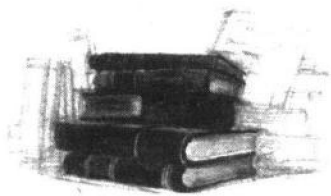




基本的理念



中

国人的基本理念，说起来相当简单，做起来并不容易。因为正反之间的差距十分细微，稍为不留意，就会“失之毫厘，谬以千里”，走上偏差的途径。

和谐绝非讨好——一般人的错觉，总以为“中国人喜欢被讨好”，只要肯用心去讨好中国人，自然左右逢源，什么事都办得通。其实，中国人最不容易讨好，因为我们的警觉性很高，遇到有人讨好，立即提高警觉：“他为什么对我这么好？”因而怀疑“他究竟安的是什么心？”以至“心里好笑”，处处加以防备。

历史上有很多事实，证明喜欢被讨好的人，最后被小人所包围，因而拖累了自己。更加让后代的中国人，对存心讨好的人，敬鬼神而远之。

看开而非看破——看开不是看破，一切都看破，就会消极而退缩。一切都是空的、假的，我们心里明白；但在未破之前，仍旧把它当做真的。等不等得到、获不获得成，根本无所谓，却能够“当一天和尚撞一天钟”，兢兢业业地撞下去，叫做看开。中国人主张“尽人事以听天命”，便是看开的表现。我只管尽自己的力，至于成功不成功，并不计较。这不是一般人所批评的“尽力主义”，好像对成功不抱强烈的企图心，而是进一步了解“成功”本身也是假的。此时的成功，也不过是以后的失败。历史上每一朝代的开创，终究免不了末代的危亡。

任何人看不开，就会只许成功不许失败，苦恼多于欢欣。人生不如意事十常八九，哪里受得了？

圆通绝非圆滑——一般人分不清“圆通”和“圆滑”的异同，以致把圆通当做圆滑，滋生众多的不满和厌恨，殊为遗憾！“圆通”和“圆滑”在过程中看起来，完全一模一样，都是不断地“推、拖、拉”。但从结果来看，却完全不一样。推、拖、拉

到最后没有解决问题，叫圆滑。推、拖、拉的结果，把事情圆满解决，便是圆通。过程相同，结果完全不同。

中国人非推、拖、拉不可，如果一味认为推、拖、拉是坏事，那就会到处看不惯，甚至整天不愉快。

合理地推、拖、拉，把推、拖、拉的功夫发挥到出神入化的地步，才是真正的圆通。

尊重而不盲从——有些人一直以为中国人喜欢玩乖乖牌，似乎只要顺从，就有前途。实际上中国人并不欣赏完全听话的人，甚至把他们称为“奴才”。中国人最重视的，是“有所听有所不听”的人，亦即“尊重他人的意见”却“不会盲目顺从”。

尊重不一定是“口服心服”，它代表“你对我好，我没有理由不对你好”，以及“你尊重我，我当然也尊重你”的“交互”的心态。中国人相信“敬人者人恒敬之”，便是此理。

作为一位堂堂正正的中国人，和谐绝不讨好、看开而非看破、圆通绝不圆滑、尊重而不盲从，才是光明正大的合理心态。



高见如何？

一 和谐绝非讨好

个 案

王先生来了，主人李某招呼他坐下，顺口问他：“喝点什么东西？”

王先生循惯例回答：“随便，随便！”

问 题

1. 中国人喜欢说随便，真的是随便怎么样都好吗？
2. 李某应该怎样回应，才算合理？
3. 王先生可能产生什么样的反应？
4. 万一有新的变数产生，又该如何调整？
5. 如果王先生对我们而言，十分重要，我们会如何反应？若是并不重要，又会如何反应？

答 案

请先把您的高见简要写下来：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

分 析

1. 李某听见王先生说随便，当然心里有数。中国人的“随便”，并不是一般人所认为的随随便便，因为它至少具有三种涵义：

第一，客人不知道主人这里究竟有什么好东西，猜来猜去，反而弄得大家都没有面子。

第二，让主人自己衡量，好好斟酌，把合理的东西拿出来，这样才显得自动自发的诚意。

第三，客人从主人拿出来的东西，可以估量出客人在主人心目当中占有的地位，才能够充分了解彼此具有什么样的关系，来决定采取哪一种谈话的方式。

2. 李某既然明白对方的心意，便暗自思量：家里还存有半瓶

XO。但是，讲好张总经理下一次来的时候要好好喝几杯，当然不能拿出来。

而且，像王先生这样的朋友，论交情很不错，可是在利害关系方面，似乎不能够和自己的顶头上司张总经理相比。于是断然决定，泡一壶乌龙茶请他。

3. 王先生满心欢喜，主人的确有诚意，并没有真的随便倒一杯白开水给他，也没有相当随便的拉开冰箱倒一杯冰红茶充数。

承蒙他看得起，给我冻顶乌龙茶喝，可见在主人的心中，我王某还是相当有分量的。

中国人心里高兴，所有的乌龙茶都是冻顶的；如果不高兴，一切洋酒也会变成本地酿造的假冒品，要不然就是别人送的，用不着感谢。

王先生很高兴，觉得主人十分热忱，自己也就开怀畅谈了起来。

4. 谈着谈着，门铃又响了。李某打开门一看，糟糕，来的人竟然是刚才想起的张总经理。

“欢迎！欢迎！请进，请进！”嘴巴嚷着，心里也忙着：张总提前光临，大概是想起那瓶 XO，这下子该怎么办才好？

“总经理，这是我的老同学王先生。”

“请坐，请坐！”

一阵寒暄，李某已经想好了一套解决问题的方法。他大声地喊叫太太：“惠君，我刚才找了半天，你到底把那半瓶 XO 藏到哪里去了？”

太太毕竟是同居人，十分有默契。马上听懂先生的话意，也大声地回答：“我昨天清洗厨房，怕把它弄脏，特别藏起来的。”

声到人也到，太太手中拿着 XO。李某准备好酒杯，顺手接过酒瓶，笑嘻嘻地人各一杯。然后又大声告诉太太：“既然酒找到了，那鱿鱼丝跟牛肉干呢？”

于是大盘小盘一起出现，总经理很有面子，王先生也很高兴，因为自己也沾了光。

5. 王先生对主人若是十分重要，相信主人早已打听仔细，王先生喜欢哪一种饮料？并且早就准备妥当，不敢再问什么“喝点什么东西？”如果并不重要，主人问是问，却一点儿也不在乎，很可能话刚问完，不待王先生回应，白开水已经端上来了。

说 明

李某大声喊叫太太，这是中国人的绝招，在人际关系的运作中，具有化危为安的决定性力量。

中国人很有意思，都知道“两个人如果大声说话，便是讲给其他人听的”道理，而且能够掌握时机，运用自如。

想想看，张总经理提前到来，显然是担心那半瓶 XO 被喝掉了。如果只顾虑王先生的面子，请张总经理一道坐下来喝乌龙茶，他心里一定很不高兴：“你以为我真的那么空闲，到你家喝这种粗茶？”

但是王先生来的时候，很聪明地说了一句“随便”，闽南话叫做“请裁”，竟然是文言文，不是白话文。李某听得懂“请裁”的意思，正是“请你自己裁量，看看拿什么东西给我最合理”。当然不敢大意，真的随便拿一杯白开水出来。

当时凭良心也想起这半瓶 XO，结果没有拿出来，现在张总一到，立刻改喝 XO，将来传扬出去，岂不变成十足的马屁精？

不拿不行，会气煞张总；拿也不行，王先生面子受损，一定到处抱怨，把自己形容得势利又现实。左也不是，右也不是，总算让一句大声话解决了。

王先生听说李某“刚才找了半天”，一颗心顿时安放下来。李某把我当成好朋友看待，刚才我来的时候已经有意思把 XO 拿出来，只是“找了半天”也没有找到，原来是李太太“怕把它弄脏，特别藏起来的”。

有人说这是中国人的阿 Q 精神，管他怎么说，至少不会大小事情都看不开，动不动就要闹自杀。

张总经理更是开心，王先生是主人的“老同学”，再怎么交情深厚也喝不到 XO，还是我这个老总行，哪怕是“特别藏起来的”，到了紧要关头，也该及时显露出来。

当然，最开心的，莫过于李某夫妇，真的是夫唱妇随，十分有默契。夫妇之间的一问一答，搭配得天衣无缝，把原本非常尴尬的场面，一下子化解开来；所有的人，都觉得圆满，岂非人生一大乐事？

中国人讲求“和为贵”，我们解决问题的方式，和西方不同。主要的差异，在于西方人解决问题，以科技知识为工具，拿宗教信仰做背后支持的力量。他们相信“知识即力量”，也相信“信主得永生”。前者来自希腊传统，后者得自希伯来精神，形成现代西方人的“二希”途径。

中国人则自古以来，便发展出另外一条“追求极大和乐”的“和谐”途径，用和谐来解决所有的问题。

实际上，了解中国人性格的人，就很容易看出“中国人太喜欢争，而且一争起来往往不择手段，多半不遵守游戏规则”，所以不能鼓励中国人竞争，却应该走出“不争之争”的道路，“用

不争来争”，“以让代争”，也就是在“和谐当中”化解“恶性竞争”，以免两败俱伤，甚至同归于尽。

对于那半瓶 XO 而言，张总经理、王先生和李某人，都是竞争者，如果摆明的胜利者属张总经理，那么王先生的面子必然挂不住；依据“中国人有仇必报而且报复期特别长”的定理，将来受害者一定是李某自己。

若是为了顾虑王先生而委屈了张总经理，后果如何，更是不必多费口舌，中国人心里都很明白：吃不了兜着走。

有人会产生这样的误解：对中国人来说，讨好他总是没有错的。这种存心讨好的心理，不知道害死了多少人！

第一，中国人很不容易讨好，常听说“把身上的肉割下来给他吃，他还会嫌咸”，可见一斑。

第二，中国人警觉性很高，十分提防人家讨好他，老是觉得“他不可能无缘无故对我这么好，是不是在动什么脑筋”？

还有，中国人一旦发现人家存心讨好他，不是谢绝，不领情；便是吃定他，丝毫没有情分可言，两者对讨好的人都是不利的。

喜欢被人家讨好的人，最后被小人包围，拖累了自己。喜欢讨好别人的人，由于讨好所有的人结果等于没有讨好任何人，势必采取押宝的方式，押对了固然可以得势一时，终究会败下阵来。万一押错了，徒然费尽心机而毫无所得，亦将会悔恨不堪。

喜欢被讨好和喜欢讨好的人，既然都缺乏实质利益，中国人明白道理的，当然不屑为之。

不以“讨好”的方式，不抱“讨好”的心情，却能够得到他人的欢迎，在他人心目中建立自己坚牢的位置，这才是我们人际

关系的精髓所在，惟一的途径，便是“在圆满中解决问题”。

知识很重要，但是知识之外，人际技巧也很重要，如何既和谐又能够圆满解决问题，便是在知识之外，还需要一些艺术气氛。

王先生来了，主人李某在他心里毫无准备的情况下，便顺手倒一杯白开水给他，不久张总经理到来，李某将何以自处？

中国人问一句“喝点什么东西”？显然是随时可以适应环境的埋伏。

就算只倒一杯白开水，也应该说：“开水还没有开，先来一杯凉白开，好吗？”将来翻转就会顺利得多。

李某聪明，王先生也实在不含糊，什么话都不回答，光说“随便、随便”。

试想王先生不经意讲出“来一杯茶吧”！或者“有咖啡吗？”这一类的话，可能造成什么样的场面？

“随便”绝对不是含糊，而是“在和谐中找到合理”的一种代名词。中国人如果真的随随便便，一定没有前途。

大声问太太 X0 在哪里，不能存有讨好任何人的意图，才能够成功地达成任务。

因为存心讨好王先生，李某就不会想起那半瓶 X0，或者当王先生来临时就拿出来，心想张总经理来时，再买一瓶也不迟。存心讨好张总，就不会兜圈子，直接拿出来。

鱿鱼丝和牛肉干出场时，王先生竟然也不会起疑，更是和谐的气氛，发生了解决问题的威力。

要 则

1. 听见随便，马上提醒自己要保持高度警觉，千万不能够太随便，以免引起对方的不满，反过来害了自己。

2. 和谐可以化解许多不必要的猜忌和怀疑，经常保持和谐，对人际关系很有助益。

3. 和谐不能够存心讨好，也不能掉入和稀泥的陷阱，必须用心体会，仔细调整，以求合理。

心 得

现在请将您的高见，写在下面：

1.

2.

3.

二 看开而非看破

个 案

A单位主管出缺，王甲、李乙、张丙都有意争取这一职位。

但是，他们心里有数：争得不剧烈，显得没有什么力量；争得太剧烈，反而引起决定者的不愉快，认为“凭什么非他不可”，岂非弄巧成拙？

论关系，谈实力，三位都差不多，可以说难分上下。主管缺只有一个，争来争去，很明显是一胜两败。

王甲、李乙、张丙都无意跳槽，用不着孤注一掷。所以他们不约而同，采取“不争之争”的策略。既然没有获胜的绝对把握，又不愿意争不到就离职他去，干脆就“不争”来“争”，看看结果如何？

不久，李乙获得晋升，很高兴地走马上任。王甲、张丙落选，难免闷闷不乐。

老板做得很漂亮，分别安慰王甲和张丙，说是“原本要升你的，不料有一些流言，才临时改变。”希望“不要灰心”并且承诺“只要好好工作，以后机会还很多，一定不会忘记”。

王甲和张丙的反应有一些不同。王甲微笑地回答：“升不上去没关系，我会好好工作，以后还请多多提拔。”张丙则显然很不服气，愤慨地说：“升不上去没有关系，我会好好工作。不过平白遭受流言的伤害，我实在不甘心，希望能够彻查，以明是非。”

问 题

1. 主管出缺，通常有哪些状况？
2. 如果您是老板，对王甲、张丙的印象如何？以后真的有机会，会先考虑王甲，还是张丙？
3. 如果您是李乙，获得升迁，会做出什么样的反应？
4. 如果您是王甲或张丙，没有获得升迁，会做出什么样的反应？
5. 不争之争和据理力争，各有什么优缺点？

答 案

请先把您的高见简要写下来：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

分 析

1. 主管出缺的原因很多，归纳起来，也不外乎下述三种类型：

第一种是强势的升迁型。老板非常赏识他，让他晋升，也让他安排继任人选。在这种情况下，王甲、李乙、张丙根本用不着争，因为没有争的机会，只有看平日和主管的关系，够不够让他把自己安排上去。

第二种是弱勢的升迁型。老板让他晋升，也问他谁来继任？但是，只接受他的推荐，不一定如他的意。甚至他自己量力，根本就不推荐。

还有一种是空白的出缺型。包括原任主管平调或离职，退休或死亡，以及新增单位的主管。有如一片空白，所以引起抢夺位置的竞争。

2. 落选的人，当然不可能恼羞成怒，除非他愤而离职。“升不上去没关系”便成为大家不约而同的惯用语，并不代表真正的心意。倒是下面接着说出来的话，可能发自内心，构成自己未来发展的助力或阻力。

王甲微笑地说：“我会好好工作，以后还请多多提拔。”这种“看得开”的态度，必然对他将来的升迁，带来良好的契机。因为老板听了，会觉得他很善于领会老板的话意，也能够体谅老板的心意，因而对他产生歉意，以后有机会，自然优先考虑王甲。

张丙愤慨地说：“平白遭受流言，实在不甘心。希望彻查是非，以明事实。”听起来很有道理，也是“不要让自己的权利睡着了”的一种表现。但是，老板会觉得他根本听不懂自己的话

意，把安慰的借口当做是真的。如果听懂自己所说的，不过是一种借口，却坚持要彻查，那就是不够体谅的态度。

老板可能口头答应他一定查明，心里则好笑得很，转而庆幸自己没有升错人，暗中告诫自己，此君“看不开”，最好不要招惹他。

3. 李乙获得升迁，应该抱持喜忧参半的心情。喜的是自己的实力获得大家的肯定，忧的是此后的责任更加重大。不能够得意忘形，马上喜形于色而招惹得很多人不以为然。谨慎、谦虚、和气，应该是升官时特别注意的要旨。

4. 未能获得升迁，不见得一定是坏事。准备得不够充实，升上去势必难以胜任，徒然增加痛苦。上级不支持，就算升上去也很难做事，不如自己反省，问题出在哪里？冷静地自我改善，以待下一次。说不定上级故意用不升迁来考验自己的反应，那就应该更加妥善因应，自然会带来良好的后果。

5. 据理力争看起来十分勇敢，其实再怎么争，都是一种意气之争，充分表现出自己沉不住气。不争之争当然也是另一种情势的争。一方面十分和谐，一方面却应该做的才做，不应该做的千万不能做，表现出君子的风度。用不争来争，丝毫不露出竞争的痕迹，十分高明。重要的是心中确实这样想，争的结果并不重要，顺其自然比较好。

说明

部属最好有机会追随强势的主管，只要尽力而为，好好协助他，便可以“同登龙门”，这是最有效的升迁途径，不需要经过激烈的混战。

然而，强势主管毕竟是“可遇不可求”的，遇不到这种机会，一点办法也没有。同时强势主管多半要求严格而且一丝不苟，追随这样的主管，升得快死得也快。升不上去又让他有不好的印象，那就更加倒霉。

遇到弱势主管，部属得不到强而有力的支持，也很难在主管晋升的时候，获得顺理成章的升迁。但是，在背景不够强的环境中，才能够真正磨练自己，使自己更加机警稳健，就算必须竞争才有升迁的机会，也是成败操之在我，总是值得自豪的。

主管平调或退休，多半是可以预见的。退休的年龄，成为有关人员共同关注的焦点。平调的主管，则是专长不合的一种迁移，明眼人看得相当清楚。这两种情况，必须及早准备，届时瓜熟蒂落，自然成功。

死亡出缺，通常称为死缺。怕是怕，还是要当，搬一搬座位，改一改风水，便可以心安理得。主管离职，接的人是谁？顿觉阴谋家露出真面目。其实，表现上是死亡或离职引起混乱的战争，实际上有心人早就摩拳擦掌，准备决一死战了。至于新增单位的主管，我们如果想得长远一些，也不难看出“先有人动脑筋，千呼万唤才增设出来”的不易之理。

不论哪一类型，不管什么情况，在决定的关键时刻，都免不了了一番争夺。尽管不争之争老已经开始，最后关头，走势明显化而白热化，最少也要让老板对自己加以考虑，才算真正达到“不争之争”的目的。

老板可能速战速决，理由是“夜长梦多”，愈拖问题越多，愈不容易摆平；何况主管职位空得太久，势必耽误要事。老板也可能采取拖延的策略，理由是“冷却一下”，大家才不会闹情绪；就算摆不平，至少也表示已经尽力在摆平。