

上 視 知 識 系 列

現代人的挑戰③

守屋 洋／著

流說客成功的故事
做一個說話高手

蘇秦

張儀

呂不韋

申不害

范雎

韓非子

淳于髡

杜衍

毛遂

孫子

吳起

劉邦

項羽

上硯知識系列——現代人的挑戰③

做個說話高手

——一流說客成功的故事

守屋 洋／著

當我準備說服別人時，我以三分之一的時間爲自己設想，考慮我該說的話；另外以三分之二的時間爲他設想，揣摩他會說的話。

——林肯

"When I'm getting ready to reason with a man, I spend one-third of my time thinking about myself and what I'm going to say—and two-thirds thinking about him and what he is going to say."

——Abraham Lincoln

代序

徐碧瑜

影響別人，造就機會！

「把衆人從貧困中解救出來，並感化他們使之向善，這是君子的共同心願。但是，有這種想法，沒有能力也莫可奈何。有能力、沒有地位的話，還是無能爲力。即使有地位，但得不到君王賞識，要付諸實行也相當困難。再者，得到君王賞識，却遭小人破壞，同樣還是無法實現。這是君子爲官者最爲難的地方。」

上述這段話摘自元朝張養浩所寫的「三事忠告」，主要在告訴人怎麼爲官，然而，這話同樣也適用於現代想升遷的上班族。若能把這段話好好地加以咀嚼，我們不難發現：人生事業的成功是多麼不容易的一件事。

光有才學並不能保證成功，一個人要想成功除了必須擁有相當的才學之外，尚須能夠善於運用人際的關係，以造就出古人所謂的「天時」、「地利」與「人和」三要件。唯有上述三者兼備，成功才能算是「穩操勝算」。

本書作者所提出的「說服力」，就是其中一項可用以造就有利環境的主要變數之一。說服力，簡言之，就是一種能夠影響他人行為，並造就出符合自己利益狀態的一種能耐。我們亦可將其稱為「影響力」。

作者特別自中國歷史中採擷了許多靠「說服力」成功的人物當作探討的對象，並解析其所以成功的原因，讓讀者可以了然「說服力」運作的全貌，而得以逐漸培養出自己「說服力」的素養，這是一本值得慢慢品味的好書。

由本書當中，你亦可以學到中國古人所謂「君子動口不動手」的真諦，並充分了解「唇槍舌戰」是怎麼一回事。最後，作者也告訴我們，「說服力」最高的極致，乃是「無言之言」，也就是老子所說的「不言之教，無為之益」，即能藉著以身作則，在不知不覺中獲得對方的信賴，掌握對方的心。

反觀今天周遭的一切，觸目所及儘是一些「壯志未酬」、「有志難伸」、「心有餘而力不足」的怨歎聲，令人好生惋惜與納悶，也怪不得到處都呈現一片「無力感」。

你是否也正處於這樣一個難以平抑的心態之中呢？請不要氣餒，這正是「說服力」可以幫你突破難關的最佳時機。

作者序

守屋 洋

到中國去旅行的外國人，經常可以在街頭巷尾，碰見吵架的場面。雖說是吵架，但是對中國人而言，並非完全訴之於武力。有時候頂多只是踢對方一下，很少真的打起來，大部分都是用嘴巴吵吵就算了。這看在外國人的眼裏，實在是一件很有趣的事。

大體上說來，吵架可以用「喧嘩」這兩個部首均屬於「口」的字，適當表達出其中涵意。也可以說，中國人的吵架方式完全忠於古典的語義。雖然如此，雙方吵起來還是很兇悍的，往往會出現言詞激動、口沫橫飛的情況。

那麼，吵架的勝負是由那一方面來決定呢？表面上看來，似乎是氣勢汹汹、聲調高亢的一方佔優勢，事實不然。決定雙方勝負的，不如說是理論來得比較恰當。能夠提出具有說服力理論的一方，就可以得到壓倒性的優勢。總之，想要吵贏對方，本身就必須具有超過對方的說話技巧。不僅市井小民如此，就連古時候的中國人，每逢處理國與國之間的紛爭，在決定用武力或是用說話術解決時，就比較重視以後者來解決問題。在「孫子兵法」一書中，有以下的敘述：

「上等之兵，在於敵始有謀而預伐之，以摧其萌。其次者，在於敵有交與而離散之，以孤其勢。其又次者，在於以己之兵，伐人之兵。至最下者，既不能使之屈，又不能與之戰，徒頓兵於敵人堅域之下，務為攻城而已。」

不戰而勝是最佳的勝利方法，當然這必須藉著說話技巧來提高交涉的能力。因為不管是想以智謀屈服敵人的意志，或是分離其同盟關係，都要利用說服的力量。站在這個觀點來看，就知道中國人為什麼不斷地在磨練說服與交涉的能力了。這種作法，或許可以追溯到遙遠的春秋戰國時代。春秋戰國時，出現了所謂的說客，他們是一羣致力於說服和交涉的外交專家。

他們的言行謀術，都記載於「史記」、「戰國策」等史書裏，直到今天，仍然是珍貴的傳統遺產。我們可以斷言，中國的古典經籍，始終讓人愛不釋手的原因，不外乎是「應對辭令很精采」這個理由吧！

仔細想一想，在現代這種競爭激烈的社會裏，一個人是否具有說服力也是關鍵問題。無論是保持圓滑的人際關係，或是增進工作效率，都需要說服力。沒有說服力的人往往會被社會淘汰。這種說法不僅對個人，對整個組織也一樣。對社會沒有說服力的組織，就不能開拓光明的未來。面對著殘酷的現實社會，本書最大的目的是，希望能帶領讀者，從中國的古典經籍中，挖掘出蘊藏於其中的說話秘訣，實際運用於日常生活中。

說話技巧是可以靠後天勤奮學習的，鑽研個中奧妙，將可為您的人生帶來莫大好處。

做個說話高手

目錄

□代序——影響別人，造就機會！

□作者序

序 章 打動對方的心 一一

「無用之用」有何用／繞道而行，迂迴戰
術／公理和私理

第一章 攻其弱點 一九

面臨生命危險時／如何對付善於推拖的人
／誘導出弱點的說話術／投機——商鞅說秦
孝公／看透女人心／擒賊先擒王，射將先
射馬

第二章 訴諸自尊心的方法 三七

如何使用讚詞／一流的諫言／諸葛孔明激
將孫權的說服法／李鴻章大捧伊藤博文

第三章 透視利害關係 四九

暢談利益／寧為雞口，毋為牛後／靈活運
用高壓手段和甜蜜誘餌／利益？仁義？

第四章 出其不意 五九

松岡洋右與史達林之戰／吸引聽眾的注意
力／突破謝絕防線／逆說的效果／機智和
情緒／制敵於機先／掌握心態／以退為進
的開說法／故意站在對自己不利的立場

第五章 鍥而不舍的說服法 八一

反覆的效果及其逆效果／如何使對方屈服
／問答有用／在大家族主義下所養成的「

第六章

自我推銷的技術

一九七

忍／中國式交涉法／如何預防謠言被推
翻／曾參殺人／三入市內成虎

第七章

說謊乃權宜之計

一一九

因為是騙子才有作為／弱者的理論——辯
解的方法／充滿自信的謊言／外交謊言／
強者的謊言——「商於六百里」／謊言是兩
面的妖刀

第八章

收攬人心之術

一三五

孫子的掌握人心術／為部下吸膿瘡的吳起
／士兵離心的故事／孟嘗君禮賢下士的結
果／趙平原君殺美女，挽人心／獲得對方

的心的第一步／遊俠的秘訣／把功勞讓給部下／土井利勝的收攬人心術／劉邦與項羽的不同／攻心為上的諸葛亮

第九章

不言之言

.....一六一

史記記載的人物學／不說話的說服戰略／沉默寡言的人——西鄉南洲／面對國難泰然自若的謝安／宛若木雞／大轉變的齋藤實／化驕氣為平庸

第十章

如何觀察一個人

.....一七八

論語上的人物學／看眼神，了解人／聽信其言，不如觀察其行／單憑風評不能斷言一個人／鑑定人物的五大條件／人物鑑定法的八項要點／申不害的讀心之策／女人和政治——立誰為后／說服的難處和讀心術

序章 打動對方的心



「自己的意見總是不被採納！」發出這樣感嘆的人很多。好不容易才想出來的計畫，却不爲上司所採用，一番苦心盡付流水，難怪教人灰心。但是在感嘆「不爲所用」的同時，我們是不是應該再一次檢討自己提出意見的方法，以及說服的謀略呢？

說服術的秘訣無他，就是不讓對方有反駁的機會，儘量引發對方的自動意識，而來接納自己的意見。至於如何去打動他人的心，則是關鍵所在。

「無用之用」有何用

在「戰國策」這本古書中，有一個代表性的例子。

紀元前二六五年，也就是秦始皇統一全國的前四十四年，趙國在位三十三年的惠文王去逝，由孝成王繼承王位。但是因爲孝成王年紀還小，就由他的親生母親威后（趙太后）攝政，當權主管趙國政務。

當時西方的強國秦，趁著新君登基時的一片混亂，派遣大軍攻打趙國。

秦在趙惠文王逝世的那一年，起用范雎爲相，採用「遠交近攻」作爲拓展國土的謀略計畫，並且開始認真的對鄰近諸國展開進攻，此次攻打趙國只是一個序幕。附帶說明一點，秦軍使趙國遭受毀滅性打擊的一役「長平之戰」，僅在此事發生之後的數年就爆發了。

受到秦國大軍攻勢威脅的趙太后，眼見趙國無法抵擋，於是向東方的大國齊請求救兵。但是

齊國的回答是：

「只要把長安君送來當人質，就出兵！」

長安君是趙太后最小的兒子，孝成王最小的弟弟，還是個天真無邪的小孩子。趙太后不肯答應這個條件。大臣們輪流上諫，仍然不能說服她。太后甚至公開的表示：

「誰再來說此事，我就把口水吐在誰臉上！」

趙太后平時十分照顧人民的生活，是個相當不錯的女政治家。但此時由於母子親情使然，只顧慮到自己的孩子，無法為國家的大局著想。然而此事關係一國安危，一定要讓趙太后答應齊國的條件，才能渡過眼前的危機。

就在這時，左師觸讐（「史記」中為觸龍）前來見太后。對於這樣一位固執著母性本能，隨時都會把口水吐到臉上的對手，觸龍要如何來加以說服呢？

觸龍前去拜謁趙太后，太后正在氣頭上，只要有人再提出人質的事，她就準備吐口水了。觸龍慢慢走過來，慢慢坐下，自己先致歉說：

「老臣因為腳有病，沒有辦法走得快，已經好久沒來向太后請安了。我猜想太后或許也因腳痛而受苦，所以特地前來問候……」

「我現在都是以車代步。」

「那麼，近來食慾好了一點嗎？」

「只吃一些稀飯。」

「我從前也是不大想吃東西，後來努力走路，一天走個三、四里路，慢慢就想吃東西，身體也比較健康了。」

「我辦不到……」

這時太后的臉色稍微和緩了些，以為他只是前來問候的，防備之心開始慢慢瓦解。

莊子有一句話「無用之用」，意思是說無用的結果却是有用的。觸龍這些不著邊際的問安，正顯示出「無用之用」的功效。先和太后閒話家常，談些和正題沒有關係的話，消除對方的警戒心，並引發共同的信念。如果觸龍一開始就提出人質的事，恐怕趙太后不必聽到最後，早就朝他臉上吐口水了。

繞道而行，迂迴戰術

且說觸龍等到趙太后怒氣已消，臉色溫和之際，再進一步的以兒女私情說服。

「我的不肖子舒祺，排行最末，最不成進，而我一天天衰老，私下特別憐愛他。希望他能補黑衣侍衛的缺額，以保衛王宮。老臣冒死向太后請求。」

「可以啊！他幾歲啦？」

「已經十五歲了。雖然年紀還小，但是我希望在沒死之前先託付好。」

「男人也會特別疼愛小兒子嗎？」

「比婦人還嚴重哩！」

「不！不！我看還是婦人比較疼愛小兒子吧！」

太后笑著說。觸龍提到自己的小兒子舒祺，不過是想把話題引到長安君身上罷了。藉著表明對老么特別溺愛的心態，使對方感到論調一致，產生親切感，而完全解除了警戒心。當太后笑著談起：「女人比較疼愛小兒子」時，眼前將立即浮現出長安君的身影，畢竟長安君是她最寵愛的兒子啊！

觸龍婉轉的進入主題。

「我認為太后您疼愛燕后（太后的女兒），要超過長安君哩！」

「你錯啦！我疼愛燕后遠不及寵愛長安君。」

觸龍繼續說道：

「父母愛護子女，都會替子女做長遠的計畫。當太后您送燕后出嫁時，抓著她的腳，一直流眼淚，想到她馬上要遠行，心中哀傷難忍。後來雖然已經出嫁了，仍然十分思念她，祭祀時總是禱告說『一定不可以讓她被送回國』，難道這不是爲了長久之計，希望她的子孫世世代代相繼爲王嗎？」

「是啊！」

觸龍接著問：

「您好好想一想，從現在算起到三代之前，趙王的子孫被封爲侯的，還有繼續存在的嗎？」

「沒有。」

「不單是趙國沒有，其他的諸侯情形如何呢？」

「我也沒聽說過。」

「這就是封侯之罪，近者發生在自己身上，遠者禍及子孫。並不是說王族的子孫一定不賢不肖，而是因爲封侯之後，處於尊貴的地位却不會建立功勳，奉祿優厚却沒有貢獻，擁有的財寶却是那麼多。現在太后您確定長安君的地位，又封他肥沃的土地和寶貴的財貨，卻不會讓他做件對國家有勞的事。等到您百年之後，長安君要靠什麼在趙國自立？還能保有他的地位嗎？所以我認爲太后您爲長安君做的打算太過於短淺了，才說您愛他不及愛燕后哩！」

前面已經提過了，趙太后並不是一個不關心人民的昏君，以古代女性政治家而言，她算是相當有能力了。但是由於盲目的母性本能使她頓時亂了方寸，無法做理性的判斷。由此可見，想說服處於這種心情的趙太后，一定要採取和她一致的論調才行。

公理和私理

觸龍的說辭，就從太后所關心的問題開始展開。當人處於盛怒的情況之下，分明是有道理的