

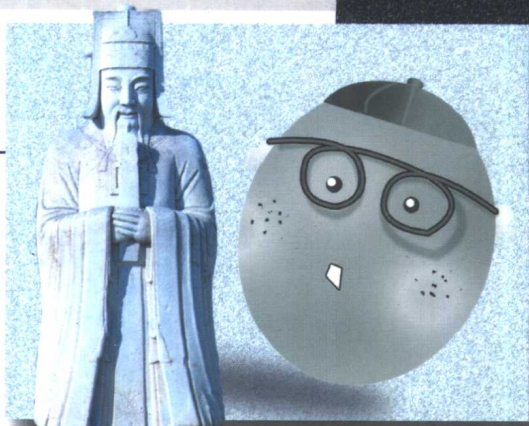
中国式管理大师

# 解角读

# 中国人

下

- 善用『传言』 听话听音
- 上下通情 万事皆通
- 见人说人话 见鬼说鬼话
- 先学少说话 再学会说话



CHINESE THINKING PATTERN

(台)曾仕强 著

中国工人出版社

中国式管理大师

(台) 曾仕强 著

# 解读中国人

## 图书在版编目(CIP)数据

解读中国人/(台湾)曾仕强著. —北京:中国工人出版社,2001.5

ISBN 7-5008-2564-1

I. 解… II. 曾… III. 传统文化-研究-中国  
IV. K203

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 033143 号

**台湾霖园国际集团授予版权  
在大陆独家出版发行**

版权所有·翻版必究

---

**出版发行:** 中国工人出版社  
(北京鼓楼外大街 45 号 100011)

**印刷:** 中国文联印刷厂

**经销:** 新华书店北京发行所

**版次:** 2001 年 6 月第 1 版  
2001 年 6 月第 1 次印刷

**开本:** 850×1168 毫米 1/32

**字数:** 410 千字

**印张:** 20.5

**印数:** 1~10134 套

**定价:** 38.00 元(上、中、下三册)

若发现印刷质量问题本社负责调换

# 大陆版序言

## ——人际关系与沟通

人际关系与沟通，原本密不可分。有什么样的关系，当然能够采取什么样的沟通方式。否则，同样是一句话，由于彼此的关系不够，有时好话会变成坏话，这是常见的事。有关系，好讲话；没关系，难沟通。由此，要提升沟通的效果，最好从增进人际关系着手，比较有效。

中国社会特别重视伦理，讲求长幼有序，不喜欢没大没小。说得严重一些，我们可能根本没有西方人所说的人际关系或人群关系。我们加上伦理以后就形成了一种十分特殊的人伦关系。改革开放以来，很多人受到西方思想的影响，以西方的人际关系为依据，来和中国人打交道或沟

通，结果吃了大亏，原因即在被人看成没大没小而不乐意接受，造成沟而不能通的恶果。

人与人之间分大小，并不是不平等，反而是一种真正的平等。世界上没有完全相同的两个人，个别差异是不可否认的事实，我们充其量只能够追求合理的不公平，无法盲目追求公平，以免掉入不合理的公平，形成虚假不实的平等。

中国人和西方人的沟通习惯，更是十分不相同。我们有话不一定说；说的时候经常含混不清，有所保留；若是被迫非说得明确、清楚不可，便会说出一些不一定真实的话来。这种沟通习惯，和欧美人士有话喜欢说出来，说得清楚明白，而且不能够说不真实的话，实际上有很大差距。中国人当然不欺骗，可是也常常不说真话。我们会在“扯谎”和说真话的中间，说出一大堆妥当话来。原因很简单，也很容易明白。太多的事实告诉我们：说“谎言”，内心不安；说“真话”，不得安宁。把一句话说得“好听”一些，也就是妥当

一些，才能够两边兼顾，大家都愉快。说妥当话的标准在哪里？就在人伦关系。

全世界的人都重视人际关系与沟通，但是由于各地的风土人情不一样，自然孕育出不相同的关系和沟通方式。本书所叙述的，多是合乎中国社会正统思想的一些合理做法。若是采取西方的观点，可能觉得奇怪而难以接受。但是站在中国人的立场，可以说是符合实际情况，而且是合理的。

不讨好，也不能得罪，是多数中国人的为人处事原则。一般中国人怀疑心很重，也就是警觉性很高，想讨好中国人，实在很困难。反过来说，要得罪中国人，简直容易之极。一个不小心，就已经得罪了，而且想要挽回这种情况，不论哪一种方式，都十分不容易。容易得罪却很难讨好，最有效的处理方式，便是慎始。一开始就小心翼翼，不要犯错，才是人伦关系与沟通的上策。

中国工人出版社推出《商神胡雪岩人生秘录》以来，大家对胡雪岩的生意功

夫，都深感佩服。看过之后，如果接着对照这本《解读中国人——人伦关系与沟通》的内容，必然更有深一层的体认。姚远女士做这样的安排，显示具有独到的眼光。中国工人出版社对提升现代化经营管理所作出的贡献，同样令人钦敬。作者只是忠实地将中国人的原则、中国人的言行及思考方式，用心整理出来，提供大家参考。非常期盼各界朋友，不吝赐教为幸！

曾仕强 刘君政 序于

台湾兴国管理学院

2001年4月25日



## 原版序言

### ——中国人怎样建立关系

中国人喜欢拉关系、靠关系，这一句话，很容易引起大家的误解，朝向坏的、不正当的，甚至于不合法的地方，做出一些不必要，也不一定合乎事实的联想。

自从《丑陋的美国人》一书问世以来，我们由于崇拜美国的繁荣富裕，认为美国人尚且有自我批评的雅量，中国人更应该起而效尤。于是某些对中国人负面的评价，形成一股力量，把年轻一辈的中国人，打压得毫无自信，助长了盲目崇美的肤浅风气。国力强盛的时期，当然经得起开玩笑；国力衰微的时候，负面思想足以摧残年轻人的活力。要不是中国人一向“说归说，听归听，做归做”，根本不当一



回事，这才起不了太大的作用。但是，尽管如此，仍然造成中国人相当严重的双重标准：看自己是好人，看别人则通通是坏人。

以人际关系为例，中国人十分自豪：自己的工作，是凭本事获得的；别人的工作，大多走后门、靠关系，相当不光明。有人在电视上公开宣称：“我这一份工作，既没有送红包，也不需要请人介绍，完全是凭自己的学识和经验，被选上的。”请问任何一位中国人，有没有愿意承认自己是例外的？根本用不着这样大惊小怪，徒然显得“此地无银三百两”，令人怀疑是不是真的？我们对别人的说词过分夸大，总会认为相当虚假，因为：这种平常事，用得着如此强调？八成是假的。

人际关系本身是中性的，没有好坏。运用得恰当，便是良好的人际关系；用错了，用歪了，当然产生不好的弊害。行为正当，不做贼心虚的人，对拉关系，靠关系，甚至于搞关系，实在不必过分敏感，从好的方向思考，反而容易造成良好的效

果，何乐不为？

中国人重视伦理，自古以来，我们所建立的，是一种举世罕见的人伦关系。也就是把伦理融入人际关系，成为伦理气氛十分浓厚的人伦关系。

人伦关系和人际关系最主要的差异，在于前者重视“合理的不平等”，而不是后者所主张的“平等”。

西方人认为“人生而平等”，发展出一套平等的人际关系，在中国人眼中，简直是没大没小。

中国人则认为“人打从一出世，就不平等”，就算同一家庭、同样父母所生的子女，在资质方面也不相同，加上出生时家庭的环境、父母的年龄与社会地位，也不一定一样，怎么可能平等呢？先天不平等，后天不可能、也不应该完全加以漠视或改变，顶多合理地调整，做到合理的不平等，仍然不能够没大没小。

有人说：电脑网络没大没小。似乎在告诉大家，没大没小是时代的潮流，大家抵挡不住，也不需要加以抵挡。这是一种

不负责任的说法，凡是重视伦理的人，大概都不能够接受。我们反而认为，合乎伦理的要求，做到有大有小的电脑网络，才是大家所乐于见到的状况。

没大没小，和民主不民主没有什么关系，民主法制是我们最喜欢的字眼。

对中国人而言，法不够用。因为，中国人不喜欢违法，不做违反规定的事情。但是中国人普遍喜欢动脑筋，做一些法律没有规定的事情。凡规定的都不违犯，没有规定的放胆去做，我们把它叫做游走法律边缘也好，钻法律漏洞也好，反正证明法律不够用，必须伦理来补强，才能收到预期的效果。

大家没大没小，关系发生不了作用，只要不违法，什么事情都可以做，正是今日社会严重脱序的主要原因。要扭转这种不良的情势，只有大家凭良心有所不为，才有可能加以改变。一个人凭良心，往往十分困难。不重视关系的人，认为一人做事一人当，跟其他的人没有关系，很容易依据个人的喜恶、利害而作出不凭良心的

行动。

自古以来，我们设置了形形色色的关系，无非在加强对个人的约束，使我们在自己之外，还会想到各种有关系的人，因而一言一行，都格外谨慎。

有关系而不分大小，叫做人际关系。小的见识不多，往往自以为是而大声嚷嚷；大的年老力衰，多不吃眼前亏，或者得不到敬重而不愿意费神费力，反而息事宁人，采取低姿态而显得有气无力，被小辈看成没有道理。自从鼓吹人际关系以来，有识之士大多袖手旁观，无知的人反而大力作秀，丑态百出而不自知，大家看得十分清楚，只是不愿意明说罢了。

关系必须有大小，彼此合理互动，才能够既有约束力，又能够发挥所长，收到有效配合的效果。

有大有小的人际关系，叫做人伦关系。这种不平等的关系，必须加以合理的规范，称为合理的不公平。建立合理不公平的关系，补法律不足，对中国社会来说，实在是太重要的，不允许忽视；更不

应该采取拖延的态度。知而不行，很快就会丧失良机，欲振乏力。

这一本小书从中国人一切靠关系说起，论述中国人在“关系”方面的认知和“通关”的智慧，讲明白些，也是讲如何运用“技巧”处理“关系”。这些技巧或手段，只要合理，并没有什么不好。依据民间流传的十大成功要项，可以证明大多和关系有关，所以建议正名为人伦关系。把原则、阶段分辨清楚，再建立不易的常规原则，依此而持经达权，力求因人、因时、因地、因事而应变，使自己与自己、自己与家人、自己与朋友、自己与群众的关系，都能够合理制宜，当然十分成功。

欢迎各界朋友，不吝赐教，幸甚！

曾仕强 刘君政

谨识于 台湾交通大学  
台湾师范大学  
一九九九年九月

## 前 言

近年来，人际关系逐渐为大家所重视，这是一种良好的现象。然而，事实证明，几乎百分之八十的人，都承认自己的人际关系并不理想。不重视人际关系而讲求公共关系，等于舍本逐末，不可能获得良好的效果。

人际关系的理想状态，究竟是什么？我们在决定书名的时候，首先遭遇到这一个难题。和谐？有些人认为落伍。合理？似乎相当正确。但是，合理的标准，实在十分模糊。圆满？要求沟通圆满，还有可能。希望人际关系圆满，好像有点过分。现代？够时髦，却令人摸不着头脑，到底代表什么？想来想去，我们依旧沿用“和谐”这两个字。中国人讲求“和为贵”，孔子希望“君子和而不同”，待人和气而不同流合污，不但切合现代人的实际需求，而且可以由“和”而“安”，帮助企业或家庭

达到“安人”的境界。

处世待人要和谐，公共关系也需要和谐。和谐代表一种和气，和气才能生财，这是中国人最喜欢的主张。它的表现，正是当年朱子所说的“从容不迫”，一个人、一个家庭、一个机构，如果真能够从容不迫，无论人际关系、公共关系，都是第一流的。

从容不迫并不是“反正无所谓”，因此不急不忙。这种人基本上已经不忠厚，而不忠厚的人，即使从容不迫，也不过是一种假象，是自欺欺人式的从容不迫，不是不忧不惧式的从容不迫。

社会上有两种和和气气的人：一种是内心既忧且惧，以致到处讨好，当然表现得和和气气，却是相当虚伪而缺乏诚意；另一种则是内心不忧不惧，不讨好任何人，也不欺压任何人，心正意诚地和和气气。我们不寄望前一种和和气气的人，会产生和谐的人际关系。因为这种人心里面必然有所企求，达不到就会当面或背后制造不和的气氛。我们衷心希望后一种和和气气的人，共同来缔造和谐的人际关系。因为这种人不会“和稀泥”，也不会表里不一致地明和暗争，遇到艰危的情况，还能够“和衷共济”，



实在是当今社会最迫切需要的人。

化戾气为祥和，是和谐人际关系的目标，主要力量在“化”，中国人常说“大事化小，小事化了”，如果不是“和稀泥”式的化，而是“皆大欢喜”式的化，那才是真正的中国功夫，着实不简单。

我们的基本理念有三，分别说明如下：

（一）简化。往昔农业社会，人与人之间的关系十分复杂，大家有较长的时间来辨识，也有较多的时间来调整。现代工商社会，人的变动很大，彼此之间的关系必须简化，才能够产生实质的作用，以减少不必要的形式。我们建议把人分成四个层次，由自己开始，再由个人而家人，然后推及朋友，最后及于一般人。亲戚之中，近亲并入家人，远亲并为朋友，同时把朋友这一层次的范围加以扩大，包括同宗、同事、同乡、同学、同业、邻居、同年，以及熟悉的外国人。一般人这一层次则包括点头之交、陌生人、群众，以及一般的外国人。

（二）别爱。尽管有很多人在大力推展平等的爱，我们仍旧赞成中国人原有的“差等的爱”。也就是爱是有差等的。父母就是父母，不同于朋友。认识的人便是熟人，不同于陌生



人。对不同层次的人，给予不同的爱，以免“爱所有的人，结果爱不了任何人”，形成“爱人类却天天和家人吵架”的怪现象。要爱别人的父母，先要爱自己的父母。人对人的爱，一方面要真挚，一方面更要合理。这两项都不是对任何人一视同仁的，所以差别的爱，不一样的爱，才合理，也才见真情。

（三）谅解。人与人之间，既然不可能没有差别的爱。那么彼此互相谅解，就成为“化”的必要条件。你对他比较好，对我比较不好。我应该充分谅解，认为你之所以有这种表现，必定有原因。人人自己反省，并且反省之后，加上自我改善，以谅解的心情来化解人际之间的各种不公平问题，自然日趋和谐。

但是，我们发现，希望大家抱持这样的心情，事实上愈来愈困难。因为现代人受到平等观念的影响，已经愈来愈没大没小，很不容易在这一方面保持谅解。于是，我们才依据正名的原则，把人际关系正名为人伦关系。

一般人对伦理有成见，一提起人伦关系，可能会产生三种误解，那就是：阴险、权术、并且圆滑。我们也提出一些看法：

（一）正直而不阴险。正直是大家所喜爱