

▶【是故百战百胜 非善之善者也  
不战而屈人之兵 善之善者也】  
◀《孙子兵法·谋攻》

# 威慑

谁都不愿意被人怨恨，但与其被人轻侮，还不如被人怨恨；谁都不愿意陷于对抗之中，但与其被人吓住，还不如还以颜色。在这个并非完美的世界上，威慑还是被威慑，决定了你的人生是喜剧，抑或是悲剧。

你的威慑力越强，你所能动用的资源就越多，你的权力就越大；你越能有效地行使你的权力，你的优势地位就越明显，换取的利益就越多。威慑即是将“权力”兑现为“权利”的过程，任何人、任何组织都不要指望规避它。

这个过程总是激动人心的。在较量与抗衡中，你应该学会让对手束手无策地仰视你，并因你的存在而形成“恐惧惯性”。而最大的胜利莫过于利用你的威慑力达成与他人的合作，并朝你所期待的目标迈进。



吉林人民出版社

# 威 懼

余 白 翁丽霞 / 著

是故百战百胜，非善之善也；  
不战而屈人之兵，善之善者也。

《孙子兵法·谋攻》

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

## 威慑

---

编 著 余 白 翁丽霞  
责任编辑 吴兰萍 封面设计 王晓庆  
责任校对 覃卓颖 版式设计 杨利伟

---

出 版 者 吉林人民出版社  
(长春市人民大街 124 号 邮编 130021)

发 行 者 吉林人民出版社

制 版 远流图文工作室(电话:024-22931003)

印 刷 者 沈阳航空发动机研究所印刷厂

---

开 本 787×1092 1/18

印 张 16

字 数 143 千字

版 次 2003 年 5 月第 1 版

印 次 2003 年 5 月第 1 次印刷

---

标准书号 ISBN 7-206-04190-6/B·151

定 价 29.80 元

---

如图书有印装质量问题,请与承印工厂联系。

# 威慑——

## “权力”兑现为“权利”的必然过程

每天都或多或少地面对各种威慑，同时也在以自己的力量和方式威慑他人。在我们日常的言谈举止、待人接物甚至礼貌客套中，都或显或隐地包含着威慑的内容，只是我们可能并没有意识到它的重要性和广泛应用的程度。

威慑不仅是较量，也是博弈和对话。威慑力的强弱，决定了个体与个体之间、个体与群体之间的关系。在生命演化的过程中，威慑不仅被广泛应用于自然界的各种生命形式的共生关系中，而且被人类演绎到了极致。正是在威慑的基础上，我们构建了社会秩序以及不同地位、不同角色的行为规范。

威慑的力量几乎无所不在，它体现于社会生活的方方面面：如在法律威慑下的社会规则；在身份威慑下的层级制度；在个人之间“谁占有更大一块蛋糕”的优势地位等。威慑决定了人们的权力分配和利益交换。可以说，只要你在这个世界上生存，你就不能没有一点威慑力。

威慑实际上是力量的对比。在人类社会，主要指权力，即你所能支配的人或物的多少，它决定了你所拥有的威慑力的强弱。同时，策略和技巧的运用，也在一定程度上左右了每个人社会地位的高低。在这个大博弈场里，每个人都会受到他人的支配或影响。为了获得更大权力，人们相互争夺，从这个意义上说，威慑

既是权力的结果，又在一定程度上决定了权力的归属。

或者更准确地说，威慑是一个将“权力”兑现为“权利”的过程：即利用自己可以动用的权力和资源，换取更多的利益。

现代社会已经通过法律等手段明确了我们的一些基本权利，但是还有很多权利要靠我们自己去争取。事实上，我们的社会体制就是在代表各自利益的人群之间的相互斗争中逐渐趋向完善、合理的。

由于社会地位的不平等，造成了人们威慑力的大小有别，一些人成为“威慑者”，而更多人在很多情况下，只能处在“被威慑”的境地。这可能是不公平的，但是，一味对这种不公平牢骚满腹、怨天尤人是无益的，更好的选择是行使你现有的权力，以争取你所应得的利益。

在本书中，我们要讨论的就是威慑的原则、策略、方法和作用。我们将共同探讨的内容包括：威慑在社会的方方面面的普遍应用，及以此为基础建立的行为准则；威慑与权利分配的关系；威慑的七种“武器”，以及这些武器是如何发挥威力的；威慑的原则，即该在什么情况和条件下、以什么方式行使威慑；组织内的威慑，这可能解释为什么你会成为被威慑甚至被倾轧的对象，并为你提供了摆脱这一处境的方法；以及如何应对各种威慑的策略选择。对威慑了解越多，就越能理解生活的真实逻辑，以及人们在此逻辑下的各种理性或非理性选择。

在一个并非理想的世界中，威慑也许是人们可能找到的促进和平共处的必然选择。但这一选择无可避免的对抗性又可能造成一系列负面效应，甚至会引起严重的冲突和灾难。在本书中，我们也将讨论威慑的过度使用所造成的困境，并告诉你如何通过降低威慑的侵犯性促进合作，以实现更为和谐的合作关系。

# 目 录

前 言 威慑——“权力”兑现为“权利”的必然过程 ……001

第 1 章 威慑重重的世界 ……001

所谓威慑，即展示权力，以获得你应该得到的社会地位。当然，如果你不愿争取，也最终会得到一个位置——但别指望它会令你满意。除非你愿意生来就被压在最底层，而且永远呆在那儿，否则，你必须了解威慑的艺术。

磕磕碰碰的土豆 ……001

什么是威慑？ ……002

最底层的威慑——植物的威慑 ……003

高层次的威慑——动物的威慑 ……005

最高级威慑——人类世界的威慑 ……007

壁垒林立的边界 ……008

“窝里斗”——家庭中的威慑 ……010

心惊胆战的威武之师 ……011

人类正在堕落吗？ ……012

以眼还眼，以牙还牙 ……014

法律的威慑力量 ……015

该不该废除死刑？ ……017

“官了”还是“私了”？ ……019

乞丐的礼貌 ……020

第2章 威慑与被威慑 ……023

如果把“赌局”比做人生，“金钱”可以成为你的资源和机会，而手中的“牌”则是你所具备的能力、条件、资格等。你的“金钱”越多，“牌”越好，你就越有可能赢。但是这并非绝对，除非你在心理上抵挡住对方的威慑，否则你的优势也许并不能转化为你的胜利。

权力与权利 ……023

王侯将相，宁有种乎？ ……024

谁该说了算？ ……026

幼儿园里的政客 ……027

对于主宰者的恐惧 ……028

自上而下和自下而上的威慑 ……029

奖赏也是威慑 ……031

“施”与“受”的触摸 ……033

被“拍肩膀”的宠儿 ……034

“乌合之众”的伟力 ……035

步调一致 ……037

孤注一掷的亡命徒 ……038

恪守本分 ……040

目光之战 ……041

人人都是福尔摩斯 ……042

语言威慑的三种形式 ……043

正常，但不一定正确 ……046

有益与有害的恐惧 ……047

不是每个强者都值得敬畏 ……049

如何争取主动 ……051

### 第 3 章 威慑的七种主要因素 ……053

身份、势力范围、形象、声势、实力、道具和技巧，是威慑的七种主要因素。威慑力的形成是这些因素综合作用的结果，威慑力的强弱，主要取决于其掌控的权势大小。同时，威慑手段是否成功，也可以反过来影响权利的分配。因此，它具有能动性和不确定性，有时会产生出人意料的结果。威慑不是权势的简单比较，而是包含了许多的策略、战术内容。它的魅力也正在于此。

在“军火库”门前 ……053

社会地位的威慑 ……054

这是我的地盘 ……057

地盘与权力 ……058

当身处他人领地时 ……060

最合适的猎物 ……061

无论做什么，都要像样 ……062

从这里开始塑造形象 ……064

“气”和“势” ……065

到底谁怕谁？ ……067

“人靠衣裳马靠鞍” ……068

黑猩猩的煤油桶 ……070

牌桌上的心理战 ……072

武器在手，开火吧 ……073

### 第 4 章 威慑的十条原则 ……077

威慑实际上就是划分权利、确定相互地位的手段。威慑的目的，是使人们从对抗走向合作。不要指望靠威慑消灭对手，而是要使对方承认你的权利。运用威慑的技巧是重要的，然而更重要的是懂得在何时何处运用。

威慑的目的是诱发合作，而不是制造敌人 ……077



## 004 > 威慑

- 威慑不是战争，而是划分权利、  
确定相互地位的手段 ……079
- 威慑是容易的，但要评估威慑的后果 ……080
- 威慑的强度要与所要实现的目的或受侵犯的程度相称，  
而不是越大越好 ……082
- 威慑的上限取决于被威慑方的底线 ……084
- 威慑不仅是实力的展示——它还具有广告效应，  
因而吹嘘和夸大是不可或缺的 ……085
- “炫耀实力”是必要的，但  
再好的底牌也不要露尽 ……087
- 不要在不用的地方行使威慑 ……090
- 不要用你不愿意或不能做的事威胁对方 ……092
- 维护性威慑比侵犯性威慑更容易达到目的 ……093

### 第 5 章 “竞技场” ——组织内部的威慑 ……095

不管你在哪儿，总会遇到“毒蛇猛兽”。如果你平庸，他们会欺负你；如果你出色，他们会谋害你。也有些人就是比其他人更容易成为这些“猛兽”的捕食对象。如果你不想成为牺牲品，就必须学会如何与之相处。保持距离不仅仅是逃避，而是利用你的威慑力在你和他们之间划出不可侵犯的边界。

- 可怕的办公室 ……095
- 认清你的敌人 ……096
- 搬弄是非与受迫害的人 ……098
- 生事者是罪魁祸首 ……100
- 施虐成性的暴君 ……101
- 惩罚成癖的严师 ……102
- 目中无人的野心家 ……104
- 失控的炸弹 ……106

阴暗中的毒蛇 ……	107
趋炎附势的奴才 ……	110
牺牲品与承受痛苦的人 ……	112
落难的贵族 ……	114
天生受虐狂 ……	116
无可救药的怯懦者 ……	117
敏感的软体动物 ……	118
从被威慑到威慑 ……	119
随和，但不放弃尊严 ……	120
不要无端树敌 ……	121
遭遇挑剔的上司时 ……	123

## 第 6 章 你也是一个威慑者 ……125

被别人喜欢是人们的正当要求，但关键是通过何种方式获得何种“喜欢”。被人“喜欢”是不够的，更重要的是得到“尊敬”，这意味着你的存在、你的价值和权力得到肯定。如果没有这些，一个人是不可能过上尊严的生活的。

我们都不愿被人恨，但是与其被人轻视，还不如被人恨。

讨人喜欢还是受人尊敬？ ……	125
你为什么听人摆布？ ……	127
自尊还是自卑 ……	129
什么是真正的自信？ ……	130
从容的举止，伟岸的体态 ……	131
表现自信心的体态语言 ……	132
如果你不想笑，就不要笑 ……	135
表现自信心的语态 ……	136
不做软弱可欺的人 ……	138

- 克服怯懦的法则 ……140
- 你有权让某些人不高兴 ……140
- 明确表示你需要什么 ……142
- 有好篱笆才有好邻居 ……144
- 战胜惹人嫌的人 ……146
- 求得帮助，但不要依赖帮助 ……148
- 罗马不是一天建成的 ……149
- 不必为获胜而内疚 ……151

## 第7章 如何应对威慑 ……153

如果你没有创造出正确的形象，没有人可以保证胜利将是属于你的。不管你是一个新手，或是一个老板，都要面对他人，都要不断与各种人打交道，你不必每次都赢，但应该让每个人都对你敬畏三分。

- 你是值得尊敬的那一类人吗？ ……153
- 遭遇战——初次见面 ……154
- 虚张声势的战术 ……156
- 别吓唬自己 ……158
- 选择自己所熟悉的见面场地 ……159
- 先入为主，以逸待劳 ……160
- 深不可测的冷漠表情 ……161
- 看与被看 ……162
- 比比谁先眨眼睛？ ……164
- 违背对方的心理期待 ……165
- 争取思考时间 ……166
- 找出对手的薄弱环节 ……168
- “我害怕……可他也一样” ……169
- 不要让他们给你制造麻烦 ……170

知己知彼，百战不殆 ……	172
犀利的眼光 ……	173
创造自己的“光晕效果” ……	173
闪亮登场 ……	175
有时让人心怀畏惧是必要的 ……	176
坏名声不一定是坏事 ……	178
不把自己的弱点示人 ……	179
宁可先严后宽，切勿先宽后严 ……	181

## 第 8 章 威慑是把双刃剑 ……183

如果你希望通过威慑对方来达致目的，那么就不要奇怪可能遭遇对方的反制，因为他也想用同样的办法对付你。于是整个游戏变得越来越严重，也越来越输不起……威慑就是这样一个危险的游戏，不管你有意还是无意，一旦进去，就难以全身而退。

威慑的循环报应 ……	183
威慑是最好的保护？ ……	185
威慑的螺旋阶梯 ……	186
“冠军争霸战” ……	188
“其乐无穷”吗？ ……	189
威慑的巨大成本 ……	190
越威慑，越害怕 ……	192
黑暗中的袭击 ……	193
滥用威慑的危险 ……	195
恐惧与效率 ……	196
威慑过度与“恶魔之屋” ……	197
从独裁到独夫 ……	198
不要把傲慢与热情混为一谈 ……	200

- 以其之道，还其之身 ……202
- 真老虎还是“纸老虎”？ ……203
  - “披虎皮的羊” ……204
- 会闹的孩子有糖吃？ ……206
- 究竟是谁的错？ ……207
  - “哪里有压迫，哪里有反抗” ……209
  - “不要改变我！” ……210
  - “风雨可以进，国王不能进” ……211

## 第9章 超越威慑 ……213

如果人类社会只是建立在“以暴易暴”的威慑之上，那么人类社会只能是一个“悲惨世界”。

威慑可以被看成合作的成本：花费是必须的，但最好小一些。

“以怨报怨”的另一面是“以德报德”。由“恶报”到“善报”，是一个不断积累信用、减少对抗的过程。当合作成为人们的最佳选择时，威慑实际上就成为某种含而不露的共同禁忌。

- 由“恶报”到“善报” ……213
- 你是哪一种鸟？ ……214
- 如果不能取胜，就该谋和 ……216
- 关于合作的六条忠告 ……218
- 领导的艺术 ……220
- 权威不等于吓唬人 ……221
- 表现权威的十大准则 ……222
- 不要滥用权威 ……223
- 在不使用权力时如何轻易获胜 ……226
- 温柔的操纵 ……227
- 爱之如子弟，用之如草芥 ……228

刚柔并济，软硬兼施 ……	230
应付愤怒员工的质询 ……	232
以身作则 ……	234
像专家一样 ……	235
如何取得别人的依赖 ……	236
如果你伤害了别人 ……	236
不要神经过敏 ……	237
“鲨鱼”和“海豚” ……	239

# 1

## 第 1 章

# 威慑重重的世界

所谓威慑，即展示权力，以获得你应该得到的社会地位。当然，如果你不愿争取，也最终会得到一个位置——但别指望它会令你满意。除非你愿意生来就被压在最底层，而且永远呆在那儿，否则，你必须了解威慑的艺术。

## 磕磕碰碰的土豆

美国中部各州经济以农业为主，其中土豆是一种重要的产品。农民在收获土豆后，依照大、中、小分开标价，然后才装入袋子里，用卡车拉到市场上去卖。

这个行业中有一人生意做得很大，但从来不雇人做分类的工作，这使他节省了很多钱。附近的人都觉得很奇怪，便问他：“你的秘诀是什么？”

他回答说：“很简单，我把所有的土豆放在车上，运到市场上去卖。路途约有 10 公里，由于道路不平，车子会一路颠簸，小土豆自然会掉在车子的底层，中等的夹在中间，剩下的就是大的了。”

这个故事是什么意思呢？其实我们在社会中不也正像那些颠簸着的土豆一样，在不断的起伏中，在不断的相互碰撞、磨擦之下，逐渐找到自己的位置吗？

大土豆为什么能占住自己的位置？因为它有较大的质量，在与小土豆的碰撞中占据优势，更有可能把后者压在下面。那么，人的“质量”是什么呢？可能是块头，可能是实力，也可能是名声，是一切可能使你威慑对手、取得先机的资源。

当然，人的竞争不必每次都像土豆那样相互较量，在漫长的历史中，人类已经形成了区分胜者和负者的文化：如等级、身份、职权，并有许多制度、法律作为保证。与此同时，在人们的心中，一些与此相应的模式也建立起来，一个占有某个社会地位的人都懂得自己的“本分”，知道谁的地位比自己高，谁的地位比自己低，并在此基础上建立自己的生活逻辑。

每个人都希望到达一个尽可能的高度，而“甄别”的方法，就是看他是否有这份条件和能力，人们相互威慑的原因正在于此。所谓威慑，即展示权力，以获得你应该得到的社会地位。当然，如果你不愿争取，也最终会得到一个位置——但别指望它会令你满意。除非你愿意生来就被压在最底层，而且永远呆在那儿，否则，你必须了解威慑的艺术。

### 什么是威慑？

如果你身材矮小，长相文弱，态度畏缩，你的权利就很容易被忽视。比如别人碰撞了你却不肯道歉；售货员对你不耐烦；公车司机在你面前关上车门。如果你是个大块头，这些问题几乎就不会遇到。为什么？这就是威慑力的作用。



按词典的解释，所谓“威慑”是指“通过武力威吓他人以达到目的”。当然，这里的武力似乎过于狭义了，更准确地说“实力”，即英语中的“power”：它包括了实力、才能、权力、资源等诸多内容，包含了一个组织或个人所拥有的一切优势。

一般认为，威慑是一种竞争的战术，因为在我们生活的这个星球上，时时处处都能看到威慑的运用，从生物界的生存竞争到国际政治、经济中的竞争，以及组织与组织之间、组织与

可以说，威慑无处不在，只要你在这个世界上生存，你就不能没有一点威慑力。

个人之间、个人与个人之间的威慑等等。从这个意义上说，威慑代表着敌对和冲突。其实，威慑的应用要广泛得多，它不仅可以应用于对抗，也可以应用于合作，在很多情况下，甚至可以说威慑是合作的前提和基础。

威慑是较量，也是博弈和对抗。威慑力的大小决定了一个人、一个组织、一个国家的地位、影响力和与周围环境的关系，以及人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间的相互关系和合作关系。它可以是强硬的、侵犯性的，也可以是隐含的、深层的，甚至是优雅的。可以说，威慑无处不在，只要你在这个世界上生存，你就不能没有一点威慑力。

## 最底层的威慑——植物的威慑

威慑的历史要比人类的历史漫长，早在人类出现之前，地球上的生命就已经玩熟了这一战术。在进化过程中，各种生命形式一直在改进和完善着自己的武器，以便更有保障地活下