

实用智慧文库

Shiyong Zhihui Wenku

谋略大全

MOULUE DAQUAN

实用三十六计

了解并融通日常生活中的事是最根本的智慧
不为狂热所动，不被常识所困
当假象惑众时，自己虽身在其中却不受蒙骗
慧于言者不为慧，智于行者为智
实用智慧即是言行合一的智与慧

面对着两个世界
已和圆规丈量过的世界
前去感受的世界
即是打通两个世界的方式
心和脑去丈量生活
去感受生命

远方出版社

实用智慧文库

谋略大全

——实用 36 计

张弘 杨超 著

远方出版社

目 录

处事篇

第一计 攀龙附凤	(3)
一、善于察言观色，认真领会意图	(4)
二、维护上司的尊严，有意见绕弯提	(6)
三、对上司多讲“礼”，少讲“理”	(8)
四、不要和上司交朋友	(10)
第二计 擒贼擒王	(14)
一、替上司背黑锅	(15)
二、不要功高震主	(19)
三、走夫人路线	(21)
第三计 双赢互利	(25)
一、不要恃才傲物	(26)
二、做事常留余地	(27)
三、在自己的“领土范围”内行事	(29)
四、别把自己的路封死	(31)
五、害人之心不可有，防人之心不可无	(33)
六、远离六种最危险的同事	(35)
第四计 韬光养晦	(39)
一、名越高越要谦虚	(39)
二、不要纵容自己的弱点	(41)
三、适当表示自己胸无大志	(45)
四、不要吃独食	(47)

第五计 投挑报李	(51)
一、抓住爱的机会	(52)
二、擦亮眼睛识男人	(54)
三、窈窕淑女君子好逑	(57)
四、爱到尽头，理智地分手	(58)
第六计 金玉其外	(60)
一、教养是一张万能的通行证	(61)
二、以得体的服饰树立一个好形象	(62)
三、赞美之辞是社交中的成功秘诀	(65)
第七计 树上开花	(68)
一、让小利得大利	(69)
二、虚张声势	(71)
三、夸大其词，争取主动权	(71)
第八计 外圆内方	(74)
一、退一步海阔天空	(75)
二、人非圣贤，孰能无过	(76)
三、循规蹈矩，善始善终	(78)

办事篇

第九计 顺藤摸瓜	(83)
一、须知摸瓜也要顺藤	(83)
二、找准突破口，顺藤摸大瓜	(85)
三、做一个“识途”的“老马”	(87)
第十计 四面出击	(91)
一、将裙子转起来	(91)

二、亲不亲，故乡人	(95)
第十一计 假痴不癫	(99)
一、揣着明白装糊涂	(99)
二、装疯卖傻伺机而动	(103)
三、大智若愚，乘虚而入	(109)
第十二计 冷庙烧香	(113)
一、冷庙烧香，用时不慌	(113)
二、聚首话情，投资感情	(116)
三、充实你的人情账户	(119)
第十三计 旁敲侧击	(123)
一、委婉曲折，曲线救国	(123)
二、到什么山唱什么歌	(126)
三、转弯抹角能成事	(128)
第十四计 投桃报李	(130)
一、舍不得孩子套不住狼	(130)
二、面子问题，不可不提	(133)
三、想让马儿跑，要给马儿吃好草	(137)
第十五计 循循善诱	(139)
一、击中对方要害	(139)
二、驾车与赶鸡的启示	(142)
第十六计 左右逢源	(145)
一、左右逢源 其利不断	(145)
二、八面玲珑巧做官	(147)
三、无巧不成乖，无乖不成事	(148)
第十七计 反客为主	(151)
一、冷静沉着巧抛球	(151)

二、反客为主乘隙插足	(154)
------------------	-------

管人篇

第十八计 选将为先	(159)
一、善于选将，多多益善	(159)
二、管官的官最重要	(161)
三、胆小不得将军做	(165)
第十九计 远离独裁	(168)
一、你是个独裁者，还是个指导者	(168)
二、别做管家婆	(168)
三、先造人，再用人	(169)
第二十计 以人为本	(172)
一、尊重是无形的力量	(172)
二、你的信任和尊重是员工的自信	(173)
三、尊重是员工的方向	(175)
第二十一计 用人不疑	(178)
一、信而不疑	(178)
二、齐威王用匡章抗秦得胜	(181)
三、让新人挑大梁	(182)
四、信任也是一种激励	(184)
第二十二计 不计前嫌	(186)
一、前嫌面前装“聋”	(186)
二、将军额上跑马	(189)
三、给属员改正的机会	(191)
第二十三计 秉执公正	(195)
一、择人与任事要恰到好处	(195)

二、有个性，就多想想办法	(198)
三、人得其位，位得其人	(201)
四、保持公正，千万别吹毛求疵	(203)
第二十四计 求贤若渴	(205)
一、建大业求大贤	(205)
二、招英才，一掷千金	(209)
三、欢迎“跳槽”人士	(215)
第二十五计 巧于应对	(218)
一、刺头就是镜子	(218)
二、老虎的屁股人人摸	(219)
三、要良臣，不要忠臣	(222)
四、用好与你作对的人	(224)
第二十六计 难得糊涂	(226)
一、糊涂总被糊涂赢	(226)
二、明人不做暗事	(227)
三、楚庄王的“绝缨宴”	(230)

交际篇

第二十七计 宾朋满座	(235)
一、没有客人来访的人不会出人头地	(235)
二、交友宜精不宜多	(236)
三、怎样结识新朋友	(238)
第二十八计 学会结网	(240)
一、成功的人大多是有关系网的人	(240)
二、结你自己的“关系网”	(243)

三、精心维护“关系网”	(244)
第二十九计 把握分寸	(246)
一、不要太自负	(246)
二、“性情豪爽”不等于“态度随便”	(247)
三、过分谦虚等于骄傲	(249)
四、适可而止的问话	(250)
五、尽量避免讨论他人的短处	(253)
第三十计 深藏不露	(255)
一、不让别人读懂你的心事	(255)
二、不要告诉人家你更聪明	(256)
三、保持一点神秘感	(258)
第三十一计 行为有度	(260)
一、举止得体的艺术	(260)
二、怎样养成良好的吃相	(261)
三、适当夸张自己的能力	(263)
四、忌好摆架子	(265)

经营篇

第三十二计 见缝插针	(269)
一、机遇就在身边	(269)
二、“见缝插针”的阿曼德·哈默	(270)
第三十三计 赢得人心	(274)
一、三顾茅庐	(274)
二、晋升的机会在你手中	(276)
三、胡雪岩的“照应计”	(279)

第三十四计 服务至上	(282)
一、一切为了顾客	(282)
二、视乞丐为贵客	(284)
三、更好地与人友好相处	(286)
第三十五计 女人效应	(290)
一、温迪汉堡包巧用美人计	(290)
二、丑女效应	(292)
三、把握冷静与激动的分寸	(293)
第三十六计 注重营销	(297)
一、用利益叩响顾客的大门	(297)
二、欧米茄的营销策略	(301)
三、雅芳公司与“访问推销法”	(304)

处事篇

第一计 攀龙附凤

《汉书·叙传》记载：舞阳鼓刀，滕公厩驂，颖阴商贩，曲周庸贾，攀龙附凤，并乘天衢。

意思是说：舞阳侯樊哙原来是操屠刀的，滕公（汝阳侯夏侯婴曾出任过滕令）原来是个马夫，颖阴侯灌婴原来是个商贩，曲周侯酈商原来是个庸夫，这些人因为结交刘邦，好比攀着龙鳞，附着凤翼，以致获封侯之赐，得以与天子在大街上并驾齐驱。

其中，龙、凤都是传说中的吉祥动物，可以喻为有权势的人。攀龙附凤，就是指巴结或投靠、奉迎有权势的人，从而为自己捞取好处。

中国古代社会，攀龙附凤是跻身上层社会的常用手段，而且非常奏效，什么拜恩师，招快婿，做义子、当奴才等等，数不胜数。

现代社会，人际关系极为复杂，但也有一个中心，这就是下属和上司的关系。让领导感觉良好，是做下属的必须明确的目标。

因为一个“属”字表明了我们的从属身份和地位。我们是那些下级、晚辈、服务员、求助者等相对弱势的群体，所以才会有“攀龙附凤”的念头和需要。“攀”好“附”好“龙”、“凤”的大驾，想方设法维护其面子和尊严是一件重要的事。因为我们势不如人，有求于他，不敢得罪或想主动讨个好。因为他们掌握着具有决定性的权力，决定着我们的事业能否成功。于是我们不可“居功自傲”、“不可太岁头上动土”，一句话，在上司面前，“谦虚使人进步，骄傲使人落后”。

一、善于察言观色，认真领会意图

在现实生活中，上司都各有自己的特点。有的上司很挑剔，稍微谈一会儿话就会使他不耐烦，会议超过 15 分钟，他们就坐立不安。而有的上司喜欢自由讨论、闲谈。有的上司属于爱早起的人，有的则不喝咖啡就打不起精神。有的上司喜欢顺从，如果他们认为你的建议是正确的，他会加以采纳，但他决不会承认是自己改变了主意。有的上司希望有人向他挑战，对顺从他的下属反倒失望。无论是哪种情况，你都要使自己适应你上司的做事风格。所以你要练就一双慧眼，善于察言观色，在上司面前把握主动权。

迪克·摩里斯曾是克林顿总统的顾问，与总统的关系很好，后来因为丑闻而被迫辞职。他谈了下面的这件事，说明不了解你的上司无论对顾问还是领导人来说，都会带来不好的结果。

“在椭圆形办公室关于 1996 年竞选的会议上，杜·贝尔提交给了克林顿一份言辞简洁、结构清楚的政治演讲草稿。克林顿看完后，谈了许多他认为在那天的演讲中应该包括的其他一些内容。我认为，克林顿的演讲缺乏连贯性，他应该把重点放在贝尔给他的演讲稿上。相反，贝尔对克林顿的这种做法却欣然接受，他想方设法博取总统的欢心，他不为自己刚才提交的那份优秀的演讲稿辩护，而是表示在对演讲稿的修改中，要把克林顿所说的那些零散的思想都吸收进去。我看着总统在贝尔说话时的面部表情，它反映了克林顿并不喜欢贝尔如此轻易地放弃自己的思想而屈服于他，从中能够看出，克林顿希望贝尔应该坚持他的观点。克林顿希望有人向他挑战，下属顺从他反倒使他感到很失望。”

善于察言观色，还要投其所好，及时变色，不知道上司的心理意图，不能恰到好处地迎合上司，小则影响仕途功名，大则甚至影响到身家性命，在古代官场上，这样的例子数不胜数。以史为鉴，

可以知兴衰，这包括国家的，也包括个人的兴衰成败。

唐高宗李治将要立武则天为皇后，遭到了长孙无忌、褚遂良等一大批元老重臣的反对。一天，李治又要召见他们商量此事，褚遂良说：“今日召见我们，必定是为皇后废立之事，皇帝决心既然已经定下，要是反对，必有死罪，我既然受先帝的嘱托，辅佐陛下，不拼死一争，还有什么面目见先帝于地下！”

李勣同长孙无忌、褚遂良一样，也是顾命大臣，但他看出，此次入宫，凶多吉少，便借口有病躲开了；而褚遂良由于面折廷争、当场便遭到武则天的切齿斥骂。

过了两天，李勣单独谒见皇帝。李治问他：“我要立武则天为皇后，褚遂良坚持认为不行，他是顾命大臣，若是这样极力反对，此事也只好作罢了！”

李勣明白，反对皇帝自然是不行的，而公开表示赞成，又怕别的大臣议论，便说了一句滑头的话：“这是陛下家中的事，何必再问外人呢！”

这句回答真是巧妙，既顺从了皇帝的意思，又让其他大臣无懈可击。李治因此而下定了决心，武则天终于当上皇后。反对派长孙无忌、褚遂良都相继遭到了迫害，只有李勣官运一直亨通。

清朝有名的大贪官和珅对乾隆帝的脾气、爱好、起居、生活习惯，可以说已经揣摩到家了。皇帝想什么，他就想什么；皇帝说什么，他也说什么，并且能说到皇帝心里去，这怎么能不叫人喜欢呢？例如乾隆帝平日非常喜欢作诗吟赋，他也就在这方面下功夫，闲暇便作诗习字，并以“骚人”自视。凭心而论，和珅所作的诗有的还是不错的，正如他同时代人钱泳所说：他的诗有佳句可采，很通诗律。

乾隆帝好虚荣，讲排场，喜享乐。和珅深解其意，百般奉迎，多次陪同皇帝巡幸江南、避暑山庄、木兰秋狝、东巡祭祖、祭陵、朝拜“三孔”，西巡登五台山拈香拜文殊佛等；他还极力为乾隆帝

扩建圆明园、避暑山庄，修缮皇宫内殿阁，并为乾隆帝准备好了做太上皇时居用的宁寿宫。而且和珅使出了他善于敛财的本领，制定了一系列广开财路的措施，尽量少用或不用国库的存银，使乾隆帝特别高兴。

和珅还投乾隆帝所好，他深知天子喜欢古藏，欣赏古董、字画、文物和各种工艺品，于是便挖空心思，满足皇帝的需求。例如，乾隆四十五年（1780年），朝鲜使臣就曾看到过和珅进献给皇帝的金佛。他说：“京城内有佛铺子，互相卖买。朝臣用此作为贡献，皇帝亦以赏赐贵臣。千秋节晨朝，有进贡覆黄帕架子，盛以金佛一座，长可数尺许，异人阙中，闻户部尚书和珅所献。”和珅知道乾隆帝笃信佛教，进奉金佛，使皇帝对他更加信赖，从而进一步密切了彼此之间的关系。

处世之道，媚上为要。惟其如此，才能被赏识、重用和提拔，和珅把所有心思都用在揣摩主子想什么上，难怪他能得到那么多的恩宠，在乾隆朝呼风唤雨几十年而不倒。

二、维护上司的尊严，有意见绕弯提

中国人酷爱面子，视尊严为珍宝，有“人活一张脸，树活一张皮”的说法，这在世界上也是出了名的。而在中国官场上，上司则尤其爱面子，很在乎下属的态度，往往以此作为考验下属对自己尊重不尊重、会不会来事的一个重要“指标”。

历史上就有很多人因为不识时务、不善于看上司的脸色行事而倒霉，也有一些忠心耿耿的人因冲撞上司而倍受冷落。现实中一些人有意或无意给上司丢面子、损害上司的尊严，常常刺伤上司的自尊心，因而经常被穿小鞋，遭受整治的也比比皆是。

即使很英明、宽容、随和的上司也很希望下属维护他的面子和尊严，而对刺激他的人感到不顺眼。

唐太宗李世民是以善于纳谏著称的贤君，但也常常对魏征当面指责他的过错感到生气。一次，唐太宗宴请群臣时酒后吐真言，对长孙无忌说：“魏征以前在李建成手下共事，尽心尽力，当时确实可恶。我不计前嫌地提拔任用他，直到今日，可以说无愧于古人。但是，魏征每次劝谏我，当不赞成我的意见时，我说话他就默然不应。他这样做未免太没礼貌了吧？”

长孙无忌劝道：“臣子认为事不可行，才进行劝谏；如果不赞成而附合，恐怕给陛下造成其事可行的印象。”太宗不以为然地说：“他可以当时随声附和一下，然后再找机会陈说劝谏，这样做，君臣双方不就都有面子了吗？”唐太宗的这番话流露出他对尊严、面子和虚荣的关注，反映了上司们的共同心理。

有的下属就抱定了直来直去的进谏方式，比如这个赫赫有名的魏征真是让他的上司太难受了，一段时间中皇帝还把他贬到乡下去，不时地骂他为“乡巴佬！”

与魏征相反，长孙皇后在进谏上就讲究了方式，搞了点“弯弯绕”，救下了魏征。

唐太宗受不了魏征的直言进谏，退朝回宫，余怒未息，说：“总有一天，我要杀死这个乡巴佬！”长孙皇后听到要杀忠臣魏征，焦急万分，她想出一个委婉、易让人接受的方法进谏皇帝。她穿上朝服，给皇上跪拜道贺说：“我听说主明臣直。魏征如此忠直，正因为陛下是明主，这正是应该庆贺的事啊！”长孙皇后这一婉转的进谏，使皇帝不得不愉快地接受了。一句赞扬的话，保住了魏征的脑袋。

看来从语言艺术上讲，长孙皇后的“弯弯绕”比魏征的“直来直去”更高明。

我们不是反对“直来直去”，做为一个人，就其品德修养来说，直来直去，不绕弯子，不搞两面派，不违心做事，是必须提倡的。但是，在与上司接触中，特别是给上司提意见时，讲点方式，搞点

“弯弯绕”，也是非常必要的，其效果会更佳！这也是在处理用上司关系上的一个艺术。

作为下属，有责任也有义务对上司提出自己的建议，帮助上司更完满地完成任务，但是要讲究方式，不能伤及上司的尊严。

单刀直入的谏者很容易奏效，但是由于过于自负则易流露出一自以为是的口吻，上司听了这种语气，很可能会恼羞成怒地说：

“你自己去做！你负得起这个责任吗？”

如果一来一往的：

“好，我来担当！”你说。

就会演变成吵架的局面，这时该如何呢？

已说出的话，自然难以收回，但当时的情况，似乎也不能说：“我为什么要负这个责任！”所以，为了顾全大局，当上司说出：

“你负得起责任吗？”

听到这句话时，部属不妨说句：

“对不起！”

然后退下，等过一阵子，上司不再坚持己见时再积极地进谏，或是腼腆地说：

“我并不是那个意思！”

使上司觉得没有被伤到尊严，而说：

“我对你真是毫无办法！”

如此便能在愉快的气氛中认可了你的建议。

三、对上司多讲“礼”，少讲“理”

讲“礼”比讲“理”要更加受大家喜欢，因而，在与上司相处时，不防多讲些“礼”。即使在你想和老板讲“理”的时候，最好也要按照讲“礼”的程序去做。不讲“礼”的人，是永远不会得到老板欢心的。