

# 第一章 中国人一切靠关系

中国人认为“群体”先于“个体”；  
没有国，哪有家；没有家，哪个人。

西方人主张“个体先于群体”而存在，  
认为国家、社会不能妨害个人的独立、自由。

既然个体必须在群体中生存发展，  
在群体中完成自我，有赖于良好的人际关系。

人际关系良好，个体在群体中得到协助、成全，  
必能发挥更大力量，使自我的成就得以荣耀家族。

人际关系正常发展，可以收到合力的效果。  
以整个的力量来支撑个人，当然轻而易举获得成就。

人际关系若是不正常、不正当，那就害人不浅。  
危害人民、祸害国家、毁坏国家，莫不由此而起。

## 学习目标

详读本章，学习者应能达到下列目标：

1. 了解中国人擅于搞关系的原因，并能在实际生活中用心体会。
2. 明白中国社会复杂的人际关系，并能在日常生活中熟悉各种不同的称呼。
3. 知道中西方人际关系的重点不同，并能在实际生活中加以体会。
4. 明了中国人在群体中完成个体的用意，并能在日常生活中用心成全他人。
5. 掌握从血缘到地缘的各种关系，并能在日常生活中良性互动。
6. 分析人际关系在追求成功过程中的重要性，并能在实际生活中用心体验。

## 第一节 中国人最擅长搞关系

有一位美国青年，特地来到中国台湾做有关“中国人的人际关系”的学术论文。他费尽苦心，想要了解中国人常说“有关系，没关系；没关系，有关系”的真相。研究了整整一年，依然一头雾水，不明白中国人为什么那样喜欢搞关系，而且搞好关系，真的在中国社会兜得转、吃得开，似乎无往而不胜。

他最关心的问题，有下列三个：

首先，样样讲关系，对自由竞争的市场，会不会产生负面的影响？

其次，讲关系的结果，还能够维持公平的法律制度吗？

最后，关系重于一切，怎么依法办事？对制度的破坏力，对法律的挑战性，要如何因应？

这真是一位有心人，并且似乎抓住了问题的要点。相信这些问题也是现代中国人所亟待解决的疑惑。

首先，让我们想一想，中国人自古以来，是不是十分擅长搞关系？

请看我们对亲戚、朋友的称呼，除了六亲、九族、宗亲、乡亲之外，还有同学、同事、同行、同志，几乎稍为一牵连，便可以牵出一大堆关系。人际关系的复杂性，中国堪称举世第一，如图 1-1。

关系复杂，表示十分受到重视之外，主要是亲疏有别。不同的关系，可能产生不一样的功能；牵来扯去，也可能发生各种不同的变化。中国人的关系，不可不特加留意！

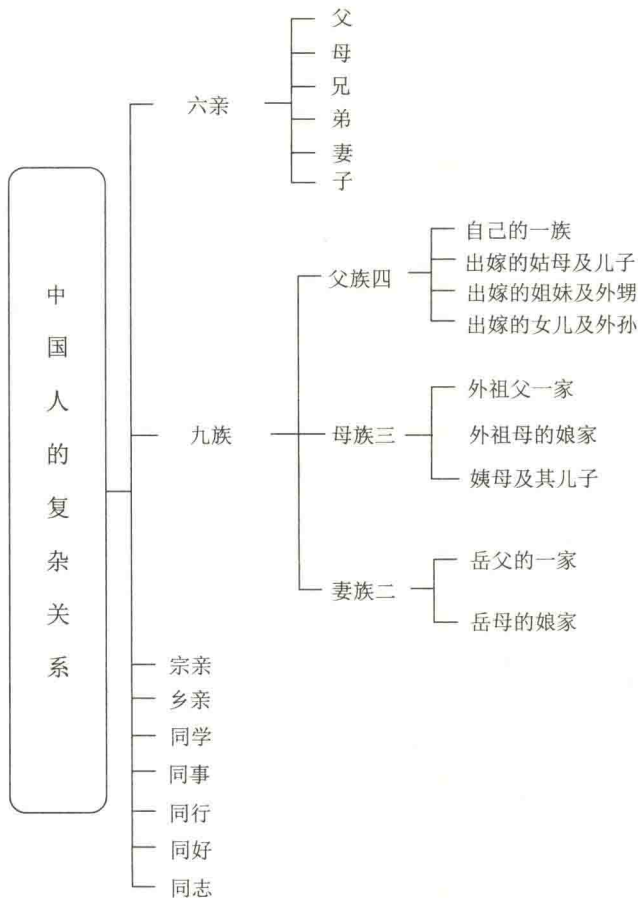


图 1-1 中国社会复杂的人际关系

## 第二节 中西人际关系的重点不同

两千多年来，我们一直处于矛盾的心态中。一方面盼望“有人提拔，一步登天”；一方面又怨责“一人得道，鸡犬升天”。中国人对自己和对别人，永远具有不同的标准。我们比来比去，总觉得自己吃亏而别人占尽便宜。

比来比去未尝不是一种好办法，只要知己知彼，必然会进一步接近事实。

西方文化讲究“个体重于群体”，认为每一个人都是独立自主的个体，既具有自由意志，又拥有独立人格，如图 1-2。

西方人吃西餐，每人一份，各吃各的。中国人看到西方人吃中餐，大家都点同样的食物，经常觉得很纳闷，为什么不可以点不同的食物，大家交换着品尝呢？但是西方人的观点是：吃饭这一类的事情，完全是个人的行为，与别人无关。既不能对别人要吃什么表示意见，也不必关心别人到底要吃些什么。各自点餐，各自付费，与他人无关。

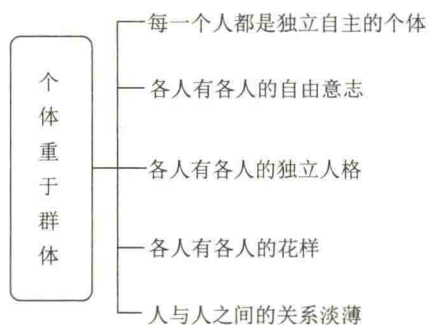


图 1-2 西方文化个体重于群体

各管各的，固然有高度的独立性，但是这样一来，人与人之间的关系就淡薄了。

西方人认为只有每个个体都自由发展，群体才可能自由发展，正是中国人所不愿看到的“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”。我们在各管各的之外，还热心地多管闲事，把他人的事情当作自己的，甚至于表现得比他本人更加热心。人与人之间的往来频繁，人际关系浓厚而紧密，一方面抱怨劳神烦心，一方面却又乐此不疲。

中国文化和西方文化共同承认“个体”和“群体”的存在，但是彼此在“先后”的观点上出现分歧。

西方人认为“个体先于群体”，一切群体都是人为的契约所造成。中国人则以

为“群体先于个体”，没有父母哪里会生出自己这一个个体？

人的力气，比不上许多动物；人的躯体，也远比许多动物衰弱。人之所以成为万物之灵，完全是由于人能合群，有群体的思想，知道群体是天然形成而不是后天人为契约所造成的。

有些人因此而批评中国社会压制个体，侵害了个体的自由，妨碍个体的独立意志。其实，深一层想，中国人的观点是“在群体中完成个体”。由于群体中的协助、提携、成全，个体才比较容易完成自我。

因此群体中的人际关系，对中国人而言，变得非常重要。如果关系不好，大家不愿意帮忙，那么就算身处群体之中，也将得不到众人的协助。这时候群体等于一种形式，并未对个体提供实际的助益。若是人际关系良好，大家乐于帮忙，那么“同心协力，众志成城”，不但可以发挥集合的力量，而且“多人帮忙一人”，在众人成全之下，获益必然更大。有些人乐于享受群体的成全，却又抱持个人主义，吝于成全他人，这种人只有独立性而缺乏自主性。有好处就想起个人，要求独自享受；有责任时想起群体，要大家一起分担，这种人受损最大。

这种群体重于个体的概念，对中国人的人际关系的影响颇为重大，如图 1-3。

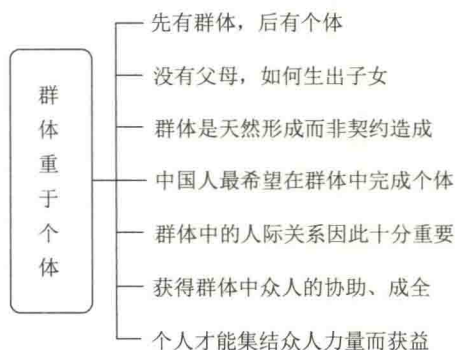


图 1-3 中华文化群体重于个体

群体既然是天生自然的，人际关系自然以“母子”为第一层最原始的血缘关系。

古代先民只知有母，不知有父。现代有许多家庭，由于父母离异，以致父子



关系还不如兄弟姐妹关系来得密切而重要。

父子关系再向外推，便出现祖父母、外祖父母等家人，然后推及父族、母族、妻族等家族，以及同一姓氏的宗亲，算是血缘关系的逐层开展。

中国人若是被骂为“六亲不认”，恐怕是十分不得人缘、不受欢迎的人。

如果一人犯了大罪，按古法被判处“诛灭九族”，那就祸及父、母族及妻族，株连甚多了。

血缘关系再向外推，就涉及地缘关系，称为乡亲，意思是居住在同一地方的人，如图 1-4。

在血缘和地缘关系之外，中国人还可以用“同学”“同事”“同行”“同志”等关系，来拉近彼此的距离。

这些关系的建立，目的都在透过团结、和合、融洽的精神，以获得“聚合众人的力量”，来达成预期的目标，对提升管理的绩效甚有助益。可惜现代有一些人，提起任何关系，都是十分漠然，一副“那又如何”的样子，已经属于六亲不认而不自知，还认为理所当然。和这种人交往，令人产生“一次已嫌太多”的感觉，希望下次不要再和他往来才好。

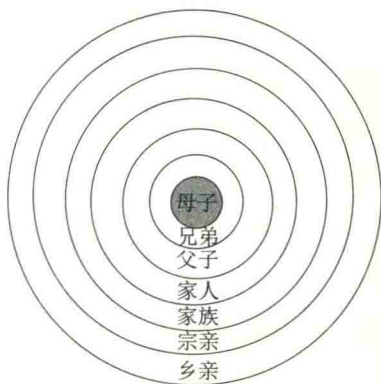


图 1-4 从血缘关系到地缘关系

### 第三节 人际关系正常可以收到合力的效果

有一个公式，十分有趣，先把它显示出来，如图 1-5。

大家都追求成功，到底努力比较重要，还是机会比较重要？我们认为两者都很重要，如图 1-6。

$$\text{成功} = (\text{努力} + \text{机会})^{\text{人际关系}}$$

$$(1+1)^0 = 1$$

$$(1+1)^1 = 2$$

$$(1+1)^2 = 4$$

$$(1+1)^3 = 8$$

图 1-5 成功的公式及其计算的结果

$$\text{成功} = \text{努力} + \text{机会}$$

图 1-6 努力和机会同等重要

但是，人际关系良好，成功的几率必然增大。相反地，人际关系不良，对于成功造成很大的障碍，也是屡见不鲜的事实。我们认为，图 1-6 应该稍微改变，把人际关系的影响力加上去，才更为切合实际，如图 1-7。

$$\text{成功} = (\text{努力} + \text{机会})^{\text{人际关系}}$$

图 1-7 人际关系能够促进成功

一个人想要依靠自己单独的力量来完成自己的理想，当然可以透过努力和等待或创造机会以求获得成功。但是，努力还比较容易自主，把握在自己的手中。至于是否有机会，能不能创造机会，那就谁也没有把握，属于听天由命的风险性。

最糟糕的是，好不容易得到机会，加上自己的努力，结果却由于人际关系不良，弄得

$$(1+1)^0 = 1$$

只能获得十分有限的成功，是不是非常不幸？

人际关系普通，就算没有助力，也不致产生阻力，那么



$$(1+1)^1=2$$

至少也能够得到较佳的效果。

人际关系良好，获得很大的助力，于是

$$(1+1)^2=4$$

便产生更佳的就。若是人际关系甚佳，得到更大的助力，便可能

$$(1+1)^3=8$$

那么一旦抓住机会，可以跃登龙门了。

人际关系良好，成功的概率大，称为“事半功倍”。

事实上，没有人完全依靠人际关系获得成功，除非他具有相当能力。但是，有再高超的能力，如果缺乏良好的人际关系，也不能够顺利地成功，除非他痛定思痛，在人际关系上有所改善。人际关系和成功的密切关系，由此可见一斑。

当然，我们也看到某些人用心造成不正常、不正当的关系，然后用来营私舞弊，祸国殃民。这种人际关系所带来的弊端，的确使得许多人为之心寒，以致非常害怕人际关系，认为只有害而没有利，因此不重视也不研究人际关系。

还有一些人，由于自己不擅长建造人际关系，眼见他人因人际关系而获得利益，也可能居于嫉忌或不满的心理，对人际关系产生重大的反感。

多少人把“搞关系”看成十分负面的东西？似乎好人从不搞关系，只有心术不正的人才搞关系。这样的心态，对人际关系的认识，自然倾向于偏激和轻视。

有关系好办事，若是运用在合理的地方，当然很好。自己人优先考虑，也不能说完全没有道理，要不然有亲疏的差别，又有什么意义？但是，假公济私，因私害公，那就绝对应该避免，不使其有所潜在，以免危害公正的立场，违反自由竞争的市场法则。

关系如果影响到“依法办事”，根本不算是正当的人际关系。不过，“在法的许可范围内衡情论理”，仍有赖于人际关系的良好与否，所以要求别人对自己通情达理，仍需平日多多注意自己的人际关系。

关系有好也有坏，关系所产生的效果，同样有好也有坏。我们的自主性，就是设法使自己和别人建立良好的人际关系，并且发挥正当的效果。不必小看自己，

一下子就把人际关系及其效果都看成负面的东西。给自己一些信心，走向正当的方向，走上正常的途径。

不正常的人际关系，经常祸患无穷，如图 1-8。

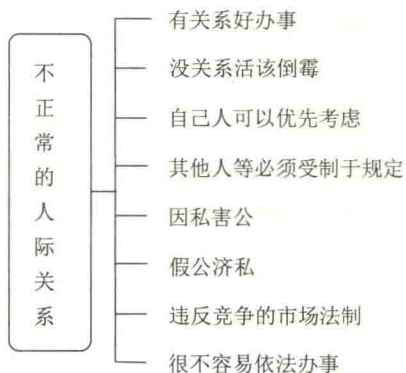


图 1-8 人际关系不正常祸患无穷

## 我们的建议

一、有“个体”，也有“群体”，这是不争的事实。但是先有个体，还是先有群体？显然和鸡生蛋、蛋生鸡的问题十分相似，很难获得一致的答案。不过，我们仍然建议“群体先于个体”的观念，对自己比较有利。因为个体先于群体，充其量只能将个人的力量发挥到极致，已经非常了不得。只有在群体中完成个体，才能集结群体的力量，使个人的力量，加倍甚至数倍地发挥出来。

二、既然个体必须在群体中生存发展，那么个体在群体中的人际关系就显得十分重要。唯有人际关系正常而良好，才能获得大家的协助、成全，使个人的力量在众人的支撑之下得到更大的效能。

三、当然，不正常、不正当的人际关系，为害甚大。许多人看到这一面，便大力抨击中国人过分重视人际关系的祸患，好像“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，形成一种偏差的态度。我们建议大家不必如此恐惧，反而应该自我警惕，提高警觉，以建立正常、健康的人际关系为己任。大家互相勉励，把人际关系用于正道，不陷入偏道或邪道，那就有利无害了。



## 自我评量项目

1. 为什么“群体”先于“个体”？你的看法如何？
2. 为什么中国人的关系特别复杂？
3. 什么叫作九族？
4. 中西方人际关系，有哪些主要的不同？
5. 什么叫作六亲不认？
6. 从血缘到地缘，主要有哪些人际关系？
7. 为什么人际关系正常，可以收到合力的效果？
8. 人际关系良好，有哪些好处？
9. 人际关系不良，可能有哪些坏处？
10. 为什么人际关系不正常，就会祸患无穷？

## 第二章 成功的人际关系

我国民间流传做人十要，刚好从一数到十。  
十个项目都做到合理的地步，人际关系一定好。

一表人才，两套西装，是做人的基本修养。  
三杯酒量，四圈麻将，则是社交生活必要的媒介。

五方交游，三教九流的人都不必排斥，  
人际关系扩大，交往的范围才会随着增广。

六出祁山，七术打马，八口吹牛，  
都是建立良好人际关系的应有技巧。

九分努力，还要加上十分忍耐，  
唯有能忍人所不能忍，才能长期维持良好关系。

做人十要，缺一不可，样样都要用心兼顾，  
人际关系良好，做人做事都比较容易获得成功。

## 学习目标

详读本章，学习者应能达到下列目标：

1. 明白做人十要的真义，并能在实际生活中用心体会。
2. 知道一表人才和两套西装是个人修养的基础，并能在日常生活中应用。
3. 明了三杯酒量和四圈麻将是社交的媒介，并能在实际生活中加以印证。
4. 掌握五方交游在扩大人际关系时的功能，并能在日常生活中应用。
5. 分辨六出、七术和八口的不同技巧，并能在实际生活中运用。
6. 了解九分努力，还需要十分忍耐的道理，并能在日常生活中应用。



## 第一节 做人有十大要领

自古以来，中国人就十分重视人际关系。

我们当然知道，“个人”非常重要。但是，我们更明白，个人要有所成就，必须获得他人的协助。单独的个人根本没有办法完成什么大事，人与人的相互依赖才是社会进步的主要源泉。

人与人能不能相互依赖，并且透过分工合作来产生更大的合力，要看这些相互依赖的人，彼此之间的关系如何。关系良好，大家同心协力，众志成城，自然产生巨大的力量。关系不好，彼此钩心斗角，貌合神离，笑里藏刀，甚至互相破坏，那就毫无建树了。

由于重视人际关系，我们累积多年的经验，在民间流传的做人十要，简明易记，最具参考价值。

做人十要，由一至十，分别为一表人才、两套西装、三杯酒量、四圈麻将、五方交游、六出祁山、七术打马、八口吹牛、九分努力、十分忍耐。

一表人才和两套西装，属于个人的基本修养。三杯酒量、四圈麻将，则是社交活动必要的媒介。五方交游，才能扩大人际关系的范围。六出祁山、七术打马和八口吹牛，都是人际关系的技巧。九分努力还需要十分忍耐，人际关系才能良好。

从一数到十，是孩子们常做的练习。把双手十个手指头数完，成功的十大要则，已经牢记在心。剩下来的事情，就是用心去实践、认真去实行。唯有在做中学，把十大成功要则融入实际的日常生活之中，天天实施，时时反省改进，才能确保早日获得成功。

十大要领，如图 2-1。

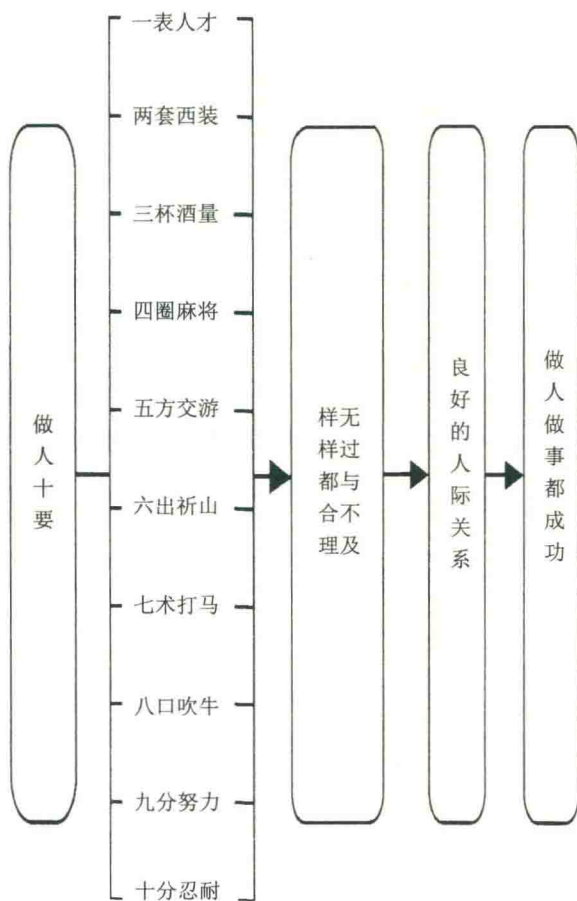


图 2-1 做人十大要领

## 第二节 个人修养还需要社交媒介

一表人才和两套西装，应该是人际关系的基本修养。如图 2-2。两者的目的，都在于留给人家良好的印象。

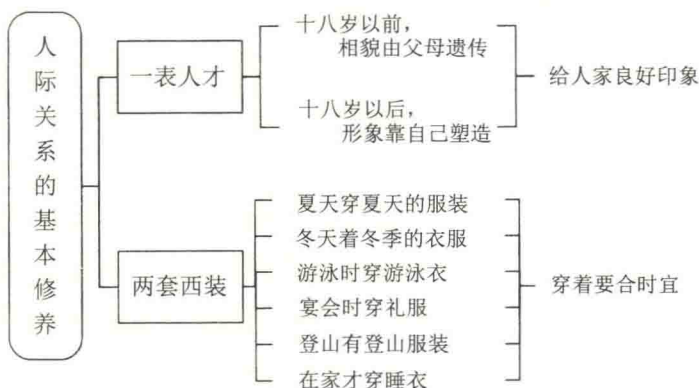


图 2-2 个人要做好基本修养

我们都知道，不要以第一印象来论断别人，因为人不可以貌相。一眼就要看穿别人，实在非常不可靠。

但是，别人常常以第一印象来论断我们，往往第一次见面，就表现出欣赏或不屑的样子，表示短暂一瞥，用眼睛大略地扫视一下，已经把我们看得一清二楚了。

为了防止别人以第一印象论断我们，免得经常受到鄙视或排斥，丧失许多建立人际关系的大好机会。我们必须用心调整自己，表现出“一表人才”的样子，使人一见面就产生比较好的印象，对建立及开拓人际关系，有相当程度的帮助。

一表人才，主要来自一个人的修养。大概十八岁以前，相貌由父母的遗传来决定。但是十八岁以后，可以经由自己的学习和修养，透过“相随心转”的运作，来加以改变。学识丰富，内心充实，行为端庄，加上仪容整齐，不就是一表人才了吗？心一改变，外表也跟着改变，不妨试试看。

佛要金装，人也要衣服来装扮。两套西装，并不是冬天、夏天各有一套像样的服装，以充门面。而是不同的场合，应该穿着合适的衣服，务求适当而不违时、不怪异、不失身份，免得引起人家的不满，甚至非议。

现代有些人标榜奇装异服，因为除此之外，简直找不到让人家注目，也让自己觉得自己确实存在的理由，实在是一种毫无自信的表现。我们奉劝这些朋友，