

强者示弱 适时藏拙 地低成海 人低成王

低调做人



低调做人=暗蓄力量、悄然潜行=收获成功

中国式
处世韬晦学

段杰/编著

世界如此浮躁·做人

不张扬，方能厚积薄发，终成大器

贴心讲述，精炼独到的生存哲学
悉选案例，绝可复制的处世智慧



NLIC2970861866

玩转做人
乾坤最实用
处世圣经

人脉 + 气场 + 潜能 + 财富 + 名望 + 正能量

韬光养晦，让一切信手拈来

文匯出版社

低调做人

低调做人=暗蓄力量、悄然前行=收获成功

中国式
处世韬晦学

段杰 / 编著

NLIC



NLIC2970861866

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

低调做人/段杰编著. -上海: 文汇出版社,

2013. 1

ISBN 978-7-5496-0759-4

I. ①低… II. ①段… III. ①成功心理—青年读物

IV. ①I848. 4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第283423号

低调做人

编 著 / 段 杰

责任编辑 / 乐渭琦

特约编辑 / 燕灵 瑞霞

装帧设计 / 多多书装

出 版 人 / 桂国强

策 划 / 新萌·林颖

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 深圳市永利达印刷有限公司

版 次 / 2013年1月第1版

印 次 / 2013年1月第1次印刷

开 本 / 720×960 1/16 字数 / 290千 印张 / 20

书 号 / ISBN 978-7-5496-0759-4

定 价 / 32.00元

前言

有人说：“中国的发展史就是一部‘改善从恶’的权术史。”尽管这一说法略有偏颇，但适当的权术与智谋的确是社会发展过程中不可缺少的一部分。随着社会的进步，权术逐渐完善，历史更替的需要以及客观存在的强弱优劣之分直接导致人们对低调做人的重视，具体到社会中的每个人，低调做人则更多体现在和平竞争之中。

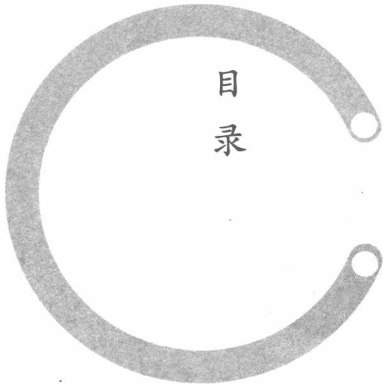
西方有位企业家说：“一个单纯直白的人，没有资格也没有理由活得更好。”每个人都有表现和证明自己价值的欲望，可是当你显露得越多，所暴露出来的目标就越大，面临的竞争压力也会越大。人要善于隐藏和掩饰自己，在竞争激烈的社会中生存，不仅要靠自身的实力去打拼，还必须时刻防备别人的攻击，隐藏自己的实力。能够有效地防备和迷惑别人，这不仅是自保的要求，更是顺利发展的需要。

低调做人并不是以弱对强的专属，身处弱势时，低调做人的确可以有效地寻求自保，并迷惑对手借机壮大实力，这是战略性的部署。然而强势的一方也可以用来迷惑对方，这是实力与智谋的结合。表面上装作弱小的强者往往更加可怕，杀伤力也更大。强者的低调更像是战术上的合理安排。

涉世未深的年轻人往往不能很好地适应社会上的人情世故，难免会吃亏上当、走弯路，一旦让对方掌握了足够的信息，就可能会影响到长远的发展。懂得及时隐藏和掩饰，就可以给自己营造一个更为安全可靠的生存和发展环境，并借此来迷惑对手，人为地造成一种非正规、非对称的博弈模式，为自己争取更多的主动权。

《低调做人》立足于现实，具备生存学和成功学的双重指导意义，提供给那些正逐渐步入社会竞争环境中的年轻人。一般的书都着力塑造年轻人阳刚果敢、善于表现自己的一面，认为年轻人就要敢于挑战、对抗困难，本书则反其道而行之，着重培养年轻人的理性和隐忍，而这也更加切合社会竞争和生存的现实情况，符合年轻人寻求发展的需要。

年轻是最大的资本，但是绝不意味着可以肆意地挥霍，年轻人更要懂得韬光养晦的重要性，只有谨慎走好每一步，才能安稳地走好一生。



目 录

PART 1 / 001

高调露破绽，低调藏智慧——求存与自保的隐晦之道

1. “潜水”是洞悉他人的最好方法 / 2. 不要轻易亮出底牌 / 3. 谨言慎行才能明哲保身 / 4. 追逐名利还是淡泊名利 / 5. 要想出人头地，就要先矮人一头 / 6. 杨修真的聪明吗？ / 7. 为五斗米折腰的生存之道 / 8. 以小人的法术还治小人之身 / 9. 巧妙露丑可以博得上司的信任 / 10. 本色为人，缺陷也会被容忍 / 11. 自损声名，快速解除他人疑心 / 12. 完名美节，不宜独任 / 13. 虚心竹有低头叶，傲骨梅无仰面花 / 14. 攀比伤自身，只选合适的事做

PART 2 / 045

无所为才能无所不为——阴阳相生的辩证处晦法

1. 以柔克刚，四两也能拨千斤 / 2. 糊涂难得，揣着明白装糊涂更难 / 3. 解除敌意的最好办法就是主动示好 / 4. 想摔倒对手就要先将他抬高 / 5. 偶尔做回小人也是保身之道 / 6. 镇静持重是处晦的必要手段 / 7. 用无形的谋略缔造有形的功绩 / 8. 不想处于弱势，必须学会示弱 / 9. 推功揽过也能得功而无过 / 10. 枪打出头鸟，行事要低调 / 11. 出众未必比平庸更安全 / 12. 凡事当顺势而为，逆势则不利 / 13. 不失气节便不是最贫贱者

PART 3
/ 085

上台下台都自在，主角配角都能演——安逸生活的养晦哲学

1. 不要把鸡蛋放在一个篮子里 / 2. 藏好自己的棱角，收敛自己的锋芒 /
3. 不在一事一处上见长，却在每事每处上见长 / 4. 多为他人留一些空间 /
5. 博学多闻是成事的基础 / 6. 好话也须委婉说 / 7. 有名无实者迟早会被看穿 /
8. 脚踏实地，切忌好高骛远 / 9. 鹰立如睡，虎行似病，正是养晦的最佳状态 /
10. 行事淡定，不骄不馁 / 11. 知人者智，自知者明 /
12. 夹起尾巴，暗中积蓄能量 / 13. 急流勇退是大智慧 / 14. 常行君子事，勿起小人心

PART 4
/ 127

用脑子来谋划生活——成事补事在于谋晦

1. 凡事预则立，不预则废 / 2. 成大事者，不拘小礼 / 3. 谋是成功者的通行证，无谋是失败者的墓志铭 /
4. 弓拉得越满，箭射得越远 / 5. 欲实则虚之，声东则击西 /
6. 成君子之名，行小人之事 / 7. 你能满足别人，别人才会满足你 /
8. 势单力薄时切忌正面交锋 / 9. 假装突出对方的强势，以逸待劳 /
10. 懂得隐忍，蓄势待发 / 11. 适时放弃也是明智之举 /
12. 敢于正视自己，才能得到完善

PART 5
/ 165

给思想转个弯，不固执己见——出奇制胜的诈晦艺术

1. 小人使诈谓之奸，君子使诈谓之权 / 2. 伪装自己来迷惑对手 /
3. 适度藏拙，最低成本获得最大机会 / 4. 大智若愚，于不经意间达到目的 /
5. 备周则意怠，常见则不疑 / 6. 直道难行，曲径通幽 /
7. 换位思考，反其道而行之 /
8. 善意的诈晦使人际关系更紧密 / 9. “趋害避利”，有时反而能远离灾祸 /
10. 想赢就要“打群架” / 11. 得忍且忍，得耐且耐 /
12. 知难而止，伺机而动 /
13. 逆来顺受，小不忍则乱大谋

PART 6

/ 205

会吃亏是睿智，能吃亏是境界——趋吉避晦的积极心态

1. 三十六计走为上计 / 2. 以宽容之心化解矛盾 / 3. 忍辱是成就大业的先决条件 / 4. 吃亏是福，不吃亏是错 / 5. 缓兵之策可避锋芒 / 6. 恭敬是消除戒心的最好方法 / 7. 小心驶得万年船 / 8. 别人贪婪时你要变得害怕 / 9. 站到敌人无法攻击的位置 / 10. 过于求全责备，伤人更伤己 / 11. 宽容待人助你左右逢源 / 12. 爱人者，人恒爱之 / 13. 怨天尤人，不会赢得敬重 / 14. 安贫乐道是人生大境界

PART 7

/ 247

隐藏自己的欲望，满足别人的虚荣——韬养心性的明智选择

1. 对付一个人，先让他骄傲 / 2. 多事不如少事，少事不如无事 / 3. 让能力高于位置 / 4. 鱼离不开水，人离不开权 / 5. 小人身上也有优点 / 6. 少言是银，沉默是金 / 7. 冲动的魔鬼早该通缉 / 8. 静观其变也能坐享其成 / 9. 少一分欲望，多一分快乐 / 10. 凡事寻常看，天高风自清 / 11. 理让三分，彼此都会有更大回旋 / 12. 虚心做人更易安身保命

PART 8

/ 285

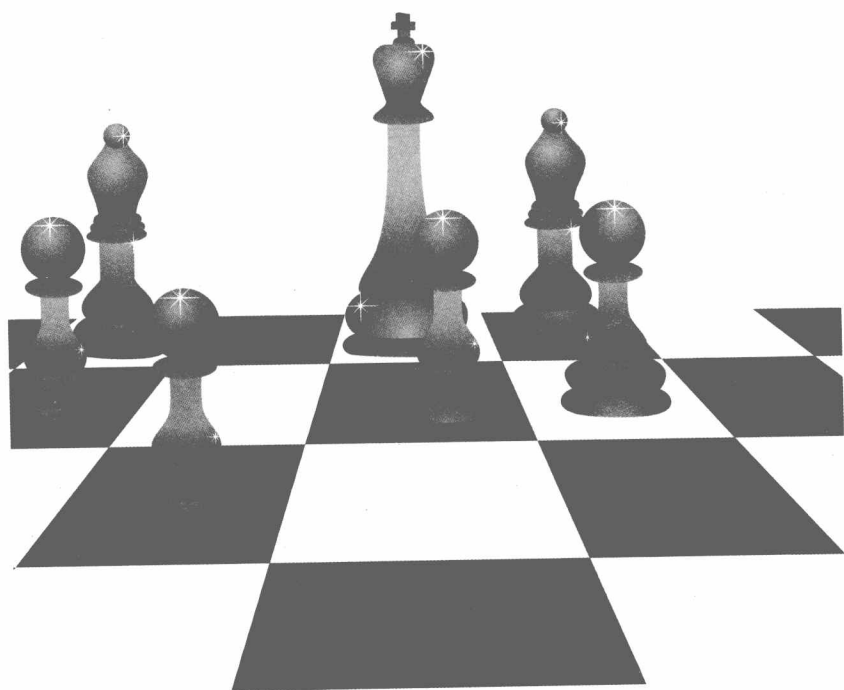
机会从不早来，更不晚走——适时用晦才有意义

1. 择机而行，沽时而动 / 2. 不想处于弱势，必须学会示弱 / 3. 为别人留后路就是为自己留后路 / 4. 弱者令人同情，同情就是强大的力量 / 5. 抢占有利时机，先发制人 / 6. 感情投资要长线 / 7. 诚心对人，更应该成为弱者的座右铭 / 8. 打好圆场才能打破僵局 / 9. 养晦是手段，用晦才是目的

低 调 做 人 你 会 一 次 比 一 次 稳 健

PART 1 高调露破绽，低调藏智慧

——求存与自保的隐晦之道



1

“潜水”是洞悉他人的最好方法

随着论坛、QQ群等网络平台的兴起，“潜水”一词被赋予了新的含义，用以指代那些常来凑热闹却只看不说的人。喜欢“潜水”的人常常会被忽略，甚至被鄙视，然而，他们却在“潜水”的过程中获取了最多的信息，也了解了更多的人。而那些总爱在公开场合高谈阔论的人，虽然有时会博得鲜花和掌声，但有时也会遭到嫉妒和报复，最重要的是将自己暴露在大众面前，他们的许多缺点都会被一览无余。

在日常交往中，懂得隐藏自己的人往往最会保护自己，别人不去关注你，自然也就无法看透你，你也会因此少了很多对手。初入社会、涉世未深的年轻人，特别要注意隐藏自己，保护自己的同时还要多了解他人。要想了解一个人，就要多观察他的日常言行、一举一动，可如果被对方发现你在有意观察他，你就会因此陷入尴尬的境地，从而无法继续深入了解这个人。所以，暗中观察以免被人发现，这才是最好的方法。

宋代大诗人苏东坡曾说过，能够成大事的人，必须先将自己置身于暗处，并观察身在明处的人，使自己保持静默，观察他人的一举一动，这样，所有人的情况就都会在你的掌握之中。

春秋时期，楚国表面国力强盛而实际上存在很多隐忧，楚庄王即位成为楚国国君后，一时间成为内外关注的焦点。人们都期待看到他如何施政治理楚国，而楚庄王也察觉到了楚国国内确实存在诸多问题，却又不知从何处下手整治，于是他想出了一个策略。

从即位开始，楚庄王便终日沉迷酒色，不理朝政，许多大臣都对他

的表现颇为不满，而他却下令：“有敢谏者，死无赦！”因此没有一个大臣敢于向他谏言献策。就这样过了三年，朝中上下拉帮结派、中饱私囊，整个楚国乱作一团。大夫伍举实在看不过去了，他决定冒险去求见楚庄王。

伍举见到楚庄王时，楚庄王正左拥右抱，饮酒作乐，伍举不敢正面斥责楚庄王，只能旁敲侧击请他猜个谜语：“有鸟止于阜，三年不飞不鸣，是何鸟也？”庄王答：“三年不飞，飞将冲天；三年不鸣，鸣将惊人！”

伍举听了激动不已，他听出了楚庄王的远大抱负，并将此事告诉了大夫苏从。可让他们没有想到的是，楚庄王并没有作出什么改变，依旧终日享乐，不理朝政。于是，大夫苏从再也按捺不住，他冒死进谏，当面斥责了楚庄王。庄王听后大怒，抽出宝剑要杀苏从，而苏从大义凛然，宁死不屈。就在双方僵持之时，楚庄王突然扔掉宝剑，扶起苏从，感慨道：“我就是在等你这样忠于国家的栋梁之才！”于是，庄王斥退左右，当即与苏从谈论起楚国的政务。苏从这才惊讶地发现，原来庄王长期装作昏庸无能，其实一直在暗中观察每个大臣的一举一动。

从此，楚庄王杜绝淫乐，亲理朝政，并重用伍举、苏从等忠臣，罢免并处罚了那些奸臣，使楚国的朝政迅速好转，从而为楚国争霸于各诸侯国奠定了基础，他也因此成为著名的“春秋五霸”之一。

能够隐藏自己三年之久，这需要相当大的勇气和毅力，是常人很难做到的，这也正是成大事者与普通人的差别。在现实生活中，我们常会看到一些喜欢展示和炫耀自己的人，他们把自己的才艺、家底甚至隐私悉数掏给别人看。这些喜欢展示和暴露的人也许确有什么过人之处，会令人惊叹或是佩服，但是他们一旦与别人形成竞争关系，却往往会处于劣势。这是因为那些隐藏的竞争者早已将这些人的几斤几两掌握得一清二楚，对于可能发生的竞争关系，他们能够提前作好应对准备。与此同时，竞争者自己却养精蓄锐，锋芒不露，一旦动起真格，他们就能像一柄利剑，直刺对手要害。所以，隐藏自己是洞悉他人并在与对方的竞争中取胜的最好方法，也是最简单、安全且行之有效的方法。

成就大事者往往也是一个出色的潜伏者，朱元璋之所以能得天下，就是因为他善于隐藏自己，洞悉他人的优点与弱点，从而投其所好，获得上级和下属的信任与支持。他曾采纳谋士的主意“广积粮，高筑墙，缓称王”，刻意放低姿态，暗暗地为自己打下牢固的基础，从而顺理成章地当上皇帝。

将自己置身于暗处，才能更加清晰地观察置身明处的人；能够完美地隐藏自己，才能更好地了解别人。自己也只有通过不断地观察和了解，才能深入地认清一个人，从而更好地联合或制约这个人。但是，隐藏自己并不等于埋没自己，潜伏就是为了等待机会的到来，一旦时机成熟，就要勇敢地站出来，抓住机会获取成功，这才是“潜水”的最终目的。

年轻人习惯于高姿态的竞争方式，遇事总是迎头赶上，从来都不注意那些虎视眈眈的竞争对手。这种初生牛犊不怕虎的气势固然值得称赞，但是“竞技场”更讲究智慧，有时候要善于伪装自己，将自己隐藏起来。这样不仅能够自保，还可以尽可能地从暗处观察对手，从而掌握足够的博弈信息。

2

不要轻易亮出底牌

科学家在海中发现一种善于跳跃的小鱼，面对猎物的追击，这种鱼总是轻易就能越出海面，逃过捕食者眼睛所能观察到的范围。拥有如此出色的能力，最后逃生的概率一定非常大，可是科学家们惊讶地发现，这种鱼其实很容易被捕猎者捕捉到。因为它们太过敏感，也太迷信自己的跳跃技巧，所以只要发现捕猎者就会本能地跳出海面，但是却无法克服重力的作用而下坠，结果直接掉到早已洞察先机的捕猎者的网中。而事实上，它们完全有时间在水中灵活自由地逃逸。

人们在受到威胁且没有胜利把握的时候，总是会习惯性地拿出最有效的筹码来保障自己的利益或者震慑对手，这往往是出于一种狂热的、炫耀的心理，而实际上情况并没有恶化到那一步，这样做反而会给自己带来麻烦。虽然这时是账面优势最大的时候，但同时也是最危险和脆弱的时候。因为一旦不能成功，就面临着无牌可出的境地，而且底牌往往就是底气，失去了它，自信心不免要动摇。

《易经》的乾卦中有“潜龙在渊”的说法，意在告诫人们不要轻举妄动，而应该懂得待时而动。《道德经》中也认为“鱼不可脱于渊，国之利器不可示于人”。底牌往往是生存和发展的关键，也是博弈能否成功的关键。轻易托出自己的底牌，就会很容易失去生存和发展的根基，同时也容易暴露出自己的一些弱点，从而给对手可乘之机。所以遇事不要轻易就拿出压箱底的本钱，谨慎低调行事是确保稳定生存的不二法则。

商人保住了自己的底线，也就把握了谈判的主动权；职员只要保留压箱的技能，就可以始终吸引领导的关注；竞争时留有底牌，就能够压制对手，增加取胜的机会。留住底牌也是一种策略，不到万不得已，最好不要轻易向别人完全展露自己，因为一旦你毫无保留地面对别人，往往就会失去最有效的保护。正如毒蛇以毒维持生存，不到捕猎取食时，它绝不会轻易用毒，即便面临生命危险，也会事先进行警告，因为一旦用毒过量，蛇就会失去基本的威慑和防御能力，只能被对手随意摆布。

成功的人总是表现得低调沉稳，而且非常有耐心，不到最关键的时刻，绝不会轻易使出撒手锏。所以拥有一个成熟的心态很重要，把握一个成熟的时机也很重要，不到万不得已的时候，就应该尽量保持底牌的神秘性。得意时，理性地控制住自己表现的欲望；失意时，要懂得以退为进、以守代攻。底牌应该是促使事情出现转变的不确定性因素和关键性因素，自然要等到合适的时机才出现，而只要局面没有失控，就完全没有必要亮出来。

某知名企业的白领小赵平时工作认真负责，深得上级赏识，而他与同事的关系向来也都不错，大家还经常一起聚会。小赵性格豪爽直率，常常有什么就说什么，而且把周围的同事都当成知心朋友，一有心事就向他们诉说，同事们自然也都愿意分享他的小秘密。

有一次，公司刚发完工资，小赵就高兴地提出请同事们吃饭。饭桌上大家无话不谈，而主角当然是东道主小赵，大伙都认为他能力强、人缘好，还深得领导的器重，前途一定不可限量。听到同事们的赞扬，有些醉意的小赵不禁飘飘然起来，他毫无顾忌地对同事们说，即使自己不认真工作也照样可以在公司混下去，因为他的父亲和公司人事部的周主任曾经是战友，他能够进入公司还是人家帮的忙。此言一出，大家都十分惊讶，但对他更加羡慕了。

可是没过多久，不知是哪个好事的同事，竟然将小赵的秘密传到了他的顶头上司那里。几个月以后，小赵的靠山周主任突然因病退休，结果小赵也很快受到影响，不久就被安排到公司门卫室，美其名曰门卫室

主任，其实说白了就是个看门的保安。如今事情少了，工资也降低了，与同事们聚餐的机会也渐渐少了，至于自己为什么会沦落到这种地步，小赵却无论如何也想不明白。

之所以会发生这样的悲剧，其根源就在于小赵自己没能管住嘴巴，无意中向别人透露了自己生存的底牌，而这恰恰犯了职场大忌。他的“靠山”在任时免不了会得罪某些人，其中难免有单位的中高层领导，那么当这个“靠山”卸任后，必然会有人对他的“羽翼”痛下黑手，而这也正是小赵沦落为看门人的主要原因。

能够不亮出底牌是最好的，这样在应对突发事件时可以游刃有余，而且留有余地就等于为自己设置了最可靠的保障，这是信心上的维护和提升。即便使用底牌也需要讲究时机，时机不对，一切的努力可能都要归于零，就如同锦囊妙计一样，只有在最危急的关头打开，才能起到救火的作用，过早地拿出来只会减少它的实际功用，甚至令它完全失效。

保持低调，是一种成熟的心态，年轻人冲动而感性，表现的欲望比较强烈，因此很容易在别人的激将或胁迫下，轻易就展示出自己的全部实力，表面上很威风，实际上却很容易吃亏。电影《喋血双雄》中有一句经典的台词：“枪里面永远都要留有一颗子弹。”底牌也许算不上最好的利器和最佳的防备手段，但是一定会是最能发挥作用的秘密武器，失去了它，也就失去了挽回败局的机会，而过早地把它展示出来，不仅不能起到急救的作用，反而会增加受伤的风险。

3

谨言慎行才能明哲保身

中国自古就以礼仪之邦闻名于世，对于言行向来都十分考究。大教育家孔子说“君子欲讷于言而敏于行”，又认为人应该“敏于事而慎于言”，谆谆告诫人们要小心谨慎不如多办实事，可是有时候勤勉做事也会带来灾祸，所以做人一定要注意自己的一言一行。且不论“非礼勿言”“非礼勿行”这样的君子要求，即便赤诚的忠言也还会面临逆耳的阻力和风险，即便真心实意的忠贞行动有时也会招致别人的反感。

《菜根谭》更是一针见血地指出了言行的本质：“十语九中未必称奇，一语不中则愆尤骈集；十谋九成未必归功，一谋不成则警议丛兴。”意思是十句话中即便有九句说对了，也许也不会有人因此称赞你，但是当你说错其中一句时，就可能会招来众人的指责；当你的十次计谋有九次成功，也未必会归功于你，而只要你失败了一次，所有的错误都会被归结到你的身上。所以说话做事之前一定要细细思量，无论是出于真心还是无关痛痒的正常举动，事先都要认真考虑清楚，经过深思熟虑后再展示出来，以免惹来不必要的麻烦。

魏晋南北朝是中国历史上政治比较黑暗的时期，许多名士都遭到政治迫害，大家因此都不敢涉足政治，故意离群弃世，尽量远离是非。但是即便如此，各个政治势力集团为了拉拢人才，剪除异己，还是给文人名士造成了很大的政治压力。

竹林七贤之一的嵇康一直都没有入仕之心，除了和亲近的朋友们一起游山玩水、饮酒作乐，平生最大的爱好就是打铁消遣。然而即便他这

样小心，也还是因为言行不够谨慎，最终招来了杀身之祸。

某天，嵇康正在树下打铁，朝臣钟会有意从他那里经过。钟会驾着豪华的车辇故意在他面前炫耀，这让嵇康非常不满，他因此故意装作没看见，一直也没有理对方。钟会原本想在嵇康这个大文人面前炫耀，没想到遭了冷落，心中很不是滋味，于是准备快快离去。此时，嵇康轻蔑地说道：“何所闻而来，何所见而去。”钟会也不怀好意地回答：“闻所闻而来，见所见而去。”

如此一问一答，堪称中国历史上最著名的对话，可是这一番对话的背后却隐含着浓浓的杀机。钟会由此心怀怨恨，经常在司马昭面前说嵇康的坏话，此事也因此成了嵇康最终被司马氏杀害的原因之一。而与嵇康齐名的阮籍虽然生活上放荡不羁，常常不守礼法，但是在官场上从来都是谨小慎微，不将自己卷入到政治中去，即便司马昭有意让他为官、同他联姻，他都在家中醉酒装糊涂，借故推掉。嵇康死后，阮籍更是谨言慎行，不该说的话、不该做的事决不触碰，最终得以明哲保身，安然度过晚年。

佛经中有这样一句话：“或身勉为善，而口有过言。”每个人都应该懂得严格约束和监督自己的言行举止，一旦言行失控，可能会给自己带来灾祸。中国人向来都对说话十分重视，深知“病从口入，祸从口出”的道理，甚至还上升到了“东西可以乱吃，话却不能乱说”的地步。而对于行为举止也有非常严格的要求，要尽量做好分内之事，事不关己高高挂起，同时也要注意做事情要么就尽量做到圆满，要么就不要轻易去做，否则可能会引起别人的指责和攻击，而多一事向来都不如少一事。

有句古话叫“人必先自辱然后人辱之”，危险往往是自己创造的，绊倒自己的往往是自己的另一只脚。春秋末年的儒家名师曾子，一生说话做事都非常小心谨慎，从来不敢轻易涉险，他的处世方略始终是“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”，事后总是担心自己说错过什么、做错过什么，即便临死前，也还不放心地问弟子们自己的手和脚是不是还在。

做人做到如此小心的地步，似乎有些过了，这样的怪异行为一方面