第 1 计施恩奖赏得人心

——“人情账户”最划算

要像爱钱一样喜欢情意，方能左右逢源。求人帮忙是被动的，可如果别人欠了你的人情，求别人办事自然会很容易，有时甚至不用自己开口。做人做得如此风光，大多与善于结交人情，乐善好施有关。施恩术是人情关系学中最基本的策略和手段，是开发利用人际关系资源最为稳妥的灵验功夫。

帮助别人时，要掌握以下基本要领：

施恩时不要说得过于直露，挑得太明，以免令对方感到丢了面子，脸上无光。给别人已经帮过的忙，更不要四处张扬。

施恩不可一次过多，以免给对方造成还债负担，甚至因为受之有耻，与你断交。

作为领导要培养下属对你的感情依赖，让他们心甘情愿为自己效力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

□要善于散布仁慈的种子

吉田忠雄是日本吉田工业公司的总裁，他所经营的这家公司，早已成为日本最大的拉链制造公司，据说他们生产的拉链长度，足够在地球到月球之间往返两次半，难怪乎吉田忠雄被人称为“拉链大王”，名声在外。

吉田忠雄有自己一套独特的经营方略，简而言之，就是遵循“善的循环”。他说：“如果我们散布仁慈的种子，给予别人以仁慈，仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环运转。”他认为，企业赚钱多多益善，但是利润不可独吞。为此，吉田公司将利润分成三部分，推行“利润三分法”，即以质量较好的产品以低廉的价格，让利 1/3 给消费者，让利 1/3 给销售公司产品的经销商及代理商，让利 1/3 给自己企业的职工和股东。

根据这个经营原则，吉田忠雄要求公司员工在本公司的储蓄账户上存款，公司则每月按高于日本银行的定期存款利率，支付给存款职工利息，这对职工产生了很大的吸引力。在公司每年支付的红利中，吉田忠雄本人占 16%。其家族占有 24%，其余均由本公司职工分享，不仅如此，公司还鼓励雇员购买本公司股票，规定凡到本公司工作满五年的职工，都可购买本公司的股票，并获取每年 18% 的较高股息，极大地鼓舞了职工对公司投资计划的参与。

《诗经·大雅》有曰“投我以桃，报之以李”。说的是一方有所赠与，另一方有所报答。企业只有开诚布公，让惠让利，重视公共关系、人际关系，创造“人和”的条件，才能

博得各方的褒誉，提高企业的自身形象，最终获取长期稳定的巨额利润。那种“竭泽而鱼”的经营方法，只能毁了企业的发展前程。

□从小事入手，打动客户的心

有人主张“无商不奸”，逢人[illegible]三刀。吃亏谋略的经营之道反对这个观点。经商说到底是与人打交道，而人关键在于情。

王永庆，台湾第一巨富，人称“塑胶大王”，管理着一个庞大的塑胶集团，他的这些财产并非来自家传祖荫。

王永庆的家原在台北新店的一个小村里，世代务农，以种茶为生。家中除了几间茅屋外，几乎一无所有，所以王永庆小学没毕业就开始谋生了。

他只身一人，背井离乡，远到台湾南部的一家米店当小工。王永庆人虽小，却很有思想，除了完成老板交给他的送米工作外，他还经常自己找些活以呆在老板身边，悄悄观察老板如何经营米店，学习做生意的本领。

第二年，也就是 16 岁的时候，王永庆请父亲帮他借了 200 元钱，自己在嘉义开了家小米店。就以这个小米店为基础，王永庆开始了艰苦的创业。他自己回忆道：

我开始做米店生意是在昭和八年（1934 年），当时，台湾省在日本人统治把持之下，经济非常不景气，米一斗十二斤，卖五毛一分钱，本钱是五毛，利润非常薄；只有一分钱

一般米店里的米里头，难免夹些石子、米糠，我就特别

注意，一定要拣干净。当碰到顾客上门来买米时，我就向他提出一个要求说：“您要买的米，我送到您家里好不好？”顾客当然说：“好啊！”等我把米送到顾客家，放入缸里，一定要把顾客缸里的剩米拿出来，把新米倒下去之后，再将旧米放在上面，以避免米变质，造成客户的损失。在这时，我还掏出一本小的笔记本，记下这家人的米缸容量。接着我就问主人，您能不能告诉我一些简单的资料，像你们家里有几个大人？几个小孩？每一顿饭大人吃几碗？小孩吃几碗？一天的用米量大概多少？于是我就依这些资料计算出这家客户米的用量，而这次送来的米大概可以用多少天，在客户吃完米之前二三天，我就主动把米送到客户家里。

王永庆靠着对每一个用户的一片真心，满腔热情，从点滴入手，从别人想不到的小事入手，打动了客户的心。他的这种充满人情味的经营作风，很快一传十、十传百，有口皆碑。于是他的生意便一天天兴旺起来，终于成为名闻全台湾的大企业家。

□宰相腹中能撑船

冤家宜解，不宜结。吃亏谋略的要领在于获得根本利益。为了根本利益，应有大胸怀。

作为一代君主，努尔哈赤很有些帝王风范，宽容大度，即使对过去的仇人也是如此。

公元 1580 年（万历十二年），努尔哈赤统率大军攻打齐吉达城。由于事先消息透露，当大军抵达城下时，城上已严阵以待。于是努尔哈赤决定强攻，他自己身先士卒，一马当

先，冲进城去，连毙守军数名。努尔哈赤矫健的身影，被城中神箭手鄂尔果尼发现，他暗发一箭，射中努尔哈赤的头部，箭穿破了头盔，又破肉入骨。在此紧急关头，努尔哈赤咬牙忍痛拔出箭，搭弓便射，箭手猝不及防，被射中大腿，应声倒地。

此时，战斗激烈，努尔哈赤无暇顾及伤情，带伤继续向前冲去。在滚滚烟尘中，城中另一名善射者洛科，又盯上了努尔哈赤，再发一箭，射中努尔哈赤的颈部。因箭镞带钩，努尔哈赤使劲一拔，把肉带了下来，血流如注。他依弓为



笑天下可笑之人，容天下难容之事。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

杖，勉强走下战场，便昏了过去，攻城不得不放弃。

几天后，努尔哈赤箭伤有所好转，他不肯罢休，又率领大军重新攻城。

因为敌方军士前几天已领教了努尔哈赤的厉害，他的驰骋身影还历历在目，所以人人余惊未息。两方接战交手不久，守城士兵便一触即溃，四散逃命而去。城破以后，敌方勇士鄂尔果尼、洛科二人双双被俘。

这两人被五花大绑，送到努尔哈赤面前。众将领见了他们都气愤难捺，异口同声，让努尔哈赤下令杀了他们，以解心头之恨。努尔哈赤听了微微一笑，坦然道：这两人射我致伤，是锋镝之下各为其主啊！两军相战，哪个不想取胜？上次战争，他们为主尽忠，理应如此。今天，我不但不杀他们，还要重用，改日两军相战，他们必将成为我的战将。这样的勇士，死于疆场之上尤为可惜，怎么能因伤了我就杀害他们呢？众将领听后，连声称是，于是两勇士不仅没死，相反，还被赐给牛录官爵，官升一级。

这两位箭手如果射出的箭力量再大一些，可能努尔哈赤已不在人世了。此仇可谓大矣，此怨可谓深矣，但努氏是个胸有大目标的明白人，他知道，要实现这个大目标，非要有大量的人才扶助自己，这是他的大利，是终身为之奋斗的目标，决不能因小怨而有丝毫改变。所以他以一个帝王的风度，一笔勾销两位箭手过去的过失，可谓站得高，看得远。

□事不躬亲，能成大事

统御艺术是门大学问，如何当一个好的统御者，很有讲

究，如何达到“治之至”，很有门道。

《吕氏春秋·李贤》提出两个方法：宓子贱和巫马期先后治理单父，宓子贱治理时每天在堂上静坐弹琴，没见他做什么，把单父就治理得相当不错。巫马期则披星戴月，早出晚归，昼夜不闲，亲自处理各种政务，单父也治理得不错。两个人两种治法，一则事不躬亲，一则事必躬亲。

两种方法孰优孰劣，古人也有评论：前者是使用人才，任人而治，后者是使用力气，伤力而治。使用人才，当然可逸四肢，全耳目，平心气，而百官以治；使用力气则不然，弊生事精，劳手足，烦教诏，必然辛苦。

古人的这套说法今天仍有意义，其道理仍没过时。凡有上级与下级、用人者与被用者关系存在的地方，就有领导与被领导、统御与被统御的关系，作为统御者就要有效地实施事不躬亲的领导艺术。

首先，统御者要搞明白事不躬亲不是放手不管，拱手让权。明代万历皇帝朱翊钧就是拱手让权，他在位 48 年，亲政 38 年，竟有 25 年躲在深宫之内不见外人的面，完全不理国事，连内阁首辅也见不到他，不知在干什么。他这不是事不躬亲，而是放弃“领导”的责任，任属下胡搞，这是走极端的一种表现。另一位明朝皇帝熹宗朱由校，终日在自己的嗜好上下功夫，要当一个优秀的木工和漆匠，沉浸在盖房子、造家具、涂油漆之中，这更不是一个统御者所为。

其次，统御者要抓纲举目，要抓紧大事：制定军事战略方针，作战计划是军事统帅的大事；企业的发展规模，产品的品质种类发展远景是企业的大事。对不同统御者只有抓住这不同的大事，才能做到纲举目张。

第二次世界大战时，英军统帅蒙哥马利就提出过：身为高级指挥官的人，切不可身必躬亲于细节问题的制定。他自己的作风是在静悄悄的气氛中“踱方步”，消磨很长时间于重大问题的深思熟虑方面。他感到，在激战进行中的指挥官，一定要随时冷静思考怎样才能击败敌人。对于真正有关战局的要务视而不见，对于影响战局不大的末节琐事，反倒事必躬亲。这种本末倒置的作风，必将使幕僚们无所适从，进退失据。中国深圳南方制药厂和三九集团之所以在短短 7 年时间内，一跃成为中国医药业的大户，年创 20 亿产值，关键在于“三九机制”，其核心是厂长负责制。赵新先一人身兼总裁、厂长、党委书记、总工程师，没有其他副职，只设助理。赵新先虽然兼这么多职务，但并不负责工厂和集团的具体工作。他主要是考虑工厂和集团的长远发展，构想 15 年内跻身世界制药十强的发展蓝图。至于具体干部的任命、工厂各职能机构的设置则全由下面所属单位执行。

□雪中送炭，胜于人走茶凉

三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下为官，被袁术任命当过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候地方上发生了饥荒，年成既坏，兵乱间又损失不少，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，活活饿死了不少人，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为父母官，看到这悲惨情形急得心慌意乱，不知如何是好。

有人献计，说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去问他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，刚刚寒喧完，周瑜就直接说“不瞒老兄,小弟此次造访,是想借点粮食。”

鲁肃一看周瑜丰神俊朗，显而易见是个才子，日后必成大器，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，哈哈大笑说“此乃区区小事,我答应就是。”

鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千斛，鲁肃痛快地说：“也别提什么借不借的，我把其中一仓送与你好了。”周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在饥馑之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他推荐给孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

人对雪中送炭之人总是怀有特殊的好感。对身处困境中的人仅仅有同情之心是不够的，应给以具体的帮助，使其渡过难关，这种雪中送炭，分忧解难的行为最易引起对方的感激之情，进而形成友情。

这种方法，有几点技巧与各位分享：

饮足井水者，往往离井而去，所以你应该适度地控制，让他总是有点渴，以便使其对你产生依赖感。一旦对你失去依赖心，或许就不再对你毕恭毕敬了。

老板刺激下属享受的欲望又不去全部满足，而是一次一点，以使其保持干劲、继续卖命。

对人的恩情过重，会使对方自卑乃至讨厌你，因为他一来无法报答；二来感到自己的低能。

第 2 计以退为进是高手

——先吃亏，后占便宜

“以退为进”，这是老子的处世哲学。老子在《道德经》中说：受得住委屈，方能保全自己，经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，凋敝反而新生，少取反而多获，贪多反而昏迷。其实在危难中能保全自己的人，全凭懂得这个道理。老子认为，以退为进的处事哲学是最高明方法之一，因为先退让一步就等于为日后进一步留下回旋余地。常持“辞让”、“退让”、“曲全”的态度，就是以避祸保全自己的高明策略。后来，军事家们则把老子以退为进的处世哲学运用于作战指挥上。示弱诈败，佯退歼敌；或先退精锐，后发制人，等等。在商业活动中同样道理，退一步，只是吃点小亏，进一步却是要取得商战胜利，占大便宜。

□先退立于不败之地

在美国，有一位农家子弟，完全靠个人的力量搞起食品加工业，后来竟成为国际知名企业家，这个人就是美国的亨利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种纯朴的性格，他在企业界获得成功，很大程度上正是靠了这种诚实的性格。当然，在商业上仅靠厚道是不够的，同时还必须兼备另一种才能，这就是经营的能力和创业精神。霍金士正是一位能把农民的诚实和商人的精明融为一体的企业家。

霍金士在经营食品加工业初期，美国的“纯正食品法”还没有制定，有不少食品业人员在食品中乱加一些东西，危害着人们的健康。

霍金士一开始就反对这样做。他严格要求本公司的职工，要抱着“这些食品是我们自己吃”的心理去工作，要特别注意卫生。

但在价格问题上，他“从不迁就消费者”。他认为，自己既提供优质产品，理应得到相当的价格；消费者既然吃到纯正的食品，就必须付出相当的费用。

霍金士坚持自己的原则几乎到了固执的地步，这在同行中受到了不少非议。由于他坚持质地纯正，所以他坚持做到：凡要在食品加入任何东西，必须经过专家试验，证明这样做于人体无害，方可投产。给食品添加防腐剂也无例外。

经过试验，证明防腐剂对人体有害，霍金士看了实验报告，甚为震惊。因为同行几乎在所有的食品中都添加了这种

需要全本请访问 www.ertongbook.com

防腐剂，这已经成为一种习惯。

他决定将这份实验报告公布于众。但专家建议他再冷静地考虑一下，因为这可能会在食品业引起轩然大波，结果很可能遭到同行的反对和排斥，给自己带来不必要的麻烦。而且，在食品中添加防腐剂有利于食品存放和保鲜，如果反对添加防腐剂，势必会给食品工业带来困难，从而也给自己的企业带来困难。

霍金士向社会公布了防腐剂有害的实验报告。果然不出专家所料，他的举动在食品业引起轩然大波。同行为了保护自己的利益，举行了一次声势浩大的集会，把霍金士说成是“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，想把霍金士彻底打倒。

这确实给亨氏公司带来了很大的困难！产品销售量大减，市场份额几乎被别的公司抢占完了。

食品纯正运动持续了三四年之久。1906 年，美国政府终于制定了“纯正食品法”。这一法规的创立，使美国食品在国际上的声誉大振，这是霍金士始料未及的。

更主要的是，霍金士在三四年的磨难中，非但没有被挤垮，现在反而获得了全胜。他的食品也由此迎来了大发展的黄金时代。

当人们前来向霍金士祝贺时，他把自己心里话掏了出来：“我从小没有学过做生意，后来变成了生意人，是因为我看到很多农产品因为没有销路而被弃置于田野，感到非常可惜。我一开始经商就不习惯商界的虚假和欺骗行为。支配我的想法是，生意人也应像平常人一样，不能尽做损人利己的事。”

其实，从另一角度看，霍金士的所作所为，何偿不是一种聪明绝顶的竞争手段：一方面，固然保护了消费者的健康；而另一方面，通过反对添加防腐剂，将同行逼到了死胡同，自己则迎来了发展良机！这不正是让人不以为聪明的最高境界吗？——推而广之，做人又何尝不是如此？

□以退为进，朱元璋巧败陈友谅

有道是“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，朱元璋最后占据了皇帝的宝座，成为一代开国皇帝。刘基功不可没，就连朱元璋也称其为汉时的张良，三国时的诸葛亮。的确，刘基用兵如神，才智超群，不但是明朝的开国谋臣，也是古往今来的谋略家中值得称道的人物。

在朱元璋羽翼未来之时，他虽胸怀大志，但对自己信心却不足，特别是当时各路起义军占据元朝大部分地盘后，其中势力最强的陈友谅、张士诚为扩大自己的地盘，经常骚扰朱元璋的领地。

这时，刘基胸有成竹，以其敏锐的眼光，看穿张士诚胸无大志，不思进取，可以姑且不予理睬。而陈友谅乃一介武夫，有勇无谋，虽应认真对付，却也只不过是一只猛虎。只要待机而动，先灭陈友谅，次取张士诚，必可成大事。

不久，陈友谅进攻朱元璋属地，占领太平路，杀朱元璋养子朱文逊及守将花云，自称皇帝，建国号汉。又约张士诚同攻应天，张未允。陈友谅便自集舟师，从江州直指应天，船舻千里，旌旗蔽空，气焰十分嚣张。

朱元璋闻之变色，而手下有的主张投降，有的主张转移

逃奔钟山，只有刘基怒目而视，一言不发。朱元璋见此，便将其召入屋内问道：“猛虎已出，如今奈何？”刘基气愤地说：“凡主张投降和转移的当斩！陈友谅果如一只猛虎，若在山中，你哪能与之相斗？今既下山，正应乘机猛打，岂能不战而降，不战而溃？”朱元璋问：“话虽这样说，但到底如何应敌,你快快说来。”

“骄兵必败。陈友谅如此蔑视我们，一定以为我们非降即逃，他的后援必不充分。古代兵法说，一天跑 30 里奔袭敌人，即使不交战也会溃败。所以我们应先放弃几个地方，移走兵饷，装成逃跑的模样，再派人诈降，引诱陈友谅全速奔袭，却中途设下伏兵，再派兵断其后路，叫其首尾难顾。哪有战而不胜的道理？”

刘基不慌不忙，细说方略，“取胜后我们再乘胜追击，还可以占领他的属地，陈友谅遭此重创，进一步制服他就易如反掌了。帝王之业，在此一举，天赐良机，岂可错过？”

朱元璋闻之顿感精神一振，立即命令胡大海出捣信州，牵制陈友谅后路；命陈友谅老友康茂派人诈降，诱敌深入；命常遇春、冯国胜、华高、徐达等将领各处设伏，准备截击。

果然如刘基所料，陈友谅中计战败，丢弃战舸数千艘，逃回西北。朱元璋收复了失地，重创陈友谅，取得了决定性的胜利。而陈友谅则因此大伤元气，从此一蹶不振。朱元璋顺利地拔掉了通往皇权路上的一枚“钉子”。

在战场上，恰当地以退为进，作出适当的让步，能够掌握战争的主动权，从而最后取得全局性的胜利。

□适时的“软弱”与“就范”

在商战中，当势均力敌的同行竞争起来，若是谁也不让谁，最后的结果，只能是两败俱伤。因此，在权衡利弊后，明智的一方主动作出让步，有时会取得意想不到的效果。

当然，这种让步不是盲目的屈服，而是在分析了可行性的基础上，意识到作出让步后，最终受益的是自己，才做出的选择。美国的“钢铁大王”卡耐基，运用此法之高明，足以称得上谋略过人的商战高手。

1898 年，美国第 25 任总统麦金利趁当时还是西班牙属地的古巴发生动乱之际，以“缅因”号战舰在哈瓦那海湾爆炸的借口，发动了美西战争。而与此同时，“华尔街大佬”金融巨头摩根，也与“钢铁大王”卡耐基开始了一场没有硝烟的战争。

由于美西战争的缘故，使得匹兹堡的钢铁需求高涨。而美西战争最后以美国胜利而告终，使得美国在国际上声望日隆。在这样的背景下摩根向卡耐基发动钢铁大战，其意义就更加重大了。

野心勃勃的摩根，一心想主宰全美钢铁公司，所以一出手就先拿卡耐基开刀。摩根首先答应了号称“百万赌徒”的兹兹的融资请求，合并了美国中西部的一系列中小企业，成立了联邦钢铁公司，同时拉拢了国家钢管公司和美国钢网公司。接着，摩根又操纵联邦钢铁公司的关系企业和自己所属的全部铁路，同时取消了对卡耐基的订货。

原以为卡耐基会立即作出反应。但与摩根的预想相反，

卡耐基却纹丝不动。作为玩股票起家的卡耐基，他比任何人都明白：冷静是最好的对策。特别在这个关头，自己面临的对手是能在美国呼风唤雨的金融巨头，如果此时仓促作出反应，那最后倒霉的将是自己。

卡耐基更清楚自己的“份量”。他深知自己的钢铁业在美国所占的市场，这些市场如果失去了他卡耐基的支持，势必会有相当一部分企业因此而蒙受损失，到那时，卡耐基并不愁自己钢铁的出路——你不要自然有别人要！

摩根很快意识到在这事上栽了跟头。他马上采取了第二步骤：“美国钢铁业必须合并！是否合并贝斯列赫姆，我还在考虑中，但合并卡耐基钢铁公司，则是绝对的！”摩根向卡耐基发出了这样的信息，甚至他还威胁道：“如果卡耐基拒绝，我将找贝斯列赫母。”

别的挑战并不可怕，但是，一旦摩根与贝斯列赫姆联系，自己显然不妙。在分析了形势、估计了发展后，卡耐基终于作出了决定：“大合并相当有趣，不妨参加。至于条件，我只要大合并后的新公司债，不要股票，至于新公司的公司债方面，对卡耐基钢铁公司资产的时价额，以 1 美元对 1.5 美元计算。”

1 美元对 1.5 美元，这对摩根来说，条件太苛刻了！但摩根沉默片刻，还是答应了卡耐基的条件。

很难猜测摩根在沉默片刻时想了些什么。也许，他是骑虎难下，而可能性更大的因素，也许他自以为垄断后自己会得到高额利润。

商谈达成了协议，卡耐基的钢铁业归了摩根。按合约，卡耐基的钢铁公司的价额以大合并后新建的联邦钢铁公司的

公司债还清。

卡耐基瞅准了摩根的心理，同时抓住了摩根的弱点：你不是迫不及待地想合并吗？行，我答应你，但条件要听我的。这样，以 1∶1.5 的比率兑换了卡耐基钢铁公司资产的时价额后，卡耐基的资产一下子从当时的 2 亿多美元跃到 4 亿美元！

卡耐基对付摩根的办法，看似卡耐基非常“软弱”，当摩根采取第一步时，卡耐基无动于衷；当摩根采取第二步骤时，卡耐基更似乎未作任何抵抗便“就范”了。但是，卡耐基的看似让步，而实际上却取得了一次大的飞跃，不能不说卡耐基退了一步，而实际上进了两步。最后的真正胜利者，是卡耐基，而不是摩根。

□主动让利，生意做成

相机而行，就是见到有胜利把握的时机就马上进攻；碰到危难知道难以取胜时，就主动撤退。这样，就可以牢牢掌握住事情进程的主动权。战场如此，商场也是如此。我国某食品进出口公司就曾用这一谋略，同新加坡华裔客商 A 先生做成一笔数额可观的大蒜生意。

第一轮谈判，双方在货物品质、交货地点等问题上没有什么分歧，可是，一报价，双方差距较大：我进出口公司报盘每吨 720 美元，而 A 先生最高只肯出 705 美元，并声称这是上司的最后决定。由于差距太大，且难以通融，谈判暂时搁浅。

几天以后，我方谈判人员主动约请 A 先生重开谈判，

需要全本请访问 www.ertongbook.com