

怎样有逻辑地说服他人:洗脑术2·实践篇

作者：高德

目录

[序 怎样有逻辑地说服他人](#)
[第一章 影响力是怎么形成的？](#)
[职位并不等于影响力](#)
[升职未必是好事](#)
[“谁是你的老板？”](#)
[权力和能力无关](#)
[成功是以结果论英雄](#)
[理想主义的悲惨现状](#)
[未来总是不确定的](#)
[知足常乐保平安](#)
[嫉妒的本性](#)
[把羊和狼放在一起](#)
[第二章 教你成为应酬大师](#)
[是不是重要人物，看你每天做什么事](#)
[想节省时间，先学会说“不”](#)
[“应酬”首先是一道选择题](#)
[危险的“客气”](#)
[为什么越辛苦就越倒霉？](#)
[第三章 利益决定立场](#)
[什么样的人不犯错？](#)
[最正确的答案不在选项中](#)
[卖弄聪明“死”得快](#)
[“沉默，还是沉默！”](#)
[你是他的人，他却是他自己的](#)
[让强者和你同一个阵营，你就赢了](#)
[第四章 你是合格的演员吗？](#)
[可以有性格，但不能有个性](#)
[“瞧，那个呕心沥血的家伙！”](#)
[第五章 你的优势是什么？](#)
[价值比靠山更可靠](#)
[永远不要比你的上司“出色”](#)
[“他经常挨骂，可又升职了！”](#)
[请学会用左手剪指甲，因为右手未必一直管用](#)
[第六章 为什么你说了不算？](#)
[说服力到底是什么？](#)
[权威崇拜法则](#)
[最后一个发言的人](#)
[给别人制造恐慌，然后你再赶走恐慌](#)
[第七章 管好嘴巴比什么都重要](#)
[可以不聪明，但不能不小心](#)
[你说出的每一句话，都可能传进别人耳朵](#)
[“我真的什么都可以说？”](#)
[“我对你很放心！”——事实可能正相反](#)
[第八章 关系的本质是什么？](#)
[你怎样对别人，别人就怎样对你](#)
[关系产生机会，也为你提供盟友](#)
[说了算的和帮得上的才叫作“人脉”](#)
[真相往往隐藏在深处](#)
[第九章 团队的另一面](#)
[合作悖论：三个和尚没水吃](#)
[配角是大赢家](#)
[眼睛向上看](#)
[“自己人”才有执行力](#)
[第十章 谁是你的朋友？](#)

[成就越大感情越少](#)

[信任为何这么难？](#)

[利益决定了他是不是你的朋友](#)

[“请记住那个从水里把你拉上岸的人！”](#)

[后记 人与人相处的本质](#)

[附录 说服和影响他人的经典法则](#)

序 怎样有逻辑地说服他人

如果你有能力，却生活得很惨，你应该读这本书。

如果你没有能力，但想生活得好一点，你更应该读这本书。

我有一位在美国活得风生水起的华人朋友。现在他过得非常棒，拥有自己的公司，手下有30多名雇员。他每年定期去世界各地度假，享受田园风光，购买各种奢侈品。显而易见，他属于这个社会中超级成功的阶层。不过，就在6年前，他还生活在“十分悲惨”的世界里，就像一只被夹在下水管道裂缝中的痛苦的老鼠，经常对我抱怨工作的艰辛、同事的狡诈，还有老板的无情。

直到有一天，他从ADS（联合数据）辞职，远离密集的都市，跑到太平洋的一个人烟稀少的岛上待了两个月，回来后就像变了一个人。他在那种艰苦但安静的环境中少有地可以真正地去思考，然后终于活明白了，也想透彻了。他不再把仇恨的目光盯在同事和老板的身上，也不再对客户斤斤计较，对这个世界大发无用的感慨。

他决心改变，让自己变得和那些成功者一样，真正地用一种成功者的思维去看待这个世界，去处理一切事情。

如果你想改变一样东西，就要去适应它。

如果你想要在这个社会游刃有余，就要首先融入它。

同时你必须明白，假如我们只是用自己聪明的头脑去算计便可以产生作用，那么这个世界上就不会有那么多不公了，因为这个世界从来不缺精明人。所以，根本的问题在于如何掌握社会的生存规则而不是计算得失和钻营取巧。

我们都知道，许多人到了自己40岁时仍然一事无成，或者他们自认为一事无成。还有更多的人会时刻感觉自己非常失败。人们有时觉得生活真是没意思，机械地生存，到处都是矛盾，头上压着几座大山，内心还有无数的纠结。

“这个社会怎么了？”除了本能地发出类似的感慨，他们已经不会思考和心动，也难以理智地分析问题。

我所见过的许多人都在羡慕社会上的成功人士，嫉妒着自己身边的有钱人，用充血的眼睛瞪着身边每一辆呼啸而过的名车，然后闪出这样的念头：为什么坐在里面人不是我，而是他呢？

是啊，为什么不是你呢？哪点不同决定了你和他的差距呢？你怎么会混得这么差，就像一个在幸运天使的面前完全隐形和被无视的人？

假如你至今还在迷惑地思考这个问题的话，就抽出一些时间，来认真地读一读这本书吧。我会在书里简洁明了地告诉你一些如何掌握规则、使自己如鱼得水的道理。这本书将向你揭示一些社会生存法则，告诉你怎样用别人的眼睛观察世界，怎样直接有效地对他人、对自己进行必要的改造。如果你能学会规则并且拥有这样的能力，即便它不能使你的未来生活无比成功，至少也会让你少走许多弯路、少摔几个跟头，并保证一些基本的收益——生活有时就像投资股票一样，我们不贪图赚个盆满钵盈，但也不要光着屁股离场。

本书还有另外的一些价值，针对那些正苦苦挣扎的人们。他们是正努力地工作、赚钱很少、地位很低、总是受伤、没有门路和靠山的群体，还有踌躇满志、准备以一个漂亮的姿势进场、要在今天这个社会打拼一番事业的人。你们将从本书学到——

怎样交到自己想交的朋友；

如何编织以自己为结点的关系网；

让自己的利益最大化需要遵守什么原则；

如何提升自身的素质和修养。

不论你胸中如何激情万丈，都一定要小心那些看起来非常好的机会，这会让你变得成熟理性。我之所以格外强调这样一个心态范畴的问题，是因为这个世界想要迫切抓住机会的人太多了，而这也正是社会为一次又一次的年轻人挖下的永恒的陷阱。

总会有人不停地冲过来，在这个问题上倒下。

总会有人因为自己的选择错误而乐极生悲，最后却归怨于环境因素。

当你能够跨过这道坎，达到成熟理性的境界时，你就会较为理智地看待自己的能力和水平了，你会变得不再轻视自己，充满自信，但也绝不会看高了自己。你能分清真假，聪明地对待别人的恭维、奉承、贬低或者任何形式的诋毁与轻视。

在这个基础上，无论去做什么事情，你都能很有分寸，并且学会制定正确的计划和采取稳重有力的态度。你还可以变得更强，那就是迅速地与世界划清界限，与奸猾保持距离，让自己具备无比犀利的洞察力，避免犯错和冒险，并能适时捕捉机遇。

我会在书中送上很好的建议，尽管它不一定适于每一个国家的社会形态。但请相信，本书所揭示的一些社会生存规则，大部分都是整个人类尤其是中国人的历史智慧的结晶——它们不分时代、不分男女地适用于每一个阶层，并且老少皆宜。这些智慧，是你在任何一所超一流的大学都无法学到的技能。

从现在开始，你可以尝试着把这些技能当成一种好的习惯去学习，然后去掌握。请相信，它带给你的好处将是无比巨大的。

第一章 影响力是怎么形成的？

职位并不等于影响力

当你获得一项重要提升时，先不要暗自惊喜，因为这并不代表你的话语权提升了。事实上，一个人影响力的大小，和他的职位高低并没有太直接的关系。在我们影响力的背后，是权力、实力和可以改变事情的能力，而不是虚名与头衔——哪怕它们光环闪耀。

本书的第一个话题是人们每天都在进行的一项热门讨论。这并不奇怪，因为被控制在庞大“金字塔”中的所有人都很关心职位、地位或者名声这样的问题——这些思考就像早就设定好的程序，使人们各安其位，而不会去追索那些可能影响塔基稳定的疑问。同时，这也是社会媒界的讨论和人们茶余饭后谈资的主流热点。

那么，“获得更高的职位就代表着我在社会中地位的提升吗？”

还有，“一个人的影响力体现在哪些方面呢，是由我的位置决定的吗？”

在一些人充满期待地提出类似问题时，一定有人毫不犹豫地回应这种傻瓜式的疑问：“当然喽！这还用你问？我辛辛苦苦地工作了十几年，就为了让自己的职位再向上升两级，哪怕一级也是好的，这也意味着我取得了令人羡慕的成功，说明我可以更有力地影响别人。”人们坚定地怀有这种想法——坐在更高的位置上即意味着他能够对周围的人更有效地驱动，以使人们服从于他的意志。

可是，如果你仔细想一想，或者亲身经历一遍，你还会这样坚信？

我有一个朋友，工作做得很辛苦，突然有一天他打电话跟我说，他从部门主管升为了副总，然后他到处请客，家人也很高兴。确实，他在该公司任劳任怨辛苦了十几年，从一名普通销售做到了高级销售经理，多少年的媳妇熬成了婆，终于当上了部门主管，现在又迈了一大步，成了副总经理，进入到了核心管理层。

但是不久后，他就满面愁容了，再也高兴不起来。因为他逐渐地感觉到，自己在公司的地位越来越低了，再也不比从前。以前在主管的位置上时，虽然职位不高，但他控制着全公司最重要的销售部门，是整个公司收入的支柱，要风得风，要雨得雨。现在，公司副总有一大堆，他成了大闲人一个，有他没他一个样。这表明，他的职位增高了，却失去了独特性。

听他说完，我对他讲：“如果你追求的只是一个头衔，那恭喜你，你达到了目标。但如果你追求的是更大的成就感，现在的情况对你来说则是非常失败的。”

这就是权力与影响力的互动秘密：那些戴着更漂亮帽子的人，他们不一定是站在塔尖的成功者，比如在一个企业中，权力和影响力的大小从来不会看你坐在哪一把椅子上，戴着什么颜色的帽子。因为职位有时只是一种名号，说明不了什么。通常，“能做什么”才是一个人地位的真正体现。

我们打个比方来说，很多人把西方的职场与国内职场相比较，得出一个最“明显”的差异——公司想要“处理”掉一个人的时候，是对他升职还是降职呢？这牵扯到如何“稀释”一个人的影响力的问题：怎样才能安全地将他拉下马，不会引起大范围和多方面的震动？

西方人想整某位仁兄时，在大多数情况下，一定是把他降职开除，或者让这家伙染上桃色丑闻，引咎辞职甚至上法庭。说白了，西方人在规则的明面上，大体是直来直去的，想整治你，就会整在桌面上。

我知道，中国的老板如果想整治某一位下属，会先给他升官，把他调离要害的权力区域，这叫调虎离山。当然，升上去的新位置，也多有有名无实的职位，名声大，没实权，喝茶遛猴的差使，走哪儿都是车接车送，人见人敬，看起来春风得意、前途无量，好像事业又发展了一步似的，可就是说了不管用。

最后，当机会合适时，突然把他屁股底下的椅子拿走，把他的“耳目”堵上，断掉了他的“手足”，再使出杀招，去彻查他的历史，挖出他的罪证。到这时，真正的杀招就要来了。这个人会发现，自己一夜之间就变得一无所有了，所有的风光都成了明日黄花，朋友没了，盟友跑了，而敌人蜂拥而上，自己的未来

则是一片黑暗。

你看，有时候名声和待遇提高了，听起来很美，但实际是多么危险！身在险恶的职场，职位高的人就像一天24小时坐在火山口，随时可能被屁股底下的岩浆喷上天空，掉下来摔个万劫不复。职位高，压力就大，暗井多，凶险也多。坐在这样的位置上，你就得办出符合这个职位的事情。如果你做不好，那么抱歉，准备好倒大霉吧！

不要认为老板给你升职了就是好事，如果升职没加权，你该做的是找个墙角大哭一场，而不是忙着笑开颜，到处去报喜。实际上，实权比职位的大小重要得多。

对于一个被公司认定“有问题”的人来说，升职有时候就是一剂迷魂药、断神散，你不要觉得自己升职了、上调了，就是领导重视自己，前途一片光明，然后得意扬扬，尾巴撅得老高，那种云端漫步的得意之情，仿佛遍览五岳，可以大展抱负，从此雄鹰一样高飞了。

其实，持这种想法的人再天真不过，想要在职场混下去还得再遁进山里修炼五百年。因为权力的大小时不在于你头衔的大小、职位的高低、背景的深浅，重要的是“地位”，也就是说看你真正的分量，手里掌握了什么样的部门资源，拥有多大实质性的话语权。办事的能力才是最重要的，头衔和名号有时只是一个空架子。

很多人混淆了“职位”和“地位”的含义，误把职位当成了地位的象征。这两者之间有着莫大的区别，职位不过是个代号，除了听上去不错外，没有一点实际意义。最有含金量的是地位，一个人职位再低，但是在社会中的地位和影响力很高，那么哪怕他只是个管杂物的小办公室主任，也照样能让高职位的人为他办事。

权不在大，管用才行；位不在高，在于威慑力和说服力。当我们为那些中高阶管理人员进行影响力培训和秘密的“员工驾驭”训练时，总会向他们讲到“职位武器”的巨大威力：“你怎样用一个漂亮的职位去驾驭员工，让他努力为你工作，却又不可能实质性地超越你在公司的影响力，威胁到你的位置？”

HBO电视网的营销主管渥菲斯显然是一位个中老手，他说：“当我遇到特有干劲和富有才华的员工时，我通常会告诉他，嘿，杰克，我这儿有个营销经理的位置，你愿意试试吗？当他兴奋地接受邀请，成为HBO营销部门最年轻的业务经理时，他会发现摆在自己面前的全是这个部门的人最不想接下来的活儿，他找不到人帮忙，就连以前那些觉得他很有前途而乐意与他勾肩搭背的同事也都消失了。没过两个月，杰克就成了HBO最疲惫的一个家伙，他不得不申请调职到频道部门，去做一名每天坐在机房调试机器的蓝领员工。”

就这样，行径让人鄙视的渥菲斯用这种手段“干掉”了无数威胁到他位置的新人。他主动把那些人升职，让他们得到一个看起来引以为豪的职位——可当他们上任以后——如果他们缺乏拒绝的智慧和足够精明的远见，他们马上就会发现这是一个巨大的陷阱。

职位与影响力之间的关系就是如此诡异，一个头上扣着一顶高帽子的人，看上去“光鲜亮丽”的，却什么都说了不算，连手底下一个小小的助理都敢不把你放在眼里，那么你还觉得自己了不起吗？手里没一手资源，说了没人听，那么你的位置坐得再高，也经不起风吹雨打。稍有风吹草动就会从天而坠，自己摔一个粉身碎骨。

因此，对于权力而言，说话的分量才是最重要的，实际的权力才是最关键的。至于屁股下坐的是什么型号和颜色的椅子，是不是比别人的椅子上档次，有时反倒不那么打紧的。

升职未必是好事

我们的老板想惩罚他旗下的“叛徒”时，经常采取的办法并不是直接的对抗，也不是降薪和解雇，而是把他捧到很高的位置，将他架在“火上烧烤”。

“有时站得越高，却摔得越惨。”这就是“升职其实是很危险的”这句话的最好写照。升了职却给自己带来了危险，这种事情在国内是屡见不鲜的，在国外当然也是常见之事，不知灭掉了多少奸恶枭雄，也害苦了太多英雄豪杰。能从这招底下逃出生天的，那都不是一般的人物。

有一次，一位从国内来的年轻毕业生，和我有过关于职业生涯规划的交谈。他向我请教如何制定他的绩效发展计划，怎样在未来的三到五年内，在国内的职场上有一个光明的前景。他很自信，对于前途充满信心。他认为，只要努力，凭着他的才华，是不可能“混不好”的。

但是我给予他的第一个忠告，并非是像升职加薪、发展事业、提高地位这样的明规则，而是希望他先清楚并从心理上接受一些难以避免的“潜规则”。而且，这些“潜规则”通常不像“明规则”那样有规律可循。

“你必须有所准备，去接受失败，提前预知不好的苗头，然后安全地脱身。这是我们面对某种困局的聪明之举。遗憾的是，大多数人没有这么想，所以他们在社会上很难升到一个很高的层次，他们容易被表面的荣誉和成功俘获，从而看不透假象背后的真相。”

这其中就包括升职、加薪这种极易迷惑人的“奖励”行为。坦率地讲，在公司这个名利场里，你努力工作不一定就有很高的地位，得到应有的收获。即便你被老板加了薪、升了职，看起来得到了奖励，实际上也可能是危险的信号！对此，并不因为你在外企或者国内的企业就有所不同。

后来，这个年轻人就回国发展了。过了大概七个月，他就给我发来一封电邮，告诉了我的遭遇，果然如我预料到的。他的能力很强，又有志向，进了那家公司后，很快就得到了老板的赏识，但与此同时，他由于地位不断上升，也得罪了其他的同事甚至是管理层的一个高管。所以，在上层的利益博弈中，他这样的一个新人被牺牲掉是必然会发生的结果。

不过，他的工作表现是如此出色，刚硬地通知他“你被解雇了”这种事情，如果不是理由十分充分或是管理者足够笨，通常发生的几率并不大。“整人”是一种“艺术”，尤其是整这种没有犯错的人。因此，老板宣布他升职了，像以往那样继续升职，只不过这次是把他调到了另一个部门，任职后勤部门的主管。

年轻人说：“我们公司的后勤部门，管的事情很多，水、电、卫生、订机票，诸如此类，连行政的活都干，但是没有一点存在感。先生，正如您讲的，我应该辞职了。”

你看，这就是我在前面讲到的“明升暗降”：明升职位，暗降权力。这通常用来炒掉高管或者有功的员工，先把你从自己的地盘拔出来，晋升一级，当然不用说，肯定是一个位高没权的副职或者闲职，把你架空了，再派自己人去你原来的地盘，查你以前的劣迹。如果你以前的屁股真的不干净，那么不消多时，老账新账就会和你一起算了。如果你以前做事还算仔细，没有给人留下什么把柄，那也没有关系，反正你今后只能在一个虚职上混日子了，早晚你会觉得待在这里没有前景而主动离去。

一个在广州做得好好的销售经理，并且他已在这座城市安了家，娶了妻甚至生了孩子。假如上司突然外派他去东北，让他在东北某座偏远城市长期工作，并且告知他说：“这是公司的决定，你可要一切以公司的利益为重呀！”说这话的时候，上司通常的潜台词是：“这就是我的决定，一切要以我的利益为重。”或者是：“公司不想开除你，给你面子，想让你主动辞职。”

三国时的司马懿是一个响当当的历史人物，对他我们耳熟能详。他当然很有能力，不然也不会跟诸葛亮斗了那么多年，可以一直熬到诸葛亮死在五丈原，又熬到了魏国政局混乱，成全了自己的儿孙夺位。但即便这么牛的人物，也曾经被以这种升职加薪但剥夺权力的手段整得很惨，差点就成了别人的案上鱼肉。

他在魏文帝曹丕当政时就受到了重用，能力初展，地位逐渐显赫。魏明帝曹睿在位时，他成了魏国的支柱，多次带兵出征，立下了赫赫战功，曾经以坚守的战法，使诸葛亮率领的蜀军无功而返，后来又平定了公孙渊的叛乱，军权在手，政治威望也极高，朝野内外遍布他的党羽。魏明帝死前，把年仅8岁的太子曹芳也就是魏少帝托付给他和大将军曹爽，让他们二人共同辅佐。

一山有了二虎，形势就变得很微妙。曹爽当然不会让异姓的司马氏分享权力，于是，以魏少帝的名义将司马懿提升为太傅。跟军队的统帅相比，这个官位是明显提升了，但失去了最重要的军权。曹爽就用这种给他升职的手段，剥夺了司马懿手中的兵权，把他给架空了。

试想，在古代党同伐异的残酷年代里，如果手中没有一点兵，抓不住枪杆子，即使官位再高又有何用？还不是别人案板上的鱼肉，想割就割，想剁就剁！所以给司马懿“升职”，从三军统帅升到太子的老师，其实就是曹爽想最终杀他而做的第一步绝妙的铺垫。

好在司马懿的政治智商在历史上是排得上号的，跟诸葛亮都能斗得不分上下，乃三国的一代大奸之才，岂能识不破曹爽的这点浅薄伎俩？于是，一场猫逗老鼠的装病游戏开始了。他装病示弱，自毁形象，暗中准备，隐忍待机。曹爽每次派人去看，老司马都在床上病恹恹地躺着，仿佛立刻就要断气了，气若游丝，魂不附体。别说跟曹家争权，就是下地行走，都得两个人扶着，去个厕所，都要四个人抬着去，不是尿一裤子，就是拉一床角。

曹爽听差人回来详细描述，大喜过望，顿时对这个“行将就木”的病老头放松了警惕。但是最后，司马懿来了一个大翻身，司马家夺了曹家的江山，他的儿子建立了晋朝，取魏自立，成了江山的主人。虽然司马氏成功地避过了这一招，但从过程来看，也的确惊险，由此更加说明这一招的厉害之处。

历史上另一位打仗很厉害的名人是南宋的岳飞，他可就没这么幸运了。他的军事才华极高，战场上打得金兵抱头鼠窜，闻岳家军而胆丧。岳飞的职业技能和工作素质确实高，但是在处理同事关系方面，他是十足的一位“小学生”，缺乏人际交往智慧，不懂“讨好”之道，既得罪了皇帝，也得罪了不少同僚，还不受江南地主阶层的喜爱。

他的梦想是北伐，迎回二帝。这个梦想是他自己的，却损害了一大群人的利益，所以大家都不认同。皇帝想：“你把那两个窝囊废接回来，让我怎么办？我这皇帝还当不当？”同僚想：“你把功劳都立完了，还有我们的份吗？”江南的那群地主算的则是经济账：“我们出钱让你北伐，拿下的土地又不归我，这种亏本的买卖我们不干！”

诸多因素综合起来，决定了赵构和秦桧想收拾岳飞。但他们的第一步不是派几个钦差把他五花大绑扔进监狱那么简单——那样军队还不造反了啊——而是升职！

他们把岳飞从宣抚使升为了枢密副使，名声是好听了，官位挺高，估计薪水也涨了。但是，兵权没了。从此以后，岳飞的手下一个兵都没有，这就在程序上先断了岳飞领军造反的合法性。

军权没有了，岳飞就没有办法正大光明地调兵。然后就是分解岳家军，把岳飞的心腹和老兵旧将们分别调开，零散地插到各军，使其形不成合力。这些事都做得差不多了，才把岳飞送上了风波亭。可怜一代名将，被“升职”这一招给整下了马。

你职位升了好大一截子，实权却降得更多；名声高了，薪水多了，说话的声音却弱了。关键就看你升的什么职，把你调到了哪个部门，掌握哪一类资源。如果从副经理升到经理，从经理升到总经理，那没话说，这不光是职位升了，权也大了，但如果从市场部调去了人事部，从市场主管升为行政总监，不好意思，级别是高了，但你的权没了，因为你从一线部门的实权人物变成了二线部门两手空空的花瓶。

这样的升职，让你哑巴吃黄连，有苦也说不出！

由此可见，在职场中，整人的办法除了降职开除，还有升职。可以说，升职整人法有时比降职还阴险狠辣。因为罢官免职，顶多甩手不干，落个清闲，没有名利了但也没了“头衔”上顶着的风险；降职叙用，

还可以戴罪立功，有翻盘的机会。但是，如果想整你又给你升职，那结果往往就是最坏的了，因为对手是想把你从他的地盘上连根拔掉，并且不准备给你一丁点翻身的机会。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《怎样有逻辑地说服他人_洗脑术2·实践篇》高德 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/215.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

