

经营谋略全书

Jing Ying Mou Lue Quan Shu

刘丽娟 贺安黎 编

商战
技巧运用
实例

A glowing lightbulb is held by a hand in a suit. The lightbulb is illuminated from within, casting a warm glow. The hand is positioned at the bottom of the lightbulb, suggesting a firm grasp on the idea or strategy represented by the lightbulb. The background is dark, making the lightbulb stand out prominently.

山西经济出版社

经营谋略全书（下）

谋略卷

谈判技巧篇

以柔克刚

刚柔相济的论辩谈判艺术，是以笑来矫正或诛伐。与别人交谈，往往出现双方意见相左的情况，这时候，以刚克刚，很可能不会达到预期的目的；要在双方僵持时，巧予闪避，之后采取刚柔相济、以柔克刚的方法，诱导对方否定自己先前的看法。因为人都是有自尊心的，他不会为了改变意见而伤体面。话锋不直刺双方矛盾的焦点，造成对方心理防御上的松懈，以柔和含蓄为诱饵，让对方落入圈套，乖乖缴械认输。

在谈判中，有关原则性问题要寸步不让，但又要讲语言技巧。最好是迂回进攻，以柔克刚，较之正面批驳，收效更大。

美国西屋公司遇到这样一件事：使用该公司马达的用户要求退货，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往交涉。他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。阿里逊看到水到渠成，便直接亮出观点：“工厂室温 75 度，马达的规定温度 72 度，加起来 147 度。如果用手去摸，是不是会被烫伤呢？”

一句问话，马达散热度高的说法被推倒了。对方不仅不再要求退货，而且还预定了西屋公司的产品。

“以柔克刚”是一种说服技巧，要想说服对方，就要始终坚定不移地坚持自己的观点，以此削弱对方的意志；决不能有半点的动摇，否则就会给对方造成进逼的缝隙。同时还要抓住问题的本质，让对方就范。

在一次谈判中，买方和卖方围绕材料涨价问题进行辩论。卖方答应买方如果多买，价格可以优惠，但是将买方增订量较大的两种已有协议价的材料涨价 5%。买方抓住问题的本质，坚决地表示：“这不是 5% 的问题，而是信誉问题，请再考虑，否则不能谈判。”“我认为这件事对贵方影响不好，钱不算太多，但给我们的印象是贵方不重视自己的信誉，希望贵方从大处着想。价格虽然只有 5% 的变化，但是从价格政策角度讲是绝对不能上调的。”结果，卖方放弃了涨价的要求。

适当赞赏

美国威廉·詹姆斯说：“人类本性中最深刻的渴求就是受到赞赏。”几句赞美的话，既表现了说话者的诚恳，热情，也是对对方的认可，会让人感到心理上的满足。

人们都希望得到别人的赞赏，这并不是说我们可以乱施赞赏。赞赏要分场合，要把握分寸，这样才能使受到赞赏的人心情舒畅，而不至于觉得别扭。美国戴尔·卡耐基说：“赞美别人，每个人都有可赞美之处，只要用真诚目

光注意一个人，准会发现他身上的优点所在：美丽、健壮、聪明、精干口才、勤劳，等等。”赞赏别人，可以与对方缩短心理上的距离，双方更容易相处。一般来说，公关人员对所交往团体的公众事先总有一定的了解，可以找到对方的长处，加以适当赞赏，比如企业的信誉、名牌产品等，都可以成为谈话的由头、赞赏的话题。

接待公众时，给予适当的赞赏，会使人有如沐春风的感觉。例如：

第一次与某企业家会晤，可以这样开场：“张先生，我们早就盼望您光临我们公司了。我们虽然初次见面，但是您的才干和魄力，我们早有耳闻，并且十分钦佩，今天能有机会亲耳聆听您的教诲，真是万分荣幸。”

这番称赞语用词贴切，赞美适度，打破了初次见面时的拘束，让人感到一见如故。

在陈敦德所著《毛泽东·尼克松在1972》一书中，记叙了周恩来同志运用赞美技巧的范例：

1971年9月，基辛格为尼克松总统访华一事前来谈判。当时中美关系冷冻了二十几年，刚开始有些微妙变化。美国代表时时猜测着周总理会以什么样的态度对待他们，当周总理出现在美国代表团面前时，美国人都免不了有些紧张。周总理会意地微笑了，伸手与基辛格握手，并友好他说：“这是中美两国高级官员二十几年来第一次握手。”

基辛格——将自己的随员介绍给总理。

“约翰·霍尔德里奇。”基辛格指着位大高个说。周总理握着霍尔德里奇的手，说：“我知道，你会讲北京话，还会讲广东话。广东话连我都讲不好，你在香港学的吧？”

基辛格介绍斯迈泽：“理查德·斯迈泽。”

周恩来握着斯迈泽的手，说：“我读过你在《外交季刊》上发表的关于日本的论文，希望你也写一篇关于中国的。”

洛德没等周恩来开口就自报姓名，“温斯顿·洛德。”

周恩来握着洛德的手摇晃：“小伙子，好年轻。我们该是半个亲戚，我知道你的妻子是中国人，在写小说，我愿意读到她的书，欢迎她回来访问。”

在这次接见中，周总理熟记了美国代表团每位成员的名字及背景材料，对他们分别做了恰如其分的赞美，调解了气氛，美国人紧张的心情为之放松，隔阂被打破，交谈在融洽的气氛中进行。

赞赏要真诚，要恰到好处。赞赏要巧妙，赞赏过度便近于阿谀。让我们都学会赞赏，巧施赞赏。

攀叙乡情

在社会交往中，初次见面总有一种陌生感。消除陌生感，缩短彼此之间的心理距离，除了进一步增进了解外，细心寻找双方的各种亲情关系，不失为“套近乎”的好办法。“同学”、“同事”、“同乡”等关系，都可以成为建立交往、发展友谊的契机。发现彼此的联结点，在情感上与对方靠拢，是非常重要的。例如：

“我曾经在复旦大学进修过两年国际金融专业，说起来咱们还是校友呢！”

“我出生在四川，跟您这位四川人可算得上是同乡了！”

攀叙乡情，是交往中常用的方法。因为家乡是生我养我的地方，无论走到哪里，提起家乡，提起家乡的亲人，都会牵动人们丝丝缕缕的眷恋之情，会让人们倍感亲切。

菲律宾总统科·阿基诺应邀来我国访问，在与中国领导人会见之前，她先是访问了她的祖籍——福建省龙海县鸿渐村。每到一处，她都流露出对故里对乡亲的深厚感情。她对随行人员和村民们说：“我来中国不仅是为国事，也是为个人家事，因为我既是一国首脑，在某种意义上来说，又是这个村庄的女儿。”女儿回娘家，自然情深意长，祭把祖先，拜会长辈，结识新交，共叙情谊，格外亲切。

科·阿基诺在前往北京之前，先去访问自己的故里，以此作为此次外交活动的先导。攀叙乡情，追念故旧，这次成功的公共关系活动，缩短了中菲两国之间的感情距离，为她北京之行创造了条件。

1954年6月，英国丘吉尔在英美关系紧张的状况下，毅然飞往美国，企图打破对峙，促成合作。机场上，丘吉尔发表了演讲。他的演讲不带公文式的套语，而是以乡情感动人，他用自己的母亲曾经是美国人这一事实来赢得听众，演讲的第一句话就是：“我为从我的祖国来到母亲的国家而感到由衷的高兴。”话一出口，掌声雷动，让美国人感到很亲切，为丘吉尔的访问提供了良好开端。

以上两个案例，都说明了攀叙乡情对密切双方关系的作用。企业与企业之间有着千丝万缕的联系，在经济活动中，通过畅叙旧情加强联系，也是同样道理。

攻击弱点

也许谁都难免受到恶语中伤；对满含恶意的话语避而不理，对方会认为你软弱。只有针锋相对，及时反击，才能变“被动挨打”为“主动进攻”。反击的基本出发点是攻其要害，向对方的薄弱环节发起进攻，置其于窘境。

1959年7月，美国总统尼克松即将出访前苏联，临行前，美国国会通过了一项关于被奴役国家的决议。在双方会晤时，赫鲁晓夫激烈地抨击了这个决议，宣称这是严重的挑衅，是愚蠢的、威胁性的决议。他在桌上乱敲，并怒容满面地嚷道：“这项决议很臭，臭得象马刚拉出来的粪，没有什么东西比这玩意儿更臭了。”尼克松从为他准备的背景材料中得知，赫鲁晓夫年轻的时候曾当过猪倌，于是，他逼视着赫鲁晓夫的眼睛，用交谈的口气回敬道：“恐怕主席弄错了。有一种东西比马粪还臭，那就是猪粪。”赫鲁晓夫欲怒未怒，然后突然笑起来：“这点，也许你是对的，现在我们该谈别的问题了。”

尼克松克制冷静，不失礼仪。表情上神态自若，实际上却暗露锋芒，攻击要害，反击力强，说得赫鲁晓夫十分尴尬，只得转移话题，谈论别的事情。

1988年，美国开始第41届总统竞选。民意测验表明，民主党总统候选人杜卡基斯的支持率，比共和党总统候选人布什多出10多个百分点。但是，布什在公关专家罗杰·艾尔斯的精心策划下，迅速扭转不利局面，在最后一次电视辩论后，取得了稳操胜券的优势。

布什的策略就是攻其要害。他抓住对手的弱点，单刀直入，使其陷入窘境。杜卡基斯嘲笑布什是里根的影子，没有自己的见解，自身缺乏作为一个政治家的明显的政治标记。杜卡基斯用讥讽的口吻问：“布什在哪里？”布

什轻松地回击道：“噢，布什在家里，同夫人巴巴拉在一起，这有什么错吗？”这句话表面上看来是平平常常的，却语义双关，暗点出杜卡基斯风流好色、生活不检点的毛病，揭了对方的疮疤。

杜卡基斯曾经自诩为民主党内的自由派，但他却始终不得不奉行民主党的一贯立场，不敢偏离半点，这样，使他的政治自诩黯然失色。布什抓住他言行自相矛盾之处，给予淋漓尽致的揭露，使杜卡基斯在选民面前留下了一个“投机政客”的不良印象。

共和党还抓住杜卡基斯频频眨眼的习惯，炮制了一个布什与戈尔巴乔夫握手的画面，在电视屏幕上展现了布什富有经验、刚强果断的外交家和政治家的形象，画面旁白道：布什能与戈尔巴乔夫抗衡，两眼直视，坚定不移。而杜卡基斯，总是眨眼睛，说明他优柔寡断，我们怎么能相信总是眨眼的人，能够推行坚定的外交政策呢？结果，布什的选票由落后转向优势。

布什在与对手角逐的过程中，抓住对手好色、投机等弱点，攻其要害，施展自己的论辩才能，把对手逼得步步退却，从而赢得了这次总统竞选。

自投罗网

在商业谈判中，如何说服对方，使自己如愿以偿呢？双方出现僵持，切不可操之过急，急于劝说，而是应该采取迂回战术，设个圈套，之后从侧面诱导对方做出各种肯定回答，步步接近你要达到的目标，让对方在山穷水尽之时自投罗网。

有一位推销员要推销本厂生产的四吨载重卡车，而谈判对手坚持自己只需要两吨的卡车，怎样使对方改变主意呢？推销员施展了自己的计谋：

推销员：“你们运的货每次平均重量是多少？”

厂方代表：“很难说，大概两吨吧。”

推销员：“有时候多，有时候少，对吧？”

“对。”

推销员：“究竟需要哪种型号的卡车，一方面要看你运什么货，一方面要看你在什么路上行驶，你说对吗？”

“对。不过……”

推销员：“假如你在丘陵地区行驶，而且那里冬季较长，这时汽车的机器和车身所承受的压力是不是比正常情况要大一些？”

厂方代表：“是的。”

推销员：“你们冬天出车的次数比夏天多吧？”

“多得多，我们夏天生意不太兴隆。”

推销员：“有时货物太多，又在冬天的丘陵地区行驶，汽车是否经常处于超负荷状态？”

“对，那是事实。”

推销员：“你在决定购车型号时，是否留有余地？”

厂方代表：“你的意思是？”

推销员：“从长远观点看，是什么因素决定买一辆车值不值呢？”

厂方代表：“当然要看它的使用寿命了。”

推销员：“一辆车总是满负荷，另一辆车从不过载，你觉得哪一辆寿命长些？”

厂方代表：“当然是马力大、载重多的那一辆。”

推销员：“看来，你们厂应该买一辆载四吨货物的汽车，这样更合算些！”
经过这样一番讨论，工厂做出最后决定：买一辆四吨卡车。

推销员在对方不打算买自己的产品的时候，没有硬碰硬地去执意劝说，而是用提问的方式，引导对方说“是”，迂回进攻，让对方在不知不觉中自投罗网。

以退求进

在谈判过程中，如果出现僵局，那么双方很难达成一致的协议。这时，我们应该采取主动，设法打破僵局，使谈判向着有利于自己的方向发展，最好的办法之一是以退求进。以退求进，是军事斗争，政治斗争中，一种重要的进攻策略，在公共关系中也经常使用。退让，并不意味着懦弱和失败，退的目的是为了进。在这里退，是为了在那里进；在此时退，是为了在彼时进；暂时的退，是为了长远的进。

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。中突双方是不能接受科威特方面苛刻的意见的。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，义正辞严地说：“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，事情将要无限期的拖延下去，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，兴奋他说：“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！”

真是一席话突破僵局，接下去谈判十分顺利。在那次会谈纪要里把董事长那句“强烈要求迅速征用秦皇岛场地”的话，也写了进去。谈判成功了。

以退求进的策略，使中方由被动僵持转为主动出击。取得这次谈判胜利的主要原因，在于中方代表能够认真分析出现僵局的症结所在，对症下药；科威特代表虽然骄横无理，但他手中没有主动权，征地建厂的主动权在我方。针对这种情况，我方代表并未针锋相对，而是全面退却，以土地主人的身份，牵制对方，居高临下，逼对方投降。审时度势，以退求进，成功在握。

限制权力

美国总统参加谈判，必须经过参众两院的批准才能生效。因此他要考虑到对方接受不接受，国会能不能批准，也就是说他不能一锤定音，有来自两个方面的因素在制约他的权力。限制权力对商事谈判来说，有一定的周旋空间，使整个谈判具有灵活性和周密性。

有人说，接受了限制权力才是真正力量。一个受了限制的谈判者要比大权独揽的谈判者，处于更有利的状况。有一个业务员，当他与别人谈判时，他总是喜欢告诉对方他需要先请示一下领导。没有人拒绝过他的要求，这使得他有充分的时间把整个事情想通。一个谈判者的权力受了限制之后，反而往往能够处于较有利的地位。他的立场可以坚定些，例如他很优雅地向对方说“不”，因为，这不是他个人的问题，他必须为别人或为别的事情着想。而所谓的事情可能是某项程序、公司政策、预算，一个工程的标准，或者是无法更改的政策规定。一个未经授权的卖主，就不能答应赊帐，降低价格，答应对方的要求，打折扣，或者由卖方负责运送等。他无法在这些范围内让步，因为他根本没有这个权力。相同的道理，一个买主如果无权超出购买预算，或超出预定的价格，或接受未达标准的产品等，则也是个很难商议的对手。双方在谈判时往往会发生一些有趣的事情。令人常感到惊奇的是：当一个谈判人员的权力受到限制的时候，却往往成为对方的大烦恼。假如我的权威被限制住，那是你的问题，而不是我的。你必须想出一个解决的法子。你被迫不得不作一个很奇怪的选择，那就是根据我所有的权限来考虑这笔交易。我只能就我的权限范围和你谈判，倘若这些都不能满足你，这笔生意也就只好吹了。假如你不愿和我谈判，而直接去找我的上司密谈，则仍会有其他危险发生。你必须和我的上司、或者上司的上司，或者法律顾问展开谈判，不管你所面对的是哪一个人，都代表了一种新的地位关系，你就必须作更多的努力了。

假如你已经决定直接和高阶层的人谈判，则对方也可以会因此而生气，结果反而危害了双方的长期关系。因此，有的人宁愿降低价格，也不愿冒险去触怒对方，找他的上司谈判。

身分差别

一般说来谈判都是在对等的情形下进行的，元首对元首，总理对总理，外交部长对国务卿。但也有一些人故意使出身份差别的手段参加各种谈判，或以身份低的人与身份高的人进行会谈，以此羞辱对方；或以身份高的人与身份低的人共同商议，以此威摄对方。

身份地位往往和商品一样地被列入评价。人们就像交易货物和商品似地交换着彼此的地位关系。一个地位高的向地位低的人说话时，由于某种心理因素，总会占得某种优势。因此不同的地位之间，有了不同的微妙关系。

人们通常会把那些身份高的人划在自己的世界之外。售货员很少会和购货主管接触；买主也总是和同等地位的卖主谈生意。在公司中，身份低的人在面对身份高的人时，总会感到扭扭不安。商场上尤其注重这种平等地位的关系。忘记这点的主管就有麻烦了。买主和副经理谈判时，总会不太舒服；普通人多半不愿意以专家为对手。其实，不论是否如此，人们都认为地位高

的主管比较容易以自我为中心，武断和霸道。身份地位的不同常常会影响到人们的行动和政策。身份地位是促成交易过程中的一部分，而且是交易本身的一部分。

你若遇到谈判对手有身份差别时，一定不要感到震惊和慌乱。对于身份低的人，要充分利用优势，居高临下，速战速决完成谈判。对于身份高的对手，要发挥多、杂、难，即多提问题，使谈判复杂化，困难重重等，地位愈高时间愈少，考虑问题越简单。只要你对事不对人，克服身份差别的不利因素，即可在谈判中表现自我，制胜的机会就大些。

车轮战术

人们最怕马拉松式的谈判，那样投入了大量人力、精力、财力，到时候一个问题都不能解决，接下去又来一次、再次，直至使人丧失信心。政治家们最不怕谈判，但商场谈判就忌讳这种做法。有些商界人士，特别国际性的经济组织和跨国集团，时不时地展开车轮战术，哪一方若沉不住气，那么总得吃一点亏。

一旦我们习惯和某人谈生意时，如果突然换了对象，使得一切必须重新开始，自然会引起不快。所以这种策略不太容易实行，因为对方的“抵抗力”往往很大。

一般来说，这种策略较利于新换上来的谈判者。因为，这使他有机会抹煞以前所作的让步，重新开始谈判，延缓合同的签定，或者要换讨论的话题；而对方却仍在努力使新谈判者熟悉过去所争论的和所协定的。

人们往往急着想要知道新对手的态度，因为知己知彼，百战百胜。我们心中难免会揣测：他会不会喜欢我们呢？他所表示的态度是否是真的？他比以前的对手是更高明还是更差劲呢？这个人的替换对交易有没有重大的影响呢？

我认识一位购货经理，他便常常使用这种战略。他向部属指示：在谈判时，要提出强硬的要求使讨论陷于低潮。对方都筋疲力竭了，且双方快要形成相持不下的僵局时，这个经理就亲自出马处理这笔交易了。卖主因为不愿失去这笔生意，又不敢触怒买主，这个经理就趁机向对方要求较低的价格和更多的服务。那个已经被搞得晕头转向的卖主就很可能让步了。

不过，作为相对的一方，对方新对手加入并不表示你一定会处于不利的地位；这也可能是一个扭转谈判僵局的开始，因为这个新人或许能提出一些对你更有利的建议。

如果你遇上对方采取的是车轮战术时，你应该保持冷静的心态。讨论过的问题，已经形成共识的不要再重复；有争议的，并已阐明了立场的，可以向对方寻求结果；从未提出来的问题，避而不谈；这样可以缩短周期，减少新的矛盾，促进谈判早日结束。

转移视线

谈判是通过语言来完成的，不管是中国还是外国，都有极丰富的语言。当你谈论某个关键问题时，对方常会用语言予以干扰，转移视线，让你未谈完这个问题时又进入了另一个问题，引诱你误入歧途。

以一个跨国公司的索赔谈判为例。当货主要求某运输公司赔偿时，运输公司总是借故托辞，“这个问题我们正在和某国港务当局协商，一有消息立即报告贵方。”当货主提出明确事故某一责任时，对方又改变话题，“这是由某部门负责调查，今天没到会，先谈点别的吧。”总之，一而再、再而三地拖延时间，搅乱谈判局面，有时甚至蛮不讲理，以干扰会谈。更可恶的是，个别参谈人员提出一些诸如货主的合法性、商品的价值、付运安全性等莫名其妙的问题来转移谈判者的视线，不时地激怒你，使问题被搅得一团糟，正事无法得到解决。

一方要转移你的视线，只要一提到中心问题，他就把你转到别的无关紧要的问题上去，对此，你应该怎么办呢？应该是他说他的，不管他说什么，只要偏离中心问题，都不予以理会。或者是一而再，再而三地重申你的意见，让对方知道你并没有因此受到干扰。或者大喝一声，指出他们在转移视线，从而结束谈判，愤愤离去。或者到乙方法院上诉，求得公理支持。

虚张声势

商场上的谈判方式方法可谓多种多样，有的避实就虚，有的乘虚而入，有的面对现实，有的虚张声势。

有一天，一个买主来买彩色电视机，说是非要名牌。拿来名牌样机后，又说什么样式大旧，又说机壳颜色大灰，进而又是按键亮度不够，喇叭也不是双纸盆，没有录音插孔，电视机线路图印刷不清等等。买主通常会利用这种吹毛求疵的诈术来和卖主讨价还价，买方先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这样做，乃是为了要达到下面三个目的：（1）使卖主把卖价的标准降低；（2）买方能有所讨价还价的余地；（3）让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙。有人做过许多次试验，证明双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。但是，若从相反的立场来说，身为卖方，又该如何对抗这种虚张声势的战术呢？（1）只要有耐心，那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐地露出马脚来，并且会失去影响力。（2）遇到实际的问题；要能直攻腹地，开门见山地和买主私下商谈。（3）对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。（4）当对方在浪费时间，节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时地提出抗议，（5）向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而下去讨论那些没有关系的问题。不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已，因此卖主应该尽量地削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。吹毛求疵能使你在交易时充分地争取得到讨价还价的余地，如果你能够善于运用它，则它必然会给你带来无穷的好处。

以逸待劳

竞技场上，客队来到主队赛场，一定会受到来自至少两个方面的压力，一是观众的压力，二是主队士气的压力。在谈判桌上亦是如此，许多双边谈判为什么总是选择第三国作为谈判场所，其道理就是避免任何一方从中以逸

代劳，以求得公平解决问题。因为谁都不愿意给自己增加莫名其妙的压力。

谈判最好是在自己的家中与他人商谈。罗伯特·阿垂尔在他所著的书《重要的领土》中，对于他的新发现曾有所叙述：他发现动物在自己的领土里，最有办法保卫自己，人类乃是一种有领域的动物，和自己所拥有事物有着密不可分的联系。他的坐椅、他的办公室以及其它资产，对他而言，都有着很特别的意义。有句俗话说：“家即是堡垒。”也许是因为最大的力量就是从家中产生的。生活中，当争斗的双方，有一方是在家门口时，胆就格外壮。在本地商谈的人，能有规律地起居、饮食和睡眠，同时，也握有更多的力量资源，例如他随时能向专家和上级请教等等。阿菲恩·托富尔在《未来的震撼》这本书中指出，变迁中的人们都会感到身心震撼的双重痛苦。在陌生的地方，即使是上厕所也变成一个问题。有的时候，光是为了赶赴商谈地点，我们就先浪费了许多精力而弄得身心疲惫。只有在某些情况下，谈判者远离家园到别的地方去谈判才是比较有利的：如当我希望亲自去查看和验证某些事情，或者因为希望延迟作决定，或者因为这笔生意即使在别的地方谈判也不会有什么大问题，而且到别的地方商谈时，我们较容易借口自己的资料在急着离开办公室时，忘记带来了。假如商谈不得不在别的地方举行时，下列这些预防措施对你将有所帮助。A. 挑选一个中立的地方。B. 让别人代你执行日常的工作。C. 携带足够的助手。D. 与本单位预定好通讯措施。E. 预先订好房间。谈判可以说是商业行为中一项相当艰难的工作，所以谈判者应该是享有较优的出差费、一流旅馆及谈判期间应得到的待遇。他们应该保持从容和舒适的感觉状态。如果让我选择，我宁可在家中商谈。不过这样也有危险存在：家中或公司的人可能会时常干扰，致使让对方占得优势。

对于商场上的谈判来说，不应该长途跋涉到对方那里去谈判，最好的谈判地方应是选择在第三处，尽量地不在于对方有利的条件下进行谈判。

失而复得

商人谈判的关键是得失问题。谁都想在谈判中，从对方那里得到一点利益。谈判的双方就好象一对棋手，在棋盘上布局，在局部拼争。许多高手在思考着战胜对方的战略战术，“有失必有得，有得必有失”是下棋的自然现象，有时弃子夺先，有时失而复得。商人谈判也不例外。

一个成熟的谈判好手，总是新招迭出，屡建奇功。其谈判战略，往往来源于谈判者的远见卓识和胜人一筹的独到见解。新加坡华裔客商 A 先生与我方一食品出口公司谈判大蒜生意便说明了这一点。第一轮商谈，我公司报价每公吨 720 美元，而 A 先生只肯出 705 美元。显然，双方在价格的原则立场上差距太大，各称上边有令，实难通融，而握手告别。三天后，双方再次坐到谈判桌前。由于大蒜收获期就要开始，如不尽快定下成交量，错过收购时期。不但数量保不住，而且收购价格要看涨。我方公司权衡了利弊后，愿以 705 美元成交，一下子让了 15 美元，交易似乎应该到此举杯祝贺了。可是 A 先生又发出了一手“怪招”。他说：“我祖籍是山东平度县，我们交个朋友吧。说心里话，这批蒜卖 705 美元一吨，贵公司有点亏，我心里也不愉快。做生意嘛，讲个来日方长，这样吧，每吨我增 5 美元。”这一“怪”招，真出乎人的意料之外。因为以 705 美元成交，虽然卖价比名牌货上海嘉定蒜便宜，却符合国际市场行情。当时，美元与人民币的汇价日趋上浮，如及时结

汇，又等于提高了价。等合同正式签字生效后，我方问他，为什么添价。他说：“你知道的，新加坡华人多，而我们的老主顾都是北方籍人，对蒜的味道要求是越辣越好。嘉定蒜牌子虽响，但辣味不如山东蒜浓。我们脱手照样卖个好价。多添5美元，并非没有顾虑，这一批货虽说少赚了1万美元，但贵公司对此将永生难忘。我们双方日后还要长期交往，一旦有求于你们，我想你是乐意尽力协助的。有些同行，对一点蝇头小利也不放过，这样会使对方产生反感，也会对你斤斤计较，虽然生意做成了，但并不愉快。表面看是赢家，那样因小失大实际上是输家。”好一个精明之举！在发货时，果然验证了A先生是一位好手。事情是这样的：青岛口岸只在月初有一航班到达新加坡，要想赶在其他买主之前抢早上市场，卖个好价，就得早装船。可A先生买的这批货刚好错过当月船期，一等就要一个月。他沉不住气了，因为货期越晚，风险越大。他把自己的处境和盘托出，请我方把发货的口岸由青岛改为上海，因为上海近期就有到新加坡的船。我方即复同意。那我方吃了亏吗？没有。在大蒜产地把蒜运往青岛港是用汽车，运往上海港可换成火车。虽然多运一倍的路程，但火车比汽车的运费便宜，没增加费用。再说，我们帮他赚了钱，他下次还来找我们，赔了呢，他就不来了，也就断了我们的一条财路。一个成功的贸易谈判战略，往往是通过某种旧的传统观念的铲除而建立的。上述例子足以说明：在贸易谈判中，谈判者不但要有娴熟的议价技巧，还要有纵观全局，不计一城一地之得失的战略眼光才行。

亏本生意没人做，在谈判中虽有点失，但目的是为了得，双方为了长远的利益。况且，有时还会出现失而复得的效应。

攻其不备

谈判的技巧中有一条是出奇不意制胜术，在没有精神准备的状态下，迫使对方作出不正确的判断，导致对自己有利的结果。

在参加一次商业谈判中，作为一名记录员真实地笔录了一方穷追紧逼，另一方苦苦解释的一边倒场面。谈判本来是双方平等条件下的一项商事活动，但是自从谈判一开始，就出现了紧张的气氛。作为工程承包商的一方，本以投标方式承包了该工程，按理说经过投标什么问题都很清楚了，但甲方却出奇不意地提出了有关设计与施工的具体问题、环境污染问题、抗暴防盗问题，有些甚至连想都没有想过的消音设备和监控系统预留孔洞，以及防震保护措施等。乙方疲于招架，许多问题在座专家都无法给予满意的答复，结果是“出了问题我们负责”、“质量不符合设计要求我们负责”……留下了一大堆的尾巴。

谈判的目的是为了解决问题，双方必须有诚意，出奇不意往往会制造出不信任的恐惧气氛。它很可能会阻塞双方意见的交流。当然，并不是说谈判者应该透露秘密，秘密都是很重要的。所忧虑的是：令人惊奇的事物会使对方感到没有面子，而使对方陷入尴尬的处境。假如事情演变成这样，我们双方就有麻烦了。遇到令人惊奇的事物时，克服震惊最好的方法是让自己有充分的时间去想—想。多听，少说话，再暂时休会。谈判并不是宣战或在法庭上打官司。在没有适当准备之前，最好不要有所行动，以免造成损失。

坚持原则

各抒己见是谈判的基本法则，有些意见可以达成共识，写入条款，有些看法也要坚持原则，毫不退让。因为不坚持原则会被认为是软弱可欺，丧失人格尊严。然而过分坚持己见则违反求大同存小异的谈判原则。

有一次，一个医生和某家电影公司进行谈判。电影公司要求这个医生为他们拍一部训练医生的影片，而医生坚持两个主要原则：1.影片发行时，不能使用他的名字，以免违反医生的职业道德。2.保持影片最后剪辑的权利。因为假如没有适当的处理，可能会损害医生的名誉。电影公司不同意这两个原则。他们争论说这已经不是主要原则，而是整个电影的重要原则。电影公司的谈判者非常坚决和固执，到最后反而是医生被说服：为了双方的重要原则，而放弃了我们的主要原则。

谈判双方各有各的立场、观点与看法，要使谈判成功，就要寻求双方都能接受的条件，以便使问题得到解决。不然的话谈判就没有任何意义。坚持原则是对的，但也必须倾听对方的意见。原则有大原则与小原则之分，大原则不能作丝毫让步，小原则服从大原则，只有这样，双方才能谈到一块儿，问题才能解决，否则就是一阵空谈。

讨价还价

买卖双方谈判除了数量、质量、交货方式、付款方式等等以外，还有十分重要的一个内容，那就是讨价还价。讨价还价虽说是每一个家庭主妇都会的，然而，在商场中却有许多奥妙之处。

当买方迫使卖方减价时，就要尽量出低价格；反而言之，卖方在交易开始前，应该尽量地提高售价，这样才有讨价还价的余地。但这并不是说乱杀价或漫天要价，应在合理的范围内进行。这是一个很好的原则，但是一般人在紧要关头、却常常把它忘掉。当你买东西时，不要去强调东西的品质不错、服务周到或者交货迅速等优点，这会使你杀价困难。卖东西的人假如知道你很满意后，就会出高价，而且不愿意降价了。一个成功的买主要使卖主从谈判开始直到出价时，一直忧虑能否做成这笔生意。所以你要尽量挑剔产品的缺点，这样会使他出价较低。至于你需要快点交货或者特别的售后服务，慢点再谈也不迟。这是为什么呢？因为一旦价格和卖主谈定，他就不会因为交货和服务或者品质上的小问题，而失去整笔的交易。所以把握住了原则后，你不但能获得品质好、交货迅速、服务到家的产品，而且还可以便宜地买进，这不就是为你省钱了吗？

讨价还价是谈判中惯用的战术，商人都懂得如何讨价还价，并把这作为一项必不可少的谈判程序，因为价格直接影响着双方的利益，谁也不愿意让对方占便宜。

被迫接受

两国边界相争，强的一国以武力占有弱的一国的领土，扩大了边界，形成既成事实，然后以高姿态提出谈判。

“既成事实”乃是外交上常用的谈判术，但在商品交易上也很有效用。这个原则非常简单，就是采取某些对方意料之外的行动使称处于有利的地

位。“既成事实”的谈判术并不能决定交易的完成，不过可以影响最后的结果。律师告诉塑胶厂商一个控制价格非常有效的办法，这个厂商马上就付诸试验，他甲电报通知所有的顾客，价钱即将上涨5角了。不久以后，这个厂商便开始和每一个顾客谈判，大部分的顾客都很高兴地接受了少于5角的涨幅。围布这个“既成事实”谈判术就成功了。这种行动会影响双方权力的平衡，它的力量在于：已造成的事实是很难再更动的。通常大部分的侵略者会说：“我已经做了，现在让我们谈一谈吧！”有些典型的买主和卖主运用这种战略，使出绝招。当价没谈好之前，买方就把价钱定死强加于对方，使对方无力拒绝，不管愿意不愿意，都得接受既成事实，因为生米已煮成熟饭，只好硬着头皮吃下去了。谈判采用先下手为强，形成既成事实，然后逼人接受，这种做法是极不道德的行为，通常多是强者欺负弱者的一种类似敲诈的谈判术。

边打边谈

谈判，在国与国之间是政治家与军事家合作得以完成的，也就是说，谈判需要一定的军事压力，才能成立。劳资之间的谈判，也是在某种压力之下，例如罢工，迫使资本家坐下来倾听工人的意见，考虑工人的要求，谈判就此开始了。商场上也是如此，当供不应求时，卖主要涨价，买主不接受，卖主就扬言把商品卖给别人，买主只好坐下来与卖主谈判，以示和解。由上可见，谈判都建立在付诸行动上，也就是说通过边打边谈，容易取得成效。

有一位精于边打边谈的商场谈判老手，曾与友人透露一些谈判技巧。当他与卖主洽谈时，让其余的几个卖主坐在会客室里等候，以此来示意他不只是同一个卖主打交道，使卖主们意识到必须竞争；当他与买主洽谈时，他又摆出了另一种样子，一面暗示价格会上涨，一面拿出订单表示供不应求，一面又要买主付定金，不然无法供货。这些谈判技术使他屡谈屡胜，不管是卖主还是买主都无法招架。

纵观古今中外，边打边谈的谈判技巧可以说经久不衰，而且越用越精。边打边谈都是由于谈不下去后，或者一方根本没有诚意进行谈判的情况下才以“武力”胁迫谈判。要想避免“战事”发生，商人们都得多一点自知之明，少一点坚持己见，双方心理就可能出现很多的平衡，商事活动就必然会顺利进行，谈判就会在安全的环境下完成。

软硬兼施

在谈判桌上，双方都有众多的“谋士”和主谈人，其中都不乏持强硬态度的和持温和态度的人士，这是为什么呢？为的是运用软硬兼施的谈判战术。

大凡商界谈判，通俗一点管持强硬态度的叫“坏人”，温和派的态度较好，彬彬有礼，就被称为“好人”。谈判时，这个“好人”和“坏人”的战术该如何使用呢？先要有人采取强硬的立场，做狮子大开口的要求。而他旁边的人则是友善的，在谈判中一直很少开口说话。过了一会儿，这个“坏人”闭口不说，让“好人”接替下去。而他提出的条件和前一个人比较之下，似乎很合理。为什么不是呢？和这么一个和气的人交易要比跟那个讨厌的家伙

交涉愉快多了。你会不由来地想到，事情本来是会更糟糕的。“坏人”们常以各种不同的面目或形式出现在谈判中。他们可能是人也可能是事情，可能是真的也可能是假的。估价的人、律师、会计人员甚至头头都会扮演很称职的“坏人”，他们也很容易为人所相信。委员会、管制团体和银行家常常站在强硬的路线上。而非人的“坏人”角色则包括一些事情。例如：公司政策、标准的条件和情形、赔款原则和各种各样的程序。终究，假如你不喜欢我们公司的政策，你要去和谁诉说呢？甚至连我自己都不知道是谁制定我们公司的政策。假如我有疑问，它也自然成为你的问题。如果你碰到了“坏人”，以下是你可以采取的对策：

1. 让他说，他们到最后会换另外一个人上阵的。
2. 向对方的上级抗议。
3. 退出商谈。
4. 当着大众的面，责备对方。
5. 采取相同的策略，扮演“坏人”反击回去。
6. 商谈时，暗示“坏人”的出现，这将缓和对方的气势。
7. 找出对方的“仙人掌”，再挑掉它们的“刺”。最佳的防御是心理上认清楚，“好人”和“坏人”都是属于同一阵线，两者的最终目的都是想从你身上得到他们想要的东西。而“好人”和“坏人”的策略就是他们所使用的方法。

软硬兼施是谈判时较常用的一种技巧，不论是哪一方都会出现软硬兼施的场面，对解决问题来说有比较、有对照，至少可以让对方听到两种看法，以便从中选择可接受的条件。虽然是有意的事先预谋，但实效性较强，使谈判高潮迭起，有声有色，侧面起到推波助澜的作用。

兴风作浪

谈判，是一个系统工程，与许多学科密切关联。就拿商业谈判来说吧，不仅要了解市场行情、货物等级质量、经济核算、法律程序，而且要了解军事战略、战术，以及心理活动等，才能战胜对手使自己达到目的。因此，有人在谈判中故意兴风作浪，让对方措手不及，使谈判获得成功。

在谈判的过程中，人们往往无法忍受突然的情绪爆发，因此这种战术是非常有效的。在日常生活里，人们早已学会了忍耐，已把愤怒、恐惧、冷漠或者绝望等情绪深深地埋藏在心里，因此当对方将这类情绪肆无忌惮地发泄出来时，人们便不知所措了。当人们自己的行动引起对方的情绪激动时，总是怀疑自己是不是做得太过分了，甚至害怕整个局势会因此而失去控制。其实，在日常生活中，情感的流露必然会引起对方的共鸣；唯有懂得使用这种战略的谈判者，才能随时取得主动的地位。就另一方面而言，这种令人措手不及的手段，往往能够考验我们的决心，动摇我们的自信心或者强迫我们重估自己的目标或情势。情绪具有各式各样的作用：愤怒往往能使对方丧胆而让步，流泪能够换得对方的同情，恐惧将人们的心拴在一起，冷漠则表示出漠不关心的态度。情绪好比一个万花筒，只要加入强烈的字词，人们就被搅乱了头脑，弄不清其中的真谛了。有些人利用了人们这种心理特征，在谈判桌上兴风作浪、故意站立而起，破口大骂，口吐狂言，让对手感到震惊，从而改变了初衷。

对于这样在谈判中兴风作浪、把水搅浑的人，最好的办法是保持一副冷静的头脑，让对方“表演”完，从中探出他的目的，然后固守城池，重申一遍原来的意见，使对方觉得你对此不以为然，视而不见，置若罔闻。倘若被他搞得心慌意乱，继而与之一争高低，他的战术就得逞了。

填补漏洞

谈判完成后都是以签订条约或契约来落实条款内容的。然而，许多契约并不是那么完整无缺、无懈可击，经常会出现一些漏洞或问题，需要适时地给予修正，堵塞漏洞，使契约更加完善，双方执行起来顺利一些，避免为了一个枝节问题，阻碍协约的效力。

谈判契约中的漏洞之所以会发生，往往是因为谈判者在协谈后，将某些程序或作业让给其他人来做。这种漏洞很可能导致严重的后果。假如对方抓住这个机会想要占你的便宜，那么，就会给你造成损失了。不愿履行契约者，就常会利用遗漏了的或者含糊不清的辞句来迫使对方依照己方的意思进行解释。

一家纸厂卖纸的条件是 30 天内钱要全部付清，而买方却写了一封信给纸厂，申明他的公司付现金的政策一向是 10 天内就付清，但是有 2% 的折扣（这就是说只付货价的 98%），假如在相当的时间内，仍没有收到回信的话，事情就要这样处理了。而大多数的事情也就这样子解决了。曾有许多人在处理与货品规格、付款条件、检验程序、增添零件等有关的事情时，都采用了相同的策略来和对方谈判。不论所要处理的什么事情，他们所采取的方法总是一样。如何能对付这种战术呢？很显然地，我们应该将这类的事情和程序清楚地写入合约中。假如你收到对方一份备忘录时，必须立即回信。即使你没能及时回信，也不要不好意思指出对方所做的单方面行动和不履行契约的行动是不对的。对方这种不履行契约的策略是不公平的，你要有充分的理由来保护自己，并且可以理直气壮地斥对方为骗子，必要时亦可上法庭公断。

人难免有错误或缺点，契约当然也会有漏洞，如果没有损害双方的利益，那就没有必要去追究修改。要是契约违反了谈判的初衷，就应当立即采取措施进行弥补，堵住漏洞，补救损失。因此，不管哪一方，都要常常翻阅契约，检查对照履约情况，及时发现问题，纠正条文。

乱中取胜

生活中有浑水摸鱼之说，把水搅浑后，鱼儿的视力受到影响，分不清哪是危险、哪是安全的所在，因此常被人逮住。商场谈判中，有人尽量提出一大堆烦人的问题，使原本简单的事变得越来越复杂，如果事先没有做好充分的思想准备，极易落入陷阱，被人摸走大鱼。

乱中取胜，有人以此为战略，故意把事情搅和在一起。这种搅和可能会形成僵局，促使对方更辛苦地工作，然后迫使对方屈服或者借此机会反悔已经答应的让步。有时候，甚至可以趁机试探对方在压力下保持机智的能力。虽然谈判通常应该以一定的秩序和方式进行，但是懂得乱中取胜战术的人都知道没有秩序的状况反而对自己有利。搅和可能发生在谈判初期或末期。有一个谈判高手，他喜欢很快就把事情搅和在一起。会谈开始了，没多久，他避开原谈判内容，就要讨论新的送货日期、服务、品质标准、数量、价格、包装等要点的改变，将事情弄得非常复杂，他之所以如此做，乃是为了要看对方是否已准备充分，是否愿意重新了解不熟悉的问题，有的谈判者特别喜欢在深夜时把事情搅和得复杂，因为这时每个人部已精神不支，宁可同意任

何看来还合理的事情，而不愿意在早上两点钟的时候去伤这样的脑筋。搅和的人常常利用人们困惑时所犯下的错误使他突然对事情无法加以比较，甚至连成本都无法计算了。当事情被搞得乱糟糟的时候，大多数的人就想撒手不管，他就乘机捞油水。

怎样对付那些专门从事乱中取胜的商人呢？最好的办法是冷静，冷静的态度、清醒的头脑才能透过现象看本质。先让水澄清下来，沉默一段时间，然后可以主动地提出重新研究，亦可拒绝谈论新的内容，重新把原来的内容提出来，把握住会谈方向，对于新增加的条款可以使之缓一缓，今后再谈。任凭他们怎么乱都不予理会，只要我方不乱，对方就无机可乘。

拖垮对手

许多人都了解，在古代审判犯人时，常有一些官吏采取疲劳战术，轮番上阵，连续突审，好令犯人屈服，吐露实情。他们夜以继日地对犯人加以审讯，接连几天不让犯人合眼，或威逼利诱，或严刑拷打，无所不用其极，总之是不让犯人得到一点休息和松懈的机会，使其在极度疲倦的情况下，精神崩溃，身心两疲，再也坚持不下去，只好交待。商场谈判，也有人沿用这种战术。

研究结果显示，被剥夺睡眠、食物或饮水的人的行动能力十分薄弱。相同的道理，疲倦的人都比较容易被动，犯下许多愚笨的错误。那些喜欢在晚上做生意的人都知道，在清晨3点钟进行的交易，大都会有十分完美的成果。经过白天长时间的会谈后，再以整晚的时间来讨论，重新计划或重新估计。故意如此做的人都知道，这种方法只要实施一段时间之后，谈判者便会变得不讲理，沮丧而且容易犯错误。讨价还价是一项很难的工作，需要很清晰的头脑和旺盛的精力才能胜任。人们忍受压力的能力是不同的。经过长时间飞行后的紧张，再加上漫长的路程及陌生的环境，这些不利的情况，对于谈判者都是一种考验。

疲劳战术直接危害着谈判的效果，如何抵御疲劳战术，这是个关键问题。谈判小组的领导者应该负责尽量使谈判在正常的工作时间内进行，也应该注意到小组成员是否有定时和足够的休息。假如需要经过一段遥远的旅程，那么他们的妻子便应该能够伴随他们，所需的费用也应由公司负担。不要心疼出差费和一流旅馆的住宿费，这些只是小钱，却往往是成败的关键。另外，当对方提出连续作战的要求时，应该婉言谢绝。不能拒绝时，应限时完成，或把延长的时间压到最低限度。同时注意劳逸结合，在谈判中抽出一定时间娱乐或旅游，调节一下情绪。

透露秘密

透露秘密的人常被人误认为是知己、同盟者，因此对其产生好感。谈判桌上，政治家们为寻求统一战线，适当地向对手透露一些内情，博得人们赞赏；商场中也常见到向竞争对手透露一些秘密，使竞争对手变为合作伙伴的现象。

透露秘密就是但白地告诉他人自己暗地里所进行的活动和所做的事情，这些活动和事情往往是对他人不利的。他人一旦知道这些秘密，从心底里由

衷地感激为他透露秘密的人，从而与之建立了密切的关系，或把其视为可信赖的人。

坦白不但对灵魂有益，对于交易也同样有好处。坦白地掀起所有的底牌，不但把所知道的事情全部说出来，同时还透露出他的动机以及某些假设。坦白确是获得对方同情的一个好法子。因为人们对于肯透露一切的人往往有较亲切的感情。坦白还有其他的好处。例如：它能满足听者的自我需求，让他有充分的权威感。很少人会不对坦白招认的人表示同情，对于那些不够坦白的人，我们会感到非常生气甚至会怀有报复的心理。几年以前，美国某地方法院曾召开过一次听证会。受审的卡车公司不但坦白招认了所有的事实，而且还对董事会供认他们所贪污的无人知晓的巨款。足足有几秒钟，没有一个人说话，突然间，审查委员会的主席冲口而出，“我们再也不能做得比这个更好了。”这个卡车公司的坦白得到了回报。

其实，对于透露秘密的人，应该进行两方面的分析。一是为什么透露秘密，二是该秘密对谈判双方的利益得失，如果出自化于戈为玉帛，愿意成为合作伙伴，出发点则是好的。假如这秘密使谈判双方都得利，或都有好处，那么应该密切合作才是。反之，就需要引起警惕了。

旁敲侧击

谈判，在桌子上是正儿八经地提出问题，讨论细节，形成协议或意向。但是，有些条款是在桌子底下，或在宴会厅里就早已达成了一致意见和看法。许多人在谈判之前私下里由低层人员互相接触，达成协议和谅解备忘录，或者相互了解对方的原则和立场，以及对某一问题可承受的程度。要想做好以上这些基础工作，参与谈判的有关人员就必须学会旁敲侧击的打探技术。

每个商谈都有两种交换意见的方式。一个是在谈判时直接提出来讨论。另一个则是在场外，以间接的方法和对方互通消息。间接交流的存在是因为有实际的需要。一个谈判者可能一方面必须装出很不妥协的姿态给对方看，而另一方面也必须在对方认为合理的情况下和对方交易，以达成协定。不管是买主或卖主都会有这种双重压力的困扰。这也就是谈判双方会建立起间接谈判关系的原因。每一件事情并不一定都要在会议桌上提出来。彼此建立起来的间接关系，能使消息在最少摩擦的情况下传达给对方。假如对方拒绝这个非正式提出的条件时，双方都会知道。同时，也不会有失掉面子的忧虑；倘若这个条件是在谈判时被正式拒绝了，则很可能会引起对方的指责，而导致双方感情的破裂，造成不良的影响。所以，间接的沟通方式，可以帮助谈判者和公司在不碍情面的情况下，偷森地放弃原先的目标。而某些偏差了的目标也可以借由半正式或非正式的沟通方式加以修正。

旁敲侧击是谈判的一个基本技术，学会问话，套话，从表面现象进行分析，看清本质，进一步掌握动态，作出判断，对所有参加谈判的人来说都是一门必修课。

远利暗示

要想通过谈判确定长期合作关系，就必须考察和评估既得利益和未来前景。有些人富有雄心壮志，制订了长期发展规划，并按此逐步实施。但是，就眼前来说，似乎光投入不产出，而且投资金额大得吓人，在这种情况下，与他人谈判合作问题，就要给予充分的论证，对合作伙伴作一番远利暗示，否则就打动不了人家的心，吸引投资就会出现困难。

对每一个投资者来说，都是为了获得利润而进行投资的。在谈判中所谓的利润乃是指欲望的满足，不单只是金钱的获得。当投资者拥有 1000 元时，他将如何投资呢？他将会预计 10 年中股份的红利和价值。假如这个投资者还算聪明的话，就会作概率的估计。投资者不喜欢冒险，只有确认 10 年内股份的价值能翻几番，并可获取相当高的红利，他们才会大胆地去冒这个风险。

任何交易所产生的未来满足或不满足完全在于谈判者自己的看法。有的谈判者对于未来是乐观的，有的则是悲观的；有的谈判者希望马上完成交易，有的却希望先等待一段时间后再说。

一家世界最大的家庭储蓄兼贷款公司，在合同上写了一项条款，说明抵押借款未付清以前（通常是 20 年或者 30 年），如果把房子卖给别人，就必须付给他们根据总借款数额计算的 6 个月利息。许多人在付清借款（即 15 年）后，打算卖掉房子时，才对这项规定感到惊讶。因为即使他们早已还清了借款，他们还要付出罚金来。家庭储蓄兼贷款公司了解人们在购买一栋新房子的兴头上，根本不会考虑要付一笔过高的罚金。这虽是一项诚实的行为，

可是却不太公平。从现实的观点来看，这件事情告诉了卖主什么呢？就是说卖主在找寻短期的或长期的买主时，卖主可以向买主保证未来的价值比现在高，甚至比买主所希望的还要高，他可以向买主保证未来不太可能发生损失。买主是对未来满足的投资者，假如他是一个悲观者，你要使他乐观。每个谈判者都要扮演一个相同的角色。他的工作就是要提高对方对未来满足的期望值，同时另以远利来诱使对方作决定。

投资谈判的关键在于投资者是否有利可图，有些人为了吸引投资会抛出种种假象，或作出夸张的评估。作为投资者对远利暗示要进一步考察，分析，从中得出是否投资的判断，方不至于吃亏。

心猿意马

谈判通常都是严肃认真的。但是有些人谈判却不很认真，有的是通过谈判了解情况，有的利用谈判阻挠、延缓对方的行动，有的心猿意马，以达到不可告人的目的。

曾经有几个买主主动地和卖主讲好，请卖主为他们保留产品，不要卖给别人，可是卖主却又以更好的价钱卖掉了。如果卖主的心中早已有这种打算时，会故意地下固定价格，因为他们相信以后随价格上涨会卖个好价钱，外交上的谈判也常常没有什么目的，只是想掩饰一项有意的侵略或转移对方的注意力，以便武装准备。心猿意马的谈判是讨价还价过程中的一部分，虽然很不道德，不过也不一定都是如此。谈判者为了障人耳目，以谈判为由，私下和别人交易，目的是保持关系。有的故意心猿意马，使谈判拖延；有的故意造成冲突使谈判告吹；更多的人则是利用这种战术转移对方的注意力，设置阻力达不成交易。

对于心猿意马的谈判，一旦察觉出来，就要立即采取对策，或休会避免伤了和气；或直接了当，一针见血地指出对方没有诚意，尽早结束谈判；或以其人之道还治其人之身，从中探明原因，研究出对付办法。

杜绝腐败

谈判的技术有理论性，也有实践经验，有其科学性，也有旁门左道，但使用起来一样奏效。在实际谈判中，一些人在谈判前行贿赂之手法，很实用，解决了不少问题，但是这种做法是不正当的。

有一家运输公司的副经理，他手头时常存有 20000 元的现金。当一位学者告诉他说正在写一本与商业谈判有关的书时，他觉得很有趣，笑了笑，告诉那位学者说：“每逢我和对手的谈判陷入低潮时，我就打电话给顾问，然后再由他在私下给‘某人’5000 元，问题就轻易地解决了。何不把这个事实写进你的书里？”这位副经理是一个非常爱好家庭生活的人，并且笃信宗教。他决不认为自己是坏人。对他来说，贿赂只不过是商业上必然存在的一个事实而已，而且他相信所有的商业都是如此运作的。

由此可以获得一个结论：那些不曾行贿或者受贿的人，绝对无法真正了解它们的诱惑力有多大，以及它们在实际生活中是如何的普遍。至于那些曾经行贿的人，往往就因此而相信每个人都各有其价钱，这实在是一个危险的信念。而那些接受过贿赂的人，都会驾轻就熟地继续受贿，使得那些负责监

督管理的人，往往不知应该如何去逮住他们。

我们反对行贿，因为靠行贿来为己方获得利益，属不正当竞争行为，尽管有些事经过贿赂可以私了，有些贿赂可以得到有价值的情报。对于有损己方利益，拿原则作交易的事，一定不能干，那样会因得到点好处而使公司或个人吃大亏的。应该指出，行贿与受贿都属于腐败行为，是违法的不正当竞争行为，应受到法律追究与制裁。

让小促大

商场中常常可以看到互相利用、互相让步的场面，因此，常见到让小促大成的战术。

某作家在他所写的经济小说中，描述过公司上下紧张交涉的场面，彼此时建筑工期的确定讨价还价。经理说：“期末前要做到一百分工作。”科长心想只能做到八十，于是他说：“那办不到，一百太多，五十就好了。”经理维护公司的利益、他差点说：“这是命令！”科长说：“我也知道公司的困难，尽全力做到七十吧！”双方激烈争论，最终以七十五谈妥。这种让步战术在实业界、国际商界、外交场面都很常见。在日美贸易自由化商谈上，日方的战术是承认自由化，对无关大局的小细节让步。如牛、柑桔……的进口，使得重要货品能顺利通过协议。“我不能再让步！”但实际上却慢慢让步，心理上先战胜对方为主要秘诀。在很多要求之中，说“我不要求……那个也不要，但只要……”把真实的要求放在最后，回旋余地就大。对方不付钱，则延长期限，或改变为分期付款，表面上是让步了，但实际上同样达到了收钱的目的。

一个国家在国际贸易中，以小促大成。一个企业在市场活动中也会采取这种战术。所以，对每个商人来说，不可因小失大，要透过现象看本质，在不需要什么“让步”的时候，可大度不凡，表示谦让来反“让步”。要清醒地认识到，所有商人都愿意失去自己的利益，“让步”只是个幌子，其中必然有诈。让小促大成，说穿了就是吃小亏占大便宜。如果各自都认为得到了好处，那么“让小促大成”就会被双方所接受。

转移重心

一对竞争者围绕着重大问题，进行剧烈的互相攻击。其中一位避重就轻，略施小计，把矛头一转，引向对方较弱的方面，强攻一点不及其余。对方显然受不了，耽于辩护，削弱了攻击力。这样一来，使争论的重点转移到枝节问题上，这就是转移重心。

报纸上经常刊载议员们开会辩论的情况：在野党推出口才一流的议员，展开白热化的交战。表面上辩论进行得很热烈，可人们常觉得有内容空虚之感。在野党议员提出具体数字，攻击经济政策的错误，当执政党议员从数字部分反攻之后，辩论的重点就越来越离题。最后双方都很感情用事地互相攻击起来。自然这样的辩论最后不会有么结果。辩论的问题本来是和国民生活息息相关的经济政策问题，结果因为转入细节的争论，而无法抓住重点。从心理观点来说，人的意识会受对象轻重的影响，即使在讨论一些重要事情时出现节外生枝，也可能因指望先解决简单问题而忘了要讨论的重点。某电机

制造厂的总务经理管事，好像很会鸡蛋里挑骨头，对一点小问题也表现出不满意，对工作中有突出表现的部下他常批评说：“你们的讲话态度很不好。”或说：“你们的衣服穿得不整齐，不像样。”总是专挑细枝末节的问题难为部下，用部下的话讲这位总务经理是很怕能干的部下抬头，威胁他的地位。难怪部下们把这位经理视为“想杀死的厌恶上司”。另一方面，这人拘泥于枝节问题，专找鸡毛蒜皮的小事，目的是为自己开拓一条独有之路，在生存竞争中保住经理的职位。要用诈术使对方迷失重点的话，就得追究对方说话的错误，具体推敲其数字的差异，抓住不重要的微小细节问题导致对方迷失预定的重点。

转移重心战术，一般适用于重大项目的谈判和重要问题的讨论。其本质不是解决问题，而是缓和矛盾。每当双方各抒己见，相持不下时，总得寻找一个暂时的措施，把矛头引向歧途，转入他方，求得平衡。反之，若不转移重心，让争论和攻击没完没了地继续下去，即使在商场上很具有影响力的企业或企业集团，也会信誉下降，股票下跌，各种各样的看法和想法部将在同行中产生，若不迅速结束纷争，必然带来对双方都不利的后果。

恩威并用

国外的警察在办案中，常用的办法是软硬兼施，最终让犯人坦白交待。在商场中运用软硬兼施的手法，来欺诈对手，获取利润，也多有存在。

日本小说《热海杀人事件》被改编成电影后，引起全国轰动。影片中最使人感到有趣的是调查嫌疑犯的刑警所采用的奇妙调查技巧。刑警一会儿恐吓嫌疑犯，一会儿又好言相劝，软硬兼施，步步紧逼。在突然诱出嫌疑犯口供时，忍不住戏剧性地大声叫好，喜极而泣。由于刑警采用了这些心理技巧，大部分嫌疑犯无法隐藏犯罪事实而主动做了坦白交待。调查过程中，先由凶恶的刑警采用威胁恐吓的方式，对嫌疑犯做精神上的压迫，使之心理状况变得紧张而复杂，然后由宽容型刑警出面，采用同情、理解，安慰的手法与嫌疑犯交谈，并明确表示招供就可以得到宽大处理。一般情况下，嫌疑犯受到这种一阵硬、一阵软的攻击时，往往会向宽容型的刑警坦白自己的犯罪过程。这就是异常心理法的变形之一，在心理学上被称为缓急交待法。针对同一课题，通常由缓型和急型两人配合，一个人兼施两种作风更好，首先，急型的人急攻，然后宽型的人应恰到好处地出现，为对方提供逃避的路线。这种巧妙的安排，将诱导对方不加思索地落入圈套。当然，除了在刑警办案时使用外，在商业场合也能取得很理想的效果。在贸易谈判中，假设我方为供货方，在参加首轮谈判中不要把真正的条件全部抛出。首先由我方代表之一尽量提出严厉的条件，或者是近乎荒谬的提议，以影响对方的期望水准，使其几乎不想做这笔生意，从心理上把对方逼进死胡同。然后，由另一个人出面提出另外的条件，看样子是一个折衷方案（其实这才是真正期望的水准），做法好象极其大度，替对方找出一条可行的道路。客观地分析，这种条件一定比对方期望的条件苛刻，如果对方缺乏经验，就会误以为这是一个可以接受的折衷方案。

商场交易，不论是卖方还是买方，在洽谈中，开始时总是摆出一副强硬的态度，双方针锋相对，唇枪舌战，提出许多无理的条件，以至常常出现掉头就走的情况。可过些时日，双方可以降低条件，“言归于好”地回到谈判

桌上，于是一桩双方都能接受的交易就这么谈成了，在商场中，软硬兼施屡见不鲜，彼此很可能都了解其中有诈，但许多交易又需要这个过程。由此可见，软硬兼施已成为商场交易活动中，商人最喜欢玩弄的一种伎俩。

良好开端

一般来说，宽松、和谐、信任的谈判气氛比较容易达成协议。而要得到这样一种气氛，创造一个良好的开端是十分关键的。一开始，谈判双方就吹毛求疵，苛刻狡诈，彼此戒备，这便很难有好的谈判结果。

怎样才能创造一个良好的开端呢？

必须努力使谈判热烈起来，努力使谈话礼让亲切起来。欲求得这样的效果，你必须首先做到：认真倾听对方谈话，用恰当的语言打开对方的心扉。

1. 认真倾听对方谈话。

你专心地倾听，首先使对方感到你的诚意及对他的尊重和信任，这是很关键的一步。

其次会使对方感到你的谦虚礼让和可信赖。无论对方怎样讲，你都能认真地倾听，对方便会认为你是个谦虚、懂礼貌的人，而不是个浮躁浅薄的人，从而增加对你的信赖。

许多人通常都人为：聪明的生意人，高超的谈判者都是能言善辩，滔滔不绝者，在整个的谈判过程中，牢牢地掌握讲话的主动权，把自己讲话的时间控制在全过程的70—80%上，这样才能有效地宣传自己商品的特色，才能赢得别人的信任。其实，这是一种误解。实践证明，这种方式是费力不讨好的拙劣的谈判方式。

推销商品也是如此，最能赢得顾客的便是上述的倾听法。推销者要一直当听众，直到最后，才可提出自己的要求，说出商品的价格，介绍公司所能提供的服务，然后再简单扼要地说明你该说的问题。

2. 用恰当的语言打开对方的心扉。

如果谈话的对方，即使你用坦诚的倾听法还不能打开他的“话匣子”时，你可用类似润滑剂一样的话语，去帮对方“润滑”一下舌头，即用恰当的语言引导对方说话。

当你发现对方有些难言之隐时，你可用下面的话去帮他打开心扉：

“没关系，怎样讲都不过份。”

“您尽管讲，我们好商量。”

“我们共同来寻找最佳方案。”

“你的想法说不定正合我意。”

“我觉得你很有眼力，一定不会错。”

“我想我能为您效劳。”

只要你态度诚恳，语言得当，一般都会使对方的讲话自如起来；只有当他肯讲出他的想法，谈判才有了基础。

总之，你应当想尽办法去创造一个令对方满意的、愉快的开端，这是获得谈判成功的基础，切不可忽视。

寒暄暗示

寒暄，是人与人之间建立语言情感交流的方法之一。它能使不相识的人相互认识，使不熟悉的人相互熟悉，使单调的气氛活跃起来，为双方进一步攀谈架设桥梁，沟通情感。

谈判前的寒暄暗示有时能起到意想不到的作用。

1984年9月，中国与英国关于香港问题的第22轮会谈在钓鱼台国宾馆开始了。

中方代表、外交部副部长周南和英方代表伊文思相遇并寒暄起来。

周南说，现在已经是秋天了，我记得大使先生是春天来的，那么已经历了三个季节了：春天、夏天、秋天——秋天是收获的季节啊！

这里，周南在轻松的寒暄中，运用暗示、双关的手法，巧妙地利用时令特征，即秋天的特点及其象征意义——成熟与收获，将我方诚恳的态度、殷切的希望、坚定的决心含蓄委婉地表达出来。

这种“寒暄暗示”法意味深长，具有强烈的针对性和灵活的策略性，无穷之意尽在言外。

谈判前高水平的寒暄不仅能沟通双方语言情感交流的渠道，还能为以后谈判的顺利进行创造良好的气氛和条件。

邓小平同志与英国女王及其丈夫爱丁堡公爵会谈前的寒暄也是富有启发意义的。

邓小平迎上前去，对女王说，见到你很高兴，请接受一位中国老人对你的欢迎与敬意。

接着，邓小平说，这几天北京的天气很好，这也是对贵宾的欢迎。当然，北京的天气比较干燥，要是能“借”一点伦敦的雾，就更好了。我小时候就听说伦敦有雾。在巴黎时，听说登上巴黎铁塔，就可以望见伦敦的雾。我曾经登上过两次，可是很遗憾，天气都不好，没能看到伦敦的雾。

爱丁堡公爵说，伦敦的雾是工业革命的产物，现在没有了。

邓小平风趣地说，那么，“借”你们的雾就更困难了。

爱丁堡公爵说，可以借点雨给你们，雨比雾好。你们可以借点阳光给我们。

这种寒暄，双方都说得十分高雅而得体。

小平同志的话说明英国贵宾的到来不仅占人和（中英友好），而且占天时（天气很好），也点明了小平留学法国的经历，还表明了他对雾都伦敦的认识和了解。

爱丁堡公爵的答话流露出对英国环境治理成效显著的自豪感。至于借雨、借阳光，多少隐含着双方互通有无的意向。

可见。谈判前的寒暄暗示对谈判成功是有一定作用的。

直接切入

直接切入，是指说话开门见山，直奔主题。在商业谈判中，当时间非常紧迫，对方不愿意多耽误时间时，运用直接切入法能很快抓住对方的“心”，从而达到谈判成功的目的。

北京蓄电池厂是个只有700多人的小厂，既不是“产品出口基地”，也不是“扩权试点单位”，搞出口贸易可说是“一纸空白”。

1987年底，美国最大的经销蓄电池公司的一位代表到我国东北某地谈生

意，途经北京顺便到北京蓄电池厂看看，工厂领导抓住这一时机问：“我们能不能搞点来料加工贸易？”美商代表一摊手说：“没有时间谈这些事了。”工厂领导丝毫不放松，他们抓住重点问题直截了当地说：“美国有那么多汽车，蓄电他的需求量很大，如果你们提供原料和规格，由我们加工蓄电池极板，你们再组装成蓄电池拿到美国卖，会赚很多钱，我们也能收取到比美国低但比国内高的加工费，这种对双方都有利的事，何乐而不为呢！”

美商听出了“门道”，果然坐下来，经过一系列谈判，双方达成协议：由美方提供原料、技术资料、技术指导和先进的生产设备，我方为对方生产第一批符合美国标准的200万块蓄电池极板。从此，该厂产品在全国同行业中第一个打入美国市场。

运用“直接切入”法的谈判技巧，一般要注意以下三点：

1. 要看谈判对手的性格。对于胸怀开阔、性格开朗的谈判者，使用这种技巧效果可能很好；对于心胸狭窄的人，直言快语有时会使对方不易接受。当然，直接切入法的运用与谈判双方的熟悉程度有关，一般而言，该方法多用于关系较好的谈判对手。

2. 要经过认真思考，认真选择。要有利于对方理解自己的用意，有利于解决问题而不致于引出矛盾，产生误解。

3. 要多表现出热情与关心，表现出一种快人快语的爽朗与耿直。尽力避免显得不讲策略急功近利的毛躁。

渐入正题

人们普遍认为，在谈判中，讲话简洁明了才有力量，才能有效地节省时间，很少有人能认识到“废话”在许多时候不废，颇能起到难以预料的积极作用。

对于彼此不够熟悉的双方，只一二次谈话大多会互存戒心，有时还会陷入“无话可说”的尴尬场面。

据研究，初次见面的人，欲迅速消除陌生感，拉近彼此的距离使关系融洽起来，最好的方法是适当说一点“废话”，这便是渐入正题的谈判技巧。

如果这次谈判成功对你十分有利，你不妨牺牲一点时间，同对方多聊一会儿，聊到彼此投机，很像朋友了，对方消除了陌生感，而且比较信任于你了，再进入正题。这同一见面就切入正题，效果要好得多。

但是，闲聊终归是闲聊，不可随心所欲地乱聊，乱聊有时不仅起不到融洽感情、增强信任感的作用，反而会使对方产生疑心，怀疑你在同他兜圈子，是另有所图，从而对你更加戒备。

闲聊应注意以下几点：

一、事先准备好闲聊的话题。重要的谈判，必须对闲聊的话题进行认真研究准备，这样才能做封“废话”不废。如果你的闲聊竟是一些毫无意义的话，如“今天可真凉快！”、“你的生意可真不错”，等等，这会使人感到废话连篇索然无味。

如果因为无准备，而聊了不该聊的话题，大多会起反作用。

如果不顾对方的喜好，一个劲滔滔不绝地聊自以为非常有趣的活题，会使对方产生厌烦心理。

准备闲聊的话题应本着这样的原则：

1. 与正题有关的话题，力求有利于转入正题，又要不露痕迹。这就必须进行一番认真的研究。

2. 对方感兴趣的事。如果能事先了解对方的爱好、兴趣，便可围绕他的爱好、兴趣去准备谈话材料；如果事先来不及了解或无法准确了解，可以用“试探迈进”的方法去探寻他的爱好和兴趣。

3. 最大限度地运用幽默。闲聊的目的在于消除陌生、隔阂。运用幽默得当，可更有效地发挥闲聊的作用。

二、创造有利于闲聊的环境。有条件的话，可创造一些较轻松的场合，培育愉快融洽的气氛，力求从“闲”入手，“聊”出效果。

妙用婉语

在谈判中，往往会遇到一些无法直接回驳对方意见或建议的场面。这时，你不妨用一些委婉的语言来回答对方。这样，往往易于被对方接受，同时还可以帮助你顺利达到目的。

委婉，就是在不便于直说的情境中，用一种曲折含蓄的话语来回答对方。委婉的语言，常常从侧面切入，暗中点明自己要说的最主要的意思。

委婉可以让对方感到发人深省；可以做到柔中有刚，刚柔并济，容易使对方感到入情入理，给其以美感和启迪。

在谈判中，有些事直述其意可能会伤害双方的感情，但又是必须提及的，应该采用婉转的说法，以使双方都容易接受。

1972年美国尼克松访华，周恩来总理在欢迎宴会祝酒时说：“由于大家知道的原因；中美两国隔断了20多年。”这句话就十分婉转，既坚持了我国一贯的原则立场，指出了造成这一不幸局面的原因是美国对中国的侵略和干涉，但又未正面指责美国，因而没有伤害美方代表的感情。

在谈判中还应该注意，在使用语言时，要做到谦和有度，宽容随和，力避隐晦。如称对手为“敌方”，不如说其是“对方”；说对方在“耍阴谋”或“耍心眼儿”不如说对方“不够明智”。前者过于直率，后者似乎更容易被对方接受，话语也显得比较得体。

适当插话

在谈判中，尽量不要打断对方的话，这是对对方的一种礼貌和尊重。但是，倾听中适当地插话也是必要的。因为不时地进行语言反馈，能够表明你一直在积极地听。同时对方也可以在你的语言反馈中得到肯定、否定或引导，这对于谈判顺利进行是有利的。

适当地在谈判中插话，关键在于适当。一般来说，有这样几种情况是插话的契机：

一、是对方说话稍有停顿时，你可以插话要求补充说明。

如：“请再说下去。”“还有其他情况吗？”

“后来怎么样了？”

像这类语言，可以使对方谈兴更浓，把更多的想法和情况告诉你。

二、是当对方说话间歇喝茶、点烟，思考问题或整理思路时，你可以插话提示对方。

如：“这是第二点意见，那么第三点呢？”

“上述问题我明白了，请谈下一个吧。”

这类插话，承上启下，给对方以启示和引导。

三、是在对方谈话间歇的瞬间，给予简单的回答。

如：“是的。”

“没错。”

“我理解。”

“有可能。”

这种插话，可以表示对对方谈话赞成、认同、理解，使谈判气氛更加融洽和活跃。

谈判中的插话，还可以使用“重复”和“概述”两种方法。

比如，当谈判对手谈及一个新的问题时，为了明确含义或突出其重要性，我们可以这样来重复：

“您的意思是不是……”

“我想您大概想讲……”

“您认为这很重要吗？”

“重复”使用得及时和恰当，往往能使谈判避免停顿和中断，可以收到很好的效果。

在与条理不清和组织句子能力较差的人谈判时，应该抓住机会对他的言语进行一定的整理，以防其杂乱无章地“开无轨电车”。这里，比较有效地整理方法就是概述。

概述应紧扣主题，突出重点，理出头绪，丢掉与主题无关的废话，保证谈判的顺利进行。

比如，我们可以这样说：“听您所说，大致有这样几个问题……”然后罗列几个要点，使问题显得清晰。

概述的方法很多：

“您刚才说……”

“用您的话讲，这就是……”

“总而言之，你认为不外乎……”

这样的概述还给人以礼貌的感觉。谈判者往往喜欢别人理解自己的意思，如果你表达出他想说而没能说清楚的话，就很容易赢得他的好感，而这对谈判是有好处的。

但是，谈判中要注意，插话关键是“插”得适时，如果无休止地打断对方讲话，同时频频改变话题，那么，会使谈判无法进行下去。

例如下面的谈判：

“请看，我厂最近生产的连衣裙款式新颖，花色美观大方……”

“说到美观大方，我立即想起我们公司服装厂一生产的百褶裙，那真是……”

“这种连衣裙在国内是首创，一上市马上被抢购一空！真是难得的畅销货……”

“要说畅销货，我市百褶裙真是想象不到的畅销，年轻姑娘，中年妇女，甚至老年妇女也都喜欢穿，真是……”

如此打断对方的讲话，会造成谈判中断停止。

为了使谈判顺利进行，一定要及时回答对方的问话，同时不失时机地同

对方展开讨论等等。但是说话必须掌握分寸，适可而止。如果你口若悬河，滔滔不绝，唠叨个没完，丝毫不给对方插话的机会，有可能会将自己不应给对方知道的意图暴露出来。同时，对方也会对你产生厌倦情绪。

安全答语

使用“安全答语”法来对付那些言辞尖锐的对方，常常是很有效的。可以按照下列办法去做：

1. 强调一致点。可以对对手说：“细节部分我们是否先不要提？”然后你先将所有问题中的一致几点拿出来讨论，以使双方进入共同的话题。

2. 运用模糊言辞。你可以说一些这样的话：

“这一点我们大致……”

“这几个问题大体上……”

“就整个来讲……”

使对方产生大致同意的错觉。

3. 夸张仅有的共同点。你可以对你的对手说：

“总体讲，我们基本上一致……”

“至少有几点，我们完全一致……”

致使对方产生一致的观点很多，总体和细节也基本一致的错觉，从而使对方在细节部分也表示赞成。

对于一些一时难以应付的问题，你可以使用“似乎”、“大概”、“可能”等安全用语，对于那些非得让你马上明确回答，而你又答复不了的问题，可以对他说：“这个问题比较复杂，我一会儿再答复你。”

要想做好安全答语，最重要的事情是预先写下对方可能提出的问题。在谈判以前，自己先假设一些难题来思考，考虑的时间愈多，所得到的答案将会愈好。

以下的建议，在对付那些言辞尖锐的对手时，能提供很大的帮助：

1. 在回答问题之前，要给自己一些思考的时间。

2. 在未完全了解问题之前，千万不要回答。

3. 要知道有些问题并不值得回答。

4. 有时候回答整个问题，倒不如只回答问题的某一部分。

5. 逃避问题的方法是：顾左右而言他。

6. 以资料不全或记不得为借口，暂时拖延。

7. 让对方陈述他自己的观点。

8. 倘若有人打岔，就姑且让他打扰一下。

9. 谈判时，针对问题的答案并不一定就是最好的回答。它们可能是愚笨的回答，所以不要在这上面花费许多工夫。

回答问题的要诀在于知道该说什么及不该说什么，而不必考虑所回答的是不是指出的问题，谈判并不是上课，很少有“对”或“错”那么确定而简单的回答。

避免误解

有时我们所说的话会被对方误解。这可能是由于我们没有表达清楚，或

是对方没有听清楚，或是在传播中有其他因素的干扰，以及对方对同一词汇理解不一等原因造成的。怎样才能使自己的话不被对方所误解呢？请记住以下几点：

1. 不要讲那些模棱两可的句子。模棱两可的句子往往容易使人误解。比如，对方谈判小组的某个重要成员还没有到，如果你说上一句，“怎么该来的未到呢？”那么，已经到的其他谈判者就可能认为你在说他们不该到，因此就会对你产生反感。所以，在表达意思时，一定要把话说得明确、具体，切不可用那种模棱两可、话中有话的句子，以免引起对方的误解。

2. 该省略的词语省略，不该省略的词语千万不要随意省略。从语法上讲，在一些特殊场合，有些词语甚至主语是可以省略的，但是这必须是在谈判双方都认可、都明了的情况下，否则，随意省略词语，甚至随意省略主语，都容易造成对方的误解。比如有这样一件事，一个卖主在卖螺母，来了一个买主，他拿了一个螺栓，要配螺母，卖主给了他一个型号的螺母，他试过以后，说：“大！”卖主又给了他一个小号的，他拿到后，看了看说：“大，大。”卖主很奇怪，因为这个小号的已经比他手中的螺栓小了许多，为什么还说大？卖主以为他是成心捣乱，生气地说：“这已经是最小型号的了，分明是小，你为什么说大呢？”这个买主结结巴巴地说：“是螺栓大、大一点，不、不是螺母大！”

3. 注意同音词的使用。同音词就是语音相同而意义不同的词。在口语表达中，语言脱离了字形，所以同音词用得恰当，就很容易产生误解。比如，在讨论确定下一轮谈判时间时，如果说：“下个月中再商量吧！”听的人对此就可能有两种理解，一是下月中旬，一是下月终。“中”和“终”是同音不同义的两个字，在此就可能造成误解。

4. 说话注意适时的停顿。在书面语言中，可以借助标点符号把句子断开，必须使内容更加具体、准确。在口语中，则是常常借助停顿，有效地使句子有节奏，话语明白减少误解。但是有些人说起话来却没有间断，不注意停顿，从而使人产生误会。比如，“他来不来”就可以有两种相反的意思，一是：“他来不？来！”这是强调他一定要来；二是：“他来？不来！”这是强调他一定不来。所以谈判时，一定要注意语句的停顿，使对方轻松、明白地听你讲话。

学会说“不”

在谈判中，有时你会遇到很多强人所难的事，甚至有时使你很难堪。对此，有许多人碍于面子，不想直接拒绝对方提出的要求，因而，不好意思对对方说：“不”。但这样一来，常使对方有空子可钻，他们往往利用这些人不敢拒绝的弱点而去强迫他们做其不愿做的事情，从而给他们带来许多烦恼。

如何消除这种烦恼呢？这就必须学会说“不”字。但拒绝对方要讲策略。婉转地拒绝，对方会心甘情愿；如果生硬地拒绝，对方则会产生不满，甚至仇恨在心，仇视你。为了使对手被拒绝后不产生反感，请注意以下几点：

- 向对方解释你要拒绝的理由；
- 拒绝的语言最好用坚决果断的暗示，不可犹豫；
- 不要把责任都推到对方身上，应使用一些含糊的语言；

——千万不要伤害他人的自尊心。

——要让对方明白你的拒绝是出于万不得已，并且感到很抱歉，很遗憾。

如果遇到你必须拒绝的事情，而你又不愿伤害对方的感情，这时你可以推托地说：“对不起！这实在决定不了，我必须与其他人商量一下。”或者是：“待我向领导汇报后再答复你吧！”这种方法虽然可以视为一种摆脱窘境的好办法，既可不伤害对方的感情，又可使对方知道你有难处，但此办法总有点不干脆。因为，这样虽一时能敷衍过去，但对方以后还可能接二连三地来纠缠你。总有一天，当他发觉这就是你的拒绝，明白你以前所有的话都是托词，在骗人，于是他会对你产生很坏的印象。所以还不如坦白一些，毫不含糊地、老老实实在地讲“不”。当然，应尽量使你的拒绝温柔而和缓、婉转而圆滑，同时也要表示出坚决的态度。

有时，谈判对方会提出许多无可辩驳的理由。此时，也不要发窘，更不要立即和他争辩，仍可鼓足勇气，坚决说“不”字。如果对方一定要你说明理由，可以告诉他：“是的，你讲的话很有道理，不过，你知道，我也有我的苦衷，恕我不能奉告！”

最后，还要强调一点：在拒绝时，不要损伤他人的自尊心，使对方感到难堪，虽然拒绝了对方，又能使对方欣然接受，这便是成功。

争取诺言

弗洛伊德曾经说过：“思想领先行动。”说话也领先行动，当我们说了或者写了某些事情时，通常已经准备要以行动来维护它们。

说话就是一种承诺。一旦说出来，就必须维护。实践证明：人们维护自己所说的话犹如维护本身一样，好像为自己所说的话许下了承诺似的。

运用“争取诺言”法，在谈判的过程中，有着深远的意义。

从卖主的观点来看，一旦买主公司的工程师或者生产人员称赞卖主的观念或者产品时，他们便得尽力去维护它了。所以卖主应该尽量争取买方的称赞。

曾经称赞过卖主所提供的人，将会发现很难推翻自己所说过的话。也就是说，假如买主或者买方公司里的人同意了卖主，他们甚至很可能会向公司里的同仁为卖方辩护。同时，你若能让买主或买方公司里的人承认其他卖主的缺点，他们以后就很难有力地和你讨价还价了。

买方也应该尽量争取卖方和卖方公司同仁的口头承诺。

卖主的口头承诺可以增加买主议价的力量。买主要尽量了解卖主的成本分析和资料，愈详细愈好，以证实己方的推断。

买主应该直接和卖方公司里的工程、生产和品质管理人员谈话，以取得他们以后会好好执行工作的承诺。同时应该设法取得卖主上司的口头承诺，使工作进度和付款密切配合。

买主必须好好地作摘记并且妥善保存记录，记下卖主未来一年到五年内所要做的事。所有的承诺对于买主将有极大的帮助。

说出来的话就是很好的承诺，要是能再配上书写的文件和实际履行的行动自然更佳。取得对方口头的承诺，乃是你议价力量的重要来源。

赞美恭维

人总是喜欢被赞美的。现实生活中，多数人爱听恭维话，你对人讲恭维话，如果恰到好处，他肯定会高兴，并对你有好感。在谈判中，也可以适当地运用“赞美恭维”法的谈判技巧，投对方所好，有时这样做，可以收到意想不到的效果。

美国著名的柯达公司创始人伊斯曼，捐赠巨款在罗彻斯特建造一座音乐堂、一座纪念馆和一座戏院。为承接这批建筑物内的座椅，许多制造商展开了激烈的竞争，但是，找伊斯曼谈生意的商人无不乘兴而来，扫兴而归。

在这样的情况下，“优美座位公司”的经理亚当森，前来会见伊斯曼，亚当森被引进伊斯曼的办公室后，看见伊斯曼正埋头于桌上的一堆文件，于是静静地站在那里仔细地打量起这间办公室。

过一会儿，伊斯曼抬起头来，发现了亚当森，便问道：“先生有何见教？”

这时，亚当森没有谈生意，而是说：“伊斯曼先生，在我等您的时候，我仔细观察了您这间办公室。我本人长期从事室内的木工装修，但从来没见过装修得这么精致的办公室。”

伊斯曼回答说：“哎呀！您提醒了我差不多忘记了的事情，这间办公室是我亲自设计的，当初刚建好的时候，我喜欢极了。但是后来一忙，一连几个星期我也没有机会仔细欣赏一下这个房间。”

亚当森走到墙边，用手在木板上一擦，说：“我想这是英国橡木，是不是？意大利的橡木质地不是这样的。”

“是的。”伊斯曼高兴地站起来回答说：“那是从英国进口的，是我的一位专门研究室内细木的朋友专程去英国为我订的货。”

伊斯曼心情极好，便带着亚当森仔细地参观起办公室来了。他把办公室内所有的装饰一件件向亚当森作介绍，从木质谈到比例，又从比例扯到颜色，从手艺谈到价格，然后又详细介绍了他设计的经过。此时，亚当森微笑着聆听，饶有兴致。

亚当森看到伊斯曼谈兴正浓，便好奇地询问起他的经历。伊斯曼便向他讲述了自己苦难的青少年时代的生活，母子俩如何在贫困中挣扎的情景，自己发明柯达相机的经过，以及自己打算为社会所做的巨额的捐赠……

亚当森由衷地赞扬他的功德心。

最后伊斯曼对亚当森说：“上次我在日本买了几张椅子，放在我家的走廊里，由于日晒，都脱了漆。我打算亲自把它们重新漆好，您有兴趣看看我的油漆表演吗？好了，到我家里和我一起吃午饭，再看看我的手艺。”

午饭以后，伊斯曼便动手把椅子——漆好，并深感自豪。

直到亚当森告别的时候，两人都未谈及生意。

最后，亚当森不但得到了大批的定单，而且和伊斯曼结下了终生的友谊。

亚当森成功的诀窍，就在于他巧妙地赞扬了伊斯曼的成就，使伊斯曼的自尊心得到了极大的满足，把他视为知己。这笔生意当然就做成了。

谈判中，经常用得上“赞美恭维”法。比如，向对方征求意见，就是一种对对方间接的称赞。你可以这样问对方：

“你认为如何？”

或说：“你说，我们该怎么办？”

谈判中，如果能满足对方在知识、能力、判断力方面的自尊心，也是对对方的一种极好的称赞。比如，你可以说：

“我想，这件事你一定很了解，请谈谈你的高见。”

“你决策确很果断。”

“对你的眼力，说实话，我佩服。”

用这些话去赞扬对方，那么，你就在双方的关系中注入了浓厚的人情味。那么，谈判顺利就是顺理成章的了。

把握分寸

谈判中应注意讲话的分寸，如果说得太少，对方就不可能对你有充分的了解，也就谈不上信任；如果说得过多，言多必失，则会导致对方拒绝你的要求。

把握分寸，让自己居于两个极端的中间。对对方的提问要慎重回答，最好使用一些事先准备好的词汇。在提问时应尽量避免直接提出不容争辩的问题。

对不容争辩的问题可用委婉的语言提出，如：你能……？你干过……？哪一个……？什么时候……？谁……？

对可以争辩的问题则可用疑问或祈使的语句提出，如：为什么……？告诉我关于……？什么……？怎么样……？给我举几个例子……？请给我解释一下……？

在谈判中，当我们面对一个不容争辩的问题时，应尽可能避免简单的答复，最好通过举例来展开答辩；而对于可以争论的问题则要避免它转化为不容争辩的问题。

同时，还要注意认真对付对方的假设性提问。比如，当对方提出：“如果……你将怎么办？”这时，不要盲目地回答我怎么办，或不怎么办，最好的回答是：“在我回答这个问题之前，我想知道这种条件下的所有事实。”有时还可告诉他他曾办过的这类事，及解决的办法。

用这种“把握分寸”法谈判，困难在于把握什么样的分寸，所以要尽可能熟悉对方提出问题的背景及企望，充分利用可为谈判所利用的材料。

不动声色

人是有感情的动物，但作为一个谈判人员，则不能随意流露感情。特别是当出现一些激动人心的场面时，更应注意控制自己的情绪，不动声色，将激动的心情隐藏起来。

当然，必要时表示愤怒的情绪是可以的。但在通常情况下，谈判人员应该保持情绪的稳定，避免情绪上的某些不良反应，同时要能从对方的情绪反应中捕捉到你想要的东西。当对方作出感情用事的举动时，你应该反其道而行之，松弛自己的情绪，报之以温和的态度，客气地表示自己充分了解对方的观点，心平气和地将讨论引向实际问题。有时，甚至可以装聋作哑，好像没有觉察到对方情绪的变化。这样，对方自觉没趣，就会转变态度。

谈判者应该始终记住，谈判的目的是要达成交易，而不是看谁更能吵架。实践证明，你愈是谦虚地发表意见，愈容易被对方所理解和接受，更容易说服别人，从而达成协议。

在谈判中要保持愉快的心情，但不宜过分。在有些情况下，如对方有了

某些失误，或者做了重大让步，或者双方达成的某种协议对己方极为有利，这时，不要将兴奋之情表露出来，要尽量保持自然平静的态度。如果表现得过于兴奋甚至手舞足蹈地表示庆幸，这就容易使对方觉察到你可能占了什么便宜，而对方似乎吃了亏，这对谈判及双方的关系都是不利的。

同样，谈判对手是否高明，可以观察他在尝到一点小甜头时，是否表现出沾沾自喜的情绪。如果你的谈判对手是这样一个浅尝辄止的人，你可以把一些次要的东西提供给他，让他占一点便宜，就可能换回对方较大的让步。

即兴回敬

谈判中，当场用对方所使用的讲话方式或语句回敬，使谐谑的话相映成趣，会令不客气的对手知难而退。

特别是对手蛮不讲理时，可以用即兴回敬法的谈判技巧来对付他。

比如，经过一番讨价还价的争论后，你的对手很不礼貌地对你说：“跟你说话，简直是在对牛弹琴！”

你可以即兴回敬他一句：“对，牛弹琴！”看起来这两句话似乎相同，但仅在对方的话中加上一个逗号，奉还给对方，便可产生所需要的效果。

在谈判中，对付棘手的问题，可以用下面一些话来做托词：

“这件事我看与我们的所谈内容关系不大，我不能马上回答，过一会儿再谈。”

“这件事太复杂，你先喝一杯水，再说。”

“对这个问题，我暂时缺乏资料，无法马上回答，是不是下次再谈？”

“这个问题对我们双方都太敏感，我建议以后再花时间来讨论，今天先从别的问题入手吧！”

“这个问题我看今天不可能取得一致意见，咱们改天再说吧。”

“改天再谈”之类的话能把麻烦事爽快地放在一边，使谈判继续下去。你的对手得到“改天再谈”的答复后，会认为这总比遭到拒绝好得多。

谈判中，有时对一些明显不合情理或不妥的做法必须予以拒绝。但为了避免引起冲突，或由于某种原因不便明确表示，可采用隐晦曲折的语言向对方暗示，以达到拒绝的目的。

请看一看谈判中的对话：

甲：“我们的意图是使下次会议在纽约召开，不知贵国政府以为如何？”

乙：“贵国饭菜的味道不好，特别是我上次去时住的那个旅馆更是糟糕。”

甲：“那么您觉得我今天用于招待您的法国小吃味道如何？”

乙：“还算可以，不过我更喜欢吃英国的饭菜。”

乙方用“美国饭菜不好”、“法国的饭菜还可以”、“喜欢吃英国饭菜”，委婉含蓄地拒绝了在美国、法国开会的建议，暗示了希望在英国举行会议的想法。

也可以用绕圈子的方法来达到回绝的目的。

有个老板，一天把一个青年雇员叫到办公室，对他说：

“小伙子，我真难以设想，如果我们公司没有你，日子将怎么过。但是从下星期一开始，我想试试看，再见。”

这位老板绕着圈子，避开了“辞退”的字眼，用动听的语言达到了回绝对方的目的。

妙传信息

在谈判中，我们应该时刻记住这样一点：

谈判不是一场争论，也不是一次审讯，要努力说服的不是某个第三者，而是与你面对而坐的谈判者。倘若将谈判比作一桩法律诉讼，其情形就像两位法官为如何判决一桩案子而设法取得一致意见一样，谈判者应像法官那样把对方看做是自己的同事，千方百计地同他一起提出一个共同意见。

在谈判中，要取得一致的意见就需要用语言来进行沟通。然而，我们有时所用的某些语言并不一定恰当。比如：

——“我懂。”

这个词包含着许多意思，有些人往往常用这个词来回答别人，以免使自己显得蠢笨或者幼稚。其实，这样做是在自欺欺人。“我懂”这句话给对方的印象就是你“明白了”、“很清楚”、“答应了”。对方很可能误以为你已经了解了他的意思，并且也接受了。对一般人来说，“我懂”与“答应”一样，实际上，“我懂”往往是不真实的，容易给对方造成误解。——“大家都明白。”

当你说这句话的时候，往往是设想谈判对手的认识与感受都与你一致。其实，无形之中你就犯了不允许别人持有自己的体验和看法的错误，这对双方的沟通十分有害。

——“你的想法想必和我一样。”

当我们在谈判中盲目认定只要自己明白的某一件事，则别人也会明白。这就犯了一个影响语言沟通的大错误。甚至有时，自己并没有清楚地表达自己的意思，却仍然设想，对方可能完全清楚你的意思。你可能会说：“怎么搞的？我说了半天你应当很明白了！”其实，人家并没有明白，因为你根本就没有说清楚。

这些语言障碍是非常危险的，但是在现实中，又不可能完全避免。因为，语言本身就是概括的产物，再完美的语言沟通也不可能达到百分之百的不失真。但是，认识到由于语言特性的限制有时会被误解，这将有助于我们更好地运用语言，更慎重地选择词汇，对此，在谈判中要注意以下几点：

1. 保持信息的完整性。由于词汇被误解的可能太多，所以我们必须提供尽可能多的信息来表达我们的思想、体验和感情，以使对方完整地接受所传信息。信息量充足，对方才能理解我们的意思。同时，还要记住不要过多地重复信息，必要时应换一种说法重述其意。假如对方一时没有听懂你的意思，他还可以从其他补充信息中得到第二次理解的机会。

2. 尽可能地使用同类语言交谈。作为一名谈判者应当能够熟练自如地运用语言，其中包括那些俗语和术语等。在谈判中，要尽量使用那些对方能够接受的词汇，术语。这样可以使对方感到你与他的亲近。但是，要记住，在谈判中随便乱加一些独出心裁的词、短语或不恰当的俚语等，不但无助于对方的理解，而且还会使你显得过分的滑稽和卖弄。

3. 说话不要太极端。你若能舍弃那些趋向极端的语言，就会显得更加灵活。交谈时可多用一些“有时”、“可能”、“一般来说”等字眼，尽可能避免“总是”、“绝不”、“所有”、“没有一个”等词汇，因为这些词汇可能会给你带来麻烦。

多听少说

在许多人看来，谈判中要多发言，这样才能把自己的意图说清楚，使另一方完全弄明白自己的观点、看法。其实，真正高明的谈判家并不这样做。他们大多采取多听少说法，尽量少发表自己的看法，多听对方的陈述，甚至有时表现得稍微有点儿不讲理，这样反而会得到对方更多的让步。

有一次，一家日本公司与一家美国公司进行一场许可证贸易谈判。谈判一开始，美方代表便滔滔不绝地向日方介绍情况，而日方代表则一言不发，埋头记录。当美方代表讲完后，征求日方代表的意见，日方代表就像什么都没听到一样，目光迷濛地说：“我们不明白。”美方代表问：“哪里不明白？”日方代表说：“全不明白，请允许我们回去研究一下。”于是，第一轮会谈便以此结束而休会了。

几星期后，日本公司换了另一个代表团，出现在谈判桌上，并申明自己不了解情况，美方代表无法，只好再次给他们谈了一通。谁知，讲完后日方代表仍然是“我们不明白，请允许我们回去研究一下”。这样，第二轮会谈又暂告休会。

过了几星期后，日方又换了一个代表团，在谈判桌上再次故伎重演，只是在会谈结束时，日方代表告诉美方，回去后一旦有了结果，就立即通知美方。

时间一晃过了半年，日方仍无任何消息，美方公司感到十分奇怪，大骂日本人毫无诚意。正当美国人感到烦躁不安时，日方突然派了一个由董事长亲自率领的代表团飞抵美国。在美国人毫无准备的情况下，要求立即谈判，并抛出最后方案，以迅雷不及掩耳之势，逼迫美国人讨论全部细节，使美国人措手不及。最后，不得不同日本人达成一项明显有利于日本的协议。事后，美方首席代表不无感慨地说：“这次谈判，是日本在取得偷袭珍珠港之后的又一重大胜利。”

此例告诉我们，采用“多听少说”法是明智的，在谈判中，不要过于显示自己的聪明，而是要有意识地使自己显得愚蠢一点儿。重要的是研究各种供你选择的方案，而不是作无谓的争论，做到慢条斯理地制订方案，雷厉风行地实现决策。

这里还要强调一点：谈判的目的，不是要获得对方的喜欢或别人的赞扬，因此，绝不可卖弄聪明，显示自己。否则，将会弄巧成拙，自食其果。

诱导否定

据有关专家统计，在口语中使用最广泛的就是“不”和“是”这两个词。“不”和“是”虽然是口语中肯定与否定的简单答法，但使用过程中的心理状态却是非常微妙的。

说“不”字时，人们的体内肌肉神经、内分泌系统都处于紧张状态。相反，在说“是”时，生理器官放松，对外来事物能采取简单地接受姿态，使其保持平和的心境。

在谈判中，最好把对方说“不”的心理状态巧妙调试到“是”这方面来，要尽量使其精神放松，最后条件反射式地答出你所需的“是”来。

这里我们举一个关于龟兔赛跑对话的例子：

“兔子比乌龟跑得快吗？”

“是。”

“兔子睡午觉吧？”

“是。”

“兔子睡觉，乌龟就能赶上来，是吧？”

“是。”

“乌龟比兔子先到达终点，对吧？”

“是。”

“乌龟比兔子跑得快，是吧？”

“是。”

这样，终于由一个个“是”的回答，得出了“不”的答案。

在谈判中，如果你要否定某个问题，不妨也使用这种方法，先扯一些无关紧要的问题，表面上“是”、“是”地谈下去，最后，巧妙地绕回到“不”的本题上，使对方顺口同意你的意见，达到谈判的目的。

转移话题

一个头脑呆板僵硬的谈判者，很可能将一次成功的谈判引入死胡同，而一个既讲原则又会变通的优秀谈判者，却可能把一个已进入死胡同的谈判拯救出来，使谈判产生“柳暗花明又一村”的新景象。

1986年，广东一家玻璃厂就引进新设备的问题，与美国欧文斯玻璃公司开始了谈判。但是，在全部引进还是部分引进的问题上，双方相持不下，形成僵局，美方坚持全部引进的方案，而我方为了既引进新设备，又为国家节约外汇的原则，坚持部分引进生产线的方案。为了缓和气氛，我方首席代表微笑着变换了话题说：“你们欧文斯的技术、设备和工程师都是世界第一流的。你们用最好的设备帮助我们成为全国第一，这不但对我们有利，而且对你们更有利！我们外汇有限，国内有的就不需要再引进。现在其他国家也准备在我国北方的厂家投资，如果你们不尽快和我们达成协议，那么，你们就会失掉中国的市场，人家也要笑话你们欧文斯公司的无能。”

这几句话产生了奇妙的效应，僵局打破了，双方很快达成了协议。

在谈判中，你可能会遇到这种场面。对手从一开始就先发制人，不接纳你的任何言辞，用“你赶快回答我！”等言语，逼迫你回答某些不好回答的问题。这时，倘若你不回答，他就会指责你毫无诚意！

在这种情况下应当怎么办呢？最好是给予及时的回答。但不要轻易接受对方的提问内容，否则会落入对方的陷阱！但是，可以绕开对方提出的问题，给予及时的回答。回答时虽然应尽量转移对方的话题，但不要乱说，否则，对方会认为你瞧不起他，从而更加生气。此时，你可以这样说，“我不知道我这样的回答能否直接回答您的回题。”而后，你可以把对方质问范围边缘的不大重要的事说出，避开正面冲突，转移话题。并且做出十分诚恳的样子，使对方能够顺着你的话题，把谈判继续进行下去。

在对方提出己方最难于接受的问题时，应尽力把对方的注意力由敏感问题转移到己方可以接受、且对方认为同样重要的问题上。你可以向对手说：“你说的问题很重要，但是还有一个问题更重要，我想你一定也这么认为。”然后，可以把要说的问题向他说明，使其认为该问题具有同样的、或更高的

重要性。

请你记住：对于不易回答的问题，可以用转移话题法，说些间接或无关的事。这样，对方不能不听你所说的话，以了解间接关系对问题的影响。

先苦后甜

所谓先苦后甜，就是先用苛刻的条件使对方感到难以忍受，然后，再逐渐让步，给对方一些甜头。这样，经过由“苦”到“甜”的比较，即使甜头不大，也往往能使对方感到满意。

为什么会如此呢？因为人们通常有这样一种心理状态：如果原来认为很难的问题，后来较容易地解决了，心里就会觉得异常高兴；反过来，如果原来认为较容易，后来却出乎意料的难，这时就会令人垂头丧气，觉得很 not 痛快。

“先苦后甜”法的谈判技巧，正是利用了人们的这种心理特点。这一方法在谈判中常常十分奏效。比如，买方想要卖方在价格上给些折扣，但又估计自己如果不在数量上做相应的让步，对方恐怕难以接受这个要求。然而，他又不想再增加订购数量。怎么办呢？于是，他就运用先苦后甜法。在谈判中，除了价格外，他还同时在其他几个方面，如质量，运输条件、交货期限、支付条件等，提出较为苛刻的条款，作为洽谈的蓝本。在针对这些条款进行讨价还价的过程中，他有意让卖方感到，在好几项交易条件上，他都忍痛做了让步。这样，在卖方感到满意的情况下，这位买主便提出了价格折扣问题，结果没费多少口舌，卖方就表示接受了。

这里，卖方之所以能接受买方的价格折扣要求，重要的一条，就是卖方觉得在价格上做让步之前，已经从买方那里占了便宜。而事实上，这些“让步”是买方本来就打算给予卖方的。

“先苦后甜”法虽然能够奏效，但在使用这一方法时应注意：最初向对方提出的要求，不能过于苛刻，“苦”要苦得有分寸，不能与通行的惯例和做法相距太远，否则，如果对方觉得你太缺乏诚意，就会中断或退出谈判，从而导致合作的失败。

模糊应对

谈判中，问题提出随意性很强，内容无所不包、尤其是在一些质询性的谈判中，经常会碰到一些不能直接回答但又不能不回答，或一时无法回答但又必须回答的问题。

这时候，谈判者可以巧妙地使用模糊语言进行答对。使用“模糊应对”法可以摆脱困境，获得谈判的成功。

周恩来总理有一次在印度总统府举行记者招待会。会上有位女记者问总理：

“你已是 62 岁的人，看上去气色异常好，你如何注意自己的身体健康？是否经常运动，或者有特别饮食？”

周恩来回答说：

“谢谢你，我是一个东方人，我是按东方人的生活方式生活的。”

周恩来用模糊语言进行了回答，收到了令人叫绝的效果。

在外交谈判中，这种“模糊应对”法是一种常用的谈判技巧。比如：

“我们将在适当的时候访问贵国。”

“对此，我们已经注意到了。”

“很遗憾，我无可奉告。”

“这一点，我们大致……”

“就整个来讲……”

等等。

这里使用了模糊语言的意义，既回答了对方的提问，又为以后的关系发展留下回旋余地。

外交谈判中，要慎用某些传递重要信息的模糊语言。

1972年，田中角荣作为战后第一位日本政府首脑来到中国。在宴会致答谢词时，有一句话差点给两国关系投下了阴影。

田中角荣说：“过去几十年之间，中日关系经历了不幸的过程，其间我国给中国国民添了很大的麻烦，我对此再次表示深切的反省之意。”

周恩来问：“你对日本给中国造成的损失怎么理解？”

田中角荣再次表白：“给您添麻烦这句话，包含的内容并不那么简单。我是诚心诚意如实表达自己赔罪的心情……”

造成田中角荣反常地再次表白的原因，是因为他不了解所用的模糊词语——“添了很大的麻烦”，在中国人听来，是对日本过去的侵略罪行所采取的一种轻描淡写的态度。因为这一模糊词语在汉语中语意太轻了。

可见，在谈判中要准确运用模糊语言不是那么容易的。“模糊应对”法往往体现了急智。情急生智，往往有妙招。

著名足球运动员迪戈·马拉多纳在与英格兰球队比赛时，踢进的第一球，是颇有争议的“问题球”。

当记者问马拉多纳，那个球是手球还是头球时。马拉多纳机敏地回答：“手球有一半是迪戈的，头球有一半是马拉多纳的。”

这妙不可言的“一半”与“一半”，等于既承认了球是手臂撞入的，颇有“明人不做暗事”的大将风度，又在规则上维护了裁判的权威。

机智闪避

在谈判中，应尽可能地避免与对方争辩。因为对方所说的话，看来是有充足理由的，所以，要想从正面立即说服他，需要下很大功夫。因此，遇到对方提出难以回答的问题时，应设法避开，可以采用以下方法：

——要有坚持持久作战的精神准备；

——采用迂回战术；

——通过若干回合的拉锯，按事先筹划好的步骤，把对手一步一步地拖下去；

——坚持以理服人；

——言谈举止要做到有理、有利、有节；

——使对手心急而无处使劲，恼怒而无处发泄；

——以自己之静，待对方之动，以自己之逸，待对方之劳；

——从对方的言谈举止中寻找其弱点；

——抓住对方弱点，反守为攻，夺取谈判的最后胜利。

在谈判中，对于说你“这个不好……”，“那样不对……”的人，不要一一反驳，要让对方尽量把话说完，再抓住时机反驳。

当对方说他喜欢什么，这等于是摊出王牌，你可以进一步掌握有关情况。但注意不要把自己掌握的情报让对方知道。要避免急躁，避免争辩，这样，才有利于赢得谈判的主动权。

在谈判中，往往有些问题，正面回答很难讲清楚，你不妨避开话锋，说一些其他内容的话题，通过旁敲侧击，引导对方深思，在思考中自求答案。

以毒攻毒

在商务谈判中，有时会遇到不怀诚意的谈判者，他们或不加思索地草率回绝你提出的合乎情理的洽谈方案，或对你所做的让步胡搅蛮缠。这时，你可以运用“以毒攻毒”办法，以对方之道，还治对方之身。

你可以采取以下办法给予反击。

如对方以一连串的提问对你苦苦紧逼，你也可以用同样的方式，连珠炮式的反提问，争取主动。

如对方用“以偏概全”、“偷梁换柱”、“模棱两可”、“理由虚假”等手段同你诡辩，你也可以用同样的手段来对付他，让他先吃一吃这样的苦头，以达到教训他的目的。

在谈判中，你可以经常使用这样的话：

“你刚才已经说过……”

“事实已经证明……”

“你前面已经承认……”

“这个问题众所周知……”

“这个问题与我们刚才讨论的问题几乎属于同一个性质……”

“既然你已经承认……，那么，这个问题你也应当……”

如此等等，用这样的话来迫使对方屈服。

谈生意时，一吨货本来最低价是3000元，买主却硬说只值500元，还说有的地方只卖400元。你就可以说，这样吧，咱俩签一笔合同，你是卖主我是买主，2500元一吨，我要100吨。这下，他就再也说不出什么来了，讨价还价也有了3000元以上的基数。

相反，如果你要用这一类语言加以反驳是有害无益的，“你是从太空来的？先在地球上转一圈再来和我谈吧。”“你也不是诚心谈生意呀，拿我们不识数呀。”这种驳斥方法很容易弄僵，以致不得不中止谈判。

在谈判中，欲攻击对手的谬论，就可先寻找他的弱点和失误之处，然后用他的错误去驳倒他，使他我不出任何借口。

此技巧只适合于不通情达理，固执己见的人；对善解人意的谈判对手，即使他有错误，也应以感化和讲道理为主，而不能用此方法来对待他。

假装糊涂

同无知、蛮不讲理而又顽固的人打交道，是让人很伤脑筋的，遇到这样的人，你会被搞得筋疲力尽，不知所措，以致无奈只好赶快让步，以解除这种痛苦。

有些谈判者正是抓住对方怕与这种人打交道的心理，于是，在谈判中采用“假装糊涂”法，以“无知”为武器来赢得谈判的胜利。采用此种方法常常可以取得以下效果：

其一，可以麻痹对方，使之放松警惕。

其二，可以考验对方的决心和耐心。

其三，使对方无可奈何，只好让步。

其四，能够争取到足够的时间来回避对方所提出的尖锐问题。

其五，可以很从容地思考问题或向有关专家请教。

使用“假装糊涂”法，在谈判中往往能够奏效。比如，有的买方会这样对卖方说：“我不管你们的情况，我什么也不知道，反正我只有这么多钱，只能出这个价，不能再多了！”遇到这种情况，无论怎样与他商量也不会改变他的要求，最终，你只好屈服。

再比如，有的卖方也会这样辩解：“我是个‘门外汉’，不懂什么叫‘成本分析’，只知道大家都卖这个价，少一分钱也不能卖。”这样，你就无法向他询问有关成本的问题，而原来所收集的资料数据、专家分析等也都不起作用了，如果急于成交的话，也许就只好按他的出价来办。

因此，面对假装糊涂的人，一定不能掉以轻心，要保持清醒的头脑和极大的耐心，不要上假装糊涂者的当。

火上加油

当人们着手某件事情时，他免不了要受身边的人与事的影响。例如当我们在街上购买某种商品而又犹豫不决的时候，如果旁边有人怂恿，或者有几个不相识的人很爽快地把那种商品买下了，你一定会受到鼓动、感染，而买下那种商品。正因为这是人的普遍心理，因此，鼓动、煽动成为人们为达到某种目的的一个常用策略。

在商业交易中更是司空见惯。例如房地产经纪人常常用它来刺激买主购买房屋的兴趣。当买主抵达时，经纪人事先安排好的人刚好也来看房子。当买主对某幢房子犹豫不决的时候，那位安排好的买主会及时地表现出对那幢房子的浓厚兴趣。

这种“火上加油”法有三个目的：刺激买主的购买欲望，创造竞争环境，提高价格。这种做法我们看起来似乎不那么道德，但是在谈判中是行之有效而又不违反法律规范的。下面是商业交易中买主的惯常做法：

- 让卖主们聚集在会客室里，造成卖主互相竞争的局面。
- 让买主的秘书无意中泄露出几天以后将和买主会面的其他卖主的名字。

· 即使只有个别卖主符合你的要求，也要尽量送出购货单给其他卖主。使选定的卖主确实感到其他竞争者的存在。

- 同时与两个卖主在不同的房间商谈，并且让卖主们知道这一事实。
- 即使价格比较合理，也要告诉卖主别的卖主提供更优惠的价格。

再来看看卖主的做法：

- 向买主表明其他的买主已经来函来人商谈，并且准备购买所有的产品。
- 向买主指出存货不多，欲购从速。
- 让买主知道由于商品供不应求，公司准备指定几个代理商。

- 告诉买主由于产品成本提高，公司随时准备提高价格。
- 告诉买主最好在工厂停产或工厂罢工前订货，以免到时无货可供。
- 拿出其他买主的订单给买主看。

这种技巧可以引起对方的心理反差。一个商人可运用这一技巧去试探卖主对于较低价格的反应。他先说出某人愿意以较低价格成交来降低卖主对价格的期望值，然后再提出一个稍高一点的价格来。相比之下，卖主会觉得这个价格还不错。

卖主也同样运用这一技巧。例如，有一位买主正对某张标价 400 元的古画感兴趣，但是他还没有下决心买下这张画。这时有两个面目慈善的老太婆正好从旁边经过。其中的一位对另一位说：“多好的一幅画！它肯定是出于数百年前的名画家之手，卖这样的价钱实在太便宜了。如果我口袋里有现钱，我一定要买下来的。”那位买主因此受到了鼓动，毫不犹豫地拿出 400 元钱来。可是他哪里知道这幅画的实际价值不过 250 元，那位对画赞叹不已的老太婆其实是画店的女主人。

巧妙暗示

暗示是间接发出的信息，对易感素质较明显的人来说，暗示常会对他们的行为发生很大的影响。在生意人的谈判中，巧妙暗示常是一种很有效的谈判技巧。

下面举个实例，可供借鉴：

1991 年夏天，上海某日用化工公司与一外商谈判进口一种高效杀菌的无磷洗衣粉以及技术转让的问题，谈了好几个回合，外商尽力回避技术转让，总是强调要求该公司进口洗衣粉。公司谈判代表已经看出对方的手段是企图以回避技术转让问题来抬高技术转让的价码，于是便改变了技术，也避口不谈技术转让的问题了。

谈了一阵之后外商觉得有点不对劲，便有意地提起技术转让的话题，可公司的代表却显得兴趣不大了。

正当外商迷惑不解的时候，公司代表便开始在洗衣粉的进口价格上大幅度压价，并提出了许多苛刻的要求。接着与外商谈判进入了相持阶段。

在激烈的讨价还价中，公司代表似乎不经意地透露了美国一家化工公司的无磷洗衣粉的报价，暗示外商的报价过高，然后主动缓和了气氛，放慢了谈判的节奏。

果然，机敏的外商心里打起鼓来了：对方在技术转让问题上不愿与我交谈了，是不是已经考虑了要与美国人合作呢？

不久，这位外商沉不住气了，再一次主动提出技术转让的话题，并表示只要公司按日方的价格购买一定数量的洗衣粉，就可以同时转让技术，转让费好商量。

公司代表顺坡下驴，大侃起技术转让的具体问题，并进一步强化了暗示，在插进的题外话中出现了“美国人更大方”的语句。结果使这位外商不得不大谈其技术如何如何优越，比起美国的、法国的、意大利的都有哪些长处等等，自己先乱了阵脚，生怕买卖被别人抢了去。

谈判的最终结果是某公司以较低的价格进口了一批无磷洗衣粉。这次谈判某公司凭着一张寄自大洋彼岸的报价单巧妙地加以暗示，外商疑神疑鬼，

从而争取到了较有利的价格。

双管齐下

常言道：先礼后兵。其实这句话并不实用，它是书生之见。有效的方法是双管齐下。在谈判中讨价还价再加上实际行动才称得上真正的谈判。因此，有经验的谈判者总是运用“边打边谈”的谈判技巧。

在劳资谈判中这个策略一直是行之有效的。劳方为提高工资，改善劳动条件，一方面同资方进行谈判；另一方面连续不断地举行罢工，来加强自己的谈判力量。一次洛杉矶的大罢工可以让底特律的资方管理当局明白，汽车工人们对于某个问题持非常强烈的看法，而且只有采取妥协的方法才能避免由于再次罢工带来的损失。其他方面的情况也是如此，一家新闻报纸报道说某厂化学制品质量不佳，会使买主望而却步。老板只好赶紧同新闻单位进行委曲求全的交易，以挽回信誉。一个军事强国派遣舰队出洋演习，其目的在于告诫某个国家，他们将说到做到，对方必然有所收敛。

显然，谈判场外的行动可以加强谈判中的讲话分量，并使对方感到焦急不安。以商业谈判为例，买主的以下行动可以影响卖主：

- 与其他卖主接洽。
- 让卖主和其他的竞争者一起在会客室里等待。
- 送新的估价单给其他卖主。
- 向卖主表示某种不满。
- 讨论卖主提供的货单，有意识地拒收某批货物。
- 向卖主表明自己正在考虑生产某种商品，因为这样做比较上算。如果可能还可以拿出样品让对方瞧瞧。

等等。

买主的这种“边打边谈”法使卖主产生一种危机感，在竞争的压力下，卖主常常自觉不自觉地降低期望值，接受买主较低价格成交的要求。

相反，卖主也可以采取以下行为来影响买主。

- 散布物价可能就要上涨的消息。
- 放出消息说自己正在与其他买主做一笔大生意。
- 故意传言，说某种产品由于不敷成本，可能会撤销。
- 让人转告某种货物马上就要缺货了。
- 告诉买主，工厂的职工随时可能发生罢工。
- 向买主说明，如果资金周转不灵，工厂有可能要停产。

等等。

在商品供过于求的情况下，卖主处于相对被动的境地。因此要施展“边谈边打法”有一定难度。若处理不当往往会弄巧成拙，断送成交的机会，所以一定要看得准，摸得透，慎重行事。反之，在商品供不应求的情况下，卖主则处于主动的地位，为了争取尽可能理想的条件成交，卖主采取“边打边谈”法一定会大有收获的。当然，也不要勒索过甚，使对方忍无可忍。

欲擒故纵

在生意谈判中，以“拒绝”与对方成交的方法来达到与对方成交的目的，

有时会见奇效。有时候你的对手是这样一种人，当他觉得你有求于他的时候，他就会得寸进尺，企图占你一个大便宜，对这种人，就可以尝试一下“欲擒故纵”法的谈判技巧。

1993年初，天津一家家用电器生产厂的一种必须从日本进口的零件库存告罄，仅够维持一个多星期的生产了，而在此之前与该厂一直合作得很好的那家日商已数次延迟发货，并传来信息：由于汇率及国际市场的行情发生了较大的变化，所以这种零件的价格必须提高，否则将不能保证按时发货甚至中断合作。

于是，一场艰苦的谈判开始。天津这个厂家的谈判代表采取了诚心诚意的让步策略以期首先打动对方来赢得继续合作。但那位日商却得寸进尺，一再坚持他提出的提价幅度。中方代表又提出了再让第二步的方案。那位日商却不知见好就收，反而口气更加强硬，态度更加傲慢。

这时，中方代表原来那和颜悦色的表情突然一变，满是严肃而略带轻蔑的神态，并且目光直视那日商，说道：“我们的库存虽然只够维持3个月的生产，但我们的技术人员已经搞出了技改方案，可以不用你的零件，半年后就可实施。虽然成本暂时高一些，还得停产3个月，但我们至少可以不受别人的制约！不受他人的要挟！你要没有合作诚意就没必要再谈了！”那中方代表越说越激动，越说声调越高，然后猛地向椅背上一靠，冲着自己的副手一撇嘴，冷冰冰地蹦出两个字：“送客。”

这突如其来的变化和强硬得近乎无礼的态度，弄得那日商一时不知所措。这时，聪明的中方日语翻译恰到好处地开了句玩笑，化解了日商的窘态，双方重新坐下来继续“友好”协商，最终又达成了协议。有趣的是，那位“发火”的中方代表竟把他第二次的让步给收了回来。

“欲擒故纵”法若是卖方运用则是另一种方式，即用不积极推销的方法达到积极推销的目的。

当对方一开始就对你们的产品感兴趣，并基本上持肯定态度时，你不要立即大张旗鼓地、滔滔不绝地向对方介绍产品的详细特点、性能、如何便宜、如何质量好、如何售后服务有保障等等，而应尽量延长对方“感兴趣”、“肯定态度”等愉快心态的时间，等待着对方向你了解产品的细节或用适当的简介和揭示语言诱导对方向你了解产品的情况。

对于购买趋向比较明显的对手，卖方可以适当降低推销热度，当然不是冷淡，而是一种“你买不买是无所谓的，但我愿意与你洽谈，愿意为你服务”的分寸，并且在对方答应购买了之后也不要迅速升温，甚至签定了购货合同之后也不能升温太过，只有成交之后双方成为贸易伙伴了，再用高度的热情“拉”住对方。

“欲擒故纵”法的适用对象最好是那种刚愎自用、自以为是、虚荣心强、傲慢自大的人，反之便可能弄巧成拙。

货比三家

事物的利弊、价格的高低都是比较的产物，有比较才能有所鉴别。在商业谈判中“货比三家”法是必不可少的技巧。

货比三家是一种主动选择，它的主要目的有二：

- 在同等价格中选择质量较好的商品。

- 在同等质量中选择价格较低的商品。

当然，还有其他的一些条件需要加以综合考虑，诸如付款条件、交货时间等。

货比三家法首先是对谈判主题有关情况进行了了解，以便掌握同类商品的不同价格，同类质量的不同商品价格。最终利用价格与质量的差异，利用卖主的相互竞争来迫使对方降价，以最有利于自己的方式成交。

但是，对商品质量与价格的比较并非易事。这种工作常常需要具有会计师精于计算的头脑与工程师善于鉴别的眼光，并且运用各种资料，才能做出一个明智的决定。很多买主都希望卖主的标价可以像挑苹果似地进行比较、选择。不过他们很少能够如愿，因为商品种类的不同不是单纯从价格、质量上反映出来，更在规格、包装、性能上存在差异。这就使得一个不精于此道的谈判者难以决断。

当然，一个熟悉业务的买主，一个富有经验的谈判者知道问题之所在。他会请会计师、工程与成本分析专家来整理分析有关资料，并和卖主会谈；然后分两、三个阶段进行购买工作。首先取得每个卖主的标价单，只要可能就设法得到详细的价格分析，使各产品能像苹果似的标上各种不同的价格，以供比较选择，然后再挑出一个价廉物美的苹果来。

“货比三家”法在中日贸易谈判中被日商充分利用。我国在外贸体制改革中，各地方各单位相继拥有了外贸自主权。这种自主权由于缺乏统一的协调，形成了多头对外的局面，日商利用这个空子，凡要购买商品，必分头向我国各地外贸机构、外贸单位进行联系，然后根据我方不同的报价相机行事。日商的多头联系造成了我方由于多头对外而引起的内部互相竞争，这就为日商压低我方价格创造了有利条件。而我方往往着眼自身利益，竞相提供优惠条件，结果让日商从中渔利。反之，在日本尽管企业私有，但是常以行业协会来互相协调，统一对外，从而使对方无机可乘。

趁热打铁

很多谈判者在谈判进展相当顺利的情况下，由于没有把握住时机，而使谈判功败垂成。造成这个不幸结果的原因之一是，谈判者在谈判双方显露出愿意达成协议的意向时，没有运用“趁热打铁”法，推动对方做出同意的决定。

一般情况下，谈判者在面临抉择的现实时总是显得犹豫不决。这是因为一旦签订协议就必须承担相应的义务，而且没有任何变更的余地。在此时，他往往需要借助外界的力量来敦促自己下最后的决心。如果你作为谈判者希望达成协议，而对方又犹豫不决，同时，由于你作为谈判对手的特殊地位又不允许你直接劝告对方抓紧签约，因此，你可以以暗示、诱导的方式来促使对方下最后的决心。这些方式主要有：

- 重复签订合同的要求。例如可以这么说：“我们已经在各个问题上取得了一致的意见，如果现在不签订协议，又准备等到什么时候？”你把要求用问题的方式提出来，请教对方，让对方觉得你的提议正好符合他的意愿，而且是由他自己自主地作出决定。

- 假如对方不同意签订合同，要询问他问题之所在。他可能会随着你对问题的解释而使疑虑烟消云散，这可以说是对方在最后签约时的一种依赖心

理。当这种依赖心理得到某种满足以后，签约就变得轻松自如。

- 大胆地假设一切问题都已解决了。在商业谈判中如果你是买主，你可以草拟协定或是询问卖方喜欢哪一种形式的支票。如果你是卖主，可以询问买主愿意将货物运到哪个地方去。这样做是转移对方的思路，使他由对某些有待讨论而又比较麻烦的问题的关注，转变为如何签订协议。

- 采取一种结束谈判的象征性动作。例如，买方可以给卖方一张信用卡；可以把手伸出去握对方的手等等。这种动作不但具有揭示双方谈判已经完成的作用，而且有助于加强双方已经议定的承诺。

- 与对方商议细节问题。例如协议如何草拟，送货地点等等。商议细节是向对方表明谈判中的主要问题已经解决了。

- 结束谈判时，话要少而简洁。有些谈判将结束时，或出于高兴，或出于热情，免不了要多说几句。这就如画蛇添足，常常会带来意外的麻烦。因为你一高兴就有可能言语不慎，泄露天机，使对方醒悟自己的某些失误。如果此时对方还没有签订协议，对方很可能推翻自己先前的承诺，要求重新谈判，你的努力也往往因此付之东流。

- 提供某项特殊的优待来鼓励对方尽快签约。在谈判中，谈判者随时都在进行利益比较。尤其在面临签约的最后关键，对利益得失也就更加敏感。在这种情况下提供某种特殊的优待，使他们感到一种心理上的满足，往往能促使他们下最后的决心。

- 以随意的方式插个小故事，暗示有人因为错过机会而陷入困境。患得患失是谈判的通病。当你暗示对方他如果迟疑不决，有可能要失去本该属于他的东西的时候，对方会产生一种机不可失。时不再来的感觉，而主动要求签约。

两张面孔

一味地用和气、温柔的语调讲话，一个劲地谦虚、客气、退让，有时并不能求得对方的信赖、尊敬及让步。相反，会使有些谈判者误以为你必须依附于他，或认为你是个软弱的谈判对手，可以在你身上获得更多更大的利益。

如果反过来，从一开始就以强硬的面孔出现，从面部表情到语言、举止都表现出高傲，不可欺，不可战胜，一步也不退让，这会给人留下傲慢无礼、不尊重他人的不良印象。同时，对方对你的谈判诚意也会持怀疑态度，会因此而失去对你的信赖和尊敬。

正确的作法是采用“软硬兼施”的谈判技巧。这种技巧运用的好，一般都能动摇对方的心理，把他诱进准备好的圈套。

例如高明的审问，大都由不同的刑审员分别扮演“红”脸和“白”脸。先对其实施强硬的审讯，然后再去用温和的话语规劝，或用递烟、倒水等软行为进行感化。一硬一软，极易使犯人失去心理平衡，使“堡垒”瓦解。

谈判高手大都善于运用这一谈判技巧。

美国前总统卡特在回忆录中记载：“勃列日涅夫和我为了某个问题而拍桌子激烈争论。后来到了休息时，他又把身子软软地靠在我身上，说他本是病弱之体和许多富有人情味的话。”勃列日涅夫正是在用“软硬兼施”的技巧来实现自己的谈判目的。

强硬与温和相结合，能使人的心态发生很大变化，强硬会使对方看到你

的决心、力量和不可欺，温和可使对方看到你的诚意、信任和友谊。这样一来，便可使对方本来较稳定的情绪、较坚强的决心产生动摇，使其渐渐落入圈套。

但这一技巧的使用应区分对象，对于相互了解并彼此较信任的对手则不应使用这一技巧。

疲劳战术

谈判中当事人的话常常是一诺千金，责任重大，来不得半点马虎。因此，在谈判中谈判者不但要精力集中，而且还要体力充沛。研究表明，缺少睡眠、饮食不足或过量的人往往行动能力薄弱。相同的道理，疲劳使人反应迟钝，同时由于精力不支，对事情总是马马虎虎，因此容易被动挨打，甚至犯下在精力充沛时根本不可能出现的愚蠢的错误。

人的这些生理弱点常常成为谈判中的突破口。日本商人在这方面堪称老手。他们都是亲切的主人。只要你一踏上日本国土，日本商人就会以特有的亲切态度来欢迎你，并且赢得你的赞赏。当你经过令人精疲力竭的远航或飞行后，你所需要的不外乎找家旅馆好好睡一觉。可是当你一上岸或一下飞机，便有位神采奕奕、衣冠整齐的年青人前来欢迎你，并且热情地告诉你他已经替你安排了一个美妙的夜晚，即使你困得要命，再三谢绝他的好意，他依然会热情地说：“喔！没关系，一切都已安排好了，您一定会称心如意的，因为我们将有一个充满乐趣的夜晚。”你当然不便伤害他的好意与热情。尽管眼皮打架，步履沉重，也只好与对方一道赴约。

在晚宴上好客的主人使你无法推辞。你吃得太好，喝得太多，带着醉意、倦意回到旅馆，时间已经过了午夜一点，而你还在庆幸自己确实度过了一段非常美好的时光，压根儿没有想到明天一早还有艰巨的谈判在等着你。可是第二天一大早，谈判者就来敲门了。来人不但非常准时，而且是另一位双眼有神、西装笔挺、谈吐机智的中年人。黑色的公文包里装着详细的谈判资料，随时准备和你进行一项又一项的讨价还价。

过度丰富的食物和宿酒未醒，加上睡眠不足，使得你浑身乏力、脑子僵化。但是你不能不按照谈判议程的规定而开始谈判。在这种情况下即使你是一个很有理智的谈判者，你也会多几分愚蠢；即使你是一个很坚定的谈判者，也会被对方轻而易举地征服。因为疲劳使你失去了明辨与耐心。

作为谈判者，一方面你可以利用“疲劳战术”法去消磨对方的精力；另一方面自己要谨防对方使用疲劳战术。要做到这一点，重要的是需要保证充足的睡眠时间，并且合理调节自己的饮食。作为公司，对代表它的谈判者应该作周到的安排。假如谈判者已经经过一段遥远的旅程，就需派专人照顾他们的生活，有必要的的话要让他们的妻子陪伴他们。不要心疼差旅费与住宿费，这些都只是小钱，重要的是使谈判成功。

既成事实

谈判离不开现实的基础，不管有理无理，也不管情愿不情愿，谈判者都只能以现实为基础进行谈判。因此，凡涉及到双方的利益冲突，各方都会采用“既成事实”法，使自己在随之而来的谈判中处于有利的地位。例如，印

巴战争中，印度政府就是在它的军队已经占领巴基斯坦的大片领土的既成事实下，同巴基斯坦政府进行谈判的。由于大军压境，在谈判中孰利孰弊就可想而知了。

在商业谈判中，“既成事实”法也常常被用来为自己谋求好处。具体方法不胜枚举，举例如下：

买方经常采取的手段：

- 付给卖主一张金额比帐单少的支票，这是明显的赖帐。如果出入的数额不大，有些卖主为了避免过多的纠缠与麻烦，也就听之任之了。

- 先让卖主根据他所期望的订单开工生产，然后再把订单扣下不发。卖主把产品生产出来后，由于买主的违约使他的产品处于人为的积压。与此同时，买主又不承担违约的法律责任，因为买主与卖主之间的这笔交易只是君子协定，并无书面合同，而且生产的数量也出于卖主的意愿，买主只是默许而已。产品积压的既成事实使卖主处于十分不利的地位，在此情况下，买主可以重新谈判，压低价格。

- 先进货后赊帐。商业交易中如果没有特殊的原因是很少赊帐的。如果一个厂家或公司需要某种商品，但是又没有现金来付款，而对方却要求支付现款来购买这种商品。在这种情况下唯一可行的方法是先进货后赊帐，以既成事实来迫使对方让步。考虑到交涉与工作的麻烦，对方尽管十分不满意，也常常不了了之。

- 无力偿还。在商业交易中如果一方负债大多无力偿还，而对方又催讨很紧，负债的一方常常以无力偿还的既成事实来向对方摊牌。例如负债方会这么说：我已经破产了，不知你愿不愿意接受十分之一的还款？对一个公开宣称自己破产了的债户，债权人难道还能有更多的奢望？债权人当然只能抱现实的态度，能还多少就还多少吧！

卖方常采取下列手段：

- 先提供一部分对方急需的产品，然后或停止供应或停止生产，让对方因为不能继续获得这种产品而使工作计划中断。在此情况下抬高产品价格，要求对方以新的价格成交，否则中断供货。对方由于骑虎难下，尽管满腹牢骚也只能承认既成事实。

- 收甲级品的价送去的则是乙级品的货。商业交易的谈判常常是在看样定货的情况下完成的。但是在事后的履行协议中也不乏不守信用的例子。典型的做法是以优质品成交，以伪劣品来搪塞。由于买方已付了定金抑或全部的货款，而卖方又不顾信用，在这种既成事实的面前，吃亏的总是买方。

- 先收货款，迟发货物。在商业交易的合同中，一般对付款与交货都有明确的规定。但是，有的卖方由于对成交价格的不满，常在交货上打主意。卖方先按合同规定收买方的货款，而在交货上大做文章。例如，卖方可以用原材料涨价、工人要求增加工资、加工工艺需要作新的改造等为理由，而要求对方增加货款。否则，只能延期交货。如果对方急需按期接收这些产品，对卖方新的勒索也只能委曲迁就了。

买方和卖方都可以使用的手段：

- 先与对方谈判达成一项协议，但是送去的订单或确认书却与协议的规定大不相同。

- 双方经过谈判达成某项协议。事后觉得该协议于己不利，由此转告对方不是他不愿履行协议，而实在是他无力履行协议。

· 借口某种理由不履行已达成的协议，而要求重新谈判。

“既成事实”法在谈判中常常表现出谈判者的出尔反尔，不守信用。作为策略本身无可厚非，但是作为谈判者的谈判风格则是不符合道德准则的。人类活动的自利性使社会道德准则在实际的谈判过程不能贯彻到底，因此，谈判者往往一方面使用“既成事实”法去为自己谋取利益；另一方面又要采取种种措施去阻止对方运用“既成事实”法。其主要方法有：

· 使合同的签订既详细又明确，并附有严格的违约处罚规定作为必要的补充。既成事实法之所以常常被使用，其原因之一就是双方在签订合同的具体内容中有很多疏漏之处，由此给其中一方钻了空子。因此，要预防对方违约、毁约，就一定要使合同尽可能的完备，使对方无机可乘，难以找到漏洞或借口。并以严厉的处罚条款来制约对方的违约行为，一旦对方认识到如若违约他将得不偿失，就不敢轻易采用既成事实法。

· 诉诸法律。在对方采取既成事实法时，很多缺乏谈判经验与法律常识的人，常常采取“私了”的做法，却不知这样做更助长了对方的侥幸心理。因此，要反其道而行之，把事情诉诸法律解决。法律的裁决总是依据契约，尽管整个审判过程颇费时间，但是最后结果总是有利于你。

· 以其人之道还治其人之身。当对方采取“既成事实”法时，如果有某种可以要挟对方的地方，你也可以采取“既成事实”法去对付他。这种以牙还牙的办法，目的在于使对方占不到便宜不得不按原协议办事，或重新进行公开的谈判。

· 不可轻信他人。谈判者的技巧之一就是晓之以理，动之以情。当然，这样做常常是虚有其表。心里的算盘离不开如何为自己多谋取利益。因此，有经验的谈判者绝不会在这种虚情假意面前轻易让步。为了谨防对方在获得你的许诺后采取“既成事实”法，你要谨慎从事。例如在对方没有履行合同的情况下，不要独自先履行合同。如果你向对方订货，切勿在货物到手之前就事先将货款如数付清。

当众讨价

先说一个故事。

有位江湖老艺人到某地表演。

当场面进入高潮时，老艺人突然停止表演，面对黑压压的观众说：“鄙人初来贵地，还望诸位多多关照。老夫我闯荡江湖，不是为了几个钱，而是要让祖国的传统民间艺术发扬光大。不信，你们看哪位观众身上有钱，交给我，我绝不会要的。”

说话间，老艺人用手指一指，几位观众模棱两可，不知到底指谁。

正在这一刹那间，老艺人凭经验断定穿黑上衣的中年人有较多的钱。因为中年人听到艺人询问并指手时，一阵紧张，露出了蛛丝马迹。

老艺人走近中年人亲切地说：“这位师傅，你口袋里有钱。”

这么一问，中年人以为老艺人真的会神机妙算，只好把自己刚收到的500元运输费全部掏了出来。

老艺人拿到500元钱，当众数了数，很快分文不少归还给中年人：

“君子一言，驷马难追，老夫我说了不要你的钱，决不食言。”

紧接着，老艺人挨个询问观众的钱，并收在手中，多的交350元，少的

也交 31 元，钱到手后，老艺人走到交钱最多的那位观众面前说：

“好兄弟，老夫闯荡江湖几十年，凭经验可以肯定你财源茂盛，洪福齐天。老夫我表演了这半天，肚子也饿了，这些钱给我吃顿饭，行吗？”

“啊……哦……”众目睽睽之下，这位好兄弟感到舍不得，但又不敢直说。

“哦，好的，这样慷慨，老夫我多谢您了！”

其他交了钱的观众，看到出钱最多的都不说什么，也只好打肿脸充胖子了。

江湖老艺人在这场表演中，成功的关键在于运用了“当众讨价法”。

谈判时，也可以运用此法，这是有社会心理学依据的。

人人都爱面子，尤其是在大庭广众面前更是如此。

调查表明，男性往往比女性更不愿意被人认为他在经济上吝啬。许多男孩子喜欢在女孩子面前掏钱买东西，甚至宁可欠债也不让女孩作东。正因为如此，许多公司总爱有意派女性代表与男性代表谈判。

为了使对方明显感觉到有众人在场不便争执，运用“当众讨价”法，必须选择好谈判的环境。

一、会议场合。当对方前来谈判时，在谈判室对面或隔壁特意安排一场会议。这时，你提出事先确定的要价，对方即使不满意，也不致于猛烈反驳，只好将就屈从。因为他们担心过于争执会波及会场人员，给人“不光彩”的印象。

二、娱乐场合。谈判地点确定后，你可以事先约请一些人在谈判地点打牌、下棋等，对方到达后，你便若无其事地带他到离娱乐场所不远的地方。发生争执时，你就有意识地提高嗓门，让娱乐者听到，并使对方感到再吵嚷会招致娱乐者的反感或讥笑，因而宽容地满足你的要求。

三、宴会场合。知道对方来谈判，可以特意安排一席酒宴，邀请一些老练持重的合伙人参加。席间，先谈些无关话题，待对方兴趣正浓时，便急转正题。这时，即使你要价要得较高，对方碍于人多，往往不愿多费口舌，而同意你的要求。

当然，“一物降一物”，同其他事物一样，“当众讨价”法也是有法子对付的。

你可以采取“笑骂由汝笑骂，好官我自为之”的态度，我行我素。这要求你敢于打破面子，不把讨价还价当作一件丢人现眼的不光彩的行为，不要怕别人讥嘲你是吝啬鬼，始终把对方精心设计的热闹场所当作谈判密室。这样，对方也就无可奈何了。

如果实在丢不下面子，你可以找一些借口推托。

如可以说：“价格问题，要由我的上司拍板，我们另外找个时间商议吧。”

或说：“我今天身子有点不舒服，我们是否改日再谈？”

这样说，既不伤感情，又不致面对众人头脑发热，违心成交。

狮子开口

没有谈判经验的人常常不知道怎样报价才能给自己带来较多的利益。他们往往把自己所追求的目的作为谈判的要求向对方直接说出来，这样做的结果使他们在谈判一开始，便处于十分被动的局面。因为在对方看来这是你作

为讨价还价的条件而提出来的要求，有很多的水分。而其实你已无路可退。这种老实人的做法显然会招致自己在谈判中的不知所措，或者大吃其亏。

经验告诉我们，任何谈判一开始就要提出尽可能高的要求，以便同对方在后来必然的讨价还价中进行讨价还价，细心的谈判者在日常的商业交易中不难发现：

- 倘若买方出价较低，则往往以较低的价格成交。
- 如果卖方标价较高，则往往以较高的价格成交。
- 漫天要价的卖主，在谈判不致于破裂的情况下，若能坚持到底，往往有理想的结果。

这种道理你只要到菜市场去转一圈就会有切身体会。所以在任何谈判场合只要有说得出的理由，就应该在开始时向对方提出尽可能高的要求。例如在劳资谈判中，假定劳方的真正要求只有三项，但劳方却故意添加另外五项，以八项要求一并提出。在谈判过程中劳方可以从附加的项目中作出让步，以制造一种牺牲的假象，来换取资方作相应的让步。又如劳方心目中希望增薪10%，但是却提出增薪20%的要求，同样是为谈判创造有利于自己的条件。这种做法我们称之为狮子开口法。它不但为自己进一步的讨价还价创造了条件，还降低了对方的期望值。诸如上述劳资谈判，由于劳方一开始就提出很高的要求，使资方指望付出轻微代价就能达成协议的期望一下子变得不可能。由此，资方在主导思想上会转变为看来要付出一点代价才能与劳方达成协议。

当然，狮子开口法要有一定的理由和限度，否则对方会断然拒绝，使你下不了台。

同时，这种策略如一把双刃刀，谈判双方都可以用。一方狮子大开口，对方反其道而行之，也来个狮子大开口。在谈判中如果你碰到对方狮子大开口，你可以先从以下几方面去思考对策：

- 首先你要明白狮子大开口是一种常用的谈判策略，于对方来说这种做法是很自然的，你不必把它当作对手真正追求的目标。
- 要探讨这种狮子大开口是不是一厢情愿的想法。
- 要探讨它是不是一种虚张声势的手法。
- 要探讨它是不是一种为让步、为讨价还价而预留余地的作法。

在此基础上采取反其道而行之的策略去应付。

再次抬价

抬价是买卖双方在谈判中经常使用的一种方法。比如，当买方和卖方已经讲好价钱，但过后卖方却又把它提高了，买方虽非常生气，但也只好和卖方重新讨价还价，最后终于以较高的价格成交。

采用“再次抬价”法的谈判技巧为什么有时会得逞呢？专家们曾做过这样的分析：通常，人们下会很快就作出一项决定。可是一旦作出决定后，他们就认为自己的决定是正确的，因为这是经过一番努力才作出的，所以，不愿轻易地推翻自己的决定，使一切再从头进行。尤其是在作决定的过程中，如果制定者曾经向别人保证过，这是一个公平而合理的交易，那么，他就更难改变已作出的决定了。他们甚至不会去注意：他们所得到的和他们所应该得到的，是否差得很远？因此，正是由于这个误区，人们常常要吃亏。

那么，如何来对抗抬价策略呢？以下几点可供参考：

1. 拆穿对方的诡计，直接指出来。也许对方和你一样不愿意使谈判告吹，而愿意与你开诚布公地谈谈。

2. 订出一个不能超越的预算金额，然后努力去争取。

3. 尽量使对方在协议上签字的人数多一些。因为在协议签好以后，一些缺乏道德、不讲原则的人，会借口上级不同意而推翻整个协定。倘若在协议上签字的对方人数愈多，则使用这个办法的人就愈难得逞。

4. 反抬价。即反击回去，也推翻你和他所达成的协议。

5. 召开小组会议，集思广益来思考对策。

6. 在协议签订前，不要不好意思要求对方作出某种保证。以防其反悔。

7. 考虑退出谈判。

吹毛求疵

谈判中往往要讨价还价，对方的目标越高，对己方越不利。

生意谈判如碰到对方的要价居高不下，成交价格难以降低时，不妨先避开价格问题，而给对方的商品挑毛病。有毛病的商品，其价值、价格在人们心目中就失去了应有的基础。因此，在谈判中讨价还价，要善于将对方的商品挑出毛病来。比如从商品的功能、质量到商品的款式、色泽等方面吹毛求疵。

下面是个一般性的例子：

卖主：“鸡蛋一斤 2.2 元，这是市场统一价格。”

买主：“是市场统一价格，但不合乎市场统一的质量要求。”

卖主：“你凭什么这么说？”

买主：“你的鸡蛋不是鲜蛋而是陈蛋。你看你的鸡蛋的空头比人家的大得多；你的鸡蛋颜色有些发乌，而人家的鸡蛋颜色鲜明；你的鸡蛋蛋壳光滑，而人家的鸡蛋蛋壳粗糙。这些都说明你的鸡蛋是陈蛋，不但味道不新鲜，还难以贮存，你的鸡蛋同人家的怎能相比呢？1.6 元怎么样？”

卖主：“1.6 元太低了，1.8 元一斤吧！”

谈判者要讨价还价，对商品吹毛求疵，就要了解有关商品的技术知识，了解商品的类别、型号、规格、功用及商品构造原理，懂得商品鉴别和选择的方法与技巧。

只有掌握了商品的有关技术知识，才能给商品进行正确的估价，避免在谈判中吃亏上当。你对对方商品的吹毛求疵，才能挑到点子上，使对方服气。

有时，谈判中为了虚张声势，也需要采用吹毛求疵法，使对方知道你是精明的，以防被人欺骗。

谈判中吹毛求疵，要击中对方的要害，要善于选择突破的重点，抓住对方商品质量的某一方面问题，找出充分的证据，进行深刻的分析。

如果你在吹毛求疵时，面面俱到，抓不住重点，击不中要害，不但不足以说明问题，而且会引起对方的怀疑，以为你在故意刁难。这样，谈判就很难进行下去了。

应该指出，谈判中不能对任何商品都采取吹毛求疵的方法。对一些优质产品、名牌商品，就不能一味贬低。对某些商品的贬低如果过分，可能会引起对方的反感，甚至会激怒对方。而出现这个结果，对谈判的顺利进行是不利的。

上面从买主的角度来说，若从相反的立场来说，卖主如何对付这种“吹毛求疵”法呢？

1. 必须有信心和耐心。对自己所卖商品有充分的了解和信心，自然那些虚张声势的问题及要求会渐渐露出马脚来，失去说服力。

2. 遇到了实际问题，要透过现象，开门见山地和买主坦诚商谈。

3. 对于某些问题和要求，只要不是大的原则问题，可以视若无睹地一笔带过。

4. 当对方节外生枝，或作无谓的挑剔，或提出无理的要求时，必须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体且彻底的解决办法，而不去讨论那些没有关系的问题。

攻其要害

俗话说：“打蛇要打七寸处。”同样，在谈判中，要想战胜对方的诡辩。就必须抓住问题的实质，击中对方的要害。抓住了要害问题，就可以置对方于死地。

在谈判中，面对不讲道理、盛气凌人的诡辩者，不妨采用以下方法来对付：

- 不要与其正面争论。因为越与他争辩，他就越会胡搅蛮缠。
- 不要难为情。你越是尴尬脸红，他就越发得意，趾高气扬，越会冷言冷语地伤害你。
- 保持沉默。谈判时，尽量让对方多说，一方面，是因言多必失，另一方面，在静听对方说话时，又可集中精力分析其观点中的实质问题，找出解决的方法。
- 待机而动。即寻找机会，针锋相对地予以反击。但反击时，不要太过分，不要带不文明的字眼，同时要灵活掌握反击方法，以其人之道，还治其人之身。

古人言：“射人先射马。”无论多么“圆满的”诡辩，总是会有一些漏洞。抓住纸漏，及时反击，就能战胜诡辩。

战国时期，曾流行着一种“辩无胜”的谬论，认为参加辩论的双方都不能获胜。墨家就此反驳道：“试问你们的‘辩无胜’之说是正确的呢，还是不对呢？如果你们的说法对，那就是你们辩胜了；如果你们的说法不对，那就是你们辩败了，而别人辩胜了，怎么能说‘辩无胜’呢？”

墨家的反驳就是抓住了“辩无胜”这个论点自相矛盾的地方，抓住了要害。

在谈判中，面对诡辩者，有时你可以用一连串的“为什么”、“怎么样”的问句，迫使对方做出回答或解释。然后，透过这些回答，从中搞清楚对方的意图、弱点，以及其比较易于让步或妥协的环节，判明对方的要害之处，抓住时机，予以有力地反击，使其完全信服于你。你不能抓住对方的最关键利益，便无法抓住他的心；只有把他的心同你的意愿相联，你才可能获得谈判成功。

所要指出的是，“攻其要害”并非是指严厉的措辞或不让人抢先发言，正相反，要用“雨打芭蕉”的方式，让对方听进你的话，接受你的话。

故布疑阵

谈判的成功常常需要借助两个因素：正确地判断对方；对方对你的判断失误。对方判断的失误或者是因为你有意识地引导对方进行错误的决断。因而，在谈判中，有经验的谈判者常常采取“故布疑阵”法。

一般情况下由间接途径得到的信息常常被认为比公开获得的资料更可靠。人们之所以宁愿相信小道消息，原因也在于此。因而，丢失的备忘录、遗忘的便条，常被认为是最能提供对方确实情况和最有利用价值的依据，而被逐条研究，仔细推敲。同样是这些资料，如果是在谈判桌上直接递交给对方，对方一定会满腹狐疑，甚至都不会浏览一遍。

能够顺利达到自己目的的最佳做法是，埋下看似无意实有预谋的陷阱。例如你故意在走廊上遗失你的备忘录、便条或文件，或者把它们扔弃在对方容易发现的字纸篓里。一个典型的例子是，一位承包商得到了一个大型建筑项目的承包合同。他需要把其中的大部分工程转包给其他较小的承包商。当然，在转包的过程中，他要设法压低承包价格，以保证自己获得尽可能多的利润，按惯例他采取招标的方式。有趣的是，每当有投标者来拜访他时，都会很意外地发现在写字台边上有一张手写的竞价单。对于这一“意外”的发现，投标者暗自庆幸。因为这张竞价单向他表明只要他出更低的价格，就有中标的可能，却不知这张竞价单是主人有意放在那里的。主人托辞离开房间几分钟，以便让那些精明的投标人来窥探虚实，结果那些投标人果真有了“偶然”的发现。其结果是每个投标者都自觉得按照那位狡黠的承包商的意图行事。

要实现“故布疑阵”法的既定目标，最重要的一点是要做得一切都合乎情理，自然而然。否则，由于画蛇添足，被对方一眼看穿，将会落个聪明反被聪明误的结局。

反之，如果你面对的是对方采取“故布疑阵”法，你就应该谨慎从事。不要轻信得来太容易或太意外的资料。就象打牌一样，如果不是由于你的刻意窥探，而是对方“无意”中提供了某种方便，让你轻易掌握了对方的牌底，那很可能是对方牌中有牌，戏中有戏，其用意是在误导你。因此，对得到的资料、信息一定要调查核实，方可引以为据。

出其不意

谈判技巧实际上是一种攻防术。如果谈判双方在谈判实力上旗鼓相当而又互不相让，任何一方指望通过争辩来取得更多的利益几乎都是不可能的。在这种情况下，通常要借助“出其不意”法，使对方感到某种意外，而一时阵脚大乱，不知所措。凭着这种刻意制造的压力，你可以从中谋求更多的利益。

“出其不意”法常常表现为：

- 对谈妥的事项或条件突然不认帐。这是为了利用对方有心达成协议的心理状态，趁机提出自己新的要求。如果你把这些要求解释得相当合乎情理，而对方又急于达成协议，你的计谋就很有可能获得成功。

- 突然退席或建议取消谈判。这么做是看准了对方对谈判成功寄予相当大的期望的弱点，以假动作来逼迫对方让步。希特勒在臭名昭著的慕尼黑谈判中，使用的就是这个技巧，并且获得了很大的成功。其中的奥秘就是希特勒看透了张伯伦急于达成协议的迁就心理。

- 态度变得非常强硬，甚至于情绪异常激动。这么做只是一种假象，目的是为了表达自己已经承担了很大的牺牲，做了很大的让步。对方若不再作相应的让步，他再也不能忍受这样的交易了。其实他什么让步也没有作，而只是摆出这种样子。一个糊涂的对手很可能被他的这种态度、情绪所蒙骗，而作出无谓的让步。

- 提出令人惊奇的问题。这样做常常是为了分散对方的注意力，使对方处于被动应付的境地。

- 设定新的期限。

- 提出新的资料。
- 增加新的要求。
- 变更谈判时间。
- 变换谈判场地。
- 撤换谈判代表。
- 改变谈判立场。

等等。

总之，要使对方防不胜防，以出其不意来打乱对方的谈判部署，只有这样才能收到预期的效果。

反之，当你面临对方出其不意的攻击时，应该怎样来应付。明智的措施莫过于：

- 保持冷静，以免因惊慌或急躁而造成心理的失衡，给对方以可乘之机。
- 多听少说，争取尽可能多的思考时间。
- 必要时可以叫停，使对方出其不意的攻击自然失效。

在使用“出其不意”法谈判技巧时要谨慎，因为这样做常常会带来不信任、不友好的气氛。使用不当，它很可能会阻塞双方的交流，并且使对方陷入尴尬的境地而有损双方良好的人际关系。所以使用“出其不意”法的技巧要有理、有利、有节。

走马换将

在谈判快要出现僵局的时候，谈判一方有时会更换谈判人员，以此来调整自己的策略。

采用“走马换将”法往往有利于新换上来的谈判者。因为，他有机会推翻以前所作出的让步，重新开始讨论，或者延缓合同的签定，或者更换讨论的话题，而对方却要努力使新谈判者熟悉过去所争论的和已商定的问题。

谈判者往往急于想知道新对手的态度，心中难免会揣测：他会不会喜欢我们？他表示的态度是否真实？他比以前的对手更高明还是更差劲？此人的替换对交易有无重大影响？等等，从而牵扯了许多精力。

有一位购货经理，他常常喜欢使用这种走马换将法。他向部属指示：在谈判时，要提出强硬的要求使讨论陷于低潮，等到双方精疲力竭了，且谈判快要形成相持不下的僵局时，他才亲自出马处理这笔交易。

卖主因为不愿失去这笔生意，而不想触怒买主。这个经理就趁机向对方要求较低的价格和更多的服务，那个已经被搞得昏头转向的卖主很可能就让步了。

不过，作为相对的一方，对方新对手加入并不表示你一定会处于不利的地位；这也可能是一个扭转谈判僵局的好兆头，这个新人或许能提出一些对你更有利的建议。

如果对方采用“走马换将”法，你应该怎样应付呢？以下几点可供参考：

- 不必重复过去的争论，这只能使你精疲力尽。
- 如果新对手一口否认过去的协定，你要耐心等待他回心转意。
- 用得体的借口，使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。
- 不论对方是否更换谈判者，你都要有心理准备。
- 如果新对手坚持否认过去的协定，你也可以借此理由否认自己曾经许

过的诺言。

- 必要时适当作些改变，可能对己反而有利，因为对方也许会提出新的建议或让步。

- 和新对手私下好好谈谈。

商海防诈篇

最后机会

推销术的运用，通常要根据用户和顾客的心理，灵活变化，交替使用。有时采取提价，有时降价，有的买一送一，有的则以“剩下最后一个”或“卖完就没了”等暗示顾客抓住最后的机会，赶紧购买商品。前几年的抢购风就是通过“最后机会”这一推销术兴起的。实际上这是一种彻头彻尾的诈术，那些商品仓库里堆积如山，而且质次价高，无人问津。迫于无奈，一些人便放出空气，炮制了“最后机会”诈术。一时间，全国各地便掀起了抢购风，把积压的家电商品买了个精光。

到外国游览的旅行团，在计划中，总会安排一些让观光者买东西的时间，而且，时间很充裕，否则参加旅行团的观光者就会不满。观光者视买东西比观光更重要。许多人回国后才觉得买回了许多没用的东西。那么，人到外地去为什么喜欢买东西？原因在于异地观光，对外地人来说是一种特殊体验，会产生一种这一辈子可能再也没有机会来的感觉。就是说，这是最后的机会，如果不好好利用，说不定这个地方的东西再也没有机会购买了。要大家把不大需要的东西都买走，才是推销员最厉害的推销术。在某一个星期天，一位推销员走进屋子，指着手上一大包东西说：“先生，今天我把刚捕到的墨鱼带来，已卖掉一大半，现在只剩下这一点，我想便宜地卖出去。”他话未说完，也许你已掏出钱来，准备买鱼了。这位推销员很会利用人的心理。他并不说：“你要不要这些东西？”而是一进门就说：“先生，我给你带来这些东西。”接着又说：“今天生意很好，也许你是最后一个人，因为只剩这一点。”这样一来，一般人不由得对这东西产生兴趣，而且很容易觉得既然人家抢着买，我也买一份吧。

出尔反尔

一般的商事谈判，通常都是事先经过周密的准备，在谈判桌上公开讨论，一旦双方达成共识，形成条文，确定之后就签字生效了。但是也有少部分人，经双方签定的谈判结果，不予认真对待，不时进行反悔，实际上是撕毁合同，行敲诈之举。

当卖主与买主商谈时，卖主出价后，一买主在众多买主面前争得买主权利，获得了合同，在其他买主离开时，或过了一些时候，又出尔反尔，诉说在谈判时吃了大亏。卖主在失去其他买主时，只好万般无奈迁就于这家买主，大呼被诈。

有一个人想以 3000 美元的价格卖掉一艘船。于是他在报纸上登了分类广告，然后有几个有兴趣的买主来看货，其中一位愿意出 2850 美元，并且预付了 25 美元的定金。卖主也接受了。他不再考虑其他买主，只等对方开出保付支票，交易正式完成。可是一连几天，却丝毫不见对方动静。后来，电话铃响了，对方很遗憾他说明，由于合伙人或妻子的不同意，实在无法继续完成交易。同时他还会提到他已经调查并比较过一般的船价，这艘船的实际价值只有 2500 美元，何况……，卖主当然会非常生气，因为他已经拒绝其他的买主。可是接着他会开始怀疑也许市面上的价格正如对方所说的，同时他又

不愿意一切从头开始，再去登广告，再和买主接洽以及再做些琐琐碎碎的事情。最后结果一定会以少于 2850 元的价格成交。这种策略和假价策略可以说是大同小异，唯一的差异是：假出价的目的在于消除竞价，排除其他对手，使自己成为卖主唯一的交易对象。这种策略的功效，是使一切都出乎卖主的意料，并且使卖主在货物脱手以后还会以一声解脱似的叹息表示感谢，他的东西终于能以这么好的价钱卖出去。

突然降价

1988 年春季，全国百货钟表订货会在济南召开，当时全国机械手表大量滞销、积压，连续 3 次降价，仍不见市场好转。因此，很多厂家都担心订货会变成“血本甩卖会”。上海是全国钟表行业的元老，各地钟表公司的眼光都盯着上海，纷纷探听消息：“你们降不降价？”上海保密工作做得很好，“阿拉上海表降价要由市委批，你放心。”大家看上海表不降价，都放心了，原来打算降价的厂家也改变了主意，全部亮出了老价钱。

订货会开了两天，商家在会上转来转去，只问价，不订货，厂家们心里犯嘀咕，哎呀，这个价钱卖不动，如何是好？

正在大家忧虑焦躁、举棋不定之际，上海在第 3 天一清早，突然挂出了所有沪产表降价 30% 的牌子，这一“杀手锏”，把各地钟表公司都打败了。敢不敢跟着上海也降价 30% 呢？不敢！各厂来开会的都是销售科长或搞经营的，降价幅度如此之大做不了主。于是纷纷打电话请示厂里。厂长也不敢贸然做主，又是开会研究，又是向上级请示，待各地的“指令”飞来后，两三天的时间又过去了，上海把生意全做完了。

上海人一向被商界认为“很鬼”，全国那么多钟表界人士都在突然降价的诈术之下一败涂地，至今仍在感叹上海人的绝招厉害。商场如战场，是你死我活的竞争，没有什么情面好讲。上海商人早就做好了降价准备，只是不到时候不能公开罢了。各地钟表公司的这次大惨败，归结起来，一是毫无思想准备，二是太轻信上海表商的话，三是没有经营自主权。所以在上海表商先隐后现的突然降价术面前，乱了手脚，束手无策，败下阵来。突然降价是一钊厉害而十分有效的战术。在步入市场经济后，要在对手林立的竞争中取胜，上海人的这一手既可参考又应防范，如何防范？上面归结的三点原因，反过来用便是了。

虚无广告

广告在产品和商品推销中起着积极的作用，这是众人皆知的。因此，许多商人挖空心思地在广告中大做文章，有的无限吹嘘，有的名不符实，有的挂羊头卖狗肉，以诓骗广大消费者。

一家电视机厂，挂着香港某公司的牌子，大做广告，说是外表造型新颖，内在质量敢与日本三大电器公司媲美，而且价格只有日本同样规格电视的 2/3。这么好的事，当然被抢购一空，但顾客抱回家时，色彩不尽人意，音响失真。有关部门对此进行了抽检，结果发现大量的问题，许多项目不合乎规定标准，而且辐射线有害人体健康。顾客大呼上当，纷纷要求退货、换货，使这家公司很长一段时间陷入危机之中。

在广告中要花招的大有人在。一些厂商尽力吹嘘自己有名牌产品，可是到处也买不着，其目的是推出牌子，兜售其它产品罢了。有的厂商更绝，他们打出广告，让人去买，但真要买时，便附加了条件，甚至要搭售其他商品，弄得顾客可望而不可及，耿耿于怀，愤然离去。还有苗条霜、生长素等，又贵又没有什么效果，消费者受到广告的影响，争相抢购，用了一罐又一罐，吃了一瓶又一瓶，到后来还是那么胖，还是那么矮，再来光顾的人就无影无踪了。

大家常常说，消费者是上帝，作为商人就是要对顾客以诚相待，不能欺骗顾客，一旦顾客受到诓骗，将来一定不会再上你的商店买东西，那你就断路了。所以，不论是什么样的广告，都不能夸大其辞，蒙骗广大消费者，那样只会得不偿失。现在国家实施《反不正当竞争法》，明文规定引人误解的虚伪宣传是不正当竞争行为，要追究违法者的法律责任。

制造紧缺

人都有一种心理：商品越紧缺，购买者就越多；商品越充足，越无人问津。有些商人把握住消费者和用户的这种心态，人为地制造紧缺局面，达到了很好的促销效果。

经营皮箱的法国路易·维顿公司仅在巴黎和尼斯各设一家商店，在国外的分店也只有 23 家。他们严格控制销售量，人为地制造供不应求的紧张空气，即使客户要货量再大，也不予理会。有一名日本顾客 8 天上门 10 次，每次提出要买 50 只手提箱，但销售员声称库存已罄，每次只卖他 2 只，这个公司通过这种“匮乏战术”，获得了销售上的巨大成功。我国有家商店，起初把购进的 20 多台某牌洗衣机全部抛到门市上，几天内问津者不少，可仅售出 1 台。后来，他们参照国外的“匮乏战术”，把大部分洗衣机搬到仓库里，门市上仅摆出几台甚至 1 台（也挂上“样品”的牌子之类），很快给消费者制造了一种“紧俏”心理，一些本来犹豫不决的顾客购买欲望激增，结果 20 台洗衣机不到 3 天就卖完了。

为什么制造紧缺的销售法会如此成功呢？人们有一种变态心理，货源充足，商店里到处都可以买到，哪怕是很需要的商品也不愿意立即去买回家。这是由于拖拉、等待、懒散的思想在作怪。反正商店里有的是，今天没有买，明天也来得及。另一种就是与之相反的念头了，某商品现在紧张，听说今后不可能再有了，或是今后要计划供应了。一旦这消息传播开来，不管是否需要这种商品，都会涌进商店，把它抢购一空。例如前几年的家电抢购风，几天时间，全国各地的积压家电产品一抢而空，有时连肥皂、火柴、蜡烛也毫不留情地统统搬回家去。由此可见制造紧缺的促销效果有多么强大。值得注意的是，靠制造紧缺来推销假冒伪劣商品，是违反商业道德的。如果你的货好，这种制造紧缺的销售法就是一种销售艺术了。

钻石圈套

有商场中，诈的手法多种多样，有人以哄骗，有人以巧取，目的只有一个，那就是通过诈来获得钱财。有一种人喜欢假借身份蒙骗他人，或大吹大擂，或装腔作势，骗取信任，以此来诈取钱物。

哈默先生来到以刁钻圆滑而负有盛名的“三得”珠宝古玩店。

“我想买一颗钻石”，他说，“就是在您的那个镏金盒里，那颗粉红色的，请报价。”

好眼力，一进门就识出那是个镏金品，来者不善，只好认真做这笔生意。店主心里想，边忙招呼着：“说实在话，这颗钻石非常美丽。是送情人，还是送夫人？”

“送情人，明天急用。”

“好！有钱可赚了。”店主边在心里想着，高兴他说：“好吧，鄙人成人之美。能买这颗钻石的肯定是大富翁。我愿交个朋友，拉个老主顾。原本12000美元，我让2000元，先生您付10000元算了。”

“那太感谢了。”哈默先生付了钱，心满意足地走了。不一会儿，他又返回店来，对店主说：“您是不是还有第二颗跟这一模一样的钻石？我想……干脆实说吧，怕万一让太太知道此事，再送她一颗。这样好叫她闭上那讨厌的嘴。”

“哎呀！本店没有第二颗了。”店主确实不是在作戏，“又白丢了一次捞钱的机会。”他在心里很惋惜地嘀咕。

“帮帮忙，我准备出13000美元。”哈默着急地说。

“那么，让我再想想办法。”店主点点头。

“非常感谢，”买主把散发着阶种名贵香水味的名片递过去，“一有确切消息，望赐告。”

过了半个月，那个珠宝商接待了一位脸上布满愁云的太太，她想卖一颗跟哈默买走的完全一样的钻石，瞧她那神情，一准是急等钱用。

“夫人”，珠宝商兴奋得腔调都几乎要变了，“我现在手头拮据，没有13000美元现款，请等几天再来吧。”他得意地冲小伙计眨眨眼：你们都学着点。

“可……可是……那就12000元吧。”太太紧追一句，无可奈何地耸耸肩。那是说，认倒霉吧，谁让自己急等钱用呢。

“好吧，请你稍候，我查一下钱。”店主进了里间，不一会儿，他手中举着钱返回，抱歉地说：“夫人，只有11030元，你看这……”

那位太太先是犹豫了一下，焦急地看看手表，又叹口气，“11030元……就11030元吧。”

“成交了！是吗？夫人。”珠宝商麻利地验了货，办理完收购手续，等太太后脚刚迈出店门，就急不可耐地找出那位先生留下的名片，拨通电话。

“先生，本号码没有哈默先生。”电话里回答说。

店主一惊，冷汗从脑门沁了出来，“那您是哪？”

“本号码是‘幸福离去’殡仪馆，本馆24小时忠实地为每一位客户服务……”

第二天，珠宝商收到了一封散发着同哈默先生名片一样香水味的信，里面有两张单据：一张是销出那颗粉红色钻石的付款单据，一张是购进那颗粉红色钻石的付款单。

珠宝商之所以中了圈套，亏了1030美元，主要是犯了以下几点错误：

1. 当看到内行的有诚意的买主时，放松了警惕。买主放出烟幕，他却深信不疑。为了赚到一笔钱，有些忘乎所以。

2. 买主又返回时，所说的要第二颗同样钻石的理由，可谓天衣无缝，令

人深信不疑。但按常理，买主只会付同样的价钱来买第二颗钻石，可他却主动加价，违反常规。

3. 那位太太来卖钻石时，“脸上布满愁云”正是作戏让珠宝商看的。一般精明的卖主即使是真想脱手钻石，一般会这样问：“贵店收钻石吗？”

“收。”

“我这一颗值多少钱？”

“1万”

“1万？！别开玩笑。我买时可不是这个数！”这样卖主就有议价的实力了。

可那位太太一开始就摆出一副急于脱手的模样，而没有引起他的怀疑，这是他的失策之举。

4. 珠宝商太急于求成，这是交易谈判的大忌。如果他拿起哈默留下的名片，打一个电话，证实一下哈默其人，也就不会上当了。

哈默之所以能够得逞，主要是钻了珠宝商如下的空子：

1. 先以诚意的买主出现，小小的一张名片，还飘出一种名贵的香水味，暗示出有相当的身份。他知道有身份的人往往使人尊敬，进而产生好感。这是一种烟幕，也是一种战术。

2. 卖主对有诚意的买主，而且是成交了的买主是相当信任的，哈默深谙此道，所以，敢于用10000美元的抵押，也算是一种“风险投资”吧。即使此招不果，最多也不过是10000美元买了颗钻石，吃不了多少亏。

3. 公然用这么昂贵的钻石来送情人，暗示了哈默的富有。只有上层社会和相当有钱的人才会有这种能力和财力。这就给人一种假象：这么有钱有身份的人还能是骗子？

钻石圈套告诉我们，商场中形形色色的诈案随时有可能发生，只要保持高度的警惕，越是容易做的生意，越要三思而后行。记住一点“得来容易失去也快”。“害人之心不可有，防人之心不可无”。把被人欺诈的可能性降到最小。

制造假象

在商海汪洋中，一些商人为了挽回败局，往往会利用人的心理错觉，制造种种假象迷惑他人，让人感到其并未受到任何挫折。一些商人为了跻身巨商行列，不择手段伪装自己，使人觉得其实力雄厚，靠山稳固，与其生意交往安全可靠。

在美国金融中心华尔街，一位商学院的实习生，利用一点小诈术在短期内发了大财。在他办公室的墙中央挂着美国石油大王洛克菲勒的照片作装饰。虽然他从来没有见过这位石油大王，但照片使人联想到他与石油大王也许有密切关系；更有人认为，他是一位知道经济界秘密情报的消息灵通人士。这位学生利用人们的心理错觉将计就计，与很多大富翁交往，在他们的帮助下，生意走红也就不足为怪了。人们在心理上对权威的认识能力有限，心理学上把这个现象称为“后光效果”，若巧妙地加以运用，往往可以造成对方的判断错觉。我有一位朋友，接待客人的方法是：一旦判断对方为重要客人，有利用价值，就会带领客人到平常自己也不敢进入的超一流酒吧或俱乐部去热情款待对方。为了加强效果，他事前会先到酒吧结识经理或服务人员。当与

客人前来时，便会寻找机会与经理或服务员寒暄，拍拍他们的肩膀。被招待的客人，会认为他是常出入一流酒吧的人，一定不凡。当然，在接下去的一轮交锋中，客人肯定会为自己的错误判断付出代价。曾经引起新闻界轰动的某公司诈骗案，比上述手段安排得更好，更复杂。案件大概情节如下：一家面临破产的公司为了骗取借款，在飞机场故意安排一辆超级豪华大汽车。客人下飞机后，公司代表迎上前并用这部车送客人，使被接人心里吃惊。车到公司后，一进门就看见地板上铺着进口名贵地毯，客厅沙发是用最昂贵的鳄鱼皮制成，房间内一切摆设都是超级品。公司利用“后光效果”使客人产生完全的信赖感，然后提出借钱，客人轻率地答应了。先结交一流商店里的主人，然后带客人进店，让客人产生我方是一流人物的错觉，或利用事先安排的环境，抬高自己的身份，巧妙地借用亲朋同事或物质环境的优越性，来增大自己的形象。

假象很容易使人的心理产生各种各样的错觉，但是，要识破假象也并非难事，只要稍一调查，或向旁人证实一下，便可戳破西洋镜，把制造假象的诈案暴露在光天化日之下。

故意遗失

商界谈判，双方都想了解对方的底细，以便争取主动。有人利用了这种心理，故意在桌上翻开记录本，或者“忘”了拿走重要文件，或者把草稿丢人字纸篓等，一部分人看到这些文件记录后如获至宝，深入研究对策，殊不知其中有诈。这种故意遗失的诈术，使许多相当精明的人都可能上当受骗。

人们总是认为，由间接途径带来的消息比公开供给的资料更可靠。所以失掉的备忘录、便条和被偷去的文件，通常都会被对方逐条地仔细研究。可是在谈判桌上公开递过去的相同资料，他可能连瞧都不瞧一眼。我认识一个经营机器生意的人。他经常遗留某些资料让对方发现，因而赚了不少钱。他曾经作过一笔很大的生意：他承包了太空公司某个项目之后，便马上以较低的价格分包给其他商人。每当一个投标者来拜访他时，都会很意外地发现到一张手写的竞价单，所以所有投标者所必须做的就是，出更低的价格来得到这笔生意，却不知这张报价单是买主故意放在那儿的，这些看到竞价单的卖主都知道买主能够抗拒一般低价的诱惑，所以他们都不得不把价钱压得比竞价单上的价格还要低些。有一回，我的对手使用类似的战略。他故意将某些想让我知道的事情，用大字写出，那些字写得如此之大，所以坐在桌子对面的我，即使倒着看也看得出来。起初，我感到相当的得意，一直到我想起了他的动机后，我才开始怀疑起来。我认识很多买主有时会让卖主从桌子对面偷看到他们的资料。所以不要信任太容易得来的资料，对方并不是一个傻子。有的资料是故意要将你导入歧途，使你产生错误的想法。有的则是有意试探卖主是否会买出，或者买主是否会购买。

偶然得到的资料都是被人们认为是有价值的，容易得到的就一钱不值，要知道不付出代价是得不到有价值的资料的，而那些价值高昂的谈判材料，绝非轻而易举、唾手可得的。所以在捡到、偷看到对手材料的时候，一定要提高警惕，谨防被诈。

扣押“人质”

在电视、电影中，经常可以看到匪徒把无辜群众扣作“人质”，继而与有关当局谈条件，若不能满足条件，就会杀死“人质”。这是暴徒们惯用的伎俩，这种诈术使得暴徒们屡屡得逞。因为，从道义上说，人们不愿意让无辜的群众受害，只能屈就于暴徒。

商场中，“人质”战略也是很常见的，只是受害者不同罢了。商场交易永远不会以人作为人质，它所采用的乃是某种有价值的东西。通常可充作“人质”的东西，包括了金钱、货物、财产或者个人的名誉。勒索者总是如此说道：“假如你不答应我的要求，我就会撕票。”昨天我在下班途中，便陷入了这种“人质”的情况。某先生的汽车突然发生了故障，必须送去修理。汽车修理工便先拆开了汽车的传动系统，同时还估计了一下修理费用，约需55元。第二天当某先生一到修理厂的时候，便看到整个传动系统有一半已经被拆散了，地上都是拆散下来的零件。修理工给某先生一个选择的机会：可以付零件费35元加上将传动系统重新装配起来的费用，或者换一个300元的新传动系统。和大多数人一样，某先生选择了后者。在汽车的传动系统拆散后，这个修理工知道他在商谈中已经占了上风，因为他以车身作为“人质”。

扣押“人质”实际上只有一个字“诈”，暴徒是以人为质来换取“条件”，商人们以物为质索取钱财，虽说方式不一样，但目的是一致的。那么如何不使“人质”被扣呢？聪明的商人想出了许多防诈办法，例如预付定金可以使商品不被积压在仓库，先收款后发货可以保证销货回收资金，价格商定后再进行交易等等，都是十分有效的防御良方。

大吵大闹

诈术有直接和间接两种类型，其表现手法截然不同。间接的诈术通常是采取一些措施使对手屈服或就范，从而达到了自己的目的。例如，当买主向卖主讲价钱的时候，买主为了让卖主降低价格，于是便对卖主大吵大闹，使得卖主不得不把价格降低一点，平息吵闹。

在生活中，有人假借吵闹来达到目的，他们或到别人门口，或到别人单位，大喊大叫，口吐秽语，闹得不明真相的人议论纷纷，吵得家人不得安宁，使人感到非常厌烦，以至干脆让他达到目的，讨得便宜。久而久之，这种讹诈也用在商场之中，而且屡屡得逞。因为大部分人被他们骚扰后，很难抵御狂攻滥炸，不由自主地畏缩不前，不战而降了，商人总想做生意，吵吵闹闹生意如何做呢？

对于这种无理取闹，讹诈式的索取财物的人来说，应该怎样对付他们呢？这是一个十分重要的问题，因为大多数的人在日常工作的岗位上。都免不了要和这种人打交道。首先，你不要被他唬住了。只要你保持着合理的态度，不理会对方的叫骂，用事实而不是感情来商谈，同时表现出冷静、端正、威严的风度和坚定的立场，大嗓门将会很快没声音了。假如他还是继续叫喊，就带他去见训练有素、且能镇静地运用权威来对付叫喊者的上司。大嗓门从小就惯于轻易地赢得胜利，这次可不能让他再得逞，否则这次遭受损失的人便是你自己了。其次，当他开始撒野时，暗中遣人寻找“救兵”或找公安部门，或请工商行政管理局，都找不到的情况下，就请当地行政管理人员。只要这些人出面，他就自然而然的“开溜”。因为无赖之徒凭的是诈术，无丝

毫道理可以撑腰，当然只能知趣而逃了。

最后通牒

在军事上经常可以看到作战的一方向另一方下最后通牒，在商场上也不例外。有时付款不及时，有时签约不发货，有时合同不执行，遇到以上情况时，一方便向另一方下“最后通牒”，限于某月某日前如何如何，不然的话到法院上诉或给予什么制裁等等，这都是正常的交涉方式。但是，有些人利用这一正常的手段来诈骗他人，从中牟取暴利。

美国有一家公司，是新兴的暴发户，专门采用各种诈术来获得利润。一次，与一位房地产商签订了一项价值一亿美金的开发合同。由于中东战争，通货膨胀，使得工期延长，不能在规定时间内交付使用。公司老板明知对方不能如期履约，便下了一道“最后通牒”，如不能在限期内交付使用，便要赔偿巨额损失，交由经济法庭备案。结果，房地产商不但一个子儿都没有赚到，而且还赔上了大笔罚款，公司却获得了大量利润。

房地产商被诈的事实表明，签约必须留有一定的活动空间，在客观条件影响下，应首先提出履约质疑，争取主动，或展开重新签订补充合同的谈判。不能被动防守，更不能让对方作出“最后通牒”的决定。同时攻击对方乘虚而入，以争得公论支持，揭穿其诈术，保护自己。

丑闻要挟

诈术可分为明诈、暗诈两种类型，明诈即手中掌握具有威慑力、可以导致对方蒙受巨大损失、直至破产的重要情报的“重型炸弹”，以此相威胁，逼对方就范或诈取对方钱财。暗诈即在背后玩弄花佯，诈骗对方。

一家法国大公司的老板与一个电影明星的风流韵事被经济侦探侦获。于是，这家公司的对手用重金买下所有的资料，便和公司的老板摊牌，要么把材料公诸于众，让他身败名裂；要么把公司的新产品处方转让给对方。老板顾全面子，只好屈从于要挟，拱手献出了最新处方，以索回全部资料并订立保密和约。在生活中，这种场面屡见不鲜。

这种酷似抢劫的明诈，危害性极大。然而，由于证据被人抓住，也只好自食其果，实出无奈。古话说得好，要想人不知，除非己莫为，做了错事，或者做了不应该做的事，只有自己承担后果。吃一堑长一智，往后就不敢再做亏心事，丑闻不发生，他人也不会来要挟你。反过来说，商场上正当的竞争是允许的，倘或经常利用丑闻来要挟竞争对手，也会招来横祸，到头来会遭人暗算，落得个得不偿失，那样的下场将是可悲的。

制造舆论

在生活中会听到“人言可畏”，在商场上也会见到某公司无端受到攻击，如某乳品中有毒性等谣言。喜欢玩诈术的人，利用“人言可畏”这一心理特点，散布一些流言蜚语，对竞争者展开舆论攻势，迫使对手疲于应付，无暇与之抗争，乘机占领市场。

福特公司信用一向很好，忽然有谣言传说：“这个公司已无法放款了”，

“常开空头支票”，“一个月内倒闭”。这些毫无根据的舆论相当厉害，使得该公司股票暴跌，濒临毁灭的边缘，后经银行出面辟谣方澄清此事，许多人这样做并无恶意，但在无意中为人利用，成为传播谣言的工具。例如“他对女人很体贴”，“他喜欢追女孩子”，“这家伙作风有问题”等等。结果，连当事人都会大吃一惊。这种传达消息的方式，使当事人很难追究其来源。如故意说：“别人告诉我的”，来传给第三者；“我听到这件事，不知道是真是假”。当然，第三者要当面说服对方，直接传话，人们不会相信，若借毫无利害关系的人去传话，对方则较容易接受。

商场竞争，谣言的中伤作用不可低估，如何对付谣言呢？首先，要请与谣言有关的部门和人士出面辟谣，辟谣时要迅速、有力，必要时也可出示自己有利的证据。其次，要转移锋芒，以充分的事实证明自己依然强大，不必作任何解释。第三，针锋相对，以舆论对舆论，在与谣言的斗争中，不但可以重新树立形象，而且经风雨后可以更加壮大，健康发展。制造舆论的诈术流传很广，要消除影响，必须动用一切舆论工具，哪里有谣言，就必须在哪儿辟谣，彻底清除不利影响。要防止有人制造舆论，造谣中伤，除了与新闻界保持密切联系外，很多大企业都拥有自己的舆论工具，一旦有问题，就会全力以赴，自卫反击。

贼喊捉贼

许多经商者常夸自己所销售的商品多么好，质量上乘，性能良好，经久耐用等等，而人家的商品却是一无是处。有些商人则采取另一些卑劣的行骗方法，即贼喊捉贼，一面假冒名牌，一面大喊谨防假冒，以此骗得用户信任，将劣质商品推销出去。

我们常在买来的物品上，看到“谨防假冒”的标签，其实有时这种物品就是假货，遇到这类事的人很多，如此作风，实属欺诈，但手法却很高明。和这类标签有异曲同工之妙的是推销员挨家挨户的推销劣货，诸如一些学习教材、化妆品等。这些缺德推销员，一定会对买主说：“现在社会上有好多缺德的行业，千万不要上当。”他们留下“忠告”后，就翩然而去。出来应付的是主妇，绝不会想到此人就是不法推销员。这样，推销员多跑几次便能博得别人的信任，进而购买其推销品。等日后其他推销员来指出其购买之物也是劣货时，已后悔莫及。即使此推销员是真心实意地向她提出忠告，主妇也会愤然赶他出去。为了避免受害，让我们来分析这一欺骗手法。他们的共同之处是强调别人的缺点，故意公开告知他人的不法手段。不公开于自己不利之事，这是平常人的心理。“我不愿意说同行业人的坏话，可有些人的确居心不良，有时会受无妄之灾。”房地产者认为他们与推销员不同，无异是“五十步笑百步”。事实上，他们也不说自己例外，但他们指责别人的不法之处，把你的注意力转移到别人身上，言外之意是自己例外，使人产生错觉。像这种骗小孩子的雕虫小技，却让许多人上当，因为这种手法确实很高明。如果将此手段一公开，那些缺德的商人一定又会想出其它更巧妙的手法，在此呼吁大家千万别上当。如果有人好意批评同行业者千万别让人误会，这也是在行欺骗术。所以想让对方知道同行业者的差异，要用正攻法，除此之外，别无它法。

每一个消费者，要想不受骗上当，就必须学会识别真伪的能力。贼喊捉

贼虽是行骗的高明手段之一，但只要你用心一想，或与同类商品稍作比较，就不难鉴别出其中的真伪，揭穿骗局。

露小藏大

诈骗案在商场上时时发生，一些不法商人在推销劣质商品时，除了以低价引诱顾客外，不时地还夹杂着诈骗的因素。

日本某报上刊登了这样一则消费者来信，批评西服黑市买卖：上当者是一位45岁的教师。他走在路上，有辆客货两用车停了下来，问他：“是否要便宜西服，只有二、三折。”受害者心想哪有这样的便宜事，本不想理会。可是老板又小声说：“我们是运往百货公司的，不小心有几套西服染上了几点污迹，百货公司不收，又不敢运回公司，你能不能行行好，帮我个大忙。”他信以为真，以1000元成交。带回家仔细一看，才发现是粗制滥造的低劣货，对自己的受骗上当，感到非常生气。事物完美无缺，人们不易相信。“百货公司的退货”只是增加宣传的话题。人类对百分之百的谎言不会相信，而对其中有百分之一事实、百分之九十九假话的谎言则往往不易察觉。并且还有这样的趋势，知识程度越高，上当的比例越大。欺诈是不义之举，但用在其他正当途径会具奇效。如替人作媒：“他毕业于一流大学，人也英俊，人品又好。”人们不肯相信。若开始说：“他人虽然长得一般，但……”强调不利因素，对方反而会信任。对疑心重的人，开始就说缺点，会增加可信性。

露小藏大是不法商人惯用的诈术。一般在地摊上、在临时销售点都常常见到小商贩在玩弄这一诈术。在商品质量低下的前提下，全靠诈骗来完成销售，所以，商人们想出了各种新花样，故意向消费者暴露一些微不足道的小缺点、小毛病。目的是让你相信他说的是真话，然后把大的问题隐藏起来，以此让人受骗上当诈取钱财。作为消费者，对于露小藏大的诈骗，一是不要贪便宜，有道是好货不便宜，便宜无好货。二是记住价格规律，一分钱一分货，绝没有一分钱一角货的好事轮到你。三是要识货，货真价实，明码实价。只要掌握这三条基本常识，就不会轻易上当受骗了。

冒充房主

在商场上诓骗的人，不时地变换手法，否则绝不会再有人被诓骗了。人们受骗之后，自然会提高警惕，并采取许多防范措施。但是，为什么诓骗者会屡屡得逞呢？主要的原因之一就是诓得恰到好处，行骗时“天衣无缝”和掌握被诓者急功近利的心理。

有人到土地买卖经营事务所说：“想卖一幢祖先留下的房子和土地。”接着双方谈了卖价、地点和时间等问题。当天，经营者带着律师、不动产鉴定师去了现场，卖主和白发苍苍的祖母笑容满面地接待了他们。其实，卖主是个大骗子，那个祖母也是花钱雇来的半聋老太太。买主看到老人苍老的样子，认为她一定在这生活了很久。问她住了多长时间，老太太好不容易听懂意思，就随便伸出5个手指，本来表示才住了5天，对方却认为是50年，对卖主的身份已不怀疑。骗子事先已将伪造的房契和土地所有权证书交给了老太太，那老人根本不知道他们在干什么，取证书还端来了热茶，使得律师等连连道谢。这时卖主当着大家的面打电话给食品店：“这里是……地方，我

常叫的那种糕点送五份来。”听他如此熟悉的口气，买主更深信不疑，当即签了字，并按惯例付了四分之一订金。骗子叫了出租车送他们回去，然后给老太太几个钱，携款溜之大吉，再无踪影。如此巧妙的骗术，主要是抓住人们的习惯心理，精心设计好一个个圈套，不给人从容思索的时间。

诓骗是经过精心策划的骗局，通常是通过语言来表达自己的意愿，用不着花费很大的代价就能达到自己的目的，只要彼诓者稍作调查了解一下卖主的背景，或证实一下有关文件资料，诓骗者必然暴露无疑。不管在商场中扮演什么样的角色，不管你经营什么东西，都要沉着冷静，要牢牢地记住“骗人之心不可有，防人之心不可无”，“商场即战场”这个真谛，才会减少被诓、被骗的机会。

引诱投资

人们在生活中常常会遇上这样一种情况，当你手头有些钱的时候，就会有一些人上门来找你，或介绍某地投资一元钱可得三分利，或者参加什么集资办企业四六分成，以巨大的甜头来吸引你入股。当一个企业有成就时，也会有人来介绍你投资其他企业或开发新的经营项目，可以得到多大的好处等等。这些人其实对什么企业、项目一无所知，只是花言巧语引诱你上钩罢了。

对于经商的人来说，不能摆脱的居多，他们忘记了花力气才能赚钱的经验，在巨大利益诱惑面前，为之所动。如果你想把你经过苦心经营而获得的几个血汗钱投到别人经营的项目中去，或者按照别人的意愿去投资，你会立即变得一无所有。

当然，偶尔也有隔壁的花草比你家的花草长得好的时候。在这个时候，假如你想把投资方向转向一个新的领域，你一定要保持一定的主动权。很多亏了本钱的人，都是在别人再三劝说下，盲目地把自己的钱，扔进无底洞。如果别人的意愿、别人的项目真是具有无可抗拒的吸引力，并不是不可以去投资，只是，你要随时控制着资金的使用情况，绝不能有半点放松。对投到别人的项目上的资金加强控制，是至关重要的。这是因为，没有一个人把别人的钱当作自己的钱那样谨慎地使用。你给别人投资，就得控制资金的使用。这件事听起来很简单，但是，它是避免落入商业陷阱的有力措施。要记住，大多数人都是能说不能干，或者说得多，干得少。他们口若悬河，使你在不知不觉中上当受骗。

进行这种形式的投资，你一定要花大力气进行全面的调查研究，这种调查即包括对所有投资的项目本身，也包括对鼓动你投资的人的调查。无论这个人的成就如何、信誉如何，也无论这个人的身份、地位如何，都应对其抱以审慎的态度。要自己制定法则，严格限制自己在别人的项目上投资，除非万不得已的情况，或者确定能保证投资万无一失。对于那些与自己不利的投资项目，要坚决、果断地拒绝。你可以对他讲类似的话：

“很抱歉，我们有投资的具体规定，这种投资，是违背我们的投资原则的，实在无能为力。希望我们下一次再合作。”这简单而有力的几句话，避免了你所受到诓骗和造成不必要的损失。

防范赖术

赖术，就其字面上可解释为依赖、依靠，亦可解释为死皮赖脸的无赖。赖术有依赖、耍赖、赖皮、赖债、赖帐、诬赖、抵赖等方面的行为。

赖也是一门“技术”，什么时候采取什么赖术，奸商们都是十分讲究的。当客户不需要他的商品时，他可以死皮赖脸地缠住人家，直至达到目的为止。当合同签订之后，又后悔盈利太少，于是开始耍赖，不执行合同。当市场不景气时，债务负担重，资金周转不过来，债主又逼门讨债时，逃之夭夭或“抱病”施治，让债主找不到。当他做了错误的决定，使公司承受巨大损失时，却反过来说是别人的责任。如此种种，说明了一条，那就是赖术广泛地应用于商场之中。

赖术是奸商们对付商场上各种变化的一种手段，有主动的，也有被动的。主动的可以进行于商业活动的攻坚，被动的可以用来防御。通过各种赖术的运用，奸商们不但能扩大销售，渡过难关，而且可以大捞一把。

在商场上不乏奸诈和欺骗，比起那，赖术又算得了什么呢，不过是小巫见大巫罢了。商场上的竞争是残酷无情的，要想生存、壮大，必须要学习各种应变技术。了解赖术，灵活对付赖术，将有助于每一个企业的发展。

有意出错

赖术有种种表现,有的赖帐,有的赖物,有的言而无信,有的有意出错……做生意若遇到上述情况,麻烦事就多了。轻则拖时间,重则付诸诉讼。如果价值小,受点损失就算完事,倘若价值高,那么没完没了的官司就会弄得人疲惫不堪,焦头烂额,足可见赖术的威力了。

有人会故意犯错:例如加错或者乘错,歪曲本意,漏掉字句或者作不正确的陈述。他们这么做都是为了一个目的:想耍赖。我曾经看见过一个承包商故意犯错,而使金额多出了10260美元,直到两年以后,政府在无意中才发现这个错误。在这个案例里,计价的人错算了其中一个项目,本来3X380应该是1140,他却把它写成了11400,所以就多出了10260美元,由于总数是842000元,所以没有人注意到这个错误,对方也假装没有算错。还有最厉害的一招:有位电影制片人和演员签好合同后,大胆到敢于改变合同最重要的地方。本来约定给演员的报酬为总收入的百分比,可他将它改为净收入的百分比。在电影事业里,所谓的净收入常常是零,即使片子很成功,也几乎无净利可言。改过的合同同时寄给了那个演员和他的律师朋友。当律师向这个制片人力争这项错误时,他一直坚持没错:他说他实在无法接受原先的合同,所以只好做这个故意的改变。数目字的加错、乘错或者遗漏,即使非常谨慎,仍然会发生的。那些心中有鬼的人,更是期望对方会紧张得忽略掉这个错误。假如谈判者事后才发现这个错误,就必须鼓起勇气向他的上司报告,由于处在重大的压力下,他不慎忽略了检查的工作。这无疑需要常人所不具备的勇气。

对于有意出错的赖术,一经发现后就应立即采取补救措施。与其斤斤计较是一种办法,天天找他的麻烦,迫使他心烦意乱无力招架,被迫作出让步,减少损失。第二种办法是向法院起诉,用法律手段来保护自己。治耍赖的人的办法还不止这些,只要你认真起来,他们是不会得逞的。

摆脱操纵

对于一个初入商界的人来说,求教于他人在所难免。久而久之,一些人总结经验,学会经商,独自在商场中驰骋。另一些人缩手缩脚,像婴儿学步,被大人控制,操纵他的行动和自由。

当你进入商场后,一无所知,周围总有一些热心的人会常常这样说,“你本来该买这个”,或者“你本来应该这样做”。然而,事实是,你的所作所为,已是过去的事情,是不能改变的。时过境迁,过去的已经成为历史,你已经无能为力了。所以,你不能允许别人用这种所谓的逻辑来控制你。要随时警惕别人企图操纵你的阴谋,因为那样会使你一事无成。当一个人想操纵你时,总是要说出下面的这些话来。

- 你为什么不要那样做呢?
- 你若是先和我商量一下就好了。
- 但是我平时总是这样干。
- 如果你以前答应过,现在你为什么不能履行你的诺言呢?
- 你要是没那样干就好了。
- 怎么,昨天有个人也是这样干的?怎么这样啊?

· 这到底该是谁的错呢？

要记住上面这些话。当你听到这些话时，要弄清其目的何在，然后，再采取相应的措施。千万不能畏惧、手软。

为了引起对方的注意，应让对方知道，我们并不满意他的控制，我们必须以牙还牙，以其人之道还治其人之身。有时候，我们以相应的语言来反击，然而，这样并不能引起对方足够的重视。为了防止操纵着我们于那些与我们愿望背逆的事情，我们只好采取更强烈的言辞，更有力的手段。

当某人要控制你的时候，他都有什么表现？知道他要采取什么行动之后，你可以反过来制止他采取这种行动。如果你事先已想好如何就对方所采取的行动作出回答，你可以很容易地挫败对方。如果口头反击不奏效的话，你也可以采取相应的行动。也许，很多要操纵你的人不会被你的言辞吓倒。但是，实际上，几乎所有的人都会对你所采取的行动做出反应。

切勿轻信

商人的交谈十分有趣，“×公司经营×商品赚了几十万”、“某股票最近涨了50个百分点”、“某项投资可以净赚4成”……

如果轻信这些，随后跟了进去，那么倒霉的一定是你。

我有一些让我完全信任的朋友，也就是说，明天，我可以把100万元的现金交给他，再告诉他，让他替我保管几天，然后我再来拿。我可以满有把握地说，这笔钱绝对不会出任何问题。不幸的是，这样的朋友太少了。要和其他的人也建立起这样根深蒂固的友谊，至少需要很长一段时间。

令我惊讶的是，很多人敢于把他们辛苦一生的积蓄托付给他仅结识几天的朋友身上。当然，的确有很可靠，值得信赖的新朋友。但是，也有见钱眼开、见利忘义的朋友。前者少的可怜，后者往往居多，因此不能轻信。

对朋友信任，并且十分信任，这是再好不过的。但是，你的朋友必须自己通过努力来博取你的信任。这需要一定的时间，决不是轻而易举的。

在考虑一个人是否诚实的时候，应把诚实和判断力严格地区分开来，有些人我绝对地信任，但我怀疑他们的判断能力，这种人很容易被别人利用。当他们受了一些油嘴滑舌的商人的影响后，前来向你推荐这笔好生意时，他们是诚实的，因为他们认为所听到的信息是真实的。那么，你可以完全信任他们所说的话，但是，你一定要对他们的判断力加以怀疑。

参加商场竞争，要学会独立思考，在实践中提高分析问题、判断是非的能力。听信他人谗言，轻信他人见解都是要不得的。要相信自己的能力，相信自己的所作所为可以在商场中制胜，才能勇往直前，直至获得成功。

以守为攻

在商场中生存、发展、壮大，除了机遇、智慧和努力外，还要学会预防、抵御来自各个方面的进攻。对于他人的进攻，有人采取以攻代守，有人则采取以守为攻的策略，同样可以见效。

有位怒气冲冲的顾客到一家乳品公司告状，说奶粉内有活苍蝇。但是奶粉经过严格的卫生处理，为了防止氧化，将罐内空气抽空，再装氮密封。苍蝇百分之百不能生存，这无疑是消费者的过失。按一般的情形老板一定强调

这个道理。但是十分出乎意料，顾客猛烈地批评公司的不是，老板静静地听完后，开口道：“是吗？那还了得！如果是我们的失误，此问题太严重了。工厂机械全面停工，我要对生产过程总检查。”老板面带愁容他说：“我公司的奶粉，是将罐内空气抽出，再装氮密封起来，活苍蝇决不能存在。我要仔细调查，请你告诉我开罐情况及保管情况。”被老板逼问后的顾客，自知自己有错误，脸上露出惊讶的表情说：“希望今后我不要发生此事！”当别人攻击自己时，自己有正当理由反击对方之口实，但此法易使对方激怒，态度更强硬。若顺势夸大，主动称事态严重，对方无力攻击，此时再展开说服，论证自己正确之处，对方便不攻自破。

在无端受到攻击的时候，首先应当想到是如何进行防守，以保护自己，这是正确的思维方式，倘若采取以攻对攻，势必扩大矛盾，惹火烧身。人无完人，金无足赤，再完美的企业也可找出一大堆的岔子来。以守为攻，一则削弱了对方的攻势，二则可以进行充分的自卫，使对方平息怒气，自讨没趣。

从长计议

商场上经常会出现供需矛盾的问题，有时一些公司货物堆积如山又无人问津，此时若能力所能及拉他一把，他会万分感激你的。反之，当商品紧俏时，谁拿到这种商品，谁就能赚到钱。这时，商人们便会乘机抬高价格和你进行交易，使你无法获得高额利润，你若能忍气吞声便会赢得好感，日后将分享红利或促成对等贸易。由此可见，商场防御术之一就是不计眼前得失，应该从长计议。商场中人皆以建立稳定的供需关系力基础，才能达到互信、互惠的最终目的。

海湾战争中，石油紧张，科威特石油大亨纷纷逃往国外，生命难保，更谈不上合同履约的生意经了。这时，有一个石油商人却一反常规，在客居法国期间，从别的石油出产国那里调来一批又一批的石油，供应给客户，使客户感到震惊的是，国家遭人侵略，而依然遵守合同。尽管其他商人调给他的是高价石油，甚至连成本都保不住，可这位商人却不顾血本而赢来了信誉。这种不顾眼前得失，一切从长计议的防御技术，被世界商界人士传为佳话。结果，赶走侵略者后，科威特石油渐渐恢复生产，这位商人的合同也象雪片一样地飞来，人们都愿与这种不惜血本履约的商人建立长久的贸易合作关系。虽然，他损失了一部分钱财，但总体上来说，他是胜者，因为战后，许多原来是别人的客户都转向他进口石油。

在商场中，有时失，有时得，这是很自然的。得的时候要想到失，失的时候为了得，得而复失，失而复得。商场没有常胜将军，有时风调雨顺，有时疾风暴雨，从长计议就是长远打算，不能为了眼前的利益而失去了长远目标。

寻找公敌

竞争是市场中的一大特点，许多商人在竞争中不择手段，使商场中的伙伴变成了敌人。由于生意上的缘故，双方又想和解矛盾，缩小距离，以免受到对方的攻击，造成两败俱伤。因此，一些商人绞尽脑汁，想出了一个绝好的防御办法，那就是寻找公敌。

有一部西部片是描写人心理奥妙的作品。主角是一位警察，另一位主角是从外地来淘金的无赖，这二人立场对立，时常怒目相视。二人之间有一股很紧张的气氛。这时，有一批银行抢劫犯从拘留的地方越狱而出，政府下令追捕，并悬赏 5000 美元，所以二人明争暗斗，都想得到奖金，可警察考虑到犯人人数较多，只靠自己不行。这种利害关系很自然地给双方创造了合作的气氛，最后，二人终于合作，全歼逃犯，成为好朋友。这部电影的重点就在于本来是对立的二人，后来由于出现了共同的敌人，从而化敌为友。在强大敌人面前，一般人的心理上都会产生欲与他人合作的念头，本为水火不容的双方，在共同强敌前面，很快握手言和。从另一方面来说，如果要和对立的人握手合作，一定要找另一位共同敌人，这就很容易和对立的人化干戈为玉帛，成为朋友。

和为贵，和生财，商人们都很清楚这一点道理。然而，商场上竞争在所难免，有的是你死我活，长期下去必然加深敌对情绪。在某些方面，商人们又需要互相利用，相互合作，共同获得他们的利益。在重重矛盾之中，谁也不愿意长期打内战，耗费大量财力和精力，唯一的解脱方式就是为了维护他们之间的共同利益，去寻找他们的公敌，在与公敌的较量中，达到缓和矛盾，一致对外，直至胜利的目的。寻找公敌，不仅是商人的防御战术，也是政治家们的防御战术，而且是行之有效的一种战术。

枪先一步

防御术在商场上常常用到，在各种场合，不学会保护自己，就很难在生意中制胜。防卫技术有主动的，有被动的，要视具体情况区别对待。灵活运用防御技术，一则可以有效地保护自己的利益，二则避免伤了同行之间的感情。先发制人便是一种极好的防御术。

在谈判的场合，向对方提出不利的条件，对方一定强烈反对。在工商界中，一开始谈判，即把不利于对方的条件和盘端出，对方一听，内心就感到不愉快，由此把心灵封锁住，愤怒的情绪高涨，会强烈拒绝话题内容，此时，有效的方法是先打动对方的感情。在说到正题前，说：“我知道你一定会生气。”“你会觉得愤怒！”此时，对方不好意思斥责，他会产生一种“若我发脾气，则太幼稚”的感觉。自己被别人看透后，基于防卫本能，保护自尊心，也会脱口而出：“我才不像你所说的！”表示自己没有被看透，自己并不小气。在这种心理因素支配下，即使谈话内容再不愉快，他也不敢轻易发怒。人非草木，孰能无情，事先掌握对方感情，无疑给对方绑上了手脚，此时再进入正题，即使是不愉快内容也能被对方冷静接受。基于人类防卫本能，他会保护他的自尊，但与此同时就把自己束缚住了，容易接受他人谈判的条件。

在谈判场合中先发制人，可以使谈判顺利进行。在其他场合中也可以采取先发制人，以达到自己的目的。用先发制人来稳定对方的情绪，来创造一种良好的气氛，以得到自己设想的结果，此乃主动的防御战术，其目的只有一条，即维护自己的利益。

分担风险

现时期，许多企业都在转换经营机制，有的企业率先试行股份制，其目的就是要提高企业的生存发展能力，让更多的人和企业一起分担风险，共享利益。

想要做好每项工作就需要大家的努力。做生意总会有风险的，即使是最小的风险，也能招致毁灭性的失败。让你的合伙人、雇员只分享利润而不承担任何责任是不行的。如果不能充分地调动全体员工的积极性，就能使你一败涂地。要想让你的合伙人、雇员将来能分享这次冒险所带来的利润，必须同时也把责任分别落实到他们每一个人的头上。

在雇用人员经营、管理你的企业、资产时，一定要给每一个人，包括从经理人员到一般的雇员制定出他们个人要实现的经济指标和实现后的奖励办法，以及完不成任务以后的制裁措施。要从制度上保证你的事业也就是大家的事，大家的事由大家出力。每一个人都是公司的主人，既然是主人，就要拿出主人的干劲，让每一个人都感到前途是光明的，同时，使每一个人都觉得身上的担子不是轻松的。因为公司的成功与失败，直接关系到他个人的得失。既然事业成功后他能分得他该得到的相应比例的红利，而经营失败后，也就理所当然要承担其应当承担的责任。这样，他反倒觉得自己是真正的主人，自己每作一件事都不再是给别人干的。一般的人为自己工作和为他人工作相比，要谨慎、有效得多。

我的哲学就是，使公司尽可能小地承担责任。在公司中，让每一个雇员，从一般人员到经理，尽可能地多承担责任。只有这样，任何人也不想失误，每一个人的失误又关系到其他人的得失，这样，才会把你的公司变成一个团结在一起的强有力的集体，大家相互制约，所犯的错误，会相应地减少。这样一来，你的公司成功的机会就多了。

法律保护

市场经济就是法制经济，遇到经济纠纷，寻求法律保护是理所当然的，也是最有效的。当然，打官司要花钱，请律师，支出差旅费等等，同时还要花精力和时间，不到万不得已，一般人不会去打官司。

如果非打官司不可，在开反之前，找对方好好谈一谈，我是说，你与他面对面地谈谈，争取像两个君子那样解决你们之间的分歧。两个坦诚公正的人，总是能解决发生在他们之间的争执的。毕竟，双方都清楚自己解决问题和通过法庭来解决意味着什么。一般来讲，法庭调查就得需要一段时间，这种时间上的浪费，常常不是胜诉的结果所能弥补的。

如果你要干一番事业，如果你已经在于着大事业，尽量不要去打官司。打官司既影响工作又浪费钱财，还会浪费你的时间、精力等等。当然有的时候，官司是非打不可的。有些时候，别人会控告你。说你不执行合同，说你拖欠货物，说你质次价高。那么你捍卫自己的利益不受到侵害的办法只有硬着头皮上“公堂”。有些时候，别人要走你的货，大笔的货款收不回来，无法继续做生意，多次私下面谈都不能解决问题，迫于无奈，只好法庭上见。

随着全民经商的兴起，经济纠纷、经济案件多了起来，人们都主动地拿起法律的武器保护企业的合法权益，打官司成了人人都能接受的一种处理手段，商人们学习法律成为自觉的风气，以法治商这一有效的办法已走上正常轨道。

求师问道

刚刚出道的商人，不管经营什么种类的商品，都是外行，至于各项业务活动，更是不得而知。那么，如何得以生存、发展、壮大呢？初涉商场的人只好四处求教于精干此道的行家。

说来也奇怪，很多人都跑到穷得和他们自己差不多的邻里那里寻找致富的金钥匙。他们如果具有这种能力，何故自己惨淡经营呢？还有人跑到银行家那里，寻问这笔生意、那笔生意是否可以做。银行家对经营之道有什么发言权呢？当然，银行家对贷款、利率、存储等等的如指掌，那是他们的业务范围。做生意是另一回事，不是他们的业务范围。因为好多人都知道银行有的是钱，他们错误地认为只有银行家方知道如何赚钱。请记住，银行家们不过是保管员，他们是金钱的看护人。而那些钱不是他们的，是你的。

理发师的工作对象是人们的脑袋，但是，他们并不能因此而成为心理学家。因为他们只是和人的大脑的外部发生关系，而不是大脑内部，所以他们所提出的那些在心理学方面的建议是不可取的，他们的致富之法是不可信的。这也是经营中的陷阱之一——敲错求师的大门。要避免这方面的失败，要靠自己多动脑筋。

真正能教人如何致富的老师，是那些白手起家并经过自己的奋斗而成为富豪的人。还有哪些人比那些白手起家的大实干家们是更好的致富导师呢？我看没有了。

要找那些曾经和你住过一样的破房子，穿过一样的破衣服，吃过一样简便的粗茶淡饭的大富豪们去问。问他们是如何走上致富之路的，问他们是如何摘取富豪的桂冠的。特别是要问他们的第一步是如何迈出的。他们的话，他们的成功与失败的经验、教训才是真正的致富钥匙。

用人之道

一个精明的商人除了自己要深谙经营之道外，还必须懂得用人之道。人才有专门人才、专业人才之说，但无一是全才。再有本事，再会赚钱的商人，也需要倾听别人的意见、建议，而这种意见必须是建设性的，必须是有助于促成你的事业的。当然，最后，做决定的还是你，也必须是你。但是，我发现，所有的人都程度不同地受那些被我们认为是很英明的人的影响。

根据我的经验，一般说来，律师就是给你的事业泼冷水的人，而不是提有助干事情成功的建议的人，鉴于这种情况，我在做每一笔生意时，总是在最后，方把律师找来。在什么时候让他们介入呢？就是在我即将签署合同时。我让他看我的合同里有无漏洞，有无不合法的地方。这些才是他在学校里学的东西，他对这些了如指掌。谈到经营、管理，他就是门外汉了。必须让他知道，你需要他保证你在合理合法的轨道上运行，而不是别的。当你去找律师咨询时，除了法律方面的建议，别的方面的建议可以不采纳。对待其他人的问题上，比如你的会计师、经理以及你开户的银行老板也应采取和对律师同样的办法。

银行家们和律师一样，他们也从失败的一面考虑问题。他们在向人发放贷款之前，总是要考虑最坏的结果。他们总是要考虑如你失败后，他们将如

何拿回贷款，当然了，我要是给人贷款我也会这样考虑。但是，这些人再谨慎，也不能代替你做出任何决定。决定只有由你自己来做。所以，一方面，要倾听他们的建议，特别是那些不同的建议；另一方面，在很多情况下，你要有勇气超越这些建议。纵然有风险，也不能退缩。

会计师能帮助你精打细算，不但为你争得利润，而且还会为你降低成本，只要你听从他们的忠告，你就会受益匪浅。每一笔交易是否能获利，没有人会比会计师更清楚，当他们受到重用后，就会展示他们的才华，为你分忧解愁，虽然有时他们是非常固执的，你也要把他们视为企业的栋梁。

除此之外，那就是主管业务的人员了，他们为你开拓市场，为你打开销路，为你争取合同、扩大销售，功不可没，只要有机会都要去慰劳他们，他们就会在商场中为你冲锋陷阵。

见利不动

商场中有见利忘义、见钱眼开之说，但也有见利不动的说法。有一位巨贾，就有这么一句格言：“见利不为之所动，见情不为之所变。”大意就是摆在你面前、唾手可得的利益不能为之动心；遇到带有感情色彩的人与事，不能改变原来的决定或决策。

其实这并不是什么创见，只是从商、办企业的一种基本常识，我曾经看到过多次违反常识而遭受重大损失的实例。要保护企业的利益，常识是不可少的。一个花言巧语、能说会道的说客，能成功地劝说你干那些自己并不想干的事情。如果有人前来请你投资，并说，你可以不费吹灰之力获得投资的百分之二百五十的利润的话，你就要想一想了。这样好的一笔生意，银行怎么不借给他钱呢？见利放债这是银行的常识呵。事实是，根本没有这样的好事，更不用说不费力气就能得到钱了。一帆风顺，唾手可做的生意从常识上讲，可以说是没有的。请相信我，这是实话。当某人向你介绍一笔明显地违背常理的生意时，你要注意，他已经挖好了陷阱，只等把你推下去。这种事情多得数也数不清。要知道，除了挚爱亲朋，天底下有谁会白白地送给你一大笔钱呢？他有这个义务吗？换了你自已，你会这样干吗？他为什么可以这样做呢？这不是陷阱又是什么呢？

要保护企业的安全，防止外来的侵袭，一定要学习和掌握一些经商知识，只有见利不动才能避免受骗上当。

佯装示弱

参与商场活动，要想成为胜者，有时也要装装样子，即使再强大，必要时也要佯装示弱，抛出假象，让对手在得意之中失去心态平衡，导致对你谦让，接受你的条件。这是一条绝妙的防卫术，可以使你战胜对手，度过难关。

谈判术之一，就是要诱导对方心理情绪平衡，并且让对方承认自己所说的话是对的。在谈判中对方往往会在心理上筑起坚固的防御。有时，要装着说出自己的缺点，让对方一时产生优越感。但要注意的是“装着”，而并非真正把自己的缺点说出来。否则，就成了示弱，对方就会抓住这一点，很有力地攻击你，佯装说出自己的缺点，可操纵对方的感情。这样一来，可以掩饰自己的不足之处。提出自己的弱点，对方就不再注意你的弱点，故能迷惑

对方。所以，“我很唠叨”，可掩饰唠叨；“我再重复说一次”，使对方减少重复感；“也许我太极端了”，就不会给人极端的印象。说话重点在“……的样子”，真正唠叨的人说：“我好象很吩咐的样子”，给对方造成错觉，会认为其人并不唠叨。但是若说：“我再说一次”，则对方还未听到正题即已觉得厌烦，心想，他的确唠叨。这样一来，则无法洽谈下去。若换个口气说“我也许会唠叨”，而对方会回答说“不会啦！”这是人心微妙之处。

自动地暴露自己的“弱点”，可以在心理上迷惑对方，再强硬的手也会提高姿态，以保持感情上的平衡，形成对你有利的局势。这种防御技术，不但不会使你的利益受到损失，而且会增进互相理解，使利益、感情二者兼得。

铺设台阶

在各种经济活动中，出现矛盾的情况常常发生。由于市场变化，合同不能执行，交货不及时，付款不按时等等，在履约双方会出现矛盾和危机。一旦这种情况发生，自然公说公有理，婆说婆有理，争持不下，出现僵局，那么问题不能得到解决，双方都可能蒙受损失。这时，要是一方冷静一些，以大局为重，铺设一个台阶，让对方很自然地走下去，问题就会迎刃而解。欲在商场中制胜，铺设台阶的防御技术一定要学到手。

某公司把开发新产品的样品交给承包厂。快交货时，承包厂把半成品交给公司。公司一看，此产品与原定规格不合，要求承包厂重做。这时交货期限快到了，承包厂说：“我们是按照贵公司的设计图做的，错不在我方。”双方闹得很僵。正好公司经理回来，他说：“事非经过不知难，进行到此，才知道有各种棘手问题，不过这是加工新产品，拓宽市场，将来双方都有利，所以还得麻烦你们。”承包厂代表高兴地说：“说的也是，我回去重新修改。”交货期限快到了，如此大的返工，是相当困难的事。公司若说：“你一开始依指示做，就不会出问题了！”那样彼此会很融洽。公司不能说自己好，应站在对方立场，体谅对方辛苦一场，结果却付诸东流的懊恼，推翻此观念，交涉必顺利进行，此刻最重要的是意在强调：“你们做得很辛苦，但现在毛病已经出现了，怎么办呢？……”“已经辛苦至此，再努力会更完美。”对方为了不使自己过去的努力泡汤，只好接受我方的要求。

商场上出现矛盾是家常便饭，只要体贴对方，站在对方的立场上想问题，对方一定会感动得顺着台阶走下去，双方既不伤和气，又能解决问题，对谁都有利。这种防御办法值得效法利用。

加强管理

在商场上，许多商人不注意管理，因此，造成资金不足，无法采购商品，货物运往对方收不到货款，导致企业亏损，无法生存。

世界上不管是跨国公司，还是私营商店，对经营管理都十分重视，不但有现代化的系统论管理、方针目标管理，而且部门与部门之间都有一整套的管理办法和管理制度，像一架机器一样不停地、有条不紊地运转着。

然而，也有一部分商人，只知道进行商品交易，不去了解商业活动规律，不去人为加以控制和调整，结果库存积压，资金大量占用，周转不灵，以致

发展到破产的边缘。进入社会主义市场经济后，一些国有商业企业轻管理、重经营的现象十分严重，经理们整天沉缅于做生意、抓合同，没有组织市场调研，大量的有价值的信息束之高阁，盲目地追求销售额，忽视了经济效益，最后是生意越做越大，费用越来越高，效益越来越差。

一位英明的经理具有高瞻远瞩、总揽全局的能力。他总是能在危机来到之前摆脱困境。一个精通市场的人，能掌握市场大潮动向的脉搏，预测其发展方向。他们也能对消费者的需求作出正确的判断。要想成为这样的经营者，就必须学会管理，运用现代的技术和微机辅助管理，及时捕捉市场信息，把握市场供求动态，随时掌握市场行情。提高市场应变能力，在剧烈竞争中立于不败之地。

接受批评

防范他人进攻，最好的方法之一便是接受批评。在商场中，要使自己能站稳脚跟，不受到更大的攻击，只有承认错误，接受批评。这在战术上叫做以柔克刚。

曾经有一位学者回忆起他在学院时的一段故事。当时，他们的德文老师对学生相当严格。有一天上课时，老师犯了一个文法上的错误，班上发现这一错误的只有一个学生。这个学生为了发泄平时的积怨，执拗地想要老师当众出丑。老师很认真地说：“你说的对、能发现这么重要的错误只有你，其他的人呢？都在睡觉吗？”奉承了这个学生一番。又接着说：“这部分，任何人都容易出错，大家要特别小心。”本来要攻击老师，让他出丑，但却被夸奖，学生高高兴兴地就不再追究了。一般人在别人或下级说出自己的错误时，往往会唱反调，说：“绝无此事”，“错的是你”，来掩饰自己内心的不安或羞愧。这如同失火时，拿着汽油去救火。人与人之间的关系，常常怀有戒备、猜疑的成分，故当一方指出另一方的缺点时，质问内容对接受一方是次要的，要先承认对方所指的缺点，把其攻击力量减弱才是前提。本来攻击者以为对方要反抗，但意想不到对方如此友善。此时，心中的对抗情绪会不知不觉地消失，就能心平气和地交谈。反对的理由在此时就不那么重要了。例如一位推销员到某公司推销时，负责人说：“你们公司的机器太贵！”推销员回答说：“我们的机器省电，无故障，性能好，售后服务周到……”自己先接受对方指责，对方满足后，会愿听下文，直至买下机器。先接受对方的批评，在“但是”后做文章的防御术，可以收到后发制人的效果。

要在商场上生存，就要学会保护自己，接受批评，不但可以削弱对方的攻击力，而且可以避开锋芒，保卫自己。以柔克刚比起针锋相对，来得更轻巧，后果更理想，是每个商人都可以应用的防卫术。

变与应变

商场中风云变幻，时晴时雨，时风时雪，瞬息万变。作为商人一定要学会变与应变技巧，不然就会葬身商场汪洋大海之中。

穷则思变。“穷则变，变则通，通则久。”这是成语穷则思变的出处。在企业界，如何理解“变”之源——穷？听一听曼谷东方旅馆总经理库尔特·瓦赫韦特尔所说的话，不无启迪。他说：“我总是向前看。我们老是琢磨怎样

才能够使旅馆更漂亮一些，更完美一些，更具有传统风格；我们怎样才能使顾客更满意，使服务更好一些，对工作人员的培训更多一些，我们拿出营业额的1%用于工作人员的培训和进修，这是旅馆的驱动力量。但是，雇员中仍有许多的牢骚和抱怨。在会议上，除了抱怨还是抱怨，我们鼓励他们说出任何问题，这是我们能够向前推进和发展的唯一办法。必须有一种愉快的不满情绪，否则每一个人都将会睡着。”说得明白一点：演变之源在于“有一种愉快的不满情绪”。其内涵是：向前看，精神十危机意识，从而凝成一股以演变求生存、图发展的动力。即演变的原动力。

审时度势。以食品业为例，近几年来，欧美人为减肥、抗癌、防止心血管病等，日趋崇尚具有天然成分的保健食品。美国百事可乐饮料公司率先推出的无糖减肥可乐，日本食品研究会开发的可做蛋糕、面包、冰淇淋的“蔬菜泥”，都是审时度势的产物。市场趋势，众目睽睽，皆欲驭势而率先。百事可乐公司搞的减肥可乐，为不惊动强敌可口可乐公司，不经预测市场，就投资生产，直接投放市场。其实，那时的可口可乐公司，已有所觉察，只是迟了一步。这一步之差，使百事可乐公司大获市场之利，此产品的销售额已高达12亿美元。

见微知变。古人曰：“月晕而风，础润而雨。”市场之变，也有种种征兆，可概括为：竞起而变，怨发而改。即：看到同行的竞争就变，听到顾客的抱怨就改。“竞起”、“怨发”是市场风雨欲来的主要征兆，见微知著，毅然而变，不失为先。美国斯隆管理学院对一些企业调查后认为：在成功的技术革新和产品更新中，有60%至80%来自用户的建议，或采用了用户使用过程中的改革成果。在国际商战中，西方优秀企业的临危先变，往往起始于对这类微末的明察。这些道理不难理解，问题在于如何“见微”？这不妨从二则有关“怨发”的实例谈起。中日合资咪奇玩具有限公司用摄像机俯摄柜台，顾客每一个细小的挑剔行为都被完整地拍摄下来加以研究。台湾有位经理列举顾客抱怨的诸多好处，倡导公司上下都应树立由衷“感谢抱怨”的观念。有此精神，不难“见微”。

“借腹”生变。市场之变，虽纷坛繁杂，五花八门，却可概括为一句话：“今日改良昨日，明日改良今日。”以国际玩具市场上的变化为例，自从兴起“玩具熊热”后，美国、韩国、香港和台湾等厂商竞相斗变，先是变“顶咀熊”为“讲故事熊”，如今又变为“对话熊”——能以熊的声调与小孩作一些简单的对话，纵观“玩具熊”的变化，后者之变皆孕育于前者的“母腹”里。欲争市场之先，不妨“借腹”孕变。

摸底早变。

1965年的一天，加拿大议会通过决议，将“枫叶旗”定为加拿大的国旗。第三天，日本、台湾厂商赶制的枫叶小国旗和带有枫叶旗标志的各种玩具，已横渡大洋，到达加拿大。显然，这些厂商早在决议通过之前，已摸准内情，抢先生产了。对此，人们在惊叹之余，往往疑团满腹，甚至把这种成功归之于非正当竞争手段。其实，类似这样的内情，常常得之于正常渠道。香港企业家唐翔千，就有与人洽谈“听对方三四句话，就能知道对方实力的本事”。在国际商战中，练就这类本领，强化情报工作，有助于摸底而早变。

随机快变。一些突发性的变故，是无法预先察觉的，只有随机而变，抢先而行。苏联切尔诺贝利核电站发生严重事故的消息传出后，沙特、巴林、阿曼、科威特等海湾国家，为防止辐射污染，先后禁止来自欧洲的食品入口。

澳大利亚、新西兰趁机大力宣传他们的食品是天然健康的，部分取代了欧洲食品，销量直线上升。日本虽无澳、新的优势，却迅即研制防核食品、防核箱，也发了一笔“核灾”财，诸如这类突发变故，大可广开思路，抢先从多方面进行应变。

先礼后变。在战场上，与强敌对阵，先礼后兵，可慢敌心。在市场上，与对手角逐，“先礼”也可制人。美国国立科学财团于1987年初公布一项调查结果：日本企业向美国大学投资的研究经费，从1983年的360多万美元增加到1985年的900多万美元。对此，美国的有识之士若有听悟：日本人的频频送礼，旨在获得有关科技成果，以求在未来的竞争中彻底打败美国的同行。市场角逐中的先礼后兵，不拘一格；明里虚心讨教，暗里步步进逼；先不正面交锋，随后择机宣战；小处让步，大处得手等，皆是行之有效的招式。

“黄雀”之变。“螳螂捕蝉，黄雀在后。”在国际市场竞争中，也有一些“黄雀”，常“在后”窥视。对此，日本的中小企业颇有感受。他们辛勤开拓市场，但到销售额高达百亿日元时，又生后顾之忧。为什么？届时，必有大企业自后而上，以实力制人。原来日本的大企业对风险较大或无暇顾及的生意，先按兵不动，让中小企业去开发，等到有利可图时，再起而代之，“黄雀式”的后变，虽不那么厚道，但作为市场竞争中的一种存在，也有必要罗列。

突短强变。武林对打，窥短而击，最为有力。市场角逐，也是如此。我国的“梅林”、“长城”牌蚕豆罐头，于70年代进入约旦市场，颇获当地消费者的青睐，年销量高达30万箱。近几年来，意大利蚕豆罐头与我国进行压价竞销，竟被他们夺去一半的传统市场。原来他们利用我诸口岸竞相压价出口蚕豆之机，以饲料的价格购进蚕豆，形成“用中国原料同中国产品竞争”的难堪局面。而日本的纸尿裤市场上，美国公司一度领先，蔑视对手。当日本公司推出可吸水比本身重1500倍的化学绵，可多次粘贴的胶贴时，迅速占领了8%的市场。可以这样说，从产品设计、制造、包装到竞销，任何环节的疏漏、短缺，都可视为授人于柄。窥此而变，必操胜券。

仿人反变。在市场竞争中，模仿他人，反手而变，屡见不鲜，台湾玩具商经常派专人到国际展览会、博览会，拍摄畅销产品，以最快的速度仿造（也作些改动），低价（省去研制费）竞销，反而掠占市场。日本缝纫机商，见我缝纫机畅销阿尔及利亚，也生产脚踏式缝纫机，以相似的机型、相近的标价，辅以其他手段进行竞销，咄咄逼人，这类做法，虽不足取，但也不无借鉴之处。

顺天应人。在比利时，有个规模小、设备差的机织化纤地毯厂，经过多年的奋斗，发展为年营业额高达300亿比利时法郎的波里约集团。有关它的发展，该集团董事、多摩公司总经理让·德·克拉克说得很坦率：“我们工厂赶上了发展地毯工业的黄金时代。那个时候，整个西欧经济发展很快，人民生活水平迅速提高，化纤地毯需求量逐年增加，地毯工业也随之发展起来了。”这番话道出了顺应市场潮流的根本：上顺社会发展的总趋势，下应人民生活的总需求。顺天应人，乘势长驱，所向披靡。

顺风而呼。玩具业是一项劳动密集型的产业。随着发达国家劳动成本的日趋高涨，这项产业的生产先后从西欧转移到日本，从日本转移到香港、台湾，又从香港伸展到内地。人们都有这样的生活经验，顺着风向呼喊，声音传得远，使人听得清。广州的玩具业顺着这股“转移风”呼喊，不仅涌现出

“白云”、“宝法德”、“有利”、“华丰”等 40 余家玩具厂，还吸引了 100 余家香港玩具厂来办厂或设点，1986 年出口额（含来料加工费）达 1600 多万美元。

顺水推舟。中国名茶“茉莉花”远销欧美，在东南亚却不受欢迎，原来“茉莉”与“没利”谐音，当地人很忌讳。给“茉”字添上两点，改成“莱”字，与“来利”谐音，销路立即大畅。一字之改，举手之劳。但在市场竞争的激流里，此举如小舟掉头，由逆转顺，一泻千里。善于顺应，因势乘便，妙不可言。

顺藤摸瓜。香港的钟表业，善于变换款式，每年达数千种，令人瞩目。该业总工会主席陈玉书披露其中的诀窍：“款式的变化不仅要多样化，还要力求生活化、装饰化、首饰化。这要与人的不同性别、气质、职业、爱好，及目前流行的服装款式，不同家庭，不同环境，不同场合等因素相吻合、协调、配套，只有这样，才能生产出变化无穷的款式，去装点人们的生活。”看来“无穷的款式”皆出于消费者的需求。顺着消费需求之藤摸去，才有新款数千之果。

顺手牵羊。1986 年，中国工艺品展销会代表团赴日展销，拜会东京九一商事株式会社社长谷泰农。交谈中，此公拿出一条精美的金项链自得地说：“这个金项链上的金币，是世界上最小的了。”接着，他告诉大家金币是中国铸造的，他在北京发现后，把它制成一条项链，镶嵌一粒钻石，就成了名贵的工艺品，卖价高达数万日元。在国际市场上竞争，类似这样的顺手牵羊，似易实难，说难亦易。“牵羊者”的自鸣得意，发人深省。

顺势而转。

1984 年，香港成衣业觉察到面料由丝、棉转麻的趋势，就加强麻质成衣的设计、制造能力，大力拓展海外市场。当各国厂商随后而起，欧美当局先后实行配额限制时，香港成衣业不仅拥有较强的竞争力，还因已占有较多市场份额而多得配额。在市场欲变未变之时，顺势而转，先导市场，就有这样好处。

揭短显长。大凡做商品广告，都好“王婆卖瓜，自卖自夸”。可日本一家钟表店的广告是这样写的：“这种手表走得不太准确，24 小时会慢 15 秒，请君买时三思。”这个广告，名曰揭短，实显其长：一是手表走时尚准，二是企业诚实可靠。除此之外，由于广告做得独具一格，不落俗套，很引人注目，效果很好。

反朴归真。给产品增添一些附加功能，有助于促销。最近，日本米开罗提公司设计的汽车，则反其道而行，并获得成功。当然，这种“归真”不等于倒退，而是新的跃进——精神工程学导入设计领域。对此，该公司的社长做这样的解释：增添过多的附加功能，“使狭窄的空间被各种机器、仪表所充满，不但令人眼花缭乱，在精神上也造成极大的压迫。事实上，对驾驶人来说，其中有许多功能并不需要，因此，汽车的设计应以人为优先，而非以机械为优先。精神工程学就是由这种观点衍生出来的。”

以“高”求“低”。许多企业好以“低投入、高产出”的方式，来提高产品的竞争力。中外合资南源化妆品有限公司则正相反：以“高”求“低”。如，该公司生产的永芳化妆品之一润肤露，其原料舍得花大本钱，掺入透明质酸，每公斤成本达 2 万元。这样，成本虽然高了，但产品质量亦高，销路因此而大畅，反过来又促使零售价格下降，并形成了良性循环。

返旧还新。在日本，冷落了六七年的中国乌龙茶，再度风行。在香港，疲软了2年多的灯芯绒市场，又开始复苏。其所以如此，因为人们对以往喜爱的东西，怀有特殊的情感。并在时间的筛选中逐渐凝炼、升温，一触即发。当然，这种“返旧”，已在新的条件下赋予新的内容，堪称“还新”。以灯芯绒为例，如今流行的，是高质量的净色精纺灯芯绒。

人弃我取。当前产品的发展潮流，趋向于轻、薄、短、小，与此相反的，视为畏途。香港一家表厂偏向畏途行，最近推出一种电子表，个头相当于两只男用电子表，液晶显示的数字也大，也博得人们的欢心，特别是患近视眼和老花眼的顾客，更愿意购买。取人之弃，独得其利。

歪打正着。质量，是产品走向国际市场的“通行证”。台湾雨伞的质量很差，竟无“证”闯入美国，占美国进口雨伞总量的60%。原来美国人买伞，用上几次就丢掉，不求耐用，只图好看。这个“好看”，也出人意外：不要花色，喜爱素色，以衬托自己的衣着。看来台湾厂商摸准了美国顾客的心理需求，才反传统的质量观而行。类似这样的“歪打正着”，在国际市场上举不胜举。

置死求生。日本日立制作所处于劣势时，以“精神刺激疗法”——让部分职工暂带薪离职，制造危机感。松下电器公司处于盛势时，以“今天的强者将成为明天的弱者”自敲警钟，大搞改革。企业家在商战中善于置企业于“死地”，就像古战场上的项羽率军“破釜沉舟”那样，反而激励士气，勇往直前，所向披靡。

以进引出。在保护主义日趋猖獗之今日，许多国家都致力于突破他国的贸易壁垒，以多创外汇。可有些国家与众不同：德国克韦勒公司与匈牙利签订了一项合同，帮助对方出口；前南斯拉夫《经济评论报》撰文强调，“南斯拉夫经济人士应当着重考虑增加从中国进口”。他们之所以如此，诚如该报所说：“只有这样，才能进一步扩大本国产品的销路。”

反打算盘。琵琶可反弹，算盘也可反打，产品的定价，历来是成本加利润。也就是说，先设计、生产，后定价、销售。现在，欧美一些企业把这个程序倒过来，先对拟开发产品的市场地位和顾客的购买心理进行综合分析，确定最佳的竞销价格，据此进行设计、生产。这种“反打算盘”和“反弹琵琶”一样，“表演”效果特好。

以变制变。一个企业的竞争实力有限，如何对付众多敌手？其实，所列诸敌，限于各自的发展战略及所处的条件，未必都把竞争的矛头指向我方，且诸敌之间互有争斗，还抵消了部分竞争力。所以，在分类判断“敌变”的基础上，要进行比较研究，分清主次，区别对待。除此之外，还要顾及潜在之敌，他们由于种种原因，暂时不动声色，一旦时机成熟，就会搞突然袭击。有鉴于此，拟订制敌对策，既要有当前的，又要有长远的，还要留有余地，供应急之用。不论何种对策，都应从本企业的竞争实力及所处的市场条件出发，当争则争，当忍则忍，力求使自己处于最佳的竞争状态中克敌制胜。法国汽车厂商趁日元升值之机，掠占日本汽车在科特迪瓦的市场上的份额，使自己的份额由27%上升到51%就是一个很好的范例。

循环而变。把评估“我变”、判断“敌变”、以变制敌连接起来，就形成了自变的一个循环。其中的以变制变，既是该循环的终点，又是下个循环的起点。这意味着在以变制变中，不仅要针对“我变”引发的“敌变”，还要考虑到制变后的“敌变”，并尽可能把相应的对策渗透其间。这样，上下

两个循环紧密地衔接起来，始终绕着“我”这个中心旋转，构成良性循环。这是运用自变术所要达到的最高境界。

顺向延伸。中国有句俗语：“顺藤摸瓜。”顺着市场变迁轨迹之藤，可摸到突变之瓜。以日本照相业的发展为例，顺着本业的发展轨迹延伸，到了一定的程度，就结成硕瓜——美能达公司的全自动对焦 35 厘米单眼照相机。此品面世，年销量高达 80 万台，震撼了世界照相业。突变之瓜，不易摸得，总要历经艰难曲折。对此，美能达相机公司董事长北岛秀雄深有体会。他说：“当时，其他公司都表示自动对焦简直不可思议，但我却认为，只要能配合精密的电子技术，就可以行得通。但成果并非一夜进现，而是历经 4 年半的精心研制，才于 1985 年元月应市销售。”

逆向反弹。市场的变迁，并非永远顺向延伸，有时还会出现逆向反弹，返回到以往的某一点上。以国际化妆品市场为例，诸国厂商为了迎合消费者的求新心理和健康意识，或纷纷炮制“功能独特”的产品，或个个标榜产品的原料取之于“大自然”。其结果是：前者导致消费者眼花缭乱，无所适从；后者因产品的外形相近，陡失消费者的偏爱，这样，一直看好的国际化妆品市场，进入 90 年代初，发生了戏剧性的变化，开始了“负增长”。

时代烘托。市场变迁的轨迹，穿越不同的时代向前延伸，并在时代风云的激荡中，不断变换速率、方向，形成了一个“突变点”。当代社会生活的一个重要特点是，讲究快速的生活节奏。一个“快”字，促进了各行各业的突变。在澳门，彩色快速冲印服务的迅速发展，使传统工艺冲印业每况愈下；在巴黎，“麦克唐纳”、“奎克”、“弗里泰默”等快餐店的竞相涌现，使法国传统的咖啡店、餐馆面临威胁。总之，市场变迁轨迹的“突变点”，在时代风云烘托下，显得更为突出。

双轨交叉。如今，“隔行如隔山”已成为过去，各行各业的发展轨迹，互为交叉，形成一个个“突变点”。以日本陶瓷业的发展为例，与造纸业相结合，研制成一种似纸非纸的新型材料——陶纸，具有能剪、能拆、能编、能贴、轻薄和防燃等特点；与汽车制造业相结合，可研制成无冷却系统的陶瓷发动机。这些交叉，既是陶瓷业的突破，也是造纸业、汽车制造业的巨大变革。

极限突破。市场变迁轨迹的延伸，虽无穷无尽，但延伸到一定长度；因种种限制，会进入极限状态，需寻求新的突破。集成电路上的硅片，用传统的工艺所达到的集成度为每平方毫米十几万到几十万个元件，但难以超过百万元件。否则，电路过密，难以散热。如何突破这个极限，使计算机运算速度和能力有新的突破？美国、日本和前苏联等国的厂商，在竞相发展人工智能计算机的同时，开始研制第六代计算机——生物计算机。

变有先变后变之分，先变即先人之变，察觉到动静或从市场中闻到些气味，根据预感而采取行动。后变即人变之后产生的应变对策，人变吾变，不变不行。应变的方式方法很多，但不外乎顺变、反变两大类。当然，要掌握好变与应变的技巧与时机，还必须通过实践，在市场浩瀚汪洋中磨炼，从中悟出些道理，方可在竞争中立于不败之地。

囤积居奇

在二次大战后期，不少商人采用囤积居奇的办法，把日常生活用品囤积

起来，不投放市场，致使价格越来越高，然后再出售，以此牟取暴利。我国解放初期也出现过类似情况，一些不法商人把粮食和军用物资囤积起来，人为地造成供应紧张，扰乱社会安定，阻碍军事行动。

囤积居奇，这是一种大量购存商品，待机高价出售，以获取暴利的方法。由于这种行为可引起市场供应紧张，危害消费者利益，所以我国将其作为投机倒把行为加以禁止。但是，囤积居奇在国外，在资本主义国家，在国际市场上仍是商人们惯用的手段。对于他们，我们无法用法律手段去禁止，明智的办法是提高警惕，破坏竞争对手的囤积居奇，保护自己和消费者的利益。在一定场合、一定时间内，如果经济力量允许，为了对竞争对手做某些方面的限制，并不排斥运用囤积紧俏商品的竞争手段。不过，这必须注意“囤积”的数量，时间、地点等多方面的问题，并以适当价格和适当时机抛售出去。因为当今世界性的生产力加大，对产品的长期囤积就需特别慎重，弄得不好，囤而无利，或囤而害己。一般来说，对稀少资源性的商品，如即将在自然界消失的动物资源、矿产、天然物等，用战略性的眼光，有的是可以作保护性或珍藏性贮备的。然后，再按照价值规律经营，这是有利于竞争的。

囤积居奇是一种不道德的营销术，虽然我国法律上下允许这样做，但事实上常常看到有人经常这样做，例如美元升值，一部分进口商品就不见了；国家禁止进口小汽车，高级卧车就买不到了等等。对于使用囤积居奇的商人来说，除了法律手段外，工商行政部门还必须经常检查，以维护广大消费者的利益。

哄抬物价

最近，有一股风传说国家要给职工加薪，于是物价飞快上涨，传说人民币贬值，商人们便哄抬物价。不管是有风无雨还是有风有雨，商人们总是利用机会大捞一把。哄抬物价，吃亏的是广大民众。

对我国社会主义市场经济的建立来说，禁止哄抬物价是必要的，这对维持国内正常经济后动是有益的，在国际竞争场所，哄抬物价的现象一直存在着。所谓哄抬物价是经商单位和个人联合提高商品销售价格或收购价格。这实际上是对囤积居奇不能达到目的的一种补充手段，即一个单位或个人无力以囤积居奇的方式控制市场，而采取了哄抬物价的联合行动，国际上，出现类似现象并不以“哄抬物价”而论，国内在这方面的经营观点不适合国际竞争。在国际上；的确有相互协约以哄抬物价的情况，对此应知精应变；同时，不应忽视协同有关地区、国家抵制价格变异行动，有时还应主动组织同行业，集团或国家商量某些商品的价格，积极参加物价的控制和反控制竞争。

哄抬物价造成老百姓的沉重经济负担，对于类似投机的这种经济活动，除了政府有关部门出面制裁外，物价监督部门应当及时地出现在商场上，抓住典型，杀一儆百。

黑市交易

买卖有公开的，也有不能公开的，国家保护动物、植物，国家文物遗产，著名画家的作品，以及外币、有价证券等都属于不能公开买卖的品种。既然不能公开，有些不法商人便想出了一个办法，即黑市交易。

黑市又称“灰市”，是以高于公开市场价格，秘密进行买卖的市场。在黑市中进行买卖称之为黑市交易。

作为真正的正派的竞争者来说，不应搞黑市交易，尤其在国内不能搞黑市交易；但是，作为一个全能的竞争者，也不能不懂得黑市交易。这是因为，黑市交易在世界范围内广泛地存在着，有的地方十分猖獗，并且严重干扰和影响了正常公开交易的进行。有能力的竞争者不仅应该深知某些黑市的底细，而且在反对黑市的基础上还可以利用黑市竞争。我们不是黑市的倡导者，但对黑市现象不能一无所知。否则，就有可能在黑市交易干扰之下上当。盘踞在西西里岛的一位黑手党头目曾经说过，他可以在黑市上买卖妓女，也可以买卖那些糊涂的商人。他们的罪恶深重，手段奇巧，操纵力不小，常以“正人君子”出现，不了解他们、不防备他们是不行的。

黑市交易在我国是受到禁止的，其违反了我国的法律和法规，一经查出便要受到法律的制裁。由于黑市交易的利润相当丰厚，因此，许多人冒着杀头的危险，干这肮脏的交易，损害着国家和人民的利益。

买空卖空

随着社会主义市场经济的建立，全民经商的浪潮滚滚而来，一些投机分子也夹杂在其中，他们没有资本，只好做起了买空卖空的生意，靠着市场供需信息，几经转手，使物价飞涨，使正当的商人受骗，扰乱市场经济秩序。

买空卖空是经营过程中，没实物在手，空来空去，只从一进一出之间的差价中牟取非法收入的买卖活动。中国人对买空卖空深恶痛绝，不买空卖空是美德，是我们应当提倡的。

然而，你若参加国际竞争，你必须放弃见“空”不沾的旧观点，因为国际活动中存在着不少的所谓“经纪人”，他们的买空卖空在一些地区和国家是合法的。你不同他们打交道，他们可能同你做生意，特别是，国际市场上买卖股票或债券的行为，实际上是一种买空卖空的投机行为。这种行为的买方是“买空”，卖方是“卖空”。投机者估计股票行市要上涨时，便大量买进；估计股票要下跌时，便大量抛出，并从差价中获取暴利。买卖股票的人，在交易过程中常常没有股票或债券，而是空买空卖，只在结算时由一方向另一方付给涨落的价格差额。由于他们的买空卖空活动，对市场经济有一定的影响，如果不懂此行，就不是一个全能的经济竞争者，如果想作为一个高级竞争强手，不但要懂此行，还应利用此行，以增强自己的竞争能力。值得注意的是，中国人在这方面的心理竞争状态不是很好，过于理想化，无视国际市场的实际，也缺少这方面的经验，落后于西方商人。

买空卖空通常是俏货和配额品种，识别其实并不难。专门从事买空卖空的商人，一般都不是固定经营品种，不管是何商品，只要紧张，供不应求，买空卖空的人就出现了，他们只有样品、样机，而没有实体（商店、大楼，工厂），多以某些贸易公司出现。要防止受骗上当，就要摒弃唯利是图的思想，要知道俏货不会从天而降，赚钱也并非那么容易。

转卖套进

我们搞经济活动，不从事非法活动是十分必要的。但无法禁止国际商人的某些活动，何况有些经营活动在国内是非法的，但在国际竞争市场上并不一定就是不合法的，例如转卖套进的投机活动。

转卖套进是当今国际经济活动中常用的投机手段。其活动方式是买进的期货，在交割期限以前卖出，即“转卖”。卖出的期货在交割期限以前买进，即“套进”或“买回”。转卖或套进的活动，可以从买卖价格差额中牟取暴利。有的人施行转卖套进，你却不知道（他进行保密），与之打交道就会吃亏上当。国际上很多人利用经济合同搞转卖套进，我们不得不提防和注意。

由此看来，为了在国际经济竞争市场上一争高低，传统的中国式“投机”观念应从历史的角度进行再认识。我们应了解“投机”的手段，学会对付投机；在国际经济角逐中，对某些投机手段有进一步研究的必要。

对于转卖套进的投机经营手段，不能不佩服资本家的高明。其中最根本的一条是他们十分了解市场行情，掌握市场信息。也就是说他们之所以能转卖套进，就是钻了行情跌落升浮的空子。从这一侧面来说，要求我国的商界人士时时关注市场行情，深入了解价格动态，才能在浩瀚的商海中立于不败之地。

假冒名牌

目前，假冒伪劣商品充斥市场的现象相当严重，广大消费者的利益受到侵害，社会反应十分强烈。于是工商行政管理部门和消费者委员会等有关部门和社会团体掀起了一次又一次的打击假冒伪劣商品活动。然而，假冒伪劣商品并没有因此而匿迹，相反的，越是打击，假冒伪劣商品越多。

随着科学发达，社会进步，高技术、精材料生产出许多高品位的产品，经过企业家的努力，创出了牌子，成为名牌产品，在社会中树立了商品的形象，于是利润便随之而来。一些不法厂商一旦得知某一商品销路看好，利润丰厚，便不惜一切代价，冒着查禁危险，为了牟取暴利，置倾家荡产于不顾，伪造起名牌产品来。他们用劣质低廉的材料，采用先进的技术，使假冒的产品与名牌产品的外表形态一模一样，达到以假乱真的目的，以劣充优，以次充好，冲击名牌产品的市场，使名牌厂商蒙受巨大损失。

假冒名牌的罪恶行径之所以能够得逞，究其原因主要有两条，一是管理监督制度上出了问题，二是地方保护主义的狭隘道德观念在作祟。我国工商行政管理部门通常是管理面上的多，深入企业的少，管理国有企业的多，管理集体、个体企业的少。在对企业监督上，依法的少，人治的多，使许多不法厂商有机可乘，逃避法律约束。地方当局极力维护地方的利益，也就是说考虑地方税收、财政、工商管理费等项收入多一些，考虑生产经营合法性少一些。有的甚至出了问题，也是大事化小，小事化了。长此以往，形成了一股地方保护主义潜势力，变相地助长了假冒名牌不法活动。

假冒名牌的犯罪行为并不是很难制止的，只要执法部门和行政当局真抓实干，超脱自我，该抓的抓，该管的管，该罚的罚，该判的判，肯定地说，假冒名牌现象就会销声匿迹。

盗窃情报

为了迎合政治、军事需要，许多国家都建立起情报机构，收集、整理出有价值的情报，供政治家，军事家们作决策参考。在商场上也一样活跃着一批经济情报队伍。一些跨国公司和大的企业集团，成立了名目繁多的商业情报组织，专门收集和窃取同行和竞争对手的最新技术资料或开发动向，以及经营状况、市场变化等情报。目的是发展自我，战胜竞争对手。

在我国，尽管许多人知道经济情报的重要，但却不能运用经济情报去搞竞争。实际上，一般的经济信息也是经济情报，属于国家、集体或个人的绝密经济活动材料更是经济情报了。搞到相应的经济情报，略施对策就可以在经济活动妨获利或击败对手。搞经济活动，情报上的竞争一直在公开或秘密地进行着。正当的情报工作必须搞，属于“盗窃经济情报”的行为则应加以防范。奸商的盗窃常不是一般的简单窃取，多配合不法行为进行。

从国际有关资料上看，日本是一个非常注重经济情报的国家。

60年代日本经济开始复苏，一些企业财团把注意力从国内转向国外。他们派出大批人马，到美国、西欧等先进国家四处活动，不惜重金盗窃家用电器、新型汽车的构造设计图，然后进行改进，以更新的外表、更佳的功能、更低的成本出现在市场上，使发明设计师感到震惊，使竞争者无可奈何。

经济情报、技术资料是企业的生命，需要绝对保护，决不泄漏。除了思想教育外，更重要的是建立一套严密的管理系统和一套无懈可击的监视系统，才能保证经济情报和技术资料的安全。

灾难致富

在电影电视中常看到某国某地天灾人祸，一些投机商们便利用灾难云集在那个国家和那个地区，以劣质的商品和高昂的价格供应给受灾受难的人们，捞取昧心钱。

好商们不象常人那样痛恨和害怕灾难，他们恰恰相反，当饥荒、洪水、火灾、战争、地震、瘟疫等灾难发生时，往往千方百计地去赚取消费者的血汗钱甚至“生命钱”。在二次世界大战时，就有一些好商充当“战争贩子”，他们唯恐天下不乱地有意挑起战争。他们抱着“大炮一响，黄金万两”的好商生意经发战争财。至于在各种灾难发生时，好商们自然大肆进行不法活动，故我们应有所认识，并防止他们蓄意捣乱。在灾难发生时，要应倍加防范；同时，也应学会在特殊情况之下与之竞争。

作为国有企业，有责任担负起抢险、救灾的责任，有义务为民众排忧解难。在遇到灾难发生时，要组织好日常用品和食物、药物的供应工作，打击那些靠灾难致富的投机商。政府和有关部门除了组织救灾之外，还要抽出一定的人力物力严办那些赚取群众“生命钱”的投机商，采取强有力的措施制止他们的非法活动。

市场竞争篇

近交远攻

近交远攻，就是要加强国内同行企业的横向联合，互帮互助，增强竞争能力，把目标瞄准国际市场，使产品走向世界。

竞争是商品经济的必然产物。社会主义企业之间也存在着竞争。我们提倡正当的竞争，鼓励通过竞争求发展，反对互相拆台，反对使用不正当的竞争手段。竞争又必然带来联合。我们反对在国内市场上互相蚕食的“窝里斗”式的竞争，而主张国内企业搞好联合，增强在国际市场的竞争能力，实行近交远攻的策略。请看金星经济联合体的案例：

据统计，在 80 年代初期，我国的彩电装配线共有 130 多条，年装配能力达 1000 多万台。但是，国产元器件的配套组装能力却只有 100 万套，彩电整机生产，国家要花大量外汇进口配件才能维持。一些外商乘机而入，以次充好，大发中国彩电热的财。原上海电视一厂柯正本厂长为此深为忧虑，决心为国争光。他实行“近交”策略，冲破部门、地区的限制，与上海、吉林、天津、南通等地 17 家元器件厂、组装厂联系，和他们取得一致意见。

1985 年 1 月，成立了以上海电视一厂为“龙头”，以“探索彩电生产国产化”为目标的金星经济联合体。他们实行的具体战略是，改变金星经济联合体内各企业之间的买与卖的产销关系，使彼此成为利益一致的伙伴关系。他们运用公共关系原则，变以前的各自为政为密切的横向联系，他们提出的原则是：交流信息，互通情报，体谅困难，适当让利。通过一系列卓有成效的公共关系活动，金星经济联合体的凝聚力增强了，使它发展成为稳固的社会群体工业，获得了良好的经济和社会效益。

使用国产元器件的金星彩电，整机返修率低，可靠性大，产品声誉日增，供不应求。“近交”的成功带来了“远攻”的胜利。

金星彩电不仅在国内站稳了脚跟，而且出口香港和国外，跻身竞争激烈的国际市场。金星经济联合体的道路，是运用公共关系建立社会群体工业的道路。

近交远攻，既要有竞争意识，又要有合作意识。只有时刻保持竞争意识，才能后来居上，居安思危。只要有商品生产，就必然有竞争。竞争推动着人类社会的发展。竞争是一般商品生产的基本特征，在社会主义国家引进竞争机制，必定在各企业的公关活动中形成竞争关系。在现代社会里，每个企业都是整个社会经济构成体的一个分子，必然与其他企业发生各种关系——互相服务，互相影响，互相制约，互相促进。彼此合作，形成一个适宜的社会经济环境，才能有利于各自的生存和发展。只有“近交”搞得越好，才能实现“远攻”的目标。

独具特色

一个企业有没有发展前途，并不完全取决于它规模的大小、经营品种的多少，而是要看它有没有经营特色。

对于餐旅企业来说，独具特色首先是指它的服务特色。提高自觉的服务意识，提供完善而周到的服务，应该是餐旅业的一贯目标。良好的效益来自

良好的服务。开展特殊服务，是餐旅服务业优化服务的一个重要方面。

花园酒店是广州餐旅业的后起之秀，它成功的秘诀之一，就是开展独具特色的特殊服务。

1988年秋季广交会开幕前，他们本着“人无我有，人有我优”的原则，设计交易会期间特殊的服务项目，通过海外新闻媒介广泛宣传。交易会开幕式上，他们又把印有特殊服务的服务卡散发给来宾，上千套客房很快被订购一空。花园酒店开展的特殊服务，是其它一般宾馆所不具备的服务项目：“穿梭巴士”每天往返于交易会场和酒吧之间，免费为宾客服务，“商务中心”为来宾提供专业秘书，帮助他们解除语言不通、随员较少带来的不便。“海上乐园”组织来宾乘坐豪华游轮夜游珠江，使来宾在繁忙的商务活动之后得到轻松愉快的享受……多方面的特殊服务，使花园酒店的知名度大大提高。

对于餐旅企业来说，独具特色还指它的经营特色。

地处北京西郊圆明园附近的田园庄饭店，比起北京的大饭店来，如“北京”、“长城”、“建国”等，并不豪华、气派，但它却生意兴隆，客房周转率经常保持在80%左右。田园特色和乡土风味，使田园庄饭店赢得了宾客的青睐。

饭店向宾客提供无污染食品，这一点在我国连一些高级宾馆都难以做到，而这正是许多外国宾客衡量旅馆水平的标准之一，因此，许多外国人都愿来此投宿。

饭店自辟有果园，他们利用饭店地处郊外的地利条件，创造了这样一个空气清新、环境优雅的去处，使那些久居闹市的人，避开熙攘的人流、喧闹的噪音，在田园景色中身心得到休息。春、夏、秋三季，水果鲜美，宾客可进园采摘、品尝。

饭店建有鱼塘，供宾客垂钓。钓到的鱼，饭店餐厅代为烹制，宾客能亲自品尝到自己的劳动成果。

饭店还增设乡土菜肴，把乡村风味食品，如烤白薯、煮玉米等搬上饭店的餐桌，受到宾客的欢迎。

企业特色是企业的魅力所在，只有走出一条独具特色的经营之路，才能吸引更多的公众。

善假于物

中国的荀子说：“君子生非异也，善假于物也。”这句话的意思是说，君子生下来并没有什么特殊的地方，不过是善于借助和利用外物罢了。“善假于物”的观点，同样适合于公共关系活动。要想搞活经营，就要善于迅速捕捉信息，巧妙地利用一切可以利用的外界条件。所谓善假于物，就是把公关目标附着在某个事件上，借助这一热点事件来向公众传达信息。

1984年4月，美国里根总统即将来华访问。刚刚开业不久的北京长城饭店认为这是天赐良机，决定利用这一事件扩大本企业的知名度。他们精心策划了详细的公共关系计划，并全力实施。长城饭店的公关人员多次邀请美国驻华使馆的官员来饭店参观、赴宴，反复向他们介绍各种服务设施，请他们提意见。经过卓有成效的努力，与美方终于达成协议，美方同意里根总统的答谢宴会会在长城饭店举行。4月28日，答谢宴会如期举行，世界各地500名记者云集长城饭店，一份份电传稿飞往五大洲每一个角落：“今天，×时

×分，美国总统里根在北京长城饭店举行盛大的访华答谢宴会……”一时间，长城饭店名声大噪。

按照中国一贯的作法，国家元首的答谢宴会都是在人民大会堂宴会厅举行。长城饭店赢得了举办里根答谢宴会的特殊机会，借里根访华这一热点事件，通过新闻宣传媒介，把本企业的形象推到了世界亿万观众和读者的面前，做了一次成功的“亮相”。

日本精工产品走向世界的案例，给我们以同样的启示：

1960年，国际奥林匹克委员会宣布，下届（即第18届）奥运会将于1964年在日本东京举行。日本精工计时公司决定利用这次重大国际比赛的时机，宣传自己的产品，打开产品销售的突破口。他们制定的公共关系方针是：让全世界的人都了解精工的计时是世界一流的技术与产品，并以“荣获全世界的信赖”作为自己的公共关系目标。精工计时公司挑选了85名科研人员 and 890名工人，进行重点攻关，耗资数亿日元。他们调查了上届罗马奥运会使用的瑞士生产的“奥米前计时装置”的情况，根据本公司的特点，进行了周密而细致的公关活动。首先，在加紧开发计时新产品的同时，公司公关人员四处活动，说服了国际奥委会和东京都政府，同意在本届奥运会上使用精工产品。其次，反复试验产品，不断改进技术。最后，在第18届东京奥运会临近之时，加强广告宣传，造成强大的声势，使人们确信：精工产品，计时准确。

假借外物，自己首先应该具备一定的实力。精工计时公司制定了公共关系方针、目标，搞了调查，进行了新产品试验，为自己的企业借助奥运会比赛来宣传产品，做了充分的准备，这是成功的保证。

标新立异

企业经营要不断创新，才能富有生机和活力。要打破以往习惯的僵死的经营模式，求新求变，以适应人们的心理和市场的变化。人们普遍的心理特点是喜新厌旧，市场的需求日新月异，因此只有标新立异，才能始终立于不败之地。标新立异绝不是一味去追赶时尚潮流，而是以尊重经济规律为前提。

杭州一凡烤禽店是家“新字号”，但该店的经理却很会经营，以快节奏变化满足消费者不断更新的需要，开拓新市场。他们不断开发新产品：用乡下直接送来的活鸡烤制成“富贵鸡”；把“香酥鸭”改造演化成“香炸鸭”；消费者可以自己挑选制成半成品的鸭子，然后免费炸熟，老嫩悉听君便。……他们还不断更新管理方式：“一凡”率先配置了收银机、电脑，实现了财务管理、内部管理和外部沟通的现代化。杭州食品街吴山路小摊众多，热闹非凡。“一凡”统一赠送了一批广告伞，既美化了环境又宣传了自己。

一凡烤禽店虽非“百年老店”、“正宗名牌”，但它以其标新立异的经营方式，开业仅4年就创造出年产值近千万元的“神话”，并拥有9家分店，所有这些都归功于“一凡”新颖独特的公关策略。

企业要想在竞争中夺魁，使企业的形象、知名度明显高于同类企业，就要用独特的构思，一反常理，出人意料，达到较好地扩散信息的效果。

广州有一家电镀厂，专门生产仿古电镀产品，惟妙惟肖，可以乱真。该厂在广州闹市区开了个门市部，门口放了一件三公尺高的工艺品，使人一目了然。他们一反“开张降价大酬宾”的老做法，提前刊出广告：“开业三天

高价迎宾。”人们觉得好奇，开业那天纷纷前往观看，其中还有不少是特意从北京、香港赶来的古董收藏家。人们发现，门市部内摆放着各种精工仿制的著名古董，听店员介绍，制造这些仿古产品的模子已被销毁，就放在货架上。这就是“高价迎宾”的原因。物以稀为贵，人们争先恐后地出高价购买。第二天，海内外7家报纸报道了这家门市部开张的消息，其中《羊城晚报》刊发的消息是：“奇特商店的奇特开张”。于是，该店在一夜之间名扬四海。

它的成功在于，善于在“新”和“奇”上下功夫。人家开业要降价酬宾，它却高价迎宾，够标新立异的。商号也奇，一般商店都有商号，它却没有商号，只在门口放了个高大的工艺品。所有这些，真叫超群脱俗。新颖的策划，招来了八方顾客，小小商店竟门庭若市。

小处勿失

读过《史记》的人都知道，《项羽本纪》中“鸿门宴”一段是惊心动魄的。刘邦的卫士樊哙劝说刘邦迅速离开鸿门时，有这样两句话：“大行不顾细谨，大礼不辞小让。”意思是说，大事业顾不了细节，大礼仪免不了责难。樊哙劝刘邦在双方剑拔弩张的危急时刻，迅速脱身，以图东山再起。这两句话在当时条件下看是正确的。但是，如果推而广之，把它作为一种普遍认识，则是不正确的。大行、大礼和细谨、小让是相辅相成的，不顾细谨，不辞小让，就很难成大行、大礼。因此，我们说，大行必顾细谨，大礼必无小让，做到小处勿失。

1987年12月7日到11日，是美国和前苏联双方商定两国首脑在华盛顿举行高级会谈的日子，届时双方将签署销毁部分中程导弹的协议。早在会议之前，美国和前苏联两国就开始了公共关系攻势。

美国先声夺人，至少安排了7项公共关系活动，包括举行午餐会、记者吹风会、允许记者拍照和摄像的内阁特别会议等。前苏联也不甘示弱，派遣了一个由160位知名人士组成的先遣队，一到华盛顿，便举行记者招待会。前苏联和美国之间展开了情况介绍争夺战。前苏联方面还在华盛顿举办了题为“苏联：个人、家庭和社会”的展览会，向美国公众介绍前苏联，一开始，双方在公共关系攻势中打了个平手。

两国首脑会议的前两天，美国各地的和平组织成员3000多人，冒着严寒手牵手，排列在从白宫到前苏联驻美国大使馆的道路上。在白宫和前苏联驻美使馆，还各有数名儿童，把红玫瑰分别送给白宫主人和前苏联大使，希望两个超级大国抛弃前嫌，和平共处，给世界带来和平。但是，在对待送花儿童的态度上，却使美国“棋输一着”。白宫警卫人员态度冷若冰霜，他们不准儿童进入白宫把鲜花献给总统，只准把花放在警卫室门前。等孩子们走后，警卫人员立即把鲜花扔进垃圾筒，这一镜头被记者拍摄下来。前苏联大使馆官员的态度却截然不同，他们热情接待孩子，给孩子们糖果和饮料，前苏联大使的副手还亲自送孩子们走出使馆，这些镜头同样被记者拍下。第二天，《华盛顿邮报》等报纸都刊登了这些照片，并作了详细报道，记者评论说，前苏联人在公关战中“赢了宝贵的一分”。白宫发言人事后不无懊丧地说：“我们对所发生的事感到遗憾，我们感到很抱歉，没有适当地接待孩子们。”

美国在与前苏联的公关战这一“大行”中，因对待献花儿童这一“细谨”而“失分”，这件事启示我们：公共关系活动，不是一时一事的工作，而是

一个持续的过程，是整体行为，不是少数几个人能够完成的。因此，各方面人员必须精诚团结，紧密配合，注意细枝末节，处处保持良好的形象，做到小处勿失。

起死回生

自从我国企业打破“大锅饭”的陈规陋习之后，“竞争”这个词便时髦起来，人们也开始理解其真正的内涵。“竞争”就意味着有胜利者，也必定有失败者，就像一场拳击比赛一样，不是胜家便是败者。竞争使人们学会了思考，许多濒临倒闭的企业置于死地而后生，虽失之东隅，却收之桑榆，创造了许多奇迹。唐山自行车总厂起死回生便是一例。

唐山市自行车总厂现在是我国自行车行业中小有名气的厂家，它生产的“燕山牌”28型加重自行车遍布全国各地的山野乡村。该厂正是依靠这加重自行车起死回生并赢得社会的广泛关注。这里面还有一段小小的故事。

在1969年至1987年的近20年间，该厂一直生产28型定型整车，由于毫无特色，加上与国内几家大厂竞争激烈，结果累计亏损538万元，工厂濒于破产倒闭。后来该厂对自行车市场进行调查，又经过决策者们认真分析，发现28型自行车已被“永久”、“凤凰”、“飞鸽”这三大名牌挤满，而广大农村需要的加重自行车却生产得很少。一方面供大于求，一方面供应却远远不能满足需要。于是，该厂改弦易辙，把力量集中在加重自行车的生产上，仅4年的时间就赢利5000多万元，在全国自行车行业中排名第五。

唐山市自行车总厂之所以能起死回生，获得成功，关键是他们独辟蹊径。他们经认真分析后，知道自己的力量远不如上海的“凤凰”、“永久”，也比不了天津的“飞鸽”，与他们“真枪实弹”的竞争等于以卵击石，自讨苦吃，他们看准了农村，中国是一个农业大国，90%的人口是农民，因此，他们率先使“燕山”牌加重自行车打入农村市场，受到了农民们的欢迎，由此，“燕山”便在广大的农村市场扎下了根。

人有生死，企业有兴衰。一旦市场风云突变，危及企业生存，就要调动一切积极因素，依靠企业自身的活力来战胜败亡。即将衰败的企业，似死非死，因此要找出病症所在，对症下药。

以优制胜

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”在市场竞争中，优势和劣势都是相对的。企业不论大小，都有其长，有其短，并在竞争中显现出来。弱小者，在总体上处于劣势，但在某个局部可能具有优势。强大者，在此处有优势，在彼处也许显出劣势。而势的优劣，有相对性，任何企业都有相对优势，弱小企业也不例外。因此，每个企业都应凭借自己所处的市场条件，寻求优势，构成有利的态势，以优制胜。

江苏南通无线电厂在设备和技术方面都不怎么好，但该厂生产的“宝石花”收音机却远销国外，1985年为20万台，1986年增至30万台。其中的奥妙在哪里呢？该厂厂长的话可谓一语中的：“在世界新技术革命浪潮中，发达国家对有些产品，特别是劳动密集型产品，不愿再生产了，但国际市场却仍有需要，这是一个时机。”

一个企业虽以初始优势为基础，但是，关键是在竞争中不断发展相对优势。南通无线电厂的成功告诉我们：一个企业并不一定缺少优势，而长期处于劣势的原因，往往是因为缺少发现优势的才能。南通厂就是巧用“天时”的优势，挥师远征，开拓海外市场的。

善用“地利”之便，也可获得发展。

广东深圳中华自行车有限公司，立足特区，背靠全国，面向海外，大展宏图。它引进美、日、法、英等国的先进技术和设备，并与广东、江苏等省的31家零部件厂联合，充当自行车出口的“龙头”，生产“骏马”牌运动车、旅游车、童车、山地车等4大类、100多个品种，年生产能力达50万辆。

深圳中华自行车有限公司，是家起步较晚的企业，与内地那些实力雄厚的老牌企业自然无法相比。但是它善用自己地处改革开放经济特区的“地利”之长，雄踞于国际市场。优势的发挥，也弥补了它在资源、财力上的不足。

声势夺人

在市场竞争中，凭借某些活动造成声势，形成轰动效应，以其声势夺人，是一种不战而胜的策略。

30年代，上海的啤酒市场，被英、法两国垄断，民族工业受到排斥、压抑。民族资本家筹资兴办的烟台啤酒公司不满于这种外国啤酒横行的局面，导演了一场声势夺人的啤酒大赛。他们同时在各大报纸的显著位置刊出声明：烟台啤酒公司将于某日在“新世界”游乐场举行免费喝啤酒比赛，凡自愿参赛者，每人赠毛巾一条，优胜者另有重奖。

声明刊出，报名参赛者络绎不绝。比赛那天，数不清的人流涌向“新世界”，交通阻塞，大批警察赶来维持秩序。比赛活动持续了一天，总共喝掉24000瓶啤酒，一位胖先生以连喝16瓶的战绩夺得冠军，得到的奖品是一只大银鼎，第二名的成绩是15瓶，获得一只小银鼎。此举使烟台啤酒在上海名声大振。

烟台啤酒公司乘胜前进，又设计了一场引起轰动的节目。他们预先在上海当时最大的半淞园里藏了一瓶带有特殊标记的啤酒，然后刊发消息：谁能在规定的时间内从半淞园里找到那瓶啤酒，谁就可以获得20箱啤酒的奖励。是日，上海滩再度掀起狂潮，半淞园的游人比往常增加了好几倍，各个兴趣盎然地寻幽探秘。最后，那瓶神秘的啤酒被一位幸运者在一座假山山洞中发现，这位幸运者领到了一份重奖。

就产品质量来看，烟台啤酒公司的产品并不比英法的差。但是，由于民族企业在当时受到歧视，因此其产品不能在市场畅销。该公司通过这两次大规模的宣传活动，使其产品逐渐深入人心，彻底打破了外国啤酒称霸上海市场的局面。这个案例对制定现代营销战略也有启发。在现代技术条件下，所谓的“同等产品”——指在工艺、质量方面基本上保持同等水平的产品，可以说是比比皆是，但是为什么有的产品畅销，有的就不太畅销？关键在于声势造得大小。能否以声势夺人，是营销战略的重要环节。只有形成一定的舆论声势，才能稳操胜券。高明的竞争手段，将赢得竞争的胜利。这高明之处就在于，不甘于默默无闻；任其自然，而是主动出击，远播声名。

耳目一新

对于我国的一些企业来说，都面临着自我更新的问题，特别是过去一直不景气的企业，更需要力挽狂澜的企业家为之洗骨伐髓，让老树发出新芽。可惜的是，每一个雄心勃勃的新厂长或经理登上宝座后，雄心有余，却回天乏术，结果企业仍处于半死不活的状态中。其实，世界上任何一个企业都曾经经历过由衰到盛，由盛转衰，衰而再盛的过程，这是经济发展的必然规律。我国的第一汽车制造厂原来以生产“解放牌”汽车为主，后来一度销量不佳，他们马上让产品更新换代，使企业经济效益有所回计，现在又从德国引进生产线，生产我国国产第一流轿车——奥迪。经济效益急剧上升。但是，过些年，一汽仍然可能面临困境，因为机器将逐渐老化，设备越来越陈旧，况且将来国内会生产出更高级的轿车，奥迪也终有会被淘汰的一天，一汽仍然会面临挑战。这说明了不断更新产品，设备、技术是企业生存之道。自我更新是一个艰难的阵痛过程，而更为重要的是阵痛之后是否能诞生一个新婴儿，让公众刮目相看。如果公众认为还是老样子，那么，即使企业经历再艰难的阵痛，也意味着这个企业将要流产。所以，企业改革之后如何树立自己的新形象，是至关重要的一步。许多优秀企业家正是走好了这一步棋，才使企业起死回生。

美国汽车业巨子李·艾柯卡的名字在美国家喻户晓，在中国也有许多他的崇拜者，他的传记曾在中国引起强烈反响。昔日他在福特公司成为“野马之父”的经历，令人钦佩，然而他受命于危难之时，挽救了濒于倒闭的克莱斯勒公司的功绩，更令人叹为观止。

在他刚担任克莱斯勒总裁的时候，克莱斯勒当时以产品质量低下、严重滞销、债台高筑、几乎破产的形象摆在美国公众面前，用艾柯卡的话说：“使人想起一只漏水的船在波涛汹涌的洋面上下沉的形象。”艾柯卡上任后进行一番大刀阔斧的改革，使克莱斯勒有了转机。

为了能在公众面前树立起一个企业新的形象，他采纳了这样的意见：“必须告诉大家克莱斯勒是家新公司，和老的克莱斯勒不一样。”他到处游说，撰写文章，宣扬克莱斯勒的经营战绩。他还开着克莱斯勒生产的新车大加炫耀。在电视广告里，他几十次抛头露面，推销克莱斯勒的每一种新车。“要是能找到更好的汽车，请买吧！”正是这样的宣传，才又使克莱斯勒成为人们所青睐的汽车厂家，克莱斯勒这只将要沉掉的航船，又成为劈涛斩浪的巨舰了。

克莱斯勒公司能够赢得信誉，重新树立形象，自然与产品开发、提高产品质量以及加强内部管理分不开。但艾柯卡利用宣传工具，给公众以耳目一新的感觉，不能不说是他取胜的法宝。这对于我们一些老企业如何树立新形象是一个启发，那就是只有改善管理制度，推出新产品，树立新形象，才能赢得公众的信赖。

避实击虚

《孙子兵法》上说：“夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚。”意思是说，用兵的规律就象流水一样，水的流动规律是避开高处而向低处流，用兵的规律是避开敌人的实处而攻击敌人的虚处。“避实击虚”是兵家取胜之道，也可惜用力现代市场营销策略。避开对方的“实”，去攻

击对方的“虚”，是说凭自己的长攻击对方的短，凭自己的强攻击对方的弱，运用此法，胜券稳操。在激烈的竞争中，避实击虚，强者将更强，弱者将变强。

60年代，美国的大部分市场被欧美各大公司占领。日本人也想打入美国市场，他们分析了竞争对手，认为美国的细分市场仍有被忽视和满足不了顾客需要之处。欧美大公司偏重华贵、大型的高档产品，如汽车、摩托车、电视机、复印机等，他们自恃自己的产品是名牌货，无须改进，不患无人购买。日本人却与之相反，以小巧、质优价廉的产品闯入美国市场，美国许多企业家不屑一顾，他们把本田的轻型摩托车视为“玩具”，把索尼的小型电视机贬为“玩物”。但是，日本这些产品却得到美国顾客的赞赏，于是，精细灵巧、质高价廉的小型汽车、摩托车，便宜而又便于携带的收音机和电视机，功能价格都适合小型公司需要的复印机等，相继涌入美国市场。

在欧美产品强大的攻势面前，硬碰硬是不明智的。但是被它吓倒，止步不前，也属下策。上策是攻其不及，找其弱点，乘虚而入，钻对手的空子。上例中，日本就是抓住对手只注重高档商品，忽视中低档商品的弱点，以“小”胜“大”，把大量中低档商品投入市场，很快打开了销路。

蜡烛是很普通、很简单的产品，并未引起欧美一些厂商的注目，至于那些跨国公司更是不把它放在眼里。可是，欧美人庆祝圣诞，举办婚礼，祝贺生日，出于风俗习惯，都要大点蜡烛，以增加喜庆的气氛。香港商人瞄准这一市场空档，大量生产蜡烛，大做蜡烛买卖，垄断了全世界的蜡烛市场，二十几年来，出口蜡烛一直居全球之首。

香港的经营商避开抢手的热门货，目光投向冷落的蜡烛市场，发现了其中巨大的潜力，在这个竞争者很少光顾的领域，旗开得胜，一鸣惊人，全香港蜡烛厂员工还不足1000人，年创汇却高达1亿元。

利用这种方法取胜的事例比比皆是，不胜枚举。但利用避实击虚法必须具备两个条件：一是要对市场进行透彻的分析，不能盲目地改弦更张。二是要对同行业的产品、经营方法有足够的了解，做到知己知彼。否则，自己费尽心思想出来的“新”的经营方式却是早已被别人用过的，那样就会永远步入后尘。

先发制人

古语说：“先发制人，后发制于人。”的确，先下手才能制服对方。“先发制人”策略在现代公共关系中具有重要的借鉴意义。先发制人是有效的进攻手段，也是有效的防御手段。产品要畅销，必须抢在其它同类产品之前进入市场，这样才能成为热门货，否则，落在人后，迟到一步，则变成冷门货。因为大量的同类产品先后涌入市场，必然使市场处于饱和状态，先到的好卖，后到的难售，这是常理。市场角逐，既是质量战，又是价格战；由于科技发展迅猛，市场产品更迭迅速，时机稍纵即逝，未能抢先，就会被人远远抛在后面。具有超前思想，有识有胆，才能走在人前，胜在人前。日本钟表业率先采用石英技术，因而战胜钟表王国瑞士的案例，就是“先发制人”的成功案例。

用石英计时本是瑞士人首创的，但是瑞士钟表业对这一新技术认识不足，未予充分重视，因此发展非常缓慢。日本人却恰恰相反，他们看准了钟

表制造业的发展前景，即必然从机械表走向电子表。于是，日本人投入大量的精力研究石英技术。

70年代初，装有微型电他的日本石英表极大地冲击了传统的机械表市场，不论在技术上，还是在市场竞争能力上，都超过了瑞士表。日本钟表业还不断推陈出新，翻新款式，力争领先于其它手表企业，比如“精工表”投入世界手表市场的款式，多达2300种。再比如“西铁城”钟表企业，靠一种高精度石英表确立了自己在世界市场的地位，它推出的世界最精确的高频石英表“西铁城石英米加表”，年误差仅为3秒。质量精益求精，款式花样不断翻新，使“西铁城”长期称霸美国市场。

在价格方面，日本钟表业也总是抢先一步实行低价销售。他们以瑞士表为竞争对象，攻其弱点，胜人一筹。瑞士表的生产采取的是分散经营方式，不仅成本高，质量也没有保证，竞争能力受到削弱。为此，日本“精工表”采用集中经营的方式，全部零件均由服部集团所属各厂生产、供应，这样，产品质量有了保证，成本降低，精工手表的竞争能力大大提高。企业因此得到了长足发展，由过去只有10来个雇员的日本时钟家庭作坊，发展成为拥有23000多名雇员、包括20多家公司的服部株式会社集团。

生产质优价廉的产品，抢先一步采用石英技术，使日本钟表大胜瑞士表，称雄世界钟表市场。瑞士钟表界因为对市场预测不够，优柔寡断，因而失去了发展的时机，造成了损失。这个案例启发我们：任何企业，即使是取得了垄断地位的企业，也不能高枕无忧，要时刻保持竞争意识，密切注视市场动态，不断开发新产品，先发制人，占领市场，战胜竞争对手。

攻其必救

第一次世界大战爆发，西方各国纷纷忙于战争，输入中国的“洋碱”大幅度减少，从大战前的31500吨下降到1916年的21吨，旧中国的碱市场出现了相对真空时期。

一直从事盐业生产的民族资本家范旭东先生没有放过这一绝好的发展民族工业的时机。在他的积极努力和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于1918年成立。

一战结束后，曾经一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场，在这里却发现了新的竞争对手，而且尽管软硬兼施，都不能挤垮永利，甚至连置于自己控制之下都不能做到，这使卜内门大为恼火。

经过一番策划和准备，卜内门想要决一死战，它调来一大批纯碱，以原价40%的低价在中国市场上倾销，不惜血本，企图挤垮永利。

永利和卜内门相比，实力悬殊过大。面对卜内门的低价倾销攻势，新生的永利处在生死存亡的紧要关头。

范旭东为此焦虑万分。他知道，如果降价与卜内门竞争，不要多久，永利就会财枯力竭而跨台；不降价，产品卖不出去，资金收不回来，无法再生产，永利也名存实亡。

一日，范旭东在低头踱步思索对策，猛一抬头，看见墙上挂着一张自己在日本留学时的照片，不禁回想起青年时代因“戊戌变法”失败受株连，不得不东渡日本，以避开当时清政府的锋芒。而永利的创立，正是利用卜内门锋芒暂敛之时。如今卜内门锋芒毕露，永利是否也可以“东渡日本”呢？

当时日本工业较发达，是卜内门公司在远东的最大市场。欧战刚停，百废待兴，卜内门的产量有限，能运到远东来的碱为数不多。现在，为了对付水利，卜内门又把大量的碱运到中国，日本的碱市场必然相对紧张，我们应趁机进入日本市场。卜内门在中国从正面进攻我们，我们就迂回到日本从后面进攻他。

当时日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳，相互间竞争非常激烈。三菱有自己的碱厂，而三井没有，只能依赖进口，这正是范旭东所想要的。

范旭东迅速与三井协商，委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的红三角牌纯碱。

三井感到与永利合作，一不要自己的资金，二有利可图，三解决了燃眉之急，便很快就与水利达成了协议。

相当于卜内门在日本销量 10% 的红三角牌纯碱，宛如一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜内门在日本的碱市场发起了进攻。

质量与卜内门相同，价格低廉的红三角牌纯碱很快在全日本造成了碱跌价的影响，这一突变，使得卜内门措手不及。为了保住日本市场，卜内门不得不随之降价。

由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本的销售量没超过卜内门的 10%，价格却比卜内门在中国的降低价还高一些，损失相对甚微。

结果是，卜内门在中国虽然处于优势，在日本却穷于应付水利的不断挑战，处于极不利的地位。

被永利打蒙了的卜内门此时首尾难顾，权衡利弊，发现保住日本市场比在中国进攻永利要重要得多。因此，水利在日本发起攻势后不久，卜内门就通过其驻华机构向水利表示，愿意停止在中国市场上的碱价倾轧，希望永利在日本也相应停止行动。

范旭东也趁机提出，要求卜内门今后在中国市场上的碱价如有变动，必须事先征得水利的同意。卜内门无可奈何地同意当初强大的卜内门骄横不可一世，误以为新生的永利不堪一击，然而它的扼杀性进攻却被范旭东先生巧施“围魏救赵”妙计所粉碎，到头来落得个惨败而归的结局。

迟人半步

在商战中，另有一计的使用与“借刀杀人”有异曲同工之妙，这就是“迟人半步”。

新产品的开发，国外许多大公司都有自己独到的手段，但“迟人半步”的方法更受人们的青睐，使采用者受益颇深，被奉为新产品开发的良策。

日本的日产汽车公司，为了开发生产“SANI”汽车，不惜动用大量的人力物力在全国公开征求车牌，花大钱搞推销宣传，获得了极大的成功。这一成功也使得丰田公司欣喜若狂。原因何在？因为“SANI”的大宣传在日本全国激起了人们对汽车的兴趣。这对丰田公司来说，日产的工作，为它铺就了一条通向成功的康庄大路。借着人们对汽车着迷的热潮，丰田公司充分研究了“SANI”汽车的优缺点，制造了比这种车更好的“卡露罗”车。投放市场后，使丰田公司获得了比日产公司更佳的经济效益。

日本的松下电器公司，也是采用“迟人半步”方法的得益者。有人称它是一家模仿别人的公司，对此，松下公司毫不介意，因为它从这种做法中收到了极大的益处。

美国国际商业机器公司，几乎从未首先在市场上推出过位居新技术前列的产品。其它领先的公司开路，它就从这些公司的活动中得到教训，吸取经验。正如有的专家们分析的：国际商业机器公司很少在新技术方面走第一步，但也不落后很多。结果是国际商业机器公司的新产品经常比其它公司设计得好。数字计算机公司总结这方面经验说：“我们有意在技术上落后二三年。我们让试用用户，例如政府研究部门，推着他们走。然后我们研制出一种可靠的产品供最终用户使用。”

休勒特—派克德公司更有自己的诀窍：凡是别的公司新产品问世，他们的工程师在用户那里检查本公司装备时就向用户探询那种新产品的优缺点，探询用户有什么具体要求，用不了多久，他们的推销员就登门来推销完全符合用户要求的自己公司的新产品了。结果是，用户满意，收益大增。

这些公司总是迟人半步，甘居第二位，并不是因为他们的技术能力差，而恰恰是在这迟迈的半步上作出了好文章。

巧妙地借用他人的力量，利用前人铺就的道路，与其快人一着，不如迟人半步，这正如弹珠跳棋的玩法。

以逸代劳

本世纪20年代初，福特面临又一次打击，汽车销量急剧下降，出现了不景气的现象。

当时，正值美国汽车工业全面起飞的时期，各大公司纷纷推出色彩明快鲜艳的新型汽车，满足消费者的不同喜爱，因而销路大畅。唯独黑色的福特车保持不变，显得严肃而呆板，销路自然大受影响。

但是，无论对各地要求福特供应花色汽车的代理商，还是对公司内的建议者，福特总是坚决顶回去：“福特车只有黑色的！我看不出黑色有什么不好，至少比其它颜色耐旧些。”

生产逐渐艰难了，福特开始裁减人员，部分设备停工，将夜班调成白班以节省电费，公司内外人心浮动，连福特夫人也大惑不解，沉不住气了。

福特却笑着说：“这是我的袖里乾坤，先不告诉你，等想妥了再说。”他夫人担心公司里牢骚大盛，会不会人心思去。

福特了解夫人的担忧，信心十足地说：“我们公司的待遇高于任何企业，他们不会生异心，同时他们知道我是绝不服输的人，相信我不跟别人生产浅色车，一定另有计划。”

有人建议说，至少我们应该有新车在市面上销售，不致于让人说我们快倒闭了呀。

福特诡谲地一笑：“让他们去说吧，谣言越多对我们越有利！”人们感到奇怪，问公司是不是正在设计新车？是不是跟别人一样，会有各种颜色的新车？

福特回答说：“不是正在设计，是已经定型了！也不是跟别人一样，而是我们自己的，而且我们的新车一定比别人的都便宜！”这就是福特一生中得意的“杰作”之一——购买废船拆卸后炼钢，从而大大降低了钢材的成

本，为即将推出的 A 型汽车奠定了胜利的基础。

1927 年 5 月，福特突然宣布生产 T 型车的工厂全部停工，这是公司成立 24 年来第一次停止新车出厂，市面上所卖的都是存货。

消息一出，举世震惊，猜测蜂起。除了几个主管干部外，谁也摸不清福特打的是什么算盘，让人奇怪的是，工厂停工后工人并没有解雇，每天仍然上下班。这一情况引起新闻界的极大兴趣，报上经常刊登有关福特的新闻，助长了人们的好奇心。

两个月后，福特终于透露，新的 A 型汽车将于 12 月面市。这比宣布工厂停工引起的震动更大。

年底，色彩华丽，典雅轻便而价格低廉的福特牌 A 型车终于在人们长期的翘首等待中源源上市，果然盛况空前。它形成了福特公司第二次起飞的辉煌局面。

福特公司由于 T 型车的开发，早已确定了它在美国汽车工业中的地位。这次面对各公司以色彩、外形为武器发起的挑战，福特并没直接应战，而是养精蓄锐，扬长避短，抓住质量、价格这两个关键作充分准备，一旦成熟，就使对手们由强变弱，由优变劣了。这就是老福特的“锦囊妙计”——以逸待劳。

老福特的“以逸待劳”正是一种后发制人的策略。这种策略常常表现为一种紧跟方式。就是说，企业并不抢先研究开发新产品，而是当市场上某种新产品初露头角并显示出较强生命力时，就立即进行仿造和改进，把自己的改进型新产品快速抛入市场，达到“青出于蓝而胜于蓝”的结果，“后发制人”或者是“以逸待劳”的策略是在商战中经常应用的。

趁火打劫

在商战中，很需要运用“趁火打劫”的计策，以发展自己，削弱对方。

在西方世界，一旦某个企业濒临破产，其他财团、企业往往会蜂拥而至，以各种手段，千方百计抢夺它的有用设备和技术人员。因为在这个时候“趁火打劫”，最为有利。

过去，我们曾经以传统的道德观念，鄙夷这种乘人之危，“劫”人财物的作法，似乎只有见人有难，援手相助、慷慨解囊的行为才值得称道。

其实，这种观念未免过于陈旧迂腐。任何谋略计策都是超越政治界限和道德标准的，因此“趁火打劫”的计策，西方资本家可以使用，而作为最早总结这一策略的中国人的后代也可以使用。

1983 年，我国新成立的香港 B 公司获悉智利一家铜矿倒闭，为了偿还债务，矿主决定将新购进的 1500 辆进口新汽车折价拍卖。

如果按照以往的迂腐观念，我们要么勒紧自己的裤腰带，省出有限的外汇，“支援世界革命”；要么平价收买，公平交易；无论如何，都不会“趁火打劫”的。

可是，为了增加我国经济建设所急需的运输能力，节省国家外汇开支，B 公司董事长当机立断，派人抢先一步，与智利铜矿主谈判。

经过激烈的讨价还价，终于以原价 38% 的低价，买回这批新车，为国家节省外汇 2500 万美元。

商场如战场。在对手陷于困境的时候，对手已丧失了讨价还价的主动权，

在谈判桌上陷入被动的地位，他们往往不惜血本，力图使自己尽快摆脱困境。这便是胜方以刚克柔，获取胜利的好时机。

声东击西

1962年，京都窑业公司的稻盛和夫只身前往美国。此行的目的，并不是要开拓美国市场，而是为了打进日本本土上的市场。

三年前，稻盛和松风工业公司的一名职员，共同创建京都窑业公司。他们拼命工作，终于使得公司业绩蒸蒸日上，这对一个不到100个职员的无名小公司来说，实在不是一件容易的事情。

唯一使他们烦恼的是，经常有一些款数大的订单，大得使他们不敢冒险轻易接受。因为超过正常的进度而大幅度扩充人才和工厂，反而容易造成人事与资金状况的恶化，甚至有倒闭的危险。

所以稻盛决定暂时不接这种大订单，而努力奔走推销公司的产品，积极说服各厂商试用。但是，当时美国制品占有大半的市场，大的电器公司只信任美国的制品，根本不采用日本厂商自己生产的东西。

面对这种局面，稻盛灵机一动，既然日本市场有如铜墙铁壁般难以打入，不如以奇招取胜。这一招就是使京都窑业公司的制品变成美国产品。

他的做法就是使美国的电机工厂使用京都公司的产品，然后再输入到日本，以引起日本厂商的注意。届时，再来开拓日本市场就容易多了。

而美国厂商不同于日本的厂商，他们不拘泥于传统，崇尚合理及自由，不管卖方是谁，只要产品精良，经得起他们的测试，就可以采用。

话虽如此，但是想在美国推销产品也不是一件容易的事。稻盛从西海岸到东海岸，一家一家地拜访，访遍所有电机、电子制造厂商，却一再遭到失败，但稻盛并不气馁，终于在拜访数十家之后，碰到德克萨斯州的路缅公司。

这个公司为了生产阿波罗火箭的电阻器，正在寻找耐度高的材料，经过非常严格的测试后，京都的产品终于击败西德和美国许多有名大工厂的制品，而获得采用。

这是一个转折点，也正是稻盛所希望的。京都公司的产品获得路缅公司的好评而采用后，许多美国的大厂商也陆续与他们接触，采用了他们的产品。这一切终于使稻盛如愿以偿，将产品输出到美国，使它成为美国产品后再运回日本。就这样在一夕之间打响了知名度，而获得日本厂商的信赖和承认。

产品欲进日本，先去美国，稻盛的一记奇招，使得京都产品打入铜墙铁壁般的日本市场，这正是“声东击西”之计的最佳运用。

注入感情

1984年圣诞节前夕，尽管美国不少城市朔风刺骨，寒气逼人，但玩具商店门前却通宵达旦地排起了长龙。这些人们心中有一个美好的愿望：“领养”一个身长40多厘米的“椰菜娃娃”。

“领养”娃娃怎么会到玩具店去呢？

原来，“椰菜娃娃”是一种独具风貌、富有滋力的玩具。她是美国奥尔康公司总经理罗拔士创造的。

通过市场调研，罗拔士了解到，欧美玩具市场的需求正由“电子型”、

“益智型”转向“温情型”，他当机立断，设计出了别具一格的“椰菜娃娃”玩具。

与以往的洋娃娃不同，以先进电脑技术设计出来的“椰菜娃娃”千人千面，有着不同的发型、发色、容貌，不同的鞋袜、服装、饰物，这就满足了人们对个性化商品的要求。

‘另外，“椰菜娃娃”的成功，还有其深刻的社会原因。离婚给儿童造成心灵创伤，也使得得不到子女抚养权的一方失却感情的寄托。而“椰菜地里的孩子”正好填补了这个感情的空白。这使她不仅受到儿童们的欢迎，而且也在成年妇女中畅销。

罗拔士抓住了人们这一购买心理大做文章，他别出心裁地把销售玩具变成了“领养娃娃”，把“椰菜娃娃”变成了人们心目中有生命的婴儿。

奥尔康公司每生产一个娃娃，都要在娃娃身上附有出生证、姓名、手印、脚印，臀部还盖有“接生人员”的印章。顾客领养时，要庄严地签署“领养证”，以确立“养子与养父母”关系。

经过对顾客心理与需求的分析，罗拔士又作出了一个创造性的决定：“配套成龙”——销售与“椰菜娃娃”相关的商品，包括娃娃用的床单、尿布、推车、背包，以至各种玩具。

“领养”“椰菜娃娃”的顾客既然把她作为真正的婴孩与感情的寄托，当然把购买娃娃用品看成必不可少的事情。

这样，奥尔康公司的销售额大幅度增长。

如今，“椰菜娃娃”的销售地区已扩大到英国、日本和香港等国家与地区。罗拔士正考虑试制不同肤色及特征的“椰菜娃娃”，以让她走遍世界各国，保持奥尔康公司在玩具市场上首屈一指的地位。

奥尔康公司靠发挥自己的想象力，虚构了惹人喜爱的“椰菜娃娃”。当“椰菜娃娃”成了摇钱树，它又引发了一系列相关产品的诞生。“无中生有”，使得奥尔康公司受益无穷。

丢卒保车

美国有家叫保业姆的瓷器公司，其老板娘把公司的产品生产线分成三条：一条生产高档艺术品，精雕细刻，精工细作；一条生产中档产品；一条生产低档产品。这三个档次的产品中，唯有中档产品挣钱，高档产品赔本，低档产品全部手工制作，微利。

老板娘为什么要保留两条不挣钱的生产线呢？

原来，老板娘很有头脑。当她刚刚从故去的丈夫手里接过这家公司时，就制定了战略目标：要以艺术精湛的美名称著于世，其产品要珍藏于美国国家博物馆中，以抬高身价，提高企业知名度。

为此，她采取了上述做法。高档产品不挣钱，目的是为了创名牌扩大声誉；生产低档产品的目的是培养艺术人才，以手工制作的精细显示产品的艺术价值。实际上女老板是以牺牲两条生产线的代价，来保证中档产品大幅度盈利。后来的事实证明她是对的。

这个老板娘将本可用于扩大生产的人力、财力投在创造声誉、提高知名度上，从长远上看，是明智的。许多经营者深知其理，却不敢于和善于应用。

毕竟，面对局部利益与全局利益、长远利益与眼前利益的困扰，“李代桃僵”的计策并不容易理解和推行。经营者应着力培养自己高瞻远瞩的眼光、雄才大略的风格。

取重弃轻

近年来，台湾的许多百货公司面临着竞争的压力。这是因为，日本的百货业凭借着其经营零售业的技术与实力，打入台湾内销市场，并纷纷与一些百货公司合作，这对相关的厂商来说，已构成了相当大的冲击。

在这种情形之下，各百货公司不得不改变经营策略，以应付未来惨烈的争战。有的进一步投资扩充商场规模，有的增加连锁店枪据点扩大商圈，有的调整商品结构，有的重新装潢改头换面。

其中作风观念最新、改变最大的是台湾连锁店最多的远东百货商店。该店除在内部重新装潢之外，最主要的突破就是舍弃百货公司不可或缺的女性及儿童服饰。用品，改以男装和超级市场为主要营业项目。超级市场本为吸引顾客不可或缺的营业项目，由于场地设备以及固定消费群的关系，暂时难以放弃。所以该店实际上的特色应为男装专业的百货店。

同行业对于远东百货店的眼光及魄力，在赞叹之余，正密切注意其发展。

事实上，从战略的眼光看，远东百货店的一连串变革正是“弃车保帅”计策的运用。

远东情急之下，弃“多元化”，走“专业化”，这一招“李代桃僵”，保住了它在日本百货业凌厉攻势下的生存和发展。不但开风气之先，也是深谙经营谋略的作法。

避实击虚

日本曾长期提倡武士道精神，是一个讲究战略战术的国家，不论是过去从事战争，或现在从事商战，都是这样。

在几十年的发展过程中，日本商战进军国际市场主要采用“避实击虚”的战略，即采取迅速行动，趁着对方管不及、想不到而出现的空隙，进攻对方没有戒备或实力空虚的地方。这具体表现在：

1. 迂回包抄。

战后初期，商战战场主要在欧美各国之间展开，欧美各大跨国公司还未顾及的其它区域，存在辽阔的竞争空间。

此时因产品质量不高无法进入欧美市场的日本产品就钻了这个大空子。它首先进攻亚非拉各国市场，选择的进攻点，一般都为不存在竞争对手，或是竞争对手实力较差，处境不妙，大有可乘之机的地方。

如计算机业，日本人先攻克亚洲的邻近国家，然后是澳大利亚，最后才是欧洲和美国。日本汽车公司和摩托车公司也是首先打入亚洲市场，然后再向外扩张。日本复印机、家用电器、音响设备等许多公司，最新选择的都是美国和欧洲企业鞭长莫及的地区。

2. 填补真空。

哪里有空子就钻进去，哪里有真空就填补，日本人进行商战是全球性的，可以说是无所不在，连鲜为人知的太平洋群岛也没有放弃。

帕劳共和国、马绍尔群岛和瑙鲁等国，都是最近十年才获得独立，过去都曾经是英国、法国、美国等国的殖民地。老殖民者撤出后，日本人填补了老殖民者留下的真空，在这些地区积极开展工作。

现在太平洋岛屿的任何地方都有丰田汽车停在椰子树下，即便是最小的渔船也用雅马哈的外装马达推动。在岛屿村子的小杂货铺里，销售着日本面条和啤酒，甚至盐和白糖也是日本来的。

3. 攻其不及。

任何强者都有其弱点，都有可乘之机。

日本进入美国市场主要是在60年代之后，开始，欧美各大公司已统治所有的主要市场，但在细分市场上仍有被忽视或还满足不了顾客需要之处，这样，日本人就有空子可钻。

那时，欧美大公司侧重于华贵、大型和价格高的产品，如汽车、摩托车、电视机、复印机等。他们自恃自己的产品是名牌货，无须改进，不患无人购买。

日本却与之相反，以小而轻巧、质优而价廉的产品闯入美国市场，许多美国企业家却不屑一顾，嗤之以鼻。如他们把本田的第一辆轻型摩托车视为“玩具”，把索尼的第一台小型电视机贬为“玩物”。

但是，日本这些产品却得到美国顾客的赞赏，于是，精细灵巧、质高价廉的小型汽车、摩托车，便宜而又便于携带的收音机和电视机，功能价格都适合小型公司需要的复印机等等，正是在美国同行企业自鸣得意、不屑一顾的情况下，相继涌入美国市场的。

“傻瓜”计策

美国柯达公司是摄影器材业的先驱，其所生产的照像机、像纸、胶卷及冲印服务，一度曾执世界同业之牛耳。但是，在专业的领域内，柯达公司真正做视群雄的是胶卷和像纸。

不过，即使是胶卷、像纸和冲印业务，柯达公司也遭到强烈的挑战和竞

争。日本的富士、樱花，西德的爱克发等等名牌也积极开拓市场，而且以较低的价格争取市场占有率。因此，近年来柯达的声势已不如往昔。1984年洛杉矶奥运会由美国主办，但一切摄影有关的器材，均采用日本富士的产品，即可见一斑。

柯达早年为扩大胶卷冲印和像纸的市场，曾经使出一招“抛砖引玉”的计策，即发展出以简单易操作为原则的“立即自动”照像机。该机的特色是构造简单，使用方便，且无须测光对焦，只要对准摄影的目标按下快门，就完成照像的动作，是任何不懂照像原理的人都可使用的产品，因此有人称之为“傻瓜用的照像机”。

这种“傻瓜用的照像机”，据说柯达公司曾投入庞大的研究费用才开发成功，照理它的售价应高于一般照像机。然而，这种照像机上市之后，却以出人意料的低价销售。

考其真正的目的，乃在于借便宜简易的像机为先锋，增加使用照像机的顾客，以便于扩大像纸和胶卷的市场开拓。像机的销售可能没有利润，甚至亏本，但却可由像纸和胶卷方面获得更大的利润。

柯达这种利用像机作为“先行的牺牲品”，而掩护像纸、胶卷，乃至冲印服务的行销策略，就是“抛砖引玉”。

以小换大

1950年，川上担任日本乐器公司的董事长。他认为，要在竞争激烈的企业战中求胜，就必须先铺好致胜的道路。

川上曾一度异常热心地开办山叶音乐教室，做积极的推广，收了数百名学生，且为这项教育意味浓厚的事业投了20多亿元的资金，这是一项亏本的事业，但是川上仍坚持不辍的原因何在？

川上极力主张这是一项纯粹推行音乐教育的事业，希望不要沾上商业色彩，所以声明在课堂上，绝不做山叶乐器的宣传。

那么，川上果真只是为了音乐理想而开办教育的吗？不顾自己公司的利益而让其它公司坐收渔翁之利？川上的葫芦里究竟卖的是什么药呢？

山叶音乐教室分成好几级授课方式，从3岁娃娃到妈妈班都有，有特殊人才训练班、长笛班、电子合成乐的班级等。其师资相当好，资格考试很严格。

虽然讲师在课堂上绝不做山叶乐器的宣传，但是他们会将学员名单送到日本乐器公司的业务员手上，很显然这些名单就成为业务员促销的主要对象了。

而且，电子琴的教育课程是由音乐振兴会（山叶财团的一部分）编排的，课堂内容如果不用山叶的电子琴就无法弹奏出来，而层次越高的班级，越需要用山叶的乐器才能演奏出符合该阶层的水准。所以表面上虽然对外宣称纯粹是音乐事业，实际上却对日本乐器公司神益良多。

川上先用音乐教室铺好通往成功的途径，巧用“抛砖引玉”，实在是老谋深算的赢家。

擒贼擒王

今天，日本索尼（SONY）公司的彩色电视机早已饮誉全球。但是，70年代中期，在美国，它还是一种名不见经传，无人问津的“杂牌货”。

当卯木肇先生风尘仆仆来到美国芝加哥市，担任索尼公司国外部部长时，索尼彩电竟在当地寄卖商店里睡大觉，尘封土积，几乎无人光顾。

在日本国内畅销的优质产品为什么一到美国就落得如此冷落的下场呢？卯木肇先生日日夜夜思考这一问题。

公司前任国外部部长曾多次在芝加哥市报纸刊登广告，削价销售索尼电视机。然而，即使一再削价，销路仍不畅。而削价更使商品形象变得丑陋、低贱，愈加无人问津。

面对如此难堪的局面，卯木肇先生苦苦思索，几乎一筹莫展。

一天，他偶然经过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林。一位稚气的牧童牵着一头健壮的大公牛进牛栏，公牛的脖子上系着一个铃铛，叮叮当地响着，一大群牛跟在这头公牛屁股后面，温驯地鱼贯而入。卯木肇看着看着，忽然大叫一声“有原来，他触景生情，灵感突发，悟出了一种推销彩电的办法：眼前这一群庞然大物规规矩矩地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。索尼彩电要是能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗？

经过研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马希利尔公司为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利尔公司求见公司经理。名片经传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

卯木肇先生心想：刚刚上班，经理肯定在办公室。也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。第二天，他选了一个估计经理较闲的时候去求见，这次仍没见到。

直到第四次求见，卯木肇先生才见到经理。

“我们不卖sony的产品。”没等卯木肇先生开口，经理劈面就是一句，接着大发一通议论。大意是：“你们的产品降价拍卖，像一只瘪了气的皮球，踢来踢去无人要。”

为了事业，卯木肇先生忍气吞声，堆着笑脸唯唯诺诺，表示不再搞削价销售，立即着手改变商品形象。

见面后，卯木肇先生立即从寄卖商店取回索尼彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新刊登广告，再造商品形象。

卯木肇先生带着刊登新广告的报纸，再次去见公司经理。那位经理以“sony的售后服务太差”为由拒绝销售。

卯木肇先生二话没说，回驻地后立即设置索尼彩电特约维修部，负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告，公布特约维修部的地址和电话号码，保证顾客随叫随到。

谁知马希利尔公司经理在第三次见面时，再度以“sony知名度不够，不受消费者欢迎”为由而拒绝销售。

虽然仍旧遭到拒绝，但卯木肇先生没有灰心，反而觉得充满信心。他回驻地后，立即召集30多位工作人员，规定每人每天拨5次电话，向马希利尔公司询购索尼彩电。接连不断的求购电话，搞得马希利尔公司的职员晕头转向，误将索尼彩电列入“待交货名单”。

卯木肇先生再一次见到经理时，经理大为恼火：“你搞的什么鬼？！制造舆论，干扰我公司的正常工作，太不象话了！”

卯木肇先生不慌不忙，待经理气消了一点后，大谈索尼彩电的优点，是日本国内最畅销的商品之一。他诚恳他说：“我三番五次求见您，一方面是为本公司的利益，但同时也考虑到贵公司的利益。在日本畅销的索尼彩电，一定会成为马希利尔公司的摇钱树！”

马希利尔公司经理听了这番话以后，又找了一条理由：sony 产品利润少，比其它彩电的折扣少 2%。

这时，卯木肇先生不是急于提高折扣，而是巧妙他说：折扣高 2%的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多；索尼折扣虽少一点，但商品俏，销得快，资金周转快，贵公司不是会获得更大利益吗？

卯木肇先生每一次发言，都站在经理的立场上，处处为马希利尔公司的利益着想，合情合理，态度诚恳，终于使这位经理动了心，勉强同意代销两台彩电试试。但条件十分苛刻，如果一周之内卖不出，请搬回去。

卯木肇先生满怀信心，回驻地后立即选派两名能干而年轻英俊的推销员送两台彩电去马希利尔公司，并告诉他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送到货后留在柜台上，与马希利尔公司店员并肩推销。

临走时，卯木肇先生还要求他们与店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近咖啡馆喝咖啡。如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了……

当天下午 4 点钟，两位年轻人回来，报告 2 台彩电已销出，马希利尔公司又订了两台。卯木肇先生非常高兴。

至此，索尼彩电终于挤进了芝加哥市“带头牛”商店。当时正值 12 月初，是美国市场家用电器销售旺季，经过一个圣诞节，一个月内竟卖出 700 余台。

马希利尔公司大获利市。那位经理立即刮目相看，亲自登门拜访卯木肇先生，并当即决定 sony 彩电力该公司下年度主销产品，联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，提高商品知名度。

有马希利尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区 100 多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到 3 年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达 3%。

由于有了芝加哥这条“带头牛”，索尼彩电在美国其它城市的局面也打开了。

卯木肇先生认为：在一个地区总销量占 80% 以上的少数几家商店，是最值得注意的客户。他们具有强大的销售能力，能起到“带头牛”的作用。但这些客户财大气粗，难以开拓。如果推销员缺少韧性，没有钻劲，一旦碰壁便气馁而归，去寻找那些易打交道的小商店，商品的销路是难以打开的。

卯木肇先生的观点正符合“擒贼擒王”的策略。

马希利尔公司是芝加哥电器销售行业中的“带头牛”，也就是这行业的“王”。卯木肇先生在索尼彩电倍受冷落的情况下，从牧童放中中得到启发，决定抓住问题的关键。

他以百折不挠、不达目的誓不罢休的精神向马希利尔公司进攻，终于“擒”住了这条“带头牛”，也就是“擒”住了芝加哥电器销售行业的“王”。

此后，一切问题迎刃而解，索尼彩电占领了芝加哥市场，进而进军美国市场。

在现代商战中，无论决策和处理问题都必须掌握重点。在众多竞争者中，要能分辨谁是主要敌人？对于本身的业务，则要判断何者为关键业务。

只要能分辨主要敌人，掌握关键业务，就能成竹在握，其它的细微末节就不难处理了。

质量取胜

在我国，“不怕不识货，就怕货比货”早已成为大众的口头禅。在我国市场疲软的1989年、1990年，很多优秀的企业，正是靠过硬的质量、多变的品种度过了低谷。目前，已有越来越多的企业经营者认识到：质量，是产品的生命线。

羽绒被在冬季自然应是畅销的时令商品。但从1990年初来自上海繁华商市的信息，却表明：情况并非完全如此。

就上海市第一百货公司铺面市场来说，两边柜台羽绒被销售的冷热反差悬殊。一边，货架上的商品虽然琳琅满目，有浙江、江西、安徽、河南等地的产品，含羽量各不相同，可是问津者寥寥无几。另一边出售情况则迥然不同。

柜台前，国家二级企业浙江丽水羽绒厂的横标非常醒目，透明的玻璃窗内丽水羽绒厂正在“现场办公”。几名头上沾着白色羽绒的售货员正忙得不可开交，他们按照顾客中意的羽绒、面料及重量要求现充现卖。

数十人排队争相购买，队外问长问短的顾客不时加入到队伍中。一对青年男女眼盯着他们选中的羽绒经过电子秤精确计量，被充进一条他们中意的被套中，当场缝制完毕，他们心满意足地挤开人群走了出来。

把柜台当“车间”，现产现卖，这实在是丽水羽绒厂异想天开的绝招。

原来，一段时间内，全国上百家羽绒厂的数百种羽绒被源源抵沪，铺天盖地，其间难免鱼目混珠，泥沙俱下。随着消费者不断投诉，羽绒被在上海的声誉大跌，市场销售自然由热变冷。

在这种困境下，丽水羽绒厂拿出了自己的绝招。他们吃透了消费者的心理——质量不过关，冒牌货太多，于是开展这种现场充填羽绒被的业务，让顾客可以全部看到充绒量、面料、尺寸等，又可以自由选择，消除了顾客对羽绒制品的“恐劣症”，获得了顾客信任。这手绝招虽有些异想天开，毕竟他们成功了，而且令人叹服。

较其它企业，浙江丽水羽绒厂的企业家多了一个心眼。他不效仿其它企业扩充广告宣传，四处游说推销，硬着头皮闯过市场疲软的“低谷”，而是抓住了现代企业经营的信条——“质量，产品的生命线”，来个“釜底抽薪”，抽走了顾客对产品质量的“恐劣”心理。

釜底抽薪

施展“釜底抽薪”之计，可以由挖对方“墙脚”开始，削弱对方战斗力，从而改变力量对比，所以，在西方世界商业竞争中，各方力量不断变换使用这类花招。

1953年夏，一艘当时世界上最豪华的游艇驶进了沙特阿拉伯的吉达港。这艘名为“克里斯蒂娜”的游艇，谁都知道是恭腊船王奥纳西斯所有。奥纳西斯夫妇既非度假旅游，也非到麦加朝圣，他们来沙特阿拉伯究竟为什么呢？

“我们应该想到奥纳西斯在觊觎阿拉伯的石油，否则他到吉达一事就无

法解释。但是他将怎样对付拥有开采那里的石油垄断权的阿美石油公司呢？”美国《华尔街日报》这样猜测并提出了问题的关键。

众所周知，沙特阿拉伯享有大自然赐予的得天独厚的宝贵财富——石油。

1953年，世界石油总产量为6亿5千万吨，而沙特阿拉伯就占了4千万吨，而且每年增长5千万吨至1亿吨。

西方实业家嗅到了这巨大财富的气息，争先恐后地来到这阳光炙人的国度，意在争取沙特石油的开采和运输权。但阿美石油公司和沙特国王早就订有明确的垄断开采石油的合同：每采出一吨石油，给沙特相当数目的特许开采费，石油采出后，由阿美石油公司的油船队运往世界各地。阿美石油公司的这堵高墙，严密地保护着它的特权，几乎连一点缝隙也没有。其它公司只好望洋兴叹，含恨而归。

然而奥纳西斯在设法搞到合同复制件后，经过仔细研究，却发现合同并没有排斥沙特阿拉伯拥有自己的油船队来从事石油的运输。

这不是阿美石油公司严密防守的高墙的缝隙吗？而且正是奥纳西斯完全有能力钻进去的缝隙。石油不运出沙特阿拉伯就不能获得它应有的市场价值。因此只要设法垄断沙特阿拉伯石油的海运权，形势就会对阿美石油公司大为不利，其势力就会大大削弱，从而可以迫使它转让出部分股份。奥纳西斯就可以实现他直接插手石油业的宿愿了！

带着美好的憧憬，奥纳西斯在吉达港一下船，就直奔沙特阿拉伯首都利雅得，到王宫作了一次“闪电式”的访问。他和年迈的国王作了长时间的密谈。

“年高德重的国王啊，安拉将人间的财富赐给您，您为什么不想法把您应得的钱再提高一倍？阿美石油公司把您的石油开采，通过运输又赚到两倍的钱。您为什么不自己买船运输呢？阿拉伯的石油理应由阿拉伯的油船来运输啊！”

听了船王这番话，国王由惊愕变得兴奋……

几个月后，奥纳西斯和沙特阿拉伯国王签订了震撼世界企业界的《吉达协定》。协定规定：

成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”，该公司拥有50万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗。该公司拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权，该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯。

协定的签订宣告了奥纳西斯的成功。这个协定一旦全部实行，沙特阿拉伯和奥纳西斯各自想得到的都将得到，阿美石油公司却将遭到致命的打击，锅底燃烧正旺的柴被抽走了，锅里的水还能开吗？

奥纳西斯在沙特阿拉伯以“闪电外交”击败世界最大的石油公司——阿美石油公司，靠的就是“釜底抽薪”——找到对手的弱点，成功地攻击了对手的生命线。

每个企业经营者都有可能遇到强大的对手，不要和他硬碰硬，而是应该懂得，无论他多强大，都有他赖以生存的生命线，这就是沸水锅底的燃柴，找出来并抽掉它，再和他斗智斗勇，就容易得多了。

浑水摸鱼

1935年，我国民族工业正值艰难起步时期，美国奇异灯泡厂为窒息我国民族工业，在上海采取了一系列手段。

这年，美国奇异灯泡厂生产了一种新牌的电灯泡，商标为“日光牌”，英文名称 Sun—Light，每只售价银元 0.1 元，给零售商的放款期长达 6 个月。当时上海市场上的灯泡批发价为每只银元 0.2 元多一些。奇异厂的日光牌灯泡，批价低，放款长，意在使中国的民族灯泡厂无法推销产品，迫使其窒息关厂。

面对这一情况，上海的民族灯泡企业在同业公会的领导之下，发挥团结保产的集体力量，在全体灯泡厂每天的产品中，按产量抽成捐献灯泡，将捐献出来的电灯泡，也同样加上日光牌 Sun—light 的中外文商标，并遍登全国各地报刊广告，每只以银元 0.05 元出售。

之所以这样做，是因为他们探得当时美商奇异厂蔑视中国，没有将“日光牌”的商标向中国商标局注册，待发现两个“日光牌”灯泡的时候，奇异厂就无权提起保护商标的诉讼。

上海的民族灯泡企业采取“浑水摸鱼”的战略，以少数扰乱多数，造成市场上价格有相差一半的同样“日光牌”电灯泡的双包案，引起了全国各地贩卖商的疑虑，对这纠纷复杂的“日光牌”灯泡不敢进货。

这一招妙在不但使美国奇异灯泡厂措手不及，而且美商除用外国律师登报恫吓以及致函中国“亚浦耳”等灯泡厂，制造一些麻烦之外，毫无其它有效对策。

经历了这一场“浑水摸鱼”之战，中国上海的民族灯泡企业扬眉吐气。

绝处求生

1970—1979 年先后发生了 3 次全球性的石油危机，石油价格由 10 年前的每桶 1.8 美元，猛增至 32 美元。在一次次冲击面前，西方许多耗能企业纷纷落马，经营陷入一片混乱。

经济战略家们苦思冥想，或公开对抗，或谴责咒骂，或威胁恫吓，或屈膝投降，但都不是彻底摆脱困难的良策。

日本的一些企业则不然，它们经受住了冲击的考验，把危机变成了转机，使其经济更富有竞争力，在危机中求生存，谋发展。

日本企业成功的奥秘在于它没有和石油生产国进行顶牛式的对抗，而是以他人意想不到的方式独辟溪径。一方面，它向石油大亨们暗送秋波，大献殷勤，确保石油来源；另一方面，它抓住了人们追求低耗的新趋势，猛攻低耗技术产品，生产了用电子控制的节能型小汽车，价格仅是美国产品的一半。

随着日本小汽车波涛似地涌进西方市场，日本获得了贸易顺差。所以，日本在石油危机中，反而捞到了好处。

经营活动是充满各种风险的活动，有时甚至会陷入绝境。有的企业在绝境中破产了，垮台了，而有的企业却在绝境中显出新的生机。

这其中的奥妙关键在于，破产的，一定是没有找到新的生路，甚至根本没有寻求生路，听天由命；而成功的，一定不为眼前困难吓倒，在绝境中冷静地捕捉新的生路，顺应事物发展规律，适应市场需求，确定新的发展战略。

经济市场上的绝境，有如一他被搅浑的水，陷入其中的一些经营者往往看不清方向，四处乱撞，唯有那些眼光独到的经营家能从绝境中看到机遇和

希望，能在一池浑水中摸到一条常人意想不到的“大鱼”。

乘人之危，发国难财，发战争财，并非“浑水摸鱼”的积极应用和善良意旨。

真正的企业家不惧“浑水”，他们眼光独到，长袖善舞，因势制宜，扬长避短地从事“一本万利”的投资；或者擅于制造恰如其分的“浑水”，有利于在众人难辨真伪之时，摆脱竞争对手或发展自己。

金蝉脱壳

和田一夫努力经营着日本有名的八百半蔬果供应店。

和田的店铺以伊豆半岛为中心，包括静冈县和神奈川县西部都是他的领域。和田在一些地方一向都很小心、很仔细地规划经营。

但是，当时商品销售业非常不稳定，国际性的连锁店随时有可能会入侵他的势力范围，也就是说除非本身实力雄厚，否则必须承担沉重的竞争压力。

在强敌环伺的情况下，和田摸索着生存之道。例如和连锁店联营可以增加资金，防止更大的组织渗入。但是，联合并非合并，如果被对方吃掉，八百半的字号就将永远消失了。

面对这样棘手的局势，和田想：

“何不在被大组织并吞前，先到国外去发展，巩固自己的基础，这样，就能产生雄厚的力量，八百半就可以长存。”

和田立即着手计划到国外开设地方性超级市场的事宜，先在巴西，再到新加坡等地。

和田深知一旦陷入敌人的重围，除了采取“金蝉脱壳”之计突围之外，别无其它生存之道。因此，很慎重地处理。后来，果然奏效了，八百半的国外分公司扩展至12家，员工多达6千人，年营业额高达2亿5千万美元，单单靠国外这些雄厚的资本，八百半就可稳固地生存下去。

隐蔽转移

在过去的20年里，始终没有一个对手能够取代波音公司在商用喷气式客机市场上一枝独秀的地位。不少企业家都羡慕波音公司的成功，其创始人威廉·波音却不会忘记，他的“波音”是如何陷入、又如何冲出“死亡飞行”的。

波音公司建于本世纪初，是以制造金属家具发展起来的，以后转向专门生产军用品。一战期间，波音公司生产的C型水上飞机颇得美国海军的青睐，波音也在美国飞机制造业中担当起一个重要的角色。

然而，好景不长，战争结束后，美国海军取消了尚未交货的全部订单，整个美国飞机制造业陷于瘫痪状态。波音也不例外，困入了“死亡飞行”中。

威廉·波音并没因此垂头丧气，而是进行了深刻的反思。造成“死亡飞行”的原因虽然有形势大变的因素，但也是由于自己过分依赖军方的结果。亡羊补牢，为时未晚，他果断地调整经营方向并采取了相应的措施：

一方面继续保持和军方的联系，随时了解军用飞机发展的趋势、军方的需求，以便加以满足。这样一旦有机会，可以先其它飞机制造商一步乘虚而入。一方面考虑到军方暂时不会有新的订货，完全可以抽出主要的人力财力，

开发民用商业飞机。

为了保证这一策略的顺利实施，还必须吸收、培养人才。

从此后，波音公司注意吸收和培养人才，并授予他们充分的权力，把主要的力量投入民用飞机的研制，从单一生产军用飞机的旧壳里脱颖而出。

战后经济的复苏刺激了对民用飞机的需要，波音公司推出的40型商用运输机以及波音707、727客机正好满足了市场的需要，从而冲出了“死亡飞行”。以后又陆续推出了波音737、747、757、767，同时替陆军、海军、海军陆战队设计制造了各式教练机、驱逐机、侦察机、鱼雷机、巡逻轰炸机和远程重型轰炸机等，波音公司日益发展壮大起来。

波音公司如果不“金蝉脱壳”，摆脱单一的军用飞机的经营，就无法冲出“死亡飞行”，那只有飞向死亡。

企业在面临竞争的压力和生死攸关的考验时，一定要想办法求新求变，而不可墨守成规，故步自封，否则就无法避免被淘汰的命运。

三角经营

樋口俊夫刚开始经营“樋口药店”时，生意十分清淡，勉强维持生活。苦苦经营之余，他经常深思发展之计。一天，他受到一本书的启发，忽然想到：

假设有三个不在一条直线上的小店，其地理位置处于一个三角形的三个顶点上，它们之间的连线就构成了一个三角形。

如果这三个小店是由同一领导统一经营的，互相保持密切的联系，形成连锁形式，那么其中任一个店某种药品缺货，只要一个电话打到附近的两个店，立刻就得到支援。任何一个小店就会都让顾客感到药品充足，无所不备。

药品是一种有统一质量标准的特殊商品，一旦需要，必有一种紧迫感，会尽可能就近购买，而不会考虑药店是大是小，是否装潢富丽。

三角形内的消费者处于被包围状态，“无路可走”，肯定会在这三角形的连锁店系统中购买，这三个小店就会有较大的覆盖面，生意不好才是怪事呢！

从此以后，樋口热情待客，勤奋节俭，用一点储蓄买下了附近的两家小店铺，第一个三角形连锁店终于形成了。

很快，樋口的三角经商法发挥了令人吃惊的威力。除了原先预计的以外，他还发现，三角形的连锁店中任何一个店做广告宣传，等于其它两个店也在做广告宣传。而且三个店可以联合一起进货，这样一次进货量多了，进货成本就可以降低了，从而价格竞争的能力也就增强了。加上品种齐全、调货及时、服务态度好，药店的生意兴旺起来。

樋口并没因此满足，接着进一步发挥了他的三角经商法，以任何两个老店为基础，发展一个新店，使这三个店构成一个新的三角形连锁系统。

由于有两个老店的支援，新店和老店一样富有实力。这样每建立一个新店，就可以扩大一个新的覆盖面，一个能有效控制的、竞争对手无法进入的覆盖面！

不久，樋口成立了樋口药品连锁商店，他把经营扩大到全国，连锁店一家又一家地出现在日本各地。

1981年，樋口的连锁店发展到512家，大有继续增加的势头。1987年，

其销售额占全日本药品销售额的 11%。

樋口的三角经营法，正是“关门捉贼”计在经营中的灵活运用。
古为今用，依然威力无穷。

联合竞争

现代电气高科技的迅速发展对电气材料不断提出新的要求，大量的新材料应运而生。制造节能变压器铁芯的新型低铁矽钢片就是其中一种。

开始，美国电气行业执牛耳的美国通用电气公司和西屋电气公司，以及实力不很强的阿姆卡公司都在研制新型低铁矽钢片，而竞争的结果却被阿姆卡公司拔了头筹。

这正是阿姆卡公司“远交近攻”的结果。

阿姆卡公司十分重视信息情报工作。在研制超低铁省电矽钢片的过程中，发现“通用”和“西屋”也在从事同类产品的研制。远在地球另一端的日本钢厂也有此意，而且准备采用最先进的激光囊处理技术。

阿姆卡公司分析形势后认为，以自己的实力继续独立研制，极可能落在“通用”、“西屋”之后，风险极大。若要走合作研制之路，就必须选择合作者。

与“通用”、“西屋”联手，是“近亲联姻”。未必有利于加快研制过程，再者将来只能与之分享美国市场；还得考虑崛起的日本钢厂。

与日本钢厂并肩合作，是“远缘杂交”，生命力旺盛，研制过程自然会加快，而且将来的市场之大可以太平洋为界。

阿姆卡公司选择了日本钢厂为合作者，结果比预定计划提前半年研制成功。

阿姆卡“远交近攻”战胜了“通用”、“西屋”两大强劲对手。

“本田”战略

当今世界摩托车销售中，每 4 辆就有一辆是“本田”产品，从这个数字里可以看出“本田”销售网之大。但如此庞大的销售网却是从日本的自行车零售商店开始起步的。

1945 年，第二次世界大战结束。本田宗一郎搞到了 500 个用来带动野外电台的小引擎。他把这些小巧的引擎安到自行车上。这种改装的自行车非常畅销，500 辆很快就售完了。

本田从这件事上看到了摩托车的潜在市场，成立了“本田技研工业株式会社”，决定开创摩托车事业。

一批批可以装在自行车上的“克伯”牌引擎生产出来了，光靠当地的市场是容纳不了的。本田宗一郎面临着如何将产品推销出去的问题。

本田找到了新的合伙人，他叫藤泽武夫，过去是一位对销售业务自有一套的小承包商。

当本田与藤泽商量如何建立全国性的销售网时，藤泽建议说：“全日本现在约有 200 家摩托车经销商店，他们都是我们这样的小制造商拼命巴结的对象，一向心高气傲。如果我们要插入其中，就得损失大部分的利益。”

“但同时，你不要忘记，全国还有 5 万 5 千家自行车零售商店。”藤泽

接着说。“如果他们为我们经销‘克伯’，对他们来说，既扩大了业务范围，增加了获利渠道，同时能够刺激自行车的销售。加上我们适当让利，这块肥肉他们会不吃吗？”

本田一听，觉得是条妙计，请藤泽立即去办。

于是一封封信函雪片般地飞向遍布全日本的自行车零售商店。信中除了详细介绍“克伯”引擎的性能和功效外，还告诉零售商每只引擎零售价 25 英镑，回折 7 镑给他们。

两星期后，13000 家商店作出了积极反应，藤泽就这样巧妙地为“本田技研”建立了独特的销售网。本田产品从此开始进军全日本。

持久经营

1955 年，包玉刚成立了环球航运公司，花 377 万美元，买了一艘已经使用了 27 年的旧货船，开始了经营船队的生涯。

当时世界航运界通行按照船只航行里程计算租金的单程包租办法，世界经济又处于上升时期，单程运费收入高，一条油轮跑一趟中东可赚 500 多万美元。

包玉刚却不为暂时的高利润所动，坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针，避免投机性业务。这在经济兴旺时期不免被认为是“愚蠢之举”。

许多同行都劝包玉刚不要“犯傻”，改跑单程，包玉刚却“假痴不癫”，因为他明白，靠高额运费收入的再投资根本不可能迅速扩充船队。要迅速发展必须依靠银行的低息长期贷款，而要取得这种贷款，必须使银行确信你的事业有前途，有长期可靠的利润。

于是他买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财务可靠的租船户，然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。

正是靠这种稳定经营方针，包玉刚只用 20 年时间，就发展成为拥有总吨位居世界之首的远洋船队，登上世界船王的宝座。

究其成功，还真得归功于当初的“假痴不癫”，远见卓识。

乘隙突破

具有 200 多年历史的英国葛兰素药厂，是世界第二大药厂，在全球有 70 多家分公司和分厂，产品遍及 150 多个国家和地区，且在当地药品市场的排名大都名列前茅。

“葛兰素”从一家传统的、老迈的公司，成为持续增长的、产品行销国际市场的跨国企业，其成功的秘诀，在于确定一个敢于冒险，有战略眼光的经营策略。

美国是世界上最大的西药市场。多家百年以上的，或势力雄厚的药厂，已将美国的药品市场分割得差不多了，要再跻身进去，并非易事。

然而，葛兰素药厂以其独特的经营方式，在短短时间里，不仅站稳了脚跟，而且还以“善胃得”（治疗消化性溃疡的药物）

占领了美国几乎全部的肠胃药市场。目前，“善胃得”在美国的营业额为 10 亿美元，为全球肠胃药营业额的 1/3。

葛兰素药厂跻身美国市场是从 1979 年开始。当时，它兼并了美国一家小型药厂，藉以彻底了解当地的市场情况。为了让这家企业成为地道的美国公司，使之与美国的文化完全融合，它首先授予该药厂美方负责人以充分权力，因而使其决策有力，经营灵活。

葛兰素药厂在美国站稳脚跟后，又迅速拓展市场。

1981 年，美国葛兰素与当地排名前 10 名的瑞士罗士药厂合作，运用罗士的业务代理和行销网络销售其药品。

当时，不少厂家的做法是把自己的药品商标权借给他厂，并由其销售，签订 10 年或几年的合同分享利润。而葛兰素厂却采取垂直组合的经营状态，从原料生产、研究开发、成品制造到发货行销一竿子到底，不包给经销商销售，以保证产品的质量和及时反馈信息。其“善胃得”药品就是这样成了美国“明星药品”。

“不入虎穴，焉得虎子”。英国葛兰素药厂在将其产品打入美国市场时，采用了“兼并”工厂这一绝招，就像将一架探测器安在了美国市场上。这样，美国药品市场的一呼一吸已被葛兰素药厂所把握，为其产品占领美国市场提供了确切的情报基础。

英国“葛兰素”注重进行市场预测调查，从而掌握了美国市场趋势，然后循序渐进，一举夺占鳌头。其“反客为主”的战略应为我们留下有益的启示。

反弹琵琶

“反弹琵琶”是依据“反常思维”而形成的，它是指经营者不循常规，反向求异，以异务稀，以稀取胜，在顾客需要而他人意想不到的时间和品种上爆出冷门，创造机遇。

海南岛有一饲养能手孙会昭，1982 年开始养鸭时，每只都养到 6 至 7 斤以上才出售，结果鸭大而滞销，原来是人们不愿花钱太多买肥鸭。

孙会昭采取反向经营方式，变大为小，养至 2 至 4 斤左右上市，销路很好。他还发现，农民种反季节瓜菜可以卖好价钱。这使他受到启发，每年鸭上市，大都集中在夏秋两个收获季节之后，鸭多价低。旺季一过，鸭少而价高。他大胆实践，大都在淡季市场售鸭，获得了较高的经济效益。

这正是“反弹琵琶”经营谋略的一个很好例证。这一谋略，是运用产品竞争的逆向策略，为企业经营创造新的转机。

“反弹琵琶”可以从以下几个方面实施：

时间：与季节相逆，推出反季节产品。冬季推出夏季需要的某些产品，夏季反卖冬季需要的某些产品。此时顾客虽少，但经营者更少。况且，适应某些顾客的心理，认为淡季购买的人少，价格便宜，选择余地大。

回归：与产品创新相逆，推出“复古”新品。近年来，我国一些厂家推出三、四十年代盛行的旗袍，并再次流行，就适应了人们消费行为上的“怀旧心理”。

功能：与产品质量相逆，推出实惠产品。质量无疑是产品的生命，但并非所有产品内在技术标准越高，销路就越好。如有的厂家生产鞋垫、袜子、手绢及妇女卫生用品等，由通行的“耐用型”向“一次使用型”产品转化而取得了成功。

运用“反弹琵琶”这一谋略，要跳出传统或常规的思维框架，运用逆向或反向思维，掌握消费者的“跨越心理”，适时投放“跨越产品”。

以适取时，以旧取奇，以新取实。

连环策略

现代企业的经营，由于竞争的压力和扩充的欲望，只要有机会，最后必然会朝多角化、多元化的关系企业或连锁经营的方向发展。

企业为了壮大声势，赢得消费者的信赖，拥有越多的关系企业，才越显示企业财力和实力的坚强。为了充分地占领市场，许多行业设立连锁店，已成为必然趋势。

国外许多大的财团，都有许多数不清的关系企业。这些关系企业虽然财务、人事、营业、生产都各自独立，但在许多方面仍然互相支援，互通有无，来显示企业的规模和经营者的才略。

近年来，连锁或连销的企业如雨后春笋般地成立。不管他们是以什么样的方式结盟，但都是在统一的招牌下经营。这样，不仅可以声势浩大，符合经济规模，而且在管理上也可获得较大的利益和较高的效率。

这种关系企业的发展和连锁连销的结合，都是属于一种“连环计”，像链条一样，一圈一圈地串在一起，形成唇齿相依、荣枯与共的密切关系。

一般说来，开店做生意，不论开什么店，都要找热闹的地段地点，因为热闹的地方才有人潮聚集往来，而人潮必然带来钱潮。然而，人潮从何处来？如何汇聚人潮？这就有赖“连环计”的运用。

所谓“连环计”，用在商战上，即“结市”。如果商店是孤零零的一家，则能吸引的人潮一定有限，若能有众多的商店相聚或毗连，自然可以创造人潮。百货公司、地摊夜市的人潮多，也是集合了多数的商店和商品汇聚而成的。

所以，当商店只是一家时，只是一个眼或一个点，这个眼必须做成活眼，这个点必须想办法使之连成一条线，构成一个面，财源才能滚滚而进。

相反地，有些大百货商店则象孤立在海上的小岛，突出固然是突出，但难吸引众多的人潮。这家百货商店若要免于没落或被淘汰的命运，除了走“专业”的路线外（例如将百货改为以售卖“男性服饰”为重点），就只有想办法运用连环计了。

亦即在它的附近再引诱一、二家大百货公司成立，才可能构成有吸引力的商圈，构成一个人潮活络、顾客众多的面，构成人们购物逛街必然会想到的一个环。因为逛街购物是人们的习惯，与其逛一家，不如凑热闹到有较多选择的地方，电影院、速食店，咖啡厅、录像馆、小吃、地摊，一应俱全，任君选择，而所谓的商圈观念，事实上就是“连环计”运用下的结晶。

逼上梁山

位于河南省郑州市闹市区的郑州市钟表眼镜批零商店，是全国八大眼镜专业店之一，过去一直垄断着郑州市及周围地区的眼镜销售市场。

当这家批零商店还在自得其乐吃老本的时候，它的周围先后冒出了十几家个体眼镜店铺和不少地摊，有的干脆堵住了批零店的门口。这些小老板进

店转一圈，出门就把自己摊上同样的眼镜降低了标价。他们打出的“配镜迅速、立等可取”的幌子也很奏效。就这样，个体经营者凭着其本小灵活、嘴甜货廉的优势同时堵住了郑州市钟表眼镜批零售店的财路。

一向自居老大的郑州市钟表眼镜批零售店，面对“围攻”，冷静地分析了市场形势，并根据自己的优势，制订了“扬长避短、强化服务”的战略。

个体户的优势是进退自如，作价灵活，但他们一般缺乏过硬的技术，配镜质量无保证，也无力造成经营上的声势。

针对这些情况，该店制订和实施了如下的策略：

他们缩减了低档眼镜的销售量，以避开个体户订价灵活的优势；增加了中、高档眼镜的花色、品种。

由于一般顾客不大懂得配镜的技术，他们便在报纸上、电视上展开了宣传攻势。一是宣传配镜的基本知识，使顾客了解到配镜不适将给眼睛造成的损害；二是宣传本企业的信誉及提供的优质服务。

在广为宣传的基础上，他们开展了“儿童眼镜百日服务”的活动。儿童配镜减价一半，免费验光，并聘请了3位眼科专家全天候门诊，为儿童提供免费配镜咨询，保证儿童配上适宜的眼镜。

此外，他们还专门购置了5辆摩托车，为儿童把配好的眼镜送至家门或学校，大大方便了顾客。

这一系列措施，安排得细致、周密，一环紧扣着一环，让顾客不知不觉中了“连环计”的“圈套”。

伴随着扩大知名度、提高销售量的结果，还培养了一批未来的顾客——儿童。于是郑州市钟表眼镜批零售店的复苏是可想而知的了。

以退为进

1964年，日本松下通信工业公司突然宣布不再研制大型电子计算机。

对这项决定的发表，大家都感到震惊。松下已花5年的时间去研究开发，投下10多亿元的巨额研究费用，眼看着就要进入最后阶段，却突然全盘放弃。松下通信工业公司的经营也很顺利，不可能会发生财政上的困难，所以令人十分费解。

松下幸之助所以会这样断然地做决定，是有其考虑的。他认为当时公司用的大型电脑的市场竞争相当激烈，万一不慎而有差错，将对松下通信工业公司产生不利影响，到那时再撤退，就为时已晚了，不如趁着现在一切都尚有可为时撤退，才是最好的时机。

事实上，像西门子、RCA这种世界性的公司，都陆续从大型电脑的生产上撤退，广大的美国市场，几乎全被IBM独占。像这样，有一个强而有力的公司独占市场就绰绰有余了。更何况在日本这样一个小市场呢？

富士通、日立、日立电器等7个公司都急着抢摊，他们也都投入了相当多的资金，等于赌下了整个公司的命运。在这场竞争中，松下也许会生存下来，也许就此溃败。松下衡量得失后，终于决定撤退。

开大瓶口

日本市场上出售的番茄酱牌号很多，但最受欢迎的是“可果美”牌。后

来又出了一种叫“森永”牌的，销量也不错，但只有“可果美”的三分之一。尽管森永厂家想尽各种办法，吸收可果美厂家的经验和优点，尽管“森永”牌比“可果美”牌在质量、包装、价格上都不逊色，人们还是喜欢“可果美”。于是森永大做广告，宣传费用掉不少，但仍不能与“可果美”匹敌。

森永厂就发动全体成员找原因，想办法，一定要使销量超过“可果美”。

有两个年轻的推销员聚在一起，他们拿了一瓶“森永”，一瓶“可果美”反复品尝比较。两瓶番茄酱调来调去，甚至他们后来连自己吃的是哪种牌号也记不得了，还是品尝不出优劣，因为两种番茄酱的口味基本是一样的。

两个推销员继续探讨着，甲问乙：“在这种情况下，你处在一般顾客的地位，将选用哪一种？”

“可果美！”乙回答道，旋即又反间：“你将选用哪一种？”

甲也回答道：“可果美。”

他们熟悉顾客心理，一旦对某种物品产生了信任感后是不会随意调换的。这两个推销员品尝着，谈论着，像发疯似的将两瓶番茄酱几乎要吃光了。就在这时，他们不约而同地发现了一个问题，就是不论“可果美”还是“森永”，都是装在小口瓶里倒而食之的。到快要吃完时，总有一部分番茄酱倒不出来而留在瓶内。

甲说：“我们不但要研究‘可果美’的优点，还应注意‘可果美’的缺点。”

乙说：“可是我们在吸取‘可果美’优点的同时，把它的缺点也一古脑儿地取来了。”

于是，这两个推销员立即向厂方建议，将“森永”牌番茄酱的瓶口开大，大到可以用汤匙伸进去掏。

这一招果然产生了奇效，“森永”牌番茄酱的销售量立即直线上升，超过了“可果美”。由于以往的瓶口大小，要倒出来得用力摇、磕，越到后来越困难，以至于吃到最后，还会留下不少番茄酱在瓶内倒不出来，一般人都觉得可惜。而现在“森永”牌番茄酱将瓶口开大，它吸取了“可果美”的长处，又把其存在的问题加以解决，自然就能战而胜之了。

降低成本

企业家都把产品质量当做工厂的生命，当做赚取滚滚财源的“金矿”。更有一些具有远见卓识的企业家，把不断降低产品生产成本当做另一座取之不尽的“金矿”。日本三洋电机公司的创始人井植岁男就是特别强调成本意识的不同凡响的实业家。

早年，井植在松下电器公司当职员。做了一个时期电器业务后，有一天，他决定辞职自办一家工厂，制造脚踏车上用的电灯。这一下可招惹了家人们的一致反对。他们说：“你是吃饱了撑的，放着安安稳稳的工作不做，偏要去冒倾家荡产的风险？！”“是啊，现在市场上已经有十多家电器公司都在生产脚踏车电灯，销路也成问题，你跟着人家的屁股干这营生，还真能夺人家的饭碗喂饱你自己吗？”

井植听了，哈哈大笑道：“你们知道什么？为什么眼下自行车电灯会销不出去呢？”

家人们一下子给问愣了：是啊，是质量，还是款式？

井植说：“销不出去的原因既非质量、也非款式，更不是用户不需要，而是价格太高。”

家人们惊疑地问：“价格低了就赚不到钱啦！”

井植笑道：“价格放低了也能赚到钱，关键在于下降生产成本！”

井植这么说，也这么干。他精密地计算了一下，决定向银行贷款兴建一个年产 200 万自行车电灯的工厂。家人和亲友的怀疑，并没有因为井植的解释而稍稍有所减弱。井植不管这些，只顾一个劲儿地干起来，果然不出所料，产品一投放市场，立即取得明显效益，一下子成为畅销货，而其他十多家公司的同类产品却仍然无人问津。

这是什么缘故呢？奥秘就在于成本：十家公司总共每年只生产 10 万只自行车电灯，成本和价格自然昂贵；而井植年产几十万。上百万个，成本和价格就下降了许多，有时竟下降一半以上。创办三洋公司当年，井植销售了 50 万个电灯，4 年后即达到预定的 200 万个电灯的目标，第五年就突破 300 万个。三洋电机公司就这样一跃成了举足轻重的大企业。

事实教育了怀疑派和反对派。井植说了一句名言：“工厂在制造产品的同时，还得为自己制造机会和金钱，机会和金钱在哪里，就在不断降低成本这座取之不竭的‘金矿’里，这是在经济竞争情况下不能忽视的宝库！”

闲聊买卖

20 世纪 70 年代，日本大阪有一家只有 5 名职工的小企业，业主叫八谷泰造。他们生产的是卫生球，生意很好，镗是原料供应不上，常使工厂停产。所以解决原料问题是这个企业生存和发展的关键。

制造卫生球的主要原料是炼钢的副产品，日本只有富士、八幡和日本钢管三家大公司才有。八谷泰造从报纸上了解到富士公司的永野董事长是个豁达而有雅量的人，他就给永野写去了一封辞意恳切的信件，无非是提出请富士公司给他们企业提供原料的要求。这封信寄出后如石沉大海。但他并不灰心，每隔一段时间就再给永野写一封同样内容的信件。这些信件都没有答复。

几个月后，八谷从报上得知水野将来大阪的消息。他立即想到，应该如

何来利用这个难逢的机会，他冷静地分析，永野来大阪定有要事，自己很难同他有时间洽谈，即使有机会，也因时间仓促，很难谈成什么事。于是，他想到应该在永野来大阪之前找到他。而旅途的火车上是最好的谈话地点，并有充裕的谈话时间。

他就选择在东京与大阪之间的名古屋登上永野乘坐的那趟列车，凭着报上登载的照片留下的印象，他很快在头等车厢里找到了永野。

“阁下想必是永野先生吧！我是大阪煤能公司的八谷泰造，曾冒昧给阁下去过信，想必还记得吧？”

“是吗？”永野正不胜旅途厌倦之苦，需要刺激一下疲劳的神经，八谷彬彬有礼不亢不卑，给他留下了良好的印象，他所有的信件都是由秘书处理的，并没见到八谷的信，不过他还是客气他说：“八谷先生，请进来坐一会吧！”

八谷进入包厢后并不急于提出自己的要求，而是像一般旅客那样，谈谈火车所经之地的风光和掌故，以及社会上的趣闻逸事，两人很快就像老朋友似的趣谈越投机。

直至快到大阪时，八谷才提及他信件中所写的内容。永野礼貌他说：“火车快到了，我在大阪的日程很紧，这样吧，等我回东京后可直接来找我，有什么需要解决的问题，我将尽力而为。”

两人就像老朋友似地分手了。在东京，当八谷找到永野时，原料供应的问题很快就解决了。对永野来说，这些原料只不过是炼钢的副产品，卖给八谷同卖给别人是一样的，而对八谷来说，这却解决了日夜为之操心的大问题。后来他经办的煤能化学工业公司成为日本一流的大公司。

狼皮战术

一张外商的黄狼皮订单，竟使中国大量黄狼皮积压起来。这故事发生在中国某南方城市。

深秋时分，一座豪华的大厦内。

一位架金丝眼镜、穿一身笔挺的黑色西装的美国裘皮商麦克先生分外活跃，他和中国外贸人员频频洽谈，小心翼翼地揣摩中方人员的心理和中国市场行情。

到休息时候了，大家松弛一下神经，相互间海阔天空地闲聊。麦克先生给中国外贸人员递上一支香烟后，关心地探问：“今年中国的黄狼皮收购比去年好吧？”

中国外贸人员深深地吐了个烟圈：“不错。谢谢麦克先生关心。”

麦克先生来了兴趣，眼镜片闪闪发光：“如果我想以优惠价买进15万甚至20万张黄狼皮，您看成不成问题？”

中国外贸人员望着诚心诚意的麦克，笑道：“没问题！”

“好，一言为定！我先订一批，试试销路！”麦克边说边紧紧握住了对方的手。麦克拉着那位外贸人员重新坐回大理石桌旁，主动递出了要5万张黄狼皮的稳盘订单，而且价格要比原方案高5%。

谈判完毕，付了部分定金，麦克当即告辞：“真的，太谢谢你们啦！我马上动身返回美国准备货款。”

豪华的大厅内，中国外贸人员为获得一张5万张黄狼皮订单和定金而频

频举杯，祝贺着初战告捷。

但是，过了一段时间，还没盼来麦克要求运货的电报，却获得了令人震惊的消息：美国裘皮商麦克在国际市场上正以低于我国的价格抛售黄狼皮。原来他先用高价稳住我们，在抬高我国黄狼皮价格之后，再按原价顺利地脱手大量积压的存货，中国报出的黄狼皮价格全给顶了回来。麦克付出的那一小笔定金和他获得的利润相比，简直算不了什么。

中国外贸人员惊呆了，嘴中一阵苦涩：“我们中了麦克的‘无中生有’计啦！”那张5万张黄狼皮订单只是一张空头支票啊！

乘风使船

众所周知，名人名事比较引人注目，是新闻机构跟踪的目标，同时也是公众所关注的对象。如能借助他们的声望和地位为你的企业做宣传是求之不得的了。在现实公关活动中，这种方法被广为利用，如企业开业典礼聘请名人剪彩，某项比赛请名人做裁判，写书请名人作序等，都属于此法在生活中的应用。

当美国前任总统里根访华时，曾轰动一时，成为世界诸家新闻单位的头条新闻，也是公众谈论的热点话题。北京长城饭店抓住这一时机，开展了一系列活动，使里根临行时的答谢宴会在长城饭店隆重举行。第二天，世界许多报纸都报道了里根结束访华、答谢宴会在北京长城饭店举行的消息。整个世界一下子都知道了长城饭店，并且给人们留下一个问号：长城饭店本来名不见经传，里根为什么要到那里举行宴会呢？于是，以后凡是到中国旅游的人都想方设法到长城饭店，享受饭店的一流服务，使长城饭店顾客盈门。

长城饭店乘里根访华之“风”，行自己的船，可谓计高一筹。

这种方法我们从电视广告中见到的更多，不信你打开电视机：

电视画面出现了大家熟悉的著名影星潘虹，她正在用化妆品轻擦自己的面庞。画外音道：著名影星潘虹为什么春青常在？潘虹马上回答：“因为我使用的是霞飞—奥里斯。”

这是在广告中借用名人的名气来宣传自己。但是广告毕竟是商业化的东西，它常给人们一种不可靠的感觉，公众看了广告有时感到厂方在咄咄逼人地盯着自己兜里的钞票。针对这一点，一些有识之士另辟蹊径，也收到异曲同工的效果。

1987年11月，第六届全运会在广州紧锣密鼓地进行。11月25日这一天，广州人民机械厂热闹非凡，国家女排的队员们在紧张的训练和繁忙的赛事中，前来参观访问。女排的运动员们一进厂，就摆开阵势与该厂的运动员打起了排球。休息时，该厂拿出自己生产的豆奶、方便米粉招待女排队员，她们一边品尝一边交口称赞：“豆奶味道真不错”，“方便米粉比日本的还好吃。”

这个400余人的小厂竟然请来了世界冠军。这是大厂家梦寐以求的事情，而她们为什么偏偏光顾这个不起眼的小厂呢？殊不知，该厂厂长邓德辉早就通过朋友联系好了。他们只花了300元的招待费，但收到的效益却无法估量。

现在，正因为各企业都使用这种方法，因此，你使用时就要慎重，不能吃人嚼过的馍，那是毫无味道的。我建议欲使用此法者应追求两个字：独特。

不重复别人，走自己的路，才能在商品经济大潮中永远立于不败之地。

借鸡下蛋

企业宣传自己，树立良好形象，会受到许多客观条件的限制。这主要体现在两个方面：其一是传播媒介的限制，新闻单位考虑问题的角度与厂家截然不同。厂家是希望通过新闻传播媒介宣传自己，以获得经济效益和社会效益。而新闻单位考虑的是事件本身是否具有新闻价值，一个企业不可能所有的事件都具有新闻价值。因此，依靠新闻单位免费宣传自己是不现实的。而花钱做广告又需要大量资金。其二是现在公众对广告的认识。由于广告是随着改革大潮应运而生的，其历史并不长，人们对它还需要有一个认识过程。现在许多人不信广告，宣传越多往往人们越厌烦，特别是有些厂家为了广告效果更好，在人们喜爱的精彩电视节目前加一个广告，更让公众产生逆反心理，其效果可想而知。

企业在宣传自己时如何摆脱这种窘境呢？这是我国各企业、团体面临的一个实际问题。

我认为出路只有一条，那就是打破老套路，寻求新办法。这里向你介绍两个较为成功地宣传自己的案例。

1988年汉城奥运会期间，“云丝顿”出资与我国有关部门联合举办了“云丝顿奥运金牌竞猜”活动，它通过杂志发行了大量竞猜券，让人们填写奥运会上各主要国家的金牌得数和名次，然后贴上“云丝顿”烟盒上剪下的商标寄回，猜中者可获厚奖。当时奥运会是国内舆论的热门后题，引起国内界的关注。通过竞猜活动，人们也开始关注“云丝顿”香烟了。而对于广大体育迷来说，更是把“云丝顿”当做知己，奥运会的每枚金牌都使人联想到“云丝顿奥运竞猜”的结果。而往竞猜券上贴“云丝顿”商标时的激动心情更是令人终生难忘，由此刺激了广大烟民对“云丝顿”的购买欲。

“云丝顿”烟厂高明之处是抓住时机，让杂志唱主角，而自己得利，而且经济支出又不大，可谓坐收渔利。

哈尔滨的啤酒消费量举世闻名，这个东方的“小莫斯科”，男女老少人人喜欢喝啤酒。因此，哈尔滨几家啤酒厂经常举办活动，增加公众对本地啤酒的感情。

1987年哈尔滨举办了大型“啤酒节”，市内几家啤酒厂近水楼台先得月，节前进行大量公关活动。他们在节日典礼的会场显眼处，放上自己厂家精美的广告牌，待国内其它厂家应邀而至时，只能望“牌”，兴叹了。但是：山东青岛的一家啤酒厂却从中看出了门道，他们发现哈市凡家啤酒厂只注意了会场，而忽视了街面，他们马上绘制了几幅巨型广告牌竖立在繁华市区。结果是啤酒节订货大会期间，许多客户游览市区时所看到的都是青岛啤酒厂的广告，印象颇深。最后青岛这家啤酒厂的订货量遥遥领先。哈市几家啤酒厂虽然耗资巨大，效果却欠佳，苦不堪言。青岛啤酒厂是“人家搭台我唱戏”，而且唱了一个主角戏。

借别人的“鸡”为自己下“蛋”，是在商品经济高度发展的今天较高明的策略之一。运用这种方法需要具有灵活的头脑、多视角观察问题的能力和见缝插针的精神。只有成功地运用这种方法才能达到“少花钱办大事，不花钱也办事”的效果。

哗众取宠

对于一个企业来说，推销产品，首先一步是做好产品形象的传播。对于公关人员来说，要设法利用适当的时机，有的放矢地进行产品形象的传播。但是，我们还应该看到，传播效果是受到各种条件的制约的，人们头脑中的固有观念，将抵触外来信息，事实统计也说明，在纷至沓来的各种信息中，真正为受众所接受的并不多，我们接受信息具有选择性。怎样才能进行有效的传播呢？“哗众取宠”不失为妙计之一。所谓“哗众取宠”就是制造引起受众重大心理冲突的信息，以刺激受众的注意。

一分钟相机，就有一段这样有趣的故事：

本世纪 30 年代，美国青年埃德温·兰德以自己的汽车灯偏光片的发明专利为资本，成立了“拍立得”公司。该公司生产出不少市场畅销的光学仪器和保护视力的产品。

1939 年，在纽约举行的世界博览会上，还推出了轰动一时的立体电影。

经过一段时间的艰苦研究，兰德又设计出瞬时显像照相机，并以公司的名字“拍立得”命名，因为这种相机可以在拍照后 60 秒钟内取得照片，所以又称为“一分钟相机”。

1947 年，“拍立得”相机正式投产。如何宣传推销这种新式相机，成为拍立得公司的头等大事。兰德请来当时美国颇有名望的专家霍拉·布茨，布茨一见“拍立得”，顿生好感，欣然受命担任专门负责营销的经理。

风光迷人的迈阿密海滨是美国的旅游胜地，每年到这里度假的游客成千上万。布茨选中这里作为理想的推销场所，他专门雇用了一些游泳技术高超、线条优美的妙龄女郎，让她们身着三点式泳装在海滨浴场游泳，并假装不慎溺水，然后再由特意安排的救生员前往营救。惊心动魄的场面引来众多围观的游客，这时，“拍立得”相机大显身手，眨眼功夫，一张张纪录精彩场面的抢拍照片展现在众人面前，令观者惊讶不已，推销员趁机上前推销这种相机。就这样，“拍立得”相机迅速由游客从迈阿密海滨带向了全美国，成了畅销的热门货。拍立得公司因而生意兴隆，名声大振。

拍立得公司精心策划了“女郎溺水”事件，以此作为“哗众”的事由，作为诱饵，引发观者的好奇。拍立得相机于此时大显风骚，一张张顷刻拍出的玉照，令观者啧啧称赞，拍立得相机因此得到观者的喜爱。真是：策划事件哗众人，取宠赢得众顾客。

借童扬名

为了使自己的企业名声远播四方，许多经营者都把目光投注到儿童身上。这是因为，儿童有着好奇的天性，容易对周围的事物发生强烈的兴趣，他们不象成人那样固执己见，对新的信息的刺激比较敏感。另外，儿童是潜在的公众，是未来世界的主人，所以具有战略思想的经营者，都希望把本企业的良好形象印在儿童的脑际。赢得孩子们的欢心，借童扬名，才能利通八方。

美国堪萨斯市的霍尔马克公司是一家以生产贺卡类商品为主的企业。陶冶儿童的艺术情操，并让孩子们牢牢记住公司的名字，是该公司提高知名度

的战略原则，著名的“万花筒巡口创作室活动”，就是一项富有远见的创造。

万花筒巡口创作室，由两辆大挂车组成，它们连成一体，构成约 2000 平方英尺的活动房屋，里面包括 3 个相通的房间。第一个房里摆放着各种各样跟实物一样大小的塑胶动物模型，孩子们进去之后，可以任意拍打，搂抱。墙壁上镶嵌着大型立体字母和单词，吸引孩子们主动朗读。第 2 个房间叫发现室，陈列着一些相互有一定联系的东西，旨在锻炼儿童学会发现事物之间的关系，激发他们的想象力和创造力。第 3 个房间是创作室，这里摆放的拼粘玩具、蜡笔、颜料、色彩标志等，都是利用霍尔马克公司的废弃物制造的，孩子们可以随意选择其中的材料，无拘无束地自由创作，儿童的天性得到了充分的发挥。

“万花筒创作室”的服务对象是 6 岁到 12 岁的儿童。自 1969 年开展这项活动以来，已有大约 100 万儿童光临。为了扩大影响，霍尔马克公司还特意与一家社会团体合作，由他们招募了 100 名志愿人员，轮流协助管理这个“万花筒”。“万花筒创作室”长年巡回在全国各地，每次在一个城市停留 8 天左右，这辆长长的大挂车一出现，孩子们便立刻激动得欢呼雀跃。

通过亲自参与，霍尔马克公司的名字自然而然地印入儿童的记忆之中，同时必然也使儿童的父母受到感染。这项活动既体现了对儿童的关怀，又让公司的名字到处传播，霍尔马克公司扬名有术，因而博得了公众的好感，这个案例启示我们，传播名声，树立形象，在外在传播技巧之中，总是应该包含一定的内核，即企业对社会的责任与奉献。这样，企业的名声才会真正扎根在公众的心中。..

率直心胸篇

勿有私心

率直的心胸就是不图私利，摒除私欲或私心。

为了求生存，人们难免有私心或私欲。完全没有私心的境地，只有圣人才能做到，一般人是不可能如此的。换句话说，我们在处理日常生活的各种活动时，或多或少都会怀有私心的。可是千万不可使自己成为私心。私利或私欲的奴隶。因为，有私心的想法或行动，常会导致不良后果。举例说，假使政治家有私心，只推行对自己有利的政策，头一个受害的将是国民，而他自己也将因此失去国民的支持而垮台。做生意也是一样。假使商人有私心或唯利是图，毫不关心顾客，那也将因失去信用而倒闭。做生意是公平的竞争，而社会大众的眼睛是雪亮的，所以千万不可有私心。

事实上，不少有私心的人最后总是自食恶果。愈有权势或武力的人，所受的伤害也愈大，因此，大家都需要有率直的心胸。只要有率直的心胸，即使有私心，也不会因只顾自己而牺牲别人。

如果政治家有率直的心胸，就一定会考虑自己所属党派、团体、国家以及人民的利益。假使每一个政治家都能够如此，国家的政治一定廉明，人民也一定幸福。

同样的，商人除了自己利益外，也应该考虑消费者的权益，以及如何提高服务品质。如果每一个商人都能够这样，他就会被肯定。换句话说，假如社会的每一分子都有率直的心胸，无论做什么事都考虑到社会大众的利益，社会一定充满光明。

懂得倾听

懂得倾听，就是用坦荡的胸怀，谦虚的态度，注意听取别人的意见或经验。在日本的战国时代，有一位叫做黑田长政的武将，每个月都召开两到三次“不可以生气”的意见发表会。参加这种会议的，除了元老家臣之外，大部分是足智多谋或有当国策顾问资格的人，总计不过7人。

在会议开始前，黑田长政总是对参加者发表例行致词：

“任何人都不可把在会议中听到的话放在心上，也不可以传扬出去，更不可在会议中生气；但是，可以自由发表自己的意见。”

在参加者都宣誓服从以上训示后，会议马上开始。会中，有人批评黑田长政，也有人指出他赏罚不公或某项政策不对，更有人为开除的家臣鸣冤。总而言之，都是平时很难听到的真心话。

据说，有时黑田长政在听了家臣们的话后，很生气。家臣们就会问他：“您怎么了？是不是生气了？”此时黑田长政一定回答说：“不、不，我一点也不生气。”

这种意见发表会非常有益，所以黑田长政在他的遗书中说：“今后，这样的意见发表会，仍须依照我创立的原则，每个月至少召开一次。”

在当时，武将的职责是指挥三军作战，性情大都非常刚烈，加上握有生杀大权，所以人人敬畏。女嫫有人敢违抗命令或直言劝谏，一定会被处死；因此除了视死如归的忠臣，谁也不敢直言不讳。

但是，如果每一位君主都这样，势必永远被甜言蜜语所蒙蔽，误国又误民。有率直心胸的黑田长政，为了听有益邦国的直言，因此召开了意见发表会。但他也是凡人，所以在家臣面对面地指责他时，当然也会生气。唯恐一时冲动，加罪忠良之士，因此在开会之前，事先声明“不可以生气”以避免冲突发生。这实在是个明智之举。

黑田长政之所以不断召开这种会议，是因为他觉得，自己不是万能，不可能知道一切事物，而需要用别人的忠告来弥补自己的不足。换句话说，他希望自己国家绵延强盛。他更明了，谦虚地接受别人的意见，是迈向这理想的不二法门，所以能够把家臣的指责，当做鞭策自己的良言。

在培养谦虚心胸之前，必须先培养率直的心胸。无论在哪一个时代，每个人都需要用谦虚的心胸，来注意聆听别人的意见。换句话说，有了率直的心胸就能培养谦虚的态度，有了谦虚的态度就不难接受别人的意见。黑田长政之所以能够长久维持爵位，是因为他能够用谦虚的心胸，来接受别人的意见。

宽宏大量

人类不能离群独居。在共同生活的社会中，我们每天都会接触各式各样的人、事、物；如果想使大家活得更好，就一定要“宽容”的心胸。

世界上没有完全相同的两个人。有的人高，有的人矮；有的人声音宏亮，有的人细声细气；而每个人的个性、思想更是不同。但是，每个人都有独立的人格以及生存的权利，谁也不能因为“个人的差异”而排斥别人。不幸的是，当今世界上，常常有因为思想、信仰、种族的不同，而产生的纠纷，这都是缺乏“宽容”所造成的结果。

每个人的个性，特质虽然不同，却都有其存在的价值，也都有改善人类生活的能力。换句话说，如果每个人都能充分发挥自己的特质，人类生活的品质一定可以提升。所以，我们不应该以自己的标准衡量一切，应该多为他人着想，凡事忍让，尊重他人存在的价值，彼此和睦相处。唯有如此，个人的智慧、潜能，才能得到充分的发挥，人类的生活才会愈来愈好。

宽容就是以开阔的心胸，容纳别人，原谅别人的过错。人们常常对自己的错误不自觉，却对他人的小小过失不肯原谅，大声指责，这都是缺乏宽容心胸的毛病。事实上，揭发别人的过错并加以指责，不但很难达到劝人改过的效果，反而会使彼此的沟通受到挫折。

所以，我们每个人都需要培养宽容的心胸，彼此容纳、谅解，不固执己见。如果人人能做到这一点，大家一定能生活得更融洽、愉快，人与人的情感会更加深，每个人也都可以充分发挥自己的特质，使事业与生活都更称心如意。

在培养宽容的心胸之前，也需要先培养率直的心胸。因为，有了率直的心胸后，自然会产生宽容的态度。

率直的心胸，是正确观察每一个人和每一件事物，而使其能发挥应有价值的心胸。所以，有了率直的心胸后，自然会明白每一个人和每一件事物的优点、存在的意义和价值。而发现“天生我才必有用”，世上没有无用或必须排除的人、事、物。

总而言之，有了率直的心胸后，自然会产生宽容每一个人和每一件事物

的心胸。

看清真貌

只要有率直的心胸，一定可以看清一切事物的真貌。因为，它可以排除使真貌变形的主观因素。

透过雪亮、无色透明的眼镜所看到的東西，一定不走样。同样的，透过率直心胸所看到的事物，也不会走样。而有这种修养的人，就能养成根据实际看到的真貌，判断事物的习惯。

但是，使用有色眼镜看东西时，所看到东西的颜色，一定和实际的不同。如果用绿色镜片看东西，白色的东西就会被看成绿色，换句话说，就不能看出事物的真貌。因此，用率直的心胸来观察事物，就如同透过无色透明的眼镜观看，可以看清事物的真貌。

遗憾的是，许多人在观察事物时，都戴着有色眼镜。所谓“有色眼镜”包括知识、学问、欲望、利益、主义，思想等等层面。人们之所以有这种偏差的态度，原因很多。而最主要的原因是，只顾自己的利益，感情用事，以为自己总是对的；却不知，自己已犯了偏狭、自以为是的毛病。

一般人如何看自己呢？是不是能客观而理智地分析自己呢？如果不能，就不可能真正了解自己，也就是没有看清自己的真貌。

目前，社会的治安问题日益严重，人民的生命财产颇受威胁，大家在日常生活中，也常常发生龃龉冲突。主要原因是，大部分人缺乏率直的心胸，用着不合理的态度下判断和采取行动。若要避免冲突或治安混乱等现象，就要引导大家培养率直的心胸。只要有率直的心胸。就能建立正确观察事物的观念，看清事物的真貌，并做出正确、适当的判断，所以有率直的心胸是非常重要的。

在此，我要再一次强调，若人人都有率直的心胸，就一定能够看清事物的真貌，做出正确的判断，采取适当的行为。所以，率直的心胸是使各行业的人安居乐业的根本。

率直心胸之所以重要的理由在此，假若我们都能正确地判断，然后采取适当的行动，无论社会各阶层或每一个人的生活，都一定能够安居乐业。

此外，只有每一个人都有率直的心胸，才能够看清一切事物的真貌，不会下错误的判断。所以，率直的心胸是最基本的。

洞察真理

日本德川幕府时代，有一位很能体恤农民与商人的财政首长，名叫康胜。当时，卫生纸买卖是由私人独资经营，经营者每年必须缴给幕府 1000 两税金。有一位富商，很想垄断这项买卖，于是以每年多缴 1000 两税金为条件，请求将卫生纸的经营权让给他。

为了这件事，幕府中的阁员商量了很久，大部分人都赞成，只有康胜认为不可，事情于是搁置下来。但是，禁不起这位富商的一再恳求，3 年后，终于核准了他的申请。核准的当时，康胜很担心他说，“谁敢保证今后不会有盗贼呢？”

根据史实记载，康胜是担心垄断会造成物价上涨，所以才坚决反对这件

事。他说“卫生纸是生活必需品。这些年来，由于价格便宜，物价稳定，对社会经济贡献很大。我不敢肯定，富商会用什么方法来获取多缴给政府的1000两税金。但是如果我情得不错，他一定会提高售价。若果真如此，其它物品也会受到影响，而跟着涨价。

“物价的波动一旦转剧，社会问题也会随之形成，穷苦的人，为了生活，只好挺而走险，盗贼就是这么来的。为了多收1000两税金，而破坏了治安，难道值得吗？”

听了康胜的分析，大家都佩服。但是，他们又只顾近利，而贪图多出来的1000两税金。所以，还是决定将卫生纸的经营权转给富商。

这种只看眼前，不顾将来的作法，是很多人的通病。但是，康胜却是少数具有远见的先知先觉者，所以能洞悉事物的各层面，不被表象所欺骗。

康胜之所以能看透事物的真貌，是因为他的眼光宽阔、远大，不但观察事物的表面，也看到一切事物的精髓与真貌。若想要有宽阔的眼光，就需要有敏锐、细腻的观察力，和相当的热忱。因为有热忱的人才会全心投入，深入了解社会各层面及各阶层人的生活情况，再透过这种了解，培养出宽阔的眼光。

康胜的宽阔眼光，来自他对社会的了解，而推动他去观察社会的，是他的热忱；这份热忱，则又来自率直的心胸。由此可见，率直的心胸，才是促使他注意民生疾苦、掌握事物真貌的基本因素，我们若想培养出远大的眼光，以及洞察世事的能力，就必须先有率直的心胸。

此外，值得一提的是，康胜认为，盗贼增多和物价上涨是互为因果的。物价上涨固然使盗贼增多，同样的，盗贼一旦增加，物价又会再度上涨。因为盗贼一多，维持治安的费用必然增多，因而造成人民的负担，物价也就会上涨了。

每个人都有为物价上涨而伤脑筋的经验，却很少有人会像康胜那样，去研究其中的道理。如果你希望自己也能有康胜般的智慧，就需要先培养率直的心胸。

谦虚学习

如果大家都能以谦虚的态度来学习，知识和经验一定会与日俱增，不论个人或团体的生活，也都会因此而更进步。

我们每天都要和别人交谈，如果只是聊些空泛的应酬话，一定得不到什么。但是，如果用研讨或学习的心情来交谈，就可以从对方的谈话中得到知识或经验。所以，只要每个人都有求知的欲望，愿意不断学习，就随时可从交谈或工作中，学到很多。

一个人是否能随时随地学习，要看他的心情与态度而定。如果没有谦虚、上进的心，就不可能从日常生活、学校或社会中，学到什么。

举例说，如果你无意中说了得罪别人的话，双方的感情一定会出现裂痕，如果你谦虚、肯学习，在反省自己的言语之后，向对方道歉，一场误会也就因此化解，而你以后也不会再犯相同的错误。

反之，如果你从来没有想过要谦虚，要随时随地学习，就不会反省自己，更不会发现自己的过失，所以，很可能一再地犯相同的错误。

因此，如果一个人不谦虚，不想学习，就很难从经验中记取教训，而别

人的长处和良好构想，也不容易被发现和采纳。要想进步，又怎么可能呢？

只要用谦虚的态度，随时随地学习，任何人、事与物，都可成为自己的榜样。所以，这种态度，是社会进步的原动力，也是每个人都应该培养的。在培养这种态度之前，也需要先培养率直的心胸；因为有率直心胸的人，犹如一张白纸，能接纳一切，能以谦虚、学习的态度，接近任何人、事、物，并从中吸收知识与经验。

总而言之，只要有率直的心胸，就能产生谦虚、求新、积极的态度，不仅在与他人交谈中可得到启示，并能从观察人、事与宇宙万物中，得到新的发现。

随机应变

率直的心胸，是能够随机应变，灵活而积极，换句话说，是反应敏捷，能积极地处理一切例行或突发事件。因此，只要有率直的心胸，即使遇到偶发的重大事故，也能够不惊慌失措，而镇静地处理。

举例说，每个人都难免失败，但失败并不可悲，因失败而灰心，甚至自杀，才是真正的悲剧。如果有率直的心胸，这种悲剧就不可能发生。因为，有了率直心胸，不但能使人不受任何事情拘束，也能不固执于一件事情而不知变通。换句话说，不但能临危不乱，也能随机应变，随时调整，更正自己的看法及作法，无论失败的打击多大，都能把失败看做成功之母，从头做起，重新来过。

由此可见，只要有率直的心胸，就能化悲观为乐观，改消极为积极，无论遇到什么困难，都能克服它，而勇敢迈进。

处之泰然

无论遇到什么事情，都能保持冷静，泰然应对。

日本的“剑圣”宫本武藏，在他的兵书《五轮书》中曾经提到，“兵法家应该随时保持平常心”。换句话说，即使在战场上，也应该保持平时的心情，冷静应付。

战场是决斗的地方，也是彼此使用武器，决定生死的地方。所以，每一个人都会紧张，想要保持平常心并不容易。但是，紧张反而不能使自己做冷静的判断，甚至会因此失去敏捷的身手与反应，而导致失败。

在战场上的失败，往往会失去生命，所以要尽量保持冷静，以求胜利。宫本武藏之所以主张兵法家应该随时保持平常心，冷静处事，就是这个原因。

在当今社会中，几乎没有需要一决生死的场合。国家与国家间的战争，也愈来愈少，但是，无论在战时或平时，每一个人都应随时保持冷静的心情。因为，无论是在日常生活或事业中，如果失去冷静的态度，就一定会遭到意想不到的失败。

举例说，假如为了赶时间而不注意交通标志，就很容易发生交通事故，甚至丧失生命。假使司机因为超车而不注意前后的来车，就会造成许多人伤亡的惨剧。虽然在我们的社会中，不再有比武决斗，但车祸的发生也会导致死亡。所以，我们应该随时保持冷静的平常心。

除了上面所说的交通问题外，人与人交往，参加考试或各种运动竞赛时，

也都应该保持冷静的心情。

只要每一个人都有率直的心胸，一定能够培养出冷静的心情，进而能用冷静的态度，去观察和判断一切的事物。一个人之所以失去冷静，是因为心中有杂念，例如，车祸发生的主要原因，是心中有“非赶时间不可”的杂念，如果没有这种杂念，就可用冷静的心情去开车。率直的心胸就是没有杂念的心情。所以，率直的心胸就是无论在什么情况之下，都能够对一切事物保持冷静，安然应付的心胸。

认清价值

假如有人向你提供好的意见，你会用什么心情来听呢？如果他的意见很好，你又会用什么态度处理呢？

你可以采取很多种态度。第一种是用感谢的心情接受，然后实行。第二种是不但不接受，而且持相反意见。第三种是不但拒绝，而且怀疑别人的好意。

有率直心胸的人，就能分辨意见的好坏，一定会用第一种态度，以感谢的心情，接受别人的好意见。但遗憾的是，许多人不仅不会区别事物的好坏和价值，有时候，甚至采取怀疑和不信任的态度，固执地拒绝别人的好意。

人们如果不能采纳有价值的意见，不仅是个人的损失，也是社会、国家的损失。所以，每个人都应该培养辨认好坏和判断价值的心胸，共同力改善人类生活而努力。

如果每个人都有率直的心胸，就一定能够看清事物的真貌，而看清事物真貌的先决条件，就是具备辨清好坏和判断价值的能力。所以，率直的心胸，也是能认清事物好坏与价值的心胸。

博爱无私

每个人都有助人的天性，很少有不关心别人的人。有些人表面上似乎很冷漠，但在心中一定也希望自己或他人，能提供给需要者一些帮助。在这世界上，幸灾乐祸的人毕竟很少。

当然，人人都希望困难能减少，大家能平安快乐地生活。所以，看到别人有困难时，就会提供协助。也就是说，每个人都有互相照顾、帮助的美德；每个人天生就有恻隐心。

但是，在现实的社会里，很多人失去了这种本性，以至我们的四周或社会上，不断发生纠纷；我们彼此嫉妒、指责、猜忌、怀恨。为什么我们不能把天生的爱心和恻隐心发挥出来呢？原因很多。最主要的原因是有了私心。例如，遇到利害冲突时，不顾他人只顾自己的利益，碰到不如意时，只怨天尤人，不检讨自己。一个自私的人，是无法发挥爱心的。

此外，过分坚持己见，也很容易引起冲突；好胜和憎恨，也容易造成怨恨或排挤，妨碍爱心的发挥。试问：大家都只顾自己的利益，固执己见，又怎么能发挥互助精神与爱心呢？

要怎么做，才能使我们发挥人类天生的爱心与恻隐心呢？就是要有率直的心胸，有了这种心胸，私心自然能消除，不再坚持自己的利益、主张、看法或立场，而处处为大众着想，相互尊重，相互安慰，相互帮助。换句话说，

只要有了率直的心胸，就会使人类天生的爱心、恻隐心，像泉水涌流出来，愈来愈壮盛；而大家的生活，必然也会更幸福。

如愿以偿

每一个人都希望一切事情都能依照自己的计划进行。果真如此，我们一定会活得很快乐。

可是，就是有很多事情不能如愿。所以，人与人之间常常有纠纷，世上也因此有很多失意的人。只要有率直的心胸，自然会懂得如何顺天应人，也就可依照计划进行，而如愿以偿。

换句话说，只要有了率直的心胸，就会有判断事理的能力，知道什么事可以做，什么事不可能完成，并据以拟定自己的计划。这种“知其可为而为”的做法，似乎很消极，其实不然，它真正的用意是教你运用智慧，顺应天理与人情，尽力克服困难。

总之，我并非鼓励大家畏难不前，而是希望人人多用头脑，遇到困难时，知道变通。应变，不要死守着老法于。

只要有了率直的心胸，就能看清事物真貌，具有判断的能力，顺天应人，按计划达成理想。所以，培养率直心胸实在刻不容缓。

不受影响

只要每一个人都有率直的心胸，就能够虚心接受别人的批评，不受流言或诽谤的影响，心胸宽阔，而不刚愎自用。

举例说，冬天时，孩子常喜欢向玻璃吹气，使玻璃蒙上一层雾，看不清窗外的景物。但是，不久之后，雾自自然会消失；而且，不论孩子吹多少次，玻璃都能够恢复透明。

一个人如有率直的心胸，就能象上述所说的玻璃一样，即使有令你憎恶的事情发生，也不会放在心中。

有率直心胸的人，都没有私心，都能遵循真理和正义，具有安全感，所以可以不受任何事情的影响，随时随地保持大丈夫的气概。

不但人与人之间可能交恶，团体与团体之间，也会发生类似的事情。举例说。国与国间也会发生纠纷或战争，使许多人丧失生命或受伤。这是人类的不幸，也是世界和平的一大障碍。

发生纠纷或战争的原因很多，最主要的原因是狭隘的民族观念，由于不同的思想、信仰、主义或利害冲突所造成的。

但是，如果一国的人民都有率直的心胸，我相信就不会发生战争的不幸。率直心胸之所以重要的理由就在此。换句话说，只要有率直的心胸，每一个人都能够心胸开阔，能虚心接纳一切，不受外在事物的影响，过着无忧无虑的生活。

如果能够这样，不但个人的生活能够获得改善，团体、社会或国家的生活水准也能够提升。

日新又新

日本德川幕府时代，有一位叫做桧垣成治的人。

有一次，他买了一把很新式的刀，立刻得意地向刚从江户回来的板本龙马夸耀。但是，龙马却说：“你为什么买这把刀呢？”然后从腰间拔出自已的老刀说：“现在人们都改用大炮、枪支，你这种刀已经用不着了。”

成治觉得很有道理，所以又买了一把和龙马类似的刀，又展示给龙马看，但是，龙马却说：“上次我给你看的刀，现在也甲不着了。”说着，从腰间拿出手枪来。

第三次见面时，龙马对成治说：“在当今的社会，只懂武术是没有用的，你要多看史书。”

第四次，龙马说：“国际公法很有价值，先进国家都已采用了。我也正在研究这种法律。”

成治每次见到龙马，都能从他那儿得到最新的知识，所以成治常对别人说：“只可惜我缺乏龙马那种不断学习、赶上潮流的精神。”事实上，他只要有率直的心胸，就能够象龙马那样，不断进步。

一般人都有安于现状的习性，但是，时代潮流一直在变，由不得任你永远活在昨天。每一个人都要日新又新，不断学习新的事物。如果大家都能够这样，生活一定能够获得改善。

可是，要能日新又新并不容易，一方面要有认清现状的敏锐心思，还要有预见将来的眼光。只要有率直的心胸，就一定能够不满足于现在，而看出潮流趋势，做正确的判断，认清自己的目标。

坂本龙马是一位杰出的人才，他之所以杰出，就是因为他能不断研习，并创造新的构思，改进自己。

当然，只凭自己摸索，往往不能达到“日新又新”的最高境界，还需要多参考别人的意见，而只要我们都有率直的心胸，别人自然乐意提出他的意见。所以，无论学习或做事，只要有率直的心胸，一定能够成功。

正因为如此，若要改善生活的品质，尤其需要大家都有率直的心胸。

转祸为福

人活在世上，难免遇到困难或危机。在遇到困难或危机时，有些人就失去奋斗的勇气，因而失败；也有些人则能够把困难或危机当作机会，庄敬自强，最后不但克服困难和危机，而且更为坚强茁壮。

后者的表现就是所谓的“转祸为福”。率直的心胸就是“转祸为福”的原动力。

为什么有率直的心胸就能够“转祸为福”呢？许多人有不同的看法，可以说见仁见智，下面我所要说的就是其中的一种。

假定，有一家面店因为不景气而顾客锐减，我们可以说，不景气是这家面店的危机。但是，如果这家面店老板有率直的心胸，一定能够不因顾客的锐减而气馁。因为，他会认为，有这种不景气，才能充分发挥自己的才干，锻炼自己。他也一定会检讨自己做生意的方法是否正确，从顾客的立场着想，彻底反省。换句话说，他会坦诚地检讨自己卖的面是否卫生，是否好吃，对顾客是否礼貌等等。他甚至还会进一步征询顾客的意见。

这样一来，一定能够得到顾客的好评，生意也会愈来愈好。

简单他说，因为这家面店的老板能够用率直的心胸来对付事情，所以不

仅能够度过不景气的危机，还能使顾客增多。

不但面店如此，其它生意或行业也应该这样做。换句话说，无论遇到什么样的困难，都应该拿出勇气，用率直的心胸以及为他人着想的心情，来克服困难，这样一定能够得到意料不到的好结果。

人类的历史也是如此。有过去的战争、天灾、困难和乱世，才有今天的进步。

所以，只要每一个人都有率直的心胸，我们一定能够“转祸为福”。所以，率直的心胸是非常重要的。

但愿每个人都有率直的心胸，无论遇到什么样的困难，都能够不气馁，拿出勇气面对困难，以达到提高人类生活品质的目的。

约束自己

德川时代，养鹤鹑的风气很盛行。有钱有势的人家，都抢购鹤鹑；鹤鹑的价钱一直高涨不下。

当时的总理大臣阿部忠秋也很喜欢鹤鹑，常常把鸟笼带在身边听鸟叫。有一位家臣知道他有这种嗜好，特别买了一只名贵的鹤鹑，通过家庭医师送给他。

忠秋在知道社会上盛养鹤鹑之后，没有表示任何意见，只对佣人说：“把我养的鹤鹑放生吧。”

家庭医生知道后觉得很奇怪，说道：“那只鹤鹑是经过训练的。即使放生，也一定会飞回来。”但是，忠秋说，“我不管它是不是会再飞来，我是不会再养了。现在有地位的人，都容易犯滥用职权的毛病，所以行为要特别检点。如果我不喜欢鹤鹑，一定没有人送鹤鹑给我。”

要戒掉自己的嗜好谈何容易。但是，忠秋认为养鹤鹑对国家、社会都没有好处，又会带来不良影响，所以及时戒掉恶习。

一个人一旦有了地位和权势后，在下位的人一定会想尽办法讨好他。所以，一听说他喜欢什么，就马上送他。通常此人也会把礼物收下，以免辜负对方的一番好意。

但是，一旦收了人家的礼物，就很难做出公正的判断，即使公正，也难以令人折服。所以，担任公职的人，绝对不可以收礼。但是，道理归道理，很少人能够象忠秋那样连自己的鹤鹑也放生。

忠秋所以会这么做，是因为他有率直的心胸，能不受自己的感情或欲望所左右，而站在公正的立场，对周围的事物做出正确的判断，大公无私地采取行动。也就是说，因为忠秋有率直的心胸、高度的智慧和约束自己的能力，所以能够连自己喜爱的鹤鹑也放生。

只要有率直的心胸，就一定能够没有私心，正确观察事物的真貌。也能够正确判断事物的价值，明辨是非。忠秋就是最好的例子。由此也可见率直心胸的重要性。

心平气和

只要人人有率直的心胸，一定能够避免对立和纠纷，而过着幸福愉快的日子。因为，有了率直的心胸后，会减少产生争执的原因。

举例说，利害冲突，是造成纷争的主要原因之一；而发生利害冲突的主因，是大家都想保护自己的利益，不愿吃亏。

此外，感情不睦，也是发生纷争的主要原因。说话不客气，态度轻蔑，责难或中伤等等，都会破坏感情。

只要每个人都有率直的心胸，因利害冲突而引起的纷争就不会发生。因为有率直心胸的人，不会只顾自己的利益，而会更积极地为他人的利益着想。如果大家都能够这样，任何事即可以和平解决，自然不会力争夺利益而起纠纷。

此外，只要有率直的心胸，就不会有因感情不睦而起的纠纷；因为有率直心胸的人，不会感情用事，也不会故意用言语刺激或挑拨别人。即使无意间说了伤害他人的话，也会以率直的心胸来化解。

除了利害冲突和感情不睦外，还有很多原因会造成纠纷。例如：主义、主张、思想的不同或对立等等。而这类原因所引起的纠纷，往往会扩大而成为团体与团体、国家与国家的纠纷或战争，这实在令人担忧。

但是，只要每个人都有率直的心胸，上面所说的纠纷就不会发生。有了率直的心胸后，一定能以开放的态度面对各种想法和看法，客观地发现其中的优点，并依事实需要采用。如此，自然不会偏狭地坚持某种主张或理想，而因为主义、主张或思想不同所引起的纠纷或流血事件，也就不会发生了。

我想，除了上面所说的以外，还有很多原因使人类不断有纠纷，但是，只要大家都有率直的心胸，纠纷必能消除。因此，人人都需要有率直的心胸，世界才有和平，大家才能过幸福的生活。

明辨是非

只要有率直的心胸，一定能够明辨是非，不感情用事，而且能用冷静客观的态度来判断事物。

每个人都有根据自己的立场、利益或感情来判断是非的习惯。举例说，如果有人问你“对人是否应该亲切呢”？你一定毫不考虑他说“应该”；但是，遇到自己讨厌的人时，往往就做不到亲切的态度，甚至会对他不礼貌。

这是一般人的通病，所以没有人会提醒你，而这也正是人们是非观念淡薄的现象之一。但是，只要有率直的心胸就能够不感情用事，根据正确的道理来判断事物。也就是说，即使面对讨厌的人，你仍然会亲切地招呼。

但是，如果缺乏率直的心胸，情况必然会完全不同。举例说，亲情与友情是家庭或社会的润滑剂，但是，如果使用不当，往往会造成姑息、放纵。当家人或朋友犯法时，不问明事情原委，就将责任推给学校或社会，这种情形正好说明，一般人滥用感情，并主观地判断是非曲直。

此外，观念不明确时，也一定无法明辨是非，而造成即使有了缺点，也往往浑然不觉或不知道如何改正，更有甚者，还会做出危害社会的事。这样一来，社会秩序必遭破坏。

所以，大家应该培养明辨是非的能力，而是非心要靠率直的心胸才能建立。举例说，如果父母有率直的心胸，就能冷静观察事实，再下判断，不会袒护子女，或将管教责任推给学校、社会。

所以，只要我们都能够随时随地保持率直的心胸，不但会有宽容的气度，也能够用公正、客观的态度辨别是非，并以负责的精神工作。果真如此，相

信大家都能善尽职守，不做非分违法的事，社会秩序自然可以获得改善，生活品质也一定能够提升。

人尽其才

如果每样东西都能充分发挥它的特色，每个人也能充分发挥他的专长，社会一定会愈来愈繁荣，人类生活也会愈来愈充实。换句话说，物尽其用，人尽其才后，人类的物质生活和精神生活，都将更充实，如此才能创造更幸福的生活。

遗憾的是，在当今社会上，能够充分发挥专长的人不多。我想，“人尽其才”的意思是，每个人都在自己的岗位上，充分发挥自己的专长和能力。举例说，若有一人有丰富的经验，能力强，有领导才能，适合担任主管，而委派他这个职务，就能达到人尽其才的理想。但是，如果他具备这些条件和专长，却以年轻或历练不够为理由，不委派给他主管的职务。而依一般人的观念，认为只有年纪大的人才合适，这样就可能埋没了年轻的人才。所以，如果经验和能力是考虑主管人选的因素，只要有担任主管职务的专长和特质，或有发展的潜能，就应不论职务的高低而委派给他。

认为年轻人不适合当主管，是有失公允的看法。只要有率直的心胸，就能合理、适度地修正这种观念。无论年纪大或轻，只要发现某人具备担任要职的专长或气质，就应委派重职给他。换句话说，“才干”是考量人才的标准，年纪并不重要。如果人人都这么想，人尽其才的理想就容易实现了。

一旦有了率直的心胸，不但能改变这种委派任务的主观看法，也能够改变对工作的认识，而选择适合的工作，发挥自己的专长或才干，使人力资源能被充分地运用。

只要每一个人都能够不断培养率直的心胸，我相信，人人必能尽其才，而过着有意义的生活，社会也会更繁荣、进步。

身体健康

只要有率直的心胸，每个人都会更健康。因为，有了率直的心胸之后，就有洞察事物真貌的涵养，豁达的人生观；不会为不必要的事情伤脑筋，更不会庸人自扰。

事业的不顺利，人际关系的不和谐等等，都会加重我们的紧张感或精神压力，久而久之，就会影响身心的健康。但是，只要有率直的心胸，患病的可能性一定会大幅度减少。因为，有了率直的心胸之后，遇到困难时，必能泰然、镇定、理智地分析解决，问题自然会迎刃而解。

换句话说，有了率直的心胸之后，不会因为私情得不到满足、自己的利益受损或事业不如意而烦恼。所以，能够经常保持精神的宁静。

但是，这种说法并不表示，没有精神上困难的人，不必有率直的心胸。因为，只要有率直的心胸，一定会改进自己不规律或不注意健康的生活。例如尽量避免暴饮暴食，定期做健康检查等等，自然很少生病。即使生病，只要有率直的心胸，也一定能够冷静地听医生分析自己的病情，遵照医生的指示养病。没有率直的心胸的病人，往往因不听医生的劝告，反而使病情加重。所以，每个人都需要有率直的心胸。

闭塞视听

缺乏率直心胸可能发生的最坏现象，是不能接受别人的意见；尽管这意见很有价值、很宝贵，也可能加以排斥。

发生这种现象的原因很多，主要的是，认为自己的想法、看法或作法绝对正确，而不需要别人的建议。此外，固执地怀疑别人的好意。

我们不能说，固执的人绝对是错的；但是，我们可以断言，不能用率直心胸来接受别人意见的人，一定有过于固执的个性，而这种态度绝不是一个人应有的处世方法。因为，不采纳别人的意见，可能发生的坏处实在大多。

第一，不接受别人意见，容易导致失败。因为个人的智慧和知识，总是有限，只凭自己的智慧和知识，不一定能有正确的判断；而错误的判断，往往会导致意料不到的失败。如果这种失败只使一个人痛苦，还算是万幸；但是，如果波及到周遭的人或使社会蒙受损失，就十分严重了。

第二，不肯听别人的意见，会使别人心灰意懒，不再提供意见。到了需要别人建议时，别人也不会积极地提供意见了。没有人提供意见或协助的人生，一定很悲惨。在事业和生活上一定不顺利，生活情趣也一定降低。

由此可见，缺乏率直心胸时的最大缺点，是无法广征意见、集思广益。

固步自封

缺乏率直心胸的另一个缺点，是不求进步，没有上进心，满足于现状，固步自封。

固步自封的原因很多，最主要是安于现状，对现有的知识、技术感到满足。如对现有的技术感到沾沾自喜，就一定不会引进新的技术，而始终墨守成规。认为自己的见解或理论最好，而不再去吸收其它思想或理论，也就不会知道新思潮的发展，终至落伍。

根据史实记载，日本的一代豪杰织田信长，就是能积极接受新观念、新事物的人。他扬弃旧式的刀枪，引进步枪，是他成功的原因之一。他之所以能够这样做，是因为他有进取的精神，不断求进步。换句话说，他是有率直的心胸。

我想，一定有人不赞成我的说法，认为虽然信长是位自由、豁达的人，但他也有私心，也会感情用事。可是，他之引进步枪，以及日常生活中的许多言行都可证明，信长具有率直的心胸。

反过来说，如果缺乏率直的心胸，就容易满足于现状，只求平安而不上进，变得缺乏创造和奋斗的精神，生活和事业一定不会进步。

更令人担忧的是，当今社会中，存在着很多因这种观念或态度造成的现象。例如，社会上有很多早已不合时宜的规定或法律，如果不加以修改，以配合现代的需求，就会阻碍进步。

上述现象发生的主要原因，是大家缺乏率直的心胸，如果公务员和国民都有率直的心胸，我们的国家和社会一定会进步，生活的品质也一定能提升。

所以，缺乏率直的心胸，会阻碍国家、社会和个人生活的进步；因为缺乏率直心胸的人，没有进取的精神，而固步自封。

眼光短浅

缺乏率直心胸时，只会考虑眼前的利害得失，而根据自己的利害得失下

判断或行动。

我想，只考虑眼前得失和自己的利益时，一定会忽略或侵犯别人的利益，以至受到批评或发生冲突，使双方都受害。而个人是社会的一分子，有维持社会安宁、秩序和繁荣的责任，如果每个人都只考虑自己眼前的利益，不为大家着想，社会一定会充满暴力、纠纷。为了使每个人都生活愉快、幸福，就必须培养率直的心胸，因为，有了它，在观察事物与做决定时，就会考虑到大家的利益与福祉。

举例说，每个都市都有垃圾问题。一般而言，市民对垃圾场的设立，都觉得是必要的。但是，一旦场址要设在自己住处附近时，就会遭到多数市民的反反对，甚至因此与行政机关发生冲突。

我想，反对把垃圾场设立在自己住处附近，是可以理解的。因为，垃圾有恶臭，容易传染疾病。但是，垃圾的处置是公共事业，反对把垃圾场设立在自己住处附近，就未免是自私的举动。

如果大家都能够忍耐或让步，这个问题一定能够很快解决；而这种不肯为大众着想的心理，就是因为缺乏率直的心胸。换句话说，如果每个人在下判断时，都只考虑自己眼前的利益，受害者不但是自己，也是社会大众，甚至社会的进步与繁荣都会受到影响。

感情用事

缺乏率直心胸的人，在观察或考虑事情时，常常过分感情用事，所以容易失败。

其实，人类本来就是“感情的动物”，每个人都有感情，遇到可喜的事情时会高兴，不如意时会生气，伤心时会流泪。所以，受感情的拘束或驱使，也是常情。但如果缺乏率直的心胸，单凭感情来处理事情，就一定不能做正确的判断。

举例说，无论在东方或西方，不断有伤人或杀人的事件，而发生这类事情的最大原因，就是太容易受到感情的拘束或驱使。一个有率直心胸的人，能够控制自己的感情，不受它的拘束或驱使，所以不会做出糊涂事。

控制自己的感情并不是冷漠，而是将自己的感情化作力量，也就是善用自己的感情，将它化作鼓励自己的原动力。换句话说，遇到很高兴的事情，千万不可以得意忘形；遇到很伤心的事情，也不可以自暴自弃。只要人人都能够控制自己，使自己不受感情的拘束与驱使，一定可以平平安安地过日子。

但是，如果缺乏率直的心胸，就做不到这一点。也就是说，随时都有受感情拘束或驱使的可能，甚至使自己遭受意料不到的严重后果。

打开报纸，我们几乎每天都可以看到冲突、伤人，甚至杀人的报道。这种不幸发生的原因，就是缺乏率直的心胸。为了避免这些不幸的发生，我们每一个人都需要有率直的心胸。

钻牛角尖

一个人遭到精神上的苦闷、折磨或打击时，往往会倒不欲生，甚至想用死来解脱，所以常有自杀案件发生。

举例说，有受不了升学压力或考试失败而自杀的学生，有因失恋或人际

关系不好而自杀的青年男女。如果自杀者能够稍微改变自己的想法，一定可以避免这种不幸。

自杀的原因很多，而且各人的理由不同，不能一概而论。但是，绝大多数的自杀者，都只看到事情的一面，而过于钻牛角尖。

举例说，有一位达到适婚年龄的女孩子，总是觉得自己的鼻梁低，所以才没有人追求她，因此非常忧虑。有一天，她的朋友开玩笑向她说：“你的鼻梁那么低，大概一辈子都找不到对象。”就因为这一句玩笑话，她平时的焦虑猛然爆发，而且一发不可收拾，使她走上自杀的路子。这虽然是个特例，却也可看出一般自杀者的心态。

这位女子会自杀，就是因为她一味地认为鼻梁低不好看，并受这种想法拘束，过于钻牛角尖。

“鼻梁低不好看”；只不过是个人单方面的看法；也有人认为，鼻梁低更有美感和魅力。事实上，世上许多鼻梁低的女子，照样找到对象，结婚生子，过着幸福的日子。

由此可见，一件事情有很多层面，可以从各种不同角度观察。一件起初认为不好的事，若从不同角度观察，也许能看到它好的一面。举例说，有人认为下雨不好，因为雨水会打湿衣服，但从另一角度看，雨水能滋润农作物，怎么能说下雨不好呢？

所以若只看事情的一面，并受单面看法拘束时，最容易造成精神上的痛苦和失望；而有这种偏颇看法的原因，就是缺乏率直的心胸。换句话说，缺乏率直心胸的缺点之一，是不能从不同的角度观察事情，以至以偏概全，钻牛角尖。

明知故犯

我们每一个人都知道，不可“明知故犯”，就是不可“明知违反道理，却故意去做”。但是，事实上，很多人做不到这一点。例如，大家都知道遵守交通规则的重要，但是，仍然经常有人闯红灯。人人都知道健康重要，但是，却仍然有人暴饮暴食。此外，常常有人要求别人做不该做的事等等。因此，由于闯红灯而发生车祸，就是因明知故犯所带来的不幸。

每个人都知道不可明知故犯的道理，可是，仍然经常有人犯错。部分人，可能是一时冲动，失去判断能力；也有一部分人，是因为禁不起诱惑。像赌博而倾家荡产，好玩而熬夜等等，都属于后者。

但是，导致一个人无法控制自己的真正原因，是缺乏率直的心胸。换句话说，一时冲动而失去判断力，是因为缺乏率直的心胸；只看事情的一方面，经不起诱惑，也是因为缺乏率直的心胸。

同时，缺乏率直心胸的不良现象，不但会反映在个人行动上，也会反映在社会或国家的决定上。社会动乱和国与国之间的战争就是一例。所以，每个人都应该赶紧培养率直的心胸。

守法观念

如果大家都能重视治安，社会一定安定进步；如果大家都不重视治安，社会则会混乱，个人也就不可能过着安定、幸福的生活。所以，维护社会秩

序与治安，是每个人的责任。

如果人人都缺乏率直的心胸，社会治安一定好不了。因为，缺乏率直心胸，往往不可能看清事情的真貌，而根据个人立场或利害做事，是非不分，唯利是图，不顾社会秩序与善良风俗。

社会治安退步的主要原因，是大家缺乏守法的精神。此外，受自己的想法或欲望左右，采取自私自利的作法或无故与人冲突，也会破坏社会秩序。

举例说，我们都知道交通规则必须遵守，但是往往有人图自己方便而违反交通规则，造成交通事故，使交通受阻。由此可见，大家若不守法，社会秩序就无法维持。

近年来，愈来愈多的经济犯罪案件，使很多善良百姓受害。

这固然是因为法律有漏洞，但是，如果人人都有守法观念，尊重法治，这种现象就不会发生。

如果人人有率直的心胸，上述不守法的现象，都不会再有。

只有缺乏率直心胸的人，才会只顾私利，不明辨是非、不尊重法律，因此导致社会的混乱，社会治安的退步。

自以为是

人非圣贤，难免有想法或行为上的错误；知错能改，善莫大焉。但是，如果说以为自己没错，不承认自己的错误，就很要不得了。

有些人不但不能坦然地接受忠告，还把别人的善意当做责怪或中伤。这样，不但会永远错下去，而且容易和别人发生摩擦或冲突。

为什么会自以为是，不肯接受忠告呢？原因很多。最主要的原因，是缺乏率直的心胸。希特勒就是最好的例子。他不肯接纳他人的意见，认为自己的想法绝对正确，而发动了第二次世界大战，使许多无辜的人丧失宝贵生命，又造成世界经济大恐慌。

当今社会中，有不少像希特勒一样的人。他们之所以如此，也是因为缺乏率直的心胸。而有率直心胸的人，一定能够从各种角度观察事物，所以绝对不会受某种主义或思想的拘束，反而能够撷取各种主义与思想的优点，融汇应用在行动中，提升生活品质。

总之，缺乏率直的心胸，以为自己百分之百正确的想法，是个人和社会进步的阻力，而率直的心胸，可以克服这种阻碍；所以，我们每个人都培养率直的心胸。

阻碍沟通

打开报纸，几乎每天都有父母反对子女婚姻，造成子女殉情的报道。据说，事后绝大多数父母都很后悔。

我觉得，这种父母和子女都很可怜。我也希望，这种事能够避免。但是，事实上，类似事件不断发生。为什么呢？

主要原因是缺乏率直的心胸。缺乏率直心胸的人，很容易固执于自己的想法，不但不能坦然他说出自己的意见，也没有倾听别人意见的涵养，所以会产生彼此沟通不够的问题。

上面所举例子中的子女，因为缺乏率直的心胸，以为自杀就可以获得解

脱，却不曾考虑父母的心情，不努力与父母沟通。做父母的也一样，他们认为自己的想法正确，不设身处地地为子女着想，也不倾听孩子的心声，终于导致了悲剧。由此可见，沟通不够常会酿成不幸。

反之，如果人人都有率直的心胸，不但能够坦诚表达自己的意见，也能够倾听对方的意见；不固执己见，尊重他人的看法或意见，不幸事件自然可以避免。

沟通不够所造成的不幸，不限于家庭、公司，社会或国家间也会产生。换句话说，任何团体中的组成分子，若不能沟通彼此的看法或意见，就很容易产生误会或不幸。所以，我们都需要培养率直的心胸，尽量和别人沟通。只要大家都有率直的心胸，就能够坦诚他说出自己的意见，并谦和地倾听别人的意见，达到双向的沟通。如此一来，大家一定能够和平相处，过安和快乐的生活。

效率降低

大家都能按预定计划，顺利达到工作目标，社会才会进步和繁荣，生活品质才能提高，生产力提高，社会才有进步和繁荣，才能实现提升生活品质的理想。

所以，无论从事哪一种行业，都要重视效率。但是，如果缺乏率直的心胸，无论从事哪一种行业，都容易形成浪费或效率低落的现象，导致生产力的降低。

为什么缺乏率直心胸会有上述缺点呢？主要是因为缺乏相互协调和礼让的心理。假使人人都有互相协调的心理，即使有不同看法，也能彼此沟通，取得协调，用理性的态度，广征意见，减少浪费，提高效率。反之，缺乏互相协调的心理时，即使很单纯的事情，也会因大家各执己见，而变得复杂，难以解决，所以一定会形成人力、物力的浪费，使效率降低。

此外，缺乏率直心胸的人，也较易受自己的立场或利益拘束，忽视他人的感觉，而往往缺乏礼让、容忍的风度和守法律、守秩序的精神。

碰到这种人时，往往有理说不清，但又不得不花更多时间解释，因而形成时间的浪费和生产效率的降低。

所以，大家都缺乏率直心胸时，国家的政治、经济、教育、福利等工作，一定不能顺利推行。因此，我们每一个人都需要率直的心胸。

强烈期待

在培养率直心胸之前，应该先有渴望自己成为率直心胸者的强烈期望。

其实，不论做什么事，都应该有这种态度。举例说，画图时，随便涂涂抹抹，固然可以画出一张图，却绝不可能成为不朽的杰作。反之，投入全部精神，一定能创造出有价值的美术作品。

但是，只是将精力投入作画还嫌不够，还应该有帮助自己成为著名艺术家的强烈期待，才能够支持自己把全部精神和体力投入，改进自己作画的方法，参考别人的作品。此外，有时候要停下画笔，整理自己的构想，有时候则要把自己全部精神用于作画。如果能够这样做，一定可以画出不朽杰作，成为有名的艺术家。

培养率直的心胸时，也应该有这样的态度。有这种态度后，一定会专心研究率直心胸的意义，一面吸收理论认识，一面付诸行动，改进自己的缺点，成为率直心胸的实践家。由于达成这一点需要较长的时间，所以要能有恒心，随时随地注意培养率直的心胸。

总而言之，在培养率直心胸之前，需要有希望自己能成为有率直心胸者的强烈期待。

反省自己

我们难免在不知不觉中，受主观想法或看法的左右，不能正确评估自己的行为。

此外，我们每个人都自以为很了解自己，以至很少检讨自己的所做所为是否合情合理，是否对社会有益。如此的疏忽常会使自己在做出自私、错误的事后还浑然不觉。

用自私自利的手段来做事，一定不会成功，甚至会伤害别人，也伤害了自己，破坏了社会秩序。假使由自私的人领导社会，受害者就不只是他个人，而是受领导的大众。举例说，希特勒、墨索里尼和日本的军国主义者，都属于这一类型，由于他们都以为自己的看法或想法绝对正确，在不自知的情况下采取本位行为，才使世界遭受空前浩劫，最后自己也难逃一死。

每个人都难免有自私的行为，防止这种行为的根本途径，是人人培养这种率直的心胸，而培养率直的心胸，应该从“反省自己”开始。

所谓“反省自己”就是抛弃私心，客观评估自己。古人说：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”想要看到庐山的全貌，非从远处看不可。培养率直的心胸也是同样的道理，必须超脱主观，挣脱自我。举例说，对于正热衷的某一件事情，应该暂时抛开，冷静地反省它的价值、意义等等。要做到完全抛弃自我，客观反省自己的地步，很不容易，但是，只要有恒心，不断鼓励自己，一定可以达到目的。

如何发现和改变自己自私的想法相当重要；而只要有率直的心胸，就一定办得到。总而言之，在培养率直心胸的过程中，需要不断反省自己，视实际情况适当调整反省自己的方法。

每天反省

无论做什么事情，都要每天反省，才能成功；而不论成功或失败，都只是一种过程。成功固然可喜，失败也不必灰心，应该探讨失败的原因，记取失败的教训，继续争取成功。

古人总说“居安思危”，就是在告诉我们，即使生活在平安的时代，也不可处处提高警觉。如果每个人、团体或国家都能够保持这种态度，做事一定能成功。古人之所以要我们“居安思危”，也正是教我们要随时反省。

许多团体或国家遭到瓦解、灭亡的命运，是因为在一切事情都顺利时，自己松懈，不再努力，一旦情势逆转，就完全没有应变的能力。所以，我们要每天反省自己，改正自己的错误。而为了达到培养率直的心胸的目的，更需要每天反省自己，改正错误。

无论一个人的天分如何好，也不可能在很短时间内达到培养率直心胸的

目的。换句话说，有时候难免发生一再失败的情况。但是，只要有反省再反省、改正再改正的勇气，一定能够成功。但愿大家都能够每天反省自己，改正错误，检讨自己是否有率直的心胸。

互相勉励

理论上认识了率直心胸的重要性后，若能在日常生活中处处注意培养，就一定可以有率直的心胸。但是，事实上，常常有人因为工作太忙，忽略或忘记了自己的决心。经常在口头上互相勉励，说一声：“希望我们都用率直的心胸来过今天”或“希望我们都有率直的心胸”，就能避免这种情况。

举例说，早上见面时，互相说一声“早安”，“希望我们用率直的心胸来完成今天的工作”；接洽业务时，互相说一声“希望我们都用率直的心胸来处理这件事”，或在交谈时，说一声“依我看，如果有率直的心胸，就不会发生这种事情”等等。

一旦养成这种习惯，不论多么忙碌，都不会忘记培养率直的心胸。只要我们都能够认识培养率直心胸的重要性，并经常在口头上互相勉励，不但不忘记，更可以加强自己培养率直心胸的决心。

接近自然

接近大自然、观察自然界的生态，也是培养率直心胸的要领之一。

自然界的动、植物生生不息，不受任何事物的拘束，以最率直的方法繁衍、变化着。所以，如果我们都能够接近大自然，冷静地观察自然界的生态，一定可以培养率直心胸。

例如，冷静地观察鸟类的飞翔，或其它动物自然、天真的动作后，一定能够得到启示。

根据研究，动物间的亲情，比人类的自然、诚挚。像人类“骨肉相残”、“子女犯上”的事情，绝不会发生。所以，观察自然界动物生态，对培养率直心胸，一定有帮助。

接近大自然，不一定要游山玩水，家庭、学校或公司附近的一草一木，都可以成为观察的对象。

总之，接近大自然，观察自然界的生态，也是培养率直心胸的要领之一。

学习古人

多吸收古人的嘉言及伟大思想，也是培养率直心胸的要领之一。换句话说，我们应该多看记载古人言行思想的书，因为，这类书籍中，有很多关于培养率直心胸的道理。

古人不一定用“率直心胸”来说明人的思想或言行，但是他们一致鼓励世人，要充实精神生活，要助人，要提高生活品质，也指点人们人生的正道，这些都是率直心胸的表现。因为他们有率直的心胸，不自私，能正确观察事物真貌，把握人生方向，所以，才会这样教导世人。

值得我们学习的古人很多，不论东方、西方，都有哲学家、科学家、发明家、政治家等等，都是我们的好榜样。他们虽然生在不同的时代，各有专

精，各有学说，但是追求真理的精神却是一致的。他们都留下研究、思考的心得，贡献给世人，教导世人，造福人类。

他们能有这么伟大的成就，正是因为有率直的心胸，能用率直的心胸观察人、事、物。所以，只要我们能多学习他们的言论和思想，一定可培养出率直心胸。

率直心胸

为培养率直心胸，人人都要正确认识培养率直心胸的重要性和理由，使它生活化。

换句话说，如同每一个人都已经正确认识受教育和研究学问的重要性和理由，使求学成为生活的一部分，我们需要正确认识培养率直心胸的重要性和理由，使它成为我们生活的一部分。

为了使率直心胸生活化，每个人都需要从小开始学。所以，我们的小学教育、中学教育、大学教育都应该多安排有关率直心胸的课程。不但学校教育需要这样做，我们的社会教育也应该这样做。换句话说，社会需要更多有关率直心胸的读物和报章杂志。家庭教育当然也不例外。身为父母者，除多灌输孩子关于率直心胸的知识外，也要以身作则。

假使我们的学校教育、社会教育和家庭教育能够密切配合，一定可以提升生活品质。

如果这样做，还不能达到目的，不妨设立几所培养率直心胸的中心或补习班，专门训练青年男女，灌输有关率直心胸的知识。

此外，只要我们都把培养率直心胸当做生活的一环，定会使用各种方法来加速率直心胸的培养。

目前，广播、电视、电影或小说所采用的题材，多半是爱情或武侠。应该多采用率直心胸为题材，帮助儿童或大人培养率直的心胸。

只要每个人都能够把培养率直心胸，当做生活的一部分，我们不但会使用各种方法，来促进率直心胸的培养，也会更重视率直的心胸。

总而言之，为培养率直心胸，需要使培养率直心胸生活化。

牢记不忘

想出各种办法来牢记率直的心胸，也是培养它的要领之一。因为，一开始时，无论有多坚定的决心，时间久了，难免松懈，甚至于完全忘记。工作忙碌或不知不觉中产生私心等，都很容易使人忘记自己的决心。避免松懈或忘记的办法很多，例如，可把“培养率直心胸”六字写在纸片上，随身携带等等。

此外，把培养率直心胸和某一种动作相联结，来提醒自己，也是好办法。很多人在遇到危难或祈求成功时，有合掌祈求神明保佑的动作；处理要事，欲保持冷静或消除疲劳时，有深呼吸或短时间合眼的动作，就是这个道理。

想保持率直的心胸时，用自己所决定的某一种动作来提醒自己，很有效。只要反复使用自己所决定的动作来提醒自己，养成习惯，就一定可养成率直心胸。

发表心得

只要大家都认识率直心胸的意义和重要性，在生活中注意实行，就一定能够用率直的心胸观察一切事物，加深自己对率直心胸的认识。除此之外，让每个人发表自己实行率直心胸的心得，并一起讨论，也是一种好方法。

所谓“发表心得”，是发表自己用率直心胸观察事物的感想，和实行率直心胸的经历，并互相讨论，加深自己对率直心胸的认识。

每个人所处的环境和生活方式不同，所以，即使做相同的努力，其经历和成果，也一定不一样。而且，个人的生活范围有限，发表心得，可使你了解别人实行的经验，作为借镜。

所以，如果大家能够聚在一起发表自己的经验，一定能增进相互的了解，能从彼此的经验中，改进自己的过错，得到启示或教训。

关于集会的时间和参加人数，最好是每月一次，人数最好不超过5人。发言内容，则不论是在学校、公司、家庭发生的事情，或在马路上看到的事情都可以。此外，如果只听别人发言，自己不发表意见，效果一定不好，所以，大家要踊跃发言。

当然，自己不断注意、不断改进是培养率直心胸最重要的，但是大家聚在一起，发表及讨论自己的经验，也有其必要。所以，按时召开“实行经验发表会”，发表自己的实践心得，相互讨论，也是培养率直心胸的一种要领。

组织团体

在彼此培养率直心胸时，每一个人会有分别想办法实践的态度。就培养率直心胸来说，这种态度似乎很重要。

但这样各自七零八落时，有时会忘记想保持率直的心胸；或虽然没有忘记，却疏于实践，总会有热情减弱的倾向吧。

我觉得，人都会有娇宠自己的缺点。虽然坚定决心要完成某一件事，但时过境迁之后，就渐渐地动摇，甚至完全不重视这件事。

因此，“培养率直心胸的伙伴”、“实践率直心胸的小集团”这种共同培养率直心胸，以免陷于这种状态是很重要的。

我想除了可以由平时在一起的伙伴、朋友、同事、邻居或家族等，成为“率直心胸的小集团”之外，也不妨另行组织。

一旦有了这种小集团之后，就得彼此决心并誓约培养率直心胸。这小集团里的每一分子，必须互相协助，尽量培养率直心胸。例如，不妨时常把“大家来保持率直心胸”挂在嘴上，就能随时抱着率直心胸过日子了吧。

小集团的成员，也可对其他成员的言行是否出于率直心胸，提供建议。因此即使因娇宠自己，而有了与率直心胸相左的言行时，也能及时反省改进。

这种态度乍见之下，似乎不太自由，但实际不然。因为，小集团里的成员，都渴望培养率直心胸，对于有益于培养率直心胸的各种建议，必会很欢迎，高兴地接受这些建议。

这些建议，除了属于反省自己言行，也有的是交换大家对今后培养率直心胸的各种心得或办法。每一位成员既然是“培养率直心胸的伙伴”自然会把握各种机会互相注意，讲求办法去培养率直心胸。

当然，这种小集团最好能普及整个社会，让大家都成为其中的一员。果

真如此，保持率直心胸，即会成为一般的常识吧。不过，在到达这种地步之前，首先，必须就近组织“实践率直心胸的小集团”，共同推动所需的步骤。

我想，唯有这样，才能产生每一个人彼此携手，不断地培养、充实率直心胸的真正可喜现象吧。

领导统御篇

谦虚自信

各位在执行自己的职务时，一定要有信心，但唯有建立在谦虚上的信心，才能变成卓越的信念，把你导向成功。做事失败者，大多是不够谦虚，而在不知不觉中陷入固执己见、不知谦让的境地。

这种情形，愈是居于高位的人，愈是要小心。一般从业员有前辈或上司的领导指正，故较有机会改正。但身为主管后，就很难有人会纠正你，这时你只有自我指导，经常自问是否保持谦虚的胸怀？这么一来，你就会了解，并非自己的地位比别人高，就比别人有更多的能力。当你觉得自己的部属差劲，你就是没有那一份谦虚的胸襟。当然也有比自己能力差的部属，但只要你用谦虚的眼光去看他，你就会慢慢发掘到他的长处。这样，一旦部属有什么适当的提案，你也能立即接受，而速做决定。所以做起事来，也能如同流水般顺畅，否则，在你每一样事情都要向部属打破砂锅问到底时，就必定延误裁决的时机。

再次提醒各位，对工作的自信固然重要，但必须建立在谦虚的态度上。

虚心坦诚

同样听人家说话，可能有两种反应。一种是：“说的真不错，有道理。”另一种是：“废话连篇，不知在扯什么。”当然，因谈话的内容不一样，反应也不尽相同。可是我认为还是前者比较好。

你把它当做“废话”，就没得说了，到此为止。可是认为“有道理”，就会将对方说的，引用在自己的人生或工作上，有时候会触动灵机而获得新的念头。无论如何总是会对自己有帮助的。虽然是一件小事，但人生或事业成功的关键，往往就在这里。

经营公司也是一样，看了人家的公司，能觉得“经营得不错”的人，就会吸收对方的经营方法，用来发展自己的公司。也可能诚恳地去请教：“贵公司的经营很成功，有什么秘诀？能告诉我吗？”对这种虚心求教的人，除非特别机密，对方都会坦白回答你的。

我时常想，无论做什么事情，“虚心”很重要。虚心就是谦虚的心，对任何人的意见都能接受的心。当然不能迷失自己，让人牵着鼻子走。要一方面坚持“主体性”、“自主性”，一方面虚心接受人家的意见，才能走向成功的路。

我开始做生意时，几乎什么都不懂。开发了一件新产品，往往不知道该定价多少，那时我的办法是跑到零售商那里去请教。因为我认为如何定恰当的价钱，去问常与消费者接触的零售商最清楚。

到零售商那里，出示我的新产品，问他们：“像这样的东西可以卖多少钱？”他们都会坦诚地告诉我行情是多少，照他们的话去做都没错。不必付学费，也不要伤脑筋，我想没有比这个更划算的。

当然，不是什么事情都这么简单，可是这是基本的原则。能虚心接受人家的意见，能虚心去请教他人，才能集思广益；比一个人独自暗中摸索要少出错，也比较有好的智谋，所谓“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”就是这个意

思。

但愿我们都能培养这种“虚心”。能虚心接受他人的意见，虚心向他人学习，离“成功”就不远了。

悲天悯人

有一次，我出差到熊本县，特地抽空到熊本神社去祭拜供奉在社里的加藤清正将军，恰好遇见庙祝讲述加藤将军的事迹，我听了以后非常感动，于是开始收集将军的生平资料。对他的故事了解愈多，就愈体会到他是一位不可多得的伟人，然而最令我感动的，倒不是他一生中的丰功伟业，而是他的仁慈和正直。有一则故事在我心中久久不能忘怀。

据说有一天，加藤将军邀请同僚福岛正则将军品茶，在福岛将军未到之前，有一位家臣在忙乱中撞毁了加藤将军房间的纸墙，虽然立刻叫人来修理完工，但纸色新旧不同，依然留下明显的痕迹。不一会福岛将军来了，一眼就看见墙上色彩的不调和，询问加藤，加藤把事情的原委告诉他，福岛脸色一变说：“像那种粗手粗脚的家臣，留着干什么？还不如推出去斩掉算了。”加藤将军听了，很不以为然他说：“你虽然武功显赫，受人敬重，但是大缺乏悲天悯人的胸襟了。”

我不知道这则故事到底有多少真实性，但是从这故事中，表露出加藤将军是一个非常爱护属下的好长官，所以在他死后才能被人供奉成神明，尊称为“清正君”。我想，加藤将军之所以能如此受人景仰，正是因为他悲天悯人的胸怀。

我认为凡是身为主管的人，都应该有像加藤将军一样悲天悯人的胸怀。当他批评福岛将军“你太缺乏悲天悯人心肠”时，正是基于一个领袖人物所应具备的胸怀，并充分表露出他的慈悲心。固然，武将在强悍勇猛方面胜过一般人，可是如果长处仅止于勇猛强悍的话，还是不够资格被称作德威兼备的名将。因为我们知道武力的目的并不在于砍杀征战，而是为了维护天下的和平与幸福，如果身为将帅却缺乏这种体认，只凭仗着武力伤害无辜的话，那将是“反其道而行”。我想加藤将军也明了这层道理，所以表现在外的，是悲天悯人的坦然胸襟，而不是暴戾之气。

悲天悯人是佛家的一种道德要求，也就是要对人、地、物都怀着同情，这是社会生活中涵盖最广的道德要求。例如，政治家就要有悲天悯人的胸怀，因为政治的目的在于增加众人的幸福，减轻众人的痛苦，所以把政治看成是发扬悲天悯人胸怀的学理，一点也不过分。

有一次，我和松花法师谈到这一点，法师说：“政治就好比是一串念珠，串联念珠的丝带，就是宗教家的精神，也正是悲天悯人的胸怀。试想，如果念珠缺乏这条丝带，珠子就会散落零乱；政治的运作中如果缺少悲天悯人的胸怀，就不能带给人民真正的幸福。”

经营企业的道理也一样。企业的责任既然是生产物品，那么就必须要造出最优秀的产品，来消除人民的贫困，使每个人生活更丰盈、更快乐，这才能算是达成企业的目的与使命。企业和宗教虽然有物质和精神的差别，但对于改善人类生活品质的目标却是相通的，两者都是为了发扬悲天悯人的心胸，来造福大众。所以，企业的经营者更应该悲天悯人。

同时，经营者为了达成企业的使命，往往要支使很多员工为我们工作，

这些人也有权利要求从职务和工作中感受到幸福和快乐。因此，经营者除了促使社会繁荣外，还必须存着使部属满足、快乐的心愿，如果缺乏这种爱心，光靠职位和权谋来支使员工，必然得不到别人诚心的帮助。

我一再提到悲天悯人的心胸，可能会被误解，而联想到温和柔弱的形象。其实不然，温和柔弱固然也是悲天悯人的一种表达方式，但另一种方式却是肃穆庄严。像佛教最强调慈悲，可是神明中的“不动天王”却手持宝剑一副凛然不可侵犯的法相。可见悲天悯人的胸怀不只应以温和的方式来表现，对于做错事，更要采取严厉的责备，如此才能把是非善恶明白地表现出来。

可见具有悲天悯人的经营者一旦发现某人有不法的举动时，必须断然纠正。如果为了私情，故意隐匿不处分，不只是误解了悲天悯人的真谛，到头来反而害了部属，这就是滥用了爱心。因此，只有凡事以大局正义为前提，该处罚时处罚，该奖励时奖励，才能算是真正了解悲天悯人的真义。

身为主管，懂得悲天悯人，自然能竭尽心力去爱护部属，部属了解上司慈善的存心，于是尽管因错误受到惩罚，也能心甘情愿，并在惩罚中学习到处人处世的正确方式。所以，要想成为受部属尊重的上司，悲天悯人的心胸是不可缺少的重要条件。

必死决心

小村寿太郎先生在日俄战争后，担任朴茨茅斯和会的日方全权代表，替日本争取到许多权益，可以说是近代一个杰出的外交家。在他担任政治局长时，日本和朝鲜之间发生了“闵妃事件”，他奉命前往处理善后，那是他第一次参与处理国际事务，所以在作法上特别慎重，在苦思不得妥善的办法后，他只好去请教前辈胜海舟先生，胜海舟先生对他说：

“我在处理大事件的时候，也会非常困扰，不敢下定决心。所以，如果我能给你些忠告的话，那就是，千万不要在意个人的生死。一个人如果太在乎自己的生命，就会处处显得懦弱无能，这么一来，什么事也别想做了。所以，只要你能怀着不成功便成仁的决心，诚心诚意地去了解各方的立场，随机应变，那么自然就会产生解决的方法。”

小村听了胜海舟先生的这段话后，鼓起了莫大的勇气，并在协调过程中运用了适当的方法，也解决了“闵妃事件”。

有很多人把“以生命为赌注”这句话，当成口头禅，所以，在某些情况下，并不能显出多少分量。但由胜海舟先生亲口说出来，就有特殊的意义了。因为胜海舟先生在明治维新时代，挽救了好几次危险的局面。以他这么伟大的人物，一生中处事的结论，居然只是这么一句话。可见一个立志做大事的人，最基本的心理准备，就是随时抱定必死的决心，而这点也正是我的看法。因为能以生命做赌注，才有勇气去应付一切困难的情势。

虽然，有很多人根本不能抱定必死的决心，可是我觉得这完全要看个人的想法。事实上，在许多生活或工作的情况中，生和死往往只是一线之隔。譬如：每年都有许多人死于交通事故，那么当我们走在路上或坐车时，不正都是处在生死边缘吗？所以，虽然每个人都怕死，但每天都在死亡线上挣扎，只不过是没感到而已。了解了这点，就知道死亡并不是大不了的事，问题在于，如果人能抱着必死的决心去做事，那么天下就没有不能克服的困难。

我想，身为一个领导者，最低的限度也该有以生命为赌注的勇气和心理

准备，如此才能有充分的胆识去面对各种困难。

要有气魄

日本战国时代，织田信长在桶狭间打败了驻防今川的齐藤氏后，占领了两处领土，随即把自己的首都从尾张移到美浓。由于当时美浓四周还有许多更强的势力，割地自雄，相互争胜，所以他把部队布置在各要塞，并叫儿子信忠把“一剑平天下”的豪语写在旗帜上，插在首都的城墙上。在那段期间，织田信长以快刀斩乱麻的方式治理天下，使百姓很快获得安宁，直到今天，人们对他的豪情壮志和处事魄力，仍旧念念不忘。

有一次，信长为了围剿一批乱贼，计划放火焚烧比睿山，因为比睿山是日本桓武天皇指定为传播佛教义理的圣地，山中有许多寺庙灵地，是信仰的中心，所以他的家臣如明智光秀等人都群起反对。可是织田信长说：“我是奉了桓武天皇的敕令（并也得到传教大师的允许）为了平定天下而奋战；假使放火烧山的事有什么不对的话，等我死了自然会去和阎王争论的。”由于他表现得那么有气魄，部属只好照着命令焚山了。结果，果然平定了乱党。

而火烧比睿山只不过是织田信长一连串激烈措施中的一项而已，后代人对他的强硬和坚持，有许多批评，甚至有些政治家、思想家不断攻击他。尽管信长的作风可能有过分之处，但他凡事必求成功，不打折扣，果敢面对任何困难和挑战的魄力，的确为往后300年的太平盛世，奠定了稳固的基础。

一个有果敢气魄的人，常会有超乎常人的冲动。所以想成为一个成功的领导者就一定要下定决心，确立目标，然后勇敢前进，彻底扫除障碍。当然，在民主时代，已经不允许用武力的方式来解决。而且尽管是正当的行为，但手段太过分，往往也会招致灾祸而适得其反的，这也是身为一个领导者所不能不深切考虑的事。但是像信长一样，为了平定天下，在大义原则下，虽然遭受世俗的指责，但仍能不顾一切，毅然采取行动，这种处事的气魄，还是值得效法的。

坚持初衷

在中国的春秋末年，有吴、越两个国家。吴王阖闾在与越王勾践打仗时，中箭受了重伤，临死之前交代他的儿子夫差说：“你一定要替我报仇。”从此夫差下定决心，要消灭越国。为了怕自己玩物丧志，于是命令内侍在每天清晨他起床时，大声问说，“夫差，你忘记杀父耻辱了吗？”而他则振奋地回答说，“不会的，我怎么会忘记？”就这样经过三年准备，终于打败越国，生擒勾践。

被俘的勾践被放回越国后，矢志复仇雪耻。他用薪草铺在地上，并在梁上悬挂着一只苦胆，每天用舌去舐，以提醒自己不要忘记亡国的耻辱，如此，经过了“十年生聚、十年教训”，终于出兵战胜了夫差，逼得夫差自杀而死。

这两件复仇雪耻的故事，说明了一个领导者只要立定志向，朝着目标迈进，最后一定能成功的。所以，一个人一旦立定了志向，就绝不可因环境的变迁，或周围的意外而改变，必须努力不懈，彻底实现当初的愿望。

夫差每天叫人提醒自己，勾践卧薪尝胆来砥砺意志，这都说明了一个人只要坚守自己的决心，就必能达成愿望。而后夫差的失败，是由安逸和丧志

所招致的。

所以当我们决定要完成一项事业时，就要坚定信念，决不可以“没办法”为停顿的藉口。身为一个领导者虽然不一定要学习古人卧薪尝胆的刻苦方式，但每天仍要不忘激励自己，贯彻初志，这才是决定能否成功的重要因素。

决不气馁

日本的关原会战，石田三成兵败被俘，被遣送给德川家康。那时，德川的部将本多正纯很不以为然地对三成说：“身为一个武士，既然战败了，为什么不自杀呢？我看你甘心被俘，把武将的尊严摆在地上践踏，真是无耻。”三成听了，昂然回答说：“为了怕被俘受辱而切腹自杀，是小卒的行径；真正的将领，即使到最后关头，也不放弃生存建功的机会；在我人头没落地之前，准能担保我不能雪耻复仇呢？”

后来，他被家康处了斩刑，送到刑场，有人送他一个柿子，三成认为对人体有害而不肯吃，”他的理由引起哄堂大笑。三成在临刑前说：“真正明了大义的人，在斩首前都应该爱惜自己的身体，达成自己的愿望。”

石田三成和德川家康一样，是日本史上最有成就的兵法家之一，他作战时所用的策略，自古以来，就成为军事家们研究讨论的重要课题。不过我认为三成真正伟大之处，还是在这种“不到最后一刻，不肯向命运低头”的气概，值得世人敬佩与学习。

三成也曾经对本多正纯说过，他最尊敬的，就是源赖朝。源赖朝从伊豆起兵，想要打倒平家而争天下霸权，结果，初战就遭到惨败，狼狈地杀出重围，躲藏在一棵大树的树洞中，侥幸保得一命。不久，他又东山再起，举兵攻灭了平家，统一天下。试想，如果源赖第一战失败后，就心想：“完了，我要死在无名小卒的手中了。”或者说：“自杀吧，以免受辱。”那么他根本就没有得天下的机会了。

所以一个人一旦立定志向，纵使一再遭遇挫折，也不可以失意颓唐。失败，就放弃奋斗的念头，就是一个真正的懦夫；只因失败挫折就气馁，像这么软弱的人，永远不能建立伟大的事业。

世事变化无常，偶尔的失意或不得志，在漫长的人生旅程中，是必经历程，实在算不了什么。因此不用因挫折而消极，只要有耐性，能正当而踏实地一步步去克服难关，不断努力，相信周围形势会很快好转，更佳的形势也会呈现在我们眼前。中国人说：“盖棺论定”，不到死亡那一刻，世界上没有真正成功的人，也没有完全失败的人。可是如果在成功的前一刻改变初衷，或放弃了自己的抱负，那么他真的就是从人生战场上败下阵来了。

我所说的“要坚持到最后关头”，并不是说你要对每件事都固执己见，一成不变，而是要懂得权衡轻重，适度地变化而保持弹性——就像朝东走，遇见了大湖，不一定要涉水去淹死，不妨也绕过湖滨，转个弯向东走——换句话说，当你立定志向，决心要完成某件事，只要还有一线生机，就不可放弃，一定要继续努力下去，使成功早日来临。

热忱执着

美国的发明大王爱迪生是一位举世闻名的伟人，他发明了钨丝灯泡、留声机、放映机、电话，以及其它各式各样的划时代物品，给人类日常生活带来了许多方便。所以，有很多人都认为他是一位天才，但爱迪生本人对“天才”的称赞却不以为然地说：“在我看来，所谓天才乃是百分之一的天赋，加上百分之九十九的努力。”

当然，在我们一般人的想象中，他能发明那么多奇异的东西，必然有超人一等的才智，可是爱迪生对他自己的发明历程，显然比别人更清楚，所以不以为然地认为那是努力的成果。

爱迪生是一个非常认真的人，我们读他的传记，可以发现许多实例。譬如说，他每次埋首在实验室里，常常废寝忘食，专心一志地去想和做。他曾说：“成功的秘诀无它，只有专心一途。”他常常因为夜晚没有灯光，无法作实验而烦恼，也许正基于这点，才下定决心要发明电灯。他在念小学的时候，被教师视为低能儿，中途还被迫退过学，可是他并没有因此气馁，反而更发愤图强，努力不懈，终于得到辉煌的成就。

我们常常埋怨自己是“天赋不佳，能力不足”，碰到事情无法顺利解决的时候，从来没有反省，是不是自己所下的功夫不够深？或者是努力的程度不够？而往往一味地懊恼上帝不公平，没给自己足够的聪明智慧，以至于办不好事情。当然，不能否认每个人的才能和素质多少会有差异，比如说，摔跤选手的确是有天生身材因素。然而，又有多少人天生具有优异的素质，大家一致认定他将来会成功，可是结果却默默无闻，让人失望。所谓“小时了了，大未必佳”，像这种失败的例子，我的看法是完全因为努力不够，这应该是没有人会反对的。

站在领导地位的人尤须注意，如果事情无法妥善解决，在归咎自己的聪明智慧不足之前，应该先们心自问，自己曾经努力到什么程度？如果有这种反求诸己的诚心，就必然可以踏上成功之路。

天赋固然也是成功的要素，但我认为天赋是每个人都有的，问题只在于有些人能加以活用，有些人则不能。假使有一位天赋很高，创造力很丰富的人，但很可惜的是，因为自恃聪明智慧，而变得整天无所事事，从来不肯下功夫去发挥自己优异的禀赋，结果自然一事无成。所以我想领导者不可认为自己才智超人而满足，仍应有持之以恆的决心和努力不懈的精神。

热诚经营

经营者当中可分为好几种类型：大者——经营国家；小者——经营面摊等都是。经营国家者，就要日夜考虑：如何能使国民幸福、国家臻于繁荣。而经营面摊者，则要考虑如何提供给顾客美味可口的汤面，使顾客吃了称心满意。同样是经营者，虽然立场各异，可是两者之间却存在着经营者的共同目标，那就是：怎样做始能发展事业，促进人们的幸福？关于这一点，我想，只要对他们的工作倾注热诚，其答案必然自动显现，可以发现其经营上的具体策略。所以对经营者的工作条件，首先看其有没有热诚。

虽是小小一个面摊，如果有经营的热诚，仅为面汤味道好坏，就需要询问顾客食后的感觉如何？假如十人中有几人称赞美味可口，或者有几人指称

盐、辣味太重；也可能有顾客觉得甜味太浓，而说甜味的顾客可能是位工人，而说盐辣味太重的多半是智识阶层的顾客，综合这种情形，你会觉得自己面摊的顾客，是哪样阶层的人士比较多，那么汤里的味道，便可调成这种味道。如此一来，便可以得到顾客中百分之五十的满意了；然后在成本计算能平衡之范围内，再增加一点可口性的味道，这样顾客就会集中，面店生意也就鼎盛了。

相反地，如果你没有工作热诚，专为自己的利益着想，抱着少一事减一份责任的无所谓态度，固守老套，毫无积极与进取精神，便无发展可言。这种情形也就是缺乏经营热诚。

我认为不论经营任何事业，不仅是一味追求自己的利益，在今天这个时代，经营者必须站在社会、国家甚至国际立场来考虑各种因素。至于考虑内容，在经营者的立场而言是共同一致的：即透过自己的业务，促进国民的幸福或者使顾客满意等等，换言之，也就是要为社会之繁荣、幸福而经营。

经营者自身，有了这种使命感的自觉之后，对其工作便会产生热诚，进而有强烈的责任感。

坐在桌前乱盖印章，这种工作态度，是不会对工作产生责任感的，我想，必须更进一步、欣然地感觉到工作的意义，自动自发地对其言行或工作态度表现热诚，那么就得到他人的信赖和信赖他人的境界。所以我认为，经营者有没有工作的责任感与工作的热诚，就是决定经营事业成败的关键。

表率作用

今年开工的头一天，为了以身作则，我抱着从今后绝不迟到的决心，站在“梅田车站”前，等公司派车来接我。然而左等右等不见车子来，我只好搭电车。电车刚开动，就看到公司车子来了，我赶紧跳下电车，坐上那部车子，急驶公司，可惜，还是迟到了10分钟。原想在这有意义的战后复兴的头一年，现身说法表达必然贯彻的意愿，却遭到了挫折。经查明车子延误的原因，只是一件小小的疏忽。

我深切感到自己必须为那些期盼中的员工们以及公司，负起未能尽到的责任。于是，命有关的8名人员减薪一个月，身为社长的我，也以监督不周将当月薪俸全数奉还公司。我在朝会公布了这项决定，并表示谢罪之意。

我认为唯有认清自己的职责，才能达成任务。希望各位好好了解执行职责和信赏必罚的重要性，并以完成职责的信念来恢复传统的勤劳，这样才能提高我们的生产力。

集思广益

领导者是不可轻易妥协的，必须要有强烈贯彻自己信念的意志力。

但如有一个热心、聪明而理应成功的人，却意外遭到失败。经过一番分析后，我们会发现这种人的确有他未能成功的原因。

原因是虽然很热心又有意志力，但是实行的方式不对。也就是一旦自认为该这么做，就不再采用别人的意见，而自以为是，勉强属下去完成。

人非圣贤，以个人意志决定的事，往往设想并不周全。所以我们还是要有一种“自认必须这么做，但参考别人意见”的雅量或精神才好。缺乏这种

精神，便容易成为一个尽管有非常的意志力，结果却不能成功的人。

相反地，有一种人很有意志力，而为了达成目的，又采取欢迎更多人帮助的态度。比较这两种类型，后者成功的可能性较大，即使聪明才智稍缺，也会成功。反之，即便自己的聪明才智很高，却始终孤立，成功的可能性自然降低了。这种实例，是常有的。

大局为重

明治维新可以说是日本近代史上最精彩的一幕“连续剧”。剧情的高潮出现在幕府和天皇之间的决战前夕，那时，不管是拥护幕府的武士和拥护天皇的官兵阵营中，都各有一批主张决战的人，并认为自己的一方必然可以获胜。双方剑拔弩张，大有一触即发的形势。那一场战争如果爆发了，不知道要造成多大的牺牲。而且，就算是天皇获胜，日本能不能一跃成世界强国，也很难说。幸好，当时日本有两位伟大的政治领袖——胜海舟和西乡隆盛，由于他们两人的互尊互敬，并以最大的诚意居中调停各方面的力量，最后终于劝服德川家末代将军，不战而奉还大政，解决了日本国内分崩离析的危机。

事实上，当时如果爆发决战，胜负很难预料。更严重的是幕府背后有法国，而天皇方面有英国在支持，这两股殖民帝国的势力都想帮助所支持的一方，获得全日本的支配权，使得情势更复杂。

在那种局面下，不论是拥护天皇的官兵或德川幕府，如果一味地想用武力取得权威地位，谈判必然会破裂，战争爆发后，短期内也必然无法获得和平。胜海舟和西乡隆盛两人都能看清这种时势，同时考虑到日本的将来。以当时来说，亚洲各国已经相继成为欧美帝国主义的殖民地了，一旦日本发生内战，不论哪一方获胜，国家也必然会陷入困境，而导致殖民势力的侵入，日本终将沦入灭亡的境地。

他们深知无论如何要避免这种结局，所以极尽全力劝各方面放弃私人成见，顾全大体，也因此使得幕府愿意做不流血投降，奉还大政。

当然，也是因为他们的这种想法，被当时的志士所赞同，事情才能进行得那么顺利，并因而确立了近代日本富强康乐的基础。

总而言之，领导者不可拘泥于眼前的枝节小事，而必须从大局着眼，从大局来判断，这是非常重要的。在许多不同的情况和顾虑下，分得出什么才是最严重的，或必须最优先解决的，不断地探求和追究，为了大局的圆满，放弃个人的意见或利益，这才是领导者的远见与应有的心理准备。

居中策划

源赖朝自从在富士川不战而攻破平家之后，野心大增，想趁机进袭京都。为了听部下的建议，先巩固关东的基础，再力图全国的霸业，于是就把军队撤退，回到镰仓。而自此以后，他把绝大部分的时间都花在规划幕府体制的工作上，至于征服抗令诸侯的工作，则全部交给他的弟弟范赖、义经和其属下，他只担当居中策划的工作，不再领兵亲征了。

我也有这种亲身体验。创业后的十多年，有位和尚曾经对我说：“领导者是居中策划的，应该居于后方，外边的事要交给掌柜去做，这才是最好的办法。”起先，我对这句话很不以为然，可是后来经验的累积，慢慢地了解

这句话的深义。

最高领导者是应委身士卒、冲锋陷阵好呢？还是要策划、指挥众人？我想这是个值得争论的问题。譬如说，以武田信长在桶狭间会战的事来看，若不是主将在场下定决心，可能就难免要一败涂地，可见主将身临阵前，确实有其必要。

然而，一般而言，派遣部将在外担当军事行动，似乎比较合理。如此可使主将不必亲受生死的压力，而能冷静下判断、作决策，以指挥众人，使事情更顺利进行。

尤其现代科学昌明、物质科技发达的社会，一个大公司的社长往往只要一通电话，就可以向全国或全世界的人员联络、指示，或搜集情报，如果凡事都要亲自去处理，所得到一些零碎的经营心得，并不经济。

一旦有事时，自己就要考虑是否有到第一线的必要，但原则上最高领导者还是身居幕后，居中策划，外头的事则尽量委托给部属去做，这仍是值得考虑的好办法。

兼爱非攻

墨家的创始人墨子，曾经说过：“什么是天下的公敌呢？那就是国与国之间相互攻伐，家和家之间相互争利，人与人之间相互残杀。然而，公敌是怎么发生的呢？完全是由于人与人之间缺乏博爱的缘故。每个人只知道爱自己的国家，不知道爱其他的国家；只知道爱自己的家庭，而不知道爱别人的家庭；只知道爱自己，而不愿去爱别人。久而久之，强大的会欺侮弱小的人，富有的会欺凌贫困的人，尊贵的会瞧不起低贱的人，而奸诈狡猾的人也会欺侮愚蠢鲁钝的人了。可见天下会发生祸害和怨恨的原因，根本上在于人们不能互爱。所以要和平相处，就必须互爱互敬，重视对方的利益。”

在 2500 年以前，圣贤们已经给我们明白的教训。如果人人照着去做，一定会造成美好和谐的世界。可是人们不遵行这些道理，又不能实行兼爱，所以才形成世局的混乱不安。

墨子常劝告世人，不要过度竞争，只要顺着自然的法则，便可以带来进步。如果只知使用武力，以暴力铲除竞争者，这就是所谓的过度竞争。

国与国之间的过度竞争，往往会导致战争；个人与个人间的过度竞争，会引起仇恨和争执，甚至做出伤天害理的事；而企业间的恶性竞争，会产生资本的独占、不平衡，小者造成中小企业的破产，或使自己身败名裂，而大者会引起社会及世界的混乱。

总而言之，人类的利害是相通的，能做到爱人如爱己，爱他国如爱祖国，才会使世界幸福和平。身为一个成功的领导者，更应彻底实行兼爱，切忌投入过度的竞争中，要依循适当的原则，以达成共存荣的大同世界理想。

立志高远

公元 1876 年，美国亚马士都大学的校长威廉克拉克博士，应聘到北海道刚创业的札幌农校，担任教务主任。他和学生共同生活，教育他们达 8 个月之久。培养了佐藤昌介、内材鉴二、新渡等杰出的教育家。克拉克博士在任满高校时，给学生们留下了一句名言：“少年人要立下大志。”

我们生命中，必须立下志愿，才会有奋斗的目标。否则浑浑噩噩地过日子，那岂不是白来一生吗？孔子曾说过，他在 15 岁的时候就立志向学。日本高僧日莲法师也在 12 岁时，立下志愿要成为日本顶尖的人物，他们都是在年轻时立下志愿，而终身为目标奋斗，终于成为人上人，不但使生活变得有意义，同时也提高了生命的价值。相反的，一个不知道自己一生中将要做什么事的人，不但不能体会人生的快乐；也会失去生存的意义。

即使是乞丐也会发下宏愿，努力乞讨，以求致富。所以，一个领导者更不能没有志愿了。领导者把自己的志愿向部下公开，并鼓励部下共同朝着既定的目标奋斗，转化成部属的目标。

我并不认为志向愈高愈好。因为所立下的志愿若超出自己的能力，脱离了现实范围，那就成了妄想。所以，我们应该先衡量自己的能力，设计长远目标，而根据现有的基础，制订短期计划，一日一日地逐步去执行，才能达到理想。

克拉克博士给札幌农校的临别赠言，真是语重心长，我想在企业的经营上，我们可以换个语气说：“领导者要立下宏伟的志愿。”

仁义服人

保科正之是德川幕府第三代将军德川家光同父异母的兄弟，当时日本东北会津地区的诸侯，由于不服幕府的领导，阴谋叛变，被削藩废籍，取消武士的头衔，贬为平民，所以德川家光将军就派保科正之去担任会津的新诸侯。

保科正之刚上任，第一道命令就宣布取消农民过去所未缴的田租，并运用种种方法，大幅度削减平民的赋税，就好像现在各国所实施的社会福利政策一样。正由于这一连串的德泽，使得百姓更心悦诚服地拥护他，原来从外地来担任诸侯所遭受的阻力和排挤，都获得解除，他的地位也就非常稳固了。后来，保科正之被调回幕府担任最高执政官，而继任会津地区的每一代新诸侯，也都沿袭他的政策，于是使会津地区一直到明治维新时代，还是日本东北最富庶的地区。

在德川幕府时代，不只保科正之推行仁政，几乎绝大多数的诸侯都能以仁慈的胸怀爱护百姓，使百姓生活安定富裕。尤其是在新旧诸侯交替的时候，新诸侯一到领地，若是看见人民生活困苦，都会在一一定的时期内减免租税，而将财政上的需求，转向巨商富豪借贷，直到人民的生活安定，才再开始征收税捐，这点几乎成了幕府时代政治行为上的常例。

据说在古代，仁德天皇发现民间的炊烟稀疏，就联想到荒年歉收，民生困苦，于是立刻下令停止征收租税，以至政府财政拮据，连皇宫也破烂不堪，没钱整修，所以发生逢雨漏水的情形。直到 3 年后，百姓家家户户炊烟四起，民生已经恢复富裕，才再开始征税，由此可见仁德天皇真是慈爱的仁君。

他曾说过一句感人很深的话：“国君是上天为了照顾百姓而设立的。所以国君应该以百姓的痛苦，当作自己的痛苦。等到百姓富裕之后，自己才能富裕。”

像这些领导人物对待他人的一片仁慈之心，可以说是整个东方受儒教影响下最优良的传统，正因有这样的良好传统，所以能使领导者和大众的心连结在一起。

贤明的国君对人民有慈爱之心，人民和国家的财政才能富裕。政策的推

动也才能顺利而没有阻碍。在过去的封建时代，“仁慈之心”已经是君主统帅百姓、促进民生繁荣和国家安定的重要依据。如今是个民主时代，领导者更应该处处为众人着想，否则，一旦失去权威，想统御别人，便将成为不切实际的空想。

人所共有

吉川英治所写的《太阁记新书》中，有一则关于左马之助光春的故事：光春在坂本城被丰臣秀吉所包围，到了最后危急的关头，为了不忍珍藏在城中的古董宝物遭受破坏，就派人把古董宝物载运到城外，交给来攻的军队说：

“我想，这一批珍贵的古董宝物是全天下人所共有，而不是我个人的私产。人的性命是短暂的，但这批宝物的价值却是不朽的。我预料到未来几天的决战，我方可能会战死到最后一兵一卒，为了不忍心将来城破之后，这批主物也遭到无妄的破坏，现在把保管权转交给你们。如此我们就可以放心地决战，而不必担心将来的子孙会为了这次决战所造成的损失而惋惜。”

光春的这种作为，让丰臣秀吉非常敬佩。事实上，这种高度的节操，已经接近圣贤的境界了。有一个另外的例子：武将松永弹保有国宝平蜘蛛茶壶，结果在志贵山城被消灭的当天，为了不愿意让别人再拥有它，就狠心地把平蜘蛛茶壶摔破了。这两种作风有天壤之别，毋宁说，松永弹的做法较像人性的反应，可是光有人性还是不足以担任领导者，领导者在坚持某种观点或信念时，应该有更近圣贤的反应才可以。

在当今世界上，各种财物都有物主。不管是土地、汽车、房屋，乃至于一条手帕、一张棉纸，都有特定的主人，而法律更在形式上加以承认。可是那些东西虽然都有形式上的主人，但从实质意义看，却是天下所共有的。一块土地，可能属于某甲，但全天下的人都可以通过购买等手段而拥有它。绝不是说，它现在是甲的东西，将来也永远是甲的。

譬如说，企业有一定的资本，占有特定的土地、设备以及其它资产，虽然是企业的所有物，但又何尝不能看成社会的共有物呢？企业以外的个人或团体组织，对所拥有的物，都可以这么看待。领导者如果能活用这个道理，将会带给社会许多利益；如果把物当成私有，显然也会形成争相掠夺的恶劣现象。

再进一层说，物既然是天下人的物，那么企业领导者的言行也算是天下的公事了，公事有公事的做法，基于大家的利益来考虑，是标准的做法。这就好象古代中国，尧把帝王的宝座禅让给舜。孟子就认为：不是尧把私有的帝位让给舜，而是尧请舜替他处理天下大事。孟子的这种观点，就是给领导者清楚的提醒。

领导理念

丰臣秀吉得到天下以后，秀吉的养女——字善多秀家的夫人生病了，而那种病，在当时一般人的观念里，认为是狐仙作祟所引起的。于是，秀吉非常生气，以政府的名义，向狐狸发出一纸公文，内容是说：

“上天安排万物各有生活的法则，狐狸和人类绝不可相提并论，所以狐狸绝不允许看上任何人，附身作祟而使人类生活发生不幸。附在秀家夫人身

上的狐仙，应该识相地立刻远离，否则我将下令军队和猎人一起出动，把全国的狐狸一网打尽。”

为政者对巫师庙祝等人发布公文，在当时是常见的事，可是直接对狐狸发布公文，在日本则是秀吉首开先例。中国唐朝时候有位大思想家韩愈，被派去潮州当刺史，传说当地有鳄鱼神作怪，韩愈也曾写了一篇《祭鳄鱼文》，借着皇帝的威严，下令鳄鱼远离潮州，而安定百姓的生活。秀吉发公文给狐狸的事，或许是从韩愈的《祭鳄鱼文》得来灵感，可是这种行为，到底不太合乎情理。

韩愈和秀吉都是历史上有名的先贤，他们难道不知道自己的作法不太合乎正道吗？

我认为，他们这样做，一定有他们的道理。因为在那个时代，神权有很崇高的地位，人们的思想认定万事万物都是因为上天的旨意而存在的，其中人类为“万物之灵”，所以上天替人类创设政府，安排国君、圣人，来治理人民，并且教化人民，所以政府的存在和官员的地位也都是上天的旨意。既然如此，韩愈身为州刺史、秀吉身为幕府将军（相当于内阁总理）都是奉“天子”的命令在做事。他们身负安抚天下百姓的重大使命，所以一旦有事，在本身必须负责的前提下，代替上天责备作祟的妖怪，又有什么不可以呢？

他们的作法可能有许多人不能苟同，但无论如何，他们把人类视为最完美、至高无上，可以代替上天君临万物的人生观，境界也确实很高尚。

如果人类想共同创造一个幸福美满的社会，来提高生活水准，其前提在于人类能了解自己、看重自己。换句话说，必须了解人负了什么使命，应该如何做人，以及持有怎样的人生观。这些问题如果没有积极而正确的答案，都将会使人和人和社会陷入痛苦的境地。

所以领导者要培养正确的人生观，同时产生宏伟的社会观、世界观，再根据这些观念，树立起领导理念。譬如韩愈祭鳄鱼或秀吉行文给狐狸，可能他们的观念都自大得近乎夸张，但问题是他们发自内心的体认，所以才激起对人类社会无比的责任感，其本身有正面的意义存在。

合乎自然

拿破仑有句名言：“在我的字典里，没有不可能这个字眼。”初听起来这是句狂语，因为一个人在一生中，会遇到很多无可奈何和不可能完成的事。所以，虽然拿破仑说了这句狂语，但在他远征苏俄，以及滑铁卢战役时，都遭到失败，结果被流放到孤岛上终身囚禁，最后在悲惨中死去。所以感觉上“没有不可能的事”是一句狂语。但若从另一个角度来看，这句话也是发自一种真理而来的。

当然人世间不可能的事实在太多了。简单说，“违反天地自然之理的事”，就不可能以我们的力量去拂逆。譬如说，人难免会死亡，这是天地自然之理。如果想违反它而期望不死，是绝对不可能的。

但我们反过来看，只要是顺乎天地自然之理的事，就都可能完成。譬如，一种事只要照着天地自然之理去做，就必定能成功。一种宣传好，价格又公道的东西，一定能够本利全收，这就是顺应自然之理的事业经营态度。如果不成功，就一定有弊病存在。例如产品不精良、价格太高，所以才造成本利无法全收。因此只有违反天地自然之理，才会遭至失败的后果。

所以凡是合乎自然之理的事，再加上以毅力和决心去完成，天下就没有不可能的事。如果仍然无法达成任务，就一定有它不可能完成的因素存在。因此，我们更需仔细地去体会这句话的真正涵义。

正确判断

藤堂高虎出身于贫贱的家庭，但却受到丰田秀吉的赏识，加以提拔。到了德川家康时，更加重用，封伊势为他的领地，年薪 32 万石，任命为外戚诸侯，并参与幕府中枢的决策职位。在日本历史上，像这种贫贱出身的人，从来不曾担任那么高的职位。高虎得势了以后，雇用了一位武士，名叫渡边，年薪 2 万石，相当于当时一个中等藩主的俸禄。因此有许多诸侯对藤堂高虎的作法很不以为然，于是批评说：“尽管渡边是个英勇的武士，但还不至能敌百人的程度。所以，与其用 2 万石雇用一位渡边，不如以每人 200 石的俸禄，雇用 100 名武士。”

藤堂高虎听到这些批评以后，笑着回答说：“这些说法只是显示出浅见与庸俗，如果今天我雇用 100 名武功平凡的武士，敌人会不假思索地攻击我们。可是以渡边的英勇声望，远近闻名，敌人若知道渡边是我的侍卫，想发动攻击时，就不能不慎重考虑了。这种由声望所带来的威势，不是人数所能比较的，也可以说是无价的。”

果然，在往后的许多会战中，藤堂家由于渡边的守护，敌人都不敢越雷池一步。而渡边领军出征，也是经常得到胜利。这说明了一件事物的价值，实在不是可以用数字去加以判断。试想，诸侯们认为渡边难敌百人，也是不无道理的。可是渡边骁勇善战的声誉，使敌人不敢轻犯，也是无法估量的价值。虽然力量是抽象的，但藤堂高虎以 2 万石的高价，拥有了渡边使敌人丧胆的声望，也是很有远见的。

如果明了了事物的价值，每个人都能盘算得出来，更何况是一个杰出的领导者。譬如，古董商人如果无法对一件古物做明确的价格判断，那就不是一个成功的古董商。而身为一个领导者，如果对属下的价值没有一个明确的评定标准，也不会是个成功的领导者。

以经营公司而言，也许每个人对于用 10 万元月薪去聘请一个干部有不同的看法，但对于一个经营者而言，如果他无法在太高或太低的程度内，做正确的价值判断，这位经营者显然就没有客观用人的能力。

经营者除了要做对人的价值判断以外，还必须对公司的经营、技术、资本等各种能力做正确的判断，而加以整合，才能有效地经营事业，否则就难免会发生错误了。一位国家的决策者也是一样，一定要把本国的历史背景、传统精神和军经实力做明确的判断，并加以组合，转化成对付敌人的强大战力，这是关系着国家的兴衰安危的。所以我始终认为，一个领导者，应能对任何事务做明确的价值判断。

直觉灵感

日俄战争时，日本和俄国在中国的满洲对垒。当时，日本有一位将领叫黑木为禎。他在停战的阶段到前线去视察，突然似乎有所感觉地说：“今晚我们可能会遭到敌人的偷袭，所以要注意各项防范措施。”担当时并没有任

何敌军轻举妄动的征兆，有些前线的军官都以为那只是黑木例行的提醒和吩咐。但当天晚上，俄军果真来偷袭。但由于日军事先有所准备，使得俄军大败而归。

黑木将军并没有得到任何特别的情报，但为什么能知道当晚俄军会来偷袭呢？或许，就是凭着他的直觉反应。“直觉”和“灵感”这两个名词，在科学上，并不能找到依据，也很难实际地加以解说，可是，这种感觉往往使人能获得意料不到的暗示，而临机处断，得到成果，所以，一个领导者，一定要培养灵感和直觉的能力。

譬如说，很多人都看过苹果从树上掉下来，但却只有牛顿一个人会问：“苹果怎么不往上飞呢？”并由此发现了万有引力。我想这就是一种偶发的灵感。所以没有灵感的人，无法发现宇宙的奥妙和自然的法则。

我个人认为，特殊的灵感和直觉，是一个领导者的必要条件。也就是说，经营者在许多情况下，必须以直觉的方法，才能迅速而奇妙地对事务下决策。就像一个生意人，在估计某件商品的售价时，如果犹豫不决，弄不清能不能卖，有多少销售量，到最后抱着“随便订个价格先卖卖看再说”的想法，我想这宗生意一定不能成功。

灵感和直觉又是怎么来的呢？有些人天生就在这方面有特别强烈的潜能，他们处事决断往往会有意料之外的神来之笔。但也有经过长时间不断培养而得来的。如古代有名的剑道家宫本武藏，已修炼到能依靠灵感来预知敌手动态的功力，使他在敌人的剑尖离身体三寸的距离时，能及时闪避。我想剑客要练到这种明察秋毫的剑术，是需要花费很长的一段时间。一位经营者也是如此，若想要凭直觉去对事务作决断，也是要经过经验不断地累积和培养。

我想，一个成功的领导者，只要能不懈怠地要求自己养成一种临事立刻判断事实真相的能力，那么这种“灵感”就可能在紧要关头，造成“福至心灵”的奇妙效用。

“竹高愈弯”

有一天，福岛正则遣人送了两条锦鲤给前田利家，利家马上叫他的文书官写信向福岛正则道谢。但那位文书官却认为福岛正则的地位比前田利家低，送礼巴结是应该的事，所以利家大可不必答礼致谢，于是就随便写了一张措辞简略的信稿，拿给利家过目。利家看了以后，很不高兴，并训诫文书官说：

“书信有固定的格式，一封道谢信，如果不能处处表示出对对方的尊敬，那么还道什么谢？例如，信里这句‘蒙受馈赠’，官模官样的，为什么不改成‘常常受您的厚爱，实在担当不起’之类的话？也比较平实动人，尤其是对比我地位还低的晚辈，文句更是愈客气愈好，否则，别人会认为我骄傲自大。我看你这种敷衍了事的信件，还不如别写，省得让人瞧不起。”

前田利家在织田信长、丰田秀吉手下做过事，是个久经战阵的沙场老将，很多人都认为，如果在丰田秀吉晚年，前田利家不死的话，德川家康是很难得到天下的。他之所以受到后人的景仰，其实正因为他人格高尚、待人谦虚的关系。

人往往地位愈高，愈会得意忘形，而忽略了谦虚的美德。在这种情况下，

周围的人往往只会对他的地位表示阿谀，心里却未必服气，如此部属变得难以使唤，做事也很难顺利成功。

所以，地位愈高的人，愈需要谦虚，能做到这点，众人才会佩服他说：“那个人地位虽然高，却没有半点官架子，待人诚恳，真是一位君子。”在这种条件下，如果他对别人有什么意见，大家也会洗耳恭听的。

俗话说：“竹子愈高愈弯曲”，这句话很微妙地把领导人的真貌，显示出来。

光明坦荡

中国东汉时有一位非常清廉的官吏，名叫杨震。有一次，他奉派到外地的大都去担任太守，动身上任前，有一位他过去所提拔的人，名叫王密，来替他送行，闲谈之后，王密从衣袖里掏出好几锭金元宝，说：

“这几年蒙受太守照拂，非常感谢，几锭薄钱只够当作路费，不成敬意，请收下。”可是杨震却说什么也不肯接受，他说：“如果我收了这些贿银，就太辜负全天下看得起我的人了。”王密说：“不会那么严重的，现在已经夜深人静，房内只有你、我两人，谁会知道这件事呢？”杨震正色回答说：“至少有天知、地知、你知、我知，怎么会没人知道呢？”

王密听了杨震这番正义凛然的话后，内心很惭愧，就哑然回家了。从此，人们对杨震的评价愈来愈高，最后终于官拜宰相。

古圣人孟子曾说：“自己反省以后，如果内心不会觉得愧疚，纵使有千万敌人的地方，我也敢去。”这就是说，一个人只要心地光明，自然会产生无比的勇气，事情才能顺利推动。相反的，自己行为不正，为了害怕他人批评，做事必然也畏首畏尾，如此也就很难完成事业了。

可是人性还有许多弱点，一个外表高尚的人，也可能在别人看不见时，受了诱惑而做出不轨的行为。社会秩序，都是因警察的维护才建立起来的，如果没有警察，恐怕到处都是歹徒了。这就意味着人性中有“恶”的成分。可是话又说回来，人做了坏事，良心都会不安，那么本性里还是有“善良”的一面。所以一个人不能认为没有人知道自己所做的事，就胡作非为，虽然没有人指责，但还是逃不掉良心的责备。

每天反省有没有做出违背良心的事，有没有愧对他人，这是个人修养中最重要的事。杨震所谓的“天知、地知”其实也就是他的良心罢了。人只要不被物欲所蒙蔽，自然可以展露出宽宏的气度。领导者在这方面的要求尤其严格，想要提起勇气去创业之前，先想想自己是否光明正大？有没有愧对他人？能不能有“虽千万人，吾往矣”的豪气？

专心致志

阿基米德是古希腊伟大的哲学家和数学家。有一天，国王因为怀疑工匠在制造皇冠时偷工减料，就请他帮忙鉴定黄金的成色。

如果能把皇冠拆开来分析，就很可能知道它是不是纯金打造的。但国王并不允许把这精巧的皇冠分解。在这限制下，阿基米德想了很久，都想不出好办法来，因此日夜都感到十分苦恼，并思索这个难题。

当他有一天到公共浴室去洗澡，发现人浸入浴池以后，池中的水就会溢

出来；于是灵机一动，联想到：“如果拿一块和皇冠等重的黄金，与皇冠先后放进水缸中，比较溢出水的重量，不就知道皇冠是否掺了杂质了吗？”于是他兴奋极了，不停高呼：“我知道了！”并且没穿衣服就冲进实验室里，进行实验工作，结果发现皇冠果然不是纯金的。

这个故事表现了阿基米德热衷追求真理的精神。在问题没解决以前，他每天绞尽脑汁，希望能想出解决之道。就算在洗澡时，脑子里还是想着问题，所以才能灵机一动，由现实生活中，找到解决的方法。有些人认为这是阿基米德的聪明，但我认为更重要的是专心和努力。

阿基米德这种认真的态度，对科学家而言，是很重要的。但对一位领导者而言，也应该学习他这种不眠不休的精神，如此才能推动事业更好地发展。当然，我并不是主张领导者应该24小时不停地工作，这样身体也会支持不了的，但在休闲活动中，也应该保持不断的思考。

不论是政治家或企业家，都应随时随地牢记自己的任务。我想如此，每个人才可能象阿基米德一样，在现实生活中，找到解决困难的方法。

一日百省

曾参是孔子的得意门生，比孔子小46岁，严格地说，他的年龄足可当孔子的孙儿，在孔门弟子中，排行也在后头。可是就学问而论，却无疑是孔子门生中最杰出的一员，所以孔子时常赞美他。曾参有一句名言：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？”

与朋友交而不信乎？传不习乎？”意思是说，我每天拿三件事情来反省自己，替人家谋事，有没有尽心尽力呢？和朋友交往，有没有谨守信诺呢？老师所传授的课业，有没有再三温习呢？

由于曾参每天反省这三个问题，以使自己避免过失，不愧是一位贤者。也由此可见，他的老师孔子被尊称作“至圣先师”真是其来有自。曾子每天所反省的三件事，虽然都是日常生活上的琐事，可是其精神并不在于反省什么，而是在于持续不间断地反省进修，这才是领导人物所最应该学习的重点。

领导者的生活方式对外在环境的影响太大了。他的生活正常与否、观念是否正确，常常会左右国家的命运，决定事情的成败，甚至造成许多人的幸与不幸。所以领导者一定要严格地自我检讨，不可以用一时的冲动或个人好恶当标准去作决策，如此才不会走错方向，而导致无法挽回的错误。

所以我认为领导人物必须在心理上先确立自己的指导概念与方针，随时随地反省改进，碰见计划有缺失的时候，立刻加以改正，同时也要计算自己在这项事务中是不是已经充分发挥了实力，完全控制进度？或是有该做没做而不该做却做了的情形？像这样不间断地自我反省，才能避免错误的发生。

可是有时自己反省还是不能发现错误，因为人们往往会因主观的意识而蒙蔽了事实的真相。加上自尊心的作祟，虽经常发现自己的缺点，却不肯承认，所以最好能在适当的时机，多多请教别人：“我这种做法好不好？想法对不对？”并请别人坦白地指正。如果能一面自我反省，一面接受别人的指教，相信可以使自己的错误减低到最小的程度。

想一想，曾参只不过为了修养自己，就必须每天反省自己，何况是为全人类谋福利的政治家或企业经营者，就更必须深切了解自己的责任重大，一言一行，都关系着许多人的幸与不幸；所以更应该“五省”或“十省”，甚

至每日“百省”，不断自我改进才对。

忠诚经营

加藤清正是丰臣秀吉的部将，因为犯了过错，被丰臣秀吉罚在家里思过。那时，京都正好发生一次大地震，连丰臣秀吉所住的伏见城也被震倒了，死伤惨重。加藤清正心想：“虽然主公还在生我的气，但我又怎能不去替他解危呢？”于是就带领他的部下去保护秀吉。秀吉被他的诚恳所感动，也就不再生他的气，并且再度起用他。

秀吉死后，天下诸侯都拥护德川家康，而秀吉的儿子奉召到二条城去见家康时，清正也拼命要去保护秀吉家人的安全。这种为报知遇之恩而忠心于其后代的精神，连家康也都非常敬佩。

清正在晚年时，曾感慨地说，“我不得不非常留意个性的判断，甚至还研究了命相学，可是到如今我仍不能很清楚地由一个人外貌去判断其内心。可是敢肯定的是，凡是忠诚的人，都将是真正的勇者。”一方面因为他带过许多部下，另一方面他自己也是忠诚的坚守者，所以才能下这种结论。由清正对秀吉一家尽忠的表现来看，他一定深深体会到这个道理。总而言之，一个信守忠诚的人必能经常保持自己的作风，不会摇摆不定，所以内心不会有愧咎之感，也才能无忧无虑，正正当当地做自己的事。如果不忠诚，内心会有愧咎，表现的态度也不自然，而使人觉得无法信赖。

无论从政或经商，道理大致相同。经营者对自己的职责和顾客心怀忠诚，尽管在成交之前会各据立场，讨价还价，但是成交后，必然皆大欢喜。如果各怀鬼胎，成交以后顾客还是会怀疑是不是被骗了，那就失去做生意的目的。所以待人处事必须以诚为首，时时刻刻让对方感受到自己的诚意，自然能得到信任。如果只是用尽心机，一味地取巧讨好，短期虽能博得人好感，长久以后，则不可能有好结局。尤其是施政者，内心不存坦率诚恳，只是迎合众人，虽然一时受欢迎，却谈不上为国为民作根基的筹划。

领导者想让部下心悦诚服的话，这点务必认识清楚。

以敌为师

德川家康那个善于打仗的名将，很少遭遇败绩，连威赫天下的丰臣秀吉都在“小牧”和“长久手”两次会战中，连续败于德川家康之手。像这样一位强悍善战的军事家，却在武田信玄手中吃了大亏，在三方原会战时，信玄的兵力虽然严重地屈居劣势，但却把家康打得全军覆没，落荒而逃。

可是不久，武田信玄却病死在军中。德川家康知道这消息后，反而叹息他说：“武田信玄的病逝，对我而言，真是一项重大的损失。他是一位威名远播的勇将，我从小就学习他的兵法，他可说是我的老师。而且，在我们邻国，有这种强敌存在，无论政治或军事方面，我们都会为了竞争，不断检讨改进，反而使国家强盛起来。如今我们失去了这个强敌，似乎应是件可喜的事，但国家是不是会因此而贪图安逸、放纵堕落呢？从这点顾虑来说，信玄的逝世，对我们造成的损失，可能大于收获。”

凭这句话就可以看出家康不愧是个统治天下的领导人物。虽有强敌环伺，但却使他有竞争的想法与雄心。正当他的部下为强敌的死亡而欣喜若狂

时，家康却能跳出短视的眼光，而为未来着想，所以才能从中发现到自己蒙受的重大损失，这实在不是常人所能考虑得到的。

以当今的企业界来说，许多经营者一旦面对同行的竞争，都会觉得非常困扰，有时还会在私下谈判和解，甚至搞联合垄断，而为害到社会。我认为企业经营者如果能鼓舞自己的雄心，以德川家康为榜样，对自己的事业应有很大的帮助，那不仅只是吸取对方的长处，还能促使自己的心胸更加开阔。

德川家康本身的兵学素养固然很高明，但是他以敌人为对象，激起竞争意志和学习改造的态度，我认为才是他所以能成功立业的主要原因。

恩德服人

中日八年战争结束之后，中国声明对日本采取“以德报怨”的政策，希望中日两国从此结束仇恨，敦睦邦交。这种宽大为怀的心胸，真是难能可贵，既不主张报复，也不主张赔款，许多日本人都感谢不已。

“以德报怨”是两千多年前，中国古圣贤老子的名言，历来各朝代的贤君名臣等领导人，都把这句名言奉为圭臬，成为中国传统的美德。例如三国时代，诸葛孔明为了想让西南蛮族降服，他并不是一味地采用武力，而是采取恩惠怀柔的手段，七擒七纵，最后使蛮族心悦诚服地归顺。

用权力命令来指挥别人做事，并不是办不到。例如领导者对某人说，“你去做那件事，不然的话我要你的命。”虽然他会心不甘情不愿，但为了爱惜自己的生命，可能还是会照做不误。问题是让人心不甘情不愿地做事，既得不到好效果，也可能使人心不满，隐藏在胸中，最后爆发时，反而把事情闹得更不可收拾。

总而言之，利用武力、金钱、智慧来命令别人做事，当然不会完全没有成效，只是能用道德来感化别人的话，应该可以收到更好的效果。古人有句名言说：“用道德来降服众人，每个人都会发自内心的服气。”就是这个道理。

释迦牟尼也是个道德修养十分崇高的人，佛经记载，在他的道德感化下，连发疯的大象都会驯服地跪下来。

身为领导者虽然无法事事向诸葛亮或释迦牟尼这些伟人看齐，但至少在上道德上不能有严重缺憾，才能发挥自己的潜力。

领导者不断地修养自己的道德，对于经常喜欢做对的部属，总要想办法使他服从——但不是使用任何强制的手段，否则反而徒然激起新的反抗，更是得不偿失。最好是一方面以威势行使自己的权力，另一方面不忘以恩惠德泽来使别人感动，愿衷心服从。那就是说，要修养自己的品德，也要经常去考虑对方的立场。

求变创新

日本德川幕府时代末期，那些站在领导阶层的武士们，因为长期沉溺在太平盛世的歌舞升平中，尚武淳朴的风气逐渐衰微。虽然口口声声说要排外，但遇见外界势力的零星攻击，仍不免抱头鼠窜，真是惨不忍睹。一般百姓看见这情景都不免要怀疑而抱怨说：“难道那些武士已经变得那么懦弱，不能为国效力了吗？”

在那种情况下，高杉晋作决定组织一支成员不加限制的骑兵队，只要有志气、有力量，不管身分如何，都可以来应征。因此，一些下级武士、农夫、商人、猎人接踵而至，高杉晋作把他们组织起来，并施予严格的训练。后来，当幕府军队第二次讨伐长州时，这支杂牌骑兵队竟把纯由武士组成的幕府军打得七零八落，溃不成军，获得胜利的成果。

尽管武士的本领再高强，一旦耽于享乐，就毫无用处了。而高杉晋作的这种做法，在当时也相当违反常规，因为在幕府时期传统的想法认为，打仗是武士的事，军队也应该清一色由武士来组成。日本到了明治维新时代才开始采取征兵制，换句话说，到了明治以后，军队里才有平民，尽管如此，很多人还是担心征兵制会破坏日本社会的阶级现象，使社会秩序解体，因而深表反对。从这点来看，高杉晋作在明治前十年，国家政策尚未确定的时候，就大胆起用平民百姓，组织杂牌骑兵队，不能不说是一件敢于求新求变的有魄力行为。

高杉晋作之所以敢于求变创新，并不是没有理由。主要是他了解当时的世界局势，参考欧洲军队的实况，知道武器进步，个人的武技已不再是打胜仗的决定性因素，所以决定放弃传统迷信武士的做法，整顿军队。当然，也因为当时淫逸成习的武士已经失去战斗力，才使他想到应该结合各方面的人才，来组织军队。

人们往往固执地保守某一观念，囿于本身的常识及观念尤其不易改变。可是时代不停地在进步，许多观念在昨天还被看成定理或原则，到今天又无情地被推翻了。所以领导者想有所作为，应该有求新求变的勇气，千万不要对不符时代潮流的落伍观念执迷不悟，成为顽固封建的人；而要经常以较新的眼光，或较前进的立场去判断各种事物的价值，谋取国家社会的进步和发展。

更新观念

中国古代商朝的始祖商汤，以仁慈的心怀，布施仁政，连孔子都称他是明君，并对他的道德备加赞赏。商汤曾在他使用的盘子上面刻着“苟日新，日日新，又日新”的字句；这句话真正的意义，是告诉我们，应该抱着日新又新的心理去观察每一件事情。如果能够确切实行，自己的思想也会愈变愈新。商汤就是把这种观念当作自己的座右铭，才会把这句话刻在他每天都使用的盘子上。在 3000 多年前，一切变化迟缓的时代，就能够有日新又新的观念，真可说是一位伟大的领导者。

世界的进步虽然有快慢的差异，但是时时刻刻都在变化中。所以，昨天可行的事，也许就不适合今天了。在此多变的状况中，如果以十年如一的方式反复去做同样的事情，一定没有成功的希望。所以，一位领导者应该敏锐地观察世态的变化，时时产生新的领导观念。更重要的是，要实行为了配合这种新观念所产生的新方法；而想要有新的方法，就必须自己先有日新又新的观念，不拘泥于过去的思想和作法，这才是一位领导者不可或缺的重要条件。

在商汤稍晚的时代，大约是 2500 多年前，释迦牟尼曾说过“诸行无常”。希腊的哲学家赫拉克黎多士也说过：“一切万物都在流转，连太阳也不例外。今天的太阳已经不是昨天的太阳了。”

可见不论东方或西方的圣贤都在强调“日新又新”的观念，更何况我们身处在现代这种日新月异的时代。身为领导者，如果依然抱着守旧思想和态度，那真是不可原谅的。

适时愤怒

西德总理艾德诺和美国总统艾森豪威尔见面时，曾经说：“一个人要活过七十岁才懂得人生的意义，所以不到七十岁的人，根本没资格谈论人生。”又说：“活到老，做到老。”这两句话是我们经常听到的，而且很容易懂。

但是他又说了一句更值得我们深思的话：“人要能愤怒。”

我相信大家对这句话都会感到惊讶。因为以一般人的看法，愤怒不是一件好事。大家总认为，做人应该要尽量克制自己，不任意发脾气，并要以温和的态度和别人接触，在谈笑中解决事情。但是艾德诺却认为人要能愤怒，这到底是什么意思呢？

我想，艾德诺所谓的愤怒绝不是指个人感情上的发泄。换句话说，这不是私愤，而是站在更高的立场，因公务而发怒，也就是公愤。这个道理非常明显，身为一个领导者，不应该为了私人的感情而生气，但站在公务的立场上，在对某件事深思熟虑以后，认为该发怒的，就应该大发雷霆，千万不可畏首畏尾，让自己的立场变得暧昧不明。

西德在第二次世界大战后，被破坏得十分彻底，但它能从废墟中重建起来，成为世界级的经济强国，完全是艾德诺的功劳。而艾德诺对有害于国家人民的事，就一定抱着愤怒的态度去对付。战后的西德所以敢以坚定的立场去和占领国争论，不肯接受不合国情的宪法和教育改革，都是由于艾德诺总理的愤怒，使占领国的决策，不会妨碍到德国的利益。

所以，国家的元首有元首的愤怒，公司的社长也有社长的愤怒，否则的话，就无法实施强而有力的领导。何况最近世界各国所遭遇的困难，十分复杂。领导者就更不应该囿于私情，而丧失了坚持公理所应表现的公愤。

有使命感

日莲法师是在日本大力推广《法华经》的传法大师，也是一位伟大的宗教家。他在传法的过程中曾遇到很多毁谤和侮辱。曾有一天晚上，他住的佛寺被人纵火焚烧了，而自己也被幕府逮捕，差一点判了斩刑。后来幕府虽然赦免他的死罪，但还是把他流放到佐渡岛去。尽管他不断地遭受危险与攻击，但他仍能以坚定不移的信念，奋力地传授法华宗的教义。他不仅孜孜告海民众们，更对权倾天下的幕府将军进谏忠言。

我们可能会怀疑，为什么日莲法师的意志会这么坚定呢？我想，应是他的使命感使他产生责任感，以驱策自己，并形成不能完成任务只有以身殉教的勇气。

当时，这个世界上，天灾战祸接连不断，社会非常混乱，人心迷惑，物欲私利的念头控制了每个人。原来维系日本社会秩序的儒教和佛学两大支柱，在根本上发生动摇，道德的训诫和宗教的规约都失去了效用，在这种情形下，日莲大师决心把重视清规自律的法华宗教义，传布到每个角落。并且他相信，能担任传法重任的，除了他就没有第二人了，唯有他才能真正地拯

救世人。于是他全心全力地传布《法华经》，把重新规范人生的行为，当成自己的责任。也正因是在这种意识之下，所以才产生了坚强的毅力，甚至连生命都奉献给宗教了。

日莲大师说：“我要变成日本的支柱和船舵。这将是我会永远谨记坚守的誓言。”这句气魄非凡的“狂言”，说透了雄心大志。有些人虽然认为是夸张了些，但一想到自己连夸口的勇气都没有时，也就非常钦佩日莲大师了。

每一个人都难免会迷惑、害怕，甚至有时候也感到莫名其妙的忧伤，这些都是人性上的弱点。如果你抱着试试看的心里，去推动某些事，那么在遭遇挫折时，就很容易向现实低头，而放弃了自己的原则。反之，如果能先心存使命感，而勇敢向前迈进，不畏艰难，便可以克服自己人性中的弱点，而以莫大的意志，去推动事业了。

所以站在领导立场的人，首先就要确立自己的责任，抱着使命感求其贯彻，尤其要将使命感牢记在心，不仅自己如此，更要传给别人，以激发大家的热忱。虽然说是个功利的社会，人们都被利欲所支配着，但当自己觉得有某种使命时，就往往会产生为使命殉死的决心。因为，除了财利，成就感和受人尊敬也是人们所追求的目标。

可能有人反对日莲大师的思想，他的行径也可能太过狂傲，但他对传教的热忱和行为上的气魄，却是大家所应学习的。

热爱本职

刘邦建国 200 多年以后，因为太平日子太久了，朝廷失去了危机意识，社会上普遍弥漫着奢侈虚浮的风尚，当政者失掉爱民的心，所以灾民作乱，天下分崩离析了。这时，率领义军平定王莽伪朝，击败各地群雄，复兴汉室的贤君，就是后汉光武帝刘秀。

汉光武帝本身是杰出的军事家，但是在即位后处理内政，却反其道而行，采用以柔克刚的方法，居然也得到很好的成就。他本来就很热衷于政治事务，登基之后，更是为国操劳，甚至在晚上都还和臣子讨论大事，至深夜而不疲。皇太子看见这种情形，很担心他的健康，就劝谏他注意养身，不可过劳。而汉光武帝回答说：“我喜欢自己能有机会多做些有益百姓的事，并不觉得累。”

俗话说：“只有在喜爱的前提下，工艺才做得精巧。”不论做什么事，“喜欢它”永远是把事情做成功的最重要条件；不喜欢就不会努力，更遑论成功。我们看艺术家和运动家，他们之所以愿意忍受比别人更严格的训练，当然是因为在追求某一项目标，但出发点则不外是因为他们发自内心地喜欢它。

领导者当然也不例外，他必须学会去喜欢自己所从事的业务。政治家喜欢政治，教育家热衷于传道，而企业家则必须喜爱经营管理之道。

领导者的工作主要是用人，也就是说要编组人力，支使别人去完成某项工作。严格地说，这并不是件轻松愉快的事。主要原因在人类是一种极端群体却又极端独立的动物，一方面自知无法离群独居，所以喜欢与人群来往；另一方面又特别重视自己的价值，深恐和别人一样，所以每件事总要坚持自己的观点。所以叫许多人全体一致地去相信某一看法，接受一样指令去做事，实在是非常困难。在这种情况下，即使是强有力的领导者，也往往因部属不肯服从而觉得灰心挫折。

所以领导者有必要认清自己工作的本质，并试着去喜欢它，把用人当成对自己的挑战，成功则喜，失败则检讨改进，避免再犯，只有抱这种热忱，才能成功地领导别人。否则，身为领导者而说“我不喜欢用人”，那不是天下最大的笑话吗？“不喜欢用人”这句话，其实也表示了一个毫无领导气质的象征。

领导者指使部属办事不能称心如意，当然很难过，可是如果此时不存着“我非要让你接受统御不可”的心理，并乐意且积极去改变现状，坦白说并不配当一个领导者。做自己喜欢做的事情，尽管别人看起来，觉得很苦，自己却能感到非常快乐，不以为苦，要不然，天天皱着眉头做自己心中所认定的“苦差事”，你想这种人能完成什么大事？

信念坚定

肯尼迪担任总统时，美国情报单位突然发现苏俄居然在古巴建设飞弹基地，并已经完成了百分之九十。当时，肯尼迪总统非常震怒，除了下令海军封锁古巴外，并严词警告苏俄的当政者赫鲁晓夫说：“古巴就在美国的鼻尖和眼前，如果你们在此建立了飞弹基地，无疑将形成一支尖锐的针刺，使美国国民不安与恐慌。你必须下令把它撤走，否则美国将毫不客气地执行拆撤的工作。”

由于肯尼迪总统的态度坚决，并不惜发动战争，所以最后苏俄终于屈服，把飞弹基地撤走了。这就是有名的“古巴危机事件”。当时美国似乎真的决心一战，不但以舰队封锁古巴，美军也都进入高度的备战状态，可是结果美国没有损失一兵一卒，战争也没发生。肯尼迪总统对这次危机的处理，可以说百分之百的成功。我认为肯尼迪总统之所以能把这件危机处理得那么成功，完全是因为他有那种来源于正确信念的坚定决心。他的正确信念是什么呢？简单地说，就是断然不许古巴建立飞弹基地，而使美国全体人民的安全受到威胁；基于这项考虑，纵使必须采取武力也绝不犹豫。因为他的信念坚强，使得远在千里之外的赫鲁晓夫也感受到危机的压力，不得不决定撤除飞弹基地。

当然，肯尼迪总统能坚持这种信念，乃是因为美国有强大的兵力作后盾。如果是个弱小的国家，尽管低声下气地恳求苏俄撤走，苏俄也未必会买帐。而从另一个角度来看，当时苏联如果只是兵力屈居弱势，而能在意志力上超越美国，可能美国想解决飞弹危机，还得花费惨痛的代价，可见徒然拥有强大的兵力是不够的，还得有正确的信念，相辅相成，才能发挥最大的力量。这个故事告诉我们一个真理就是，正确的信念对领导者而言，是多么重要的事。

依赖自己

美国钢铁大王卡耐基是一个典型的白手起家的成功人物，当别人问他成功的秘诀是什么时，他回答说：

“我觉得一个人若想真正成功，最好是让他生长在贫贱的环境中。因为今天的社会处处凶险，犹如巨浪滔天的汪洋，所以必须要有坚强的决心，凭藉自己的力量，才能开拓美好的前程。创业时最好是一无凭藉，才不会产生依赖的心理。因为，作为成功的人，最要紧的就是要有独立心。而一般生长在豪门富室中的公子哥儿，由于过惯了挥霍享受的日子，很难再要求他们刻苦耐劳，所以往往就成为不幸的失败者。”

卡耐基本身就是生长在贫穷家庭中，从学徒慢慢干起来，最后终于变成拥资亿万的大富翁，所以这段话真是他的经验之谈。

事实上也是如此，无论做什么事，如果缺乏独立自主的精神，一心只想依赖他人，还会有成功的希望吗？不只是个人，整个国家社会也是如此，如果只依赖外国的经济援助、技术辅导等，纵使能得到繁荣，但基础也不会稳固。象日本就是太过于依赖外国的石油资源，所以一旦面临了石油危机，就弄得人心惶惶，社会不安稳。所以每个人一定要养成独立自主的精神，才不会在情况发生突变时束手无策。

领导者不只要自己养成独立自主的精神，同时也要指导别人去培养，因为如果只有领导者自己有这种性格，而他的部属却事事要依赖领导者，那还谈什么进步发展呢？

日本明治维新时代的伟大政治思想家福泽谕吉也说：“如果一个人没有独立自主的气魄，就表示他爱国的程度不够。”可能大家会怀疑，独立自主和爱国程度是怎样扯上关系的？因为集合数千万个不能独立自主的人，充其量也不过是一群相互依赖的乌合之众，怎能达到富国强兵的目标呢？这情形就算在一家小规模的公司也是一样，如果职员一定要接获上司的指令才能办事，这家公司还谈什么潜力或发展呢？

领导者要培养自己和属下的独立心，是必备的重要条件。不论是一家公司、一个团体，甚至整个国家，它可以说是左右局势成败的重要关键。

表现大勇

孔子和门生对话时，最喜欢赞美颜回的德行。一向自认为最勇敢的子路，听了孔子的话，就问：“如果老师带领军队出去打仗，会带谁同行呢？”子路这句话是暗示老师：颜回体弱多病，根本毫无用处，要带非要带我这个最有勇气的人去不可。

孔子马上回答说：“只知赤手空拳和老虎搏斗，徒手渡河，这种逞匹夫之勇的人，我绝不可能和他共同行动。无论做什么事，都必须经过周详的计划，缜密的思考之后，才能付诸实行。”子路听后，虽然不好受，却也找不出反驳的理由。

孔子绝不是否定勇气的存在，在其它场合，他也曾说过“仁者必有勇”的话，但这种勇一定要以正义为本，因此血气之勇，不能称之为“勇”。

我自己也曾有过类似的经验。在我创业之初，由于竞争十分激烈，其它公司便不断地压低价格以求抛售货品。那时我还很年轻，心想：“事到如今，只有和他们拼了，才不会输给同业。”结果为了这件事，我跑去和加藤大观师傅磋商。大观师傅说：“假使公司只有你一个人，你大可这样做。但你有这么多属下，他们又都有家眷，身为公司的负责人，竟然逞一时之勇，岂不是连累了你的属下吗？”我觉得他讲的话很有道理，经过再三思考之后，决定放弃和其它公司竞相抛售货品的念头。果然不久，顾客都转而信任我，所以能获得今天的成功。

因此领导者需要有勇气的表现，但绝不是逞一时匹夫之勇，而是必须考虑该如何行事方属妥当。一旦决定正确的方针后，纵使千万人前来阻挡，也要勇敢地向前迈进。领导者应该具有的，就是这种大勇。

权威服人

织田信长在桶狭间会战前，把全体军队集中在热田的广场前，恭敬地焚祭了必胜祈祷文。在仪式进行中，后殿突然传来兵刃交击的声音，于是织田信长对军队说，“大家听见了没有？神明已经接受了我的祈祷，答应以威力来保佑我们的战士。”官兵们听了这句话，士气都激昂起来。

本来信长的兵力居于劣势，部下又都主张闭关自守，但在信长利用祭祀神明的机会，把士气激发出来以后，军队都愿出城攻击，而终于获得奇迹般

的胜利。信长虽然并不信佛，但却巧妙地利用了群众的心理，以鼓舞士气，这故事成为一段佳话。

可见一位领导者，在想推动某一件措施时，虽然坚持自己的信念去力求贯彻，也是一个好办法，但如能借助高于自己的权威力量，来说服部属，往往更能收到意料之外的成果。

正如和尚或牧师在劝告世人时，往往不说“我的意思是……”而说“释迦牟尼认为……”或“耶稣认为……”，这个用意也就是在借助释迦或耶稣的权威来加强说服力。我想，人们都有相信权威的心理，所以，如果能假设以某个权威为中心，去引导人们推导事务的道理，便很容易形成一致的想法及统一的步调，而能发挥强大的力量。

所以，领导者如果能有效地借用神明的威信、伟大的教诲，或引据传说习俗、格言谚语，去说服别人，事情将更容易推展。

执法严明

中国春秋战国时代，各国征战不休。秦国原是西陲的小国，到了秦孝公时决心变法图强，就任命当时的大政治家商鞅当“左庶长”，制订并执行新法。

商鞅一连颁布了好几项严格的法律，秦国人民都觉得吃不消，同时对那些法律的效力，心存怀疑。有一次秦国太子犯了法，商鞅认为“就算是太子，犯了法也不能宽恕”，于是当机立断处罚了太子。由于他坚持“法律之前人人平等”的原则，不久，秦国人民都相信了法律的威严，而不敢犯法。所以，在商鞅当政的时期，秦国真正做到人人安居乐业，百姓不敢作奸犯科，国力也因此日渐强盛了。

历史记载，商鞅所制订的法律，原本有许多流于严酷而包含了许多弊病，所以很有斟酌的余地。但幸好他在执法时能采取绝对公平的态度，所以使得大家心服，不敢反抗，这才是造成秦国富强，后来统一中国的关键。

我们可以想像：如果一般老百姓犯了法，就不客气地加以处罚；一旦皇室贵族犯了法，就噤声不敢处分。像这样的法律，会有多少信服力呢？难怪百姓会在表面上奉公守法，暗地里却怨声载道，对政府失去信心，如此国家怎能强盛呢？

现在是民主时代，理论上，法律是公平合理的，可是实际看到的情形却是，当某个人使用暴力犯罪时法律会去处罚他；但有影响力的团体使出无形的力量，从事政治、经济的种种犯罪行为，扰乱社会安宁，执法者往往不敢严惩他们。像这样，有法律等于没有，社会组织又如何能健全呢？整个社会人心惶惶，国家建设又怎样推动呢？

企业团体内部的规章纪律，也要公平严格地维护。人事管理章程和作业守则等规定，不只是新进的小职员，连公司的社长、会长也要遵行不渝，公司的秩序才能上轨道，职员的士气也才能提高。因此领导者要依照事实得失，公平而严格地施予适当奖惩，才能使整个公司建立起良好制度，使公司的经营顺利开展。

忍耐战术

诸葛亮率领大军北伐曹魏时，迎战的魏国大将司马懿虽然也是三国时代的名将，可是对诸葛亮灵活的战术，常常觉得无计可施。吃了几次苦头后，干脆就闭城休战，采取不理不睬的态度，来对付诸葛亮。因为他认定诸葛亮远道来袭，后援补给都很不方便，只要拖延时日，消耗蜀军的战力，最后一定可以把握良机，反败为胜。

果然，诸葛亮耐不住他的沉默战法，好几次派兵到城下骂阵，企图激怒魏兵，引诱司马懿出城决战，但魏兵在司马懿的控制下，一直闷声不响，所以，诸葛亮就想出了一着“激将法”，派人送司马懿一件女人的衣裳，并附上一封信说：“如果你不敢出城应战，就穿上这件衣裳，我们也就回去了。如果你是一个知耻的勇士，希望你堂堂正正地列阵决战。”

这封充满轻视的侮辱信，果然在曹魏的军营里激起很大的反应，那些少年气盛的部将纷纷向司马懿说：“士可杀不可辱，象这种欺人太甚的信公然送来，如果我们一味地沉默，未免太懦弱了。我们希望主将快下令，出城和蜀军决一死战。”

司马懿虽然也被激怒了，但他毕竟老谋深算，知道蜀军人人怀着建功的心愿而来，斗志昂扬，在没有力竭以前，绝不好缠；所以在紧要关头，仍勉强把心中的怒气压抑下来，讲了许多精神鼓励的话，把自己的军心稳住，终于没有让诸葛亮的计谋得逞。

就这样又坚持了数月，不幸诸葛亮病逝军中，此时蜀军群龙无首，只好悄悄退兵。不多久蜀帝阿斗因为昏庸无能，毫无大志，受不了司马懿大军压境，竟反过来向曹魏投降，蜀汉也就灭亡了。

想一想，当时司马懿如果不能忍一时之气，贸然出城迎战，一战而败，那么结局将会如何呢？历史是不是可能会重写？

人类喜欢争斗，因为古来即以成败论英雄，所以人们总是宁肯进攻而不肯撤退。宁肯轰轰烈烈打到剩下一兵一卒，也不肯无声无息地被看成是没勇气的懦夫。在这种心态下，坦白说，叫人忍耐，有时只是一种安慰或奢想而已。

当然，该前进或撤退，都须用领导者的气魄来作决断。真正该进时反而畏缩不前，自然要被视为懦夫。问题是象司马懿所面临的局势，显然据城坚守正是上上之策，开城迎战，反而是不智的做法。所以该守就守，该避战就避战，尽管在坚守和避战的过程中，会遭受敌人的嘲笑，或内部的反对。但领导者的价值，就在于能把这些嘲笑和反对的意见全扛在身上，以无比的气魄忍耐，坚持自己的原则，静待最好的时机。象司马懿虽然不被时人所赞赏，还遭受许多非难与诬蔑，但他获得最后胜利，成为结束三国鼎立的大赢家，则是任何人都不能否认的事实。

身为领导者，要有超越别人的忍耐力，不管再大的污辱加到身上，都得有“好汉打落牙齿，和血吞下去”的勇气，才能确守原则，贯彻计划。秦汉之间为老翁拾鞋的张良，钻无赖胯下的韩信，他们能成功，也都是因为具有坚忍不拔的毅力。

“能忍耐，才是长久的基石——要把愤怒视为自己的敌人。”

这是德川家康的遗训，颇值得领导者深切体味。

信用第一

在中国秦朝末年的楚汉争霸时期，有一位名将叫季布。他原是楚王项羽的手下，作战骁勇，刘邦吃尽了他的苦头。所以对他耿耿于怀，在项羽自杀、汉朝统一天下之后，马上悬赏追捕季布：任何人只要取得季布的头颅可换千金；相反的，如果藏匿季布，必诛杀全家。

可是法律尽管订得那么严，还是有人愿意庇护他，甚至替他向刘邦讲情。到底季布这个人有什么魅力，使得众人在千金重赏之下还不会出卖他呢？原因很简单，只因为季布是一个讲信用的君子。在当时，曾经有一句俗话说：“得到黄金千两，不如得到季布的一句承诺。”可见得他守信的程度，是受人敬重的要素。

后来，刘邦果然赦免他，并且让他在汉朝当官；但是他仍旧保持一贯的作风，不屈服于权贵，也不受别人左右，对错分得很清楚，一点也不含糊。所以知名度愈来愈高，官愈来愈大，原来归属项羽的败将中，就以他最有成就。

由这件事得到的启示是：不论我们做什么事，最要紧的是要讲信用。一个人或企业，如果能得到大众的信任，而被认为“那个人说出来的话，一定做得到”，或“那家公司生产的制品，一定没问题”，那么这个人或企业，就已经先立于不败之地了。

信用既是无形的力量，也是无形的财富。领导者若能得到大家的信任，众人自然会为他效力。相反的，如果经常言而无信，就算此刻许诺了再多的好处，别人也会怀疑兑现诺言的诚意。

想要使别人相信自己，并不是一朝一夕能做到的，必须经过一段漫长的时间，兑现了所许诺的每一件事，诚心诚意地做事，让人无可挑剔，才能慢慢地培养出信用。

而必须注意的是，信用的培养虽然倍极辛苦，可是要加以破坏则是非常容易的。长期守信得来的信用，很可能只因为一次失信就人格破产，所以爱惜信用的人一定要谨慎行事，千万不可走错一步。

在古代，名人或有名气的企业，偶尔失信一次，也许还可能遮掩过去。可是当今大众传播事业的发达，稍有风吹草动，可能就变成人尽皆知，所谓“好事不出门，坏事传千里”。任何人或企业在信誉上稍有失误，可能就会变成无法弥补的致命伤。面临这种局面，想维持信誉，提高信誉，必须注意不要犯错，甚至要做到永不犯错的地步。

有说服力

日本明治初年，日本政府预备修筑从东京到京都的铁路，但是国内封建而保守的势力，认为铁路是西洋颓废物质文明的产物，所以群起反对。当时，负责监督铁路工程的岩仓具视公为了消除反对的声浪，就公开对人民举出建筑铁路的“理由”：

“虽然日本的首都已经迁到东京，但皇室一千多年来祖先的坟墓仍多在京都一带，所以天皇每年都得回京都扫墓祭祖。每次出门，沿途的百姓总都要送迎，增加大家的麻烦。如果修成铁路，天皇返乡时就不必惊动地方了。因此，为了成全天皇的孝思，又为了东京到京都沿途的宁静，修筑铁路实在是刻不容缓的事。”

当然，我们知道明治天皇修筑铁路，是基于政治、军事和经济上的考虑，

而不完全是为了“尽孝”。可是这个理由巧妙地抓住了日本人崇敬皇室的传统，比其它一千一万个理由都有效，原先反对的人，也纷纷表示赞同：“对，没错，我们确实要体谅天皇尽孝的心情。”于是没多久，铁路的建设就如期完工了。

我们知道，领导为了要完成某项使命，常需要动员许多部属，所以最重要的事，就是要让这些部属服从命令。而为了使部下服从，首先领导者不但要确立正确的施政方针，还要有良好的领导技巧。

领导者的施政方针如果不够明确，那么部属如何配合办事呢？可是一个领导者最忌讳的是，顽固地认定自己的施政方针正确，别人的想法错误，而以高压的手段强迫部属服从命令，这样最容易激起别人的反感而引来反效果。换句话说，宣布一件政策要大家遵从时，必须考虑到说话的技巧——理由一定要具有相当的说服力，才能收到预期的效果。

所谓“说服力”是什么呢？就是说话时要顾虑到时间、场合和对象，因人因事，说出足以打动对方的心意，并使之无法抗辩或反对的话，以达到使别人来替自己办事的目的。

没有说服力的领导者，就象一块榨干的破海绵，引不起别人的注意。说话乏味又没吸引力，就算他所传播的是耶稣的真理，也不会有人信他。象岩仓具视公这样一针见血的说话技术，不但值得钦佩，更值得学习。

先见之明

战国时代，日本四岛军阀割据，每个诸侯都野心勃勃，想争夺霸主的地位，以号今天下。其中最强悍的就是武田信玄，他训练了一支骁勇善战的骑兵队，动作迅速，冲入敌阵，常能收到奇袭的效果，所以屡战屡胜，各国无不畏惧。信玄死后，这一支骑兵队由于他的儿子胜赖比信玄更勇敢善战，所以势力发展更快。但是这一支攻无不克的骑兵队却在长筱一役中被德川家康和织田信长的联军所击败，导致武田家灭亡的命运。

长筱之役为什么德川和织田的联军能获胜呢？是因为织田信长采用了比骑兵战术更高明的战法。那时，西洋威力强大的巨炮刚好传到日本，当织田信长见过它的威力之后，就断言：从此以后战争必将进入炮战时代。所以他暗中采购了五千门大炮，把它分成三部分，连续不断地向武田军轰击。除此以外，他又在阵地之间打下了许多木桩，用绳子彼此牵引，武田军的骑兵被绊在木桩中动弹不得，只有挨打的份，终于遭到大败的命运。

所以严格地说，这场战争的胜负关键并不在将领或士兵的勇敢与否，而是在武器的差别。但为什么织田信长知道采用新武器，而武田胜赖却不知道呢？显然的，织田信长有过人的先见之明，能洞察未来战争的趋势，可是武田胜赖只知道过去和现在的战略，没有未来的眼光，这点便成了失败的致命伤。

对于领导者而言，有没有先见之明是影响极大的因素，时代不断地变迁，所以昨天认为正确的事，也许已不适合今天的潮流了。领导者要是没有展望未来的眼光，就没有资格当别人的指挥者。他必须认清潮流的方向，预知环境的变迁，并想好适当的对策。因为多少人的命运全交在他的手中，所以他对未来的判断正确与否，牵涉到太多人的幸与不幸，为了使国泰民安，事业有所发展，这是领导者必备的条件。

由过去的历史得到太多证据，一国的繁荣，必定有先知先觉的领导者。再看看今天昌盛成长的企业，也都是因为经营者有先见之明才得以缔造。所以在当今这种局势动荡、千变万化的世界上，作为领导者更应该从速培养先见之明的睿智。

分清主次

冈山的诸侯池田光政在日本历史上是一位有名望而且贤明的藩主，为了追求治术，他在年轻时曾经访问过名政治家板仓胜重，请教为政的要谛，板仓胜重回答说：

“为政的要谛就象用方形的盒子装味精，而用圆形汤匙去舀取一样。”

“如果这样的话，”光政怀疑地追问说，“角落的味精不是永远取不到吗？”

“这就是问题重心所在。你很聪明，并且热中于政治，可以想像必定会有把国家每一角落都治理良好的雄心。”胜重回答说，“问题是，如果凡事都顾虑到太细微的角落，国家反而治理不好。”

上面这段话是有经验、而且人情练达的政治家，对一个抱着崇高理想的年轻诸侯所作的诚恳谏言，思之令人三复斯言。

事实上，千丈的河堤常溃决于蚁穴，领导者不能疏忽细微之处。譬如说，公司的社长为了部下浪费一张纸而加以斥责，也是常见的事。可是反过来说，如果公司内大小事情都要社长来指挥，大家必然会觉得厌烦而施展不开。小公司可能问题不大，大公司中若要社长一一指示，那么就算设置 10 个社长，也没办法做得很完善。

政治更是如此，一国的法律象纵横交织的网，使老百姓插翅难飞，有些人会认为法治成功，可是我却认为这样的作法，反而会使百姓和社会窒息，国家失去活力，结果反而不能治理好国家。所以，小事情固然不可疏忽，但是紧抓着小事不放，就像在味精盒里把每个角落都刮得干净一样，反而容易把最容易勺取的部分遗漏掉了。所以领导者处事应要把握最重要的地方，然后提示部属加以完成，那么自然能建立秩序，也能使机构蓬勃地发展。

无论大事小事，领导者应细分清楚。不疏忽细微的地方固然必要，可是遗漏了重点所在，更要不得。

洞察民心

中国春秋时代的大政治家管仲曾经说过一句话，“仓廩足，而后知礼节；衣食足，而后知荣辱。”他的意思是，国家想获得长治久安，一定要百姓都了解是非礼节，社会的根基才能稳固。如果一国的仁义道德日渐衰微，国家也必然会步上毁灭之途。

可是要百姓讲求是非之心、礼义法度，当政者就必须尽全力来发展经济，使每个人衣食无虑才有可能。试想，你丢一片面包给一群饥饿的难民，而叫他们不要争夺，做得到吗？由于管仲的思想正确，并且作法恰当，所以，尽管齐国只是中国靠近东方沿海的一个小国，却能富强起来，而成为诸侯的领导者。

管仲所以能成功，完全因为他太了解人性，能充分把握到微妙的人情关

系。他曾经说过：“为政之要务在迎合民心。”为了迎合民心，政府的一切施政，都是百姓所想要的，所以很容易获得共识，推动起来也很容易。

当然人民的心理是很难捉摸的，往往在施政之前，当政者料定某种措施一定会大受欢迎，但结果却遭受激烈的反对，给施政者造成很大的压力，这种例子随处可见。不过，领导者如果在推动政策之前，一方面去谨慎预估可能的反应，一方面在心理上准备应付事态的变化，久而久之，应该可以体会到人性和群众反应的法则，更加了解人情的微妙，而轻易达到预期的目的。

领导者做事如果完全罔顾群众可能的反应，顽固地抱定法律规章的条文，最容易引起大家的反感。如此事情无法顺利推行，自不待言。无论是用力多而收获少，或被迫采取高压手段，以命令来强制别人，则这些作法部难免要双方承受高度的心理负担和精神压力。

想了解人情的微妙，当然只有设法和各类人接触，累积各种经验，最后见识自然成熟精辟。站在领导地位的人，原则上须有丰富的社会经验，同时，以此作为基础，以坦率的心情去领导部属，洞察人心的微妙。须知道，古往今来无论是杰出的政治家，或成功的领导者，都因为他们能洞察人鹬的本能，并利用其优缺点，导向自己所预期的目标；如此，不但事情能办得顺利，还能深得民心。

因人而异

三国时代有一场著名的赤壁之战。曹操统率百万大军准备攻打吴国，当时吴国分为主战、主和两派。诸葛亮为了说服孙权和蜀汉联手抗魏，不远千里来到东吴，企图增加主战派声势。

这时，吴国的主战论者鲁肃对诸葛亮说：“为了促使孙权下决心打仗，希望你能把魏国的实力说得弱一点。”可是，当孙权向诸葛亮询问魏国兵力时，诸葛亮却说：“据说魏国有一百万的精锐军力，可是实际上不只是这个数字。所以，在这个时候，求和是比较明智的。”孙权很惊讶地问道，“那为什么兵力比吴国还弱的刘备，敢和曹操打仗呢？”诸葛亮说：“我的主君为了要复兴大汉皇室，所以必须和曹操一战。所谓大义之战，胜败乃是次要的问题。如果为了吴国的安泰着想，我劝你还是谋和。”

听了孔明这番话，孙权也立志要和曹操决一胜负。于是蜀吴两国合力抗曹，终于打胜了赤壁之战，而在历史上写下辉煌的一页。

诸葛亮知道孙权是一位英雄人物，所以如果把敌方的军力说弱了，他不会因此而参战，反而因为敌人强大，更容易激起他的斗志。我想，由孔明游说孙权的例子中可以证明，诸葛亮“说话要因人而异”是成功的。

如果有好的主意却不被人接受或实行，那么主意等于零。所以说对方接受主意或计策是很重要的，而说服力产生的最大要素，就是要因人而异地去使用说服方法。简单地说，就是因人而异选择适宜的说词。如果不管对方是谁，都用同一种方法去说服，就很难顺利达成目标，因为对某些人只要解说大意即可，但对某些人就需动之以利，有些人则要诉之情理。要想说服人就必须巧妙妥善地运用各种方法才行。

要能适当地因人而异选择说服的方法，自己也必须具备知识和体验。所以为了具备这种说服的才能，身为一个领导者，就得体会各种经验，以增加自己的见识。

不战而胜

《孙子兵法》说：“用兵的目的，以保全国土为主，打败敌人次之。以保全全军为上，打败敌人的军队次之。……所以百战百胜并非最强，不战而能胜人的军队，才是最值得夸耀的。”

一般人都误以为，《孙子兵法》是告诉人怎样才能在战场上取胜的一本书。虽然在《孙子兵法》中，有很多内容是关于战争的，可是孙子的本意却认为不战而胜才是最值得称扬的。

他说的一点也不错。战争的起因都是为了某一个目的，所以如果能够在没有任何牺牲，并且在合理的解决途径下达成目的，那不是更好吗？经过战斗才取胜，就是等而下之的了。

丰臣秀吉和明智光秀战斗时，把主力部队全部投入战场，结果造成两败俱伤。象这种激烈的战斗，当然有时是不可避免的。不过，他也经常运用外交手腕，使敌人臣服，归顺于他。纵使不得不开战时，他也会先作充分的准备，然后动员极强大的兵力，使敌人见了就害怕，甚至投降，而能在不伤一兵一卒的情况下获胜。

丰臣秀吉就是因为擅长这种不战而胜的谋略，所以能够在短短的时间里，一统天下。否则每一次都得打硬仗，就算能够巨战百胜，也必须耗费一段相当漫长的时间。那么日本的损失岂不是更大？

像这种情况，也适用于现代的企业经营。企业间的竞争，必不能失败。问题是：用什么方法才能取胜呢？如果用力量去压倒对手，或者用恶性竞争的方法取胜，虽然能够打倒对方，可是自己也不免有所损失，这种取胜的方法已经不适于今日。今天，我们必须使自己和对手共存共荣。换句话说，要使对方繁荣，而自己比对方更繁荣。在这种情况下去竞争，才是最正确的抉择。

至于该采取什么样的方法才算具体呢？虽然不能明确地用言语来陈叙，不过，能够不战而胜的人，才可以称得上是高明的领导者。

不得违令

岛原之乱时，德川幕府首先派遣板仓重昌为大将，率军镇压暴乱。由于九州地方的诸侯，不愿接受身分低贱的板仓指挥。因此板仓一直艰苦地应战，最后，更由于错误的部署，而丧失了性命。

接任板仓的松平信纲，绰号叫“知惠伊豆”，意思是善用计谋的人。信纲也是一个二万六千石的小诸侯，因此诸侯都很轻视他，就如同轻视板仓一般。

信纲接任后，立刻发布声明说：“不遵守军令的人，要在军事会议上提出来，予以严厉处分。”他向将军德川家光预领了很多盖有家光印信的公文纸，凡是军令部用这种纸张书写，并且由对方签名负责。由于他的这种措施，使得许多大诸侯开始对责任有所自觉，因此信纲的命令得以完全行使。不多久，叛乱就平定了。

身为一个领导者，无可避免地必须不断发布各种命令。但这些命令不只是“发布”而已，更要确切地去执行，否则徒然发布命令，却不能够执行，

反而比不下命令更为糟糕。

一般说来，身为上司的人，与其用命令的方式去达成目的，不如先和员工开诚布公地交换意见，让他了解自己的意志，而主动地去执行。因为这样做，比用命令的方式让对方遵行，要来得高明得多。

不过，象信纲的情形又不同了。因为部下都轻蔑他的权威，找他们来商谈，只是徒增他们的气焰而已。因此他必须假借将军的权威，来发挥自己的力量，让诸侯有所自觉。这是适应当时环境的最好措施。

无论如何，不要以为发出命令就算是完事了。更重要的是，必须考虑如何使对方能够完全负责，适当地去达成使命。

用己之长

东汉光武帝平定陇西后曾说：“人类是最不知足的动物，我现在已经得到陇西，还想再取得蜀地。”事隔不久，他果然出兵攻打蜀地。

三国时代的曹操也曾成功地攻取陇西。当时他的部下劝他再接再厉，进攻蜀地。曹操说：“我又不是光武帝，既然已经得到陇西，为何还要攻取蜀地呢？”至此以后，他不再攻打其它地方。

这件事的确非常有趣。光武帝和曹操都是一代英雄，只是光武帝有“得陇望蜀”的念头，而曹操却没有。那么这两个人到底孰是孰非？说起来双方都对，只是在判断时，必须考虑当时的情势。

再以山岗庄八所著的《德川家康传》为例，这本书曾经风靡一时，各行各业的领导者都争相阅读。的确，家康在日本的历史上，可以说是最伟大的领导者，他的思想，他的功绩，都非常值得我们学习。可是我们如果依照家康的作法，是不是也能成功呢？结果是不一定。因为我们不可能和家康有相同的长处，所以不能一味地模仿家康，而是从家康的作法得到启示，再配合自己长处去做。

每个人都有自己的长处，但不可能有两个长处完全相同的人，就如德川家康有德川家康自己的长处一样。知道如何从别人的优点得到灵感与启示，再配合自己的长处行事，才是成功的领导者。

曹操明知光武帝的故事，但他仍然坚持自己不同于光武帝，采取和武帝相反的作法，由此即可证明曹操也是一个了不起的英雄。

反向思维

战国时代，赵国有一位将军，名叫赵奢。有一次，秦军攻打赵国的边境地区。赵王十分着急，就问属下的将军：“你们认为那个地方是否还有拯救的希望？”将军们回答说：“那个地方不但路途遥远，而且非常危险，恐怕没有得救的希望。”但是赵奢却不赞同他们的说法。他说：“不错，那个地方不但遥远而且危险，可是秦兵也占不到“路近”和“安全”的便宜；所以如果双方在那里会战，就如同两只老鼠在洞里相争，必定是勇敢的一方获胜。”赵王听了，觉得很有道理，就派他带领军队马上出发。结果他不负众望，不仅把秦军打败，也解除了该地的危机。

其实社会上有很多事情，都不能完全以常理来判断。例如按照加法的原则，一加一等于二，但事实上却不尽然，有时可能是十，有时却是负数，奥

妙之处就在这里。只知采用一般的法则来推断事情，容易遭致失败。

如果用一般的常理无法解决事情时，一定要运用自己的智慧，突破困境。身为一个领导者，必须明白：凡事不可拘泥常理，不知变通。

到一个路途遥远而又危险的地方，去解救该地方的人民，是件非常艰难的事，这是人尽皆知的常理。可是正如赵奢所说的，只要勇敢，必可获胜。这一点就不是任何人所能想得到了。所以赵奢可以说是一个了不起的人物。

赵奢的儿子赵括，不但头脑好，而且也精通兵法。有一天，父子两人谈论起军事，做父亲的虽然无法反驳儿子的理论，可是却不赞美儿子的聪明。他的妻子站在一旁问道：“为什么你不肯赞美自己的儿子呢？”赵奢说：“战争是拼命的事情，赵括只会纸上谈兵，假使由他担任将军，国家恐怕会遭到灭亡。”

赵奢死后数年，赵国再度和秦军交战，赵括担任大将军。他固执自己的想法，改变一切的军令，结果打了一场大败仗，使数十万的大军战死沙场，从此赵国的国运便开始衰颓了。

总而言之，大多数人失败的原因，是因为过于固执自己的见解，相信本身的学识，而不肯进一步地研究如何突破常理。解决问题时，见解和学识固然非常重要，可是领导者不可太拘泥于这两者，时时刻刻都要想到如何求新求变，顺应社会的潮流。

直言不讳

明治维新时，有一次支持天皇的官兵和支持幕府的彰义队发生战斗。担任官兵总指挥的是长州的大村益次郎。在这场战斗中，由于官兵的力量居于劣势，所以军方的首脑都希望和彰义队议和。惟有大村认为一定能打胜仗，所以持相反意见。

战争开始时，彰义队的攻势非常猛烈，官兵陷入苦战，尤以黑门口的一场战役最为惨烈。这时一名坚守黑门口的队长来请求救援，但被大村拒绝。这位队长很愤怒地说：“你不发兵，难道是叫我们去送死吗？”大村回答说：“对，我正是这个意思。”没多久，这句话传遍了整个黑门口的军营，大家都气愤地说：“大村要我们去送死，我们偏不死。”结果人人视死如归，大家都以必死的决心奋战到底，最后终于击退了敌人，保住了黑门口。

此外，大村在第二次征讨长州时，对河边踌躇不进的官兵咆哮说：“你们还不走，最好统统溺死算了。”这样一面大声地斥责，一面激励部下，终于使全军奋起，而获得了最后的胜利。

大村的话虽然很苛刻，但是在决定胜败的生死关头时，如果士兵说：“你要我们去送死吗？”而指挥官却以“不，我不是这个意思，请你不要误会”去讨好部下，这绝不能鼓舞士气，最后也不会获得胜利的。

所以我们认为大村益次郎实在是一位优秀的领导者，从整个战局来看，胜利全靠他巧妙的战术运用。但是从另一方面来看，又何尝不是由于他的作风严厉，使部下振奋，才得到胜利的战果。

这个例子，固然是特殊的情况，但是无论在什么场所，领导者该说的话，就要严厉地说出来。若想取悦大众，畏缩不说，也许能得到一时的好感；但如果因此而人心松弛，反而会误了大局。

美国总统肯尼迪，在发表就职演说时，就曾经说过这么一段扣人心弦的

话：“各位亲爱的美国国民，我们不要问国家为我们做了些什么，而要问我们能为国家做些什么？”虽然有些人会觉得，这句话的立场太过僵硬，但是，能说出别人所不敢说的话，领导人的价值才能显示出来。

严于律己

梅若是日本“和剧”的名演员，年轻时拜在山阶泷五郎的门下，学习表演技巧。有一天，他到山阶家学习一出新戏，当他把歌词唱了几十遍以后，山阶老师还是不满意，一定要他唱到好为止，他一面流泪，一面反复着相同的音律，在他觉得自己的演唱已经无懈可击时，仍然无法得到山阶的认可。

后来山阶老师因事出去了，梅若以为今天的练习到此为止，所以也就收拾道具回家了。没多久，山阶老师回来，发现梅若并没有继续练唱，非常生气，就交代家里的佣人说：“你去告诉梅若，以后不用再来了。”梅若听了非常紧张地赶来向老师道歉，从此以后更加努力练习，再严格的要求也不敢反抗了。

由这个故事中，我们可以知道，象梅若这样成功的艺人，都要接受严格的训练，何况是其他的人？所以一个领导者也要随时学习，并接受严格的训练。在他办理公事时，固然要公而忘私，对于选用人才，也更要严格地训练，如此才能为国家社会效力。

换句话说，领导者不仅对部属严格要求，对于自己也不可放松。惩罚犯错的部属，虽然心里会很难过，但一定要抑制私情，因为在严格的管理下，整个社会团体才有可能受益。

挺身而出

日本明历年间，江户发生一场大火，连续烧了数天，把幕府首都几乎烧成一片灰烬，市民受到非常惨重的损失。当大火不断蔓延，火势无法控制时，有些官员拼命地设法抢救。而有些人则慌张得手足失措。等到火势扑灭之后，检讨功过，一些朝中大臣纷纷主张，要严惩那些束手无策的庸官，认为他们应该为火灾的损失负起政治责任。

当时，幕府总管科保正之说：“这场火灾，是德川执政七十年来，最大的一次灾祸。为了防止类似事故的再发生，一定要严惩罪有应得的失职官员。但过去的法律条文中并没有明确指出，象这种灾祸的防范责任应由谁来承担，也没有教导大家处置的方法，所以难免有些官员会手忙脚乱的。所以我认为与其要严惩那些官员，不如根据这次惨痛的教训，订定火灾处理的规章，明确划分权责，教导市民严加防范，使以后不再发生这种意外，如此才更有意义。”

由于科保正之的开明作风，使得处罚失职官员的议案不了了之，同时，政府一面展开重建工作，一面也努力教育百姓，制定防止火灾再发的方法，劫后的愁云惨雾，也因此一扫而空了。

我们知道，人类都有一种通病，喜欢在事情失败之后，把责任推给别人，或是假借国际局势、社会环境、商业景气、运气不佳等种种托辞，来替自己找借口。我认为，像这种不负责任的态度，是一种最要不得的行为，因为如果发生问题，往往是自己控制不当所造成的。所以当我们决定要推动某件业

务时，除了事前详细规划，并严谨慎重地去执行外，一旦面临问题时，也必须负责地挺身而出，以扭转局势，如此才不至因为彼此的推托，而使事态发展严重。

科保正之曾经说：“站在领导地位的人，一旦措施失败就应负起完全的责任，尽管是部属的失误，也要检讨是不是自己交代不清，或是监督不周呢？绝不可以为错误是别人的，就完全没有自己的责任。”

以江户大火的事件来看，科保正之认为，在责备部属的错误之前，领导者应考虑到是否因自己没有远见，而疏忽了规定处理的方针，或教育百姓严加防范。所以火灾的发生，领导者也有不可逃避的责任；因此，不能不先检讨自己，就随便惩罚部属。

科保正之以最高总管的职位，不但没有骄矜，反而有如此正确的主张。也难怪他这种防范未然，又能事后负责的贤名，得以远播。

赏罚分明

中国的三国时代蜀汉宰相诸葛亮命令马谡率领精兵，防守街亭要塞，和北方的强敌曹魏对峙。后来，曹魏大军来攻，马谡一不该疏忽诸葛亮“坚守”的指示，二不该拒绝副将王平的忠告，而仗恃着自己的才干，轻率出兵会战，结果导致严重的失误，全军覆灭，街亭也因而失守。

马谡撤回蜀都之后，依照军法，身为将帅故违军令而导致失败，应处斩刑。马谡是诸葛亮一生中最喜爱的部将，以私情而论，诸葛亮心中非常不忍。可是马谡所犯的过失已经严重到动摇蜀汉根基的地步，这时诸葛亮如果没有明快的处置，将来无法维持民心士气。所以为了对蜀汉的全体军民有所交代，诸葛亮内心悲痛，泪流满面，终于还是下定决心，把马谡斩首示众了。这个典故，就是成语“信赏必罚”的来源。

诸葛亮斩马谡之后，还深深悔恨自己无法看透他人的贤智和愚昧，把防守要塞的重任交给一个轻率的将军，而贻误国家大事，所以深感自己也有连带责任。于是就亲自觐见蜀帝，自请处分，要求从宰相降为右将军。虽然蜀帝一再安慰他、重用他，但是他这一连串大公无私的明快处分，已经赢得蜀汉军民无比的敬爱，所以后来他出兵讨伐曹魏时，民心士气大振，打赢了好几场战役。

“信赏必罚”自古以来即是领导者用人的不二法则。有功劳的，一定要奖赏，否则谁愿意卖力贡献？有过失的，一定要惩罚，否则谁会谨慎从事？切实做到信赏必罚的地步，团体的纪律才能获得有效的维护，团体中的每一分子也才尽心尽力，不敢怠忽职守。相反的，做好事得不到奖赏，做坏事不受到处罚，人们就可以放心大胆地胡作非为，那么整个纪律及秩序都会遭到破坏，社会将成一片混乱的局面了。

信赏必罚的重点在及时和适度。所谓“及时”，就是明快，并且要在大家印象犹新的时候，立刻施行，大家才会知道效法和警惕。所谓“适度”，就是奖惩的程度要适当。大功大赏，小功小赏；大过严惩，小错薄罚。一定要在公平的范围内处理得让人心服口服，奖惩才有意义。如果因为私心，小功给大赏，或是大过而薄惩，那么所激起的反效果，可能比不处置还严重。

要做到真正的“信赏必罚”固然很难，可是我相信成功的领导者还是可以把握住分寸。以诸葛亮为例，他以身示教，不但忍心斩了最喜爱的将领，

并且自请处分，以示负责。他的态度固然诚恳感人，而他的意念更是公正无私，在这种情况下所作的处分，一定可以对众人有相当的警示作用。

无为而治

中国古代传说中最圣明的皇帝是尧和舜，所以“尧舜之世”被中国人当成太平盛世的代称。尧舜之世的社会情况到底是怎样呢？据说，有一次尧帝出外巡视，遇见一个老叟，一边耕田一边唱着歌：

太阳出来就下田耕种，太阳下山就回家休息。

自己挖井汲水喝，自己耕种来食用。

天高皇帝远，哪里管得到我头上？

尧帝听见了这首歌，心里非常欢喜，因为他了解自己的政治措施已经收到实际效果了。尧帝认为当政的人应该“无为而治”，换句话说，就是帝王要无所作为，放任百姓依着自然生态之道，得到幸福康乐的生活。只要天下安康，盗贼和作奸犯科的事自然会平息，所以帝王虽是无为，但实际上却收到“无不为”的效果。

这个老叟能无虑地专心耕种，安享自己的生活，实际上是因为政治清明，在上位的人没有横加暴敛的缘故。可是这位老叟并没有意识到这点，反而说：“皇帝哪里管得到我头上？”像这样的政绩不是至高无上的成就吗？

无为不是叫领导者完全撒手不管的意思，它必须有两个先决条件。第一是制度的运行和个人礼义修养要到达某一个层次；第二是百姓的衣食住都必须充裕供应，不虞匮乏。惟有天下一家的制度能自然运行，同时个人礼义修养有很高的水准，放任才不会变成放纵。同时百姓日常所需都有了充分供应，人们才不会被生活所逼，而做出互相残杀的事。

为了创业制度、提高个人修养、充裕物质供应，这些都必须领导者在放任无为以前，先顶作策划，否则无为不但不能成为“无不为”，反将变成天下祸乱的根源，这是身负政治重任的人所必须注意的。

企业经营也是一样，当企业规模还小的时候，经营者可能有办法充分掌握到每个细节。可是随着企业的成长扩大，企业家便无法完全照顾到每个细节了。如果身为领导者在公司膨胀以前，能预作企划，建立分工制度，那么企业中的每一分子就可以完全依照他在制度中被规定的地位做事，就算领导者采取放任的态度，但制度可以造成相互牵制的作用，使得工作的推动仍有一定的方向可循。因此我认为所谓“无为”，只是人力本身的无所作为，但制度本身则仍运行不违，这才是领导的真义，任何一位领导者都不能不加留意。

身体力行

一生主张要探究真理、实践真理的西洋大哲学家苏格拉底，因为在言论上触怒了当道而被判处死刑，在临刑之前，他的朋友和学生纷纷来狱中劝他越狱，并替他设计好了逃脱的计划，但是苏格拉底却断然拒绝了他们的好意。

他说：“我一生中所主张的，就是要国民遵守国法。如果国法有不妥当的，应该以言论吁请当局来改革，而不是暴力性的反抗。在国法还没改革之前，就算判决错误，我们仍然必须遵守，所以我不能因不合理的制裁，就推

翻我过去的主张。我想一个人并不只是活下去就足够，还必须活得正当，而且问心无愧。”

于是他从容地喝下毒液，庄严地为自己的主张捐躯了。哲人给予大众正当的教导是很重要的，因为它可使社会走向正当的大道。但量重要的，还是要从事实。每一样道德教训都不光是说给人听的，而是要实践的。所以不管理论多高妙，道义多高尚，听起来多悦耳动人；如果不做，或是所做与所言相反，那就失去教训的意义，也不再具有说服力了。

苏格拉底和耶稣基督、释迦牟尼、孔子都被称为人类最伟大的思想家，他们的思想观点指导了数以亿计的人格和数千年的生活方式。原因不只是他们所提倡的哲理有益于世道民心，同时也是他们能以自身的实践来印证自己所主张的观点。苏格拉底和耶稣更为了主张而以身殉道，他们大义凛然的态度感动了人们，使人们产生无比的尊敬与仰慕。

所以，领导者必须以各种方法把自己所崇信的真理告诉别人，同时更应该以身作则。当然，有时也难免因为理想过高而不能做到，但至少应有以身作则的气魄，奋力去追寻目标的实现，否则，绝不可能受到别人的敬爱和服从。

信任部下

刘邦和项羽争天下的时候，最先，项羽的力量非常强大，刘邦只是屈居关中的一个诸侯，但由于他的军师陈平善用计谋，所以势力渐渐扩大。可是项羽也有一位厉害的军师范增，陈平为了对付他，就故意放出谣言说：“军师范增和一批重要的部将，都只是在表面上听从项羽的命令，暗中却和刘邦有来往。”

这些话传到项羽耳中后，他果然中了离间之计，开始怀疑，并派人暗中察探范增等人的言行。而这种不信任部属的作风，使得部将们一个个背叛而投效刘邦，最后项羽终于走上失败自杀的路子。

刘邦得天下后，曾经分析自己获胜的原因说：“我有萧、张、韩三贤，而项羽只有一个范增，但又不肯相信他，让他有充分发挥实力的机会，最后当然是会失败的。”

用人固然有许多技巧，而我觉得最重要的，就是信任和大胆地委托工作。通常一个受上司信任、能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反的，如果上司不信任属下，动不动就指示这样，指示那样，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力的高低无关，如此对于交代的任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情交给他一个人处理，能负担得来吗？”或者想：“像这种敏感度很高、需要保密的事，会不会泄露出去呢？”所以领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好象戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑团丛生了。相反的，以但然的态度会发现对方有很多可靠的长处。所以信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此对待任何人，首先就要信赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也

不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至行为的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

因材施教

堀秀政的家臣有一个人老是哭丧着脸，每个人看到他，都觉得非常晦气。所以就有一些臣子对堀秀政说：“那个人整天皱着眉头，看起来很不吉利，社会上的人也认为他会给你带来霉运，为什么不把他辞退呢？”

堀秀政说：“你们的话也不无道理，可是，如果派他代我去吊丧，不正是最佳人选吗？可见他还是有用处的。”堀秀政简短的对答，最能表现出一个贤智领导者的正确观点。

事实上，领导者虽然负有用人的重任，但是，在许多情况下，他所想用的人并无法任意挑选，所以，关键并不在于用这个人而不用那个人，而往往在于怎样使自己的每个部属都能得到最适当的运用，发挥最大的功能。

人类无论是长相或个性都有所不同，优、缺点也参差不齐，领导者如果想找到没有缺点者才予以聘用，那么他恐怕永远都得孤军奋战了。所以也就不得不去容忍部属的缺点，同时也积极地发掘每个人的优点，尽量去发现和了解，试着用长处弥补短处，使每个人都能发挥专长。

以堀秀政的例子而言，当时所处的环境，正是战国分崩离析的局面，战争随时会发生，所以平时讲究效率，努力积蓄实力，战时则要勇敢、积极。因此，大家都以这种标准来衡量那个哭丧脸的部属是没用的人，而要求堀秀政把他辞退。

可是堀秀政却认为纵使处在战乱时代，也不是天天要战争，反而是日常的例行施政更加重要，所以主张要广泛地搜罗各种人才，使各人都能因材施教，发挥优点。这也正是身为一个杰出的领导者，深知天下没有一无是处的人，才能表现出的兼容并蓄的度量。

今天的社会，表面上是风平浪静，但实际上却是诡谲莫测，多变的形势也不下于往昔的战国时代。各种团体或企业组织更需要各种不同类型的人才。所以现代的领导者，胸怀应该要比堀秀政还要有容人的雅量，应该更主动积极地去寻访各种人才。只要多费心思，因材施教运用，就不难创造出一个充满朝气的人事环境。我想，“朝气”并不一定是把笑容或严肃写在脸上，这点我倒很赞同堀秀政的看法。

善用人才

中国汉朝开国始祖刘邦和他的部下韩信，曾经有过这么一段对话：

“如果我亲自领兵，你认为我能带多少士兵呢？”

“陛下最多只能率领十万大军。”

“那么，你能带多少兵马呢？”

“我是愈多愈好。”

“那像你这样能干的人，又为什么要做我的部下呢？”

“因为陛下不是兵士的长官，而是将军的长官。”

从这段对话中，我们可以了解，在指挥军队和征战沙场方面，韩信的才能确是胜过刘邦。可是刘邦有办法运用韩信的才能。关于这一点，汉高祖曾对部下说：

“我的智谋诡计比不上张良，在行政管理上又不如萧何，指挥军队更不如韩信。我能得到这三位杰出的人才为我助阵，这是我得天下的主要原因。”

汉高祖的话，十分引人深思。如果单以才智来一较高下，那多的是比他杰出的人。但以他平凡的才能所建立的王朝，却能统治广大的中国达好几百年之久，我想他能成功地创建许多丰功伟业的秘诀就是能知人善任。

刘邦和项羽争夺天下，而项羽也是一位英雄人物，无论才能和力量，都远在刘邦之上。可是项羽不善于用人，甚至连自己的军师范增都容不下，这是项羽失败的主因。

即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善任的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告。领导者也最应留意这点。所以只有当他发现部下的能力在某些方面高过自己时，正也表示他有成功的倾向。所以如果所用的人都是平凡庸俗、能力比自己差的人，要想成功就太难了。

求才若渴

刘备虽然是汉室的远亲，但是他的家族到他那一代已经是又穷困又落魄，要靠卖草席才能维生了。以他这样的出身，却能够立志复兴汉室，最后成为蜀汉皇帝。原因所在是他能网罗许多人才，其中以诸葛亮对他的帮助最大。

诸葛亮年轻时，他的才能就被许多人所赏识。但他却住在深山中，过着清高的隐居生活。他虽然胸怀大志，却也从不求当时的权贵任用他。但刘备很诚意地恳求诸葛亮辅佐他争天下，并先后三次拜访了他所在的茅庐。刘备的热诚终于感动了诸葛亮，并接受请求，担任他的军师。

起初，由于刘备礼遇诸葛亮，所以许多杰出的部下，如张飞、关羽等都非常不满。但后来，由于诸葛亮优异的军事策略，为刘备带来了胜利，大家才渐渐地心服。刘备的事业就是因为得到诸葛亮的帮助，才能够迅速发展的。

对刘备来说，是“国之兴亡在人”。由此可见，“事业的成败也在于人”。领导者想创造事业，最重要的，是能够得到人才的帮助。一件事情的成功与否，往往在决定主事者的时候，就已经决定了。

如何去获得人才呢？或许有些人认为这是要靠运气或缘分。但是，我想

人才还是要去寻求的。如果只是空等，而不去访求，那人才是永远不会找到的。天下的万物都是因为需求才会产生的，所以一个领导者必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

刘备就是一个求才若渴的人。张飞告诉他：“没有必要对诸葛亮那么礼遇。”可是，刘备还是三顾茅庐请求诸葛亮出山相助。象刘备这样的求才诚意，终于感动了诸葛亮，也使得许多勇将贤臣，纷纷慕名而来。

世界上，也许有许多领导者都在慨叹人才的缺乏。但是，在慨叹之前，不妨先反省自己，是不是尽心尽力去访求人才了呢？

肚里行船

在中国的春秋时代，有位霸主齐桓公，他的成就端赖宰相管仲的辅佐。但管仲曾因王位继承的问题与他作对，甚至刺杀齐桓公未成。因此齐桓公即位时，曾想惩罚管仲，但后经鲍叔牙的劝说，“大王若想称霸天下，就得起用管仲”，而立管仲为相。管仲为报齐桓公的知遇之恩，在政治上大展才华，不但使齐国兵强国盛，更使齐桓公得以称霸天下。

如果齐桓公对于曾经和自己敌对的人，缺乏包容之心，又不肯接受鲍叔牙的忠言，或许就不会有日后的成就。正因他能够包容管仲，并将政治实权交给管仲，这种开明的作法，为他带来了日后的大业。

仔细想一想，如果对于敌人不能够包容，会使他们认为“反正已走投无路，只好作殊死战了”。反之，如果有“投降仍能得到礼遇”的保证，那么对方就不会考虑作无谓的困兽之斗。所以不但对于自己的敌对者如此，就是对于和自己有不同嗜好、主义或主张的人，也要有包容的心。

身为一个领导者，必须能够不受细节或感情的束缚，凡事包容。如此，才能延揽到各种人才。如果能更进一步地使这些人才适得其所，那么功效就更大了。

有句话说“宰相肚里可撑船”，就是说一个经营者必须有凡事包容的胸襟。

善用部下

孔子时常称赞他的学生宓子贱是个了不起的大丈夫。有一次，子贱奉命担任某地方的官吏。当他就任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得很好。那位卸任的官吏觉得不可思议，因为他每天即使从早忙到晚，也无法将事情纳入轨道。于是他就请教宓子贱说：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛劳；我却是借助别人的力量来帮我达成任务。”

象这种情形，在现代的社会中也时常可以看到。比如说，在事业经营方面，有的人可以轻而易举地获致成功；有的人虽然卖力地工作，甚至赢得旁人的同情，可是成绩并不见得理想。原因无它，就在于能否巧妙地运用他人的力量而已。

连孔子都称赞宓子贱这个人，可见他的才华是不容置疑的。就是让他亲自去做，也不一定可以做得很好。普通的人如果拥有这种才华，必定会趁机炫耀一番，以便能表现自己。

可是，个人的力量毕竟有限，就是花费许多时间，也不一定能做得十全十美。一方面要利用他人的力量，另一方面却连细节都要加以干涉，员工必定会觉得繁琐，因而失去工作意愿，结果必然是事倍功半。

人，一旦委以工作，必定会生出责任感，想运用自己的主意和方法去达成目标。所以身为一个领导者，只要能掌握大纲，提示基本方针即可。至于细节问题，则让员工放手进行。这样不仅个人的智慧得以自由发挥，而且大家同心协力地工作，成效也会更加显著。

当然，如果领导者心中毫无点墨，只是一味依赖他人，这种作法也不正确。必须把握工作要点，而将形式上的工作委托他人。那么尽管付出的辛劳不多，却能获得很好的成效。

树立目标

1969年7月20日，由3位太空人驾驶的美国太空船——阿波罗11号，成功地登陆月球，创下人类历史上划时代的伟大壮举。在此之前，登陆月球只是人类的梦想而已。这一次登陆月球的成功，可说是以美国为中心，许多科学家和有关人士呕心沥血的结晶。

我们必须知道，这项伟大的阿波罗计划，是从1961年美国肯尼迪总统的声明开始的。当时肯尼迪总统声明：“到60年代的末期，美国一定要把人类送上月球。”而确立了人们登陆月球的目标。由于许多人的智慧和力量不断地向着这个目标集中，最后终于由阿波罗11号成功的登陆月球而实现，可见赋予目标是一件很重要的事情。

对领导者而言，最重要的就是确立目标。领导者本身下一定要具备对该事物的知识和技能。我相信肯尼迪总统对于太空船的科学知识和技术也并不丰富，象这种专门知识，只要有专家应付就可以了。可是，提示目标却是领导者的工作，这项工作除了领导者本身以外，不能靠他人来进行。当然，目标必须要确切可行，因此身为领导者，平常就要培养能够确立目标的见识。

目标确立之后，针对这个目标，有知识的人贡献知识，有技能的人贡献技能。各人贡献自己的专长，汇集各种不同的知识和力量，才能获得登陆月球的伟大成就。如果肯尼迪总统未曾提示过目标，即使很有才华的人，也有无从发挥之感，各种人才的力量也会因分散而削弱了。

所以领导者应该基于自己的知识或体验，临机应变，寻找出一个最确切的目标，不断地提示出来。也就是说，只有他自己能确切地做这种工作。

谦和诚恳

这是发生在某个机场的故事，当我在候机室等待飞机时，遇到某大会社的社长，他年轻，大约只有50来岁。虽各在不同的行业，却曾见过二、三次面。而他的公司在同业中是数一数二的大公司，可是这位社长一见到我便马上起立，并要把外套脱下，当我说“请不要客气”时，他就已把外套脱下来，然后恭恭敬敬地对我鞠躬问好。我由于有点感冒不便回礼，但内心却非常惊讶他谦和的态度。

在这样一个普通的公共场合，就算有相当的身分差别，也并没必要行这样的重礼，更何况对方是社长，而且跟我们的公司也没有生意的往来。尽管

如此，他仍以如此的重礼向我打招呼，这种谦虚的态度深深地打动了我的心。

据说这位社长当初没有特别的关系，只是以普通职员的身分入社，尔后却以 40 岁的年纪担任社长的职务。像这么年轻的社长在数年间经营这么庞大的优秀公司，在业界中可说是非常好的成绩。

“听说你在年轻的时候非常努力，实在是很难得。”我很敬佩地对他说。但他却谦虚地回答我：“我有许多地方不懂，所以和公司的同事们商量，并请教外社的人，是大家的帮助才使我有今天的。所以请松下先生也多给予包涵指教。”听完了他的话，实在感到很佩服。就是这种谦和的态度，让人不得不接受他的请求。我想，这便是这位年轻的社长创造他事业的秘诀。

肯定为主

每一个人都有优点和缺点。固然没有十全十美的人，也不会有一无是处的人。所以当我们观察公司的员工时，可以发现形形色色的人物，具有着各式各样的优点和缺点。

身为一个经营者，如果总觉得员工这里不行，那里不行，以“鸡蛋里挑骨头”的态度来观察部属，不但部属不好做事，久而久之，他会发现周围没有一个可用的人了。所以当他想要派任务时，一定觉得不放心而犹豫不决。

我们了解，如果一个人动辄得咎，总是挨骂，他的情绪一定会大受挫折，信心也不知不觉中消失殆尽，一旦整个人在精神上萎靡不振之后，就算有高超的智慧、才能，也难发挥了。所以，经营者如果能从欣赏的眼光来观察部属的优点，那员工都将因受人尊重而振奋，对于上司交付的工作，也能愉快地完成。如此，不但能发挥惊人的工作效率，甚至还能挖掘出优秀的人才。

经营者或经营干部绝不能自炫才能智慧，要知道个人的才能、智慧是有限度的。根据我多年的经验，有些人喜欢赞扬部属的优点，有些人喜欢挑剔缺点，比较之下，往往前者的工作推行都较顺利，业绩也不会太差。那些爱挑毛病的上司的结果正好相反。所以唯有懂得欣赏别人的长处，才能领导更多的人。

当然，我不是说只注意部属的优点，却忽略了他的缺点；应该适度地指正缺点，以“四分缺点、六分优点”的角度去观察，才是一个懂得欣赏部属的上司。也就是说，应假定每个人都有百分之六十的优点，百分之四十的缺点。如果反过来，假定部下有百分之六十的缺点，而只有百分之四十的优点的话，这个人显然不会是个好上司。

我因为身体不好，必须请部属代劳的事情很多，所以，我向来都是以“七分优点，三分缺点”的观念看人。所以，我经常比别人更能大胆用人，无须怀疑部属的能力，而这可能也就是我比别人成功之处。

不过，我这种大胆用人的方式，偶尔也会失败。譬如说，当我对某人优、缺点的判断不够正确时，就无法适当地用人，而遭致失败。当然失败的责任不在对方，只怪自己没有明确的判断。我一向对员工的缺点，严格纠正。例如，不必要的浪费，即使是 5 张纸，我也会立刻告诉他：“节俭才是致富的捷径，浪费必然会招致失败。”

可是，如果是经过审慎的决策和努力的推动之后，因为某些不能控制的因素而失败，就算是亏损了 1000 万元，我也决不会责备部属，反而会安慰他，鼓励他说：“虽然这次失败了，但不要灰心，只要记住‘失败是成功之母’”

的教训，就必能反败为胜，将功抵罪。”同时，我更会和他一道研究失败的原因，作为自己宝贵的经验。

我认为，最重要的是经营者不能拘泥小节而忽略大事，应该以关心和达观的态度，经常和部属研究工作方法。用人也是一样，对部属的缺点应清楚了解，但不可斤斤计较，对他们的优点应该想办法去发挥出来。这才是真正积极的方法。

这也是部属们对我充满信心和爱戴，使我这个无才无学的人，还能带动那么多部下的原因。

重举轻打

据说，美国对于犯法的人处罚非常严厉，例如强盗等恶劣的犯罪，因它严重破坏社会的治安，所以不论有何背景，有些州的法律判处至少 90 年的徒刑，我初次听到这件事时大吃一惊。

刑期这么长，监狱不会人满为患吗？我得到的答案却非常简单，“不会的，他们会陆续被放出去”。这到底怎么回事呢？强盗罪犯被判 90 年徒刑后送监狱执行，依驿适应性分别受各样的职业辅导训练，在服刑期间表现良好就让他们陆续假释出狱，判决本身是相当严厉的，但其运用却很有弹性。

因为这样而被释放的人会想：“我是被判了 90 年徒刑的，所幸被假释，还有一段很长的刑期，绝不能再做坏事了。”这点我觉得很有意思。

在日本这样做的话又将如何呢？我对法律了解得不多，如果犯罪，我想大概最多判刑 3 年，日本的刑法比美国轻得多，所以在日本只要服完 3 年刑期就会说：“这样就结束了，没什么了不起。”而且会有重犯倾向，究竟哪一边是合理的，并不能一概而论。将犯罪者关入监狱的目的就是期望犯人能改过向善，如果让他有重犯的倾向产生，一定是惩罚不适当。

赏人的方式很难，罚人的方法也不简单，这是由于人的本性深奥而复杂，不容易了解的缘故。虽说信赏必罚，可是除了神以外要做到完全无缺点的境界是不可能的，甚至连神也会因一时迷惑而有错误的判断。何况是人对人，错误的比率应当更高。

不管如何困难，求取适用性，实实在在地努力是最重要的。消除私心，培养才识，这个国家的文化及繁荣才能进步。所以信赏必罚可说是一个国家文化的准则，也是繁荣的最大根源。

率先垂范

我觉得，当你聘用 10 个人时，几乎不可能使这 10 个人都按照你的意思工作。一般来说，常有一个总是反对你的意见，有时甚至妨碍工作的推动；另外，又可能有两个，处在可有可无的地位。

因此，我认为经营者应该事先有一种觉悟，那就是，如果你雇用了 10 个人，其中会有 3 个人对于工作的推动不一定有益，但你却不得不让他们 3 个人跟大家一起工作。如果你事先没有这种觉悟，遇到这种情况时，就难免发牢骚而减低经营的热情。

据说，圣人亲鸾也为自己的儿子伤透了脑筋。他的长子不仅引起许多是非，还到处扬言父亲的管教方式不对。自己亲生的儿子如此不孝，是多么令

人难过，可是亲鸾尽管悲伤，却一直忍受着。

一般人如果遇到这种蛮横无理的人，一定更是一筹莫展。但是用人的时候，总是不能如愿地“精挑细选”的。

这好比一个人的身体，不可能一年到头健康。有时候，胃不舒服，有时候，有血压高或某些器官失调的毛病。如果疾病是暂时性的，很快就能治好，也就不成什么问题，但如果必须长期调养，只好随时注意保养，以免疾病恶化或再发作。

我认为，在推动工作或用人时，也应该事先了解：一定会有问题不断发生，增加你某种程度的负担，甚至扯你后腿的人。经营者必须先有这种了解，然后以身作则地处理事情。本身要最早上班，并工作到最晚，做大家的模范，这比什么都重要。与其为了顾虑员工的想法而伤脑筋，倒不如自己一心一意地工作着。

只要你自己尽全力专注地工作，这种认真的态度必能感动周围的人，使他们自动帮忙或积极工作。不论大、中、小型企业我都经营过，我觉得，不论企业的规模如何，经营者以身作则的作风是最重要的。

古代兵法篇

一石三鸟

中山国相国司马烹很得国君的信任，但国君的宠姬阴简很憎恨司马烹，在国君枕边常说他的坏话，这些话要是国君都信了，那就不得了。因为得罪了君主的宠姬而下台的历史事例很多，这一点，司马烹心里当然清楚。

当时中山国有一个名叫田简的智者，他看出了司马烹正处在这种两难的境地。一天，他悄悄地向司马烹献策说必须如此如此。

不久，从邻国赵国来了位使者。赵国是战国七雄之一，中山这样的小国自然不敢怠慢。相国司马烹几乎是寸步不离地陪着这位使者。在宴会上，司马烹随便问使者：“听说你们赵国擅长音乐的美女很多，在我们中山国，也有一位足可以使贵国各位大吃一惊的美女。她是国君的宠姬，叫阴简，简直像天女一样……”《战国策·中山策》中是这样写的：“其容貌颜色，固已过绝人矣。若乃其眉目准顶权衡，犀角偃月，彼乃帝王之后，非诸侯之姬也。”大意是说，她的相貌之美，人品之好，犹如仙女一般，称得上绝代佳人。她那眉眼、鼻子、脸蛋、眉宇，那头形，那天庭，真乃帝王之后，绝非诸侯妃姬也。

果然，赵王听到这些话，虽然没见到本人，就已经动心了。于是派遣使者到中山国，请求把阴简送给赵王，这正中司马烹的计。如果中山国答应了赵王的要求，把阴简拱手相让的话，对司马烹来说，就可以轻易脱离困境。这就是田简所教的“第一步”。

但是，最初国君没有答应。这下子重臣们可慌了，弄不好，中山国很可能要蒙难。中山王束手无策，暗自欣喜的只有司马烹一人。在这个关键的时刻，就得走第二步了。司马烹看准了时机，向国君进谏说：“我有个办法，既可回绝赵国，又可确保我国的安全。”

“什么？你竟有这样的万全之策？”

“您不如索性把阴简正式封为王后，这样回绝赵国也不会惹他们生气，他们也就死心了；除此之外我看没什么好法子了。”就这样，中山国保全下来。那以后，阴简对使自己升到王后出了大力的司马烹，自然是感恩戴德了。

田简之计，既使司马烹摆脱困境，又使阴简成为王后，使阴简不再仇恨司马烹。阴简和司马烹各为自身利益而前怨顿消，同时，又阻止了赵国讨要阴简，维护了中山国尊严。真可谓“一石三鸟”的万全之策。

一鼓作气

春秋时，齐国发兵攻打鲁国（两国都在今山东省境内）。当时，齐国强大，鲁国弱小，双方实力悬殊。可是结果鲁国却以弱胜强，把齐军打得大败。这次鲁国的胜利，是曹判谋略思想的一次实际体现。

曹判是一个深通兵法的爱国者。他得悉齐国发兵来犯，鲁庄公准备抵抗，便主动要求面见庄公。他的亲友邻人都劝他。“国家大事，自有那些天天吃肉的大官们管着，你何必瞎操心呢？”曹判说：“不，那些大官们目光很短浅，他们不会有深谋远见的。”

曹判见了庄公，首先提出：取信于民，是战前重要的政治准备，也是获

得胜利的可靠保证。并且要求作战时允许他一块儿去。

到时候，庄公便叫他同车出发。齐、鲁两军在长勺（今山东省曲阜县北）列阵，战斗即将开始。只见齐军擂鼓进兵。庄公也准备擂鼓迎击。曹刿阻止道：“等一等。”齐军见鲁军方面没有反应，于是又擂一通鼓。齐军擂鼓三通，鲁军总是按兵不动。直到齐军三通鼓罢。曹刿才说：“现在可以进兵了！”鲁军战鼓一响，同时下令冲杀，士兵们一声呐喊，直扑敌阵，锐不可当。齐军大败，狼狈而逃。

庄公正想下令追击，曹刿却又阻止道：“且慢。”说着，跳下车去，先从地面细看齐军兵车辗过的轮迹，又攀上车前的横木，注意了望敌人退走的情形，然后说：“现在可以追击了！”庄公当即下令，鲁军乘胜前进，把齐军全部赶出了国境。

鲁庄公却不明白曹刿为什么这样指挥，曹刿说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。”曹刿又说：“齐国这样的大国，不能低估，说不定会设下伏兵，诈败引诱我们，我视其辙乱，望其旗靡，这才放心追击。”

“一鼓作气”的谋略，实际上是一种统御艺术，它使部属的士气达到一个爆发的临界点，这种士气的生长和敌方士气的消减恰成反比，敌之锐气既消，己之士气高涨，在这种情况下挥军攻敌，能最大限度地发挥部队的战斗力。

一鸣惊人

淳于髡，战国时齐人，滑稽多辩，身材矮小，是历史上有名的矮子，但屡次出使他国，未尝受过屈辱。《史记·滑稽列传》说，那时，齐威王荒淫无度，常常通夜饮酒作乐，不理国事，因此，局势混乱，诸侯都来侵伐，国家危在旦夕，而没有人敢进谏。淳于髡知道齐威王爱猜谜语，便说：“国中有大鸟，止王之庭，三年不飞又不鸣，王知此鸟何也？”齐威王答道：“此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人！”齐威王于是勤于政事，加紧治理国家，厚赏忠于职守、管理地方卓有成效的即墨太守，烹杀重贿王室左右以求虚名的何大夫。齐国上下大兴务实之风，大小官吏无敢文过饰非，竭尽全力管好各自的政务。同时，整顿兵马，加强国防，抵抗侵略。诸侯都畏惧起来，纷纷把侵夺的土地，归还给齐国。

又《史记·楚世家》载，春秋时的楚庄王，即位三年，不出号令，日夜为乐，终日沉醉于女色歌舞之中，下令说：“有敢谏者死无赦！”伍举以谜语谏楚庄王道：“有只鸟栖于山上，三年不飞不鸣，是何鸟也？”楚庄王说：“三年不飞，飞将冲天，三年不鸣，鸣将惊人。伍举你出去吧，我知道你是什么意思了。”仍然我行我素，更加荒淫无度。大夫苏从冒死以谏，楚庄王说：“你不知道进谏杀头的命令吗？”苏从说，“如果身死而能使君王明白，臣死而无怨。”楚庄王于是开始尽心政务，诛杀佞人，任用贤才，用伍举、苏从治理国家，全国庆幸，楚国大治。

《韩非子·喻老》、《吕氏春秋·重言》都有关于“一鸣惊人”的记载，文字略有不同。楚庄王说：“这鸟三年不动，说明意志坚定；三年不飞，是为了让翅膀丰满；三年不叫，是为了体察民情。”叙述情节亦有不同。

从统治术角度来看“一鸣惊人”，主要是说成竹在胸，平时无特殊表现，

默默无闻，实际上准备着，一旦酝酿成熟，开始行动，就能使国人拥护。下属振奋。

胸有宏图大略的政治家、谋略家，绝非每日喋喋不休地阐述自己的观点和见解的人，而是深谋远虑，持重老成，看准机会再讲话，并且不讲则已，讲则服众。

从卧龙先生久居南阳僻壤，未出隆中而提出三分天下，到明太祖的谋士朱升“高筑墙，广积粮，缓称王”的见解，无不证明“一鸣惊人”是一种重要的韬略。

一诺千金

作为一个领导者，“一诺千金”实际上也是强调以信为主，使士卒部众对统领他们的人产生一种信任感，从而达到有效统御的目的。语意出自《史记·季布来布列传》。秦末楚汉相争时，楚人季布任侠仗义，在楚地很有名气。他曾在项羽军中，多次围困汉王刘邦。后来项羽被围自杀，刘邦建立汉朝，做了皇帝，悬赏千金捉拿季布，如有敢于收留隐藏者，罪连三族。后来汝阴侯夏侯婴劝谏刘邦撤销了对季布的通缉令，并让他担任官职。

有个名叫曹邱的，也是楚人，有辩才，多次借重权贵获取钱财。季布很看不起他。曹邱一再纠缠汉文帝窦皇后哥哥窦长君介绍他去见季布，季布不理他。曹邱即揖季布曰：“楚人谚曰：‘得黄金百斤，不如得季布一诺。’足下何以得此声于梁、楚间哉？且仆楚人，足下亦楚人也。以仆游扬足下之名于天下，顾不重邪？何足下距仆之深也？”季布大悦，引为上客。

曹邱所言的大意是：楚人常言“得黄金百斤，不如得季布一诺”。你在梁、楚一带的名声为何如此之大？这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？季布听了，非常高兴，便把他当作上宾来招待。据说，曹邱住了几个月才走。临走时，季布还送了他一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣扬，季布的名声也就越来越大，因此，后人形容宣扬别人长处并乐于荐贤的这种美德，就叫“曹邱之德”。

“一诺千金”就是从此演化而来的。作为一种赢得被统治者信任的艺术，它在统御谋略中应有重要位置。

谋略家在对敌斗争中，则多采用“兵不厌诈”的办法，但在对待朋友和自己阵营之内部，如果仍用诡诈之术，则会众叛亲离。因此，古今谋略家，无不强调信誉第一，忠诚为上。把“信”作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“一诺千金”，赢得信任，对施展各种谋略具有奠基的作用。

“一诺千金”必以诚信为本，它决不能开空头支票，那种说大话，空许愿，轻然诺的做法，最终只能失去别人的信任。《墨子·修身》讲“行不信者名必耗”，就是这个道理。

八征之法

将帅为国家辅佐之臣，任命将帅，必须加以慎重的审察。考察人，必须通过一个人的言行举止去鉴别。然而，人的言行举止却不一定就是内心的真实反映。《龙韬》认为一个人的外在表现与内心不一致时有 15 种情况。考察

将帅，是统御艺术的重要内容之一。然而，怎样才能考察外在表现和真实思想的一致程度，有8项验证方法，这是重要的统御谋略。八征法的原理就是使人进行某种活动。根据其反应来认识其真正的面目。《六韬》中列举了8种这样的测验法。

一曰：问之以言，以观其辞。提出某些问题来考察其理解的程度。

二曰：穷之以辞，以观其变。详尽追问而考察其反应。

三曰：与之间谍，以观其诚。间接打探以考察其是否忠诚。

四曰：明白显问，以观其德。坦率交谈以考察其德行。

五曰：使之以财，以观其廉。让他管理财务以考察其是否正直廉洁。

六曰：试之以色，以观其贞。用女色来试探以考察其操守。

七曰：告之以难，以观其勇。告之以危难形势以考察其勇气。

八曰：醉之以酒，以观其态。使其醉酒来考察其神态。

根据其行动的后果来考察人，这是人们平时普遍采用的方式。这种“八征法”并不等待后果即加以判断，其特征在于投石入池，有意识地令其漾起波纹，在动中识人。

作为统御艺术的用人，具体的考察方法并不限于以上8种。

但《六韬》把识将用将置于为“王者举兵”而“简练英权”的高度来认识，确实是抓住了统御谋略的最关键问题。

与众相得

语出《孙子兵法·行军篇》：“令素信以教其民，则民服；令素不信以教其民，则民不服。令素信著者，与众相得也。”孙武把“道”看作军事行动的依据、战争胜负的决定因素。他在第一篇中就首先提出了：“道者，令民与上同意也……”并把“道”摆在“五事”之首。“与众相得”也是强调上下同心，“令素信”“即国家法令、政令使官民、上下一样遵守，这样教育士卒，他们就会服从。平素使士卒养成服从的习惯，政令、法令、纪律得到严格遵守，将帅和士卒关系融洽。这样的军队，当然能无往而不胜。

殷纣无道，暴虐淫侈，为臣民所愤恨。周武王伐纣，深得民心，同仇敌汽。武王左持黄钺，右秉白旌，亲自指挥战斗，各族兵力上下一心。所以，纣虽虽有兵17万（一说70万）。却不抵武王戎车300乘、虎贲3000人，甲士4.5万人，牧野一战，殷商灭亡。周武王“与众相得”，则胜；殷纣与众相离，牧野战中，前徒倒戈，大败。

楚霸王力拔山，气盖世，而在垓下兵败逃跑时，被一老人故意指错方向，竟陷大泽之中，被汉军追赶上，只好刎颈自杀。也是因其不得众，不得人，以致走入绝境。

《三略》提出“良将之统军也，怒己而治人”。《百子金丹》要求“将贵取胜，尤贵得众心”。《管子》指出，“上下不和，虽安心危。”明朝张居正说过，“和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”都反映了“与众相得”的统御思想。

孙武的政治主张是维护地主阶级利益的，在剥削阶级统治人民的社会条件下，人民在本质上不可能“与上同意”。但孙武把“与众相得”作为军事上具有普遍指导意义的原则提出来，是符合战争规律的。我们在理解和运用这一原则时，应该赋予它新的内容。例如对于经营者来讲，如不能“与众相

得”，和部属貌合神离，孤家寡人打天下，业绩必不能拓展。

上下同欲

《孙子兵法·谋攻篇》所载5种制胜之道的一种。《孙子兵法》首篇就提出了“令民与上同意”的问题，战争实践证明，大凡上下一心、同仇敌忾的部队，都可以在实战中取得胜利。张预曾对此注曰：“百将一心，三军同力，人人欲战，则所向无前矣。”（张文穆《孙子解故》第136页）《六韬·文韬·文帅》云：“同天下之利者得天下，擅天下之利者失天下。”也是强调上下一致。两军相敌，争战厮杀，虽然决策定计权在将帅，但战争最后胜利，仍然靠全体官兵奋战。军队的基础在士兵，没有全体士兵的奋战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。因此，孙武把“上下同欲”作为胜道之一种。确实是总结了一条治军作战的重要规律。

公元前周赧王年间，燕昭王用乐毅为上将军，联合六国之军伐齐。燕昭王与乐毅意见统一，方略一致。乐毅在 frontline 征战，燕昭王不但赏赐乐毅家衣物，并派人带大批礼物送给乐毅，立为齐王，以示信任。乐毅不受，回书向燕昭王表示誓死效忠。燕军仅半年时间，连夺齐70余城，仅剩2城未下。

公元前279年，在乐毅伐齐将要取得最后胜利时，燕昭王死去，燕惠王即位。燕惠王为太子时，对乐毅不满。齐国田单乘机施离间计，使燕惠王派骑劫代替乐毅。乐毅知道燕惠王居心叵测，怕回国后被杀，向骑劫交出兵权便投奔了赵国。燕军将士因此愤愤不平，军心涣散，齐国转败为胜。

这一段历史，从正反两个方面说明，“上下同欲者胜，上下不同欲者败”。

以一儆百

《汉书·尹翁归传》：“翁归治东海明察……其有所取也，以一儆百，吏民皆服，恐惶改行自新。”

没有纪律的军队，是不堪一击的。这里的“以一儆百”，旨在告诫为将者，要善恶分清，奖惩分明，并非只靠杀人来治军打仗。军纪是军队凝聚力的重要保证，没有纪律，任何制胜的谋略都无法实施。从这个意义上讲，以一儆百确实是治军制胜的谋略之一。

孙武斩杀吴王宠姬，司马穰苴斩杀齐景公亲信，都使被统御者震惊。

孙武和司马穰苴都是历史上著名的大军事家，他们共同的特点是治军从严，执法从严。对违反军纪者绳之以法，起到了以一儆百的作用。吴王西破强楚，北威齐晋；齐景公转败为胜，威震晋燕，光复国土，和两位军事领袖的从严治军有着直接的关系。

以一儆百，既是一种手段，也是一种治军的谋略。古往今来，有成就的军事家无不重视它的作用。古代军事家讲，重罚对上，重赏对下，对于那些有身分的违法者施以军法，能严肃军纪，使广大士兵认识到在纪律面前无尊卑，从而增强遵守约束的自觉性。

以暴易暴

《史记·伯夷列传》载，叔齐，是殷商时代孤竹国国君的第三个儿子（孤

竹，在今河北卢龙县和辽宁朝阳县一带)。孤竹君临死时嘱咐：他死后，由叔齐继任为国君。

可是老头儿死后，叔齐却不肯即位。他说：按通常规矩，君位应由长子继承。长子伯夷也不同意，他说：应当服从父亲的遗命。两人推让来推让去，没完没了。伯夷索性逃走，叔齐见伯夷逃走了，也就跟着出走。后来，就由孤竹君的第二个儿子继任为国君。

伯夷、叔齐兄弟俩，当时也都上了年纪了。有的人因为他俩“相亲相让，不争富贵”，称颂为“贤人”、“君子”。他俩听说“西伯”（西方诸侯之长，即周文王）敬老，便去投奔他。不料到达周的都城丰邑（在今陕西户县东）时，周文王刚死，文王的儿子武王，正在积极准备讨伐残暴无道的商纣王。伯夷、叔齐极为不满，认为商纣王是天子，周是诸侯国，周起兵讨伐商，不就是背叛吗？而且文王刚死，一不安葬，二不守墓，却妄动干戈，打起仗来，实在是“不忠不孝，大逆不道”！

当周武王出兵的那天，满城人民热烈欢送军队东下，而伯夷、叔齐两人，却当街拦住周武王的车马，破口大骂。要不是军师姜大公劝阻，这糊涂的老兄弟俩差点儿给武王的卫士杀了。

周武王的正义之师，军容整肃，军纪严明，到处受到群众的拥护。失去人心的商纣王，无法挽救失败的命运，牧野一战，纣王的兵士纷纷倒戈，京城朝歌接着便被攻破，纣王终于自杀，商朝从此灭亡。

这时，伯夷、叔齐仍然坚持他们的观点，把周武王领导的这场正义战争，看作是残暴的行为，对周武王建立的新政权周朝，采取顽固的对抗态度。他们不愿住在周朝的京城里，便隐居到城南的首阳山里去了；也不愿吃周朝的饭，便在山里采些野菜充饥。

据《史记·伯夷列传》说，伯夷、叔齐后来就饿死在首阳山。临死前他们还时常唱着这样一首自编的歌：“登彼西山兮，采其薇兮。以暴易暴兮，不知其非矣。……”这是以暴易暴的出处，后人借用它，在含义上已经发生了变化，通常把以强暴代替强暴的韬略叫做“以暴易暴”。或是说，用强暴的方法来对待强暴。只要用得恰当，这也不失为一种重要的谋略。

今天人们常用的“以牙还牙”。“以血还血”等等韬略，都与“以暴易暴”一脉相承。

自从社会有阶级以来，战争无不带有强烈的阶级性。被压迫者以暴力反对压迫者的暴力，以革命的战争反对反革命的战争，成为阶级斗争的最高形式。如果从军事统御角度来研究这个问题，“以暴易暴”对于被压迫的那个阶级或集团，具有极大的号召力和鼓舞力。因为，这种暴力活动的直接目的是使被压迫者自身得到解放。从古至今都是压迫愈深，反抗愈烈。历史上历次农民起义之所以取得成功，甚至推翻封建王朝，统领起义群众的领袖们也旨在“以暴易暴”，以武力的反抗对付武力的镇压。

以火救火

《庄子·人间世》载有一段故事，大意说：

孔子的得意门生颜回，去见孔子，说是向老师辞行。孔子问他上哪儿去，他说准备到卫国去，并且说：“我听说卫国的国君很年轻，他的作风却很糟糕。他滥用国家的权力，不顾百姓的死活，没有人指出他的过错，更没有人

帮助他办好国家大事。我想本着治病救人的精神，去给他当个‘医生’！”

孔子听了颜回的话，不禁冷笑了一声，说道：“嘿，你这不是去送死吗！试想，如果那位国君肯听贤臣的忠言，那么何必要你去，他那里难道就没有贤臣吗？他一定是专听奸臣的谗言，排斥良善，压制正派，所以没有人敢劝他。你去了之后，恐怕也只能一味顺从他，否则他周围的那一伙人，就会打击你，迫害你，甚至还会杀死你，所以，你还是不去的好。再说，你去了之后，如果不能劝他改正错误，而一味顺从，那就等于同意他作恶，使一个暴君的罪行，又多得到一个人的默许和支持。‘是以火救火，以水救水，名之曰益多！’”

今天，人们对以火救火有了更深一层的实践和理论。在扑灭大兴安岭的森林大火之时，沈阳军区某部队的确采用了根据风势迎火头放火的办法。实践证明，对于大面积的森林火灾，在消防器材无法扑灭大火的时候，以火救火反而能减弱火势，减少损失。人们在社会生活实践中，以火救火也逐渐形成一种韬略。如领导者为了成就某一事情或制止某一事端，如采用正常的疏导办法，常常引起众多人的反对。如果顺其势而动之，把某一认识行动引向极端，充分暴露其弱点，再纠正起来反而使人心悦诚服，这是一种因势利导的统御艺术。

用人不疑

《三国志·魏书·郭嘉传》裴松之注引《傅子》：“用人无疑，唯才所宜。”宋代欧阳修《论任人之体不可疑札子》：“任人之道，要在不疑，宁可艰于择人，不可轻任而不信。”任何时候，人才都是胜利的决定性因素。选准了，就要信任他。放手使用他。不疑的前提是知人。封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷。现代社会，用人不疑，使人才充分发挥聪明才智，就能为社会做出更大贡献。

据《尼克松回忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞争共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松的。可是尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势炙手的国家安全顾问。基辛格成为尼克松外交决策的高级智囊。

《人民日报》1989年1月31日载，某化工厂厂长李子彬任这个万人大厂厂长4年，企业发生了惊人变化。和他采取“用人不疑”的策略是分不开的。对待人才，他不计个人恩怨。

总经济师王新生在担任基层干部时，一次当着众人的面指责李子彬，说总厂搞的合同很不象样子。“这叫合同？简直是逼着杨白劳写卖身契！”他拒不签字。开始李子彬对此人的直率感到吃惊，可他反思以后，觉得这个基层干部话说得虽然有点不恭，可合同确实有不完善的地方。修改后，王新生签了字，执行合同认真，超额完成了承包指标。李子彬认为王新生正直，有见解，有工作能力，把他选进了总厂领导班子。

一位著名高等学府毕业的高材生与李子彬曾有过芥蒂。李子彬当厂长后，这个同志思想特别消沉。可李子彬认为他基础知识扎实，有丰富的科研工作经验，打算提拔他为总厂技术负责人。有人说：“算了吧，提谁不行，你提他，人家听你的吗？”

别自找罪受了。”李子彬还是把那位同志提到了技术领导岗位，并晋升了工资。那位同志深受感动，工作奋力进取，使厂里的科研攻关项目有了突破性进展。

白龙鱼眼

《楚辞·天问》中有这样一个故事：河伯（黄河之神）化为白龙，在水滨游玩。后羿见了，一箭射伤了他的左眼，河伯上天告状。天帝说：“你若深守神殿，后羿怎样射你？谁叫你变作虫兽？后羿射的是动物，难道有什么罪吗？”

西汉刘向编撰的《说苑·正谏》也记载这样的神话：有一条白龙，变成一条鱼到人间游玩。渔人豫且看见这条游鱼，一箭射去，中其一目。白龙负痛而逃向天帝告状，要求惩治豫且伤害神龙的大罪。天帝问明原委，说渔人本来是以捉鱼为业的，豫且射的是鱼，你是龙，为什么要穿鱼的衣服呢？

如果一个人处在很高的统御地位上，要具体了解真实情况也会有一些困难。从古至今，帝王将相中一些有识者常以微服私访的方法了解真实情况。这种活动有时确实能了解到真实情况。为统治者作出正确决策提供可靠依据。人们把这种统御手段称为“白龙鱼眼”。这种方式只能限于地位很高、统御范围很广、由于种种客观原因普通人很少接触的那种统御者。

因形用权

一个领导者，能否做到因形用权，是衡量其领导水平和统御艺术的测量器。在政治上因形用权，必须深谙统御原理，活用领导原则。在军事上因形用权，还必须迎合敌方指挥员的个性特征才能生效。这也是“知彼”的重要内容。一个成熟的军事指挥员，不但要了解自己，更要了解敌方将领的特点，才能根据其特点制定对策。有一则军事趣闻很能说明这个问题。

相传在宋朝时，有一年，北辽政权的八个侯王带领十万番兵进犯中原。辽兵在距边关十里之处安营扎寨，随后派两名番兵到宋营下战书。八个大工个个都是骄横跋扈，不把宋军放在眼里。这份战书只有一副对联的上联，说宋朝如果有人能对出下联，就自愿收兵，决不食言。

宋营接到战书，拆开看那上联写道：

张长弓，骑奇马，琴瑟琵琶八大王，王均在上，单戈能战。

宋营三军将领相互传阅，无人能对。有一私塾先生听到消息后星夜赶到宋营解围，对出下联：

伪为人，袭龙衣，魑魅魍魉四小鬼，鬼都犯边，合手便拿。

下联对仗工整，且在内容上对八大王给以有力回击。番兵取回战书，主将一看，恼羞成怒，不但不收兵，竟连夜出兵偷袭宋营。宋营知战书送回必定引起八大王暴怒，预先设好了埋伏；并乘番兵偷袭之际，分兵攻打空虚的番营。番兵偷袭遭伏击，营盘被偷袭，进退无路，不战自溃，八大王有的阵亡，有的被擒。据说自此一战，辽政权三十余年不敢窥视中原。

这个战例正是建立在对敌将个性特征深刻了解基础之上的，针对敌将目空一切的骄傲情绪，用计谋挑起敌将怒气，又巧妙地陈兵布阵而取得了作战胜利。

因利制权

《孙子兵法·计篇》云：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”即根据是否有利而采取相应的行动。或者说，怎么有利怎样行动。在领导者活跃舞台上，特别是领导军事斗争，无不以趋利避害为基本原则。怎样衡量是否有利，《孙子兵法·计篇》提出了“五事”、“七计”。“五事”者，道、天、地、将、法。“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”孙武把“道”置于五事之首，说明政治因素是战争胜负的决定因素之一。“天者，阴阳、寒暑、时制也。”指的是自然条件，是客观存在，应该善于把握它，运用它，使它有利于己。“地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。”这也是客观条件。孙武认为地理形势对战争有重大影响，如何利用地理条件，是军事家不可忽视的问题。“地”的概念，在现代战争中较之古代要广阔多了。陆地、海洋、空中乃至太空都成了战争之手可以达到的地方。“将者，智、信、仁、勇、严也。”这是讲指挥员的品质。“法者，曲制、官道、主用也。”曲制，指军队组织编制等方面的制度。官道，指各级将吏的职责区分、统辖管理的制度。主用，指军需物质、军用器械、军事费用的供应管理等制度。“七计”：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”根据“五事”、“七计”判断对我是否有利。进行计算、比较之后，方能定下决心，制定计划。而后要“为之势”，即调动、部署兵力。在布势过程中，根据有利作战的原则，灵活机动地调动和使用兵力。这就是因利制权的谋略思想。

第二次世界大战的1944年，美、英军队为开辟第二战场在法国西北部发动了诺曼底登陆战役。这次战役，美、英出动舰艇5千艘，飞机5千余架，登陆部队150万人。艾森豪威尔在拟定登陆作战计划时，除对双方基本情况作了比较外，还考虑到部队上陆后，盟军的增援速度是否能胜过德军的增援速度。盟军37个师登陆需一周时间，在这一星期中，德军可能有多少援军来，来自何方，距战场多远，其交通状况如何，怎样牵制德军，如何破坏阻止德军的战略交通和战场交通以阻止德军增援，以及陆上基地应有大规模才能足以容纳日益增多的援兵的活动空间等一系列动态情况，都作了分析研究。而后采取了一系列有利于盟军，不利于德军的措施，最终取得了登陆胜利。这些都属于因利制权谋略在实践中的运用。

刚柔并用

《军谡》中提出了“柔能制刚，弱能制强”的观点，《黄石公三略》作了发挥，认为“柔者，德也；刚者，贼也。弱者人之所助，强者怨之所攻”。这并不是一味只讲以弱制强，而强调刚柔强弱都要得当，做到“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。兼此四者，而制其宜。”

张良的高阴谋略，据说来自黄石公所授的《三略》。张良给刘邦筹划过许多关系到大业成败的重要谋略，其中以弱制强、刚柔并用之例颇多。如：当秦主力与项羽会战时，刘邦决定由南阳入武关攻秦，张良反对硬拼，劝刘邦以重宝招降秦将贾豎。而当贾豎同意投降时，张良又恐士卒不从，乘敌懈怠之机，一举破之。结果直下咸阳，擒秦王子婴。后来楚汉相争，汉弱楚强，

张良劝刘邦处处退让，以柔制刚，不但避开了鸿门之宴的生命危险，而且取得了汉中、巴蜀之地。接着又火烧栈道，使项羽屡屡上当。刘邦转弱为强，终于以布衣取天下。

同舟共济

语出《孙子兵法·九地篇》：“故善用兵者，譬如‘率然’；‘率然’者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：‘兵可使如率然乎？’曰：‘可。’夫吴人与越人相恶也，当其同舟共济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”“同舟共济”本来的意义，只是大家同乘一条船过河，而现在的意义则是指在遭到共同敌人攻击或遇到困难时，彼此互相救助，同心协力，战胜困难。孙武用它来说明军队在作战时，如同乘一条船在遇大风时，能互相救助。“率然”，这是传说中的一种蛇。《神异经·西荒传》载：“西方山中有蛇，头尾差大，有色五彩，人物触之者，中头则尾至，中尾则头至，中腰则头尾并至。名曰率然。”《晋书·孙绰传》云：“若身手之救痛痒，‘率然’之应首尾。”传说这种蛇多产于常山。常山，即恒山，主峰在今河北曲阳西北，为我国五岳中的北岳。西汉时，为避讳汉文帝刘恒的“恒”字，改为“常山”。到了北周武帝时，又改为恒山。《神异经·西荒经》注：“会稽常山最多此蛇。”孙武设问，军队打仗可不可以使之象“率然”这种蛇一样，攻其前而后至，攻其后则前至，攻其中则首尾至。回答是肯定的。实现的办法是使之“同舟共济”，共同面临危难之中，共同对敌以求必胜，提携三军若使一人。

《黄石公三略·上略》云：“良将之养士，不易于身，故能使三军如一心，则其胜可全。”《孟子·公孙丑下》云：“地利不如人和。”明朝张居正说：“和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”（军事科学院《中国古代兵法选辑》第273页）古之用兵，强调将士团结一致，强调使三军如使一人。在强调部队团结一心这一点上，与“同甘共苦”的要求是一致的。古代将帅强调这种治军御众之术，是有其局限性的，与一切无产阶级军队里的官兵关系不可同日而语。

同舟共济，从孙武的原意讲，并非是说使将帅和士兵自觉团结一致，共同对敌，而是把军队置于不得已而互相救援、奋力拼杀的境地。相互仇恨的人同乘一条船遭遇风险时，尚能相救如左右手。在面对共同敌人的战场上，有组织有约束力的军队就更当如此了。这种在“不得已”的情况下，“携手若使一人”的情况，确实反映了那个时代将帅用兵的实际，在当时的战争中，把战士赶到战场，“如登高去其梯”，上得来，下不去，能进而下能退，象赶羊群一样，驱来赶去，而且，象孙武、孙臆、吴起这些军事家，都强调不惜杀戮大量士卒来驱使部队作战。士卒惧伯严刑，惧怕涉及家庭利害，因而不得不奋勇作战。另一方面，古之战败，大量杀害俘虏，败也不免一死。不战则必死，后退则必死，战则有求生之可能。在这种情势下，只有“同舟共济”，共同对敌一条路。因而，孙武所强调的“同舟共济”，完全是一种被动性质的。

公元450年，沈璞守盱眙（今江苏盱眙），南朝宋将臧质兵败，要求入城。僚佐认为，如果让他们进来，城里地狭人多，主张闭门不受。沈璞却说，

舟楫之计，固已久息。敌人的残害，古今未有，屠剥之苦，众所共见。就是那些幸存者，也要驱逐到北国去作奴婢，臧质士卒当然害怕，认为应该同舟共济，共同退敌，于是开门接纳败退来的部队。合兵一处，共守盱眙。魏军进攻，三旬不下，只好烧攻具而退。

这和我们在治军问题上所强调的“同舟共济”有很大不同。我们强调的是将帅士卒根本利益的一致性，人与人之间，情同手足，要求每个人树立全局观念、整体观念，严格执行命令，树立密切协同的思想，形成完整的战斗力。

同甘共苦

《淮南子·兵略训》：“将必与卒同甘共苦，俟饥寒，故其死可得而尽也。”《医时六言》卷一《将篇》：“势在危急，上下同命。主将必与士卒同甘苦、均劳逸，问病抚伤，如家人父子，民始归心。”“凡为将之道，要在甘苦共众。如遇危险之地，不可舍众而自全，不可临难而苟免，护卫周旋，同其生死。如此，则三军之士岂忘己哉！”《黄石公三略·上略》：“夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加。……与之安、与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。以其恩素蓄，谋素合也。故曰：蓄恩不倦，以一取万。”《经武要略》：“与士卒同甘苦，得众心谓之众，失众心谓之寡。”《纪效新书》卷首《纪效或问》：“所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平时亦要同滋味。”《尉繚子·战威第四》：“勤劳之师，将必先己。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳逸必以身同之。如此，师虽久而不老不弊。”《国语·齐语》：“居同乐，行同和，死同哀，是故守则同固，战则同强。”另外，《兵器》、《练兵实纪》、《兵经百字》等书，都对“同甘共苦”有许多论述，作为一种治军率众的谋略，这一问题为历代兵家所重视。《黄石公三略·上略》把这称为“将礼”，举例说，从前，越王勾践统兵打伏，有人赠送他一坛酒，他叫人把酒倒进河里，与士兵同流而饮。一坛酒虽然不能使一河的水都有酒味，但是全军将士却因将帅能与自己同甘共苦而感激奋发，愿意拼死作战。又引《军诫》语说：“‘军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖。’是谓将礼。”

这一谋略的要义在于，将帅与士卒同甘苦，共安危，感化士卒，以达到促使士卒自觉投入战斗，与之生、与之死，拼命同敌人作战的目的。

公元前 279 年，曾以即墨小城一座，靠老弱残兵，打垮兵车万乘的强大燕国的齐国田单，却 3 个月没有攻下小小的狄邑。他为此请教鲁仲连其中原因。鲁仲连说，你在即墨作战时，坐下来就编草袋，站起来就拿锹干活，给士卒做榜样。将军有牺牲的决心，士卒也没有偷生的念头，他们跟你一样同敌人拼死战斗。这就是当年你能打败燕军的原因。而现在呢，你是相国，有租赋供奉，有作乐欢娱的地方，金带围腰，驱军跃马，一味贪图享乐，全无牺牲的决心，士卒怎么能和你一起效命呢？田单听了此话，立刻醒悟。第二天，就亲自出马，鼓舞士气，身临战场，不顾个人安危，站在矢石如雨之处，擂鼓指挥，齐军将士个个奋战，很快攻下了狄邑。

公元 75 年，汉将耿恭守柳中城（今新疆部善以西）。正值汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵与车师叛乱军合攻耿恭，形势极端险恶。耿恭镇定自若，率人御敌。耿恭与士卒推诚相见，誓同生死，食尽穷困，就煮铠弩，吃上面的皮革。虽然如此艰苦，士卒也无二心，毫不动摇。仅剩几十个人还顽强抵抗，一直坚持到第二年，救兵来援，胜利而还，幸存者仅 13 人。

与士卒同甘苦，可以取信于士卒，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，英勇作战，历史上这类战例很多，因而，历代将帅都把它作为治军作战的基本原则之一。

在现代企业中，领导者也要有这种与部下同甘共苦的精神，在统御大局的同时，以身作则，为企业吃苦耐劳，干在前头，才能团结部下，激励士气，

使全体职工共同为企业的发展努力工作。倘非如此，领导者只顾自身享受安逸，不能身先士卒，必然导致部下离心，企业也就不可避免地将会陷入危殆的境地。

自谦照人

抗日战争时期，一天饲养战马的一名战士把陈毅的战马气呼呼地打了一顿。陈毅一见马被打成这样，立即发了火，对打马的战士大声喊道，“你简直是乱弹琴！这是革命的马，你怎么能这样打呢？”打马的战士从来没见过陈总发这么大的火，心里很害怕，不知如何是好。陈总见状，立即感到自己的话说重了，就对那个战士说：“是我不好，是我不好，你打马不对，我也不该发火，向你道歉！”那个战士听了很受感动，也立即承认了自己打马的错误。

1954年2月，陈毅在党的七届四中全会上谈到饶漱石事件时说：“为什么有的多年在一起工作的老同志，受饶漱石的利用来反对我呢？因为我对这些同志平时帮助有缺点，过分严厉批评人，搞得人家难受。这一点也被饶漱石利用了，这都是我要引以为戒的。”陈毅同志就是这样严以律己。彭德怀同志也是如此。抗日战争时期的一天，彭德怀同志火急到阵地前沿看地形，见有个战士拦路，彭总火了，便对他大声喝了几句，这个战士不认识彭总，朝着彭总就打了两拳。彭总让过了他，又匆匆往前赶路。这件事让秦参谋看见了。走过来说：“这还了得，打起总指挥来了！传令排，把他捆起来！”传令排捆着这个战士追上了彭总说：“这是刚才打骂你的那个战士。”彭总笑着说：“谁叫你们捆来的？小事情，快放回去！”又说：“这也怪我当时对战士的态度不好！”这个战士开始怕得不行，没想到彭总毫不在意，非常感动，以后逢人就说：“总指挥真是度量宽宏！”

1947年8月的一天夜里，彭德怀率领部队从陕北榆林地区主动向乌龙铺以北一带转移，到达驻地已是凌晨3点钟了。大家考虑到彭总昼夜工作，已经三天三夜没合眼了，催他打个盹儿。

彭总刚入睡，电台就收到王震司令员请示第二天行动的报告。机要秘书想让他多睡一会儿，一直等待在他的身边，看着表。等到4点半才叫醒他，把电报送给他。彭总一看电报收到时间和机要科译出时间，马上脸一沉，问：“为什么晚送了一个小时？”机要秘书赶紧回答，“您身体不好，胃病又犯了，打榆林三天三夜没台眼。再说与司令员的联系时间……”没等说完，彭总便电闪雷鸣般发起火来：“胡宗南10万大军压境，误了战机谁负责？”机要秘书从来未见彭总发这么大的火，沉重地说：“我错了。”彭总也马上感觉到自己的态度太严厉了，立即缓和了态度，说道：“党中央和毛主席把这样重的担子交给我们，指挥不好，犯了错误，就辜负了党中央和毛主席的重托，那就是对人民的犯罪啊！”经彭总这样语重心长的批评后，被批评的秘书心服口服。

陈毅和彭德怀都能在发火后很快冷静下来，表示一种真诚的自谦，使得被批评者既能理解他们发火的理由，又能痛悔自己的过失。这种品德称为“自谦照人”。而要做到自谦，特别是发火后的自谦，那是需要有崇高的精神境界的。而对同志的极端热忱，又使他们对失职的同志表示出一种自谦。这两方面的有机结合，就达到了教育同志的目的。光发火而无自谦，容易使被批

评者感到生硬，难以接受意见，甚至于能将被批评者推到自己的对立面。而只“自谦”没有必要的批评，则不能使被批评者猛醒，久而久之，也会贻害同志。

近悦远来

《论语·子路篇》载：叶公问政。子曰：“近者悦，远者来。”

孔子周游列国，先到卫国、曹国、宋国、郑国和陈国、蔡国，又辗转来到了当时属于楚国的叶邑。叶公接待了孔子，同他谈了话，并且向他请教：怎样办好一个地方的政治。

对于这样一个大问题，孔子的回答却只有六个字：“近者悦，远者来。”这六个字的意思是说：要使近处的、境内的人民欢悦无怨，还要使远处的、境外的人民心向往之，愿意前来。

近悦远来是治理国家的一条重要方针。历史证明，凡是富强的国家，无不采用近悦远来的治国之道，即采取各种措施，使人民安居乐业、心悦诚服。这样，那些居于远方的民族和民众，逐渐归附，有志之士就会自愿为国家献身立命。

近悦远来的治国韬略，与穷兵黩武的强权政治是完全相反的统治方略。

兵权贵一

明《兵镜吴子十三篇》卷九《计战下》：“战胜而欲必胜者，定谋贵决，机巧贵速，机事贵密，进退贵必，兵权贵一也。”孙武最早提出了将在外，君命有所不受的思想，指出国君如果不知兵，却从中牵制，将帅不能临机应变，活用所长，就会贻误战机，导致失败。

公元757年，叛军首领安庆绪收集残部六、七万之众，据守邺城一带，对抗唐军，次年10月，唐王朝令郭子仪等7名节度使及兵马使董秦率步骑20万征讨安庆绪。又以李光弼等两名节度使率所部助攻，兵威甚盛。但是，唐肃宗李亨却不任命元帅，只让宦官鱼朝恩去监军。鱼朝恩不懂军事，没有一个总指挥，正确的建议被置之一边，不能适应时机，统一作战，致使被围困的安庆绪残部有援可待，死守抵抗。20万唐军号令不一，疲惫不堪。叛军史思明率部乘机进击，唐军一战即溃。

现代管理科学告诉我们，系统结构的有序与否，全靠决策指导者的艺术和权威，一个统一的哪怕稍为逊色的决策，比十个争论不休的“高着”更有价值。因此，军事指挥员必须处在决策和指挥的顶端位置，积极负责地行使自己的职权，保证部队行动的迅速和协调。

1943年底，苏军克里木战役前，最高统帅部委派伏罗希洛夫和会捷缅科到克里木地区召集黑海舰队、亚速海舰队、滨海集团军和一些炮兵、空军单位研究具体的打法和协同计划。最后向斯大林写报告时，伏罗希洛夫坚持要到会的人都签上自己的名字。斯大林批评他们：是不愿单一对自己的决策承担责任，是对自己意见的正确程度缺乏信心，是农庄的集体投票，不是基于战争特点的果断决策，简直应当给予处分。

现代装备的发展和战场情况的多变性，对军队建设和作战指挥的集中统一要求更高了，因而集中统一的有效决策显得更为必不可少。

“兵权贵一”并不意味着专制独断、一意孤行。古代军事家也注意到，不但要重视指挥统一，也要注意集思广益，博采有识之士的智慧，听取参谋人员和部下的意见。这样的统一集中指挥，才能使决策符合战场实际，夺取作战胜利。

兵识将意

《兵镜全集》卷一引张巡语：“临期应猝，在于呼息之间……使兵识将意，将识士情，投之而往，如手之使指。”军事上的行动，往往临机制变，决断在于顷刻之间，要求部属明了上级意图，上级了解部属情况，这样的军队，才能像一个人指挥自己的十指一样自如。这是一条虽浅显却很重要的谋略思想。即便是在封建时代的军队或是资产阶级的军队，虽然统治者往往采取愚兵政策，视士卒如群羊，驱而东，逐而西。但仍有不少有头脑的将帅把“兵识将意”作为用兵作战的制胜条件之一。在无产阶级的军队里，这一谋略成了军队本质的需要，士兵明白为谁而战，为何而战，因而能最大限度地发挥主观能动性，取得战役战斗的胜利。近年来，我军的兵员素质已今非昔比，这对军官提出了更高的要求。因此，每一个军官都应抓紧学习，首先做到自己“明白”，明道理识兵情。只有这样，才能带出更多的“明白兵”来。

《新唐书》卷192《张巡传》载，张巡守雍州，与敌死战，针对敌之作战特点，张巡说：“胡人务驰突，云鹞散，变态百出，故吾止使兵识将意，将识士情，上下相习，人自为战尔。”张巡本人因为“使兵识将意，将识兵情，投之而往，如手之使指”、“士感其减，皆一当百，……下争致死力，故能以少击众，未尝败。”

一个好的军事指挥员，应该做到“使兵识将意，将识兵情”。用现在的话讲，就是要让士兵明白上级的意图，军官掌握士兵的情况。在战争年代中，做到这两点，军队就会具有强大的战斗力，攻则必克，战则必胜。在平时，则能使上下目标一致，同心协力，抓好军队建设，严格军事训练，最大限度地提高部队整体素质，就能形成有力的拳头，发挥最大效能。

告之以害

只是让他人去做什么，还不是完全的操纵。使他人的某种行为中止，也是必要的。但这并不意味着以强力来制止，非强制性地使其中止，这才称得上是权谋术。

应当设法使其领悟到，不中止则会损害自身。《战国策·齐策》载，楚国的大军北上攻魏。魏国的军队溃败，大将被杀，8座城他陷落。统率楚军的是楚国贵族出身并深得楚王信任的昭阳，他曾为楚国不断建立过功勋。昭阳率领的楚军使魏国降服，又转而进攻齐国。齐国难以迎击势如破竹的楚军，于是派遣策士陈轸作为特使前往楚军大营。他是著名的游说之士，在秦国和楚国都曾受到重用，这时恰好居留于齐。陈轸首先向昭阳祝贺他的军事胜利，随后问道：“按照贵国的制度，如果战胜敌军，杀其将领，将会得到什么官爵？”

“官为上柱国，爵为上执珪。”“地位更为尊贵的还有什么？”“只有令尹了。”“令尹是够尊贵的了。但是楚王不会设置两个令尹，我想为你找

一个譬喻。楚国有某家进行祭祀，赐其余人一卮酒。如果几个人分饮，数量就太少了。于是相约画地为蛇，最先画成的人饮酒。一人最先画成，他左手把酒，右手画蛇，说：

‘我还能给蛇再画上足。’正在添蛇画足时，第二个画完的人劈手夺走酒后，说：‘蛇本无足，你怎么能给它画上足呢？’于是饮其酒。画蛇添足的人，最终失去了那本来应该属于他的酒。

……昭阳你已经得到了上柱国的官位，又引兵而欲攻齐。所谓‘战无不胜而不知止者，身且死爵且后归，不正象描画蛇足吗？’

昭阳以为然，于是引军归去。陈轸制止了昭阳攻齐，并没有直接阻挡昭阳的行动，而是表现出从昭阳利益着想，只是把昭阳攻齐取胜后对自身的危险加以陈述。在那个时代，君王臣子的行动，莫不以利而为之，一旦发现自己的行动将给自己引来祸水，他就会毫不犹豫地放弃自己的行动。

发现对方的弱点，利用这一发现而迫使其中止。《韩非子·说林》载，楚国名门贵族伍子胥，避祸亡命于吴，途中，在边境被守备人员捕获。通缉伍子胥的画影图形，早已传布到这里。伍子胥说：“其实，国王追捕我，是想得到我们家传的美珠。但是在逃亡途中，我已经将它遗失了。如果将我押送国都，我就说是你取美珠而吞之。”那人恐惧不安，于是不得不将伍子胥释放。这种威胁，当然具有令人恐惧的力量。如果不释放伍子胥，那个人将被剖腹搜检。这样，伍子胥得以脱险逃到吴国，与军事家孙武协力，为吴国上升为强国发挥了巨大的作用。守备人员放了伍子胥，也是由于伍子胥指出了守备人员行为给自身带来的危害，使守备人员不得不放弃自己的行动。利用对方弱点的这种方法，在实际使用时，以不使用威胁手段，用更巧妙委婉的方式令其领悟的做法，更为适宜。

身先士卒

《纪效新书》卷首《纪效或问》：“所谓身先士卒者，非独临阵身先，件件苦处要当身先；所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平处时亦要同滋味。”

《三国演义》第七十二回写道，曹操次子曹彰，从小就善骑马射箭，膂力过人，能徒手与猛兽搏斗。曹操曾告诫他说，你不爱读书而光喜好骑马射箭，这只是匹夫之勇，不足贵。曹彰说，大丈夫应当学汉朝将军卫青、霍去病。征战沙漠，长驱数十万众，纵横天下。干吗要当学究呢？曹操曾经问他的孩子们都有什么志向，曹彰说他想当将军。曹操问他怎样能当将军，他回答说：“披坚执锐，临难不顾，身先士卒；赏必行，罚必信。”曹操大笑。后来，曹彰作战，果然能身先士卒，英勇异常。

《军谡》云：“良将之统军也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决。”《黄石公三略·上略》引用了这句话，并且说，这样的军队“其众可望而不可当，可下而下可胜。以身先人，故其兵为天下雄。”其中“以身先人”的意义，也就是“身先士卒”的意思。《尉缭子·战威第四》云：“战者必本乎率身以励众士，如心之使四肢也。”这里的“率身以励众士”也是要将帅身先士卒，以身作则，以此激励部下。这样的部队，将帅指挥起来就象自己的大脑指挥自己的四肢一样随心所欲了。他把这一点当作“本战之道”，即用兵打仗的根本道理。

公元576年，齐军围晋州（即平阳），楼堞都被打坏了，城墙只剩下7

尺来高，双方打得非常激烈残酷，周守军梁士彦慷慨自若，对部众说：“死在今日，吾为尔先。”部众见主将身先士卒，指挥有方，皆勇烈齐奋，呼声动地，无不以一当百。

公元917年，晋将李嗣源率军救援幽州，过了现在的北京房山县西北，沿山间小河前进。李嗣源派部将李从珂率3千骑兵为先锋，到达山口时，遇契丹骑兵万余人堵住山口，李从珂将士失色，部队进退两难。在此危急时刻，李嗣源带领百余骑跑到队伍前头，奋勇前进，反复三次攻入敌阵，斩契丹酋长一人。晋军跟随。一齐进攻，追敌后退，晋军出得山口。

古代将帅治军，都很重视“身先士卒”。我们现在讲“榜样的力量是无穷的”，“领导的行动是无声的命令”，也是这个道理。兵熊熊一个，将熊熊一窝。将帅身先士卒，实在是一支军队杀敌制胜的法宝。

我军是无产阶级的军队，更强调干部身先士卒。战争年代，指挥员攻在前头，高喊“跟我来”。和平时期，处处做战士表率，这是我军无往不胜的光荣传统，是我军性质决定的，它与封建社会将帅所主张的“身先士卒”有本质的区别。一切剥削阶级军队，不可能在总体上要求指挥员做到身先士卒，个别将领为了忠君，为了维护统治阶级利益，有时也能做到，但他们这样做的目的和宗旨与无产阶级军队的军官是不能同日而语的。

诛大赏小

赏罚，都是为了严明纪律，激发士卒奋勇作战。统御者要把着眼点放在激励部属这一最终目的上。古代将帅为达此目的，往往在执行赏罚时，注重“诛大赏小”。《六韬·龙韬·战威》说：“将以诛大为威，以赏小为明。”“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。杀贵大，赏贵小。杀其当路贵重之人，是刑上极也；赏及牛豎马洗厮养之徒，是赏下通也。刑上级，赏下通，是将威之所行也。”

“诛大赏小”历来受将帅的重视。因为，如果主将能够在全军将士面前做到“诛大赏小”，就在事实上表明了军法的威严和主将坚决执法的至公之心与明察秋毫的至诚之心。使将士不敢稍有疏犯，又使将士内心悦服，“不谓小者尚无遗赏，则肤功岂肯忘心？”（《草庐经略》卷一）

历史上孙武杀吴王宠姬，一下子慑服宫女；司马穰直斩庄贾，使敌为之却步。都说明了诛杀那些违反法纪的有影响的人物的巨大作用。试想，如果只对一般士卒施以极刑，而那些位高权重者违犯军法却不处置，怎么可能使全军震动呢？唐代名将高仙芝部下的节度判官封常清执法严明，高仙芝乳母的儿子郑德谗官居“郎将”，凭他和高仙芝的特殊关系“威动军中”。他违反军纪时，封常清令左右将其押来，叱责道：“郎将安得无礼？……须暂假郎将死，以肃吾军。”关起门来将其杖死，面朝地拽了出去，以肃军纪。高仙芝妻及乳母在门外求情，不能得逞，告到高仙芝。高仙芝大吃一惊，却因封常清执法而不敢发作。军中莫不股栗。（《新唐书》卷135《封常清传》）

吴起极力主张奖励有功。每次战后，魏武侯就在宫廷设宴，上等功坐前排，荤菜席位。并使用贵重的器皿，食用整只的牛、羊、猪三牲；二等功的坐中排，器皿次一等；没立功的坐后排，没有贵重器皿。赏赐有功人员父母妻妾，使之得到乡里尊重。三年之后，秦国出兵，临近西河，魏国士卒听到这个消息，不等将使命令，自动穿戴盔甲奋起抗战的有上万人。

“诛大赏小”都只是在少数人身上实施，处理好坏，对全局影响极大。因而，要慎之又慎。抓住典型，牵一发而动全身。罚，要先从上面违纪者开始，上不正，无以正下。赏，重点放在第一线立下汗马功劳的小人物，以鼓舞士气，调动他们的积极性。

“诛”和“赏”是统御手段的两个方面，是手段而非目的。还要有其他方面的手段相配合。教育部属养成遵纪守法的习惯，将帅本身要加强自身修养，注重身教。

治兵以信

语出《握奇经·八阵总述》（传说是托名轩辕皇帝的大臣风后所著，姜尚加以引申，汉武帝丞相公孙弘作解。主要是论述商周时代方阵的队形变换问题）：“治兵以信，求胜以奇；信不可易，战无常规；……”“信”是治兵的方略，“奇”是制胜的法术。“信”平时战时都少不得，古代今日都少不得；“奇”，即打仗的方法，千变万化，战无常规。

以“信”治兵的方略，是指上下信任，则互不欺骗，令之所出，士卒奋勇。

孙武《孙子兵法·计篇》把“信”作为将帅五部品德之一种。《吴子兵法·治军第三》载，魏武侯问吴起，部队行军作战的方法首先应该掌握什么问题。吴起说，首先要明确“四轻”、“二重”、“一信”。其中“一信”，就是赏罚严守信用。《司马法·仁本第一》开篇就提到了治理天下的特殊手段就是战争，而要使用这种特殊手段，就要遵守一些原则。其中之一就是“信见信”，即信用人便为人所信任。《孙臆兵法·篡卒》指出，军队战斗力的坚强，在于赏罚必信。《百战奇法·信战》讲的是“信则不欺”，“上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”《兵器·信》讲了两个方面，一是不欺他国，不欺其民；二是上下信任。至于以“信”治军的论述还可以举出许多，都不外以下几方面的内容。

一、守信用。不欺邻国，不欺民众。如齐桓公不背曹沫之盟，归还土地；魏文侯不违虞人之期——有一天，他和看山林的小吏约好去打猎，到了那天下雨了，他就冒着雨去向那个小吏说明不去打猎了；东汉邓训以恩信征服胡人小月氏部落等等。

二、赏罚必信。如秦孝公用商鞅变法，立木南门，移木北门者赏赐五十金。

三、将帅与士卒上下信任，同心协力。如燕昭王信任乐毅而致胜，燕惠王却不信任乐毅而致败；诸葛亮信士卒，广大士卒也因此忠于诸葛亮；朱元璋为安抚降卒，使他们消除忧虑，便故意在降卒中挑选500人充当卫队，降卒见朱元璋对他们深信不疑，极为感动，3万降卒决心为他效力，成为朱元璋的忠实将士。

不以信治兵，上下离心，导致兵败身亡的例子也不少。三国张飞，雄壮威猛，骁勇善战，勇冠三军，但他却不体恤士卒，刑杀过分，暴而无恩。最后，在东征发兵之时，死于非命，为部将张达、范疆杀害。

“治兵以信”从古到今倍受重视。以信治兵而胜和不以信治兵而败的例子从正反两个方面给将帅更深刻的启示，那就是用兵打仗，率众御敌，必以信为宝。

择人任势

语出《孙子兵法·势篇》：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”择人，指根据不同的敌情，选择优秀的指挥员。此处的“人”，一方面指己方之人，另一方面也指敌方。任势，指通过主观努力，造成有利的战场态势。敌情不同，用兵方式不同：同时，不同的指挥员，也有不同的用兵方式。《武经总要》：“夫大将受任，必先料人、知其材力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分，此军之善政也。”高级将领的一个重要职能是选用人才，使所用的人能人尽其才，才尽其用。公元215年，曹操恰当用人，在兵力处于劣势的情况下，张辽等能固守合肥，大胜孙权10万大军。而公元228年，诸葛亮率军北伐，魏明帝急调5万大军，命右将军张郃率领西进堵击蜀军。此时蜀军必须派一员先锋大将去守住咽喉要地街亭。当时蜀军中许多人都认为派久经战阵的宿将魏延或吴懿最合适，可诸葛亮却偏偏“违众拔谏”。由于错用将领，街亭失守，牵动全局，蜀军“进无所据”，不得已放弃已经到手的陇西三郡，败退汉中。诸葛亮在总结此次北伐失败的教训时，说自己“明不知人”，“授任无方”。

三国袁绍，号称谋士如云，战将如雨，人才济济。但袁绍不会用将选才。田丰、沮授因进谏而被他下狱；许攸、张郃、高览本想为他效力，但因被他怀疑而叛逃曹营……选将不当，用人不明，是袁绍很快失败的重要原因。

“择人”和“任势”是一个问题的两个方面，统兵作战，不“择人”则不知如何用兵；不“任势”则不知将之优劣。知敌之情，方能正确“任势”；知将之优劣，方知部署之妥否。因而，“择人任势”实际上是求得全胜的大谋略，是统御艺术不可忽视的大问题。

闻过则喜

孟子对他的弟子们谈到勇于接受批评的问题时，举出了我国历史上的三个人来：子路、禹和舜。

子路，春秋时鲁国人，姓仲名由，孔子弟子之一，为人诚实，刚直好勇，他很愿意别人指出他的缺点。指出的时候，他不但不生气，而且还很高兴，所以说他“闻过则喜”。

禹，是古代传说中的夏朝开国君主，曾经治平了洪水的大患。他和尧、舜同是被人们传颂的古代圣王。他非常虚心，听到别人对他的善言劝告时，往往感激得下拜。

舜，也是传说中的古代圣王，人称“大舜”，禹的帝位就是舜禅让给他的。孟子说，舜比禹更要伟大，他能善与人同，舍己从人，与人为善，所谓“善与人同”，就是把成绩优点看作不是个人独有，而是和群众共同的。所谓“舍己从人”，就是舍弃自己的缺点，遵从别人的优点。舜曾在历山耕过田，在河滨烧过窑，又在雷泽捕过鱼。从他做农民、做陶工、做渔夫，直到做天子，所有的长处，没有哪样不是向别人学习来的。

《孟子·公孙丑》载，孟子曰：“子路，人告之以有过，则喜，禹闻善言，则拜。大舜有大焉，善与人同，舍己从人，乐取于人以为善。”

每一个领导者，都希望自己的领导行为尽善尽美，尽自己的能力作好每

一决策，起码自己认为是最好的。然而古今中外的无数领导者，不管他的权限大小，总会有失误的地方。聪明的领导把“闻过则喜”当作一条座右铭，目的在于广开部属言路，上下一心，完成自己的事业。相对于那种武断自负、目空一切、刚愎自用的领导者来说，“闻过则喜”的统御者才是心计深远的。

将错就错

本来是针锋相对的，有时反而却要顺应对方。这样常常能够制止对方并且导致更理想的结局。秦王与性情刚直的臣子中期争论，不能取胜，中期镇静地退下，而秦王大怒。看到中期面临危险的其他臣子向秦王劝解说，“中期，莽悍之人也。幸好遇到大王这样的明智之王，如果遇到以往桀、纣那样的暴君，早就性命难保了！”秦王因此没有对中期治罪。（《战国策·秦策》）

秦始皇有一次与大臣们商议广拓苑囿，计划中的规模，东至函谷关，西至雍、陈仓。当时秦宫廷中一位名叫优梅的滑稽演员听说此事，说道：“太好了。应当在其中纵养大量禽兽，敌军从东方来进攻，令麋鹿触之就足以取胜了。”秦始皇于是中止讨论他的计划。（《史记·滑稽列传》）

对于对方要做的事情，作出抢先并且更为积极去做的过激的姿态，以引出恶果，对方就反而要加以抑止了。汉武帝对幼时担任养育之任的乳母感情很深，即位后，她的任何请求无不允诺。因此，乳母一家权势日益显赫，以至使役的奴仆也仗势横行霸道，由于过于骄纵猖獗，执法人员也不能不加以管制，得到汉武帝批准，决定将乳母一家流放到远方边地。出发之日渐渐临近，乳母要入宫与武帝道别。在此之前，她见到了旧日相识的任宫廷滑稽演员的郭舍人，相见对语，不禁凄然泪下。郭舍人心生哀怜之意，这样说：“你临别辞行退下时，数次还顾。然后我可以为你说话。”乳母向武帝告别之后，按郭舍人的吩咐，退出时几次回头还顾，而站在武帝近旁的郭舍人大声喝道：“咄！这个老太婆！还不快点走！陛下已是壮年，难道还需要你的奶汁才能活命吗？还有什么可还顾的！”于是汉武帝顿生悲怜之心，取消了原来的判决。

秦王的臣子和郭舍人顺着秦王和汉武帝的思路，使对方走向极端，这种将错就错，将对方引入歧途的手法，在控制他人、说服他人方面，有更大的效力。

胡服骑射

语出《史记·赵世家》。进入战国以后，社会生产力有了相当大的发展，战争规模也随之而扩大，投入战争的兵员大增，战争地域扩展，兵车显得很不适应了。当时的赵国，在匈奴和秦国等强邻的威胁之下，军队仍然沿用先秦以来的以兵车为主的战法，无法对付机动灵活的匈奴骑兵。为了挽救国家危机，使赵国强大起来。赵武灵王决心在军事上进行改革和谋略思想的转变。他要求赵国军民抛弃那种作战时拖泥带水、行动笨拙的宽袍大褂，向胡人学习，穿上举动灵便、骑射自如的窄袖短衣，推广胡人骑马作战的战术技术和训练方法。公元前307年，赵武灵王召集群臣商议军机大事，提出：“今吾将胡服骑射以教百姓，而世必议寡人，奈何？”当时受到许多囿于旧俗的老臣阻挠。他的叔父公子成反对，称病不朝。赵武灵王以国家存亡之大计说服

了公子成，使他接受了赐予的胡服。第二天，公子成穿着这套胡服上朝议事。赵武灵王向全国颁布了改穿胡服的《胡服令》。赵武灵王不顾朝野非议，带头身穿紧身轻便的胡服，跃马引弓，操使骑兵，采用了步骑野战作战方式。赵国建立了一支强大的骑兵队伍，从而军威大振，国势日渐强盛，北驱匈奴，西抗强秦，东伐燕齐，成为秦国东进最强劲的对手。中原各国也都纷纷起而效之，改变传统的车战旧法。

赵武灵王所进行的“胡服骑射”是我国历史上重大的军事改革，它的意义远远超出了这一事件当时所表现出的使赵国强大起来的事实本身。它告诉我们：一方面，任何军事的改革都要以许多血的代价为前提，赵武灵王所以要改革，是在屡遭失败、国家危难之时提出的；另一方面，任何改革，都会遇到来自旧的传统习惯、思维定势的抵制，赵王没有在习惯势力面前却步，而是以勇往直前的勇气和坚韧不拔的决心进行改革。此外，从自身做起，率先垂范，向群臣申明大义，做好强人——其叔父公子成——的工作，是改革成功的重要因素。它告诉我们，统御者的实际言行举动是国民士卒最生动的教科书，是最具号召力的统御术。楚王好细腰，齐王恶紫衣，而懿公好鹤，都说明了这个道理，只不过，所好不同，而结果不同罢了。

相机而行

火攻要掌握天时——所谓天时是指气候干燥的日子。“发火有时，……时者，天之燥也。”（《孙子·火攻》）这是《孙子》兵法中关于火攻的论述，然而在人心中“点火”也有相似之处，发起的时机不同，对方的反应也完全不同。在对方的情绪处于易燃状态时，只要有稍微一点点刺激他就会起火。相反，如果处于难以点燃的状态，则难以冒出火苗。

对于统御者来说，有必要考虑这种时机的作用。例如，尽管说的是相同的事，时机掌握的合适与否会导致对方完全相反的反应，这是人人熟知的经验。同样的事要取得最理想的效果，一定要合理选择时机。楚王宠臣中有个名叫坛的人，既没有什么特殊的功绩，门第血统也不高贵，然而却得以登上了极高的地位。有一天，他听了名叫江乙的智者这样一番忠告：“利用财物来结交的，财物用尽，交情也就断绝了；利用色相来结交的，容貌一旦衰老，感情也就疏远了。所谓爱妾，所谓宠臣，这种人与人之间的关系都是短暂的。你只是现在可以夸示权势，但君王的感情一旦变化，权势也就再也没有了。为什么不进一步加强同君王的关系呢？”“那么，应当怎样做呢？”坛问道。江乙说：“事先表示在君王去世时愿意殉死。这样，你就必定可以巩固在楚国的地位。”“的确如此。我愿意听从您的教诲！”坛这样说道。然而过了三年，他仍然没有提出要求殉死的事。江乙很不高兴；“我为你提出的建议，你至今没有实现，你不用我的计策，我请求今后再也不要见您了。”江乙明显表露出不快。“决不敢忘记先生的教诲，只是没有遇到好的时机。”坛解释说。不久，楚王前往被称作云梦泽的湖沼地区狩猎。这是位于长江中游洞庭湖附近由大大小小的湖沼组成的，象它的名字一样绚丽而神秘的风景区。驷车千乘，漫野驰骋，各色旌旗，遮蔽天日，楚王亲自引弓射杀野牛，仰天而笑，随即又感叹道：“乐矣，今日之游也！然而寡人万岁千秋之后，还能再享受这样的快乐吗？”这时，在身边侍奉的坛满面泪水，上前进言：“臣今日得以在大王近旁服务，大王万岁千秋之后，愿以此身追随大王，试

黄泉蓐蝼蚁，尽职尽责！”

楚王大喜，立即予坛以领地，封他为安陵君。《战国策》在记述这段故事之后，又写道：“君子闻之曰：‘江乙可谓善谋，安陵君可谓知时矣。’”这是一个小小的骗局，然而在殉死风流行的当时，确实是抓住了最能打动楚王心思的最佳时机。如果安陵君的这一请求，是在楚王不快之时说出的，得到的反应就不会是这样了。人在饕餮之时，无论看到怎样的美味佳肴都会感到厌腻；而饥饿的时候，无论怎样粗劣的食物也甘之如饴。从此可以领悟如何谋取驾驭他人的良机。

罚不迁列

语出《司马法·天子之义第二》：“罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。”是说处罚要当场执行，好让百姓迅速看到为非作歹的害处。赏和罚，是古今中外将帅治军的两个手段，这两个手段是相辅相成的。罚不迁列指的就是惩罚，迅速执行纪律，及时教育群众。孙腹甚至要求：“赏不逾日，罚不还面”，这似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。

军队有铁的纪律，才能令行禁止，有战斗力。所谓“兵当先严纪律，设谋制胜在后”，就是这个意思。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战的。戚继光从自己的治军经验中提出，赏罚要合乎情理。情理者，众人之心声也。就是说，要奖励的人必须是群众所喜爱、佩服的，要惩罚的人也必须是群众所痛恨、厌恶的。善恶分清，功过分清，才能赏罚严明。或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人真正受到教育而不会产生怨恨之心。

纪律应该是无私的。罚不避亲，刑不畏贵，法才有权威性，令才有号召力。在我国战争史上，流传着许多执法严明的佳话，孙武演兵斩美姬，司马穰苴辕门立表斩庄贾，周亚夫细柳行军令，曹操割发自刑，孔明挥泪斩马谡等等，都是值得后人学习的。

保民而王

语出《孟子·梁惠王上》。春秋战国之际，中原列国已全面进入封建社会，生产关系的剧烈变化引起意识形态的变更。地主阶级开始把人民地位、民心向背看成是自身统治是否稳定牢固的关键。《左传》在记叙史事时，曾多次反映出“民惟邦本”的思想。孟子更明确地认为：“民为贵，社稷次之，君为轻。”希望统治者“以民为本”，“保民而上”。《战国策·赵策》曾经记载了这样一件事，齐王派使者问候赵威后，信还没打开，威后就问使者，齐国今年收成怎样，百姓怎样，最后才问齐王可好。使者迷惑，认为威后不先问王而先问岁与民，是把贵贱弄颠倒了。赵威后却说，“苟无岁，何以有民？苟无民，何以有君？故有舍本而问末者耶？”明确地申明，无民则无君，民为根本。与那种君贵民贱的思想恰恰相反。赵威后并且提出，“助王养其民”、“助王息其民”等有益于民生民心的贤者，应该受到重用，不这样，“何以王齐国，子王民乎？”孟子提出“民贵君轻”的“仁政”思想，认为“人和”是致胜的根本，“域民不以封疆为界，固国不以山溪之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，

天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔，故君子有不战，战必胜矣。”《孙子兵法》首篇就提出了“经之以五事”，五事之首为“道”。孙武之谓道：“令民与上同意也。”其意也在于使民与统治者的意志统一。可以说，“保民而王”是一条关系一个国家命运的大战略。虽然这种“保民”无法与我们今天所说的“人民地位高于一切”同日而语，但不能不看到，在历史上，军事战略家、政治战略家们，能认识到民众是致胜的根本，已经很难能可贵了。

中国历史上，商灭夏，周灭商，都是在夏、商脱离民众，怨声载道之时，平王东迁之后的东周时期，大国争霸，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄公、吴王夫差、越王勾践都相继成为一个地区或中原霸主。一个很重要的原因就是，在他们图谋霸业的准备时期，无不想方设法取得民众的信任。刘邦所开辟的大汉皇朝，形成了封建社会前期历史发展的高峰。不仅秦王朝不能望其项背，唐王朝以前的任何朝代也难与之相比。从历史动因来看，刘邦致力于“伐无道，诛暴秦”的时代使命，并以秦朝覆亡为借鉴，采取与民生息、恢复发展生产的政策，对后世许许多多封建王朝都产生了重大影响。唐朝初期的强盛，与太宗采取的选用廉吏、惩治贪官、减轻剥削、注意民众休养生息、推行均田制等措施有直接关系。

纵观历史，我们不能不说，“保民而王”是历史上形成的统治术中的瑰宝。“得民心者，得天下；失民心者，失天下”。为历史上明智的帝王将相所接受。吴起在给魏文侯进谏治国之策时，提出了“先教百姓而亲万民”，以新兴封建阶级的“道、义、礼、仁”去引导、治理和安抚民众。“四德”修好，国家兴盛、强大；废弃“四德”，国家衰败、灭亡。“四德”修好，可和于国、和于军、和于阵、和于战，就可以进行兼并战争，争夺霸权。要求做到“民安其田宅，亲其有司”，发展生产，保持国家安定。《六韬》对这一问题有更明确的论述。吕尚说，天下者非一人之天下，乃天下人之天下。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。贤德之君，应该“其自奉也甚薄，其赋役也甚寡。故万民富乐，而无饥寒之色，百姓戴其君如日月，亲其君如父母”。强调治国之要务，只有爱民而已。

信赏必罚

赏罚，历来是统治者非常重视的问题。在政治、经济、军事等各个领域，只要有统御和被统御关系存在，这一谋略就有它的实际意义，《孙子兵法》开篇就在“五事”、“七计”中提出“赏罚孰明”的问题，可见孙武对此问题的高度重视。《韩非子·外储说右上》记载，晋文公问狐偃说，他给士卒和百姓很多好处，如缓刑罚、补不足等，不知能不能使军队勇于作战。狐偃明确地说：不足为战。晋文公又问：“然则何如足以战乎？”狐偃回答说：“信赏必罚，其足以战。”即该赏者一定赏，该罚者一定罚。后来，晋文公依狐偃之言，执法严明，在战场上取得了一个又一个的胜利。“信赏必罚”就出自此处。信，即言而有信，信赏必罚，是古今兵家极端重视的统御谋略之一。“若法令不行，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？”（《吴子兵法·治兵第三》）吴子把“信赏必罚”看作对敌作战、欲求制胜的首要条件之一，“进有重赏，退有重刑，行之以信。军能达此，胜之主也。”（《吴子兵法·治兵第三》）《三略·上略》中说：“将无还令，赏罚必信。如天如地，乃可御人。”《六韬·文韬·赏罚》云：“凡用赏者贵信，用罚

者贵必。”“当赏不赏，是为沮善；当罚不罚，是为养奸。”（军事科学院《中国古代兵法选辑》第287页）就是说，该赏的坚决赏，该罚的必须罚。既已制定并公布了军法军令，该执行的就必须贯彻执行，决不能法而不信，令而不行。如果有一次不严惩赏罚，失信于全军，则一切军法军令都难于继续执行。诸葛亮第一次出兵祁山失败后，不仅挥泪斩了失街亭的马谡，重赏有功的王平，而且还引咎自责，上疏刘禅请自贬三等。这是“信赏必罚”的典型例证，也是蜀军战斗力的重要源泉。正如陈寿在《三国志》中所说，诸葛亮对“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必罚……终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。”（《三国志·蜀志》卷5第21页）所以，诸葛亮死后，连受过他惩治的人也悲痛涕零。

“信赏必罚”作为一种统御手段，应有一定的“度”。“刑多而赏少则无刑，赏多而刑少则无赏。刑过则无善，赏过则多奸”。（《神机制敌大阴阳经》卷二）掌握好赏罚的标准，才能运用好赏罚两种手段治军、治国。

历史上一些将帅出于统治阶级的本性，滥杀士卒，是我们应该反对的。如《尉缭子·兵令下》说的：“古之善用兵者，能杀卒之半，其次杀其十三，其下杀其十一。”这种不拿士卒当人，主张杀戮士卒越多越好的主张，是和一切进步军队的性质格格不入的。

信则不欺

语出《六韬·龙韬·论将第十九》，周武王问姜大公关于选择将帅的问题。姜大公说，将帅应具备五种美德，避免十项缺点。五种美德是勇、智、仁、信、忠。又说，“信则不欺”。孙武把“信”作为将帅应当具备的五个条件之一，说“将者，智、信、仁、勇、严也。”将帅率三军之众，舍生忘死，重要的条件是将帅平时以“信”带兵，平时信而不欺，推心置腹地对待士卒，打起仗来，士兵就会衷心地服从指挥而不怀疑，这样的军队，会无往而不胜。

春秋时齐桓公曾九合诸侯，不背盟约，全部归还侵占鲁国的土地；晋文公不渝“退避三舍”之约，大败楚军，并在践土称霸；晋文公伐原，原定攻打10天，10天未下，也依前言，罢兵而去。有人劝他继续攻下去，他说，我已和士卒说好打10天，不能失去信。攻下原而失去士卒的信任，这事不能干。诸葛亮正准备进攻陇西时，长史杨仪报告说：军中现有4万人应该回去休息了。诸葛亮立即命令这些部队收拾行装，准备回去。这4万人将要起程时，魏军突然打来。杨仪建议，让这4万人留下，打完仗再走，诸葛亮说，用兵命将，以信为本，得利失信，古人所惜。军情再紧，也不能失信前言。诸葛亮让大家按时起程。诸葛亮说，你们的父母妻儿无不倚门而望，我怎么可以让你们留下呢。部队士卒异常感动。几次下令，却不愿走，诸葛亮只好令他们参战。魏军远来，一经交锋，蜀军大获全胜。

取信于士卒，是胜利之宝，聪明的将帅都格外珍视部卒的信任之情。一旦失去部属的信任，会造成无法弥补的损失。

《兵器·信》云：“古之王者不欺四海，霸者不欺四邻。善为国者，不欺其民，……是故君予以信为大宝也。……上不信下，下不信上，上下离心以至于败。……信而又信，重袭于身，乃通于天。以此治兵，则无敌矣。”

《百战奇当·信战》云：“凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心

者，皆信令使然也，上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”诸葛亮之所以使士卒奋勇杀敌，临战之日，拔剑争先，以一当十，一战大克，关键在于他取信于军，赢得士卒信任。许多著名将帅都把“‘信’作为治军之宝而用于统兵打仗的实践之中。

古代将帅君王多知“信则不欺”之无穷法力，虽然有些理论和作法也失之偏颇，或者其出发点并不可取，但从古为今用的科学态度出发，我们仍然可以法古人之精义，去旧论之糟粕，悟出有价值的新意，求得上下目标一致，相互信任，同仇敌忾。这在平时和战时都是有积极意义的。

宽猛相济

春秋时郑国的公孙侨，字子产，是当时一个有名的革新派政治家。在郑国执政数十年，能注意打击奴隶主贵族的顽固守旧势力，表彰“忠俭”，反对“太侈”，改革田制和兵赋制度，公布刑法条文，限制特权，整肃政纪，使小小的郑国，国力大为增强，国威也颇有提高。在政治统治术中，子产所实行的实际上就是一种“宽猛相济”的谋略。子产的政绩，为封建时代统治者称道。

语出《左传·昭公二十年》，郑定公八年（公元前522年），子产病危时对于大叔说过：“惟有德者，能以宽服民，其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。”他认为，统御人民，过严过宽都不好。过严苛，人民惧怕；过宽容，人民易轻慢。但首先应该是宽，其次才是猛。宽比严更难掌握。子产死后，子大叔执政，弃“猛”而行“宽”，社会很快混乱，盗贼蜂起，他才下决心治理。

当时鲁国的孔子听到这个消息，感叹道：“善哉！政宽则民慢，慢则纠之以猛。猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”孔子的意思是：政策宽大，人民就要轻慢，纠正轻慢就要改用严厉政策；严厉政策免不了要杀人，杀了许多人以后，可以再施行宽大。这样宽猛相济的政策才是最适当的。又《孔子家语·正论解》云，“宽猛相济，政是以和。”

孔子的这套统治理论，适应封建社会统治阶级的需要，在几千年历史上，深受君王将相推崇。作为一种统御谋略，宽严结合仍然不失为一种可资借鉴的领导方式。

桓公恶紫

崇拜名人，效法他们的举止服饰是人类行为的一种普遍现象。因而，领导者自身无时不在产生着一种影响力。为了引导下属，领导者不可忽视以自身的行为来影响他们。领导者的好恶，决不仅是他个人的事，他的影响有时会决定着他所统御的人群的行为。

齐桓公好穿紫色的衣服，国人都来效法。桓公想制止，管仲献策说，这好办，明天您接见群臣，有意对穿紫衣的人说你讨厌他们的衣裳，国人听说桓公厌恶紫衣，也不再穿紫衣的人了。

与此例相同的还有《晏子春秋·内篇杂下》所载，公元前547年，齐灵公即位后，喜欢宫中宫女都穿着男人服装，于是齐国妇女都仿效起来。齐灵公让官吏去禁止，说：“发现有女人穿戴男人服饰，就撕裂她们的衣裳，扯

断她们的衣带。”可是，即使这样也不能禁止。有一天晏婴来见灵公，灵公问他，为什么把那些女人穿的男服都撕裂了也禁止不了。晏婴回答说，你应该先在宫内禁止，外面的妇女就不敢再作男装打扮了。灵公依其言，禁止宫内女扮男装。不到一个月，国内妇女就不再穿戴男人服饰了。

又《韩非子·二柄》：“楚灵王好细腰，而国中多饿人。”《意林·管子》云：“楚王好小腰，美人省食；吴王好剑，国土轻死。”这些例子，都在说明，上有所好，下必甚焉。只要一个人处在统御他人的地位，他的好恶，对他所统御的人就起着极大的审美导向作用。

可以说，“桓公恶紫”是一种无声的统御命令。齐桓公、齐灵公、楚灵王等处统治地位的帝王开始意识不到这一点，管仲、晏婴却深谙其中奥妙。在现代人看来，这不是很普遍的道理吗？然而，认识到这是一种艺术，一种统御谋略，在历史上却有一个长期的认识过程。我们现在说“桓公恶紫”，也都是从上述意义上来说的。这一点仍然有它的现实意义。

桃李不言

汉初勇将李广，是著名的骑射能手。他从汉文帝时起，经过景帝，至武帝时代，几乎参加了每一次抵抗匈奴的作战。匈奴兵都畏惧李广的谋略，士卒都愿意跟随李广作战。李广为人廉洁，得到赏赐都分给部下，与士卒同吃同住。他做了40年高官，到死也没有多余的东西，从不想购置家产。行军途中，士兵不全喝到水，他不到水边去；士兵不全吃到饭，他不尝一口。对士卒宽厚而不苛刻，因而，虽然李广口才笨拙，不爱多说话，士卒却甘愿为他效命。在他60多岁最后一次和匈奴作战中，因出师不利而被迫自杀了。当时全军将士，个个痛哭失声，老百姓听到这个消息，也都不禁流泪。

司马迁在《史记》卷109《李将军列传》中介绍了李广的一生，并在文尾评论说：“《传》（指《论语》）曰，‘其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。’（《论语·子路》）其李将军之谓也。余睹李将军，俊俊如鄙人，口不能道辞。及死之日，天下知与不知，皆为尽哀。彼其忠实心诚，信于士大夫也。谚曰：

‘桃李不言，下自成蹊。’此言虽小，可以喻大也。”

桃李等树，不会说话，从不自我宣传，但是到桃李树下来的人却经常不断，树下的野地也会自然地被踏出一条路来，这是因为桃李是实实在在地开出了美丽的花，结出了香甜的果，在为人们默默地服务，所以用不着吹嘘，人们自会欢迎它们。

“桃李不言”是统御艺术中的不言之教。从统御艺术的规律来分析一个领导者除了不断地教育部属，行“有言之教”以外，行不言之教，以身作则，与士卒同甘苦、共命运，则更能唤起士卒紧紧团结在自己周围，赴汤蹈火，效命忠诚。谋略家在实施统御谋略的过程之中，滔滔不绝，能言善辩，以赢得支持和拥护，是一种韬略。但有时却需要采用不尚虚声，“桃李不言”

的方法才能服众，这是不可偏废的。

恩威并施

恩德武威同时并用，是古来将帅、君王所重视的统御谋略之一。《百战奇法·爱战》云：“凡与敌战，士卒宁进死，而不肯退生者，皆将恩惠使然也。”《孙子兵法·地形篇》：“视士卒如爱子，故可与之俱死。”孙武认为，统御部卒，必须用恩威并施之谋。“爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。”

《汉晋春秋·后主》载，蜀后主建兴三年（公元225年），诸葛亮征伐南中（云南曲靖一带），遣马忠伐牂珂（今贵州黔南布依族苗族自治州北部），李恢向益州（今贵州仁怀县南），亲自率诸军自水道入越雋（今四川西昌东南），破斩高定，进兵永昌，越雋太守马谡对诸葛亮说：“南中叛逆，仗地势险阻，不服蜀汉很久了，虽今击破，明日又变。现在丞相正倾全力北伐，以与强贼争天下，南中叛逆，知蜀中空虚，很快又会叛变，若尽把他们杀绝，既不是仁义之心，又不是仓猝所能办到的，用兵的道理，在攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿丞相服他们的心。”诸葛亮采纳马谡的策略，5月渡泸水（今云南保山县西北），擒孟获，让他观看阵势。孔明问他：“这种军阵如何？”孟获说：“以前不明虚实，所以失败，今蒙观看阵势，只要如此，便易于获胜。”孔明笑着将他释放，要他再战，放了七次，擒获七次，孔明还是要释放他，最后孟获不肯离去，说：“这是丞相天威，我们南人不再反了。”孔明遂至滇池，益州、永昌、牂珂、越雋四郡都告平定。孔明以他们的首领来统治地方，在南中各地，不设官，不留兵，使当地人粗定纪纲，夷汉相安而还。

李靖是唐初杰出的军事家。据《新唐书》载，当初李渊任隋朝官员镇守太原时，与李靖有矛盾，李渊准备起兵反隋，李靖曾想告发他。后来，李渊占领长安捉住了李靖，差点把他杀了，因李世民求情才得免死。

公元616年，李渊令李靖征讨萧铣，李靖初战有功，深得赞赏。后来又有关失利，李渊大怒，严斥李靖贻误战机，要将他处斩。又有人为之求情。李靖决心戴罪立功。公元620年，率800精锐大败开州（今四川开县）蛮族首领冉肇则，俘5000多人，乘胜收复开州、通州。李渊说，对以前的过错早已置于脑后，让李靖不必介意。李靖更加尽心为李渊出谋划策。李渊对李靖的统治和使用，很典型地使用了“恩威并施”的统御谋略。

望梅止渴

《世说·假谲》载，曹操领兵赶路，天热，又找不到水喝，士兵又累又渴，都几乎走不动了。曹操心生一计，传令道：前面有大梅林，咱们赶到那里，大吃一顿酸甜的梅子，就可以解渴了！士兵们听说有梅子，嘴里都流出口涎来，于是振奋精神，继续前进。

《三国演义》引述了这个故事：有一次，曹操和刘备，两人在后园喝酒谈志，偶见枝头青梅，曹操想起这个故事，就向刘备讲了一遍，并且说这是在征张绣的行军途中发生的事。

在领导实施统御的过程中，由于主客观条件的制约，对部属所面临的困难和需要解决的问题，有时常常力不能及，力不从心。在这种情况下，领导者除了要竭尽全力为部属解决困难之外，对暂时无力解决的问题则要实事求是

是地给部属解释清楚。对有时出现的无法解释或时间紧迫不许可解释的情况下，又要最大限度地动员部属进行某一活动，有时需要以“望梅止渴”之类的招数以解燃眉之急。但这与对部队蓄意的欺骗是有所不同的。这一谋略不宜广泛运用，常用既失信，亦不灵。

教而不语

北宋熙宁年间，有一天，苏轼去拜访当时的宰相王安石，王安石不在，苏东坡偶然发现书桌砚台底下压着一首未写完的诗：“西风昨晚过园林，吹落黄花满地金。”他想：“只有秋天才刮西风，但菊花有傲霜之骨，只能在深秋时逐渐枯萎，不会落叶满地，怎能说吹落黄花满地金呢？王公真是糊涂，闹此大笑话！”于是，他挥笔续诗：“秋花不似春花落，说与诗人细细吟。”写完起身走了。

王安石回来，见到续诗，知道苏轼来过，他暗自忖道：“这个年轻人真太自负了，我应当用事实去教育他。”不久，王安石建议皇上将苏轼调到湖北荻州府当团练副使。苏东坡觉得这个差事委屈了自己，很不高兴，到任后，不好好工作。有一天，他和好友陈季常到后花园赏菊饮酒。这天正是刮了几天大风之后，园中十几株菊花枝上一朵花也没有了，只见满地铺金，落英缤纷。苏东坡见此情此景，一时瞠目结舌。陈季常不解地问：“你见菊花落瓣，怎么这样惊诧呢？”东坡叙述了在王安石府中改菊花诗一事，到这里才知道，有的地方菊花也是落瓣满地的。陈季常这才明白过来。苏东坡感慨万分地说：“去年我刚被派到荻州来，还以为是王荆公恨我揭了他的短处，公报私仇，谁知这不是公之错，而是我错了。是我才疏学浅，只知其一，不知其二。这事给我的教训太深了：凡事要谦虚谨慎，千万不可以自恃聪明，随便讥笑别人。”后来，苏东坡主动向王安石承认了错误。

恩格斯说过：“无论从哪方面学习都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。”苏轼犯了乱改菊花诗的错误，是由于他知之不多而又狂妄自负。王安石并未滔滔不绝，言之以教，而是通过把苏轼调到出产落花菊花的地方，用耳闻目睹的事实来转变年轻人的思想，无言胜有言。

晦迹韬光

语义出处很多，金朝马钰《满庭芳》：“怀美玉，便韬光隐迹，二十余年。”《隋书·薛道衡传》：“韬神晦迹则紫气腾天。”清代郑观应《盛世危言·自序》：“自顾年老才庸，粗知《易》理，亦急拟独善潜修，韬光养晦。”其意都在于隐藏才智，不显不露。这是一种不露声色，暂收锋芒，待时而动的谋略。在封建社会里，在统治者与被统治者之间，存在着许多矛盾，统治者内部也互相猜忌，为种种之利益而相互不择手段地攻击，因而无真诚可言。把韬晦之术应用到最高统治阶层的是韩非。他主张君主为了保身，绝不可让臣子们看到真心，主张通过法制加强中央集权。他从权臣们的反动政变到君主的防身之策都有研究。《韩非子》中有许多关于君主统御术的记载。其中特别强调“君主不应把自己的真心爱憎公开化”。

《韩非子·二柄》中说：“君主如果把自己的所憎所好都溢于言表的话，臣子们就会肆意在你面前显示或隐瞒什么。如果知道了君主的欲望，臣子们

就会找到投机的机会。”“君子如果喜怒不溢于言表，臣子们就会显出本色，这样，君主就不会被欺骗。”

《韩非子·外储说》中说：“一定要慎于言，否则就会被人看穿；一定要敏于事，不然就会盲从。如果你显示你有知识，别人就会隐藏起他的无知；要是让人知道你无知，就会受骗，所以只有无为，方可察知对方。”

虚怀若谷

语义出《老子》15章：“旷兮其若谷。”又28章。“知其荣，守其辱，为天下谷。”又41章：“上德若谷。”其意都是说，统治者胸怀宽广，才能招天下人归服，这一点，在统御领域千百年来倍受推崇。

《史记·孟尝君列传》载，孟尝君在领地招募人才，舍家业而厚遇之。于是，形成所谓“倾天下之士”的影响，食客达到数千人，而且，他们享受着与主人同等的待遇。

孟尝君不久遇到了一件意想不到的事。由于秦国对其才能深怀恐惧，使用了离间计，孟尝君突然被闵王撤去了齐国相国的职务。许多食客接二连三地离开了孟尝君。《史记》中写道：“诸客见孟尝君废，皆去。”

后来冯谖用计使孟尝君复职。孟尝君向冯谖感叹道：“我对待客人很热情，在招待上也没有什么疏忽，以致食客人数达到了三千有余。但是我一旦失去地位，全部背弃我而去，没有人来看望我。幸好由于你助了我一臂之力，才恢复了地位。但那些家伙有什么脸面再来见我？如有厚着脸皮回到我这儿来的人我必唾其面而大辱之！”而冯谖却对他说：“富贵时，大家都来投奔；落魄了，朋友四处流散。这是理所当然的。例如，您看看市场，早晨人们熙熙攘攘，但到了晚上，就变得空空荡荡了。这并非人们喜欢早晨，讨厌晚上，因为早晨有所要买的东西，所以人们聚集到市场上，而晚上没有东西可买，人们就不去市场，只是这个原因。食客们由于您丧失地位而离开您，也与此相同，是由于所求的东西没有了，所以您不应该记恨他们。”

孟尝君不愧是天下名士，听冯谖这样一说，立刻心领神会，对再次聚集而来的食客们与以前同样对待。

这段话表现出“对人际关系不失望”的一种想法。孟尝君感到愤怒，是因为在这方面对对方抱有过大的期待。对方因想到在相国身边能干些业绩，所以投奔而来，如不能，就失去了当食客的理由。

一个统御他人的人，要最大限度地发挥自己的影响力，虚怀若谷既是重要思想作风，又是谋略手段。“君子之德如风”，宽容大度必能感召部属，赢得人心。

得主专制

此为孙臆关于“胜仗”的五种谋略之一。《孙臆兵法·篡卒》：“恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。”“得主专制”，专制，指独立指挥，临机决断，不受制约。即将领得到君主信任，有独立指挥权的，能胜利。孙臆同时指出了五种不能胜的因素，其中与“得主专制”相反的是“御将”，将在外无独立指挥、临机决断之权，受君主遥控，这就无法取得胜利。这一谋略，是讲君主与将领之间的统御关系

对战争胜负所起的作用。这一谋略思想，在《孙子兵法·九变篇》中早已有了论述。它指出：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，……君命有所不受。”战场上的情况千变万化，将领必须有独立指挥、临机决断、因地制宜之权，才能实施正确的指挥，确保作战胜利。否则，君主从中掣肘时，将领无所适从，就没有不打败仗的。西汉前期名将周亚夫，于文帝后元六年（前158年）屯兵细柳（今陕西咸阳西南渭水北岸），军令严整，文帝举止不合营中规矩亦不准入其营门，称“将在外君命有所不受”。文帝不但不指责，反而称赞周亚夫为“真将军”。景帝五年（前154年），周亚夫率军平定吴、楚之乱，不到3个月即平定叛乱。

《旧唐书·列传第54》载，公元755年安史之乱爆发后，叛军一举攻克唐朝的东部洛阳，接着进军潼关，威逼长安。这时，唐玄宗命哥舒翰为兵马副元帅，指挥20万大军扼守潼关，屡挫敌锋，稳定了战局。次年6月，在战略反攻的条件尚不成熟的情况下，唐玄宗求胜心切，一再拒绝哥舒翰、郭子仪、李光弼舒翰被逼无奈，含着眼泪率兵出关。刚刚走到灵宝（今河南灵宝），遭敌伏击，20万大军几乎被全歼。结果潼关失守，长安陷落，唐玄宗逃跑到四川，使安史之乱的战斗前后延续8年之久。这就是君主掣肘、从中“御将”的教训。因此，古人强调统帅专一，将贵专谋，不能“锋镝交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外”。（《陆宣公全集》卷六）

假托王命

在中国几千年历史上，皇权是至高无上的。谁能赢得了皇帝的信任，他本身也就有了极大的号召力。春秋时期，周天子虽已失去了往日的绝对权威，但各诸侯国在争夺霸权的战争中，都千方百计利用周王室的影响，打起维护周王室的旗号，以成就自己的霸业。郑庄公欲伐宋，宋国爵尊国大，郑要伐宋必须以周王名义，又要取得诸侯支持。郑庄公带着祭足去朝见周王，以便造成周王信任郑国的印象。周桓王不喜欢郑庄公，故意挖苦郑庄公，也不设宴，只送给郑庄公10车黍米，说让郑庄公备荒用。郑庄公受此冷遇，悔不该来。祭足劝说郑庄公以10车黍米为“天宠”作文章，把10车黍米用锦袱覆盖，乔装成10车财宝，离开周都城时，宣称是周王所赐，还在车上放上彤弓弧矢，诡称“宋长久不朝贡，我亲自接受周天子命令，率兵前去征伐宋国”。人们都信以为真。

消息传到宋国，宋殇公感到不妙，想和郑国讲和。但郑庄公不理，同时，以周天子名义，命令齐、鲁等国助郑伐宋。郑庄公率三国联军，举“奉天讨罪”大旗，攻宋，连取郕、防二城，势如破竹。

郑庄公假托王命以伐宋，基本上取得了预想的成功。郑国成为春秋初期最强盛的诸侯国。之后，齐桓公、晋文公等在成就霸业过程中，也都没有放弃“尊周”的旗号。这种谋略不断有所发展，如晋文公的“尊王攘夷”和东汉末曹操的“挟天子以令诸侯”，也都是这一谋略的运用和发展。

欲擒故纵

语意可追源于《老子》、《鬼谷子》。如“将欲夺之，必固与之”（《老

子·三十一章》)；“去之者纵之，纵之者去之”(《鬼谷子，谋篇》)。

“欲擒故纵”的故事见《汉晋春秋·后主》(参见“恩威并施”例)。

《三十六计》把“欲擒故纵”作为第十六计，解语说：“逼则反兵，走则减势，紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。”按语说：“所谓‘纵’者，非放之也，随之，而稍松之耳。‘穷寇勿追’，亦即此意。盖不追者，非不随也，不迫之而已。武侯之七擒七纵，即纵而蹙之，故辗转推进，至于不毛之地。武侯之七纵，其意在拓地，在借孟获以服诸蛮，非兵法也。若论战，则擒者不可复纵。”

在两军对战中运用这一谋略要求当敌人锐气尚盛时，我故意避战示弱，骄纵敌志，使其士气懈怠，丧失警惕，而后乘机图之。“擒”是目的，“纵”是手段，手段为目的服务，所以，“纵”不是放虎归山，而是有目的地放松一步。

1947年6月30日夜，我刘邓大军一举突破了敌人黄河防线，进入鲁西南。按预定战役计划，我第一阶段在郸城和定陶歼敌3个旅后，立即转移兵力，用4个纵队的兵力，包围了六营集、独山集和羊山集的敌人3个师。7月14日，我一纵和六纵将敌两个师包围在只有200户居民的六营集。为了不使敌人作困兽之斗，我军决定网开一面，虚留生路，纵敌突围。敌果然仓皇向东夺路而逃，正中我计，敌两个师在逃跑中全部被歼。

欲擒故纵运用的更为广泛的还是在统御活动之中，特别是旧时官场的争斗中。同时也适用于政治和经济领域，故意麻痹对方，使其放纵其行为，然后算总帐，郑庄公故意怂恿其弟共叔段，任其走向极端，然后一举破之，也可以看作是“欲擒故纵”之谋略。

善观风色

《孙子兵法·行军篇》中，有“敌情察知法”，凭藉对敌方各种征候的观察，达到“知彼”的目的。

敌近而静者，恃其险也。距对手虽近然而却保持镇静，这是因为有仗恃。

远而挑战者，欲人之进也。距对手虽远却前往挑战，是要诱使敌人交战。

辞卑而益备者，进也。对手使用谦卑之词，这是有自信心的表现。

辞强而进驱者，退也。对手自诩其强，这是因为缺乏自信。

半进半退者，诱也。对手对我方进而又退，退而又进，这是企图引诱我方。

见利而不进者，劳也。看到明显有利却不进取，是疲劳的表现。

夜呼者恐也。在夜间大声呼叫，是因为其心惶恐。

军扰者，将不重也。组织无秩序，是指挥者无能，威令不行的表现。

旌旗动者，乱也。旗帜乱动，是内部混乱的表现。

吏怒者，倦也。长官怒斥部下，是全军倦怠，失去战意的表现。

谆谆翁翁，徐与人言者，失众也。领导人对部下絮语，亲昵失常，是部下离心的表现。

数罚者，困也。乱行惩罚，是领导者陷于困境的表现。

先暴而后畏其众者，不精之至也。先对士卒暴怒而后又害怕士卒，是领导者极不精明的表现。

来委谢者，欲休息也。对方言辞谦和，是企图休战以补充实力。

中国古代哲学有万物都由阴阳二元构成的基本观点，就是说如同日与月，男与女、天与地、白与黑，同样，所有事物都有自己的对立面。对于表面有内涵，对于内涵则有表面。因此，可以见表而察里，见里而知表。

装聋作哑

唐代宗时，郭子仪在扫平安史之乱后战功显赫，成为复兴唐室的元勋。因此，唐代宗十分敬重他，并且将女儿升平公主嫁给郭子仪的儿子郭暧为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服软，因此免不了口角。

有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暧看见妻子摆出一副臭架子，根本不把他这个丈夫放在眼里，愤懑不平地说：“你有什么了不起的，就仗着你老子是皇上！实话告诉你吧，你爸爸的江山是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不起皇帝的宝座，所以才没当这个皇帝。”在封建社会，皇帝唯我独尊，任何人想当皇帝，就可能遭满门抄斩的大祸。升平公主听到郭暧敢出此狂言，感到一下子找到了出气的机会和把柄，立刻奔回宫中，向唐代宗汇报了丈夫刚才这番“图谋造反”的话。她满以为，皇父会因此重惩郭暧，替她出口气。

唐代宗听完女儿的汇报，不动声色地说：“你是个孩子，有许多事你还不懂得。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的，如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱李家所有了。”并且对女儿劝慰一番，叫女儿不要抓住丈夫的一句话，乱扣“谋反”的大帽子，小两口要和和气气地过日子。在皇父的耐心劝解下，公主消了气，自动回到了郭家。

这件事很快叫郭子仪听到了，可把他吓坏了。他觉得，小两口打架不要紧，儿子口出狂言，迹近谋反，这着实叫他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暧捆绑起来，并迅速到宫中面见皇上，要求皇上严厉治罪，可是，唐代宗却和颜悦色，一点也没有怪罪的意思，还劝慰说：“小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人的不要认真了。不是有句俗语吗，‘不痴不聋，不为阿家翁’，儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真来？咱们做老人的听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就行了。”听到老亲家这番合情入理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿时感到轻松，眼见得一场大祸化作芥蒂小事。

虽然如此，为了教训郭暧的胡说八道，回到家后，郭子仪还是将儿子重打了几十杖。

小两口关起门来吵嘴，在气头上，可能什么激烈的言辞都会冒出来。如果句句较真，就将家无宁日。唐代宗用“老人应当装聋作哑”来对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲，化灾祸为欢乐，使小两口重归于好。有些事情，你非要硬去叫真，就会愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个“难得糊涂”，“无为而治”，也许会有满意的结果。

作为一个领导者，在所辖范围内，要人人满意似乎是不可能的，有的人可能因某一琐事而节外生枝，怨天尤人，甚至“骂大街”，讲领导的怪话。在这种情况下，有经验的领导者，会避其锋芒，不听信他人的闲言，在事后心平气和时做思想工作，效果会好得多。因此，装聋作哑是统御谋略修养的不可忽视的一个方面。

赏不逾时

语出《司马法·天子之义第二》：“赏不逾时，欲民速得为善之利也。”意思是行赏要及时，让百姓及时得到为善的好处。设奖行赏，是历代兵家治军都十分重视的一种制度。奖赏的目的，在于激励斗志，鼓舞士气，运用得当，恰到好处，能调动将士的积极性，提高部队战斗力。

三国时的曹操，是一位能正确运用奖赏制度治军的典范。据说，他带兵出战，每次攻破敌方的城池，都把掠夺来的贵重财物，全部拿出来赏给有功劳的将士。对于功勋大而应受重赏的，他不吝千金；而对于没有攻劳而妄想受赏的人，则“分毫不与”。所以，作战中将士们都争着建功立业，表现得很英勇。特别值得提到的是，曹操赏谏，秉公无私。公元207年（建安十二年），曹操打败袁绍之后，准备北伐乌桓和辽东。决策之时，有些将领认为孤军深入，作战不利，反对这次出兵，但曹操没有采用反对意见。北伐途中，先国道路有敌军扼守，加之阴雨连绵，泥泞难行，不得不改道，凿山填谷而行。接着又围断绝水源、粮食，只好杀掉几千匹军马充饥。一路之上，历尽艰险。当到了距乌桓军驻地还有200余里的地方时，曹军与敌人主力又突然遭遇，情况十分危急，曹操亲自到阵前指挥督战，化险为夷，一战成功，待凯旋归来开庆功大会时，曹操问：出发前是哪些人劝我不要北伐的？当时劝谏过曹操的那些将领都很恐惧，纷纷跪下请罪。曹操哈哈大笑，非但不予治罪，反而每人赐以重赏。曹操说，这次北伐差一点全军覆没，侥幸取胜的冒险行为只能偶一为之。其实，当初你们的意见是正确的。曹操行赏确有独见，受赏者无不感叹，旁观者都非常信服。从此，部下献计献策的积极性更高了。

大凡英雄主义的荣誉感与个人主义的贪欲性，常常埋藏在同一个心底。恰当的奖赏，就在于激发荣誉感，而不是滋润贪欲的种子发芽。

在马克思主义者看来，唯有阶级的利益、民族的利益，才是旺盛士气的根基。奖励功绩，应当在这个根基上去建造。在剥削阶级的军队里，统治者模糊阶级关系，不讲战争性质，单单提出“重赏之下必有勇夫”的观点，带有很大的阶级偏见。

集思广益

“集思广益”出自诸葛亮写的《教与军师长史参军掾属》。这是他给同僚和部下的一封公开信，其文如下：

“夫参署者，集众思，广忠益也。若远小嫌，难相违复，旷阙损矣！违复而得中，犹弃敝屣而获珠玉。然人心苦不能尽，惟徐元直处兹不惑，又董幼宰参署七年，事有不至，至于十反，来相启告。苟能慕元直之十一，幼宰之殷勤，有忠于国，则亮少故矣。”

诸葛亮在这篇短文中说，在政府里参与政事，必须人人踊跃提意见，使工作获得更大更好的效果。如果为了怕得罪人或是为了避免争论，不肯提出与别人不同的意见，那就会使工作蒙受损失！凡事应当经过反复商讨而后才能得出最正确的结论。只有徐元直（即徐庶）在这方面是毫无顾虑的。还有董幼宰（即董和），任职7年，每当看到事情有办得不够完善的地方，一定要提出意见，甚至十几次反复提出，诚恳相告。当时在诸葛亮的同僚中，只有徐庶和董和敢于直陈己见，因而他号召大家向他俩学习，并且说，诸位如

果能学到徐庶的十分之一，学到董和奋勉认真的态度，对于国家将有极大的好处，同时也可以帮助我本人少犯些过错。

这篇短文，今天来看，仍有积极的意义。开头的“集众思，广忠益”的一句，就是成语“集思广益”的来源。“集众思”是集中众人的意见，“广忠益”是扩大工作的效果；“集思广益”就是发挥群众智慧共同搞好工作。

高明的领导者，不单靠自己的聪明过人的脑瓜，最主要的，就是要有集思广益的本领，多和左右“谋一谋”。汉高祖刘邦，运筹帷幄之中，决胜千里之外，他不如张良；统百万之军，攻必克，战必胜，他不如韩信；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，他不如萧何。他的高明之处，就在于能够集思广益，善于乘众人之智。

元朝末年，朱元璋占领金陵（今南京）后，陈友谅率军来攻。眼看大军压境，敌众我寡，幕僚主战、主降、主逃，议论纷纷。可朱元璋看到刘基一语不发，于是在听了大家众多议论之后，并不忙于决断，单独召见刘基讨教破敌之策，刘基提出的赏将士、固军心、设伏兵、乘隙而后击的建议高出众人一筹，朱元璋采纳后，大获全胜，解了金陵之围。

“三个臭皮匠，顶上一个诸葛亮”，是集思广益韬略的巨大作用的生动表述，刚愎自用、主观臆断是不能成大事的。

谨言慎说

作为一个统治者，说话不谨慎，信口道来，是失去人心的重要原因。在人们的集团生活中，要想保身远害，说话谨慎是很重要的。特别是把两个人之间说的话无意中告诉了第三者时，会完全失去别人的信赖。

《韩非子》列举出君主应该遵守的原则之一，是“不轻易把臣子所说的事情泄露于人”，并作了以下说明：“臣子向君主叙说大臣的失误或高级官员的内幕等等，君主不能贸然把这些内容告诉自己的亲信。如果泄露给亲信，以后就没有人对君主说真话了。就是说，人们要进言不得不先迎合这些亲信的心意。这样一来，想说真话的人也不得不有所顾忌，忠臣于是就日益疏远。”（《韩非子·三守》）

知道的事情要想不说也很困难，想说出来是人之常情。特别是知道他人的秘密时，不向第三者透露甚至是很痛苦的。“只在这儿说”的话，却从来没有就此能够止住的先例。为检验某人的可信程度，对他说：“只限于在这儿说说”，看他是否泄露出去，这也是一种手段。一旦因“嘴很严”而产生了信赖感，情报会自然地集中到这人手中。这又成为保身的有力武器。

作为一个领导者，谨言慎说是谋略修养的一个重要方面，凡事自己先表态，先夸夸其谈一通，部属就难以发表不同意见，就会堵塞言路，堵塞贤路。因此，作为一个年青的领导者，“慎言”是自我修养的基础之一，万万不可忽略。

群策群力

语意出自汉代扬雄《法言·重黎》。秦末汉初，楚汉相争，结果楚败汉胜。楚霸王项羽，在垓下大败，自刎乌江。临死前，他对仅剩下的28名骑兵说：“吾起兵至今八岁，身七十余战，所当者破，所击者服，未尝败北，遂

霸有天下。然今卒困于此。此天之亡我，非战之罪也！”接着又说：“今日固决死，愿为诸君快战，……令诸君知天亡我，非战之罪也。”项羽当即向包围得密密层层的汉军奋勇冲去，斩兵杀将，猛不可当，果然把汉军吓得纷纷倒退。最后，在乌江边上，乌江亭长预备好了船只，请项羽渡江，逃回江东。项羽不肯，笑道：“天之亡我，我何渡为？”

于是自刎而死。

汉代的学者扬雄在《法言·重黎》中评论刘、项兴亡时说：楚、汉相争。所以汉胜楚亡，是因为“汉屈群策，群策屈群力”。在这里屈是“尽”或“竭”的意思。扬雄这句话是说：汉王刘邦尽量发挥、利用了众人的智谋和力量；而项羽却只凭一人的“匹夫之勇”，没有充分调动部下的积极性和采纳他们的建议。这才是项羽失败的主要原因，而不是什么“天之亡我”。

扬雄的这句话，后来既演化为“群策群力”，也逐渐成为领导者所时刻不可忽视的一个重要的韬略。

俗话说，“一个篱笆三根桩，一个好汉三个帮”。领导者不能充分发挥群众的智慧，借助集体的力量，只凭个人“单干”，起码是个不称职的领导者。正如毛泽东同志1943年发表的《关于领导方法的若干问题》一文中指出的，在我们党的一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。这就是说，将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来（经过研究，化为集中的系统的意见），又到群众中去作宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动，并在群众行动中检验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。如此无限循环，一次比一次更正确、更生动、更丰富。这就是马克思主义的认识论。同时，这也是领导者的重要的领导原则和工作方法。

察奸之术

察奸之术源于《韩非子·内储说左上》，由于该书是以君主的统治术为主题，因而用许多篇幅论述了怎样才能看透臣下的内心。

《韩非子》的察奸术，有观听法、一听法、挟智法、倒言法、反察法等。

所谓观听法，就是不是片面地根据一事实，而是进行综合的全面判断。

“观听不参则诚不闻”。大意是，如果所看到的和所听到的不参证，就不能了解事情。人往往有这样的习癖，对喜好的事乐于接受，对嫌厌的事则加以排拒。如果所“观”的事令其愉快，那么有关此事的否定的评价就不愿去“听”。如果所“听”到的令人高兴，有关此事的恶劣现实也就不愿意去“观”了。了解君主这一弱点的好邪的重臣，就往往口出蜜言，或者只让君主看到他所喜好的一面，因此，即使听到令人满意的话，也必须用自己的眼睛加以确证，即使看到令人满意的情形，也必须倾听多数人的意见。不仅对于封建君主是如此，这也是判断情报真假时基本的思维准备。

所谓一听法，是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分”。这种方法，是说若不一一听取每个人的意见，则都混杂于众人之中，不能察知每个人的能力。《韩非子·内储说左上》讲述了这一寓言以为例证：齐宣王使人吹竽，而喜爱合奏，于是经常在宫中召三百人合奏。南郭处士自称吹竽名手，也参与合奏，并得到丰厚俸禄。宣王死，缙王继位。新王不喜听合奏，命乐人们独奏。南郭处士迅即逃亡。这种方法，不一定仅

仅限于“分别听取每个人的意见”，而被个别地巧妙应用。它也用于诘问想以摇摆不定的暧昧态度逃避责任的人，穷追不舍，看穿其真心。

所谓挟智法就是佯作不知以试验对方。韩阳侯有一天故意把一片剪下的指甲握在手中而假装遗失，严厉命令道：“剪下的指甲如果丢失是不吉利的，无论如何也要找到！”于是近侍们在房间里到处搜寻，然而一无所获。“绝对不可能丢失。好好给我找！”一名近侍悄悄剪下自己的指甲交了出来。“找到了，在这儿找到了！”韩昭侯就这样知道了谁是说谎者。《韩非子》对这种称为“挟智法”的察奸之术作这样的说明：“挟智而问，则不智者至；深智一物，众隐皆变。”“挟智”就是虽然知道却佯装不知。就是说，“佯作不知而询问，则得以明白不知之事；熟知一事，则得以明白其他隐晦之事。”如果使人觉察到我们已经知道，对方就会采取相应的对策。只有以为我们不知道，才会无所戒备地显露出其真实形态。更何况如果摆出洞察一切的面孔，最终却难免受到愚弄。

所谓倒言法是以谎言考验对方。“倒”，就是颠倒，“倒言”，就是倒错其言，用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国曾有一位官至相国的名叫子之的人物。有一次，他正与部下交谈，突然说：“刚才从门口跑出来的是匹白马吗？”显然，这是谎言。“没有，没有什么马跑出去呀！”“没有看见吗？”大家异口同声加以否认。但是，其中一位却走到门外，又来报告说：“确实有一匹白马跑了出来。”子之由此知道左右谁是不诚实之人。

（《韩非子·内储说》）这种方式用今天的话说，可以称作“圈套测验”。

所谓反察法是说从相反的立场寻找动机。《韩非子》中说：“事起而有所利，其尸主之；有所害必反察之。”（《韩非子·内储说》）如果发生某种事件，起主要作用的是因此受益之人。在有人被害的情况下，也可以据此推测是因此受益者所为。《韩非子》中记载了这样的事例：韩喜侯入浴，浴盆中发现小石子。韩喜侯唤来近侍询问：“负责浴室的官员一旦免职，其继任者确定了吗？”“是的，确定了。”“召他到这里来。”韩喜侯严厉责问他：“为什么往我的浴盆里投放石子呢？”那人无法隐瞒，招认说：“负责的官员被免职，我就可以取而代之。所以，才……”不能仅限于主观的分析，而应当站在对方的立场上找寻其动机，这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会，统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间是一种互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系，统御者为了自身的利益，创造了许多洞察他人心理的谋略方式。在了解这些谋略时，对它们的时代局限性也应引起足够的注意。

德威并施

德威并施可以大大提高统御效能。所谓统御效能是指领导者对其部属的统辖不是凭借个人的特权和赋予的权力，而能说服、指导和影响他人，并统一他人的意愿，为实现集体目标共同努力。现代领导者必须以高尚的道德风貌和良好的思想品格以及较高的群众威望，赢得部属的信赖，从而获得德威并施的统御效能。

现代领导者，遇事能够及时拿出有效的办法，并善于体察部属的思想变化，找到消除人事摩擦或意见分歧和心理冲突的有效手段，从而获得全体下属的敬佩和信赖，形成统辖部属的一种实际权力。这种“实际权力”是维系

和激发部属活力的心理和行为的影响因素。它在遇到不期而至纷繁复杂的强烈震荡的条件下，显得特别重要。倘若没有这种权力，也就失去了取得和掌握职务权力的客观基础。对于一位没有权力和有职无权的领导者来说，当然是无法实现其职责和使命的。但是，由“德”赢得的统御权力毕竟是一种感染和影响力，它不是由于职务直接产生的力量，也不是上级一纸命令可以授予的。除了其地位、职务产生的影响力之外，更重要的是现代领导者的行为能力及其素质，亦即通常说的威信。威信是来自于领导者的德、识、才、学诸方面的良好素质。它是在部属对其崇敬和信赖的基础上产生的一种甘愿接受对方控制和支配的心理因素，是从领导者个人的内部潜力和人格特点中自然渗透出来的，完全是靠自身的思想意识、道德品质、生活作风及知识、才能、感情等多种因素获得的。

领导者不仅要有威信，有威望，还要有威严，使部属有敬畏之感，从心理学角度说，就是既有崇敬的心理，也有畏惧的心理。施德时宽仁大度，感人至深；施威时，号令如山，言出必行，这两手交替结合使用，才能发挥正常的领导效能。

激将之术

激将法是军事指挥员通过语言或行动，触伤敌方将士或己方将士的自尊心，进而引起他们的愤怒、怨恨或激情，并使之升华为战斗热情，诱导其按自己的意志和既定企图行事，达到一定作战目的的谋略。这一谋略运用了人类所特有的自尊心。所谓自尊心、是一种由自我评价所引起的自爱、自我尊重，并期望受他人、集体和社会尊重的情感。古今中外战争史上，运用这一谋略而取得成功的不乏其例。

拿破仑在征服意大利的曼图亚战役初期，奥军获得了重大的成功，法军被迫停止攻势行动。这时，有两团法军表现出畏敌情绪，并在惊慌之中放弃了他们的坚固阵地。拿破仑来到这两团驻地，士兵们排列在他的周围。他以悲伤与愤怒的声调向法军训话，斥责他们不该畏敌如虎，更不该丢弃自己的阵地。之后，又命令参谋长，你立即在这两个团的团旗上写上：“他们不再属于意大利方面军了（当时拿破仑统领的法军叫意大利方面军）。”士兵们受到斥责，羞愧难当，哭着恳求这位将军，再考验一下他们的勇气，而不要马上让他们蒙受这一终身耻辱。果然在后来的战斗中，这两团法军英勇杀敌，为整个战役胜利作出了突出贡献。

《东周列国志》第六十六回曾写过孙蒯用激将法诱杀殖绰的故事。

殖绰原是齐国一员勇将，后来齐庄公派他去协助晋国的叛臣栾盈伐晋，栾盈兵败，他投奔卫献公。卫献公被逐复位后，派殖绰去讨伐政敌孙林父。孙林父派孙蒯、雍馐二将引兵应战。此二将知殖绰有万夫不当之勇，不免有些胆怯和畏缩。孙林父把他俩狠狠地讽刺、挖苦和责骂一顿，说恶鬼尚有些胆量，何况你们是人。一个殖绰就把你们吓成这样子，要是卫献公兵马都来了，岂不要把你们活活吓死！有骨气的就快去杀敌，如不能取胜，就不要活着回来见我。这一责骂，果然使二将愤怒应敌，并且激出了诱敌之计。既战，雍馐带小股部队将殖绰诱至已设伏的小山村。殖绰毕竟是有战争经验的，疑心村中有伏兵，便命停车。这时在村中小山上屯兵的孙蒯喊着殖绰的名字高声叫骂：你这个齐邦退下来的歪货，栾家用不着的废物，如今又跑到卫国来

找饭吃，真不知羞耻！今日还敢出头逞能，岂不知我孙家乃八代世臣，你胆敢触犯，不识高低，禽兽不如！这一顿臭骂，把殖绰气得眼珠都快蹦出来了，哪里还顾什么埋伏不埋伏，下令驱车，不料刚近山脚，就连人带车一起掉入陷坑。孙蒯令伏兵一起放箭，殖绰顿时死于非命。

可见，激将法既可用于敌，亦可用于己。用于己，目的在于振奋将领、部下、士卒的激情，增强杀敌的力量。责其弱，能激其勇；斥其愚，能激其智。每个军人都具有强烈的荣誉感和英雄主义精神。这种荣誉感和英雄主义精神一旦爆发出来，就会变成不可阻挡的力量。激将法正是冲撞这种激情之火的燧石。用于敌，目的在于刺激敌方将领的神经，使其失去理智，鲁莽行动，而受制于我。激将法的运用体现了将帅运用谋略的艺术，不管对敌对己，凡用此谋而成功者，都是利用和调动了人们潜藏在心灵深处的自尊、自爱、虚荣、竞争、好胜等情感因素。

当然，激将法作为一种谋略，敌我双方都会千方百计地发挥它在战争实践中的作用。因而，一个聪明的指挥员，既善于运用激将法，又要能识别和应付敌人的激将法。正如明代《投笔肤谈》所说：“凡敌诱我以利者，我思其灾；激我以怒者，我思其变。”历代军事理论都告诫后人，将帅切忌处事鲁莽暴烈，刚愎自用。孙武把“躁而怒，动而跳，触而暴”，易被敌凌辱而妄动，作为将帅“五危”之一。

将帅要使自己在任何情况下都清醒而理智地控制自己的感情，不致因故之激将或战场情况影响而暴怒、悲愤、躁烈、狂喜以致不能约束自己的行为，必须有意识地加强这方面的修养。三国时诸葛亮派人送给司马懿一大箱女人衣服，企图通过耻笑他胆怯而激其怒而出战。但司马懿不气不恼不上当，使足智多谋的诸葛亮枉费了心机，终以失败而还。这说明，激将法之成功与否，既在己，亦在敌。最终要看谁更能控制自己，智胜一筹。

