

一、中国人注重关系

（一）“关系”的学问

讲中国人的“做法”，其实是讲中国人如何建立或处理“关系”。

西方人主张“个体先于群体”而存在，认为国家、社会不能妨害个人的独立、自由。

中国人认为“群体”先于“个体”；没有国，哪有家；没有家，哪有自己。

既然个体必须在群体中生存发展，在群体中完成自我，就有赖于良好人际关系。从这个角度讲，“中国人一切靠关系”。

人际关系良好，个人在群体中就会得到协助、成全，如此，以整个的力量来支撑个人，必能发挥更大力量，使自我的成就得以荣耀家族。

人际关系若不正常、不正当，危害人群、祸害社会以至毁坏国家，莫不由此而起。

1. 中国人最擅长搞关系

有一位美国青年，特地来台湾作有关“中国人的人际关系”的学术论文。他费尽苦心，想要了解中国人常说“有关系，没关系；没关系，有关系”的真相。研究了整整一年，依然一头雾水，不明白中国人为什么那样喜欢搞关系？而且搞好关系，真的在中国社会兜得转、吃得开，似乎无往而不利。

他最关心的问题，有下列三个：

第一，样样讲关系，对自由竞争的市场，会不会产生负面的影响？

其次，讲关系的结果，还能够维持公平的法制吗？

第三，关系重于一切，怎么依法办事？对制度的破坏力，对法律的挑战性，要如何因应？

这真是一位有心人，并且似乎抓住了问题的要点。相信这些问题，也是现代中国人所亟想解决的疑惑。

首先，让我们想一想，中国人自古以来，是不是十分擅长搞关系？

请看我们对亲戚、朋友的称呼，除了六亲、九族、宗亲、乡亲之外，还有同学、同事、同行、同志，几乎稍微一牵连，便可以牵出一大堆关系。人际关系的复杂性，中国堪称举世第一。

关系复杂，除表示十分受到重视之外，主要是亲疏有别。不同的关系，可能产生不一样的功能；牵来扯去，也可能发生各种不同的变化。中国人的关系，不可不特加留意！

2. 西方文化“个体重于群体”

两千多年来，我们一直处于矛盾的心态中。一方面盼望“有人提拔，一步登天”；一方面又怨责“一人得道，鸡犬升天”。中国人对自己和对别人，永远具有不相同的标准。我们比来比去，总觉得自己吃亏而别人占尽便宜。

比来比去未尝不是一种好办法，只要知己知彼，必然会进一步接近事实。

西方文化“个体重于群体”，认为每一个人都是独立自主的个体，既具有自由意志，又拥有独立人格。

西方人吃西餐，每人一份，各吃各的。中国人看到西方人吃中华料理，大家都点同样的食物，经常觉得很纳闷，为什么不可以点不同的食物，大家交换着品尝呢？但是西方人的观点是：吃饭这一类的事情，完全是个人的行为，与别人无关。既不能对别人要吃什么表示意见，也不必关心别人到底要吃些什么？

各管各的，固然有高度的独立性，但是这样一来，人与人之间的关系就淡薄了。

西方人认为只有每个个体都自由发展，群体才可能自由发展，正是中国人所不愿看到的“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”。我们在各管各的之外，还热心地“多管闲事”，把他人的事情当做自己的，甚至于表现得比他本人更加热心。人与人间的往来频繁，人际关系浓厚而紧密，一方面抱怨劳神烦心，一方面却又乐此不疲。

3. 中华文化“群体重于个体”

中华文化和西方文化共同承认“个体”和“群体”的存在，但是彼此在“先后”的观点上出现分歧。

西方人认为“个体先于群体”，一切群体都是人为的契约所造成。中国人则以为“群体先于个体”，没有父母哪里会生出自己这一个个体？

人的力气，比不上许多动物；人的躯体，也远比许多动物衰弱。人之所以能够成为万物之灵，完全是由于人能合群，有群体的思想，知道群体是天然形成而不是后天人为契约所造成的。

有些人因此而批评中国社会压制个体，侵害了个体的自由，妨碍个体的独立意志。其实，深一层想，中国人的观点是“在群体中完成个体”。由于群体中的协助、提携、成全，个体才比较容易完成自我。

因此群体中的人际关系，对中国人而言，变得非常重要。如果关系不好，大家不愿意帮忙，那么就算身处群体之中，也将得不到众人的协助。这时候群体等于一种形式，并未对个体提供实际的助益。若是人际关系良好，大家乐于相助，那么“众口铄金，众志成城”，不但可以发挥集体的力量，而且“多人帮忙一人”，在众人成全之下，获益必然更大。有些人乐于享受群体的成全，却又抱持个人主义，

吝于成全他人，这种人只有独立性而缺乏自主性。有好处就想起个人，要求独自享受；有责任时想起群体，要大家一起分担，这样的人最终受害最大。

4. “搞关系”与“依法办事”

一个人想要依靠自己单独的力量来完成自己的理想，当然可以透过努力和等待或创造机会，以求获得成功。但是，努力远比较容易自主，把握在自己的手中。至于有否机会？能不能创造机会？那就谁也没有把握，属于听天由命的风险性。

最糟糕的是，好不容易得到机会，加上自己的努力，结果都由于人际关系不良好，弄得

$$(1 + 1)^0 = 1$$

只能获得十分有限的成功，是不是非常不幸？

人际关系普通，就算没有助力，也不致产生阻力，那么

$$(1 + 1)^1 = 2$$

至少也能够得到较佳的效果。

人际关系良好，获得很大助益，于是

$$(1 + 1)^2 = 4$$

便产生更佳的成就。若是人际关系甚佳，得到更大的助力，便可能

$$(1 + 1)^3 = 8$$

那就一旦抓住机会，可以跳跃龙门了。

人际关系良好，成功的几率大，称为“事半功倍”。

事实上，没有人完全依靠人际关系获得成功，除非他具有相当能力。但是，再有高超的能力，如果缺乏良好人际关系，也不能够顺利地成功，除非他痛定思痛，在人际关系上有所改变。人际关系和成功的密切关系，由此可见。

当然，造成不正常、不正当的关系，然后用来营私舞弊、祸国殃民的事实，也比皆是。这种人际关系所带来的弊端，的确使得许多人为之心寒，以致非常害怕人际关系，认为只有害而没有利。

还有一些人，由于自己不擅长建造人际关系，眼见他人因人际关系而获得利益，也可能居于嫉忌或不满的心理，对人际关系产生重大的反感。

很多人把“搞关系”看成十分负面的东西，似乎好人从不搞关系，只有心术不正的

人，才搞关系。这样的心态，对人际关系的认识，自然倾向于偏激和轻视。

有关系好办事，若是运用在合理的地方，当然很好。自己人优先考虑，也不能说完全没有道理，要不然有亲疏的差别，又有什么意义？但是，假公济私，因私害公，那就绝对应该避免，不使其有所潜在，以免危害公正的立场，违反自由竞争的市场法制。

关系如果影响到“依法办事”，根本不算正当的人际关系。不过，“在法的许可范围的衡情论理”，仍有赖于人际关系的良好与否，所以要求别人对自己通情达理，仍须平日多多注意自己的人际关系。

关系有好也有坏，关系所产生的效果，同样有好也有坏。我们的自主性，就是设法使自己和别人建立良好的人际关系，并且发挥正当的效果。不必小看自己，一下子就把人际关系及其效果都看成负面的东西。给自己一些信心，走出正当的方向，走上正常的途径。

（二）迷津点通

1. 有“个体”，也有“群体”，这是不争

的事实。但是先有个体，或者先有群体？显然和鸡生蛋、蛋生鸡的问题十分相似，很难获得一致的答案。不过，我们仍然建议“群体先于个体”的观念，对自己比较有利。因为个体先于群体，充其量只能将个人的力量发挥到极致，已经非常了不得。只有在群体中完成个体，才能集结群体的力量，使个人的力量加倍甚至数倍地开展出来。

2. 既然个体必须在群体中生存发展，那么个体在群体中的人际关系，就显得十分重要。惟有人际关系正常而良好，才能获得大家的协助、成全，使个人的力量，在众人的支撑之下，得到更大的效能。

3. 当然，不正常、不正当的人际关系，危害甚大。许多人看到这一面，便大力抨击中国人过分重视人际关系的祸患，好像“一朝被蛇咬，终生怕草绳”，形成一种偏激的态度。我们建议大家不必如此恐惧，反而自我警惕，提高警觉，以建立正常、正当的人际关系为己任。大家互相勉励，把人际关系用于正道，不陷入偏道或邪道，那就有利无害了。

既然“关系”如此重要，如何“权变”“融通”微妙复杂的人际关系，则是一门由

“沟”而“通”的学问，也是中国式做法的精彩之处。

二、破解“两难”，达成企图

（一）提醒自己：“先说先死”

先说先死，不说也死，既不能有话就说，也不能有话直说，构成沟通的两难。

站在两难的出发点来沟通，先想“先说先死”，再想“不说也死”，在先说与不说之间双方兼顾，寻求合理的平衡。

两难怎么突破，不要二选一，最好二合一。

二合一就是兼顾，用兼顾来突破两难，最安全。简言之，要让对方听得进去，才能不死。

说话时随对方的反应而调整，不要逼死自己。

沟通前心理上要有充分准备，务求说到不死。

最主要的目的仍然是实现企图，达成目标。

1. 说也不是，不说也不是

我们都有过这种经验：

如果请问一位美国朋友：“这件东西，多少钱买的？”

美国朋友大多直接说出价钱来：“一百元。”

而请问一位中国朋友：“这个物品，多少钱买的？”

中国朋友很少直接把价钱说出来，反而回答：“你猜猜看！”

销售人员每次说出价格，总会吓跑一些客户。

访客自动说明来意，只会促使主人及早做好规避的动作，以求趋吉避凶。

推销人员一旦表明身份，听的人大多说：“已经买过了。”因为人都不愿意被推销，如此抵挡一下，可以减少许多麻烦，以策安全。

这些现象给我们一个明确的讯息：“先说先死”。

中国人最明白“先说先死”的道理，所以见面不说正经话，专说一些没有用的闲话。深

怕先开口，露出自己的心意，让对方有机可乘，徒然增加自己的苦恼。

我们有很多沟通方面的习惯，实际上都与“先说先死”具有十分密切的关系。

中国人为人处世的第一原则为“先隐藏实力”，避免一下子全部曝光，也是由“先说先死”的痛苦经验所造成。有人问你“要到哪里去？”你的答案大多是“随便走走”。“明天要不要去开会？”总是回答“还不一定”。“今天的会议，有什么结论？”居然也会回答“没有什么特别的”。听的人很生气，还不是气死活该！

事实证明，有些时候先说的人处于十分不利的情況。说得不清楚，对方怀疑我们的诚意，影响彼此的沟通；说得很清楚，便容易表现出自己的立场、态度和观点，甚至暴露出自己的企图，一方面使对方易于调整步调，站在更有利的立足点，一方面也使对方充分了解我们，进而掌握了我们的动向。

中国人很注意形势的变化，先说的人等于站在明处，显形之后不容易改变，无形中帮助对方更加了解我们的处境，对于“知己知彼、创造形势”来说，先开口的人，通常比较吃

亏。

有些人根本看不出自己所先说出来的话，已经受到曲解和利用，也就是不觉得自己已经“死”了。

有些人抱着不怕死的心态，反正我就是要先说，看你把我怎么办？这种人虽然先说但大家怕他，事实则是比“死”更可怕，在大家心目当中“虽生犹死”。

还有一些人，由于形势对他有利，或者大家对他相当信服，当然可以先说。彼此关系密切，利害攸关，或者交情深厚，不会引起无谓的怀疑，也可以先说。如果情况危急，或者准备孤注一掷，可以先说。

“先说先死”并不表示绝对不能先说，却是提醒我们，要有条件地先说。衡情论理，先说可能不死的时候，便要当仁不让，站出来抢先发表自己的意见。

2. 避免不说也“死”

小华回家，不告诉父母明天老师开会，不必做作业。吃过晚饭之后，便一直看电视，把父亲惹火了，问：“做一个学生，可以不读书，

不做作业，一直看电视吗？”

小华这时候才回答：“明天老师要开会，没有交代作业。难得一天这样，多看一些电视不可以吗？”

小华年轻不懂事，总认为自己很有道理，回答得理直气壮。殊不知小华如果回答得没有道理，父亲还可以骂他。如今回答得如此有道理，父亲更是下不了台，于是恼羞成怒地说：“好，老师没有指定作业，对不对？来，把课本拿来，我出十道作业题给你做，免得你浪费时光，养成坏习惯。”结果小华哭哭啼啼，做到十点还没有做完。

部属常常受到上司的指责，然后才说明理由，上司没有面子，不但不肯认错，反而模糊了主题，骂到别的地方去。部属如此自作自受，实在怪不得上司。

访客一直不肯说明来意，主人干脆假装猜不出来。其实心中有数，早已料知对方来意，但是“你自己都舍不得说出来，我为什么要帮你说呢？”似乎也颇有道理。

中国人因过分重视“先说先死”，以致常常落得不说也“死”。最好的办法，便是发挥中国人高度的智慧，把“先说先死”和“不说

也死”这两句十分矛盾的话，合在一起，不要分开来。把矛盾化解掉，便能够走出一条统合的大道。合在一起想，不要顾此失彼，自然有路走！

很多人觉得大家见面不说正经话，却先东拉西扯，说一些不着边际的废话，纯粹是浪费时间、缺乏时间观念、不负责任。但说完骂尽，却仍然不能改变中国人的说话习惯。主要原因，即在“先说先死”的教训，令人印象十分深刻，轻易不敢挑战，以免身陷不测。

不幸的是，中国人大多知道“先说先死”，却很少考虑到“不说也死”，尽管大家推来推去，谁都不愿意先说，结果仍然同归于尽。因为大家都不说，就无法沟通，还是不能解决问题。

3. “两难”兼顾，随机应变

先说先“死”与不说也“死”连接在一起，构成沟通的两难状态，才会提醒我们设法去突破。中国人最善于“兼顾”，便是一方面想到先说先“死”，一方面避免不说也“死”，因而走出一条说到不“死”的坦途。

说到不“死”，其实就是“说到合理的地步”。合理地表达，包括“合理的说”和“合理的不说”两大部分。“合理的说”又区分为“合理的先说”与“合理的后说”加上“合理的不说”，妥善配合，便可以说到不“死”。

善于沟通的人，必须说与不说兼顾，才不会死。“说到好像没有说一样”而又“没有说倒好像说一样”，这才是真正的中国功夫。

甲、乙、丙三人在一起谈天，甲问乙：“听说你要高升了？”乙连忙回答：“没有这回事，从来没有人向我提起过。”

甲走开以后，乙向丙说：“我们老朋友，我不能不向你报告，上级向我提起，要我接股长的位置，我还在考虑中，不知道你觉得怎么样才好？”

乙并没有扯谎，他只是和甲的交情尚浅，不便一下子说出真实的情况，并没有欺骗的意思。

但是，凭乙和丙的交情，如果不说明真相，势必引起丙的猜疑：“难道看不起我这个朋友，连我都不敢讲真话？”为了这种事情得罪了一位朋友，甚至失去了这一位朋友，那才是真的损失惨重。