召唤、鼓动的作用，但有时缺乏理性智慧，容易被狡猾的人所利用。

凝重深沉型。这种人具有大才，对人情世故看得很透彻，具有很高的理想与远大的抱负；但他们往往不屑于世俗浊流，清高自洁。这种人往往得不到重用，壮志难酬，抱负难得施展。

尖锐犀利型。这种人说话尖锐犀利，坚固苛刻，从不体会对方的感受。在谈话时，一旦抓住对方语言的漏洞，就会不留情面地攻击到底，让对方无话可说，颜面扫地。这类人爱攻击别人的弱点，很难把握大局面，观点过于偏激，待人也比较挑剔，很刻薄。

刚毅坚强型。这种人语调果断有力，响亮干脆。他们办事原则性强，公正无私，是非分明。但是由于原则性太强让人觉得没有商量的余地，多少显得不善变通，过于固执。不过由于他们能做到公正廉洁，舍己为人，还不失大将风度，往往能得到人们的尊重与拥护。

温顺平畅型。这类人说话速度较慢，音调适中，语气平和。他们性格温和，淡泊处世，与世无争，易与人相处。但因为天性温和软弱，行动上缺乏刚强与魄力，常有息事宁人的思想，因而胆小怕事，不爱招惹是非，对外界复杂的事物采取逃避态度。如果他们身边能有一位积极上进的人常熏陶指导他，增强他的魄力，



他们就会成为一个刚柔并济的人，能做出一番令人刮目相看的大事业。

此外，说话语气平稳的人，性格比较正直；说话音调平直，词语含糊不清者，比较平庸，没有才气；说话音调明朗，节奏适当，抑扬顿挫分明的人，具有艺术性，是位理想主义者，他们不注重现实，爱幻想，爱浪漫；说话语气很冲，语调铿锵有力的人，往往是任性的人，做事武断，态度蛮横霸道；说话语气低沉、缓慢，语调断断续续，这类人多疑，凡事都抱有怀疑态度；说话语气、音调、音色均变化频繁的人，这类人轻率不稳定，没有责任心，自私自利思想严重；说话音调又细又尖，刺耳难听，这类人一般很孤僻，不容易与他人交往。

在谈话过程中，音调突然增高或变低，证明说话者要强调他重要的言语，你要仔细听了；谈话者故意将音调压低、拖长、突然停止或停顿的时间稍长，这证明说话人想让你仔细揣摩他的话，理解他的话。

与音调相类似，语速同样也是说话者心理、感情和态度的流露，语速的快慢、缓急直接反映着说话人的心理状态。

在日常生活、工作中，每个人都有自己特定的说话方式、语言速度，有的人天生属于慢性子，说话慢慢吞吞，不疾不徐，任凭再急的事情，他也照样雷打不动地用他那种独有的语速来叙述给别人听；有的人天生是个急性子，说话就像打机关枪，一阵儿紧似一阵儿，容不得旁人有插嘴的机会。大多数人介于两者中间，说话的时候语速属于中速。这些是每个人长期以来形成的性格特征，是客观固有的，而且长期存在。



一个心理健康、感情丰富的人在不同的环境下会表现出不同的语速。一般而言，说话语速较慢的人比较厚道老实，性格内向，可能会有点木讷。而说话飞快的人，比较精明，热情外向，偏向于张扬的性格。

有些人在面对别人伶俐的口舌、独到的见解、逼人的语势的时候，或缄口沉默，或支吾其词，一副笨嘴拙舌、口讷语迟的样子，很可能是因为这个人产生了卑怯心理，对自己没有信心，又或者被对方说中了要害，一时难以反驳。

在生活中，我们可以更微妙地领略语速中透露出的各种人的丰富的心理变化。一个平常说话慢慢悠悠、不着不急的人，面对一些人对他说出不利的話的时候，如果他用快于平常的语速大声地进行反驳，那么很可能这些话都是对他的无端诽谤；如果他支支吾吾，半天说不出话来，那么很可能这些指责就是事实，他自己心虚、中气不足。当一个平时说话语速很快的人，或者说话语速一般的人，突然放慢了语速，就一定是在强调着什么东西，想引起别人的注意。

音调、语速都可以很微妙地反映出一个人说话时的心理状况，留意他的语调语速变化，你就留意到了他的内心变化。

话题变化，风向变化

在谈话当中，我们要关注一下对方的话题，因为一个人的心理情况往往在话题中表露出来。也许对方并未直接说出自己的心境，但你只要仔细分析对方话题的内容，一定能获取对方某方面的信息。话题是心理的间接反映。



爱谈论自己的人。有的人与人交谈时，爱谈起自己的情况，包括自己的个性、自己的爱好、自己对一些事物的看法等。这样的人性格比较外向，也比较忠厚。一般他们的感情色彩鲜明而且强烈，主观意识比较浓，爱公开表露自己的优点与长处，多少有点虚荣心。他们渴望交谈者能关注自己，了解自己，自己能在众人的谈话中处于焦点位置。

不爱谈论自己的人。相反来说，如果一个人不爱谈论自己的有关情况，对自己的信息很有防范倾向，哪怕一些可以公开的个人话题也不愿涉及。说明这类人的性格比较内向，往往对事物的看法观点不鲜明，感情色彩比较弱，主观意识也比较浅薄。这类人比较保守，多少带有自卑心理，也许其中有些人很含蓄，但城府很深。

爱谈论他人的人。有一类人爱与对方谈论第三者，将另外一个人的方方面面作为话题，并滔滔不绝，评论不休。不住地向对方说起第三者的是非功过，当然还是贬低的方面多，多以批判为主。往往被谈论的第三者与谈话双方都很熟悉。这时你该留心了，他不停地向你说起第三者的意图是什么？很可能在他批判时他还要促使你发表一下看法。这时你要明白对方的用意，千万不可也妄加指责第三者，最好把话题岔开，对方是想借机来了解你的一些情况。这类人不少，你最好提高警惕。

在谈话中不愿涉及金钱话题的人。这类人对金钱很敏感，谈话中故意绕开金钱的话题不谈。他们往往信心不足，缺少理想。之所以不谈金钱，是因为他们把金钱看得太重，有一种金钱至上的观念。他们太注重现实，很有物质崇拜倾向，常将赚钱定为自己人生的奋斗目标，但真正有了钱却没什么理想，思想上很平庸。



他们即使很有钱，也不会乐善好施。当拥有巨大的财富时，他们又为自己的财产安全感到不安。这类人活得很不快乐，心灵很空虚。

爱发牢骚的人。谈话中爱从某一话题中引发出牢骚来，或对人，或对事，牢骚不止。这类人多属于追求完美的人。他们拥有很强的自信，做什么事情要求都比较高，因为他们心中时刻树立着最理想的金牌。一旦自己做错了就埋怨自己，别人做得不好他更不能放过。但世间永远没有最好，只有更好。这类人比较理想化，在现实实践中做得不够，但只知抱怨做得不好，并不知从现实中总结经验、吸取教训。

爱赞美对方的人。有一类人在交谈中很爱在话题中赞美别人。赞美对方的个性，赞美对方的爱好，赞美对方的职业，赞美对方的家庭等。使人感觉到一种过度的恭维，没有实在感。这类人一般会用心计。他恭维你是想让你对他产生好感，很可能在谈话中有目的，有事要求你帮忙，只是不好开口。没有原因的恭维是不存在的。

突然转移话题。在谈话进行中也有这种情况，一方突然把话题转移，提出令对方难以接受的苛刻条件。这种方式一般有两个原因，一是提出方对对方感到不满，想存心为难对方，并想通过棘手的问题挫败对方；还有就是想试探出对方的诚意。提出一个让对方不易接受的条件，看看对方有什么反应，以此来探知对方的态度。这类人说话比较冒进，往往令人产生反感；但是他也是从实际出发，并没有什么歹意。一手资源微信 ipip885。

试探性的语言。谈话一方如果提出一个令对方很敏感的问题，使对方处于为



难的孤立状态，这是他想迫使对方做出果断的选择。一般情况下，对方要经过慎重思考才能回答。男女恋爱时经常会用这种方式来考验对方。这样做的目的多半是想探测对方说的是不是真心话，或者想知道对方对自己是否真的在意。

贪婪性的语言。有些人在谈话中不停地询问对方的有关情况，他是想了解对方的真相。不停地打听对方的情况，这是有意了解对方的缺点与弱项，很可能心存不良想进一步控制对方。这时你最好岔开话题，以免他追问不休。

当你正津津有味地谈论着一个话题时，对方突然插过来一个毫不相干的话题，这是因为他对你的话题根本不感兴趣。这类人爱忽视别人的谈话，对对方不尊重。这类人还怀有极强的支配欲与自我显示欲，所以个性比较蛮横霸道。这类人谈起话来会喋喋不休，一般不喜欢别人插话。

话题属于谈话内容的范畴，言为心声，所以你可以从对方对话题的关注程度中判断出他是个怎样的人，对什么感兴趣。在谈话中把握好话题的运用，会增加你的谈话信息，提高你的谈话质量。

口头禅是最准的判断

除了上述各方面，谈话中还要留心对方的措辞，听他说些什么类型的关联词，带有什么习惯语，爱讲什么口头禅。不要小看一些不起眼的措辞，小字眼背后往往隐含着大秘密，它们对你了解对方也会有很大帮助：



说实在的、老实讲、说白了、的确是、不骗你，等等。爱讲这类话的人做事比较认真，生怕对方信不过自己，总爱强调自己的观点。这类人比较老实可靠，比较讲信用，是值得信赖的人。

应该、必须、一定要、必然会，等等。常这样说的人判断力比较强，自信心十足，遇事比较冷静，思考问题很理智，见解一般深刻无误。做领导的这种口语比较多一些。

据说、听说、听人说、一般来讲，等等。爱讲此类口头语的人，是很精于世故人情的人。这类人说话给自己留有余地，故意遮掩，不显山露水。这类人有圆滑的一面，处处为自己留后路。

可能是、也许会、大概是、差不多，等等。说这种口头语的人自我防范意识比较强，不会将自己的真实面目暴露出来。懂得含蓄自卫，处世老练圆通，待人接物方面很冷静，所以工作和人际关系处理得都不错。此类口头语有以退为进的含义，精明的政客多用这类口头语。

不过、只是、但是，等等。这类人的分析能力较强。他们讲话时还要对自己与对方的话进行分析思考，力争出言不误。但这类人多少有固执的一面，爱用“但是”否定对方的观点来为自己辩解。“但是”一语又显示了其温和谦让的特点，往往显得委婉得体、容易接受。这是他们为自己留好的入口，是为显示自己使用的。从事外交、公关的人员常有这类口头语，这类语言委婉中听，便于使双方交流时具有亲和力。



这个、那个、啊、呀、嗯、哦，等等。爱用这类语气词的人思维比较慢，反应较迟钝。他们讲话总是理不清自己的思路，言语不能顺畅地进行，说话时才会用停顿、缓和的语气词。有一部分人爱用此类词并不是没主见，反而是胸有成竹、城府很深，只不过故意装出一副大智若愚的样子。政府官员或机关单位的公务员爱用这种口头语，因怕说错话，需有间歇来思考。这种人的内心往往很孤独。

再者、另一方面、还有、另外，等等。爱说这类话的人好奇心较强，爱追问究竟，又喜欢插手各种各样的事情，一般他们是从好意出发，为人解决困难，比较具有责任心。他们的判断力很好，思维灵活，爱用其他方式思考问题，不落俗套；但缺点是缺乏耐心与持久力，往往会半途而止。不过他们时代观念很强，不会被传统观念束缚，富有创新精神。

总的来说、总之、总而言之、归根结底，等等。这类语言多出自骄傲、自负这类人的口中，带有很浓的自负性与强烈的说教色彩。谈话中不断重复自己的结论，爱归纳总结，一方面比较固执、执著；另一方面就是对对方不信任，总是担心自己的观点、意见被否认或不被采纳，于是就用长者、尊者的口气来反复强调。如果是领导，他一定爱责备人，爱发牢骚，对手下人不放心、不信任，力争做到事必躬亲，但往往会招来对方的反感。

我给你说、因此说、所以说、我要说，等等。这类人说此类话时已经是极度的不耐烦了。这时，他不再想听你说一句，想让你闭口。他已经反对你的观点到极点了，这是他对你的坚决反驳。这种人支配欲很强，老爱反驳别人的观点，自认为聪明无比。不考虑别人的看法如何，还喜欢将自己的观点强加于人。



我知道、我明白、我理解，等等。这类人很聪明，往往能举一反三，反应灵敏，逻辑推理能力较强。他会从说话人的语言中领悟到对方的意图，并作出提前反应。但也有固执的一面。

好啊、是啊、对啊、有道理，等等。这类人很会顺从别人的意思，让别人对他毫无防范，故意打破与对方的距离。一旦对方信以为真，掏心掏肺地讲出真话时，他会抓住对方的个性与弱点，日后好对付对方。这类人表面一团和气，其实最为阴险。他们的人际关系会很好，但其实很自私，处处为自己的利益着想，一旦你损害了他的利益，他立马改换嘴脸，与你反目成仇。

不。女性经常说不。她们口头说不，心里却是愿意的意思。喜欢说“不”的女性往往女人味十足，她们常以此方式在心爱的人面前撒娇，这是女性温柔的表现。她们嘴上说着“真讨厌”、“你好坏”、“真不想理你”，其实内心是无比的温柔。婚后的妻子对丈夫更是这样，嘴巴上经常说“随便他，我才懒得管呢”，其实心里是很在意伴侣的。

我就这样说、我就这样做、管别人怎么说，等等。常说这类话的人从表面上看不在乎别人的看法，对自己的言行坚决果断，甚至有些一意孤行。他们这样说不是讲给别人听的，而是在为自己打气，为自己鼓劲，在激励自己的自信心。他们把他人的反对、嘲笑、讽刺等看得很重，想要用自己的行动推翻别人的阻碍。其实，他们心里具有很大的反抗意识与好胜信念，只不过隐藏得很深。

自我吹嘘。喜欢自吹自擂的人，并不是信心十足的，之所以会自我吹嘘，是缺乏自信的表现。这类人很虚伪，不愿意别人看到自己的短处，对自己的长处则



宣扬不已，唯恐旁人不知。爱提自己“辉煌历史”的人，一定是目前情况不佳。这样只是一种心理的发泄，毫无用处，又给人华而不实的印象。无论在何种情况下，自吹自擂都不会有好处，应该尽量谦虚一些。

爱用专业术语。爱使用专业术语的人，表面看来很有知识，很有素养，其实，这是他们自我掩饰的一种方式。故意拿别人不熟悉的专业术语来填补一下自己的自信。真正在专业领域有大成就的人并不爱用专业术语。

需要注意的是，根据上述语句来判断某个人的心理或性格时，首先需要确定这句话确实是这个人的习惯用语，而非偶尔为之。而且，谈话中语言的措辞当然不止以上几种，我们还要在人际交往中多观察，多总结。

小细节，帮你看透听话者

交谈过程中，要想说服对方，不但要注意自己的谈话方式，还要观察与揣摩对方的听话方式。看对方的听话态度如何，留心对方的表情与举动，看对方是否在认真听你说话。如果你说得天花乱坠，对方听得昏昏欲睡，这样的谈话效果就太差了。

一个人的听话方式一般从下面的动作与表情中可以反映出来：

遮口。听话时用手遮口的人，一般比较胆小、羞怯。美国一位心理学者评论前总统卡特在笑的时候，总是有意展露他那副排列整齐的牙齿，称为“具有强烈



权势意向的证据”。通过逆向思维，刻意遮口的人，则具有相反的性格。

女性以口小为美，用手挡口是为了雅观，掩饰其口大的缺陷。但也有某些女性，在交谈听话的过程中，刻意地用手或手绢遮口，目的是要强调自己的女性美，企图让人认为她教养好，以期能够引起对方的关注。

打手势。这类人听话时常会有一些手部动作伴随，如摊双手、摆双手、相互拍手、做暂停的手势等等，这些动作好像是对对方说话内容的强调。这类人做事果断、自信十足，喜欢充当领导的角色，对别人爱加以指点批判。他们比较有实力，很有男子汉气派，性格大都属于外向型。这类人具有良好的素质，并且有很好的演讲口才，说服力比较强，待人热情，对朋友也很真诚。但他们爱掩饰自己的真实性格，不轻易把别人当作自己的知心朋友。这类人事业心很强，一般会凭自己的努力干出一番成就。

不时地拉拉耳垂。有些人听人谈话时爱拉自己的耳垂。当我们谈话时，看到对方不断用手拉耳垂，这个动作表示他不想听你一个人说个没完，想打断你的谈话自己发表意见。在小学生时期，我们常有先举手后发言的习惯。只要一遇到想发言的情况，便会有举手的欲望，可是又怕回答不好老师的问题。手没举起来只好用拉耳垂的动作来替代，久而久之便产生了拉耳垂的习惯。因此，这类人一想到要打断对方讲话，便会一面在心里祈望，一面用手付诸行动。心理学家从研究中发现了希特勒就是一位习惯拉耳垂的人，这可能与他幼年时期不顺利的生活遭遇有很大关系，这同时还体现了神经质的特征。

拍打自己的头部。这个动作的意思是表示听话人对自己懊恼和自我谴责。有



些人爱拍打自己的后脑勺，说明他们比较冷酷，不太注重感情；理性思维较强，爱利用别人，对人爱挑剔。他选择你做是有原因的，是认为你在某方面有利用价值，不过一旦你失去了利用价值他就会把你一脚踢开。但这类人比较聪明，思想独特，做事有主见，对新事物有大胆尝试的精神。他们勇于创新，积极开拓，只是感情淡薄人缘不好。

有些人爱拍打自己的前额。这类人一般都比较朴素单纯，是心直口快的人。他们为人坦率、真诚，富有同情心，绝不会在朋友之间耍心计，有事多替朋友着想。若是女性，一定是个温柔善良的好姑娘，会成为一位贤妻良母。这种人心里往往藏不住秘密，爱把话说出来，但常常被人误会，不过他并没有歹意。

玩弄饰物。听话时爱玩弄小东西。这类人一般都比较内向，不爱多说话，不轻易使感情外露。但他们感情细腻，做事认真踏实，对工作认真负责，对朋友托付的事一定尽力办好。生活中这类人比较勤快，会将自己的小环境收拾得井井有条。

摊手耸肩。摊开双手，耸耸肩膀，一般是表示自己无所谓，满不在乎。习惯于这种动作的人大都为人热情，办事认真，又富有想象力；会打点自己的生活，也会享受生活。他们没有太大的理想，家庭和睦、生活美满就是他们最大的愿望。

用鼻子吹气。听人谈话常用鼻子吹气的人，一定是有烦心事，或遇到了什么麻烦，但有碍于面子不好向对方开口。你如果能主动提出为他帮忙的话，他会很感激你，成为你最忠实的朋友。



低头听话。总爱低头听人讲话的人，为人慎重，含蓄不爱张扬，最看不惯别人宣扬师长式的言行。这类人做事谨慎、认真，但比较固执，不听人劝告。

腿脚抖动。这类人听别人说话时总是喜欢用脚或脚尖使整个腿部抖动，有时还用一只脚的脚尖拍打地板啪啪作响。这种人性格保守，自私自利，很少考虑别人；但他们很有思想见解，爱探讨哲学问题。

边听话边咬手指或指甲。这类人性格焦躁，没耐性，易紧张，办事头脑简单，理性思维较差。



第4章 洞察处世的哲学

显示自己是人之常情，但切记不可过分张扬。夸耀自己是一件十分危险的事情，它就像一个可怕的陷阱，而这陷阱还是你自己亲手挖掘的。不要处处显得比别人聪明，才是真正的聪明。如果你想在别人面前留下好的印象，就应该努力地克服自己的人性弱点，虚怀若谷，做事尽量顾及别人的感受，对别人多一些巧妙的赞美。这样，在不知不觉中，你就赢得了对方的心，掌握了主动权。

锋芒毕露，等于自掘坟墓

做人要有锐气，但锐气不代表锋芒。锐气可以展现自我的内心，但锋芒却给别人压力。想要在事业上一展才华，可以用一点“心眼”巧妙展露，要记得时机没有成熟之前，千万别锋芒太露。

“人不知，而不愠，不亦君子乎！”可见，人不知我，心里老不高兴，这是人之常情。尤其是年轻人，总是希望在最短时期内使人家知道你是个不平凡的人。想让全世界都知道，当然不可能；使全国人都知道，还是不可能；使一个地方的人都知道，也仍然不可能；那么至少要使一个团体的人都知道吧。要使人知道自己，当然先要引起大家的注意，要引起大家的注意，只有从言语行动方面着手，于是便容易露出言语锋芒、行动锋芒。

锋芒是刺激大家的最有效方法，但若细细看看周围的同事，若是处世已有经验的同事，他们却与你完全相反，和光同尘，毫无棱角，个个深藏不露，好像他



们都是庸才，谁知他们的才能颇有位于你上者；好像个个都很讷言，谁知其中颇有善辩者；好像个个都无大志，谁知颇有雄才大略而不愿久居人下者，但是他们却不肯在言语上露锋芒，在行动上露锋芒，这是什么道理？

因为他们有所顾忌，言语露锋芒，便要得罪旁人，被得罪了的旁人便成为你的阻力，成为你的破坏者；行动露锋芒，便要惹旁人的妒忌，旁人妒忌也会成为你的阻力，成为你的阻力，便也成为你的破坏者。你的四周，都是你的阻力或你的破坏者，在这种情形下，你的立足点都没有了，哪里还能实现你扬名立万的目的？

古人有“树大招风”、“人怕出名猪怕壮”、“木秀于林，风必摧之”等智慧的结晶，皆在提点后人莫要锋芒毕露，太过张扬。而三国时期的谋士许攸，就是一个很好的反面教材。

官渡之战，曹操与袁绍双方僵持两月之久。在曹操兵力悬殊、粮草将尽、渐欲不支之际，谋士许攸因不为袁绍所用而前来投奔曹操，为曹操所重用，并献烧粮之计。曹操采纳了许攸的建议，亲自率兵烧了乌巢之粮。袁绍大军人心惶惶，曹操趁势猛攻，使袁绍仅剩千余将，大败而归。声势浩大的官渡之战以曹操的大获全胜而收场。

此后在曹操攻打冀州时，许攸又献上决漳河水淹城的妙计，帮助曹操攻破冀州城，为曹操彻底消灭袁绍军立下了赫赫战功。

功勋卓著的许攸，还是被曹操杀了。《三国志·崔琰传》说：“太祖性忌，有



所不堪者，鲁国孔融、南阳许攸、娄圭，皆以恃旧不虔见诛。”裴松之注引《魏略》，对许攸如何“不虔”于曹操有具体记载。

《魏略》说，许攸自幼与曹操十分要好，官渡之战中，许攸背叛袁绍投奔曹操后，建议曹操偷袭乌巢，使曹操大获全胜。后曹操夺取冀州，亦有许攸之功。许攸因此居功自傲，乃至得意忘形，对曹操经常口出戏言，甚至称呼曹操小名，在正式场合亦不知收敛。在一次聚会上，许攸对曹操说：“你没有我，不会得到冀州。”曹操一听哈哈大笑道：“你说的一点不错。”嘴上虽这么说，心里却非常不高兴，以为许攸无礼太甚。后来，许攸率随从出邺城东门，又得意地对左右从人说：“他们曹家没有我，不可能出入此门。”此话传到曹操耳中，终于忍无可忍，下令杀死许攸。

许攸为人“贪而不智”，本身德行就有污点。他之所以投奔曹操，和他在袁绍手下时被人揭发收受贿赂、纵容子侄辈搜刮民财、将税银装入自己的腰包等罪行不无关系。他被袁绍大骂一通赶出帐外，无路可投，只好来投曹操。

许攸来到曹操阵营后，虽然很好地发挥了自己的才智，但他却过高地估价了自己所起的作用，好像没有他就没有曹操的胜利，狂妄到了极点。人一狂妄，便容易浮躁；人一浮躁，便不能自持，最终落得个身首异处的下场。

无数历史、现实都告诉我们：得意时不可过分张扬。这种姿态，只能招来更多的嫉妒和敌意，为自己平添层层障碍和数不尽的烦恼。

非但得意时不可张扬，任何时候都不可太多惹眼。孙臧之所以被庞涓所害，



是因为谙熟兵法强于庞涓；苏轼之所以被制造乌台诗案，而且遭到贬谪，就是因为他的才学无人能及。

太高人欲妒，过洁世同嫌。锋芒毕露后，受伤的一定是你自己。将自己的过人之处急于呈现出来，不见得是什么好兆头。人世险象环生，各色人等充斥其间，翅膀不够硬，还不能飞得足够高的时候，不要将你的优势暴露无遗。做人应该学学成熟的稻穗，低调一些，低下高贵的头颅。

做人并不容易。你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害，虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止。

一个人，尤其是一个有才华的人，要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，不仅要说服、战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开娇艳的时候，立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是这样。当你志得意满时，且不可趾高气扬，目空一切，不可一世，这样你不会被别人当靶子打才怪呢。

聪明外露，不如智慧深藏

人应该学会聪明，学会生存之道。但不是学小聪明，小聪明的人能聪明一时而不能聪明一世。大智若愚，表面上糊涂的人，虽不计一时的得失却能聪明一世，



明哲保身，始终立于不败之地，在人性的很多领域就是这种现象。

清代的郑板桥在自己奋斗了一生即将离去之时，留下了“难得糊涂”这一名训，是不无道理的。

当年与刘邦共打天下的各位有功之臣，都非平庸之辈，而最后皆被刘邦和吕氏疏远和加害，唯有萧何能安度晚年，为什么呢？因为萧何有一种难得的糊涂。他从来对一些大事持漠不关心的态度，这样刘邦、吕后便放松了对他的注意，从而聪明地保全了自己。

为人臣子、为人下属者，为防功高震主，更应该智慧深藏。打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要借这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，这时他们的才能成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期杀功臣之事，所谓“卸磨杀驴”是也。韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，无不如此。

大家读过《三国演义》后可能注意到，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华，辅助刘备，打下一份江山，三分天下而有其一。

刘备死后，阿斗继位。刘备当着群臣的面说：“如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。”诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到



死而不松懈呢？”说完，叩头流血。

刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人“挟天子以令诸侯”的把柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。这是韬晦之计，收敛锋芒是诸葛亮的大聪明，但却在某定程度上影响了后属的发展大业。千秋功过，真是只能待后人评说了。

商朝纣王时，有位大臣名叫箕子。一次，箕子上朝参见纣王，问纣王现在是什么时辰，纣王喝酒喝得昏昏欲睡，不愿意理他。但箕子是纣王的叔叔，所以纣王不能不回答箕子。于是就搪塞箕子说：“我不知道几点了，你问问别人吧。”

于是，箕子就问纣王的侍从和臣子。侍从和臣子们由于和纣王一起酗酒，因此也不知道时间。这时，箕子又去问看守宫门的卫兵。卫兵们由于和纣王一起观赏歌舞，所以也都不知道时间。这时，箕子悄悄地离开王宫，回家开始装疯。

箕子的奴隶很不解，就问箕子：“现在大王这样的昏庸不理朝政，您应该劝谏大王才对啊。为什么要装疯呢？”箕子回答说：“大王已经荒废朝政了，而他身边的人也和大王一起沉迷酒色。如果我现在劝诫大王。必定由于比大王聪明而招来杀身之祸。难道你没有看到比干的下场吗？”

箕子具有很强的见微知著的能力，得知纣王用象牙做筷子，就断定是穷奢极侈的征兆；看见宫廷内的侍者都和纣王一起花天酒地，就知道必定是国家破败的征兆。但是，他并没有像比干那样苦谏纣王，而是藏拙，不让自己的才智显露出



来，装疯卖傻因此得以保全性命，一直拥有自己的职位，尽自己全力做一些好事。

终于，周朝建立了。箕子继续替周王朝治理天下，成为孔子口中的上古三圣之一。

人性使然，一旦你表现得才智超过别人，他们便会有一种不安全感，不会让你长期这样下去，所以他们很可能给你带来很大阻力。如果你真的是一位具有智慧的人，就应该注意保护自己，不要处处张扬你的聪明和才智。

世事艰险，谦虚恭顺一些绝对没有坏处，这样更容易得到别人的认同，给你更多的机会。

苏联卫国战争初期，德军长驱直入。在此生死存亡之际，曾在国内战争时期驰骋疆场的老将们，如铁木辛哥、伏罗希洛夫·布琼尼等，首先挑起前敌指挥的重担。但面对新的形势，他们渐感力不从心。时势造英雄，一批青年军事家如朱可夫、华西列夫斯基、什捷缅科等相继脱颖而出。这期间，老将们思想上不是没有波动的。

1944年2月，苏联元帅铁木辛哥受命去波罗的海，协调一二方面军的行动，什捷缅科作为他的参谋长同行。什捷缅科早知道这位元帅对总参部的人抱怀疑态度，思想上有个疙瘩，心想：“命令终归是命令，只能服从了。”

等上了火车吃晚饭时，一场不愉快的谈话开始了，铁木辛哥先发出一通连珠炮：“为什么派你跟我一起去？是想来教育我们这些老头子，监督我们的吧。白



费劲！你们还在桌子底下跑的时候，我们已经率领着成师的部队在打仗，为了给你们建立苏维埃政权而奋斗。你军事学院毕业了，自以为了不起了！革命开始的时候，你才几岁？”

这通教训已经近乎侮辱了。但什捷缅科却老实地回答：“那时候，刚满 10 岁。”接着又平静地表示对元帅非常尊重，准备向他学习。铁木辛哥最后说：“算了，外交家，睡觉吧。时间会证明谁是什么样的人。”

应该说，“时间证明论”是对的。他们共同工作了 1 个月后，在一次晚间喝茶的时候，铁木辛哥突然说：“现在我明白了，你并不是我原来认为的那种人。我曾想，你是斯大林专门派来监督我的……”后来什捷缅科被召回时，心里很舍不得和铁木辛哥分离。又过了 1 个月，铁木辛哥亲自向大本营提出要求，调这个晚辈来共事。

什捷缅科在受辱之时并没有恼怒，过了铁元帅关，体现了后生的谦卑及对长者的尊重，是大智若愚的表现。许多时候，必须掩藏你的聪明。

话别说满，事情别做太绝

自以为是的人容易把话说满，总觉得自己的见解没有错，根本不容分辩，于是马上盖棺定论，不留余地。可是，要知道杯子留有空间，是为了轻轻晃动时不会把液体溢出来；气球留有空间，是为了不会因轻微的挤压而爆炸；人说话留有空间，是为了防止“例外”发生而让自己下不了台。



某公司新研发了一个项目，老板将此事交给了下属于亮，问他：“有没有问题？”

于亮拍着胸脯回答说：“没问题，放心吧！”

过了3天，没有任何动静。老板问他进度如何，他才老实说：“没有想象中那么简单。”

虽然老板同意他继续努力，但对他拍胸脯的信誓旦旦已经开始反感。

成熟的成功者，他们将信念牢牢把握在心中，并不寄希望于夸夸其谈来博得别人的尊重，也并不指望说出来祈求别人的帮助，他们有着自己的行为方式和追梦理念，他们要的，只是一个自我的空间，无自由实现梦想。展示给外界的，只是成绩，而不是过程和宣言。

失败者或是不成熟的人则恰恰相反，往往事情只是初露端倪，他们便迫不及待地向别人表述自己的观点和见解，一五一十地大讲未来的规划，拍胸脯向别人保证美好的发展前景。即便真的做到了，也未免给人留下轻浮、张扬的坏印象，不仅会招致妒忌，还可能招致别人的反感，无形中给自己树立了一堆障碍。

你一定知道杜甫，但未必知道谁是杜审言。他是杜甫的爷爷，是唐代“近体诗”的奠基人之一，他的五言律诗格律谨严。他本来也是一个很有才华的人，可是名声和成就比起自己的孙子杜甫来说就差远了。



其中很大一个原因就是太过恃才自傲，常常口出狂言，不肯好好做学问。他曾对人说：“我的文章那么好，应该让屈原、宋玉来做我的衙役，我的字足以让王羲之北面朝拜。”

一次他大嚷，这回苏味道必死无疑！别人大惊，问是什么原因。他笑着说，我和苏味道一起撰写评语，他读了我写的东西，一定会羞愧而死。好在苏味道宽宏大量，即便是后来做了宰相，也没有跟他算这笔账。

杜审言的疏狂是出了名的，他狂傲的名声甚至超过了自己的“文名”。当时他与苏味道、崔融、李峤齐名，合称“文章四友”。这四个人，一起在宫廷做官，当然他们的任务主要是起草文书。后来苏味道和李峤都做到了宰相一级，崔融也是深得皇室赏识，就数杜审言官位最低。

数文采，杜审言在四人之中最为斐然，但他既没有像孙子杜甫一样留下千古流传的名篇，也没能凭借精彩的文书得到更高的职位。倘若他能少说几句大话，也许就会有大大不同的境遇了。

人人都讨厌空话大话连篇的人，吹得天花乱坠，实际行动却不见几分，难免让人觉得你华而不实，难以信任。不如低调一点，做的比说的多，多干活儿少说话，用实际行动证明自己的价值。把话说得太满、太大，就像把杯子倒满了水，再倒就溢出来了；也像把气球灌饱了气，再灌就要爆炸了。不如留有一点余地，自己何时都能从容转身。

当然，也有人话说得很满，而且也做得到。即使这样，说满话也不可取，毕



竟，谦虚一些能留给人美好的印象，而一味拍胸脯，总是让人觉得你不够稳重。何况，凡事总有意外，使得事情产生变化，而这些意外并不是人人能预料的，话不要说得太满，就是为了容纳这个“意外”。

真正的成功者有着成熟的心态，从幼稚肤浅走到现在的成就，他们无一不体会到一个真理：不说大话，只做实事，这才是心态成熟的标志，也是屡试不败的策略。

在看电视时我们发现，很多名人在面对记者的询问时，都偏爱用这些字眼，诸如：可能、尽量、或许、考虑等，这些都不是肯定的字眼。他们之所以如此，就是为了留一点儿空间好容纳“意外”；否则一下子把话说死了，结果事与愿违，那不是很难堪吗？

在做事的时候，对别人的请托可以答应接受，但最好不要“保证”，应代以“我尽量，我试试看”的字眼；上级交办的事当然要接受，但不要说“保证没问题”，应代以“应该没问题，我全力以赴”之类的字眼，这是为了万一自己做不到所留的后路，而这样说事实上也无损你的诚意，反而更显出你的谨慎，别人会因此更信赖你，即便事没做好，也不会太责怪你。

用不确定的词句可以降低人们的期望值，你若不能顺利地做成某件事情，人们因对你期望不高，最后总能谅解你，而不会对你产生不满，有时他们还会因此而看到你的努力，不会全部抹杀你的成绩；如果你能出色地完成任务，他们往往喜出望外，这种增值的喜悦会给你带来很多好处。



话不说满也表现在不要对他人太早下评断，像“这个人完蛋了”、“这个人一辈子没出息”之类，浪子还有回头的时候，人一辈子很长，变化还很多，你怎么能凭主观就评定别人的一生？

与此同样道理，事情也不要做得太绝，得饶人处且饶人。给别人也给自己留条后路。

楚庄王有次夜宴群臣，满庭欢声笑语，酣畅淋漓。忽然，一阵风过，烛台灯灭，漆黑一片。侍者急急忙忙寻火点灯的时候，楚庄王的爱妃轻轻拽住他的袖子说，刚才有人对她不轨，她挣脱时顺手扯去了他帽顶的缨子，灯一亮自然就知道那个人是谁了。

“慢。”楚庄王突然喝住正要点灯的侍者，在黑暗中，命令群臣拔掉各自的帽缨。灯再次点亮的时候，众人都没有帽缨。

几年后的一次大战中，楚庄王困厄绝境，身旁一员猛将死命拼杀，护驾突围。化险为夷后楚庄王躬身相谢。该将领顿然跪拜道：“上次卑臣酒后失礼，若非大王宽容，早已是刀下鬼了。”楚庄王以他的宽容赢得了人心，也带来了回报。

楚庄王的做法实在是很高明，既保全了将领的名誉，也保全了自己和爱妃的名誉。而他宽容的做法，最后产生了“滴水之恩，涌泉相报”的效应。

做人做事，都应该多一些宽容和体谅，学会斡旋，学会柔软，学会变通，不要一根筋，把话讲得太满，把事做得太绝。留有余地，进可攻，退可守，这才是



成功的做人之道。

多些韧性，让自己更轻松

有人说刚劲才是有力，还有人说以柔能克刚。但其实介于刚柔之间的才是最有力的，这就是韧性的力量。

如果手上拿的是一根绳子，只要轻轻地拨一下就变了过来。如果是一根筷子，只再用一点力也能将它扭断，之后它再也不会直了。如果是一根柳枝呢？用了不大不小的力气将它弯了过来，但一松手，它又直了，永远也不能使它屈服，这就是韧性的力量。

过分的刚强，不如适度的柔韧。我们应当多一点韧性，能够在必要的时候弯一弯，转一转。太坚硬的东西，容易折断。唯有那些不只是坚硬，而更有多一些柔韧的、弹性的人，才可以克服更多的困难，承受更多的挫折。

我们推崇一个人的刚烈，说是“宁折不弯”。但是也有更多的时候，当我们还有更重要的事情要做，还有更崇高的任务要完成；当我们生命的力量尚未充分发挥的时候，如果懂得怎么样使自己弯而不折，可能更需要一些智慧、勇气和毅力。

“百炼钢成绕指柔”。一个人经过千锤百炼之后，会成为绕指柔的纯钢。而一个柔顺如纯钢的人，却正是一个坚韧如纯钢的人。我们应该让自己更坚强，但



不要让自己缺少那以柔克刚的韧性。能忍的人不一定是柔弱的人。表面上的强硬，有时正足以换来不可挽救的失败。只要你懂得怎样容忍，只要你容忍得有风度、有目的，只要你能把容忍变成内在的力量，你的容忍就是可贵的坚强。

柔韧是一种智慧，它和刚强是可以转化的。橡树因为强壮而死去，又会因为死后腐朽变得柔弱；芦苇因为柔弱而得以保全，获得存在，因能抵御风雨而显得坚强。周易上说：阴阳相生，阴极必阳，阳极必阴，互相转化。世间万物大都如此。

软弱的人不能抵抗环境，所以只好让环境把他征服。柔韧的人能利用环境的压力，产生更大的弹力，结果压力越大，他跳得越高。

美国的一个山上，常年积雪，山的两面气温相同，一边树木郁郁葱葱，而另一边没几棵树，让人觉得非常奇怪，有一对情侣来到这里旅游，看到这种现象觉得要明白个究竟，所以就住在那边一直看。他们看到山的两边长着不同类型的树，一个非常挺拔，一边有点柔弱，每到下雪的时候，挺拔的树木上面会有很多的积雪，等到积雪太多的时候，树枝就被压断，而另外一边的树上挂上一定的雪后，树枝就开始往下弯，雪滑落，这样就出现了刚开始的现象。

其实人也是一样，坚强地面对生活固然很重要，可是有时候我们也要为很多不得不面对的事实弯下腰来，以保周全。人生不如意十之八九，该柔弱时就柔弱，该弯腰时就弯腰，弯腰是为了保护脊梁骨不断。狂风肆虐时蒲草 90 多度大弯腰，才有疾风知劲草。只要你做事有原则，弯而不折，曲直分明，就不怕暂时的柔弱。该弯腰时就不妨弯一下，总比被刮倒好吧。你该明白留得青山在不怕没柴



烧的道理。

人的一生需要韧劲。生命如草，人当如蒲草，温柔而又刚直。百折不挠是不可能的，但弯而不折、直而不骄还是可以的。

《三国演义》第六十回有一句赞扬刘备的话：“宽以待人，柔能克刚，英雄莫敌。”细想这么说也不为过。你看刘备的手下，诸葛亮足智多谋；关羽智勇兼备，而傲慢自大；张飞勇猛而暴躁。这几个人不是很好驾驭的。但刘备这个“一把手”颇具长者风，且能纡尊降贵，屈己待人。所以，大家团结协调得很不错，经常打胜仗。

一个好的领导，应该像刘备那样多一些韧性。因为一个团队，一个组织中的人来自四面八方，要求大家“性相同，习相近”是不可能的。除了重大原则问题，相互间要多体谅、包涵。这就需要领导集刚柔于一身。要求他们果敢而又理智，严厉而又宽容，坚持而又能忍耐，在强敌面前“横刀立马”，在部属面前“暖如春风”。

并不仅是领导需要柔韧哲学，我们任何一个人都要讲柔韧之道。家庭社会，世事风物，多有烦恼。如果不能自制，常为鸡毛蒜皮之事而大动肝火、“七窍生烟”，一伤和气，二伤身体，很不值得。真正成大事者，是虚怀若谷，具有顽强的耐力和超人的韧性的。

晋人王述，性子急躁，吃鸡蛋一次没剥开，就摔到地上用脚踩。但他对人却很注意克制。一次，谢奕因事跟他闹翻，骂到家里来，他为了不发火，面壁而言，



不动声色。谢奕骂了半天只好回去。

老子说过，世间没有比水更柔弱的，但是冲击坚硬的东西，没有能胜过水的。鲁迅也说过：人应该学一只大象，皮要厚，流点血，刺激一下，也不要紧。我们要成就事业，处理好人际关系，真应该学习一下水和大象。

我们的生活有苦也有乐。几乎每一件甜美的事物背后都必定伴随着一些辛苦。换句话说，几乎每一件辛苦的事情背后也必定伴随着一些安慰和快乐。当你觉得辛苦和不耐烦的时候，请你为它另一面的意义而忍耐。当你有机会安享你的收获时，你一定会领悟到柔韧的力量。

谦恭自律，无须争强好胜

年轻气盛的人，接受新知识新观念快，富有开拓创新精神，这是一种难得的优势，但如果把这种优势误作为追求名利、哗众取宠、恃才傲物的资本，就很容易走入狂妄自大、争强好胜的误区。

在社交场合，无论你自己的知识多么丰富，口才多么犀利雄辩，能力多么卓然出众，都应该时刻以谦恭的态度严格约束自己。这样，才能获得很好的人缘，得到别人的尊重。

京剧大师梅兰芳不仅在京剧艺术上有很深的造诣，而且还是丹青妙手。他拜名画家齐白石为师，虚心求教，总是执弟子之礼，经常为白石老人磨墨铺纸，全



不因为自己是名演员而自傲。

有一次齐白石和梅兰芳同到一家人家做客，白石老人先到，他布衣布鞋，其他宾朋皆社会名流或西装革履或长袍马褂，齐白石显得有些寒酸，不引人注目。不久，梅兰芳到，主人高兴相迎，其余宾客也都蜂拥而上，一一同他握手。可梅兰芳知道齐白石也来赴宴，便四下环顾，寻找老师。忽然，他看到了冷落在一旁的白石老人，就让开别人一只只伸过来的手，挤出人群向画家恭恭敬敬地叫了一声老师，向他致意问安。在座的人见状很惊讶，齐白石深受感动，几天后特向梅兰芳馈赠《雪中送炭图》并题诗道：

记得前朝享太平，布衣尊贵动公卿。如今沦落长安市，幸有梅郎识姓名。

梅兰芳不仅拜画家为师，他也拜普通人为师。他有一次在演出京剧《杀惜》时，在众多喝彩叫好声中，他听到有个老年观众说“不好”。梅兰芳来不及卸装更衣就用专车把这位老人接到家中。恭恭敬敬地对老人说：“说我不好的人，是我的老师。先生说我不好，必有高见，定请赐教，学生决心亡羊补牢。”老人指出：“阎惜姣上楼和下楼的台步，按梨园规定，应是上七下八，博士为何八上七下？”梅兰芳恍然大悟，连声称谢。以后梅兰芳经常请这位老先生观看他演戏，请他指正，称他“老师”。

真正的大师向来都是无比谦逊的。即便面对他人的挑衅，他们也会淡然处之，决不会冲动地和别人一争高下。

因为争强好胜而惹祸上身的事例，早在春秋战国时期已有：



郑庄公准备伐许。战前，他先在国都组织比赛，挑选先行官。众将一听露脸立功的机会来了，都跃跃欲试，准备一显身手。

第一项目击剑格斗。众将都使出浑身解数，只见短剑飞舞，盾牌晃动，斗来冲去。经过轮番比试，选出了6个人来参加下一轮比赛。

第二个项目是比箭，取胜的6名将领各射3箭，以射中靶心者为胜。有的射中靶边，有的射中靶心。第5位上来射箭的是公孙子都。他武艺高强，年轻气盛，向来不把别人放在眼里。只见他搭弓上箭，3箭连中靶心。他昂着头，瞟了最后那位射手一眼，退下去了。

最后那位射手是个老人，胡子有点花白，他叫颖考叔，曾劝郑庄公与母亲和解，庄公很看重他。颖考叔上前，不慌不忙，“嚓嚓嚓”三箭射击，也连中靶心，与公孙子都射了个平手。

只剩下两个人了，庄公派人拉出一辆战车来，说：“你们二人站在百步开外，同时来抢这部战车。谁抢到手，谁就是先行官。”公孙子都轻蔑地看了一眼的对手，哪知跑到一半时，公孙子都却脚下一滑，跌了个跟头。等爬起来时，颖考叔已抢车在手。公孙子都哪里服气？提了长戟就来夺车。颖考叔一看，拉起马快步跑开，庄公忙派人阻止，宣布颖考叔为先行官。公孙子都从此一直怀恨在心。

颖考叔果然不负庄公之望，在进攻许国都城时，手举大旗率先从云梯上冲上许都城头。眼见颖考叔大功告成，公孙子都嫉妒得心里发疼，竟抽出箭来，搭弓瞄准城头上的颖考叔射去，一下子把颖考叔射了个“透心凉”，从城头栽下来。



另一位大将瑕叔盈以为颖考叔被许兵射中阵亡了，忙拿起战旗，又指挥士卒冲城，终于拿下了许都。

可怜颖考叔武功盖世，却死于“自己人”之手。

报纸上曾经报道，有位妈妈从小家境贫寒，受了不少人的白眼，初中毕业之后早早地进入社会工作，在任何事情上她都想要拿第一。有了女儿之后，她将所有的心思都放在女儿身上。当她看见亲戚家的孩子画画得奖之后，她逼着喜欢音乐的女儿去学画画，天天拎着棒子看着女儿学，经常打得女儿一身伤。

你一定会认为这位妈妈的做法太过分，可是，你自己身上有没有争强的迹象？

过分争强好胜常有的表现有以下几种：

生活的基本目标或愉快来源要比他人强，“出人头地”是他们生活的唯一信条；

与别人进行比较是生活的一个基本内容，“凭啥我就不行”，并且倾向于拿自己的缺点与别人的优点比；

过于在乎自己的缺点与短处，总是为之耿耿于怀，而对自己的优点和长处多予忽略；



头脑中缺点与短处所占据的时间远远超过其优点与长处所占据的时间；

长期感到压力重重，难得放松，紧张、焦虑、不满等负面情绪为其主要的情绪背景；

追求的目标不断更新提高，意在长久保持领先优势；

心中不能有未确定的事，习惯于将一件事干完后再干下一件事，否则内心总是不踏实。

看完上面几种表现，你应该清楚了自己的争胜心有多强。事实上，人是不能没有好胜心的，但过分争强好胜则会构成心理疾病，导致许多不必要的烦恼。

世界上没有一个人能各方面都比别人强，也没有一个人会什么都比别人差，没有绝对的人上人，也没有绝对的人下人。所以，过于争强好胜，希望自己什么都比别人强，过于害怕竞争中的失败挫折，不允许有缺点的人是注定要失败的。

在与人交往的过程中，如果你能稍加注意，谦逊一些，别总与别人比较争夺，自然会更受人欢迎，你得到的也未必会少。

勿揭人短，处处留有余地

人要面子树要皮。人存在社会上，要扮演各种角色，特别是在互相的交往中，



需要一定的尊严来支撑，这是人性的弱点。在人际交往中，“面子”是一件很重要的事，为了“面子”，小则翻脸，大则会闹出人命。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头。

成熟的人从不轻易在公开场合说别人的坏话，宁可高帽子一顶顶地送，既保住了别人的面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。

被击中痛处，对任何人来说，都不是件令人愉快的事。尤其是他人身上的缺陷，千万不能用侮辱性的语言加以攻击。在中国古代，有所谓“逆鳞”之说，据说在龙的喉部以下的部位上有“逆鳞”，如果不小心触摸到这一部位，必定会被激怒的龙所杀。事实上，无论人格多么高尚伟大的人，身上都有“逆鳞”存在。所谓“逆鳞”就是我们所说的“痛处”，也就是缺点、自卑感。只要我们触及对方的“逆鳞”，就会惹祸上身。

人不可能不犯错，几乎每个人都有不太光彩的过去，或者有身体或性格上的缺陷，而这些就构成了一个人的短处。每个人的短处都是不愿意让人知道的。所以，与人相处时，即便是为了对方或为了大局而必须指出对方的缺点、错误时，也要讲究正确的方法、策略，否则不仅达不到本来的目的，还可能会惹下麻烦。

另外，你需要格外注意的是：得意时就少说话。当你有了得意之事，不管是升了官，发了财，或是一切顺利，切忌在正失意的人面前谈论，如果不知道某人正在失意也就算了，如果知道，绝对不要开口。就算在座没有正失意的人，但也总有景况不如你的人，你的得意还是有可能让他们反感；人总是有嫉妒心的，这一点你必须承认。



所以，切忌在失意人面前谈论得意之事，因为你的“得意”就是在戳失意者的“痛处”。

有一次，小王约了几个朋友来家里吃饭，这些朋友彼此间都很熟识。小王把他们聚在一起，主要是想借着热闹的气氛让目前正陷于低潮的小刘心情好一些。

小刘不久前才因经营不善结束了一家公司的经营，妻子也因为不堪生活的压力正与他谈离婚的事。内外交逼，他实在痛苦极了。

来吃饭的朋友都知道小刘目前的遭遇，大家都避免去谈与事业有关的事，可是小孙因为刚发了大财，赚了很多钱，酒一下肚便忍不住就开始谈他的赚钱本领和花钱功夫，那种得意的神情让在场的每一位朋友看了都有些不舒服。整个席间，失意的小刘都低头不语，脸色非常难看，一会儿去上厕所，一会儿去洗脸，后来还是提早离开了。

小王送小刘出门，走在巷口时小刘愤愤地说：“小孙有本事赚钱也不必在我面前吹嘘嘛。”

小王非常了解他的心情，因为在 10 年前小王也有过低潮期，当时正风光的亲戚在小王的面前炫耀他的薪水如何高，年终奖金如多，那种感受就如同把针一支支插在心上一般，说有多难过就有多难过。

失意者对你的怀恨多半不会立即显现出来，因为他们此时无力显现，但他会透过各种方式来泄恨，例如说你坏话、扯你后腿、故意与你为敌，其主要目的就



是要看一看你得意到什么时候。而最明显的则是疏远你，避免和你碰面，以免再听到你的得意之事，于是你不知不觉就失去了一个朋友。一手资源微信 ipip885。

不管失意者所采取的泄恨手段对你造成多大的损伤，至少这是你人脉资源上的危机，对你绝不会有好处的。

既然揭人短、触痛别人有如此大的危害。那么，怎样才能做到在为人处世中尽量不揭人之短呢？下面这几条意见也许会对你有所裨益：

必须通晓对方，做到既了解对方的长处，也了解对方的不足，这样才能在交际中做到“知己知彼，百战不殆”。因为每个人都会有自己的个性和习惯，有自己的需求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，那么交际起来，难免踏进雷区，触犯对方的隐私。

要善于扬善弃恶，在做人处世中要多夸别人的长处，尽量回避对方的缺点和错误。“好汉愿提当年勇”，又有谁愿意提及自己不光彩的一页呢？特别是有人拿这些不光彩的问题来做文章，就等于在伤口上撒盐，无论谁都是不能忍受的。



第5章 洞察内在的自我

古希腊先哲告诫世人说：“认识你自己。”然而这一告诫说起来容易，做起来却很难。在实际生活中，人们往往不是把自己看得太高了，就是过分地低估了自己。

作为一个现代人，如果不能正确地认识自己，就很难在社会中找准自己的位置。只有正确地认识自我，才能正确地评价自我。当你对自己有了一个全新的、客观的、正确的认识之后，还要与其他竞争者作一个比较，发现自己的长处与短处，这样，才会在生活和工作中找准自己的位置。正如尼采所说过的：“聪明的人只要能认识自己，便什么也不会失去。”

人最重要的是要认识自己

认识你自己，就好像多了一双睿智的眼睛，时时给自己添一点远见、一点清醒、一点对现实更为透彻的体察与认知。藉这份认知，可以少干很多日后追悔莫及的事情。经常把自己放在嘴里嚼一嚼，并不比捶胸顿足多费力气。

然而，一个人要想认识自己，又谈何容易？一辈子不认识自己而做出了可悲之事的大有人在。在今天，还有一部分青年正是由于不认识自己，不充分理解今天这个社会中的情况，而受不得一点点挫折、打击、悲观、失望、苦恼、抱怨、彷徨，终日在唉声叹气、无所事事中把时光轻易地放走。



认识自己是非常困难的。但对自己有一个正确的认识，是做人的一个最起码要求。

对于有些人来说，自己是什么样的人，只有自己不知道。由于难得有一个真实的参照系来评估自己，所以，我们往往能够很自信地干傻事。

请你先好好地认识自己吧！你也许可能解不出那样多的数学难题，或记不住如此多的外文单词，但你在处理事务方面却有着自己的专长，能知人善任、排忧解难，有高超的组织能力；也许你的理化差一些，但写小说、诗歌却是能手；也许你连一张椅子都画不好，但你却有一副动人的好嗓子。所以做人，先认识自己，认识自己的长处，如果能扬长避短，认准目标，抓紧时间把一件工作或一门学问刻苦认真地做下去，自然会结出令自己欣慰的丰硕成果。

古人早就说过“与其临渊羡鱼，不如退而结网”。只有在你认识了自己之后，你才能自信起来，坚定起来，成为有韧性有战斗力的强者。

认识你自己，充实你自己，这样你就不会哀叹：世界之大，竟找不到自己的立足之点。

从一个试验开始认识你自己

美国 19 世纪著名的牧师亨利·沃德·比彻尔说：“一个人需要思考的，不是自己应该得到什么，而是自己是什么。”



许多知名的企业家、作家、演员和运动员都曾经谈论过，自我形象会如何影响他们所要做的每一件事情。甚至有的人说，那是人类所有成就中最重要的单一因素。美国著名的整形外科马克斯威尔·莫尔兹博士发现有一些病人在做过整形手术后，会经历重大的人格变化。但是在其他的一些个案里，即使是相当戏剧化的手术结果，病人还是把自己看成是一个丑陋的或是无能的人，外在形象的改变对于真正的问题还是毫无影响。他们内在的自我形象，也就是他们对自己的信念，还是依然未变。于是，莫尔兹博士试着让他们忽略自己的肉体，而去改变对内在自我的态度，这也终于使他们其中的一部分人取得了之前从未有过的成功。

你也许会说，我对自己的认识已经很清楚了。是的，透过镜子，你也许可以看到一个平时看不到的自己，却难以直视内心里的那个你。你现在应该问的是：我究竟有多了解自己？我对自我形象的固有认识对我的成功有帮助吗？

让我们来做个试验。

首先，你需要把能够描述你自己的一切特征或人格特质以及相信你是什么样的人的想法都写出来。请注意：不是你认为别人会如何看你，而是你如何看你自己，把这些以任意的顺序写出来。我们的人格都有多个方向，而每一个方向对于我们的行为和我们的成就，都会有一些影响。如果你想开始得容易一点，就按下面这个技巧去做：写出你觉得足以描述你自己的一些词语（如“老实”或“自信”），或多字词语（如“专心致志”或“心胸开阔”）。

要注意，写的时候要用你平时不惯用的那只手，例如，如果你是惯用右手的话，就用你的左手。这样做也许会有困难，而且你也许必须要把字写得大大的，



但是只要你继续做下去，你就会发现，事情变得越来越容易了。只要你在事后能够将每一个字辨认出来，你就不需要为你的字写得歪歪扭扭而操心。现在就开始写出你的清单吧，给自己足够的时间。如果你在做这件事的时候能够保持放松的话，是会有帮助的。当你减少了有意识的左脑干扰之后，更深入的、诚实的洞察就会显现出来。

人大脑的左半边与语言和逻辑有关，而右半边则与直觉和感觉有关。你惯用的那只手和你身体的同一边，都是由你的大脑的另一边来指挥的，例如，你的右手和右半边由左脑来指挥。因此，当你在做上述试验的时候，你的左右脑中比较不惯用或属于潜意识的那一边会在某种程度上被运用出来。这个简单的试验可以从意识下带出一些最为真实的洞察，而这些洞察，如果你用自己惯用的那只手来写的话，可能就会写不出来了。只有当它们被你发现了，你才会意识到它们是真实的。你最先所写的一些勉强可以认得出来的字，也许是可以预测的，而且也和你用较常用的手写出来的那些是一致的。但是当你继续写你的清单，并且容许你的潜意识自由发挥的时候，你就会得到更多具有透露性的自我形象的词语了。当有明显的矛盾，即与平时的印象构成巨大冲突的时候，你需要对自己完全的诚实，分辨哪一个才是真正反映自我的评价。通常使用惯用的手所写出来的那张清单，看起来会像是为了供“大众消费”而写的，并不会明确指出更深层的自我信念。例如，你用惯用的手写出来的“聪明”，在用非惯用的手来写时，就可能变成“圆滑”，甚至是“投机取巧”。在很多试验的例子中，亲戚和亲近的朋友会确认说，用非惯用的手所写出来的比较接近事实。

仔细审视你单子上所列的每一个词语，如果你不能够确定你所写下来的某一些词语的确定意义，试着把每一个词都用一个句子来加以表达——不过你要再次



用你非惯用的那一只手来写。每一个词语都可以予以扩大，成为一个或更多的特定概念的叙述句。例如，“友好”可能会包括“我喜欢别人来我家做客”这个特定的信念，而“脚踏实地”则可能涵盖“我很会自己动手做东西”，等等这一些使用非惯用的手写下来并且扩大成为更明显的句子的信念，才是有可能解释你的行为和结果的信念，而不是那些你立刻就可以察觉的信念。

其次是“自我催眠”，将每一个信念都放在你的心里来加以测试。

先选择一个你认为是正面的信念，然后想象你自己现在正处于这样一个实际发生的状况，而且在这个状况里，你的这个信念正在付诸实现。举例来说，如果你很擅长于吸引儿童的兴趣，比如讲故事、唱儿歌，你就想象你自己正在这样做，而且正在享受自己做得很好的感觉。这个例子也许正是受到你的清单上“友好的”或“令人喜欢的”这些词语激发而产生出来的。为了让感受更真实，你需要想象一些视觉上的东西——可以是小孩的脸、故事书以及你周围的任何事物。如果你可以感觉自己听到的任何声音，包括你自己讲话、唱歌的声音，或是体验到任何与你正在做的事情有关的感觉，那么这种真实性就更为强烈了。换句话说，你最好动用起自己的感官，其中视觉、听觉和感觉是最为重要的。这种感觉很像是自我的催眠，你必须让自己先进入一个放松的状态。

接下来将情景转到一些不会令你觉得喜悦的事情上，也就是那些负面的自我信念。举例来说，你的同事正在热烈讨论着什么，但你却插不上嘴，你不喜欢看到自己正在这么做或处于这样的状态。这也许就是“拘束的”、“害羞的”、“难以交流的”这些词语所激发出来的。你可以回想一次过去不好的经历，也可以去想象未来可能会发生的一个事情，如同上面一样，把它感觉得越真实越好。



通过上述的两个步骤，你已经体验到自己的两个不同的形象——正面的和负面的，分别反映出某一个特定的自我信念。把这两种想象加以比较，你会开始看到一些差异。这并不是指这两个情景在内容方面的差异（如讲故事、唱儿歌和难与同事交流两个事情上的差异），而是视觉、听觉和感觉等方面的差异。

也许这是你第一次了解自己对自己的感觉，了解你的自我形象。在重新审视之后，你就可以运用那些令人产生力量的词语，创造你希望拥有的信念，改变那些不利于自身发展的信念，进而把自己的潜能开发出来。

你就是一只翱翔于天空的鹰

有这么一个寓言故事：

有一个淘气的男孩，他的父亲有一个养鸡场。有一天，他到附近的一座山上去，发现了一个鹰巢。他从巢里偷了一只鹰蛋，带回养鸡场，把鹰蛋和鸡蛋混在一起，让母鸡来孵。小鹰就在一群小鸡里出生、长大，它从来没有想过自己除了是小鸡外还会是什么。起初它很满足，过着和鸡一样的生活。但是，当它逐渐长大的时候，它发现了与伙伴们的不同。它内心里有一种奇特不安的感觉，它想，“我一定不只是一只鸡”，但是，它一直没有采取行动。直到有一天，当小鹰看到一只老鹰翱翔在养鸡场的上空，它突然感觉到自己的双翼有一股奇异的力量，感觉到胸膛里心正猛烈地跳着。它抬头看着老鹰，一种想法出现在心中：“养鸡场不是我应该待呆的地方，我要像它一样飞在蓝天上。”它展开双翅，虽然它从来没有飞过，但它内心有着飞翔的力量和天性。终于，它先飞到一座矮山顶上，



又飞到更高的山顶上，最后冲上蓝天，到达了高山的顶峰。它终于证实，自己是一只鹰。

也许你会说：“我已经懂你的意思了。但是，它本来就是鹰，不是鸡，它能够飞翔。而我，也许本来就是一只鸡，是一个平凡的人。因此，我从来没有期望过自己能做出什么了不起的事来。”这正是问题的所在——你从来没有期望过自己做出什么了不起的事来。这是事实，而且，这是问题严重的事实，那就是我们只把自己钉在自我期望的范围以内。

爱迪生曾经说过：“如果我们做出所有我们能做的事情，我们毫无疑问地会使自己大吃一惊。”每个人都有巨大的潜能，只是有的人的潜能已经苏醒了，有的人的潜能却还在沉睡。任何成功者都不会是天生的，成功的根本原因是他们主动开发了自己无穷无尽的潜能。只要你抱着积极的心态去开发你的潜能，你就会有用不完的能量，你的能力就会越用越强，你离成功也会越来越近。相反，如果你抱着消极心态，不去开发自己的潜能，任它沉睡，那你只有叹息命运的不公了。

无论遇到什么样的困难或危机，只要你认为你行，你就能够处理和解决这些困难或危机。对你的能力抱着肯定的想法，就能发挥出积极的力量，并且因此产生有效的行动，直至引导你走向成功。

自我发掘的决心，自我依靠的习惯，可以让你变得越来越强大。拐杖是为跛足者而不是为强壮的年轻人准备的，无论是谁，如果企图依靠精神上的拐杖走过人生，他一定不会走得很远，他也绝不会成为一个伟大的成功者。



成功殿堂的大门，不是任意通行的，每一个进入者都拥有自己精心打造的钥匙。开启成功之门的钥匙，必须由你亲自来锻造。锻造的过程，就是释放你的潜能、唤醒你的潜能的过程。如果你见了生人就害羞；如果你惧怕陌生环境；如果你经常觉得担忧、焦虑和神经过敏；如果你有面部抽搐、不必要的眨眼、颤抖、难以入眠等紧张症状；如果你畏缩不前、甘居下游，那么，你受到的压抑太重了，你对事情过于谨慎并且考虑得太多，限制了你潜能的释放。“压抑个性”是对个人潜能的一种压抑，具有“压抑个性”的个人不能表现内在的创造性自我，因而显得停滞、退缩、禁锢、束缚，拒绝表现自己、害怕成为自己，把真正的自我紧锁于内心深处，思维也几乎陷于停顿。这样潜能不但没有释放，反而消耗在终日疲惫不堪的状态中。

世界上有且只有一个人能够左右你的成败，这个人就是你自己。只有你自己，才能真正支持你迈向成功之路。

了解你自己的长处

美国社会专家研究显示，人的智商、天赋都是均衡的，或许你在某一方面有优势，但不一定在别的方面能够赢过人家。有优势的同时就会存在劣势。

其实，每个人都具有自己的某种优势，都有适合自己的工作、事业。同时，人无完人，不可能在每个领域都很突出，在有的方面的缺陷甚至十分明显。不同的人，生理素质、心理特点、智能结构等千差万别。有的多条理，善于分析；有的多灵气，富有幻想；有的擅巧计，能于谋略；有的富形象，善于表演。只要比



较准确或大致对应地找到自己的目标或方向，你就或早或晚、或近或远会有突出的表现。

有的人在未发现自己的才能和专长时，往往做事不得要领，学无成就，做无成果，总是感觉自己很卑微。这可能是因环境条件或形势逼使而不能显示自己的才能，如同黑夜行路，坎坷不平。

客观地认识你自己，知道你自己的长处，找到自己的发展方向，走一条自己的路，这对于你未来的发展，你的成功，有着事半功倍的效果。相反，如果你在一个你不擅长的方面辛苦拼搏，成效可能不会很大，甚至无功而返。

达尔文在他的自传里表明，正因为他对自己的深刻认识，才使他把握住自己的素质特点，扬长避短，做出了突破性的成就。他十分谦逊又自信地谈到：“热爱科学，对任何问题都不倦思索、锲而不舍，勤于观察和收集事实材料，还有那么点儿健全的思想。”但又认为自己的才能很平凡，“我的记忆范围很广，但是比较模糊”、“我在想象上并不出众，也谈不上机智。因此，我是蹩脚的评论家”。他还对自己不能自如地用语言表达思想深感不满：“我很难明晰而又简洁地表达自己的思想……我的智能有一个不可救药的弱点，使我对自己的见解和假说的原始表述不是错误，就是不通畅。”伟大的马克思有许多天赋，但他在写给燕妮许多诗后，发现自己并不具备杰出的诗才，并作了深刻的自我解剖：“模糊而不成形的感情，不自然，纯粹是从脑子里虚构出来的。现实和理想之间的完全对立，修辞上的斟酌代替了诗的意境。”作家朱自清也曾分析过自己缺乏小说才能的短处，在散文集《背影》自序中说：“我写过诗，写过小说，写过散文。25岁以前，喜欢写诗，近几年诗情枯竭，搁笔已久……我觉得小说非常地难写，不用说长篇，



就是短篇，那种经济的、严密的结构，我一辈子也写不出来。我不知道怎样处置我的材料，使它们各得其所。至于戏剧，我更始终不敢染指。我所写的大抵还是散文多。”

对自己的认识不是一次就可以完成的，认识过程不仅建立在反馈基础上的自我动态调节，也要借助别人对自己的中肯意见。

有两件学林轶闻值得我们深思。一是著名的史学家方国瑜。他小时候除刻苦攻读学堂课程外，还利用节假日跟从和德谦先生专攻诗词。他钦佩李白、羡慕苏轼，希望自己有朝一日也能成为一名诗人。但一晃六七年，却始终未能写出一篇像样的诗词。1923年，他赴京求学，临行时和德谦先生诵严沧浪“诗有别材，非先学也；诗有别趣，非先理也”之句以赠之，指出他生性质朴，缺乏“才”、“趣”，不能成为诗人，但如能勉力，“学理”可就，将能成为一个学人。方国瑜铭记导师深知之言，到京后，师从名家，几载治史，就小有成就，后来著成《广韵声汇》和《困学斋杂著五种》两本书。从此他立定志向，终生于祖国史学研究。

著名史学家姜亮夫也有类似经历。20世纪20年代，他考入清华大学研究院。当时他极想成为“诗人”，把自己在成都高等师范读书时所写的400多首诗词整理出来，去请教梁启超先生。不料梁毫不客气地指出他囿于“理性”而无才华，不适宜于文艺创作。姜亮夫回到寝室用一根火柴将“小集子”化成灰烬。诗人之梦醒了，从此他埋头攻读中国历史、语言、楚辞学、民俗学等，取得一系列成果。可谓“失之东隅，收之桑榆”。



从别人眼中找到真实的自我

世上的人看月亮，有人喜欢月圆的时候，也许是因为象征圆满；也有人喜欢弦月，可能是因为富有诗意。不一样的人看月亮，就会对月亮有着不一样的想法。但是，不管人们对于月亮是什么样的想法或观感，月亮终究还是得循着自己的轨迹前进，它永远也无法满足所有的期盼。更何况，人要怎样看月亮，对月亮有怎样的想法、观感，反映的是人们自己的状态或需求，未必是因为月亮才这样想的。至于别人对我们的眼光，常常反映的也是他们自己的心理状态：有人就是愤世嫉俗、怨天尤人，看谁都一样不满，对我们当然也不会例外；有人过于主观，常是以偏概全，认识我们没有三分钟，就已经对我们抱有成见了；还有人根本不在乎别人，对这样的人而言，你可能怎样表现都好，也可能怎样都不好，反正他们是看自己心情说话的人。如果我们过于在乎这些人的想法，只会显示出对自己太没有自信，更是徒增自己的烦恼罢了。

当然，还有另外一些人，比如我们的父母、长辈或是朋友，他们是真心关爱、在乎我们的人。如果用心聆听他们的想法或建议，对我们自己会有很大的助益，因为他们是真心为我们着想的人。不过，即使是做父母的也未必能够完全了解自己小孩的需要，有时候父母也常会因为自己的局限，而对小孩有着某种过度期待，更别说是其他人了。所以，即使是那些爱我们的人，我们虽然能够了解、体会他们心情，但是对于他们所做的建议、分析，还是得要经过我们自己的检讨、过滤才行。毕竟，要对自己负责，最了解我们的，往往还是自己。

这倒不是说，那些不是为我们着想的人，我们就不必在乎他们的想法了，只是说我们得清楚地知道别用情绪来回应别人个性、习惯上的不圆满，才能平心静



气去接受那些对我们有益的建议。至于对那些关心我们的人，彼此的关系应该是分享与聆听，并不是为了遵从对方的期待而改变。对于那些真是不能接受或是无法达成的期待，还是得要适时地拒绝才行，否则就容易成为关系中造成决裂的隐藏炸弹。也许有些时候，我们的理想与那些关爱我们的人相抵触，或许自己非常清楚为什么要作这样的选择，清楚地知道将来的发展，但是别人并不知道，如果我们要坚持自己的选择，也得要尽力沟通清楚才好。

总而言之，在与他人的互动中，别人对于我们的所作所为，都会有他们自己的想法。在我们聆听别人意见时，先要了解他们对我们的心情是什么，然后再仔细考量他们的建议是否适合。我们应该听听别人对自己的想法或建议是什么，但是永远要记住的是，我们无法满足所有人的期待；而且最终的目的，是透过别人像照着镜子一样地看清楚自己，然后表现出真实的自己，并不是一味地把自己塑造成别人眼中完美的形象。

学会接纳自己

每个人都是独立的，一个人接纳另一个人很难，但一个人接纳自己更难。我们时常对自己不满，为自己的缺点懊恼与烦闷，千方百计想掩饰。自己面对自己时，我们常常会陷入惧怕与悔恨中不能自拔。

但是，自己又不像别的物件，不喜欢了就可以随时扔掉；也不像别人一样，合得来便相处，合不来便分手，用不着去委曲求全。我们不可能把自己扔掉，除非结束自己的生命。我们随时都在纠缠着自己，无论你情愿也好，不情愿也罢，



满意时，它和你在一起，不满意时它同样不会离开你。生命的无奈也在于此。

有的人很早就接受了自己，有的人至死都无法接受自己。

谁都想成为一个完美的人，想生活在完美的世界中。我们总期望着自己更漂亮些，更动人些，因为美丽不仅带给我们感官的愉悦，还会让我们本能地自信。

尽管我们知道，相貌、性格和生命一样，都是我们所不能自由选择的，然而，对于自己的不满意，却时刻折磨着我们。丑陋使我们不敢大声讲话，不敢仰起头走路，不敢面对他人的注视，在美丽的人面前，我们更本能地感到自卑。总希望有一天，魔镜会突然出现告诉我们，我们是天下第一美人。

性情也是我们在不知不觉中形成的。虽然我们并不对自己的容貌与性情负完全的责任，但我们却不得不每日面对它。苏格拉底能够认识自己，接受自己，才宣称自己自知其无知。我们虽不能像苏格拉底那样，自知自己无知，但接受自己，却是可以做到的。

接受自己，有多种方式，因为，世界上有照脸的镜子，但没有照心的镜子，毕竟这都是自己的私事，别人不能干涉。

比较世俗的一种是若隐若现。对自己的优点，我们不去自己挑明，而千方百计诱导别人说出，虽然只是说的人不同，可这其中的奥妙就很深了。自己说的，那叫自我吹嘘，叫逞能；别人说的，是“客观”，是“实事求是”。聪明的人最善用这一招，临了还会让对方说一句，你真谦虚。



对于自己的缺点，我们难以接受，更不愿意被别人指出，尤其是当众指出。领导每次作完报告都要说“欢迎批评指正”之类的话，你可千万不要当真。这意见不能“指”，更不能“正”，只能当作没有，最好本来就没有。

比较聪明的一种做法是：人贵有自知之明。只有自己知道了，自己觉察出问题，神不知鬼不觉地改掉，这才是上上之策。

明智的做法就是，三缄其口。不要那样不厌其烦地告诉别人“我还有点自知之明”，那其实是在自欺欺人，一味地想要改变自己，求全求多。内向的人，希望自己能开朗些，外向的人希望自己深沉些，直率的人希望自己圆滑世故些，圆滑世故的人希望自己简单快乐些，都是没有意义的。

做人要接纳自己，不要掩饰自己，嘴上一套心里一套，浑浑噩噩，得过且过，也不要我行我素，刚愎自用。接纳自己，实质就是理解自己。接受自己的优点，我们便多一分自信，接受自己的缺点，我们便多一点理智。要表现得坦坦荡荡、光明磊落、平和、不做作、不炫耀。

接纳自己需要勇气，也需要毅力。接纳自己是一个漫长而艰苦的过程，也是一个人长大、成熟的过程。这当然是一个痛苦的经历，因为我们会逐渐发现，自己不是那样完美，也不可能变成理想的自己，接纳自己的优点也接纳自己的缺点，直面自己的优点也许不难，直面自己的缺点则需要坦诚，需要包容。

认识自己的优点和缺点，明白自己想做的不一定就能做，明白自己做的不一定全能做好，我们便会自信、自制、自强，生活便多一些快乐，少一些烦恼。相



反，斤斤计较自己的缺点，不原谅自己的失误，则会使我们沮丧、自卑。

现实粉碎着我们的理想，也粉碎着我们对自我的梦。接受真实的自己，客观地对待自己，我们就能善待自己，善待他人。

认识自我，克服自卑

几千年来，哲学家一直都忠告我们，要认识自我，但是，大部分的人都把这解释为仅认识自我消极的一面，大部分的自我评估都包括太多的缺点、错误与无能。认识自己的缺点是很好的，可惜却很难谋求改进。但如果仅认识自己的消极面，就容易产生自卑心理。因此，自卑心理产生的根源在于不能正确地认识自己。

人类最大的弱点就是自卑，至少有 95% 的人，其生活多多少少会受到自卑的影响。很多不能获得成功和幸福的人，也主要是因为严重的自卑感。自卑心理严重的人，并不一定就是他本人具有某种缺陷或短处，而是不能悦纳自己，常把自己放在一个低人一等、不被别人喜欢、被别人看不起的位置，并由此陷入不可自拔的境地。自卑感的产生不是来自“事实”或“经验”，而是来自我们对事实和经验的的评价。例如，我是个唱歌不行的人或跳舞不行的人，但是，这并不是说我是个“不行的人”，这全部决定于我们用什么标准来衡量自己。自卑感之所以会影响我们的生活，并不是由于我们在智能上或知识上不如人，而是我们有不如人的感觉，这种感觉常常会使我们不能正确地判断自己，只会带来低人一等的感觉。



自卑感常会给我们的生活带来负面影响，如自卑的人容易心情低沉，郁郁寡欢，常因害怕别人瞧不起自己而不愿与别人来往，只想与人疏远，因而缺少朋友，甚至自责、自罪；他们做事缺乏信心，没有自信，优柔寡断，毫无竞争意识，享受不到成功的喜悦和欢乐，因而感到疲惫、心灰意懒。可见，自卑的心理会促使一个人在人生道路上走下坡路，它是加速人们衰老的催化剂。因此，我们应该摒弃自卑心理，客观地分析自我，认识自我，热爱自我。

这里有几个战胜自卑的方法。

1. 全面了解自己将自己的兴趣、嗜好、能力和特长全部列出来，哪怕是很细微的方面也不要忽略。然后再和其他同龄人做一比较。通过全面、辩证地看待自身情况和外部世界，认识到凡人都不可能十全十美，人的价值主要体现在通过自己的努力，达到力所能及的目标。对自己的失败持客观理智态度，既不自欺欺人，又不看得过于严重，而是以积极态度应对现实。

2. 转移注意力一个人既不可能十全十美也不可能一无是处。不要老把注意力放在自己的缺点和失败上，而应将注意力和精力转移到自己最感兴趣，也最擅长的事情上去，从中获得的乐趣与成就感将强化你的自信，驱散你自卑的阴影，缓解你的心理压力和紧张。

3. 对自己的自卑进行心理分析这种方法可在心理医生的帮助下进行。具体做法就是通过自己的联想和对早期经历的事情的回忆，分析找出导致自卑心理的原因，让自己明白自卑情结是因为某些早期经历而形成的，自卑感是建立在虚幻的基础上的，与自己的现实情况无关，因而是没有必要的。这样就可以从根本上瓦



解自卑情结。

4. 用行动证明自己的能力与价值看一个人有没有价值，我们常通过他所做的事情来判断，能做成多大的事情，就有多大的价值。因此，你可先选择一件自己较有把握也较有意义的事情去做，做成之后，再去寻找一个目标。这样，你可以不断收获成功的喜悦，又在成功的喜悦中不断走向更高的目标。每一次成功都将强化你的自信心，弱化你的自卑感，一连串的成功则会使你的自信心趋于巩固。当你切切实实感觉到自己能干成一些事情时，你还有什么理由怀疑自己的能力呢？

5. 从另一个方面弥补自己的弱点每一个人都有着多方面的才能，一个人这方面有缺陷，但可从另一方面谋求发展。一个身材矮小或过于肥胖的人，可能当不成模特和仪仗队员，可是这世界上对身材没有苛刻要求的工作多的是。一个人只要有了积极心态，能对自己扬长避短，就会将自己的某种缺点转化为自强不息的推动力量。因为它会促使你更加专心地关注自己选择的发展方向，往往能促成你获得超出常人的发展，最终成为卓越人士。这方面的著名事例数不胜数，如身材矮小的拿破仑、身短耳聋的贝多芬、下肢瘫痪的罗斯福、少年坎坷艰辛的巨商松下幸之助、霍英东、王永庆、曾宪梓，这些人要么有自身缺陷，要么有家庭缺陷，但他们都成了卓越人士，都从某个方面改变了世界。

张士柏是一位杰出的美籍华裔青年。他 13 岁参加游泳比赛时，由于起跳过猛，头部触击池底，造成颈椎骨断裂，医生最终做出残酷的诊断：他已经高位截瘫，不可能再站起来了。起初，他的家人无论如何也接受不了这个事实，每天沉浸在痛苦中，为了治疗，4 根长长的铁钉穿过张士柏的脑袋，他强忍剧痛，配合



医生。同时，他也从没有放弃过学习。他在病床上学完了八年级最后三个月以及四年的高中课程，并以全校第一的成绩提前一年毕业。布什总统亲自给他颁发了“学业成绩奖”。他的化学老师埃万斯基问他为什么这么拼命和坚强？他说我有个秘密，请不要对我的家里人说。这个秘密使埃万斯基非常感动，并且为他写了感人至深的推荐信。这封信使一向庄严矜持的斯坦福大学、哈佛大学、宾夕法尼亚大学和加州伯克利大学 4 所世界知名的学校负责人流下了眼泪，同时向张士柏发出了入学邀请。张士柏最终选择了斯坦福大学并在 1 年里学完了 2 年的大学课程，越过硕士直接考入斯坦福大学博士班。

是什么秘密使他的化学老师异常感动呢？张士柏回答：医生曾悄悄告诉我，一个高位截瘫的人比常人寿命短，干什么都很困难，一定要珍惜生命啊！我没有对家人讲，怕他们难过，而是暗下决心，我要坚信我的生命的潜能与价值并不会也不会“高位截瘫”。我一定要在短暂的生命里，学会我想学到的东西，做成我想做的事，并且回报社会，帮助别人。

和我们所谈到的那些名人一样，张士柏通过自己的努力证明了自身的价值，他没有向命运低头，而是靠着坚定的信念和信心取得了成绩。

6. 推翻内向的自我形象每个人都应该是自己的主宰，做自己人生的导航员。没有谁比你自已更能决定你的命运。因此，你个性内向与否，那不是上帝的安排，而是你自己的安排，是你自己的决定。当你认定自己性格内向时，你便赋予了自己内向封闭的自我形象。一旦这一形象标签进入你的潜意识，它又反过来约束你的行为。对自己的社交缺乏信心的人，不妨将自己从记事以来所认识的朋友都罗列出来，你会惊讶于自己竟有这么广泛的交际。特别是要多想想你的那些好朋友，



既然你能与那么多人建立起良好的人际关系，深厚的友谊，也就足以证明你并非性格内向，不善交际了。

上苍赋予我们每个人的东西都是我们的资本，都可以被充分利用以实现自我价值。我们不必埋怨现状，只要你做到珍视自己所拥有的，充分发挥其作用，从现在起发挥自身的优势和潜能，实现其价值，就能够战胜自卑，找到自我。因为能体现自身价值的并不是那些外在肤浅的东西，而是内涵、修养、品德。这看似相同的三个词却道出了做人的三要素。

挑战自我，变自卑为自信

心理学家根据对社会的调查发现，严重影响人们自信主动、勇于进取的障碍主要有五个因素：

自卑。过分的自我批判，常常表现为过分的自我挑剔，因而导致在心志上的“自杀”，失去进取心；

胆怯。胆怯的心理必然会磨灭自己的梦想、想象力和独创精神，因为总是害怕出问题而失去许多机遇；

懒惰，倦怠。由于不肯努力学习，勤奋工作，使自己变得平庸无能，也使某些原本有才华的人失去了进取和创造的精神；



性格的片面性和狭隘性。一个人的个性是一个特别重要和积极的因素，但它必须是健全和完整的，片面和狭隘的个性会阻碍创造才能的发挥，也会对人际关系有消极的影响；

动机与兴趣的浮躁与庸俗。这个不利因素会使人从众流俗，忽冷忽热，浮躁地追求某种时髦，实际上还是不明确自己到底要什么，因而也就浅尝辄止或有始无终。

很明显，这五大障碍归根到底都是心理态度的消极，缺乏自信主动的意识。这些心理往往都是在个人成长过程中不知不觉养成的。

小时候，看见别的孩子爬树，你却总是站在一旁看着，自己从不敢尝试一下。你认为别的孩子太淘气了，而你早已学会了安分守己，于是，你便失去了机会。上学了，班上举办文艺活动，会唱歌的你不报名参加，你不敢上台，怕出丑丢脸。诸如此类的小机会，如果你不抓住，似乎一次又一次的放弃也没什么损失，但实际上，你的损失是巨大的，因为你的心态和选择已经形成了消极被动的习惯。那么等到关键的时机来临的时候，你怎么会发现和抓住呢？等待你的只有错过和失去。

实际生活告诉我们：争取成功的动力和机遇就是这样飞来又失去，失去又飞来。问题在于你能否改变自己，能否唤醒积极的自我意识。如果不是心态积极，自信主动，哪里会有什么动力和机遇？即使机遇和目标就在你眼前晃动，你也不会发现，或是发现了也不敢抓住。所以，我们所缺乏的主要不是机遇和条件，而是积极的自我意识。



人们都很羡慕那些取得成功的人，其实那些创造了奇迹的人与我们最大的区别就在于，他们都有坚强的自信意识。如果把一个人的成功比作土地上的果实，那么，自信就是取得成功果实的种子。有了种子不等于就会有果实，还要精耕细作，努力工作。但如果没有种子是绝对不能长出果实来的，一个人不相信自己有能力、有价值并且可以成功，哪里还会自觉地强化自信意识，树立成功心理呢？

对于个人来说，有坚强的自信，往往可使平庸的男女成就神奇的事业，成就那些虽然天分高、能力强却又疑虑、胆小的人所不敢尝试的事业。你取得成就的大小，永远不会超出你自信心的大小。拿破仑的军队绝不会爬过阿尔卑斯山，假使拿破仑以为此事太难。同样，假如你对于自己的能力存在严重的怀疑和不信任，你一生中就决不能成就重大的事业。成功的先决条件就是自信。

河流是永远不会高出于其源头的。人生事业的成功，亦必有其源头，而这个源头，就是梦想与自信。不管你的天分怎样高，能力怎样大，受教育程度有多高，你的事业的成功，总不会高过你的自信。“他能够，是因为他认为自己能够；他不能够，是因为他认为自己不能够”。自信对我们的成功非常重要，很多的科学家、发明家把它作为最重要因素。发明家爱迪生就讲过，自信是成功的第一要素。美国成功学重要代表人物拿破仑·希尔也是反复地强调自信，他甚至说，自信就是生命和力量，自信是创业之本，信心就是奇迹。

有许多人常常这样认为：世界上种种最好的东西，与自己是没有关系的；人生种种善的、美的东西，只是那些幸运宠儿所独享的，对于自己则是一种禁果。他们沉迷于自以为卑微的信念中，所以他们的一生，自然要活在自己卑微的世界里；除非他们一朝醒悟，敢于抬头要求“优越”。世间有不少可以成就大事，但



结果却老死田下，默度其渺小一生的男女，就因为他们对于自己的期待、要求太小的缘故。

自信心比金钱、势力、家世、亲友更有意义，它是人生最可靠的资本。它能使人克服困难，排除障碍，使人的冒险事业最终成功，它比什么东西都更有价值。一个人能够给予自己很高的估价，则他在做事时，将所向披靡，刚刚开始，就可得到一半的胜利，操一半的胜算了。一切横在自卑自抑者面前的障碍，在这种自信坚强的人面前，是完全不存在的。假使我们去研究、分析一下“自造机会”的人们的伟大成就，就一定可以看出，他们在出发奋斗时，一定是先有一个充分信任自己能力的坚定心理。他们的心情、志趣，坚强到可以踢开一切可能阻挠自己的怀疑和恐惧，这类念头，使得他们能够勇往直前。



第 6 章 洞察人脉的内涵

初次见面时，对方的仪表、风度所给我们的最初印象往往形成日后交往时的依据。一般人通常根据最初印象而将他人加以归类，然后再从这一类别系统中对这个人加以推论与做出判断。人与人之间的相互交往、人际关系的建立，往往是根据第一印象所形成的论断。因此，要想在别人心目中留下好的印象，应该特别慎重，留给别人好的第一印象。

最好的敲门砖叫热情

在你的言行中加入热情，就能吸引身边的每一个人。如果拥有热情，你会目光炯炯、神采奕奕、浑身都有感染力，这种神奇的力量使你以截然不同的态度对待生活、对待工作、对待整个世界。于是你将一帆风顺，并享受健康、富裕、快乐的生活。

对于公关专家来说，热情是打开对方心灵的一把最重要的钥匙。

拿破仑·希尔曾经讲了一件事：一位叫斯蒂芙的杂志推销员凭借热情在他的办公室竟然卖出了 6 份杂志。希尔在他的书中回忆了这件事情：

“在斯蒂芙之前，已经有一个推销员来向我推销一本叫《金融周刊》的杂志。他神情沮丧，而且言语中表露出他急需从我的订费中赚取他的佣金。但是他并未说出任何足以打动我的理由，因此他没有从我这里拿到佣金。



“大约过了一星期，那位叫斯蒂芙的杂志推销员来到我的办公室，她推销好几种杂志，其中一种就是《金融周刊》。她看了看我的书桌，发现书桌上摆了几本杂志，便由衷地赞叹：‘哦！我看得出来，您十分喜爱阅读书籍和各种杂志。’

“短短的一句话，加上一个愉快的笑容，再加上真正热情的语气，她已经成功地中断了我的工作，使我准备好要去听她说些什么。因为在她当初走进书房时，我已经下定决心，绝不放下手中的文稿，借以礼貌地向她暗示，我很忙，不希望受到打扰。我很骄傲地接受了这一评价，放下了手中的书稿，想要听听她将说些什么。

“斯蒂芙怀中抱了一大卷杂志，我本以为她会把它们展开，催促我订阅它们，但她并没有这样做。看到我的桌上有一本爱默生的论文集，她开始津津有味地谈论起爱默生那篇《论报酬》的文章，竟然使我获得了一些新的观念。

“然后，她问我：‘您定期收到的杂志有哪几种？’我向她说明之后，她脸上露出了微笑，把她的那卷杂志展开，摊放在我面前的书桌上。她一一分析了这些杂志，并且说明我为什么应该每一种都要订阅一份：《周六晚邮》可以让人欣赏到最干净的小说；《文学书摘》以摘要的方式把新闻介绍给我；《金融周刊》可以使我了解到工商界领袖人物的最新生活动态，等等。

“但我并没有像她所想象的那般反应热烈，于是她向我提出了这样一项温和的暗示：‘像您这种地位的人物一定要消息灵通，知识渊博。’

“她的话确实是真理，既是恭维，又是一种温和的谴责。这让我多少觉得有



点惭愧，因为她已经调查过我所阅读的材料，而那六种她推销的畅销的杂志并不在我的书桌上。

“很自然地，我问：‘订阅这六种杂志一共要多少钱？’‘多少钱呀，整个数目还比不上你手中所拿那张稿纸的稿费呢。’

“于是，斯蒂芙离开时，带走了我订阅这六种杂志的订单。但还并不是她热情推销得到的全部收获。她征取了我的同意之后，又到其他的办公室去进行推销。结果，她在离开之前，又招揽了我的五位职员订阅她的杂志。”

热情是可以传递的。你的心态是消极的，传递给对方的心态也必定是消极的；相反，你的心态是积极的，传递给对方的心态也必定是积极的。所以说，热情不但是是一种心态，也是一种最好的敲门砖，可以让你快速赢得别人的好感。

那是个大约 12 岁的男孩，他将一个西瓜放到顾客面前，很得意、很热情地说道：“瞧，这西瓜多漂亮啊！我拿到一些很好的种子，就把它们种在一条大沟渠附近，这样它们可以有足够的水可以灌溉。那块地在下午，会有一些阴影，所以西瓜不会晒坏。我还放了许多稻草垫在每个西瓜下面，这样西瓜就不会有泥印，而且熟得很均匀。它们的味道真好，你要不要多买两个呢？”

“好啊！”顾客愉快地回答，甚至忘了询问价钱，也忘了自己把它们带回家有多不方便。你会想，热情真能产生这么大的力量吗？没错。假如没有男孩那股热情，你把同样的话重复一遍看看，效果绝对不一样。



热情可以在你的言谈举止中自然地流露出来，表现为勤奋、坚定、自信、真诚等一切你可以想象出来的美好字眼，让你给对方留下良好的第一印象。

埃尔斯·麦凯所在公司的业务是把起重机出租给建筑承包商。一次，他遇到了一位对业务员有偏见的顾客，并且喜欢大发脾气。埃尔斯·麦凯听说公司里的另一个业务员已经和这位叫史密斯的承包商见了 2 次面，史密斯都拒绝听业务员的解说。但是埃尔斯·麦凯还是要见史密斯一次。

他回忆了这次经历：“史密斯先生又在发脾气，站在桌子前面向另一个业务员大声吼叫，脸红得像番茄一样。而那个可怜的业务员浑身抖个不停。我不愿意让这种景象吓倒我，我要表现出我的热情。我走进他的办公室，他粗声粗气地说：‘你要什么？’在他继续说下去之前，我先展开微笑，以平静的声音和最热情的态度对他说：‘我要将所有你要的起重机租给你。’他站在办公桌后面 15 秒钟没有说话，用一种很不解的眼光看着我，然后说：‘你坐在这里等我。’他在一个半小时以后回来，对我说：‘你还在这里。’我告诉他我有非常好的计划提供给他，因此我必须要向他介绍这个计划之后才会离开。结果我们订了 1 年的合约，而且以后还可以做更多的生意。我想能做成这笔生意，靠的是热情。”

投注精力和热情会给人留下深刻印象，它能够表明你的真诚，当你热情洋溢地对人们讲话时，表明你相信自己所说的话，一个运用自己全部力量来与人交往的人宛如一块强力磁石，会将他人牢牢吸引住，人们可以不同意你的观点，却无法怀疑你的信念和真诚。



坦诚相待，破除怀疑

莎士比亚有句名言：“如果我丧失了真理和诚实，我就等于和我的敌人一起击败了我自己；如果没有了这两种品德，就是丧失了我这副躯体也不足惜。”

一般情况下，你的不诚实会让你“自食其果”。人和人之间，尤其是陌生人之间，存在着本能的戒心，大家会对彼此存有疑虑。如果你想给别人留下好印象，首先要诚实地对待别人。坦诚待人，让对方感觉到你的真诚，他自然会开诚布公地和你交流。

成功的人大都比较谨慎而诚实。不管你从事任何工作，都应当具有诚实的品质。

柯里斯蒂娜是意大利一家国有公司的总经理，在她刚接手这家公司的时候，公司正处于破产的边缘。仔细分析原因后，柯里斯蒂娜认为必须对公司进行裁员，否则别无他法。按照法律，要解雇国有公司的正式员工，必须得到工会的同意与批准。但是工会与公司的关系一直以来就非常糟糕，而柯里斯蒂娜又从来没有和工会打过交道，因此和工会的谈判将会面临巨大的困难。

经过一番思考之后，柯里斯蒂娜决定改变过去的谈判策略，采取开诚布公的方式与工会进行沟通和交流。首先，她给每个公司员工的家庭都送了一份资料，把公司的想法和目的告诉这些员工及他们的家人，并且详细叙述了公司之所以这样做的必要和苦衷。同时，她也让工会领导知道自己是非常尊重他们的。



然后，柯里斯蒂娜还精心制定了一个提前退休、公司支付一笔数额不菲的解雇费的基本方案。此外，她还告诉员工，如果现在不采取行动，由于公司每年的巨额亏损，在不久的将来，公司的裁员幅度只能更大。

随后，在双方的直接谈判中，柯里斯蒂娜再次采取坦诚相告的方式，对工会和员工进行晓之以理、动之以情的磋商，权衡利弊以图解决问题，心里怎么想就怎么说，把公司的实际情况全部实事求是地告诉员工和工会。她这样做，反而使对方消除了顾虑和不满，心悦诚服地表示同意与公司进行配合。最后，谈判双方顺利达成了协议，2年之内将1.5万名员工削减到9000名。这一谈判结果不仅使公司减轻了巨大的负担，同时很大程度上改善了公司和工会以及员工之间多年的紧张关系，为以后的良好工作奠定了基础。

一个人坦诚直率，自然能获得大家的尊重和信赖。要想让对方对你产生好感，对你产生信赖，你就必须用你诚实的行动来证明你是值得他们信赖的。

冈田先生是日本干电池制造业的先驱，他和他的太太以言语无法形容的辛劳和苦心，成功地做出干电池。冈田先生制造的干电池，刚好可以和松下制造的汽车照明灯相互配合，所以松下和冈田先生开始有了生意的往来。当时，冈田先生创立冈田干电池公司已十几年，并已经小有名气，在东京拥有大工厂，非常活跃。

这时候松下的事业刚起步，为了推销照明灯和配线器具等产品经常去拜访顾客和批发商，来往于大阪、东京之间，所以才得以拜访冈田先生。他们会面后，松下告诉他，为了配合一种新的照明灯，需要一种新的干电池，希望他能提供，冈田先生非常爽快地答应了松下。但就在这时候，松下提出一个新的构想。



“冈田先生，关于这件事，是不是可以请您免费供给我 1 万个干电池呢？”

一直正在喝酒的冈田，一听到这句话，显然非常惊讶，只瞅着松下的脸看，一句话也没说。但是在一旁的老板娘就开口了。

“松下先生，我有点不懂您的意思，是不是可以请您再讲一次。”

于是松下就说明了原因：

“冈田先生，我的意思是，最近我发明的这种角型照明灯试用结果非常好，既然那么实用，我想尽早推广它。而且它看起来也挺有发展潜力的，与其一个一个慢慢地卖，倒不如把这一万个当作样本，散发到各个层面去。所以，我希望您能跟我配合，供应干电池。”

“什么，要 1 万个，而且还是免费的？”老板娘一脸紧张的表情。这也难怪，松下的计划确实是看起来有些荒唐。冈田先生终于开口说话了：

“松下先生，你不觉得这有点胡闹吗？”他以惊愕的表情说着。于是松下进一步向他说明：

“冈田先生，也难怪您惊讶，但是我对自己的作法却非常有自信，不论如何，我决心要这么做。但我不会无缘无故白拿您 1 万个干电池，我们不妨先谈谈条件。现在是 4 月，我有把握在 1 年内卖掉 20 万个干电池，请您先送 1 万个给我。若您愿意照我们的约定，我现在就把这免费的 1 万个干电池装在照明灯里当样本寄



给各个阶层。”

冈田先生又说：“你的想法倒是很伟大，但若卖不出 20 万个，你将怎么办？”

松下说：“若卖不出去的话，您就照规矩收钱了，这是我自己的亏损，也是没办法的事。但我一定要照我的构想去做。”

松下继续向他们解释：“我现在 30 岁，正值年轻，无论如何都会很拼命，不论是开发产品或从事贩卖，我日夜都在想，怎么做才能做到最好，终于得出这个结论，才到冈田先生这里来请求帮助。”松下说得非常认真、坦诚，使冈田先生觉得年轻人确实该这么做，也应该有这种气概，于是他突然展现笑颜，“我做买卖以来，还不曾遇到你这样的交涉方法。好吧，如果你能在 1 年内卖出 20 万个，我这 1 万个就免费送给你。”当寄出差差不多 1000 个左右的样本时，就有人一次又一次订购，就在 12 月，已经突破和冈田先生约定的 20 万个，另外卖出了 27 万个。松下凭着自己的热忱和坦诚，成功地征服了冈田，并从中获益。

长点眼力见儿，赢得欢心

一个举人经过三科，又参加候选，得了个山东某县县令的职位。第一次去拜见上司，想不出该说什么话。

沉默了一会，忽然问道：“大人尊姓？”这位上司很吃惊，勉强说了姓某。



县令低头想了很久，说：“大人的姓，百家姓中所没有。”上司更加惊异，说：“我是旗人，贵县知道吗？”

县令又站起来，说：“大人在哪一旗？”上司说：“正红旗。”县令说：“正黄旗最好，大人怎么不在正黄旗呢？”

上司勃然大怒，问：“贵县是哪一省的人？”县令说：“广西。”上司说：“广东最好，你为什么不在广东？”

县令吃了一惊，这才发现上司满脸怒气，赶快走了出去。

第二天，上司令他回去，改任一个闲职。究其原因，便是太没眼里劲。

对一个人说的话和表情进行分析研究（包括对说话人的个人信息资料、背景等），从而了解那个人没有表达出来或故意隐藏在心里的内在的东西，才会让你在社交场合如鱼得水。当然，这需要有丰富的生活经验和有关的知识（如心理学、行为学、社会学等），还要锻炼自己的观察能力、分析能力、逻辑推理等能力。

在交际中察言观色，随机应变，是一种本领。例如在访问中我们常常会遇见一些意想不到的情况，访问者应全神贯注地与主人交谈，与此同时，也应对一些意料之外的信息敏锐地感知，恰当地处理。

假如你正在说话，对方却不时地移开目光，那么他很可能对你的话没有特别在意或没有兴趣，那么就不要再继续滔滔不绝了，转换话题才是明智之举。



假如你去拜访别人，主人一面跟你说话，一面眼往别处看，同时有人在小声讲话，这表明刚才你的来访打断了什么重要的事，主人心里惦记着这件事，虽然他在接待你，却是心不在焉。这时你最明智的方法是打住，丢下一个最重要的请求告辞：“您一定很忙。我就不打扰了，过一两天我再来听回音吧！”你走了，主人心里对你既有感激，也有内疚：“因为自己的事，没好好接待人家。”这样，他会努力完成你的托付，以此来补报。

假如在交谈过程中突然响起门铃、电话铃，这时你应该主动中止交谈，给对方时间来处理，不能听而不闻滔滔不绝地说下去，使主人左右为难。

王小姐刚开始工作不久，在大学学业优秀的她本以为自己在公司里会如鱼得水，可没想到结果却是处处碰壁，好像公司的每个人，同事、老板、客户，都在给她脸色看。

同事 Amy 满脸不快地从老板办公室里走出来，想必是挨骂了。王小姐立即走过去表示关心：“是不是又被老板骂了，别放在心上。”结果却遭来 Amy 的冷眼相对：“哪有的事！”

国外的朋友来北京，王小姐想请半天假，话才说出口又被老板训了一顿：“没看到公司这段时间的业绩在下滑嘛，还请假，不卖力工作业绩怎么升！”碰了一鼻子灰的她从同事处得知，老板今天上午才被他的老板叫去谈过话。

为什么她总是说错话呢？



在人际互动过程中，懂得“看脸色”十分重要，不论是跟上司要求加薪，还是与客户谈判，你都需要敏锐的观察力来解读对方心思，这样才能知道进退，从而圆满完成任务。她需要做的是赶紧修炼自己的EQ(情绪智商:Emotion Quotient)。

对他人的言语、表情、手势、动作以及看似不经意的行为有较为敏锐细致的观察，是掌握对方意图的先决条件，测得风向才能使舵。

除了根据实际情况灵活应对以外，下面还有一些基本原则可以让你讨人欢心，给人留下好印象：

如果和别人是初次见面，那么用心了解与利用对方的兴趣、爱好，就能缩短双方的距离，加深对方的好感。例如，和中老年人谈健康长寿，和少妇谈孩子和减肥，和孩子谈米老鼠、唐老鸭等。即使是对自己不甚了解的人，也可以谈谈新闻、书籍等话题，这都能在短时间内使对方喜欢上你。

任何人都有自觉得意的事情，但是，再得意、再值得骄傲和自豪的事情，如果没有他人的询问，自己也不能主动提及。而这时，你若能适时而恰到好处地将它提出作为话题，对方一定会欣喜万分，并敞开心扉畅所欲言。适当地给人以机会，你们的关系会更加融洽。

心理学家认为，人是这样一种动物，他们往往不满足于自己的现状，然而又无法加以改变，因此只能各自持有一种幻想中的形象或期待中的愿望。他们在人际交往中，非常希望他人对自己有好的评价，比如：胖的人希望看起来瘦些，老人想显得年轻些，急欲得到提拔的人期待着梦想实现的那一天，等等。如果你能



确切地把握这种内心期待评价的心态，想出应对的方法，并从自己的言谈中表现出来，人们自然能因你善解人意而心情愉快，并进一步对你产生好印象。

尽量不说意义深远而新奇的话语，而以身旁的琐事为话题作开端，是促进人际关系成功的钥匙。一味地说令人咋舌和吃惊的话，容易给人哗众取宠的感觉，而受人爱戴和信赖的人，大多并不是属于以惊人之语博得他人喜爱的人。尤其是对于一个初识者，宁可让对方觉得你是个平凡的“普通人”，也不要刻意去显示自己的“博学”，否则对方就很难对你产生好印象。如果你摆出一副超人一等的样子，对方也会用同样的态度来对待你。

“附和”是表示专心倾听对方说话的最简单的信号，体现谈话双方的情感交流。真正用心听他人谈话时，总会发现谈话中有自己不懂的、有趣的或令人拍案叫绝的地方。如果能够将听时的感想积极地表现出来，随声附和，在谈话中加入“真是这样吗”、“你说的是……”、“为什么”之类的话，定能使对方的谈话兴趣倍增，乐于与你交谈。

懂得察言观色是一切人情往来中操纵自如的基本技术。没点眼里劲，等于不知风向便去转动舵柄，世事圆通无从谈起，弄不好还会在小风浪中翻了船。言辞能透露一个人的品格，表情眼神能让我们窥测他人内心，衣着、坐姿、手势也会在毫无知觉之中出卖它们的主人。敏锐地观察洞知，并且准确地推理和判断，定会让你迅速得到对方欢迎。

找共同点，关系进一步



任何人都有“求同”心理，往往会不知不觉地因同族或同伴意识而亲密地联结在一起，同乡会、校友会之类的组织便应运而生。如果你能找出与对方拥有的某种“共同点”，即使是初次见面，也会在无无形中让对方产生亲切感，一旦心理上的距离缩小了，双方便很容易推心置腹了。

首先从衣着仪容等方面观察这个人可能的性格，然后再试着从这点去顺着他的性格。第一次见面，如果对方发现你的做法能让他很喜欢，这样你就成功了。记住，人们总是会觉得自己是与众不同的，如果你的做法对方发现适合他，会觉得很亲切和惊喜。

有一次，一位业务员到某公司去联系业务，一进董事长办公室，只见墙上挂了几幅装裱精美的书法长幅，仔细一看，是篆书，便同董事长闲聊起来，“刘董，看来您对书法一定很有研究，这幅字，称得上是‘送脚，如游鱼得水；舞笔，如景山兴云’。妙！您这悬针垂露之法的用笔，没有一定年头是难以这般纯熟的，好，好极了！”

董事长一听，此人谈吐不俗，居然还知道汉代曹全的悬针垂露之法，连忙热情地招呼，“来来来，请坐，坐下细谈。”这样，董事长无意中已把这位业务员视为书法同好的知音了。当后来业务员引入谈业务之事时，自然就好说多了。

有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来。”

卖柴的人听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才面前。



秀才问他：“其价如何？”卖柴的人还是不太懂这句话，但是听懂了“价”字，于是就告诉秀才价钱。

秀才于是付了钱担着柴走了。

像这样的谈话方式，怎么可能完成一次完美的交流？

一般来说，人们喜欢态度、信念、价值观和自己相似的人，最好的朋友大多是和自己同等地位的人。相似性包括年龄、学历、兴趣、态度、嗜好、容貌等个人方面的相似，同时也包括民族、阶级、行业、工种等社会方面的相似。

任何人都有求同的心理特性，例如，同一故乡或同一母校的人，往往不知不觉地因同伴意识、同族意识而亲密地联结在一起，同乡会、校友会应运而生，这有利于良好人际关系的形成。

小李坐火车出差，悠闲地躺在床上翻看杂志，另一位刚上车的乘客放下旅行包，稍拭风尘，冲了一杯浓茶，边品茶边打量着小李，“师傅上车多久了？”“两个多小时吧。”小李回答说。“听口音是山东人吧？”“对！山东枣庄人。”“啊，枣庄是个好地方啊！我小时候看《铁道游击队》的连环画就知道了，两年前我去了一趟枣庄，玩得可尽兴了！”小李一听，马上来了兴趣，两人从枣庄和铁道游击队谈开了，聊得津津有味，接着就是互赠名片，一起进餐，最后居然还成了一批买卖。那位客人从小李这里弄到了一批价格比较合理的议价煤。

与别人沟通一定要选对话题和切入点——与伯乐谈马、伯虎论画，寻找双方



的共同语言，切忌以自己为中心喋喋不休。要想与人建立认同心理，就要设法寻找谈话双方的共同语言，以求得心理上的接近与趋同。

认同心理是互相沟通的基础，要努力设法寻找共同点，缩短双方的心理距离，为进一步交谈创造有利的和谐气氛，需要注意两方面：求同存异与设身处地。

求同存异。需要沟通的双方有时会出现严重的分歧，即使如此，双方还是可以先找到大家都无法拒绝的客观事实，而取得共识。待双方有了接近的气氛和印象之后，再转入需要沟通的话题，效果自然要好得多。

设身处地。先绕开敏感话题，设身处地为对方设想，层层分析。当他觉得你的确为他着想的时候，他在精神上就会处于松弛和开放的状态，也就可能会较为客观地理解和评价你的看法、观点，沟通的目的也就容易达到了。有时双方的情感落差很大，这时也需要设身处地体察领悟对方特定境遇中的情感，形成情感的认同感。

做到了这两点，自然就可以顺利地获得对方在情感上的认同。但是，这需要一个过程。怎样才能迅速获得对方的认同感呢？

人们往往千方百计地想使别人注意自己，但大部分的“成绩”都令人失望，因为他不会关心你、我，他只会关心自己。所以，以对方作为谈话的开端，往往能令他人产生好感。

赞美陌生人的一句“你的衣服色泽搭配得真好”，“你的发型很新潮”，能使



他快乐而缓和彼此的生疏。也许，我们大多数人都没有说这话的勇气，不过我们可以说：“您看的那本书正是我最喜欢的。”或是：“我看见您走过那家便利店，我想……”

小强老实、木讷，很少出声，永远引不起大家的注意。所以，尽管他工作勤勤恳恳，可在公司里总是中不溜秋，几年如一日地待在当初的位置上。

老板最近出差，要带几个员工一起去。在火车上，小强的铺位刚好在老板的旁边，两人寒暄了几个问题后，就陷入了沉默。小强感到，这种大眼瞪小眼的气氛简直让人窒息，一定得说点什么打破僵局。可是他从来不和领导打交道，实在不知道从何谈起。

突然，他瞥见老板脚上穿着一双锃亮的皮鞋，非常显眼，于是就说：“老板，你这双鞋子很有品位，在哪里买的？”

原本只是没话找话，但老板一听，顿时眼睛放光。“这双鞋啊，我在香港买的，世界名牌呢！”老板的话匣子一下子打开了，开始滔滔不绝地讲述自己在服装搭配上的心得，还善意地指出小强平时在工作中着装的不足，两人言谈甚欢。

下车的时候，老板意味深长地说：“小强啊，看来以前对你的了解太少了，今后你好好干。”

小强以“皮鞋”为话题，正是用了“以对方为话题”这一个重要法则，迅速拉近双方间的距离。



雪中送暖，时机是关键

美国某公司一位高级主管由于工作失误给公司造成了 10 万美元的损失。第二天董事长通知他到办公室来，这位主管以为自己肯定要被扫地出门了，便揣着辞职书前去见董事长，希望一会儿可以体面一点离开。谁知董事长什么也没说，只是轻描淡写地通知他调任另一同等重要的新职。

这位主管大吃一惊：“为什么没有把我开除或降职？”董事长平静地回答：“若是那样做岂不是在你身上白花了 10 万美元的学费吗？”这出人意料的一句激励话，使这位高级主管从心里产生了巨大的动力。后来这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为该公司做出了卓越的贡献。

这个董事长无疑是深谙“雪中送炭”之道的高手，他清楚地知道，如果给这位主管继续工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受挫折的正常人。事实上，这位主管也的确以优异的成绩进行了回报。

小芳在某公司担任文员工作。一天中午，一位董事走进办公室，问道：“上午拜托你们打印的文件在哪里？”可是当时正值吃午饭时间，谁也不知道那个文件搁在哪里，因此谁也没有理睬他，这位董事站在那里显得有点尴尬。这时，小芳对他说：“这个文件的事我虽然不知道，但是，侯先生，这件事交给我去办吧，我会尽早送到您的办公室的。”当小芳把文件送给董事时，董事非常高兴。

几周之后，小芳高兴地向她的同事宣布：她被调到行政部了。找文件是非常小的一件事，关键就是因为她在关键时刻帮了那位董事一把。



雪中送炭和锦上添花，哪个更让人感激不尽呢？当然是前者。把握时机，在别人最需要的时候帮他一把，既是一种善意，也是一种力量。

第一次世界大战时期，美国有一位叫哈利的大富翁，他是一个做生意的奇才。在他 15 岁时，他在一个马戏团当童工，主要工作是叫卖柠檬水。为此，哈利动起了小脑筋。

可令人不解的是，在马戏开始前，他却站在门口大声喊：“来，来，顶好吃的花生米，看马戏的人每人赠送一大包，不要钱。”听到叫喊声，观众被吸引了过去，高兴地拿走不要钱的花生米，进入戏场看马戏。

哈利在炒这些花生米时，特地多加了一些盐，不但吃起来味道更好，而且越吃口越干。就在这时，哈利又出现了。他提着爽口的柠檬冰水挨座叫卖，几乎所有拿过免费花生的观众都要买他的柠檬冰水。

这就是“雪中送炭”的营销妙法，花生米是刺激冰水需求的“强心针”，其力量真的不可小觑。

最高尚的雪中送炭应该是下面这位意大利人了：

1964 年的冬季奥运会上，在双人雪车竞赛中，意大利队的尤金诺·蒙提因比赛时义助英国雪车队，而获颁了一项特别奖——顾拜旦奖，以表彰他的运动家精神，这个奖是以现代奥运的创始人皮埃尔·顾拜旦的名字所命名的。



当英国队的队员发现他们的雪车有根螺栓断裂时，正好位居第二名，看样子是不可能继续比赛下去。当时位居第一名的意大利队蒙提在听到这个消息时，立刻从自己的雪车上取下一根螺栓送给他们，虽然竞争激烈，但他却毫不迟疑地帮助第二名的英国雪车选手，将雪中送炭的人性光明面表露无遗。

英国队有了那根螺栓才得以继续比赛，并在最后赢得金牌。蒙提和意大利队最后只拿到铜牌。后来蒙提谦虚地说：“纳许（英国队的驾驶员）不是因为我送他那根螺栓才赢的，他赢是因为他的速度最快。”

虽然蒙提失去了金牌，但赢得了友谊和名誉。

还有一个商业领域的例子：

某个冬天，天气很冷，寒风刺骨，正在和朋友聊天的他接到一个新客户的电话。

“喂，您好！是李经理吗？”一个很陌生的声音问道。

“您好！我是，请问有什么可以帮得到您吗？”他答道。

“哦，我想问下，您这里可不可以帮忙维修一下焊机？我现在有两台坏了，厂家现在不派技术员来维修，而且也很远，我又急用。以前你到过我这里发过名片，我是在……”



“好的，我现在马上过去，请您稍等一下。”他答应了。

40分钟后他到了客户那里。客户见到他很开心，看到他是骑着摩托车过来的，还客气地问道：“冷吧！来，先喝杯热茶！”他谢绝了客户，说还是先看看机器。一手资源微信 ipip885。

客户带领着他走进了车间，机器旁边蹲着两个焊工师傅，客户让他们对他说明了机器故障现象。他检查了一下，然后让师傅一起帮忙将机器外壳等卸下，经过近1个小时的维修组装之后终于可以正常使用。由于机器没有专职人员保养，内部积聚了大量的灰尘，他的手上衣服上沾满了油污之类的脏物，客户看见后亲自为他倒水洗手，还一声接一声说谢谢。待他跨上摩托车，客户问他多少钱时，他微笑着：“这是第一次给你维修，又没有换什么配件，以后我们再合作再说吧！今天是赠送的。”说完后他爽朗地笑道。看得出客户很是感激，又是一声接一声地道谢。

待他启动了摩托车准备走时，客户又关心地问他：“怎么不戴头盔？”

他再一次笑道：“当时走得急，忘了。”

客户一直站在那里，向他招着手，直到他走远才进了厂里。

刚回到店里，那位客户就打来电话，向他询问一些焊接配件的价位如何。然后，传了一份订购单给他，还交代了采购人员以后焊接方面有什么需要采购的就直接拨打他的电话采购，并告诉他今年将要增添许多新的焊接设备。



真心待人常常能形成一种无坚不摧的强大力量。雪中送炭的关怀，解人急危的帮助，常令人终生难忘。历史上，漂母一饭，令韩信终生难忘，其可贵处自然不是这饭本身，而是蕴含其中的一片真情。

一分钟内展示自己

一家制造企业的总裁讲述了一件事：

一天，一名钢材公司的业务员来到他的办公室。这个业务员穿着一件昨天就已上身的衬衫和一条皱巴巴的裤子。用含糊不清的话语说：“早上好，先生。我代表洛斯钢铁公司。”

“什么？”这位先生很不高兴地问，“你代表洛斯公司？年轻人，我认识洛斯的董事和经理，你错误地代表了他们。”

这位业务员还来不及介绍自己的产品就被拒绝了。为什么呢？

和别人见面时，首先映入人家眼帘的是你的仪容服饰。可以说，初次见面给人印象的90%产生于服装与你的仪容。一般来说，这两样能直接反映出一个人的修养、气质和情操。穿戴整齐、神清气爽，看起来干净利落的人容易赢得对方的信任和好感；而衣冠不整的人只会给对方留下办事马虎、懒惰、糊涂的印象。

当你初次站到一个陌生人面前时，对方喜欢或不喜欢，通常都是靠第一眼的



印象。想想看，如果你自己看到一个陌生人，你的第一反应可能是看看这个人的穿着打扮，他的长相是否好看？这个人的品位和兴趣是否与我相似？假使你对这个人印象不坏，而他又随口赞美你一句，你可能会对他留下很好的印象。所以，将心比心，对方也会这么想。

公关专家有一句名言：要给人好印象，你只需要 7 秒钟。通过大量的分析，研究者们成功描绘出了影响第一印象形成的因素：

第一印象的形成有一半以上内容与外表有关不仅是一张漂亮的脸蛋就够了，还包括体态、气质、神情和衣着的细微差异；大约 40% 的内容与声音有关。音调、语气、语速、节奏都将影响第一印象的形成；只有少于 10% 的内容与言语举止有关。

试验显示，见到一个陌生人时，你头发的样式比面部特征更能吸引对方的注意。长发暗示着健康和性感，短发看来自信而成功，自然、中长、没有特定款式的发型，则让人感觉智慧和真实。

握手也能传递重要信息。研究发现，那些握手时目光和你直接接触、手掌干燥、坚定有力、自然摆动而不是无力、潮湿、试探性的人，不仅能让你对他感觉良好，还将取得你的信任。

仪容整洁。这应该是一个不复杂的问题。男性的头发或胡子都不应该太长，女士最好不要化浓妆或染发；其次要举止得体。站有站相，坐有坐相，这是最起码的要求。



细微之处更能体现出一个人的修养，注意了这些细节之后，你需要做到的就是迅速抓住对方的注意力，让他对你感兴趣甚至是刮目相看。

当和绅还是宫中一个默默无闻的侍卫的时候，一天，乾隆正在颐和园里面坐着车游赏春光。忽然，一名侍卫急匆匆地走到驾前，奏到：“云南呈奏本，缅甸要犯逃脱。”乾隆接过奏章，细细读过后，眉头一皱，龙颜大怒，说道：“虎兕出于柙，龟玉毁于椟中，是谁之过？”这话出自《论语》，兕指雌犀牛。大意是说，动物园里的动物跑出来了，珍藏的上好的东西被毁坏了，是谁的责任？

可侍卫们不知道这话是什么意思，都瞠目相向，不知所措。这时，只有和绅朗声回应道：“是典守者不能辞其责耳。”和绅的大意是说，是守卫的责任。乾隆不料有人应声回答，就问和绅到：“想你一个侍卫差役，却也知道《论语》，你念过书吗？”和绅恭恭敬敬地回复皇上，说自己曾经是咸安官学的学生。

乾隆一听大喜，眼见和绅不仅仅姿态俊雅，而且还曾经是官学的学生，有心考他一考，就说：“你且说说《季氏将伐颛臾》一章的意思？”这正是和绅梦寐以求的晋身之阶，他平日的刻苦攻读，此刻终将派上用场了。于是，他不慌不忙地说道：“重教化，修文德以怀人，不起则都分崩离析，祸起萧墙，此后圣人之见也。然，世易时移，如今之世，远方多顽固不化之人，仅以教化化之，不示之以威势，则反易生妄心。如此，于国于都，应首重教化，修文德以服人，使远者来之，来者安之，且加之以威力，防微杜渐，不然，则真正是‘虎兕出于柙，龟玉毁于椟中’了。”

又一日，乾隆在圆明园的水榭上读书，和绅随侍在侧。不知不觉中，天色渐



渐暗了下来，乾隆看不清手中的《孟子》上朱熹的注解了。因为朱熹的注解是用小字排在《孟子》的原文之下的。乾隆就对和绅说：“和绅，去拿灯来，这行字，朕看不清了。”和绅躬身道：“不知皇上看的是哪一句？”乾隆又说道：“人之道也，饮食暖衣，逸居而无教，则近了禽兽。圣人有忧之使契为司徒，教以人伦。”

和绅不假思索，朗声背到：“吉水土平，然后得以教稼穡……”和绅一口气将朱子的注疏全背了下来。

乾隆等他背完，说：“不知爱卿竟有如此的造诣。”于是乾隆背文，和绅背注，君臣两人你一言我一语地背了许久。

乾隆由此觉得，和绅这样的文武双全的人在朝中所有的大臣中间，尤其是在所有满族大臣中间，简直太不可多得了，于是，和绅一路青云直上，成为乾隆的第一宠臣。



第7章 洞察职场的规则

在当今职场，有些规则你可能不易明白，你我也无力改变，倒不如静下心来仔细研磨，有时不妨运用发散与逆向思维，我们看问题的角度不同，结果也可能各异。

打破自己的圈子

一只青蛙厌倦了常年生活的小水沟，而且水沟的水越来越少，没有什么食物了。它每天都不停地蹦，想要逃离这个地方。而它的同伴整日懒洋洋地蹲在浑浊的水洼里，说：“现在不是还饿不死吗，你着急什么？”终于有一天，小青蛙纵身一跃，跳进了旁边的一个大河塘，里面有很多好吃的，可以自由游弋。小青蛙呱呱地呼唤自己的伙伴：“你快过来吧，这里简直是天堂！”但是，它的同伴说：“我在这里已经习惯了，我从小就生活在这里，懒的动了。”

没多久，水沟里的水干了，小青蛙的同伴都活活饿死了。

毫不夸张地说，这个寓言故事给职场上的朋友们启示是：打破自己的圈子是成功的开始。敢于打破自己固有的圈子将改变自己的命运，拥有更加广阔的发展空间；而那些死守习惯，不愿脱离惯有轨迹的人永远都是狭隘的，不会有所突破。因为，熟悉的环境和所谓的安稳，舍弃不下不适合自己的发展的人，在职场上永远都不会有所成就。只有创新和突破才能带你走向成功。



勇敢、善于飞行的秃鹫，如果被关在 1 平方米大小的没有房顶的空间中，它就成了等死的“囚徒”。为什么？因为秃鹫起飞前习惯于在地上奔跑三四米再起飞，而在 1 平方米大小的空间范围中，它根本无法奔跑，即使房间没有顶，它也不能起飞。夜行家蝙蝠，行动敏捷，有很强的飞行能力，可若将它置于水平地面，它便只能无助地来回挪动，飞不起来、如果你将一只大黄蜂放入一个敞口杯中，它永远也不会想到从杯子顶部逃生，而是一味地以头碰撞四壁寻找出口，直至毁灭。大黄蜂、秃鹫与蝙蝠的“执著”让人吃惊，它们在“习惯”这一巨大的力量支配下陷入困境。其实，它们只需要略微改变一下自己的习惯，就能找到逃生的路。不仅动物容易受习惯的掌控，人也一样。无论我们是否愿意，习惯总是无孔不入，渗透我们生活的方方面面。

美国铁路两条铁轨之间的标准距离是 4.85 英尺。这是一个很奇怪的标准。究竟从何而来的呢？原来这是英国铁路的标准，因为美国的铁路最早是由英国人设计建造的。4.85 英尺是电车所用的标准。电车轨道标准是从哪儿来的呢？原来最先造电车的人以前是造马车的，而他们用马车的轮宽作为标准。好了，那么，马车为什么要用这个一定的轮距标准呢？因为如果那时的马车用任何其他轮距的话，马车的轮子很快就会在英国的老路上撞坏的。为什么？因为这些路上的辙迹宽度为 4.85 英尺。这些辙迹又是从何而来的呢？这是古罗马人定的，4.85 英尺正是罗马战车的宽度。罗马人为什么要用 4.85 英尺为战车发轮距宽度呢？原因很简单，这是两匹拉战车的马的的宽度。

当我们在电视上看到美国的航天飞机立在发射台上的雄姿时，如果留意看，在它的燃料箱的两旁有两个火箭推进器。如果可能的话，工程师希望把这些推进器造得再胖一点，这样容量可以再大一些，但是他们不可以，因为这些推进器造



好以后要用火车从工厂运到发射点，路上要通过一些隧道，而这些隧道的宽度只比火车轨道的宽度宽了一点点。

从一定意义上说，今天世界上最先进的运输系统的设计，或许是由 2000 年前两匹马的宽度来决定的。历史惯性的力量是多么的强大，要冲破由惯性形成的规则又是多么的艰难。

历史是一笔财富，规则是一种秩序，但它们同时又可能是一种沉重而严酷的束缚。要想拥有财富，主宰命运，就必须大胆地挣脱束缚，勇敢地挑战规则，才能有更好的发展。

职场中，我们习惯用狂轰滥炸的广告打开市场销路，习惯在酒桌上赢得订单，习惯个人英雄主义式的决策与决断，习惯身先士卒、事无巨细的工作作风……也许，这些习惯并没有妨碍你和企业的成长，但是，当这些习惯不再与社会的发展产生共振，当这些习惯渐渐成为你和企业发展的绊脚石时，你必须跳出你的习惯，避免“一条道走到黑”的困境和尴尬。

所以，一名职场人士应该让好习惯为自己服务，不能限制机会、头脑、信心和热忱。任何不良习惯都可以被打破，并代之以好的习惯，这就是成功学的核心。聪明的人喜欢打破习惯，进而发现解决问题的钥匙。

平常煎鱼时，鱼肉总是粘锅，煎出来的鱼东缺一块、西少一块，令本想露一手厨艺的主人感到非常沮丧。



日本有一位家庭主妇，也常为此事烦恼。她经过仔细观察，发现这种情况是由于锅底加热后，鱼油滴在热锅底上造成的。怎么才能解决这个问题呢？有一天，她突然产生了一个奇怪的想法：能不能不在锅的下面加热，而改在锅的上面加热呢？她尝试了几种从上面烧火，把鱼放在火下面的做法，效果都不满意。经过多次试验，最后她想到了“在锅盖里安装电炉丝”这么一个从上面加热的办法，终于制成了令人满意的“煎鱼不糊的锅”。这个创意让她赚了一大笔钱。

打破下自己的圈子，打破你的习惯，你会发现眼前豁然开朗，打破你的习惯，你会发现很多难解的结一下子松动了。养成打破习惯的习惯，你将在职场中发现新的天地。记住，创新是创新者的通行证，习惯是习惯者的墓志铭。

告别本领恐慌

从来就没有什么永远的能人，职场也没有，再优秀的人才也会“折旧”。

面对职业半衰期所带来的“本领恐慌”，我们只有吸入更好的营养来提升个人能力。不然，当裁员风暴席卷过来时，你可能会成为其中的一个牺牲品。竞争不可怕，裁员也不可怕。可怕的是自己没有出众的能力，没有个人的王牌。

有一则寓言。草原的夜幕下，一头狮子在沉思：当明天的太阳升起，我要拼命地奔跑，追上跑得最快的那只羚羊。与此同时，一只羚羊也在琢磨：当明天的太阳升起，我要拼命地奔跑，逃脱跑得最快的那只狮子的追赶。“面对任何任务，没有不可能完成的，没有特别可怕的，你需要的仅仅是开始做起来，这才是你最



应该关注的。因为它将使你获得先机与继续行动的动力，而这样的‘仅仅做起来’，也最终将带领你走向成功。”

你的职业生涯，不仅仅是获得好的工作、地位和待遇，更重要的是如何勤奋、忠诚、敬业；当你把自己的目标和公司的利益融为一体，把敬业作为你的最高奋斗目标时，你的职业生涯也就获得了成功。

为了帮助一个人生存下去，可以给他很多鸡蛋，但是鸡蛋终有吃完的一天；也可以给他几只母鸡，每天下蛋，大概可以让他生存一两年；还可以帮他建立一个养鸡场，并请人管理，这样，他除了自己吃，还可赚点钱。其实，最好的方式是帮助他学会养鸡的技术和管理本领，成为养鸡专业户。这样，他不仅能够生存下去，还能够实现可持续发展。所以，学习能力才是真正的成功之母。学习的内容纷繁复杂，然而最根本、最重要的只有一项——学会学习。学会了学习，一切都会随之而来，毫不夸张地说，学习能力是“元能力”，是一切能力之母；学习的成功是“元成功”，是一切成功之母。

从前，有一个非常勤劳的伐木工人，每天要砍伐 80 棵树。这个伐木工人接受任务以后，就立刻投入到工作中去了，每天工作 10 个小时。可是渐渐的，他发觉自己砍伐的数量在一天天减少。他开始想，一定是自己工作的时间还不够长，于是除了睡觉和吃饭以外，其余的时间他都用来伐树，一天要工作 12 个小时。但他每天砍伐的数量反而有减无增，他陷入了深深的困惑之中。

为了解决这个困惑，他去问主管。主管看了看他，再看了看他手中的斧头，若有所思地说：“你是否每天都用这把斧头伐树？”工人认真地说：“当然了，没



有它我可什么也干不了。”主管接着问道：“那你有没有磨利这把斧头呢？”工人的回答是：“我每天勤奋工作，伐树的时间都不够用，哪有时间去干别的？”

职场中，我们每个人都是好比那位伐木工人，那把斧子就是我们原有的知识和技能。每天吃老本，只能让自己越来越吃力。在知识经济时代，竞争日趋激烈，信息瞬息万变，盛衰可能只是一夜之间的事情。在激烈的竞争中，只有不断学习、善于学习的人，才能具有高能力、高素质，才能不断获得新信息、新机遇，才能获得成功。如果不能不断提高素质，跟不上时代发展的步伐，就会成为落伍者。富雨燕克林说过：“花钱求学问，是一本万利的投资，如果有谁能把所有的钱都装进脑袋中，那就绝对没有人能把它拿走了。”因此，学习是人一生中一项最重要的投资，一项伴随终生最有效、最划算、最安全的投资。

在现代职场上，不管你从事的是哪种行业，没有知识就是愚蠢和可怕的，不继续加强知识和技能的深化更是可悲的。因为这意味着你将丧失继续前进的动力，意味着你很难对周围不断发展的事物进行理性分析和理解，意味着你将失去人生的方向，逐渐被掌握更多新知识和拥有更多新技能的人所取代。

“未来惟一持久的优势是，比你的竞争对手学习得更好。”这是彼得·圣吉对职场人的忠告。学习已经成为职场人赖以生存的手段。未来的竞争实质就是学习的竞争，谁学习得更快、理解得更深，谁就会走在发展的前列。在竞争日趋激烈的今天，职场人面临着社会、技术高速发展和高频变革的挑战，面临着更新观念和提高技能的挑战，因此要建立终生学习的目标。

成功的人有千万，但成功的道路却只有一条——学习，勤奋地学习。如果一



个人停止了学习，那么很快就会“没电”，会被社会所抛弃。养成不忘学习的习惯，你离成功就不远了。在日新月异的今天，职场中人都不要忘记给自己充电。只有那些随时充实自己，为自己奠定雄厚基础的人才能在竞争激烈的环境中生存下去。

“忙”也要讲实效

不知从何时起，“忙”似乎成为人或者组织成功的标志。如果让人们去描述一家成功的公司，最常见的说法可能就是，所有的人都在忙碌地工作。比如秘书的工作包括准备文件、安排会议，以及其他辅助管理者的任务等。但是，这种忙碌的情形，是真实现象的展现，是有价值的吗？工作要讲求实效，不能像中国足球，满场跑就是不进球。

别让忙碌和紧张把生活变得混乱。

安德鲁·卡内基很早就说过：“带走我的人，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的人留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”在知识经济时代，职员是公司最重要的资产，这已经是一种共识。不过遗憾的是，职员既可以成为公司的正资产，也可以成为公司的负资产。因为公司里的每个人不是同等优秀的，对于一些人，即使是卡内基也会感到头疼，他们就是那些将忙碌仅仅停留在表面的作秀上，而没有取得积极结果的员工。

在职场中，很多人认为只要自己是忙碌的，在老板眼里就是优秀的，于是他



们每天都把自己弄得很忙、很紧张。于是很多人加班加点，夜以继日，甚至没有周末、没有节假日地忙碌工作。但是，他们并没有冷静地思考过：有多少时候忙在了点子上？有多少忙是可以避免的？忙会给他们带来最大效益吗？一再努力却无法降低的综合成本和人员流失率；部门之间相互扯皮，矛盾重重……这一切不是对“忙文化”最好的诠释吗？有些人之所以老是加班，是因为他们的能力有问题，上班时间忙不到点子上，瞎忙，忙而无序。更有甚者是他们的素质有问题，故意加班给老板看，他们知道越忙越会受到老板的表扬，而越表扬他们就会越忙，结果却忙而无效。

有一位企业的老总，他的秘书叫阿芬。阿芬是大家公认的好秘书，有了她，公司所有的事情都运作得顺顺畅畅。有一次老总临时去了北京，回来后，公司里竟没人知道他这几天不在公司。因为阿芬会分派工作，会打理一切。相反如果她不在，公司可要一团糟了。

后来，一位管理顾问对公司员工进行绩效审核时，突然注意到阿芬，这位公司关键岗位上的员工，只有 43%的时间在工作。而另外的时间，她都在等待任务，当有事情发生时，她立刻进行处理。这样看来，阿芬另外 57%的时间，就是公司多付出的成本，这部分应该省下来。于是，老总又让阿芬同时兼任了另一位副总的秘书。顾问说，现在的员工都在百分之百地忙碌，这才是效率。

可是问题来了，这位忙碌的秘书不再像以前一样随时可以接受新任务，因为她太忙了，不再有时间立即处理新发生的事情。老总的工作也不再像以前那样有条不紊了，因为来找他的人源源不断，阿芬只是帮他通报，再也没空帮他处理这些“闲事”了。



其实，在一些非常成功的公司，如微软、惠普、IBM等，在旁人眼里看不出他们的员工有多么忙碌，相反地，他们显得很悠闲。他们的办公室充满活力，他们有干劲，但不是一种因为事情多而“逼”出来的干劲。在这些公司里，员工们通常不是为了完成某一件工作而工作，而是在工作的过程中都能感受到学习和成长的快乐。

在如今竞争激烈的社会中，效率是职业人士创造卓越的关键因素。成功在于工作的高效，在有限的时间内创造高效益，而不在于数量的多少。以最少的消耗在最短的时间内创造最优秀的业绩，让我们真正有价值地忙起来，而不是为了忙而做没有意义的事。把有限的时间和精力用到忙得有质量、有成效、有影响的事情上。也就是要把重点思维运用到“忙”中。

柯尔森就是一个讲实效的典范。他非常善于运用重点思维来解决问题。1968年毕业后，他进入温雷索尔旅游公司从事市场调研工作。3年以后，北欧航联出资买下了这家公司，柯尔森先后担任了市场调研部主管和公司经理。他很快熟悉了各项业务，并且解决了经营中的重点问题。

柯尔森的经营才华得到了北欧航联的高度重视，他们决定对柯尔森进一步委以重任。航联下属的瑞典国内民航公司购置了一批喷气式客机，由于经营不善，导致最后甚至无力付清购机款项。1978年，柯尔森调任该公司的总经理，刚刚上任不久，柯尔森就抓住了公司经营中的问题症结：国内民航公司所定的收费标准不合理，早晚高峰时间的票价和中午空闲时间的票价一样。柯尔森将正午班机的票价削减一半以上，以吸引去瑞典湖区、山区的滑雪者和登山野营者。此举吸引了大批旅客，载客量猛增。柯尔森主管后的第一年，国内民航公司即扭亏为盈，



获得了相当丰厚的利润。

柯尔森认为，如果停止使用那些大而无用的飞机，公司的客运量还会有进一步的增长。一般旅客都希望乘坐直达班机，但这样庞大的“空中客车”显然无法满足他们的这一愿望，DC-9 客机虽然座较少，但如果让它们从斯堪的纳维亚的城市直飞伦敦或巴黎，就能赚钱。但是原来的安排是，DC-9 客机一般到了哥本哈根客运中心就停飞，旅客不得不转乘巨型“空中客车”。柯尔森把这些“空中客车”撤出航线，仅供包租之用，辟设了奥斯陆—巴黎之类的直达航线。

柯尔森鼓励经理们，如果能揽到一笔赚钱的好交易，跨出北欧航联的圈子也行。譬如，欧洲民航营业部最近绕过公司总部，自行将几架福克涡螺飞机租借了出去。而技术部不仅完成了分内的工作，也开始外出寻找业务对象。部门层次重叠、统计报表泛滥成灾的现象已经绝迹。

柯尔森是善于运用重点思维的典范。成功人士遇到重大的事情时，一定会仔细地考虑：应该把精力集中在哪一方面？怎么做才能获得最大的效益？如果一个人不懂得重点思考，就等于毫无主攻目标，最终只能陷入“瞎忙”的状态中。“瞎忙”毫无成效，只有讲实效才能取得成功。

好马要吃回头草

在职场里，许多企业有这样一条不成文的规定：对于离开的员工不再录用；对于打算离开的员工不再重用。而员工中间也流行着这样一句职场金句，叫作“好



马不吃回头草”。其实，这一职场“潜规则”已经悄悄发生改变：一些曾经离开的好马重新回到老东家；一些大企业也欣然接纳这些吃回头草的好马。

好马不吃回头草，这已经代表了一种类似于骨气之类的品格。但是在职场上需要的是能屈能伸的能力，硬汉子注定不会有什么大的作为。在有的时候要学会吃“回头草”，虽然说“此处不留爷，自有留爷处”，自己有能力并不代表在前进的道路上可以所向披靡，吃“回头草”不是没有出息，相反则是一种智慧。

这里有一个小故事。两匹马在草原上吃草，它们走了很久终于找到了很小块草茂盛的地方，于是开始大吃大嚼起来。甲马吃得很快，很快就到了乙马的前头。乙马见状，为了不落后，也加紧了脚步，却把很多的草都踩在了脚底。

这样的好草毕竟不多，很快，它们就吃完了。乙马舔着嘴唇说：“草这样少我们去远处寻找吧。”

甲马说：“不行，时间不早了。”说完居然回头去吃刚刚吃过的草。

乙马大惊：“你怎么吃回头草？好马不可以吃回头草的！”

甲马回答：“在这个时候，回头草也是香甜的。”

乙马坚持不吃，说这是做马的原则。甲马笑笑，没有理它，仔细地在走过的地方吃掉了仍然还是很好的草。第二天，主人准备迁徙，马儿又必须忍受漂泊生活。甲马由于第一天吃了很多的草，很容易地坚持下来了，而乙马慢慢地瘦了



来。

有些东西不是死的，也不是一成不变的，在必要的时候还要学会变通。吃回头草的马不一定就不是好马，而且还是善于变通的能够适应生存环境的聪明的马。职场上也是一样，不要坚持一时的所谓的“骨气”，过分坚持了就会变成傲气。吃回头草是审时度势者的智慧做法。

联邦快递中国区副总裁 Eddy 也有两次跳槽的经历。联邦快递是 Eddy 的第一份工作，香港大学历史系毕业的他以销售起家，而在最初的日子里，凭借良好的心态和感染力，他如鱼得水，随着 FEDEX 的业务蒸蒸日上，连续两年成为公司全球表现最佳奖项得主，紧接着被提升为操作部经理。成功劝说香港海关和贸易发展局放松通关条例成功后，1994 年，他又被提拔为亚太区销售部总经理，成为第一位华人区域销售部总经理。而就在平步青云之时，Eddy 却选择了离开。

虽然他能胜任所在部门的职位，但在销售这行里做了太久，该掌握该知道的都差不多了，从个人职业发展角度看，他需要机会实践综合、全局性的管理，适逢机会，所以就选择了跳槽。Eddy 当时跳槽去英之杰货运，看中的不是优厚待遇和工作环境，而是职务带来的诱惑和个人锻炼的机会。

1 年后，Eddy 重新回到了熟悉的办公室，回任之际，联邦快递面临建立转运中心谈判的巨大挑战，被任命台湾区总经理的 Eddy 顶住各方压力，以独到谈判技巧和英明决策，迅速推进了业务发展，一战成名，让同事和上司都对这匹吃回头草的“好马”再生钦佩。其实在离开 FEDEX 后，上司和 Eddy 经常有联络，在离开前他们也知道他的动机，但是上司再如何器重你，也不可能为你修改公司的



规章制度。原先 Eddy 也没想到过回来，但 1996 年是联邦快递在中国发展最重要的一年，巨大的市场潜力让他预感到机会又来了，而且考虑到原公司的人际关系和工作环境相对不错，比较适合自己，所以就毫不犹豫地决定回头。Eddy 说，FEDEX 是它第一个“东家”，对它的知遇和培养之恩很大程度上影响了他“回头”的决心。“能进入高层管理，回头没什么不可以。”

不过回任后，Eddy 也坦言压力很大，但他没让压力束缚了手脚，而是将其转变成动力，放开手脚大干。而且他还承认，除来自上司的工作压力外，还有同事之间的人情压力。当然 Eddy 在心理上是作了准备的，人事关系到哪里都会遇到，宽容和真诚是他的原则，而且特别要强调的是，做到了这两点，即便是遇上了“小人”，他要得先识人头选目标，对方总会手下留情的。“公司里有很多像我一样的员工，他们现在工作都很努力，给公司的发展带来很多活力，也创造了不俗的业绩。”

从 Eddy 的故事中，不难看出，想做“好马”也不是一厢情愿的，Eddy 强调，“回头草”成“佳肴”综合了公司和个人方面的因素，不过如果几个关键词都相匹配，那好马吃回头草自然是水到渠成，并非不可为，没准还能出匹宝马。

在职场中，从先前的工作单位辞职后，如果还有机会让自己重获成功，而且这个成功是自己所能接受和渴望的，那么就要抛掉一切顾忌，毫不犹豫地回头，用自己的实际行动证实自己是一匹好马，从而让公司领导对自己委以重任，进而开创一片属于自己的驰骋天地。这是聪明者的智慧。



别等环境来适应你

职场如同竞技场，人的一生几乎一半以上的时间在职场中拼搏，然而不少职场人却总是“郁郁寡欢”，尤其是刚刚步入工作环境的年轻人，表示自己不快乐，抱怨工作不顺，认为自己收入太少，在单位受不到重视，“我本将心向明月，奈何明月照沟渠。”这句话最能体现他们的心声。

然而无论你是多么优秀的人才，在刚开始的时候，都只能从最简单的事情做起，你要适应环境，就像“蘑菇”从最阴暗的角落成长起来一样。往往要从基层做起，“先苦后甜”，任何优秀的职场中人都是这样走过来的。

每个职场新人进入公司的时候总会有这样那样的困惑，方岩就是这样的人。她是一家杂志社的编辑，刚入职不久，但是新环境的各个方面让她有着诸多不适。为了排解心中的苦闷，她找来了一个朋友聊天。方岩那天看起来很拘谨，一直在搅动杯里的咖啡，看得出来她满腹心事。

面对朋友询问的目光，她说：“我后悔出来工作，我后悔没有考研究生。”“我天天都不想去上班，每天早上起来想到要去公司，我就觉得恐惧。我讨厌去那里，真的很害怕去公司。我每天劝说自己、鼓励自己去接受，但是我真的很不开心，我讨厌这份工作。我今年7月份毕业的，7月中旬入职，到现在已经有好几个月了，我对业务还一点都不熟悉，心里非常着急。但是没有办法，领导安排我的任务很少，并且都是些别人不愿意写的东西。更多的时候是让我帮别人修改稿子，无非就是改改错字、调调句式，毫无技术含量。而且那些老编辑还总说我改得不对，把他们的稿子改坏了，这令我非常气愤。给他们改稿子本来就不是我的职责，



改不好我还要挨骂。”

“直到现在，我在办公室里还只是个跑腿打杂的角色，每个人都可以支使我，热午饭、买电话充值卡、拖地、擦桌子、给广告商送杂志……简直成了他们的保姆！有时候他们自己遇到麻烦，也会说我一顿，我就是个出气筒！我在这样的单位是不会有发展机会和前途的。我曾想过辞职，但现在应届生找工作不是那么容易的，我现在很迷茫。”方岩越说越激动，不禁流下伤心的泪来，朋友递上纸巾，柔声安慰。

像方岩这样的情况，初涉职场的新人都会遇到，怎样看待这样的问题，不同的人有不同的角度。但是新人需要从学生到社会人的转变，在这个转变过程中，难免会遭遇尴尬和困惑。如果承受能力比较差，难免会感到受排斥。有不少人表示，刚入职的时候，“仿佛做了插班生”，不能融入工作团队，找不到工作归属感。如果同事态度不友好，领导不重视其发展，精神上的压力就更大了。方岩的情况就是这样，她希望自己能尽地进入工作状态，同事们却把她当保姆和受气包，领导也只是给她安排一些琐碎的事情，在她看来根本得不到锻炼和成长。

大多数刚刚入职的年轻人，都希望自己在工作中有很好的表现，希望尽快崭露头角，但是作为公司领导和老员工，想法正好和他们相反，希望这些初涉职场的年轻人能磨一磨自己身上的锐气，目的是让他们不要太浮躁，脚踏实地工作，从而更好的服从。职场新人如果不能看透领导和同事的用意，或者性格过于敏感和孤僻，往往会把事情想得非常灰暗，给自己带来很大的烦恼和困扰。方岩就因为没有处理好这些事情产生了厌职情绪。这种情绪不仅不能解决问题，反而会影响自己能力的发展。



其实，面对这些问题，新员工不必过度焦虑，主动从自己身上找原因，面对职场这样的环境，要尽快融入进去，并适应它。在做事之前先学会做人和与人相处，经过一段时间，你就会发现曾经横亘在你面前的那条看似不可逾越的人际鸿沟已经在不知不觉中消失了。学会做人，首先要学会尊重别人。老同事遇到新手大多希望对方低调、谦虚、尊重自己，这是一种很普遍的心态。那么不妨迎合他们的这种需要，尽可能地尊重他们，多向他们学习，谦虚地向他们请教非常有利于你的成长。只要你让对方感觉到你的诚恳和求知心切，一般人都会给你一些指点和建议。

尤其是在工作方面，如果对业务还不熟悉，对自己所在的行业没有足够的了解，你最好多做事、少说话。如果工作中没有特别多的事情可以干，干些杂活也未尝不可。新人只有任劳任怨，从小事做起，让上级和同事看到你对待工作和环境的态度，才更容易被人接受，从而快速融入新环境，工作也会逐渐进入状态，很多情绪上的问题也就迎刃而解了。

怎样才能顺利度过“蘑菇”时期呢？

首先，从最低层做起，认真面对现实，消除一切不切实际的幻想。很多年轻人走出校园时，认为自己一开始工作就应该得到重用。但由于缺乏工作经验，也缺乏担当重任的能力，所以只有经过一段时间的磨炼，消除不现实的幻想，稳扎稳打，练好自己的基本功，踏踏实实地做好自己的工作才能慢慢成长起来。

其次，加速适应社会的步伐，更好地融入社会。要想在职场上游刃有余，不仅要有专业的知识和技术，还要有各种社交能力。那些办事能力强、工作积极的



人，都有某些共同的行为标准和思考模式。职场新人如果能适应职场中的行为模式和游戏规则，往往能在最初一段时间的“蘑菇时期”，快速适应社会。

最后，取得成绩要知不足，避免沾沾自喜。对于初出茅庐者来说，在做完工作、取得成绩之后，总是希望上司和同事能注意自己，并得到他们承认和赞扬。事实上，并不是每一点成绩都会被别人看在眼里，因此，避免沾沾自喜的心态，沉下心来，考虑还有哪些方面的不足，如何才能做的更好，为了取得更大的成绩，应脚踏实地，一步一个脚印走下去。

总之，初出茅庐的年轻人应该时刻清楚：在我们正处于“蘑菇”的成长期时，不要一味强调自己是“灵芝”，这样反而有百害而无一益，要利用现在的环境加快成长的步伐才是关键所在。

有一首歌唱得好：“把握生命里的每一分钟，全力以赴我们心中的梦，不经历风雨怎么见彩虹，没有人能随随便便成功……”是的，每个人都会遇到挫折和不如意的事情，尤其是刚刚步入职场的人士，面对各方面的压力和挑战，要适应环境，而不是环境来适应你。只要能顽强地战胜自己的消沉和软弱，只要通过自己的努力，磨炼自己的意志和毅力，最终都会坚定地走向真理，看见风雨过后的彩虹，取得更大成功。

眼里要容得下沙子

走在路上，一阵风吹过，很多时候眼里会飞进灰尘细沙，用力地眨眨眼睛，



直到流出眼泪将它冲走就可以了，所以眼睛总是红红的，有时看了什么文字感动地掉泪又怕被别人笑话时还经常会用这个托词：哦，眼里进了沙子。

以前描写刚正不阿的人总会写上一句：眼里容不下沙子。现在却这样想，如果一个人眼里都容不下沙子，那这个人在这个社会上或许就无法容身。这个社会无处不是沙子，拼杀于江湖之中，又怎么可能一点都不进沙子呢？如果眼里容不得一点沙子，那又该怎样才能行走江湖而立于不败之地呢？睁一只眼，闭一只眼”的生活态度是职场的最高境界。

办公室不是一尘不染的宝地，各种顽固恶习都可能被培育发扬，因而在办公室里的不同是非原则有时就会造就冲突。

梁磊在一家国际大公司上班，梁磊就是冲着它的品牌跳槽过来的。可是进来以后才发现，除了他和少数几个同事以外，其他大多数同期进来的人，居然都是通过关系进来的，根本没有走正常应聘的流程。有的甚至是买的假文凭，本身连高中文化都没有，更别说用电脑、懂英文了。这令梁磊惊讶大于失望，这和那些中资公司、国有企业有什么区别？

接下来，很自然，更多有“技术含量”的事情就落在他们少数几个人肩上。每天除了干好本岗位范畴的事情，还要支援其他部门，领导还美其名曰：分工不分家，多给大家锻炼的机会。而那些整天不做事、仗着有后台、只会溜须拍马之流，却地位渐长、活得很是滋润。

梁磊他们几个当中有人提议也给领导送送礼、拍拍马屁吧。上个周末，领导



太太从外地过来，某某安排接待得多周到啊，礼多人不怪嘛。

是啊，礼多人不怪，谁都愿意听好话，这也许也是一种职场生存之道吧。梁磊当然不会听取这类意见，他要做的是，一如既往地做好分内的工作，开开心心地做。因为，开心也是一天，不开心也是一天，既然选择了这个行业，选择了这个公司，他就会坚持做下去。因为，任何地方都有不平等，眼里必须要容得下沙子，但梁磊会时刻告诫自己：在心中留下一片净土。他的底线是：绝不同流合污。

要想在职场生存，眼里就要容得下沙子，自己无力改变的，那就换个角度来适应它。

在职场上，不乏这样的人，爱贪小财、占小便宜，出去办公事多花点单位的钱；办公用品据为己有；有人在公司之外开了自己的供应商公司；还有人为了多拿回扣，和合作单位串通……像这样的例子其实很多，总的来说，有的只是个人品行的问题，有的是相关职业道德的问题，还有的可能涉及法律的问题，但面对这一切的态度完全取决于对公司的了解，对公司的忠诚，对职业的尊重。

程方宇去年底从公司的客户联络部辞职，至今未就业。说起当初辞职，程方宇忍不住埋怨自己：“到最后还是没沉得住气。”

程方宇与芳芳同时进入公司客户联络部，作为新人，免不了被老员工差使做这做那，做好了功劳是老员工的，做错了就挨一顿批。程方宇看得很开，新人总避免不了这个过程，做个一年半载，拥有客户资源、和同事打成一片后就没人欺负了。芳芳是个女孩，被批了几顿后，和老员工大吵一架辞职离开了。



1年后，程方宇的业绩在客户联络部已排前列，自然没人再敢欺负他。去年9月，客户联络部主管带着两名同事一起跳槽，部门资格最老的程方宇一个人挑起了4个人的活，每天忙到10点下班，不是不辛苦。可老板既没招人，也没给程方宇升职加薪，就让程方宇带着两个刚来半年的新人这么撑着。忙了两个月后，满腹委屈的程方宇向人事部门递交了辞职申请。

今年春节，程方宇发短信给以前的同事拜年，人事部的主管老张打电话过来表示感谢，对程方宇的辞职透露出惋惜：“程方宇啊，当初老板不招人也没调新的主管就是想考察你的组织管理能力是否胜任主管一职，你好歹也撑上3个月啊。”

对程方宇来说，升职的信号已经很明显，资历最老、业绩最好、老板也没招新人或调新的部门主管。如果职场中并不存在人为制造的刁难而陡然感到任务加重，很可能是升职前老板对你的最后考察。如果当时程方宇仔细研磨，从升职的角度考虑，那么就不会是现在这样的结局了。

尽力未必升迁

芳芳是个能干的女孩，大学毕业以后换了3个工作，如今在一家出版社当编辑，芳芳经常约朋友喝茶，每次喝茶的时候她的谈话主题都是——抱怨。

芳芳先在机关里当过秘书，大学刚毕业的她干劲十足，不管是不是她职责里的工作，只要有人分配任务给她，她从不拒绝，一律尽力而为。1年下来，她在



单位里混了个好名声。年中，单位里有一个升迁的机会，需要从新分来的几个人里面挑一个当作培养对象，私底下，很多人都说这个名额非芳芳莫属。可是后来挑中的却是另一个人，听说，那人是局里某某的侄女。大家对这种“举贤不避亲”早就习惯了，可是初生牛犊的芳芳心里却十分不忿，抱怨的话便多了起来，没几个月，芳芳索性辞职了。

这一次，芳芳选择了合资企业。通过公开招聘的方式进入了公司后，芳芳依然秉持着苦干出成绩，效益证明一切的原则，工作卖力，态度认真，业余还自费进修。在公司里芳芳很快就得到了认可，香港来的主管也把芳芳引为心腹。那段时间见到芳芳的时候，虽然她的嘴里在抱怨工作的辛苦，但看得出她心里的充实。这一阶段芳芳加班加点是常事，尽管工作辛苦，但她却神采奕奕，犹如恋爱中被爱人肯定的少女。

两年以后，芳芳已经升到主管副手的职位，可谓一人之下。不久，香港来的主管将要被召回总公司，言语中暗示他已向上级推荐由芳芳来接替自己的位置。可是，香港人的公司似乎只相信自己人，从香港派了新人来接替，芳芳依然是副手。新上司来到上海还抱怨自己的“背井离乡”，而芳芳隔着玻璃门却感觉到了自己前途的终点。

现在，芳芳转了行业做起了图书编辑，自己找选题，自己定流勺程，年终的收入就看一年下来的收成。芳芳笑话自己像个农民一样自给自足，不过现在她的抱怨已经没有什么焦点，她的表情也没有了什么锋芒，她说，这就是成熟。

金庸笔下的胡斐和程灵素。胡斐见到程灵素的时候已经心有所属，所以，程



灵素即使为他丢了性命，他也只有喜欢而无法爱上她。就像芳芳和她的上司，能干的员工也许难得，但绝不是惟一。如果说恋爱是因为一种磁场缘故的话，升迁也绝对不和你的努力成正比，能不能走进上司的心，才是关键。

人人都想晋升，但是什么样的晋升才是真的对你有利的呢？如果你确定了晋升的目标，你知道获得晋升的具体方法吗？如果你的心目中已经有了明确的答案，那么你就等于拥有了通往晋升的捷径。

1. 不要走晋升的弯路小崔是一家广告公司的策划人员，要说工作技能，他丝毫不比其他同事差，在有些方面还是很有创意的。但是小崔和同事的人际关系一直相处得不好，公司里的同事都认为他心高气傲，都不怎么搭理他，长此以往，他很难和同事合作并耽误了工作，造成上司对他的工作能力产生了怀疑，由此他萌发了跳槽的念头。在他人的帮助下，他转到另一家公司做财务，薪水比原来多很多。可是，他觉得财务的工作很枯燥，不能发挥自己的特长，于是又想到了跳槽再回广告行业做策划，然而事情绝非他想象的如此简单，他徘徊于职场迟迟没有找到工作。

上例中，小崔思维活跃，喜欢表达自我，很适合从事广告业担任策划的工作，然而他却因为人际关系没有处理好的原因跳槽做了跟策划毫不相干的财务，虽然从表面看，薪水是提高了，职业身价是暂时得到了提升，但是这与适合他的长远职业目标是不相匹配的，是走了晋升的弯路。其实，他应该首先明确自己适合做什么，将来的发展目标是什么，并努力缩短和目标之间的差距，比如设法协调和团队的关系，这才是提高职业竞争力并获得晋升的快速通道。



2. 切中晋升要害刘浏大学一毕业就在一家外资企业做人事助理，工作出色，她主动承担了招聘新人的工作，逐步可以独当一面地完成上司委派的各项任务，经常受到上司的夸奖。但是，从和上司的沟通中，她也了解到上司觉得她在理论上还需要努力一下。于是，聪明的刘浏立即心领神会，在完成上司交代的任务的同时，还在业余时间参加了人力资源管理的培训班，在不影响本职工作的前提下，认真学习这方面的知识，几乎每堂课都能准时参加，每堂课都能够仔细地做笔记，还经常就疑难的地方请教培训教授，并在工作中灵活地运用所学的知识。终于功夫不负有心人，最近刘浏升为人事专员，让周围的同事羡慕不已。

刘浏的晋升成功很能说明一个问题，晋升不是不可能，关键看你懂不懂得方法，能不能切中晋升的要害。作为人事助理的刘浏，职位上升空间很大。她能出色地完成上司交给的本职工作，这为职业晋升打下了坚实的基础。因为如果不能很好地完成本职工作，是不可能在企业中生存下去的，又何谈发展？在这个基础上，刘浏抽出宝贵的业余时间来参加和职业发展密切相关的培训，并能很好地消化所学的知识，做到学为所用，实际上无形中缩短了她的晋升之路。丰富的工作经验，优秀的业务技能，再加上相关的资质提升，决定了她的晋升必将成功。

不要把名利看得太重

能够获得名利当然令人向往，但做人不要把名利看得太重，更不要和同事争名夺利。有句话说得好：该是你的推也推不掉，不该是你的抢也抢不来。明白了这个道理，还有什么可争的呢？在遇到这类事情时，不妨该让就让，摆出一副高姿态来，也许等待你的将是更好的。



世界是喧嚣的，天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。在如此令人躁动不安的现实面前，很难真正将“名利”两字抛开。

在生活中，绝大多数人都难过名利关，而追名逐利带给人的苦恼又是无尽无休的。面对名利的苦恼，也有许多人说服自己不去重名利、甚至视它们为粪土，可是一遇到实际，那些对名利的新看法便不攻自破。

在公司的发展过程中，存在一些不容忽视的问题。有些员工虽然不缺乏足够的工作热情，也有基本的企业利益立场，但却缺乏起码的团结协作的精神。遇到一些简单的工作尚可以较好地完成，但一遇到复杂的工作，需要部门内部或部门之间进行深入探讨、沟通协作时，却躲躲闪闪，争功诿过，伤害别人的积极性；有些员工没有很好的团队意识和整体观念，在涉及自身的利益时，斤斤计较，面对集体利益时，没有强烈的集体荣誉感和责任心。

公司的发展目标就是要实现公司利益的最大化，这就要求我们在铸造团队精神的过程中，一切工作要紧紧围绕“公司利益”这一核心，个人利益坚决服从于集体利益，局部利益坚决服从于整体利益。我们要充分地认识到，公司的利益是最根本的利益，只有公司的利益得以顺利地实现，个人利益才能得到保障，个人才能有更好的发展。

然而遗憾的是，在现代公司里，还是不乏这样一些为了一己私利而不顾团体利益的员工，本来等待他们的是晋升之路，但是他们却为此而丢掉了“饭碗”。

吴涛是一家投资公司的操盘手，他业务娴熟，具有敏锐的洞察力，经常在瞬



息万变的股市中发现商机，并能果断地买进卖出，到公司 1 年后，便为公司赚了一大笔钱。

在年终的总结大会上，公司经理特地邀请吴涛坐到自己身边，也打算给吴涛提升一级。他高度赞扬了吴涛的工作能力，也直言不讳地说公司在股市里的赢利主要归功于吴涛。

吴涛听后，心里很受用，因为他自己也是这样认为的，他甚至认为自己是公司员工的“衣食父母”，因为他为公司赢了利，而有的同事却给公司造成了不小的损失。但是，在会议结束时，当吴涛打开“红包”，看到公司的年终奖金与自己的期望值相差甚远时，一种失落感油然而生，他并没有想到经理对他的重用，没考虑到他的晋升之路。有的只是抱怨和不满，并压在了心里，私下里想一定要通过其他方式为自己讨回“公道”。

后来，吴涛偷偷地利用自己手中掌握的公司的账户，私下里进行了几次交易，并将其赢利装进了自己的腰包。

另外，他还私下抽出公司的部分资金，借给了一个做生意的朋友作短期周转，说好给自己高额的回扣。但就在这位朋友还未把这笔钱还回来之前，公司在一次例行财务检查中，终于发现了他挪用公款私自炒股和资金他用的恶行。

由于吴涛的行为已严重损害了公司的利益，而且此举也证明了他是一个心中没有集体、品性不端的人。于是，公司立即停止了他的职务，并到法院立了案。将个人利益置于集体利益之上的吴涛终于受到了应有的惩罚。他的升职之路也就



此停止。

有团队才会有个人，团队发展壮大，个人的利益才会有保证。当你把团队的利益置于个人利益之上时，你获得的将会更多。

如果说企业是一个家庭，同事便是家庭的成员；如果说企业是一支军队，同事便是并肩战斗的战友；如果说企业是一台机器，同事便是这台机器的一个个部件。家庭成员不和睦，日子就别想过得安稳；战友之间不团结，必会削弱部队的战斗力；机器某个部件出了毛病，整台机器便无法正常运转。这个道理似乎人人都懂，但偏偏有一些人只顾自己争名夺利，而不顾同事、不顾大局，致使同事之间鸡争狗斗，企业自然也被这等人闹得如同一盘散沙，毫无凝聚力，公司怎么会这样人受到重用而提拔他呢？

所以，我们在工作交往中要做到：让上级好领导、同级好共事、下级好接触。对上级尊重有礼不恭维，服从领导不盲从，亲近友好不庸俗，尽职尽责不越位。对同级真诚相待不隔阂，相互信任不猜疑，彼此宽容不争斗，相互团结不拆台。对下级尊重人格不戏耍，平等对待不疏密，任职给权不旁观，解决难题不忘记。人活着什么时候也离不开“名利”两字，名是政治和精神的体现，利是经济的支撑。作为一个把公司的事当作自己的事的人，不是不图名，而是不图虚名；不是不图利，而是取财有道，不取无名之利；不是不为名利，而是不去争名夺利。只有这样自己才能有更好的发展，才能有更好的作为。

推卸责任淘汰出局



2002年的一天，位于武汉市中心的景明大楼的业主忽然收到了一封来自英国的挂号信，信中这样写道：景明大楼为本建筑设计事务所设计，设计的安全年限为80年，现已超期服役，敬请业主注意。

2005年的一天，广州市市政府部门也意外地收到50多年前提供建造广州海珠桥钢材的英国企业的一封信。信中说：修建海珠桥的钢材已经有100年的历史，接近使用寿命，建议进行检测，并根据测试结果进行加固。

原来，海珠桥是1950年由广州市政府着手重建的，所使用的钢材是从当时英国的一座旧钢桥上拆卸下来的，所以就其使用时间计算，估计将近100年了。

两封遥远的来信，让我们掂量出“责任”这两个字的分量。

哈里·杜鲁门担任美国总统期间，在他的办公室门口，挂着一块牌子，上面明确写着：“责任就在这里。”

西方著名的心理学家维克多·弗兰克尔曾经说过：“人生的终极意义在于承担责任，去寻找很多人生问题的答案，从而不断完成对每一个人设置的任务。”

在一本书里写着这样一段话：“如果你对下属的工作不满，请不要责怪下属，而是要先看看是否是自己用人不当或领导无方所造成；如果你觉得上司对你不够重视，请不要怪罪上司，而是要先从自己身上找原因，看看是否是自己能力不强或协调不当所导致；如果你不能完成组织交给你的工作任务，请不要换怨工作太难做，而是要先检讨自己，看看是否是自己没有尽力。”这段话是对“承担”这



个概念的最好诠释，这就是承担责任的表现。

责任感是每个企业最为看重的员工的品质，从来没有谁会要求你必须每件事都做得尽善尽美、天衣无缝，但是，一旦出了纰漏，敢于承担责任的那一个人，往往更容易得到发展的机会。

小张和小王是速递公司的两名职员，在两年的时间里，他们俩一直是工作搭档，工作很认真也很卖力。上司对这两名员工也比较满意，很多次都表现出要提升他们的意思，然而一次偶然事件却改变了两个人的命运。

一次，他俩奉命把一套非常重要的模板模型送到一个客户那里去，老总反复告诫他们路上要小心。糟糕的是，客户公司的电梯坏掉了，按照规定，他们必须按时将模型送到客户在八楼的办公室。

于是，小张凭着自己力气大，背起模型开始走楼梯上去。在快要抵达八楼的时候，小王说：“我来替你一下吧。”

小张答应了，就在两个人换手的一刹那，模型掉在了地上，一下摔得粉碎。

“你怎么搞的，我还没接你就放手。”小王大声质问小张。

“你明明伸出手了，我递给你，是你没接住。”小张辩解道。

他们都知道模型打碎了意味着什么，丢掉工作不说，可能还要为此背负沉重



的债务。果然，老总对他俩进行了十分严厉的批评。

事后，老总找两个人分别谈话。小王一见到老总，就竭力为自己开脱，将责任一股脑推给小张。

“他不该逞能将模型背上去。”小王最后说。老总一直沉默着听完了他的话，说道：

“好的，谢谢你，我知道了。”

小张走进办公室，将全过程如实告诉了老总，然后说：

“这件事我负有很大的责任。如果需要赔款的话，小王的母亲正在生病，他的责任也由我来负。我一定会弥补我们造成的损失。”

几天后，老总请他们到办公室，对他们说：“公司一直对你们很器重，没想到发生了这件事。不过也好，这使我们更清楚哪一个人更适合在公司发展。我们需要勇于承担责任的人，因为这样的人值得信任。”

“塞翁失马，焉知非福”，这次“意外”对于小张来说，反而成了好运的开始。

任何一个老板都清楚，一个能够勇于承担责任的员工，对于企业有着重要的意义。他们勇于担当的品质，就说明了这些人是值得信任的。



传说，上帝创造了世界之后，也创造了动物，而且还召开动物大会，来给动物安排不同长度的寿命。

上帝说：“人的寿命是 20 年，牛的寿命是 30 年，鸡的寿命是 25 年。”

人有些不满意地说：“上帝呀，我非常尊敬您，但是我的寿命也太短了，人生的很多乐趣都享受不到了。”上帝还没有来得及说话，牛就赶忙说了：“上帝呀，我每天都要干活，您给我 30 年的寿命，我就要做 30 年的活儿，太辛苦了，您看能不能少点儿。”

鸡也向上帝请求说：“我每天报晓也很辛苦，能不能少点儿寿命。”

上帝说：“好吧，牛和鸡，各自把你们 20 年的寿命给人吧。”

所以，人就有了 60 年的寿命，在前 20 年“像人一样”快乐地活着，下一个 20 年是为家庭活着，像牛一样辛勤劳作，最后 20 年就像报晓的鸡，起来得最早，叫全家人起床。

生存在这个世界上，我们每个人都扮演着一定的角色，要想完美演绎这个角色所赋予的意义，就得去肩负这个角色背后所产生的责任。有些责任是与生俱来的，有些责任是因为工作、朋友而产生的，这些责任都是必须勇于担当、不容推卸的。

在这个世界上，根本就不存在不需承担责任的工作，相反，你的职位越高，



权力越大，你肩负的责任就相应的越重。不要害怕承担责任，你一定要坚信自己可以承担任何正常职业生涯中的责任，一定可以比别人做得更出色。

升职必须先升值

职场之中人人都渴望成功，期待能在职场上不断得以提升。而且许多人可能都有这样的心理：“老板不重视我，我的能力没有发挥的余地。”其实，不是老板不重视你，而是你的能力和经验还没有提升到相应的档次。提升的机会并不会从天而降，只有通过不断努力和学习的，提升自己的能力，才有可能获得升职的机会，换言之，升职从你的升值开始。先提高自身价值，才有晋升的资本。这时，如果能够明白“先升值，再升职”的道理，踏踏实实地工作，就能取得事业上的成功。

所谓升值就是价值的提升，它包含一个人知识和能力两个方面的提升。对于职场人士，升值包括个人文化知识、工作经验、工作能力等各方面的提升，需要你在工作中不断积累宝贵经验，吸取教训，提高自己的知识文化素质，锻炼自己在工作中的决策、执行和应变等综合能力。升值也是一个使人成长为更加成熟和完善的职业人士的过程。因此，升职与升值有着相当紧密的联系，当你获得很好的升值时，才有可能获得老板给你的升职机会。

美国国家研究会的一项调查发现：半数以上的劳动技能在短短 3 年到 5 年内就会因为赶不上时代发展而变得无用，而在以前，这种技能的折旧期限长达 7 年到 14 年。所以高薪者若不学习，无需 5 年就会再次变成低薪者。



对于个人而言，从低级到高级发展的过程，就是一个自我实现升值的过程。在这个过程中，个人就能发挥出他最大的才华和潜能。而企业是否有发展前途，就要看其员工的价值是否能不断得以提升，以及企业能否不断给这些升值的员工相应、足够的升职空间。

杨洋初进公司的时候只是一名普通的业务员，后来一步一个脚印，由业务员成长为公司的市场部经理，随后又成为公司的市场总监。让我们看看他由市场部经理成长为市场总监的过程。

自从成为公司的市场部经理后，杨洋很快就对自己的工作有了一个正确定位：在企业的营销过程中，市场部经理的位置十分重要，一个优秀的市场部经理，在很大程度上能够协助市场总监完成营销战略任务。杨洋认为一个优秀的市场部经理必须具备以下四种基本素质：

(1) 具有营销策划的能力。因为市场部的职能首先是为营销服务，如果一个公司的营销流程缺乏一个鲜明的营销目标来总领，那么这个公司的营销质量就不会得到很大的提高。

(2) 具有品牌策划的能力。品牌策划是一个很宽泛的概念，每个企业都能碰上，市场部经理最基本的责任就是把本企业的品牌在本企业所处的具体环境中，迅速做大做强，让品牌快速成长。

(3) 备产品策划的能力，也就是具备从一个在设计、立意等方面配合产品的营销主题。



(4) 具有对市场消费态势潜在性的分析能力。如果公司的市场部经理或者市场总监能够对未来发生的消费态势进行一些前瞻性的捕捉,掌握领先一步的策略,那么公司以后的道路就会好走一些。

杨洋又认真研究了大多数公司对市场部经理的更高要求,他觉得自己应该在目前的能力基础上进一步学习,以提升自己的工作能力。一手资源微信 ipip885。

对这些有了全面的认识之后,杨洋开始逐步提升自己的业务素质。他首先对自身这些不足进行弥补,先让自己成为一名优秀、称职的市场部经理,后来他又用了3年的时间亲自参与营销实践。与此同时,杨洋学习了丰富的组织管理知识、全面的法律知识和财会知识,因为这些知识在工作的时候很有用处。当然,培养对团队的掌控能力也是杨洋学习的一个重要方面,如果控制不了下属团队,那么一切都是空谈。通过几年的认真学习和实践锻炼,杨洋如愿以偿地成了公司的市场总监,他为公司的市场营销工作做出了突出的成绩。担任公司市场总监后,杨洋仍然不断充实自己。

现在,杨洋已经成为公司中不断成长的楷模,董事长总是让其他员工向善于成长的他学习。

“先升值,再升职”是职场人士的生存之道,也是施展自己才能,发挥最大价值的途径。杨洋成长的例子告诉我们,工作中每一步台阶都需要相应的知识储备与能力相匹配,当你选择了一个行业,进入一家公司工作后,如果要升职,这就需要个人不断“充电”和进取,否则不仅不会升值,反而还会贬值。在如今这个竞争激烈的年代,如果不主动升值,就意味着不断贬值,那么等待你的不仅不



是升职，反而是被淘汰的命运。给老板一个提升你的理由，这样你才能拥有自己想要的东西。

未来的职场竞争将不再是知识与专业技能的竞争，而是学习能力的竞争。

微软招聘时，颇为青睐一种“聪明人”。这种“聪明人”，并非在招聘时就已是某一方面的专家，而是一个积极进取的“学习快手”——一个会在短时间内，主动学习更多的有关工作的知识，提高自身技能的人。

微软的这一选择标准实在是高明之极。当今世界日新月异。车子、房子，一切事物都会不断折旧。充满变数的职场中，员工赖以生存的知识、技能一样会折旧，而且折旧的速度会越来越快。美国职业专家指出，现在职业半衰期越来越短，所有高薪者若不学习，无需 5 年就会变成低薪。在这种情况下，你若固守着原有的知识储备，去争取升职加薪，只能是痴心妄想。更进一步讲，即使你是老板眼中的红人，如果你不注重学习，你的身价也会迅速贬值。所谓不进则退，到头来，为了公司的利益，一度欣赏你的老板也会舍你而去。因此，如果你的理想是攀上职业生涯的顶峰，如果你希望在目前位置上获得良好的声誉，那么你在下班后、闲暇时，走进教室，赴一场知识的盛宴吧！

假如你目前的事业进展缓慢，或正走下坡路，这就向你敲响了“学习”的警钟。也许老板不愿给你“掏腰包”，没什么，你自己掏钱好了。多学习一些实用技能，或者把一度荒废的学业捡起来，这些硬件会增加你的“分量”。一旦有机会，它就会成为你升职加薪的秘密武器。



因此，在这个科技与知识发展一日千里的时代，随着知识和技能的折旧速度越来越快，更需要你不断接受培训、积累经验、更新技能。若能做到这一点，老板肯定会对你刮目相看，在众多员工中，你就会获得难得的升职机会。



第 8 章 洞察对方的虚实

俄罗斯流行这样一句谚语：“语言不是蜜，却可以粘住一切东西。”但要想让你的话语粘住一切，说话就要有的放矢，注意针对性。这就要求我们在交际中，能够对对方的性格、文化程度、文化背景、心理状态等因素多加了解。与陌生人交谈，先提一些投石问路式的问题，在略有了解后再有目的地交谈，便能谈得较为自如。

探探他的心有多深

美国有一位著名的谈判专家，他的邻居是一位医生，这名医生的房屋由于遭到了台风的袭击而受到了一些破坏。房子是在保险公司投过保的，医生准备向保险公司索赔，请这名专家来帮忙。医生给保险公司打电话，保险公司的理赔调查员很快来到了他的家里。他主动先向谈判专家打招呼：“你好，先生，很荣幸在这里见到你。”谈判专家听了这样的问候，立刻明白了对方心里的感受，他也热情回应对方：“你好，见到你很高兴。”

接着，理赔员单刀直入了，“先生我知道像你这样的交涉专家都是权威，但在今天的赔偿上，恐怕我们不能够赔的太多，请问您，如果我只想赔给你 100 美元，您觉得怎么样？是不是嫌太少了？”凭借多年的经验，再加上从对方口里听出来的语气，谈判专家判断这个数额绝不是对方的心理底价，这一次出价之后一定还有第二次，甚至第三次，第四次。而且理赔员一开口就说他只能赔多少，显然是他自己也觉得这个数目太少，不好意思开口说，于是他选择了沉默。



理赔员果然沉不住气了，他主动说道：“抱歉，请不要介意我刚才的提议，我再加一点。200 美元如何？”谈判专家说道：“不行，我还是不可能接受你这样的条件，数目少得简直难以置信。”于是对方又说道：“那好吧，我赔给你 300 美元怎么样？”谈判专家又一次回答：“绝对不行。”“好吧，那就 400 美元，这个数额已经很高了。”“我还是接受不了，你再来看一下房子的受损情况吧。”就这样理赔员一次次将赔偿金增加，最后竟然以惊人的 950 美元的赔偿费结束了这次谈判。

在交际过程中，能否抓住对方的软肋，是很重要的，一旦你知道了对方的底线，再以正确的方法进行处理，那么胜算肯定是在你这边的。

于华在一家公司工作 3 年了，在公司他以出色的应变能力得到了上司的赏识。一次，公司派他作为谈判代表与一家外企谈判一笔电子产品的合作合同，谈判进行得非常艰苦，在技术授权和资金方面双方存在很大的分歧，在预定的谈判期限的最后一天，于华认为自己所做的已经达到了双赢的目的，但是，外企的谈判人员得寸进尺，一再地用自己的技术优势给予华一方施加压力。

这时候的于华清楚对方并不是不满意自己先前开出的条件，而是在争取更多的利益，自己绝不能再给对方机会了。所以，于华淡定地对对方的谈判代表说：“我们的诚意贵公司已经看到了，如果贵公司觉得这笔生意不合适的话，可以寻找另外的合作伙伴。至于新的合作伙伴能不能做出我们这样的承诺，我想大家都应该很清楚了。”对方的谈判代表仍然想给于华一个下马威：“那好，于先生，既然如此，我们也不必多谈了，我们先离开了。”



于华始终面带微笑，没有露出半点异色，外资谈判代表将要拉门离开的时候，发现于华没有挽留的意思，却又转身回来，缓和了语气：“于先生，我想我们还是应该再谈谈，毕竟我们已经不是第一次合作了。”于华已经看到了对方的底线，所以以不变应万变，为公司争得了一笔大生意。

关键时刻，一定要冷静地分析对方的思想，而淡定往往会成为你胜出的关键。所以面对强大的对手，自己一定要稳住，不能让对方识破自己的底线，这样才能掌握主动权。

精明的谈判者都会不择手段地揣摩对方的真实意图，摸清了底牌，就掌握了谈判的主动权，这时再以什么方式取胜，便是技术问题了。暂时离开谈判桌，也就是说，以退为进达到目的，就是常用的一种。

有一年，在比利时某画廊发生了这样一件事：

美国画商看中了印度人带来的三幅画，标价为 250 美元，画商不愿出此价格，于是便展开了一场唇枪舌剑，谁也不肯退缩，谈判进入了僵局。那位印度人恼火了，怒气冲冲地当着美国人的面把其中一幅画烧了。美国人看到这么好的画烧了，当然感到十分可惜。他问印度人剩下的两幅画愿卖多少钱，回答还是 250 美元。美国画商见毫不松口，又拒绝了这个价格，这位印度人把心一横，又烧掉了其中一幅画。美国画商只好乞求他千万别再烧最后这一幅画了。当他再次询问这位印度人愿卖多少钱时，卖者说道：“最后一幅画能与三幅画是一样的价钱吗？”最后，这位印度人手中的最后一幅画竟然以 600 美元的价格成功拍板成交。



当时，其他画的价格都在 100 美元到 150 美元之间，而印度人这幅画价却能卖到如此之高，其中的原因何在？首先，他烧掉两幅画以吸引那位美国人，便是采用了“以退为进”的战略，因为他“有恃无恐”，知道自己出售的三幅画都是出自名家之手。烧掉了两幅，剩下了最后一幅画，正照应了“物以稀为贵”。其次，印度人还了解到这个美国人喜欢收藏古董名画，只要他爱上这幅画，就绝对不会轻易放弃，宁肯出高价也一定要买走珍藏。聪明的印度人施展这招果然很灵，一笔成功的生意唾手而得。

在商谈中，卖方很想出售自己的商品，而买方则会提出种种借口，以图达到最高利益，这个时候，以退为进的战略便会大奏奇效。

当然，要想利用好这种策略，就必须拥有一定的后盾，把握好分寸。“不打无准备之仗”，心中没有十分的把握而轻易使用此计，难免弄巧成拙。如果那位印度人不了解美国人喜爱古董的习惯，不能肯定他一定会买下那最后一幅画而去烧掉前两幅，如果最后美国人没有买那幅画，印度人可就是“赔了夫人又折兵”，后悔莫及。

社交场合中，不要以为谈判就非得谈不可。其实，有时候离开谈判桌，并不是你不想做成这笔交易，而是成交的有效手段，交易筹码通常只多不少。所以，谈判时，别忘了随时准备离开谈判桌，而且要说到做到。当你再度回到谈判桌上时，行情往往看涨。

当然，这需要一定的技巧，要根据当时的实际情况具体对待。而且一个人的应变能力是以人生经验为基础的，经过多次实践，必然会变得老练聪明。与此同



时，应变能力也反映着一个人的机智和修养。这方面功底深厚的人才有可能在情况发生变化时化险为夷，化拙为巧，使自己摆脱不利的境地，并在交际中取得良好的效果。

引蛇出洞，让他自己上钩

有这样一个故事：某人家里来了客人，其父亲叫他去附近小店买一瓶茅台酒。待酒买回之后，发现是假货。父亲将假酒揣在怀中，去了小店，让店主拿过一瓶茅台酒来。父亲持酒仔细审视并自语道：“唉，这年头假茅台太多了，不知你这儿……”店主抢过话头：“你放心，我这里绝对全是真货！”

父亲仍叹道：“前几天，我在市中心一家店铺买了一瓶，店主还不是打包票说绝对不假。谁知打开来是1元钱半公斤的高粱酒。”店主道：“你去找他呀。”父亲哭丧着脸说：“已经过了好几天才开瓶发觉的，他还会认账吗？”店主惋惜道：“你当时发觉就好了，他敢不认账。”父亲认真请教：“要是当时发觉了，他还是不认账咋办？”店主指教说：“找工商局去呀！人赃俱获，他能不怕吗？”

父亲见时机已到，让躲在一旁的儿子一招手，而后从怀中摸出那假酒来：“那好，请你看该咋办吧。”店主一下傻了眼：“实在…对…对不起，对不起！我退款，我退款！”

这就是“引蛇出洞”之法。有时掌握了足以制服对手的有力证据，但却因时机不成熟或环境不适宜而不便抛出。为了能够抛出证据，必须采取一些措施，引



诱对手进入自己所需的时机或环境之中，然后一举击溃。对于一个谈判者来说，引蛇出洞不失为一种好方法。

美国有一家计算机厂授权台湾某家计算机公司代加工，台湾公司为慎重起见到波士顿与美国这家厂商面谈。当时，台湾公司规模小，很需要这笔业务，所以在与美国公司谈判时，花了不少时间建立自己的形象，强调自己的长处。但美国厂商似乎不太关心这个议题，只是不断重复一句话：减价！

结果台湾公司就有点不爽快，心里想：我大老远跑来，你心里却只想着减价，如果你只想比价，就犯不着来找我，你自己下游的制造商已经够多的了。台湾公司去的那位经理非常厉害，他运用了“引蛇出洞”的谈判策略：我不谈了！结果把美国厂商吓了一跳。

台商的目的就是为了引对方说出合作的原因，他们大老远地把台湾的这家公司找去，一定是因为他们有着什么超乎常人的地方。然而，在谈判的过程中，美商却迟迟不肯透露，于是那位经理就停止谈判，这次美国厂商紧张了，终于说出了看中他们的原因。

见美商已“上钩”，台湾公司就由被动变为了主动，最终也达到了预期的效果。

谈判中，要想达到预期的目的，就要懂得“引蛇出洞”这一招，把对方诱到所设的圈套内，只要掌握了对方，你就会获得主动权，从而赢得这场谈判。



美国西屋公司曾遇到这样一件事：有位用户在使用该公司马达后要求退货，理由是马达散热度过高，工人无法接触。公司销售员阿里逊前去谈判。阿里逊并没有直接反驳对方，只是说：“如果真有这种情形发生，我们绝不敢要求贵厂购买。你们应该选择散热量小的马达，对不对？”这个开场白，避免了针锋相对。

接着他以询问的话语启发用户：“按规定，在室内马达的温度是不是可以比室温高 72 华氏度？”对方回答：“是。”在柔和含蓄的询问后，阿里逊又推进一步：“工厂的室温是多少？”回答是 75 度。看到水到渠成，阿里逊就直接亮出观点：“工厂室温 75 度，马达的规定温度 72 度，加起来 147 度。假如用手去摸的话，是不是会烫伤手呢？”

阿里逊的一句关键性问话，就推倒马达散热度高的说法了。对方不仅不再要求退货，而且还预定了西屋公司的产品。

在谈话过程中，要想掌握主动权，就要让对方跟着你的思路走，且让他对你的话无法反驳。这就需要你聪明地设个“圈套”，请君入瓮，让他不打自招：

从乡下的老房搬进台北的高楼，小李真是兴奋极了。楼高 18 层，小李住 17 楼，站在阳台上，正好远眺市中心的十里红尘。唯一美中不足的是小李那十几盆花。阳台朝北，不适合种。适合种的是东侧，却只有窗，没阳台。

“何不钉个花架呢？什么都解决了！”有朋友建议，并介绍了专门制作花架的张老板给小李。



只是自从买了花架，虽然还没有钉上去，小李却一直做恶梦。梦见花架钉的不牢，花盆又重，突然掉了下去，正好落到路人的头上，当场脑浆四溅……

小李满身冷汗地惊醒，走到窗前，把头伸出去往下看。深夜两点了，居然还人来人往，热闹非常。想想这时候花架掉下去，都得砸死人。要是大白天出了事，还不得死一堆？

想到这儿，小李打了个寒战。可是花架已经买了，花盆又没处放，看样子，是非钉不可了。

钉花架的那天，小李特别请假，在家监工。

张老板果然是老手，17层的高楼，他一脚就伸出窗外，四平八稳地骑在窗口。再叫徒弟把花架伸出去，从嘴里吐出钢钉往墙上钉。

张老板活像变魔术似的，不知道嘴里事先含了多少钉子，只见他一伸手就是一支，也不知道钉了多少。突然他跳进窗内：

“成了，你可以放花盆了。”

“这么快。够结实吗？花盆很重的。”小李不放心地问。

“笑话。我们3个人站上去跳，都撑得住，保证20年不是问题，出了问题找我。”张老板豪爽地拍拍胸口。



“这可是你说的。”小李马上找了张纸，又递了纸笔给张老板，“麻烦你写下来，签个名。”

“什么？”张老板好像不相信自己的耳朵。可是，看小李一脸严肃的样子，又不好不写，正犹豫，小李说话了：

“如果你不敢写，就表示不结实。这样掉下去，可是人命关天，不结实的东西，我是不敢收的。”

“好！我写，我写。”张老板勉强地写了保证书，搁下笔，对徒弟一瞪眼，“把家伙拿出来，再多钉几根长钉子，出了事，咱可要吃不了兜着走了。”

说完，师徒二人又足足忙活了半个多钟头，检查再检查，才气喘吁吁地离去。

抛砖引玉，让他说更多

鬼谷子说过，正如对事物的考察要经历从今到古、从古回今的过程，对人的试探也要经过多次反复的回答。好比投石问路，不断地收集对方的信息，观察他的反应。特别是要诱导对方多多说话，让他情不自禁地说出真情。你也可以先开口说几句简单的话，静听对方的反应。如果对方已进入角色，就随时诘问他，让他打开心扉。说话时最好引述各种实例，给人以具体的形象，以刺激对方的发言欲望。



别人讲话是处于动态，自己倾听是处于静态。以静待动，以安待哗，对方的气势莫不衰竭，对方的实情莫不透露。以无形的技巧钓有声的语言，如果他所说又与事实相符，那么其人的真情毕至。如果一个人对此道熟谙深察，那么他就掌握了打开人心的钥匙。

乔·库尔曼是美国著名的金牌寿险推销员，是第一位连任三届美国百万圆桌俱乐部主席的推销员。他成功的秘诀之一就是擅长抛砖引玉性的提问。如客户说“你们这个产品的价格太贵了”，他会说“为什么这样说呢？”“还有呢？”“然后呢？”“除此之外呢？”

提问之后马上闭嘴，然后让客户说。“客户说得越多他越喜欢你”，这是每个销售人都应该记住的名句。

通常客户一开始说出的理由不是真正的理由，抛砖引玉性提问的好处在于你可以挖掘出更多的潜在信息，更加全面地做出正确的判断。而通常当你说出“除此之外”的最后一个提问之后，客户都会沉思一会儿，谨慎地思考之后，说出他为什么要拒绝或购买的真正原因。

在社交活动中，想要掌握主动权，就要学会抛砖引玉、投石问路，这样才能尽可能多地了解对方的情况，了解他的最小极限值是什么，并对其需要做出相应的回答，也只有这样才不会使自己处于劣势。

在商业谈判中，当对对方的商业习惯或真实意图不大了解时，通过巧妙地向对方提问题，并引导对方做出全面的正面回答，然后得到一些不易获得的资料。



关键的地方在于：不陈述自己的观点，让他们多说，从而来摸索、了解对方的意图以及某些实际情况。

有位做服装生意的个体户，当他预测到某一新款式的西装将有很大的销售前景时，便决定购进 400 件。因此，他便展开了与卖主谈判的较量。为了了解从卖主处批发这批服装的极限价，也就是服装的最低价格，他要求卖主分别对购买 40 件、400 件、4000 件乃至 4 万件的报价。卖主把价单送来后，眼光敏锐的他立即从中获得了许多有用的信息。由于卖主一般不愿失去此次卖出 400 件乃至数十倍百倍的大笔生意，因而在报价中它的价格会作以相应的下降。

从这种下降趋势之中，他十分容易地就了解到西服的最低价（最小极限值）。在这种知己知彼的情况下，这位个体户以最合理的价格做成了这笔西装交易。

但是，常拿“钓人之网”套人语言，对方终究会发现自己的上当而不再应答，这时，就要以诚挚的语言感动他，作为对他袒露心迹的报答。如果对方的感情随之而动，就加紧引导和控制。自己不断地追问，对方不断地应答，言语具体又能推理，那么大事可定。如此反复，一切事情都可游说。高明的人以此诱导无论是智者还是愚者，都能得到真情实事。

那么，该怎么抛出我们的“砖”呢？什么样的砖才能引来玉呢？

当你与一位刚刚认识或不知底细的人交谈时，避免冷场的最佳方法是不停地变换话题，你可以用提出一些问题的方法进行“试探”。一个话题谈不下去时，就换到另一个话题，你也可以接过话头，谈谈你最近读过的一篇有趣的文章，或



说说你刚刚看过的一部精彩的电影，也可以描述一件你正在做的事情或者正在思考的问题。如果谈话出现短暂停顿，不要着急，不必无话找话谈，沉默片刻也无妨。谈话是交流，可以涓涓细流，不必像赛跑那样拼命地冲到终点。

很多时候，一句恰到好处的提问就够了，而许多难忘的谈话也都是由一个问题开始的。

在一个谈论自己成功之道的宴会上，众多成功的企业家无暇出席，小王的老板由于有重要事情要办，便让公司职位较高的小王代表自己来参加这次宴会。小王本打算露露脸过去就行了。可是，来到晚宴，发现全场只有 6 桌，自己还被拉到主桌，坐在小王旁边的是一个富翁。当晚，小王觉得很难熬。可是，他只说了一句话，那位富翁整晚就滔滔不绝。

小王只是问：“早就听说您公司的大名了，请教您的生意是怎样成功的？”于是那位富翁便滔滔不绝地讲起他从年轻到今天的奋斗过程。

由此看来，提问的方法是非常有效的。不必配合不同的环境去找不同的话题，只要你记住“请教”这两个字，就可以马上让对方打开话匣子。

另外，在提问的时候，可以把对方下意识的动作当成打开沉默的话题，这也不失为一个好的办法。假如对方只是一味抽烟，你发现他熄火柴时有某种习惯，就立刻问他：“你熄火柴的动作很有趣，轻轻一弹就熄了。”看到对方的咖啡里加两勺半的砂糖，也可发问：“对不起，为什么你非要放两勺半砂糖不可……”通常面对这类问话，人们都会热心地回答，说不定还会唤起对方滔滔不绝的回忆呢。



而对较内向、看来羞怯的人，不妨多发问，帮助他把话题延续下去。

准备充分，才能占优

在我们讨价还价之前，一定要做足准备，先搞清楚行情，再进入博弈中，否则将会陷入对方设定的骗局。比方说，你想寄一份快递，之前没有类似的经验，于是你给某家快递公司打电话，通过简单几句，对方摸出你是一个新手，于是骗你说要 20 元钱。你想了想，开始讨价还价，最后 15 元成交。当你为自己的谈判水平感到洋洋得意时，其实市场的行情也就 8~10 元而已，甚至更低，只不过，你没有摸清楚行情。这就是为什么“货比三家”这条策略如此重要的原因了。

在任何的谈判博弈展开之前，准备得越充分，对自己越有利，胜算的把握也越大。

美国总统尼克松在一次访问日本时，基辛格作为美国国务卿同行。尼克松总统在参观日本京都的二条城时，曾询问日本的导游小姐大政奉是哪一年？那导游小姐一时答不上来，基辛格立即从旁插嘴：“1867 年。”这点小事说明基辛格在访问日本前已深深了解和研究过日本的情况，阅读了大量有关资料以备不时之需。

美国人十分注重商业谈判技巧，在行动前总要把目标方向了解清楚，不主张贸然行动。所以，他们的生意成功率较高。美国商人在任何商业谈判前都先做好周密的准备，广泛收集各种可能派上用场的资料，甚至对方的身世、嗜好和性格特点，使自己无论处在何种局面，均能从容不迫地应付。



一家美国公司与日本公司洽谈购买国内急需的电子机器设备。日本人素有“圆桌武士”之称，富有谈判经验，手法多变，谋略高超。美国人在强大对手面前不敢掉以轻心，组织精干的谈判班子，对国际行情做了充分了解和细致分析，制定了谈判方案，对各种可能发生的情况都做了预测性估计。

美国人尽管做了各种可能性预测，但在具体方法步骤上还是缺少主导方法，对谈判取胜没有十分把握。谈判开始，按国际惯例，由卖方首先报价。报价不是一个简单的技术问题，它有很深的学问，甚至是一门艺术：报价过高会吓跑对方，报价过低又会使对方占了便宜而自身无利可图。

日本人对报价极为精通，首次报价 1000 万日元，比国际行情高出许多。日本人这样报价，如果美国人不了解国际行情，就会以此高价作为谈判基础。但日本人过去曾卖过如此高价，有历史依据，如果美国了解国际行情，不接受此价，他们也有辞可辩，有台阶可下。

事实上美国人已经知道了国际行情，知道日本人在放试探性的气球，果断地拒绝了对方的报价。日本人采取迂回策略，不再谈报价，转而介绍产品性能的优越性，用这种手法支持自己的报价。美国人不动声色，旁敲侧击地提出问题：贵国生产此种产品的公司有几家？贵国产品优于德国和法国的依据是什么？

用提问来点破对方，说明美国人已了解产品的生产情况，日本国内有几家公司生产，其他国家的厂商也有同类产品，美国人有充分的选择权。日方主谈人充分领会了美国人提问的含意，故意问他的助手：“我们公司的报价是什么时候定的？”这位助手也是谈判的老手，极善于配合，于是不假思索地回答：“是以前



定的。”主谈人笑着说：“时间太久了，不知道价格有没有变动，只好回去请示总经理了。”

美国人也知道此轮谈判不会有结果，宣布休会，给对方以让步的余地。最后，日本人认为美国人是**有备无患**，在这种情势下，为了早日做成生意，不得不做出退让。

“准备充分再做交易。”这是美国人的**经商法则**。在经商过程中，如果遇到不懂的问题，美国人会问到自己彻底弄清楚以后才善罢甘休。美国人这种问则问个水落石出的性格，在商业谈判中可以彻底地表现出来。

美国汽车业“三驾马车”之一的**克莱斯勒汽车公司**拥有近**70亿美元**的资金，是美国第十大制造企业，但自进入**20世纪70年代**以来该公司却屡遭厄运，从**1970—1978年**的9年内，竟有**4年**亏损，其中**1978年**亏损额达**2.04亿美元**。在此危难之际，艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予**紧急经济援助**，提供**贷款担保**。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一词：**克莱斯勒赶快倒闭吧**。按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了**听证会**，那简直就是在接受审判。委员会成员坐在半圆形高出地面八尺的会议桌上俯视着证人，而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席**威廉·普洛斯迈**质问他：“如果保证贷款案获得通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入更深，这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张（指自由企业的竞争）来说，不是自相矛盾吗？”



“你说得一点也不错，”艾柯卡回答说，“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者，我是极不情愿来到这里的，但我们目前的处境进退维谷，除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款，否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”

他接着说：“我这不是在说谎，其实在座的参议员们都比我清楚，克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上，你们的账册上目前已有4090亿元的保证贷款，因此务请你们通融一下，不要到此为止，请你们也全力为克莱斯勒争取4100万美元的贷款吧，因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司，它关系到60万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭了，它的几十万职员就得成为日本的佣工，根据财政部的调查材料，如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人口花费27亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出27亿呢还是将它一半作为保证贷款，日后并可全数收回？”持反对意见的国会议员无言以对，贷款终获通过。

艾柯卡在这次关键的谈判博弈中胜出，可以想象，他之前做了多么巨大的准备工作，他调查了政府所发放的保证贷款，搜集了财政部的调查资料，找到了为赢得贷款所需要的一切论证。当他拿出这些有利证据时，政府委员已经失去了讨价还价的主动权。

观其为人，投其所好



了解一个人，从侧面观察是很好的方法。除了前面教你的识人之术，你还可以看看他交往的朋友，借以了解他的为人。如果他的朋友都是正直的、善良的，那这个人也不会坏到哪里去的。如果这个人交往的都是白领、老板等，那这个人的经济实力也不会差的。

大致了解了一个人之后，你就要顺着对方的心意，做到投其所好，真诚地赞美对方的长处，使对方心情愉悦，拉近双方的距离，消除隔阂。然后再一步步地将自己的想法和盘托出，这样，就会用话语巧妙地引领对方一层层地听清你要说的话，对方也会心甘情愿答应你的请求。

比如，一个人给你看了他小孩的相片，那么一定要夸小孩，如果你无声地放回去，别人一定会不高兴。一个人升官了，第二天见到他，一定要用大官的称呼去叫他，用大官的职权去恭维他，以及压低自己同别人做比较，扮演一个捧人的角色；记住对方特别的日子，或是特别的事情，在关键的时候提出来，给对方以惊喜，了解别人的兴趣与爱好等，这样，你在求人办事时，才不会遭到拒绝。

杰克是美国一家煤炭商店的推销员。这家商店生意虽然还算不错，但相邻的那家规模庞大的连锁商店，用煤却从来不在杰克的店中进货，宁愿跑远路到别的煤炭商店去购买。这一情况，使杰克百思不得其解，每当他看到连锁商店的运输卡车拉着从别家店中购买的煤炭从自己的店门口飞奔而过时，心中便泛起一种说不出的滋味和苦恼。“这样下去不行。连紧邻的关系都打不通，我怎能算是一个推销人员。”于是，杰克下定决心，一定要说服或打通连锁商店总经理从他们的店中购买煤炭。



一天上午，杰克彬彬有礼地出现在连锁商店总经理的办公室里。“尊敬的总经理先生！”杰克说道：“今天来打搅您并不是为了向您推销我店的煤炭，而是有一件事想请您帮忙：最近我们准备就‘连锁商店的普及化将对我国产生什么影响’为题，开一个讨论会，我将要在会上发言。你知道，在这一方面，我是个外行。因此，我想向您请教有关这方面的一些知识和情况。因为除了您，我再也想不出其他更加合适的、能给我以指点的人了。我想您不会拒绝我的请求吧。”

结果怎样呢？事后，杰克这样说道：“原先，我和这位总经理约定，只打扰他几分钟。这样，他才勉强同意接待我。结果，我们谈了将近两个小时。这位总经理不仅谈了他本人经营连锁商店的经过，对连锁商店在国家商业中的地位与作用的认识，而且还吩咐一位曾写过一本关于连锁商店的小册子的部下，送一本他写的书给我；他又亲自打电话给全美连锁商店工会，请他们给我寄一份有关这个问题的讨论记录稿副本。谈话结束，我起身告辞，这位总经理笑容满面地将我送到门口。他祝我在讨论会上的发言能赢得听众，又再三叮嘱我一定要将讨论会的详情告诉他。临别时，他对我说的最后一句话是‘从春季开始，请你再来找我。我想本店的用煤由贵店来提供，不知行不行？’”

一个长时间没能解开的死结，被杰克用两小时的谈话就解开了。

俗话说：“酒逢知己千杯少，话不投机半句多。”托人办事更是如此，要开动脑筋，注意观察，迅速找到共同点，以此作为一种契机，与受托对象进行和谐投机的谈话。

有一位老记者去采访一位科学家，到了科学家那里，老记者看到墙上挂着几



张风景照，心想科学家一定很喜欢摄影，于是就谈起了构图、色调，原来这位科学家就爱好摄影，他兴致勃勃地拿出了他的相册，谈话气氛非常融洽。正是由于这种气氛，使后面的正题采访进行得非常顺利。

求人办事，就得把握好对方的脾气爱好和欲望所需，揣其所思，投其所好，让对方感到自然愉悦，深信不疑。如此利用情趣或利益把对方吸引住了，对方才肯为你的事情付出代价，他所一直坚守的“原则”也就不叫原则了。

英国皮鞋厂的一位推销员曾多次拜访伦敦的一家皮鞋店，但其拜会老板的请求都被鞋店老板拒绝了。

这天，他又来到了这家鞋店，口袋里装着一份报纸，报纸上刊登着一则关于变更鞋业税收管理办法的消息。推销员认为这则消息有利于帮助店家节省很多费用，因此就希望带给皮鞋店老板，让他看看。

当他来到鞋店前时，就大声地对鞋店的一位售货员说：“请您转告您的老板，说我有路子让他发财，不但可以让他大大减少订货费用，还可以赚大钱呢。”

很快，老板同意接受他的拜会。

劝导不如诱导，为对方的利益考虑，他会比较感兴趣。如果那位推销员还是和往常一样的劝导皮鞋店老板，那么结果肯定和前几次一样。

经过心理学家及社会学家的实验所证明，当一个人很有兴趣地谈到他的专长，



或他所取得的成绩，或他的业务成果时，你适时地提出与之相关的要求，这时，他拒绝你的可能性是最小的，你的要求得到满足的成功率也是最大的。所以当你有求于人时，与其央求他，还不如用赞美的话去婉求他，营造一个合适的氛围，使你的需求最大可能和最大限度地得到满足。

上面所有的故事都在告诉我们，要投其所好。但不要呆板地正面去投其所好，侧面地投其所好更为有效。

求人办事时，央求不如婉求，劝导不如诱导。只知道自己诉苦，一味地去央求别人帮忙，激发别人的同情心，是远远不够的。求人办事，委婉地赞美对方的能力和权威，如果他再不为你办事，他就会在自尊心上受不住，脸上无光。只要你赞美得当，抓住对方的弱点，对方就没法拒绝你，你也就没有办不成的事。

言语试探，看其反应

东北易帜后，张学良曾积极支持蒋介石用武力统一中国，并在中原大战中给蒋以关键性的支援。然而正是这个蒋介石，在日寇大兵压境下，严令他对日不准抵抗，先失去东北三省，后又丢掉热河，还代蒋受过，被迫“下野”出国“考察”。1934年回国后，蒋又命他率东北军先到鄂豫皖“剿共”，后又到陕甘“围剿”红军。两次“剿共”使张学良损失了几个师，蒋不仅不体恤，反而顺势取消了东北军两个师的编制。蒋用打内战来消灭异己使他愤恨不已。

10月22日，蒋介石在西安分别召见张学良和杨虎城，胁迫他们攻打红军。



张、杨表示应联共抗日，即遭蒋呵斥。蒋还将嫡系部队约 30 个师调到以郑州为中心的平汉、陇海铁路沿线，随时准备进攻陕甘的红军。10 月 27 日，蒋在西安向军官训练团和东北军、十七路军部分军官训话，说：“我们最近的敌人是共产党，为害也最急；日本离我们很远，为害尚缓……不积极剿共而轻言抗日，便是是非不明，前后倒置，便不是革命。”在这之后又发生了蒋介石逮捕沈君儒、章乃器等爱国人士的“七君子事件”。

蒋介石不顾民族危亡，顽固坚持“剿共”和打击抗日民主力量的恶劣行径，使张、杨两位将军痛心疾首。

12 月 4 日，蒋介石又飞到西安，再次严令张、杨开赴陕北“剿共”，并由中央军在后督战。如他们不愿去，便将东北军调到福建，将十七路军调往安徽，由中央军接替赴陕甘“剿共”。12 月 7 日，张学良再次去说服蒋介石放弃“剿共”，团结抗战。回顾东北三省丢失，华北又在日寇虎视之下，张学良声泪俱下。然而蒋介石竟拍了桌子，说：“现在你就是拿枪把我打死，我的剿共计划也不能改变！”

在这样的形势下，张学良和杨虎城频繁晤面，都有心对蒋发难。可对于这样一个关系到身家性命和国家前途的大事，在对方亮明态度之前，谁也不敢轻易开门。眼看形势越来越紧迫，双方却是欲说还休。

杨虎城手下有个著名的共产党员叫王炳南，张学良也认识。在又一次的晤面中，杨虎城便托他之口说道：“王炳南是个激进分子，他主张扣留蒋介石。”张学良马上接口道：“我看这也不失为一个办法。”于是两个聪明的将军开始商谈行动计划。



当时，张学良的实力比杨虎城大得多，且又是蒋的拜把子兄弟。杨虎城如果直接把自己的观点摆在张的面前，而张又不赞同，后果实在堪忧。于是便借了并不在场的第三者之口传出心声，即使不成也可全身而退，另谋他策。这么做，兼有拉“挡箭牌”的自保功用，妙不可言。

在这样的试探的帮助下，西安事变得以上演。12月12日，张学良、杨虎城在华清池武装扣留了蒋介石，囚禁陈诚等十余人；宣布取消“西北剿匪总部”，成立抗日联军西北临时军事委员会，张学良、杨虎城任正副委员长；并通电全国，提出改组南京政府，停止内战，共同抗日，实行民主政治。后经各方谈判，终于使得蒋介石改变了“攘外必先安内”的政策，从此中华民族得以团结在一起，一致抗日。

可以说，正是杨虎城的试探成全了张学良的千古功名。如果杨虎城不试探的话，贸然行事，就很容易掉进别人设的局里面。所以，通过试探得到真情，就能够避免自己掉进别人的局里。

在生活当中，先试探、后深入应当成为我们谨慎行动的准则。为什么？古人曰：“画虎画皮难画骨，知人知面不知心”，人心难测，真话难得，尤其是那些所谓见过世面的人，见面就寒暄客套，东拉西扯，不明所以，莫测究竟，甚至像俗话说的：“当面喊大哥，背后操家伙”。这样，往往一些直肠子的人，也就是不懂试探之道的人免不了吃苦头了。

试探的方法很多，历史也很悠久。早在春秋战国时代，古人就运用得很娴熟了：



楚成王打算立商臣为太子时，就此事征求令尹子上的意见，子上说：“君王您现在年轻，又有这么多宠妾。如果现在立商臣为太子，以后又想另立您宠爱的姬妾生的儿子，再废黜商臣时，可能就会引起内乱。以前楚国立太子，常常立年轻人，何况商臣这人，有着黄蜂一样的眼睛，豺狼一般的声音，是个残忍的人，不能立他为太子。”但楚成王并没有采纳这个意见。

到了鲁文公元年，楚成王想废掉商臣，改立王子职为太子。商臣听说这件事，拿不定主意，就去问他的老师潘崇：“如何才能了解这件事的真伪呢？”

潘崇说：“您宴请成王的妹妹江，席间故意对她不尊重，激她说出真相。”

商臣采纳了潘崇的建议。果然，江在席上怒声大骂：“好啊，你这个卑贱的东西，难怪君王想废掉你，改立王子职为太子。”

商臣就这样试探出了实情，后来率领东宫守卫包围了成王的宫殿。逼着父亲上吊自杀，做了国君。

精明的人，在采取重大行动之前，一定不会贸然行动，他们会先试探各方面的反应。因为通过试探识得真情，才能使自己避免陷入局中。当然，试探本身也包含暗示，让对方明白自己的意图，看看对方的反应态度。

有目的地进行试探，分析收到的反馈信息，自然可以识别他人的真实意图和想法。当然，你的试探最好做到浑然天成，别让对方看出你是在试探，否则往往弄巧成拙。



第9章 洞察小人的伪装

现今社会，真小人者有之；伪君子者有之；当面君子、背后小人者有之；为利做小人者有之；被迫做小人者也有之，凡此种种，不一而足。你需要睁大眼睛，认出你身边的小人，然后小心应对。论实力，小人并不强大。但他们会不择手段，什么下三滥的招数都可能使出来。和小人发生了冲突，即使是赢了，也要付出一定的代价，惹得一身的不舒服。所以，如何辨别小人、保护自己就显得非常重要。

擦亮双眼，洞穿小人

人们最恨的，往往不是他们的敌人，而是小人。因为敌人处于明处，我们会有所防备，但小人却往往防不胜防。而且，他们总是混迹于朋友之中，让你真假莫辨。

“小人”没有特别的模样，脸上也没写着“小人”两字，有些小人甚至还是一副表面光鲜的样子，有口才也有内才，透着“大将之才”，根本让你想象不到。

大体言之，“小人”就是做事做人不守正道，以邪恶的手段来达到目的的人，所以他们的言行有以下的特色：喜欢造谣生事；喜欢挑拨离间；喜欢拍马奉承；喜欢踩着别人的鲜血前进；喜欢落井下石；喜欢找替死鬼；喜欢把自己的欢乐建立在别人的痛苦之上。

事实上，“小人”的特征并不止这些，总而言之，凡是不讲法、不讲理、不



讲情、不讲义、不讲道德的人都带有“小人”的性格。

许多人对朋友不善测度及评价，在危机之中常选错了庇护之所，被人出卖甚至被落井下石。在危难时，曾被怀疑的朋友往往成为救星，十分信赖的朋友却往往成为叛逆。

须知道，世上有很多人心口不一，表里不同，要分辨出来是很难的。顺境中，特别在你春风得意时，凡来往多的都可以称之为朋友。大家礼尚往来，杯盏应酬，互相关照。但如果风浪骤起，祸从天降，比如你因事而落魄，或蒙冤被困，或事业失意，或病魔缠身，或权势不存等。这时，你那些笑脸相对，过从甚密的朋友将受到严峻考验。他们对你的态度、距离，必将他们的心理暴露得一清二楚：势利小人会退避三舍；担心自己仕途受挫的人，会与你划清界限；酒肉朋友因无酒肉诱惑而另找饭局；甚至还有人会乘人之危落井下石，踩着你的肩膀向上爬。当然也有始终如一的人继续站在你身边，把一颗金子般的心捧给你，与你祸福相依，患难与共。

古人曾说：“居心叵测，甚于知天，腹之所藏，何从而显？”答曰：“在患难之时。”此时真朋友、假朋友、亲密的、一般的、“铁哥们儿”、“投机者”就泾渭分明了。

权力官位、金钱利益历来都是人心的试金石。有的人在当普通兵时自觉人微言轻，尚与伙伴们情同手足，同喜共忧。一旦他的地位上升了，便官升脾气涨，交朋会友的观念也就变了，对过去的“穷朋友”、“俗朋友”保持一定的距离，羞于与他们为伍。



在利益面前各种人的灵魂也会赤裸裸地暴露出来。有的人在对自己有利或利益无损时，可以称兄道弟，亲密无间。可是一旦有损他们的利益时，他们就像变了个人似的，见利忘义，唯利是图，什么友谊、什么感情统统抛在脑后。

当然，大公无私、吃亏让人、看重友谊的还是多数。但是，在利益得失面前，每个人的心灵都会钻出来当众表演，想藏也藏不住。擦亮眼睛，多长一个心眼，谨防身边披着“朋友”外衣的“小人”。

“最危险的地方是最安全的地方，最险恶的敌人也许会是最贴心的朋友”，交友时，请看清你面前的“朋友”。朋友有时往往是你最危险的敌人，在你以之为友、放松戒备的时候，对方却已经早早为你设下了欺骗的圈套。

春秋末年，晋国中行文子被迫流亡在外。有一次，经过一座城池时，他的随从提醒他道：“主公，这里的官吏是您的老友，为什么不在这里休息一下，等候着后面的车子呢？”中行文子答道：“不错，从前此人待我很好，我有段时间喜欢音乐，他就送给我一把鸣琴；后来我又喜欢佩饰，他又送给我一些玉环。这是投我所好，以求我能够接纳他，而现在我担心他要出卖我去讨好敌人了。”说完此话，中行文子很快地就离去。果然之后不久，这个官吏就派人扣押了中行文子后面的两辆车，献给了晋王。

中行文子在落难之时，能够推断出“老友”的出卖，避免了被其落井下石的灾难，这可以让我们得到如下启示：当某朋友刻意投你所好，尤其在你正处高位时，那他多半是因你的地位而结交，而不是看中你这个人。这类朋友很难在你危难之中施以援手。



但是可惜的是，在普通的人当中，像中行文子这般洞明世事的人并不多见。而像《伊索寓言》中鹿一样的人却比比皆是：

鹿口渴得难受，来到一处泉水边。它喝水时，望着自己在水里的影子，看见自己的角长而优美，洋洋得意，但看见自己的腿似乎细而无力，又闷闷不乐。鹿正自思量，出来一头狮子追他。它转身逃跑，把狮子拉下好远，因为鹿的力量在腿上，而狮子的力量在心里。这样，在空旷的平原上，鹿一直跑在前方，保住了性命。但到了丛林地带，它的角被树枝绊住，再也跑不动时，就被狮子捉住了。鹿临死时对自己说道：“我真倒霉，我原以为会败坏我的救了我，我十分信赖的，却使我丧命。”

相比而言，狐狸就聪明多了：

狐狸躲避猎人，看见一个伐木人便请求把他藏起来。伐木人叫狐狸到他的茅屋里去躲着。过了不久，猎人赶到了，问伐木人看见狐狸没有。伐木人一面嘴里说没看见，一面打手势，暗示狐狸藏在什么地方。但是，猎人没有注意到他的手势，却相信了他的话。狐狸见猎人走了，便从茅屋里出来，不打招呼就要走。伐木人责备狐狸，说他保全了性命，却连一点谢意都不表示。狐狸回答说：“假如你的手势和你的语言是一致的，我就该感谢你了。”

这只狐狸面对一个人做的“好事”，并未受到表面的迷惑。对于口里说要行“好事”，实际上要做坏事的人，有一种很好的识别方法：观其表面之意而作反解，可即刻识破其虚假勾当。逆向思维的角度，能让我们从一个笼罩着光环的好人好事的反面去发现从正面很难看见的背影，从而避免轻信所带来的失误。



无论在日常生活中还是在工作事业上，凡事均须擦亮眼睛，不放过事物细微的变化，遇到异常现象更须立即提高警惕，不能粗枝大叶、疏于防范。“害人之心不可有，防人之心不可无”，莫让别有用心的小人有机可乘，从而置自己于困难或危险之地，给自己的事业和生活造成损失。

不防小人，后患无穷

害人之心不可有，防人之心不可无，绝对是真理。你一片赤诚待人，却不能保证别人同样对你。这个世界上有各种各样类型的人。小人变脸，往往危害无穷，不得不防。

变脸的小人不可用，但不可不识。他们惯会当面一套，背后一套；过河拆桥，不择手段。他们很懂得什么时候摇尾巴，什么时候摆架子；何时慈眉顺目，何时如同凶神恶煞一般。他们在你春风得意时，即使不久前还是“狗眼看人低”，马上便会趋炎附势，笑容堆面，而当你遭受挫折，风光尽失后，则会避而远之，满脸不屑，甚至会落井下石。更有甚者，像袁世凯那类奸雄式小人，为邀功请赏，飞黄腾达，不惜利用他人的人头献媚。

1898年，以康有为、梁启超为首的维新派在中国掀起轰轰烈烈的维新变法运动。他们的活动得到光绪帝的支持，但他是一个没有实权的皇帝，慈禧太后控制着朝政。光绪帝想借助变法来扩大自己的权力，巩固自己的统治地位，打击慈禧太后势力。作为慈禧太后，她当然感觉出自己的权力受到威胁，所以对维新变法横加干涉。于是，这场变法运动实际上又变成了光绪帝与慈禧太后的权力之争。



在这场争斗中，光绪皇帝感到自己的处境非常危险，因为用人权和兵权均掌握在慈禧的手中。为此光绪忧心忡忡，有一次他写信给维新派人士杨锐：“我的皇位可能保不住。你们要想办法搭救。”维新派为此都很着急。

正在这时，荣禄手下的新建陆军首领袁世凯来到北京。袁世凯在康有为、梁启超宣传维新变法的活动中，明确表态支持维新变法活动。所以康有为曾经向光绪推荐过袁世凯，说他是了解洋务又主张变法的新派军人，如果能把他拉过来，荣禄——慈禧太后的主要助手——的力量就小多了。光绪认为变法要成功，非有军人的支持不可，于是在北京召见了袁世凯，封给他侍郎的官衔，旨在拉拢袁世凯，为自己效力。

当时康有为等人也认为，要使变法成功，要解救皇帝，只有杀掉荣禄。而能够完成此事的人只有袁世凯。所以谭嗣同后来又深夜密访袁世凯。

谭嗣同说：“现在荣禄他们想废掉皇帝，你应该用你的兵力，杀掉荣禄，再发兵包围颐和园。事成之后，皇上掌握大权，清除那些老朽守旧的臣子，那时你就是一等功臣。”袁世凯慷慨激昂地说：“只要是圣上下命令，我一定拼命去干。”谭嗣同又说：“别人还好对付。荣禄不是等闲之辈，杀他恐怕不容易。”袁世凯瞪着大眼睛说：“这有什么难的？杀荣禄就像杀一条狗一样！”谭嗣同着急地说：“那我们现在就决定如何行动，我马上向圣上报告。”袁世凯想了想说：“那太仓促了，我指挥的军队的枪弹火药都在荣禄手里，有不少军官也是他的人。我得先回天津，更换军官，准备枪弹，才能行事。”谭嗣同没有办法，只好同意。

袁世凯是个心计多端善于看风使舵的人，康有为和谭嗣同都没有看透他。袁



世凯虽然表示忠于光绪皇帝，但是他心里明白掌握实权的还是太后和她的心腹，于是又和慈禧的心腹们勾搭上了。如今他更加相信这次争斗还是慈禧占了上风。所以，他决定先稳住谭嗣同，再向荣禄告密。

不久，袁世凯便回天津，把谭嗣同夜访的情况一字不漏地告诉荣禄。荣禄吓得当天就到北京颐和园面见慈禧，报告光绪如何要抢先下手的事。

第二天天刚亮，慈禧怒冲冲地进了皇宫，把光绪带到藏台幽禁起来，接着下令废除变法法令，又命令逮捕维新变法人士和官员。变法经过 103 天最后失败。谭嗣同、林旭、刘光第、杨锐、康广仁、杨深秀等“戊戌六君子”在北京菜市口被砍下了脑袋。

天真的革命党人，因为没有能够识别、防备小人，付出了惨重的代价。

李厂长出差的时候在火车上遇见一位“港商”，两人一见如故，互换了名片。这位港商在举手投足之间都显示出一种贵族气质，这使李厂长对其身份毫不怀疑。恰巧两人的目的地相同，而港商又对李厂长的产品非常感兴趣，似有合作意向，李厂长便与之同住一个宾馆，吃饭、出行几乎都在一起。这一天，李厂长与一位客户谈成了一笔生意，取出大笔现金放在包里。午饭后与港商在自己屋里聊天，不久李厂长起身去卫生间，回来时出了一身冷汗：港商和那个装满钱的皮包都不见了！李厂长赶紧报警，几天后案子破了，罪犯被抓获后才知道，原来他并不是什么港商，而是一个职业骗子。这让李厂长对自己的轻易相信他人，交出自己底细的做法痛悔不已。



像李厂长这种被人摸清底细钻了空子事情时有所闻。而“港商”的骗术仅在于：他交出假心，以此诱骗你交出真心。而你却不知江湖险恶，误信小人，心实厚道地什么都对他说了。所以，在这一点上我们有必要吸取教训，换一换“实心眼儿”的做人态度。

和盘托出，自食恶果

矜持是很多人借以保持神秘的法宝，现实生活中人们却常常把握不住，因此吃亏的决不在少数。心里有什么秘密，你把它放得很高看得很重，它会让你变得含蓄和深沉。可一旦说给别人听，你的“它”就没了，而若给有城府的人知道了，他就在你面前更有资格矜持了。因为你把内心的一块领地出卖给了人家，人家就有了更大的内心势力。他的大城府既然占据了制高点，他就可以在自家阳台上任意俯视你的小城府了，而且一览无余。

人在交际中，全盘托出的人是最愚蠢的，“心机”重的人懂得分寸，不会轻易泄露并掏出整个人心。碰上老实的人，你们一见如故，把老底全都抖给对方，也许会因此成为知心朋友。但在现实中，更多可能的情况是：你把心交给他，他却因此而小看你，更有甚者会因此打起坏主意，暗算你。所以说，在待人处世中，尤其是对摸不清底细的人，切记做到“逢人只说三分话，未可全抛一片心”。否则，吃亏受伤害的将是你自己。

“我菜都买好了！啊？好吧……谢谢，再……”小庄的“再见”还没说完，对方就挂了电话。她呆坐着，电话还拿在手里，发出“呜、呜”的声响，在这个



已经空荡荡的办公室里，显得格外刺耳。

“有什么不开心的事？”一只手伸过来，帮她挂上了电话，小庄抬头一看，是新来的刘小姐。

“没什么事。”她动了动嘴角：“怎么你还没回家？”

“急什么？也没有什么事等我回家去办。家都不像家了。还不如在办公室里，至少感觉充实些。”

小庄抬抬眼角，仔细地看了看这位已年近中年的女人，大家都说她不好惹，可是，她身上却透着一种落寞感，一种和自己相似的落寞。看到别人也有的落寞，倒使小庄放松了些，甩甩头发，一笑：“一起出去吃个晚饭吧？我请客！”

没人知道今天是小庄的生日，除了“他”。当然！现在又多了个她——刘小姐。

一直到饭后甜点的时候，她才说出今天是自己的生日。一手资源微信 ipip885。

没想到的是，刘小姐一点也没惊讶，只是淡淡地一笑：“我的生日，也常是这样过的。他，总有事，总是突然打个电话说抱歉，害我对着一桌做好的菜和插好的蜡烛掉眼泪……唉！有什么办法……”

小庄愣住了。赫然发现，眼前这位刘小姐，俨然是一面镜子，立在自己眼前，



从镜中看到的是自己。忍不住的泪水，突然一串串地滚下来。赶紧拿餐巾去擦，还是被刘小姐看见，焦急又关心地问：“你怎么了？什么事让你这么伤心。难道你也……”小庄的心理防线刹那间崩溃了，多少年来，从不曾对人倾吐的秘密，如同滚下的泪水般，全涌了出来。

说完时已近深夜，刘小姐开车，送她到家门口，这也是小庄从没经历过的，不管多熟的同事，她都不曾把人带回家，这是她和“他”之间的秘密，不能让人知道。但是，今晚，她觉得好轻松，觉得终于遇到一个跟她有着同样痛苦、同样煎熬的人。发觉自己不再孤独。

经过这次倾诉，刘小姐成为了小庄最要好的朋友。只是，小庄不明白，为什么其他同事，渐渐对她露出奇怪的眼光。有时候，桌上的电话才响，她就感觉得到几十双眼睛都在偷偷地看她，几十只耳朵都在偷偷地听她说些什么。

终于有一天，王小姐偷偷对她说：“你的事，大家都知道了。其实，你不该讲，大家同事六七年，你都没说，为什么刘小姐才来，你就告诉她了呢？她又是大嘴巴，到处吹牛，说她知道你的私事。”

“可是她，她不是也一样么？”

“她也一样什么？跟你一样爱上了有妇之夫？真是天大的笑话！她今年初才结的婚。”

小庄忍不住地冲到刘小姐面前，低声狠狠地问：“你为什么把我的事跟别人



说？你明明才结婚，又为什么要骗我？”刘小姐缓缓地偏过头来：“哎呀，交个朋友嘛！我看你那么伤心，八成是那回事，编个故事让你舒服点。”然后又是淡淡一笑，“何况，我不编那个故事，你也不会告诉我你的故事啊。”

可怜的小庄犯了个愚蠢的错误，给自己带来了无尽的伤痛。她全然忘记了逢人只说三分活的古训。把自己交了出去，就等于把水泼出去了，收不回来的。这样，以后她还能平衡地与人保持一种相等的距离吗？不可能。她只好疙疙瘩瘩地生活在同事们中间。

总之，袒露自己的内心会使你受人摆布。对人交心是危险的，因为你有了让人控制的把柄，会成为任人驱使的奴隶而不能自主。老于世故的人，只说三分话，不必说、不该说的尽量不说，这是一种自我保护和防范。

我们主张不那么老实做人，意思是：对还不了解的人，无论说话或做事，都要有所保留，不可一厢情愿。不要一下子就把心掏出来，是因为人性复杂，你若一下子就把心掏出来给对方，用心和他交往，那么就有可能受伤。

把心掏出来，这代表你的真诚和热情，但是你把心掏出来，他也把心掏出来的人不太多，而且也有掏的是假心的人。若这种人又别有居心，刚好利用了你的弱点，好比薄情郎对痴情女一般，那么你的日子就不好过了。而会玩手段的人，更可能因此把你玩弄于股掌之中。

不该说的话，一定不能说。如果碍于面子无法拒绝的时候该怎么办呢？看看聪明的罗斯福是怎么做的：



罗斯福出任海军部长助理时，有一天，一位好友来访。谈话间好友问及美国海军在加勒比海某岛建立军事基地的事。

“我只希望你能告诉我，”他的朋友说，“我所听到的有关建立基地的传闻是否确有其事。”

这位朋友要打听的事在当时是不便公开的，但既是好朋友相求，那如何拒绝是好呢？

罗斯福望了望四周，然后压低嗓子向朋友问道：“你能对不便外传的事情保密吗？”

“能！”好友急切地回答。

“那么，”罗斯福微笑着说，“我也能。”

“出我的口，入你的耳，切莫向第三个讲起。”这全是自欺欺人的废话，任何时候都不要指望别人对某事能守口如瓶，你可以给好朋友说，他也可以同样地给他的好朋友说，唯一的解决办法就是“打死我也不说”。

孔子早就说过：“不得其人而言，谓之失言。”对方倘不是深知的人，你就畅所欲言，吐露真心，该是多么危险的事情啊！

所以“逢人只说三分话”，不必说、不该说的绝对不说。记得，千万不要自



己出卖自己。

长个心眼儿，不留把柄

生活中的许多日常用品、用具都安有把柄，是为了方便我们使用。

每个人也有把柄，这就是我们的弱点。你的趣味、喜好都可以被旁人用作打开你欲望之门的钥匙，只要拿你最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击你，你就必定上钩无疑，授人把柄。你的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使你受制于他人。在谈判、竞选、纠纷中也常被使用，效力巨大无比。

唐代的冯颐本是一介武将，后来被调至山东一带任地方文官，利用一些巧妙的手段，制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在淄博一带，有个大户人家出身的名叫申坤的人，年轻时曾强奸别人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他家重金贿赂了官府的功效而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

冯颐上任后，有人向他告发了此事。冯颐觉得简直是岂有此理。就召见申坤。申坤心中七上八下，硬着头皮来见冯颐。冯颐仔细看了看申坤的脸，果然发现有伤痕。就将左右退开，假装十分关心地询问究竟。

申坤做贼心虚，知道冯颐已经了解了他的情况，就像小鸡啄米似的接连给冯



颐磕头，如实地讲了事情的经过，头也不敢抬，只是一个劲地哀求道：“请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。”

“哈哈……”冯颐突然大笑道：“男子汉大丈夫，本是难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你一个戴罪立功的机会，你能效力吗？”

于是，冯颐命令申坤不得向任何人泄露今天的谈话情况，要他有机会就记录一些其他官员言论，及时向冯颐报告。自此以后，申坤已经俨然成了冯颐的亲信、耳目。

自从被冯颐宽释重用之后，申坤对冯颐的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来特别卖命，不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪活动，工作屡见成效，使地方治安情况大为改观。冯颐也提拔他做了县令。

又过了相当一段时期，冯颐突然召见那个当年受了申坤贿赂的功曹，独自对他进行了严厉训斥，并拿出纸和笔，要功曹把自己受贿的一个钱以上的事通通全部写下来，不能有丝毫隐瞒。

功曹早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，写下自己的斑斑劣迹。

由于冯颐早已从申坤那里知道了这位功曹贪污受贿的事，所以，看了功曹写的交代材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。



功曹一见冯颐要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地喊：“大人饶命！大人饶命！”只见冯颐将刀晃了一下，一把抓起功曹写下的罪状材料，三两下将其砍成纸屑，扔到纸篓里去了。

自此后，那个功曹终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄。一旦你身上的弱点被有心者发现，他就不会轻易的放过，会用弱点“拿住”你为他所用。

在人情关系学中，寻找把柄、制造把柄主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。所以，如何避免别人掌握自己的把柄，使自己受制于人也是做人做事必不可少的学问。

有些人心里藏不住话，听到什么、看到什么、心里想到什么就四处传播。他们口无遮拦，想说便说，黑的白的，你的我的他的……这是一个很大的缺点。中国有句俗语：“病从口入，祸从口出。”许多人的失败往往是自己的多嘴造成的。

若想不留把柄于别人，能管住自己的舌头，少说几分话就是最大的成功。

尤其要注意，以下几种话更不能随便说，一旦说了，就是把柄一件，惹得一身不必要的麻烦：

捕风捉影的话不要说。捉贼要赃，捉奸要双，这就要求我们说话办事要有真



凭实据，如果我们向对方说的悄悄话，如风如影，纯属无稽之谈，那是很危险的，尤其是对一个人的隐私更是不可在私下信口开河，胡编乱造。人心难测，我们说悄悄话不能只图一时痛快，而不计后果。

违纪泄密的话不要说。小至单位大至一个国家在一定时期、一定范围内都有秘密，我们只能守口如瓶，不可泄露。有的人轻薄，无纪律性，就私下把机密“悄悄”传出去了，弄得一传十，十传百，家喻户晓，有些心术不正的人如获至宝，拿去作为谋利的敲门砖，给单位乃至国家造成严重损失。即使诸如涉及人事变动的内部新闻，你也不要去向有关的人说悄悄话，万一中途有变，你如何去安抚别人呢？如果为此而闹出了矛盾谁负责呢？向亲友泄密，不是害人便是害己。

披露悄悄话的话也不要说。须知这世上有些人很怪，情投意合时无话不说，无情不表；一旦关系疏淡，稍有薄待，便反目成仇，无情无义，甚至添油加醋，不惜借此陷害，从而达到他不可告人的目的。殊不知，这些抖出悄悄话的人，也要吃亏的。假使你听了悄悄话，也没有必要往外披露，任何人在这个世上都有一片自由的天地，还是讲究信义，以善良为本，以免让人反咬一口。

在漫漫的人生道路上，各种惊险场景层出不穷，每个人都面临着陷阱。在这时候，要保全自己，首要做法就是彻底消灭一切把柄。只有这样，才能使自己无小辫子可抓，才能摆脱陷阱，化险为夷。

曹操的儿子曹植喜欢杨修的才能，常常邀请他到家里谈论逸闻趣事，整夜都不休息。曹操和众位大臣商议，想立曹植为太子。曹丕听说了，就密请朝歌长吴质到他府中商量对策，又怕被人发觉，就让吴质藏在一个大筐里，上面放些布匹，



别人问起，就说是布匹，用马车把吴质拉进了曹丕府中。

正好杨修看见了吴质从筐里爬出来。他和曹植是好朋友，当然希望曹植能当太子，于是，就跑去向曹操告密。曹操派人在曹丕府前检查，曹丕慌忙告诉了吴质。吴质说：“不用担心，明天用大筐装上布匹拉到府里来，迷惑一下他们。”第二天，曹丕就派人按吴质所说的话去做了。

曹操派的人检查了几次，发现全是布匹，就回去把情况报告了曹操。曹操怀疑杨修陷害曹丕，从此对他十分厌恶。

世事艰难，人心险恶。所以我们要处处留心，不授人以把柄。但如果不小心被人抓住把柄时，可以向吴质学习：当对手抓住你的把柄企图大做文章时，你一定不要慌，要及时彻底地消除把柄，洗净自己，同时给对方狠狠的一击。

小人可恶，当心敷衍

每个地方都有“小人”，和“小人”的关系若处理不好，你就会常常吃亏。君子与小人不两立，而小人与君子不同谋。君子坦荡荡，用心于正，疏于防备；小人长戚戚，用心于邪，暗施诡计，让人防不胜防。所谓：宁愿得罪君子，不得冒犯小人。做人不但要敬君子，更要敬小人，这才是明哲保身的好办法。

那么，该如何妥善处理和“小人”的关系呢？下面是一些基本原则：



不得罪他们——留心防范“小人”。一般来说，“小人”比“君子”敏感，心理也较为自卑，因此你不要在言语上刺激他们，也不要再在利益上得罪他们，尤其不要为了“正义”而去揭发他们，那只会害了你自己。自古以来，君子常常斗不过小人，因此小人为恶，让有力量的人去处理吧。

保持距离——与小人保持适当的距离才是保护自己的妙药良方。别和小人过度亲近，保持淡淡的同事关系就可以了，但也不要太过疏远，好像不把他们放在眼里似的，否则他们会这样想：“你有什么了不起？”于是你就要倒霉了。所以，与小人保持适当的距离才是保护自己的妙药良方。

小心说话——千万别让小人在你嘴里获得什么口风。和小人聊天，说些“今天天气很好”的话就可以了，如果谈了别人的隐私，谈了某人的不是，或是发了某些牢骚不平，这些话绝对会变成他们兴风作浪和有必要整你时的材料。所以，千万别让小人在你嘴里获得什么口风。

不要有利益瓜葛——千万不要想靠小人来获得利益，因为你一旦得到利益，他们必会要求相当的回报。小人常成群结党，霸占利益，形成势力，你千万不要想靠小人来获得利益，因为你一旦得到利益，他们必会要求相当的回报，甚至缠着你不放，想脱身都不可能。

吃些小亏无妨——切莫因为吃点小亏而与小人发生争执。“小人”有时也会因无心之过而伤害了你，如果是小亏，就算了，因为你找他们不但讨不到公道，反而会结下更大的仇。所以切忌因为吃点小亏而与小人发生争执。



君子布阵鸣号角出去，小人用夜战施烟火突袭。因此君子要敬畏小人，防备小人。

在汉高祖刘邦的军事将领中，淮阴侯韩信是个最杰出的人才。如果没有韩信的帮助，刘邦很可能打不败项羽。韩信的家乡是淮阴。他出身穷苦，但志向极大，胸怀韬略、思维敏捷。他身材魁梧，文武兼学，平时喜欢佩带一把剑，他家乡的一些年轻人看他穷，很瞧不起他。有一天韩信身背宝剑走在街上，看见有几个小伙子走了过来，其中一个泼皮无赖首先指着韩信的鼻子说：“瞧你个头不小，还带着宝剑，敢与我比剑吗？”韩信抬头看看他，暗想可能没有获胜的把握，就摇摇头说：“我不精通剑术，不是你的对手，请你让我过去，有礼了。”说着，他一躬到底。但那无赖却不肯放过韩信，“你这无能的小子，也配背一把宝剑，今天你用宝剑刺我一下，我就让你过去，否则你就从我的裤裆下钻过去！如若不肯，今天咱们没完！”

这时，乡亲们围了上来，韩信手按剑柄，正要发作，可转念一想，自己胸怀大志怎能和一个无赖相争呢，无论谁胜谁负，谁死谁伤都必定影响自己日后的远大宏图，勿要因小失大。于是，韩信不顾人们的嘲笑，强忍满腔愤怒，爬在地上从那无赖的胯下钻了过去。

曾经为大唐中兴立下了赫赫战功的唐朝名将郭子仪，不仅在战场上战无不胜攻无不克，而且在待人处世中，还是一个善于对付小人的高手。郭子仪在与小人打交道的时候有他自己的秘诀，那就是“宁得罪君子，不得罪小人”。

“安史之乱”平定了后，功高权重的郭子仪并没有开始居功自傲，然而为了



防小人的嫉妒，他反而比原来更加小心了。

有一次，朝中有一个地位比自己低的官僚卢杞要来拜访郭子仪，此人乃历史上声名狼藉的奸诈小人，相貌奇丑，生就一副铁青脸，脸形宽短，鼻子扁平，两个鼻孔朝天，眼睛小得出奇，人们都把他看成是一个活鬼。正是因为这样，妇女们在看到他以后都不免的会掩口失笑。因家中侍女成群，郭子仪事先做了周密安排，听到门人的报告，他立即让身边人避到一旁不要露面，他自己等待。

卢杞走后，姬妾们又回到病榻前问郭子仪：“许多官员都来探望你的病，你从来不让我们躲避，为什么此人前来就让我们都躲起来呢？”郭子仪微笑着说：“你们有所不知，这个人相貌极为丑陋而内心又十分阴险。你们看到他万一忍不住失声发笑，那么他内心里面一定会心存忌恨，如果此人将来掌权，我们的家族就要遭殃了。”郭子仪对这个人比较了解，所以在与他打交道的时候就做到了小心谨慎。

后来，这个卢杞当了宰相，他想尽了一切的报复之事，把所有以前得罪过他的人统统陷害掉，只是对郭子仪比较的尊重，没有伤他一根毫毛。通过这件事，我们可以看到郭子仪对待小人的办法是既周密又老练的。

韩信和郭子仪为什么能有平坦的仕途，从他们“敬小人”的处世哲学中可见一斑。

面对小人，分而制之



小人无时不在无处不在。当面正人君子，背面卑鄙小人；表面光明正大，暗地阴险狡诈，只要你稍有疏忽，就会落入小人的圈套。为自己的利益着想，最好是避开小人，能躲多远就躲多远。但不得和小人打交道的时候，一定要考虑周全，谨慎应对。

司马光认为小人“挟才以为恶”，提出“不用小人”。荀子却主张“敬小人”。他认为“不敬小人，等于不敬虎”。这话看起来似乎有些危言耸听。但在现实生活中，小人确实是比较难缠，也难以对付。小人说话真真假假，言而无信。小人做事颠倒是非，混淆黑白。荀子用“敬小人”方式对待小人，不失为良谋妙策，比起孔子处处遭受小人暗算，常常被小人逼得离家出国、漂流四海要好得多。

下面我们先来看一下对付小人的基本法则：

不要当众和他发生冲突，这样他会对你怀恨在心，伺机报复。

争取抓住他的把柄，并让他知道。这样不管他心里怎么想，至少不会对你做什么。

制造他需要你帮助的机会，他来求你时你就可以很真诚的说你的想法，如实地说你以前对他的看法，这样也许他会接受，以后就看你如何与他相处了。

遇到小人一定要冷静，否则会波及很多人。一停，二想，三观察。不予理会，干好自己的本职工作。如果你为了这个小费太多的脑细胞那可就不值了；



不要想着远离小人。你想远离的想法体现了你的害怕，你不用远离他，因为他并不可怕，相反，你要让他感觉到你对他的信任，让他感觉到你很喜欢和他成为朋友，那么他会不知所措的。如果面对小人你实在笑不出来，就当他是空气吧，你只是给空气一个微笑而已，不要吝啬。

喜怒不要形于色。不要让人从你的外表看出你的真实想法和情绪变化，不要多讲话，特别是不要对他讲实话。

对待小人要善用手段。手段高的，用小人以驱驰小人；能力高的，还小人以颜色；品德高的，视情况待小人以宽容但不是纵容。

进退有度。人不犯我，我不犯人；人若犯我，我不理睬；欺人太甚，我必犯人。

看完了对付小人的基本法则，下面我们来看该怎么根据小人的类型分而治之。

溜须拍马，阿权附贵的小人。这样的小人主要表现在：瞄准目标，死心塌地巴结上司，揣摩上司的心理，满足上司的要求，见人说人话，见鬼说鬼话，总把自己的功劳归功于上司。

古有言：量小非君子，无毒不丈夫，对付这样的小人，与其坐以待毙不如先发制人。遇到此情况就要分辨是非，创造时机，断然采取行动，当断不断，反受其乱。



打小报告，恶意中伤的小人。这样的小人，往往会先入为主，制造小道消息，搬弄是非，含沙射影，蛊惑人心。

俗话说，明枪易躲暗箭难防。对付他们，需要深思熟虑，戳穿虚假言辞，不为小人所迷惑。勤于沟通和善于总结，不给打小报告者制造阴谋的机会。

挑拨离间，打击异己的小人。此类人善于制造陷阱，玩弄他人于股掌之中，坐收渔翁之利；口蜜腹剑，使你掉以轻心，疏于防范。

宽容是一种美德，也是一种力量，对付小人除针锋相对外，也可以以豁达的胸怀宽容处之。因为大人有大量，不会像小人一样斤斤计较。所谓金无足赤，人无完人，宁用有瑕疵的玉，也不用无瑕的石。其实这类人也有过人之处，要学会利用他们的长处。

假话连篇，谎话如山倒的小人。此种人总是说谎脸不红，行骗心安然，重复一万零一遍，把方的变成圆的。他们为了达到个人目的，装神弄鬼，害你没商量。

对付他们，可用以其人之道还治其人之身的办法，攻其不备，以谎试谎，揭穿他的把戏。

表面帮你，暗地里坑你的小人。对付这类小人的策略是：保持安全距离。在你力所能及的范围内善待所有人，但不跟任何人过分亲昵，始终保持距离，不要轻信他人。因为最亲近的人给予的伤害，才是最致命也是最难防的。



总之，对付小人，既要有一定的原则，还要有一定的策略和技巧。首先要居安思危，勤于检点，让小人无机可乘；其次要处变不惊，从容镇定，能以不变应万变；最后要胸有成竹，进退自如，进则必胜，一剑封喉，退则能忍，海阔天空。

俗话说得好，不做亏心事，不怕半夜鬼敲门。清者自清，浊者自浊。在洁身自好的同时，多想想自己有没有犯过小人。即便没有也要注意多防着点，谨慎处世方能无大错。



测试一 面部表情密码调查问卷

一、概述

面部表情是指头部（主要是脸部）各部位对于情感体验的反应动作。个体可以通过它在很大程度上显示出自己的态度与情绪（一般是非随意的、自发的，但也是可以控制的），清楚地表达自己对他人的兴趣，显示自己对某事物的理解，并表明自己的判断。它与说话内容的配合最便当，使用频率特别高，因而，面部表情是人们运用较多的体语形式之一。面部表情是非常自然的东西，大多数人在沟通时会注意对方的表情，通过对方的面部表情，人们更容易辨别对方的心情和态度，看出对方是喜是忧、是怒是惑。面部表情不是总与言语一致，出现不一致时，人们往往相信面部表情，而不是对方的言语。一切没有经过掩饰的肯定与否定、积极与消极、接纳与拒绝等表情的发生，都表明面部表情在人际沟通过程中的确是起了很重要的作用。在人际沟通中，有时人们有意控制自己的面部表情，以加强沟通效果。

二、目的与功能

本工具帮助被调查者了解自己面部表情的丰富程度和理解程度，也可以帮助管理者了解应聘者面部表情的表现力。同时帮助大家了解面部动作的重要性，了解各种各样的面部表情的含义以及人们如何通过面部表情进行感情交流，以利于自己熟练地解读面部表情密码，不断提高人际沟通能力。



三、适用对象

本工具适用于要了解自己面部表情表现力和理解力的所有人员。既可用于自测，也可用于组织集体施测。

四、使用说明

本工具由 50 道题目组成，每道题目均分为两部分：前半部分是自己或者他人面部表情，后半部分表示其中的含义。请仔细阅读下面的题目，根据自己平时的实际做法和理解，实事求是地做出判断，然后在“是”或者“否”一栏中打“√”以表明自己的观点。请不要漏题。

五、测验题目



题号	题 目	选项	
1	眯起双眼，皱起前额，一条眉毛抬起。——此人可能是怀疑对方说的话或者对某个决定没有把握。	是	否
2	脸上呈现出一种骄傲而又吃惊的表情。——此人可能不相信对方或者不相信发生了某件事。	是	否
3	眼睛突然抬起来，看着天花板。——此人可能大吃了一惊。	是	否
4	从侧面看人，而避免正面的目光接触。——此人很害羞或者很尴尬。	是	否
5	眼睛朝下以回避目光的交流，额头也拧起来。——这是一个悲伤、局促不安或者很惭愧的人。	是	否
6	眼睛抽搐（肌肉紧绷或者痉挛）。——此人可能感到很紧张，或者压力很大。	是	否
7	脸上挂着笑容，但是眼角没有皱纹，前额没有动起来。——这笑容不是真的。	是	否
8	脸颊没有鼓起来，鼻翼也没有展开。——此人不快乐。	是	否
9	眼睛睁得特别大，并且眼白在虹膜（眼睛中有颜色的部分）之上，眉毛抬起并且向上弯曲，而下唇下垂，双唇分开。——此人感到很惊讶。	是	否
10	眼睛直愣愣地大睁着，好像要把最细微的动作看个一清二楚，下眼皮很紧张，眉毛也抬起来，眉毛锁在一起，双唇拉成一条水平线。——危险迫近，此人感到非常恐惧。	是	否
11	直接盯着对方，眼睛紧张地对视，上下眼皮也都很紧张，眼睛眯得很窄，双唇看上去都眯成一条缝了。——此人非常生对方的气。	是	否
12	眼睛一眨不眨地盯着对方。——此人可能是想吓唬、控制或者威胁对方。	是	否
13	人过于专注地盯着对方。——受欢迎（或者是不受欢迎）的异性的进攻或者是一种敌意的行为。	是	否
14	赛前，比赛双方在拳击场内死死盯着对方。——他们都想把对方吓倒。	是	否
15	鼻子向上抬起，脑袋向后仰着。——这是一种下意识的势利、优越和“我比你强”的态度，也可能反映了一种轻视、挑衅或者爱控制的情绪。	是	否
16	看对方的时间比通常的两三秒钟的注视要长，同时瞳孔放大。——此人的确很喜欢对方，这是一种积极的情感反应。	是	否
17	回避目光的交流。——此人非常害羞，或者可能因为想隐瞒他很喜欢对方的事实而不愿看着对方。	是	否
18	目光很坚定。——此人可能感到很平静，并且有一种安全感。	是	否
19	先是向左看，双眼在一个人的脸上扫视一遍，然后再向右看，不断重复这个来回注视的动作却不把目光固定在这个人身上。——被某人吸引住了。	是	否
20	抬抬眉毛，面部肌肉放松，下颌微微下垂，但因为双唇紧闭，所以下半张脸显得有点冗长。——此人喜欢另一个人，可是因为那人没有对他回报以同样的兴趣而略有点失望。	是	否



(续表)

题号	题 目	选项	
21	看到某人微笑、点头或者用手摸下巴的时候，也照着做同样的动作。——此人非常崇拜或者喜欢某人。	是	否
22	一方模仿另一方的动作；另一方用相同的方式回报对方以微笑和动作。——这是一对情侣，正在热恋或者还在相爱。	是	否
23	很很地吞咽唾液。——提到了对自己有利的事情。	是	否
24	抬起一条眉毛的同时眯着眼睛，皱起眉头。——对某事感到怀疑。	是	否
25	用拇指和食指不知不觉地摩擦自己的耳朵。——此人对听到的话不感兴趣或者根本就不相信。	是	否
26	面部出现了无神的眼睛和松弛塌塌的肌肉。——此人已经不再心存幻想，对眼前的形势只能俯首帖耳。	是	否
27	压低眉毛，并且两条眉毛彼此靠近，中间还有竖纹。——此人受了惊或者有疑惑，或者很生气。	是	否
28	笑时唇角上扬，双唇分开，露出牙齿，脸颊鼓起，并且眼角还会有鱼尾纹。——这是真诚的笑容，说明此人很喜欢对方。	是	否
29	双眼无神，嘴角一咧，露齿一笑。——这种笑是不真诚的，是不喜欢对方或者不喜欢跟对方在一起，可是为了礼貌和交际，又不得不笑。	是	否
30	下意识地打哈欠。——此人可能是不愿面对困难、痛苦或者问题，或者对他人说的话感到厌烦。	是	否
31	说话后用手捂着嘴。——此人可能是在说谎，企图下意识地收回那脱口而出的谎言。	是	否
32	常常咬嘴唇。——可能是试图表达对侵犯了此人的人们的不友好情绪。	是	否
33	舔嘴唇。——说明此人没有说实话或者感到很紧张。	是	否
34	嘴角很用力地扯向两边，在脸颊上产生了皱纹。——此人可能内心深处有怨恨。	是	否
35	无意识的很脸。——此人可能怀疑对方说的话。	是	否
36	向前撅着下巴。——此人可能很生气，以此表达威胁或者敌意。	是	否
37	抬起下巴。——此人可能被冤枉，或者要责备他人。	是	否
38	缩着下巴。——此人有些恐惧。	是	否
39	缩着下巴离开。——此人可能害怕对方或者感受到了对方的威胁。	是	否
40	用手托着下巴。——此人是想把注意力集中在说话人身上，也可能是他感到很厌烦而只好支撑着脑袋好让自己精力集中一些。	是	否
41	轻轻地、慢慢地摸着下巴，就像摸着自己的胡须一样。——此人可能正在集中精力倾听别人说话。	是	否
42	眼睛眨个不停。——此人可能说说实话，或者感到紧张，或者很恨心，或者因为别人不相信自己而缺少安全感。	是	否



(续表)

题号	题 目	选项	
43	不直视对方。——此人可能不喜欢对方，或者对对方不感兴趣，或者无法面对对方，或者害怕对方。	是	否
44	眼睛看着别处。——此人可能感到不太舒服，或者要自卫，或者有什么事情要隐瞒，或者不想让别人了解自己实际上是什么样的人，或者是因缺少自信而希望他人不要把自己看透，或者是在撒谎。	是	否
45	第一次遇到对方并对他微笑，眉毛不由自主地“抖动”（这意味着眉毛会很快抬起来，然后再降下去）。——此人很喜欢对方。	是	否
46	眉毛不动。——此人可能不想被打扰。	是	否
47	眉毛“拧”在一起，眉毛抬高，朝彼此靠拢。——此人不喜欢对方或者很焦虑。	是	否
48	肌肉既想把眉毛抬起来，又想把它压下去。——这是一种矛盾的焦虑的表情，由伤痛、愤怒和恐惧等因素共同形成。	是	否
49	说话的时候拉着自己的耳朵。——此人可能先是听到了什么话，于是在做出回应之前想好好想一想，用这种方法以拖延时间。	是	否
50	跟对方说话的时候，皱起了鼻子。——此人不赞同对方的话，或者对方让他很反感。	是	否

六、结果分析 1. 记分规则

计算“是”一栏中“√”的个数，每个 2 分，计算出自己的得分。得分越多，说明自己对面部表情的理解力越强。

2. 测验分数的解释

(1) 得分超过 80 分，说明自己对面部表情有比较强的理解力，比较懂得面部表情的含义与表达技巧，能比较恰当地将面部表情运用于人际沟通。

(2) 得分在 60~80 分之间，说明自己对面部表情也有一定的理解能力，但是还应当注意面部表情表达的细节，在平时的人际交往中要不断观察、研究，以进一步提高自己对面部表情的理解和运用能力，努力改善自己的人际关系。



(3) 得分在 60 分以下，说明自己对面部表情的理解和正确运用能力还有很大的提高空间。

七、使用指南 1. 关于面部表情

人类的感情或欲望，在无意中通过身体行为的变化而表现出来，而利用面部做出的变化更是难计其数。相对目光而言，表情是更容易辨别对方心情、态度的线索。面部表情对于交际的重要性是众所公认的，但表情中的多种文化内涵却难以估量。

面部表情，是指头部（主要是脸部）各部位对于情感体验的反应动作，是一种可完成精细信息沟通的体语形式。任何一种面部表情都是由面部肌肉整体功能所致。人的面部有数十块肌肉，可产生极其丰富的表情，准确传达多种不同的心态和情感。但面部某些特定部位的肌肉对于表达某些特殊情感的作用更明显。一般来说，表现愉悦的关键部位是嘴、颊、眉、额；表现厌恶的是鼻、颊、嘴；表现哀伤的是眉、额、眼睛及眼睑；表现恐惧的是眼睛和眼睑。经过训练，个体能较为自如地控制自己的表情肌。在一般情况下，人们目光与面部表情是相互一致的，均与其内在心态对应；但在特殊情况下，个体的目光与面部表情会出现分离——此时表达个体真实心态的有效线索是目光而非表情，面部表情表达的情绪状态有可能与实际情况不一致，可表现肯定与否定、接纳与拒绝、积极与消极、强烈与轻微等情感。由于它可控、易变、效果较为明显，个体可通过面部表情清楚地表明一个人的情绪（一般是非随意的、自发的），表达对他人的兴趣，显示对某事物的理解，并表明自己的判断。在人际沟通中，有时人们有意控制自己的面部表情，加上它与说话内容的配合最为妥当，因而使用频率比较高，在沟通过程



中起着很重要的作用，是人们运用较多的体语形式之一。

面部表情在很大程度上显示出自己的态度。大多数人在沟通时会注意对方的表情，他们能从对方的面部表情里看出对方是喜是忧、是怒是惑；面部表情不是总与言语一致，当出现不一致时，人们往往相信面部表情，而不是对方的言语。当然，面部表情也可以泄密：人们虽然努力掩饰自己的感情，但是他们真实的表情瞬间就会暴露出来。

感情的表达是在文化背景中习得的，它们的表现因文化的不同而不同。在某些文化中，咂嘴唇是认可的表示；在中国文化中，表示有滋有味；在英国文化中，表示没有滋味；在许多地中海国家，则是过分夸大痛苦和悲哀的标志。而同一种表情也可以有不同的含义：微笑可以是幸福和喜悦的表示，也可以是友好的表示。某种表情的具体含义在很大程度上依赖于沟通情境和沟通者的习惯特征。常用的面部表情的含义包括点头表示同意，摇头表示否定，昂首表示骄傲，低头表示屈服，垂头表示沮丧，侧首表示不服，咬唇表示坚决，撇嘴表示藐视，鼻孔张大表示愤怒，鼻孔朝人表示高兴，咬牙切齿表示愤怒，神色飞扬表示得意，目瞪口呆表示惊讶，等等。

2. 关于目光注视

在人际沟通过程中，用目光注视对方是十分必要的，与交往对象保持目光接触，是体态语言沟通方式中最有力的一种。眼睛是透露人的内心世界的最有效的途径，人的一切情绪、情感和态度的变化，都可从眼睛里显示出来。目光接触可能是非言语沟通的主要信息来源，至少可以表明交谈的双方对交谈感兴趣。目光



接触能表达似乎完全矛盾的含义——友爱和敌意、幸福和痛苦、恐吓和害怕。在实际沟通中具体表达哪种含义则要看当时的情景。但无论如何，频繁的和长时间的目光接触总是表明沟通者的卷入程度很高，情绪比较强烈。目光接触可以表达爱、喜欢等感情。当自己在交流过程中使用目光接触时，自己实际在说：“我对你感兴趣，我在关注你。”目光接触是对对方的尊重。亲密伴侣之间比一般人之间有更多的对视行为。反之，有些人在向别人报告坏消息或者说一些痛苦的事情时往往会避开对方的眼睛；有时沟通者由于害羞、恐惧或者说谎而避免目光接触；有时因为对自己没有把握、在说谎或者对他们毫不在意等情况下，也会避免目光接触……

研究表明，在各种注视情况中，相互对视约占 31%，总的注视约占 61%，注视的平均时间约为 3 秒，但相互注视的时间仅为 1 秒。延续时间过长的注视就变为凝视。长时间的目光接触能引起生理和情绪的紧张。凝视往往含有敌意，多数人会避开这种接触，以示退让，有些人则倾向于以眼还眼。凝视有时也可以表示困苦求助。

几乎所有的人与人之间的活动能够和感情交流都依靠过眼光，某些文化所特有的传播实践也体现在目光接触的运用之中。例如，两个阿拉伯人在一起交流时会用非常热情的目光凝视对方，因为他们认为双目是个人存在的钥匙。如果从美国文化的角度看，这种长时间凝视常常是同性恋的亚文化群使用的非语言代码的一部分；有教养的英国男子认为直接凝视且与之交往的人的眼睛是一种绅士风度；瑞典人在交谈中用目光相互打量的次数多于英国人；法国人特别欣赏一种鉴赏似的注视，这种眼光看人是传达了一种非语言信号：虽然我不认识你，但我从内心里欣赏你的美，所以法国男子在公共场合对女士的凝视是人们公认的一种文化准



则；日本人与人交谈时的目光一般落在对方的颈部，而对方的脸部和双眼要在自己眼帘的外缘，他们认为眼对眼是一种失礼的行为；中国人则对紧盯着自己看的目光感到不自在，甚至惶惑不安，原因是“羞耻感”文化的影响；而西方人喜欢大大方方地表白自己，敢于毫不遮掩地宣泄情感，他们往往会因为异性受到自己的吸引力而感到“受宠”，但不“若惊”。目光的礼节、各种凝视行为及目光在交际中的功能反映出不同的文化背景及不同的民族文化心理，其含义复杂，规定繁多，需要我们认真观察，仔细比较，从而促进各民族间文化的交流与融合。

有研究表明，当言语和副言语不一致时，对方主要依赖于副言语信息；当副言语和面部表情不一致时，则主要依赖于面部表情。

3. 关于微笑

笑与无表情是面部表情的核心，任何其他面部表情都发生在笑与无表情两极之间。发生在这两极之间的其他面部表情都体现为两类情感表现形式：愉快（如喜爱、幸福、快乐、兴奋、激动等）和不愉快（如愤怒、恐惧、果敢、痛苦、蔑视等）。愉快时，面部肌肉横位，眉毛轻扬、瞳孔放大，嘴角向上，面孔显短；不愉快时，面部肌肉纵伸，面孔显长。无表情的面孔，平视，脸几乎不动，它将一切感情隐藏起来，叫人不可捉摸，而实际上它往往比露骨的愤怒或者厌恶更深刻地传达出拒绝的信息，这样的面孔最令人窒息。

真诚的微笑是社交的通行证。微笑是最有益于人际交往的面部表情。白居易的名句“回眸一笑百媚生，六宫粉黛无颜色”，写出了最微妙的表情效果，正如亚当斯所说的，“当你微笑的时候，别人会更喜欢你”。微笑能传递道歉与谅解的



信息：一不小心踩了别人的脚，微笑就等于说了声“对不起”；向陌生人露出微笑，即向对方表示出自己没有敌意；服务行业的人脸上面带微笑，是欢迎和友善的表示。中国人习惯用面部来遮掩感情，而不是显露感情，因此，真诚的微笑显得尤为重要。微笑使人感到温暖、亲切和愉快，它能给谈话带来融洽平和的气氛。

4. 透过视线的活动看心思

研究发现：眼睛是大脑在眼眶里的延伸，眼球底部有三级神经元，就像大脑皮质细胞一样，具有分析综合能力，而眼与头部动作的配合、眼球的转动、眼皮的张合、视线的转移方向、视线的转移速度和瞳孔的变化等，又直接受脑神经的支配，所以人的感情自然就能从眼睛中反映出来，即使是转瞬即逝的眼神，也能发出成千上万个信息，表达丰富的情感和意向，泄露心底深处的秘密。人的视线的活动方式，反映着人的心态。若一个人感到愉悦、喜爱、兴奋时，他的瞳孔就会扩大，比平常大 4 倍；相反的，遇到生气、讨厌、消极的心情时，瞳孔就会收缩得很小；瞳孔不起变化，表示他对所看到的物体漠不关心或者感到无聊。眼睛是人体中无法掩盖情感的焦点，无时无刻不在进行着信息交流。人的心底是善是恶，都能从眼神中显示出来。一般认为，目不转睛地注视对方谈话的人较为诚实，但不一定是自始至终盯着不放。初次见面时，先移开视线者，其性格较为主动。在谈话中，有意处于优势地位的人是否能站在上风，在最初的 30 秒即能决定：当视线接触时，先移开目光的人就是胜利者；相反，因对方移开视线而耿耿于怀的人，就可能胡思乱想，无形中对对方的视线有了介意，而完全受制于对方。正因为如此，对于初次见面就不集中视线跟自己谈话的挑战型对象，自己应小心应付。



5. 透过视线的方向看心思

在交往活动中，通过观察人的视线方向，也能透视人的心态。如果面对异性，只望上一眼，便故意移开视线的人，大都是由于对对方有着强烈的兴趣。例如，年轻貌美的女性上了公共汽车，几乎所有人的眼光都会集中在她身上；但年轻的男性虽然也非常感兴趣，不过基于强烈的压抑作用而产生自制行为，往往会很快把脸扭向一旁。假使兴趣欲望增大时，便会用斜视去偷看——想看清对方，却又不愿让对方知道自己的心思。假如对异性瞄上一眼之后就闭上眼睛，即是一种“我相信你，不怕你”的体态语。所以，当看异性时，不把视线移开，而是闭上眼后，再翻眼望一望，如此反复，就是尊敬与信赖的表现。如果是女性这样看男性，就可认为是有交往的可能。

6. 透过眼睛移动的情况看心思

在交往活动中，眼睛位置移动情况的不同，能反映其心态的不同。例如，当上级与下级讨论工作时，上级的视线肯定会由高处发出，而且会很自然地直接投射下来；反之，作为下级，虽然并未做任何错事，但视线却常常由下而上，而且往往显得软弱无力。这是由于职位高的人，总是希望对下级保持其威严的心理作用。但也有例外，这与职位高低无关，而是因为性格原因。一般来说，在交往时，性格内向的人容易移开视线，无法一直注视对方。

以下是从眼神看对方心态的例子：

(1) 无法将视线集中在对方身上，并很快收回视线。——多半属于内向性



格，不善交际。

- (2) 一直盯着对方。——此人心中可能有隐情。
- (3) 俯视对方。——想向对方显示自己的威严。
- (4) 在言谈中，注视对方。——让对方注意自己所谈的内容。
- (5) 斜眼看对方。——此人对对方非常有兴趣，但不想让对方识破。
- (6) 初次见面时先移开视线。——希望自己处于优势地位。
- (7) 看异性一眼后，随即故意移开视线。——对异性有着强烈的兴趣。
- (8) 被对方注视时，便立刻移开视线。——此人有缺陷或者有自卑感。

7. 从眼神中看人的心理

通过眼神来表达对周围一切事物的复杂情感，这是一种普遍的心理现象。喜怒哀乐，悲欢离合，都可以从微妙变化的眼神里真实地流露出来。眼神里的心理，是人类的一个广阔领域。这里就两性和交往中的一些现象简单地谈一谈。

- (1) 在两性关系上，从眼神看人的心理。



眼神传递的心理，在两性关系上特别突出。当今，在两性关系方面，使用的词语更加丰富，比如“眉目传情”、“含情脉脉”、“一见钟情”等。因此，眼神虽不是有声语言，但恰似有千言万语随心传播。青年恋人，必然会通过秀美而深邃的目光，窥探对方内心深处的奥秘。

对异性只看一眼，就故意将视线移开的人，恰恰表明其渴望与异性交往，这是心理的反向作用；凡是目不转睛注视着对方，而不将视线移开的女性，流露出她内心隐藏着的某种秘密；男女双方不时地对视，是将对方引导到自己心上，会情达意的交流。

在使用眼神上，女性优于男性，女性流波转盼，含情脉脉，捕捉着男方眼睛里隐藏着的喜讯，有时还会用眼部化妆，来增强它的效果；男子长时间的目光注视，仔细观察女子的体形和外表，寻找着心理上接近的熔点。双方深深地注视，瞳孔会迅速扩大，各自为对方的魅力所吸引而激动不已。这种亲密的注视方式，有利于促进相互之间的理解。

夫妻间心照不宣的眼神交流，多是关心、劝告和原谅。

(2) 在人际交往中，从眼神看人的心理。

在人际交往中，目光接触也发挥着信息传递的重要作用。不同的目光，反映着不同的心理，产生着不同的心理效果，有种种表现：

①皱着眉注视他人，是担忧和同情；伴着微笑而注视对方，是融洽的会意。



②仰视对方，是尊敬和信任之意。

③面无悦色的斜视，是一种鄙意；从头到脚地巡察别人，是一种审视。

④突然圆眼瞪人，是一种警告或制止；看完对方突然一笑，是一种讥讽。

⑤有人喜欢戴太阳镜，即使在室内或阴影下，也不将眼镜摘下，是因为他不愿让别人从他的一双眼睛中发现自己的秘密。戴着深色眼镜与人交往，目光不能等同的接触，会造成一些隔膜和不悦。

⑥听别人讲话时，一面点头，一面却不将视线集中在谈话者身上，表示对来者和话题不感兴趣。

⑦话不投机的人相遇，一般都尽量避免注视对方的目光，以消除不快。

⑧说话时，将视线集中在对方的眼部和面部，是真诚的倾听、尊重和理解。

⑨彼此心存好感的两人说话，更注视对方的眼睛，以示寓意通达。

⑩只注意自己手中的活计，不看对方说话，是怠慢、冷淡、心不在焉的流露。

(3) 眼神和心理，是交往中引人注目的一个课题，在实践中领悟和运用是有价值的，例如：



①如果和别人碰面，觉得不自在，自己就要把目光移开，减少不快。

②如果自己希望给对方留下较深的印象，就要凝视对方的时间久一些，以表自信。

③如果想和别人建立良好的默契，自己应用大部分时间注视对方，注视的部位是两眼和嘴之间的三角区域，这样信息的传接，会被对方正确而有效地理解。

④如果自己想在和对方的争辩中获胜，那千万不要把目光离开，以示坚定。

⑤如果和对方谈话时，对方漫不经心而又出现闭眼姿势，自己就要知趣暂停（若还想做有效地沟通，那就要主动地随机应变）。

⑥如果不知道别人为什么看自己时，就要稍微留意一下对方的面部表情，便于采取对策。

