

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

糊涂口才学

 **eBOOK**
内容资料 非商业

前 言

每个正常人，从咿呀学语起，到寿终正寝止，几十年的光阴中，谁也免不了要和别人交往，特别是要运用人类独有的语言功能，去和别人“说话”。列位，千万别小觑这“说话”二字，它并非上唇碰下唇、舌头打把式的简单玩意儿啊！说什么，怎么说，什么时间说，什么场合说，对什么人说，这里面可是有着大大的学问呢！这种学问，经过古今中外多少人、多少代的锤炼，最后便形成了“口才学”，或者叫做“说话术”、“言辩术”、“演讲术”等等。且不管它叫作什么，它的宗旨是很明确的，就是运用“说话”这个“工具”或者“武器”，去实现说话者的目的。

多少年来，关于“口才学”的著作可说是汗牛充栋，以“三寸不烂之舌”而闻名于世的人物也可说是不胜枚举。但是本人发现，当我们运用“普通”的口才学或说话术，效仿那些能言善辩之士，满怀信心地试图去“说服”别人的时候，却往往铩羽而归，并未收到预期的效果。明明是想“良言一句三冬暖”的，却出乎意料地成了“恶语伤人六月寒”，造成了“话不投机半句多”的尴尬局面。有时虽然也能凭借犀利的语锋，令对方无言以对，逞了一时的口舌之快，但结果也还是不理想，对方是“口服而心不服”。如果对方是一位宽容忠厚的君子，也就罢了，但世上这样的“君子”能有多少？一旦（其实是往往）遇上一个城府深藏、沟壑暗筑的老兄，你就惨了，他会在日后不停地记恨你、报复你，至少也会在心底里封你一个“臭嘴”的美号。更不幸的是，万一这位老兄恰恰是你的顶头上司，手中握着“生杀予夺”的权力，那这种一时的口舌之快给你带来的恶果更是可想而知的了！历史上这种教训也不知有过多少，那位能够猜出曹丞相“一人一口酥”、“门活”隐语、破译“黄绢幼妇”谜底的才子杨修，不就是因为不合时宜地道破曹阿瞒的“鸡肋”心事，而被送上断头台的么？而那位摇唇鼓舌的狂士弥衡弥正平，居然在大庭广众之下脱光了衣服，一边擂着鼓，一边狂妄讥讽曹营文武都是“衣架、饭囊、酒桶、肉袋”，只配去“吊丧问疾、看坟守墓、关门闭户、句词念赋、击鼓鸣金、牧牛放马”，虽然嘴皮子痛快了半天，结果怎么样？还不是被曹大丞相使了个借刀杀人计，便在黄祖的刀下做了鬼？

如此说来，“口才学”似乎是惹祸上身的学问了？

非也！

如水山人以为，“口才学”并没有错，它介绍的许多基本技巧也都是可以借鉴的。问题在于，这社会太复杂，作为社会的一份子，在社会上求生存、谋发展，必须审时度势，“眼观六路、耳听八方”，才能顺利地应付大大小小急急缓缓的事件，才能顺利地摆平上上下下左左右右的关系，才能立于不败之地。“不求胜，只求不败”，应该是一条座右铭。普通的口才学，往往大注意“求胜”了，处处讲究说“服”对方，哪有那么容易！

那么干脆不要去“说”好了！免得招灾惹祸，还省了许多唾沫。——这不是在下的本意。在下既称“如水山人”，想必列位也知道在下是信奉郑先生“难得糊涂”四字真言的了。然也！在下认为，“口才学”，若得与“糊涂学”结合起来运用，也就是说，用“糊涂学”的原则，加上“口才学”的技巧，也许倒是一条另辟的蹊径，也许能够让人在安身立命处世为人等等方面，先立于不败，再进而求胜呢！这就是在下推荐“糊涂口才学”的用意。

糊涂不是昏庸。一般人以为，糊涂就是一盆浆糊。不对了。糊涂学，以

及糊涂口才学，讲究的是以独特的眼光去审视世界，以特有的大智慧去拥抱人生，以固有的方法去展开生命，这就是“大智若愚，宽怀忍让，上善若水，以柔克刚”。民间有句谚语，叫做“揣着明白装糊涂”，这有点接近糊涂学和糊涂口才学的要旨之一了，除了那个“装”字之外。大智若愚，不是“装”出来的，没有“道法自然”、“荣辱不惊”的大智彻悟，单凭“装”，是“装”不成功的。糊涂口才学若要成功，靠的是宁静如水、淡泊如水的心态，靠的是洞察一切、勘破一切的智慧，靠的是随机而动、随时而动的谋略。一句话，利欲薰心不行，因为“利”能令智昏：昏昏噩噩不行，因为内心昏昏无法使言行昭昭；急于求成也不行，因为“急”则成“疾”，往往害事。

糊涂口才学又不同于普通口才学。普通口才学追求“口才”，即语言的才能。糊涂口才学不完全这样，它强调的是“敏于思而讷于言”。对于万事万物，要紧的是看透想透，至于说不说出来，说到什么程度，则完全视必要性、可行性而定，视场合、时间、地点、对象和后果而定。如果未曾琢磨透，便像表演“脱口秀”一样，脱口而出、不计后果，那肯定要“噎瘪子”。古希腊有位伟大的哲学家，叫做苏格拉底，演讲的艺术十分高超，几至“炉火纯青”的地步，惹得不少年轻人慕名而来、甘为桃李。这一天，又有一位求学者上门，大概是为了表现自己是一个可造之才，一定不辱师门的光彩，他一见苏格拉底便滔滔不绝地云山雾沼猛侃一通。苏格拉底当然收下了他，但却毫不客气地向他索要双倍的学费。那年轻人很奇怪，苏格拉底便说出了最值得后学者深思的这样一句话：“因为我要教你两门功课，一门，是教你怎样学会闭嘴，另一门才是怎样去演讲！”糊涂口才学也是这个道理。一般人多不太善于言辞，于是便把口才看得十分神秘、十分了得。一旦掌握了皮毛，便无时无刻不忘炫耀、卖弄自己的手段，锋芒毕露、咄咄逼人。这其实不符合糊涂口才学以静制动、以柔克刚、后发制人的道理。记得老子的一位学生，向先生请教处于乱世而得安的秘诀。老子似乎没听见，却和他聊起口腔医学来。“人是先有牙齿还是先有舌头？”“当然是先有舌头，后生牙齿。”这时老子张开嘴巴，问那学生：“你看我的舌头在吗？”“在。”“那么牙呢？”“这个……老师的牙齿已经脱落殆尽了。”老子于是借题发挥了一番：“牙齿后生而先落，那是因为它们太过刚强、太过显豁！而舌头呢？柔软绵顺，又深藏不露。才得以长久保全呀！”

老子先生这番话，实在也值得我们今人记取呀！随着社会的进步，竞争日益激烈和普遍，在这种情势下，如何才能安身立命，如何才能齐家、治国、平天下而又避免不必要的牺牲，的确是值得认真思考、认真研究的。糊涂口才学，正是试图解决这个难题。

当然，糊涂口才学，有些“出世”的味道，有些“无争”的意思，但这并不意味着我们一味提倡那种“事不关己、高高挂起”的避世思想，更并不意味着我们根本鄙薄那种“舍身成仁、杀身取义”的勇敢精神，我们讲的，是以退为进、以静制动、以守代攻、以柔克刚，着眼点在克服私欲，注重点在讲究策略，一旦出于原则的需要、大局的需要，是可以牺牲自我去维护原则、维护大局的。这同目前社会提倡的道德观、功利观并不矛盾。一代伟人毛泽东曾经讲过，保存自己是为了消灭敌人。另一位世纪伟人邓小平也曾经讲过，不管黄猫黑猫，捉住老鼠就是好猫。在下认为，糊涂口才学推崇的，正是这种为了达到“消灭敌人”、“捉住老鼠”的目的，而讲究方式方法和策略的境界呀！

总之，希望糊涂口才学能够帮助你在修身、养性、齐家、治国、平天下的人生实践中，在处世为人、应酬答对、竞争取胜、和睦家庭、搏击商海等方面，都能常操、稳操胜券，所向无敌！

一、以静制动招

以静制动，并非一味地提倡无所作为，而是说在出击之前，先观察形势，隐藏自己，分析对手，把握时机，当这一切准备工作全都就绪之后，你就可以猝然而起，一击成功了。

1. 不到火候不揭锅

春秋战国时代，有一位著名的说客，叫做张仪。张仪的辩才果然了不得，在当时也获得了不小的成功。不过，张仪并不是一味地张嘴就说，他是很讲究“说”的时机的。《战国策》上曾经记载了这样一个故事，说的是张仪向楚王索要旅费盘缠的事情。且让我们看看，张仪是怎样把握时机的：

《战国策》上记载，张仪到楚国游说，旅费用完了，就心生一计，前去求见楚王。楚王以前因为上过他的当，很不高兴接见他。遇到这种情形，张仪便对楚王说：“我看大王没有重用我的意思，所以我想现在就离开贵国到北方去。”

楚王早就想赶走张仪，但碍于情面，并没有这样做。听说张仪要走，心里暗暗高兴。

“请问大王，在北方各国有没有您想要的东西？”

“像黄金、宝玉、犀牛、大象等等，我国都有，我什么都不缺。”“大王是说连美女也不要吗？”

“你是说……”

“我在郑国和周国的街上，见到女人们打扮得很漂亮。对外来的人来说，她们简直如天女下凡，艳丽无比。”

“果真如此吗？我们楚国因为地处僻远，和中原各国的美女无缘，我很想得到那样的美女。”

于是，楚王就给张仪大批珠宝，作为物色美女的费用。在这段时间里，楚王除了郑袖这个宠妃之外，还有一位正配的王后（即南后）。这两个女子素来都是最受楚王宠爱的。当她们得知张仪有意为楚王物色美女时，不禁焦急不安起来，于是赶紧派人去见张仪。

“听说先生最近要到北方各国去旅行，这里有一千两黄金，是南后送给你的路费，并聊表敬意。”

郑袖也送了五百两黄金给张仪。她们的意思很明显，就是叫张仪千万不要带北国美女回来，即使非带不可，也请带些比她们丑的女子回来。

后来，张仪去和楚王告别。他说：“最近各国都配有严格检查的关卡，一般旅客的往来，都受到限制，所以这一去不知何时回来。可否请大王赐给我一杯酒，作为饯别？”

“好吧！”

楚王按照张仪的要求，摆上了酒宴。

张仪见时机成熟了，就毕恭毕敬地向楚王说：“只有我们两人在这里喝酒，实在很寂寞。能不能请大王召唤您心爱的人来斟酒？”“说得有理。”

于是，楚王便召来了南后和郑袖，让她们在旁斟酒。接着张仪又毕恭毕敬地禀告楚王说：

“我实在惭愧！”

“怎么啦？”

“我虽然走遍了全国各地，还没有看过这样漂亮的女子。虽然不知者无罪，可是上次我竟向大王提议让我到北方去寻找美女，这实在是太鲁莽了！”

“没关系，不必介意。事实上，我也在想天下大概再也找不到比这两个女人更漂亮的女人了。”

在场的郑袖和南后，都暗暗松了一口气，心中对张仪感激不尽。

张仪就这样成功地向楚王要到了一大笔金银财宝，继续他游说列国的事去了。

如果他一开始就摆出一副打抽丰的架势，相信楚王不但不会给他一分钱，反而一定会喝令武士将他“叉了出去”的。学会耐心地等待时机，对任何人来说，都是很重要的。而对那些暂时处于下风、居于劣境的人来说，就不仅仅是“重要”，简直就是“必须”的了。

战国时的安陵君，是楚王的宠臣，很受器重，但是他也有后顾之忧，且听他的朋友江乙先生是如何分析的。江乙对安陵君说：“您没有一点土地，宫中又没有骨肉至亲，然而身居高位，接受优厚的俸禄，国人见了您无不整衣下拜，无人不愿意接受您的号令，为您效劳，这是为什么呢？”

安陵君说：

“这是大王太抬举我了。不然哪能这样！”

江乙便指出：

“用钱财相交的，钱财一旦用尽，交情也就断绝；靠美色结合的，色衰则情移。因此狐媚的女子不等卧席磨破，就遭遗弃；得宠的臣子不等车子坐坏，已被驱逐。如今您掌握楚国大权，却没有办法和大王深交，我暗自替您着急，觉得您处于危险之中。”安陵君一听，恍如大梦初醒，恭恭敬敬地拜请江乙：“既然如此，请先生指点迷津。”

“希望您一定要找个机会对大王说：‘愿随大王一起死，以身为大王殉葬。’如果您这样说了，必能长久地保住权位。”安陵君说：“我谨依先生之见。”

但是又过了三年，安陵君依然没对楚王提起这句话。江乙为此又会见安陵君：

“我对您说的那些话，至今您也不去说，既然您不用我的计谋，我就不再再见您的面了。”

言罢便要告辞。安陵君急忙挽留，说：

“我怎敢忘却先生教诲，只是一时还没有合适的机会。”又过了几个月，时机终于来临了。这时候楚王到云梦打猎，一千多辆奔驰的马车接连不断，旌旗蔽日，野火如霞，声威壮观。这时，一只狂怒的野牛顺着车轮的轨迹行过来，楚王拉弓射箭，一箭正中牛头，把野牛射死。百官和护卫欢声雷动，齐声称赞。楚王抽出带牦牛尾的旗帜，用旗杆按住牛头，仰天大笑道：“痛快啊！今天的游猎，寡人何等快活！待我万岁千秋以后，你们谁能和我共有今天的快乐呢？”

这时安陵君泪流满面地走上前来说：

“我一进宫便与大王同席共座，出宫后更与大王共乘一车。如果大王万岁千秋之后，我希望随大王奔赴黄泉，变做芦草为大王阻挡蝼蚁，那便是我最大的荣幸。”

楚王闻听此言，深受感动，正式设坛封他为安陵君，安陵君自此更得楚王的宠信。

后来人们听到这件事都说：

“江乙可说是善于谋划，安陵君可说是善于等待时机。”等待时机的来临需要充分的耐心。这个过程也是必须经过积极的准备，等待条件的成熟，等待时机绝不等于坐视不动。《淮南子·道应》云：

“事者应变而动，变生于时，故知时者无常行。”

尽管江乙眼光锐利、料事如神，可事情的发展不会像他想的那样顺利和平静，而安陵君过人之处在于他有充分的耐心，等候楚王欣喜而又伤感的那个时刻。这时安陵君的表白，无疑是雪中送炭、温暖君心，因此也收到了奇效，保住了长久的荣华富贵。

三国初期正是天下大乱、群雄纷争的年代，有志者莫不浮游其问，试露锋芒，而怀有治世奇才的诸葛亮甘心隐居隆中。表面看来，这是不合情理的，然而诸葛亮此举正是在耐心地等待时机的来临。与其为牛尾，不着为鸡头。诸葛亮分析天下的形势，既不想投奔势力强大的曹操、袁绍，也不想江东孙权手下为官，他需要的是一位慧眼识英雄而又宽厚的君主。因此刘备三顾茅芦后，诸葛亮终于出山，最终促成了三国鼎立的局面。

在现实生活中，学会耐心地等待时机，对任何人，尤其是年轻人无疑是非常重要的。年轻人棱角外露，初生牛犊不怕虎，总幻想能靠自己的学识，在社会上取得地位和成就，他们的锐气是惊人的，但也是短暂的，一旦遭受挫折，无情的现实会使其中一部分人感到生不逢时、怀才不遇，从而愤世嫉俗；也会使一部分人灰心丧气、自暴自弃，这是非常可悲的。

所以，学会等待、学会在等待中积累知识和经验、培养成熟的创业风格，对年轻人来说是非常重要的。

当时机未到时，必须学会等待。

但是，时机来临后仍然消极无为，这种人就是最愚蠢的人，也是最可悲的人。

机遇伴随时间而来，也伴随时间而去，它和时间一样，是来去匆匆的过客。如果你不牢牢将其抓住，那么，它将和时间一起从你的指间滑过，留给你的只是无限的怅惘和遗憾。

因此，只有那些能看准时机，并主动去把握时机的人，才能成为幸运的成功者。

战国时代身怀绝技的游说之士成千上万，但真正获得地位和财富、获取成功者却寥寥无几。成功者，无不是善于主动出击和牢牢把握住难得一现的时机。

秦国宰相范雎在位十年之久，受到秦昭襄王的充分信任，他在内政和外交上，为秦国作出了很大的贡献，使秦国在当时建立了霸主地位。他的权势，不仅在秦国国内，对其他诸侯，亦有很大的影响力。

但是，在他为相的后几年，出现了令范雎“惧而不知所措”的事情。在他为相的第七年，由他所推荐而被提拔为将军的郑安平，在和赵国的一次战争中，苦战不敌，率兵投降。过了两年，也是他所推荐的河东太守王稽，因私通诸侯被诛。

按照秦国当时的法律，投降罪和私通外邦罪都是重罪，而推荐者也须连坐，就是说推荐者和犯罪者一样，也得被诛杀头。只是由于他深受昭襄王信任，才被豁免，逃得一命。

相继发生的这两件事，使得范雎心里留下了很深的伤痕，也让他感到恐惧和不安。

这个消息很快传开了。那些早已虎视眈眈等候时机的各国说客们，见此良机，莫不大感兴奋。

燕国有一位名叫蔡泽的说客，听到消息，认为“机不可失”。于是，立即动身前往秦国。

一到秦国，他便托人介绍，晋见范雎。

游说的人以及被游说的人，都是说客出身。蔡泽现在的情形和十五年前范雎的经历大同小异，这使得范雎不禁产生了一种沧桑之感。他苦笑着接见蔡泽。

蔡泽说道：

“逸书上有记载：‘成功者不可久处。’你该趁这个时机辞去相位，才算聪明，这样人们才会赞誉你的清廉如同赞誉伯夷，同时你也才能够保持长寿，如同赤松子（仙人，相传为神农时雨师）。如果你只知晋升，不知隐退；只知伸，不知屈；只知往，不知退，必然会给自己带来祸害。这个比喻，请您三思。”

范雎答道：“善。吾闻‘欲而不知止，则失其所以欲；有而不知止，则失其所以有’。先生幸教，雎敬受命。”几天之后，范雎进朝，推荐蔡泽，而自求隐退。昭襄王挽留他，但范雎辞意坚定，并假托重病在身，最后终获应允。蔡泽主动出击，成功地抓住机会推荐自己，最终获得了宰相之职，踏上仕途。

前面举的例子，都是介绍把握时机的成功者，反过来，有没有因为时机掌握得不好而失败的教训呢？当然有。人人都在说话，但未必人人都会说话。说话不但讲究逻辑的清晰、内容的集中和策略的运用，而且也讲究合时得体。再有幽默感的人，尽管平时总能使人忍俊不禁，但在追悼会上绝不能妙语连珠；再博学的人，也不能在老百姓的集会上，发表深奥晦涩的学术演讲；再不拘小节的人，也不能在绅士淑女面前大放粗野污秽之厥词。可见，在交谈中合时得体的说话，是多么重要。

合乎时宜的言词，会产生激励别人、说服别人的效果；相反，不合时宜的言词，无论在现代还是古代，都会受到人们的嘲讽和耻笑。

战国时，卫国有个人办喜事，前往岳母家迎娶媳妇。新媳妇上车就问道：

“两边的马是谁家的？”

“是借的。”

新媳妇一听，对车夫说：

“打两边的马，别打辕马。”

车夫听了不禁愕然。

车到了夫家门口，鼓乐齐鸣，一时热闹非凡。这时伴娘把新媳妇扶下马车，谁料她下车后即叫伴娘赶到厨房，让正在准备酒宴的厨子把灶火灭了，说是预防失火。

新媳妇走进房内，看见地上的石臼，便说：

“把它搬到窗户下，别妨碍往来的人走路。”

她丈夫听的哭笑不得，宾客们听了也忍俊不禁。这三句话虽

然都是很要紧的话，但却不免被人耻笑，那是因为说话的时间选错了。

语言涉及一个人的素质和修养，有涵养的人讲话总是礼貌周全、合情合理、合乎时宜，对于从事外交工作的人来说，一言之差将有损国威、国格，构成严重的后果，因此言谈更需小心谨慎。

中国历史上有许多优秀的外交人员，他们靠自己的学识风度取得外交胜利，或经严格培训对处理外交事务得心应手。如果这两方面素质都不具备，在对外交际时就要充分发挥你的智慧了。

1984年10月，北京一中学的吴先生，参加北京教师代表团前去日本访

问。

当他们访问东京王子都中学时，该校校长点名要见吴先生。

宾主见面后，校长先生送给吴先生一份礼物，并提出一个他意想不到的要求：

“吴先生，我们日本王子都中学愿意和贵校结为友好学校。”

吴先生一听这话，脑子里“嗡”地一下。心想：他仅仅是学校里的一名老师而已，该怎样回答校长的话呢？

吴先生随即冷静下来。他想，对日本朋友的友好要求不能拒绝，可是自己又没有权力作决定。因此，既不能摇头，也不能点头。

他从口袋里掏出一枚校徽，很有礼貌地给校长戴上，藉此一瞬间的机会，迅速想好了词句：“校长先生对我学校全体师生的友好情谊，我谨代表我学校全体师生向您表示感谢。对于您的友好愿望，我回国后一定转达我校校长及师生，谢谢！”

陪同前来的大使馆官员松了一口气，暗自佩服吴先生以其智慧解决了一道外交难题。按照惯例，与外国学校结为友好，通常要经过上级有关部门批准；而在此之前，又绝不能失礼，伤了对方的自尊心，破坏两国感情。这对毫无外交经验的吴先生来说，确实是个不小的考验。

不到火候就揭锅，肯定是会蒸出一锅“夹生馒头”的了。那么，到了火候还不去揭锅，结果也是不好的，不是蒸过了火，就是干脆烧干了水、烧炸了锅。因为时机瞬息即逝，犹如昙花烟云。所以古谚说：“机会老人先给你送上他的头发，当你没有抓住而后悔时，便只能摸到他的光头了。或者说，他先给你一个可以抓住的瓶颈，若不及时抓住，再得到的就是抓不住的光溜溜的瓶身了。”

历史上，错过时机而悔之不及的事例比比皆是。鸿门宴上，叱咤风云的霸王项羽，由于没有及时杀掉宿敌刘邦，最终反被刘邦逼得四面楚歌，自刎乌江；深知“今天下英雄，唯使君与操耳”的曹操，因刘备闻雷失箸，而轻视对手，放虎归山，以致酿成心腹大患。

刘备的闻雷失箸，从另一个方面给了我们一个启示，那就是在时机未到时，必须把自己的锋芒隐藏起来，用成语说，叫“韬光隐晦”，说通俗一点，就是找一件黑袍子把自己包裹起来。

2. 去找一件黑袍子

话说当年刘皇叔，穷途潦倒之际，带着二弟关羽、三弟张飞去到许昌，在曹操手下委屈求全。所谓“尺蠖之屈，以求伸也”。曹操当然不是省油的灯，对于刘备这个竞争对手，老曹是一刻也不敢放松警惕。他不时命人去打探消息，观察那位双耳垂肩、双手过膝的有着异象的刘玄德，看他到底在做什么，是否在磨拳擦掌准备出击。

刘备心惊肉跳，冥思苦想地琢磨对策。尽管那时诸葛亮还没加盟，刘皇叔完全靠着自己的智慧，也还是想出了一条妙计——韬光隐晦，找了一件黑袍子把自己裹起来。

刘备闭门谢客，成天带着关、张两个兄弟，研究和实践园艺学，种了一大片萝卜白菜，可能还有黄瓜、西红柿。

刘备的本意，是想麻痹曹丞相：你看，我的乐趣不过是在小小的菜园子里，根本对你构不成威胁，你就放心地睡大觉吧！

曹操将信将疑。因为在他看来，刘备决非“池中之物”，不可能满足于挑水担粪拔草除虫这些小把戏，刘备的志向和他的才能同样都是不可一世的。

于是，老曹把老刘邀过府来。恰好这时青梅成熟，老曹老刘之间，便上演了一幕千古绝唱的“青梅煮酒论英雄”。

据罗贯中先生描述，曹刘二人坐在凉亭之中，饮酒纵谈。曹操是有意试探，刘备是存心回避，这一场勾心斗角煞是好看。

刘备前几天刚刚领了皇帝的“衣带诏”，和董承密谋要除去曹操这个“名为汉相、实为汉贼”的“奸雄”，心里揣着鬼胎，自然处处小心，不敢多说半个字，生怕言多语失、露了马脚。估计刘备的大耳朵没有白长，对曹操的用心已经听出了七八分。再加上老祖宗刘邦曾有过鸿门宴的经历，刘备此时只怕“宴无好宴、会无好会”，一樽青梅酒端在手中，却不敢放怀畅饮，用眼角偷偷去扫白脸扫帚眉三角眼的“奸雄”，看他到底有何动作。

曹奸雄酒意上来，直截了当谈起了天下大势：

“刘使君，当今天下大乱，群雄四起，不知使君以为谁是真正的英雄？”

刘备被唬了一大跳，心中暗忖：

“老曹来意不善哪！他和我青梅煮酒论英雄，这不明摆着是套我的话吗！”

一般自诩为英雄的人，总是不肯放过显示自己的机会，如同广告，总是要宣传自己，争取舆论支持的。按理来讲，刘备也不该放过良机，大可以自我吹嘘一番，好让曹操知道刘备的份量。

但刘备又一想，且慢，曹操多疑而且妒嫉，对他千万不可吐露心曲。这个英雄的虚名，还是让与别人吧！

于是刘备扳着手指，虚情假意地数说了一番，把什么袁绍、袁术、刘表、孙策、刘璋、张绣、张鲁、韩遂，统统列出。曹操不屑一顾。

“这些鼠目寸光之辈、胸无大志之徒，如何当得英雄二字！”刘备心想坏了，老曹没有上当！

果然，曹操掀髯微笑：

“今天下英雄，惟使君与操耳！”

一句话出唇，端的是石破天惊！

刘备怕的就是这个。你想他既然能够冒着粪水的秽气，成天侍弄菜园子，为着何来？不就是想在曹操眼皮子底下装出一副胸无大志的样儿，好保存实力，以图大业么？如今被曹操硬拉上了“英雄榜”，他岂有不怕不惊之理？

惊怕之下，手中的箸儿竟脱手落地。

曹操心中便疑惑起来，想来刘备是心中有鬼，这才会听到英雄二字便故意把筷子扔了出来。

恰好这时老天帮忙，晴空里打响了一个惊雷。

刘备讪讪笑着：

“吓死我了！这个雷真响，居然吓得我连筷子都拿不住了……”

曹操还不甘心：

“使君是天下英雄，怎会闻雷变色？”

“丞相高抬刘备了！圣人迅雷烈风必变颜色，何况区区刘备，哪有不畏之理！”

这才算把曹操糊弄过去。

这段故事，意义深远。老子说：“大智若愚”。俗话说：“树大招风”、“人怕出名猪怕壮”。当时机还不成熟的时候，的确需要把自己的锋芒藏好啊！

从这件事往前推几百年，便是西汉高祖刘邦的年代。

刘邦手下的大臣，除韩信未能善终并被诛灭九族外，如萧何等因为熟谙进退之道，都得以保全其身。这其中，身处乱世的萧何在策略的运用上可当推其首。

萧何为政，素来谨慎且多权谋。早在其起事前做沛县吏时，他就深晓事理、善于明察。当时，因他政绩甚佳，有人要调他去咸阳任职，他再三恳求、婉言谢绝。于秦末的乱世之际，萧何甘作小吏，此收敛锋芒之举可谓“极富远见”。

刘邦统一天下后，镇国家、扶百姓、供军需、给军饷的后方总镇守萧何被拜为相国。他身居高位，历事二主，在与刘邦合作时多次受到猜疑，但每次都因为善于隐其锋芒，以愚拙示人而得以避过危险。

公元前 196 年，刘邦亲征别国时，敬萧何为开国元老，加恩派兵保卫，增加五千户领地和五百名随从。

有人给萧何忠告：“刘邦远赴战场，国内留你，其实是对你心存芥蒂，借着派兵保卫防患于未然。你应趁此机会，辞退相位，献出财产以充军资，如此方可释陛下之疑心。”

萧何听后，马上遵行，果真使龙颜大悦。

二年后黥布作乱，刘邦再率大军亲征，萧何施德政于民，并拿出所有家产以做军费。然尽管如此，刘邦仍是不断派人来问候他。

萧何相府的一个幕僚提醒萧何说：“相国快要遭灭族之祸了！你名位之盛已到极点，关中百姓皆拥护于你，皇上不断派人问候，其实是已对你疑心。”

萧何听从部下之计，贱价强买民间田宅，故意招民众怨恨。刘邦班师回朝时，沿途百姓拦驾告状，刘邦听了心里暗自高兴。

刘邦不知萧何的用意，嘲笑地问萧何：“相国为何与民争利？”作为臣下，萧何为保其自家性命，可谓用心良苦。这固然表现出了君臣之间的处处防范，但也足见萧何明哲保身技巧之高妙。

实际上，像萧何这样在古代政治制度下，虽有消极之弊端，但的确也是无奈之举。作为为政处世的态度，单就智慧而言，萧何如此做，于人启示之处还是有的。

东汉时，北海王刘睦好读书，礼贤下士，深得光武帝喜爱。当时他手下的人到京城去，他召见问道：“如果皇上问起我来，你将怎么说呢？”

使者说：“大王忠顺孝悌、仁慈善良、敬重贤人，臣敢不实报吗？”

刘睦赶紧说：“吁！你这样说，我就危险了。如果你为我打算的话，只能说自从继承王位以来，意志衰退，声色是娱，犬马是好，这样，我才能免遭祸患。”

刘睦如此，是深知隐其锋芒的愚拙之作用的。对于皇帝之子，威望越高皇帝越有戒心。这点刘睦可谓知之甚深、经验颇多。

对于追求功名、以自我价值确立并得到承认的现代为政者，对这样的话可能会觉得逆耳，但剔除时代造就的那些不良之处，求其精华，其可取之处也是显而易见的。

3. 藏好自己的舌头

所谓藏好自己的舌头，就是没有把握的话绝对不要说，有把握的话，在不适当的对象面前也不要说。特别要注意的，就是千万不要轻易许下诺言，也就是“不轻诺”。

“不轻诺”是人守信的基础。轻率许诺者，必是少有信义的人。与其最终成为失信的人，不如一开始就不对人许诺。

三国时代，吴国大夫鲁肃在诸葛孔明的如簧之舌煽动下，一时错乱，轻率地许诺作保把荆州借给了刘备。岂知这一许诺，使得东吴伤透了脑筋。围绕荆州，吴蜀你争我夺，东吴是“赔了夫人又折兵”，气死了周瑜，为难了鲁肃。

轻诺别人，不仅会给自己带来不守信的声誉，更会招致许多麻烦，而且有时还会严重地伤害别人。

甘茂在秦国为相，秦王却偏爱公孙衍。秦王有一次曾经许诺公孙衍，将来必定有所提拔。他亲自对公孙衍说：“我准备让你做相国。”

甘茂手下的官吏在路上听到这个消息，就去告诉甘茂。甘茂因此进宫拜见秦王说：

“大王得了贤相，斗胆给大王贺喜。”

秦王说：“我把国家托付给你，哪里又得到贤相呢？”甘茂说：“大王将要立公孙衍为相。”

秦王曰：“你从哪里听来的？”

甘茂回答说：“公孙衍告诉我的。”

秦王窘迫非常，于是就驱逐了公孙衍。

秦王轻诺公孙衍，事后又不兑现自己的诺言，结果成了失信于人之君主，同时也伤害了一直忠心耿耿的良臣甘茂。要做到不轻诺，除了要有自知之明之外，还必须养成对客观情况做比较深入和细致了解的习惯。谨慎许诺！一旦许诺，就要做到。这样才能成为守信、诚实、靠得住的人。

公元前408年，魏文侯拜乐羊为大将，率领五万人去攻打中山国。

当时乐羊的儿子乐舒在中山国做官，中山国国君姬窟利用此一父子关系，一再要求乐舒去请求宽延攻城时间。乐羊为了减少中山国百姓的灾难，一而再、再而三地答应了乐舒的要求。如此三次，三个月过去了，乐羊还未攻城。这时的西门豹沉不住气了，询问乐羊为何迟迟不攻城。乐羊说：

“我再三拖延，不是为了顾及父子之情，而是为了取得民心，让老百姓知道他们的国君是怎样三番两次地失信于人。”果然，由于中山国国君的一再失信，失去了百姓的支持，结果一战即败。

反过来，一个信守诺言的人，则往往成功。

《左传》记载，晋文公时，晋军围攻原这个地方，在围攻之前，晋文公让军队准备三天的粮食，并宣布：“如果三天攻城不下，就要退兵。”

三天过去了，原的守军仍不投降，晋文公使命令撤退。这时，从城中逃出来的人说：“城里的人再过一天就要投降了。”

晋文公旁边的人也劝说道：

“我们再坚持一天吧！”

晋文公说：“信义，是国家的财富，是保护百姓的法宝。得到了原而失去了信，我们以后还能向百姓承诺什么呢？我可不愿做这种得不偿失的蠢

事。”

晋军退兵后，原的守军和百姓便纷纷议论道：

“文公是这样讲究信义的人，我们为什么不投降呢？”于是大开城门，向晋军投降。

晋文公凭着信义，获得了不战而胜的战果。

三国时代，孔明在祁山布阵与魏军作战。长期的拉锯战，使士兵疲惫不堪，孔明为了休养兵力，安排每次把五分之一的士兵送返国内。

战争越来越激烈，一些将领为兵力不足而感到不安，便向孔明进言说：

“魏军的兵力远远超过我们的估计，以现在的兵力来看，恐怕难以获胜，恳请将这次返乡的士兵延缓一个月遣送，以确保兵力。”孔明说：“我率军的一个基本原则是：凡是与部下约好的事情必定要遵守。”

于是，依然如期遣返。士兵们听到这个消息后，都自动返回战场，英勇作战，结果大败敌军。

在这次战争中，孔明凭着信义，唤起了士兵的勇气和斗志，取得了胜利。

4. 左耳听进右耳出

为人处世，最忌的就是轻信别人。轻信的结果，往往是上当受骗，所以，最好的办法，就是左耳听进右耳出，不为所动。

战国时期，魏人庞涓和齐人孙臧同时就读于鬼谷子先生门下。庞涓学业有成，别师下山，在魏惠王驾下称臣，官拜大将军之职，孙臧仍旧在鬼谷子先生那里精心研读。

一日，墨翟的门生禽滑厘云游天下，到了鬼谷。他和孙臧谈古论今，非常投机。由于孙臧对禽滑厘就像对待老师一样，使禽滑厘十分高兴，觉得孙臧满腹经纶，待人又热情诚恳，就对孙臧说：“你的学问已经很渊深了，为何不下山求仕呢？”

孙臧说：“我的同学庞涓下山之时曾和我约定，他若求仕成功，便替我引见，我正在等着他的消息。”

禽滑厘说：“庞涓已作了魏国大将军，为什么还不来找你？我去给你打听一下消息。”

禽滑厘到了魏国，对魏惠王谈到孙臧与庞涓的关系，还向惠王介绍了孙臧的身世和本事，引起了魏惠王的极大兴趣，魏惠王便命令庞涓请求孙臧下山，辅佐自己，以成霸业。

孙臧到了魏国以后，魏惠王请他做了客卿。半年之后，有个操齐国口音，自称名叫丁乙的人来找孙臧，并带来孙臧的叔伯兄弟孙平和孙卓的书信，信的大意是叫孙臧返回齐国，重新创家立业。孙臧回信说：“我已在魏国做了客卿，不便随意行动。”不料，孙臧的信被魏国人搜出，交给了魏惠王，惠王很不高兴，以为孙臧不安心在魏国。从此，对孙臧心怀芥蒂。庞涓此时又对孙臧说：“你离家多年，为何不向惠王请假，回乡上坟祭祖呢？”“我也这么想过，只是怕惠王疑心，不敢提起。”

“一切有我呐！”

于是，孙臧就上了奏章。惠王不看则已，一看便勃然大怒，骂孙臧私通齐国，立刻把孙臧送军师府审问。庞涓见状，安慰说：

“大哥不必害怕，我去为您求情。”

过了一会儿，庞涓慌慌张张地回来，对孙臧说：

“大王盛怒，非要定你死罪不可，是我再三求情，才保全了你的性命，但死罪虽免，活罪难逃，要判你刖刑。这是魏国的法令，我也无能为力。”说罢，命令刀斧手给孙臧用了刑。

孙臧被剔去了膝盖骨，便成了一个残废者。庞涓命人好生服侍孙臧，于是孙臧便在庞涓府中安身了。

一日，庞涓对孙臧说：“鬼谷子先生注解的孙武兵书，你能不能写出来，让我拜读，长点见识呀！”孙臧因庞涓对自己有救命之恩，正不知如何报答，听了庞涓的请求，就满口答应，从那天起，孙臧开始默写孙子兵法十三篇。凑巧有一次服侍孙臧的家人诚儿和伺候庞涓的下人在聊天，诚儿向庞涓的下人说：“军师为什么老催孙先生写书啊？”

下人答道：“你不知道，军师真是狠毒，他留着孙臧的性命，就是为了要他的祖传兵书。兵书一旦写完，孙臧也就该归天了。”

诚儿听了，暗自为孙臧捏了把冷汗。他把庞涓的真正意图告诉了孙臧。孙臧如梦方醒，他悔恨交加，叹道：“我真是瞎了眼，交上这么一个人面兽

心的势利小人，我原以为他保我在魏国当官，这次又救了我的性命，是我的大恩人，没想到，他竟用心狠毒，别有所图。”此时的孙臆真是后悔莫及。

后来，孙臆装疯，禽滑厘用计，才将孙臆偷偷带回齐国。孙臆回到齐国后，立即打听叔伯兄弟孙平和孙卓，结果，根本没有这两个人。这时孙臆才知道，齐国派来的送信人，原来就是庞涓派人装的，书信也是庞涓让人伪造的，庞涓的目的就是要陷害孙臆，夺取兵书。

孙臆因轻信庞涓这个势利小人，蒙冤受刑，还险些丧了性命。人的本性中，都是渴望信义的。

一个不讲信义的人，不仅人们无法与之正常交往，连他自己也是无法生存下去的。

《战国策》上，讲了这样一个故事：

有一个楚国人，拥有两名妻妾，长得非常美丽。有个年轻人，看中这两名妻妾，便从年龄大的那位下手。没想到那位年长的张口就斥骂他：

“你这个禽兽不如的小人，快滚远点。”

年轻人只好识趣地走开。求欢不得，他便转移目标，向另一位小妾频送秋波，表示爱意，两人很快便勾搭上了。过了没多久，这个拥有两个妻妾的楚人死了。有位客人对那位年轻人说：“人家的丈夫死了，你打算要娶哪个为妻呢？”年轻人说：“我要娶那个年龄大的。”

客人说：“年龄大的骂过你，年轻的顺从你，你为什么还要娶那个年龄大的呢？”

年轻人说：“当她还是别人妻妾时，就想让她顺从我一人。现在要做我的妻子，就希望她替我去骂别人。”

忠诚于人，才会对人有信用。这位年轻人之所以不愿意娶那个年轻的妾，正因为她是不忠、不讲信用的女人。

信任忠诚的人，信任那些经过长期考验、值得依赖的人，而不轻信那些势利小人，这样才能避免祸害、万事亨通。魏文侯派乐羊攻打中山国时，当时就有人劝说：

“乐羊的儿子乐舒，在中山国做大官，怎么能让他担任大将？”魏文侯经过考虑后，决定还是派乐羊去。乐羊到中山国后，驻兵三月未攻，因为当时中山国君屡次让乐舒去找乐羊，要他延缓进城。消息传到魏国，大臣怨声鼎沸，而魏文侯却对乐羊坚信不疑。

乐羊不攻城，其实有他自己的道理：“我要让中山国的百姓看到他们的国君是怎样地不讲信用。”后来，中山国国君为了胁迫乐羊，把他儿子煮成了肉羹，差人送给乐羊。乐羊坐在军帐里端着肉羹吃了起来，一碗吃尽了，立刻下令攻城。中山国国君由于失去了百姓的信任，所以一战即败，魏军迅速占领了中山国。

乐羊凯旋时，魏文侯亲自出城迎接，大摆宴席为他庆功。宴席上赐给他两箱礼物。乐羊带回家打开箱子一看，箱子里全是大臣们弹劾他的奏章。

第二天，乐羊去谢恩，魏文侯说：“我知道，只有你才能担当这一重任。”

魏文侯如此信任乐羊，是因为他对乐羊有充分的了解。

下面所讲的故事，则说明信任那些自己不了解的势利小人，将给自己带来无穷的祸害：

汉武帝时的大臣汲黯，是个威武不屈的忠义之臣。在他位居高官时，许多人到他的家里拜访，常常高朋满座，把门槛都踏坏了。

后来，汲黯由于直言上谏，惹怒了汉武帝，被免去了官职。过去的那些朋友一个也不来了，家门前都可以设网捕鸟了。不仅如此，这些朋友还在背后肆意攻击他，把他过去作为知己所说的言语，广为传播，败坏他的声名。

后来，汲黯官复原职，一些中断来往的昔日“朋友”又想来拜会他。他愤然拒绝了。

他已尝到信任这种势利小人的苦头，不想重蹈覆辙！

5. 心灵之门勿滥开

以静制动的一个重要招术，就是不要轻易向对方敞开自己的心扉。一般情况下，这还比较容易做到，但是，当对方使用了投石问路或者激将法的时候，我们往往会沉不住气，把心底的秘密公开给对方，授人以柄，结果造成不利的局面。这里，我们讲几个小故事，来说明对方是怎样投石问路和激将的。先看投石问路。秦国宰相范雎的封地汝南，在一次战争中被韩国夺走，秦昭襄王对范雎说：

“你失去了封地是否忧愁？”

“我不忧愁。”

“为什么呢？”

“梁国有个叫东门吴的人，他的儿子死了却不忧愁。他的管家说：‘您这样疼爱您的儿子，天下少有。如今儿子死了，怎么不忧愁呢？’东门吴说：‘我原是无子之人，没有儿子时，我不忧愁；现在儿子死了，就和没生儿子时一样了，我又有什么可忧愁的呢？’我当初是平民之子，为平民之子时不忧愁；现在失去了汝南，就和失子的梁国平民一样，我为什么要忧愁呢？”

秦王认为这不是心里话，就告诉蒙傲说：“现在，我若有一个城邑被围困，就连吃饭也不觉有香味、躺着也不能安眠。现在应侯范雎失去了封地却说不愁，这难道是真情话吗？”

蒙傲说：“请让我试探一下他的真情。”

蒙傲于是去见范雎，说道：“我想死。”

范雎说：“你说这什么话啊？”

蒙傲说：“秦王尊您为师长，天下人所共知。如今我作为秦王的将领率领着秦兵，我原以为韩国是个小国，没想到它竟敢违逆秦国的命令，夺走了您的封地，我活着还有什么意思！不如死了算了。”

范雎听后，立即向蒙傲下拜道：“这件事便全拜托您了。”

蒙傲把范雎的话回报给秦昭襄王。从此之后，范雎每谈到韩国的事情，秦王都不听信，总认为这是他为了夺回汝南的封地所说的话。

再看激将。

人们对那种将自己内心世界隐藏得很深、不轻易流露真情的人，冠以“城府深沉”的美称。这种人喜怒不形于色，即使对他施以包括投石问路在内的种种手段，也无法探寻出内心的真正秘密。

这种人，是谈判桌上最难对付的人。

但是，这种人难道真的无懈可击吗？

不，天底下没有无法击败的人，关键是方法用得得当。在对付这种人时，人们最常用的办法就是设法使其失去常态，使其勃然大怒、伤痛不已。

一般说来，无论多么谨慎自守的人，一旦陷入惊惧、愤怒等失常状态时，就会暴露出他的本性。

因此，即使我们自认为城府颇深，也必须防备对方用强而有力的手段来刺激，使我们失去方寸，进而掌握我们的弱点、摸清底细，并采用适当的应对策略，使我们陷入困境。

汉献帝十三年（公元201年），曹操率大军攻打江南。刘备为了避免灭顶之灾，派诸葛亮孔明去东吴游说，试图说服东吴联合抗曹。

当时掌握吴国兵马大权的，是实权人物周瑜。孔明知道，要想说服孙权，

必先说服周瑜。

但是，孔明并不了解周瑜的个性与为人，也不了解周瑜对抵抗曹军的态度，于是决定透过鲁肃探寻一番。

这一天，孔明在吴国重臣鲁肃的陪同下去见周瑜。周瑜听完鲁肃的军情报告后，顺口说了句：“应该向曹操投降。”周瑜之所以要这样说，是想看看孔明的反应，摸清孔明的意图。

这真是强中自有强中手！

孔明微微一笑，说：“将军所言极是！”之后，他又装作很诧异的样子，说：“主战派的鲁肃将军，竟然不理解天下大势。”

这时，鲁肃愤怒地说：“你破坏了我们之间的协定！”其实，鲁肃事先早和孔明商讨过主战之事，这是他故意这样斥责孔明的。

孔明继续坦然地说：

“吴国有一种可不受任何损失的投降方式，那就是把大乔、小乔两名美女献给曹操，这样曹操的百万大军就会无条件撤退。”

接着，孔明就高声朗诵起《铜雀台赋》中一段来：

“从明后以嬉游兮，登层台以娱情；见太府之广开兮，观圣德之所营；建高门之嵯峨兮，浮双关乎太清；……”

诵完后，孔明继续说：

“此赋是曹植所作。当曹操在漳河之畔兴建豪华的铜雀台时，曹植特作赋来赞美，赋的意思是说：‘当天子即位之后，在漳河畔景盛之地建金殿玉楼，极尽庭园之美，藏江东名花大乔、小乔于此为荣。’如今曹操所以统领百万雄师窥视江东之地，实际上完全是为了要得到大乔、小乔这两个美女。就吴国而言，牺牲大乔、小乔这两个美女，等于是从大树上落下两片树叶而已。所以，不如把大乔、小乔送往曹营，如此一来问题便可顺利解决，根本不必再让将军劳神。”

周瑜一听孔明这话，勃然大怒，将酒杯掷向地上，厉声骂道：

“曹操这老贼未免欺人太甚！”

原来所谓“二乔”乃是江南两位名花，是众所周知的美女。大乔是孙策的遗孀，小乔是周瑜的夫人。

孔明的一番言语，深深刺痛了周瑜，使其抗曹的本意流露出来。于是孔明打铁趁热，详细分析形势，坚定了周瑜抗曹的决心。

第二天早晨，周瑜在文武百官面前向孙权请战，并且很果断地催促孙权说：“只要主公授臣精兵数千攻打夏口，臣必能一战之下而大破曹军。”

周瑜被孔明这一激，激出了一个千古绝唱的赤壁大交兵。

6. 准备一副显微镜

以静制动的又一要诀，就是要揣摩对方的心理，要做到明察秋毫的十足功夫，以便据此决定自己的对策。

战国时代齐国有名的说客淳于髡，有一年游历魏国，有人劝他去参见魏惠王。这时淳于髡的博学 and 善辩才能已经是众人皆知的，惠王也早有所闻，所以淳于髡便充满希望地来见魏惠王。

淳于髡到了惠王面前，一直默默无语，一句话也不说。这时，惠王心想，也许淳于髡对左右的近臣有所顾虑，所以他决定明天再设宴宴请淳于髡，并让左右近臣退下，以便有一个单独谈话的机会。

不料第二次会面时，淳于髡仍然沉默不语。惠王心中非常失望，暗想：这个家伙哪算得上什么辩才，只不过是傻瓜而已。

于是，惠王就责骂推荐的人：“你不是夸称那家伙的才能比得上管仲、晏婴吗？可是当我召见他时，他却一言不发。是蔑视我呢？还是有别的什么理由？若查不出原因，我就要重重地处罚你！”

淳于髡听到了，这才辩解说：“我第一次参见惠王时，他一心想着‘马’的事情；第二次参见时，他心里又一直被音乐萦绕着，所以我故意一句话也不说。”

当这位推荐人把淳于髡这番话转禀惠王时，惠王大为吃惊，说：“哦！淳于髡果然名不虚传。我第一次召见他时，刚好有人送上名马来；第二次，当我正想去听歌妓唱歌时，淳于髡刚好又到了，我表面上退下左右，和淳于髡单独见面，可是我的心却已在骏马和歌妓上。”

《史记》中描写淳于髡是“承意观色为务”，说他很善于透过观察对方的表情和态度，来揣摩对方的心理状态。既然他有这种特长，便不难看出惠王心不在焉了。

由于魏惠王的心不在焉，使得淳于髡无法得到一种有助于交谈的有利气氛。所以两次接见，淳于髡只能以沉默相待。

不久，惠王第三次召见淳于髡，这次当然是倾心以听了。于是淳于髡便使出浑身解数、陪着惠王谈了三天三夜，讲的人滔滔不绝，听的人也津津有味。结果，惠王对淳于髡非常倾倒，以宰相的高位重用他，但淳于髡婉言谢绝了，只是收下礼品，又回到齐国去了。

要提醒大家，谈话的对象往往是敏感的。他们祈求被人了解，而不希望受到支配或催促，因此你必须从容行事并设法了解对方。人是善变的，每个人都具有其独特性，他们的情绪可能早晚不同，所以你对对方的情绪应该保持高度的警觉性。

每一个人都可能拥有某些嗜好，例如洁癖，你应避免侵犯他们。只要你稍为细心观察对方的仪表打扮，他的办公室的陈列摆设，你便可知一二。譬如当你踏入对手的办公室，看遍每一角落，也见不到烟灰缸，你应警觉到抽烟是不受欢迎的。

了解对方的真正需要，有助于调整己方的策略

无论是个人或团体，双方展开讨论时，应弄清楚造成彼此立场不一致的来龙去脉。要达到最终目的，每一步应做的是认识对方的观点及所处的立场，进行客观的分析与研究。

我们经常以自己的立场去观察事物，忽略了实际情况。这是因为我们无

法超越自己的经验，认定自己所走的生活轨迹，是世上唯一的。因此如要了解对手的思想、立场、需要，从而判断出对方会采取的行动，就必须“进入”对方的世界中，设法理解他们的态度、感情与信念。这样不但能获知对方隐瞒的条件及问题，也能了解他的真正需求。

尽早探索对手的真正需要，以便修正或改变自己的谈判策略甚至全盘计划。通常对手的真正需要是深藏不露，有待你去发掘。

你要对对手的好恶、偏见和价值同有所了解；不妨调查他是一个慎重、果断、喜欢冒险的人，还是一个举棋不定的人。当你和他接触交谈时，应该仔细观察，不妨多发问，使对方说得比自己多，如此一来，便可从中获得重要情报。

讨论之初，应对主题具备充分认识，给予自己充裕的游说时间，以便从容地制定重要决策。欠缺全盘计划，足以令讨论陷入僵局，甚至导致失败。所以，清晰地掌握目标与行动纲领，这样才能正确地考虑每一项要求或让步对你所造成的影响。此外，游说对手所提供给你的资料，有些可能被巧妙地掩饰，有些可能故意被夸张，若你事前有充足准备，搜集了完整兼可靠的资料，对于这些虚招，便懂得适当地化解。

你可能觉得对方比你更熟悉谈判内容，其实不然。所以，搜集情报是游说的第一步，随着你所得的情报，不仅可改变现实，左右你的判断，令你迈向光明大道。但我们往往忽略情报的重要性，以致弄得不知所措。

能得知对方的真正需求、期限、预算，便可让自己占优势，情报愈多，愈增强你的说服力。但在实际交涉时，总有一方或双方，会隐瞒自己真正的需要：真正感兴趣的对象或事物，甚至事情的优先次序等。这因为我们总相信对方与自己对立，若将资料给予对方，自己很快便会处于劣势。所以若要获取资料，以求最后致胜，须广开情报的渠道。

听取对方说话的弦外之音，是一个重要途径

愈早开始搜集，愈可轻松地获得情报。在进行谈判以前，搜集情报的态度，应该保持冷静。初次见面时，应态度随和；有人会认为须采取高压性的姿态，才能获得更多的情报，但事实恰好相反。你表现出毫无防备的模样，对方会更想自动地给予你情报或忠告。也即是说，你放弃回答，而充作发问的一方，从对方的答案中尽管未必合用，你可获取更多的资料或消息。

要取得情报，对象可以很多，对方的同事、部属、曾交易过的人，甚至秘书、办事员、警卫、以前的客户等，都可以为你提供资料。由于每个人的情况都不同，从他们的经验所得，都是宝贵的资料情报。

搜集情报的工作，并不如想象中的困难。许多刊物都能提供一些有用的数据资料。另外，对方的劲敌，也是很好的资料来源，他往往会乐于提供一些例如价格的消息。

在进行商议交涉时，你最渴望知道的是对方能让步到那个程度，此外对方的财务状况、期限、价格、真正需求和公司所给予的压力等都是很有用的资料。如若你希望对方多提供一些情报，你也要提供对方相同份量的情报，要表现出和对方势均力敌的样子。只要将精选过的情报慢慢地提供给对方就行了，这是彼此都在下赌注的状态，唯有如此才可建立彼此的信赖感。

在商谈过程中，你要对方接受你的建议或想法，应该给他足够的时间；应慎重地表达，在送出资讯或意见时要有所控制；还要向对方提供当初他拒绝时所没有考虑到的各种资料，这样，你就有说服对方的可能。因为，你若

想改变别人的思考、观点、期望，需要让他慢慢消化适应有关的消息资料，才会接受新的想法和变化。所以，除了耐性以外，别无他法。

在进行实际会谈时，你应懂得听话的技术。集中精神去观察眼前一切，了解对方的感情、动机和真正需求，还要懂得去听弦外之音，对方难免会稍作隐瞒，或避开尖锐问题，或不肯正面回答；因此，你要提出各种疑问，明确掌握对方的答案。

此外，你不妨留意对方的身体语言。要掌握对方说话的真正内容，必须退后一步，以“第三者的耳朵”去听，以“第三者的眼光”去看，耳聪目明，就可揣摸到说话的弦外之音，看清对方的表现形态，从而掌握情报以达目的。

当你的问题触及对手的弱点时，他们往往会顾左右而言他，避免给你正面答案。遇上此情形，你应锲而不舍地追查到底。

例如财经报纸的记者常会遇上这情况，当他们查问一些公司的营业额时，主事人往往故意回避提供确实情况，而只是发表未来计划的动向，这显然是想隐瞒某些弱点。

倘若你碰到的对手常说“忘了拿……”，他并不是染上健忘症，真正的理由是“拿不出……”或“不敢拿出”。“健忘”常被用作隐瞒弱点的理由。

一般的政治家或公众人物在记者会上，总是说一些官腔话，如果只是以一般问题发问，得到的永远只是打官腔的答案。但如以针对式的问题发问，令对方气上心头，动了真怒，一旦情绪爆发，赤裸裸的真面目便会显露出来。在这情况下，探知了对方的真正心声，你就成功了一半。

7. 此时无声胜有声

有的人一提辩论、说服、口才，总会伴生出一种认识上的误区，以为只有把声音提到八十分贝以上，才能产生压倒对方的效果，这其实是费力不讨好的。

佛教中，“沉默”具有特殊的意义。当文殊法师问维摩诘有关佛道之说时，维摩诘没有说一句话。

后来，有一位禅师说他的不语好像“雷声一样使人震耳欲聋”。这种“如雷的沉默”，犹如台风的中心眼。没有它，台风便不能形成。

这种沉默，就是不可言说的道，是禅的精义所在。

如果我们暂且抛开晦涩的佛教教理，从“沉默如雷”的角度来看，不难得出这种结论：沉默有它独特、无与伦比的力量。所以老子说：

“真正的雄辩与讷言相同。”

西方人说：

“争辩是银，沉默是金。”

“不言而言”这句话出自《庄子》，指人以沉默的方式来说服别人，即是使用无言战术来达到目的。

战国时，秦昭襄王第一次召见范雎时，范雎所采用的便是这种沉默的说服法。

当时秦昭襄王在位已 36 年，但国家军政权力依然掌握在母亲宣太后和叔叔穰侯手中，使得昭襄王无法独立操政，实行变革。范雎就是在这时到达秦国的，他先给昭襄王上书，说自己有办法使秦国强大，还暗示了如何处理昭襄王与宣太后及穰侯的关系问题。

昭襄王于是召见范雎。到了召见那天，范雎故意事先在接见的地点四处闲逛，昭襄王驾到时，侍臣看到有人在附近闲逛，便喊道：

“大王驾到，回避！”

范雎这时故意提高声音说道：

“秦国哪有什么大王，只有宣太后和穰侯而已！”这话正好击中了昭襄王积压在心中许久的心病。他有些不安地接见范雎，对他说：“早该拜见先生的，只是政务烦心，每天要去请示太后，所以拖到现在。我生性愚钝，请先生不要客气，多加教诲。”

但范雎一言不发，若无其事地向四周顾盼着。

大厅内静悄悄的，气氛十分凝重。

左右群臣们都有些不安地看着事态的发展。

昭襄王猜想可能是由于众臣在场，范雎有所不便，就摒退众臣，但范雎仍然一言不发。

昭襄王于是又问道：“先生用什么赐教我？”

范雎开了口，说：“是，是。”停了一会儿，秦王又一次请教，范雎仍只是说：“是，是。”如此重复了好几次。

后来，昭襄王长跪不起，说：“先生不肯指教我吗？至少也该解释一下为什么一言不发的理由吧！”

这时，范雎才拜谢道：“不敢如此。”于是滔滔不绝地谈下去。他谈的主要内容即是著名的“远交近攻”策略，同时也谈及太后、穰侯等人独断专权、架空昭襄王一事，并提出应对策略。

秦昭襄王听了范雎的话之后，十分赞赏，马上任命他为顾问。几年后，又让范雎做了秦国宰相。后来他对范雎说：“过去齐桓公得到管仲，时人称他为‘仲父’；现在我得到您，也要称您为‘父’！”

范雎别出心裁的说服方法，确有其妙不可言的独特效力。沉默使昭襄王摒退了众臣，也使昭襄王能怀着一种惊异而又专注的心理来倾听范雎的意见，并加重对他的敬重之意。

由于在会见前，范雎已出其不意地点明了昭襄王忧心的事，所以不用担心自己不言而昭襄王会不再求问，正是有了这种十足的把握，他才敢采用沉默的方法。

这种方法在现代也经常被人们采用。有些政治家在谈判时爱装聋扮哑，为了使自己的意见能被接受，故意对别人提出的意见充耳不闻。

还有这样的情形：两个关系很亲密的朋友，其中一个犯了错误，虽然心中愧疚，但口头上不想承认，这时他的知心朋友来了，这个朋友不是指责他、劝说他，而是端坐在他的面前，以充满关心、体谅的温情眼光凝望着他，或是用威严而又热烈期盼的目光盯视着他。在默默无言的相对之中，两个人的心灵在交谈，凝固在犯错者心头的冰块正在渐渐融化。他最终会承认自己的错误，因为他被朋友的“不言而喻”给说服了。

《史记》中有句名言，叫做“桃李不言，下自成蹊”。桃李虽然默默不语，但由于会开美丽的花、结可口的果实，所以人们自然喜欢接近它们，而在树下形成小径。这是比喻一个人若能诚信待人，就无须开口说道，别人自然能在暗中就受其感化之意。

《史记》的作者司马迁，乃是以这句话歌颂李广这位将军。那么，李广将军究竟是何许人呢？

李广为西汉名将，勇猛善射，屡伐匈奴有功，武帝时任卫尉，后任右北平太守，使匈奴数年不敢南侵，因而被誉为“飞将军”。但李广似乎也时乖命舛，由于受武帝及外戚军人卫青等的嫉视，虽然属建奇功，却始终未被封侯。还有，李广的死也很悲惨。因为，李广鞭策衰躯，自愿随大将军卫青远征匈奴，在行军中却因受卫青排挤而迷了路，以致影响作战计划，因而引咎自刎而死。

李广虽是个以悲剧收场的将军，但就其人心收揽术而言，却可说非常成功，部下对他无不心服。李广自刎而死的消息一传开，根据记载：“广之军士大夫，一军皆哭。”也就是说，非但其属下部将，连士卒都为李广的死而哭。不仅这样，连全国人民，不管是否直接认识他，也都为李广的死而流泪悲痛。

李广所以如此广受全国人民的仰慕，固然是因其具有与匈奴 70 余载连战皆胜的辉煌战果。但其所以受部下爱戴，却不仅只因这些战果。主要原因，还是在于李广平时对待部下的态度。

李广一向淡泊名利，若有恩赏等，必将之悉数分配部下，每天均与士兵吃相同的饮食，一生当中，虽有 40 年以上期间，有 2000 石的禄食，但李广家中从无恒产，也从未有人听他发过一句牢骚。

行军中，全军兵马饥渴交迫时，即使好不容易发现白水，也非等到全军兵马喝足，自己从未抢先饮用。食物也一样，在部下还没有全部分配妥当以前，自己也从未先吃过。

有位同僚将军曾对李广的军队批评说：

“李广的军律未免太松了，若遭突袭则必然不堪一击。但，士兵行动虽然无拘无束，却都是随时乐意为李广效命的勇士！”

由此可见，部下们是衷心仰慕李广，对李广的命令无不乐意服从的。

司马迁在记述李广传记以后，最后还引用“论语”中“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”这句话，对李广下评语说：

“夫李将军之谓也。余睹李将军悛悛如鄙人，口不能道辞。”

可见，李广此人看起来就像个憨厚的乡下人，而且又是个拙口笨舌这种类型的人，居然能够使其部下心服口服，心甘情愿为他而死。这就是所谓用行动表现的“无言之说服”，也是收揽人心的极致吧！

人心收揽——说服的极致，就是无言的说服。也就是以自然毫无做作的行动，取得对方的信赖，抓住对方的心。

那位“口不能道辞”，一副村夫子模样的李广便是个好例子。但在现代，也曾经有人刻意运用此法作为说服战略的人，那就是尼克松。

尼克松与肯尼迪这两位候选人角逐美国 1960 年总统选举，虽然尼克松具有现任副总统身分而占尽优势，结果却是肯尼迪的转败为胜。

尼克松的败落，其原因据说在于其前后举行达四次的电视辩论会的使用法有误所致。肯尼迪在辩论会中呼吁的是所有的“美国人民”，谈的是“未来”，给观众带来了一种明朗的形象。反之，尼克松却充满着攻击性，给观众带来的，则只是种不稳定而阴暗的形象。这种形象上的差异，就是决定了这一次总统选举胜败的主要因素。

尼克松在 1968 年，再度出马角逐美国总统。由于有了上一次的惨败经验，这一次他就做了一个形象的彻底改变。其战略之一，就是“无言的说服”。

此次选举在形势上，对尼克松而言，远比上一次要困难。首先，在竞选总统之前，他必须与洛克菲勒等强劲有力的对手，在共和党内争取被提名。在迈阿密召开的共和党大会中，尼克松刻意在默默不言之中显示其沉着与信心，企图在党员心目中建立“强者尼克松”的形象。

如果非开口不可，则尼克松所谈的也仅仅止于“法与秩序”，以及“我一定全力以赴”而已。除此以外，任何具体的政策都绝口不提。企图以彻底的无言战略，建立人们对他的信赖感，推翻多年来“败将尼克松”的形象。

尼克松的无言战略果然奏效。虽是以微弱优势险胜，但在共和党内获得提名的尼克松，在总统选战中也击败了民主党候选人汉福瑞，洗刷了 1960 年大选失败的耻辱。

然而，尼克松无言的说服力却只是一时的战略，并不是出自其内涵修养。后来，还是在水门事件中露出了马脚，于是夹着尾巴，被逐出白宫，乃是有目共睹的事实。

这种无言战略，其本身并不是什么新颖的说服方法。那位对秦昭王的问话始终以沉默回答的范雎，所运用的就是这种战略。但在中国古贤中，却有人把这种无言的说服法看得更重要，积极地给予评价。他们就是老子和庄子。

“不言之教，无为之益，天下希及之。”（《老子》四十三章）

“不言之辩，若有能知者，是谓之天府。”（《庄子》齐物论）

不言之教、不言之辩，两者意思相同，均可作沉默的说服效果解释。

庄子在其“徐无鬼篇”中，曾透过孔子之口，对“不言之言”之意作更具体的说明。

——孔子走访楚国时，楚王闻讯，设宴款待孔子。席上作陪的，还有楚

相孙叔敖与贤士市南宜僚二人。

楚王在席上问孔子说：

“和先生见面，就有那种面对古贤的感觉，请先生多赐教。”

“我曾经学习过‘不言之言’的教诲，这件事我未曾向别人提起。今天，我就谈这‘不言之言’吧！”

孔子先做了这样的开场白以后，继续说了下面一段话：

“在座的这位市南宜僚先生，当白公胜造反时，曾经一面掷着小布袋游戏着，一面轻易地把白公胜的使者应付过去，使大夫子西、子期得以避免危难。还有，这位孙叔敖先生则能悠闲自在地躺着，一面欣赏舞乐一面深谋远虑，而挫败外敌。就因为如此，楚人在今日始能享受安和乐利的生活。这两位的做法，可说就是‘不言之言’的实践吧！”

这里必须声明的是，上面这段故事完全只是寓言，那些出场人物等，未必真有其人。而且，孔子是否有过这种“不言之言”的思想，也颇有商榷余地。总之，《庄子》这本书，经常请孔子出场，通过孔子的嘴巴来表达庄子的思想。所以，这个“不言之言”，其实不是孔子的思想，而是庄子自己的思想。庄子的这种思想，后来与老子的思想并称为“老庄思想”，为道家所宗。自古以来，中国的政治家，多多少少都以“不言之言”作为最理想的说服方法。

日本的历史人物中，也有过像李广将军那样信守“不言之教”的人，那就是西乡隆盛。撇开其他问题不谈，就以其人格而言，可说人物雄伟，气宇宏深。

西乡此人，一向不修边幅，对朴素无华的生活，甘之若饴，即在明治维新后，官至日本陆军总司令、近卫都督等，位极人臣时，也丝毫未变。住的是房租三圆的房子，穿的是萨摩碎白道花纹布衣，腰上缠一条白棉布腰带，以这种打扮，参加宫中的酒会等而泰然自若。

西乡最讨厌的是与人争论。平时沉默寡言，彻底信守“不言之教”。因主张征韩论失败而与西乡同时下台的土佐藩人士后藤象二郎曾经指出：

“和西乡议论时，由于对方在议论中始终默默不言，所以常以为自己获胜，但，回家后再仔细一想，才发现原来自己才是输家。”

西乡隆盛就是这种人。

他那近乎极端的沉默寡言，尤其在下面一则故事中表现得淋漓尽致。

有一天，西乡被邀请参加宫中的酒会。会后要离开时，却找不到自己的木展。这时外面正下着雨，但他也没有叫人帮忙找，就打赤脚默默地走出宫门，向雨中走去，来到城门口时，站岗的卫兵便把他叫住，要他报出官衔和姓名。其实也难怪卫兵会这样做，因为他的模样实在叫人不能不起疑心。

等他报出“陆军上将，西乡隆盛”的官衔和姓名后，卫兵却不相信，也不准他通过城门。

若是一般的人，这时可能会与卫兵来一番争论，但是，西乡却就这样默默地站在雨中，等待认识自己的人经过。不久，右大臣（明治维新政府的内阁官名，等于右相）岩仓具视座车经过，为西乡证明了身分，始被放行。

还有，明治维新的杰出人物之一板本龙马，曾经根据与西乡第一次见面的印象，批评西乡说：“西乡是愚蠢。但其愚蠢的幅度有多大，却不可测。轻轻敲他，则轻轻地响，用力敲他，则响得也大。”

西乡之所以受到前辈、同僚的重视，以及部下、后辈的信服，其原因就

在于他这种为人的魅力与莫测高深吧！

中国的历史人物中，还有一位把“不言之言”采用在自己的政治态度上，在默默不言中收揽人心有成的人物。那就是在公元四世纪后半期，任东晋宰相的谢安，字安石。

谢安在世的时代，洛阳、长安沦陷，中原成为胡人的天下。在北方的黄河流域，有五胡所建立的16国互相争斗，东晋王朝则在长江流域勉强保持其国土。这个时代可说是个地道的乱世。

出身东晋名门贵族的谢安，年轻时人们便对他抱有很高的期望，甚至连王室也屡次催请他出仕，但谢安则始终称病而不接受，宁愿过其悠悠自适的生活。虽然如此，人们依然谈论“安石不出，苍生将如何？”而对谢安寄以厚望。

当谢安肩负起众望而就任东晋宰相时，前秦苻坚任用王猛为相，南取梁、益二州，北并鲜卑拓跋氏之代，西兼西凉，正以旭日东升之势制压黄河流域，进而将其箭头指向南方的东晋。谢安身为宰相，当务之急，乃是设法遏止前秦的侵略，以谋求东晋的安泰与延续。于是，乃起用其侄儿谢玄为上将军，负责防备前秦的攻击。

未几，前秦动员百万大军，大举入寇。虽说此举早在预料之中，东晋朝野的震荡，仍然很大。因为与前秦的百万大军相比，东晋负责守备的兵力，却只有八万。东晋首都建康（今南京）的人民无不担心害怕，吓得无心工作。其中，惟独宰相谢安不同，依然处变不惊，显得从容不迫。

上将军谢玄在出阵之前，跑来进见叔父谢安，看看有什么指示。谢玄发现谢安的态度“夷然”，也就是说非常平静，丝毫没有惊慌的样子。对谢玄所提的问题，也只回答说：“噢，这件事我自有打算。”除此之外，再也没说什么。谢玄在不得要领之下，也只好暂时先退下。但后来，由于还是觉得不安，乃派遣部下前往再度请示，结果部下却回报说，谢安已至其别馆，与友人们设宴享乐了。

谢玄于是就亲自跑到别馆去。但没有想到却被谢安抓住，要他下一盘围棋。说什么如果下输，就把别馆奉送。谢安的棋艺本来是比不过谢玄的。但是今天谢玄却偏偏赢不了谢安，因为现在哪里有闲情逸致来下棋呢？

如此，谢安虽然面临迫在眉睫的国难，仍然处之泰然，丝毫看不出有惊慌失措的样子。

其实，谢安之所以能如此处之泰然，是有原因的。首先，他已在江北秘密训练了一支生力军，用刘牢之做为参军，战斗力量十分强，这就是历史上有名的“北府兵”，淝水之战的获胜，其功不可没；同时也因为他相信这样才是身为宰相者应有的态度。当然，谢安的这种态度产生了稳住谢玄以及其他朝臣动摇之志的效果，却是不可争之事实。而且，若说谢安在事前没有想到这一点，是不正确的。在这紧要关头，如果宰相本身都惊慌失措，那么人心的动摇必然就更大！

谢玄到了前线以后，积极果敢地采取主动攻击，首先把敌军的前锋部队击垮。当初被认为处于劣势的晋军，就因为此次的胜利，士气大为高涨。反之，前秦军队大多为乌合之众，且由于在序战就被打得溃不成军，而慌了手脚。谢玄见前秦军开始后退，乃乘胜追击，终于把前秦军队打得大溃而逃。历史上，称之为“淝水之战”，此为东晋孝武帝太元八年之事（公元383年）。

东晋此次的全胜，固然要归功于上将军谢玄的战略得法，但谢玄之所以

能无后顾之忧而专心致志于指挥作战，应该可说有赖于叔父谢安在后方的那种沉着稳重，看似胸有成竹的态度吧！

当捷报以快马传至谢安手中时，谢安刚好与来客下着围棋。他把书信看了一遍，就若无其事地搁置在桌上，继续下棋。脸上看不出丝毫喜色。来客觉得奇怪，问谢安到底是什么事情。谢安至此才三言两语地回答说：

“小儿辈，遂已破贼！”

然而，谢安毕竟也是有情感的人。当他把客人送走而独自一人时，便再也控制不住满腔的喜悦。在《史书》上是以“不觉履齿折”来形容他那喜不自胜的情形。“履齿”当然是指木履齿而言。有人说是在跨过门槛时，绊倒在门槛而折断。也有人说是在房中欢腾跳跃而折断。不管怎么说，谢安连木展齿断了都没有发现，所以他的欣喜可说已到了“若狂”的程度。

谢安在平时，无论是喜怒哀乐，从未表露在脸上，而经常保泰然自若的态度。即使在面临国难时，也没有为之动容。若说他是以这种态度而赢得人民的信赖，得以防止人心的动摇，并使得谢玄打了一次决定性的胜仗，也并为过。

李广也好，谢安也好，他们都是以无言的说服法抓住人心，得到部下的支持。而他们的这种态度，看起来似乎是与生俱来的。但不知道，是否能以有意识的努力，加以后天性的培养呢！曾听说有这种情形：

有个职员非常有才干，不但有干劲，业绩也远比别人好。上司以为他是难得的人材，便把他擢升为部门主管，但后来却表现平平，不如想象中好。

这乃是因为精明干练的人物，并不一定适合担任主管。为什么会这样呢？因为精明干练的人，虽然自己懂得如何做，却往往不懂得如何带动部下。也就是不懂得抓住部下的心，激发出部下的能力。

这种人若想当个成功的主管，首先必须改变其观念，进行另一层面的修养。这种观念的改变与修养，是否有可能做到呢？《庄子》中有一则这样的故事。以前，有位名叫纪省子的斗鸡师，以训练斗鸡的高手而闻名遐迩。这位名师有次接受周宣王委托，为他训练一只斗鸡。

经过十天，宣王迫不及待地召纪省子进宫问道：

“怎么样，可以派上用场了吧？”

纪省子恭恭敬敬地回答说：

“还早哪！它动不动就在那里虚张声势。”

又经过十天。周宣王又问起。纪省子回答说：

“还早，每当发觉身边有其他斗鸡的声音，它便会摆起架势。”经过十天，周宣王又来催纪省子。纪省子又说：

“还早。看到别的鸡还是会瞪着它，表现出斗志。”

再经过十天。在周宣王的催促之下，纪省子回答说：

“现在可以派上用场了。现在，就是别的鸡在一旁叫嚷，它都不为所动，毫无反应。远看，就像一只木刻的鸡。可说已有十足内德，莫测高深。别的鸡一见了它，避之惟恐不及，哪里还敢向它挑战呢？”

能在默默不语中，使对方斗志全消，这种说服力可说最完美无缺了！至于纪省子到底用什么办法训练斗鸡，虽然不得而知，但如果训练得法，连鸡都可以达到“形同木鸡”的境界，却是很耐人寻味的。

沉默，有时的确比雄辩的力量更为强大。日本有一位商僧，担任着中尊寺的主持，他就是今东光先生。

今东光先生同时还是一位作家和有名的辩才。

在文坛会议中，如果是其他人发言，台下通常会显得十分嘈杂，但只要是他一开口，必定令会场鸦雀无声。某次他于会议中被请上台发言，上台后他却一言不发的，待全场安静之后，他才抓住机会说了句话：

“到底是那些家伙吵得很哪！静一静吧！”听众一听就被他滑稽的表情吸引住而逗得发笑。

在今东光先生的演讲会场上，若是台下听众有吵闹声，他便故意将音量放低，或故意不出声，那些听众反而会想“他到底在说些什么”或“他为什么不说话”而将注意力集中过来。相反的，他们声音愈吵，你的声音也更大，即使你口沫横飞的说，他们也丝毫无动于衷。

同样的道理，当一对一时也是如此。如果一方拼命的在高谈阔论，而对方却毫无反应，或在看报纸爱听不听时，你愈是拼命说，愈是收不到效果，而一定要使用技巧，巧妙地使对方居于下风，他才会听你说话，若是你不改变方式，对方就会将你的话当耳边风，而变得更为冷淡。

于是在说话当中，不妨突将音量放低，或是沉默下来，如此对方反会走近洗耳恭听。就如“太阳和北风”的故事一样，让他自动处于听话的姿态中，但这又该怎么做呢？就是要使对方陷入自己的圈套中。

同今东光先生以沉默摄取听众注意力的情况相类似，有时又可以用动作或表情吸引对方，使对方于不知不觉中倾听你的谈话。

一定很多人有过这种经验，当你在听某人讲话或演说时，并没有留意他说话的内容，反而对当时的情景留下深刻的印象。原来那位演说者并不以内容取胜，而以说话的神态和听制造的气氛来吸引听者。虽然很多听众并没有深究他说话的内容，但却给他下个十分良好的评语。

我们常在某些场合里听人说话时也是如此，如果说话者是个很有技巧的人，他可以不具内容而巧妙的创造当时的气氛，来博得人家的好感或好印象。

我们举出一个典型的例子。有一对青年男女，虽然男的在滔滔不绝的说些理论性的言词，而他说话的内容不论是有关音乐、艺术、历史、文学等都无所谓，甚至他的论调内容是否充实也不在乎，最重要的就是他说话时是否会制造气氛吸引对方，如果有这种技巧，即使他说话的内容空洞乏味，对方也会听得津津有味。而这完全在于说话者是否懂得使用技巧来博取对方欢心。

同样道理，说话或动作的速度被刻意放慢，也可以收到意想不到的效果。

我们知道打电话至一一九或一一〇时，那些消防人员或警方人员通常都以从容不迫的口气来应对，这也是由于他们受过了专业训练之故。

当我们通报犯罪及火灾的情形时，多因冲动而显辞不达意，但是当负责接听的人以从容不迫的口气应对时，通报者自然会被吸引住而冷静下来。但也有些通报者会认为情况已如此紧迫，对方竟还如此悠哉，而感到生气，但是在这通电话的进行中，他会逐渐冷静下来，意识也变得较清楚，而作出了较正确的报告。

如果相反又会有何结果。

“什么！失火了！在哪里？那糟了！好的好的，我马上去！电话号码！喔！不不，你把地点告诉我！”

如果是这样的口气通话的话，那么通报者会连地点都说不出。

通常演说家和相声家要上台表演时，都是从容不迫的。他们首先以慢条斯里的动作上台，然后环视听众，最后才从容的开口。从上台到开口这段时间相当的长，此时的听众早迫不及待的想听他演说。而他就是这样紧紧抓住听众的心理，才慢慢的开口，如此一来，听众对他所说的每一句话更是不会轻易放过。

在日常生活中也是一样，往往会遇到人家提出抗议的时候，首先最要紧的就是安抚他们，由于对方是激动的，我们即使对他们说些正确的论调，对方也听不进去。此时我们就要设法将对方引入自己的圈套。

当然首先先要听取对方的意见，顺势给他们点了根香烟，然后连拿笔记本的动作也要缓慢的。这样即使对方的来势汹汹，但是因为你的脚步与他不能配合，使他有泻了气的感觉，于是他就会渐渐的冷静下来。如果到了这一个地步，则表示已成功了一半。然后才开始导入正题，甚至可以用主动的姿态进行。

有些计程车公司设有处理车祸的部门，且大多由一些老手负责，当有人向他们提出抗议时，他们通常都以慢吞吞的动作，甚至连答话也慢条斯里，而把激动的抗议者完全握于手掌心。至于要如何才能掌握住对方的心，并非一开始就要以巧妙的口才来说服他，倒不如以从容不迫的态度来使对方就范。

8. 炫耀口才惹大祸

孔子说：“花言巧语，足以扰乱德性。”

孔子所言，是极有见解和启发意义的。任何时候，富于雄辩固然好，但脚踏实地地付诸行动更值得肯定和赞赏。

孔子说：“把要做的事做了，然后再说出来，这才算得上是一个君子。”

孔子又说：“刚正不阿、果敢坚忍、性情温厚、说话拙机这四种品格近于仁。”

孔子主张的是身体力行的实践。对于领导者，这些都是应该具备的品格。

子产是春秋末期出色的政治家。他当政之初，因为大胆改革，富于实干，所以得罪了一些人。有人就说：谁能杀了子产，我们就跟从他。

子产听了，不以为然。他铸书于鼎上，作为国家的常法，同时用法律形式鼓励拓荒。三年，郑国大有改观。人们就改变了口气，吟诵说：“我有子弟，子产教诲他们；我有田畴，子产使它们丰收。子产若是死了，谁能够继承他？”

子产在外交上善于辞令，因此闻名诸侯，孔子针对他这一点，曾说过：“言而没有文采，流传就不会远。”但在内政管理上，子产不防民口，在有人主张对毁谤执政者处以重刑时，他坚决反对。对于自己的执政管理不怕别人议论，并以正确议论作为治病的药力，这些足可看出子产对“行”的注重，也正因如此，子产死时，郑国人民如死了亲人一般，无不悲哀痛哭。

作为领导者，不重行为，而重视夸夸其谈，往往有害而不利。

老子曾说：“多言则穷。”意思是轻易许诺往往就会失去信用。可以说，这是对为政多言弊害的极好论述，言论一旦脱口而出，便无法再行收回，所以不能不慎重对待。

古人曾说，十句话中对了对九句，未必有人称赞，但如果有一句说错了，就会招致各方面的责备怨尤；十次计谋九次成功了，未必能得到奖赏，但若有一次计谋不成功，就很容易招致各方面的批评诽谤。所以，君子处世宁可沉默寡语，也不愿急躁多言；宁可显得笨拙些，也不愿自作聪明。

这就是多言常会招祸的弊端。

实际上，弊端尚不止这些。多言的失误，会使人失去信用，失去部下或上司对自己的诚信。对于一个领导者，这是许多致命弱点中最为可怕的。一旦失去诚信，其政治生命也就岌岌可危了，所谓“言而无信，不知其可也”便是。

当然，多言有害，不是要你不言；重实际行动，也不是要你只做不说。应提倡的是：不言而已，一言则直指要害并实行之。这才是对待言论及行动的正确态度。

唐代的魏征以直言敢谏而闻名“他开始是追随太子李建成。唐初太子之争，李世民终得其位。他知道魏征的才能，召见并质问说：“你为什么要挑拨离间我们兄弟？”

魏征坦然答道：“如果太子李建成早听我的劝告，也不会有今天的下场。人各为其主，我忠于我的主人李建成，这有什么错呢？管仲不是还射中小白的带钩吗？”

李世民因其直率诚信，顿时释然，并委以重任。后来唐太宗曾把他的直

谏做为自鉴的镜子。他之敢言，有时气得唐太宗大呼要杀了他这个“田舍翁”。但他并没有被贬或受到损伤，这当然是与太宗之开明有关，但无疑，他之多言则确实切中时弊。另有一点，无论他言论多寡，其首要前提是为了国计民生，词气忠恳。

魏征应当庆幸自己遇上了李世民这样的“明主”，才能避免了因“口舌”而招致的杀身之祸。但是毕竟这样虚言听取不同意见的上级是不多的。在魏征生活的唐朝之前大约400年的东汉末年，就有一位“才子”杨修，因为多说了几句话，而被砍了脑袋。

杨修才华出众，深受曹操欣赏，委任他为主簿。但杨修为人恃才放旷，数犯曹操之忌。

曹操曾命人营造了一座新花园。造好之后曹操前往观看。看过之后不加评论，只取笔在大门上书写一“活”字而去，人们都不解曹操之意。

杨修看了之后说：“‘门’，内添个‘活’字，乃阔字也，丞相嫌园子的门太大了。”

于是，工人们另筑园门，待改造停当，又请曹操观看。曹操看后大喜，问道：“是谁知道我的意思改了园门？”

“是杨修。”左右答道。

曹操虽口中称赞杨修，但心中却十分忌恨。

又有一日，塞北有人送酥果一盒给曹操。曹操写“一合酥”三字于盒上，放在案头。杨修见了，竟取匙与众人分食之。曹操惊问其故，杨修答道：

“盒上明明写着‘一人一口酥’，岂敢有违丞相之命？”

曹操虽然高兴地笑了，但心里却十分恼怒。

后来曹操屯兵汉中与蜀军对峙，日久不决。想进军攻打，又被蜀将马超阻碍不得前进一步，便想收兵回洛阳。曹操见碗中有鸡肋，不禁有感于怀，自言自语道：“鸡肋！”杨修听到了，便令随军将士，各自收拾行装，准备回归。

有人把这个情况告知大将夏侯惇，夏侯惇大惊，忙请杨修至帐中，问道：“先生为何收拾行装？”

杨修答道：“丞相喝鸡汤而口中喊鸡肋，可知不久就要退兵了。鸡肋，弃之不甘，食之无味；现在我军进攻不能取胜，退兵又恐人耻笑，可是在这里驻扎又无益处，不如早日搬师。我想不久丞相必定下令收兵，所以我先收拾行李，也免得临时打点不及。”夏侯惇说：“先生真是深知丞相的肺腑啊！”

于是，也命部属收拾行装。

当天夜里，曹操心神不定、不能入睡，便在营寨内巡视。看到夏侯惇营中的将士都在收拾行装，大为吃惊。他急忙召见夏侯惇，夏侯惇言道：

“主簿杨修已知丞相有撤退的想法，故尔命军士们早做准备。”曹操又召见杨修，杨修便讲了自己对鸡肋这句话的理解。曹操大怒说：

“你怎敢造谣惑众，乱我军心？”

喝令刀斧手将杨修推出斩首。

杨修就这样掉了脑袋。杨修丧命的原因就在于他只顾显露自己的才华，却没有顾及别人的脸面和尊严，结果招致杀身之祸。这个故事还验证了韩非子的话：

“在向人进言时，若无意中把对方认为秘密的事给泄露了，就将招致杀身大祸。”

不然，聪明一世的杨主簿，怎么会如此下场呢！

9. 明哲方能保自身

还是先讲一个小故事。

唐朝名将郭子仪封爵为汾阳王，他的王府在首都长安的亲仁里。自汾阳王府落成后，每天都是府门大开，任凭人们出出进进，府中人从不干涉。

有一天，郭子仪帐下的一名将官因外调去某地任职，前来王府辞行。他知道郭子仪王府中百无禁忌，就一直走进了内宅。他看见郭子仪的夫人和他的爱女两人正在梳洗打扮，郭子仪在一旁侍奉她们，她们一会儿要王爷拿手巾，一会儿要他去端洗脸水，使唤他就好像使唤奴仆一样。这位将官回去后，不免把这情景讲给他的家人听，于是一传十，十传百，没几天，整个京城的闲人都把这件事当作一个笑话在谈论着。

郭子仪听了倒没有什么，他的几个儿子听了都觉得大丢面子。他们相约一齐来找父亲，要他下令，像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。

郭子仪听了哈哈一笑，不愿接受。几个儿子哭着跪下来求他。一个儿子说：“父亲您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊敬自己，不管什么人，您都让他们随意进入内宅。孩儿以为，即使商朝的贤相伊尹、汉朝的大将军霍光也无法做到您这样。”

郭子仪笑着叫儿子起来，语重心长地说：“我敞开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了自保，为了保全我们的身家性命。”

儿子一个个惊讶万分，忙问这其中道理何在？

郭子仪叹了口气，说：“你们光看到郭家显赫的声势，没看到这声势丧失的危险。我爵封汾阳王，往前走，再没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理，所以，人们常说要急流勇退。可是，朝廷尚要用我，怎肯让我归隐；再说，即使归隐，也找不到一块能容纳郭府一千余口的隐居地呀。可以说，我现在是进不得也退不得。”

“在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我家结下怨仇，诬陷我们对朝廷怀有二心，必然就会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中挑拨，制造冤案，那么我们郭家的九族老小都要死无葬身之地了。到那时，我们是叫天天不应，叫地地不灵，谁也救不了我们。”

“现在，我们郭府的四门敞开着，府中没有任何隐密，即使有人想要进我的谗言，也找不到借口！”

儿子听了郭子仪的话，恍然大悟，无不佩服父亲的先见之明。

郭子仪紧紧把握明哲保身的自救之道，避免或减少了皇帝与权臣对他的猜忌，成功地在唐玄宗、肃宗、代宗、德宗四朝中长期任职，安享富贵。

这个故事提出了“明哲保身”的问题。我们认为，“保身”的一个重要条件就是要“明哲”，明白道理才能保存自己。郭子仪明白了以静制动的道理，才能够在风云变幻的宦海中立于不败之地，使自己的聪明才干为社会发挥了更大的效用。如果他不是这样用冷静的、理智的行动去防止和杜绝形形色色的流言蜚语，那么，很有可能他的政敌们就会抓住把柄，制造一些莫须有的罪名，把他整垮。到了那个时候，大唐的中兴干才郭子仪就是有天大的本事，又怎么能为社会做贡献呢？所以我们说，明哲保身并不全是消极的、自私的，为了社会着想，有时确实需要一点“自我保护”意识。

春秋战国时的韩非子，也深知这一点。在封建社会里，衡量忠臣的一个重要标准，就是“文死谏、武死战”。也就是说，当君主有错误的时候，大

臣们要“冒死直谏”。对此，韩非子是赞成的，但是，他并不是让臣子去做无谓的牺牲，而是主张在“进谏”的时候讲究技巧。

也正是在进言的技巧和方法中，才显示出进言者的智慧。古人在这方面留下了许多富于启迪意义的故事。

宓子贱奉命治理台父，他怕鲁君听信别人的谗言，碍及他的工作，因此离京赴任的时候，向鲁君借了他身边的两个书记，一起到了台父。

台父的官吏，全都出来迎接伺候，宓子贱就命令两个书记做记录。当书记开始动笔，他就在一旁拉他们的手肘，所以写出来的字，歪歪斜斜的。宓子贱就大骂他们的字写得真差。

两位书记被整惨了，请求回京城。宓子贱就说：“你们的字，真叫我不敢恭维，赶快滚回去。”他们回到鲁君那里，报告说：“那宓子贱，存心陷害我们。”鲁君问：“怎么会？”

“君主，您不知道。他要我们写字，可是又不断的在旁边拉我们的手肘，字当然写歪了，他还大骂我们字写得真差。这不是存心害我们吗？”

鲁君想了想，叹气说：“宓子贱一定是以此来进谏我的，我可能在无意中，常常阻碍他发挥才能。没有你们这件事，我就要犯大错了。”

他派一名亲信到台父，告诉宓子贱说：“此后，台父就是你的了，凡事由你作主，五年后再向我报告治理的结果。”宓子贱这才得以充分发挥他的政治才能。

这个故事记载在《吕氏春秋》上。像这种不用说话便起到进谏之功效的方式，可谓达到了进谏的至高境界。

下面这则故事也是出自《吕氏春秋》。

韩氏在新城筑城，限令十五天内完工。当时的司空（土木工程的监督者）是段乔。由于某个县所负责的工程慢了两天，他就逮捕了负责的官吏，将他关入狱中。被关的那个人有个儿子，跑去找封人子高，说：

“只有大人可以救家父，请助我一臂之力。”

封人子高答应了。他求见段乔，跟他一起爬到城墙上。封人子高东张西望了一会儿，才啧啧称赞道：“这真是一座了不起的城堡，完成这么伟大的工程，实在不简单，您一定会获重赏的。自古到今，还没有人能成就这样大的工程，而且没有惩罚过一个人，或处死过一个人的。”

封人子高一回去，段乔当夜就释放了狱中的官吏。在这个故事中，封人子高的一顶高帽戴到段乔头上，就令他改变了主意，可谓妙极。

类似的故事，在中国古代可谓数不胜数。

《韩非子》上记载了这样一个故事。

殷纣王曾做长夜之饮，即：大白天关起窗子、拉上帷幕、点上蜡烛，不分昼夜地饮酒作乐。结果搞得他神魂颠倒，以致于忘了年、月、日。

他问左右的人，现在何月何日，左右也没有人知道。他只好派人去问箕子。箕子私下对家人说：

“以天下之尊，居然不知月日，这个天下可危险极了；举国上下都忘了月日，我若独自清醒而知道月日，我也危险极了。”

于是，他对来者说：“我醉得厉害，人也迷糊了，什么日子我也记不起来了。”

箕子的举动可谓明智。然而，历史上的臣子并非都像箕子那样聪明。有的是出于忠义之心，对君主冒死直谏，这种臣子的精神固然值得钦佩，但若

君主是个旷世少有的昏暴君主，为臣的不识进退之道，一味竭尽忠诚、直言力谏，结果不仅起不到进谏的作用，反而会白白送了性命。岂不令人叹息！

晋国的范文子喜好直言，以致父亲范文子用木杖揍他，教训他说：

“说话太直爽的人，不能见容于人。既然没有人肯接纳你，你的处境就很危险，甚至还会危及父亲呢！”

郑国的子产，是郑国执政者子图的儿子，子产准备对郑国国君尽忠，但子图却愤怒地斥责道：

“你违背众家臣，想对君主尽忠，固然这是件好事，而且贤明的君主也很可能会听你的话，但如果君主不贤明，他是会把你的话当成耳边风的。更糟糕的是，你将在众多的家臣中被孤立，一旦被孤立，你的生命将炭发可危，就连我这个做父亲的也不例外。”

韩非子说：“一旦王朝的权威渐微，那就要忌讳直言。”“私欲横流的国家，为国家奉献身心的人就会减少。”

孔子也曾说过：“危险的邦国不要进入，混乱的邦国不要居住。”“天下有道时，就出来从政治国；无道时，就要隐居不出。”

这在封建时代的确是很重要的“明哲保身”之道。不过，在今天充满竞争的社会里，不妨了解一下古人是怎样应付各种危险的，这对于现代社会中每一个人保存自己、从而运用自己的才干为社会做出更大的贡献，应该是有利的。

二、以柔克刚招

人际交往中，我们会发现每个人的性格各异，待人接物的方式方法也各不相同。但是，尽管“没有一滴水珠是完全一样的”，我们还是可以大致把人的性格以及他们的处世方法分为两大类型：“柔”与“刚”。

“刚”者，一般都有雄厚的势力做后盾，所谓“有恃无恐”，这种人最喜欢直来直去，用不容置疑的口吻发号施令，带有“强制性”的成分。这种性格的人，说话办事甚至思维的方式相对来说比较简单。但正因为他有雄厚的势力，或者“占住了理”，所以跟这种人打交道并不十分容易。

不过，也不是没有办法。糊涂口才学推崇的“以柔克刚”，就是比较有效的。

所谓“以柔克刚”，并不是“唯唯诺诺”，更不是“不讲原则”。以柔克刚，实际是一种方法论，是一种策略或者干脆说是一种“谋略”。它的宗旨，是用“四两拨千斤”的方法，化解对方咄咄逼人的攻势，最终战胜（说服）对方，使自己一方的“原则”、“立场”、“目标”得以坚持和实现。

1. 兵家以攻心为上

以柔克刚的妙处之一，就在于将攻击点集中在对方最薄弱的环节上。而只要是人，总有其弱点可寻，这种弱点，在一个“刚者”身上，往往体现为“外强中干”，也就是说，一个外表刚强的对手，其内心深处则未必无懈可击。因此，“攻心术”，或者叫“收心术”，就是“柔者”的一个有力武器了。

攻心术，在我国古代的军事斗争中运用得很广泛，有些范例几乎达到了炉火纯青的地步，比如三国时的蜀汉丞相诸葛亮，他在这方面就有许多值得后人借鉴的杰作。

蜀汉丞相诸葛孔明在先主刘备死后，仍然辅佐后主刘禅，掌理国政，为完成先主中兴汉室的遗志，积极准备北伐曹魏。但孔明在北伐之前，还有一桩问题必须解决，那就是西南夷的叛乱。原来，当时西南方洪族兴起大规模的叛乱，对蜀汉造成了很大的威胁。孔明在处理这一桩问题之前，想必也费了一番心思。若想以武力加以平定，虽然并非难事，但孔明却不愿意把兵力浪费在异族上，因为目前最重要的工作还是北伐曹魏。若可能，则是设法使这些异族心服，与他们建立合作关系，以绝后顾之忧最为理想。

在决定起兵讨伐异族之前，孔明乃请马谡前来，并征求其意见。马谡回答说：

“他们是仗恃所处之地的险阻，而长期与我方对抗。今天即使将之击破，明天也仍然会造反。我知道您有意动员全国力量进行北伐，与曹魏决一雌雄。这样一来，只怕国内空虚无防备之力。这情形如果让他晓得，必又立刻起兵造反。当然，把他们赶尽杀绝，是可以断绝祸根，但这不是仁者的作法，而且也需要花时间。再说，用兵之道，是以攻心为上策，而以攻城为下策。对他们应采用心战，而不是武力战。还是请您设法让他们心服吧！”孔明认为马谡言之有理。其实，不待马谡进言，孔明早就把南征作战的重点放在“攻心”上了。

那么，孔明是如何使异族心服的呢？

孔明在讨伐行动之前，向全军将士作了如下的宣告。“孟获可以生擒，但不得杀害。”

孟获乃是异族叛军的首领。一场激战之后，孟获被擒带到了孔明座前。孔明令人松绑，然后带着孟获绕了阵营一圈，让孟获仔细参观一番。然后，向孟获问道：

“我这个阵势，你觉得如何？”

孟获回答说：

“先前是因为我不晓得你有这种阵势，所以才会落败。如果早晓得，我才不会输给你呢！”

孔明笑着说：

“这倒很有趣。好，把他放了！”

如此，孟获乃被孔明“七擒七纵”。

当第七度被擒时，顽固的孟获想必是真心的心服口服了，虽然孔明令人松绑，想再度放他走，他却拒绝走开，并向孔明发誓说：

“您真是英明如神，我再也不敢背叛您了！”

把叛军平定之后，孔明对异族的统治，乃采用地方自治的方法，将叛军

的首脑人物登用为地方官。而且，远征该地的军队也都撤回本国。这些措施无异都是孔明为收揽西南夷的人心而采取的政策。

诸葛亮不仅对敌方采用攻心战术，对自己麾下的大将，也同样如此。

当年的关二爷关羽关云长，文有文韬，武有武略，对于初出茅庐的南阳农夫孔明军师，颇有些看不上眼，如果不是碍着刘备的面子，说不定早就像张飞那样“闹将起来”了。当时的情况，孔明是柔，关羽是刚，且让我们看看柔者孔明是怎样令刚者关羽五体投地的。

三国时期，曹操平定北方之后，不久又亲率大军南下，夺下了刘表的荆州，然后乘胜进攻东吴。刘备的军师诸葛亮只身前往柴桑（在今江西九江）说服孙权，与刘备联合抗曹。诸葛亮协助东吴的周瑜定下火烧赤壁的计划后，就返回夏口（在今湖北武汉）的刘备军中，调兵遣将。

诸葛亮先令赵云带三千军马，渡江去乌林小路，拣林深树密处埋伏，准备截杀曹操撤退的军队。诸葛亮预计赵云可消灭曹操一半的兵力。

诸葛亮又命令张飞领三千军马过江，截断彝陵这条路，在葫芦谷埋伏。在曹军埋锅做饭时，先虚张声势，惊走曹军，然后再穷追猛打。诸葛亮料定张飞这一仗可以让曹军再损失一半以上。

诸葛亮又命令刘琦，守备武昌城，相机捉拿溃散的曹军。

最后，诸葛亮对刘备说：“主公可于樊口屯兵，登高而望，坐看今夜周瑜大败曹军。”

关羽见诸将皆有任用，唯独他被困置，忍耐不住，高声问：“关某跟随兄长征战多年，何曾落后他人，今日如此要紧关头，军师却不委用关某，不知军师是何意思？”

诸葛亮笑着说：“云长勿怪！我本想麻烦足下去把守一个最要紧的隘口，但考虑到你去有些不便之处，所以，不敢委用你。”

关羽说：“有甚么不便之处，请军师讲明。”

诸葛亮说：“当初，足下在曹操那儿，曹操待足下甚好，足下素以仁义为先，当然要有所报答。今日曹操兵败，必走华容道。若令足下把守此道，足下必然要放他过去，所以我不敢任用足下。”

关羽说：“军师大多心。当日曹操确是善待关某，但关某为他斩颜良、诛文丑，解白马之围，已报答过他的恩情了。现在是两家敌对，关某岂能循私废公？”

诸葛亮说：“倘若临阵放过了曹操，足下该怎么说？”

关羽说：“关某愿军法处置！”

诸葛亮说：“好！请立下文书。”

关羽立下军令状后，心中难免有些不服气，就反问诸葛亮：“如果曹操不从那条路走，军师又该怎么说？”

诸葛亮说：“我亦立下军令状。”

关羽这才满意地领了将令，带了关平、周仓和五百名刀斧手，去华容道设伏了。

刘备见关羽立了军令状，不免替这位义弟担心，就对诸葛亮说：“我这位义弟最讲仁义，如果曹操果然走华容道时，恐怕关羽还是会放了他。”

诸葛亮说：“此次我们与孙权联合，定可大败曹军，但曹操兵多将勇，受挫后依然可以破围而去。既然无法擒杀曹操，何不把这个人情让给关羽去做呢？”

刘备这才放了心。

当天晚上，先是东吴的水军乘着东南风，驾火船闯进曹军水寨，火烧曹军舰船，然后，周瑜率精兵渡江进攻，结果曹军全线崩溃，曹操率数千残兵狼狈往南邵城（在今湖北江陵）逃走。

一路上，曹操在乌林、葫芦口先后受到赵云与张飞的截击，人马损失一大半，行至华容道，只剩下 300 余骑，而且人饥马乏，几乎再无交手的能力。

华容道山僻路小，路上全是水洼泥坑，曹操正在讥笑诸葛亮失算，没在此处伏下一旅之师时，一声炮响，前面稍平坦处，五百名刀斧手，拥着一员大将截住去路，那人提青龙刀骑赤兔马，正是关羽。

曹操手下的将士见了，亡魂丧胆，面面相觑。谋士程昱说：“关云长恩怨分明，信义卓著。丞相旧日有恩于他，现在亲自开口，我们就可以逃此一劫了。”

曹操打马上前，问候关羽：“将军，分手以来还好吗？”

关羽回礼后说：“关某奉军师将令，在此等候多时。”

曹操说：“我兵败势危，望将军以昔日之情为重，放我一马。”

关羽说：“昔日，关某身受丞相厚恩，但已有所回报。今日之事，关某不敢以私废公。”曹操哪肯罢休，紧接着说：“将军昔日过五关之事，还记得否？将军熟读《春秋》，当知大丈夫立世行事以信义为重！”

关羽想起他千里走单骑，护送义兄刘备的二位夫人，寻找刘备的事。那时他闯过五关，连斩曹操的六员守将，曹操最后还是大度地不予追究，让他离去。关羽觉得曹操确实对自己有恩，自己岂能恩将仇报？又见曹军将士惶惶不安，眼中都是乞求的目光，不禁心中一软，对部下说：“四下散开！”

曹操一见关羽散开部下，便知关羽有放过自己的心意，立刻与众将一齐冲了过去。关羽大喝一声，想拦住剩下的曹军，那些曹军都下马，哭着拜倒在地，关羽见了，长叹一声，挥挥手，一齐放了他们。

关羽回到夏口时，刘备、诸葛亮等人正在为诸将军摆庆功宴。

有人报告关羽归来，诸葛亮慌忙离席，拿着酒杯迎接关羽，笑着说：“恭贺将军立下盖世奇功，应该远远地迎接你，且先饮一杯。”

关羽默然不答。

诸葛亮说：“将军，是否因为我们未曾远接你，所以不高兴？”

关羽说：“关某特来请死。”

诸葛亮说：“难道曹操没有经过华容道？”

关羽说：“曹操是从那里走的，关某无能，被他逃脱了。”

诸葛亮把脸一沉，说：“想必是关羽怀念曹操昔日之恩，把他放了。但你既然立下军令状，我不得不按军法从事。来人，把关羽推出去，斩首，报来。”

刘备赶忙说：“军师，刀下留人！当初我与关云长、张翼德三人桃园结义时，誓同生死。如斩了云长，我岂不是违背了誓言。请军师记下他的罪过，让他以后将功折过。”

诸葛亮这才下令饶了关羽。

诸葛亮明知凭孙刘两家的力量一时还消灭不了曹操的力量，擒获他的可能性亦极小。所以，他故意把关羽放在最后一关上。但他需要利用关羽放过曹操一事来挫挫关羽的傲气，使他今后能更好地服从自己的命令。

历史上靠收伏人心实现以柔克刚的例子还有许多。再看一个孙武的故

事。

《史记》上有一段有关的记载。

有一天，孙武以其兵法进见吴王阖庐。吴王说：

“先生大作兵法十三篇，寡人都已经看过。对于如何练兵，可以试一下给寡人看吗？”

孙武欣然答应。于是吴王调动后宫粉黛一百八十人，以代替士卒。原来是想请孙武把这一群对练兵一窍不通的后宫美女，在短时间内训练成动作整齐划一的娘子军！

孙武把美女分成两队，命吴王宠姬二人为各队队长，并叫全部队员各持长枪一把。

“自己的胸部、左手、右手和背部在哪里，你们都晓得吧？”“晓得。”

“那么，当我叫向前看，你们就看胸前；叫向左看，就看左手方向；叫向右看，就看右手方向；叫向后看，就看背后，知道了吗？”

孙武一而再、再而三地叮咛后，便开始操练。但是，当鸣鼓发出号令说：“向右看！”时，那些美女却只在那里捧腹大笑，并没有把“服从命令”的观念彻底地认识。

“没有把服从号令的观念彻底灌输，是我的错。”说罢，孙武又把应如何服从号令的方法，再三地详加说明。但是当再度鸣鼓号令说：“向左看！”时，那一群美女又在那里笑个不停。孙武见状，便以严肃的态度说：

“若号令不清楚、讲解不明白，则是我的错；但，现在你们都懂得如何服从号令，却没有按照号令动作，这就是队长的责任。”孙武断然拒绝吴王的苦苦哀求，依照军律将两位身为队长的吴王宠姬处以斩刑，又另外任两位美女为队长。

如此处理之后，当第三度鸣鼓发号施令，美女们果然变成训练有素的娘子军，动作划一，不要说是笑声，连咳嗽声都听不见。孙武向吴王禀报说：

“操练完毕。请大王亲自试一试吧！只要大王下令，就算是赴汤蹈火她们也必然勇往直前。”

“不必了，寡人已经知道你练兵有术了。”

吴王虽然痛失两个宠姬，却仍然起用孙武为将军。

对上述孙武的作风，会觉得“不愧为兵法家”或觉得“未免太残忍”，乃端视读者的观念而定。但是就部下的人心收揽而论，这种作风诚然可收一时之效，却并不值得鼓励。因为这种作风完全无视部下的自然性意志，企图以强压的手段使命令贯彻之故。

然而，不要误以为这就是孙武的一贯作风。如果你以为孙武这位将军，只一味注重军纪，经常以如此严厉的态度对待部下，那就大错特错了。对第一次进见吴王的孙武来说，若想把这次千载难逢的机会百分之百地加以利用，就得在吴王面前把自己“异于常人”之处表现一番。在当时的情形之下，是不可能慢慢与美女们作沟通的时间的，这可说是急中生智。孙武之所以诉诸如此极端手段，乃是迫不得已的事。

那么，身为将军的孙武，平时是以怎样的态度对待部下呢？

孙武在其《孙子》之中，对部下的人心掌握，亦有如下的说明：

“故视卒如婴儿，则可以与之赴深渊；视卒如爱子，则可与之俱死。爱而不能全，厚而不能使，譬如骄子，不可用也。

是故卒未见亲附而罚之，则不服，不服之难用。卒已亲附而罚不行，则

骄纵，骄纵则不可用。……”

孙武在吴王面前对待美女的态度，与其在这里所说的话，显然有些矛盾。但是，就部下的人心掌握而言，当然是以这里所说的方法要有效得多了。

孙武接着又说：

“故令之以文，齐之以武，是谓必取。”

光着重温情（文）固然不行，只讲究军纪（武）当然也行不通。光以温情对待部下，则部下会变得骄纵而不堪使用。反之，一味以军纪约束部下，则难以获得部下的心服。唯有温情与军纪兼施，亦即所谓“恩威并济”的带兵法，始能牢牢地掌握部下的心。

平时的孙武想必是以这种态度对待部下。这一点从其兵书中虽不难想象，但迄今却无关记录可寻。

堪与“孙子”相提并论的兵书《吴子》，其作者吴起乃是战国初期的名将，而且非仅是名将，更以杰出的政治改革家而闻名。正因为如此，吴起在以将军的身分指挥军队时，也特别用心去收揽士兵的心。

吴起在魏国担任将军时，据说一向与士兵同起同坐。非但衣食与最下级的士兵一样，而且睡觉不用床垫，外出不坐马车，行军时也和其他兵士一样，自己携带自己的粮食。

有一次，他看见一个士兵因脚上长脓疮而在那里叫痛，吴起便不加思索地亲自用嘴将其脓汁吸出。若说这是吴起为博取士兵之心而做的演技，固然并不为过，但就算是演技，若能做得如此彻底，实在也叫人心服口服。

这则故事，其实还有下文。这位士兵的母亲，后来闻悉将军为自己的儿子吸出脓汁，当场就放声大哭。旁人觉得奇怪，于是就问道：

“你的儿子充其量只不过是士兵。人家可是大将军哪！为你儿子吸出脓汁，你该高兴才对，但你却放声大哭。为什么呢？”

士兵的母亲回答说：

“唉，你有所不知。前年，吴起将军也为那孩子的父亲吸出过脓汁。后来，孩子的父亲出阵，为了报答吴起将军的恩惠，他奋不顾身地与敌人作战，因此便阵亡了。这次听说吴起将军又为那孩子吸出脓汁，我想那孩子的命运大概也跟他父亲差不多了，所以我才放声大哭的啊！”

这位士兵的命运后来如何，虽然是不得而知，但吴起本人却由于擅长用兵、公平无私而又善于掌握人心，后来乃被擢升为西河之守（即地方长官之意）。

在距离吴起活跃的时代大约 100 年之后，秦国从战国七雄中脱颖而出，其优势似乎已成为定局。这时，在赵国却也出现了一位名将，叫赵奢。在“阼与之战”中他率领赵军把秦军打得落花流水，因而威声远振。

赵奢有个儿子，叫做赵括，自少年时代就学习兵法，在学问上发挥了连父亲都自叹不如的才能。后来逐渐长大，性格随而变得居傲不恭，自以为天下再也没有比自己更高明的兵法家了。

有次，父子二人在兵法上互相争论。赵奢即使明知自己争不过儿子，也绝不会同意儿子的意见。赵括之母（即赵奢之妻）后来问其理由。赵奢回答说。

“战争乃是拼命的地方，但括儿的兵法，只是在那里耍嘴皮。我倒希望他不要被任用，万一将来当了将军，军队必然会被他毁掉。”

赵奢死后，秦国再度发兵攻打赵国。起初，赵军是由廉颇这位身经百战

的猛将指挥，秦军对于赵军的善战觉得束手无策。后来，秦军乃利用计谋，策动赵王起用赵括。赵王果然中计，撤去廉颇之职而任用赵括为主将。这种事态的演变，也正是其父赵奢生前所最担心的。而事实也正如赵奢所料，赵括所统率的赵军，在“长平之战”中损失惨重，丧失了四十五万雄兵，赵括自身也在此战中阵亡。

据说，在赵括准备要出阵的数日前，赵括之母曾经上书赵王，请求赵王解除赵括主将之职。赵王问其理由时，其母就做了如下的回答。听其所言，真不愧为名将之妻，把夫婿与儿子的优劣，评论得头头是道：

“臣妾是赵奢之妻。赵奢在生前也被任命为将军，但丝毫无骄居傲慢之处。亲自设宴犒劳的部下有数十人，与之亲密结交为友的部下，则达数百人之多。若有大王所赏赐的恩赏，则悉数与部下分享，而且每次奉命出阵，就完全把家事抛诸脑后。

反之，我儿子赵括，据说在受命为将军后举行阅兵时，就只懂得摆架子逞威风。把大王所赏赐的金钱物品等都占为己有，为自己购屋置产。他这种德行，怎么能继承他父亲的事业呢？还是请大王立刻解除赵括的职务吧！”

总之，赵括的母亲是说，赵奢平时就致力于部下人心的收揽，但赵括却完全不相信这一套。可惜，赵王并没有采纳赵母的进言，结果，正如前面所述，由赵括所统率的赵军遭到惨败。但在《史记》描写赵括苦战情形的记述中，穿插有“士卒离心”一词，是值得注意的。赵括若能效法其父赵奢，而平时就用心干部下人心的收揽的话，到时即使陷入苦战中，或许也能全军团结，同心协力地冲破难关也说不定。只可惜，赵括没有能够做到这一点。以赵王所赏赐的金钱为自己购屋置产的赵括，可说早就注定要惨败的吧！

在统率军队时，对士兵的人心收揽是否有成，乃是直接影响胜败的重要因素。因此，吴起、赵奢等以名将见称的历史人物，曾经都和部下寝食与共，甚至不惜花费金钱，设法掌握部下的人。缜密周详的作战计划固然重要，但如果士卒一旦有了离心，那么这项作战计划也就等于画中之饼了。

非用心于人心之收揽不可的，不仅是统率战斗集团的将领，对那些位居领导的人，也就是现代企业中的那些主管级的人士而言，也是不可或缺的必要条件之一。

身为齐国宰相的孟尝君，在当时也以门下养有食客数千人而闻名。据说，其封地薛邑，甚至为之呈现天下之士蜂拥云集的现象呢！

众多有为的人才之所以会寄食于孟尝君门下，乃是因为孟尝君肯拿出全部财产，厚待他们之故。更具体他说，就是肯出高薪的缘故。然而，仅靠那种物质上的保障，就算可募集很多人才，但在紧要关头想要期盼他们能献身效命，却不无疑问。所以，孟尝君为收揽食客们的心，确实也曾焦思苦虑过。

譬如，他与新来的食客第一次见面时，常会叫个侍史（侍于左右主文书者）伺候在幕后，将有关食客双亲、兄弟等的资料记载下来，以便在日后派人送些礼物给食客的家人。孟尝君对食客们如此的用心，实在是令人感动的。

有次，孟尝君与某食客共进宵夜时，由于佣人不经意站在灯火前，使得餐桌上光线不足，看不清对方的菜肴。食客以为孟尝君是故意叫人遮住光线，以免让他发现菜肴有别，所以丢下筷子就想退出。孟尝君忙把自己的菜盘端至食客面前，表示菜肴并无差别。食客觉得愧对孟尝君，于是当场拔剑自刎。这个故事在事后传开，使得孟尝君的声望益发提高。

如此，孟尝君虽以公平无私的态度对待每一位食客，但由于做法非常有

技巧，所以据说每一位食客都深以为自己是受到孟尝君的特别照顾。能够做到这一点，也可以说是收揽人心有术吧！

然而，孟尝君的这些努力似乎并没有达到预期的效果。当孟尝君被解除齐相职位时，那些数以千计的食客据说一大半都离他而去。后来，因食客之一的冯谖的鼎力相助而重新上台时，孟尝君曾经对冯谖诉说如下的牢骚话：

“你也知道，我一向好客，而且也厚待有加，所以门下有过三千以上的食客。但没有想到他们会在我被解除宰相职务时，竟一个个远离我而去。现在，幸亏有先生的帮忙才得以重新上台，我想那些食客自然是没脸再来见我了吧！”

寻求人才不易。但要想抓住每一个人的心，更难。孟尝君的故事可给我们带来很大的启示。

赵国平原君也是屡次担任宰相的名门贵公子，由于利用其财力广揽人材，其门下食客据说也多达数千人。他也和孟尝君一样，曾经在食客的人心收揽上尝过失败的经验。

平原君所居住的屋子对面，住有一个跛脚的食客。有一天，平原君的婢女见到该食客拿着水桶去打水的滑稽模样，忍不住加以取笑。第二天，该食客向平原君抗议说：

“我知道您是一位很重视士人的人。天下士人之所以不远千里而来聚集在您的门下，乃是因为您尊重士人，而轻视女色之故。但是昨天，您的婢女却取笑我是个跛子。我身为男子汉大丈夫，怎么能忍受这种侮辱？我要求您取下该婢女的首级！”

平原君听罢，虽然答应了该食客的要求，但等到该食客退下，却捧腹大笑说：

“此人简直岂有此理。受人那么一点取笑，就兴师问罪，要我把婢女处死！不也太过份了？”

如此，这件事就被置之不理。

然而，从此以后，食客竟一个接一个地离开，一年之后，食客人数已不到原来的一半了。

平原君自问未曾亏待过食客。所以对食客之相继离开，觉得很奇怪。于是，有一位食客乃提醒平原君说：

“您答应要处置婢女，却没有处置。这样，人家认为您重视女色而轻视士人，也是理所当然的。”

平原君经食客如此提醒，才恍然大悟，立刻提着婢女的首级到该跛脚食客之处，亲自向他道歉。这件事情传开后，寄食于其门下的食客，才又渐渐地回来了。

这则故事也很耐人寻味。食客选择投靠的对象，并非只给予生活上的保障等物质方面的好条件即可，还得看该人是否尊重士人。食客们虽然是根据评论来选择投靠的对象，但在实际接触中，一旦发现此人不如评论中所说那么尊重士人，多会掉头离去而另找门路的。

因此，养士者若想抓住食客们的心，期盼他们在将来为自己献身效劳，便必须以诚心诚意的态度去对待士人。以表明他是个尊重士人的人。这一点，孟尝君和平原君二人都似乎有所缺失。

相比较而言，汉高祖刘邦在这方在做得很不错。楚霸王项羽力能举鼎，有万夫不当之勇，和刘邦这个小小的亭长比起来，项羽无疑是个“刚者。”

但刘邦就是运用了以柔克刚的道理，终于把项羽赶到了垓下，逼得项羽自刎而死，从而统一了天下。

那么，最初处于劣势的刘邦之所以能转败为胜的原因，到底在哪里呢？而原是占尽优势的项羽，又为什么会落败呢？

其原因固然不一而足，但归根究底。似乎就在于人心收揽的巧拙。换言之，刘邦善于收揽人心，而项羽则在这一点差了一大截之故。由此可知，人心收揽的巧拙，足以影响一个人在事业上的成败。

“我身边一向有张良、萧何、韩信等三位杰出人材随侍左右。他们的才干都在我之上。我之能把这些人材运用自如，乃是我的致胜所在。项羽虽然有精明如范增之军师，但项羽却连一个范增都无法有效加以运用。这就是他落败的主因。”

此处所谓把部下“运用自如”，当然不是“颐指气使”之意。刘邦利用部下，素有两种特征。一是懂得听取部下的进言。一是从未把战利品占为己有，而能悉数分配给部下。像现代的企业老板，把多出的营业利润当作红包，悉数分配给从业员工一样。刘邦就是以这种手法，抓牢部下的人，成功地把他们的干劲“逼出”。

项羽则似乎在所有方面都与刘邦相反。他对自己的才干有百分之百的信心，所以根本不听部下的意见。即使明知部下有才干，也不愿意把事情交给他，凡事都非亲自出马不可。其次就是，若有战利品，项羽均悉数用来壮肥私囊，从未有过与部下分享的念头。结果，好不容易募集而来的人材也都厌弃他的作风，一个接着一个，离他而去，相继跳槽，转到刘邦麾下。到了最后，连忠心耿耿的范增也弃项羽而去。

总之，刘邦在这一场战争中，运用的是集团的力量，而项羽所靠的则是自己一个人的力量。

二人非仅对待部下的态度不同，而且对一般民众的人心收揽法，亦有很大的差异。

譬如，刘邦在与项羽争相攻进秦都咸阳时，虽然捷足先登，但刘邦乃听取军师张良的意见，把军队全部撤离咸阳，驻扎在郊外的灞上之地。因为咸阳的宫殿里有的是金银财富和天下美女，如果住进宫里，那些长期在军中度日的将兵们，难保不会做出掠夺的行为，而对刘邦的清誉有所影响。所以，把军队撤离咸阳，不能不说是种非常明智的措施。

撤至灞上的刘邦，就在这这时向咸阳一带的居民，宣布其著名的“约法三章”。刘邦邀请地方上的有力人士前来，郑重其事地宣布说：

“各位长期在秦的苛政下备尝痛苦。批评国政的人必遭满门抄斩，连在路上交头接耳，也会被处以斩首示众之罪。我与诸侯之间的约定，是谁先进入关中之地，谁就是当地之王。因此，关中之王就是在下刘邦。我在这里愿意和各位来约法三章，那就是杀人者死，伤人者以及盗窃者，必须受到处罚。除此之外，秦廷所定的法令则一律废除。希望各位，无论官民，安心作息吧！我率军进入关中的目的，本来就在于为民除害，所以无意对人民动粗，请各位大可放心。”

刘邦这一席话，对长期在苛政下过苦日子的人民而言，想必是最好的见面礼吧，关中的人民据说是以欢呼之声迎接刘邦入城的。

反之，项羽在后来进军咸阳城时，因落后于刘邦而一肚子怨气无处可发，便把居民当泄气桶，进行残酷的屠杀，并放火焚烧宫殿，把宝贵的文化

财产付之一炬。

对于这个残无人道的项羽，咸阳城的人民乃议曰：“沐猴而冠。”

这样，当然也谈不上人心的收揽了。

由此可见，刘邦在“楚汉之争”中能够获得最后胜利，绝不是侥幸的。

攻心战术，无疑应视对象而定。

比如说，对方对你不信任，怀有反抗心理，这时你便应该用“晓以大义”的方法，使对方放弃抵触的态度。

一个人可能会同时具有想去相信人，却并不真去相信人两种心态。谨慎而顽固的人多持不信任人的态度，并以这种心态来左右自己的行为。话虽如此，也不能说他没有相信人的意念，倒反而具有希望人家能信任他的强烈意念。对于这种人，就必得事先为他设计一大理由：“你这么做，不但对你自己，对他人也是有帮助的”来晓以大义，方能将他说服。

譬如一位买卖宝石或毛皮的推销员，对一个犹疑不决的主妇说：

“你用这些东西一定能使你更美，而你的先生也会更喜欢你。”

这句话的含意是说你这么做并非全是为了自己，同时也为了你先生，如此她必定极乐意的买下。如果更进一步的说：

“即使你买了它，若想脱手也必能高价卖出，这样对于你的家，又何尝没有帮助。”

对方一听说，必定会认为她买下这个东西也并非为她一人，也是为了家等等。

而这种方法也并非只适用于商场而已。日本古代名人丰臣秀吉，某次他想没收所有农民的刀枪铁器等，但却遭农民们激烈的反对，由于他们受过太多的欺骗，对那些统治者也早已恨透了，此时若以强压手段必引起农民的反感，于是他便灵机一动对他们说：

“此次我要将这些没收的武器用来制造兴建寺庙用的器材、铁钉等，俾使民众得以供奉。并且为了国家、为了全民，更需要百姓专致于耕作上。”于是农民们各个都心甘情愿的将武器交出。

本来那些农民是不轻易的交出武器，但经秀吉的晓以大义，便觉得还有什么不可为的，然而每个人却也上了秀吉的圈套。

有一家公司的某部门，不知何故员工上班时间和工作态度很不理想，所以他们的工作效率也较其他部门为低。经调查结果发现原因出在他们的课长，由于他生性乐天，凡事不拘小节，说难听点就是个不负责任的人。于是他的直属部长就毫不客气的指责他说：

“你是怎么搞的，你看看你是怎么管理的！”

当时他虽答称“是！是！”但事后还是一本常态毫无改进迹象。于是乎他的部长极欲将他调往别处，但是所谓的“狗改不了吃屎”，这种人调到哪里都是一样。此时就有一新进的人事管理顾问向他谈及此一事件说：

“其实，这个问题不是出在你身上，可是你看看你的手下们都太不像话了，又是迟到，工作效率又差，但这个问题还是要你才有办法解决。”

想不到由于这一番话，竟使这一课的业绩快速的成长，甚至为其他部门所不及。

当初他的直属部长警告他时，他虽口头答应，但是对一个生性不负责任的人，即使公司发生了事故，他也无动于衷。于是这一顾问便针对他这种心理，将责任推给他的部下而由他自己来推动部下。

像这一类的人社会上比比皆是。若有发生差错，他们往往早为自己想好逃避的理由。而此时最须避免的就是在此一事件中与他有直接关连的人的指摘，因为这样必会引起他的反感，若能利用毫无关联的第三者从旁给予劝导，并且再加上一些心理战术，则事情必定就好办多了。

有时交涉双方有一种距离感，谈话难以融洽地进行下去。这时，你又可以使用的“故示亲密”的战术来缩短这种距离。

就任日本首相不久的中曾根康弘，某次赴美与里根总统会谈时，互以呢名相称，此事一时也成为坊间流传的话题，当然这呢称都是他们原名的简称，可见中曾根康弘极欲强调在亲密友好的气氛中进行会谈。

如果能够以呢名或名字互称，必须要有相当亲密的关系，否则是很难说出口的。世上也绝没有人对初次见面的人以呢名或名字来称呼，当然会附上先生、教授、老师等，待相处久后才有以对方的名字来相称，可见要叫出呢名则两人必须具有相当程度的关系。

从心理学的观点看也是如此，当两人心理上的距离愈来愈靠近时，他们的称呼法也从头衔，而姓，而名。但也有些人虽然见面不久不算是亲密，但若他极欲拉近与对方的关系也不妨以名字或呢称来称呼。

某次有位从前我教过的学生来要求我为他作媒，当时我便问他何以两人的关系会如此快速的进展，他回答说：

“某次我与她见面时，她突然直接喊起我的名字，使我顿时感到与她的关系是如此的接近。”而在此之前他们两人只以姓氏互称而已。可见称呼对两人心理上的距离有很大的影响。

如果你遇到一个难以接近的朋友，不妨利用称呼的方式拉近你们的距离，而且口吻必须极自然，不可让对方感觉你是在装腔作势。两人的距离若是因此而接近，则事情便很容易解决。

日本前首相佐藤荣作由于出生官僚，因此很难与一般民众接近，所以他始终都在设法，故而时常对人家说：“我很喜欢人们叫我阿荣。”

而对于信心不足的对手，你又可以“强心针”战术，来收服他的心。

我时常会听到家长抱怨说：“我家的孩子成绩很差。”

我听了之后便劝他们说：“孩子的能力是不可限量的，并非成绩单上的成绩不好就认定他将来不行，便予以责备。”接着我便说些自己的经验谈。

在我还是小学生时，每当老师发下的考试卷成绩不理想时，内心就感到闷闷不乐，但是当我回到家中将试卷交给母亲看时，她一定会说“其实你真正的实力一定不止这些，你有许多的实力都还在睡觉呢！只要你能唤醒它们，你的成绩一定会更好，将来或许可以成为一个传人哦！”

由于母亲的这种教育方式，使我逐渐的对自己产生了信心，每遇到难题我就认为自己一定有办法解决。于是我的考试便渐渐有了起色，而这完全归功于母亲给我的信心。每当我解决了一个问题后，我的内心必定会想：“还是母亲说得对，我是有实力的。”终于我也拿到了第一名。

日本一位有名的相声家橘家丹藏匠，他年轻时由于经常遭遇到失败，而使他产生有放弃这一个行业的念头。但每次他垂头丧气的回到家中，他妻子便对他说：

“你今天的相声表演得真是有趣又好笑，将来一定可以成为一个名相声家。”

经过妻子这样再三的鼓励，得又激起了他的信念，终于使他成为一名全

国属一属二的相声家。

不论是大人或小孩，如果一再的被人说“你很行”、“你很不错”自然会使他产生信心，甚至发挥料想不到的潜能，而这与你将来成功与否有着极大的关连。反之，你一再的对人说“你不行”、“你一定会失败”，他就极有可能因此而失败。因为你使他没有信心，令他始终无法抬头。

譬如，你交手下下一件事时，如果说：“这件事对你可能太过于重了，但还是要麻烦你。”此时，你满以为自己是在鼓励他，没有想到语气中带着些微的不信任感，使原来可能做成的也会做不成。这又是什么原因呢？因为本来他是有信心办得好，没想到上司的一句话，顿然使他丧失了信念，事情于是很难做成。

对于信心不足的人，若想设法使他恢复信心，引起他的干劲，最好是说一句：“别人我是不知道，但我知道唯有你才有办法。”即使是不可能的，就因你的一句激励话而成为可能的。

如果能将对方的高估一再的重复，一再的暗示，便能逐渐的引发他的潜能，而终能获致大成就。

有时面对的对手并非一人，这时你的攻心战术则又有了新的内容了，你可以采用“分化”之法，让原来的“对手”去为你做工作。

请看发生在某一所中学里的一个实例。这所学校的校风并不太好，学生十分顽皮。

其中有一位名为A的头号坏学生，纠集了同学二十人以上，在校内横行霸道，很多老师都设法说服却也丝毫不见成效，反而变本加厉的反抗老师，连校方也感到无可奈何。

当一个新的学期开始时，自另一所中学转来一位老师，据说他对学生的训育和生活指导有相当的成效，于是他便着手指导那位A生。首先他知道A的身边有B、C两位学生，虽然他的目标是A，但他不正面责备他，反要A去劝导B和C。于是这位新任的老师某日便对A说：

“唉！老师现在想麻烦你一件事，我对B、C两位同学感到伤脑筋，可是又没有人能予劝解，思前想后的也唯有你最恰当，否则他们两位以后可就麻烦了。”

A这家伙竟然得到训导主任的信任。于是他便开始进行对B、C的说服，不到几天的工夫，B和C终于脱离了A而重新做人。几天后A也面有愧色的向训导主任说他要重新做人。

由此可知要说服一名问题学生，如果用正面劝解的方式，反易引起对方的反感。虽说这是他本人的问题，但也要当作与他毫无关连，如此他便很乐意接受，并且一点都不会伤害到他的自尊，而他也能以客观的态度来处理问题。当他把B和C说服后，便会暗暗的反省自己的愚蠢而改过自新。

若要说服难以说服的人，何妨赋予他一个说服他人的任务。

当你要对一事物作一决断时往往会有遇到难题而呈胶着状态的情况发生，于是你便无法下结论，然而此时最需要的就是旁人有力的忠告。利用这种心理特性，我们还可以巧妙的运用一些攻心术。

譬如：某家具店内有位顾客正为买张桌子而举棋不定时，老板如果对他

说：“圆桌有圆桌的好处，而方桌也有它方便的地方”则这笔生意绝对作不成。应说：

“像先生你这样的人，我认为方的比较适合，因为方的与你的个性颇能配合，若是你买下还可作个永久的纪念”。

顾客听了这一番话，顿自迷惑中解脱而买下了它。而这种说服法方为推销的秘诀。

现在我们再举一个现任刑警的经验谈。他迫使嫌犯认罪的秘诀是对他说：

“我相信你一定会承认，以往凡遇到我的嫌犯没有一个不招供的，我认为你也不会例外。”

若是嫌犯真的犯罪，一定会想此刻是承认好抑或不承认好，此时的刑警更须不断反复地且巧妙地运用这种说服法暗逼他，自然就能将他逼到非承认不可的心境。

这种说服方式，使得这类举棋不定的嫌犯，内心会产生一种自己心思早被看穿，实无法隐瞒的感觉，而且对方又断言说“你的答案只有一个”时，不稳定的心理必定会崩溃，而终于坦承犯罪。

对于能力较差或刚新进的员工，如果光是对他“再加油吧”、“再用点头脑吧”是没什么大效用的，虽这类的忠告偶尔是必要的，但在工作的进行中，若经常提出来，反会使人感到厌烦，此时员工们最迫切需要的并非责备或激励之类的话，而是对工作上的具体指导。

话虽如此，人心还是相当复杂的，上司若经常喋喋不休的给部下劝言，任何人都会因厌烦而起反感，即使所言对工作有利，对方亦无法接受，而最好是装出很吝惜的样子，使对方产生“这句话非听不可”的意识，则你的忠言必能顺利的让对方接纳。此时他不但不会感觉噜嗦，还会自动的接受你的建议。

假使你有许多的忠言必须对他说，但你若一口气就将它们列举出，所收到的效果必定不大，而必须要很吝惜地一小部分一小部分的提出方为上策。

譬如当你要说出忠言或是工作要领时，便故意的装出很吝惜提出的神态，然后才缓缓的说：

“好吧！我现在只先教你一个好了。”

对方立刻感觉到你所说的“一言值千金”而耸起耳根倾听，并且会产生：“现在前辈所要说的可能都是一些秘诀，非听取不可”的期待感。

如果一开始你就说：“这不过只有课长和我才知道，其他任何人都不知道”则更具效力。若对方能耸起耳根倾听的话，那些厌烦的反抗心必定完全消失，并且还不觉得你是在噜嗦。因为你向他表示只透露一个问题而已，他便会感到很珍惜，千万不可错过。

最后我再说说我的经验谈。某次有位教学实习生向我说：

“我们班上的学生不会和我亲近，难道是不适合当老师吗？”我听了，仔细考虑后便对他说：

“好的！我现在就告诉你一个要领吧！就是不要忘记自己是一个老师。”

他一听，更是感到莫名其妙，又说：

“校长的这句话我还是不明白。”

“就是要将老师与学生的关系自意识中除开。”

“哦！原来如此，我知道了！具体的说就是要与学生打成一片，是吗？”

那位实习生对我所说的话十分感兴趣，之后还一再的提出许多问题，我也尽量将我所知道的告诉他，对方也丝毫不感到厌烦的一一听取。

有时，对方的反抗心非常强烈，一触即发，在这种时候，千万要讲究策略，不要“火上烧油”，而最好能够来一个“釜底抽薪”。

编者从一位日本朋友那里听说过这样一个故事。

日本一位得过直木奖的作家藤本义一先生，是位颇具知名的人。

某次他的女儿超过了晚上时限的十点钟，于零时方才带醉而归，藤本夫人自是破口训斥了一顿，之后还说：

“总而言之，你还是得向父亲道个歉。”

顿时，她也清醒了不少，也感到似乎大难就要临头了，于是便怯怯的步向父亲的卧房，面色凝重的父亲却只说了句：“你这混蛋！”之后便愤然离去，留下了无言的女儿独自立于黑暗中。

虽然只是一句话，但却深深的刺痛了她的心，然而晚归之事，自此便不再发生。

为人父母者，都有责备孩子的经验，多半也了解孩子可能有的反抗心，所以要他们反省是相当困难的，通常会以一句：

“你是怎么搞的，我已经说过了多少次。”想让他们了解并且反省，此时他们若有反抗的举止，父母又会加一句“你这是什么态度”然后你的说教更是没完。

如此，愈是责骂，反抗心便愈是高涨，愈是希望他们反省，反愈得不到效果，于是情况就会变得更糟。但藤本先生的这种作法，使他女儿的反抗心根本无从发泻，反而转变为反省的心。

因藤本夫人的顿训斥，已足够引起女儿的反抗心，但藤本先生却巧妙的将它压抑，反而使女儿的内心感到十分的歉疚，因感于父亲的一句“混蛋”实胜过千万无谓的责骂，她除了感激，实无话可说。

当然夫妇二人事先并无商量采联合作战方式，但这种方式，对犯错的部下，未尝不是一种很好的策略。

攻心，有时要求“将心比心”，才能收到较好的效果，千万不可摆出一副高人一等、居高临下的姿态，这样反而适得其反。

前一阶段流行过一首歌，歌词中有一段是这样写的：

“明知是错，但却也改不过来。”

这首歌的内容是叙述一个工薪阶层的人酷嗜杯中物，并且已至毫无节制的地步，经常喝得烂醉如泥，甚至有时还在车站过夜。虽然知道这样做对身体有害，但就如歌词中说：“明知是错，但却也改不过来。”

虽然我们不像他一样已到了在火车站过夜的程度，但是像这样的人在社会上也还存在，他们的心里感到非常痛苦，无时无刻不在受良心的苛责。此时第二者若根本不体会他的内心，反而一本正经的作攻击性的劝解，这样又会令对方产生何种心态？即使第三者是出于好意，即不为对方接受，非但不改过，反而会变本加厉的。所以这种劝解方式，一开始就注定会失败。

譬如某公司一位员工经常迟到，上司若是当面对他说：

“你到底打算怎样，公司并非你一人的，爱怎么做就怎么做，你这种作法已将公司的秩序搞乱了，你好好的反省反省。”

与其这么说，倒不如抓住对方若干的“良心”说：

“我想你内心必定也认为迟到是不对的，若是你能持续这种正确的想法，可望在不久的将来，你定能体会到全体职员都准时上班的乐趣。”更能为他所接受。

没有人不希望自己能为上司所赏识。如果你的言语刺伤了他人，即使说得再多，他也无动于衷；相反的，若能先肯定对方，之后才伺机说出自己的意见，比起任何一种威胁的话都来得有效。

2. 让他三尺又何妨

以柔克刚还有一个秘诀，那就是“忍让”。

说到忍让，有一个故事很有启迪意义。据说古代有一个大官，在京师任职。有一天，从家乡传来一个消息，他老家的一位邻居，因为扩建宅院，占了他家的几尺地皮，盖了一道墙。家人忿忿不平，写信来请这位大官做主，颇有点要借助他的“权势”压倒对方的意思。这位大官倒也有趣，提笔写了四句诗：“千里托书只为墙，让他三尺又何妨。长城万里今犹在，不见当年秦始皇。”

说起来，这位大官有权有势，和家乡那位邻居比起来，应该算得上是一位“强者”。但是有意义的是，这位实际上的强者却并未用“刚”的方法，而是持了“柔”的态度。这便是他的高明之处。如果他利用职权，下一道命令给家乡的地方官，让他们出面解决，相信地方官一定会拿着鸡毛当令箭，狠狠整治那个倒霉的邻居一顿，说不定还会借题发挥，敲榨勒索一番，把那邻居整到家破人亡的地步也不是不可能的。

但那又有什么好处？只要邻居家不到断子绝孙的程度，人家就会千方百计地回报，这一场冤仇何时才能化解？这是一，二呢，这件事张扬出去，肯定会影响到这位大官的声誉和形象，官场中那么多乌眼鸡，早就盼着你出点什么毛病，留下什么把柄，借着机会整你一顿，轻了丢官，重了，也许还会掉脑袋。为了三尺院墙，丢了仕途的锦绣前程，那才不合算呢！

正因为大官想到了这种种后果，才选择了“以柔克刚”的忍让一途，结果当然很理想。邻居见大官如此谦让，自己也不好意思了，把那道墙推倒了不算，还到处去宣传大官的清正廉明，搞得大家都知道这位大官是一位青天式的人物。从此，他的官运一发不可收拾，在任上也做了许多有益的事情呢！

连故事里的这位在各方面相对处于优势的大官，尚且讲究“以柔克刚”的忍让之道，我们这些平民百姓，又怎可不谨记“忍让”二字呢？

北宋的吕蒙正在少年时代，就随失宠的母亲一起，被狠心的父亲逐出家门。开始了清寒艰辛的生活。有一年年关将近。吕蒙正穷得拿不出食物祭祀灶神，只得奉上清水一碗、七绝诗一首。其诗为：“一炷清香一碗泉，灶君司命上青天。玉皇若问人间事，蒙正文章不值钱。”从诗里可以看出，吕蒙正对自己的不公正遭遇的愤恨，也显示出他的睿智与幽默。

吕蒙正从此日夜发愤读书。皇天不负有心人，太平兴国二年（公元 977 年），吕蒙正在科举殿试中独占魁首，成为令人羡慕的状元郎。从此他步入了仕途。他的宽厚恤民、持正不阿的为政作风，深受宋太宗的赏识，因此在他踏入仕途十二年后，便被宋太宗提拔为参知政事，这是一个与宰相同议朝政的副宰相之职。他仕途一帆风顺，升迁如此迅速，令同僚刮目相看，也引起了一些人的忌恨。

吕蒙正担任新职后的第一天，去宰相议事办公的政事堂上班，他在同僚的簇拥和陪同下，进入大门，穿越庭院，经过通道，向政事堂走去。他所经之处，官员竞相从两边的厅、室中伸出头来，以一睹新任参知政事的风采。吕蒙正新来乍到，与他们不太熟悉，只顾径直往里走。

这时，只听一个官员在一间房里嘀咕道：“这个小子也配当参知政事吗？”这话虽然声音不大，却清清楚楚地传到陪同吕蒙正的一行人的耳朵中。但吕蒙正好像什么也没听见，目不斜视，眉也不皱一下，继续往前走。一个

同行的官员却气愤之极，认为这是藐视宰辅的无礼行为，他马上停下来，刚表示要派人去追究这件事，就被吕蒙正一把拉住，一道进了政事堂。

办完公务退朝时，这位官员还为此事耿耿于怀，很后悔当时没有坚持查找说话的人，他对吕蒙正说：“您今天刚来政事堂上班，就有人跟您过不去，而您却如此平静，像没听见一样。身居宰辅之位，没有威严哪行！今天如不查处这个人，今后便会不断有人来捉弄您。现在追查还来得及！”

吕蒙正十分平静地说：“说这话的人或许是一时说漏了嘴，这与他固然无益，但与我也无所损。一旦要追查，就会弄得满朝风雨，别人会笑咱们小题大做；真查了出来，知道了这人的姓名，就会一辈子也忘不了。何苦要为这点小事记恨他一辈子呢？”

官员都钦佩吕蒙正气量大，说他真是“宰相肚里能撑船”。实际上，这也是吕蒙正聪明过人、深得为官之道的体现，身居宰辅高位的人，与下级官员相计较，胜了，别人会说是以势压人；输了，别人不是说你无能，就是说你本来就理亏。总之，无论怎样，都得不偿失。“大人不计小人过”，才是聪明人的高明见解啊！

吕蒙正曾三次登堂为相，前后执掌朝政长达十多年时间，被人称为一代名相。应该说，吕蒙正在仕途上，从自己的这种高明的见解中得益不少。

章得象是宋代一位大智若愚型的人物。他当丞相时，正是王安石当政。许多人反对王安石，有人还暗示章得象也该去反对王安石，但他终日默然，像个不会说话的哑巴。直到反对王安石的人被迫下台，旁人才佩服章得象有先见之明。”

特别有意思的是，有一年皇上派章得象主考举人。他出了一道题目是《人为天地之心赋》。考生说：“前朝开封府考试时曾出过这个题目，当时郭稹考取第一名，中了解元，难道大学士不知道这件事吗？”章得象连声说：“不知，不知！”于是临时又出一个题目叫《教先寒暑》。举子又上前请求说：“您这个题目是从《乐记》来的，这个‘教’应当是指‘乐教’，不知文章中能不能用乐为主题？”章得象说：“可以。”

但底下又有一个考生说：“皇上如今正在生病，您让我们谈音乐，这恐怕不妥吧？”一时间考场大乱，章得象自己也没了准主意。

后来此事传开，有人作诗嘲讽章得象道：“武成庙里沽良玉，夫子门墙弄簸箕；惟有太常章得象，往来寒暑全不知。”这诗的前两句用的是当时典故，开封府曾在武成王庙里考举人，出的题目是《良玉不琢赋》；国家大考时曾出过《良弓之子学为箕赋》作题目。后两句则说章得象作为国家的主考官，竟然一点常识都没有。

章得象当然也听到了这首嘲讽自己的诗，但他并没有记恨在心，而是一如既往地宽以待人，结果自然博得了很好的声誉。

曾经有一位宪台大人，巡察到某地，见一位守城的老兵老得胡子眉毛全都白了，根本不像个当兵的样子，就训当地太守说：“这老头儿年龄这么大了，怎么能叫他在这儿当兵？”太守无言可答。那老兵却抬高嗓门冲着宪台说：“我本来就不愿当这个兵，被小儿子逼着才来了，今天果然被你羞辱了！”宪台大人问：“小儿子是谁？”老头儿说：“外甥！”又问：“外甥是谁？”老头儿说：“章得象呗！”这时候章得象正在朝中作宰相呢！

宪台此时又说：“虽然年高可精神不减。不知您有没有官职俸禄？”

老头儿说：“什么也没有！”

宪台满面春风赞道：“好个健壮的老头儿！”命人取酒与老人同饮，然后告辞而去。

故事中的那位宪台大人，似乎有溜须拍马之嫌，但是我们反过来想一想，如果不是章得象平时宽容忍让赢得了大家的爱戴，宪台未必要拍他马屁。“柔”，在这件事上也有所体现呢！

“大智若愚”的章得象因忍让而获益，而与他同为宋人的程颐程老夫子，却吃足了不能忍让的亏！

程颐，人称伊川先生，与其兄程颢明道先生合称二程，是宋代理学的创始人。程颢曾当面称赞弟弟说：“以后，能使人懂得师道尊严的人，必是我的弟弟！”程颐果然不负兄长嘉许，在皇帝身上实践了师道尊严的信条。

元祐初年，由司马光等大臣推荐，程颐以布衣（老百姓）的身分被召入京，任命为校书郎。程颐上奏说：“以往布衣做官都是皇帝亲自任命，我现在还没见到皇上，不能接受职务。”大臣又上疏推荐，请皇帝亲自召见。于是宋哲宗及太皇太后接见了程颐，并准备任命他做皇帝的教师。程颐又上奏，提出三条任职的条件，然后才走马上任。

程颐讲经极认真严肃，对皇帝的要求也特别严，在皇上面前摆足了老师的架子。

有一次，刚讲完课，皇上忽然站起来手扶廊柱欣赏春色，一时高兴折了一根柳枝在手里玩弄。程颐马上说：“春天正是万物生长的时候，您不应该无缘无故地摧折树木。”皇上讨了个没趣，脸色马上阴冷下来，使劲把柳枝抛在地上，转身走了。司马光听说此事也很不高兴，对自己的门人说：“这人太迂，引起皇帝不愿接近儒生的就是这种人！”吕公著说：“哪儿用得着那么小题大作！”程颐却认为自己的责任不仅仅是讲经，而且还应该教导皇帝按照圣人之道学会做人，所以他仍不断地对皇帝的言行、宫廷的礼仪指手划脚，引起满朝议论也只当耳旁风。

程颐为皇上讲学时，文彦博以九十高龄再次被起用为太师。每次进士点名或朝官奏议时，文彦博都恭敬地在皇帝身旁侍立，有时一连站几个小时。皇帝很多次劝文彦博：“太师下去休息一会儿吧。”文彦博只得鞠躬致谢，坚持站到最后。程颐给皇帝讲课时，则正襟危坐，满脸庄严相，还总是联系实际，告诫皇上应当如何、不能怎样，弄得皇上很怕他。有人劝程颐：“你坐着讲课，本来就太傲慢，又总是教训皇上。你看人家文太师，那么高的年龄，对皇上还是毕恭毕敬。你们两人态度相差太远，人家都议论，说你做得不妥当。”程颐回答说：“文太师是三朝元老，现在服侍幼主，即使是为了给别的大臣作个好榜样，也必须表现得非常恭敬。我是一个平民，因道德学问被召来作皇上的老师，我怎能不拿出老师的样子来呢？我之所以自重，太师之所以自谦，正是因为我们身分不同。我自己自重，才能教皇上懂得尊师重道。否则，要我这个老师干嘛！”

因为程颐破了作臣子的规矩，按照书生的习惯随意指责皇帝和大臣，随意干预朝政，终于引起其他大臣的不满，以他“僭横忘分”的罪名参了一本。皇上自然乐得离开这个不苟言笑、比父亲还严厉的老师，最终还是“批准”了这位老师“辞职”的请求。

其实，程颐的被迫离开，除了上面的原因之外，还有一条，就是卷入了所谓的“洛蜀之争”。

程颐在宫中给皇上讲经学时，自以为是孔孟再世，以匡正天下为己任。

议论朝政，褒贬大臣，教训皇帝，无所顾忌，一时声名显赫，各地儒生纷纷投靠其门下。因程颐兄弟家居洛阳，所以他们倡导的理学被称为洛学。

当时苏轼在朝中任翰林学士，名声极大，那些喜爱文学的人多投靠在他的门下。苏轼出身四川，所以人们称他那一伙人为蜀学、蜀派。

洛学讲究诚心明道、静坐修身，斤斤计较个人言行与礼教细节的异同；蜀学只是一些文学爱好者，性情豪放洒脱，瞧不起程派的做作迂腐。于是，从日常的言语不合，最后发展成了学派之争、党派之争。

有一次，皇家庆典之日，正赶上司马光去世。各位大臣在朝中参加过庆典之后，都准备去吊唁司马光。程颐指责说：“《论语》上明明说‘子于是日哭则不歌’，你们怎么能刚刚参加过庆贺喜筵，又去给人家吊丧呢？”当时有人辩解说：“孔子只是说那一天‘哭则不歌’，但却没有说‘歌则不哭’呀！现在既然庆典已经结束，我们去吊丧，一点也不违反孔子之礼嘛！”苏轼又站起来，用粗鄙的语言嘲笑程颐假充圣人，引得众人哈哈大笑。从此两人结怨。

又有一次，是“国忌行香”日。按惯例，国忌日，朝中大臣都要吃素筵。后来因官员们嫌素菜粗淡，慢慢地把斋筵改成了各位官员轮流做东的食会，筵席内容也改为肉食为主了。

这天，轮到程颐主管斋筵，他就命弟子做了一桌素席。苏轼看见了，故意说：“程先生不信佛，为何要吃素呀？”

程颐说：“按照礼的规定，居丧时不能喝酒，不能吃肉。今天是国忌日，是丧日的延伸，理当吃素。”

苏轼不听程颐的大道理，命人做肉菜，然后学着汉高祖刘邦的口气说：“为刘氏者左袒！”意思是说：“愿吃肉的跟我来！”

结果，程派信徒都吃素，苏派信徒都吃肉，两家仇恨越闹越深，程颐提出的忌日吃素的建议也没有被采纳。

后来，苏轼认为程颐在皇帝身边，说话毫不避忌，对朝政的影响和干预太大。于是指使谏官孔文仲弹劾程颐，说他“汗下^愠巧，素无乡行，经筵陈说，僭横忘分，遍谒贵臣，历造台谏”，是“五鬼之魁”等等，终于把程颐排挤出京。这就是中国经学史上著名的洛蜀之争。

苏、程都是一代大儒，程颐更是一代宗师，然而被一本正经地载入儒教史册的所谓“洛蜀之争”竟是吃什么饭之类的小事！

关于程颐的“迂”，还有一个小故事，很能说明问题。

范仲淹的儿子范忠宣作西京留守时，与程颢、程颐兄弟过从密切。因为，二程曾受到范仲淹的赏识，两家本是旧交。

一次，范忠宣有位门生叫游师雄（字景叔）的将赴陕西上任，经过洛阳停留数日。一面是拜望老师，一面也借机与洛阳本地名士结交。临行这天，范忠宣在郊外设宴为游师雄饯行，同时邀请了二程兄弟一道来聚会。

按当时习俗，名士相聚都要招艺妓陪坐侍酒、唱曲行令，以显示风雅。当天，范忠宣也邀请了当地名妓到场助兴。不过，邀请妓女时，范忠宣忘记了二程兄弟也要出席，等想起来这二位是天下闻名的道学家时，已经来不及重新安排了。

却说二程兄弟来到长亭宴所之后，与诸位贤哲显贵揖让一番便要入席，忽然瞥见几位花枝招展的娇艳美女。兄长程明道历来宽厚温和，此时也不便有所表示，弟弟程颐（伊川先生）却感到受了侮辱。这位伊川先生也不落座，

冲着主人一拱手，说：“小弟来时匆匆，忘了一件要紧的事情，请恕我不能相陪了。”也不等别人答话，只管回头便走。

范忠宣本来就担心二程不高兴，此时一见这位伊川先生的脸色，就知道一定是为了艺妓的缘故。当下也不敢挽留，赶紧招呼众人入席。

程颢年长，又德高望重，便请他坐了首席。他也不客气，只管坐下了。范忠宣心里一块石头落了地，立即吩咐开宴。大家海阔天空地边饮边谈，又有艺妓劝酒弹唱，不一会儿就把程颐离席的事忘掉了。

喝了一会儿，主客游景叔站起身对范忠宣说：“今天，诸位艺妓从城里赶了许多路来为我们助兴，非常辛苦。我愿代表在座各位向她们每人敬一杯酒！”于是，就离席端着酒杯向艺妓们劝酒。程明道本来很高兴，此时看到游景叔的举动立刻把脸沉了下来。范忠宣好不容易才把宴会的气氛调整好，这会儿又沉不住气了，很怕游景叔再把这位程大先生气跑。

等到游景叔为艺妓们敬过酒，程颢板着脸厉声对他说：“景叔！我希望你对陕西的老百姓也能这样爱护！”

景叔端着酒杯，一本正经地用陕西土腔对程颢说：“回侍讲大人，俺只有此一勺哩！”他的意思是说：“我哪有那么多爱心分给妓女呀？今天不过是偶一为之而已，下回再想这么做也做不到了！”因为程颢作过皇帝的经学老师，所以，游师雄称他为“侍讲大人”，实际上也是用幽默的口气说程颢太古板。所谓“只此一勺”，即是告诉程颢，就这么一次，下不为例，您不必发愁我整天与妓女鬼混。

程颢本来等着游师雄的反驳或辩解，没想到却被他幽了一默。于是自己也憋不住，嗤儿地一声笑了。范忠宣的心已经提到了嗓子眼儿，很怕这位道学先生像训皇帝那样把大家教训一顿，弄得个不欢而散。现在见自己的门生把明道先生逗笑了，这才长出一口气。于是宾主尽欢而散。

第二天，程颢在书斋见到了弟弟。程颐一向敬重哥哥，此时却满脸的不高兴，气呼呼地说：“昨天那些人，都是圣人之后，国家的栋梁，又身为一方父母官，不思教化人民，报效国家，倡明圣道，却要狎妓作乐，放纵自己。你却能安心地跟这些人混在一起，连往日的声名都不要了吗？”

明道先生看着这位一丝不苟的弟弟，微笑着说：“你呀，你呀！我当时和众人一起饮酒，座中虽然有妓，我心中却无妓；你今天坐在自家的书斋里，斋中本无妓，你自己心中却还有妓。这能算你修养到家了吗？况且你为人过于严苛，固然自是诚心，但却离明道还差得远呐！”

这个故事影响极广。那些想保持正人君子身分、又不想放弃享乐的儒生特别喜欢这个典故，特别欣赏大程“心中无妓”的解释。那些以正宗道学家自居的儒师们则特别强调，即使处于大程那种特定的情境中，也要保持自己的道德信念，即“心中无妓”。

宋代还有一位理学家，叫做张九成。张九成告老还乡之后，对当时流行在士大夫中的禅宗发生了极大的兴趣，甚至专程去拜访禅学大师喜禅师。

喜禅师问他：“你来此地有何贵干呀？”

他学着禅师们的口吻说：“打死心头火，特来参喜禅。”

禅师便说：“缘何起得早，妻被别人眠。”

张九成大怒，骂道：“无名真秃子，岂敢发此言。”

禅师微微一笑，说道：“你本非我佛中人，非要来凑热闹。我刚刚一煽风，你那边马上就起火，这种修养也能参禅吗？”

张九成这才知道，喜禅师刚才是在试探他。他非常后悔，可是已经晚了。

这个故事讲的是儒教和禅宗的关系，但也可以用来形象说明糊涂口才学中“以柔克刚”的忍让精神。要想学会忍让，必须要“打死心头火”。如果像张九成那样，口头上说说，一听到不对胃口的言语马上“火冒三丈”，是难以悟到“忍让”的真谛的。

忍让，有时还含有不令对方过于难堪的意思，对于非对抗性矛盾的双方来说，这种忍让往往更多见，毕竟人与人之间的关系并不都是“你死我活”的呀！

那么，如何减轻对方的难堪呢？

人要判断一件事时，往往于无意识中会以比对方式来作判断。如果我们只提示一个问题时，其判断基准通常都在于社会的一般常识，而这也是一般人的心理。

接着再提示第二个问题时，则必须较第一个问题更显离谱，而让某人自其中选择一个，而且这两个问题对他而言，都是难以接受的，衡量的结果他也终于选择了第一个问题。而提示者的本意也是希望他接受第一个问题，但如果你只提示一个问题，他便很难作决定，而必须以第二个问题来让他去作比较，如此方能产生对比的效果。

我们再举一个比较实际的例子。如果某主管欲将一位不重用的职员降调至 A 分公司，如果光是对他说明：

“我要将你调到某一公司去。”则他的内心必定会有被放逐的感觉，但如果你说：

“我本想派你到 A 分公司或 B 分公司，但我考虑的结果还是认为 A 分公司较为恰当，因为 B 分公司对你来说太远了，可能不太方便，所以还是麻烦你到 A 分公司去。”

如此一来对方就不会有被流放的感觉，因为他的心里也只存有如何的作选择而已。

爱因斯坦所提出的“相对论”也是如此。因为世上所有的事物几乎都是相对的，且人类的社会并无绝对的评价或判断标准，必须设定某一座标轴才能下判断，亦即时时要更换判断的座标轴，若以数学观点来看，应可说是座标变换的技巧。如果某一图形的方程式看起来相当复杂，若能巧妙的将座标变换，则方程式即可变得很简单。关于此点，数学家们应该体验过。

这种方法的要点在于如何选择对比的对象，如果两者的差异很小，就不容易产生对比的效果。

忍让和让步是有联系的，但又不完全一样。有的时候，我们不想对某一问题做出让步，又不愿意和来势汹汹的对手形成正面冲突。这时，可以运用“似让非让”、“明让暗不让”的办法来试一试。

请看下面的例子。

在大学的课堂上，有一名学提出与正课毫无关联的问题，几乎引起了那位教授的失态。起初那位教授很用心地答复他的问题，但后来不料却与学生的意见发生了冲突。此时身为教授者大可拒绝对方的质问，但却不可作正面的拒绝，可以用“像你这种问题我们不妨等下了课再谈”这句话轻易带过。若是对方无论如何要你当面回答，就得看你是否能巧妙的以引开问题的方式来闪躲，若不如此做，实难免会发生意见上的冲突，而你便中了对方的圈套。

如果是在私人的场合，我们就可以说：“像你这样的问题我们还是等会

再谈，怎么样，喝一杯吧！”而轻松愉快的将话题带过。若是在会谈中不幸引出了一场火爆的局面，此时主席不妨暂时承认对方所言的重要性，同时也让他感觉此问题事关重大，难以解决，无法立刻作答，于是你便说：

“关于这一问题我们日后再作讨论，今天我们暂以议会的本题来作讨论。”

至于“日后”此刻也不甚为人关心，而这种作法也较直接拒绝回答来得恰当，也容易让人接受，虽表面上你是在对他摆出低姿态，而私底下却是拒绝正面作答以保持他心理的平衡。当然最主要的还是不可将议事停顿下来。

譬如对一名喜欢吃巧克力糖的小孩而言，给他一个巧克力形状的木板，他是丝毫不感到兴趣的。但是，若他正在玩扮家家酒的游戏，且正扮演一名糖果店老板时，给他一块木板当成巧克力，反而能引起他的兴趣。

像这样巧妙的运用心理效果，就能以廉价的东西替代高价品，反使对方忘却原来的欲求。当一名小孩要求父母买部脚踏车，而父母便以廉价玩具搪塞，他是绝不满足的，而必须寻求在机能上有相类之处的物品才是正确的方式。

但如果孩子之所以希望得到一部脚踏车，是在于疾风而驰的快感，此时你就不妨买个轮式溜冰鞋，同样可使他达到目的。凡此皆是运用心理效果，以廉价之物品来满足对方的欲求。

当然，“忍耐”总是有限度的，当做到忍不住的时候，难免会大发一通脾气。这并不十分要紧，关键在于如何进行补救。

请看下面的例子。

以“经营之神”闻名的松下幸之助，他是以用人的技巧而知名于世。但是他责骂部下的方式却是非常巧妙，此中的“巧妙”，即责骂后的处理方式。

某位松下公司在职很久的干部，即三洋电机前副董事长后藤清一先生。据他说：某次他犯了一桩小错误而惹怒了松下先生，当他进入松下的办公室，即见他气极败坏的拿起一双火钳死命的往桌面拍击，而此时的后藤先生自然是被骂得十分不是滋味，正欲悻悻的离去时，突闻松下先生说道：

“等等！刚才因为我太过于生气，不小心将这把火钳弄弯了，所以麻烦你费点力把他弄直好吗？”

后藤在无奈下只好拿了把铁锤拼命的敲打，而他的心情也随着这敲打声而渐趋平稳，当他将敲直了的火钳交给松下先生时，他看了看便说：

“嗯！比原来的还好，你真不错！”然后就高兴的笑着。

责骂过后，反以题外话来称赞对方的方式，是值得赞赏的，但是更精彩的还在后头呢！原来事情发生后不久，松下便悄悄地拨通了电话给后藤的妻子说：

“今天你先生回去时，可能脸色会很难看，希望你能好好的照顾他。”

本来每一个人在受了上司的责备后，便想即刻辞职不干，但松下的作法，反使后藤感佩得五体投地，而决心为他效忠。

被责骂过后往往会引起对方的反感，或使自己产生无能的不安感；而骂人的一方在骂过后，紧张的情绪会逐渐的消失，待恢复理性后，便有后悔的感觉。虽明知会有这种反应，但若不予责骂就是姑息他人，而事情便不会有所改进，可是一般社会上还是存有这种现象，不知不觉中便造成部下的惰性，于是成功便永远不会降临到你身上。

责骂归责骂，只是责骂后必须使他了解“此一责骂并不表示对他失去信

赖感”，这点才是最重要的，而这就完全在于责骂后的处理方式了。松下的赞言和笑容即属于这一类型。下意识的用间接方式再透露些有关情报给第三者，更是他独到的技巧。因为他知道这位第三者必定能将这些“情报”透露给他，他自然会想到“原来董事长对我是爱之深、责之切。”如此不但不会令他起反感，反而更为感激，更愿意为他效命。所以说，责骂是必要的，但重要的是责骂后的处理方式。

不过，我们倒倾向于使用“间接责骂”来避免使下属过于难堪，因为，不管事后如何补救，那种敌对情绪是很难彻底消除的，那种沮丧的心理阴影是很难迅速驱散的。

当一个上司要责备属下时，也必须使用一些技巧。譬如虽然你明明是要责备乙的不是，但你并不正面指责，而以指桑骂槐的方式来责备甲，因为此时你若是责备了乙，乙的心里必感到难受，而对日后的改进不见得就会有成效，何况你们二人之间尚有一段距离。

但是为何又要责备甲呢？因平时你与甲之间已不存有隔阂，即使甲也犯了同样过错而受到上司的指责，也不会感到十分在意，但是因为当时乙也在场，乙听后心里定会在想“原来这样的过错我也犯过”，于是乎你的目的便可望达成。

而此时的乙也绝不会认为：“反正这是别人的错，也不关已事”，反而会因为‘原来上司是在说我，但他并不责骂我，反而责骂他人来顾全我的颜面’而感激不尽。

“忍让”的确说说容易做起来难。必须有淡泊名利、知足长乐的心态才能够成功。

3. 知足长乐淡如水

严子陵是我国古代著名的隐士，会稽余姚人。他的本名叫严光，子陵是他的字。严光年轻时就是一位名士，才学和道德都很受人推崇。当时，严光曾与后来的汉光武帝刘秀一道游学，二人是同窗好友。

后来，刘秀当了皇帝，成为中兴汉朝的光武帝。严光此时忽然改了名字，隐身不见了。待到朝政稍稍稳定之后，光武帝便想起了自己的这位老同学。因为找不到叫严光的人，所以就命画家画了严光的形貌。然后派人“按图索骥”，拿着严光的画像到四处去寻访。过了一段时间之后，齐国那个地方有人汇报说：“发现了一个男人，和画像上的那个人长得很像，整天披着一件羊皮衣服在一个湖边钓鱼。”

刘秀听了这个报告，怀疑这个钓鱼的人就是严光，于是就派了使者，驾着车，带着厚礼前去聘请。使者前后去了三次才把此人请来，而且此人果然就是严光。刘秀高兴极了，立刻把严光安排在宾馆住下，并派了专人侍候。

司徒曹霸与严光是老熟人了，听说严光来到朝中，便派了自己的下属侯子道拿自己的亲笔信去请严光。侯子道见了严光，严光正在床上躺着。他也不起床，就伸手接过曹霸的信，坐在床上读了一遍。然后问侯子道：“君房（曹霸的字叫君房）这人有点痴呆，现在坐了三公之位，是不是还经常出点小差子呀？”侯子道说：“曹公现在位极人臣，身处一人之下万人之上，已经不痴了。”严光又问：“他叫你来干什么呀？来之前都嘱咐你些什么话呀？”侯子道说：“曹公听说您来了，非常高兴，特别想跟您聊聊天，可是公务太忙，抽不开身。所以想请您等到晚上亲自去见见他。”严光笑着说：“你说他不痴，可是他教你的这番话还不是痴语吗？天子派人请我，千里迢迢，往返三次我才不得不来。人主还不见呢，何况曹公还只是人臣，难道我就一定该见吗？”

侯子道请他给自己的主人写封回信，严光说：“我的手不能写字。”然后口授道：“君房足下：位至鼎足，甚善。怀仁辅义天下悦，阿谀顺旨要领绝。”侯子道嫌这回信太简单了，请严光再多说几句。严光说：“这是买菜吗，还要添秤？说清意思就行了嘛！”

曹霸得到严光的回信很生气，第二天一上朝便在刘秀面前告了一状。光武帝听了曹霸告状却只是哈哈大笑，说：“这可真是狂奴故态呀！你不能和这种书生一般见识，他这种人就是这么一副样子！”曹霸见皇上如此庇护严光，自己也就只好说什么了。

刘秀劝过曹霸，当时便下令起驾到宾馆去见严光。

大白天的，严光仍是卧床不起，更不出迎。光武帝明知严光作态，也不说破，只管走进他的卧室，把手伸进被窝，抚摸着严光的肚皮说：“好你个严光啊，我费了那么大的劲把你请来，难道竟不能得到你一点帮助吗？”

严光仍然装睡不应。过了好一会儿，他才睁开眼睛看着刘秀说：“以前，帝尧要把自己的皇位让给许由，许由不干，和巢父说到禅让，巢父赶快到河边洗耳朵。士各有志，你干什么非要使我为难呢？”光武帝连连叹气道：“子陵啊，子陵！以咱俩之间的交情，我竟然不能使你折节，放下你的臭架子吗？”严光此时竟又翻身睡去了。刘秀无奈，于是只好摇着头登车而去了。

又过了几天，光武帝派人把严光请进宫里，两人推杯论盏，把酒话旧，说了几天知心话。

刘秀问严光：“我和以前相比，有什么变化没有？”

严光说：“我看你好象比以前胖了些。”

这天晚上，二人抵足而卧，睡在了一个被窝。严光睡着以后，把脚放在了刘秀的肚子上。第二天，主官天文的太史启奏道：“昨夜有客星冲撞帝星，好象圣上特别危险。”刘秀听了大笑道：“不妨事，不妨事，那是我的故人严子陵和我共卧而已。”

刘秀封严光为谏议大夫，想把严光留在朝中。但严光坚决不肯接受那种做官的束缚，终于离开了身为皇帝的故友，躲到杭州郊外的富春江隐居去了。后来汉光武帝刘秀又曾下诏征严光入宫作官，但都被严光回绝了。严光一直隐居在富春江的家中，直到80岁才去世。为了表示对他的崇敬，后人把严光隐居钓鱼的地方命名为“严陵濑”，传说是严光钓鱼时蹲坐的那块石头，也被人称为“严陵钓坛”。

由于严光不屈于权势，不惑于富贵，颇合于孟子所提倡的“威武不能屈，富贵不能淫”的精神，所以便成为儒教所推崇的隐士型的典范。欧阳修后来说他是“大有功于名教”之人，便是说他为儒教人士指出了一条进可以“治国平天下”、退可以“独善其身”的人生之道。然而，对于严光为何坚持不肯做官，后人并非一无疑问。有人认为，刘秀作为一代中兴之主，本来是很令人佩服的。但他当了皇帝就变心，先后废了太子和皇后，给世人留下了不仁不义的口实。这样一位君主，名声如此糟糕，严光如果为他服务，岂不让人指手划脚戮脊梁骨么？所以，为了自己的声誉着想，严光不能不放弃高官厚禄的诱惑，躲到富春江去作钓翁了。明代有人写了一首诗，叫作《题严陵图》，专讲刘秀废皇后、太子之事与严光隐居的联系，诗云：

糟糠之妻尚如此，
贫贱之交可知矣。
羊裘老子早见几，
故向桐江钓烟水。

那是说，刘秀这小子为人太差。严光幸亏早知他的人品，躲到桐江去了，否则乐极生悲，说不定以后的下场比郭皇后还要糟得多呢。可见，严光此人绝非沽名钓誉，他的隐居，实在是有所不得已的隐衷啊！

中国古代像这种淡泊名利的高人的确不少。被称作“天下贤士”的傅霖，就是这样一位人物。傅霖的淡泊名利，不仅体现在自己对仕途的冷落上，还体现在他鄙薄那种趋炎附势的小人行径，这在封建时代是不多见的。

北宋时的张咏，自太平兴国五年登进士乙科，到大中祥符三年，先后两次出任益州知府，历任枢密直学士、吏部侍郎、工部尚书、守抚使等多种官职。张咏有个同学叫傅霖。在张咏为官的30多年中，傅霖从不与他来往。张咏很佩服这位同学的人品才学，多方打听他的下落，但总是找不到他。

张咏晚年得了“脑疡”，被朝廷派人星夜“驰驿代还”。

因为有病不能面见皇上，张咏就以书面形式给皇帝上奏章，陈说他对朝政的意见。其中有些话极刺耳，惹得皇上大怒，当时又把他派到了陈州去作知府。

谁知这次傅霖却像从地下冒出来的一样，主动前来见这位老同学了。

傅霖来到张府时，看门的通报说：“傅霖请见！”

张咏立刻斥责道：“傅先生乃是天下知名的贤士，我和他是早年的同学，到处寻访了多年，想求他作朋友而不可得。你是个什么人物，居然大呼小叫地喊出他的名字来！”

傅霖已经走了进来，笑着劝道：“算了吧，这么多年了，你还是那老脾气呀？他一个看门的怎么知道人世间有我傅霖这号人呀！”

张咏见到傅霖，高兴得不得了，忙问他，“从前我多方找你，你怎么就不露面，现在怎么又不请自到了呢？”

傅霖说：“从前你是高官，我不好来攀高枝。如今嘛，我知道你的日子不多了，作为老同学特意来看看你！”

张咏猛吃一惊，叹了一口气道：“我自己也是明白的。”

傅霖说：“你明白就好啊！”

结果，傅霖在张咏那里只呆了一天便又告辞了。傅霖走后一个月，张咏真的死了。傅霖的生平事迹已无可考证，但他与张咏的交往与“天下贤士”的称号倒是相符的。因此，他便作为一种人格的象征而留在了史册上。

知足长乐、淡泊名利是一种“柔道”，俗话说“无欲则刚”。只有排除了一己的私欲，才能真正达到以柔克刚的境界。

4. 学会认输才不输

人际交往中经常可以看到这种人，他们口若悬河，无理搅三分、得理不让人，非要把对方置于“死地”不可。这种人，真正得胜的时候其实并不多！为什么？天外有天、山外有山、强人还有强中手！谁也不可能永远保持胜利者的地位，只有学会认输才能不输不败！

这里面有一个小窍门，那就是，要有一种让双方都“获胜”的大度胸怀。

人要是能改变自己的境况，必须视自己的沟通能力、游说能力来决定。只要真有这种交涉能力，人生就更充实，所谓交涉能力，并不是威胁对方，或欺骗一直相信你的另一方，而是利用游说，促使对方专心倾听，最后，并改变态度，接受你的见解或意见。所以，“说服”必须令对方遵从自己的意向之余，还会说：“我同意你的说法”、“这样做是明智的、合理的”的话。具有说服力，并不单指拥有良好的口才，而是与对方坦诚相见，认真地解决彼此问题，才是说服的真义，也才能达成双方的目的。

交涉、游说的秘诀在于使双方获胜的技巧。双方在经过交涉后获得了各自希望的利益或解决方法，如果任何一方被牺牲了，都不算是圆满的结果，甚至会产生不幸的后遗症。因此，如果短视牺牲对方，以达自己目的，实在是非常愚蠢的。在此原则下，双方应互相协助，努力寻求彼此都能接纳的结果。

在某种意义上，与我们对立的一方，并非只有负面的影响。因为一旦有了对立者的存在，我们自然会心情紧张，并有意地磨练自己、充实自己，从而促进自我的成长。如果没有对立者的存在，很可能根本不想努力，只是站在原地不动。因此，是否有对立者并不是问题，我们应研究的是造成对立的原因，从中找出最后满足双方的解决之道。

在交涉场合中，难免会碰到以下的情况，明知一些条件对对方不利，对方听后一定会很不高兴，但我们仍得提出尝试说服他去接受。

当遇到这种情形，再加上对方是自尊心特强的人，他一定感到相当的不愉快，沉重的怒气会令他封闭真心，甚至拒绝与你交谈。

为此，应在谈入主题之前，先说“我明知会挨骂还是要说……”、“冒着你会很愤怒的危险，我仍是要说……”作为开场白，让他有了心理准备而削弱了怒气，不但不会大骂一顿，反而觉得你诚实可爱，明知结果不好还是照直说出。

而且，大多数人都有反抗心理，你叫他往西，他愈是往东，所以事先听了你这么一说，他会想“哼！我可不是你想像中的那么小器！”只要他有这种想法，你的初步目的可说是成功了。

这犹如给对方一个手铐脚镣，令他无法按自己的原本意识去做，此时，你再说出自己的意见，他当然可以冷静的接受。

新学期开始，学生们总是特别紧张，面对新的班主任、新的同学、新的课本，一切都要重新适应。有经验的老师会运用一些小动作，使班上的紧张气氛得以缓和。

譬如老师在写黑板时会说：“我的字写得很丑，记得读小学时，我的书法总是被拿来当笑话。”

有时又会说：“唉，这对鞋子鞋跟较高，站得久实在很倦。”只有这样，原本很紧张的学生，心情亦轻松了。他们会这样想：“哇，这老师原来也和

我们一样，很喜欢说笑。”内心难免也产生了亲切感。

要说服有自卑感、紧张或过份警惕的人，非常困难。尤其是双方在社会地位有明显差别时，对方处于心理劣势，难免惊惶失措或变得僵硬呆板，并将自己的心理围墙愈筑愈高。

要消除屏障，必须让对方知道差劲的并不只他一人。站在心理优位的人，可以故意说错话或说些带有地方方言等幽默语，以缩短双方的心理距离。

只要将自己的弱点运用得当，反而可成为最佳武器。

在现代主管级人物中，最被属下讨厌的一种类型，就是独断独行型。由于这种主管对自己的才能很有信心，所以觉得属下做事总是慢吞吞。于是，干脆自己就工作迅速处理。但却浑然不知这样做，等于完全忽视属下的立场。这种“能者多劳”型的主管，非但得不到属下的支持，而且很容易被人扯后腿或遇到阻碍，而最后还是注定要失败。

其实，对这种类型的主管级人物来说，若想收揽部下人心，则不妨把功劳让给部下！或者，多多参考以下的例子也无不可。

在汉武帝属下的重臣中，有位名叫张汤者。此人乃是从地方上的一介小官吏干起，而后步步高升，后来竟跃升为大汉帝国的副宰相，可见是个相当精明干练的官吏。由于执法严厉而公正，所以深受武帝的信任。

张汤不仅办事能力强，而且对人际关系的处理也很有一套。当他正一帆风顺地步步高升时，也从未忘记利用机会走访朝中请重臣以问候请安，即使对方是个自己所讨厌的人物，他也会保持必恭必敬的态度与之交往。所以，虽说张汤执法严厉而铁面无私，但人们对他的风评却是蛮好的。

张汤对属下的态度，则更值得现代主管级人物作为参考。

譬如，将某案呈请武帝圣裁，却因有缺失之处而受武帝指责时，张汤除了会立刻谢罪而遵从武帝的意见之外，而且经常会乘机举出部下中较有才干者的名字，作如下的回答：

“对于这项缺失，某某人确曾也向臣提起，只是臣愚鲁，没有采纳他的意见。这完全是臣的错误……”

相反地，在上奏某案而得到武帝的赞赏时，也不忘举出部下的名字说：

“这其实不是臣的意见，而是某某人所提出的意见。臣只不过是采用了他的意见罢了。”

如此，张汤是把责任全揽在自己身上，把功劳完全让给属下，他的这种做法可说最高明的了。

春秋战国时代有一位与张仪齐名的说客，名叫苏秦。

据说苏秦是洛阳人，年轻时曾向隐居的鬼谷子学习游说术。当时，鬼谷子先生曾在地上挖了一个大穴，对苏秦说：“现在你进入上穴中，试着说服站在地面上的我。你若能令我哭泣，即可成为诸侯卿相。”

于是苏秦便跳进穴中，声泪俱下，滔滔不绝地进行游说，结果竟然使地面上的鬼谷子先生泪流沾襟。

凭着这种本领，苏秦便到秦国去游说。他同秦惠王叙说“连横”策略，但惠王不予采纳，接着又上书十余次，仍不被采用。黑貂做的皮袍子也破了，100两金子也用完了，资财用品都没有了，只好离开秦国，回到洛阳。

这时的苏秦缠着绑腿，穿着麻鞋，挑着书和行李，身体又瘦又虚弱，面目黝黑，脸上显露着羞愧的神色。

回到家里，妻子继续织布不理他、嫂子不做饭、父母也不同他说话。苏

秦长叹道：

“妻子不把我当丈夫，嫂子不把我当小叔，父母不把我当儿子，这都是我的罪过。”

于是，他奋发图强，打开了几十只盛书的箱子，找到姜太公著的“阳符”，学习其中的谋略，每日伏案诵读，用心研究揣摩游说之术。当读书困倦想睡时，就拿锥子自刺大腿，流出的鲜血一直淌到脚上。结果经过一年的苦读，终于有所成，苏秦道：“现在真的可以去游说当代君主了。”

苏秦首先游说秦、周，不久后又游说楚、赵。苏秦谈论治国的方法，得到了赵王赏识，此后游说六国，大获成功。佩六国相印，赵国封他为武安君。苏秦多年的汗水和辛劳终于得到了回报。像苏秦这种出身贫贱的人，本来只是住在穷街陋巷的穷人，但是靠着他的刻苦努力，终于成为叱咤一时的风云人物，这全是他以毕生精力积极探索、奋起追求的结果。

据说，后来苏秦预备游说楚王时，路过洛阳，他的父母听说此事，清屋扫道，安排乐器，摆设筵席，跑到城外 30 里迎接，妻子斜着眼睛偷看，侧身细听：嫂子吓得像蛇一样在地上爬，对苏秦拜了四拜，跪着请罪。苏秦说：

“嫂子这是怎么了，从前那么傲慢，今天却如此谦卑。”嫂子说：“因为孩子他们叔叔的地位高、又有钱。”

苏秦听了，感叹道：“唉！贫穷时父母不认自己的儿子，富贵了连亲戚都畏惧。人生在世，势力、地位和财富，怎么可以忽视呢？”

这是大名鼎鼎的苏秦先生在经历了世态炎凉之后从内心深处发出的慨叹。看得出，苏先生对他家人的种种行为是很不满意却又无可奈何的。反过来讲，如果家人抱定“死不服输”的态度，在苏秦取得成功之后仍然漠然置之，结果岂不更糟？比较起来，苏秦家人那种“认输服软”的作法，似乎更不容易呢！

另一位由说客出身的范雎，也是靠游说和谋略才能，荣居秦国宰相职位达十年之久。但在他年轻时，也曾有一段不堪回首的痛苦经历。

范雎年少时，游历各国、游说西方，想藉此出人头地，结果到处碰壁，壮志未酬。不得已，只好投靠魏国的须贾，当了他的食客。须贾当时在魏国是“中大夫”，这个官位，在卿大夫阶层中属中等，地位并不算太高。

范雎的用意其实是想靠须贾的帮助，进见魏王，但是由于他所投靠的人地位不高，所以一直无法如愿。

后来，须贾被任命为魏王的使臣，出使齐国，范雎也一起陪同前往。在齐国，他们的外交活动很顺利，一行人滞留在齐国达五、六个月之久。在这期间，齐王听说到范雎很有辩才，就派人送给他牛肉、酒以及黄金 10 两。范雎想婉转拒绝却不敢说，结果须贾看到齐王送礼给范雎，忿怒异常，心想：“好一个范雎！这家伙一定心怀不轨，可能出卖了魏国的秘密。”

于是，他命令范雎收下牛肉和酒，退还黄金。

这件事就这样过去了，可是须贾回去后，却又旧事重提。

当时的魏国宰相是魏齐，魏齐听了须贾的报告之后，非常生气，便下令拷打范雎。范雎被打得死去活来，奄奄一息。魏齐命家人把范雎用草席捆绑然后丢进茅厕。那些喝醉了酒的众家臣，一个个来到范雎面前撒尿，故意羞辱他，并藉以警告旁人，不要出卖国家秘密，以免重蹈覆辙。

范雎在草席里，恳求监守他的差役说：“求求你，救我一命，以后我一定会重重地报答你。”差役应允了，就向魏齐谎报范雎已死的消息，魏齐当

时也喝醉了，糊里糊涂地答应了差役将范雎拖出去的要求。因此，范雎才得以死里逃生，并在郑安平的帮助下，逃离了魏国。

范雎逃离魏国后，改名张禄，辗转来到秦国，获得了秦昭襄王的信任，登上了丞相的高位。但他一直念念不忘自己在魏国所受到的种种羞辱，于是对须贾和魏齐进行了严厉的报复；对曾经帮助他脱险的王稽和郑安平进行了赞誉和褒奖：王稽被拜为河东太守，郑安平被封为将军。

想一想，如果范雎在困境中不是服软，认输的话，怕是连性命都保不住了，还谈什么申张正义，报仇雪耻？

前面曾经提到过的张仪，却有过似乎相反的体会。

张仪是魏国人，战国时代“连横”策略的代表人物。他出身贫贱，是一名普通的说客，后来成为秦、魏的宰相，以无碍之辩才，纵横捭阖，成为影响当时政局的赫赫有名人物。所以有人说，张仪是真正的大丈夫，只要他一游说各国，就能使天下战云密布，诸侯恐惧万分；当他闲居在家时，天下才能得以太平。就是这样一位杰出的游说之士，年轻时却屡遭挫折和打击。据说，张仪年轻时，曾和苏秦一起向鬼谷子学习游说术，学成之后就出来从事游说。那时的他还没有什么名气，一开始来到了楚国，在宰相门下做了一名普通食客。

有一次，在张仪参加的一次宴会上，宰相所珍藏的良玉遗失了，大家怀疑的眼光，都落在衣冠不整的张仪身上：“那个人最可疑，他身无分文，第一眼就给人一种不可靠的印象。”众人马上抓住张仪，拷打逼供，但他始终都否认是他偷的。最后，他被释放了。

张仪死里逃生，回到故乡，把一切经历告诉妻子。

妻子泪流满面，说：“谁叫你学什么游说术，这不是自讨苦吃吗？”

这时，张仪对妻子说了“视吾舌尚在不”这句有名的话，意思就是说：“你看我的舌头还在不在？”

他的妻子说：“当然在了。”

于是张仪说：“好，那我还是大有可为的！”

这是张仪对自己的辩才充满信心的趣谈。

后来，张仪到秦国游说，获得秦王的赏识，从高级顾问跃上宰相地位，于是写了一份挑战书，向与他有旧怨的楚国宰相说：“我曾经在府上做过食客。在一次宴席中，你们怀疑我偷玉，竟不分青红皂白，将我拷打逼供。现在，我要抢劫你的领土了，你最好小心点。”

在成功的时候，张仪念念不忘年轻时的艰苦日子、不忘年轻时心灵所受的创伤。君子报仇，十年不晚，后来，张仪果然以实际行动加紧了对楚国的报复。

讲这个故事是什么意思呢？无非是想告诉大家，糊涂口才学的应用之妙，存乎于一心，万万不可教条主义地照抄照搬。比如这一节我们讲“学会认输才不输”，主要意思是请大家在处于劣势和逆境时要有迎接和承认失败的勇气，这样才能从逆境中奋起。大家要领会这个意思，而不要误解为“凡事还没做就先放弃”，这样休说“以柔克刚”了，自己先就被别人给“克”掉了！还有一点也请大家注意，学会“认输”而不是“认错”，这是有根本区别的！特别是在原则性的大是大非面前，绝对不能轻易认错！看看张仪的故事，就会很清楚了，如果当时他承认了偷玉是他干的，那还有活命吗？还能再有机会施展他的“三寸不烂之舌”吗？

现代生活中也有这样的例子。

下班时间的渡轮码头挤满了人群，船来了，人们汹涌到闸前。此时，一个跟在我后面的少年踏着我的鞋跟，使我向前仆了一下，当我生气地回头怒视他时，他却微笑说道：“我有什么不对啊？！你走得太慢罢了！”一时之间，我也被他气得语塞了。

事后想想，他这番话其实颇值得深思。原来他充分了解“道歉”即表示承认错误，故绝不能轻让。由于他说来理直气壮，使说话更带有某种程度的说服力。

不肯认错，这对蛮不讲理而又爱推卸责任的手，会是很有效的对付方法。因为一道歉，就等于承认错误，必须负起所有责任——甚至与自己无关的失败，所以不如来个不认帐，以打击对方。

当事情牵涉到责任问题时，应记着：不要随便道歉。因为一旦道歉，就得赔偿。这时重要的是要保持态度冷静，用词慎重婉转，例如：“发生了这样的事情，真是不幸，我也能体会大家焦急的心情。”

除非是很重大的事情，否则当愤怒消失后，当事人多少能保持冷静，谈判和解就容易达致了。

有的时候，适当地用一点自我嘲弄的方法，可以缓解对方的攻势。

宋朝宣和年间，有个叫成郎中的，相貌十分丑陋，还乱蓬蓬地留了一部胡须。他的岳母十分嫌弃他，很为自己的女儿打抱不平，逢人便说：“我女儿美得像菩萨，怎么会嫁给他这样一个‘麻胡’呢？”

成郎中听了，微微一笑，当时正是婚盟之会，成郎中便提笔写了这样一首“婚盟诗”：

“一床两好世间无，
好女如何嫁好夫？
高堂朱帘明点烛，
试教菩萨看麻胡。”

成郎中成功地运用了自嘲，结果呢，不仅岳母再无言可说，还甜甜蜜蜜地得到了下凡的“菩萨”，洞房之中享不尽大好春光去了。如果成郎中硬要板起自己那张对不起观众的面孔，非说自己貌似潘安，相信大家不吐出来才怪！或者，成郎中虽然承认自己丑，却又要说自己丑虽丑点，但有内秀，“丑有丑的好处”，这个结果大概也好不到哪儿去！有时候自嘲又可以缓和气氛。

宋朝有个大学士叫石曼卿，他性格开朗，喜欢说笑话。有一天，他到报宁寺去游玩，突然前面过来一辆车子，惊了石学士的坐骑，把他从马上扔了下来。

随从吓坏了，路上的行人也纷纷跑过来看热闹，都以为石学士要大发一顿雷霆之怒。

谁知石曼卿却笑着对牵马的随从说：

“幸亏我是石学士，要是瓦学士，岂不摔碎了？”

石曼卿的妙语自嘲，不仅掩盖了自己当众落马的窘态，也缓和了下属的紧张心情，比责骂、拷打随从一顿的效果要好得多呢！至于自身的弱点，用自嘲的方法也可以防止对方抓住不放。古时候有个叫陈大卿的，长了一身的

疥疮，痒得实在难受，左抓右挠。他的上司开玩笑说：“你是冬天生日么？”陈大卿莫名其妙：“不是呀？”

“既不是冬天生的，为何冻手冻脚（动手动脚）？”陈大卿这才明白，上司是拿他的疥疮开心，便自嘲道：“大人莫笑，此疮有五德可称，别的疮都难和它相比。”“哪五德？”上司一时倒真被他蒙住了。

陈大卿扳着手指慢慢数说：

“不长在脸上，这叫‘仁’，喜欢传染，这叫‘义’，让人双手搓擦，这叫‘礼’，专生在指骨之间，这叫‘智’，每次发痒总有一定的时间，这叫‘信’啊！”

二人相视大笑，一场舌战就此化解。

学会认输，并不是简单地说一声“我输了”或“我错了”，这不行，这等于是无条件投降。我们说的“学会认输”，是根据不同对象、不同情况，采取不同的态度。

有时，要来一个“装蒜式”。

从前我们在东南亚旅行时，亲眼目睹了一件扒手扒窃旅客钱包的事件。因该地治安一向不甚良好，所以对此类事情的发生，并不感到稀奇，但被捕的扒手其言词却颇耐人寻味。

原来当他欲将此一得手的钱包交予同伙时，出奇不意的当场被逮。若是一般人多会说声：“对不起！”即了事，但这位扒手却面无愧色的，反以看热闹的神态讪讪的笑着说：

“我又哪里做错了？确实的，若是我将钱包带走的话我就是小偷，但是现在我人还在这儿，我并没有逃跑呀！怎能算是小偷呢！”以这样的理由在世界任何一个国家都是行不通的，当然这位扒手是被逮捕了。但想起这位扒手也真有一手，自己做错事还装蒜，反而神色自若的表示他并没犯错。因为如果一开始他就说对不起，则表示承认自己有罪。既然犯了错已得不到人家的原谅，所以何妨装个蒜反问人家，或许还能扳回个局势也说不定。据说欧美等国，若是自己引起了车祸也绝不向对方道歉，如果道歉了就是承认自己的“非”，就须负起全责，所以直到最后都要贯彻自己的“是”，对自己的“非”则以装蒜来掩饰。与其打算嫁祸于人，何不来个先发制人。如果轻易的承认自己的“非”，连毫无关系的错误也会推到自己身上。所以即使是自己犯错，也要理直气壮的掩饰过错，将对方引进自己的圈套。

在这个节骨眼值得注意的，就是不要失去冷静，也不要先道歉，更不要说：

“事情已经发生了，你说看要我怎么做？”之类的话。如果表现出自己软弱的一面，不但不能将对方引入自己的圈套，反易为对方操纵。

所以表面必须冷静，始终要装蒜，则最后的胜利必定属于你。有时，又要来一个“盲眼式”。

身为一名军人最不名誉的，就是自己的军旗被敌人夺去，日本的乃木希典将军，在西南战争时，军旗不慎落入敌人手中，可是当时的大元帅明治天皇却一点也不予非难。后来乃木将军是追随明治天皇一同殉死的。所谓“士为知己者死”，乃木对天皇的恩义终其一生也忘不了。

不管任何人犯了大过错，都会痛苦的反省。譬如棒球比赛时，当赛到最后一局只须再得一分即可决定胜负，若因某人的失误而使对方得分，则那位失误的人必会垂头丧气，而无颜见江东父老。此时如果教练一味的在其他选

手面前训斥他，则会产生怎样的后果呢？他会因心理感到压力而致愈打愈失态。反之，如果此时教练能够好言相劝，则他于往后的比赛中必定会有更好的表现。甚至到了最后还可能来个再见全垒打，这完全是由于感激的心理引发出来的。

人都会犯错，只是程度的不同而已。刚刚所举的二例，都是使部下将一时的失误活用于往后的作为上。要责备部下的失败是很容易，但要原谅部下却是不容易。

然而，最笨的方法就是当手下犯了一次错误，便不停加以斥责，不但使他感到厌烦并且产生反抗心，更别谈反省了，如此次数一多，待成了习惯，你的责备就变得毫无意义了。况且如果他是在小心翼翼的情况下犯了错，也就难免会对上司失去信赖感。

关于这一点，说服的能手倒是很会利用对方的差错，其中之一就是只留意日常生活的小差错，但是对大的失败却故意的视若无睹，甚至给予多方面的鼓励，这样才不致使他失去自尊。

不论任何人只要是自己犯了大的过错，内心必定充满了自责，所以不须别人再予责备，在这种情况下不予责备反予鼓励，其内心的感激是不可言喻的。以后即使是犯了小过错而受到责备，也不会有反抗的心，甚至会更听命于你，纵使有些许无理的要求也乐意接受。

有时，要运用“转移注意力”的方法。

某次我在逛百货公司时，适巧有一位母亲带着她三岁大的孩子也在那儿闲逛，忽闻那位孩子吵嚷着要求母亲买玩具，母亲于无奈下，忽然灵机一动说：

“喂！你看看那是什么东西，是不是大力水手呀！”孩子的哭声便嘎然而止，双眼也一个劲的随着母亲所指的方向望去，然后便乖乖的让母亲抱走了。

这种方法又名“流星战法”，自古即为人们所运用。这个名称是来自“啊！你看！是流星啦！”这句话引出来的，也是将对方注意力引开的一种战术。当遇上孩子的哭声如着了火般无法遏止，又怕哭声干扰别人而急忙将他抱走，此时即可适当的运用这种战术，很容易就能将孩子的哭声制止。

当然这种流星战法的对象并不仅限于小孩，往往在任何紧要关头也能奏效。譬如某公司的主管在解决劳资纠纷时，对方来势汹汹的要你当场决定答不答应，而你却不作正面答复，反而以从容不迫的态度说：

“喂！你的声音不错嘛！很适合当歌星嘛！”

如此一来，火爆的气氛顿时消失，同时也可杀杀发言者的焰气，而这就是流星战术的奏效。

有时，可以采取“自责法”，以防止对方的穷追不舍。

在国外一次竞选活动中，有一地区的民众分成了两大派系，双方的助选员也是为了争取选票而疲于奔命，且不择手段。某次乙方的助选员气势汹汹的质问某人是否为甲方卖力，此人妙答说。

“你看我像吗？如果你们认为我像，就当我是为他卖力好了。”

乙方的助选员一听，顿时失去了攻击的目标，也谈不上什么兴师问罪了，而终于也无趣的说道：

“我们只是问问而已，何必当真呢！”

如果是一般人遇此情形，通常会直接答说“是”或“不是”，而这位仁

兄却从容不迫的躲避了正面的答复，而使对方泻了气似的无言以对。

也许有人会以为，承认了错误即表示占了下风，岂不更吃亏，其实不然，因为你在作表面承认时，是以漫不经心的口气回答他，而使对方敌对的意念顿失，就无所谓的上风或下风了。反而这种干脆承认自己错误的作法还可巧妙躲开对方的锋头。

有时，又必须使用“有限道歉法”。

在法国很流行“对不起”这句话，譬如在路上行走时，不小心碰到对方的肩膀等多种场合都用得上。但其中若有责任问题存在时可就不同了，他们是绝不轻易道歉的，并且贯彻自己的本意。譬如在买了瓶酒的回程中，不意碰到路人，而连瓶带酒的损失了，若是一般情况应是各负有一半责任，但那位路人会认为：“酒瓶之所以摔地是对方自己的错误，与我是毫无关联的。”倘若承认了错误，就是答应赔偿，他们是绝不做这种傻事的。某位长期居住法国的朋友，给他一位决定要在法国稍作停留的友人的忠告是：

“即使你是因为闯了红灯而压死了行人，也绝不可轻言道歉，最好是将所有责任都推给保险公司。”这句话我们听起来似颇不以为然，但是在法国对于承认错误是非常慎重而彻底的。不要说法国人，就连我们东方人也是一样，对于道歉这件事也是非谨慎不可，某位处理车祸的货运公司负责人说了这么一段话：

“如果公司的车压伤了过路的小孩，即使对方家属破口大骂，我们虽是对他低声下气的也绝不说对不起。”

据他说，错误全不在于司机，而是由于小孩的突然奔出，应属不可抗力的。而事情发生的当时，往往原因还尚未弄清楚，所以也不可随意就说“对不起”，最好的说法便是：

“真是可怜，你们家里的情形我也是很了解……。”就够了，而且说话时千万要慎重，不可说出半句道歉的词句，但却也作了有限度的道歉。

然而下面的这种说法也是值得我们参考：

“你现在所言我非常了解，但谁是谁非，至目前为止尚未调查清楚，然而对于伤了你的心理这点，我还是得向你道歉。”

人心也是十分奇妙的，除非是重大事故发生，否则一旦愤怒的情绪被压抑下来，当事者多会显得较为冷静。

“自我否定”，也是一种方法，可以用来对付那些“唱反调”的先生。

往往在会议进行时都会有争论的情事发生，当双方争论得面红耳赤时，争论的重点已非为原来的论据，而转为为争论而争论的情势。如果某方以正面反驳，对方是绝不让步的，且终闹成了僵局。此时不妨运用“推不成，拉却成”的方法试试。

譬如某会议的与会者分成了两派系，甲方赞同的是A策略，乙方却赞同B策略，双方正僵持不下时，甲方突有一人发表了较客观的论点，说：

“仔细推想起来，B策略也有它的好处，并非一无可取。”

听了甲方如此一说，乙方立刻便有一名代表起立说：

“说实在的，A策略确实相当不错，是有其利用价值的。”

于是双方局面已趋缓和，同时A、B两策略也同时被采用了，并且甲、乙双方也互相道歉言和了事，而这就是“推不成，拉却成”的典型例子。

社会上就是有许多人并非以论据去作反对，往往是意气用事，为反对而反对，若有一方能稍作让步，对方就会不再反对而气氛和缓下来。

又如吵架的一方正欲向对方挥拳时，若对方以和善的语气向他道歉，本欲挥下的拳头顿时失去了目标而缓缓的垂下，一场火药味浓烈的争斗也顿时熄灭。

任何一个团体，往往都会出现一些以理论家自居者，只要是有关理论的话题他绝不落人后，而且他们的好胜心通常都很强，若是与他理论则必定是没有休止的。而我们如果能抓住他的这种心理，则也有使他们上圈套的可能。

例如你的直属上司是属这类型的人，在你提出一份企划案时，因你对其中两点也没抱很大的信心，而你必须在他尚未提出异议时，就先发制人作自我理论说：

“我也知道其中有两点提议不甚理想，第一就是费用过高，第二则是与以往的作法有所不同。”

此时，你若是不吭一声，定会被上司提出反对论，而你的企划案也必定整个泡汤。但由于你事先提出，使对方认为你能看出这些缺点，又能坦白的向他承认，如此自然也提高了他的自尊，他便也不予多作指责。

由于自己承认自己理论上的缺失，对方便不再以理论攻击你，于是你便达到了先发制人的功效了。

还有一种办法，姑且称之为“拿着鸡毛当令箭”，请看下面的例子。

某家生产乳制品的大工厂，某日来了一名气焰高张的抗议者，据他说，有一罐奶粉中竟然有只活的大苍蝇。

由于在奶品的制造过程中，对于卫生管理方面相当严密，为了防止氧化，特将罐内所有空气抽出，在灌入了氮气之后便于密封，所以若要说有只活苍蝇在内，实不可能，但由于这位消费者言之凿凿，使得厂内某负责人不得不使用些说话的技巧，使抗议者无法继续带能。

当这名来势汹汹的抗议者提出抗议时，这位负责人则静立一旁听取他的言论，待对方终于把话说完后，他才慢条斯里的开口道：

“哦！原来是这么回事，那怎么可以呢！若真有这么回事，当然是厂方的错误，加上这件问题事关重大绝不可忽视，好的！我现在马上停顿全厂的机器，以查清错误的来源！”说时更是皱着眉头，此时旁的员工们听了，显得十分的不安，但是这位负责人说了下一句话时，他们才恍然大悟。

“本厂在奶品的制造过程当中，一定要把罐内的空气完全抽出，并于灌入氮气之后予以密封，所以应不可能有苍蝇活着的情形，但既然发生这样的事情，我一定会调查清楚。但还是得请问你开封时的情形，及开封后的保密情形等等，并麻烦请尽量说清楚些。”

这位抗议者没想到这件事竟然会引起如此严重的后果，于是惊讶与困惑的表情也不时浮现于他的脸上，由于那位负责人的提醒，或许是在保管上的缺失而引起的，顿时锐气大减，终于怯怯的说：

“我只是希望以后不要有类似的情形发生，至于这件事我便不再追究了。”说着便仓惶离去。

当抗议者十分理直气壮的提出抗议时，一般反应是予以毫不客气的痛击，但这种作法往往得不到好结果，反易使事情闹得更僵。所以在遇到这类情况时，你只须将问题看得更严重，使对方感觉势态似乎颇不妙，便不好继续闹下去，不仅原来的气焰会低落许多，而态度也和缓了许多，甚至还会向你道歉认错。

最后一种办法，叫做“不怕失败法”，又叫“死猪不怕开水烫”法。

往往在一个机关团体内，当上司命令部下时，通常最后都会加重语气说“绝不可失败”或“必须十分谨慎的去做”等，身为属下者经上司如此一说顿觉心理负担加重，而做得不甚理想，反会认为“反正上司并不看重我的实力，我还拼什么命”，如此一来，对公司的损失是极大的。

同样的情形，本田机车老板本田中一郎却不这么说：“你绝对不要怕失败，愈怕愈不能做好，而且我相信你不会失败”这就是他说的话。本田企业所以能有今日，当然还有许多其他的原因，但也绝不可忽视他对部属说话的技巧，这种技巧也可说是防止手下失败的特效药。

如果有一名部下犯了一次小过错而耿耿于怀，此时他的上司若能给他一剂强心针，例如：

“世上那有不失败的道理，就是因为有了失败才会成功，没关系！多多获取失败的经验。”则必能反败为胜。

虽说世上也绝无故意失败者，但这些失败者往往因上司对他的信赖，而更加的勤奋。

不论任何一位主管，没有不怕失败的。同样是怕失败然而他却成功了，就是由于他装作不怕失败。

5. 逆鳞轻易触不得

传说龙的脖项下面有片鳞甲，是逆着长的，叫做“逆鳞”，这逆鳞可动不得，稍稍一动，那龙就疼痛钻心，非搅个海沸山摇不算完。

龙只是传说中的动物，谁也没见过。

但是在现实生活中，这种长着逆鳞的人却不少，对于这种人，千万不要触动他们的“逆鳞”，否则是要惹麻烦的。

常常有这样的情况，在公司中，一些人看起来很有才能，但由于爱当面向上司提不同意见，或顶撞上司，换来的结果总是得不到重用；还有一些人，对上司有意见，却也不提出，只是背后嘀咕，指责上司种种的不对，结果不仅上司不提拔他，众人也讨厌他。为什么会如此呢？

这是因为他们犯了一个重要的忌讳，即不尊重上司。

任何管理阶层的人，都想维护自己的权威，使之不受损害。而顶撞上司或者背后指责上司的人，正是在损害上司的尊严、降低上司的威信。

古代，大臣向上进谏时，都很注意这一点，不随便触犯君主的权威。

所以韩非子曾说：“向君主进谏，最忌讳的便是当面触犯。”

春秋时代的齐国宰相管仲深明这个道理，所以在进谏时总是察言观色，等到适当的时机再从旁进谏。但是，有一次，他稍不小心，还是触到齐桓公的“逆鳞”。

当时，管仲审核国家预算支用的情况，发现宾客费用居然高达三分之二，其他部门的经费只有三分之一，难怪常会捉襟见肘、效率不彰，认为这未免浮滥太过，此风气不可助长。于是，管仲立刻去找桓公，当着众臣的面说：

“大王，必须要裁减招待费用，不能如此奢侈……”

话未说完，没想到桓公面色大变，语气激动地反驳说：

“你为何也如此说呢？想想看，就是因为隆重款待那些宾客，使他们有宾至如归的感觉，他们回国后才会大力的替我国宣传；如果对那些宾客怠慢，他们一定会很不高兴，回国后就会大肆说我国的坏话。粮食能够生产出来，物品也能够制造出来，又何必要节省呢？要知道，君主最重视的是声誉啊！”

“是！是！主公圣明。”

管仲不再强争，微微后退。如果换作是一个忠义顽强之士，继续抗颜力争下去，可以想像会有什么后果。管仲的聪明之处在于，他不再继续损害君主的尊严，而是在后来的工作中，慢慢影响桓公，使问题逐步加以改善。

齐景公时，晏婴任齐国宰相，景公生性奢靡，不时动脑筋想要营造更华丽的宫殿。这么一来租税势必要提高，服劳役的人也必然增加，到头来遭殃的还是老百姓。晏婴只好牢牢看住景公，不让他做出这种劳民伤财的事。

有一年，晏婴奉命以特使身份到鲁国进行友好访问。景公认为机不可失，马上下令大兴土木，营建新宫。当时正是腊月时分，凑巧这一年的冬天又特别冷，被冻死的人不计其数，见到此景，景公却还是不肯停止营建新宫的工事。于是，人民的希望全寄托在晏婴能早一天回国，进谏景公。

不久，晏婴返国，进宫回报，在景公为他接风的酒席宴上，他说：

“最近，市井小民之间流行着一首歌，请让我唱来献给主公。”接着，他就引吭唱道：

“这么冷的天气，真要冻死人了，

唉，可怎么办呢！

无道的昏君，拆散了我们一家人，

唉，可怎么办呢！”

唱完歌，晏婴的眼泪夺眶而出。

“你指的是营造新宫的事吧！寡人知错了，马上命令停工。”齐景公羞愧地说。

晏婴毕恭毕敬地退出，立刻驱车赶到工地现场。按照常理，晏婴一定会喜形于色，摆出夸功的姿态传令停工，但情形相反，晏婴反而命人挥动鞭子，喝斥那些工人：“你们也不想想，每个人都要有个家来遮风避雨，主公当然也不例外，还不赶快干活？”工人们不由纷纷议论道：

“晏大人怎么一下子变得这么狠心！不帮我们说话，居然还附和君主来督促我们。”

晏婴在众人愤怒的眼光注视下离去后，景公停工的命令随后即到。工人们不由得欢声雷动，感谢王恩，兴高采烈地收工回家。和晏婴同一时代的孔子，闻知此事后说：“古时候那些贤明的大臣，总是把赞誉归君主，把灾祸归自己；又处处隐匿君主的不善，宣扬君主的德政。即使是一个昏君，在这种贤臣的辅佐之下，也能受到诸侯的倾慕。尤其可贵的，是这些贤臣从不夸耀自己的功劳。晏子的行为，正是人臣的楷模！”

每个领导者，都有自己的威严和自尊。而且，任何领导者都会本能地、千方百计地维护自己的威严和自尊。做下属的万万不可不分情况、不看对象，直言力谏，即使是对国对民有百利而无一弊的忠言，也不能随便地犯颜直谏，否则，将有性命之忧。纵观历史，像唐太宗李世民那样“从谏如流，豁达大度”的有道明君又有多少呢？

周敬王三十六年（公元前484年）春，越王勾践派大夫诸稽率兵三千，帮助吴国攻打齐国。吴王夫差遂征九郡之兵，大举进攻齐国。就在吴军出征之际，伍子胥谏语夫差说：

“越在，我心腹之病也；若齐，特疥癬耳。今王兴十万之师，行程千里，以争疥癬之患，而忘大毒在腹心，臣恐齐未必胜，而越祸已重也。”

“孤发兵有期，老贼故出不祥之语，阻挠大计，当得何罪？”夫差盛怒之下，欲杀子胥。伯嚭密奏说：“此先王的老臣，不可加诛。”

夫差自将中军，以太宰伯嚭为副将，胥门巢将上军，王子姑曹将下军，同师十万，浩浩荡荡，向山东进攻，交战时，夫差亲临战阵，吴军勇气百倍，齐军大败，吴王凯旋而归。

夫差车驾还吴，百官迎贺，惟有子胥沉默不语。夫差说：“子谏寡人不当伐齐，今得胜而回，子独无功，宁不自羞？”

子胥怒曰：

“天之将亡人国，先逢其小喜，而后授之以大尤。胜齐不过小喜也，臣恐大尤至矣。”

吴王发怒，说：

“久不见相国，耳边颇觉清静，今日又来絮聒耶？”

过了数日，越王勾践率群臣亲信来吴邦朝驾，对于吴国的臣下，均有贿赂。吴王夫差置酒于文台之上，越王侍座，夫差说：

“吾听说：‘君不忘有功之臣，父不忘有力之子。’今伯嚭为寡人治兵有功，吾将赏为上卿；越王孝事寡人，始终不倦，吾将再增其国，以酬助伐

之功。”群臣都阿谀奏迎地说：

“此霸王之事也。”

伍子胥跪在地上，流着眼泪说：

“养乱蒿奸，将灭吴国，庙社为墟，殿生荆棘。”

夫差怒曰：

“老贼多诈，为吴妖孽，乃欲专权擅威，倾覆吾国。今退自谋，无劳再见。”

子胥说：

“老臣若不忠不信，不得为先王之臣。譬如龙逢遇桀、比干逢纣，臣难见诛，君亦随灭。臣与王永幸，不复见矣。”夫差闻言，怒不可遏，使人赐子胥以“属镂”之剑，子胥接剑在手，立于中庭，仰天大呼：“夫差哪！今天你不听我的言语，反赐我死。我今天死，明天越国兵马就到了，他们来挖掘你的江山社稷。”说罢，饮剑而亡。

伍子胥对夫差可谓忠心赤胆、日月可鉴。他为夫差谋求霸主地位，呕心沥血、费尽辛劳，然而他不看时机、不分对象地犯言直谏，最终只落得个悲惨的下场。

韩非子列举臣下向君主进谏时应注意的事项，其中有：对于君主正秘密计划的事情，假如臣子不知内情而进言就很危险。

揭发君主的过失，然后责之以大义很危险。

在赞美君主的行为时，要首先列举和别人相同的行为；反之，当谏诤君主的过错时，首先也要引证具有共同点的其他事例。当君主对自己充满自信时，绝不可贬低他的能力；当君主认为自己富于果断力时，不可指责他果断力的不足；当君主自负善于权谋时，不可说他计划不周。

把上述意见归纳起来，可以看出，这些话的共同点：即进谏时，要注意顺乎君主的心意，不可逆犯君主的思想 and 尊严。

《战国策》记载：魏国围攻赵国邯郸时，韩国宰相申不害想让韩王联合其中一方，以取其利；但又不知道韩王的想法，生怕自己说出来未能合乎韩王的心意。

有一天，韩王问申不害说：“魏赵争战，我帮助哪一方好呢？”

申不害回答说：“这可是关系着社稷安危的大事，请允许我深入思考。”

离开韩王后，他不露声色地对大臣赵卓和韩晁说：“你们都是国家的辩才，说对了，大王一定会采用的。这样做也是你们尽忠的方式。”

于是，赵卓和韩晁分别把对待魏赵之战争的想法进谏给韩王。申不害暗地里看准了韩王所喜欢的意见，再把这种意见陈述于韩王面前。韩王果然非常赞赏申不害的主张。

历史上，由于犯上直谏，而受到君主惩罚者不胜枚举，这说明了如果不能顺乎君主心意而进谏，必然危险重重。唐朝的魏征，由于能够直言极谏而受到后世的赞誉。但魏征之所以能留名后世，主要是由于他运气好，遇到了像唐太宗这样的“明君”，如果他遇到像殷纣王、隋炀帝那样的暴君，早不知要被杀多少次头了。就像唐太宗这样的明君圣主，也曾对直言不讳的魏征动过杀心。

有一次，魏征上朝时，跟唐太宗争得面红耳赤，唐太宗实在听不下去了，想发怒，却又怕在大臣面前丢了自己从谏如流的好名声，只好忍气吞声，强压怒火。退朝后，回到后宫，恨恨地自言自语道：

“总有一天要把这个乡巴佬杀了！”

有一旁的长孙皇后听到后，忙问：“陛下要杀谁啊？”

唐太宗说：“还不是那个魏征，他总是当着众臣的面侮辱我，使我实在难堪。”

长孙皇后听罢，立即退了出去，换上朝服，走到唐太宗面前叩首道贺。唐太宗十分惊讶，忙问缘由。皇后说：“我听说有贤明的君主才有忠直的臣子。现在魏征敢于直言进谏，皆因陛下贤明之故，我怎能不庆贺呢？”

当然，不触逆鳞只是初步要求，要想以柔克刚，使“刚者”（往往是地位、权威、势力高于自己的人）心悦诚服地接受意见，这里面还有许多技巧。

齐、韩、魏三国攻打秦国，侵入函谷关。秦王对楼缓说：“三国的兵力很强大，我想割让河东以求和，不知如何？”楼缓说：“此事关系重大，为什么不召见公子他来商榷此事呢？”

于是秦王召见公子他来谈论此事。公子他说：

“讲和也要后悔，不讲和也要后悔。”

“为什么？”

“大王割让河东之他讲和，三国虽然收兵离去，大王却必然要说：‘可惜土地了！白白把三座城送给了他们。’这是讲和的后悔。”“那么不讲和的后悔呢？”

“大王如果不讲和，三国攻过函谷关，咸阳必定危险。大王一定又会说‘可惜，我们吝惜三座城而不去讲和，结果导致国家沦丧。’这就是不讲和的后悔。”

于是秦王说：“既然都是后悔，我宁可因为失掉三座城而后悔，也不愿使咸阳遭到危险而后悔。所以，我决定讲和。”秦王于是派公子他用三座城和三国讲和，三国的军队这才退出。

公子他并没有直接做出是否讲和的结论，他只是向秦王陈述之间的利害，让秦王自己去选择结果。利与害是再明显不过的事实了，人只要有理智，都能够做出正确的选择。

大多数的情况下，当要说服别人时，实在不用费尽心思去想种种谋略或手段，只须正确地陈述得害就足够了。因此，这种方式实际上是最常用、最直接的说服方式。

魏文侯准备任命一位宰相，自己拿不定主意，就把李克叫来说：“先生曾经指教过我，说是‘家贫思良妻，国乱思良相’。现在我准备在翟璜和魏成子二人中选一位，作我的宰相。我很想知道先生对这两个人有何评价？”

李克站起身推辞道：“俗话说‘卑不谋尊，疏不间亲’。我只不过是个外臣，怎么敢在这种事上乱发议论？”

文侯说：“请先生当仁不让！”

李克说：“其实很简单，看一个士人，平时看他交往些什么人，官贵时看他把恩惠施给哪些人，地位高时看他推荐提拔些什么人，地位困窘时看他如何对待名利，生活贫穷时看他如何对待物质利诱。这五个方面足可以判断一个人了！”

魏文侯登时大悟，说：“请先生休息去吧，我的宰相已经找到了。”

李克辞别文侯出来，在路上正遇到翟璜。翟璜问道：“听说君王今天召先生，商量宰相的人选，不知最后选定了哪一位？”李克随口回答说：“魏成子当了宰相。”

翟璜勃然变色，非常生气地说：“我哪一点比不上魏成子呢？西河太守是我向国君推荐的；国君对邲感到忧虑，我又推荐了西门豹；国君想进攻中山，我推荐了乐羊；攻下了中山，没人能驻守，我又推荐了先生您；国君的太子没有合适的老师，我又推荐了屈侯鲋。我推荐的每一位人选，都很称职出色。魏成子有哪一点比我强呢？”

李克说：“你刚才讲的那些确实不错，我想国君心里也清楚。国君举出你和魏成子两人，问我如何评价，我谈了判断一个人的五项标准，魏侯表示理解。所以我知道一定是魏成子当选了。为什么呢？魏成子虽然有千钟俸禄，但他自己只用十分之一，剩下的十分之九都用来资助别人和寻访人才。因此，他找到了卜子夏、田子方、段干木。这三个人，国君都以师友之礼相待。相比之下，你推荐的五个人，国君都任命为自己的臣属。以此来看，你怎么能跟魏成子相比呢？”

翟璜听了非常不好意思，连连对李克打恭作揖，说：“我真是个粗人，刚才让先生见笑了。如蒙不弃，我愿从今天起拜在先生门下，以便聆听教诲。”

汉武帝有一个性情刚直、嫉恶如仇的大臣，名叫汲黯。武帝即位不久，就想起用儒家。有一次，他在群臣面前谈起他的抱负时，酷好“黄老之学”的汲黯就当面指责他道：

“陛下内心多欲望，外表却假作仁义，如何能效法尧舜之治呢？”

武帝闻言勃然大怒，中止了朝议。群臣无不为汲黯担心，责备他说话太放肆。

汲黯却毫不在乎，又大声喊道：

“天子任用大臣，到底是用来干什么的？可不是为了奉承君主使他走错路而设的。难道叫阿谀讨好之人去欺骗君主吗？我不能只爱自己的性命而不顾朝廷国家的得失安危。”

武帝拂袖而去，但他并没有追究汲黯的犯颜之罪。汲黯世代公卿、德高望重，武帝不想因惩治他，而坏了自己圣明的名声。

后来，武帝还是任用了儒家的董仲舒和公孙弘，而将汲黯闲置起来。汲黯又指责武帝，说：

“陛下用人好像在用木柴，后来的堆在上面以便先用。”

武帝对他不理不睬，心中对他厌恨已极。

汲黯被后人称为威武不屈的刚烈之臣。然而他的那种直言无忌的效果，却有商榷之处。

下属向上级进言，若想使上级接受，并让自己不遭受失去地位和性命的危险，就不能以郑重其事、固执己见的态度去进行，保持公正的态度即可。说服人要心平气和、不能感情用事。既要使对方愿意采纳自己的意见，又不给周围的人留下是由于自己的极力说服才勉强被采纳的印象。当自己以温和、公正的态度向上级提出意见而未被采纳，而其他的意见却被接受时，这对自己是有益的，因为可以避免危险的结局。

《淮南子·人间训》中记载了这样一个故事：

鲁哀公想在宫殿西侧有所扩建，史官强烈反对，说：“在西侧扩建宫殿是一件极不吉利的事。”

哀公十分生气，不听任何亲信的劝言。他问宰折睢说：“我打算扩建宫殿，史官们硬说不吉利，你的看法如何？”宰折睢答道：

“天下之大，只有三件不祥之事，宫殿西侧的扩建工程，与这无关。”

哀公大喜，但他接着又问道：

“三件不祥之事，指的是什么？”

宰折睢答说：

“不行礼仪，这是第一个不祥；嗜欲无限，这是第二个不祥；强谏仍不听，这是第三个不祥。”

哀公默然沉思了好一会儿，心平气和地自我反省一番之后，自认不妥，于是下令停止扩建工程。

宰折睢可谓深明进谏之道。他不直接谈扩建工程之事，而是谈天下之三大不祥事，而这三大不祥事每一件都与哀公扩建工程相关。宰折睢心平气和地说、哀公心情舒坦地听，所达到的效果是比强谏哀公、强迫他改变主意的作法，还强百倍、十倍。对于自以为是、自认多能的人，不可贸然泼冷水，使其产生挫折感；对于刚愎自用的人，万不可当众挑其毛病，使其恼羞成怒；对于自夸为足智多谋的人，则不可揭短，使其难堪。——如此，先使对方不致对自己产生反感，言辞也不致被对方误会，然后再尽情发挥自己的才识与辩论能力，这样一来，不仅使对方心平气和地接纳自己的意见，自己也可达到进言的目的。摸透对方的心理和意图再进言，这是说服别人的基本原则。韩非子对此曾举例加以说明。

古时候，郑武公想要攻打胡国，先以其女嫁给胡王为妻，以安抚其心；然后，向君臣征求意见说：

“我想发兵打仗，你们认为应该打哪一个国家？”

有一位名叫关其思的大夫说：“攻打胡国吧！”

武公大怒，说：“胡国是我的兄弟之邦，怎么可以叫我攻打它呢？”于是下令把他处死了。

胡王听到这个消息，以为郑武公对自己非常友好，因此放松了警惕和戒备。

不久，郑国大军乘机攻打胡国，将其吞并了。

在这个故事中，关其思由于只知郑武公意图的一面，而不知其另一面，结果说了实话却掉了脑袋。这个教训，的确发人深省。

6. 大丈夫能屈能伸

“面子”这两个字有时候真正害死人。在人际交往中，我们常常遇到这种窘况：明明很讨厌对方，却又有求于他，可又不好意思张口，因为这样好象很没面子。其实这种认识要不得。古语说得好，大丈夫能屈能伸。只要不丧失原则，为了最终目标的实现，不妨来个小小的妥协，甚至不妨美言恭维对方几句，取悦于他。无论任何人都有自尊，总希望得到别人的尊敬、信赖，即使明知对方说的是奉承话，亦会欣然接受。而愈是自视甚高的人，愈是有这种倾向。

因此要拜托一些自尊心特强的人做事，并不容易。要这种人主动的帮忙，必须针对他的自尊心，强调其能力，满足其优越感，在自尊心“膨胀”之下，必会为你好好的大干一番。在请求他答应要求时，应强调他是比别人高出一等，唯有他才能胜任，最重要是不让他觉得自己是由众人随意挑出，所以一开始便要说：“我认为只有你才能办到。”譬如一个主管，要派一个手下到偏远地区就职。相信谁也不愿接受这样的任务，但他很有技巧的令对方欣然接受了。他首先将那营业区的目前情况说得一团糟，再以无限信任的口吻说：“我认为只有你，才有能力到那边扭转乾坤，起死回生。”并作出“除你之外不作第二人想”的结论。此下属听了之后，一开始的不快心情马上消失，感觉受到公司高度重视，内心斗志又再燃起。

有句名言，叫做“士为知己者死”。这句话，从人心收揽的观点论，也有其重要的一面。

春秋末期，晋国有位壮士，名叫豫让。最初臣事范中行氏，却不为重用。后来，又事智伯，智伯则以国士对待豫让。

智伯原想消灭与自己对立的赵襄子，将其领土占为己有，但不料却反而为赵襄子所灭。这时，豫让逃入山中，吐此名言，发誓为智伯复仇：

“啊，士为知己者死，女为悦己者容。我一定要为智伯报仇！”

豫让于是牺牲自己，漆身为癞，吞炭为哑，使人认不出其本来的面貌，一心一意只想刺杀赵襄子。但不幸刺杀不成，反而被抓。赵襄子曾经原谅过豫让一次，但这次却已忍无可忍，便问豫让说：

“你不是也曾经臣事于范中行吗？范中行就是为智伯所灭，但，你并没有想为范中行复仇，反而立誓臣事于智伯。又为什么智伯被消灭时，便想为他复仇呢？”

赵襄子这句话，问得很有道理。但，豫让的回答却使赵襄子无言以对。

“我的确臣事过范中行，但是范中行待我和一般人一样，所以我也以一般人的态度对他。智伯则不然。他以国士之礼待我，我当然也要以国士的身分来报答他！”

豫让晓得大势已去，乃请赵襄子答应借他一套衣裳，让他砍杀几下。赵襄子答应了。于是，豫让一声吆喝，便将赵襄子的衣裳用力踩了三下，又用剑砍了三次，并大叫说：

“我终于为智伯报仇啦！”

说罢，便刎颈而死。

以上就是《史记》所记载的豫让复仇故事。但，这位豫让所臣事的智伯，其本身的名声其实并不好。智伯之所以攻打赵襄子，乃是出自想扩张自己领土的私欲。

连韩非在其《韩非子》中，也批评智伯说：“贪愎好利，则灭国杀身之本也。”（十过第十）

但，豫让却心甘情愿为这一号人物拼死拼活。唯一的理由，就是智伯赏识他、肯定他。

这种因别人赏识自己，就为此人舍命的行动，以现代人的眼光来看，或许有些太极端、太不值得，但多半的人还是希望自己的能力能得到赏识。所以，即使对豫让的行动觉得难以苟同，也应该可以了解豫让的心情吧！

总之，我们从这一则故事中可以获得一点启示，那就是赏识对方的才能，乃是抓住对方的心的要诀。

现代的人际关系，较之过去可说要复杂、困难许多。所以，就是连一个公司里的小主管也必须为收揽属下的心而费神。更有很多主管级人物，为处处与自己作对的属下而大感头痛。

那些收揽属下心失败的主管级人物，类型虽然不一，但最常见的则是以强压态度使唤属下，无视于其自主性的类型。这种类型的主管，是绝对无法掌握属下的心的。

任何人都不愿别人认为自己是毫无价值的人，也都具有希望被身边的人重视欲望。因此，刺激万人所共有的弱点——自尊心，有时就变成说服对方、打动对方之心的重要关键。

若想刺激对方的自尊心，就得要懂得如何赞美对方。受到赞美而会生气的人，可说绝无仅有，女人更是不在话下。任何人都一样，只要有人称赞他，必然会觉得浑身舒坦。赞美的话是免费的，就是滥发，对人对己也不致造成损伤。既然无须花钱就可以得到对方的好感，又何乐而不为呢？

不过，赞美也需要技巧。并非反复不停地滥发，就绝对有效，有时反而显得肉麻而令人恶心。关键乃在于如何技巧地运用，赞美语如果变成言不由衷的恭维，那就毫无效果可言了。

至于如何运用赞美或恭维的话，请看下面的例子。

昔日，在背水一战中大出风头的韩信，他善于用兵的事迹，相信我们都已耳熟能详。可是，当他年轻寄居在别人家里时，曾受一个专门杀狗的流氓挑衅说：

“有种，你就刺我一刀，要不然就从我胯下爬过去！”

结果，韩信则心甘情愿选择“胯下之辱”。这则轶事，可说是“忍一时之辱，保百年之身”的最佳例子。

后来，自从韩信臣事于汉高祖刘邦后，很快就崭露头角，屡建奇功，甚至有人认为“如果不是韩信，想必高祖是无法完成统一天下的霸业”。总之，高祖是因韩信的功劳而得以统一天下，韩信也因自己的功劳而受封为楚王。

故事若能在这里告一段落，那就能以喜剧收场了。然而，世上不如意事十之八九，世事往往并不单纯。不久，高祖对韩信势力的日益增大，开始恐惧，于是，有次找藉口将韩信召来，趁机将之逮捕，罪名是企图谋反。此时，韩信并未为自己辩护，只是说：“果然像人家所告诉我的：‘狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。’我韩信在天下已定后，只有被烹或被杀了。”

高祖虽然已把韩信逮捕，但无论怎么说，韩信总是众所公认的开国第一功臣，不能说要杀就杀。只好将他从楚王贬为侯，免其罪，暂且“留职察看”。韩信受了此次打击以后，从此每天都过着快快不乐的日子。就在这一段期间，

长久未谋面的高祖与韩信，终于有了一次见面闲聊的机会。韩信善于恭维别人的能力，也就在这次与高祖的闲聊中，发挥得淋漓尽致。

二人的话题在不知不觉中转入对于将军的人物评论，但却各持不同的见解。于是，高祖乃问道：

“你看我有率领几万大军的能力呢？”

“陛下最多只能率领十万左右吧！”

“那么，你呢？”

“在下当然是多多益善！”

高祖笑着问道：“那你又为什么被我所用呢？”

这时，韩信回答非常妙：

“陛下虽然没有‘将兵’的能力，却具有‘将将’的能力。在下之所以被擒，道理就在于此。而且，陛下的那种才能是天生的，不是普通人所能具有的。”

韩信显然有意恭维高祖。然而，其运用之妙却是堪称一绝的。至于这时高祖到底如何作答，《史记》虽无任何记载，但被恭维得浑身舒坦，是可想而知的。

所谓“忠言逆耳”，受属下进谏反而会高兴的人，本来就少之又少，任何人被当面指出自己的过失或缺点，都会觉得不痛快，甚至还会恼羞成怒。因此，若非进谏不可，也以不当面指责，而采委婉且若无其事的忠告法最为理想。

封建社会中，真正乐于接受谏言的君主，大概只有唐太宗（李世民）一人吧！唐太宗在我国五千年历史中，一向被认为是一等一的名君，这是因为太宗乐于听取臣下的谏言之故。对唐太宗的政治态度有详细记载，且以帝王学最佳教材见称的《贞观政要》一书中，有一段如下记述：

“由于太宗经常保持严肃的态度，每次臣下进宫请安，都会被其威势所镇而方寸大乱。太宗在发现此一事实后，便致力改变自己，每当有臣下晋见，他就尽量以和蔼的态度接见，听取其谏言，以便掌握政治的实际状态。”

就因为太宗是以这种态度听政，所以在其文武百官中有许多直言之士。其中，最有名的应该要算魏征了。

魏征，曲城人，字玄成，谥文贞。常侍于太宗左右，据说此人对太宗一向直言不讳，曾先后进谏多达二百余次，直陈太宗的过失。太宗之所以能被推崇为名君，归功于魏征等诤臣之处，可谓不少。

但是，根据当时的记载，即使像魏征等的诤臣，也不一定动辄就作些谀谀之言。有时也懂得说些恭维话，以刺激太宗的自尊心，或用委婉的措词，以若无其事的态度加以规劝。

譬如，魏征有次进宫谒见太宗，就深深地低着头说：

“老臣一向为国鞠躬尽瘁，往后当然也会坚守岗位，不负陛下所托。但，请陛下不要把老臣视为忠臣，就当作为良臣吧！”

于是，太宗便问道：

“忠臣与良臣，有何不同呢？”

“自然有所不同。所谓良臣，非但其本身可受世人称赞，而且也可以为君主带来名君的隆誉，双方都一样可以世代繁荣下去。但，忠臣就不同。忠臣非但自己会遭受诛杀的横祸，而且君主也会背上暴虐无道的罪名，国家也会灭亡，最后也许只留下‘曾经有位忠臣’的名声流传后代。由此可见，

良臣与忠臣有如天地之别呢！”

“使臣为良臣，勿使臣为忠臣”，这句话实在很耐人寻味。即使是以直言敢谏闻名的魏征，有时也要以如此委婉的言辞刺激太宗的自尊心。就算是恭维的话，也实在运用得太绝妙了。

据说当时太宗为之大受感动，说：

“我知道了，希望你能信守刚才的话，我也会小心谨慎，以免有所失误。”

并且，还赐给魏征一份丰厚的奖赏。

《三国志》中的诸葛孔明，在出使吴国时，也以刺激对方自尊心的方式，完成了其说服孙权出兵，合力抵抗曹魏的使命。

建安 13 年（公元 208 年），曹操率领大军南征时，刘备的军队不堪一击，很快就被击溃而节节败退。刘备虽然坚守樊口，拚命图谋反击，但，要想单独与曹操的大军对抗，谈何容易。唯一起死回生之道，就是迅速设法与盘据在江东之地，正在观望形势发展的孙权联手抗魏。

这时，自动要求担任使者的，就是诸葛孔明。孔明对刘备说道：

“如今事态紧急，分秒必争。我想立刻出发前往孙权将军处，请他派兵救援。”

说罢，孔明就快马加鞭，赶进江东。

孔明此次出使吴国的任务，说穿了，就是要把孙权拖进战争之中。如果换了一位平庸的使者，想必会低声下气地哀求孙权出兵相救。但孔明所采用的却是完全相反的招数，他是以高压的态度，进行刺激孙权自尊心的说服法。

孔明首先为孙权分析目前的形势：

“值此天下大乱之际，将军举兵于江东，刘备则在汉南招兵买马，分别与曹操争霸天下。如今曹操已把大乱大致平定，现在又开始攻打荆州，其声威可说已经响彻天下，就算有三头六臂的英雄，对他也将无可奈何吧！因此，连刘备都败退下来，而陷入了困境。

希望将军能评估自己的力量，对目前的事态作好适当对策。如果将军认为以贵国的军力足可对抗曹操，则最好立刻与曹操断交。如果认为敌不过曹操，则不妨干脆解除武装，向曹操称臣才是上策。

但依我看将军并不作此打算，表面上虽然服从曹操，其车心中依然是拿不定主意。我倒想奉劝将军，不能再如此三心两意了！除非当机立断，否则立刻就会招致祸害的！”

孙权听了，不由得大为光火，反问道：

“如果真的像你所说，那么刘备又为什么向曹操称臣呢？”孔明回答说：

“将军可曾听过田横的故事？他是齐国的壮士，就因为讲义气，所以不愿意臣事于汉高祖，终于自杀殉国。况乎刘备，他非但是汉室后裔，而且亦有各路英雄因仰慕其英明的领袖才能，而云集其麾下。至于事成与否，这只能说是天命，谁都无法强求。您说，刘备又如何能臣事于像曹操这种人呢？”

经孔明这么一说，孙权的情绪更加激动高昂。

“本人拥有一大片国土与十万大军。我才不愿意受别人的支配呢！好，我决定对抗到底！”

当时的孙权不过二十六岁，是一位血气方刚的武将。绝不可能就此罢手而听命于曹操的，而孔明就是看准这一点，才对其自尊心给予猛烈的震撼。

果然，孙权是被孔明说动了。

然而，孙权虽然说决定要对抗到底，但其心中的不安却依然无法消除。于是，又向孔明问道：

“这时，除了刘备以外，的确再也没有人能够和曹操的大军周旋。但，刘备却也在不久之前吃了败仗，请问，刘备是否还有余力对抗强敌呢？”

孙权会问起这件事，乃是理所当然的。虽然说孙权有十万大军，要他单独迎击曹操的大军，毕竟还是十分勉强的事。孔明对于孙权的这个问题，则以冷静的态度来分析形势，以消除孙权内心的不安。

“不错，虽然刘备曾经一败涂地，但重编的军队也有一万以上。再说，曹操的大军由于长途远征，可说已经精疲力竭。据说，为了追击刘备的退兵，曹操属下的轻骑曾经在一昼夜之间就连续跑了三百多里路哪！这正是所谓的‘强弩之末，势不能穿鲁缟’了。

远征在兵法上，也被认为禁忌，不是说‘五十里而趣利者蹶上将’吗？而且，曹操在荆州招募的兵马，其实是以武力强迫他们从军的，所以士兵们并未心服于曹操。

现在，将军只要派遣一位猛将，再给予数万兵马，与刘备合力共同作战的话，我敢保证，一定可以击败曹操大军。如此一来，曹操必然会撤军退回北方，荆、吴之势力则可获得壮大，进而形成三分天下的局面。这个局面是否能形成，就端视将军是否能当机立断而定了！”

经孔明指出曹操大军的许多弱点，孙权非但中心的不安一扫而空，而且据说还抑制不住内心的喜悦呢！想必孙权在听了孔明的一番大道理后，终于有了信心。

孙权于是立刻召开御前会议，下达了彻底对抗的命令。

不久之后，南攻而下的曹操大军与刘备、孙权的联军，终于爆发了三国时代最大的一场战争——赤壁之战。联军在此战中果然获得大胜，而刘备也终于得以从困境中脱身而出。

这一切都得归功于孔明刺激孙权自尊心的说服法的成功。

我们讲大丈夫能屈能伸，除了上面所述之外，还有两层意思，那就是：一，不要居功自傲，二，要允许别人犯错误。

汉武帝时，有位名叫郭解的游侠。年轻时虽然脾气暴躁，经常打架闹事，但却比任何人都要讲义气。随着年龄的增长，粗暴的脾气也逐渐收敛，但其行侠仗义的热情却依然不减当年。非但各地年轻人慕名而来，连各地的有力人士也争相对他表示敬意，只要是郭解的事，人人都乐意助他一臂之力。

到底郭解是哪一点使人如此倾心呢？只要看看下面两则故事，你就不难了解。

当郭解外出时，通常人们都会立刻让路，以表示敬意。但是有一天，却有个壮年人在路上伸长了腿，看到郭解经过也没有缩腿让路的意思。郭解在事后派人去查问这位壮年人的名字。手下还以为郭解在为此人目中无人的态度而生气，所以想要替郭解前去教训此人。郭解获悉后连忙阻止说：

“地方上的人没有把我放在眼里，必然是因为我自己有不周之处所致，那个人并没有错。”

郭解到衙门去，偷偷地托那里的官吏说：

“某某人对我来说，非常重要。兵役交替时，请你把此人的名字从征召簿中删除吧！”

因此，后来好几次兵役交替时，那位壮年人都能避免被征召。而且，官吏每次见到他，也不会要他去完成兵役义务。壮年人觉得很纳闷，经向官吏查询，才知道原来是郭解在暗中帮助自己！那位壮年人立刻去拜访郭解，为他以前的态度低头道歉。

这件事传开后，那些有志侠客之道的年轻人，据说便更加仰慕郭解的为人了。

还有一则这样的故事。

洛阳街上有位人士不小心得罪了人，此人对他怀恨在心。虽然请了好几位街上的有力人士居中调解，此人却始终不肯答应和解。这位人士在一筹莫展之余，只好商请外地的郭解出面调停。

郭解在深夜悄悄来到对方家里，开始进行说服。对方好不容易终于答应和解。照一般的想法，这样对郭解来说，已经算很有面子了。然而，郭解却考虑得更周全。

当事情谈拢时，郭解吩咐对方说：

“听说这一次也有几位贵宝地的有力人士出面调解，但你都没有答应。你答应了我的调解，虽然使我受宠若惊，但不管怎么说我是外地的人，总得要给贵宝地的有力人士留下面子。”

郭解在临走前，继续叮咛说：

“你不妨假装没有答应我的要求，等我走开后，去请一位地方上的有力人士居中调停，再与对方言和吧！”

结果，郭解的声望在地方上变得更加响亮，自是不在话下。根据《史记》记载，郭解这种做法堪称为“以德报怨、厚施薄望”或“振人命而不矜其功”。

这些固然是侠客应有的态度，但郭解此人，非但不矜其功，而且还刻意隐匿其功哩！然而，这种事情迟早还是会从有关人士或当事人的口中传出，而为世人所知悉的。结果，郭解的声望也只有更加响亮了。就人心收揽而言，郭解的这些做法可说完全无懈可击。

中国人历来懂得“滴水之恩，亦当涌泉相报”的道理，故有“知恩不报非君子”之说。

战国时期，说客基本上是由两部分的人构成：一部分是从旧制中游离出来的没落贵族，一部分则是由社会下属浮游上去的庶民。无论是贵族下降还是庶民上升，到了战国中晚期他们都已贫穷不堪。如当时的张仪贫穷而且没职业，人们会怀疑他偷了宝玉；范雎家境贫穷得没有游说的资本；冯驩见孟尝君时穿着草鞋。大量贫穷的说客都在养贤的贵族那里得到了衣食保障，单凭这点就足以使他们感恩不尽了。况且像孟尝君这样的主人又能平等地善待他们，为他们提供升迁的机会，所以他们更是勉力相报。

《战国策》上记载，孟尝君当宰相时，食客中有人与孟尝君的爱妾私通，另一个食客就把这件事告诉孟尝君，说：

“食客居然跟主人的女人私通，实在太过分。你应该杀了他。”

孟尝君竟然答道：

“被美女迷住了，这是人之常情，算了，算了。”

一年后，孟尝君把那位与爱妾私通的食客叫来。说：

“阁下到了我这里后一直没有获得好官位，实在对不起，若让阁下当小官僚，又太委屈了，我倒有一个办法：卫国的国君跟我私交不错，我愿意为阁下准备车马、旅费，让阁下到卫国闯天下，不知阁下的意思如何？”

于是，这位食客就到了卫国，并受到重用。

后来，齐、卫两国断绝了关系，卫国就策动各国攻打齐国，而那位食客则向卫国国君劝谏：

“我能在这里效力，全靠孟尝君的推荐。以前，齐、卫两国的先君彼此喝了马羊的血，发誓说：‘齐、卫两国世世代代免动干戈，谁违反了，就不得好死。’如今大王攻打齐国，违背了与齐君的盟誓。我看还是停止比较好。”

卫王因此取消了对伐齐国的计划。

孟尝君真不愧是腹中能行船的宰相，竟然连食客与自己的爱妾私通都能容忍！结果证明，他的豁达大度得到了丰厚的回报。

《战国策》记载，孟尝君作齐国宰相时，声望很高。秦昭王对孟尝君慕名已久，于是把自己的弟弟泾阳君送到齐国当人质后，诚邀孟尝君来秦。

孟尝君受到这种青睐，自然有些飘飘然，心里也想趁这个机会到秦国看看，便不顾食客们的齐声反对，要起程前往，恰好，到处游说的苏秦正来到齐国，他劝说道：

“秦是有名的虎狼之国，你不顾众人的反对而贸然前往，万一回不来，不就要遭到世人的取笑吗？”

孟尝君这才打消了主意。可是秦昭王并不就此放弃。他又换另外一个方式来达到目的。那就是藉着齐湣王的命令，使孟尝君无法推拖。公元前 299 年，孟尝君带了一大群食客，浩浩荡荡地来到秦国。

秦昭王迎接孟尝君后，立刻便要任命他为秦国的宰相，但遭到了秦国大臣们强烈反对：

“孟尝君的确是当代的一流人物，但毕竟是齐国的王族，让他掌握了政权，凡事必会先考虑齐国的立场，最后才会想到秦国的利益，这不就等于自己种下祸事吗？”

昭王听了，觉得此话有理，所以对孟尝君的态度有了很大的改变。他命人把孟尝君软禁起来，想找机会置之死地。就在这生死关头，食客中有人提议求见秦王的爱妾，请她从中周旋，以求解脱。但秦王的爱妾坚持要一件狐皮缝制的“狐毛裘”作为报偿，才肯答应。孟尝君此次来秦，只带了一件价值千金的“狐白裘”，但已献给昭王，无法再讨回；但没有狐白裘，又难以逃生。这时候，孟尝君只好与食客们商量。

此时，坐在末位、人称狗盗的食客自动要求说：“这件事就看我的吧！”

这人本是宵小之徒，擅于飞檐走壁，当夜便发挥了她的特长，潜入王宫偷到了那件“狐白裘”。“狐白裘”一到爱妾手里，立即有了转机，不久孟尝君就被释放了。

孟尝君一被释放，便急于脱离秦国，以防秦王改变决定。他使用假名和伪造的通行证，星夜兼程，逃到了位于国境边的函谷关。

果然不出所料，昭王没多久就反悔了，再度下令逮捕孟尝君，并派人赶到函谷关拦截。

照当时关哨的规定，鸡未报晓之前不开关门。孟尝君急得像热锅上的蚂蚁，又想不出什么办法。这时，又有一位擅长模仿鸡叫的食客，自告奋勇上阵。他学鸡叫，附近的鸡也此起彼落的应声，函谷关的卫兵以为真的快天亮了，按照规定大开关门，孟尝君一行人才顺利逃离了秦国。

起先，孟尝君收留“鸡鸣”与“狗盗”之徒作食客时，其他食客颇觉疑惑，认为孟尝君收留这种没有用的人，真是得不偿失，没想到这两个一向被

大家轻视的人，却在紧要关头救了孟尝君，食客们因此对孟尝君更加钦佩。

“鸡鸣狗盗”这个成语就出自于此。

当孟尝君被解除宰相职务时，食客们纷纷不辞而别，后来孟尝君靠着门下食客冯驩的协助，才又恢复了相位。这时，冯驩建议把那些食客请回来。孟尝君却一脸不屑地说：“我向来敬重食客，不敢稍有怠慢，可是当我被解除宰相之职后，他们溜的溜、跑的跑，转眼走了大半。现在我倒要看看那些人要拿什么脸来见我？要是有人胆敢回来，我就往他脸上吐口水！”

冯驩深深地向孟尝君鞠了一躬，孟尝君不解其意，连忙答礼并问道：

“先生莫非在替他们说情？”

“也可以这么说。万物都有它必然的结果，凡事亦都有它必然的道理，不知主公是否了解这点？”

“我天生愚笨，没办法听懂先生的意思。”

“是这样的：生命必有终止的一天，这是万物必然的结果。富贵的时候，人们就蜂拥在身旁；贫贱的时候，又会觉得忽然都变了，这就是事情的常理。就拿那些赶市的人来说吧，天刚亮时，他们都争先从市场的门进去，到了日落时分，大家又急急忙忙散去，没有人会留恋。他们并不是因为对时辰早晚有所憎爱的缘故，而是市场到了日落的时候，已经没有一个人可以从中获得利益商品。主公您的遭遇就跟这种景况一样。您是豁达之人，别为这事去憎恨那些有才智的人，而拒绝收留他们，请依照往日一样欢迎他们回来吧！”

孟尝君深深垂下头说：“愿听从先生的教诲。”

能屈能伸，也算是保存自己实力的一种策略吧，下面讲一个编者自己的例子。

某次我搭出租车时，因为司机正在收听足球比赛的实况，所以我们也顺口聊些有关球队的问题如：乙队如何，甲队又如何等等，当然在我尚未明了他心中的意向之前，千万不可轻言附和，唯恐引起对方的不快而影响到自己乘车的安全。

开始时，我只给对方作适当的附和，当确知其意向与自己的不甚相符时，不如暂依其意，之后再以缓缓导向方式使趋向我方，或更易为对方接受，且能避免引起宾主间之不快。但这种方式也得视对方无明确的主见，或其主张不如自己理想时，方才适用。

譬如当对方正在发表高见时，不妨频频点头以表同感，而使对方感觉你与他乃属同一道上的人，即使你提出或多或少的异议，他也不会在意，于是你便一步步将其导入自己的圈套，最后对方已将自己整个看法推翻还不自知呢！

另一次搭车，就没有这么聪明了，编者一不小心，脱口说出了和司机意见不一致的话，结果只见他扭过头去，气也粗了，脸也红了，连汽车似乎也闹起别扭，在大街上扭来扭去，忽快忽慢。

编者一见不妙，赶快想办法补救，一个劲地拐弯抹角，好不容易才算把自己原来那套理论给“推翻”了，汽车这才恢复了常态。

这件事给编者一个很深刻的启示：

说服术最基本的要点之一，就是巧妙的诱导对方的心理或感情以使他人就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，或欲使自己占上风，对方反而更加强他的防范心。所以应该故意先点破自己的缺点，暂使对方产生优越感，而且还不能以一本正经的态度表达，方不为对方趁虚而入。

这种有意无意的以装蒜方式表白自己缺点的目的，不外是想稍微提升对方的地位，使他感觉双方地位的均等。

当一个人认为自己可能会被人指责时，不妨以先发制人的方法先数落自己一番，然而人心也是很奇特的，当对方发觉你已承认自己的错误时，便不好再予责备。譬如当你有求于对方时，一开始你就说：

“我这可能是无理的要求”、“我说这些话可能有点噜嗦”或“我说的话虽是过份了点”。

此时即使你说的话确令对方感到厌烦，但对方也不会因此当面指责。如果反复的连用，反更能加强效果，而轻易的使对方听完你的要求，并接受你的要求。

7. 模棱两可称妙用

当对方咄咄逼人地要你就一事情表态，而你又实在无法表明自己的意见时，不妨试一试“模棱两可回答法”，这也是以柔克刚的一个妙用。

有这样一个笑话。一天，有个人不小心冲撞了官吏，被绑到府衙大堂。

知府老爷喝问：

“你是什么人，胆敢冲撞朝廷命官！”

那人吓坏了，战战兢兢回道：

“小人是算卦的。”

恰好这位知府老爷的太太正在怀孕，知府老爷很想知道夫人怀的是男还是女，连忙命人给算卦先生松绑：

“本官正要问你，我太太是弄璋还是弄瓦？”

旧时习俗，生男孩要送一块玉璋，所以叫弄璋，生女孩就没有这种待遇，拿块瓦玩玩就算了，所以叫弄瓦。

算卦的哪里知道文人的这套把戏，一时没明白过来，胡乱应道：

“老爷的夫人当然是好本事，依小的算来，是璋也弄，瓦也弄……”

知府一听就火了：

“敢情你是蒙事的！来人！重打四十大板，轰了出去！”谁知道，没过几天，太太生了，当真生了一男一女双胞胎！知府老爷乐得合不上嘴，这时想起那个挨了四十大板的算卦先生：“璋也弄，瓦也弄，这先生原来是活神仙哪！快，准备一份厚礼，本官要亲自去谢他！”

当然这只是一个笑话，但却说明，当难于表明态度时，这种模棱两可的回答倒不失为摆脱困境的一种办法呢！

古时候河朔地方有个叫李佑的太守，有点缺心眼儿，说话也粗声粗气。一次，有个监察官下来考察干部，李佑拜见他时瓮声瓮气地回了一个“喏”，监察官很不满意，嫌李佑的“喏”不平正。第二天，李佑听说了这件事，心想今天一定要好好地唱一个“肥喏”。于是，他憋足了劲，玩命喊了一声喏，把监察官吓了一大跳。

“你这个太守是怎么当的？连个喏都回不好！”

李佑一看不对头，连忙请教：

“昨日低声不可，今日高声不行，还请大人给卑职下个‘喏’样儿……”

这李佑其实并不傻，“请教喏样”，也可以算是以柔克刚的一招呢！

有个项橐智难孔夫子的故事也挺有意思。

一天，孔子乘着一辆马车周游列国。来到一个地方，见有一孩子用土围成一座“城”，坐在里面。孔子就问：“你看见马车为什么不躲开呀？”

那孩子眨了眨眼睛回答：“听说您孔老先生上晓天文，下知地理，中通人情。可是，今天我见您却并不怎么样。因为自古到今，只听说车子躲避城，哪有城躲避车子的道理呢？”

孔子愣了一下，问：“你叫什么名字？”

孩子答道：“我叫项橐。”

孔子为了挽回面子，就想出了一连串问题来难项橐：“你的嘴很厉害，我想考考你——什么山上没有石头？什么水里没有鱼儿？什么门没有门闩？什么车没有轮子？什么牛不生犊儿？什么马不产驹儿？什么刀没有环？什么火没有烟？什么男人没有妻子？什么女人没有丈夫？什么天太短？什么天太

长？什么树没有树枝？什么城里没有官员？什么人没有别名？”问完，孔子盯着项橐露出微笑。

项橐想了想说：“您听着——土山上没有石头，井水中没有鱼儿，无门扇的门没有门闩，用人抬的轿子没有轮子，泥牛不生犊儿，木马不产驹儿，砍刀上没有环，萤火虫的火没有烟，神仙没有妻子，仙女没有丈夫，冬天白日里短，夏天白日里长，枯死的树木没有树枝，空城里没有官员，小孩子没有别名。”

孔子大惊，这孩子竟智慧过人！

项橐这时不容孔子多想，反问他：“现在轮到我考您了——鹅和鸭为什么能浮在水面上？鸿雁和仙鹤为什么善于鸣叫？松柏为什么冬夏常青？”

孔子答道：“鹅和鸭能浮在水面上，是因为脚是方的；鸿雁和仙鹤善于鸣叫，是因为它们的脖子长；松柏冬夏常青，是因为它们的树心坚实。”

“不对！”项橐大声说，“龟鳖能浮在水面上，难道是因为它们的脚方吗？青蛙善于鸣叫，难道是因为它们的脖子长吗？胡竹冬夏常青，难道是因为它们的树心坚实吗？”

孔子觉得这孩子知识渊博，连自己也辩不过他，只得拱拱手连声道：“后生可畏，后生可畏！”驾着车绕道走了。

其实在这个故事里的孔夫子，最后用的就是这种“模棱两可回答法”，什么叫“后生可畏”？就是答不上来了嘛！可孔夫子到底是孔夫子，泛泛地夸了两句，绕开就是了。如果叫起真来，恐怕马车就得“塞”在这儿，列国也游不成了。

与此相类似，还有个鲍童智辩田贵人的故事。

齐国有个姓田的大臣，他拥有良田千顷，房屋百间，广有资产，单是收养的食客就有数千人，随时可供他使唤，为他服务。

一天，他在家中的大庭院里举行隆重的祭祖典礼。

参加盛典的客人纷纷献送各种礼物。有一位客人送上一条罕见的大鱼和一只珍奇的大雁。田氏看了十分高兴，不由得感慨地说：“苍天对于人类可算是太优待了啊！它不但命令土地生长出五谷，供我们食用，还命令世界出产这些大鱼鸟类供我们尝鲜。啊，苍天多么仁慈和伟大啊！”

客人们听了，异口同声地奉承道：“田大人妙言妙语，真是不同凡响！”

这时，有个姓鲍的食客带着一个12岁的儿子赴宴会。那孩子这时忍不住站起来说道：“田大人，您的说法我不敢苟同。依我看，世界各种物类同我们是一起产生的，人也是一种物类。凡是物类，都没有什么高低和贵贱，只是因为智力大小的不同，因而产生相互制约，迭相食用的现象，并不是苍天有意安排的。我们人类无非是索取可吃的物类来享用，难道这些东西是苍天有心为我们生产出来的吗？”

鲍家孩子说完这番话，他爸爸的面色白得像张纸，手儿索索抖着，硬拉着儿子的衣襟，叫他落座，不要再说话。

客人们听了反响不一：有暗暗赞成的，有不以为然的，有笑小孩口出狂言的，也有一个劲儿看着主人脸色的。

田氏倒也气度恢宏，宽容地对着小孩道：“你说得有点道理，可是我要请教一点：如果这大鱼和大雁不是苍天有意为人类制造的，为什么它们的味道这么鲜美呢？”

鲍家小孩“霍”地站起，从容地答道：“田大人，蚊子叮人吸血，吃得

津津有味，虎狼撕咬人肉，也吃得津津有味，难道也是苍天有意为它们享用美味而安排的吗？按照你的逻辑，苍天生出我们这些人类，原来都是给蚊子和虎狼做美食的啊！”

客人们不禁哄然大笑。

田氏满面笑容，走下主桌，向鲍家小孩敬了一杯酒，欣慰地说：“想不到我家食客门下有此聪颖过人的孩子。哎，要做到不埋没天下任何一个人才，是很不容易的啊！”

田氏也算是深明大义的人，他的态度，巧妙地规避了与鲍家小孩针锋相对当堂争辩的风险。不错，是“风险”，因为根据那小孩的口才，田氏输给他几乎是无疑的。但他只用了区区一句话，就把自己从失败者的位置解脱了出来，你看，他着重强调了聪明的孩子是“我家食客门下”，一下子，田氏的地位就又提高了。象这种巧妙地摆脱困境的例子，还有一个比较著名的历史典故——“完璧归赵”。

秦王听说天下有名的宝玉“和氏璧”，辗转到了赵惠文王的手里，就派出使者，要求以秦国十五个城邑来交换和氏璧。

赵惠文王非常为难：秦强赵弱，如果一口拒绝，怕秦国会施以严厉的报复手段；如果答应，又怕秦国不讲信义，得不到对方的十五个城邑。于是，决定派一名使者去秦国交涉。

蔺相如这时还只是赵国大臣缪贤的食客，经缪贤推荐后，被赵王任命为使者，出使秦国。

蔺相如一行人到了秦国，秦昭襄王早已等得不耐烦了。他立即召见蔺相如。当蔺相如毕恭毕敬地捧上和氏璧时，昭襄王满心欢喜地接受了，还拿着和氏璧向近身的侍女和近臣炫耀。然而，对交换城邑一事，他却只字不提。

蔺相如见状，立刻向昭襄王报告：“老实说，其实和氏璧是有瑕疵的，我指给大王看吧！”

于是，昭襄王就把和氏璧交给蔺相如。蔺相如拿到和氏璧，就一直往后退，背靠着柱子，大叫：

“大王想得到和氏璧时，曾派使者去赵国，并说愿以十五个城邑交换，结果我君主召开群臣会议商讨此事，群臣都认为秦国一向贪得无厌、恃强欺弱，所谓‘交换城邑’，只是空口无凭的约定而已。群臣一度决定不答应交换，后来我提出反驳说：‘一般的老百姓，尚且以欺诈为耻，何况对方是泱泱大国，岂会玩弄诈术？反正不过是一块玉而已，不必因小失大，而和秦国发生裂痕。’

赵王听了我的话，斋戒五天，令我把书信和玉送到大王这里来，为的是向大王表示敬意。

可是大王的态度如何呢？一拿到这块玉，就向女人炫耀，以此来戏弄我，这哪能算是礼遇一国使者的方式？如今大王果然没有兑现的诚意，所以我才会骗回和氏璧，要杀就杀吧！您如想强夺此玉，我就连玉带头撞向石柱！”

说完，蔺相如举起璧玉，做出要撞向石柱之势。昭襄王一看不妙，赶紧向蔺相如道歉，并立刻命令左右大臣拿来地图，然后指着它说：“由此至彼的十五个城邑，和赵王作交换条件。”

蔺相如看出秦昭襄王并无诚意，不过是做做样子而已，便又说道：“和氏璧是天下的名玉。赵王在放弃这块玉之前，曾斋戒沐浴了五天，以示慎重。所以，在大王接受之前，也该斋戒五天，以隆重的仪式接受，然后我才能献

出。”

秦国见无法强夺，就答应斋戒五天。这期间，蔺相如派手下使者偷偷将和氏璧送回赵国。

五天后，昭襄王以朝廷隆重的礼仪召见蔺相如。蔺相如进前禀告说：

“ 贵国诸王从穆公以来，二十几代，其间从不曾听说过有信义为厚的人出现。我很怕被大王骗去和氏璧，而有负赵王对我的信任，所以早已偷偷地差人带走了和氏璧。秦是强国，赵是弱国，只要秦国派出使者，赵国会很快献上玉璧的。何况强秦只要先献十五个城邑，赵国哪敢吝惜玉璧，而失信于大王呢？至于我欺骗大王，罪该万死，您要如何处置，悉听尊便，只是我临死之前，希望大王和众臣商议一下。”

蔺相如在此决心背水一战，以死相拚。

昭襄王听了蔺相如的这番话，和左右的人面面相视，无话可说，其中有两、三个近臣，甚至站起来打算逮捕蔺相如。

昭襄王很快地制止了他们，说：“ 现在杀死他，也无法得到和氏璧，恐怕还会损及我们和赵国的友好关系，我看还是厚待他，送他回国吧！料想赵王也不敢为了一块和氏璧，而失信于我秦国！”

蔺相如就这样机智勇敢地完成了使命——完璧归赵。

在这里我们引用这个故事，除了欣赏蔺相如的机智勇敢之外，还想特别提请大家注意：在这场围绕和氏璧和十五城进行的外交斗争中，真正的大赢家却是秦昭襄王！

这个论点大概别出一格。不过，让我们仔细想一想，和氏璧只是一块美玉，却要用十五城的代价去交换它，的确昂贵了些。可能起初秦昭襄王是鬼迷了心窍，才作出这个决定。后来一想，不合算，这就又反悔，想来个空手套白狼。

等到蔺相如闹出了这场惊心动魄的护壁运动，而且神不知鬼不觉地把宝物转移出去，秦昭襄王这才明白，既然事已至此，不如干脆表现一下大度，不予追究算了，请注意他说的那番话，“ 杀死蔺相如也得不到和氏璧，还会影响与越国的关系”。这的确是一个大政治家的胸怀和谋略！难怪他的后代秦始皇能够一统天下！

这个故事也把以柔克刚演绎到了淋漓尽致的地步。一开始，秦强赵弱，秦王强索（虚应以十五城，其实就是强索），是刚，蔺相如怀璧赴秦、见机行事，是柔。事件进展到中间时，蔺相如是亦柔亦刚，秦王是亦刚亦柔。到最后，蔺相如以一死相拚，完全是刚了，因为璧已归赵，有恃无恐，无非一死而已！而这时的秦王，则完全变换了角色，变成以“ 厚待蔺相如” 的柔的手段，来应对蔺相如的一股刚勇之气。这一场斗争，的确一波三折、奇峰突起！好看！慨叹之余，我们是否可以从双方的言行中汲取些什么有益的东西呢？

有时，对方提出一些具体要求，非通你立即答复不可，怎么办？可以用基本的、长远的问题来搪塞，避开具体而微的细节，给他来个“ 华而不实”，光开花不结果。

请看下面的例子。

某公司发生员工向上级反应调整薪资及延长年假等极现实且具体的要求。如果你是负责人，你会如何处理呢？此时你着将这些问题一一作答，则极可能会上他们的当，甚而使对方得逞。但一位聪明的经营者，他是不作

正面答复的，而会巧妙的闪躲正面的问题，并以基本问题来搪塞，譬如：

“各位所提的都是些切身的问题，我也深深了解问题的重要性，但可否请各位再将眼光放大，看得更远一些，因为各位皆为本公司的员工，也可说是靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求做的话，公司很可能会站不住脚，若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位会想见到这一事实吗？各位再想想，目前的经济情况已十分恶劣，还要公司提高待遇吗？希望各位能稍作忍耐，但凡今日所提的问题也是公司早已考虑过的。”如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，自然对方就会逐渐软化下来。

这不仅是在公司，甚至家庭中亦可运用，就是当孩子提出提高零用钱的问题时。一般的孩子又如何能了解家庭经济的情况，他们只懂得每天有钱花即可。此时你就得避重就轻的向他们解说有关他们自己未来的各种费用需要等等，一一列出，孩子们在看到庞大的费用之后，便不敢再作无理的要求。

如此我们便可知道，凡受对方无法立刻应允的要求时，就需避开他们的问题本身，而以基本问题来搪塞，所谓基本问题即是长远的问题。

有时，对方的要求很迫切、很紧急，这时怎么办？即如下例：

某公司的一位职员，正想在买好的土地上建造房子居住，不料此时突获公司命令，派遣至国外分公司服务，且必然是举家迁徙，而且两周内就要出发了，此时的他就如热锅上的蚂蚁不知该如何是好，于是便立刻与建设公司反映，建议停止建造，但结果却是我们所料不到的。

当这位建设公司负责人听了他中止兴建的理由时，便从容不迫的答说：

“哦！确实事关重大，事情既然是这般紧急，就非设法解决不可了。但我们或可反过来想，建造这栋房子，在你这一生或许就只这么一次大买卖，是否应该考虑清楚后再作处理，以免事后反悔。”

话中的含意，很明显的使他感觉此次的解约会左右自己的一生，是件极为重大的事，所以万不可因眼前的紧急事态而改变了你终身长远的计划。

本来打算尽速解约的这位仁兄，一经对方提醒便上了“值得考虑”的圈套，而放弃了解约之念。

任何人对突发的紧急事件，多想尽速解决，而这一类人是很不容易说服的，此时如果在言词上有稍许的差错，必会弄得更糟。所以首先必定要先将对方的情绪稳定之后，再将对方所谓的紧急事件视为重大事件，由于会影响未来长远的计划，应让他自己去衡量事件的利弊。而那位负责人所谓的值得深思熟虑的重大问题，深刻的敲击了这位客户的心，于是他便理所当然的选择了后者。

这种方式在董事会中也可运用，若某董事提出的议案，要求作紧急裁断时，便可以用“事关重大，须作长远考虑”，使他为之语塞，而不便继续作追究。

如果对方很高明，也用“模棱两可”的办法来对付你，你又该如何？请看下例。

有一位太太对作媒真有一手，只要有人处于结婚与否的分歧点上，无论男女她都有百分之百绝对的信心撮合他们。

其次，他们夫妇两人一同到我住处，于是我便请教她的秘诀。据她说，当他举棋不定时，你就直截了当地问他：“是恋爱方式好还是见面方式好？”，而不可问他举棋不定的理由。若是他作了选择，就表示事情已成了一半。接

着才开始谈结婚的事。

我们想想他们所以举棋不定的理由，也许是他们对选择对象很感渺茫，而使选择范围加大，故不知如何取舍。当你遇到这样的人时，就暂且不提选择对象的问题，而对他提出选择恋爱方式或见面方式，于是对方便会有“结婚这个问题已解决了”的错觉，而作一选择。同样的道理也可利用于其他场合。譬如一位银行职员要劝人储蓄时，先不问要不要储蓄，而必须问说“要活期存款或定期存款方式”。

这在许多大学里也作过这类性质的实验。譬如提示一张内有钟表的照片让某一个人来看，经过一段时间再问他刚刚照片内提示的时间是否九点，若是照片内的时间是十点，就不要问他是几点，问他是三点或九点，对方会回答是九点，因为他看照片时并无刻意的去注意几点钟，而只约略有印象。所以只有二个选择时，他便选择其中之一较接近的。

有位刚毕业的学生，为升学或就业正举棋不定，此时若是你打算让他继续升学，就须使他有升学已成事实的错觉，于是便问他私立好或公立好，对方会产生一种升学已成一项不可推翻的事实错觉，于是作了一项选择。

以“最后机会”作王牌，迫使对方早作决断，也是可以一试的办法。

有许多人对一件事总是迟迟不敢下结论。尤其是在谈生意时，最感棘手的就是优柔寡断型的人，在现代繁忙的企业社会，如果要等你这类人作决定的话，则根本做不了事。不但如此，在等待的这段期间，又不知会受什么情况干扰，而更下不了结论。到底是何种因素使他们会如此的优柔寡断。

其中“时机未到的意识”以及“等待更好机会的意识”占有很大的成分。也可说是“反正还有的是时间，再考虑的话或许有较好的结果”、“还有时间再继续等待，应该会有更好的机会”等这类的期待感，使他难以下决定。对这样的人，如果给他长时间的考虑，简直是浪费时间，倒不如设法让他早作决定。不管他有没有时间，或能否获得好结果，给他来个最后通牒，让他们觉得自己的期待感是毫无意义的。所谓“最后通牒”，就是以“为了使某项纷争能和平解决，而提早切断交涉，把自己的最后要求提出，如果不为对方接受时就必须采取行动”，为内容的外交文书。而我们就以此来粉碎所谓的“还有机会”、“还有更好的机会”。

本来人对“最后”这一字眼就很难承受。而更不可思议的是，只要你这么一说，原来作不了决定的事，就非下决心不可。有很多人往往会买下原本不想买的东西，虽然我是个很容易作决断的人，却也不例外。譬如对方如果说这是最后机会，就使人感觉不买太可惜，便买了下来，因为即使再等也得不到更好的利益。就这样不要让人有更多考虑的机会。

8. 水滴石穿建奇功

以柔克刚，非常重要的一个条件，或者说是一个要点，就是“坚持”！打个比方，水和石相比，水是柔，石是刚，但为什么滴水能够穿石呢？就在于“坚持”。用在糊涂口才学上，就是一个“缠字诀”。

锲而不舍地反复要求，使人无法坚持而就范的说服法，看起来虽然笨，但有时却是唯一说动对方的方法。下面是个很好的例子。

宋代初期，有个名叫赵普的人，他是太祖、太宗两代为相的功臣。虽从年轻时就渐露头角，被认为是很有才干的官吏，但唯独缺乏学问上的修养。直到官拜宰相时，才在太祖的劝说之下开始读书，就像“吴下阿蒙”一样，从此以后，他也是手不释卷。上朝回来后，就把自己关在书房里，从书匣子中取出一本书，埋头阅读。在其死后，家人把书匣子打开一看，才晓得他所阅读的书原来是《论语》。

赵普乃是一位沉着、果断而又很有耐心的人物。经常以治理天下为己任，而凡事都全力以赴，是个扮演一国宰相再合适没有的人。

至于他的耐心，那股锲而不舍的精神，从下面一段故事中，可见一斑。

有次，赵普有意推荐某人为官，但太祖却没有批准，赵普在第二天又把这件人事案呈请裁决。太祖再度驳回。在第三天，赵普又把案件呈上。也就是说，一连三天，赵普都很有耐心地呈上。太祖对这纠缠不休的作法，不由勃然大怒，乃把赵普所呈的案件撕碎，用力地甩在地板上。但，这样还是吓不倒赵普。他面不改色地把撕碎的文件捡起，回家后将之一片一片接好，然后在第四天又将之呈上。

太祖对这种锲而不舍的精神，实在无法再坚持己见，所以也只好照准。另外，还有一则故事。

赵普有一位臣下有功，认为有必要将他提升。赵普身为宰相，自然责无旁贷，立刻拟妥奏摺，呈请太祖裁断。但是，由于太祖平常就对此人没有好感，所以便将之驳回。

赵普以其天生锲而不舍的精神，要求太祖批准。太祖于是反问道：

“如果我执意不肯批准，你要怎么办？”

赵普一脸不以为然的表情，回答说：

“刑以惩恶，赏以酬功，古今之通道也。且刑赏乃是天下之刑赏，而非陛下之刑赏，岂能以陛下的喜怒而专之！”

太祖一听，愤然掉头，气冲冲地退进宫内。

但，赵普依然穷追不舍，跟在太祖身后进入宫内，就站在太祖的房门外，毫无离开之意。太祖目睹这情形，也只好认输，而批准了这件人事升迁案。

有这么一则故事，是发生在战国时代，赵国武灵王在位时的事情。

当时，以“战国七雄”见称的七个强国，均争先恐后地致力于富国强兵。而赵这个国家，由于位居当时中国的中央部位，亦即中原之地，所以每次有战乱，都难免被卷入战乱之中。若想遏止他国侵略，就得致力增强军备。因此，赵国采行富国强兵政策的需要，可谓较之其他任何诸国都要迫切。

武灵王在经过仔细考虑之后，认为采用北方游牧民族最拿手的骑兵战术最为有用。当时在战场，依然盛行利用马拖战车交锋的战法。以这种战法，要决定胜负倒很快。因为排列整齐的战车队伍一旦被冲散，就很难再把队伍重整起来，所以也就无法继续作战了。

武灵王所看准的是骑兵战法的机动性。骑兵非但可以随心所欲的集中或散开，而且即使队伍被冲散，也可以迅速重整。在以战车为主的战场中，必然是以骑兵的胜算较大。

武灵王的眼光，的确有其独到之处。自从武灵王采用骑兵战法以后，战车战法便日趋式微，据说连战争的形式都为之而完全改变。这可说是种划时代的进步吧！

然而，采用骑兵战法虽然无可厚非，但却有一件事使武灵王伤透了脑筋。因为穿着长及足踝的长袍，是很难乘御马匹的。若想学好马术，就得芽着所谓的胡服，就是有长裤的那一类服装。

那么，穿用胡服为什么会使武灵王伤脑筋呢？

这是因为中国人对于传统固有文化的执着观念作祟的缘故。而且，胡人在当时，还是个未开化的野蛮民族。所以，穿用胡服在当时不能不说是观念上的一大改革，而且势必要遭受强烈的抵抗。

武灵王由于急于增强军力，所以断然决定采用胡服。但正如所料，立即遭受了重臣们的强烈反对。他们反对的理由，自然在于维护中国传统的文化。

那么，武灵王是如何去应付重臣们的反对呢？

要知道，当时的君主是专制的。他们对臣子，都具有生杀予夺之权。若想择善固执，武灵王其实大可发动身为一国之主的强权，封锁臣下的反对，硬行规定骑兵穿用胡服。

但，武灵王却不作此图。他很有耐心地举出非采用胡服不可的理由，而把臣下一一他说服。

尤其对那位因不愿穿用胡服而以生病为藉口，在家里休息的叔父，武灵王还特别以探病为理由前往去说服。

武灵王如何说服其臣下并不重要。重要的是，武灵王居然不用强权，而以说服的方式使臣下就范这一点。

中国人一向认为“有理走遍天下”，所以在打架时，动武以前也会先发挥其“有话慢慢说”精神。

那种打了再说，想以暴力解决问题的作法，是行不通的。所以除非真的忍无可忍，否则中国人的争执多半是以舌战为主。双方使出浑身解数揭发对方的不是，同时强调自己的正当性。这种舌战在过去多半是在马路上进行，所以旁观者当然越多越好，因为舌战的目的并不在于使对方屈服，而是在于向众人解说自己的正当性，也就是所谓的“叫大家评评理”。中国人的这种性格，在现代基本上仍是没有改变的。

如此，若想以说服的方式解决纠纷，总得花上一段很长的时间。所以，不但要有耐心，也要懂得坚持到底。中国人这种坚忍不拔的精神，乃是与“有理走遍天下”之观念与重视说服力的国民性，有密切关连的。

把中国人坚忍不拔的精神叹为“天赋才能”的，是在清朝末期前来中国访问的亚瑟·史密斯神父。但在自认为“中国通”的人士中，亦有人主张，中国人的忍耐功夫是从妻妾同居一处的大家庭主义中，逐渐培养出来的。

中国在古时候，非但一夫多妻的风气盛行，而且也认为能够维持一个大家庭，乃是种福气。

现在，在一般“三代同堂”的家庭里，婆媳之间的人际关系能够保持圆滑美满的，据说并不很多，使得介于其间，身兼丈夫与儿子的男子汉，不知所从，立场相当尴尬。

三代同堂尚且如此，况乎古时候的大家庭。身为一家之主的男子汉身边，除了有婆、媳之外，还得加上妾与妻的关系，以及叔父、叔母、甥、侄的关系等，其间的错综复杂，是可想而知的。若说中国人坚忍不拔的性格，是在这种错综复杂的人际关系中逐渐培养而来，似乎不无可能。

唐朝的第三个皇帝，叫做高宗。

高宗虽是唐太宗的第九个儿子，但由于生性温和、稳重，所以被选中为继承人。

高宗在位，虽然长达三十五年，但其间不但常为后宫嫔妃们的权力之争而伤脑筋，而且也被皇后武氏压得抬不起头来，因而过的可说是闷闷不乐的日子。尤其在罹患眼疾，而无法批阅奏摺的二十三个年头为甚，其当时是有名无实的皇帝，实权则完全落在皇后武氏的手中。

却说，在高宗晚年的某一年，因必须远赴泰山举行封禅之仪（天子在泰山祭拜天地的仪式），乃带领文武百官出行至山东。根据记载，这时高宗曾特地绕了一段路，到寿张访问一位名叫张公艺的人。

高宗访问张公艺，是有原因的。

张公艺的家中，曾经因“九代同堂”之故，屡次受过高宗表扬。既然屡受表扬，可见“九代同堂”在当时也可说是稀有的特大号家庭，而且难得的是家人都能和睦相处。

根据《资治通鉴》的记载，高宗见到张公艺此人时所说的话，是“愿闻所以能共居之理由”。原来，高宗是想向张公艺请教其圆满维持大家庭的秘诀而来的。对常为后宫嫔妃的问题而烦恼，被皇后武氏压得无法透气的高宗而言，这的确是个切身的问题。

张公艺接受高宗的如此下问，便默默不语地取出了一张纸，然后在白纸上写了一百个以上的“忍”字，呈给高宗，意思是说“九代同堂”的秘诀，除了“忍”以外，还是个“忍”字。

高宗看了这些“忍”字后，想必是大有同感吧，因《史书》记载说：“上以为善，赐以缣帛。”

总之，以坚忍不拔的精神与人相处，正是以柔克刚的要旨之秦国有位重臣叫甘茂。原本是一个游说之徒，经张仪的介绍而得以晋见秦惠文王。但，直至秦武王时，在张仪奔魏后，才被拔擢为左丞相。

有次，甘茂受武王之命出使魏国。任务是与魏结为同盟，以便攻韩。也许武王不放心甘茂一个人出使，因此又派遣其心腹名叫向寿为副使，跟随甘茂。

甘茂到了魏国后顺利与之结盟，便对向寿说：

“你先回国，并向大王说：‘魏王已采纳我的意见，但暂时还不要进攻韩国。’等到这一次任务完成，当把功劳全部记在你头上。”

向寿回国后，就照着甘茂的吩咐禀报武王。武王亲自至息壤之地迎接甘茂，迫不及待地问起暂缓攻韩的理由。甘茂回答说：

“我攻击目标的韩国宜阳，自古以来上党、南阳等地财富聚积在那里已很久了，其名下虽然只是个县，但其实力却足以与郡相比。而且，由秦进攻宜阳，必先越过许多险要之地，所以进攻宜阳并非易事。”

甘茂如此刻意把进攻韩国的困难性强调以后，接着又滔滔不绝地为防止自己的意见被推翻而设下伏笔：“而且，无论怎么说，我只不过是您外来的家臣。如果像樗里疾、公孙衍这些与韩国有渊源的重臣，为了想救韩国而

进言阻止攻击韩国的话，我想您一定会听取他们的意见的。如此一来，非但对盟国的魏是一种背叛行为，而且韩国宰相公仲侈，也会以为秦国出兵是我甘茂出的主意，到头来只有我一个人会被怨恨。以前，曾子住在费邑时，有个与他同姓同名的暴徒杀了人。有人没把事情弄清楚，就跑来通知曾参的母亲。

‘曾参杀了人啦！’

但是她说：

‘那孩子，绝对不会杀人的。’

依然处之泰然，继续她织布的工作。不久，又有别人跑来说：‘曾参杀人啦！’

她仍然不为所动，继续织布。过了一会，又有人跑来通知她说：

‘曾参把人杀死了！’

据说曾参的母亲这一次却害怕起来，把手中的杼丢在地上，就爬过围墙，拚命逃跑。

如此，虽然具备有曾参的人格、母子间的信赖二项有利条件，但只要有三个人表示怀疑，连其母亲也会开始不安。

现在，我不如曾参贤能，您对我的信赖想必也不及曾参母亲对曾参的依赖。而且，对我有所怀疑的人也不止三个。我所担心的，就是您是否也会像曾母一样，把手中的杼丢弃。”

武王回答说：

“那我就不听他们两人的话好了，我可以发誓。”

武王与甘茂之间，终于有了约定。

于是，甘茂就开始着手攻打宜阳。经过五个月了，依然无法攻下。樗里疾、公孙衍二人，果然不出所料，乘机向武王进言中止攻击。武王被二人说动，宣召甘茂进宫，命其中止攻击。甘茂反问武王道：

“息壤的誓约不在那里吗？”

武王一听便回答说：“不错，有约在那里。”

因此便大发秦兵，让甘茂继续攻打。不久，宜阳终于被攻破了。

水滴穿石的功夫，还在于“反复”说服。有些事情，有些道理，不是一次两次就说得清楚的，更不是三言两语就能被对方接受的。

魏国有位家臣，名叫庞蔥（一称庞恭，参阅《韩非子》），受命随太子前往赵都邯郸，作为人质。庞蔥想到他离国远去，归期未卜，说不定有人会在魏王面前进谗，或者因此获罪。故临行前，庞蔥向魏王一再叮咛说：

“如果现在有个人说街上出现一只老虎，大王相信吗？”“寡人不相信。”

“如果接着有第二个人来说，大王相信吗？”

“寡人会半信半疑。”

“如果又有第三个人来说呢？”

“三人都这样说，那我就不得不相信了。”

于是，庞蔥就接着说：

“街上不会有老虎是很明显的事。可是只要三个人说街上有老虎，一般人就会相信有老虎了。现在，邯郸距离大梁要比市街远得多，而在大王面前数落臣的人，也一定不止三个人，希望大王能够加以细察。”

“这不用你说，我都知道。”魏王说。

于是庞葱乃随着太子前往邯郸，果然，人还没有到邯郸，就有人开始在魏王面前毁谤庞葱。

后来等太子抵押期满回国，不出庞葱所料，魏王因听信了谣言，对庞葱已不再信任，也不愿意再召见他了。

甘茂和庞葱二人，可说都了解反复说服的有效性。尤其以谗言的方式反复说服，其效果更是可怕。所以，他们在事前都懂得向君主再三叮咛，以防止君主听信政敌对自己的谗言。

然而，虽然做好了完备的预防措施，庞葱还是失败了。而甘茂虽然其预防措施发挥了预期的效果，但在其间，也有一度几乎让对方得手。由此可见，虽然事前叮咛防范，但是人仍然经不起反复说服的震撼力的。

“水滴石穿”，讲究的是磨功、缠功，急不得。

曾经有两位外国法官，接受一名高尔夫球场经营者的贿赂。原因是由于经营者欲重建倒闭了的高尔夫球场，而给了法官许多的金钱所引起的。

本来这一类的事件在国外是司空见惯不值一提的，但它却具有不同常态之处。由于此一高尔夫球场的经营者是一名律师，因此引起世人的注目。

由此看来，事件的主角都是一些法律专家，但又为何会如此轻易的触犯了法网。

虽然偶尔也会发生法官不知自爱而遭致人们非议的情形；但这件事的发生，难道是有什令人难以防备的陷阱不成。原来这位贿赂法官的律师，是利用一般人心理上的弱点，以巧妙的方式进行他的贿赂。当他要赠送他们高尔夫球杆时，便说：

“这一支球杆我已不需要因为最近我又买了支新的，所以这一支就送给你，虽是用过的，但还请笑纳。”

如此一来对方就很轻易的接受了，而不认为是在接受贿赂。

打了一趟高尔夫回来，法官正想结帐时，他便说：“这只是我们经营者的调查费用而已，算不了什么。”便不予接受费用，并且每次都如此，而这也并不算是贿赂。他每次都在强调这是微不足道的事，其实他每次都是在进行贿赂。

如果是用过的物品，即使是新买的或价格高的，在一般情况下，还是会让人接受，此乃人之常情；在开始时，接受的是一些较廉价或毫无价值的东西，到后来纵即使是送极具贿赂性的高价物品，也不会让人难以接受，而这也是一般人的心理。法官本就比一般人对触法行为较敏感，然而因为被人抓住了心理的弱点，以至于轻易的触犯法网。

本来是不想让对方贿赂的，但是像这样的方式，对平时标榜正义的人来说，还是十分有效的。若一开始就给对方很大的电流的话，任谁也会感觉到触电，但是如果能用慢慢的以加压的方式让电流由小而大，则不会使人感受到很大的刺激。

同理，从小小的贿赂开始而逐渐演变成大贿赂，即使到最后接受极大的贿赂，也不会有感觉。譬如自一个部长的地位，忽然降调至一般的小员工，任何人都会感到难堪。但是如果由部长而科长而班长的话，虽是受到刺激，但也较能让人承受。最好的方式，就是电扶梯的方式——一个阶段一步一步的来。

“少吃多餐”法也可以使用。

美国有名的教育家德曼博士，对于残障儿童的教育，有相当的绩效，他

所开创的德曼文字教育法，简单的说，就是在教幼儿认字时，先以一个大的简字以瞬间显示的方式先引起他们的注意力，如此不断的反复着并逐渐的将字体越变越小越清楚。这样不仅使他们认得了许多字，而且在不知不觉中更提高了幼儿认字的能力。

某家保险公司有一名精于推销术者，每次他的推销都能获得很好的成绩。如果你欲取得一家公司的团体保险时必得先说服那些干部，但通常他们都忙得没时间坐下来与你闲聊。于是一般的推销员，只要一看到某干部有一点空闲时间，便忙逮住机会死缠不放，并且给他来个长期作战，不料这样的长谈却引起对方的反感，于是你只能得到反效果。

可是这一名推销员他并不如此做，当他见对方很忙碌，并且也了解他们会有心理反应，于是便很快的离去以期下回，而对方必心存感激，但如此的三番两次后，对方心里就会想“这人还满热心的，又来了。”终使他感动而答应入保。

对于男女关系也是如此，一般女性所喜欢的男性除了体贴，还须有耐性，而且他也绝不会不考虑女方的立场而滔滔不绝的说话，因为他知道这么做定会引起女方的反感，造成反效果。所以聪明的男人不会一开始就来个长谈，而将它分成好几次以短时间的见面方式，使女方认为他是个很懂得人心的男人，而终于迁就了他。

对初次见面或是很忙碌的人，要说服他时千万不要认为这是最后机会，如果你这么做便会得到反效果，若能以短时间来作结束以待下次的见面，让对方去回味你的为人。因为成败的关键并不在于对方，而是在于自己。

此外，还要有韧性，采取不间断的“攻击法”，使他在心理上担负着“情义债务”。

第一步，就是引起他人对某事的兴趣。譬如初次见面的推销员与顾客、无特别关系的男女，或是相互间没有情义存在的人，如果你对他说：“请你买下好吗？”则根本引不起他的关心。若为提高工作绩效，多数推销员都会先选择与自己有关系或有情义存在的人，因为他们不愿再领受那种被拒绝的滋味。

但要说服一个毫无关系的人，最好是让他心里有这样的想法：

“如果我不理会他，他也着实可怜。”有了这种心理负担后，他便不会轻易的拒绝你。进一步说，就是以情义来缠住他。因此即使被拒绝多次也不要气馁，若能继续的纠缠不放，以热忱来感动对方，即使是铜墙铁壁般的心，也有软化而迁就的一天。

当一个人被他人一再的依赖，自然造成他的心理负担，他就会因同情而软化，但这种三番两次的纠缠，有时也会有反作用。譬如说“这家伙真讨厌”等，他的态度反更加的强硬。但如果因此而退却，那就是你的失败。甚至你做出不悦的神色或恶言相对，也必定前功尽弃。

此刻你最好是向他说声对不起即离去。对方或因你的客气而对刚才的冷漠感到歉意。如果对方真有这种心理反应，就等于是接受了你的推销。

有一位名歌手娶了一位美丽的美国妻子，婚前他几乎每天打一通国际越洋电话，且从未间断，而也终于打动了她的心。当时这位歌手是否有意在说服她呢？但那位女子由于每天接到国际电话而产生的情义感，使她不好拒绝对方，然后便逐渐的演变成为爱情。这一类的作法或许很多人也使用过，各位不妨也试试。

采用“时间差”的方法，也可以收到“穿透顽石”的效果。

山崎先生大学毕业后便在他父亲经营的一家公司服务，最后才担负起该公司的重任。山崎当初为了要说服他顽固的父亲，也是费了相当的唇舌。

据说他到公司后的起初五年内，几乎每天都有父子间的冲突发生，就在这段期间，他也逐渐的学到一些要领，就是当他和父亲磋商一件事时，为避免引起父亲火爆的脾气，即使父亲的论点有错误或不尽理想之处，也暂且听取；或是明知父亲所言不合逻辑，还是一样不作任何反应，因为若当场便予驳斥，不但会使父亲难堪，并且也容易引发他的怒火。第二天，待父亲的心情冷静下来，对事也能以较客观的态度去分析时，自然会乐于接受他的论点。

在商场上，处理顾客的牢骚也可用以下三原则，即“易人、易地、易时”。就是莫让当担者单独去对付；或是说“这里不方便谈话，还是换个地方好了”；甚至另约一个时间，如此对方情绪自会逐渐平息，而对事情的进展则更有利。总之，为避免正面答复，或只消说一句“关于今天的事，容我仔细查证后再谈”这类推拖之词，来削减对方高昂的情绪。而山崎就是运用其中的“易时”法，亦即以时差的攻击方式，引父亲进入自己的圈套内。

往往我们在重读前一晚所写的情书时，也会感到些许的汗颜，而这种情形就是由于时差的因素所产生的必然结果。

所以同样的道理，当你认为对方的论点不妥时，不妨自设一冷却期以作缓冲，更能收到意想不到的效果。

说到时间差，不由想起“生物钟”问题，这也是很有意思的。美国故影后葛丽丝凯莉当年的一部代表作“上流社会”音乐片，两位男演员丹尼凯及法兰克辛那屈也在片中展开了一场爱情争夺战，但我发现片中每当他们欲说服女主角时，一定是选择傍晚至晚上这段期间。

为何像这类的谈心要选择傍晚时分呢！因为一般女性对这段时间的感觉是十分脆弱的。以心理学观点来看，自有其深刻的缘由。

任何一个人的身心都可能受到一种所谓的 Bodytime 所支配，每当到了黄昏时分更明显的呈现出这种现象。

Bodytime 即是主宰着人的精神和肉体的自然节奏，又称“生物钟”。当这种节奏显出不协调时，任何人的身体都会感到疲倦，而使思考力降低，紧张感也薄弱，往往黄昏时分较易发生交通事故的原因也在于此。

一般说来女性较男性更为情绪化，当受了 Bodytime 不协调的影响时，也较男性更易于陷入不安和感伤状态。如此想来，说服女性最好是在黄昏时分的这一说法也是不无道理。而这也可谓为男性的智慧之一吧！

当然 Bodytime 的变调所产生紧张感的极度薄弱的现象，不仅仅是女性而已，对男性也同样具有作用，众所周知的煽动天才德国纳粹的希特勒，每每集会时都是选择黄昏时刻，由此亦可知他颇为了解人心的倾向。

像这种巧妙的利用 Bodytime 的变调来攻击对方的技巧，在商场上也是一种很有效的手段。譬如我们认为此次的商谈颇困难时，最好就选择傍晚时分，若是开会，则将会程拖延至傍晚等，都属手段之一。

平常在会议中难免会掺杂许多的疑问或意见等，但在傍晚的时刻，每个人由于精神上的不安定，加上思考力的低落，对会议中所进行的提案甚少作深入的探讨，多以干脆同意了事，于是便很容易的上了你的圈套。所以用这种方式来交涉或进行会议，是一个十分理想的妙计。

再有，“循序渐进”，也是不可忽略的。让我们看看推销的例子。

“推销，当被拒绝时才开始。”这是有名的拉保夺家，被称为世界第一的E·G·雷德曼所说的一句名言。

确实也是如此，一名推销员若因客户的一句微不足道的反驳话就退走的话，则根本谈不上业绩了。所谓推销手段的高明与否，就是在于即使被拒也要突破，并设法跳进对方的口袋，掏出对方的钞票。

那些推销高手们所使用的方法就是，即使被拒于门外也不退缩，反而厚着脸皮对他说：“你只要听我说几句话就可以”或“借给我五分钟就够了”等，提出一些让对方容易接受的限定条件。

此时，除非客户已有那种商品，或确实他已入保，甚至他真的很忙，那就另当别论了。但是对方若无明确的理由来拒绝你，则一经你提出这类的限定条件，依人情而言也是不好拒绝的，并且只是听你几句话或是只需五分钟而已又何尝不可，一旦这关被你突破，则你已成功了一半。别说是五分钟了，十分、二十分对他来说已无关紧要，只要你能打动他的心，让他与你成交并不是困难的事。

前面所说的“限定条件”，其实只是一个幌子，是为了要让对方能够接受你的要求所设的一种圈套。人的警戒心当被突破后，就显得格外的脆弱。原来只是让一步，到最后会变为让了一百步。

像这种利用人心的说服术，在日常生活中也经常出现，譬如很懂得借钱之道的人，当要向人借贷一百万时，他开口时绝不说一百万，因为如此一定会将对方吓倒，反倒吃足了闭门羹。

所以一开始先说只需五百、一千的，以解开对方的警戒心，对方便容易答应你的要求，之后再技巧的缓缓引出你所需的款项，而他也不便一口回绝。这也是一般人所具有的弱点。当你能够做到解开对方警戒心时，表示事情已差不多成功了。

三、以退为进招

当自己一方处于劣势的时候，“以退为进”应该说是最好的策略了。古人说过，“尺蠖之屈，以求伸也”。同样道理，我们要实现一个目标，有时也需要采取一些欲进先退、欲南先北的策略，才能最终排除种种艰难险阻，顺利到达目的地。

1. 退避三舍以骄敌

“退避三舍”的典故，说的是春秋时的事情。晋公子重耳，逃避政敌，亡命到了楚国。楚成王对他热情款待，酒酣耳热之际，楚成王突发奇想，认定眼前这位落魄潦倒的丧家之犬日后必能重返晋国政坛。考虑到将来晋楚两国的关系，楚成王提问道：“如果公子得以执晋国之宗庙，将用什么来报答楚国今天对公子的接待之恩呢？”

重耳倒也会说，恭恭敬敬地答道：“如果有朝一日，重耳托您的福能够重返父母之邦，执晋国社稷之重，别的不敢说，重耳至少可以保证，万一楚晋两国打起仗来，在中原兵戎相见的话，重耳一定命晋军退避三舍。”

楚成王听了也没当回事，心想，以重耳现在这副倒霉德性，能苟延残喘地保住性命，不死在流亡的路上就算不错了，还真打算复辟呀？于是就只当听了个笑话。

可是万万没想到，重耳在六十多岁的时候，还当真从天上掉下了馅饼，被迎回晋国继国君位，成了春秋五霸之一的晋文公。

更没有想到的是，真有这么一天，楚晋两国军队乒乒乓乓地开起火来，这就是著名的楚晋城濮之战。

真刀真枪玩起命来的时候，重耳突然命令晋国的雄师：“不要抵抗！全军后退三十里！”

退了一天的路程之后，楚军乘势追了上来，只是由于天色已晚，才没打得起来，准备次日交锋。

第二天两阵对圆，正要开打，重耳又是同样的一道命令，晋军又退了一天，正好又是三十里。

第三天也是这样。晋军是节节退让，楚军是步步紧逼。

晋军已经养成习惯了，第四天，没等晋文公重耳发令，大家伙儿就又打算撤。

这时候重耳说话了：“撤？干什么还撤？我军连撤了三天，每日一舍，三十里，如今正好退够了三舍，九十里了，这已经算是兑现了当年寡人对楚王的诺言了，还撤干什么？三军听令！攻击楚军薄弱的两翼，都给我玩儿命！杀败了楚军，一人赏你们二两大烟土！”

那年月当然不兴抽大烟，可是晋军的将士当真玩儿了命，那真叫三军用命，一仗下来，楚军溃不成军，晋军大获全胜。

清理完战场，将士们纷纷向晋文公请教，七嘴八舌十分热闹，都奇怪晋军这支弱旅为什么能以弱胜强，打垮气势汹汹的侵略者。

重耳掂着胡须，微微笑道：“你们以为寡人真地是为了‘退避三舍’的诺言吗？傻子才信呢！敌强我弱，如果一上来就硬拼，恐怕退的不止这九十里！寡人用的这叫骄敌之计！让楚军以为我们真怕了他们，行军的次序自然会因骄而乱，布阵的策略自然会因骄而错，三军的士气自然会因骄而浮，而我军连退三日，士卒们都憋足了一股劲，要同敌人分出个公母来！这时候，强弱之势已然悄悄地发生了变化，变成我强敌弱了。诸君，这个道理其实很浅显，只不过楚军被骄傲冲昏了头脑，看不出来而已！”

什么退避三舍，原来是老奸巨猾的晋文公用的骄敌之计！可怜楚军上下，都被表面现象给蒙蔽了，莫名其妙地做了刀下之鬼！

在许多情况下，貌似强大的对手，弱点是很不明显的。在对方弱点不明

显时进攻，无疑是以卵击石，必败无疑。在这时，最好的策略莫过于使其强者更强，优者更优，促使其发展到顶峰。“盛极而衰，物极必反”，事物发展到巅峰时，其内部的矛盾和弱点必然显露出来，此时趁虚进攻，便可大获全胜。

《战国策·魏策》里记载了这样的故事：

智伯要求魏桓子割让土地，魏桓子不想答应，但迫于智伯的强大压力，一筹莫展。

任章听说后，进宫对魏桓子说：

“为什么不给呢？”

“智伯无故勒索，当然不能给。”

任章说：

“这正是智伯自取灭亡的做法。他无故来索要土地，邻国一定恐慌；胃口太大就无法轻易满足，天下人一定都害怕。您如果把土地割让给他，智伯必定越发骄横。而他一骄横，就会轻视敌人，而邻国一恐惧，就会相互亲近。我们依靠相互亲善的军队，去对付轻视敌人的国家，智伯的末日就指日可待了。

《周书》上说：‘想要破坏它，一定要先帮它一把；想要夺取它，一定先要给它一点。’因此，不如把土地给他，以使智伯越来越骄横。您为什么要放弃和天下人共谋智伯的机会，却偏偏让我国成为智伯永久的勒索目标呢？”

魏桓子顿时明了，欣然答应割给智伯一座万户县邑。

智伯十分高兴，于是又向赵国索取蔡、皋梁等地，赵国不肯答应，智伯就围攻晋阳。

这时，韩、魏合兵在外城攻打智伯，赵国在城内接应。里应外合，智伯于是被灭亡了。

对像智伯这种强而力的对手，硬碰硬无疑是以卵击石；若是回避，又会被穷追不舍，终日不得安宁。正因为任章知道这两种方法都不可行，所以采取了“骄敌”的战略，遂使智伯败在三国联军之下。

退避三舍的策略，其实不仅可以用在敌强我弱的形势下，当我方处于强势或者上风的时候，偶而用一用骄敌之计，往往也能收到立竿见影的奇效呢！这里面有这样一个道理，即所谓“全德”。

所谓“全德”，是指那种德性纯厚、内心深沉凝重、有无限感召力的人的形象。在这样的人，特别是在这样的领导者面前，人就像站在沼泽旁边，身不由己被拉进去一样，被他所吸引和召唤。

明代名儒吕新奇在《呻吟语》中说：“深沉厚重，魅力十足，这是第一等的大人物；不拘细节、磊落豪迈、实行力超乎于人，这是第二等的人物；聪明绝顶、辩才无碍，这是第三等的人物。”

他所看重的，也是那种木雕型的人物。要成为这种人物，所要具备的是“全德”，也就是德性、能力和手腕的综合。这种领导人物绝对不同于那种平庸的人物，而是一种大智若愚的智慧之人。

中国历史上的木雕型领导者，应该首推汉初宰相陈平。

陈平初时是汉高祖刘邦的作战参谋，曾“六出奇计”，帮助刘邦转危为安、建立汉朝，他是一位谋划高手。然而到了“吕后专制”时代，陈平只得不问政事、装聋作哑，但其智谋更为深奥莫测、德性更为纯厚博大，平时喜

怒不形于色，然而在关键时候，他却是个决定乾坤的举足轻重的人物。

吕氏执掌政权后，首先做的就是扩张吕氏的势力、削弱刘氏的势力。她打算把族人分封为各地的王，于是召开重臣会议，商议此事。

王陵此时是右丞相，以他的身分，不得不带头发表意见。对刘氏王朝忠心耿耿的王陵说道：“高祖曾经杀白马后和大家盟誓说：‘非刘氏而王者，天下共讨之。’所以绝不可分封吕氏者为王。”

吕后大为不悦。接着她又问左丞相陈平和太尉周勃。两个人异口同声地答说：“以前高祖君临天下后，分封刘氏子弟为王；现在太后既然称制，分封吕氏子弟为王，有何不可呢！”

吕后听后才转怒为喜。

王陵很不高兴。退朝后责备陈平与周勃说：“当时和高祖歃血为盟，你们不是都在场吗？现在高祖驾崩不久，吕太后便要分封吕氏家族为王，你们却一口赞成，这是什么居心？你们还有什么脸见地下的高祖？”

陈平与周勃笑答说：“现在直言进谏，我们不如阁下；可是，以后安定汉室，延续刘氏的血脉，我们就比阁下强多了。”

吕后容忍不了正面和她唱反调的王陵，于是，把王陵调为幼帝的太傅，而将陈平升为右丞相。不久，有人在吕后面前进谗言：“陈平贵为宰相，不好好处理政事，整天只知饮酒作乐。”

陈平听到这个谗言后，将计就计，天天沉溺于酒色。吕后知道后，心中暗笑说：“陈平不值得担心，吕氏的天下可以稳如泰山了。”

从此以后，吕后更加肆无忌惮，为所欲为，大封吕氏族人为王，陈平唯唯诺诺。可是，吕后一死，他就和太尉周勃合力，一举把吕氏一族统统杀掉，恢复了刘氏的天下。陈平表面上附和吕后，其实早在暗中做好布置，这也是他老谋深算的表现。

吕氏一族除尽，文帝继位后，陈平又靠他出色的政治领导能力，将国家治理得井井有条，充分显示了他多年修炼“全德”的木雕型领导者的卓越形象。

骄敌之计，退避三舍，有时又含有防范己方出问题，授人以柄的意义。

说出的话如泼出去的水，是很难收回的，所谓“一言即出，驷马难追”。这里除去有信守诺言的一面外，也说出了为言谨慎的重要性。

以专制为特征的古代政体，杀身之祸的危险可说是随时潜伏在身旁，尤其是动乱之中，稍有不慎可能会断送生命。

东汉光武帝刘秀，在起义之初受制于人时，他的哥哥刘縯在宛城被义军拥戴的更始帝杀掉。更始帝还使仇视刘秀的人观察刘秀，伺机寻藉口除掉他。刘秀非常镇定，赶回宛城向更始帝谢罪。刘縯的部属纷纷到刘秀这里致哀。刘秀言谈举止之间，从不流露私情。晚上则独自泪流湿枕，然白日见人，只道自己罪过，对自己刚刚取得的以九千人胜王莽四十万大军的战功只字不提。

他的泰然自若，终于使人解除了对他的怀疑，避免了杀身之祸。三个月后刘秀以武信侯身分到了河北，召集兵马，开始了统一中国的事业。

这足以说明，在权谋纷争的时代，谨言慎行是何等重要。

对于古代为政者，浸染于权术之中。慎言以行是他们应具的修养和素质。

东汉章帝时，第五伦（人名）做了司空，由于其为人正直，所以有些人

对他不满。

有一次，有人问他：“你有没有私心？”

这话听来平常却暗藏玄机，因为不管第五伦回答有私心还是没有私心，都会授人以把柄。

第五伦回答说：“过去，有一个人送我一匹千里马，被我拒绝了，此后，每当朝廷让我们三公推举人才时，我心里总想到这个人，不过我始终没有推举他。我哥哥儿子有病时我一夜去看望他十次，回到家就躺下睡着了。我的儿子有病时，我虽不能去照顾，可是却整夜不能入睡。这样看来，怎么能说没有私心呢？”

他这话的意思是说，他和常人一样有私心，但在处理公事时，并不为私心所左右。这巧妙的回答使人很难找到可乘之机。

第五伦是深知言语谨慎之重要的。一个谨慎的为政者，对言论和细小的行为都应极为注意和小心，这种防范则是避免陷入权谋倾乱的有效手段。所谓言必行、行必果，对于现代领导者，也是应当遵循的常情和规范。

“祸从口出”，这绝不是危言耸听。

魏晋交替时代，一些名士不满时局离开尘世，不问政治，即使如此，有时也难逃灾难。

竹林七贤之一的嵇康，有一次见朝臣钟会走来，故意假装忙碌不理他，但最终还是因看不惯而轻蔑地问道：“何所闻而来，何所见而去？”

钟会居心叵测地答道：“闻所闻而来，见所见而去。”据说，这是嵇康后来被杀的原因之一。

同时代人阮籍就谨慎得多。他做过官，不久就辞职而整日酣醉不醒。钟会每次想套他的话，都因他酒醉而一无所获。阮籍爱说话，但从不涉及对人的评价。他以青眼看喜爱者，以白眼视厌恶者，曾以醉酒六十日而拒司马氏之提亲，终也得保其身。人有时是根本没有机会的。

你广闻博见、口若悬河、却没有人欣赏你；你足智多谋、道法高深，却没有人重用你；你有高尚的品行、优雅的风度，却总是处处受到压制；你有强健的身躯、勇敢的精神，却总是时时受人排挤。每当贝多芬《命运交响曲》在耳畔回响时，饱经沧桑的人，无不为造化弄人而感到悲怆与苍凉。

力量对命运说：

“你的功劳怎么能和我比呢？”

命运说：

“你对事物有什么功劳？”

“长寿或短命，穷困或得意，尊贵或下贱，贫苦或富贵，全是我力量能够做到的。”力量说。

“彭祖的智慧不比尧舜高，却活到八百岁；颜回的才能不在一般人之下，却仅活十八岁。仲尼的道德不在各国君主之下，却在陈、蔡之间几乎饿死；殷商的纣王行为不在箕子、微子、比干之上，却居于君主之位。公孙季札在吴国没爵位和官职，田桓却专擅齐国政权；伯夷、叔齐饿死在首阳山，鲁国季代却比柳下惠更加富有。假如这些是你的力量所能达到的，为什么使此人长寿、使那人短命，使圣人潦倒、使坏人得志，使贤人下贱、使恶人居高位，使好人贫穷、使恶人多钱财呢？”命运道。

力量理屈词穷了。

然而，人并不是只能匍匐在命运脚下，听任命运的摆布。

孔子说：“知其不可而为之。”

伟大的圣人先哲们看着眼前的重重困难，看着即将到来的厄运，毫不犹豫、毫不迟疑地做自己能做到的事情，即使付出生命也在所不惜。他们视困难为考验、视厄运为天然，在他们伟大的心灵面前，没有任何艰难险阻不能逾越，没有任何痛苦与悲凉不能承受。

孔子被困于陈、蔡之间，七天吃不到一顿热饭，野菜汤里没有米，面容憔悴，但仍然孜孜不倦地教授学生，还在房内弹琴唱歌。颜回在外边摘菜，子路、子贡两人互相议论道：“先生两次被鲁国驱逐，卫国不让停留，在宋国遭到伐树的侮辱，陷入困境。侮辱先生的行为屡屡发生，可是，先生仍然学而不厌，诲人不倦，弹琴唱歌，从不停止，君子有这样不知耻辱的吗？”

颜回无法回答，便进屋禀告孔子。孔子推开琴，长叹一声说道：

“子路和子贡，真是两个小人啊。叫他们进来，我跟他们说。”

子路和子贡进来后。子路说：“像这样子，可说是穷困了吧！”

孔子说：“这是什么话！君子通达大道叫作‘通’，穷困于大道才叫‘穷困’。现在我怀抱仁义之道，碰上这种乱世的灾难，这算什么穷困！我自我反省之：内心并不穷困于道，面临危难也不失我的德行。天气冷了，霜雪下了，我这才知道松柏的茂盛。陈蔡之地的这点挫折，对我或许是一种幸运呢！”由于孔子能正确对待命运的安排，安贫而乐道，对学问孜孜以求、对学生循循善诱。因此，他成为了中国古代一位伟大的教育家。

不过，孔子一生给我们的启示，远不止这些。就从“退避三舍”的角度说，如果没有孔子这种“通达”的思想境界，是很难做到“退避三舍”、“以退为进”的。

在以退为进的过程中，可能要做一些让步，做一些牺牲，这是很自然的。

“君子喻于义，小人喻于利。”这是两千五百年前孔子说的话。一百年后，他的再传弟子孟轲这样劝诫君主：“王何必言利？”其实，追求利益乃人之常情，只是应该得体、适度。以前，晋献公想通过虞的国土攻打虢国，这时候，荀息对他说：“不如把垂棘产的美玉、屈地产的骏马赠送虞公，要求他允许我军通过国境。”

“可是，垂棘之玉是我国的至宝、屈地产的骏马是天下无双的好马啊！”

“得一虢国，会不如丢掉一块玉和一匹马吗？”

“好吧！就依你的意思进行。”

晋献公派遣荀息把垂棘之玉和屈地的骏马交给了虞君，要求他让晋军通过其国境。

虞君看见精美的宝玉及难得的千里马，一时眼花缭乱，终于为晋军开了绿灯。

晋军得以迅雷不及掩耳之势攻下虢国，掠夺大批财宝凯旋归去。

荀息确有远见，得一国家，而暂时失掉一两件东西，值得！相比较，虞君就太不划算了。

刚刚打下虢国，晋军班师时，顺手把虞国打败，并拿回了原先奉送的垂棘之玉和屈地之马。

当初，宫之奇曾极力阻止过虞君：“大王，你千万不要轻视虞国跟虢国的关系。两国就像嘴唇和牙齿一样，唇亡齿寒，如果借道给晋军，虢国在早晨灭亡，虞国也将无法维持到黄昏。”

虞君不该只贪图眼前的小利益，而不顾及长远的大利益。

荀息比虞君要高明一百倍。

棋坛上有句话叫“弃卒保帅”，但也有另一种情况，为贪吃对方的小卒而使自己的老师遭殃，这是下等棋手的作为。

中国有句古语：“舍不得羊，打不得狼。”舍不得小鸡，也套不住狐狸。

《周书》有言：“欲将败之，必姑归之；欲将取之，必姑予之。”说的就是“退避三舍”的骄敌之计。

楚汉战争进行最激烈的时候，刘邦被困，急欲召韩信出兵助战。然而韩信的使者带来的竟是韩信请求加封“假齐王”的一纸信件，刘邦不禁勃然大怒，谋臣张良及时制止，才免去了一场大祸。

张良俯身向刘邦说了一番话：“目前形势危急，得信则胜，失信则亡，得给韩信一点甜头，免得他被项羽拉拢。封王后他便没理由不为你卖命了。”刘邦心领神会，笑着骂道，“大丈夫平定诸侯，就该封真王，何以假为？”于是张良便随韩信使者来到韩营，举行了加封仪式。有感于刘邦的“诚意”，韩信出兵救援，很快解了刘邦之围。

韩信又怎会知道这是张良为刘邦精心设计的一场政治游戏，他不过是这场游戏中的一个道具而已！

这个比较著名的“真王假王”故事，从另一个方面说明，“骄敌”不仅可以用于敌对双方，也可以用于自家阵营之中。当一个管理者需要下属为其出力甚至卖命时，往往使用“小恩小惠”来达到自己的目的。因为中国是一个礼仪之邦，“报恩意识”根深蒂固，你敬我一尺，我敬你一丈的“投桃报李”思想有很普遍的体现。上下级之间，朋友之间，往往会利用这一点，如想不为人所用，必须对这一点有清醒的认识。请看下面这个小故事：

公孙修是鲁国的宰相，天生喜欢吃鱼。鲁国人知道了都争先恐后送鱼给他，可是他一概拒收。他弟弟就问：“哥哥，你不是喜欢吃鱼吗？为什么不接受呢？”

公孙修回答：“正因为我很喜欢吃鱼才不接受。一旦收了某一个人的鱼，那就会感到亏欠于他，如此一来很可能会因此枉法，一旦枉法便会失去宰相的职位，到了那种地步，就算我再喜欢吃鱼也没有人会送了，就连我自己也无力购买！只要我不接受此物也就不会在法更不会被免职，爱吃鱼时，随时都可以去买。”

这故事，公孙修讲得很实在，他是说，与其仰赖他人给予的好处，不如通过自己的努力去争取。受人恩惠同时也要受人约束，既然如此，还不如抛弃眼前的恩惠而求长久的安逸。

一个古代臣相，能有此种认识是极其明智并富有远见卓识的。虽然这之中有些拙愚，却也透着几分人生真正的洒脱。

在现实中，物质利益的构成不可能不左右着权力的内涵倾向，如何予以运用并妥善处置，不仅取决于道德修养，同时也极需要如公孙修般的智慧。

庄子曾说过一个寓言。

列御寇穷困潦倒住在陋巷里，常常挨饿，面黄饥瘦。有人对郑国的执政者子阳说：“列子是个有德行的人，住在你的国家却遭受贫穷，难道是你不喜欢士人吗？”

子阳就派人送给列子很多粮食，列子却坚决不受。

使者刚走，列子的妻子就捶着胸脯高声叫道：“我真是没有福份的女人呀！人们说，有德行的人，他的妻子也跟着他过安怡快乐的日子。如今饥肠

辘辘，送给你吃的你却不收，你莫非是想把我饿死不成？”

列子微笑着对他妻子说：“子阳不是真正了解我的人，他是听了别人的话才送来东西给我。今世事不安，他早晚会死于祸患，我们接受其恩惠将来就必会被牵连。这就是我不接受馈赠的缘故。”

列子果然是对的，后来，子阳身陷祸患，受其牵连的人不计其数，列子却安然无恙。

摆脱恩惠的羁绊，把诚实的心，限于自己的本分之上，是深悟保全自我之道的智慧表现，也是现实人生最具务实精神的选择。

大凡人生在世都有得意之时，这时需要冷静，切不可忘其形骸。

得意，以至于放纵形骸，不以长远为虑，不审视自己所处地位环境的变化，往往就会自遭耻辱。

卫灵公时，弥子瑕很受宠信。

依照卫的法律，擅自使用君主的车，将被处以斩足之刑。有一天，弥子瑕的母亲生病，他知道后，情急之下假称君命，坐着灵公的车去探望母亲。卫灵公知道这事后很感动，他说：“弥子瑕真是一个孝子，因担心母亲的病，竟忘记自己会被处以斩足之刑。”

又有一次，弥子瑕跟卫灵公到果园游玩，弥子瑕摘下成熟的桃子，咬了几口，觉得很好吃，顺手就给了灵公请他尝尝。卫灵公很感激，说道：“弥子瑕很敬爱我，他舍不得吃美味的东西，而把它留给我。”

但后来，卫灵公大概因为弥子瑕太无顾忌吧，就恨起他来，先前被赞美过的全变成了被责备的理由：“这个家伙曾经冒我的名坐我的车，又把他尝过的桃子塞给我吃！”

弥子瑕自此被疏远冷落。

其实，行为本身没有变化，变化的是人的情感。这说明做为臣下者，不能随时明察周围的时势变化，一味地追逐宠信，在被宠信时不可一世，而不知一旦失宠将后患无穷。

为人部下者，碰到上司的知遇或者好意时，切勿得意忘形，因为它们随时会变成冷漠以及恶意，你只能冷静地观察上司，考虑可能发生的变化，这时周围环境的变化也应格外重视，它所起的作用许多时候也至关重要。

西汉末年汉哀帝时，有个权倾朝野的弄臣名叫董贤，因为他美貌而又“性柔和，善为媚以自固”，所以宠贵愈盛。一时，他弄权忘形，“父子专朝，兄弟并宠”，其父亲、弟弟、岳父都位列公卿。

他之所以被宠，除年轻、美貌、柔媚的男色外，更重要的是当时四家外戚争权夺利被哀帝厌恶所致。对此，董贤显然并无自知，到王莽东山再起，他和妻子惊恐不安仓皇自杀而死。董贤邀宠的手段为人所不齿是显而易见的，他之得宠弄权不可一世，也是不察时势的愚蠢和浅见。在古代政治的权力争斗中，这种浅薄的得意忘形，常会因失去警惕而招致失败。

越国的文种在吴越之战失败后，去求见伯嚭时，吹捧他是吴王的亲信，有至大功劳、贤明无比。伯嚭得意之余便促成了越国的请和，使越王勾践来到吴国而埋下了祸根。伯嚭最终也因吴国败亡而被杀，可谓是自食其果。

魏晋时的司马懿也是利用对方的此种弱点。他故意装疯卖傻，曹爽等人便以为心病已去，于是得意忘形，终日吃喝玩乐，饮食车行一如皇帝规格，甚至把宫中的嫔妃、乐师也带回家中充作乐伎。

司马懿暗中窥测时机以求一逞，终于击败曹爽兄弟，为后来的晋取代曹

魏奠定了基础。

人总是免不了有得意之时，但在权谋之争中得意忘形却是为人之大忌。所以一定切记：得意时，万不可忘形。焉知这不是对方的骄敌之计呢？

某日我到一家皮鞋店欲购置一双皮鞋，但却发觉那位老板应付客人也满有一手的。结果我不但没买到鞋，反从头到尾的看他与另一客人所表演的一出戏。

虽说是老板与顾客间的“作战”，但却不是老板在滔滔不绝的说服他的顾客，反而是一场老板在听顾客牢骚的局面。

顾客不是说：“这双鞋的脚跟太高了”、“我不喜欢这种式样”就是说：“我的右脚稍大，很难找到适合的”等等。连我都感到无法忍受。

但这位老板却一句话都不吭，一直耐心的听到他说完不再说时，他才缓缓的开口说句：“请你稍等”于是便到里面去，并且拿出了一双鞋摆在顾客面前说：

“我想这双一定可以让你满意，请你试试。”

这位客人半信半疑的将鞋套上，结果不但十分合脚，而且式样也很好，这位顾客同时又反应说：

“这双鞋好像是事先订做的一样”便高高兴兴地买了回去。

一般商店通常都挂有一块牌示“顾客至上”，就是以顾客的意见为意见，不可对他们提出反驳，你提出反驳，即让顾客有更多唱反调的机会，而终究无法说服顾客。而前述这位老板很了解个中的道理，他先让对方尽量的表示意见，直到没有话题了，才抓住他的弱点轻轻一击，对方便能很显然的败下阵来。

由于对方的滔滔不绝，无形中将自己的缺点全都暴露出来，使得情况变得敌明我暗。既然对方的情报掌握在自己手中，主导权自然属于我方，此时只要你稍稍地使用技巧，对方必能挫败。

日本的名拳击手轮岛功一曾经有过这么一段轶事。由于前次的不幸失败而失去拳王宝座的他，决心在下回的比赛中将它夺回，于是便宣布要向那位拳王挑战。

但是不巧得很，于比赛前夕召开的记者会上，这位全身裹着厚重大衣，脸上还覆以口罩的拳击手，竟然频频传出咳嗽的声音，精神显得十分的异常，直令这些在场的记者们感到不安，在此重大比赛的前夕，这位老兄的身体竟然是这般状态，可真是太不幸了。

反观他的拳王对手，身强体健、自信满满的样子，任谁也感觉得出此次比赛到底胜负属谁。然而比赛的结果竟然出乎大家的预料，拳王宝座竟然被轮岛功一夺了回去。这到底又是怎回事，原来赛前的记者招待会不过是在“作戏”，其目的是要松懈对方的防备心。

无论何种挑战，其道理都是一样的，如果要松懈对方的防备心理，就必须先降低自己的身价。倘若此时来个硬碰硬，到最后也只有弄得两败俱伤。所以纵使自己具备了十分有利的条件，也万不可轻易将它显示出来，因如此作法无异是在提醒对方，应该作何种准备来将你击倒。我们只能说轮岛功一的这一招，真是作得太绝妙了。

许多人往往就是因为过于轻敌，致使对方有机可乘。而我们也必须要懂得利用这种趁虚而入的技巧，通常也能收到事半功倍的效果。而这位拳王甚至在被击败后，还想不出所以失败的原因。

骄敌，有时还要用“哀兵”。

据国外一位助选专家说，通常有许多的候选人在发现情势不妙时，便立刻采取“实弹射击”的战略，亦即携带一家老少挨家挨户的向有投票权者作泪眼攻势，据说十分有效。一般人对“哀求”的感情相当的脆弱。因为当他人有求于你时，无形中也造成了自己的优越感，一旦优越感被骚着了，便会毫无意识的答应对方的要求。

在日常生活中，若能巧妙的运用这种说服技巧，更能收到相当的成效。例如，对一个难以说服，并且又不方便道破他的不是

的人，便可以低姿态对他说：

“你又何妨站在我的立场，替我设想看看。”话中的含意无非是说：

“如果你是处在我的立场，是否还这般冷酷？”

在隐约中指责对方的无情，但因为你是以谦卑的态度相对，反而更能提升对方的优越感。至于其中的细节问题，此时已不是问题了，于是乎，他便轻易地上了你的圈套。

当然我们也应该时时刻刻地确保自己处于心理上的优势，而这也是说服术的一大原则。话虽如此，但偶尔以哀兵的姿态使自己居于劣势，以引出对方的让步，也未尝不是技巧之一。

但这种技巧万不可使用得太过频繁，因为一个人若将同样的伎俩反复多次使用，反而会让人觉得你是在演戏，而不上你的当。所谓太过卑屈的人不会使人产生信赖感，即在于此。

即使对方并不属于“敌对阵营”，“骄敌”之计也可以使用，不过需做些许调整。由“骄敌”，改为“和善友人”，特别是当你的地位高于对方时，你可以故意显示自己的缺点，从而获得对方的亲近。

对于程度较低的学生，或是具有自卑感的人，说话时不妨故意降低自己的程度。譬如在一群成绩不好的学生面前故意写错一个字，或故意说错一句话，让学生们认为老师也会有错误的时候。或者偶尔说些“你们看看，老师今天戴的领带漂不漂亮”之类轻松的话题，可使你们的关系更为亲近。

同样的道理，当你说话的对象程度较你为低时，也可利用这种方法。例如你上台演讲时，故意于麦克风前作些愚蠢的或予人发噱的小动作，可使会场的气氛变得十分轻松。举个例子说，当一名大学教授到某一知识程度较低的小地方演讲，为消除他们心理上的隔阂，便可以一些错误的小动作或小笑话让他们感觉到，原来大学教授并不如想像中的严肃，而是和蔼可亲。

对于具有自卑感或过度警戒心的听者，最困难的就是在第一次见面时，对方因感于社会地位的差距所带来的自卑，使他们过于拘泥，此时若不设法解开这一层面，则听者的心里会愈来愈感到拘束，而很难与你亲近，所以必须要运用一些技巧，使他们产生“原来他们的程度与我们并无多大的差别”的心理。

举个例说，某位影星所以被称作花花大少，主要是因为他对女人很有一套，当他欲与一名女子接近时，便对她说：

“唉！如果我太太能像你一样，该有多好！”

或是说：“我实在很笨，连衬衫都穿不好。”等等。

那些女子便会感觉，这位明星的名气虽大，人也长得帅，且是每位年轻女子追求的目标，尚且还有这些缺点，可见他与一般男人并无多大差异，于是便有更多的女人愿意亲近他。

同样是一个人，如果说话时毫不考虑对方的立场，则你与他的距离会益发显得疏远，而终究无法将他说服。反之，则是一种强有力的说服武器。

在商场上如此，在交易上如此，在公司工作时也如此，往往会有讨价还价的情形发生，所以会发生这种情形，都是由于双方皆无让步的意念，如此一来情况势必全呈胶着状态。此时若某方有让步的打算，非但能打开僵局，反能诱发对方的让步。

譬如某公司的部长命某科长完成一项任务，并要求达到十分，但这位科长自忖只有达成八成的能力，但不答应似乎也不成，于是便答应部长只能达到五成而已，而部长也感觉到对方的让步，也不再坚持，而自动降低了工作要求只需七至八成即可，可见这位部长的让步完全是由于科长的让步引发出来的。

在这种讨价还价的过程中，难免会引起部长的不悦，甚至到最后部长可能会以命令来压制你，所以在部长的命令尚未下达时，即马上表现让步的姿态，也可以平息部长的情绪。

这种手法在公司可以运用，在国际贸易上也可以运用。譬如日、美两国在商谈有关贸易事情时，由于美方的态度强硬、条件苛刻，实使日方无法接受，但若继续僵持下去也不是办法，于是日方便采了让步姿态，但在采取此对策前，须以不影响整体贸易为前题，例如将一些小型的贸易项目如牛肉、柑橘等，作一大幅的让步。而这种让步不但打开了僵局，且也产生制敌机先的功效。

虽是作表面的让步，但也得将这些无关紧要的项目举得愈多，幅度也愈大，则对方也愈不好作更苛刻的要求。例如对方实无法付出如此大笔的款项，于是我们便得故意做出无奈状，勉强答应给他一些缓冲时间，或是以分期方式摊还，如此对方便感觉到是你的让步，然而最后所得的反而是对方全面的让步。

2. 诱敌深入我彀中

退避三舍的骄敌之计，其实含有诱敌深入的一点意思。下面，让我们更全面地研究一下“诱敌深入”的策略。

人与人沟通时，通常会同时拥有两种心情，互相冲击。一是想相信对方，一是怀疑对方，在这种矛盾的心情下，经常抑制自己的愿望或行动。要成功说服这些人，必须令他们相信如果这样做，不仅对自己有利，对其他人也有好处。

一些能干的售货员，在推销时就时常会说：“你购下这条项链，不但增添你的漂亮，而且保值，是全家人的财产呢！”或“你开心，连你先生也高兴嘛！”这时，原本犹豫不决，舍不得放手买的顾客，会在“其他人也有好处”的前提下，很快购下那货品。

又譬如当有巴士通过车站，乘客鱼贯地上车，当车厢渐满，司机总是喊着：“勿站在车头，请往里头走。”但收效却不大，乘客依然是站在前头；但如果说：“里面有空位。”大家必定挤到车。厢尾部去。由此可见，无论事情多麻烦，只要利之所在，人们大多不会抱怨。

爬山运动也是一样。在未抵达山顶前，由于已爬了一段路程，大家都气喘如牛，实在不想再往上爬，但当你想到爬抵山顶时，站立在群山之巅，饱览山下风光再加上那份自豪感，顿时气力大增，一下子便爬上了山顶。

所以当你说服他人时，不妨用这登山心理，指出有利可图：“如果你能加班赶妥这批货，我给你多一天假期。”等等诸如此类。让对方感受到现在的辛苦将会得到回报，他必会全力以赴。

要说服那些滔滔雄辩，讲话很有头绪的人，可谓十分困难。如果拿逻辑推论来跟他抗辩，反而正中下怀；若默默地听他讲话，又等于默认对方的观点，很容易被他得逞。

对付这种强劲对手，必须先混乱其阵脚，例如在他说话时，不停插嘴：“喔！真的这样吗？”、“啊！是，真亏你想得到！”，使他的谈话经常中断，或每当他说一句话，你就点头一次；或忽然间别过头去，看着身后，令他的情绪受扰。一旦谈话不流畅，对方的逻辑思维也自然被中断。这时，对他不利的破绽可能出现，而你正可把握机会，予以反击。

要说服既顽固而又经常拒绝别人的对方，绝不能采取强硬姿态，必须采用温柔战术，令他解除武装心理。

经常处于“ No ”的心理状态的人，常会全副武装，像要挺身出来作战还击一般，其实他们是很紧张的，表情尴尬，动作警扭。相反的，自然随和经常说“ Yes ”的人，轻松舒坦，易于接受外来事物。所以，若要打垮倔强的对手，必须先要他放松心情，将其心态上的架构由“ No ”修正为“ Yes ”的方向，而这个过程不可能一下子完成的，必要技巧地将之诱向“ Yes ”的方向，慢慢形成“ Yes ”的心理架构。

可以先向对方问一些无关紧要的问题，让他不得不反射性的回答“ Yes ”。例如：

“ 贵公司的产量提高了 30%，你满意吗？ ” “ Yes！ ”

“ 根据我们提供的建议，贵公司机器的损坏情况减少了，是吗？ ”
“ Yes！ ”

“ 我们的顾问，为你提供了不少宝贵意见，是吗？ ” “ Yes！ ”

“那么下一年度，我们的顾问费提高 50%，你同意了吧？！”“Yes！”连续几次的“Yes”，对方原先“ No ”的心理架构自然崩溃而倾向“ Yes ”了。

这就是一步一步诱“敌”深入的方法之一。我们可以借用一个成语，把它称作“请君入瓮”。

说起“请君入瓮”，请看下面的故事。

武则天临政时，手下宠臣周兴和来俊臣都擅长使用酷刑，二人常以发明逼迫犯人招供的残忍刑具为乐。

有一次，朝中有人告发了周兴，武则天闻报后十分恼怒，命来俊臣亲自审问，旨曰：

“得不到口供，提头来见。”

来俊臣想了半天，便派人到周兴府上，请他到自己宅内喝酒，周兴很高兴，欣然前去。

来俊臣喝着喝着，叹了口气，对周兴说：“老兄，你我发明了那么多刑具，今天我奉旨审讯一名钦犯，用尽办法他都不肯招，你有没有其它的法子？”

周兴一听，兴趣盎然：“这还不容易，你只要把犯人装进一只瓮（大坛子）里，四周架起木炭，用火一烧，不就什么都承认了。”来俊臣一听，抚掌而笑：

“周兄好计！我们这就演示一番。”

说完，便吩咐手下按周兴的办法准备好瓮，周围点上炭火。接着来俊臣从怀中掏出圣旨，说：

“周兴接旨。现有内状告发你，你如果不招认，便请进此瓮吧！”来俊臣先是欲擒故纵，而后即以其人之道还治其人之身，巧妙地制伏了对方。

为了能够说服对方，不在一开始就明确提出反对言辞，而是先想办法缩小自己与他人不同意见的范围，叙说共同点，让对方解除思想上的防线，而后再陈述己见，使对方不得不接受自己的意见。这种说服方法，就是诱敌深入，或者叫做“欲擒故纵法”。

人们在语言上犯错误，往往是因为逻辑思维发生了错误。在这时，如果你想纠正对方，就不妨先顺着对方的思路，层层推断下去。那么，对方思维逻辑的混乱，便自然显露出来，不攻自破。

有时，为了维护对方的情面，不便直接点破，可利用诱导的方式，使对方自下结论，推翻自己的观点。

《左传》记载：有一次，齐景公的爱马忽然病死了。景公十分生气，要将看管马的人，处以肢解之刑。

这时，晏婴正好在景公身边，他看到景公又犯了滥用刑罚的毛病，于是就走下台去，左手提着犯人的头发、右手操刀，问景公说：

“恕臣冒昧，主公可知古时候的圣人尧舜，在肢解犯人时，先从哪个部位开始呢？”

“从……从……从寡人开始。”

尧舜是圣人，圣人当然不可能把人处以肢解之刑。晏婴故作此问，是为了制止景公错误的行为。景公一时为之语塞，就答非所问地说：“从寡人开始。”

后来，景公听从晏婴的谏言，没有肢解看管马的人，但怨气还是难消，

就命令左右说：

“把那个家伙抓进牢里！”

晏婴一听，又对景公说：

“那个人这样被抓进牢里，一定感到莫名其妙，下狱之前，先让我数说他的罪名吧！”

“好吧！”

晏婴把看管马的人叫到面前说：

“你仔细听着，你犯了三项重罪：第一项是工作不努力，连一匹马都不能好好看守；第二项是使主公最心爱的马死掉；第三项是由于爱马的死，使主公不得不杀死你。这件事如果宣扬出去，所有的责难将都集中在主公身上，诸侯听到这个消息，也会拿来当做笑柄。你就是犯了这些罪，所以才要被抓进牢里，现在听明白了没有？”

晏婴这些话当然是故意说给景公听的，景公再昏庸也听得出这番话的弦外之音。他长叹一声：

“夫子，放了他吧，放了他吧！别让他使寡人背负不仁的罪名。”无辜的看马人终于免掉了一场牢狱之灾。

晏婴在这里使用的正是欲擒故纵的方法。他不是直接拂逆景公的意图，而是设法改变其思路，使他认识到自己行为的荒谬和错误。

约在二千三百年前，战国时代的齐国有位名叫孟尝君的人物。其姓田名文，曾封于薛邑，以“门下食客三千人”见称。为齐国政界的实力人物。

有一年，孟尝君与齐湣王闹意见，乃舍弃宰相之职位，返回其封地薛邑。孟尝君回到封地，原来打算暂时休养，但不久却发生一件事情，使他不得不全力以赴。

原来，薛邑南部邻接荆国（即楚），荆人发动大军来攻打薛邑。薛邑的国力与荆比较，可说非常悬殊，单独与荆交锋，可说毫无胜算可言。虽然最好的办法，莫过于向齐王请求援兵，但由于不久前才与湣王闹翻，所以无论怎么说，也不好向湣王开口求援。这时，孟尝君实在觉得一筹莫展。

不过，这时刚好有位贵人出现。有人报告说，淳于髡为齐出使荆国，在回齐的途中，据说要经过薛邑。

“对啊，我为什么不求他帮忙呢？”

孟尝君一听到淳于髡的名字，才觉得有愁眉舒展之感。这位能使孟尝君如此依赖的淳于髡，又是何许人呢？

按《史记》记载：

“淳于髡为战国齐赘婿，身高虽然只有五尺左右，却由于博闻强记，滑稽善辩，屡使于诸侯而未曾辱命。”（滑稽列传）“淳于髡为齐人，博闻强记，其学问不偏于任何一派，善于察言观色，顺从人意。”（孟子荀卿列传）

由此可见，淳于髡此人乃是外交的能手。其与齐王室，威王、宣王、湣王等三代的的关系，都是非常密切。而威王更赏识其才能，任淳于髡为诸侯主客。此外，淳于髡在宣王时代以学者之圣地见称的“稷下之学”中，也是一位举足轻重的中心人物。及至湣王时代，更以王室政治顾问的身分，开始施展其莫大的影响力。其间，与身为宰相的孟尝君，亦有亲密的来往。

“能助我一臂之力的，也只有淳于髡了！”

身陷困境的孟尝君，所以会把最后的希望都放在淳于髡身上，是不无道理的。

孟尝君立刻差人以礼相待，并亲至郊外迎接，对淳于髡说：“现在荆人前来攻打薛邑，而您竟不为我担心，看来我田某人是不能再信赖您了！”

但，这时淳于髡却一口就答应孟尝君说：

“谨听遵命！”

看起来，或许淳于髡本来就有意助孟尝君一臂之力，所以才故意取道薛邑也说不定。

淳于髡回到齐国，立刻晋见湣王。表面上，固然是为了身为使者完成工作后的复命，但最大的目的却不在此。他必须赶紧说服湣王，派出援兵挽救陷入困境的薛邑和孟尝君。

等淳于髡复命完毕，齐湣王便问道：

“荆国的情形，怎么样？”

湣王也许是为表示慰劳而随便问一问，或者也许真的想知道荆国的动向也说不定，总之，这一问对正在苦思而不知如何开口的淳于髡而言，可说是求之不得的说服良机。

淳于髡首先刻意地把话题扯到薛邑上：“荆国人很固执，而薛邑的人也太不自量力了。”

湣王轻而易举地上了钩，好奇地问：

“你这话怎么说？”

一旦把对方诱入彀中，事情就等于已经成功了。这时淳于髡若无其事地继续说明：“薛人不自量力，替先王建立宗庙；而荆人则蛮不讲理，执意要攻打薛人，如此则宗庙必然不保。所以我说薛人不自量力，而荆人也太顽固。”

齐湣王一听，脸色马上变得柔和些，说：

“噢，原来薛邑也建有先君的庙啊！”

于是，湣王乃急速派遣援兵前往救薛邑。

上述这一段轶事，乃出自《战国策》。《战国策》一书虽为汉代刘向所编，但原作者是谁，却不得而知，或许刘向是把口传之类或记录的断片等，加以汇编而成《战国策》吧。其中只有这一则故事与众不同，在文后另附加有似乎是原作者所作的评语。那就是：

“气急败坏地跪向人家请求，或许虽可得到救援，但效果却有限。一个善于交涉的人，只要述说事情的姿态和趋向，便可使对方立刻有所反应，一点都无须强求于人。”

这项评语，自然是指淳于髡巧妙无比的说服技巧而言。他的目的虽然在帮助孟尝君，但，交涉中从未明言请求湣王发兵救援孟尝君。非但如此，话中反而刻意把孟尝君奚落一番，说他太不自量力了。然而，他却以湣王最大的弱点——先君之庙作为王牌，而与湣王摊牌。

要知道，保护先君之宗庙，乃是现任国君湣王的最大义务之一。若想保护宗庙，就得派兵援救薛邑。换言之，薛邑的危机，就等于齐的危机，对湣王而言，这是绝不许隔岸观火的事。

淳于髡只是向湣王提醒这一点，便已圆满达到目的了。

商鞅，出身於战国的卫王族，姓公孙，因臣事於秦而受封於商邑，故称为商鞅。在秦孝公治下施行所谓的“商鞅变法”，鼓励耕织，充实战备，奠定了后来秦王政统一天下的基础。以下的轶事，乃是发生欣商鞅尚以一介游说之徒的身分，初次晋见秦孝公时的事情。

商鞅是经由秦国重臣景监的介绍而晋见秦孝公的。按《史记》的记载，

当时的情形如下：

商鞅见到孝公后，就把握机会向孝公讲述了一大堆尧舜的道理。但是，孝公却觉得商鞅的理论冗长而无味，所以边打瞌睡边听。等商鞅退下，孝公便把介绍者——景监，训了一顿：

“你介绍来的那个人，不过是个不通世故，不了解现实的人，哪里算得上是一个人才呢？”

于是，景监便把孝公的话告诉商鞅。商鞅回答说：

“他既然不喜欢这种治国平天下的道理，我另外还有一套可以对秦孝公说。”

过了五天，孝公又再度接见商鞅。于是，商鞅讲了一番为王为帝的道理。这一次秦孝公听了，没有睡觉，承认商鞅说的确是长治久安的大计，可惜，还是太迂缓，不能立刻见效。

到了这个时候，商鞅才了解秦孝公内心的愿望，于是又讲述了一套富国强兵的方法，用法治主义做手段，来完成军国主义和重农主义的两种目的。果然，这正符合了秦孝公的心意，秦孝公听了眉飞色舞，立刻拜他做丞相，且两人议论一连持续了好几天，却依然乐此不疲。

景监觉得奇怪，便问商鞅：

“我看孝公好像很高兴，请问你是如何打动孝公的心的？”

商鞅回答说：

“起初，我是引用古代圣王为例，为他解说帝王、国王之道。但孝公却说：‘我可没有这么悠闲的时间。好不容易做了帝王，必须在一代之间搞出名堂，才能算是名君。不管是帝或王，我能花几十年、几百年的时间去追求吗？’因此，后来我就进言强国策略。孝公对这方面的问题，却很感兴趣。”

以上就是《史记》所记录的商鞅与孝公会见的始末。从表面上看，商鞅是在观察了二次以后，才摸清秦孝公的“弱点”。但果真是如此吗？

商鞅起初为秦孝公谈的是尧舜、帝王之道。但，商鞅所学的是“刑名之学”，毕竟与儒家的孟子等在思想上有所不同，其本意不可能在于尧舜、帝王之道。

那么，商鞅为什么要采用如此迂回的方法呢？其中必然有缜密的思虑。

商鞅在从卫国远赴秦国以前，很可能对秦孝公的为人、思想以及其广求人才的目的等，做了详细的研究，而且也早就摸清其弱点也说不定。他深信唯有在秦国，才能充分地施展其抱负——亦即富国强兵的政策，所以才满怀信心地前来会见秦孝公。

然而，若想取得秦孝公的赏识，就得慎重拟定作战方法。因为这对商鞅而言，乃是千载难逢的机会，无论如何都非要争取不可，于是，为使孝公对自己的学说留下深刻的印象，商鞅就刻意采用迂回方法，明知孝公不喜欢听，却仍然先由尧舜、帝王之道谈起。虽然谈的是尧舜、帝王之道，但在言谈中却也留下一些与自己学说有所牵连的蛛丝马迹。

孝公在第一次领会商鞅的口才以后，虽然训了介绍者——景监一顿，说“你介绍的这个人，不通世故”。但在五天后却又自己说要再度会见商鞅，从这一点即可看出，商鞅的用心是何等的周到。原来秦孝公早已被商鞅诱入彀中了。

张仪提倡“连横”，与主张“合纵”的苏秦并称为战国时代推行外交战略最了不起的谋士之一。至于他们如何施展其外交手段，则容后详述。笔者

在这里先谈谈张仪以巧妙的手法攻击对方弱点的交涉技巧。

其实，张仪施展其连横政策而在国际舞台上大为活跃，是在他任秦国宰相以后的事。在那以前他也有过很长一段三餐不继的时期。

这是他到楚国游说时的事。所谓“游说”，与今日竞选人士的那种游说法不同，在当时乃是指周游列国，设法晋见诸侯君主并献上计策，以促销自己而言。换言之，在战国时代，会有很多这种“游说之徒”到处活跃，为当时杀伐的时代，增添一分绚烂的色彩。

话说张仪，人虽已到了楚国，但由于出道不久，要想很快就谋得一官半职，谈何容易！日子一天一天捱过，很快就把身上所带的盘缠全部用尽，连生活都成了问题，他的随从也气得吵着要回家去。张仪挽留他们说：

“你们暂且忍耐一下，我这就去晋见楚王设法。”

当时的楚国在怀王统治之下。他是个连屈原这类忠臣都排挤，而把楚国搞得差一点就要灭亡的典型昏君之一，而且，也是个好色之徒。当时，其身边有南后，郑袖等两个宠妃，都可说貌美出众。

张仪便根据这些事实，拟定了一石三鸟的“骗钱”计划，前去会见怀王。

根据《战国策》的记载，是说“楚王不说”。由此可见，怀王召见张仪，是心不甘情不愿的。

张仪开门见山地说：

“王既然不想用臣，臣倒想到北方去见晋君。”

“好啊！”

“王对于晋国，没有什么需求的吗？”

“楚国多的是黄金、珠玑、犀角和象牙，寡人对于晋国，并没有什么需求。”

“难道连美女都不要了吗？”

“这怎么说？”

“郑国以及周地一带的女子，个个都是脸蛋粉白、眉毛乌黑，站在大街小巷，外地来的人看见了，只当是仙女下凡哪！”

“楚国是偏僻的国家，寡人还未曾见过如此美貌的中原女子呢！”

正如怀王所说，当时占有长江中流一带的楚国，乃是个尚未开化的国家。但楚国北方的郑、周等国则不然，虽然只是个小国，却都是文明进步，位居中原而颇有来历的国家。总之，张仪如此向怀王推荐中原美女，就好像向一个乡下佬推荐一个电影明星一样。

于是，怀王便送给张仪昂贵的珠玉作为盘缠。

若换了一个普通的谋士，这则故事可能就此为止了。因为在骗取了珠玉作为旅费以后，想必就会立刻卷起铺盖，往晋国逃之夭夭了吧！但张仪却不然，投出一石以后，迄今只不过得了一鸟，还得等待二鸟自投罗网哪！

不久，南后与郑袖这两位怀王的宠妃，听到张仪将从中原诸国带来美女的风声，自然晓得此事对自己的立场十分不利，急得有如热锅上的蚂蚁。当然，这也早就在张仪的预料之中。

不久，南后便派使者前来求见张仪。

“我听说将军要到晋国去，适巧有黄金一千斤，献给您左右的人作为路费吧！”

郑袖也派人送了五百斤黄金。明眼人一看便知，这都具有请求张仪高抬贵手，不要从晋国带来美女之意。

如此，张仪以一石三鸟的手法骗得了珠玉与一千五百斤黄金之后，最后又导演了一出完美无缺的戏，以便对怀王他们有个交待。

张仪为了向怀王辞行，又前来求见。

“由于各国交通管制得甚严、通行不便，今后不知何时才能再见，希望君王能赐杯酒喝！”

“好吧！”

怀王便设宴送行。

张仪喝到了一半时，又向怀王请求说：

“两人对饮未免太寂寞了一点。希望王能召来亲信的人，陪王饮酒。”

“这个主意倒不错！”

怀王便召南后、郑袖两人前来向张仪敬酒。

张仪仔细端详了两个宠妃后，便向怀王请罪说：

“仪得罪了大王，应当处死！”

“为什么？”

“仪走遍了天下，从未见过如此美丽的女人。上次说要替王物色美人，这不是等于欺骗了大王吗？”

“算了，算了。你也不必费心。我本来就认为天下再也找不到如此美丽的女子了。”

如此，张仪以其三寸不烂之舌，便敲得绰有馀裕的盘缠。除了抓住怀王昏庸又好色的弱点之外，连两位宠妃将会采取什么行动，也都在他的预料之中。这种连女人心都掌握在手的策略，实在令人拍案叫绝！

不知道大家看出来没有，这个张仪，对楚怀王用的就是“诱敌深入我彀中”的计策呢！

在这方面，还有一个更典型的例子，那就是著名的“触讪说赵太后”。

公元前 265 年（即秦王政统一天下，自称始皇帝之前 44 年），赵惠文王卒，太子丹立为孝成王。由于孝成王年幼，乃由其母威后摄政。

当时，秦国见赵国忙乱，认为有机可乘，乃令大将王翦率领大军，准备攻取赵国。原来，秦国在赵惠文王死后的同一年，起用范雎为宰相，并采用范雎所提议的“远交近攻”之策，展开其攻伐邻近诸国的战略。赵国可说是首当其冲。

当时，威后眼见秦国大军来攻，认为以赵一国之力实在难以抵挡强大的秦国，乃向东方的大国齐国讨救兵。齐王却说：“以长安君为质，兵乃出。”

长安君，乃是惠文王的幼弟，也是威后最小的儿子，此时还年幼无知。

威后断然拒绝了齐国的这一项要求。大臣们虽极力劝谏，她仍不答应，并说：

“若有人再劝我把长安君质押于齐，我就把口水吐在他的脸上！”

威后平时掌理国政，多能以社稷为念，以国家为先，可谓相当贤明能干。但是，此时却因骨肉情深，似乎失去了平时的理智果断，而未能为大局着想。

然而，此事非同小可，事关赵国的安危存亡。若想解决当前的危机，无论怎么，都非得要威后答应把长安君质押于齐国不可。这时有一位自愿说服威后的人，就是官拜左师的老臣，名叫触讪（《史记》中则作触龙）。威后此时还在气头上，甚至扬言“有复言长安君为质者，老妇必唾其面！”却不知触讪到底要如何说服太后？

以下触讪所进行的说服法，堪称说服术一绝，实令人惊叹不已。

当触讷去见威后时，据说威后是“盛气而揖之”，可见威后虽然勉强回礼，但那种只要提及质押一事，我就必唾其面的警戒态度，还是想而可见的。

触讷却若无其事地慢步走进，到威后面前先谢罪说：

“老臣的脚有毛病，不能走快，所以很久没有晋见了。我私下猜测，惟恐太后玉体也有所欠安，所以前来拜望太后。”“老妇还不是都坐辇行走。”

“那么，每天的饮食有没有减少呢？”

“每天吃粥罢了。”

“老臣最近食欲也不好，于是勉强自己走走路，每天步行三、四里，才增加了一点食欲，身体也觉得好了许多。”

“这老妇却没有办法做到。”

这时，威后的脸色似乎和缓了一些。本以为触讷此次前来晋见，是为了质押一事，所以正当想把他臭骂一顿，却没有想到所谈的尽是一些问候的话，因此威后难免有些始料未及的感觉。

《庄子》人间世篇中有“无用之用”一词，是看似毫无用处的事物，有时反而大有用处之意。触讷这时所作的问候，其用意也就是在放利用其无用之用。如此，透过与主题扯不上关系的话题，非但可以瓦解对方的警戒心，进而可乘机制为沟通双方意志所需的共同动机。倘若触讷在这时开门见山地便提起主题，也许谈不到两句，威后便会拂袖而起，把口水吐在触讷脸上吧！

却说，触讷眼看威后态度缓和些，便采用迂回战术，看准其弱点，进行攻击。

“老臣有个孩子，名叫舒祺，年纪最小，也没有什么才能。可是老臣年纪大了，对他就特别宠爱。希望能使他补个卫士的名额，以卫护宫中安全。老臣冒死请求太后恩准。”

“那当然没有问题。他今年几岁了？”

“十五岁了。虽然还小，但希望在老臣未死以前，把他托付给太后。”

“原来堂堂一个男子汉也会如此疼爱么儿！”

“那当然了，甚至比他的母亲还疼他哪！”

“女人疼么儿可不同啊！”

威后说罢，便会心一笑。触讷之所以在这里提及其么儿舒祺，也只是为提及太后的么儿长安君而铺路罢了。触讷并故意露骨地表现出其对么儿的溺爱，使威后对自己产生信任感，并去除警戒心。当威后说“女人可不同啊”而发出会心一笑时，在其心里想必是浮现长安君的影子。

于是，触讷乃慢慢地进入问题的核心。

“但是，老臣却一直以为疼爱燕后甚于长安君啊！”

“你错了，远不如长安君呢！”

触讷一个劲儿地追问下去：

“父母爱子女，总得为他长远的幸福着想。您老人家送燕后出嫁的时候，摸着她的脸痛哭，为她的远嫁而悲伤，可见您是多么的疼爱燕后。而燕后虽已出嫁，您还是挂念着她，祭祀时一定会为她祷告说：‘请不要让她回来。’这还不是为她长远的幸福着想，希望她有子孙继承王位吗？”

“我是这样希望的，没有错。”威后说

“那么，请您再仔细想一想，在三代以前封侯的赵主的子孙中，有没有至今依然有后代在位的呢？”

“大概没有吧！”

“不要说赵国，就是其他诸侯在三代以前封侯的子孙中，有没有至今仍然有后代在位的呢？”

“没听说过。”

“这些人近的祸及本身，远的祸及子孙。这并不是说国君的子孙都一定不肖，只是因为地位高而无功，俸禄厚而不出劳力，而且宝器太多所致。

现在您老人家封长安君以爵位与肥沃的土地，也给了他很多金玉宝器，却不乘此时让他为国家立点功劳。一旦您老人家撒手归西，您要叫长安君如何在赵国保持其地位呢？

所以，老臣才以为您老人家并没有为长安君的长远幸福着想，认为您疼爱长安君远不如公主燕后。”

如前面所述，威后本来就是精明能干的政治家，只是因为母性本能而暂时忘了其身为一国之主的责任而已。因此，若想说服她，就得先使她有所恍然大悟。

触讷在进入主题以后，也始终以威后所挂念的事为话题中心，展开其说服理论。全然未提及诸如“为国家”、“为社稷”等舍私为公的道理。其实，对英明如威后的人来说，这种舍私为公的道理，当然是无须臣下提醒的。如果贸然提起，反而会引起威后的反感，使她变得更顽固不化。

不过，以触讷的机智，即使从“公”的立场去说服威后，应该也不至于太难吧！但是，就算能从“公”的立场去说服她，也难免会留下芥蒂；又如果威后服了“舍私为公”的道理，那也只是以克制自己的感情作为前提，而非心甘情愿的屈服。所以这种说服法并不算高明。

威之所以如此顽强对抗诸臣，其动机乃在于为自己骨肉着想的“私”。触讷就是利用这一点，以提醒威后动机虽好但方法不对的方式，使威后对“自己的作法对孩子的将来无益”的事实，能够恍然大悟。

总之，上述触讷所作情理兼顾的说服法，使威后不但说出“好吧，那就随你遣吏长安君吧。”答应了质押一事之外，而且也把一切善后事宜委诸触讷全权处理。当然，齐国援军的到来，乃是不久以后的事了。

在“合纵、连横”的政策中堪与张仪并称的谋士，就是苏秦。苏秦曾经也凭着其三寸不烂之舌，官至六国的宰相。

苏秦在其外交交游的生涯中，也有以出人意表的手法获得说服成功的体验。这是当他的苦心经营的合纵之策，因内部的反目而全盘崩溃，在失意之余寄身于燕国时所发生的事。

燕文侯曾经是第一个采纳合纵之策，支援苏秦游说活动的人，所以除了燕国以外，似乎再也没有一个国家可让失意的苏秦安心容身。

在苏秦逗留於燕国期间，他的命运又因燕文侯之死而有了些许恶化。文侯死后，太子即位，号称易王。由於易王之妃乃是秦惠王之女的缘故，苏秦与易王之间的关系，自然不像与先王文侯那般水乳交融。

偏偏就在这个时候，齐国又发生了一件大事。那就是齐宣王趁着燕国尚在服丧期间，动员大军攻进燕国，占取了燕国的十个都邑。

易王接到这个消息，立刻宣召苏秦进宫道：

“以前，先王前来燕国时，先王立刻准备好马车等遣使先生出使赵国。六国合纵之所以有成，其道理亦在此。今齐国却违背盟约，攻击赵国于先，此次又派遣大军攻打我燕国。这样下去，我燕国必为天下人所取笑。而且，

此次祸害的原因乃完全由先生所引起。希望先生前往齐国，把他们所占取的燕国领土统统给我要回来！”

总之，易王是说，这是你的责任，所以应该由你去要回来之意。易王打着如意算盘的心情，在这句话中似乎显露无遗。根据记载，苏秦听易王如此说后，据说还大感羞愧哪！站在一个政治家的立场，苏秦把这个责任完全承担了下来。苏秦与张仪不同之处，即是因其有正直的一面。

要想把被占取的领土凭空要回来，不是件容易交涉的事。苏秦到底想用什么方法来说服齐王呢？

苏秦见到齐王时，据说先是“再拜而贺”，其次是“因仰而吊”。再拜而道贺的是，齐王此次又扩张了领土；仰起头来表示惋惜的是，齐国的命脉可能要到此为止了，如此被人先是表示庆贺继而又表惋惜之意，不要说是齐王，任何人都会一时震惊不已。

齐宣王在当时，可说是位相当英明的君主，在其帷幄之中也有不少善于交涉如淳于髡等的才干之士。所以，他们对苏秦的来意想必早已看破，而且也准备好了应对之策也说不定。

如此，苏秦要想跟这些人交涉归还领土的事，当然就不能使用寻常的手法，否则便难免为对方所制。唯一的办法，就是以出人意表之手法，判人机先，诱之入彀。苏秦之所以先后表示庆贺与惋惜之意，其目的就在于此。

宣王不料苏秦有此一举，便问其原因。苏秦回答说：

“人即使在饥饿时，也不吃鸟喙（一种有毒的草）的原因，是由于吃了它会被毒死。结果与饿死并无两样之故。现在燕国虽弱小，却也是强秦的年轻女婿。王贪图他的十个城邑，而与强秦结成深仇。现在假使燕国按序前进，而强秦在后面作其后盾，招来天下精兵，共同攻打齐国，这岂不是和吃鸟喙的情形相同吗？”

宣王听到和吃鸟喙的情形相同，似乎面有忧色。于是，又问道：

“那么，我该怎么办呢？”

苏秦抓住这个机会，极力陈述。

“据说自古以来会做事的人，能够转祸为福，因失败而成功。大王若能听从我的计划，立刻归还燕国的领土，用谦虚的态度去向秦王道歉。秦王知道大王因为他而退还燕国的城邑，一定很高兴。燕王凭空要回城邑，也一定会感激大王，这就是所谓的‘弃强仇而立厚交’了。况且，倘若燕和秦都因此而服事齐国，则大王的号令，就连天下的诸侯也不敢不听从了。如此，使用虚辞附和秦国，而以十个城邑换取天下，这才是所谓的霸王之业哪！”

苏秦的这一套理论，乃是由情势谈论起，进而分析利害得失，连哄带骗，而把对方完全玩弄于股掌之中。

据说，齐王听了还大乐，除了答应立刻退还燕国城邑之外，还致送金子千斤道歉哪！

诱敌深入的一个先决条件，就是我方必须掌握对方的弱点，特别是人性上、心理上的弱点。

从前，朝鲜有个特别喜欢听故事的财主贴出布告说，谁能用三句谎言叫他说出那是扯谎，他就分给谁一半家产；但不能叫他说出扯谎的，还得倒交饭钱。消息传出后，讲故事的人纷至沓来，都想凭自己的三寸不烂之舌发个洋财。可是，任凭他们怎样娓娓而谈，就是打动不了财主的心，无法从财主的嘴里套出个“扯谎”二字来。于是，他们只好倒交了饭钱，狼狈地走了。

崔先达很会讲故事，他也到财主家撞运气来了。刚到的十来天里，崔先达每天晚上都讲故事，讲的都是很有趣味的真实故事。他仔细观察财主的反应，发现财主特别注意听有关发财的故事。

这天，财主搬来帐本和笔墨准备记账。崔先达顺手抄起一支狼毫笔，爱不释手，还漫不经心地说：“从前我爷爷捉黄鼠狼可赚了不少钱。”

财主一听是赚钱的事儿，马上把耳朵竖了起来。只听崔先达侃侃而谈道：“我爷爷每到深秋，就到黄鼠狼经常出没的地方，用胳膊般粗的木棍往地上打许多洞洞。等到冬天地面冰冻上了，便把烤得香喷喷的老鼠肉扔进洞内。夜里黄鼠狼外出寻食，闻着香味，就往洞里头钻。这下可跑不了啦！那小洞冻得又滑又硬，黄鼠狼头朝下扎，尾巴翘在上面，哪能出得来呀？到了第二天早晨，只见黄鼠狼的尾巴像一片谷穗似地随风摇摆，那时再用镰刀把尾巴一条条割下来，一割就是一大捆，一冬就能堆成一座小山，能卖好多钱哩！”

财主听得入了迷。可细细一琢磨：用黄鼠狼的尾巴堆成小山，哪有这么便宜的事儿？忍不住顺口说道：“你胡说，我不信！”说完马上后悔自己说走了嘴。崔先达却哈哈大笑道：“主人家，我这是在说谎呢！”

当天中午，崔先达与东家共餐。崔先达对一碗香喷喷的猪肉赞不绝口，说好些日子没吃过肉了。并随口说道：“在我们老家，只要养一头猪，就能天天吃上肉。”

“养一头猪就可以天天吃上肉？”财主顿时来了精神。

崔先达解释道：“您得先把猪喂到一定的个头，然后让它饿瘦。瘦成皮包骨后，就用铅丝网紧套在猪的身上。套好后，再猛喂它。猪长膘后，就会从网眼里挤出一块块拳头般大的肉块来。家里随吃随割，只要割后抹上点药就行了。”

财主想像着天天割猪肉的奇妙景象，脸上充满了贪婪的神情。但又一想，诸如果天天被割肉，还能活吗？不禁驳斥道：“你胡扯，哪有这种事儿！”崔先达哈哈大笑：“你已说过两次‘扯谎’了！”财主又为自己说漏嘴而后悔不已。

从此一连几天，任凭崔先达讲再多的故事，财主都缄默不语，不肯轻易表态，唯恐又说走了嘴。

一天，崔先达在家闲着无聊，便跟着财主到地里看庄稼。地里长满了野草，财主直骂长工和佃户不好好锄草。崔先达在一边帮腔道：“这伙人根本就不会种庄稼。我家种地从来不费多少功夫。开春时，满地撒上种子，盖上芦席。种子发芽后，都从席眼里钻了出来。稗子和草都比稻子长得晚，等席子缝眼儿被稻子占满后，杂草就钻不出来了。这样，整个夏天都不用锄草，只等秋天稻谷熟后，两人一抬席子，稻谷便落在席子上面，还省去了打场的工夫，收获又大。”

财主一听来劲了，又省锄草、又省打场，这可是个一举多得的好办法呀！但仔细一想，不可能呀！那草席在水田里泡上一个春夏，早就沤烂了。便冲着崔先达嚷道：“你胡说！”

糟了！天天发誓不再讲“说谎”一类的言辞，但嘴不争气，还是冒出来了。无奈，财主只好践约，将自己的一半家产拱手让给了崔先达。

好利贪财，是财主的本性。崔先达能诱财主就范，力冠说辩群雄，正是掌握了财主的本性、因人施言的结果。

我们常会碰到一些专唱反调的人，有些是专为反对而反对，完全没有逻辑根据；有些人则是随自己的情绪不好而反对。对付这些人，若正面地与他冲突，只会更提高他的反对意识。最好的方法是先收回己见，甚至完全否定，对方在出乎意料的情况下，会忽然失去攻击目标，弄致自己章法大乱，甚至附和你先前的意见。

莲达与保罗快要结婚，两人正欢天喜地地筹备婚礼。但当想到婚礼时的礼服，莲达可烦恼极了。她是一个洋化的女孩，一直以来都梦想自己穿着一袭雪白漂亮的婚纱，牵着心爱人的手步向红地毯的另一端。但是保罗的母亲，却是一个传统的中国女性，认为结婚必定要穿着传统款式的中国褂裙，才够体面。夹于两人之间的保罗，亦不知如何是好，终于他与莲达想出了方法。

莲达向这位未来婆婆说：“本来我想在行婚礼时，是穿着婚纱的，因为我有信心会穿得很好看。不过在听过你的说法后，觉得穿褂裙亦不错。”

原本坚持己见的保罗妈妈，听到莲达这样说，有点难以置信，想了一会，说道：“那当然，我们是中国人，当然是着褂裙行礼较好。但如果你认为穿婚纱会更好看，那亦未尝不可，到底一生人只结婚一次，任谁也希望自己打扮得漂漂亮亮的。”

由于两人也让了一步，原本对立的双方，终于在和谐气氛下达成一致意见，遵照新娘子的原先意愿——穿婚纱。

这正是“以退为进”的典型例子，先暂时收回自己的意见，结果反令对方让步，赞成己方的意见。

《战国策》有则故事如下的轶事。

齐国有一个家臣名叫张丑，被遣往燕国作为人质。有次，齐燕两国交恶，张丑的处境非常危险，随时都有被杀的可能。张丑想逃离燕国，但是，到了国境却被监视的官吏逮捕。如此一来，可说必死无疑。

张丑就告诉官吏说：

“燕王要杀我，是因为有人密告说我藏有珠宝的缘故。我那些珠宝虽已全部遗失，但燕王却不相信。

你现在把我逮捕，我只好禀告燕王，说你夺走并私吞我的珠宝，看燕王会不会把你切肠刮肚。并且燕王早已利令智昏，再怎么跟他谈利害关系，他也听不进去的。我固然活不成，但我看你也难逃一死了。”

这位官吏被张丑这么吓唬着，果然很害怕，只好放走了张丑。因此张丑得以安然无恙逃回齐国去。

这则轶事，便是抓住对方弱点而说服成功的典型例子。

然而，在这里标榜攻击他人弱点的说服法，难免令人有以卑鄙手段逼人就范的感觉。而事实上也是有人抓住别人的把柄不放，专门干那些恐吓、勒索等的勾当。其实抓住别人弱点的行为并没有什么不当，主要是看你如何加以利用。

攻击对方弱点，乃是种权宜之计。也是在交涉或说服别人时，常被使用的“惯用伎俩”。

当然，虽然明知对方的弱点所在，却始终不加以利用的情形也不是没有。但是当交涉或说服工作触礁，而觉得一筹莫展时，若明知对方有弱点却不加以应用，那就只能说是过于正直，而不切实际了。

张丑的情形就是个最好的例子。当他被官吏逮捕而陷入必死无疑的困境时，却能急中生智，以抓牢对方弱点的方式使自己冲破难关。相信不会有人

认为张丑是个卑鄙无耻的小人吧！

另外，也有因交涉或说服的对象太过精明，采软硬兼施的方法也无法使其就范的情形。但，这时只要找出其弱点即可。要知道，不管多精明的人，也都会有弱点的，只要对其弱点稍加攻击，即可轻而易举地使其就范。

当然，这种迫敌就范需要我们开动脑筋，利用一切可能的手段，才能办到。

所谓“一切可能的手段”，包括“情报”。

这是某杂志社编辑的经验谈。有一次他请求一位大作家写篇稿子，但这位作家不是推说太忙就是太累而不予答应，由于他的名气大，态度自然高傲，所以这位编辑在此次的拜访中便很轻易的败下阵来。

因对方名气大，而自己又是有求于人，所以难免低声下气的，会谈时也只有应允的份，毫无说话的余地，因此而造成的紧张感，使自己不能以对等的姿态与对方谈论，更谈不上作何要求了。

因为这位编辑无论如何也要取得他的一篇手稿，所以当他第二次登门造访时，就以闲谈的方式与他聊天。一开口他便说：

“先生，听说你有一部作品在美国十分畅销，是吗？”

这位高傲的作家听了当然十分欢喜的点头称是。接着他又问：

“先生的文笔十分独特，难道也能翻成英文吗？”

于是他便答道：“就是因为我的文笔十分奇物，翻起来是有些困难，但是如果翻成了，必定会是本畅销书……”这位大作家于是便兴致高昂的谈论着他的作品。

本来这位编辑也是不抱有十分的希望，没想到这位作家的反应竟比他所预期的还要好，而终于愿意为他写稿了。

身为一名忙碌的作家，时常都会为了应付这些索稿的编辑们而感到十分烦躁，所以多数是不予理会。而此次这位编辑先生所以成功，给他戴了顶高帽子当然也是原因之一，但是最有利的因素还是在于他说的一番话，使这位大作家感觉到：

“这家伙还满了解有关我的情况，可见他也一定时常看我的作品，应不可小看他。”于是便答应为他写稿了。

这位编辑很技巧的提升了自已说话的地位，渐以对等姿态与作家谈论到主题，造成对方反而不好予以抗拒，于是他便达成了目的。

任何人，当他和不常见面的长辈及地位较高者，或是陌生人说话时，心理上难免会有些胆怯，使对方很容易的便能以压倒性姿态与你对谈。为了挽回颓势，此时你就必须与他聊些有关他的种种，即使是琐事也无妨。譬如说：“听说你最近戒烟了。”或“上次的旅行游玩得很开心吧！”以此类的话题来表示你是一名情报通，自然而然就会提升自己说话的地位，而不致使对方产生藐视的心态，于是乎他便一步步走上了你的圈套。

当对方面临多种选择时，可以参考下例。

某男演员是一著名的花花公子。某次他在一家杂志上发表一段谈话，对于如何说服一名女性是否愿留下过夜，他必定用如下的问法：

“你是要回去呢？还是要住下来？”而绝不会问：“你是要住下来？还是要回去？”

我看了这段记事后，也觉得这家伙确实是有一手。

因为当一名女性被自己喜欢的男性先问及“是否要回去”时，心中便颇

有安全感，因为对方似乎颇尊重自己的，同时又因为期待落空而略感失望，但紧接着却问道：“还是要住下来？”而使失望感顿时消失，即使是不回答也等于是答应了。

如果我们反过来先问道“你是要住下来”的话，一般的女性必定立即起了警戒心，而接着又问“还是要回去”，使对方直觉的感到是应回去，即使原本是愿意留下的，此时也不好说出口。

看来这位花花公子也真是可恶，竟对女性心理了解得如此透彻。即使两人的交往已至炉火纯青的地步，但是，“是否住下”对女性而言，还是一个很大的问题，也会使她产生紧张的心理。而第一种说法，虽表面上看似尊重对方，其实还不是诱使女方入瓮的另一种说词。

我们在日常生活中也时常会遇上二者选择其一的情况，若是你想让对方选择自己所期待的，问话时最好是将它置于后方。例如在商店中，当一位客人买了许多东西正要回去时，你便问他说：

“是否要我帮你送过去呢？还是你自己带回去呢？”大多数的客人听了都会说：

“还是我自己来好了。”

如此不但达到了你对他的关怀之意，同时却又替自己省去了许多的时间和劳力。

如果你想对一名不速之客下逐客令时，不妨对他说：“今天是要喝一杯呢！还是下次再来！”

客人听你这么一问，大多会说：

“下次再来好了。”

而这就是利用人们对结果的决定，多养成了选择后者的习惯性所致。

当你的条件比较苛刻时，要想使对方就范，则可以参考另外一个例子。

某精密机械工厂因为生产某项新产品，而将其中部分的零件委托某小工厂制造，于是事件便因此而发生。当该小工厂将零件的半制品请示总厂时，却意外的不合该厂要求，由于期限迫在眉睫，总厂负责人只得令其尽速重新制造，但这位业者却认为他是完全按该总厂的规格做的，何苦再为自己添麻烦重新制造，双方因而僵持了许久。

总厂的厂长见了这种局面，在问明原委后，便对该业者说：“原来是这么回事，我想这件事完全是由于公司方面设计不周所致，而令你也吃了亏，实在是非常的抱歉。其实世上有许多事物非做到某一程度是不能完全理解的，今天也幸好是由于你们的帮忙，才让我们发现到竟有这样的缺点存在，只是事到如今，事情总是要完成的，你们不妨将它制造得更完美一点，这样对你我双方都是有好处的，所以还是得麻烦你多下一点功夫如何！”那位业者听完，竟然答说：

“既然你这么说，那我就回去试试好了！”

我对该厂长的说服技巧真是感到佩服。本来这种要求对业者而言是十分无理的，若勉强对方接受的话，也难保不会发生情感的纠纷。

在日常生活中也常会遇到这类的情况，如果你是为了个人单方的利益而向他人作无理的要求，是很难得到结果的，必须先站在对方立场、肯定对方付出劳力的价值，如这位厂长所言“幸好是由于你们的帮忙才让我们发现到竟有这样的缺点存在……你们不妨将他制造得更完美一点……”对方听后便不致有前功尽弃的感觉，并且还会欣然接受你的要求。

3. 网开一面不为甚

“物竞天择，适者生存”，由于在泥潭中的鱼具有这种适应自然环境的能力，所以成了不死之身的奇鱼。

我们在说话时，要使自己立于不败之地，也应该具备像泥鱼这样适应天道的能力。也就是适应外界情形的变化、适应不同对手的情况，灵活地运用恰当的言词来征服对方，赢得胜利。如果你遇上了强硬的对手，要视情况而采取更强硬的态度，战胜对手；如果遇上了软弱的对手，也不要盛气凌人，应温文尔雅、侃侃而谈，使对方乐于接受你的意见。这就是网开一面的思路。交谈中造成一方软弱的原因有多种：或因弱小无力；或因地位低微；或因其禀性懦弱、缺乏意志等等。和这种软弱的对手谈判时，如果采用强硬态度，对方就会避不和你交谈，便无法达到目的。另外，你的优越感及言词上轻微的傲慢，都有可能刺激到对方的自尊心，使对方产生不安乃至抗拒的心理。结果，也会增加了取得一致意见的难度。

相反地，如果采用温和的态度，故意和对方扯平地位，主动、诚恳地体谅对方的苦衷，设法和对方培养起相当的感情。这时，对方不但不会对你产生戒备之心，问题更能迎刃而解。

《战国策》记载：有一次，秦武王对大臣甘茂说：

“楚国派来的使者多数都很善辩，他们和我争论的时候，我经常词穷计拙，对于这事怎么办才好呢？”

甘茂说：“大王不要忧虑！如果那些善辩的人来了，大王不要见他们，也不要听他们的那一套；如果那软弱的使者来，大王就接见他们，看他们怎么讲，软弱的人可以利用，善辩的人不能利用。大王靠这个原则就可以制伏他们了。”

当然，问题也并不绝对，如果有时为了达到某种特殊目的，需要隐瞒自己实力的时候，不妨以软弱的表现去对付强硬的对手，这往往会得到意想不到的效果。

中国传统的儒家学说中有一句经典性的名言，叫做：“己所不欲，勿施于人”。在施行以退为进的策略的时候，有这种思想在心里，无疑是必需的。有时候，我们应当设身处地地为对方设想，才会避免一些过分的言行，进而避免那些由此产生的恶果。有一个雍正怒斩道士的故事很值得玩味。

康熙帝的四阿哥雍亲王胤禛要尽手腕，终于登上了帝位，这便是清世宗雍正皇帝。

雍正帝每日生活在政治斗争的中心，给折腾得心力交瘁，天长日久，终于生出一场大病来。

这病来得很猛，御医个个束手无策。雍正缠绵病榻，不禁想起一个人来。

这人是位身怀绝技的老道。二十多年前，雍亲王的心腹戴铎被派往福建，路经武夷山，禁不住游兴大发，便轻车简从上了山顶。绝顶处，松风阵阵，云雾飘飘，热衷功名的戴铎竟一时产生了出世之想。这当儿，一位采药的老道也来到了山顶。道人一见戴铎身着官服，扭头就走。戴铎追上去，问老道所采何药，所医何病，又问老道擅长何术，问自己前程何如？老道急于脱身，只说采无名之药，治未病之病，贫道一无所长，大人前程无量。戴铎听得有趣，正待进一步探究，老道却打开酒葫芦，连喝几口，打个呃，口中传出浓烈的酒药气味，把戴铎的眼泪都呛出来了。戴铎下得山来，便给雍亲

王上了一个书启，把老道的情况作了详细汇报。雍亲王当时正觊觎帝位，很想找一个身怀异术的相面先生为自己掐算前程，一听说戴铎的奇遇，便赶紧回信，指示戴铎速上武夷山，然后又如此这般地密嘱了一番。戴铎便二上武夷，花了老大功夫，好容易找到了老道。他先是七扯八拉地瞎聊了一通，然后便转弯抹角地问起雍亲王的八字。老道一听，脸色刷地一下沉下来，厉声说：“国家大事，山野小民不敢多嘴！”说完起身就走。戴铎冷笑道：“四周都是雍亲王派来的亲兵，你今日不说实话，量你也插翅难飞！”就这么僵持了半个时辰，老道终于开了口，吐出三个字来：“万字命。”戴铎不解，老道恨恨地斥道：“蠢才！你的主子心中有数！”戴铎恍然大悟，丢下老道，飞也似地跑下山，命人火速将密信送往北京。雍亲王得信，欣喜若狂：万字命，不就是万岁爷的命吗？几年之后，雍亲王真的成了雍正帝。

现在，雍正帝见病势沉重，只好再求助于道家方术之士，只是苦于不知那位武夷老道的姓名，而且，他也不便说出当年那段争储夺嫡的往事，更何况，聪明绝顶的老道，自知犯了杀头之罪，还不早就远走高飞、隐身埋名了吗？雍正考虑再三，强打精神，勉支病体，给四方疆臣下了一道密谕，嘱留心察访医术高明、道性深厚的出家之人，倘若访得，一面奏闻，一边送京。雍正求医心切，一口气写了九份。

浙江总督李卫接奉密谕，立即命人四处延访，没多久，找到了一个很有名气的道士，据说是起死回生之术，医道高明得不得了，人称活神仙，简直是扁鹊再世，华佗重生。李卫听了，好不高兴，心想：“只要治好皇上的病，我就不愁没有飞黄腾达的那一天！”于是，一面向朝廷奏报，一面将道士请进府中，待为上宾，殷勤款待。

雍正得奏，反问侍臣：“贾士芳？是不是那个白云观的贾士芳？不要，不要！”

侍臣回答：“折子上没写，不过，既然是浙江所荐，想必不是白云观的那个贾道士吧？”

雍正一听，便沉吟不语。

侍臣进一步说：“折子上说，贾道士医术精深，所活无数，陛下试试也无妨。”

雍正苦笑道：“病急乱投医。那就让他来吧！不管假道士、真道士，能治病就是好道士。”

雍正为什么不喜欢白云观的那个贾道士呢？这里还有一段插曲。

前几年，京西白云观有个道士贾士芳，此人并不潜心修道，反而追逐声名，仗着白云观处于全真道第一宫观的地位，为自己捞取声誉。每年春节前后，这里都要举行盛大的庙会，特别是正月十九的“燕九节”，更是车马络绎，游人如云。相传，这一天是长春真人丘处机的生日，四方百姓都来烧香礼拜，进山门时摸摸小石猴，到老律堂摸摸大铜骡，以求祛病免灾，讨个吉利。贾道士便利用世人的这种心理，装神弄鬼，为人们治病。这样，名气一天天大了起来。怡亲王允祥为了讨好皇兄，便把贾道士推荐给了雍正。

贾道士奉旨入宫，好不快活，自以为了不得了。雍正一见，便断定此人浮华不实，不是那种涵养深厚、宠辱不惊的真道士，便冷冷地把他打发走了。贾道士乘兴而来，扫兴而归，自知再难以在京城立足，便知趣地离开了白云观。

真是无巧不成书，李卫总督府中奉若神明的这个活神仙，正是当年白云

观的那个贾士芳。这些年来，贾道士浪迹中原，四方求师，倒也真还学了一些本事，他生性灵巧，一学就通，加上自吹自擂，人们便把他看成神医了。最后，发展到“二进宫”的戏剧性的一幕，连他自己也没料到。

有了第一次进宫的教训，贾道士这次处处显得小心谨慎。也许是天意的安排，雍正帝这次生的病，正对贾道士的路子，几副药下来，雍正病情大减，没多久，病完全好了。于是，雍正帝对贾道士赞口不绝，恩赏有加。

贾道士从一个不受欢迎的妄人，成了一个最受宠信的神人。整日间，贾道士就生活在皇上的褒奖、公卿的吹捧之中，不知不觉间，他又开始趾高气扬，自命不凡起来。

一天，贾道士照例入宫，为雍正检查身体。适逢雍正这几天心情不好，一见贾士芳，便不耐烦地打发他退下。可是，贾道士不识趣，反而故弄玄虚地说，“陛下气色欠佳，不可忽视，千万，千万！”

雍正帝板起面孔，斥道：“你看朕哪点气色不佳？”

贾道士凑上来，装模作样地打量了一遍，答道：“陛下病体初愈，元气未复，还须贫道用心调理……”

雍正把手一挥，打断了贾道士的絮叨：“那你就再开几剂药好了！”

贾道士也许是鬼迷心窍，说道：“今天不开药方，只需按摩，便可手到病除。不是贫道自吹，我这手上功夫，没人能比！”这样，雍正只好耐着性子让贾道士开始按摩。贾道士便在雍正身上，这里捏捏，那里捶捶，足足折腾了半个时辰。雍正帝已是忍无可忍，而贾道士却兴致正浓，他一边按摩，一边叽哩咕噜念起经咒来：“……天地听我主持，神鬼听我驱使……”谁知道，雍正帝纵身跃起，指着跌倒在地上的贾道士骂道：“朕是至高无上的皇帝，也还不过是上天之子，也还要敬奉鬼神，你是什么东西，竟敢妄自尊大，竟然说天地鬼神都要听你摆布，你该当何罪！来人，拉下去！”

一个月后，刽子手的鬼头刀一挥，贾士芳的头颅落到了地上。

贾道士之所以丢了脑袋，就是因为他得意忘形，没能见好就收，没有记住“网开一面”，没有给皇帝老儿留一点面子的缘故啊！

“网开一面”，一是说要给对方留退路，不能“赶尽杀绝”，另外呢，有时还要想着给对方找个台阶，毕竟人与人之间并不都是“你死我活”的关系呀！

有这样一个故事。

南朝宋文帝刘义隆虔诚事佛，礼敬沙门。有一次，宋文帝在宫中设斋斋僧。许多高僧、大师、方丈、名流都应邀赴斋。为显示皇家气派，宋文帝下诏御膳房，品种要多，味道要鲜。这一下，可忙坏了御膳房的厨师们，从每一片菜叶到每一个汤，都精选细做，从清早一直忙到中午。

所有的客人都到齐了，所有的饭菜也都上桌了，宋文帝十分高兴，来了一段简洁的“祝斋词”后，拿起筷子，指着桌上的饭菜说：“众位大师，请！”众僧你看看我，我看看你，端坐如故，没有一个人动手用筷，宋文帝还以为自己声音小，僧人没有听见，于是加大嗓门说“众位大师，快请用斋！”众僧仍然端坐没动。宋文帝感到奇怪，心想：“出了什么事了？”他走下御座，来到一个僧人面前问：“请问大师，诸位为何不用斋饭？”那和尚站起来说：“陛下的盛情，我们心领也就行了。佛门清规，过午不食。”

“哦！原来是这样。”宋文帝抬头看了看太阳，刚刚偏西一点，于是笑着劝道：“现在仍可以算日中嘛！来，来，来，快，快，快！”众僧依旧端

坐不动。

正在文帝难堪之时，一个僧人挺身站起，打破了这尴尬局面，那个僧人说：“太阳挂在天上，现在天（指皇帝）说太阳刚到正中午，怎么能说不是正中呢？”边说边拿起筷子吃了起来。其他僧众，早就饥肠如鼓，咕咕噜噜叫个不停，满桌佳肴，芳香扑鼻，引诱得他们直往肚子里咽口水，恨不得把整桌饭菜一口吞下去。听这么一说，就不顾一切地大吃起来。

带头用斋的那个和尚叫道生，他的那段话，极其巧妙，又极有趣，既解了文帝之围，又维护了佛门戒律，还使众僧们饱餐一顿，可谓一举三得。

还有一个相反的故事。

子思是孔子的孙子，言行大有乃祖之风。儒教“亚圣”孟子多次暗示，自己是子思的嫡系传人。其实，子思与孔子的血缘关系很不可靠，孟子与子思的师承关系也只是似有着无。唯一可信的是，他们都是那种“知其不可为而为之”的人。

子思曾被鲁纓公召聘，但子思自视甚高，不肯屈身为臣。

鲁纓公屡次亲身到子思住处拜访，很想拢住他的心，但因为摸不透子思的心理而碰了壁。有一次，纓公自以为很虚心地问道：“古代大国的君主都懂得访贤用能，请问，那些国君都是怎样同士人们交朋友的呢？”没想到，子思听了这话很不高兴，心想：论地位，你是君主，我是臣下，哪敢同你交朋友呢？论道德学识，你是向我学习求教的人，怎么能跟我论朋友呢？于是淡然地答道：“古人说的话，恐怕是说国君以士人为师吧，难道说是同士人交友吗？”

纓公碰了个软钉子，但并不知道自已错在哪里。他回宫以后，仍旧经常派人问候子思，经常派人给子思送肉食等礼物。子思极不欣赏纓公这套做法。最后一次，子思不客气地把来人赶出大门，然后自己在屋里朝着北面君王的方向先磕头后作揖地表示了拒绝之意。来使走后，子思仍感到愤愤不平，自己在家恨恨不已地说道：“好一个礼贤下士的君主！我今天才知道这不过是把我当成犬马一样地畜养而已。”

纓公此后也就不再给子思送礼了。

子思见纓公不能发挥自己的才干，于是前去辞行。纓公说：“天下的君主都跟我一样，你离开我又能怎么样呢？”子思说：“我听说，君子就象鸟儿一样，受了惊吓，感觉到危机，就要振翅高飞。”纓公说：“其实，当君主的人不好，这在哪儿都是一样的。你从一个不好的人那里离开，仍旧要到一个不好的人那里去，这是何苦呢？象你这样，觉得君主不合脾味就离去，你还想得到其他君主的信任和重用吗？”子思毫无自责之意，终于离开鲁国，到卫国隐居著书去了。

应该说，纓公最后的这一席话是比较客观的，道理是对的。作为一国之君，算是明智的，因为他能坦率地承认自己是一个“不好的人”，还能子思设想。但是，子思却不懂得“网开一面”，不给纓公台阶下，终于也就没能把自己的“满腹经纶”应用到辅君治国的实践中去，最后损失的，是他的政治前途。

作为主管人员，有时会对群众的事情感到很棘手。

要处理群众的事是不简单的，弄不好的话就会引起众怒，可是对个中老手却是易如反掌。

譬如明天将举行一场盛大的活动，而在这一段长时间内众人皆不得离开

现场，所以必须提早让他们做好各种准备，以免在活动进行时发生问题，尤其是生理上的问题，譬如前一天的睡眠不足或感到饥饿，甚至想上厕所等，若是处理不当，则必会发生情绪不稳的情况，终至难以收拾的局面。

若是遇到来势汹汹的对方时，最好能先满足他的生理需求，以设法压制他们不稳定的情绪，譬如：

“各位大概口渴了吧！来，先喝杯水解解热吧！。如此必能缓和对方的怒气。

曾经有一群农民怒气冲冲的奔到县衙门，要求改革农政，彻底解决农民问题，此时这位县官大人就说：

“你们的意思我很明了，至于详情我们慢慢再谈，我猜想各位必定饿了吧！”

于是就先让这些农民饱餐一顿，之后再慢慢的道出县政的苦衷。而这些农民并不能说上了这位县官大人的当，而是他们满足了生理的需求，怒气也逐渐的收敛，每个人都会冷静的听取县官说的话，终于很满足的离去。即将爆发的火爆场面，终于没有发生，当然不能说是问题已经解决了，但起码你已经稳住了一时，就可以有一段缓冲的时间去谋求对策。

4. 万事原须回头看

顺利实施“以退为进”策略的另一个重要前提条件，就是要有“万事回头看”的心态。世事纷杂，人情险恶，置身其中，如果只注意“一城一地”的得失，“一言一行”的胜负，而不知把眼光放远一些，这样是难免要吃亏的。

“万事回头看”的出处，始见于八仙之一的张果老。

唐玄宗开元初年，人们在西京长安行人熙攘、车水马龙的大道上，经常能见到一位老者，齿落发衰，须眉尽白，然而体力强膜，笑容可掬，倒骑一白色毛驴之上，来往奔走。他就是我国民间传说中八仙之一的张果老。

张果老，本名张果，相传他原是天地混沌、盘古初开时的一个蝙蝠精，后来历岁久远，受天地之灵气，取日月之精华，修炼成人。然后就隐瞒身世，隐居山西中条山潜心修道。功夫不负有心人，历经数百年，终于修道有成，修得正果，并得到真人指点，学会烧炼金丹之术，吞服后可以长生不老。而且张果还善于胎息。所谓胎息，就是道家行气法的最高境界，其方法是，闭住口鼻，尽量不让口鼻呼吸外界空气，而是调动自身中固有的内气，使之在体内循环，长期坚持修炼，就能达到长时闭气，完全不以口鼻呼吸外气，而只靠身体中的内气自我呼吸循环，就像胎儿在母体中不用呼吸一样。张果颇精于此道，而且胎息时，可以百日不饮不食，却依然面不改色，体力如常。此外，世传张果还擅长点化之术，可以指鸟鸟落，指花花谢，指锁门开，如再指一下，又恢复如初。真可谓道法高深，奇妙绝伦。

斗转星移，沧海桑田，转瞬又是数百年过去了，大唐帝国的浩荡皇恩布泽众生，经济繁荣，百姓安居乐业，一派太平盛世气象。此时，张果修道已成，常倒骑一白色毛驴之上，来往于汾晋间，点化凡俗，开劫度人。相传张果所骑之驴，本为一纸驴，经点化而成为一神驴，骑之则日行数万里，休息时可以重重折叠，其薄如纸片，放置中箱之中。而需要行走时，用水一喷，则又变成一真驴，倒骑其上，奔跃而去。由于张果道法高深，不仅精于胎息、点化之法，而且有长生不老之术，因而成为一位闻名遐迩的神道，所居中条山道观，香火鼎盛，求道拜神之人终日不绝。此事渐被深居皇宫的当朝皇帝唐太宗知道，作为一个终日梦求长命百岁、皇位永固的天之骄子，也不禁欣喜异常，如获至宝，于是赶紧下诏，派朝廷重臣为钦差，率大队人马，浩浩荡荡前往中条山，征召张果入宫。此事早为张果卜知，但作为一个来去自由、放纵不羁之人，他当然不愿受皇帝的羁縻，因而当钦差奉旨到来之时，他在妒女库前佯装死去。当时正值盛夏，骄阳似火，苦热难熬，不过一日，尸体就腐烂生虫，奇臭难闻，钦差见状，知其已死，无奈只好扫兴而归。此后，张果又依然往来如初，至武后登极后，一方面，为巩固其统治地位，不愿尊崇李氏的“祖先”及其宗教；同时由于佛教徒在其夺取帝位过程中曾助一臂之力，因此，在她统治期间，采取尊佛抑道的政策，道教及其教徒受到压制。尽管如此，作为一个世间凡人，他不无希望能长生不老、永享天年，所以当得知精于长生不老秘术的张果还在人世的时候，也急忙下诏征辟入宫。但张果故技重演，佯装死去，拒不奉诏，令武后也不无遗憾地叹惜，天不假年，长生无术。

唐玄宗继位之后，崇尚黄老，广征天下方士。开元二十三年（735年），玄宗又遣使至中条山征召张果，而他又是重演故技，不肯奉诏出山。后来使

者摆上香案，叩拜启请，宣天子求道之意，张果见其意诚，才恢复原状，奉诏入京。当张果倒骑毛驴，进入长安之时，城门大开，鼓乐齐鸣，声振九天，大街上万头攒动，争相一睹千年神道的风采。玄宗皇帝对张果崇奉备至，把他安置在东都集贤院，敬之如神。当时张果已齿落发衰，玄宗对此多有疑惑，于是问他：“既然你已得道，何以齿发尽衰？”言下之意，怎么没有一点仙风道骨。张果一听，便笑道：“有无相生，有生于无，到了衰朽的年纪，道术也没有用。如果觉得这样很可耻的话，我把斑发危齿全部除掉，不就和婴儿出生时一样了吗？”于是，当场拔去鬓发，击落牙齿，以至头光如僧，满口流血，玄宗见状，甚是惊恐，赶紧制止，劝其回去休息。一会儿，玄宗再遣使召之，但见齿发皆生，形如壮年。玄宗暗自称奇，遂留侍内殿，行不离左右。

此后，玄宗常以神仙方术之事相试，张果皆灵应以对，玄宗愈加宠信。

一日玄宗饮酒，随赐张果，张果推辞说：“山臣饮不过二升，不过臣有一弟子，可饮一斗。”玄宗闻言，颇为好奇，令召之。不一会儿，只见一小道士自殿檐上飞身而下，年仅十六七，眉目清秀，举止优雅，拜见皇上，言词清爽，礼貌周全，玄宗甚为满意，赐坐，张果说：“弟子常侍立于侧，不宜赐坐。”玄宗闻言更为高兴，遂赐之酒，小道士也不推辞，饮及一斗。玄宗又赐之，张果忙上前推辞说：“不可再饮，过度必有所失。”玄宗又逼赐之，及小道士饮罢，酒忽从头顶涌出，黄冠落地，化为一榼（酒器），玄宗及嫔御皆忍俊不禁，开怀大笑。仔细观瞧，只见一金榼在地，根本不是什么小道士，经验证，乃集贤院中金榼。

有一次，玄宗与宦官高力士闲谈神仙方术之事，玄宗随口说道：“我听说苦董汁酒毒性极大，人饮之必死。如果不是仙人，饮此毒酒，必败其质。”高力士为取悦玄宗，就说：“人称张果为神仙，可召试之。”于是，召张果进宫，赐之苦酒。张果也不推辞，连饮三杯，微有醉意，环顾左右说：“此非美酒也。”遂回舍休息，不久即醒，揽镜视其齿，皆斑然焦黑，遂用铁如意击落牙齿，从衣带中取红药一贴，敷于齿穴中，而后又寝。第二天醒来，牙齿复生，灿然如玉，恢复如初，玄宗甚奇之，信其为神人，遂下诏册封张果为“银青光禄大夫”，赐号“通玄先生”，并打算把奉道的玉真公主许他为妻。对此，张果戏言曰：“千岁老翁娶妇得公主，甚可畏也。”竟不奉诏，玄宗无奈，只好作罢。

有一年金秋，晴空万里，秋高气爽，玄宗兴起，率文武百官到咸阳狩猎。一时间，御林园中，万马奔腾，尘埃滚滚。玄宗纵马驰骋，箭若流星，无一虚发，连获数物，不禁心花怒放，洋洋自得。正在此时，一只麋鹿急驰而去，其体大无比，形态特异，奔腾跳跃，快若流星。玄宗策马紧追，一箭中的，猎获此鹿，群臣皆呼万岁，称圣上英明。于是玄宗与众人兴高采烈，抬着猎物，摆驾回宫。适逢张果见之，大惊曰：“此仙鹿也，已满千岁。汉武帝元狩五年，臣曾侍从畋猎于上林园，生获此鹿，既而放之。”玄宗不信，曰：“时代久远，岂能不被狩猎者捕获？”张果答曰：“武帝放生时，在其左角下志以铜牌。”众人验之，果然发现一铜牌，长二寸许，注明元狩五年放生，至其时已852年了。

至此，玄宗与群臣皆服其灵验，信其长生，对其愈加礼敬。公卿士大夫竞相拜谒，以求指点迷津，探询方术。一时间门庭若市，应接不暇，以至无法潜心修炼，累陈老病，再加上久行思归，因此就上奏玄宗，乞求归山，玄

宗虽有不舍，但也知不可强留，遂允奏。及行至恒州，不久即死，其弟子葬之于深山密林之中。玄宗闻讯，悲痛至极，立栖霞观而祀之。

后来有人不信其死，打开棺椁视之，乃一空棺。于是世传其尸解成仙，飞升而去，在我国宋代以后的民间传说中，把他列为八仙之一，盛赞其除恶扬善，济世度人，关于他的传说，在民间广为流传。

由于张果常倒骑毛驴，四处周游，因而后世有人赞之曰：“举世多少人，无如这老汉。不是倒骑驴，万事回头看。”

能够象张果老那样做到“万事回头看”的人，应该算得上是“高人”了。可惜世上这样的高人并不太多，不少人因为太过于“急功近利”，导致了自己人生的失败，这些教训值得我们引以为戒。

不过，也有一些人的言行“暗合”了“万事回头看”的谋略之道，因此获得了成功，叔孙通就是其中的一个。

叔孙通是秦朝博士。陈胜起义，叔孙通逃出秦宫投奔义军。没多长时间，叔孙通先后效力于十几位诸侯，最后选定了汉王刘邦。

叔孙通的弟子有 100 多人，始终跟随他辗转于新主人之间。到了刘邦军中，叔孙通极力推荐一些乡间游民、强盗等等去作官，就是不推荐自己的学生。学生们非常有意见。他安慰说：“现在汉王自己每天都冒着生命危险打天下，你们能上阵打仗吗？别着急，跟着我总会有你们的好处！”

后来，刘邦夺得天下，成了汉高祖。那些群臣都是刘邦的“铁哥们儿”，一同出生入死夺得了天下，现在每天都兴高采烈地喝酒狂欢，在王宫里大喊大叫，喝醉以后就耍酒疯打架寻衅，舞刀弄棒，把王宫弄得一团狼籍。刘邦很不满意，又没有办法。

这时候，叔孙通发现机会已至，就对刘邦说：“我们这些儒者难于帮你创业打天下，但却可以为您保住得到的成果，治理天下。现在群臣都是您的故交朋友，行事肆无忌惮，长久下去难保不出乱子。我愿为您征召鲁国的儒生和我的弟子们一道，为您制订礼仪规矩、朝纲朝纪。”

刘邦说：“那不是太繁琐了吗？我本来已经废除了秦朝的礼仪，你现在准备怎么做呢？”

叔孙通说：“陛下放心。礼仪从来是因时而宜的。我想以古礼为主，并吸收秦朝的一些做法，把它们揉合在一起，一定使您满意！”

刘邦说：“你试试看吧。千万别弄得太复杂。应该让大家一看就懂、一学就会，要不然还是无法实行。”

叔孙通受命而去，很快就从鲁地召来 30 多位儒家学者，加上已经在刘邦朝中任职的儒者和自己的门生，共计 100 多人。他把这些人集中在郊外一块地方，分别扮成王公大臣、卫兵、司礼官等等，每天演习上殿朝拜、奏对、庆贺等不同场合的礼仪。这样练了约有一个多月，叔孙通请高祖亲自审查检阅。高祖看过儒生们的表演后很满意，说：“很好，我看我可以做到。”回宫后即命令大臣们都来跟儒者演练，直到大家全都学会。

这时，新建的长乐宫已经竣工，新年也来到了。汉高祖决定，在长乐宫按照新制订的礼仪举行新年庆典。

到了庆典这一天，诸侯和群臣早早地就来到长乐宫外，然后由司礼官主持，按照官阶职务的不同谒见皇帝；皇帝接见以后，再赐酒宴；其间一举一动都有司仪引导，有执法官监督。整个朝堂一片肃穆庄严气氛，没有一个人敢大声喧哗，更无人随便走动打闹。汉高祖刘邦高兴得心花怒放，没想到昔

日那些天王老子都不怕的将军们一个个都变成了温驯的小猫。仪式一结束，他就对叔孙通说：“太好了，今天我才体会到作皇帝的尊贵了！看来，你们儒家这一套还真有用啊！”

叔孙通乘机说：“我的那些门生，还有从鲁国等地来的儒生跟我一道为皇上效力，已经很长时间了。而且他们都参与了朝廷礼仪的制订、演习。请皇上能委派他们合适的官职，以便各施其能，人尽其用。”刘邦此时对儒生的态度已由鄙视变为崇敬，自然满口答应。不仅叔孙通得到高官厚禄，他的弟子门人也一概封为“郎”官。叔孙通又把自己得到的500斤黄金的赏赐拿出来，分别赏给这些门生故旧。那些当初抱怨叔孙通不肯推荐他们的弟子，现在都心服口服，感激不已，说：“叔孙先生真是圣人，能够正确判断局势，把握时机，确实有经世之才！”

五年以后，汉高祖路过山东曲阜时，首次以君王祭祀天地社稷的太牢之礼祭祀孔子。从此，孔子和儒家的地位蒸蒸日上，儒教与中国政治的关系愈益密切。此中叔孙通的功劳不可埋没！

如果叔孙通下车伊始，就急于推荐自己的门人，效果决不会有这样好。这是因为，他初投刘邦的时候，刘邦的注重点在于“夺取天下”，在于东征西杀，这个工作，显然是博士出身的叔孙通和他的学生们所力不能及的。叔孙通很明白，特意推荐适合于打打杀杀的“强盗”们去卖力气。而等到刘汉王朝建立，马上得来的天下，再也不能在“马上”安之了的时候，叔孙通适时出场，搞了那一套演礼的程序，博得了刘邦的好评。这时候，儒家出身的他和那些学生们可就派上用场了。所以说，不要着急，万事回头看嘛！

公孙弘是西汉《春秋》公羊学大师。他出身贫寒，年轻时当过狱吏，后因罪免职，靠放牧为生。40岁时，他开始埋头钻研《春秋公羊传》等儒家经典。

功夫不负苦心人，汉武帝即位后向全国征召文士，公孙弘以60岁的高龄被聘为博士。他这人不但博学，还深通世故，为人随和谦让，极能讨皇帝欢心。每次向皇帝建议，他总是把自己的看法先说出来，然后广征博引论证一番，让皇帝自己决定取舍，从来不与皇帝当面争论。有时候，他本来与同僚约好向皇帝陈述某种意见，到了皇帝面前却临时变卦，顺着皇帝的意思而说话，弄得同僚很不高兴。结果不少人在皇帝面前说他的坏话，指责他奸诈虚伪，但皇帝却很欣赏他。

此时，汉武帝虽然很重视儒生，但因为文帝、景帝时都重视武将和法家人物，窦太后又提倡道家黄老之术，所以儒生们在朝中大多只担个虚名，很少实际影响。公孙弘深知，不提高儒教的地位，自己一流的儒生决不会有真正的出头之日。于是上书皇帝，详细陈说儒教的治世之功，介绍三代以来朝廷重视儒教、培养儒生的制度等等，建议国家设立官学，招收各地有培养前途的人作博士弟子，从中选拔官吏。汉武帝被他说服，同意了他的建议。从那以后，“公卿大夫士吏彬彬多文学之士矣”。

公孙弘又提出，应该用“周公之治”教化天下。武帝说：“你提倡周公之治，你自以为自己的才德能够赶上或超过周公吗？”公孙弘说：“凭我这点才学怎么敢和周公相比！不过我内心非常清楚，周公的治道是可以学习能够实现的。陛下请想，那牛马禽兽都可以驯服，听人使役；金石竹木都可以被人改造利用，难道人还不如禽兽金石吗？所以，如果用儒学的礼教，仿效周公的治道，不要说三五说，恐怕一年之内就会世风大变呢！”汉武帝本来

对儒家就有好感，听了他这番渲染更加心痒，于是把他提升为御史大夫。

他的同僚汲黯找武帝告状，说：“公孙弘这人位在三公，俸禄多得用不完，可是在家里都只盖粗布被子，吃只脱掉一层壳的粗米，这纯粹是邀买人心的奸诈之举。”

武帝把公孙弘叫来，当面问他。

公孙弘毫不犹豫地承认道：“确实是那么回事。朝中大官跟我关系最密切的就是汲黯，今天他当着您指责我，也确实是击中了我的短处。但我这样做自有道理。管仲作齐桓公的宰相时，娶过三个妻子，家里奢侈富贵不下于君主，齐桓公在他的辅佐下称霸诸侯，其地位和气派不下于天子。晏婴辅佐齐景公，则是勤俭朴素，严于律己，景公的天下也治理得很好。管仲君臣是鼓励人攀比奢华，引发人的野心；晏子君臣艰苦朴素，百姓也都勤俭自安。如今，我位居御史大夫，用布被，吃粗粮，朝臣和百姓如果知道都会向我学习，勤俭的风气就会不教而化。这正是周公之治。不过，如果汲黯不向您汇报，您还注意不到这种小事。汲黯既是您的忠臣，也是在彰显我的美德，我倒是很感谢他的！”

武帝听了这番高论，愈发觉得公孙弘谦逊有礼，是个难得的贤人。后来，便任命他作了丞相。此时公孙弘已将近 80 岁了。

以往作丞相的人都是有爵位的王侯，只有公孙弘是平民出身，靠其道德学问作到了丞相高位。汉武帝为了嘉奖公孙弘，鼓励更多的儒生为朝廷效力，于是下诏封公孙弘为平津侯。从此，汉代就形成了一种新的制度，凡作丞相的人，一律在任命为丞相的同时封为侯爵。公孙弘作为一代布衣丞相，为儒家在中国政治系统中争得无上地位立下了汗马功劳。他的经历，堪称中国历史上儒教与政治互相利用、互相支持、互相依靠的成功典范。

分析起来，公孙弘也是能够万事回头看的。如果在汲黯当着皇帝的面指责他的时候，公孙弘沉不住气，跳出来和汲黯争辩，甚至否认自己的短处，肯定会给武帝造成极其恶劣的印象，从而走向反面。恰恰是由于他忍住了一时的唇舌之争，反过来称道汲黯说得有理，使武帝“愈发觉得”公孙弘贤才难得，才给他日后的升擢、施政带来机会呢！

北魏时，五台山太虚图寺一次举办“无遮法会”。文殊菩萨听说后决定赴会，借以试试五台山僧人的佛性。她化作一位衣裳褴褛的农家妇女，背负婴儿，手携幼子，身后还跟着一只瘦狗，步履艰难地来到太虚图寺。

无遮法会是佛教的重大法会，届时不论圣贤道俗上下贵贱，平等行财施和法施。寺院设斋款待四方来客。这个贫妇穿过熙熙攘攘的人群，来到佛祖殿前，因无钱财可施，便剪下自己的头发供奉佛祖。拜佛之后，她带着孩子来到舍粥的地方，对施粥的和尚说：“师傅，我拖儿带女，又有急事要到别处去，请先给我斋食吧。”施粥僧看了看她和孩子，给了她两份儿斋食，哪知贫妇非常不满，对和尚说：“师傅您看，我们明明是母子三人，为什么只给两份儿斋食，婴儿难道不是人吗？”施粥僧看他说得有理，又给了她一份儿。可她仍然不满，又指着她的狗说：“还有我这条狗呢，狗也是生灵嘛！为什么不给它呢？”施粥僧对这个衣服褴褛、面容枯槁的贫妇，非常厌恶，刚要发作，又一想贫妇说的话深合佛理，强忍下来，勉勉强强又给了她一份儿。贫妇见施粥僧嫌恶她象个乞丐，故意节外生枝，对施粥僧说：“我已怀身孕，未出生的孩子也应当分得斋食。”施粥僧再也忍耐不住了，跳起来大声呵斥说：“无赖贫妇，贪得无厌，没完没了，在腹未生，为何要食？”贫

妇微微一笑说：“未出生的婴儿难道不是人吗？”说完，腾空而起，跃入空中，现出文殊菩萨法相，两个孩子则变成了两个童子，瘦狗也变成了文殊菩萨的坐骑绿毛狮子。人们纷纷跪倒在地，乞求保佑。文殊菩萨在空中唱起四句偈语，然后飘然而去。偈语云：

苦瓢连根苦，甜瓜彻蒂甜。
是吾超三界，却被阿师嫌。

那施粥僧后来的结果如何，故事里没有交待。但我们可以想象得到，他的肚子当时一定都“悔青”了。一个佛门弟子，居然有眼不识真佛，还恶语相加，简直是太不象话了。分析起来，就是由于他没能建立“万事回头看”的正确心态，才得罪了菩萨。

古波罗奈国王梵授王把儿子梵授童送到坦叉始罗国一个著名的老师那里去求学。

一天，王子与老师一同去沐浴，途中，遇见一个老妇人在铺晒白芝麻。王子看见芝麻，嘴中直流口水，很想吃上一把。他趁老妇人转身的时候，弯腰抓了一把放入口中。但还是被老妇人看见了。老妇人心想：“这个人大概饿坏了，吃就吃点吧，”也就没说什么。第二天同一时间，王子又抓了一把芝麻，老妇人只当没看见。第三天，王子依然如此。这下老妇人火了，走上前去，扯住老师喊道：“你这举世闻名的老师，怎么教唆学生来偷东西？”老师吃了一惊，急忙问道：“怎么回事，老妈妈？”

“先生啊，我晒的芝麻，你这个学生前天吃一把，昨天吃一把，今天又吃一把，照这样下去，我的芝麻会被他吃光的。”老妇人边说，边呜呜地哭了起来。“老妈妈，别哭了，我赔你钱。”

“我不要你赔钱，只是请你教育你的学生不要再偷了。”“那好吧，老妈妈，您看着，我现在就惩治他。”说着，吩咐两个学生抓住王子的胳膊，然后举起竹板，在王子手背上狠狠打了三下，训戒他道：“以后不准再干这种事！”

王子的手被老师打得火辣辣的，两眼冒火，从头到脚打量老师。老师觉察到了王子的神情，只是没有声张。学业结束时，王子向老师告别说：“老师，等我继承了王位，我会派人来接你的，到时请老师赏光。”他嘴上这么说，心里却是另有一番打算。

王子归国不久便继承了王位。做了国王后，他三番五次派人到坦叉始罗国去请昔日的老师，老师都婉言谢绝了。十几年过去了，老师觉得他这个学生已经人到中年，易于说服了，便不请自至，只身来到了波罗奈。

老师站在王宫门口，请人通报说：“坦叉始罗的老师来了。”国王心中大喜，立即召见，可他一看见老师走近前来，一把芝麻的积怨迸发，就想把老师一口吞下去，怒气冲冲地对大臣们说：“众爱卿，就是这个老师打的我，伤痕至今犹在。他今天来这里，死期到了。”说完，念了两首偈颂：

其一：为了芝麻，拽我双臂，
打我手背，可曾忘记？

其二：抓我双手，猛击三记，
今日还来，你不怕死？

老师泰然自若，也念了一首偈颂：

请君息怒，此乃正道；

贤者执杖，驯服不肖。

国王听了，默不作声。老师向前跨进一步，说：“大王啊！如果当时我不教训你，你今天抓人家一把芝麻，明天就会拿别人的糕点、糖果，养成偷盗的习惯，胆子会越来越大，抢劫、杀人越货，什么坏事都干得出来。触犯了刑律，堕落为罪犯，还能登上王位，享受荣华吗？”

侍立两旁的大臣颇受感动，纷纷说：“大王！你能登上王位，应该归功于这位老师。”直到这时候，国王才领悟到老师的功德。也就是说，“万事回头看”终于以其深远和厚重获得了对方的承认。

5. 有所为有所不为

以退为进，要求我们在决定自己的行动时，全面衡量轻重缓急和利弊得失，有所为，有所不为，这就是因势利导。

运用到糊涂口才学中，就是“该说的说，不该说的不说”，而且，“该说的可以不说，不该说的绝对不可说”！

这是孟尝君之父，靖郭君田婴担任齐国宰相时的事。因为靖郭君受封于薛邑，所以有意在薛邑建筑城堡。但没有想到，此次建城计划，却遭受其全部门下食客们的反对，至于他们反对的真正理由迄今虽然不得而知，但或许是因为食客们担心靖郭君因此与齐王室之间产生不必要的摩擦，而失去其地位之故吧！靖郭君如果垮了台，那些多达数千的食客可要真的走投无路了。

食客们一个接着一个地走来进言，要求靖郭君打消筑城念头。靖郭君心里很不高兴。于是，就吩咐传达的人说：

“以后有任何要求见面，一律拒绝会客！”

但，虽然如此，还是有人硬着头皮要求接见。而且还保证说：

“我只要说三句话就好。如果多说半句，你可以把我丢进锅中煮，绝无怨言。”

靖郭君无奈，只好接见。

此人连走带跑地进来，说了“海、大、鱼”等莫名其妙的话后，就掉头想要退出。算一算，的确只有三句。

靖郭君一时愣在那里，于是赶紧把他叫住。此人又没头没脑地说道：

“我还不死啊！”

靖郭君一心想解开“海、大、鱼”这个谜，所以就告诉他：

“无妨，你就详细说说看。”于是，此人就说道：

“您可知大鱼吧！因为太大，所以想网它都网不住，想钓它也钓不起来。但，大鱼虽然大，却不能离开水，否则就变成蝼蚁的食饵了。齐国就等于是您的水，只要您能把齐国掌握在手中，您就没有必要在薛邑筑城。一旦离开了齐国，即使建造天高的城堡，也是毫无用处的。”

“有道理。”

靖郭君终于打消了筑城的念头。

记载这一则轶事的《战国策》，并没有说此人姓什么叫什么，只说是“齐人”而已。想必是靖郭君的门下食客之一吧！

当时的所谓食客，并不是单纯只吃闲饭的人。战国时代在过了中期以后，游说之徒找门路、托人情而寄食于权门之下，以等待才能有朝一日被人赏识的情形，可说随处可见，这些就是所谓的食客。在这些食客中，当然也难免混有很多“鸡鸣狗盗”之辈。当然，终生做为食客的人固然不少，但也有人抓住机会，从食客步步高升，而做了大臣，甚至宰相。

食客在平时虽说生活有保障却又无所事事，但是主人家一旦有事时，则必须挺身而出，为主人效劳，以报其“一宿一饭”之恩。其中进谏就是报效主人的表现之一。对食客而言，自己的谏言若被采纳，乃是种最大的喜悦，也是他们生活的意义所在。这个道理很简单，因为自己的意见被采纳，无异表示自己已被肯定。那位齐人之所以硬着头皮也要晋见靖郭君，其动机亦即在此。

但是，这位齐人要想晋见靖郭君，则必先冲破一层拒绝会见食客的难

关。于是，他就想出了足以引人注意的“标题”——“海、大、鱼”，而终于达成晋见的目的。

子贡在孔子门下，是堪与颜回并称的人材，非常能言善道。子贡有次问孔子：

“如何斯可谓之士矣？”（要怎样才能称得上是个士人呢？）

孔子回答说：

“使于四方、不辱君命，可谓士矣！”（出使各国诸侯而不会玷辱君主使命的人，便可称得上是个士人了。）

其实，子贡就是完全合乎这种资格条件的人物。

有一年，齐国有一位名叫田常的实力派人物，招兵买马企图造反未成。转而企图以其兵马攻打鲁国。鲁是孔子的母国，虽然拥有进步的文化，但由于弱小，所以若被攻打，必然是不堪一击的。孔子在担心之余，乃与弟子们共谋对策。

“你们之中，有谁愿意助鲁国一臂之力呢？”

子路抢先挺身而出。说他要齐国，阻止田常的阴谋。子路在孔子门下，可说就像学生们的学长，生性豪爽而好勇，所以并不适合担任外交交涉。因此，孔子没有准许子路前去。接着，自报姓名而出的还有子张与子石。这两人都是十来岁的少年，尤其是子石，年仅十二岁。壮志虽然可嘉，但不无小材大用之感。因此，孔子也没有准许他们。最后，毛遂自荐的就是子贡。孔子一看是子贡，就不加思索地准许他去了。

如此，子贡为谋求鲁国的安泰，乃以说服齐国的田常为契机，展开其令人刮目相看的外交交涉工作。历访吴、越、晋等当时各强国的君主，在其策动之下，居然使国际形势大为转变，令《史记》作者司马迁有感而发：

“子贡一旦出使，使势相破，十年之中，五国各有变！”

子贡一见田常，劈头就说：

“要想攻打鲁国，是种错误的想法。其实，没有一个国家比鲁国难攻。城墙又薄又矮，城池也又窄又浅。君主昏庸而无德，重臣则狡猾而无能，再加上其臣下和人民又都讨厌战争。与其攻打这种国家，倒不如攻打吴国来得明智。吴国和鲁国刚好相反，城墙又厚又高，城池也又宽又深。武器既新式又坚固，兵卒精强而粮食丰富，非但所有装备齐全，而且又有优秀的将军在指挥。也唯有这种国家，才最容易攻破。”

田常听了，不由愤然变色。

“把容易的说成困难，把困难说成容易。难道你想愚弄我不成？”

由于孔子的弟子从鲁国不远千里前来求见，所以田常乃特意接见，结果听到的却尽是一些没头没脑的话！不要说是田常，换了别人，也都会大发雷霆。

其实，子贡的用意就是要激怒田常。因为田常是个老江湖，并非省油的灯，若用寻常的说服方法，休想能说服他。所以，唯一的办法就是出其不意，将他激怒后再把他诱入彀中。

于是，子贡慢条斯理地回答说：

“您请息怒，听我完吧！常言道，一国之忧的原因若在国内，则最好攻打强国，原因若在国外，则不妨攻打弱国。我听说，您曾有过三次得以增加俸禄的机会，但三次都不了了之。其原因就在于有部分重臣讨厌您而加以反射所致。

现在，您是想攻破鲁国以扩张齐国领土。但在这种情况下，就算您打了胜仗，其结果又如何呢？贵君主必将变得更为骄傲放恣，那些掌管兵权的重臣、势力也必将增强。而您虽然有功，结果必然更被君主疏远。

反过来看看您攻打强国吴而落败的情形吧！大部分人民战死，重臣也将失去其势力。这样一来。您非但不必受臣下的抗拒，也不用受人民谴责。换言之，您可以使君主孤立，而掌握支配齐国的大权。”

总之，子贡是鼓励田常攻打强国，如果败了，反而对田常有利，可以增加其在国内的势力。而田常也终于采纳子贡的意见，打消了攻鲁的念头。

如前面所述，子贡在这之后，又分别游说吴、越、晋国诸侯，使国际情势陷入动乱之中，其为谋求鲁国的安泰而进行的这一连串外交交涉，出发点就在于对田常所作的说服法。

子贡对田常采用的是出人意表的反论式说服法。这种说服法的重点，是在充分吸引对方的关心后，再进一步加以说明中，是不准备有足够使对方心服的强力决定性招数。通常，以危言耸听、出人意表的手法震撼对方的心灵，是比较容易做到的。但说服工作成败的关键，却在于使人信心产生动摇后的说服手段。若想说服某人，首先必须对其人有所熟悉。尤其是其心里想些什么，目标或欲望何在，要有所掌握。就以田常常来说，其真正的目标乃在于扩张自己在齐国内的势力！至于攻不攻打鲁国，对田常来说并不重要，只是因为举起的拳头无处可击，因此才想到转而攻打鲁国罢了。子贡以其敏锐的眼力，把田常的处境看穿，所以在面对田常时，才能一针见血地说中其要害。

“若想扩张自己的势力，就得攻打强国！”

因此，子贡在最初所以用这种反论法来攻其不意，其实也只不过是用来提高说服效果的一种战略罢了。攻其不意，乃是为吸引对方关心，引人入彀所需的一种计策。为求有效提出正题而作的一种伏笔罢了。

这一点和上述只说了“海、大、鱼”三字就想掉头退出的食客的情形，完全一样。不过，这种出人意表的说服法，却不可滥用，也不可对之估计过高。最大的关键乃在于如何使产生动摇的对方言听计从。

日本德川幕府时代的末期，有位名叫佐久间象山的人，由于自小学习西洋学术，在当时尊皇攘夷（日本历史上拥护天皇，反对幕府的保皇行动）、思想汹涌澎湃中，依然独自提倡开国进取，可说是当时屈指可数的先知先觉之一。只可惜，后来却被保皇派人士视为眼中钉而遭人暗杀。正因为佐久间有先知先觉之明，所以在其言行举止上，有时对周围的人来说，难免在不合常规之处。换言之，由于其对事情的想法太独特，对那些食古不化的人而言，是难以理解的。

但，独特的想法有时在用来说服对方时，亦可发挥很大的效果。

有一天，佐久间在家里来了一位访客，要求佐久间教他致富的秘诀。佐久间一本正经地告诉他说：

“那还不简单。今后，你在小便时，只要把一只脚举起来就行了。这就是致富的秘诀。”

“您真爱开玩笑，难道您叫我要学狗？”

“一点都不错。若想致富，只有学狗。如果一个人太拘泥于什么仁义和人情，那就休想变成富翁！”

佐久间说罢，便呵呵大笑。这位访客似乎有所领悟，很有礼貌地道过谢后，就告辞而去。

当有人问起“如何致富”时，如果光告诉他“必先抛弃仁义和人情”，那就未免太平凡，也缺乏说服力。但佐久间以“小便时，只要举起一只脚就行了”的危言，出其意表，使人信服。这也是说服人的窍门所在吧！

在日本的历史人物中，胜海舟此人曾受佐久间象山开明思想的影响颇大。所以，胜海舟也常有攻人不意，把人唬得惊慌失措的表现。在他与西乡隆盛会面，进行有关江户城献城的谈判期间，曾经发生过如下的轶事。

当时，在德川幕府的重臣之中，有很多反对胜海舟对官军（保皇派的军队）的“软弱”外交，而扬言不惜一战。其中亦有不少过激派分子，指名道姓他说胜海舟是幕臣中的叛徒，扬言要在他上阵之前取其首级以壮军威。

有一天，这些过激派分子数人拥向胜海舟官邸，凶神恶煞地要求与胜海舟见面。

这些人当然都是主张与官军不惜一战的人，也是反对献城的急先锋。他们是抱着必死的决心前来，想为德川幕府而弹劾胜海舟的软弱态度。如果胜海舟不采纳他们的意见，他们是准备拔刀相见，大家同归于尽的。所以，个个都满脸杀气，并且露出怕人的目光。

传话的人见状，为之大吃一惊，连忙把这情形告知胜海舟。胜海舟当时正在用餐，但依然态度从容地用着筷子，吩咐传话的人

说：

“我知道啦！请他们在会客室等我吧！”

胜海舟从容不迫地把饭吃完，让他们等了大约一小时以后，才见机走向会客室，不等壮士们开口，便问道：

“你们在出门以前，有没有先照照镜子？”

由于胜海舟问得实在太莫名其妙，壮士们个个都被问得目瞪口呆，胜海舟的这一招，可说完全出乎他们所料。但，壮士们也不愿意在这里示弱，便装腔作势地顶回去说：

“照镜子干什么？”

胜海舟于是以破锣似的大嗓门申斥说：

“笨蛋，回家去照照镜子以后再来吧！看看你们自己，脸色苍白，而且还不停地发抖！像你们这些没有胆量，连脚跟都站不稳的武士，能作什么事？滚，你们都给我滚回去！”

壮士们被胜海舟当头棒喝的气魄所压倒，没有人敢吭一声。来时的气势早已消失无影，一个接着一个，夹着尾巴退出去。这则轶闻，委实把足智多谋的胜海舟真面目，表露无遗。

齐国有个雄辩的演说家，名字叫田巴。此人生就一张铁嘴，滔滔不绝，口若悬河，在沮丘、稷下一带发表演说，同人辩论，没有一个人是他的对手。他可以把历史上的春秋五霸统统贬斥得一钱不值，把完全不同的东西说成一模一样。那张擅长诡辩术的如簧巧舌，简直是一把所向无敌的宝剑。

有个名叫徐劫的人，有个能言善辩的学生鲁连，只有 12 岁，听说田巴的赫赫声名，心里很不服气。一天，他对徐劫说：“老师，我想去同田巴辩论一番，好让他不要再摇唇鼓舌，瞎吹牛皮，好不好？”

徐劫看了看鲁连，摇摇头说：“你这小小年纪，行吗？”

鲁连昂起头，拍拍胸说：“行，一定行！”

徐劫见到田巴便说：“我有个学生，才 12 岁，却是一匹千里驹，后生可畏，能不能向您请教一番啊？”

田巴微微撇了一下嘴巴，露出一丝轻蔑的神情说：“可以。”

鲁连见了田巴，就单刀直入地说道：“我曾听人说过，厅堂上的垃圾没有清除，哪还顾得上铲除郊野的杂草呢？在短兵相接时行搏斗的时候，怎能防备远处射来的冷箭呢？这是什么道理呀？这叫事情有个轻重缓急，如若急事不成，次要的事却先办，岂非乱套？现在，我国形势非常危急，南阳地方有楚国大军屯驻，高唐一带遭受赵国军队攻打，聊城被十万燕军团团围困。田先生，您可有什么救急的妙法吗？”

田巴一时张口结舌、红着脸说：“没有办法。”

鲁连笑道：“国家紧急不能想出拯救之法，人民危亡不能提出安抚之计，哪还算什么擅长演说的学者呢？目前，我倒可以用计赶走南阳的楚兵，击退高唐的赵军，解除聊城的包围。真正有价值、有本事的辩才必须能解决实际问题啊！可您的滔滔演说，只像猫头鹰喋喋不休的空叫声，让人讨厌死了。希望您今后还是少开尊口吧！”

唐朝，镇守江西的赵王李德诚的妻子滕国君美貌绝伦，倾国倾城。

当地有个相士，此人颇通三教九流，两片嘴唇翻来翻去能把活人说成死人，死人又说成活人。察颜观色，见风使舵，混得不错。

一天，李德诚邀相士喝酒，酒酣耳热，相士红着酒眼说：“千岁大人，我看得出你是个有福之人，明贤之主，日后定能创立大业！”

李德诚问：“何以见得？”

相士夸口说：“胖瘦高矮，富贵贫贱，小人到眼就能分得清清楚楚！”李德诚记住了，不去反驳，相士继续神吹。

过了几天，李德诚又把相士请来。他指着庭前的五个穿戴一模一样的年轻女子说：“你不是说富贵贫贱到眼便能分清楚吗？你看这五个女子中哪一个是我的夫人？”

相士傻眼了，说实在的，他根本没有这本事。只是酒后夸口，顺便说说的，可李德诚却当真了。如果兜底，今后李德诚就会瞧不起自己。赶鸭子上架暂时顶着吧。都说李德诚的妻子漂亮，最漂亮的就是了。相士走到五个女子面前，仔仔细细，上上下下，前前后后，左左右右，把她们瞧个够，反而急出了汗。妈呀，这五个女子莫不是一个胎里出来的，一样的灵秀，一样的迷人，五对眼睛就像十颗寒星在闪烁，闪得相士眼花缭乱，没了主见，悔不该夸海口，开得现在蛤蟆打呵欠难张口。他偷偷朝李德诚瞥去，李德诚露出了可怕的微笑。相士打了个愣，这一愣便蹦出了歪点子。只见他笑嘻嘻地对赵王打躬作揖道：“千岁大人，头上有黄云的便是您夫人。”

说毕，另外四个女子好奇地向左边第一个女子头上仰望。而这女子则不好意思抬头，脸上泛起红云。于是相士指着她说：“这是您夫人。”

赵王惊奇不已，从此更加看重相士。

明朝末年，闯王李自成兵临北京城下，大明江山岌岌可危，崇祯皇帝惶惶不可终日。

传说有一天，崇祯脱下龙袍，带着一个太监走出皇宫，到街上去散心。走了一段路，见有一个测字摊前一幅白布招展，上写：“鬼谷为师，管辂为友。”崇祯知道，这鬼谷和管辂都是古代著名的神算，而他平日最喜欢招些江湖术士进宫相面、卜卦，今日见了这号称以神算为友的测字先生，又想测测大明的前途如何。那测字先生见他们上前，忙笑问他们预测什么事。

“我家主人欲测国家事，”太监说，“就测那‘管辂为友’的

‘友’字。”

测字先生想了一会，皱眉道：“若要测国事，恐怕不大妙啊，你看这‘友’字这一撇，遮去上部，则成‘反’字，倘照字形去解释，恐怕是‘反’要出头。”

太监见崇祯脸色骤变，忙改口：“不是这个‘友’字，是有无的‘有’字。”

测字先生摇摇头，说：“若是这个‘有’字，则更为不妙啦。你看这个‘有’字上部是‘大’字缺一捺，下部是‘明’字少半边，分明是说：大明江山，已去一半。”

崇祯倒抽一口冷气，忙捉笔写了一个“酉”字，说：“不是朋友的‘友’和有无的‘有’，是申酉戌亥的‘酉’字。”

测字先生叹口气说：“此字太恶，在下不便多言。”

崇祯催促道：“测字之人，只求实言，先生不必隐讳。”

测字先生神秘地说：“此话说与客官，切莫外传，看来大明江山，危在旦夕，万岁爷这位至尊已无所救也。你看这‘酉’字，乃居‘尊’字之中，上无头，下缺足，据字形而解，分明暗示，至尊者——大明皇帝将无头无足矣。”

崇祯一听，魂飞魄散，他恐怕李闯王杀进京城后真的会将他身首异处，使他无头无足，第二天就在煤山上吊而死。不久，李闯王就攻进了北京城。

你猜那测字先生是谁？他是李闯王派进城的一位谋士。兵书上说：“攻心为上，攻城为下。”谋士设下测字摊，专门在城中散布涣散军心的言论。测字先生利用文字三吓皇帝，不愧是随机应变的聪明人。

清朝，山东莱州有个强盗，凶狠奸诈，罪行累累，被官府捉拿后常常翻供，审讯的官叫拿他无法，不知如何定罪。新任太守张船三一到职，离任太守便向他移交此案。问清案情，张船三笑道：“这类小事，在下三天便能结案。”第二天早晨，张船三到衙门客厅，伸开两腿坐在炕上，茶几上放着一大盘金华火腿，台阶上放着一缸绍兴美酒。书僮扇炉暖酒，书吏记录口供。

张船三把强盗叫来，边喝酒边问：“你是郯城人吗？”

强盗回答说：“是的。”

“你年龄多少了？”

“37岁了。”

“你住在城里还是乡下？”

“住在城里。”

“你有父母吗？”

“小人不幸，父母都死了。”

在旁记录的书吏感到好笑，不知新太守何故老是问些细碎小事，如此审讯哪能结案？

第二天，张船三依然问强盗说：“你年龄多少了？”

答道：“39岁。”

“你住在乡下还是城里？”

“住在乡下。”

“有父母吗？”

“父亲早死了，只剩下母亲。”

这时书吏更觉好笑，认为太守所问和昨天没有什么不同。看来这位新太

守是个糊涂虫。

到了第三天，张船三传衙役准备刑具，听候结案。他照例来到客厅喝酒，又把强盗喊来问道：“你年龄多少了？”答道：

“41岁。”

“你住在城里还是乡下？”

“有时住城里有时住乡下。”

“你有父母吗？”

“小人全福，父母双在。”

书吏在旁暗自摇头，想太守所问就如老太婆谈家常，怎么能就此定案。

这时张船三连饮三杯，严肃地对强盗说：“看案卷，你犯罪事实确凿，为何屡屡翻供？”

强盗回答：“小人实在冤枉，恳求大人怜悯详察。”张船三拍案斥责道：“少来这套，人家说你狡诈，确实没有说错！我和你闲谈三天，都是家常小事，你三天所答，前后不符。小事尚且如此出尔反尔，谈及案子本身的事更是如此！如果再敢掩饰强辩，我就把你三天所答的小事，用来证明你的反复无常，即使用平刑处死，也不算过分。”强盗还想辩解，张船三命令衙役：“狠狠用刑，打死勿论！”

强盗这时吓得急忙求饶，情愿交代，发誓不敢再翻案，并在供词上签字画押，这件案子就此了结了。

那位书吏见状恍然大悟，对新太守张船三叹服不已。上面我们一口气讲了好几个故事，故事发生的时间、地点、人物、情节都不一样，但是有一点是相同的，那就是，该说的可以说也可以不说，不该说的不可说而且是绝对不可说！至于几个主人公谁对谁错，谁用得好谁用得不好，相信大家自会分辨！

6. 存小异以求大同

求同存异，在人际交往中是不可忽视的一个重要原则。人与人之间，由于政治见解、宗教信仰、社会地位、个人性格等方面都或多或少地存在着差异，所以完全的趋同几乎是不可能的。但是，通过一方或者双方的让步，在枝节问题上不予追究（存小异），取得原则、方向问题上的一致或基本一致（求大同），却是可以实现的。

要建立人与人之间的友谊，就必须先找出双方的共同点，以此共同点为中心，建立更进一步的关系，这是人类的普遍心理。只要找到彼此共通点而加以扩大，无论对方是多么顽固强硬，也终能说服成功。

譬如一对初相识的男女，男方深被女方的外表仪态吸引，欲进一步建立朋友关系。在倾谈中，他必会尽量找出彼此的共同兴趣，发掘双方均有兴趣的话题，通过这些共通点，女方对男方产生深刻印象，关系渐形亲密。

在找出这个共同点时，更要刻意强调。例如与对方谈话时，只要他有一丁点意见是与自己相同，即立刻说：“对，对，我非常同意。”，或刻意将共同点反复编入谈话中。总之，要让对方意识到彼此是意见一致的。

如果对方相当强硬，不妨说：“照你的说法，我们的意见是根本不同。但我相信我们都希望将问题解决，这点应该是相同的，是吗？所以请你不要一开始就不行，我们何不深入一点找出大家的共同点呢？”这样的不断重复“双方具有共通点”，使对方强硬的立场软化。

在求大同存小异方面，我们有一个非常好的范例可以提供给大家，这个范例中的主人公，就是大家非常敬仰和爱戴的周恩来“总理”。

周恩来（1898—1976），原籍浙江绍兴，出生于江苏淮安。伟大的马克思主义者，杰出的无产阶级革命家，中国共产党和中华人民共和国卓越的领导人。他在中国民主革命、社会主义革命和建设时期，长期担任党和军队的主要领导工作，为中国革命和世界无产阶级革命对人类进步事业做出了不可磨灭的贡献。受到中国人民和世界人民的尊敬和爱戴。他具有多方面的优秀才能，是世界上公认的第一流的外交家、宣传家和演讲家。

1955年，亚非29个从殖民主义压迫下新独立的国家和地区在印度尼西亚万隆举行会议，讨论国家形势和有关亚非国家共同利害关系问题。周恩来总理率领中国代表团参加了这次大规模国际会议。4月19日，根据会议发展情况，周恩来临时决定将原来的发言改用书面散发，另外针对帝国主义对新中国的造谣中伤，在下午的全体会议上做了一个补充发言。这就是极其著名的万隆演讲。

周恩来总理的补充发言全文如下：

主席，各位代表：

我的主要发言现在印发给大家了。在听到了许多代表团团长的一些发言之后，我愿补充说几句话。

中国代表团是来求团结而不是来吵架的。我们共产党人从不讳言我们相信共产主义和认为社会主义制度是好的。但是，在这个会议上用不着来宣传个人的思想意识和各国的政治制度，虽然这种不同在我们中间显然是存在的。

中国代表团是来求同而不是来立异的。在我们中间有无求同的基础呢？有的。那就是亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过，而且现在仍

然受着殖民主义所造成的灾难和痛苦。这是我们大家所承认的。从解除殖民主义痛苦和灾难中找共同基础，我们就容易互相了解和尊重、互相同情和支持，而不是互相疑虑和恐惧、互相排斥和对立。这就是为什么我们同意五国总理茂物会议所宣布的关于亚非会议的四项目的，而不另提建议。

本来，对于美国一手造成的台湾地区的紧张局势，我们很可以在这里提出如同苏联所提出的召开国际会议谋求解决的议案，请求会议加以讨论。中国人民解放自己领土台湾和沿海岛屿的要求是正义的，这完全是内政行政和行使自己的主权，并得到许多国家的支持。我们也可以提议会议讨论承认和恢复中华人民共和国在联合国的合法地位问题。去年，科伦坡五国总理会议，还有亚非其他国家，都曾经支持中华人民共和国在联合国的地位。而且，中国在联合国所受的不公正待遇，也可以在这里提出批评。但是，我们并没有这样做，因为这样一来，就很容易使我们的会议陷入对这些问题的争论而得不到解决。

我们的会议应该求同而存异。同时，会议应将这些共同愿望和要求肯定下来。这是我们中间的主要问题。我们并不要求各人放弃自己的见解，因为这是实际存在的反映。但是不应该使它妨碍我们在主要问题上达成共同的协议。我们还应在共同的基础上来互相了解和重视彼此的不同见解。

现在，我首先谈不同的思想意识和社会制度问题。我们应该承认，在亚非国家中是存在有不同的思想意识和社会制度的，但这并不妨碍我们求同和团结。第二次大战后，亚非两洲兴起了许多独立国家。一类是共产党领导的国家，一类是民族主义者领导的国家。前一类国家并不多。但是某些人所不喜欢的，就是 6 亿中国人民选择了中国共产党领导的、属于社会主义体系的政治制度，而不再为帝国主义所统治了。后一类国家很多，像印度、缅甸、印度尼西亚和亚非许多国家都是。我们这两类国家都是从殖民主义的统治下独立起来的，并且还在继续为完全独立而奋斗。我们有什么理由不可以相互了解和尊重、互相同情和支持呢？五项原则完全可以成为在我们中间建立友好合作和亲善睦邻关系的基础。我们亚非国家，中国也在内，不论在经济上或文化上都落后。我们亚非会议既然不要排斥任何人，为什么我们自己反倒不能互相了解、不能友好合作呢？

次之，我要谈有无宗教信仰自由的问题。宗教信仰自由是近代国家所共同承认的原则。我们共产党人是无神论者，但是我们尊重有宗教信仰的人。我们希望有宗教信仰的人也应该尊重无宗教信仰的人。中国是宗教信仰自由的国家，它不仅有 700 万共产党员，并且还以千万计的回教徒和佛教徒，以百万计的基督教徒和天主教徒。中国代表团中就有虔诚的伊斯兰教的阿訇。这些情况并不妨碍中国内部的团结，为什么在亚非国家的大家庭中就不能将有宗教信仰的和没有宗教信仰的人团结在一起呢？挑起宗教纷争的时代应该过去了，因为从挑起那种纷争中得到利益的并不是我们中间的人。

第三，我要谈所谓颠覆活动的问题。中国人民为反对殖民主义所进行的斗争超过 100 年。中国共产党领导的民族、民主的革命斗争也经历了近 30 年的艰难困苦的过程，才终于达到了成功。中国人民在帝国主义、封建主义和蒋介石统治下所受的苦难是数也数不尽的，最后才选择了这个国家制度和现在的政府。中国革命是依靠中国人民的努力取得胜利的，决不是从外输入的，这一点连不喜欢中国革命胜利的人也不能否认。中国古话说：“己所不欲，勿施于人。”我们反对外来干涉，为什么我们会去干涉别人的内政呢？

有人说，中国在国外有 1000 多万华侨，可能利用它们的双重国籍来进行颠覆活动。但是，华侨的双重国籍问题是旧中国遗留下来的，蒋介石至今还在利用极少数的华侨进行对所在国的破坏活动。新中国的人民政府却准备与有关各国政府解决华侨的双重国籍问题，又有人说，在中国有傣族自治区威胁了别人。中国境内有几十种少数民族共 4000 多万人。其中傣族和相同系统的壮族将近千万人。他们既然存在，我们就必须给他们自治权利。好像缅甸有掸族自治邦一样，在中国境内各个少数民族都有他们的自治区。中国少数民族在中国境内实行自治权利，如何能说威胁邻邦呢？我们现在准备在坚守五项原则的基础上与亚非各国，乃至世界各国，首先是我们的邻邦，建立正常关系。现在的问题不是我们去颠覆别人的政府，倒是有人在中国的周围建立进行颠覆中国政府的据点。比如在缅甸边境就存在着蒋介石集团的残余武装分子，对中缅两国进行破坏。因为中缅友好，我们一直尊重缅甸的主权，信任缅甸政府去解决这个问题。

中国人民选择和拥护自己的政府，中国有宗教信仰自由，中国决无颠覆邻邦政府的意图。相反的，中国正在受着美国政府公然不讳地进行颠覆活动的害处。大家如果不信，可亲自或派人到中国去看。我们是容许不知真相的人怀疑的，中国俗语说：“百闻不如一见”。我们欢迎所有到会的各国代表到中国去参观，你们什么时候去都可以。我们没有竹幕，倒是别人要在我们之间施放烟幕。

16 亿亚非人民期待着我们的会议成功。全世界愿意和平的国家和人民期待着我们的会议能为扩大和平区域和建立集体和平有所贡献。让我们亚非国家团结起来，为亚非会议的成功努力吧！

在这篇演讲中，周恩来总理义正辞严地驳斥了帝国主义对新中国的造谣中伤，阐明了我国的外交路线和政策，呼吁亚非各国“求同存异”，团结起来共同进行反帝反殖斗争。这篇演讲既充分展现出周恩来出色的外交才能，又很能说明演讲的针对性强的特点。面对会议上出现的有人打着反共的旗号向中国挑衅的情况，周恩来坚定沉着，意识到这是帝国主义者阴谋，随机应变，以补充发言的形式上台演讲，迎头痛击帝国主义者阴谋，阐明“求同存异”的方针，促进了亚非国家间的团结，对会议的成功起了重要的作用。整篇演讲有很强的针对性，措词妥贴，柔中见刚，态度明朗，开诚布公，获得了与会代表的普遍热烈的欢迎和赞扬。

这篇演讲的鲜明主题是通过清晰、严谨的结构来展现的。全文共十个自然段：第一段是开场白，交代补充发言的缘由；第二至九段是演讲的主体部分，揭露帝国主义者造谣中伤，阐述“求同存异”的方针。这里又分两大层次，第二、三、四、五段是一个层次，阐明中国代表团的主张，强调应该求同存异。第六、七、八、九段是一个层次，论述亚非国家之间能够求同存异，提醒人们警惕帝国主义分子“施放烟幕”；第十段是结束语，指明求同存异的意义，号召亚非国家加强团结，为亚非会议的成功而努力。全篇逻辑严密，气势贯通，使人有豁达、通畅之感。自然恰当的引用手法，也增添了演讲的服人力量。

周恩来的确是一位伟人，他在掌握斗争策略上表现的大智慧，堪称万世楷模。

下面再看两个以周恩来总理为主角的小故事。

钢 笔

50年代的一天，一位美国记者在采访谈话时，看到周恩来桌上有一支美国派克钢笔。他以带有几分讥讽口吻问道：“请问总理阁下，你们堂堂中国人，为何还要用我国钢笔呢？”

周总理听了，风趣地说：“谈起这支钢笔，话就长了。这是一位朝鲜朋友的抗美战利品，作为礼物赠送给我的。我无功受禄，就拒收。朋友说，留下做个纪念吧，我觉得有意义，就留下了这支贵国的钢笔。”

那位美国记者听了，如鲠在喉，无言以对。

单刀直入

1936年“西安事变”爆发，张学良、杨虎城手下的军官情绪冲动，坚决要把蒋介石杀掉。周恩来同志受党中央委托，亲赴西安，力求和平解决。

面对那些愤怒异常，言词激烈的军官，周恩来同志劈头反问一句：

“杀他还不容易，一句话就行了！”

这话不同寻常、尖锐泼辣，引人深思。超越凡响的一句话，立刻使愤激的人们平静了。

“可是，杀了他以后怎么办呢？局势会怎样呢？日本人会怎样？国家和民族的前途会怎样？各位想过吗？”

周恩来同志连发五个问题，步步紧逼，把军官们问住了。是呀，这些问题确实没有好好想过。杀了蒋介石以后怎么办呢？大家陷入了沉思。

这时，周恩来同志抓住战机，深入一步作正面分析：

“这次抓了蒋介石不同于十月革命逮住了克伦斯基，不同于滑铁卢擒获了拿破仑。前者是革命胜利的结果，后者是拿破仑军事失败的悲剧。现在呢，虽然捉了蒋介石，可并没有消灭他的力量，在全国人民抗日高潮的推动下，加上英美也主张和平解决西安事变，所以迫蒋抗日是可能的。我们要爱国，就要从国家的民族的利益考虑，不计较个人的私仇。”

这段话清楚明快，分析透彻：先讲了西安事变的性质，再讲了目前形势，最后提出我们考虑问题的基本原则。那些坚决主张杀蒋的军官听得心悦诚服。

求同存异，有一个基本点，就是要设法找出并夸大双方的共同点。

欲使初次见面的人与你亲近的话，最好的方法是找出两人的共同点，即使是很小的共同点也无所谓，并且愈多距离也愈近，如此一来，事情就好办多了。

所谓好的对象，必定是双方有许多的共同点，共同点愈多，两人的感情也愈显得密不可分，对方即使是很顽固的人，也会很容易说服，或许开始时双方只有一个共同点；但不能就此满足，而必须继续的找出更多的共同点。并且不断的将它们反复的提出，这样对你的说服工作会更有助益。

若是还无法将他说服，不妨再试试另一说法：

“依你说的话，我们两人之间似乎没有什么共同点。但我认为我们还是有一个共同点，就是我们双方都有解决这个问题的热忱。既然如此，我们不妨继续努力，一定可以寻出其他的共同点。”

由于你一再的强调共同点，自然而然对方就会慢慢的开启他的心扉。

为了使他有更深刻的感觉，你必须一再的反复这些共同点，即使是看起来毫无意义，例如：同校的毕业生、同一老师教过、去过相同的地方、同样是薪水阶级等，但是却能有料想不到的效果。

求同存异的另一个基本点，就是要树立双方共同的假想敌。

曾有一部小说的内容，是叙述美、苏二强于对峙后，终引发了争战，正欲动用核子武器时，突然传来一则消息，说火星人的攻向地球了，此时的美、苏便打消了对战的意念，而协力对付外来共同的敌人。这篇故事看似单纯，但却十分巧妙的利用了心理学的技巧。

人，或多或少难免会存有“共同”的心理，简单的话，如模仿、流行等，看见别人做，自己也想跟进。

人心虽存有这种“共同”的意识，但是当双方利害关系发生冲突时，这共同心理便产生不了作用。如前所述，美、苏两国若无共同敌人的出现，则他们的共同心理也很难产生出来。

同样的道理也可应用于商场上。有两家厂商为了生意上的竞争，而搞得十分不痛快，此时突闻消费者对他们提出共同的指责，于是这两家厂商顿时停止了竞争，而共谋问题的解决。

当你要说服别人时，千万注意，尽量使用“我们”、“我们大家”这类具有趋同性的字眼。

自古以来出现过不少有名的演说家在演说时与听众打成一片的现象，譬如当他举起拳头时，成千上万的听众也同样的举起拳头附和着。

为何他们在演说中会与听众紧密的结合在一起呢？其秘诀便在于所使用的言词和所持的态度所致，不是为了他个人，而是为了大众，使听者能够产生共同意识。并且为了达到此一目的，他们在演说中更是频频使用“我们”、“我们大家”等字眼，以表示这些都与你我众人息息相关。所以只须简单的几句，即可笼络大众的心，使众人能有“命运一同”的意识产生。

现代的外国政治家也同样会使用到类似的发言形式，如：

“我们要趁早将牛肉自由化，使大家能食用到廉价的牛肉，所以我们须行使我们共同的权利，以达成此一目的。”

使听者感觉到这是我们大家共同的问题，并非某一个人的事情；然而那些人虽是使用了“我们”这一字眼，但或许他们是为了个人的利益也说不定，可是至少在群众的感觉中是与自己切身有关的事物。

由于每个人的内心都存有或多或少潜在的“自我意识”，所以也都不愿受到他人的指使。如果他认为你是在说服他时，他的自我意识会变得更为强烈，而更不易与你妥协，即使你说得天花乱坠、头头是道，在他看来你只是在为你自己个人利益而表演的一场演说而已，更别谈听取高见了。

如果此时你能使用到“我们”这一字眼，会立刻使人认为你我就是一体的、是利害与共的。于是原本坚强的防御堡垒也终会倒下，而在不知不觉中便上了你的圈套。对于自我意识强者，更可以利用这种伪装方式使他就范。

尤其是男女的交往，更需注意万不可说“我和你”，而必须使用“我们两人”，让对方更能产生你我是一体的共同意识。

总而言之，自我意识人人有之，当你想说服他人时，千万就别忘了使用“我们”这一字眼。

有时候，故意指出对方的缺点，也能够获得信赖，促成求同存异的实现。

在某次的舞台演出上，有两位相声演员在互相对骂，不仅骂得面红耳

赤，甚至还吵了起来。台下的观众认为他们似乎真的吵起来了，但对他们私下而言却是伪装的，因为他们二位本来就是十分要好的朋友，所以在双方同意下而做出如此的表演，即使是于舞台上互揭疮疤，却不影响二人的友情。

类似这样的情形，在一般朋友的交情或工作上是十分必须的。因为同事间的交情若能十分密切，办起事情都能轻松愉快而又顺利。

往往我们于工作时难免会接触到不认识的人，此时最感困难的就是不知对方的为人。而这对工作的进展亦有很大的影响。此时你若能以和缓的方式说出不被对方认为是在指责的批评，便很容易使对方接受。譬如：“你的心实在太善良了，所以时常会吃亏。”虽然说者是意指其缺点，但对方听来似在夸赞他的优点；或是说“你做事太过于慎重”等，这些话虽是对初见面的人说，但对方必定会想“此人虽与我初识，但对我却如此观察细微”，自然而然的就打破了这一道防线。

而这也是使彼此产生信赖感的第一步。一般人对他虽多做赞美辞令，但亦不过是尽奉承的能事而已，此次说的虽是指责缺点，但却能让人由衷的接受，这对彼此工作的进展实有莫大的助益。所以说活的技巧是相当重要的。

此外，求同存异的技巧中，还有一点必须注意，就要先提出对方容易接受的大前提，而不要过于纠缠一些细节问题。

一般人考虑事物所持的两种方法，一是从大前提着想；另一是从细部着想。但是在一般情况下，还是前者较具利用价值。

如果能留意到这点，则愈是不易说服的人，愈是显得格外轻易的就能让他点头。譬如我们可以先说“细节问题我们稍后再谈”，而先引出其中较易使人接纳的十分之七的大前提部分，至于其他十分之三则是容易引起争论与检讨的细节部分，若是先提出这些争论点，则一开始他就会先排斥它，更别提其余的大前提了。

“为了顾全大局……”、“为了全体的利益……”对方听后，不但原则上会同意，同时还十分感兴趣，我们便可趁机提出剩余的焦点问题，或许他会面有难色，但经过冷静思考比较衡量的结果，终于还是会接纳你的意见。

但相反的，若对方较重视细节部分，我们就必须将重点转移，并强调这些细节部分占有七成，至于大前提则只占了三成，待对方对你的论调感到满意并且也引起他的兴趣时，方才提出其余十分之三的大前提，即使不容易使他接受，但终究也是会达到你所期望的。

前面所说的技巧其实都是相同的，主要须视其对象适合何种方式，若对方是属前者，我们就须强调大前提；反之，则强调细节的部分，只要他原则上愿意接纳，其余的问题便很容易解决了。

7. 权宜之计用谎言

我们从小就被教育，要求我们做一个“不说谎”的诚实孩子。可以说，人们是把“不说谎”同“诚实”、“忠诚”、“正直”、“忠厚”等一系列人类美德联系在一起的，这当然不能算错。

但是，需要向大家说明一点，“谎言”并不全是“奸诈”的产物，“说谎”也并非一无是处。甚至我们可以断言，从来不说谎的人，在这个世界上是几乎找不到的！

有点骇人听闻，是不是？但这却是实话。有时候，为了真理，为了大义，人们不得不编造一些谎言，这种谎言，这种说谎的行为，你又能说它有错吗？

古希腊哲人苏格拉底与欧西德之间有过这样一场辩论。

苏：“偷盗的行为对不对？”

欧：“不对。”

苏：“侮辱他人呢？”

欧：“不对。”苏格拉底转语又问：“为了诱敌而窃取敌物，这种行为可对？”

欧西德的头脑很清醒，不为迷惑，答道：“对。”

苏又问：“侮辱敌人可对？”

欧：“对。”

苏格拉底争辩说：“你刚才说偷盗和侮辱他人是不对的，难道敌人不是他人吗？你怎么又说‘对’了呢？”

欧氏不甘示弱，解辩说：“那是因为对象不同，刚才我说的是对付友人，现在说的是对付敌人。”

苏格拉底便继续问道：“假如有一名将军，见其部下士气低落，便欺骗他们，说是救兵即将来到，从而鼓舞了部属的斗志，使战争取得胜利，这样做对吗？”

欧：“对。”

苏格拉底又争辩起来：“士兵和孩子都是自己人。你刚才说，不对的事情只能对敌，怎么又可对自己人呢？岂非自相矛盾？”欧西德无法回答了。

1965年9月25日下午，中外记者云集北京人民大会堂。因为我国打破了过去不举行记者招待会的先例，首次举行了大规模的记者招待会。陈毅面带笑容，步履轻快地走进会场，记者们全体起立，热烈鼓掌。

提问开始了。日本记者问及国共合作，陈毅意味深长地说：“我们欢迎李宗仁先生参加这个合作。我们也欢迎蒋介石、蒋经国能象李先生这样参加这个合作，欢迎台湾的任何人和集团回到祖国怀抱，参加这个合作。”

有记者打听我国发展核武器的情况，企望陈毅能有所披露。陈毅笑答：“中国已经爆炸了两颗原子弹，我知道，你也知道。第三颗原子弹可能也要爆炸，何时爆炸，你们等着看公报好了。”记者们大笑，他们钦佩陈毅的机智严密、妙语谐趣。在另一次中外记者招待会上，一位西方国家的新闻记者提出这样一个问题：“最近，中国打下了美制U—2型高空侦察机，请问，是用的什么武器？是导弹吗？”

对于这个涉及国防机密的问题，陈毅并没有以“无可奉告”顶回去，而是风趣幽默地举起双手在空中做了一个动作，然后有几分俏皮地说：“记者先生，我们是用竹竿把它捅下来的呀！”一句话引起一阵哄堂大笑。

陈老总用风趣和幽默的“谎言”，成功地回避了涉及国防机密的问题，这恰好说明，“谎言”的运用，在特定条件下却是绝对正确的。

西汉时，武帝的宫中有个叫东方朔的人，滑稽多智，三寸不烂之舌能令人惊奇。

汉武帝为了长生不老，竟大肆挥霍财富寻求仙丹妙药。据说有一次，一个方士献给汉武帝一坛“仙酒”，胡诌饮了它真的可以“万岁！万岁！万万岁！”汉武帝当时正忙着，就把它珍藏起来，准备好好享用。谁知东方朔知道此事后，竟把这坛酒偷偷地喝掉了。汉武帝知道后龙颜大怒，喝令立斩东方朔。

东方朔被捆后却大笑不已。

武帝惊问道：“你死到临头了，还笑什么？”

东方朔说：“方士说那酒是‘不死之酒’，如果这酒真能让人长生不死，那么，你就无法将我杀死。如果一刀下去，我还是死了，这酒还称得上是‘不死之酒’吗？人哪有不死的？如果皇上为了这‘假仙酒’而将我杀死，不是要令天下耻笑吗？”

武帝觉得杀了机智的东方朔很可惜，而且也真的怕天下人耻笑他而终于放了东方朔。

又一次，汉武帝对大臣们说：“我觉得《相书》上有一句话是很对的：‘人的人中如果长一寸，就可以活到一百岁。’”

肃立下面两边的文武官员一齐鸡啄米似地点头称是：“对对对！皇上所言极是！”只是东方朔却哈哈大笑起来。

汉武帝面露不悦之色：“爱卿为什么要笑朕，难道朕说得不对吗？”

东方朔摇头说：“我哪里是笑陛下呢？我是笑彭祖面长！”

武帝不解地问：“彭祖面长有什么好笑的呢？”

东方朔说：“传说彭祖活到八百岁。如果《相书》真是很准的话，那么彭祖的人中就应有八寸长，而他的脸就该有一丈多长了。想到这儿，我怎么还忍得住不笑呢？”

汉武帝一听，也不禁大笑起来。

过了一段时间，汉武帝游览上林苑，看见有一棵树长得很奇怪，问东方朔：“你知道这棵是什么树？”

东方朔并不知道此树的名称，随口胡说了一句：“它叫‘善哉’。”

武帝听后也不应声，暗中派人削掉它的枝干为记号。

一晃几年过去，汉武帝又来到上林苑游玩，又问东方朔那棵树是什么树。东方朔早就把上次的答案忘了，又胡说一句：“叫做‘瞿所’。”

汉武帝却没忘记，脸一沉说：“上次你说这树叫‘善哉’，这次又称这树叫‘瞿所’，怎么两次说的不一样呢？”东方朔愣了一下，但马上笑着辩解道：“大的马叫马，小的马叫驹；大的鸡叫鸡，小的鸡叫雏；大的牛叫牛，小的牛叫犊；人初生时叫小儿，老了叫某老，以前这树叫善哉，现在这树叫瞿所。世上人的老小、生死，万物的衰败、成长，哪有十分固定的名称呢？”

东方朔的巧辩使武帝很是佩服，他只是连连称赞东方朔：“说得好！说得好！”

日本第一位建造江户城的武将太田道灌，在儿童时代就经常有聪明过人的表现。

十五岁时，他的父亲由于担心儿子太聪明反而容易误事，所以就叫道灌

前来训话。

“自古以来，聪明的人就比较会说谎。爱说谎而不招至祸害的人，可说少之又少。所以，做人一定要老实才好。你看纸门就晓得，纸门如果很直，它就站立；如果弯曲，它就倒下来。”

道灌默默不语，听完了教训以后便站起来，把一旁的屏风搬过来。

“爸，请您看看。这个屏风如果拉直，它就会倒下去，但使它弯曲，却能站立。您以为如何？”

据说，他的父亲被问得目瞪口呆，半晌说不出话来。

诸如“不可说谎”、“说话要老实”等这些大人训诫孩子的话，想必大家在儿童时代都听说过。又如《狼来了》这一则说谎话骗了大人的少年，在第三次真的有狼出现而叫“狼来了”时，却没有人赶来救他的故事，以及《樱桃树是我砍的》这一则老实承认自己过错的乔治·华盛顿的故事等，想必没有人在小时候不曾听过吧！总之，小孩说谎一向被视为坏事，至少，大人们是有意如此教导儿童的。

但在大人的世界里，谎言不一定就会被否定。就算不能堂而皇之地表现出来，但其效用却在默默之中为人所肯定。为什么呢？那是因为大人们虽然教导儿童不要说谎，但却晓得权宜之计的谎言，有时反而能使人际关系变得更为圆滑，使事情更容易解决之故。

聪明的道灌似乎早就懂得这一层道理，所以就用屏风来表示，说谎有时也可以是一种权宜之计吧！

战国时代的游说之徒，常为达成其目的而不惜使用谎言。对单枪匹马闯荡江湖的他们来说，谎言乃是他们在游说时的一种有力武器，他们之所以被道家评为“为达目的，不择手段”，以及为诸侯所不信任，认为他们是“一群难以信赖的人”，其道理亦即在此。然而，从这一点，我们也可以看出那些凭三寸不烂之舌，在乱世之中闯荡江湖的这一群说客不屈不挠的生活方式。当苏秦被燕昭王斥骂为骗子，有意疏远他时，苏秦曾以这样的一句话顶撞昭王：

“就因为我是个骗子，所以才会有用处！”

苏秦的弟弟苏代，也留有如下的一则轶事。

有次，燕王对苏代说：

“寡人很不喜欢听欺骗人的话。”

于是苏代就开导燕王说：

“周地的人一向轻视媒人。因为媒人在男女双方家都说好话；到了男方家就说女子美丽；到了女方家说男方有钱，信口开河之故。然而依照周地的习俗，没有中间人作媒，是不能嫁娶的。女孩子如果没有媒人，就是等到老也嫁不出去。如果不用媒人而自己去‘促销’，也是徒劳无功。所以若要女孩子顺利嫁出去，也只有仰赖媒人了。其他事情也一样，如果不懂权略就不能成事，不懂顺水推舟则难以有成。因此，能够使人坐享其成的，也只有善于欺骗人的骗子了！”

可见，苏代与其兄苏秦有相同见解，认为：“就因为我是个骗子，所以才会有用处。”这些辩解方法，固然显示那些生活在战国乱世之中人们不屈不挠的斗志，但也表示，当时的游说之徒，为处世保身，也为用来作为外交交涉的利器，而不借使用谎言的事实。有关苏代与谎言，还有一则如下的故事。

在七个强国互相抗争的战国时代，有两个小国夹在强国之间，勉强保持

其命脉。那就是东周(今河南省巩县)与西周(今河南省洛阳县西北故王城)。该两小国非但毗连而居,而且又是来自同一祖先,但却不知为了什么,两者极端反目,形同水火。有一年,东周想放水灌田以便种稻,但由于居于洛河上游的西周却把水堵住,不放水下来,所以东周只有在那里干着急。苏代看到这情形,乃对东周君说:

“请让我出使西周叫他们放水,可以吗?”

经获得准许后,苏代乃前往西周,对西周君说:

“您的计谋错了!您现在不放水,正好使东周更加富足。因为今年他们种的是麦子,而不种其他农作物。您若想害东周,不如立刻放水,使其麦子受到水害。放水以后,东周一定会改种稻子,这时您就不妨把水堵起来。如此反覆做下去,东周人民就非要一切仰赖于西周不可,他们自然也会听从您的命令了。”

据说,西周君听信苏代之言,于是立刻下令放水。苏代自己也从双方得到了很多酬金哪!

苏代在这里,显然是以谎言为手段,但却轻而易举地达成了其为东周解除无水之苦的交涉目的。而且,他自己更能从双方得到一大笔酬金,所以这件事不能不说办得相当巧妙。

但退一步想,如果这个谎言被西周揭穿的话,情形又如何呢?这一点虽然在《战国策》中没有交待清楚,但两国的关系想必会更加恶化吧!苏代本身当然也会被西周恨之入骨。可见,谎言虽可带来一时的成功,但一旦被揭穿,多半会招致严重的后果。

媒人的话必须打折扣,乃亘古不变的真理。这一点,从上面所介绍苏秦的话中,亦可获得证实。但是媒人的谎言,乃是所谓“善意的谎言”,可将视之为撮合婚事所需的一种技巧。一般人通常也了解媒人就是这副德行,所以就算事后发现受了一点骗,也只有自认倒楣而不了了之。但,媒人的谎言也自有其限度,像把乌鸦说成了白鹭等极端的谎言,就难免要引起不堪设想的后果。至于如何划清界线,那就得看情形而定。但,那些在被容许范围内的谎言,有时似乎不妨妥加运用,以求事情的顺利进展。

与媒人的情形一样,经常必须使用谎言的,还有就是在辩解的时候。经常被迫需要辩解的人,多半是属于弱者的一方。强者是不需要辩解的,但对弱者而言,辩解的巧与拙,在处世保身上就具有非常重大的意义。

下面这则故事,也是发生在战国时代。韩国相国韩傀,由于其是韩王的叔父,所以用事多专横。而韩国有位重臣,名叫严遂(仲子),很受韩王重用,于是两人便互相妒忌。有次,在朝廷上议事,直言不讳的严遂,率直的指出韩傀的过失。韩傀也在众人面前呵责、羞辱严遂,严遂一怒,拔剑刺向韩傀,幸亏有人相救,韩傀方能幸免一死。严遂怕受韩王诛杀,于是便逃亡国外。

严遂后来乃得一位名叫聂政的协助,向韩傀报了一剑之仇。但,这是以后的事,其实,这次刺杀相国未遂的事件,还牵涉了一个名叫阳竖的人。阳竖在事件中到底扮演什么角色,虽然不得而知,但他也因此次事件而无法再留在韩国,非逃亡国外不可,乃是事实。

于是,阳竖在亡命的途中,乃顺道进入西周,西周王欣然迎接阳竖,让他逗留十四天之后,就用四匹马驾的车子把他送走。不管理由如何,西周王匿藏的是韩国通缉的逃犯,此事若被韩方获悉,韩方必然不会善罢干休。

事实上，韩方后来知悉此事，果然立刻遣来使者问罪。韩国乃战国七雄之一，而西周却只是个弱国。若将事情搞砸，而引起韩国发兵声讨的话，西周是不堪一击的。西周王一时想不出适当的辩解，忧心如焚。

这时，有位恰好来到西周的游说之徒，乃向王进言说：

“大王不用担心。您可以向韩国使者说：寡人就是因为晓得阳竖牵涉贵国刺杀相国未遂的案件，所以才把他拘留在此达十四天之久，以等待贵国的指示。但敝国只是个弱国，不可能长期拘留别国的人民。而且，其间贵国也没有表示任何意见，所以只好把他放走了。”

这位说客到底是何许人物，虽然连名都不见经传，但不可不谓足智多谋。事实上，西周是把阳竖视为宾客而加以殷勤款待，所以把它说成“拘留”，也是种谎言。但，把款待强辩为拘留，并非完全说不通。可见，同样的事情也就看你怎么说。如此的辩解，非但能使自己脱困，也给了韩国相当大的面子。虽然出自无奈，这种辩解可说非常巧妙。以弱者的立场而论，这一点谎言——黑白的颠倒，是无可厚非的吧？

同样是辩解，有些辩解并非出自迫不得已，而是打从一开始就有意堂而皇之地撒谎，结果却反而叫对方激赏不已。下面所要说的故事，就是最好的例子。

淳于髡此人，在前面也曾经提及过。他是齐国稷下的学者，以博闻强记、滑稽善辩而著名。曾经服侍三代的齐王，为一位精明干练的外交交涉专家。

有一天，淳于髡受到齐王的召唤。心想不知什么要紧事，进宫一看，原来齐王要他出使楚国，把一只鹄献给楚王。所谓“鹄”就是平常所说的天鹅，又称白鸟，当时被视为仙人所乘的鸟。

但是，就算只是一只鸟，要想将之从齐国送到楚国，也不是件简单的事。从齐都临淄至楚都郢的路程，起码也要花一个月的时间。不管这只鸟有多珍贵，再怎么说明也只不过是一只鸟。所以，当淳于髡听到出使楚国原来只是为赠送一只鸟时，其心里作何感想，想必也不难想像。

再说，淳于髡也并不是齐王的家臣，而是互为宾主的关系。就算拒绝接受这件差事，也并没有什么。但淳于髡却没有拒绝，反而恭敬有礼地接受齐王的委托。不过，在这以后的处理法，却真令人拍案叫绝。

淳于髡一出齐都，便把最重的礼物，也就是那只白鸟放生，光提着空笼子进见楚王，为自己辩解说：

“我是奉齐王之命，为呈献一只鹄而来。但在途中，途经一条河流时，因为鹄想喝水，所以我把它从笼里放出来，结果却让它飞走了。

我本来是想以死谢罪，但又怕齐王受天下人谴责，说他竟为一只鸟而逼死一个士人，所以我就没有自杀。

还有，鹄这种鸟其实到处可见，因此我本想买一只类似的鸟来代替，但又想到这样做乃是欺君之行为，所以也没有这样做。我曾经也想到，干脆逃亡他国以保命，但是我这样做又怕影响到两国的亲善关系，所以最后还是硬着头皮前来进见大王。我真该死，任何处罚我都愿意接受。”

楚王听完这一番说词，心中深受感动。

“此人真叫人钦佩！原来齐王属下也有如此忠心耿耿的人物啊！”

于是，楚王不仅没怪罪，反而还赏给淳于髡大批的礼物。这一批礼物，据说足足有把鹄真的送来时所可能得到礼物的三倍之多哪！

淳于髡把鹄放生的行为，显然是违抗君命的行为。何况他又是出自故

意，但是，若说呈献鹄的目的纯粹在于加强两国的亲善关系，那么淳于髡的行为与其说是为自己辩解而作的说词，却也发挥了较之真正把鹄呈献时还要大的效果。

其实，淳于髡在把鹄放生时，早已算准会有这样的效果，所以才信心十足地进见楚王，堂而皇之地撒了一次大谎。

谎言也经常被用来作为推托的藉口。一般而言，在请假或缺席的藉口中，最常被采用的，应该是“病假”吧！实际上是“偷懒休息”，但总不能向上司据实以报，否则的话，非但对旁人说不过去，更会害得上司在立场上非要来一次训诫不可。这时，只要懂得制造诸如头痛、伤风等合乎道理的藉口，那么旁人自然无话可说，也可以保全上司的面子。

用来作为藉口的假病，乃是种于人无害的谎言，有时在外交交涉中也有将之采用，作为一种战术的情形。

这种在外交交涉中使用假病战术的事例，可以在日本的外交史中找到。这是发生在日俄战争议和的朴资茅斯（Portsmouth，美国新罕布什州的军港）会谈中的事。

此次议和，日、俄两国是在美国罗斯福总统的居中调停之下就座的。但，会谈却因日本所要求的赔款与华大地区割让等问题而迟迟不能进展。俄方是以自己既非战败国，所以无义务支付赔款，以及割让华太地区足以伤害俄国权威等为理由，严拒日方的要求，致使会谈几乎面临破裂。

老实说，这时的日本已无余力与俄国再战下去，因此这次议和，对日本而言，是只能成功而不许失败的。日本政府在遇到俄方的拒绝之下，只好忍气吞声，电令小村寿太郎全权代表把割让华太与赔款要求撤销。但是，在发出这一封电令后，日本政府就从其驻英大使馆接获情报说，俄国沙皇曾经透露如下的话：“要求把华太地区全部割让，未免太过分。若只割让南方那一半，倒还有考虑的余地……”

日本政府外务省接获这项情报，自然火速地再发出一封电令给小村：

“暂缓前电令的执行，希静待下次电令。”

小村接到这第二封电令，是在接到第一封电令后刚准备好要出席会议会谈的时候。对于这些出尔反尔的电令，他已被搞得满头雾水。不得已，乃制造临时肚子痛的藉口，向俄方提出会谈的延期要求。其间，日本政府已拟妥撤销第一封电令，并发出改为要求割让南华大地区等内容的电令。当小村在会谈中提出此要求时，没有想到俄方的全权代表竟然很干脆地就答应了，使得会谈也急转直下，顺利成功。

小村为要使俄方同意会谈的延期，使用了腹痛的假病作为藉口，结果使自己顺利地达成任务。用来作为这种藉口的假病或谎言，非但在外交交涉中可以用到，在日常生活中也常被使用，而且，这种谎言也很少受到谴责。其理由不外乎这种谎言非但不至于伤人，而且也能保全说谎者与被骗者双方面子的缘故。可见，谎言有时在维持人际关系上，也具有弥补某种缺失的作用。

弱者处在困境时迫不得已而使用的谎言，还情有可原，但强者对弱者如果也使用谎言，那就太过分了。下面所介绍的这一则张仪“商于六百里”的故事，可说就是恶毒骗术的典型。

这是张仪被聘为秦国宰相以后的事。当时的秦国，国力日渐充实，因此开始对韩、魏、赵等中原诸国一步步地施加压力。但有如芒刺在背的就是东

方之霸齐国的存在。齐国在这时，早已与南方的楚国结盟，对秦国确实构成了一大威胁。若想打击齐国，就得先把其与楚国的同盟关系破坏，身为宰相的张仪便主动负起这项任务，而动身前往楚国。

当时的楚国，正是怀王在位的时代。

怀王一接到张仪来访的消息，立刻亲自前往张仪的宿舍。由此可见，此时以强大秦国为靠山的张仪，是如何受人敬畏与厚待。怀王与张仪见面的寒暄，也非常的谦恭有礼。

“寡人这里是僻陋之地，先生有什么良策赐教吗？”

张仪回答说：

“大王若能听取臣言，与齐国断交，臣愿割让商于之地六百方里。”

张仪的这项提议，实在出于怀王的预料之外。张仪可是名闻天下的谋士宰相，这次亲自前来，还令怀王担心他会提出什么无理的要求。但，万没有想到他竟是为了奉送土地而来的。

怀王当然是欣然接受了张仪的提议。

怀王可说是位昏庸的君主。后来著有《楚辞》的忠臣屈原，这时早已因遭人谗陷而被怀王疏远。可见，怀王连看人的眼力都没有。

但是，楚国除了屈原之外，还有一位硬汉，那就是陈轸。

陈轸原本也臣事秦惠文王，后来与张仪争宠失败，在张仪被聘为秦相时，便逃亡楚国。因此，陈轸非常熟悉张仪的为人，也看穿了张仪的诺言并不可靠。

在众臣异口同声赞扬怀王的果断之中，唯独陈轸提出强硬的反对意见。

“以臣看，非但不能得到商于之地，而且齐、秦必然结合，祸患也必会接踵而至。”

怀王要求陈轸说明理由。陈轸说：

“试想，秦在这个时候为什么会重视楚国呢？原因无他，那就是因为楚国背后有齐国撑腰缘故。楚国若与齐国断交，楚国必然会孤立。到时，强大的秦国是不可能把六百方里的商于之地割让给孤立无援的楚国的。张仪一旦回秦国，一定会食言。如此一来，大王在与齐国断交之后，必然又会与秦国闹翻的。最后导致两国联手攻楚，是非常明显的事。

因此，臣的意见是，大王不妨在表面上假装与齐国断交然后派个人监视张仪。先从秦国那里得商于之地后，再与齐国断交也不迟。换言之，除非先接受秦的土地，否则就避免与齐国实质上的断交。这才是重要的一点。”

陈轸的这一项进言，从后来事情演变来看，可说把事情的重点把握得非常精确。可惜，怀王并没有采纳陈轸的意见。在仓卒之间便宣布与齐国断交，然后派遣一位将军随张仪到秦国，以便接受土地。

却说，张仪在归国后，又慎重其事地施展一次苦肉计。他假装没有抓牢缰绳而故意从马车上摔下来，然后以此为藉口，休息了三个月没有上朝。这是张仪的拖延战术，其用意是在于使齐、楚的断交成为决定性的事实。

怀王则完全落入张仪的圈套，还郑重其事地派遣勇士去齐国，把齐王臭骂一顿，以表示断交不是假的。齐国受到如此羞辱，自然也不肯善罢某休。立刻与秦国联手，准备采行报复行动。陈轸所担心的秦、齐联合，终于真的成为事实了！

张仪见时机已经成熟，乃开始上朝，对楚国的使者说：

“现在，我就把六里四方的领土割让你吧！”

“六里四方？你搞错了吧！我奉命接受的是商于之地六百里四方哩！”

但，抗议归抗议，张仪依然坚持六里四方。使者无可奈何，乃回国将情形禀告怀王。怀王才知被张仪所骗，震怒之余就发出了动员令，想兴兵攻打秦国。

陈轸闻讯，急忙上朝对怀王进言说：

“请大王息怒。现在攻打秦国并非上策，不如把一些土地割让给秦国以保持友好关系，然后与秦联手攻打齐国。这样，大王就可以从齐国要回给秦国拿走的损失，我国不是等于寸土未失吗？”

但，陈轸虽然极力谏止，却无法改变怀王的心意。结果，楚军在秦、齐联合军队的围攻下吃了败仗，最后又得割让二个都邑，始得与秦国议和。

张仪这一次与怀王的交涉上，若从达成交涉的目的的一点来看，可说办得非常成功。但，之所以令人产生恶劣印象，乃是其以相当毒辣的手段欺骗了怀王之故。楚国从此对张仪恨之入骨，自是不在话下。

附带说明一下，有些人以“商于六百里”一词表示欺骗之意，就是由此典故而来的。

提起毒辣的手段，下面一则故事也令人不敢苟同。

张仪垮台之后，继续秦相职位的就是在前面也曾提及的游说之徒甘茂。

甘茂担任秦相时，有位名叫公孙衍的人物，不远千里从魏国来到秦国。公孙衍曾经长期担任魏国宰相，在苏秦死后，又极力推行过合纵之策，以对抗秦国。具有这种来历的公孙衍为什么会来到秦国，其原因虽然迄今不明，但秦武王在和他一席长谈之后，却对他可说“情有独钟”。

有次，武王在只有他们二人时，对他说：

“迟早寡人会让你做宰相的。”

由此可见，武王是如何地赏识公孙衍了。但是很不巧，武王的这句话竟被与甘茂气息相通的人听到，不久便传进甘茂的耳朵。这件事对甘茂来说，非同小可。甘茂是费了九牛二虎之力才得到宰相的地位，所以无论如何都得设法保持。于是，甘茂终于想出一计，立刻前去晋见武王。

“据说大王幸得贤相，可喜可贺。”

“寡人已把国政都交给你了，你说幸得贤相，到底是什么意思？”

甘茂说：

“大王不是准备登用公孙衍为宰相吗？”

“这句话是谁告诉你的？”

甘茂回答说：

“公孙衍亲口告诉我的呀！”

武王信以为真，一怒之下便把公孙衍逐出国境。

甘茂为了消灭与自己争宠的政敌，乃不惜捏造虚有的谎言，实在是种可耻的行为。

使用权宜之计的谎言时，首先遇到的一个问题就是，对方会不会相信你说的是“真话”？

这里介绍一些小技巧。

我们现在先以某家大公司的股票何以大幅跌落为话题。本来这一家公司自开业以来即一帆风顺，并且正在急速成长中，是属于一个业绩十分良好的公司，所以对股价之巨幅滑落实感意外。这一事件起因于一些不利的谣言在坊间流传着，说什么“空头支票”或“月内即将倒闭”等，事实上根本就是

空穴来风，毫无根据，甚至连公司老板都感到莫名其妙，而这家公司也因此被搞得摇摇欲坠。

另有一则故事，传说演艺界某对夫妇正闹离婚，据闻他们夫妇原本相处和睦，何以此次会在他们毫不知情的情况下传出此一谣言，并且刊登在一本杂志上，并且他们到后来竟然也真闹离婚了。据说当时是由于某位记者的恶意中伤，不料后来竟成了事实，而这对当事人也着实是自讨苦头。

像这一类的谣言很容易使人听信，而且散播谣言的人，也很希望自己所播的谣言能为人所信。若欲使一对夫妇离婚只消说：“这家伙对女人很有一手”或“这家伙一遇到女人可以什么事都不管”等，做些歪曲事实的报道，并加以渲染，如此便很容易引起一对夫妇的分手。

即使是自己捏造的谣言，但当你散播时，又必须像是自己听来的，或者说：

“这句话虽是听来的，但它的可信度也颇令人怀疑。”

但是第三者已不在乎这些，他在乎的是你已经报告过的主题。

当然散播谣言者必须与第三者有相当程度的认识，才有效果，如果他是与你毫无利害关系的人，则你所说的话他未必就会轻易相信。

用负面情报也可以增加“谎言”的可信度。

报纸曾经刊载一则新闻。有一名四十五岁的教师上了一名西装黑市买卖者的当。某日他在街上行走时，有辆小型货车突然停在他的身旁，起初他以为是问路的，不料却是向他推销廉价西装的，其价格是百货公司的二至三成，而这位受害者认为世上那有这等好事，便不予理会，但这位黑市生意人此时便将音量放得更低的对他说：

“说实在的，朋友！本来我这批西装是要向某百货公司交货的，没想到因为其中发现了些小瑕疵便不予过关，如果我将这批货带回去对公司也不好交代，所以希望你还是救救我，发发慈悲吧！”

于是他的话便被采信了，这位教师便以一千五百元与他成交了。待拿回去细瞧一番，才发现这是件连外行人看得出是劣货的西装，此时教师便对自己的无知感到十分懊恼，但已后悔莫及。

任何人对过于夸张的词令，开始时都不予理会，而此时若是对方说句“因为这东西有点小瑕疵”而自动的道出缺点的话，而让人感觉到“若真是如此就值得相信”，于是他就上当了。而这也如百货公司的每日一物的性质一样，制造一些有关瑕疵的说法来吸引顾客，以巧妙的方式处理这些存货。

人心都是脆弱的，虽然对明显的谎言不会相信，但其中若有百分之一的真实性，则其余的百分之九十九纵便是谎言也无视其存在。而奇怪的是，这种现象智商愈高愈容易受骗。

这一类的技巧也可应用在各种场合。譬如做媒时，如果你说：

“这位男士是某一流大学毕业的、身材满高、品性也很好！”诸如此类十分普遍的说法，恐怕是引不起对方的兴趣，倒不如一开始就说：

“他虽然不是一个美男子……。”

如此轻描淡写的即足够了。来个负面的强调，反而意外的会令对方相信你的话。

此外，引用“名言”也是增加可信度的一种方法。

平常如果我们听到“诚如各位所知的！”这句话时，即使所言我们不曾听过，或是初次听过，也会装出听过的样子。

在报章杂志的书评上，若有知名的权威人士赞赏某一本书，多数人也会肯定这是一本好书。或是这本书原来是出自一位默默无闻的年轻作家之手，但只要一经某著名人士的推荐，此书的销路必定很好。

凡此皆属于一种错觉。人们常会在无意之中，将被推荐的书与推荐者的权威混为一谈。这种心态在日常生活中的各个场合也都会渗透到人的心中。例如电视中的广告，或宣传海报，往往会利用名人的权威，这也同样是应用心理学的原理。所以对说服术具有一手的人，便经常引用名人的嘉言或著作来证实自己所言的价值。

但是使用这种技巧时，也必须留意到一些问题。例如电视中的广告，必须考虑到商品的性质，否则便会发生反效果，现在我们举出其中失败的例子。

日本某厂商在电视上推出健康酒的广告，一般人只要一听说是健康酒，便会与中药联想一起，可是这一广告为何又会失败呢？原来他们认为“汉方”这一字眼太过于老旧，于是便引用些新鲜的字眼，甚至强调现代化的设备或注重卫生等，但却忽略了一般消费者对于中药有着根深蒂固的安全感和信赖感，此时你提出这些所谓的现代化设备等作为广告词，也难免冲淡他们原来对中药所持有的态度与看法，于是这个广告便失败了。

所以当你要引用权威者的论点来证实自己的论调时，也必须考虑到对方的期待与对方的弱点，以对症下药，否则难免遭遇失败。

譬如公司的小职员所说的话，很少会为上司所采用，但若能引用“曾经得过诺贝尔奖的F博士说过……”，则上司必定纳入考虑，而使情况改观。

只要有人类存在，这个社会就不会有谎言消失的一天吧！十七世纪，英国政治家亨利·渥顿爵士曾经指出：

“所谓外交官，乃是指专为说谎而被派至国外的正直人士而言。”

这句话固然显示外交工作离不开谎言，但是离不开谎言的，何止是外交交涉？不如干脆说：有人类的地方就有谎言。

因此，撇开那些即使受骗也能处之泰然的达观人士不谈，如果不愿意受骗，那么你就得学习如何识破对方谎言的技巧。而识破谎言的基本，则在于培养观察人的眼力。骗人的固然不好，但被骗的人本身也必须负点责任。如果不愿意受骗，不妨把前面所讲的人物观察法多加研读。

不过，反过来说，在必须为自己辩解时，或者在折冲交涉时，有时明知不道德，但也有迫不得已而使用谎言的情形。其实，这种谎言只是种权宜之计。谎言有时对保持融洽的人际关系，或使交涉顺利进行很有帮助，乃是不争的事实。

为权宜之计而使用谎言时，则应小心避免谎言被拆穿。同时，若能进一步把万一谎言被拆穿的情形加以事前检讨，那就更加安全。被拆穿时，应如何应付呢？那种以谎言来掩饰谎言的作法，乃是下策，终究会走上毁灭之途。若被拆穿，不妨干脆低头认错。

谎言乃是双刃之利剑，非但伤人，而且如果用法失当，也会伤害自己。这种非传家之宝的妖刀，以不随便拔出使用较为安全。

8. 大智若愚能守拙

以退为进还有一个要旨，那就是“大智若愚”。一般的人，总爱张扬自己的聪明才智，把自己的锋芒搞得明晃晃的，挺唬人，一到关键时刻，他才会发现，原来人外有人、天外有天，自己那点小聪明，简直是小菜一碟，不够用的！但这时明白为时已晚，对方早已把他的弱点看得亮如白昼，而且早已拟定了一整套对付他的办法，剩下的，也只是一步一步地往对方的陷阱里走了。

早知如此，何不预先防范，来一个“大智若愚”呢？

战国时代，是诸子百家大肆活跃的时代，其中有位主张利己主义的思想家，名叫杨子。有次，杨子有心请教于老子，乃决定去找他。由于听说老子当时是在秦国旅游，所以杨子就逗留在大梁，以便等老子的归来。

却说，老子在见到亲自跑到大梁郊外迎接的杨子时，却仰天叹息说：“以前我还以为你这个人相当有出息，但现在一看，还是不行。”

杨子虽然当面受到申斥，但却没有说什么。不久，两人到了客栈，杨子便必恭必敬地跪在老子面前，向他求教：“刚才本来想立刻请您指点，但看您很急的样子，所以没敢开口。现在看您已经有空，乃想请您明示，我到底哪一点不行。”老子回答说：

“那我就说了，平时你不妨装糊涂一点，但要保持悠然自得的态度才好。你那种要强，不甘落后的作风是不行的。心地真正纯白无垢的人，看起来难免脏污，人格真正超凡脱俗的人，看起来是有点愚蠢的。”

杨子越发恭敬地向老子道谢。

“多谢指点。以后一定谨遵您的教言。”

从此以后，杨子的态度果然完全改变。当初，杨子住进客栈时，由于摆出一副不可一世的架子，所以连其他客人都全部出动迎接相送，客栈主人夫妇更是殷切招待，不敢有所怠慢。但等到杨子要退租回国时，大家都已经把他当做普通的客人，甚至也有人会跟他抢座位。总之，杨子真的变成了一个平凡的人。老子在与孔子初次见面时，也给孔子指点了类似的话：“君子盛德，容貌若愚。子去骄气与多欲，态色与淫志。此皆无益子身，吾以告子，如斯耳。”

《老子》中，亦有这样的话：

“大上不知有之。其次亲之誉之；其次畏之；其次侮之。”这句话的意思是说，最好的君主能使臣子忘却其存在；次好的君主能使子民亲近、赞美；再其次的君主使臣子望而生畏；而最坏的君主是使人轻视。

就是现代的主管级人物也一样。一个身为主管的人若被部下所轻视，此人当然不再有资格当主管。大部分主管级人物，充其量也只能做到使部下望而生畏的程度。就算不可能做到“使部下忘却其存在”的境界，但若能做部为部下所敬仰的主管，也算很不错了！

中国佛教史上有一位叫作慧能的高僧，他就是一位“大智若愚”的人物。

中国僧史 2000 年，最著名的高僧，除了玄奘，恐怕就数慧能了。玄奘以他超绝的学问、意志和功绩彪炳僧史，慧能却完全不同，他以他绝顶的聪明，单刀直入，顿悟成佛，倡扬不立文字，以心传心，以法传法的修行方法，给以念经坐禅为务的唐代佛教界吹来一股清新的风。若论对中国思想的影响，慧能恐怕不在玄奘之下。说他是千古奇僧，还有一个奇处，他本不识字。

慧能俗姓卢，谥号大鉴禅师，祖籍河北范阳（今河北省涿县）。他的父亲被贬官到岭南新州（今广东新兴县），慧能便在这荒远之地出生。慧能 3 岁时，父亲去世，又移家南海。家中一贫如洗，全靠他砍柴换钱奉养老母。有一天，他背柴到市上去卖，听到有人读《金刚经》，不觉句句入心，触动很大，便上前问：“这是什么经？从哪里得来？”那人回答：“这经名叫《金刚经》，从黄梅弘忍大师处得来。”黄梅县位于今天湖北省最东部，长江北岸，隔江便是江西九江，东行便是安徽，距离南海，不止万里之遥。慧能确实是位奇人，他立志要寻找弘忍大师学法。唐高宗咸亨元年（670 年），29 岁的慧能安顿好老母，便只身北上了。

慧能北游到韶州（今广东韶关市）曹溪，遇上村民刘志略，两人结拜为兄弟。刘志略的姑姑出家在山涧寺为尼，法名无尽藏，她天天讽诵《涅槃经》。慧能白天与刘志略一起干活，晚上听无尽藏诵经，到天明，就给无尽藏解说经义。无尽藏拿经书请他读，他说：“我不识字。”无尽藏感到很奇怪，说：“你不识字，怎么给我解释经义？”慧能说：“佛性妙理，与文字无关，能解经义，不认得字又有什么可怪的？”无尽藏更为惊奇，把这话告诉了乡里人，人们一听，无不惊叹，说：“见解如此高妙，非一般人可比，可以让他出家。”于是请他住在当地宝林寺，称他为卢行者，这年他 30 岁。

他听说乐昌（今属广东，在韶关西北广东省最北部）有一位智远禅师，就投奔而去，在那里学坐禅。当时有位惠纪禅师诵《投陀经》慧能一听，叹息道：“经义如此之妙，我空坐着干什么？”惠纪禅师也劝他到黄梅山投弘忍大师。咸亨三年（672 年），他从韶州出发，来到黄梅东山，见到了弘忍大师，这年他 31 岁。

当年，菩提达摩从西域来到中土，弘扬佛法。他带有法衣一件，作为传法的信物，得到法衣的，为正宗嫡传。达摩将法衣传慧可，慧可传僧璨，僧璨传道信，道信传弘忍。后世禅宗以达摩为西天二十八祖，东土初祖，而弘忍便是五祖。所以，他在禅林中，居于特别高的地位。他见了慧能，劈头就问：“居士从何处来？想得到什么东西？”慧能说：“弟子是岭南人，只求成佛！”弘忍说：“岭南人怎么能成佛？”慧能说：“人有南北，佛性难道也有南北？和尚您的佛性与我岭南人的佛性没有什么不同，和尚您既然能作佛，弟子我就也能作佛。”弘忍没说什么，让他随普通僧众劳作，到碓房去舂米。

慧能在碓房舂米 8 个月，任劳任怨，从不叫苦。他嫌自己身体不够重，舂米无力，就把一块大石头系在腰间。由于石块很重，腰和脚都损伤了。有一天，弘忍到了碓房，见他这样，就问：“你为了寺中供食，损伤了腰脚，是不是很痛啊？”他回答说：“我本不知道有这身体，怎么能说痛呢？”

相传这时弘忍法师自觉年老，要在弟子中选一人传法衣，命每人作一偈呈上验看。当时神秀为上座，作一偈说：

身是菩提树，心如明镜台，时时勤拂拭，莫使惹尘埃。

一时全寺传诵。弘忍看后说：“后世如能依此修行，也能得正果。”劝僧众好好诵习。慧能不过是个执役僧，本来这作偈传法衣没有他的份儿。他在碓房听人讽诵神秀所作之偈，心里感到并没有说透佛法虚净之理，于是自己改作一偈，请人写在壁上。这首偈云：

菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃！

众人见偈，十分惊讶。弘忍看后，当天夜里，召慧能到禅房，传与衣钵，

命他立即离寺，亲自送他到九江渡口，临别又叮嘱他南去后，暂时隐蔽起来，等待时机，而后出来弘扬佛法，说：“众人嫉妒那些特别贤能的人，人们都讨厌别人超过自己。我快死了，你快逃走吧！”慧能拜别师傅，挥泪南去。

弘忍大师回到东山，再也不说什么话。弟子们觉得奇怪，问他为什么不说话，他对僧众说：“大家各自散去，这里没有佛法，佛法已经向南去了。”三天以后，弘忍逝去。

寺中人争夺这一法衣，早就争红了眼，等到寺僧知道法衣已被舂米和尚带走后，个个心中不平，他们立即行动起来，各自秘密行事，都想夺回法衣。据说有一位惠明法师最早追去，在大庾岭赶上了慧能。慧能并不以法衣为宝，要把法衣送给惠明。惠明说：“我来不是为了衣钵，只想知道大师最后嘱咐了你什么话。”慧能将临别嘱言告诉了惠明。惠明催慧能快走，说：“后边有很多人在追你。”到第二天，有几百人赶到大庾岭，见到惠明，惠明说：“我先已到达这里，没有见到慧能。问从南来的人，也都没见到他。大概他脚上有病，还没来到这里。”这么一说，追的人都回头北上寻找去了，慧能才得以脱险南去。

慧能回到韶州曹溪，在四会（今属广东）、怀集（今属广西）一带避难。这样一直过了十几年，而北方的刺客则一直不断。

十几年后，有一次他到广州法性寺。寺中印宗禅师在讲《涅槃经》。印宗讲经，喜欢让僧众辩论。有几个和尚在争论风幡为什么会动，有的说是风动，有的说是幡动，有的说是因缘遇合便动，争执不下，互不相让。慧能插嘴说：“也不是风动，也不是幡动，是你们的心在动。”大家听了，都很惊奇。印宗便请他至席，问答之间，深感这位插嘴人非同小可，问他曾从何处学道，慧能答道：“岭北蕲州东山弘忍大师处。”印宗大惊：“久闻黄梅法衣南来，莫非就是您吧？”慧能出示弘忍衣钵，印宗一见，欢喜赞叹，当下集众，在寺中菩提树下，为慧能剃度，又邀请名僧大德，为慧能授具足戒。剃度受戒之后，这些名僧都返身拜慧能为师。这法性寺，就是今天的广州光孝寺，至今寺中还有六祖瘞发塔、菩提树、内幡堂、六祖殿等古迹。两个月后，慧能在菩提树下为大众讲法：“我有法，无名无字，无眼无耳，无身无意，无言无示，无头无尾，无内无外，亦无中间，不去不来，非青黄赤白黑，非有非无，非因非果……”听者闻所未闻，耳目一新。印宗问慧能这些年来住在哪里，回答说：“韶州曲县南50里曹溪村的宝林寺。”印宗就与道俗千余人送他回到宝林寺。韶州刺史韦琼仰慕他的道风，率同僚进山请他入城，在大梵寺堂为大众说法，僧尼道俗千人来听。慧能的门人法海把他的话记录下来，编成《法宝坛经》。此后，慧能在宝林寺，讲法30多年。这宝林寺，就是今天广东曹溪南华寺。这期间，唐中宗曾请慧安、神秀二禅师来宫中供养。二禅师说：“南方有慧能禅师，密受弘忍大师法衣，可以向他问禅法。”神龙元年（705年）正月，中宗派内使召慧能入京，他以久处山林、年迈多疾为辞，谢绝召请。使者恳请他说法，将记录带回复命。中宗赐摩纳袈裟一领、绢500匹，命改宝林寺为中兴寺，由韶州刺史负责重修，以慧能新州旧宅为国恩寺。睿宗延和元年（712年），他回新州，门人问他何时归来，他说：“没有归期。”

唐玄宗先天二年（713年）七月，慧能在新州去世。临终，门人问他：“法应传给谁？”他说：“法不嘱咐谁，也没有谁得到。”又问：“传法的袈裟为什么不传？”他说：“如果传法衣，传法的人就会短命。不传这法衣，

我的佛法才会宏盛。”又问：“为什么说传承此衣的就命短？”回答说：“我带着这法衣，刺客三次来杀我，我的命就像空中悬挂的游丝一样，我担心的是以后传法衣的人被害，所以不传。”

据说慧能去世时，突然烟云四起，泉池干涸，河水断流，天上有白虹从日中穿过，寺西有白气，直插天空，山东有鸟数千只，在林间悲鸣。一阵凉风吹过，寺宇中充满香气。大地震动，山崖崩颓。

慧能遗体未坏，弟子给他裹上紵麻，涂上漆，运回曹溪宝林寺供奉。据说慧能遗体的脖子先用铁叶封裹了。后来有刺客潜入寺院，将遗体运至室外，刀砍数下，没能把头砍掉，惊醒了僧众，刺客只好跑逃了。直到今天，慧能肉身像还完好地保存在曹溪南华寺，如生人一样生动逼真。

慧能留下的高足弟子很多，最为著名的，有青原行思、南岳怀让、河泽神会、南阳慧忠、永嘉玄觉五人。他们法众很盛，全都各成一家，其中以青原、南岳二家最盛。青原下分临济、沩（wèi）仰二派，南岳下分曹洞、云门、法眼三派。这就是所谓禅宗五派，或叫曹溪五派。慧能被尊为中国禅宗六祖。

慧能大师以一个目不识丁的粗笨沙门，一跃而成一代宗师，其成功的因素固然多多，但不可否认，他的“大智若愚”起了决定性的作用吧！

做到大智若愚，也难，也不难，以编者看，最要紧的莫过于看淡虚名。有这样一个佛教故事，说的是“取名”。

菩萨转生人世，在昙叉始罗作了一位老师，名闻遐迩。他有一个学生叫巴波格，意思是“有罪”。巴波格听别人“有罪、有罪”地喊他，心里很不舒服。他找到老师说：“老师，我的名字不吉利，请您为我另取一个名字吧。”老师微笑着说：“好吧，孩子。不过，你还是先到各地去走一走，找几个你中意的吉利名字，我将参照你带回来的名字，给你另取一个。”于是，巴波格告别老师，背上干粮去了。一天，巴波格来到一个城市的郊外寻求吉利的名字，碰见一群前往坟场送葬的人。他上前问了一句，“死者叫什么名字？”“他叫长寿，”有人回答说。“啊？长寿也会死？”他惊奇地问。“不管是叫长寿还是叫短寿，人总是要死的，名字不过是个称呼罢了。看来你这个人是个傻瓜。”人们嘲笑他说。听了这番话，他对名字开始感到淡漠了。

巴波格走到一条街上，看见一家主人正在殴打一个女奴。他急忙走上前问：“你们为什么打她？”

“因为她没有交出工钱。”

“她叫什么名字？”

“她叫护财。”

“啊？既然她叫护财，怎么会交不出那点工钱呢？”“不管她叫护财还是叫失财，反正她是个穷婆娘，名字不过称呼罢了。看来你这个人是个傻瓜。”他又被人嘲笑了一顿，对名字愈加看得淡了。

巴波格继续向前走。一天，遇到一个迷路的人。他走上前去问道：“先生，你为什么不向前走？”

“我迷路了。”

“你叫什么名字？”

“我叫指路。”

“啊？怎么叫指路也会迷路啊？”

“不管是叫指路还是叫迷路，都会迷路的，名字不过是个称呼罢了。看来你这个人是个大傻瓜。”巴波格又被迷路的人嘲笑了一顿，对名字毫不在意。

了。

他调转方向，回到老师那里。老师关切地问：“孩子，回来了？你喜欢哪些名字呢？”巴波格说：“老师啊，我对什么名字都无所谓喜欢不喜欢了。现在我懂了，不管叫长寿还是叫短寿，都一样死去；不管叫护财还是叫失财，都一样贫穷；不管叫指路还是叫迷路，都可能迷路。名字不过是个称呼罢了，我的名字不用改了。”

这个巴波格终于看破了虚名的无谓，我想，日后他大概满可以成为一位修行有成的高僧了吧。

关于大智若愚的故事，可以讲上许多，让我们选择其中一部分，以供参考。

十八世纪俄国杰出的军事家、俄军著名将领苏沃洛夫曾身经百战、戎马一生。苏沃洛夫虽出身于贵族世家，但他极为推崇那些经过艰苦磨难，凭自己真才实学脱颖而出的人，而十分厌恶依仗家族权势、趾高气扬、不学无术的纨绔公子。

有一次，上级指定一个出身高贵的彼得堡纨绔子弟到苏沃洛夫部下服务。这位花花公子一到部队，就逞自去找苏沃洛夫。他穿了一套华贵的时装，浑身上下弥漫着一种香水味。见到苏沃洛夫，他还没说话就拿出一大包礼品送上作为见面礼，以期得到苏沃洛夫的好感。

苏沃洛夫一看见这种打扮、这种作风的阔少爷气就不打一处来。在他的心目中，军人就该有军人的气派，军人真正有价值的见面礼是他模范的品行和他的纪律、勇敢、顽强和敢于吃苦，而不是什么高级礼品。

苏沃洛夫决定教训一下这个公子哥，让他懂得什么是军队，什么是军人，一个军人应该是怎样。

苏沃洛夫面带笑容请这位公子和他一起乘马驰骋。纨绔公子非常欢喜，觉得自己已给苏沃洛夫留下了好印象，陪这个俄国名将骑马可是一件求之不得的事情。他连忙说：“我马上去换件衣服，立刻就过来。”

苏沃洛夫伸手拦住他：“你现在是在担任勤务，担任勤务时哪里谈得上换衣服呢？上级要走的时候立即就得走。”

公子只好和苏沃洛夫走出去。两人上马，一直驰骋了许久许久。这位纨绔公子可倒了大霉，他那身质地华贵的丝衣服哪禁得住骑在马上撕磨？最后，他的裤子、袜子完全被撕成了碎片。

苏沃洛夫就这样狠狠教训了浮华矫作的纨绔子弟。

教训、谴责他人有多种手法，采取何种方式要因人而异，看哪一种对其最为有效。有的人适用于直截了当的方式，而对另一些人则必须用曲婉、策略的方法才能真正触及他的心灵。如果苏沃洛夫当面直接训斥纨绔子弟，他一定心存抵触，口服心不服。而苏沃洛夫不动声色、若无其事地用友好态度请他着华服与自己并肩骑马的办法，不说一句话就狠狠教训了他，足以使他牢记一生。

苏沃洛夫十四岁入伍，从下士开始，屡经战斗，多次负伤，无数次建立功勋，最后成为俄军的元帅。他从不以高贵的出身自炫，相反，他以自己举止嗜好都带有浓厚的军营气息、毫无宫廷中生活的浊气而自豪。

一次，俄国女皇叶卡特琳娜在宫中举办盛大宴会。宴会豪华阔绰、奢侈无度。王公、大臣、将军、贵妇、小姐一个个珠光宝气、矫揉造作，一派浮华虚假的氛围。苏沃洛夫也应邀参加宴会。他看到金碧辉煌、过度糜烂的宫

廷宴会，想到前线官兵的艰苦卓绝，感到极不谐调。同时他对眼前这些贵族大臣矫造的举止做派也浑身不自在。他很想痛快淋漓地表达一下自己的情绪。

正巧这个时候，叶卡特琳娜发现了他。女皇立即来到这位劳苦功高的统帅面前，亲切地问他：“亲爱的英雄，你需要些什么样的款待？我会尽力满足你。”

苏沃洛夫故意硬生生地回答女皇：“我想来点白干酒。”

叶卡特琳娜万没料到苏沃洛夫说出这样的要求，在一大群廷臣之前给她和她的宴会丢了面子，女皇忍着气，扳着脸问苏沃洛夫：“你居然提出这种要求，你知道宫中侍女们听说后会把你当成什么样的人吗？”

苏沃洛夫自豪地回答女皇：“我想她们会觉得站在她们面前的是一个战士！”

随后，苏沃洛夫假借向女皇道歉，当着周围众多显宦名臣，一字一句地说：“很抱歉，陛下。我由于多年担任下级职务，现在已养成了心境纯洁而举止粗鲁的习惯，丝毫不懂得阔绰应酬的虚套。我一生都是过的战场生活，现在就是要想习惯这些虚套，也来不及了。所以只好请女皇原谅。”

叶卡特琳娜和周围群臣听了，一个个面面相觑，无言以对。有不少人听了这番话不禁脸红耳赤。

故意装成简单、憨直或愚笨，当众说出一些直拙的实话或貌似真诚的反话，可以既表达了自己的想法、情绪和不满，又不至让别人觉得自己是在有意伤人；而被奚落者听了，也只有忍气吞声，找不到理由发作。

著名喜剧大师卓别林，在银幕上塑造了许多人物，其中不乏表面木讷愚蠢而内心聪慧狡黠者。实际上，生活中的卓别林也是这样一位“大智若愚”的人物呢！”有这样一个故事，说的是卓别林如何愚弄拦河抢劫的强盗。

一天深夜，卓别林带了一笔钱回家。在经过一段小路时，树后突然闪出一个彪形大汉，拿着手抢逼他交出所有财物。

卓别林看着黑洞洞的枪口，装作浑身发抖，战战兢兢地说：“我是有点钱，可全是老板的，帮个小忙吧，在我帽子上打两枪，我回去好交代。”

强盗没有说话，但把他的帽子接了过去，“砰砰”地打了两枪。

卓别林又央求再朝他的裤脚打两枪，“这样就更逼真了，主人就不会不相信了。”

强盗不耐烦地拉起裤脚打了几枪。

卓别林又说：“请再朝衣襟上打几个洞吧。”

强盗骂着：“你这个胆小鬼，他妈的……”

强盗扣着板机，但不见枪响。

卓别林一看，知道子弹没了，便飞也似地跑了。

面对带枪的强盗，反抗或立即逃跑必然是无济于事的。卓别林很成功地使用了愚敌之计，摆脱了四肢发达头脑简单的强盗。

无独有偶，美国著名作家欧·亨利的笔下也有这么一位倒霉的强盗。欧·亨利写道：

一天晚上，一个人正躺在床上。突然一个蒙面大汉跳进阳台，几步就来到床边。他手中拿着一把手枪，对床上的人厉声说道：“举起手！起来，把你的钱都拿出来！”躺在床上的人哭丧着脸说：“我患了十分严重的风湿病，尤其是手臂疼痛难忍，哪里举得起来啊！”那强盗听了一愣，口气马上变了：

“哎，老哥！我也有风湿病。可是比你的病轻多了。你得这种病多长时间了，都吃什么药呢？”躺在床上的人把水杨酸纳到各类激素药都说了一遍。强盗说：“水杨酸纳不是好药，那是医生骗钱的药，吃了它不见好也不见坏。”两人热烈讨论起来，尤其对一些骗钱的药物看法颇为一致。两人越谈越热乎，强盗早已在不知不觉中坐在床上，并扶病人坐了起来。

强盗突然发现自己还拿着手枪，面对手无缚鸡之力的病人十分尴尬，赶紧偷偷地放进衣袋之中。为了弥补自己的歉意，强盗问道：“有什么需要帮忙的吗？”病人说：“咱们有缘分，我那边的酒柜里有酒和酒杯，你拿来，庆祝一下咱俩的相识。”强盗说：“干脆咱俩到外边酒馆喝个痛快，怎样？”病人苦着脸说：“可是我手臂太疼了，穿不上外衣。”强盗说：“我能帮忙。”强盗替他穿戴整齐，扶着他向酒馆走去。刚出门，病人忽然大叫：“噢，我还没带钱呢！强盗说：“我请客。”

这个病人难道不知道害怕？难道不知道进来的是个强盗？当然全都知道。不过，他故意装出愚不可及的样子，和强盗东拉西扯，最后终于让强盗忘记了自己的本来身份，抢钱的主儿，反而掏腰包请被抢的人喝酒！

还有一个日本民间故事。从前，在日本岩手县，有这样一个男人，他的媳妇很能劳动，却从来也不打扮。他觉得邻居的媳妇比自己的媳妇长得漂亮，所以就常和那个女人来往。

有一天，这个男人对自己的媳妇说：“你长得实在太难看了，所以你必须离开这个家。”他的媳妇没有办法，只好答应走了。她整理好包袱，把头发梳理得十分舒展光亮，又对着镜子修饰打扮了一番，看起来竟然比邻居的媳妇还美丽了。那男人看见以后，突然觉得自己竟要把她撵走，未免太可惜了。可是自己话已说出口，收不回来了，万一挽留遭到拒绝则更丢面子，可就这样放她走又实在舍不得。仔细一想，终于想出个办法。

媳妇打点好行装，走到丈夫面前，两手扶地行了礼，说道：“请您多保重身体。我得到您多方关照，给您添了麻烦，十分感谢。”

说完就走到外间屋，想从那里出去。

这时候，丈夫忙站到门口阻挡着，说道：

“这是我的家，不能从这儿出去，从别的地方走吧！”媳妇就想从走廊那面出去。丈夫又跑到那边拦住，说：“这是我的地方，不能从这儿走。”

媳妇没有办法，又走向客厅，想从那里出去。丈夫又赶忙跑过去截住她，说：

“这是我的地方，不能从这儿出去。”

媳妇说：“那么我就没法出去了。”

大夫说：“那就别出去啦！”

媳妇说：“那我就只好不出去了。”说着就把行装放了下来。从此以后，那男子再也不和邻居家的媳妇来往了。这个男子为了保全自己的面子，不好向妻子认错求饶，而采取四面堵截的办法，使其无法离开，只好留下。

这个男子看上去是不是很傻？其实，他聪明得很，特别是当他良心发现之后，采取的这种补救办法，的确令人拍案叫绝！

南朝齐、梁时期，京城建康有一个怪僧释宝志。这怪僧形怪、态怪、性也怪。名为僧人却披头散发，此其形怪。常以锡杖举着剪刀、镜子，光着脚板游荡于街头巷尾，此其态怪。居止无定，饮食无常，每每数日不食，也略无饥色，此其性怪。如此怪僧既怪且奇，他善卜吉凶，料事如神，上至帝王

将相，下至市井细民，无不奉若神明，时常请他去消灾除病。

一天，释宝志正在街上行走，忽然听见后面有人喊他：“大师，大师，请您等一等！”宝志回头一看，只见一个人气喘吁吁地跑过来说：“我是卫尉府上的家丁，我们胡老爷突然得病，请您去看一下。”“阿弥陀佛！看一下就看一下。”释宝志接了这么一句，便随家丁而去。

来到卫尉胡谐的府第，宝志立于病榻之侧，看了病人一眼，一句话不说，写下“明屈”二字，转身就走，扬长而去。胡家之人不解其意，以为他有事明天再来。哪知第二天左等右盼，从早等到晚，一直不见他的踪影。胡谐就在那天晚上一命呜呼了。

这怪和尚做事也怪，见死不救，放着病人不治也就算了，他偏偏又跑来看挺尸。正当胡家举家哀痛之时，他突然出现于胡家门口。一个家人一把扭住他的胳膊说：“你这和尚言而无信，说来为什么不来？为什么到人死了才来？”宝志嘿嘿一笑说：“阿弥陀佛，大哥休怒，我说的‘明屈’，就是明天尸出，并非我明天到来。我看你家主人病入膏肓，已不可救药，所以写下‘明屈’二字。”那个家丁怒消手松，放了释主志，感叹再三，说：“果然名不虚传，怪和尚真是料病如神！”

这个宝志的所做所为，有点象个疯僧了，令人想起“鞋儿破、帽儿破”的济公呢！

四、以守为攻招

一味退缩、忍让，大概会很让人感到窝火、憋气，“忍耐是有限度的”，总有“忍无可忍”、“让无可让”的时候。也许你会责怪我们：“为什么单单教我这样去做，‘缩头乌龟’？”

请不要着急上火，“乌龟”在遇到危险的时候，其实并非只知道“缩头”。仔细分析起来，乌龟是很有智慧的呢！你看，当对方气势汹汹逼将过来的当儿，它并不急于“生死相搏”，而是利用自己坚硬的外壳，筑起一道牢不可破的防线，消磨对方的斗志，消耗对方的实力，然后，请注意这个“然后”，然后它会恰到好处地伸出头来，看准对方的要害之处，狠命地咬上一口！这蓄势而发的一口，这雪耻报仇的一口，即使不能将对手置于死地，至少也能扭转局势，取得胜利。

中国古代是很崇拜灵龟这种动物的，象什么“神龟长寿”、“灵龟兆吉”，这都是褒赏之词，近年来颇流行的一部外国动画片，其主人公不也是什么“忍者神龟”吗？

神龟，灵龟，之所以神，之所以灵，要旨就在于“以守为攻”四个字。而这，恰恰也是糊涂口才学的应敌之策呢！

1. 高墙深壑御强敌

以守为攻，首先要筑起高墙深壑，以防范强敌的进袭。当然，这里说的高墙深壑，是无形的，是“心理防线”。

先请欣赏一个故事。

二千三百年前的燕国名将乐毅，是一位才华卓绝的军事家，受赏识于礼贤下士的燕王，建立了不世的功业。正在和敌人缠斗之际，知己的元首逝世，继位者因为旧日嫌怨，因为新近又中了敌人反间之计，把兵权夺了给予别人，他于是避祸而逃，军队也就转胜为败。这位新君竟然来信责备，怪乐毅不应该离职去国，并且有倒戈反击的嫌疑，对不起故主云云——这封信，你怎样答复？

那个时代，列国吞并、决斗，比春秋时期更频繁，生存竞争更惨烈，国家数目大大减少，各国疆土大大增加，超级强国更有争夺世界唯一霸主而尽吞其余之势。为世所重的政治、军事人才，往往去就于列强之间，就像现代的商业奇才，被同行如敌国的各大公司争相聘用。乐毅本是中山人。起初以军事才能驰名于赵，跟着南下魏国发展，代表魏王东使燕国，燕昭王极之礼敬他，希望报复南方骄暴的齐渭王屡屡侵伐掠夺之怨。楚、韩、赵、魏等对齐也素来不满，于是以乐毅为统帅，五国联军大破齐师。诸侯罢兵之后，燕军继续挺进。五年之间，攻下齐国七十多座城池，首都临淄也告陷落，就只剩莒与即墨两处。莒人杀了湣王而坚守，被封为昌国君的乐毅包围即墨，正在找机会决战。

就在这个时候，燕昭王病死，曾经与乐毅有过节的太子即位为惠王。坚守即墨的齐将田单，足智多谋，就立即散播谣言，说乐毅这么能干，而久攻两城不下，是故意如此，以巩固军权，图谋不轨。过往碍于昭王的情谊，现在正好准备篡位了。惠王果然中计，又惊又怒，立即以骑劫代为主帅，召回乐毅。乐毅恐怕回燕被害，就投奔赵国，被封为望诸君。

阵前易帅，是兵家大忌。燕军的士气与纪律于是大坏。田单命令即墨人民食前定必在庭中祭祀，食余的东西吸引大批飞鸟，同时散布仙人下降帮助齐国的神话——燕、齐都邻近大海，是阴阳鬼神学说最盛的国家。另外，齐人又假传讯息：说神灵最忌燕军把俘虏削去鼻子放在军前，又怕燕军发掘城外坟墓，焚烧死尸。燕人都信以为真，一一照办，刺激起齐人怨愤无比的斗志。田单全家都与兵卒共同饮食、工作，又安排老弱妇孺穿上军服，遮在精壮的正规军士前面巡城，另外派遣伪装代表城中富户的人私自出城，贿赂燕军，请他们入城时特别放过，诸如此类，燕军就又骄傲又懈怠了。

田单收集了城中千多头牛，披上五彩斑斓的龙纹罩衣，角上绑了锋利的刺刀，尾上系上浸透油脂的苇草：同时把城墙凿开几十个洞。乘着黑夜，洞一凿开，就烧着牛尾的草，让那千多头又惊又痛又怒的蛮牛，纷纷从洞口冲出，扮成鬼怪模样的齐军随后衔枚冲杀。城中老弱全部敲锣击鼓，声音震天动地。可怜燕军睡梦中忽然惊醒，只见一片混乱喧闹，杀来的是无数妖魔鬼怪，也来不及披戴盔甲，执拿兵器，都争相逃走，于是死伤无数，主帅骑劫——这名字真坏——也在乱军之中被杀。齐军乘胜追击，七十多座城池一一收复。

这时的燕惠王后悔、惭愧、愤怒、惧怕、焦急，甚么都来了，他恐防怨愤的乐毅会率赵军乘机打来，就使人责问乐毅说：

“你不曾忘记先王怎样信任你、重用你吧？你过去的功劳，我并非不记得。先王去世，我刚刚即位，没有经验，被左右的人误导了。不过，我叫你回来，是恐怕你在外太过辛苦，要你回来休息休息，并且商量大计，想不到你竟然背弃了先王以往的情义，跑到赵国去。你替自己打算，真有办法啊！你怎对得起先王对你的礼待呢？”

对着这一个死不悔改的故主之子，这样一封无礼又无理的信，乐毅怎样回答？

不看僧面看佛面，到底对方还是一国之君、自己的旧领袖。他语气保持礼貌、委婉，顺着对方所谓“新即位”、“为左右所误”，乐毅首先解释当初不得不出走和现在写这封信的原因：

“下臣没有才智，不能够秉承先王的教导，顺应您的心意，恐怕触犯死罪，以致损害了先王的美名，并且累您蒙上枉杀功臣的罪名，伤害了道义，所以逃遁来赵国。自己背上了不好的罪名，所以不敢用说话来表白。现在主上派人来数说下臣的罪过，下臣恐怕主上左右不明白先王重用、厚待下臣的原因，又不明白下臣为先王办事的用心，所以敢于用这封信来回答。”

短短的开场白，极精简，极含蓄，可以说是全信的总纲。乐毅跟着申明一个由无数国破家亡的痛苦事例而发现的道理：

“圣贤的君主，俸禄不是亲谁就给谁，是给予有功劳的；官职不是爱谁就给谁，是给予有能力的。”

所以“察能而授官”，才是“成功之君”；“论行而结交”，才是“立名之士”。这句精警的话，暗示燕国这次由大胜而大败，就因为为君的没有“察能而授官”，反而把兵权给予所亲爱的低能将领。另一方面，才能卓越、追求荣誉的人——包括自己——就要看谁的行为合理，就和谁结为宾主，就如常言所谓“贤臣择主而事”，并不存在“对谁不忠”的问题。

他追述：昔日燕昭王重用自己，是知人善任，为国求贤，所以授予统帅的高位；自己也因为君臣之间如鱼得水、像好朋友，军事学问得到赏识，才华得到施展，所以乐于接受委任。燕昭王最大的意愿是：对齐报仇——燕王啥误信相国子之，引起混乱，齐王乘机侵燕，杀燕王啥，几乎灭燕。昭王继位，立志要洗雪国耻，乐毅感激知己，就替他想办法。齐是春秋五霸之首，国力极强，战国初期，威势仍盛，屡次战胜邻国，燕一定要与许多诸侯联合，才够力量对付。所以，最好首先与强大的赵国联盟，往齐的正北、西北方面夹攻，而齐国所据淮北、宋地，是楚、魏垂涎之处。如果四国联兵，就可以大破齐军了。由于自己竭忠尽智，将士用命，果然战功显赫，席卷河北、济上之地，轻卒锐兵，直陷齐都，湣王遁而走莒，齐国立国以来差不多八百年的无数珠玉财宝、车甲珍器，以至齐国大地，尽为燕有。自五霸以来，未有这样的盛况。所以，论功行赏，自己也被封为昌国君，这是爵有应得，而且也报答了先王的知遇了。

乐毅随后用“贤明之君，功立而不废；早知之士，名成而不毁”一句精警的话，带起下文。保存自己的荣誉，并即保存先王知人之明，甚至保存对方，不致负上误诛功臣的丑谥。至于燕惠王倒行逆施，以至堕失了先王的伟功，毁损了燕国胜利的威名，这是自取其咎，无话可说，也就不言而喻了。

再跟着是叙述一件惊心动魄、沉痛无比的近代大事：吴王阖闾重用伍员（子胥），攻入楚都，又辅佐继任之君夫差破越。骄满的夫差后来拒绝伍员的劝谏，不提防勾践的复仇，甚至迫伍员自杀，把他的尸骸包在皮袋丢进江

中。夫差是拒绝了先王遗臣、自己的忠臣的先见之明而致亡国，伍员是疏忽了两代君主器量之不同、贤愚之有别，甚至与自己交情的差异，而致身死名损，这件活生生而血淋淋的史实，前半部分，和自己与燕昭王惠王父子的关系何其相似！现在是不想彼此有类似下半部的结局！

乐毅说得很清楚：自己去燕投赵，是保存生命、功业，以表明先王知人善任的美德，如果明知面临不可测的毁弃罪名，仍然企图侥幸，结果累人累己，那就既不智，又不义了。

信的结束，乐毅以“古之君子，交绝不出恶声；忠臣去国，不洁其名”，表示因着自己所受的古典教义，交情断了，也不会辱骂对方；更不会为了自己的清白名誉而丑化故国与故主。至于谁是谁非，孰智孰愚，天下自有公论：燕惠王自己的倒行逆施，立即已经受到报应，这些，乐毅一句也没有说，了解事实的读者，也都不言自明。乐毅最后希望的，只是惠王不要再误信左右之言，不明白这位被他疏远的人的心迹。至于宾主关系，早就由惠王自己结束，不必再多言责备，这点也是不言而喻了。

全信行文委婉而恳挚，布白心事，透彻爽快而悲痛苍凉，是文学史上极有名的杰作。

愧悔的燕王，再以乐毅的儿子乐闲为昌国君，乐毅也就往来两国之间，做做燕的客卿，后来就在赵终老了。

这种“高墙深壑式”的方法，不仅古人用过，今人也用，不仅中国人用过，外国人也用。

日本的 DG 公司经理山本村估与美国一家公司谈生意。美国方面已经知道 DG 公司面临破产的威胁，就想用最低价格把 DG 公司的全部产品买下。DG 公司面临两难的抉择：如果不卖，公司的资金就无法周转；而 DG 公司如果以最低价格卖给美方，DG 公司就会元气大伤，从此一蹶不振。

当时山本村估的内心非常矛盾，但他是一个善于隐藏内心深处思想的人。当美方在谈判中提出这些要求时，山本村估却若无其事地对随员说：

“你看一看飞往南朝鲜的飞机票是否已经准备好了，如果机票已拿到，明天我们就飞往南朝鲜，那里有一笔大生意在等待我们。”

山本村估这段话的言外之意，是对同美方这桩生意兴趣不大，成不成对他都无所谓。

山本的这种淡漠超然的态度，使美方谈判代表如同丈二金刚摸不着头脑，急忙拨直线电话报告美方总裁，因为当时美方也急需这些产品，总裁最后下决心还是以原价买下了这些产品。DG 公司得救了，人们不得不佩服山本惊人的谈判艺术和掩饰自己内心深处矛盾的本领。

有时候，这种“高墙深壑”又表现为一种搪塞手法。

电影明星是曝光人物，他们的一举一动都吸引着影迷，经常都听到他们抱怨没有私人生活。所以面对一群穷追不舍的娱乐记者，亦迫使他们练就一手太极功夫。

最近又有一宗银色夫妻婚姻出现问题，事缘男明星与另一位女艺员有染，并且珠胎暗结，由于这对银色夫妇对离婚问题始终不肯表态，令事情更耐人寻味。但面对记者的穷追猛打，男明星见招拆招，太极功夫一流。

“最近见珍妮（女艺员）穿了一套孕妇装，她已有了身孕吗？”记者问。

“噢，最近是流行孕妇装的款式吗？”男明星微笑道。虽然答非所问。但也并非完全牛头不答马嘴。

面对一开始就采取咄咄迫人的样子，亦即是说，他一开始就虎视眈眈，只要有机会马上扯你后腿，如果回答稍有差错，对方一定立刻攻击，不留情面。

对于这样的质问者，你一定要先给予答案。“回答”这个行动最重要，至于“回答”的内容倒在其次。但如果你的答话与问题相距十万八千里，则可能激怒对方，使结局不可收拾。

最有效的方法是先说一些与问题不怎么直接有关的东西，再补充一句：“……不知道我是否已回答了你的问题。”没有直接回答，反过来说就是“间接作答”，这“间接答案”是对方不得不听的，因为于其中才能摸索到直接的答案。

唐宋古文八大家之中，韩、柳、欧、苏的成就，自然高于其余四位；不过，论到识见之超卓、语言之洗练，王安石实在可以另树一帜。

有一次，秀才李君从陕西泾县走了五百多里到河南汴京，带了作品，要跟王安石学习，以求名誉。王安石回信说：

“昨天多谢您的信，今天又收到你的三篇诗。足下这么年青，已经能够如此；如果再有良师益友帮助，继续努力，甚么境界不能到呢！”

“从泾县到这里五百多里，道路崎岖，山川险阻，您不辞劳苦，要和我一起研究文章之道，也真是可敬可佩了！不过，根据来信所说，您目的在于文学的名声。名声是古人也愿意追求的，不过并非优先的考虑。我想：您不如用现在的才华、精力，追求古人最渴望的东西，那真正的好名声自然归向您了，又有谁能和您竞争呢？”

“孔子说‘君子离开了仁道，又靠甚么成就真正的名誉？’古人正因为不以文艺为优先，所以能够如此；您现在却正以文艺为努力的方向，那么，以我的不才，又怎能满足您的要求呢？”

原信短短一百五十字左右，赞扬、勉励、教诲、谦谢，通通有了。

王安石推行新法，遭遇激烈反对，吕惠卿却做了他主要的助手。后来罢相，新法派分裂，吕氏一变而对他竭力攻击。隐居金陵之后，他便写了一封信给吕惠卿：

“我与先生由同心而至异意，都因为国家大事，彼此其实没有私怨。朝上纷纷反对我的时候，先生单独帮助我，我对先生还有什么不满呢？先生受到许多人批评，我并没有加半句嘴，先生对我大概也没有什么好责怪吧？以逢迎投机的态度处事对人，您知道我是不懂的；在实事求是这个方针上面，我想，彼此是一致的吧。

“您的信拜读过了，十分惆怅。我们之间的事情，彼此都清清楚楚。甚么恩恩怨怨，都不必介怀了。不过，先生年富力强，在大时代中正好继续猛追。至于我，已经疲倦多病，现在是静静等待最后的日子罢了。彼此既然方向不同，所以，与其像庄子所谓困处陆地的鱼，互相用口沫濡湿对方，不如在深阔的江海之中，彼此忘记，各不相干好了。请您保重吧。”

这样的表态，不失礼貌而又凛然、委婉而又决绝。

而咄咄逼人的对手，相信也就无功而返了吧？

有位社会名人生性高傲，以致不得人缘，但于某次的记者招待会的表现，却颇令人佩服。

当时的记者们来势汹汹的，并且问话也丝毫不作保留，几乎令人无法招架，但那位社会名人却以从容的态度回答他的第一句话：

“ 让各位静一静，先听听我的苦衷。 ”

或许有些记者心中还会说：“ 这混蛋，你在说什么？ ”

但至少他的这句话压制了他们激昂的情绪，待他们冷静下来后，甚至会发现自己激昂时的丑态。

这种方式终将那些记者引入了圈套，可谓是孤军奋斗的自我防御方式。

所以，如果你面对一群激昂的人群，最好的对付方式，就是先说些与本题无关且具压抑性的话来诱开对方的情绪，而将主导权慢慢自对方手中争取过来，然后你不但可以滔滔不绝的道出你的理论，甚至还可以向对方发发脾气呢！

社会上的一般人通常都具有些微的攻击性，如果你与他发生了正面冲突时，他也会毫不客气的指出你的缺点，甚至令人无法招架，而且这一类人通常都是些自命不凡者，对付他们最好是将他的气焰冷却下来。如何冷却法，就是对他作过多的称赞，称赞的范围也不受限制，如家庭、能力、身材等等，任何人因对自己到底拥有多少毕竟比你清楚，如果你过份称赞，他反会自感不如，于是攻击力自会减弱，而你便有可乘之机了。

请看下面的例子。

某位颇富盛名的汽车公司推销员，他服务的汽车公司排名全国第四，但他却能很巧妙的将爱用其他名牌汽车的顾客改用他公司生产的汽车。

据他的经验谈说：“ 爱用某一厂牌汽车的顾客中，十人中必有一、二人对自己使用的汽车有所不满，于是说穿了还不是想改用其他厂牌汽车以换换口味 ” 但因为这类人往往属汽车的行家，所以能发现的缺点似乎也特别多，经他一一发现，必然就想更换新车，而这也是人之常情。

对于这类人，如果你尽是说些自家公司汽车的优点，他是绝无法听取的，反能毫不客气的指出你的缺点。遇上这种情况时，非但不能作自我推销术，反而须以诚恳的态度表示对他精于车道感到由衷的佩服。譬如你对他说：“ 像你这些知识是从何得来的？连我都不晓得有这么回事。 ”

将对方捧得高高的，而这种方式对于具有不满的感觉的人最为有效，也最感脆弱。并且一直称赞到使对方感到不好意思，认为自己的常识实非如你所言为止。

在交涉中，如何巧妙地避开对方的究迫不舍呢？请看日本前首相中曾根康弘的一桩轶事。

在某次的日本国会会议上，有位议员先生问道：

“ 据说最近有美国新锐的战斗机 F—16 三十架要配备在我国的三泽地带，于是将会有美军及眷属三千人驻进该地，这件事难免会刺激苏俄，而 F—16 更是以强大的持续飞行距离著称，请问总理，关于这点你作何看法。 ”

中曾根首相于是回答说：“ 国民应有表示‘ 自己的国家必须靠自己来防卫 ’ 的气概。 ”

从这一个回答中可以看出，他并没有作正面的答复。但也没有置之不理或答非所问的迹象。所以，假如对方无视于你的立场而予以无理的质问时，像这类的回答方式也可以作参考。当然此时若不回答，反会被对方认为你没有诚意，而双方于是便闹得不欢而散。

对于不方便作答的问话当然还是要回答，而这也是十分重要的一点，至于答复的内容倒是其次。这种作法似乎有点过份，但也不能给他作正面的答复，否则会上了对方的圈套，但是若答非所问又容易激怒对方，应付这种局

面的最简易的方法就是说句：

“现在我要说的是否就算回答，我也没把握，但是……”

先来个事先声明，然后才作些与正题稍有关连的答复，对方反会认为：

“原来自己的问话是很难作答的，既然如此，就姑且听取他的间接答复也无妨。”而不再予追究。

对死缠不放的追究，最好事先声明：“我要说的话是否就算回答，我也没把握。”然后才作些与正题稍具关连的答复。

对他人采取“敬而远之”的态度，是交涉中弱势一方的必备策略。

我们常会遇上一些能干的推销员招来保险或推销商品，由于这是他们份内的工作，所以他们便使用千方百计，无论如何也要使你就范，而一般人大多曾投降。所以要先了解到如何才不受对方摆布，是最重要的一门学问。

推销员推销的秘诀，主要是先解开客户的警戒心，若能让他们自己启开门户，则推销工作便成了一半。所以面对这样的推销员，最简易且最有效的方法，就是绝不开启家门。如果很不幸的他已踏入了你家玄关，你也不可正视他，或有迎合的态度表现，虽然他的双脚已踏进了家门玄关，但却始终踏不进你心理的玄关，由于无法接触到你的心理，即使是多有能耐的推销员也无法得逞。

对于初次见面者，可以使用这种方式，但若对方早与你熟识，却不能作出不理会的态度或予以当场拒绝。因为这是十分伤感情的作法，若想既不伤感情又能巧妙的拒绝，最好的方式就是多使用一些客套话。因为客套话通常多是在长辈或是素未谋面者才适用，所以当对方感觉你是以客套方式与他应对，他也会认为你是有意与他保持距离，于是便知难而退。

所以客套话是对他人敬而远之的最好武器，它能使你与对方保持心理上一定的距离，也使对方无法向你作进一步的要求。

2. 不卑不亢保尊严

在强大的对手面前，处于守势的一方，要想保持尊严，看起来是一件比较困难的事，但只要记住“不卑不亢”四个字，还是可以做到的。

春秋时代，名为天下共主的周，早已无力统御各国；崛起南方的后进大国——楚，尽吞江汉流域的小诸侯，势力渐渐向中原扩展，并且废弃被封的“子”爵而干脆称“王”，视周如无物。五霸之首的齐桓公，用名相管仲而致富强，第一个提出“尊周室，攘夷狄”的口号，“挟天子以令诸侯”。作为中原各国的盟主，以集体力量，保障集体安全，阻遏楚国北侵。

鲁僖公四年（公元前 656 年），齐桓公率领本国和宋、鲁、陈、卫、郑、曹、许各诸侯的联军击溃了楚的盟国——蔡，进兵攻楚，楚王的代表来到联军中，说：

“君侯住在北方，寡人住在南方，相隔这么遥远，即使发情狂奔的牛马，也不能跑在一起。想不到君侯竟然涉足到我们的地方，这是什么缘故呢？”

管仲代表齐侯回答说：

“以前辅助周室开国的召康公爽委任我们的先君太公望说：‘各地的诸侯，你都可以征讨，以辅佐周的王室。’他赐给我们先君踏足的范围，是东面到大海，西面到黄河，南面到穆陵，北面到无棣。现在，你们应该供应的包茅，许久没有进贡了，使得天子的祭祀缺乏了滤酒的东西，寡人要问这件事。

“还有，昭王十九年，天子南巡而没有回去，这件事寡人也要追究。”

——原来公元前 948 年，周王南巡，坐了一艘给人做了手脚的船，船到汉水江心，胶合船板的东西溶化，周王就溺死了。本来，当日楚国最大的罪名应该是“僭称王号”，不过，这时还未到最后决裂，如果直接质询，双方就都没有余地可以转弯了，所以管仲借一个似乎细节的事情——“包茅不入”来询问，如果对方肯认错——认了听来也无关宏旨，不伤面子——那就等于仍然承认周天子为共主，楚应当服臣职而进贡了。周本来就已经无望再振声威，齐也本来只是供天子的剩余名望来号召诸侯，楚也明知现在还不够力量与联合了的中原大国对抗，这一切，大家都心照了。

听过了对方的两大指摘，楚王使者说：

“包茅贡品没有奉上，这是寡君的疏忽，我们谨此道歉，并且答应今后一定送上。

至于昭王南巡不返，那时汉水还不是我们的疆土，恕我们不能负责，君侯要责问，就责问汉水江边的人吧！”

——对了，南人有时是对北方不服的，这也没有办法。最重要的，这事与我们无关，而且已经过去了几百年，死无对证了！

使者的话固然不卑不亢，诸侯的军队还是向前推进，驻扎在陜地——楚的北疆。

到了夏天，楚君又派屈完领兵到战地。诸侯军队后退，驻扎在召陵。彼此都按兵不动，看看形势发展下去是和是战。

齐桓公把诸侯的军队列成阵势，和屈完同坐一辆战车，共同检阅，并且对屈完说：

“这次劳师动众，难道是为了我这个盟主吗？只是为了继承我们先代国君建立的国际友好关系而已。贵国和我们保持这个友好关系，怎么样？”

屈完恳挚地回答道：

“君侯惠临敝国，为我们的福利而努力，并且接受敝国国君为同志，这实在正是我们国君的心愿啊！”

得到楚国同意和解的讯息，看着以自己为盟主的诸侯联军的壮大阵容，齐桓公不禁志骄气盛，自满地说：

“看！用这样的军队来作战，谁能抵御？用这样的军队来攻城，哪座城攻不下？”屈完一听，也提高了姿态，而仍然十分委婉得体地回应说：

“君侯如果以道德来安定国际秩序，谁人敢不服从呢？如果诉诸武力，那么，我们楚国有连绵七八百里的方城山作为屏障，有深广的汉水作为护城河，入侵的军队即使众多，恐怕也用不上力量吧！”

双方的实力、形势，彼此都心里有数了，于是，屈完便代表楚国，与齐侯为首的诸侯联军议成和好，订立盟约。

有几则关于丘吉尔的轶事，则从另一些侧面验证了如何不卑不亢保持尊严的。

曾经是英国首相的丘吉尔，虽然在1929年5月被英国工党击败，把首相的位子让给了张伯伦。但他仍密切注视着国内外形势的变化发展。

1938年9月，震惊世界的《关于捷克斯洛伐克割让苏台德领土给德国的协定》公布于世，丘吉尔看了拍案而起，对现任首相张伯伦展开尖锐的批评。

这个协定是张伯伦和法国总理达拉第、德国的希特勒、意大利的墨索里尼在德国的慕尼黑签订的。所以又称为《慕尼黑协定》。英国企图以出卖捷克斯洛伐克为代价，促使德国侵略苏联。协定规定捷将苏台德地区等地割让给德国，捷其余领土在英国、德国“保证”下，不再受侵犯。同年10—11月，德军占领了苏台德区。

早在《慕尼黑协定》产生之先，丘吉尔就曾讽刺在德国明目张胆的侵略行为面前还抱有和平幻想的张伯伦之流说：“每个人都认为，如果他能给鳄鱼以足够的食物，鳄鱼就会到最后才能来吃他。”

《慕尼黑协定》签订后，丘吉尔尖锐地指出：“把枪口对准你，要你给他1英镑。给了他1英镑后仍把枪口对准你，要你给2英镑。最后这位独裁者在许下未来亲善的诺言声中和你达成协议拿走1英镑17先令6便士及余下的钱……可别以为这事就这样结束了。这笔帐刚开始计算。这只是一杯苦水刚尝了第一口。如果我们不能尽力恢复道义上的健全和武力上的强盛，从而再度奋起，像往昔那样坚守我们维护自由的立场，那么这种苦水将年复一年地端到我们面前！”

形势发展正如丘吉尔预料的那样。1939年3月，德国在英法绥靖政策的纵容下，又出兵侵占了捷克斯洛伐克的全部领土，并在9月进攻波兰，挑起了第二次世界大战。因此，英国舆论要求预事如神的丘吉尔复出入阁的呼声越来越高。1940年5月10日，丘吉尔出任英国首相。

英国首相温斯特·丘吉尔一次访问法国的一个大葡萄种植园，主人特意打开一瓶1870年生产的酒。饭后丘吉尔在贵宾留言簿上写道：“1870年对法国武器来说不是一个好年景，但对法国酿酒业恰是极好的一年。”

30年代，丘吉尔访问美国时，一位反对他的美国女议员对他说：“如果我是您的妻子，我会在您的咖啡里下毒药的。”丘吉尔狡黠地一笑，答道：“如果我是您的丈夫，我会喝下那杯咖啡的。”

一个英国妇女一次拦住丘吉尔问道：“丘吉尔先生，当您知道您每次发

表政治演说，大厅里总是挤得水泄不通时，难道您不感到兴奋激动吗？”丘吉尔答道：“承蒙夸奖，不过每当我产生这种感觉时，我总让自己记住一点：如果我不是在发表政治演说而是在受绞刑的话，恐必观众将还会多一倍！”

有一次萧伯纳派人送两张戏票给丘吉尔，并附上短笺说：“亲爱的温斯顿爵士，奉上戏票2张，希望阁下能带一位朋友前来观看拙作《卖花女》的首场演出，假如阁下这样的人也会有朋友的话。”萧伯纳的幽默以尖刻著称，所以他这样奚落丘吉尔并不为过。丘吉尔也不甘示弱，马上写回条子以还击：“亲爱的萧伯纳先生，蒙赐戏票2张，谢谢！我和我的朋友因有约在先，不便分身前来观赏《卖花女》的首场演出，但是我们一定会赶来观赏第二场演出的，假如你的戏也会有第二场的话。”

第二次世界大战期间，丘吉尔来到白宫，向美国总统罗斯福要求给予军事援助。他有一个癖好，就是口叨一支特大号的雪茄烟，泡在浴缸里休息。有一天他正大腹便便地露出水面时，作为好朋友的罗斯福随便踱进浴室。丘吉尔见自己出了洋相，忙自我解嘲地说：“您瞧，大不列颠的首相，可是什么也没有对美国总统隐瞒啊！”两位不拘小节的大人物哈哈大笑起来。

丘吉尔参加保守党期间，一次，与他共事的保守党议员威廉·乔因森希克斯在会上演说，看到丘吉尔在摇头表示不同意他的意见时，便说：“我想提醒尊敬的议员注意，我只是在摇我自己的头”。

丘吉尔在脱离保守党加入自由党时，一位反对丘吉尔的年轻妇女对他说：“丘吉尔先生，你有两点我很不喜欢。”

“哪两点？夫人！”

“你执行的新政策和你嘴上的胡须。”

“请不要在意，”丘吉尔彬彬有礼地答道：“您可没有机会接触在其中任何一点，真的，夫人！”

一般人认为，失败者是没有尊严可言的。其实不然，所谓“败军之将，犹可言勇”！

从公元前八世纪中叶开始，南方后起的楚，英主迭出，冶铸技术先进，武力强横，尽吞了长江、汉水流域姬姓小国，跟着向北扩展，威胁中原，甚至率先称起“王”来。于是齐桓、晋文等众望所归的国际领袖，就以“尊周室、攘夷狄”的口号，纠合诸侯，共同抑制楚的侵略。到中原霸主不再，无人足以号召、统筹，楚的威势就直逼到黄河南岸。庄王时，甚至问九鼎之轻重，想代替周而为“天子”了！

公元前597（宣公十二年），楚军大胜晋国于邲，一雪三十多年前城濮大败之耻，俘获了晋将知郤，而楚王之子谷成也被对方所擒，将军连尹襄老被射杀。九年之后，晋人提议，以连尹襄老的尸体和公子谷成，交换知郤。那时，楚庄王死了，继任者因为晋虽战败，元气未衰，而且已经任命知郤父亲荀首为中军副帅，继续扣留知郤也没大作用，便答允了，并且亲自送别这位“贵宾俘虏”回国，还问他：“你怨恨我们吗？”

“不，有什么好怨呢？我自己没用罢了。”

知郤平静地继续回答。

“两国交兵，下臣才能不够，胜任不来，于是做了俘虏。承蒙贵国办事人员不杀我祭鼓，并且放我回国，接受本国的惩罚，这是君王陛下的赏赐，下臣有什么好怨恨呢？”

“那么，你感激我们吗？”

前面答得很得体，现在应该说“是啊，感激啊”之类门面话了吧？

“也不。贵我两国，各为本身社稷利益打算，要纾解人民的痛苦，就各自抑制愤怒来互相原谅，两边都释放战俘来表示友好。这个双方高层的决定，下臣不曾参与，也不知道该对谁表示感激。”好！公私不乱，尊严不失。楚王还是追问：

“你回国之后，拿什么报答我？”

——这句话真熟悉。当年楚成王问晋公子重耳，不也就是这样吗？

当年流亡之君，答之以“退避三舍”：自己是被俘的将领，能作同样的承诺吗？

“不知道用什么报答好。下臣没有怨恨，也没有感激，所以不知道报答，不知道报答谁，也不知道报答什么。”唉，真是滴水不入，寸步不让。

“尽管是这样吧，你还是要想法告诉我。”

逼到墙角了，彻底摊牌吧。

“托君王之福，我这个罪臣能够把这副骨头带回晋国。如果在自己的国家依法受死，死了，也还是活着。如果因为君王的恩惠，下臣得以在国法上赦免了，交给您的国外之臣——我的父亲——荀首，他或者向国君请求，依家法处死我于宗庙，死了，也还是等于没死。倘若得不到诛戮的命令，反而让我继承宗子之位，按次序带兵来防守边界，即使碰到贵国军队，我也不敢回避，我只有竭尽全力，甚至献出生命，也不敢有别的心意。这样尽了臣子的理分，就是我的报答了。”

——好厉害！合礼合法，不亢不卑，从容委婉，而又绝没有亏失臣节，不忠于国家。

晋国，不单国力仍然雄厚，还有这样的人才，这样的风骨！

“晋国，唉，还是未可以和他争锋啊！”

叹过了气，楚王就对知郃更加礼遇，好好地送他回国。

明朝大思想家、政治家王守仁——阳明先生——二十六岁的时候，因为反对奸恶的宦官刘瑾，被贬到贵州做龙场驿丞。希风迎旨，替当权者打落水狗以表示忠贞的奴才，在这蛮荒落后的地方同样很多，思州太守（别称“知府”）所派来大肆侮辱的差人，就是其中一批。结果连当地的少数民族人士都看不过眼，冲突了起来。太守大怒，告到专司监察和弹劾官吏的都察院去。副院长毛伯温就写信给王阳明，叫他息事宁人，向太守跪拜谢罪；并且对祸福利害的问题，好好考虑一下。

王阳明回信，首先感谢他的关怀，跟着说：

“差人到来侮辱，是他们恃势凌人，不是知府指使；龙场的夷人和他们争斗，这更是出于他们的愤愤不平，并不是我的指使。因此，知府没有侮辱我，我也没有傲慢知府，根本不存在‘谁得罪谁’的问题，又怎会有‘谢罪’的必要？”

——这是巧妙的把“差人”与“知府”一分为二，替对方开脱责任，也解除了对方问罪的权利。阳明先生跟着说：

“论到跪拜之礼，这是小官常分，不算屈辱。当然，也不应当无故而行这个大礼。不当行而行，与当行而不行，都是招致真正侮辱的失礼之举。我是一个弃逐小臣，所可以坚持的不过忠信礼义；如果连这些最后——也是最高——原则都不能坚守，就是莫大的灾祸了！”

——你这小官，夸夸其谈，不怕横祸再次飞来吗？

“祸福利害的说法，我也曾讲习。我们相信：君子以忠信为利，以礼义为福。如果忠信礼义不存，即使高官厚禄，也还是祸害；否则，即使剖心碎首，仍然是福利，何况流离鼠逐这样的小事呢！”

“我住在龙场这个地方，与瘴病、虫毒、各种妖魔鬼怪，天天共处，每天都有好几个死亡的机会。不过，我还是日子过得安安稳稳，心情一点也没有不妥，就因为知道所谓‘死生有命’，不因为一时的灾难而忘记了终身应该记念在心的修养。如果知府大人或者其他什么有力者要加害，而那是我罪有应得的，我当然遗憾而又无话可说；否则，什么大的打击，不过也是瘴病虫毒之类、魑魅魍魉的作怪，又怎能令我动心呢？”

“先生的教训，虽然有些地方我不敢接受，不过，因此而更有所勉励，不敢堕废，这也是我获益之处了。我能够不诚恳感谢吗？”

——立场鲜明而正大，语气委婉而不亢不卑，入情入理，可谓得体之至。

在美国历史上，也有过这样的事例。

史蒂文森曾经两次参加总统竞选，但都败给艾森豪威尔。对这两次失败，他丝毫没有失去富有幽默感的强者风度。当他获得总统候选人提名时，简直有些不敢相信，他笑着说：“我看喜气洋洋不会得罪人的。”第一次竞选失败，面对大群来采访的记者，他运用了自己的幽默：“请吧！请来见见烤焦的面包！”几年以后，在前往集会的路上，史蒂文森被阅兵队伍挡住而迟到，来到会场时他解释说：“对不起，军队的英雄总是堵住我的路。”这妙趣横生的一句话引得全场大笑并且成为一时新闻。他运用自己的幽默力量影响并加深着自己给众人的印象，使自己从一个失败者成为强者。他的这种精神曾给人们许多的启示。

与不走运的史蒂文森相反，富兰克林·罗斯福却连续四次担任美国总统。

1945年当富兰克林·罗斯福第四次连任美国总统的时候。《先锋论坛》报的一位记者采访他，请总统谈谈四次连任的感情。

罗斯福没有立即回答，而是客气地请这位记者吃一块“三明治”。记者得此殊荣，便高兴地吃了下去。总统微微笑着请他再吃一块，他觉得这是总统的诚意，盛情难却，就又吃了一块。当他刚想请总统谈谈时，不料总统请他吃第三块，他有些受宠若惊了，虽然肚子里已不需要了，还是勉强地把它吃了。可是，这时罗斯福竟又说了一句：“请再吃一块吧！”这位记者赶忙一再申明，说实在是吃不下去了……

这时，罗斯福才微笑着对记者说道：“现在，你不要再问我对于这第四次连任的感想了吧？！因为你刚才已感觉到了。”

不卑，不亢，恰到好处，是在守势中保持尊严、防止对手得寸进尺的好办法。相反，如果狂妄自大，蛮横失礼，就可能闯出大祸了。

富贵子弟往往骄纵任性，齐顷公做了国君尤其如此。公元前597年，楚国败晋于邲，顷公就想代为霸主，但却倒行逆施，又侵伐邻国，又与楚通好，晋齐关系就紧张起来了。

公元前五九二年，晋大夫郤克与齐国邻旁的鲁、卫、曹三邦使者，联袂到齐，邀请会盟。郤克眇一目，鲁使者秃头，卫使者跛，曹使者驼背，齐顷公一见就觉得好笑，也不知君子风度——不要说“君主风度”了——和人家的尊严为何物了。找得同样缺陷的几个人来，一一为他们御车，以供躲在帷幕后面的母亲萧同叔子——“欣赏”。那位所谓母后和一班后宫妇女，看见

单眼的御单眼的，秃头的御秃头的，跛脚的御跛脚的，驼背的御驼背的，真是一幕奇景、一场活剧，不由得哈哈大笑，四国使者都极为愤怒，郤克更讲了狠话：

“不报此仇，誓不过河！”

不久，楚国北侵之势因庄王之死而稍缓，齐顷公就攻鲁败卫，直接与两国背后的晋国冲突，当时郤克已经当了晋的主帅，就率领八百乘兵车，联同鲁、卫、曹三国军队，在鞍地苦斗一番之后，大败齐军，追入齐境，顷公仅以身免。

顷公派国佐宾媚人献上实物，退还所侵鲁、卫土地，要求停战，并说如果不接纳，就再次开战，奉陪到底。满怀恨意的郤克提出条件。

第二点是要齐国把境内的陇亩道路完全改为东西方向，便于将来晋军可以长驱直入。

第一点更不可思议：要以萧同叔子为人质——很简单，你当初要侮辱我们来取悦母亲，现在就要侮辱你的母亲来侮辱你。

面对这两项苛刻到近乎无理的条件——唉，战争本来就往往是无理可讲——宾媚人，这位齐的国佐——国务助理——怎么办？

“要报仇，可以；但不能以不孝号今天下。”这是第一点的答复。他说：

“相信贵方也知道：萧同叔子不是别人，乃是敝国国君的母亲，也就是和贵国君王的母亲地位相等。贵国领导诸侯，而要人家的母亲做抵押，对崇德尚礼的周天子的伟大任命，你们怎样交代呢？这不是等于以‘不孝’来号召天下吗？《诗篇》说：‘孝子的爱心永不缺少，丰盛得可以送给同类。’贵国的要求，恐怕并非合乎道德原则吧？”

尊王、崇德、尚孝，以至《诗篇》——后来的所谓《诗经》——的教训，在当时还是价值标准。他跟着说：

“至于第二点，先王划分田土疆界，应因地理条件，而作有利布置，所以《诗篇》说：‘我们的疆土，我们的管理；陇亩阡陌，或者由南至北，或者自东而西。’贵国现在只顾自己兵车的方便，不顾我们地势的实际情况，结果无法灌溉，妨碍民生，这恐怕不是先王政令的本意吧？违反先王之命，又怎可以做盟主呢，其他国家又怎会心悦诚服呢？”

宾媚人还进一步用先王的典范，奉劝对方一番：

“让我们看看：禹汤文武四位王者领导天下，都是树立了道德典范，满足了大家的共同理想。三代的诸侯领袖，也都是辛勤地安抚各国，大家为执行天子的任命而共同努力。《诗篇》说得好：‘和平宽大以推广政令，一切福祿都会丰盛！’如果贵国违背了和平宽大的原则，只知满足自己的欲望，那就是贵国自己放弃了天赐的福祿了，这样，最后受害的只是贵国自己，其他诸侯有什么相干呢？”

“……那就让我们收拾残余，重整力量，背靠着自己的城墙，以借势一战吧！”

“当然，即使这次好运气转临到敝国，敝国还是听候贵国的吩咐（而和解）的：如果不幸再次打败，那就更无话可说了。”

这个时候，鲁、卫等国既已得回失地，又恐怕再战胜负难料，长远来说，吃亏的总是自己这些小邦，就劝晋国说：

“算了吧，他们的伤亡已经惨重，再打，就仇恨更深了。现在贵国已经得了他们的国宝，我们也幸得贵国野解了被侵的困迫，大家都满有面子了。

晋、齐都是大国，谁胜谁败，恐怕有天意。天意的变化，也常常很难预料呢！”

是的。得些好意须回首，算了吧，免得这宝贝齐君投到楚的怀抱，我们的麻烦就更大了。

“好吧。我们一班臣子，也不过是带了兵车，为同姓的鲁、卫求个公道。如果有话可以回去向敝国主公复命，这就是贵国的惠赐了。贵国怎样说，就怎么办吧。”

3. 出其不意辟蹊径

以守为攻，关键在于采用何种方法去“防守反击”。根据古今中外多少人的实践，证明“出其不意、另辟蹊径”的方法比较有效。

苏秦曾经长期为燕国服务。在他滞留齐国期间，实际上是从事一种间谍工作，目的是把齐国的攻击目标，转移到燕国以外的国家去。

有一次，当苏秦回到燕国时，正好遇上齐国动员大军攻燕，夺走了十个城邑。

燕王大吃一惊，把苏秦叫来对他说：“我一向偏劳先生居间斡旋，但事不凑巧，竟演变成这样的结局。希望你到齐国去沟通一下，设法阻止这意外事件。”

简单地说，燕王认为这是苏秦的责任，他应该去把城邑夺回来。

苏秦也觉得这是他的过失，就说：“好吧！我一定去夺回来！”领上被敌国夺走了，现在要毫无代价地夺回来，这种交涉的任务当然是很艰难的。

据《史记》记载，苏秦到齐国被齐王召见时，“俯而庆，仰而忧”，所谓“俯而庆”，是说苏秦在俯身相拜时：“这次大王扩张领土，非常可庆可贺。”所谓“仰而忧”，就是慢慢抬起头来，说：“可是，齐国的命脉早已到此为止了！”

既被庆贺，又突然被忧，这两种相反的态度，连续进行的这么快，不只是齐王，任何人听到了，也会大为吃惊的。听到这么出其不意的话，齐王愣住了，于是问道：

“庆忧相随何速？”

苏秦不敢错过机会，立即解释说：“我听说：快饿死的人，也还是不敢吃鸟喙（一种毒草），因为愈是吃它，愈死得快。而我发现，燕虽是小国，燕王却是秦王的女婿，既然贵国夺走了燕国的领土，从此以后就得和强秦为敌了。像你这样只捡了一点小便宜，却反而招致天下精兵来进攻贵国的恶果，这不正如同吃了鸟喙一样的情况吗？”

齐王听了，脸色大变，说：

“那该怎么办？”

苏秦见目的快达到了，便继续说：“古时候的成功者，大都懂得‘转祸为福，转败立功’的道理。所以我想如今之计，最好是立刻把夺来的领土还给燕国，燕国见被夺之城邑意想不到地又回来了，一定很高兴。而秦国也会认为贵国宽宏大量，也会很高兴。这就是‘释旧怨，结新交’。若因此而使燕秦两国对贵国友善的话，其他诸侯也必然会对贵国友善。”

苏秦先出其不意地使对方震惊，接着谈起形势大局，再提到利害得失，时而威胁、时而哄骗，完全玩弄对方于手掌之中。

齐王听后，说：“你说的有道理。”

于是，便把夺来的城邑全数归还给燕国。苏秦就这样顺利完成了无代价索还领土的任务。

同样是在战国时的游说之徒中，有个名叫王斗的人。此人在游说齐宣王时，也接二连三地施展其出人意表的说服法，使宣王乖乖地言听什从。

首先，当王斗赴齐宣王宫晋见宣王时，宣王本来打算命人带路进宫。但，王斗在这却先施展一次下马威。

“我自己进去见王，别人会说我王某人好慕势利，大王前来见我，人会

说大王好慕士人。大王预备怎样呢？”

带路的把这句话回报宣王。宣王对王斗的这一招似乎无可奈何，乃亲自到王宫门口迎接王斗。

两人就坐后，宣王便说：

“寡人继承先生的祖庙，保守社稷，听说先生直言敢谏，乃请多指教。”

王斗的回答，出乎宣王的预料：

“王听说的传闻，其实过实了。王斗生于乱世，所侍候的又是昏君，哪里敢直言正谏呢？”

宣王一听，据说满脸不高兴。这也难怪宣王，原本满以为可以听到一些有益的意见，想不到却被如此轻易搪塞过去。显然又是一记出其不意的招数。

然而，这些招数其实只是为提高下面所施展口才效果的伏笔罢了。过了一会儿，王斗才慢条斯理地说：

“先君桓公曾经爱好五样事物，因此得以九次会合诸侯，一意匡正天下，天子授予簿籍，册立为大霸主。现在，大王所爱好的，有四样和他相同。”

所谓先君桓公，是指春秋姜齐之君而言，曾为春秋五霸之首。听王斗说自己有四样爱好与桓公相同，宣王不由喜笑颜开。

“寡人愚蠢无识，守齐国唯恐有错失，岂能有四样与先君相同呢？”

“不，话不是这么说的，先君喜欢马，王也喜欢马；先君喜欢酒，王也喜欢酒；先君喜欢狗，王也喜欢狗；先君喜欢女色，王也喜欢女色；唯一的不同，是先君喜欢人才，可是王却不喜欢人才。”

这想必又是一句出宣王乎意料的话吧！宣王连忙找藉口说：

“在这个时代，根本没有人才，教寡人喜欢谁呢？”

王斗丝毫不客气，继续直言不讳：

“现世虽然没有麒麟、骥耳等好马，但王驾车的马却已经齐备；现世虽没有如东郭逡般的狡兔及韩子卢般的好狗，可是王的猎狗却已经完全有了；现世虽没有毛嫱、西施般的美女，王的后宫却已经充满了美女；王只是不喜欢人才罢了，哪会忧愁没有人才呢？”

“寡人忧心国家，爱好人民，当然也希望有好人才来帮忙寡人治理国家。”

“王固然忧心国家，爱好人民，但不及王爱一尺绉纱哩！”

“此话怎么说？”

“王想做帽子，绝不会叫左右亲信的人做，而必定叫专门做帽子的人来做。这是因为他会做的缘故，但是，王治理齐国，却只叫善于奉承的左右亲信来治理，而不叫善于治国的人才来治理。所以臣才说，王爱民，不如爱一尺绘纱。”

到底宣王还是明理的人，终于恍然大悟，立刻录用了五名才干之士。据说，齐国从此治理得很好哪！

王斗在这里，自始至终采用的是出人意表的战略，结果非常成功。那些应对辞令，可说是无懈可击。

出其不意、另辟蹊径，有一个“要诀”值得记取，那就是“不择手段”去实现目的。要出奇兵，使用对方意想不到方法，从对方不设防的方位出击。

有一天，法国巴黎市政大厦内一片金碧辉煌。法国军界、政界、商界名流云集于此，海阔天空地议论着上流社会的秘闻。

各种豪华灯具射出迷人的光环，将整个集会的气氛映衬得格外神秘。个

子不高但精明强干的法国意大利军团司令拿破仑异常活跃，作为军界风云人物，他的一言一行都牵惹得绅士、淑女们悉心静观、谛听。

突然，拿破仑举起一杯红葡萄酒，大有深意地朝各位来宾询问：“诸位，请静一静。目前，法国正跟俄奥联军大战，你们猜猜奥国军营中有谁是足智多谋的骁将？谁会成为我们强硬的对手？”

大厅内霎时鸦雀无声，大伙都想不出个究竟。

静了一会儿，拿破仑再举起酒杯：“谁说出来，我愿受罚喝下这手中一大杯葡萄酒！”谁都不准，所有的目光都扫视过来。拿破仑“噗哧”一声笑了：“奥军将领普罗维拉，他英勇善战，将才难得。或许有一天，他会成为我拿破仑的对手。诸位说不出，我自己罚自己！”言毕，他“咕嘟咕嘟”几大口喝光了这杯酒。

这场宴会中的话，很快由间谍飞报奥国皇帝。奥皇心中打主意：“这拿破仑居然也怕我们奥国将领，这小子已好几次称赞普罗维拉了，一定要重用这将军。要不是拿破仑这矮小子酒后吐真言，我真要埋没了一位天才将领了呢！”

曼陶大会战拉开帷幕，身负重任的普罗维拉和他带领的 7000 名奥军精锐，统统陷入法国军队的包围圈，连随军的 22 门大火炮也成了法军的战利品。

战场上，普罗维拉垂头丧气地向着审视他的拿破仑叹气道：

“谁叫我们的皇帝重用我的？要不，我才不会成为俘虏呢！”

拿破仑一抖黑色斗篷，哈哈大笑：“普罗维拉，你根本不是我拿破仑的对手，我早心中有数。你虽然无能，可最无能的还是你们的奥皇。我故意称赞你几次，他便派你率兵作战啦。哈哈，美誉的光环和圈套有时只是形式不同而已啊！”

看起来，这个普罗维拉的确是个庸才，但他毕竟最后明白自己是“不堪重用”用的。在中国历史上，有一个惯于“纸上谈兵”的赵括，就吃了这个“到死也不认为自己不行”的亏，被秦将白起一箭射死，还连累了四十五万赵军弟兄当了活埋而死的冤鬼。不过，他的老爸赵奢倒是真不一般。

公元前 270 年（秦昭襄王三十七年）。

这日上午，风和日丽，天空清明。在赵国都城邯郸通往边城阏与的道路上，一支 5 万人的部队正在强行军。可以看得出来，士兵们斗志很高。

“将军命令，停止前进，就地扎营。”突然，从中军帐传来了传令兵的大声呼叫。急速行军的队伍，像一条望不到尽头的长龙，戛然停止游动。

“怎么，才离开都城 30 里路就扎营了。”“我们是去解阏与之围的，怎么刚走一个时辰便停兵不进了呢？”

……

部队一停下来，官兵们就议论开了。

“将军有令，有谁敢提出军事行动异议的，与此人同罪！”只见骑着高头大马的传令兵，一路过来，手中提着一个血淋淋的人头。

许多人一眼就认出，被杀的是一位刚才冲进中军帐，向主将赵奢要求继续开进的旗牌官。官兵们一个个惊骇得战战兢兢，谁还敢再提进军救阏与的事呢？

就这样，部队在那儿一停就是 28 天。赵奢命令官兵每日增修军营和堡垒，大有要在此地长期驻留的意思。赵军中下层官兵尽管心里不满，无奈军

令如山，只得忍耐着。

一日，一个前来探听军情的秦军奸细被擒。

“好啊，今天我们可以好好出口气了。”

“把这家伙先宰了再说。”

一群士兵押着那个奸细，五花大绑地来到营门口。正准备开杀戒的时候，却碰上了出营巡视归来的赵奢。

“把他放下，带到中军帐来。”

赵奢把那位秦军间谍带到中军帐中，那人心想，今天横竖是个死了。可是，赵奢不但没有杀他，反而置办了美酒佳肴，热情地把他待为上宾。然后亲自把他送出营门。

送走秦军间谍后，赵奢当即发出命令：全军整装出发，全速赶赴阬与。

赵军在昼夜间赶到了阬与附近。这时，一位叫许历的人赶到中军帐，对赵奢建议道：“将军，秦军未料到我军会如此神速赶到这儿，但目前他们的士气还很高。将军你务必加强防务，待机破敌，不然我军或许会吃大亏。”

赵奢听后，点点头：“你说得对。”

“我违反了你不准提建议的军规，请酌情惩罚我吧！”许历说。

“哦，等回到邯郸再说吧。”赵奢笑了笑：“你还有什么建议？”

“我认为，我军要取胜，必当首先占据阬与北面山头，这样就取得了战争的主动权。”许历大胆地建议道。

“对，你的分析很正确。”赵奢赏识地点点头。

不久，战斗打响了。赵奢真的按照许历的提议，发兵一万，先抢占了北山。赵军利用地形上的绝对优势，向秦军发动猛攻，一举打败了骄横的秦军，解了阬与之围。

一代天骄的成吉思汗，也是一位惯于出奇制胜的能手。

公元 1174 年某日，晴空万里，辽阔美丽的蒙古草原上，正在进行着一场特殊的赛马。比赛开始后，十几匹赛马刚离开起跑线，便磨磨蹭蹭地向前移动，有的甚至原地踏步。剽悍的骑士们身体后倾，拼命将马缰绳向后揽，谁也不希望自己的马超过别人，这究竟是怎么回事呢？

原来，成吉思汗（公元 1162—1227 年）的父亲统治的孛儿只斤部落打了一个胜仗，夺回了大片领地和许多牲口。为了庆祝胜利，特意安排了一场赛马，但优胜者标准不同往常——最后到终点的马才能得奖，以致出现了开头赛马的情景。

骑士们你慢我慢大家慢，过了好一阵，赛马跑得远的只行进了十分之一的路程，近的马尾巴还在起跑线上，滑稽的是，由于这个骑士把缰绳揽得死死的，竟把赛马的后半个身子又退到起跑线外。

眼看夕阳不等人，马赛又难以结束，大家有点耐不住了，成吉思汗的父亲也后悔自己不该别出心裁搞这种赛马，但话已出口，金口难改。怎样尽快结束这场僵局呢？成吉思汗的父亲略一思忖，便令人传下谕旨：“谁有办法尽快结束比赛，给予重赏。但是，不能改变原定的优胜条件，跑得慢的还是获胜。”

众人绞尽脑汁，仍想不出一个万全之策，这时年仅 12 岁的成吉思汗跑到那些原地徘徊的赛马前，对每一个骑士说如此，道这般，进行了一番新的安排，然后厉声发出号令：“跑！”只见骑士们一改刚才的拖沓状况，争先恐后的纵马向终点跑去，那个原来半个马身在起跑线外的骑士还第一个冲到

了终点。比赛在瞬息之间结束了，可跑得最慢的马依然得了优胜。

原来，成吉思汗对赛马作了重新安排，只是让骑手们相互调换赛马。因为赛马的胜负只以马计，不是以骑手计，甲骑乙的马，乙骑丙的马，丙骑丁的马……这样一来，每个骑手都希望自己驾驭的别人的马跑得最快，不能获得奖，使自己的马落在最后，从而取胜，这就打破了众骑士踟躅不前的僵局啦！

现实生活当中，凭借出其不意的奇招妙招取得胜利的事例真是不少，让我们看看求职者道格拉斯的绝招。

道格拉斯大学毕业啦，这英俊、潇洒的小伙可不像平时那样乐颠颠的，一时找不到工作没混饭吃的地方，他还乐得起吗？

这个年轻的美国人双眉皱得像个饱经沧桑的老人，转来转去没办法，突然，他想出了怪念头：咦，学校里的老师、同学全说我文笔好，何不到报馆去碰碰运气，不过报馆人才济济，没一、两手绝活，他们可不会要我这刚出校门的嫩学生。对，弄块牌，关键时候摊出来，吓他们一跳！

第二天，稍作修饰的道格拉斯一阵风似地卷进了加州一家报馆经理室。稍喘口气，他笑眯眯地对经理彬彬有礼发问：“经理先生，你们这儿需要一个好编辑吗？我虽然刚刚大学毕业，可干过三年大学学报编辑呢！”边说边掏出证明，又从随身带的公文包中捧出一大摞他编的学报。

报馆经理悠悠地吐一口浓浓的雪茄烟，上下打量着道格拉斯，慢吞吞答话：“不需要”。

道格拉斯急了：“那么记者呢？我大学三年级以后，常在大学所在地华盛顿的报纸上发表文章啊。”他又忙递上一大叠剪报。

报馆经理笑着推说，“人满了，不需要！”

道格拉斯慌了神：“那么，那么排字工人呢？我可以一切从头学起啊！”

报馆经理斜睨了他一眼，继续抽他的雪茄：“不，我们现在什么空缺也没有！天天有人找我，真麻烦。”

道格拉斯反倒咧嘴笑了：“那么，亲爱的经理先生，你们一定需要这个东西。”这位大学生从鼓鼓囊囊的公文包内拿出一块精致的木牌。

这块木牌摊在了经理的办公桌上，上面赫然写着六个红色大字：“额满暂不雇用。”

经理眼前一亮：“美国这地方失业的人多，找工作的人忙得我焦头烂额。这青年人想问题好周密啊。留下他干宣传工作，准不错！”想到这儿，他兴奋地摺灭了烟蒂：“年轻人，你真聪明。你被录用了，先于新闻公司的宣传工作！”

道格拉斯一耸肩，诙谐地一笑：“经理先生，原谅我这最后的摊牌。明天，我写一幅大大的同样广告，挂到报馆门口。这样，再也没有人来打扰你，再也没人来向你摊牌了！”

再看一位民妇是如何使出绝招惩治淫荡的国王的。

很久很久以前，南瞻部洲波罗奈国有个国王，年轻时就出家修行，没有近过女色。当上国王之后，后宫里三嫔六妃，无数妹女，一下就被迷惑住了，过起了放荡不羁的生活，视国家大事如儿戏。后宫有那么多的美女，他还不能满足，竟然下了一条命令：国中所有的姑娘，出嫁之前，先要陪国王睡觉，然后才能与丈夫结婚。国内的妇女，只要长得端庄秀美，就被他抢进宫去。糟蹋够了之后，又赶出来。全国百姓对他的倒行逆施，个个恨之人骨，可是

谁也不敢公开出来反抗。

一天，一个妇女在大街上人来人往的地方公然脱光了衣服站着小便。旁边的人看见了都惊呆了。个个骂她不要脸，不知羞耻。这个妇女回答说：“既然大家都是女人，女人在女人群里脱光衣服，又有什么不好意思？你们这些女人能站着小便，我为什么不能呢？”旁边的人说：“我们明明是男人，你怎么把我们说成是女人呢？”这个妇女回答说：“你们难道还算得上是男人吗？在这个国家只有国王一个人是男人，其他的人都是女人。如果是男人，怎么能容忍国王如此侮辱他们的妻子、姐妹与女儿呢？”旁边的人听了，一个个低下头，惭愧地走了。

这个妇女的话，一传十，十传百，在全国传开了。全国的男子汉都觉得这个妇女的话十分有理，再也不能容忍这个荒淫无耻的国王了。大家便集合起来，奔向皇宫，抓住国王，把他活活打死了。

民妇的聪明之处在于她首先采用惊人的举动，故意引起众人的非议，进而借题发挥，以讽刺的方式给予反驳，使得众男人羞愧难当，最后终于联合起来，让荒淫的国王得到了应有的惩罚。

有些时候，还要学会说谜语的本事。

齐威王时，齐国有个辞令家叫淳于髡，满脑子是巧妙的比喻。

当齐国开始振兴时，楚国却来侵犯了，齐威王想派使者去赵国搬兵。可派谁去呢？他扫了一眼朝中文武百官，一眼望见了个头矮矮的淳于髡，不由得想起了一件事：

几年前，齐威王整天享乐，不理朝政，但无人敢劝谏他。一天淳于髡来见齐威王，对他说：“听说咱们齐国有一只奇怪的大鸟，知道国王爱玩鸟，就凌空飞来，一眨眼工夫就飞到了王宫，它在王宫里已三年了，却从不飞一下，叫一声，您说这鸟怪不怪？”

齐威王说：“别看这鸟三年不飞，一飞就能冲天；别瞧这鸟三年不鸣，一鸣就能惊人！”说完齐威王心有所动，暗想：“淳于髡不是要让我‘飞’吗？”齐威王终于明白淳于髡是借隐语讽喻他。于是召见齐国 72 个县令，奖励其中一个好的，杀了其中一个坏的，接着又派兵去平息作乱的诸侯。

想到这里，齐威王决定派能言善辩的淳于髡去赵国搬兵。他让淳于髡驾上车马 10 辆，装上黄金 100 两。淳于髡见了放声大笑，连系帽子的带也笑断了。

齐威王说：“先生嫌这些东西少吗？”

淳于髡说：“怎么敢嫌少呢？”

齐威王说：“那么刚才笑什么呀？”

淳于髡说：“今天我从东面来时，看见有个农民在田边拜求田神赐个丰收年，他拿着一只猪蹄和一杯酒，祈祷说：‘田神啊田神，请保佑我五谷成熟，米粮满仓吧！’他的祭品那么少，而想得到的却是那么多，所以禁不住要笑他。”

齐威王领悟了他的隐语，马上给他黄金 1000 两，车马 100 辆，白璧 10 对。淳于髡于是出使赵国，搬来了 10 万赵兵。楚国闻讯，立即撤兵。

楚军撤走后，齐威王宴请出使归来的淳于髡，问他说：“先生能喝多少酒才醉？”

因为齐威王常常彻夜饮酒，淳于髡想让他改掉这个习惯，所以搜肠刮肚找了些妙辞。他说：“臣喝一海碗也醉，喝一坛子也醉了”。齐威王问：“这

是什么缘故呢？”

淳于髡答：“大王若赏酒给我喝，法官、吏官站在一旁，我非常害怕地伏地喝酒，喝不了一海碗就会醉了。如果父亲有贵客来家，我在席间侍奉，客人时常把喝剩的酒赏给我，我能喝它两海碗，如果和不常见面的老朋友一边叙叙老交情，一边喝酒，那么我就能喝五六海碗。如果是乡间里聚会，男女杂坐，巡行酌酒劝饮，拉拉手不受罚，眉目传情不禁止，这样酒喝到八海碗，我也只有二三分醉意。天色晚了，酒喝够了，杯子合用一只，坐得紧紧靠近，男的女的同坐一条席子，鞋儿零乱地放着，酒杯菜盘横七竖八，厅堂上蜡烛点亮，主人打发走了别的客人，却留我下来。这个当口，我的心情顶顶欢乐，就能够喝得下一坛子酒。所以俗话说：‘酒喝过头就会胡来，乐享过头就要伤心。’千桩万件总是一个样。”

齐威王赞赏道：“是啊，酒极生乱，乐极生悲啊！”于是不再彻夜饮酒了。

出其不意，其实是在意料之外而又在情理之中，这个“情理”，说穿了，就是指掌握对方的“情绪”和“心理”。举个例子。

如果一名汽车推销员来拜访你时，首先你一定会想到：“这家伙又来向我推销汽车了。”

如果他是一名优秀且颇具名气的推销员，你一定更会认为他向你推销的不是名牌也必是价格昂贵的汽车。

某先生拥有一部老旧私家车已不敷使用了，于是这一阵子便有许多推销员前来推销汽车，使他感到不胜其烦，自然也造成他重重的防御心。只要推销员一上门，他就会想：

“这些家伙又来了，我绝不会上他的当。”

由于这些人为了推销他们自己的车，不是说：

“你这部老爷车早已破旧不堪，实在有失你的身份。”就是说：

“你已经换过太多的零件，还不如将这些费用购置一部新车更来得划算。”等等不堪入耳的词令，所以只要一见到他们，心中就起了反感。

某日又来了一名中年的汽车推销员，他直觉的反应就是：这家伙定是来推销汽车的，我绝不上他的当。”

可是当那位推销员一看见他的汽车便说：

“你这部车起码还可用上一年半载的，现在就换车的话，也太可惜了，我看还是过一阵子再说吧！”说着便递了张名片给他迳自的离去。

听他这么一说，这位先生顿时感到自己的防御心整个的崩溃了。接着他就马上按照名片拨了通电话给那位仁兄，结果如何，各位是可想而知。

因为这位推销员的作法太出乎他的意料，简直违背了原来他所期待的，所以在这种得不到期待的情况下产生的空虚感，硬很自然的向他投降了。当然此刻这位先生已是十分乐意的向他购买新车，因为他的防御心完全的被瓦解了。

掌握对方的情绪，并适时地予以安抚，也是一种较好的办法。

再举一例。

国外曾经有一项电视节目是邀请多位政治家，来询问他们的意见和想法。首先将他们隔离，然后以连珠炮的发问方式问些难以作答的核心问题。

开始时各个都十分从容的作答，但因主持人的步调极快，致使有些议员感到招架不住，但那位主持人根本不予理会，还是继续的发问，而且问题很

难回答，使得那些议员当场生气的说：

“开玩笑！这一类的问题怎可在这种场合回答，我拒绝作答！”然后便愤愤的离去，而摄影机也摄出他们离去时的镜头。

一定会有许多观众认为事态严重了，殊不知这些议员已在不知不觉中陷入了他们的圈套。一般说来，政治家们在平常的会议或记者招待会中，都是以一本正经的态度，作一些官式的答复，根本无法看见他们的另一面。此次的电视访问就是想听听他们说出真心话而特别设计的。对于平常不容易听见的话，让他们在大家面前透露出，就是这一节目的最大目的。但我们必须知道他们都是一些身经百战的政治家，在一般情形下是很难使其就范的，尤其是他们居高临下的地位，自尊心自然相当强。果然也不出所料的陷入了人家特为他们布置的陷阱内，本来在会议中都高谈阔论，然而真正问及难以启齿的话时，就板起了面孔而露出真面目。

不论什么人，一旦感情暴发了，大都会失去理智而说出内心的话，如此一来就不难掌握住他的心了。所谓的说服，至此已成功了一半。

由此可知，要套出对方的真心话，最好的方法就是让他们生气。对于不轻易开口的人，如国家情报工作人员，也有办法让他们启齿。而这就是大众传播工作者落井下石的采访方式。至于这种方式也适用于男人应付女人，如果她是一个难以攻破的女人，只好先让她生气，搔到她的痒处，或许她于一气之下会给你一记耳光，但这一记耳光表示你已攻破对方的心，这是一种成功的作战方式，虽皮肉受了点疼痛，但回味起来是相当甘甜的。

对方喜欢作“理论攻击”的对手，则不妨给予藐视性的同意使他泄气。

美国专栏作家麦克宾的代表作“八七分局记事”，内容是描写有关警察的生活情形，由于手笔轻快十分吸引读者。

两位刑警面对嫌犯进行盘问时，以带有相声性的幽默问答，巧妙的使嫌犯于不觉中走进他们的圈套中。本来一般嫌犯都是不轻易将事情的真相透露出，其防御心应如铜墙铁壁般坚固，至于如何攻破，端视你如何的运用你的说服术。

我们于日常生活中最难说服的人，就是说话一板一眼有条有理的人，对这种人，即使你有多正确的理论也会陷入他的圈套，因为你只有一味的听他说话的份，听他认为你已承认了他心理上的优越地位，不觉自己便已屈居下风，而不容易说服他人。

遇到这种情形，最好的方法就是扰乱对方的圈套。譬如听他说话时带些藐视的态度，说些“喔！原来如此”或“嗯！你说得很有道理”等类的话语，并且要说得很频繁、很密集，还得不时作出东张西望无所谓的神态，而对方见你这种反应便感觉自己说的话一点也不受重视，于是说话便不带劲，而我们就必须趁此机会提出反论调予以驳斥，即可轻易的将对方击破。

像这种方式也可运用在议坛上，通常接受质询的这员们都是以事先拟好的稿子来作答，如用一般的方式发问则很难有所突破，但若遇上某些老手的议员对他们的答复只予点头或做些小动作以表藐视对方的话，则很容易套出对方的真心话。所以用正面理论来对抗是不易攻破对方的，而必须用这种击溃对方心理的战术来对付。

对于优柔寡断、犹豫不决的对手，则应该采取以下例子中的做法。

近年来音响对于年轻人具有相当大的诱惑力，只可惜价格稍嫌高了些。并且由于品牌之众多，使买者多难作决断。

某大学生正欲购置一套音响设备，但由于品目过多，加上经济的限制，一时也难下定论，该如何购置方合乎自己的各项条件。当他正于音响街徘徊不定时，便有某商店之一名年轻店员看穿了他的心思，于是趋前问道：

“我看得出你很想买套音响，但不可否认的这些东西的价格都很昂贵，必须经过慎重的考虑才可下决定，不过你也不妨再到其他商店比较比较，这对你是很有利的，俗话说货比三家不吃亏，所以还是得慎重些。”

于是这名学生也真的就往其他几家商店作观察和比较，但也看不出任何结果。终于他又回到这位年轻店员的商店，并且毫不犹豫的向他买了一套音响。

我深为这位店员之懂得客人心理感到佩服。他是以渐近的方式诱导这位大学生终于走入自己所期望的目的。若你执意的对他说：

“我是绝对不会骗你的，不信你买下试试，对你绝对是绝对的有利。”或许这位学生便不会向他购买了。

不仅买东西时如此，对举棋不定者，若勉强他做决定无异是在加重他的心理负担，而且因为他时时刻刻都想脱离这种压迫感，所以在这种情况下所作的决定，对你来说，也未必就有利。若想使对方尽快地作出有利于自己的决定，就必须使用这位店员所用的技巧，避免作正面的压迫，反而将决定权让给对方，使他在轻松而和缓的心绪中，更迅速的作出有利于自己的决定。

4. 旁敲侧击勿正迎

旁敲侧击，避免正面迎敌，这不仅是兵法里的招数，也是糊涂口才学中以守为攻的一条妙计。

苏秦到楚国后，过了三天，才得到被楚王召见的机会。召见后，苏秦立即告辞回国。

楚王说：“我久闻先生大名，见到你如同见到古代贤人。今天先生不惜千里来会见我，竟然不肯多停留，这是为什么呢？”苏秦回答说：“楚国的饮食比宝玉还贵，柴火比桂木还贵，传达人像鬼一样难以看见，大王像天帝一样难得拜会。如今您是让我吃宝玉、烧桂木，靠着鬼去见天帝。”

楚王顿时很羞愧，说：“请先生暂到宾馆安歇，我听命就是了。”苏秦在这里运用的即是“旁敲侧击法”。

旁敲侧击法就是不正面表达自己的意思，隐晦曲折地用别的话语，来达到目的的说话方法。

在交谈中，这种方法一般不宜多用，因为它总含有一种讥讽、刺探的性质，不够友善。所以，不到万不得已不要使用。但是，如果正面直谈不便，或不得要领时，用旁敲侧击这一机智而又灵巧的方法，更容易达到目的。

公元前 543（鲁襄公三十年），郑国主政贵族领袖子产退休，授政给贤能的子产。子产要励精图治，整顿国政，开首便受到许多特权享受惯了、散漫惯了的人的怨恨、反对。有人作歌骂他：

“ 计算我的衣冠，纳税纳税；
量度我的田产，收税收税；
谁敢把子产这家伙杀了，
我跟你共谋一醉！ ”

三年之后，成绩都出来了。同一批人，就改口唱道：

“ 我有子弟，子产教好他；
我有田地，子产理好他；
子产如果有甚么三长两短，
我们都舍不得他！ ”

郑国有个乡校，是举行讲学、集会、射箭等等公众文娱康乐活动的地方，就等于现代大城市以至乡镇的大会堂兼运动场馆吧。当时郑国人民常常跑到那里，七嘴八舌，说三道四，评论时政。有些高官心烦眼热，就对子产说：

“ 拆了那乡校吧！是非太多，总会出乱子！ ”

子产说：

“ 何必呢？人们有这个地方发泄发泄，他们赞成的，我就推行；他们讨厌的，我就修正，这不是我们最好的参考意见甚至顾问吗？为什么要拆掉它呢？

“ 我只听过要尽心尽力改善自己，减少怨恨；没听过用强力压制而可以消灭怨恨的。压制不是没有眼前的、即时的效果，不过，就像壅塞河川，不让它奔流，一旦水力积聚到爆发点，崩溃起来，死伤的人就极多极多，那时

就无可挽救了！所以不如逐步疏导吧。就让我把他们的话，当作药石好了。”

孔子这时十一岁，长大后提起这件事，还说：“由此看来，有人说子产不仁德，我怎会相信呢！”

有一次，子皮想任命所宠爱的家臣尹何做自己封邑的主管，子产表示疑虑：

“他年纪太轻吧？不知道可不可以。”

子皮说：

“尹何这个小伙子很听话，老老实实的，很讨人欢喜。他肯定不会背叛我。年轻、不懂办事不要紧，学习学习，就可以了。”

“不可以吧？人们喜欢一个人，总会谋求对这个人有利。现在您喜欢一个人，却把政事交给他——等于他还未学会用刀子，就叫他去宰割东西，恐怕割伤、割坏的机会就太多了！这样，爱人等于害人，谁还敢希望得到你的爱呢？”

——用的是很好的比喻，不过子产还是恐怕太率直了，于是再用一个比喻，委婉地“交”一下“心”：

“对于郑国，您是栋梁嘛。栋梁有什么不妥，我们全都被压死，怎敢不有话尽说呢？”

——休戚相关，所以实话实说，又一个比喻：

“譬如说，您有一幅美好的锦绣，不会给人乱剪乱裁、拿来学习制衣吧？大官大邑，是我们身家性命的庇荫，不是比锦绣更贵重千万倍吗？怎可以反而给人去学习？”

比喻之后，子产又用简单直接的话，点明主题：

“我听说学习好了，才进入政坛；没听过用实际政治来做试验品的。如果一定要蛮干，就一定把许多人、许多事都害惨了！”

又一个比喻：

“好像打猎吧：学好了射箭，熟习了驾驭，才能获得猎物。如果从来没有驾过车，射过箭，就恐怕弓丢马翻、车毁人亡，还说什么收获呢！”

子皮听了，大大感动，虚心承认自己看得太近、太浅。他也不文过饰非，还说从此不只郑国国政，连自己的“家政”——家族内部的管理事情，都委托子产了。子产仍然谦虚诚恳地说：

“您太客气了。人的想法各不相同，就像各人的面孔千差万别一样。我怎敢说您的面孔和我的一样呢？只不过心里觉得危险的，就坦白告诉您罢了。”

子产当政不久，鲁襄公去世，子产随同郑简公到晋国访问。晋平公因为同姓盟国——鲁——的国丧，没抽出时间立即接见——当然，晋强郑弱，晋大郑小，所以面子也不必给足，这是不必说出来的了。

等了好几天，还是没有约见的消息。子产毅然叫人拆了宾馆的围墙，把车马全部驶进馆里。果然，晋人不必约就来见他们了。

负责房地产管理的晋国大官士文伯，又惊又怒，责问子产说：

“敝国政治不够理想，到处都是盗贼，要保障各国宾客，所以我们修好了房舍，建好了围墙，加高了门户，都是为宾客的安全着想。现在先生们突然把围墙拆了，当然，你们自己的安全，有自己的卫兵负责，可是其他宾客又怎么办呢？如果人人都把宾馆的墙拆掉，我们怎样安置各国宾客？敝国国君

叫我来请问先生：我们要怎么办？”

——振振有辞，声势汹汹。子产说：

“敝国地方小、力量弱，又夹在几个大国之间，随时都要有所奉献，所以我们不敢安居，搜求了所有能够交出来的财物，作为朝会的贡品。这次真不巧，正碰贵国人员忙碌，没空接见我们君臣，而又听不到贵国吩咐，不知到什么时候才会见面。我们带来的贡品，不敢贸然奉上，更不敢暴露在外面，风吹雨打——这些礼品，是贵国府库未来的财物啊！如果没有经过正式的交收礼仪，我们怎敢献上？如果日晒雨淋败坏了品质，我们的罪咎不是更重吗？”

——说得极委婉、极合情理。换言之，拆围墙，是不得已之举；主人迟迟不见，就不知是何缘故了。客人继续说：

“听说晋文公做霸主的时候，自己的宫室低下矮小，没有什么亭台楼阁，款待外宾的房舍，却高大华丽，舒适宽敞，就像贵国现在国君的寝宫一般。那时，连宾馆的车房、马厩都建筑得很好，贵国的有关官员，还按时平整道路，粉饰房舍，维修各种设施。每逢诸侯使者到了，负责照明的人点起火把，仆役一早就往来清洁、打扫、巡察，车马有专门停放的地方，随从的日常工作立即有人代劳，让他们也休息休息。车辆有布遮盖，车辖有人加工防锈、添油润滑。马匹有人喂养，厕所有人洁净，厅用的物品色色俱全，都放在就手的地方。人客一到，文公就尽快接见，不耽误彼此的光阴。宾客有什么事情，担忧的、欢乐的，主人都安排体贴。不如意的事有主人慰问；不明白的事有主人相告；不足够的地方，放心向主人求助，所以，宾客来到晋国，就像回到家里一样安适，那里有什么灾害要担心呢？不担心寇匪盗贼，也不担心燥湿寒暑！”——真美好啊！黄金的、古老的日子！晋国要继续做诸侯的老大哥吗？要重振文公时代的无比威望吗？别的、难的不要说了，热情周到的招待，起码是应该做到吧？”

对着原先责问者此刻不自觉的、惭愧的神情，子产继续说：

“如今，大家都看到了，贵国主公铜鞮山的离宫，绵延了好几里；而宾馆简陋得像奴仆的宿舍，门口又低又窄，又有围墙，车马进不了来，又过不了去，卡在那里，不知如何是好。打劫的，偷窃的，光天化日，随处都是。天灾、传染病防不胜防，在这里实在好苦！”

“苦的日子又不知何时方了，因为贵国国君接见的命令什么时候颁布？宾客进谒的先后怎样安排？我们全不知晓。如果还不设法把车马贡品都弄进来，我们的罪责就更重。如果不拆墙，反过来请问一句：我们应该怎么办？”

“当然，我们明白，贵国主公是同姓情深，哀悼鲁国，现在没心情、没时间接见；不过，我们郑国也是姬姓，也有同感呀！如果能让我们先行进献聘问的礼物，然后把墙修好再走，这便是贵国主公的恩惠，我们深深感激的了，又怎会麻烦呢？”

惭愧的晋侯立即隆重接见郑伯，并且修筑、美化了接待诸侯宾客的宾馆。

公元前七世纪后期，晋国强大。前672年，献公伐骊戎，得该族第一美女骊姬为妃，大加宠幸。根据《庄子》描述，骊姬也由初嫁时的啼哭不已，变成了十分享受一切奢华生活了。

侵人之族，夺人之女，本身就是罪孽，因此也得到罪的报应，家庭惨变。原来那骊姬绝不简单——换个角度来说，可以谓之“蛇蝎美人”了。她生了

个男孩，就想昏头转向的献公做当时宗法礼教社会认为大忌的事：废长立幼。太子申生是齐桓公女儿所生，母亲早死，性情极淳厚。妹妹嫁了秦穆公。公子重耳，是翟地狐氏所生。还有一位公子夷吾，都是献公许多儿子之中比较超卓的。到骊姬一得宠，献公父子之情就大大减弱了。骊姬就行使毒计：一方面口里称赞申生，但暗中却散布毁谤的谣言；另一方面又制造几次假局，令献公以为申生要非礼骊姬、毒死自己，联同夷吾、重耳谋反。于是申生被迫自杀，重耳、夷吾分别逃亡，这时是公元前 656 年。那时西邻秦国在献公之婿穆公领导下，也日渐强大，趁这个机会发挥影响力，因为觉得重耳比较正派而得人望，不易控制，于是接受夷吾的奉献条件，协助他回国即位（公元前 650 年），是为晋惠公。

晋君一登大宝，就背弃前约，没有割让河西五邑，又杀了许多心向重耳的大臣，前 647 年，大饥，秦穆公不只不追究背约，还说：“领袖虽不好，人民是无辜的。”应允赈济。次年秦国荒歉，晋却拒绝卖粮，并且准备乘灾进攻。秦大怒伐晋（前 645 年），九月战于韩原。混战之际，穆公几乎失陷，幸赖勇士三百余人突然冲入阵中，奋战相救。据《吕氏春秋》、《淮南子》、《说苑》等记载：他们原是早时偷食穆公爱驹的一班村野草民，穆公不加罪，反赐酒以解肉毒，于是感恩图报。相反，晋国君臣互相猜忌——惠公因为大将庆郑对自己不够尊重，所以不肯依龟卜与他同乘战车，又不听他的劝谏而用外貌可爱但教训不熟的郑国小驷，到实际打仗时，果然小驷惊陷泥中，庆郑又不肯相救，于是被掳。

晋大夫阴饴甥——姓吕名子金，代表向秦求和，在王城会盟。那位又是姻亲、又是恩人、又是胜利的报复者、又是邻国之君、又是一代霸主的秦穆公，劈头就“殷殷垂问”：

“你们晋国究竟怎样了？上上下下，还和气吗？”

如果说“和气”，那是门面的、似乎得体的，但却是自欺欺人，而且浅露得太可笑。不要说秦穆公何等厉害，就是一个普通的政治人物，也早知晋国政局动荡，人心不安，由来已久。

还有，面对余勇可贾而报复之心未已的胜利者，强撑门面，只会挑起更深的敌对情绪。

“不和气。”

有点意外，也有点喜悦，更多些好奇，秦伯于是更乐意听下去。

“唉！又怎会和气呢？敝国一般人觉得又伤心，又没有面子。没有面子的，是打败了，连一国之君也变成俘虏，伤心的，是许多亲人都在这场败仗中牺牲了。他们不怕再征税，重整甲兵，准备拥立太子圉为新君，他们说：‘一定要报我们的仇。再打败了，就给戎狄野蛮人统治吧。’”

——唔。是吗？也不知道是自作自受，也不知道再打也打我们不过，真没见识。

“至于敝国有见识、有教养的人却并不那么想。他们当然也忠君爱国！只是很明白：实在是自己对不起秦国。他们同样不怕征税来重整河山，一切就看秦国怎样决定了。他们说：‘人家的恩德，不能不报；即使死，也没有别的想法了。’”

“就是这样。敝国内部意见不一，并不和气。”

——这番话还算老实。这些人还算公道。“你们晋国人认为国君会有什么结果？”

“也是两种意见。”

气氛对了，吕子金发挥下去。

“一般人很忧心：说主上一定逃不过。有见识的人却认为主上一定会被放回来。一般人说：‘我们惹火了秦国，人家还会放人吗？’君子们却相信：我们知错，秦国就会送还主上。”

——放吗？不放吗？哈哈！我的心意，看你们谁能猜中！

“他们是有理由的。他们说：有异心，就逮了他；认错了，就放了他。恩德没有比这个更厚了，刑罚没有比这个更严了。这样，知罪服罪的，怀念秦的恩德；三心两意的，恐怕秦的惩罚。经过这次之后，秦的霸主地位是奠定了。当初又是秦国帮助主上得位的；如果立了，又不让他安定，甚至废掉他，不让他继续为君，过去的恩德，不是都变成冤仇吗？您想想：秦国会这样吗？”

——暗中被提醒了的、看来满怀喜悦的秦穆公脱口而出地说：

“对了，这正是我的想法啊！”

于是，晋惠公被移进宾馆，款接以诸侯之礼。

吕子金不愧晋国大夫，旁敲侧击，硬是把秦穆公打动了。

不过，说起旁敲侧击，有一位山东人齐相晏婴更为炉火纯青。

山东人一般比较高大，男的玉树临风，女的亭亭玉立，偏偏晏婴却很矮。从小一定饱受欺侮、嘲笑。求偶时期，更一定易遭白眼，不在话下。好在人的品格、才学都和体型无关。晏婴各方面的成就都不只高人一等。他出名的是口才敏捷而得体，办事快速而有效，足智多谋，而且崇礼守法。奋斗多年，当上了齐国的首相。晏子德高望重，权大位崇，人人在自己心里仰望，在他面前俯首。

必然每天在晏子面前俯首的、他那位高大的车夫，却在所有其他车夫，以至几乎所有人面前昂首。“我的主人晏丞相……”“我们晏丞相……”“晏丞相吩咐我说……”什么什么的，已经成了他最容易喷出，也最喜欢发出的声音。终于，连当初对他“仰望而终身”的妻子也忍不住，要提出离婚了。

“为什么？我又没有亏欠家用，又没有……”

“没有什么。只是觉得你没意思罢了。”

“什么‘没意思’？晏丞相说——”

“请你不要再什么晏丞相晏丞相吧！人家晏丞相——你的晏丞相——人长得不高，官做得最大，名气高到不得了，可是他仍然谦谦虚虚的，一举一动都极有分寸。”

“看你呀！不过做人车夫罢了，趾高气扬，不可一世，好像自己就是宰相般的。做你妻子，被人指指点点，实在没有意思。”

车夫的妻子最后有没有离开，《史记》没有记载。不过，那车夫从此变得谦逊好学，修养大进，连晏子也觉得奇怪，知道原因之后，就举荐他当上官员。《列女传》还说，连他的妻子也变为命妇呢！

做国王真好。不过也真苦。整天衣冠齐整，庄重严肃，礼仪周周的，风度好好的，实在疲倦。齐景公有次酒喝多了，什么都热起来，于是除了帽子，松了衣服，自己击打乐器，歌唱起来，说：“仁人君子，也享受这个吧？”左右立即响应说：“当然当然，仁人君子，也是人的儿子啊！他的眼睛、耳朵，难道是特殊构造吗？”景公一高兴，就使人赶快用车接晏子来宫。晏子穿了整齐的官服来见国君，景公一见就笑说：

“罢了！罢了！今天不是谈公事。我觉得这些玩意儿很好玩，所以叫你来参加，暂时把‘礼’字放开一边吧！”

“陛下这话，微臣恐怕不敢同意。抛开了礼，陛下、我们，以至所有人，谁还可以有碗平安饭吃呢？齐国任何一个童子，都可以把我打垮，甚至把陛下也打败呢！他们不会，也不敢妄动，就因为礼法的观念，令他们忌惮罢了。这就是人可贵的地方啊！”

“你讲得对。我这做国君的，真不像样。也都因为身边的人迎合我，帮助我放纵，不如把他们都杀掉吧！”

“大王：他们的责任本来就是服侍你，他们有什么罪呢？领袖守礼，左右便都好礼；领袖放荡，左右便都放荡了。”

景公说：

“好，让我穿好衣服，戴上帽子吧。”

于是君臣换过了酒杯，到互相敬酒三回，晏子就请辞，急急退席了。

——为什么酒过三回，完成了宾主之礼，晏子就急急辞别呢？因为：景公既已虚怀纳谏，尊重礼法，把辅佐政务的大臣和私生活的近狎小人分开，那就“点到即止”，快些让也是凡人的国君回复松弛吧。孔子称赞晏婴“善与人交，久而敬之”（《论语·公冶长》），就因为他待人接物，分寸拿捏得极好啊。

《左传·昭公二十六年》记载：齐国出现彗星——就是世俗所谓“扫帚星”。景公要祈祷消灾。晏婴说：

“这样没有好处，只会加添迷信，招惹欺骗罢了。天道是有他自己的常规的。祭祷也没有用。”上天之有扫帚星，是用来除灭污秽；如果国君行为清洁，又何必祭祷呢？如果有污秽，祭祷又有什么用处呢？”

景公有匹好马，不知怎的被练马师杀了。景公大怒，拿起戈戴要亲自把他处死。晏子说：

“别让他死得不明不白。等微臣声讨他的罪状。”

得到景公允准，晏子就拿起戈戟，对准那练马师的胸口，大声指责他说：

“你替我们国君养马，又杀了那头马，这是死罪！你令我们国君因为马死而杀人，这又是死罪！你令我们国君因马死而杀人的事，被各国知道，这更是死罪……”

“算了！算了！”景公惭愧地说：

“先生放了他吧。不要损害我的仁德吧。”

《韩诗外传·八》记载：齐国有人得罪了景公，被缚在殿下，等待肢解。谁要谏阻，也是死罪。

好个晏婴！只见他左手抓着犯人的头，右手拿着锋利的刀，仰起头，请问景公：

“古代的圣主明王，肢解犯人，不知道从哪个部位开始？”景公这个生而为君的超级公子哥儿，虽然冲动蛮横，良知还是有的，被他平素敬重的晏子一点醒便离开坐席，说：“放了他吧。罪过的是我。”

景公打猎，上山见到老虎，下水又碰到大蛇。回来对丞相诉苦：

“今天碰到的，都不大吉利。”

晏婴说：

“这不算。国家有三样东西大不吉利：第一是有人才而不知道，第二是知道而不能用，第三是用而不加重视。这是真的不吉不利了，至于老虎，它

本来就住在山林；大蛇，它本来就居于水泽的洞穴，这是它们的家嘛，碰到它们，有什么不吉利呢？”

晏子长得矮小，连房子也绝不高大——甚至应该是又狭又矮，地势又低，又在街市旁边，湿湿脏脏的，尘埃多，噪音多，真和丞相的地位不配。景公说：

“你换一所高大一点、干爽一点的府第吧！”

晏婴说：

“下臣的父祖——就是国君的先臣——住在这里，下臣不足以继承祖业，对我来说，这房子已经太好了。而且，住近街市，什么也方便，买东西啦，办些琐碎事情啦，等等，省时省力得很啊。”景公笑道：

“你住近街市，知道物价吗？”

“知道。”

“什么东西贵？什么东西贱？”

“假脚贵，鞋子贱。”

原来景公任性，滥施刑罚，许多人被砍了腿，要装上假脚，就不必穿鞋了，供求关系影响了物价。景公一听，便有点愧悔，从此刑罚就轻省了许多。

不久，晏子出使晋国，景公趁他不在，替他在原地上改建了房屋，扩大了几倍——大抵迁徙了不少邻居吧。

晏子回来，一看傻了眼，依礼拜谢。接收之后，就又把它的拆下来，依照旧时各个邻居的样子，重新建造，并且请原本的居住者回来，因为谚语早就说过：“不是要占卜住宅，是要占卜邻居。”又说：“好房屋千金买得起，好邻居万金买不到。”景公拿晏子没办法，而且又有一个贵族领袖陈桓子说情，也就由他了。

晏婴十分节俭，除了住居简陋之外，一袭狐裘穿了三十多年，上朝的衣冠都用过又洗，洗过又用。车子破旧，马匹驾劣，齐景公早就看不过眼，说：

“先生的俸禄不够吧？车马太不像样了！”

晏子答道：

“承蒙国君的恩赐，微臣整个家族都丰衣足食，自己也有车有马，不必步行，也都心满意足了。”

晏子一离开，景公就把一副和自己差不多同级的车马送给晏子。晏子退回了三次。景公不高兴了，召见晏子说：

“先生不接受，寡人自己也不坐了！”

晏子说：

“国君任命我为政府人员的首长，衣服饮食有一定标准，以领导齐国的老百姓，如果我的车马和国君的差不多，那就是僭越了体制，从此也没办法禁止人家不守礼了。”

有一次，齐景公与一班大臣饮酒，陈桓子望一望晏婴，笑着对景公说：

“请罚晏子饮酒。”

“为什么？”

“晏子身为首相，一人之下，万人之上，但他不穿丝帛而穿黑布衣，不披狐裘而披廉价的鹿裘；车子又单薄破旧，马匹又老弱驾劣，这样上朝，是把国君的赏赐埋没了。”

景公同意罚晏子，由陈桓子当面宣告他的“罪状”。

晏子离开座位，请问：

“要饮了再辩白，还是辩白了，不中听，再罚饮？”

“让你先辩后饮吧。”

“谢主上。主上赐我显荣的职位，我之所以接受，不敢为了个人的显荣，而是为了可以好好执行国君的政令；主上赐我丰厚的俸禄，我之所以接受，不敢为了自家的富裕，而是为了可以把国君的恩惠普遍地和族人分享。微臣听说：古代的贤臣如果受了国君的厚赐而不顾家族，就是有了偏差；如果担当政务而办事不力，就是有了过错。所以，如果国君的宫中、府中任何下属，以至微臣家中的任何成员，安置得不好；如果国家的任何军事设备，够不上水准，那都是微臣的过失。至于上朝的车马破旧，这不是微臣的罪过啊。况且，因为主公的恩赐，微臣的父系亲属没有不乘车的，母系亲属没有不丰衣足食的，妻子外家的人没有饥寒的，替微臣做事、靠微臣开饭的有好几百家，这样，国君的赏赐，是微臣隐藏了呢？还是微臣显荣了？”

“讲得好！讲得妙！”

景公大大赞赏，说：

“应该罚饮酒的，是陈桓子。”

原来古人也喜欢“碰碰车”这个玩意。晏子时代齐国首都临淄，非常繁盛，行人往来，擦肩而过，车辆轮子中心突出外面的毂，也常常碰在一起。许多人——大多是青少年吧——甚至故意碰撞，来获得刺激与乐趣。虽然那时车速不高，危险性总是有的，而且街道上不免喧闹和混乱得一塌糊涂了。朝廷屡屡下令禁止，一点效果也没有。

有一天，人们都讶异地看到一向节俭守礼的晏子，竟然换了华丽的新车、壮硕的好马，在街上招摇过市。丞相的车好像四处向其他车辆“挑衅”，要和人家玩玩碰碰呢！丞相的车，大家当然着意避开，可惜还是避不胜避，一辆不知是倒霉的还是大胆的，给碰上了！

那辆车子的人正想逃跑，避免罪责；却原来晏子和车夫离开得更快，早就不见了。

原来不是不见了，是在那里向天祈祷，谢罪呢！

“大不吉利！大不吉利！碰了车子。碰了车子，是不是我祭祀不虔诚呢？是不是我生活不检点呢？神明啊！原谅我！老天爷啊！放过我！”

从此，就没人敢再搞这碰碰车的玩意了。

晏子的智慧与德行，远近驰名，连外国君主也虚心向他请教。

鲁哀公请问来访的晏婴：

“古语说：‘没有请问过三个人，办事就一定糊涂。’现在鲁国的事，寡人和整个国家都在想办法，还是很乱，为什么呢？”

晏子答道：

“古语所谓三个人，不是真的三个人，而是三种意见。一个人的想法，错的机会比较大。一人计短，二人计长；三种想法加起来，也算是群众意见的缩影了。尊重少数而取决多数，错误的机会总比较少些。现在鲁国群臣，成百上千，都随着当权的季孙氏头头一个人的意见。人数是不少，意见只有一个，怎算得是三个人呢？”

晏子在国内国外，都广受敬重；当然，也有些人，妒嫉之心太盛，野蛮之习未除，就故意要试试晏子。

春秋战国之间，忽然强大起来的吴国，就是一个例子。晏子出使吴国，志骄意满的夫差对外交礼宾人员说：“我要考考他。接见他的时候，要高声宣布：‘天子请见。’看这最熟礼仪、最好口才的家伙怎办。”

怎办？

这时大家连周天子都不放在眼内了。吴楚都急先恐后称“王”，不过，自称“天子”还是太过。应他，一定腾笑国际。不应他，也是失礼，到底是主人的召唤嘛。客人怎能不应？怎办？

一听到“天子请见！”晏子就身体向前一冲，立即，脚上又好象踢到东西般，立即止步。

再听到，又是如此。

第三次了，晏子还是一冲、一踢、一下止步，仍然站好。个子虽小，念书时大抵多运动吧，腰力、腿力都好。

智力和守礼之力更好。他不好意思地道歉：

“对不起。我真糊涂，竟跑错地方了。我是要拜见吴王的，竟然来到大周的朝廷了。请问：吴王在哪里？”

吴王在那里暗自愧悔，只好命人改口宣布：“夫差请来宾入见。”并且用了诸侯之礼。

晏子到了楚国，楚国在城门旁边开了一道矮小的门，目的就正在“矮化”这位本来就很矮的齐国代表。

进去吧，辱没了自己，更辱没了国家。

不进去吧，见不到主人，辱没了使命。

翻脸发怒吧，更把事情闹僵，可能使两国关系恶化。

怎办？“啊，恐怕我们是弄错地方了。这是狗的洞穴，不是人的门口。我们现在是出使楚国，楚国当然不是狗的国，是人的国。人的国自然有人的门口。在哪里呢？请你们带带路。”

还算是人的楚国官员，唯有带客人进了人的门口，循着人的途径，见到那位人上之人——楚的君主。

那个人上之人，故意两眼发直，向前望着，口里嚷着：“人呢？人在哪里？齐国没有人吗？”

“有。为什么没有？”

晏子不慌不忙，向上一揖，说：

“齐国都城临淄，有三百多条大街，街上的人一张开衣袖，白天都变成阴暗；大家一挥汗，晴天都变成雨天。肩头挨着肩头，脚跟碰着脚跟，到处都是人啊，怎么说没有？”

“有人，为什么派你这个人呢？”

“大王问得好。”

晏婴仍然平静地答。

“就因为我国齐国人才太多了，所以按照不同的国家，派遣不同的使者。高大英俊的人，派去见高明传大的国君，不像样的诸侯，我们就派不像样的人去。所以，像我这样的人，派来贵国，不是很适合吗？”

那时晏子可能还未当上丞相吧，总之，楚王就正式举行国宴，款待晏子。酒喝得差不多了，忽然有两个侍卫带上一个捆绑着的人，奏请楚王发落。

“什么人？什么事？”

“禀告主上，他是齐国人。偷东西。”

“唉！”楚王转过头来，同情地、惋惜地、含蓄而轻视地，说：“齐国人都这样喜欢偷东西吗？”

能不能拍案而起，拂袖而去呢？能不能反唇相讥，说齐国也逮了不少楚国偷渡而来的盗匪呢？

能不能证实对方诬蔑，是又一宗冤、假、错案呢？

总不成面红耳热不知所对吧！

面色不变的晏婴，站起身来，离开席位，庄重地向主人一揖，清清楚楚地回答说：

“报告大王：橘树生在淮河南边，果子是甜甜的；到了北边，就变成又酸又涩的枳了。枝叶看来一样，味道大有不同，这是水土的关系啊。

“这个人在齐国好好的，到了贵国就变成偷盗，是不是贵国的水土有点问题呢？”

楚王望一望身边的人，对着他们惶惑的神色，说：

“绝顶聪明的人，要开他的玩笑，是自作自受了。”

晏婴的确是个绝顶聪明的人，但他同时又是一个看上去不起眼儿、甚至显得有点儿傻的人，这就是大智若愚呀！

咱们的大中国就是了不起，藏龙卧虎，英雄辈出。

公元前二四九年，秦庄襄王灭了东周，攻克了韩国的荥阳、成皋和赵国榆次、新城等三十七个城池。秦兵乘胜挥师攻打魏国。魏安僖王抵挡不住秦国的攻击，屡屡败北，眼看江山就要不保。为了社稷，魏王只好听从和姬的建议，派使者颜恩火速赶到赵国请回信陵君，挽救危局。

信陵君得知消息后，很生气，他想：十年前，为了救赵国，我窃走兵符，夺了晋鄙的军权，指挥军队打败了秦国。虽说窃兵符不对，但却也救了赵国，给魏国争了面子。可是，魏王却因此而不让我返回故国，在赵国客居了十年。现在魏国有了危难，才想起我，我岂能听命。于是信陵君传下话来：“紧闭府门，外人一概不见。”而且还写了一张布告挂在门口：

“凡替魏王通报者，都有死罪！”

这样一来，谁也不敢替魏国的使者颜恩通报了。

颜恩等了半个多月，还是没有办法见到信陵君。颜恩毫不气馁，每天到信陵君的府门外等待机会。这天府门外来了两个客人，一是毛公，一是薛公，颜恩便把求见信陵君的事，向此二人说明，并请他们代为转告。毛公、薛公见到信陵君后，对他说：“秦国的兵马把魏国围得水泄不通，天天攻打，情势紧急，公子可知道否？”

信陵君说：“我早已知之。可是我已离开魏国十年了，现在我是赵国人，不敢再过问魏国的事了，二公休再提起。”

毛公深知信陵君绝非忘国之辈，只是记恨魏王对己过苛，才说此气话。于是他说：

“赵国和各诸侯国都十分尊重公子，公子能名扬天下，这都是因为有魏国的缘故。人家敬重魏国的公子，可是魏国的公子心目中反倒没有魏国，这不成了笑话吗？岂不知，魏国的光荣就是公子的光荣，魏国的耻辱就是公子的耻辱。如果，一旦魏国被秦所灭，公子也就成了丧家之犬、亡国之奴。到那时候，谁还来尊敬一个亡国之奴啊？”

薛公也赶紧说：

“公子试想，秦国人要是攻占了魏国的都城大梁，拆毁了魏国先王的宗庙，公子怎么对得起列祖列宗。到那时候，您还有何颜面客居赵国，受赵国的奉养啊？”

信陵君听了毛、薛二公的话，真有如醍醐灌顶、茅塞顿开。他马上向二公告罪，说：“若非先生指教，我险些成了国家的罪人。”

信陵君听从了毛、薛二公入情入理的一番言语，马上向赵国辞行回国，魏王见到信陵君，相对而哭，拜信陵君为上将军，率兵十万去抵抗强秦，而燕、韩、楚、赵四国向来佩服信陵君，也纷纷派兵前来支援。于是，信陵君统率着五国的军队，打败了秦国，解救了魏国。

毛公和薛公不算是什么出名的人物，可由于他们懂得旁敲侧击的道理，终于说服了正在气头上的信陵君，达到了自己解救魏国的目的。

比他们两位还不出名，但却靠了“旁敲侧击”之法青云直上的，还有一位叫做貂勃的人。

齐国的大臣貂勃在没有发迹以前，只是一个很普通的官吏，而那时的大臣田单却因屡立战功，被齐王封为安平君，齐国的人民对他十分崇敬。可貂勃却常常在众人面前诽谤田单说：“安平君是个小人。”

安平君田单得知后，就设下酒宴，派人请来貂勃说：“我怎么得罪先生了，竟然常在众人面前被您‘夸奖’呢？”

“盗跖的狗对圣尧狂吠，它并非认为盗跖高贵圣尧卑贱，狗本来就会对主人以外的人狂叫。如今，假如公孙先生有德，而徐先生无德，公孙先生和徐先生若打起来，徐先生的狗，必先扑上去咬公孙先生的腿；如果让这只狗离开无德的人，而成为有德人的狗，那就不只是咬别人的腿而已。”

“先生的意思我明白了。”

第二天，安平君田单就把貂勃作为自己的心腹，推荐给齐襄王，貂勃便是靠骂田单而起了家。

后来，当有人在齐襄王面前诽谤田单时，貂勃便竭力为他辩护，并通过他的善辩，使得齐襄王下令杀死诽谤之人，重新恢复了对田单的信任。

做出与众不同、富于创意的举动，引起别人的困惑与好奇，使之不能忽视你的存在。这样做，即使不能像貂勃那样立即得到重用，也会为将来的崭露头角奠定基础。

齐国有个叫冯驩的人，贫困得不能养活自己，然而他却是一个足智多谋的人。他托人把自己推荐给仁而好客、门下食客三千的孟尝君，有意寄居孟尝君门下讨一口饭吃。

孟尝君问冯驩：“先生有什么爱好？”

冯驩不是那种善于表白自己的人，他为了考察孟尝君的为人与气量，地孟尝君说：

“我没什么爱好。”

“先生能做什么？”

“我没什么才能。”

“好吧。”于是孟尝君笑了笑，同意收留他，左右的人以为孟尝君很轻视冯驩，便把粗劣的饭菜送给他吃。

过了几天，冯驩靠在柱子上，敲着自己的宝剑，唱道：“长长的宝剑啊，咱们回去吧！吃饭没鱼。”

左右的人把这事告诉孟尝君，孟尝君说：“给他鱼吃，和中等门客同等

对待。”

过了几天，冯驩又敲着他的剑唱道：“长长的宝剑啊，回去吧！出门没有车坐。”左右的人都耻笑他，也把这事告诉孟尝君。孟尝君说：“给他备车，和门下有车的客人一样对待。”

于是冯驩乘着他的车，高举着宝剑去拜访他的朋友说：“孟尝君以待客之礼待我。”但又过了几天，冯驩再次敲着宝剑唱道：“长长的宝剑啊，咱们回去吧！没有东西养家。”左右的人都非常厌恶他，认为他贪心、不知足。孟尝君透过别人问道：“冯先生有亲人吗？”答曰：“有位老母亲。”于是孟尝君派人供给她衣食费用，不让她缺少什么。

从此之后，冯驩对孟尝君十分感激，而孟尝君也对冯驩产生了深刻的印象。

后来，孟尝君贴出一张告示，问门下客人：“谁熟悉会计，能为我到薛地收债呢？”

冯驩签名说：“我能。”

当左右的人告诉孟尝君，签名人就是那个敲着宝剑唱歌的人时，孟尝君马上想起来了，认为冯驩真有含而不露的才能，于是就答应了他。

冯驩到了薛地，把所有的契约都烧掉，并说这是孟尝君的意思。于是薛地的人民都对孟尝君万分感激。孟尝君却十分不快。冯驩就对他说：“我这是用债券来替你买得仁义，是用您有余的，收买您不足的，何乐而不为呢？”

过了一年，新王即位，对孟尝君说：“寡人不敢把先生视做臣子。”

孟尝君只好回到自己的封地薛城去，在距离薛百里时，薛城百姓扶老携幼，早已在路上迎接孟尝君了。孟尝君回头对冯驩说：“先生为我所买的仁义，今日终于看到了。”

从此孟尝君把冯驩视为心腹。

旁敲侧击，有时又表现为声东击西。

南宋时国都临安（即今之杭州）有一位神偷，不明其姓氏，因他每次作案后，必留下“我来也”三字，故其绰号“我来也”。名气轰动整个临安，官府奈何他不得。

有一次，他失手被擒了，审讯时找不到赃证和人证，无法定罪，只可把他监禁起来慢慢侦查。

“我来也”过着铁窗生活。一天，他对狱卒说：“说我是贼是对的，却不是‘我来也’，官府误会是我，看来会把我终身监禁，出狱是无希望了，只可惜我藏在外面的金银无法使用。在这一段时间里，你对我的确好，决定用那些金银来报答你，金银就藏在保叔塔顶层上，你去取用好了。”

狱卒将信将疑地往塔上巡视，果有一小包袱藏在尘埃中，打开一看，尽是黄金白银，他满心欢喜回来后，对“我来也”特别照顾。

过了几天，“我来也”又对狱卒说：“我还有一酒瓮放在侍郎桥下，装满金银，你可叫家人去那里洗衣服，取了酒瓮之后，把衣服盖在篮上，拿回家就是了。”

狱卒叫妻子去取，果然又得了金银，对“我来也”更加优待。

又过了几天，一晚，“我来也”又对狱卒说：“现在已是深夜二更了，我请求你放出去，料理一些私事，四更时候，我一定回来，决不连累你的。”

狱卒因受了两次恩惠，不好意思不答应，同时认为他颇讲信用，只好放他去了，但心里还是不安，乃取酒独酌，借以消忧。到四更时，忽有人自檐

间跃下，一看，原来是“我来也”依时回来了，狱卒大喜，套上刑具再锁起来。

次日，城内一名姓赵巨富赴县府报案，说昨晚三更时分，被贼劫去黄金千两，门上写着“我来也”三字。

赵老太爷据报，抚案大惊说：“原来‘我来也’还逍遥法外，以前所捉之贼并不是他，几乎冤枉了人。”便下令提讯前贼，判为犯夜行罪，略施惩戒便放人。

“我来也”出狱了，不到几天，狱卒返家，其妻对他说：“昨晚四更时候，有人敲门，开门一看，并无人影，却有一包东西放在门口，并闻声说，‘此是酬谢你丈夫的，不要声扬出去’。打开一看，原来又是黄金和白银。”

狱卒当时心里明白，原来那贼果是真的“我来也”，用此声东击西诡计出狱。

迂回，也是旁敲侧击的一种。现代商战中，有时更多地使用“迂回推销”这一类的经营宣传策略。

在美国费城，有一个名叫那佛的人，几年来一直想向当地一家规模宏大的连锁商店推销煤炭，可是多次谈判都没有结果，这家商店却总是到别处购入煤炭，只见那满载煤炭的卡车，经常疾驶在那佛公司前的公路上，那佛心里又气又恨。

一天晚上，那佛参加一位专家的讲习会，告诉专家他对那家连锁商店的种种不满，最后还声明它是人民的公敌。虽然那佛口头上很不满意那家连锁商店，但并没有打消向它推销煤炭的念头。专家建议他使用其它推销方法。为此，专家还特别以“连锁商店的普遍化对国家是否有害”为讲习会的辩论题，将参加者分为两派进行辩论，并指定那佛采取维护连锁商店的立场。

他知道题目后，便立刻去见连锁商店的负责人，很坦率地告诉他“今天，我来这儿并不是向你推销煤炭，而是想请教你有关连锁商店的问题，希望能在辩论会上驳倒对方。”结果呢？那佛刚开始和这位负责人约定只打扰一分钟，结果却谈了1小时47分钟，那位经理不仅谈了他本人经营连锁商店的经过、他对连锁商店在国家商业中的地位与作用的认知，而且还吩咐一位曾写过一本关于连锁商店的小册子的部下，送一本给那佛；经理又亲自打电话给全美连锁商店工会，请他给那佛寄一份有关这个问题的讨论记录稿副本。临走时，那位负责人高兴地把那佛送到门口，并说“春季开始，你再来找我，我想向你买煤炭。”

真是奇迹！那佛并没有向他推销煤炭，可他却自动要求。十年来一直向他进行各种推销战术，却从无所获。这次，那佛只不过对他所关心的问题，也怀有同样的关怀，花了不到两小时的时间，竟打通了销售之路。

对于采取极端手段的对手，有时试一试下列中的办法兴许有效。

某报曾连载过一篇以父子关系为主题的记事文章：“我家的教育法”，内容叙述某社会闻人的孩子在学校挨了顿骂后便非常怨恨他的老师，甚至想“给他一点颜色瞧瞧”，他父亲听了也从旁附和道：

“既然如此，不妨就给他点颜色看”，但接着又说：

“纵使你达到报复的目的，但你却因此而触犯了法律，还是得三思才是”听其父一说，儿子便即刻取消了报复的念头。

另外还有一个例子。某太太认为她先生极不像话，于是便到处向朋友诉苦，她满以为朋友会劝她打消离婚的念头，不料那位朋友却说：

“如此不像话的先生，趁早离婚也好，免得将来受苦。”

这位太太听朋友这么一说，反倒认为：

“其实，我先生也并非坏到这般地步。”而收回了离婚的念头。

如果有一个人站在高楼顶上欲跳楼自尽，而旁人也在拼命说些“不要跳”或“不要做傻事”之类的话，更是助长了他跳楼的意念；相反的，若是你说：

“如果你真想跳的话，那就跳吧！”

他必定会感到很泄气，不料旁人竟不予阻止反鼓励他跳下，这完全是背叛了他原先的期待，这样不被允许的期待，一旦为他人背叛反会失去原有的意念。

对于狂妄自大，自以为是对手，则不妨挫一挫他的锐气，当然在方法上要间接一些。

在企业界中司管理职务者，比一般心理学教授或许更了解人的心理。

某日一位企业公司的部长向我述说部内发生的一件事。他说他的部下 A 君和 B 君两人都是很聪明的人，并且年龄也相同，他们经常都会在工作上互相竞争，竞争的结果常令他感到惊讶。但 A 君由于对自己的才能太过自负，使他在部内的人际关系不甚理想。于是这位部长为了提醒他便说了下面的一句话：

“B 君这个人真是不错，前些日子我与他在咖啡厅谈了很久，才知道他很爱看书也懂得很多，我对他所提的各种企划案都感到十分佩服，可能就是因为他平时爱看书的缘故。”

不管任何一个人，当竞争的对手被人称赞时，便会间接地感到似在责备自己。而这位部长先生所表现的也是典型的人心说服术。如果他称赞的重点不是对方关心的，譬如“B 君很受女性喜爱”等这类的话，不但毫无意义，更别谈效果了。因为在公司 A 君和 B 君只在能力和头脑方面互相竞争，并非在争取女性的青睐。

而这种技巧也可能令双方失和，譬如你对 A 君说：

“你的头脑虽好，但比起 B 君则稍有逊色。”

如此则造成 A 君对 B 君的怀恨，不但使得他们失和，同时也失去了健全的竞争关系，而双方便逐渐进入恶性竞争状态，徒浪费他们的头脑和才干。

双方的差异如果真是出在头脑和才干方面，也不能明显的道出，甚至不说，而只说些“势均力敌”等这类的话，双方便不会发生反目的现象。

所以巧妙的称赞竞争双方的才能，也是提高工作效率的法宝。

上面的例子是妙用“第三者”，下面再看一个“自言自语”的妙用。

一般说自言自语，是指在没有第二者在场的情形下自说自话的。可是在一对一或一对多数人时，若能抓住机会，巧妙运用，也可当成说服的武器。

某公司的一名科长是著名的“有意识自言自语者”，但这位仁兄的个子瘦小，其貌不扬，怎么看也不像是科长的料子，而他也了解自己因此而令部下们瞧不起，并且还不十分情愿接受他的命令。于是他便想出了这种“自言自语”战术。

譬如冬天时，当室内的暖气过暖时，一般情形，你会以命令的方式解决这一问题，但是他却以一副很热的样子，脱掉衣服或解开领带等行动来暗示，并且还自言自语的说：

“啊！热得要命！”

旁的职员听了便会自动的将暖气转小。若是你的手下经常有上班迟到的现象时，你就若无其事在办公室内来回的走动，并自言自语道：

“大家如果能早点来，那该多好。”

对于上班时间不认真工作，而只顾聊天的部下们也可如法炮制地说：

“早做完，就可以早下班。”

而这样的作法，他们听了不但不会不高兴，反而更能收到效果，比起当面的斥责高明多了。只要是心里有数的人都会自动地改正。

许多场合中的正面指责反会引起反作用，如果对方是长者、社会名人或受过他恩惠的人，也能够用这种方式。譬如对谈时，因自己是处于下风，而对方所说的言词你却不敢苟同时，你便可以用：

“哦！是吗？”或“真是这样吗？”等这类满不在乎的反应，以自言自语的方式不断反复着，对方于开始时并不曾发觉，到后来也会怀疑自己说话的可信度了。

有时对手摆出一副天下第一可怜人的姿势，迫使我们同意他的要求，这时，不要轻易表示同情，而要举出比他更不幸的例子来堵住他的嘴巴。

某个周日，有位昔日同学来访，所谈话题也很自然的移转至自己孩子身上。据说他念小学三年级的孩子，经常会向他要求某些东西说：

“我们班上好多同学都有，我也想要一份。”或“邻居的孩子们都有，就我一人没有。”等等理由，真是烦不胜烦，因为无法将他摆平，只得按他的央求买给了他。

当时我便很快地提供一个意见给他说：“此时你就必须举一个环境比他更差的例子给他。”那位朋友听后便若有所思的返家了。

过不了几天我便听他说：“我左思右想终于想到以非洲穷苦难民的照片让他看，照片内的孩子们各个都瘦得只剩皮包骨，他初见照片时真吓了一跳，接着再听我细细的解说，似乎也明了了许多，至今已不似以往般作些无谓的要求。”

这一类情形并不仅只发生于孩子身上，譬如公司或机关团体在发薪或领年终奖金时也可能发生。身为公司机关的负责人，若是遇到这种情况时，最好是举些经营不善的公司为例，比方说：“×公司因为周转不灵而不幸倒闭，他们的员工不但拿不到年终奖金，甚至还好几个月没领薪资，如今已面临解散问题，他们对往后的去处尚不可知，比起来你们实在是幸运多了。”

如此这么一说，反将原来的不满，转变成了过份的要求。所以说最好的办法，就是举出更悲惨的事例让他们去了解。

采取赞同对方的反调，从而消磨其怒气和锐气，也是一种迂回手段。

有位英语教师颇不受学生欢迎，时常令学生感到难堪。某次这位老师无意间在文法上出了点小差错，而当场为一名学生发觉，这位学生于是逮住了报复的机会，作毫不客气的指正，不料那位老师却以温和的神色赞同道：

“嗯！你说的真是对极了，可是其他同学是怎么回事，为何没有发觉到，是不是上课时在打瞌睡！”

于是便给了那位同学戴了顶高帽，接着才说：

“像这样的错误很容易犯，如果一不小心很容易酿成大错，各位同学一定得小心才是。”然后便继续的上正课。

这位学生本来是以报复心向老师作攻击的，不料竟得到称赞，心里更是感到高兴万分。

许多人在受了指责后，通常都会板起脸孔以火爆的气势相对，如此反收火上回油之效，使攻击的对方情绪更形激昂，容易造成不可收拾的局面。由于受到指责的一方无视其中真正存在的问题，反而将这件事变为人与人面子问题对峙的局面。所以此刻最须采的方式，就是从消减对方的怒气方面着手。

本来乙方打算以正面驳斥来攻击甲方，不料甲方的态度反而使乙方无法使出火爆的武器来达成他的目的。

当你在推销商品时，如果对方说：“你们的产品真贵”，此时你不妨同意的说：

“你说得很有道理”先听取了对方的意见，然后移开对方的攻击目标，接着再说：

“我们所生产的机器不但省油、省电、少故障、高性能，而且还有售后服务。”而对方权衡的结果，通常都会令你满意。

5. 背水一战求不败

以守为攻，有时也要冒一点风险，会被对方团团围困、步步紧逼，逼困到退无可退、守无可守的地步。

这时候，就要来个“背水一战”“孤注一掷”了。

刘邦手下大将韩信，擅于用兵作战。有一次，他率领几万汉军和多于汉军数倍的楚军作战。面对强大敌人的猛烈攻击，韩信命令汉军边战边撤，退至一条河边。这时，韩信让士兵将粮食烧掉、将烧饭用的锅砸破、将河边的渡船凿沉，绝心以死相拼。士兵们看到陷入绝境，个个英勇无比、奋力杀敌，终于扭转败局，大获全胜。这就是著名的兵法：背水一战，置之死地而后生。

谈话时，人有时也会被逼入绝境。在对方咄咄逼人的攻势下，会感觉到喘不过气来，大有一败涂地之势。在这时，除奋力最后一搏之外，没有其他的办法解救。

围棋比赛中，当一方看到形势不利时，为了扭转乾坤，常常孤注一掷地施放出“胜负手”来。在不少时候，这关键的一手，能使自己转危为安、反败为胜，获得成功。

胜负手，就成为决胜比赛的王牌。

在谈话时，为了能够说服对方，人们事先都会准备好许多理由。其中，最关键、最有力的论据，即是谈话的王牌。可是这张王牌不宜轻易亮出，到了关键时刻、不出此牌便不能获得胜利时刻，方可果断地亮出。

公元前 681 年，齐国正是齐桓公在管仲的辅佐下国力大增的时期。这一年，齐国和宿敌鲁国兵戎相见。

鲁庄公在数次惨败后，在柯的地方与桓公签定城下之盟，以割让遂邑请和。会谈中，鲁庄公正要宣誓时，鲁将曹沫忽然跳到坛上，持着短剑抵住桓公说：“请归还夺去的土地，否则你我同归于尽。”

桓公没料到这一招，只好答应曹沫的要挟。

曹沫孤注一掷的举动，成为鲁国夺回失地的王牌。

《战国策》记载：孟尝君想实行合纵政策。公孙弘对孟尝君说：“何不先派人观察一下秦王是怎样的人？如果秦王是和大王一样的君主，您将来恐怕连欲做他的臣子都很难，哪还有工夫施行合纵与他为敌呢？如果秦王是个无才的君主，您再施行合纵，与他为敌也不晚。”

孟尝君说：“好吧！就请您去办这件事。”

公孙弘于是带着十辆车到达秦国。秦王听到这消息，便想用后来羞辱他。公孙弘见到昭王后，秦王问道：“孟尝君的封地有多大呢？”

“一百里。”

寡人的领上有数千里，还不敢与人为敌，如今孟尝君只有百里地方，就想和寡人对抗，这不是太不自量力了吗？”秦王嘲讽地说。

“孟尝君喜欢贤人，大王您不喜欢贤人。”公孙弘深知，在领土大小问题上论胜负，自己是赢不了，就故意转换话题。

秦王说：“此话怎讲？”

公孙弘说：“他坚持正义时，不在天子面前屈服，不在诸侯面前讨好。得志的时候敢于为民做主，不得志时也不肯做别人的奴隶，像这样处世的人，世界上只有三个。这种人能够治理好天下，可做管仲、商鞅的老师；能听从他人所陈述的道义，并接受实行的人，世界上只有五个。再说，即使具有万

辆兵车的威严君主，如果他胆敢污辱使者，使者将退后一步自刎，并用他的血溅污君主的衣服，像我这样的人，世界上只有十个。”公孙弘亮出了最后的王牌。

秦王笑着道歉说：“先生何必如此？寡人我只是和您开玩笑罢了！其实，我和孟尝君很友好，并准备以贵宾之礼招待他，请勿必转告寡人的心意。”

“遵命了。”公孙弘说。

《战国策》的作者在这个故事后面接着写道：“由此可见，公孙弘可以说是壮志不可侵犯之人。秦昭王是大国之君，孟尝君不过是只有千辆车的小诸侯。公孙弘发扬小国的正气，不受人凌辱，可算是尽到使命了。”

可以看出，公孙弘之所以做到了这一点，主要是他在关键时候亮出王牌的缘故。

春秋时代，周室衰而未微，大家还讲究礼节，即使兵戎相见，事前还是揖让一番，施展一些外交辞令，表示文化教养。两国相争，不斩来使，早已是文明的规矩。到了战国，周只局处于洛邑一城了，纷纷称王的各国，不只瞧周室不起，简直忘记了周的存在。

周所代表的礼文教化也就差不多被人忘记了。大家要打就打，也不必找什么冠冕堂皇的理由来号称征伐有罪，就连外交代表、非武装人员，有时都乱杀一通。

《左传·昭公五年》和《韩非子·说林下》都记载同一个故事：

春秋末期，长江下游的吴国兴起，与西邻强大的楚国就常起冲突。鲁昭公五年（公元前五四五年），楚灵王大军伐吴，吴王派弟弟馮由依规矩犒劳楚军，意思是暂时不当对方是入侵者，只是不速之客，自己仍然依礼款待，问问对方的意愿和动向，必要时作决裂动武前的最后谈判，万不得已，然后约定日期，正式开打。

一向被中原各国视为野蛮的楚国，这次真不耐烦这婆婆妈妈的一套了，一见到吴国使者，便把他抓起来：

“原来是吴王弟弟，地位这么高；正好！正好杀了他，拿血来涂上我们的战鼓！”

楚王还派人向馮由作“死前一问”呢！

“哈哈！想不到吧？你们这次来，事先定问过卜吧？”

“是的。”

“吉吗？”

“哈哈！你看：连你们的龟卜，都不灵光了！吉，为什么你要人头落地？为什么你的血要给我们衅鼓？等一会，我们击鼓进兵，杀你们一个落花流水！”

好一个馮由！不愧是国君的弟弟、国家的领导人物。写历史的人，记述人家临危不乱容易；做戏的人，扮作临死不屈也容易，真正危在旦夕，很少人能够仍然从容、仍然机智。

从容机智的馮由，镇定地说：

“或者请听我解释。我们听说贵国要在敝国用兵，便以守国之龟来卜问。卜辞说：‘要到对方劳军，看看楚王的态度，就可以有所准备了。’——对了，如果贵国礼待使臣，我们就会松弛戒备，国家就会灭亡了。现在贵国国君大发雷霆，要把我们残酷处置，这样，吴国便有所准备了。我国虽然力量单薄，有了充分的准备，还是可以令贵国知难而退的。这不是上上大吉

吗？”

——真有点道理，为什么我们先前想不到？

“况且，我们要卜的，是国家社稷的安危，不是使者一人的生死。使者被杀，于是全国戒备，于是得以保全，这不是龟卜的最大功用吗？老实说：一吉一凶，谁能把它确定在某件事上面？就拿贵国的事为例吧：当年贵国与晋军大战城濮，事前卜的结果不是吉吗？怎知结果大败，然后贵国志切复仇，到邲城再战，于是大胜。那么，贵国的卜是不应验呢？还是应验呢？同样道理，我们吴国的龟卜，也不必就在此行应验吧？”——是啊，杀了他，不是增加他们的斗志吗？即使这次赢了，难保将来不会栽在他们手上呢！楚人的神色愈来愈不安了。蹇由还补充一句：

“对了。一个人死了会怎样，谁都不知道。如果死了，便没有作为，那么，涂我的血在你们鼓上，一点也没有作用；否则，如果死了还有灵有性，我一定阴魂不散，在真正打仗的时候，弄到你们的战鼓响不起！”

——响不起，就不大吉利了。还是放了他吧。

6. 反客为主挽颓势

反客为主，是挽转颓势的一种手段。有这样一则笑话，不知是真是假。

一次，尼克松前去苏联出席美国一个展览的开幕式，同赫鲁晓夫作了一次著名的“厨房辩论”。赫鲁晓夫怒气冲冲地说：“美国国会通过的那个有关被奴役国家的决议臭极了，臭得象刚厕下来的马粪，没有比马粪更臭的东西了！”

尼克松知道赫鲁晓夫少年时期当过猪娃，不动声色地说：“我想主席先生大概搞错了，比马粪更臭的东西是有的，那就是猪屎。”

同为美国总统的林肯，则有过一桩载入“正史”的反客为主佳构。

牧师卡特赖特到处散布这样的言论：

亚伯拉罕·林肯不承认耶稣！

亚伯拉罕·林肯诬蔑耶稣是“私生子”！

这是 1843 年美国伊利诺斯州竞选国会议员的关键时刻。作为民主党的候选人亚伯拉罕·林肯自然成了竞争对手。

林肯知道彼德·卡特赖特散布这种舆论的险恶用心，是要降低自己在选民中的威信。他决心挫败对手。

有一天，卡特赖特在某教堂作布道演讲。他演讲进入高潮时，瞥了一眼坐在显眼位置上的林肯，突然对信徒们说：“愿意把心献给上帝，想进入天堂的人站起来！”

“霍”地一下，教堂里树起一片树桩般的人。信徒们都站了起来。只有林肯没有站起来。

卡特赖特看在眼里，心中暗喜。他用慈祥的目光对着信徒说：“请坐下。”待信徒们坐下后，牧师祈祷了一番后，又说：“凡是不愿下地狱的人都站起来吧！上帝保佑你们！”教堂里又长出了“树桩”。只见林肯又是纹丝不动。

这正中卡特赖特的下怀：他本来就要让林肯当众出丑呢。此刻，他装作严肃地说：“大家都愿意把自己的心献给仁慈的上帝而进入天堂，大家都不愿意下地狱与丑恶的魔鬼为伍。可是，只有大名鼎鼎的林肯先生一人例外，他两次都没有作出反应，请问林肯先生，你到底要到哪里去？”

其实，林肯是故意要把卡特赖特的话调引到这儿来的，他见时机成熟，就从容不迫地站起来，以他当律师时锻炼出来的口才柔中带刚地雄辩起来：

“我是以一听众的身份来这儿的，没料到卡特赖特教友竟单独地点了我的名，使我深感荣幸，我认为：牧师先生提出的问题很重要，但我感到可以不像其他人一样回答问题。他直截了当地问我要到哪里去，我愿用同样坦率的话回答：‘我要到国会去。’”

这简直是一段绝妙的演讲词，使在场的教徒们一领林肯不凡的风采，他们都被他的辩才所征服，拼命地鼓起掌来。好像这里不是教堂，而是竞选国会众议员的演讲会堂。

高高在上的卡特赖特牧师，没想到结局会是这样，三寸不烂之舌竟僵硬得无法动弹了。

大人物固然有过“反客为主”的妙用，小人物其实也并不逊色。有一次，一位应考者参加知识测验。主持人问：“先生，听说您是一位足球行家，理所当然知道所有关于足球的知识。”

应考者不假思考地答道：“那当然。”

“很好，”主持人微笑在问：“那么球网有多少个洞？”应考者愣了一下，但马上从容不迫地面露微笑：“能提出这样的问题的人一定是一位知识渊博的人吧？”

主持人乐了，“那当然。”

“很好，”应考者说：“既然你承认自己是个知识渊博的人，那么您应该知道我们的祖先中有一位叫做保塞尼亚斯的人，他是一个什么方面的学问家。”

主持人：“他是一个能言善辩的哲学家。”

“很好，回答正确加 10 分。”应考者巧妙地站在主持人的位置上后，更加轻松地说：“关于保塞尼亚斯有这么一则轶闻。据说当时雅典的首席执政官员听说保塞尼亚斯富有口才，就把他请到贵族会议上来，对他说：‘贵族会议的成员，每个人都有一个难题要问你，你能用一句来回答他们所有的问题吗？’保塞尼亚斯说：‘那要看看是些什么问题？’于是议员们接连不断地提出了几十个不同的问题。当问题提完后，保塞尼亚斯应该用一句话才能答全。知识渊博的主持人先生，您能代替保塞尼亚斯以一句话答全吗？”知识测验主持人想了想回答：“保塞尼亚斯面对几十个不同的问题，只能这样回答：‘我全不知道！’”

“很好！很好！不愧是保塞尼亚斯的后代，今天，此时此刻，我只想再请您用一句话回答一个问题——”

“你问吧。”主持人说。

“请问球网有多少个洞？”应考者问。

主持人：“……”

这种应对，在中国有时又叫做“以子之矛，攻子之盾”、“以其人之道还治其人之身”，不知什么时候让老外给偷学了去。杜罗夫是俄罗斯著名的马戏丑角演员。他表演技艺精湛，维妙维肖，有极强的艺术感染力，常使观众捧腹大笑之余沉思良久。

有一次，杜罗夫在观摩演出，幕间休息时，一个傲慢的观众走到他面前，讥讽地问道：“丑角先生，观众对你非常欢迎吗？”

杜罗夫瞧了瞧眼前的观众，知道他不怀好意，便不动声色地答道：“还好。”

“作为马戏班中的丑角，是不是必须生来有一张愚蠢而又丑怪的脸蛋，就会受到观众欢迎呢？”来人咄咄逼人。自以为杜罗夫会羞得无地自容或怒得暴跳如雷。

“确实如此。”不料杜罗夫竟然悠闲地说：“先生，真可惜啊！如果我能生一张像您那样的脸蛋儿的话，我准能拿到双倍薪水。”

这个傲慢的观众自讨个没趣。

与此类推，还有一则故事。

师傅想拿学徒开开心，就吩咐学徒说：“卡尔，你拿这个罐子去给我打啤酒来！”

“师傅，拿钱来！”

“要用钱的话，哪个笨蛋还不会打啤酒？快去吧！”学徒去了。他知道这是师傅在刁难自己，这可怎么办呢？他左思右想，想出了一条妙计。

几分钟后他回到师傅跟前，把空罐子还给师傅。“您痛快地喝吧，师傅！”

“你这蠢驴，这罐子是空的！”

“对不住啦，师傅。罐子要是满啤酒的话，哪个笨蛋又不会喝呢？”

师傅在聪明的卡尔面前哑口无言了。

学徒明知师傅在刁难自己，但是如果当场揭穿师傅的把戏，效果并不好，可能还会挨一顿臭骂。这时以这种“反客为主”的应对法效果最佳。

约翰·昆西·亚当斯是美国第六任总统。他有一习惯，黎明前一两个小时起床，长距离散步或骑马，或去波托马克河裸体游泳。

安妮·罗亚尔是一名女记者。她一直想了解总统关于银行问题的观点，但是屡次采访屡次被拒。

一天，她尾随总统来到河边，决心迫使他回答问题。她先藏在树后，待他下水以后便坐在他的衣服上喊道：“游过来，总统。”亚当斯满脸通红，吃惊地问道：“你要干什么？”“我是一名女记者”，她回答道，“几个月来我一直想见到你，就国家银行的问题采访一下。我多次到白宫，他们不让我进，于是我观察你的行踪。今天早上悄悄尾随你从白宫来到这里。现在我正坐在你的衣服上。你不让我采访就别想得到它，是回答我的问题还是在水里待一辈子，随便。”亚当斯本想骗走女记者，“让我上岸穿好衣服，我保证让你采访。请到树丛后面去，等我穿衣服。”“不，绝对不行”，罗亚尔急促地说，“你若上岸来抱衣服，我就要喊了，那边有三个打鱼的。”最后，亚当斯无可奈何地呆在水里回答了她的问題。

在一般的情况下，亚当斯是不会接受罗亚尔采访的。罗亚尔的聪明之处在于彻底地了解了总统的习惯及活动规律，抓住了亚当斯的薄弱环节，反客为主，掌握了主动。

反客为主，在口才学中，有时是以“反论”式的说服法出现的。

秦昭襄王家臣中，有位名叫中期的谏臣。所谓谏臣，乃是指直言敢谏的臣子。“朝无谏臣，不知过。”（《汉书》萧望之列传）。朝廷中有了谏臣，身为君主的人才能够晓得自己的错失。不只一个国家需要有谏臣，就是一个企业也一样。那些老爱专权，一意孤行的董事长们，有时不妨睁开眼睛，看看自己身边，是否有几个像样的“谏臣”。

却说这位秦昭襄王手下的谏臣中期，有一次与昭襄王展开辩论，而把昭襄王辩得毫无招架之力。昭襄王此人，可是奠定秦国统一天下基础的明君，但这一次却输得恼羞成怒。中期也没有把勃然大怒的昭襄王放在眼里，径行大摇大摆地退出。

这时，还好有一位亲信连忙向昭襄王劝解道：

“此人的牛脾气实在教人受不了。幸好遇上明君，所以才得以如此嚣张。要不然，如果遇上桀、纣等的暴君，那他是必死无疑了！”

“牛脾气”在《战国策》的原文中，是写“悍人也”。“悍”，凶蛮泼辣之意，亦有一意孤行，强硬而不听人言之意。

这位从中调解的亲信，采用的是反论法，首先把中期贬低为“悍人”，接着又把昭襄王捧得高高的，称之为“明君”。通常，为人调解纠纷时，多半是为当事人说好话，把当事人的为人高估一点，才是一贯的伎俩。譬如就以中期的情形而言，也可以说“此人有才干，杀之可惜”等的好话。但，这位亲信却反而故意说中期的不是，而把昭襄王抬举。

昭襄王这一方则既然被人奉承为“明君”，自然不能一怒而处罚中期，否则就难免会被天下人指责为桀、纣般的暴君。夏朝的桀王、商朝的纣王等，均以暴虐无道见称。而这位亲信，是以委婉的劝说法，提醒昭襄王不要为这

芝麻蒜皮之事处罚中期，要不然就和桀王、纣王没有两样了。

这种以反论式的论法刺激昭襄王自尊心的劝解法，委实做得天衣无缝，不顾自己的身家性命而直言不讳的中期，固然不愧为谏臣，但是这位以巧妙的手法保全了中期性命的亲信，也并非泛泛之辈。当时的秦国，真可说是人材济济。

《战国策》在上述一段轶闻介绍后，是以“秦王因不罪”而做结论。

为中期而说服秦昭襄王的亲信所采用的方法，还不如齐貌辩把此法施展得淋漓尽致。

齐貌辩，是靖郭君的门下食客之一。靖郭君为孟尝君之父，父子均曾任齐相，出身名门。孟尝君爱好养士，以“门下食客三千人”闻名。其实，靖郭君亦然，其门下亦曾有一大群食客。齐貌辩就是其中的一人。

根据记载，齐貌辩此人“为人疵多”，所以在性格上必然有很多缺点。尤其在众多食客之间，据说很不得人缘，而且不受欢迎。可见，他是个不善合群的人物。

但是靖郭君却似乎对他很有好感，予以特别照顾。

其他食客们虽然经常抗议说“我们不要和这种人相处在一起”，但靖郭君却不理不睬，仍然善待齐貌辩。就连孟尝君都看不过去，要求其父把齐貌辩撵走，但结果却适得其反。靖郭君对齐貌辩非但更加重用，而且还给予食客的最高待遇。总之，两人可说是气味相投吧！

其实，与人相处，情投意合乃是重要的因素。有人说：“选择医生，也是延年益寿之道。”顾名思义，这是若想活得长一点，就得选择好医生之意。至于选择医生的条件，有些专家认为，与其说是“医术高明”或“态度亲切”，不如选个“意气相投”的医生。这种见解，确实有道理。只要情投意合，对方就是有再大的缺点，也不会不在乎，甚至缺点也会变成优点。其实也唯有这种人际关系，才能维持长久。

靖郭君之所以与齐貌辩特别投缘，显然是因两人情投意合所致。

如此这般，经过数年。齐国享有明君之誉的威王卒，继之而即位的是宣王。宣王虽然是靖郭君的同父异母之兄，但两人却不知为什么，性情并不投合。靖郭君终于辞退相职，回到封地薛邑。

齐貌辩一度跟随靖郭君来到薛邑，但旋即又要求让他回齐都去。原来，齐貌辩是想要晋见宣王，为靖郭君做个调解人。靖郭君：

“宣王恨我，你这样去晋见，难保不会被杀。”

“我当然没有打算活着回来。请你就让我走这一趟吧！”

齐貌辩不听靖郭君的劝止，毅然前往齐都。

所谓“士为知己者死”。齐貌辩当时的心情或许就是这样的吧！

当宣王接见齐貌辩，立刻以嘲笑的口气问道：

“据说靖郭君非常欣赏你，而且也常征询你的意见，可有这回事？”

齐貌辩似乎知道宣王会有此一问，他也立刻拿话驳回去。而且，还以反论的方式，把靖郭君大捧特捧一番。

“靖郭君的确对臣好，但却从不采纳臣的意见。譬如，从前大王还是太子的时候，臣曾劝靖郭君说：‘那位太子相貌凶恶，下巴突出，又是斗鸡眼，是种谋反之相。应该废了，他然后立卫姬所生的郊师为太子才对。’但，靖郭君却不听臣的话，反而说：‘那怎么行，我不能这么做！’现在果然被我说中。如果那时靖郭君肯采纳臣的意见的话，今天也不至于落得如此下场。”

齐貌辩意犹未尽地继续说道：

“还有一件事。在回到薛邑后不久，有楚臣昭阳前来向靖郭君提议，要用数倍于薛邑的土地交换薛邑。这时，臣也劝靖郭君说‘那您就跟他交换嘛！’但靖郭君又不听臣的意见，反而训了臣一顿说：‘这片土地是先王所赐。就算现在的大王对我不好，我也不能对不起先王。更何况在这里又建有先王的祠庙，所以绝对不能交给楚人的。’”

齐貌辩向宣王禀告的这两件，是否真有其事，实在令人怀疑。但重要的是。这两件事情对宣王来说，都是第一次听说的。可说完全出乎宣王意料之外。而且，其内容则因齐貌辩自己承认他才是陷害宣王的元凶，所以更增添了一分真实感。

一般而言，为失和的甲和乙作调解人的人，多半是中立的。不管调解得成或不成，也都伤害不了自己。调解失败是本然；调解成功则受人感激，所以调解人应该是只有好处而无坏处。然而，齐貌辩的情形却不同，其立场打从一开始就非常不利，因为最起码他也被宣王视为与靖郭君是“一丘之貉”。齐貌辩于是乎把这一点反加以利用，彻底地扮演了反派的角色。也就是以牺牲自己的方式，为靖郭君说尽了好话。而且，这也是使其口才充满着说服力的理由。

据说，宣王听了以后深受感动，终于与靖郭君言归于好哩！

这则轶闻，除了可作说服术的教材之外，也告诉我们对于部下的信赖，有时可以有效地激发其自发性工作的意欲，而使其毫无条件地为你效劳。希望那些经常感叹部下不听自己指挥的主管人员，多把这则轶闻仔细品味。

反客为主，妙在于不知不觉中将对对手与自己的地位来了一个对换，从而达到说服对方的目的。

当你在街上遇到小贩向你推销东西时，如果你以一声“不”而予回绝的话，任何人都会感到不舒服，但是否简单的答应说“好的”就可以呢？而这却又不是我们的本意。凡说“不”时的表情大多不很自然，相反的结果如果答应人说“好的”不仅对方愉快，自己也感到舒畅，而这种舒畅的情绪很自然的就会呈现在你的脸部。

可见答说“不”的人与说“好的”人，这两者在表情上必有很大的差异，这完全是由于心理的感受不同的缘故，但是你若想要将对方不畅快的心理减至最低限度，那么最好就是利用“引导”的方式。

经常抗拒他人说服的人，其潜意识中常存有“不”这个字眼，对付这种人也绝不可硬碰硬，而必须设法引导他，使他感到不回答“是”是不行的。

现在我们举一个例子，譬如：

“兔子比乌龟跑得快，对不对？”

对方答称：“是。”

又问：“有时兔子也会在赛跑的途中睡觉。”

答：“是。”

“这时乌龟的进度就会比较快，对不对？”

答：“是。”

“如此一来乌龟会比兔子先抵达终点，所以龟比兔跑得快，对不对？”

对方也答：“是。”

于是乎，你的目的便已达成了。

尤其是女性对于这种说服方式，最显得脆弱。所以对很难说服的女性，

这种方式是十分有效用的。

本来对方的反应会是“不”，而我们就以渐进的方式很自然的将他引导至“是”的地步，到最后对方也会很自然、很乐意的答应下来。

某电影女明星与一位棒球选手闪电结婚，于是这位女星便与电影公司作片面解约，但片商多次劝她履行合约，但始终得不到她的首肯。在这情形下，无论你作何劝解，也很难得到好的结果，因为此时的决定权已不在她本人而在她的丈夫。于是你便可使用一些小策略，让她自己去说服她的丈夫，如此你的问题便已解决了一半以上。

我们再举个例子说，如果现在你是某家公司的推销员，你到了另一家公司去推销你们的新产品，但经过多次的拜访，却始终得不到那位接洽者明确的反应，由此你也可窥出最后的决定权，其实并不在他，于是待你探出了真正的幕后主使人之后，你便对他说：“我了解你的科长是个精打细算的人，所以我建议你，不妨将此一价目呈给他过目，必能得到他的赞同。”

经你如此一提便觉有理，因其上司本就为一精明的人，于是便按你的方式去做，终也获得了上司的首肯，而你的计划也终告成功。

也曾经有过这么一个例子，某位主妇由于受了一位推销员的蛊惑，终于买下了不必要的东西，因为当时那位推销员向她说了一句话：

“如果你先生反对的话，你就对他说，所有一流企业公司的部长，有百分之七十以上都支持这项新产品。”于是她便终于买下了。

日本有家电视台，每周设有一次关于人生问题讲座的节目，据说收视率比其他同时段的节目要高出许多。

收视率之所以偏高，当然有许多的原因，但其中或许是由于人们都喜爱观看他人遭遇不幸的残酷心理。不过最主要的还是因为节目中巧妙的答话，更是使人百看不厌。

大多数有疑难问题而上电视请教的观众朋友，在开始时，多会对解答者所作的各种忠告提出反论或辩解，并且显得十分不情愿接受对方所言。但久而久之，不觉对解答者所说的每一句话都会频频颌首称是。见了这些画面，真是比起在电影院中观赏一部电影的感受还要来得好。

凡电视台的主持人或问答者，无不是精挑细选才产生出来的，所以光是听听他们的说服方式也获益不少。

对于不易说服的人，最好的办法就是要使对方认为你与他是站在同一立场。通常会出现在这探讨有关人生问题的电视节目的观众朋友，以离婚女子占多数。此时负责解答疑难者说的一句话：

“如果我是你的话，我会原谅他的，而且绝不与他分手。”

朋友们千万别认为话中的“如果我是你”只是短短的单纯的一句话而已，殊不知它能发挥的效力是多么的不可限量。而这也是由于人人都有认为“自己是最可爱”的心理所致。

如果在说服的进行中，无意间使用了些不太得当的言词，但却由于你巧妙的运用这句“如果我是你”而弥补了你言词上的过失。不仅如此，它还能促使对方作自我反省，而终于感觉到唯有你的忠言，才是对自己最有利的。

当老师体罚学生的事件爆发后，报章杂志或电视等传播媒体于评论此一是非之前，对教师的暴力行为必先予以斥责。由于此事的发生，即使是平时颇受学生敬重的老师，也将被冠上“暴力教师”的标号，此后你会被认定是一个专门喜欢体罚学生的老师了。

我们在批评别人时，往往会受到一般舆论界所左右。而此时的受害者也是有理说不清。遇到这种情形时，即使你有千百种理由也无法改变大众的意念。此时你若能设法将罪过反推给大众，说：

“反正我说再多的理由也于事无补，那些人都是些盲目的、爱听信谣言的人，还是不说也罢。”

如此一来众人自会冷静下来听你的解释，只因你的一句“盲目”深深的刺激了他们。

社会上有许多人个性顽劣，不易接受人家的劝告，若是你以正面规劝，对方的反抗力会愈强，而丝毫收不到效果。对付这类人最避讳的就是正面说道，而改用另一种说词：

“像你这么顽固的人，我说什么你也不愿意听，说了等于白说。”

或是说：“像你这样执迷不悟，即使我说出来也会让你否定掉，还是不算了。”

将责任反推到他身上，由于你说的“顽固”“执迷不悟”是他的致命伤，他无论如何也会将它排除，自然而然就会听你的解释。如此一来，你的第一步已然成功。

7. 顺水推舟巧借力

以守为攻，其妙处还在于己方不需要花费太多的力量，任凭对方“流血牺牲”、“奋力攻坚”笑看对方的实力消耗殆尽。这就是顺水推舟以巧取胜的道理。

二十世纪初，俄国著名政治家克鲁泡特金在俄国政治流亡者云集的日内瓦从事反对沙皇统治的活动。这时，沙皇也把注意力集中到这里，千方百计地想渗透进日内瓦的有关组织中去。

一天，有人告诉克鲁泡特金，有一个俄国绅士想见他。这个俄国绅士看见过他办的刊物，表示非常赞同。他想请克鲁泡特金再办一份反对沙皇的俄文报，经费由他一个人承担。朋友们对这个俄国人十分感兴趣，极力要克鲁泡特金见见他。

克鲁泡特金同俄国绅士见了面。这个绅士自称有土地、工厂和大量的钱，他对沙皇的民族压迫政策十分不满。他说：“我有很多财产，你不要怀疑。我另外还有一个大发明，准备去申请专利，它可以使我发大财。我要把所有的钱全部用在俄国革命上。”他让克鲁泡特金参观他的发明——一只烛台。这只烛台与别的烛台不同，但没有任何价值，而且样子非常难看。看了这个“发明”克鲁泡特金大惊不已，他觉得没有一个厂商会出哪怕十块钱买他这个专利。一个自称有钱的人居然把希望寄托在这样一只烛台上，克鲁泡特金顿时对他产生了怀疑：他绝不是一个像他自称的有钱人，如果他出了办报的钱那也决不是他自己的钱。这样判断之后，克鲁泡特金决定进一步试他一试，看他会不会露出马脚。

克鲁泡特金顺水推舟地夸奖他：“你的想法很好，这正是我们所急需的。既然你这样想办一个革命刊物，又是这样推崇、相信我，那么好，你可以用我的名字把你的钱存在银行里面，由我个人按需要任意取用。我相信你说的你办刊物完全是为了俄国革命而没有一点个人目的，所以我告诉你，刊物办起来之后你和它就一点关系也没有。”那人连忙说：“那当然，那当然。我只不过不时来看一看，必要的时候给你贡献一点想法，而且我还可以帮助你把报纸秘密运到俄国去。”克鲁泡特金说：“这些都不用你操心，我们会全办好的。你出了钱就是尽了最大的力量了，我们不能再麻烦你更多的事情了。”

谈完话后，克鲁泡特金胸有成竹：那个俄国人要真是一个富有献身精神的拥护者，他绝不会在意自己能不能介入将来的报纸领导工作；如果他知道了自己无法参与办报工作后就打消了出资的念头，从此之后杳无音信、再不露面，那就证明他提出出钱办报是别有用心的。

果然，在克鲁泡特金谈完全话之后，那位俄国绅士就再无消息。不久，彼得堡的同志带来信件，告诉日内瓦的同志，最近沙皇的一个侦探到了日内瓦。这个侦探的体貌特征正与那位“绅士”一模一样。

当一个人主动地做出友好表示，愿意帮助你完成某一事业，而你又无法判定其真假时，你可以顺水推舟地向他提出更高的、近乎无法接受的要求。如果他是真心实意，他就会继续同你商榷；如果他立刻被吓跑，至少会证明他没有诚心。

郑国首都有一所乡校，人们喜欢到那里聚会和游玩，每天热热闹闹的。

一天，有位叫然明的朝廷大夫走过这里，看见有个人围在一起争论得面

红耳赤，留神一听，原来他们正在议论朝政的得失，抨击官员的优劣，因为出现了不同意见，所以声音越说越大，围观的人也越来越多。

然明虎着脸转身就走，找到了当时担任政卿的子产，忿忿不平地说：“老百姓到乡校去，并不是为了学点有益的东西，倒是兴致勃勃地说长道短，果然也有人到朝廷说一些好话，可是抨击政事、指责国君、批评大臣的为数不少，如果流传开会，对国家有什么好处呢？干脆把乡校拆了，看老百姓还到哪里去嚼舌根？”

子产摆摆手说：“既然老百姓喜欢到乡校去，为什么要把乡校拆掉呢？”

然明连忙说：“你自己去听听吧，老百姓的这些话，对朝廷不利，对你我也绝没有好处呀！”

“我们先不谈乡校的事。”子产依然平静地说，“我有一事请教，当河水暴涨，即将崩堤时，是因势利导放掉一些水，还是加高堤岸把水堵起来呢？”

“应该放掉一些水好。”然明想了想说。

“还有，当一个人有了难言之病，是痛痛快快地告诉医生让他医治呢，还是遮遮掩掩不让医生知道呢？”子产又问道。

“当然应该把病情告诉医生。”然明这次回答得很干脆。

“这就对了，”子产朗声大笑起来，“朝廷在治理国家大事过程中，官员在处理大大小小的政务时，都免不了要出些差错，或者干出不利于老百姓的事来，老百姓对朝廷、对官员有意见，说出来了，我们可以及时予以纠正。现在首都的那所乡校，正是老百姓说话的地方。如果我们拆了它，老百姓自然也就不再聚集起来批评政事了，把他们的不满情绪全部憋到肚子里去。那样，就像暴涨的河水一样，堵塞得越厉害，冲决堤岸时的力量就越大，造成的危害也就更加严重。这同向医生隐瞒病情造成贻误也是一样的道理。”

然明听到这里，心服口服，赞同他说：“你说得对，这乡校不去拆了，留在那里，对国君有利，对朝廷有利，对你我都有利！”

子产对于乡校的这种做法，是典型的顺水推舟。

晋文公继承齐桓公“尊王攘夷”、“挟天子以令诸侯”的霸主事业，努力遏阻强蛮的楚国北上中原之势。郑国居于华夏诸侯之列，但又在晋楚城濮大战前夕，偷偷和楚通好。押错了注的郑文公，在此之前已经至少又做了一件以为没甚么原来是大错的事——狗眼看人低，瞧不起当年落难流亡的公子重耳，冷淡地对他不瞅不睬。旧恨新仇，公愤私怨，晋文公就大兴问罪之师，要一并清算。

西方强大的秦国，这时也应邀出兵：因为是姻亲兼盟国、同志加伙伴的缘故。这是鲁僖公三十年（前630年）的事。

郑国于是就被包围了。弱小的郑经不起任何一个超级大国的一击，何况是两国？不过，也幸好是两国。两国，中间就必然有矛盾，恩怨利害的矛盾。至少，这两国，是两军，并不是统一指挥的联合部队，且看他两国之君分别督师，谁也不能号令谁，一个驻扎在西，一个集结于北。正像两头凶猛大猫，注视着同一头老鼠，准备扑杀。

北方那头是真正既怨且怒的猫，无话可说。至于西方那头，或者可以说说。

问题是找谁去说。

“烛之武吧。他有办法。”大夫佚之狐提议。

郑文公就亲自去邀请。

还好不是“召见”，是亲自来请；不过，老先生还是心头打翻了五味瓶。多年来的怀才不遇、多年来的冷眼。

“多谢主公你们的好意了！只可惜下臣年青力壮的时候，还是什么都比不上别人，现在老了，更不中用了！”

酸酸的，推辞的话，郑文公还是听得懂的。日子的累积，加上国难当头，他也不敢再无礼了。他赶忙道歉说：

“这都是寡人不对啊！寡人不能及早重用先生，现在事情急了才来求先生帮助，就请原谅我这个愧为人君者的过失吧。再说：郑国如果亡了，不是大家都没好处吗？还是请先生再考虑考虑吧。”

话真的说得入情入理，到底是一国之君嘛，都亲自来邀请，亲口道歉了。到底是自己祖国嘛，都危在旦夕了。烛之武最后就只好答应。

晚上。

黑沉沉，一片死寂。

刁斗森严，被困的孤城，上面偷偷的吊下了临危受命的老人家——烛之武。为祖国死里求生的使者，见到一念可以决人国于生死的霸者。

要说话了。

没有可能长篇大论地说话，霸者是不耐烦的。

没有必要说乞怜哀恳的话，霸者是嗜血的。

似乎也无从说什么条件。如石击卵，一下子，什么都是他们的了。

对。是“他们”的了，不等于是“他”的了。

就在这边想办法。

办法，早在缙城而下之前，已经想好。

“秦、晋一同包围我们郑国，郑国是死定了。谁都知道，我们也无话可说。”

——奇怪！这个人既不乞怜求饶，也不讨价还价，他要说甚么？一代雄主，于是有兴趣听下去。

“倘若郑国亡了，对贵国真正有益，那就请动手吧。不过，要跳过中间一个大国——那个大国——而接收、统治远方的疆土，您一定知道是怎样困难吧？那又何必劳师动众远征，灭了郑国，只益了在贵我两国之间的、贵国旁边那个大国呢？邻国肥了，不就等于贵国瘦了吗？”

——对啊！有道理。我一向担心的就是这个。

“反过来说：如果贵国放过我们，让我们担当贵国东方路上的接待者，贵国一切外派人员经过这边的，都由我们照应，这样也没有甚么不好吧？”

——对，不错，也不错。秦穆公的脸是愈来愈松了。“还有，唉！下臣也不想说。不过，许多人都说过了，许多人都替贵国不值，特别是替国君您不值。好心得不到最低限度的、合理的报答——不要说好报了。贵国不是帮过晋国君主许多大忙吗？他们许诺以五座城池作为酬报，怎知早上你们帮他渡过黄河，黄昏他们就筑起墙来，你们望一望都不成了！您是宽怀大量的，不过，这些忘恩负义的事，要人忘记，实在很难呢！”

——是啊！是啊！夷吾这批混蛋，我看走了眼。重耳是好多了。不过又有另一方面的难搞，到底是晋国人嘛。

“唉！那个晋国嘛！又怎会厌足呢？吞并了南方的郑，下一步自然是‘奔向西方’——要向西扩展，不欺负你们，土地往哪里找呀！”

——真的，真的要提防啊！

“要说的话，下臣已经说完了，要不要损了秦国，肥了晋国，请您考虑考虑吧。”

——还用考虑吗？这位老先生的话，倒也合情合理，不花不假。他短短一番话，提到了我们九次，次次都说到了我们根本的利益。真的很清楚：亡了郑国，只益了晋国；强了晋国，就即是弱了秦国。反之，保存郑国，作为自己东边的一颗棋子，牵制着晋国，也不坏呀！晋国的人，好几次确实背信弃义，也确实有威胁。就这样吧。

于是，秦郑——是“郑”，不是“晋”——又缔结了友好互惠条约。依约：一批秦兵，在杞子、逢孙、杨孙统领之下，组成“军事顾问团”，驻守在郑国，照顾“彼此的共同利益”。

郑国，是被放过了——当然，也并不真正被放过了。

晋文公自然也并不想就此放过。事出突然，晋国君臣都十分愤怒。连在那十九年流亡岁月中，屡屡劝止公子重耳的冲动的狐偃，这次也主张要打——打郑国，也免不了要打秦军。凡是侵犯晋国利益的都要打。

这次反而是重耳——现在是老成睿智的晋文公了——劝止大家，此刻不是翻脸的时候。

“不可以打。我们有能力打，还是当初人家的帮助呢。有力量了，就回过头打人家，这是不厚道。不打，好歹还是盟国；一打，就撕破脸了，这是不聪明。原本是矛头一致；一打，就自相攻击，乱了方向，这是不合军事原则的。

“对了。晋与秦不是攻守同盟吗？他们退兵，我们也退兵好了。”

漂亮的下台阶找到了。帐，以后有机会再算吧。

双方都顺水推舟，也都各得其所。

日本保守派政治领袖三木武吉，他的口才实有异人之处，在某次的议会中受到一位在野党议员的攻击，批评他说：

“你身为公职人员，竟然拥有四位姨太太，真太过份了。”

而这位三木武吉却不慌不忙的回答说：

“这位议员先生说话也真欠考虑，我并非只拥有四位，而是拥有五位姨太太。”

话一说完，整个议事堂顿时爆笑如雷，而这位攻击者当然也失去了攻击的目标，便不再继续追究。

通常我们在做言论攻击时，都会利用到“一点突破法”，亦即坚持将对方之某一缺点作为攻击的目标，往往会使对方感到招架不住而投降。如果三木武吉对在野党议员的抨击显得过于敏感而不知所措的话，到最后定会露出他的丑态。但是他的幽默的答辩，却巧妙的将那位议员筹划已久的攻击目标完全的摧毁了。所谓“一点突破法”就如文字所显示，将攻击的目标集中于一点方能发挥其威力。所以当你受到这种攻击时，最好的方法就是分散对方攻击你的目标，使其威力骤减，使议论的焦点呈现模糊状。

顺水推舟，看似把交涉的主动权拱手相让，其实不然。请看下例。

某人在婚前是十足的大男人主义者，不料婚后却来个 180 度的大转变，反而成为太太至上了。据说原因是在于其妻的说服术高人一等。因为举凡他们家中的事物，皆由其妻先提出意见，然后才由他自己做最后裁断，虽然表

面看似他自己的主张，事实上全出自其妻之手。例如发生某一事故时，其妻必对他说此问题真不知该如何是好，接着又说：

“我认为这件事若能……的话，必定更好，只是我不敢作主，最后还是由你来决定好了。”身为一家之主的男人的自尊，于是便被捧得高高的，自认为决定权全掌握在他手中，完全忽略了其中真正的主导者。

任何人都有自尊，尤其是在女人面前的男人更是如此。若欲操纵身份较自己为高者，最好是利用这种方式。因为当对方的自尊被提高了，即使有反论也甚少提出。甚至自己被出卖了也无所谓。

此种作法的重点，在于莫让对方察觉你就是按钮者，但按钮者就是你。

美国的代尔卡尼基曾说过了一句名言：将对方视为重要人物并以诚意相待，纵是敌对者也会成为友人。

任何人，当受到他人的信赖与尊敬时，内心都会感到高兴，虽明知那是拍马屁，但听起来还是感到舒畅。自尊心愈强者，愈是有这种倾向。

通常自尊心强者都是较难应付的，若想使他乐意地接受一项繁复且不易为一般人接纳的工作时，最好的方法是要能搔到他的自尊心。一般说来，自尊心强者大都很有自信，并且无论在任何场合都认为自己与众不同，不愿和一般人混为一谈。所以，欲烦劳他时也须于不觉中使他意识到“为何不去烦劳他人，却偏要烦劳他”的原因。譬如“像这类的难题实非你莫属”，如此简单的一句话，即能搔到对方的自尊心。

我认识一位在某机构司人事管理职务者，他经手过多次的人员下调案件，并且都进行得十分顺利，丝毫都没有引起任何人的怨言。本来分公司多分布于乡下地区，若非特殊情况是少有人愿意去的，但他到底使用了何种方式使那些人都很乐意的下乡去呢？

首先他会先将该分公司批评得一无是处，而以必须要有一名适当的人去整顿为词，于是他便说：

“如果这样下去的话，那家分公司迟早会撑不下去的，所以必须尽快的设法，但并非任何人即可胜任，而是必须要有一相当实力者方可担任，万一委派非人，对公司的影响是相当大的。”

而在有意无意间强调了此次重任实“非你莫属”。

听者在开始时，虽难免会因被流放而感到不快，但是听了此一席话后，内心乃逐渐转成喜悦之情。据说此法还屡试不爽，从未引起任何的事故，而我也学到了如何应付人心的一种管理术。

某大学教授与我谈及关于该校校长处理一项有关事件手法的高明。某年由于该校一连发生许多问题，于是教授们便在某次会议中推派代表提出书面报告，并说：

“这就是我们所有人的总意见。”以十分严肃的语气说完后，即呈递给校长，此时校长便不慌不忙的环视了教授们，便说：

“既是你们大家总体的意见，那我就必须慎重考虑，但我请问各位，这件事是否在开会后作的决议，如果是，则我为了更慎重起见，想单独与各位交换意见”说完，便指着某教授说道：

“好！由你先开始。”

于是开始了与教授们的单独交谈，由于校长当时的发问方式相当尖锐，使对方无法隐瞒。不管问话者是否就是校长，每位教授的答复也就会不尽相同。待一个个都面谈完后，校长便从容不迫的说道：

“原来你们之间的意见还存有很大的差异，既然如此，我也不便作答，还是得请你们多加考虑。”

于是便轻易的将此份报告书予以驳回，教授们也不得不打消此一念头。

在一般情况下，若听说是公众的意见，多数不作反对论，因为公众的意见，即意味着这是众人支持的意见，是很难推翻的，因此便视为一大盾牌。

所以要击破大众意见的秘诀，并不在乎它的内容，而必须向“整体的意见”这点猛攻，并试探其坚硬度。虽其表面上是一致的，但实质上是否真的一致尚不可知。因为此时对方就是以“一致的意见”为攻击你的最大理由，并且认为此一理由是牢不可破的，却也万想不到会一一被击破。因为是人，难免会有意见上的差异，即使是微乎其微，也可活用至最大限度，亦即将这些差异更形象夸张，冷不防被你这么一攻，却是如此脆弱不堪。

自古以来，对付整体意见的最有效的方式，就是予以各个击破。

然而，各个击破的一个前提条件，就是先顺水推舟地佯作同意整体意见，然后才可能赢得宝贵的战机呢！

8. 以毒攻毒奏凯歌

以守为攻，其手段是守，其目的是攻！这一点任何时候都不应该忘记。

对方的用心有时是很残毒的，手段有时是很歹毒的，怎么办？四个字，以毒攻毒！

有两个商人结为朋友，一个是乡村商人，另一个是城市商人。

有一次，乡村商人将 500 个犁头寄存在城市商人那里。城市商人将犁头变卖了，在存放犁头的地方撒了些耗子屎。不久，乡村商人来取犁头。城市商人说：“朋友，不好啦，犁头全让耗子吃掉了，你看，这地方还有许多耗子屎呢！”乡村商人灵机一动，爽快地说：“那就算了，让耗子吃了，能有什么办法呢？”说完，他要出去洗澡，带走了城市商人的儿子。他将城市商人的儿子送到另一个朋友家里，说：“别让这孩子跑了，我自有用处。”

乡村商人独自去河里洗了澡，回到城市商人家里。城市商人问他：“我的儿子怎么没回来？”乡村商人故作悲痛，哭着说：“朋友啊，出事了，我把你的孩子放在岸上，我自己下水去洗澡。这时，突然飞来一只老鹰，抓起你的孩子就飞去了。我拼命地拍水叫喊，无济于事。”城市商人听了全然不信，“你撒谎，老鹰抓不走孩子的！”

“是啊，朋友，不该发生的居然发生了，我能有什么办法呢？”

“你这强盗，刽子手！我要拉你去见法官。”城市商人声色俱厉，上前一把拉住乡村商人的手。乡村商人毫不畏惧，把手一甩，说：“走就走，随你的便！”

两人一起到了衙门。城市商人向法官申诉说：“大人啊！这家伙带着我的儿子去洗澡，回来后竟说我的儿子被老鹰抓走了，他拐走了我的儿子，请大人为我作主！”法官把威严的目光转向乡村商人，大声喝道：“如实讲来！”乡村商人说：“是的，大人，我是带了他的儿子去洗澡了，他的儿子真的被老鹰抓走了。”“胡说！”法官发怒了，“在这世上，哪有老鹰抓小孩的事呢！”乡村商人一点也不害怕，他不慌不忙地说：“大人啊，那我要问你，如果老鹰不能把小孩抓上天，那么，耗子怎么能吃掉铁犁头呢？”法官惊奇地问：“这又是怎么回事？从头讲来。”乡村商人将事情经过详细讲述了一番，最后他说：“大人，如果耗子能吃掉犁头，那么老鹰也能抓走小孩；如果耗子不能吃掉铁犁头，那么，老鹰也不能抓走孩子。请大人为我做主。”

据说这个法官是菩萨转生的，升堂理案自然是明镜高悬，裁决允当。他当堂口念两首偈颂，作为判词了结此案。

其一：以毒攻毒好计谋，其人之道还其身；

倘若耗子能吃犁，老鹰也能抓童蒙。

其二：以眼还眼牙还牙，强中自有强中手；

失犁者还人儿子，失子者还人犁头。

古代有个埃及商人，带了大批货物来到巴格达，把货物卖完后，本想马上回国，但一时找不到船，只好留下来。一晚梦见自己娶了新上任的法官的女儿作妻子，为此付出了一大笔彩礼。第二天，他把梦告诉了几个知心好友。

法官知道后，来到埃及商人住的地方问道：“你果真作梦跟我的女儿结婚，并且付出了那么多彩礼吗？”

埃及商人回答：“是的。”

法官又说：“那么，现在就该交出那份彩礼！”不由分说，强行没收了

埃及商人的所有财产，并且把他从住的地方赶走。

埃及商人被迫流浪街头，靠行乞度日。这事被当教师的智者阿布·纳瓦斯知道了，他向自己的弟子们发号施令说：喂，孩子们！今晚，你们全体都到新上任的法官家里，把他的房子砸烂。如果有人问你们，你们就说是我要你们把法官的房子砸烂的。如果有人胆敢出来阻挠并向你们投掷石头，你们就以石还石，把那人狠狠地揍一顿！”弟子们遵令而行。

第二天，天大亮后，法官急急忙忙赶到王宫向国王告状。国王派宫廷侍从去传阿布·纳瓦斯。阿布·纳瓦斯又叫人把埃及商人找来。然后对国王说：“我王陛下！我之所以叫人捣毁法官的住宅，是因为我有一天晚上作了一个梦，梦见法官跑来找我要我把他的房子砸烂。因此我就照着他的意思做了。”

国王问道：“喂，阿布·纳瓦斯！梦中所说的事，就可以照着办吗？你根据的是哪一条法律？”

阿布·纳瓦斯说：“陛下，臣遵循的恰恰就是这位法官执行的法律！让我把原因细细说来……”

法官听阿布·纳瓦斯说出了真相，无话可说。国王说：“喂，埃及商人！你把我国以后的情况说给我听。”埃及商人把经过情况从头到尾详细说了一遍。国王大怒，当场宣布撤了法官的职，没收法官的全部财产拨给埃及商人。

1960年5月，退出现役的英国陆军元帅蒙哥马利访华，在洛阳看了正在演出的豫剧《穆桂英挂帅》。中间休息时，他离开了剧场，回到宾馆，和陪同人员谈起自己的观后感。他说：“这出戏不好，怎么让女人当元帅？”

陪同人员熊向晖解释说：“这个中国的民间传奇，群众很爱看。”

蒙哥马利说：“爱看女人当元帅的男人不是真的男人；爱看女人当元帅的女人不是真正的女人。”

熊向晖说：“中国红军就有女战士。现在解放军中就有女少将。”

蒙哥马利说：“我对红军、解放军一向很敬佩，不知道还有女将，这有损解放军的声誉。”

熊向晖立即反驳说：“英国的女王也是女的。按照你们的体制，女王是英国国家元首和全国武装部队总司令。”

蒙哥马利不吭声了。

营邱子曾在一所私塾当先生。他对元朝的统治深为不满，可又无法摆脱。于是常借酒浇愁，聊以苟生，对那些拜读于自己门下的纨绔子弟毫无栽培之意，渐渐地养成了懒散的习性。他经常在课堂上打瞌睡。一些无心习文的富家子弟自然乐不可支。可学生中一个小朋友却大有意见，他就是后来扬名于天下的元朝著名学者岳柱（元延祐年间人）。岳柱家境贫寒，但聪明好学，遇事总爱动脑筋。他打听到营邱子过去博学多才，为人师表，可现在为什么老爱打瞌睡，对学生不负责任呢？他决心解开这个谜。

有一天，上习字课，营邱子叫学生按字帖写字，自己伏案便睡，这下课堂里就乱了套。这些富家子弟自由惯了，有的拿出早已准备好的蟋蟀，进行逗玩；有的嬉笑追骂；有的在习字本上画些乌龟王八什么的。岳柱趁众学生闹得起劲时，悄悄走到讲台旁，摇醒正在打瞌睡的营邱子，低声问道：“先生，您为啥老是打瞌睡？”

营邱子正在做白日梦，朦胧中被岳柱摇醒，真有点丈二和尚摸不着头脑，迷迷糊糊看了一下四周，又习惯地摸摸自己的脑壳，故作神秘地回答道：

“我是到梦乡去见古圣先贤去了，就像孔子梦见周公那样。然后将古圣先贤的教训传授于你们。”说完便摇头晃脑地吟起：“采菊西篱下，悠然见南山”。

“不对呀，应该是‘采菊东篱下，悠然见南山’。”岳柱纠正道。

营邱子叹息道：“茫茫人世，芸芸众生，人妖不分，何分东南西北。”

岳柱知道营邱子所谓的梦中托言纯属谎词，至于营邱子故作糊涂的缘由他也能领悟一二，他想让营邱子改掉打瞌睡的坏毛病，左思右忖，终于想出了一个好办法。

第二天上课时，当营邱子正摇头晃脑地读着：“世间行乐亦如此，古来万事东流水……。”忽然发现岳柱也在打瞌睡，但大声呵斥道：“懒惰成性，真是朽木不可雕啊！”可岳柱却不慌不忙地站起来说：“先生，您冤枉人了，我是在学习呀！”

营邱子更怒了：“明明在打瞌睡，还敢诡辩！”

“真的，我到梦乡去拜见古圣先贤去了，就像您梦见古圣先贤一样。”

营邱子有意刁难岳柱，问道：“古圣先贤给了你一些什么教训？”

岳柱从容答道：“我呀，见到了古圣先贤，就问他们：‘我们的先生几乎每天都来拜望你们，你们给了他些什么教训？’但他们回答：‘从未见过这样一位先生。’”

营邱子听了，顿时瞠目结舌，继而满脸羞愧。没想到一个身高齐腹的孺子，竟能以其人之道还治其人之身的办法，揭穿了自己的谎言。从此，他改掉了打瞌睡的坏毛病，对岳柱更是悉心栽培。

东汉末年，南昌有个姓徐的儿童，11岁，聪明伶俐，善于辩驳，大人们很喜欢带他玩。

一次，有个叫郭林宗的老先生邀请徐童到他家作客。

徐童刚踏进他的庭院，见老先生在叫一些人砍院中的一棵大槐树。

徐童说：“郭伯伯，你瞧这树长着圆形的枝盖，挂满了墨绿色的叶子，像一把巨大的华盖，夏日遮掉骄阳，冬天挡住狂风，它显得那样生气勃勃，得天独厚的样子，多么可爱啊！您却要除掉它，这不是太可惜、太残忍了吗？”

郭林宗老先生摇头晃脑地说：“最近我看了一本书，书中说：‘庭院天井四方方，方方正正口字状，院子当中如有木，木在口中不吉祥。’你想，木在口中，不是一个‘困’字吗？谁愿在困境之中生活呢？”

徐童觉得老先生的话实在太可笑了，也就一本正经地说：“先生，我最近也看了一本书，书中说：‘房屋造得四方方，方方正正口字状，房屋当中如住人，人在口中不吉祥。’你想，人在口中，不是一个‘囚’字吗？谁愿囚禁在牢房之中呢？所以说，如果因为‘困’字不吉利，就要把庭院中的树木锯掉，那么‘囚’字就更不吉利了，房屋之中也就不能住啦！”

郭林宗哈哈大笑起来，连连摆手，叫大家不要砍树了。

三十年代，英国商人威尔斯向香港茂隆皮箱行订购下3000只皮箱，价值港币20万元。合同写明一个月取货，逾期不能按质按量交货，由卖方赔偿损失50%……

茂隆皮箱行经理冯灿如期交货时，威尔斯却说，皮箱内层使用了木材，就不能算是皮箱，因此向法院起诉，要求按合同规定赔偿损失。

开庭时，港英法院偏袒威尔斯，企图判冯灿诈骗罪，冯灿委托律师罗文锦出庭辩护。

在法庭上，威尔斯信口雌黄，强词夺理，气焰嚣张，自以为得计。这时。

罗文锦从律师席上站起来，在口袋里取出一只大号金怀表，高声问法官：

“法官先生，请问这是什么表？”

法官答道：“这是英国伦敦出口的名牌金表。可是这与本案无关啊！”

“有关系。”罗文锦高举金表，面对法庭上所有的人继续问道：

“这是金表，没有人怀疑了吧？但是，请问这块金表除了表壳是镀金以外，内部的机件都是金制的吗？”

法官这时才发觉中了“埋伏”，但为时已晚，罗文锦接着又说：“既然没有人否定金表的内部机件可以不是金做的。那么，茂隆行的皮箱案，显然是原告无理取闹，存心敲诈而已！”

法官在众目睽睽之下，理屈词穷，只得以威尔斯诬告罪，罚款 5000 元港币结案。

从前，维吾尔族有个猎人叫阿吾提，一天打猎时遇到大雨，便跑到一棵大树下躲雨。这时，附近有几个放牛的姑娘背着木柴，赶着牛，各自回村去了。只有一个姑娘抱着一捆木柴，赶着一群牛直奔大树而来。阿吾提问她为什么不跟她们一道回去。姑娘先把木柴和牛都安置在避雨的地方，然后答道：“她们回家，会吃三种亏：第一，她们的牛还没有吃饱，回家后，等雨停了还得把牛吆出来，可是不久天就黑了，牛还是吃不饱肚子。第二，等她们回到家，木柴也被淋湿了。第三，衣服全都湿了。所以还不如暂时在这里避雨。”

阿吾提又问：“我要是到你们家做客，给我宰什么？”

姑娘答道：“要是能找到，就宰一只羊，要是找不到，就宰两只羊。”

阿吾提没听懂，但也不好再问。一会儿，雨停了，就到她家作客，姑娘的爸爸要宰一只羯羊，结果没找到，就只得宰家里唯一的怀胎的母羊。阿吾提见了从母羊肚子里取出来的小羊羔，这才明白了姑娘刚才的话的意思了。于是就问愿不愿意嫁给他的儿子。后来，姑娘就成了他的儿媳妇。

一天，国王到山里来打猎。从国王面前跑过的黄羊被阿吾提打中。国王大怒道：“你抢夺我的猎物，罪该万死！限你在七天之内用前面那块山石头给我缝一双靴子！”

七天后，国王打听到阿吾提的住处，只见门前有一个年轻的媳妇在搅和一堆沙子，便问：“喂，你搅这堆沙子干什么？”姑娘答：“用来粘你交给我爸做的那双靴子的鞋底。”国王问：“沙子还能粘东西吗？”

年轻的媳妇反问：“那么，石头还能缝靴子吗？”

国王自知理屈，便一声不响地溜回宫去了。

伊朗有个叫阿桑的人，颇有积蓄，为人厚道，乐于助人。一天，服装商人加伊前来拜访阿桑，阿桑热情接待，加伊愁眉苦脸地说：“唉，有了现成生意，却缺本钱？”

阿桑关心地问道：“缺多少钱？”

加伊开口要借 2000 金币。阿桑慷慨答应。

一张借据，一顿千恩万谢，阿桑便满足了。

可过了几天，妻子问起借钱的事，要看借据，阿桑找遍房间也没找到，妻子提醒阿桑：“没了借据，小心将来加伊把钱全部赖光。”阿桑心里也着急了。

于是阿桑去找好友纳斯列丁想办法，纳斯列丁问：“借钱时有没有别人？”

阿桑摇摇头。

纳斯列了又问：“借钱的期限多久？”

阿桑伸出一个食指：“一年。”

纳斯列丁略一思忖，就说：“有办法了，你马上写封信给商人，催他尽快归还你的 2500 金币。”

阿桑说：“我只借给他 2000 金币呀！”

纳斯列了笑道：“你就这样写好了，他必定复信说他只欠你 2000 金币，这样一来，你手头不就有证据了吗？”

阿桑照办，果然不出纳斯列了所料。三天后，加伊回信说，只欠两千金币，阿桑因此重又得到了借款的证据。

有一位与我很亲近的杂志社编辑，他对说服那些作家们很有一套。不论那些人如何的繁忙，他也有办法使他们答应为他写稿。本来他的口才就非一流，但奇怪的是，那些作家在他面前，都无法拒绝他的要求。

“当然我知道你很忙，就是因为你很忙，我才无论如何要请你帮忙，对于太过于空闲的作家写出来的作品，也不见得会比你的好。”

据他说，这种说法从未曾失误。一般说来，当对方已有根充分的拒绝理由，想让他接受你的请求是十分困难的。如果你事先也知道他们会用这些理由来拒绝你，你反而裹足不前的话，则更增强了他对抗的意念，于是双方的气氛则更加紧张，此时也别谈什么说服了。但若运用前述那位编辑先生说的那套，先给对方来个高帽戴，会令对方无法拒绝，也就是巧妙的使对方的“不”成为“是”的一种说服技巧。

像这种心理上技巧的运用，最适合于化妆品的促销上。当那些推销员在拜访一位顾客之前，心理早有被对方拒绝的准备。有些顾客可能会推说：

“你的这些东西我已经有了，现在暂时不需要。”来婉言拒绝，此时你若处理不好的话可能会惹怒对方，如果你对她说：

“你说得很对，况且你的皮肤一看就知道无需化妆也好看！”听到这句话，相信没有一个女人是无动于衷的，接着你又说：

“但是为了防止日晒……”不待你说完，对方的荷包已启开了一半。

使用激将法也是以毒攻毒之一种。

日本有名的早期才能教育家铃木镇一，他对于不喜爱练小提琴的孩子尤其具有一手。在他教孩子们练琴时，经常会碰到的难题就是儿童的学琴意念低落，然而他却能使这些孩子们各个都乐意接受他的指导。用逼迫的方式吗？并不！因为这种办法只能收到一时之效，并不能持久，原来他所使用的特效药就是这么一句话：

“我想这件事你必定做不好，因为你的技能比人家还差，所以你才不想练习。”

只要是从事教育工作者便经常体会到这一类的情形。尤其是小学生更是如此，少有能够主动进取的，且常以投机取巧的方式来达到他偷懒的目的。对于这样的孩子们你若对他说：“难道你是不喜欢它吗？”是毫无效用的，而要对他说：

“这样的事情对你来说是稍微勉强了点，可能你没办法做得好，因为你的能力比别人还差。”

只要这一句话，大多数的孩子们都会主动自发地行动起来。

像这样的挑拨效果，大人或小孩皆无甚差异。若你以强迫手段，非但毫无用处，反而会引起对方反抗的心理。纵使就范了，也不见得能得到什么好

结果。

人的心理有一种特性，往往愈受到压迫，反抗心也愈增强。譬如进行中的娱乐节目若是规则订得过于繁杂，便丝毫引不起人家的兴趣，倒不如将规则放宽，反而使参与者各个都能兴高采烈的。

所以当你有某事需要他人替你代劳时，千万不可用“你不想做”，而必须以“你是因为能力差，不会做”来挑拨他，因为前者并不能刺激对方的自尊，后者反而击中了他的要害，而对方为了挽回自尊，勉强也得做出来让你瞧。

有一位七十余岁的老人也是属于这一类的人，若某人有事找他帮忙时，他是不会轻易答应，但有一个秘诀，就是说句“我知道你是不会做的”而他为了保有他的自尊，勉强也会答应下来。

老年人尚且如此，更何况是一般的人。

以上从“以静制动”、“以柔克刚”、“以退为进”、“以守为攻”等方面，初步介绍了“糊涂口才学”的招数和套路，明眼人应当看得出来，本书引用了大量的古今中外的事例。这决不是堆砌和罗列，只是想说明，糊涂口才学是一门实用的学问，它的根本目的，是帮助我们在实践中游刃有余地应对各种交际，包括敌我之间、朋友之间、上下之间、亲人之间、竞争对手之间发生着和将要发生的种种错综复杂的大小事件。

没有别的希望，只盼大家根据自己的实际情况，灵活运用书中介绍的方法，在人生这个大战场中，永远立于不败之地！

