



JR人际自助丛书之三

主编 / 方洲

薛凯 胡建奇

# 寻访 脸皮学院



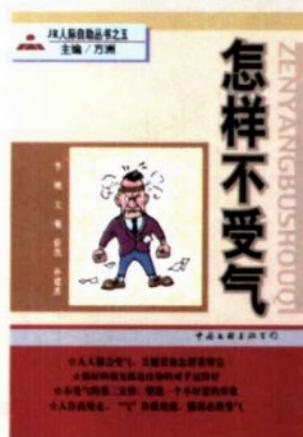
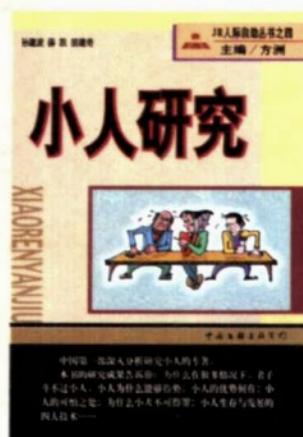
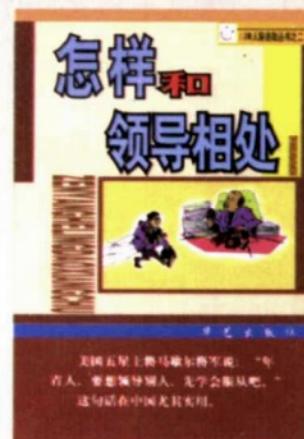
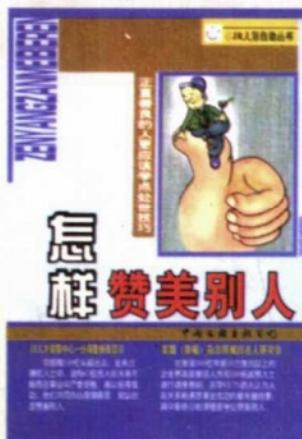
XUNFANGLIANPIXUEYUAN

中国文联出版社

很多脸皮过薄、心理素质差的人们经过脸皮学院的培训之后，都赢得了一张健康的脸皮和强韧的心理素质，在社会上取得了成功。脸皮学院的文凭成为有能力的标志……本书虚构了一个以现代高科技和现代心理学研究中国人的面子与脸皮问题的脸皮学院。

有关面子与脸皮问题的一系列实用性理论即由此展开……

# JR人际自助丛书系列



☆脸皮学院的研究成果表明：过薄的脸皮是不健康的脸皮

☆脸皮学院认为：不能把脸皮厚与“不要脸”混为一谈。“不要脸”是不遵守道德，而“脸皮厚”则是心理承受能力强的表现，健康的脸皮不能太薄

☆面子学的“投资定律”告诉我们：不要为赢得面子付出过高的代价

ISBN 7-5059-3132-6



9 787505 931329 >

封面设计：李法明

ISBN 7-5059-3132-6/I · 2369

定价：16.80元



0967450

寻访脸皮学院



作者：

薛  
胡建奇 凯



中国文史出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

寻访脸皮学院/方洲主编. —北京:中国文联出版公司,

1998. 9

ISBN 7-5059-3132-6

I . 寻… II . 方… III . ①民族心理-研究-中国②民族精神-研究-中国 IV . C912.5

中国版本图书馆 CIP 数据核定(98)第 25764 号

书名	寻访脸皮学院
主编	方洲
主题研究	李元麾
作者	薛凯 胡建奇
出版发行	中国文联出版社 发行部
地址	农展馆南里 10 号(100026)
经销	全国新华书店
责任编辑	尹龙元
责任印制	胡元义
印刷	北京兰空印刷厂
开本	850 × 1168 1/32
字数	230 千字
印张	10.75
插页	2 页
版次	1998 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
印数	1—5000 册
书号	ISBN 7-5059-3132-6/I · 2369
定价	16.80 元

本书如有印装质量问题,请直接与出版社联系



## 脸皮学院院训

我不再为一些微不足道的事情轻易地脸红；我不再为丢一次丑而久久不忘；我不再为自惭形秽而躲在公众场合的角落里；我不再一味谦让，不敢要求自己份内的利益；我不再过分重视别人的评价；我不再在自己非常想迈进的大门之外，久久徘徊，胆怯退缩……

当我不轻松的时候，我告诫自己：我并没有那么重要，并没有那么多人总是注意我。

我不再害怕丢脸，因为我知道，面子是一种空虚的东西，你不在乎它，它也奈何不了你。我知道，除非经过我的同意，没有任何人能让我丢尽脸面，抬不起头来。我知道，我的颈椎和脊椎都属于我自己。

我挺着胸、昂着头，穿过了流言与谣言；穿过了白眼与傲慢；穿过了轻视、蔑视与忽视；其结果是，我受到了尊重。

在这个充满责任的世界里，就像我需要健康的身体一样，我也需要强韧的神经和健康的臉皮，而健康的臉皮需要一种厚度。大海因为深厚而博大，大地因为深厚而承载万物，大气因为深厚而保护着地球上的生命。厚意味着坚强、自信；意味着自己决定自己；厚是生命力强的表现。

从今天开始，我的微笑变得从容，我的心跳更加有力，我的血液循环更加顺畅，我变成了另一个人。

脸皮学院

# 序言 面子问题与脸皮问题

方 洲

《寻访脸皮学院》是JR人际自助丛书之三。

本书探讨长期困扰中国人的面子与脸皮问题。本书基本观点是：面子是一种空虚的东西，只要你不在乎它，它也奈何不了你。要干事不能怕丢面子。脸皮厚≠不要脸，脸皮厚是心理承受力强的表现，太薄的脸皮是不健康的。本书虚构了一个培养人健康的脸皮观，训练人强韧的心理素质的“脸皮学院”，如果真有这么一个“脸皮学院”，我们很多人都应该到“脸皮学院”接受培训，这样困扰我们中国人的面子问题和脸皮问题就会彻底解决，但是请读者记住，这只是虚构。

JR人际自助丛书已推出两本书：《怎样赞美别人》和《怎样和领导相处》，这两本书上市之后，非常畅销，受到了读者的热情肯定，我们共收到2000多份“读者调查表”，广大读者对这两部书给予了很高的评价，也提出了非常中肯的意见。其最集中的意见是这两部书的具体事例不够充实。现在我们又推出了这套丛书的之三、之四、之五：《寻访脸皮学院》、《小人研究》、《怎样不受气》。我们充分吸收了广大读者的意见，力求做到理论实用，可操作性强，事例充实、贴切，可读性强。希望得

## • 2 • 寻访脸皮学院

---

到喜爱这套丛书的广大读者的指正。

我国目前的人际自助类图书已经出了很多,但大多引进于美国、日本、港台。这些书中有不少优秀之作,如卡内基的《人性的弱点》和拿破伦·希尔的《人人都能成功》,但这些著作都存在一个问题,就是无法针对中国的具体国情。我国是一个历史悠久、传统包袱异常沉重的国家。传统的东西已化为习俗、社会心理和集体无意识融合在中国人的血液之中,其中的很多东西成为中国人走向市场经济,赢得健康心理和成功人生的障碍。**JR 人际自助丛书力图突破这一难题,写出真正适合中国人的人际自助作品,解决中国人自己的生存难题,扫除传统布在我们心灵上的蛛网,同时以现代的眼光重新认识传统中优秀的东西,以健康的心灵和顽强的生存能力走向这充满竞争的社会。**

1998年10月于北京JR人才调查中心

# 目 录

序言 面子问题与脸皮问题 .....	方 洲
第一章 寻找脸皮学院 .....	1
第二章 采访脸皮学院院长 .....	17
第三章 基础脸皮学:面子学 .....	32
第一节 面子的概念 .....	32
第二节 面子学第一定律:主客体定律 .....	40
第三节 面子学第二定律:表现定律 .....	47
第四节 面子学第三定律:对应定律 .....	57
第五节 面子学第四定律:级别定律 .....	67
第六节 面子学第五定律:交换定律 .....	78
第七节 面子学第六定律:投资定律 .....	88
第八节 面子学第七定律:最低标准定律 .....	98
第九节 中国人追求面子的状况 .....	105
一 为面子付出太多成本,无实际目的 .....	106
二 繁文缛节,过分注重形式 .....	113

• 2 • 寻访脸皮学院

---

三 讲究面子,流于虚伪 .....	118
<b>第十节 面子的作用 .....</b>	<b>121</b>
一 面子是推测内在实力和地位的试金石 .....	122
二 面子是人际关系网络的粘合剂 .....	127
三 面子是协调人们之间矛盾的安全阀 .....	134
<b>第四章 脸皮学 .....</b>	<b>143</b>
第一节 脸皮的概念 .....	143
第二节 脸皮学第一定律:脸皮要厚 .....	155
第三节 脸皮学第二定律:脸皮要薄 .....	167
第四节 脸皮学第三定律:脸皮要灵敏 .....	176
<b>第五章 脸皮应用学 .....</b>	<b>183</b>
第一节 脸皮诊断 .....	183
第二节 脸皮训练 .....	203
一 脸皮训练之一:多丢几次人 .....	203
二 脸皮训练之二:不怕最坏的结果 .....	209
三 脸皮训练之三:在公开场合表现自己 .....	215
四 脸皮训练之四:没有人总注意你 .....	219
五 脸皮训练之五:为了大目标,丢点脸值得 .....	222
六 脸皮训练之六:总有一天,我会把丢的脸 找回来 .....	227
七 脸皮训练之七:故意惊世骇俗 .....	232
八 脸皮训练之八:把丢脸当成一种激励 .....	235
九 脸皮训练之九:不与一般人见识 .....	241

## 目录 · 3 ·

---

十 脸皮训练之十:泄怒法 .....	244
<b>第三节 把丢的脸找回来 .....</b>	<b>249</b>
一 反应灵活,从容面对尴尬局面 .....	250
二 丢小面子,树立高姿态 .....	259
三 表现出镇静如山,纹丝不动的风范 .....	264
四 把丢脸当成一种磨练 .....	267
<b>第四节 怎样给别人面子 .....</b>	<b>272</b>
一 了解别人最在乎什么 .....	274
二 称赞是最通用的方式 .....	278
三 领导允许下属在公开场合出气 .....	283
四 给人衣锦还乡的机会 .....	288
五 给地位低的人以意想不到的荣耀 .....	293
六 把在公开场合露面的机会给某些人 .....	298
七 采取特殊行为给某人以超常的信任 .....	301
八 记住别人的姓名 .....	306
九 给能干的下属配备值得炫耀的条件 .....	309
十 批评别人要婉转 .....	313
其它:怎样给领导面子 .....	318
<b>再访脸皮学院院长 .....</b>	<b>335</b>
<b>读者来信辑录 .....</b>	<b>340</b>

# 第一章 寻找脸皮学院

1998年春，某市。人才市场人头涌动，人声鼎沸，一片如火如荼的兴隆景象。近年来，随着该市投资环境的不断改善，外资继续大量涌入，私营经济蓬勃发展，市场所蕴藏着的巨大人才渴求得到了释放，高素质的人才成为各用人单位竞相追逐的对象。与此同时，随着国企改革和政府机构改革的不断深入，下岗分流人员不断增多，人才之间的竞争也日趋激烈。什么是高素质的人才？人才竞争应该依靠什么？市场既向我们提出了这些问题，又为我们提供了答案。这个答案是：能力与文凭。由于能力是需要通过工作实践来检验的，那么，人才的挑选就在很大程度上要依靠文凭了。于是乎，各种各样的文凭一时间成为人才市场最受关注的话题之一。

就在这股不大不小的“文凭热”中，细心而敏感的人们发现，还有一股不大不小的“LP证书”热在悄悄地进行着。各种由此而来的传闻也不胫而走。一个说法是，拥有“LP证书”的

人特别容易找工作，在同等条件下，往往被优先录取，甚至有的用人单位在应聘条件中正式写明要求具有“LP证书”。另一个说法是，拥有“LP证书”的人特别能干，心理素质好，交际能力强，最具开拓能力和挑战精神，所以能很快地得到提拔和重用。而最为有趣的一个传闻是，据说，社会上已有人开始盗印“LP证书”牟取暴利，但由于印制粗劣，被人识破，有关部门正在调查此事。……

作为一名入行多年的记者，我是高度敏感的，这也是我在新闻界小有所成的秘诀。对于“LP证书”这样一个颇具新闻价值的热点，我自然不会忽视，更不能坐失良机。因此，当我从朋友那里听完了那些传闻以后，我二话没说，挎起采访包，便直奔人才市场而去了。当然，我没有把我的计划告诉领导，因为他很可能大手一挥，便把我的美好构想扼杀于襁褓之中了。世界上并不是每个人都能够“一粒粟中见世界”，对此我深有体会。

混迹于人群之中，我在人才市场跑了一大圈，也没看见“LP证书”的影子，传闻倒是又收获了不少。至此，我是将信将疑，锐气大减。我总不能根据小道消息来构思我的独家新闻吧，以捕风捉影式的“纪实”手法来赚取稿费也不是我的写作风格。转念一想，这几天虽然没找到证据说明其有，但也同样不能证明其无呀！我宁可信其有而不信其无，我要追踪到底。自然，我也不能天天泡在这里，还有许多采访任务要完成呢。于是，我通过一位熟人与一位人才中心的经理搭上了话，交谈一番便已是一片火热，这位姓刘的经理豪爽开朗，好交朋友，对于我托付的事是满口答应，并表示，只要一有“LP证书”露面，便打传呼给我。我只好暂且收兵。

接下来便是一个多礼拜的辛苦工作，为了赶出一篇重要的稿件，我像个矿工一般的劳作。不过，颇为幸运的是，审稿一次性通过，领导见我辛劳可嘉，便给我放了几天的假。

就在我休假的第二天，当我仍在将近午时的阳光中酣睡时，一阵阵呼机的闹鸣将我吵醒。在半睡半醒之间，我打了个电话过去。原来是刘经理！我猛然坐起，一下子睡意全无。刘经理果然是个讲情义、有信用的好哥们儿，他在电话中告诉我，他们那里刚来了位应聘者，持有“LP证书”，他从登记表中获知了这位姓李的青年的地址和联系方式，说不定通过这个应聘者便能找到所谓的脸皮学院。噢，原来“LP”就是“脸皮学院”的汉语拼音缩写。我恍然大悟。刘经理提供的这条线索太重要了，我不禁连连称谢，兴奋不已。我直觉地感到，抓住这条线索，就像拿到了一把钥匙，它可以帮助我启开脸皮学院神秘的大门。

很快，我便用电话与那位李先生取得了联系。我直接向他表达了采访愿望，并希望他能提供脸皮学院的地址。不料，这位李先生却一口回绝，声称自己太忙，并且对采访事宜毫无兴趣。当我欲作进一步的鼓动时，对方已把电话“啪”的一声挂断了。

真是“多情却被无情恼”，好在我见的世面还不算窄，受到的冷遇还不算少，所以，拒绝并不能使我烦恼，反而更增加了我不达目的不罢休的决心和信心。我决定不再给对方再次挂断电话的机会，我要给他来一个突袭式的登门造访。

我找准机会，不期而至。当我敲开了防盗门，一位约摸二十六七的结实的年轻人站在了我面前，他问我：“你找谁？”

从他的声音中我一下子便判断出他就是我要找的那个

人，我来了个开门见山，我说：“我是曾打电话给你、希望采访你的那个记者。”

这位李先生的脸上掠过一丝不快。但他仍然不失礼貌，他说：“不是我不愿意告诉你有关脸皮学院的一些情况，而是因为在毕业时，我们受到叮嘱，要注意严守秘密。脸皮学院的教研活动尚处于初期阶段，他们不希望过多地在媒体上引起争论。所以，请原谅，我必须守信。”

对于这种看似无懈可乘的解释，我只好暂避锋芒，我笑道：“如果你不介意的话，我想进屋与你谈一谈。如果你真是脸皮学院的合格的毕业生的话，我想你是不会不敢与我谈话的。”

就这样，我坐在了李先生客厅的沙发上。我说，我很尊重李先生的选择，这从个人品质修养的角度讲是很令人敬佩的。但是，若换个角度，比如说从社会发展的角度来看，这种做法也不是没有问题。现在下岗职工这么多，他们中的多数人都是有家有口的人，如果他们也能得到脸皮学院的教育和培训，那么，很可能就为其求职增加一份很有分量的筹码，更容易找到合适的工作，更容易在工作中做出成绩来。这是件于国于民于社会都很有利的事情。我想，脸皮学院的毕业生应该都是充满自信的，他们应该是不怕竞争、敢于竞争的，一定不会为了保持已有的优势地位而对他人采取保守和排斥的态度。我十分理解李先生的处境，也希望李先生也能理解那些失业者的处境，变通一下自己的立场，我想，他们最终会感谢你的。佛祖释迦牟尼说，我不入地狱谁入地狱。希望李先生能牺牲一点自我，从公益的角度与我合作，共同把脸皮学院推向社会，从而造福于公众。

李先生一语不发。

于是，我又施展浑身解数，结合我多年来的所见所闻，把进行脸皮教育的必要性、可能性和紧迫性一一列举开来，苦劝他接受采访，吐露玄机，施惠于民，不要有太多不必要的顾虑。

李先生终于被我打动了，却并未被我说服。他仍然拒绝采访。但表示，如果我能为他保密的话，他愿意提供脸皮学院的地址，具体的采访事宜最好在校方与我之间进行商讨，他不宜自作主张，透露内情。退而求其次，这也是一个不坏的结果，同样价值不菲。我马上接受他的提议，终于得到了脸皮学院的地址。虽然我没能得到有关脸皮学院内部活动的一点儿情况，但是，从这位李先生身上，我确实看到了一种特殊的精神气质和心理能力，这更增强了我对这个愈发神秘的机构的好奇与兴趣。

一个小时后，我已驾车飞驰在通向郊区的高速路上了。离开喧闹拥挤的市中心，绿树与麦田迎面而来，令人感到无比的愉快。我想有一天我若发达了，也定会在这里购屋置产，以出世之身做它一门入世的大学问。

转念间，我已到达了目的地，并在绿树环绕中找到了我想找的那个地址。

“这就是脸皮学院吗？”我满肚子的狐疑，满脸的失望。破旧的门楼，土气的铁门，连个木招牌都没有。院内有座三四层高的楼，也是灰头土脸，不事修整，就像是座旧厂房。不过窗户都很精致明亮，仿佛是一张斑驳丑陋的脸上却长着双脱俗的眼睛，让人觉得有些不可思议，又有点神秘莫测。

下了车，我向大门走去。一个门卫有礼貌地拦住了我。

“先生，请出示你的证件。”

我掏出记者证，递了过去，“我是××报记者，我想采访脸皮学院。请问，这里就是脸皮学院吗？”

门卫说：“是的。”转而他又问我是否是预约而来。

我说：“没有”，但我委婉而坚决地表达了我的采访决心。门卫迟疑了一下，请我稍等，转回身去打电话了。接着，通知我说，将会有一位负责人出来与我接洽。

不一会儿，从门内走出一位中年人，一副知识分子的模样。金丝边眼镜，宽大油亮的额头，整洁而随意的衣着构成了我对他的第一印象。来人自称是脸皮学院的总务长，姓刘。

我再次提出了我的要求，我说：“社会有关脸皮学院的传闻已很多，小道消息不断，虽然总体上口碑不错，但是，若听任这种现象继续下去，势必要为别有用心者所利用。因此，当务之急是，应尽快地向社会披露脸皮学院的一些情况，防止谬语流传，以保护脸皮学院的声誉。”

刘总务长很赞同我的看法。他说：“脸皮学院在舆论宣传方面是比较谨慎的，因为我们所从事的科研工作涉及到一个颇为中国忌讳的话题，我们不想因被人误解和非难而中止一项有意义的工作。我们希望能在新闻界寻找到一些负有责任感、作风正派并且素质较高的朋友，作为合作者。刚才，我从电脑中查到了你的资料，对于你的文笔和文风，我颇为欣赏。所以，我们很愿意把这个独家采访的机会让给你。今天，我先带你参观一下，你看怎么样？”

对这个提议，我当然是求之不得。而由此，我也开始明白，大门口为什么没有正式挂牌子了。

我们走进大门。在主楼的门口，从一块铜匾上我看到了脸皮学院的正式名称：中国脸皮研究所。

楼门是紧闭着的。刘总务长掏出一张 IC 卡样的东西，在门侧的凹槽中一划，门立即打开了。实在想象不到，这么一座土气的楼竟然安装着这么先进的电子管理设备。我随刘总务长走进楼内，眼前不禁一亮。里面装修的非常精致典雅，光亮的高级大理石地面、木制的墙围、大幅的山水长卷，令人不禁联想到大宾馆的前厅。而且，显然楼内安装了中央空调，温度宜人，迥然于楼外。

刘总务长向我介绍说：“我们这里共有四层。一楼是内部管理区，也包括收发、采购、对外联络这些职能。二楼和三楼是科研区，主要是运用现代科技进行脸皮研究。四楼是教学区，用以培训人员。我还是带你从第二层开始参观吧！”

在楼梯上，我向刘总务长提出了一个疑惑已久的问题：“为什么你们要把脸皮作为自己的研究对象？”

刘总务长笑了，“道理很简单。我们每个人一生中离不开的、又是使用最频繁的东西是什么？就是脸。‘人活脸，树活皮’嘛。有脸才可见人。然而，脸的问题给人们带来的痛苦和折磨也最多。一方面，人们总是希望自己最有面子，另一方面，实际上许多人又总是最没面子，怎样弥补这种差距呢？那就只能靠脸皮，靠过硬的心理素质。因此，我们觉得，研究脸皮问题，是一项十分有价值并且意义深远的工作。对此，我们是信心百倍。”

说话间，我们已来到了二楼。绕过一道屏风，我顿时被眼前的景象惊呆了。实在是超乎我的想象。我仿佛走进了好莱坞科幻影片的场景。透过一面巨大的玻璃墙，我看到的是一间巨大的工作室。一面墙上悬挂着一个巨型的显示屏，有一个人脸的模型在不停地转动着，各种各样的数字在一旁跳个不停。

显示屏的下面和两侧是各式各样的电子仪器，各种颜色的指标灯此起彼伏，闪烁明灭。有七八个身着白色工作服的人正在紧张地工作着，敲打着键盘，操纵着按钮。一切都在有条不紊地进行着，但却没有一个人说话。

“这是怎么回事？”我问道。

刘总务长再次笑了，他解释道：“我们这个研究所其实是一家高科技的实体。我们把最新的计算机技术、生物技术、医学科研成果融为一体，来对脸皮进行定量化研究。我们现在已开发出一套颇为精确的‘脸皮指数’测量系统，可以比较客观地对一个人的脸皮状况进行分析。分析的结果，可作为进行各种矫正性‘脸皮训练’的依据。现在你看到的就是我们这个系统的工作情况。这个工作间与隔壁的一间房子是连为一体的，一般受测者要在那边的那个房间里接受测试，各种数据输送过来，经过汇总和分析，最后便会得出一项数据，这一数据就是脸皮指数。请跟我来。”

随着刘总务长，我们来到了隔壁的一个房间，站在门外向里张望。只见里面有两个工作人员在一台机器面前正忙碌着，旁边的一个椅子上坐着一个人，他的身体已被固定住了，各种线圈缠绕在他的身体的各个部位，头上还戴着一个头盔似的东西。那个人坐在椅子上却并不安静，不停地说着什么，还大喊大叫。

我指着那人，问道：“这个人身上的那些东西是干什么用的呢？”

面对我这个非专业的提问，刘总务长耐心地作了讲解，我才恍然大悟。原来，那个人头上戴的是一种叫做“虚拟现实”的电子视屏，其显示的图景可以达到以假乱真的地步。那

两位工作人员操纵的是电脑的主机,一经启动,它便会把各种各样的生活和工作情景传输到电子视屏上。受测者由于受到了外界刺激,必然要出现各种心理和生理反应,出现血压、心率、皮肤温度等方面的变化,这些变化被附着在身体上的传感器接收到了,形成数据,就会传输到隔壁的中央处理器中进行处理,从而最终得出脸皮指数。

这么高的科技含量,在国内人文科学的研究中恐怕是绝无仅有。我抓了抓自己的脸皮,也几乎要忍不住请求一测。但考虑到自己的采访任务,那句话终于没出口。

正当我暗自沉思之际,刘总务长轻唤了我一声,问我要不要去看一下测量结果。我便随他重新回到了那个大房间的门外,为了不打扰里面的工作,我们站在门外等待着结果。在经过一番令人眼花缭乱的变幻以后,屏幕终于静止了,出现了一行字:第 98031 号学员脸皮指数为 095。

这是什么意思?这当然又得靠刘总务长来作解释了。刘总务长指出,所谓的脸皮指数就是用来测评一个人脸皮状况的一种数据,我们的脸皮标准值是 100,也就是说,当一个人的脸皮指数为 100 时最为正常,超过 100 时则表明心理素质超强。这个学员的脸皮指数并不尽人意,但是比起他一入学时的情况,则有了很大的进步,提高了 12 个百分点。这说明,我们的教学和训练还是颇有成效的。

正在说话之际,那个受测人已跑了过来,激动地拉着刘总务长的手说:“刘老师,我真是要感谢你们,感谢你们对我的专门培训。虽然我还不能按期毕业,但是,这几个月来,我感到自己的精神正一天天地轻松起来,一天比一天的自信。我再也不要过去那种活法儿了,我觉得自己已经有信心有能力开始一

种新的生活了。真得谢谢你们……谢谢……谢谢……”

我注意到这个人年纪大约二十七八岁，身材瘦削，面容清秀，眼中闪着获得新生的喜悦的光芒。我出示了一下我的记者证，希望能采访他。这个小伙子立刻就答应了下来。他说他姓张，我们姑且就叫他小张吧。

小张自称从小就是个好孩子，他所受到的全部教育便是“要听话”，在这种教育的直接影响下，他逐渐形成了对他人的—种很强的依赖性，在做事的时候第一个要考虑的总是别人会怎么想。所以，为了做一个“好孩子”、“好学生”、“好人”，他总是要屈从和迁就于别人的看法，而对自己内心正常的需求却不敢主张不敢表达不敢争取，久而久之便形成了心理上的自我压抑，特别害怕与人交往。一旦丢一回脸，更是深以为耻，久久不能忘怀。在这种心理的支配下，他的身心受到了巨大的损害，连正常的工作也受到了耽搁。大学毕业后，由于心理上不能适应复杂的人际关系，工作干的总是不顺，一年内换了好几份工作。最终，只好待在家里。后来，经一位亲戚的介绍，参加了脸皮学院的训练课程。于是，才有了今天这个来之不易的结果。

我真为小张感到幸运，也为自己能亲自采访到这样的素材而感到幸运。小张最后给我留下了他的地址，表示随时可以接受我的采访，并愿作进一步的详谈。分别握手时，我感到他的手是自信而有力的，还带几分因激动而产生的微微颤抖。

这时，刘总务长大概看出了我既跃跃欲试又极力按捺的心态，笑着问我：“记者先生，你是不是也去测一测自己的脸皮指数呀？”

既然主人已发出了热情的邀请，我自然不愿拒绝，便来了

个顺水推舟。在工作人员的指点下,我被固定在了皮椅上,传感器附着全身,电子视屏和对话器也被戴在了头上。接下来的半个多小时,可以说是我人生中所经历过的最尴尬、最紧张、最激动场面的大荟萃。但是,到底我在“虚拟现实”中看到了什么、听见了什么,只能暂时保密。因为刘总务长在事后又反复叮咛我要严守科研机密,并要我以人格作为担保。作为记者,深知泄密的危害,自然知其深浅轻重,所以此处一笔带过,不作详述,请诸位读者谅解。’

不一会儿,中央处理器终于计算出了结果,我的脸皮指数是:111! 这一结果既在我意料之中,又有点儿出乎我的预期。毕竟,我也干了这么多年的记者,经历的人、事要比常人多上几倍,多难多涩的场面都见过,脸皮自然磨砺的不薄。但没想到,脸皮指数竟这么高,真让我有点惊讶,又有点儿怪不好意思的。

刘总务长自然要打趣我一番,我呢,自然也不免自我解嘲几句,两人说笑着向楼上走去。

接着,我们参观了三楼的实验室,这里是为脸皮研究进行基础性科研的地方。这里的一些新的成果,最终都会汇入二楼的计算机程序中,从而使其测评脸皮的技术日益走向完善。

然而,我的心思却在四楼,我在想,到底是怎样的训练,把小张变成了另外一个人? 所以,三楼只是草草浏览,我便撺掇刘总务长带我参观教学区。

教学区是由很多的房间组成。透过门玻璃,我立刻感受到了一种丰富多彩的教学方式,这些方式在国内的许多大学和培训机构中是很难见到的。有的房间在观看录像,大概是美国总统的电视辩论或竞选演说之类的东西,旁边有人在讲解,还

不时有人站起来进行模仿。有的房间似乎在讨论着什么，场面很热烈，不时有人走到黑板前演示自己的主张。有的房间则是静悄悄的，据刘总务长介绍，这是在进行“催眠疗法”，以暗示的方式来增强其心理能力。有的房间在进行体力训练，看起来比较严格，似乎还有点儿残酷，因为我看到有的人做完最后一个动作后就爬不起来了。还有的房间似乎在上表演课，有人在台上走来走去、手舞足蹈，作出种种表情，还在说着什么……总之，各房间之间的训练内容绝不相同，并且教学方式十分新颖。仔细想一想，确实颇有其独到之处。

看到每个房间的人都很少，最多不过六七个人，我于是便向刘总务长询问有关的人员招收情况。刘总务长的回答是，脸皮研究所是一家民办科研单位，目前尚处于积累经验阶段，并没有向社会公开招生。这里的学员基本上都是通过朋友介绍而来的，还有些是来自某些企业的员工。因此，每年的毕业人数也不足百人。但从该研究所的长期计划来看，进行大规模的宣传和推广工作乃是一条必由之路。

当被问及“你如何评价这些工作的成果”时，刘总务长笑了，他颇为自豪地说，其实刚才你已经看到了，小张的例子在我们这里其实很普遍。大家都是有问题而来，丢掉烦恼而去。我们的学员毕业后，别的不敢说，在心理素质方面绝对是第一流的，他们其中有许多人目前已颇有成就。我敢保证，在今后的一生中，他们绝对不会因面子问题而想不开，我们这里“出品”的都是“质量合格”的脸皮。

面对刘总务长的幽默，我们相视而笑。

参观结束后，刘总务长请我到会客厅喝茶。我们刚刚坐定，便有一位身材苗条、体态淑美的小姐端茶上来。脸皮学院

竟有如此美貌的女子，我不禁有些惊异，我原本以为这只是一项男人们的事业，而更令我惊异的是，这位小姐白净的脸上竟画上了许多丑陋的线条和图案，恍如原始部落巫师的面具。这位小姐似乎对别人惊异的目光已习以为常，她很自然地向我笑着，不失优雅地向我敬茶。我暗忖道，爱美乃女人之天性，这个女子却故意把自己扮丑，这真是脸皮学院的一大怪事。

刘总务长从我的表情上已猜透了我的心思，于是，喝茶休憩间的闲聊便从这位小姐身上引申而来。

刘总务长介绍说，这位小姐其实是脸皮学院的学员而非工作人员，故意把她打扮得很丑乃是对其进行脸皮训练的一部分。这位小姐是一位舞蹈演员，各方面都很优秀，几年前在一次演出时，由于某种原因，当着几千观众把舞裙跳掉了，自觉羞愧难当，再也没有脸面做人了，从此，便得了“自闭症”，不敢出门、不敢与人交往，更无法走上舞台了，精神几近于崩溃。后来，我们学院的一个关系户介绍她过来。我们对她作了全面的会诊，并设计了全面的、综合性的治疗措施，对其进行一种矫枉过正式的训练。我们一方面鼓励她，重建她的自信心；另一方面，又有意使她成为众人瞩目的焦点，使她学会在一种非赞美式的人际环境中调整自我。从目前来看，效果还不错，她的脸皮指数已有十分明显的改善，像这样一个有过严重的面子损伤和心理伤害的人，能达到今天的水准，确实是很不容易的。因此，我们双方对训练都感到比较满意。

这时，我禁不住问道：“这样训练下去，岂不是要把人训练成没脸没皮的人了吗？而一个女人脸皮厚的像城墙，还有美感可言吗？”

刘总务长似乎对我的激动习以为常了，他摊手笑道：“你

只知其一，不知其二。其实，你的担心我们都已考虑过了。早在设计训练方案之初，我们就专门设计了一套‘消毒清洗’计划。每天，我们对这位女演员的矫枉过正式的训练只进行两至三个小时，训练结束后，我们马上就要进行内容相反的教育和培训。包括欣赏优美的音乐、进行艺术鉴赏、参加高级舞会、进行仪态训练等等内容，培养她的自尊心、自爱心，激发她作为女性所特有的那种柔弱的、羞涩的、娇媚的、内倾的美感。这两者结合起来，就会帮助她一点一点地把心态矫正到正常水平，不至于从一个极端走向另一个极端，出现道德上的问题。”

听完这个解释，我是心悦诚服的，看来脸皮学院的成功并不仅仅在于其远大的志向，还在于其具备了落实这些志向的科学而先进的技术与方法。没有这些技术与方法，一切口号都只能是空话、大话、笑话，而那种过分务虚、毫无实际价值的治学与科研在中国又实在是太多了。

闲聊中，我又向刘总务长提起了社会上有人贩卖假“LP证书”的事，我想了解一下校方对此的反应。

刘总务长指出，脸皮学院只是一个科研培训机构，它是无权发放文凭的，但是，每有学员毕业，学院都要发给他们一个证明性的文书，以确认他们确实在脸皮方面达到了合格的标准。社会上的造假者竟然打起了脸皮学院的主意，这是学院所始料不及的。目前，我们正准备对新发放的证书进行防伪设计，相信，假证书现象不久便可被扼制下去。同时，学院还准备加强宣传，普及脸皮知识，以防止社会上出现以讹传讹、谬种流传的现象，败坏了脸皮学院的名声和前途。

谈到此处，我对脸皮学院的自信、眼光和灵敏的反应不禁暗生敬服之情，在知识经济已经到来的时代，头脑便是财富，

## 第一章 事找脸皮学院

思想便是竞争力呀！

刘总务长问道：“还有什么问题需要我来回答吗？”

“有。”

在刘总务长的办公室里，我思索片刻，一口气在采访本上写下了 18 个问题。

刘总务长看罢，笑道：“胃口不小哟。可惜有的问题我不便回答，或者说，可能回答得不好。我想，或许只有我们院长才能给你一个圆满的答案。”

于是，我便来了个“顺水推舟”，要求采访脸皮学院的院长。

刘总务长迟疑了一下，说：“这个我不敢给你一个确定的答复。我们院长现在正在国外，为一家公司进行员工培训。至于他是否有时间以及何时有时间接受你的采访我还不敢肯定。但是我愿意帮忙，尽量为你安排。所以，非常抱歉，你只能耐心等待了。希望记者先生不要觉得丢面子哟！”

“如果我采访过了脸皮学院还怕丢面子，那么我不就是等于白采访了吗？至少，我也沾了一些你们的灵气吧！”二人再次大笑。

已经到了下班的时间了。我比较满意地合上了记录本。刘总务长很客气很周到地把我送到门外。

临上车前，刘总务长握着我的手，问道：“你对我们脸皮学院最深刻的感觉是什么？”

我想了想，说：“败絮其外，金玉其中。”

刘总务长赞叹道：“说得好。这其实也是我们脸皮学院的核心教学理念的一种反映，可以说是独有匠心的。每一次学员毕业时，我们总会问他们同一个问题。你看，我们的主楼看起

来多么的寒酸丢人，多不长面子，可是，我们依然自信，因为我们靠的是优秀的‘里子’，靠的是不畏人言的脸皮。如果一个人能够从这些形式上领悟到其中的寓意，那么，也算得上对我们脸皮学院的精神实质小有所通了！”

“多谢刘先生的点拨。”

我启动了汽车，挥手向刘总务长告别。

这是平凡的一天，我却越来越感到它的不平凡。

夜色越来越浓，我却觉得车开得越来越轻快，越来越光明。

我期待着对脸皮学院的再次访问。

## 第二章 采访脸皮学院院长

寻访到了脸皮学院的“藏身”所在，并进行了初步的采访，这的确是一个不小的胜利。新鲜的题材、第一手的资料以及神秘流传的种种小道消息，都暗示着这一主题巨大的潜在新闻价值。作为一个自认为颇有头脑的记者，我当然不能放过这个使自己露脸的好机会。初战告捷，但我并不仅仅满足于目前的成果，我要作一系列的追踪调查和采访，我的下一个目标就是：采访脸皮学院院长。

当我向教导主任提出了我的要求后，他表示，院长的事务繁忙，目前又应一家跨国公司的邀请前往新加坡讲学，因此，近期内不可能如愿。但他又表示，一旦院长回国，他会优先考虑我的请求，尽快地安排时间见面。无奈，我只好留下电话和呼机号码，等待通知。在以后的一个多月里，我多次向脸皮学院询问采访事宜，都被告之：请等待。这样，我只能进行一些细枝末节性的调查，我一度以为自己的宏伟计划很可能就要泡

汤了。

终于有一天,我接到了采访通知。

我如约而至。当我走进院长办公室时,他已在那里等我了。这是一间宽大的办公室,布局简洁又不乏个性,整洁的办公桌、占去半墙的书柜和漂亮的电脑构成了房间的主要特色,沉静、典雅,富于内涵又充满现代气息。

主人看到了我,放下了手中的键盘操作,微笑着向我伸出了右手。握手。寒暄。坐定。

这时,我才开始仔细打量起主人的相貌来。他约摸40多岁,天庭饱满,额头宽大,一看就是一个长期从事脑力劳动的人。脸色沧桑,却又不乏书卷之气。双目炯炯有神,富有穿透力,显示出主人的自信、睿智与活力。嘴角有力,面带微笑,使人感到了一种意志力与灵活性的和谐统一。他坐在那里,安详沉静,气质雍容,有某种内在的力量深深吸引着我。

院长看着我的神态,笑问道:“是不是我这脸皮学院院长的脸皮与众不同呀!”我被他的幽默逗乐了,于是,在一种比较祥和的气氛中正式开始了我的采访。下面就是这次采访的主要内容。

**记者:**“脸皮学院”是一个新事物、新现象,在国内甚至国际上恐怕都是独此一家,你为什么要创办这样一所学校或者说研究机构呢?

**院长:**这恐怕与我的人生经历有关,也可以说是我的人生经验的一个总结。我是一个学理工科的知识分子,早年,因苦于自己的科研成果被束之高阁,不能应用到生产实践中而辞职下海,从此开始了我曲折艰辛的创业历

程。那时,我是一个“技术至上论”者,也是个不谙世事的“书呆子”,想法很单纯,认为只要占据了技术上的优势,能拿得出过硬的科研产品,就一定能在商海中取胜。而对于人际关系这类东西,是既不擅长也不重视,在我看来,那些迎来送往的事都是虚的、假的,决不是大知识分子应该做的事情。(笑)现在想来,那时的心理其实就是一个“怕”,怕丢面子、怕被拒绝。一开始,我是为一个私营老板干,看着人家大把大把地赚钱,心有不甘,觉得还是自己干好,能自由发展又不受剥削。于是便自己开了一家公司。以前,我只是管产品开发,其他的诸如原料、销售、宣传等都可以不必考虑,而现在却要我统筹全局,同各种人打交道。这下可惨了,我脸皮嫩,不愿求人又不会客套,别人说一句脸上就挂不住,结果是有门不得进、有路不得通。不到一年就把自己的一点积蓄折腾的精光,还背了一屁股债。在走投无路的情况下,我深深反省了自己,感到通达的人际关系是商海取胜的必要条件。而要做到这一点,就应该从磨炼自己的脸皮开始,因为只有你敢于同形形色色的人交往了,你才有可能根据需要与他们建立起层次不一的关系,形成自己的人际资源网络,从而使自己的企业与外部环境形成良性的交流和互动。基于这一认识,在经历了多年风雨之后,我终于得以重新崛起,企业规模不断壮大,在计算机、生物等高科技领域崭露头角。回头看一看,我以为,在中国这样一个人际社会里,“面子”实在是一门奥妙无穷的哲学和艺术,只要你能参透它、领悟它,并善于运用它,无论你从事何种职业,你都能大

获其益；而如果你忽视它、违背它，则必然会诸事不顺，自取其咎。于是，我便拿出了企业的一部分利润创办了这个科研中心，希望能借助现代科技手段，为那些因在“面子”方面出了问题而影响人生和事业发展的朋友们提供一种精确的理论和有用的方法，帮助他们克服困难、战胜自我，从而能够好梦成真。

**记者：**你把能否掌握和运用“面子”功夫作为人生和事业成败的关键，这是否有失偏颇呢？

**院长：**我并不这样认为。史密斯曾在《中国人的气质》一书中指出，“面子”是打开中国人许多最重要特性这把暗锁的钥匙。我觉得这句话颇有见地。现在社会是一个高度分工的社会，不能理解人，就不能正确地进行交往，取得别人的支持与合作，因此就不可能获得成功。古人曰：窥一斑而见全豹。而我们面子学正是通过剖析“面子”这“一斑”，而达到理解中国人和中国社会这一“全豹”的目的的。这正如弗洛伊德的学说一样，他用“性本能”来解释一切心理现象和社会现象，虽然你可能不完全同意他的观点，但你却不能忽视其内在的某种合理性，更不能抹杀其对人类社会的文明和进步所起到的作用。举个例子，近几年来，我国的城市下岗职工比较多。但为什么有些人依旧贫穷，有些人却反而因祸得福、迅速致富呢？原因很多，但关键之处却在“面子”上。许多人宁肯受穷，也不愿放下架子、拉下面子，从事其他的职业。而有些人就能摆正心态，突破职业贵贱的误区，正确对待面子的问题，从而靠自食其力获得了新的生活。这就很能说明问题。

**记者：**从前面的谈话中可见，你并不是第一个关注“面子”问题的人，那么，你能否介绍一下前人在这方面的研究成果？

**院长：**好的。到目前为止，对“面子”以及“脸皮”的研究主要是在社会学、心理学、社会心理学和文化人类学等领域进行的。其实，不少西方学者在很早的时候已在关注这个问题了。比较有代表性的人物有美国学者戈夫曼和亚历山大，英国人类学家布朗和利维森等。由于这里涉及某些比较复杂的学术性问题，我就不作过多的解释了。但我要指出的是，这些思想虽然都有一定的道理和解释力，但都是以西方个人主义文化为基础的，因此，对于正确理解和把握中国人的“脸皮”问题尚存在着一个可适用性的问题。

**记者：**听你讲了这么多，我想我们中国人最关心的大概仍是我们周围所发生的一些事情，你能否着重介绍一下有关中国人的“面子”问题的研究？

**院长：**我正要谈及这个问题。我想先说说外国人是怎样看待中国人的，这中间也不乏真知灼见。前面提到的史密斯我就不再多说了。还有一个人，就是大哲学家罗素，他对中国的国民性也有所关注，他在《中国问题》一书中认为，中国人的“要面子”在实质上是维护社会交往中的个人尊严。而在早期西方人中把脸面看得最深入的一个人则是德国传教士威勒姆，他对中国人“脸面”的社会性含义有着很独到的体察。总之，西方人的这些见解，虽然给人以隔靴搔痒、主观臆断的感觉，但仍旧是

值得中国人看一看、想一想的。对于中国人自己对“面子”问题的认识，我只想举出有代表性的三个人来，他们是鲁迅、林语堂和李宗吾。之所以要首先提及鲁迅，那是因为他不仅是最坚定、最彻底地勇于解剖自己民族性的人，而且也是揭示中国人脸面的第一人。他认为，“面子”问题的确可以看作是“中国精神的纲领”。他所塑造的阿Q形象对中国人的脸面观进行了很有力的讽喻和揭示，以至于有人把“精神胜利法”与“脸面”问题等同了起来。鲁迅对中国问题的认识最深刻，影响也最大，因此，我们不妨将之恭称为“面子学”的开山鼻祖，我想，他老人家对这一尊号是无论如何也推辞不掉的。（笑）有关“面子”问题的第二个研究大师是大学者林语堂，在《吾国与吾民》一书中，他认为有一种所谓的“阴性三位一体”在统治着中国人，它们分别是“面”、“命”和“恩”，其中又以“面”最具有统治力。在他看来，面子这东西，似荣誉又非荣誉，空虚而又实在，无形却又有形，中国人正是靠着这种虚荣的东西在活着。他的思想可以说是鲁迅思想的继续，同时又有所发展。最后，我要提及的人物是李宗吾。之所以要介绍他，不仅是因为他惊世骇俗、争议最多反响最大，更是因为他的《厚黑学》正面提出了一个“脸皮”的问题。李宗吾学说的基本内容可概括为四个字，即：脸厚心黑。其实，“心黑”这一观点前人早有论述，如中国古代的韩非子和西方中世纪时的马基雅弗利等。而有关“脸厚”的学说却是李宗吾的独创，到他为止，还没有人敢如此大胆又如此放肆地把这样一个众人讳莫如深的话题搬上报纸、

搬上讲坛。我们不妨把他的这套思想命名为“李宗吾问题”，这一问题是脸皮学中的一个基本问题，其意义正如哥德巴赫猜想之于数学一样重要。如果你仔细研究一下他的作品，你会发现，虽然李宗吾指出了“脸皮厚”这一问题，却决不是“脸皮厚”的倡导者，他只是一个社会批评家和杂文家，一个愤世嫉俗者，揭露和抨击政治的黑暗和官场的腐败，才是他写作的初衷。因此，我们认为，李宗吾只是一个很好的提出问题者，却不是一个合格的解决问题者。而我们脸皮学的重要任务之一，就是扮演好后一个角色。(长吁一口气)总之，对中国人的“面子”和“脸皮”问题的研究成果还是比较多的，而且颇值得我们思考，但是与我们今天的研究相比，它们还只能算是一种启蒙和开端。

**记者：**从你刚才的总结中可以看出，你似乎认为自己的研究已远远超越了前人，那么，你能不能深入地谈一下你们研究的特色呢？

**院长：**好的。确实，前人的研究与我们是无法比拟的，因为我们的研究具有系统性、科学性和应用性的特点，并且正成为一门新兴的、集文理科于一身的交叉性学科。我们十分注重现代科技手段的运用，包括生物技术、计算机技术等，同时在进行研究时还引入了实验和定量化分析等多种研究方法，因此，在科学性和精确性方面，可以说已达到了一个前人无法企及的高度。目前，“脸皮学”已成为我们学院的一门主干课程，我们的目的就是要运用科学的理论和先进的方法来系统地解决现实生活中的各种问题。这就是我们最大的特色。

说到这儿，院长停顿了一下，神秘地对我一笑，指了指墙上的一张图说：“你不妨看看这张图。”这时，我才注意到一张大大的世界地图，“这有什么了不起”，我心里嘀咕着，走上前去。走到近处，才发现这张图有些与众不同，图上只有国家名称和各种数字这两种符号，而且在某些区域数字标在了多个国家之间。“这是什么？”我心中升起了疑问。再往上看，发现了几个大字：“世界脸皮指标分布图。”我不禁读了出来：“中国 80，美国 110，日本 115，欧洲 102……”“请解释一下好吗？”“噢，好的。我们边喝边聊吧”，说着，院长已把一杯香浓的咖啡递到了我的桌前。在一种轻松而自然的气氛中，话锋不减的院长又开始了他的侃侃而谈。

**院长：**这是一张有关世界各国、各地区脸皮指数的分布图，我们把各种资料、数据及大量的问卷统计输入计算机，最终得出了这些数字。当然，它并不十分精确，但还是很能说明问题的。有些研究我们是以国家为基础，有些则是以地区或民族特性为基础的，目前，我们的研究仅仅停留在欧美及东亚国家，其他地区的研究还尚待进行。我们把 100 作为正常的或者说是标准的脸皮指标。相比之下，中国的脸皮指数是比较低的，因为人们太重视集体主义以及人际关系这些因素了，以至于对外界环境有很强的依赖性，中国人更容易感到面子难堪。而市场经济较为发达的欧美，脸皮指标则比较高，这与他们的个人主义的思想很有关系。欧洲要比美国低一些，因为欧洲人要更有文化底蕴，更注重内涵和修养。而日本

的脸皮指数可以说超过了正常的健康水平,否则,他们也不会在战败了 50 多年后仍不肯明确承认自己的侵略罪行。总之,脸皮指数与教育程度、经济发展水平、文化传统等都有着很密切的联系,并且在不同的国家和地区,这些因素所起的作用、所占的比重也是各不相同。

**记者:**在前面的谈话中,我发现你不断地提及“面子”与“脸皮”这两个词,它们是一个意思吗?我想请你详细阐释一下它们的概念和内涵。

**院长:**你确实问到了一个要害性的问题,如何理解这两个概念乃是我们的理论的关键所在,因而必须放到“脸皮学”的基本原理中去理解。“面子”与“脸皮”并不是一回事。我们认为,面子是在群体中根据每个人表现出来的东西所进行的对你的某种地位的一种面对面的认定。而脸皮则体现出一个人根据环境与自身条件所做的一种自我肯定和心理平衡能力。因此,我们的理论主要包括面子学与脸皮学两大部分,把这两大部分联结在一起的核心观点是:面子是别人给的,而脸皮是自己给自己的,当面子不足时,就需要以脸皮作支撑。那么,如何训练自己的脸皮或者说如何提高自己的自我认定程度呢?我们还专门开辟了一门应用性课程,叫做脸皮应用学,用以解决许多朋友在这方面的烦恼和问题。

**记者:**请你再详细介绍一下子学与脸皮学的基本原理与内容,好吗?

**院长:**好吧。我们面子学的核心部分是七大定律。这七大定律

虽然看似简单，实则奥妙无穷。如果要把这些定律讲清讲透，那恐怕是几天几夜也说不完。（笑）这里，我不妨略举一二，让你先听为快。比如说，面子学的第二定律就指出：赢得面子的资本必须成为一种表面化的东西。这些东西包括权威、职位、名誉和财富等。这一定律是在告诉我们，一个有水平、有内涵的人若想有面子，就必须首先要经历一个表面化的过程。国画大师齐白石奋斗多年而声名不传，直到国人发现日本人最喜收藏他的作品，齐白石才得以名声大振，身价倍增。这并不是说齐画的艺术价值发生了变化，而是因为齐白石获得了海外名声，所以才能够在国人面前赢得面子。因此，如果你把“要面子”与“做表面文章”等同起来也并不为过。再如，面子学的第五定律叫做交换定律，它是说：如果别人给了你面子，那么你也必须给对方一个面子，即所谓的“你敬我一尺，我敬你一丈”。只有这样才能保证大家都有面子，从而促进人际和谐。如果有人反其道而行之，则意味着不给别人面子，那么别人也会减少甚至撤销给你的面子，这样，这个人就必然会受到社会的反感和孤立。我们有的大明星就不太懂这个道理，他们认为大众的崇拜与爱戴是理所当然的，有人甚至在公开场合打影迷的耳光，所以名声搞得越来越臭，在社会上越来越没面子。再如面子学的第七定律，我们称之为最低标准定律，它是说：社会的道德习俗和互利需要会使人与人之间的面子保持在某个平均水平上，所以你不必害怕丢面子，面子是丢不完的，而且也不会丢尽。这是一条非常有用的定律，对于那些因害怕丢面子

而不敢积极主动地进行社会交往的人来说,不啻于是一针清凉剂、一针镇定剂。实践证明,许多人因此而摆脱了“面子”问题的纠缠,跨越了“怕丢面子”的心理障碍,从而使自己的事业和人生进入了一个全新的发展阶段。

说到这里,院长长出了一口气,我们决定先休息 10 分钟,理由有二:一是院长怕我听烦了;二是我怕院长说累了。我们两人相视一笑,闲聊起来。10 分钟后,我们又回到了正题。

**院长:**现在我来介绍一下脸皮学的主要原理,它是由三大定律组成的。第一定律是脸皮要厚。何谓厚?它其实是说人的自我认定能力很强,所以可以不为外界环境的侵扰所动,从而坚持住自己的价值观和信念。举个《三国演义》中的例子吧,诸葛亮七出祁山,欲速战速决,而司马懿则良谋在胸,坚壁不战,以求拖垮蜀军。诸葛亮无奈,派人送了一套女裙给司马懿,并修书嘲弄对方无胆无谋枉为男儿,试图激怒对方。而司马懿认定了自己对策的正确性,不但不羞不恼,反而欣然更衣,这确实是大将风度。脸皮过薄者是很难承受得住这种人格侮辱的,因此也往往难成大事。脸皮学的第二定律说的是脸皮要薄。我们并不认为脸皮越厚越好,而是强调有厚有薄。也就是说,一个人的内心必须有某种敏感的东西。如果一个人连尊严感、信仰等这类基本性的价值观都没有,势必会沦落到卑贱、下流和无赖这一层次,这是我们脸皮学所不认同的。脸皮学的第三定律是说,脸皮

还要灵敏,应能够随时感知和及时了解外界的反应,要注意场合、区别对象地运用自己的脸皮功夫。从这个意义上说,对于脸皮的薄厚孰优孰劣并无定论,关键是要因地制宜、因时制宜、因人制宜地调整自己脸皮的薄厚度,只有这样,脸皮才会助你事业有成、一生顺利。

**记者:**讲到脸皮学,乍听起来有点儿像《厚黑学》,你能否对此作一下解释呢?

**院长:**我要郑重声明一点,脸皮学的主张与厚黑学并无相同之处,更有别于一些传销培训教材中对坑害他人进行美饰的不良教唆。其实,“李宗吾问题”之所以成为一个问题,就是因为他有鼓励大家“不要脸”之嫌。我们所说的“脸皮厚”根本不等于“不要脸”。什么是“不要脸”?我以为,它指的是伤害别人或违背道德而毫无愧疚感的那种人,这种人除了自己的私欲外,心中已不存在什么其他的基本信念了,对此,我们是坚决反对的。我们说的“脸皮厚”,强调的是一个人的心理素质,我们主张强化一个人的自我认定能力,从而使人们能够在逆境中坚持自己的信仰,在不幸中勇于抗争,这是一种积极进取的人生观,它不鼓励人们的道德堕落,也并不必然会造成这种后果。此外,我们在强调“脸皮厚”的同时,还指出“脸皮也要薄”,其目的就在于防止有人走极端,蜕化为“厚黑”一族。至于一些传销书籍所说的:虽然你欺骗了你的亲戚朋友,但其实你是在帮助他们。我们实在是不敢苟同。他们实际上是主张你以自己的长期利益为代价来获得眼前的某些短期利益,这样做的结果必然是使你失去信用,而没有了信用,别人就不会给你面

子，这种人是很难在现代社会立足的。我们提醒大家，千万不要上当。

**记者：**虽然“脸皮学”与“厚黑学”存在着根本的不同，而且也无教人作恶的主观恶意，但在目前中国已出现道德滑坡的情况下，你们提出“脸皮要厚”的主张是否会产生某种客观的消极后果呢？

**院长：**我想不会。社会的进步靠的是什么呢？我认为，靠的应是对真理的阐明和揭示，靠的是社会大众在头脑上的清醒和明白。老子所说的“民可使由之，不可使知之”，只能是使社会退步、文明衰亡。我们“脸皮学”所要做的工作，就是要直面许多人感到迷惑和不解的“面子”与“脸皮”问题，把其中的真相揭示给大家，使大家能够真正理解这些现象的本质与规律，从而摆脱它们的奴役和控制，避免遭受它们的羁绊和伤害，真正成为他们的主人，熟练地驾驭和灵活地运用这些规律，帮助自己度过一个美好而祥和的人生。自然，在研讨“脸皮”时，我们肯定要揭示一些心术不正的问题，但这也并不一定会产生道德上的消极后果。举个例子说，人们为什么爱看魔术呢？那是因为绝大多数人对于魔术的道理与技巧知之甚少，正是靠着多数人在这方面的无知，魔术才能长盛不衰。如果有一天，我们将魔术之理昭然于天下，使多数人都明白了其中的究竟，那么，结果是魔术师多了还是少了呢？（记者认为是少了）对，最终必然是魔术师难以生存。所以，我们不必担心有人会学坏，相反，我们应为有更多的人变得明白了而感到高兴。只有明白人多了，才会产生出制约邪恶势力的力量，社会才

能进步。(沉思片刻)我觉得,我们提出“脸皮学”,还有一个目的,那就是要把中国人从“面子”的重负下解救出来,摒弃那些华而不实、害人害己的虚荣和做作,恢复人们的理智和行动能力。纵观中国历史,什么人最好面子?我以为,往往是那些失去了希望和没有未来的人,他们由于缺乏了改变生活的行动能力,所以只能靠追求面子来维护自己的内心平衡。以晚清为例,中国皇帝越是抵御外辱无力,就越是强调自己的大国尊严,外国使臣见君不拜又奈何他不得,就以“蛮夷兽类”相嘲讽,以满足自己对虚荣脸面的追求。我们“脸皮学”是反对对“面子”的过分依赖的,我们强调的是务实精神和行动哲学,只有大家能端正自己的心态,积极地行动起来,国家才会建设的越来越美好,社会才会更加有希望。从历史的角度看,它只会推动而不会阻碍社会的繁荣与进步。

**记者:**既然“脸皮学”如此重要,又有着这么巨大的现实意义,那你们为什么不进行各种宣传和出版工作,以扩大影响呢?

**院长:**对于“脸皮学”在中国的推广,我们是持慎重的态度的。因为在中国的传统文化中,“脸皮”一直被看作是一个贬义词,大规模的宣传可能会带来不好的实际效果,被人指斥为“伪科学”或“骗人术”,从而影响我们未来的发展。我们认为,社会观念的转变需要一个长期的过程,而且许多问题是不能单单依靠宣传来解决的,它需要多方面因素的配合。可喜的是,我们已注意到社会上对“脸皮学院”的一些良好反响,我们将以更扎实的工

作来回报那些渴望求知者对我们的厚望！

**记者：**这么说，脸皮学院在短期内是难见天日喽？

**院长：**你不用着急。我这里有一份脸皮学院的教学大纲，你不妨先向大家介绍一下。可以说，脸皮学为社会广泛接受之日，便是脸皮学院公开亮相之时。

就这样，我结束了对脸皮学院院长长达三个多小时的采访，拿着一份采访记录和脸皮学院教学大纲返回了编辑室，于是，也才有了今天这本书的写作与出版。

# 第三章 基础脸皮学：面子学

## 第一节 面子的概念

〔定义〕：

面子就是人们在群体中根据每个人表现出来的东西所进行的对他的某种地位的一种面对面的认定。

〔释义〕：

面子是人们在人际关系交往过程中，一些人对另一些人的肯定和认可。这种肯定和认可有时表现为一种态度，如亲和感、羡慕、钦佩、尊重等，有时又表现为一种行为，如获得别人的帮助，得到他人的服从等。面子问题的产生与存在需要一些客观条件，这也构成了它自身的诸多特点。研究分析面子的自身特点，有助于加深对面子的理解。

“面子”这一词汇的由来现在已经很难考证清楚，但中国人好面子这一事实却是渊源流长，由来已久。并且它对于即将进入 21 世纪的人们的生活仍然有着深远的不可低估的影响。

这种影响可以从身边的琐事中反映出来：子女考取一所著名大学是为了给父母长面子；某人官运亨通获取高位给自己的家族挣了面子；与有势力的人家联姻会增添自家的面子；大款们一掷万金为的是给自己买回个面子；许多男青年谈恋爱口口声声说要找个漂亮的，究其原因，答案是如果找一个长相一般的女友岂不是太丢面子……

由此可见，面子无时无刻不在影响着中国人的思维模式和处世方式呢！

面子既然有如此大的魔力，那么什么是面子呢？

许多中国人对于面子这一概念能够心领神会，却难以用规范的语言归纳表达。脸皮学院经过诸多社会学家和语言学家的推敲，给面子下了一个比较科学的定义。

面子就是人们在群体中根据每个人表现出来的东西所进行的对他的某种地位的一种面对面的认定，如亲和感、羡慕、尊敬、服从、帮助等。

从面子的定义中，我们可以清楚地看到面子自身所固有的一些特点。

**首先，面子是在群体中产生的，没有群体就不存在面子问题。**

群体就是由两个或两个以上的主体所构成的一种团体环境。一个人如果想获取面子，那么他就必须在人群之中展示他的才华、实力或资本，从而导致别人对他关注，进而产生好感。

如果缺乏一个人群,那么即使这个人有超人的才华,强大的实力和雄厚的资本,那也不会有人关注或认可。同理,如果缺乏这样的人群,不管一个人多么低微下贱,他也不会失去面子。

鲁迅先生在《阿 Q 正传》中的一个小故事,充分证明了面子是在群体中产生的。

在这部小说中,主人公阿 Q 有一次与小 D 打架。结果阿 Q 打了败仗,吃了小 D 许多栗凿,当着许多人的面,丢尽了面子。众人构成的团体环境使小 D 得到了面子,阿 Q 丢掉了面子。而当众人散了之后,只剩下阿 Q 一人,他便骂小 D 是儿子打老子,以此获取一种心理上的满足,但这并不能为他挽回面子,因为那个团体环境已经不存在了。

面子在群体中产生,群体又可以分为三种类型,内部关系亲密的群体,内部关系生疏的群体,内部关系介于亲密与生疏之间的群体。同一件事情发生在不同种类的群体中,可能会产生不同的面子问题。比如一个人做生意赔了本儿,回到家见到父亲,可能神情沮丧,心里窝火,但一般情况下不会觉得丢面子,因为父子组成的这个群体环境决定了这一点。如果他见到朋友,可能就有丢面子的感觉,好像自己能力差。朋友所组成的群体环境决定了这一点,而在陌生人面前,他也不会过多的产生丢面子这样的感觉,因为在陌生人组成的群体环境中,一个人即使出了丑也不会在他周围产生强大的外部压力。

不同的群体环境可能会产生不同的面子问题,因此在有关面子的各种事情上需要深入调查了解自己所处的群体环境。

美国石油大王洛克菲勒深谙此道。洛克菲勒一生崇尚节俭,所以他有一双穿了多年的光头皮鞋一直不忍舍弃。有一次

他要出访英国。在出访之前，他换了身笔挺的西装，穿的却还是那双光头皮鞋。随行人员建议他换一双，他说：“没关系，反正在英国没有人认识我。”

完成访问之后，洛克菲勒一行即将回国，那位随行人员想，在英国没人认识洛克菲勒，这次回美国可是人人都认识他。这次他该注意一下自己的形象了吧。于是他又建议洛克菲勒换掉那双光头皮鞋，谁知他又笑呵呵地说：“没关系，反正在美国谁都知道我。”

洛克菲勒的精辟论断正说明了在考虑自己的面子问题时首先要考虑自己所处的群体环境。

**其次，面子不是自己掌握的一种物质性资源，它是别人给你的一种带有空虚性的东西。**

空虚性是面子的一大特点，所谓空虚性是指面子本身并不具备实际的意义和价值。你给别人面子不会减少你的资源，你接受别人给你的面子得到的也只是一种荣耀或心理满足。

日本著名的政治家丰臣秀吉完成了日本从割据到统一的霸业，这与他高超的领导才能是分不开的，善于给人面子又是他领导才能中非常重要的一部分。

有一年，日本的松蘑取得了空前的丰收。丰臣秀吉得知后，提出要亲自采集松蘑。他的家臣们听后非常为难，因为时令已过，松蘑早已采光，怎么办呢？

家臣们绞尽脑汁，终于想出了一个办法。头一天晚上他们在一片空地里插上了许多松蘑，第二天，丰臣秀吉被家臣们领到这片地里，面对满地的松蘑，他赞不绝口：“多么好看而令人陶醉的松蘑啊！”

这时，有一个善于趋奉的家臣走到丰臣秀吉身边，悄悄对他说：“殿下，这松蘑不是自然长成的，是昨天晚上才插上的……”

周围的家臣们一听这话，顿时吓得面色苍白，一句话也不敢说。因为他们知道，丰臣秀吉最痛恨的就是对他不忠诚的人。此刻如果丰臣秀吉发怒，家臣们的性命就很可能难以保全。

丰臣秀吉听了这位善于趋奉的家臣的话后，没有露出一丝惊奇和愤怒的神情，只是点点头说：“不用说了，我知道了。”接着他微笑着对大家说：“我出身于农民，松蘑长得什么样当然比你们更清楚。我来到这里一看，就觉得这片松蘑长得奇怪，可大家为满足我的愿望而费尽心思，我又怎么能责怪呢？相反，你们所做的一切使我想起了我在农村时的生活，这真是一件令人愉快的事啊！你们的心意没有白费，为了表示我的谢意，这些松蘑就分给大家去品尝吧！”

可以说丰臣秀吉给了家臣们一个莫大的面子，可是他失去什么了吗？家臣们又得到什么了吗？一个空虚的面子使家臣们充满了感激之情，也使丰臣秀吉获得了家臣们的爱戴和忠诚。

### 第三，当不同主体之间面对面时，才可能产生面子问题，否则就不存在面子问题。

面子问题的产生需要一个团体环境，但并不是说有了这个团体环境就能够产生面子问题，团体环境只是面子问题产生的一个基本条件。在具备这个条件的同时，在人群中一个人的言谈举止能够被其他人看到，这也是面子问题产生的一个

重要前提。

在一个人群中，如果一个人的行为别人都没有觉察到，那么这个人就谈不上在别人面前得到了面子或者失去了面子。只有当不同的人们面对面时，一个人的行为才会为其他人洞悉，其他人才能根据各项标准决定这个人是丢了面子还是长了面子。

古时候，在江南的乡下有一位老秀才。虽然这位老夫子年逾 50 还只是个秀才，但他常以饱读诗书而自居，并且行为处事都按照古代的规矩，说起话来之乎者也，令人似懂非懂，走路也是迈着方步，不紧不慢。他几十年如一日，始终保持着一种学究风度。

有一天，老秀才外出访友。在回家途中，风云突变，电闪雷鸣，天上忽然下起了瓢泼大雨，这时老秀才也快到家了。但是如果还迈着方步走的话那到家肯定会淋个落汤鸡，他四下张望，看不见一个人的影子，于是撒腿便往家里跑。

他没跑几步，忽然听到一阵笑声：“哈哈哈，老秀才会跑了，老秀才会跑了！”他循着声音找去，是一个牧童正在一棵梨树上大叫。原来这个牧童上树摘梨，刚才老秀才张望了半天，没有注意到树上有人。

小牧童这几句话使老秀才羞愧难当，脸一会儿红一会儿白，想不到几十年树立起来的形象竟然毁于一旦，他羞愤交加，不知如何是好，他站在原地呆了好长一会儿，猛然转过头，又跑到刚才开始跑的地方，站稳之后，又迈起了方步，不紧不慢地走着，任凭雨水浇在身上，一直这样走到家。

老秀才开始为什么跑呢？老秀才开始跑着回家是因为他认为没有人知道他这样做了，因此他也就不会丢面子，如果他

一开始就知道牧童在盯着他，那么他肯定不会跑起来。当老秀才听到牧童的笑声时，立即意识到自己在别人的面前丢了面子，所以又赶紧纠正自己。

所以说，一个人面子的得失只有在他人的面前才能得以体现，假如团体环境中所有的人都对这个人的行为没有发觉，那是不会产生面子问题的。

#### 第四，面子是群体对一个人某种程度的承认。

承认是群体对个人的认可，是一种良性的态度。我们说一个人有面子，其中暗含的意思就是他能够使别人对自己尊敬、服从、羡慕和友好。与此相反，说一个人没面子暗含的意思除了他不能获得他人的尊敬、服从、羡慕和友好之外，还可能会招致他人的冷落与厌恶。

面子问题归根结底是一种获得他人良性态度的问题。能不能获得他人的良性态度以及获得他人良性态度的多少与程度往往体现了一个人有无面子以及面子大小。

里根在当选为美国总统时，岁数已经大了，因此在办公时常有体力不支之感。1986年4月22日，里根总统又感到有些疲劳，他便放下手中的公务，顺手撕下了七张办公用纸，随随便便地画了七幅非常简单的草图。

这七幅草图是“牛仔”、“马”，“英国绅士”、“中国师爷”、“日本武士”、“法国富翁”和“法国幽默大师”，里根从来没有学过画画，因此他的画技也是可想而知的，仅能算得上初学者。然而因为他性情豁达及富有幽默感，这几幅画还算生动。尤其“牛仔”与“马”，是七幅画中的上乘之作。里根在画完这几幅画之后，在每幅画的右下侧又署上了自己的大名——“理查德·

里根总统”。

里根的几个助手看到总统破天荒地作画，又因为他是总统，便随便奉承了几句。里根为此飘飘然起来，同时他灵机一动，派人把画送到拍卖行出售。画很快被一位收藏家以1万美元的价格买走。里根收到钱后，立即打电话给美国伤残人协会，将1万美元捐赠给他们。这件事成为当时的重大新闻，美国各大报纸都以醒目的标题发表了这一新闻。

里根七幅简单的素描单从画技上讲真能值1万美元吗？显然不是，那位收藏家看中的不是里根的画技，而是看上了作者的头衔。可以说正是总统这个头衔为他长了面子，使他的几幅素描价格不菲。一个普通的画家画技肯定比里根高，但他的画肯定不如里根的值钱，这是因为他的名声和画技都没有得到大家的承认，而里根自从成为美国总统那一天起，就为广大美国公众所认可了。

### 第五，在不同的情况下，面子的表现形式也不相同。

面子问题是一个十分复杂的问题。在不同的情况下，面子的表现形式也是多样的。

如前所述，面子自身具有空虚性，它给人们带来的往往只是一种荣耀和心理上的满足。但是，在有些情况下它也能给当事人带来直接的利益。里根卖画获得巨款正是他的面子给他带来的好处。

面子的表现形式多样还体现在维持面子时间的长短不同上。在有些情况下，有些人可以长时期的维持自己的面子。比如在许多单位中都有一些德高望重的人，他们工作时间长，为人厚道、工作勤恳、兢兢业业、待人诚恳、诚实可靠、为人信服，

这些人的面子是经过很长一段时间才树立起来的，在以往的惯性下，他们可以在相当长的一段时期内维持自己的面子。

在另外一些情况下，一些人的面子却不能维持长久。比如在歌厅中，两位大款碰到一起，都要点名某位小姐为自己唱歌，并因此开始叫富，一个人出 2000 元，另一人出 5000 元，这样层层加码，直到一人认输为止。这样的事情发生在歌厅中，可能当时有人会发出感叹“这位大款真有钱”，在当时大款也为自己赢得了面子，但事过之后，没有谁会记得这位大款，他的面子只是暂时的。

## 第二节 面子学第一定律：主客体定律

### 〔定义〕：

面子是别人给的，给面子的人与接受面子的人是两种不同的角色，不同的角色具备不同的特点。

### 〔释义〕：

面子问题产生于人群之中，在只有一个人存在的情况下不会产生面子问题。我们说一个人有面子是说他得到了别人的承认和肯定，一个人没面子是说他没有得到别人的承认和肯定，甚至是否定，一个人面子的有无、大小是由别人决定的。

涉及面子问题的人可分为两类，一类是给别人

面子的人，即主体；一类是接受别人给的面子的人，即客体。两类人承担不同的角色，有各自的特点。同一个人在不同的事件中可能会承担不同的角色，界定好自己的角色，才能处理好面子问题。

面子学作为一门学科，其内容丰富而庞杂。脸皮学院内的权威学者在前人研究的基础上，经过长时期的研究、分析、调查、取证，最后归纳总结出七大定律，将面子学中最为重要的内容清晰而客观地呈现在大家面前。

面子学第一定律即主客体定律是七大定律中最为基本性的一个，只有对第一定律理解透彻之后，才可能正确理解其他定律。

面子学第一定律包括两个最为重要的内容。第一个重要内容就是：面子是别人给的，它不是自封的。如果一个人想为自己长面子，别人是起着直接的关键性的作用的。因为你要想有面子，脸上有光，你就必须取得你所在的人群中别人的信任、好感、认同。你当然可以通过各种手段和方式来树立起你在别人心目中的良好形象，但是你的形象如何最终是由别人来决定的。一个人为了获得面子，他可能会苦于钻营，费尽心思，但最后他可能得不到面子。一个人如果心怀坦然，对面子不刻意追求，淡泊名利，最后他却有可能得到面子。

一个人有没有面子以及面子的大小也是更为直接地掌握在他人手中，这并不是说一个人对他个人的面子毫无影响，因为在一般情况下，一个人的面子与他掌握的资本和实力是有着密切关系的，资本多、实力强就更容易使自己得到别人的认可，进而获得面子。但是资本多不多、实力强不强在许多情况

下是需要别人来做出评判的。

我们也经常听到一种说法,就是说某个人自己给自己长了面子。自己给自己长面子其实是一种自我认定,在通常情况下是一个人在别人面前失去面子之后而采取的一种挽救措施,以图尽量减少失去的面子,这其实涉及到个人的脸皮状况,自己给自己长面子其实是一种厚脸皮的表现,这在本书后面的内容中还有更为详尽的阐释。

面子学第一定律中第二个重要内容就是:在涉及到面子问题的人群中,可以划分为两类人,一类是面子的索要者,一类是面子的施予者。面子的索要者与施予者承担的是两种不同的角色,每个角色都有各自的特点,了解不同的角色和各自的特点,我们才能够在处理面子问题时做到游刃有余,得心应手。

我们明白了面子学第一定律——主客体定律的内在含义之后,还要知道如何将其应用到现实生活中去。在现实生活中,我们应该清楚地知道,我们的面子是别人给的,我们要想得到面子,就要采取各种方法使我们在别人心目中有一个良好的形象,得到他们的认可。因为这一点,有一些态度是不可取的,比如盲目骄傲自大、目中无人、言而无信、敷衍塞责等都会损害人们对我们的印象,因而也是需要根除的。人们在现实生活中承担的角色往往也是多元的,单拿与面子有关的情形来说,有时人们是面子的索要者,有时又是面子的施予者,人们只有界定清楚自己的角色,才可能正确地处理面子问题。

如果你是一位面子索要者,也就是说你希望别人给你一个面子。那么你必须考虑的问题是这个面子有没有价值,以及你在向谁要面子。面子的索要者应该评估自己所要的面子能

否给自己带来实际的利益。如果它确能给自己带来好处，那么就可以想方设法来获取面子，如果这个面子不能给自己带来切身利益，那么这个面子是没有多大价值的，也大可不必为它浪费时间与精力，空耗心机。

如果一个面子对于你来说确有价值，那么你就需要考虑第二个问题，即你在向谁讨要面子。这就需要你了解面子施予者的脾性和处事态度，正确估价自己手中掌握的资源状况，以此来决定是否向面子施予者讨要面子。不能正确地评价面子施予者的特点和估计自己掌握的资源，往往会导致讨要面子走向失败。

铡美案是民间广为流传的故事。相传宋仁宗年间，湖北荆州有一个穷书生陈世美，离妻别子进京赶考。结果考中了状元，被皇家的公主看中，陈世美为了攀附权贵，隐瞒了已婚的事实，在皇家招为驸马，把前妻秦香莲及其父母子女完全抛到了脑后。

陈世美进京赶考之后，荆州连年大旱，三年时间滴雨未降。秦香莲一家因为公婆年迈，子女尚小无法生活下去，她没有办法只好带领公婆、子女前往京城，去寻找音讯皆无的丈夫。在旅途中，公婆因为不堪劳苦，相继去世，身无分文的秦香莲只得草草埋葬了公婆，带领儿子继续向京城进发。

秦香莲经过千辛万苦到达京城之后，才知道丈夫已被招为驸马，心里异常伤心和愤恨。她到驸马府求见陈世美，谁知陈世美不顾往日夫妻之情，将她赶出了驸马府。后来丞相王延龄又设法让秦香莲和陈世美相见，希望陈能回心转意。可是陈世美铁定了心肠，不认秦香莲。秦香莲被逼无奈，前往开封府包拯处状告当朝驸马陈世美。

陈世美见秘密败露，便命家将韩琪追杀秦香莲母子，妄图杀人灭口。可当韩琪获知真相后又于心不忍，又不好回府交待，便自刎身亡。

包拯听完秦香莲的哭诉之后，义愤填膺，怜悯之心油然而生，发誓要让陈世美和秦香莲母子团聚，于是便设计将陈世美诓到府中，劝说陈世美不要贪图富贵，与结发妻子相认。利欲熏心的陈世美已无可救药，他仗着自己是皇亲国戚，大放厥词，包拯盛怒，要将陈世美治罪。

正在此时，公主和太后来到开封府为陈世美说情，希望包拯能够网开一面，看在皇上的面子上，饶了陈世美这一次。她们一会儿用皇帝来压包拯，一会儿又以高爵厚禄利诱包拯，但是包拯终不为所动，他坚持正义，不怕丢掉乌纱帽和性命，还是将陈世美斩首了。

在这个故事中，公主和太后向包拯讨要面子结果碰了壁，原因何在呢？公主和太后以皇上为后盾，而在古代皇上对任何人都有生杀予夺的大权，他可以让包拯死无葬身之地，也可以让包拯平步青云，可见公主和太后手中掌握的资源非常巨大，这为讨要面子成功提供了一个重要条件。

但是，公主和太后却忽视了面子的施予者包拯的个人特点，包拯素有黑脸包公之称，他刚直不阿，公正廉明，执法如山，为民请命，不计代价。并且他手中还有三口铡刀，狗头铡、虎头铡和龙头铡，下可铡庶民，上可铡王君。包拯这样的人物，私情不能打动他，高压不能压垮他，利禄不能引诱他，所以他办理的案件不管牵涉到谁，主张公道是办案的唯一原则。深究包拯这些个人特点，公主和太后讨不到面子也是在所难免。

由此可见，体察面子施予者的个人特点，是面子索取者讨

要面子是否成功的一个关键性因素。

面子学第一定律除了对面子索取者获得面子有一定的指导意义之外，它对于面子施予者能否合适地给予别人面子也会产生很大的影响。

根据面子学第一定律，面子施予者应该清楚自己的角色，面子是自己给予别人的。在这一前提下，有许多问题值得面子施予者认真考虑，自己给不给别人面子，自己要给别人多少面子。给别人面子或者给别人很多面子有时可能会降低自己的地位，不给别人面子或者给别人的面子太少就有可能会得罪别人，引发矛盾。因此，面子施予者应该善于给予别人面子而不是盲目地给予别人面子。

给人面子应该遵循的首要原则就是适度原则，给别人的面子适度既能够保持自己的地位和权威，又能够使面子的接受者精神愉悦，做到两全其美。世界著名的企业家日本松下公司的创始人松下幸之助就非常善于给人面子。

松下幸之助在管理企业时以严格著称，有一次，他的部下后藤犯了一个不该犯的大错，给企业造成了巨大的损失。

松下幸之助怒不可遏，他把后藤叫到自己的办公室，一面用挑火棒使劲地敲着地板，一面严厉地责骂着后藤。后藤默不作声，但是心里憋着一肚子火。

过了好长一段时间，松下终于骂完了。这时他注视着他的挑火棒说：“你看，我骂得多么激动，以至于将挑火棒都给扭弯了，你能不能帮我把它弄直？”

一句多么绝妙的求助！

后藤自然是遵命，三下五除二就把它弄直了，挑火棒恢复了原状。

松下说：“咦，你的手可真巧呵！”

随之立刻绽开了亲切可人的微笑，高高兴兴地赞美着后藤。后藤一肚子的反抗之心，顿时烟消云散了。

更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到了太太准备了丰盛的酒菜在等他。

“这是怎么回事？”后藤问。

“哦，松下先生刚来过电话说：‘你家老公今天回家的时候，心情一定非常恶劣，你最好准备些好吃的让他解解闷吧。’”

不用多说，后藤此后自然是十分卖力地工作了。

通过这个故事，我们可以看到松下是如何适度地给别人面子的。他先痛骂了后藤，但他知道这样太不给后藤面子，后藤肯定会产生抵触心理，必须再给后藤一些面子才能消除他这种抵触心理。但他没有直接向后藤道歉，因为如果他向后藤道歉，那么自己的痛骂就不会起到作用，直接道歉可能会使后藤误以为自己错了。他采取了另外一种方式，请后藤帮忙并对其加以赞美，这就给了后藤一个不大不小的面子，既让后藤记住了他犯的错误，又消除了他的抵触情绪。松下还不失时机地电话告知后藤的妻子善待他以示关心，更使后藤感激涕零。

松下幸之助作为面子的施予者给了后藤这个面子接受者一个适度的面子，解决了他们之间的矛盾，消除了对立状态。

面子学第一定律可以推导出以下几条规则：

**第一，确定自己的角色，是面子索取者还是施予者。**

**第二，讨要面子要考虑自己掌握的资源和面子施予者的个人特点。**

**第三，施予面子要把握适度原则。**

### 第三节 面子学第二定律：表现定律

〔定义〕：

赢得面子需要一定数量的资本，将资本转化成  
为表面化的东西之后，面子才容易赢得。

〔释义〕：

一个人如果想赢得别人的面子，那么他必须具  
备相当数量的资本，并且这种资本还要通过适宜的  
方式表现在别人面前，只有当一个人拥有的资本成  
为一种表面化的东西时，他才能够比较容易地获得  
别人的面子。

具有一定数量的资本是获取他人尊重、羡慕、服从、帮助  
以及亲和感等友好态度的前提，拥有资本是一个人获得他人  
承认和认可的有力保证。我们可以想象，如果一个人不具备任  
何资本或者只具备很少的资本，那么他是很难得到别人的尊  
重和羡慕的，更不用说服从了。在通常情况下，人们不愿意也  
不会给那些没有任何资本的人面子，不管我们承认与否，这都  
是现实。

什么是资本呢？资本是一个很笼统的概念，职位、权威、名  
誉、智力甚至年龄、相貌等都有可能成为一个人的资本。在不同  
情况下，不同形式的资本可以有不同的作用。

那么，拥有相当数量资本的人是不是一定能够给自己赢

得面子呢？答案是否定的。具备相当数量的资本只是为一个人赢得面子提供了前提，要想赢得别人的面子，还需要将自己的资本表面化。

将资本表面化就是说将自己掌握的各种资本展示在别人面前，让别人知道自己是有这么多资本的。将资本表面化包含两种含义，第一，当你拥有的资本形式为大家所了解和承认时，你只需将这种资本展示给大家，就能够达到资本表面化的目的。第二，当你拥有的资本形式不为大家所熟悉时，你只将它展示给大家是没有作用的，你必须要将这种资本通俗化，将它转化成为大家普遍承认的那种形式。

### 第一，将自己拥有的资本展示给大家。

当大家对于自己的资本非常了解时，知道这种资本的价值时，只是简单地将自己拥有的资本展示给别人就能赢得别人的面子。

美国历史上曾出现过两个罗斯福总统，老罗斯福是西奥多·罗斯福，小罗斯福是富兰克林·D·罗斯福，老罗斯福是小罗斯福的表叔。在小罗斯福走向权力巅峰的道路中，就曾多次利用叔叔扬名，为自己赢得了面子，捞取了许多政治资本。

小罗斯福进入哈佛大学以后，并不甘心默默无闻，一直想出人头地。当时最容易出人头地的是做学校的体育明星，可是他太瘦弱了，他身材很高但体重却不及常人。因此女孩子们都戏称他为“羽毛掸子”，由于体格太差，在体育方面是没有出路了，他决定另谋他途。

小罗斯福看中了哈佛校刊《绯红报》。做校刊的编辑是引人注目的，然而这并非易事。为了达到目的，他巧妙地利用了

其叔叔老罗斯福的影响。

当时老罗斯福正担任纽约州州长。一天，小罗斯福来到叔叔家里，说哈佛学生都很崇拜老罗斯福，尤其想听听老罗斯福的演讲，看一看州长的风采。老罗斯福一时兴起，便到哈佛发表了一场演说。演说从头到尾都是小罗斯福一手操办。而且，演说完后，老罗斯福又接受了小罗斯福的单独采访。

当时小罗斯福与老罗斯福的关系大家并不清楚，因此人们都认为小罗斯福是靠自己的能力把州长请来的，并且把一切都安排的有条不紊。这也使校刊编辑注意上了他，认为他有当记者的天份，于是便吸收他做了助理编辑。

正是因为小罗斯福把自己的能力表现在大家面前，他才获得了这个职位。

不久，老罗斯福作为麦金莱的竞选伙伴与民主党的布赖恩竞选总统。哈佛大学校长查尔斯·埃利奥特的政治倾向自然是引人注目的。小罗斯福决定再充分利用这次机会，他向主编提出要采访校长。主编认为这是徒劳，而小罗斯福却坚持要试一试。

埃利奥特接见了这位一年级的新生。面对威严的校长，小罗斯福并没有被吓倒，他坚持要校长表明自己的态度，要投谁的票。埃利奥特很赏识他的勇气，很愉快地回答了他的问题。此后，不但《绯红报》上刊登了小罗斯福采写的独家新闻，全国各大报纸也纷纷转载。小罗斯福一时成为人们街谈巷议的话题。临近毕业时，他当上了《绯红报》的主编。

如果说小罗斯福请老罗斯福来哈佛演讲靠的是他和老罗斯福的叔侄关系，而这次采访校长却靠的是自己的真本领，各大报纸转载他的独家新闻使他无限风光。

小罗斯福大学毕业时,虽然在哈佛大学小有名声,但公众们却不怎么知道他。1904年,他不顾母亲的反对,宣布与远房表妹安娜·埃利诺·罗斯福订婚。埃利诺是西奥多·罗斯福兄弟的女儿。1905年3月17日,他们在纽约举行了婚礼。小罗斯福为了给自己长面子,特别邀请了在总统任上的叔叔老罗斯福参加。举行婚礼那天,宾客如潮,大部分人是为了瞻仰总统的风采而来的。经过这次婚礼,小罗斯福的名气便大了。

小罗斯福由没有名气到小有名气再到有很大名气是充分发挥了他的资本的作用的必然结果。他所掌握的资本无外乎两个,一个是自己的个人能力,更重要的一个是他与老罗斯福的关系。善于表现自己的个人能力使他能够获得一些名声,但是充分在公众面前显示他和老罗斯福的关系就更能为他带来面子。如果他不将与老罗斯福的关系公开化,那么他是很难获得公众的关注的。可见将自己的资本表面化是多么的重要。

中国有句成语叫“怀才不遇”,就是说一些有才能的人不能被别人发现,致使自己的才能不能发挥,终生碌碌无为。有才能的人就像千里马一样,需要伯乐来充分挖掘其潜能,但是“千里马常有而伯乐不常有”,在缺少伯乐的时候,千里马如何才能脱颖而出是有才能的人应该认真思考的问题。

有才能的人等待伯乐来“相”,来“识”,这是一种消极的处世态度。因为具备伯乐那样眼光的人本来就少。如果单单依靠别人发现自己的话,那么怀才不遇的厄运就很有可能发生在自己身上。

有才能的人应该摒弃这种消极的处世态度,以更加积极的处世方式来改变自己的命运,创造生命的辉煌,为自己赢得光彩和面子,这种积极的处世方式就是利用一切机会将自己

的才能显示出来，引起别人的注意，让他们看到自己的价值。

道格拉斯即将大学毕业了，他英俊、潇洒、聪明而且虑事周到。可是现在的公司企业都愿意要有工作经验的人来本单位工作，而不愿意接收那些刚刚走出象牙塔的大学生们。一向是乐天派的道格拉斯也开始为自己的工作犯愁了。

这个年轻的美国人双眉紧锁，像个饱经沧桑的老人。他转来转去没有办法。突然间，他想出了一个主意：学校里的老师和同学都说我文笔好，何不到报社碰碰运气。他转念又一想，报社人才济济，没一两手绝活，他们肯定不会要我这个刚走出校门的嫩学生。对了，弄块牌子，关键时候拿出来，吓他们一跳！

主意拿定的第二天，道格拉斯稍作修饰，便急匆匆地走进了加州一家报社的经理室。稍微稳定了一下情绪，他敲开了经理室的门，笑眯眯地对经理彬彬有礼地发问：“经理先生，你们这儿需要一个好编辑吗？我虽然刚刚大学毕业，可干过三年大学学报编辑呢！”他边说边掏出文凭，又从随身带的公文包中捧出一大摞他编的学报。

报社经理慢悠悠地吐出一口浓浓的雪茄烟，上下打量着道格拉斯，慢吞吞地答话：“不需要。”

道格拉斯急了：“那么记者呢？我大学三年级以后常在大学所在地华盛顿的报纸上发表文章。”他又忙递上一大叠剪报。

报社经理笑着推开：“人满了，不需要！”

道格拉斯慌了神：“那么，那么排字工人呢？我可以一切从头学起啊！”

报社经理斜睨了他一眼，继续抽他的雪茄：“不，我们现在

什么空缺也没有！天天有人找我，真麻烦。”

这回道格拉斯反倒笑了：“那么，亲爱的经理先生，你们一定需要这个东西。”这位大学生从鼓鼓囊囊的公文包中取出一块精致的木牌。

这块木牌放在了经理的办公桌上。上面赫然写着六个红色大字：“额满暂不雇用。”

经理眼前一亮：“美国这地方失业的人多，找工作的人忙得我焦头烂额。这青年人想问题好周密啊。留下他干宣传工作，准不错。”想到这儿，他兴奋地摁灭了烟蒂：“年轻人，你真聪明，你被录用了。先干新闻公司的宣传工作！”

就这样，道格拉斯找到了工作。

道格拉斯成功地找到了工作并不是靠别人的介绍和推荐，而是积极主动地向别人显示了自己的实力，熟悉道格拉斯的人知道他聪明，虑事周到等优点，但是陌生人是不了解这些优点的。所以就必须想办法让陌生人了解自己的优点，道格拉斯想到了这样的办法，成功地将自己的优点展示在老板面前，聪明才智既为他长了面子，又使他得到了不易获得的工作。

## 第二，将不为人知的实力通俗化。

我们拥有资本，并且人们对这种形式的资本非常熟悉和了解，那么我们将资本表面化非常容易做，只是把这种资本拿给人看就可以了。这种形式的资本比如权力、名誉等能够非常容易地为大家所认识，当你有这些资本时，如果将它公之于众，那么不需要再去做什么，人们就会给你那些你应该得到的面子。这是我们所讲的将资本表面化的第一层含义。

将资本表面化还有第二层含义。这就是当你有资本有实

力时，你把这些资本与实力展示给大家，但是大家却对你这种形式的资本与实力不了解，因而可能就会无动于衷，就好像你没有任何资本与实力一样。所以你也也就不可能赢得大家的面子。

有些形式的资本与实力经常是不为普通公众所熟知的。因为普通公众所掌握的学识、信息是非常有限的，他们只对几种形式的资本有比较深刻的把握，比如权力和名誉。当一个人说他是某某局的局长或者说他曾经获得过某项大奖时，再不需要过多的解释，大家都会给这个人面子，因为他们知道这个人是有资本的。但是有些形式的资本与实力是不能得到大家轻轻松松地认可的。因为大家对这种形式的资本与实力知之甚少。比如有一学者能够看懂古代少数民族突厥族的文字，而能看懂这种文字的人在中国寥寥无几，按说这个人是有实力的，也应该有足够的资本赢得大家的尊重与认可，但是，普通公众对于突厥文字是陌生的，他们认为懂不懂这种文字并不重要。所以依靠这种资本来赢得大家的面子是十分困难的。

拥有资本与实力但却不为人们所接受，这种感觉是痛苦的，那么就没有办法让人们接受这种形式的资本与实力吗？

办法是有的。这就是你必须将这种不为人知的资本与实力通俗化。

将资本与实力通俗化就是要将那种人们不熟悉的资本形式转化成为人们熟悉的资本形式。也就是说一个人拥有 A 种形式的资本与实力，但是人们对这种形式的资本与实力缺乏了解，所以 A 种形式的资本与实力无法给这个人带来面子。但是，如果这个人通过某种方式将他拥有的 A 种形式的资本与实力置换为 B 种形式的资本与实力，而人们对于 B 种形式

的资本与实力又是相当熟悉的,这样一来,这个人就不难得得到别人的面子了。

美国著名的物理学家爱因斯坦对于大多数平民百姓来说并不陌生。大家都知道他发现的相对论是对全世界一个杰出的贡献。但是在他发现相对论之初,人们并没有给予他很高的评价。因为对于许多物理学家来说相对论都是非常难于理解的,更何况寻常百姓呢?在爱因斯坦发表相对论之后,有许多人认为他一派胡言,也有人认为那是天书,总之,在当时绝大多数人对于相对论是不理解的,因而也是不能意识到它的价值的,此时,爱因斯坦要想得到大家的尊重是非常困难的。

后来,爱因斯坦因为相对论获得了诺贝尔物理学奖。一时间,他的名字迅速传遍世界各地。人们都开始知道爱因斯坦这个名字,都开始知道爱因斯坦是一位伟大的物理学家。

再后来,美国人在爱因斯坦相对论的基础上研制出了原子弹,并且原子弹巨大的威力在二战中表现得淋漓尽致,这更加使人们认识到爱因斯坦的伟大。

不要说三四十年代的人们,即使是现在的人们中也没有几个人能够真正理解相对论。如果爱因斯坦拿着他的相对论到处兜售,那么肯定是赔本生意,人们都不会买他的账,因为人们不知道相对论到底是个什么东西。此时的爱因斯坦要想依靠相对论来给他挣面子那可以说是难上加难。

可是后来为什么爱因斯坦变得大名鼎鼎,成了一个极有面子的人了呢?

关键就在于他将他那不为人知的相对论转化成了另外一种资本形式:名声与荣誉。相对论使他获得了诺贝尔物理学奖,这一奖项为爱因斯坦赢得了莫大的荣誉。后来,原子弹在

日本广岛与长崎的爆炸显示出巨大的威力，这又进一步扩大了爱因斯坦的名声。此时的爱因斯坦已不再是原来的爱因斯坦了，因为人们意识到爱因斯坦所具备的资本不仅仅是相对论，更重要的是他的名声与荣誉。爱因斯坦的名声与荣誉使得人们不得不对他另眼相看。

将资本与实力通俗化，变为人们可以接受的形式，对于许多人来说是非常必要的，因为对于许多人来说，他们不能得到别人的尊敬、羡慕与亲和感常常不是因为他们没有资本和实力，而是因为人们对他们的资本与实力不了解不认识。就好像我们看到一件刚刚出土的西周青铜器时，因为我们没有文物知识，我们看这样一个物件可能会以为它是一堆破铜烂铁，而不知道他价值连城。出现这种情况就是因为我们不认识西周青铜器的缘故。

我国著名的数学家陈景润经过多年艰苦的探索与论证，提出了哥德巴赫猜想。但是，因为哥德巴赫猜想涉及到的是数学领域最为高深的知识。当陈景润的论文完成后在中国也只有几个数学家能够看明白，要是单单凭借哥德巴赫猜想来赢得大家的关注显然是不可能的。这种资本不会给陈景润带来很大的好处。

可是后来哥德巴赫猜想给各国数学界带来巨大的震动，许多著名大学和科研机构纷纷来信邀请陈景润去讲学，也有许多数学界的名人给中国科学院写信，要求与陈景润合作共同探讨数学问题。在这种形势下，中国的媒体才开始注意陈景润，并且报道了大量有关陈景润进行科学的研究的情况。

正是在这种强大的舆论攻势下，陈景润才由一个名不见经传的科研工作者，变成为我国著名的数学家。在这个过程

中,可以说是资本的通俗化帮了他一个大忙。

像陈景润这样的例子太多了。当代文学大师钱钟书先生有着很深的文学造诣和文学修养。他撰写的《管锥篇》、《七缀集》、《谈艺录》涉及的是一些有关文学理论的学问,文学修养不很深厚的一般人是看不懂的。如果钱钟书仅仅依靠这些著作那他肯定是不可能有现在这个地位的,至多他在文学界有些名气,而在公众中是不可能有很大影响的。

但是,钱钟书有一部小说可以说绝大多数中国人都很熟悉,这就是《围城》,“城外的人想进来,城里的人想出去。”成了人们的一句口头禅。正是因为《围城》这部著作使他名声大噪,也使大家开始注意他。并且钱钟书精通数国外语,在召开国际学术研讨会时,他常常用不同的语言同不同国别的学者交流,这种事情在老百姓中广为流传,钱钟书得到了极好的声誉。而声誉是人们熟知的一种资本形式,拥有了这种形式的资本就不难获得别人的面子了。

总而言之,将自己的资本表现在大家面前是能够赢得别人面子的一个重要条件。当一个人拥有的资本形式为大家所熟悉时,他只需创造机会将这种资本表现出来即可。当一个人拥有的资本在形式上不为大家所熟悉时,他就需要将这种形式的资本通俗化,将它转化成为人们能够理解的另外一种形式的资本。当资本通俗化过程完成以后,他赢得别人面子的时刻就能指日可待。

一个人要想获得别人的面子,必须要看清自己拥有哪种形式的资本,大家熟悉的那种形式的资本就将它表现出来,不熟悉的那种形式的资本就将它通俗化,抓住这两点,就肯定能赢得别人的面子。

## 第四节 面子学第三定律：对应定律

〔定义〕：

在正常情况下，面子和赢得面子的资本有一种对应关系，多大的资本就有多大的面子。

〔释义〕：

面子和赢得面子的资本存在着一种对应关系，这种对应关系一般情况下是以正比例的形式存在的，即一个人掌握的资本越多，他赢得的面子就越大，一个人掌握的资本越少，他赢得的面子也就越小。

在生活中我们经常会发现有些人的面子大，有些人的面子小，人们的面子为什么会有大有小呢？

其实原因很简单。人们的面子之所以有大有小是因为他们掌握的资本有所差异，有的人掌握的资本多，有的人掌握的资本少。因为人们掌握的资本量不同，所以他们的面子也就不同。

掌握资本是一个人在公众场合赢得面子的前提。不管任何形式的资本都会有助于保持或提高持有者的身份和地位，为赢得面子创造有利的条件。资本既包括有形资本，如职位、

财富、权力等，又包括无形资本，如名誉、权威等。在一般情况下，职位越高、财富越多、权力越大、名誉越好、权威越重就越容易赢得面子；反之，职位越低、财富越少、权力越小、名誉越差、权威越轻就越不容易赢得面子。

由此可见，在通常情况下，面子与赢得面子的资本有一种对应关系，这种对应关系以正比例的形式存在。当我们要给人面子的时候，就要以他拥有多少资本为标准决定给他多大的面子。比如我们在街上同时遇到了本单位的处长与科长，虽然都是我们的上级，但是我们一定要先同处长打招呼，因为他的职位比科长高，拥有的资本也就比科长多。按照别人的资本多少来决定他们的面子大小并非是我们势利，而是按照客观的规律做事，如果不按这个规律做事可能就会遇到许多麻烦，不管对自己还是对别人都是没有好处的。

**相对于面子而言，赢得面子的资本也可以称做“里子”。**面子与“里子”正确的逻辑关系应该是“里子”决定面子，“里子”有多大，面子就有多大。这一点我们观察一下身边的人就能够发现。一个人的面子大往往就是因为他的“里子”大，也就是说他掌握的资本多。一个人的面子小也往往是因为他的“里子”小，也就是说他掌握的资本少。因为面子与“里子”的正比例对应关系广泛存在并且为人们普遍认同，所以当一个人面子大时，我们常常会认为他的“里子”也大。在通常情况下，也确实是这样，但是在非常态的情况下，面子与“里子”并非是对应的。

**在非常态状况下，面子与“里子”的不对应又包括两种情况，一种是面子大于“里子”，一种是“里子”大于面子。**我们先谈谈面子大于“里子”这种情况。

面子大于“里子”是指一个人追求的面子要远远大于他的“里子”所能够提供给他的面子。本来“里子”与面子是对应的，有多大的“里子”就有多大的面子，但是这种人偏偏要打破这种对应关系，不管自己的“里子”状况，一心要获得超过自身实力的面子。

不顾自己的“里子”状况一味追求过多的面子又可分为两种类型，第一种类型追求过多的面子是为了实现自己的实际利益，他们追求的面子只不过是一个跳板。第二种类型追求过多的面子却只是为了满足自己的虚荣心理。

第一种类型的人非常聪明，他们将面子学第三定律——对应定律应用到了极致，他们知道，因为在通常情况下面子与“里子”有一种对应关系，这常常给人们造成一种错觉，即面子越大，“里子”也就越大，利用人们这种心理，就可以使自己本来弱小的实力在一个大面子的装饰下显得非常强大。

中国目前某个很大的民营集团公司在 80 年代成立之初，既没有人才，也没有技术，更缺乏资金，只是一个小的不能再小的公司。除了一个总经理一个副总经理之外，只有两三个人在经营着一些小买卖。

有一次，这个小公司的老总通过各种途径与广州的某家大公司联系上了一笔生意，广州的公司要求这家小公司的老总南下广州谈判。这位老总知道这笔生意的重要性，如果能够谈成的话，他的公司就会打一个翻身仗，从此壮大起来。所以他非常重视这次谈判，赶紧从银行贷了 5 万元的款，带着副总南下。

到达广州之后，他们发现那里的物价非常高，高级宾馆他们根本住不起，他们只好住在一家非常低档的客店里边。第二

天就要谈判了，两位老总想，自己这个寒酸的样子，人家见了肯定不会对自己产生信任感。如果对方不相信自己的实力，那么生意就谈不成，所有功夫就都白费了。于是他们决定孤注一掷，为了赢得这次谈判的成功，他们豁出去了。

他们先在高级时装店买了两套 3000 元的西装，常言道，人是衣裳马是鞍，他们换上这身行头后，立时精神了许多。然后他们又到一家高级宾馆租了一辆奔驰 500，说好第二天坐它去谈判。两人还到理发店做了一个发型。

第二天，两位老总乘坐奔驰 500 神气十足地来到谈判地点。他们的来头着实让在场的人大吃一惊，他们没有想到这家并不出名的公司居然有这么精干的领导。

一见面，对方便寒暄地问道：“两位老总下榻在哪家宾馆呢？”两位老总回答道：“我们住在白天鹅宾馆。”众所周知，白天鹅宾馆是广州最高级的宾馆。

“那你们住哪个房间啊，告诉我们以便联系。”对方接着问。

这一下两位老总可有点懵了，他们怕说出以后人家找他们找不到，那不就露馅了。幸亏一位转的快，说：“噢，你们可以打我的手机。”他拿出了来广州之前刚刚买的手机来。

在当时，中国有手机的人还非常少。他把手机拿出来又给他们赚了一个大面子。他们打消了对方的疑虑，确信他们是有实力的，谈判在此基础上成功了，两位老总又在一家知名饭店宴请了对方的领导。

这一遭下来，5 万元钱已所剩无几，但是他们签订了上百万元的合同，从此，这家小公司开始兴旺发达起来，逐渐发展成为中国最大的民营企业之一。

这两位老总花了 5 万元钱就是为了买个面子吗？当然不是。他们买面子是为了让人家相信自己的实力，是为了谈判的成功，是为了自己能够赚更多的钱。他们用一个大面子掩盖了自己本来很小的“里子”，使对方认为自己的“里子”同自己的面子一样大，最终取得了谈判的成功。可以说他们为自己创造的这个大面子功不可没。

像这两位老总那样，追求大于自己“里子”的面子是为了自己的实际利益，这是一种可以借鉴的方法，因为这种大于“里子”的面子确能给我们带来实际利益，而不只是一个无价值的虚面子。

除了这种为了获得实际利益而使自己的面子大于“里子”外，还有一种类型的面子大于“里子”。这种类型的人们不顾自己的“里子”而要求过多的面子没有更深层的原因，他们的最终目的就是为了获得一个大面子。而这个大面子并没有多少实际的价值。这种情况就是平时我们所说的爱慕虚荣。

虚荣就是不根据自己的实力而向他人要求过多的面子。虚荣心强的人常常不能正确地计算出自己掌握的资本数量，常常夸大自己掌握的资本，并以夸大了的资本为基础向他人要求面子。他们有时也能够正确估算出自己掌握的资本，精确地评价自己的实力，但是他们却不以此为标准要求适当的面子。他们的通常表现就是盲目要求过多的面子。他们知道在对应定律中，面子与“里子”是对应的，如果他们的面子大，那就向别人暗示了他们掌握的资本多，而资本多是一件令人感到光荣和自豪的事。许多大款不惜重金摆阔叫富就是为了满足自己的那份虚荣心。

虚荣心强的人非常重视个人的面子，在没有得到面子时

挖空心思，意图获得面子。而在自己持有一定面子的时候，又是竭尽全力要保全自己的面子，不管自己有多大的面子，只要失去一点点，就觉得全身不舒服。一种挫折感和耻辱感就会弥漫在心头，久久不能散去。这些人为了解决挫折感和耻辱感产生，就一定要保证自己不丢面子，于是“死要面子活受罪”的现象就会产生。

张小姐是一家公司的白领职员，她穿着新潮，注重个人形象，并且极爱面子。对许多事她可以马虎，但是凡是涉及面子的事她都认真对待，不管这事是大是小。因为这些特点，张小姐在公司里得了个绰号——“摩登女郎”。

这一天，“摩登女郎”闲来无事，便去上街逛商场，走着走着，走到了一家法国名牌时装店。她进去之后，转来转去，看见了一双新式皮鞋。这双皮鞋无论从样式、颜色上还是从皮革做工上都非常合张小姐的意，但是鞋上的价格标签 1888 元又令张小姐犹豫不决。

她站在柜台前，翻来覆去地看这双鞋，并且老是问售货员一些无关紧要的问题。这位售货员有多年的售货经验，一见这种情形，就猜到了张小姐的心理，她是喜欢这双皮鞋但又嫌价格贵。

售货员知道大多数人都爱慕虚荣，不愿丢面子，在这种情况下，用话语激一激面前的这位小姐，说不定这桩买卖就做成了。她便开口问张小姐：

“如果这双鞋的价格太贵不能令您满意的话，是否愿意再看看别的？”

这句话可气坏了一向爱面子的张小姐：

“你说什么？我什么样的鞋没穿过，不就是 1888 元吗？没

什么大不了的，我就要这双了。”

就这样张小姐在一气之下把这双皮鞋买了下来，为了保住自己的面子，她可能在以后相当长的一段时间里要省吃俭用了。

聪明的售货员正是抓住了顾客怕丢面子的心理才成功地销售了这双皮鞋。

面子学对应定律及在此基础上发展的面子大于“里子”的非常态状况对于我们的思想和行为有着重要的指导意义。

首先，我们在必要时可以利用对应定律，在自己的“里子”并不大时夸大自己的面子，借此来谋求实际利益，夸大自己的面子只是一种手段，是让人们相信自己有雄厚的资本与实力。在此基础上获得别人的认同，增加自己做事成功的可能性。

其次，面子大于“里子”只适用于我们有其它追求目标时，我们不应单单为了追求面子而夸大自己的面子。将自己的面子夸大只求脸上有光是一种虚荣的表现，而贪图虚荣对我们有百害而无一利。

最后，当我们观察别人的面子与“里子”时，除了注意到常态情况下两者的对应关系之外，还要注意到非常态情况。当我们决定对一个人的态度时，应该认真调查他的“里子”即他拥有多少资本，而不应该仅仅依据他的外在面子，因为在非常态情况下面子与“里子”是不对应的。因此，“以貌取人”也常常是错误的。在与人交往中我们不要因为别人表现出来的面子而受了蒙蔽，给自己带来不必要的损失。

我们谈完了面子大于“里子”的情况，现在来谈谈“里子”大于面子的情况。

“里子”大于面子是非常态状况下对应定律的又一种表

现。它与面子大于“里子”的情况恰好相反，是说一个人的“里子”大，而面子却小，也就是说一个人拥有很多的资本与实力，而这些资本与实力却没有给他带来相应的面子。

当我们的面子小于“里子”时，其实大可不必为此烦恼。因为我们的面子虽然与我们的资本与实力暂时不相匹配，但是，只要我们确实有资本与实力，等别人充分意识到这一点后，我们迟早是会得到那些我们应该得到的面子的。话又说回来，即使最终我们也没有从别人那里得到与我们的资本相对应的面子，那对我们来说也没有什么实际的损失。

**因此，当我们得到的面子小于“里子”时，我们完全可以坦然接受。**

但是，有一种人却是对此不能容忍的。当他没有得到与其“里子”相适合的面子时，他就会耿耿于怀，产生苦闷、气恼的情绪。当这种人“里子”大而得到的面子小时，他们认为这是丢了面子。一旦丢了面子，他们会想方设法把丢的面子找回来，不管这样做的代价有多大。

在我们周围，有许多害怕丢面子的人。他们大都希望得到与自己的资本相匹配的面子，或者是比自己的“里子”更大的面子，一旦不能获得，他们就会沮丧、羞愧，甚至会做出一些不理智的事情来。了解了这一点，我们就可以利用人们害怕丢面子的心理，以达到自己的目的。在第二次世界大战中，美国海军军官泰勒就成功地运用了人们害怕丢面子的心理，从一名纳粹分子的口中获得了德国的军事机密。

当时的德国潜艇有“狼群”之称，它们的作战能力极强，对盟军的海上运输构成了严重的威胁。它们在大西洋上不可一世，横行一时。更令人不安的是，德国军队当时还研制成功了

一种威力很大的感音鱼雷，即将投入到战斗中。盟军对于感音鱼雷的性能、威力、射程等一无所知，为了搜寻有关的情报，他们派出了大量的谍报人员，但都一无所获。

不久，美军在大西洋上击沉了一艘德国的新式潜艇，碰巧有一名曾参与感音鱼雷制造的军官也在这艘潜艇上，他叫汉斯。美军认为这是一个获取德军机密的好机会，于是就采用各式各样的手段，试图从汉斯那里得到有关情况，但是汉斯非常顽固，软硬不吃。最后，美军把这一任务交给了海军军官泰勒。

泰勒会说流利的德语，知识渊博，风流倜傥。他知道汉斯很难对付之后，便决定采用别的方式使他就范。他一反常态，不把汉斯当作俘虏反而和他交上了朋友。通过一段时间的接触，汉斯被泰勒的风度和才华所吸引。

这一天，泰勒邀请汉斯到自己的家中下棋，两人边下棋边聊天，气氛很融洽。

“你为什么不审问我？”汉斯终于提出了泰勒一直希望他问的问题。

“你只不过是一名普通的军官，有什么好问的？”泰勒头也不抬，继续盯着棋盘。

“你错了！我是一名经过专业训练并且很优秀的鱼雷军官。”汉斯被泰勒的轻蔑激怒了。

“得了吧，老弟，就你那三流海军，还有什么鱼雷？”泰勒不屑一顾地摆了摆手。

汉斯有点控制不住了，他瞪着眼睛，十分认真地说：

“请不要小瞧我们，我们不但有鱼雷，而且还有比你们更先进的感音鱼雷！”

“哈哈，感音鱼雷，你是不是在编神话？”泰勒用嘲讽的大

笑刺激汉斯。

汉斯终于再也忍不住了，“士可杀不可辱”的心态充满了他的心头，他顺手抓过一张纸，画出了鱼雷的原理和结构图，以证明自己刚才并非瞎编乱造，并非是在讲神话，一切都是事实。

就这样，美军获得了感音鱼雷的秘密，研究了对策，使德国研制的这种新式武器没有能发挥出任何威力。

泰勒成功地从德国军官汉斯口中探听到德军的机密，这主要是因为泰勒抓住了人们普遍存在的弱点：人们都不愿意丢面子。泰勒越是表现对汉斯一种轻视态度，汉斯的自尊心就越是受到猛烈撞击。自己本来有很多的资本却不能得到别人的承认，没有得到自己该得的面子。因此他感到自己丢了面子。在这种情况下，汉斯迫切希望保持自己的面子，而怎么样才能保住自己的面子呢？唯一的办法就是向泰勒展示自己的资本，只有让对方清楚了自己拥有多少资本，才能使自己得到对方给予的与这些资本相对应的面子。而这却正上了泰勒的圈套。

面子学对应定律及在此基础上发展的“里子”大于面子的非常态状况同样对于我们的思想和行为有着重要的指导意义。

首先，当我们有相当的资本却没有得到足量的面子时，我们没有必要为此感到苦闷、焦躁和沮丧，我们应该清醒地认识到，“里子”大，面子小不会对我们的实际利益带来任何的损害，只要我们有足量的资本与实力，那么有朝一日我们终会得到别人的承认。

其次，如果我们的“里子”大而面子小，我们要研究其中的

原因，是不是我们的“里子”没有表现出来，或者没有通俗化。如果有必要获得与我们的“里子”等量的面子，那就需要将我们的“里子”表现出来，这在面子学第二定律中已经谈及。

最后，我们可以利用人们怕丢面子的心态解决一些实际问题。当我们试图了解一个人有多少资本或者想让他拿出一些资本时，就可以利用这种面子小于“里子”的方法。使他将资本展示或提供给我们，达到为我所用的目的。

## 第五节 面子学第四定律：级别定律

### 〔定义〕：

面子是存在级别的，其中利益、实力、道德与习俗是决定面子级别的最为关键的因素。

### 〔释义〕：

面子存在级别是指不同的人有不同的面子，有的人面子大，有的人面子小。因为面子级别不同，在相同的场合下他们得到的待遇也不相同。为此，人们都想谋求级别较高的面子，面子级别的高低主要由三种因素决定，即利益、实力、道德与习俗。其中利益的提供者与决定者面子最大，最稳固。

面子学第四定律其实是由第三定律推演得来的，是第三

定律的一个推论。第三定律认为，一个人所拥有的资本是和他的面子存在着一种正比例对应关系的。也就是说，一个人掌握的资本越多，他能够得到的面子也就越大。我们知道，社会上不同的人有不同的职业、学识、成就及社会地位等，所有这些都可以看作是他们掌握的资本。因为他们掌握的资本量不同，所以他们能够得到的面子也就存在着诸多的差别。对于一些较大的面子，有些人可以轻轻松松地赢得，有些人却只能望而却步、无法问津，两种人在赢得面子方面形成了鲜明的对比。

既然人们的面子有大有小，存在着级别，那么，面子的级别高低是由什么因素决定的呢？

根据调查发现，决定人们面子级别高低主要有三种因素：

**第一，利益因素。**即你能否给别人带来利益，你给别人带来的利益越大，你的面子级别越高。

**第二，实力因素。**即你所具备的实力状况如何，你的实力越大，面子级别就越高。

**第三，道德与习俗因素。**道德与习俗为社会提供一种普遍遵循的规则，按照这种规则确定每个人的社会位置，界定每个人的面子级别。

利益因素是决定面子级别的第一要素。古语道：“攘攘熙熙，皆为利来，熙熙攘攘，皆为利往。”追求利益驱动着社会的发展与进步，同时，利益也引导着人们的各种活动。

利益在人们的社会生活中有着极其重要的地位，所以人们也就无不尽其所能以获取更大的利益。在这种情况下，人们对于利益的提供者往往百依百顺，恭敬服从，以便得到利益。利益的提供者正是因为他能够提供给别人利益，所以才得到别人的尊重，为自己赢得了面子。

旅日韩裔企业家重光武雄在创办“东天”口香糖厂之初，只有6名工人，很不景气。为了拓展自己这个名不见经传的小企业，重光武雄独具慧眼，把广告作为企业成败存亡的“生命线”来经营，他借助新闻媒介和社会名流，为自己的产品创造了良好的声誉。

在拓展企业的过程中，重光武雄一直想找一位社会名流，通过他来宣传自己的口香糖，形成良好的广告效应，增加产品的销量，为自己赚取大量的利润，可是找哪位社会名流来为自己创造利益，这着实令重光武雄费了一番心思，最后，他选择了法国影星阿兰·德龙。

60年代初的法国影星阿兰·德龙闻名遐迩，名声大噪，当时正走红影坛，在世界上拥有数以亿计的影迷。重光武雄想，如果能够让阿兰·德龙为“东天”口香糖做一次广告，那么效果肯定不错。可阿兰·德龙是大名鼎鼎的影星，他愿意为自己这个规模一般的厂家做广告吗？但是无论如何，重光武雄都想试试。正在此时，机会来了。

1964年，阿兰·德龙访问日本，当时日本的阿兰·德龙迷很多。因此，他每到一处，都立刻成为当地的热点新闻，令人注目。这种情况更坚定了重光武雄的决心，他决心通过给阿兰·德龙足量的面子，来感化阿兰·德龙，使其能为己所用。

策略一定，立即实施。重光武雄通过各种关系，三番五次亲自拜访阿兰·德龙，请求他参观自己的工厂，并且许诺了许多优厚的条件。阿兰·德龙与食品工厂素无瓜葛，自然对参观一事索然无味，但是有感于“东天”的盛情，所以就答应来参观“东天”糖厂。

这一天，重光武雄派出了最为豪华的车队，欢迎阿兰·德

龙参观，当时场面极其壮观，这为阿兰·德龙此行增了不少光彩。在参观过程中，阿兰·德龙幽默地说了句：“真想不到日本也有这么棒的巧克力糖。”此言一出，“东天”如获至宝，立时把它当作“名人名言”在电视上天天播出，广为张扬。成千上万的阿兰·德龙影迷见其赞辞，顿时也迷上了“东天”的巧克力，从此，“东天”企业争取了无数的消费者。

重光武雄为什么给阿兰·德龙那么大的面子，究其根本，正是因为阿兰·德龙能为他带来莫大的利益。阿兰·德龙的面子是他用自己为别人提供利益为代价换来的。从这件事我们就可以看出，能够给别人提供利益，就能够为自己赢得面子，给别人提供的利益越多，自己的面子也就越大。

决定面子级别的第二个因素是实力。一个人是否具备实力以及他具备的实力大小往往决定着他的面子大还是面子小。实力在不同的场合中有不同的表现形式，有时权力大小体现实力，有时地位高低体现实力，甚至有时身体体质的强弱也能体现实力。总之，实力是一个人具备的能够为他带来利益的各种因素的综合。

关于实力决定面子级别的事例在古今中外的历史事件中可谓不胜枚举。汉光武帝刘秀与他的手下贾复就有过一段这样的小故事。

贾复是刘秀帐前的一员猛将，打起仗来他总是勇往直前，不惜自身。在射犬破青犊军的激战中，做为主将的贾复身先士卒，高举旌旗先杀入敌阵，冲乱了敌军阵脚，挫败了敌军的攻势，取得了战斗的胜利。由于贾复的勇猛善战，众将都很佩服他，他也因此多次在战斗中立下了赫赫战功。

有一次，贾复在与五校军的战斗中，不幸负了重伤。刘秀

听说后，十分沉痛，他关切地说：“我之所以不让贾复单独率军作战，独当一面，是因为他打仗太不顾惜自己了。今天果然发生了不幸，使我的名将受了伤。听说他的妻子怀了身孕，如果生下女孩，我的儿子就娶她；如果生下男孩，我的女儿就嫁给他，不要让他再为妻子担忧，让他安心养伤。”

贾复听说这件事后，感激涕零，他的伤势刚好，就立即赶赴苏州与刘秀会合。见到贾复康复，刘秀和营中兵将都很高兴。不久，在攻打邺城的战斗中，贾复又是冲锋在前，立了战功。

这则小故事一方面说明了刘秀知人善任，能够通过给面子的方式笼络住下属。但另一方面也说明了贾复能够获得与刘秀联姻这么大的面子是有其深刻原因的，这一原因就是贾复是有实力的，他的实力体现在能征善战上面，而这一实力正是刘秀所需要的，也是他看重的，所以他会不惜一切面子代价让贾复听从自己的指挥。假如贾复没有实力，并非能征善战，只是一个普通的将领，那么不要说与刘秀联姻，就是与刘秀会见的面子恐怕也捞不到，正是因为个人实力为贾复赢得了一个大面子。

不独在个人之间的交往中面子会受到个人实力的影响，在国与国之间的外交活动中，实力更是能够保证国家在国际上的地位，维护国家的主权尊严，“弱国无外交”正是缘于这样一个道理。清朝末期，中国吏治黑暗，民贫国弱，与世界列强签订了许多不平等条约，受尽了欺侮与歧视，归根结底是因为国家实力太弱。

19世纪中期的普鲁士也曾经因为实力不强写下过一段不光彩的外交历史。当时，法兰克福邦联议会由各邦诸侯代表

组成,为争夺在邦联的领导权,各邦诸侯斗争十分激烈。

1851年5月11日,年仅36岁的俾斯麦代表普鲁士出任法兰克福邦联议会的大使。当时奥地利在各邦中势力最为强大,在邦联议会中占据明显的优势。而俾斯麦代表的普鲁士势力则相对弱小。俾斯麦来到法兰克福后,明显感受到议会中的不平等。他对奥地利高人一等的作法十分不满,就找机会向奥地利人提出挑战。

在议会中有一个不成文的惯例,就是只有担任主席的奥地利人才有权在开会时吸烟。俾斯麦决心改变这种不平等的做法,在一次会议中,他看准时机,当主席抽出一根雪茄烟时,他也立即拿出一支,并向主席借火将烟点燃,自己也吸起来,以此来表示普鲁士和奥地利是地位平等的,虽然俾斯麦这一姿态使各邦诸侯不得不对这位来自普鲁士的新大使另眼相看,但由于两国实力相差很大,俾斯麦也很难争得真正的平等。

在法兰克福邦联议会中,奥地利人可以在开会时吸烟,而其他各邦的大使却不可以吸烟,这明显说明了一个面子级别问题,而决定面子级别的是各邦不同的实力,实力强的奥地利,他的大使就有吸烟的面子,实力弱的其他各邦的大使就没有这样的面子。

以上两则故事都说明了实力与面子级别之间的关系。实力可以看作是一个人所掌握的赢得面子的资本。根据面子学第三定律,在正常情况下,面子和赢得面子的资本有一种对应关系,多大的资本就有多大的面子,实力与面子级别之间的关系只是第三定律的翻版与推衍,它与第三定律本质上是一致的。

道德与习俗是决定面子级别的第三个要素。道德与习俗是人们在长时期的社会生活中逐渐积淀下来的能够对人们的行为起到约束作用的规范，它一经形成就有相对的稳定性和持久性。

道德与习俗对人们的思维模式和行为方式有着深远的影响。人们在日常生活中的一言一行，一举一动都潜移默化地受着道德与习俗的影响。合乎道德与习俗的行为，就会受到社会的广泛认同与支持，反之，不合乎道德与习俗的行为，就会受到社会的批评、唾弃甚至抵制。

在决定面子级别方面，道德与习俗发挥的作用也不可低估。因为道德与习俗为人们提供了一种行为处事的标准，而这个标准在许多情况下划定了人们的面子级别。比如，我们在大街上碰到一位老人不小心摔倒了，我们会伸出手扶他一把；在拥挤的公共汽车上，我们会把座位让给孕妇；在宴会上我们会请长者坐在上座……像这样的例子很多，如果我们碰到一个男青年不小心摔了一跤，一般情况下我们会让他自己站起来；在拥挤的公共汽车上我们不会把自己的座位让给一个小伙子；在宴会上我们不会请一个嘴上没毛的晚辈坐在上座……

这样一对比我们就可以看出，在相同的境遇下，长辈常常比晚辈面子大，究其原因，正是道德与习俗要求我们尊敬师长，因而他们的面子自然就比其他人的面子大了。

道德与习俗为我们提供了许多处事原则，如尊老爱幼；同情弱者；服从上级等，其实都是为不同的人划定了不同的级别。道德与习俗决定人们面子级别高低在现实生活中广泛存在。

既然利益、实力、道德与习俗都能决定面子的级别高低，

那么三者中间哪个因素发挥的作用更大呢？

**利益、实力、道德与习俗三者相比，在决定面子级别高低过程中发挥作用最大的是利益因素，即利益的提供者与决定者面子最大，也最稳固。**

古今中外，许多哲学家认为追求个人利益最大化是每个人的本性，一个人为了实现他的个人利益，常常是无所不用之极，因此在追求利益的过程中，谁能决定他的利益，或者说谁能提供给他利益，那么这个人就能够赢得利益追求者的面子，并且可以赢得很大的面子，比如一个人饿了三天，谁能给他食物谁就能得到他的面子；一个人下岗了，谁能为他找到工作谁就能赢得他的面子；一个人想升官，那么谁能给他更高的官职谁就能赢得他的面子……

利益的提供者与决定者又和权力紧密联系在一起，因为决定利益与分配利益是由权力的持有者做出的，谁拥有权力谁就能够决定别人的利益，所以权力的持有者在一般情况下最能得到别人的面子。

在决定面子级别的过程中，利益也许会同道德与习俗发生矛盾，在这种情况下，由于利益与权力相连，所以它往往能够战胜道德与习俗，在决定面子级别时表现出更大的作用。

利益比道德与习俗更能决定面子级别也可以解释一些我们称之为世态炎凉的社会现象。

某位老教师，教龄几十载，桃李满天下。在长时间的执教过程中，他发现了一个有趣的现象，这就是自己教出来的学生在毕业后的一两年内每年春节还来看看自己，可是到后来就不来看自己，不来给自己拜年了，这位老教师百思不得其解，于是自己进行了调查。

调查结果发现，自己的这些学生春节期间没有几天假期，并且这些学生将自己的这几天假期排得满满的，大年初一去给自己的处长拜年，初二去给自己的副处长拜年，初三是科长，初四是副科长，初五是给自己爱人单位的领导拜年，这样一来，就没有机会给老师拜年了。

这位老教师调查出结果后，掩卷长思，慨叹万千。学生们不再给自己拜年，是因为自己现在不能再给他们什么好处了，而他们单位的领导才是他们目前利益的决定者，虽然，传统道德中有尊重师长、尊师重教，一日为师终生为父这样的说法，但是，权力才是决定面子的最重要因素。所以，学生们为了获得个人利益，就再顾不上道德与习俗了，而是向能提供给自己利益的领导拜年。

再比如有些人对待领导百依百顺，极尽谄媚之能事，领导说一，他不说二，对领导比对待自己的亲生父母还亲，而对于家中的老母，却呼来喝去，毫不尊重。按照道德与习俗，尊敬父母是每一个人都应具备的操守，但有些人却不顾这些道德与习俗的约束，可这些人又为什么那么尊重他们的领导呢？他们的尊重是发自内心的吗？非也，他们的这种行为只不过是为了追求个人利益而已。他们的领导是他们能够得到多少利益的直接决定者，为了获得较多的利益，他们必须尊重他们的领导。从这些人对待父母和领导不同的态度上，我们也可以看出在决定面子大小方面利益所起的独特作用。

了解了面子学的级别定律，我们就可以对一些世态炎凉从容面对，当我们能提供给别人利益时，别人就会趋炎附势，巴结我们奉承我们，这时我们应该认清他们的真面目，他们之所以这样做，是因为我们能给他们好处。而当我们不能给别人

利益时，树倒猢狲散就会应验到自己身上。这时我们也要能坦然接受，因为此时他们已经去找那些能给他们带来利益的人去了。许多人在领导岗位上退下来之后，由于没有以往的风光和面子，所以立时会变老，这正是因为他们没有弄明白面子学的级别定律，不知道自己已经失去了赢得面子的资本。

面子既然存在级别，那么我们在人际关系交往中就要注意面子的级别问题，只有处理好面子的级别问题，我们才能既做到不得罪人，又能协调好各方面的关系，得到别人的赏识。因为面子级别处理不当而丧失了光辉前途的大有人在，因为面子级别处理得当而平步青云的也不是少数，在明朝的创建者朱元璋身上就曾发生过这样一件事。

传说朱元璋做了皇帝以后，有一个从前非常要好的苦哥们儿来到皇宫见朱元璋，一见面，这位老兄就毫不避讳地说：

“我主万岁！你还记得吗？从前，你我都替人家看牛。有一天，我们在芦花荡里，把偷来的豆子放在瓦罐里煮，还没等煮熟，大家就抢着吃，把罐子都打破了，撒下一地的豆子。汤都泼在泥地里，你只顾从地上大把地抓豆子吃，却不小心连红草叶子也送进嘴里去。叶子梗在喉咙口，苦得你哭笑不得。还是我出的主意，叫你用青菜叶子放在手上一拍吞下去，才把红草叶子带下肚子里去了，还有那一天……”

朱元璋一听这话大怒，自己的面子让他这番话在满朝文武面前都丢尽了，他不等到这个苦哥们儿说完便大叫道：“推出去斩了！简直是一派胡言。”

又过了一些日子，又有一位从前的苦哥们儿来到皇宫，和朱元璋见面后，说道：

“我主万岁！当年微臣随驾扫荡芦州府，打破罐州城，汤元

帅在逃，拿住豆将军，红孩儿当关，多亏菜将军。”

朱元璋听完后，龙颜大悦，立刻封他做了御林军总管，成为一位显要人物。

同样一件事，为什么两个从前一样的穷哥们儿却得到了不同的待遇呢？一个被朱元璋砍了头，一个却被朱元璋加官晋爵。最主要的原因就在于第一个穷哥们儿没有注意到面子的级别问题，他同朱元璋讲话仍然和几十年前大家一块儿受穷时那样，他的那番话不仅使自己没面子，也大大损减了朱元璋的面子，殊不知朱元璋乌鸦变成了金凤凰，哪里还能让人如此糟践自己的面子，于是砍了他的头。第二个穷哥们儿头脑非常清醒，他意识到朱元璋的地位已发生了改变，如果照直说大家都脸上无光，于是想了一套生动形象的话语，知情者知道是怎么回事，不知情者还以为朱元璋在率领千军万马奋勇作战呢，这不仅没有给朱元璋丢面子，而且还给他长了面子，这怎么能不让朱元璋高兴呢？所以加官晋爵也是情理中事了。

一则小故事就能够让我们深刻地领会到面子级别的重要性。我们在日常生活中，经常会遇到一些类似的事情。我们常常因为忽视了面子的级别问题而使自己陷入尴尬境地，就拿上面这个小故事来讲，两个人描述的是同一件事情，但因为表达方式不同从而造成了效果的不同。

我们在处理有关面子级别的问题时，首先要增强自己对面子级别问题的重视程度，意识到它的重要性，同时，要认真考虑采取什么样的方式才能保住对方的面子，不至于降低对方面子的级别，使对方能够愉快地接受自己。只要方式正确，我们一定能够在复杂的人际关系中做到游刃有余，从容不迫。

## 第六节 面子学第五定律：交换定律

### 〔定义〕：

如果别人给你面子，那么，你也必须给对方一个面子。否则，对方就会根据利益或感情的原则减少甚至撤消给你的面子。该定律又被称作面子交换定律。

### 〔释义〕：

面子学第五定律指出，只有通过交换，每个人的面子才能够在社会中存在和发展下去。它实际上揭示的是“面子”生存的客观条件问题。在人际交往过程中，“礼尚往来”是一条普适性的准则，违背这一准则便被认为是“傲慢无礼”、“伤人脸面”的表现，从而招致对方的报复。从这个意义上说，不懂得回报面子，就好比是农民不播种只收割，那么，总有一天会导致“绝收”的。“绝收”的结果便是被排斥于某一社会关系网络之外，轻则脸上无光，重则性命难保。如果我们理解了面子交换问题的上述本质，那么，我们就不难理解面子交换在形式上的意义，那就是：减少双方面子之间的差距。通常有两种方式可供选择：第一，给对方一个相应的或更大的面子；第二，缩小自己的面子。

从某种意义上说，人类之所以要过一种群居的生活，现代文明之所以能够产生和得以延续，都是因为人与人之间有互通有无或者说是交换的需要。没有交换，我们就无法生存。而“面子”也可算得上是人类的一大需要，对中国人来说，则似乎更成为生活的第一要义。我们之所以需要“面子”，是因为我们需要社会肯定，正如某一位大哲人所说的那样，人是通过别人来认识自己的。如果没有别人这面“镜子”，我们恐怕永远不会知道自己长得究竟是什么样。而“面子”是别人给的，所以，我们必须学会通过“交换”来获得。

中国人对面子的这种交换属性认识最深，感触也最深。古人就说：“礼尚往来，”又说：“来而不往非礼也。”用面子学来解释这两句话，那就是，“面子”功夫是讲究有来有往的，如果只接受别人给你的面子，而不注意相应地回报面子，就是失礼的行为，就是“不给人面子”，甚至是“伤人面子”。由此，便会引发出一系列的不良后果，乃至有时会造成无可挽回的损失。

一个常见的后果是，对方会伺机反击，在某一场合甚至是当场就使你也“没一回面子”，“丢一次脸”。长此以往，经过多次的互动，许多人就很可能因为一次面子上的事而心存介蒂或者反目成仇了。所以，从一定意义上可以说，给别人面子就等于是给自己面子，不懂得回报别人的面子，等于是不给自己留面子。有意伤害别人面子的行为，常常是“搬着石头砸了自己的脚”。这一道理，可谓是中外通用。别忘了，就连西方人奉为人生必读书的《圣经》都提倡：“以牙还牙，以眼还眼。”

素来以傲慢无礼、举止粗鲁而闻名于世的赫鲁晓夫就曾因此而尝到了苦头。那是 1957 年，美苏首脑举行会谈，美国副总统尼克松应邀出访苏联。在此之前，美国国会通过了一项

《关于被奴役国家的决议》。在会议中,这一决议受到了苏联党和国家最高领导人赫鲁晓夫的激烈抨击。本来他可以采取其他比较得体的方式表达自己的看法,但赫鲁晓夫却选择了一种既有失身份,又伤人面子的方式。他指着尼克松吼叫着:“这项决议很臭,臭得像马刚拉的屎!没有什么东西比那玩艺儿更臭了!”在这种关系到国家和民族尊严的场合,尼克松当然也不会示弱,他马上就予以反击。尼克松逼视着赫鲁晓夫,慢条斯理、一字一句地说:“恐怕主席先生说错了,还有一样东西比马粪更臭,那就是猪粪。”赫鲁晓夫不禁一时语塞,他欲使美国人丢脸,结果却是使自己在世界面前“栽了面子”,因为赫鲁晓夫在年轻时曾当过猪倌。尼克松的话实际上是在影射对方:你就是那种与很臭的猪粪为伍的人。

在这次会谈的开始时,气氛还是比较好的,可以说是双方相互给面子,彼此有面子。而赫鲁晓夫却破坏了“礼尚往来”这一法则,不但不给对方面子,反而粗鲁地伤害对方的面子,结果必然是“自取其辱”,被人们当作是国际笑话。

考虑到面子的空虚性和表面性,当场便失掉面子或许并不真正损失什么东西,转过脸去,我们照样可以谈笑风生,事业亨通。但有时,不懂得回报给别人面子,则进一步失去的不仅仅是面子,而是更为重要的某些价值和实际利益,如赏识、机遇等。

有一次,一位年轻的报社主笔和英国首相葛莱斯顿同在一个地方参加一个宴会。葛莱斯顿态度温和地对那位年轻人说:“你的信我已在几天前读了,你的要求我在想办法,以后再复信给你。”不料,这位主笔十分狂妄,他并没有意识到这是首相给他的大面子,相反,他轻蔑地答道:“那封信吗?想来是我

的书记写的，我可没写过。”首相很惊讶，却并不动怒，他不动声色地周旋于宾客之间，独自遗弃了这个桀傲的青年，那位青年很想再与首相谈谈，但首相已不给他这个机会了，就这样这位青年为人所弃，失去了解决问题、拓展事业的大好时机。

这位主笔似乎是想通过抗拒首相的方式来增加自己的面子，但却使首相失去了面子，在这一得失中，显然，这位青年的做法是失大于得，因小而失大。

很显然，如果我们违背面子的交换定律，就会导致我们自身在面子和利益上的各种损失，进而破坏了我们的人际关系网络，久而久之，势必会陷入孤立无援的境地。纵使你有天大的本领，终究是难以施展，不得其志。

别人给你面子，你却不给别人面子，会招致对方的“反感”和“厌恶”，这虽然会对你的事业和人生带来不利，却还达不到危及性命的地步。但如果你被对方“恨”上了，而且是“怀恨在心”，那么，复仇雪恨的过程必然是很残酷的。事实上，如果把权力、个人尊严、野心、贪欲等种种复杂的因素考虑在内，“厌”是很容易转变成“恨”的。在中国古代，这种因面子受损而产生的恩怨纷争，有时竟上升到了国家行为，并且还可能会殃及子孙。由此看来，面子问题不仅仅是重要，有时竟重要到可怕的程度。

据《东周列国志》载，鲁宣公十七年，晋国权臣郤克出使齐国，受到耻笑，大伤脸面。原来郤克脚跛，而齐顷公竟让女人躲在帷幕后偷看，并笑出声来。郤克的报复便是，四年后促使晋君发兵攻打齐国，让齐顷公作了“阶下囚”。与齐顷公相比，唐朝大将郭子仪则显得更懂人心，更能照顾对方面子，因此而躲过了祸端。郭子仪平定了安史之乱，官至太尉、中书令。每每

会客，总喜侍女爱姬相随。有一次，手下人报告说，卢杞来见。郭一听，马上屏退了所有陪侍的妇女。郭的几个儿子见了，都很奇怪，便问他说：“以往父亲见客，总是姬侍满堂，怎么卢杞来了，父亲就赶走她们了呢？”郭子仪说：“你们不知，卢杞这个人长得很丑，面色发蓝，女人们见了他，没准便会因而嗤笑。可卢杞这个人很阴险，要是有一天他得了志，为这一笑之仇，咱家便会被斩尽杀绝的。”后来，卢杞果然作了宰相，也果然陷害过不少的人，但郭子仪却因时时注意不伤对方的面子而得以保家全身，他对面子之道的深刻理解实为常人所不及。从这一反一正的例子中，我们或可以得出这样的结论，一定不要在女人面前让另一个男人丢脸，伤害其自尊，因为这涉及到男人的一些本质性价值，此时最易埋下仇恨的种子，给自己惹下祸端。

前面我们曾讨论过面子的等级定律，得出权力最能赢得面子这一结论。因此，我们在进行面子的交换过程中，也一定要考虑到权力的因素，要懂得给对方与其职级、身份相称的面子，万不可让对方感到被轻视或者受制于人，因为权力本身所具有的强制属性和利益属性决定了它的报复行动是冷酷无情而又坚决有力的。

明代权臣张居正，曾推行过“一条鞭法”，又辅佐明神宗执政，可谓是一言九鼎，志满意得。但他却因忠心太过，渐起骄横，不时地伤害了神宗的“君面”，结果为身后埋下了祸患。

在张居正逐步推行改革之时，明神宗还是个小孩子。但二人的关系还是极为融洽的，神宗时常关注张居正的生活，有一次，张居正在值班时生病了，神宗还到暖阁亲自调制椒汤赐之。张居正也是兢兢业业，尽心尽责。但一旦碰上神宗有错，

张居正往往颇为严厉，不顾及所谓的“君臣礼仪”，于是神宗对待张居正也渐渐由敬畏变为反感。有一次，神宗朗读《论语·乡党》，不经意把“色勃如也”错读成了“色背如也”。立在身旁的张居正马上厉声说道：“应该读作‘勃’！”神宗猛一哆嗦，心起寒意，心想，难道这是朝臣对君主应该用的口吻吗？于是逆反心理就日益滋生起来。

到万历八年时，神宗已经18岁。这时已开始产生了成人的独立意识，遂开始寻求消遣。一次，神宗外出游玩，酒后要小内监唱曲子，因小内监唱的曲调不和谐，一怒之下将小内监鞭挞一顿，并且割掉了他的头发。很快有人将此事报告给了慈圣太后，神宗马上被叫到慈圣太后面前，被罚跪下，并狠狠地挨了一顿训斥，张居正在旁边一面给皇帝讲情，一面要求处治邪佞内臣，管事太监被杖，并被赶出内宫。这些惩罚，给已成年的神宗留下了极大的耻辱，他的自尊心大受打击，感到全无“一国之主”的尊严和脸面，对张居正遂埋下了复仇的种子。

万历十年，张居正与世长辞，不久，张居正生前的政敌就纷纷上疏弹劾他。神宗遂顺水推舟，于万历十一年追夺张居正官阶、籍没其家财，又逼迫其子孙或自杀或发配边远地区充军。

为何张居正与明神宗的关系由亲如父子竟演化为仇及子孙呢？究其根本，还是因为张居正没有参透面子学。无论是神宗给他的面子，还是他回敬给神宗的面子，都不能逾越“君臣”关系这条界限。神宗对张居正的恨，在很大程度上是由于张居正没有给他足够的面子，使他感受到作为君主的尊严。在面子交换的过程中，神宗受到了损失，于是心理便开始失衡，伺机报复，其结果是运用权力，把对方的脸皮剥个净光，以解心头

之恨。

通过上述的种种分析，我们可以得出这样一个结论，即面子是必须要回报的，这是人际关系得以融洽发展的必要条件。这就好比是种地，不能只收获，而不播种。如果你疏于播种，第二年就很可能颗粒无收；而如果你能勤于播种，又善于精耕细作，多种经营，通常你便会有更为丰厚的回报。因此，我们可以说，面子的延续、发展和扩大全要有赖于交换，只有那些懂得面子的“交换法则”和“流通技巧”的人，才能做到八面玲珑，路路通达。有强大的人际资源作后盾，这样的人是很难不腾达的。

面子只有通过交换才能生存下去，为了我们今后有面子，所以我们必须及时回敬给别人面子。那么怎样回敬给别人面子呢？这里，我们首先必须明确一点，那就是：从形式上看，面子交换的目的是为了减少双方面子之间的差距。也就是说，有效的面子交换的结果是扯平了大家的面子，使双方感到都有面子，而不致于因一方面子过大一方面子过小而产生心理失衡。大凡失衡的心理总要产生出邪恶的情感，如嫉妒、恼怒、厌恶、憎恨等；而大凡邪恶的情感又总会滋生出不良的行动，如诋毁、复仇等。所以，只有努力缩小大家在面子上的差距，才能实现面子与面子之间的动态平衡，保证人际关系的和谐和稳定。

那么，如何进行有效的面子交换呢？具体说来，方法有二：一种是给对方一个相应的或更大的面子，另一种就是努力缩小自己的面子。

给对方面子，其实是在表示你的尊重。而受人尊重，实在是人类的一种普遍的心理需求。在中国这样一个强调集体生

活的国度里，受人尊重就表明了一个人在社会群体中的重要地位，这乃是人生价值的一种重要体现。所以，给对方面子，往往会博得对方的好感，有时甚至能尽释前嫌，取得用其他方法所无法达到的效果。

比如批评，这就是一件有伤颜面、令人尴尬的事。如果处理不当，便会伤了大家的和气，影响团结，所以中国人十分讲究有面子的批评术，往往采取委婉曲折的方式，既要达到指出问题的目的，又要能顾全对方的面子，这实在是一门高深、微妙的艺术。所以，中国人周旋于“面子游戏”中，活得既聪明，又很累。

“文夫人婉语训令尹”的故事，就很能说明使对方有面子的批评术的巨大现实作用和良好的说服效果。春秋战国时期，楚文王死后，令尹（相国）子元痴迷，欲近其嫂。于是，便在文夫人宫旁建立楼馆，以歌舞乐声来吸引文夫人。怎样既能防止令尹误入逸豫之道，又不伤叔嫂团结呢？聪慧的文夫人自有办法，她对令尹说：“先君演习‘万舞’是为了备战。可现在令尹不是为了对付仇敌，却在未亡人的宫房为此武舞，不是令人感到很奇怪吗？”文夫人的话软中有硬，既表明心态，又不刺伤对方的脸面，可谓是一种两全其美的批评办法。令尹知道了对方的心意，更能领会对方的良苦用心，自然是借梯下屋，很“体面”地平息了这一事件。他说：“妇人还不忘记对付仇敌，我反而忘记了。”从此，二人相安无事。

给对方面子，还能表现你的宽容。这种宽容常被人赞叹为：“大将风度”、“宰相肚里能撑船”等。因此，即使你的宽容没能得到对方的回应，你已经在人们中赚够了面子。而通常情况下，对方也不会置你的面子于不顾。于是，在一来一往间，大家

就都有了面子，既然“面子”上过得去了，那么，人际关系的紧张、彼此间的介蒂就会逐渐冰消云散，有时甚至会由至仇而成至亲。

西汉末年，胡常和翟方进同为有名的博士，两人又都研习《谷梁春秋》，都喜欢《左氏传》。胡常在辈分和资历上都高于翟方进，可名气却在翟方进之下。（这可以说是一件极为没面子的事。）胡常便因此颇为不满，妒忌翟方进，平时经常诋毁翟方进。（这是希望通过折损对方的面子，来缩小彼此面子之间的距离，达到面子平衡。）翟方进了解到这个情况后，便找了几个机灵的徒弟，等到胡常在太学总集诸生进行大型讲授时，派他们去专心听讲，并经常向胡常请教经文的疑难之处，从而掌握了胡常的学术观点。（这其实是翟方进通过虚心求教这一方式来给对方面子，同时，由于他只是派自己的徒弟前去聆听讲授，所以也并不降低自己的面子。）这样反复多次，日子久了，胡常便觉得翟方进对自己十分推崇，心中十分高兴，渐渐得意起来，也不再妒忌翟方进了，而且在和别人谈论学问时，反而经常赞不绝口地夸奖起翟方进了。（胡常觉得对方很给面子，自己也很长面子，心中高兴，自然也要回敬对方以面子。）这里，翟方进就利用了面子的交换法则，不但消除了他人的敌意，而且也增加了自己的面子。双方都有所得，真可谓是一举两得。

努力缩小自己的面子，也是一种常用的交换面子的方法。正如两个人在分一块蛋糕，一个人面子的减少，即等于另一个人面子的增加。当双方出现面子失衡时，赶紧降低自己的面子，也就两下里扯平了。比如中国人常常自谦用的“不行，不行”、“哪里，哪里”，就是为了照顾对方的面子而对自己的面子

进行的一种折损。又比如，在某些公共场合介绍来客时，主人往往要抬高客人的面子，以示尊敬；而客人呢，则往往要降低自己的面子，以免引起大家的反感。终其原因，仍是为了实现主人与客人之间面子上的一种平衡。

美国前总统威尔逊，就很懂得“面子”的学问，善于通过“贬低”自我，来达到获取众人好感，消除敌对恶意的目的。

那还是在威尔逊成为美国总统之前，恰值他刚刚当选为美国新泽西州州长之后。有一天在纽约出席一个午餐会，主持人在介绍他时，称他为“未来的美国总统”。这显然是对他的刻意恭敬，可是对其他在座的人来说，却不免有相形见绌、脸上无光之感。毕竟，“未来的美国总统”的面子与常人的面子之间的差距太大了。

威尔逊马上意识到了这个问题。他起立致词，在说了几句开场白之后，便开始了这样一段的自我解嘲，他说：

“我自己感到我在某方面——我希望只在这一方面——很像一个故事里的人物。我有一个朋友在加拿大买了一种名叫‘松鼠’的威士忌，他喝得太多，结果去乘火车时，原该坐往北的火车，却乘了往南的火车。”

“大伙发现这一情况，急忙给往南开的列车长打电报，请他把名叫威尔逊的人叫下来，送上往北的火车，因为他喝醉了。”

“很快，他们接到列车长的回电：‘请详示威尔逊的特征，车上有好几名醉汉，既不知自己的名字，也不知该到哪里去。’”

威尔逊最后说：“自然，我知道自己的名字，可是我却不能像主持人一样，知道我的目的地是哪里。”

听众大笑，宴会的气氛立刻融洽了许多。

这里，威尔逊把自己比喻成一个“醉汉”，其实就是在有意地降低自己的身份，避免让其他人对自己产生“高高在上”的印象，从而导致敌意和恶感。通过这种幽默的谦逊，听众在心理上得到了满足，事实上使威尔逊获得了更多的荣誉和更大的面子。

给对方面子与缩小自己的面子是并行不悖的。如果你能根据场合、对象的不同，把这两种方式结合在一起使用，相信效果将会更好。

## 第七节 面子学第六定律：投资定律

### 〔定义〕：

面子不仅是一种社会现象、而且是一种经济现象，因此，一定要考虑它的社会效果和经济效益，讲究进行成本核算。该定律又称为面子学投资定律。

### 〔释义〕：

该定律指出了“争面子”这一现象所隐含的利益本质。我们可借用“投入”与“产出”这两个概念对之进行分析。从“投入”上看，把内在的资本化做表面的“排场”是需要进行投资的，这种投资包括人力、物力、财力及时间等；从“产出”上看，表面化的“排场”

应该能够达到某种目的，产生某种实际的预期效果，转化成可资利用的资本或利益，这种利益既可分为短期利益与长期利益，又可分为社会效益和经济效益，通常，最理想的结果是这几个方面的一致和统一。一项有效的面子投资，一定要考虑到它的“投入”与“产出”比。没有目的、毫无收益的迎来送往不仅对个人而且对社会都没有好处。我们要想在现代商业社会生存，就必须学会掌握和运用有关面子的经济学。

中国人一向是“重义轻利”的。因此，在“面子”交往背后的利益问题常常为人们所忽略，或者干脆就羞于提及。然而，这并不等于说大家就因此可以回避它。恰恰相反，为了维护或争取某种面子，中国人事实上时刻在承受着由之而带来的巨大的精神紧张和物质消耗。一方面，人们把自己的社会成功寄托于面子的大小与多寡上；另一方面，面子上的事所带来的经济负担又使他们不堪忍受。为什么中国人总是处于这种两头为难又有口难言的尴尬境地呢？其中十分重要的一个原因就是，人们对面子问题缺乏正确的经济学认识，不懂得进行成本核算。可以说，盲目的、低效的、过度的投资是中国人进行“面子”消费的基本状况。而面子学第六定律的诞生，则有助于人们澄清在此方面的一些认识误区，从而使人们真正成为了面子的主人。

**首先，追求面子应该具有目的性。**

何谓目的性？目的性就是指人们在进行面子往来时，能清

醒地意识到自己所准备达到的目标和所希求获得的利益。一个人越是目标明确，就越能够减少自己行动的盲目性，增强“面子”投资的效益和效果。

在中国，有两种心理就是缺乏“面子”投资的目的性的表现。这第一种心理乃是“攀比”心理，即要通过各种手段，想方设法地在面子上比过他人或至少要与之持平。在他们的这种“面子竞赛”中，赢得更大的面子这种盲目的欲望是惟一的驱动力量，至于这个面子下面所包含的实际内容以及具体价值，则很少有人能说得清。这第二种心理就是“随大流”的心理，即不去努力做最有面子的人，但要防止成为最没面子的人。这种人的典型特征是跟着别人走，永远同大多数人站在一起，而混迹于人群之间便无所谓“丢面子”的问题。可能多数的中国老百姓都持有这种心态。这种类型的人同样没有自己的目的，因为别人的行动已经支配了他们自己的行动，就好像一朵浮萍飘在水上，水流到哪里便飘向哪里。这两种“面子哲学”，一个积极一个消极，一个追求最上限一个防止最下限，但都有一个特征，那就是盲目，没有具体的、实际的目标指向，从而成为面子的奴隶。

没有目的的“面子”投资，就好像是在用钱打水漂，自然不会有很大的收益，也很难进行成本核算。所以，要想提高自己“面子”投资的经济效益和实际效果，首先就必须明确自己的投资方向和目标。

**其次，追求面子应该进行“成本核算”，也就是要计量“投入”。**

这里的“投入”，应该包括人力、物力、财力及时间等各种

要素。过去，人们只注意人、财、物这些因素，而对时间重视不够，那是因为传统社会生活节奏慢，时间不具有经济价值。而在现代商业社会则不然，时间即等于财富，所以，我们一定要考虑到在迎来送往中所耗费的时间以及相关成本。

在中国的家庭经济生活中有一句世代相传的名言，叫做“量入为出”，即根据自己的收入来确定支出。而在“面子经济学”中，则要反其道而行之，要“量出为入”，即根据自己所追求的目标和所可能得到的收益来确定相应的投资规模。一般来说，投资额应小于收益额，但是，有时持平甚至稍有超出也属于正常现象。我们所努力追求的目标是：力求以最小的投入，赢得最大的面子。

中国五代时期的石敬瑭，就是因为在这个问题上权衡失当，所以才落得一个丑名远扬的下场。

公元 936 年，后唐节度使石敬瑭公开上书唐废帝，指责他作为养子，不能继位，请立许王李从益为帝。唐废帝当然不肯，下诏削夺石敬瑭官爵，并调兵遣将，准备讨伐石敬瑭。很快，各地政府军便云集于太原周围。兵驻太原的石敬瑭眼看一场实力悬殊的恶战就要开始，急忙密派使者向契丹求援，并起草议和书，表示要向契丹王称臣，并以父礼相待，称契丹王为父皇帝，并约好事成之后，割让卢龙一带及雁门关以北诸州土地给契丹。

这时的石敬瑭确实是利令智昏，为了做皇帝所付出的代价也太大了。固然，做了皇帝是一件很有面子的事，但是把人的尊严、民族的责任感以及万顷疆土也搭进去，这个面子恐怕就显得不那么光彩，不那么合算。据史书记载，石敬瑭当时是 45 岁，契丹国王耶律德光是 34 岁，老子比儿子小 11 岁，真是

闻所未闻，令旁观者也为之汗颜。石敬瑭的谋臣刘知远则是“旁观者清”，他当时就指出称父割地实在是太过分了，他说：“称臣可以，但认他为父则太过分了。以金帛厚礼贿赂一下，就足以得到他的兵援，没必要再许诺以土地，恐怕日后要成为我们国家的大患，到那时后悔也来不及了。”

石敬瑭的大投入自然很合契丹王的心意，在耶律德光的帮助下，石敬瑭果然风光了一把，不但做了皇帝，而且还开辟了后晋朝。但可惜得很，由于石敬瑭在称帝前后削弱了自己过多的国力，结果他的这个王朝成了一个短命的王朝，只苟延残活了 11 年便从历史的版图上消失了，只留下一大堆的恶名和笑话。

石敬瑭之所以最终没能保全自己的面子，就是因为他为了获得这个面子所投入的成本太昂贵了，不仅投入了一些具有永恒价值的成本，如做人的尊严，而且还预支了未来的大量成本，如割地。这样，当他得到了做皇帝这个面子时，他的实力已经与之不相称了，既然“里子”已经是“败絮其中”了，那么“面子”肯定不能光鲜得很久。所以，我们在进行“面子投资”时，一定不能不计成本，而且还要精打细算。

### 第三，追求面子应该进行“结果预期”，也就是要估算“产出”。

何谓“产出”？“产出”就是一种结果，它既可以是空虚的面子，也可以是实在的利益。对“产出”的估算既可以在进行面子投资以前，也可以在进行面子投资以后。但事前预测、事后总结应该成为我们进行“面子投资”的一种习惯性行为，只有这样，我们才能不断进步，不断提高自己投资的收益率。

衡量“产出”，我们应该注意，它应是经济效益与社会效益的统一。它要既能涵盖用金钱可以衡量的价值，又要能包容不能用金钱衡量但又极有实际意义的价值。两者均不可偏废，但是可以根据具体情况有所侧重。这个道理可以从“杜袭巧言化干戈”的故事中有所体现。

三国时期，曹操手下大将许攸，有一段时间因不满于曹操而拥兵自重，出言侮骂，似有背叛之意。曹操气极败坏，觉得很丢面子，便准备兴兵讨伐。群臣都加以劝谏，说应该招附许攸，共讨强敌。曹操不听，横刀于胸前不许群臣再谏。一场内部火拼眼看就要开始了。

这时，杜袭走了进来。曹操便问他：“许攸骂我，这事该如何处理？”杜袭说：“以您看许攸是个怎样的人呢？”曹操回答说：“凡人而已。”杜袭说：“只有贤者才能理解贤者，只有圣人才能认识圣人，许攸既是凡人，又怎么能了解您这个圣人呢？如今豺狼当道，狐狸也跑出来到处作乱。如果您兵伐许攸，人们就会说您只敢欺负许攸这样的凡人弱者，对其他的豪杰强者便只好退避三舍了。这样，您进兵别人不会说您勇武，退兵别人不会说您仁慈。那么，对于区区许攸，您劳神费虑能有什么好处呢？”曹操听后，沉吟良久，说：“你说的不错。”便派人厚抚许攸。许攸受到厚抚，心里高兴，便向曹操谢罪，从此二人和好。一场内讧随之消弭。

这里，杜袭实际上就成功地运用了面子学第五和第六定律。他首先通过贬损许攸，来劝说曹操不要跟“凡人”一般见识，这样实际上就是抬高了曹操的面子，使他的心理逐渐恢复平衡，这即是面子学第五定律中的原理。接着，杜袭便开始晓以利害，计算“产出”，结果算出“产出”为负，即有百害而无一

利。这样,加上前面群臣的劝说,杜袭就是在告诉曹操:选择“怀柔”之策,你既有面子又能名利双收;选择“讨伐”之策,你既赢不回面子又要付出巨大的经济代价和社会成本。何去何从? 聪明的曹操自然会选择高收益的策略。这其中的道理与演算正是源于面子学第六定律。

衡量“产出”,我们还应该注意把短期利益与长期利益统一起来,不能只注重眼前而忽视长远。俗话说:人无远虑必有近忧,如果没有长期的打算,面子最终也不会维持很久。

据报载,有一个个体经营者,靠着自己的聪明才智与辛勤劳动发了财;但是几年后就破产了,并且最后导致走上自杀的绝路。为什么会弄成这种结局呢? 就是因面子所累。自己富了,有了些钱,使他不顾自身的经济条件的限制,无端耗费了大量的钱财。亲戚朋友来了,隆重接待,好烟好酒好菜款待,以示热情大度。为了“富了不忘穷乡亲”的好名声,到处送礼四方支援,别人稍作恭维,就飘飘然起来。即使在自己已经到了破产的地步,出门仍要以小车代步,以示有钱。

为了一些华而不实的、短暂的名声,挥霍无度,结果削弱了自己的名声赖以依存的长期利益基础。因此,这位个体户的不幸结局虽在意料之外,但又在情理之中。这个例子启示我们:要使你的面子越做越大,且维持的长久,就一定要把你短期利益与长期利益结合起来,只有那些时刻注意巩固和发展自己的长期利益的人,才能够真正成为面子的主人。

最后,面子学第六定律还从经济学的角度回答了一个“我们要争哪些面子”的问题。这一问题的解答正是基于以上的分析。

哪些面子是我们该争的面子呢?

**我们应该争取那些与自己的实力相称的面子。**我们在前几节中已经知道，“面子”与“里子”是相对应的，有多少可凭借的资本就有多大的面子。不客观地估计自己的实力，盲目地追求虚荣，以太大的代价来换取某种的脸面，这就叫做“打肿脸充胖子”。这种人，往往是胖子没有做成，反落得一身痛。

从小处说，在中国的各种“红白”喜事中这种自欺欺人的把戏就屡见不鲜。比如，结婚搞攀比已成为中国社会的一大时弊，嫁妆不贵重，酒宴不豪华，宾客不能盈门，便被认为是大失面子的事。因此，许多的家庭往往是不顾自身的条件，硬充“阔人”，不但花去了父母及自己长期省吃俭用所积攒下来的积蓄，而且还东借西支，欠了人家“一屁股”债。这样，婚礼固然是热热闹闹、轰轰烈烈，但却为婚后生活埋下了种种隐患，常常成为夫妻矛盾的根源。因为，还债的日子必然困苦，这时也只好是“哑巴吃黄连”，酸苦自知。这样的面子值不值得呢？旁观者自有公论。而对于那些对这种“打肿脸充胖子”者颇为熟悉的人来说，这所谓的面子不过是一场闹剧，让人想来便想发笑。

所以，我们应该去争取那些自己的实力足以承受的面子。靠“借贷”的方式去赢得面子，会使自己债台高筑，“面子”破产。

**我们应该去争取那些与“发展”有关的面子。**也就是说，这些面子会给我们带来实际的利益，或对我们的人生和事业发展具有帮助作用。仅仅是为了满足虚荣心的面子以及那些纯粹消耗性的面子，最好不争。

这使我们又不禁想起了清王朝的没落史，在一定意义上说，清朝之所以会灭亡，就是因为它把大量的社会财富用在了

毫无意义的繁文缛节、表面文章上了。由于没有了发展，大家都在吃“老本儿”，所以，面子越来越小，越来越贱，丢尽了人。鸦片战争前夕，西方列强纷纷派员来华，交通中国，试图开辟新的贸易区域。为了做生意，也出于礼貌，他们往往要送一点礼物。而虚荣心作怪的中国皇帝却误会了，以为这是蛮夷之邦向我大清帝国所呈的贡物。作为回报，皇帝则要赏赐比所谓的贡物要多得多的物品，理由是我们作为天下第一大国，一切人间物品无不应有尽有，既然蛮夷之邦有归顺恭敬之心，当然是应该重重奖赏的。而当时的中国百姓早已穷困不堪，农民运动此起彼伏，更有列强的枪炮暗中觊觎，到了这种即将亡国的境地，我们的皇帝仍然要从空虚的国库中拿出大量的钱物来撑面子，可谓是愚蠢至极。试想，用这些钱去研究一下外国，学习一下他们的先进之处，或用之扩充一下实力，清朝也许不会亡的那么早了。而究其根本，仍在于清王朝所求的面子是一种没有发展、没有前途、腐朽没落的面子。

而有发展、有前途、积极向上的面子我们则不妨一争。比如，“劳动模范”是一种很体面的称号，大家就应该都去争一争，这不仅会长自己的才干与技能，也会推动社会的发展。又比如知识分子中的“评职称”问题，高职称总要比低职称更有面子，它其实就是在鼓励大家进行竞争，毕竟它可以成为一种动力，促使人们去努力学习、刻苦钻研，推动社会多出成就、多出成果。至于这其中出现的一些不择手段、刻意钻营的问题，我想是一种不可避免的正常现象。从总体而言，它应该属于有益于社会进步和我们自身发展的那种“面子”。对此，我们应持肯定态度。

我们还应该去争那些“低投入高产出”的面子。当然，如果

你在高投入的情况下，能得出更高的产出，我们也赞成。比如，美国奥斯卡巨片《泰坦尼克号》制作成本创历史最高水平，但其票房收入也是夺冠全球，且数倍于其成本，达 10 多亿美元。这种“投入产出比”非常高的面子，我们也不妨一争。

楚庄王就是一位很有头脑的国君。一次，他设宴招待群臣和众武士喝酒，席间命令他所宠爱的美人劝酒。喝到傍晚，众人都已喝得醉醺醺了，突然一阵狂风吹过，把灯烛吹灭了，大厅里一片漆黑。黑暗中有人拽住了这个美人的衣袖，美人急中生智，一把扯断了那人系帽子的带子，那人才松手去保护自己的帽子。美人乘机脱身来到楚庄王身旁，哭诉被人调戏的经过，并要求点上灯烛，抓住那位帽带已断者。楚王却说：“酒醉失礼是难免的，再说我哪能为一个女人而污辱臣下和武士呢！”于是便在黑暗中大喊：“今天大家喝酒要尽兴，谁的冠缨不断，就是没喝足酒，再罚他三大碗！”群臣众将为了讨好楚王，纷纷领命。等重新点上灯烛后，大家的冠缨都断了。就是美人想自己查出调戏她的那个人，也无从下手了。

三年后，晋国与楚国发生战争。战场上有一位勇士英勇善战，奋勇杀敌，五次交锋五次都是第一个冲向敌人，第一个带头打败敌人，最后楚国大获全胜。楚庄王很奇怪，便问他为什么如此拼命。那位勇士回答道：“末将该死。那次宴会上酒醉失礼，大王不但不治我的罪，还为我掩盖过失，我总想找个机会报答您。下臣就是三年前那个晚上被美人扯断冠缨的那个人。”

楚庄王真是一位“面子专家”。当时，他可以有至少三种的处理方法。第一种是捉住那位调戏美人者，将之杀掉，从而维护了作为君主的尊严与面子，但这会失去人心；第二种是捉住

那人后又宽恕他，这样楚庄王仍然有面子，但这会使那位勇士失去面子；当然，楚庄王也可以选择装聋作哑，不闻不问，点上灯烛后继续喝酒，但那位美人肯定会不依不饶，这样，君主与勇士都丢面子。所以，这些选择的“投入产出比”都很低。楚庄王的最后选择是：让自己和别人都有面子，通过不计小节的方式换来了臣下的感激和忠诚。结果，他的这一作法在后来得到了更大的回报，我想，其“利润率”之高大概并不逊色于《泰坦尼克号》。

## 第八节 面子学第七定律： 最低标准定律

### 〔定义〕：

社会的道德习俗会使人与人之间的面子维持在某一水平之上，即使一个人感到极度难堪，他的面子总体水平也不会为零。该定律又称为最低标准定律。

### 〔释义〕：

面子学第七定律为我们观察和理解面子问题提供了一种历史的、宏观的和动态的视角。它通过总结中外的各种经验，指出：社会的道德习俗会为人们的面子确定一个基本的平均值，通常人们的面子水平都不会低于这一平均值。因此，我们根本不必害怕丢

面子，面子是丢不完的，也不可能丢尽。在此处丢掉的面子，我们完全可以在彼处找回；在此时失去的面子，又完全可以在彼时得到补偿。只要我们心中的火焰不熄，脚下的步伐不止，在丢失了千百次面子之后，我们最终会赢得属于自己的、真正的面子。该定律的基本意义在于：消除中国人对“丢面子”的过分恐惧和担忧的心理，解除人们不必要的心理负担，从而使人们都能够以坦然的心态去面对社会交往中的种种挫折与不幸，真正成为面子健康、心态成熟的人。

面子学第七定律向我们指出：社会的道德习俗会为人们之间的面子确定一个基本的平均值，这一平均值事实上是人们进行人际交往的“底线”。通常，人们的面子水平都要高于这一平均值，即使是在你大丢面子的情况下，你的面子水平也不会为零。这一定律决不是来自某个人的主观臆想，而是来自脸皮学院的研究人员对中外经验的概括和总结。

我们可以从三个角度来理解面子学第七定律：

**第一，相互照顾面子是中国人进行人际交往的基本准则。**中国人不仅是一个“爱面子”的民族，也是一个“懂面子”的民族，为了维护人际交往中的和谐，人们往往会展现出主动照顾对方的面子，不使对方感到难堪，使对方有“台阶”可下。这一点，无论是 19 世纪初的英国人麦高温，还是 20 世纪末的中国人易中天都曾予以明确的指出。

麦高温说：“人们不仅仅出于维护自己的体面而极力去挽回‘面子’。把眼光放宽一些，我们就会发现，人们并不是只关

心自己的尊严或只想使自己避免出丑而不顾其他。这个民族的特性使人们彼此之间在感情上有一种微妙的影响。人们对任何有碍自己体面的事情都很敏感，同时也热衷于维护其邻居的面子，使他们不蒙受羞辱。”

易中天则说：“显然，在中国，要和人打交道，就必须要有面子，懂面子。所谓‘懂面子’，首先是要懂得如何照顾对方的面子。如果自恃‘面大’，不把别人放在眼里，碰上对方又是一个死要面子的人，也可能‘不吃那一套’，甚或‘撕破了脸’来对着干，这就会把事情弄糟。所以中国人在谈判、发言、讨论问题时，如果要提出不同意见，也总是要先说：‘刚才某某同志的发言很有道理’或‘阁下果然英明之至’云云，然后再在‘但是’、‘不过’后面做文章……可见这种谈话方式，完全是用心良苦，是为对方着想，保全对方的面子，怕的是一下子顶回去，对方脸上‘挂不住’（也就是面子会‘掉下来’），不能坦然地面对自己，自己也会‘不好意思’，实实在在是一片好意，而不是要花招或耍滑头。”

从这些精辟的论述中我们可以看出，面子并不像人们所想象的那样容易丢失，事实上，人们都在努力争取保持一团和气。过分自傲、举止张狂，主动去伤害别人面子的人毕竟只是少数，多数人还是把“与人为善”当作自己的处世原则。这就为我们大家的面子维持在一定水平之上提供了有力的前提和保障。

麦高温就在《中国人生活的明与暗》一书中讲述了这样一段故事：

麦高温是一位传教士，在清末来华传教。他管辖下的一个乡下教堂里，有位传教士很不受欢迎。教民们很不喜欢他那种

方式刻板而又毫无生气的言辞，想解除他在本地传教的资格，但又想不出不伤大家的面子而能解决问题的方法。于是，有几个教民中的首领便希望通过麦高温来解除这位传教士的职位。

麦高温把那位传教士调到了另一个教区，并让他写了一份辞呈，通知给当地教民。当宣布这一决定时，麦高温对当时的情形进行了描述，他说：“人们脸上的表情装扮得像演戏一样逼真。他们看上去好像惊呆了，脸上呈现出由于惊愕而产生的各种不同的表情。”大家纷纷要求传教士收回辞呈，直到麦高温坚持作出了那个决定，大家才表示接受。

然而，整个事件却并没有以那天的表演而告终。大约几个星期后，那几个首领和那个教堂的传教士又来到了麦高温面前，大家都提出种种理由希望那位传教士留下来。然而，这位传教士去心已定，于是事情才得以解决。当这位传教士离开以后，麦高温发怒了，他厉声质问在场的这些中国人：“你们能不能告诉我搞出这么些名堂究竟要干什么？你们先开始不要这位传教士，我出于同情给他安排了一份很不舒服的工作，但却成功地照顾了大家的面子，而现在你们又来到这儿恳求让你们无法忍受的人继任，这把戏到底是什么意思？”

这时，一个中国人回答说：“我们想摆脱这个人是千真万确的，而他自己也知道这一点。然而，我们不能让大家看出这一切。那样的话会使他丢尽颜面，甚至在今后的几年内也无法挽回。而现在，他离开我们而去时保全了面子，人们对他一再挽留的事情也会在他即将上任的教堂里被传扬，他也不再像以前那样，可以抬起头来做人了。”

这位传教士曾被麦高温描述为是生活中的一个“彻头彻

尾的失败者”，即使如此，中国人还是给了他很大的面子。这个例子决不是偶然的，而是中国人的面子哲学的一个绝好写照。只要中国文化仍旧流传下去，只要我们仍生活在这片土地上，我们不应过分担心，是否有人会恶意地伤害我们的面子。

**第二，我们所说的“人与人之间面子的基本平均值”是一个总量性的概念，要从宏观的和历史的角度去动态地理解。**所谓的“宏观”是指，要有空间概念。一个人的“总面子”是由各种大小不同的面子集合而成的，因此在许多时候，一个人在某一场合极丢面子并不影响他的面子的总值和平均值。所谓的“历史”是指，要有时间概念。一个人的面子总是在不断发展变化的，因此一时的失意并不等于整个人生的失意，10年前丢的脸完全可以在10年后找回来。

“卧薪尝胆”的故事就很能说明这个道理。

春秋时，江南的吴、越两国，世代相仇，攻伐不休。到了吴王夫差即位，又发兵攻打越国，结果越国大败。于是越王主动请降，表示情愿作吴王的臣下，越国的土地也情愿归并给吴国。于是，越王勾践便带着妻子来到吴国，夫妻俩住在吴王阖闾墓旁的石屋里喂马，逆来顺受。每次夫差外出乘车，勾践还给他驾车拉马，侍候得非常周到。有一次，吴王病了，勾践竟然亲自尝便，了解病情。从堂堂一国之君，到当牛作马的差仆；从万人之上唯我独尊，到万人之下俯首贴耳，勾践的面子丢的可太大了，绝对可以超出我们老百姓生活中的任何丢脸之事，这是不是说勾践就没脸做人了呢？决非如此，10年后勾践重新积攒起实力，亲率大军灭亡了吴国，并迫使夫差自杀。这样，勾践又重新赢得了面子，而且是一个比原来大得多的面子。综观勾践的一生，谁都会认为他是一个有谋略、发愤图强的君主，

因而也是一个很有面子的人。

所以，我们常说：“不以一时一事成败论英雄”，“笑到最后才笑的最好”。无论是谁，都会或大或小地丢一些面子，也都会或多或少地赢得一些面子，只要你善于做一些加减法演算，你就会发现，从总体而言，你还是一个相当有面子的人。

**第三，即使是在情况最糟糕的情形之下，我们的面子也不会丢的丝毫不剩，甚至会丢到无法在人世生存下去的地步。**有些人因一次的丢丑，便耿耿于怀，以为把人生的整个面子都丢了，这其实是一种主观的夸大，往往与事实相去甚远。

“项羽自刎”的故事就很能说明问题。被范增称为“匹夫之勇，妇人之仁”的项羽，其实就是一个面子很薄的人，而且也死于面子。项羽曾自立为西楚霸王，并封王天下，可谓是荣誉一时，面子大到了极点。而垓下一役，项羽全军覆没，仅以百骑脱身，他便觉得脸已经丢尽，没法再活下去了。他的话非常有意思，大意是说，天要亡我，我还活什么，当年我带领江东 8000 子弟渡江向西，开辟出一片霸业，而今却无一人生还，就算江东的父老兄弟可怜我仍拥我为王，我又有何“面目”见他们呢？就是大家不说，我心里也感到惭愧。于是，为了证明自己是个英雄，必须去死。而若被汉将围攻而死，则又要为后人耻笑，仍是要丢面子，所以，必须自杀。

事情果然像项羽所形容的那样严重吗？其实不然。“胜败乃兵家常事”，不可能有“常胜将军”，一次的失败并不代表着什么，只要你能奋发图强，完全可以东山再起。即使项羽到了这种旧日基业近乎“灰飞烟灭”的地步，不仍有几百名忠勇的将士相随吗？而乌江亭长早预备了船只，准备接项羽渡江，让他重回江东故里，再振雄威。据史书的记载，项羽在江东的势

力仍是很大的，民间威望颇高。所以，客观地分析一下，项羽明智的选择应该是听从劝告，渡江还乡，以图崛起，此所谓“留得青山在，不怕没柴烧”。但项羽却终究解不开面子“情结”，把面子看的比命还重要，结果是“死要面子”者因面子而死。

所以，世界上没有什么事能把一个人的脸丢尽，而对于普通中国人来说就更是如此。因而，无论何时，我们都应该因面子问题而走向绝望，更不应该因此而走上绝路。

人生在世，面子是丢不完的，也绝对不会丢尽。丢了面子不要紧，只要你能坚持信仰并奋斗不止，你最终会赢得面子。伟人，可以说是世界上最有面子的人之一，但是，这个面子决不是天生而来，也非一次获得，它是一个人在经历了无数的挫折和失败后才取得的成果。因而，我们可以这样说，丢面子是赢得面子的必要前提和必要经历，舍却此道，就不能获得面子。

我们或许可以从美国前总统林肯的身上获得某种启示。如果我们把成功当作“有面子”，失败看成是“没面子”，那么，在林肯的一生当中，他经历了太多的“没面子”的事，然而就是这位颇没面子的人，后来成了美国历史上最伟大的总统之一。

1832年，林肯失业，他决心改行从政，当个政治家。同年，竞选州议员失败。

他着手开办自己的企业。可不到一年，企业就倒闭了。在此后的17年里，他不得不为偿还债务而四处奔波，饱经磨难。

再次竞选州议员。获得成功。

1835年，他与一位美丽的姑娘订婚。在婚前几个月的时候，未婚妻不幸去世。他因此而卧病不起，患上了神经衰弱症。

1838年，竞选州议会议长，失败。

1843 年，竞选美国国会议员，失败。

1846 年，再度竞选国会议员，成功。

1848 年，竞选国会议员连任，失败。

为了挣回竞选中花销的一大笔钱，他向州政府申请担任本州的土地官员，被驳回。批文中写道：“本州的土地官员要求具有卓越的才能和超常的智慧，你的申请未能满足这些要求。”

1854 年，竞选参议员，失败。

1856 年，竞选美国副总统提名，失败。

1858 年，再度竞选参议员，失败。

纵观林肯的一生，在他经历的 11 次较大事件中，只成功了 2 次，其他的都是一连串的失败和挫折。在许多人眼里，他的面子算是丢尽了，甚至已不值得再活下去了。但是，林肯却并不这样认为，他始终能够肯定自己的价值，并且没有停止自己的追求，结果，他最终取得了成功。这说明，面子是丢不尽的，即使是在最没面子的情况下，你仍有机会赢得面子。因此，我们都没有必要害怕丢面子。

## 第九节 中国人追求面子的状况

在窥破了面子的本质和规律以后，让我们还是回到现实，看一看中国人追求面子的状况吧。

如果你对面子学的七大定律已经了然于胸，那么，你定会

发现,虽然中国人在“面子”问题上不乏可爱和可取之处,但从总体上说是弊大于利。因此,为了推动我们这个社会在“明明白白”中进步,我们必须坚持社会批判的眼光,促使人们从盲目与麻木中惊醒,从而真正成为“面子”的主人、自己的主宰。

可以说,最好面子,又最为面子所累,是中国人追求面子的基本状况。在中国,无论是古代还是现代,“集体主义”一直是社会的主流意识形态,它从根本上确立了人们进行社会交往的基本准则,也就是说,一个人要想在社会中生存和立足,必须要依靠他人来认定。而“面子”最能体现上述精神,因而成为了中国人各种社会关系的核心内容。既然“面子”是“做”给他人看的,同时又如此重要,于是,各种的能力、本领、价值等等都只有被形式化,上升到“面子”的高度,才易于对一个人的社会价值进行衡量。这样,便出现了中国人脱离开“里子”的实际而盲目追求“面子”的情况。于是,中国人在追求“面子”的过程中,便显示出了如下的特征:缺乏目的的高投入、毫无意义的繁文缛节和表里不一的虚伪性。

## 一 为面子付出太多成本,无实际目的

“面子”对于中国人来说,真乃“命之所系”,一旦“丢了面子”,从此便觉抬不起头来,无法“做人”。因此,在中国这种社会、文化环境下,什么都可以不要,唯独不能“不要脸”。假如一个人被认定为是“没脸”或“不要脸”,那么,人人都有权鄙视他,将之归为下贱等级,这样,一辈子便不得翻身。于是,中国人成了一个“死要面子”的民族,也就是说,即使是死,也要体

体面面，也不能失了面子。在这种心理的作用下，中国人的“面子”活动呈现出一种盲目的状况，并为此付出了沉重的个人和社会代价。

具体言之，这种无目的性的、浪费性的“面子”活动包括以下特征：

**第一，高投入。**直到今天，中国人仍是一个在物质上比较匮乏的民族，许多人的生活刚及温饱，中国人也一向以勤俭朴素而闻名于世。但是，在“面子”问题上，中国人却向来是不吝惜的，舍得花大价钱，并且往往不计成本，代价沉重。

林语堂就曾在《中国人》一书中给了我们这样一个例子：

在扬子江上的一条轮船上，两个士兵执意要船长给他们一个面子，允许他们进入一间严禁入内的、装有整箱硫磺的房间。他们进去了，并且不顾买办的劝告，坐在箱子上抽烟，而且乱扔烟蒂。结果轮船被炸，这两位士兵成功地保全了自己的面子，却未能保全自己的性命，得到的只是两具烧焦了的尸体。

如果说 20 世纪初的人观念还很落后，那么，20 世纪末的中国人在此方面应该有些进步了。但事情并不像人们想象的那么简单，花大价钱买小“面子”的事仍是屡见不鲜。比如说，有许多恶性的刑事案件，如杀人的发生，就是因为主人公“咽不下这口气”，感到“如果不××样，便再没脸做人”。

而对普通中国人来说，最重要的也是最巨大的“面子”消费则可能是在红、白喜事上。婚礼宴请与葬礼用度往往要花去许多人一生的积蓄，甚至还要“透支”未来。一般来说，婚礼是否“有面子”，往往要通过当天的热闹程度、家庭的装备程度及酒宴的数量、来宾的质量来确定的，而为了满足这些要素，花的钱肯定不会少。虽然婚宴花费很大，但当事人毕竟还可以从

中得到或多或少的好处，如心情舒畅、来客礼金等；而葬礼则纯粹是一种为了做样子给别人看的活动，当事人（死者）是无缘消受了，其意义与其说是表达孝心，倒不如说是为了不使做儿女的“丢面子”。葬礼的花费同样不菲。据统计，江西省莲花县，1989年还是一个人均收入只有300多元的贫困县，然而一次葬礼的花费却在3000元左右，一位当地人说：“不这样做，老人要骂，老表会看不起，哪怕借钱也要干，这是当地的风俗。”

**第二，不考虑自身的实际条件。**中国人的“面子”消费，很多情况下与自己的实力是不相称的，超越了自身的经济承受能力和许可范围。对于有钱人来说，财源广进，明里出，暗里进，多些应酬和花费也许算不得什么。但对靠“天”吃饭或靠工资养活自己的人来说，这就明显地成为一种负担。

一家报纸曾登载了这样一则故事：说有一个姓朱的青年，颇爱面子，手头不宽裕却总想“露露脸”，遇上谁家红白喜事，怀揣“礼金”，不请自到。用他的话说，这是“礼多人不怪，关系就是靠这打下来的”。很快，他的家底就被折腾得差不多了，生活出现困难，有时连买化肥和农药的钱都拿不出。就在这个节骨眼上，又有好几家“处得不错”的要嫁闺女、建新房、小孩过满月。这位青年还在跟人“打肿脸充胖子”，“没说的，扒房子，卖家产，也要顾全面子。”

**第三，没有实际目的。**中国人的“面子”消费并非没有任何目的，这些目的大致都可归结为两类，一类是“不丢面子”，一类是“更有面子”。但这些目的都是虚的，缺乏实际的内容，更没有具体的利益指向。说到底，中国人并不是一个急功近利的民族，“面子”往来只是一种“人情”铺垫，至于是否有回报、什

么时候回报、回报什么，没有人去想，没有人去问，似乎也没有人知道。所以，中国人虽然很热衷于“面子”活动，但其实是很盲目很混沌的，许多人为“面子”忙了一辈子，却忙的稀里糊涂，不知所以然。

据中央人民广播电台的一篇文章：1993年春节时，有一位青年富豪，仰望着纷纷落下的爆竹纸屑，流下了兴奋的热泪，因为他刚刚点燃的四个爆竹是用2000元人民币卷成的。考察一下这位富豪的心态，不过是想告诉人们，“我发了，在我眼里，钱不过是一堆纸”而已。至于这件事能给他带来多少的生意，有什么实际意义，都不在他的考虑之列。他只是由某种盲目的，连自己也说不清的心态驱使，甚至没想过自己的行为是否违法。其实，大款也是由小百姓变来的，他的“面子”消费心态决非是偶起之兴，而是整个中国人深层心理的一种暴露。换句话说，大家都是在盲目地追求“面子”，如果说老百姓由于受到经济条件的制约而显现的不那么明显的话，那么这些大款们由于突破了经济上的限制则将自己的盲目性暴露的一览无遗。

没有目的的“面子”消费，是与不计成本的“面子”投入和没有效果的“面子”产生，相辅相承，互为一体的。只要不解决目的问题，中国人永远没有可能在“面子”问题上取得“收支平衡”乃至“赢利”。

**第四，缺乏重点。**没有目的的“面子”活动也往往是缺乏重点的，因为人们不知道自己的核心利益之所在。中国人强调的是“多个朋友多条路，少个仇人少堵墙”，主张的是“一团和气”。所以，即使是没有直接利益往来的，也要在“面子”上过的去，以备将来不时之需。这样，因为不好意思拒绝或疏远，中国

人的“面子”活动在很大程度上成了一种“博施”。就好像一位渔人捕鱼，但不知哪里的鱼最多，所以只好有多大网便撒多大网，能网上几条便算几条。现在，在中国的某些地区，据说婚宴请客之风已达到了这样的程度，只要你与主人有一面之识，你便能收到一张请柬，自然，你是决不能去白吃这顿饭的。

台湾作家赵宗预就曾这样告诫大家：

“你对于私人来往，泛泛之交，可避便避，可减便减，形如打秋风的小儿弥月，先君阴寿，四十大寿之类，只好一概不理，用送人情来联络彼此感情，增进彼此友谊，费百力而成功不及十，‘博施济众，尧舜其犹病诸’，无限制的送人情，等于博施，结果‘焉得人人而悦之’呢？”

可见，“面子”要要，“面子”要给；但决不能没有重点。没有重点的“面子”交往，往往是“广种薄收”，凭添许多苦恼，而中国人已为此苦恼的太久了。

**第五，效果不好。**这一点是与上述各点相联系的，也是其必然结果。“效果不好”可从两个方面来理解，其一是指投入和收益不成比例，回报率低；其二是指造成无意义的社会浪费。

固然，路子多，面子大，就很容易办成许多事。但需注意，这里的“面子”是与其实力，如权力、财富等相对应的。对于硬“撑”起来的面子，便不会有这么大的效果，顶多是满足一下自己的某种心理需要，对自己生活和事业境遇的改善却没有多大的帮助。比如，为了婚礼的盛大隆重而欠了许多的债，虽然表面风光，实则内心苦涩，因为“面子”毕竟不能顶债，生活质量下降在所难免。有些时候，把“面子”做的太大，反而会招来适得其反的结果。例如，外国人就不吃这一套。曾有一家工厂，为了扩大生产，急于引进外资。经过艰苦的努力，终于达成协

议。然而，在签字那天，外资老板却不辞而别。原来，中方厂家为了让外方感到“有面子”，举行了盛大的签字仪式，不仅有高级领导出席，还有酒宴伺候。然而，外资老板却认为这是浪费，他说：“他们这样对待时间，这样毫不吝惜地花钱，我要把自己的钱投到这里，我怎么能放心呢！”

面子消费的社会效果也并不如意，相反，其中的浪费和挥霍现象已到了令人震惊的程度。据统计，在1989年的时候，全国的公私酒宴消费就已达到1000亿元人民币，这还并不包括平时进大小饭店以“充饥”或“点缀”为目的的一般便饭或小吃。在这1000亿元中，据估计仅宴席上白白倒掉的菜肴价值就达410亿元人民币。同样是一个1989年的数字，这一年江苏省农民的人情费支出为15.94亿元，全国城乡人情消费约500亿元。这些数字，对于尚不富裕的中国人来说不免显得有点奢侈了。而更可怕的是，随着经济的发展和人们生活水平的提高，好面子的中国人进行的这种毫无效益的活动仍在与日俱增。

**第六，攀比现象严重。**既然“面子”是与“里子”相对应的，是个人实力的一种表面化，那么一个人的社会地位及成就在很大程度上就可以通过“面子”来表现出来。这样，要想知道谁最成功，就会出现一个把“面子”放在一起进行比较的问题。既然要进行比较，就会决个输赢，争个胜负，大家都想比过别人，把自己的面子做的比别人更大一些，于是便又出现了“攀援”前例的问题。两者合一，是谓“攀比”。“攀比”实际上是一场永无止境的恶性竞争，永无胜者，一个大面子总要被另外一个更大的面子比下去，而这个更大的面子随着时间的推移又会“贬值”或没面子，其结果是，水涨船高，“面子”的标价越来越高，

大家不得不为此付出更高的代价。因此，在中国的这种面子攀比竞赛中，成功者也是失败者，获益者也是受害者，因为大家的“有面子”很快就会得而复失，而之所以会如此恰恰又是因为大家在“争面子”的过程中有意无意地推动和助长了“有面子”的价格。

据说，有一位北京大款用 2 万元一桌的宴席招待广东大款竟遭奚落，随后广东大款用 6 万元一桌回请，这位北京大款也不甘示弱，为了挽回面子，竟“啪”地打开密码箱，甩出 35 万元现金，对服务小姐说，今天这桌就照这个数……北京大款终于有了面子，但却是以极其昂贵的价格买来的，如果那位广东大款想更有面子，则只好再加大尺码了。如此交互往来，攀比下去，恐怕连这些大款们也会“抗”不住了。所以说，相互攀比的心理实在是中国人的一种恶劣心态，它使人们在经济上饱尝苦果。

**第七，具有某种社会强制特征。**用“人在江湖，身不由己”来形容中国人的面子往来是再贴切不过的了。确实已有许多人看透了这面子的虚无和空洞，但却决不敢停下脚步来反抗，因为大家会认为你不给面子，从此人际往来便不再那么和谐，在“经济损失”与“人情损失”中相权衡，“两害相权取其轻”，大家便宁可受穷受累也不敢“冒天下之大不韪”。这其实也就是一种“隐性”的社会强制。更有“硬性”的社会强制，其说法是“你不要脸可以，但我们不能跟着你丢脸”。所以我们要强迫你“要脸”，这样“要不要脸”已不是个人的事儿了，而是一种集体行动，其意义不谓不“重大”。

据《法制世界》1991 年第 8 期的案例：苏北某村，小顺娘临死前怕送葬花钱欠债太多，告诉儿子死后不发丧，否则就是

不孝。儿子依嘱行事，偷偷葬母。不料走漏了风声，众亲戚纷涌而至。舅父呵斥道：“混账东西，连母亲的丧礼费都不肯花，要你们这些不孝子孙何用？”姑父也捋起袖子举起拳头：“你们这些畜生不要体面，我们还要呢，你们难道不怕村里人议论吗？”更有其他亲属要动手拆房。最后，两个儿子作了屈服，决定重新举行葬礼。有和尚念经，有鼓乐队开道，送葬队伍长达二里，观者如潮。亲戚们流着兴奋的热泪窃窃私语：“这下可为我们争来了面子，死者在九泉之下也瞑目了。”而两个儿子却因此欠下了近4000元的债。

世界上任何基于非自愿之上的选择在经济上，都是成本巨大而收益甚微的。只要我们仍然受制于人，不能作出符合自己意愿的独立决定，“面子”就永远是一付枷锁，紧紧地套在中国人的头上，让人们付出一个又一个的代价。

## 二 繁文缛节，过分注重形式

“面子”本身就是一种非常表面化、形式化的东西，一定的“面子”总是要与一定的形式相对应。久而久之，在中国人的视野里，形式便成了“面子”的象征，成了其对应物和等价物。于是，在中国人的生活中，就处处充满了形式主义的东西，要想获得特定的面子，就必须相应地符合特定的程式和规矩。这就像中国的武术，讲究的是套路的完整、形式的美观，只有这样才能自成一派，赢得面子，至于这些套路是否在实战中具有实用价值则在考虑的其次。无法演练出套路的武术，往往会被划入“不入流”的等级，不但难登大雅之堂，名垂青史，而且不得

流传,很快就在武林中消声匿迹,弄得“很没面子”。所以,为了让大家都有面子,中国人总是那么不厌其烦地客气,总是那么真真假假地礼貌,总是讲究“排场”,总是强调“不能坏了规矩”。其实,所有这一切都可排练成一定的“套路”,学会了这些“套路”,你就等于掌握了中国人的“面子”功夫。

中国人在“面子”活动中讲究形式,大致具有以下几个特征:

### 第一,把形式当成目的。

中国人追求面子就像古人作“八股文”。其实,在科举创制之初,并没有“八股文”,那时考的是思想,并无格式的要求,随着时间的推移,就有人发现特定的格式最能用来充分地表达作者的思想,于是,“八股文”诞生并巩固了下来。这样,一定的写作“套路”便从此成为人们思想的主宰,以致于到科举的后期,出现了只管格式对与不对而不论道理通与不通的现象,有的赶考的书生为了符合规范竟写出了“公鸡耶,母鸡耶,亦公亦母鸡耶”的荒唐句子。这就是形式取代内容的一个很好的例子。其实,中国人追求“面子”的状况亦是如此。一开始,一定的形式是与一定的面子相对应的,而一旦某种形式被固定下来了,便取得了某种的独立,转而变成了衡量实力的标准。于是,人们的追求对象,也转向了形式。人们似乎已达成了这样一种默契,即:只要符合了某种形式,从而使大家都获得了面子,又何必去追究它的实质内容呢?

中国是最讲究客气的。然而,仔细分析起来,它只具有形式的躯壳,却与内容无关。大家之所以要客气,是因为彼此都想保全面子。比如,中国人见面总要寒暄,“你吃了没有,”这其

实就只是一个代号、一种象征，它所表达的是问候，意思是说“我没有忽略了你，”它并不是要邀请你共进午、晚餐。而对方自然也不会当真。于是，大家便在客客气地中道别，都觉得自然、舒畅。而一旦有人在某一日由于某种原因未与迎面而来的某个熟人把这套话操练一遍，对方便会心起疑问，胸生梗阻，双方都感到不自然，面子上挂不住。所以，在中国生活了几十年的英国人史密斯终于得出了一个结论：“‘中国人的客气’它是由许多细微节目与零星规矩的总和，它们好比法律上的咬文嚼字，那咬与嚼的行为，并不代表什么心理或感情的状态，不过为咬嚼而咬嚼罢了。”

中国人也是颇讲“排场”的，然而，这种“排场”也主要表现在“仪式性”的行为上，如婚礼、庆祝大会、动员大会、落成典礼、欢迎会、茶话会、表彰会、总结会等。参加这些仪式，内容基本上都不重要，重要的是形式，即：规模是否巨大，场面是否壮观，有什么级别的领导出席等等。而某些领导逢会则必会到场，进行一些空洞的鼓励，作出一些毫无价值的指示，其实他们到场与否，对事情的进展没有任何影响，但是不到场便会被认为是不支持某项工作，结果影响了安定团结的大好局面。一位基层干部就曾对记者抱怨说，他们乡最怕的是开县级会议，排场不说，光是领导座次的排定就要花一个星期来认真研究。领导来了，不过说几句多余的话，谁都知道，这些话本不重要，也无意义，但其关键性是谁说的，是在什么地方说的，人物加上地点便有了排场。本来开会是为解决问题的，但大家为之忙乱的却是如何把形式搞的最气派、最妥帖。形式取代了内容，一跃成为中国人拼命追求的目标。

中国人热衷于形式又以形式取人的例子在我们的生活中

可以说是屡见不鲜。比如把学历看作是衡量人的标准,结果,学习不再是一种增长知识和智慧的活动,学生以考上大学为目的,学校以提高“升学率”为目的,家长则以子女的成绩排名最前为荣,久而久之,培养出来的学生都成了会考试但能力差、智力高但情商低的片面发展的人。几乎每年都有因高考落榜而自杀者,更有无数的“书呆子”诞生。大概中国人已开始意识到这一问题的严重性,所以才有人大声疾呼,呼唤教育改革。其实,这是中国文化现象的一部分,是中国人思维方式的一种体现,要想很快取得效果,谈何容易!

## 第二,讲究程式化,繁文缛节。

中国人对程式化的讲究,让外国人瞠目。史密斯精辟地指出:“中国人的问题永远不是一个事实的问题,而是一个格式的问题,不是事实对不对,而是格式合不合。譬如演说,只要说得好看,时候不错,格式不误,他便尽了角色的能事。我们便不该再到幕后去寻根究底,否则不免‘拆穿西洋镜’,以后便没有戏可看了。”

中国人的诸种“面子”行为,皆类似于戏剧,讲究的是是否合“格”,抬手起步是否规范。所以,一旦行动起来,总是“一摇三晃”,慢慢腾腾,为的就是把格式作到家。戏剧的规范千年不变,中国人在“面子”上的种种虚礼也是万古流传。比如,别人送礼,总是自谦“一点小意思”,而受礼者也决不能马上接受,而是要找出借口加以婉拒,于是,送礼者便又会找出种种理由把东西留下。如此三番,礼物才能找到自己的归宿。其实,双方都会估计到这一最后的结果,但直接达到这一结果则会使大家都没面子,所以,戏一定要做足,格式不能破坏,大家都要

把“规定动作”做完方可收场。

为什么中国人的“面子”格式又是如此的繁琐呢？

这是因为，衡量一个人是否有脸或丢脸的标准是“礼”，而“礼”是一种十分琐细的、面面俱到的、冗长而复杂的东西，所以，“面子”也就要跟着繁琐细致，无所不包。说到“礼”，我们一定会对其悠久的历史、细琐的规定有着相当多的感性认识。我们现在常说“封建礼教”一词，可见“礼”已经类似一种宗教了，其中的清规戒律之多，可想而知。

“礼”的内涵是一种秩序，说的更明白点儿，就是等级制。只有把社会分成种种等级，每一等级的人都按照该等级的行为规范行事，才会有秩序，才会有“礼”，而有了“礼”，一个人才会有“面子”，否则，就是降了“格”，大失脸面。

《儒林外史》中，范进中了相公，胡屠户登上门来，把“体统”与“脸面”的奥秘传授给他，他说：“你如今既然中了相公，凡事要立起个体统来。比如我这行事里，都是些正经有脸面的人，又是你的长亲，你怎敢在我的跟前装大？若是家门口这些做田的、扒粪的，不过是平头百姓。你若同他拱手作揖，平起平坐，这就是坏了学校规矩，连我脸上都无光了……”这里，胡屠户就把家庭和社会上的两种“礼仪”告诉了范进，并指出了如何做才能有面子，一定不能“犯上”，也决不许“亲下”，要有“体统”、“不可自己倒了架子”。其规矩之多，由此可见一斑。

而最为繁琐的活动则莫过于婚丧嫁娶了，其中的规矩之多，常让青年人摸不着头脑，唯有请教“专业性”的长者才能略窥门径，把脸面赚足。以天津的婚嫁习俗为例。婚前的程序有：说媒、合婚（鉴定生辰八字是否相合）、放定（先放小定，后放大定）、催妆；结婚当天的程序和讲究就更多了：上轿要腰间有

钱，胸前挂镜；下轿要手抱宝瓶，口含苹果，然后是行三跪九叩礼，脚踩红毡入洞房，房中要点“长命灯”，新人要吃饽等等；婚后三日要行见庙礼、回门或开始住对月，这其间的禁忌和讲究就更多了。这里，我们只是略作举要，其实，里面更有详细的规定多得根本说不完，所以，一场婚礼下来，男女双方都已累的半死不活的了。

### 三 讲究面子，流于虚伪

何谓虚伪？虚伪就是表里不一，形式与内容相脱节。既然中国人热衷于“走形式”，所以必然不免流于虚伪。鲁迅就曾说：“向来，我总不相信国粹家、道德家之类的痛哭流涕是真心，即使眼角上确有珠泪横流，也须检查他手上可浸着辣椒水或生姜汁？……一做戏，则前台的架子，总与在后台的面目不同。”

王造时先生曾对中国人面子的虚伪性有着很深刻的理解，他说：“中国所赖以维持社会的不是法律而是礼教。礼教是注重形式的，一举一动，尤其是在家庭之间，是有仪节的。当初提倡礼教的时候，或者每种礼仪，其中还有精神为之内容。到了后来，环境已变，人事已改，实在不能适应社会生活的需要，而我们死命要保持那些繁文缛礼不变。结果，只有躯壳，没有精神。所谓礼教，尽是虚伪的东西。虚伪的表面是面子，因为中国人最虚伪，所以最讲面子，不讲实际。”

有两种现象最能体现中国人在“面子”上的虚伪性：

**第一，生活戏剧化。**

中国人，可以说一出生便进了戏园子，正是所谓的“戏场小天地，天地大戏场”。从小耳濡目染，中国人在性格里便具有了一种表演本能，随时准备戴上面具，在不同的场合和不同的人物面前扮演不同的角色。中国人还善于“假戏真做”，而且是陶醉其中，让人觉得其本人也深信不已，所以其效果足可以“以假乱真”。外国人对此常常是目瞪口呆，他们永远也不能理解中国人所说的“假作真时真亦假，真作假时假亦真”的奥妙与玄机。

在中国人的日常用语中，我们就可以明显地感受到这种“做戏”意识。例如，把一个人掌握了权力称为“上台”，把一个人失去了权力称为“下台”，如果表演者失败或观众喝倒彩便叫做“下不了台”，而如果有意破坏对方的计划欲使人丢脸则曰“拆台”。又有“逢场做戏”一词，是指一个人随着场合的不同而相应地改变自己的处世策略，还有“捧场”的说法，意思是主动去抬高或烘托别人的面子，更有“幕后策划”、“鬼把戏”、“后台”、“内幕”这一类的词汇，分别指代了各种各样的社会现象。

既然大家都热衷于追求形式，内容就被忽略了。没有一个观众会傻得跑到后台问演员是否情节属实，而演员卸了妆，则会又变成了另一副“嘴脸”。所以，在中国，大家彼此都是心照不宣，既不会当真也决不会戳穿。就如同是“皇帝的新装”，“面子”的面具效果是大家一个共守的也是公开的“秘密”。

因此，即使内容不真，只要做足了“表面文章”，面子仍然是有。例如，《人民日报》1993年的一则报道就透露了这样一种现象：在某市郊区，“哭丧专业户”越来越多，这些游手好闲的“哭丧妇”整天在外面游荡，一旦谁家死了人，她们便马上“奔丧”，一走进灵堂，便跪在死者灵前，扯起嗓子“俺的爹呀”，

“俺的爷呀”，哭叫起来。一把鼻涕一把泪，撕心裂肺之声催人泪下。一小时后，哭声戛然而止，然后便伸手向死者亲属要“劳务费”，每人 20 元。这种“做戏”本事足可以拿奥斯卡“生活表演奖”。可见，在中国，丢面子是一种耻辱，而表里不一却是一种正常现象。中国人是不肯承认自己的“虚伪”的，“做戏”嘛，本来就是不能当真的。

## 第二，文饰与粉饰。

文饰也好，粉饰也罢，只是词汇的不同，而无意义上的差别，都是指通过委婉的或者说体面的方法标榜自己，遮盖缺陷，从而获得脸面上的光荣。说的更明白点儿，就是以种种方式把黑的东西打扮成白的东西。所以，中国有“文过饰非”、“粉饰太平”一说。其实，这就是一种表里不一的现象，可以说是恶意的“虚伪”。

这种现象在官场上表现的最为明显。以古代为例，明明是饥荒四起，民不聊生，官员却要在递给皇帝的奏章中写成全国百姓托您的福，丰衣足食，国泰民安，都说皇恩浩荡。以今天为例，明明是领导决策失误造成了损失，但却决不肯承担起这个责任，而是把损失称为“交学费”，是“前进中的必然代价”。说到底，都是为了给上级“长面子”或给自己“护面子”，至于是否符合实际，似乎并没有人在意。中国人不仅替别人作掩饰，为自己作开脱，而且还善于创造条件，使别人有将自己“粉刷一新”的机会。比如上级要检查下级的工作，本来是为了找出问题，督促工作，但却要提前打个招呼，定好了日期，好使下面有时间进行突击性准备，查缺补漏，备办酒席，这样，检查团如期而至，势必是皆大欢喜，都有面子，形势一片大好。

其实，并不止是在官场上，在中国人生活的各个层面都可以看到这种“文过饰非”的现象，它已成为中国人的一种行为习惯。大凡让人不愉快的事，都会找到比较委婉动听的说法或遁辞，都会找到某种途径加以掩饰。比如，肥胖叫“发福”，连吃败仗叫“屡败屡战”，犯了错误叫“存在着缺点和不足”；又比如，外宾参观时专捡“好看”的部门或地点让他们看，“家丑不可外扬”等等。

“文过饰非”也决不是没有好处，至少显示出中国人的爱美向善之心，有时，善意的谎言可能要比大实话更能起到良好的效果。但是，纵观中国的历史，这种作法往往是因小失大，因为一个“面子”而使问题长期得不到暴露和解决，结果越积累越严重，等到“纸包不住火”时，纸已经烧起来了，可以说是回天无术。

所以说，虚假的面子最好不要，因为假的终究真不了，这样的面子终究是要摔破的。

## 第十节 面子的作用

根据脸皮学院的研究成果，我们发现，面子是别人给你的带有一定空虚性的某种认定。在一般情况下，它很少能够给一个人带来直接的实际利益和价值。这也就是说一个人有没有面子以及面子大小对于他个人利益的影响不是非常直接的，有时甚至是起不到什么作用的。那么，为什么人们又在为自己

面子的大小而锱铢必较，乐此不疲地寻找各种方式来给自己长面子呢？

人们对于面子的不懈追求使我们清醒地认识到面子确实在发挥着某种作用的。如果它是一个完全空虚的东西，那么恐怕它就不再有存在的必要了。大哲学家黑格尔曾经说过：“凡是存在的都是合理的。”面子既然能够在人类社会中存在并且长期不衰，它一定是在不间断地对人们的社会生活产生着影响。

面子自身的魔力吸引着众人去追求它，去得到它，可是面子究竟有什么作用呢？

概括起来讲，面子的作用主要表现在三个方面：第一，面子是一种标准，人们根据一个人的面子来推测他的内在实力和地位。第二，面子对关系网起着一种维系作用，使关系网更加稳定而牢不可破。第三，面子是一种维护表面的秩序与和气的工具，是一块掩盖双方之间矛盾与意见的盾牌。

## 一 面子是推测内在实力和地位的试金石

不同的人有着不同的内在实力和地位，这就要求我们需要对他们施以有区别地对待。这并不是说我们主张欺弱怕强，势利眼，对于地位高的人谄媚奉迎，对于地位低的人不理不睬。有区别地对待不同的人是要给不同的人以恰如其分的待遇，使他们对于这些待遇能够愉快地接受而毫无怨言。当代社会，级别存在于各个生活层面，我们也需要按照级别原则对待不同的人，处理不同的事。

按照人们的内在实力和地位来对待他们，这说起来容易，做起来却很困难。为什么呢？因为在许多情况下人们并没有将他们的内在实力和地位展现出来。由于缺乏对他们内在实力和地位的确切认识，我们就不知道怎么样对待这些人。

根据面子学第三定律，面子和赢得面子的资本在正常情况下有着一种对应关系，资本越多，面子也就越大。同理，在一般情况下，这个定律反过来说也是正确的，即一个人的面子越大，他的资本即内在实力越强，地位也就越高。这样就为我们解决了一个难题，当我们不知道一个人的内在实力和地位时，我们可以通过他的面子大小来加以判断，面子是一个人内在实力和地位的外在表现。

既然一个人的面子可以体现出他的内在实力和地位，那么我们也可以利用这个人的面子使其自己展露出他的实力，以使我们做到对他更为深刻地把握，最终达到为我所用的目的。

### 第一，面子是内在实力和地位的外在表现。

一个人的面子和他的内在实力和地位有着紧密的联系，存在着对应的正比例关系。因此，了解一个人面子的大小是洞察他内在实力强弱和个人地位高低的一条捷径。如果我们想知道一个人的内在实力状况和地位高低状况，一般而言，完全可以通过他有没有面子以及面子大小体现出来。

公元 544 年，东魏的高欢任命他的长子高澄为大将军，领中书监。当时局势动荡，文武官员任免频繁，廉洁的很少。高澄做了大将军以后，就奏请任命吏部郎崔暹担任御史中尉，命令他大力整顿吏治。

御史中尉是管监察的长官,能否很好地行使职权,关系重大。有一次,群臣在大将军高澄的官署参加宴会,在座的有许多文武官员。这时御史中尉崔暹进来了,他把眼睛抬得高高的,踱着方步,一副旁若无人的样子,而且还有两个人专门为他拉着衣服的后摆,进来以后离着老远和高澄互相作了个揖就算了事,也不让坐就一屁股坐下了。

宴会刚开始不长时间,高澄开始第二次敬酒,崔暹便要离席。高澄挽留说:“我略备蔬食,希望崔公能稍留。”崔暹傲慢地说:“刚才接到皇帝的命令,要回御史台办事。”说完后扬长而去,高澄还亲自送到堂下,那些在场的官员一看,对这位御史中尉顿生畏惧之心。他们哪里知道,这是高澄为了树立崔暹的权威,事先安排好故意做给大家看的,让大家意识到御史中尉的地位是非常高的。

当时,御史中尉巡行时,都有手执赤棒的人在前面开道。有一次高澄和一些官员到东山游玩,正好在半路碰到了崔暹,高澄队伍前面的士卒竟然也遭到持赤棒者的殴打,身为大将军的高澄却命令自己的队伍转身回避。从此,崔暹在众人心目中的地位就更高了。

高澄作为大将军,需要一个人来为他整顿吏治。这个人只有使百官慑服,才能澄清吏治,减少腐败,因此这个人必须要有绝对的权威和很高的地位。高澄为了树立御史中尉崔暹的权威,抬高他的地位,在多种场合下都给了崔暹极大的面子,因为面子和一个人的内在实力与地位有着对应关系,所以当崔暹得到很大的面子后,这不能不引起其他官员的警觉,意识到崔暹地位的特殊,从而产生畏惧心理。

面子是一个人内在实力和地位的外在表现,高澄正是充

分认识到了这一点，通过自己屈尊降贵给了崔暹极大的面子，使崔暹的内在实力和地位充分展现在文武百官面前，为崔暹顺利展开整顿吏治的工作创造了条件。

## 第二，通过面子得失引诱别人展示实力。

在正常情况下，一个人的面子和他自身的实力是有着对应关系的，既然如此，我们在利用别人的实力时可以通过面子这个途径来实现自己的意图。在利用面子引诱别人展示实力上又分为多种不同情况，有时你给别人一个很大的面子，这人一高兴可能会忘乎所以，于是便情不自禁的将自己的实力展示给你，或者由你支配他的实力；有时你不给别人面子，引起他的愤怒，这人一生气也可能会头脑发热，由你牵着鼻子走。所以，如果你想通过面子的得失来让别人展示实力，就要根据具体情形采用不同的策略，这样才能达到自己的目的。三国时期著名的政治家、军事家诸葛亮在这方面运用的就十分灵活。

诸葛亮出山时，刘备的力量很弱小，而北方的曹操却实力雄厚。这一年，曹操征服了荆州，刘备慌忙逃奔到夏口。形势十分危急，刘备有被消灭的危险。看到这种状况，诸葛亮认为只有联合东吴才能抵抗住曹操的进攻，保住刘备微弱的力量，于是他便到东吴向孙权求救。

当时，孙权的大兵聚集在柴桑，对曹操的进兵是战是降一直犹豫不决，想观望曹刘的胜败之后再作决定。诸葛亮知道孙权的心理，考虑再三，最后决定利用面子来激他出兵。

见到孙权后，诸葛亮说：“天下大乱还没有停息，将军您起兵占据江东，刘备也在汉南收拾民众，与曹操共争天下，逐鹿中原。现在，曹操已基本平复了北方之乱，接着南方破了荆州，

威震四海，致使刘备英雄无用武之地，仓促出逃。将军您在这紧要关头应该慎重行事，量力而行。如果您认为吴越之众足以与曹操的中原抗衡，不如早与曹操断绝关系，布兵抵抗。如果您认为不能与曹操抗衡，为什么不弃甲罢兵，归降曹操呢？现在，您外表上说服从曹操，内心却在犹豫不定，事情危急而不果断，恐怕大祸即将临头了。”

孙权说：“按你的说法，刘备为什么不归降曹操呢？”

诸葛亮知道孙权本不想投降，但又害怕战败失去江东，便用激将法对孙权说：“田横是齐国的壮士，他都能够守义而不降受辱，何况刘备是皇室的后裔呢？刘备英才盖世，众人仰慕，贤人智士之归依他，犹如百川之入大海。如果他的大事不济，只能说是天意使然了，他怎么能够归降曹操呢？”这一番话给刘备长了不小的面子，诸葛亮的言下之意就是看你孙权怎么做，刘备因为不投降所以有面子，如果你投降曹操就是太没面子了。

这一招激将法果然奏效，孙权听完后大怒，说道：“我誓不能以东吴之地，十万之众受制于人，与曹操作战这就决定了。”虽然如此，但他仍不放心，便问诸葛亮：“刘备刚刚战败，能不能渡过这次大难呢？”

诸葛亮看到孙权大计已定，这时需要安慰一下孙权，让他坚定作战的信心，便说：“刘备虽然刚刚在长阪战败，但是战后归还的士兵和关羽率领的水军仍不下万人，荆州刘琦的江夏士兵也不下万人。曹操的士兵远来疲惫，听说追刘备时，一日一夜行军 300 余里，这就是所谓的强弩之末势不能穿鲁缟，是兵法上的大忌。而且曹军是北方人，不习水战。荆州百姓附于曹操，不过是迫于军威，不是真正的心服。所以如果您能派猛

将领兵数万与刘备协同作战，肯定会击败曹操。曹军失败必然北还，如此则荆州与东吴的势力强大起来，天下三足鼎立的格局便形成了。成败之机，在于今日，希望将军您早下决心。”

诸葛亮在使完激将法后又平心静气地给孙权分析了形势，使孙权听后大为高兴，因为战胜曹操，自己的东吴便无累卵之危了，于是派周瑜等人与刘备并力战曹，果然大败曹军于赤壁。

诸葛亮游说孙权之所以能获得成功，最后使孙权拿出了自己的兵力与刘备合作，最关键的是因为他深知每个人都爱面子这个特点。当他褒扬刘备时是在为刘备长面子，相比之下，如果孙权不做出和刘备一样的举动，那么就没有面子了，为了争回这个面子，孙权必定要同刘备合作。另外诸葛亮对于局势的分析也增强了孙权的信心，这二者一结合，就决定了诸葛亮联吴抗曹战略的成功。

## 二 面子是人际关系网络的粘合剂

人们无时无刻不生活在一张硕大无比的人际关系网中，由于人们社会角色的多元以及人际关系网络的错综复杂，常常导致人们在处理人际关系上的无所适从，无能为力。但是，为了个人的生存和发展，任何一个人都必须要熟悉自己所处的关系网，在有可能的情况下，还要亲自为自己编织关系网络。

如何才能维持自己的关系网以及如何织造新的关系网是许多人意图解决但却又倍感困惑的问题。解决这一问题的答

案有许多个,但是通过给别人面子来维持自己的关系网和织造新的关系网,是人们经常采用的一个方法。

在人际交往中,人和人的想法不可能完全一致,有时我们要拒绝别人,有时要批评别人,有时要别人采纳自己的意见,所有这些如果处理不当就会破坏自己长期以来一直在努力维系的关系网,使自己得不偿失。但在有些情况下我们又不得不拒绝别人、批评别人,要求别人采纳自己的意见,但又不想把自己和别人的关系搞坏,这就需要我们在涉及这些问题时充分考虑到对方的面子,不使别人丢面子常常会使一些事情变得更容易一些。

给别人面子可以使人们相处得更和谐,可以使关系网更加紧密和牢固,面子对于人际关系网有着重要的维系作用。

### 第一,使别人有面子地接受拒绝。

对于许多人来说,拒绝别人是一件很难办的事。当别人对他们提出要求时,他们不好意思张口说“不”,因为这样很可能伤害对方的感情,造成两个人的关系疏远。但是有时如果答应别人的要求自己又确实有难处,或者自己会丧失许多东西。许多人在面对这种矛盾时都十分地苦恼,不知该如何是好。

其实,在自己确有难处或者如果答应别人要求自己利益会损失很大的情况下,我们就应该拒绝别人,但是拒绝别人也要考虑对方的情感,尽量做到不伤害双方的感情。说“不”也是一门学问。

我们在拒绝别人时应该注意不使他们的面子受损。如果我们既拒绝了别人的要求,又让他们丢了面子,那么他们心中产生不满之情是在所难免的。可是如果我们在拒绝别人要求

时，不让对方丢面子，使别人非常体面地接受拒绝，结果可能会大不相同。

三国时期的华歆在孙权手下时，名声很大，曹操知道后，便请皇帝下疏招华歆进京。华歆起程的时候，亲朋好友千余人前来相送，赠送了他几百两黄金的礼物。华歆不想收受这些礼物，但他想如果当面谢绝肯定会使朋友们扫兴，伤害朋友之间的感情。于是他便暂时来者不拒，将礼物统统收下来。并在所收礼物上偷偷记下送礼人的名字，以备原物奉还。

华歆设宴款待众多朋友，酒宴即将结束的时候，华歆站起来对朋友们说：“我本来不想拒绝各位的好意，却没想到收到这么多的礼物。但是，匹夫无罪，怀璧其罪。想我单车远行，有这么多最重之物在身，诸位想想我是否有点太危险了呢？”

朋友们听出了华歆的意思，知道他不想收受礼物，又不好明说，使大家都没面子，他们内心里对华歆油然而生出一种敬意，便各自取回了自己的东西。

假使华歆当面谢绝朋友们的馈赠，试想千余人，不知道要推却到什么时候，也不知要费多少口舌，搞得大家都很扫兴，使大家都非常尴尬。而华歆却只说了几句话便退还了众人的礼物，又没有伤害大家的感情，还赢得了众人的叹服，真可谓一箭三雕。

#### 华歆为什么能够成功地谢绝馈赠呢？

这主要是因为华歆注意保全朋友们的面子，他在拒绝朋友们时，并没有坦言相告，而是找了一个对自己人身不安全的理由，虽然朋友们也知道他是在故意推辞，但不会以此为意。因为华歆委婉地拒绝他们并没有让他们栽面儿，也没有令他们跌份儿。

如果华歆不是婉拒朋友们，而是义正词严的拒绝，这样的结果又是什么呢？结果可能是他也谢绝了朋友们的馈赠，但同时他也得罪了相当一批人，因为拒收礼物而得罪众多的朋友，这绝对是得不偿失。才智过人的华歆是不会这样做的。

在现实生活中，在许多情况下需要我们拒绝别人，需要我们说“不”，有一种人宁可自己难受也不说“不”，为了就是不伤害对方的感情，这无疑是不正确的。我们应该学会如何拒绝他人而不会造成双方关系的紧张，这才是我们应该具备的正常心态和必要技能。

在有些时候，说“不”是应该的，但是我们也应该学会采用合适的方法来拒绝别人。通过适宜的渠道、方法和途径表达出自己的拒绝，是保持良好的人际关系的一个重要方面。而无论采取何种渠道，什么方法，哪种途径拒绝别人，都应该注意保全别人的面子。在保全别人面子的前提下拒绝他们，拒绝往往能够成功并且能产生良好的效果，不会过多地导致负面效应。

## 第二，批评别人要考虑别人的面子。

常言道：“爱美之心，人皆有之。”其实，爱面子之心，也是人皆有之，不管这个人是尊是卑，是贵是贱，都会在不同程度上有一种爱面子的心理。意识到这一点并且将它应用到生活中，许多事情会变得更加容易做。批评别人就是这样。

当我们发现别人犯了错误时，我们作为犯错误人的领导、长辈，甚至是同事、下级或晚辈，有必要指出他的错误，批评他的行为，以免他错上加错。如果是领导或长辈批评自己的下级或晚辈，这种批评或许挨批者还容易接受，因为领导和长辈有权对他们进行批评，如果一个人受到同事、下级或晚辈的批

评，这就很难让人接受了。愿意接受表扬和称赞，不愿意挨批受训这是每个人都具备的天性。在同事之间，以及下级和晚辈对领导和长辈进行批评时，尤其要考虑到对方的面子，不能让对方下不了台，这样既能使他们接受批评，又能保证双方都心情愉快，达到使挨批者心悦诚服的目的。即使领导、长辈对下级、晚辈进行批评时，也要充分考虑他们的面子，因为批评不是目的，批评的目的是让他们改正错误，如果态度生硬，在批评时不考虑下级和晚辈的面子，那么往往不能很好地达到让他们改正错误的目的。

因此，不管是上至下的批评还是下至上的批评，充分考虑被批评者的面子是十分必要的。拿破仑在长时期的军旅生涯中就非常注意这一点。作为全军的统帅，批评士兵的错误应该是经常发生的事，但是他每次批评士兵时，并不因为自己是不可一世的皇帝，挨批的是无名小卒就蛮横乖戾，他每次批评都很好地照顾到士兵的面子，结果是士兵不仅对他的批评欣然接受，而且还充满了对他的热爱与感激之情，这大大增强了他的军队的战斗力和凝聚力，成为欧洲大陆一支劲旅。

在征服意大利的一次战斗中，士兵们都很辛苦。拿破仑夜间巡岗查哨。在巡岗的过程中，他发现一名哨兵斜倚着大树睡着了。他没有喊醒哨兵，而是拿起枪替他站起了岗，大约过了半个小时，哨兵从沉睡中惊醒了，认出了正在替他放哨的是自己的最高统帅，十分惶恐和绝望，恐怕拿破仑会对他军法处置，便连忙跪倒在他面前，恳求拿破仑宽恕他的失职。

这时拿破仑却不恼怒，和蔼地对他说：

“朋友，这是你的枪，你们艰苦作战，又走了那么长的路，你打瞌睡是可以谅解的，但是目前，一时的疏忽就可能断送全

军。我正好不困，就替你站了一会儿，下次可要小心啊！”

众所周知，哨兵在岗位上睡觉，是要以军纪论处的，但拿破仑对长途跋涉、疲惫不堪而偶尔失职的哨兵却没有那样做，而是从情感出发，批评哨兵。这就使得官兵从内心拥护他，爱戴他，不折不扣地执行他的命令。

拿破仑的做法是值得我们学习的，他并没有因为士兵犯了错误而得理不饶人。在批评士兵时也没有摆自己的元帅架子，而是语重心长、和风细雨地批评士兵犯的错误，这样一来，士兵在宽松的气氛中意识到自己的错误，并十分感激元帅的宽容，改正错误不在话下，在此基础上勇敢作战也是必然。如果拿破仑对这个士兵严词训斥，这个士兵很可能会满腹怨言，他的批评也起不到什么作用。正是因为拿破仑在批评士兵时不伤害士兵的面子，他的批评才格外地有效。

我们在批评别人时，不管他们是我们下级、晚辈还是领导、长辈，都要顾全他们的面子。在顾全他们面子的情况下进行的批评往往更容易为他们接受。批评别人不忘记照顾到别人的面子是形成良好人际关系的一个重要方面。

### 第三，给别人提意见不伤害别人的面子。

给别人提意见同批评别人一样也要懂得艺术。提意见常常是因为你对别人的行为言语不满，指明别人存在的缺点，希望别人能够自己加以完善的一种行为。给别人提意见和批评别人有相似点；就是都不满意别人的错误，它们也存在着不同，即批评的措词更为严厉，感情冲撞更为激烈，而提意见在感情冲撞的激烈程度要缓和许多，在提意见一方和被提意见一方一般不会出现强烈的矛盾冲突。也正因为这样，许多人在

给别人提意见时可能自己心不在意，没有考虑另一方的面子问题，结果使另一方不能心平气和的接受这些意见。

给别人提意见同批评别人的性质归根结底是一样的。都是通过指明别人的缺点和错误，使他们接受自己的想法，按自己的想法做事情。每个人的缺点和错误因为面子的关系都是不愿意暴露在光天化日之下的，而提意见和批评却正是将他们的缺点和错误表面化，如果处理不好，就会令别人难堪，而让心理上对你的做法有抵触的人按你的要求办事可想而知是非常困难的，他们很可能会阳奉阴违，表面上对你的意见表示赞同，但私下里却依然故我，这还是不严重的，更为严重的是有些人当面对你的意见强词夺理，拒不接受。出现这种局面只能使双方不欢而散。提意见的目的也没有达到。

因为给别人提意见不考虑别人的面子从而导致自己办事受挫的例子在现实生活中比比皆是。

在纽约有一位年轻有为的律师理查德曼。他毕业于著名的耶鲁大学法学院，由于他的聪慧和勤奋好学，他对美国的法律有着深入细致的研究，对于每条法律条文都能烂熟于心，在毕业后，他想凭借他的本领肯定会扶摇直上，飞黄腾达的。

有一次，理查德曼在美国最高法院为一件酬劳很高的诉讼事件担任辩护。这件案子涉及到很多重要的法律问题，而这正是理查德曼的强项，他自信这场官司他能打赢。

在开庭双方争论进入高潮时，法官问理查德曼：

“根据海事法所规定的期限，是不是在六年之内有效？”

理查德曼听后沉默了一下，然后一脸不屑地注视着法官，不以为然地回答道：

“阁下，在海事法中并没有规定期限。”

就在那一瞬间，法庭上突然沉默下来，空气冷得几乎凝结在一起。理查德曼绝对正确，是法官产生了错误，理查德曼只是指出了他的错误而已。但是，这位法官会不会对理查德曼产生好感呢？答案当然是否定的。

在这场官司中，理查德曼在法律方面没有任何错误，他辩论的也非常成功，但是他却无法慑服对方，他犯的唯一的错误就是当场指出了法官的错误，使坐在法庭上的大法官失去了尊严。而就是这唯一的错误使他跌入失败的深渊，丧失了丰厚的酬劳。

人都是有自尊心的，并且有着各种各样的错误和缺点，与人交往时，最保险的方法是不应把对方视为理性的动物，而要把他看作充满偏见，以自尊心和虚荣心来行事的感情动物，在给别人提意见指明他们的错误和缺点时，一定不要忽视了对方的面子。理查德曼就是在指明法官的错误时太不给法官面子而使一场稳操胜券的官司打输了。如果他当时注意到这一点，不当面指明法官的错误，那么这场官司的最终结果很可能是理查德曼获胜。

在给别人提意见时注意保全别人的面子，不损害别人的面子，常常是这些意见能够被乐于接受的一个重要前提。

### 三 面子是协调人们之间矛盾的安全阀

记得有位哲人说过，没有矛盾就没有生活。诚然，在人们的生活中，人们无时无刻不在面对着种种矛盾。面对这种种的矛盾，困惑彷徨者有之，无能为力者有之，悲观厌世者有

之……如何有效地解决众多的矛盾，成为现代人急需解决的问题。

虽然矛盾在人们的生活中无处不在，但是没有人愿意碰到矛盾，因为矛盾往往意味着冲突、分歧与意见不一致，出现这种情形时，人们往往表现出焦躁、不安、生气、愤怒等心情，而这种心情无论对于身体还是对于工作都是有百害而无一利的，人们之所以不愿意与别人产生矛盾，在很大程度上就是为了避免产生这种心情，使自己的生活和工作不受影响。

在一种有秩序的能够和睦相处的人际关系环境下生活是多数人的追求。因为在这种环境下学习、生活和工作往往会有心情愉快，做事情的效率很高，大家能够互相帮助，人们做事情成功的可能性也大，所以这种环境是大多数人理想的生活环境。

那么，如何才能促成这种生活环境呢？

这种有秩序的，人和人能够和睦相处的生活环境是需要你个人去营造的。当你与别人发生矛盾和冲突时，如果你能够处理得当，那么在你的生活范围内就可能充满着秩序、和睦与温情。如果你处理不当，那么你的生活环境很可能具备混乱、争论与冷漠的特点。

当你与别人发生矛盾和冲突时，应该怎样处理呢？当然具体情况应当具体分析，但是处理这类问题有一个很重要的原则，这就是在同别人发生矛盾时，要充分发挥面子的作用，让面子成为维护表面秩序与和气的工具，成为掩盖双方之间矛盾与意见的盾牌。

在处理矛盾问题时，面子就像一个安全阀，当矛盾双方关系非常紧张时，如果其中一方能够给对方一个面子，发挥一下

面子的作用,那么这种紧张程度很可能会大大地缓解,双方的怨气和不信任成为过去,继之而来的是双方之间的理解与信任。

具体而言,人们遇到矛盾时如果能够发挥面子的作用,就可以达成矛盾双方的一致,创造和谐的气氛,化解矛盾双方的冲突。

### 第一,给人面子可以使矛盾双方达成一致。

人和人之间产生矛盾最根本的原因是他们对一些事物的看法不一致,因为看法不一致可能会导致一连串的不同意见。久而久之,双方的矛盾与对立就会形成甚至会激化。不同的人有不同的成长环境,行为标准和思维模式,因此对一个问题出现看法不一致的情况是正常的。我们也不可能统一大家的看法,做到整齐划一。我们所要做的是如何使看法不一致的双方尽量缩小双方在看法上的差距,逐步达成一致。

矛盾双方要想达成一致的意见,除了双方都为对方着想,做出必要的妥协和让步之外,给对方面子也是一种非常好的方法。这种方法既不损害自己的利益,同时又能博得对方的好感,在这种融洽的气氛中,双方很容易从意见相左走向意见一致。

约瑟夫·艾利森是美国威斯汀豪斯电气公司的推销代理。在他的推销区里有一家工厂需要发动机。然而,他的前任花了10年工夫也没有向这家工厂推销出一台发动机。艾利森当了推销代理后,坚持三年登门拜访终于感动了这家工厂,他们决定购买一些威斯汀豪斯的发动机。

三个星期以后,艾利森又去拜访这家工厂,期望获得更多

的订货。然而，刚敲开总工程师的办公室，他就听到了令人震惊的话：“艾利森，我不能再向你购买发动机了。”

“为什么？我们的发动机一向被证明性能良好。”艾利森自信地说。

“因为你们的发动机升温太高，我都不能用手触摸！”

作为推销员，艾利森知道争辩不会有任何好的结果。他采用了“是”字战术，即引使对方说“是”，尽可能避免对方说“不”。

“嗯，是呵，工程师先生。”艾利森说道，“我完全同意你的意见，如果这些发动机升温太高，你当然就不应该买它们。全国电器制造商协会规定了标准热度，你应当买运行温度不超过这个标准的发动机，对不对？”

“是的。”工程师说了第一个“是”。

“我记得，电器制造商协会规定的发动机温度可以比室温高 72 华氏度，是吗？”艾利森以请教的口气问。

“是，”工程师说，“但你们的发动机远远超过这一温度。”

对于工程师的过火评论，艾利森没有做任何申辩，只是轻描淡写地说：“厂房温度有多高？”

“噢，”工程师说，“大约 75 华氏度吧。”

“那么，”艾利森进一步说，“如果厂房温度是 75 度，然后再加上 72 度，总度数是 147 度。如果你的手放在华氏 147 度的热水水龙头下，你的手不就会烫伤了吗？”

“是的，”工程师已经知道自己错了，“是的，我想你是对的。”接着他与经理通了一会儿电话，又与艾利森订了一笔价值约 3.5 万美元的合同。

与人交谈，一开始千万不要谈论分歧，而是要强调一致

性。即使是在出现分歧的情况下，也应该赶紧避免分歧的扩大，尽量找一些一致的话题。有时候你与别人产生分歧后，明明知道对方是错误的，但是为了照顾对方的面子，你也不能直截了当地提出，而是应该采取迂回的战术，在不直接否定对方的前提下让对方接受自己的意见。

之所以采取迂回的战术就是为了给对方一个面子。艾利森的“是”字战术即是如此。他不直接说工程师是错误的，而是处处设法让自己与工程师的意见一致，步步为营，最后让工程师自己发觉自己的错误。这是一种非常高明的方法。这种方法的基本原理是给矛盾的对方面子，目的是使对方转变观念，与自己达成一致，而采用的具体方法却是多种多样的，这要视不同情况而定了。

## 第二，给人面子可以创造和谐气氛。

当人和人产生矛盾时，笼罩在他们周围的气氛常常是沉闷的，没有生气的。这是因为矛盾使他们对对方产生了厌恶，愤怒甚至是仇恨之情。在这种气氛下双方是不可能达成一致意见的，双方的合作与共同发展也只能是纸上谈兵。因而，为矛盾双方创造一种和谐的气氛是完全必要的。

和谐的气氛是指矛盾双方都愿意与对方交流、沟通，听取对方的意见，使矛盾双方有达成谅解，促成合作的可能。在和谐的气氛中，矛盾双方很可能因为心情愉快而变得谈话投机，由分歧走向一致，由不合作变为合作。

发挥面子的作用，可以为矛盾的双方创造出一种和谐的气氛。也就是说在矛盾的双方中，有一方能够通过某种方式，让对方获得一个面子，那么双方紧张的形势很可能马上就能

得到改观。一致与和气替换了原来的矛盾与冲突，双方的关系从此改写。

尤金·韦德利是一个美国画家，他以专门向时装设计师出售设计图为业。为了扩大自己的影响，他每周都要去纽约拜访一位著名的时装设计师，推销自己的设计草图。这样一直坚持了整整两年时间。每次韦德利送上精心创作的草图，这位设计师总是草草看一遍，便不耐烦地下了逐客令：“韦德利，我不需要，我看今天咱们又不能成交了。”

失败了两年以后，韦德利开始总结教训，思考了好长时间，他想出了一个新招。

这一天，他拿着自己创作的六幅尚未完成的草图，匆匆地赶到设计师的办公室。这次，他没有提向设计师出售图稿的事，而是说：“如果您愿意的话，我想请您帮一点小忙。您能否跟我讲一下如何才能画好这些画？”

设计师默默看了一会儿，然后说：“韦德利，过几天你来拿吧。”

五天之后韦德利又来了。这位设计师很耐心地讲了自己的构想。韦德利听取了这位设计师的意见，并按照这些意见完成了这六幅草图。结果草图全部都被采用了。而且，从此以后，韦德利按照这种做法，不仅把画稿继续售给这位设计师，而且生意也日益扩大。

在这个故事的开始，韦德利与设计师之间的气氛是不和谐的，他们一个想卖给对方画，另一个又不买，因而构成了矛盾的双方。为了改善这种气氛，韦德利故意去请教设计师如何画画，这在无形之中就给了设计师一个面子，它潜在的意思就是设计师是画画的高手，我韦德利比不上你，要向你请教。这

样一来，气氛就缓和多了，两个人不再是一种矛盾的关系，甚至不再是一种商业关系，而是一种教与学的关系，这种和谐的气氛使韦德利达到了自己的目的。

既然和谐的气氛能够大大改善人际关系，而创造和谐的气氛又只需我们给对方一个面子，我们又何乐而不为之呢？

### 第三，给人面子可以化解冲突。

冲突是矛盾发展的最高级形式。当矛盾双方之间的关系由于某种因素的刺激而日趋紧张时，这种紧张关系如果不能及时有效地得到缓解，那么最后的结果很可能会发展成为矛盾双方之间直接地面对面的冲突。

人和人之间一旦出现直接的冲突，就很难再非常妥善地得以解决。因为冲突双方常常是态度强硬，互不让步，因而双方的关系是越来越僵，最后甚至会发展到剑拔弩张的地步。而到了这种地步，毫无疑问对双方来说都是不利的。因此，想方设法化解冲突是冲突双方应该考虑的问题。

因为冲突是矛盾最为激烈的表现形式，所以一般而言，它很难得到彻底地解决。但是，面子在化解冲突方面仍然起着不小的作用。如果矛盾的双方能够给对方一个面子的话，那么冲突很可能会大大缓解。

有位美国商人经销系列美容护肤品。有一天，一位不速之客怒气冲冲地跑进商店，指手划脚地对那位美国商人说：“你们的美容霜干脆叫毁容霜算了！我的妻子用了你们的美容霜后，她的脸受到严重的破坏，现在连门都不敢出，我要控告你，你要负起经济责任，要赔偿我们所受的损失！”

这位美国商人听后非常气愤，他问这位来客：“你有什么

证据说是我们的美容霜毁坏了你妻子的脸？你必须拿出证据，否则，我还要告你诽谤罪呢！”

就这样两个人唇枪舌剑，吵得一塌糊涂。这时，这位美国商人的妻子进来了，她问明了缘由，听了这位顾客的诉说后，她说：“是吗？竟发生如此严重的事，实在对不起您，对不起尊夫人。不过，现在当务之急是马上送尊夫人到医院治疗，其他的事我们以后慢慢再说。”

本想大闹一顿就拉倒的顾客没想到这位女店主这么客气，这么负责。听完女店主的一番话后，他气消了许多，于是在女店主的亲自陪同下，领着妻子到医院检查。

检查之后发现并非化妆品的原因，而是其它缘故。

这时，这对顾客夫妇才放下心来，他们对女店主既感激又敬佩。女店主又说：“虽然我们的护肤霜并没有任何有毒成分，但夫人不幸，我们是有一定责任的。因为虽然我们产品的说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适合用本产品’，但是夫人前来购买时，我店的售货员肯定忘记问她是否有皮肤过敏症，也没有向顾客叮嘱注意事项，致使夫人遭此麻烦。”

听到这儿，当他妻子看到包装盒上的使用说明和注意事项时，心中非常懊丧内疚，女店主便安慰她说：“夫人，请放心，我们曾请专家认真研究过关于患有过敏症的顾客的护肤问题，并且还打算进购几种新产品，效果都很好，等您治愈后，再到我那里拿两瓶试用一下，保证以后不再出现过敏反应，也算我们对今天这件事的补偿。先生，夫人，您们意见如何？”

结果自然是可想而知。当女店主知道男店主和顾客发生了激烈的冲突时，她没有帮助男店主说话，而是有礼貌地向顾客道歉，并采取了去医院检查，自我批评，介绍新产品等一系列

列善后措施，结果使顾客盛怒而来满意而归。究其原因，无非是没有因为自己有理而伤顾客的面子。如果当时女店主不给顾客面子，据理力争，那么只能会加剧争吵，引来众人观看，其结果只能使商店的信誉受损。女店主只给了顾客一个面子，自己的利益并没有减少，就达到了化解冲突的目的。

我们在现实生活中，在没有发生冲突时要尽量避免冲突的产生，一旦发生冲突后，也要利用面子的作用，尽量化解冲突，使自己和对方的利益损失都减小到最低程度。只有这样做我们才能称得上是理性的人。否则单凭感情用事可能是心里痛快，但自己的利益很可能会受到重大损失。而这些利益对我们才是最为重要的。

## 第四章 脸皮学

### 第一节 脸皮的概念

〔定义〕：

脸皮是指一个人根据环境与自身条件所做的一种自我肯定和自我平衡的心理能力。它具体表现为对某种外在刺激的在乎程度。

〔释义〕：

人人都有自己的脸皮，健康的脸皮是一个人在社会上生存和发展的必要条件之一。脸皮与面子是相对应的，是因它而生的。也就是说，当别人不给面子的时候，我们就需通过自我肯定的方式即依靠脸皮来实现心理上的平衡与超脱。通常，一个人的脸皮的状况与其自身的条件有着非常明显的关系，一个人越是能意识到自己的长处和优越性，其脸皮抵御

外界刺激的能力就越强，就越不易为挫折和失败所压服。通过深入细致的心理学和社会学分析，我们可以发现，脸皮在内涵上包含四个方面的内容，即：承受力、自信力、适应力和应变力。把这四个方面的心 理能力综合在一起，便可以基本确定一个人的脸皮状况。

世界上只存在着脸皮的厚薄问题，而不存在着脸皮的有无问题。脸皮对于一个人的心理健康是必不可少的，对于一个人事业的发展更有着不可估量的作用。可以说，只要一个人不能逃避开外界对他的种种冲击和刺激，那么，脸皮就会生长，脸皮问题就会产生。中国人对“脸皮”一词是有误解的，或至少看的不是太清楚，脸皮往往被看成是一个倾向于贬义的词汇，只在斥责、埋怨或戏谑的场合才被使用，似乎正人君子不愿与之为伍。但事实却是，不管你怎样忌讳它，怎样逃避它，但都不能离开它，都不能摆脱它，更不能忽视它对你的帮助和给你带来的苦恼。脸皮，是我们生命中不可或缺的一部分。

脸皮是指一个人根据环境与自身条件所做的一种自我肯定和自我平衡的心理能力。对于这个概念，我们可以通过以下几个方面来理解：

首先，脸皮问题的产生是出于应付“客观环境”的刺激的需要。这些刺激简而言之俗而化之便是“面子”问题。

人生在世，“面子”与“脸皮”相伴相随、相互消长，是一对我们必须认真对待，妥善处理的关系。“面子”是别人给的，但是，世事并不总是尽如人意，人们经常因为种种原因而“丢面

子”、“没面子”，导致心理上的不适和失衡。所以，“面子”虽然为人人所需要，但却并不值得我们依赖，只有依靠我们自身才是立世之根本。因此，当别人不给“面子”时，我们就需要依靠“脸皮”，“脸皮”是自己给自己的，它无需依靠别人的评价便能实现自我满足和自我平衡。

汉高祖刘邦，年轻时曾为泗水亭长，大度喜施又游手好闲。当时，吕公与沛县县令交好，为避仇到县令家客居。沛县的豪杰官吏听说县令家来了贵客，都前往祝贺。萧何是主持人，他告诉大家：“凡是贺礼不满一千钱的，都坐在堂下。”刘邦是亭长，向来轻视其他的官吏，便径直上前高声说：“我送一万钱”，实际没拿一分钱，就坐在了上席，旁若无人，神态自若。吕公以之为奇人，遂把女儿嫁给了他。

刘邦后来能够力克群雄，智取天下，与他较强的心理素质有着很大的关系，这一点在其年轻时就已表现得很清楚。礼金少，便只能坐堂下，这是别人不给“面子”，但刘邦却敢打个空口“白条”独占上座，这就是自己给自己“面子”，这就是“脸皮”。而刘邦坐在上座上，毫无拘谨，谈笑风生，完全是一副心安理得的模样，这就足以说明其“脸皮”的坚韧了。由此可见，脸皮是在面子缺损的情况下产生的，是一个人对不良的外界刺激的一种自我保护性反应。一个人的脸皮越厚，外界刺激对其心理的冲击和震荡就越小，他的自我肯定精神就越强，这种人，往往由于其自信和气魄宏大而成大事。

**其次，脸皮的产生与发展程度又与一个人的自身条件紧密相联。**

大凡自身条件比较优越，优点和特长较为突出，而其本人

又能比较充分地认识到这一点的人,自信心就比较强,所以承受外界的打击和压力的能力也比较强。而那些先天禀赋不足,后天境遇较差,自感缺陷明显,低人一等者,则往往会造成自卑心理,不敢与人交往,一旦遇到挫折就容易退缩,觉得“丢不起人”。因此,我们或者可以说,在正常的情况下,一个人的脸皮发育程度是与其所具有的内在的“资本”相对应的,自身条件越好,就越易于自我肯定,就越不易为面子所困。

在一項大学生心理测验中,研究者发现:来自大城市的学生的自信心其平均水平要大大高于来自农村的学生。分析表明,来自大城市的学生,从小就受到良好的教育,多才多艺,见多识广,生活优越,所以往往比较自信;而来自农村的学生,由于外部环境的限制,在各个方面的条件要逊于城市,虽然他们的成绩一般都比较优秀,但进入大学后学习成绩已不再是衡量一个人综合素质的唯一指标了,所以,与别人相比,他们更容易产生自卑和失落,从而影响了正常的社会交往和心理发育。这种状况在刚进入大学校门的学生身上表现得最为明显,随着年龄的增长,阅历的丰富,上述的心理差距会逐渐拉平。

从另一方面说,我们是否便可以得出结论,认为自身条件比较好的人其承受外界打击的能力就比较强,脸皮就比较健康呢?这也不一定。事实上一帆风顺者的“自信”往往要比逆境奋起者的“自信”更脆弱。一个一年级的女大学生在遇见了几件不顺心的事之后就流着泪叹息:“我们是抱大的一代,社会这么复杂,我们怎能承受得了?!”确实,社会不会再像其父母那样给予那么多的娇宠与迁就,他们是在“蜜罐儿”中长大的,根本没吃过苦。一旦遇上点儿挫折,他们就会从自我感觉超级良好一下跌到了最底层,处事能力低下,缺乏信心和主动

性，依赖性强，敏感多疑，意志薄弱，心胸狭隘，好嫉妒，待人冷漠，处处以自我为中心，情绪不稳定，常为小事伤感，一不顺心就责备别人或归咎客观，怨天尤人。所有这些都使得他们时时处于自信与自卑的两极之间，而且越是遭遇不顺利的情况，就越易自卑：甚至在有的学校，还出现过这样的情况：某大学的一位女生，仅仅因为自己的期末成绩有一科较差，而觉得“无脸见人”，遂从教学楼纵身而下，以一死了却了心理上的“千斤重担”。

这里就要涉及到一个个性问题。可以说，良好的个性是心理健康的坚实基础，如果个性不良，即使自身的条件再优越，仍然不能抵御外界的冲击与考验，仍然要为“面子”问题大伤脑筋，这样，我们就过渡到了“脸皮”内涵的第三个层次，即心理层次。

可以说，前面提到的“外部环境”和“自身条件”只是使一个人“脸皮”成为必要和可能，但若想拥有一张真正健康、发达的“脸皮”，则必须从心理素质入手。在这里，心理素质与个性是同义的，它们都是指一个人在生理素质的基础上，在社会实践活动中逐渐形成、发展和变化着的一种心理特性。经过我们的研究，我们认为，有四项心理能力或特征是支撑“脸皮”的最重要的构成要素，这四项心理能力是：承受力、自信力、适应力和应变力。

**何谓承受力？承受力反映的是一个人所能负担的外界刺激与压力的程度。**通俗地讲，面对同样一件“没面子”的事，承受力强者觉得无所谓、不在乎，仍然能够保持冷静镇定，心理不会失衡。而承受力弱者则认为了不得、不得了，心烦意乱，惶惶不可终日，出现心理上的紧张和失调，甚至导致精神崩溃。

两者相比，脸皮的健康与病态就有了很明显的分别。

世上多歧途，世事本无常，一个人在一生当中总不免要遇到这样那样的挫折和失败，总免不了要“丢几回人”，而且，一个人所追求的目标越高远，其失败的风险就越大，所遭遇的挫折就可能越多。因此，若没有豁达的胸怀，没有较强的心理承受能力，就不可能顶住外部强加于我们的不幸和苦难，就不可能在别人的冷眼、白眼面前镇定自如，大志不改。可以说，没有足够的心理承受能力，就不会有足够的脸皮。

**衡量一个人的心理承受力，应该从宽度、力度、韧度三个方面去考察。**如果你能在这三个方面都有所突破，那么，任何丢面子的事都不会把你击倒。你的“脸皮”就会像一条充满弹性的簧，压不扁，折不弯，甚至还能把外力反弹回去。

心理承受力是有宽度的，也就是所谓的心胸宽广，“想得开”。要想拓宽自我的心理承受力，就必须树立远大志向，登高自然能望远；就必须学会以辩证的态度来理解和认识万物，看得清自然想得明。古人云：宰相肚里能撑船，人的心胸广阔，如浩浩长江，虽然有些不快，也可顺流而下，转瞬即逝，而若心胸狭窄，如小河九曲十弯，稍有些挫折便会造成航道阻塞，久淤成灾。所以，脸皮是不能脱离胸怀而存在的，有宽度的心理承受力是构成脸皮的一个重要因素。

1942年8月的一天，陕甘宁边区政府小礼堂正在开各县县长参加的征粮会议。天正下大雨，忽然一声雷响，礼堂的一根木柱子被劈断了，延川县县长刘彩云不幸触电身亡，另有几位同志也受了伤。这件事情传出去以后，有些群众借此发泄对征粮工作的不满，说：“雷为什么没有劈毛泽东？”当时，边区政府的有些同志主张清查说这些话的群众，以反革命罪论处。但

毛泽东却不同意这样做，他说：“群众的意见正反映了我们工作上有毛病，有些问题需要我们去解决，要允许人家讲话，讲错了也不要紧。人家说救国公粮任务太重，这是实际情况。1940年以来，人民的负担是加重了。”为了解决这个问题，党中央决定将边西征收公粮的任务从20万担减少到16万担，并对群众能否负担得起减缩后的任务作了调查研究。当得到肯定的回答后，毛泽东很高兴地说：“这样我就放心了。”由此，毛泽东同志虚怀若谷、胸怀宽广的伟大性格就可见一斑了。

心理承受力是有力度的，也就是所谓的坚强刚毅，可以承受任何的打击，包括平静地接受最坏的结果。有了这种能力，一个人的脸皮才会坚强到不怕“丢大脸”的程度，坦然面对挫折和失败。

邱吉尔是英国历史上最伟大的首相之一，他用自己的钢铁意志将英伦三岛上的人民紧紧凝聚在一起，粉碎了纳粹德国吞并欧洲的图谋，并且为第二次世界大战的胜利及战后世界政治格局的形成做出了巨大的贡献。这样一位既具有崇高的国际声望又有卓越的领导才能的人，理应受到选民的拥护，成为英国的连任首相。然而，事实却恰恰相反，选民们认为他已发挥了他应有的作用；而新英国需要新的领袖。于是，1945年7月的大选过后，邱吉尔首相下台了。理查德·皮姆爵士去看望他，并把大选结果告诉他。当时，邱吉尔正躺在浴缸里洗澡。当理查德爵士把这个令人难堪的坏消息告诉他时，邱吉尔却说：“他们完全有权利把我赶下台。那就是民主！那就是我们一直在奋斗争取的！现在劳烦您把毛巾递给我。”

邱吉尔面临的不仅是失败，更是失落，也可以说选举结果让他在国人和世界面前大栽颜面，但他却坦然接受了它，这对

于一个经历了二战的腥风血雨的人来说，确实毫不奇怪。

心理承受力是有韧性的，也就是所谓的“韧”的战斗，可以经受长期的压力而不改其志。具有这种能力的人的可贵之处在于，他不仅不怕一时的“大丢面子”，而且还可以在“没面子”的环境下长时间的生活，所以往往为成大事者所必需，所以也往往易成大事。

在“文化大革命”期间有这样一件事：某单位三个“走资派”同时受到冲击，但依据“罪行”大小，“待遇”有所不同。一个在台上接受“批斗”，两个在台下“陪斗”。台上接受“批斗”的那个“走资派”，受尽种种精神凌辱和肉体折磨，简直让人惨不忍睹。从人人尊敬的领导一下跌落到任人凌辱、有口难辩的“阶下囚”，这个落差简直有天壤之别，但这位“走资派”却挺过来了，并坚持到了“文革”的结束，重新恢复了名誉与地位。而在台下“陪斗”的两位“走资派”目睹“批斗”过程中的种种情景，一个当场昏厥，一个精神失常，最终都没有逃过“文革”的厄运。这说明，在人生的某些特定阶段，心理承受力的韧性，从根本上决定了其未来的成败与荣辱！所以，我们一定要设法磨练出一副经久耐用的“脸皮”，它会使你终生受用无穷。

何谓自信力？它是指一个人对自我进行肯定的能力。一个人只有首先自己相信自己，才能够减少对他人的依赖性，才能够实现心理上的动态平衡。大凡没有自信者，总是通过别人的眼光来评判自己，以他人之非为己非，以他人之是为己是，这样的人是输不起“面子”的，所以“脸皮”总是不够健康。

综观历史上的伟大人物，他们之所以能够成功，他们之所以能够不惧挫折与失败，就是因为他们有自信力，换句话说，脸皮健康的人不仅不怕丢面子，而且还能为自己争得面子。

真正的自信与自负是不相同的。真正的自信是理智判断基础上的一种对自我的正确认识,它能够充分调动一个人全部的内在潜力,从而迈向成功。这种自信是任何外界的压力所无法动摇的。而自负总是建立在高估自己或低估别人的基础之上,其对形势的判断往往带有主观性和盲目性,其脸皮厚则厚矣,但却缺乏灵敏性,因而不能从环境的变化中获取有益的教益,最终走向成功。而且,在极度的自负背面总有极度的自卑相伴随,所以,自负者可能会对“面子”上的损伤表现出不屑一顾,但是却无法获得内心的平静与心理上的平衡。在脸皮问题上,我们提倡正确的自信力,反对盲目的自负力。

何谓适应力?它是指一个人不断地调整自己的心理状态和行为模式,从而实现自我,我的目的、我的能力及成就同现实世界之间的均衡、协调和整合。大凡心理适应力很强的人,对现实中的缺陷、不足及人生的种种烦恼总是报以一种乐观、宽容的态度,能够清醒、明智地面对现实,积极地接受,正确地解释自己所经历的种种生活事件,从而保证了内心的稳定性。这样的人对于“没有面子”的状况一般都能坦然对待,因为他们清楚:人只有首先能够适应环境,然后才能改造环境。也就是说,我们只有学会靠脸皮来适应没有“面子”的生存状态,我们才有机会“赢回面子”。

适应力是每个人都具有的,但精于此道的高手则恐非冯道莫属了。冯道为五代时的名臣,历仕后唐、后晋、后汉、后周四朝,又曾为契丹国大傅,共事四朝九帝,居相位 20 多年。在军阀混战、政权更迭频繁、天下大乱的时代,冯道创造了一个不倒翁的奇迹。并且还是各朝皇帝深为信任的元老级人物。

冯道很有文学才能,自幼好学能文,刻苦自励。他在作唐

明宗的宰相时，奖掖才俊，裁抑浮躁，谏君以农为本，以仁义治国，居安思危，还是很有贡献的。在唐闵帝时，潞王李从珂兴兵作乱，直攻京师，闵帝逃亡。冯道见兵临城下，便率领百官出城迎候。潞王夺得帝位后，冯道任作宰相。在石敬瑭推翻后唐建立后晋后，冯道更获重用，事无大小都由他掌管。契丹灭晋，冯道又事契丹，并在京师朝见耶律德光。耶律德光责备冯道事晋无状，冯道不能应答。又问他：“为什么来朝拜我？”冯道答曰：“无城无兵，怎么敢不来呢？”耶律德光对他说：“你是什么的老家伙？”冯道回答说：“我是一个有才而无德的痴顽老家伙。”耶律德光大喜，又用之为太傅。此后八年，冯道又相继出仕后汉、后周两朝三帝的大臣，官至太师兼中书令。

冯道为人刻苦俭约，贵而不骄。在他回家为父守丧期间，正遇灾荒，便拿出全部家财赈救乡里。有的将领将掠来的美女送给他，他推却不掉，就让她们在另外的屋子里居住，然后再访问其家，将其送还。

冯道曾受许多史学家的抨击，认为其不知廉耻。冯道固然不是一个杰出的政治家，但他生逢乱世，能够安身立命，并尽己力做了一些有益于社会安定和民生稳定的事，仍不失有值得肯定的一面。冯道曾作诗一首，透露了自己的处世之道：“莫为危时便怆神，前程往往有期因。终闻海岳归明主，未省乾坤陷吉人。道德几时曾去世，舟车何处不通津。但教方寸无诸恶，狼虎丛中也立身。”其大意便是，世事运行自有规律，所以不必为身处危难而忧虑，只要顺应规律，哪里也可以安身立命。由此，如果一个人的适应力可以强到自成一家，那么其脸皮就不仅可以用以抵挡非难与诘语，而且还可变成生存与发展的本钱了。我们不提倡大家都来学冯道的那些做法，但是其思想中

的某些合理成分还是很值得我们借鉴的。

因此，适应力是构成脸皮的重要因素之一。如果我们在遇到很没面子的事时，首先不是抱怨，也不是愤懑不乐，而是把它当作是一种自有一番道理的客观存在，坦然面对，不是会省去许多的心病吗？

最后，什么是应变力呢？**它是指对外界刺激的一种快速的、恰当的反应能力。**真正脸皮健康的人，在面子上遭受挫折后，决不会目瞪口呆、张口结舌，或者是装聋作哑，他们总会适时地作出恰当的反应，或者是表示姿态，或者是针锋相对，从而反映出高超的心理水平和不凡的智力水平。有些时候，真正丢脸的人反倒成了那个试图使你丢脸的人，所以，胆敢冒犯脸皮发达的人，自己首先必须作好“引火烧身”的准备。

1905年，丘吉尔参加了下议院的议员选举。他靠着自己多年积累起来的政治经验和演说技巧，在与政治对手的辩论中化不利为有利，取得了很大的成功。他的竞争对手是一位强有力的宗教界人士，有一次，这个对手抓住了丘吉尔由保守党人反叛为自由党人这一事实，指责丘吉尔的政治态度前后矛盾。丘吉尔却并未被对手的指责所吓倒，他巧妙地回答说：“我在为保守党工作的时候，我说过许多蠢话，正是因为我不想再继续说这些蠢话，我才离开了它。”话音刚落，便引起了听众的一片欢呼声和笑声。这回，该轮到他的竞争对手尴尬了。

凭丘吉尔的心理素质，他是不会在意别人的任何诘难的，但若他不对那个使他难堪的指责作出反应，就会变成了承认这一指责，这势必会在政治上造成不可挽回的损失。所以，丘吉尔从容不迫地作出了得体的回答。由此可见，真正的脸皮决不是在别人的羞辱面前躲到一边，而是从容面对奋力反击。

大政治家林肯也深精于此道，他的高强应变能力使他的许多经历成为广为流传的经典故事。林肯曾与道格拉斯共同竞选伊利诺州参议员，二人因此结成了冤家。二人约定从斯普林菲尔德出发，进行一场竞选辩论。出发前的前一天，二人共同到当地教堂作礼拜。牧师为了讨好道格拉斯，便先请他上台布道。道格拉斯一上台就利用种种机会拐弯抹角地把林肯挖苦了一番。最后，他想当众“指挥”一下林肯，便想了一个主意，他戏剧性地突然发问：“女士们，先生们，凡不愿去地狱的人，请你们站起来吧。”全场的人都站了起来，只有林肯坐着没动。道格拉斯忙说：“林肯先生，那么你打算上那儿去吗？”意指林肯是个该去地狱的人。林肯却不慌张，他平静地说：“道格拉斯先生，我本来不准备发言的，但现在你一定要我回答，那么，我只能告诉你，我打算去国会。”全场大笑。

道格拉斯处心积虑地想让林肯丢脸，而使自己立于不败之地。若林肯站起来，则听从了自己的指挥，丢脸；若不站起来，则又表明自己是个该入地狱的人，同样丢脸。然而，林肯却跳出这两难之外，以一句“我打算去国会”，既解脱了自己的困境，又表达了自己的志向，还向人们表现了自己的智慧与幽默感，可以说是反败为胜。

由此可见，脸皮并不是一道僵硬的“马其诺防线”，以为依托高墙壁垒便可免除耻辱，拒“丢脸”于战线之外，事实上，它应是一道充满弹性的、灵活机动的无形的防线，只有在运动中防守，在反击中加固，它才能真正成为维护我们心灵和平与安宁的屏障。

## 第二节 脸皮学第一定律：脸皮要厚

〔定义〕：

脸皮厚是一个人对外在评价的依赖性低，自我认定能力强的表现，一定程度的厚脸皮，乃为心理健康和建功立业所必需。

〔释义〕：

脸皮厚这一概念长期背负恶名，似为正人君子所不耻，但实际上，在我们的人生和事业中，每个人都在不同程度地应用着它。所以，我们应该用全新的眼光来审视它，正视其中所包含的合理成分和实用价值。脸皮厚至少包含了以下的内容：心理健康、勇敢坚强、心胸开阔、充满自信、智谋过人等。因此，它对于挖掘人自身的潜力、正确处理人际关系，及时把握致胜良机以及更好地适应人生和社会有着极为重要的作用。脸皮厚决不等于不要脸，两者在本质上有着根本的区别。我们提倡一定程度的“厚脸皮”，而不赞同“不要脸”的观点和作法。

长期以来，在中国人的心目中，脸皮厚一直是一个贬义性词汇。大概除了恋爱中女性的娇嗔（曰：“你的脸皮可真厚”）外，它总是用于责备、斥责、嘲讽甚至是对骂的场合。中国人总是忌讳谈到这个词，忌讳在别人和自己身上运用这个词，也总

是标榜自己对这一个词的厌恶以示区别,但实际上,并没有多少人真正深入地探讨和领会了这一个词所包含的内容和所具有的价值,也并没有什么人能够不运用它以适应现代社会日趋激烈的竞争性生活。所以,厚脸皮在我们的生活和事业中是无处不有的,也是无人不用的,人们对此讳莫如深,不过是戴上了“道德”眼镜看人,把传统的道德伦理标准当成了衡量一切事物的标准,因而也就抹杀了脸皮厚的合理性和实用价值。现在,我们正处于一个日益多元化的商品经济时代,求真务实是其主导的精神。有鉴于此,我们认为,为“脸皮厚”正名的时候已经到来了。

通过前面章节的分析,我们看到,“面子”问题一直是一个困扰中国人的大问题,给中国人造成了各种心理和物质上的负担。对此,中国人是有口难言,无可奈何,似乎已无计可施。实则不然,“脸皮”问题的提出就是对“面子”病的一种有效解决。也就是说,如果一个人长着一副厚脸皮,他就能够自我肯定、自我平衡,而不必去依赖“面子”来支撑人生的骨架。通过许多案例的分析,我们认为,脸皮厚或曰厚脸皮至少包含了以下的价值,这些价值对于一个人的人生和事业的成功具有不可估量的作用。

### 第一,脸皮厚是心理健康的表现。

对于脸皮而言,一定程度的“厚”是健康的前提,“薄”是不健康的表现。现代心理学已证明了这一点。脸皮的产生是源于外界的压力和刺激。这些压力和刺激对于每个人来说都是不可避免的,也是必需的。如果缺乏这些压力和刺激,那么一个人智力的发展和人格的形成就会受到影响,出现智力迟钝

和人格偏离。但是,如果这些刺激或压力过于频繁、强烈,而一个人又不能在心理上作出适当的反应,就会破坏人的心理和生理平衡,危及健康,危害人的社会交往。大凡脸皮“薄”者,都缺乏自我肯定能力,对于外界环境的依赖性过强,因而,心理变化总是随着外界环境的变化而变化,缺乏稳定性,缺乏缓冲区,这必然会成为各种心理疾病的诱因与病源。而脸皮“厚”者,自我肯定能力强,自我平衡能力强,具有良好的心理防卫机制和调节能力,因而可以经受得起任何的外在冲击,保证自我的情绪稳定,这就为其身心的健康和事业的成功提供了坚强的保障。

1981年,湖南省安仁县曾有一个“小神童”。12岁的他智力超人,才读完小学,速算能力已远远超过初中毕业生,当时新闻界曾对此竞相报道。可是10年后,他却变成了一个痴汉。据“小神童”的父母回忆说,这个孩子在初中毕业那年,因为讥笑同学,受到班主任的批评,他竟暴跳如雷,当即撕毁课本、作业本,赌气回了家。父母知道事情真相后也责怪他不对,他竟又哭又骂,并离家出走。事后,出于爱惜人才,家长和老师都违心地向他赔了不是。上高中,这个“神童”更加目中无人,经常讥笑老师、同学的无能,并无端怀疑别人抄袭其作业、在背后议论他等,逐渐与同学、老师疏远。这种情况发展下去没多久,他便出现思维错乱,情绪失常,学习成绩明显下降,最后只好休学治病。经医生诊断,他患了“综合性多疑症”,至今仍没有治好。

一个智商很高的人,就这样因为情商很低而毁于一旦。究其根本,天才的毁灭在于脸皮太“薄”。这里,这位“神童”的问题不是出在自卑上,而是出在不切实际的自负上,我们曾在前

面提到过,它与自信是不同的。由于他过度自负,看不起别人,却又容不得别人对他的批评,这样其心情便总是处于大起大落的两极之间,先是怀疑别人,继而怀疑自己,最终导致了心理障碍的发生。这说明,拥有一张薄厚适度、健康发达的脸皮,对于一个人的身心健康确实是必不可少的。

## 第二,脸皮厚是勇敢坚强的表现。

脸皮厚者,一般心理承受力都比较强,对别人的批评和指责都能勇敢面对,在遭遇挫折和失败时,也会表现的非常冷静,他们何以能够如此?原因就在于他们依靠自我肯定来实现心理平衡,外界的评论与打击只能对他们造成冲击,但却不能动摇其自认为正确的价值。所以,当他们丢面子时,总表现出某种出奇的忍耐精神,决不会张皇失措,更不会痛哭流涕或一触即跳。

美国总统历来是以脸皮厚而著名,因为从竞选到成功他必须面对无数的非难,即使是在臭鸡蛋满天飞的情况下仍需面带微笑,保持风度。所以,美国总统的性格都比较坚强,敢于面对令人难堪的局面。马辛利总统就是这样一个人。有一次,因为一个用人问题,他遭到一些人强烈的反对,在国会会议上,有位议员当面粗野地讥骂他。他气得鼓鼓的,但却极力忍耐,没有发作。他镇定地坐在那里洗耳倾听,等对方骂完了,他才用温和的口气说道:“你现在怒气应该平和了吧,照理你是没有权利这样责问我的,但现在我仍然愿意详细解释给你听……”他的这种容人让人高度忍耐的姿态,使那位议员羞红了脸,矛盾立即缓和了下来,最终,马辛利说服了这位议员,达到了自己的目的。

### 第三，脸皮厚是心胸开阔的表现。

脸皮厚者，自我平衡能力强，所以便能经受得住各种各样的外部刺激，对之作出合理的解释，保证稳定平和的心绪。他们总是不拘泥于“面子”上的一得一失，而是从大处着眼来理解事物发生和发展的本质与规律，因此，在对待挫折与失败上，表现出一种看得开、望得远、想得通、丢得下、耐得住的思想境界。而这种包容性正是心胸开阔的表现。凡心胸开阔者，胜则不骄傲则不馁，及至荣辱不兴之境，则必能有所作为。

史蒂文森曾连续两度竞选美国总统，都未能如愿，这是件很丢脸的事。但他却有足够的胸怀和充分的幽默来正视自己的处境，因此，竞选失利不但未压倒他，反而增添了他的个人魅力。从他在得知竞选结果后答复友人询问的话中，我们就可以感受它宽大的胸怀。1952年，史蒂文森第一次竞选美国总统失败，阿利斯泰尔·库克与他交谈了一次，在谈到失败问题时，史蒂文森的回答是：“毕竟，除了我还有谁会与艾森豪威尔较量呢？”四年后，史蒂文森再次被艾森豪威尔击败，库克又给史蒂文森发来了表示关切的电报，上写：“现在——怎么样？”回电很快就来了：“除了我，还有谁会与艾森豪威尔作两次较量呢？”并不以自己的失败为耻，反而以自己敢于同强手两次对阵而荣，这就是厚脸皮，这就是大胸怀。

### 第四，脸皮厚是充满自信的表现。

脸皮厚者总是高度评价自己，对自己的优点和特长有着充分的肯定与认识，这样，别人的议论或评说便只能成为他认

识自我的一种参考,而绝对无法替代其自己的判断。因此,他们对于别人的冷遇、攻击或辱骂总能保持一种冷静的审视,自信像一道厚厚的墙可以防止其心灵由此而受到伤害。所以,脸皮厚者甚至可以在“没有面子”的环境下长期生活,从容不迫。因为他们的心灵是高度自治的,他们不需要依靠从外界获取的能量来保证自我心理上的正常运转,他们只靠自信。

在《三国演义》中,曾有一出“孔明骂死王朗”的好戏,这其实是一场心理战,考察的是一个人的脸皮功夫。那是在公元227年,孔明兵出祁山,曹真率兵迎战,二军对垒于祁山之前。在决战前,双方先来了个“骂阵”。先是王朗策马阵前,向孔明劝降,他说:“你通达天命,亦识时务,为何要毫无理由地挑起战争?要知道,天命有变,帝位更新,归于有德之士,这是大自然颠扑不破的道理……”接着便大赞曹操一番,指出,顺天者昌,逆天者亡,还是快快归顺大魏吧。王朗也是能言善辩之士,他以理劝诱,使蜀军将兵不觉动容。参谋马谡认为,王朗不过是效法从前季布大骂汉高祖,试图以气势破敌。王朗讲罢,孔明却哈哈大笑,朗声斥道:“你原是汉朝元老,我还以为有什么高见值得洗耳聆听,没想到,说出来的却全是混账话……此次,我奉君命出兵,旨在讨伐逆贼,大义分明,日月可鉴。你胆敢站在阵前,厚颜无耻地大说天命如何,简直是荒谬透顶。你这个皓首匹夫,白须叛贼,想必即将奔赴冥府。到时候,你有何面目,见汉朝二十四帝?!你且快快滚到一边,派出别人来一决胜负吧。丑恶如你,哪有在此撒野的资格?! ”孔明刚说完,王朗就口吐鲜血,落于马下,当场毙命。

王朗是被气死的,也可以说是由于面子丢得太大而死,更可以说是由于脸皮太薄而死。王朗脸皮之所以薄,是因为他不

自信，虽然他也讲人应顺应历史的规律而行事，但他在骨子里更害怕“叛臣逆子”这个恶名，一旦被别人揭了伤疤，说到痛处，便羞恨交加，失去自我平衡的能力，导致猝死。而孔明之所以能够面对斥责而依然镇定从容，则在于他的自信。因为他相信自己的选择，也相信自己可以智取王朗，刀不血刃而震碎敌胆。由此可见，自信与否不仅可以决定脸皮之厚薄，还可以决定事情之成败。可以说，没有自信脸皮便厚不起来，而脸皮厚者必有自信。

### 第五，脸皮厚还是有智谋的表现。

脸皮薄者，以“面子”之大小有无来衡量事物，其标准是纯伦理型的；而脸皮厚者，以结果之成败得失来衡量事物，其标准是务实用型的。大凡有智谋者，脸皮必厚，因为他自知玄机，对事情发展的良好结局充满自信，所以他们可以忍受一切，包括“最没面子”的情形。而脸皮厚者，也往往是良谋在胸或“满肚子的鬼点子”，自有一套自认为佳的生存哲学和处世法则。

美国大资本家老范德比生前得罪了不少人。怎样才能避免在他死后他的“帝国”不会遭到攻击呢？他冥思苦想，终于想出一步好棋。范德比确定其长子威廉为继承人，次子杰姆因此而不乐，行为放浪，经常去范德比的老对手——纽约《论坛报》主笔格里莱那里去借钱，前后共借了上万美元。范德比早知此事。一天，他闯进了格里莱的办公室咆哮道：“你没有征求我的同意就借钱给我的浪荡儿子，我坦白告诉你，你别指望我会替我儿子还这笔债。”格里莱大怒，他叫道：“滚出去！你不想想你的话会弄臭我的房间吗？”老范德比回家后对大儿子说：“格里莱一贯骂我，不管我得罪他不得罪他，他反正要骂我，所以我

索性今天大大地得罪了他。但你要记着，我只能控制钱，不能控制人心，而格里莱可以控制人心。你必须借助于他。今天我给你制造了一个机会。在我死后，你可以到格里莱那儿登门道歉，你可以在他面前大骂我是乌龟王八，骂得愈臭愈好。反正我死了，怎么骂都可以，我也听不见。”老子死后，威廉依计而行，登门拜见了格里莱，以 10 倍的利息付清了弟弟的欠债，他说：“我父亲对您的失礼，我认为即使百万美元也不足以弥补的。我现在奉上这笔款子，既作还债，也作赔偿。”不出所料，范德比命归西天不久，其死敌古尔德便在报纸上对威廉进行大肆攻击。但是，这回格里莱却按兵不动，于是古尔德的《世界报》只好罢手，草草收兵。

老范德比作为一个商业时代的成功者，其脸皮不谓不厚。但这厚决非是毫无道理的厚，而是棋高一着，暗施计谋。他主动去到对手那里去自我败坏形象，并授意儿子在自己死后臭骂自己，都是为了日后替儿子买人情。可见，厚脸皮者的“面子”总是不白丢的，他们深知自己的目标以及自己行为的投入产出比，他们更懂得如何去实现自己的目标，这就是有计谋的表现。

总之，脸皮厚的内涵十分丰富，包含了许多极为有用的价值，这些价值足以鼓起我们的勇气，使我们觉得有必要去“厚着脸皮”把自己磨练成一个“脸皮很厚”的人。下面，我们还是看看脸皮厚的好处吧。这里仅略举一二，但已足以让我们的一生受益无穷了。

**脸皮厚有助于我们挖掘自身的潜力，实现最有价值的人生。**脸皮薄者，丢一次脸便终生不忘，可谓是“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，从此便失去了再次尝试，进一步奋斗的勇气。而脸

皮厚者则可坦然承受，并因之而激发出无穷的创造精神和奋斗意志，从而把自己的能量发挥到最大极限，创造出非凡的成就来。

玛丽是美国圣保罗市的缝纫机推销员，每月平均维持销售 15 台的纪录，这一纪录一直使她倍感骄傲。有一天，她在鱼市上向一位中年人推销，却遭到呵斥，并警告说如果她再不离去，就要把水泼到她身上。玛丽并未介意，还想继续同他讲话，但做梦也想不到的是，那位中年人竟真把整桶的水毫不客气地倒向了她，使她当众成了一个落汤鸡。受到这种羞辱，她不禁泪珠滚滚。“我何必要接受这种耻辱？即使我不做缝纫机的推销工作，丈夫的收入也足够养活一家人。在外抛头露面，还碰到这种惹人笑话的事……我……再也不干推销员了！”她下定了决心。但是，回家之后，她冷静了下来，她觉得自己不能在这种耻辱面前退却，一股不服输的念头油然而生。经过数天的思考，她终于得出一个结论：“目前，我在公司一直是推销冠军，也许，这个工作就是我的天职，很可能是上帝有意的安排。如果我就此停止推销工作，这一生必定死都要受这次失败和耻辱感的缠绕，永远不得安宁。好吧，我绝不为这次事件而气馁，我要一直维持冠军宝座到四个孩子大学毕业。”玛丽以鱼市上的失败为新的起点，创造了连续 15 年推销成绩第一的佳绩。在美国的任何行业，至今还没有一个推销员，改写这一在自己的公司守住 15 年冠军宝座的纪录。如果玛丽的面子太薄，就不会有她后来的惊人业绩，正是由于她具备很强的心理承受力，又能奋发努力，她才最终赢得了属于自己的“面子”与光荣。

**脸皮厚有助于我们争取机会，把握机会，实现人生的理想**

**与抱负。**任何人的成功都不能离开机遇。脸皮薄者怕丢脸、怕失败，总是处于一种消极被动的状态，所以总是与机遇擦肩而过，与成功无缘。而脸皮厚者，不怕被拒绝，不怕说闲话，敢闯敢干，总能得到更多的机会，因而也就更有可能获得成功。

1924年，胡宗南投考黄埔军校，本因个子矮小而被辞退，后来廖仲恺见他对答如流才被破格录用，分在第一期第四队。半年过去，胡宗南开始为自己的前途担忧起来。一天拂晓，胡宗南上茅房，路过操场，黑暗中隐隐望见有两个人在跑步。听他们的说话声，便知其中的一人是蒋介石。原来，蒋介石自担任黄埔军校校长后，每天都有在清晨来操场跑步的习惯。胡宗南不禁灵机一动。第二天天还没亮，他便起了床，悄悄摸到操场上，跑起步来。没多大一会儿，蒋介石又来跑步，见有人已经抢在他的前头，便随口问道：“谁？”胡宗南高声回答道：“报告校长，是一期学生胡宗南”。第二天，第三天……天天如此。久而久之，在蒋介石的头脑里便有了“胡宗南”三个字。后来，胡宗南果然接二连三地得到蒋介石的垂青，成为蒋介石重用的得力干将。这里仅从成功学的角度来看，脸皮厚，敢于和善于抓住机会是胡宗南人生发达的重要秘诀。对此，脸皮薄的人是不敢尝试的。

**脸皮厚还会为你赢得一个好人缘，使你很快地适应人生和社会，尽快地取得成就。**这是因为，脸皮厚的人，对别人的过激之举总能报以一种宽容大度、不计前嫌的态度，宽则得众，得众则道路通达，道路通达则必会事业有成。

唐代著名边将娄师德身为武将，却待人谦让，毫无骄人之色，史书称他“前后三十余年，恭勤接下，孜孜不怠。虽参知政事，深怀畏避，竟能以功名始终，甚为识者所重。”（《旧唐书》卷

93) 娄师德不仅慎重修身,不惹祸尤,而且还寿长,终年 70 岁。后来,狄仁杰曾感叹道:“娄公的品性实在难以估量,我早被他包容在其中了,却从未知觉,我实在赶不上他,与他相差得太远了。”由此可见,长得一副厚脸皮,实为人际和谐、事业发达之必需。

既然脸皮厚具有本质上的合理性和巨大的实用价值,为什么中国人对其还那么避讳呢?这既有中国文化虚伪性的一面,同时也反映出人们的一个认识误区,即:人们不能正确区分“脸皮厚”与“不要脸”,把这两个概念混为一谈,以致于“脸皮厚”几乎成了“不要脸”的同义语和代名词。

其实,“脸皮厚”与“不要脸”有着根本性的不同。“脸皮厚”指的是人的一种心理素质,一种自我肯定和自我平衡的心理能力;而“不要脸”指的是人的一种道德状态,它通常表现为对公认的道德规范的一种悖离或者是对他人的恶意伤害,并且在主观上没有任何的歉疚感。如果我们借用一下李宗吾《厚黑学》中的名词,“脸皮厚”是指“脸厚而心不黑”,而“不要脸”则是指“脸厚且心黑”。举例子说,三国时的司马懿在收到孔明送来的用以羞辱他的女裙时,他不但不恼怒,反而欣然着装,这就是心理素质好的表现,是“脸皮厚”而非“不要脸”;而五代时的石敬瑭,为了当皇帝,不但向外族割地,而且还认比他小 10 多岁的契丹国国王为父亲,这就是没有道德气节,损害民族大义的行为,所以应该算作“不要脸”而决非是“脸皮厚”。

“脸皮厚”与“不要脸”既有着本质上的不同,同时也是可以相互转化的。一个心理素质颇高即“脸皮厚”的人,如果用心险恶,做事不择手段,很容易就滑入到“不要脸”的行列中。而

有“不要脸”恶名的人，如果能够保证不去恶意伤人或能够增强自己的道德感，靠着其良好的心理承受力，完全可以作出一番造福社会的业绩来。考虑到人性中善、恶交杂的状况，因此，“脸皮厚”与“不要脸”这两种情形就很可能同时或交替出现于同一个人的身上，大概也可算作是对人们把“脸皮厚”与“不要脸”混同起来的又一解释吧！

汉高祖刘邦，被李宗吾称为是天下脸皮至厚用心至黑之人，这话说得有点儿极端了。客观地说，刘邦应是一个“脸皮厚”与“不要脸”复杂组合变幻的混合体。刘邦年轻时曾去县令家祝贺，通过空许“贺钱一万”的方式，坐到了上席，为自己争得了面子。这其实是他气魄宏大、自信心强的一种表现，因而属于“脸皮厚”的范畴。而到了楚汉相争时，一次汉军大败，刘邦仅带着几十名骑兵逃离包围，一路又受到项羽追杀，情况危急；情急之下，刘邦竟亲手把孝惠帝和鲁元公主推落车下，滕谷下车救之，复又被推下，共有三次。为了逃命，竟然置亲生骨肉的性命于不顾，这是明显有违人伦的行为，而刘邦居然能一而再再而三地做出来，这就有点儿“不要脸”了。因此，要想正确评价一个人，必须具体问题具体分析，不可夸大也不宜缩小，决不能把“脸皮厚”与“不要脸”混同起来。

在我们正确理解了“脸皮厚”与“不要脸”之间的区别与联系之后，我想，你一定会摆脱先前的困惑与烦恼，树立脸皮应该厚一点儿的观念，决心做一个心理素质过硬的脸皮健康的人。

### 第三节 脸皮学第二定律：脸皮要薄

〔定义〕：

脸皮薄是一个人对外在评价的依赖性强，自我认定能力弱的表现，一定程度的薄脸皮，乃是对厚脸皮的有益且必要的补充。

〔释义〕：

脸皮要薄，实际是说：一个人在内心里应该是有某种最为珍视、不容亵渎的东西，这种东西乃为心理健康所必需。脸皮要有一定程度的厚才算健康，并不等于说脸皮应该一味地厚下去，事实上，物极必反，没有薄的地方的厚脸皮就是病态。当我们懂得了这个道理后，我们就应该学会珍视自己心灵深处“薄”的东西，同时，也要学会不去随意冒犯他人心灵深处那些“薄”的东西。当你深深领悟了脸皮之“薄”与“厚”的奥妙之后，你还可以适时运用它们，达到服务于己的目的。

李宗吾在《厚黑学》中曾提出过厚脸皮的三步功夫：第一步为“厚如城墙”，第二步为“厚而硬”，第三步为“厚而无形”。其核心看法便是：古往今来，脸皮越厚者越能成就大业，可以说是皮不厌其厚。但从现代心理学的角度看，这却是个有失偏颇的地方，而且还是个极易误导人心的地方。事实上，脸皮不

仅需要有“厚”的地方,还需要有“薄”的地方。

世界上的万事万物都遵循着这样一个基本法则,即:任何事物都是一个矛盾的统一体。人的心理机制也不能例外,也就是说,人的脸皮不是一个想“薄”还是想“厚”的问题,而是一个“薄”有多少“厚”有多少的问题,因为,“薄”与“厚”已经天然地存在于人的本性中了。因此,对于一个人来说,最重要的事情并不是应该做个“厚脸皮”的人还是应该做个“薄脸皮”的人,而是要努力在两者之间实现平衡。

**在脸皮的“薄”与“厚”之间实现平衡是维护一个人心理健康的需要。**通常,心理的正常发育与不断完善,单靠自我肯定是不可能完成的,它必须不断地与外界进行信息交换,从外界的各种正负刺激中获取营养,并据此不断地修正自己的意识与行为。这也就是说,一个人在心理上必须存在着对外界的某种依赖性,接受某些既定规范的指导与约束,才能够实现心理机制与外部环境之间的良性交流与动态平衡。另外,从心理机制的内在平衡的角度而言,一张一弛乃是其基本的运行规律,大脑皮层只有在兴奋和抑制两种状态的交替活动中才能保持正常的运转,如果这一节奏失去调节或者长期处于一种状态之下,就会导致心理和生理的紊乱,危及人的健康,诱发种种心理疾病,甚至还可能在短时间内致命。

从人的社会属性来说,也应该是有“厚”有“薄”的,一味的“厚”并不能保证一个人的成功,甚至根本就无法在社会上立足。这是因为,人际交往的最基本原则是互利性原则。脸皮过厚者,便会坠入“不要脸”的行列,行事无所顾忌,最终伤人必致害己。说的轻一点,如果一个人事事以自我为中心,对社会规范和道德习俗既不尊重又不遵循还处处违犯,必然会招致

众怒，被他人拒于千里之外。而在现代社会，没有良好的人际关系和名声，没有朋友的支持与关心，又怎能干出一番大事业来呢？

宋之间是武则天当权时的著名诗人。他擅长诗文，对律诗形式在音律定型上颇有贡献。并且也生得相貌堂堂，且又颇有辩才。但其人格却很低下。当年，武则天“面首”张易之、张昌宗兄弟，权倾朝野，宋之间为巴结他们，竟然主动给人家去提尿壶。“二张”被诛后，宋之间获罪贬岭南，后逃到洛阳朋友王月皎家中，求老朋友救命。王月皎待之如亲人，向他吐露出对当朝权贵韦后和武三思的不满，宋之间听后竟密告王月皎谋反，凭借朋友的性命和鲜血，宋之间得以官复原职。宋之间非但不以出卖朋友为耻，反而变本加厉，把黑手伸向了亲人。他的外甥刘庭芝曾写了一首好诗，其中有两句是：“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”宋之间极为欣赏，非要外甥把这个对句让给他不可。外甥嗜诗如命，自然不答应，于是宋之间命仆人把刘庭芝给暗杀了。宋之间的诗在当时颇有名气，但他却毫无廉耻之心，视基本的社会道德和人伦准则于不顾，脸皮算是厚到家了。由此，宋之间的卑鄙行径也引起了公愤，恶名远扬，玄宗继位后，对他深为讨厌，便赐他死，结束了他很不光彩的一生。

可见，无论是从心理卫生的角度，还是从社会交际的角度，人的脸皮都应该有“薄”的地方。那么，一个人的脸皮应该“薄”在什么地方呢？或者说，哪些东西是我们应该在乎的呢？

**第一，自尊。**自尊就是把自己看做是有价值、有能力和富于仁慈精神的人。自尊心会驱使人们在生活中求得属于自己的合理的那份东西，并保护他们免受不公正的伤害。一个人可

以什么都不在乎,但不能对自尊也持以同样态度,否则,人便不再成为人了,他同其他的任何动物便没有两样。这是一种自甘堕落的行为。自然,人也不应该过度的自尊,因为这不利于心理的稳定与健康。但适度的自尊确实为人所必需,这就是所谓的“薄”。

清末民初的段芝贵毕业于北洋武备学堂,后加入袁世凯的新军。段是个不学无术、胸无点墨的花花公子,整天想的都是如何巴结上司、阿谀奉承。当时袁世凯掌握着新军大权,清政府对他十分器重。段芝贵想攀援袁世凯,苦于无路。后来,他得知袁世凯好色,喜欢上了一个戏班里的女子,便花数十万两白银将此女送到了袁世凯的宅中。袁世凯心花怒放,便提拔段为督办处提调,管理所有新军的调动。段芝贵对袁世凯感激万分,任命书一下,就跑到袁的家中,一跪到底,大言不惭地说:“生我者父母,恩公对我比父母还亲,您老就是我爹!请受小儿一拜!”弄得袁世凯都不好意思,因为段比袁还大两岁呢!段芝贵时常对人说话,开场总是:我爹如何如何,我爹怎么怎么。靠着这点儿马屁功夫,段竟不断升迁,授陆军上将,署理湖北都督、奉天总督、陆军总长。人们惧其权势,当面不便说破,背后都以之为不齿。这样的人最终自然也没有什么好结果,不过是别人眼中的一个笑料罢了。道理很简单,不自尊的人自然也不会获得别人的尊重。

**第二,道德伦理。**道德伦理是一种社会自发形成的自律性规则,它虽不像法律那样具有硬性的强制力,但对于调节人与人之间的关系仍有着不可忽视的作用。我们甚至可以说,道德伦理是社会大众的一种基本价值取向。因此,尊重它、遵守它就意味着可以获得大众的好评,从而提高自己的声誉和信用;

而亵渎它、违背它就可能遭致大多数人的围攻，减少自己的社会性资本。所以，脸皮厚决不意味着可以不要公共道德的约束，增加一下这方面的敏感性，适时调整自己的行为，主动在社会面前树立一种遵从社会道德风尚的姿态，将会给你的事业带来巨大的帮助。当然，道德伦理是一个不断变化着的东西，如：过去以离婚为耻而今天的看法则更多的给以积极的肯定；同时，道德伦理中也存在着一些陈腐和落伍于时代的东西，如：君子之交淡如水，做朋友则一定不能言利等等。因此，我们应该学会在何时承认道德伦理的规范力，又在何时破除其对我们思维和行动的制约。当然，这一点已超出了本书的讨论范围。但无论如何，道德伦理都应该成为我们脸皮中一个“薄”的部分，其程度的掌握则主要控制在我们自己手中，最根本的是要取决于形式的需要。

某市图书馆的阅览室里，读者们正在专心致志地看书。有位男青年却毫无顾忌地大声讲起话来，安静的读书气氛立刻被破坏了。工作人员过来有礼貌地制止他，男青年却狡辩说自己没有讲话。这立刻便引起了众怒，但这位工作人员并没有训斥他，而是面向大家说：“咱们这是公共阅览室，需要有个安静的环境，而这安静要靠大家共同维护。如果有人大声讲话，势必影响他人阅读，这是一种不道德的行为。同志们说，对待这样的人该怎么办？”许多人纷纷表态：“让他出去！”“罚他款！”……工作人员接着说道：“大家说得都有道理。不过，我看这个人也是为求知而来，影响别人并非出于本意，只要改正了，还是让他看下去吧！”说到这儿，转头又问那男青年：“同志，你的意见呢？”此时的男青年早已面红耳赤，自然是哑口无言。坐了一会儿，便偷偷地溜走了。很显然，这位男青年的厚

脸皮“厚”得不是地方，如果他能稍微“薄”一点儿，主动承认错误，表示对公德的一种尊重，也就不会在大庭广众之下大伤脸面，受到众人非难了。

**第三，志向、理想和人生追求。**人生一世，草木一秋，总是应该有些追求的。具有一定的理想与追求，不仅是一个人心理素质良好的标志，还是一个人立世的根本。漫无目的的生活必定是一种空虚而无价值的生活，精神萎靡，意志消沉，无所作为。而有理想有目标的生活，人就会有主心骨和心灵支柱，带来信心和力量，从而帮助人们走向成功。因此，一个人可以不为丢面子而苦恼，但决不能不为没有人生方向而苦恼。孔子曰：“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也，”说的就是这个道理。其实，说到底，一个人的脸皮之所以能够“厚”起来，就是因为他心中有“薄”的东西作为支持，否则的话，这种“厚”就是“厚颜无耻”之“厚”，就是自己不把自己当人看，人要堕落到这种地步，也就没有希望了。

当年，韩信甘受街头泼皮的“胯下之辱”，是因为他有自己的远大目标，“小不忍则乱大谋”，没有必要为了这件小事而耽误了自己的前程。这种“厚”便是有“薄”之“厚”。而阿Q呢，他的脸皮也厚，到处受人嘲笑和欺辱，却活得满不在乎，“他觉得他是第一个能够自轻自贱的人”，所以，在遭受羞辱后，“不到十秒钟，阿Q也心满意足地走了”。阿Q的脸皮厚靠的是精神胜利法，而决不是什么理想或志向。这种“厚”便是无“薄”之“厚”。也正因为在“厚”之外又存在着有关“薄”的方面的差距，所以，韩信后来成了将兵百万、势倾一方的大将，而阿Q依然是个街头无赖，除了供人取笑，挨打受骂外别无用处。

因此，我们可以说，对于正常人而言，人人都有其“薄”的

地方。一个人的脸皮，只有既有“厚”的地方又有“薄”的地方，才算得上是真正的健康。基于这种认识，我们就要学会正确地理解和利用他人的“薄”之所在，达到服务于己的目的。

既然脸皮至厚之人亦有其至薄之处，所以，我们应学会不要随意去触犯他人脸皮上最“薄”的部分，更不要去揭“疤”。因为，这是一个人最为在乎的地方，具有神圣而不容冒犯的性质，触犯之，必会引起对方的强烈反应，引发人际冲突甚至是仇恨。韩非子曰：“夫龙之为虫也，柔可狎而骑也；然其喉下有逆鳞往尺，若人有婴之者，则必杀人。”其实，并不是只有“龙”这种动物才有“逆鳞”，其实，每个人心灵中都有不可触犯之处，如果你不懂这个道理，随意在别人脸皮最“薄”之处枉为，即使你有再多的聪明，仍是要吃亏的。

建安五年春，袁绍秣马厉兵，准备率十万大军进攻曹操。谋臣田丰认为此举不足取，对袁绍劝谏说：“现在徐州已破，曹操军队锐气大增，不可轻敌。不如以久持之，待其有隙而后可动也。”袁绍头脑发昏，自然不肯听谏。田丰再谏，袁绍大怒，说：“你等弄文轻武，使我失大义！”田丰顿首道：“若不听臣良言，出师不利。”袁绍盛怒之下将田丰投入监狱。结果，官渡一战，袁绍被曹操杀得大败。这时，狱吏得知消息，便前来给田丰报喜，田丰问他原因，狱吏说：“袁将军大败而回，君必见重矣。”田丰却叹道：“我这回死定了。”狱吏问道：“大家都为你感到高兴，你怎么谈死呢？”田丰说：“老将军外表宽容而内心忌恨，不考虑人的忠诚。如果胜利了就会高兴，或许还能赦免我，现在打了败仗必然自感羞愧，那我就没有希望生还了。”袁绍回来后，果然把田丰杀了。

田丰不谓不聪明，看事准确，料事如神，但却死在了“脸

“皮”问题上了。他也知道袁绍“外宽而内忌”，也就是说，看似什么都不在乎（“脸皮很厚”）但实际上是很在乎自己的脸面的（“脸皮很薄”）。田丰就是本着一番忠心良意，刺痛了袁绍脸皮上最“薄”的部分，怎能不会招来祸端？！就连心胸宽广，最能容人的唐太宗李世民都曾因魏征太使他面子上难堪而扬言要“杀此田舍翁”，更何况是一个心胸狭窄的袁绍呢？所以，田丰之死既是袁绍的过失，也是田丰自己做法失当的结果。

任何事情都有其两面性。一方面，我们不应该随便触犯他人脸皮的“薄”处；另一方面，我们也可以利用他人脸皮的“薄”处来达到自己的目的。通常，一个人脸皮的“薄”处总是其心灵的“痛”处，受到冒犯必然会心情激动，容易行冲动之举，而这一点正可为别人所利用。“激将法”所利用的正是他人脸皮的最“薄”处，实乃是对脸皮学的精妙应用。

《三国演义》第四十四回就对孔明智激周瑜从而导致孙刘联合抗曹作了生动的描绘。

孔明初见周瑜，鲁肃便问周瑜：“今曹操驱众南侵。和与战二策，主公不能决，一听于将军。将军之意如何？”瑜曰：“曹操以天子为名，其师不可拒。且其势大，未可轻敌。战则必败，降则易安。吾意已决。来日见主公，便当遣使纳降。”鲁肃以为不然。周瑜又曰：“江东六郡，生灵无限；若罹兵革之祸，必有归怨于我，故决计请降耳。”这是周瑜在使诈，他想借此挑拨孔明，以便增加自己的砝码。但孔明早已看在眼里，便站在一旁冷笑。鲁肃便问原因，孔明说，他其实也与周瑜有同感，投降实在是一个识时务的举措。

鲁肃追问孔明为何也这么说。孔明曰：“操极善用兵，天下莫敢当。向只有吕布、袁绍、袁术、刘表敢于对敌。今数人皆被

操灭，天下无人矣。独有刘豫州不识时务，强与争衡；今孤身江夏，存亡未保。将军决计降曹，可以保妻子，可以全富贵。国祚迁移，付之天命，何足惜哉！”孔明深知周瑜心高气傲，颇有大志，自认有盖世之才，这种人最怕别人说他是贪图富贵、无才无能的平庸人物，这就是周瑜脸皮的“薄”处，所以，孔明的话可谓是一激周瑜。

接着，孔明又献计献策，说只要从江东挑两个人出来送给曹操便可使其退兵，来为激怒周瑜蓄势。周瑜果然忍不住要探问个究竟，“果用何人？”孔明曰：“亮居隆中时，即闻操于漳河新造一台，名曰铜雀，极其壮丽；广选天下美女以实其中。操本好色之徒，久闻江东乔公有二女，长曰大乔，次曰小乔，有沉鱼落雁之容，闭月羞花之貌。操曾发誓曰：‘吾一愿扫平四海，以成帝业；一愿得江东二乔，置之铜雀台，以乐晚年，虽死无恨矣。’今虽引百万之众，虎视江南，其实为此二女也。将军何不去寻乔公，以千金买此二女，差人送与曹操，操得二女，称心满意，必班师矣。此范蠡献西施之计，何不速为之？”此时周瑜已是怒从心头起，只是未形于色，尚能自制。瑜问：“操欲得二乔，有何证验？”孔明便朗诵了曹操的《铜雀台赋》，其中有一句是“揽二乔于东南兮，乐朝夕之与共”。其实，这里“乔”是指飞桥，只是古代这两个字都写作“乔”，孔明偷梁换柱，有意曲解，就变成了曹操企图夺取孙权和周瑜之妻的证据。孔明这里是要激发周瑜身上的男人气、丈夫气，使其作为男人的自尊心受到屈辱，可以说是再次触动了周瑜脸皮的“薄”处，这可谓是二激周瑜。

周瑜果然大怒，离座指北而骂曰：“老贼欺我太甚！”孔明仍佯装不知，故意火上浇油，劝阻周瑜说：“昔单于屡侵疆界，

汉天子许以公主和亲，公何惜民间二女乎？”周瑜曰：“公有所不知：大乔是孙伯符将军主妇，小乔乃瑜之妻也。”孔明听罢，故作惶恐之状，连连谢罪。然而，周瑜早被刺痛，曰：“吾与老贼势不两立！”孔明曰：“事须三思，免致后悔。”至此，孔明智激周瑜公开表态抗曹，已大功告成。

这里，孔明就是利用了周瑜脸皮的“薄”处，采用直接和间接的方式激发了周瑜的尊严感，从而达到了自己的目的。由此可见，脸皮的“薄”与脸皮的“厚”一样，都是一把双刃剑，至于怎样才能用好这把双刃剑，则是我们脸皮学第三定律所要解答的问题了。

## 第四节 脸皮学第三定律：脸皮要灵敏

### 〔定义〕：

脸皮灵敏就是一个人所具有的一种快速准确地感知他人态度并作出相应反应的能力，这种能力可以对一个人脸皮的薄厚进行调节。

### 〔释义〕：

脸皮是“薄”好还是“厚”好，这不是一个绝对的概念，正确的观念应是，脸皮当“薄”则“薄”，当“厚”则“厚”。而要做到这样一点，你就必须拥有一张高灵敏度的脸皮，准确而迅速地感知环境的变化，并根据

这种变化来调整自己脸皮的厚薄。因此，脸皮灵敏的含义有二：其一就是要学会察言观色，揣悟人心；其二就是要学会快速反应，调整自我。如果你能做到这两点，就一定会增强自己社交的灵活性和行为的针对性，从而取得最佳的交际效果。

在我们的工作和生活中，总会在身边遇上这样的人。有的爱吹牛皮，以毫无边际的夸大和卖弄自己为乐，一旦话匣子打开，便旁若无人，滔滔不绝，别人揶揄他、讽刺他、戏弄他，他却浑然不觉，反而自以为得意；有的爱占小便宜，无论与谁相处，总要想方设法地为自己揩油，一针一线也不放过，别人厌恶他、躲避他、鄙夷他，他却毫不自知，依然我行我素，乐此不疲……这些人都有一个共同的特征，即对外界的反应、别人的态度缺乏敏锐的感知，只是一味地沉迷于自我愿望的实际上，所以，路越走越狭窄，越走越暗淡，以致到了无人愿意理睬，避之而唯恐不及的地步，这实在是人生的一大悲剧。而导致这一悲剧的最关键因素之一就是：脸皮缺乏灵敏性。

灵敏度与“厚”和“薄”是衡量一个人脸皮健康状况的三大指标，缺一不可。如果说，“厚”与“薄”是两只不同颜色的灯泡，而“灵敏度”就是控制这些灯泡明灭的总开关，它会随时根据需要对灯泡的明暗程度进行调节，以达到最能与环境匹配的目的，从而实现自己的种种心愿。一般而言，脸皮灵敏包含着这样两层含义：

第一，增强感知力和敏感性，能够准确及时地体察到外界环境的变化，这就是我们平时所说的“察言观色，揣悟人心”的

## 功夫。

每个人的脸皮都有“厚”的地方，也有“薄”的地方，到底是厚点儿好，还是薄点儿好？并没有绝对的标准，关键是是否用对了场合。比如，当领导批评你时，你的脸皮就应薄一点儿，而当你的期末成绩不太理想时，你的脸皮则不妨厚一点儿，而如果你把两者颠倒过来，则一定会收到很不理想的效果。这里的“场合”，就是一种外部环境，如果你不能对你所处的外部环境进行敏锐的认知和体察，就会把脸皮用错地方，导致不良的、甚至是适得其反的结果。

善听话外音便是一项十分重要的脸皮功夫。世界上的万事万物，本质都隐藏在表象之下。敏感性就是要你通过表象上蛛丝马迹的变化来体察其内在本质上的含义，从而达到对事物发展规律的客观准确的把握。中国人是一个好面子的民族，含蓄、隐晦乃是中华文化的显著特征，这体现在日常交往中，就是喜欢用暗示、隐寓、旁敲侧击、借题发挥等方式向你传递字面上所看不到的信息。不能抓住这些信息，就不能作出正确的反应，就会出现人际障碍，产生种种不良后果。

某单位有一个年轻的秘书，很有文才，报告、材料写得好，颇受领导好评，但美中不足的是，这位秘书的字写得不好，实在是难以拿出手来，所以，每写完一篇文章后总要请人重抄一遍方能使用。有一次，一位领导在看了他写的材料后，便对他说：“著名诗人柳亚子先生很善吟诗作文，堪称文坛大师，很受人们欣赏，他的书法也是龙飞凤舞，流畅奔放，但却很潦草，往往不易被人所认识。柳亚子先生的挚友辛壘在批评柳亚子先生字迹潦草时，说他是‘意到笔不到’。”领导为什么突然向自己提起这件与材料内容毫无关系的事呢？这位年轻秘书马上

意识到是指自己的字写得不好，因此，立即表示今后一定要下苦功，把字练好。领导对他的这种态度非常满意，觉得他是一个可塑之才。

这里，秘书的脸皮就“薄”的恰到好处，而之所以能够如此，又在于他能准确地领悟到别人话语中的用意。如果他不能做到这一点，就会使领导的意图落空，这势必要引起领导的失落和失望，对他产生不好的印象，这样，这位年轻秘书的美好前程就可能要大打折扣了。

善于察言观色又是一项十分重要的脸皮功夫。它是要你根据一个人的言谈举止来推断其客观的状况和真实的用意。善听话外音主要强调的是“听”，我们这里主要强调的是“看”，就是要注意观察外界环境的种种变化，由表及里地把握其本质。

春秋战国时代，齐国有重臣名叫隰斯弥，他就是一个善于察言观色、揣悟人心的人。一次，他到齐国实权派人物田常家访问，田常和他一起走到高台上，向四周眺望。三面什么障碍物也没有，视野十分开阔，只有南侧，因为隰家的房前大树挡着望不远。田常对此也没说什么。隰斯弥回家后，马上命令家仆们把树砍掉。但没砍几下，隰斯弥却又命令停止。家仆们都吃惊地问他原因。他说：“古人曰：‘知道深渊处藏着龟是危险的。’你们还记得这句话吗？现在田常好像在谋划什么大事，如果我砍了树，他就会认为我这个人很细心，可能察觉到他心中的计划，这就很危险了。不伐树，不会被怪罪，知道人心底的秘密，其罪过是不小的。我想到这一点，所以才让你们住手的。”

隰斯弥的脸皮真是灵敏至极。田常未言一词，他却已窥知其意。更绝的是，他能推测到，如果自己作出了某种行为，将会

在日常心中产生什么样的效果。如果我们每个人对外界的种种变化都能有着如此精微的体察，并从这种体察中获知别人对自己的态度与看法，那么，我们将会拥有一张不啻于“变色龙”的脸皮。请你不要误会“变色龙”这个词，要知道，在自然界中，它是生存能力与适应能力最强的动物之一。

**第二，增强应变性和反应力，在对他人的态度进行准确感知的基础上，及时地调整自己脸皮的薄厚程度，以与环境最为契合的方式行事。**

应变能力是构成脸皮的四大心理要素之一。脸皮并非是一个恒定不变的东西，它是可以随时进行控制和调节的东西，一般而言，心理素质越高，其调控自己脸皮的薄厚程度的能力就越强。一个具备了良好反应能力的人，是不会让“丢面子”之类的事成为心理负担的，因为他能根据外界的反应作出最恰当的回应。因而，“丢面子”有时反而为他创造了一种契机，使他的聪明才智得到了最闪亮的发挥。这就好比是一件被烟头烫出洞的衣裳，反应能力差者用块补丁挡住那个洞，反而更显其丑；而反应能力强者则巧手善绣，用精巧的绣线补成好看的图案，衣裳因之而更美。

有一位演讲家在演讲时，打了个比方，说：“男人，像大拇指；女人，像小手指。”不料，话音刚落，会场便哗然，在场的女听众们都对演讲家的这个比喻表现出强烈的愤慨和不满。演讲家随机应变，立刻补充道：“女士们，人们的拇指，粗壮有力，而小手指却纤细、苗条、灵巧可爱。不知诸位女士之中，哪一位愿意颠倒过来！”“……”一句话平息了女听众的恼火，一个个都相视而笑，不禁佩服起这位演讲家的口才来。

无独有偶。著名节目主持人袁鸣也曾靠着她快速得体的应变力，挽回了面子，并成为人们交口称赞的一个花絮。一次，袁鸣随中央电视台《东西南北中》节目组一行到达海口机场，主持当晚在海口狮子楼夜食城举行的海南省狮子楼京剧团建团庆典。由于时间仓促，她对狮子楼的样子及当晚来宾情况都还一无所知。只是在吃饭时才匆匆浏览了一下有关材料。由于准备不充分，刚一上场，便闹出一个笑话来。袁鸣在用充满激情的言语介绍完京剧及剧团后，又开始介绍来宾。

“光临庆典的，有中共海南省委宣传部部长刘学斌先生！”袁鸣语毕，刘学斌起立，大家鼓掌。

“有海南师范学院党委书记南新燕小姐！”随着袁鸣的话音座席中慢腾腾地站起来一位花白头发的老同志——南新燕！

全场哗然。袁鸣不自然地笑了。

袁鸣真诚地致歉：“对不起，我是望文生义了。不过……”她稍一转折，施展了自己的口才：“您的名字实在是太有诗意了。我一见这三个字，立即想起了两句古诗，‘旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家’。这是一幅多么美的图画。今天，这里出现了类似的情景，京剧一度是流行在北方的戏曲，而现在，京剧从北到南，跨过琼州海峡，飞到了海南，而且在这里安家落户，这又是一幅多么美妙的图画呀！”袁鸣由失误引出话题，即兴发挥，赢得了全场异乎寻常热烈的喝彩。向大家道歉，这是“薄”，然后不慌不忙地自圆其说，这是“厚”。一薄一厚，相映成辉，这又全在于脸皮的高度灵敏。

其实，不只是演讲家、主持人需要一张高度灵敏的脸皮，我们每个人要想取得人生和事业上的成功都需要它。说到底，

脸皮要灵敏的实质就是“到什么山上唱什么歌”，或者换个说法，就是“在什么场合用什么脸皮”。只有把脸皮用对了地方，又很好地把握了其厚薄的程度，才会收到积极的成效，否则的话，就会影响人际和谐，把事情搞糟，导致事业上的挫折和人生中的不幸。

英国女王维多利亚就是一个很善于掌握自己脸皮的薄厚度的人，这使她的社会交往始终处于一种游刃有余的状态。一次，维多利亚和丈夫阿尔伯特发生了激烈的口角，阿尔伯特一气之下跑进了卧室，把房门紧紧地关了起来。女王很懊悔，想同丈夫重归于好，可是敲了几次门，丈夫都不肯开门。原来每当亚尔伯特问是谁敲门时，维多利亚的回答都是“英国女王”。亚尔伯特一听，心里就大不受用，在家里你还要高人一等？女王不愧是个聪明人，她想了一会儿，明白了丈夫的心思。这一回，当她再去敲丈夫的房门，丈夫又冷冷地问是“谁”时，女王深情地回答：“是你的维多利亚！”果然，门打开了，亚尔伯特满脸温和地站在门口迎她进来。

维多利亚开始总是自称“英国女王”，这是其强调以自我为中心，压人一头的方面，即所谓的“厚”；后来，她又自称为“你的维多利亚”，这是把自己看成是一个普通的妻子，希望能与丈夫进行平等的对话，这就是其“薄”的方面了。维多利亚的可贵之处在于，能敏锐地从丈夫的态度中察觉出其真实想法，并适时地调整自己的行为，主动地使脸皮由“厚”降至“薄”，于是，立刻就取得了十分满意的结果。

# 第五章 脸皮应用学

## 第一节 脸皮诊断

脸皮学院经过长时期的研究,在广泛调查取证的基础上,利用计算机科学和心理学等尖端理论和技术,对人们的脸皮状况进行了大量深入细致的个案研究,把脸皮学研究又往前推进了一大步。

脸皮学院在调查中发现,许多人的脸皮状况是不健康的,是存在各种各样缺陷的,而多数脸皮不健康者的表现为脸皮太薄,没有达到健康脸皮应该具备的厚度指数。因为脸皮不健康,所以这些人在日常生活中往往不能充分发挥自己的才能,在处理人际关系上也会感到力不从心,从而减少了他们获得成功的可能性。

脸皮学院在诊断人们的脸皮薄厚时采用的是先进的技术

手段,通过大量的数据分析,进行大量的心理学研究才得出一个人脸皮健康与否的客观结论。但是,这些方法需要有相当深入的专业知识和极其先进的设备条件,这对于我们普通人来说是很难具备的。而脸皮学院对脸皮状况的研究正是面向大众,让“每个人都拥有一张健康的脸皮”是脸皮学院的奋斗目标。“普及研究成果,服务广大群众”也是脸皮学院一直努力的方向。

为此,当脸皮学院的领导得知因为学院的研究采用的科学方法普通人不容易懂时,他们又决定将学院的研究成果转化一般人能够掌握的知识。对于一张脸皮是薄还是厚,是健康还是不健康本来需要复杂的技术研究和心理研究,但是脸皮学院为了让普通人能够比较简便地确定一个人的脸皮状况,于是又经过长时期的努力,终于在原来研究成果的基础上,总结出五种不健康的脸皮症状,根据这些症状,一个人就能够非常容易地识别出自己或别人的脸皮是否健康。

下面,我们就谈谈脸皮不健康的五大症状。

### 症状一:特别容易脸红

#### [症状表现]:

脸皮学院研究发现,不健康的脸皮常常表现为特别容易脸红,这种脸皮的不健康程度较轻,但它的存在也最为普遍,多数人都或多或少地有这种病症。

特别容易脸红是指一个人在遇到称赞、表扬、夸奖、侮辱、轻视、批评、成功或失败时,他的面部所表现出来的一种反映。

如果一个人特别容易脸红,那么他常常会因此而导致一

连串的不良反应。脸红说明他紧张，而紧张又会导致他思维不清、口齿不灵、行为不当，而这一系列的不良反应都有可能给他个人带来灾难性的后果。

**[症状起因]:**

根据脸皮学院的研究，一个人特别容易脸红是一种病症，人们不能对此掉以轻心，满不在乎，人们应该认真对待。

特别容易脸红这种病症既有心理的因素，又有生理的因素。它起因于心理因素又表现在生理因素上。一个人遇到事情容易脸红，这是因为他的心理过于脆弱，经不起一些事件对它的冲击。遇到小小的一件事情，它就会心潮澎湃，心绪不能平静下来，心理上的紧张会导致心脏的紧张，心脏紧张之后就会加快跳动频率，增大扩张和收缩的力度，增加人体内血液的供应量，同时也使血液流动加快。

心理因素的变化促使生理因素发生变化，随着血液流量的增加和流速的加快，致使许多血液滞留在人的面部，由于面部血液的增加，使得本来白皙的脸变为微红。这就是一个人脸红的整个心理和生理过程。

**[案例]:**

小张是北京某名牌大学的研究生，毕业后分到国家部委机关工作，两年后分到了一套住房，小张人长得也很精神，面白如玉，五官端正，戴一副金丝眼镜，看上去文质彬彬，一看就知道是个文化人。他身高一米七五，英俊挺拔。

就小张这条件，在芸芸众生中可以说是百里挑一，可是小张年届而立之年，却还没有对象，这是什么原因呢？是不是小张眼光太高，太挑剔了？是不是小张的单位不让他结婚？是不

是小张准备出国？……

答案都不是，其实小张也早就想找一个与自己志同道合的女朋友，在人生道路上谱写幸福的乐章，可到底是什么原因导致他到现在还没有女朋友呢？不管是硬件还是软件，他的条件都可以说是一流的，得到一个女孩子的芳心应该不是件非常困难的事。

可这件事对于小张来说确实很困难，原因其实很简单，小张有一个不是毛病的毛病，就是见到女孩子容易紧张，特别容易脸红，见到女孩子后本来满肚子的话却感到无从开口，鼓足了勇气一开口，也常常是漏洞百出，引起女孩子的不高兴。

有一次，小张经单位上的热心人介绍认识了一个女孩儿，他们约好在颐和园见面。这个女孩儿比较内向，两个人见面后相视无语，绕着昆明湖一路走来，都转了大半个昆明湖了两个人都还没说一句话。后来女孩儿说话了：“你想找个什么样的女朋友？”小张一听脸马上红了，他不知道该怎么回答，一时间支支吾吾，说了几句不相干的话，两个人都感到特别别扭，见面之后便分道扬镳了。

还有一次，小张又认识了一个女孩子，这个女孩子各个方面都好，就是工作单位不太理想，但小张不看重工作单位，所以他还是很喜欢这个女孩儿的，并且这个女孩儿性格比较外向，开朗活泼，他认为这也适合他。

认识后两人的进展很快，有一次，两个人晚上坐在咖啡屋里喝咖啡，女孩子讲起话来滔滔不绝，问这问那，小张心里高兴，没有上次昆明湖无言的尴尬，小张也表现得比较从容。这时候女孩儿又发问了：

“你对我满意吗？”

“满意。”小张不好意思地说了一句，血液有点儿往上涌。

“你条件那么好为什么要找我呢？”女孩子接着问。

这时小张的老毛病又犯了，他脸又涨红了，不过这次没关系，因为晚上咖啡屋的灯光比较暗，女孩子看不出来，可是他因为脸红，一紧张下面的话不知道怎么说了，他呷了一口咖啡回答道：

“像我这样的条件，好女孩儿哪会跟我呢！”

本来小张只是想谦虚一下，可是这句话让那位女孩子听后极不舒服，好像她不是好女孩儿一样。于是一桩美满的姻缘又就此结束了。

#### [案例分析]：

脸红还是脸白如果只是一个肤色问题就不重要了，因为红脸的关公也有“美髯公”之称，但是因为脸皮不健康而常常脸红就容易出问题了。

小张各方面都好，就是容易脸红。如果单单脸红也没有关系，但是脸红常常引发一系列不良反应。脸红促使了这些不良反应的产生。就拿小张来讲，他由于过于脸皮薄脸红之后常不知道该如何准确地表达自己的想法，这就容易引起许多误会，给自己造成不必要的损失。

人们脸红之后，常常容易激动，激动又会影响大脑的思维过程，这又表现为说话不能正确表达自己的思想，做事不能做出正确的决策。

所以说，脸红本身并不可怕，可怕的是它能够给人们带来可怕的后果，也正因为此，脸皮学院才将“特别容易脸红”作为脸皮不健康的一大症状。

## 症状二：丢一次丑久久不忘

### [症状表现]：

在人生的漫漫旅途中，一个人的言谈话语、行为举止不可能处处都能做到妥帖无误，每时每刻都能保证自己不丢面子。永远不丢面子的想法是不现实的，也是对人们的身心健康有害的。

丢一次丑久久不忘是脸皮病症中一种比较严重的症状，它的突出特征就是有些人在某个场合栽了面儿，丢了丑后，心中一直不能释然，总是对这件事牵肠挂肚，总觉得这次丢丑破坏了自己在别人心目中的良好形象，自己原本高大的身躯会因为一次小小的丢脸事件而矮半截。

由于这些人丢丑之后对此念念不忘，背上了过于沉重的心理包袱，这就会对他以后的行为处世产生巨大的影响。他在对事情做出决定时会过于谨小慎微，丧失了应有的魄力，并且丢一次丑就念念不忘也会对一个人的信心、勇气、果敢造成致命的打击，导致他在做事情时表现出更多的懦弱、犹豫和不自信，这常常会使他们在机会降临时却没有能力抓住。

### [症状起因]：

丢一次丑就念念不忘，这是脸皮不健康的一种表现，归根结底，有这种症状的人缘于他们的脸皮没有达到厚的指数。

丢一次丑就念念不忘的人过于看重个人的面子，不了解面子自身的空虚性。当他们丢了面子后，哪怕丢得只是小小的一个面子，他们也会对此一直耿耿于怀，每每想到此事都感到自己真丢人，日久成疾，自己的性格和处世方式也会发生改变，变得更加脆弱，犹疑和畏缩不前，这都会影响到他个人的

发展。

有些人丢一次丑后就念念不忘，这是因为他们忽视了三点，第一，他们没有真正了解“面子”为何物，过度地看重面子，却不知道面子自身带有空虚性，对于一个人的直接利益没有太大的关系。

第二，一个人在丢丑之后，可能当时会有人对他嘲笑，但是事过之后，这件事就会慢慢地被人遗忘，没有人总关注这件事，所以丢丑的人也不必总挂念这件事。

第三，一个人在丢丑之后应该学会自我解嘲，在戏谑的气氛中放松自己，也使看到你丢丑的那些人转移注意力，否则如果你丢丑之后自己给以过多地掩饰，则可能会欲盖弥彰。

#### [案例]：

台湾著名女作家三毛是一个在情感方面非常敏感的人，她虽然有大量的文学著作，并且也曾享誉文坛，但是她的性格并不完善。在她的性格中，自卑、懦弱、偏执占有相当大的比重，做事情过于情绪化是她性格上的突出特点。

三毛的这些个性是天生的吗？

不是的，三毛小时候是一个非常勇敢而又活泼的小女孩儿，她喜欢体育，常常一个人倒吊在单杠上直到鼻子流出血来。她喜欢上语文课，国文课本一发下来，她只要大声朗读一遍，便能够熟练地掌握其中的内容，有一次她甚至跑到老师那里，很轻蔑地批评说：“国文课本编得太浅，怎么能把小学生当傻瓜一样对待呢？”

从这些小事上我们都能看出三毛小时候开朗、乐观的性格，那是什么改变了三毛，使小时候的三毛与长大成人的三毛

性格迥异，大不相同呢？

其实原因很简单，就是因为三毛曾经丢了一次丑，结果她念念不忘，最终导致了自己性格的改变。

三毛 12 岁那年，她以优异的成绩考取了台北最好的女子中学——台北省立第一女子中学。在初一时，三毛的学习成绩还行，到了初二，数学成绩一直滑坡，几次小考中最高分才得了 50 分，三毛很有些自卑心理。

然而一向好强的三毛发现了一个考高分的窍门。她发现每次老师出小考题，都是从课本后面的习题中选出来的。于是三毛每到临考，都把后面的习题背过。因为三毛记忆力好，所以她能将那些习题背得滚瓜烂熟。这样，一连六次小考，三毛都得了 100 分。老师对此很是怀疑，他决定要单独测试一下三毛。

一天，老师将三毛叫进办公室，将一张早已准备好的数学卷子交给三毛，限她十分钟内完成。由于题目难度很大，三毛得了零分，老师对她很是不满。

接着，老师在全班同学面前羞辱了三毛。这位数学老师，拿起蘸着饱饱墨汁的毛笔，叫她立正，非常恶毒地说：“你爱吃鸭蛋，老师给你两个大鸭蛋。”老师用毛笔在三毛眼眶四周涂了两个大圆饼，因为墨汁太多，它们流下来，顺着三毛紧紧抿住的嘴唇，渗到她的嘴巴里。

老师又让三毛转过身去面对全班同学，全班同学哄笑不止。然而老师并没有就此罢手，他又命令三毛到教室外面，在大楼的走廊里走一圈再回来，三毛不敢违背，只有一步一步艰难地将漫长的走廊走完。

这件事情使三毛丢了丑，她也没有及时调整过来，于是开

始逃学，当父母鼓励她正视现实鼓起勇气再去学校时，她坚决地说“不”，并且自此开始休学在家。

休学在家的日子里，三毛仍然不能从这件事的阴影中走出来，当家里人一起吃饭时，姐姐弟弟不免要说些学校的事，这令她极其痛苦，以后连吃饭都躲在自己的小屋，不肯出来见人了，就这样，三毛患上了少年自闭症。

可以说少年自闭症影响了三毛一生，在她成长的过程中，甚至是在她长大成人之后，她的性格始终以脆弱、偏颇、执拗、情绪化为主导。这样的性格对于她的作家职业可能没有太多的负面影响，但这严重影响了她人生的幸福。1991年1月，三毛在台北自杀身亡，这与她的性格弱点有重要关联，正是因为三毛的性格，才导致了她那最终可悲的命运。

#### [案例分析]：

我们或许可以说三毛取得了比较成功的事业，但她却没有获得幸福的人生。究其原因，正是因为她脸皮不健康的缘故。

三毛因为在12岁时丢了一次丑，此后在相当长的一段时间内不能看开这件事，导致了她患上了少年自闭症，这给她的心灵造成重大的创伤，使自己的性格发生了根本性的变化，由原来的活泼、开朗、勇敢变为内向、脆弱和胆怯，而变化以后的性格是不利于三毛的健康发展的，也不利于她获得人生的快乐。

对12岁时的丢丑事件念念不忘使三毛产生了不好的性格，长大成人的三毛深知这样的性格会是自己成功路上的拦路虎。为此，她独自一人远赴欧洲，游历非洲，主动创造条件改变自己不健康的个性。正是因为她对自己个性的主动改造才

使她在文学创作上获得了成功。

忘却也是一种能力,对于一些不愉快的事,一些不值一提的小事,一些没有意义的琐事,我们就应该及时的忘掉。对于丢丑的事件,我们更要及时遗忘,别把它放在心上,影响自己的个性发展与完善。而遗忘丢丑事件,非要有一张健康的脸皮不可,脸皮的厚度达不到一定的指数,是不可能及时有效地将丢丑事件遗忘的,三毛的例子就是明证。

### 症状三:过分关注别人的评价

#### [症状表现]:

脸皮薄的人通常也是极爱面子的人,极爱面子使他们过分关注别人对自己的评价,这是脸皮状况不健康的又一种外在表现。

过分关注别人的评价,也就是说有些人过于在乎别人对自己的看法,别人对自己的评价高,看法好,那么就欣喜若狂,洋洋自得;别人对自己的评价低,看法差,那么就垂头丧气,情绪低靡。他们常常以别人的评价作为自己做事情的指导原则,而不是根据自己的切身需要和个人特点来决定该做什么事情,该如何做这些事情。

过分关注别人的评价会将一个人的棱角磨平而使他不断趋于圆滑,但同时他的创新精神也会越来越少,因循守旧,固步自封,不思进取会成为他的主要特征。

#### [症状起因]:

有些人过分关注别人对自己的评价,这是有其深刻原因的。它既包括客观原因,也包括主观原因。

过分关注别人的评价,其客观原因是别人的评价力量是巨大的,俗语道:“一人吐一口唾沫能把人淹死”,反映了这个道理,而“众口铄金,积毁销骨”也说明外界舆论影响的重大。有些人之所以关注别人的评价,就是为了避免与外界舆论做对,因为外界舆论力量很大,为了不被它吞噬,就必须关注别人的评价,及时调整个人的行为,使自己的行为能给自己带来好的评价。

过分关注别人的评价,其主观原因就是这些人过于爱面子。因为一个人的面子是别人给的,那么别人对他的评价是好还是坏,是高还是低,会直接影响到别人给不给他面子,以及给他多大的面子,为了得到别人的面子并且得到比较大的面子,他就必须要关注别人对自己的评价。

另外,过分关注别人评价的人总是觉得自己力量弱小,不足以同外界强大的舆论压力相抗衡,与其同它抗衡导致自己失败,就不如关注一下别人的评价,使自己的行为得到别人的认可和赞同。

#### [案例]:

项羽可以称得上是一代豪杰,无论从人品上还是从个人才能上,都可以说要比刘邦强上百倍。但是最后的结果却是项羽乌江自刎,刘邦建立了西汉王朝,项羽的失败原因到底在哪里呢?

项羽最终被刘邦打败,这其中的原因很多,但是,项羽脸皮不健康,过分关注别人对自己的评价,却是众多原因中非常重要的一个。

项羽与刘邦逐鹿中原,共同攻打秦王朝的军队,当时项羽

兵精粮足，十分强大，承担了攻打秦朝军队主力的任务。可刘邦却趁此机会攻入咸阳。项羽得知后大怒，在范增的建议下，摆下鸿门宴，打算逮杀刘邦。

可是项羽的一个叔叔项伯因为个人与张良有些交情，便将此事秘告了张良和刘邦，并答应帮刘邦说话。项羽这个“里通外国”的叔叔从刘邦军营中回来后就跑到项羽帐中劝告项羽，他先说了一大堆刘邦的好话，然后说：“人家刘邦有大功，你却要攻打他，这会让人们感到你是个不讲义气的人，你不如厚待刘邦。”

项羽一听如果自己杀了刘邦，别人会认为自己不义，于是就改变了初衷，丧失了歼灭政敌的大好时机。

从刘邦手中夺回咸阳之后，项羽火烧阿房宫。此时他的地位并不牢固，刘邦的军队还对自己虎视眈眈，可是他却不乘胜攻打刘邦扩大战果，却要回老家，说富贵了不还乡，就等于是穿着漂亮的衣服在夜间行走，谁能看见呢？同样是为了得到别人的羡慕和赞美，他便不顾大敌当前，搬师回朝了。

项羽军被刘邦困于垓下时，四面楚歌，项羽感到自己的末日来临，便别了虞姬率领 800 人突围，后来拼杀到只剩下了二十几人，这时项羽不是考虑脱身之计，想得仍然是别人对自己的评价，他对手下说：“我要突三次围，杀三员大将，以此来证明这是天要亡我，不是我指挥作战的错误。”他恐怕别人评价他的失败是因为他指挥不当。所以要通过自己的行动来为自己正名。

项羽杀出重围，赶到乌江。乌江的亭长早就在那里架着小船等他，并劝他说先回江东，然后再重整旗鼓，以便东山再起。当时整个江中只有这一条小船，如果项羽上船逃命，那么刘邦

的军队是追不上的，可是项羽此时却说无颜见江东父老，还是怕别人对自己评价不好，于是就自刎于乌江，失去了东山再起的机会。

**[案例分析]:**

过分关注别人的评价，一个人的一言一行就容易为别人的评价所控，他就会丧失他应该具备的独立性，过于依赖别人对自己的评价，使自己的一切行动实际上都由别人来决定，而只有自己对自己的事情最有发言权，别人的评价常常是肤浅的，甚至是错误的。

项羽力能扛鼎，英勇无比，武艺精湛，从这方面讲，绝非流氓无赖出身的刘邦所能比。但是从脸皮的健康程度上来讲，比起刘邦来，项羽可就差多了，健康的脸皮帮了刘邦的大忙，而项羽却因为脸皮不健康而走向败亡。

项羽不分敌友、不分事情，总是以别人的评价来指导自己做事，谋求别人好的评价成为他努力的方向和奋斗的目标，这样的心态使他严重缺乏一位政治家应该具备的素质，所以，他也就只能当一名大将，而不能成为一代君主。

但丁说过：“走自己的路，让别人说去吧！”这正是那些过分关注别人评价的人应该学习的一种宝贵精神。

#### **症状四：公众场合不敢表现**

**[症状表现]:**

公众场合不敢表现自己是脸皮不健康的第四种症状。脸皮学院从成千上万个案例调查中，通过逐个地分析研究，最后发现，脸皮不健康者多数在公众场合不敢表现自己。

在公众场合表现自己，就是在两个或两个以上的人构成的团体环境中，提出自己的意见、建议、看法，或者做出某种体现个人思想的行为，目的是为了影响团体环境中其他的人，或者是为了赢得其他人的好感，羡慕和赞同。

有些人在公众场合不敢表现，这通常表现为他们在公众场合中更多地保持沉默，遇到自己不同意的意见也不加以反驳，有人对自己有错误看法也不加以申辩，自己有某方面的才能或特长也不外露。之所以会出现这种状况，是因为这些人的脸皮太薄，薄到了不健康的程度。

#### [症状起因]：

许多脸皮不健康的人在公众场合不敢表现自己，这有三方面的原因：

第一，传统道德因素。中华民族是一个礼仪之邦，有着5000年的古老历史和灿烂的文明。儒家思想在中国历史上一直占据着主导地位。而儒家思想所崇尚的就是谦虚、谨慎、尊重上级、服从长者，而它极力反对的是自尊自大，过于招摇，它不主张人们主动地表现自己的才能，而是希望通过伯乐来识别。因为受这种传统文化的束缚，有些人不愿在公众场合表现，恐怕因此担上了目无尊长，喜欢表现的罪名。

第二，个人的性格因素。有些人性格懦弱，在公众场合下，如果表现自己，就可能成为众矢之的，他们害怕自己成为被攻击的对象。对于别人的意见，即使他们不同意，他们也不说出口，因为他们害怕说出来会引起对方的敌意，把自己与别人的关系搞坏。“明哲保身”的思想使他们不愿意为真理而战，“难得糊涂”成为他们恪守的处世原则。

第三，在公众场合表现自己有出风头之嫌。常言道：“树大

招风”,“人怕出名猪怕壮”,在公众场合表现自己就容易出名,就容易变“大”,而这容易给自己带来不必要的责难,为自己的发展道路增加了障碍,给自己增加了不必要的麻烦。

[案例]:

李明和王强是大学中的同班同学,两个人亲密无间,形影不离,在大学期间结下了很深的友谊。虽然两个人关系好,但是两个人的性格却不同,李明偏内向一些,做事稳重、认真、谨慎。王强偏外向一些,敢闯敢干,有开拓精神,也许是性格的原因,在考试中李明总是能取得比较好的成绩,因而拿的奖项也比王强多。

大学四年稍纵即逝,毕业后,也算有缘,李明和王强这一对好友又分到同一家单位,在一家建筑公司的同一个科室工作,为公司做建筑设计,两个人都干得不错,深得领导赏识,不久他们便挑起了本科室的大梁。

有一次,建筑公司承包了一个重大工程,这个工程难度比较大,当然利润也相当多。一天,建筑公司的总经理召集李明和王强所在科室的所有人员开会,商量该项工程的设计问题,总经理本来就听说过李明和王强都干得不错,是设计方面的业务骨干,所以,他想让李明和王强负责这项工程的设计工作。

开会时,总经理委婉地表达出他的意思,说明了工程的难度,建筑设计方面很重要,希望有人主动承担起这方面的责任,其实,李明和王强都知道这对他们来说是一次机会,如果这次成功,那就很可能得到晋升。这时,总经理问李明了:“李明,你觉得这项工程怎么样?”一向谦虚的李明说:“这项工

程难度比较大,我想,还是让那些有经验的人负责比较好。”

总经理没有表态,又问王强:“你说呢,王强。”王强深知机不可失,失不再来,便回答道:“总经理,这项工程确实难度比较大,如果让我来负责的话,那是对我的一种挑战,但是,我愿意迎接挑战,并且,我想在全体科室同志的努力下,我们会完成好这项任务的。”

听完王强的话后,总经理点了点头,当即拍板,由王强挑头,负责工程的设计工作。

一年之后,工程如期顺利完工,王强的才能也深为总经理赏识,立即提拔当了项目经理,而李明仍然在原来的科室里作职员。

#### [案例分析]:

李明与王强相比,专业知识和个人能力并不差,在大学期间甚至他的学习成绩比王强还要好,他们一起毕业参加工作,又在同一科室上班,可以说起点相同,可是后来王强得到了提拔,李明却还在原来的职位上,原因就在于王强敢于在公众场合表现自己,而李明却不敢这样做,这使王强抓住了机会,而李明却丧失了机会。

敢不敢在公众场合表现,在领导看来,这不仅仅能说明一个人有无信心,更关键的是,它可以体现出一个人有没有真才实学。常言道:“没有金钢钻儿,不揽瓷器活儿。”如果有人敢揽瓷器活儿,那么一般情况下他就有金钢钻儿,下属在领导面前敢于表现自己的才能,就容易引起领导的注意和重视,并以此为契机获得发展。

如果一个人有才能,却从不在公众场合表现,那有谁知道他有才能呢?领导不知道他有才能又怎么能重用他呢?这样

的人因为脸皮太薄，空有一身绝技，不敢在公众场合表现，结果吃亏的只能是自己。

### 症状五：不好意思要求份内的利益

#### [症状表现]：

脸皮学院关于脸皮诊断的研究结果中，第五种脸皮不健康的症状就是不好意思要求份内的利益。

什么是份内的利益？

份内的利益就是根据一个人的社会地位、工作职位和工作业绩，他应该得到的利益。份内的利益是对一个人的劳动的回报，也是对他的社会位置的一种肯定，份内的利益并不是对一个人的奖赏，它本来就是一个人应该得到的东西。

有些人不好意思要求自己的份内利益，就是说当别人不能及时地将自己的份内利益提供给他的时候，他总是不好意思向别人说明，更不好意思向别人讨要。要是别人不给他那些他该得的利益，他也不会主动去要，只是装做不知道，自己心里着急，但又不表现出来，结果不仅使自己的利益受到损失，而且对自己的心理健康也是一种伤害。

#### [症状起因]：

为什么有些人不好意思要求自己的份内利益呢？归结起来，主要有下面几点原因：

首先，我们的社会舆论所倡导的是一种全心全意为人民服务的精神，它赞扬那些做好事不留姓名的无名英雄，它推崇那种先人后己的行为方式，它对个人道德方面的要求不主张平等交换的市场原则，所以，当一个人主动要求自己份内的利

益，就会被认为是与这些舆论导向相背离的。而多数人是不愿意犯“众怒”的，所以自己的份内利益没有得到满足时，只是保持沉默。

其次，许多人没有分清主动要求利益与主动要求份内利益的界限，将二者混为一谈，其实，两者是有明显的区别的，如果说主动要求利益有“争利”、“自私”之嫌，那么主动要求份内利益却与此没有一点关系，因为份内利益是你应该得到的。如果你没有得到份内的利益，那是对你的不公平。

最后，有些人认为主动要求份内利益容易使自己和领导的关系恶化，给领导一种不顾大局，专门谋私的坏印象，只要你要的是份内利益，并且在要的时候采用了正确的方式，那么领导就不会对你产生不好的印象。

总之，不好意思要求份内的利益的根本原因在于这些人没有足够厚的脸皮，这使得他们在要求自己份内利益时瞻前顾后，考虑再三，恐怕得罪别人，也怕自己给别人的印象太坏，所以对份内的利益就不好意思要了。

### [案例]：

秦始皇手下有一员大将，他战功卓著，协助秦始皇灭掉三晋，赶走燕王，并多次打败楚军。但是随着他功劳的增加，秦始皇也对他的疑心加重，怕他功高盖主，因而在攻打楚军时有意重用李信将军而不用他，他则称病告老还乡，这人就是著名的王翦将军。

李信在与楚军作战时受挫，秦始皇没有办法只好亲自去请王翦出山。王翦答应下来，率领 60 万大军出征，秦始皇亲自送到灞上，在送行时，秦始皇对王翦的不信任流露出来。于是，

王翦在出发前，向秦始皇要求许多田宅园池。秦始皇问：

“将军就要走了，为什么还忧虑贫穷呢？”

“作为君王的将军，即使有功也不能封侯，所以趁君王您信任、重用和偏向我的时候，及时为子孙们谋求点好处。”王翦回答说。

秦始皇见王翦这么坦诚，觉得放心不少，他开怀大笑，答应了王翦的要求。

王翦到了边关之后，又三番五次派人回来向秦始皇请求良田。有人觉得这样做不好，便对王翦说：“将军这样做太过分了吧。”王翦却深谋远虑地说：

“不然。秦王粗鄙而不信任人，现在秦国所有的士兵都由我率领，我只有以多求田宅为子孙谋基业为名才能使秦王信任我，不然我就做不了将军了。”

果然，自此之后，秦始皇对王翦信任不疑，一切军事行动都由王翦裁决，不再从中掣肘，王翦因为有了实际的权力，便将个人才能发挥得淋漓尽致，最终取得了战争的胜利。

#### [案例分析]：

有些人认为主动要求份内的利益会破坏与领导的关系，招致领导对自己的嫌恶，而王翦与秦始皇的故事却是对这种说法的有力驳斥。要求自己份内的利益不仅没有使秦始皇讨厌王翦，反而增加了对他的信任。

有些人一心想埋头苦干，做事情任劳任怨，从来不讲回报，自己的份内利益没有得到满足时也不敢提，不愿提，认为“君子不言利”，结果往往一事无成。

干好本职工作是份内的事，要求自己的份内利益也是合乎情理的。付出越多，成绩越大，得到的利益也就应该越多。如

果你不好意思要求份内的事,那么往往在分房、晋升等方面让同事占了便宜,领导也不会对你产生好印象,甚至认为你的能力差,因而没有得到那些利益。

中国人的脸皮厚度指数偏低,所以在实际生活中不好意思要求份内利益的情况极为普遍,通过对症状五的分析,我们可以看出,不要求自己份内的利益并不一定是一件好事,也没有反映出一个人的君子风范。“吃亏是福”这句话并不一定什么时候都正确,只有善于要求自己份内利益的人才能保证自己不吃哑巴亏,才能保证自己的利益不受损失。

脸皮学院通过大量的科学研究,总结出了一套进行脸皮诊断的方法,确定了不健康脸皮的五大症状,为人们提供了一个反省自己脸皮状况及认识别人脸皮是否健康的评判标准,这对于任何一个人都是有益的,它可以帮助你认识自身,从而再完善自身。

然而,单纯地知道如何进行脸皮诊断还不够,因为即使我们诊断出我们的脸皮不健康也不知道如何将它治愈。为此,脸皮学院又将自己的研究深入了一步,最后终于研究出了一整套行之有效的脸皮训练术,为人们改善自己的脸皮状况又提供了极为宝贵的参考。所以,在下面这一章里,我们将谈一谈如何进行脸皮训练,以得到一张健康的脸皮。

## 第二节 脸皮训练

在进行了脸皮诊断以后，我们了解到了“脸皮薄”现象的诸种心理症状，针对这些障碍，我们设计了突破它们的十大训练方法。这些方法从心理调适入手，注重从根源上解决问题，对于你提高心理素质，增强承受压力的水平，有着很大的帮助。我们有理由相信，在经过了脸皮训练的种种磨炼之后，你一定会成为自己的面子的主人，拥有一张坚韧耐用、应变自如的“脸皮”。

### 一 脸皮训练之一：多丢几次人

多丢几次人，是所谓脸皮不磨不厚。这看似是一个最笨的方法，然而却包含了世间最朴素的道理，也就是“实践出真知”。经验或许是可以传授的，却决不能替代个人体验，只有最深地经历了某一事件的人，才能对事物最微妙的内涵有所把握。希望通过不丢脸的方式来获得一张健康的脸皮，就仿佛是不播种却渴望大丰收。我们注意到，农民手上的老皮不是天生而来的，而是他们稚嫩的小手经过了无数次血肉模糊的磨砺之后的结果。挑山夫坚强的臂膀也非与生俱来，只是挑担子的次数多了，肩头的血泡愈合了，所以走起山路时才敢担重负、能担重负，轻轻松松地攀上山顶。

丢脸是长脸的必然前提，这是事物发展的一个不可逾越的阶段。正是在这个阶段，事物发展由“量变”飞跃到“质变”。多次“丢脸”之和等于“长脸”。因此，可以说，一个人丢脸的次数越多，长脸的机会就越大。

### 案例一：

从前，有一个人饿了，便买了饼子来吃。吃了第一个，不饱，又吃了第二个，还是不饱，于是，接着吃了第三个，等第三个饼子吃完时，这个人终于饱了。他拍了拍肚皮，懊恼地说：“早知道吃了第三个饼子就吃饱，我何必花钱买前两个饼子吃呢？”

### [剖析]：

这是一个寓言体的笑语，告诫人们不要用静止的、片面的眼光来看待事物。它看似与脸皮无关，实则不然。因为你也可能像这个笑话中的主人公一样，妄图不经过某种与愿望相反的阶段而直接实现愿望，或者说，大家总是希望不必承受丢脸的苦涩而直接品尝长脸的甘甜，这是违背事物发展的客观规律的。**事实上，丢脸是长脸的一种必要铺垫和准备。越是在你觉得脸已经丢光了的阶段，你越可能接近了胜利。**别忘了，黎明前的黑暗总是最黑暗的，然而你再坚持一下，黎明的曙光就会转瞬即至。“除了通过黑夜的道路，人们是无法到达黎明的。”然而，一旦你经历过了一个黑夜，你就不会再害怕经历另一个黑夜。丢脸的次数多了，也就突破了畏惧丢脸的心理障碍，也就越可能获得成功，达到自己的目标。

**丢脸并不会使你损失什么，却可能使你有所收获。所以，**

不要害怕一再的丢脸，更不要因此而束缚了自己的勇气和行动。只要你成功了一次，你便会赢得面子，更会赢得经验。有了第一次的成功经验，你便可能会获得第二次、第三次乃至无数次的成功，这样，从此你便不再丢脸。而更为重要的是，从此你也不再害怕丢脸，因为丢脸使你得到的总要比失去的多。

### 案例二：

史东是“美国联合保险公司”的主要股东和董事长，同时，也是另外两家公司的大股东和总裁。

然而，他能白手起家，创出如此巨大的事业却是经历了无数次磨难的结果，或者我们可以这样说，史东的发迹史也是一部“脸皮磨难史”。

在史东还是个孩子时，就为了生计到处贩卖报纸。有家餐馆把他赶了好几次，但是他却一再地溜进去，并且手里拿着更多的报纸。那里的客人为其勇气所动，纷纷劝说餐馆老板不要再把他踢出去，并且都解囊买他的报纸。

史东一而再再而三地被踢出餐馆，屁股虽然踢痛了，但他的口袋里却装满了钱。

史东常常陷入沉思。“哪一点我做对了呢？”“哪一点我又做错了呢？”“下一次，我该这样做，或许不会挨踢。”这样，他用自己的亲身经历总结出了引导自己达到成功的座右铭：

“如果你做了，没有损失，而可能有大收获，那就放手去做。”

当史东 16 岁时，在一个夏天，在母亲的指导下，他走进了一座办公大楼，开始了推销保险的生涯。当他因胆怯而发抖时，他就用卖报纸时被踢后总结出来的座右铭来鼓舞自己。

就这样,他抱着“若被踢出来,就试着再进去”的念头推开了第一间办公室。

他没有被踢出来。那天,只有两个人买了他的保险。从数量而言,他是个失败者。然而,这是个零的突破,他从此有了自信,不再害怕被拒绝,也不再因别人的拒绝而感到难堪。

第二天,史东卖出了四份保险。第三天,这一数字增加到了六份……

20岁,史东设立了只有他一个人的保险经纪社。开业第一天,销出了54份保险单。有一天,他更创造了一个令人瞠目的纪录:122份。以每天8小时计算,每4分钟就成交了一份。

在不到30岁时,他已建立了巨大的史东经纪社,成为令人叹服的“推销大王”。

**[剖析]:**

推销员,可能是世界上最需要脸皮的职业之一。可以说,不经过千百次的被拒绝的折磨,就不能成为一个优秀的推销员。史东有句名言,叫“决定在于推销员的态度,而不是顾客……”,它的意思是说:只要推销员自己能够肯定自己,不怕丢脸,不怕失败,就一定能够争取到客户。经常的问题是,不是顾客没有需求,而是推销员不愿去做更多的尝试。事实上,我们做任何事情,都只能有两种结果:成功或者失败。失败丢脸,成功长脸。这说明,丢脸或长脸的机会是相等的,既然如此,我们为什么不去试一试呢?多尝试一次,我们也许会面临一次丢脸的考验,同时我们也会多一次成功的机会。而且,如果我们善于从失败中总结经验,就会有更大的成功可能。所以,我们不必害怕丢脸,因为丢脸会带来成功。

丢脸事实上也是对一个人信念的一种锤炼与考验。一个人,如果经历了许多次的丢脸而不退缩,那么,他的信念就会越坚强,而信念坚强的人最终必然会取得胜利。所以,当你因丢脸而久久不能释怀时,你不妨把它当作是一种信念的洗礼,一旦有强大的精神力量作后盾,多丢几次脸又有何妨?

### 案例三:

陈赓将军在上海学习时,认识了王根英女士并一见钟情,当场在课堂上就给她写了封求爱信。不想她看都没看,就随手将信贴在了墙上,这使陈赓非常尴尬。可他并不灰心,而是横下一条心再写一张,结果又被她贴在了墙上……一堂课下来,他的几封情书全都上了墙。如果陈赓这时浅尝辄止,因为面子难堪而停止了进一步的追求,那么,他不仅不能充分地表达出自己的真情实爱,甚至还有点儿像四处沾惹女性的花花公子,那么,恐怕他和王根英女士也就难结良缘。然而陈赓毕竟不是等闲之辈,他生性执著,当然不会因小受挫折而退却,而是一如既往,穷追不舍,在追求的过程中充分表现了自己的勇气、韧性和真诚。最终他赢得了王根英女士的芳心。

### [剖析]:

追求一位女性,锲而不舍,穷追猛打,很少有不成功的。因为这在很大程度上表现了这位男士对对方真心实意、浓烈而绝决的爱情。世界上有许多美满姻缘之所以不能成立,就是因为许多男士“脸皮太薄”,丧失了继续追求的勇气所致。如果我们每个人都能像陈赓将军那样,不因小受挫折而退却,那么我们就一定能够成功。多丢几次脸并不可怕,可怕的是我们因丢

脸而放弃追求,因为如果这样的话,丢脸就永远地成为我们心灵的耻辱柱,而不是我们走向成功的磨刀石。

对于欲成大事者,多丢几次脸是很有好处的,因为它能磨砺一个人的品性和胸怀。如果连几次小小的丢脸都不能忍受,那么,怎能想象他能容忍人世间的种种灾祸与不幸呢?古往今来,大凡成就大事者,都具有很高的心理素质,能曲能伸,能容能忍,而这种品性的具备,则又从坦然处置别人对自己面子上的伤害开始。

#### 案例四:

张良,汉初名臣,与萧何、韩信并称为“汉初三杰”。其家五世相韩。韩国为秦所灭后,曾雇用大力士,欲用大铁锥刺杀秦始皇,替韩国复仇,未能如愿。为避通缉,改名换姓,流落到江苏一带。一天,他在沂水的桥上游玩,忽然一个褐衣老者来到张良面前,把脚上的鞋子一甩,丢到了桥下,然后对张良说:“年轻人,去把我的鞋拾上来。”张良见他岁数很大,便忍住气把鞋拾了上来。老人又命令他:“替我穿上。”张良再次忍住气,跪下去把鞋套在了老人的脚上。老人笑了笑走了。不一会儿,又转回身对张良说:“你这个年轻人还值得教导。”于是叫他五天后的早晨还来这座桥上,到了日子,天亮时张良赶至桥上,老人早等在那里了,生气地说:“年轻人怎么叫老人相候?过五天可一定要早点来啊。”又过五天,张良听鸡一叫便起身赶去,还是晚了。张良只好再等五天,这次,他半夜便起身去桥上恭候,过一会儿老头才来,很高兴地说:“这才是年轻人的样子。”说完,便掏出一本书赠给张良,要他仔细研读。凭此书,张良后

来果然成为汉王刘邦的谋士，并成为开国功臣。

[剖析]：

宋代文豪苏东坡曾写过《留侯论》一文，他认为这是古代隐士有意用上述折人脸面的方式来压抑张良的急躁之气，帮助他培养“忍”的品性，他说，“倨傲鲜腆”的人却大伤其颜面，而他又能够有所忍耐，这样才能够成就大事业。所以，当你为自己丢一次脸而感到懊恼不已时，你不妨这样问问自己：连这样的小事都不能忍受，又怎么能做出大事业来呢。如此一想，则心扉洞开，境界豁然，再丢他几次人，又何妨？

## 二 脸皮训练之二：不怕最坏的结果

不怕最坏的结果，是所谓脸皮不敲打不厚。也就是说，如果你连最丢面子的情形都曾经历过或在心理上变得可以承受，那么，其他丢面子的情形便不足以对你的自尊造成伤害，更不足以将你的信念击倒，这样，你便获得了一种坚强而柔韧的心理力量，它像一只舵，时刻掌握着你人生的方向，不因风大浪高而迷失自己，偏离航道。

如果说，采用“多丢几次脸”的方法训练脸皮是以“量”取胜，久经磨砺自生茧；那么，采用“不怕最坏结果”的调试方法来训练脸皮则是以“质”取胜，它向人的心理承受力的极限挑战，一旦突破了这一极限，那么，我们的心理素质就会有一次质的飞跃，任何的挫折和不幸都已不在话下，从而达到了一种“宠辱不惊”的境界，而这种境界正是我们“脸皮训练”的最高境界。

在生活中，人们对“最坏结果”的恐惧往往是缺乏真实根据的，他们往往在主观上夸大了后果，因此，“面子”神经总是高度紧张，以至于不敢行动，甚至经受不住一次小小的“丢脸”。然而，事实决非像我们想象的那么严重。也许在我们每个人的人生历程中，都存在着一项自认为最耻辱的、不愿告人的“丢脸”纪录，并且，这一纪录也曾给你带来过某种的不良后果，但是，你仔细想一想，你今天的发展是否因之而受到过强烈的负面影响呢？答案经常是否定的。这就是说，从历史的高度看问题，连你认为最糟糕的情形都不过如此，那么，你还有什么理由再害怕“丢脸”呢？

### 案例一：

德国企业家付立兹，在二战期间曾抢夺盟军财产，又将军需品供应给希特勒，他因此而在战后被盟军判处 20 年徒刑。对一位 50 多岁的人来说，失去全部财产就已很惨了，再被判 20 年徒刑，这就更惨了。如果是别人的话，定会感到人世间一点点希望都没有了。但付立兹决不自暴自弃，他从被关进监狱那天起，就每天孜孜不倦地研究西德各公司的营业报告书，深入探讨经营方面的各种问题。这种不惧大祸临头，在逆境中仍能奋发向上、超越一切的精神，使监狱里的每个人都佩服得五体投地。有一天，看守人员问他：“如果别人被判了 20 年，一定会精神崩溃，成为行尸走肉啦！为何您还能如此认真地研究呢？”他神气活现地回答说：“感叹命运不济，只会加深自己的痛苦。然而像我这样，精神有所寄托，就可继续过着有希望、有生机的生活。我想，世上再也没有比这个宁静的监狱更好的研究室了。如果我存心研究几年，一定能成为世界权威。到那时，

国家非器重我不可。而且我相信，这样我一定能被提前释放。”他微笑着，继续说：“如果不被释放，一生关在这里，我也毋需悲伤。我在这儿能够自得其乐，忘掉一切烦恼，这应该感谢上帝哩！”他的预言，在 7 年后果然实现了，他被提前释放。又过不久，他再次称雄于西德企业界，终于为自己争取到了显赫的地位以及财产。付立兹现在已是一位控制 300 多家公司的企业集团的总裁了，并且已成为一名世界性的经营权威。

### [剖析]：

从风云一时的企业巨头到不名一文的狱中囚犯，付立兹的地位和权势一落千丈，“脸面”可以说是丢尽了，这也算得上是一种“最坏的结果”。而就在这人生最阴暗、最困厄的时刻，也决不是没有复兴和崛起的希望。付立兹不愧是一个名扬天下的大人物，他心理素质强，心胸开阔，不把已遭受的打击与失意看作是一种心理负担，而是当作一次机遇。所以，最终他没有被“面子”击倒，而是彻底征服了“面子”。这说明，即使是在你觉得无脸见人、糟糕透顶的时刻，只要你不为“丢脸”的念头所累，而是奋起抗争，你仍然有机会拿回所失去的一切，重新获得应属于自己的“面子”。

如果我们明白了“丢面子”并不可怕的道理，在心理上做好了应付最坏情况的准备，那么，我们就应该主动出击，到实践中去尝试、去体验，把这种观念固定下来，变成我们思维和行动的一种习惯。而更为重要的是，我们要通过主动出击，把这种观念转化成物质形态，转化成现实收益，从而真正地体现出它的实践价值来。如果我们能够做到不怕失败、不怕拒绝、不怕冷语、不怕羞辱……那么就可以叩开任何一扇房门，碰到

那些常人所不能获得的机遇,使自己的人生和事业受益无穷。

### 案例二:

日本触媒化学工业公司现在已是日本一流公司了,然而 20 年前,它只是一家只有 5 名员工的制造卫生球的小厂。当时,日本对卫生球的需要十分巨大,但原料却奇缺,因为其中最重要的一种原料是制造铁材所产生的副产品。只有富士、八幡、日本钢管三家大公司才有,而中小企业要想从它们那里得到这种副产品则是痴人做梦。经常因原料问题而停顿的该工厂的老板八谷泰造想,我应该主动向他们求助,而不能束手待毙,只要有诚意,终究能创造新机运的。他就把富士制铁公司作为进攻目标,并把与其董事长进行当面交涉作为主要突破口。而一个小商人要想见大公司的董事长真是难于上青天。八谷鼓起勇气向富士公司的董事长发起了进攻,先后寄出了 30 多封的求见信,都如石沉大海,没有回音。8 个月后的一天,八谷从报纸上看到了富士制铁公司永野董事长将来大阪的消息,便动起了脑筋。他想:“他来大阪之后,去旅馆见他,由于名人是忙碌的,能不能抽出时间见我也还有问题。最好还是在火车里见面,这样就不会被拒之千里之外,亦可增加亲切感。”他立即动身,花了半天时间,终于等到了永野所搭乘的火车,并找到了坐在一等车厢里的永野。“您是富士制铁公司的永野董事长吧?我是经营大阪触媒公司的八谷泰造,我想跟您谈谈,所以特地从大阪赶来。以前也寄给您几封信……”,八谷彬彬有礼,又不卑不亢,神态自若。而永野也是一个豁达而有见识的人,他并没有采取不理睬的态度。他请八谷坐下来谈,结果谈话十分投机。当快下车时,永野对八谷发出了欢迎他到东京

作客的邀请。几天后，八谷再次见到了永野，并再次提出了他的要求。永野对八谷印象不错，且已有了感情，便答应了下来。八谷从此时来运转，发展惊人，其企业已成为日本最大的公司之一。可以说，如果八谷当时没有胆量求见永野，就不会有今天的日本触媒公司。

**[剖析]：**

对于普通人来说，寄出了那么多封信都没有回信，很可能就气馁了，感觉屈辱而不敢再进一步行动了，以免当面丢人。但八谷泰造却是一个心理上很成熟的人。对他来说，当面被拒绝损失的只是一个空洞的脸面，他的事业顶多是维持原状而不可能有什么别的损害；但是，如果他的要求被答应了，他的事业就会有突飞猛进的发展。得失相较，舍“脸”取“利”可以说是他的最佳选择。现代商业社会是一个以质量求生存的社会，它对一个人的心理适应力和承受力有着很高的要求，如果一个人因为怕丢脸而束缚住了自己的手脚，那么，他失去的就不只是一次机会，而是整个人生成功的可能。

在心理上已对最坏情况有了充分的估计和相应的准备，这不仅使你获得了行动的勇气，还会给你带来创造的灵感。只有在你摆脱了患得患失的困扰，心绪比较平和自然之时，智慧之光才会浮现。这样，你就可能脱离俗套，超越常规，以非常态之行动获得非常态之成功。而时刻为“脸面”内题所担忧的人，就像背着石头走路，早累得几乎不能站立，又如何能够走得好又走得快呢？这样的人，最终肯定是要在竞争中被淘汰的。

**案例三：**

一位刚从管理系毕业的美国大学生去见一家企业的老

板,试图向这位总经理推销“自己”——到该企业工作。

由于这是一家很有名气的大公司,总经理又见多识广,根本没把这个初出茅庐、乳臭未干的小伙子放在眼里,没谈上几句,总经理便以不容商量的口吻说:“我们这里没有适合你的工作。”

这位大学生并未知难而退,而是话锋一转,柔中带刚地向这位经理发出了疑问:“总经理的意思是,贵公司人才济济,已完全可以使公司得以成功,外人纵有天大本事,似乎也无需加以利用,再说像我这种管理系毕业生是否有成就还是个未知数,与其冒险使用,不如拒之于千里之外,是吗?”

总经理沉默了几分钟,终于开口说:“你能将你的经历、想法和计划告诉我吗?”

年轻人似乎很不给面子,他又将了总经理一军:“噢!抱歉,抱歉,我方才太冒昧了,请多包涵!不过像我这样的人还值得一谈吗?”

总经理催促着说:“请不要客气。”

于是,年轻人便把自己的情况和想法说了出来。总经理听后,态度变得和蔼起来,并对年轻人说:“我决定录用你,明天来上班,请保持过去的热情和毅力,好好在我公司干吧!相信你会有用武之地。”

#### [剖析]:

在求职过程中,被拒绝是很难堪的,也是一件很经常的事。但是,许多人的问题是,在得到否定的回答后便一声不响地离开了。其实,被拒绝了,并不等于你没机会了,你之所以不敢再次尝试,是怕丢更大的面子。但如果你仔细想一想,便会发现,最坏的结果也不过是被拒绝、丢面子,它并不会使你真

正损失什么。所以，这时你一定不要放弃，不妨想一些奇招、怪招，甚至通过某种故意的“冒犯”来引起对方的注意和好奇，从而使你有机会表现自己、介绍自己。真正有前途的企业和有眼光的老板是不会放过任何一个真正有才华和能力的人才的。当然，你仍然可能被拒绝，但我想，既然你有勇气又前进一步，那么你也定会坦然面对结果。

### 三 脸皮训练之三：在公开场合表现自己

主动在公开场合表现自己，是所谓脸皮不展览不厚。“脸皮”与“面子”是相伴而生的，当“面子”出现了故障或折损而又能很快调整过来时，你便会使自己的“脸皮”得到了增长。而“面子”问题的发生又只有通过人与人之间“面对面”的交往和交流，所以，要磨练自己的“脸皮”，也必须从多参加社会活动开始。也就是说，一个人经历的多了，感悟的多了，就会降低自身对外界评价的过分的敏感，从而增强了自我肯定能力，而自我肯定能力极强者，“脸皮”总是很厚的，别人的冷淡、嘲笑乃至辱骂都不能动摇他，也不能击倒他。这正如一棵树的成长。小树苗由于根基不深，其生存就对外界环境有很大的依赖性，树皮也很薄脆，可以轻易地剥开，也常常因此而夭亡；而老树由于经历的风雨比较多，根深叶茂，树皮也变得坚硬粗糙，非用特殊的工具则不可能将其破坏，所以，有的甚至能活千年而不亡。对于这种历久而不衰的生命，人类充满了敬畏，将其当作“神灵”看待。假如有人能活千年，看多了生死死，我想其内心一定可以达到不为外界一切荣辱所动的地步，这时，他的

“脸皮”早已超过了“厚”的层次，而又复归于“大道无形”的境界了。

在各种社会交往中，非常能锻炼脸皮的一种方法便是在公开场合表现自己。因为这时你要努力使自己成为所有人瞩目的中心，你要赢得他们的支持和敬慕，获得面子，你就必须首先相信自己，肯定自己所说所想的一切。久而久之，自信成为一种习惯，心理趋于稳定，你就对外界强加于你的种种公正的或不公正的待遇有了适应力、承受力和免疫力。

与前面两种训练方法相比，“公开展览自己”的方法应属于一种比较常态的训练法。它不是通过深度刺激和超常反应来快速增强一个人的心理素质，而是通过缓慢的适应性调整来逐渐提高一个人的心理水平。所以，在我们的日常生活中有着很广阔的应用前景。

### 案例一：

王兵同学是北京某高校的学生会主席，还是这所学校的辩论团团长。他今年已大四了，凭着他的自信、能力与口才，他已找到了一份非常满意的工作。然而，你想象不出，如今这个成熟干练的小伙子，与几年前迥然两样。刚入大学时，王兵还是个内向、腼腆，与生人一说话就脸红的单纯的年轻人。他也知道这是他与人交往中的一个巨大障碍，可是苦于无从突破，他越是害怕自己会脸红，与生人交往时脸就越红，而脸越红，他就越害怕与人交往。幸运的是，王兵碰上了一位好老师。这位老师是演讲课的老师，同时还是“大学生心理咨询门诊”的一名兼职的咨询员。这位老师发现王兵的问题，决定帮助这位“内秀”的小伙子。在她的开导下，王兵逐渐解除了心理上的疙

瘩，越来越多地在演讲课堂上登台亮相了。一个学期下来，王兵的气质就已发生了巨大的变化。然而他却并不满足于此，因为他对演讲入了迷，他开始在业余时间训练自己的发声，学习各种演讲的复杂技巧，并在各种社团活动中加以运用。不久，王兵就以雄辩而闻名全校。接着，在三年级时，他又以一席精彩的竞选演说而被选举为校学生会主席。主持学生会工作，接触的方方面面的人更多了，王兵的能力再一次得到了锻炼。临毕业时，校报记者采访他，问他什么改变了他的生活使他如此自信，王兵不加思索地脱口而出：“演讲。”

[剖析]：

自信，就是自己相信自己，自己肯定自己，它是脸皮厚的最重要的心理基础。那演讲的实质又是什么呢？就是在—个公开的场合当众表达自己的观点和见解，力求引起听众的共鸣。从王兵的例子中，我们可以看出，在公开场合表现自己的确是一种有效的增强个人心理素质的方法。王兵第一次走上讲台，也曾紧张的面红耳赤，半天说不上话来，但是，上台的次数多了，也就不再紧张了。经过无数次这样的锻炼，王兵的自信心便越来越强了，心理素质也开始走向成熟。这说明，脸皮犹如树皮，多经风雨，敢迎风雨，必然会使你有一张结实而健康的脸。所以，不必害怕，主动向人们展示你自己吧！

“毛遂自荐”也是一种公开表现自己的方法。它是以积极的姿态，主动的行动，向别人展示自己的才华和能力，以期达到为人所用的目的。在这一过程中，一个人的“脸皮”必须得经受住种种考验，才能获得别人的信任。推销自己正如推销一件产品，只有自己首先对产品充满信心，顾客才可能树立信心，

而要表现这种信心，就必须要学会夸赞自己和驳斥非难。在中国这样一个“以谦虚为美德”、“以和气为贵重”的国度里，要做到这两点又非有勇气不可。而勇气增一分，脸皮水平自然也会大进一步。

### 案例二：

东方朔，汉代名士，诙谐多智，口才敏捷，他就属于那种自我肯定力极强的人。他的推销自我的方法也可谓一绝，脸皮太薄者决不敢使用。东方朔不但敢走极端而且不吝于夸奖自己。他刚入长安时，向汉武帝上书，就用了 3000 片木椟，公车令派两个人去抬，才勉强能抬起来。汉武帝用了两个月才把它读完。这在当时也堪称是“吉尼斯世界之最”了，东方朔似乎正是希望通过这种方式来刻意表现自己的博学多识、经纶满腹。在奏章中，东方朔自许极高，称：“臣年二十二，长九尺三寸，目若悬珠，齿如编贝，勇若孟贲，捷若庆忌，廉若鲍叔，信若尾生。若此，可以为天子大臣矣。”皇帝果然为此打动，但转念一想，又觉言过其实，始终未予重用。东方朔并不死心，另辟蹊径向皇帝表露自己的心声。当时，与东方朔并列为郎的侍臣中，有不少是侏儒。东方朔就吓唬他们，说皇帝嫌他们没用，要全部杀死他们。侏儒们吓坏了，诉于皇帝，皇帝便诏问东方朔为何要吓唬他们。东方朔说：“那些侏儒长得不过三尺，俸禄是一口袋米，二百四十个铜钱，我东方朔身长九尺有余，俸禄也是一口袋米，二百四十个铜钱。侏儒饱得要死，我却饿得要死。陛下要觉得我有用，请在待遇上有所差别；如果不想用我，可罢免我，那我也用不着在长安城要饭吃了。”皇帝听了大笑，因此让他待诏金马门（即古代宦署的大门），比以前亲近了许多。就这

样，东方朔靠着种种诙谐的方式赢得了汉武帝的重视，虽然由于他举止太狂放而不能官居重位，但却始终是皇帝面前的一个“红人”。

[剖析]：

东方朔决不是那种厚颜无耻的人，但是，他能想出种种稀奇古怪的方法来引起皇帝的注意，大力推销自己，这说明其脸皮还是有一定厚度的。东方朔一方面举止诙谐滑稽、放浪形骸，另一方面又自比为“官场中的隐士”，他何以能将两者统一起来呢？原因就在于他自视甚高，对自我有着很强的肯定，并不把自己的行为方式看作是什么丢脸的行为。大概也正因为如此，他才能够怪招迭出，令人防不胜防，取得意想不到的效果。在我们的人生和事业中，大家都仿效东方朔是不足取的，但是我们也不妨借鉴一下他的处世态度和脸皮哲学，在精神状态上轻松一些，在交际形式上灵活一些。有些时候，如果你敢于采取常人所不敢采取的行动，你将会获得更好的结果。这正如《孙子兵法》所言：“凡战者，以正合，以奇胜。”

#### 四 脸皮训练之四：没有人总注意你

“没有人总注意你”，是一种内在的心理调节术。也就是说，一个人的行为只有被别人关注到，才谈得上“丢脸”，否则，无论这种行为怎样的让人感到难堪，也算不上是“丢脸”。在自己“丢脸”自己看的情况下，实在没有什么不好意思的，有谁因为每天要照镜子而觉得很没面子呢？所以，当你感到很丢脸时，你不妨这样想：其实并没有人真正注意到我，我又何必“庸

人自扰”呢？这样一想，于是面子便失而复得，脸皮便薄而复厚。

其实，我们都是普通人，即使我们是某单位的处长、某个圈子的大“红人”，如果我们走到街上，也会很快泯于人群之中的。我们的电台、报纸以及各种传记，经常用这样的语句来形容某位名人或先进人物，说他“生活中是一个很平凡的人，平凡到你很难在人群中认出他来”，这确实是对我们人生境遇的一种绝好的写照。我们是平凡人，所以，便不会有人总盯着你，所以，我们便无须为是否会丢脸而忧虑。假如你是一位漂亮的小姐，一直在有面子的赞美声中生活，但有一天，你走在街上却摔倒了，你便可能因此而觉得很丢脸，怏怏数日。但事实上，大街上并没有多少人在时刻注视着你，即使有人看到了，也顶多是说上句“哈，有位漂亮妞摔了一跤”，他既不知你的姓名，也无暇去追踪你的住址，所以，你完全不必懊恼，只需要迅速站起来，面带微笑，拍拍尘土走人，你损失的只是一个“漂亮女人”的抽象的面子，而你有名有姓的具体的那张脸却完好无损。说不定几分钟之后，闲人和看客又会为更新鲜的事所吸引了。

即使是在熟人面前丢一次脸，也没什么可怕的，你完全可以神态自若，像什么也没发生一样。原因很简单，每个人最关心的事情是其自己的利益，而不是笑话别人。只有那些无所事事，没有发展的人才去“咀嚼”别人，拿别人开心，而对这些人的看法，你完全可以把之归于低档次的行列而不予理睬。由于大家都在思考自己的生存与得失，他们便不可能把持久的注意力集中于另外一个人是否丢脸上面，所以，你不要总害怕别人会笑话你，当有人正用眼盯着你时，说不定想的正是如何安

排晚饭的问题。

而且，人类的天性是健忘的，是好奇的。世界太精彩，变化实在快，总有层出不穷的新鲜事把人们的目光从此处吸引到彼此，又从彼处吸引到另外的地方。如果每个人不但要时刻看管好自己的利益，而且还要丝毫不漏地记住别人（包括与自己毫无关系的人）的种种轶闻趣事，那么人的脑袋说不定会爆炸的，至少也是累得半死。所以，即使你真的丢了一次脸，它也会随着时间的推移而被人们遗忘，而你却心里怀着一份早为人忘的所谓的“耻辱”而惴惴不安，羞于见人，并试图从别人的目光中去发现些什么异样的东西，这不是自己找累吗？这实在是一种对心灵的自我摧残，是毫无价值的自虐。

思来想去，原来人们最关心的是他们自己，原来人类是一种追求新奇的，好遗忘的动物，没有人总在注意我们，那么，我们何必要把“是否会丢脸”这根弦绷得那么紧呢？一旦我们心理上已经不为“是否会丢脸”所累，我们就会一身轻松，轻装上阵，无形之中，脸皮又结实了许多。

#### 案例一：

1985年4月24日晚。浙江大学图书馆，一位女生从五楼上纵身而下，自杀身亡。

事情的起因是这样的。上一年的暑假，她去杭州市第一人民医院看眼病，了解到大夫会整容，遂约定寒假去割双眼皮。寒假时，她对在宁波的父母说，要去搞计算机实习，不回家了。而对同学说，不回宁波，去亲戚家。而实际上，她一个人悄悄去医院割了眼皮。谁知，手术后眼睛突发红肿，这使她觉得很丢人。回到家里，父母并没有因此埋怨她；到了学校，宿舍同学也

一再劝她别介意。其实，她割过眼皮后虽然并不比过去美多少，但也不能说比过去丑多少。但她毕竟虚荣心太强了，总觉得自己没脸见人，平时便不愿和同学们在一起，渐渐成了一个苦恼的孤独者。长时间的压抑和苦闷，使她逐渐丧失了生活的勇气和信心，终于有一天，她的心理不堪负重，万念俱灰。于是，便发生了开头的一幕。

[剖析：]

爱美之心人皆有之，而为之付出生命的代价却是太不值得了。这里的关键并不是容貌的美丑问题，而是一个人的心理素质问题。心理素质强的人，即使长得很丑，也会活得十分精彩，而心理素质差的人，则把自己的整个心理完全维系在别人的看法上了，所以，总是敏感、脆弱和神经质。这位学生老把“丢人”和“没脸见人”挂在嘴上，这说明，她太在意别人的感观了，而且，她也认为别人太在意她本人了。而实际的情况是，等她自杀以后，人们才知道她割了眼皮且为眼皮而死。

## 五 脸皮训练之五：为了大目标，丢点脸值得

“为了大目标，丢点脸值得”，是要你从功利的角度，理性地权衡一下得失，如果你发现所得要远远大于所失，那么，丢点脸就决算不上什么，它就像打赢一场战斗总要流一点鲜血一样正常。

通常，人们之所以不能解开“丢脸”情结，往往是从道德伦理的角度来考虑问题的，“面子”似乎成了一个人安身立命的根本。但我们若换个角度来重新看待它，把“面子”当作是一种

具有功利价值的东西，我们的心理马上就会获得一种超常的平衡，确实，世界上存在着某些长远的、更有价值的目标，这些目标值得我们去奋斗，值得我们去放弃某些东西（包括面子在内）。

**案例一：**

汉光武帝刘秀是一位很有见识、谋略过人的皇帝。这一点，早在其称帝过程中就已充分地体现出来了。刘秀与刘𬙂是亲弟兄，两人于公元 22 年共同起兵讨伐王莽，并在昆阳之战中建立奇功，声威大震。但是，各路起义军出于自身利益的打算，却看中了生性懦弱，又无兵权且便于控制的刘玄，让他作了皇帝，建立“更始”政权。刘𬙂的部将都为他没当上皇帝而愤愤不平。其中，有个叫刘稷的大将公开表示不满，并违抗刘玄旨令，被刘玄逮捕。刘𬙂站出来为刘稷说情，却在同一天同遭杀害。这个消息传到刘秀耳中，他内心异常悲愤，但表面上却显得十分镇定。刘秀清楚地知道，自己此时只要稍有闪失，就会遭致杀身之祸。于是，他立即前去朝见更始帝，向他连连谢罪。刘𬙂原来的属下来刘秀处致哀，谈吐之间，刘秀从不流露自己的私情，只称自己有罪过。对于自己曾立过的战功，也从不向别人提起。他也不为刘𬙂服丧，吃喝谈笑一如往常，好像压根儿没发生过杀兄之事一样。刘秀的这种态度，最终解除了更始帝等人的猜忌，并且更始帝本人也觉得对不住刘氏兄弟，便拜刘秀为破虏大将军、武信侯，刘秀终于避免了杀身大祸。后来，刘秀以破虏大将军行大司马事的身份到了河北，开始了统一中国的大业。

[剖析]:

刘秀的亲哥哥有功而被杀,而做弟弟的既不致哀,也不服丧,反而去向滥杀无辜者谢罪,这在道德上讲,绝对是一种不讲人伦、没羞没耻的表现,可谓是“颜面丢尽”。但从利害的角度来看,不如此便会面临杀身大祸,不如此便无法实现统一全国的宏图大愿,因此,暂且屈尊、忍辱求生绝对是必要的选择。如果我们由此可以得出刘秀脸皮很厚的结论的话,我要补充一句,这种“厚”,厚的明智,厚的有道理,大凡欲成大事业者,都必须有此种脸皮,有此种心理素质,有此种得失计算。舍此,则不足以成功。

**为一个更大的目标,应该首先学会“忍”。**而所谓的“忍”,便是他人打我、骂我、唾我、羞我,而任他打、任他骂、任他唾、任他羞。这是在自身尚处于不利条件下的一种保全求生之法、韬光养晦之法。而我们之所以可以厚着脸皮生存下去,是因为自己心中有一个更高更远的目标,为了这个目标的实现,付出一些“面子”上的代价是十分值得的。

**案例二:**

汉初三杰之一的韩信,年少时家穷得连饭都吃不上,只好经常在朋友家中寄宿。一次,他接连在一个当亭长的朋友家中白吃了几个月。一天,亭长的老婆趁韩信没来,就让全家人早早地吃完了饭,韩信来了想吃饭,连剩饭也没有了。就这样韩信被朋友抛弃了。由于韩信喜欢带兵布阵之事,因此经常佩剑,当他经过淮阴市场时,一无赖公开挑衅说:“你经常带剑以示勇敢,若有胆量就杀了我,若胆小就从我胯下穿过去。”韩信

想了想，甘受胯下之辱，从那无赖的裤裆之下穿了过去。后来，韩信辅佐刘邦平定天下，官封为楚王。韩信衣锦还乡之后，送亭长 100 个大钱，又召使自己受胯下之辱者为楚中尉，并告诉其部下说：“杀之无名，故忍而就于此。”

**[剖析]：**

“忍”，是韩信砥砺自己奋发图强，从而实现个人远大理想的一种手段，也是他不拘小节、顾全大体的谋略的一种体现。一个人的“忍”性越大，其心理承受能力就越强，其脸皮的自我保护功能就越发达，所以可以成就常人所无法成就的事业。但这里需着重指出的是，“忍”决不是毫无原则，苟且偷生的“忍”，胸无大志者的“忍”只会教人活得低贱卑微，只有有着更高目标作支撑的“忍”才是值得我们花代价去实践的。

为了一个更大的目标，还应该学会“让”。“让”就是不计个人的名利与得失，把本应属于自己的那份利益让给别人享用，或者采取“不争”的态度，主动使别人获得更多的利益。在许多世俗的人眼里，“让”是件很“丢脸”的事，是一种自甘人下的表现，但事实上，“让”却能带来很多的好处，特别是对一项需要众人精诚合作的事业更是必不可少。所以，为了大业计，我们都应该有一种从大处着眼的气魄，有愿意吃亏的胸怀，当让则让，能让则让，惠施众人，则事无所不成。

**案例三：**

战国时，赵国的赵惠文王因为蔺相如在完璧归赵和渑池之会两件事上立了大功，便拜蔺相如为上卿。这样，蔺相如的地位就在身经百战的老将廉颇之上了。对此，廉颇深为不满，

他觉得自己出生入死，为赵国立下了汗马功劳，而蔺相如只不过凭着一张嘴，地位就超过了自己。于是，他便愤愤不平地扬言说：“如果我再遇上蔺相如，一定要当面羞辱他一番。”有人便将廉颇的话传给了蔺相如，于是，蔺相如便决定避免与廉颇碰面。有一天，蔺相如和一些手下人一起外出，远远看见廉颇的车马过来，就赶紧命车夫把车子避开，以避开廉颇。后来又遇到廉颇几次，他都是照此办理。对此，廉颇颇感得意，而蔺相如的手下却觉得其主人太窝囊，害怕廉颇，于是纷纷找蔺相如发牢骚，并要求辞职。蔺相如对他们说：“你们看，是廉颇厉害还是秦王厉害？”手下人回答说：“自然是秦王更厉害了。”蔺相如说：“既然是秦王厉害，那么，我敢于当面斥责他，这难道不是有胆量的表现吗？我怎么会害怕廉颇呢？我之所以采取回避廉颇的做法，是出于这样的考虑：强大的秦国之所以不敢来侵犯赵国，就是因为有我们二人在。如果我们二人互相争斗，必然两败俱伤，给秦国以可乘之机。我回避廉颇，是忍受耻辱而以国家利益为重啊。”不久，这些话又传到了廉颇的耳朵里。廉颇不禁为蔺相如的高风亮节所感动，觉得自己太浅薄，也太过分了，于是便亲自去给蔺相如陪礼道歉。他脱下上衣，光着脊梁，背负荆条，来到了蔺相如府上请罪。蔺相如见之，也连忙跪下迎接，二人推心置腹地交谈了起来，最后结成了生死之交。

**[剖析]：**

蔺相如的“让”在手下人看来是“胆怯”、“窝囊”的表现，是一种“丢人”的行为，但是，这却正是蔺相如的过人之处，这是他为了一个更大的目标（将相和睦共保国家）所作的一种自觉的牺牲。要做到这一点，也只有那些目光远大、胸怀宽广、脸皮

坚韧的人才可以办得到。世界上的许多事情，往往是“争则两伤，让则两和”，合作往往要比争斗更能增进双方的利益，更有助于共同利益的实现。而要合作，就必须要作出妥协，作出让步。而蔺相如只是靠折损一些自己的“面子”便达到了自己的目的，从功利的角度看，确实值得。而若从长远的观点来看问题，蔺相如的“面子”也没白丢，他后来又获得了一个更大的“面子”。由此可见，“脸皮厚”决不是“不要脸”，它只是“放长线钓大鱼”，用今日面子之“铒”钓来日更大面子之“鱼”，一旦你心中的宏图大志得以实现，何愁没有面子？

## 六 脸皮训练之六：总有一天，我会把丢的脸找回来

“总有一天，我会把丢的脸找回来”，是所谓不经过时间的锤炼则脸皮不厚。一个人，心中深怀一份耻辱，为了洗刷它而进行不停的奋斗，然而，他要最终获得胜利，他就要学会在漫长的追求和等待中承受这份耻辱，那么，在这一过程中，这个人的心理素质就会大大增强，脸皮就会愈见结实。所以，古人才说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，行弗乱其所为，然后动心忍性，增益其所不能。”这里所列举的“苦”、“劳”、“饿”等，体现在世俗生活中，都是很“丢脸”的事，可是你若能抱着“将来我一定能把丢的脸找回来”的信念待之，你就一定能够忍受它，而忍受的结果是，你增长了自己的才干，学会了从前所不会的东西，这表现在心理方面便是“动心忍性”，即可以承受很强的外界压力和刺激。这样，你的

脸皮就厚到了可以担当大任、成就大事的地步了。

生活中，许多人丢一次脸便觉得永远抬不起头来，实际上是不懂面子消长运动的辩证法。丢一次脸，并不等于脸面丧尽，更不等于说永远失去了“找回脸来”的机会。只要你能先承受住丢面子，然后再努力去“挣面子”，那么，最终，你就会“找回面子”，而“找回面子”后，前账一笔勾销，你就等于“有了面子”。所以，这里很关键的一点就是：不灰心。只要信心还在，你就有希望崛起，你就不会在像“丢一次面子”这样的小挫折面前沉沦。

### 案例一：

韩安国是汉代人。汉景帝时，为梁孝王中大夫，吴、楚造反时，受命阻止吴兵，得以出名。后来，韩安国因犯法入狱，受到蒙县狱吏田甲的欺辱，气愤地说：“你别太得意了，你怎知死灭的草木灰不会重新燃烧起来呢？”田甲自负地嘲笑着：“死灰要敢重新燃起，我就用自己的尿浇灭它。”可过了不久，韩安国又重新被任命为梁国内史，由囚徒一下子成为相当于太守级别的大官。田甲只好逃到外地，韩安国扬言：“田甲不肯来官府认罪，难道我就不能整治他的家属吗？”田甲无奈，只得含愧领罪。韩安国虽没严惩他，还是讥讽了他一下，“你倒撒尿呀！”于是，积蓄已久的恶气终于得消。“死灰复燃”的成语，即从这一典故中得出。

### [剖析]：

“死灰复燃”的典故告诉我们，死灰尚可以复燃，更何况人的面子呢？面子亦可失而复得。韩安国作了囚犯，在旁人眼里已是毫无希望了，他本人却不丧失信心，反而语出惊人，最终

还是实现了心愿，与曾羞辱过他的人“面对面”地了结了这段恩怨，重又夺回了面子。而从“失面子”到“找回面子”这段时间里，是什么支持了韩安国呢？毫不夸张地说，是良好的心理素质，是脸皮。以“别人的羞辱”为耻，这是韩安国脸皮“薄”的地方；但“不丧失信心”，这又是他脸皮“厚”之所在。脸皮能“薄”能“厚”，所以最终才能有所成就，其中的经验深值我们借鉴和学习。如果有一天，你感到面子上极度难堪，你不妨想一想：死灰尚可复燃，我为什么不能呢？心念及于此，则必释然、坦然，脸皮不磨而自厚。

**面子可丢，志不可丧。**丧失了志气，就像一个人被抽去了骨架，折断了脊梁，永远无法挺直了胸膛、站立做人，一旦掉了面子，就再也挂不起来了。所以，在我们丢了面子时，一定要长志气，志气可以疗伤，志气可以给你以勇气去承担耻辱，志气可以增加你的脸皮，志气还会帮你赢回面子。

### **案例二：**

小赵是某学校的一名高中生，他聪明但不好学，经常在课堂上开小差，看课外书。他的英语成绩不好，所以上课就不爱听讲，悄悄看武侠小说。有一次，正当他看的津津有味时，他忽然被英语老师叫起来回答问题，他支支吾吾地答不上来。于是，这位老师就径直从讲台上走到他跟前，从他的书桌里拿出那本小说，摔在了地上，当众对他说道：“我知道你也考不上大学，你不如先回家找份工作干吧！”这席话使小赵的自尊心受到了深深的伤害，也激发了他奋发向上的精神，他决定用考上大学来向别人证明自己，洗刷耻辱。从此，他一反常态，变得十

分刻苦，并最终在高考中取得了十分优异的成绩，考上了一所重点大学。而且，他的英语成绩还是全校最高分。在以后的日子里，无论是干什么，小赵都是去全力争取，他取得了一个又一个好成绩。但是，他却一直没有去看望他的英语老师。这位英语老师却没有忘记他，在快退休时，托人捎话给小赵。这位英语老师说，他当年是故意那么做的，他曾用同样的方法使好几位学生考上了大学，他希望小赵能够理解他的良苦用心。小赵听罢，已是泪流满面。

**[剖析]:**

这里，我们姑且不论那位英语老师的做法是否得当，但从结果来看，它无疑是触动了小赵内心的耻辱感，对他以后的成长起到了不可估量的积极作用。经历了这次“丢脸”事件，小赵在心理上确实成熟了许多，这种心理上的成熟又使他后来的种种成功成为可能。小赵之所以没有被“面子”问题压倒，究其原因，乃在于其不服输的精神，而这种精神正是有“志气”的一种表现。这说明，要长脸皮，当须立志。只有有志气者，才敢说“总有一天我会把丢的脸找回来”，也只有有志气者才能做到这一点。

丢了面子，但不能丢掉信心，丧失志气。除此之外，你还应有耐心。心急气躁是一种心理素质不高的表现，它表明你对所丢的面子仍是太在乎了，你不能做到心平气和地品味自己的耻辱。**如果有一天你能面带微笑地去直面自己所丢的面子，那么，你的脸皮就算修炼到家了。**而要达到这一境界，就必须经过时间的洗礼。如果你每天都能在耻辱的苦汁中熬上片刻，天长日久，脸皮自然能做到“刀枪不入”，不再畏惧任何“面子”上

的伤害了。从“丢失面子”到“找回面子”，中间有一个事物发生发展的规律问题，也就是说其中必然会存在着一个时间差。如果你想顺利地渡过这个时间差，你就必须有耐心，平心静气却是一丝不苟地做好一切准备工作。胜利的结果只会增加你的“面子”，它不会增加你的“脸皮”，“脸皮”是在追求胜利的过程中一点一滴、一寸一厘地获得的。所以，你必须有耐心。

### 案例三：

春秋战国时，孙膑与庞涓同师于异人鬼谷子。庞涓先期毕业，成为魏国权臣。孙膑学满业成之时，魏惠王派使者前来求见，欲用孙膑。孙膑到了魏国，才华显露，引起了庞涓的忌恨。他一方面设计陷害孙膑，欲除去竞争对手；另一方面，他又冒充好人，骗取了孙膑的信任，欲夺其《孙武兵法》之秘传。结果，孙膑被剔去双膝盖骨，又以墨刺面，成了一个废人。孙膑因不知内情，为感激庞涓救命供养之恩，决定为庞涓默写鬼谷子注解的孙武兵书。直到有一天，孙膑的一个侍者探听出真相，密告给孙膑，孙膑才恍然大悟继而大惊。这时，他便依鬼谷子锦囊所示，突然装疯。痰涎满面，胡言乱语，或哭或笑，或怒或骂，长发披散，故意卧于猪圈之粪秽中。有好酒好肉故意不吃，却专吃别人扔过来的狗骨头及泥块。至此，庞涓才相信孙膑确实疯了，于是便放纵孙膑，任其出入。孙膑则整日混迹于市井之中，或狂言诞语，或悲号不已，没有人知道他是假装疯癫。以此为伪装，孙膑在暗中等待时机，伺机逃走。一日，墨子的徒弟禽滑随齐臣淳于髡来到了魏国，趁机搭救走了孙膑。孙膑到了齐国，成了大将田忌的军师，立志复仇。励精图志数载，终于设计在马陵道将庞涓万箭穿身，一雪前仇。

[剖析]:

从知道真相到报仇雪恨，孙膑一共花去了近十个年头的时间，正是所谓“君子报仇，十年不晚”。孙膑靠着自己的智谋与耐心，丢脸于魏而又终于长脸于齐。装疯卖傻，过着非人的生活，坐等时机，心中为仇恨所煎熬，这些只有有着极强的自我克制能力的人才能够办得到。这说明，“找回脸面”并不是一件一蹴而就的事，也正是因为如此，它才磨炼人的性情，锻炼人的心志。当你因丢了脸而感到屈辱时，当你决心有朝一日争回面子时，你一定不要忘了“耐心”一词。因为时间是脸皮的最好老师，它能教你从等待的痛苦中汲取力量，重获新生。

## 七 脸皮训练之七：故意惊世骇俗

何谓惊世骇俗？简而言之，就是敢说别人所不敢说的话，敢做别人所不敢做的事，让世俗惊异，让凡人骇然。大凡能惊世骇俗者，必然要有一套应付别人攻击与非议的本事，必须得练就一付“水火不能伤”的厚脸皮。否则，只能是增加他人茶余饭后的笑料罢了。

**惊世骇俗者，最易成为众人瞩目的焦点。**因为大众的普遍心理是向往新奇，尤其是中国人，颇有围观的爱好，一向以“喜凑热闹”而闻名于世。现代新闻媒体又以猎奇而著称，这一快速而广泛的传播手段，会很快把一个人的言行“炒”得沸沸扬扬。

**惊世骇俗者，又最易成为众人非议的焦点。**因为惊世骇俗者，往往桀骜不驯，口出狂言，或抨击人心时弊，或动摇传统价

值,总要冒犯别人,伤害别人,因而必会引来口诛笔伐,文字官司,甚至拳脚牢狱之祸。另一方面,在一个较为稳定的社会里,人们的价值观念总是趋于保守,传统的伦理道德总是倍受珍视,因而,极端的、激进的、先锋的、另类的、锋芒毕露的东西总是不容易为人们所理解和接受。这样,也会带来大众的一些心理不适甚至持排斥、敌对的态度。

基于以上两点,惊世骇俗者的自我肯定能力必须很强,脸皮必须厚且坚韧。否则,就不能抵挡得住别人的攻击、非议甚至是谩骂,就不能在鲜花、掌声、口水和臭鸡蛋中找到并坚持住自己的立场。简而言之,世界上没有什么人比惊世骇俗者经历的面子上的事更多了,长脸唾手可得,丢脸家常便饭,如果没有一副好皮囊,必然会因时冷时热而感冒,引起脸皮免疫力的下降乃至崩溃。就是政客也要逊于惊世骇俗者,因为前者是要讨好所有的人,而后者则要同几乎所有的人作战。

**所以,惊世骇俗之法是最需要脸皮的,也是最能锻炼人的脸皮的。**能适应者,刀枪不入,毁誉不惊,必成大业;而不能适应者,必然不敢上街、不敢抬头、不能进食、不能入睡,最终引发心理疾病。凡是先天心理秉赋较差、知识能力根基薄弱者,最好不要轻易尝试此法,以免带来不良后果。这正如不善游泳者若想成为泳坛健将,最好是从游泳池练起,而不是一开始就投身于大江大河中去搏击,许多人是不能承受得住大浪和涡流的轻轻一击的。

### 案例一:

李敖,1935年生人,自喻为百年来中国人写白话文之翘楚,更被西方传媒捧为“中国近代最杰出的批评家”,一向以特

立独行、惊世骇俗而闻名天下。自幼年起，他便博闻强记，博览群书，在中学时代就很是惹人注目。在高一时，写过《李敖劄记》四卷，便引起了国学大师钱穆的注意，并在学术上进行了很深入的探讨。那时，他才 17 岁。1955 年，李敖转入台大历史系学习。“历史系是一个神秘的系，它可使狂者愈狂，狷者愈狷，笨者愈笨。”李敖的“狂狷”个性这时已经是完完全全地一展无遗。在李敖进台大历史系时，在迎新会上就曾“大放厥词”，使在座师生惊叹不已！李敖马上就成了台大的“知名”人物。而更令人们瞠目的是，李敖竟穿起青袍长褂来了，即使是在盛夏亦是如此。李敖也因此被称为台大四怪之一，名曰“长袍怪”，这一招人注目的举动，颇似“五四”时期在北大校园里拖着辫子穿梭而过的辜鸿铭。李敖这些惊世骇俗的举动，不乏有愤世玩世的成分，但最主要的原因乃是他要“花很多气力来把自己锻炼成钢铁”。他要因此而培养出“一些个性，一些独来独往的气魄，一些‘虽千万人，吾往矣’的决绝”来。然而，这些在李敖特立独行的一生中只是很小的一部分。自 1961 年，他在《文星》杂志上发表《老年人和棒子》一举成名后，他就成为台湾文坛的一个“放火者”，不断挑起论战，为朝野上下侧目而视，令统治当局头痛不已。用李敖的话说，“我的志愿在用文字救世，鼓动风潮，关切苍生。”李敖还有句名言，叫“真理从唱反调而来”，主张“宁鸣而死”。他自诩为文坛罗宾汉，以一枝秃笔冲破罗网，揭露真相，抨击时政，痛斥当局，把一个死气沉沉、黑暗腐败的台湾岛搅动得火光冲天，他本人也因此而坐牢再坐牢。李敖文笔犀利，文风大胆，敢说的清澈见底，敢骂的酣畅淋漓，同时又不乏真知锐见、风趣幽默，所以，每出一文，必有人争相传阅，必有人暴跳而起，成为舆论的新热点，笔战的新

开端。62岁时，李敖写《回忆录》一册，开篇便自我总结道：“我自感身处乱世，却一生倨傲不逊、卓而不群、六亲不认、豪放不羁、当仁不让、守正不阿、和而不同、抗志不屈、百折不挠、勇者不惧、玩世不恭、说一不二、无人不骂、无书不读、金刚不坏、精神不死，其立德立言，足以风世而为百世师”，真可谓是知李敖者莫过于李敖者也，李敖的风格也由此可见一斑。

#### [剖析]：

李敖的言行已成为台湾的历史和生活的一部分，更成为中华文化中的一朵奇葩。他的成就，既因其才华横溢，又源于他良好的心理素质。早在大学时代，他就有意锻炼自己这方面的素质，他自诩为“一个罕有的奇才，一枝锋芒的独秀，没有人能够跟我相比”，他要求自己树立宽宏广大的胸襟，他主张过一种“以自苦为极”、“跟自己过不去”的生活，希望自己能炼就“铁石心肠”的意志，他还刻意培养自己的“定力”，“任何刺激，可以不为所动”。正是这些刻意的心理训练使得李敖养成一种敢于惊世骇俗的自信，也正是其种种惊世骇俗的言论反过来把他锻造成一个“天不怕地不怕”的人。以惊世骇俗、主动树敌之法训练脸皮，正如在战斗中演练进攻与防御之道，只要你不准备弃城而逃，未曾战死沙场，最终守住甚至扩大了阵地，那么，你一定会因此而荣升为“脸皮将军”，百战则百胜。

### 八 脸皮训练之八：把丢脸当成一种激励

“把丢脸当成一种激励”，就是要认识到丢脸中的合理成分，不因羞恼而丧失了理智的判断，如果你能从丢脸中清醒地看到自己的不足与差距，你就能坦然面对它，更能从改进自己

的过程中获得远比所失多得多的东西。而这一过程正是你心理素质不断走向成熟和完善的过程。

何谓丢脸？丢脸就是别人对你的不认可、不同意。而世界上任何事情的发生都有其内在的必然，所以，丢脸中也总不乏合理的成分。如果你能正视这些合理的东西，你就能坦然接受自己在面子上的损失，并因此而获得进步。而如果我们逃避它，则会永远成为一个背负耻辱者，并一而再再而三丢掉面子。

**丢脸是一针清醒剂，可以帮助我们恢复理性，正视自我。**我们丢了一张空虚无物的脸皮，却很有可能获得生活中的真知，在迷雾中找到正确的人生航向。所以，当我们丢了脸时，最好不要忙着遮掩和逃避，也不要一味地责怪别人，你不妨想一想别人的言行中的合理成分以及自己可能从中获得的教益。

#### **案例一：**

维克多·格林尼亚是著名的有机化学家，还是1921年诺贝尔化学奖的获得者。然而他的成功却源于一次“丢脸”事件的激发。格林尼亚出身于富贵人家，从小生活奢侈，不务正业。在一次盛大的宴会上，他看到一位年轻美貌的姑娘，便上前搭讪，结果得到的却是姑娘愤怒的斥责：“请你滚远点，我最讨厌被你这样的花花公子挡住视线！”骄横气盛的格林尼亚有生以来第一次遇到别人如此对他蔑视和冷漠，更何况是在大庭广众之下！他怒不可遏，却并未丧失理智。他像一个昏睡不醒的人被猛击一掌后突然清醒过来，他开始对自己的过去产生了悔恨和羞愧。他在写给家人的信中说：“容我刻苦努力地学习，我相信自己将来会创造出一些成绩来。”结果，他成功了，最终

迈上了科学领域的最高领奖台。

**[剖析]:**

从格林尼娅的例子中,我们可以看到,丢脸可以清醒头脑,其作用类似于禅宗用“棒喝”来开启智慧。如果我们能看到丢脸中的合理成分,并把它当作有益的一种启示,那么我们就不会纠缠于丢脸所带来的羞恼上,而是以开放的胸怀去接受它、拥抱它并进而超越它。因此,如果我们能用这种积极的心态去看待自己所面对的一切尴尬,那么,面子问题就不再能够对我们进行种种心理折磨了。

**丢脸是一份催化剂,它可以激发一个人的勇气,使其猛然间爆发出无比巨大的能量,实现人生的自我超越。而人生境界的不断攀升,正是靠着这种对自我极限的挑战和突破来完成的。所以,丢脸能帮助我们更加勇敢,更加坚强,以更高的心理素质来实现更完美的人生。**

**案例二:**

俄国著名戏剧家斯坦尼斯拉夫斯基,有一天在排演一部话剧时,女主角突然因故不能参加演出了,斯坦尼斯拉夫斯基实在找不到人,只好叫他的大姐来担任这一角色。他大姐从前是负责管理服装道具之类的工作,现在突然演主角,便产生了一种自卑、胆怯的心理,演得很差,这引起了斯坦尼斯拉夫斯基的烦躁和不满。一次,他突然停下排练,说:“这场戏是全剧的关键,如果女主角仍然演的这样差劲儿,整个戏就不能再往下排了!”这时全场寂静,受到屈辱的大姐久久没说话。突然,她抬起头来,说:“排练!”一扫以前的自卑、羞怯和拘谨,演得

非常自信、非常真实。斯坦尼斯拉夫斯基不禁高兴万分，他笑着说：“我们又拥有了一位新的表演艺术家。”

**[剖析]：**

剧作家的姐姐的难能可贵之处在于，她并没有为丢脸所压服，而是迸发出一种前所未有的抗争的勇气，从而使自己的内在的才华得到了充分的发挥。这一前一后，心理境界已大不相同。这说明，由脸皮带来的勇气和由丢脸带来的耻辱之间的关系是一种相互消长的关系，你进则它退，你退则它进，只有用无限的勇气去努力战胜耻辱，征服耻辱，你才能获得光彩照人的人生。

事实上，那些敢于承认和正视自己的不足之处的人，往往对自己的长处也有着清楚而自信的认识，也就是说，许多人之所以能够以理性和坦然的态度去面对别人的批评和指责，是因为他们本身有着强烈的自我肯定精神。因此，我们或许可以说，如果你能努力尝试着用理智去分析自己的丢脸行为，那么，在这一过程中，你的心理素质实际上已经有了很大的提高。

**案例三：**

林肯是美国历史上最伟大的人物之一，他的自信与专断也是闻名遐迩。他的一生中有过无数次失败的纪录，但都未能摧毁他的奋斗的信念。在他主政白宫期间，作为总统，他还开创了一种“一人反对，九人赞成，反对有效”的决策机制，从而使他的个人意志可以凌驾于整个内阁之上，这种对自我的强烈肯定和突出在美国的民主史上也是少有的。然而就是这样

一位自信的人物，在他奋斗的过程中，从来不以骄横待人，面对怠慢和白眼，他首先想到的是剖析自己的不足。那时，他还是一位毫无名望的年轻律师。有一次，他为了一件诉讼案赶到芝加哥，却受到当地几个著名律师的冷淡，他跑去拜谒也受到冷落。因为这些律师都自视清高，认为自己和这样一个年纪轻、资格浅的人打交道，未免有失身份。但林肯却并没有从这些丢面子的事中沉沦下来，也并未暴怒，他平静地从芝加哥回到了自己所在的普林菲尔，对人说：“我从他们的白眼中，看出自己的学识经验，实在还远不够用。我发现我应该学习，但我尚未学习的事还多哩！”从此，林肯更加努力了，他把别人的轻视看作是一架梯子，踩着这架梯子，他终于直上青云。

[剖析]：

世界上越是自卑的人，越死要面子，因为他们自己不能肯定自己所以需要别人的肯定；越是自信的人，越轻视面子，脸皮就越发达，因为他们自己能够肯定自己所以不需要别人的肯定。而越是自信者，就越能够理智地面对“丢脸”，因为他们知道，“脸”是空洞无物的，而“丢脸”中所包含的种种真知灼见却对自己的发展有着巨大的启迪意义。从这个例子中，我们可以看到，自信与勇气的完美结合，正构成了林肯的伟大与崇高。

**如果你能把丢脸当成一种激励，勇于承认自己的不足，那么，这就谈不上是什么丢脸了。因为从另一个意义上说，内省与谦逊是一种美德，它会增加一个人的面子。得失相较，至少可以保证面子上的收支平衡。孔子曾说过，君子的过错像天上的月亮，过错是大家都能看见的，改正了就会获得众人的敬**

仰。这说明，在丢面子时，承认自己的一些不足之处，并不会增加自己面子上的损失，反而会减少这种损失。

#### 案例四：

美国总统老罗斯福是一个很有作为的政治家，却绝不是一个好高自大、不能忍受丝毫侮辱的人，良好的心理素质使他从一次次丢脸中获益。年轻时，罗斯福身材弱小，常成为朋友们嘲笑的对象，但他却绝不愤怒，也不为保住面子而竭力辩解，反之，他对于他们的指责与戏弄，完全坦然地接受了下来。接着，他便去了西部，为的是把身体锻炼结实。当他成为北得兰得斯牧场的主人时，经常出外打猎，他为了知道射猎山羊的诀窍，打听到一位著名的猎人，便写信请他来做教师。那封信的末尾说：“你想如果我去猎一只山羊，能够如愿以偿吗？”这位猎人原本是个粗人，说起话来毫不客气，就在老罗斯福那张信纸背后写了封回信说：“如果你的猎术没有你的写信技术高明的话，那么你即使是看见山羊从你面前走过，你也休想碰掉它的一根毫毛！”老罗斯福接到信后，立刻打了一个电报，请那位猎人马上前来。他认为猎人说的是实话，而实话虽然不如谄媚之语那般动人，却能给他带来真正的教益。

#### [剖析]：

老罗斯福敢于承认自己的不足，坦然接受别人的取笑与不敬，事实证明，并未增加他面子上的损失，反而使他美名远扬。也正是靠着这种胸怀与气度，他后来在政坛上获得了一大批的支持者和合作者，并且使自己的才干得到了不断的增长与壮大。所以，我们不必害怕丢脸，更不必害怕承认这种丢脸的合理性，如果我们能用理智的态度来对待它，“得”总是要大

于“失”的。

## 九 脸皮训练之九：不与一般人见识

“不与一般人见识”，就是从一个更高的高度或全新的角度来看待丢脸问题：别人认为是丢脸的事，我们却并不以之为丢脸，甚至反而倍感光荣。由此，外界之非议便不能强加于我，我自然可以心安理得、毫不在意。而一旦我们可以不依靠别人的给予而获得自我肯定，那么，我们的脸皮就算得上是比较健康了。

不以别人所认为的“丢脸”为“丢脸”，并不意味着我们不要道德伦理的约束，也不意味着我们不珍视传统的价值和观念，而是意味着，我们应该同一些庸俗、虚伪的“面子”观区别开来。中国人的脸面观渊远流长，有着千年的传统和积淀，这其中既有许多积极和进步的方面，也有很多消极、腐朽的方面，已经不能适应社会的发展，特别是不能适应市场经济，对这种面子观，我们应该“厚”着脸皮，顶住压力，以敢为天下先的勇气破除之。

**首先，我们应该有自己的思想高度。**许多大思想家都认为，普通人类的目光是平庸的，缺乏远见，趋于保守，胆小怕事，易被诱导和蒙蔽。所以，对于世俗的看法，我们不一定就非要遵从和接受不可，不与一般人见识，坚持住自己思想的高度，你就能不畏惧别人“不给面子”的行为，增加自己的“脸皮”。

**案例一：**

狄青是宋朝的名将。早年原是禁军兵士，从 1038 年宋与西夏的战争开始，四年间，他经历了大小战争 25 次，收服西夏族帐 2300 座，俘虏 5700 人，杀伤无数。狄青身材魁伟，面目俊秀，为了增加对敌人的威慑力，每次战斗，都披头散发，戴上一个绘着真武星君像的铜面具，出入敌阵，所向披靡，勇不可挡。狄青又接受范仲淹等人的劝告，苦读兵书，终于成为一个有勇有谋的人，十余年间升为马军副都指挥使。按大宋朝的规定，禁军士兵的脸上要刻字，再涂上墨，称为黥面，以免逃亡。狄青做了马军副都指挥使，是正五品官，属高级官员了，脸上却还带着做士兵时刻下的文字。不少人劝他，敷上点儿药，就能把字除去。狄青不肯，反而以酒洗面，使黥文更加清晰。后来，狄青久驻西北，屡立战功，又被提升为枢密副使，是正二品官，宋代称为执政，与中书主官相合称宰执，仍然脸上带着那两行字。宋仁宗亲下敕令，叫他除去，狄青却说：“陛下以军功把臣提拔到这样高的地位，不计较臣的出身门第。臣之所以有今日，全是由当初面上有了这两行字。臣要把它留下来，使士卒人人知道：只要奋勇杀敌，多立战功，前途岂可限量！”仁宗听了，便不再勉强。就是这个脸上刻字的人，使岭南一带免除了重新割据的危险。

**[剖析]：**

别人以出身高贵为荣，狄青却以经过个人奋斗获得成功为荣；别人以脸上刺字为耻，狄青却认为这能激励士卒建功立业，因此，不觉为耻，反而引以为荣。正因为如此，别人都以脸上刺字为“没面子”，狄青却认为这是自己的光荣，是“最有面子”的表现。可见，荣辱是一个相对的概念，不同思想境界的人

有着不同的荣辱观，因而也就造就了大不相同的面子观。如果你能在思想境界上占得优势地位，那么，你就大可不必顾及世俗的看法，你自然可按心中的主见自由行事。久而久之，脸皮必然会增厚。

其次，我们应该尝试用新的角度去看问题。人们在面子问题上想不开，多数都是由于单线思维所致，他们认为，看待面子的得失，只有一个角度、一个标准，而且这一个角度和标准又总是别人的角度和标准。其实许多问题都可以多侧面来分析的，而且，社会越进步，人们接受的新思想和新观念越多越先进，观察问题的角度也就越新越多。多元化社会的一个基本特征就是：多种思想和主张并存，相互撞击又彼此融合，从而出现“百家争鸣”式的思想繁荣。以人体艺术为例，从传统的角度看，它被等同于“裸体”，而公开不穿衣服就是不要脸，但从现代的角度，特别是从艺术审美的角度看，它不但不是不雅不洁，反而是一种至上的美，欣赏它是有修养的表现。这两种观点均无所谓对错，但观察角度显然是不一样的，而且从社会进步的高度看，传统的那些看法显然已有些过时了。虽然许多人对之报以敌意大声斥责，但接受这一艺术形式的人却是越来越多了，历史的潮流是无可阻挡的。我们要学会以新的角度看待面子问题，这样我们才可以轻装上阵，没有心理负担地去迎接新生活和新挑战。

### 案例二：

西汉的张释之，在他当廷尉时，有个叫王生的隐士，精通道学，被应召入宫讲习，三公九卿全站立一旁侧耳倾听。这王生年纪老迈，便倚老卖老，他忽然对张释之说：“我的袜子松脱

了，你替我结一下袜带。”如果换了别人，一个朝廷大臣怎能忍得住这般侮辱？但张释之却不计较，他马上跪下替王生结好。后来，有人责备王生，怎么可以在大庭广众之下这样侮辱张释之？王生说：“我又老又贱，料想对张廷尉没有什么大的帮助。张廷尉如今是名扬天下的重臣，我故意叫他结袜，是想借此提高他的声誉啊。”大家听了，都钦佩王生而更加尊重张释之。

**[剖析]：**

当大官的却要给小百姓结袜带，从封建等级观念来看，王生是“犯上”，张释之是“屈尊”，这是很丢面子的事情，是不尊重权威和领导的表现。而张释之却不这样看问题。他认为，老人的要求是合理的，而能毫无怨言地照顾老人是一个美德的表现，是对人伦纲常的一种身体力行的遵从。由此，他不但不丢脸，反而会增加自己的面子。而事实发展的结果也正是如此。在保守的封建社会，尚有人能够用另外的角度来思考面子问题，那么，在我们今天这样一个更加开放和更加进步的社会，我们为什么不能用全新的角度来审视一下传统的面子观呢？可见，丢脸与否是一个相对的概念，全在于我们自己持哪一种立场，是盲从大众还是独持主见，只要你敢于用新的角度理解问题，并坚持贯彻它，那么，你不仅能收获“脸皮”，而且还不必“丢面子”。

## 十 脸皮训练之十：泄怒法

“泄怒法”就是这样一种方法，当你因丢脸而感到羞恼难当，气冲头顶时，你不妨试着通过某种途径发泄一下自己的怒火，等情绪平静下来后，再重新思索一下丢脸的实质与前因后

果。这时,你就会发现,问题并不如你想象的那么严重,丢脸也并不如一开始那样难以忍受。时间长了,你就能培养出一种忍耐力和承受力,从而能够经受住脸面上的更大损失。相应地,脸皮也会趋于健康。这比对于那些生性暴躁、易发火生气者尤为有效,但一定要注意泄怒的方式方法。

现代医学证明,泄怒有助于一个人的身体健康,对于一个人的心理健康也是必不可少。在怒火中烧的情况下,人体的各种器官和神经系统都处于超常的高度紧张的状态之下,长期处于这种状态,器官和神经系统的功能就会受到损害,出现功能下降、紊乱、失调等现象,影响一个人的身体健康,导致失眠、神经衰弱、消化不良、肝痛等种种疾病。另一方面,人的精神长期处于高度紧张中时,也会出现功能失常,如记忆力下降、烦躁不安等,这往往会导致人的心理疾病,并可能会做出种种不理智的行为,造成遗憾终生的后果。所以,怒气宜泄不宜结,结则生病,泄则得安。

**泄怒有助于维护一个人的身心健康,但泄怒更要讲究方式方法。**如果你受到了别人的羞辱,一怒之下把对方打伤或者刺死了,怒火固然泄掉,但你也要承担相应的法律责任,此时,则悔之晚矣。我们这里提倡的是无碍大局的发泄方法。而实际上,在我们的生活中,每个人都有各自的方法。我们特别应该注意的是,我们泄怒时最好不要让别人知道,更不要让别人知道原因,因为这会使你给别人留下“一触即跳”的印象,进一步损害你的形象。你最好找一个属于自己的空间,在神不知鬼不觉中泄掉怒火。另外,泄怒的方法要适当,不能恶化既定的局面,更不要有失体面。一些可行方法有:踢球、写日记、大哭、独自远行,甚至是在没人时破口大骂、乱踢乱打。泄

火的目的就是要恢复理智,减轻心理紧张,从而能够正确地对待“丢脸”问题。也就是说,一个人的心理承受力是逐渐培养的,你不要试图去承受你一时还无法承受的东西。你要学会“卸担子”,卸担子的目的是为了更有力地把担子挑起来。

### 案例一:

一天,国防部长斯坦顿走进了林肯的办公室,怒气冲冲地对林肯诉说一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。林肯听了,建议他写封信针锋相对地反驳,并说:“你也可以狠狠地刺痛他一下嘛。”斯坦顿立即写了一封措词很强硬的信拿给总统看。林肯看罢,大声喊道:“对了,对了。写得好!严厉地批评他一顿,这是个最好的办法,斯坦顿。”但是当斯坦顿把信叠好快要放进信封时,林肯却又阻止了他,问道:“你打算怎样处置它?”“寄出去呀。”斯坦顿一时犯了糊涂,不知是怎么回事。“不要胡闹,”林肯大声说,“你不应把信寄出。快把它扔进火炉中去吧。每次当我发火时,我就尽情地写封信发泄发泄,写完后就把它扔了。我每次总是这样的。可知这是一封很起作用的信。当你花了许多时间把它写好时,不消说你的气已经消了,也就心平气和了。那么现在再写第二封信吧。”国防部长理解地点了点头,十分感激总统的指点,他从林肯这里又学到了新的东西。

### [剖析]:

就连总统、部长大人也有丢面子的时候,“怒从心中起”也是人之常情,关键是以何种方式来对待它。林肯的秘诀就是写一封酣畅淋漓、尽抒胸臆但并不发出去的信,在这一过程中,发泄自己的怒火,并逐渐恢复平静。一封信写罢,理智轮回,就

不会再干傻事了。大概也是得益于这种方法,林肯遇事才能那么冷静,处事才能那么得体,能在各种环境中坚持住自己的信仰,并能团结住各种各样的人(包括政敌)。如果你也曾为丢面子而难堪过,也曾因此而耿耿于怀,那不妨提起笔来写封信吧,信写成了,气便消解了,用理智的大脑想一想,其实没有什么大不了的事,其实丢脸并非不可承受。把这一训练坚持下去,你定会练成良好的品性、一流的心志,不再为丢脸而烦恼,这时,你的脸皮就已厚到可以“遮风挡雨”的地步了。有这样的脸皮,对你的事业发展定会大有裨益。

**泄怒是对面子的一种补偿。**当你被激怒时,你可能会发现天昏地暗,整个人生的大厦都被震得摇摇欲坠,仿佛面子一丢便无处藏身。泄怒就是对这种心态的一种修复,在你想象中,你把敌人批驳的一无是处,骂的猪狗不如,这样,你的心态便可以重新平衡,并再次获得自信。所以,当你发完火时,你会感到一身的轻松,面子也不再那么难堪,令你恼怒的事也不再那么讨厌,正是所谓的“风吹云散,雨过天晴”,这时,回头再看,你就会发现自己刚才夸大了自己的窘境,而事实上你并没有多大的损失。这样,你就会从中逐渐得出一种观念:事情永远没有你想象的那么糟糕,面子永远不会丢得那么惨重,是怒火夸大了它,所以,你应该在学会泄怒的同时学会节怒,把这两者结合在一起,你就会逐渐培养出一种理智和冷静的心态,从而不再为面子问题犯难。

### **案例二:**

美国金融公司经理伍德亨先生今天做成如此巨大的事

业,完全得益于他自年轻时所获得的一种调整心态的方法。那时,他还是一个公司里的小职员,同事们都很轻视他,上司也不肯提拔他,这使他感到非常的不快。有一时期甚至到了忍无可忍,似乎非辞职休息则不能解决的地步了。于是他便开始写辞职信。他选择的是一种使字迹看上去更能泄愤的方式——用红墨水骂人。他把从上级职员至经理的每个人的缺点都列举出来,用所会的所有形容词将他们骂得体无完肤。写好后,他自己又从头到尾复读了一遍,不禁感到十分得意,便拿去读给他的一位朋友听。伍德亨的朋友听完后,既不赞许,也不反对,只是叫他去再拿一瓶黑墨水来,把那些曾经被他批评的一无是处的人的才能写出来,再把他自己的才能写出来,随后又让他写出在公司任职十年的改善自己地位的计划。最后,又把这张纸与先前所写的那张字条对照着看一遍,于是伍德亨的怒火完全消失了。他经过再三考虑,做出了理智的决定,留下来并继续工作下去。伍德亨先生自己说:“从那次以后,每当我心中愤怒的时候,总是立即坐下来,把我满肚子的唠叨都用红墨水写在纸上。这样一来,我立刻感觉轻松不少,好像一个被放了气的皮球一样。这些纸条一直被我隐藏起来,从不拿给别人看。几年以后,公司里的同事们,都知道了我有着制止怒气的极大涵养而另眼相看。我希望那些心浮气躁的人,都学习用这种写纸条的方法来约束自己!”

[剖析]:

从“满腔怒火”、“无法忍受”到“有着制止怒气的极大涵养”,伍德亨先生靠着有趣而有效的泄怒之法,使自己的心理素质有了极为显著的提高。并且,这种心理素质对其后来事业的发展也起到了极为关键的作用。伍德亨先生的方法与林肯

的方法,有异曲同工之妙。对于我们维护心理的健康,获得坚强有力的心理能力,有着很强的指导意义和很高的现实价值。

### 第三节 把丢的脸找回来

脸皮学院采用各种教学方法,使学员接受脸皮训练,其目的就是为了让人们拥有一张健康的脸皮,这张脸皮具有一定度的“厚”的特性。因为一定程度的“厚”才是脸皮健康的一个重要标志。

为什么我们主张人们要有一张厚脸皮呢?

这个第四章中已经有了非常明确的答案。因为厚脸皮可以增强人们的心理承受力,提高人们的应变能力,使人们有更大的勇气,充分挖掘自己的潜力,更容易捕捉到发展的机会;并且,脸皮厚还可以使人们有乐观的心理和健康的身体,为人们创造良好的人际关系。

除此之外,厚脸皮还可以帮助我们把丢的脸找回来。

对于任何一个人来说,丢脸都不是一件光彩的事。所以只要一个人是理性的,那么他是不愿意丢脸的。采取一切措施,尽量避免丢脸的情况产生对于我们来说是非常必要的,不管脸皮厚还是脸皮薄,只要我们不丢脸,那么我们就不会感到难堪。

可是,对于我们来说永远不丢脸是不可能做到的。因为丢不丢脸不只取决于我们个人,还受到外界环境的影响。有时别

人采用各种手段故意让我们丢脸；有时客观事物的发展超出了我们的意料之外而使我们丢脸；有时因为我们自己的错误使我们丢脸……

因此，关于丢脸这个问题，我们一方面要尽最大可能避免丢脸，另一方面，一旦我们丢了脸，我们就要想办法把丢的脸找回来。

把丢的脸找回来可以通过四种方法达成，它们是：

第一，反映灵活，从容面对尴尬局面；

第二，丢小面子，树立高姿态；

第三，表现出镇静如山、纹丝不动的风范；

第四，把丢脸当成一种磨炼。

根据不同的情况，使用不同的方法，能够使我们部分或全部挽回已经丢失的脸面，而这四种方法，全部都是以脸皮厚作为基础的。脸皮薄的人是不能熟练运用这四种方法的。进而也是不可能将丢失的脸面找回来的。只有那些脸皮厚的人，在自己丢了脸的情况下，还能够思维敏捷，审时度势，找出恰当的方法，并灵活运用这个方法，将自己丢的脸找回来。

## 一 反映灵活，从容面对尴尬局面

一个人丢了脸以后的表现，可以体现出他的心理素质如何，也可以检验他的脸皮薄厚程度。脸皮薄的人往往心理素质差，当他们因为某件事情丢了脸后，他们往往表现为紧张、焦虑、烦躁、羞愧和无所适从。正因为这样的心理控制了他们的大脑思维，所以他们就不可能在这种高度紧张的情况下再去

认真考虑如何将丢失的面子再找回来了。

脸皮厚的人往往心理素质好,当他们因为某件事情丢了脸后,他们往往表现为镇静、大度、从容和反映灵活,这样的特点使他们不会因自己丢了脸而思维停滞,他们在丢了脸之后不会慌乱,甚至能够灵机一动,想出好的策略和方法,把自己丢的脸找回来。

反映灵活就是在出现尴尬局面时,通过各种方法使自己少丢脸,不丢脸,丢对方的脸和为自己长脸。这四种结果又能反映出一个人处理尴尬局面的能力。第一个层次是部分挽回丢的脸;第二个层次是全部挽回丢的脸;第三个层次是不仅全部挽回自己丢的脸还要让那些使自己丢脸的人丢脸;第四个层次是不仅全部挽回自己丢的脸还要为自己多长一些脸,能够达到第一个、第二个层次的人就能够称得上反映灵活,而能够达到第三、第四层次的人不仅要有相当厚的脸皮,而且还必定聪慧过人。

### 1. 通过自嘲主动丢脸以达到少丢脸

自嘲,是指在面对不利形势时,或者在已经丢了脸的情况下,自我讽刺、挖苦,主动地使自己再多丢一些脸。但这并不是目的,自嘲的真正目的是少丢脸。

自嘲是如何达到这个目的的呢?

人们之所以要自嘲,必定是因为他们已经丢了一部分脸面。自己丢自己的脸,有为别人代劳的作用,既然自己已经很自觉地把脸丢了,别人就没有必要再丢你的脸了。他们自嘲又主动地丢更多的脸面,很有可能达成负负得正的效果,即通过自嘲使人们忽视了他们原来丢的那些脸,从而部分地挽回已

丢的脸面。

据说，解放前上海有位大学教授叫姚明晖，他身体瘦弱却总是穿着宽大的袍子。到了冬天天气变冷，姚教授头上戴着大风兜，从远处看去只露出一副眼镜，一个尖尖的鼻子，一撮翘翘的山羊胡须，十分滑稽。

一天上课，姚教授和平时一样的装束，走进教室。只见黑板上不知那个调皮学生用漫画笔法赫然画了一只人面猫头鹰。而那人面画得活像这位满腹经纶的老教授。姚教授站在黑板前看了一会儿，脸上毫无愠色。拿起了一支粉笔，一本正经地在漫画旁写道：“此乃姚明晖教授之尊容也。”写完之后，大家笑了，姚先生也笑了。那位提心吊胆的漫画作者长舒了一口气，对教授产生了一种高山仰止的尊重和敬意。

当姚教授看到黑板上的漫画时，他知道那是学生们的恶作剧，是学生们在笑话他那副尊容，这时他如果冲学生们发火，那么结果只能变得更坏，自己丢的脸更大，所以他不冲学生们发火，而是自己主动地指出黑板上画的就是我姚明晖，在这种情况下，学生们只顾了笑，而忘记了他丢了脸面，并且此举还会让学生们由衷赞叹他那博大的胸怀。因此自己的脸面就少丢了許多。

自我解嘲的关键是主动丢脸，它实施的前提是一个人已经丢了脸。有些人害怕主动丢脸而不敢采用自嘲的方式，因为他们想他们本来就已经丢了脸，再自嘲丢脸，岂不是越丢越多？

这种想法是错误的，因为一次好的解嘲往往能够使人们转移注意力，从而使自己摆脱尴尬处境。

陈嘉谟是清朝乾隆年间的举人，他的门生众多，可以称得

上是桃李满天下。陈老先生 80 多岁时，身体还是十分硬朗，并且与结发妻子恩爱如初，每晚同床而眠。

一年新春，许多门生一道前来为恩师拜年，谁知老先生贪睡，门生们来了之后还没有起床。听说客人来了，便匆匆忙忙穿衣上堂，同众门生寒暄叙礼。他见众门生笑个不停，才发现由于着急，误穿了妻子的衣服。陈老先生自己也觉得好笑，便自我解嘲地说：“我已经 80 多岁了，你师母也 80 岁了，今天我的作法正中了乡间的俗语，‘二八乱穿衣’呀。”众门生听了之后，都觉得老头子风趣幽默，大家一笑了之。

自嘲这种方法有两个作用，一是转移人们的注意力。他们的注意力原来关注的是自己丢了脸，自嘲可以将他们的注意力转移到其它方面。二是表明自嘲的人不在乎刚刚丢失的脸面，其暗含的意思也是让人们不必过多地关注刚刚发生的丢脸行为。陈嘉谟老先生知道自嘲有这两方面的作用，所以他灵活运用了自嘲，在相当大的程度上挽回了自己的面子，找回了自己丢的脸。

## 2. 通过巧言达到不丢脸

自嘲可以使一个人丢的脸减少到最小程度，但是无论如何，他还是要丢一些脸的。自嘲不可能将丢的脸全部找回来。

既然丢脸不是什么光彩的事，所以一旦我们丢了脸，肯定会希望将丢的脸全部找回来，这有什么办法吗？

巧妙的运用语言的艺术可以做到这一点，恰当的言词，妥帖的话语常常可以改变一个人的尴尬处境，并且把丢的脸全都找回来，这非那些脸皮厚的人不可为之。

左宗棠是晚清时期的封疆大吏，博学多才。在他 38 岁那

年。他还在长沙设馆教书，是一个大器晚成的人物。

这年冬天，云贵总督林则徐自云南回福建老家。因林则徐的下属贵州知府胡林翼多次在总督面前称誉过左宗棠，于是林则徐就泊舟长沙，派人去找他。

林则徐是清朝晚期的栋梁之臣，左宗棠早就对他十分敬仰。听说林则徐要召见他，心情异常激动，可是就在他上船拜见时，他却不慎失足落水，掉到冰冷的湘江里。

这时，左宗棠再想换衣服是来不及了，于是他便穿着这身湿漉漉的衣服，去拜见这位比他大 27 岁的一品大员。见到林则徐，左宗棠并没有因自己的失态而拘谨不安，而是十分自然又不乏风趣地说：“古人见尊贵的人时有三熏三沐的大礼，现在我落到水里，三沐已拜领了，但还没有三熏呢！”

林则徐看到这位塾师意气风发，又能言善对，心里十分高兴，便留他在船上作竟夜长谈，临别时还亲笔题写了一副对联相送。

左宗棠在拜见总督大人时失足落水，无论如何不是一件光彩的事。可是他因为头脑反应灵活，找到了合适的言语为自己开脱，使自己丢的脸又全都给找回来了。

丢脸常常是在人们毫无防备的时候发生，因为它的突然性，所以许多人丢了脸之后便不知如何是好，丢了脸之后能够反应灵敏，找到恰当的语言将丢的脸找回来的人的脸皮一定具有“厚”的特点，美国前总统里根就是这样一位人物。

里根年轻时曾是一个电影演员，他的夫人南希钢琴弹得很出色。两人恩爱无间，在艺术方面有着共同的爱好。

有一次，白宫要举行一场钢琴演奏会，而总统的夫人南希也是其中的一位演员，观众全是美国参众两院的重要官员和

外国宾客及夫人们。

隆重的钢琴演奏会开始后不久，轮到南希夫人上场时，她温文尔雅、举止大方地坐在了琴凳上，奏起了迷人的音乐。美妙的音乐令观众们如痴如醉。正在此时，可能是因为舞台小的缘故，南希夫人不知怎的连人带琴凳一起跌落在台下，这时舞台下的观众哗然大动。面对总统夫人如此“举动”，他们担心、惊叫、恐慌。

可正坐在观众席上的总统里根却没有表现出丝毫的不安，他不慌不忙走过来，对着被随从卫士刚刚扶起的夫人南希说：“亲爱的，我告诉过你，只有在我讲话没有掌声的时候，你才该有这样的表演。”

顿时，观众席上掌声雷动，他们都为总统超人的幽默和伟大的胸怀而高兴，使尴尬的局面变得活跃起来，挽回了已失去的面子。

临危不乱需要有超人的勇气，巧妙的利用语言找回已丢的脸需要灵活的头脑，而不管超人的勇气还是灵活的头脑，都是与脸皮厚联系在一起的。

### 3. 设法使对方丢脸

这里的对方指的是那些使我们丢脸的人，这些人往往不怀好意，利用各种可乘之机，搜肠刮肚，想方设法，以使别人丢脸为快。对待这种人我们就要以眼还眼，以牙还牙，让他们丢更多的脸，在此基础上将自己丢的脸找回来。

晏子是齐国的大夫，有一次他出使楚国，楚王和他的左右想要羞辱他一番，便故意与晏子站在前庭说话。

这时，武士押着一个人从楚王面前经过，楚王问道：“绑的

是什么人？”武士回答说：“是齐国人。”楚王瞅了一眼晏子，挑衅说：“齐国人生来就是盗贼吧？”

晏子针锋相对，说：“大王，江南有桔树，把它移栽到江北，就变成了枳树，之所以如此，那是随着地方的不同而发生变化。当今的齐国人，在齐国不偷不盗，很守本分，到了楚国就胡作非为，大偷特偷起来，这大概是楚国的恶习熏染的吧。”

楚王听后无言以对，只好说：“晏子果然是贤人，贤人不可以戏侮；戏侮不成，反倒自讨没趣。”

让对方丢脸从而找回自己已丢的脸，这适用于那些对方妄图丢我们的脸使我们难堪的情况，因为这种方法具有一定的伤害性，运用的时机不对就会给对方造成很大的伤害。并且，我们在让对方丢脸时，还要按着对方使我们丢脸的路径走，这样效果才最好。

马克·康奈利是美国的剧作家，他的作品《绿色的牧场》深受观众好评。

马克·康奈利最为突出的特征就是他那难寻一毛的秃头，有人认为这是智慧的象征，也有人拿它取笑。

一天下午，在阿尔贡金饭店里，康奈利遇见了一位油里油气的中年人，这位中年人看到康奈利的秃头，便用手摸了摸，然后一脸得意地说：“我觉得，你的头顶摸上去就像我老婆的臀部那样光滑。”

听完他的话，康奈利满脸狐疑地看了看他，然后他也用手摸了摸，说道：“你说得一点也不错，摸上去确实像摸你老婆的臀部一样。”

一句话说得那个中年人脸色大变。嘲弄别人没成反倒使自己受到嘲弄。

康奈利在受到中年人的嘲弄后，没有直接地反驳他，而是按照他嘲弄自己的路子继续往下走，结果却得出了违背中年人初衷的结果，羞辱了这个不懂礼貌的中年人。

#### 4. 在不利的形势下为自己长脸

在不利形势之下为自己长脸这是应付尴尬局面的最高境界。因为尴尬局面发生后，自己已经丢了脸，要想部分或全部挽回已丢的脸面已属不易，而在这样的基础上不仅全部挽回已丢的脸面而且还要为自己长一些脸，这更是难上加难，正因为它难达到，所以一旦达到，效果就会出奇地好。

在形势不利的情况下为自己长面子绝对需要一张厚脸皮，因为缺少一张厚脸皮，一个人就不会在不利形势下思维活跃，像平时那样反应灵敏。脸皮厚却可以保证一个人在遇到尴尬局面时像平时一样聪慧。

正大综艺的前主持人杨澜是一个素质非常高的电视节目主持人。有一次，杨澜到外地为一个晚会当主持人。晚会有条不紊地进行着，台下的观众们也是非常热情。

一个演员演完了节目，杨澜到台上报幕。就在这时，一不小心被话筒线绊倒了。台下的观众席立时响起了一片唏嘘声，有为杨澜担心的，也有为她起哄的。摔倒在地的杨澜站起来，毫不紧张，她面带微笑，对观众说：“朋友们，今晚你们真是太热情了，你们的热情禁不住都让我倾倒了，谢谢大家。”

几句精彩的话立刻博得了全场热烈的掌声，在观众的大脑中，杨澜主持节目摔倒在地的印象已毫无痕迹，而她从容地处理尴尬局面的能力却深深刻在脑海中。良好的应变能力正是一个主持人最为重要的素质，人们对杨澜的主持才能更加

叹服了。

在形势不利的情况下为自己长脸往往需要人们根据当时的实际情况，展开联想，曲解自己的丢脸行为，变丢脸为长脸。

张作霖是民国时期的大军阀，但他强烈主张抵御日本侵略，这一点深得人心。

有一次张作霖出席名流集会。席间，有几位日本浪人突然声称，久闻张大帅文武双全，请即席赏幅字画。张作霖明知这是故意刁难，但在大庭广众之中，“盛情”难却，就满口答应，吩咐笔墨侍候。他潇洒地踱到桌案前，在满幅宣纸上，大笔一挥写就了一个“虎”字，然后得意地写上落款“张作霖手黑”，钤上朱印，踌躇满志地掷笔而起。那几个日本浪人面对题字，一时像丈二和尚一样，摸不着头脑，面面相觑。

机敏的随侍秘书一眼发现了纰漏，“手墨”怎么成了“手黑”？他连忙贴近张作霖身边低语道：“大帅，您写的‘墨’字下面少了个‘土’，‘手墨’变成了‘手黑’。”张作霖一瞧，不由得一愣，怎么把“墨”字写成“黑”了。如果当众更正，岂不大煞风景？

张作霖眉梢一动，计上心来。故意呵斥秘书道：“我还不晓得这‘墨’字下面有个‘土’？因为这是日本人索要的东西，不能带土。这叫做寸土不让！”语音刚落，满堂喝彩。那几个日本浪人这才领悟到张作霖不好惹，他们越想越没趣，只好悻悻退场了。

张作霖在自己丢了脸的情况下，并没有乱了阵脚，而是将错就错，巧妙地暗示大家他把“墨”写成“黑”，不是因为自己不会写，而是因为他有一颗拳拳的爱国之心，对于日本的侵略寸土不让。这样一来，形势大变，本来已经丢了脸的张作霖不但找回了丢的脸，而且得到大家的称赞和敬佩，为自己长了脸。

总之，唯有脸皮厚的人面对尴尬处境时才不慌乱，反应灵活。因为脸皮厚的人一般都有比较好的心理素质，而这能够帮助他们在面对突发事件时找到良好的解决办法，部分或全部挽回自己失去的面子。更有甚者，还可以让那些令自己丢脸的人丢脸，或者为自己长脸。

## 二 丢小面子，树立高姿态

脸皮学院对面子的研究已经证明，面子带有很大的空虚性，因此，丢一些小面子并不会对我们的实际利益产生直接危害。所以，当我们丢了小面子时，完全可以对此置之不理，或置若罔闻。

当我们丢了小面子时，应该具备一种树立高姿态的胆略，树立高姿态就是丢了面子时不积极采用直接的措施来找回已丢的面子，而是抱着一种听之任之的心态，不在乎这些小面子的得失。

之所以不在乎这些小面子的得失无外乎有两个原因：一是丢的面子很小，没有必要花费大量的时间和精力再去将它找回来；二是丢了面子之后树立一种高姿态，不计较面子的得失，往往能得到适得其反的结果，这是一种“以若无为胜有为”的策略，表面上不声不响，丢了面子之后默然承受，这样的态度往往能够引发人们的好感，从而将失去的脸面找回来。

丢小面子时树立高姿态，可以产生三个方面的作用：一是它能够体现出一个人的修养水平；二是它能够创造轻松的氛

围；三是它能使人们产生钦佩心理。每一个方面的作用都有助于丢了小面子的人再次找回面子。而丢了小面子树立高姿态并不需要我们做过多的事情，但它又能产生良好的效果，所以这种找回脸面的方法更需要我们学习和掌握。

### 1. 树立高姿态可以体现一个人的修养水平

丢了小面子之后，能不能树立高姿态来坦然面对，往往可以体现出一个人的修养水平。个人修养差的人一旦失去了小小的一个面子，就可能大吵大嚷，闹得不可开交。这样做不但不会找回自己丢的面子，很可能还会丢更大的脸，个人修养好的人失去小面子时往往可以冷静面对，丢了面子能够默默承受，这样做使人们不再注意他丢没丢面子，而是更加钦佩他的个人修养，在一个地方丢的面子又在另一个地方找了回来。

肖伯纳是世界上著名的剧作家，他是一位个人修养极好的人。

《武器与人》是肖伯纳的一部著名的剧作，肖伯纳完成这部剧作之后，便将它拿到一家剧院首次公演，结果大获成功，观众的掌声像雷鸣一样，久久不能平息。热情的观众要求他到台前谢幕。

正在这时，有一个人站起来冲着肖伯纳高喊：“这是什么剧作，简直是糟透了！”

对于这种无理的语言肖伯纳没有怒气冲冲，也没有冷言以对，恰恰相反，他微笑地对那人鞠了个躬，彬彬有礼地说道：“我的朋友，我完全同意你的意见。”

接着他耸了耸肩，又指着正在热烈喝彩的观众说道：“但是，我们俩反对那么多观众又有什么用呢？”顿时，观众席中又

爆发出更为热烈的掌声。人们不仅在为肖伯纳那高超的文学修养鼓掌，而且更为他那极好的个人修养而鼓掌。

在这则小故事中，一开始那个无礼的观众确实让肖伯纳丢了一些面子，因为他的作品得到的是“糟透了”这样一句评价。但是肖伯纳却不因为这位观众的无礼而懊恼，他极有礼貌地向这位观众鞠躬并表示赞同他的评价，但同时又隐晦地批评了那位观众不识时务。

无礼的观众的评价本来使肖伯纳丢了面子，但是肖伯纳并不因此而将他视为敌人。肖伯纳像是在和自己的老朋友交谈那样礼遇这位观众，在众多的观众面前表现了自己良好的个人修养。这样，观众们就不会重视那位无礼观众的评论，而是对肖伯纳的个人修养由衷地赞叹。肖伯纳丢面子时树立高姿态，以此赢得了众多观众的心，将失去的面子又找了回来。

## 2. 树立高姿态可以创造轻松氛围

丢脸可以分为两种情况，一种是人们自己不小心使自己丢了脸，另一种是别人故意让你丢脸。当发生第一种情况时，人们没有办法，只能埋怨自己，怪自己不小心。而当发生第二种情况时就大不一样了，因为是其他的人故意让你丢脸，所以你很可能会很气愤，进而采取针锋相对的措施，这样双方很可能会上演剑拔弩张，紧张局势一触即发。

但是，发生这样的紧张局势对于双方中的任何一方来说都是不利的。不能很好的处理很可能使大家都没面子，造成两败俱伤。为了避免这种情况，丢了面子的人就需要树立一种高姿态。

丢面子的人树立高姿态并非是对别人的恶意逆来顺受，

而是在以另外一种方式进行着反抗。这种反抗方式既能够缓和双方的紧张局势，创造出轻松的氛围，同时，它还有可能将失去的面子找回来。美国前总统里根就曾经使用过这样的方法。

有一次，里根作为美国的总统出访加拿大，在一座城市发表演说。在演说过程中，有一群举行反美示威的人不时打断他的演说，明显地显示出反美情绪。

里根是美国的最高首脑，又是加拿大政府邀请的客人，出现这种局面使当时任加拿大总理的皮埃尔·特鲁多感到非常尴尬，不知道采取什么样的举动才能改善气氛，同时也感到对不住里根。

面对这种困境，里根没有发怒，他面带笑容地对皮埃尔·特鲁多说：“这种情况在美国是经常发生的，我想这些人一定是特意从美国来到贵国，可能他们想使我有一种宾至如归的感觉。”

这句俏皮话立时把加拿大总理逗乐了，双方的尴尬都烟消云散了。

这虽然只是一件小事，却能够体现出里根的智慧，如果当时里根将心中的不满表现出来，那么一场原本成功的访问可能会因为一点点小事而失败，树立高姿态，不过多地追究自己丢了面子这件事，而是表现出一种容忍与大度，这使得当时紧张的气氛缓和下来，为这次外交活动的成功奠定了基础，我们古语所说的“小不忍则乱大谋”说得也是同一种道理。为了做成大事，吃一点小亏，丢一些小面子都是微不足道的，如果因为一点点小事就大动肝火，那是不可能做成大事的。

### 3. 树立高姿态可以令人产生敬佩之情

在丢了面子之后树立高姿态，不因为丢了面子而苦恼、沮丧和气愤，常常会给人一种大度、宽容的印象。而一个人一旦被戴上大度、宽容的标签，那么他能够很容易地获得别人的好感和敬佩。因为大度、宽容的人往往能够容忍别人的错误与缺点，为人宽厚，待人和蔼，而这些都是赢得别人爱戴的资本。

苏格拉底是古希腊伟大的哲学家。当时有许多年青人师从苏格拉底，做他的门徒，向他学习。

苏格拉底虽然是伟大的哲学家，但他妻子却是远近闻名的泼妇。一天，苏格拉底正和学生们讨论问题，他的妻子却为了一件小事大吵大闹起来，对此，他淡然置之，笑着说：“好大的雷霆啊！”

哪知妻子越闹越凶，竟然当着学生们的面，将半盆凉水泼到苏格拉底身上。学生们很尴尬，他们想，这回老师的面子丢大了，他肯定要发火了。谁知苏格拉底却毫无愠色，心平气和地说：“我知道，雷霆过后，必有大雨。”

经过这件事后，妻子很后悔，决心要改掉自己的坏脾气。

不仅如此，苏格拉底的学生们也从这件事上切实感受到老师的人格魅力，苏格拉底丢了面子之后两次树立高姿态，不对自己的妻子发火，不具备非常的大度与宽容是做不到的，这件事之后，他们更加敬佩苏格拉底了。

一个人要是能够在丢了面子之后树立高姿态，那么他必定是有着良好的个人修养的。这又常常和一个人的美德联系在一起，有美德的人肯定是能够得到人们的尊敬的。在丢面子时树立高姿态能体现出一个人的美德，因此，虽然丢了一些面子，但是他却得到了人们的尊重，又为自己赢回了面子。

### 三 表现出镇静如山,纹丝不动的风范

遇事冷静是一个人做出正确决定的必要条件。如果我们在处理事情时头脑发热,不能冷静地分析各种因素,找出问题的关键所在,就很可能造成决策的失误,结果把事情搞得一塌糊涂。

人们在丢面子时,是非常容易冲动的。因为人们一丢面子,常常会头晕脑胀,面红耳赤,语言不清,思维缺乏逻辑,这一点尤其适用于脸皮薄的人,脸皮厚的人在丢面子时往往能够较好地克服这些现象,能够以比较平静的心态面对丢面子这件事。

为什么脸皮厚的人在丢面子时心态能做到比较稳定呢?

原因是这样的,脸皮厚的人对于丢脸不是很敏感,在他们的思想中,有些时候丢脸是不可避免的,并且有些时候丢脸也是无所谓的。正因为他们对丢脸看得淡,所以他们在丢了脸的情况下仍能像平时那样缜密地思维,从容地面对尴尬事件。

脸皮厚的人能够以平静的心态面对丢脸是有许多好处的。平静的心态可以使人们想出讨回脸面的方法,通过这种方法找回已经失去的脸面,更有甚者,平静的心态所表现出的镇静如山,纹丝不动的风范常常会让那些使你丢脸的人愕然而不知所措,从而为你找回脸面。

#### 1. 镇静使人思维清晰

在丢了脸之后保持镇静是绝对必要的。因为镇静可以使

一个人的头脑清楚,思维清晰,反应灵活,在丢了脸之后,能够在极短的时间内考虑出一个比较周全的方案,并将这个方案有条不紊地实施,最终将丢的脸再找回来。

50年代初,维辛斯基是前苏联驻联合国的代表,有一次,联合国召开会议,维辛斯基在大会上发表长篇演说,他演说的中心论调就是抨击西方国家。

在维辛斯基讲演过程中,他犯了一处错误。荷兰的外交大臣不等他演讲完就中途插话,说维辛斯基犯了一处错误,企图贬低维辛斯基的发言,使他难堪。

经荷兰外交大臣一提,维辛斯基意识到自己确实犯了一处错误,而在外交活动中犯错,不仅给自己丢脸,而且还给国家丢脸。他内心虽然为此担忧,但他马上平静下来,转动自己的大脑,想出了一个良策。

听完荷兰外交大臣的指责后,维辛斯基并没有因受到这突如其来的干扰而失态,他也不回避自己的这一失误,他当即有礼貌地向那位荷兰外交大臣致谢,感谢他为自己指出了错误,并且运用非此即彼的逻辑推理,说:“我刚才做了很长的演说,既然你到现在才提出我的错误,这说明你认为我前面的话没有错误。”而事实上,维辛斯基演讲中的每句话都是抨击西方国家的。

就这样一句话,维辛斯基不但使自己摆脱了窘境,反倒以守为攻。而那位多嘴的荷兰外交大臣遭此抢白,有苦难言。

维辛斯基在这场辩论中没有使自己和自己的国家丢脸,这正是缘于他的镇静,本来荷兰外交大臣的话使他处于不利地位,很有可能使他在联合国内名誉扫尽,可是他能够立即使自己的心态平静下来,经过缜密的思考,想到了一个处理危机

的良策,找回了面子。

## 2. 以静可以制动

“以静制动”本来是中国武术上的一个攻守原则。意思就是说当一个人进攻你时,你不需要主动进攻,静待敌人的攻击,发现敌人的破绽,耗尽敌人的力量再制服敌人。

在人们丢面子时,也完全可以采用这种“以静制动”的战术,心态超然地静观时变。当有人妄图使你丢脸时,你可以对其采用不理战术,让他尽情表演,最终以自己的平静克制对方的躁动。

美国石油大王洛克菲勒年轻的时候,遇到这样一件事。有一天,他正在自己的办公室里繁忙地工作,突然一个男子怒气冲冲地闯入他的办公室,径直走到他的办公桌前,用力拍着桌子大声地说:“洛克菲勒先生,我想问你,为什么随便把我解职,今天你要是说不明白,我就死在你的眼前。”

这个男子的大声呼喊,连在洛克菲勒办公室周围办公的职员们都听得非常清楚。大家认为洛克菲勒这次一定会火冒三丈,不是把墨水瓶掷过去,就叫门岗把他赶走。然而,出乎意料,洛克菲勒并没有这样做,他仁慈地望着这个发怒的男子,并很耐心地听着那个男子的讲话。

该男子在洛克菲勒的公司工作过多年,深知自己上司的脾气禀性,这次来主要是想激起上司发火,同他干一场,解一解心头的怒火,他看了洛克菲勒的表情后,觉得很奇怪,于是,就按捺住自己的气愤,静待洛克菲勒的回答。

可是洛克菲勒依旧沉默着。

这个男子又拍了一次桌子,洛克菲勒干脆叉起双手,把身

子略微转动了一下，把脸转向了窗外。过了一会儿，他拿起笔自顾自地继续做起了他的工作。那个男子觉得没趣，只好悻悻而去。

洛克菲勒对待这一男子采用的战术就是“以静制动”，他自始至终没有说一句话，只是看这个男子大发脾气，结果使这个男子感到没趣而离开。如果洛克菲勒向他解释，很可能越解释越麻烦，如果洛克菲勒让人把他赶出去，他可能不会心服，保不准以后还会找上门来。而采用“以静制动”战术既可以使他自己消气离开，还能表现出自己的涵养，不失为一条良策。结果证明，洛克菲勒“以静制动”的策略是对的。

“以静制动”这一策略，常常是先对自己丢脸这一事实不予理睬，并且这可能是一个很长的过程，如果脸皮不厚，那么这个过程是很难捱的。“以静制动”需要良好的心理素质，在丢了脸面后能做到不愠不火，最终以自己的“静”制服对方的“动”。

#### 四 把丢脸当成一种磨练

丢脸是不光彩的，同时又常常是不邀而至。我们不可能在任何时候都能做到不丢脸。我们在一生中可能要丢许多次脸。这样，我们就需要对丢脸有一个正确的心态，即如何认识丢脸。

丢脸意味着我们该得到的面子却没有得到。而面子又是什么呢？我们在第三章中已经解释过面子的概念，它是人们在群体中根据每个人表现出来的东西所进行的对你的某种地位

的一种面对面的认定。并且我们还对面子的空虚性进行了解释。它没有太多的实际价值。因此，有关面子的事我们应该看得淡一些，不要因为我们丢了一个小面子就懊悔不已，也不要因为我们赢得了一个小面子而欣喜若狂，我们要清楚地认识到，面子的得失与我们实际利益的增损并没有太多的直接联系。

但是，丢脸对我们来说毕竟是一种损失，是我们不情愿的，所以我们要尽可能地避免丢脸。一旦丢脸，我们也要把丢脸的不良后果看得淡一些，并且将丢脸看成是一种磨练。

将丢脸视作一种磨练，这包含两层意思：一是丢脸可以使我们的脸皮厚起来，这一点在脸皮训练一节中已经提及，脸皮不磨不厚，脸皮不敲打不厚，多丢几次人其实就是在磨脸皮，在敲打脸皮。而脸皮厚是可以给我们带来许多益处的。二是丢脸可以使人发现自己的弱点，改正自己的错误，取得更大进步，同时，它还可以催人发奋，令人图强，最终再将丢的脸找回来。

因为第一层意思在前边的章节中已有了较多的论述，下面主要谈一下将丢脸视作一种磨炼的第二层意思，这第二层意思又可以延伸为两个含义。一是丢脸使人发现错误，二是丢脸令人发奋图强。

### 1. 丢脸为发现错误创造机会

导致人们丢脸的因素有很多，其中有一条就是自己犯了错误，因而招致别人的嘲讽，使自己丢了面子。如果我们丢脸是因为我们自己犯了错误，那么我们就要利用这次机会，修正自己的错误，使自己更加完善。

解放前，著名京剧艺术家梅兰芳先生在上海一家大戏院演出京剧《杀惜》，戏演得很精彩，场内的喝彩声此起彼伏，不绝于耳。

正在这时，从戏院里传来一位老人的喊声：“不好！不好！”梅兰芳循声望去，看到是一个六旬开外的老人，衣着朴素，边喊边不住地摇头。梅兰芳心里想：“这是怎么回事？他一定是个内行！”于是戏一下场，他来不及卸装更衣，就用专车把这位老先生接到自己家中，待如上宾，他恭恭敬敬地说：“说吾孬者，是吾师也。先生说我演得不好，必有高见，今天请您不吝赐教，学生我一定亡羊补牢。”

老人见梅兰芳这么礼貌谦恭，便认真地指出：“惜姣上楼和下楼之台步，按‘梨园’规定，应是上七下八，博士为何八上八下，请问这是出于哪位名师所传？”梅兰芳一听，恍然大悟，深感自己疏漏，倒头便拜，称谢不止。

以后每在此地演戏，他一定请这位老人观看并请他指正。这里，梅兰芳没有因为老人当众让他丢脸而怨愤，反而恭敬他像自己的师长一样，虚心向他求教，不仅使自己的演技更进一步，也使自己的德行操守在演艺界和他的艺术造诣一样胜人一筹，因此而更加受人尊重。

一个人发现自己错误的机会并不多。而丢脸却常常可以提供这样的机会，这样的机会本来就少，碰到这样的机会我们为什么还不抓住呢？抓住这样的机会，发现自己的错误并对其加以改正，就能够不断地充实自己，完善自己，形成一个新自我。

## 2. 丢脸令人发奋图强

丢脸从短期来看对一个人来说不是一件好事,但从长远来看,它可能并非一件坏事,因为我们不愿意丢脸,所以一旦丢脸,我们会很难堪。为了找回丢的脸,我们就必须努力进取,勤奋工作,不断壮大自己的实力,最后将丢的脸再找回来。

西汉初年,北方的匈奴首领冒顿杀父自立为王,以力自威,这大大地威慑了它的邻国东胡。为了限制匈奴的发展,东胡国不断挑衅,企图寻找借口灭掉匈奴。

匈奴人生活在西北部的草原上,以剽悍善骑著称。国中有一匹千里马,皮毛油黑发亮如软缎,全身上下没有一根杂毛。它能日行千里,为匈奴国立下过汗马功劳,被视为国宝。东胡国知道后,便派使者到匈奴国索要这匹宝马,匈奴群臣认为东胡国太无理了,一致反对。

足智多谋的冒顿一眼便看穿了东胡的用意,但他并没有表露出来,他知道,舍不得孩子打不着狼,决定忍痛割爱来满足东胡的要求。他告诉臣下:“东胡之所以要我们的宝马,是因为与我们是友好国家。我们哪能因为区区一匹千里马而伤害与边邻的关系呢?这样太不合算了。”这样,他就把宝马拱手送给了东胡。

冒顿虽然表面上不与东胡作对,但他暗地里壮大实力,明修政治,希望有朝一日将丢的脸找回来。

东胡国王得到千里马以后,认为冒顿胆小怕事,就更加狂妄。他听说冒顿的妻子很漂亮,就动了邪念,派人去匈奴说要纳冒顿之妻为妃。

冒顿的妻子年轻貌美,端庄贤淑,深得民心。匈奴群臣一

听东胡国王如此羞辱他们尊敬的王后，都气得磨拳擦掌，发誓要与东胡决一死战，冒顿更是气得牙齿咬得吱吱响，连自己的妻子都保护不了，还算个男人？况且还是个国王！然而他转念又一想，东胡之所以三番五次使自己丢脸，是因为东胡的力量还比匈奴强大，小不忍则乱大谋，一旦发生战争，自己的实力不济，很可能战败，还是再忍让一回，等以后有了合适的时机，再与东胡算总账。

于是，他强作笑颜，劝告群臣：“天下女子多的是，而东胡却只有一个啊！岂能因为区区一个女人伤害与邻国的友谊？”这样，他又把爱妻送给了东胡国王。

之后，他召集群臣，指明东胡气焰嚣张的原因，分析了当时的形势，鼓励大臣们内修实力，外修政治，以后将丢的面子找回来。群臣听冒顿分析得有道理，于是也按照冒顿的要求兢兢业业地治理国家，以图日后能够雪国耻，报仇恨。

东胡国王轻而易举地得到千里马与美女，就认为冒顿真的惧怕他，更加骄奢淫逸起来。他整日灯红酒绿，寻欢作乐，不理朝政，国力越来越衰弱。然而他却毫无自知之明，又第三次派人到匈奴去索要两国交界处的方圆千里的土地。

此时的匈奴又怎么样呢？匈奴经过冒顿及其群臣多年卧薪尝胆的治理，政治清明、实力雄厚、兵精粮足，老百姓安居乐业，已远远超出了东胡。

东胡的使臣来后，冒顿召集群臣商议，大臣们不明白他的态度，都在那里沉默，有人耐不住这可怕的寂静，联想到以往两次的事，就试探地说：“友谊可能重于一切，我们就送给他们千里土地好了。”冒顿一听，怒发冲冠，拍案而起，振振有词道：“土地乃社稷之根本，岂可割予他人！东胡国王霸我皇后，索我

土地,实在是欺人太甚!是可忍,孰不可忍?!现在天赐良机,我们要灭掉东胡,以雪国耻!”他亲自披挂上阵,众人同仇敌忾,一举消灭了毫无防备的东胡。

冒顿将丢脸视为一种磨炼,通过丢脸使群臣意识到弱国被人欺的道理,鼓励群臣和百姓发奋图强,卧薪尝胆,先壮大自己,然后再与敌人作战,找回失去的脸面,如果冒顿当时被夺马霸妻之后不愿意丢脸,只是一味的意气用事,与东胡发生战争,鉴于当时国力弱小,很可能全军覆没,自己的政权被推翻。冒顿没有这样做,他将丢脸巧妙地转化为刺激群臣和百姓辛勤劳作的外在因素,最后灭掉了东胡,将自己多次丢的脸一次收回。

## 第四节 怎样给别人面子

在前边的几节中,我们介绍了“脸皮厚”的好处,如何诊断脸皮,如何训练脸皮以及如何把丢的脸面找回来。而所有这些内容都围绕着一个中心,即当别人给你面子或不给你面子时,你该如何反应,你充当的角色是接受面子的一方。

但是,在现实生活中,人们的社会角色往往是多元的,甚至是交叉存在的。在涉及面子问题时,人们的角色也不总是单一的。有时候他们向别人索要面子,充当面子的索取者和接受者,有时候他们要给予别人面子,充当面子的给予者和提供者。人们在扮演不同的角色时需要注意的问题也不同。脸皮

应用学既注意到人们作为面子索取者和接受者应当注意的问题，同时对于人们如何充当面子给予者和提供者也进行了大量深入细致的研究。

人们在充当面子给予者和提供者时，需要解决的首要问题是怎样给别人面子。也许有些人对此不以为然。他们认为给别人面子是一件非常简单的事。因为绝大多数人都希望得到别人的面子，只要给别人面子，他们总是感到高兴，所以只要自己愿意给不就行了？

其实，给别人面子并没有这么简单。它同向别人要面子一样有许多学问，比如，面子的种类繁多，我们要给别人什么样的面子；面子有大有小，我们要给别人多大的面子；面子的接受者性格、地位不同，我们如何区分给他们的面子……仔细想想，这些问题并不像我们考虑的那么简单，它们得以完善解决的方法都需要我们深入探讨。为此，在脸皮学院的教学大纲中，专门开设了一节内容，就叫“怎样给别人面子”。

学会怎样给别人面子是十分重要的。我们之所以要给别人面子，或者是为了创造融洽的人际关系氛围，或者是为了以后从别人那里得到面子，或者是为了从别人那里得到实际利益。而给别人的面子形式是否恰当，给的方式是否妥当，给的时机是否适宜等一系列问题都会影响到给别人面子的最终效果，进而也会影响到我们的目标能否实现。

既然给别人面子既重要又复杂，那么到底怎样给别人面子呢？下面我们就将这一大问题分解，具体谈一谈怎样给人面子效果最好。

## 一 了解别人最在乎什么

人非圣贤，所以也就不可能不受欲望的诱惑。只是不同的人对诱惑的抵抗力不同罢了。清心寡欲的人对诱惑的抵抗力稍强一些。欲望多而且欲望强的人对诱惑的抵抗力稍弱一些，不管哪种人，都会受到外界各种诱惑因素的影响，只是程度不同罢了。

人类欲望的种类很多，如食欲、贪欲、色欲等。不同的人对不同的欲望有着不同的要求，有些人强烈要求的东西不一定也是别人强烈要求的，每个人都有自己的欲望偏好。这个欲望偏好也就构成了他的心灵缺口，心灵缺口是最容易被攻破的壁垒。只要能够抓住一个人的心灵缺口，就能够找到打动这个人的办法，使其为己所用。

面子与心灵缺口是有着紧密联系的。当我们知道一个人的心灵缺口时，也就是说我们知道了他的欲望所在，如果我们能够满足他的欲望，那么就是给了他面子，如果我们能够满足他最强烈的欲望，那么就给了他最大的面子。因此，当我们要给别人面子时，就要了解别人最强烈的欲望，即了解别人最在乎什么，一旦满足别人最在乎的方面，造成的效果往往是出奇地好。

蒋介石当上国民党总裁、国民革命军总司令以后，集军政大权于一身，一下子显贵起来。但他不知自己的祖先是谁，自己的老家在哪里。当时有人攻击他，说他本不姓蒋，是她母亲带他到姓蒋家的，来历不明。这样一来，蒋介石便不知道自己身从何出。蒋介石急于弄清自己的祖先是谁，一时间他手下的文人便忙了起来，都在为蒋介石找祖宗。但他们搞出来的东

西，蒋介石很不满意。

此时的蒋介石最在乎什么呢？他最在乎的是他的出身。如果有人能够为他考证出他是名门之后，那么就是给了他最大的面子了。

宜兴县的县长蒋如镜是个有心人，他翻阅古籍，走访民间，决心给蒋介石弄出个祖宗来。功夫不负有心人，经过一段时间的辛苦工作，他终于考证到一条线索。

宜兴有一蒋姓大族，始祖函亭侯蒋澄是东汉光武时的婺州刺史，而蒋澄的父亲蒋横，光武帝时拜为将军，后被诬害而死，他的几个儿子都降徙到阳羡（今宜兴）。后来蒋横的冤案得到昭雪，几个儿子都受到皇上的封赏，极其显赫。蒋澄死后，在宜兴城内的东庙巷及官林镇附近的都山各有函亭侯祠一所。

蒋如镜考证出奉化蒋氏与宜兴蒋氏乃一脉相传，于是赶紧上书蒋介石，报告这一重大发现。

蒋介石看到蒋如镜的考证后，十分高兴，祖上有一个蒋将军，还被封侯，有这样显赫的祖宗，蒋介石就成了将门之后，正符合自己当前的身份和地位，而且这件事不仅有文学记载，而且有两所函亭侯祠作证，比空口说话要好得多。

蒋介石马上认了这个祖宗。1948年5月17日，蒋介石偕宋美龄亲自到宜兴去“寻根”了。

在宜兴，蒋介石给自己的祖宗扫完墓之后，又拨巨款修葺位于宜兴城内的函亭侯祠。竣工后，蒋介石还亲题匾额，刻上“世德清芬”四个大字和“中华民国总统印”，以此来夸耀蒋氏后继有人。

可以说蒋如镜登龙有术，他这个考证，比送给蒋介石万两黄金还要受宠。本来一个小县长见蒋介石一面都不大可能，而

为蒋介石考证出祖宗之后，他却成了总统府上的座上宾，并且自此以后，仕途平坦，步步高升，真可谓是一步登天。

为什么蒋如镜能得到蒋介石的宠爱呢？

其实没有什么别的原因，只是因为蒋如镜满足了蒋介石当时强烈的认祖归宗欲望，并且他敏锐地察觉到蒋介石不仅要找一个祖宗，而且要找一个有身份有地位的祖宗。蒋介石当时最在乎的就是要有这样一个祖宗，而蒋如镜圆了他的祖宗梦。这样，蒋如镜必然会得到蒋介石的好感，因此，他平步青云也是情理中事了。

了解别人最在乎什么，并且把他最在乎的东西提供给他，这会使他产生一种极大的满足感。同时，他也会感到自己脸上极有光彩。一个人在一段时期内，对于一个东西可能很在乎，这时，只要你提供给他这件东西，他会对你无比的感激与赏识。并且这种效果要远远比你提供给他许多别的东西要好。

蒋如镜知道蒋介石最在乎什么，于是步步高升，有些人则因为知道别人最在乎什么而保住了性命。

中华民国建立之后不久，袁世凯窃取了革命果实，当上了中华民国大总统。但是他意犹未足，在其洋顾问朱尔典的怂恿下做起了当皇帝的美梦。满脑子封建迷信思想的袁世凯，整日为自己是不是“真龙天子”而心烦意乱，坐卧不宁。

一天中午，天气异常闷热，袁世凯迷迷糊糊进入梦乡，朦朦胧胧中感到有些口渴，于是便喊了声“倒茶来”！侍女听见他说要茶赶紧将茶端来，不料袁世凯翻了个身又呼呼大睡起来，侍女不敢叫醒他喝茶，转身退下；可不知怎么将茶杯摔碎在地上，这只茶杯是袁世凯的心爱之物，平时常常把玩在手。侍女知道这次闯了大祸，心中非常害怕，慌慌张张地跑去找她在府

里的情夫。她的情夫外号叫小谋士，这个人非常了解袁世凯的称帝心理，经过一番思考后，他给侍女出了一个主意并保证万无一失。

袁世凯一觉醒来后，得知心爱的宝杯被摔碎了，不禁大怒，叫人传侍女来见。侍女虽然得了小谋士的妙计，但心里没有把握，仍不免害怕，她战战兢兢地跪在地上说：“奴婢闻听大总统要茶，忙将茶送上，谁知进屋一看着实把奴婢吓了一跳，只见大床上卧着一条大龙，故而失手打坏了宝杯。奴婢该死，奴婢罪该万死，希望得到大总统的处罚。”

袁世凯听了这番话后，本来一肚子的怨气顿时烟消云散，并且喜悦之情油然而生，他满脸堆笑，挥挥手让侍女退下，没有给她任何处罚。

侍女之所以能够打坏了袁世凯的宝杯而不受罚，就是因为她听从了小谋士的计策，抓住了袁世凯妄图称帝的野心，进而投其所好，使自己摆脱了困境，没有受到袁世凯的处罚。

从这则故事中可以看出提供给一个人最在乎的东西是多么有效，这种效果是提供给他更多的其他东西所远远不能比拟的。

了解别人最在乎什么是给别人面子的一个极其重要的方式，要想利用好这一方式，需要注意两点：

首先，要确实了解别人最在乎的东西是什么，要发现他最在乎的东西，这是你能利用这一点给别人面子的前提和基础。

其次，在了解了别人最在乎什么之后，要通过适当的途径和方式将这种东西提供给别人，如果途径和方式使用不当也会影响最终的效果。

在你给别人面子时，抓住这两点，找到别人最在乎的东西

并以适当的途径和方式提供给别人，往往会使别人感到一种超乎寻常的满足，他们会感到他们赢得了莫大的面子；因为别人对你提供的东西满意，所以你也就能从中获得极大的好处，达到自己的原来目的。

## 二 称赞是最通用的方式

称赞是一个人通过语言或行为，来表达他对别人优点和长处的肯定和喜爱，称赞是一种处世艺术，如果运用的好，就可以为自己营造一个良好的人际关系氛围，减少自己在生活与工作中的障碍。

不仅于此，称赞还是给别人面子时采用的最为通用的方式，以称赞这种方式给人面子，往往有几个优点：

首先，它不需要过多的投入，称赞往往通过语言方式来表达，而这几乎是不耗费任何资源的。

其次，以称赞这种方式给人面子往往容易实行，因为一个人称赞别人，他只需夸奖别人的优点和长处，或者将别人的优点和长处稍微扩大一些，而这种做法并不需要过多的技巧，对于任何一个人来说都是比较容易掌握的。

第三，以称赞这种方式给人面子效果往往很好，人们多数都喜欢得到别人的赞誉之词，并且一旦得到，他的心里就会充满喜悦之情，感到自己脸上有光，得到了别人给的面子。

正如美国第十六届总统亚伯拉罕·林肯所言：“人人都需要赞美，你我都不例外。”我们在前边的部分中提到，了解别人需要什么，然后将他需要的东西提供给他，这就是给了他面

子,给别人赞美正是基于这个原理,因为人人都是需要赞美的,而他们又是时时需要赞美的,所以将赞美提供给他们,一定会满足他们的需要。也正因为称赞这种方式可以在任何时候应用于任何一个人身上,所以也就更加显出称赞的重要性。

虽然称赞作为给别人面子最为通用的方式有着很大的广泛性,并且在一般情况下它的效果也很好,但我们在运用这种方式给人面子时,也应注意到下边三个方面:

### 1. 称赞别人要真诚

在称赞别人时,要做到真诚地赞美,真诚地赞美是发自心底的,是对他人的优点和长处一种由衷的称道,真诚的赞美往往能够将自己对别人的赞美以适当的形式表现出来,使他的内心赞美与外在形式达成有机的统一。而达到这种程度的称赞才更容易为人所接受。被称赞的人才会感觉到是真正得到了面子。

如果称赞别人不真诚,那么表现出来的往往是“口蜜腹剑”、“皮笑肉不笑”,而这些都是为世人所嫌弃的。一旦被人发现,就会受到别人的嘲讽,丧失了别人的信任,造成了与称赞的本意恰恰相反的结果。

真诚的赞美常常是有所保留的。也就是说,当你称赞某个人时,一定要留有余地,不要将他夸得太过头了。常言道:“金无足赤,人无完人”,如果将一个人夸奖到没有一点瑕疵,那么这种称赞的可信度就会降低。称赞有时需要适度的夸张。这样可以增强效果,它既能充分地表达自己的心情,又能使别人乐于接受。比如一个男子娶了个漂亮的妻子,感到非常满意,一次他赞美妻子说:“自从娶了你,我连电视也不想看了。”电

视中美女如云,不可能谁都比不上她妻子,但这位男士的夸张性赞美却博得了妻子的欢心。

不真诚的赞美常常以溜须拍马,阿谀奉承的形式表现出来。由于这种形式的称赞对被称赞者来说有百害而无一利,所以,理性的人是厌恶溜须拍马之徒的。

有一次,一个年轻人给恩格斯写了封热情洋溢的赞美信。在信中,他称恩格斯为“伟大的思想家”,“无与伦比的革命导师”,“马克思的再现”等等。恩格斯读完这封能把自己吹上天的信后,立即给这个年轻人写了封短短的回信,信中他生气地写道:“我不是什么导师、思想家,我的名字叫恩格斯。”

在赞美别人时一定要真诚,惟有真诚才能保证赞美的适度,才能让别人乐于接受你的赞美。否则,接受赞美的人就不会认为你对他的赞美是给他面子,甚至他会认为你的赞美是在欺骗他,蒙蔽他。

## 2. 称赞一个人时不要忽视其他人

你称赞一个人,就意味着你给这个人面子,如果是在大庭广众之下称赞一个人,那就是给了这个人一个大面子。在这种情况下,就要注意到别人的心理,如果过于强调对一个人的赞美,而忽视了其他人,那么其他的人在心理上就会有不满情绪,他们会因为另一个人面子的增多而感到自己没面子。这样就不容易形成一股团结的力量。

中国的首位皇帝秦始皇就吃过这方面的亏。秦始皇听说韩非有经天纬地之才后,很想得到他,帮助自己完成统一中国的大业。有一次韩王派韩非出使秦国,这对于秦始皇来说是得到韩非的一次绝好机会。

韩非到秦国后，受到秦始皇的高度礼遇。秦始皇称赞韩非说：“公子真知灼见，旷世未有。”谁知韩非有些口吃。他断断续续地说道：“陛下……非欲……诚……笃……自见……”说了半天才吐出一句话，脸胀得通红。秦始皇感到很遗憾，于是他问李斯、姚贾等，说：“韩非博学多才，朕观其书，知其人泱泱风范，深明举国之理，治民之法。朕赏其才，不知卿等意下如何？”

李斯等人见平时秦王对韩非礼遇有加，此时又是赞不绝口，心中很是不满，想想自己为秦国的发展殚精竭虑，也没有得到过秦王这样的厚遇，与韩非比起来，自己太没面子了，他们担心秦始皇重用韩非会使自己丧失现有的地位，于是群起而攻之，将韩非说得一无是处，破坏了秦始皇原来的计划。

由此可见，在称赞一个人时，也要注意到与此人地位相当的其他人的个人情绪和心理要求，如果忽视了这一点就可能会使这些人产生一种失去面子的感觉，更加糟糕的是，这容易导致团体内部的分裂，破坏人们之间的团结。

### 3. 称赞别人获得别人的好感

我们称赞别人，有时只是想表达自己的心声；有时是为创造和谐的气氛；有时是因为我们有求于人。

当我们向别人提出要求时，称赞他们可以帮助我们得到我们想得到的东西，因为当你称赞一个人时，他往往是心情愉悦的，在这种情况下向他提出请求，是比较容易得到满足的。

伊斯曼要建造一所剧院，座椅公司的亚当森找上门来推销座椅，他一进门便开始了他的赞美：

“我从未见过这么漂亮的办公室，如果我有一间这样的办公室，我一定会埋头工作的。”

接着，他用手摸了摸一块镶板，说：

“这不是英国橡木吗？条纹跟意大利的稍有不同。”

“是的，”伊斯曼回答，“这是一位对木材特别有研究的朋友替我选的。”接着他便带亚当森参观了他整个办公室，饶有兴致地介绍那些比例，色彩和工艺。

并且，两人在轻松的气氛中谈到了新剧院的座椅征订。最后，两人签订了合同，亚当森拿到了座椅订单。

亚当森通过称赞伊斯曼的办公室推销出了自己公司的产品，使得本来很难做的一件事情变得容易了。这就是赞美所起的作用。

美国第三十届总统柯立芝的女秘书，打字时常将标点搞错，为了说服她，柯立芝也采用了称赞法。

这一天，柯立芝友善地对他的女秘书说：“你今天穿这套衣服很合适，看起来真漂亮！”

因为柯立芝的赞赏，女秘书不好意思低下了头，羞红了脸，但是满心的欢喜。接着，柯立芝又说：“你别这么紧张，我只是希望你高兴一下。对了，以后你打字的时候，多注意一下句号和逗号。”

当然女秘书高兴地接受了意见，柯立芝的要求得到了满足。

赞美就是这样具有魔力，它使困难的事情变得容易起来，在你向别人提出要求时，它往往是你获得成功的催化剂。

### 三 领导允许下属在公开场合出气

领导与下属的关系，是人际关系中一条极为重要的内容。这不论对领导来说还是对下属来说，都是非常重要的需要处理好的问题。对领导来说，与下属关系好有助于本部门的团结，增强领导的组织能力和管理能力，并且可以使领导得到下属的服从，达到令行禁止的理想境界。对于下属来说，与领导关系好有助于自己做出较大的成绩，获得心理上的愉悦，并且他有可能因此而获得一个好的发展前途。

领导作为一个单位的负责人，激发单位员工的工作积极性，创造单位的整体凝聚力，是他不容推诿的责任，而要承担好这些责任，非要有良好的领导与下属关系不可。

领导给下属面子，让下属脸上有光，无疑就会得到下属的好感，久而久之，就会获得下属的爱戴，形成良好的领导与服从关系。但是，领导如何给下属面子也是大有学问的。其中，允许下属在公开场合出气就是给下属面子的一种方式。

允许下属在公开场合出气，就是说领导允许下属在公众面前表示对自己的不满，发出他们内心的牢骚和怨气，如果一个下属在别人面前说了一些对领导不满的话，领导不以为意，不反目为仇，不给他穿小鞋，那么，这位下属一定会感到领导给了他很大的面子。

允许下属在公开场合出气至少有三点好处：首先，让下属在公开场合出气，是领导给下属的面子，下属会因此而感激领导；其次，允许下属在公开场合出气，使沉积在下属心中的怨气吐出来，避免了矛盾越积越大，以免最终爆发剧烈的冲突，

不易补救；第三，允许下属在公开场合出气，也表现了领导的容人之量和博大胸怀，这对树立领导的光辉形象是非常有帮助的，也有利于塑造领导的个人魅力。

### 1. 让下属在公开场合出气有助于达成一致

领导和下属对于同一个问题可能会产生不同的看法，当二者意见产生分歧时一方很容易对另一方有意见，如果双方不能达成一致，那就不利于工作的开展。而让下属在公开场合出气却有助于达成双方的一致。

下属在公开场合出气之后，满腔怒火往往变成心平气静。他会考虑领导看法的合理性和自己的看法是否存在缺陷。由于在公开场合出气是领导给他的一个面子，所以他也会自觉不自觉地对领导产生一种好感。对树立领导的光辉形象是非常有帮助的，也有利于塑造领导的个人魅力。

做过美国总统的艾森豪威尔在第二次世界大战期间是盟军的主帅。有一次，他在凡尔赛与布雷德利和巴顿商谈完作战计划后，乘坐B—25型座机回格朗维尔，但是这架飞机的一个消声器坏了，他不得不转乘一架L—5型飞机。这种飞机航程有限并且仅限乘坐一人。在途中又遇上了暴风雨，驾驶员迷了路，找不到跑道，汽油又快用完了，他们不得不在沙滩上迫降。艾森豪威尔跳下飞机帮助驾驶员把飞机推过潮水线，在潮湿的沙石上，他扭伤了膝盖。驾驶员帮助他一瘸一拐地走过盐滩到公路上搭车回到了格朗维尔。

这次艾森豪威尔伤得不轻，他不能到户外活动，只能用丁字拐杖在卧室内慢慢移动。在他卧床养伤期间，他的心情很坏，经常大发脾气。

就在这个时候，蒙哥马利明明知道艾森豪威尔伤势严重，但他仍要求艾森豪威尔前去布鲁塞尔商谈战事，他却不能到格朗维尔来。艾森豪威尔没有办法，只得拖着疼痛的病体飞往布鲁塞尔。

艾森豪威尔登上飞机很困难，走下飞机则根本不可能。作为下级的蒙哥马利登上飞机。一见面他便从口袋中拿出艾森豪威尔最近的指示，挥舞着手臂，激烈地把这个计划骂得一文不值，指责总司令欺骗他。言外之意说，是巴顿而不是艾森豪威尔在指挥战争，要求把地面指挥权归还给他，并且宣称这份计划最后将导致失败。

蒙哥马利当着艾森豪威尔的秘书、参谋的面，将艾森豪威尔骂得个狗血喷头，可此时艾森豪威尔却默不作声，一言不发。然而，在蒙哥马利第一次停下来换口气的时候，艾森豪威尔欠着身子，把手按在蒙哥马利的膝盖上说：“冷静点，蒙蒂！你不能这样对我说话，我是你的上级。”蒙哥马利嘟哝着说了几句道歉的话。接着他提出由第 21 集团军单独通过阿纳姆，直插柏林，并要求得到他所需的补给。但是，艾森豪威尓断然拒绝，并告诉他连考虑的可能性都没有。后来艾森豪威尔在他的工作日记中写道：“蒙哥马利的建议很简单，就是把什么都给他，这是发疯！”

后来，艾森豪威尔和蒙哥马利经过商讨，达成了一致，制定了“市场——花园”计划。

蒙哥马利在公开场合大骂了艾森豪威尔一顿，艾森豪威尔对此并没有强行禁止，而是让他出够了气，然后再和风细雨地与他商量计划。如果当时他采用以牙还牙的方法对待蒙哥马利，那么后果不堪设想，盟军的团结可能会瓦解。正因为艾

森豪威尔让蒙哥马利在公开场合出够了气，使他捞到一个大面子，他才静下心来同艾森豪威尔分析军事形势，最后形成了一个双方都能接受的作战计划，保证了盟军的团结协作。

领导能够使下属服从自己的命令，接受自己的权威，按照自己的计划办事，这样的领导就是有能力的领导，当然，达到以上这几点也可以通过控制、惩罚等强制性手段，但这并不能使下属心悦诚服，如果采用给下属面子的方法促使他们服从，效果就会好得多，这既保证了领导要求下属服从命令这一目的的实现，同时，也保证了下属能够心情愉快地接受领导的命令。

## 2. 在公开场合出气得到的面子足以消除抵触情绪

领导和下属因为意见的不一致常常会发生抵触，这种抵触心理如果不及时消除，双方的矛盾状态就会越陷越深，到最后就不可收拾。因此，当领导和下属之间产生抵触情绪时，就应该及时地消除它。

如何才能消除领导和下属间的抵触情绪呢？

领导允许下属在公开场合出气往往能够起到消除抵触情绪的作用。因为让下属在公开场合出气，是领导给下属的面子，根据面子学交换定律，得到面子的下属自然也要给领导一个面子，这促成了双方的互相理解。其次领导也通过让下属在公开场合出气体现了自己的大度，塑造了自己良好的个人形象，从长期来看，也有助于为自己长面子。

富兰克林年轻时在宾夕法尼亚州议会工作，在州议会中工作的还有一位年轻人，这位年轻人一直对富兰克林不感兴趣，有一次竟然在公开场合驳斥富兰克林的主张，将富兰克林

臭骂了一顿。

怎样对待这个对头呢？

富兰克林冥思苦想：“我对这位新对头的攻击自然很不高兴，但他有学问并且小有名望，日后会在议会里成为有影响的人物，不过，我绝不想以卑鄙的阿谀奉承来讨取他的欢心，我可以尝试另一种方法……”

富兰克林听说这位对头有几部很珍贵的藏书，便写了封短信，表示他希望能借来一读。这位对头收到信后果真把书送来了。过了一星期，富兰克林把书还给他，另附一封信表示诚挚的谢意。结果，当两人在会议室相遇的时候，这位对头主动地和富兰克林打招呼，开始友好的交谈，后来还许诺要在一切事情上支持富兰克林。就这样，两个人由原来的对头变成了知心朋友。

富兰克林对这位对头的责骂置之不理，闻似未闻，不是当面找他辩论，分出胜负雌雄。他通过借书这种方式，向对头表达了自己并不以他为敌的意思，一下子拉近了两个人的距离，两个人之间的抵触情绪不仅消失了，而且还变成了好朋友。

有些领导不愿让下属在公开场合出气，恐怕这会损害自己的威严，助长下属的嚣张气焰。其实不然，让下属在公开场合出气，往往会使下属反省自己的行为，也表现出领导对下属的宽容。这两点可能会使有不同意见的下属回到与领导一致的道路上来。即使这样做不能打动下属，下属仍我行我素，不服从命令和指挥，此时可再通过强制手段要求下属与领导保持一致，因为这时其他的下属会认为领导对这位下属已仁至义尽，这位下属既然给脸不要脸，那么别人也就没有办法

了，领导的强制措施就会得到大家的支持。

#### 四 给人衣锦还乡的机会

“金榜题名”、“衣锦还乡”是古代人们尤其是文人们对理想生活的一种向往，读书人头悬梁、锥刺骨，勤奋攻读，希望有朝一日能飞黄腾达，取得“黄金屋”、“万钟粟”和“颜如玉”的实惠。除了这些货真价实的东西外，他还需要一个比较大的面子来和自己的资源相匹配，衣锦还乡就能给他带来这样的面子。

“衣锦还乡”在古时候的含意比较狭隘，它专门指有些人在做了官儿后，穿着锦绣的衣服，回到故乡在亲友面前炫耀，有些人做官儿以后，不远千里，不畏路途艰险，也要回老家看一看，其中的缘故就在于这样做能给他带来莫大的面子，在亲戚、朋友、同乡面前表现自己的特殊身份和地位，从而得到他们对自己的羡慕、尊崇和敬佩。得到一种非同寻常的心理满足。

社会发展到今天，衣锦还乡的内涵已扩大了许多，它已经不仅仅指做了官儿之后回老家炫耀，一个人只要在某个方面取得了成就，并且将这种成就展示在亲友面前，这就属于衣锦还乡的范畴，衣锦还乡内涵的扩大主要表现在两个方面：一是说“衣锦”已不再只是指当官儿做老爷，只要一个人在某个方面取得了成就，他就可以说是“衣锦”，取得成就的途径是多样的，有的人发了财，致了富，成了百万富翁，他可以说是有成就，有的学问问做得好，在某个学术领域大名鼎鼎，占有一席之地，这同样也可以说是有成就。二是说在“还乡”上，一个人

有了成就,不一定要像古代人那样回到老家去表现,只要他在亲戚、朋友、同学等熟人面前来表现自己的资本,就意味着“还乡”。因为“还乡”的本意就是找到一个熟人圈子来炫耀以获取面子。

我们在解释面子的概念时曾经提到,在陌生人之间不会产生很大的面子问题,面子问题更多地产生于比较熟悉的人中间。所以,在比较熟悉的人面前显露自己的面子更容易取得心理上的满足,正因为人们的心理有这样一个特点,所以他们才格外地看重衣锦还乡,因为衣锦还乡所能提供给他们的正是一个在熟人面前表现的机会。

一个人衣锦还乡,就是要将自己的地位、成就、荣誉等值得炫耀的东西展示给自己的亲戚、熟人和朋友,在他们面前表现自己的优越感,从而得到他们的肯定、羡慕和赞赏。正因为多数人有衣锦还乡的心理需要,所以给人提供衣锦还乡的机会就是在给别人面子。

### 1. 衣锦还乡是表现个人资源的一种形式

在第四章面子的概念中,我们对什么是面子进行了详细的解释,面子是人们在群体中根据每个人表现出来的东西所进行的对你的某种地位的一种面对面的认定。而衣锦还乡则是一种自我肯定,属于面子的范畴。

衣锦还乡的前提是衣锦,只有“衣锦”之后“还乡”才有面子。“衣锦”是什么意思呢?“衣锦”象征着一个人事业上的成功。“还乡”则是向乡亲们展示自己事业上的成功,以图获得他们的肯定。

虽然衣锦还乡的最终目的是为了获得乡亲们对自己的肯

定,但是,衣锦还乡首先是一种自我肯定。

自我肯定就是自己对自己的肯定,认为自己干得不错,取得了不小的成绩,具备了相当的资源,自己成了一个有身份有地位的人。

根据面子学的对应定律,一个人的面子是与他的资本存在正比例对应关系的。一个人的资本增多之后,他必然也要求自己的面子得到相应的增加。同时,面子学的表现定律又告诉我们一个人的资源必须表现出来才能赢得别人的面子。而衣锦还乡是这两个定律在现实生活中的一种具体表现。

项羽是我们熟悉的一个历史人物,他英勇善战、重情义,同时又有刚愎自用的缺点。也正是这个缺点导致了他最终的失败。但是在民间,人们对项羽却没有以成败论英雄,因为人们觉得他要比他的对手刘邦可爱的多。

项羽是一个很爱面子的人。当年,项羽率领大军,多次与秦王朝的军队激战,最后终于打败了秦朝的军队,导致了秦朝的灭亡。但是秦朝的灭亡并不等于最后的成功,因为当时各路诸侯还拥有重兵,天下仍然没有统一,尤其是刘邦的军队还十分强大,但此时项羽在兵力上占有优势,于是他便自我感觉良好,认为天下迟早是自己的。

正是由于项羽掌握了可资炫耀的资源,他决定衣锦还乡。他说,富贵了还不回故乡,就像是“锦服夜行”,也就是说像穿着漂亮的衣服在夜里行走。于是他不管强敌在前,还是要心急火燎地回老家去。

可是后来呢?后来项羽被刘邦打败,自己孤身逃亡,逃到乌江时,本来江上有一老翁接他再回江东,以便重整旗鼓,东山再起。但此时的项羽已经完全丧失了自我肯定的资本,他现

在没有“衣锦”，所以也就不能再“还乡”了，因为他已“无颜见江东父老”。于是便只有自刎以谢江东父老了。

现代社会也是这样，一个人一旦在外地发达了，就希望能够回老家表现一番，不但给自己长了面子，也光了宗，耀了祖。但是，如果他在外地混得很差，那么他是不会有回老家表现一番的奢望的。许多人在国外定居，他们时常给老家写信说过得如何如何好，但其实却未必，他们说老家条件太差，在国外过得很舒服，不愿意回来，但其实可能却恰恰相反，因为他们在国外混得很差，没有多少积蓄，回老家不能充分地炫耀一把，所以也就只有苟安偷生，在国外的贫民窟中，过着更不如意的生活。

衣锦还乡首先是要具备一定数量的资源的，只有认为自己确实有资本，那才会还乡，如果不能对自己的资源做到自我肯定，那么是不会还乡的。

## 2. 衣锦还乡提供给人的是一种荣耀

人们之所以愿意衣锦还乡，是因为衣锦还乡能够给他们提供一种非同寻常的荣耀，而这种非同寻常的荣耀又能够给他带来莫大的面子，尤其是原来地位低微的人，一旦发迹，便会迫不及待地在亲戚，朋友等熟人面前表现一番，改变自己原来在这些人心目中没有面子的状况。

在鲁迅先生的小说《阿 Q 正传》中曾有过这么一段故事。有一次，地痞无赖阿 Q 进城入了黑道，做了一回贼，分得了一些财物，这对于他这个穷光蛋来说是“发”了一笔，于是他便回到故乡摆阔。

阿 Q 来到未庄的酒店里边，在这个他总是赊欠的地方，

他要重新证实一下自己的价值，他叫店中的伙计拿酒来，店中的伙计却对他不恭敬，于是他便将手伸进衣服口袋里，掏出钱来，“满把都是铜的银的”，顿时伙计和酒店的人开始对他另眼相看了。

连阿 Q 都知道衣锦还乡是一种荣耀，别人对此就更是洞若观火了。任何一个人在成功之后都希望自己衣锦还乡以享有这份荣耀。因此，给人创造衣锦还乡的机会，不仅给了别人面子，同时也有助于达成自己的目标。

古代的帝王将相经常给下属创造衣锦还乡的机会，给他们长面子，使他们对自己产生感激之情，竭尽所能，辅助自己开创伟业。

在三国时期，曹操曾经派张既出任雍州刺史，张既的老家是雍州，这次让他到雍州做刺史，可以说是给了他很大的荣耀，曹操对他说，这次让阁下回老家做地方官，算得上是穿着漂亮衣服在大白天行走了吧！他利用项羽“锦服夜行”的典故说明自己给了张既很大的面子。

唐高祖李渊也曾利用这一招给人面子。他有一次拜秦州籍的姜谟为秦州刺史时也说：“衣锦还乡，古人所尚，现在就让你回老家当官，算是酬谢你的大功劳吧！”

衣锦还乡是一种荣耀，做领导的有意识地为下属创造衣锦还乡的机会，其实就是给了下属很大的面子。并且这种给面子的方式往往使衣锦还乡者乐于接受，他们会对领导产生感激之情，领导与下属的关系就会融洽，领导的个人权威也会增加。

## 五 给地位低的人以意想不到的荣耀

根据面子学的级别定律，不同的人其面子的级别也不相同，有的人面子大，有的人面子小，面子的级别与他们掌握的资源有关，他们掌握的资源越多，面子就越大，反之，掌握的资源越少，其面子也就越小。一个人如果想要得到比较大的面子，从他个人这方面而言只有一个途径，就是想办法增加自己的资源，通过自己资源的增多来提升自己的面子级别。

但是，一个人如果想使自己的资源增多往往需要一个过程，这个过程通常是要花费很长时间的。并且，增加自己手中的资源本身就是一件很困难的事。所以，那些想要面子的人如果单单依靠掌握的资源增多来得到较大的面子，往往是不容易做到的。如果这些人经过长时期的努力也没有做到，那么他就会产生一种挫折感，在工作中失去原来的动力。

既然这些人想要面子，但单凭自己的实力又得不到面子，那么我们为什么不主动给这些人面子呢？

主动给人面子常会使接受面子的人感到你和蔼可亲，够朋友，讲交情，你们之间的关系就会拉近。如果你主动给地位低的人以意想不到的荣耀，那么效果就会更加显著。因为地位低的人本来就没有想得到一个很大的面子，而你却出乎意料地给了他一个大面子，两者一对照，就会使他对你感激涕零，为此他会对你的恩惠终生难忘。为了报答你的知遇之恩，他可以为你上刀山下火海，而所有这些都是因为你给了他一个小小的意想不到的荣耀而换回来的报答。

### 1. 意想不到的荣耀激励人努力工作

让人努力工作,除了必须给人配备良好的福利待遇,高额的工资标准等硬件之外,给人面子也能够促使人努力工作,这种方法不需要花费大量的财物,却能够形成良好的效果,给人意想不到的荣耀往往要比给他财物更能促使他努力工作。

70年代初,中国和日本为了达成邦交正常化,两国通过各种外交渠道进行着紧锣密鼓的接触。日本外务省中国课课长桥本恕先生作为中日邦交的联络人和具体办事人,为中日邦交的正常化立下了汗马功劳。正是因为有桥本恕这一班人的辛勤工作,才迎来了最后日本首相田中角荣访问中国的日子。

为了欢迎田中角荣首相访华,祝贺中日邦交实现了正常化,中国总理周恩来举行了盛大的宴会,来庆祝这一外交事件的成功。

在宴会上,日本首相和中国总理共同举杯,相互问候并敬酒,表达了两国人民要世世代代友好下去的愿望,之后,两国的高层官员互致问候,开始了外交上的礼仪性会谈。就在这时,周总理忽然高声问道:“桥本恕君在哪里?”在这种场合,作为中国课课长的桥本恕只是一名低级官员,桥本恕没有想到周恩来这位总理还能记得自己,而且在这种场合还招呼自己,要向自己敬酒。

桥本恕听到周总理喊他,马上从很远的低级官员就座的座位上快步走来,接受周总理的敬酒。当时,桥本恕感动得热泪盈眶,一句话也说不出来。周总理热情诚挚地向他敬酒,盛赞他对中日邦交正常化所做的贡献,代表全体中国人民感谢他。

桥本恕从这件事情上受到了深深的感动，从此，他始终为中日友好努力工作，尽心尽责，做出了很大的贡献。

周总理作为一个泱泱大国的总理，向一个外国的低级官员敬酒，这对于桥本恕来说确实是一种意想不到的荣耀。由于地位相差悬殊，所以他根本不会想到会发生这样的事，也正是因为意想不到，这种荣耀才显得更为珍贵。因此，在这种荣耀的激励下，勤奋工作也是情理中事了。

## 2. 意想不到的荣耀可以化敌为友

在人的一生中，不可能没有几个忠实的朋友，也不可能没有几个难以对付的敌人。可是，对于任何一个人来说，都愿意自己多几个朋友，少几个敌人。

如何才能化敌为友呢？

这是一个值得人们深入探讨的问题。如果能够化敌为友，岂不是减少了自己前进路上的绊脚石，增加了自己的同盟军？要想化敌为友，在不同的情况下有不同的方法。但是，给敌人面子常常可以化敌为友，尤其是给敌人以意想不到的荣耀可以促使敌人改变对自己的敌对态度，使双方由矛盾走向调和，由冲突变为一致。

北伐过后，桂系军阀李宗仁、白崇禧同蒋介石的矛盾激化，双方都在准备利用军事力量来解决彼此之间的不满。

1929年春，李宗仁、白崇禧秘密地派温乔生到河南辉县找冯玉祥，请求冯玉祥派兵支援。当时冯玉祥同蒋介石也有矛盾，并且冯玉祥想利用蒋、桂之战，乘机攻占武汉，使河南、湖北两省联成一体，扩大自己的势力范围。所以冯玉祥当即表示同意出兵，联合打蒋。随后，冯玉祥就密令下属韩复榘进驻信

阳，暗中又拨出十个师的兵力交韩复榘指挥。

4月初，韩军攻占武胜关，正准备挥军南下，不料桂系将领李明瑞倒戈投蒋，桂军瓦解，李宗仁、白崇禧退回广西。这时，蒋介石飞到武汉，派人邀请韩复榘来汉口会晤。

韩复榘到达汉口后，受到蒋介石、宋美龄的热情欢迎，蒋介石言必称“向方（韩复榘的字）兄”，宋美龄则称他为“常胜将军”，显得十分亲切，使韩复榘深受感动。韩复榘告辞时，蒋介石捧出一个精雕的楠木盒子，上刻“总理遗教”四个字。蒋介石仪态庄重对韩复榘说：“向方兄劳苦功高，无以为酬，这是一部《总理遗教》，希望向方兄回去后朝夕研读。做一个总理的忠实信徒，报效党国。”同时蒋介石又派马耀祖同去信阳慰劳韩复榘的军队。

韩复榘回到信阳即将楠木盒子交给亲信刘某保管，打开一看，发现“总理遗教”——《三民主义》一书中夹着两张银行支票，每张200万银元，共400万元。刘某十分惊讶，马上报告韩复榘说：“这是蒋总司令送给主席的，还是请主席自己保存吧！”

同年5月下旬，韩复榘通电叛冯投蒋。蒋介石得知这一消息后，高兴地对他的随从亲信说：“用40个师不见得能打败冯玉祥，现在我给了韩复榘意想不到的荣耀，再加上一个木盒子，就胜过了40个师的力量，兵法上说的‘不战而屈人之兵’，就是这个道理呀。”

本来韩复榘和蒋介石可以说是敌人，两者水火不相容，并且时刻有作战的可能。可是蒋介石在很短的时间内，使韩复榘背叛冯玉祥，听命于自己的麾下，足见蒋介石的高明之处，其实蒋介石只用了两招，一是给韩复榘以意想不到的荣耀，以自

己总司令的身份称他为兄长，这自然会使韩复榘高兴。二是贿赂韩复榘，当蒋介石给了韩复榘荣耀之后，韩复榘不再敌视蒋介石，因而贿赂就能够成功。

蒋介石正是通过给韩复榘意想不到的荣耀，并施以利益引诱，终于使韩复榘放弃了敌对立场，投靠到自己这边来，由敌人转变为朋友。

### 3. 意想不到的荣耀可以保证下属的忠诚

领导给下属意想不到的荣耀，会使下属格外地兴奋，因为他们感到自己受到了领导的宠爱，这种非同寻常的宠爱会给他留下刻骨铭心的记忆，使他终生难忘。就为了这种意想不到的荣耀，他也要永远地忠于这位领导，甘愿为这位领导卖命。

给下属意想不到的荣耀是蒋介石的拿手好戏。他平时很注意给下属意想不到的荣耀，来表达自己对下属的器重、赏识和厚望，以此来达到笼络人心的目的。

蒋介石为了掌握下属的情况，专门搞了一本小册子，记录着师级以上官员的字号、籍贯、生日、喜好、亲戚等一些情况。少将以上的官员他都要请到家里吃饭，饭后总要合一张影作为留念，这些做法无疑大大抬举了属下的身价。

蒋介石很懂利用人情世故收买人心，他对部属的字号、生辰八字、籍贯记得滚瓜烂熟，很善于利用别人的生日大作文章，使部属每每感到受宠若惊。雷万霆在调任他职时，蒋介石召见了他，并说：“令堂大人比我小两岁，快过甲子华诞了吧！”雷万霆一听，眼泪都快下来了，激动地说：“总统日理万机，还记着生母的生日！”蒋介石宽慰他说：“你放心地去吧，到时我会去看望她老人家，为她老人家增福添寿。”雷万霆看到蒋介

石如此器重、关心和赏识自己，自然死心塌地的成了蒋的心腹。

还有一次，蒋介石的头号秘书陈布雷过 50 岁生日。陈布雷是一个既不爱官又不贪财的知识分子，对待这种人，蒋介石也有自己的手段。在陈布雷过生日的当天，蒋介石为他写了“宁静致远，淡泊明志”八个字，并附记：“战时无以祝寿，特书联语以赠，略表向慕之意也。”这样几个字，成了陈布雷最好的生日礼物。正是这种意想不到的荣耀抓住了陈布雷的心，他决心侍奉蒋介石终生，最后在极度失望中自杀，弃暗却不肯投明，也可以称作是蒋介石的铁杆追随者了。

善于给下属意想不到的荣耀是蒋介石领导才能中的重要内容。正是这种才能的力量才使蒋介石虽不能“将兵”，却能够“将将”，获得了许多人的支持，这也是他能够在中国统治那么长时间的重要原因。

## 六 把在公开场合露面的机会给某些人

芸芸众生，每个人的脾气、禀性、爱好都不尽相同。但是，不管是谁，只要他是一个活生生的人，那么他就有七情六欲，他就有个人的偏好和喜恶。对人们的偏好喜恶有了准确的把握，就能了解别人最在乎什么。

了解别人最在乎什么，然后再把这件东西提供给他，这就是给人面子。那种爱好空面子的人喜欢的不是实实在在的东西，如果我们拿实在的东西给他也不会打动他，如果我们想办法给他一个虚的面子，他却会因此而兴奋不已。

对于这种过于重视面子的人，我们怎样给他们面子呢？

由于他们非常重视面子，所以制造机会让他们感到脸上有光往往能够打动他们。让人感到脸上有光的事情可以有许多种类，其中一种就是为人创造在公开场合露面的机会。

多数爱面子的人是愿意在公开场合露面的，因为在公开场合露面，他就会成为大家关注的中心，个人的知名度就会扩大。同时，在公开场合露面，也常常意味着一种社会地位和影响力。

法国前总理蓬皮杜本来是一个不问政治的人，总统戴高乐发现了他是个人才，并有意重用他。但是他想过自由的生活，对于高官厚禄并不感兴趣。总统戴高乐苦思冥想，终于通过让蓬皮杜公开露面打动了他。

1946年，乔治·蓬皮杜成为戴高乐为残疾儿童设置的慈善信托基金——“安娜·戴高乐基金”委员会的司库。他办事精明、干练、稳妥、负责，深得戴高乐夫妇的赏识，给戴高乐留下了深刻的印象。

1947年4月，戴高乐组织法兰西人民联盟，邀请蓬皮杜做他的办公室主任。从此，蓬皮杜成为戴高乐的得力助手。可是，蓬皮杜对政治一直不很热心，没有什么政治野心。1958年6月1日，戴高乐出任法国总理，蓬皮杜被任命为内阁办公厅主任。事前，蓬皮杜对戴高乐说：“我只能在有限的时间内领导你的办公厅。当你就任共和国总统那天，也就是6个月以后，我就要重新过我的自由生活。”戴高乐点头应允。为此，蓬皮杜辞去路特希尔德银行经理职务半年时间。

6个月以后，戴高乐果然当选为共和国总统。这时，戴高乐在考虑怎样留下蓬皮杜这个问题了。经过一番冥思苦想，他

终于想出了一条妙计。

1959年年初，新总统乘车离开马提尼翁大厦前往爱丽舍宫总统府，原任总统勒内·科蒂在礼炮声中将权力移交给新总统戴高乐。然后，新旧总统同往无名英雄墓敬献花圈，向逝去的无名英雄们致敬。接下来，两位总统在凯旋门下握手告别。然后，新总统乘车前往爱丽舍宫。

由于新总统上任伊始，所以也就倍受广大媒体和公众的关注。在新总统去爱丽舍宫的过程中，人们注意到一个特别的现象，陪同新总统前往爱丽舍宫的既不是作为共和国第二号人物的参议院议长加斯东·莫内维尔，也不是即将就任总理的米歇尔·德勃雷，而是名气不大的蓬皮杜。这是戴高乐有意给予他的得力助手蓬皮杜的一种殊荣。这不能不使人们开始对蓬皮杜刮目相看，也不能不引起某些人对他的嫉妒。

戴高乐的这一招果然起了作用。后来蓬皮杜虽然还是离开了爱丽舍宫，如约回到路特希尔德银行，但他对局势的发展再也不能无动于衷。这一次他对时事不再袖手旁观，而是积极为戴高乐效力。

1962年4月9日，蓬皮杜既不是议员，也不是前任部长，更不是政要人物，却被戴高乐授命组阁。自此以后，蓬皮杜就再也不能与政治分开了。

发现人才不易，发现人才之后，人才不愿为己所用也是一件非常苦恼的事，想出合适的方法得到这些人才也是很困难的。也正因为困难，所以刘备三顾茅庐的故事才得以传颂了上千年。

刘备三顾茅庐和戴高乐重用蓬皮杜，其实都是利用了人的面子。刘备以皇叔身份三次亲临诸葛亮的寓所，去拜访他，

诸葛亮可以说是捞足了面子；戴高乐在总统任职时这么一个重要场合，唯独让蓬皮杜在自己左右，可以说对蓬皮杜是给足了面子。刘备和戴高乐同属于擅长利用别人的面子来达到自己目的的人，而这也正是领导艺术中的重要内容。

不管是领导还是下属，都应时刻记住一句话：“人非圣贤，孰能无欲”，每个人都有自己的爱好、追求和欲望。如果能把他们想要的东西提供给他们，无疑就会得到他们的欢心，然后，你再向他们提出你的要求，就不容易遭到拒绝，你的目的就容易达到。

对于领导来说，注意给下属创造在公开场合露面的机会尤其重要，这常常能给下属一种被信任感和荣誉感，在得到这些心理满足之后，他会不遗余力地为领导做事。

## 七 采取特殊行为给某人以超常的信任

采取特殊行为给某人以超常的信任，是给别人面子的又一方式，采取特殊行为给人以超常的信任就是通过与众不同的行为给人以与众不同的信任。得到与众不同的信任的人往往会对给他这种信任的人感恩戴德，认为是给了他一个大面子。

人和人之间的信任度可以划分为三个等级，一是半信半疑，二是完全信任，三是超常信任，不同的信任度也能够体现出双方的关系如何。两个人彼此半信半疑，那他们的关系肯定不“铁”，很可能是一种逢场作戏的关系；两个人彼此完全信任，一方就能够将非常重要的事情交给另一方；如果两个人之

间的关系是超常信任关系,那么一方甚至可以为另一方赴汤蹈火也在所不辞了。

下属如果能得到上司的超常信任,就会死心塌地的跟着上司走。因为他们认为,这种非常的信任是一种赏识,一种恩遇,一种不易获得的情义,同时也是一架使自己步步高升的阶梯。能够得到上司的超常信任,对于下属来说是一件非常愉快的事。

既然下属这么热衷于领导的超常信任,那么上司或领导就应该利用这一点激励下属,让他们忠诚于自己,听从自己的指挥。为了给人超常的信任,还要采用恰当的方式,以一种特殊的行为表现出来。在这方面,古代的智者给我们提供了许多成功的范例。

### 1. 超常的信任给人带来受尊重感

超常的信任是一个人给予别人的异乎寻常的信任态度。信任常常是与器重、赏识等联系在一起的。当有人器重你、赏识你的时候,这往往意味着这个人相信你的做事能力,相信你对他的忠诚。因此,他才会对你表现出超常的信任,而当你得到别人的超常信任时,往往因为有人赏识,信任自己而感到高兴,尤其是当信任你的人是你的领导或者是有身份有地位的人时,你就会感到自己脸上有光,好像自己的地位也因为领导的信任而拔高了一节。

同时,因为你得到了领导或有地位的人的信任,你的同事也会因此而对你钦羡不已,而得到别人的羡慕是一个人有面子的表现。刘邦就善于给下属以超常的信任,使他们产生受尊重的感觉,自己感到有面子。

西汉的开国皇帝刘邦登基之后，首先把功劳最大，与他关系最亲近的一些人封了侯，余下的大批人暂时没有加封。这些人看到有些人被封了侯，自己却没有得到赏赐，心中顿生不满，他们牢骚满腹。

一天，刘邦看见许多将领聚在一起议论纷纷，便问张良：“他们在说什么？”张良说：“陛下难道还不知道？他们在策划谋反呢！”刘邦非常奇怪地问：“现在天下太平，他们为什么要谋反？”张良回答说：“陛下由平民起兵，依靠这些人打下了天下。现在您当了皇帝，封赏的都是像萧何、曹参这样一些平日亲近的人，而所诛杀的都是您所痛恨的人，如今军吏计算战功，有功劳的人还有很多，恐怕拿出整个天下也不够封赏。他们怕不但得不到封赏，而且还会因陛下追究从前的过失而遭到不测，所以在商量谋反。”

刘邦听完这番话后，十分忧虑，恐怕自己辛辛苦苦打下来的天下再次丧失掉，他连忙问张良：“那该怎么办呢？”张良考虑了一下，问刘邦：“陛下平时最为憎恨，而又为大家所共知的人是谁呢？”刘邦说：“我平时最憎恨的是雍齿。当初我起兵时，打下平乡，派他驻守，他却背叛我投靠了项羽，多次与我做难。后来他又前来投奔我，因为当时正需要人，才把他留下。我早想杀掉他，可是他也立了不少战功，也不便杀他。我对他的憎恨，是众所周知的事。”

张良听到这里，对刘邦说：“这样好了，请陛下封雍齿为侯。大家看到你最痛恨的雍齿都被封了侯，自然就会安心了。”

接着，刘邦按张良的话去做，下诏封雍齿为什方侯，并摆下酒席，宴请文武群臣。同时，他又催促丞相、御史赶快给将领们评定功劳，进行封赏。那些有牢骚的将领们看到这种情况，

非常高兴，他们说：“连陛下最不满意的雍齿都封了侯，我们还有什么可担心的呢？”于是人心便安定下来。

刘邦为了安抚众臣，选择了一个特殊的人——他最痛恨的雍齿，给了雍齿超常的信任——不计前嫌，敢于任用，采取了特殊的行为——封雍齿为侯，这一招一出手，使那些闹得沸沸扬扬的群臣感到受到了刘邦的尊重，他们不久便安定下来，避免了一场内乱，保住了自己的江山。

领导与下属在许多问题上由于意见分歧，看法不一会形成一系列的矛盾。妥善的化解这些矛盾，不使这些矛盾危害到自己的领导地位和本部门的工作，是一种非常重要的领导才能。而在适宜的时机表现对下属的超常信任，长下属的面子，使他们产生一种受人尊重的感觉，往往有助于矛盾的解决，形成单位内部的团结。

## 2. 超常的信任可以得人心

人和人的关系总有亲疏远近之分，对于自己亲近的人，给他们超常的信任可以使他们更加忠诚，对于自己疏远的人，如果在必要的时候给他们以超常的信任，也能够笼络住他们。

因为如果你给一个人超常的信任，不管他与你关系是近还是远，他总会有一种为人所倚重的感觉。如果你的地位比较高，你对他的超常信任同样会给他带来面子。

东汉的光武帝刘秀同他的祖宗刘邦一样，也是非常善于通过给人超常的信任来给人面子，以笼络人心的。

卓茂是西汉末年非常有名望的人，他为人宽仁恭爱，被称为长者。王莽做皇帝期间，他借口有病，辞官归乡。刘秀即位后，首先派人寻访卓茂，尽管他当时已年逾古稀，但刘秀仍下

诏：“卓茂名冠天下，当受天下重赏，今以茂为大傅，封褒德侯。”就这样，刘秀给了这位自己并没有多少交往的人以超常的信任，把他置于群臣之首，这既反映了他唯才是举的为政之道，又得到了一位有德行的人。

余姚人严光曾是刘秀的同窗，在年轻时就很有名气。刘秀称帝后，他隐姓埋名，不为功名利禄去向刘秀讨官。刘秀为了得到这位名士，便让人画了他的像，到各地寻访，最后终于把他请到了京城。

见到严光后，刘秀请他出山帮助自己治理天下，严光却说：“从前唐尧虽然功著天下，而巢父尚且洗耳，人各有志，你何必这样逼我，让我舍弃节操来做官呢？”后来，刘秀又把严光请到宫里，聊天论事，这样过了许多日子。一天，刘秀问严光：“你觉得我和以前有何变化？”严光说：“陛下和以前相比似乎有了长进。”众人都哄堂大笑。

晚上，刘秀又十分亲热地和严光共睡一个床，严光故意把脚压在刘秀肚子上装做睡着了，刘秀为了不惊动他，就不去动他。第二天一早，太史急忙上奏道：“昨夜晚观星象，发现客星侵犯御座相当严重。”刘秀笑着说：“那是昨晚我的老朋友和我同在一个床上睡觉罢了。”

从这件事中就可以看出刘秀在给别人超常的信任时表现得非常至诚，这为他笼络住了一大批人。

刘秀打败河北的起义军铜马之后，封铜马义军原来的将领为列侯，加以重用。但降者仍心存疑虑，提心吊胆，恐怕刘秀会秋后算账。刘秀得知他们的内心想法后，为了消除他们的疑虑，便让铜马降将仍旧回营统率自己的部下，而刘秀毫无戒备，单人匹马到各营去巡视。投降的将领们看到这种情况，深

受感动，都互相称赞“萧王刘秀能推赤心置人腹中，我们还有什么不安的，怎能不为萧王效死尽力呢？”

刘秀给了降将们一个超常的信任，得到了他们的赤胆忠心。对此，降将马援可能体会更深。

马援曾是隗嚣的部将，当时隗嚣曾经拿不定主意是臣服刘秀还是臣服公孙述。他就派马援入蜀见公孙述，再去洛阳见刘秀，实地调查一下到底应倒向哪边。

刘秀在一间普通殿房里接见了马援，他的衣着也很简便。马援一到，他立即笑着迎上去，说：“您遨游于两个皇帝之间，今天能见到您，使我感到十分不好意思。”这同公孙述装腔作势，大摆皇帝架子形成了鲜明的对比。马援不无感慨地说：“当今这个世界，不仅君选择臣，臣也选择君。我与公孙述是同乡，从小就处得很好，可我入蜀看他，他却在阶殿上排满了持戟的武士，而后才宣我进见。我今天远道而来，您怎么知道我不是刺客奸人，而简便到如此程度！”马援后来归附了刘秀，成了一名得力的战将，他骁勇善战，功勋卓著，朝见时位次九卿。

刘秀的这些故事都说明了他敢于给那些不熟悉的人超常的信任，给了这些不熟悉的人超常信任后，本来疏远的关系顿时被拉近了。原来与自己心存隔阂的人变得对自己忠贞不二了，这都是给人以超常的信任所带来的良性结果。

## 八 记住别人的名字

记住别人的名字是一种最容易掌握的给别人面子的方法。管理学家帕金森曾说过：“称呼人家的名字，尽管你们平常

几乎没有接触,也会产生振奋的作用,某某先生居然记得我的名字。这意味着在管理者的眼中,你是重要的,有价值的一员,这多么使你鼓舞啊!”

记住别人的姓名,并在交谈中喊出来,这在领导对下属,以及不太熟悉的人中使用,效果往往非常好。因为每一个下属都希望领导重视自己。如果初次见面,就能被领导记住名字,那对于下属来说是令人兴奋不已的事。因为他感到领导对自己是重视的。

因此,在和下属的交际过程中,如果领导者能记住下属的姓名和一些下属的情况,那么,说出来后会让下属感到格外地亲切,几句随便的攀谈,便能对下属产生精神激励作用。

记住别人的姓名是无形中给了别人一个面子,得到这种面子的人自然会对给他们面子的人产生好感,世界上许多名人在走向成功的路途中就使用过这一招。

美国总统罗斯福是一个交际能手。早年在他还没有被选为总统时,他参加一次盛大的宴会,当时他刚从非洲回来参加竞选,所以席间坐着许多不认识的人。但是,这些人都是有身份有地位的人,在自己的竞选过程中肯定需要他们帮忙,如何使宴会上这些陌生人都成为自己的朋友呢?

罗斯福找到了一个他熟悉的记者,从他那里了解到这些陌生人的姓名以及其他一些情况。然后,他从容地走到每个陌生人旁边,主动叫出他们的名字,谈了一些他们感兴趣的事,此举大获成功。那些本来就对罗斯福有敬仰之心的人,见罗斯福连自己的名字都喊得出来,顿时受宠若惊,很快就把罗斯福当作自己亲近的朋友,并成为他以后竞选时有力的支持者。

记住别人姓名的重要性不仅表现在政治上,在生意场上

也是十分重要的。美国的钢铁大王卡耐基就深知这一点，他本人并非钢铁方面的专家，但他能够统率众多的钢铁专家，这和他熟记人名是有关系的。

小时候的卡耐基就知道利用人的名字来做组织工作。在他 10 岁那年，他便发现了人们对自己的名字有不同寻常的关注。于是他就利用这种人类的共通性，得到了许多人的好感。少年时代的卡耐基住在英格兰。有一天，他在乡间玩耍，捉到了一只大腹便便的野兔，没过多长时间，就生下一窝活泼可爱的小兔子。这些小兔子长得很快，不久，卡耐基就面临缺粮问题，他左思右想后召集附近的孩子，告诉他们谁去拔草喂兔子，就用谁的名字给小兔子命名。

孩子们当然都希望自己受重视，于是都去拔草。卡耐基的问题也就顺利解决了。

这件事的成功使卡耐基受到了很大的启发。自此以后，卡耐基多次运用这种心理作用来开展事业。他为了向宾夕法尼亚铁路公司推销铁轨，便在匹兹堡建设了一座规模宏大的炼铁厂，以宾夕法尼亚铁路公司董事长的名字作为厂名，即“爱德华·汤姆森炼铁厂”。不用说，宾夕法尼亚铁路公司当然向卡耐基的工厂购进了大批的铁轨。

名字不是一个简单的代号。因为它所代表的人是非常复杂的，是有欲求的。出名是多数人所向往的，而你如果能喊出一个人的名字，在他看来就是自己是有名气的，你实际上是给他提供了一个让他表现名气的机会，这样，他从你那里得到了面子，当然就会回报你。所以千万不可小看名字的作用。

既然记住别人的名字这么重要，那么该如何记呢？在这方面，拿破仑三世的做法值得我们借鉴。

拿破仑三世平时日理万机，忙于政务。但是他曾自夸，凡是对他经介绍而认识的人，绝不会忘记对方的姓名。他是如何做到这一点的呢？

其实他使用的方法很简单。在面对陌生人时，如果没有听清楚对方的名字，他便说：“对不起，请您再说一遍。”如果这个名字不容易记住，就说：“请问您，您的名字怎么拼写？”然后在与对方交谈的过程中，要一再提到对方的名字，以加深印象。并且观察对方的面部表情，身体姿态，把他的特征记下来。

对方如果是显要人士，就更要用心记牢。单独一个人时，便在笔记本上写下对方的名字，集中精力记，觉得已经记牢了，才把这页纸撕掉。正是靠这种方法，拿破仑三世记住了众多的名字。

**记住别人的姓名，使别人感到自己对对方来说很重要，从而产生对牢记自己姓名者的好感。这是许多成功人士经常采用的一种策略。**这种给别人面子的方法简便易行，但是，我们千万不能因为它的简便易行就忽视它，因为它所产生的良好效果并不逊于任何一种其它的给别人面子的方法。

## 九 给能干的下属配备值得炫耀的条件

管理过程是一个非常复杂的过程。在这个过程中，领导可以利用组织管理理论和科学技术知识达成对下属有效的管理，以实现一个单位的工作目标，而领导可以采用的组织管理理论中，有许多是与面子问题紧密相关的。

举个例子来讲，赏罚严明应该是领导管理下属时遵循的

一条重要原则，赏罚严明就是根据下属的表现，对他们进行有区别地对待，对劳苦功高的下属要进行奖励，对不思进取，不守纪律的下属或者那些给单位造成损失的下属要进行惩罚，不论“赏”还是“罚”，其背后都隐藏着一个面子问题，而并不是一种物质利益的得与失。

奖赏是对能干的下属的一种肯定，对能干的下属，就应该让他们得到更多的精神利益和物质利益，让他们产生一种荣誉感和自豪感，激励他们更加努力地工作，以此来给他们长面子，使他们成为全体员工的效仿对象。

同理，惩罚则是对犯有错误的下属的一种否定。有些下属犯了错误，就应该对他进行必要的惩罚，这种惩罚其实是减少了他的面子，为了使自己的面子不再减少，他必须要改正自己的行为，他因为做错了事情受到惩罚，使他的面子有所损失，这也会告诫其他人不要效仿他的行为，避免自己也丢面子。

总之，奖赏与惩罚是领导们可以采用的两种管理行为。这两种管理行为的有效性是与他们背后所隐藏的面子问题相关的，奖赏和惩罚本身不是目的，在相当程度上领导只是通过这两种方式来增损下属的面子，从而鼓励或抑制下属的某种行为，在诸多的奖赏中，给能干的下属配备值得炫耀的条件就非常能够给下属长面子。

**给能干的下属配备值得炫耀的条件，就是采取一种方式给他们带来一种极大的荣誉感和自豪感，当他们得到这种奖赏后，会感到极有面子，为了维持这种面子，同时也为了回报给他面子的人，他必定要像以前一样甚至是比以前更加勤奋地工作。这也正是奖赏的本意。**

对能干的下属配备值得炫耀的条件，是许多聪明的领导

者都曾采用过的管理方法，清朝后期的封疆大吏曾国藩也曾经用这种方法激励过自己的将士。

那是曾国藩初练湘军，从太平天国军手中夺回了岳州、武昌和汉阳后，取得了建军以来第一次大胜利。为此，曾国藩上书朝廷，为自己的属下邀功请赏，朝廷对此也给予了恩准，给这些人都封了官。

但是，曾国藩并不认为这样做就够了，还必须给那些最勇敢的下属配备值得炫耀的条件。鼓励他们在作战时更加勇敢。同时，因为这些下属有了值得炫耀的条件，其他的将士肯定也希望得到这样的奖赏，这样一来，全体官兵就会同仇敌忾，奋勇作战。

给下属们配备什么样的条件他们才会引以为豪呢？思来想去，曾国藩决定以个人名义赠送有功的将士一把腰刀，这既表达了自己与对方的特殊感情，又鼓舞了湘军的尚武精神。于是他派人锻造了 50 把非常精致美观的腰刀。

这一天，曾国藩召集湘军中哨长以上的军官在湖北巡抚衙门内的空阔土坪上听令，这些军官都穿着刚刚被赐予的官服，早早等候在那里，不知道曾国藩要发布什么命令。

正在大家胡乱猜疑的时候，曾国藩迈着稳重的步伐从厅堂里走出来。这一天他穿得格外庄重，他头戴装有起花珊瑚红顶帽，身穿石青四爪九蟒袍，束一根金方玉版中嵌红宝石腰带，脚登粉底黑缎朝靴，显得格外高贵而庄重。这阵势顿时使得土坪鸦雀无声。

这时，曾国藩开口说话了，他说：“诸位将士辛苦了，你们在讨伐叛贼的过程中英勇奋战，近日屡战屡胜，皇帝也封赏了大家。今天召集这次大会，是要以我个人的名义来为有功的将

士授奖。”

到这时，湘军军官才知道自己的最高统帅要为他们发奖，奖什么呢？谁能得奖呢？大家都在暗自思忖。

只听曾国藩大喊一声：“抬上来。”两个士兵抬着一个木箱上来，几百双眼睛同时盯住了那个木箱，士兵把木箱打开，只见里面装了一把把精致美观的腰刀。曾国藩抽出了一把腰刀，刀锋刃利，刀面正中端端正正刻着“殄灭丑类、尽忠王事”八个字，旁边是一行小楷“涤生（曾国藩的字）曾国藩赠”。旁边还有几个小字是编号。

曾国藩说：“今天我要为有功的将士赠送腰刀。”接着一一亲自送给功勋卓著的军官。顿时，在场的人们心中涌动着不同的心情，有的为得到腰刀而欣喜；有的为腰刀的精致而赞叹；有的在嫉妒那些得到腰刀的人；然而更多的人则在暗下决心，在以后的战争中一定要冲锋陷阵，争取也得到这样一把腰刀。

就这样，曾国藩给他能干的下属配备了值得炫耀的条件，这使受刀者受到了激励，同时，没有接受腰刀的将士就会向这些受刀者看齐，在以后的战斗中奋不顾身，为的就是得到这把值得炫耀的腰刀，曾国藩授腰刀达到了他激励将士的目的。

历史上这种给能干的下属配备值得炫耀的条件的事很多，刘邦即位后，就给他的功臣萧何“剑履上殿，入朝不趋”的厚待，现代社会中也有许多这样的事。老板给自己的下属配带手机，给他们一辆轿车，这都是为了给下属足够的面子，让他们认为值得炫耀，从而达到激励下属的目的。

## 十 批评别人要婉转

在人际交往中,我们不可能每时每刻都赞美别人,每时每刻都说别人爱听的话,因为别人不可能总是正确无误,我们也不可能没有做事的原则,当我们发现了别人一有错误的时候,我们就应当指出他的错误,批评他的错误,使他改正。

可是,批评别人并不是一件容易做的事,这有两方面的原因,对于批评者来说,批评别人往往会使别人不高兴,甚至会对自己产生怨恨之情,为了避免别人对自己的怨恨,有些人就不愿意批评别人。有的时候,别人不接受自己的批评,甚至与自己争吵,这也会使自己没面子,所以这也导致一些人不愿批评别人。

对于被批评者来说,挨批受训并不是一件愉快的事,因为接受批评往往意味着自己做错了事,别人批评自己就意味着将自己的错误公之于众,这会大大的丢自己的面子,别人的批评不会使被批评者脸上有光,所以一般的人是不欢迎别人的批评的。

既然批评别人是一件很困难的事,那么有没有什么方法可以使这样的事变得容易起来,既使批评者好意思开口指明别人的错误,又使被批评者乐于接受别人的批评呢?

方法是有的,这就是批评别人时要婉转,婉转地批评别人能够保全被批评者的面子,不会使被批评者尴尬,使他们在不知不觉中意识到自己的错误,从而痛改前非。同时,因为婉转的批评不会导致被批评者激烈地对抗,不会得罪被批评者。所以,人们也就可以通过这种方式表达内心的不满,促使对方改

正错误。

总之，只有在照顾到被批评者面子的情况下人们才好意思提出批评，被批评者也才会乐于接受这些批评。

### 1. 委婉地批评不得罪人

任何人都愿意听夸奖、听称赞，没有人愿意挨别人的训，听别人的批评因为挨批受训是一件没有面子的事情。所以，批评是很容易引起挨批者的不满的，一旦掌握的不好，就很容易得罪那些挨批者。

但是，我们又不能因为害怕得罪人而对别人的错误熟视无睹，那么，我们能不能找到一条中间路径，做到既批评了别人又不得罪他们呢？这样的路径只有一条，就是委婉地批评他人。

批评别人并不是与别人为敌，而是希望通过批评别人达到改正他们错误的目的，如果你批评了别人，别人不但没有改正错误，反而对你怀恨在心，那么你的批评就太不成功了。

因此，委婉的批评可以说是批评中的最高境界。

春秋时代，楚国有一个戏子叫做优孟，因为他身材矮小，不满五尺，人们就称他孟侏儒。优孟性格开朗，行为言语滑稽可笑，深受人们的喜爱，也得到楚王的宠信，经常出入王宫。

这一年，楚国贤惠的相国孙叔敖去世了，楚王为失去这么一个得力助手而黯然神伤，每日茶不思、饭不想，总是怀念与孙叔敖在一起的日子。

一天，优孟到城郊游玩，不巧碰见了孙叔敖的儿子孙安在山上砍柴。优孟感到非常奇怪，便问其中的缘由，孙安告诉优孟，父亲任宰相时为官清廉，他去世后家里没有了收入财源，

平时又没有积蓄，没有办法只得靠砍柴卖钱，聊以度日。

优孟想帮助孙安摆脱困境，但又不好直接批评楚庄王不仁义，不体恤下属，孙叔敖死后也不说封赏他的后代。他决定采取另外的办法。

他特制了一套孙叔敖平时喜欢穿的衣服，然后学习模仿孙叔敖的一举一动，后来他练熟了，并且练得维妙维肖，让人看了真像是孙叔敖在世。

一次楚王宴请宾客，优孟打扮成孙叔敖的模样前去赴宴，楚庄王远远一看，误以为孙叔敖复活，赶紧起身相迎，快步走到台阶前，走近一看才知道是优孟装的，楚王因为思念贤相心切，便想拜优孟为相，他说：

“今日见你这副样子，更令我想起了贤相孙叔敖，你以后就穿着这身衣服作相国吧，你虽然不是真孙叔敖，就是假的也好。”

“家有老妻，请准回家商量一下再决定吧！”优孟回答道。

第二天，优孟来到宫中回奏楚王，说：

“我那位不识好歹的黄脸婆不要我做相国，还三番五次地告诫我，说孙叔敖做了十几年的相国，没有一丝一毫的积蓄，如今死了，他的儿子要上山砍柴卖钱才能过活，我要做相国，岂不存心想饿死老婆吗？”

这一番话，使楚王猛然省悟，他立即下令叫孙安入朝，封赐给他土地，不让他再过苦日子了。

优孟知道楚王不对，但他没有当面指责他，而是迂回地表达了他的意思，使楚王认识到自己的错误，并主动改正了，试想假如优孟不给楚王面子，大骂他忘恩负义，只知道怀念已经逝去的人，不知道念及他的后人，这番话很可能会使楚王恼羞

成怒,他一气之下不要说给孙叔敖的儿子封赏,就连优孟的性命也不一定能保得住。

优孟知道委婉地批评楚王,注意在批评楚王时保全他的面子,这既没有得罪楚王,免除了对他的忌恨,又达到了他为孙叔敖的后人请赏的目的,可以说是一举两得。从这个小故事中,也许我们能看出委婉批评别人的意义。

## 2. 委婉的批评可以缓和冲突

批评别人要做到委婉,这可以给你带来许多好处,它使你的意见容易被接受,它使你不得罪别人,它还能有效地缓和双方的冲突。

当你批评别人时,别人很可能会据理力争,这样双方的争论就可能升级,如果双方互不让步,就可能会发生激烈的冲突,这样一来,你批评别人的目的不仅没有达到,而且弄得大家都不愉快。

委婉地批评可以避免冲突的无限升级,有效地缓和冲突。因为你的批评方式委婉,那么接受批评的人就容易心平气和地考虑他的行为是否存在过失,就不会产生那种受到羞辱的感觉,因而也就不会和你产生激烈的冲突。

在公共汽车上,有一位时髦男子,他上身穿黑色皮夹克,下身穿牛仔裤,脚蹬一双一尘不染的白色旅游鞋。尤其惹人注目的是他那一头长发,直披到肩。让人一看就知道是那种前卫型青年。

这时,女售票员开始查票了,她敦促这位时髦男子买票,这位男子斜看了她一眼,不耐烦地说:

“我有月票。”

但是他并不拿出月票来给女售票员看，女售票员客气地说：

“请出示您的月票。”

这一下男青年不高兴了，他从牛仔裤后裤袋中抽出皮夹，以用折扇的姿势打开，猛推到女售票员的面前，一脸不屑地说：

“睁开眼看清楚，这是不是月票！”

“是月票，可照片不是您的。”女售票员仔细看了看月票说。

“什么？不是我的？不是我的是谁的？”男青年怒吼着，把月票亮给周围的乘客们看。

乘客们看完后都纷纷点头，说：“是他的！”

这时女售票员又仔细端详月票上的相片，然后又认真看了看这位男青年，摇摇头说：

“不像，这照片上的人英俊潇洒，文质彬彬，笑容可掬，而这位乘客呢？横眉怒目，举止粗暴，怎么会是同一个人呢？不像，不像！”

听到这里，公共汽车上的乘客们哄堂大笑，大家都翘起大拇指连声叫好。

这位男青年也怔住了，继而开始惭愧的不自然地笑了，终于也慢慢伸出手，向这位聪明的女售票员说：“好！好！”车一到站，赶紧溜之大吉。

当时，如果女售票员面对男乘客的粗暴，直接批评他没有礼貌，不懂文明，那结果只能是两人吵做一团，让不知情的人分不清谁对谁错。而女售票员以月票上的相片大做文章，一边夸男青年的相片文质彬彬，相貌堂堂；一边又说男青年本人行

为粗暴，不讲礼貌。夸男青年的相片照得好是给男青年面子，说男青年本人与相片不符是委婉地批评男青年，这就把男青年搞得哭笑不得，不得不承认自己的错误。

女售票员因为批评采取了委婉的方式，所以避免了一场不断升级的冲突，让男青年自己感到理亏，既批评了男青年的不礼貌不文明举止，又没有扩大双方之间的矛盾，没有把事情闹得不可开交，妥善地解决了问题，达到了教育男青年的目的。

## 其它：怎样给领导面子

上面我们谈到了十种给人面子的方法，但这些方法大多适用于领导给下属面子，以及地位相近的人互给面子等情况，关于下属如何给领导面子这个特殊的领域，我们涉及的不多。但是，因为下属如何给领导面子对于人们来说又是一个非常重要的问题，所以我们将它拿出来特别加以研究和探讨。

下属和领导是社会生活中两种不同的角色，不同的角色有不同的特点。作为下属，就应该尊重、服从、听命于自己的领导，作为领导，就应该有权命令、控制、奖惩自己的下属，也正因为角色定位的不同，使得领导和下属所掌握的资源也不相同，相对而言，领导所掌握的资源远比下属多。

面子学第三定律——对应定律明确地告诉我们，一个人面子的大小取决于他手中掌握的资源，一个人手中掌握的资源多，那么他的面子就大，反之，如果他手中掌握的资源少，那么他的面子就小，既然领导掌握的资源比下属多，那么他就应

该有更大的面子。

另外,下属之所以要给领导面子是因为这关系到下属的切身利益。由于领导在相当大的程度上有权决定下属的升降,去留、奖惩,所有这些都涉及到下属的利益。所以,下属不得不给领导面子,以此来保证自己的利益不受损失。

既然下属必须要给领导面子,那么下属应该如何给领导面子呢?下面我们分三个部分详细探讨一下如何给领导面子。

### (一)对领导:越有本事越要多请示

管理学上的著名定律——帕金森定律认为:多数领导都希望自己的下属在才能方面低于自己,这样才便于管理,容易使下属服从自己的命令。

帕金森定律揭示了许多领导的通病,他们不希望自己的下属有过多的才能,尤其是他们的才能不能超过自己,因为他们认为,一旦下属的才能过多,那么这个下属就是他潜在的威胁,他们害怕有一天他的下属会“篡权夺位”,把他从领导位置上赶下台,自己来做领导。

有些领导患帕金森症,不愿意要有才能的人做下属,这同维护自己的面子也有关系,因为一个下属如果非常有才干,这会使他的领导黯然失色,这位下属成为人们关注的中心,领导会被冷落,为了使自己保持面子,领导就不愿意要那些光芒四射,才华横溢的人做下属。

有一些能干的下属常常认为领导既然给了自己权力,那么自己就可以充分地灵活运用,领导就不用过问了。这种想法是完全错误的,因为你的权力是领导赋予的,领导对你权力的

运用有监督的职责和权力,他有权了解你的工作进展状况,况且,领导可以从你的请示中获得一种对自己地位的认识,他会感到自己是一个有权力有面子的人,他会从此意识到自己人生的成功和价值,获得一种心理上的快感。

能干的下属,一定更要在做事情时多多请示领导,表现出自己谦逊、服从的工作作风,这样领导就会认为你听他的话,没有“叛逆”之心,让你发挥你的聪明才智,对你大胆使用。

还有一些能干的下属害怕请示,总是想:“我向领导请示问题,他可能会认为我水平低,这是自己不给自己面子。”可是不请示往往得不到更糟的结果,这会丧失了领导对你的信任和宠爱。一旦你发生问题而在此之前你又没有请示过,那么领导会对你怒不可遏,对你严加指责,并将责任更多地让你一个人去承担。

### 1. 多请示领导容易得到领导信任

遇到事情多请示领导,其实就是下属给领导面子。因为下属每次向领导请示,都会满足领导一种心理上的需要,即自己的地位要高于下属,自己要比下属更有能力,下属如果将这种需要提供给领导,无疑就是给了领导面子。

下属遇到事情多请示领导,往往会增加领导对他的信任,从而给他更多的机会,这是给领导面子带来的结果。

中国古代许多能臣非常重视向领导多请示,徐达就是其中的一个。

徐达是朱元璋的老部下,在攻打张士诚时,朱元璋任命他为大将军,率领 20 万水师进逼湖州。一路上势不可挡,最后把张士诚的部队包围在苏州城里。徐达命令士兵在城外筑起三

层土台，鸟瞰城内动静，并架起弓弩火枪，台上高架大炮，攻下苏州城就如探囊取物一般容易。

但徐达这时候非常谨慎，他平时深知朱元璋的脾性和虚荣。经过一番冷静地思考后，他立即派心腹密使赶到朱元璋那里请示攻城计划。

朱元璋听了汇报后十分高兴，他自己也拿不定主意，就写信大大夸奖了徐达一番，他说：“将军向来勇谋绝伦，故而能够粉碎乱谋、削平群雄。现在事必稟告请命，这是将军的忠诚，我甚为安慰。然而将在外，君不必御。军中的轻重缓急，将军应相机而行，我不从中制约。”徐达接到指示后，确定朱元璋对自己放了权，便立即挥军直捣苏州城，活捉张士诚，收了降兵 25 万人。朱元璋满心欢喜，封徐达为信国公，犒赏三军将士。

徐达之所以屡立战功、统率大军、为人爱戴而又没有遭到朱元璋的猜忌，这与他的老谋深算是分不开的。朱元璋作为主帅，在他江山还没有坐稳的时候，对他自己的权威性很敏感，担心部属能力超过自己而心怀野心，如果遇到事情不请示他，无疑是对他的忽视和挑战。徐达深明此道，他经常使用请示的技巧，给朱元璋面子，赢得了朱元璋的信任，自己也做出了一番事业。

## 2. 不请示领导是不给领导面子的一种体现

下属遇到事情多请示领导，多向领导汇报，其实是在不知不觉中给领导面子。得到面子的领导就会对给他面子的下属以更多的器重和信任。如果下属遇到事情自做主张，不问问领导的看法，就容易引起领导的误解，他会认为你不看重他的权威地位，这样他在脸面上就过不去，你在领导心目中的印象就

会一落千丈。

有些人因为自己有才能便恃才傲物,以为自己能够妥善地完成任务,不需要时时处处向领导请示,这就大错而特错了,他只考虑到自己有能力这个事实,却忘记了不请示领导是不给领导面子的一种体现。三国时的杨修与曹操的故事就证明了这一点。

杨修是曹操手下的谋士,他极其聪慧,但却恃才放旷。有一次,曹操命人造了一所花园,造成后曹操前去观看。看后他既不说好也不说不好,只是拿起笔来在花园的门上写了一个“活”字。人们都不知道这是什么意思。杨修说:“拆了拆了,‘门’字里边加一个‘活’字,不就是‘阔’字吗,丞相嫌花园的门太大了。”

于是工匠们就按杨修说的进行了改建,然后再请曹操观看。曹操看了之后很高兴,便问左右:“谁知道我的意思呀?”左右回答说:“杨修。”曹操口头上连声称赞,但内心里非常不满,他想:“我心里想的事居然杨修能够看出来,不问我一声便对门进行了改建,这怎么行呢?”

还有一次,塞北有人送给曹操一盒酥。曹操在盒子上边写了“一盒酥”三个字,放在桌子上,杨修看见后,竟然同众人分着吃了。曹操问他缘故,杨修回答说:“丞相明明写了‘一人一口酥’,我们怎么能违背丞相的命令不把它分吃了呢?”曹操听完之后,心里更加讨厌杨修了。

对花园的门进行改建,分吃酥,这些虽然都是小事,杨修没有请示曹操就做了,却引起了曹操的嫌恶,因为曹操认为自己的想法被人猜透,就不能说明自己智力超群,自己本来想给自己长面子的目的没有达到,自然会不高兴。

后来，曹操率军攻打蜀军，但是却一度陷入困境，前进吧马超拒守在前，根本无法攻下；后退吧又怕刘备的军队耻笑，所以两军对垒，相持了很长时间。曹操本人也为此犹豫不决，十分烦躁。

一天晚上，大将夏侯惇到曹操的帐房中间夜间的口令，曹操正在吃饭，看着碗里的鸡汤，随口便说：“鸡肋！鸡肋！”

夏侯惇就把这个口令传给了军中将官。行军主簿杨修听到后，便叫随行的将士们收拾行装，准备回家。

有人把这个情况告诉了夏侯惇。夏侯惇大吃一惊，赶紧召见杨修问他收拾行装的原因。杨修说：“今天晚上的号令就说明我们快退兵了。鸡肋，食之无肉，弃之可惜。现在进兵不能打胜仗，退兵又怕别人耻笑，在这里逗留没有好处，不如早点回去。所以，我先收拾收拾行装，以免到时候慌乱。”夏侯惇深信不疑，也开始收拾行装。寨中诸将无不效仿，准备返程。

这天晚上，曹操巡视营寨，见将士们都在收拾行装，十分吃惊，一问缘故才知道是杨修的主意。曹操问杨修为何收拾行装，杨修说“鸡肋”这个口令就说明快退兵了。曹操大怒，以搅乱军心为由杀了杨修。

杨修确实是一个有才能的人，但是他恃才傲物，不注意给领导面子，遇到事情不请示，自做主张，结果被曹操斩首了。曹操杀杨修固然有他扰乱军心的因素，但是杨修曾多次不请示曹操致使曹操没有面子也是非常重要的原因。遇事不请示，领导会认为这是下属不给自己面子。为了避免领导产生这种想法，下属还是应该多请示领导，以满足领导的面子需要。

## (二)对领导:受了委屈别当面顶撞

领导们都是喜欢那些能够听从自己命令的下属的,这首先是一种上下级权力分工的需要,上级应该对下级有权进行指挥、命令、监督和管理,只有这样才能保证上令下行,上行下效,下属服从领导是他们各自的职责要求。

其次,领导喜欢下属服从自己还缘于一种感情上的需要。因为支配和控制一个人的行为是能够给自己带来快感和成就感的,也是自己有面子的一种外在表现。下属服从领导,是对领导地位和权威的认可,是给领导面子。下属如果不服从领导,甚至当面顶撞领导,这就会使领导在面子上感到难堪,下属和领导的关系就会岌岌可危。

但是,有的时候领导也会错怪下属,使下属受到委屈。这时应该怎样做呢?

发生这种情况时,下属应该注意两点:第一,下属应该保持克制冷静的态度,自己心里明白是领导错怪了自己,但也要暂时忍让,不要当面冲撞领导,以免损害领导的面子。因为一旦损害了领导的面子,领导就有可能将错就错,不会再改正他的错误。第二,受了委屈之后,也不能总保持沉默,在必要时要向领导倾诉自己的委屈,但要注意方式方法,不要在领导的火头上冲撞领导,把关系搞僵。下属要学会选择时机,同时也要学会用适当的方法说明领导委屈了自己,证明自己的正确。

### 1. 当面顶撞领导会损害领导面子

一个下属无论在何种情况下都要保证不损害领导的面

子，即使在受了委屈时也不要图一时痛快而不顾领导的面子。作为领导，有着比较特殊的身份和地位，因此也就特别重视面子，损害领导面子的人是不会得到领导赏识的。

三国时候，刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山。诸葛亮出山后初展才华，火烧博望坡，杀得曹军大败。曹将夏侯惇对曹操说：“刘备如此猖狂，是我们的心腹大患，我们要先下手为强，除掉这个祸根。”曹操认为夏侯惇说得有道理，刘备和孙权迟早会成为自己统一天下的大障碍，所以决定发兵讨伐刘备，平定江南。

可是就在曹操秣马厉兵时，有一个大夫却出面阻挠，这就是迂腐的孔融。他以刘备是汉室宗亲，孙权虎踞龙盘为名，当面骂曹操是：“兴无义之师！恐失天下之望。”因此，惹得曹操大怒。

孔融退出后，不但没有反省自己的行为，反而仰天长叹：“以最不仁义的军队去讨伐最仁义者，怎么能不失败呢！”他这句话被人听见了，报告给曹操。曹操又是大怒，诛杀了他全家。

据说，早就有人劝说过孔融不要过分刚直，不要当面顶撞曹操，损害曹操的面子，哪一天惹恼了曹操，那么祸患就来了。可是他却不理睬这些建议，导致被诛杀的下场。

单从个人才能上来讲，孔融可以说是佼佼者。但他却对领导与下属的角色定位认识不清，当面冲撞曹操，说他不仁义，以“至不仁”来形容曹操，使曹操面子上过不去，这怎么能使曹操不懊恼呢？

从这件事上我们可以看出，下属在与领导交谈时，要时刻提醒自己，不要忘记自己的身份，不要当面冲撞领导，不要损害领导的面子，掌握了这几个原则，领导才可能对一位下属产

生好感。

## 2. 委屈要用适当的方法表达出来

领导因为不了解实际情况，有时会误解下属。本来不是下属的错误，领导却错怪了下属，认为是下属的错误导致了事情的失败。而下属知道自己没有错误，却被领导训斥一通，自然感到委屈，委屈自然也会使他心中懊恼，也想发作出来。

但是，聪明的下属面对领导的委屈时，常常能够先坦然地接受下来，继而再找合适的机会向领导说明，证明自己的清白和正确。

下属受到领导的委屈后，首先应该保持一个平静的心态，可以先把委屈接受下来。否则，此时向领导解释是起不到作用的。因为领导的愤怒已使他丧失了理智。其次，下属应该在领导发过火后，找机会通过适当的方式向领导解释清楚事情的原委，因为如果不解释清楚，领导就不明真相，还以为下属真的做错了。这样做既能保全领导的面子，又能证明自己的清白。

在抗美援朝时期，中国人民志愿军与美军的第五次战役就要打响了。就在这时，第 60 军从前线给彭德怀司令员发来电报，说该军已进入战役发起前的待机地域，可是有的部队已经断粮了，开始用衣服换粮食，请求赶快补给。

看完电文之后，一向爱兵如子的彭德怀司令员怒不可遏，他派人把管后勤的副司令员洪学智叫来，把电报扔给他，怒气冲冲地说：“你这个洪学智是怎么搞得！仗还没打就让部队饿肚子，这怎么得了！”

洪学智将军听到总司令的训斥先是一惊，但是他很快恢

复了平静,他对彭德怀说:“总司令,你先别着急,我早就给60军运送了补给,可能是出了什么误会,这个电报情况反映得可能不准确。”

彭德怀更加愤怒了,他大声道:“60军那边明明缺粮食,部队都开始拿衣服换粮食吃了,你还说不缺粮。总攻马上要开始了,你说这个仗还怎么打?你误了我的军机呀!”

洪学智此时明白和彭德怀辩论是得不出什么结果的,他悄悄退出来,火速派人调查,并要求彭德怀的秘书一同前往。到了前线,第60军军长一脸歉意地解释说:“我们这儿有三天的存粮,电报反映的情况不准。”

在总部的彭德怀司令员听到这个消息才放心,后来他邀请洪学智将军到自己的住处,请洪学智吃梨,他说:“我错怪你了,给你一个梨,吃梨,吃梨,我给你赔个梨(礼)!”就这样,一场误会烟消云散了。

正是因为洪学智将军没有在当时进行激烈的辩论,才使他们这场误会没走得太远。洪学智将军在受到委屈时保持平静的心态,不急于申辩,拿出事实证明自己的正确,这一点是值得我们学习的。

### (三)对领导:提建议和意见时要注意方法

古语道:“人无完人,金无足赤。”任何人都有自己的长处、优势,同时,他必定也有他的短处和劣势。领导也不例外,他们可能有高超的领导才能,良好的表达能力,娴熟的业务知识,但不管怎样,他们肯定也有自己的短处,有时也会犯错误。

因此,下属有权利也有责任及时发现领导的错误,给他提

出正确的建议和意见，促使他改正。

但是，给领导提建议和意见对于下属来说并不是一件容易的事。因为许多领导不愿意听反面意见，反面意见常常说明了领导的错误，这对于领导来说脸上并没有光彩，对自己面子无益的事是谁都不愿意做的。

那么下属该怎么办呢？一方面自己应该给领导指明错误，提出好的建议和意见，另一方面领导自己又不愿意下属因为有不同意见而使他没面子。所以，下属在提意见时没有别的办法，只有在充分保证领导面子不受损害的情况下提出自己的建议和意见，只有这样，这些建议和意见才容易为领导接受。

### 1. 令领导长面子的建议容易被采纳

下属给领导带来面子这无疑会令领导欢喜。因为领导也是人，他们也希望自己的面子大。因此，下属就应该想办法长自己领导的面子，从而得到重用。

能干的下属更应该有能力为自己的领导长面子，因为他们可以将自己的聪明智慧通过适当的方式转嫁到领导身上，为领导戴上一个美丽的光环，为领导增添光彩。而领导当然内心里明白他这个光环是怎么来的，对于给他光环的人肯定也会有所回报。

在第二次世界大战期间，斯大林最为倚重的人有两个，一个是军事天才朱可夫，一个则是苏军大本营的总参谋长华西里也夫斯基。

众所周知，斯大林在晚年时变得非常武断，“唯我独尊”的个性使他不能允许世界上有人比他高明，更难以接受下属的不同意见。在二战期间，斯大林这种过分的“自我尊严”感曾使

红军大吃苦头，遭到本可避免的巨大损失和挫折。一度提出正确建议的朱可夫曾被斯大林一怒之下赶出了大本营。但有一个人例外，他就是华西里也夫斯基。他往往能使斯大林在不知不觉中采纳他的正确的作战计划，从而发挥着杰出的作用。

华西里也夫斯基是如何行事的呢？

华西里也夫斯基是一个非常有才干的人。但是在斯大林面前，他却经常表现得非常糊涂。在遇到一些问题时，他经常到斯大林那里要求指示。而在谈正题之前，他喜欢同斯大林海阔天空地“闲聊”一通，并且在“闲聊”的过程中，往往还会“不经意”地“顺便”说说军事问题，他既非郑重其事地大谈特谈，讲的内容也不是头头是道。好像他根本没有提什么建议，但奇妙的是，等华西里也夫斯基走后，斯大林往往会想到一个好计划。过不了多久，斯大林就会在军事会议上宣布这一计划。于是大家纷纷称赞斯大林的高瞻远瞩，深谋远虑，但只有斯大林和华西里也夫斯基心里最清楚，谁是计划的真正设计者，谁是真正的思想来源。

还有，在召开军事会议时，华西里也夫斯基的发言啰哩啰嗦，让人找不到边际，而坐在离他最近的位置上的斯大林却能用非常简洁的语言概括出他的大意，并告诉大家，于是大家又都称赞斯大林的计划周密，而忽视了斯大林的想法完全来自华西里也夫斯基。

华西里也夫斯基用这种潜移默化的方式用自己的思想启发斯大林的思想，让斯大林接受了自己的建议，以至于斯大林也认为这些好主意都是他自己想出来的。但不管怎样，华西里也夫斯基达到了他的目的，斯大林采纳了他的建议，并且他也成为斯大林最为倚重的人之一。

## 2. 提意见要照顾到领导的脸面

给别人提意见要注意提意见的方式，尤其是在给领导提意见时更应该掌握提意见的艺术。因为提意见往往需要指出对方的缺点和错误，而没有人愿意在大庭广众之中暴露自己的缺点和错误。所以一旦提意见的方式没有把握好，常常会伤及对方的面子，引起对方的反感。这样即使他知道自己有缺点和错误，但是因为碍于面子他也不会乐于改正它们。

给领导提意见需要注意场合和采用合适的方式，要注意提意见时不要伤害领导的面子。下属只有保证领导的面子不受损害，他的意见才容易为领导接受。

赫尔曾是罗斯福总统时期的国务卿，他向罗斯福总统提意见时总是能够采用轻松的方式，让罗斯福在嬉笑中接受自己的意见。

《赫尔回忆录》中曾记载着这样一件事：美国总统罗斯福的性格乐观开朗，他永远是高兴的，说起话来谈笑风生，做起事来虎虎生威。罗斯福总统对开内阁会议很感兴趣，他的乐观性格也在会议中充分显现。他喜欢在会议中插入一些趣闻，而且喜欢自己说出来给大家听。由于他口才极好，又喜欢发表言论和见解，所以在开内阁会议时常常是他一个人在滔滔不绝地讲，搞得大家没有办法发表自己的见解，赫尔国务卿决定找机会给总统提个意见，别在开会时总自己说。

有一天，罗斯福总统参加内阁会议稍稍迟到一会儿，他一路笑着走来。他对大家说：

“噢，对不起，我迟到了，刚才在家里有人顶撞了我，他说我说话太多了，他永远没机会插一句嘴。”

罗斯福一边笑着一边将这件事告诉阁员们，然后他转过头来对赫尔说：

“国务卿先生，你同意这句话吗？”

赫尔回答说：“唔，总统先生，今天我来开会之前，有几名新闻记者闯到国务院里来采访我，他们对我说有人认为白宫的膳食很不好，希望得到我的意见。我告诉他们说‘我从来没有吃过白宫的饭’。他们惊讶地喊道：‘什么？我们知道你经常在白宫吃午饭或晚饭。’我说：‘这话不错，不过我在往白宫之前总先吃过饭，然后在总统吃饭时，我才有机会说几句话。’”

赫尔说完这番话后，罗斯福总统和全体内阁成员都哈哈大笑。罗斯福总统以后也注意让人发表意见了。

在罗斯福问赫尔自己讲话多不多时，赫尔没有直接回答，而是讲了一个小故事，映射出总统讲话太多了，并且他的幽默使总统非常高兴，在不失面子的情况下知道自己确有这方面的毛病，所以也就乐于接受这个意见并努力改正了。

### 3. 欲抑先扬为领导保全脸面

欲抑先扬是一种很好的提意见的方法。这种方法的要旨就在于当你想给领导提意见时，你不直接指明领导的错误，避免损伤领导的面子。而是先肯定领导的做法，并按照领导的逻辑进行推理，直到推理出非常明显的错误，让领导自己发现这种错误并主动改正过来。

历史上许多大臣在劝谏他们的君主时都采用这种方法，因为这种方法既不让领导丢面子，又让领导发现自己的过失，取得良好的效果。

春秋时代，楚庄王曾经有一匹最心爱的马死了，他命令满

朝文武大臣向死马致哀，准备用双层的棺材装殓，按宫廷官员的葬礼给它办丧事，并下令说谁不同意，敢给他提意见的，一律处死。

这样大臣们就有怒不敢发了。有一天，臣子优孟闯进王宫，仰面大哭，声泪俱下。大臣们都莫名其妙，楚庄王也不知其中的缘故，便问他为何痛哭，优孟边抹眼泪边回答说：

“那匹死了的马是国王最心爱的马，像我们楚国这样一个堂堂大国，想要什么就有什么，想办什么事情就办什么事情，而为那匹死马办丧事却只用葬一般官员的礼节，照我看，实在是葬礼太不隆重了，这使我很痛心。”

这句话说到了楚庄王的心坎上，他终于得到了一个支持者，他面带喜色地问：

“照你看来，应该怎么办呢？”

“照我看来，应该用葬国王的葬礼来办这件事。用洁白的玉石雕刻一具内层棺材，用花纹很美的梓木做外层棺材，把马装殓起来。调遣大批士兵来挖一个大坟坑，发动全城的男女老幼来挑土堆坟，出丧那天，叫各国的使节在前面引幡招魂，让韩国、魏国的使节在后面护送，再修建一座富丽堂皇的祠堂，用整牛整羊长年供奉它的牌位。还要像诸侯大夫死了一样，追封它万户侯的谥号。这样，就会让大小官吏，天下的平民百姓和各国的君臣都知道，原来楚国的国王把人看得很轻，而把马看得很重。”优孟说道。

听完这番话，楚庄王醒悟过来，说：

“我的过错难道真这么大吗？”

“事情很简单，对待这匹死马跟对待别的牲畜一样就行了。把它宰掉，炖一锅香喷喷的马肉，让大家饱吃一顿，这是对

马的最好的葬礼。”优孟进一步说道。

后来，楚庄王接受了优孟的建议。

利用君王的矛攻击君王的盾，是一种有效的进谏方法，所以这种方法得到许多大臣的垂青。《三国志·简雍传》里曾记载了一件事，简雍也是用这种方法向刘备提意见的。

有一年，天久旱不雨，粮荒四起，为了节约粮食，刘备下令禁止用粮食酿酒，违者处以刑罚，并派官员四处察访。有一个老百姓家里被查出有一套酿酒的器具，但是他从来没有用粮食酿过酒。他向官府进行了解释，但是刘备还是把他关进了大牢。

简雍听说这件事后，很为这位百姓鸣不平，但一时又想不出什么好招来劝谏刘备，很是苦恼。

一天，简雍陪同刘备到野外散步，忽然看见前面一男一女行于路上，便计上心来，简雍指着这对男女对刘备说：

“为什么不把他俩抓起来？”

“为什么要抓人家？都是规矩人家。”刘备有些莫名其妙地问。

简雍见刘备进了自己设的圈子，便不失时机一本正经地说：

“可他俩都已经是成熟的男女，都有行淫的器具啊！”

刘备听后，恍然大笑，知道简雍在给自己提意见，自己不该把那位虽有酿酒器具却没有用粮食酿过酒的百姓抓起来。于是，他便命人放了这个老百姓。

优孟和简雍在给国君进谏时用的是一种战术，都是按照国君的逻辑推理，以赞同国君的观点出发，得出与国君相反的结论，让国君自己发现错误，这就是以子之矛攻子之盾的方法。

对待领导的意图不能强硬抵抗,也不能不讲情面大批一通,提出一大堆的意见,如果你想让你的领导能够接受你的意见,你必须要照顾到领导的面子,以适当的方式将意见表达出来,这样才会增大领导对你的意见接受的可能性。

# 再访脸皮学院院长

在拿到脸皮学院教学大纲以后，笔者苦心钻研，用心揣摩，力求通其真意，得其精微。然后又访求史家名著、中外传记，结合自己的人生所感所得，终有所悟，历时半年有余，方成此书。可谓是篇篇皆凝心血，句句语重心长。掩卷沉思，更感叹“脸皮学”实乃人生之必修功课，明其理则一明百明，通其道则一通百通，既明且通，则必能“不畏浮云遮望眼，乘风更上最高层”。

然而，我决不是一个自大的人，我很清楚地知道，在脸皮学方面最有权威、最有造诣者实非脸皮学院院长莫属。为了能使本书最大限度地忠实于原意，在结稿后，我马上就与脸皮学院取得了联系，希望得到院长先生的批评与指正。对方很爽快地就答应了，并约定一周后面谈。

一周后，我与院长再一次面对面地坐到了一起。半年不见，他的风度不减，自信依旧，更添几分成熟。寒暄落坐后，我

们又做了一番深入的恳谈。

**记者：**我想你一定已经看过了我刚刚完成的书稿，不知你有何见教？我非常想听听你的意见和看法，我想这对于正确宣传脸皮理论也是很有必要的。

**院长：**首先，我特别感谢你对脸皮学院的大力支持和客观报道，你严谨求实的态度和作风令我为之深深佩服。此外，我也对你在写作此书过程中所付出的艰辛劳动深表敬意。就这本书的内容而言，我认为，它已经比较准确地把握住了脸皮学的主旨与含义，而且在许多地方还有着比较精妙的应用和发挥。特别是对于面子学七大定律和脸皮学三大原理的阐发，非常到位，也非常精彩，既有深度，又通俗易懂，颇具有可读性。我认为，该书面世后，一定会对中国社会各个阶层的人都有所启迪，有所帮助。当然，这只是我们脸皮学院面向公众、宣传自我的第一步，更为精深的理论和更为复杂的训练技术我们以后将视情况陆续地予以公布。我们有理由相信，对脸皮进行训练的需求乃是一个巨大的、被人忽略了的潜在市场，脸皮训练必会成为 21 世纪的新兴产业。看起来，我们的第一步棋是比较成功的，当初我们选择与你合作实在是一个明智之举。我们学院已作出决定，那就是把你写成的这部著作列为教学必备参考书。如果你不拒绝的话，我们还要授予你脸皮学院名誉研究员的称号。这样，你便会有更多的机会来接触我们的研究和培训工作。我想，这对你的报道是十分有用的。

**记者：**其实，院长先生能给予我这本书这么高的评价，就是我最大的荣誉。我现在感到由衷高兴的是，我既向社会公众，又向脸皮学院，都交上了一份合格的答卷。我非常感谢脸皮学院在各个方面给予我的大力支持和帮助，没有你们的支持和帮助便没有我今天这本书的诞生。我相信，在既有的良好合作的基础上，我们今后的合作将会更加愉快。不过，在接受你们的名誉头衔之前（笑），我更愿意先成为你们的学员，不知你们愿不愿意接收呀？

**院长：**噢，绝对没问题。要想向别人宣传梨子的好吃，就要自己先尝尝嘛。不过你得有心理准备，我们的梨子可是先苦而后甜哟！（笑）

笑罢，书稿一事便暂告一段落。半年没有同院长联系，不知道这里又发生了什么新的变化。于是，记者便又同院长攀谈起来。

**记者：**院长先生，自从上次采访你到现在，已经是半年有余，我非常想知道，在这半年多的时间里，你们的研究又有何进展？我想，这是关心脸皮学院的公众们所希望知道的一件事情。

**院长：**在这半年多的时间里，我们的研究可以说又取得了新的突破和进展。首先，我们加强了对脸皮发生作用的生理机制的研究。我们知道，一个人的心理机制是建立在生理机制基础之上的，从一定意义上说，生理机制在根

本质上决定着心理机制的发生和运行。我们从试验中发现了作用于脸皮的新的生理机制,从而解释了许多过去难以圆满解释的问题。根据这些发现,我们还增加了新的心理培训课程,效果还不错。当然,这些研究尚需进一步地进行,以便彻底搞清楚脸皮发生的心理机制。其次,我们还进一步修正了我们测量脸皮指数的计算机程序,使其变得更加完善了。现在,我们不仅可以测量出一个人脸皮指数的总体状况,而且还可以测量出衡量脸皮的各种心理指标的具体情况。这样,我们就可以根据每个人的具体情况,因材施教,有针对性地编排训练课程,从而达到最好的训练效果,在更短的时间内培育出质量更高的脸皮来。总之,科学的发展,知识的积累,是一个渐进的过程。我们愿意继续努力做好这些点点滴滴的工作,积土成堆,积水成河,最终帮助世人摆脱面子上的困惑与苦恼,获得一张健康而自由的脸皮。

**记者:**从你的介绍中,我感到,脸皮学院在科研上的进步还是比较大的。只要有发展,就会有希望,你们就更有可能实现自己的美好的愿望。那么,下一步你们又有什么打算呢?

**院长:**自脸皮学院成立以来,我们就一直致力于为周边国家及国内的一些企业进行员工培训。从这些培训实践中,以及从目前东南亚危机中所产生的种种问题中,我愈发地感觉到了脸皮的重要性。我觉得,脸皮问题实际上是亚洲国家所普遍存在着的一个问题,它应当属于亚洲文化圈中的一种文化。在亚洲国家中,越是受到儒家

文化影响的国家,其所受的脸皮困扰就越大。因而,要想在这样的国家中获得成功,就必须得首先正视脸皮、征服脸皮。比如,在这次东南亚金融危机中,泰国首当其冲地受到冲击,许多人都破了产。其中有一位房地产商一夜之间从亿万富翁变成了穷光蛋。但他却决不气馁,而是正视现实,亲自上街推销起自制的三明治来,结果重新崛起,又发了大财。无独有偶,韩国一家大型企业破产后,其总裁一改过去养尊处优的生活,不顾年迈之身,去一家餐厅作了侍者。这些人的地位都是一落千丈,从最有面子的大老板变成了最没面子的破产者,但他们却能从容承受压力,从头开始奋斗,从最卑贱、最低级的职业做起,以期再振雄风。这都是脸皮超强、心理素质过硬的结果。受到这些事件的启迪,我们正策划成立“亚洲脸皮协会”,我想,这对推广我们的研究成果,帮助亚洲国家的人民以正确的心态来对待危机、战胜危机是颇有意义的。目前,我们已与美国一家基金会达成了初步协议,拟共同投资在新加坡成立“亚洲脸皮协会新加坡分会”,并建立一所“脸皮训练中心”,面对东南亚各国,为它们提供心理上的帮助和训练。总之,我认为,脸皮学并不仅仅是一件造福于中国人的事,它还应该走向亚洲,甚至走向全世界,使更多的人受益于它。

**记者:**你谈了这么多,我感到其志不小。我认为这是一件很有意义的事,我也相信,经过你们的努力一定会取得成功。谢谢你的指点和帮助,让我祝愿你们早遂己愿吧!

**院长:**谢谢。

## 读者来信辑录

JR 人际自助丛书的前两本《怎样赞美别人》、《怎样与领导相处》出版之后，我们 JR 人才调查中心接到了大量热情读者的来信，他们有的是未出校门的学生，有的已工作多年，有的是刚入伍的解放军战士，有的是机关干部。说老实话，阅读这些真诚的文字给我们带来了莫大的快乐，我们也希望广大读者能与我们分享这种快乐。这些信中所提的意见与建议，我们则把它们当作知心朋友的“诤言”，定当从善如流。

### 关于《怎样赞美别人》

我读了你们的书收获很大，有几次我很好地赞美了别人，看到他们的笑容我也感到快乐。有一次，我在公共汽车上，我身边坐着一位年轻的母亲与她的小孩，我想跟那母亲说话可不知道怎么开始，我就赞美了她的小孩。我说：“这孩子真活泼可爱，真漂亮，这两只大眼睛真精神。”母亲的嘴角露出了笑容，好象别人发现了闪光点一样，母亲向我说了她孩子的喜好，谈话气氛很好。如果我没说“这两只大眼睛真精神”，那就流于套话了，跟没说一样。你们书上说的赞美对方的闪光点可真对啊！

吉林省四平市一热心读者 张志刚

我是一名刚入伍的战士，部队上的好多关系让人难以捉摸，由于我爱直言，经常冒犯别人，我认识到自己必须改变这种状况。入伍前我在书店里看到了《怎样赞美别人》这本书，但没有买，入伍后才明白，赞美别人对人对己都有很大的好处，所以又叫家人买了一本寄过来，读完之后，对我深有启发，也改变了以前赞美别人就是奉承的想法。很感谢这本书带给我的精神改观。

陕西省临潼县 84880 部队 李翔

仔细阅读《怎样赞美别人》后，感觉这本书立意非常好，是素质、能力培养的好帮手，尤其宜为知识阶层接受。我国教育长期以来形成的理论与实践相脱节的状况，困扰着许多刚刚步入社会的学子，他(她)们风华正茂、血气方刚，做事、言谈往往以理想为准绳，很少去体会或不会体会领导、同事或他人的感受，从而陷入人际关系误区，或意志消沉，或同流合污，或孤芳自赏等等。《怎样赞美别人》针对这种情况，从道德、社会、心理等角度给人以正确的引导，是一本难得的指导性很强的能力培养书籍。

读者未具名

通过读《怎样赞美别人》一书，开拓了自己的眼界，也拓宽了自己的思想，使自己从纯正的书呆子，成为一个对社会有所

了解的人。

赞美别人既是一项技术,也是一种艺术,掌握了这门艺术,对你以后的发展定有好处。

广西桂林民族师范 九六(二)班 全守庆

我在读了《怎样赞美别人》之后,认为此书写得非常好,尤其是在理论之后附有相应的事例,给人提供一种目标性的语句,值得深思。我在这里提一个建议:每章中有些名言警句或提纲句应该在章节末重新罗列,总结在一起。这样让读者感到更有实用性,并能够在较短的时间内读完。否则,给那些时间紧迫的人看了,觉得不够简洁,需要从章节中检索出自己所需要的语句,造成不喜欢读的情况。因为要出一本好书,必须适应社会各阶层的人士读,不能光给某一阶层的人看。

新疆石河子大学农学院 刘怀坤

## 关于《怎样与领导相处》

看了《怎样与领导相处》,我吓了一跳。老实说书中许多观点与我平时的观点是不谋而合的,只是自己不知如何运用到现实中,看了这本书才使自己恍然领悟。如书中第六章第二节《领导发火时下属如何对待》,对我触动很大。以往领导发火我也不顾他的面子顶牛,以致使自己落得今天成为领导最讨厌

的人，当然好处更轮不到自己了，因此很后悔，假如我能早些看到这本书，或许我今天的情景就会大不一样。还有第五章第一节《多与领导接触，加强沟通，增进了解》，以前总认为多与领导接触是拍马屁的表现，所以那些多与领导接触的人，都被我列入敌对行列，看了这一节后，我的观点有所改变。谢谢编辑与作者。

广西钟山县龙坪水电站 卢家福

很偶然的一个机会，从同事那里看到你们出版的《怎样与领导相处》一书，随便翻开目录浏览一遍，便深深地被它吸引，如饥似渴地用整个中午把书大致看了一遍，并用笔摘录了很多内容，就很惋惜地把书还了。我决心去书店买来一本认真阅读，因为我感觉这本书对我的价值和影响太大了。我是两年前从一所中学选调到团市委任公务员的，社会这个大课堂太丰富复杂了，很多时候，我因无法与领导很好地沟通感到苦恼，有时自卑，有时自傲，有时泄气，有时又孤注一掷，原因就在于我没能很好地把握与领导相处的艺术，不能正视自己的位置，虽然工作很卖力，却心理上不平衡。现在这本书让我豁然开朗，如沐春风，我自己开始有了信心，对未来充满希望，因为我掌握了许多个中的奥妙。

共青团郑州市委 陈轶川

1998年3月26日，国际风筝节春雨蒙蒙。我有幸寻觅到

《怎样与领导相处》新著，不知何故，“正直善良的人更应该学点处世技巧”一句话一下子触动了已届不惑之年的我心中的“亮点”。闭门谢客，捧读六天，掩书沉思，我觉得本书是直面现实，呼唤良知，呵护人生的实在书，是可以与正直的人交一辈子朋友的好书。说句心里话，正直善良的人，有时常常叹息“好心不被人理解”，恨不能剖开心胸让人看，根本原因就在于如何与领导相处这个大舞台上，没有找准自己的位置，唱好自己的角色。这是一本施惠于市民百姓的书。

山东潍坊市东风东街 李良荣

当我在书店偶然发现这两本书（按指《怎样赞美别人》、《怎样与领导相处》）之后，就毫不犹豫地买下了，大有相见恨晚的感觉。为什么我对这两本书如此青睐呢？我认为他们最大的优势在于能从中国的实际国情与现状出发，现在市场上有很多关于如何成功啊，超级啊的书，但看了都觉得不实在。有的书太偏向在企业做事的人，但可别忘了中国很大的一个读者群是在行政、事业单位。对这一读者群来说，这两本书很适用，也就是说“可操作性很强”，分析得相当透彻，一针见血，敢说敢写。

云南省南涧公路管理段 杨剑玲

虽然我现在还没走入社会，但我已深深感到人际关系的

重要。光有业务能力是不够的，我觉得人品第一，才能第二。如果一个人在社会中，光有能力，没有一个良好的人际关系网，不懂得真诚地赞美别人，是很难成功的。于是我先后买了《思考致富》、《卡耐基成功之道全书》等等，但这些书有个缺点，他们是西方社会的经验。《怎样赞美别人》、《怎样与领导相处》最大的优点是适合当代中国的国情。

吉林长春市朝阳区前卫路1号 徐海楠

读了《怎样与领导相处》感到受益匪浅。我有一个难题，书中提出了许多宝贵建议，在实际中由于自己的尊严或情绪的影响，在应该理智的时候还是有些冲动。希望能看到“如何处理人际关系与不愿勉强自己的矛盾”这一主题的书。

内蒙古包头市达茂旗乌兰中学 荣莉霞