

围炉夜话

# 为人处世谋略

● 老雪  
编著



广东旅游出版社

日  
昔  
眉

《围炉夜话》

# 为人处事谋略

老雪 编著

广东旅游出版社

# 为人处事谋略

老雪 编著

\*

广东旅游出版社出版发行

(广州中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广州七二一五印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 10.25 印张 245 千字

1996 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-80521-676-2

C·24

定价: 13.80 元

# 目 录

## 第一编 攻心篇

推心置腹 .....	(3)	宽以待人 .....	(34)
假以公正 .....	(8)	以退为进 .....	(38)
殷勤求教 .....	(11)	先声夺人 .....	(39)
言而有信 .....	(12)	卑而骄之 .....	(40)
投其所好 .....	(15)	明知故问 .....	(42)
义气为先 .....	(17)	自言自语 .....	(44)
以礼相待 .....	(18)	网开一面 .....	(45)
以身作则 .....	(20)	敬而远之 .....	(47)
恩威并重 .....	(21)	淡然处之 .....	(50)
一视同仁 .....	(26)	投桃报李 .....	(51)
造势夺人 .....	(28)	小题大作 .....	(54)
虚张声势 .....	(29)	扶弱抑强 .....	(55)
千金一诺 .....	(31)	恶语善说 .....	(57)
故作谦虚 .....	(32)	明罚暗赏 .....	(58)
人以群分 .....	(33)	放开手脚 .....	(59)

## 第二编 正合篇

义正词严 .....	(71)	先礼后兵 .....	(76)
尊周攘夷 .....	(74)	见微知著 .....	(79)

明察秋毫	(80)	名实相符	(123)
近水楼台	(82)	纲举目张	(124)
积少成多	(83)	胆大心细	(126)
萧规曹随	(85)	知而后行	(129)
授而有制	(86)	择人任势	(131)
虎皮大旗	(89)	取长补短	(133)
宁缺勿滥	(90)	建立同盟	(134)
趋利避害	(91)	以和为贵	(135)
过犹不及	(93)	令行禁止	(136)
威武不屈	(94)	锐意进取	(139)
精益求精	(97)	中庸之道	(140)
步步为营	(98)	道义之交	(141)
志远功高	(102)	精兵简政	(142)
名正言顺	(104)	眼见为实	(143)
大道直行	(106)	锲而不舍	(144)
亡羊补牢	(109)	天人合一	(146)
镇静自若	(110)	精研穷究	(147)
穷则思变	(113)	多文为富	(148)
坚定不移	(114)	深思熟虑	(149)
稳中取胜	(115)	多算能胜	(151)
克尽全功	(116)	居安思危	(153)
熟能生巧	(118)	防人之心	(154)
学以致用	(120)	防患未然	(155)
环环相扣	(121)		

### 第三编 奇胜篇

奇货可居	(161)	顺以导取	(162)
------	-------	------	-------

造祸借恩·····	(164)	一叶知秋·····	(193)
指桑骂槐·····	(166)	王婆卖瓜·····	(194)
长线钓鱼·····	(167)	以奇制胜·····	(196)
奇正相生·····	(170)	特立独行·····	(198)
故露假秘·····	(172)	以柔克刚·····	(200)
驱虎吞狼·····	(175)	攻其一点·····	(202)
养敌自重·····	(177)	先入为主·····	(204)
诱之以利·····	(179)	闲时着忙·····	(206)
糖衣苦药·····	(182)	适左而得·····	(208)
知耻不殆·····	(183)	独具匠心·····	(210)
陷人不义·····	(184)	放水养鱼·····	(213)
吊人胃口·····	(185)	标新立异·····	(214)
牵牛鼻子·····	(186)	借敌立威·····	(216)
卧底偷师·····	(187)	曲径通幽·····	(217)
分而治之·····	(189)	欲擒故纵·····	(219)
捷足先登·····	(190)	后发制人·····	(221)
佛要金装·····	(192)	欲取先予·····	(223)

## 第四编 机变篇

多行活棋·····	(227)	以实击虚·····	(242)
蓄势待时·····	(229)	快速反应·····	(245)
知止不殆·····	(231)	圆滑世故·····	(247)
势易时移·····	(232)	借势顺势·····	(251)
以快制快·····	(234)	八面玲珑·····	(252)
死里求生·····	(236)	顺应时势·····	(253)
谋定后动·····	(237)	随机应变·····	(255)
虚实互济·····	(238)	见机行事·····	(256)
狡兔三窟·····	(240)	守志待时·····	(257)

悟误之道·····	(258)	巧打圆场·····	(281)
设身处地·····	(259)	置之不理·····	(283)
因利乘便·····	(262)	搪而塞之·····	(285)
践墨随敌·····	(263)	转患为利·····	(288)
欲速不达·····	(264)	以逸待劳·····	(289)
未雨绸缪·····	(267)	左右逢源·····	(291)
诱敌深入·····	(271)	通权达变·····	(292)
明知故犯·····	(273)	触类旁通·····	(295)
功成身退·····	(275)	软硬兼施·····	(298)
应变有术·····	(278)		

## 第五编 韬晦篇

假装糊涂·····	(303)	深藏不露·····	(310)
装聋作哑·····	(305)	装疯卖傻·····	(313)
大巧若拙·····	(308)	韬光养晦·····	(317)

## 第 一 编

# 攻 心 篇

**【提示】**：古人云：“得人心者得天下，失人心者失天下。”

兵法云：“上善伐谋，攻心为上。”

商家云：“顾客第一，信誉第一，服务第一。”





## 推心置腹

**【引申】** 《围炉夜话》认为一个人若想获得别人的信赖，必须先信赖他们。古书上说宋太祖赵匡胤有一次出兵打仗接纳了许多降兵，降兵中有人怀疑宋太祖能不能善待他们，宋太祖为了打消他们的疑虑，便从中挑选一些勇士作为自己的禁卫军环绕在自己的营盘周围安然而睡，结果降兵大为感动，成为一支劲旅。可见只要你能对别人推心置腹，别人也会竭诚以待的。日本松下企业的众多合资企业产品之所以受到和本国产品同等的市场信誉，是与推心置腹这一谋略分不开的，松下把合资产品引入本国市场不仅促使别国市场大为信赖这些产品质量，而且也大大激发了合资企业的主人翁意识。

### **【案例分析一】**

#### **由当地人管理，产品输入宗主国**

日本松下公司从1971年至1972年，出现了一个新的趋势，就是在市场、资源和劳力等三方面最有前途的国家和地区创办工厂。当时的总裁山下倡议在马来西亚生产空调机，然后输入日本。开始松下公司一些职员对此举不太理解，认为这样做似乎对日本不利。当时任公司空调机事业部出口课长的国永昌彦说：“那时日本松下一年出口二万台空调机，再让在马来西亚建立年产十万台的空调机工厂，并且要求其中90%出口到包括日本在内的各国。为此，我们非常吃惊。我想这样太不合算！可上面强制性让干，又不能不干。拼命干吧！幸亏当地劳动力便宜，如今还不错，在质量上完全可以与日本媲美。1982年产20万台，除美国外向世界上二百多个国家出口。”山下在马来西亚建立空调机厂，利用当地大量而便宜的劳动力资源。他还让当地人担任该公司领导，山下坚

持认为：“在那里担任松下电器领导的应该是生长在那片土地上，并受到当地人尊敬的人。”为此，在工厂开办的第四个年头，他精心挑选当地沙亚尔为经理。该人是当地电力公司部经理、王族成员。山下并授于国外各区域性子公司负责人以经理权、人事权。这样松下公司既促进了当地经济力量的发展，也增加了当地就业人员和税收，并使松下电器产品的生产成本更低，在世界市场上更具有竞争力，使得双方都受益。

### 【案例分析二】

#### 礼贤下士

魏公子无忌礼贤下士，众所皆知。当时京都大梁有一位管理城门的侯嬴，年纪七十，是贫困的隐士。无忌送给他许多礼物，想聘他为座上宾客，但是侯嬴执意不肯。

“我清清白白地过了数十年，不能因为看门的工作很辛苦，就接受别人的照顾。”

无忌说：“让我敬上一杯酒吧！”于是召集王公、宰相、将军等，还亲自驾车去接侯嬴，让他为上宾。

侯嬴穿着脏衣，坐在车上，无忌不以为意地载他。

“我想去见屠宰场的朋友，可否绕道？”

无忌听说侯嬴要去探望朋友，就把车子绕到市场。侯嬴下车以后，屠夫偷偷地瞄了无忌一眼，再和侯嬴说话，无忌照样很镇定地等待。部下看见无忌以公子的身份，一直拉着缰绳在众目睽睽之下等候嬴，心里都觉得很不是滋味，小声地抱怨：“侯嬴真是没有礼貌。”

侯嬴结束了很长的谈话，再坐上马车，来到无忌家中。在家里待得不耐烦的宾客，都交头接耳地问：

“无忌亲自去迎接的宾客，究竟是怎样的人呢？”

当他们看到侯嬴时，都露出惊讶的表情。无忌却仍然很庄严、

尊重地对待这位行将就木的肮脏老人。

宴会进行到最高潮的时候，无忌站到侯嬴身边，祝福他长命百岁。侯嬴回答：

“对于我这个看门的老人，不但烦劳公子亲自驾车，并以盛宴招待，为了报答您的恩情，今天我故意停留在市场上，让众人看到公子的风度。公子一点都没有露出愁眉苦脸的样子，始终保持礼貌、耐心等着。市场里的人都觉得我不礼貌，对我反感，却看到公子的厚道、谦虚，而心存敬意，这就是我最诚意的报恩。”

魏公子无忌如此宽容，不但能够知人而且能够以真诚待人，难怪老人要用这么特殊的方式来报答。

### 【案例分析三】

#### 诚心抚慰降将

平定西汉末朝混乱局面的刘秀，有一天展开地图，对身边的邓禹说：

“天下如此辽阔，如今我只平定其中的一小部分，要等到哪一天才能完全平定呢？我一点把握都没有。”

邓禹说：

“的确，如今天下群雄纷起，战乱不已，前途难测。但是万民都盼望明君出现，自古以来兴亡在仁德的厚薄，而不在土地的大小，请不要心存悲观，只要抱着王者之德就可以了。”

半个月之后，刘秀击败称为铜马的农民军，对这些投降的将领，刘秀不但以德相待，并且封为诸侯。但是降将反而不敢相信，心中充满疑惑和排拆感。刘秀知道这件事之后，就让降将各自回营，统率旧属，一个人时常单骑往来巡视军营。此时，如果降将想杀刘秀，那是一件轻而易举的事，但是众将都非常感激他，异口同声地说：

“刘秀赤诚待人，真是一位度量宽宏、德性高超的长者。怀疑

这个人真应该感到惭愧，万死不足惜。”

从此以后，这些降将都成为刘秀忠良的部属。

刘秀军队继续向前推进，大军到中山一带时，众将献给天子的尊号，但是刘秀不肯接受。军队进击到南平棘时，部下又推崇刘秀为天子，刘秀仍然不肯接受，这时名将寇恂也和众将一起同声进言：

“将士们抛弃亲情、骨肉、土地，跟随君主奔走天下，不外希望君主能掌握天下，将士各遂其志。如果君主一再逆众望，那么将士都要失望离散了。”

连温顺敦厚的冯异，也附和寇恂的意见：

“希望君主能从众议。”

这时候有一位叫强华的儒生，也从长安奔来，手中拿着“刘秀是真天子”的预测语。刘秀不得不顺应众望，称帝天下，称为东汉的第一位皇帝，即汉光武帝。

#### 【案例分析四】

#### 心诚则灵

刘伯温在《百战奇谋》中云：“上好信而任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”说的是大凡说服别人，都不是单方的奉献，而是双方的感情交流，上任诚，下用情；上好信，下则无疑。也正因为上下交心，感情融洽，两相无猜，因而言必听，计必从。

春秋五霸之一楚庄王，有一次宴请群臣，要众人不分君臣，尽兴饮酒作乐。群臣喜庆欢乐，气氛活跃，突然一阵风吹来，灯火熄灭，全场一片漆黑。有人乘机调戏楚庄王的爱姬，爱姬十分机智，扯下了这个人的冠缨，并暗中告诉楚庄王：“请大王把灯点燃，只要看清谁的冠缨断了，就可以查证谁是调戏我的人。”然而楚庄王却说：“噢，寡人不是宣布这是一个不拘礼节的酒宴吗？怎么可以为女子而辱士呢？”

楚庄王宣布：“谁不扯断冠纓，谁就要受到重罚。”

当灯光再亮起来的时候，群臣都已经拔去冠纓，也无法找出谁是调戏楚庄王爱姬的人了。

两年以后，晋军大举攻楚。这个时候，有一名将军勇往直前，杀敌无数，勇冠全军，终于打败晋军，杀敌立功。

楚庄王召见这位将军说：“这次打仗多亏了你奋勇杀敌，鼓舞士气，才能打败晋军。”

这个将领却泪流满面地说：“臣就是两年前的酒宴中调戏大王爱姬的人，当时大王能够重视臣的名誉，不处以处罚，还为臣解危，才使臣不致于丢脸。从此之后，臣就决心效忠大王，等待机会为大王效命了。”

治兵如此，治政也是如此。孟子云：“以力服人者，非心服也，力不赡也。以德服人者，心悦而诚服也。”唐太宗正在孜孜不倦地处理政务时，有一位臣子上奏：“君王应远离佞臣。”太宗觉得奇怪，于是问：“谁是佞臣了？”臣子答：“臣并没有说是谁，但是有辨别的方法可以供陛下参考。陛下可以在群臣面前装出很生气的样子，来试一试群臣，要是能够始终遵守道理，不屈服于陛下的就是刚直之臣；如果害怕陛下盛怒，而违背自己的心愿，心不甘情不愿地遵从陛下，就可以说是佞臣。”但是唐太宗并不采纳他的意见，说：“水源清澈时，水流也会清澈。为君之人，做出欺骗的行为，又如何要求臣子正直呢？朕只是诚心诚意地想治好天下而已。”唐太宗的意思十分明白，上任诚，下用情，这好比水一样，水源清，水流也清。贞观之治，国泰民安，上下一心，这与唐太宗的以诚治政有关。

## 假以公正

**【引申】** 《围炉夜话》认为能成就大事业的人首先讲求一个“秤心”，也就是要做到为人处事像秤一样公平合理。因此，作为谋略而言，以公正的姿态平准人事往往是解决纷争，转移视线的好办法。

因为，衡量一群人的心理满足的程度往往不在于大家能否从你那里分享更多的好处，而在于你是否做到公平合理，只要公平合理，哪怕是各打五十大板，也是心甘情愿的，因为作为一个社会个体常常会在“大家都这样”的求同心理下放弃原则，前提是必须做到“大家都这样”，这就是为什么在一个工资低廉而较为平均的团体中，大家尽管心里嘀咕却谁都不会提及工资待遇问题的原因，而一旦那种公平被打破，则会产生激愤，甚至会有人拂袖而去。比如一场谁都打不赢的官司最后只能接受调解，诉讼双方各自分摊诉讼费用和律师费虽说都没得到好处，却也心甘情愿，就是这个道理。

### 【运用一】

#### 利益不管大小公正就行

可以说，每个人对于幸福和满足的理解是不同的，甚至差别很大。雄心勃勃的大富翁也许并不满足于他的万贯家财，而有的人虽然并不富裕，却觉得幸福而满足。这就是说，人是否满足，并不完全决定于金钱数目的大小。在报酬方面，也同样如此。

假若某个公司的职员从上司那里领到一笔奖金，他对这笔奖金的数额是否会满足呢？在这里，奖金的数额不是个大问题，只要这个数额与一般情况相距不远，这个职员就不会产生不满足的感觉。这个职员最关心的倒是与他具有相同资历的同事所领取的奖金数额。假如这个职员对公司贡献很大，而领取的奖金却少于

贡献一般的同事，他必然不满，甚至会闹出一场很大的纠纷。

由此可见，在报酬问题上，数额是次要的，而公平合理的原则才是最重要的。公司给职员的薪水纵然较低，但只要“公平合理”，职员也会心服口服，因此，必须学会以公正的外表来掩盖不公正的内情，以稳定人心。

### 【案例分析一】

#### 执法如山

张释之是汉文帝时最著名的廷尉，当他裁定一个人的罪行时，决不会因为罪犯的地位而左右自己的判决，因此以公正严明而闻名一时。

有一次汉文帝外出，经过长安市中的一座桥时，突然有一个人从桥下闯出来，汉文帝座骑受到惊吓，汉文帝的左右侍卫连忙逮捕这个人，把他拖到廷尉的府衙。张释之上奏时说：

“按照规定犯蹕的人，应该科以相当的罚金。”

汉文帝大怒：

“扰乱行伍，吓着马匹，差一点害得朕遇险，处罚怎么那么轻呢？”

“启奏陛下，按照律令就是如此。如果按照陛下的心情定罪的话，一定会影响百姓对法律的信赖。廷尉的工作就是公平地判断是非曲直，如果廷尉失去公平的立场，天下掌理法律的官员也都会跟着乱用法律，政治将因此失去信用，天下就会大乱。”

汉文帝考虑了一会儿，才说：

“廷尉的判断是正确的。”

不久之后，汉高祖庙中的祭玉环被盗，这是一件大不敬的事件，举国都很瞩目，张释之下判决之后上奏：

“处以死刑，尸体暴露于街市以示众人。”

汉文帝很愤怒地说：



“窃贼从宗庙偷走祭器，诛杀一族也不为过，怎么可以只处弃市之刑呢？”

“陛下盛怒是理所当然的事。如果现在诛杀窃贼一族人，万一有人破坏宗庙，又要处以什么样的刑罚呢？”

汉文帝最后还是同意了张释之的判决。

### 【案例分析二】

#### 公私分明

东汉顺帝时，朝中有外戚梁氏兄弟和宦官争权，朝政腐败到极点，但是地方上仍然有许多清廉之士。

冀州（今河北省）刺史苏章，巡视营区清河郡时，太守刚好是他的老朋友，太守知道他要来，于是准备酒宴，大肆招待他，两个人边喝边聊。太守说：

“对其他人来说，天只有一个，但是我的天却有两个。你既然是我的朋友又是上司，到这里来视察，当然可以随便一点，凡事大事化小，小事化无。”

苏章一听到这些话，脸色大变，严厉地训戒他说：

“我现在以老朋友的交情和你喝酒，明天我要尽我的职务去视察你这个太守的是非，这是公事。你公私不分，真叫我为难。”

第二天，苏章仍然很严格地调查清河郡的行政业绩，并且查出太守行事不正和受贿的案子。苏章毫不循私，按照当时的律令严惩了太守。

### 【运用二】

#### 一碗水端平

办事公道，是领导者驾驭下属的重要方略，也是领导者立于不败之地的先决条件。

在工作和生活中，人们若有所得，或有所失，最关心的不是“得”或“失”的绝对值，而是在本单位的相对值，即与本单位同