

在这个世界上，到处可以看见很多有才华的“穷人”。
他们才华横溢、能力超群，有的甚至有着上天入地的本领，但
为何最终却落了个颗粒无收、一事无成的下场呢？

Making friends
before doing business



The tacit successful

rules of Chinese businessmen

—— ② 如鱼得水的交际心理学 ——

张新民 编著

成功，不仅在于你知道什么或做什么
还在于你认识谁

朝華出版社

先交朋友 再做生意

② 如鱼得水的交际心理学

张新民 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

先交朋友, 再做生意. 2, 如鱼得水的交际心理学 / 张新民编著.

—北京: 朝华出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5054-2355-8

I. ①1… II. ①张… III. ①人间交往—社会心理学—通俗读物

IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 016628 号

先交朋友, 再做生意 2, 如鱼得水的交际心理学

作 者 张新民

选题策划 杨 彬 王 磊

责任编辑 李 磊

责任印制 张文东

封面设计 形式书籍设计

出版发行 朝华出版社

社 址 北京市车公庄西路 35 号 邮政编码 100048

订购电话 (010) 68413840 68433213

传 真 (010) 88415258 (发行部)

联系版权 j-yn@163.com

网 址 www.mgpublishers.com

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1040mm 1/16 字 数 150 千字

印 张 15

版 次 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 978-7-5054-2355-8

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

— PREFACE —

成功，不在于你知道什么，而在于你认识谁

好莱坞有一句很流行的话：“成功，不在于你知道什么或做什么，而在于你认识谁。”的确如此，凡是中国商人，几乎无人不知朋友的重要性。不管你是商界的领军人物，还是一名小生意人，都不能逃脱这一潜规则的影响。

在这个世界上，到处可以看见很多有才华的穷人，他们才华横溢、能力超群，有的甚至有着上天入地的本领，但为何最终仍落了个颗粒无收的下场呢？究其原因，就是缺乏朋友！成功学大师卡耐基经过长期研究得出结论：“专业知识在一个人成功中的作用只占15%，而其余的85%则取决于人际关系。”所以，千万不要抱怨自己怀才不遇，倘若你真的是千里马，只需扩大朋友圈，你的处境就会彻底改变！

如今已不再是单枪匹马的时代，每个人都要在合作中求生存，谁都不可能成为电影里的孤胆英雄。在当今这个社会分工越来越精细化的时代，每个人的能力往往都局限于一个或者几个有限的领域里。一个人即使再有能耐，其力量也不过如一滴水之于大海。

世界富豪保罗·盖蒂曾经说过，一个人在做事情时，永远不要靠一个人花 100% 的力量，而要靠 100 个人花每个人 1% 的力量来完成。单靠自己在黑暗中摸索，成功的希望微乎其微，善假物者才能登高望远。

生意场犹如一张蜘蛛网。朋友众多，在生意场上才能左右逢源，四通八达。这时，没有到不了的地方，也没有谈不成的生意。而一旦失去朋友这一宝贵资源，则必定在生意场上如履薄冰，寸步难行。

事实就是如此，一个生意人交朋友的能力，直接决定他的人生发展和事业高度。朋友多少决定商机的多少，朋友层次的高低决定商机的大小。难怪美国石油大王洛克菲勒说：“我愿意付出比天底下得到其他本领更大的代价来获取与人相处的本领！”

先交朋友，再做生意——无疑是最具中国特色的人际交往模式。在某种意义上说，它已经成为中国生意人心照不宣的成功潜规则。一个不懂游戏规则的人会被视为“傻子”。只有洞悉这一成功潜规则，才能为自己赢得更多的朋友，在生意场上立于不败之地！

目 录

CONTENTS

前 言 成功，不在于你知道什么，而在于你认识谁

第一章 赢在交际的第一回合

在社交场合里，有的人仅通过一面之交就令对方印象深刻；有的人经常与人见面，彼此却形同陌路；有的人会被周围的人喜爱和尊重；有的人却被周围的人所厌弃和疏远……之所以会这样，是因为人们在社交过程中，其心理因素是复杂多变的。如何赢在交际的第一回合，本章将为你指点迷津。

记住名字，赢得好感 / 1

称谓得体，顺利敲开交往之门 / 5

巧选话题，拉近彼此的距离 / 7

尊重他人，使其自尊心得到满足 / 10

洞察人心，把话说到对方心里去 / 14

第二章 让对方敞开心扉的心理策略

陌生人并非都那么难以接近，对方设防是一种心理

上的自我保护，要想接近他们，就一定要走近对方的心里，让他感觉你是一个值得信赖的人，甚至有相见恨晚之感。

做好准备，进入他人的“私人乐园” / 18

投其所好，找到他人的“热线按钮” / 22

尊重对方——成功交际的前提条件 / 25

讲究策略，从对方得意的事情谈起 / 28

暴露自己的缺点，消除对方的戒心 / 31

第三章 引发他人兴趣的心理策略

人际交往的过程中，只有做到对于他人的言语、表情、手势、动作以及看似不经意的细节行为有较为敏锐的观察，才能快速、准确地捕捉到风向，做到“见风使舵”，从而引起他人的兴趣。

话题——攻破对方心防的最佳武器 / 35

熟知他人的语言方式 / 39

激发对方的自尊心，赢得主动权 / 42

小声说话，巧创氛围 / 45

知其所想，吊住对方的胃口 / 47

第四章 善于倾听，该说话时再说话

学会倾听，善于倾听，是交际活动能否顺利开展的重要前提条件。倾听，不仅是一种十分简单的取悦他人的方法，且是一种无声胜有声的、诱导他人说话的秘密武器。

不要争论，听完他人的抱怨 / 50

认真倾听，是对他人最好的恭维 / 54

无声胜有声，沉默也要挑时机 / 57

保持缄默，会轻易地制服对方 / 60

第五章 如何让他人乐意帮助你

朋友的价值是无法估量的，他们会像亲人一样关心你、爱护你、帮助你、在乎你。若想和朋友友好相处，把朋友变成自己的好伙伴，那就一定要“迷惑”住他，要在心理上牢牢地把他吸引住，对方才会心甘情愿地为你付出……

摸清对方的心理，欲擒故纵 / 64

对别人感兴趣，才会得到帮助 / 68

关注细节，迎合他人的意志 / 70

第六章 如何化敌为友

在交际过程中，与人打交道难免会产生矛盾，但若不使矛盾激化，就不会使双方积怨太深。如果能够摆正态度，在适当时机将矛盾化解，使得双方化敌为友，一定会对自己大有裨益。

真诚认错——百试不爽的笨办法 / 74

心怀感激，以理服人 / 78

诚恳地请教，才能获得好感 / 80

尊重别人，受益自己 / 82

摆正态度，化敌为友 / 86

批评之后再称赞，效果奇妙 / 89

第七章 如何让他人赞同你

人际交往中，一定要关心对方的经验和体会，了解其真实意图，才能做到“知己知彼，百战不殆”。

找到他的赞同点，使得对方信服 / 91

善于捕捉对方的真实意图，扭转乾坤 / 94

利用对方的亲身经验，获得他人的认可 / 97

不给他人说“不”的机会 / 99

巧妙地向他人灌输你的思想 / 101

第八章 使他人无法拒绝的说服策略

中国有句老话叫“对症下药”。在任何一件小事上，要想说服别人为我所用，就要懂得赞美他人、投其所好、步步为营……

巧设迷局，请君入瓮 / 104

把握对手的心理底线，以退为进 / 109

晓之以理，以理攻心 / 110

投其所好，诱“敌”深入 / 114

称赞并欣赏他人，不战而屈人之兵 / 117

给他人一个美誉，得到最好的回馈 / 120

让自己处于弱势，做最高明的说服者 / 122

以诚待人，打动对方 / 124

第九章 如何巧妙地处理异议

含蓄而幽默的批评，会让受批评者更愿意接受，这比那些生硬直接、喋喋不休的批评要有效果得多，且更能让人乐于接受。

委婉地暗示，巧妙地批评 / 128

为他人着想，最省力的“攻心”策略 / 132

宽容待人，会有意想不到的收获 / 136

第十章 赢得他人真心合作的心理策略

一个善于发现和欣赏别人优点的人，一个善于理解和肯定别人的人，必然具备一种为人们所尊重和使人乐于亲近的人格魅力，他会毫无疑问地成为人际沟通方面的佼佼者，并被机遇和成功所青睐。

真诚地表现出对对方的钦佩 / 140

把功劳让给他人 / 143

把过错留给自己 / 146

适时地牺牲自己的虚荣心 / 148

给予对方充分的尊重 / 151

第十一章 巧妙运用赞美的心理策略

查斯特菲尔德说：“言为心声，你只须留心观察他最喜欢谈论的话题——那些他心中最希望自己能做得出色的东西，在他嘴里也一定讲得最多。这样你将会很容易发现他的弱点，在这些地方挠他，那么，你就是挠到他的真正痒处了。”

巧用赞美，招揽人心 / 155
真正挠到痒处，恰到好处地赞赏他人 / 158
赞美也要有原则 / 161
间接赞美，借他人的嘴说自己的话 / 165

第十二章 如何不让别人看穿自己的真实想法

虚虚实实，实实虚虚，这种心理战术的目的就是不让别人看穿自己，争取对于自己最有利的时机，只要谨守不存害人之心，这也是一种竞争技巧、心理战术。

巧妙地虚张声势 / 169
隐藏自己的真实意图 / 173
含而不露，假戏真做 / 176
不动声色，韬光养晦 / 179
声东击西，出奇制胜 / 181
善于保密，不轻易亮出底牌 / 184

第十三章 巧用幽默，一语拨千斤

幽默感是避免人际冲突、缓解紧张气氛的灵丹妙药，它不会伤及任何人或事。尴尬像是缠毛线时打的活结，轻轻一抖便散了开来，用力去拉反而成了死结；幽默就是那轻轻一抖，无伤大雅地博众一笑，紧张的空气就在笑声中消失得无影无踪了。

开心一笑，距离立消 / 188

自古伟人善解嘲 / 191

用“幽默之钥”去开“严肃之门” / 194

善于联想，即兴发挥幽默之术 / 198

移花接木，取得幽默效果 / 202

第十四章 如何疏导、运用愤怒情绪

真正优秀的人，知道如何控制并运用自己的愤怒，
他会对每个人、每种场合都选择一种最合适的攻击策略，
且攻击前他会预先摆好阵势，该出手时再出手！

避免争吵，善于控制自己的愤怒 / 206

有预谋地发怒——一种有效的武器 / 209

单刀直入，迅猛而有力地发怒 / 212

第十五章 如何让你脱颖而出

交际过程中，要想从无数的竞争对手中脱颖而出，
就要做到谦虚而不自卑、自信而不固执、倔强而不狂妄，
才能给他人留下好印象，并在关键时刻当仁不让中“迈
步出列”！

勇敢地展现自己的个性和长处 / 216

“迈步出列”，该出手时就出手 / 219

重视首因效应 / 222

诚信和行动不容忽视 / 225

第十六章 快速洞察他人内心世界的心理策略

如今“察言观色”已不再是一个贬义词。话中有话，

话外有话，也是商场或职场中常用的“高端说话策略”，它们是介于鲜明的黑白是非之间的“灰色地带”，它们是一套既冠冕堂皇又别具深意的“套话”。

听懂他人的“弦外之音” / 230

学会暗中考察他人，洞穿他人的

真实意图 / 233

留意他人的意图，研究他人的心理变化 / 237

第一章 | 赢在交际的第一回合

在社交场合里，有的人仅通过一面之交就令对方印象深刻；有的人经常与人见面，彼此却形同陌路；有的人会被周围的人喜爱和尊重；有的人却被周围的人所厌弃和疏远……之所以会这样，是因为人们在社交过程中，其心理因素是复杂多变的。如何赢在交际的第一回合，本章将为你指点迷津。

记住名字，赢得好感

在交际的过程中，记住对方的名字是赢得交际的第一回合。美国前总统罗斯福曾说过：“交际中，最明显、最简单、最重要、最能得到好感的方法，就是记住对方的名字。”

千万不要小看这一点，正是这种能力，才使得小吉姆·法莱帮助富兰克林·罗斯福进入了白宫，当上了美国总统。

早年，小吉姆·法莱是一家石膏公司的推销员，当他每

日里到处奔波时，当他在家乡的小镇上担任乡间公务员时，他就找到了一种记住别人姓名的有效方法。

刚开始的时候，这种方法非常简单。每当他接触到一个陌生人的时候，他总会问清楚对方的姓名、家中有几个人、对方的职业以及他的政治观点，并认真地记住这一切，将这些和他本人的面貌联系起来。当他下次再遇到那个人时，即使是过了一年，他也能够拍着对方的肩膀，问候他的夫人和孩子以及他家后院的花草等。

在富兰克林·罗斯福开始竞选总统的前几个月，小吉姆一天要给西部及西北部各个州的人写几百封信。然后，他登上火车，在19天之内，行程12000公里，到过20个州，用轻便马车、火车、汽车、快艇代步。每到一個城镇，他就和前来会见他的人共进早点、午餐或晚餐，和他们亲切交谈，然后再奔向下一站。

等他回到东部之后，就立刻给他所到过的每个城镇中的一些人写信，请对方帮忙将与他谈过话的客人的名单寄给他。然后，他整理好这些名单，最后名单上的名字就多得数不清了，但小吉姆会给名单中的每个人都写一封私人信函。他总是在信中对对方大加赞扬，而且这些信都是用“亲爱的比尔”或“亲爱的杰思”来开头的，结尾也都签着“吉姆”的名字。

小吉姆·法莱认为，普通人对自己的名字总是最感兴趣的，如果能记住一个人的姓名，并且能很容易地叫出来，对这个人来说，这就是一种巧妙而有效的恭维。历史上，最好的例子是拿破仑·波拿巴与下属之间的故事。

拿破仑经常在军营中走动，每当遇到某个军官，很快就能叫出他的名字，并很热情地和他打招呼，与这位军官谈论他参与过的某场战斗或军事调动。拿破仑经常询问士兵的家乡、妻子、家庭情况。他的这种做法让属下都感到十分吃惊：他们的皇帝竟然如此了解他们的情况。拿破仑的这种做法，让每个军官都能从他的谈话中感到他对自己十分在意、十分重视，从而就使得他们对拿破仑忠心耿耿、甘愿效劳。

可见，善于记住别人的名字，不仅是一种礼貌的行为，也是一种情感投资。姓名是一个人的标志，出于自尊的需要，人们总是十分珍爱和重视自己的名字，同时也希望别人能给予尊重。美国交际学家戴尔·卡耐基告诫我们，如果你要别人喜欢你，“记住一个人的名字，对他来说，是所有语言中最甜蜜、最重要的声音”。

现代社会中，由于生活节奏的快速发展变化，使得我们有时候会遇到这种事情：两个人见面，我们却忘记了对方的姓名。发生这样的情况，若是在重要的场合下，或许就会错失一个良好的机会。在人际交往过程中，牢记别人的姓名，是一件简单的事情，但同时又是一件让我们快速获得好感的方法，记住对方的名字，有时候会让我们获得意外收获。

一位师范毕业生到某中学实习，在短短的一个月中，他和学生们有了十分深厚的感情。在实习结束的欢送会上，他并未发表什么讲演，也没有留下什么让人感动的话语，而是含着眼泪一口气背出了全班 48 名同学的名字！这让在场的学生都感到十分惊讶，同时也感到万分激动，他们不停地为他鼓掌。在任教的老师中，他是最年轻的一个，也是在这所

学校上课时间最短的一个。然而他在同学们的心中却留下了永不磨灭的印象。之后，班上的一位学生也成了一所师范学校的教师，并且每年都当班主任，他也试着学习那位实习老师的做法，新学年接班的第一件事，就是记住学生的名字。这个办法果然十分有效，不到一个星期的时间，他就和全班的学生建立起了感情，从而使得他的工作更加顺利地开展。15年后的今天，仍然还有许多当年的学生和他保持着联系。

还有一位记人名字的能手，他是一所大学德育领域的专家，他能够很熟练地记住全国各省市高校德育研究会的理事长、秘书长以及全国几百所大学德育研究室主任的名字，难怪他在高校德育界享有不小的名气。当然，他的专业能力也很出色。

我们应该注意到一个名字里所能包含的奇迹，并且要了解名字是完全属于与我们交往的这个人，没有人能够取代。名字能使人出众，能使人在许多人中显露出来。我们所有的要求和我们所要传递的信息，只要由名字着手，就会显得特别重要。不管是服务员或是总经理，在我们与别人交往时，名字会显示它神奇的作用。这是因为，名字是与一个人的自尊密切相关的东西，聪明人只需对他人的名字表示尊敬，就能够轻易地获得他人的尊敬与好感。

因此，在人际交往中，当你与曾经见过面的人再次相见，如果你能快速而又热情地喊出对方的名字，对方一定会感到十分亲切，并会油然而生出对你的好感。日本社会心理学家多湖辉在其《攻心致胜术》中提出：想记住对方的名字，在谈话中要尽量称呼对方的名字，而且在谈话中要一再使用对方的全名。因此，在我们认识一个人的时候，要想快速记

住对方的名字，就需要在交际过程中反复提及对方的名字，这样，就更有可能让对方的名字存储于自己的记忆中。

然而，如果在再次见面时忘记了对方的名字，只是觉得和对方似曾相识，并再次向对方请教“尊姓大名”，那么双方肯定都会感到十分尴尬，从而就会不利于谈话的顺利进行。但是，若是真的忘记了对方的名字，也尽量不要像第一次见面那样直接请教，否则对方会感到自己被忽视了，没有得到你应有的尊重。遇到这种情况，应该尽量地回忆，比如与对方谈一些首次见面时的情形。如果真的回想不起来，就可以用比较委婉的方式告知对方，或者直接向对方坦率地承认自己的失误，这样，至少还会给对方留下真诚、坦率的印象。

称谓得体，顺利敲开交往之门

在日常的交际过程中，称呼别人是必不可少的事情。无论是普通人、企业管理者或是身居要职的领导人，都需要很好地掌握称呼别人的艺术，能够根据对方的身份、地位、职业、年龄、性别以及对方所处的场合的不同而恰当地选择称谓。

一个年轻人骑马赶路，忽见有位老汉从这儿路过，他便在马上高声喊道：“喂！老头儿，这里离客店还有多远？”老汉回答：“5里！”年轻人策马飞奔，急忙赶路去了。结果一气跑了十多里，仍不见人烟。他暗想，这老头儿真可恶，说谎骗人，非得回去教训他一下不可。他一边想着，一边自言自语道：“5里，5里，什么5里！”猛然，他醒悟过来了，这

“5里”，不是“无礼”的谐音吗？于是，他掉转马头往回赶，追上了那位老人后急忙翻身下马，亲热地叫了声“老大爷”，话还没说完，老人便说：“客店已走过去了，如不嫌弃，可到我家一住。”

从这则故事中，我们可以发现，在交际过程中，如果不能正确而又得体地称呼对方，一定会引起对方内心的不满与厌恶。因此，这就要求我们在交际过程中一定要注意对对方的称呼。为什么要这么做呢？这是因为“良言一句三冬暖”，对别人的称谓是沟通人际关系的信号和表情达意的手段，选择合理、得体的称谓是对他人的尊重，可以使对方感到十分亲切，从而会让双方的沟通更为顺畅，促使交际的及早成功。

1972年，周恩来在欢迎美国前总统尼克松的招待会上这样称呼：“总统先生，尼克松夫人，女士们，先生们，同志们，朋友们！”这种称谓显得十分客气、周到，而又出言有序，表现出了一种外交家的风度，是很好的交际典范。

一个小小的称呼，是交往中最基本的礼仪，它不仅能够体现个人的修养，同时还能表达出你对别人是否尊重，从而影响到双方的交际能否顺利进行。

掌握并使用得体的称谓语言，在人际交往过程中，我们就迈向了顺利交际的大门了。若是不知道如何称呼别人，那就应该留心听听别人是怎么称呼的，千万不要冒冒失失地按照自己的想法来称呼对方。如果实在不清楚该怎么称呼，也可以十分客气地告诉对方：“对不起，首次见面，不知道该怎么称呼您？”正所谓不知者不怪，一般来说，对方见你这么谦虚礼貌就会告诉你该如何称呼他。

称谓得体中最关键的就是要做到称谓应该符合身份，可

以以对方的职业来称呼，也可以根据对方的身份来称呼，在不了解对方身份的时候，采用以性别相称的“某先生”、“某女士”或是“老师”（当对方比你年龄大、资历老时），亦不失为一个权宜之计，特别是后者，既表示尊敬有礼，同时又不会让人感觉到不妥。尤其是在文化艺术界，这样的称谓更为得体。得体的称谓还应该符合年龄，对年长者的称谓要恭敬有礼，不可以直呼其名，可以敬称“老李”、“老陈”；若是有身份的人，则可以将其姓和“老”字倒置，这种称呼是一种尊称，如“李老”、“陈老”。

得体的称谓除了根据对方的职位、工作单位性质、场合、年龄、性别等把握好分寸外，还应该考虑到对方和自己之间关系的亲疏远近。例如，和你的同窗好友、同一公司的同事见面时，还是直呼其名显得亲密。否则，见面后，就一本正经地冠之以“先生”、“女士”之类的称呼，反而会显得彼此之间关系很疏远。

此外，还应该注意对感情的应用，称呼任何人时都要注意，要用自己的表情和声音让在场的人感觉到你热情、落落大方，如在公共场合称呼社会地位比较高的人时，眼神、表情、语音的高低、腔调等都非常重要。

在交际过程中，准确恰当地称呼别人，这样就会给初次见面的朋友留下深刻印象，使对方很高兴和你进行交往。

巧选话题，拉近彼此的距离

英国的伊丽莎白女王去日本 NHK 访问时，负责招待她的 NHK 董事长野村忠夫做了件颇为令人深思的事。在见到

女王之前，他曾经考虑了很久，就是如何招待这位贵宾。于是，一些有关女王的生活点滴就映入了他的脑海。他想到了女王的爱犬——杜宾狗，浅浅的微笑马上就浮现在了他多日来愁眉不展的脸上。双方会见的当日，他系的领带的图案上有一个和女王爱犬同种的狗，因此，女王在一见到他时，立即主动而热烈地迎上来和他握手。

在上边的这个例子中，野村忠夫就是事先对对方有了一定的了解，并根据自己所获得的信息做出选择，抓住了对方的心理，判断出对方的兴趣和爱好，从而拉近了彼此的距离。

查尔斯·西莫说：“罗斯福总统的白宫大门永远欢迎能使总统提起兴趣的人。无论是各领域的专家，还是其他的访客，他总能立即找到一个双方都感兴趣的共同话题。”与人谈话最困难的事情，就是讲什么话题。在交际场中，一般第一句交谈是最不容易的。因为你不熟悉对方，不知道他的性格、嗜好和品性，又受时间的限制，不容许你多做了解或考虑，而又不宜冒昧地提出特殊话题。两个从未谋面的人初次会面时，如果一个人独自说得口若悬河，而对方却一直是眉头紧蹙，根本就对所说的话题不感兴趣。那么，不管这个人说得多么精彩，到最后，这场交际也许会因一方的匆匆离去而结束。在交际过程中，如果能够稍微用点儿心思，想办法拉近相互的距离，定会引起对方的好感。

威廉·爱尔莫利特·培因是著名的投资银行——培因·韦伯公司的总经理。有好几年，人们都称他是波士顿城中的首富。但是，当最初他与一名银行的会计合伙创业时，

他们只有 3000 美元现款和对成功的渴望。他当过银行的送信员，也做过会计，因此对银行的业务很熟悉。

他说：“由我这种年薪不过千元的银行小职员来创办这种为比我富有不知多少倍的富豪做经济顾问的业务，简直就是天方夜谭。”

可威廉·培因先生在开始与客户接触时，就发现了一个很有趣的现象。他说：“一次，我偶然注意到了一件事情，这让我十分惊讶，它打消了我最后的顾虑。我发现，当地的一些老人很愿意和我说一些他们感兴趣的事。”

所以，培因就觉得他可以像弗罗对待卡尔斯那样，给他的客户留下一个好印象。于是，他就把这个策略应用到了他的事业的开拓上，最终取得了成功。

在与人交谈的过程中，假如能聊到对方感兴趣的话题，对方就会散发出更多的谈话热情。很多成功人士都承认这一策略是十分重要的。尼古拉·朗沃斯是投资银行的代言人，我们可以看看他是如何在办公室中接见客人的。达夫·其尔曾这样记载：“他和每个客人都低声地交谈……但大多时候，是他在倾听客人说话……经常有很多人对他讲各种事情，这都是客人不由自主地说出来的，因为在与每个人交谈时，他们之间似乎总有美妙的共同话题。”

日本东京有一家美容院，生意兴隆为当地之冠。有人去打听他们生意兴隆的原因，店主坦率地承认，完全是由于他的美容师在工作时喜欢和顾客交谈的缘故。但怎样使工作人员说的话能够让顾客感兴趣呢？

“简单得很”，店主人说，“我每月都把各种报纸杂志买

回来，规定每个职员在每天早上工作前一定要阅读，就日常功课一样。那样，他们自然会获得最新鲜的谈话材料了，也会大博顾客的欢心”。

因此，在谈话中，只有将话题引到对方感兴趣的话题上，让对方主导这场谈话，我们才能够避免在人际交往中经常会遭遇的麻烦，并能使自己快速地赢得对方的信任，进入其交际圈。这是与素不相识的人交谈的唯一策略。当我们巧妙地选择好对方所感兴趣的话题时，他就会不由自主地乐意和我们交谈。

然而，却有很多人因为忽略了这一点而使交际失败。其实，我们很容易就可以发现他们失败的原因，这是因为在交际过程中，他们只喜欢滔滔不绝地谈论自己，别人根本插不上嘴。聪明人是不会这么做的，他们往往会给他人提供展示自己的机会。当聪明人发现他人感兴趣的话题之后，就会把话语权交给对方，以此来满足他人的自尊心。

但是，在交际过程中，并不是每个初见者的资料我们都能掌握到，在此情况下，应尽可能地寻找话题，新闻、日常琐事、书籍，都是很好的话题。著名作家丁·马非说过：“尽量不说意义深远及新奇的话语，而以身旁的琐事为话题作开端，是促进人际关系成功的钥匙。”

尊重他人，使其自尊心得到满足

5个老太太一起去餐馆吃饭，借以庆贺她们之中最年长的那位老太太的生日。这5个人的年龄都在70岁以上。点菜

的时候，其中一位服务员说：“这并非一顿平常的午饭，而是为了要庆贺黛西 85 岁生日。”接着，她又问了一句话：“你们中哪一位是黛西？”这句话当场就得罪了其中的 4 个人，但却使得她很快和其中的一个人交上了朋友。这句话本是一句很平常的问话，但是，在这种交际环境中，它却传达出了这样一层意思，即她们 5 个人看上去年龄几乎一样大，以至于无法分辨出最年长的黛西。而这句话也使得几个人分别有了不同的感受，其中，黛西感觉自己和其他的 5 个人一样年轻，这就使得她的自尊心——自己还很年轻的虚荣心得到了满足，从而十分喜欢这位服务员；而另外的 4 个人则感觉服务员是想要说明她们自己和黛西一样年长，4 个人的自尊心都如同被蜜蜂蛰了一下，感到十分不舒服，进而对她十分恼火。

俗话说：“树要皮，人要脸。”所谓“脸”，就是人的自尊，维护他人的自尊心是使双方的交际得以继续开展的前提。若是让他人的自尊心受到了伤害，双方不但无法顺利地开展交际，甚至还会导致双方无法合作，甚至是更为严重的后果。

布鲁克林一家最大的医院正在扩建，准备成立全美最好的 X 光科。一位大夫负责 X 光科，整天受到一群推销员的包围，他们一味地向这位大夫推荐他们的设备。

然而，有一位制造商并没有上门推销，却出人意料地做成了这笔生意。他比其他人更懂得对付人性的弱点。他写了一封信，内容大致如下：

“我们的工厂最近设计完成了一套新型的 X 光设备。这

批机器的第一部分刚刚运到我的办公室来。当然，它们并非十全十美。

我知道这点，我想进一步改进它们。因此，如果您能抽空来看看它们，并提出您的宝贵意见，使它们能得以改进，那我们将深为感激。

我知道您十分忙碌，我会在您指定的任何时间，派我的车子去接你。”

那位大夫接到这封信后，颇感惊讶的同时又觉得受到了很大的恭维。因为在此之前，还从没有任何一位 X 光制造商向他请教过。这使他觉得自己很重要。虽然当时他每天都很忙，但是他还是推掉了一个晚餐约会，以便去看看那套设备。结果，他看得越仔细，越发觉得自己十分喜欢它。最后，他下了决定，为医院买下了那套设备。

人类天性中最深刻的动机，是“做个重要人物的欲望”。有时候，你不妨请对方帮你一个忙，这样不但能使他自觉重要，也能使你赢得友谊与合作。

是的，如果你想让别人喜欢你，就要永远使对方觉得你认为他很重要。要知道，使自己成为重要人物，是每一个人的内心欲望。

从富兰克林年轻时候的故事，我们或许可以发现，如果在交际过程中不能够做到尊重他人的话，一味地损害他人的尊严面子，那么，久而久之，则将会成为一个无人愿意与之交往的人了。

据说，美国前总统富兰克林年轻的时候十分骄傲，言行举止咄咄逼人，经常会伤害到别人，因此，很多人都对他敬

而远之。后来，他的一位朋友私下温和地对他说：“你从来都不知道尊重他人，刚愎自用，总是让人难堪，还有谁会待在你身边，听你这些夸耀的言论呢？这样下去，你的朋友将一个个地远离你。你再也无法从朋友那儿得到学识与经验，而你现在所知道的事情，说实话，真是太有限了。”听了这番话后，富兰克林很受启发，决心痛改前非。从此，他时时都注意自己的言行，言语温和，慎防损害别人的尊严和面子。不久，他便从一个被人敌视、无人愿意与之交往的人，成为一个很受大家欢迎的人了。

在交际过程中，伤害别人的自尊心是个大忌。假如你想给别人留下好印象，那么，你就应该注意不要伤害到别人的自尊心，特别是在你心情不好的时候，一定要注意维护他人的自尊，无论是自己的下属、妻儿或是亲人朋友都应如此。若是一味地逞强好胜，故意伤害别人的自尊，那么势必会让别人怀恨在心。

一个刚毕业的大学生到公司工作。上班的时候，突然闻到一股异味，特别难闻。旁边有一个同事正在说话，他发现原来是这个人有口臭，于是，他就大声嚷道：“大哥，你今天刷牙了吗？我都快要被你的口臭给熏死了，简直就像死鱼的味道。”说着他好心地递给同事一块儿口香糖，“快吃一块儿吧！”周围的同事都看着他们，有几个女同事还在那儿低语着，而几个男同事则发出了笑声。有口臭的同事突然脸特别地红，不但没有接他的口香糖，还摔门而出。此后，那个同事对他的态度非常冷淡。而这个刚毕业的大学生觉得自己只不过是开了一个小小的玩笑，真是好心不得好报！

从语言表达上来分析，这个大学生说话过于直接，不太会表达。而从心理学的角度来看，在帮助别人的时候，他没有考虑到他人的感受，无意间就伤害了同事的自尊心。一个人的自尊主要来自于自我价值感的体验，而自我价值感又源自于人际交往的过程中，他人对自己的态度。别人的肯定会使人的自我价值感增强，而别人的否定则会让人感觉到自我价值感受到了直接威胁。所以，这就是为何人们对交际过程之中人们向他传达的否定性的信息如此敏感。别人对自己的否定，则会激起强烈的自我价值保护的倾向，从而表现为逃避或否定别人，以维护自己的自尊心。

因此，在交际过程中，我们必须肯定他人，从而增强其自我价值感，维护他人的自尊心，让他人感觉到自己得到了尊重和重视。但如果我们对别人一味地否定，而使他人感到自我价值感受到了威胁，那么势必会激发对方强烈的自我价值感的保护动机，引起其强烈的抵触和排斥情绪。这样一来，在交际过程中，我们难以和他人建立良好的人际关系，而双方已经建立起来的人际关系也极有可能会遭到破坏。在人际交往中，凡是弱点、缺点、一切不如别人之处，都有可能是他人所忌讳的，因此，你千万不要去碰触这些“雷区”。

洞察人心，把话说到对方心里去

对于交际者而言，交际过程中最快乐的事情，莫过于两个人对同一问题有着相同的看法了。但是两个人毕竟是两个人，要达到这种共鸣的境界并非易事。所以，在交际过程中还

需要掌握一些技巧，摸清对方的心理，改变自己的说话方式，让对方感到高兴，这样，交际活动就可以顺利展开了。

某年，广东玻璃厂厂长率团与美国欧文斯公司就引进先进的浮法玻璃生产线一事进行谈判。以中方角度来说，美方就是客人。谈判过程中双方在部分引进还是全部引进的问题上陷入了僵局，中方部分引进的方案，美方无法接受，中方的“推销”被拒之门外。

这时，中方的首席代表虽心急如焚，但还是冷静地分析了形势。如果一个劲儿地说下去，可能会越说越僵。于是，他们改变了说话的战术，由直接说服转为迂回说服。

“全世界都知道，欧文斯公司的技术是第一流的，设备是第一流的，产品是第一流的。”

中方首席代表转换了话题，在微笑中开始谈天说地，先来了几个“第一流”，诚恳而又确切地称赞了美国欧文斯公司，使对方由于谈判陷入僵局而引发的沮丧情绪在很大程度上得到了缓解。

“如果欧文斯公司能帮助我们广东玻璃厂跃居中国的一流，那么，全省人民都会感谢你们。”

说到这儿，刚离开了的话题又转了回来。但由于前面说的话已解除了对方心理上的对抗，所以，对方听到这些话时，似乎也顺耳多了。

“美国方面当然知道，现在，意大利、荷兰等几个国家的代表团正在同中国北方省份的玻璃厂谈判引进生产线的事宜。如果我们这个谈判因一点点小事而归于失败，不但是我们广东玻璃厂，而且欧文斯公司也将蒙受巨大损失。”

这里，他们用“一点点小事”来描述分歧，目的在于冲淡对方对分歧的过度关注，同时指出谈判破裂后将会给美方

带来的巨大损失。这完全是站在对方的立场上，为对方考虑。这样，对方无论如何也不能拒绝。

“目前，我们的确因资金困难而不能全部引进，这一点务必请美国同行理解与原谅，希望在我们困难的时候，你们能伸出友谊的手，为我们将来的合作奠定一个良好的基础。”

这段迂回变通的话，说到对方的心里去了。在这段话中，中方代表确认，我们是朋友，现在不是做什么买卖，而是朋友之间的相互帮助。

经过中方厂长的迂回变通，僵局迎刃而解。协议迅速签订了，中方节约了好几百万美元。

为了达成初次见面的目的，我们必须要了解对方的心理，只有明确了对方的心理，才能够“对症下药”，一针见血地说到对方的心里去。否则，不仅无法说服他人，甚至会使人不解其意，或因曲解而产生误会。如此一来，则使交际难以顺利进行，之前的努力也都将付之东流。

塞乐司·克提斯先生曾是《星期六晚报》和《妇女家庭杂志》的出版商，在他年轻的时候，就懂得如何运用这种策略取得巨大的成功。

起初，克提斯在美国缅因州波特兰的一家卖织品的店里学做生意，刚过学徒期，他就开始独自创业，办了一份微型杂志，就是如今名满天下的《妇女家庭》杂志。

可在当时，没有一个著名作家会替这么微不足道的小杂志写文章。而如果想提高杂志的销售量，最好是能刊登一些著名作家的文章，因此，克提斯得与一些名人建立起关系才行。路易莎·沃尔科特女士就是当时著名作家中最受人欢迎

的一位。不久以后，这位作家帮克提斯扭转了命运。

一天，克提斯听说这位女作家对慈善事业十分热心。

根据爱德华·博克的记载：“这位能力非凡的约稿专家将矛头对准了那位女作家，他以给她的慈善事业捐助 100 美元为代价邀请她写一段文章。对于一个热衷于慈善事业的人来说，这个条件确实充满了诱惑。于是，她十分高兴地为他写了一篇文章，他则将一张 100 美元的支票送给她作为回报。”

其实，克提斯之所以能够成功地说服那位女作家为其杂志写稿，是因为他了解到了她的兴趣点，洞察到了她的心理，虽然只是在名义上把支付给她的稿费作了改动，但是这一举动却让她十分开心。因此，克提斯轻易地就使这位女作家改变了对他的杂志的看法，并获得了她的好感，顺利地渡过了他的出版事业的第一个难关。

正所谓是“吹笛要按到眼儿上，敲鼓要敲到点儿上”，在讲话时学会洞察人心，把话说到对方心里去，对方自然会欣然地接受。这样，我们在与人交流的时候，就会更加游刃有余、得心应手。

让对方敞开心扉的心理策略

陌生人并非都那么难以接近，对方设防是一种心理上的自我保护，要想接近他们，就一定要走近对方的心里，让他感觉你是一个值得信赖的人，甚至有相见恨晚之感。

做好准备，进入他人的“私人乐园”

美国法学博士贝尔·特尼说：“要想舌底生花、芬芳胜人，在你准备张口时，一定记住中国人的一句话：有备无患。”人们都知道这个道理，那就是世界上没有相同的两片树叶，也没有完全相同的两个人，每个人都是一个与众不同的个体。所以，在交际过程中，要想使得交际得以顺利地展开，就应该用不同的方法对待不同的人。这就要求我们在开展交际过程之前，对对方要尽可能充分地了解，只有这样，才能够找到适合对方的话题，进入到他的“私人乐园”中。

清朝的大臣盛宣怀就是一个很聪明的人。盛宣怀是晚清的一位大臣，他刚上任准备去拜见陌生的上级时，就非常注意了解对方的有关情况，一直在准备着和这个上级的对话。有一次，机会终于来了。在李莲英的保荐下，他的陌生的上级醇亲王终于决定接见这个下级，并且还特地在宣武门内太平湖的府邸专门设宴接见他，顺便向他垂询有关电报的事宜。盛宣怀虽然以前从来没有见过醇亲王，但与醇亲王的门客“张师爷”却过从甚密，平常盛宣怀就从他那里了解到关于醇亲王的两个方面的情况：第一就是，醇亲王跟恭亲王不同。当时正是西洋学在中国开始盛行的时候，恭亲王认为中国必须要跟西洋学习才能壮大自己的实力。可是醇亲王则不同，他不认为中国人就比洋人差，因此在对待外国文化的态度上，醇亲王就是一个十足的保守派；第二就是，醇亲王虽然好武，但自认为书读得不少，也颇具文采，经常在很多场合炫耀他的文采。盛宣怀了解了这些情况之后，就迅速到身为帝师的工部尚书翁同和那里抄了一些醇亲王的诗稿，念熟了其中比较好的几首，以备“不时之需”。

除了这些，为了能让醇亲王第一次接见后就对自己留下好印象，盛宣怀还做了很多准备。比如说，盛宣怀还从醇亲王的诗中悟出了些醇亲王的心思，俗话说“文如其人”，这在和醇亲王的对话中将会有着很大的用处，以防自己说了对方不爱听的话，那前面的所有努力也就白费了。在准备好这些之后，盛宣怀就胸有成竹地前来谒见他那未见过面的上级醇亲王。

一切都很顺利，盛宣怀对醇亲王的话基本上是有问必答，并且句句说到了他的心坎上。当他们谈到“电报”这一名词的时候，醇亲王假装问盛宣怀：“那电报到底是怎么

回事？”

盛宣怀对此早有准备，他从容不迫地回答道：“回王爷的话。电报本身并没有什么了不起，全靠活用，所谓‘运用之妙，存乎一心’，如此而已。”

醇亲王听他竟然还能引用岳武穆的话，立刻就来了兴趣，同时对他这个下级也不免另眼相看，便问道：“你也读过兵书？”盛宣怀并没有因为上级的这种问话而变得骄纵起来，他还是那么谦虚地说：“在王爷面前，怎么敢说读过兵书？英法内犯，文宗显皇帝忧国忧民，竟至于驾崩。那时如果不是王爷神武、力擒三凶，大局也就真的不堪设想了。”盛宣怀在自谦的时候也不忘夸奖上级一番，这种时机真的是可遇而不可求。略停了一下他又说：“那时有血气的人，谁不想洗雪国耻，宣怀也就是在那时候，自不量力，看过一两部兵书。”

盛宣怀真是三句话不离醇亲王的“本行”，这也看出他在和醇亲王对话之前确实是下了一点儿功夫的，着实作了一番精心的准备。

醇亲王是盛宣怀的上级，他的接见无疑会直接关系到盛宣怀的前途与命运，因此，盛宣怀能花功夫来打探醇亲王的情况，甚至在还没见面之前就对他的喜好、性格了解得一清二楚，是在无形为自己增添了不少信心。拜谒之时，盛宣怀句句话都说在了醇亲王的心坎儿上，使醇亲王觉得这个人很合自己的胃口，于是醇亲王很快对他委以重任，最终盛宣怀的未雨绸缪帮了自己的忙。

盛宣怀是一个聪明的人，他的聪明不仅仅表现在他会溜须拍马上面，更重要的是他能知道怎么样拍马，既能得到自

己的好处，又不至于把马给惊了。要做到这些，就得对这匹马有一个全面的了解，这就是事先要有所准备，在交谈时灵活运用以赢得他人的好感。

被称为“私人交际天才”的罗斯福就深谙此道，一位拜访过他的人曾说过：“不论来访的是牛仔、勇敢的骑兵队员，还是政治家、外交官，罗斯福都能找到适合对方身份的话题，让彼此的交谈十分愉快。”那么，为何罗斯福能做到和每一位初次见面的人都相谈甚欢呢？原因很简单，每当有人来访时，罗斯福就会在前一天的晚上查阅有关当事人的资料，了解有关那些人的细节，所以不论来者是达官政要或是贩夫走卒，会谈时，罗斯福都能吊起那些人的胃口，那些人也会认为罗斯福对他们有着浓厚的兴趣。通过这种策略，所有与罗斯福交往的人在心理上都得到了满足。

罗斯福真诚地重视那些与他人息息相关的事情以及他们特别关注的事情。于是，他就运用这样一个再简单不过的策略，使他人的自尊心得到了满足，并赢得了他人的好感，为自己轻松进入他人的“私人乐园”打下了很好的基础。

能在人际交往中顺利地进入他人的“私人乐园”，是大人物取得成功的重要原因。这是因为，他们知道：每个人的个人兴趣是人与人之间最明显的区别，所以，如果能够在交际过程中有效地利用这种差别，往往能够达到事半功倍的效果。

因此，如果想了解一个人，在交谈之前还是要事先有所准备，掌握与之有关的各种资料，比如对方的阅历、对事物的认识能力、他的爱好等，也应该根据每个人不同的特点和背景采取不同的方法来开展交谈。虽然这只是一个十分简单的策略，但是在交际的过程中往往能够让你做到游刃有余。

投其所好，找到他人的“热线按钮”

在这个世界上，伟人之所以被称为伟人，就是因为他们能够比常人更能去关注他人以及与他人相关的事情，而且这往往是他们解决问题的一种策略，这种策略轻松地为他们赢得了人们的好感，并能迅速地获得人们的理解与支持。

这方面，富兰克林就做得十分出色，富兰克林知道如何影响别人，表示出对别人特殊的嗜好极有兴趣，使对方最终和自己站到一边。

本杰明·富兰克林在早年的奋斗过程中，曾碰到过一位爱和自己唱反调的棘手人物。当时，年轻的富兰克林在费城开了一家小印刷厂，并意欲在政界寻求发展。经过努力，他在宾夕法尼亚州议会复选中被推举为议会下院的书记员。但就在这个关键时刻，困难却出现了。

在正式选举之前，一个议员向富兰克林公开发难，他发表了一次措辞尖锐、长篇大论式的反对演说，简直把富兰克林贬得一文不值。

对于这样一次出其不意的打击，他真有点儿措手不及的感觉。但不久，富兰克林就想出了一个过人的策略。

他究竟是怎么做的呢？富兰克林是这样说的：“坦白地说，听了这位仁兄的反对意见，我感到很不高兴。然而对方是当地一位很有名望、资历很深的绅士，他所具有的杰出才能，使他在议院中占有着举足轻重的作用。如果自己冒然回击，很可能就此会把双方的关系彻底搞砸，但采用阿谀奉承

的态度来搏取对方的好感，却又是自己不愿意做的。在反复思考之后，我决定采取另外一个更为适当而有效的方法。

我听说他收藏了几本非常稀有、珍贵的书籍后，就给他写了一封短信，表达了我非常渴望拜读这些极有价值的书籍的想法，希望他能答应让我借阅几天。收到信后，他立刻就派人把书送了过来。过了一个星期，我将那些书准时送还给他，并附上了一封热情洋溢的信，对他的慷慨表示了衷心的感谢。

后来的一天，当我们在议院偶然碰见的时候，他居然主动过来和我攀谈，而且语气非常客气，要在以前，他是绝对不会和我谈话的。那天临别的时候，他竟还答应尽可能给我以更多的帮助。就这样，我们成了好朋友，我们的友谊一直维持到他去世。”

在如此短的时间内，富兰克林就让自己的对手演变成自己的终生益友！之所以会使用这一策略，是因为富兰克林知道，那位先生对于藏书特别有兴趣，而且引以为荣，那些罕见的书就是“热线按钮”。富兰克林很欣赏那几本书，它能把两个人拉在一起。假如富兰克林是以其他方式接近这位重要人士的话，结果可能会一无所获。

与富兰克林的遭遇一样，安德鲁·卡内基在自己的创业阶段，也曾遇到过这种很多人都碰到过的难题。当时，卡内基的事业因为一个伙伴的突然告退而受阻。卡内基用同样的策略迅速而轻易地就解决了这个问题。

当时，在圣路易斯的某个地方，卡内基正和自己的副手——古怪而可爱的派珀中校一起准备到刚修好的一座桥去

征收一些税款。可就在这紧要关头，这位中校突然心血来潮，害起了思乡病，要搭夜班车立即返回匹兹堡去。卡内基的全盘计划，眼看就要被这位中校一时的小孩子脾气给破坏了。

面对副手的“背叛”，卡内基忽然心生一计，不动声色地和他谈起了另外一个话题。由于平时就注意到这位派珀中校对好马有一种特别的爱好，卡内基便对派珀说，圣路易斯素来以产名马而著称，自己一直想为妹妹买一匹好马。接下来，他请求派珀暂时不要这么急着走，以便能帮自己挑上一匹好马。

听了这番话之后，那位可爱的中校果然很乐意地留下了，一点儿也没有显示出不愉快的情绪。“这个香饵果然钓上了鱼儿……”卡内基后来得意地写道，“我们终于成功地收回了那座桥的成本。派珀也高兴地完成了他相马的光荣使命。”

在此，卡内基可以成功说服他的副手派珀心甘情愿地和他留在乡下征收税款，这是因为卡内基发现这位副手派珀对好马有一种特别的爱好，而好马则是他的“热线按钮”。于是，卡内基就借故说想要请这位副手派珀帮自己挑上一匹好马，对于好马乐此不疲的派珀对此当然十分感兴趣，自然也就同意留下来了。

著名的英国外交家汉密尔顿爵士最初在外交界的工作，主要就是想方设法与里斯本的意大利主教帕普利建立起一定的交情。于是，他事先打听好了关于主教的一些事情，发现有件事情是一般人很少去注意的。

原来，这位意大利主教是一名美食家，喜欢精美的菜肴与上好的烹调。为了投其所好，汉密尔顿就特意收集了许多与意大利烹饪有关的知识。这样，在与主教谈话的时候，他表现出的完全就是个在这方面有着浓厚兴趣和渊博知识的人。

“从此以后，”他这样回忆道，“我就成为主教最欢迎的客人了。”

他们在一起时常常会谈论起烹饪，一直会谈到这位主教的大眼睛里闪着光，嘴唇边流着涎为止。“我的上司告诉我，主教说在他所认识的年轻人中间，我是最有学识的一个。因为我的谈话使他感到高兴，对我的拜访，他总是很欢迎。自然，有了这个前提，我碰到的许多麻烦也都迎刃而解了。”

在交际过程中，如果你也可以像伟人们那样，去竭力关注他人以及与他人相关的事情。找到他人的“热线按钮”，就能够投其所好，不但可以使交际过程中遇到的问题迎刃而解，还可以快速赢得他人的好感。

尊重对方——成功交际的前提条件

前苏联教育学家马今旋树曾经说过：“得不到尊重的人，往往有最强烈的自尊心，你信任他、任用他，赋予他更高更多的责任，往往是调动他积极性的最好手段。”他之所以这么说，是因为受人尊重是每个人的一种重要需求，是人的价值观获得认可的基本因素。所以在交际活动中，尊重对方，是成功交际的前提条件。

据说抗战胜利后，张大千要从上海返回四川老家，行前好友为他设宴饯行，并特邀梅兰芳等人作陪。宴会始，大家请张大千坐首座。张大千风趣地说：“梅先生是君子，应坐首座；我是小人，应坐末座。”

梅兰芳和众人听了都不解其意。于是张大千解释说：“不是有句话叫‘君子动口，小人动手’吗？梅先生唱是动口，我作画是动手，我理该请梅先生坐首座。”

满堂来宾听后都为之大笑，并请两人并排坐了首座。

在这里，张大千自称为“小人”，好似自贬，实则“醉翁之意不在酒”，是对梅先生尊重的表示，它表现了张大千的豁达胸怀和谦虚美德。如此一来，就为良好的交际制造出了宽松和谐的氛围。

美国的威尔逊总统最后之所以在事业上遭到惨重的失败，被归因于犯下了两个不可饶恕的错误，因而无可挽回地挫伤了支持者们的自尊心，使他们倒向了自己的对立面。

第一次世界大战的休战条约在威尔逊总统的主持下签署了，他也因此成为了世界瞩目的伟大领袖。国内的共和党和民主党一致支持和拥护他，而国际上，他倡议下的国际联盟也正在积极地筹备，似乎美国在其中扮演领导角色只是个时间问题。

然而，就在休战条约签署前几日，威尔逊犯下了第一个大错：个人声望急剧膨胀的他头脑发热，准备滥用民众的信任。他签发了一封愚蠢的信，要求在议会席位的选举中，选民只能投民主党议员的票。这极大地打击了那些忠诚地拥护

他的共和党人，也给了想要攻击他的人以口实。结果，他的这道命令反而使共和党在上议院中获得了多数席位。紧接着，威尔逊又犯下了第二个致命的错误：他不听从朋友的劝告，在战后和平委员会里，他没有安排一个上议院的议员和有号召力的共和党人。

威尔逊的做法，不仅激怒了统治上议院的共和党，连许多上议院里的民主党议员也都开始反对他了。要知道，上议院有着非常大的权限，威尔逊希望通过的条约必须经过上议院的批准才能生效。威尔逊差不多是自己点燃了一把使自己崩溃的烈火。当威尔逊得意洋洋地从巴黎和会回来的时候，暴怒的敌人早已在那里恭候他了。他组织的国际联盟被否决，美国宣布退出国联，他主持签署的《凡尔赛和约》也同样惨遭否决。

转瞬之间，威尔逊苦心经营的事业就毁于一旦，而他的惨败，竟完全毁在自己所制造出来的敌人之手中。威尔逊犯下了任何一个领袖人物都应当避免的致命性错误：伤害别人的自尊心。

威尔逊的失败说明：他不是一位称职的领袖。伟大的领袖人物之所以能够拥有巨大的权力，使千百万人都成为他忠心的效命者，大都是因为他能够使别人感觉到他们自身的重要性。

通常，有谋略的人都会用各种方法来表示自己对他人所重视的东西也非常尊重，因为这可以表现出来对对方的尊重，这一点在交际活动中是非常必要的，也是非常重要的。假如难以做到这一点，就很容易让彼此的关系陷入僵局之中。

讲究策略，从对方得意的事情谈起

正所谓“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”。每个人都有自己喜欢听的话，从对方得意的地方说起（每一个人都自认为得意的事情，至于这件事是否有价值，则应另当别论。但是，至少在他本人看来，这是一件值得终身纪念的事），这就给对方一个很好的表现自己的机会，从而使得交际活动得以顺利展开。

20 世纪 70 年代，美国前国务卿基辛格率代表团访问中国，进行打破中美中断二十多年的外交僵局的谈判。来华前，尼克松总统曾多次预测，美方将会大败而回。然而事实并非如他们所想。

国务院总理周恩来在钓鱼台国宾馆亲切接见了他们。周恩来总理微笑着握着基辛格的手，亲切地说：“这是中美两国高级官员二十余年来第一次握手。”当基辛格把随行人员一一介绍给周恩来时，他的赞美更出乎他们的意料。他握住霍尔德里奇的手说：“我知道，你会讲北京话，还会讲广东话。广东话连我都讲不好，你是在香港学的吧？”又对斯迈泽说：“我读过你在《外交季刊》上发表的关于日本的论文，希望你也写一篇关于中国的。”最后他握住洛德的手说：“小伙子，好年轻，我们应该是半个亲戚，我知道你的妻子是中国人，在写小说。我愿意读到她的书，欢迎她回来访问。”

周恩来简短的欢迎辞里蕴含了高超的赞美技巧，在严肃

的外交场合，他有意淡化了政治角色，并且能够抓住细微之处，从对方得意的事情谈起，既亲切又得体，巧妙地使对方的紧张情绪有所缓解，使双方的关系也得到缓和。

因此，在交际过程中，假如你能事先有所准备，并能在交际活动中有意无意地很自然地谈到对方得意的事情，那么他会很高兴和你继续交谈下去的。因为这就使其如遇知己，有种相见恨晚之感。

老陈是某学校的校长，眼看着学校的实验器材一天天地落后，且多次循规蹈矩地层层请示都没有结果。万般无奈之下，他决定向本市的一个著名私营企业家求援，因为，这名企业家重视教育，曾经捐款援助本市家境贫寒的大学生顺利求学。

但是，现在这家企业的经营也陷入困境，能不能求援成功，老陈心里很没底。

一次，市里召开大会，表彰了这名私营企业家对教育的关注和热心行动。老陈抓住这个难得的机会，去他的企业拜访。

老陈说：“杨总啊，久闻大名。近日在市里开会我再一次听到教育界对您的称赞，实在是钦佩！今天散会返校，途经这里特来拜访。”

杨总连声笑着说道：“您过奖了，过奖了！”

老陈接着说道：“杨总真是高瞻远瞩，有远见卓识啊，在咱们市里首创援助贫困大学生的行动。这事不仅在咱们市里传为美谈，甚至已经传播到了全国各地，真可谓名扬四海啊。”这话说得那位满心欢喜、神采飞扬。

老陈趁机继续说道：“跟您相比，我这个校长真是无能啊。身为校长，明知学校的实验器材落后，严重影响了学生

的学习，却没有办法解决。要是社会上能都像杨总这样，真心实意地支持教育，只需3万元，就能医了我的心病。可是，至今申报不下8次，仍不见下文。”听到这儿，杨总立即站起来拍胸脯，慷慨地说：“陈校长，既然如此，你就不必再打报告求爷爷告奶奶了，这3万元我捐给你们。”听到这儿，老陈紧紧地握着杨总的手，对他表示由衷地感谢。

一位橡胶厂的总工程师，听说本市一家同行企业，上了两条生产畅销日本的乳胶手套的流水线。他很想就这两套设备的机械技术方面的问题作一番了解，因为他们厂也想上几条这样的流水线。第一次，去拜访兄弟企业的厂长时，就遭到了婉言谢绝：对不起，这套设备的制作图纸是花钱买来的，至于一些技术上的问题，还暂时保密。第二次，他又去了，运用了一些交际技巧，便获得了成功，达到了他的目的。至于事情的经过，工程师是这么写的：

那位厂长见我只隔两天又来了，不禁微皱了一下眉头，但还是请我坐在沙发上。“听说您在TQC管理上是个专家，我早就想在这方面向您请教。”我说。

厂长显得很惊讶：“是的，我搞TQC已有几年了，在省内算得上搞得较早的，但只是‘笨鸟先飞’罢了，哪里谈得上什么专家。”

他微露出快慰的笑容。我刚进门时，他持有的戒备心理已消失了。

“你能不能向我推荐一些这方面的专著和文章，以便我也对TQC有所了解呢？”我恭恭敬敬地掏出了笔记本和钢笔，真心诚意地请他指教。对方愉快地接过去，给我写了几

本书名，并向我详尽介绍了这几本书的内容和有关章节。

接下来，他又向我具体地谈了许多他们厂进行全面质量管理的方法措施。甚至，还讲到了他在决策和用人方面的一些做法、设想。

我们越谈越投机。中途，他曾告诉秘书，请她将我们所需要的东西准备一下。不知不觉已临近下班时分了。“我很高兴能认识你，希望你有空的时候，到我家中小叙。”分手的时候，他这样对我说。

瞧，我获得了我所想知道的东西，而那位厂长也找到了一位知音。说实在的，我开始研究 TQC，也正是因此而引起的。

如今我们交往甚密，每次的交谈都会给彼此留下愉快的回味。这次成功也并无什么奥秘，只不过是预先知道他是 TQC 方面的专家，给他创造了一个谈谈自己光荣史的机会。

如果从称赞和诚挚感谢方面着手，谈论对方值得骄傲的东西。那么这样做的结果，是你决不会失去什么，只会从对方那儿得到或学到更多。

在交际过程中，从对方得意的事情谈起，要特别注意策略。对对方表示敬佩，但也不要过分推崇，否则反而会引起对方的不安。抓住事情的关键，并能够慎重地提出，从正反两方面加以阐发，让他有遇到知音之感。如此一来，无论是多么难以接近的人，也将会变得和蔼可亲、容易接近。

暴露自己的缺点，消除对方的戒心

先哲有言曰：“一个人往往因为有些小小的缺点，而显

得更加可敬可爱。”对于一个出色的人来说，适当地暴露自己一些小小的缺点，不但不会使其形象受损，还会使人们更加喜欢他。

日本养乐多棒球队的长岛一茂是一个看起来非常迟钝笨拙的人，但他却非常受人欢迎。长岛在加入养乐多棒球队的那天与球队签下合约，当一切条件都谈妥要盖章时，他却大声地嚷了起来：“哎呀！糟糕：我忘了带印章了。”只这么一句话，就使他在一夜之间成了名。到了真正签合约那天，所有的报纸都以《咦：我今天也忘了带印章》为题，大做文章。长岛看了报纸后，不经意地又说了另一句话：“咦！今天也忘了带吗？”这使得他在未打球就先轰动的情況下，成了棒球界的红人，渲染了大众传播媒体对他的好感。

在这个故事中，长岛一茂之所以能够快速成为棒球界的名人，并轻易地获得了大众传播媒体对他的好感，最主要的原因就在于：他敢于在众人面前保留自己的缺点，从而使得他在人们的心中由一个难以接触的球星，而成为也会犯错误、也有缺点的普通人。他的这一举动快速地消除了他人心理上的防线，并赢得了他人的好感。

然而，在交际过程中，有些人往往会产生这样错误的看法，即：在交际过程中表现得越聪明，就越能引起他人的崇拜与尊重，因此，他们就极力地显现自己的聪明才智。殊不知，这样非但不能让交际活动变得更为顺利，反而会在一定程度上阻碍交际活动的展开。

切斯特菲尔德伯爵就曾经说过：“如果可以，就比别人更聪明，但不要告诉他们。”在交际过程中聪明一些是很好

的，但是也应该学会适时地变得笨一些，向对方暴露自己的缺点，消除对方的戒心，并使对方产生优越感，那不仅能够迅速地缩短彼此心理上的距离，使对方敞开心扉，还能使对方心生好感。可见，适时地暴露自己的缺点并非坏事。

1946年元旦后的一天，著名企业家松下幸之助上班迟到了。这是一桩说小也小、说大也大的事情，松下拟在新的一年里整肃风气纪律，以新面貌迎接新工作，走好日本战后复兴的第一年。因此，他要求无论任何人，上班都绝不能迟到，并决心以身作则。不巧得很，这次偏偏自己迟到了。

松下迟到有些客观原因。本来，他上班是由公司的汽车来接的，那天他早早起来，可是左等右等，接他的车总是不来。看看时间差不多了，他只好乘上电车；刚上电车，接他的汽车就来了，他便又从电车上下来了。如此一来，到公司的时候一看表：迟到了10分钟！

按照规定，迟到是要批评、处罚的。分析此事，直接责任者是司机，间接责任者还包括司机班的主管，他们俩人都应对此事负责，都应该接受批评。但是，松下又想，为了公司的发展，这种事情是迁就不得任何人的，否则新年新貌的计划肯定就要泡汤。此外，下属犯这样的错误，也和自己的督责不严有关，自己也应该负起责任来。最后松下决定连同自己在内，大家一起受罚。

1月15日，松下召开会议，对全体员工讲了自己迟到的事情，分析了缘由，最后敞开心扉地说：“对于各位员工以及公司，我必须负起责任。现在我公布与此事有关的人员姓名，每人减薪一个月。而我自己，身为总经理，也难辞督责不严的责任，因此，现在将本月薪水如数奉还公司，以表责

已谢罪之意。”

正所谓是“金无足赤，人无完人”，维纳斯之所以被人誉为美神，就在于她的残缺之美，折断的双臂不仅没让她黯然失色，反而使她闻名于世。所以，不要怕暴露你的缺点，有时它会使人觉得你更加诚实可信。勇于将自己的缺点暴露，一时可能会使人失望，难受一阵子，但经过“阵痛”之后，人们就会注意力下降，反而更多地去关注你的优点，感受你的魅力。

与此相反，倘若一个人拼命地显示自己的优点，掩盖缺点，开始会给人们留下好印象，可一旦缺点暴露，就会使人们更加难以接受，并给人虚假猥琐的感觉。

假如在交际过程中，一味地向对方隐藏自己的缺点，只能给人留下虚伪的印象。每个人都希望自己非常完美，而有意暴露自己某些方面的弱点缺点。从某种意义上说，这是一种相当高明的交际策略。因为这样不但给人以诚待人的印象，让对方感到自己有种优越感，从而还会使得对方对你的好感也随之产生。

第三章 | 引发他人兴趣的心理策略

人际交往的过程中，只有做到对于他人的言语、表情、手势、动作以及看似不经意的细节行为有较为敏锐的观察，才能快速、准确地捕捉到风向，做到“见风使舵”，从而引起他人的兴趣。

话题——攻破对方心防的最佳武器

威廉·费尔普是美国耶鲁大学的文学教授，在他的《论人性》一文中说：

我8岁的时候，有一次到姨妈家里去度周末。晚上，有一个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，便把注意力集中到了我身上。那时我正对帆船十分着迷，这位中年人就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，甚至当他走的时候心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我的姨妈却淡淡地说：“他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢！”姨妈的回答

使我永远也忘不了。她说：“因为你对帆船有兴趣，他就谈一些使你高兴的事。他这样做是为了使自己受欢迎。”

在这个故事中，这位中年人能够投其所好，谈论对方感兴趣的话题，如此一来，很容易就拉近了彼此之间的距离，使得对方很快喜欢上了他。有了这一点做基础，再谈别的事情就要容易多了。

《妇女家庭》杂志的著名编辑爱德华，在他 13 岁的时候，就开始给当时的很多名人写信，企图因此引起他们的注意。这并不令人意外，我们知道，世界上不知有多少人，尤其是孩子，他们渴求着这些鼎鼎有名的大人物们能在百忙中看上自己一眼，但这种渴求往往只是一种难以实现的梦想罢了。

年轻的爱德华，他虽然只是一个默默无闻的西联电报公司送电报的，可却赢得了那么多名人的友谊，比如，格兰特将军和夫人、拉瑟福德·海斯、休曼将军、林肯夫人、杰斐逊、戴维斯等。爱德华的秘诀何在呢？为了接近这些名人，爱德华狠下了一番功夫。他熟读了这些人物的传记，从中对每一位伟人的事迹、个性都了如指掌。这使他给每个人的信都极具针对性，对那些读信的伟人们来说，自然就具有一种独特的魔力，能深深地打动他们的心。

一开始，“爱德华只是想把这些伟人们的传记中提到过的许多有趣的事情核实一下”，皮亚特回忆道，“于是，以一种孩子特有的真诚，他径直写信给加菲尔德将军，问他传记中所记载的他小时候做纤夫的故事是不是真的，同时，他还诚恳地说明了自己写这封信的原因。很快，加菲尔德将军就

很客气地回了一封信，详细地回答了他所提到的问题。”

从加菲尔德将军的回信中，爱德华受到了极大的鼓舞和启发，他想进一步得到更多名人的书信。不单单是为了得到他们的手迹，他这样做的目的，关键还是想从这些书信中学到一些对自己有益的知识。“所以，他又开始写信了，他要么询问他们一生中最关键的事件和日期是什么，要么就追问那些伟人要做这件或那件事的原因……最后，甚至有好几个人回信叫爱德华去看他们。于是，他就趁那些与他有过通信往来的名人到伯罗克林的时候去拜访他们，并亲自向他们致谢。”

爱德华不仅得到了回信，还赢得了这些著名人物的友谊。显然，这些友谊对他一生的影响作用是可想而知的。比如，在他的这些朋友中间，拉瑟福德·海斯后来成了美国总统。他在爱德华创办的《伯罗克林》杂志创刊号头版发表了一篇文章，于是，这份新开张的杂志顿时身价倍增，销量直线上升。

这就是爱德华的本领，他从每一位名人特别感兴趣的事情入手，试着去接近他们。这个策略帮助他很好地达到了目的。

1987年5月18日，意大利《团结报》总编辑基亚罗蒙特一行在克里姆林宫采访了当时的苏共中央总书记戈尔巴乔夫。基亚罗蒙特是这样开场的：“您知道，我们意大利这个民族非常好奇。尤其是您，戈尔巴乔夫同志，在意大利是一个非常受欢迎的人。顺便问一下，您以前到过意大利吗？”这个开场白，既表示了对戈尔巴乔夫的敬意，又找到了对方

感兴趣的话题。作为风云人物、政治家戈氏不会仅仅只谈风景、观感，而会利用这个机会说出他要说的话。戈尔巴乔夫回答说，他曾两次到过意大利，并谈到意共总书记贝林格的逝世，谈到他所认为的处理党与党之间关系的准则：独立与团结。还提出了关于加强两党关系的一些新建议。

这种借用话题的谈话方式并非一成不变的，而是要因人而异，这就要求能够选准话题，而最好的方法则是要吃透谈话对象的心理，从其易于接受或乐于称道的事物入手觅取话题，攻破对方的心理防线。

有位著名的足球运动员，对保险、投保之类的事从不感兴趣，所以许多保险公司的推销员对他都毫无办法。一天，一位推销高手又上门了。与别的推销员不同的是，进门后，他没唱那些令人生厌的老调，也没有对保险的好处进行宣传，而是以一位相当在行的热心球迷身份来倾听对方大谈足球。他的倾听、他的插话、他的问题以及那些简短的议论，都给这位职业球员留下了深刻印象。他被视为一位很有足球运动员素养的同行交谈者。

在一个适当时刻，推销员向球手提出了一个关键问题：“你对贵队的另一位队员利夫里的评价如何？”“利夫里，正是有了他，我才能放手踢球的，因为他是我坚强的后盾，万一我的竞技状态不佳，他可以压阵。”“请原谅我打个比喻，你想过没有，如果把你的家庭比为一个球队，您家庭也有个利夫里。”“利夫里，谁？”“就是您。”推销员说道，“您想想，您的太太和两个孩子之所以能‘放手投球’，换句话说，能无忧无虑地生活，就是因为有了您。您是他们坚强的后盾

和幸福的保证。所以您好比他们的利夫里。”

至此，足球运动员才想起他的对话者的身份，然而他被感动了，这笔生意当场就拍板了。

戴尔·卡耐基在其《人性的弱点》中曾说：“如果成功有任何秘诀的话，就是了解对方的观点，并且从他的角度和你的角度来看事情的那种才能。”他还说：“想钓到鱼，就要问问鱼儿想吃什么。”在交际过程中，要善于选择话题，让对方对你的谈话感兴趣，使对方容易接受，从而才能缩短彼此的距离。

熟知他人的语言方式

一次，许多摄影记者把石油大王洛克菲勒的儿子和他的3个孩子包围住了。本来他们是出去旅行的。他不想让孩子们的照片曝光，那么，他会当场严辞拒绝吗？不会！如果是这样，他还是聪明的洛克菲勒的儿子吗？为了不让那些摄影记者扫兴，同时达到自己的目的，他就想方设法地让他们情不自禁地同意他的意见：他不把他们当新闻记者，而是当成一名父亲或将要做父亲的平常人，与他们交谈着。他合乎情理地提出自己的意见：把小孩子的照片登在大众读物上对儿童的教育是不利的。因为这些记者也认为他的想法是十分有道理的，最后就很客气地告辞了。

当一个聪明人想把自己的想法和意见说给他人听时，他

总会想方设法地运用对方所熟悉的语言，使其能迅速理解自己想说的话。

约瑟夫·乔特是纽约律师界的领袖，多年来，他的雄辩家地位之所以从来未曾有过一丝动摇，恰恰就在于他善于在他的演说中运用这种策略。

有一个艺术学校是以陶瓷为主要科目的。在这个学校演讲的一开始，约瑟夫·乔特就说自己是校长手里的一堆“陶土”，接下来，他就开始讲述自巴比伦及尼奈梵时代以来的陶瓷简史。

当约瑟夫·乔特任一家钓鱼俱乐部的主席之位时，在演说的一开始，他就把自己比喻成被俱乐部的职员放进来的一尾“怪鱼”，也许，他这尾“怪鱼”会让他们钓鱼失败的。这样打趣自己之后，他才接着讲英国渔业委员会在繁殖江河鱼类方面突出业绩。

约瑟夫·乔特在英国的一所学校里演说时，列举了许多从这个学校毕业的大人物，以此来证明在教育方面，美国是远远不如英国的。

总而言之，约瑟夫·乔特的所有演说总是集中在他人所熟识的感兴趣的事物上。

就是因为运用了这个策略，纽约著名的编辑阿莫斯·科明才能在报界获得一份工作。

18岁时第一次到纽约来，阿莫斯·科明只想到一家报社去做编辑。当时，纽约有成千上万的失业人员，几乎所有的报社都被求职的人挤满了。在这种情况下，科明是很难达成

他的愿望的。

科明在一家印刷厂做过几年排字工人。这是他所有的也是唯一的工作经验。

但是，他知道，和他一样，《纽约论坛》的老板荷拉斯·格利莱幼年也在印刷厂里做过学徒，所以，科明决定先去《纽约论坛》试试。

科明想，格利莱一定会对与他有相似经历的孩子感兴趣的。

结果证明他是对的，他果然被录取了。

美国民主党领袖菲利普斯也十分擅长运用这一策略。他的语言和题材都源自于不同的听众，因此，无论是在大学里演讲，还是在纽约的政治集会上提出见解，优秀的雄辩天才菲利普斯都认为：雄辩的第一意义便是以听众的经验为自己演讲的根本出发点。他所演说的内容十分符合听众的口味。

菲利普斯说：“演讲者越能将自己的思想融入听众的经验中，就越容易达到目的。”他还说：“我跟朋友说，我的邻居买了一车紫苗稽。我这位从未见过紫苗稽的朋友对此十分困惑。因此，我又说：‘紫苗稽是一种草。’于是，他马上就对紫苗稽有了一个大体的印象。这样，经过我一补充，这句话就变得十分容易理解了，这是因为说者将解释融入了听者的经验之中。”

菲利普斯还举过一个相似的事例：“当我的朋友踏入家门之时，天气十分晴朗。一小时后，我走进门说快要下雨了，开始，他不相信我的话。我告诉他，西方乌云滚滚、闪电划空、冷风四起，他便信了我的话。我是如何说服他的呢？我只是向他说了乌云、闪电和狂风三种事实而已，而这种事实是与他之

前经历过的风雨即将来临时所有现象都相同的。因此，他相信了我说的话。”菲利普斯得出一个结论：如果要他人相信你，关键是要列出与听者的经验相似的事实。

在交际过程中，当你想让对方对你感兴趣并相信你时，你应该从对方的经验和需要入手，运用对方最熟悉的语言，渐渐地去接近他们，用他们的习惯语言表述你的想法。

激发对方的自尊心，赢得主动权

一个一意孤行的爱尔兰老妇人，她曾经使鲍尔文机车工厂的一个重要工程受到了阻挠，她把撒默尔·弗克兰的计划彻底打乱了——当时，他只是那家公司的小职员而已，后来，他成了这家公司的总经理。

公司在弗克兰的建议下买了一块地，想建造一座急于投入使用的办公场所。

有一百多家住户住在这块地上，公司通知他们之后，他们答应搬迁。

可到后来，竟有一些住户在这个一意孤行的爱尔兰老妇人的煽动下坚持不搬迁。而且，由于她的煽动力特别强，获得了人们一致的支持。

弗克兰对上司说：“如果动用法律强迫他们搬迁，肯定会拖上几个月，而我们需要尽快破土动工。我们不想以不理想的方式将他们驱逐出去，那样会招致很多仇敌……公司在我的建议下才决定在此建楼。所以，我建议上级将此事交给我去办理。”

结果，他竟然立刻让那些住户自动搬离了此地。

这次行动的困难之处就在那个一意孤行的爱尔兰老妇人身上。一天，在巷子里他们同时看见了对方。

老妇人口气很不友善地对弗克兰说：“你在这儿走来走去想干什么？”

当时，他头戴旧草帽，身穿旧衬衫，像工人一样将两个袖管一直卷到臂膀上。他见这个老妇人主动问他，就走到她面前，嘲弄地说：“你自己在这儿坐着，什么也不干，真是太丢人了。像你这种人，就该劝你的邻居搬出去，去住条件好一点儿的房子。”

弗克兰只用了这几句话就赢得了主动权。老妇人的气焰也不那么嚣张了。

后来，弗克兰说：“她马上成了那里最忙的女人，她力劝她的邻居们，让他们搬离了那个地方。我却花了不到预先设想的一半精力就完成了此事。”

当一切都顺利结束后，临别时，她对弗克兰说：“为你帮忙是我的荣幸。”

对付这样一个难缠的妇人，弗克兰究竟用了什么策略呢？事实上，他做的事也很普通。他只是激起了她的自尊心，引发了她的兴趣罢了，这就是他的制胜法宝。这种方法的效果是十分出人意外的。如此艰巨的一个问题他在几分钟之内就顺利地解决了，还让一个满腔怨恨的生事者成了他热忱的拥护者。

某企业家的一个工厂的工人总是完不成定额。为此，企业老总施瓦布换了好几任厂长，然而却不奏效。一次，他任命了一位自己十分赏识的人做厂长，但是产量仍然没有改

观。于是他决定亲自处理这件事。

一天，他来到厂长办公室，问厂长：“你这么有能力的人为什么也不能把工厂搞出个样子呢？”

“我不知道，”厂长答道，“我劝说工人们，骂过他们，还以开除他们相威胁，但全然于事无补。他们仍然完不成自己的定额。”

“那么，你领我到厂里看看吧。”这时，正值白班工人要下班，夜班工人要接班的时候。

来到厂地后，施瓦布问一个工人：“你们今天一共炼了几炉钢？”

“6 炉。”这个工人答道。

他在一块小黑板上写了一个“6”字，又巡视了一下工厂就回去了。

夜班工人上班了，看到黑板上出现一个“6”字，十分好奇，忙问门卫是什么意思。

“老总今天来过这里，”门卫说，“他问白班工人炼了多少炉，知道是 6 炉后，他就在黑板上写了这个数字。”

第二天早晨，他又来到工厂，特意看了看黑板，看到夜班工人已把“6”换成了“7”，便十分满意地离开了。

白班工人第二天早晨上班时都看到了“7”。一位爱激动的工人大声叫道：“这意思是说夜班工人比我们强，我们要让他们看看并不是那么回事。”当他们晚上交班时，黑板上出现了一个巨大的“10”字。

就这样，两班工人开始竞争起来，这个落后的工厂的产品很快超越了其他工厂。

在这里，企业家仅仅用一个小小的“6”字，就改变了

工厂的产量现状，这一小小的“6”字解决了打骂和开除威胁都办不到的事情。他的高明之处，就在于他激起了工人们的自尊心，唤起了他们的竞争意识。

在交际过程中，适当地激发对方的“自尊心”，引发对方的兴趣，有时候则会收到意想不到的效果，从而实现自己的目的。

小声说话，巧创氛围

1890年，美国著名的幽默作家马克·吐温等一行二十余人参加道奇夫人的家宴。不一会儿，就发生了宴会经常发生的情况：人人都在跟旁边的人谈话，而且在同一时间讲话，慢慢地噪音便越提越高，拼命想叫对方听到。马克·吐温觉得，这像一场骚乱、一次起义，有伤大雅，太不文明了。如果这时大叫一声，叫人们安静下来，其结果肯定是惹人生气，甚至闹得不欢而散。怎么办呢？

于是，马克·吐温心生一计，对邻座的一位太太说：“我要把这场骚乱镇压下去，让这场吵闹静下来。法子只有一个，可是我懂得其中的奥妙。您得把头歪到我这边来，仿佛对我讲的话听得非常起劲。我就用低声说话，这样，旁边的人因为听不到我说的话，就会尽力想听的。我只要叽叽咕咕一阵子，你就会看到，谈话会一个个地停下来，除了我叽叽咕咕以外，什么声音都没有。”

接着，他就低声讲了起来：“11年前，我到芝加哥去参加欢迎格兰特的庆祝活动，第一个晚上设了盛大的宴会，到场的退伍军人有几百人。坐在我旁边的是X先生，他耳朵

很不灵便。他有个聋人常有的习惯，不是好好地说话，而是大声地吼叫。他有时候手拿刀叉沉思五六分钟，然后突然一声吼，会吓你一跳。”

说到这里，道奇夫人那边桌上起义般闹哄哄的声音小下来了，然后寂静就沿着一对对长桌蔓延开来。马克·吐温用更轻的声音一本正经地讲下去：

“在X先生不作声时，坐在我对面的一个人对他的邻座讲的故事快讲完了……我听到他说：‘说时迟，那时快，他一把揪住了她的长头发，她尖声叫唤，哀求着他。他把她的脖子按在膝盖上，然后用剃刀可怕地猛然一划……’”

到这时候，马克·吐温的叽叽咕咕声已经达到了目的，餐厅里早已一片寂静。马克·吐温见时机已到，便开口说明为什么他要玩这个游戏，是请他们把应得的教训记在心上，从此要讲些理，顾念顾念人家，不要一大帮人同声尖叫，让人家一个一个地讲话，其余的人好生听着。于是，大家同意了马克·吐温的意见，剩下的时间里，大家都过得高高兴兴的。

谈起这件事，马克·吐温非常得意。他说：“我看我一生中从来没有一个时候比这次更高兴的了。”

马克·吐温巧创小声说话氛围，制止了众人的喧闹，从而稳定了会场秩序。

在交际过程中，要想取得成功，不但要巧妙地选择话题，还应注意说话的方式，善于制造环境、巧创氛围，这样才能使交际得以顺利进行。

知其所想，吊住对方的胃口

在交际过程中，如果你能知道对方的心理，洞察其真正的想法，就可以采取一定的手段与策略吊住对方的胃口，引起对方的兴趣，从而达到自己的目的。

美国著名的谈判大师荷伯·科恩在《谈判与人生》一书中，就描述了他亲身经历过的一件非常有趣的事：

科恩和妻子一起去墨西哥度假。有一天，天气十分闷热，科恩独自在街上溜达，当地的一个小贩披着几件当地特产的披肩毛毯在那里使劲儿地叫卖：“1200 比索（比索是墨西哥的货币单位）！”“他在冲谁喊呢？”科恩想，“肯定不是对着我叫的。因为他并不清楚我是来这里旅游的，而且他一定不知道我正在注意他。”于是科恩快步地从小贩身旁走过去，并告诉他：“我并不想要披肩毛毯，你去其他地方卖吧！”

小贩点了点头，表示他知道了。

科恩接着向前走去，又听见身后有脚步声，原来那个小贩一直在后面跟着他呢。“好啦，”小贩高声喊道，“1000……800 比索好了。”

这时科恩加快了步伐，小贩也跟着加快了脚下的速度，可他的要价现在已经降到 600 比索了。由于遇上了红灯，科恩不得不在街口停下了。那个小贩还在后面喊着：“600，600 就行……500，500 比索……好啦，好啦，400 比索。”

绿灯亮了，科恩很快地就走到马路对面，希望可以摆脱

小贩的纠缠。他刚想回头看，耳边就又听到了那个小贩的叫卖声：“先生，先生，400 比索！”

科恩觉得又累又热，转过身来对着小贩非常气愤地说：“对你说过了我不要！别跟着我！”

“好吧，你赢了！”小贩说，“只卖给你 200 比索！”

“你说什么？”科恩虽然并不打算买披肩，但对于小贩报出的价格仍然感到很惊讶。

“200 比索！”小贩重复了一遍。

经过一番讨价还价，最终的成交价是 170 比索。

然后，小贩对科恩说：在墨西哥的历史上，以最低价格买到一条披肩的是一位加拿大来的旅客，他用了 175 比索，而他的父母都是墨西哥本地人；但是科恩仅仅用了 170 比索，这创下了在墨西哥的历史上买披肩的新纪录。

回到旅馆以后，科恩得意地向妻子炫耀自己的成果：“你一定会因为这个奇迹而感到非常骄傲的！当地的一位谈判家开价 1200 比索，但是一位国际谈判专家，也就是与你一起度假的这个人，仅仅花了 170 比索就把这条漂亮的披肩毛毯买到手了！”

妻子讪笑道：“这可真是一件十分有趣的事情，我也买了一条一模一样的披肩，可是只用了 150 比索，现在就挂在柜子里呢。”

在这里，小贩对价格采取了高起点、低定势的方法，从 1200 比索的价格开始要，却又一直主动降低价格，从而牢牢地把对方的胃口吊起来了。最后居然让一个原本并不想买披肩的人，禁不住诱惑而心甘情愿地拿出钱来，还觉得自己捡了大便宜。

作为一个国际谈判大师，科恩之所以被这个墨西哥小贩成功地说服，关键就在于小贩紧紧地抓住了他的心理，吊住了他的胃口。

可见，在交际过程中，如果能够很好的使用这一策略，不仅可以吸引对方的注意力，促使交际顺利进行，还可以达到自己的交际目的，可以说是“一计多得”。

善于倾听，该说话时再说话

学会倾听，善于倾听，是交际活动能否顺利开展的重要前提条件。倾听，不仅是一种十分简单的取悦他人的方法，且是一种无声胜有声的、诱导他人说话的秘密武器。

不要争论，听完他人的抱怨

古希腊著名的哲学家苏格拉底曾经说过：“上天赐给人两只耳朵两只眼睛，却只有一张嘴，就是要人们多听、多看、少说。”寥寥数语，就形象而又深刻地强调了倾听的重要性。在交际过程中，学会倾听尤其重要，是否善于倾听，关系到交际活动能否顺利开展。

胡顿的经验就是一个很好的例子。他在纽华城的一家百货公司买了一套衣服，这套衣服穿起来实在使人太失望了，上衣褪色，且把衬衫领子弄得很黑。于是，他把这套衣服拿回那家百货公司，找到那个当时跟他交易的店员，告诉他真

实的情形。事实上，他是想要把经过情况告诉给那个店员，可是他办不到，刚想要说话，就给那个似乎很有口才的店员打断了。店员说：“这种衣服，我们卖出去有几千套了，这是第一次有人来找茬。”这个店员说了这样的话，而且声音大得出奇，话中的含意就像是：“你在说谎，你以为我们是

可以欺侮的吗？哼！我就给你点儿颜色看看！”

正在双方争论激烈的时候，另外一个店员走了过来，说：“所有黑色的衣服，开始都会褪一点儿颜色的，那是无法避免的。这种价钱的衣服，都是这种情况，那是料子的关系。”

听了这话，胡顿先生气得直冒火，刚想要发怒，这家百货公司的负责人走了过来，接下来，他的行为使胡顿这个恼怒的人变成了一个满意的顾客。他是怎么做的呢？他把这件事分成了三个步骤：

第一，他让胡顿从头到尾说出事情的经过，他则静静地听着，没有插过一句话。

第二，当胡顿讲完那些话后，那两个店员又要开始与胡顿争辩，可是那位负责人却站在胡顿的角度跟他们辩论，他说胡顿的衬衫领子很明显是被这套衣服染污的，他坚持表示：这种不能使客人满意的东西，是不应该卖出去的。

第三，他承认他不知道这套衣服是这样地差劲，而且坦率地对胡顿说：“您认为我该如何处理这套衣服？您尽管吩咐，我可以完全按照您的意思办。”

早在几分钟前，胡顿还想退掉这套讨厌的衣服，可是现在的他却这么回答：“我可以接受你的建议，我只是想知道，褪色的情形是否是暂时的。或者你们有什么办法，可以使这套衣服不再继续褪色。”

于是，这位负责人建议胡顿把这套衣服带回去再穿一个星期，看看情形如何，并说：“如果到时您仍然不满意的话，就请拿来换一套满意的。给您添了麻烦，我们感到非常抱歉。”

最后，胡顿满意地离开了那家百货公司，一个星期后，那套衣服没有发现任何毛病，而胡顿也恢复了对那家百货公司的信心。同时，他发表了一番感慨，他认为，那位先生之所以能成为那家百货公司的负责人，就是因为他能够倾听顾客的心声；而那些店员，之所以一直停留在店员的位置上，就是因为他们从来都没想过听完顾客要说的话，总是半路就把对方给打断了。

由此可见，开始挑剔的人，往往会在一个具有耐心的倾听者面前软化下来。注重实际的学者伊利亚说过：“一个成功的人际交往并没有什么神秘的诀窍，专心地静听他人对你讲的话，那是最重要的，再也没有比这个更重要的了！”

同样，德迪茂毛呢公司创办人德迪茂也用同样的策略成功地应对了一位怒气冲冲的顾客。

多年前的一个早晨，有一位怒气冲冲的顾客，闯入了德迪茂毛呢公司创办人德迪茂的办公室。德迪茂先生说：“他欠我们 15 美元，却不承认这件事，我们的财务部坚持要他付款。在接到我们财务部职员的好几封催款的信以后，他收拾行装来到芝加哥，冲进我的办公室，告诉我说，他不但不付那笔账，并且永远不再准备买德迪茂公司的东西。”

“我耐着性子听他说话，几次几乎要中止他，但我知道那对他没有用处，我要让他尽量发泄不满。等他终于冷静下

来，可以听进别人话的时候，我平静地对他说：‘谢谢你到芝加哥来告诉我这件事，你帮了我一个大忙，因为如果我们财务部惹恼了你，他们也准会惹恼别的好主顾，那样就太糟了。真要谢谢你告诉我这一切。’

“他有点儿措手不及，万万没料到我会说出这番话。我想他当时肯定有点儿失望，要知道他到芝加哥来是要向我找事挑衅的，但我在这里反而感谢他，而不与他争论辩斗。我真心实意地告诉他也许是记错账了，我们打算在账中取消那笔15美元的款，并将此事忘掉。我对他说，他是一个很细心的人，只需照顾自己的一份账目，而我们的员工却要同时料理数千份账目，所以他会比我们记得更准确。我告诉他我十分了解他的感觉，如果我处在他的位置上，我也会有类似的举动。由于他说不想再买我们的东西，所以我还向他推荐了几家别的公司。”

“在那之前，他来芝加哥时，我们常一同用餐。那天我照旧请他吃饭，他似乎不太好意思地答应了，但当我们回到办公室的时候，他马上订下了很多的货物，然后他心情舒畅地回去了。为了表示自己的坦诚，他重新检查了他的账单，结果发现有一张放错了地方，接着，他便寄给我们一张15美元的支票，还诚恳地道了歉。”

在这个场景中，德迪茂耐心地听那位怒气冲冲的顾客说完了他的满腹牢骚，也没有和他争论辩斗，而是对他表示感谢和抱歉。而那位大喊大叫的顾客面对如此谨慎有礼的处理，再也没有喊叫下去的理由了，最后终于为自己先前的言行感到羞愧。

在交际过程中，当他人怒气冲冲地冲向你的时候，千万

不要与他争论，耐心地听完他的抱怨。或许，在他的怒气得到平息的时候，你听到的将是道歉，你得到的也将是友谊和理解。

认真倾听，是对他人最好的恭维

在交际过程中，我们经常能看到一些喜欢夸夸其谈的人，但是他们并非总是能够给人留下好印象。究其原因，就是因为他们忽略了最重要的策略：节制和必要的倾听。

在交际过程中，经常会出现这样的情况，有些人在听别人谈话时，觉得自己对某个问题有其他的看法，因此就断然抢过别人的话，不顾对方的想法，而自己一个人在那儿大发议论，这是不尊重对方的表现。一般来说，在交际过程中，要尽量让对方说完他要说的话，尽量不要打断或抢对方的话题，这不但会扰乱对方的思路，还会使对方觉得自己的自尊心受到了伤害。因此，要明白，在交际过程中，有时候，听比说更重要。

乔·吉拉德是世界著名的推销员，开始，他认为推销员应该尽力说，介绍自己，介绍产品。而在他的一次推销过程中，他体会到了听的价值远远大于说。

一次推销中，他与客户洽谈得很顺利，就在快签约成交的时候，对方却突然变卦了。他为此十分不解。

当天晚上，按照顾客留下的地址，他找上门去求教。顾客见他满脸的真诚，就实话告诉他：“你的失败在于你自始至终没有认真听我讲话。就在我准备签约前，我讲到我

的独生儿子即将上大学，而且提到他的运动成绩和他将来的抱负，我是以他为荣的，但是你当时却没有任何的反应，甚至还转过头去用手机和别人通电话，我一怒就改变主意了。”

同样，我们换个角度看问题的话，就会理解，假如别人向我们倾诉的时候，我们这么对待他人，他人自然也会感到自己没有得到应有的尊重。从心理学的角度来看，善于倾听会使对方心情愉快，会换来对方的理解和信任。

美国新闻记者马可森以采访领袖人物而著名，他说：“很多采访大人物的年轻人不明白，为什么自己不能给对方留下个好印象。在那些大人物看来，这些年轻人通常是有偏见或者很粗心的人。实际上，是他们让他人对自己产生了这种印象。通常情况下，他们都没能认真倾听被采访者的谈话，只是想自己接下来该说什么。一些大人物对我说，他们喜欢那些善于倾听而非健谈的人。由此可知，倾听是非常重要的才能。”可见，在交际过程中，越是善于倾听他人意见的人，人际关系就越理想，因为聆听是褒奖对方谈话的一种方式。你能够耐心地倾听对方的谈话，等于告诉对方“你是一个值得我倾听你谈话的人”。而只有善于倾听的人，才会像一个淘金匠那样从别人大量的语言矿石中提炼出自己最需要的成分。

我们也可以从那些成功人士的身上看到倾听与他们有着多么密切的关系，倾听对于他们是多么重要。由此，我们或许就能够领悟到倾听这一策略的好处。

豪斯的一个老朋友在记载他大学生活的文字中也曾说过：“他是个优秀的倾听者。”豪斯的这种倾听策略对他后

来做到美国副总统的位置起了十分重要的作用。他就是运用这个策略使威尔逊在与他首次见面时，就对他有了极好的印象。

赫斯特也说：“一个日理万机、交际广泛的人绝对也是世界上最棒的倾听者。当他想让你开心时，他可以让你感觉自己像公主或王子一样受宠。”

克洛威尔回忆道：“什瓦普先生可以一言不发、恰到好处地使一个朋友获得荣誉感。对他而言，倾听简直就是他的一种魔术般的天赋。哪怕是他的雇员或账房先生去和他谈话，都会感觉先生在十分注意地听他们讲话。他凝视着你，直至你说完自己的话。”

有人评价美国著名政治家海·约翰说：“他不仅是一名出色的演说家，也是一个最棒的倾听者。在倾听他人说话时，他的姿态是一种最明显的恭维他人的姿态。只要和他说半个小时话，无论是什么人，都会感觉这位先生为自己所倾倒，同时，也会感动于自己优秀的表现”。

在交际过程中，这些大人物都很好地运用了倾听这一策略，这是因为他们知道，比起说出对方不感兴趣的话来，倾听能够起到更好的效果。因此，尽管他们有着很好的口才，可是，他们常常不仅饶有兴致地听他人讲话，还会把倾听时那种美好的感觉表现出来。然而，却有很多人忽略了这一点，即便是在他们急于讨好的人面前，也不例外。

因此，倾听便是你所能给予他人的最好的恭维。倾听不仅是一种取悦于人的十分简单的方法，也是诱导他人说话的良策。

无声胜有声，沉默也要挑时机

《谈话的艺术》的作者、心理学教授格瑞德·古德罗解释说：“沉默可以调节说话和听讲的节奏。沉默在谈话中的作用就相当于零在数学中的作用。尽管是‘零’，却很关键。没有沉默，一切交流都将无法进行。”

1940年，英国首相张伯伦的绥靖政策开始受到英国舆论的猛烈抨击。这时丘吉尔在张伯伦的内阁中担任海军大臣，因为力主对德国宣战，他受到人们的尊重，舆论欢迎丘吉尔取代张伯伦而出任英国首相，丘吉尔也认为自己是当仁不让的人选，可是，他知道，能否取得首相职位，在很大程度上取决于下院占压倒多数的保守党。因此，他认定急于求成反而会一事无成，他多次表示在战争爆发的非常时期，他将准备在任何人领导下为自己的祖国服务。

后来，在讨论首相人选的决策会议上，保守党的一位领袖马杰森正式提议由哈利法克斯出任首相。张伯伦随即问：“丘吉尔先生是否同意参加哈利法克斯领导的政府？”能言善辩的丘吉尔此时一言不发，足足沉默了两分钟之久。哈利法克斯明白，沉默意味着反对，其他人也明白这一点。他们知道，一旦丘吉尔拒绝进入新政府，新政府就会被愤怒的民众推翻。于是，哈利法克斯只好首先打破沉默，他说，在战争情况下，首相必须是下院议员。丘吉尔明白，自己的沉默将逼使对方作出退让。最终，沉默使丘吉尔在政治危机中稳操胜券。

美国著名的总统林肯就很会利用因沉默带给对方的力量，并依靠这种力量在他和道格拉斯著名的辩论中，一举扭转败势，成为成功运用沉默的经典。

当年，林肯和道格拉斯为了争取一个参议院的名额，进行了多次的辩论，在这个著名的辩论接近尾声之际，似乎所有的迹象都显示出林肯已经失败，可是林肯却始终没有放弃过拼搏，似乎他还有很多杀手锏没有用出来。在他最后一次的演说中，刚讲到一半的时候，他突然停顿下来，默默站了一分钟，两眼深情地望着他面前那些半是朋友半是旁观者的群众的面孔。然后，以他那独特的单调声音说道：“朋友们，不管是道格拉斯法官或我自己被选入美国参议院，那都是无关紧要的，一点儿关系也没有；但是，我们今天向你们提出的这个重大的问题才是最重要的，远胜于任何个人的利益和任何个人的政治前途。朋友们……”

说到这儿，林肯又停了下来，开始了足足十几秒的沉默，听众们改变了以往的态度，开始屏息以待，唯恐漏掉了一个字。“即使道格拉斯法官和我自己的那根可怜、脆弱、无用的舌头已经安息在坟墓中时，这个问题仍将继续存在……”

最终林肯在辩论中，巧妙运用沉默，一举扭转败势，为他顺利进入参议院奠定了坚实的基础。

可见，在交际过程中，在正确的时机保持正确的沉默是很重要的。

一个印刷业主在得知另一家公司打算购买自己的一台旧印刷机后，感到非常高兴，并且决定和双方进行谈判，争取

卖个好价钱。经过对这台旧机器的仔细核算之后，他决定以250万美元的价格出售。为了谈判能取得成功，他甚至想好了应付对方问题的答案。当他真的坐到谈判桌前静下心来谈判的时候，他的内心深处仿佛有个声音在说：“沉住气，沉住气，让对方先开价。”

终于，果然不出所料，买主按捺不住了，开始滔滔不绝的对机器进行了一番褒贬，这个时候，他原本以为卖主应该提出价钱了，可是出乎他意料之外的是，卖主依然一言不发。就这么僵持了几分钟后，买主终于说：“我们可以付您350万美元，一个子儿也不能多给了。”可以想象，当时卖主听到这个数字的时候，心里是多么高兴；不到一个小时，买卖就成交了，因为一段时间的沉默，卖主多获得了100万美元。

可见，沉默的确可以为我们带来财富，关键就在于选择恰当的时机沉默。

伊里亚·爱伦堡的长篇小说《暴风雨》出版后，在社会上引起了强烈反应，人们褒贬不一、莫衷一是。某报主编不知从哪里了解了斯大林对《暴风雨》有看法，说是“水杯里的暴风雨”。

为了讨好领导，他就组织编辑部讨论这部小说，以表示该报的政治敏感和高度的警惕性，表明该报鲜明的立场。

讨论进行了数小时，发言人提出不少批评意见。由于主编的诱导，每篇发言都言辞辛辣而尖刻，如果批评成立的话，足以让作家坐上几年牢。可是在场的爱伦堡却极为平静，他听着大家的发言，显出令人吃惊的无动于衷，这使得与会者都无法忍受，纷纷要求爱伦堡发言，从思想深处批判

自己的错误。

在大家的再三要求下，爱伦堡只好发言。他说：“我很感谢各位对鄙人小说产生这么大的兴趣，感谢大家的批评意见。这部小说出版后，我收到不少来信，这些来信中的评价与诸位的评价并不完全一致。这里有封电报，内容如下：‘我怀着极大兴趣读了您的《暴风雨》，祝贺您取得了这么大的成就。——约瑟夫·斯大林。’”

至此，主编的脸色很难堪，以最快的速度离开了会场，那些批判尖刻的评委们，也都抱头鼠窜溜之大吉了。爱伦堡轻轻地摇着头：“都怨我，这么过早地发言，害得大家不能再发言了。”

爱伦堡的聪明之处在于，如果他据理反驳，必激起同仁们更加尖锐的批评，这种场合，最明智的做法就是保持沉默，褒贬随人。

在交际过程中，你的沉默不仅可以让对方感到自己受到了关注，还能够让你避免失言，不致使自己陷入尴尬的境地。因为，有时候多说话不如少说话，少说话不如不说话。

保持缄默，会轻易地制服对方

我们都知道，“沉默是金”表达了一种为人处世的方式。它语出《论语·为政》：“子张学干禄。子曰：‘多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔。言寡尤，行寡悔，禄在其中矣！’”孔子告诉子张，想做一个好干部，要知识渊博，宜多听、多看、多经验，有怀疑不懂的地

方则保留，等着请教他人，讲话要谨慎，不要讲过分的话。对于模棱两可的事，随时随地都用得到古人的两句话：“事到万难须放胆，宜于两可莫粗心。”这样处世就会少后悔，行为上就不会有差错的地方。这样去谋生，随便干哪一行都可以，禄位的道理就在其中了。

但其实，“沉默”也是处理争议、树立权威、控制气氛的一种有效方式。在高明的人用来制服别人的方法中，还有一种为大家所熟知的，那就是：只管保持缄默，对蓄意的挑衅毫不理睬。

据巴顿介绍，在洛克菲勒早年，有一莽汉闯入他的办公室，直接走到他的写字台边，以拳猛击桌面，大发雷霆地说：“洛克菲勒先生，我恨你，你这个虚伪的家伙，你做了多少伤天害理的事，我要控告你！”

然后，他对洛克菲勒肆意谩骂起来，整整有十几分钟之久。办公室里的其他职员听得清清楚楚，大家都以为洛克菲勒一定会拿起墨水瓶向那名无礼的莽汉砸去，或者是吩咐门卫把他赶出去。但是，洛克菲勒并没有这样做。他把笔搁下，露出和善的神情注视着他，攻击他的那个人越暴躁，他就越和善。他把身子向那个人靠近一些，好像想把他说出的每一个字句都牢记在心里似的。

那个不速之客被弄得莫名其妙了，渐渐地平静了下来。因为，愤怒没有受到反击，是不能持久的。终于他戛然而止了，似乎在静待洛克菲勒的答复。

洛克菲勒仍旧一声不吭。他的敌人咽了一口唾沫。他原来是准备来此作一番死战的。所有洛克菲勒可能的回答他早已一一想到，准备好了反驳的言词。但是人家就是不开口，

你能怎么办呢？

他又在桌子上敲了几下，仍旧无补于事。然后他不好意思地站了起来，向门口慢慢地走去。当门“砰”地一声关上时，洛克菲勒把他的椅子拉近写字台，拿起笔杆，从刚才中断的地方继续写下去。以后，他始终没有提起过这件事。

我们时常可以用这种简便的方法来制服人。不理睬一个人，便是给他的自我以最严重的打击，运用这种策略的实例实在是太多了。

历史上的成功人士有时用以对付敌人的有效策略就是：装作自己对此漠不关心，使对方不能自制地发起脾气来。

日本东京有位武功高强的武士，他精通禅道，尽管年纪很大了，但在和人交手的时候，仍然次次获胜。

一天晚上，一个年轻力壮的武士前来拜访。这个武士不但武功高强，而且胆大妄为、横行乡里。他和人比赛的时候，经常先用各种方式将对方激怒，逼得对方在忍无可忍的情况下先出手，然后，抓住这个时机，平静而仔细地观察对方的漏洞，一旦抓住对方的弱点，就以迅雷不及掩耳的速度进行反击。因为使用这种招数，再加上自己的超常武功，年轻武士在和人交手时，也从未失败过。

年轻武士久仰老武士的声名，但因为年轻气盛，不把老武士放在眼里。他这天前来拜访的目的就是踢馆，想以此来提高自己的名望。

弟子们担心老武士年龄太大，不是年轻武士的对手，不让他接受挑战，建议他可以挑选自己的年轻弟子去迎战。可是，他接下了对方的战帖，并决定亲自出战。

两大高手比赛的消息不胫而走，人们纷纷来到市区的大广场前，观看这场不同寻常的比赛。

比赛开始了，年轻武士像往常那样开始侮辱老武士，对他扔石头、香蕉皮，还往他脸上吐口水，用脏话侮辱他，想以此来激怒他，但老武士丝毫不为其所动。

这样折腾了好几个小时，老武士始终一动不动，既不生气，也不抢先出手。这是年轻武士从来没有遇到过的情况，他骂得嗓子都哑了，并且精疲力竭，已经再没有力气和勇气向老武士进攻了。最后，血气方刚的年轻武士不战而退，灰溜溜地逃跑了。

可见，有时候，在对方愤怒时，我们只管守住自己的缄默，对别人毫不理睬，如此就能轻易将其制服。

第五章 | 如何让他人乐意帮助你

朋友的价值是无法估量的，他们会像亲人一样关心你、爱护你、帮助你、在乎你。若想和朋友友好相处，把朋友变成自己的好伙伴，那就一定要“迷惑”住他，要在心理上牢牢地把他吸引住，对方才会心甘情愿地为你付出……

摸清对方的心理，欲擒故纵

第二次世界大战期间，美国因为参战而必须动员大批青年服兵役，但多数美国青年过惯了舒适生活，担心自己的生命会骤然消失，于是纷纷抵制美国五角大楼发出的征召令。其中，俄亥俄州的地方行政长官已经是第五次被参谋长联席会议主席训斥得灰头土脸。

他表示：他已经说得口干舌燥，却仍然无法说服那些懦弱且意见纷杂的青年。正当他焦头烂额之际，有人向他介绍了一位大名鼎鼎的心理学家。

这位心理学家经过一番精心准备之后，信心十足地来到

募兵现场。当他面对台下东张西望的青年时，先沉默了5分钟，然后用浑厚的男中音开始进行演讲：

“亲爱的孩子们，我和你们一样，特别珍惜自己的生命。”

青年们见他颇有学者风度，说话又切合自己的胃口，便开始安静下来聆听。

“首先我要提醒大家，热爱生命是无罪的，因为，我们每个人都只有一次生命。凭良心说，我同样反对战争、恐惧死亡，如果要求我到前线去，我也会和大家一样想逃避这项命令。

但是，我也存在另外一种侥幸心理：假如我服兵役，可能只有一半的概率会上前线作战，因为也有可能会留在后方；即使上了前线，我作战的可能性同样也只有一半，因为说不定我会成为某长官的左右手而留在安全地区；万一我不幸必须扛起枪，受伤的可能性仍然只有一半；即使不幸挂彩，如只有轻伤，也不致受到死神的召唤，因此，我实在没有担忧的理由；如果是重伤，或许在医生的帮助下也有可能逃离地狱的鬼门关；就算真的运气不好，如果我不幸为国捐躯，亲人和朋友也将替我感到骄傲，我的父母不但会受颁一枚最高勋章，还可得到一笔数量可观的抚恤金和保险金，邻居小孩子们会以我为英雄，把我当成偶像来崇拜。而我，一位伟大的战士也进入天堂，来到慈祥的天父身边，说不定还会见到万人敬仰的华盛顿将军。”

听完这段演讲，本来极力抗拒上战场的青年们纷纷表示愿意赌一赌，他们中的人，或者是想当英雄，或者是有人家境不好，万一出事可领巨额抚恤金。

就这样，心理学家的一席话，攻下了青年们的心理弱

点，让他们成功地被说服。

实际上，这位心理学家只是运用概率论，从而降低了参军的人的恐惧心理。

美国的一家大航空公司要在纽约城建立航空站，要求爱迪生电力公司以低价优惠供应电力，但遭到了该电力公司的拒绝，眼见成交无望，商谈陷入了僵局。

航空公司便灵机一动，索性不谈判了，声称自己建设一座发电厂更划得来，他们不再需要依靠电力公司而决定自己建设发电厂。

电力公司一听到这一稍息，当然不能眼睁睁看着到嘴的肥肉被抢走了，于是立刻改变原来的谈判态度，主动请求公共服务委员会从中说情，表示给予这类新用户优待价格，此时航空公司可谓水到渠成了。

后来航空公司又要了个花招，给电力公司施加压力。电力公司急忙改变原来的态度，表示愿意以优惠的价格供电。这时，谈判的主动权又转移到了航空公司一方了，从而迫使电力公司再次降低供电价格。这样，航空公司退了一步，然后，前进了一步，最终生意反而谈成了。

同样，大文豪马克·吐温小时候也成功地使用过这一策略，不但成功地取得了他人的帮助，完成了自己所应做的事情，还得到了更多的回报。

小时候，马克·吐温有一天因为逃学，被妈妈罚着去刷围墙。围墙有30码长，比他的头顶还要高。

他把刷子蘸上灰浆，刷了几下。刷过的部分和没刷的相

比，就像一滴墨水掉在一个球场上的比例。他灰心丧气地坐下来。

他的小伙伴桑迪提着只水桶跑过来。“桑迪，你来给我刷墙，我去给你提水。”马克·吐温建议。桑迪有点儿动摇了。“还有呢，你要答应，我就把我那只肿了的脚趾头给你看。”

桑迪禁不住诱惑了，好奇地看着马克·吐温解开脚上包着的布。可是，桑迪到底还是提着水桶拼命地跑开了——他妈妈在瞧着呢。

马克·吐温的又一个伙伴罗伯特走来了，嘴里还啃着一只松脆多汁的大苹果，引得马克·吐温直流口水。

突然，他十分认真地刷起墙来，每刷一下都要打量一下效果，活像大画家在修改作品。

“我要去游泳。”罗伯特说，“不过我知道你去不了。你得干活儿，是吧？”

“什么？你说这叫干活儿？”马克·吐温叫起来。“要说这叫干活儿，那它正合我的胃口，哪个小孩能天天刷墙玩呀？”他卖力地刷着，一举一动都特别快乐。

罗伯特看得入了迷，感觉连苹果也不那么有味道了。“嘿，让我来刷刷看。”

“我不能把活儿交给别人。”马克·吐温拒绝了。

“我把苹果核儿给你。”罗伯特开始恳求。

“我倒愿意，不过……”

“我把这苹果给你。”

小马克·吐温终于把刷子交给了罗伯特，坐到阴凉里吃起苹果来。看着罗伯特为这得来不易的权利努力工作着。

一个又一个男孩子从这里经过，高高兴兴地想去度周

末。但他们个个都想留下来试试刷墙。

为此马克·吐温收到了不少交换物：一只独眼的猫，一只死老鼠，一个石头子，还有四块橘子皮。

聪明的马克·吐温欲擒故纵，引起别的孩子对刷墙的兴趣，却又故意不让对方轻易得到机会，这更吊起了对方的胃口，最后，对方被诱导得认为只有靠“行贿”才能得到干活儿的“荣耀”。

“欲擒故纵”虽会起到不可言的妙用，但是这个“纵”是需要有十足的把握的，即一定要摸清对方的底细。千万不可轻易使用这一策略，否则，会弄巧成拙。

对别人感兴趣，才会得到帮助

著名的古罗马诗人西拉斯在公元前 100 年说过：“我们对别人感兴趣，是在别人对我们感兴趣的时候。”对别人感兴趣，这也是双向的，交际双方都会从中受益。

查理斯·W·伊利欧特博士在南北战争结束后的第四年，到第一次世界大战爆发的前 5 年，40 年间，一直担任哈佛大学的校长，其主要原因之一，也是他对别人感兴趣，对他人怀有热忱的关怀，最终才赢得了他人的支持。

某天，一位名叫荷南顿的新生，为了借一万美元的学生贷款，到查理斯·W·伊利欧特的校长室申请贷款许可，他将当时的情况叙述如下：

我道谢后，正要转身离去，突然校长叫我等一下，他

说：“你坐一会儿。”

我正感纳闷，校长又继续问：“听说你自己烧饭吃，是不是？”

我吃了一惊，心想我是一名新生，刚来学校不久，校长怎么会如此清楚呢？这时，校长又说：“如果不偏食，又能吃得饱，自己烧饭倒是很好。我在学生时代也是自炊。你有没有烧过罗宋汤，把小牛肉煮得很烂，可以做一道经济实惠的菜。”

然后，查理斯·W·伊利欧特校长便很仔细地告诉我，肉该怎么切，要如何烹调，吃的时候该加进哪些调味料。

始终对他人怀有真诚的关心和浓厚的兴趣，就会深得他人的喜欢和爱戴，这是人际交往中的一项重要准则。

聪明的人都深谙此道，并知道什么时候才是运用它的最恰当的时机。同样，斯卡拉曼丝绸公司的总裁艾德里安娜·比特女士的成功法宝也是对他人感兴趣。

有一天，比特女士经过壁纸部门时，无意间听到壁纸部门的主管正跟一位员工在谈话。

那位主管问道：“路易，最近好吗？”

路易回答：“唉！不太好，我有点儿烦恼。”

于是，比特走上前问了一句：“你知道原因吗？”

路易解释道：“我一直有惧高症和幽闭恐惧症，可是今年圣诞节我得搭飞机到波多黎各去度假，我觉得好恐怖哦！”

比特又追问了几个问题，最后她说：“我想你最好还是去看看医生。”

“我去看过一位医生，可是他的诊所在第三十二层楼，

吓死我了。”

“也许你应该找一位在一楼看诊的医生。”比特说。

“比特女士，其实我前几天做过一个梦，我梦到自己怕得要命，可是你走过来用手臂抱住我，告诉我不要怕。”路易说。

于是比特抱住路易，并对她说：“别怕！路易，做几个深呼吸，恐惧就会过去了。”

他们又谈了一阵，路易终于绽开笑脸，并问比特道：“你愿意陪我搭飞机一起去美国开会吗？”

比特跟她一起大笑了起来。

一个人若对别人真诚地感兴趣，他人就可以在他这里得到关心和帮助。那么，他自己也将获得好感和支持。

关注细节，迎合他人的意志

在芝加哥举行的一次商界盛会上，来自国家银制品公司的史丹莱·赫林曾亲自讲述了由于注重细节，而给自己的人生带来转折的故事，他说：

在我还是公司会计部的一名毫不起眼的普通小职员时，公司的创办人约翰·帕特森先生有次突发奇想，要求会计部的人员设法编制出一种形式特殊、比报纸大两倍的账单来。在当时看来，这个主意不但不可行，而且还十分荒谬，因此，会计部的工作人员谁也不愿为此白费脑筋。说实话，当时我也有些犹豫，但我想，约翰·帕特森先生之所以这么

想，肯定有他的道理。于是，我便没有盲目附和顶头上司和同事们的抗议，仔细地分析了各种情况，用心地拟好了有关这种‘荒谬’账单的意见书，并送给了帕特森先生。我没想到的，不久，帕特森先生就召我前去讨论那份意见书。更没想到，这件事竟成了我一生事业的开端。

因为在这桩小事上，我的所作所为迎合了帕特森的意志，给了这位公司领袖他所希望的东西，从而在他心目中留下了深刻的印象。从此，帕特森先生给予了我特别的青睐，使我迅速地从公司无数的年轻职员中脱颖而出，获得了一个个展示自己真正才华的机会。从那时开始，我的职位不断地飞速提升。25岁时，我就已经做到了规模巨大的国家银制品公司的审计员了。35岁时，我就被破格提拔为财务主管，一直到现在。

在赫林先生事业走向成功的道路上，可以说，很大一方面是由于他对细节的注重。他把握住了一些别人常常会忽略的细节，迎合了帕特森的意志，所以在以后的事业道路上获得了帕特森先生特别的青睐，并在他的帮助下迅速走向了成功。

因此，要在一些细微之处迎合他人的意志，这能让你更容易获得他人的注意和好感。在与人打交道的时候，必须牢记一点：人的欲求是各不相同的。要努力去考察每个人的特殊需求，哪怕是一些很细微的事情也不要放过。

小威廉·里格利早年在做推销员的时候，就曾应用过这个策略对付了一个人见人怕、性格顽固的批发商。与别人所做的不同的是，威廉·里格利敏锐地注意到了此人的一个小

小的习惯。他喜欢每天一大清早就开始办公。发现这一点后，里格利每天都去得比他更早。等他来上班的时候，里格利就站在他的办公室门口向他问候。由于自己的习惯被人家如此地尊敬，那位批发商感到非常高兴。于是，里格利不但成功地从他手里接到了许多订单，后来还与他结下了长久的友谊。

安东尼·第莫克是一名新英格兰穷牧师的儿子，当18岁的他从菲利普斯学院毕业后，所做的第一份工作就是替一名经纪人做杂务。虽然一周只能挣几美元，但他仍然十分勤快。经纪人见他是个勤快、可爱的年轻人，便给了他一个销售铁路公司债券的机会。

不久，这个满腔热情的年轻人就有了一次接触纽约银行行长摩西·泰勒的机会。但是，究竟该对这位著名的大人物说些什么话，才能引起他对自己的注意呢？正处在一生事业的起步阶段的第莫克可真是费了一番心机，要知道，他可不想失去任何结交大人物的机会。

对于这次见面，第莫克后来写道：

当我走到他的办公桌前时，他正对一个喋喋不休的人不耐烦地说道：“讲到正题上来，讲到正题上来。”过了一会儿，他摇着头把那人赶了出去。接下来，他向我点了点头，示意叫我走过去。于是，我便把自己要推销的债券放到他面前的桌子上，说道：“97美元。”

泰勒先生很奇怪地看了看我，一边拿过自己的支票簿，一边问道：“给谁干的？”“伯兰克先生。”签好支票后，泰勒先生又问我：“伯兰克先生给你多少回扣？”“0.25%。”“太

少了，你让他给1%的回扣。如果不照这个数目付给你，我就来代他付。”

就这样，第莫克不但成功地卖掉了自己的债券，而比这更为重要的收获，就是他同时也得到了泰勒先生的注意，为自己赢得这位重要人物的友谊奠定了坚实的基础。

以自己敏锐的眼光，第莫克一眼就看出了这位伟大银行家的一个很细微的脾气：喜欢简洁的语言，对那些多余的繁文缛节异常反感。所以，等到自己与泰勒交涉的时候，第莫克不说半句废话，以极为简单的言语去打动他，这一策略果然很迎合泰勒的口味。

后来，泰勒不仅继续向这个年轻人买债券，在别的事情上也给予了他许多实际的帮助。凭着自己这份独到的眼光和机敏，第莫克还迎合了很多老人的胃口，并因此从他们那里得到了无数有益的帮助。所以，在他30岁的时候，就已经是拥有百万家产的巨富了。

第莫克一生的成功，可以说就是因为他很早就懂得了“关注细节，迎合他人的意志”这一策略的重要性。

关注细节，这一策略看似简单，而事实上，在交际过程中，又有多少人能够时刻留意这一点呢？此外，当我们关注细节时，还应该注意，每个人的需求都是不同的，只有明白这一点，我们才能找到迎合他人意志以获得帮助的方法。因此我们就需要努力去考察每个人的特殊需求，哪怕是一些很细微的事情也不要放过。通过对这些小事的重视，你能很好地满足别人的自尊心，从而自然而然地获得他们的好感和帮助。

第六章 | 如何化敌为友

在交际过程中，与人打交道难免会产生矛盾，但若不使矛盾激化，就不会使双方积怨太深。如果能够摆正态度，在适当时机将矛盾化解，使得双方化敌为友，一定会对自己大有裨益。

真诚认错——百试不爽的笨办法

一次，英国的维多利亚女王与丈夫阿尔伯特亲王因为一件小事发生了争吵，维多利亚女王以权压人，一定要丈夫承认她的观点是正确的。丈夫却认为这样做非常不讲道理，但却又没有办法，只好不理睬女王，独自回到卧室，将自己反锁在里面。看着丈夫走了，女王突然觉得为了小事这样计较，甚至还采取高压方式迫使丈夫就范，完全失去了自己应有的风度。她决定和丈夫讲和。

女王来到卧室时，发现门在里面反锁着，她就开始敲门。里边传来丈夫的声音：“谁？”维多利亚傲然回答：“女

王!”等了一会儿，门没有任何响动，里边也无声息。女王只好再次敲门。里边又问：“谁?”“维多利亚。”女王缓和了一下口气回答道。过了好大一会儿，里边还是没有动静。维多利亚心想，“爱理不理，你当我求你啊，哼!”女王正想离开，忽然转念：先前是我做得有些过分，现在他这样对我也正常啊，还是把问题解决了再说。于是，维多利亚深呼吸几次后，继续敲门。里边再问：“谁?”“是我，你的妻子啊!”女王柔声地回答道。话音刚落，门就开了。

在这个过程中，女王肯定或多或少地有过“就算我错了，我也不认错”和“向他认错，想也不要想”的念头，但是她还是放下面子去向丈夫道歉了，这样做不仅没有让自己颜面扫地，反而还赢得了丈夫的尊敬和爱戴。正是这种勇于认错的精神，让女王和阿尔伯特亲王的婚姻成为英国王室家史上的一段佳话。

在交际过程中，往往会发生这样的情况，即交际双方因为意见不一而开始争论，因为互相都难以将对方说服就十分愤怒，继而还会互相谩骂，最后两个人往往是不欢而散。古希腊数学家毕达哥拉斯说：“愤怒以愚蠢开始，以后悔告终。”在交际过程中，当出现交际冲突的时候，最好的办法不是互相攻击，而是冷静地对待冲突，控制自己的言行，敢于首先说“我错了”——无论自己是否错了，这都表明了一种谦和的态度。这样，就算对方心里有太多的怒火也会平息的。

在交际过程中，每当出现矛盾的时候，一般情况下，我们首先会想到为自己而辩护，希望自己能够得到别人的谅解，岂不知有时候，过分地辩解反而会让双方的关系陷入一

种僵局之中。事实上，避免矛盾各方陷入尴尬的最简单方法就是：引发冲突的一方，积极主动地认错。通常，那些勇于认错的人，最能化解他人的愤怒，得到别人的谅解，最终还会获得意想不到的惊人效果，让自己从麻烦中全身而退。

伦克是一位销售员，他在道奇汽车公司担任蒙大拿州比林斯郡的代理商。在自己的工作中他就采用了上面这种有效的方法。因为在汽车销售行业，压力非常大，因此以往他在处理顾客抱怨和纠纷时，常常以自我为中心，不考虑顾客的利益，结果总是发生冲突，导致生意锐减，同时还会出现其他不愉快的事情。

于是，伦克开始改变策略。他这样说道：

当我确信这样做对我并没有什么好处时，我就开始尝试另一种方法。我这样对顾客说：“我们确实犯了许多错误，真是万分抱歉。关于你的问题，我们也可能有错误，请你告诉我。”

这个办法在解除顾客的对立情绪方面很是有效。而等他们平静下来之后，他们往往会很讲道理，于是问题也就容易解决了；甚至还有许多顾客来向我表示感谢，因为我的态度让他们感到了自重感。其中两个人还把他们的朋友介绍到我这里来购买新车。在竞争激烈的商场上，我们当然需要更多这样的顾客。我认为尊重顾客的所有意见，并且采取灵活的、有礼貌的方式来处理，就会有成功的希望。

承认自己的错误，这是非常痛苦的过程。现在让我们看看美国著名的教育家卡耐基先生是怎么做的：

我住的地方，几乎是在大纽约的地理中心点上，但是从我家步行一分钟，就可到达一片森林。春天的时候，野草丛的野花美丽地绽放，松鼠在林间筑巢育子，野草长得高过马头。这块没有被破坏的林地，叫做森林公园——它的确是一片森林。我常带雷斯到公园散步，它是我的小波士顿斗牛犬，是一只友善而不伤人的小猎狗；因为我们在公园里很少碰到人，我常常不给雷斯系狗链或者是口罩。

有一天，我们在公园里遇见一位骑马的警察，他好像迫不及待地要表现他的权威：“你为什么让你的狗跑来跑去，不给它系上链子或戴上口罩，难道你不知道这是违法的吗？”

“是的，我知道，”我轻柔地回答，“不过我认为它不至于在这儿咬人。”

“你不认为！你不认为！法律可不管这么多。它可能在这里咬死松鼠或咬伤小孩儿。这次我不追究，但假如下次我再见到你这样，你就跟法官解释去！”

他的话我遵守了几回，但却都没有遇见他。雷斯可不喜欢口罩，于是我决定碰碰运气。很不巧，我们又碰见了那位骑马的警察，我决定先发制人。我说：“警官先生，这下你当场逮住我了，我有罪，我没有托辞，没有借口了，你上星期就警告过我，我应该受到处罚。”

“好说，好说，在没有人的时候，谁都忍不住带着小狗出来溜达。”警察回答得很柔和。

“的确忍不住，但这是违法的。”

“像这样的小狗大概不会咬伤人吧，”警察反而为我开脱。

“不，它可能咬死松鼠的。”

“哦，你大概看得太严重了。”他告诉我，“我们这样办

吧，你只要让它跑过小山，到我看不到的地方就行了。”

那位警察也是一个人，他要的是一种重要人物的感觉。我勇于承认错误，对他来说是一种极大的尊重，结果赢得了他的宽容和仁慈，但如果我有意为自己辩护的话，那可能会是个什么结呢？

正是由于勇于承认错误，卡耐基最终得到了一个圆满的结果。

一个有勇气承认自己错误的人，也可以得到某种满足感。这不仅只是制造消除罪恶感和自我辩护的气氛，而且更有利于解决实质性的问题。

心怀感激，以理服人

1974年的水门事件后，时任共和党主席的布什用充满敬意和感激的语言给尼克松写了一封十分重要的信，全文如下：

“亲爱的总统阁下：经过深思熟虑，我认为您应该辞职……由于近来事态发展所产生的影响，而且这种影响将持续很久，此时，我认为您的辞职对于国家和总统本人来讲，都是最好的出路。我相信，全国大多数共和党领导人都持有同样的看法。正是由于我将永远怀着对您的感激，所以写这样的信是十分困难的。如果您真的卸任，历史将永远带着敬意公正地记着您的功绩……”

这封信深深感动了尼克松，并促使其辞职，从而得以尽

快结束对共和党极为被动和不利的局面。布什也因其在处理水门事件中的积极作用，而赢得了共和党人的一致拥护，而下台的尼克松对布什也同样感激。布什对尼克松的尊重和感激，使他成功地说服了尼克松辞职，同时又保持了两人之间亲密友好的关系。

“如果你握紧两个拳头来找我，”威尔逊总统说，“对不起，我敢保证我的拳头会握得和你的一样紧。但如果你到我这儿来，说：‘让我们坐下来一起商量，看看为什么我们彼此意见不同。’那么不久我们就会发现，我们的分歧其实并不大，我们的看法同多异少。因此，只要有耐心相互沟通，我们就能相互理解。”

一个生产美容产品的工厂的张厂长接待了一位前来投诉的李先生。开始李先生怒气冲冲地对张厂长说：

“你们的美容霜，干脆叫毁容霜算了！我18岁的女儿用了后，面容受到极大破坏，现在连门都不敢出，我要你们负责！我要你们赔偿我们的损失！”

张厂长听完，稍加思索，心里就明白了几分，但他仍诚恳地道歉：“是吗？竟发生这样的事，现在当务之急是马上送小姐去医院，其他的事我们回头再说。”

李先生本来是想骂一顿出口窝囊气的，万万没想到这位厂长真的挺负责任。

于是，厂长亲自陪同他们父女俩到医院的皮肤科检查。

检查的结果是，女孩儿皮肤有一种遗传性的过敏症，并非由于护肤霜有毒所致。医生开了处方，说过两三天就会痊愈的，不会有任何后遗症。

这时，父女二人的心才放下来。只听厂长又说：“虽然

我们的护肤霜并没有任何有毒成分，产品的说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适合使用本产品’，但小姐来购买的时候，售货员肯定忘记问她是否皮肤过敏了，也没向她叮嘱一句注意事项，致使她误用了这种产品。”

果然，包装盒上明确说明哪几种人不能用。

这件事本身，厂方没有任何责任，而完全是由于顾客粗心所致。

一开始，厂长心里已明白了几分，可能是小姐皮肤过敏所致，但是要有确凿的医学证明，顾客才能消除误会。

为了对顾客负责，为了弄清症结所在，当听到李先生投诉时，他便当机立断，陪李家父女去医院检查，并取得有力的证据。

最后，“有理更让人”，厂长向李家父女解释清楚误会后，没有丝毫责怪李家父女的意思，且赢得了他们的好感。

在人际交往中，假如我们在盛怒之下能够平息怒气，怀有一颗真诚的心去感激他人，那么对方也会同样从内心感激你。感激可以使自己的怒气得以平息，使对方的敌意得以化解，并赢得对方的理解，最终使事情获得圆满的成功。这是因为当我们对他人心怀感激时，就是对他人最大的重视与尊敬。因此，如果我们想和周围的人相处融洽，就必须牢牢记住这一策略。

诚恳地请教，才能获得好感

罗斯福任纽约市长之时，一次，普兰特·马修斯请教他

是怎样使那些政治头目乖乖听他的话的。他想知道罗斯福是怎样做到既能赢得这些人的友谊，又能将他们所反对的一系列改革实行下去的。

因此，罗斯福把他的策略说给马修斯听，这一策略虽然在原理上十分简单，但只有特别用心才可想得出来。

罗斯福说，在他刚开始实行这个计划时，有一个机关缺人。他的第一招就是拜托那些政治头目“推荐”出一个人来。罗斯福说：

刚开始，他们也许会把一个很有嫌疑的人推荐上来，你得小心防范这个人。于是，我对他们说，恐怕人们不会赞成委任这样的人。接下来，他们肯定会另外派来一个走狗，一个顽固的官吏，虽然这个人不会让人讨厌，可也不会让人产生好感。我就对他们说，这也不是人们所希望任用的那个人，我请他们再推荐一下，看看是否还有人能胜任这个职位。

他们再推举出来的人肯定也和前两人一样，不算是特别好的人选。但是，我还是对他们表示感谢，让他们再试试；于是，他们推荐的第四个人肯定是能让人接受的人了，那个人正好就是我心目中的人选。于是，我对他们的帮忙再次表示感谢，立刻任用了这个人。我的这种举动会很容易让他们相信，我之所以能任用这个人，都是他们极力推荐的结果。”

罗斯福又说：“我会告诉他们，为了取悦他们，我曾经做了这些事情，现在，是他们为我做一些使我愉悦的事情的时候了。”

就这样，罗斯福用他的才智使这些政治小头目俯首帖

耳，比如，在文官职务改革案及特免税改革方案的推行上，他就得到了那些人的支持，他和他们相处得十分融洽。

罗斯福会运用一种我们特别容易忽略的策略来应付真正的困难。他总是花许多精力去与人协商，他发现了一种任用他心目中人选的方法，可他还要感谢那些小头目的建议。看得出，当我们请他人提出一些意见的时候，他人一定会很容易地接纳你。这是让他人感觉到自己的重要性的最简单的方法。但是，我们是否也要学罗斯福，一遍又一遍地向我们所希望合作的人表示这种感谢呢？我们能把它看成是一种策略吗？

有一句话很有名：“如果你想走得更远，你需要带上一根手杖，然后温和地说话。”

罗斯福就因为会“温和地”说话，而用“粗手杖”拓展了自己的地盘，最终成为纽约市长。向对方请教他最感兴趣的问题，并和他商量解决的办法，是获得他人好感的最稳妥的办法。

在各类人群中，那些有才干的人总会十分诚恳地向他人请教一些问题。这确实是一种最有效的方法，运用得当，将会是你顺利开展人际关系的敲门砖。

尊重别人，受益自己

堤义明的爷爷经营着一家很有名气的包子店。一天，店里来了一个乞丐。伙计一见，要哄他出去。

乞丐却没走，而是小心翼翼地身上掏出一个破包，里面有几张脏兮兮的小面额钞票。他将那些钱递给伙计，说：

“我今天不是来乞讨的，我听人说你们这儿的包子是最好吃的，我也想尝尝，想了很久了，好不容易才凑了这些钱。”

伙计愣愣地看着乞丐手里的钱，不知如何才好。

这时，堤义明的爷爷正好看到了这一幕。他立即快步上前，将两个热气腾腾的包子双手捧给乞丐，收钱时还向乞丐深深地鞠了一躬，并说：“多谢关照，欢迎再次光临。”

等乞丐离开后，堤义明不解地问：“既然他根本就没几个钱，又对我们的包子那么神往，您为什么不施舍两个给他，而要收他的钱呢？”

堤义明的爷爷说：“我之所以收他的钱而没有免费施舍给他，并不是我舍不得几个包子。他今天来这里不是讨饭的，而是我们的顾客，如果我施舍给他，岂不是侮辱了他吗？哪怕你的顾客是一个乞丐，但只要是你的顾客，你就得尊敬他、感激他，因为你的一切都是顾客给予的。”

有一位哲学家曾经说过这么一句话：“我们要善于尊重他人，因为尊重他人就是尊重你自己。”在交际过程中，只有尊重他人，才能让对方以同样的态度来对待你，也只有这样，你才能从中获益。

一位公司经理，一天在上班时看到他的助理正坐在椅子上，脚却翘在办公桌上，什么事都不做，而自己的办公桌上堆得满是公文。他十分生气，很想把这个助理痛骂一顿。

但是，想到刚刚在一本书上看到的一个处理人际关系的策略，即把别人的自尊放在首位。于是他就想，何不试一下呢？

于是，他就先和他的助理随便谈一些事情，然后说：

“你看现在一切工作都推到我这里，我简直没有办法做完。你有什么办法可以帮我改变一下这种情形呢？”

那个助理提出了几项办法，他们讨论了一会儿，然后助理说：“我今天没什么事可做，我可不可以帮你处理一部分公文？”经理没有批评他的助理一句，就轻而易举地达到了批评的目的。

包汀火车厂的董事长萨缪尔·华克莱说：“假如你尊重一个人，这个人是被容易诱导的，尤其是当你显示你尊重他是因为他有某种能力时。”

亨利·汉克，是印第安那州洛威市一家卡车经销商的服务经理，他公司有一个工人，工作每况愈下。但亨利·汉克没有对他吼叫威胁，而是把他叫到办公室，跟他进行了坦诚的交谈。

他说：“希尔，你是个很棒的技工。你在这里工作也有好几年了，你修的车子也都很令顾客满意，很多人都赞美你的技术好。可是最近，你完成一件工作所需的时间却加长了，而且质量也比不上以前了。也许我们可以一起来想个办法解决这个问题。”

希尔回答说，他并不知道他没有尽他的职责，并且向他的上司保证，他以后一定改进。

他做了吗？他肯定做了。他曾经是一个优秀的技工，他怎么会做些不及过去的事呢？

在生活和工作中，我们不可能不面对批评，但要学会巧妙地批评，让对方既认识到自己的错误，同时也能够理解你

善意批评的意图，让他不仅接受你的意见，还能为你更卖力。相反，在交际过程中，假如不懂得如何尊重别人，最终只会引起别人的讨厌和憎恨。

一天中午，一位老板到工厂进行例行检查时，看到一些员工在挂着“禁止吸烟”的标牌下面吸烟。没有比明知故犯更可恶的事情了，这是多数人的看法。但这位老板却没有像多数人一样那么敏感。他走到这些工人身边，递给每个人一支烟，说：“小伙子们，如果你们能在外面抽烟的话，我就真要感谢你们了。”

小伙子们自然知道自己违反了厂里的规定，但老板不仅没有指责他们，反而送给他们每人一支烟。他们的自尊得到了尊重，他们被人当人看，当然要表现得像个人样。此后，在厂内吸烟的人再也没有了。

在交际过程中，别人也许真的错了，但他们自己却并不这么认为，或者，他虽然明知错了，也希望得到足够的尊重。所以，不要只知道指责他们，那是愚蠢的做法。

兄弟二人，出门去做生意，他们来到一个偏远荒蛮的地方，这个地方的人都不穿衣服，称为裸人国。

哥哥见了这副样子，皱着眉头说：“这儿的人如此不讲廉耻，岂不是和畜牲一个样，我们怎能跟这种人交往？”

弟弟对哥哥的话则不以为然：“一个地方有一个地方的习俗，我们只管和他们做生意，何必在意他们的生活习惯呢？你觉得人家不穿衣服是不讲廉耻，说不定人家见你还觉得奇怪呢？”

于是弟弟尊重了他们的生活习惯，仍旧和他们做生意，且和他们一起吃饭，一起唱歌跳舞，结果裸人国的人上至国王，下至普通老百姓，都十分喜欢他，他的货物也以很高的价钱被抢购一空。

而他哥哥则始终站在自己的立场，对裸人国的人加以鄙视与批评，他的这种行为引起了当地人的愤怒，最终他被大家狂打了一顿，并抢跑了他的货物，把他赶了出去。

可见，在交际过程中，如果你能够尊重别人，那么你会从中受益匪浅；相反，若是一味地伤害对方的尊严的话，那么只会让事情越来越糟。

摆正态度，化敌为友

在交际过程中，与人打交道难免会产生矛盾，但若不使矛盾激化，就不会使双方积怨太深。如果能够摆正态度，在适当时机将矛盾化解，使得双方化敌为友，一定会对自己大有裨益。

有这样一位农人，新买了一处农庄。这一天，他正沿着农庄的边界走着，就遇到了邻居。

“慢着，你先别走，”邻居说道，“在你买进这块地时，你同时也买到了我对你的起诉，你的篱笆越过界限 10 英尺。”当时气氛比较紧张，邻居有理有据，对农人很不利。

而这位农人却微笑着说：“我本以为可以在这里找到些和气的邻居，我也希望自己是和气的邻居，你可要帮我的忙，

将篱笆移到你指定的地点，费用由我来付。这样你会满意，我也快乐。”邻居听了，又看看界线，走来走去却一直没有动手。

此后，邻居一直都不曾移动过那道篱笆，而且这位满是怒气的邻居反而变成了一位友善的好邻居。看来，好的态度比好的篱笆更有力量。

摆正态度，化敌为友，化不利为有利，实在是人生一大财富。

美国第二十五任总统麦金利，因为用人问题，曾遭到一些人的强烈反对。在一次国会会议上，有位议员当面粗野地谩骂他。他极力忍耐，没有发作。等对方骂完了，他才用温和的口吻道：“你的怒气应该平和了吧，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……”他的这种姿态，使那位议员羞红了脸，矛盾立即缓和下来。会后，那位议员成了他的坚定支持者。

在商场的推销和说服中，摆正态度，更是有利于生意的顺利成功。

阿里森是一家电器公司的推销员。一次，他到一家公司去推销电机。

这家公司前不久刚从阿里森手中买过电机，由于使用不当，电机的温度超过了正常的发热指标，所以，这家公司的总工程师一看到他就不客气地说：“阿里森，你不就是想让我多买你的电机吗？”阿里森在仔细地了解了情况之后，发现总工程师的说法是不正确的，但他没有强行辩解，而是决定以理服

人，让客户自己改变态度。于是，他微笑着对这位总工程师说：“好吧，斯宾塞先生，我的意见和你的一样，如果电机发热过高，别说再买，就是已买的也要退货，好吗？”

“好！”总工程师作了肯定的回答。

“当然，电机是会发热的。但是，你当然不希望它的温度超过了全国电工协会规定的标准，是吗？”对方又一次地作出了肯定的回答。

在得到了两个肯定回答之后，阿里森开始讨论实质性的问题了。他问斯宾塞：“按标准，电机的温度可比室温高 72° ，是吗？”

“是的，”斯宾塞说，“但是你们的电机却比这个指标高出许多，简直让人无法用手摸。”

“难道这不是事实吗？”阿里森没有回答这个问题，而是反问道：“贵公司车间的温度是多少？”斯宾塞想了一下，说：“大约是 75° 。阿里森听了，点点头，恍然大悟地说：“这就对了，车间的温度是 75° ，加上应有的 72° ，一共是 140° 左右。请问，要是你把手放进 140° 的热水里，会不会把手烫伤呢？”对方不情愿地点点头。阿里森趁热打铁地说：“那么，你以后就不要用手去摸电机了。放心，那热度是正常的。”

就这样，阿里森提出了一系列的问题，使对方在一连串的“是”的回答中，不知不觉地否定了自己原来的观点，消除了疑虑。最后，阿里森在这场谈判中不仅取得了成功，而且还顺带做成了一笔生意。

由此可见，在交际过程中，当双方处于尖锐的对抗状态时，假如一方能够摆正态度，对对方的无礼与粗暴加以忍耐的话，相信总会使得对方的情绪“降温”，最终解决问题，

并化敌为友。

批评之后再称赞，效果奇妙

布洛亲王当时是德国的皇家参议，那时的皇帝是威廉二世——傲慢的、狂妄自大的威廉，最后的德国皇帝。他缔造了海军和陆军，并自夸说自己能随心所欲地改变一切。

于是，一件令人震惊的事情发生了。威廉皇帝讲了一些令人难以置信的话，一些震惊了欧洲的话。接着又发生了爆炸性的传闻，让全世界都震惊和愤怒，事情坏得不可收拾。这位德国皇帝在英国做客的时候大放厥词，而且竟然允许在《每日电报》上发表出来。他宣称自己是唯一一个对英国人友善的德国人；他正在建造海军来对付日本的危害；就是他的讨伐计划，才使英国的劳勃兹爵士战胜了荷兰人；等等。

一百年内，在和平时期，从欧洲国王的口中，从没有人说出像他这样惊人的话。整个欧洲如同野马蜂一样骚动起来。英国被激怒了，德国的政治家也惊骇起来。在这些震惊之中，德皇也感到惶恐了，他向皇家参议布洛提议，请他负责。

是的，他要布洛宣布一切都是他的责任，是他建议自己的君主说出这些不负责任的话。

“但是，陛下，”布洛反对说，“在我看来，不论是德国还是英国，绝对不会有人相信我会建议陛下说这些话的。”

布洛的这句话一出口，他就感觉到自己犯了一个严重的错误，果然，这使德皇发作起来。他咆哮道：“你以为我是一只笨驴，会犯你永远不会犯的错误！”

布洛知道在他责备德皇之前应当先称赞他，但现在已经

为时太晚，于是他马上采取了补救的措施：在批评以后再称赞，结果极为神妙。

他的赞赏是这样的：

“我绝对没有那样的意思，”他恭敬地回答，“陛下在许多方面都超过我；当然，不只是在海陆军的知识上，尤为重要的是在自然科学上。当陛下解释风雨表、无线电报，或透视光线的时候，我常常惊叹地静听。我对所有的自然科学都一无所知，对此我感到非常羞愧。我不懂化学和物理，完全不能解释最简单的自然现象。”布洛接着说。“我有一点儿历史知识和一些政治常识，特别是在外交上有一些知识，但这些知识只能作为你的补充。”

德皇露出了笑容——布洛称赞了他、抬高了他，而贬低了自己。从那以后，德皇可以原谅布洛所做的任何事情。“我不是一直告诉你，”他热情地叫道，“我们不是以互补著名的吗！我们应该团结一致，而且，我们都愿意这样！”

他与布洛握手，不是一次，而是多次地。

那天下午，他越发来了兴致，他握起双拳喊道，“如果有人对我说布洛不好，那我将对着他的鼻子，报以老拳！”

布洛用他的聪明才智及时地挽救了自己，他在批评之后称赞的策略，也为他赢得了德皇的支持与信任。

在交际过程中，如果只是一味地批评对方，最终只会招致对方的怨恨与报复，但如果能够在批评对方的一些行为之后，适当地说些赞美的言语，则可以在很大程度上避免这种情况的发生。

第七章 | 如何让他人赞同你

人际交往中，一定要关心对方的经验和体会，了解其真实意图，才能做到“知己知彼，百战不殆”。

找到他的赞同点，使得对方信服

有个人叫毛里斯·高柏莱，他是个演说家，别人讲到他的演说曾这样描述他：

我们曾同他围坐在一张午餐桌旁。我们素闻此人大名，说他是个人雷震万钧的演说者。他起立讲话时，人人都目不转睛地注视着他。

他安详地开始演说了，他首先感谢我们对他的邀请。他说他想谈一件严肃的事，如果打扰了我们，要请我们原谅。

接着，他倾身向前，双眼将我们牢牢地盯住，他并未提高声音，但我却似乎觉得他像一只铜锣轰然爆裂。他说：

“往你四周瞧瞧，彼此互瞧一下。你们可知道，现在坐在这房间里的人，有多少将死于癌症？55岁以上的人4人中就有一人。”

他停了一下又说：“这是件平常却严酷的事实，有过却不必长久，我们可以想出办法。这个办法即是谋求进步的癌症治疗方法。”“你们愿意协助我们朝向进步努力吗？”在我们脑海中，这时除了“愿意”之外，还会有别的回答吗？别人也有同我一样的感觉。

一分钟不到，毛里斯·高柏莱就赢得了我们的心。他已经把我们每个人都拉进他的话题里，他已经使我们站在他那一边，投入到他为人类福利而进行的行动中。

原来，他与自己的兄弟拿桑，由赤手空拳干起，在连锁性百货店事业中获得了很大成功，年收入超过一亿美元。历经多年艰辛之后，他们终于获得了神话似的成功，不料拿桑却因患癌症只病了短短的一段时间便辞世了。事后，毛里斯特意安排，让他们的基金会捐出了首次的100万元，给芝加哥大学的癌症研究所，并将自己的时间全部致力于提醒大众对抗癌工作的关切。

这些事实本身就已经获得了他人的赞同，再加上高柏莱的个性，因此使他贏取了大部分听众的心，使人们对他的提议表示赞同。

在交际过程中，不要一开始就谈彼此意见相左的事，应该从彼此都很赞同的事情说起。如果可能的话，首先应该提出你的见解，然后让对方知道，你们所追求的是同一个目标，不同的只是各自的方法而已。

林肯在讲到说服性演讲的秘诀时曾说：“我展开并赢得

一场议论的方式，是先找到一个共同的赞同点。”他甚至在讨论高度火爆的奴隶问题时，都能找到这种共同的赞同点。一家中立的报纸在报道一场他的讲演时这样叙述：前半小时里，他的反对者同意他所说的每个观点。他便从那一点开始领着他们往前走，一点一点地，直到最后，他似乎已把他们全都引入自己的栏圈里了。”

在各种争议中，不论分歧有多大、问题有多尖锐，总是会有某一共同的赞同点是讲演者能让人人都产生心灵共鸣的。例如：

大不列颠首相马克米兰向南非联邦国会的两院发表讲演时，南非当局推行的是种族隔离政策，而他却必须在立法团体之前陈述英国无种族歧视的观点。他是否一开始便对这种基本观点展望一番？没有。开始他时强调南非在经济上有了不起的成就，对世界有重大的贡献。然后，他巧妙而机智地提出观点歧异都是根据真诚的信念而来。他的整场讲演精妙无比，“身为不列颠国的一位公民，”首相说，“我期望给予南非支持和鼓励，不过希望各位不介意我的直言不讳：在我们自己的领土上，我们正设法给予自由人政治前途。这是我们至深的信念，我们无法在支持和鼓励各位的时候不违反自己的信念。我以为，我们应如朋友，不论谁是谁非，共同面对一个事实，那就是当今之世，我们间存在歧异。”

不论一个人多坚决地想和演说者意见相左，像这样的陈述，也会使他确信演说的公正坦诚。

因此，在交际过程中，不论何时何地，要想获得对方的赞同，首先找到一个共同的赞同点，就很容易获得对方的赞同。

善于捕捉对方的真实意图，扭转乾坤

1914年至1918年的第一次世界大战，正是德奥等同盟国与美英等协约国的战争。当战事正在激烈地进行的时候，美国的政治家胡佛提醒了一个连德国军官都全然遗漏的要点，因而保住了他的比利时独立救济委员会。

当时，德国正因受协约国的报纸攻讦而怒不可遏，准备将驻在德国境内的比利时独立救济委员会驱逐出境，以作为报复的手段。而这个委员会，即是胡佛一手创办组成的。因此，胡佛得知这个消息之后，立刻从伦敦赶往德军的大本营。

当时，一位德国军官愤怒地告诉胡佛，救济委员会必须即刻迁出境。并且指称胡佛的比利时独立救济委员会，其实是一群“协约国的间谍”。此外，他更针对协约国报纸上对于德军战略偏颇的批评，表示出了非常的愤愤不平。胡佛虽稍加申辩此事，然而却一点儿都无法使那位军官改变心意。

在此危急之际，胡佛突然心生一计。他直接地向这位掌握德军大权的军官表示，倘若他执意将委员会驱出境，即是断绝了比利时的粮食，故而于日后的历史上，他个人的声誉必将遭到诋毁，被称之为“全民族的刽子手”。那位军官一听，便被激得咆哮起来。但不一会儿，他的情绪很快就转为平静，心平气和地对胡佛说：“你明天早上，再来见我吧！”

很显然地，胡佛最终获得了胜利，而他的比利时救济委

员会也得以保全。

原来，这位德国军官十分重视自己的军界声誉，视之为其“自尊心”的核心，这也是他生命中最大的欲望。而他自己却没有把这个欲望和比利时救济委员会仔细地衡量一番。胡佛就是因为能事先洞悉他的欲望，才能随心所欲地去支配对方的心思。

因此，事实证明：“在应对人之时，首先须了解人的真正心意。尤其是对于他人与我们的计策有密切关系的真正意图，更应深入地了解。”

如果你可以在对方说“不”之前看穿他的心思，你就有机会尝试不同的方法来扭转乾坤。

第一次世界大战时期，美国国家银器公司要替政府制造许多精细的货物，这是一项很艰难的工作。当时，巴林求接替了帕特森成了公司的经理，他发觉工人们纷纷辞职，员工的流失使厂里的工作受到了严重的影响。

“这是为什么呢？”巴林求向管理工人的职员提出了疑问。

“为了挣更多的钱，他们想要更多的钱。”管理工人的职员这样解释。不过，巴林求对于这一解释并不满意。

他决定亲自与数百名正在等着领最后一次工资的工人谈一次话。他逐一地向工人询问他们想离职的真正原因。

为了打消这些离职员工的顾虑，了解他们的真实想法后，他把管理工人的职员全都打发走了，只留下了自己的秘书。

结果，巴林求发现了一个新情况：工人们离职，并非只是因为钱，他们对很多地方都感到很不满，他们认为工作环

境需要改进。

知道了工人们的真实想法，巴林求立刻保证对这些问题逐一加以改正，并且讲到大战，讲到政府的难处。再三地向他们保证自己的诚心，最后，大多数人都留了下来。

巴林求自己说：“当我分析一下他们要求辞职的理由时，我发现‘要加工资’并不是首要原因，它实际上排到第四位去了。”

由此可见，加工资乃是一个假面具，在这一假面具底下，还藏着许多真实意图，而一旦正确地揣测出工人们的真实意图之后，巴林求很快就找到了该问题的对策。

有个职工小张打算调离一企业另攀高枝，但又担心当面提出后，如果企业领导不同意，就会给人留下不安心本职工作的不良印象，不利于今后工作。况且企业有恩于自己，曾把自己送往高等学府深造两年，怎么开这个口呢？经过深思熟虑后，他利用一次闲谈机会向经理提出这个问题：“王经理，咱们单位有的职工想挪挪窝儿，你认为可以吗？”经理说：“人往高处走，水往低处流，这是个自然规律，对人才的合理流动我是持赞成态度的。”见经理态度中肯，于是他引申一步讲：“如果这个人是我呢？”经理稍一沉思，说：“那也不难，只要有地方要，也可以高就。”通过这样的交谈，他看到了经理开明的思想、明朗的态度，不久，就正式向企业领导写出了调动申请，事情马上就办成了。

可见，小张之所以能够成功地跳槽，就在于他抓住了经理的真实意图。

总而言之，在交际过程中，我们要清楚对方对事情怀有怎样的看法，然后再想方设法去迎合他，只有这样，才能获得他人的赞同。

利用对方的亲身经验，获得他人的认可

当我们期望他人接纳一个新的构想，并对此构想付诸行动之时，首先应注意掌握的是：“利用对方的亲身经验来解说，使他们明白。”

安德鲁·卡内基曾经历了一次事业上的严重危机。当时，有一项规模很大的铁路桥梁工程摆在他面前，但他的竞标对手实力强劲，那些决策者已经准备接受那家公司的标价了。如果这笔巨额合同被别人揽去，对他的打击将是致命的。卡内基绞尽脑汁想使桥梁建筑公司的决策人改变决定。他发现那些人对熟铁比生铁要好这一重要事实都不是很了解，以此为契机，卡内基开始了他的公关活动。仿佛是天赐良机，那时恰好发生了一件意想不到的事情：一个管理人员在黑暗中驾驶着一辆马车不小心撞在了一根生铁做成的灯柱上，把那个灯柱撞断了。

就是这件事情给了卡内基一个绝好的机会。他立刻就用它来大做文章：“喂，诸位，看见了没有？要是使用熟铁，当时就不会发生这一惨剧了。”在事实面前，他终于有机会仔细地说明为什么熟铁比生铁好了。

幸运的是，他们终于相信了他的话！卡内基在很短的时

间里，就把那笔大生意从竞争对手那里抢了过来。这当然有一部分原因要归功于他的好运气，但最重要的还在于，卡内基在自己似乎注定要惨败的时候并没有泄气，而是抓住了有利时机，非常及时而恰当地运用了正确的策略，终于使他的事业起死回生。这个策略就是：从那些管理人员的切身经验中寻找能引起他们注意的机会。

如果我们忘记了如何关心对方的经验和体会，我们的谈话就会触及不到其特别感兴趣的方面，那么，当我们和一个人说话的时候，便会发现他的眼神会游移不定，同时感觉到他的注意力在逐渐远离我们。

正是因为忽略了这一点，杰勒德·沃普在事业最重要的一个时期，曾失去了一个很大的合同。沃普后来成为通用电器公司总经理，那时还只不过是西部电力公司一个年轻的跑腿员的人。如果当时能拿下那个合同，他就能向着分公司经理的目标前进一大步。节骨眼上，不幸降临了，他精心策划的一份竞标方案竟然如石沉大海，一点儿也没有产生自己预想的效果。

原来，沃普在写这份报告时，是以一个工程师的眼光和立场来撰写的，因此，那篇报告中到处都是复杂的公式、详细的数据。他忘了那些领导们根本看不懂这些东西，其实当时，他只需要站在一般人的角度来写就行了……于是，最终的结局是另外一家竞争对手拿到了合同。

沃普的这份报告与卡内基所运用的策略相比，其成败的差距简直是太大了！卡内基能利用一个灯柱从一个竞争对手那里抢来一笔大生意。沃普虽然有一份精密的报告，却遭受

到了重大失败。他原本希望要让别人折服，结果却连别人的注意都没有得到。这其中的差别就是：卡内基利用的是别人所经历到的一个具体的小事，自然能引起别人的注意，从而进一步获得对方的认可；而沃普只顾着追求“精密”，没有注意到对方的个人兴趣和自身经验。

所以，当我们在交际过程中，如能够充分考虑到对方的亲身经验，轻易就能获得他人的赞同与认可。这种策略是很容易就能成功的，因为有时候，“我们须涉及对方所特有的个人经历，才能让他全然信任你的话”。否则，对方难以理解你的谈话内容，则会对你不理不睬，无法获得认可，你的交际目的也会无法实现。

不给他人说“不”的机会

懂得说话技巧的人，谈话一开始就能得到很多“是”的回答，唯有如此，才能顺利地将听者的心理，导向自己希望的方向。

正是运用了这个“是”的方法，纽约格里利奇储蓄银行的出纳员詹姆士·艾巴森成功地留住了一位实力雄厚的客户。

艾巴森如是回忆：

有个人为了开一个户头，来到我们银行。按照我行的规定，必须先把存款申请表填写之后，才能进行申请。但这个客户对有的问题完整地进行了填写，有的问题却拒绝回答。

假如这种情况发生在我尚未学习人际交往之前，我就会直截了当地告诉那位顾客，既然他不填满表格，那我只有拒

绝他的存款。很惭愧，以往我就是这样做的。这样，看到对方脸上那种尴尬的表情，心底的痛快就别提了。而且自己这样做只是为了遵守银行的规定，所以我也没有丝毫的自责，当然结果往往是顾客拂袖而去。

那天上午，我决定运用一下所学的知识。于是，我绝口不谈银行的规定，只是去了解顾客需要什么。最主要的，我决定让他一开始就说“是”。因此我表示意见跟他完全一样，既然他不愿填表格，我也认为这也并不是十分必要的。

不过，我话锋一转，对那位顾客说道：“如果在您储蓄后，发生了问题，该怎么办呢？从法律的角度讲，可以由您最近的亲人来领这笔钱，您愿意把这笔钱交给他们吗？”

那客户马上回答：“当然愿意。”

我接着说：“那么您能不能依照我们的要求，把您最近的亲属的有关情况，填在这份表格上？假若您不幸出了问题，我们就立即把这笔钱移交给他。”

那位顾客又说：“好的。”

顾客的态度之所以会软化，是因为他知道了填写这份表格对他自己很有用。在他离开银行之前，他不但把表格所需的资料都填上了，而且还接受了我的建议，用他母亲的名义开了个信托账户，并把他的母亲的有关情况也按照表格的要求详细填写了一遍。

我发现，我们之所以能够达成协议，完全要归功于正确的方法。

奥弗斯特在其所著的《影响人类的行为》中，把这一策略称之为：获得肯定回答的艺术。他说：“对方的‘不’字是最不容易克服的障碍，当一个人说出‘不’字以后，为了

自己观点的一致性，他就不得不坚持到底。也许，事后他会觉得自己说这个‘不’字是错误的，可是，他首先考虑到的只能是自己的尊严。他所说的每句话，他都必须坚持到底，所以，在和人交谈时，最明智的方法就是顺着对方的意思走大路，而不要逆着对方的意思走羊肠小道，那是非常危险的。”

因此，在交际过程中，尽量让对方回答“是”，避免让他们提出反对意见，这样才能更加顺利地获得对方的赞同，便于双方的进一步交往。

巧妙地向他人灌输你的思想

威尔逊主持白宫之时，只有豪斯上校能真正地影响总统。总统很少采纳他人的意见，有时，其他人根本没有进言的机会。而总统却能经常采纳豪斯上校的建议。

豪斯自己说：“自从我认识了总统，我就发现，如果你想让他听你的安排，你最好利用一个偶然的机会把这个计划事先以某种方式告知他，让他对此产生兴趣。这样，他自己就会思索。这是我在一个偶然的事件中发现的。一次，我去白宫拜访他，提出了一系列政治方案，当时，他很不赞成。但是，几天以后，他却把我的建议作为他自己的想法在一次宴会上发表了出来，这让我非常吃惊。”

后来，豪斯一有什么意见，他就如法炮制，使总统认为那就是他自己的思想。于是，豪斯为总统做了很多计划，使他赢得了民众拥戴。

比如，1914年春，威尔逊曾慎重地赞成了豪斯的积极参与第一次世界大战的计划。

但是，在 1915 年豪斯从巴黎写给威尔逊的信中，却声称这是威尔逊个人独创的计划。豪斯详细记录了与法国外交部长的谈话，在谈话中，他称是总统大无畏的勇气和先见之明产生了整个计划。

也许就是因为这个特长，豪斯才能在把握住自满的威尔逊的同时，也能把握其他人。

1912 年，最终获胜的民主党国家委员会的一个委员，曾记载过豪斯上校的一段事迹：

当时，虽然他在总部的地位并不高，可所有人都承认，在那次竞选中，他才是最大的功臣。

豪斯经常会走进一间办公室，与你平和地说几句话，在他离开后，你总会忽然想起一个主意，然后把这个主意说给你的朋友或上司听，并受到他们的赞扬。可是，过一段时间，你就会察觉，那些思想其实是他在不知不觉中灌输给你的。他就像神枪手打靶一样，总是给你灌输特别准确的思想。

成功人士们都知道，通常来讲，让他人相信你的建议是没什么报酬，也谈不上有多愉快的。因此，他们追求的是一种驾驭他人的力量，聪明的人经常愿意牺牲自己可以得到的名声，而使自己的主意能够执行下去。只要他人能完全采纳他们的建议，他就会十分满足。

可里夫兰水压炼钢厂的创始人福斯特就是这样的人。如果他想在工人中间施行一个计划，哪怕是这个计划明显是有益于工人的，他也会事先在一些工人心中播下“意见的种

子”，让工人们相互讨论，让他们以为是他们自己提出的这个计划的，而他只是个帮忙的人罢了。

因此，如果你想要他人按照你的意见去做，那么，让他们以为是他们自己提出了这个意见，并绝对信任他们，则是最好的方法。这样，他们就会信心百倍地去执行你的意见了。

使他人无法拒绝的说服策略

中国有句老话叫“对症下药”。在任何一件小事上，要想说服别人为我所用，就要懂得赞美他人、投其所好、步步为营……

巧设迷局，请君入瓮

已经60岁出头的魏德曼先生，在商业界仍然非常活跃。他打算从日本引入一套生产线，双方在斯图加特开始谈判。在进行了8天的技术交流后，谈判进入了实质性阶段。日方代表发言：

“我们经销的生产线，由日本最守信誉的3家公司生产，具备当今世界先进水平，全套设备的总报价是330万美元。”日方代表报完价后，漠然一笑，摆出了一副不容置疑的神气。

“据我们掌握的情报，你们的设备性能与贵国某某会社提供的没有任何差异，而我的朋友史磺先生从该会社购买的

设备，比贵方的开价便宜 50%。因此，我提请贵方重新出示价格。”魏德曼先生缓缓站起身，掷地有声地说。

日方代表听了魏德曼的发言，面面相觑，就这样，首次谈判宣告结束了。

离开谈判桌后，日方在一夜之间就把各类设备的开价列了个详细的清单，第二天报出的总价急剧跌至 230 万美元。经过双方激烈的争论，总价又压到了 180 万美元。至此，日方表示价格无法再压。在随后长达 10 天的谈判中，双方共计谈崩了 30 次，由于双方都互不妥协，导致拉锯战没有任何结果。

“是不是到了该签约的时候了？”魏德曼先生苦苦思索着，回想整个谈判过程，前一段时间基本上是日方漫天要价，自己就地还价，处于较被动的状态，如果对方认为自己是抱着“过了这个村就没有这个店”的心态与他们进行压价谈判，要想让他们让步则难如登天。经过一番冥思苦想后，魏德曼先生计上心来，利用虚虚实实的手段假装和另一家公司做了洽谈联系。这一小小的动作立即被日商发现，总价当即降到 170 万美元。

单从报价来看，可以说这个价格相当不错了，但魏德曼先生了解到，当时正有几家外商同时也在斯图加特竞销自己的生产线，魏德曼认为，如果自己把握住这个有利的时机，很可能会迫使对方作出进一步的让价。

双方在谈判桌上的角逐已呈现出白热化状态。日方代表震怒了：“魏德曼先生，我们几次请示东京，并多次压价，从 330 万美元降至 170 万美元，比原价降了 48.5%，可以说做到了仁至义尽，而如今你还不签字，也太没有诚意了吧？”说完后，气呼呼地把文件夹甩在了桌子上。

“先生，我想提醒你的是，你们的价格，还有先生的态度，都是我不能接受的！”魏德曼先生说完后，同样气呼呼地把文件夹甩在了桌上。由于魏德曼故意没有夹好文件夹里的文件，经他这么一甩，文件夹里西方某公司的设备资料撒了一桌子。

日方代表看到桌上的资料后大吃一惊，急忙拉住魏德曼先生的手，满脸赔笑地说：

“魏德曼先生，我的权限只能到此为止，请容我请示之后，再商量商量。”

“请你转告贵会长，这样的价格，我们不感兴趣。”说完后，魏德曼转身便走。

最后，日方经过再次请示，双方以 150 万美元成交。

魏德曼在此次谈判博弈中获得成功的奥秘，就在于他利用了虚虚实实的诡诈谋略，巧把日本人引入自己设置的迷宫，使日方代表慌了手脚，最终疑撼动摇，败下阵来。

可见，魏德曼之所以能够最终在谈判中胜出，关键在于他成功地“巧设迷局”，借以给对手指示某种虚假的动向或暗示的信息，使之具有一定的诱惑力，其目的就在于搜索到对方更多有价值的信息，从而掌握谈判的主动权，达到“请君入瓮”的目的。

有位非洲人初到美国时，由于一时无法找到固定的工作，因此经济相当拮据。

美国的夏天酷热难耐，为了存放剩余的食品，他迫切需要一台冰箱。但是，他买了一台二手冰箱，只使用几天，冰箱就坏了。此时，他不得不去找一位修理工上门为他修理

冰箱。

这名正处于热恋期间的修理工检查了半天，最后敲着冰箱壳说：“这个冰箱太旧，毛病又多，我看修不好了。”

非洲人急着想说服修理工，他突然想起去请修理工时，曾看到一位小姐和修理工在一起，于是他说：

“先生，刚才那位小姐是你女朋友吗？真漂亮，你真是艳福不浅哪！”

修理工一听他夸赞自己有本事追到那么漂亮的女孩，不由得十分得意，于是就向那位先生谈起他女朋友的种种好处，两人的距离逐渐拉近了。

那位非洲人说：“真羡慕你，有份不错的工作，又有一位漂亮的女友。我呢？刚从非洲逃难出来，工作又不固定，买了这么台旧冰箱，且毛病百出，真是可怜。”

这时修理工爽快地说：“没关系，我慢慢地帮你修，这天气确实太热，不过我保证你可以吃到新鲜的食品。”

于是，这位修理工又再度拾起工具，终于使那台冰箱恢复运作。

非洲人由于抓住了热恋男女的心理，于是布下迷阵，投其所好地称赞对方的恋人，并以羡慕的口吻奉承对方，婉转地表明自己的困境。此时，由于他已经攻破了对方的心理防线，因此对方会为他尽心尽力地去修理那台冰箱。

有一次，中国温州玻璃钢建材厂厂长与德国某著名的玻璃经营企业经理东尼·多勒帕尔洽谈有关设备的引进业务。

“经理这次来温州是否做生意？”中方厂长明知故问。

“当然。”

“是不是要赚钱?”

“当然。”德方经理不解地侧过脸，打量起他的谈判伙伴。

“做生意，赚钱，有两个前提，一是讲经营之道，不论生意大小好坏，今后风险如何，都要信守合同；二是要气派。比如，你能拿出100万元钱扔到我们面前的江里吗?”

东尼·多勒帕尔被这突如其来的挑战弄得摸不着头脑。他频频向两侧陪坐的人传递眼神，不时抓搔着他那光秃的头顶。

“我就有这样的气派。”原来中方厂长曾把价值一百多万元的残次品就这样“处理”了。

“世界上有三种人。第一种：话讲了算数，讲到哪里做到哪里，恪守明人不做暗事的信条；第二种：写了才算数，写下的签字画押，信守不渝；第三种：讲了、写了都不算数。而我要当第一种人，不知经理阁下乐意做哪种人?”

“第一种，我当然要做第一种人。至于第三种，别提它，让我们把它忘掉。”

“好，我们志同道合，谈生意吧。”

该厂长这种幽默而富有激将的词语以及他那粗放而敏锐的谈吐风格，首先从感情上使对手折服，因此生意顺利谈成了：在原需100万美元的成套设备中，同意先引进最急需的主机，并且按原价降低5%。这个数字意味着国家可以减少5万美元的支出。德国人做生意向来硬气，价格一般不肯轻易浮动，这次却破例了。

在人际交往中，尤其是在商务谈判中，人们经常会使用巧设迷局的策略，放出各种烟雾弹，干扰对方的视线，将对

方引入迷阵，从而掌握主动权，改变对方的态度，最终达到自身的交际目的。

把握对手的心理底线，以退为进

19世纪末，一家法国公司跟哥伦比亚签订了合同，计划在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下，然而巴拿马环境与苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，资金开始短缺，于是公司陷入了窘境。

早在1880年，美国就想开一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国十分懊悔。

在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价1亿美元。美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态，罗斯福指使美国海峡运河委员会提出报告，证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开运河的全部费用不到两亿美元。在巴拿马运河的直接费用虽然只有1亿多，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开巴拿马运河的全部支出将达2.5亿多美元。

布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不开巴拿马运河，法国不是一分钱也收不回了吗？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要4000万美元就可以了。通过这一方法，美国就少花了6000万美元。

同时罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国

会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择巴拿马开运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。

这样一来，哥伦比亚也坐不住了，驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以 100 万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽 3 公里的运河区，美国每年另外付租金 10 万美元。

在这个过程中，美国政府始终把握好了对手的心理底线，利用以退为进的策略，最终以极低的价格达到了自己的目的。

谈判能力可以反映出一个人的综合素质，通常来说，善于读懂别人的心理，能够窥探到别人的心理底线的人，一定有着很强的说服能力和谈判能力。

由此可见，在交际过程中，若是能够很好地把握对方的心理底线，则很有可能事半功倍；相反，如果不能很好地把握对方的底牌，则很有可能会事倍功半。

晓之以理，以理攻心

解放初期的一天，陈毅去了一家纺织业工厂，他笑着说：“老板，我冒昧来访，欢迎不？”

这位老板正为一件事儿发愁呢，便发起牢骚来：“陈市长，今天工会又来要我废除抄身制。不当家不知柴米贵。工人下班有抄身婆搜身，还经常丢纱呢，如果取消抄身制度，纱厂不被偷光才怪呢！”

陈毅品了口茶，不紧不慢地说：“要说办工厂、买机器，我要拜你为师。因为我只当过工人，没有经营过工厂嘛！要说管理工人、教育工人，你要向我学习哩！我参加了革命，就一直宣传群众、组织群众，在这方面我可以给你做参谋，还带‘长’呢。你倒是要我这参谋，还是不要？”

那位老板连声说：“要，要，请您快说。”

“我在法国当过工人。那个工厂大得很，老板也比你厉害得多。厂子四周筑起高墙，拉上电网，还雇了一大帮带枪的警察，对每个下班的工人，从头搜到脚，那仔细的劲头，身上硬是连一根钉也藏不住。但结果呢？原料、零件还是大量丢失，为什么呢？老板把工人只当成会说话的工具，劳动很重，工资很少，工人实在无法养家糊口，工厂赚了钱对工人毫无好处，他们为什么不拿呢？现在不同了：工人翻身当了主人了，他们懂得生产经营搞得越好，新中国才能富强起来，工人才能改善待遇。你们虽是私营企业，但也是新民主主义经济的一个组成部分，一样可以有利于国、有利于民。所以。以我之见，你应该在纺织业带头，用我的办法试试看，废除抄身制，关心工人利益，待工人如朋友、如弟兄，有困难多与他们商量着办。我相信眼前的困难会克服的！”

那人听了连连点头：“想想是有些道理。”第二天，他就主动找工会研究，决定废除抄身制了。

陈毅同志的一番话，使资本家将奉若神明的抄身制取消了，足见劝说有术，言之有力，这正是以理攻心的威力。

1948年冬，中国人民解放军为保护历史名城北平，中国共产党敦促傅作义将军举行和谈，但他顾虑重重，拿不定主

意。他手下的少将参议刘厚同老先生受地下党员杜任之委托，出面说服傅作义。他本着为傅先生的前途着想的前提，语重心长地劝他：“宜生，是当机立断的时候了，要顺应人心，和平谈判。万万不可自我毁灭，万万不可。”他还针对傅作义怕被人看成是叛逆的顾虑，开导他，给他讲了商汤伐桀、武王伐纣的故事，说：“汤与武王是桀、纣的重臣，后人不但不能称汤与武王是叛逆，反而赞美他们。忠，应该忠于人民，而非忠于一人。目前国家败成这个样子，人民流离失所，处在水深火热之中，人民希望和平，如果你能顺应人心、倡导和平，天下人会箪食壶浆来欢迎你，谁还会说你是叛逆？”刘老先生这样设身处地为傅作义着想，以情开路，以理攻心，使傅作义终于答应了和谈。

在商海的唇枪舌战中，有礼有节对对方讲道理，理智地处理谈判中遇到的问题，最终双方会达成一致协议。

1987年9月，中日双方就中方向日方购买的5800辆三菱汽车因产品质量而引起的索赔，涉及金额高达几十亿日元的问题进行了谈判。

谈判开始了，双方代表和颜悦色地进入会场，彼此彬彬有礼，气氛非常友好，见不到一丝论战的样子。

实质性问题展开讨论后，双方唇枪舌剑、你来我往、各显神通、互不相让。日方代表深知质量问题无法回避，因而采取避重就轻的做法，言语谨慎，说法含糊，如有的车子轮胎炸裂、挡风玻璃破损，有的铆钉折断、电路有故障，有的车架偶有裂纹等等，就此，日方把重要质量问题一一避开概不提及。

中方代表就此立刻予以回击：“贵公司代表到过现场，亲自察看过的现状的，经商检部门检验，车架出现的不仅仅是裂纹，而是断裂裂缝，铆钉非属折断，而是原先就质量不过关。所有损坏情况不能用‘有的’或‘偶有’之词来推托，最好是用精确数字说明。”中方代表将各种三菱汽车的质量检测证据一齐推到了日方代表面前。

日方代表见再狡辩下去是毫无意义的，便做出第一步让步，同意支付中方汽车加工费 7.7 亿日元。

接着，是中日双方争议最大的谈判项目：间接经济损失的赔偿。日方在谈到这项损失费时，也采取了逐条报价的方法，每报完一项，总是环视一下中方代表的表情，仿佛给每笔金额都圈上了不留余地的句号。最后他们提出的总报价为 30 亿日元。

中方代表琢磨着每一笔报价的奥秘，把那些“大约”、“估计”等字眼挑了出来，指出里面埋下的伏笔。在谈判桌上，中方代表则明确报出每项价格，总计为 70 亿日元。

日方代表听了这个数字后，声称这太过分了。

“贵国提出的索赔额太高了，若不减少，我们这些人会被解雇的，我国造成的经济损失太大，我国将会有多少人失业啊！”中方安慰日方代表：“我方也不愿难为诸位代表，如果你们做不了主，请贵方决策人员与我方谈判。”

双方又是一阵就实质性问题的争执，然后暂时休会。

接下来的谈判又以激烈的舌战开场，谈判的气氛骤然降到了冰点，依然没有结果。无奈，双方只好一言不发，中方代表首先打破僵局，“中日贸易已很长时间了，以后的日子还很长。我们相信贵公司绝不愿失去中国这个最大的买主，如果贵方有诚意维护自己的信誉，彼此均可以做适

当让步。”

“我公司愿付 40 亿，这是最高数目了。”中方代表诚恳的话起了作用，日方开始做出一些让步。

“我方损失太大了，我们希望贵公司支付 60 亿日元。”

就这样，经过几个回合的交战后，最终以日方赔偿 50 亿日元，并承担另外几项责任而宣告谈判结束。

在这场谈判中，日方知道自己理亏，无法以理服人，于是充分展开情感攻势，又是诉苦，又是哀求，妄图软化中方代表。中方代表在谈判中不仅以理服人，也充分做到了以情感人，并赢得了谈判的胜利。

可见，在交际过程中，对于正确的意见和建议，对方会给以充分考虑的，但是前提是这个建议必须是出言有据、事实确凿、具有说服力的。因为通常情况下，人们更倾向于接受有理有据的事实，并会据此得出自己的结论，而此时，对方的观点就会不攻自破，而你的说服也就见效了。

总而言之，以理攻心就是摆事实、讲道理，让他人从你讲的道理中领悟到其正确性，从而接受你的意见。

投其所好，诱“敌”深入

伽利略年轻时就立下雄心壮志，要在科学研究方面有所成就，他希望得到父亲的支持和帮助。

他对父亲说：“爸爸，我想问您一件事，是什么促成了您同妈妈的婚事？”

“我看上她了。”父亲平静地说。

伽利略又问：“那您有没有娶过别的女人？”

“没有，孩子。家里的人要我娶一位富有的女士，可我只钟情你的母亲，她从前可是一位风姿绰约的姑娘。”

伽利略说：“您说得一点儿也没错，她现在依然风韵犹存，您不曾娶过别的女人，因为您爱的是她。您知道，我现在也面临着同样的处境。除了科学以外，我不可能选择别的职业，因为我喜爱的正是科学。别的对我而言毫无用途，也毫无吸引力！难道要我去追求财富、追求荣誉？科学是我唯一的需要，我对它的爱犹如对一位美貌女子的倾慕。”

父亲说：“像倾慕女子那样？你怎么会这样说呢？”

伽利略说：“一点儿也没错，亲爱的爸爸，我已经18岁了。别的学生，哪怕是最穷的学生，都已想到自己的婚事，可是我从没想过那方面的事。我不曾与人相爱，我想今后也不会。别的人都想寻求一位标致的姑娘作为终身伴侣，而我只愿与科学为伴。”

父亲始终没有说话，他仔细地听着。

伽利略继续说：“亲爱的爸爸，您有才干，但没有力量，而我却能兼而有之。为什么您不能帮助我实现自己的愿望呢？我一定会成为一位杰出的学者，获得教授身份。我能够以此为生，而且比别人生活得更好。”

父亲为难地说：“可我没有钱供你上学。”

“爸爸，您听我说，很多穷学生都可以领取奖学金，这钱是公爵宫廷给的。我为什么不能去领一份奖学金呢？您在佛罗伦萨有那么多朋友，您和他们的交情都不错，他们一定会尽力帮助您的。也许您能到宫廷去把事办妥，他们只需去问一问老奥斯蒂罗·利希就行了，他了解我，知道我的能力……”

父亲被说动了：“嘿，你说得有理，这是个好主意。”

伽利略抓住父亲的手，激动地说：“我求求您，爸爸，求您想个法子，尽力而为。我向您表示感激之情的唯一方式，就是……就是保证成为一个伟大的科学家……”

最终，伽利略成功地说服了父亲，他之所以能够成功地将父亲说服，那是因为他充分把握住了父亲的心理，能够投其所好，才最终将其说服。

美国汽车大王亨利·福特曾说：“如果成功有秘诀的话，那就是站在对方的立场来考虑问题。”这是因为，人类的行为都由心理的欲望而产生，要想说服别人做事，必先投其所好。

小吴大学毕业以后决心自谋职业。一次，他在一家报纸的广告里看到一家公司征聘一位具有特殊才能和经验的专业人员。小吴没有盲目地去应聘，而是花费很多精力，广泛收集该公司经理的有关信息，详细了解这位经理的奋斗史。那天见面之后，小吴是这样开口的：

“我很愿意到贵公司工作，我觉得能在您手下做事，是最大的光荣。因为您是一位依靠奋斗取得事业成功的人物。我知道您 28 年前创办公司时，只有一张桌子、一位职员、一部电话机，经过您的艰苦奋斗，才有了今天的大业。您的这种精神令我钦佩。我正是本着这种精神才前来接受您的挑选。”

所有事业有成的人，差不多都乐于回忆当年奋斗的经历，这位经理也不例外。小吴一下子就抓住了经理的心理，

这番话引起了经理的共鸣。因此，经理先生乘兴谈论起他自己的成功经历。小吴始终在旁洗耳恭听，点头表示钦佩。最后，经理对小吴很简单地问了一些情况，终于拍板：“你就是我们所需要的人。”

中国有句老话：对症下药。这个“对症”，就是要求在说服他人时要抓住对方的心理。在任何一件小事上，要想说服别人，就得先从他的需要入手。只有设法适合他的心意，才能够最终打动他。同时，每个人都有着不同的需要，因此，你必须设法探求别人的真实意图，尤其是与你的计划有密切关系的意图，然后依照着他的意愿去投其所好。

在交际的过程中，人们很难在一开始就产生共鸣。当我们试图说服别人的时候，最好能够投其所好，从对方感兴趣的话题说起，不要过早地暴露自己的目标，而是要步步为营，让对方逐步地赞同你的想法，当对方对你有了深入了解之后，就会赞同你了。

称赞并欣赏他人，不战而屈人之兵

赞美，是现代交际所不可缺少的技巧，这是因为喜欢被赞美是人类的天性。几句适度的赞美，能够使对方产生亲和心理，为交际沟通提供前提——心理上的亲和，而这正是别人接受你意见的开始。

戴尔·卡耐基说过，在人际交往的过程中，要更好地说服他人，就要学会称赞并欣赏他人。这是因为就算是再无情的人，听到赞美之词，都会感到十分开心。而这时，也正是

他心肠最软、最容易被打动的时候。卡耐基曾经举过华克公司的卡鲁斯先生的例子：

卡鲁斯先生是一个和你我一样平常的人，他是我在费城举办的培训班中的学员，他在班中的一次演说中叙述了一件事——

华克公司在费城承包了一幢办公大厦的建筑工程，要求在一个规定的日期内完工。一切都进行得很顺利，当建筑差不多要完工的时候，负责建筑物外部装饰材料的供应商突然声称他不能按期完成任务。这样，整个建筑工程都要受到影响，而接下来将是：巨额的罚金！惨重的损失！都因一个人所致！

辩论！激烈的谈话！这些都没有用。于是卡鲁斯先生被派往纽约，去拔这头“狮子”的胡须。

“你知道你的姓名在勃罗克林是独一无二的吗？”当卡鲁斯先生进入这位经理的办公室的时候他问道。

那位经理很惊异地说：“不，我不知道。”

卡鲁斯先生接着说：“哦，在我今天早晨下火车后，查询电话簿找你的住址时发现，现在勃罗克林的电话簿中只有你一个叫这姓名。”

“我从不知道，”经理回答，同时很有兴趣地查阅电话簿，他自豪地说，“那不是个平常的姓名，我的家庭是在200年前从荷兰迁至纽约的。”接着，他谈论他的家庭以及祖先长达数十分钟。等他说完了，卡鲁斯先生恭维他有多么大的一家厂，并且比他曾经参观过的任何一个厂家都好。“这是我所见过的最清洁的一家铜器工厂。”卡鲁斯说。

“我花费了一生的工夫来经营这项事业，”经理说，“我很自豪。你愿意参观一下我的工厂吗？”

在参观的时候，卡鲁斯先生不断地恭维工厂的构造系统，并告诉他为什么他的工厂看来比他的几家竞争对手要好，好在哪里。卡鲁斯先生评论了几种特别的机器，经理宣称那些机器是如何运转的，以及它们所选出的产品是如何地优良，最后他坚持要请卡鲁斯先生共进午餐。

直到这时，卡鲁斯先生一直都没有提他来访的真正目的。

午餐之后，经理说：“现在，言归正传，我自然知道你是为什么而来。我想不到我们的聚会会是这样的愉快，你可以带着我的承诺回费城，你们的材料制造好后马上就送去，即使别的订货不得不延迟。”

在这个交际过程中，卡鲁斯先生甚至并未作出任何请求，就轻而易举地得到了自己想要的东西。材料按期交工，整个建筑工程也在合同期满的那天完成了。

可见，有时候，在交际过程中使用赞美的策略是非常高明的。无论是谁，都会因为听到别人对自己的赞美之词而感到开心不已。这是因为人性中最强烈的欲望是成为举足轻重的人，人性中最根深蒂固的本性是想得到赞赏，人类最终最深切的渴望是成为一个重要人物的感觉。因此，在交际过程中，巧妙地使用这一策略，可以使你轻易地将他人说服，并为你带来无数的朋友。

给他人一个美誉，得到最好的回馈

比尔·派克是佛罗里达州一家食品公司的业务员，他对公司的一系列新产品的推介感到非常兴奋。但不幸的是，一家大食品市场的经理取消了他们的产品陈列的机会，这令比尔很不高兴。他决定再去试试。

他对那位经理说：“经理先生，我今天早上走时，还没有让你真正了解我们的最新系列产品，假如你能给我些时间，我很想为你介绍我漏掉的几点。我非常敬重你有听我谈话的雅量，而且，你也非常宽容。”

那位经理能拒绝再听他谈话吗？在这个必须维持的美誉之下，他是没办法拒绝的。

鲁丝·霍普斯金太太是纽约布鲁克林的一位四年级老师，她班上来了一个全校最顽皮的“坏孩子”——汤姆。他不只是搞恶作剧，还跟男生打架，逗女生，对老师无礼，在班上扰乱秩序，而且好像是愈来愈糟。他唯一的优点是：很快就学会学校的功课，而且非常熟练。

霍普斯金太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时，她讲了这些话：“罗斯，你穿的衣服很漂亮。爱丽丝，我听说你画画得很不错。”当她念到汤姆时，她直视着汤姆，对他说：“汤姆，我知道你是个天生的领导人才，今年我要靠你帮我把这个班变成四年级最好的一班。”在头几天，她一直强调这点，夸奖汤姆所做的一切。有了值得为之奋斗的美名，即使一个9岁大的男孩也不会令她失望。而

他真的做到了这些。

对于一个孩子来说，给他一个美名，他会尽力维护好这个美名，因为孩子的天性如此。但是，这个法则对于成年人是否适用呢？

一天早晨，当苏格兰的一位牙医马丁被当地的病人指出他用的漱口杯、托盘不干净时，他真的被震惊了。这表明他的职业水准是不够的。

这位病人走后，马丁医生写了一封信给布利特女佣，让她一个礼拜过来打扫两次，他是这样写的：

亲爱的布利特：

最近很少看到你。我想我该抽点儿时间，向你的清洁工作致意。顺便一提的是，一周两小时，时间并不算少。假如你愿意，请随时来工作半个小时，做些你认为应该经常做的事，像清理漱口杯、托盘等等。当然，我也会为这额外的服务付钱的。

第二天，当他走进办公室时，他的桌子和椅子，擦得几乎跟镜子一样亮。进了诊疗室后，也看到了从未有过的洁净。

他给了她的女佣一个美誉促使她去努力，使她卖力地把工作做得更好。

通常，我们在说服对方时，能够给对方一些美誉，那么这会使对方产生“自我受肯定”的欣喜。从而，可以使我们顺利地对方说服。此外，还应该注意，有时候，过分的赞美也会让对方感到不安，然而这种负面效果的策略也经常被

上司所使用，他们的目的是要激励下属，而这种策略也常常能取得很好的效果。

例如，一位新职员，因为写得一手漂亮的字而时常受到上司的夸奖，那么，他反而会诚惶诚恐。

他会觉得，以他一个小小的职员，因这一点与职业无关的优点而受到上司时常的夸奖，那肯定是自己分内工作做得差的缘故。因此，他便产生了沉重的心理负担，误以为实际上自己并不优秀，所以上司只夸奖些无关痛痒的事，而绝口不提他的业务情况，是暗中对他进行警告。无形之中，他或许会产生不安的情绪，工作起来也就会更加专心和勤奋。这正是聪明的上司透过操纵属下的情绪而达到目的的方法。

所以，如果你想说服对方，就应该学会给对方一个美誉，并使其保全它。

让自己处于弱势，做最高明的说服者

19世纪末，美国芝加哥有位保险核定员被法庭指控为诈骗保险金而犯下纵火罪，拘押期间被人保释，由于怕事心理作祟，他便在罪行未定期间想尽办法逃避法律制裁。他认为自己逃避法律惩罚的唯一机会，就是说服他的速记员，让她提供他不在犯罪现场的证据。这位速记员叫米德雷·史培莉，是一位优秀的年轻女子，受雇于他已有多年。

起初，她拒绝替上司作伪证，后来禁不住上司妻子和女儿的苦苦哀求，便决定帮他。于是她对法官说：“克拉克（她上司的名字）那一天在芝加哥，并没有到犯罪现场去。”

结果，克拉克因为犯罪证据确凿而被判有罪，这位可怜

的女子也因此被法官指控犯下伪证罪。史培莉不愿因此身陷囹圄，于是委托一位著名律师帮她辩护，这位律师被她的苦求所感动，答应替她出庭辩护。

后来，这名律师亲自带史培莉去拜见州长，当他委婉地述说当事人的无辜不幸和服刑可能出现的悲惨结局时，那位州长也忍不住热泪盈眶。

由于这是芝加哥第一件诈骗保险金的案例，所有的人都 very 关注这件案子的审理，州长原本也坚持要对犯罪者严惩不贷，但他终究被那位律师的话所打动，而改变了初衷，并反过来同情这名女子。

“可怜的小姐，我理解你为什么会这样做。”州长边擦眼泪边说。

“州长，我希望你能原谅她，她家全靠她一个人赚钱养活。”

律师趁机又补上一句。

州长犹豫了一下问：“她被判几年刑？”

“法庭还没有判决，要下星期才开庭审判。”

州长微笑着，然后喃喃地说：

“既然这样，我会等到这位小姐判刑后再宽赦她。”

最后，那位女速记员笑容满面地走出了法庭。

就这样，本来是完全不可能完成的任务，这位律师仅凭一张嘴就给完成了。在这里，他一开始就采取低姿态，不停地表现自己和女速记员的困境，让自己处于弱势，最后终于说服了对方，达到了自己的目的。

可见，在交际过程中，当你企图说服对方时，有时候一味地表现自己的强势，反而会让对方产生厌恶与胆怯；反

之，让自己以弱者的姿态出现的人，才是最高明的说服者。

以诚待人，打动对方

日本东芝公司董事长土光敏夫听业务员反映，有一笔生意，由于买方的课长有意回避，业务员几次去找，都扑了空，因此，生意总是不能谈成。听了这种情况后，土光敏夫决定亲自出马，亲自到那位课长的办公室去等，结果等候多时，终于见到了那位外出的课长。当土光敏夫说出了自己的身份后，对方深受感动。交易额只有23万日元，东芝的董事长却亲自前来等候他的归来，这是十分难得的。他们马上进行了洽谈，生意谈得十分顺利。这位课长当场郑重表示：“下次，无论如何也一定要买东芝的产品，唯一的条件是董事长不必亲自来。”土光敏夫不仅做成了这笔生意，而且由于他坦诚的态度，使东芝在日本工商界产生了良好的影响。

可见，在谈判过程中，始终都要讲究以诚待人，诚恳而守信，往往能把对方打动，收到意想不到的效果。

隋唐时期的浙江绍兴是国内重要的丝绸产地，那时的“耀先纶”是进贡皇帝的珍品，“越罗”、“各执”则由马匹和骆驼载运着出玉门，逾葱岭，过大宛，至安息，达罗马，形成一条五彩的“丝绸之路”。

20世纪80年代中期，在香港市场上，中国出口的真丝印花绸被日本、南朝鲜、台湾、香港的产品取代，出口数量从90%降到了10%。为改变这一局面，绍兴丝绸印花厂在厂长樊式洲的带领下，踏上了一条充满风险的征程——特产外

销产品真丝印花绸！按照出口贸易的要求，外销小额印花产品，有小批量、多花色、深加工、短周期的生产特点。一种花色的生产量一般不能超过两匹。为此要设计出适应不同国家、不同民族风情、不同审美及消费心理需要的花色，质量要求更是严格。经过五十多次的试制，他们终于成功了，以自己的实绩赢得了企业的信誉和地位，赢得了外商。

美国女客商爱德华·尼古拉早就想与真丝结下良缘。在一个秋天的午后，她步履轻盈地迈进了绍兴丝绸印花厂的大门。在一间并不豪华的客房里，樊式洲接待了她。

尼古拉女士坐下后，很直爽地点明了来意：“我想与樊先生谈一笔生意。”

年轻潇洒的美国妇女，把她那金色的长发向后再一撩，又随意地拉开一听“易拉罐”饮料，轻轻抿了一口。随即，她开始大谈自己的销售公司，谈日本商人的狡诈和阿拉伯巨富的奢华，谈日本东京的银座，谈英国的白金汉宫和伊丽莎白女王，谈意大利威尼斯的美丽和西西里岛的神秘……

樊式洲兴趣盎然地和女客商闲聊着，聊诺因乌拉匈奴墓中的彩帛如何斑斓、精工，聊南宋黄升的绣花背心，聊“举之若无、裁以为衣、真若烟雾”的轻绢，聊“丝绸之路”，聊马可·波罗的东方纪行……

在流光溢彩的样品陈列室，尼古拉女士驻足在一片真丝方巾前，蓦然放光的眸子显示出了她内心的意向。

樊式洲微笑着，聊起了他的方巾：“这是波斯湾沿岸的西亚流行的小花朵。小格子图案；这些写实型的花鸟虫鱼图案是日本人最喜欢的；西欧市场很畅销这种带有浪漫色调的现代花卉式样，也很喜欢这种带有骑士风度的双轮双马式的

古老的中世纪画面……”尼古拉频频点头。“樊先生，这几种我都要。每码3.8美元怎样？”她点了7种花样。“哦……”樊式洲笑着聊方巾在世界各地的价格——意大利价、法国美国价、欧洲市场价，最后决断地定了价：“每码5.36美元。”“樊先生，您出的是香港市场价！”尼古拉的温柔变成咆哮。“对，不过这个价香港目前没有货。”樊式洲真诚地说。“这价太高了。我如果按这个价进货，我们的经理会骂我是白痴。”“不，尼古拉女士，这价是非常公道的。我进的坯绸价格是5美元，另加浆染加工费每码0.36美元，与您是第一次做生意，需要建立友谊，我决定不赚您的钱。这价与欧洲市场价比应该说相当便宜。那里最高可卖到每码30美元。我想，做成了这笔生意，您的老板一定会夸奖您的才干。”

一席不可辩驳的真实话语使尼古拉沉不住气了，一直报到4.6美元。樊式洲频频摇头，此时，她已走到工厂门口的停车场上。她的“皇冠”缓缓地停在她的身边。

樊式洲微笑着，上前为女客商拉开了车门：“您回去考虑考虑，成不成交没有关系。中国有句俗话：买卖不成情谊在嘛。”

尼古拉走了，陪同谈判的销售科长叹了口气，显得很惋惜。

“不，她马上会回来的。”樊式洲自信地眯起双眼。

两天后，尼古拉果然发来了电传，说希望再继续谈。第二次踏进绍兴丝绸印花厂的大门，她的心境与第一次截然不同，满脸的谨慎代替了3天前的故作轩昂之色。她还想还价，樊式洲却稳操胜券。

尼古拉借用绍兴丝绸印花厂的电传与美国销售总部联系。她把电稿悄悄往兜里一塞，提出再要另一个丝绸品种。

对此，樊式洲说：“不，先谈这一种。这个成交了，合作满意，再谈别的。”对付转移战术的办法是拦截。

“好，依你们的价，我要 5000 码。”尼古拉临走前，朝樊式洲微微一笑。樊式洲以真诚的语言打动了尼古拉女士，谈判成功了。

可见，有时候，在交际过程中，我们所需要的不是花哨的语言，而是真诚质朴的表达，采取这样的策略，更能把对方给说服。

第九章 | 如何巧妙地处理异议

含蓄而幽默的批评，会让受批评者更愿意接受，这比那些生硬直接、喋喋不休的批评要有效果得多，且更能让人乐于接受。

委婉地暗示，巧妙地批评

在美国，许多后备军人在受训期间，最常抱怨的就是必须理发，因为他们认为自己仍算是普通老百姓。

一级上士哈利·凯撒在谈到这个问题时说，他正好有一次奉命训练一群后备士官。按照旧时一般军人的管理方法，他大可对那群士官吼叫或出言恫吓。但他并没有这么做，只是用迂回战术达到了目的。

“诸位，”他这么说，“你们都是未来的领导者，你们现在如何被领导，将来也要如何去领导别人。诸位都知道军中对头发的规定，我今天就要按照规定去理发，虽然我的头发比你们的还短得多。诸位等一下可以去照照镜子，如果觉得

有需要，我们可以安排时间到理发室去。”结果可以料想，许多人真的去照镜子，并且遵照规定理好了头发。

在上述的案例中，如果上士哈利·凯撒真的对那群后备士官吼叫或出言恫吓，也许他最终会实现自己的目的，但也可能会激起士官们强烈的逆反心理，这无疑会增加他以后管理士官们的难度。因为，我们每个人面对类似这样的问题时，都常常会有“我为什么要听你的”之类的抱怨和不满。这时如果采取太过直接、粗暴的方式，往往会把浅层次的抱怨和不满激化，而使人产生更大的抵触情绪。

此时，指责和愤怒常常于事无补，反而会把事情弄得更糟。其实，如果你要说服别人，最有效的策略就是使用真诚而又委婉的暗示，就如同哈利·凯撒上士一样。这要比直接说出来温和得多，而且不会引起别人的强烈反感。

有一次，适逢著名漫画家纳斯特来到了旧金山，于是威廉·鲁道夫·赫斯特就请他帮助自己完成一个非常重要的作品。他想发动人们敦促电车公司在电车前面装上保险杠，以使电车能够更加安全地行驶。可纳斯特替他画的第一幅画却令他不太满意，对此，赫斯特感到特别失望。但当时的他只不过在旧金山办了一份小报而已，如何能让大名鼎鼎的赫斯特再画一幅令他满意的作品，他非常苦恼。

怎样才能让纳斯特画出真正的作品呢？那张失败的漫画肯定是要作废的，他必须让这位著名的漫画家重新画一张。可是，如何才能让纳斯特心甘情愿地为他重画一张呢？据温可勒的记载：“一天晚上，在他们共用晚餐时，赫斯特大大夸赞了那张漫画。接下来，他又说；‘这儿的电车已经造成

许多孩子或死或残了。有时候，我觉得那些开车的司机就像吃人的妖精一样，根本不像人。他们好像从来不会思考，总是直接冲向那些当街玩耍的孩子们。”

纳斯特跳了起来，惊讶地喊道：“天啊，先生，我保证可以画出一张出色的漫画，请把原来的那张撕掉吧，我重画一张。”

于是，纳斯特兴高采烈地在宾馆挥舞着画笔，一直画到深夜。第二天，他果然送来了可以使电车公司屈服的杰作。

赫斯特没有直接批评大漫画家的作品不好，而是充分指出了事态的严重性，暗示作品的重要意义，而使纳斯特能够重视这个问题，尽心创作出好的作品。也许注重沟通技巧的运用，正是如今的赫斯特能拥有 23 家报纸、12 家杂志，成为著名的出版商的原因之一。这种巧妙地暗示的方法简直不可胜数。

还有这么一个故事：

有一次，诗人但丁出席威尼斯执政官举行的宴会。席间，仆人们拿给意大利各城邦使节的是一条条肥大的煎鱼，而留给但丁却是很小的鱼。

这种公然的轻蔑歧视使但丁极为气愤。他没有先去品尝佳肴，而是用手把盘里的小鱼逐条拿起来，靠近耳朵，然后又一一放回盘中。执政官见状，忙问他这种莫名其妙的动作是何用意？但丁朗声答道：“几年前，我的一位挚友去海上旅行时不幸逝世，在船上举行了海葬。从那以后，我一直不知道他的遗体是否已安然埋入海底，为这件事很担心。因此，我就挨个儿问这些小鱼，也许他们多少知道一些情况。”

执政官不解地问道：“它们对你说些什么呢？”

但丁不紧不慢地回答道：“它们对我说，它们都很幼小，对过去的事情了解得很少。不过，如果我向同桌的大鱼们打听一下，肯定会了解到想要知道的事情的。”

听到这里，执政官明白了但丁的意思，忍不住笑了，转身责备了仆人们不该怠慢了贵客，吩咐他们马上给诗人端上两条最大的煎鱼来。

从这里我们可以看出，诗人但丁说话的方法既委婉，又巧妙，使执政官不得不改变了态度。如果但丁直接说他的鱼小，一则不好意思开口；二则即使说了，效果也不见得太好。

当许广平还在追随鲁迅先生读书时，有一次，许广平请鲁迅先生给其论文《罗素的话》写评语。鲁迅先生阅后，写下了这样几句话：“拟给 90 分，其中给你 5 分（抄工 3 分，末尾的几句议论 2 分），其余的 85 分都给罗素。”

这显然是在批评许广平的论文抄录罗素的话太多，而很少有自己的见解。许广平欣然接受了先生这一中肯而诙谐的批评，不仅马上悟出了自己文章的症结所在，而且对先生更加敬重、倾慕。

含蓄而幽默的批评，会让受批评者更愿意接受，这比那些生硬直接、喋喋不休的批评要有效得多。一般情况下，对于学生或员工那些并非原则性的错误，老师和领导大可不必发现之后就进行歇斯底里的批评，好像不这样就不足以维护权威一样。其实，“响鼓何须重锤擂”？如果选用幽默轻松的

方式轻轻敲打，大部分人都能领悟。

因此，在交际过程中，相比于直接地指出他人的错误，委婉而又真诚地指出他人的错误，更能让人乐于接受。

为他人着想，最省力的“攻心”策略

有一位游客到森林里玩，不慎掉下悬崖，所幸他在下坠的过程中被一些藤蔓牵绊减缓了降落的速度，因此落地后他只受了一些轻伤。

由于这片森林很大，他走了整整一天还是无法走出去。更可怜的是，他开始感到饥饿，但在这片郁郁林海中，除了树上有些野果外，再也找不到其他可以充饥的食物。

因为身上有伤，再加上森林里经年阴森，树干上长满苔藓，他没有办法爬上去。正感到绝望时，许多猴子出现在他身边。他走路的时候，猴子就跟着他走路；他举起手，猴子也跟着他举手；连他大声呵斥，猴子也马上模仿，嘴里吱吱地乱叫。

游客发现猴子喜欢模仿人的举动，于是就想出一个办法，他折了一根树枝，将猴子全都赶上树梢，那些猴子在树枝上荡来荡去，还不断地学着他的姿势。

游客从地上拾起一些土块，向猴子掷去。那些猴子见状，以为游客是在和他们玩，也纷纷摘下野果向游客丢掷。

一会儿工夫，野果就散落一地，靠着这些野果充饥，游客最后终于安全地走出了这片森林。

达尔文的《物种起源说》中提到：人类的祖先是猿猴，

猴子和人类不仅从外观上有相似之处，在行为上也有一定的相似程度。就是这点“相似之处”，使我们也可以对猴子使用“攻心”策略。这种方法当然也适用于人际交往，即懂得站在对方的立场，去发现对方的欲求或需求，借此再去说服对方，这才是最省力气和成本的“攻心”策略。

有一个电视栏目组想拍摄一部幼儿生活的短片，他们选定了电视台附近的一家幼儿园进行洽谈，却遭到一位老师的拒绝，虽然她说了很多理由，但实际上只不过是表面搪塞。

那位节目主持人有一定的沟通技巧，他认真地设想对方真正的目的是什么，然后他把自己假设成那位老师，立刻就知道了对方担心的原因。

他再度登门，对那位老师说：“我可以提出三个保证，希望你考虑。第一，我们将所拍摄的影片留下一份拷贝，送给你们保存；第二，我们愿在拍摄成功后赠送几盒录影带给你们，因为这些影片可以作为老师们的参考资料；第三，我们下一次来时，一定会提早一个月通知你，并在取材及企划案上征询你的意见。”

结果，那位老师很快就答应了他们的请求。

事实上，很多没有达成共识的争执，都是因为双方各执一词，不肯互相为对方着想所造成的。如果你能从对方的立场出发，考虑对方的情感因素和实际困难，就能轻易地解决问题。所以，有时候适当改变一下，会收到意想不到的交际效果。

小童喜欢画画，并自认为有画画天赋，每当完成一幅作品，他都很自信地拿给他人看。这次，朋友小羊看了他的一幅画后，却看不出什么特别之处。他考虑到为了不使小童扫兴，他仍鼓励他继续努力，赞美他的画“有意境”，并用欣赏的眼光长时间地打量这幅画，还委婉地表示“如果能……将会更好”。这下，小童格外高兴了，马上把小羊奉为“知己”。

一个人往往会对自己一向认定的事实坚信不疑，所以他才不会愿意接受来自他人的非议和纠正。他所喜欢的东西如果能够被对方欣赏，就会在心理上将对方奉为知己。所以，若想赢得对方的好感，可以暂时求同存异，表示对他的欣赏，满足对方的炫耀心理与自信心理。

人们在交际中有不同的个性，也有普遍的共性心理。如果能推己及人，为他人着想，就可以获得满意的交往效果。人们一般都喜欢和那些与自己有“共同语言”的人交往，而与情趣相左的人交往，则往往不大容易成功。那么，如果希望交际成功，就应满足对方的心理需求，赢得对方的好感，从寻找共同情趣入手。

一名鞋店老板遇到了这样一件事，一位小姐花整个下午的时间在鞋店里挑选，结果批评的意见提了不少，鞋子却一双也没有看上。

最后，这位小姐干脆请售货员找来老板，当着许多顾客的面滔滔不绝地说一些如“这双鞋的后跟太高了”、“我不喜欢这种皮料”，或者“你们的服务态度真不好，我选了一下午的鞋子，居然没有一个人过来帮我出点儿主意”之类的牢

骚话。

那位老板就像一名听话的小学生一样，一直站在旁边听她发表“高论”，一声都没有吭。直到那位小姐说完后，老板才缓缓地说：“对不起，请你等一会儿。”然后便走到鞋架旁，拿出一双鞋摆在她的面前说：“小姐，我想这双鞋最能衬托你的气质。”

那位小姐半信半疑地将鞋穿上，结果不但大小合适，而且颜色、样式都令她十分满意。

那位小姐满意地说：“这双鞋好像是专门为我订做的一样。”最后高高兴兴地付款离开。

做生意，人们都知道秉持“顾客至上”的信条，一般而言，无论顾客说什么，你都不可以反驳，除非顾客有侮辱你人格的地方，否则你就应该像那位鞋店老板一样“听话”，然后再发表你的意见，不给顾客唱反调的机会。

这位鞋店老板十分懂得顾客心理，也知道如何攻她的心。

他先让对方发表意见，也许他根本一个字都没有听进去，但他的态度却令顾客十分满意，让对方感觉自己受到了尊重。同时，他还能够为那位小姐着想，所以，最终轻易地就抓住机会轻轻一击，使得对方很快败下阵来。

因此，在交际过程中，遇到这种毫不讲理的人，不要一味地和他争论，不妨让他感觉到你在为他着想。这样，能让他有种被重视、被尊重的感觉，他才会最终向你低头。否则，两个人硬碰硬的话，结果只会让你后悔莫及。

宽容待人，会有意想不到的收获

事实上，在交际过程中，处处认为自己比别人高明，一定要和对方争得你死我活，让自己事事占上风，这一方法并不可取。因为，很有可能最后你会“众叛亲离”，落得个孤家寡人的下场。

所以，记住提醒自己：我们多数人都犯过武断、偏执的毛病。多数人都具有固执、嫉妒、猜疑、恐惧和傲慢的人性弱点。每个人都需要别人的尊重，所以让自己做一个充满同情心和宽容心的人吧！

如果你剥夺了别人的自尊，再好的意见也不会被人接受；如果你不能宽容待人，那你会让自己成为不受欢迎、孤立无援的人。

林肯在美国内战最黑暗的时期，于1862年4月26日写有一封信。因为，18个月来，林肯的将领所带的联军一直遭到惨败。数千名的兵士从军中逃脱，甚至连参议院的共和党议员都有人叛乱，并强迫林肯退出白宫。林肯说，“我们现今正处在灭亡的边缘上，我看好像上帝都在反对我们。我几乎看不到一丝希望的曙光。”

这是一个黑暗、忧愁而紊乱的时期，而这全源于一位喧哗的将军。由于准备不充分，联军在内战之初，连遭败绩，这一切都是因为胡格将军犯了严重的错误。但林肯宽容了他，尤其是在当全国成败的命运可能都系在这位将军的行动上的时候，这才有了内战的反败为胜。

是的，那是一些严重的错误，但林肯没有怪罪胡格将

军，而是用更委婉、更富外交的手段的信告诫他。这封信恐怕是林肯在做总统以后所写的最锐利的一封信，但请注意，林肯在信中提到他的严重错误之前，先已经开始称赞了：

我已经将你放在了军队的首位。当然，我这样做是根据自己以为充足的理由。

我相信你是一位智勇双全的将军，那当然是我喜欢的。我也相信你不会将政治和你的职务混淆，在这件事上，你是对的。你自信，那是一种有价值的、不可缺少的性格。

你有志气，这在相当的范围之内是有益而无害的。

这些话充分体现了他对胡格将军的尊重、信赖、肯定。但同时林肯也在信中写道：

但我想，你最好知道，有些事情我对你不是十分满意。我要相思赛将军带领军队的时候，你出于个人的意志，竭力地阻挠他。在这件事上，你对国家，对一位战功显赫的长官犯了一个很大的错误。

我曾听说，并且让我相信，你最近曾说军队和政府都需要一位独裁者。只有得到胜利的将领，才能成为独裁者。我现在请求于你的是：军事的胜利，我可以将独裁权冒险地给你。

政府要尽力地帮助你，那同以往以及今后对于所有将领所做的帮助是一样的，不多也不少。现在，要小心，不要匆忙，要尽力而不懈地努力前进，使我们获得胜利。

这是林肯写的一封很著名的信，这封信大约用了林肯 5

分钟，但在1926年公开拍卖的时候，它竟卖了1.2万美元，那比林肯苦干50年所存的钱还要多。

虽然在这封信的背后隐含着一种非常严厉地谴责，但是在字面上却表达得十分委婉诚恳。林肯宽恕了这位将军，没有临阵换将或是让其丢官削职。可以想见，那位将军捧读此信的时候，怎能不衷心地感动而甘愿效忠呢？这就是林肯的过人之处，而他的宽容也使他有了意想不到的收获，战争很快就向他所希望的方向发展了。

东汉末年的时候，董卓肆虐洛阳，陈琳避难至冀州，入袁绍幕。袁绍使之典文章，军中文书，多出其手。有一次，袁绍打算进攻曹操，让陈琳写檄文。陈琳用了不到一炷香的时间，就完成了3篇檄文。这就是著名的《为袁绍檄豫州文》，文中历数曹操的罪状，诋斥及其父祖，极富煽动力。连曹操见到讨伐自己的檄文，都惊出一身冷汗；不想却因祸得福，头风顿愈。

建安五年，官渡之战，袁绍大败，陈琳为曹军俘获。曹操的手下人都劝他将陈琳的头砍了。曹操爱其才而有心赦免他，便问陈琳，你为什么骂我骂得那么厉害？陈琳也不卑不亢地如实说道：“箭在弦上，不得不发。”曹操仰天大笑，赦其无罪，并委以重任，署为司空军师祭酒，使与阮瑀同管记室，后又徙为丞相门下督。曹操的高姿态将陈琳感动得痛哭流涕，之后，他尽心为曹操出谋划策，立下了赫赫战功。

这不禁让人感慨曹操的雅量，正是他的宽容，才使他赢得了陈琳这样的才子、谋士。俗话说：将军额头跑得马，宰相肚里能撑船。也就是说，像将军、宰相这样的成功人士，

必然是心胸宽广的人。

由此可见，宽容不仅是做人的美德，也是一种明智的处事原则，是处理异议时的“润滑剂”。厄运，就是因为对他人一时的狭隘和刻薄，而在自己的前进路上自设的一块绊脚石。幸运，也是因为无意中对他人的恩惠和帮助，而拓宽了自己的道路。

我们普通人，要想获得成功，也要学会在日常交际中宽容待人。有的人总是期待对方是一个十全十美的交往伙伴，有时甚至把连自己都难以做到的要求强加于对方，一旦事与愿违，交往就会受阻。因此，在人际交往中，我们也应记住孔子的话：己所不欲，勿施于人。每个人都会有不足之处，在交往中我们既要学会从他人身上获得宝贵的资源，同时也要学会在出现问题和争议时，宽容他人的不足。对那些在意见、习惯和信仰等方面与你不同的人，一定要表现出耐心和宽容的态度，向其表示友好和接受，说不定会让你在日常生活和具体工作中有意想不到的收获呢！

在日常生活中，当自己的利益和别人的利益发生冲突，友谊和利益不可兼得时，为了获得人气，首先要考虑舍利取义，宁愿自己吃亏一点儿。在不伤及原则的情况下，更要对别人保持宽容的态度。要知道，对他人的一次宽容，就是在为自己多铺一条道路，你对别人的宽容越多，你的发展道路就越宽广。

赢得他人真心合作的心理策略

一个善于发现和欣赏别人优点的人，一个善于理解和肯定别人的人，必然具备一种为人们所尊重和使人乐于亲近的人格魅力，他会毫无疑问地成为人际沟通方面的佼佼者，并被机遇和成功所青睐。

真诚地表现出对对方的钦佩

在交际过程中，想要赢得他人的真心合作，首先你要学会的，就是如何真诚地表现出对对方的钦佩。人们都有一种显示自我价值的需要。真诚的赞扬不仅能激发人们积极的心理情绪，使其得到心理上的满足，还能使被赞扬者产生一种主动交往的心理。

1921年，美国钢铁大王安德鲁·卡内基提拔年仅38岁的查尔斯·史考伯担任新组建的美国钢铁公司的总裁，使他成为了美国历史上第一个年薪超过百万美元的人。史考伯之所以受到提拔，并不是因为他有高超的业务技术能力，恰恰

是由于他具有非凡的人际沟通的能力和懂得适时称赞别人的经验。

史考伯本人是这样来评价他的这段经历的：

“我能得到这么多的薪金，主要是因为我跟人相处的本领。而在后来的生活中，正是这种本领使我的幸福一直持续到现在。我认为，我能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的办法，正是赞赏和鼓励。再也没有什么比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。我从不批评任何人，我赞成鼓励别人工作。因此我乐于称赞而讨厌挑错。如果问我喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。在工作上如此方可成功，而在其他方面这样做，则是我获得幸福的原动力，也是每个人幸福的基点所在。”

这就是史考伯年薪百万的秘密。一个善于发现和欣赏别人优点的人，一个善于理解和肯定别人的人，必然具备一种为人们所尊重和使人们乐于亲近的人格魅力，他们毫无疑问地成了人际沟通方面的佼佼者，从而也成为人生之中的幸福者。长岛一位汽车商人，利用同样的技巧，把一辆二手汽车成功地卖给了一位苏格兰人。

这位商人带着那位苏格兰人看过一辆又一辆的车子，但对方总是不满意。这不合适，那不好用或者价格太高，他总是不满意。

在这种情况下，这位商人开始开动脑筋，决定向别人请教到底应该如何做，一位深谙心理学的人士建议他：停止向

那位“苏格兰人”推销，也不要告诉“苏格兰人”怎么做，干嘛不让对方告诉自己怎么做呢？这样起码会让他觉得出主意的人是他自己。

这个建议听起来相当不错。几天之后，当有位顾客希望把他的旧车子换一辆新的时，这位商人就开始尝试这个新的方法。他想，这辆旧车子对“苏格兰人”可能很有吸引力。于是，他打电话给“苏格兰人”，问他能否过来一下，特别帮个忙，提供一点儿建议。

“苏格兰人”来了之后，汽车商人说：“你是个很聪明的人，你懂得车子的价值。能不能请你看看这部车子，试试它的性能，然后告诉我这辆车子，应该出价多少才合算？”

“苏格兰人”的脸上泛起了笑容。终于有人来向他请教问题了，他的能力已受得到赏识。他把车子开上皇后大道，一直从牙买加区开到佛洛里斯特山，然后开回来。“如果你能以 300 美元买下这部车子，”他建议说，“那你就买对了。”

“如果我能以这个价钱把它买下，你是否愿意买它？”这位商人问道。“300 美元？当然。”这本是他的主意，他的估价，这笔生意立刻爽快地成交了。

每个人的内心深处都有一种被欣赏的渴望，而每个人也都有着值得被欣赏的优点。称赞一个人，就意味着对这个人的优点的肯定。这样才会拉近彼此的距离，而相互悦纳正是合作的基础。这是指接纳对方的态度与意见，接纳对方的观念与思想，对他为人处世的方式，不但感兴趣，而且表示适度的赞许。人们对于自己具备的技能和优点都有一种引以为荣的心理，如果想同这些人结识相交，真诚地赞扬、虚心地

求教不失为一种有效的手段。

不要以为这是在“拍马屁”，你慷慨、真诚、恰当地赞美，正体现出你具有友善可亲与明智机敏的高贵品质和综合素质。所以在交际过程中，适当地表现出对别人的钦佩吧，这样你会获得更多的朋友，会得到更多的帮助，赢得更多的成功。

把功劳让给他人

卡耐基曾说：“事无巨细都要自己亲自插手，并把一切名誉统统归于自己的人，是不会成就什么伟大事业的。”因为，在交际过程中，有难同当，有功独拿，是处理人际问题的大忌。米切尔是《生命》周刊的创立人和发行人。一次，马森讲起他的这位领袖时，说：

他根本没有虚荣心。他的鼓励让公司上下都能感觉到自身的重要性。

我还记得，一次，他对我们的一个广告员说，不仅广告部十分重要，就连这名广告员也是肩担重任的。后来，我表示了自己不同的看法，我认为，如果编辑目标不固定，广告就几乎为零。米切尔却说，从广告员的角度来说，他确实是十分伟大的，我们应该让他有一种骄傲的感觉。

因为，这样每名员工才会对企业有归属感和认同感，都渴望为它作出更大的贡献，自动自觉地想要做好每一件事，承担起自身相应的责任。在此基础上，企业才会健康有序地

运作，个人才会获得更大的发展空间。

事实上，把功劳让给他人的这种策略是很常见的，而人们却常常忽略这一点。还有一些人，因为不能抗拒名利的诱惑而牺牲手下的利益。著名的圣路易斯城执行官威尔金森就提到过这种明显的例证。他曾对斯图尔特说：

现在，我想起了以前的一位执行官，他总能在与我相关的店里开理事会时提出一些新意见。对这些意见，他十分自负，还会为了我能采纳这些意见而不懈地努力奋斗。因为这些意见多数都很中肯实用，所以，我们也采用了许多。所以，他就到处制造舆论，好像所有的功劳都是他自己的。

可是，随后我就发现，其实，这些意见几乎都是他从下属那儿得来的，而他从未为他的下属表达过什么。在知道事实的真相后，很多下属都十分愤怒。本来，他管辖的部门的纪律是很好的，就是因为这件事，那个部门被弄得一团糟。

相反，如果这个执行官对我们说：“昨天，比尔·琼斯提出了一个建议，我觉得特别好。现在，我就向大家汇报一下，请大会审议。我的下属能为公司发展提出这么好的建议，我为此而感到骄傲，能有这样的下属是我莫大的荣幸。”如果这样就能做到皆大欢喜。

这位执行官过于“自我膨胀”，从而导致了失败的。而真正的成功人士未必要时时追名逐利，他应该尽可能地让他人有赢得名利的机会，至少应与他共享这种荣誉，这就是他们赢得部下的支持与拥戴的最好策略。因此，无论他们担任任何职位，我们都能看到与那位执行官大不相同的结果。

尤其是一个高明的领导者，他不但会与部属一起分享荣

誉，有时还会故意把本属于自己的那份功劳推让给部属。身为上级将自己的功劳让与部属，或许有人 would 认为这样做损失太大。但是，如果您有足够的力量作出贡献，即使想“吃亏”也是不可能的。

某一民族视富有者施惠予贫穷者乃天经地义之事。不仅如此，据说施惠的富有者还必须感谢受惠的贫困者：因为这只是让我有机会做的。“我之所以能够‘施惠’是托您的福。谢谢！”在宗教上，他们深信此“施惠”行为可以得到神的庇佑。施惠者有时亦会被对方要求道谢：“因为我，你才能获得幸运，所以你必须谢谢我。”

仔细思考之后，你会发现这并非毫无道理。虽然这与我们讨论的话题有些微的差异，但是领导者和部属或者合作者之间不也存在着类似的关系吗？切勿常常要求属下报恩，或向合作伙伴摆出威风凛凛的态度。因为他们可能会因此而感到自尊心受损，进而影响到他们对你的态度。这样，岂不是得不偿失。

我们应该心甘情愿地把功劳让给对方，并且对其表达出诚挚的感谢之意。换言之，我们都该换个角度想，由于身在一个可以“施惠”的公司，才能让人尝到备感满足的滋味，这一切都是值得感恩的。

而且对方也必定会将此恩牢记在心，平时或许没什么，但在出现问题时即可发挥作用，甚至有意想不到的结果。如果每个人都可以持有这种态度的话，相信大家得到的喜悦将是不可限量的。而在如此充满和谐气氛的社会里，很多不必要的摩擦也不会再发生。俗话说：滴水之恩，涌泉相报。孰

得孰失，人人自明。

把过错留给自己

推过揽功之举，一向为人们所不耻。真正有作为敢担当的领导者，不仅要诚于推功，还要勇于揽过，以宽广博大的胸襟团结更多的人共赴事业。下面这个例子正能说明这个问题：

周襄王二十五年（公元前 627 年），秦穆公不听百里奚等人的苦劝，趁晋文公病逝、晋国无暇他顾之机，派孟明视、西乞术、白乙丙等人出兵伐郑，结果在殽山遭到伏击，全军覆没，三将被擒。后来，因为某人的一项计谋，才保住了三将性命。

孟明视等人逃回国内的消息一传出，立即有人来见秦穆公，对他说：“孟明视、西乞术和白乙丙身为秦将，丧师辱国，罪在不赦。”

还有人说：“他们三人统率秦国子弟出关，现在只有他们三人生还，其余全部抛尸殽山，实在可恶，应杀之以谢国人。”

更有人提醒说：“当年城濮之役，楚军战败，楚君杀元帅成得臣以儆三军，君主你应当效法此举。”一时间议论纷纷、众口不一。

秦穆公听了，对大家说：“这次出兵是我不听劝告，才导致失败的，所有罪责都由我一个人引起，同其他人毫无关系。”

秦穆公知道，孟明视等人乃秦国不可多得的勇将，目前秦晋争霸中原的序幕才刚刚拉开，自己正在用人之际，此时杀将对自己有百害而无一益。况且晋襄公放回三将，显然是要借刀杀人，既要除掉仇人，又要获得秦国的好感。胜败乃兵家常事，凭他们三人的本领，将来总有一天能报此仇。

于是，他不顾别人的反对，全身白衣，亲自到郊外迎接孟明视、西乞术和白乙丙。见面后哭着向他们表示安慰，并对死去的将士表示悼念。孟明视等人非常感激，发誓要效命秦君，报仇雪恨。

不久，秦穆公又任命孟明视、西乞术和白乙丙三人为将，统率军队。后来三人感激秦君宽宏大量，忠心保国，辅佐其整顿战备，加强军队训练，提高军队战斗力，终于在4年之后打败了晋军。

由此可见，秦穆公代将受过的举措，有一石三鸟之功效。其一，是勇于承担责任，不推过于人；其二，是允许别人犯错误，给人以改正错误的机会；其三，笼络了人心，提高了自己的威望，使下属更加忠于自己。

为了维护与他人的合作，有时候必需由自己将过错“揽过来”。西汉时期的田叔就深明此理。

田叔曾经在刘邦的女婿张敖手下为官。一次张敖涉嫌参与谋杀皇帝，被逮捕进京。刘邦颁下诏书说：“有敢随张敖同行的，诛灭三族！”可田叔不计个人安危，剃光了头发，打扮成一个奴仆随张敖到长安服侍他。后来案情查清，与张敖无关，田叔由此以忠爱其主而为天下人称赞。

汉武帝非常赏识田叔，便派他到鲁国出任相国。鲁王是

景帝的儿子，自持皇子的特殊身份，骄纵不法，掠夺百姓财物。田叔刚一上任，来告鲁王的人就多达百余。田叔不问青红皂白，将带头告状的20人各打50大板，其余的各打20大板，并怒斥告状的百姓道：“鲁王难道不是你们的主子吗？你们怎敢告自己的主子？”

鲁王听了很是惭愧，便将王府的钱财拿出了一些交付田叔，让他去偿还给被抢掠的老百姓。田叔却不受，说道：“大王夺取的东西而让老臣去还，这岂不是使大王受恶名而我受美名吗？还是大王自己去偿还吧！”

鲁王听了心里美滋滋的，连连夸赞田叔聪明能干、办事周到。

像田叔这样，把功劳归于他人，将过错留给自己，谁不喜欢同他合作呢？所以，请学会把功劳归于他人，把过错留给自己吧，这样会使你在交际场中获得更多的支持者与合作者。这样你在他人眼中就具备了有益而无害的特点，因而会特别具有亲和力；在给人带来实际利益的同时，也会带来心理上的舒适感。所以更多的人就会愿意与你交往、共事、合作，这自然会给你的生活带来帮助与愉悦，给你的事业带来机遇和成功。那么，任何一个人都可能因此变得更令人愉快、更通情达理。

适时地牺牲自己的虚荣心

一位商店经理接到了自己手下某推销员写给他的极具侮辱性的信。推销员在这封信里认为，经理一无是处，他对他

的印象很恶劣，也不觉得自己是应该尊敬经理的。他希望他下台，让他的助手取代他的职务。总而言之，这是一封措辞十分严厉的、让人大吃一惊的信。

可真正令人惊奇的并非这封信，而是经理对这封信的态度。这位经理就是贝克，后来，他成了《考利欧周刊》的发行人。他的那位和推销员很亲近的助手叫巴腾。

原本，这封信不是寄给贝克，而是寄给巴腾的。而且，那位推销员也没想让他亲眼去看这封信。可是，他总和巴腾互拆商业信件，当这封信寄来时，恰好巴腾不在。

在读了这封充满挑衅的信后，他就拿着信跑到了老板纳勃的办公室中，他是《考利欧周刊》的老总，还拥有许多其他产业。

贝克对纳勃：“你看，我做经理做得多出色啊！带出了一个这么好的副手，连我手下的推销员都认为他比我强。”贝克看到这封信竟然没有丝毫的嫉妒和恼怒之情，他只为他那能干的副手而感到自豪。

贝克放弃了自己的恼怒和虚荣，宽容了推销员，安抚了助手。其实，那些鼎鼎有名的杰出人物总会这样做。这是个秘诀，因为他们的手下常有在智慧和能力上都胜过他们的人，所以他们以此来拉拢和驾驭那些人才。

真正的领袖人物往往目光远大，他们不在乎一时的虚荣，而更看重结果。林肯在选择内阁成员之时，不仅对那些意志坚定、难于控制的人有着浓厚的兴趣，就是那些一向鄙视他的人，他也会量材施用。我们来看两个例子。

陆军司令史丹顿是继卡梅伦之后的一员名将，他经常侮

辱林肯为“原始的大猩猩”，并说是由于林肯管理无方，才造成了贝尔伦的灾难。还有，他最得力的财政大臣柴斯在起初也很讨厌他，还曾背地里反对过他。

无论他人对他什么感觉，林肯自己总能兼容那些能够担当重任的人，同时，他对自己的弱点是很清楚的，认为他所重用的人都是能够克制他的弱点的。这是因为真正的领袖有着追求事业的热情，所以，他们能够轻易牺牲自己的虚荣心。只有这样，他才能在身边发掘人才以及有能力和肯帮忙的朋友。

南北战争时，联邦统帅李将军是世人公认的军事将领中的佼佼者。他总是放弃应属于自己的荣耀，而代他人受过，因而他才获得了更多尊重与拥戴。所以，也许没有人更能像他那样感化自己的部下，使之对己忠诚不渝。军事批评家们认为，李将军有一种特殊的品性，即他敢于公开地将所有失败都揽到自己身上，这是他的部下会对他如此忠诚的主要原因。

但是，正像英国的一位名将说的那样，任何人也没有像李将军那样有可以推罪他人的好机会。比如，在维吉利的早期战争中，他的部将不能按照他的命令在适当的时机发起进攻，以致失去了取胜的良机。但李将军总是绝口不提此事，他在写给总统戴维斯的信中说：“如果当时没有下雨，我想我们一定会取胜。”可是，他却在私下里承受着公众狂风疾雨一样的责难。

在贝尔伦的第二次大战中，朗斯特利德违背了李将军要求他进攻的命令，拖延了一整天，胜利就在眼前白白地溜走了。可是，李将军居然在整整一天里都没有训斥过他。

在盖茨堡时，朗斯特利德又违背了李将军的命令，两次都不肯发动进攻，使得战役失败。可李将军却对自己的部下和戴维斯说：“都是我的错，我应当承担所有失败的责任，军队没有错，我个人的错误不可原谅。”

后来，打败李将军的格兰特也是用这一策略来对待他的部下的。事实证明，没有比这种策略更高明、更有效的了。他的部下道奇记载道：“他让旁人去享受自己应得的尊崇和名望。所有在他手下任职的人都知道这一点。当我还很年轻时，他就交给了我许多比我的资历多得多的权力。格兰特将军总是鼓励我所做的、或是正在努力做的事。如果我失败了，他就将罪过揽在自己的身上；如果我胜利了，他就想办法让我升职。他像注意军士们的动作一样，时刻关注军队的士气，如果士气消沉，他就及时采取措施，好像他能让全国人都关注军队的士气一样。作为一名领袖，都对部下抱有一定的希望。当他们在他的领导之下时，他像一名宽容的长辈一样护着他们、保护他们不受委屈。无论是什么性质的事情，他都能担起所有的责任。在他眼里，他们就是他“正在成长的孩子”。

他们把荣耀推给他人，也就是这样，他们为自己赢得了荣耀；他们牺牲了自己的虚荣心，所以人们对他万分忠诚。因此，请暂时牺牲自己的虚荣心，而去追求长久的成功吧！

给予对方充分的尊重

第一次世界大战之惨烈，可谓状况空前。美国政府迫切

需要看到和平的曙光，威尔逊决心为此而努力，他准备派遣一位私人代表作为和平特使，与欧洲军方进行协商、合作。国务卿勃莱思一贯主张和平，极想获得这次机会，他知道这是立大功并可名垂青史的最好机会。但威尔逊却委派了他的好朋友赫斯上校。赫斯上校当然万分荣幸，但将这一消息告知勃莱思又不触及他的自尊，却是一件十分棘手的工作。

“当听说我要到欧洲去做和平特使时，勃莱思显然十分失望，他说他曾打算去干这事。”赫斯上校在日记中这样写道，“我回答说，总统认为其他人正式地去做这件事不大适宜，而派你去，则目标太大，容易引起注意，会有太多猜疑，为什么国务卿到那里去？”

从赫斯上校的话中我们可以听出一种弦外之音，他等于在告诉勃莱思，他太重要了，不适宜亲自去做这一工作——这样便使勃莱思的自尊心获得了满足。赫斯上校十分精明且饱经世故，他在处理这一事情的过程中遵守了人际关系的一个重要准则：满足他人的自尊心，永远使对方觉得自己很重要，那么他会依从你的感觉。

在社会交往中，获得尊重既是一个人名誉地位的显示，也表明了他的品行、学识、才华得到了认可。无论是年长者还是年轻者，位尊者与位卑者，都期望别人尊重自己。因此，那些懂得尊重别人的人，人们对他产生好感就是情理之中的事了。

拿破仑称帝时，他是如何安抚那些为他出生入死的将士的呢？据说他一共颁发了 1500 枚徽章给他的将士，赐封他的 18 位将军为“法国大将”，称他的部队为“王牌军”。有

人批评拿破仑给老练的精兵一些“玩物”，而拿破仑回答说：“人们本来就被玩物所左右。”

获得重要的感觉，这是人类的天性。每个人都有自尊心，我们每个人对此都应铭记于心。需要层次心理学家马斯洛就曾指出，每个人都希望自己的能力和成就能得到社会的承认，这就是尊重的需要。它又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。其实，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。所以，当你让对方感觉到他非常重要，给了他充分的尊重后；他会感觉很舒适，很容易地就接纳你，从而帮助你实现你的目标。

在大选来临之前，英国政治家玛格丽特·撒切尔夫人所在的保守党面临着一个难题——如何制止颓势？撒切尔夫人的解决办法是令人信服的，她说：“我们只有一个办法，走出去，到选民中去。这样就会最终获胜。”

保守党的工作人员经常认为，和撒切尔夫人在一起搞竞选实在很累。因为，她总是在大街上东奔西跑、走家串户。一会儿在这家坐坐，同房东交谈一会儿，一会儿又同那个握握手，或向坐着扶手椅的人嘘寒问暖，一会儿又跑到商店询问价格和经营情况。只有午饭时间，他们才会到小酒店与新闻发言人罗伊·兰斯顿和委员会的其他成员一起喝啤酒。其他大部分时间，她都是带着秘书黛安娜跑来跑去。她参加各种集会作演说，她总是想去握更多的手，结识更多的人。就这样，撒切尔夫人身体力行地赢得了越来越多的拥护者，为

竞选打下了坚实的群众基础。

从以上案例可以看出，撒切尔为什么会在大选中获得最终的胜利，就是因为她敏锐地捕捉到了尊重他人的重要性，尤其是对选举至关重要又曾被人忽视的普通选民。她运用了一种最有力的方式获取他人对她表示善意和支持的态度，而且也把政治领袖和普通民众的隔阂消除了，使自己的形象在他人心中能更人性化。从心理学的角度来说，撒切尔的这种做法含有一种亲善心理，让人体会到她的平易近人与和善。这自然能引起人民的爱戴和拥护，因为，她的这一人性化的形象消除了人与人之间的心理隔阂，使人与人之间变得更亲近、更便于交流。

她没有陷入人身攻击和相互谩骂之中，而是牢牢地将目标固定在选民身上。她尊重每个普通市民，认为他们是善良的、有趣的、讲理的。她采取的是一种主动、友善、接近的态度，与他们握手、攀谈，让每个人都感到自己的重要性。那么，在撒切尔的感染下，民众对保守党的满意度自然会提升；选民自然会帮撒切尔实现她的目标，在大选中投她一票，使她最终获得成功。撒切尔不仅是英国历史上第一位女首相，也是 20 世纪来执政时间最长的政府首脑。她的成功绝不是偶然，原因之一就是她深知：人际交往中谁都需要被尊重。

因此，在交际过程中，我们必须时刻提醒自己：永远让对方感觉到他的重要性，这样他才会助你实现目标。

第十一章 | 巧妙运用赞美的心理策略

查斯特菲尔德说：“言为心声，你只须留心观察他最喜欢谈论的话题——那些他心中最希望自己能做得出色的东西，在他嘴里也一定讲得最多。这样你将会很容易发现他的弱点，在这些地方挠他，那么，你就是挠到他的真正痒处了。”

巧用赞美，招揽人心

从心理学的角度来说，赞美的话人人都爱听，因为它是奉承的一种行为，能让人产生一种愉悦的情绪，满足自我殊荣的自尊心理。真诚的赞赏会让人舒心悦耳，也是对他人的—种肯定与重视。它对于人际沟通、维持良好的关系有着重要的作用，它也是调节心理障碍的润滑剂。

卡耐基在《人性的弱点》中讲过他曾经历的一件事：

一天，他去邮局寄挂号信，从事着年复一年的单调工作

的邮局办事员显得很不耐烦，服务质量很差。当他给卡耐基的信件称重时，卡耐基对他称赞道：“真希望我也有你这样的头发。”闻听此言，办事员惊讶地看着卡耐基，接着脸上就泛出微笑，热情周到地为卡耐基服务。

显然，这是因为他接受了出乎意料之外的赞美的缘故。因为，只要是人无论男女老少、尊卑贵贱一般都喜欢别人赞美自己，这是因为赞美能给他人带来成倍的成就感和自信心，可以说是一种感化他人的有效策略。

年利润 10 亿美元的美国玛丽·凯化妆品公司经理玛丽·凯也曾说过：“有两件东西比金钱更为人们所需要——认可和赞美”。可以说，赞美不但是一种最好的，而且是花费最少收益最大的策略。这是因为喜欢听赞美似乎是人的一种天性。对于一个公司来说，赞美与激励的方式所达到的效果往往不亚于用数目可观的金钱来激励的效果。

乔治·帕特南曾以驰名出版界的帕特南图书公司总经理的身份日夜兼程地赶到华盛顿，前去支持一项对自己和出版界有着重要意义的议案。但在最后一刻，律师的表现令他非常失望。他只得独自去面对许多聪明异常，又想阻止该议案通过的人。最为严重的是，这些人中包括议会议长卡伯特森。此时的帕特南处于一个极为困窘的紧要关头，但是，在拜见卡伯特森时，他只用了—个很简单的技巧，就赢得了此人的尊重，使问题得以转机。帕特南并没有想去直接改变别人的看法，但他却成功地做了一些更加重要的事情。

在这次拜见中，他称呼卡伯特森时，自始至终用的都是“阁下”—词，赞美对方领导的委员会为“贵委员会……具

有法庭之权威”。这样，帕特南用自己的语言把卡伯特森高置于法庭之上，尊称他为一位不偏不倚的审判官。然后，他以一场公平的游戏作为诱饵，取得了卡伯特森的支持，将这一议案呈报给了国会。最后的结果，居然是帕特南赢得了这场斗争的胜利。他最终因恰如其分的颂扬而获得了胜利。

这个事例再次证明，赞美是招揽人心、谋求交际成功的润滑剂。当来自社会、他人的赞美使其自尊心、荣誉感得到满足时，人们便会情不自禁地感到愉悦和鼓舞，并对赞美者产生亲切感，这时彼此的心理距离就会因赞美而缩短、靠近，自然也就为交际成功创造了必要的心理条件。凡是伟大的领袖，几乎都是使用这种策略的高手。我们可以发现，许多伟大的领袖在赞赏下属时从不吝啬。因为，颂扬和赞美，是领袖们用来统治和团结下属们最强有力的工具之一。

贝特福特是帮助洛克菲勒创建标准石油公司的“老伙伴”之一。有一次，他因为过度扩张而遭遇到了“滑铁卢”，给洛克菲勒的事业带来了挫折。他这样回忆道：

一天下午，我刚离开百老汇路 27 号，发现洛克菲勒和普拉特两位先生就在我后面不远。但是，我没敢停下脚步跟他们打招呼，因为我不愿意再触及自己的伤疤。但是他们叫住了我。洛克菲勒先生在我背上轻轻地拍了一下，诚恳地对我说：“好极了，贝特福特，我们刚刚才听人说起你在南美的事业。”

我以为他一定是要责备我了。因为担心他听到的是一些不准确的闲言碎语，我赶忙接着说：“这一次确实损失惨重，即使不惜一切代价的努力，我们也只能收回 60% 的投资。”

然而，洛克菲勒接下来的话令他惊诧不已：“这已经是难能可贵的了，我们并不见得能干得比你好。全靠你处置有方，才替我们创造了这么好的成绩。”

这就是洛克菲勒，在一个本来应该责备别人的场合，他一反常情，替对方找出一些值得赞美之处。事实上，赞美下属的意义不仅仅在于博取和巩固他们对自己的忠心，尽管它在这方面极其有效。只要你能给下属及时而恰当的颂扬和信任，你就能轻而易举地激发他们的自信心。要知道，成功的自信心是促使人们不断努力的一针最强烈的兴奋剂。

总之，当交际双方在认识上立场上有分歧时，适当的赞美会发生神奇的力量，它能弱化矛盾，克服差异，促进理解，加速沟通。所以，善于交际者每每运用赞美武器，为自己开路。

真正挠到痒处，恰到好处地赞赏他人

适当的赞美是很能取悦人心的。对别人说赞美话，只要恰如其分，对方一定会很高兴，对你的好感也会增加。越是傲慢的人，越爱听赞美话，越喜欢听他人对自己的赞美。有些人表面上义正词严，说自己不爱听赞美，愿意接受批评，其实这是他的门面话，请不要信以为真。如果我们毫不客气地直言批评，他心里一定非常不快，表面上未必有所表示，内心却是十分不悦。对于你的善意，只会降低，决不会增加。要知道人人都一种希望，就是被他人“恭维”，它还体现了承认一个人的存在、衡量一个人的价值的作用，因此，

它是人们的一种内心期望。

曾经有一个人想去拜访一家大商店的老板，但是又怕被拒之门外。他想了想，决定敲门。

“老板，您好！”他微笑着说。

门里传来了老板的声音：“请问你是谁？”

“我是明治保险公司的森浦，今天刚到贵地，有几件事情想要请教您这位远近闻名的老板。”

“什么？远近闻名的老板？您过奖了。”

“根据我的调查，大家都说这个问题最好应该向您请教。”

“哦！大家都这么说？那真是不敢当，到底是什么问题呢？”

“实不相瞒，是……”

“站着说话不方便，快请进吧！我给您沏杯茶。”

就这样，森浦成功地进了大老板的家门，并且受到了尊重。而如果森浦只知道赞美、并不懂恰到好处的好处，可能效果就适得其反了。比如，当老板说“您过奖了”的时候，假如森浦还不见好就收，一味地继续赞美下去而不转入正题，可能他就只能在门外唱独角戏了。可见，适当的赞美能拉近与他人的关系，让别人有兴趣听你接下来要说的话，而且，很多时候，适当的赞美是让他人对您产生好感的重要原因之一。正所谓“赞赏有术，恰到好处”。我们在赞美他人的时候不仅要真诚，也要恰到好处。

多年前，布莱思·崔西带着一个推销新手与一家帐篷制

造厂的总经理谈生意。为了训练这位推销新手，布莱思·崔西把所有的谈话重点都交给了他。结果却令人遗憾，这位新手并没有出色地谈成这笔生意，眼看谈话即将结束，他还迟迟没有说服对方。关键时刻，布莱思·崔西接过话来，他说：“我在前几天的杂志上看到许多年轻人喜欢户外活动，他们在外出旅游、露宿荒野时，需要用到帐篷，听说贵厂的帐篷很受他们欢迎，他们用的真的都是贵厂的帐篷吗？”

一听到布莱思·崔西说起自家公司生产的帐篷，那位经理立即表现出了兴致，开始滔滔不绝地说：“没错，过去几年里我们的产品非常走俏，为年轻人所喜爱，因为我们的产品质量很好，结实耐用，而且美观……”

这位经理自豪地描述着自家公司生产的帐篷，他的话音刚落。布莱思·崔西立即见好就收，他想：如果再把对方赞赏下去，就没有时间谈生意了，而且继续赞赏下去，对方说不定就厌烦了，试想一下，谁会花大量的时间听别人来来回回地说自己的一个优点呢？于是，布莱思·崔西巧妙地转移了话题，把话题转向了这次谈话的主题，介绍了自己的产品。听了布莱思·崔西的描述，那位总经理又询问了一些细节上的问题，之后，便愉快地在合约上签了字。

一位出色的英国教育家说：“言为心声，你只须留心观察他最喜欢谈论的话题——那些他心中最希望自己能做得出色的东西，在他嘴里也一定讲得最多。这样你将会很容易发现他的弱点，在这些地方挠他，那么，你就是挠到他的真正痒处了。”

因此，在交际过程中，一定要找到对方感兴趣的话题，并从中巧妙地赞赏他，让他感到你的赞赏发自内心，真实诚

息。而且一定要恰到好处，这样才能赢得别人的欢迎。

大音乐家勃拉姆斯是个农民的儿子，生于汉堡的贫民窟，未享受到受教育的机会，更无从系统地学习音乐，所以，对自己未来能否在音乐事业上取得成功缺乏信心。然而，在他第一次敲开舒曼家大门的时候，根本没有想到他一生的命运在这一刻决定了。当他取出自己当初创作的一首C大调钢琴奏鸣曲草稿，手指无比灵巧地在琴键上滑动，弹完一曲站起来时，舒曼热情地张开双臂抱着他，兴奋地喊着：“天才啊！年轻人，天才……”

正是这出自内心的由衷赞美，使勃拉姆斯的自卑消失得无影无踪，也赋予了他从事音乐艺术生涯的坚定信心。在那以后，他便如同换了一个人，不断地把心底里的才智和激情倾泻到五线谱上，终于成为了音乐史上的一位卓越的艺术大师。

在交际过程中，恰当地利用赞美来达到自己的交际目的，是一个很好的策略，但是这并非意味着随便说些赞美之词，恭维对方几句就能奏效。对他人的赞美一定要恰到好处，如果“出口乱赞”，其结果常常会事与愿违。

赞美也要有原则

善说赞美的话，别人听了舒服，而且恰到好处、坚持原则，也不会降低身份。更重要的是它能改进我们的人际关系，使我们的交往更加成功。所以，赞美说得恰到好处是与

人进行良好沟通的重要捷径。

战国时期，张仪以客卿的身份留居在楚国。起初楚王对他非常友好，但后来却对他越来越冷淡。张仪心想：这样下去，恐怕有朝一日自己在楚国就没有立锥之地了。不久，张仪想出了一个计谋，于是满怀信心地去拜见楚王。

张仪毕恭毕敬地对楚王说：“最近，我在这儿没有什么用处，只是白白地浪费您赐予我的俸禄，我想到魏国去，不知大王意下如何？”楚王听后，漫不经心地说：“既然你主意已定，我也就不挽留你了。”

张仪见楚王没有挽留之意，并不失望，于是接着说：“为了答谢您对我的知遇之恩，等我到了魏国，只要您想要的东西，我会竭尽全力弄到，给您送过来。”

“我各种宝物应有尽有，黄金、宝石、象牙也不足为奇，想必魏国也没有什么值得我羡慕的东西。”楚王傲慢地说。

“不过据我所知，中原美女如云，个个貌似天仙！”楚王听了张仪的一番鼓动，不觉心有所动，于是靠近张仪说：“我早就听说中原美女妙不可言，只是从未见过。好吧，我就要美女。”说完，赏赐张仪一箱黄金作为盘缠。这个消息很快就传到楚王王后南后和侧室郑袖的耳中，她们非常担心中原美女来了之后和自己争宠。两个人十分着急，一时却又想不出好办法，于是派人给张仪送去一盒珠玉，说是听说张仪要离开楚国，王后特意送来礼物。

临行前，楚王设宴款待张仪，大方地说：“现在战乱纷纷，道途艰辛，今天特意为你饯行，还期望你能给我送回几个美女。”张仪见楚王有了几分醉意，突然说：“王宫上下都说楚王您宠爱的两个女子仪态万千、貌若天仙，她们素日对

我不薄。今日一别，不知什么时候才能回来，我想借您的美酒向她们表示我的敬意……”

楚王笑着说：“这个好说！”随即让南后和郑袖进来。张仪一见她们到来，就跪在楚王面前说：“请饶恕我吧，我犯下了欺君之罪！我曾对您说中原多美女，现在一睹眼前的两位美女，可见还是王宫美女多啊！我又怎么能找到比王后和郑袖更漂亮的女子呢？”

楚王听后，得意洋洋地说：“无罪！无罪！起初我就料到肯定没有比她们更漂亮的女子。我想中原的女子也没什么过人之处，你也不用去为我找美女了。”一旁的南后和郑袖听了张仪对自己的一番赞美，喜不自禁，极力在楚王面前为张仪说好话。最后张仪又在楚国王宫里留了下来，而且重新获得了楚王、南后和郑袖的信任。

由此可见，赞美别人是人际关系的润滑剂，也是成大事的催化剂，把话说得好听，达到说话的最佳效果，赞美别人必不可少。要知道，不管人处在何种地位，也无论是在哪种情况下，都喜欢听好话，喜欢受到别人的赞扬。这是人人共有的心理，也是人之常情。

我们要学会如何说好话，在什么样的场合下说什么样的话；把握好说话的时机，说好话不能滔滔不绝，也要克制。因为，好话也并不是什么时候都适用，并不是什么时候都能给自己带来好处，而是要看时机。时机对了，那就是力量；时机不对，那就成了阻碍！

乔治是美国加利福尼亚州的鼎鼎有名的大亨，其名下资产超过10亿美元。某年，他与商业伙伴戴维从加州飞到我

国某大城市，准备在那里投资建厂，因此，他需要寻找合作伙伴。经过多方努力，3天后，乔治终于坐到了谈判桌前，和他谈判的对象是我国某一大型企业的领导。这位领导之所以能坐到谈判桌前，就是因为他的精明能干和通晓市场行情的本领令乔治颇为欣赏。特别是当乔治听了这位领导对合资企业的宏伟设想后，他似乎已看到了合资企业的光辉前景。可是正准备签约的时候，忽听这位领导又颇为自豪地侃侃而谈道：“我们企业拥有2000名职工，去年共创利税700万元，实力是绝对雄厚……”

听到这儿，乔治立刻呆滞了，他暗暗地掐指一算：700万元人民币折成美元是90万左右，一个2000人的企业一年才赚这么点儿钱。而且，这位领导居然还表现得十分自豪和满意，看来合作以后这个企业肯定会令自己非常失望的，因为离自己预定的利润目标差距实在是太大了。还好合同还没有签，于是，乔治决定立即终止双方的合作谈判。

眼看马上就要到手的投资就这样飞了，原因仅仅是因为一句话，况且还是因为一句好话。试想如果那位领导当时能够克制一下，或许就能谈判成功了。只是由于这个领导说话没找对时机，甚至说他在商场摸爬滚打几年还没有学会如何说话，还不知道在什么场合说什么样的话，最终才失去了一笔很大的投资，造成了较大的经济损失！

另外，赞美别人也要有一定的原则，不然，就会有阿谀奉承之嫌了。对于无休止的恭维和艳羡，真正明智之人也并不喜欢。应该时刻牢记的是，绝对不可以随随便便地恭维别人。对于那些摸不清底细的人，起初，我们最好是慢慢地深入了解，一直等到找出了他们喜欢的是哪一种赞扬方式，再

使用这一策略也不迟。

间接奉承，借他人的嘴说自己的话

清朝刊印二十四史时，乾隆非常重视，常常亲自校核，每校出一个差错来，觉得是做了一件了不起的事，心中很是痛快。

和珅和其他大臣，为了迎合乾隆的这种心理，就在抄写给乾隆看的书稿中，故意于明显的地方抄错几个字，以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法，这样做会显示出乾隆学问深，比当面奉承他学问深能收到更好的效果。皇帝改定的书稿，别人就不能再动了，但乾隆也有改不到的地方，于是，这些错误就传了下来，今天见到的殿版书中常有讹处，有不少就是这样形成的。

和珅工于心计，头脑机敏，善于捕捉乾隆的心理，总是选取恰当的方式，博取乾隆的欢心。乾隆对自己的学问见识是很自信的，如果想奉承好乾隆，这种变相的求教，正满足了其自炫的心理。而这只是他“间接赞美”的一种，他还对乾隆的性情喜好、生活习惯，进行细心观察和深入研究，尤其是对乾隆的脾气、爱憎等了如指掌。往往是乾隆想要什么，不等乾隆开口，他就想到了，有些乾隆未考虑到的，他也安排得很好，因此，他才很受乾隆的宠爱。由此可见，马屁不能随便拍，拍得好需要技巧，尤其是下级对于上级，拍得好会显现出大作用。

罗斯福的一个副官，名叫布德，他对颂扬和恭维，也有

出色而有益的见解：背后颂扬别人的优点，比当面恭维更为有效。

德国历史上著名的“铁血宰相”俾斯麦就深谙此道。当时他为了拉拢一位敌视他的议员，便故意在别人面前赞美这位议员。俾斯麦知道，那些人听了自己对这位议员的赞美后，一定会将话传给他。果然不久，这位议员和俾斯麦成了不错的政治盟友。

“这种策略是一种没有什么破坏性的技巧。”查斯特菲尔德勋爵说，“在别人背后称颂某人，那些听到这些话的人一定会把你的话转述给对方的，虽然他多半是因为自己想献殷勤，而并不是为了替你服务，有时他们甚至还会自己加上一定程度的发挥。在各种恭维的策略中，这无疑是最能取悦他人，因此也是最有效的一种。”

克利夫兰的律师，前任军事部长贝克斯，在芝加哥法庭上也应用过这一策略。当向一位在国外出生的法官陈述案情时，他假装偶然地说了一句赞美非土生土长的美国公民的话。正是依靠这一招，贝克斯很顺利地就赢得了这位法官的好感。

因为有时候，真诚坦白地直接赞美别人，固然能取得效果，但如果用词不当，就可能使赞美之词沦为阿谀奉承，让人觉得你的赞美之词太露骨、太肉麻，让人怀疑说话者的居心不良，从而给对方留下不好的印象。而采取“间接赞美”的策略常常是万无一失的。由于是间接听到的，所以这些话会变得十分悦耳，收到不错的效果。而且，因为是间接的，所以无论使用怎样的溢美之词，都不会显得过于露骨和肉

麻，而对方又能同样领会到你的赞赏之情。

在中国古代四大名著之一《红楼梦》中，有这样一段描写：

贾政叫宝玉去见贾雨村，宝玉不愿意，史湘云在旁劝他，笑道：“还是这个性情不改。如今大了，你就不愿读书去考举人进士的，也该常常地会会这些为官做宰的人们，谈谈讲讲些仕途经济的学问，也好将来应酬世务，日后也有个朋友。没见你成年家只在我们队里搅些什么！”

宝玉听了道：“姑娘请别的姊妹屋里坐坐，仔细我这里污了你的经济学问的。”袭人道：“云姑娘快别说这话。上回也是宝姑娘也说过一回，他也不管人脸上过的去过不去，他就咳了一声，拿起脚来走了。这里宝姑娘的话也没说完，见他走了，登时羞得脸通红，说又不是，不说又不是。幸而是宝姑娘，那要是林姑娘，不知又闹到怎么样，哭的怎么样呢。提起这个话来，真真的宝姑娘叫人敬重，自己讪了一会子去了。我倒过不去，只当他恼了。谁知过后还是照旧一样，真真有涵养，心地宽大。谁知这一个反倒同他生分了。那林姑娘见你赌气不理他，你得赔多少不是呢。”

宝玉道：“林姑娘从来说过这些混账话不曾？若他也说过这些混账话，我早和他生分了。”

袭人和湘云都点头笑道：“这原是混账话。”

恰巧黛玉此时走到窗下，听到了宝玉对自己的赞美，“不觉又惊又喜，又悲又叹”。之后宝玉和黛玉二人互诉衷肠，感情倍增。

在黛玉看来，宝玉是在背后赞美自己呢，而且不知道自

己会听到，这种赞美就不是刻意的。如果宝玉当着黛玉的面说这样的好话，生性多疑的黛玉可能会认为宝玉是在讨好她或打趣她。

由此可见，背后说别人好话要比当面恭维别人，效果明显地要好得多。你完全不用担心你所赞美的人会听不到你的赞美，相反，你对对方背后的赞美，很容易就会传到对方的耳朵里，对方也会因此对你另眼相待。

如何不让别人看穿自己的真实想法

虚虚实实，实实虚虚，这种心理战术的目的就是不让别人看穿自己，争取对于自己最有利的时机，只要谨守不存害人之心，这也是一种竞争技巧、心理战术。

巧妙地虚张声势

南北朝时期，有一名宋军大将，名叫檀道济，奉命攻打魏，连战皆捷。没想到当攻打到历城时，发现了粮草几乎告罄，而又后援不继。在无计可施之下，檀道济只好退兵，一时之间军心大乱。退兵的行动让敌军起了疑心，自然会想到是否对方断粮了，檀道济十分担心敌军会趁机追击他们。

在这种紧急危难的情况下，檀道济苦思如何才能全身而退。当天晚上敌军的探子回报，宋军连夜以斗量米，大声报数，似乎粮食充足。天亮以后探子又报，宋营旁边堆放着大批米粮，可见米粮充足是真的。

当宋军退兵时，敌军不敢追赶，只是远远地看着精神饱

满的宋军缓缓地移动，檀道济本人则悠闲从容地坐在车内，慢慢地行进在队伍的最前面。这个情况使得魏军更不敢妄动，于是宋军得以顺利退兵。

檀道济是运用让人莫测高深的以虚为实、以实为虚的技巧，来引导敌军进入错误的思维方式。他要士兵夜间以斗量沙，大声报数，趁着夜色昏黑，让敌军的探子以为一堆堆沙子是粮米，白天时将仅剩的粮米全都铺在沙子上面，更让对方深信不疑。

退兵时，他让全体士兵打起精神，而自己行进在队伍的最前面，谈笑自若，敌军看见自然以为有诈，不敢追击。其实，宋军饥肠咕咕，只是勉强支持而已。这就是所谓的“虚张声势”，而这一招往往会出奇制胜。

法国软件业巨子、波朗公司的创始人卡恩是白手起家的。当初卡恩没钱登广告，于是就巧妙地利用造势手法，让一家杂志社同意以赊账的方式帮他登广告。

当这家杂志社的业务人员进入卡恩办公室时，只见许多人忙进忙出，而卡恩本人不断地在接听国内外的电话。卡恩办公室的墙上挂着一大张行销策略图表，上面记载着各种广告行销媒体和波朗公司的广告行销策略。

第一次见面约谈的业务人员，原本执意要以现金交易，最后在观察了波朗公司营运状况之后，同意了以赊帐的方式代为刊登广告。波朗公司从此飞黄腾达，逐渐成为世界一流的微电脑软件公司。

其实，这个广告代理商第一次看到的忙进忙出的职员，

都是卡恩临时请来的朋友客串的。不断接听国内外的电话，墙上挂的图表也全是假的。

而在洛克菲勒成为石油大王的过程中，虚张声势这一策略曾经也起了不少作用。

35岁那年，洛克菲勒在克利夫兰创办的美孚石油公司还只是许多石油公司中的一家而已。凭借着自己微薄的财力，这位传奇性人物想方设法收购了同行的许多家工厂，使自己的实力急剧膨胀。但由于他当时实际上并没有足够的钱，价格谈妥后，钱货两清的时刻往往是生死攸关的关键。可他处理这类事情的方法却是再简单不过的了。用他自己的话来说：“当时我们不得不用我们的支票簿向人虚张声势。”

“现在想起来的确有些好笑，但在当时却是慎之又慎的。我随手抽出自己的支票簿，装出傲慢的神气和语调，好像把这件事全不放在心上似的说：‘你们是愿意直接拿支票还是要美孚的股票？’结果他们大多选择了股票，其实这正中我们下怀。”

福布斯曾这样问过洛克菲勒：“假如当时人家不要股票而要现款，那你该怎样办呢？你当时不是资金短缺了吗？”

“我们总能想办法敷衍过去的。这时，我们已经有了办法让银行放款给我们了。”

就这样，洛克菲勒主动向别人提议开空头支票。由于他提出这一方案时显示出了财大气粗的高傲神情，结果就稳操胜券，根本不必开支票了。这种应变策略在无数大人物的生涯中也可以找到例证。

普雷斯顿是田纳西州著名的银行家。25岁时，他从查塔努加一家小银行的打杂工升到了经理。他也运用这种方法挽救了即将破产的银行。

1993年，查塔努加的17家银行倒闭了10家。很快，各家银行都爆发了挤兑风潮。焦急的存款人都挤在普雷斯顿的银行门口，他没有恳求，也没有申辩！他明白，只要他能平息这一事件，就能挽救银行。于是，他宣布，无论要求兑现的人要兑多少钱，一律给予兑换。他又宣称，只要不信任银行的存户一概给予兑换。一位客户想试探一下他是不是在说谎。于是，普雷斯顿就亲自领他到库房点了16000元，请他带回去。相持了很长时间后，那位客户请求银行继续代他保管，然后便出去告诉所有人，说他们和傻子没什么区别。

只要领袖稍微露出担忧的神色，人们就会被深深地感染。反之，他们的自信也能轻易地感染其他人。当然，领袖也有犹疑的时候，但真正的领袖是不会把自己的犹疑表现出来的。特别在危险之时，他更要表现得泰然自若。这种十分自信的姿态不仅能使他人受到鼓舞，也能渐渐消除自己的疑虑，从而坚定自己的信心。

越是在危难之时，领袖越是能掩饰自己的恐惧，他们就像优秀的演员一样，笑对自己面临的危难。在一切成功人士的生涯中，如亚历山大、拿破仑、卡内基、希尔等，都能见到这种情况。而且，无论是著名银行家和实业家，还是最普通的年轻的主任，只要他是真正的领袖，他都会用到这种方法。

虚虚实实，实实虚虚，这种心理战术的目的就是不让别人看穿自己，争取对于自己最有利的时机，只要谨守不存害

人之心，这也是一种竞争技巧、心理战术。

隐藏自己的真实意图

中国晋代多风流名士，其中王彪、刘温二位很不敬重蔡漠。一天，二人因事去蔡府，坐谈了一会儿后，就问蔡漠：“你自己觉得与王夷甫比较哪个略胜一筹？”蔡漠回答说：“我不如夷甫。”二人相视而笑，进一步问道：“你觉得在哪些地方不如夷甫？”蔡漠说：“夷甫家没有你们这样的客人。”

对于王、刘二人的不恭，蔡漠早已察觉。所以当对方发问时，就故意说自己不行，让人摸不清他的意图，引诱对方继续发问。当最后时机成熟时，再不失时机地就势予以回击，有力而又巧妙，使对方哑口无言，自食其果。另外，很多大人物还会故意正话反说，以实现自己的目的。

威斯汀·豪斯第一次到匹兹堡推销天然气时，人们怀疑他是否能供应充足的煤气，人们观望着，谁也不敢轻易投资。有人作过统计，说匹兹堡每天大约需要 3000 万吨煤气，市民听了都大吃一惊。威斯汀豪斯不仅不否认此事，反而故意说不久之后每天的需求量将达到 4 亿吨。

他没有急于推销，当大家都在怀疑他能否供应 3000 万吨煤气时，他反而说以后的需求量将达到 4 亿吨。这表明他是精心测算过，有备而来的。这一大胆的措辞，正炫耀了自己的实力，反而让人们信任了他，实现了自己的真实目的。这一策略除了可以运用于日常生活和商业竞争中外，在战争中更有大用。

南宋时，岳飞的部将董先奉命去迎击南侵的金兵。金兵有上万人，而岳家军则只有几千人。怎样以寡击众、以少胜多呢？董先想出了一条妙计。

他首先纵兵深入，但一与金兵交锋便全身而退，一日退百里，连退三日，手下的兵士越退越少。有些部将极不满意，说与其现在接连退却，还不如先前战死疆场。一直到第三天，眼见大家的愤慨之情都已被激发起来，他这才告诉大家了到了拼死作战的时候了。于是，全军上下齐心协力，一鼓作气进行反击，压迫敌人步步后退。

当溃不成军的金兵退到唐州的牛蹄、白石二地的时候，正想放下兵器吃饭，谁知董先两天前纵兵深入时埋伏在此地的军队猛地抄杀出来，大败金军。

可见，有的时候适当地隐藏自己，反而可以取得更大的胜利。所以，这一策略在军界和政界就显得尤为重要，因为这其中往往涉及着你死我活的事情。曾国藩就深谙此道。

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有个人向他告密，说某统领要叛变了，告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒，立即命令手下将告密者杀了示众。一会儿，被告密要叛变的统领前来向曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉着脸，命令左右马上将统领捆绑拿下。

幕僚们都不知为什么，曾国藩笑着说：“这就不是你们所能明白的了。”说罢，命令把统领斩首了。他又对幕僚们说：“告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把

统领骗来了。”

由此可见，给自己戴上冷淡的假面具来隐藏自己的真实意图，往往是支配他人思想的万全之策。优秀的人在和别人交手的时候，往往会用到这种策略。

日本的前围棋高手高小秀格，曾以“流水不争先”为座右铭。他在和别人对弈时，常把阵式布置得如同缓缓的流水一样悠闲散漫，让对手掉以轻心，丝毫不作戒备。但一经发动自己的阵势，却能在瞬间聚集流水中所蕴藏着的无限能量，使对手在惊慌失措中迅速被击溃，投子认输。

有时要想达到预期的目的，我们必须先掩饰自己的意图。我们越是装作毫不关心，人们就越会把我们的计划看为一种机会。相反，如果我们迫不及待地陈述，对方就会容易看出你的意图，而有所戒备了。

早年，当费尔斯通看准克里斯蒂能对自己的事业有巨大帮助之后，就一直跟踪克里斯蒂来到芝加哥，并和他住进了同一家旅馆。但是，费尔斯通并没有急于与他见面，反而回避了他一个晚上加半个早晨，目的只是等他进餐厅用早餐时，假装与他“不期而遇”。

费尔斯通回忆道：“我们在一起用早餐。话题很自然地就转移到了其他方面，他问起了我们的销售。于是，在早餐完毕以前，他已经认购了我们1万美元股票。后来，克里斯蒂继续购买我们的股票，达5万美元之多。他的确在我们最需要扶助的时候，给了我们莫大的支持，并在最后当上了我们的经理。我成功的关键就是选择了一个适当的时机去会见他。”

正是依靠善于掩饰自己的热望的情绪，费尔斯通才得以具有了创立大规模轮胎工业的基础。

总之，无论是在战场、官场，还是商海中，学会隐藏自己的意图非常重要。一方面，它可以使你始终保持清醒的头脑；另一方面，也可以借此迷惑你的对手和敌人，出奇制胜，才会收到奇效。

含而不露，假戏真做

所谓假戏真做，是指隐藏起自己的真实感情，真切地表现出自己的虚情假意，从而达到自己的目的。

一天，林肯总统身体不适，不想接见前来白宫唠唠叨叨要求一官半职的人。

但一个令人讨厌的家伙赖在林肯身旁，准备坐下来长谈。林肯非常厌烦，但出于礼貌不能直接把他赶走。

这时，正好总统的医生走进房里。林肯急忙向他伸出双手，问道：“医生，我手上的斑点到底是些什么东西？”

“那是假天花，就是轻度的天花。”医生说。

“我全身都有。”林肯说，“我看它是会传染的，对吗？”

那位来客听到这番话，马上站起来，大声喊道：“好吧，我现在不便多留了，林肯先生，我没有什么事，只是来探望你的。”

“呀，不必这么急急忙忙嘛，先生。”林肯轻快地说。

“谢谢，我下次再来看你。”说罢，他头也不回地朝门外

走去了。

林肯的假戏真做，还有赖于医生的配合协助。他的“假天花”，吓走了不速之客，足以看出他的聪明才智。

少年时的诸葛亮为了完成师傅的考题，也演过一出假戏真做的小品，颇有异曲同工之妙。

诸葛亮少年时和徐庶、庞统等同拜司马徽为师。3年师满，先生说：“从现在到午时三刻，谁能得到我的允许，走出水镜庄，谁就算出师了。”

弟子们急得抓耳挠腮，有的呼叫：“庄外失火！”有的谎报：“家中来人，母病危，要速回。”庞统说：“如果让我站在庄外，我一定能想出办法，请先生允许我到庄外走走。”这些都没有得到先生的同意。

午时三刻就要到了，诸葛亮一脸怒气，摔摔打打地直奔堂上，指着先生的鼻子怒叫道：“你这先生太刁钻，尽出歪题坑我们，我不当你的弟子了，还我3年学费！快还我3年学费。”

一席话把先生气得浑身颤抖，喝道：“快把这小畜生赶走。”诸葛亮却赖着不走，徐庶、庞统好不容易才把他拉了出去。可一出庄，诸葛亮就大笑起来，捡起一根柴棒跑回庄，跪在先生面前说：“方才为了考试，不得已冲撞恩师，弟子愿受罚！”说着送上柴棒。先生这才转怒为喜，拉起他说：“你可以出师了。”

为了完成考题，诸葛亮活灵活现地表演了对先生的愤恨情绪，激怒司马徽，将他驱逐出庄。这场假戏真做真是绝

妙，显示了诸葛亮超人的智慧。

1907年经济萧条，令人十分恐慌，威斯汀·豪斯因此要将电气公司申请破产。可是，勒普说，第二天到公司参观的人看到工人们都在像以往一样地忙碌着。威斯汀谈笑自如地接待他的代理人。他的下属和股东都见到了他那坦然的神态与动作。于是，局势开始有所扭转，他开始发行新股。结果，他的5000名雇员居然认购了60万元！就这样，他凭借着自己出色的“演技”挽救了公司。公司不仅没有在经济大萧条中破产，反而奇迹般地获得了长足的发展。

在交际过程中，有时候为了实现自己的目的，必须要演一场假戏，尽管戏是假的，但“演员”的演技一定要好。就像威斯汀·豪斯的若无其事、坦然自若一样。

越南战争初期，一队美国士兵在田间与敌人激战。这时，战场上突然出现了6个和尚，他们排成一列走过来，毫不理会猛烈的炮火，镇定一步步从两军交战地走过去。

当时的指挥官大卫·布西方回忆起那段往事的时候说：“这群和尚目不斜视地笔直走过去，奇怪的是竟然没有人向他们射击。他们走过去以后，我突然觉得战斗毫无意义，至少那一天是如此。其他人也一定有同样的感觉，因为大家不约而同地停了下来，我们就这样停战一天。”

其实，那群和尚真的不害怕吗？当然不是，但与其在乱枪中等死，还不如冒险试一下，所以他们每一步都走得坚

定、从容、镇静，甚至让杀红了眼的士兵们似乎都感到了佛法的崇高。士兵们停火了，和尚们因此得以生存。可见，“假戏”必须“真做”，因为有时会事关生死。

因此，戏不但要演得像，还要演得真，这样才能不让对方看透你的真正目的，诱使对方上当，取得良好的效果。

不动声色，韬光养晦

菲尔德公司总经理辛普森早年曾是该公司的秘书。有一次，他作为菲尔德公司的代表会见来自各地的商人。会议上他一声不吭，只是闷着头抽烟。他的行为后来被报告给了菲尔德先生。菲尔德说：“听说在那里你抽的烟比任何人都多。”辛普森答道：“是呀，但我之所以抽烟，是为了避免开口。”

纽约一位成功的律师也曾采用过辛普森的方法：“我在谈判时总是一直抽烟，以便能很好地隐藏自己的感情。”在类似的事情上，我们长得个心眼。在有些场合，我们不仅要尽量少说话，还要尽量做到喜怒不形于色。

东汉末年，曹操欺君罔上，刘备、董承决心“共聚大义，以图国贼”，于是，刘备就开始韬光养晦，在后园种菜，并亲自浇园灌地。

到了青梅熟了的时节，一天，曹操邀请刘备一起煮酒畅饮，酒兴正酣时，忽然阴云弥漫，骤雨将至。曹操的兴致极高，借着酒兴劈头就问：“天下当世谁是英雄？”刘备分别举

出了袁术、袁绍、刘表、孙策等人，曹操不以为然，予以一一否定。刘备说：“我实在不知道还有谁能称得上是英雄。”曹操也不再问，他说出自己评论英雄的标准：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”并说：“今天下英雄，惟使君（即刘备）及操（曹操）耳！”刘备闻言大吃一惊，以为自己的韬光养晦之计已被识破，手中所执匙箸，不觉落于地上。此时，正好雷声大作，天雨将至，刘备趁机俯首拾箸，假装从容地掩饰说：“一震之威，乃至于此。连圣人遇到迅雷烈风都变色，何况我刘备呢？”此后，曹操就不怀疑刘备了。

刘备的失态实为心虚所致，他害怕自己的韬晦之计被曹操识破，然而刘备临危不惊的才能使他从容应变、巧妙掩饰，从而消除了曹操对他的怀疑。对此，有诗赞美他：“勉从虎穴暂趋身，说破英雄惊煞人。巧借闻雷来掩饰，随机应变备如神。”

树大招风，功高盖主，在封建社会里，功臣历来为当权者所忌。事实上，不可能人人都有唐朝的魏征那么幸运，得遇圣明的君主，忠直的人更多的是遇到昏聩的王侯。所以，我们在直言时要看对谁，可以直言的当然要去尽自己的职责，在不值得进忠言的时候，如不能审时度势、韬光养晦，无疑是太过迂腐、愚忠了。

汉朝的时候，吕后用萧何的计策杀了韩信，汉高祖刘邦得知消息时，韩信已死。于是汉高祖拜萧何为相国，赐封五千户。

大家都来向萧何祝贺，只有陈平前来吊唁。陈平对萧何

说：“您的灾祸从此就开始了，皇上在外面作战，而您只是在关内守卫。您没有冒矢石之难，却得到了加封，这可不是宠您啊！淮阴侯韩信谋反被杀，皇上必定存有怀疑您的心，希望您能辞让所封之物不受，把您的家财全部支援给军队。”萧何听从了陈平的意见，刘邦果然大喜。

总之，在交际过程中，要学会适当地隐藏自己，听人家谈话而自己却不动声色是很有必要的，我们有时候甚至需要保持一味的冷淡，不作任何反应。做大事的人，如果过分外露自己的才能，就会招致别人嫉妒，导致失败，无法达到事业的成功，甚至还会殃及身家性命。所以，有才华要含而不露，对他人也不可过于耿直地指责和批评。过分直露自己的见解也会招致他人的妒恨。另外运用这一谋略不仅可以保全自身，也可以使对手忽视自己的实力，从而不动声色地争取到更多时间为自己的成功做准备。

古人云：“木秀于林，风必摧之。”才华出众、锋芒毕露的人很容易遭到别人的非议和敌视，在职场和政治舞台上都是如此。因此，越是胸怀远大的人，在逆境中就越要学会保护自己，学会拐弯抹角、闪烁其词，如此才能达到保护自己的目的。

声东击西，出奇制胜

弗雷德·罗杰是一位销售经理，为新泽西的某个皮革公司做推销，公司已经生产出即将销售的新产品，是一种加工成带状的皮革制品。他访问一个顾客，问：“你认为这个产

品如何？”

“啊，我非常喜欢它，但是我猜想您现在会告诉我它是非常贵的，我应该为它付出一个荒谬的价格，在您之前，我全听说了。”

“您告诉我，”弗雷德·罗杰说，“您是一个有贸易经验的人，您和别人一样懂得皮革和兽皮，您猜想它的成本是多少？”那人受了奉承，回答说认为可能是 45 美分一码。

“您说得很对。”弗雷德·罗杰用惊奇的眼光看着他说：“我不知道您是怎样猜到的？”

最后对方以 45 美分一码的价格获得了他的订货和随后的重复订货，双方对事情的结果都很满意，弗雷德·罗杰决不会告诉他公司最初给产品的定价是 39 美分一码。

在介绍价格的时候，必须让别人看起来价格比较低，但你向他介绍好处的时候，就必须使他们看起来好处比较多。

一个药品公司出售一种特别昂贵的兽医外科用药，它的价格与竞争对手的比起来高得吓人。但是推销员问兽医，每次的用量是多少，然后告诉对方，用他们的产品，每头牛仅多花 3 美分，那真算不了什么，但是它的效果却是同类无法相比的。这样介绍价格，使人易于接受，但如果他们说每包多 30 美元，那听起来就是一个很大的数目，很可能把顾客吓跑了。

在谈判中，不要怕对方提出低价的竞争者，要直接告诉对方决不介意低价竞争者，因为他们一定知道一分钱一分货

的道理。

如果我们所要掩饰的不是行动本身，而是我们的行动动机，那么我们就必须假装出一种动机来。

南北战争后，美国国内有很长一段时间都是多事之秋。因为南方的重建问题，总统约翰逊与议会产生了分歧，他甚至动用自己的权力阻止议会立法。当时，作为军权在握的国家军事首脑，格兰特将军的处境最为艰难。约翰逊曾逼他和自己一起去全国各地做巡回演讲，即便他一言不发地坐在台上也行，这样至少也在无形中说明他拥护总统的主张。作为反对约翰逊的一方，这肯定是格兰特将军不能接受的，可他又因为二者之间产生明显的决裂而有损政府的威信。于是，他就运用了一个策略，就是假装病倒，并因此而得以脱身。

因此，有的时候，装病这种老法子也能派上了用场，甚至还十分有效。

道奇将军曾经说起，他曾经和林肯总统就某一个问题的探讨很长时间，可是林肯的真实用意直到几年以后他才知道。当时正值魏尔德涅斯和普陀马克战役之后，格兰特将军处在军旅生涯中最黑暗的时代。道奇是西部联邦军队里的一位将军，他前往东部的波恩特城军营，在格兰特将军那里待了两个星期后，顺便赴白宫拜见林肯总统。和林肯谈了一会儿，道奇就准备起身告辞。可是林肯把其余的来宾一一打发，单单把他留了下来，并把他领到了另外一间屋子里。

后来道奇对人回忆起这段经历时说，这时林肯见他脸上

略微露出了不安的神色，便从书桌上随手拿起了一本书。“他翘着二郎腿，把那本书打开，开始朗诵书里的一段话。那是一篇非常幽默的文章，我听着听着就忍不住笑了起来，马上便觉得很自在了。他见我已落入圈套，便把书放下，探问起我最近两周访问的所见所闻。”然后，林肯留道奇共进午餐，向他打听了关于格兰特将军，及其对军队的一些事实和看法。道奇说：“过了很多年之后，我才明白他这段问话的用意所在……但在当时，我可一点儿也不知道，林肯桌上已经堆满了要求撤换格兰特的信函。”

一切高明的领导者都熟知这种策略，他们总是能够巧妙地隐藏自己的真实意图，实现他的真正目的。

善于保密，不轻易亮出底牌

据克劳德说，福特和他的儿子埃兹尔共同经营福特公司时，“他们固然难免有意见相左的时候，但是每次他们的决策出台时，没有一个人能够说得清楚，到底这是亨利·福特还是埃兹尔·福特的主意。”

有一位名叫戴维斯的少年为了卖给福特一块地皮，特地到工厂里去拜访他。当时福特穿着破旧的靴子，斜着身子仔细聆听他的谈话。按说戴维斯的推销技巧也不能说不高明，更重要的是，他那块地皮正处在福特已购买的地皮中间，按理来讲这桩买卖很快就能达成。可是，听完之后，福特的反应却让戴维斯很长时间都摸不着头脑。

福特并没有直接回答戴维斯，却拿起桌上的织状物递给

他看，并问道：“你知道这是什么东西吗？”戴维斯说不知道，于是，福特就详细地给他讲解，说这是一种新发明的准备用来做“福特汽车”骨架的材料，他介绍了这种材料的来历和好处，还详细地讲了自己对明年的汽车准备采取一种新样式的计划。在这个问题上，福特足足谈了15分钟，搞得戴维斯莫名其妙，但他却感到十分愉快。最后，福特说他不想买那块地，并亲自把他送出门去。

就这样，福特没有说什么明确的道理，更没有争辩什么，就直接谢绝了别人的建议。为了让戴维斯乘兴而去，福特把自己的计划毫无保留地向他透露，使他听了很高兴，这种拒绝的手段当然是很高明的。但是，最重要的是，这实际上是一种烟幕，幕后他其实早就下了决心，这么做是为了掩饰自己的真实情感。

想成为一个出色的领导者，你必须能在必要的时候善于隐藏自己的思想与情感。要想控制别人，就得先学会控制自己。很多成功人士都能非常娴熟地运用这一简单的方法——在可能的情况内，尽量博得对方的好感，但不到关键时刻，决不向别人透露任何内幕。

日本前首相佐藤荣作就是一个能够严守秘密的人。当年他担任运输省次官时，吉田藏邀请他出任内阁官房长官，他按手续向运输大臣提出辞呈，只字不提自己被内定为官房长官的事，甚至对其夫人也都闭口不谈。他这种性格深为吉田藏所赏识，最后终于登上了首相的宝座，而且到目前为止，他是日本战后在位时间最久的首相。

真正精明的人绝不会故意装出神秘的样子，他们会做到不露一点儿痕迹地保守秘密。因为闭口不提自己的私事，他们往往更容易给人以坦白率直的印象，同时也能更好地以这种和善、可爱的特性取信于人。要知道，谁都能在不谈自己的私事时做到坦白率直。

加拿大太平洋铁路建设者之一史密斯的为人之道就是如此。普雷斯顿曾这样评价他：“他既能很好地替人保守秘密，同时他表现出来的态度也极其天真、自然，别人一点儿也看不出他对一件事究竟知道多少。在这一点上，他在美洲是独一无二的杰出人才。”

差不多所有优秀的管理者都是善于保守秘密的人。如果你不肯或不能保守住某种应该保守的秘密，你根本就不具备管理或支配别人的资格。这在军事上也同样适用。

西克尔斯将军在盖茨堡战役中负了伤，当人们将他抬上担架，经过士兵身边时，他还一边叼着烟，一边和人谈话。没人知道他伤在哪了，有多重；大家看到的只是将军神情自若地在抽烟、谈话。军心不仅没有涣散，反而由此大振，不久就打赢了这场战役。

滑铁卢战役前夜，惠灵顿仍未搞清敌人的具体位置，可他却镇定地在布鲁塞尔里士满公爵夫人家跳舞，一直到舞会结束。他没有表现出任何的焦虑、急躁，他只是依旧风度翩翩地跳好每一支舞，和每一个人谈笑。

每当大战在即的时候，海军总司令罗德曼也总会对身边的军官说些不着边际的话，让人“丈二和尚摸不着头脑”。

几乎所有的优秀管理者都是善于保守秘密的人，在政

界、商界、军界都是如此。如果你不肯或不能保守住某种应该保守的秘密，那么你将失去很多机会。因此，在日常生活的交际过程中，一定要严守秘密，管住自己的嘴，少说、多听、多看、多读，不到关键时刻，决不能出自己的底牌。

第十三章 | 巧用幽默，一语拨千斤

幽默感是避免人际冲突、缓解紧张气氛的灵丹妙药，它不会伤及任何人或事。尴尬像是缠毛线时打的活结，轻轻一抖便散了开来，用力去拉反而成了死结；幽默就是那轻轻一抖，无伤大雅地博众一笑，紧张的空气就在笑声中消失得无影无踪了。

开心一笑，距离立消

美国幽默杂志《趣味世界》的编辑雷格威说：“原始人见面握手，是表示他们手上不带武器。现代人见面握手，是表示我欢迎你，并尊重你。以幽默来打招呼，则是有力地表示我喜欢你，我们之间有着可以共享的乐趣。”他还说：“幽默是比握手更文明的一大进步。”

的确一句得体的俏皮话，立刻就会让你和听众之间的距离缩短，获得好感。用心理学原理来说，幽默是人的思想、常识、智慧和灵感的结晶，它属于人们的情绪心理，是一种

最容易感染他人、引起心理共鸣的情感素质。可以活跃气氛，联结双方的感情，在笑声中拉近双方的心理距离。所以，在某种意义上讲，幽默是人与人交往中的润滑剂，它可以使人们的交际变得更顺利、更自然。

著名意大利女记者奥里亚娜·法拉奇在成功地采访了一系列世界风云人物的过程中，留下了许多动人的记录和插曲，成功地实践着幽默法则。下面就是她与著名政治家亨利·基辛格博士的一段对话：

法：基辛格博士，如果我把手枪对准您的太阳穴，命令您在阮文绍和黎德寿之间选择一人共进晚餐……那您选择谁？

基：我不能回答这个问题。

法：如果我替您回答，我想您会更乐意与黎德寿共进晚餐，是吗？

基：不能……我不愿意回答这个问题。

法拉奇可谓咄咄逼人，这种“逼”不在于死死纠缠，而在于幽默地“进犯”。问题全是严肃至极的，但方式却是玩笑似的。于是，对手最终敌她不过而缴了械。在社会生活中，类似的出奇制胜的例子还有很多，它们全都在情感的接轨点上灵机启动，在笑语中达到说服人、征服人、感染人的目的。

一顾客在宾馆里吃饭，一开口就吃出了许多沙子，当服务员走来时，他说：“哎，怎么尽是沙子呀！”服务员微笑着答道：“不对呀，也有饭粒嘛。”一句幽默、风趣的话就把顾客的不满情绪转移了，他不由得会心一笑，服务员趁机说

道：“先生，来，我给您换一碗，真是对不起。”

幽默能激起听众的愉悦感，使人轻松、愉快、爽心、情感舒畅。而当一个人高兴时，是很容易将对方接受的。会说话的人能给对方带来快乐，当然也就容易被对方接受了。所以，原本也许是一场不愉快，没想到会演变成“相逢一笑”。由此可见，幽默的力量之大。

美国总统亚伯拉罕·林肯出生于一个鞋匠家庭。竞选总统前夕，发表演说时，他遭到了一个参议员的羞辱：“林肯先生，在你开始演讲之前，我希望你记住你是一个鞋匠的儿子。”林肯沉默了一会儿，说：“我非常感谢你使我想起了我的父亲，他已经过世了。我一定会永远记住你的忠告，我知道我做总统无法像我父亲做鞋匠做得那么好！”

他对那个傲慢的参议员说：“就我所知，我的父亲以前也为你的家人做过鞋子。如果你的鞋不合脚，我可以帮你改正它。虽然我不是伟大的鞋匠，但我从小就跟随父亲学了做鞋子的技术。”然后他又对会场上所有人说：“如果你们穿的那双鞋是我父亲做的，而它们需要修理或改善，我一定尽可能帮忙。但有一件事是可以肯定的，我无法像他那么伟大，他的手艺是无人能比的。”说到这里，所有的嘲笑都化成了真诚的掌声。

如果林肯此时也贬低对方的人格，嘲笑对方的不足，对其进行人身攻击，以此给对方加压；那么林肯一定不会赢得大选，更不能成为美国历史上最伟大的总统之一。他更懂得从别人的过错中发掘问题、把握机会，积极寻找具有建设性的建议，不仅让不愉快的事情随风而去，而且还将坏事化为

好事，帮助自己摆脱了尴尬的境地。

几句对付难题的机智问答，不但会使自己一下子摆脱困境，还会展现美好的自我形象，获得人们的认可和赞赏。所以，幽默不仅能消除烦恼、增添快乐、活跃气氛，还能解决纠纷，化解尴尬。每个人的心里都会有些痛处，被人一碰就容易心浮气躁。这时不妨唤醒你潜藏的幽默感，收集一些巧答妙对来应付那些难听的话。

另外，幽默不仅可以化解陌生人之间的隔阂、误会甚至是敌对，也可以作为不得罪人的“火力侦察”。当你准备向某人提出一项要求，但摸不准对方态度时，可以先以调侃的语气试探，勘测合适的语言区域。

所以，在交际过程中，高质量的幽默可以带给人以欢乐和深思，是提高交谈质量、融洽人际关系的重要手段，正确的幽默便成为人际关系的联合剂。

而要想成为一个真正幽默的人，必须要富有广博的知识。虽然不必对任何问题都像学者那样研究得很透，但起码应该知道些皮毛。只有知识和见闻极其丰富，才能通达事理、分析透辟、居高临下、入木三分。语言表达上还要做到运用自如、妙语连珠、诙谐动人。所有这些都需要有广博的知识做后盾。

自古伟人善解嘲

人际交往，表达沟通之际，由于个人生活环境、知识程度、家庭背景、个性、社会经验、人生顺逆……的不同，也就难免对事物的看法不一致，因而会产生冲突、争执。这

时，如果一方有涵养，富于幽默感，往往可以一语解颐。如果你具备了幽默，别人会喜欢和你接近，喜欢听你说话，愉快而又主动地接受你的影响。

就跟玩跷跷板一样，如果你压低了一头，另一头就会升高，幽默一下自己，也是对他人的一种赞美。

刚被选为新泽西州州长的威尔逊，在“纽约南社”举行的一次午宴上，主人把他介绍成是“未来的美国大总统”，这自然是对威尔逊的一种恭维。威尔逊讲了几句开场白后，针对这个抬举开起了玩笑：“我感觉自己在某一方面——我希望只是在这方面——类似于别人给我讲的一个故事里的人物。”

接着他讲了一件趣事：一次，也是几个朋友在一块儿聚会。当时有个朋友想挑战一下一种有名的“松鼠”酒，之所以取名“松鼠”，是因为据说凡是喝了这种酒的人，都会爬树，这也就是这种酒取名松鼠的原因。结果，有位先生喝得太多了。当大家一起去搭火车返回时，他竟把方向给弄反了，本来他应该往北去，他却坐上了往南的火车。他的伙伴们想把他弄回去，就打电报对列车管理员说：“请把那个叫约翰逊的小子送到往北的火车上来，他喝醉酒了。”没想到，立刻就有了回电：“请说得详细点儿。这车子里有13个这样的人，他们既不知道自己的姓名，也不知道目的地在哪儿。”

说完这个故事后，威尔逊幽默地说：“我现在是确实知道我的名字的，可是我不能和你们的主人一样，确实知道我的目的地是在哪里。”听众听了之后都呵呵大笑。威尔逊接着还讲了另外一个他擅长的滑稽故事。

听众们兴奋起来，心中充满了愉快的情感。他征服了他们。威尔逊之所以获得了很好的效果，是因为他抓住了大家的心理：当说笑话的人拿自己打趣时，他往往能引起人们的大笑特笑，听众认为这种笑话是值得一笑的。然而威尔逊的目的，并不仅仅满足于博人一笑。实际上，他是用了一个最有力量的方法来消除一些固有的嫌隙，获取人们对他的支持和帮助。

一个胜利者，每当他们接触群众时，故意打趣自己或批评自己，是多么常见的啊！他以牺牲自己的“自我”为代价，把别人的“自我”提高起来，这样就可以使让对方感到愉悦，至少在当时能使他们感觉比他还要优越。

这种人际交往中，处世策略对我们大有裨益，但我们却常常忽略了它们，而许多有能力的人往往利用这项策略，而获得显著的结果。

曾经有一位来自俄亥俄州的名叫布拉德的人，前往白宫拜见林肯总统，当他们正在谈话时，门前站了一队卫兵等候林肯出来训话。林肯一边让布拉德和他一起往外走，一边继续和他亲切地交谈。他们走到回廊时，卫兵们齐声欢呼起来。但就在这时，一名副官走到布拉德面前，命令他退后几步，使他非常难堪。林肯马上接着说：“布拉德先生，你得知道，他们是怕分不出谁是总统呢。”就这样，林肯用他善意的幽默给拉劳德解了围。他只拿自己开了一个小小的玩笑，便解救了一个窘迫的局面。

在华盛顿，副总统道斯曾用了很多种策略来吸引群众，获得很高的声望。因为这一点，他使自己担任的原本只是一

种象征性的工作变成了一个举足轻重的职务。他所用到的重要策略之一，就是“在演说时常常说一些做副总统时遇到的好笑的故事”。

这种有效的策略，平庸之辈是不敢采用的。他们只会想方设法证明自己是如何地聪明能干，对身边的人则经常给予嘲笑。心胸狭小、斤斤计较以及顽固不化的死心眼往往是豁达豪放的大敌，因此，幽默也需要开阔的胸襟，只有这样方能在幽默之中显豁达，豁达之中蕴幽默。

西方国家的政界领袖和社会名流就很重视自己有无幽默才能，他们认为幽默是智慧、才能、学识和教养的象征，是自我表现、取悦于民的极好方式。为了总统竞选、当中辩论、演讲致辞、社会交往等活动，必须要充分显示自己的幽默感。所以，在许多国家不仅总统有幽默顾问，而且社会各界还创办各种新奇的报刊、活动和组织，如幽默杂志、幽默协会、幽默俱乐部、幽默诊所等等，人们都借此消除疲倦，松弛绷紧的心弦，开展社交活动。

总之，在交际过程中，自嘲是不可多得的灵丹妙药，别的招不灵时，不妨拿自己“开涮”，至少自己骂自己还是安全的，除非你是有针对性指桑骂槐，否则，是不会讨人嫌的。智者的金科玉律是：不论你想笑别人怎样，先笑你自己。

用“幽默之钥”去开“严肃之门”

一家餐馆里，走进来一对年轻夫妇。丈夫出手大方，一口气点了满满一桌子菜。没想到点菜过多，两人竟然没吃

完，只得惋惜地起身离开。这时，热情的服务员走了过来，递给他们一个食品盒，笑着说：“二位别急着走呀！来，请你们吃不了兜着走吧！”话音刚落，这对夫妇忍不住一笑，感激地接过食品盒装下了桌上剩余的菜肴。

“吃不了兜着走”这句话，通常是“吃不消”的意思，但服务员却根据当时的情境，把它的原义“吃不了饭菜用袋子兜走”还原使用，这一句原本含义威胁、损人的话变成了风趣、幽默、充满友好和温暖的劝告，因此，立即就收到了很好的效果，确立了风趣的说话形象。将此种方法用于人际交往中，还能起到化解矛盾、活跃气氛的作用。

当保罗出任墨西哥大使时，出人意料地任命罗杰斯为助手，这使得大家感到颇为惊奇。但这个著名的搞笑人物的作用马上就显露出来了。有一天，考尔斯总统准备驾车游玩几天，并邀请保罗、罗杰斯以及一些内阁军官同行。此时，正值3名候补总统被除名之后的紧张时期，大家都噤若寒蝉。罗杰斯被引见给总统时，他忽然后退把翻译官叫过来，然后指着考尔斯大声对他说：“你替我对这个人说一下，我到这里来不过是看看风景，解解闷罢了。我可不是什么候补人员啊！”考尔斯哈哈大笑起来，大家见状也都释然了。

这就是典型的用幽默的钥匙来打开严肃、紧张的大门的成功案例。这样的例子尤其多，因为有很多问题都需要借助幽默来委婉地说明。

比如某人打算向自己的朋友提出一个要求，但不知道对方能不能应允。当然，这一要求一旦被对方拒绝，必然令人

难堪，甚至会危及多年的友谊。而幽默往往是解决这种令人困窘局面的最好办法。也就是说，他应该以开玩笑的方式提出自己的要求。如果那个熟人出于种种原因不可能或者不愿意满足这一要求，他可以同样以开玩笑的方式婉转地予以拒绝。这样，任何一方都不会感到为难或自尊心受到损害。如果以幽默的方式所提出的要求为对方所应允了，那么，两人经过半开玩笑的一番交谈以后，便可转入严肃认真的讨论了。这时，幽默作为一种不得罪人的“侦查方式”，也起到了试探作用。

战国时期，齐国有个出身卑微的人，叫淳于髡，他虽然身材矮小，但口才很好，尤其善于讲笑话，使听者在笑声中受到启发。于是齐威王派他作齐国的使臣，出使各国。由于他有一副雄辩的口才，因而每次都非常出色地完成了使命，深得齐威王的器重。

一次，楚国发兵进攻齐国，齐威王派遣淳于髡带着黄金百斤、驷车十乘的礼物，前往赵国求救兵。淳于髡接到命令之后，放声大笑，直笑得前仰后合，浑身颤动，连帽子的缨带都崩断了。

齐威王问道：“先生是不是嫌我送给赵王的礼物太轻了？”

淳于髡回答说：“不敢，我怎么敢呢？”

齐威王又问：“那么，你为何这样大笑呢？”

淳于髡答道：“不久前，我从东面来，看见路上有一个人正在向土地神祈祷。他拿着一只猪蹄，捧着一杯酒，嘴里念念有词：‘高地上粮食满筐，低地上收获满车，五谷丰登，全家富足。’我看见他奉献给土地神的少，而向神索取的多，

所以觉得好笑。”

齐威王听到此处明白了，淳于髡是在用隐语来劝谏自己增加礼物，于是，他决定把礼品增加到黄金一千斤（每斤二十两）、白璧十对、驷车一百乘。

不久，淳于髡带着礼物前往赵国，说动了赵王。回国后齐威王便置办宴席庆贺，他见淳于髡颇有酒量，就问他：“先生最多能饮多少酒才会醉呢？”

淳于髡回答说：“我饮一杯酒也会醉，饮一石酒也会醉。”

齐威王很惊奇，问他说：“先生既然饮一杯酒就醉了，怎么还能饮一石酒呢？其中的道理可以说给我听吗？”

淳于髡说：“如果在大王面前饮您所赐之酒，执事官吏在旁边看着，御史在后边监督，我心情恐惧，伏地而饮，这样的话，不过一杯就醉了。

如果父母在家中接待贵客，我卷起袖子，陪侍于前，不时捧杯敬酒，恭敬陪侍，这样的话，不过两杯就醉了。

如果朋友间一起游乐，由于很久没有见面，现在突然相逢，便互诉衷情，这样的话，大约饮五六杯才会醉。

如果乡里相聚，男妇混杂在一起，细斟浅酌，一边饮酒，一边下棋、投壶，做各种游戏，随便与女郎握手也不受处罚，目不转睛地注视她也没有顾忌，前面掉有妇女的饰物，后面有姑娘遗落的发簪，我心中一高兴的话，便可饮八九杯。

如果日暮酒残，将残席合并在一起，男女同席，促膝挨肩而坐，靴鞋交错，杯盘狼藉，一会儿堂上蜡烛尽熄，主人送走客人而独独把我留下，她敞开了罗袄的衣襟，我隐隐闻到一阵微香，当此之时，我心中最快乐，就能喝到一石。所

以常言说：‘酒极则乱，乐极则悲’，一切的事情都是这样的。”

听了淳于髡这番话语，齐威王明白了淳于髡是用幽默的隐语进行讽谏，从此不再作长夜之饮。

由此可见，在交际过程中，有时候交际双方为了利益或理念，难免会陷入紧张或对立的状态，然而，幽默能稳定情绪，特别是当正酝酿着一场冲突时。这时，恰到好处地说几句幽默话，就能缓和紧张的气氛，使剑拔弩张的情绪平稳下来。所以，沉重的问题也可以用轻松的方式去解决，严肃的门也可以用幽默的钥匙去开启。

善于联想，即兴发挥幽默之术

面对人际交往中的困窘，面对生意场上毁约失言的尴尬，面对求人办事时的难堪，面对伴侣吵闹，情人、恋人的不悦与拒绝，熟人朋友的刁难，上级领导的批评与指责……你该怎么办？是坐困愁城、哀声叹气还是嘘寒问暖、巧言相悦？这时你应该想到一种快乐的法宝——幽默，它会在你的生活中溅起生活的涟漪。

幽默是笑的伙伴。会幽默的人，走到哪里就会把笑声带到哪里。能给人带去笑声的人，自然是十分受欢迎的人。那么，我们怎样才能学会说幽默的话呢？

一件平常不起眼的事，到了幽默家眼中，就能显示出滑稽可笑的成分来。而一般人可能就缺少这种眼光，区别就在于你有没有幽默思维，是否善于远近联想。

我们来看下面几则故事：

俄罗斯有一位著名的丑角叫杜罗夫。在一次演出的幕间休息之时，一个很傲慢的观众走到了他的身边，讥讽地问道：“丑角先生，观众对你非常欢迎吧？”

“还好。”

“要想在马戏班中受到欢迎，丑角是不是就必须具有一张愚蠢而又丑怪的脸蛋呢？”

“确实如此。”杜罗夫回答说，“如果我能生一张像先生您那样的脸蛋的话，我准能拿到双薪。”

这位傲慢观众的脸蛋，同杜罗夫能否拿双薪，本是无丝毫内在联系的，但幽默的杜罗夫却巧妙地把它们牵扯在一起，产生了强烈的幽默感，同时也对这位傲慢的观众进行了讽刺。

一天，汤姆的老板在圆桌会议上气急败坏地大喊：“这次促销如果又泡汤了，我要把你们一个个都扔进海里喂鲨鱼……”这时，汤姆衣冠楚楚地站起来，转身欲走，老板更气了：“你要去哪里？”原先是要去洗手间的汤姆即兴改口说：“学游泳！”众人大笑，紧张的气氛马上缓和下来，老板也笑了：“你这混小子！你以为我真的忍心把你们扔进海里……”

汤姆使用的就是即兴发挥的幽默术。实际上，他的脑中进行了一系列快速的思维活动：假定扔海里是真的——遇到鲨鱼要死——怕死——学游泳。也许是怕淹死，也许是怕被

鲨鱼吃掉，但学游泳对逃避这两种危险肯定有用。他的这句话之所以能引得众人大笑，有幽默味，就在于他的超常联想功夫。

又如，和尚见读书人中举后光彩照人，他也决定去试一试。考官出一联：“孔圣人三千弟子下场去。”和尚忙应道：“如来佛五百罗汉上西天。”考官又出一联：“子曰：克己复礼。”和尚低头一想：“佛道：回头是岸。”考官火了，喝道：“旗鼓。”和尚赶快高声道：“木鱼。”考官忍耐不住了：“岂有此理，岂有此理。”和尚以为考完了：“阿弥陀佛，阿弥陀佛。”考官喊道：“快滚。”和尚忙谢：“善哉。”

这则幽默是典型的职业辐射法，用和尚自己熟悉的词语去对对联，对比出人意料。这种以职业性质而养成的职业意识产生的远近联想，极富幽默味道。

美国著名小说家马克·吐温的机智、幽默是久负盛名的。让我们来看看他的独特风格的幽默。

有一次，临行前别人告诉他，他去的地方的蚊子很厉害。

到了那里以后，他正在旅馆登记房间时，有一只蚊子在他面前来回盘旋。店主人正在尴尬之时，马克·吐温却满不在乎地说：“你们这里的蚊子比传说的还要聪明，他竟预先来看好我的房间号码，以便夜晚光顾。”大家听了哈哈大笑。旅店服务员们纷纷出来采取措施驱赶蚊子。

马克·吐温听说过这个地方蚊子多，所以在旅馆登记房

间时，就想起了这个问题。而他幽默地说，蚊子是看好他所登记的房间号，不仅轻易地就化解了这种尴尬的场景，而且还起到了委婉批评的作用。所以，服务员们纷纷用各种措施驱赶蚊子。这样，马克·吐温就巧用幽默，避免了被“蚊子”的光顾。

在日常生活中，也有很多人不自觉地运用这种办法化解了尴尬。

一位年轻人骑着自行车正慢慢悠悠地蹬着，后面一辆自行车突然飞速而来，将他撞了个人仰车翻，年轻人并不生气，从地上爬起来，开了个玩笑：“老兄哟，看你这车技，真叫我五体投地。”一句话，尴尬的局面就顿时化解。

玄奘法师在《大唐西域记》中介绍说，西域致敬的仪式分为九等，“五体投地”是最恭敬的礼拜方式。“五体”又称“五轮”，指双肘、双膝和额顶。“五体投地”就是“五轮至地而作礼”。而小伙子被撞倒在地之时，联想到了这句成语，并将它恰当地运用于这个情景之中，所以收到了非常好的效果。于无足轻重之中显现出深刻的意义，在笑声中给人以启迪和教育。他的幽默风趣，还可以使矛盾双方从尴尬的困境中解脱出来，打破僵局，使紧张的气氛得以缓和平息。

幽默风趣有利于塑造交际中的自我形象，因为幽默的风度是良好性格特征的外露。对每个人来说，幽默风趣的语言风格固然有先天成分的影响，但更在于后天的心得经验。所以，我们应该在平时多掌握一些幽默的方法，并在语言表达中加以恰当运用。

移花接木，取得幽默效果

通常人们在进行交流或辩论的时候，有一个基本的要求，就是对双方讨论的同一个概念要取得一致，这在逻辑上叫做“同一律”，而移花接木，则是巧妙地转换概念，使其和原来的含义相反。这样，也能产生幽默效果。我们仍举几个例子来说明。

一位长官到连队巡查，正赶上士兵们吃中午饭。

“伙食怎么样？”长官问士兵们。

“报告长官，汤里泥土太多。”一个多嘴的士兵回答。

“你们入伍是为了保卫国土，而不是为了挑剔伙食，”长官非常生气地大声斥责道，“难道这个道理都不懂？”

“懂，”士兵毕恭毕敬地立正，又斩钉截铁地说，“但决不是让我们吃掉国土。”一句话，说得长官顿时对这位士兵刮目相看了。

士兵们的伙食很快得到了改善。

“泥土”与“国土”意义相差甚远，但士兵却能抓住“土”这一信息，并将其联想开来，不无关联地与国家的形势、国土的沦丧和军人的职责密切地结合在了一起，既体现了一个军人对祖国的忠诚，又巧妙地达到了伙食改善的目的，同时还给枯燥无味的军旅生活带来了无限乐趣。

有时候，移花接木还可给别人一个台阶下，让对方在开怀一笑中体会话中的含义。

一对夫妇结婚已经有十余年了，每个月他们都要给对方的父母寄生活费。这件事一直由妻子承办。可是妻子却每个月给自己的父母寄 50 元，给丈夫的父母寄 20 元。丈夫一直愤怒在心，却也不想因此而得罪妻子。

以前，丈夫每天下班，什么事都不干，总要先抱抱小儿子，亲抚半天。可这天回家后，他见到一岁半的小儿子正在摇车里哭，却假装什么也没看见，什么也没听到。他一反常态地走到 5 岁女儿的身旁，把 5 岁的女儿抱了起来。

正在做饭的妻子扭头看到了，急忙喊道：“儿子都哭成那样了，你怎么还不赶紧去哄哄他？”

丈夫不紧不慢地说：“这 20 元钱的，还是你来抱吧！我要抱 50 元钱的。”

妻子一听脸红了，以后，就每月也给丈夫的父母寄 50 元了。

聪明的丈夫风趣而又不失原则地请妻子进入了自己所预设的“圈套”，没有长篇累牍地发牢骚，却弦外有音地暗示了事情的实质和自己的不满情绪，从而巧妙地提高了自己的说话形象，塑造了自己的说话风格。

又如，在一个小村庄里，人们都来庆贺一位 99 岁高龄的老人过生日。村长自然也来拜寿。他很自豪，因为在他的村中出了这么一位大寿星，是远近闻名的高兴事。只见他高兴地向老人道喜：“老伯伯，衷心地祝贺你！我希望明年能给您庆祝百岁大寿！”

老人很认真地打量了村长一番，然后说：“为什么不行

呢？您身体好像挺结实……”

在这里，老人就巧妙地动用了偷换角色的幽默术。村长的意思很明确，人们都知道是村长希望老人能再活一年。可老人偏偏把这种事实的意思想成是村长希望自己能再活一年。于是，就很幽默地说出安慰村长的话。两者谁能再活一年的可能性是显而易见的。可老人偏不认这个理，他很巧妙地把角色换成了是村长的。

一个小伙子到未婚妻家吃饭，接受未来岳父母的考验。未婚妻叮嘱道：“我家有个规矩，客人不能自己去添饭，你可得记住啊！”

小伙子答道：“饭来伸手，何乐而不为也！”

谁知到吃饭的时候，未婚妻和未来的丈母娘随便吃了一点儿就干别的事情去了。而未来的岳丈大人三杯酒下肚，话匣子打开，正谈得眉飞色舞，哪里还注意到这位准女婿的碗已经空空如也。

小伙子眼看满桌的佳肴，灵机一动，计上心来。他开口道：“伯父，你们打不打算修房子呀？”

“修倒想修，就是眼下木材紧张……”

小伙子见上了道，便接着说：“我有个朋友有批木材，还是柏木，最小的就有这么大。”说着，他把碗一举。未来的岳丈大人这才发现这位准女婿的碗里是空的，赶紧叫道：“老婆子快盛饭！”

小伙子转危为安，又吃上饭了，便不再说木材的事，可是老头儿还挂念着。继续问：“你刚说的那批木材，他卖了吗？”

小伙子夹了一口菜，吃了一口饭答道：“他先前没有饭吃，打算卖，现在实行了责任制，有饭吃了，他就不卖了。”

在这里，小伙子就用了移花接木的说话技巧，而且用得恰到好处，为自己塑造出了一种别具一格的交际形象。在交往中，善用幽默的人总是能表现出自己良好的风度。因为幽默风趣的语言风格，是人的内在气质在语言运用中的外化，在交际中有很重要的作用。小伙子不仅借此“吃上了饭”，而且也顺利地通过了未来岳父岳母的考验。

由此可见，在交往中运用幽默的语言，可增进相互间的感情交流，达到平时达不到的目的，同时也能够创造一个轻松愉快的气氛，所以幽默是融洽人际关系必不可少的情绪因素。

第十四章 | 如何疏导、运用愤怒情绪

真正优秀的人，知道如何控制并运用自己的愤怒，他会
对每个人、每种场合都选择一种最合适的攻击策略，且攻击
前他会预先摆好阵势，该出手时再出手！

避免争吵，善于控制自己的愤怒

“如果你握紧两个拳头来找我，”威尔逊说，“我想我足
够应付你，我的拳头会握得比你更紧。但如果你到我这儿来
友善地说，‘让我们坐下来讨论一下这件事，如果我们意见
不同，我们再协商解决’，我们不久就能发现，我们争执的
地方很少，相同的地方很多，只要我们有接近的诚意，我们
合作的机会就会很大。”

在现实生活中，很少有人能够做到事事亲力亲为，尤其
是那些做大事的领袖们，更需要与他人的沟通、合作。那么
如何才能让他人真诚与你合作呢？除了现实的利益基础，还
要靠出色的影响力和高超的说服力，让别人同意你的看法，

或者按照你的计划去行事。那么，在商谈时“紧握两个拳头”，恐怕是不行的。因为，在遇到异议的时候，我们总是乐于和对方争论，从而表明自己的正确和他人的错误。但是，争论的结果，往往会让对方比以前更相信自己的看法是完全正确的，而你也难以赢得这场争论。许多深谙人际交往之道的著名人士，都深深懂得这一道理。

一天晚上，卡耐基去参加为他而举行的宴会。宴席中，坐在卡耐基右边的一位先生讲了一段幽默故事，并引用了一句话“谋事在人，成事在天”。这位健谈的先生还补充说，他所引用的这句话出自《圣经》。

他错了，卡耐基知道。为了表现优越感，卡耐基很多次、很讨厌地纠正他。结果，他立即反唇相讥：“什么？出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话出自《圣经》，我确定！”

这位同样固执的先生坐在卡耐基的右边，而卡耐基的左边，是他的老朋友法兰克·格蒙，一个以研究莎士比亚著作而著称的学者。于是，他们一致同意由法兰克裁判对错。

卡耐基洋洋得意，以为这下就可以使右边的先生出丑了。法兰克却在桌子下踢了卡耐基一下，说：“戴尔，你错了，这位先生是对的。这句话出自《圣经》。”

在回家的路上，卡耐基迫不及待地提出自己的疑问：“法兰克，为什么？你明明知道那句话出自莎士比亚。”

法兰克·格蒙的回答令卡耐基终生难忘，他说：“的确如此，这句话出自《哈姆雷特》的第五幕第二场，可是亲爱的戴尔，我们为什么一定要证明他错了？那样会使他喜欢你吗？为什么不给他保留颜面？他并没有主动问你的意见呀，

他不需要你的意见。为什么要主动跟他抬杠？记住，永远避免跟人家正面冲突。”

这次之后，卡耐基又听过、看过、参加过、也批评过数千次的争论，但是最终，卡耐基相信了这句话：永远避免跟人家正面冲突。卡耐基在他的书中写道：“天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。所以，我们要像避免剧毒的响尾蛇和毁灭性大地震一样，避免和别人的争论。”

美国历史上一位最伟大的总统、最具个人魅力的人——亚伯拉罕·林肯也曾教育他的部属军官：“任何决心有所成就的人，决不肯在私人争执上耗费时间。争执的后果不是我们所能承担得起的，因为其后果包括了发脾气以及像酗酒者一样失去自制。要在跟别人拥有相等权力的事物上多让步一点儿，而那些显然是你对的事情就让步少一点儿。这就相当于，你在路上遇到一只恶犬，与其与狗争道，被它咬一口，倒不如让它先走。因为一旦被咬，就算宰了它，也治不好你被咬的伤。”

有一位名叫杰克的爱尔兰人，他受的教育很少，但很喜欢与人辩论不休。他当过司机，后来又做汽车推销员，但他没有一次能成功地卖出一辆载重汽车。虽然，他十分想把汽车卖给顾客，但如果一位未来的买主对他出售的汽车说出任何贬低的话语，他就会恼怒地打断那人的话头，大声地为自己的汽车辩护。当然，他的确胜过不少辩论。后来他对培训部的经理说：“我常无奈地说，‘我又教给那些人一些东西。’但他们并没有因此而买下汽车。”

培训部的经理摸透了杰克的实际情况，便教他如何保持克制，以避免和别人发生冲突。要知道，不久杰克便成为纽约怀特汽车公司的一位推销明星了。他是如何成功的呢？这是他自己的说法：“假如现在我去向客户推销汽车，如果他说：‘什么？你们的汽车？你白送给我，我都不要，我要买赛伦牌的车。’我会告诉他赛伦牌的确是一种好车，如果你买那种牌子，那肯定错不了。赛伦牌为一家十分可靠的公司所制造，推销员也很优秀。”

“这样他就无话可说了。如果他说赛伦牌最好，我同意他的说法，他总不能整个下午一直说赛伦牌最好了。然后我们离开这个话题，我开始向他介绍我们的汽车的优点。”

在你进行辩论的时候，你也许是绝对正确的。但从改变对方的思想上来说，你大概一无所获，一如你错了一样。正如充满智慧的富兰克林所说：“如果你辩论、争强，你或许会获得胜利，但这种胜利是得不偿失的，因为你永远无法得到对方的好感。”因此，你要自己好好权衡一下，你想要什么？是只图一时口才表演式的快感，还是一个人的长期好感？

有预谋地发怒——一种有效的武器

贝内特曾经记述，在第一次世界大战期间，道斯代表珀欣将军出席伦敦一个重要会议时，是怎样使用这一策略的。

那时的道斯只是一名陆军中校。当他会见英国陆军大将时，那人故意避开这位中校的视线，趾高气扬地问道：“珀

欣将军在哪里？珀欣将军理应到这里来！珀欣将军来这里是最重要的一件事！”

道斯大怒：“你这该死的家伙！我到这里来就是代表珀欣将军出席的——我是全权代表！”

道斯为此受到惩罚了吗？没有。相反，谈判马上就在他和那名大将之间展开，并取得了良好的效果。1919年，这位陆军大将不但推荐道斯获得了给最优秀的人颁发的英国勋章的殊荣，而且还专门远涉重洋为道斯举行宴会。

有预谋地发怒，也是拿破仑最擅长使用的一种武器。当他在意大利打了胜仗后，奥地利使团对是否接受他的条件，犹豫不决了好几个星期，最后，拿破仑把花瓶狠狠地摔在地上，大发雷霆，成功地威逼他们签署了和约。

有些人的发怒好似小孩放花炮一样，仅仅是为了一时逞能。但是，领袖们的发怒好像是使用了昂贵的导火线一样，经常威力无穷。

真正优秀的人知道怎样使用并控制他的愤怒，他对每一个人、每一种场合都能选择一种最好的攻击方法，在攻击之前，他会预先布好阵势。必要时，他会先决定战斗需要采取哪种适宜的策略。

春秋时期的齐景公曾经放荡无度，他非常喜欢玩鸟打猎，所以派烛邹专门看管鸟儿。但是烛邹不慎把鸟儿全都放跑了，齐景公怒不可遏，要下令杀死他。

这时晏相国闻讯赶到，他看到齐景公正处在气头上，便请求齐景公允许他在众人面前历数烛邹的罪状，好让他死个明白，以服众人之心。

齐景公答应了。于是晏子突然发怒，对着烛邹怒目而视，大声地呵斥道：“烛邹，你为君王管鸟儿，却把鸟儿丢了，这是你的第一大罪状；你使君王为了几只鸟儿而杀人，这是你第二大罪状；你使诸侯听了这件事，责备大王重视鸟儿而轻视人，这是第三条罪状。你犯了这三条罪状，已死有余辜。”

说罢，他气呼呼地请求齐景公把烛邹杀掉。但此时齐景公已经听明白了其中的意思，转怒为愧，说：“不杀了！不杀了！我已经明白您的指教了！”

很显然，晏子是反对齐景公重鸟轻人的，但他看到齐景公正处于气头上，直说反而不妙，为了避免与上司的正面冲突。于是，他就采取了以退为进的方法来间接地表达自己的意见。你发怒我就比你更怒，你指斥他我就尽数其罪，你想杀他我就立即请旨。因此，齐景公见反而可以跳出来反观这一切，领悟到其中的利害关系和是非曲直，达到了既救烛邹之命，又说服齐景公的目的。而且晏子也避免了直接触怒领导，给自己引来不必要的麻烦。可见，晏子这次有预谋的发怒，可谓一石三鸟。

有一次，某税务局召集各科室负责人开会，准备安排下一阶段的工作任务。在汇报工作时，有一位副科长因责任心不强，几项交代的工作都没有做好，还出了纰漏，使得局长大为恼火，借这次会议发了不少脾气。

但他张弛有度，在会议气氛异常紧张时，他下令休会 10 分钟，并递了一张纸条给那位副科长。上面写了改进的方法，对他进行劝勉和指导。副科长本已惊惶，见此未免不受

鼓舞。于是，在此后的工作中，他一直尽心尽力。可见，局长的这次火没有白发。

上级在处理问题时，要考虑全面。不能简单地发怒，也要顾虑下属的自尊心。所以，“有预谋的发怒”是一种可借鉴的方法。不能只顾发怒，因小失大，危及全局。用心理学来说，它有着很强的说服力，能起到一步到位的作用。但同时又是一把“双刃剑”，弄不好会自伤其身。因此，用这招之前要斟酌。

但总的来说，要切忌轻易发怒，除非遇到非常特殊的情况。要知道发怒犹如兵临城下，会使人感到难堪，特别是在众人面前。只有确认除了这一方法之外，再也没有可以应付局面的良策了，方能采用这一没有办法的办法。这种方式最容易造成他人心理上的不安全感和对立情绪。如果处理不好，会使双方都陷入不可挽回的境地。

单刀直入，迅猛而有力地发怒

我们都知道，在人际交往中，要注意亲和力的培养。这是要求我们要有与人为善的心态，但真会到了忍无可忍的时候，也要学会如何巧用愤怒来实现自己的目的。因为，的确有些人在交往中会傲慢、冷漠、无礼、拒人千里之外……又或者有些人会使别人感到不快、受到侮辱、浪费时间等。如果此时你仍含蓄、胆怯、缩手缩脚等，那么这次令人厌恶、毫无舒畅可言的交往何时才能结束？

大律师乔特，曾在一次诉讼中成功地推翻了 16 年前军事法庭对波特将军所做出的有罪判决，他能够赢得这个自己办过的“最重大案件”，正是依靠一句犀利的词锋。据斯特朗说，当时，一位“全身戎装”的陆军参将出庭与乔特进行辩论，他提出的理由十分冗长。于是乔特先生以他特有的姿态开始陈词：“我们已经洗耳恭听了这位美国陆军参将的高论。他的长篇辩论使我想起从前乔纳西神学院对毕业班的念告：诸位学生，必须牢记，上帝只知道一件事情，所以切勿做长长的祈祷。”

当对方没有反驳余地的时候，对付冒犯自己的人往往可以采用单刀直入的惩罚办法。乔特采用这一策略征服了一位不愿听他辩论的法官。这名法官有一个坏习惯，在律师辩论的过程中，他总喜欢和别的法官谈话，对此，谁也不敢抗议。可是，这一天，当这位法官居然在乔特的发言当中故态复萌的时候，他就立刻领教了乔特的厉害。

布朗记述道：“乔特立即停止发言，凝视着法官们，他双臂交叉，面颊微微有点儿苍白。法庭上一片寂然，那位无礼的法官觉察到了这异样的寂静，转过头来，狐疑地看着这位缄默的律师。”乔特平静地说道：“法官阁下，我只有 40 分钟来做最后的辩护了，我不能再浪费哪怕一秒钟。不过，我需要你更专心的注意。”那做法官两颊微红，立刻应声回答：“你将得到你所想要的。”显然，他承认了自己的过失。

杰出人士全都是真正的斗士。一切必要的手段：明枪暗箭、冷嘲热讽、抡拳舞锤，他们无所不能。他们当然知道，

任何一个有尊严的人，在必要时都必须挺身战斗，不仅仅是为了自卫，更是要显示力量，让人再也不敢小瞧自己。当然，他们也决不以引起他人畏惧为最终目的，他们不是易怒、好斗的人，更没有恃强凌弱的习惯，他们只是在必要的时候出手，所谓“路见不平一声吼，该出手时就出手”。

美国前总统克林顿的继父，经常在酗酒之后对克林顿的母亲施暴，以致被警察拘留过多次。有一回，父母的卧室中又传来了继父殴打母亲和撕肝裂肺的哭声，已上高一的克林顿怒不可遏，一脚踹开门冲了进去。他指着继父说：“爸爸，我有句话要告诉你，我要你站起来听——如果你不站起来，我可以‘帮助’你站起来。”继父只好站了起来。这时，克林顿便正式提出了警告：“听着，我再不会让你发酒疯了，更不允许你动我母亲一个指头了。否则，你要小心我的拳头！”这种严正警告的言语方式，不软不硬地制服了继父的粗暴。

曾做过林肯总统秘书的约瑟夫·巴克林主教，曾讲过林肯生平中的一件逸事。

有一次，他正和林肯坐在一起说话，从门外走进来一个求职的人。此人已经接连好几个星期来找林肯的麻烦了，这一次，他又提出了他的请求。林肯便对他说：“我的朋友，我不能给你安排那个位置。这么做是没有用的，你不如回去吧。”那个人听了恼羞成怒，便很不客气地大叫：“总统先生，我知道你是不肯帮我这个忙了！”林肯的忍耐力向来无人能比，此时也忍无可忍了。他怒视了那人一会儿，然后从

椅子上慢慢站起身来。从容地走到那个人坐着的地方，一把揪住他的衣领，把他拖到门口，猛地推倒在门外，然后关上门，重新回到座位上。那个人爬起来，又推开了门，大声叫道：“把我的证书还给我！”林肯从桌上拿起一摞文件扔出门外，重新又把门关上，再回到座位上。

我们看到，在必要的时候，一向温和、隐忍的林肯也是会发怒的。凡是伟大的人物，他们精通全盘的战略，在必要时，应该有自卫的行动时，他就会挺身战斗，不仅是为了维持自尊心，也是使人瞧得起自己！他们更知道利用发怒来支配人，因为唯有弱者才没有敌人！

而成功者之所以每战必捷，原因之一就是当对手失态的时候，他依然能沉着应战。他们不但能控制自己的愤怒，而且在稳操胜券的时候，他们还能灵活运用发怒这种武器去达到最好的效果。就像瞄准目标的枪弹中装填的火药一样，蓄势不发只是为了等待最佳时机，爆发的结果就是迅猛有力、一举中的。

第十五章 | 如何让你脱颖而出

交际过程中，要想从无数的竞争对手中脱颖而出，就要做到谦虚而不自卑、自信而不固执、倔强而不狂妄，才能给他人留下好印象，并在关键时刻当仁不让中“迈步出列”！

勇敢地展现自己的个性和长处

在弗·坎农刚当上议员时，在许多不友好的人眼里，他只是一个来自伊利诺伊州的毫无声望的青年，一个乡巴佬而已。当他准备在众议院里发表自己的第一次演讲时，粗俗的讥讽更是扑面而来。“这位从伊利诺伊州来的绅士，他的口袋里一定藏着燕麦吧！”一位幽默诙谐的议员的话立刻引发了一阵哄笑。但是，机敏的坎农并不慌张，他犀利地回击道：“不错，不但我的口袋里藏着燕麦，我的头发里还带着草籽呢！”

这位“草籽议员”的声名立刻传遍全国。就是凭借这句

非同寻常的回击，坎农赢得了当时人们的普遍关注和持久名声。这位青年很快就成了公众喜爱的对象，并在此后8年中连续担任众议院的发言人。

西奥多·罗斯福曾被誉为“拿破仑以后政界最成功的自我展示者”，他也是应用这一方法的高手。人们常把罗斯福描绘成一个莽撞的骑士，并乐于众口相传，实际上这是他有意为之。因为对罗斯福来说，这些反而是他勤奋生活的象征。梅里亚姆曾这么说：“他懂得什么时候应该穿上他那粗糙的骑兵行头。如果没有他那些用黄铜马口铁和卡叽布制服打扮起来的别致卫队，他恐怕就没那么容易当上纽约州州长了。”

可见，勇敢地展示自己，甚至不惜带点儿夸张，确实也是一个很好地让自己成为人群中的焦点的有效策略。尽管它有冒险的味道，但还是经常为人所用，因为，有时强烈的刺激更能给人留下深刻的印象。

芝加哥的银行家约翰·法森是一位深受芝加哥城民众爱戴的人，有一次他对一个体育作家富勒顿谈起自己那著名的红领结，他说这么做的原因是为了让大家容易记住自己。他确实达到了目的，他甚至还劝富勒顿也为自己设计这样一个特色形象。

能干的人是谦逊的，但是他们更懂得如何掌握积极进取的法宝。所以，在交际过程中，学会勇敢地展现自己吧，那样，人群中的焦点则非你莫属。

本杰明·富兰克林，这个美国第一个真正的“自由人”，

并且永远是最伟大的美国人之一。在他 24 岁那年，用自己借来的钱买下了他合伙人的股份，从而变成了小小的《宾夕法尼亚报》和一家印刷厂的老板。不久，这位勇敢而追求快乐的青年准备去主宰自己的命运了，是沉入水底还是成功地登上事业的彼岸，就看他的奋斗了。

在债务累累的重围之下，富兰克林必须在商界建立起他个人的声望。为此，他不但要把自己的失误和缺点控制到最少，而且，他认为让别人注意到自己的所作所为是非常重要的。

富兰克林在后来谈到自己如何展示自我，巧妙地让人注意到自己的长处时说：“我不但让自己真正做到勤奋和节约，还尽力避免任何明显的言行不一。为了显示出我做事的规矩，我从商店里买纸张时，会用一辆小车把它们从街上运回来。我穿得非常简洁，从不在任何地方懒散地游荡……”

这样一来，他就为自己赢得了商人的声誉和品格，人们都认为他是一个勤俭而有追求的青年，在与人做生意时，他这样的人肯定也是很规矩的。所以，慢慢地，那些经营文具的商人和他有了业务来往，另外有些人也开始给他提供书籍印刷业务。于是，他的事业才能一帆风顺地向前迈进。

埃尔伯特·加里曾经这样说起过他：“他为自己赢得了诚实和精确的好名声，正因如此，大家都愿意到他那儿去买东西。”

能干的人都知道，良好的声誉不会凭空而来，那是自己不懈努力的结果。

正是本着这种精神，阿尔·史密斯在出任纽约州州长时，始终在他的办公室里保存着一份很醒目的报告。这份报

告有图片、有文字，非常形象地展示着他的杰出的功绩。正是因为他，州中新添了许多漂亮的养育院、医院、公共设施。相信每个来到他办公室的人，都会对此印象深刻。

可见，在交际过程中，当你的长处与美德在被人忽视或别人很难注意到的时候，你就应当想出一些巧妙的手段，使它们在适宜的时机向别人得体地展示出来，以引起大家的注意和肯定。这可以称得上是为那些立志成功的人树立声誉的一个有效策略。

“迈步出列”，该出手时就出手

人称“石城”的杰克逊，是美国南北战争时期南方联盟的一员猛将，如今，他和另一位李将军一同被视为世界上最伟大的军人。

“天赋的谦逊”是托马斯·杰克逊的一个显著特性。在西点军校，他就是以谦卑著称的。在弥留之际，他还是坚持认为“石城”这一美誉应当属于他所率领的一旅之师，而不仅仅属于他个人。另外，在墨西哥战争中，总司令斯科将军对他的英勇善战所给予的公开而盛情的称赞，杰克逊后来从未提及过——甚至于在他的至亲好友跟前，都只字不提。

但是，就在一次战争刚刚开始爆发时，杰克逊在写给他姐姐的信中，充满着他要建功立业，为自己博取显要地位的宏伟计划，同时在信中，他不定期清醒地意识到要完成这种目标可能遇到的困难，因为在此时，他身上只有一个非常不起眼的普通的空头衔。在他追求声誉的过程中，这位勇敢而谦逊的人，也曾有过一次聪明的举措。他采取的一步行动，

获得了斯科将军的亲口赞赏，这直接导致了其后的几次迅速的升迁。这一步就是他主动要求从常规部队转到炮兵队里去，因为他相信在那里，“长官们更容易把整个部队的功绩归功于某一个人”。这样无疑就利于自己的升迁。在这一关键时刻，这位以谦逊著称的人，用迅雷不及掩耳之势脱颖而出，当仁不让地主动出击，取走了他应得的东西。

可见，有些人之所以能够成功，成为众人瞩目的焦点，就在于他们有着过人的勇气，能够在关键时刻站出来，把自己的魅力展现出来，获取最终的成功。在交际过程中，要想从无数的竞争对手中脱颖而出，要求在关键时刻，你必须有当仁不让的勇气成为敢于“迈步出列”的少数几个人之一。

曾任美国电话电报公司总经理的西奥多·韦尔，在刚走上工作岗位的时候，也和成百上千个其他铁路邮递员一样，用陈旧的方法分发信件。当时，这些信件都是仅凭邮递员不太准确的记忆来挑选发送的，因此，许多信件都会因为记忆出现差错，而无谓地耽误几天甚至几周。这之前，没有哪个邮递员对此动过脑筋，因为他们认为那不是自己分内的事，但西奥多·韦尔不这么认为，并开始着手寻找改善的办法，不久，就发明了按投递地点分类汇集信件的制度。

就是这样一桩看起来很简单的事，对他一生的影响却极为深远。他的图表和计划方案很快引起了上司们的广泛注意，马上，他便获得了升迁的机会。5年以后，他就成了铁路邮政总局的副局长，很快又升任为局长……

多留意一些本职工作之外的事，做出一些人们意料之外

的成绩，这就是在职场上可以获得上司注意的有效策略。

当安德鲁·卡内基从一个送信的差役升为电报收发员和斯科特的秘书——斯科特是宾夕法尼亚铁路匹兹堡分段段长——之后，这个矮小而头发稀少的青年碰到过一个难以解决的棘手问题。这件事的重要性，在当时就连他自己都不能完全明白。

一天早上，卡内基到达办公室时，发现一辆破旧的车子阻塞了铁路，整个铁路运输已陷于一片混乱之中。许多货车被迫停滞途中，特快客车也严重误点。最要命的是，斯科特又偏偏不在，要知道，只有铁路分段段长才有权力发出调车的命令。

卡内基这时应该做些什么呢？最保险的办法当然是什么也不做，他明白擅自越权的后果。许多年后谈及此事，卡内基还这样说：“我知道，在当时如果我走错一步的话，可能会受到严厉批评、被撤职，甚至于被追究刑事责任。”但卡内基顾不上这么多了。他破坏了铁路管理中最严格的一条规则，自作主张地签上了斯科特的名字，迅速地发出了调车命令。

等斯科特亲自赶来的时候，阻塞的铁路已经畅通无阻了，一切都按部就班地顺利进行着。斯科特非常惊喜，不过当时他什么也没说。过了不久，卡内基就间接地听到斯科特亲切地称他“白头发的苏格兰小鬼”，他高兴极了。这件事对于卡内基的一生来说堪称关键时刻。后来，连约翰·汤姆生——宾夕法尼亚铁路局局长都听说了他“调车的伟绩”。卡内基很快就升任为斯科特的私人秘书，年仅24岁就当上了这一分段的段长。

在评价这次逸事时，斯科特说：“这位年轻人既然获得了同高级职员接近的机会，在他事业的战场上，实际上已获得了一半的胜利。每个年轻人都应该尽力去做一些自己职责范围以外的事——只有这样，他才能引起上司的注意。”

有时，为了能“迈步出列”，赢得注意，就需要我们能够在危急时刻快速做出决定——“该出手时就出手”。当然，这也是一种冒险的策略，不过，一旦我们做出正确的判断，我们所冒的风险就会带来丰厚的回报。

重视首因效应

有这样一个故事：一个新闻系的毕业生正急于寻找工作。一天，他到某报社对总编说：“你们需要一个编辑吗？”“不需要！”“那么记者呢？”“不需要！”“那么排字工人、校对呢？”“不，我们现在什么空缺也没有了。”“那么，你们一定需要这个东西。”说着，他从公文包中拿出一块精致的小牌子，上面写着“额满，暂不雇佣”。总编看了看牌子，微笑着点了点头，说：“如果你愿意，可以到我们广告部工作。”这个大学生通过自己制作的牌子表达了自己的机智和乐观，给总编留下了美好的“第一印象”，引起其极大的兴趣，从而为自己赢得了一份满意的工作。

这种“第一印象”的微妙作用，在心理学上称为“首因效应”。“首因效应”也叫“首次效应”、“优先效应”，它是指当人们第一次与某物或某人相接触时会留下深刻印象。第

一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物的整个印象产生的作用更强。

第一印象效应是一个妇孺皆知的道理，为官者总是很注意烧好上任之初的“三把火”，平民百姓也深知“下马威”的妙用。而每个人都力图给别人留下良好的“第一印象”，为自己的脱颖而出创造条件。

心理学研究发现，与一个人初次会面，45秒钟内就能产生第一印象。这一最先的印象对他人的社会知觉会产生较强的影响，并且在对方的头脑中占据着主导地位。心理学方面的资深顾问就曾经指出：“保持和复现，在很大程度上依赖于有关的心理活动第一次出现时注意和兴趣的强度。”并且这种先入为主的第一印象是人的普遍的主观性倾向，会直接影响到以后的一系列行为。

一位心理学家曾做过这样一个实验：他让两个学生都做对30道题中的一半，但是让学生A做对的题目尽量出现在前15道题，而让学生B做对的题目尽量出现在后15道题，然后让一些人对两个学生进行评价：两相比较，谁更聪明一些？结果发现，多数人都认为学生A更聪明。

因为，首因效应本质上是一种优先效应，当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。即使人们同样重视了后面的信息，也会认为后面的信息是非本质的、偶然的，人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息，即使后面的信息与前面的信息不一致，也会屈从于前面的信息，以形成整体一致的印象。所以，多数人都认为A更聪明、出众。

所以，能否让自己脱颖而出，与你在与他人交际时给人所留下的第一印象有密切关系。在当今这个激烈竞争的社会中，尤其如此。在生活节奏如同飞快奔驰的列车的现代社会，很少有人会愿意花更多的时间去了解、证实一个留给他不美好第一印象的人。因为，一般情况下，人们都愿意同衣着干净整齐、落落大方的人接触和交往。而言辞幽默、侃侃而谈、不卑不亢、举止优雅的人，定会给人留下难以忘怀的印象。所以，如果你不能给人留下良好的第一印象，很有可能就丧失了脱颖而出的机会，在应聘面试中更是这样。

心理学家认为，由于第一印象主要是性别、年龄、衣着、姿势、面部表情等“外部特征”。一般情况下，一个人的体态、姿势、谈吐、衣着打扮等都在一定程度上反映出这个人的内在素养和其他的个性特征，不管暴发户怎么刻意修饰自己，举手投足之间都不可能有世家子弟的优雅，总会在不经意中“露出马脚”，因为文化的浸染是装不出来的。

人们都希望获得他人的好感，这是人类的一种基本需求。获得他人的认同、赞许，从而得到内心的平衡，产生成功的满足感。但是，只有一个人的内在修养真的拥有了让人获得好感的基础，才能让它为你赢得好人缘。

所以，不要以为你是人才、是千里马，却总是怀才不遇；不要怪罪对方没有慧眼、不是伯乐；这其中是不是也有你自己的原因。你在举手投足、言谈举止间有没有给对方留下良好的第一印象呢？我们不能忽视第一印象的巨大影响作用，因而必须通过提高自身修养来修饰自己的形象，抢占职场先机，为将来的成功奠定基础，搭好台阶。

比如，方小姐就是这样的人，她很看重自己的衣着，什

么场合穿什么衣服都挺有讲究：出席朋友宴会时，她爱穿庄重的长裙；与男友约会，则穿青春活泼的短裙配外套；出门旅游或上街购物，爱穿干净整洁、精神利落的牛仔服；晴天爱穿粉红色的毛衣，阴天则穿浅绿色的女式西服……她每天都把自己打扮得明快靓丽，无论是上班还是走在大街上，她都是人们心目中一道美丽的风景。她漂亮而不妖冶，引人注目却不张扬，男女同事都喜欢和她交往。

这样的人在人群中如何能不出众呢？有时候，“第一印象”可以决定一个人的前程，甚至是命运。当然，这在社交活动中只是一种暂时的行为，更深层次的交往还需要个人的硬件完备。这就需要我们要加强自身在谈吐、举止、修养、礼节等各方面的素质。总之，首因效应在人们的交往中起着非常微妙的作用，如果能准确地把握它，定能让自己脱颖而出，为自己的事业开创良好的人际关系氛围。

诚信和行动不容忽视

一天上午，小马赶到某公司参加最后一轮应聘，主考官正是该公司的谢老总。临到考试时间快要结束，小马才满头大汗地赶到了考场。谢老总瞟了一眼坐在自己面前的小马，只见他大滴的汗珠子从额头上冒出来，满脸通红，上身一件红格子衬衣，加上满头乱糟糟的头发，给人一种疲疲塌塌的感觉。谢老总仔细地打量了他一阵，疑惑地问道：“你是研究生毕业？”似乎对他的学历表示怀疑。小马很尴尬地点点头回答：“是的。”接着，心存疑虑的谢老总向他提出了几个

专业性很强的问题，小马渐渐静下心来，回答得头头是道。最终，谢老总经过再三考虑，总算决定录用小马。

第二天，当小马第一次来上班时，谢老总把他叫到自己的办公室，对他说：“本来，在我第一眼看到你的时候，我就不打算录用你，你知道为什么吗？”小马摇摇头。谢老总接着说：“当时你的那副尊容实在让人不敢恭维，满头冒汗，头发散乱，衣着不整，特别是你那件红格子衬衫，更是显得不伦不类的，不像个研究生，倒像个自由散漫的社会小青年。你给我的第一印象太坏。要不是你后来在回答问题时很出色，你一定会被淘汰。”

小马听罢，这才红着脸说明原因：“昨天来的路上，在大街上看见有人遭遇车祸，我就主动协助司机把伤员抬上的士，并且和另外一个路人把伤员送去医院。从医院里出来，我才发现自己的衣服沾了血迹，于是，我就回家去换衣服。不巧其他的衣服还没干，我就把我弟的一件衬衫穿来了。又因为耽误了时间，我就拼命地赶路，所以，时间虽然赶上了，却是一副狼狈相……”

谢老总这才点点头说：“难得你有助人为乐的好品德。”不出半年，他就被升为业务主管，深得谢老总的器重。

如果用首因效应的理论来分析，小马根本不具备脱颖而出的条件，因为他给人的第一印象实在不好。但正是他高贵的品格和扎实的功底，才让他获得成功的。其实，除了要注意外貌和言谈等获得良好第一印象的因素之外，真诚和行动同样也能打动别人，让你脱颖而出。可见，真诚地关心别人、爱护别人、帮助别人，你一定会赢得丰厚的回报。

有一个美国人，父亲很早就去世了，但却留下了一大堆债务。若按常规，欠债人已经死了，遗产拍卖分掉，债务也就差不多了。但这个人却拜访了所有的债主，向他们保证父亲留下的债务会分文不少地还给他们，只希望他们能宽限他一点儿时间。

后来他竟然历经 20 年之久，把父亲留下的债务，连本带利地全还清了。周围的人都非常感动，知道他是一个可靠的人，也就非常愿意和他做生意。从此，他的生意越做越大，终于成了远近闻名的商人。他的诚信也让他在众多的竞争对手中脱颖而出，甚至有很多人就是慕名而来，非要与他合作的。

其实，真诚与守信在交往中具有第一位的重要意义。因为交往最基本的心理保证是安全感，没有安全感的交往是难以发展的。这位商人正是抱着真诚的态度与人交往，信守承诺，才能使对方有安全感，才会觉得他可信，他才会有机会获得成功。

赢得他人好感，首先要心地诚实、待人诚恳、做人正派，这是被人接受和受人了解的开端。如果不说真话，弄虚作假，别人就不会信赖你，觉得你不可靠，时间长了就会疏远你，甚至是厌恶你。同样，应征者在面试的过程中，也一定要秉承真诚的原则，回答每一个问题，才能让主考官发掘你脚踏实地、不吹嘘的特质。

所谓的真诚，就是知道什么就说什么，同时也不避讳谈自己的缺点。有很多应征者不敢暴露自己的缺点，就会说“我的缺点就是优点太多，没有缺点”，这样夸大地修饰自己，其实是完全没有意义的。

而应征者如果能坦诚说明过去失败的经验、自己从中学了到什么、后来又是如何改善的，真实地分析自己的一切，让对方感觉到真诚，反而是最大的有利条件。

在一般人的印象中，口才很好，是业务员的必备特质。但曾经有一个很木讷的业务员，他坦白地说自己不善言词，下班后也不喜欢和客户的应酬，但却总是默默地为客户服务，两三个月下来，终于获得了客户的青睐，接下大量订单。言语中的真诚、行动上的坚持，反而让他脱颖而出。

另外，对于经验丰富的主考官来说，应聘者讲再多的花言巧语也是没用的，无意间表现出的小动作才是他们观察的重点。

举例来说，提早 5 分钟到达面试公司，可以显示做事认真的态度；面试时坐姿稍微前倾，表现出愿意倾听的特质；面试结束时，主动询问后续的流程，也能代表自己有追踪进度的好习惯。

也许你觉得这些微不足道，并不足以构成一个人在成千上万的应聘者中脱颖而出的条件，但其实这些行为中无意间透露出来的讯息，远胜过千言万语。如果一个人虚情假意、口是心非，那么交往中就会让人感到不安，时时处处小心翼翼，就不可能相互理解和信任。因为，一个不能给人带来安全感的人，无论他在其他方面是多么地优秀，都不容易被人所接受。所以，一个做人、做事都不讲信用的人，是很难在社会上立足的，又何谈脱颖而出、出人头地呢。

总之，要想让他人对你产生好感，首先自己要有好的

“影响源”，除了形象设计之外，更重要的还是内在素质。他人对你的好感只能源自你自身的良好形象和文明言行。只有做到谦虚而不自卑、自信而不固执、倔强而不狂妄，才能给他人留下好的印象。他人的认可还来自于你不断学习的态度。只有学识丰富、思想敏锐、兴趣广泛，才能提升自我价值，吸引众人。

快速洞察他人内心世界的心理策略

如今“察言观色”已不再是一个贬义词。话中有话，话外有话，也是商场或职场中常用的“高端说话策略”，它们是介于鲜明的黑白是非之间的“灰色地带”，它们是一套既冠冕堂皇又别具深意的“套话”。

听懂他人的“弦外之音”

人类的心思比任何动物都复杂，有时候，为了顾及各种目的和需求，也许是场合和形势所逼，也许是顾虑到某人或某个团体的立场和颜面，也许是为了更长远更宏大的战略，人们在交谈的时候，自然会话中有话，弦外必然有音。

史上记载，五代的后唐庄宗李存勖是一介武夫出身，嗜好田猎。有一次他巡游狩猎，庞大的队伍行进树林时，吓到了一只兔子。李存勖一见大喜，立刻驱马去追兔子。后面的侍卫队一看，也急忙拥簇奔驰，跟了过去。

眼见就要追上，李存勖忙搭箭射去，原以为射中了，谁知那兔子却像背后有眼一般，突然一拐弯，从荒岭上直向麦田深处窜去。李存勖看见兔子突然拐弯逃开了，他哪肯罢休，拍马向麦田驰去。侍卫队怕皇上有闪失，大批人马也跟了过去。

顿时，黄熟的麦田被马蹄踏了个稀巴烂。然而，那兔子越逃越有劲，死命地往麦田里钻。李存勖等人紧追不舍，眼见即将可以采收的一片麦田，就这样糟蹋在众多马匹的铁蹄下。

这时，地方县令勘察民情，刚好经过这里，老远见有马队在麦田里驰驱践踏，还以为是哪个富家子弟在撒野，不由得心中怒火升起，拔腿就抄近路截了过去，抓住李存勖的马头。

李存勖正追在兴头上，突然被人截住，不由勃然大怒，且大喝一声。这时，县令一见这马饰和骑马者的华丽服装，才知是皇上，心想这下可闯了大祸，吓得冷汗直流。

李存勖再看那兔子，早已跑得无影无踪，自己追了半天等于白费工夫，于是怒从心头起，喝令左右将县令推下去斩首。

这时，侍卫马队中站出一个人来，大家一看是伶官敬新磨，就知道有好戏看了。原来李存勖不但好打猎，也爱听戏、唱戏，无论在宫中还是在宫外，都让资深伶官跟在身边，抽空给他唱戏解闷、取乐。说白一点儿，这类伶官就等于我们电视上常看到的谐星或是搞笑艺人。

敬新磨就是这样的一个搞笑艺人，他不但戏唱得好，而且语言诙谐，有智有勇，常常用开玩笑的方式规谏庄宗。这时，只见他来到李存勖前，高声说：“慢杀！皇上，让我把

他的罪状数落一遍，让他死得心服口服！”

李存勖知道他又要搞笑，转怒为笑，说：“好吧！帮我教训一下那个不懂事的老匹夫！”

敬新磨说：“遵命！”说完，敬新磨来到县令面前，大喝：“你有死罪，知道吗？你难道不知道咱们皇上爱好打猎？为什么还让老百姓种庄稼交国粮呢？你为什么不让老百姓饿着肚皮，空出地来让咱们皇上打猎用呢？你真是该死！”

众人大笑，在场的其他搞笑艺人也跟着起哄。李存勖听出了敬新磨的话中带有深意，于是笑了笑，对县令挥手说：“你走吧！”就这样，县令拣回了一条命，叩头谢恩而去。

从今以后，再也没有人轻看这位搞笑艺人了，甚至为他的急智反应拍手叫好。在交际过程中，人们常常会有很多话不能直说，总是会采取很多策略来隐藏自己的真实想法，尤其是向这种下级对上级的情况。而在我们的现实生活中，也常有类似的故事发生。

有一次，父子二人经过一家五星级饭店的门口，看到了一辆十分豪华的进口轿车。儿子不屑地对父亲说：“坐这种车的人，肚子里一定没有学问！”父亲则轻描淡写地回答：“说这种话的人，口袋里一定没钱！”

我们都知道，父子二人都是话外有话的，儿子的意思是斥责豪华车的主人是个暴发户、低俗可恶；父亲的意思是儿子没有钱买不起这样的车，有一种吃不到葡萄说葡萄酸的嫉妒心理。正是这弦外之音，才反映出了他们内心的真正态度。

话中有话，话外有话，也是商场政坛中常用的“高端说话策略”，它们是介于鲜明的黑白是非之间的“灰色地带”，它们是一套既冠冕堂皇又别具深意的“套话”。丘吉尔早就说过：“在国际关系的历史上，没有永恒的朋友，只有永恒的国家利益。”所以，在这样的交往中，如果听不出话中的意思和隐藏在背后的动机和目的，将会遭遇惨败。这种交流往往细微到几乎无法察觉，即使是同样一句简单的“谢谢”，可能也有愤怒、被忽略、真正受欢迎、真诚感激、表示距离、委婉拒绝等不同含义。

想要听懂这种“弦外之音”，而且正确解读对方真正的想法，平时就要多训练自己的观察力和解读能力，不能太单纯太容易相信人家所说的话。如此，才能设定正确的说话策略，攻入对方的心。

学会暗中考察他人，洞穿他人的真实意图

人心是最难以琢磨的东西，正如俗话说的“知人知面不知心”。每天相处在一起的人，也许你感觉对他很了解了，但有时候，你又会发现你并不知道他在想什么。也有的时候，你觉得自己很寂寞、很无聊。你以为身边的人都很懂你，但你却发现，没有一个人真正地理解你。

一个人的行为是外显的，而他的思想却是内隐的。有时候，行为和思想并不一致。由于种种原因，人们喜欢掩饰自己的真实想法，他们的言行与他们的真实动机往往不一致。与人相处，必须首先了解人们行为背后的思想“秘密”。

沟通中的信息是包罗万象的。而且，在沟通中，我们不

仅要传递消息，而且还要表达赞赏、不快之情，或提出自己的意见观点。如果信息接受者对信息理解与发送者不一致，有可能导致沟通障碍和信息失真。许多被误解的问题，其核心都在于接受人对信息到底是意见观点的叙述，还是事实的叙述混淆不清。

另外，沟通者也要完整理解传递来的信息，获取事实，又分析发送者的价值观、个人态度。这样才能达到有效的沟通。

因此，只有知道了人们的真实想法，人与人的交往才能正常、愉悦地进行。否则，就容易使自己陷入被动的局面，甚至会产生一些误会。有这么一个笑话：

有个特别喜欢聊天的人，一到晚上就喜欢找邻居聊天，而且每次晚上都要聊得很晚才回家。每次，邻居的妻子刚抱怨完这个“聊不完”先生，他就又来了。

有一天，这个妻子又在抱怨了，丈夫安慰她说：“没关系，他再来，我有办法叫他早点儿回去。”正说着，那位“聊不完”先生就来了。

聊不完先生刚刚坐下，邻居家的丈夫就对他说：“昨天晚上，我家附近出现了强盗，有两个人身上的钱财被抢去，连所穿的衣服也被剥个精光。”“那我得赶紧回去。”“聊不完”先生说完就掉头走了。

夫妻计谋得逞，正在手舞足蹈时，“聊不完”先生又神气十足地回来了，说：“我怕被强盗抢，把手表和钱包都放在家里，换了条破裤子和一件旧上衣来，今晚聊到再晚也不怕了。”

夫妻二人面面相觑，顿感无奈！

显而易见，这个“聊不完”先生是个不受邻居欢迎的对象。他忽视或是看不懂邻居的真实意图，而永远只是自顾自地做自己想做的事情。开始的几次，邻居出于礼貌未直接地拒绝他，但下次当他再拜访邻居时，邻居可能厌烦，而干脆对他闭门不见了。

生活中，人们出于礼貌而隐藏自己真实意图的情况有很多。这是一种不自然的掩饰，比如，当你向别人借钱的时候，人家不会直截了当地拒绝你，而是借别的话题暗示你，“我的钱都已经借出去了！”当你向一个漂亮女孩儿表白时，她不会马上拒绝你，而是告诉你“你是一个好人！”你到一个陌生人家拜访，尽管人家对你恨得咬牙切齿，你出门的时候，主人还是会跟你说“欢迎下次再来！”这种情况下，如果你还不明其意地继续下去，可能就要招人痛恨了。

有时候，人们是出于其他的目的而隐藏自己的内心的。所以，我们经常会说：“我看不懂他，所以不知道如何与他相处！”很多刚谈恋爱的年轻男孩儿都会发现，自己的女朋友有时候莫名其妙、难以捉摸。约会后各自回家的时候，明明说要自己回家，一旦你没有送她，她又说你没送她，爱她还不够；明明说你“讨厌”，却又不停地给你擦拭额头上的汗水。这种情况下，如果你只是相信她的话，而不明白她为什么要这么说，你们的恋爱就不会那么有趣了。

有个木讷的小伙子，毕业后很久也没有找到工作。最后，他只好在家帮父亲卖一些农产品。

有一次，父亲让他推一车花生到市场上去卖。出门的时候，父亲忙着去地里干活，只交代了他“每斤花生卖3元

钱”就匆忙走了。

集市上的人很多，问价钱的人也不少，但是买他花生的人却没有。这时，一个老妇人走过来，看了看他的花生，问了价钱后，对他说：“年轻人，你这个花生土太多，价钱能便宜一点儿吗？”

花生刚出从地里挖出来，上面的确还沾了一些土。于是，他点点头，便宜了5毛钱。接着，老妇人又剥开一粒花生：“你这个花生粒太小了！根本就不值这个价格！”

年轻人看着她手中剥开的花生粒，也觉得有点儿道理。于是，答应再便宜5毛。接着，老妇人又说：“集市上这么多人都不买你的花生，肯定是有问题吧！这个价格的话，我就先到别的地方看看。”接着，拍拍手，起身就要走。

年轻人生怕第一个顾客走了，马上叫住她，表示价格还可以便宜一点儿。这时的价格已经比父亲交代的价格便宜一半了。

老妇人果然买了很多回家。之后，以这个价格，年轻人很快就卖光了花生，他兴高采烈地回家了。

父亲问他今天卖了多少钱，当他告诉父亲时，父亲差点儿气晕了，他还一个劲儿地抱怨自家的花生多么不好，价格太高。

父亲告诉他，他们家的花生就是“小粒红”的品种，小粒是特色，并不是不好。刚挖出来的花生，壳上带一点儿土是很正常的。这种花生的营养价值比一般花生高，当然价格要贵一点儿，所以买的人也相对少一点儿。

其实，老妇人在买花生的时候，挑一些毛病，并不是她真的嫌弃花生不好，她的真正意图是，希望通过挑一些毛病

而让年轻人主动降低价格。而小伙子却真的以为自己的花生不好，顾客嫌弃，所以降低了价格。

有时候，人们出于某种利益而隐藏自己的想法，比如你的生意伙伴、你的领导、你的同事等等，经常不说实话，用一些相反的言行来迷惑你。在人际交往中，如果我们不能明白对方的真实意图，那我们就无法把握主动权。

留意他人的意图，研究他人的心理变化

约翰·华纳 23 岁时，在费城第六街与菜市街交界处开了一家店面，这是他有生以来开的第一家店。大家都以为在几个月之内，这家店一定会破产倒闭的。

他从给别人送报起就开始积攒资金，但他的积蓄只够和他的合伙人购办店内陈列的商品，所以，在一般人看来，约翰·华纳的资本实在是有点儿少，更不合时宜的是，当时正赶上国家经济萧条，还面临内乱。

然而，出人意料地是，他竟取得了巨大的成功。现在，我们都知道华纳已是美国著名商人中的一员了。那么，他究竟有什么过人之处，在大家普遍不看好的经济低谷中，竟能取得惊人的成功呢？

据说，营业之初，他就抛弃了过去那种司空见惯的商业手段，而运用了一种使人备感新鲜的商业方法。之后，他发明了一种又一种全新的商业方案，几乎每次革新都受到攻击，然而，他始终引领着当时的整个营业制度。

其实，他的方法很简单：他只是一直尽力去寻找使顾客满意的新方法。他永远地保存着一份心思，那就是不断地研

究顾客们的心理。

即使到如今，他的铺子已扩大到像一座百货迷宫了，我们仍旧可以发现：他每天总要抽出一段时间在自己的百货店里检视一番，他甚至还亲自去接待一些顾客，整理一些货物，倾听人们对他的商店的意见和建议。

其实，研究顾客心理，这就是华纳成功经营的策略；说出来一点儿也不神秘，然而就是这个简单的道理使他获得了巨大的成功。而和约翰·华纳一样，地产富豪约翰斯·巴诺也费尽心机地去揣测别人的需要。

纽约的巴诺博士和他的兄弟最初只有不到 4000 美元的资本，但经过一番奋斗之后，他终于成了地产富豪。他成功的秘密可以说，大部分都要归功于他不厌其烦地听取人们对于厅堂、门窗及房屋朝向等等琐碎问题的意见，正是在这些意见的启发之下，他对旧式套间狭长的客厅和阴暗的起居室进行改造，设计并建造了一座美观、实用的现代公寓。现代公寓不仅设备先进齐全，而且居住起来十分舒服方便。他终于建成一所打破一切华丽与昂贵记录的大公寓，就是纽约著名的派克路 270 号的房子。

巴诺自然也从该项目中收益颇丰。从那次冒险开始，巴诺博士就想出了一个策略：他自己去租住自己的公寓，以便由此了解顾客们的真正需要。

巴诺兄弟也像华纳一样，首先去研究顾客的需要。这样，他们就能够处处赶在顾客的前头——在他们感觉到有什么需要之前，他们就已经把方便提供出来了。

被誉为“东方最伟大的人寿保险专家之一”的吉尔·布莱克，曾深受那些小政客的启发。他发现类似小政客的很多人常常热衷于提出反对意见，虽然这未必会有什么利益和实际作用，但他们还是喜欢频频发问，为反对而反对。他将这个发现也运用于自己的保险事业中了，因此，他就注意到了他在顾客们那里碰到的潜在的习惯性的反对意见。他说：“大人物很少发问，但这并不是说他没有疑问，事实上，他的问题与平常人一样多，只不过他把这种意见隐藏在心里罢了。所以，虽然他并不发问，但我们得设法使他满意才行。”

所以，无论别人是否表示出他的反对意见，倘若我们不关心他的感受，我们就很容易失败。如果有可能的话，我们应当尽量预先料到这种潜在的反对或不满，而想好对付的方法，这能为我们成功做事打下良好的基础。

当然，在留意别人意图的时候，你还必须要准备随时去驾驭那些可能发生的意外，并使它们变得对你的计划有利，这样才能避免种种困难，顺利地获得成功。否则的话，很难避免尴尬的发生。尴尬就是一种偶然的人际关系冲突，任何人际环境只要出现了偶发性的不协调事件，就可能会出现尴尬场面。

尴尬多半就是因交往者缺乏经验，不了解他人的意图、好恶等造成的。所以，我们要在日常生活和人际交往中，多留心观察他人，努力做到“善解人意”。这样不仅可以避免许多尴尬场面的出现，一旦出现了，也可以得到缓解，而且可以使彼此交往更愉快，自己的目的更容易实现。

运用书中的这些成功法则，你将成为真正的人际交往高手

在社交场合，有的人仅通过一面之交就令对方印象深刻，有的人经常见面却形同陌路，有的人被周围的人喜爱和尊重，有的人被周围的人厌弃和疏远……之所以这样，是因为人们在社交过程中，其心理因素是复杂多变的。

——赢在交际的第一回合

陌生人并非那么难以接近，对方设防是一种心理上的自我保护。要想接近他们，就一定要走近对方的心理，让他感觉你是一个值得信赖的人，甚至有相见恨晚之感。

——让对方敞开心扉的心理策略

查斯特菲尔德说：“言为心声，你只需留心观察他最喜欢谈论的话题——那些他心中最希望自己能做得出色的东西，在他的嘴里也一定讲得最多。这样你将会很容易发现他的弱点，在这些地方挠他，那么，你就挠到他的真正痒处了。”

——巧妙运用赞美的心理策略

ISBN 978-7-5054-2355-8



9 787505 423558 >

定价：28.00元