

一忌死要面子： 别让面子挡了自己的路

第一章摇从结果而不是过程中找面子	(猿)
摇员援先给别人面子自己才有面子	(猿)
摇圆援用面子引导别人的思路	(缘)
摇猿援给别人露脸的机会	(愿)
摇源援用黑白脸合作的方式挣面子	(员园)
摇缘援尽量争取共同赢面子的结果	(员园)
摇远援给人留面子一要主动二要谨慎	(员猿)
第二章摇勇于舍弃自己的面子	(员缘)
摇员死要面子活受罪	(员缘)
摇圆援千万不要揭人短	(员愿)
摇猿不要逼别人认错	(圆园)
摇源责怪是捅破别人“面子”的尖刺	(圆园)
摇缘得饶人处且饶人	(圆原)
摇远戳人脸面惹大祸	(圆中)
摇苑死敌也要留面子	(圆愿)
摇愿学会替领导挣面子	(猿)
摇怨愈是大事面子问题愈重要	(猿猿)
摇员圆赞美是最大的尊重	(猿猿)
第三章摇换一种心气儿换一种脸面	(猿猿)
摇员援换一种吃亏的心气儿	(猿猿)
摇圆援换一种心气儿换一层面皮	(源)
摇猿援有“气”不必露在脸上	(源猿)
摇源似不怕丢面子的“心气”挣面子	(源源)
摇缘咳勃发时就勃发	(源源)
摇远那一时之气要不得	(缘)
摇苑切忌借污辱小人表现清高	(缘)
摇愿炖硬骨头用软火	(缘猿)
第四章摇做事有主见，做人有面子	(缘)
摇员援独特的思路带来独特的成果	(缘)
摇圆援赶潮流是一件最丢面子的事情	(缘)
摇猿解决棘手问题的“逆向思路”	(远)

摇摆方向相反路更顺	(远)
摇摆思路指引道路	(远)
摇摆化腐朽为神奇	(远)
第五章摇不能放弃“嘴边”的面子	(苑)
摇摆会套近乎赢得好感	(苑)
摇摆没话找话免冷场	(苑)
摇摆拉近距离好说话	(苑)
摇摆说话不能惹人厌	(苑)
摇摆说话不怕驳面子	(愿)
摇摆顺便提起免遭拒绝	(愿)
摇摆话不在多全在点上	(愿)
摇摆说话要讲究拒绝的技巧	(愿)
摇摆人前人后会说人情话	(怨)
摇摆事到临头说话要能快速应变	(怨)
摇摆说话能以正压邪才能有面子	(怨)
摇摆说谎让事情更圆满	(怨)

二忌单打独斗：

善于借用他人的力量才是智者

第六章摇找到并借用“贵人”的力量	(苑)
摇摆寻找贵人需要一点创造性	(苑)
摇摆做生意更要善于结交贵人	(苑)
摇摆贵人只帮助那些有头脑、有准备的人	(苑)
摇摆借用贵人要伺机行事	(苑)
摇摆借用贵人要讲究方式	(苑)
摇摆善于经营自己的贵人	(苑)
摇摆依靠贵人的前提是自己要有能力	(苑)
摇摆要靠得稳，先行得正	(怨)
第七章摇依靠“朋友”这笔宝贵的财富	(苑)
摇摆朋友是事业发展的动力	(苑)
摇摆朋友是永远的财富	(苑)

摇猿援与同事建立私交好处多	(员圆愿)
摇源援在距离中方能存在朋友之美	(员圆园)
摇缘援交朋友也要掌握火候	(员圆猿)
摇远援给朋友“建档”“分类”	(员圆缘)
摇苑援利用各种方式和途径扩大你的交际圈	(员圆远)
摇愿援和朋友保持经常的联系	(员圆愿)
摇怨援警惕“朋友”的陷阱	(员圆园)
第八章摇工作中应与同事保持良好合作	(员圆园)
摇员援从人和的大局面中借力	(员圆圆)
摇圆援选择可以共同做事的同仁构建一个集体	(员圆猿)
摇猿援以合作和欣赏的心态工作	(员圆缘)
摇源援把同仁当作一面镜子	(员圆远)
摇缘援以心换心，寻求同仁支持	(员圆愿)
摇远援与同事交往要讲信用	(员猿园)
摇苑援沟通是有所借力的基础	(员猿猿)
摇愿援客观看待同事关系方能长久借力	(员猿员)
第九章摇借力也要掌握一定的技巧	(员猿源)
摇员援以己之长借人之长	(员猿源)
摇圆援能借势才算找到了最强大的合作者	(员猿远)
摇猿援借用他人力量要及时抓住时机	(员猿园)
摇源援为了借入何妨先借出	(员猿猿)
摇缘援从对手那里也能借到力	(员猿远)
摇远援借人之力也要软硬兼施	(员猿远)
第十章摇别总把自己当成中心	(员猿愿)
摇员援多做几次换位思考	(员猿愿)
摇圆援塑造一个易为人所接受的性格	(员猿愿)
摇猿援倾听让你收获更多	(员猿远)
摇源援注重别人的兴趣	(员猿愿)
摇缘援记住别人的姓名	(员猿园)
摇远援一盎司的尊重能换回一磅	(员猿源)
摇苑援把别人的智慧当回事	(员猿远)

三忌心不设防：

存一点防范之心以保护自己

第十一章 防范喜欢传播流言蜚语的人	(圆园)
援流言是害人的祸根	(圆园)
援学会把秘密藏在心里	(圆园)
援防范流言最好的办法是沉默	(圆园)
援闲话是小道消息的温床	(圆园)
援切忌交浅言深	(圆园)
援学会话说三分以免陷入是非	(圆园)
援切忌听风就是雨	(圆园)
援别给打小报告的人以可钻的空子	(圆园)
援尤其注意关系好的长舌人	(圆园)
第十二章 防范为达目的不择手段的人	(圆园)
援防范别人背后的悄悄话	(圆园)
援防范极力装好人的人	(圆园)
援对于变色龙式的人物要小心提防	(圆园)
援不要得罪小人物	(圆园)
援防范寡信弃义的人	(圆园)
援防范把恩人的肩膀当成阶梯的人	(圆园)
援防范把别人的信赖当晋身之礼的人	(圆园)
援提防自己被当成别人的替罪羊	(圆园)
援防范利益面前没有是非观念的人	(圆园)
援才高更要防人妒	(圆园)
援对上对下不要结怨	(圆园)
援能容人才能少仇人	(圆园)
第十三章 用心防范爱挑毛病的人	(圆园)
援挑刺找错不是一个好的选择	(圆园)
援挑毛病不是因为他没毛病	(圆园)
援对爱挑剔的人要有耐心	(圆园)
援挑毛病会让家里永无宁日	(圆园)

摇纛阿可以采取主动认错策略.....	(圆苑)
摇邈对付爱挑毛病的上司要对症下药.....	(圆苑)
摇苑喜欢挑人毛病的人自己也不会快乐.....	(圆苑)
摇邈对挑剔者不能一味退让.....	(圆苑)
摇怨媛不能和挑刺者一样小肚鸡肠.....	(圆苑)
第十四章摇防范自吹和拍马逢迎的人.....	(圆苑)
摇邈大力捧人者往往有自己的野心.....	(圆苑)
摇邈警惕以蒙和骗开路的吹捧者.....	(圆苑)
摇獠注意防范捧人者的下三滥功夫.....	(圆苑)
摇灏防人行骗首先在于防其吹捧的心理攻势.....	(圆苑)
摇纛记住好说大话者的嘴脸.....	(圆苑)

一忌死要面子：别让面子挡了自己的路

在很多人的脑子里，面子是天大的事，利益可以丢，朋友可以反目，面子无论如何不能不要。俗话说“人要脸树要皮”，爱面子可以让一个人保持应有的自尊，但如果把面子无限扩大化，把很多不该要的面子也死抱硬捂着不放，面子问题就会成为阻碍个人成长、个人前途的大问题。古今中外正反两方面的例子都证明：死要面子是人生大忌，千万别让面子挡住自己通往成功的道路。

第一章 从结果而不是过程中找面子

爱面子是人之常情，但不能死要面子。死要面子的表现之一是遇事不注重结果，不知道隐藏自己，什么事情都要走到前台来争一争面子，而这样争的结果大多是让自己灰溜溜地很没面子。其实，越是会做事的人越善于躲在幕后，把台前的面子留给别人，自己想要并能得到的是事情圆满之后的大面子。

先给别人面子自己才有面子

一般来说，人们都很不愿接受别人指手划脚的命令，因为这容易激起他们的逆反心理，让他觉得自己没面子，以致事情走向你所希望的反面。而若是从对方的立场出发，将他的思路引导到你的思路上来，让他站到你所搭建的舞台上，往往会更容易达到自己的目的。

著名的牧师约翰·古德诺在他的著作《如何把人变成黄金》中举了这样一个例子：

多年来，作为消遣，我常常在距家不远的公园散步、骑马，我很喜欢橡树，所以每当我看见小橡树和灌木被不小心引起的火烧死，就非常痛心，这些火不是粗心的吸烟者引起，它们大多是那些到公园里玩耍的孩子引起，火势有时候很猛，需要消防队才能扑灭。

在公园边上有一个布告牌警告说：凡引起火灾的人会受到罚款甚至拘禁。

但是，这个布告竖在一个人们很难看到的地方，儿童更是不能看到

它。有一位骑马的警察负责保护公园，但他很不尽职，火仍然常常蔓延。

有一次，我跑到一个警察那里，告诉他有一处着火了，而且蔓延很快，我要求他通知消防队，他却冷淡地回答说，那不是他的事，因为不在他的管辖区域内。我急了，所以从那以后，当我骑马出去的时候，我担任自己委任的“单人委员会”的委员，保护公共场所。当我看见树下着火，我非常不高兴。最初，我警告那些小孩子，引火可能被拘禁，我用权威的口气，命令他们把火扑灭。如果他们拒绝，我就恫吓他们，要将他们送去警察局——我在发泄我的反感。

结果呢？儿童们当面服从了，满怀反感地服从了。当我消失在山后边时，他们又会重新点火。让火烧得更旺——希望把全部树木烧光。

这样的事情发生多了，我慢慢教会自己多掌握一点人际关系的知识，用一点手段，一点从对方立场看事情的方法。

于是我不再下命令，我骑马到火堆前，开始这样说：

“孩子们，很高兴吧？你们在做什么晚餐……当我是一个小孩子时，我也喜欢生火玩，到现在还喜欢。但你们知道在这个公园里，火是很危险的，我知道你们没有恶意，但别的孩子们就不同了，他们看见你们生火，他们也会生一大堆火，回家的时候也不扑灭，让火在干叶中蔓延，伤害了树木。如果我们再不小心，我们这儿就没有树了。因为生火，你们可能被拘下狱，我当然不愿意干涉你们的快乐，我喜欢看你们玩耍。请你们让树叶离火远些好不好？在你们离开以前，请你们小心用土将火盖起来，好不好？下次你们再玩时，请你们在那边沙堆上生火，好不好？那里不会有危险……多谢，孩子们，祝你们快乐！”

这种说法产生的效果有多大！

它让儿童们乐意合作，没有怨恨，没有反感。他们没有被强制服从命令，他们觉得好，我也觉得好。因为我考虑了他们的观点——他们要的是生火玩，而我达到了我的目的——不发生火灾，不毁坏树木。

明天，也许你会劝说别人做些什么事情。在你开口之前，先停下来问自己：“我如何使他心甘情愿地做这件事呢？”也许可以使我们不至于冒失地、毫无结果地去跟别人谈论我们的愿望。

如果我们托人办事——借别人出面出力去做成我们筹划的事——这种策略肯定是应该首先考虑的：以对方的眼光和情感作为切入角度，通过给人面子的方式，引导他“变成”自己，这样，他自然会乐意爽快地“替”你把事情办好。

圆场用面子引导别人的思路

做事要想有一个好的结果，面子是一个很好的切入点。比如你可以顺着别人的思路来，以之作为促成思路逐步接近的前提。

罗斯福做纽约州长的时候，完成了一项项特殊事业。他与其他政治首脑们感情并不好，但他却能推行他们最不喜欢的改革。

他是如何做的呢？



当有重要位置需要补缺的时候，罗斯福请政治首脑们推荐。

“最初，”罗斯福说，“他们会推荐一个能力很差的人选，一个需要‘照顾’的那种人。我就告诉他们，任命这样一个人，我不能算是一个好的政治家，因为公众不会同意。”

“然后，他们向我提出另一个工作不主动的候选人，是来混差事的那种人。这个人工作没有失误，但也不会有什么很好的政绩，我就告诉他们，这个人也不能满足公众的期望，我请他们看看，能不能找到一个更适合这个位置的人。”

“他们的第三个提议是一个差不多够格的人，但也不十分合适。”

“于是我感谢他们，请他们再试一次。他们这时就提出了我自己选中的那个人。我对他们的帮助表示感谢，然后我说就任命这个人吧。我让他们得到了推荐人选的功劳……我请他们帮我做这些事，为的是使他们愉快，现在轮到他们使我愉快了。”

他们真的这样做了。

他们赞成各种改革，如公民服役案、免税案等等，这使罗斯福工作很愉快。

当罗斯福任命重要人员时，他使首脑们真正地感觉到了，是他们“自己”选择了候选人，那个任命是他们最早提出的，这让他们感觉到了莫大的面子。

再看看艾登在这方面是怎么做的。艾登·博格基尼是美国著名的音乐经纪人之一。他曾做过许多世界著名演唱家的经纪人，并且十分成功。

众所周知，明星是最难相处的，由于舆论和社会的吹捧，他们的身价十分高。这从客观上使他们形成了一种孤高、不可一世的气质。他们那种不合作的态度时常令一些音乐经纪人十分头痛。

卡尼斯·基尔勃格是美国著名的男高音歌唱明星，他那浑厚、激昂的声音赢得了众人的青睐。但就是这种青睐，使他养成了一种坏脾气。但是，艾登·博格基尼却成功地做了他的音乐经纪人达 缘年之久。说到其中奥妙，艾登·博格基尼谈了一件令他难忘的事：

一次演出的头天晚上，卡尼斯·基尔勃格在与朋友的聚会上不小心吃了一点辣椒。结果可想而知。万幸的是及时采取了措施，还没有什么大的妨碍。

但是当天下午 源点，卡尼斯·基尔勃格打电话给艾登·博格基尼，说他的嗓子又痛了起来，无法演出。

这下急坏了博格基尼，他立刻赶到了基尔勃格的住所，询问他的情况。他十分明智，没有提当天晚上的事，只是叮嘱他好好休息。

下午 远点，博格基尼又来询问了一次，基尔勃格看起来仍十分难受，博格基尼只好压住焦急的情绪，安慰了他几句。

晚上 苑点，仍不见好转，博格基尼对基尔勃格说：

“既然你仍不能进入状态，那就只好取消这次演出了，虽然这会使你少收入几千美元，但这比起你的荣誉来，算不了什么。”就在博格基尼驱车前往纽约歌剧院，打算取消这次演出时，基尔勃格终于打电话来了，并表示愿意参加今天晚上的演出，因为，他觉得如果不这样做，就对不起博格基尼，是博格基尼的慰藉使他恢复了状态。

在这两个故事中，罗斯福和博格基尼都没有直接说出自己的意思，而是顺着对方的意图，晓以利害，这样就使他们自觉地回到罗斯福和博格基尼的“圈套”里来了。所以说，这其实是一种高明的策划手段，既达到目的，又不露痕迹。

威尔森是专门为一家设计花样的画室推销草图的推销员，对象是服装设计师和纺织品制造商。一连三个月，他每个礼拜都去拜访纽约一位著名的服装设计师。“他从来不会拒绝我，每次接见我都很热情，”他说，“但

是他也从来不买我推销的那些图纸：他总是很有礼貌地跟我谈话，还很仔细地看我带去的東西。可到了最后总是那句话，‘威尔森，我看我们是做不成这笔生意的。’”

经历了无数次的失败，威尔森总结了经验，他太遵循那老一套的推销方法了：一见面就拿出自己的图纸，滔滔不绝地讲它的构思、创意，新奇在何处，该用到什么地方，客户都听得烦了，是出于礼貌才让他说完的。威尔森认识到这种方法已太落后，需要改进。于是他下定决心，每个星期都抽出一个晚上去看处世方面的书，思考为人处世的哲学，以求从中找到一个更有效的推销方法。

过了不久，他想出了对付那位服装设计师的方法。他了解到那位服装设计师比较自负，别人设计的东西他大多看不上眼，于是就抓起几张尚未完成的设计草图来到他的办公室。“鲍勃先生，如果你愿意的话，能否帮我一个小忙？”他对服装设计师说，“这里有几张我们尚未完成的草图，能否请你告诉我，我们应该如何完成它们，才能对你有用处呢？”那位设计师仔细地看了看图纸，发现设计人的初衷很有创意，就说：“威尔森，你把这些图纸留在这里让我看看吧。”

几天过去了，威尔森再次来到办公室，服装设计师对这几张图纸提出了一些建议。威尔森用笔记下来，然后回去按照他的意思很快就把草图完成了。结果是服装设计师大为满意，全部接受了。

从那之后，威尔森总是去问买主的意见，然后根据买主的意见制图纸。那位买主订购了许多图纸，因为这相当于他自己设计的。威尔森从中赚了不少的佣金。“我现在才明白，那么多天过去了，为什么我和他不能做成买卖，”威尔森若有所思地说，“我在以前总是催促他快来买，还告诉他这是他应该买的，买了对他很有用，而他却不以为然，认为这里不合适，那里不新颖。而现在我按他的意思去做，他觉得是他自己创造的。这就满足了他内心中那种渴望——自己的优越感、表现欲，他不能拒绝‘他自己的’东西吧？这就变成了他要而不是我推销，工作起来就容易多了。”

没有人喜欢被强迫购买或遵守命令行事。买主会说：“我们宁愿觉得是出于自愿去购买这些东西，或者是按照我们自己的想法来做事。我们很高兴有人来探询我们的愿望和我们需要的东西，以及我们的想法。”

对于推销员来说，应该把顾客推到台前，而自己应隐身幕后。因为如果把产品和顾客自身的感受联系在一起，他们就乐于接受了，这种手段无疑会大大提高业绩。这就是“面子”的功效。

同样的道理，做人也应如此，顺着别人的思路来，往往能在交往中无

阻无碍，办事时顺顺利利。这时候，即使你不要，面子也会主动地往你脸上贴。

猿援给别人露脸的机会

有时候事情到了一定的关口，必须有人出面“迎风而立”，这时候聪明的主事者往往会隐居幕后，让别人心甘情愿地支撑台面、承担风险，而他自己却毫发无伤地稳坐钓鱼台。这不能不说是一种高明的“要面子”的手段。

三国枭雄曹操在发迹称霸的过程中也玩了几手漂亮的幕后策划戏。他在群雄并起，危险四伏中，把别人捧上前台，自己在幕后操纵，成为最大的收益者。

曹操刺董卓失败，马上逃离洛阳，回去整合兵马，会同袁术、袁绍、孔融、马腾、孙坚等十七路诸侯联合讨伐董卓。在这些力量中，曹操拥有较强的实力，且作为发起人，理应以他为盟主，但他却主动谦让，把盟主位置让给袁绍。并说什么“袁本初四世三公，门多故吏，汉朝名相之裔，可为盟主。”其实他正是看穿了袁绍的虚荣和软弱的缺点，既让他作出头鸟，又可以使自己把握实权。果然袁绍心中大喜，心甘情愿地当了冤大头，结果在群雄逐鹿中四面受敌，力量慢慢削弱，最后终于被曹操吃掉了。

曹操杀入洛阳、消灭董卓力量后，便把汉献帝挟持到自己的地盘许昌“供”起来。这一招更高明，他把汉献帝当成皮影，而自己则是耍皮影的。由于汉献帝的名头，诸侯都不敢对曹操轻举妄动，而曹操更是拉大旗作虎皮，挟天子以令诸侯，自立为大丞相，实则以天子名义对诸侯们指手画脚。曹操的这一招，可谓把幕后操纵演绎到了极致。曹操后来的不断壮大，四方贤士猛将皆来投靠，不能不说与此有很大关系。

隋朝末年，李渊从太原起兵后不久，便选中关中作为长远发展的基地。因此，他就借“前往长安，拥立代王”为名，率军西行。

李渊西行入关，面临的困难和危险主要有三个。第一，长安的代王并不相信李渊会真心“尊隋”，于是派精兵予以坚决的阻击。第二，当时势

力最大的瓦岗军半路杀出，纠缠不清。第三，瓦岗军还用一方面主力部队袭奔晋阳重镇，威胁着李渊的后方根据地。

这三大危险中，隋军的阻击虽已成为现实，但军队数量有限，且根据种种迹象判断，隋廷没有继续派遣大量迎击部队的征兆。但后两个危险却是不可掉以轻心的。瓦岗军的人数在李渊的十倍以上，第二种或者第三种危险中，任何一个危险的进一步演化，都将使李渊进军关中的行动夭折，甚至有可能由此一蹶不振，再无东山再起的机会。

李渊急忙写信给瓦岗军首领李密详细通报了自己的起兵情况，并表示了希望与瓦岗军友好相处的强烈愿望。

不久，使臣带着李密的回信又来到了唐营。李渊看了回信后，口里说了声“狂妄之极”，心里却踏实多了。

原来，李密自恃兵强，欲为各路反隋大军的盟主，大有称孤道寡的野心。他在信中实际上是在劝说李渊应同意并听从他的领导，并要求他速作表态。

李密拥有洛口要隘，附近的仓容中粮帛丰盈，控制着河南大部。向东可以阻击或奔袭在江苏的隋炀帝，向西则可以轻而易举地进取已被李渊视为发家基地的关中。因此，李渊虽知李密过于狂妄，但人家有狂妄的资本。

为了解除西进途中的后两种危险，同时化敌为友，借李密的大军把隋炀帝企图夺回长安的精兵主力截杀在河南境内，李渊对次子李世民说：“李密妄自尊大，决非一纸书信便能招来为我效力的。我现在急于夺取关中，也不能立即与他断交，增加一个劲敌。”于是，李渊回信道：“当今能称皇为帝的只能是你李密，而我则年纪大了，无此愿望，只求到时能再封为唐公便心满意足了，希望你能早登大位。因为附近尚须平定，所以暂时无法脱身前来会盟。”

李世民看了信说：“此书一去，李密必专意图隋，我无东顾之忧了。”果然，李密得书之后，十分高兴，对将佐们说：“唐公见推，天下足定矣！”

李渊投李密之好，把他当成台面人物，使得他不再对自己防范，不仅避免了李密争夺关中的危险，而且还为李渊西进牵制住了洛阳城中可能增援长安的隋军，从而达到了“乘虚入关”的目的。李密中了李渊之计，十分信任李渊，常给李渊通信息，更无攻伐行为，专力与隋朝主力决斗。之后几年中，李密消灭了隋王朝最精锐的主力部队，而自己也打得只剩圆万人马。而李渊则利用有利时机发展成为最有实力的人，不费吹灰之力便

收降了李密余部。

李渊的手段虽不如曹操精细，但也深得其精髓。他利用李密的弱点，吹捧一番，便把李密送上了热闹却危险的舞台，而自己则不露行迹，等到前台的戏一结束，他便出来收拾摊子，凭空落下大大的好处。李密的失误，在于他把指挥棒轻易地交给了李渊，自己粉墨登场做起了悲剧角色的演员——“出头鸟”。

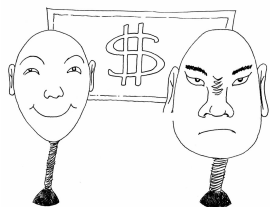
无论是曹操对于袁绍、汉献帝，还是李渊对于李密，用的都是让对方当出头鸟，而自己在幕后策划的手段。这种看似“风光”、“有面子”的“出头鸟”，处于风口浪尖上得到的不外是明枪暗箭、嫉恨攻击，成为众矢之的。而幕后的操纵者不但安全无恙，而且坐收渔利，成为最大的也是最后的赢家。这也正是从结果与从过程中要面子的不同结局。

源媛用黑白脸合作的方式挣面子

人生就像是一个舞台，合作共事的双方在这个舞台上要扮演不同的角色。既然是演戏，就少不了黑脸和白脸的相互配合，这样做才能让自己这一方成为这个舞台的主宰，也才能让黑脸和白脸者都有面子。

有一回，美国传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买獾架，而其中的獾架，更是非到手不可。起先休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈，却怎么谈也谈不拢，最后搞得这位大富翁勃然大怒，拂袖而去。事后，休斯觉得谈判靠争吵解决不了问题，得想个法子，走和气谈判的路子。于是便找了一位代理人，替他出面继续谈判。休斯告诉代理人，只要能买到他最中意的那几架，他便满意了。而谈判的结果，这位代理人居然把獾架飞机全部买到了手。休斯十分佩服代理人的本事，便问他是怎么做到的。代理人回答得很简单：“每次谈判一陷入僵局，我便问他们——你们到底是希望和我谈呢？还是希望再请休斯本人出面来谈？经我这么一问，对方只好乖乖地说——算了算了，一切就照你的意思办吧！”

要使用“白脸”和“黑脸”的战术，就需要有两名谈判者，第一位出现的谈判者唱的就是“黑脸”，他的责任在于不给对方面子，激起对方“这个人真不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。



然后他退居幕后。而第二位谈判者唱的是“白脸”，尽量给他面子，使对方产生“总算松了一口气”的感觉。就这样，黑脸策划，白脸在台上“主演”，便很容易达到谈判的目的。

“白脸”与“黑脸”战术的功效，乃是源自第一位谈判者与第二位谈判者的“起承转合”上。第二位谈判者就是要利用对方对第一位谈判者所产生的不良印象，继续其“起承转合”的工作。

在这里，“黑脸”退后，所担任的就是幕后工作，而“白脸”则被推上了前台做演员。“黑脸”的不成功既是角色所限定的，也是幕后指挥所必须的，它是为了“白脸”的表演更加成功。

缘 尽量争取共同赢面子的结果

在与别人合作中，主动让对方站在前台，自己隐身幕后的时候，也别忘了“双赢”，即在自己得利的同时，也让对方心满意足。这既是强者操纵局面要面子的手段，也是弱者取得利益最大化保面子的策略。

钢铁大王安德鲁·卡耐基年幼时，父母从英国来到美国定居，由于家境贫寒，没有读书学习的机会，12岁就当学徒工了。

卡耐基 12 岁时，无意中得到一只母兔子。不久，母兔子生下一窝小兔。由于家境贫寒，卡耐基买不起饲料喂养这窝小兔子。于是，他想了一个办法：请邻居小朋友来参观他的兔子，这些小朋友们一下子就喜欢上了这些可爱的小东西。于是，卡耐基趁机宣布，只要他们肯拿饲料来喂养小兔子，他将用小朋友的名字为这些小兔子命名。小朋友出于对小动物的喜爱，都愿意提供饲料，使这窝兔子成长得很好。这件事给了卡耐基一个有益的启示：人们对自己的名字非常在意，都有显示自己的欲望，因为这代

表着自己的“面子”。

卡耐基长大成人后，通过自身努力，由小职员干起，步步发展，成为一家钢铁公司的老板。有一次他为了竞标太平洋铁路公司的卧车合约，与竞争对手布尔门铁路公司铆上劲了。双方为了得标，不断削价竞争，已到了无利可图的地步。

有一天，卡耐基到太平洋铁路公司商谈投标的事，在一家旅馆门口遇到了布尔门先生，“仇人”相见，在一般情况下，应该“分外眼红”，但卡耐基却主动上前向布尔门打招呼，并说：“我们两家公司这样做，不是在互挖墙脚吗？”

接着，卡耐基向布尔门说，恶性竞争对谁都没好处，并提出彼此尽释前嫌、携手合作的建议。布尔门见卡耐基一番诚意，觉得有道理，但他却仍然不痛痛快快地表示要与卡耐基合作。

卡耐基反复询问布尔门不肯合作的原因，布尔门沉默了半天，说：“如果我们合作的话，新公司的名称叫什么？”

卡耐基一下明白了布尔门的意图，他想起自己少年时养兔子的事。

于是，卡耐基果断地回答：“当然用‘布尔门卧车公司’啦！”卡耐基的回答使布尔门有点不敢相信，卡耐基又重复了一遍，布尔门才确信无疑。这样，两人很快就达成了合作协议，取得了太平洋铁路卧车的生意合约，布尔门和卡耐基在这笔业务中，都大赚了一笔。

另有一次，卡耐基在宾夕法尼亚州匹兹堡建起一家钢铁厂，是专门生产铁轨的。当时，美国宾夕法尼亚铁路公司是铁轨的大买主，该公司的董事长名叫汤姆生。卡耐基为了稳住这个大买主，同样采取“成人之名法”，把这家新建的钢铁厂取名为“汤姆生钢铁厂”。果然，这位董事长非常高兴，卡耐基也顺利地取得了他稳定、持续的大订单，他的事业从此发展起来了，并最终成为赫赫有名的“钢铁大王”。

卡耐基利用别人重视名字爱风光的心理，适时地把对方推上前台，而自己甘心隐于幕后，从而借他人之名成功地实现自己的目标。并且大家都从中得到了自己想要的东西，皆大欢喜。精明的卡耐基明白，名字虽然是你的，但东西是属于我的。他不计较这种表面的东西，也就得到了最实在的利益。