

日本实用心理学权威最新研究成果大公开

心理 读心术

〔日〕内藤谊人 著 韩露 译

俗话说：画龙画虎难画骨，知人知面不知心。
心理读心术，让你轻松读懂人心！



南海出版公司

B

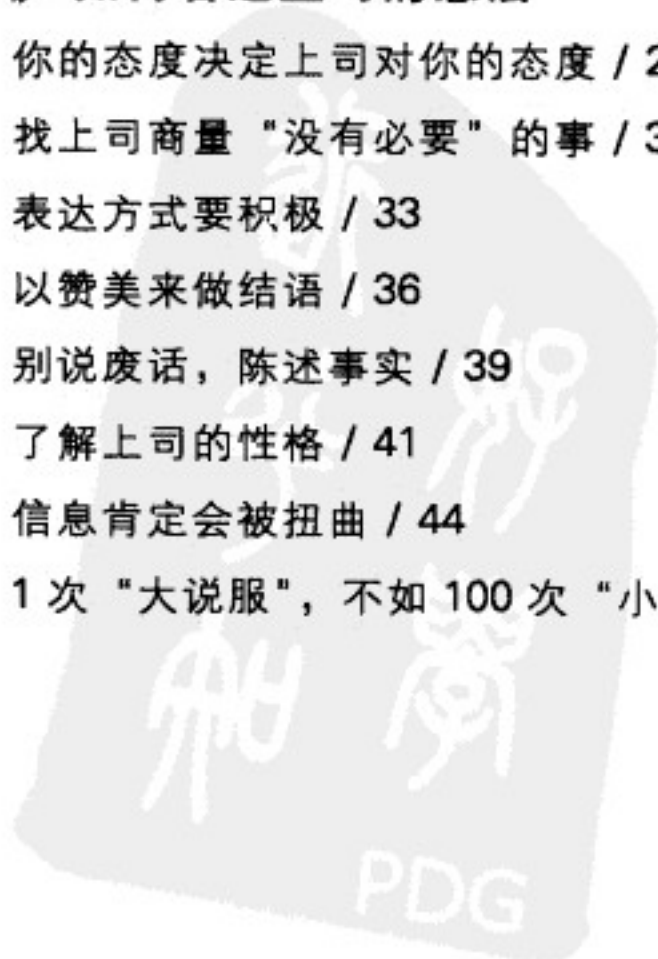
前言

第 1 章 ► 掌握必要的谈话技巧

- 简洁的表达更有说服力 / 5
- 谈话要抓住一个重点 / 7
- 长句子要 3 秒一停顿 / 10
- 利用寓言的鲜明效果 / 12
- 用身边的事例作比较 / 15
- 满足对方的自尊心 / 17
- 用温柔战术打动对方的心 / 20
- 谈话时要充满感情 / 23
- 增强说服力的技巧 1 / 26

第 2 章 ► 如何看透上司的想法

- 你的态度决定上司对你的态度 / 29
- 找上司商量“没有必要”的事 / 31
- 表达方式要积极 / 33
- 以赞美来做结语 / 36
- 别说废话，陈述事实 / 39
- 了解上司的性格 / 41
- 信息肯定会被扭曲 / 44
- 1 次“大说服”，不如 100 次“小说服” / 47



在会议开始之前进行说服 / 49

抓住对方窘迫之机 / 51

与上司脾气不合该怎么办 / 54

增强说服力的技巧 2 / 58

第 3 章 ► 如何摸透下属的心思

对下属感兴趣、关注下属 / 61

让出对话的主动权 / 63

给下属分配一个角色 / 66

不要有顾虑，先拜托一次看看 / 68

用建议的口吻给出指示 / 71

故意让下属失败 / 73

下属渴望上司认真听他说话 / 75

为了顺畅交流而清除“过滤网” / 77

令下属反感的上司的“一句话” / 79

激励下属的方法 / 81

以小的成就感来调动下属积极性 / 83

用“猜谜游戏”让下属自己领悟 / 86

批评要有建设性 / 88

增强说服力的技巧 3 / 92

第 4 章 ► 看透客户的读心术

事先了解初次见面的客户 / 95

适时放低姿态 / 98

道歉之后的补救工作 / 100

重要的约会迟到时，不要“道歉”要“道谢” / 102

失败时切莫灰心 / 104
做一个可靠的人 / 106
给对方留下深刻印象的“迅速响应法” / 108
说话时配上视觉效果 / 110
利用分割价格法迷惑对方 / 112
对方提问时正是你的机会 / 115
讨论“要讨论的内容” / 117
以假定法展开对话 / 119
增强说服力的技巧 4 / 122

第 5 章 ► 看透不同类型人的读心术

如何说服长者 / 125
如何说服女性 / 128
如何说服知识丰富的人 / 131
如何说服竞争意识强的人 / 133
如何说服自以为是的人 / 135
如何说服固执己见的人 / 137
增强说服力的技巧 5 / 140

后记



前 言

想看透人心、说服别人就要重视逻辑。这里所说的逻辑，并不是让你板起脸来讲大道理，而是要遵循心理学的法则，按照一定的规则来说服。

歌舞伎也好，茶道也好，象棋也好，都有一定的“道”，即见招拆招的“法则”。我们在说服别人时也是如此。也许很少有人注意到，其实说服别人也有模式、规则、法则，也就是说，逻辑在起作用。如果你无视逻辑，一定无法说服别人。

要想了解下属的想法，就要遵循其中的法则。有求于上司或者同事时也是如此。只有遵循一定的法则，对方才能听进你的话。而抛开此法则，你一定无法取得成功。

“为什么我的上司不接受我的请求呢？”

“为什么下属不执行我的命令呢？”

对于这样的疑问，我可以立刻给出答案：这都是因为你无视心理学法则和规律，因此不能成功地说服对方。说服是不能只靠经验的。

我们可以和任何人对话、沟通。谁都可以将自己的意见传达给别人。但沟通并不代表说服。单纯的说话和说服，是完全不同的两个概念，常常会让人产生错觉。

若想成功地说服别人，你就必须遵循心理学上的既定法则。这是捷径，也是唯一的正道。

和梦

PDG

如果你只顾自己的喜好为所欲为，一定会遭到对方的反击。就像刚开始学习象棋或者围棋时，一定要牢记棋谱一样，在学习说服技巧的时候也必须先熟练掌握既定套路。而想形成自己的风格，就要等到经验多了，翅膀硬了的时候。

“想了解说服技巧的基本规则。”

“为职场人际关系而苦恼。”

“想锻炼自己的口才。”

有以上期望的人，可以阅读本书，书中分别以下属、上司、客户等为对象，用通俗易懂的语言讲述了说服不同对象的不同方法，并且介绍了通过遵循有科学根据的心理学规律和法则来看透人心的技巧。当然，具体情况需要具体分析，本书介绍的说服上司的方法，当然也可以用在客户身上。希望大家能活学活用，不断改善修正，提升自己的人际交往能力。

如果你读过很多关于说服技巧的书而没有获得理想的效果，那么请读一读本书，你一定能在其中找到你所需要的知识和诀窍。

内藤谊人



第1章

掌握必要的谈话技巧

日常生活中，我们经常会努力去说服别人。但也产生了很多的误解和想当然。比如说，你觉得某种做法能打动人心，然而研究数据却表明，你一直认为理所当然的常识，其实是非常荒唐的。为了避免让自己的行为出现错误，让我们一起来学习必要的谈话技巧吧。

“如何才能提高说服力？”

“如何才能说服别人？”

对于这类问题，本书会从心理学的角度给出答案。

【简洁的表达更有说服力】

要说服别人，最重要的就是简明扼要地传递信息。因为我们能集中精力倾听别人说话的时间是很短的。

即使你听得再认真，或者对方说的是你特别感兴趣的话题，持续谈四五个小时也会使人感到厌烦。所以要想让对方动心，就要事先整理谈话内容，并且尽可能简洁地表达出来。收起你的喋喋不休，瞬间即可定胜负。

是否有说服力，不在于谈话时间有多长，而是要以质取胜。很多人认为，10分钟的说教比1分钟的说教要有效10倍，他们错了。实际上谈话时间越长，效果越差。下面我来举个很有意思的例子。

1863年的秋天，在美国的葛底斯堡举行了为在南北战争中牺牲的人而建造的公墓的奠基仪式。当时，著名的教育家、辩论家爱德华·埃弗里特作为东道主，向来宾作了长达2小时的精彩演讲。

而之后林肯的演讲，只有短短2分钟。但就在这简短的演讲中，一句“民有、民治、民享的政府永世长存”却成了名言。

当时的媒体对林肯此次演讲大加赞赏，连爱德华·埃弗里特本人也自叹不如。林肯的演讲词已经收录进美国的历史课本，由此可见，能否打动人心，不在于说话时间的长短。

从生理角度来看，比起长篇大论，人们更喜欢简短的谈话。

这个理论，已经得到了阿拉巴马州杰克森维尔大学的斯蒂芬·比戈德博士和唐纳德·帕特森博士的证实。在附近的自然博物馆的

协助下，比戈德博士成功地完成了某项实验。该实验的内容是：改变埃及木乃伊展览解说牌上说明文字的长短，以观察游客的反应。

这两位博士先放上了一个有 150 字的解说牌，然后用摄像头悄悄进行拍摄，结果发现，只有很少人去看说明文字。

接下来，他们将牌子上说明文字精简到 50 字，结果去看解说牌的人多了 2 倍（见图 1-1）。可见将信息精简后，就能成功地激发更多人的阅读欲望。为什么把牌子上的信息缩减到原来的三分之一，阅读的人就多了 2 倍呢？原因只有一个——从生理角度来说，我们不想阅读过长的信息。

总之，当你试图说服别人时，不妨先问自己以下几个问题：

“如果把我的话缩成一半会怎么样？”

“我话中的真正重点在哪儿？”

“我的话里有没有多余的内容？”

“能不能用一句话来表达我想说的话？”

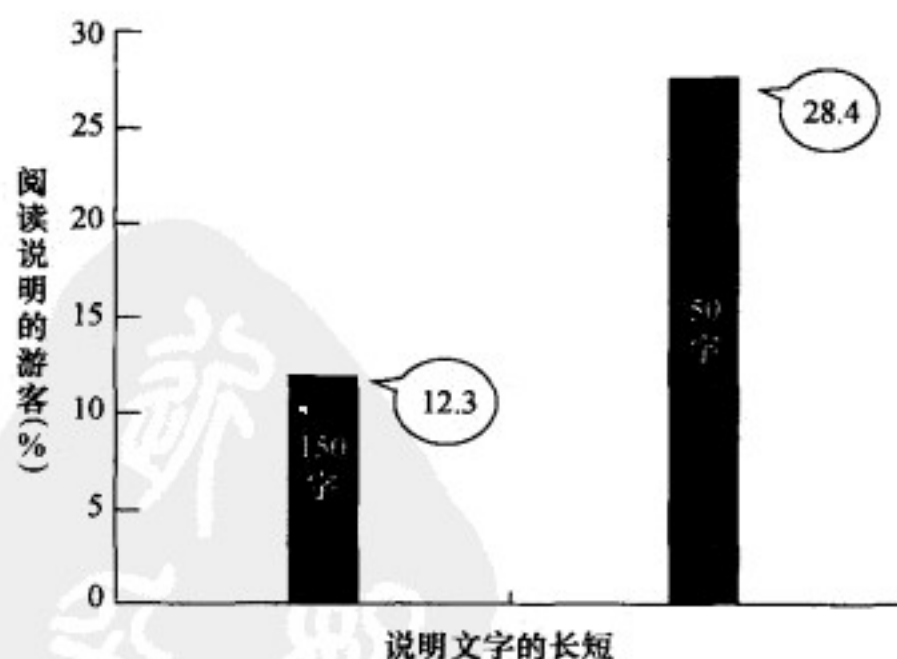


图 1-1 浓缩信息，便可提高说服效果

（出处：比戈德和帕特森，1993）

谈话要抓住一个重点

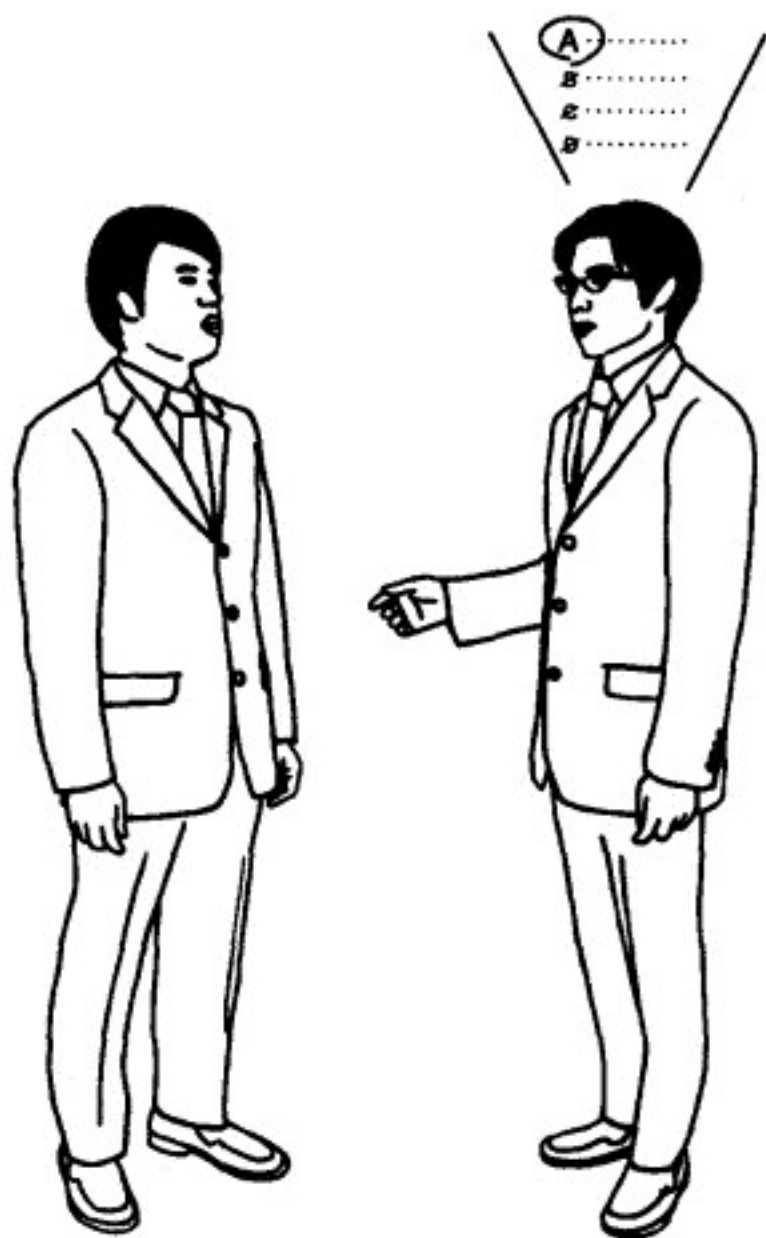
要想打动别人，在谈话时你就要尽可能地浓缩信息。抓住一个重点，远比列举一大堆论据要有说服力。

那种“试试这个”、“做做那个”之类的建议，一般不会有好的效果。即使你对每个论据都详细地一一进行说明，别人也记不住。

想说服别人，就要抓住一个重点。“我想说的只有一个，那就是……”这样说，别人一定会认真聆听。因为只有一个重点，听的人就一定会集中注意力。如果你说：“我今天讲话的内容有20条……”只会让听众头昏脑涨，因为完全没有明确的重点。那些知道如何打动下属的上司在指导时，会只强调一个重点。当注意点只有一个的时候，下属便能听得进去，而且能很好地把握要点。如果指手画脚地训斥下属，“你这个也不对，那个也不行，话说3个月前你还……”下属一定会当耳旁风吧。

优秀的说服者不会同时列举多个论点。在每次说服别人时，他们一定会只提出一点，即使还有其他想说的话，也会忍住，暂且不提，等日后有机会时再说。

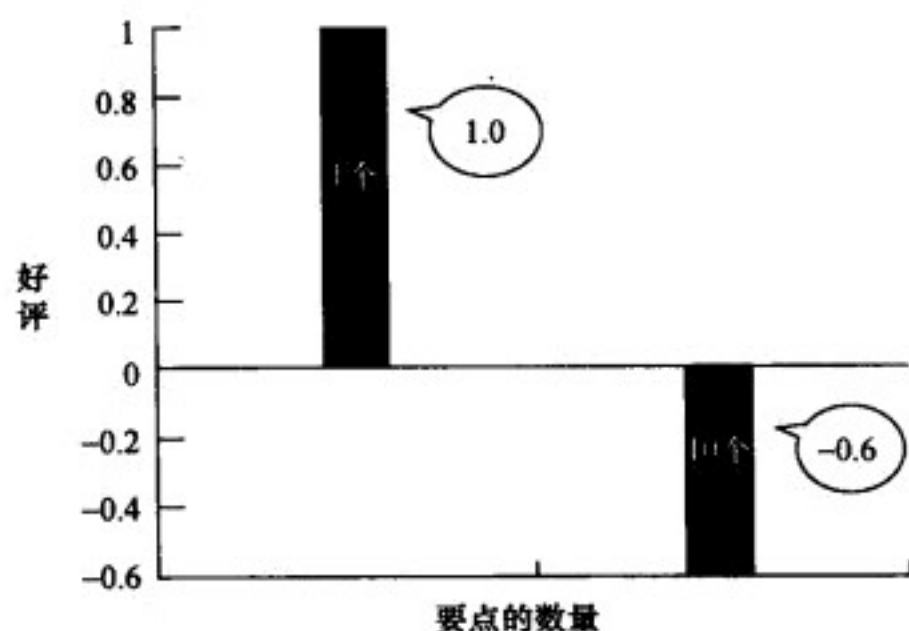
德国海德堡大学的心理学家米夏埃尔·维恩克博士和他的同事们做过这样一个关于宝马汽车的广告实验。他们分别把只强调产品1个亮点的广告和兼顾10个优点的广告，拿给160个人看，然后统计这两个广告的好评率。



抓住一个重点来进行谈话，会给对方留下深刻印象。

结果发现，只强调 1 个亮点的广告大受欢迎，而涵盖 10 个优点的广告却招人反感（见图 1-2）。

顺便一提，关于人们对于广告的印象，维恩克博士他们所做的这个实验也表明，只有 1 个亮点的广告更加深入人心。由此可见，对一件商品来说，并不是卖点越多越能得到消费者的青睐。如果罗列很多这个商品的功能，反而会显得没有重点，使得每个功能都不突出了。说服别人也是同样的道理。要想给他人留下深刻印象，抓



(* 数值计算方法: “非常喜欢”+3分; “完全不喜欢”-3分)

图 1-2 每次仅强调一个重点, 会使说服更加有效

(出处: 维恩克, 1997)

住一个要点推进谈话是十分重要的。

那种内容满满、像个大礼包一样的谈话, 完全没有说服力。如果谈话不是围绕一个重点来进行, 我们就不知道应该把注意力放在哪里, 就不会对谈话的内容留下什么印象, 更别说是动心了。

“(本产品) 价格低廉, 设计精良, 质量上乘, 经久耐用……”与其罗列种种优点, 不如抓住一点, 如: “我们对(本产品的)结实耐用这一点充满自信。”这样反而更容易让对方动心。

为了能围绕一个中心点进行谈话, 首先要在自己罗列出的观点中, 锁定最重要的一条, 其他的都要忍痛割爱。试着将同一个观点重复三四次, 而不是同时列举三四个观点。这样成功的几率应该会大些。

长句子要 3 秒一停顿

“关于本部门，那个，读完调查报告后我发现，嗯，由于受急剧的通货紧缩的影响，我们公司的销售部门面临很严峻的状况，嗯……”

这是一个令听众泄气的报告，因为出现了太多没用的连词，一些句子也过长。

下面我们换种方式：

“我刚读过了调查报告。”（换气）

“通货紧缩的影响确实很大啊！”（换气）

“因此本公司的销售部门正面临严峻的状况。”

用这种方式来说话，会让听众听起来更顺畅。换言之，越短的句子越能带给对方冲击。

据德国的人类行为学者佩佩尔和图尔纳说，世界上有 14 个民族的诗歌节奏都是以 3 秒为一个节奏单位的。这是因为人类的呼吸频率就是 3 秒，即完成一次呼吸，平均的间隔时间为 3 秒左右。

呼吸是生物最基本的生命节奏，如果能够很好地掌握这个节奏，不仅可以使你集中精神，对增强记忆力也有帮助。当然，向他人传达信息时，也要尽量把说话的频率控制在 3 秒左右，这是很重要的。为此，要尽量缩短每句话。使用“但是”、“话虽如此”、

“尽管”之类的转折连词，可以将一句话无休止地继续下去。但是请牢记一点，句子越长，它打动别人的可能性就越小。

那些爱用连词，喜欢使用长句的人，其演讲的节奏感都很差。即使是在婚礼上致辞，那些通篇的“虽然……但是”也会让人难以忍受。这种场合的发言应该有意识地用“A，另外还有，B”的方式来断句。

在美国，有一种被称为演讲咨询师的职业。他们为人们提供专业的演讲方式的咨询，使演讲更具吸引力。从总统到企业家，很多人都会请演讲咨询师来指导。

这些咨询师给人们的建议中，首先就是“尽量缩短句子长度”。因为如果念一个句子需要10秒以上的时间，便会与听众的呼吸节奏不合拍，给人窒息沉闷的感觉。

写文章的时候也是如此，句子越长读着越费劲。因此，在写策划书、报告书的时候，一定要按朗读习惯进行断句。如果句子较长，分成两三句进行适当停顿是较为妥当的做法。

人们对于一个事物投入注意力的时间是非常短暂的。正因为我们深知人类的这一特点，所以电视上的广告一般都被控制在几十秒之内。喋喋不休的发言、啰唆冗长的语句无法打动人心。发言越长，收效越会大打折扣。由此可见，发言时间的长短和效果是成反比的。

利用寓言的鲜明效果

基督教很擅长讲通俗易懂的寓言故事。而在中国的春秋战国时代，也有不少说客凭借三寸不烂之舌推销自己，他们在说服君王时也经常引用寓言。

寓言具有触动我们感官的效果。中国古代的说客，经常以仙鹤、乌龟，或者猎户、渔民的故事为例，来比喻君王的过失，或就如何推动国家的发展等问题向君王进谏。不这样，君王是听不进他们的话的。

抽象的话题，既让我们难以理解，又不容易打动我们的心。举个例子，如果以“日本长期的通货紧缩给国际经济造成的影响”为题目，不论怎么卖力地演讲，人们也会听得一头雾水。不如打个比方“卖鱼的生意不好，旁边的肉店也会受到影响”，这样更容易让人明白。

全世界的孩子都很喜爱的《伊索寓言》，就是通过一个个的寓言故事来说明道理的。这也是《伊索寓言》如此具有亲和力，又如此打动人心的原因所在。如果《伊索寓言》通篇只有抽象的大道理，估计就没人愿意看了。

加利福尼亚大学洛杉矶分校的心理学家谢里·泰勒博士，就“寓言的说服力强”这一现象进行了观察研究，并将其命名为“鲜明效果”。

泰勒博士从心理学角度出发，分析了寓言故事之所以有说服力



不露声色地举个例子，会使说服效果更加显著。

的几点原因：

1. 印象深刻。
2. 容易想象。
3. 感情冲击强烈。

想要使你的讲话更有说服力，就要给对方留下深刻的记忆。如果对方能记住你说的话，就能随时想起它。而要做到这一点，没有什么比寓言的效果更好了。

要想打动别人，就应该尽量多举例子来使对方留下印象。在教

育犯了错误的下属时，不要直接训斥他，可以引用别人的事例，像“有个和你犯了同样错误的前辈……”这样，让对方自己领悟，这样效果更佳。

如果你能滔滔不绝地讲寓言故事，那么你的说服力就可以提高两三倍。



【用身边的事例作比较】

在介绍“鲜明效果”之前，我们也提到，那些看不见摸不着的抽象事物很难给人留下印象，它们无法打动人心。因此，在给对方提供一些他并不熟悉的统计资料和数据时，必须用一些贴近对方生活的、形象生动的例子，令其获得具体的印象。

比如说，读了下面一段话，你有什么感觉呢？

请大家考虑一下宇宙中的巨大陨石撞击地球的几率。迄今为止，轨道已经确定、正式登记在册的小行星大约有 5000 颗。没有确定的估计在 50 万颗左右。根据专家的精确计算，直径在 1 千米以上的小行星撞击地球的几率大概是在 100 万年 4 次的程度。

这样的说明很难给我们留下什么印象。虽然大概能明白它的内容，但是基本是左耳进右耳出。像这种讲述行星撞击地球的内容，应该找些贴近生活的例子来进行说明。比如，用下面的方式来介绍：

宇宙中行星的分布看似密集，实际上其密度就像在欧洲大陆分布有 3 只蜜蜂。而行星撞地球的几率，就好比两只蜜蜂互撞的几率。

这样来描述的话，我们就很容易明白。也就是说，行星撞地球的几率，是小之又小。有的宇宙物理学家还以“太平洋上的3个西瓜”来进行比喻，非常生动易懂。

要想说服别人，就需要给对方举贴近生活的例子。

在《表达技巧》一书中，作者就类似的表达方法举了如下的例子。

“体积相当于2个东京棒球场。”

“堆积起来，就像富士山一样高。”

“相当于日本四国地区的面积。”

这些描述可以激活我们的想象力。比起“东京每年产生总量为X吨的垃圾”，说“东京每年产生的垃圾总量的体积相当于2个东京棒球场”更能让人们产生直观的印象。这样人们自然会为这么多的垃圾感到震惊，从而自觉地产生要将垃圾分类、不乱丢垃圾的决心。

英国的心理学家、自由职业者凯文·沃伦，就在其所著《社会影响》一书中，列举了大量科学数据来阐述，为什么人们无法接受那些自己无法想象、不能理解的内容。

想让别人欣然接受你的想法，你自己首先就要用通俗易懂的语言来阐述你的观点。也许有人在说话时喜欢故作高深，说一些专业术语或晦涩难懂的话，但这样的方式很难让大众接受。我们要学会将复杂难懂的内容转化成大家比较熟悉的生活例子。

满足对方的自尊心

那些最近心情不好的人是很难被说服的。

比如，一个人刚惹恼了上司，或者他花费多年心血收集的资料突然丢失了，想说服他们是非常困难的。

如果对方心情烦躁，即使不是你造成的，也会影响你们的谈话效果，因为对方会下意识地迁怒到你身上。

我们在冷静地思考问题以前，常常会受到情绪的影响。心情好的时候，对那些令人感到为难的要求都会拍着胸脯满口答应；而情绪烦躁时，恨不得把满腔怒火都发泄在别人身上。

总之，想要让对方听你的话，你就要让对方心情好。

那么，怎样才能让对方有好心情呢？让对方心情迅速好转的方法就是：赞美对方。

重要的是让对方的自尊心得到满足。

德国曼海姆大学的心理学家格特·博纳博士的团队给出了如下的建议：在有求于对方之前，先赞美对方。这样可以让对方心情愉快，满足你的所有要求。博纳博士还用一个有趣的实验验证了这一定律。

博纳博士的团队假装在进行某个实验，做了一套假的智能测试题让大学生来作答，然后随机抽取了一半的学生，对他们大加赞赏：“通过这个测试，我们发现你极有才华。这套题要回答正确很不容易，你真是太出色了。”

对另一半学生，则讽刺道：“这套题你们只答对了 14%，看来你们压根没有任何才华可言。”当然，这个结果也是捏造的。他们为了达到实验所需的令人不愉快的效果而故意讽刺这些学生。

认为实验结束的学生们从屋里走向走廊，这时一个女子来和他们说话。这个实验的真正目的，就是调查这些大学生中，有多少人会答应这位女子的请求。

实际同意请求的人的比率见图 1-3。

实验结果证明，那些被夸奖有才华的学生中，欣然接受陌生人请求的比率确实较高。这一点从图表上可以看出。

顺便提一句，这位女子向学生们提出的要求是：为了在学校设置能使残障学生行动自如的无障碍设施，请你积极捐款。在之前被夸奖过的学生中，91%的人都承诺会捐款。他们会这样做，并不是因为这名女子的请求，而是心情好才会满口答应。

如果你想要说服什么人，就不要吝啬对他们的赞美之词。

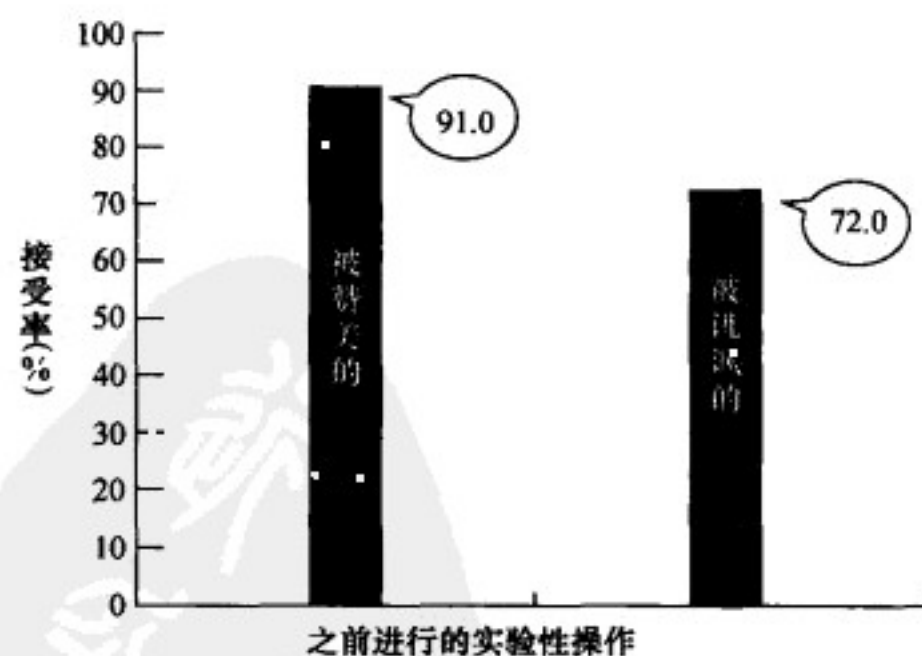


图 1-3 先赞美，之后再请求就容易多了

(出处：博纳，1992)

比如，“这领带真雅致，您是在哪儿买的？”

“我也想拥有你那样的公关能力，请问我该怎么做呢？”

“我经常被大家羡慕能得到课长您的真传。”

有了这些赞美之词作铺垫，接下来再说明你的请求，这样比直截了当地拜托对方的成功率要大得多。



用温柔战术打动对方的心

一般人们会觉得，有说服力的人都是强硬骄傲的，其实这是不正确的。那些怀着奉献和关怀之心，而且尽量用温和的语言说话的人，才真正有说服力。

咄咄逼人地提出要求，不是“说服”，而是“胁迫”。当然，也许被胁迫的一方会表面上“口服”，但一般是不会“心服”的。任何人在受到别人的威胁时，都会十分反感，对于那个人所说的话，自然也会产生排斥和拒绝的态度。

物理学里的作用力与反作用力定律，我们在中学的物理课上都学过，即对某一物体施加外力时，必定会受到来自此物体的反作用力。例如，我们对放在桌子上的橡皮施加力时，会受到来自橡皮与桌面摩擦产生的摩擦力的作用。

这个定律也适用于人的心理。咄咄逼人的强迫，必定会受到来自对方的反抗和抵制，结果你根本改变不了对方的观点。

当大人呵斥道：“把你藏在手里的玩具交出来！”孩子反而会把手握得更紧。要想从叼着毛巾的狗的嘴里抢过毛巾，狗反而会死死咬住。这样的心理是普遍存在的。

“高高在上的强硬姿态会招致反感。”马里兰大学的心理学家阿利萨·琼斯博士和查尔斯·格尔森博士，就用严谨的实验证明了这一定律。

实验内容是，150名大学生旁听女病人和心理医生之间的治疗



咄咄逼人，对方不会心服口服。

对话。两位博士为两位心理医生准备了两套内容不同的台词。一种是斩钉截铁、气势逼人的断然下结论；一种是口气温和、娓娓道来。实际的谈话内容如下：

口气温和的医生：

“听了您的描述，我认为可能是……”

“对于我的看法，您认为如何？”

态度强硬的医生：

“我完全掌握了你的病情，可以马上对你的病下结论。”

“你绝对有心理疾病。”

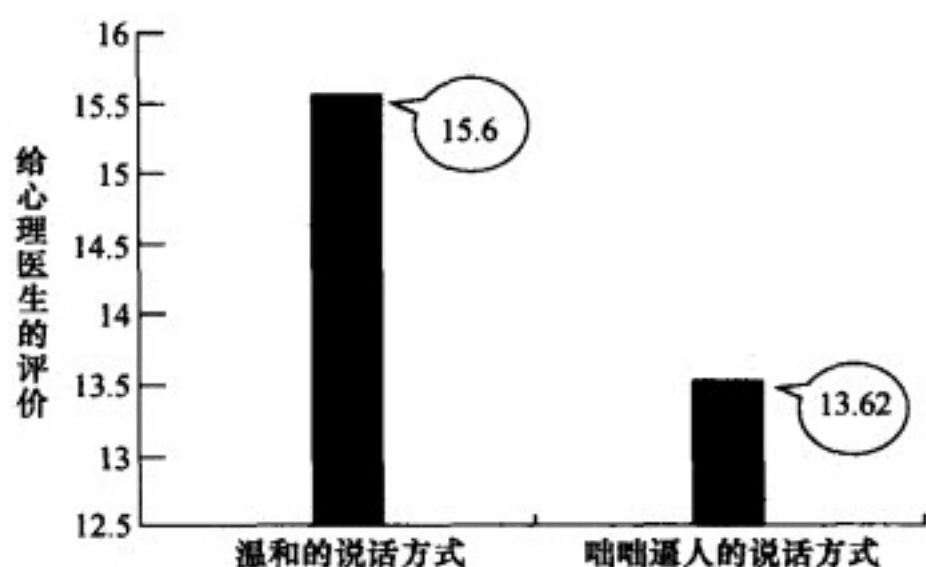


图 1-4 越是咄咄逼人，评价越低

(出处：琼斯和格尔森，1988)

在旁听完全部对话之后，大学生们给两位心理医生打分。他们对态度强硬的医生评价很不好。图 1-4 是关于这次评分的结果。

此外，格尔森博士还进行了其他的研究。他们发现，态度强硬的人会被贴上惹人厌的标签。当被问及“你是否会找态度强硬的人咨询”时，多数大学生的回答是否定的。可见，咄咄逼人的说话方式会招致人们的反感。

咄咄逼人只会适得其反。要想让别人欣然接受你的话，应当尽量学会以温和的口吻进行谈话。

谈话时要充满感情

“新闻里说，一种装有纯金笔尖、高达6万日元的钢笔上市了，你知道吗？”这种谈话属于“陈述事实型”，可以准确传达信息，但对于提高说话人自己的印象分并无益处。对方最多是对你所说的新奇消息过过脑子，搭个腔：“是吗，有这事啊。”仅此而已。

然而，同样的内容，如果用不同的方式说，并且带有自己的感情或想法又会如何呢？比如，可以说：“最近出了一种钢笔，连马可·波罗也要大吃一惊呢，纯金笔尖，售价6万日元呢。你知道吗？”虽然谈话内容和上面的基本相同，但第二种说法的效果会好很多。

为什么像后者这样的表达方式更能引起别人的注意呢？这是因为其中包含了丰富的个人感情。人们通常会比较重视说话人表现出的热情和肢体语言，谈话内容倒在其次。

其实，谈话水平高的人，都是在表达上下工夫，而不是谈话的内容。为了顺利地用语言来表达情感，我们要使用具体的表达方式，抽象表达法就行不通了。

斯坦福大学的简·阿伦特博士和里昂·费斯廷戈博士用传统方法做过一个实验。通过这个实验我们得知，比起谈话内容，人们更容易受到说话人的说话方式和性格的影响。

这两位博士以128位高中生为实验对象，发现因谈话内容而改变自己意见的人只占了20%，而因“谈话者的人品”改变意见

的人则多达 43%。可见，人们受谈话者人品的影响要比谈话内容高达2 倍。

同一家公司的销售人员卖同一种产品，大家的销售业绩却不同，就是因为每个人的人品和人格不一样。

如果客户只是因为设计和价格而购买商品，那每个销售人员的业绩应该是差不多的，但实际上有很大的差距。这表明客户重视的不仅是商品本身，更多的是销售人员的言行。

说“如果制造出更好的商品，我才能卖得多”不过是借口。如果是优秀的推销员，即使面对再糟糕的商品，也决不会说这样的话。说出这种话的人应该认识到，正是因为自己推销时没有投入足够的感情，才无法取得好的业绩，以后应该训练如何激发客户的购买欲，如何提高自己的表达能力才对。

那些只会念平淡无味的台词的人，是无法打动人心的。我们应该训练自己像配音演员那样，说话时充满喜怒哀乐的感情。

训练方法之一，就是在说话时加上抑扬顿挫的语调。以平淡无味的语调说话，听起来就像是读报告一样，无法传递情感。我们应该在平时就有意识地训练自己在重点部分加强语气，或者加大音量。



小 测 试

Q：在正确内容前的□中画钩。

- ☐1. 说服别人时要事先收集大量信息。
- ☐2. 咄咄逼人才能打动人心。
- ☐3. 举一些身边的例子可以增强说服力。
- ☐4. 说每句话不超过 10 秒。
- ☐5. 给人印象深刻的话更有说服力。
- ☐6. 尽量使用平淡的语气说话。



晴天人更容易被说服

在阴天、雨雪天，人一般很难被说服。可能我们自己没有注意这一点，在寒冷的雨天，人的态度不知不觉会强硬起来。寒冷会使人们的意志更加坚决，所以下雪天不是说服别人的好时候。美国伊利诺伊州艾姆赫斯特大学的心理学教授迈克尔·坎宁安博士建议说：“一般来说，晴天比较利于说服别人。”

这位博士曾经每天在明尼阿波利斯市的两所大学的校园里，拉住15个人试图说服他们：“我正在做社会学研究，可以请您填写一份有80个问题的问卷吗？”

迈克尔·坎宁安博士这样做的目的是为了研究人们接受调查的意愿是否会受天气变化的影响。他对于气候及环境对人产生的影响十分有兴趣，坚持不懈，最终成功收集到了540人的数据。分析结果如下：

- 晴天时，在温暖的阳光的照耀下，人们会接受苛刻的条件。
- 空气的相对湿度越高，人们越容易不耐烦。
- 大气中的二氧化硫浓度越高，人们越听不进别人的话。
- 越快到月圆之时，人们越听不进意见。
- 每小时温度上升幅度越大，人们越不想听别人说的话。
- 温度略高、暖和的天气中，人们容易接受苛刻的条件。

在坎宁安博士的调查中，对人影响最大的就是“是否晴天”这个因素。在晴朗天气中，很多人相当痛快地接受了问卷调查。和其他因素相比，晴天的影响力要高达两三倍。

我们无法轻易得知相对湿度和二氧化硫的相关信息，但是否是晴天，看看窗外便一目了然。而且我们的皮肤也可以感知温暖与寒冷。因此，挑晴朗、温暖天气说服别人，成功率会更大。

第2章

如何看透上司的想法

警察对于罪犯、老师对于学生、医生对于患者，都可以轻易地下命令。这是因为前者的地位或说服力比后者高。

但反过来的话，交流就十分困难了。人们一般很难说服自己的上司，就是因为自己的地位比对方低。

但是，这并不意味着不能说服上司，只要运用一些恰当的心理战术，我们完全可以让上司接受我们的意见。

你的态度决定上司对你的态度

要想让上司喜欢你，你要先喜欢上司。

“那个秃子为什么不承认我的实力？”

“成天让我做这个做那个的！”

“这么无能的上司，真该死！”

如果你抱有这样的想法，上司自然也会用厌恶的态度来回应你。这是因为，不管你怎么隐藏自己的真实想法，总会有因为疏忽而被上司察觉的时候。

多数情况下，下属对上司的态度，决定着上司对下属的态度。对于那些特别敬爱上司的下属，上司也会对他特别器重和关照。下属的好感会激发出上司的好感。

我们对于对方的言行及态度，会作出相应的回应，这是人类的本性。那些厌恶、不尊重自己上司的下属中，有 95% 的人会“惹祸上身”。

如果你先人为主地认为上司难以相处，并带着这种偏见和上司接触，你就会不由自主地对其产生敌意。比如，和上司在一起时会握起拳头，甚至挤不出一丝笑容，对上司的冷嘲热讽越来越多。这样一来，对方自然会对你的态度有所回应：“我不想和这么惹人厌的人打交道！”如此一来，你们会越来越疏远。因为对方的态度就是你的态度的镜面反射。

这个理论有着可靠的科学依据。下面来介绍一篇刊登在美国心

理学杂志上的理论。这是由普度大学的韦恩·德克尔博士和丹尼斯·罗通德博士所做的研究项目。

两位博士随机抽取了 1000 名大学毕业生，给他们邮寄了调查问卷，进行关于在职场中运用幽默的情况调查。他们发现了以下两点：

1. 如果下属的态度积极幽默，上司也会如此。
2. 如果下属的言行充满讽刺和无礼，上司也会如此。

积极的幽默能够活跃气氛，这样的态度会得到上司的好感。反之，如果对上司嗤之以鼻，对方自然也会如数奉还。

如果你想和上司相处融洽，自己要先努力营造活跃的气氛才行。自己不努力，就别指望上司会对你有好感。与其坐等上司的赏识，不如行动起来，积极主动地对上司表示友好，一定会得到回报。

你喜欢上司，上司也会喜欢你。在你打算说服上司之前，一定要做好这类热身准备。

找上司商量“没有必要”的事

总是带着需要解决的问题去找上司求救是不太高明的，这样会让上司产生反感。“这个人老是把棘手的问题推给我。”“我可不想在你后面给你收拾烂摊子。”结果，上司对你的印象也会一落千丈。

上司会经常对你说：“任何问题都可以找我商量。”而我们一般都信以为真，认真地“任何问题”都去找上司商量。其实，恰恰是那些“不需要商量”的，或者很好解决的事情，你拿去请教上司，才会使其对你好感大增。

说起擅长商量的名人，没有人能比得过木下藤吉郎^①。他经常找他的上司信长^②商量。“我很迷茫，不知怎么办……”就在这样的商量中，他赢得了信长的信任。当然，藤吉郎并不是真的遇到困难才找上司商量，实际上，真正遇到困难时，他都是自己解决难题的。对于有七成胜算的战争，藤吉郎总是先向信长请求援兵：“大人，我无法独自取得胜利，请务必支援我。”想必藤吉郎十分清楚，如果带着棘手的难题向信长求援，是会招致反感的。

有人找我们谈心，我们会很高兴，因为这会使我们产生错

① 即丰臣秀吉（1536~1598），尾张国爱知郡中村人，贫农之子。最初名为木下藤吉郎。日本战国时代末期统一全国的武将。——译者注

② 即织田信长（1534~1582），是日本战国时代中晚期最强的大名，但后因家臣明智光秀的谋反而自杀。——译者注

觉——自己是很重要、很特殊的人。因此，要想让上司产生这样的错觉，你就要把需要商量的问题限定在那些微不足道的小事上。

擅长谈心的人，总是打着“有事相商”的旗号去见上司。和上司接触的机会越多，就越容易让上司了解自己。而且，经常去找上司谈心，会让上司认为：“这个人是我培养起来的”，“是我一直照顾他的”。从而心情大好。

时常制造见面机会，会让对方对你产生好感。这在心理学上被定义为“单纯曝光效果”，即我们会对频繁接触的人、事、物产生好感。所以说，与其带着积攒已久的很多烦恼找上司谈心，还不如将之细化成一个小问题，频繁地去见上司，这才是赢得好感的窍门。

无论是公事还是私事，都可以成为和上司谈心的内容，不过一定得是那些容易解决的小事。像想要跳槽、对工资不满意、孩子走上邪路之类的沉重话题，只会让上司为难。

我怎么做才能成为出色的员工呢？怎么才能和酒馆里那个女招待混熟呢？像这类轻松的话题都是不错的谈心内容。

再往深了说，交谈时的谈话内容也不容忽视。如果你在和上司商量之前已经准备好了答案，就会在不经意间打动上司，这一点也不要忘记。

丰臣秀吉被织田信长赏识并提拔为大名的原因，与其说是他通晓战略，不如说他深得信长喜爱的谈心之术的精髓。

如果实在没什么可以商量的话题，那么多向上司报告几次“一切顺利”即可。

像“关于本年度的清算，没有问题”，“我已经对消费者需求进行了市场调查，没有新的变化”之类的情况，要认认真真地向上司汇报，关键是你增加和上司接触的机会。

【表达方式要积极】

如果能让上司接受你的意见，就一定要用积极的表达方式。这样不仅能得到上司的欣赏，还能使你的意见更容易被采纳。

从明尼苏达大学的亚历山大·罗特曼教授和耶鲁大学的彼得·萨洛韦教授提供的数据中我们可以看出，积极的表达方式和消极的表达方式给人的印象有天壤之别。即使是同一个话题，给听者的印象也完全不同。

举个例子。比如说，你得了某种特殊的疾病，正在犹豫要不要动手术。听了以下两位医生的话，你打算让哪位为你做手术？

医生 A：

“采用这个手术方案，根据现有的数据来看，600 个人中有 400 人死亡。”

医生 B：

“采用这个手术方案，根据现有的数据来看，600 个人中有 200 人成功获救。”

想必很多人都会找医生 B 进行手术吧。因为他的话听起来很积极很乐观。

前一位医生的话，怎么听都觉得重点是在死亡率上，“已经死



换种说法，强调积极的一面。

了 400 个人了啊……”人们会不由自主地悲观沮丧。但是听了第二位医生的话，注意力就会集中在成功率上，“200 人都成功了，那我一定没问题！”人也会乐观起来。

我们经常会受一些模糊的印象，也就是无意中留下的印象的影响。所以在听到消极的话语时，也会不由自主地作出消极的反应。

我再为大家介绍一个实验。克利夫兰州立大学管理系肯尼思·多纳根博士做过一个实验，他准备了两组不同的表达方式，并向被

调查者征求意见：“你同意为这个项目追加预算吗？”

积极的：

“正在执行的计划中，已经有 60%取得了成功。”

消极的：

“正在执行的计划中，已经失败了 40%。”

这只是两种不同的表达方式，其实成功率都是 60%，但结果显示，积极的表达方式得到的回答基本都是“同意追加预算”。这一点从图 2-1 中即可看出。

对于人类来说，“顺耳”的表达方式就是能让人感觉积极、乐观的话。因此，当你打算说服上司时，就要尽量让他注意到积极的方面。

假如被上司拒绝了，或许就是因为你的表达方式不好造成的。如果你能强调积极的地方，上司也会乐观地看待问题，自然会被你说服。

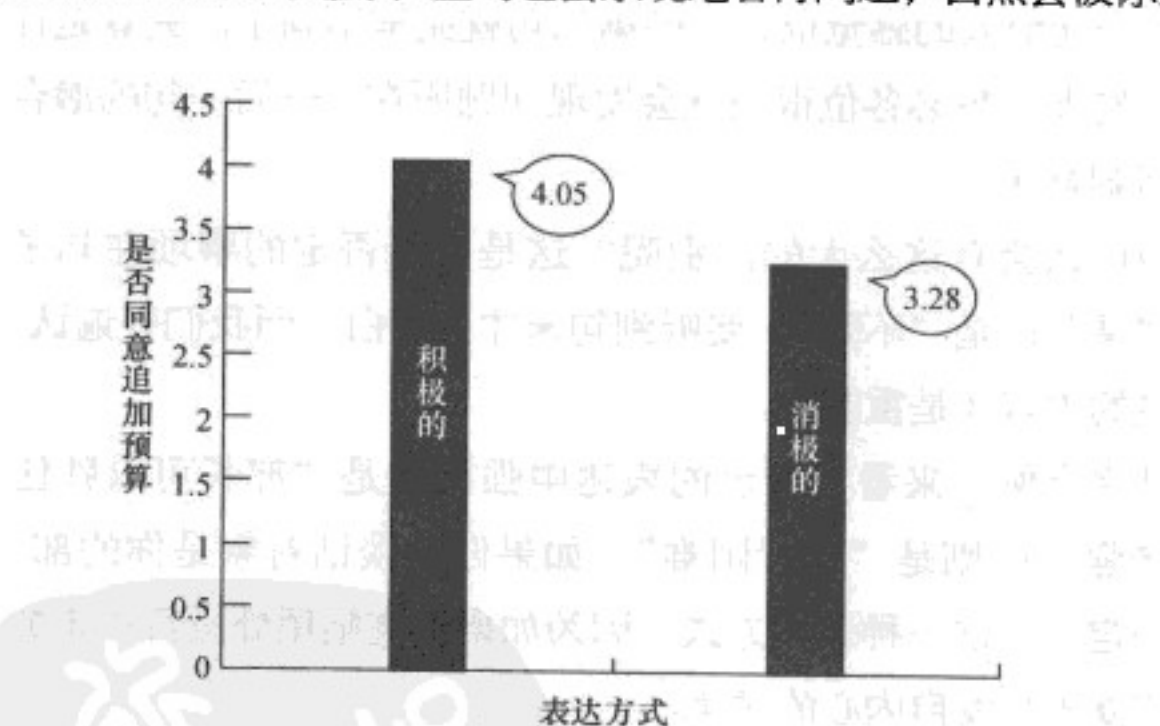


图 2-1 我们容易受乐观积极的表达方式的影响

(出处：多纳根，1993)

以赞美来做结语

以下两段话的意思完全相同，只是语序有些变化，但给人的印象却截然不同。

- “我认为这个项目执行起来很困难，但是如果由部长来负责的话，应该可以顺利完成。”

- “这个项目如果由部长来负责的话，应该可以顺利完成。但是我认为这个项目执行起来很困难。”

前一句给人的感觉很好，而第二句就完全不同了。究竟是什么地方不同呢？想必各位很快就会发现问题的所在——后一句的潜台词有些讽刺意味。

为什么会有这么大的区别呢？这是由于否定的事项在句子最后。“是”还是“不是”，要听到句末才会明白。而我们普遍认为，最后说的内容才是重要的。

以这个例子来看，前者的表达中强调的是“部长可以胜任”，而后者强调的则是“执行困难”。如果你的谈话对象是你的部长，那你一定要用前一种表达方式。因为如果不在结尾处进行肯定的话语，那就不是发自内心的赞美。

下面我再举几组谈话的例子，来对好的谈话和不好的谈话进行比较。由此你可以看出，哪些话会无意中让别人感到不快。这些例



语序很重要。

子中的前一句都是好的表达，后一句则是谈话禁忌。

例 1:

“小 X 虽然招人讨厌，但是工作起来还是不错的。”

“小 X 工作起来不错，但是招人讨厌。”

例 2:

“小 S 虽然容易犯粗心的毛病，但是写报告的速度是最快的。”

“小 S 虽然写报告速度最快，但是常犯粗心的毛病。”

例 3:

“N 虽然有时会用错敬语，但是善于交际、很有亲和力。”

“N 虽然善于交际、很有亲和力，但时常用错敬语。”

虽然有时说话人是真心赞美对方，但还是会让听者产生不快的感觉，那就说明语序出了问题。要特别注意的是，如果你的句子后半部分出现了否定意义的话语，那么不管你之前说了多少赞美之词，也只会给对方留下深刻的否定的印象。



别说废话，陈述事实

有时在说服上司时，只要陈述事实就足够了。因为上司阅历丰富，很容易就能明白你说话的意图，所以有时你只需要准确地陈述事实，上司即能会意。反之，如果你过分强调自己的个人意见，反而有可能会招致上司的反感，结果适得其反。

只陈述事实就可以说服许多人。因为只陈述事实，不会给人一种“正在被说服”的感觉。所以上司也完全不会认为自己正在被说服，会很容易打开心扉。

但是，只陈述事实真的就可以打动人心了吗？我先说结论吧，答案是：Yes。这是经过严谨的科学数据论证过的结论。

俄勒冈州波特兰公众政策研究所的理查德·卡恰诺夫博士和亨利·米希玛博士在大学生信件中心，进行了两周左右的纸张回收统计调查。数据显示，刚开始时，纸张的回收量非常少，没有人自觉地去回收。

从第二周开始进行实验，卡恰诺夫博士在信件中心放了一块牌子，上面只有陈述事实的一句话：“昨天只回收了这些纸张。”并没有“为了资源再利用多做些努力吧！”之类的口号。虽然只是陈述了事实，但学生们开始积极地进行纸张回收了。

到了第三周，他们撤去了牌子，这样一来，学生们又失去了回收纸张的热情，一切又几乎回到了实验前的状态。（见图 2-2）

如果想说服你的上司，就不要让他感觉到自己正在被说服。只

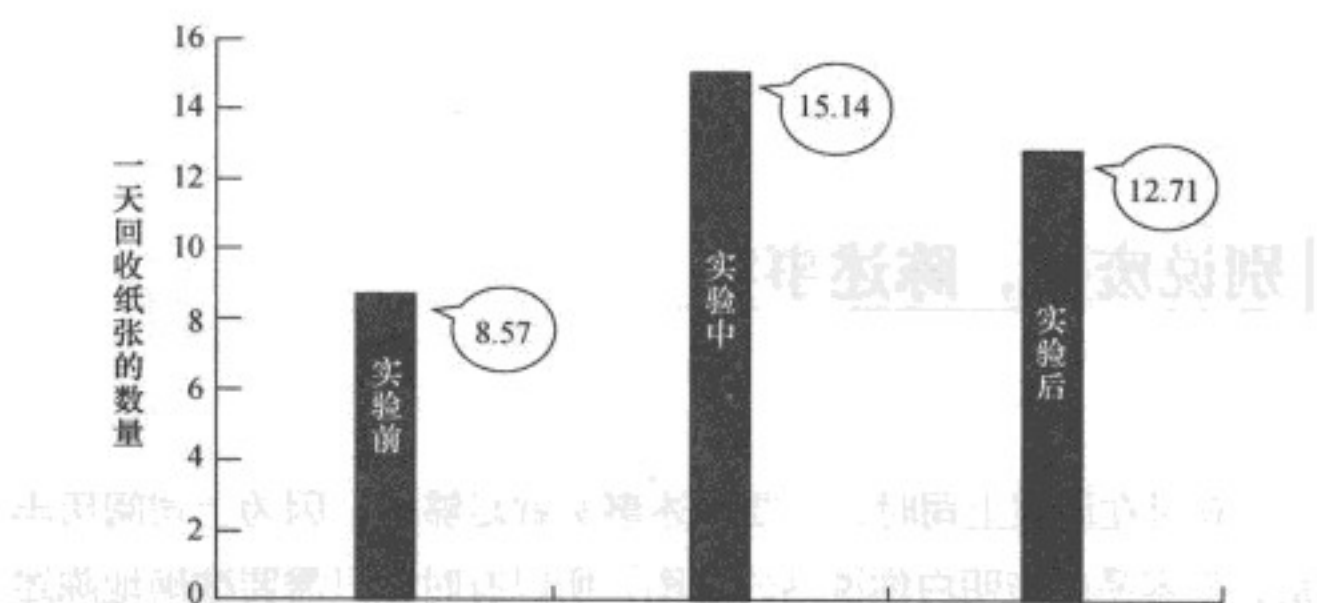


图 2-2 只陈述事实照样可以打动人心

(出处：卡恰诺夫和米希玛，1992)

报告事实就可以了。“您知道这则新闻吗？”“这篇报道写得很有深度，您一定要看看。”像这样只向上司汇报情况即可。重申一下，压迫性的说服绝对不会有好的效果。

当然，如果是上司向你征求意见就另当别论了。

“我已经掌握情况了，对这件事，你的看法是？”如果上司问起你的意见，你完全可以积极地阐述自己的主张。因为肯征求下属意见的上司必定是心胸宽广之人，这样的话还是直截了当地说服效果会更好。

了解上司的性格

了解上司的性格，是说服工作取得成功的重要因素。对于不同性格的上司，说服的方法也不一样。

所谓的性格，也只是笼统地说，要抓住哪些应该着重注意的点是很难的。说起性格，从开朗到阴沉，可以细分为很多种，比如胆大、胆小，外向、内向，等等。在这里我们以科学数据为依据，来探讨针对几种性格的“作战方案”。

有几类性格是能够立刻作出判断，并且运用到现实中去的，第一类就是你可以观察自己的上司是“急性子”还是“慢性子”。从心理学角度来说，是否是急性子就是要看他是否符合“A型人”的性格特点。我们可以通过以下几点来判断一个人是不是“A型人”。

1. 目标明确，干劲十足。
2. 永远忙得不可开交。
3. 竞争意识的“发条”上得过紧。
4. 常常把别人和自己进行比较。
5. 说话语速快。

这类上司通常会很快下结论，用“突降法”来说服他们最为有效。A型人上司不喜欢拐弯抹角，所以，一开始就要先说结论，这样他才比较容易听得进去。对着这样的上司，如果你慢条斯理地进

行陈述，他会急着问你：“结论呢？快说结论。”所以，一定要在开头就说出结论，等他问及理由时你再进行详细说明，这样的方法就很不错。

而对那些慢性子的 B 型人上司，你只需使用相反的方法即可。也就是说，要先不慌不忙地为论点找数据和其他有力证据，然后再得出结论，这种“层进法”会很有效果。

第二类值得我们注意的就是要看上司是否性格保守。

对那些喜欢新鲜事物、紧跟潮流的上司，你只要提出新颖的方



了解上司的性格，便能找到说服他的方法。

案，一般都很容易被采纳。就算理由不那么有说服力，只要多用一些“最新的”、“流行的”、“新式的”这样的字眼，上司也会动心。而且，这类上司很容易被亲眼所见的东西打动，所以你可以准备一些样品、实物、资料数据等，可增加说服力。

但是，如果你面对的是性格保守的上司，最好还是从是否维持现状入手，提出正统的观点。即使结论再寻常不过，也要有坚实的理论依据。

永远抱着同一种方式是无法打动人心的，要根据上司的不同性格来选择不同的方法。有时也要根据对方当天的心情来适当调整你的说服方案。比如说，你的上司是巨人队^①的球迷，那么前一天如果巨人队比赛赢了，你就可以采用“突降法”；如果前一天输球了，你可以考虑改用“层进法”。

① 日本著名职业棒球队之一。——译者注

信息肯定会被扭曲

交流圈中的人越多，信息就会被扭曲得越厉害。比如说，在做传话游戏时，画一个简单的“O-O”图案，让第一个人看了以后说出是什么，再逐个往后传话，到最后一个人时，其内容往往已经面目全非，会出现“眼镜”、“自行车”等许多答案。一个简单的信息尚且如此，更何况口头传达一些复杂的报告和联络事项呢？那些信息被扭曲的程度可想而知。如果你的报告是通过你的直属上司传递给课长，再到部长的话，那么一定会发生很大程度的走形。

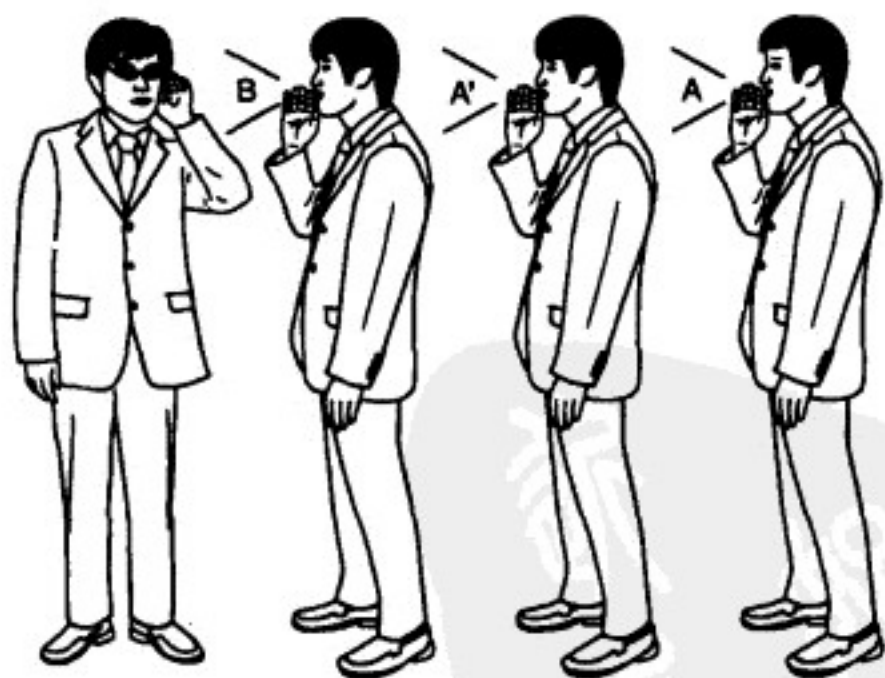
英国的组织心理学家斯托尔说，即使传达同样的信息，只要参加传话的人超过5个，被传递的信息就一定会走样。因此，你对自己上司无心说的一句话，很可能在传递的过程中变成很荒唐的内容，这一点请提高警惕。

如果你对自己的上司说：“我想休年假。”也许上司会在其中加上自己的猜想，比如“这个人是想去玩才要求休年假的”。

美国心理学家卡尔·奥古斯塔斯·门宁格在其所著的《人类的心理》一书中，写到了他对谣言传播进行的一项有趣的研究。里面提到一个生动的例子：10位夫人通过电话将关于金夫人的事传下去，最后会走样到什么程度呢？

A→B: “金夫人今天好像出门了，是不是生病了？”
B→C: “金夫人好像生病了，A夫人正担心呢。”
C→D: “金夫人好像生病了哦，希望病情不要加重才好。”
D→E: “金夫人得了重病，找时间去看看她吧。”
E→F: “金夫人病得很严重，D夫人被她叫去了呢。”
F→G: “金夫人病危了，她的亲戚都去了。”
G→H: “你知道金夫人的事吗？她好像快死了。”
H→I: “金夫人是什么时候死的？”
I→J: “你去参加金夫人的葬礼吗？她昨天去世了！”

在职场中，也经常会出现类似的情况。“你说过这个。”“不，我从来没说过。”这样的争论可谓家常便饭。为了避免信息走样，应该把它写在备忘录上，总之就是要养成在纸张上留下证据的习



只是听和说，消息也会走形。

惯。人们的大脑不能记住所有的事情，每个人都会觉得自己的记忆准确无误，所以，当两个人回忆的内容不一致时，就会出现激烈的争论局面。

为了避免记错或者犯粗心的毛病，学会对上司的话进行复述也不失为一个办法。当遇到你认为是重点的部分时，不妨立刻复述一遍。比如说，上司要求你“后天早上前把进度报告书写好”，你可以对容易记错的要点进行复述：“后天早上前，对吗？”

也许上司还会再考虑下：“不好意思，是明天傍晚前。”如果你没有进行复述来确认一下的话，也许到时候上司会说：“我明明告诉你是明天傍晚啊！”虽然确实是上司记错了，但有麻烦的却是你。

信息一定会被扭曲，这是不可避免的。但是如果你不做任何努力去减少这种情况的出现，就别想打动上司的心。



1 次“大说服”，不如 100 次“小说服”

有个成语叫“滴水穿石”，大家都知道一滴水的力量是微乎其微的，但是只要水不断地往下滴，时间长了也可以把坚石击穿。人类的心理也是如此，不管多么铁石心肠的上司，只要你坚持不懈地努力，总有一天他会被你打动。

比如，你向一位女子表达爱意，即使第一次表白被拒绝，只要你不气馁，继续坚持表白，那位女子很有可能就会被你感动，对你说“Yes”，因为她相信你是真诚的。100 次的表白比仅仅 1 次的表白，所传达的热忱和爱意要多得多。

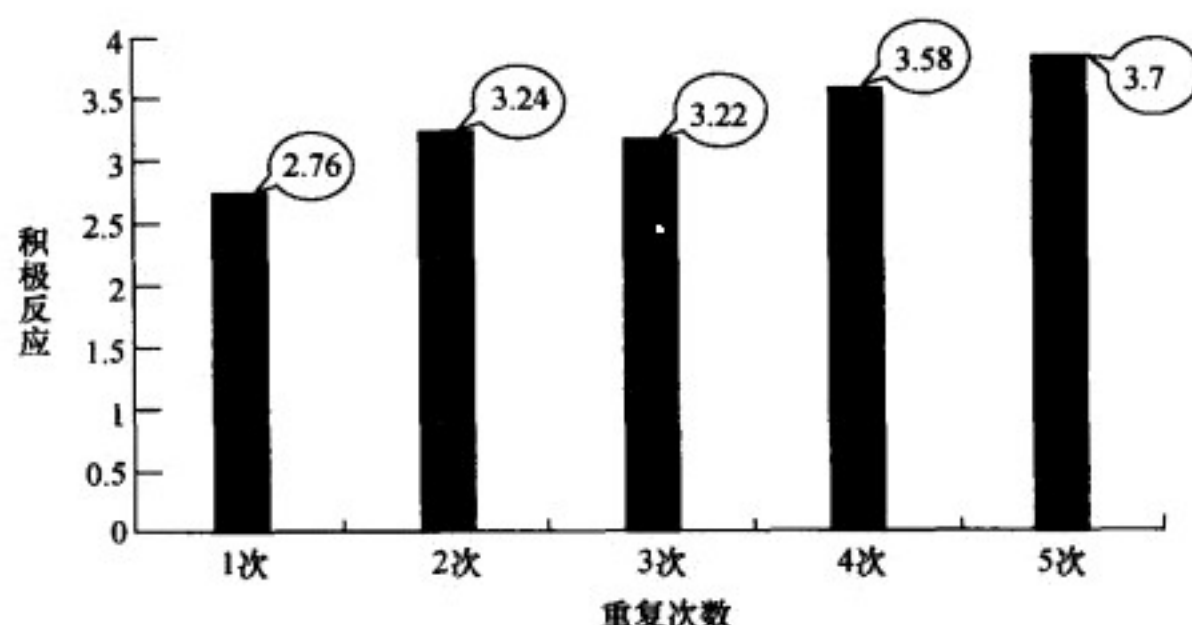
因此，要想打动你的上司，与其大张旗鼓地进行一次“大说服”，不如反复多次地对其进行“小说服”来得有效。如果你执意坚持一步到位，那你就会给自己过多压力，这样一旦失败，还会使你萎靡不振。

如果你急于求成希望一次成功，那么一旦失败你所受的打击将会很大。你会越来越觉得自己正确，也会越来越讨厌自己的上司，“那个白痴课长！”“我的想法绝对正确，可是……”为了避免这样的悲剧发生，不妨将说服上司的方案化整为零，反复地进行小规模的说服谈话。改变策略，反复进行“小说服”，你获得成功的几率会大很多，对方很有可能会被你的热情所折服而点头同意。

“单纯的重复也会增加说服的成功率。”这一理论是俄亥俄州立大学的李·麦卡洛和托马斯·奥斯特罗姆教授提出的。他们进行了这

样一个实验：分别让不同小组的人分别观看一个须后水的广告 1 次、2 次、3 次、4 次、5 次。然后对他们的态度进行调查。

结果，很不可思议的是，在反复多次地看过这个广告之后，人们会越来越倾向于接受它。也就是说，多次看相同的广告，人们在感情上就会逐渐接受它（见图 2-3）。



(* 数值根据报表中的实际例证测定。)

图 2-3 重复信息可以提高说服效果

(出处：麦卡洛和奥斯特罗姆，1974)

多次宣传会使人们印象深刻。即使是再缺乏说服力的理论，只要反复地灌输给对方，也会被其接受。

顺便说一下，多次的“小说服”，重点在于尽可能地把你所掌握的论据分几次提出来。如果你一股脑儿地倒出所有的理由，那么在遭到上司拒绝之后，你就再无说辞了。多掌握几个有说服力的资料或者论据，一个一个地提出，一个被拒绝就继续说出下一个，这样步步为营是很有效的。

在会议开始之前进行说服

有的时候，尽管你在会议上竭尽全力地阐述自己的主张，但是听者仍然如堕五里雾里。当所有人的目光都齐刷刷地看向你时，你会很有压力，因此有可能会语无伦次，不知所云。

然而，在会后的某天，当你和上司、同事闲谈时提到那天开会时的企划案，对方也许会说：“原来如此！这个方案的话，我也赞成的啊。”

在这种轻松的气氛之下，你的想法是很容易被接受的。也就是说，假借闲聊向别人推销自己的想法。闲聊时，你可以装做不经意地说出自己的想法：“就是这样。开会的时候您也要多支持我。课长的支持对我来说非常重要。”像这样事先打声招呼，你的企划案很可能就会顺利地通过。这种事先沟通取得收效的诀窍就是不要让对方察觉到你正在说服他。

会议室并不是一个适合推销自己方案的地方。无论发言者怎样试图让自己轻松上阵，都不可能完全做到。有时会使用过多的敬语，或者为了增加说服力而画蛇添足地加上很多冗长的内容。会议上的听众也是兴致勃勃地试图挑你的刺。因此，不论是谁，都很难在会议上成功地让大家接受自己的意见。

另外，会议室会给人一种封闭感，这一点也不适合推销方案。举个极端的例子：辽阔的牧场和上下班高峰时拥挤封闭的地铁车厢，无论怎么想都会觉得应该是前者更适合作为说服别人的场所。

加拿大麦吉尔大学的老师莱维茨基博士说，想要让别人接受你的观点的最好办法，就是采用融洽讨论、坦率沟通的方式，而不是拘泥于固定的形式。“现在我开始对你进行说服了”——以这样的态度来说服对方，对方绝对不会吃你这一套。

外交官们很早以前就明白了这个道理，因此重要的军事、贸易等国际议题，经常会被放到晚宴、欢迎会上，或者在庭院中散步时来讨论。

据说，美国前总统卡特就是在树林中散步时说服以色列和埃及签署了《戴维营和平协定》；1985年，时任美国总统的里根和戈尔巴乔夫首次就裁军问题达成一致，也是在只带了翻译人员到湖畔别墅散步时形成初步方案。

会议也好，谈判也好，不过是形式。既然是形式，那随便走个形式就行了。比形式重要的，是我们如何营造一个轻松自由的谈话氛围，与对方进行良好的沟通，力求达成共识。

我之前也提到过，1次“大说服”，不如100次“小说服”。会议之前多次沟通，也是基于这个理论。与其希望在会议上一次成功，不如事先进行多次沟通先达成一致，这样成功率会高很多。

外交官或政治家在正式谈判之前，都会进行“预备谈判”来多次交换意见。突然和对方面对面地谈判，想一次就把所有的问题都解决掉是不可能的。要想在正式的会议上达成共识，事先的预备谈判必不可少。

抓住对方窘迫之机

上司说了一个冷笑话。

上司把咖啡洒了。

上司不小心摔倒了，大家哈哈大笑。

当遇到类似这样的情况，即对方正感窘迫的时候，正是你说服他的大好机会。如果对方出现的是重大失误，当然会情绪低落；然而，如果对方只是出现了小小的失态，最多只会害羞地一笑而过，这个时候正是你求人办事的绝佳机会。

比如，申请紧急年假、到期的经费报销等，提出这些请求的最好时机，就是在你的上司刚刚出丑之后。令人吃惊的是，因为自己的失态而感到窘迫的人，非常容易同意别人的请求。所以，这听起来虽然有些狡猾，但在这个时候去请求上司是很管用的。

人们因失态而感到窘迫时，为什么会轻易应允别人的要求呢？马萨诸塞州波士顿大学的心理学家罗伯特·阿普斯鲁博士用一个很独特的实验解释了这一现象。

实验两个人一组，来验证“我们的第一印象是如何形成的”这个课题。实验中，素不相识的两个人见面后，其中一个人要作出让人感觉很窘迫的举动。为了与之比较，还会安排另外一组的一个人作出正常的举动。

让人感到窘迫的举动：

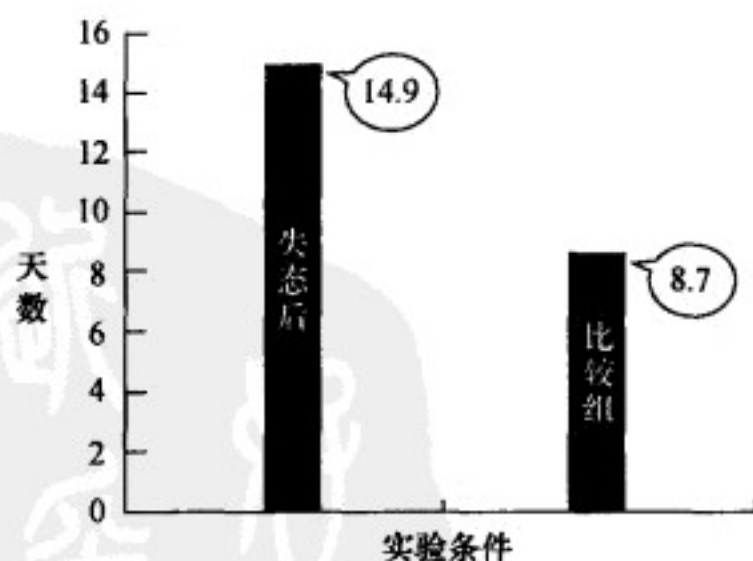
- 跟随音乐快乐地跳舞。
- 假装听到一个好笑的笑话，连续笑 30 秒钟不停歇。
- 假装是小孩子，撒娇地说：“今天我不要去幼儿园嘛。”

正常的举动：

- 安静地听音乐。
- 在房间中走动。
- 出声数到 50。

做完这些动作后，他便离开房间。这时，真正的实验才刚刚开始。

实验人员会装出若无其事的样子问每组中留下的另一个人：“你愿意参加我们研讨班的项目吗？”然后对那些表示同意的人提出第二个问题：“你可以参加几天？”



(*数值是在具备各种条件的人的帮助下得出的平均天数。)

图 2-4 刚刚失态的人容易接受请求

(出处：阿普斯鲁，1975)

图 2-4 显示的是不同的人可以参加研讨班的平均天数。一目了然，感到窘迫的那些人，接受请求的人数明显要多。

人在产生羞耻之类的负面情绪时，都希望能尽快恢复常态——阿普斯鲁博士这样解释。因此，这个时候人们都希望能通过“对别人热心”这样的正面情绪冲淡负面情绪，所以才会积极地帮助别人。

从上述实验中不难看出，在上司做了一些窘迫的事的时候，就是我们向他提出请求的最佳时机。平时板着脸、难以接近的上司，在失态后很容易就能接受你的请求。



【与上司脾气不合该怎么办】

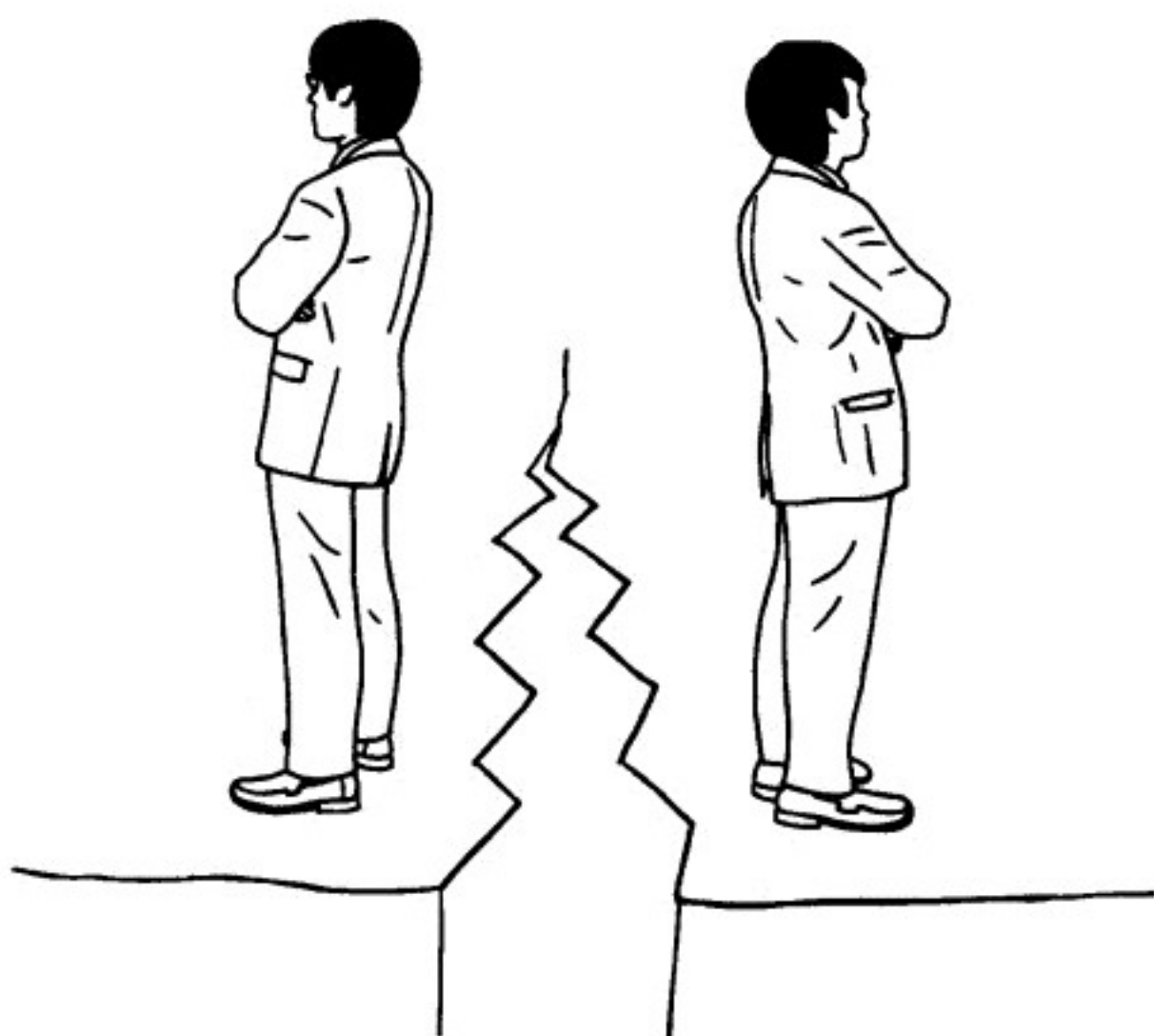
有的上司，即使你使出浑身解数，玩心理战术，他就是不为所动；也有的上司在潜意识里就将你拒之门外，遇到这样的情况，我们就需要换个上司。

哪里都会有与自己“波长不一致”、脾气不合的人；也有无论你怎么努力，都会将你拒之千里之外的人。如果这个人是你的上司，与其试图打动他，不如另选一个上司。这个建议是十分现实的。所以，你要做的第一件事就是递交一份更换部门的申请书，如果没被批准，那你就可以考虑跳槽了。

想要改变上司的性格、嗜好，基本是不可能的。人的性格是经过许多年形成的，凭一人之力再怎么拼命也无法改变。即使是一流的心理辅导员，想要彻底改变一个患者的性格，没有四五年也是办不到的。所以，与其拼命打动上司，不如找个能被你打动的上司更现实些。

在否定你的一切提案的上司手下工作，你永无出头之日。在这样的地方埋头苦干，不过是浪费时间而已。现如今，换工作很常见，一两次的跳槽不会对你的职业生涯产生什么影响。反之，为了迎合上司的个性而咬牙坚持，到头来也不过是费力不讨好。

圣迭戈州立大学管理系的史蒂文·罗宾斯博士曾经说过：“如果和上司怎么都合不来的话，就换个上司，找个适合自己性格的工作环境吧。”此话言之有理。



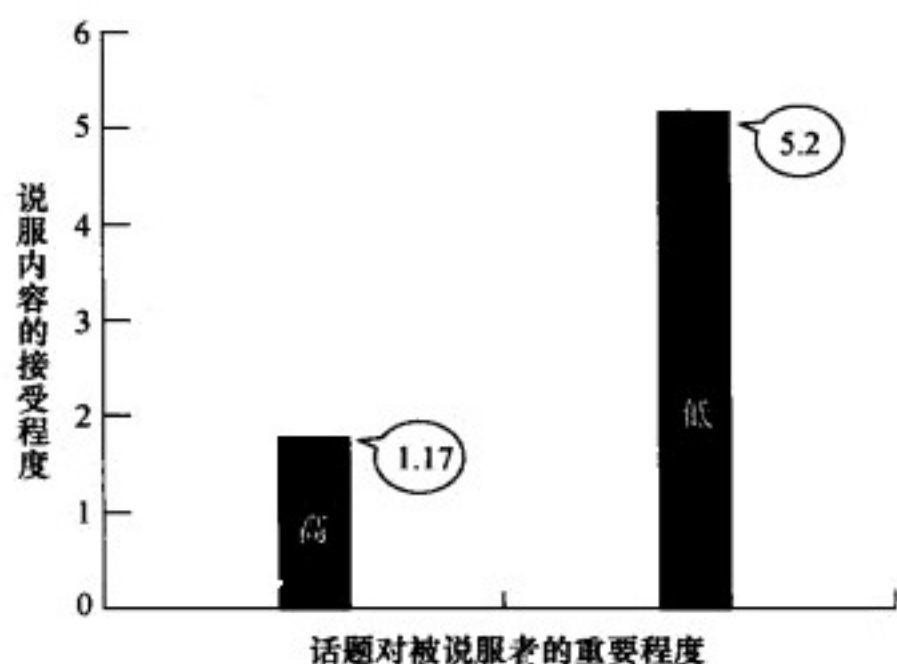
价值观的沟壑，不是光靠努力就可以填平的。

比如说，面对一个保守的、主张维持现状的上司，你极力劝说他“挑战一下新的领域”，他只会无动于衷，因为你的建议和他的价值观是相悖的。

性格保守的上司，永远都会保守下去。即使你口若悬河地宣传挑战的重大意义，他也听不进去。既然如此，找一个有挑战精神的上司，或者有挑战氛围的公司才是上策。

人一般只接受自己想听到的，他人的不同意见很难听得进去；而且，那些自己已经认准的事，也不会因为他人的劝说而改变。

费城坦普尔大学的约翰·康弗斯博士用一个实验证明：要想说



(*数值测定中, 11分为满分。得分越高表示说服效果越好。)

图 2-5 对于自己认为重要的事情, 听不进别人的意见

(出处: 康弗斯, 1982)

服当事人认定的重要的事, 要费平常 3 倍的力气。

这位博士向 325 名大学生宣传了他自己的政治主张。与那些认为这个政治主张“无所谓”的人相比, 认为这个政治主张“对自己很重要”的人更加难以接受博士的主张。他们一般都持反对意见, 而且相当固执 (见图 2-5)。

通过康弗斯博士的这个实验, 我们可以看出, 如果上司重视的事和你重视的事相差很多, 也就是说, 你们的价值观相差甚远的话, 你就需要重新考虑是不是还要继续和这个上司共事了, 实际上, 在这种情况下, 换个和你价值观一致的上司会比较好。人际关系并不是付出就一定有回报。所以, 良好的心理战术就是: 当你无论怎么努力都没有结果时, 不如放弃这个上司, 找一个和自己志趣相投的上司。

小 测 试

Q：在正确内容前的□中画钩。

☐1. 应该在上司碰洒咖啡后提出请求。

☐2. 重复上司的要求会招致厌烦。

☐3. “层进法”对急性子的人有效。

☐4. 要全力以赴一次性地进行说服。

☐5. 如果你喜欢上司，上司也会喜欢你。

☐6. 再怎么讨厌上司你也要忍耐。



对信息进行包装

1972年的慕尼黑奥运会上，耐克公司请参赛选手们穿上耐克运动鞋，并为此制作了一个广告：“前7名中有4位穿的是耐克鞋！”从而在美国一夜成名。

其实，这个广告中另有隐情。虽然前7名中有4人穿了耐克的产品，但是进入前3甲的人穿的却是阿迪达斯的鞋。也就是说，穿耐克产品的人，没有一个夺得奖牌，但是那句“前7名中有4位穿的是耐克鞋”的广告词非常成功。这件事说明，任何场合我们都要注意语言技巧，能够做到这一点就可以打动人心。

打个比方，如果要出售一处房产，这处房产位于郊外，从新宿站坐2个小时电车才能到，如果在广告中写“坐电车需2个小时”，那估计是无人问津了。因为往返需要4个小时，人们的注意力都会集中在这一不利的条件上。而把数据变成“从新宿坐电车120分钟”，就会让人觉得比较“近”。比起“小时”，“分”会给人一种时间较短的印象。

印象很大程度上会影响我们的判断。为了给对方留下深刻的、具有冲击性的印象，我们平时就要锻炼包装语言，进行一些语言加工的日常训练。语言加工有几种方式：

- 改变单位（例如： $m \rightarrow km$ ； $g \rightarrow kg$ ）
- 倍增（例如：1天增加1个 $\rightarrow$ 1年增加365个）
- 改变参照物（例如：把A、B、C之间的比较换成直接比较A和B，忽略C）
- 改变图表（例如：扇形图改为柱状图）
- 筛选数据（例如：收集有利数据，忽略不利信息）

如果能熟练掌握上述方法，那么不论对谁，你都能够打动他的心。

第3章

如何摸透下属的心思

父母对于孩子的要求，一般都是比较宽容的。这是因为家长比孩子的地位高。同样，即使上司不考虑下属的感受，独断专行地发号施令，下属一般也不会介意。但上司仗着自己的地位，对下属指手画脚，就行不通。

如果你摆着上司的架子叫嚣“我是你的上司”，下属根本不会搭理你。利用自己的地位来胁迫对方肯定会失败。那怎样才能调动下属的积极性，让下属对你心服口服呢？本章中，我们就来讨论管理下属的方式和方法。

【对下属感兴趣、关注下属】

密歇根大学中央调查研究所的心理学家小组，对能够激发人类工作积极性的原因逐条列举，并进行了科学研究，其中就有对“下属都喜欢什么样的上司”进行的调查和论证。

结果表明，最受欢迎的是“关注下属的上司”，而且在这样的上司手下工作的人，业绩都很出色。

“听说你滑雪滑得很棒啊！”

“你去印度留过学？”

像这样非常关注下属的上司，在下属们心目中排名第一。这是因为，每个人都渴望被别人关注。

任何人都渴望实现自我、有自主权、自尊心得到满足。因此，对于那些能够满足我们渴望的人，我们自然会喜欢。对下属感兴趣、关注下属，就等同于承认下属的存在，并尊重其人格。

对于“公司内的人际关系哪一点最让你不满”的实际调查结果显示，排在第一位的是“不被人关注”。比如，换了发型，穿了新西服，或者是工作上取得了好业绩，如果这些都没有得到人们的关注，我们就会心存不满。

我们内心总是希望被人认同、被人关注。这也是人的基本欲望，被称为“社交需求”，它和吃饭、睡觉这类生理需求同等重要。

处于世界领先地位的杜邦化工公司，在尼龙制品开发方面具有先进的技术优势。然而杜邦公司也经历过一段低谷时期，业绩下

滑、赤字严重，令经营者一筹莫展。

起初，他们认为原因出在技术创新的停滞上，其依据就是杜邦公司本身是依靠新技术开发而存在的。但是，美国的一位心理学家花了两年的时间，深入公司内部进行调查，结果发现，导致公司业绩恶化的真凶竟然是“人际关系不和谐”。

因为杜邦公司发展速度极快，组织过于庞大，所以员工之间沟通不畅，人与人之间关系冷漠，互相的关注自然不够。结果是员工之间彼此不了解，不知道别人都在做什么，而且基本上很少交流。

了解到人际关系是问题的根源之后，公司管理层就开始努力推进员工之间的沟通，还增加了会议的数量，最终让杜邦公司脱胎换骨，重新走上正轨。

想打动下属的心，首先要对下属感兴趣、关注下属。如果你平时寡言少语，一开口就是命令或者要求，下属肯定不堪忍受，更别说拥护你了。

打动下属的心的关键，就是关注下属。



让出对话的主动权

“把对话的第一句让给对方，这样一来，对方会一直喜欢你。”这一理论是密苏里大学的心理学家桑德拉博士提出的。桑德拉博士在和他的同事共同研究之后，用严谨的数据得出了这一结论。

在与下属对话时，先让下属开口，这个简单的方法可以使你成为深受下属拥戴的上司，下属愿意听你的话的比率能因此提高两三倍之多。

为什么让下属先开口的上司会受到下属爱戴？从心理学角度进行分析，原因如下：

当下属获得对话的主动权时，他就会感觉自己很受器重。下属会认为，正因为上司认同他，才会给他发言权，这样一来他就会产生极强的满足感，因此也会感谢给他这种满足感的上司，并对其产生好感。

假设有以下两位上司，你会更倾向于请教其中哪一位呢？

上司 A：

“关于春季新商品，按照这个计划进行吧。特别是要在设计上加大力度，成本方面……”

“好吧……”

“什么好吧？我的话你听进去了没有？你觉得如何？”

“我认为课长说的完全对。”

上司 B

“关于春季新商品，你有什么想法吗？”

“如果大量运用流行色蓝色，会让商品看起来清新透亮，您觉得呢？”

“那设计方面呢？”

“交给设计组的XX如何？他的设计风格很新潮。”

“好，明白了。你把具体方案整理出来给我看看。”

“好的！”

打动下属的秘诀就是让他开口，多向他征求意见。多问问下属“你认为如何”，听过他的想法后，对那些和自己意见不一致的地方可以心平气和地与之讨论，而那些好点子尽可以采纳。即使和下属的想法完全不同，在反驳时，也还是要问一句：“关于××这一点，你有什么想法？”让下属先说出自己的意见，是很有效的。



得到发言权而心情大好的下属，很容易被你打动。

如果你一开始就喋喋不休地发表自己的想法，下属就不会直率地说出自己的意见。他们会因为不想得罪上司，而和你保持一致。总之，如果做上司的口若悬河，下属往往只能是随声附和“我也这么认为”、“您说的是”，然后对剥夺了他发言权的上司耿耿于怀。

作为上司，即使你早已心中有数，在你把敲定的方案告知下属之前，也最好先听听他的意见。即使意见的差距很大，你也可以巧妙地引导他，使双方意见最终达成一致。只要下些工夫便可以使下属对你另眼相看。



给下属分配一个角色

如果你想让下属做某件事情，那就先分配给他一个与这件事情相关的任务，或者一个相关的角色让他扮演。心理学家将这称为“角色效应”。这样做的话不管下属有多么不情愿，对于自己角色范围内的任务还是会尽心尽力的。

比如，在推进某个项目时，下属踌躇不前，这个时候就应该给他分配一个角色或者让他承担一个责任。这样，就算下属之前不太有干劲，只要接受了这个角色，他便会干劲十足。

人们都有这样一种心理：不论是哪种角色，只要自己身在其中，就一定要完成任务。任何人都一样。

“只要进入了角色，再艰巨的任务我们也会有不辱使命的决心。”以纽约大学的心理学家马德琳·海尔曼为首的研究团队用科学的方法证明了这一点。

马德琳教授的团队以 140 名大学生为研究对象。这些参加实验的学生被分成几个小组，再从每组中选出一个人做主持人，进行小组讨论。

由于这个主持人是随机选的，事先并不会考虑那个人是否真的适合担任领导之职。

在讨论结束后，他们询问了参加实验的学生：“你觉得这个主持人的表现如何？”得到的反馈是，大家对这些主持人的评价都很高。由此可知，不论什么人，只要给他分配一个领导的角色，他都

可以做得很出色。

“你现在实力还不够，所以不能提拔你。”如果你这么说，那么下属会永远都没有斗志。作为上司，应该尽可能地将权限下放。如果能给下属一个恰如其分的职位，下属就会乐意为你效力。

对于别人分配的任务，人们不会觉得厌烦，因为职责明确了，对与之相符的任务也就心知肚明，责任感也会油然而生。

下属一旦明确了职责，即使不动员也会积极地去。有句话说得好：头衔成就人才。人们对于自己被赋予的职责都会尽心尽力。

比如“值日倒垃圾”这样的工作，谁都不愿意做，但是真正轮到自己的时候还是会认真执行。这样一来，你就不需要一遍一遍地要求他去倒垃圾，更不用再强调扫除的重要性了。

据说林肯会对那些诽谤他的人委以重任，让其为自己服务。他一定很清楚，无论是多么讨厌自己的人，只要赋予他一定的职责，他就会自觉地努力完成。



【不要有顾虑，先拜托一次看看】

世界著名的富翁马歇尔·菲尔德的母亲曾经捐赠给芝加哥大学100万美元。这成了同在芝加哥的西北大学董事会讨论的议题。一连几天，他们都在讨论：“为什么我们大学没有得到捐款？”但是毫无结果。

“是因为我们学校没有做出足够回报社会的研究成果吗？”

“是因为没有给学生提供实用的课程吗？”

“是因为我们学校的知名度没有芝加哥大学高吗？”

人们议论纷纷，但是仍然没有讨论出一个结果。最后他们决定派一个董事去和菲尔德家联系，询问没有得到捐款的原因。

这位负责联系的董事尽量以礼貌的方式，诚惶诚恐地提出了这个问题。然而，菲尔德夫人的答案，出乎意料地简单：

“咦？因为你们学校并没有申请捐款啊。”也就是说，西北大学忽略了“申请捐款”这件最基本的事情。

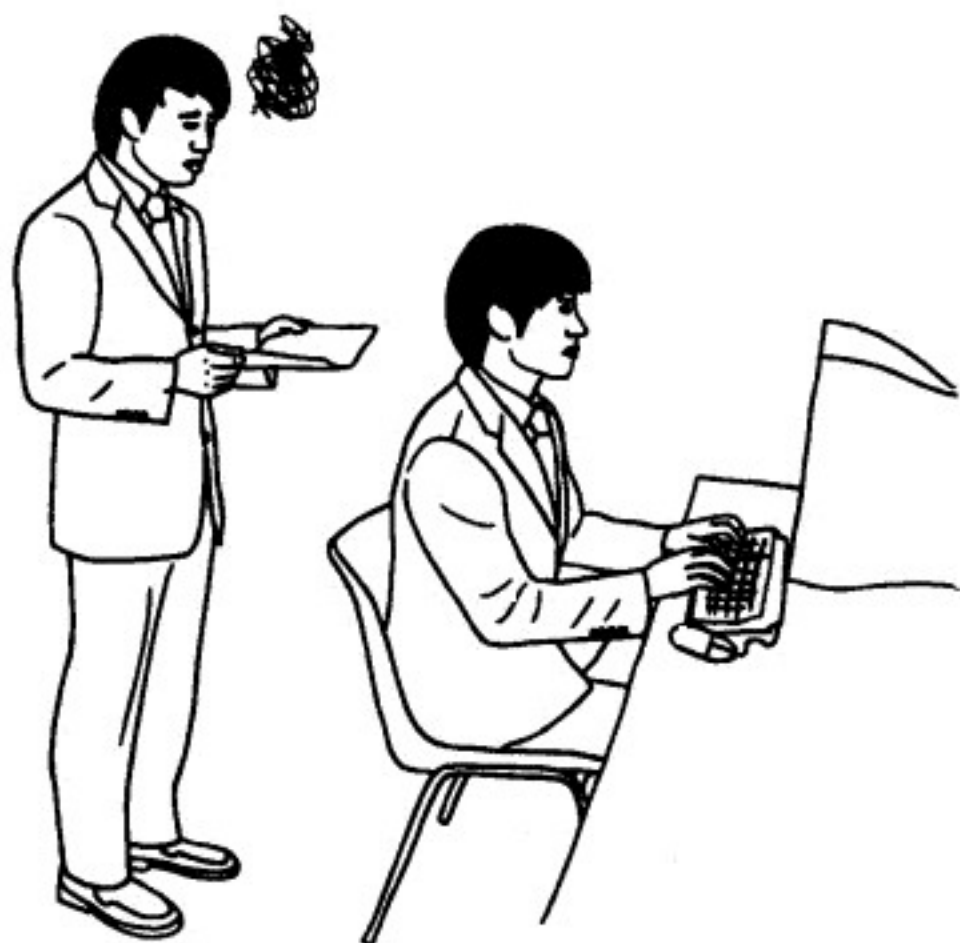
这样的误会，我们也常会遇到。

“我的下属XX好像很忙的样子，这个时候如果我还要求他加班，他一定烦透了。”

“即使去邀请，XX也不会参加聚会吧。”

很多时候，当对方还没有拒绝时，我们会仅凭自己的主观臆断就打退堂鼓。这和没有申请捐款的西北大学犯的是同样的错误。

其实在这个世界上，有很多轻易就能说出口的请求都被欣然接



踌躇不前，再简单的请求也难以启齿。

受。我们大可不必自己乱猜“可能会被拒绝吧”。

研究最先进的基因工程的研究员们，即使实验失败了一万次也不气馁，这种精神值得我们学习。想要动员下属工作，不妨先试着请他做一件能够将他的积极性调动起来的事情。试着拜托一下，也许比你想象中要容易得多。

“教我输入数据吧，我不太会用电脑。”

“你去 A 公司以前，顺便把这份报告书送到 B 公司好吗？”

像这样轻松地开口请求，下属也会受到感染，也许就会很痛快地答应下来。至少成功率不会为零。

当然也会有被拒绝的时候，但是你不必气馁，因为你只是随便地一问，被拒绝也很正常。而如果事情比较重要，对方出于谨慎，也可能会拒绝你。真是那样的话，你就再运用说服技巧重新请求即可。

“××会同意我的请求吗？”如果你这样提心吊胆，不安的表情就会写在你脸上，反而不能自然地说服对方。对方也是人，只要你表情自然，轻松地开口请求，得到同意的几率是很大的。

用建议的口吻给出指示

当你看到下属愁眉苦脸时，如果直接命令道：“就这样做吧！”往往会好心办坏事。下属为了解决问题而费尽心思，因此，你不能随便地说出答案。比如，如果有人告诉我们小说或电影的结局，我们就会觉得索然无味。同样，下属自己要解决的问题，如果上司出手帮忙搞定，下属便会觉得没有意思。

当你下达了“这样做”的命令时，下属只能服从照办，但是很多人对这样的命令很反感。因此，当下属苦恼的时候，即使你已经知道了解决方案，也还是不点破为妙。

如果实在想给下属一些建议，那你也尽量不要用命令的口吻，应像“如果是我的话，我会试一试这样做……”这样进行提示，说出自己的意见。这就不是在命令下属了，也许下属得到了你的启发，会想出更精彩的点子呢。

“如果是我的话，我会特别注意这个地方。”像这样的说话方式，绝对不是在命令对方，这只是一个提示。下属最需要的就是提示，而不是命令或者直白的答案。如果你明白这一点，就能很好地掌控下属了。

美国数一数二的教育心理学家约翰·杜威曾经说过，人类天生就是“积极的学习者”，喜欢发现、观察、分析那些未知的课题，这是一大乐事。能不能让下属享受这种乐趣，是你能否成为一位优秀上司的关键。

如果上司用拙劣的方式命令下属，那下属自己就不会思考了，只是等待上司下达命令。曾经有个词风靡一时——“坐等指示族”，说的就是这种情况。如果上司一个劲儿地下命令，就会伤害下属的自主性，这一点你一定要牢记于心。

不过，对一筹莫展的下属视而不见也是很糟糕的，你至少要说句“加油”以示鼓励，或者给一些提示。但即使下属主动找你说：“我实在做不到，请您告诉我该怎么做吧。”这个时候也不能立刻告诉他解决方案，而应该先给他一些建议，“如果是我的话……”应该像这样来启发他，培养其自主性。

当你想命令下属，而又不想让他感觉你是在命令他时，可以改用建议的口吻。对他说“试着这样做吧”，而不是“快做这个”。这是锻炼下属自主行动力的好策略。

命令会使一个人产生逆反心理，而建议则会被接受。



故意让下属失败

本田技研的创始人本田宗一郎先生曾对技术团队说过：“多体验失败吧！”以此来提高士气。在动员下属的时候你也可以参考这句话。

在心理学中，有“逆境学习”这一方法，就是让人们故意失败再从中学习，最终获得成功。这一理论早已得到证实。反复失败就不会再对失败感到恐惧。不习惯尝试的人，会有逃避失败的极端倾向。如果经过了多次的失败，我们就会领悟到：“原来如此，我原来害怕的事情，实在是没什么大不了的啊！”

要使那些害怕蛇的孩子不再对蛇有恐惧感，就可以在他的附近摆放蛇的照片，让他渐渐习惯，或者直接让他接触蛇，并告诉他：“看，没什么可怕的吧？”

有一种心理治疗法是让患者多接触自己讨厌的事物，这被称为“泛滥疗法”^①，顾名思义，就是像洪水泛滥一般，经常用这个人讨厌的事物来刺激他，让他逐渐习惯。而让人故意失败的目的也是要使其习惯失败，因此，这或许也可以称为泛滥疗法。

大多数时候，我们的恐惧和不安，其实都源于未知事物。也就是说，我们害怕的是自己假想的事物。

然而，当真正面对这些事物时，我们会意外地发现，其实它没

^① 也称满灌疗法或冲击疗法。

什么大不了的。大部分的人都会觉得自己小题大做：“我居然会害怕那种事情？”

对于那些非常害怕失败的人来说，勇敢地探寻失败的原因不失为一个好办法。故意失败几次，就不会对失败过于敏感。有过几次失败的经验后，工作起来便会游刃有余。

“我害怕工作上的失败。”

“不管我做何种尝试，一定会失败。”

“我讨厌承担责任。”

像这样对失败有逃避倾向的人，大多是高学历、在学校时成绩优异的人。他们害怕失败会损害他们的声誉。但是，如果让他们故意失败，他们就不会感到丢面子。聪明的上司会这样动员他们的下属：“别人做也会失败，所以你就轻松地试试看吧。”

如果下属畏缩不前，作为上司的人不妨先上演失败的一幕。看到上司屡战屡败，却毫不气馁，下属也会效仿，敢于尝试失败。“××课长经历了那么大的失败都没有泄气，我失败个一两次又算什么呢。”抱着这样的心情，下属应该就不会再惧怕失败了。



【下属渴望上司认真听他说话】

我们希望别人倾听我们说话，这是因为我们有社会需求。所谓社会需求，就是指我们希望得到别人的赞赏、评价和认可的需求。每个人都有这种需求。

下属也是人，也会有相应的社会需求。能够满足下属社会需求的上司才能深受下属的喜爱。如果你想让你的下属听你的话，那你首先要满足他们的社会需求。

那么，如何满足下属的社会需求呢？那就是“聆听下属说话”。当然，不能左耳进右耳出，而是要态度诚恳地用心聆听。

卡尔加里大学的丹尼尔·什卡里奇博士的团队进行过一项调查。他们发现，下属对于那些认真聆听他们心声的上司给予了如下好评：

1. 高尚
2. 热情
3. 富于同情心
4. 充满温情

而且，一个团队中如果有这样的上司，员工就不会偷懒。

每个人都喜欢能认真倾听自己说话的人。男性对那些可以尽情谈心的女性抱有好感，会与之成为恋人，甚至步入婚姻殿堂，就是

因为她肯用心倾听，而让男性心生报答之情。

众所周知，那些能调动别人的人都善于聆听。口才好的人不一定善于管理，而那些能认真聆听别人说话的人则会成为这方面的高手。

如果你想成为“倾听高手”，就需要特别注意以下几点：

1. 对对方的话保持“好奇心”。
2. 对于已知的内容也要装做第一次听说。
3. 以“后来呢……”“所以……”附和，引出对方的下文。
4. 倾听时看着对方的眼睛。
5. 在对方问你的感想之前保持安静。
6. 倾听时不要有先入为主的观点。
7. 不要不耐烦地催对方说话。

其中最重要的一点就是，对下属的话抱有一颗好奇心。要是你漫不经心地附和，效果是会减半的。如果对于下属的话实在提不起兴趣，你也可以不听内容，只观察正在说话的这个下属。

你可以在头脑中尽情地想象，如“这个人的孩提时代时怎么度过的”、“怎么培养他成为一个优秀的员工”等。

虽然对下属说的话没兴趣，但只要你对他这个人有兴趣，也可以使你关注他所说的内容。

还有，聆听下属说话时，可以适当做些笔记，那些你用脑子就能消化的内容，也可以拿笔记下来。“这是个不错的想法，我得记录下来”，这样就会给下属一种你确实接受了他的想法的强烈印象。

【为了顺畅交流而清除“过滤网”】

不管是上下级关系还是同事关系，大家能够坦诚交流是再好不过了。不要只是在酒桌上说真心话，在日常工作当中营造一个能够自由交流的职场氛围，也是非常重要的。

有的公司不让员工畅所欲言；有的公司以“你还太嫩”、“女的见识浅”、“你不过是高中学历”等理由，拒绝接受员工的任何意见；还有的公司，员工时时处处都要看上司的脸色。

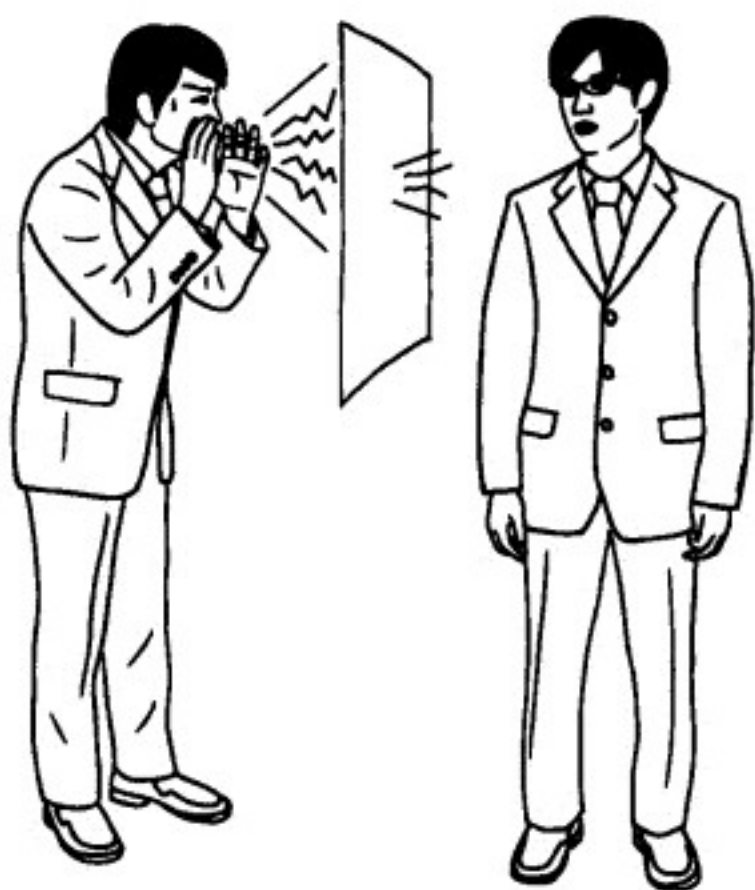
有的上司口口声声说“无论什么都要向我汇报”，但如果下属报告了坏消息，他一定是暴跳如雷。多数人都不想惹恼上司，结果下属就只会报喜不报忧了。

这样的公司一般都不能持续发展，原因就在于没有良好的沟通机制。只有建立了畅通的沟通渠道，使坏消息能迅速传递到高层，公司才会有灵活应变的能力。

新墨西哥州阿尔布开克大学交流学系的副教授珍妮特·盖恩斯把组织中沟通不畅的现象称为“滤网现象”。

滤网这个词，来源于空调滤网或者香烟滤嘴。本来，激活公司氛围的理想状态就是人和人之间如实地传递信息，但是如果信息被歪曲、抹除，或者根本没有被传达，那么人与人之间就如同隔了滤网一般，这就是滤网现象。

被滤网过滤的信息，是很不准确的，而且是被加工过的。如果一家公司的信息沟通渠道是这样的，那这家公司的团队不会做出好



隔着“过滤网”无法沟通。

的决策，而且基本上不会有什么成就。

美国电脑巨头惠普公司的高层经常会到工作现场去转转，就是为了聆听员工或者临时工的话，这样才能听到他们的真心话。如果他们不进行这样的“清除过滤网”行动，公司会出现很大的危机。

顺便说一句，“清除过滤网”不仅有激活公司氛围的作用，还可使人际关系更为融洽。在一个能畅所欲言的环境中，人们会感到舒心，还可以提升彼此的信任感。

很多调查报告的结果都显示，办公室存在的最大问题就是人际关系。能和上司、同事友好相处的人，工作很开心，而且业绩会蒸蒸日上；而那些人际关系不和谐的人则与成功无缘。

想拥有良好的人际关系，你首先要开诚布公，除去那层“过滤网”。

【令下属反感的上司的“一句话”】

很多话上司都不可以对下属说。比如“你这个混账”、“去死吧”等，这是明显的骂人的话，所以我们自然会尽量注意。

但是，更需要注意的，是那些有潜台词的话。心理学家认为，如果一个上司不注意避免说出这类的话，将无法赢得下属的心。

举个例子，比如：“你这不是会做吗？”这句话绝对没有什么赞美之意，反而暗含讽刺，潜台词就是：“你从来就没努力过。”也许上司的本意是赞扬下属，而下属却会敏感地听出言外之意。这个时候，比较好的赞美方式是：“我认为如果是你，就一定能做到。”

还有，过多的确认也会让下属反感。

比如，“明白了吗”、“你在听吗”或者“你会努力去做吧”等，过多的确认就是不信任的表现。这会令下属认为上司对自己不放心，从而感到非常沮丧。也就是说，过多的确认会伤害下属的感情。

让下属更为恼火的，就是不让下属说话，而强调自己主张的上司。

比如，下属无心地自言自语道：“我今天早上肩膀真疼。”而上司却说：“我的胳膊疼得都受不了了。”下属一定非常生气。或者下属刚说：“今天很累。”上司立刻就说：“我比你还累呢。”这只会激怒下属。

美国心理学家海姆·吉诺提出过这样一个建议：在与孩子接触

时，不要摆出家长或老师的架子，而是要平等对话。这个建议应该也适用于上下级之间吧。

做了上司的人，应该都有过做下属的经历，可能自己也曾经被上司的话刺伤过。那么你可以回想一下自己曾经被什么样的话激怒过，列个单子出来，这是个不错的办法。当然，自己讨厌的话，是绝对不能对下属说的。仅凭这一点，也会使你成为一个受下属欢迎的上司。

如果你不小心失言，可能需要花两三倍的努力才能挽回。如果不想这样辛苦，那在一开始就要谨慎注意。

信任感的形成不是一朝一夕的事，然而这种好不容易建立起来的信任感却可以在瞬间崩溃。如果你说出了伤害下属的话，不仅会令下属失去对你的信任，而且以后下属也不会再听你的了。

我们很容易忘记那些赞美之辞，却对厌恶的话耿耿于怀。我们会很快将感谢之情抛在脑后，却久久不能忘怀敌意与憎恶。所以我们要尽量尊重下属的人格，避免那些无心的伤害。

如果你的话让下属的脸色阴下来了，那你就要赶快回想自己的话里是不是有潜台词。如果有的话，就应该迅速认错，表明自己没有恶意。因为道歉得越快，信任感的恢复也会越容易。

【激励下属的方法】

面对难得的机会，有的下属会认为自己能力不行，难以胜任。对于这样的下属，你可以鼓励他说：“没有的事。你经验丰富，一定没问题。”但是还可以使用另一种方法——就是让他更加不安：“你这么差，索性破罐破摔吧。”

人的心理有自我调节的功能，当某种情绪过于偏激，我们就会自觉地将它纠正回来。比如，我们在非常快乐的时候会不由得有所顾虑：“快乐的时光应该很短暂吧。”然后会自动将情绪调整回来。我们的情绪不会长期偏向某一边。

有一种说法是，当我们的情绪略偏向某一边时，可以加入同一种情绪使之过剩，促使自我调节，情绪会自动逆转。

按照这种说法，对于那些容易产生不安情绪的下属，你只要让他们更加不安就可以了。因为不安的情绪堆积的越多，人们就越想平复情绪。

很多时候，鼓励那些动不动就烦恼的下属“你要往好处想”什么的，往往无济于事；告诉他“发愁不能解决问题”什么的也不起作用。因为他自己也知道这样的烦恼是愚蠢的，但就是跳不出来。如果他总是想着“不能再烦了”，反而会越陷越深。

这个时候，身为上司，你可以在旁边“火上浇油”让他更加烦恼，这才是好办法。因为烦恼堆得过多，下属自己反倒会调节回正常心态。

看到因为失败而气馁的下属，你可以鼓励他：“没关系，下回努力就行了！”也可以再推他一把：“对于这次的失败，你就尽情地烦恼吧，这也是一种学习。”

举个例子，有这样一个实验。得克萨斯州波士顿的心理学家福尔内布博士集中了 100 位有思虑过度倾向的人，并给予他们“请尽情烦恼吧”的建议。这样一来，他们反而不怎么烦恼了。

有时人的心理会比较古怪，当别人劝我们“想烦就烦吧”、“再不安也没关系”时，不知道为什么我们反而没有这些情绪了。只要你明白了这个原理，就可以很好地引导下属的情绪。

如果你让下属尽情烦恼一两个晚上，他就会恍然大悟：“我怎么会因为这点鸡毛蒜皮的小事想不开呢？”而如果你不停地劝导他，他的这种情绪可能就会一直影响他的工作积极性。

我们越是和自己说“别想、别想”，就越会想某件事。你自己可以做个小实验，告诉自己“绝对不能想话梅”，结果是什么？你的脑海中恰恰会出现话梅。

当下属陷入烦恼不能自拔时，你不要做一个随便说一句“别往心里去”的上司。而应该给他的烦恼添些“柴火”，让他能早日跳出这种情绪。

以小的成就感来调动下属积极性

怎么才能调动下属的积极性，使其工作热情高涨呢？这是企业家和领导者们非常感兴趣的话题。

有人对此做过调查研究。他们是耶鲁大学的 J.理查德·哈克曼博士和爱德华·劳勒博士。

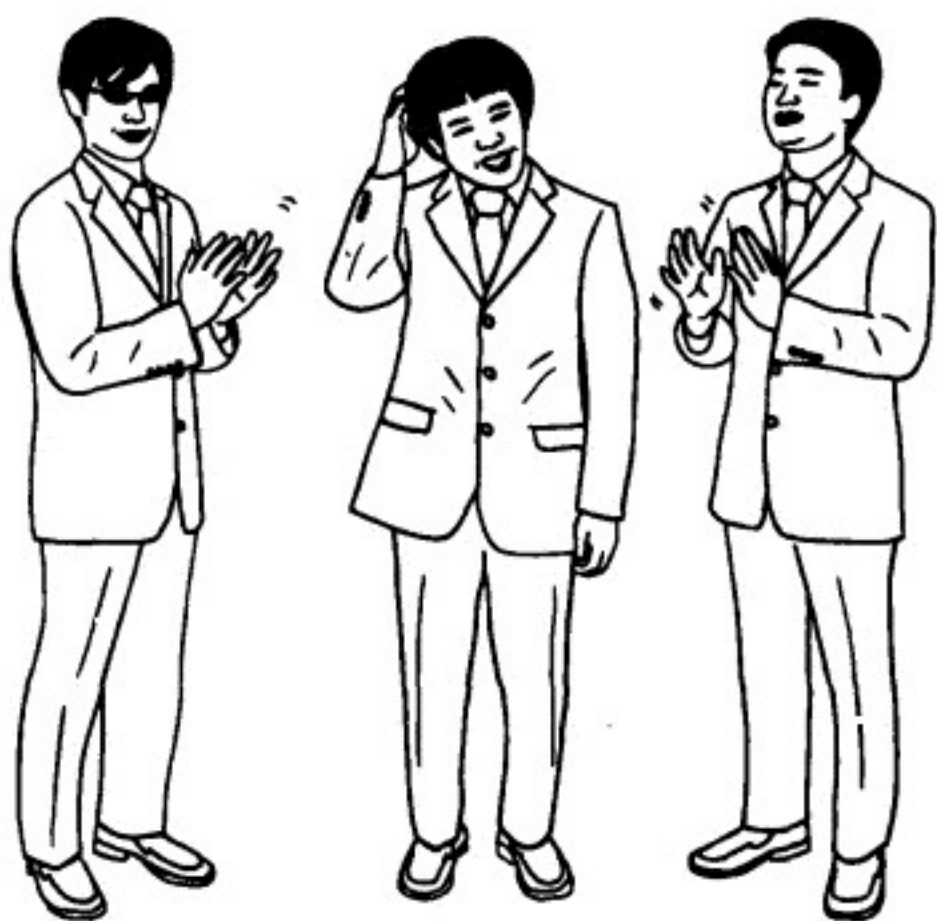
他们以某大型电话公司的 208 名员工为对象，进行了为期 9 个月的调查。期间，他们观察这些员工的“干劲”，并研究了各种要素与干劲之间的关联。

员工干劲和各要素之间的关联的调查结果如表 3-1 所示。

成就感	0.45
职务满足感	0.39
与职务关联的程度	0.39
责任感	0.30
希望从事提高个人能力的工作	0.26
内容有价值的工作	0.25
值得骄傲的工作	0.23
参加决策	0.23
得到上司的尊重	0.23
在公司内的地位	0.16
升迁速度	0.16
稳定的职务	0.16

表 3-1 与员工积极性有关的几点要素

(出处：哈克曼和劳勒，1971)



给下属成就感，他会自己朝下一个目标奋进。

在诸多要素之中，与员工干劲联系最密切的就是“成就感”，让下属体验到成就感，就是最好的鼓舞。

优秀的教练为了激发运动员的积极性，会要求他先达成小目标，然后对其大加赞赏。如果运动员被要求达到超出其能力范围的目标，他的成就感会越来越少的。所以，应该尽量让运动员达成小目标，多体验小的成就感。

这个方法也适用于职场。想要调动下属的积极性，与其喊破嗓子地说加油，不如多让他完成一些他可以胜任的工作。不过如果给的任务过于简单，下属可能会骄傲自满，所以重要的是要逐步加大工作的难度。

一旦下属体验到了成就感，根本不用你去动员，自然会士气高

涨。因此，那些会想方设法使下属体验小的成就感的上司，才称得上是一流的上司。如果你懂得巧妙地为下属制定目标，使其品尝胜利的滋味，他便会主动向新目标迈进。

而一开始就想让下属体验巨大的成就感，那你肯定会失败的。因为大的成功往往会有运气等成分在里面，如果运气太差，会让之前的努力付之东流。大的成功里面有大的偶然在起作用，但要取得小成就就不是什么难事了。

其实，要想让下属体验成就感，不必费太大力气。重要的就是：小成就，大赞扬。



用“猜谜游戏”让下属自己领悟

当下属犯了错误时，你可能会责备道：“你怎么连这点事都做不好啊？”而下属会将这句话当成一种命令或者恐吓，从而惧怕你，对你敬而远之。

如果你能把想说的话以猜谜的形式说出来，效果就会出人意料好很多。比如，下属在报告书中遗漏了重要的项目时，你不要立刻就点出，可以用猜谜的方式告诉给下属：“现在我要出题了。是三选一的问题。第一，报告书遗漏内容了；第二，报告很完美，我很高兴；第三，这个报告完全不行，回去重新写。你选哪个？”

这种猜谜游戏有两个好处。首先，对于下属来说，他不会感觉到自己受到了批评，所以心理上不会感到受伤害。实际上，以这种有趣的方式挨批评，下属一般都会欣然接受。

其次，要想从两三个答案中选出正确的一个，下属就需要认真思考。而且，因为是他自己的选择，所以不会感到是“被上司强迫”的。

很多人都知道心理学中有个法则叫“自我说服效果”。实验证明，比起别人将意见强加给我们，我们经过思考，自己说服自己，可以取得最好的效果。也就是说，猜谜的形式可以促使对方思考，从而自己领悟，是一种很好的方法。

曾经有过这样一个心理实验，让人们从商品A、B、C、D……中选择一个自己喜欢的，结果发现，人们在选择了某种商品之后，

对其喜爱的程度要高于选择之前——我们都喜欢自己选择的东西。

用猜谜形式让下属领悟，还有一个好处。那就是，可以平息上司自身的怒火。当我们在批评别人时，自己一定是怒气冲冲的。也许一开始我们没有痛骂对方的意思，但是在批评过程中，我们会越来越焦躁，以致暴跳如雷。而猜谜形式可以很好地平息我们的怒气。

不少人建议：“如果要发火，就数到10。如果还生气，就数到100，要是气还没消，就数到1000。”然而，这个方法是很不现实的。耐着性子数数，反而会令人更加焦躁。

与其强迫自己忍受压力，不如用猜谜游戏的方式来和下属对话。“第一，我非常生气；第二，我没有生气，你觉得哪个对？”如果下属选对了，你可以继续问他：“很好。下一个问题，从下面两点中选出我生气的原因……”这样继续下去，可以积极地缓解怒气，营造良好的对话气氛。

猜谜游戏可以锻炼反应能力，而且在与下属交流时，这种方式比单纯的赞美或者批评更有效。而且这还会让下属认为你是一位“头脑敏捷的上司”。

批评要有建设性

批评下属难就难在表达方式上。太过严厉的批评，下属不会心服口服，但也不能什么都不说。建设性的批评，是指在不伤害对方自尊的同时，劝说对方改变自己的行为。

进行建设性批评要注意以下 3 点，如果做不到这 3 点，你的批评就会成为“破坏性批评”。

1. 不要否定对方的人格。
2. 认识到你的批评也不一定全对。
3. 批评内容要着重放在如何改善的具体问题上。

至于那些有损人格的批评（比如“你脾气真臭”）、太过相信自己判断的批评（比如“我说的肯定对”）、太过抽象的批评（比如“反正这就是不行”），只会损害你的人际关系。

美国普度大学的心理学教师罗伯特·巴伦博士用实验证实：“在批评别人时，最好提出建设性的意见，对方才会听得进你的话。”

实验中，巴伦博士将参加实验的人每两人分成一组，其中一人扮成销售人员推销新产品，但他并不知道另一个人其实是博士的“托儿”。这个人早已知道实验的目的，在讨论中，他会根据博士的指示分别进行建设性批评或破坏性批评。

建设性的批评：

“在包装上做些改进如何？”

“我觉得还有提高的空间。”

破坏性的批评：

“你的意见都是废话。”

“你的提案打动不了别人。”



破坏性的批评只能换来表面的道歉和敌意。

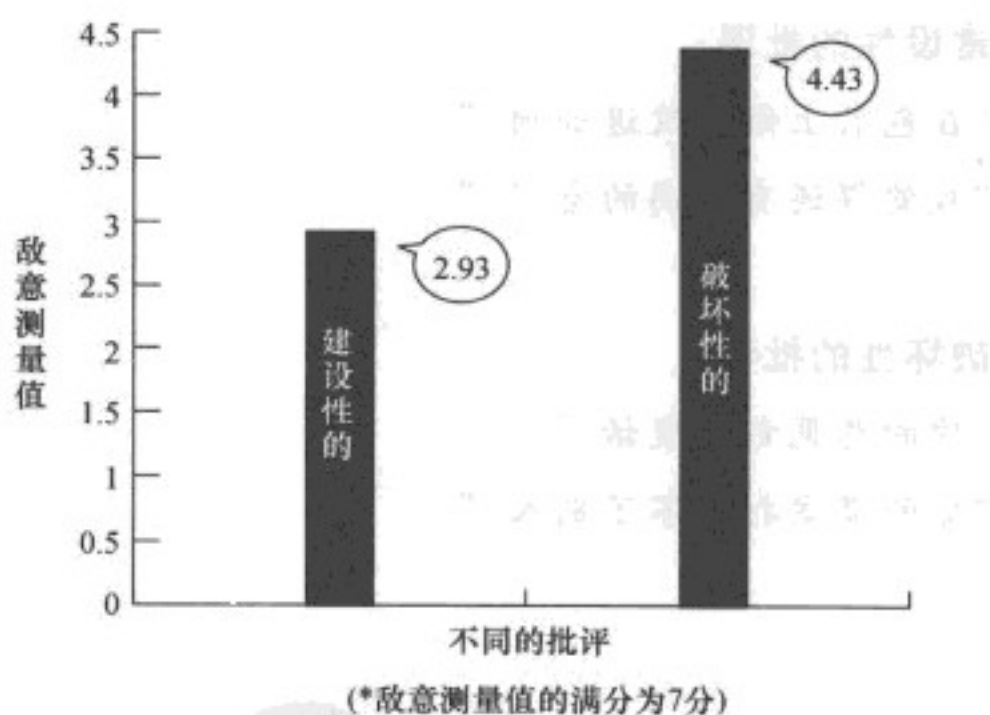


图 3-1 破坏性的批评会引起不必要的敌意
(出处：巴伦，1988)

结果如何呢？想必大家已经猜到了。受到破坏性批评的那一组对那个“托儿”产生了强烈的“敌意”（见图 3-1）。只要有会，他们就会进行报复。

在这个实验的过程中还出现了一个有趣的现象。

当关于新商品方案的讨论结束后，大家又对广告费进行了协商。在之前讨论方案时受到破坏性批评的那一组，出现了很多竞争性的情绪反应。为了“报仇”，他们对那个“托儿”提出的预算非常苛刻。

所以，当你想批评下属的时候，最好尽量给出建设性的批评。如果你提出破坏性的批评，为了报仇雪恨，你的下属很可能会故意拖你的后腿，或者在公司传你的闲话。不仅是对下属，如果你想让别人心服口服，建设性批评也是很必要的。

小 测 试

Q：在正确内容前的□中画钩。

- ☐1. 对话的第一句由自己说比较好。
- ☐2. 只要被拜托，自然会产生干劲。
- ☐3. 说“如果是我的话会这样做”，提出自己的意见。
- ☐4. 不用认真听部下的话。
- ☐5. 用大目标激发部下潜力的是理想的上司。
- ☐6. 用猜谜游戏的形式进行批评。



巧妙利用谣言

能力强的领导可以从谣言中嗅出下属的不安。而且，他不会把这些只当耳旁风，而会认真谨慎地处理。

譬如说公司中流传着大量裁员的谣言，虽然是无稽之谈，但也并非空穴来风，这反映出了员工的不安心态，不可小视。员工人心惶惶，工作效率自然高不了。

有句话叫“众口难防”，也就是说，完全杜绝谣言是不可能的。即使我们不能完全避免谣言的产生，也要尽力去消除它的负面影响。

比如说，我们可以这样的努力澄清：“最近好像有人说公司要大批裁员啊，那纯属谣传。老板已经说啦，真要是裁员的话也是先拿他自己开刀。”

武田信玄^①掌控着独特的情报网络，对于在自己领地之间流传的谣言，他一定会查个水落石出，如果是恶意谣言会立即全力消除，这也正是甲斐百姓对他念念不忘的原因吧。

顺便说一句，你也可以利用“谣言”来调动下属的积极性。比如故意传播一些类似这样的“谣言”：“咱们公司前景大好啊！”“和部长商量好像能得到部长的指点。”

这一技巧的效果特别好。科学证明，那些当面听不进意见的人，往往愿意相信谣言。

普度大学的心理学家霍华德·怀斯和得克萨斯A&M大学的詹姆斯·休用一个实验比较了人们对谣言和对当面陈述的相信程度。结果发现，通过谣言获得信息的小组会相信谣言，而当面听事实陈述的小组，却对事实持怀疑态度。

我们不仅要从谣言中洞悉下属内心的不安，还可以利用谣言将自己想要传达的想法散布出去，这也是调动下属积极性的重要心理策略。

① 日本战国时期名将，甲斐（现日本山梨县）守护，别名“甲斐之虎”。

第4章

看透客户的读心术

有的人，我们不一定每天和他见面，但是每次会面都非常重要。本章我们就来学习如何与这类人打交道，如何打动他们。

我们在与竞争对手或者客户打交道时，情况会变得很复杂，本章就以下3方面给出了心理学上的分析和建议。

1. 与初次打交道的人顺利交往的心理法则。
2. “道歉”的心理法则。
3. 让对方相信你的心理法则。

【事先了解初次见面的客户】

有的时候，我们的客户可能会突然更换负责人。这种情况下，你在和新负责人接触前，一定要事先了解对方的情况。如果事先没有掌握客户信息，你就不知道应该如何与之接触。

打动对方的基础就是为对方着想。比如，如果对方知识丰富，你最好使用简洁的专业术语来交流；如果对方对工作还不太熟悉，不厌其烦地详细说明会使对方感激你。这些不同的应对方法，是建立在你对对方有一定了解的基础之上的。

对于初次见面的人，事先做好调查是非常有用的。做生意，就一定会有对手，所以你要调查一切可以调查的东西，并且做好记录。关于这一点，想象一下侦探们进行的身份调查就不难理解了。

比如说，对于新任的负责人，你得到了这样 3 条信息：35 岁；××大学物理系毕业；技术开发部部长。

首先应该注意年龄，35 岁正是工作经验最丰富的时期，因此我们要有心理准备，说服的内容无懈可击才有可能得到对方的认同。

然后，从“物理系毕业”这一点来看，我们可以假设这是一位习惯理性思考问题的人，要想说服这样的人，就要准备详细的数据和资料才行。

最后，这个人的职务是“部长”，那么他的名字一定会记录在员工名录或者人才信息备忘录上，那么我们就可以从这些资料中查到这个人的生日、出生地等可以作为话题的信息。



事先获得的信息越多，越知道如何应对。

千叶大学的名誉教授、心理学家多湖辉曾经就这样做的效果进行过如下说明：“如果我们能事先充分了解对方的情况，那么见面之前就会觉得对方是自己的朋友，初次见面时我们也能轻松自如。”

的确如此，为了能让自己安心，让自己对对方有亲切感，对初次见面的人事先进行一些调查、了解是一个很好的办法。一般人在见到陌生人时都会感到紧张，但如果事先了解了对方就不会紧张了吧。

有趣的是，即使你与对方素不相识，但随着了解的不断加深，你会对他越来越有亲切感。“原来如此，这个人是这样的性格啊。”如果你对对方有了一些了解，在初次见面时，就会觉得他是个很容易相处的人。这在心理学上被称为“熟知性原理”。也就是说，即

使彼此素昧平生，只要了解的信息越多，你越会对对方有亲切感。

考生会大量收集自己要报考的学校的信息。他们会调查“学校是哪年创办的”、“创业者是怀着什么样的精神创办这所学校的”等信息，了解得越多就越对这个学校有亲切感，从而对顺利被该学校录取满怀信心。

对于初次见面的人也是一样。对于尚未谋面的人了解得越多，就会越喜欢这个人，到了真正见面时也会越激动。

适时放低姿态

先讲一个欧洲某城市的小故事。这个城市有一家专售成人杂志的书店，它正好开在小学生上下学必经之路的路边，而且店铺的装潢花哨媚俗，很成问题。当地市民团体向店主表示强烈抗议：“如果小孩对这些有了兴趣，会耽误他们的学业的。快停止营业！”

于是店主立刻道歉，还当场找来白漆粉刷了书店的外墙。看到店主如此爽快地道歉并迅速作出让步，市民们便没有再提出更强硬的要求，书店也得以继续经营。

面对正在气头上的人，最要紧的就是先接受他说的话，如果我们先作出让步，对方的情绪也有所缓和。相应的，如果我们一直以低姿态应对，对方也不会继续强硬下去。当我们低头鞠躬道歉时，是不会有人打我们的头的。

纽约州立大学心理学系迪安·普鲁伊特教授就通过一个实验，证明了“一方的态度先软下来的话，对方就会因此而心情好转，态度也会软化”这一点。就像我刚才所说的，大部分人会根据你的态度来采取相应的措施。你的低姿态，会让对方的心变得柔软起来。

美国海军也做过一个实验，他们发现，如果有人冲你大喊，你也会大声地回应对方。在实验过程中，他们设定了几种呼唤对方的音量，结果证明，如果对方小声和你说话，你也会小声回应；如果对方对你大喊大叫，你也会以牙还牙。

从这个实验中我们发现一个事实：你的回应会受到对方和你说

话时态度的影响。想让怒气冲天的人平静下来，你首先要做的是放低姿态，其次还是低姿态，再次仍是低姿态。

比如，当客户对我们犯的错误火冒三丈时，立刻道歉是必须的，但关键是要尽量低声下气，以深刻反省的心态来道歉。只要你不停地说“对不起，对不起，实在太对不起了”，对方的火气也会慢慢消下去。虽然这样做看起来有点低三下四没出息，但这是消除对方怒火的最佳方法。

如果你摆出一副敌对架势，和对方说：“虽然我们也有错，但你就一定对吗？”对方就会因为你的态度而和你针锋相对。如此一来，双方的关系就破裂了，以后也不可能再继续合作。为了避免这种情况发生，你一定要以低姿态来向对方认错才行。

反正总归都是要道歉的，所以越快越好。出了什么问题就要迅速道歉，你越快道歉，越会让对方觉得你的道歉是真诚的。

出了状况后，如果你不情愿地低头，会给人一种你不是在真心道歉的感觉。所以哪怕只是早1秒，你也要尽快行动，这样对方才会感觉到你的诚意。

【道歉之后的补救工作】

如果惹怒了重要的客户，我们自然要好好道歉。但如果只是道歉的话，效果不一定好，对方的反应一定是：“只是道歉就完了吗？”特别是如果责任完全在我们这边时，就不是道个歉就可以解决的。

如果我们犯了很大的错误，那么除了道歉，还需要再做些别的补救工作。如果没有自我惩罚之类的措施，对方会一直和你僵持下去。所以，除道歉之外，还要有所行动，比如，为商品打折，或者送上盒点心等。

一些实验已经证实：如果只是一味地道歉，不管你怎么卖力，对方也不会有“公平满足感”。如果犯错的一方光动口说“对不起”，对方的怒火是无法平息的。

比如，加拿大曼尼托巴大学管理学系的卡西·古德温教授和明尼苏达大学的伊万·罗斯博士进行过这样一个实验：他们让 285 名大学生读同一篇文章，并对下面这个店主的话进行评价。

文章内容大体如下：

你去修车店修车，店主答应当天下午 5 点交车。但是直到第二天下午 4 点才给你，由于你第二天早上有要事需要用车，所以为此很生气。

.....

店主听了你的投诉后，向你道了歉，然后为了表示道歉的诚意，他提出少收你 10% 的修理费（不同的组内容不同，有的组看的内容是，店主只是口头道歉）。

结果大学生们读完文章后都认为，只是口头道歉的话，是不能原谅店主的。因为大家觉得口头道歉说起来很容易，但不拿出实际的行动是不行的。

通过这个实验我们可以看出，如果我们犯了错误，比起单纯的口头道歉，倒不如来点小意思（一目了然的好处）以提高对方的“公平满足感”。

由于自己的过错让客户产生不满和抱怨时，真诚的道歉当然很重要，但我们还需要附加一些好处，比如“为了表示歉意，我们会免除您的消费税”、“亏空的部分由我们来承担吧”，这些能让客户看得见摸得着的好处，比单纯的道歉要管用得多了。

可是，如果由客户提出“这次的错误在你们，你们少收点钱”的要求，我们就会很被动了。所以，附加条件一定要我们自己提出。这样的话，在对方提出苛刻要求前我们就可以以一些轻微的损失解决掉这个问题。

只是道歉，客户的抱怨很难得到彻底解决，对方会因此耿耿于怀。为了防止此类情况的发生，我们要在道歉的同时再附加一些能让对方感到实惠的补救工作，来提高其满足感。

重要的约会迟到时，不要“道歉”要“道谢”

如果你在赴重要的约会时迟到了，一个有效的方法就是“道谢”而不是“道歉”。

“对不起，我坐地铁来的时候，不巧发生了事故，花的时间比我想象的长，所以迟到了。”像这样道歉肯定行不通。无论什么理由，你都无法改变让对方苦等你这个事实，因此也不可能给对方留下什么好印象。这个时候还是说：“哇，你竟然等了我 30 分钟，太感谢了！”以这种真诚感谢对方的方式比较好。

密苏里大学的心理学家凯瑟琳·赖尔登博士指出：“不管你怎么辩解，理由多么冠冕堂皇，你的责任都是推脱不掉的。对方心里想的一定是‘你的苦衷我明白，但你迟到让我苦等这可是事实’。因此，仅靠道歉是无法完全消除被激怒的人的敌意的。”

但是，道谢就不一样了。道谢如同馈赠礼物一样，会让对方高兴。不管你怎么道歉，也无法消除对方的负面情绪，而道谢可以唤起对方的好心情。

开口先道谢，之后再道歉。“其实是这样的……”可以将要说明的理由放在后面。如果先道歉再道谢，对方还是会感到不愉快；反之先道谢再道歉，对方的不愉快就会烟消云散了。

道谢的话语，具有使人心情愉快的催眠作用。任何人都需要被别人感谢，所以当听到“谢谢”、“真的很高兴”之类的话时，就会很开心。



过度道歉会让你在对话之前就低人一等。

而且先道谢再道歉的话，对方会很痛快地原谅你：“没关系没关系，这也不能怪你。”这都是因为道谢让对方很高兴。

如果是在与客户谈判的时候，道歉会让你觉得有愧于对方，从而心里发憊，乱了方寸。可能会作出很多根本没必要的妥协和让步，这是因为从一开始你在心理上就处于劣势。而为了不让自己处于这样的危险之中，不要一开始就先道歉。

“对不起”和“谢谢”的含义完全不同。人们普遍认为迟到了就应该说“对不起”，但从心理学角度来看，用“谢谢”来道歉是十分奏效的。如果只是迟到几分钟，爽快地说一句：“谢谢。今天是我约的您，但是我迟到了，真对不起。”对方就能很轻松地原谅你吧。

【失败时切莫灰心】

如果谈判、交涉，或者推销失败了，你也千万不要觉得自己“一事无成”，这样想的话，你可能真的就会一事无成了。相反，你必须振作精神，用积极的态度来看问题，好好想想对方拒绝你的理由，好好想想把拒绝变成同意的方法。

有句话说：“销售从被拒绝时开始。”就推销而言，突然造访基本没有成功的可能，就连非常优秀的推销员，10次中也会失败9次。因此，如果你一被拒绝就一蹶不振，那你就没有做销售的资格。

在职业棒球赛中，如果一个击球手能有4成的打率，就已经是顶级击球手了。可见，即便是他们也有6成的失败率。但他们没有因为这一半以上的失败而灰心，因此取得了好成绩。

圣母大学管理学系的米夏埃尔·克兰特教授强调：“优秀推销员具有积极向上的性格。”

克兰特教授对131名房地产代理商（平均年龄47岁，最少8年经验）进行了为期9个月的跟踪调查，希望能够弄清他们的销售业绩（销售房产数量和中介佣金的收入）与其自身性格有着怎样的联系。

结果发现，对销售业绩产生很大影响的就是“积极向上的性格”。这个“积极向上的性格”由以下两点组成：

1. 超额完成任务的决心。

2. 失败也不灰心。

具有这种性格的人销售业绩都非常好。

在谈判中说服对手时，最重要的是你自己要有积极向上的态度。如果你心里觉得对方肯定会拒绝你，那么一旦真的被拒绝了，你就会起身告辞，轻易地放弃努力。

我没听说过哪个消极的人能在商场上大显身手。那些什么都往坏处想的人，一旦遭遇失败就会一蹶不振。这样的人是无法把握机会的。所以你要对自己抱有希望，积极行动。

一旦察觉到对方可能要拒绝你时，就要马上提出备选方案：“那么您觉得这个怎么样？”并认真思考对方拒绝的原因，积极地准备各种应对方案。

只要你想到了对方拒绝你的各种可能，并且事先准备好了备选方案，就可以轻松自如地应对谈判，而不会被对方拒绝。

做一个可靠的人

如果能让客户希望和你一起共事，你就需要让自己成为一个可靠的人。也就是说，要让公司外的人把你的“值得信赖”传为佳话。

如果你能让对方产生一种信任感，那么说服他也就不是件难事了。一旦赢得了对方的信任，他不仅会认真听你的话，还会很快就相信你：“既然您这么说了，那么一定是真的。”也许还没等你说完，他就会完全接受你的话。这就代表你已经完全取得了对方的信任。

即使你的说服很蹩脚，但如果对方信任你，你就很容易成功；反之如果对方对你持怀疑态度，你就很难说服他了。

有这样一个实验。俄勒冈州波特兰州立大学的市场营销教授罗伯特·哈蒙博士和亚利桑那州立大学的肯尼思·卡尼博士以 2000 名商务人士为对象，进行了一个推销电脑的实验。

有两位推销员向他们宣传这台电脑的优点，一个是大家非常信赖的人，另一个是没有信誉的人。虽然宣传的内容一模一样，但是不知为什么，当前者推销时，大家的购买欲望就会很强。

那么，为了提高自己的信誉度，你需要注意哪些问题呢？

关于这点，下面给出了一些建议，这些都已经得到了心理学验证。

- 尽量放低音量。
- 掌握专业知识（获得资格认证等）。
- 不要和对方争论。
- 说话时看着对方。
- 聆听对方说话，沉稳地回应。
- 培养自己的幽默感。
- 不要感情用事。

另外，信任的建立绝非一朝一夕的事，却可毁于一旦。比如，不管对方多么信任你，仅仅大发一次脾气，或者单方毁约，那么之前的信赖感便会荡然无存。所以重要的是如何维持别人对你的信赖。

给对方留下深刻印象的“迅速响应法”

要掌控对方的情绪，可以采用“迅速响应法”，所谓迅速响应法是指：你要比别人反应都快，要让对方在记忆中对你留下强烈印象。如果你的反应速度超过对方的想象，就一定会给对方留下深刻的印象。

按部就班地工作，别人给你的评价也只能是普普通通。但是，如果做着平凡的工作，而你的反应却超乎对方的想象，就能获得好评。我们都会对表现超出我们期望的人产生良好的印象。

比如说，在求职面试时，如果你能第一个到达应聘公司，就会给对方留下良好印象。在一次某公司的招聘说明会上，一位大学生比预定时间提早到场3个小时。当时这家公司的老员工们正忙着布置会场，摆放椅子、布置讲台。于是这位学生也跟着一起帮忙。

等会场布置好了，大家才知道原来他是来听说明会的学生。于是他连说明会和面试都省了，直接被录用了。他以比预定时间早3个小时到达的迅速反应让他成为了这家公司的一员。

到了中元节^①和岁末时节，大家都要互赠礼品，你不如就做那个最早送礼的人。因为这样做会使对方对你（你的公司）产生非常深刻的印象。赶在别人之前送礼，会让对方牢牢记住你。

^① 中元节即盂兰盆节。在日本，当盂兰盆节和新年临近时，有给帮助过自己的人 and 上司送礼的习惯。——编者注

很多人在中元节和岁末时都会收到很多礼物，基本都有十几份，所以大部分人都不记得谁送的什么，但是对于刚开始收到的礼物就不一样了，特别是最早的一份礼物，会给对方留下深刻印象：“啊，已经到这个时节了。”

另外，当你接到对方发来的传真，想要回复时，可以在对方发传真的纸上直接写回复。假如你用新的传真纸，再在上面写好对方的要求以及你的回复，就太费事了。因此当你收到对方的传真后，应在对方的问题后面画一个箭头，并在空白处写上“OK”之类的回答，之后立刻发送给对方。这样的速度会让对方大为吃惊的。

美国心理学家艾丽斯·埃格勒认为，人们会因为自己遇到的意料之外的事情而震惊，从而留下深刻印象，而对其他的平淡无奇的事情则会熟视无睹。

为了让对方牢记“你”的存在，你需要在快速响应上多花些心思。比起存在感微弱的人，存在感强的人更容易说服别人，这是理所当然的。

说话时配上视觉效果

在商品说明会上，比起单纯的口头说明，配合实物、样品或模型给对方以视觉体会的说明方式更为有效。即使没有模型，也可以给对方展示电脑设计图，通过视觉来打动人心。

举个例子，爱迪生刚上小学时，老师问他“ $1+1=?$ ”他的回答是“1”，为了证明这一点，爱迪生在老师面前，把2块黏土捏成了1块。这样一来，老师也无言以对了。少年爱迪生正是利用了视觉效果来进行说服，所以效果很不错。

在你说服别人时，像这样利用视觉效果是很奏效的。人们常说“百闻不如一见”，从心理学角度来看这是很有道理的。加利福尼亚大学的梅拉宾博士等人通过研究发现，有80%以上的信息是人们通过视觉获得的。比起听觉和味觉，我们更重视视觉。因此，要想打动人心，就必须考虑到视觉效果。

16世纪时，哥伦布在真实的航海日记之外，还写过一本伪造的日记给船员们看。当时船员们在未知的茫茫大海中漂浮，内心充满了不安。为了消除他们的紧张感，哥伦布伪造了航海数据，把它们写进假日记中给船员们看。“我们现在在这里”，“明天我们应该能航行到这里”……哥伦布正是凭借这样的方式来使船员们安心。

伪造日记成功地说服了船员们。即使口头上说再多来安慰船员，效果也是有限的。而只要准备一本看得见的日记就足以解决所有的问题。

在说服客户或谈判对手时，不要只在口头上说这个商品如何如何，而是要展开视觉攻势——告诉对方“我们还准备了样品”，这样对方更容易理解，对方也更容易被你打动。

作为说服技巧之一的“说服内容要使对方容易想象”，也是利用了视觉。原因和我上面所说的一样。人类是视觉动物，五感之中最有影响力的就是视觉。因此，只从听觉入手，往往很难打动人心。要想给对方留下强烈冲击，你就要好好思考视觉上的方法，要尽量在看得见摸得着的说服方式上下工夫。

传统的书籍，通常都是白纸黑字。但是最近，色彩丰富的书越来越多了，这也是一种利用视觉效果战术。因此，在说服别人时我们也可以利用色彩——彩色的图要比单色的图更有说服效果。



简单的样品会使宣传效果大不一样。

利用分割价格法迷惑对方

我们在酒店住宿时，除了付基本价格之外，经常还会附加一项“服务费”。比如，你可能因为看到某酒店“一晚1万日元”的广告才去投宿，但是在退房的时候一般还会附加一些服务费用。

去打高尔夫球也是如此。除了基本价格外，大多还要附加“球童小费”、“场地租用费”等。手机也是，除了基本月租以外，一般还有各种定制服务。

像这样除基本价格之外，以各种理由附加收费的做法就是“分割价格法”。如果在谈判时运用分割价格法，对方往往会痛快点头。即我们先放低基本要求，等对方觉得“很好”，点头同意后，再提出各种附加选项。

这个心理上的技巧也得到了科学验证。纽约大学市场营销系的副教授维琪·马尔维茨等人进行了一项实验。他们准备了两份某种商品的报价，一份是包含所有费用的，一份是单算运送费的，然后让很多人看。尽管其总价都是“82.90 美元”，但是标价方式却不同：

总价：

本商品为 82.90 美元。

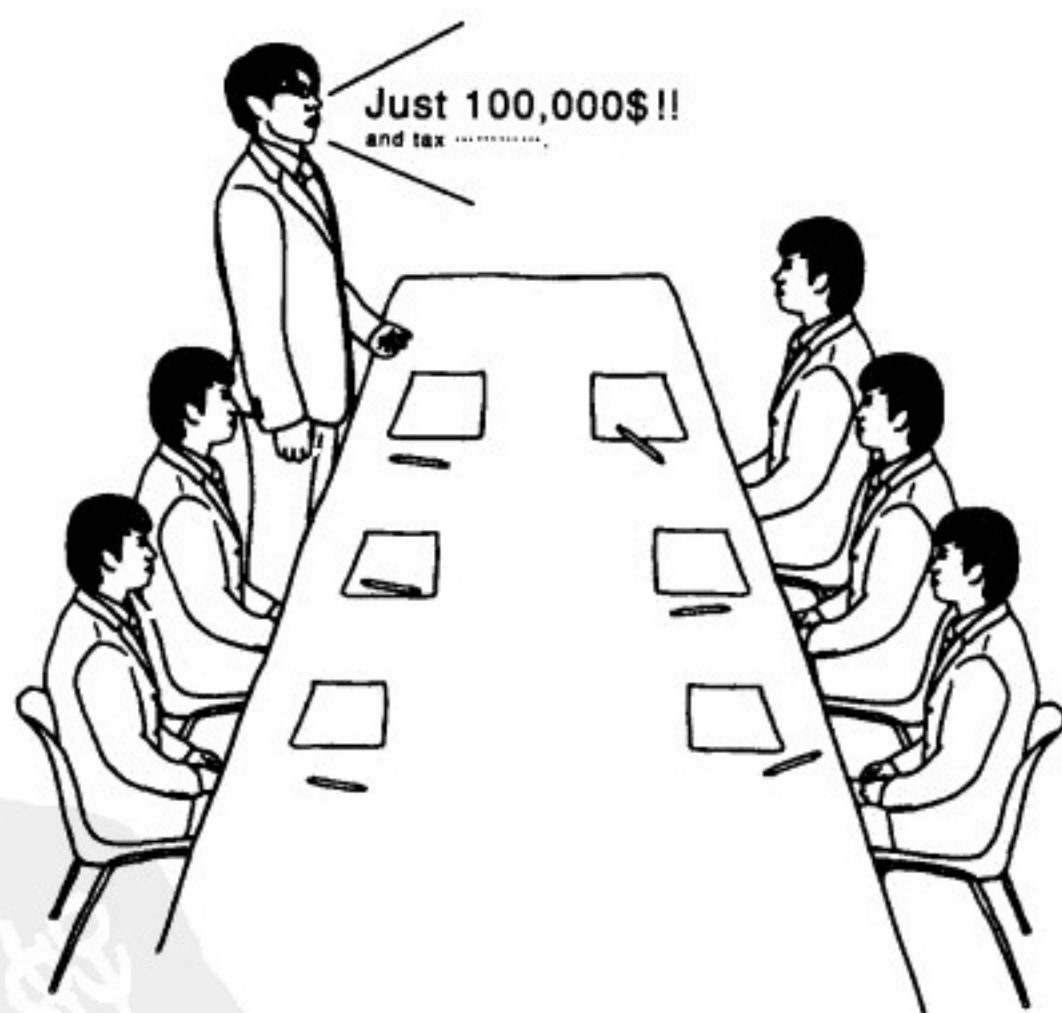
分割价格法：

本商品 69.95 美元，运费 12.95 美元。

他们先让所有人仔细阅读报价，然后收回，并问大家“心理价位”是多少钱。结果发现，看到分割价格法的那一组认为该商品比较便宜。因为他们的目光只放在了商品本身价格“69.95 美元”上，心理上被这个价格所诱导。

在和客户谈判或者推销商品时，这种分割价格法的效果也是出人意料的。虽然只是单纯的加法计算，算一算就能明白总价是多少，但是利用“基本费用”却可以吸引对方的眼球。

比如，在婚礼服务项目中，基本价格看似都很便宜，但若算上蛋糕、蜡烛、桌上鲜花的装饰等细节服务的费用，总价会高得惊



采用分割价格法赢得对方好感，谈判也会顺利。

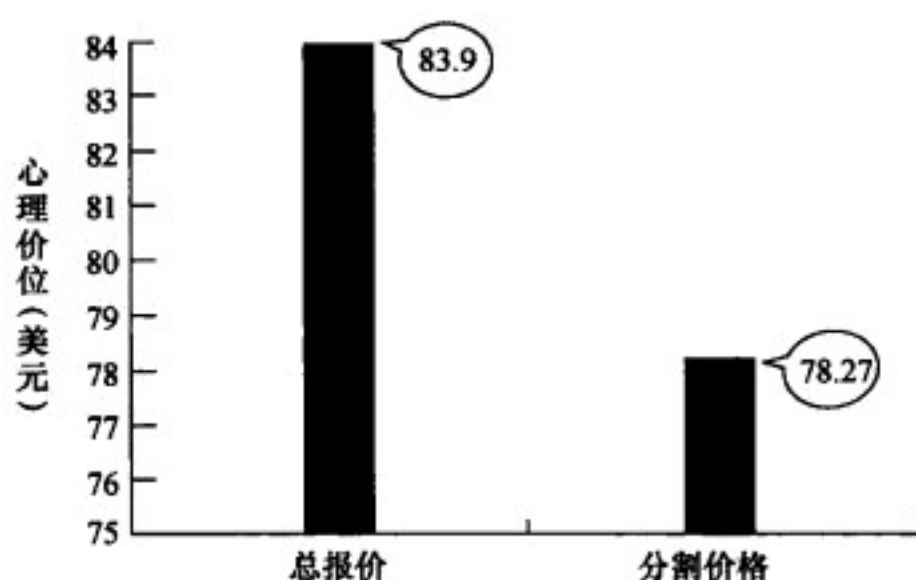


图 4-1 用分割价格法报价，会让人认为比实际“便宜”

(出处：马尔维茨，1998)

人。分割价格法因为与对方心理价位相比低得多，因此总能成功地迷惑顾客（见图 4-1）。

“商品的价格是统一的。”“需要支付费用，包含税金一共是这么多。”这样一来，对方会觉得你的报价“贵”。要是你一口气报出总价，对方就会觉得自己吃亏。

把总价进行细化分割吧，这样才能如愿地打动对方。

对方提问时正是你的机会

客户向你提问时，是个关键时刻。特别是在你准备不充分的时候，回答往往语无伦次，心理上也会有种被逼问的压迫感。然而，如果我们换个角度想想，就会发现对方提问对你而言其实是一个机会——对方之所以会向你提问，是因为他们对你感兴趣，或者被你的商品所吸引。

这就好比相扑比赛，当相扑选手被逼到场地边缘时，就是一个危急的时刻，但这也是反败为胜的好机会。是破罐破摔，还是背水一战？关键就看选手的想法了。

同样的，经济不景气是个危机，但对吸引人才来说是个好机会。中小企业只有在这个时候才能得到优秀的人才。还有，与担心成本过高相比，那些为能高价售出商品而高兴的老板才叫成功。

同理，当对方提出很多问题的時候，正是你的好机会。这么好的机会不好好利用真是太可惜了。如果你说：“这一点我得和我上司商量一下。”“这个问题我得去调查一下才能告诉您。”很可能会让机会白白溜走。

成功者和失败者的区别就在于，对于同一件事，他们有着不同的看法，成功人士会认为“机会来了”，失败的人则会认为“烦死了”，而轻言放弃。这两种不同的心理导致的结果完全不同。

当对方提问的时候，你应该欣然作答。即使问题很难，你也应该努力回答。当你无法直接回答时，最好在前面提一句“也许我的

答案不能让您满意”，给出一个貌似答案的答案。支支吾吾地说：“这个，这个我回答不了。”只会让自己在心理上处于下风，而且对方也不会对你有什么好印象。

如果对方向你提出“能不能便宜一些”这种又像提问又像要求的问题，机会就来了。你的回答决定着客户是否下决心购买你的商品。如果客户坚持价格第一，你可以建议：“如果是去年的款式，可以给您打很多折扣，但是这款是今年新上市的，恐怕不能便宜了。”

请记住：人们一般都喜欢真诚回答问题的人。我们会相信这样的人，并希望和他继续交往。

在会议上，与会者会向你提出各种各样的问题，这也是件好事，说明大家对你的策划感兴趣。一个乏味无价值的策划，只会令对方昏昏欲睡。所以当对方提出问题时，你不要认为：“我的方案是不是一无是处？”而是要拿出干劲，告诉自己：“很有意思，好，虽然有问題，但是努力把力试试看！”

对你和你的商品感兴趣的人会提问，而对你毫不关心的人只会视而不见。

讨论“要讨论的内容”

当你和对方初次见面时，要先定好协商事项，确定要讨论的内容或协商的事项是很重要的。

一般在交涉时，需要协商的内容不可能只有一个。尽管人们通常都是围绕一个议题来进行讨论，但也会涉及到很多其他的问题。而一个大的议题也一定可以细分为很多与之相关联的小项目。

如果双方在一开始没有定好协商事项，问题就会像滚雪球一样越来越大，一发不可收拾。“你们提出这样的要求，那我们也要追加新的要求”，像这样的争论会没完没了，永远讨论不出结果。因此，一定要把想要达成共识的重要项目事先敲定好。

当然，不能只在口头上达成一致，还要落实在书面上，比如，拟定一份《关于本次协商的讨论事项》的文件，这样第二次交涉时就可以按照这个文件来进行讨论。

事先定好协商事项的好处是，如果对方提出别的问题，我们就可以立即采取措施应对，而不必被牵着鼻子走。比如，如果对方提出了其他要求，你就可以婉言谢绝：“您所说的，没有写在协商事项上。”

敲定协商事项，就好像决定游戏规则一样。如果每次都改变游戏规则，那么这游戏永远没有通关的那一天。同理，如果协商的事项越加越多，想有个结果会很难。

如果对方提出一个要求，我们也追加一个，对方还会因此增

添新的要求，为了避免这样的恶性循环，双方应当先商定好协商内容。

敲定协商内容还派生出一个好处，那就是，对方不会觉得我们狡诈。当协商事项越加越多时，对方往往会产生这样的想法：“这个人到底有没有诚意和我谈？”为了避免这样的事情发生，双方就要事先协商好讨论的内容。

另外，如果在讨论前问对方：“今天能占用您多长时间。”会让对方觉得你很诚恳。有的人见客户时，一上来就是谈工作，这会引起对方的不快。

如今是个快节奏的时代，大家都很忙，时间非常宝贵。为了避免耽误更多宝贵时间，事先询问对方是明智的选择。

如果已经事先约定好时间，比如“下午2点开始，时间1小时”，你也应该再和对方确认一下：“您说可以占用您1个小时的时间，没问题吧？”这样对方会欣然与你面谈。

【以假定法展开对话】

把举棋不定的人拉进对话的好办法就是“假定法”。

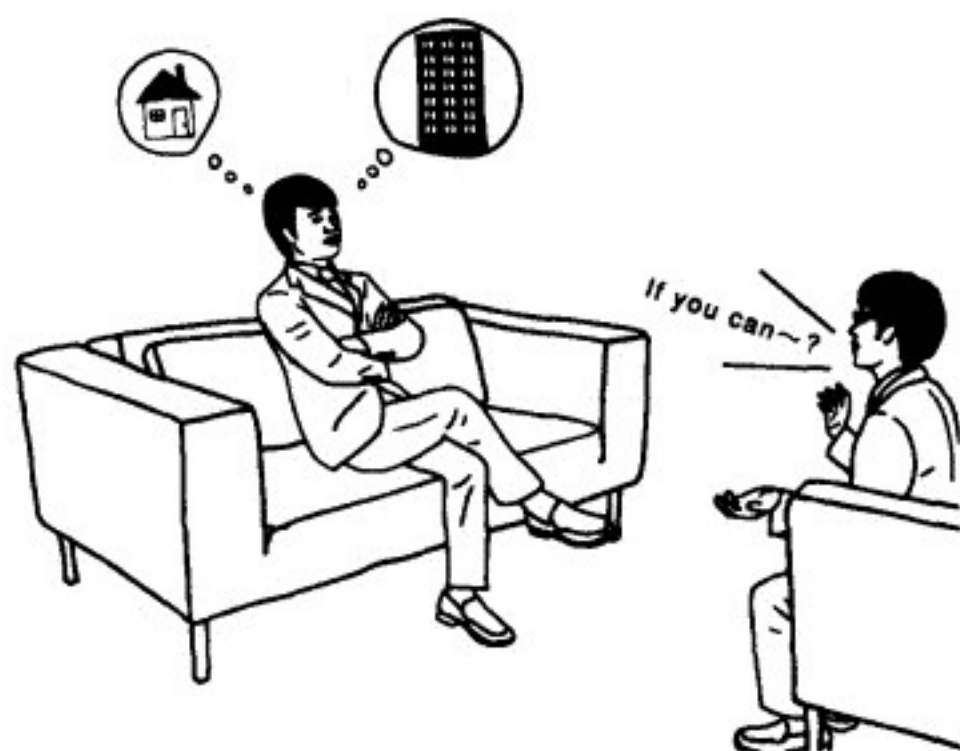
“我们假设这样一个情况”、“假设……下面咱们来讨论一下”，你可以像这样假设一个情况来展开对话。如果讨论进入了白热化阶段，大家都不会记得最初这只是个假设，因此可以得出一个结论。如果这个结论是你想要的，你就可以直接下结论：“那么下面我总结一下。”如果感觉气氛不对，你则可以尽早结束讨论：“这不过是一个假设。”

推销员在面对兴致不高的客户时，经常使用这个方法。“我只是做一个假设，如果您选择了A，您会得到如下好处……”神奇的是，客户会渐渐忘记这是假设，而在不知不觉中被拉进对话中，并给出答复：“我觉得选A没有选B好。”结果正合心意。

我在前面提到过，一个重要的说服技巧就是“说服内容要使对方容易想象”。如果你能让对方在脑海中清清楚楚地浮现出想象，那么你的说服效果可能就会好上两三倍。而假定法就可以唤起对方的想象。

我曾经说过，利用小寓言小故事，可以增强说服效果。其实利用假定法也可以起到同样的效果。也就是说，用假定法可以在对方脑海中描绘出未来的蓝图，从而给对方以强烈的感情冲击。

美国的心理学家格雷戈里做过这样一个实验——请求某地区的居民安装有线电视。格雷戈里随机抽取了该地区一半的居民，在说



用假设法让对方在脑海中浮现出图像。

服的时候请他们想象安装有线电视后的好处：“请您想象一下，安装了有线电视之后，您就可以在家悠闲地享受您喜欢的节目了。”而对另一半居民，只是简单地宣传了有线电视的好处。结果发现，那些想象过拥有有线电视的好处的居民，确实有了安装的欲望。

对于假设的内容，我们并不会真的认为它只是假设。如果这个假设对我们有现实意义，我们便会乐于将假设当做事实来看待。

小 测 试

Q：在正确内容前的□中画钩。

- ☐1. 不现实的假设，就是在浪费时间。
- ☐2. 迟到时立刻道歉会显得有诚意。
- ☐3. 语速快会让对方信赖你。
- ☐4. 回应太迅速对方会起疑心。
- ☐5. 样品要少。
- ☐6. 对方不提问代表他说“Yes”。



学会引用他人的话

“我觉得……”有些人害怕像这样直接说出自己的想法，他们会有所顾忌：“这么说是不是欠妥啊？”无法表达自己的意见。然而，这样是无法成功说服别人的。要想打动人心，一定要努力尝试表达自己的意见。

如果你实在没有勇气陈述自己的观点，可以借用想法和你接近的人的话，以“引用”的形式说出自己的想法。因为引用的是别人的意见，你的角色只是“转述”的人，就会相对轻松得多。“引用”可以大大增强表达能力，那些优秀的演说者，都是优秀的“引用者”。

- 如松下幸之助所说……
- xx部长说过……
- 给大家介绍一下国外的成功案例……

借用引用的形式，不仅没有强行灌输的感觉，对方也会很容易地认同。因为你只是一个转述者，即使有人反对，你也不用太在意。

罗杰·道森在其所著的《销售完全说服技巧》一书中提到了提高说服力的秘诀。他说在阅读书籍或者与什么人会面后，一定要做笔记或备忘，而且为了能够在关键时刻引用这些话，还要在脑海里进行整理与消化。

在书中，道森甚至建议说，如果实在找不到合适的引用语，我们也可以自行发挥，创造“引用”，也就是说，假装你的话是引用什么人的。

“《科学》杂志中曾提到，啊，抱歉，也许是《自然》中的，总之……”引用要比你直接阐述自己的观点更容易让对方接受。说不定对方就被这种捏造的引用所打动。如果你对自己的说服力没有自信，那就多试试这招吧。道森自己也说，这是一种策略，但我们要把这个作为最后的王牌。为了避免把所有希望都寄托在这最后一招上，我们平时应该注意多收集可以引用的信息。

第5章

看透不同类型人的读心术

很遗憾，世界上没可以 100%说服别人的万能法则。口才再好的辩才，也不可能凭着一种说服技巧打遍天下。人是有多样性的，对某些人有用的说服技巧，用在另一些人身上也许就无效。

本章中，让我们一起来学习如何看透长者、女性等不同类型人的心理，掌握说服他们的有效技巧。

如何说服长者

一般来说，年龄越大的人越不容易被说动。比起年轻人，长者的经验和知识更加丰富。所以，想要说服比自己年长的人，通常是比较困难的。

新墨西哥大学教育研究所的玛丽·哈里斯博士带领她的实验小组，做过一个实验。他们拉住正在独自购物的 91 名男子和 118 名女子（年龄从 14~81 岁不等），说服他们参加一个非常复杂的问卷调查。图 5-1 显示的是不同年龄段的人同意参加调查的比率。

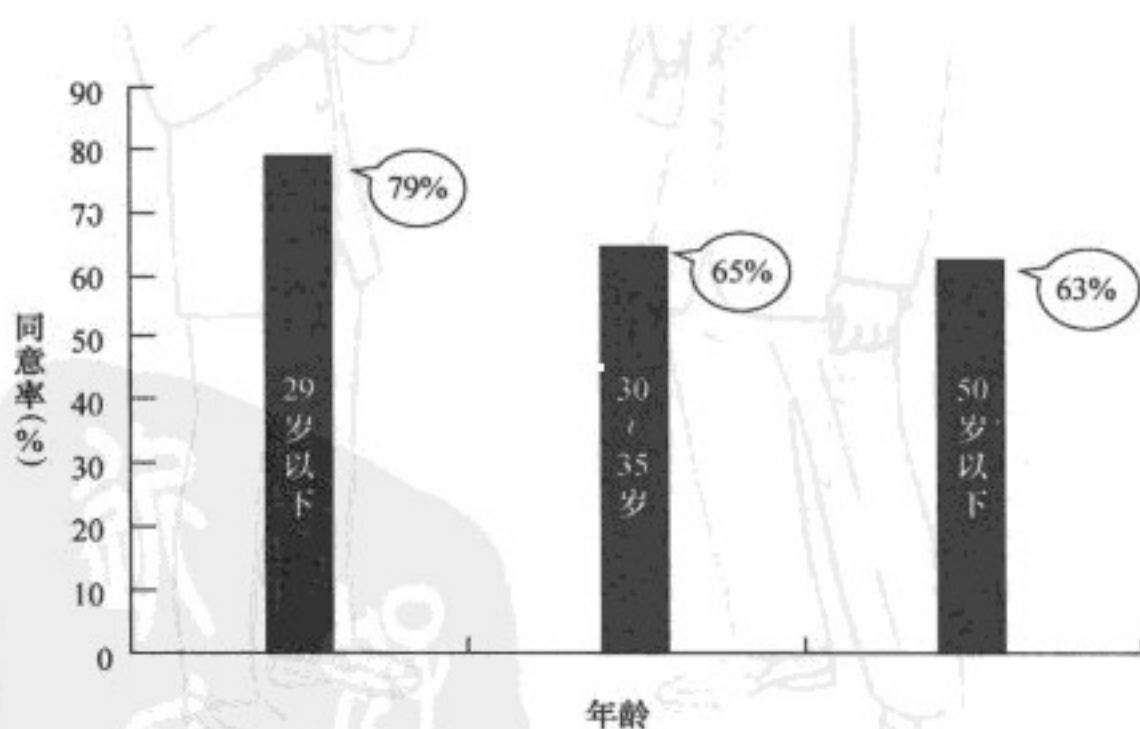


图 5-1 年纪越大越难被说服

(出处：哈里斯，1983)

实验结果表明，年长者一般是比较难说动的。比起年轻人，老年人更加顽固不化。

当然，这只是一般情况。现在这么多以老年人为对象的诈骗行为足以说明，要说服他们不是不可能的。那么，让我们探讨一下如何说服年长的人。

最好的方法就是满足对方的自尊心。年纪越大的人自尊心越强，这是因为他们有丰富的人生阅历，并积累了许多经验，已经形成了稳固的自我意识。所以从理论上来说，先满足长者的自尊心，



先赞美，后说服。

使其心情舒畅，再进行说服就容易得多了。

当然，露骨的奉承和一味地附和是行不通的，长者会轻易识破你的把戏。所以，赞美长者一定要发自内心。如果你能满足长者的自尊心，之后的说服工作便会进行得很顺利。

在赞美长者时，你最好努力寻找别人没有赞美过的地方。

“用赞美来调动积极性”，通常被认为是上司在动员下属时的专用方法，但是它对于老年人来说也是很有效的。



如何说服女性

一般来说，女性的被暗示性较高，也就是说，女性比男性更容易接受暗示。容易被催眠的人中，女性占多数。可见，女性更容易被暗示左右。说服学专家、耶鲁大学的欧文·贾尼斯博士用实验证明了这一点。

你可能听说过有的女性会因为男人的一句话——“你一定会和我结婚，这是命中注定的”，而开始注意这个男性并且真的与之结合的事吧。这并不夸张。女性比男性更容易接受心理暗示。

因此，对于你的女同事或者是女下属，你不妨也借用一下“暗示”这个不错的方法。

比如告诉她：“你有能力，一定会顺利完成这个企划。我深信不疑。”这样的暗示效果就很好。相信很少会有女性会反问你：“你哪来的自信断言这一点啊？”“可以给我个合适的理由吗？”

关于女性比男性被暗示性高这一点，在多种文化背景下都已得到了证实。比如，在美国、黎巴嫩、巴西、中国香港等国家和地区，都进行过关于男性和女性的被暗示性的调查研究，结果表明，除了黎巴嫩以外，所有地区的女性都比较容易受暗示影响。

那么，如何进行有效的暗示呢？进行暗示需要注意以下几点：

1. 说话时充满自信。

进行暗示时，要尽量有自信，用肯定的语气说话。自己要对



据统计，女性比男性更容易接受暗示。

自己说的话深信不疑。

2. 反复地强调要点。

法国著名的精神疗法研究者埃米尔·库埃博士提出，比起“疼痛消失了，疼痛消失了”的说法，“疼痛消失了，消失了”这样说暗示效果更好。只强调你要强调的地方即可。比如“工作一定会成功，工作一定会成功”，就不如“一定成功，一定成功”的暗示效果好。

3. 让对方放松。

全身紧绷是不可能被暗示左右的。因此，你可以让对方坐在柔软的沙发里，或者给她端上一杯温暖的咖啡，先使其放松下来再开始暗示。

当然，容易被暗示的人也不一定只是女性，有些性格比较女性化的男性同样容易接受暗示。而女性中也有一些完全不会为暗示所动的人。对于这样的人，应改变作战方案，采用一般的逻辑型的说服方法即可。



如何说服知识丰富的人

有的人在某一方面的知识非常渊博，这样的人基本上很难说动。因为他已经充分掌握了这一研究领域的各种情况，可以作出理智的判断。这种人脑子里已经准备好了充分的反驳论据，因此我们要采取非常手段才行。

在说服这样的人时，可能我们刚开口他就会说：“啊，我知道那个。”如此了如指掌，往往让人没法继续下去。这就像给一个熟知电脑知识的人推销商用电脑一样难。

得克萨斯 A&M 大学的心理学家韦恩·伍德博士认为：“有知识的人基本上不会认同与自己所掌握的知识相悖的主张或意见。”正是因为他们对自己掌握的知识充满自信，所以，他们很难认同那些与自己已掌握的理论不一致的想法。

比如，那些中世纪忠诚的基督教徒无法认同“日心说”。因为他们已经掌握了某一世界观的丰富知识，所以对于与之相悖的理论会嗤之以鼻，不屑一顾。

我至今还会每天玩上 3 个小时的游戏，因此即使有人告诉我，“游戏玩多了脑子会变笨哦”，我也听不进去。因为就我现有的心理学知识，我认为“游戏有助于提高思考的灵活性”或“用游戏来犒劳自己，工作更起劲”，所以对于和我所掌握的知识不一致的理论，我是不会接受的。

那么，如果对方比你知识丰富，你就一定说不动他了吗？当然

不是。即使你知识不够丰富，要说服对方也不是不可能的事。

对于那些知识丰富的人，不要用逻辑型的说服方法，列举数据也不可取，因为说不定对方掌握的数据比你还多。试图以拙劣的逻辑说服对方，也许会马上被驳倒。所以要尽量以提问式的方法来进行说服。

比如，如果你希望我停止玩游戏，用以下的方法效果应该不错。

“你这样一直玩游戏，眼睛和头不觉得疼吗？”

“你不觉得这个世界上还有很多比玩游戏更有意思的事吗？”

尽管我接受了你的建议后，不见得马上就会停止玩游戏，但是，比起“别玩游戏了，快点工作”这样的说法，以上的建议可能更能让我听进去。

说服那些知识丰富的人的秘诀就是，提一些对方可以自己找到答案的问题。也就是说，诱导对方进行“自我省思”。你不要和这样的人正面理论，最好是采用提问式的迂回战术。



【如何说服竞争意识强的人】

心理学中，竞争意识强是 A 型人的特点，与之相反，悠闲自在是 B 型人的特点（参考第 2 章）。

竞争意识强的人，无论何时都有种紧迫感，吃饭速度也快，永远都是一副风风火火的样子。这样的人一般很难说动，因为他根本听不进别人的话。

他拒绝逼迫式的说教。因此，要想说服这类人，最好采用温柔战术。这样的人吃软不吃硬，这一点已经得到了科学的证实。

迈阿密大学的心理学家查尔斯·卡弗博士，选出 37 位通过实验断定竞争意识强的人，以及 50 位具有与世无争特点的人，分别邀请他们参加说服实验。

他们分别对每位参加实验的人进行了语气柔和的说服和语气强硬的说服。那些与世无争的人什么方式的说服都听得进去。他们海纳百川，柔和的和强硬的都可以接受——“原来如此，确实如你说。”

竞争意识强的人则不然。他们只能听得进去柔和的说服，如果你采用强硬的语气，他们反而会提出和说服内容完全相反的意见（见表 5-1）。

从上面的数据中我们可以得知，想说服竞争意识强的人，最好采取温柔的方式。虽然不能百分之百地断定，但是一般来说，采用这种方式效果会很好。

语气柔和的说服	说服前的意见	说服后的意见	意见变化值
竞争意识强的人	6.78	7.06	+0.28
与世无争的人	6.58	6.89	+0.31
语气强硬的说服	说服前的意见	说服后的意见	意见变化值
竞争意识强的人	6.47	6.00	-.047
与世无争的人	6.42	6.75	+0.33
* 意见变化值的正负，表示说服前后意见方向的改变。			

表 5-1 性格急躁的人只会被温柔战术打动

(出处：卡弗，1980)

“这样也许就能得出××的结论了，但还不能确定。”

“也许还有其他的看法，但我觉得这样的想法是比较稳妥的。”

即使你想充满激情，也还是采用这种低调的说法吧。为了让对方将竞争意识抛到脑后，你需要向其示弱。当听到你说：“我知道我有不对的地方……”对方心情会很舒畅，自然愿意倾听你的话。

还有，如果想将温柔战术发挥得再淋漓尽致一些，不点明结论也是个好办法。

如果你觉得对方大致能够理解你的想法，就不要阐明结论。因为大部分人都能明白你的本意，所以最好的办法就是摆出一副“我的意思你都明白”的表情，故意不点破结论。

如何说服自以为是的人

乍一看，要想说服那些自以为是的人是很难的事情。一般来说，他们给人的印象都是：认为自己的意见最正确，根本听不进别人的话。

但实际上，打动这样的人易如反掌。你只要打出“权威”的旗号即可成功。因为他们视权威如圣旨，你只要提出权威的根据，他们便会被你说服。

科罗拉多大学的心理学家保罗·哈维博士和佛罗里达大学的贝弗利博士做过这样一个实验：他们先让一些人做一个“权威主义性格测试”，然后把得分高的人和得分低的人集中到一起进行说服。

在这个实验中，他们向参加实验的人灌输了“酒精与《圣经》教义相悖，所以不能喝威士忌”这一观点，是分别由下面两个人来讲述这一观点的：

1. 某教会的神甫（社会地位高的人）
2. 反对饮酒的市民（社会地位低的人）

这两位所说的内容一模一样，不同的只有说服者的地位。测试中得分低的那一组人，无论是对于神甫还是平民的话，接受的几率基本是一样的，他们充分理解了这个观点并且接受了意见。

得分高的那一组则更容易受说话人地位的影响，而不是谈话内

容本身。

也就是说，他们接受了地位较高的神甫的意见，对于一个普通市民的话充耳不闻。不管谈话的内容多么精彩，他们都是不会被地位卑微的人打动的。这是因为，他们抱有“那样（卑微）的人说的话，怎么可能有什么权威性”的态度。而对于那些地位高的人所说的话，则会无条件地服从。

这个实验说明：喜欢用权威说事的人，即那些自以为是的人会向权威低头。

要想说服他们，最好是拿出权威的数据。这样的人本身很重视权威，因此容易屈服于权威。只要话里充满权威的气势，就可以顺利说服这样的人。

比如，如果你说：“我向你介绍的是德国马克斯·普朗克^①研究所的最新数据……”“正如诺贝尔奖得主××博士所说……”对方应该会点头称是，因为他们会轻易地接受权威性的信息。而那些地位低的人说的话，或者无凭无据的信息，会被他们拒之门外。为了避免失败，我们在说服这类人时要拿出充分的权威的证据。

^① 马克斯·普朗克（1858~1947），德国物理学家，量子物理学的开创者和奠基人，1918年诺贝尔物理学奖金的获得者。

【如何说服固执己见的人】

有一种人只认准一种主张，而且一定会排斥一切不同的观点。虽然事物都有两面性，但这样的人只承认其中一面，并且无视另一面的存在。比如，对于“战争是不好的”这一观点，一定会有人反对。但是，实际上战争有时也有一定的好处。可那些固执己见的人，是绝对不会承认反对意见的。

耶鲁大学的心理学家诺曼·米勒博士，集中了 800 名高中生，对他们进行了 3 分钟的“一起保护公共饮水处的环境卫生”的倡议。

米勒博士事先对这些学生做过一个心理测试，来判断他们固执己见的程度（即是否是教条主义）。

实验结果显示，那些固执的高中生很难接受别人的意见。他们的态度很强硬，即使你说的他们都能理解，也不会轻易接受。米勒博士认为，说服一个固执己见的人要比说服一般人多费 7 倍的力气。

那些能够灵活看待问题的人会客观准确地判断是非。如果是他们认同的观点，他们就会因此改变自己的意见。但是，那些固执己见，或者说看问题太过偏激的人是做不到的。

那么，怎样才能说动那些固执己见的人呢？关键就是让对方喜欢上你。他们对于自己讨厌的人所说的话，是绝对听不进去的，而只能接受一部分他们很喜欢的人的意见。因此，你必须先赢得他们的好感，下一步再考虑如何去说服他们。

固执己见的人一般生性多疑，他们不相信别人，往往刚愎自



先赢得信任，走进对方心里，说服就不再困难了。

用，容不得他人的意见。要融化他们心里的坚冰，你就要努力让他们信任你、喜欢你。和他们交往的时候要拿出热忱和真心，这样才能赢得他们的信任，否则，他们是不会听进你的任何话的。

让对方喜欢你，这是可以打动任何人的法宝，对固执己见的人尤为有效。一旦他们喜欢你，之后的说服也就不在话下了。

“我明白了。对于你所说的我深信不疑。”固执己见的人都会很直率地表达自己的想法，这是他们的特征。如果能让他们相信你没有特殊目的而且所说的都正确，你就不用再在如何说服他们上费神了。对这样的人，关键就是要看他们信任、喜欢你到什么程度。

小 测 试

Q：在正确内容前的□中画钩。

- ☐1. 对女性“反复说服”比较有效。
- ☐2. 对于知识丰富的人，“赞美”很有效。
- ☐3. 对长者恭维献媚没有作用。
- ☐4. 说服自以为是的人时，最好打着权威的旗号。
- ☐5. 要说服固执己见的人，先要和他们成为朋友。
- ☐6. 对于慢性子的人，温柔战术很有用。



认清他人的自我监控类型

在人的性格中，有一条被称为“自我监控”（Self-monitoring）的特点，是指“人能否对自己进行客观地观察”。

自我监控有几种类型，一般可分为表演型（表面上会扮演与自己本身完全不同的另一个人）、他人意愿型（面对不同的人有不同的表现）、外向型（喜欢与人交往，喜欢集体活动）、自我能力展示型（能够将自己的实力展现给他人）、善解人意型（能够为他人着想，读懂别人的表情和语言的含义）等几种。

简言之，自我监控的得分越高，这个人的想法就越倾向于他人意愿型；得分越低，越倾向于自我意愿型。

美国纽约联合大学的心理学家肯尼斯·戴·特诺博士和迈克·帕卡博士做了一项关于广告的实验。他们对84名男女进行了自我监控的测试。根据得分的高低，把这些人分成了两个组。然后让这两组人观看“注重印象冲击”和“注重质量宣传”的两种不同类型的广告，前者主要强调的是新颖的设计和配色，后者则强调商品的质量和价格等信息。

结果，自我监控的高分组，也就是他人意愿型的人，会被印象类的广告吸引；而自我意愿型的人则相反，他们对强调质量的广告有兴趣。

对于那些在意他人看法的人，印象冲击强烈的说服最有效。这样的人容易受气氛影响，与其给他们需要认真阅读的说明文字，不如制作一些精良的小册子，用五彩缤纷的内容来打动他们。对于这样的人，不需要特意拿出什么证据，说一些“别人都买了”、“外型太酷了”的话更能够打动他们的心。

而自我监控的高分组，也就是自我意愿型的人，则正好相反。要想打动这类人，一定要有理论依据，因为他们比较在乎自己的看法。至于别人怎么想，他们不是很关注。想要说服这类人，你就要晓之以理，准备好充足的论据。

后 记

“有没有一种屡试不爽的说服方法？”

因为我专门研究说服学，所以经常被问到这类问题。但是我要先告诉大家结论，根本没有这样的便宜事。不可能用一个方法说服所有人。因为人的心理是很复杂的。

不管你的说服对象是上司还是客户，你最好不要期待能学会一个万能的说服方法，打动所有人。如果你把赌注都押在一个方法上，一旦失败，你就会一筹莫展。

因此，你要掌握很多的说服技巧。常言道：“硬的不行来软的。”打动人心秘诀只有一个，那就是不断变换说服手段，不厌其烦地一遍一遍进行说服。一种方法失败了，那就换另一种方法试试，不断地使用各种心理战术来说服对方。

只要你认真阅读本书，那么至少可以掌握 50 个实用的说服技巧。因此，即使失败了 49 次，你仍然有一次说服别人的机会。由于前提条件都是不同的、多变的，所以某一个说服技巧有可能出现完全不起作用的时候，但如果你将几种技巧组合起来使用，那你的成功率或许可以接近 100%。

爱迪生在发明电灯以前失败了一万次。他受到世人崇敬的理由就是，不向失败低头。如果你只经历了 10 次左右的失败就开始垂头丧气，认为“我没有说服别人的才能”或是“那个人不会接受我的话”，是绝对不行的。不会有人真的刀枪不入，所以无论如何你

都不要放弃。

本书得到了软银公司中钵比吕也先生的大力支持。我和中钵先生是在出版前一部作品时结识的，这一次也得到了中钵先生的多方关照，在此我要向他表示衷心的感谢。

我以前的作品主要介绍的是如何利用举止、表情、动作以及环境、氛围等来说服别人，而本书主要是围绕说话技巧来介绍说服方法的。书中讲述了面对上司、下属、客户等不同对象时要采用的不同技巧，如果你将前几本作品和本书一起阅读，就能掌握更多说服别人的实战技巧。

很多日本的商务人士不擅长说服，就是因为大部分人不了解具体的技巧。如果不懂如何说服别人，效果当然不尽如人意。

如果你想摘掉“不擅长说服”的帽子，希望本书能给你一定的参考。

内藤谊人