

# 巧辩不如

三国的说服智慧

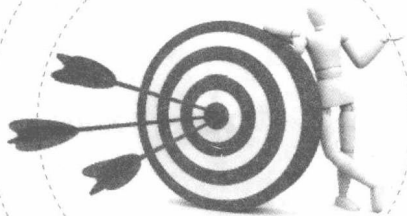
陈禹安◆著

# 攻心

QIAOBIAN  
BIRUJUGONGXIN



华文出版社



# 巧辩不如攻心

## 三国的说服智慧

陈禹安◆著

## 图书在版编目(CIP)数据

巧辩不如攻心——三国的说服智慧 / 陈禹安著. —北京: 华文出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5075-3049-0

I. ①巧… II. ①陈… III. ①说服—通俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 015635 号

书 名: 巧辩不如攻心——三国的说服智慧

标准书号: 978-7-5075-3049-0

作 者: 陈禹安

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcb.com.cn>

电子信箱: [hwcb@263.net](mailto:hwcb@263.net)

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京市后沙峪印刷厂

787mm × 1092mm 1/16 开本 17 印张 232 千字

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

## 说服是基于心理分析的影响力

——“厚积”才能“薄发”

关于说服他人的研究已经进行了一个半世纪，但至今人们还仅仅将它界定为一种说话的艺术。面对“如何影响他人”这一话题时，我们想到的更多是说话的技巧，而不是说服的穿透力、渗透力，甚至大多数人认为只要掌握了一些小小的技巧、巧舌如簧就能“口吐莲花”、“开口是金”。事实上，说服是一门科学，其背后有着基于心理分析的强大逻辑。正是基于这一科学基础，说服才能超越“口舌之辩”，成为一种扭转、改变他人的思维乃至行为方式的强大影响力，这就是说服力。

“千年古国，奇在三国。”一部《三国演义》，上演了一幕幕英雄辈出、群星璀璨的华章；一句“天下大事，分久必合，合久必分”，东汉末年的动

荡直逼眼帘；一曲“大江东去，浪淘尽千古风流人物”，使那些金戈铁马、书生气成为了荡气回肠的千古绝唱。正因为此，现代人对三国的解读汗牛充栋，从政治、经济、管理、文化、商业等各个角度无所不包，但唯独从心理学角度的认知至今仍是空白。当我们纵观整个三国，会发现曹操、刘备、诸葛亮、庞统、张辽、虞翻……这些璀璨生辉的名字，不单单是杰出的政治家、军事家、谋略家，更是无与伦比的说服力大师。诸葛亮舌战群儒，说服江东霸主孙权与其时还是光杆司令的刘备联手抗曹，事后共享胜利的果实；白帝城托孤，刘备一句“若嗣子可辅，则辅之；如其不才，君可自为成都之主”，就让诸葛亮“鞠躬尽瘁死而后已”；张辽虽不能称得上是辩才，却能说服恪守“忠义”的关羽降了曹操……这些经典的说服案例，难道仅仅是靠那张“三寸不烂之舌”就能完成的吗？

从心理学的角度来讲，说服的本质就是克服认知不协调的过程，完成这一过程有两种途径——中心途径和外周途径，通俗来说就是理性说服和感性说服。理性说服是以理服人，感性说服则是以情感人。从中心途径看，寻求权威的举荐、辨明立场、适度的报酬是心理学中有效的说服力原则；从外周途径来讲，标签约束、情绪波动、认知固化、知恩图报都是可以利用的说服策略。白帝城托孤，刘备并没有以丰厚的物质回报来交换顾命大臣的忠诚，而是用貌似“纵容”、“随缘”的做法，激发了诸葛亮更大的道义与责任，这就是“理由不足效应”的激励；陈宫在被杀之前，成功地说服曹操善待厚养自己的家人，决定性的因素就在于他抢先一步给曹操贴上了“仁义”的标签，使他不得不选择“仁义”的行为；周仓虽然性格粗豪，但却运用“闭门羹技巧”——首先提出“率领落草的弟兄们跟随关羽”这个必然会被拒绝的大要求，接着提出“孤身一人跟随关羽”的小小要求，虚大实小，如愿以偿地说服生性孤傲的关羽收留了自己……三国人物演绎的这些精妙说服，并不仅仅是徒逞口舌之利，其成功的背后有着深刻的心理学动因。

本书正是从这两个途径出发，从《三国演义》取材，精选出数十个精彩的说服案例，首次运用社会心理学的基本原理深度剖析三国中的说

服智慧，并归类得出数十个具有强大效力的说服策略。这些说服原则和策略，既各自独立，又相互联系，既可单独使用，亦可综合运用。在本书的最后，作者又特意增写了综合应用这些说服策略的经典案例。赋予了三国文化以全新的视角，使中华传统文化的博大精深在现代社会更加光芒四射。本书通过对三国故事中的经典案例进行心理学上的深度剖析，深刻地告诉我们这样一个简单到几乎从未思考过的大道理：说服不是口舌之辩，而是一种情感和理性的力量博弈，只有娴熟运用心理学原理，并深入洞悉对方的内心世界，才能真正占领对方理性和情感的高地，由以理服人上升到使对方“口服心也服”的更高境界。这就是日常所言“攻心术”的威力所在。这个奥秘，千百年来，从未有人真正点破过。

刘勰说：“一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。”在现代生存竞技场上，不管是管理者、决策人、律师，还是销售人员、餐馆侍应生或教师，大都渴望以“三寸之舌”达到四两拨千斤的说服奇效。但很多时候，我们往往是舍本逐末，在考虑“如何影响他人”时，过多地运用“手腕和技巧”，却忘了说服中最关键的东西——心理的过程和力量。于是，我们要么取得一城一地的局部成功，要么被人视为狡诈之徒而逞得一时的阴谋，却从未能全面、深入、长久地获得基于自愿认同基础上的“攻城掠地”、“风卷舒云”般的潇洒和轻松。

能言善辩不见得就能成功推销自己的产品；

能说会道也不一定能成为谈判大师；

成功说服，需要的不仅是说服技巧，更多的是说服力！



## 序言 说服是基于心理分析的影响力

——“厚积”才能“薄发” / 001

# 说服的本质——协调认知

## 003 张辽为什么能说服关羽降曹

——说服的本质：认知不协调的克服

生逢乱世，“败寇”降于“成王”是很稀松平常的事情。但恪守“忠义”的关羽始终都对刘备忠心耿耿。可是，在刘关张三兄弟被曹操击溃，关羽深陷重围后，尽管他的第一个念头是拼死一战，但张辽的一番言语却让关羽的想法有了颠覆性的改变……

## 011 刘备为什么能说服袁绍而两次死里逃生

——说服的途径：中心途径和外周途径

刘关张三兄弟被曹操打散之后，各奔东西。关羽在下邳降了曹操，而刘备则去投奔袁绍。在此期间，关羽帮助曹操先后斩杀了袁绍的两员大将颜良、文丑，从而给寄人篱下的刘备带来了两次灭顶之灾。但刘备两次都成功地说服了袁绍而死里逃生。他是怎么做到的呢？

## 018 诸葛亮为什么能说服关羽放弃和马超比武

——说服途径的综合运用

关羽的自尊心远胜常人，容不得比他强的人。所以，当他听说猛将马超投归刘备麾下时，就提出要入川和马超一比高下。关羽生性孤傲，但诸葛亮仅凭一封书信，就平息了关羽的争强好胜之心……

## 2 权威——狐假虎威的说服秘笈

### 025 张昭为什么能说服孙权总是采信他的“馊主意”

——权威的力量 I：内部权威

张昭身为东吴的第一谋士，战略眼光却十分糟糕，屡屡在事关组织生死存亡的重大决策中为孙权支出生招。但令人十分不解的是，这些重大失误却丝毫没有影响到张昭的地位和孙权对他的信任度。这到底是怎么一回事呢？

### 031 陆逊为什么能说服吕蒙退位让贤

——权威的力量 II：外部权威

陆逊虽然熟读兵书，雄才大略，但在他人眼中，仍不过是一个乳臭未干，少不更事的书生。如果按照组织内正常的晋升程序，他不一定能够升任至掌管军政大权的都督职位。但陆逊却成功地让自己一步到位，直接从一介白身书生变成了威震一方的都督……

### 038 孙夫人为什么没能说服赵云放她带阿斗回东吴探母

——权威的失效 I：利益冲突

赵云一贯是个服从性很强的人，对上级非常尊敬。但当主母孙夫人带着刘备的儿子阿斗回东吴探望“病危”的母亲时，赵云却表现出和平时截然不同的“蛮不讲理”。



045

## 薛综为什么没能说服诸葛亮甘拜下风

——权威的失效Ⅱ：道德背反

东吴谋士薛综为了在和诸葛亮的辩论中获胜，抬出了曹操作为一个外部的权威来增加自己话语的分量。但他没想到，自己一番事实充分、逻辑严密的话语却遭到了诸葛亮的迎头痛击。薛综也因此羞愧难当，久久抬不起头来……

051

## 刘备为什么能说服诸葛亮不杀关羽

——维护权威策略

关羽公然违背自己立下的军令状，在华容道上私自将曹操放走。诸葛亮为严肃军纪，要将其斩首示众。此时的刘备该做何反应呢？



## 立场——界定利益博弈的边界

059

## 曹操为什么能说服陈宫放他生路并弃官相从

——相同立场策略

曹操被董卓全国通缉，中牟县令陈宫将其擒获，本可以向朝廷邀功请赏。陈宫非但没有这样做，反将曹操释放，并弃官跟着曹操去干一番事业。缘何千金的赏赐和万户侯的封爵都没能让陈宫动心呢？

065

## 诸葛亮为什么能说服孙权与刘备联手抗曹

——相反立场策略

诸葛亮舌战群儒，就是要说服孙权和刘备联手共同对付曹操。按照常规，要说服从未有过和强敌作战经历的孙权，就应该故意藐视曹操的实力，以增强孙权的信心。但诸葛亮反倒像是曹操派来的劝降使者，对曹操的实力故意夸大其词。诸葛亮这种反常的说法，反而取得了说服的奇效……

## 072 太史慈为什么能说服刘备出兵援救孔融

——中间立场策略

北海太守孔融被黄巾军管亥围困。太史慈拿了孔融的求救书信，杀出重围，向平原县令刘备求援。孔融和刘备素不相识，太史慈和刘备也毫无交情。但刘备却毫不犹豫，带着关羽、张飞紧急赴北海增援……

## 077 董承为什么能说服马腾盟誓诛曹扶汉

——立场鉴别策略

董承受了天子密诏，要诛灭把持朝政的奸雄曹操。董承独自难支，当然要寻找更多志同道合者一起举事。但此时曹操势力已成，满朝文武，不是他的宗族子弟，就是他的门阀亲信。此时，董承要怎样才能从层层迷雾中找到同盟者呢？

## 084 李儒为什么没能说服董卓将貂蝉赐给吕布

——相同立场反制策略

董卓对貂蝉一见倾心，他虽然贪恋貂蝉的美色，毕竟还是一个颇能顾全大局的政治人物。当吕布也痴迷于貂蝉后，李儒向他陈说利害，董卓当即同意将貂蝉赏赐给吕布，以缓和已经岌岌可危的父子关系。但随后貂蝉短短的一番话，却让董卓改变了主意，李儒也因此功败垂成……

## 089 刘备为什么能说服曹操对程昱郭嘉起了疑心

——相反立场反制策略

程昱和郭嘉是曹操的老部下，对曹操忠心耿耿。但是当他们的劝谏曹操不要轻信刘备，给他独立发展的机会时，刘备的一番解说，却不但让曹操继续信任自己，更是怀疑起程昱、郭嘉的出发点……

## 094 诸葛瑾为什么没能说服诸葛亮同为东吴效力

——对等立场反制策略

诸葛瑾是诸葛亮一母同胞的长兄，一直为东吴的孙权效力。当诸葛亮为了联合抗曹而离开刘备，独自来到东吴时，东吴军事统帅周瑜发现了诸葛亮的卓越才能，有意将其延揽，为东吴效力。但当诸葛瑾受命以手足之情去劝说诸葛亮来投时，却遭到了失败……

## 4 报酬——适可而止的心理通行证

### 101 陶谦为什么没能说服刘备受让徐州

——过度合理化效应

刘备一直雄心万丈，但多年来苦于没有自己的地盘，只好到处寄人篱下。但当徐州太守陶谦几次三番诚心诚意要将整个徐州地盘交托给刘备时，刘备却斩钉截铁地拒绝了天上掉下来的大馅饼……

### 108 赵范为什么没能说服赵云迎娶其嫂

——个体差异及频度影响

赵云奉诸葛亮之命去攻取桂阳郡。桂阳太守赵范主动出降，二赵把酒言欢，相见恨晚。两人同姓，又都是河北真定人士，于是就结拜为兄弟。但是，当赵范满心欢喜，主动提出将有倾国倾城之色的寡嫂嫁于赵云时，一贯谦和有礼的赵云却当即拔拳相向，与赵范反目成仇……

### 114 刘备为什么能说服诸葛亮鞠躬尽瘁死而后已

——理由不足效应

刘备在白帝城托孤的时候，只用寥寥几句话，就让诸葛亮感激涕零，誓死效忠。此后，在长达数十年的岁月里，诸葛亮始终没有丝毫懈怠，忠贞不渝，不折不扣地履行了自己的誓言。刘备到底是怎么做到的呢？

## 5 标签——给他戴顶“高帽子”

### 123 陈宫为什么能说服曹操善待厚养自己的家人

——标签约束效应

陈宫追随吕布在兵败于曹操后，自己不愿投降，慷慨赴死。他却成功地

保全了家人的性命，甚至让他们在今后漫长的岁月里衣食无忧，老有所养，幼有所依……

## 128 曹睿为什么能说服司马懿尽忠曹魏不起异心

——示范效应

司马懿鹰视狼顾，傲上弄权。很多人都认为他心有异志。但是司马懿终其一生，也没有夺权篡位。甚至在临终之际，还谆谆告诫两个儿子不可轻举妄动，以免玷辱他的清名。这是为什么呢？

## 134 王允为什么能说服吕布刺杀董卓

——评价顾忌效应

董卓独揽朝政，向来威严霸气，残酷暴虐。吕布虽有万夫不当之勇，却也畏之如虎。更重要的是，吕布也是董卓当道的既得利益者，但最后吕布却和董卓翻脸，最终刺杀了董卓。这一切难道仅仅是吕布贪慕貂蝉美色造成的吗？

## 140 庞统为什么能说服刘备攻取刘璋的西川

——道德排除策略

刘备一直以“仁义”的形象名闻天下。所以，当诸葛亮劝刘备趁族兄刘表暗弱，夺下荆襄九郡以为安身立命之基的时候，刘备断然加以拒绝。但面对同属刘备宗族兄弟的刘璋，庞统却让刘备在一夜之间改变了主意……

## 146 曹操为什么能说服父亲不听叔父的忠言

——态度免疫效应

曹操少年之时，异常顽劣，经常和狐朋狗友、飞鹰走犬，胡作非为。他的叔父发现后就会到曹操父亲那里告状。曹父得知后，每次都会痛打曹操一顿。为此，曹操想出了一个办法，一劳永逸地解决了这个问题……



## 情绪——心情起落间的可乘之机

### 153 庞统为什么能说服曹操采纳连环计

——好心情效应

赤壁之战中，蒋干第一次过江，就误中了周瑜的反间计，让曹操错杀了水军将领蔡瑁张允。但蒋干第二次过江，又带回了庞统来献要将曹操置于死地的连环计。曹操素来多智多疑，前面也已经吃过一次大亏，但为什么还是满心欢喜地钻进了庞统的圈套？

### 159 诸葛亮为什么能说服周瑜袒露心扉

——坏心情效应

赤壁大战前夕，周瑜出于保护东吴利益的考虑，一直对诸葛亮的到来深怀戒心，从不肯将内心的真实想法坦诚以告。但诸葛亮只用几句话，就轻松突破了周瑜的内心樊篱……

### 166 虞翻为什么能说服傅士仁背蜀降吴

——唤起恐惧效应

在三国乱世，军阀混战不休，城头时常变幻大王旗，从而，劝不同阵营的对手投降是极为常见的事情，而且成功率也颇为不低。大多数成功的劝降，往往需要面谈加上相当的利益诱惑才能达成。但东吴的虞翻仅仅通过一封书信就成功说服了傅士仁在关键时刻向东吴投降……

### 172 廖化为什么没能说服刘封出兵援救关羽

——明示恐惧策略

关羽中了东吴吕蒙、陆逊之计，败走麦城。驻守上庸的刘封是唯一可以及时提供救援的人。关羽派出了最得力的大将廖化前去求援。但刘封竟然毫无大局意识，见死不救，听任关羽走上了身败名裂的不归之路……

## 7 认知——人人都有“一根筋”

### 179 马谡为什么能说服诸葛亮让自己镇守街亭

——首因效应 vs 近因效应

马谡一直是诸葛亮的一个参谋人员，虽然智谋出众，但从未担任过独当一面的军事主帅。而且，刘备在临死之前特意嘱咐诸葛亮说这个人言过其实，不可大用。但诸葛亮还是在第一次出祁山北伐的时候，把街亭的防守大任交给了马谡……

### 186 袁绍为什么没能说服何进对十常侍先下手为强

——信念固着效应

大将军何进早就想对把持朝政、胡作非为的宦官下手。十常侍见机不妙，立即向何进的妹妹何太后求情。何进就放过了他们。但何进的意图一经暴露，十常侍怎么能不加以报复以让自身更加平安呢？十常侍的想法已经暴露出很多端倪，以袁绍为首的众人多次向何进劝谏。但何进总是不听，最终死于十常侍之手……

### 192 吕蒙为什么能说服孙权让他独任大都督一职

——形象化策略

无论在什么组织、什么场合，公开地为自己谋求职位或利益都会被人视为不齿的小人行为而很难获得成功。但吕蒙不但轻松地为自己争取到统领节制东吴所有军马的大都督一职，而且孙权对他竟也没有一点负面的评价……

### 198 陈宫为什么没能说服曹操停止报复性攻打徐州

——人格化策略

曹操起兵讨伐董卓后，一直处于延揽人心，扩充实力的阶段，他并不敢也不想轻易滥杀无辜百姓。但当他的父亲及全家老小被徐州太守陶谦派来护送的都尉张闳杀害后，曹操当即亲率大军向徐州发起进攻，所到之处，鸡犬不留。他的故交陈宫赶来交涉，但却无法阻止曹操的疯狂报复……

203

## 诸葛亮为什么能说服王平率千人迎战魏国四十万大军

——神秘化策略

当诸葛亮指派王平、张嶷仅仅带着一千士兵去抵挡司马懿四十万大军之时，王、张二人根本不敢接受这项必败无疑的任务。但是，诸葛亮很轻松就通过了他们的思想工作，让他们充满信心，心甘情愿地去勇敢面对……



## 互惠——愧疚让他无法说 NO

211

## 李肃为什么能说服吕布杀掉丁原投靠董卓

——互惠原理

李肃不过是吕布的同乡，交情平平，为什么吕布因为得到一匹马就与义父丁原反目为仇，势不两立呢？难道用吕布是个见利忘义之徒就可以解释这一切吗？

216

## 阚泽为什么能说服蔡中蔡和说出卧底真相

——袒露互惠效应

曹操误斩蔡瑁、张允后，想对此加以利用，以图扳回损失。他就派蔡瑁的同宗兄弟蔡中、蔡和去东吴诈降卧底。但阚泽、甘宁仅仅说了几句话，就让蔡中、蔡和掏心挖肺，将所有的真相和盘托出……

221

## 张飞为什么能说服严颜归降

——颠覆预期策略

严颜是蜀中老将，对旧主刘璋忠心耿耿。在战败为张飞所擒后，他也决不屈服，大叫“只有断头将军，没有投降将军”，但最终张飞还是成功说服了严颜归降，为自己效力。

## 225 蒋干为什么能说服曹操第二次信任重用自己

——愧疚回报策略

蒋干到东吴劝降不成，反而带回了一封伪造的书信，让曹操误杀了水军将领蔡瑁、张允。照理说，曹操应该就此把蒋干打入冷宫，再不任用。但是，当曹操需要再次派人去东吴时，他竟然又一次选择了有严重前科的蒋干……

## 229 刘备为什么能说服孙夫人和自己私奔回荆州

——登门槛技巧

孙、周二人本想借联姻将刘备杀掉，却因吴国太相中了刘备，没能得逞。孙、周只好退而求其次，用温柔乡困住刘备，不肯放他回荆州。而这一切孙夫人并不知情。由此，当刘备思蹊脱身之计的时候就显得非常困难……

## 235 周仓为什么能说服关羽收留自己

——闭门羹技巧

关羽以扫黄巾扬名，对和黄巾军有关联的人抱有很深的偏见。廖化并非黄巾军，他想跟着关羽建功立业，却因为被关羽视为和黄巾军一类的人而拒之门外。但周仓却是个如假包换的真黄巾，反倒说服关羽收留了自己……

# ② 说服的力量——巧辩不如攻心

## 243 孙乾为什么能说服刘表盛情收留刘备

——说服策略的综合运用

刘备在汝南被曹操击败后，事实上已经走投无路。历年来，他先后依附吕布、曹操、袁绍，却又先后与这些人反目。这样的行为给刘备的形象及声誉造成了很坏的影响。又有谁还敢收留刘备呢？谁能担保他不会再次倒戈相向呢？但谋士孙乾为他解决了这个大难题……



庞统作为三国中的顶尖人才，和诸葛亮齐名。在赤壁大战中，他劝诱曹操采用连环计，将大小战船连在一起，为最终孙刘联军火烧赤壁起到了重要作用。但庞统却先后遭到孙权和刘备的冷落。最后，庞统还是成功地成为了刘备的副军师中郎将……