

HOW



心理谋略

• XIN LI MOU LUE



作者
多湖辉

日本千叶大学教授

著名非小说类畅销书作家

知己心18诀
知彼心54诀
控制大局26诀

• 广西民族出版社

多湖辉处世心理术丛书之四

心 理 谋 略

〔日本〕多湖辉 著
逆 非 译

广西民族出版社

多湖辉处世心理术丛书：

如何“推销”自己（已出）	2.20元
如何“暗示”自己（已出）	2.20元
如何“征服”对方（已出）	2.20元
心理谋略（已出）	2.75元
家教心理术（即出）	
潜在心理术（即出）	

邮购者可汇款到广西南宁市民族大道23—1号
广西民族出版社服务部（邮费每本另加0.60元）。
邮政编码：530022。汇款时请在附言上注明所购
书名。

心理谋略

多湖辉 著 逆非 译

☆

广西民族出版社出版

广西新华书店发行 广西民族语文印刷厂印刷

•

开本787×1092 1/32 7.75印张 140千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：1—20,000册

ISBN7-5363-1149-4/Z·54 定价：2.75元

前 言

“trick of fortune”，这一英语短语可直译成“命运的捉弄”，这时的“trick”，不仅具有表面的意思——骗局、恶作剧、诡计，还有所引申，它意味着一种我们一般人无法抗拒、无法把握的力量。

本书探讨的就是这种特殊的“trick”。我们将懂得：操纵人的思想与行为的动力，除了命运伟力之外，还有一种深藏于我们所有人心理中的心理活力。

无需烦叨，心理学是一门分析、研究人类心理活动及其规律的学问。在我们的心理世界里，主宰着我们的日常生活，深刻影响我们的言行举止的，正是一些我们自己尚未认知的深层意识的心理活动。换言之，人往往是稀里糊涂地做了自己的心的俘虏，在尚未警觉之前就已受自己的心灵所指使。正是因为这种不知不觉间轻而易举地操纵了我们人类活动的“心理机关”或“心理部门”，它就象木偶后面的牵线人一样，所以我把我的这部书命名为《心理谋略》。当然，书中论及的绝非令人想起硝烟弥漫的古战场的战策；虽然我可以大胆地说，每一个复杂现代人的心都是一片战场。

比如，在大庭广众面前就难免紧张怯场；总是信心不足，缺乏积极性；或是对自己身体的弱小感到自卑……如此等等。我们要是不是不能攻破并征服五花八门、稀奇古怪的烦恼、不安等精神堡垒，我们就难以在“弱肉强食”的现代空

间生存下去。所以，欲想自己掌握自己、自己主宰自己、保持自己的意志，必得知己之心，这是生存下去的先决条件。

何况我们是生活在现代社会的海洋当中，每个人的心理活动都会因自己的小圈子、自己的组织、社会关系、人际关系而受到影响，微妙地发生变化，互相复杂地进行制约。为此，你作为现代社会中的一员，仅仅熟知己心还是不够的，还要掌握他人的心谋（这里的他人既指一个人也代指大众）。知己又知彼，才能保证你立于现代社会的不败之地。

当然我们每个人都应该时刻铭记，在我们的周围，时刻都隐藏着陷阱，而且密密麻麻、数不胜数。这些密集的心理陷阱已经无数次地把我们巧妙地操纵，过去是如此，将来也会如此。

听我这样大言不惭，你也许会反驳我，你可能认为你从未受人控制、指使过。扪心自问，你真的没有这样的体验吗？

当你去商场购物时，在公司里与上司谈话时，看报纸上的广告或电视广告时，驱车或步行时，会友时，就寝时，这些时候，也许你会认为你是按照自己的意愿行事或思考。但是我敢说，你大错特错了，你甚至完完全全是行走在心理的迷宫里，有些陷阱是你自己安下的，而有些是他人故意投置的。因为这些心理罗网，并不是很容易就会被看破的“儿戏”。

为了使你自由地控制自己或对方，看破早已布下的骗局，不再自投罗网或误入雷区，本书将把这些心理迷宫里的法则，一一教给你们。祝你们幸运！

多湖辉

目 录

前言

第一章 知己心18诀

- 1、服人先服己..... (2)
- 2、养性修心..... (4)
- 3、积极主动..... (8)
- 4、自我控制..... (10)
- 5、轻松自信..... (12)
- 6、自我解脱..... (14)
- 7、镇定自若..... (16)
- 8、预防紧张..... (20)
- 9、恢复自信..... (24)
- 10、超越自卑..... (26)
- 11、正视现实..... (28)
- 12、增进记忆..... (30)
- 13、内容明确..... (32)
- 14、事半功倍..... (34)
- 15、消除杂念..... (36)
- 16、防微杜渐..... (38)
- 17、活用时间..... (40)
- 18、走出绝望..... (44)

第二章 知彼心54诀

- 19、给人以强烈印象…………… (48)
- 20、使人解除戒备心理…………… (52)
- 21、促使约会成功…………… (54)
- 22、引出对方的心曲…………… (56)
- 23、与初交者亲密交往…………… (58)
- 24、为他人指点迷津…………… (60)
- 25、文字的魅力…………… (64)
- 26、动作的说服力…………… (66)
- 27、沉默是金…………… (70)
- 28、说服尊长者…………… (72)
- 29、力说饱学之士…………… (74)
- 30、主动吸引对方…………… (76)
- 31、鼓舞士气…………… (78)
- 32、时间就是效率…………… (80)
- 33、热心地工作…………… (82)
- 34、催人奋起…………… (84)
- 35、引发部下的能动性…………… (86)
- 36、良好的人际关系…………… (88)
- 37、玄念之妙…………… (90)
- 38、减免再次失利…………… (92)
- 39、不求报酬地工作…………… (96)
- 40、激发对工作的自豪感…………… (98)
- 41、辞退无能的干部…………… (100)
- 42、忠告的妙用…………… (102)
- 43、观念的改变…………… (104)

44、超常能力的发挥·····	(108)
45、管理好新手·····	(110)
46、避免组织混乱·····	(112)
47、集中智慧·····	(116)
48、有效的集体行动·····	(118)
49、会议成功的关键·····	(120)
50、可信的第一印象·····	(122)
51、刺激与麻痹·····	(124)
52、消除偏执心理·····	(128)
53、巧识他人心病·····	(130)
54、请对方放心·····	(132)
55、了解客人苦衷·····	(134)
56、从孤独中解脱·····	(138)
57、消除恐怖心理·····	(140)
58、根除陋习·····	(142)
59、改正坏习惯·····	(144)
60、填平“代沟”·····	(146)
61、大才变庸才·····	(148)
62、遗忘的产生·····	(150)
63、知人真心·····	(154)
64、识破对方弱点·····	(156)
65、看透他人本意·····	(158)
66、生命延续法·····	(160)
67、破坏与犯罪·····	(162)
68、令对方精神涣散·····	(164)
69、令对手失去自信·····	(168)

70、冷感与暖感·····	(170)
71、沉重感与轻松感·····	(172)
72、视觉的误区·····	(174)
73、生活的智慧·····	(176)

第三章 控制大局26诀

74、语言的感召力·····	(180)
75、时髦的生产·····	(182)
76、高明的兜售法·····	(184)
77、好商品的诞生·····	(186)
78、高档商品的畅销·····	(188)
79、滞销变速销·····	(190)
80、合算的交易·····	(192)
81、广告的辉煌成果·····	(194)
82、赋予商品以灵性·····	(196)
83、刺激女性的购买·····	(200)
84、令消费者称心如意·····	(202)
85、消费者的误区·····	(204)
86、消费者掀起畅销风·····	(206)
87、满足消费者精神需求·····	(208)
88、吸引旅游者的策略·····	(210)
89、掌握消费者的心愿·····	(212)
90、增加广告效果·····	(214)
91、青年消费群·····	(216)
92、召集众人的巧法·····	(218)
93、谣言为何惑众·····	(220)

94、控制与疏导·····	(222)
95、流言怎能轻信·····	(224)
96、愚民与民愚·····	(226)
97、变骚乱为镇静·····	(228)
98、变焦躁为安宁·····	(230)
99、成功地当选·····	(232)
100、大众的期望·····	(234)

I 知己心18诀

- 养性修心
- 超越自卑
- 镇定自若



1. 服人先服己

***：要说服别人，必先说服自己。**

推销有术的推销商，决不是滔滔不绝的空谈家。不过，一旦他们开了口，那充满自信的一词一句，却由不得你不佩服，叫你深信他。据我推知，他们在说服顾客之前，早已胸有成竹，先说服了自己。按心理学的解释就是，控制他人的先决条件是首先熟知自己的心理机制并使自己的行为服从自己的思想。

谈起说服力，叫我铭心刻骨难以忘怀的，是曾在电视广告中露过面的松下电器公司的泉大助先生以及他那套广告哲学。他做过的广告十分精彩、具有强烈的说服力，令人信服，而他本人，老实说貌不出众，是位看上去老实诚恳的中年汉子，而在松下彩色电视机、洗衣机的电视广告中却大显神通。那么他的吸引力到底在哪里呢？原来，这位大助先生总是自己先试用那些新产品，在推销之前在家里认真地试用几天，边试用边挑剔，直到自己完全满意为止。他觉得有把握搞好广告宣传了，就毫不犹豫地参加广告片的拍摄。当然，他是不会象随处可见的广告片中的俊男美女那样，照着广告片的脚本去演片子的。

耶鲁大学的C. I. 霍布朗德所做过的诸多试验的结果，也强有力地证示了上述规则。他把学生分成两组，让他们在

听众面前朗读指定的文章，发现听众的反应在两种不同的场合下大相径庭。大众与抑扬顿挫地进行朗读并随意发挥进行演说的一组能产生强烈的共鸣，而对光读讲稿的那组反应淡漠。究其原因，无外乎比起前一组，前一组的学生先说服了自己。

照人家的意思去扮演某个角色，的确过于平淡，谁都可以完成。不过，从接到扮演角色这一任务，到确信自己的角色十分有意思，这中间的确存在着一大段距离。只有消去这些距离，才能推动你自觉地投入角色，沉浸到工作的乐趣中去。为此，必须努力去先说服自己把角色塑造得活灵活现。

日本古戏中的花旦，是由男子扮演的。从一开始练戏，旦角就必须把自己当作一个女人去开始日常生活。要使观众佩服旦角的演技，旦角必须先说服自己是一个女人，甚至比女人还女人化。真可谓用心良苦啊！

2. 养性修心

***：画虎者如虎，爱山人似山。**

世上有许多人，不知怎的，非常讨厌自己的性格。不过我始终主张，人的性格本来就是千差万别，有长有短，只要他的性格不是病态的，就无需那般自寻烦恼。不过，要是有人特别期望把自己的性格改一改，换另一条新的人生之路走下去，我可以提供一条心理法则。

人是被暗示性很强的，也就是说容易受暗示指使的高等动物。利用这一点，才有了著名的“森田疗法”的诞生及其广泛的应用。这一方法是慈惠医大教授——已故的森田正马博士发明的治疗神经衰弱症的医学治疗法，它的理论正是源于心理学。其原因极为简单，即不问患者的情绪和症状，而是让他快活、健康地行动做事，结果发现他又成了一个快活、健康的人。心理学把这一原则归纳为：采取类似“某某”的举动，自然而然就变成了“某某”本身。

森田疗法，根据这一原理治愈了很多病人。最初的一周里，只允许住院的患者过卧床生活，他们只可以吃饭、洗浴、排便、睡觉。一周过后，安排他们从事各种工作，扫除、照顾花鸟、制手工艺品、弄建筑等等。这些事情是很重要的，它作为一种精神安定剂，让患者又象普通正常人一样地去生活、劳动。结果，患者们渐渐恢复了自信，性格也明

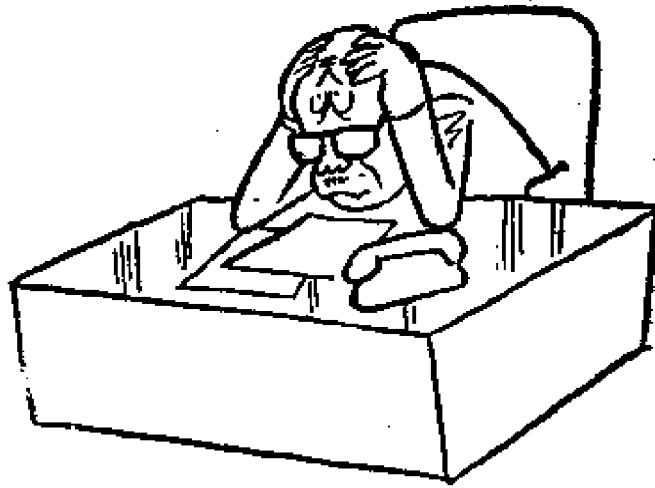
朗、外向多了。与此同时，劳动之余，还安排病人参加小型高尔夫球、乒乓球等运动。四十天后，患者基本上都康复出院。

尤其是红色恐惧症、对人恐惧症、外出恐惧症等神经症患者，对自己不能适应环境深感不安，进而发展成自虐型的反夏无常的性格。取除这类症状的病源，森田疗法的效果是不言而喻的。

这种“类似型”的方法，即叫人模仿着去顺应自己想顺应的环境，去加入自己想加入的团体，所以简单、实用、不难推广。美国的两名心理学家所著的《美国兵士研究》一书中说，根据他们的调查，对上士倾心、模仿上士的态度的兵士，最后大多成为上士。在公司里相似的例子也屡见不鲜，那些把自己想象成上司的社员，往往工作干得十分出色。中国古语云，“近朱者赤，近墨者黑”，其道理毫无二致。自然，很关键的是要明择自己的模仿、向往的目标，明珠暗投是可悲的！

画虎者如虎，爱山人似山。





3. 积极主动

*****：距离感显示出心理上的抵触感。

我开设的心理概论课，一般总有50~60个学生听讲。学生们自由就座，早来的学生尽可以占到好位置。不过，有趣的是学生们每次坐的地方基本上没有多大改变。教室并不很大，坐得再远，与讲台上的我的实际距离谈不上相差多少；可学生们似乎通过这一举动，无意识中表明了跟我不同的心理距离。成绩优秀，有自己的见解的学生的位置总离我很近；相反，成绩平平，老是一问三不知，叫人搞不清到底在想些什么的学生，总坐在与我相隔远远的边角位置。

心理学家威廉·E·莱波尔德也做过实验证明了这一倾向。居利昂斯·法斯特所著的名著《身体语言》一书中，曾介绍根据这种倾向来测试被试者的性格与距离感之间的关系。根据本书的介绍，威廉先对学生们进行性格测试，分出内向型与外向型；然后，把他们一起叫到研究室，对他们进行面试，打出分数。威廉预先把成绩计算法讲解给学生们听，成绩分三等，即不合格、普通、优秀，再逐一测试。对测试成绩不合格的学生，威廉告诫他，“你确实不够理想，可见你平时根本没专心学习。”学生们都知道成绩后，发现成绩优秀者安坐在考官的近前方，而成绩糟糕的学生，坐得离测试者最远。

而且还发现，内向型的学生不管成绩如何，坐得总是比外向型的学生离考官远得多。

正如本实验所证实的，我们一般都通过实际距离来表示出对对方的心理上的感触。再比如公司的定期会议上，当没有一己之见时，就席的人总是尽量坐在上司看不见的地方，无所谓地喷着烟雾；同样，内向型的职员与上司照面时，也总有一种不自然的感觉。

当然，这种现象的发生是相互作用的。可以说，座席距离很远这一现象本身，就显示了你工作的消极，并很难与上司搞好关系。这类人应该主动使自己靠近上司的位置，久而久之，就会悄然地发生异变，成为“非把工作干好不可”的意志坚强的人，成为开朗豁达的外向型的人。有志诸君，不妨一试此法，试一试的勇气将带给你极大的乐趣。

4. 自我控制

***：客观审视自我，自己对自己进行口头批评，即可良好地自控。**

到公司或会议厅去做演讲时，我时常提及下面的趣事。

克拉德·M·布里斯托尔是一位著名的美国学者、畅销书《信念的魅力》的撰稿人，他发明了一条商业教育的法则，告诫每一位有志于商事的人“对着镜子暗示自己审视自己”。这一有名的法则是他偶然巧遇的。一次，他去参加某富翁的晚宴，酒席上他发现晚会主人不胜酒力，给客人们灌得晕晕乎乎之后，正假装镇定地向卧室晃去。布里斯托尔想帮一下忙，赶到卧室门口，他奇怪地发现这位富豪在对着镜子，口中念念有辞。

“约翰（富翁的名字），你怎么啦？客人们灌醉了你，正在取笑你呢！你千万别输。你没醉。你简直一点也不醉，是吗？瞧，你现在清醒多了，嗨，完全清醒了。今晚你可是主人哪，醉了可不是件开心的事。”

滔滔不绝之际，只见这位晚会主人又重新衣履严整，一派绅士风度地回到了宴会中，而且畅然自若地谈论起新的事业规划。

这位豪甲之士，通过镜子客观审评了自己，对着镜中的另一个自己大肆挑剔。这种行为，在心理学中有规可循。心理学认为，自我控制的原则，首先就看这个人能不能客观对待自

己。认真观察一下自控能力极低的顽童和精神病患者，就会加深对这一原则的理解。在我所作过的心理咨询中，面谈者中的重患者都不能冷静、客观地分析自己。人们常说“凡是总认为自己不正常的，其实十分正常”，道理与上述原则如出一辙。相反，严重的精神紊乱者总是固执己见，认为自己很正常，是别人把他看错了。这便是固步自封、不能借助外界客观对待自己的有力实证。

这条自控法则，在我们生活中应用广泛，形式各异。有名的“集体心理疗法”即是典型的一例。让神经衰弱症患者忘记自己的角色，去自由扮演他人的角色，给病人以从自己的外界观察自己的机会；还有让患者写文章、绘画把自己的烦恼发泄出来，把自己引出自己的圈子再观察、评价自己，往往功效很大。

5. 轻松自信

*：梦想成真。

古谚云，“檐滴石穿”，说的是人只要肯努力没有什么事不可能办到的道理。不过，从心理学的视角看，比起努力来，一定要把事情干好的自信心，对于成功尤为重要。

自己认为自己很丑的女人，只会越来越丑；担心自己要落榜的考生，往往榜上无名。诉讼时请了一位起始就觉得要败诉的律师，官司终会打不赢，半途而废。好几次约会失败的人，往往绝望地认为“女孩子看不上我这样的人，这次肯定也要告吹”。

事情的成功与否，与其说决定于人的能力，勿宁说取决于他的思想状况，他的情绪。当我们确信某种事情一定会实现时，结果往往是如愿的。当然反过来也一样，那种消极性结果的预想暗示，因其束缚压抑人心的作用力很强大，结果失败的几率往往更高。要想摘取胜利果实，顶顶重要的是万事之先要自己告诫自己：我一定能马到成功。这是唯一的前提条件。这样才能轻松自信，引你走上成功之途。

这一现象最有力的心理学实证是美国心理学家W. C. 勒克斯的调查报告。勒克斯博士在美国俄亥俄州的科朗伯斯市，挑选了该市的小学六年级学生作为研究对象，把他们分为两组。一组学生是周围人颇有微词的学生们，另一组是人

们认为勤奋认真的学生。五年之后，追踪调查表明，这些少年学生跟预想一样走上了不同的道路。后一组中的学生没有任何越轨行为；而前组中的学生中39%以上的人，进过少年管教所平均多达三次。勒克斯博士继续对恶行少年进行了面谈，发现这些少年竟预想过他们自己“肯定会给警察添麻烦”。

在自己尚未觉察、警醒之先，自己就已经作了自己的心理陷阱的猎物。他们自以为，之所以不能从学校毕业就进了劳教所，没有走上好路全是因为父母的过错甚或是周围那些讨厌的人的冷眼、指责。

世界上最可怕的不是敌手，而是你自己。而你的心是你最大的敌人。轻松自信可以帮你解除你的敌人的武装，不仅如此，还能助你一臂之力！

6. 自我解脱

***：生活中小小的周折变化，可增加心理的紧张，造成内压。**

要是你的顶头上司是一位叫你无法忍耐的恶汉，你完全可以用一种他无法觉察的巧妙方法把他赶下台。你只要促使他的日常生活不断发生变化即可。哪怕是生活中一点点的波折变迁，日积月累，即可给他以内压，紧张过度，最后让他神经衰弱，落一个自动退職的可悲的下场。

反过来说，很明显内压力正是由于本人不大留心的日常生活中的诸多变化而逐渐累加形成的。美国西雅图市的华盛顿大学的精神分析学教授托马斯·霍姆斯博士，经过多年的调查研究，成功地测识出了日常生活的变化与内压力的数量关系，列表如后。

他把“结婚”这一生活中的改变定为50个内压力，其它变化视其与“结婚”在生活中的比重对比来定下压力点，再综合考察生活变化与发病率之间的关系。霍姆斯博士的调查资料表明，一年期间累计内压力三百点以上的人，有80%的人患了神经衰弱症或心脏病。你也可以以此表为参考，累计一下你生活中的压力点。希望你的内压力点没有达到导致神经衰弱症的强度！希望你能轻松解脱！

内压力自我诊断表

变化	点	变化	点
配偶者的死	100	晋升或降级	29
离婚	73	孩子不在身边	29
夫妻两地分居	65	与亲戚不和	29
服刊	63	显赫的业绩或名声	28
家里人的死	63	妻子的退职或复职	26
受伤或患病	53	毕业或入学	26
结婚	50	习惯的更改	24
失业	47	与上司的不和	23
与配偶者和解	45	就业时间或条件的变化	20
家里人生病或康复	44	迁居	20
怀孕	40	兴趣的转变	19
性生活不和谐	39	不同的交际朋友	18
添丁	39	10000以下的借款或抵押	17
经济状态的变化	38	睡眠时间的变化	16
亲友的死	37	与家人共乐的机会的增减	15
换工作	36	饮食习惯的变化	15
与配偶者的口角次数的增减	35	假日数量的增减	13
10000美元以上的抵押	31	轻微的违法行为	11
出卖抵押权	30		

〈根据《Time》(1971.3.1)〉

7. 镇定自若

***：欲使神经镇定，先给神经增加紧张再慢慢减缓，效果更为显著。**

每逢因极端细致的资料分析工作或是心理咨询或劝人和解弄得神经高度紧张的时候，我总是一回到家就去听上一阵子节奏快、韵律复杂的音乐。表面看上去只会产生反效果，其实，比起听节奏柔缓的轻音乐来，这种音乐更能促使神经的安定。这是我自己施用的一种心计，心理学中也有这方面的例证。

当精神紧张时，再增添神经的紧张，然后慢慢镇定的作法，比起一味想轻松镇定的作法，效果尤为显著。美国心理学家阿尔道施·特拉先生，把它命名为“均质原理”，他作了许多测验证实了这一原则。对那些伤心、悲痛的人，要减轻他们的伤痛的话，先让他们听一段更为哀切、悲痛欲绝的曲子，然后再慢慢地换成轻松、明朗的基调的曲子。结果表明，效果十分可喜。

由于音乐能给人的心理以微妙的影响，所以如果使用得当即可成为心理学家的好帮手、好道具。比如，在日产大医院里，就利用音乐来减轻孕妇分娩的痛苦；而在众议院的牙科诊所中，为了减缓患者的心理负担和疼痛，总让病室流溢着美妙的背景音乐，结果同样喜人。

东京艺术大学副教授、音乐疗法的权威学者 樱林仁先

生，经过长期研究发现，让严重便秘的病人在饭前和就寝前，听听莫扎特的“小步舞曲”、肖邦的“马祖卡舞曲”、约翰·施特劳斯的“维也纳森林的故事”，三天过后便秘就消失了。

肠、胃是最容易受到神经影响的器官。许多人都有过这样的体验，精神只要稍微一紧张，就会有痢疾、便秘、消化不良等不快反应出现。正因为如此，聆听特定的音乐，使神经安宁些，便可增进肠、胃的消化能力。

樱林先生还指出，如果音乐的节奏与肠胃的蠕动节奏波长合拍的话，效果就更为美妙。下面是他们介绍的、治愈以下几种病的特效音乐药剂：

便秘——除上述三支曲子外。还有德沃夏克的“犹莫勒斯”、柴可夫斯基的“天鹅湖”。

头痛——格什文的“巴黎城里的美国人”、

贝多芬的“罗曼斯A大调交响曲”。

精神紊乱——贝多芬的“田园交响曲”。

歇斯底里——门德尔松的“仲夏夜之梦”。

神经衰弱症——比才的“卡门舞曲”、

李斯特的“匈牙利狂想曲”。

紧张的音乐可消除紧张。





8. 预防紧张

***：身体的运动可缓和精神紧张。**

在我家电话机旁边总放着一个小本本，你们也许认为我是用它来记事，其实我是用来胡写乱画的。说起其中的缘由恐怕大家也早已猜到了，我发现在与人通话时，有意识无意识地在画上划上图形、线或写几个字什么的，谈起事情来也容易多了。

这种道理，其实一点也不叫奇怪；只不过是把人本来就具备的心理机制，有意识地发动起来使其产生作用而已。人陷入精神或神经性紧张时，借助身体其他部位的单纯性行动也可缓和该紧张状态。你不难发现你周围有些人焦急不安、紧张过头时，会架起二郎腿。这个例子，正是上述心理机制的有力实证。

神经生理学也认为，让与精神活动或思维活动没有直接关系的身体的某些部位的肉体，做适度的反复性动作，通过该动作，神经或精神的紧张状态就会缓和下来，恢复原有的轻松豁达。

这种心理上乃至生理上的特殊机制，应用范围极其广泛。我在开头讲述的例子就是一个典型，而且老早以前人们就在无意识中运用这一法则。比如看外国电影时，你会注意到外国老人的双手手掌正中握着两个圆圆的“转丸”——我

对这一名称没有把握，老人不断“嘎吱嘎吱”地转动着玩弄着它们。也可以说这一现象就是该原理的直接应用。一种解释认为，它有预防中风的念咒般的特效。当然，若是通过手指适当的筋骨运动，能使平常易于受刺激的精神状态得到缓和，起到消解紧张的作用的话，该咒语般的特效也并非无本之木，无源之水，而是有据可查了。有趣的是，最近有些外国商社，对这种“转丸”显示了兴趣，特制出类似“转丸”的两个卵形“健身球”，作为安定现代人精神、增进现代人思维的精神良药，并加以销售、推广。

在婚礼席或公司会议上你被点名上去致辞或发表意见时，奉劝你不妨一试此法。你茫然起立，手里拿着个打火机或饰针什么的，在讲话期间有意识地弄弄它。这样，某种程度上便可使你摆脱过于紧张、过于茫然。商人总喜欢搓搓双手，大概也是因为这种动作无形中有镇定精神的良效吧。

肌肉适度的反复活动，可减除神经的紧张。





9. 恢复自信

***：沉沦者则成仁。**

我的工作常常使我潜入东京的山谷街。众所周知，山谷街是一条特殊品味的街道，那是集居着特殊生活方式的从职人员。

从他们的收入来看，他们大多数人都够得上一流大公司里的一名科长的薪金，而他们这些人，却一钱也不存。除了在袋里塞上几块住宿费之外，其余的部分都拿去喝酒、就餐、或进行赌博，潇洒地花光。他们是那样珍爱山谷街的生活，根本不去光顾其他闹市区；一离开办公室就径直回到山谷街的生活之中。只有在这里，他们才感到特别安适、特别开心。

我在长久考察山谷人的生活方式的过程中，对下述事实产生了兴趣：他们强烈感觉到了底层生活的魅力。他们大多数人都意识到，在最底层生活，毫无退路的时候，更易催人奋起，大展宏图。

而当今社会中的中产阶级的人，某种意义上总是处于极为不安的状况之中。再发奋一点生活自然会更宽裕一些；而一旦懒惰一点，生活水准就会降低。正因为处于这种不稳定的位置，我们多数人都得不到心灵的安宁。这种令人窒息的不安感，丝毫不离我们的左右。

显而易见，这种心绪导致了我们心理上的紧张并发病，甚至引起你的神经衰弱症。催眠治疗学的权威森定一先生，针对这种病患者，想出了一条“拾枝疗法”，结果大为成功。清早，他就把患者带到明治神宫的御园中去，让他们捡拾地上的枯枝，使患者忘却身外之物：象教养、身份、名誉之类，还他一个赤裸裸的真正的人。这样就能马上找出良方把患者从神经衰弱症中解救出来。忘却便是解脱，这正是森氏疗法的精髓。

山谷人的生活也好，拾枝疗法也好，通过它们我对底层生活的作用的想法，与以前大不相同了。我认为，一旦你身处逆境，腾飞无路时，彻底地玩它一下，彻底地沉沦下去。

许多艺术家和作家都是在最为拮据的生活中创作了不朽之作；我们一般人也可以从最底层开始腾气。如果虑事过多终日不安，反而不能镇静，没有自信。这时最好使自己进入最底层的生活中去。这就是“不沉沦，怎成仁”的奥妙所在。

10. 超越自卑

***：身体优势可带来强大的心理优势。**

“He is a Little Napoleon.”

前几年，我出访美国，曾参加过一次学者诸君的晚宴。宴会上主人把一位在美国身材显得并不高大的学者介绍给我时，说的就是上面那句话。这是对克服了身体的劣势取得了可喜成果的小个子学者的最高赞辞了。从另一角度看，其中也显示出身高对一个人的素质具有何等重要的意义。

英语询问你身高多少时，总说 “How tall are you?”（你有多高？）。这里就隐含有对身高不同的价值判断。对身高以及肉体的其它缺陷的自卑感，不仅仅停留在感觉上，而是直接导致人心理上的自卑感，影响人的素质与能力。

这里是1967年得出的匹茨堡大学100名毕业生的身高与平均工资的有趣数据。数据表明，6英尺以下的毕业生平均月薪金为701美元；身高6英尺的月均收入719美元；6英尺1英寸者为723美元；6英尺二英寸者则高达月薪788美元。也就是说，身高6英尺二英寸的人，比起身长6英尺以下的人，收入高出12.4%。而且这种学生从事的都不是什么特殊的职业。由此可见，身高的差别直接连系着能力上的差别。

根据凯斯·威斯但·里查伯大学的社会学学者索尔·弗尔德曼的研究，这种身高的优劣差别，直接影响到美国总统

的竞选。1900年以后的美国总统竞选中，仅从两名候选人的身高一项进行统计，总是身材高的一位竞选取胜。据他介绍，在1968年的理查德·尼克松与休伯特·汉弗利两名候选人的角逐中，尼克松之所以成功，是因为尼克松身高6英尺，而汉弗利的身高为5英尺11英寸，尼克松沾了高出1英寸的大光。

关键在于如何克服肉体的差别使自己占据心理优势。

小拿破仑，这位美国学者这样告诉我们，“与人初次见面，对方高过你时，决不要仰视他，而要在握手上比对方更为用力。记住这一原则，即可克服肉体缺憾。”在某种意义上，他的话中含着心理学中的真理。

11. 正视现实

***：克服困难最有效的办法，是从不回避严峻的现实。**

最近的年轻女人，对日益肥胖的身体深感恐怖。

前几天，我在一则新闻中还读到：女人一旦因焦躁不安、欲望得不到满足陷入精神紧张之中，反而会不顾后果地饮食过度。那些患了胃病瘦削如柴的男人也许认为这是可羡慕的事，而对于女人自身就不见得好笑。因为这样一来她们就会陷入一种恶性循环中：她们会因厌烦自己的因饮食不当而发胖变丑的身体而患神经衰弱症，而为了忘却这一后果，她们只能吃得过多、变得更胖，神经更为紊乱。

要切断这一令人绝望的可怕的循环，有什么妙法呢？正视你的现实吧，正视你“变丑发胖的身体”，也就是说要严格地约束自己。

琼·娜娣琪是美国一流的“减肥学校”维特·渥查兹学校的校长。琼夫人曾在一年期间把自己的体重从97公斤减到66.5公斤。她之所以下决心减肥，完全是出于偶然。有一次，她在超级商场购物时，一位素不相识的少女走过来关切地问她，“阿姨，你的肚子真不小啊！几个月后生哪？”夫人尴尬不已。

琼夫人从那以后就牢记住这一情景，严格控制饮食量。少女的关切之辞是对她减肥的最有效的推动和刺激。

理查德·B·斯奇伍德是在美国密执安大学执教的专门研究心理疗法的学者。他给8位肥胖型妇女（最肥者重达101公斤）进行如下四个阶段的训练，帮助他们成功地进行了减肥。

第一阶段：请她们详细填写他们最喜欢的游戏、对肥胖的不安程度、食用量以及进食时间（包括边看电视或边推着吸尘器边吃零嘴）等。通过这一过程，让她们自己觉悟到她们是如何过多地、如何频繁地往嘴里塞东西并带来麻烦的。并请她们把每天四次测量体重当作日课，而且每周面谈三次检查她们的饮食法与体重。

第二阶段：在她们进食时让她们停下来。起初只停数秒，慢慢地把时间拉长。当嘴中有食物时，请她们把餐叉放下，注意食用量。

第三阶段：把饮食时间单独列出来，即不允许她们边干活边吃东西。

第四阶段：在一天中最想进食的时候，让她们沉醉于饮食之外的乐趣之中。实在不行的危险时刻，则以情事刺激她们，让她们想象自己的丈夫与一个身材苗条的妖艳女人相处时的情形。

这些似乎无关紧要的刺激剧增了女人的不安，从而引发她们去注意减少食量。并告诫她们，天长日久，习惯之后就会达到减肥的目的，再也不用自己吓自己，不用害怕自己的丈夫有外遇，因为她本人又是一个有魅力的苗条女子了。

12. 增进记忆

***：分类组合法是增加信息容量的妙法**

我请你先看一下下面的YES和NO的排列式，只准看30秒钟，然后请你按原来的顺序回忆出来。怎么样？试试看。

YES·YES·NO·YES·NO·NO·YES·YES·
NO·NO·YES·YES·YES·YES·NO·YES·NO·
NO·YES·NO·NO·YES。

不用一点巧法，仅仅是老老实实地YES·YES·NO……地进行记忆，恐怕你顶多能回忆出一半。我在大学生中进行测试的结果表明，平均回忆数为13个。

这就是人记忆能力的限界吗？不，肯定还没有接近极限。在这里，只要稍动一下脑子，就可以使记忆量增加到1.5倍乃至3倍。而这种记忆法，就是把原先的单位扩大，进行组合分类，并借助符号帮助记忆、意即不是一个一个地记忆信息而是分门别类地把握信息。而且这种分组记忆法与单个记忆法的程序仍是一致的。然后再把这一小类一小组的信息用符号标明出来。

比如，我们把上例中的YES·YES组指定为1，YES·NO组指定为符号2，NO·NO组为3，NO·YES组为符号4，这样上述混乱的YES和NO的排列式就变成为1、4、2、4、1、1、4、3、2、4这样的排列式，无疑你是

肯定能记住它们的。这实际上与记电话号码差不多容易。把这一记忆法教给学生后新的实验表明，学生们的平均记忆数目为21个，许多学生的记忆容量增加三倍之多。当然实验时使用的YES和NO的数目更多些。

这一记忆法还可以再进行深化，即把两个一组指定成三个一组，即YES·YES·YES为1，YES·YES·NO为2，如此类推。随着组的容量的扩大，记忆的容量也更为增大了。

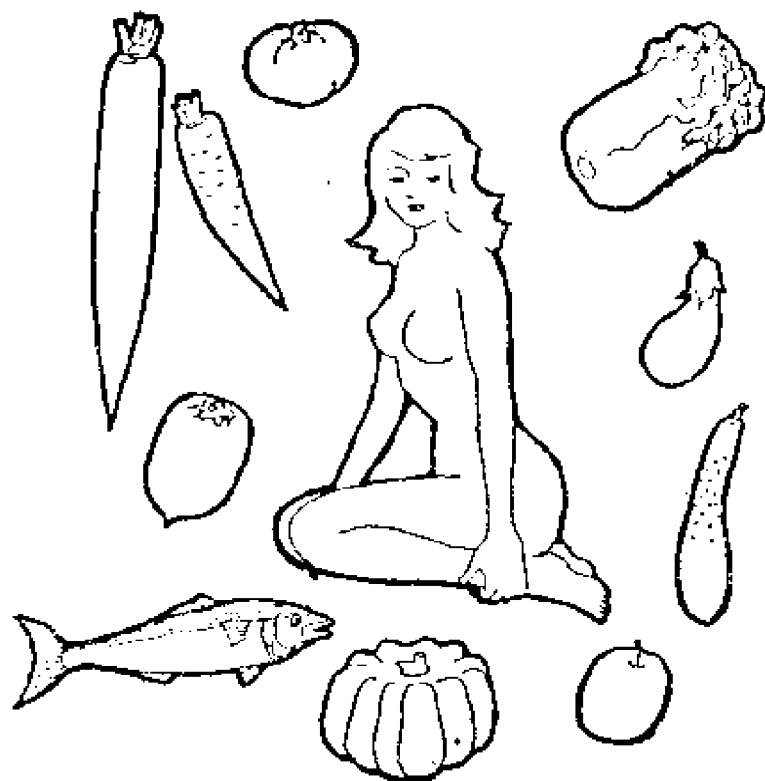
这种记忆法，已实用到计算机的电脑记忆当中。电脑专家们利用符号单位，把指示电脑内储存状态的电脑指示灯分组化，从而成功地储存了数以亿计的信息，电脑成为名副其实的信息仓库。

难道我们不可说，语言也是组合后的产物么？在把混沌复杂的现实世界进行分类组合，储存进记忆中或传递给他人的时候，语言可谓是效率最显著的好方法。

13. 内容明确

*：类似的信息难以记忆，相异的信息则会长留脑海。

首先请看下图。只给看 1 分钟，再请你尽量把图中的内容回忆出来。怎么样？你记住了些什么呢？



记忆力测试图

也许，蔬菜和水果你不能全部回忆出来；而裸女和鱼，相信你绝不会漏过。

还有，当我们在短短的时间内去游览京都和奈良两大古城时，你肯定有这样的体验，发现你回过家之后，再怎么努力去回忆看过些什么名胜，也最终无能为力。与上例一样，因为京都与奈良到处都是佛寺神社，你的记忆就难免混乱了。欲使所见所闻长久而清晰地留在你的记忆里，最聪明的方法是尽量选择风格不同的名胜风景区开始你的旅游计划。

这一原则，在心理学中称之为痕迹理论。当大脑接受到新情报的刺激时，大脑中必定留下受刺激的痕迹，以备以后回忆时之用。所以信息类似时，刺激痕迹就难免重合，使大脑信息含混不清，最终无法记起。

心理学上称这种效果为记忆的重叠效果。反之，若是毫不相似的个性化的信息，其刺激就愈加强烈，痕迹也脉络分明，铭刻在脑海中，记忆时“手到擒来”。我们把这一效果称之为记忆的孤立效果。

以前，我请已故的名喜剧演员八波梦年先生和我一起，在电视上表演了一则孤立效果的实验。在请他记忆的材料中，有80、75、70、65、5、20、等类似性很强的数字，而其中夹了一个与这些数字毫不相干的“温泉标志”的信息。结果，数字记得并不十分出色，而“温泉标志”这一材料，倒是马上就想起来了。

当我们记忆时，利用上述原理，最好进行交叉记忆，这一记忆法对学生尤其合适，即在记忆一大堆英语单词时夹进一个数学公式。反之亦然。

14. 事半功倍

***：电视学习法等的学习效果显著**

我有一个学生，他大学四年，除了精通大学课程中安排的英语外，还完全掌握了其他两门外国语。他的学习方法，很值得借鉴。首先，他通过一年时间的电视学习来抓外国语的感觉、印象，形成粗步轮廓；第二年，则通过收听收音机一字一句地模仿学习。学习效果的确有点出人意外。

可以说，他的这一学习法无形中生动发挥了现代宣传媒介的特长。因为电视是暗示性强、令人陶醉的宣传工具，相反收音机是需要集中精力、令你醒悟的宣传媒介。也就是说电视吸引了你的视觉与听觉，在电视信息的暗示下你进入一种忘我境界，沉浸于感觉之中；通过电视学习，培养了你的潜在的语言能力，而同时也给你一种似懂非懂的感觉。在此基础上，再收听收音机的外语广播或外语节目。由于收音机使你听觉敏锐，使你集中心智，所以它可以把外国语确切地灌入你的脑细胞中。

关于利用现代宣传工具去增加学习效果的学习方法，许多学者都作过扎实的研究，并较前大有进展。数年前在日本轰动一时的加拿大大众媒介理论专家玛夏·麦克尔汗，通过实验报告中向我们展示了令人瞩目的成果。

实验时，把任意抽样法挑选出的学生分成四组，指导学

生通过电视、收音机或老师的教授以及印刷品进行学习。除开阅读印刷品的一组，其它三组都是一堂课30分钟老师一个人讲解，不提问也不相互讨论。30分钟的授课之后出题考试，当然考题是一样的。结果发现，通过视听媒介听讲的学生比起由老师教授和阅读讲义的学生成绩好得多。

然后，增加学习设施再进行实验。直接授课组的教师利用黑板进行讲解；讲义组的讲义则编上页码，用活字表明题目、重点；电视授课组和收音机学习组都分别增加了辅助设施。结果大同小异，令人注目的是，收音机收听讲的成绩领先了电视学习组，成绩最为理想。

这一实验，同样证实了利用媒介的快速学习法的效果。虽然尚不能断定收音机是比电视机还更为优秀的学习媒介；但是，在多数情况下，使用与学习内容相适应的宣传媒介，往往会取得意想不到的学习效果。

15. 消除杂念

***：杂念越少，越能准确记忆。**

临考试的前一天晚上，临时抱佛脚式地抢记抢背的学习，我们称之为“开夜车”。我在旧制中学、旧制高中就读时，还真亏了“开夜车”，使每次考试都能顺利过关。这个老词总勾起我的往事，令人备感亲切。现在当了老师，站在告诉孩子们“千万不可开夜车”的位置上，可还是觉得这种“车”是有必要一开的。虽然心理学已充分证明“开夜车”并非高明的记忆法；可只要当今社会中使“开夜车”成为必要的、呆板的、带有欺骗性质的考试制度存在，那就可以毫不客气地快开猛开。关键是要开得卓有成效。

首先，一旦你认为你已把必须记住的东西复习过之后，就得毫不犹豫地睡觉，最好马上入睡。第二天早晨也不必起得过早，只要能在起床至考试前的时间里迅速再复习一遍的时间就够了。我并不是在念咒语，我是从记忆心理学的角度奉劝大家的。心理学告知我们：记忆这东西，要是在它再认之前其它刺激过多，就难以准确无误地再认。用一心理学的术语就是“逆向抑制”。要保持记忆的准确长久，应尽量不让外界来干扰你的大脑，尽量避免发生“逆向抑制”。

为此，最好的方法就是复习好后马上入睡，直睡到考试前，用睡眠方式来避开外界诸多信息的干扰。

就此原则，有一则这样的心理报告。

J·G·简金斯和K·M·达伦巴克两名心理学专家做过的实验结果表明：在入睡期间，前两个小时，睡前记忆的东西全部回忆不起来；两小时之后的其它时间，记忆保存完好，八小时过后仍能记住一半。而让试验者睁开眼躺上八小时，记忆的东西几乎都紊乱了，只有10%左右的内容能回忆出来。这是一则有关逆向抑制理论的有力实证。

这一原理，不只适用于开夜车，也适用于其它的记忆法；而且，预防逆向抑制的发生，也不只睡眠一种方法。这一原则与记忆的类似性也有很大关连。总之，要记忆准确，务必减少干扰大脑的机会，尽量避开干扰记忆内容的信息。

16. 防微杜渐

***：大声背诵和记笔记，可使记忆牢固。**

谁都亲身品尝过学生时代考试时的滋味，甚至有些年过30或40的人，梦见学生时代考试时的窘态时还惊得一身冷汗。花了那么多心血记呀背呀，可那些知识对我们的实际生活却作用不大，顶多也就是在小孩做作业时能指导一下罢了。不过，你牢记住的知识，虽于实际生活无益，可知识的记忆方法，恐怕在现实生活中很实用。考试的诀窍不就是尽量在短时间内，把尽量多的知识，无一错漏地回忆起来么？

其实，正规的记忆法，不仅仅是读呀、看哪，而是反反复复地大声朗读。若是边高声读边写成字的话，记忆效果会更加牢固。就英语单词和数学公式来说，这是最正确的记忆法。从记忆心理学的角度看，这也是十分合乎情理的。记忆过之后，脑中会发生某种内容固定化的变化，而朗诵和笔记正是有意地增强固定化的方式，所以就能使记忆牢固、准确。

下面的实验中，我们选择了16个相互无关的词汇，测试一定时间内阅读的记忆效果与朗诵的记忆效果的差异。结果发现，细声阅读记下内容之后，马上测验，测试者只能回忆出大约35%的内容；而把阅读所费时间的80%用于高声朗诵时，记忆效果可达74%。4小时后再进行测试，前者的记忆

再生率为15%，后者仍能忆起48%的内容。可见，花上阅读所费时间的80%进行朗诵，4个小时过后，仍有一半的内容，保存在大脑的记忆库里。

这种应付考试的学习技巧，在商界也大有用场。有许多精明的管理人，把它有意识地引用到工作中，发挥了很大的作用。有意识地促使自己去朗诵、去记上几笔，使自己绝对不发生因马马虎虎而导致的小错误，做到防微杜渐。我认识的一位银行教育科科长，就把这一手在教导新女性职员时进行了推广。

他把新职员叫到办公桌前分配工作时，不管是什么不起眼的事，都要职员复述一遍并记到记事簿上。新职员自然是照令办章，但心里就不知道有多气愤了。见习期过后分到各支店工作时，发现这种习惯帮了她们的忙，支店对她们的反应很好。人总难免出错，“活脑子不如死笔头”，会记忆是会工作会生活的一部分。

17. 活用时间

***：给因催眠而进入昏睡状态的人以暗示，他醒后会照暗示的指示去行动。**

暗示，是心理技巧中的常规武器，在众多领域里都相当活跃。尤其是用于根除固癖时，能发挥巨大的威力。

举一个例子。用催眠术让一酒精中毒者进入昏睡状态，然后再暗示这位患者“以后，你看见酒就反胃”；两三天之后，这位患者就再也不喝酒了。这种方法称为“后催眠暗示法”。当然要保持良好的效果，必须反复进行催眠和暗示。

苏联正在研究一种睡眠学习法，方法与后催眠暗示法很相似，效果也非常好。该法利用人刚入睡时与睁开眼前处于特殊的精神状态的特点，去进行睡眠状态中的各种学习。刚入睡时，放磁带给学生听，磁带内容在毫无意识中会进入学生的头脑。下面介绍一则把睡眠学习法的效果与后催眠暗示结合在一起的实例。

把爱咬指甲的孩子分成两群，让他们在相邻的两个房间里生活一个月。对其中的一群孩子，在他们入睡后，利用房间里的立体声装置小声重复播放下面的话，“别再咬指甲了。咬指甲是不卫生的坏习惯。再也不要咬指甲了。”当然在孩子们醒来之前，测试者会把磁带取走，不让孩子们知道磁带暗示这回事。对另一群孩子，则放任自由。

一个月后，实验结束时，暗示法硕果累累。睡眠时静听

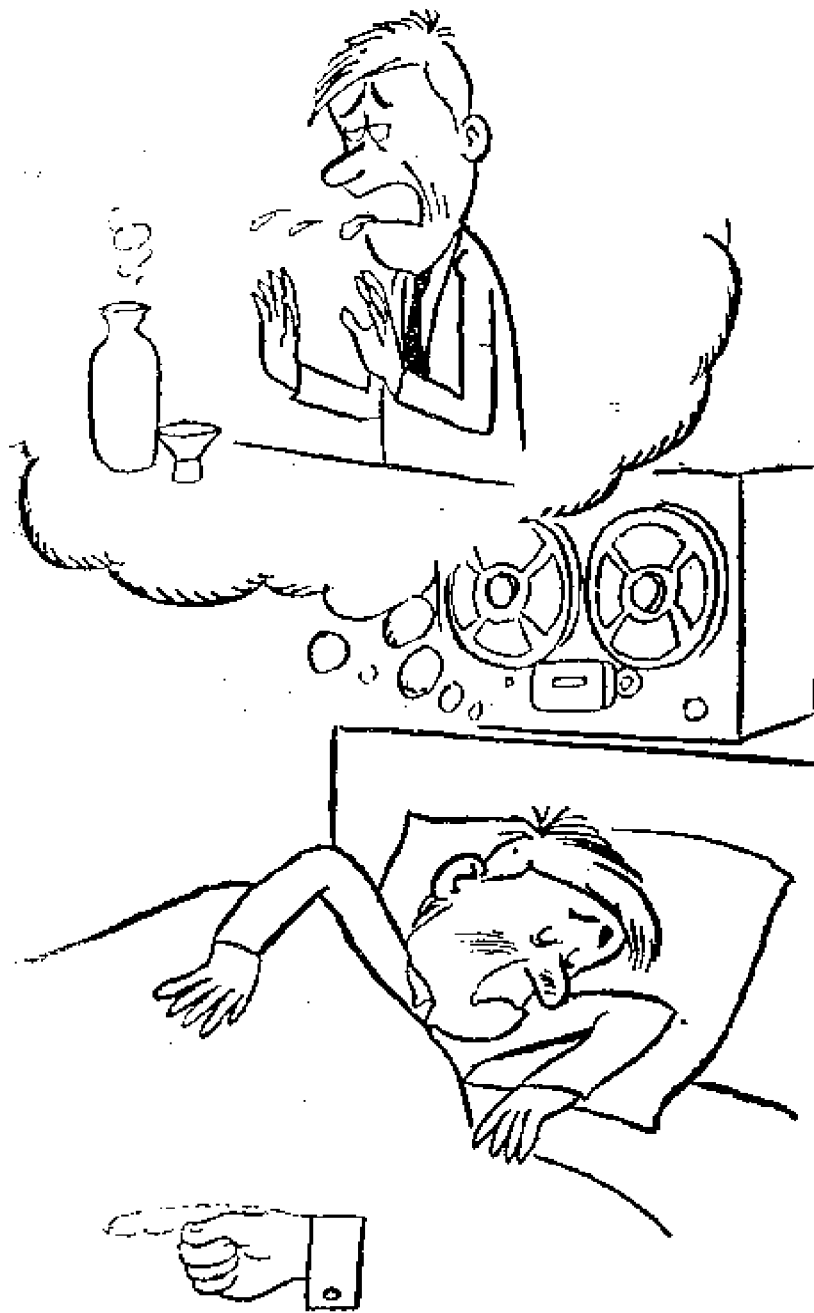
过磁带的那群孩子，都干净利落地改掉了咬指甲的陋习。

我们在日常生活中，也在不知不觉地利用这种后催眠暗示法。当一道数学题怎么也解不开时，索性丢开去睡觉好了；迷迷糊糊中你可能仍在考虑怎么解，想着想着你进入睡梦中。这可以理解成入睡之前给自己以暗示。第二天早晨，一觉醒来，发现昨晚令你头痛的题目，一下子就解开了。

当人处于胎儿阶段时，现代优生法会提醒他们的父母采取出生前教育法。这固然与上述法则有所不同，但结果却如出一辙。有意识地活用后催眠暗示心理法则，你的寿命将会延长，因为你活用了睡眠时间，这就同胎儿在出世前就开始了受教育一样。

睡前的暗示，将引导你醒后的行动。





18. 走出绝望

***：当人为自己的期望是否能满足感到不安时，往往把前途看得过于暗淡，以期减缓失望的情绪。**

你有过这样的体验吗？入学考试时你的实力在及格线上徘徊时，考试后你总以为你砸了锅；或者当你预算出自己的分数有80分，你仍对自己说“顶多70分吧！”这些现象，不管你是出于有意还是无意，总是为了减少对自己的失望。你是自动地试用了这一叫你轻松的心理法则。具体地说，就是当人对自己的期待深感不安时，往往对期望实现的可能性看得不必要的低，这样一旦失望降临，就有了缓冲的余地。

证实这一理论的有下面一则实验。你装成想入场的样子，对在电影院或棒球场的售票窗口前排队等候的人，提这样的问题，“让我插到这里可以吗？不要紧吧！”

有趣的是，在那些你认为虽然挺冒险但却不乏可能性的人面前，得到的回答却并不理想。几乎都是“这可有点难办哪！”、“恐怕不行哪！”之类的答复。

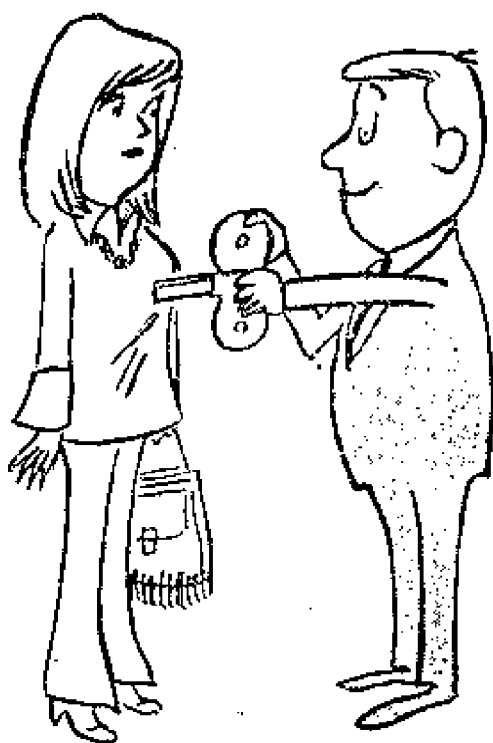
你退后一些对队列后面的人提这样的要求时，多数人会给你“没什么问题。”或“没关系。”之类的开朗乐观的答复。这是一则哈佛大学社会心理学家列欧·曼所做的实验，他本人对后一种情形很为注意。他认为这种“万一……”的侥幸心理，是一种“赌徒特有的幻想”，它会给人冒险的信心，要么成事要么绝望。

这样一变化，上述心理法则的内容就发生了改变。不是为了减少失望情绪，而是因为失望从最初开始就已经注定，十分明了，它导致的后果只能是绝望。它已发展成一种避免绝望情绪的心理法则。

以我说，后一种心理法则极易给人带来空虚，应不试为妙。一旦产生了后一种感觉，就要意识到这种期待是不可能实现的，早点死了心的好。早点放弃比晚放弃给你的冲击会小得多。死胡同是毫无意义的。与这种避免绝望心理的心理技法相反，减缓失望情绪的心理技法，至少安全、慎重得多，不妨在失望之先有意一用。这样做的效果自然不言而喻，它可以帮你走出失望、走出绝望、走出不安，轻松上阵！

Ⅱ 知彼心54诀

- 指点迷津
- 促使约会成功
- 聪明反被聪明误
- 走出孤独之旅



19. 给人以强烈印象

※：人的感觉往往随内心欲求而变化。

跟我常打交道的一家杂志社，有一位很受总编先生器重的编辑。其实他并不怎么出色，才干也很一般，可他提出的业务计划，总能得到总编先生的批准。到底这位有名的总编先生，看中了这个没有多少可取之处的编辑的什么地方呢？经过观察，我注意到一件事。

这位编辑，每当有什么计划时，总要添上一句，“这种事，在美国很流行哪！”而总编先生对美国的杂志具有不同凡响的兴趣，自然他的计划，比起其它编辑的意见，留给总编先生的印象更深。总编先生每逢遇到我，都对我称赞他的那位部下。

我不甚明了他提出的建议在美国是何等的流行，但是，我认为他提出建议的方式，是十分高明的。精明的商人在推销、贩卖商品也常用这一手。

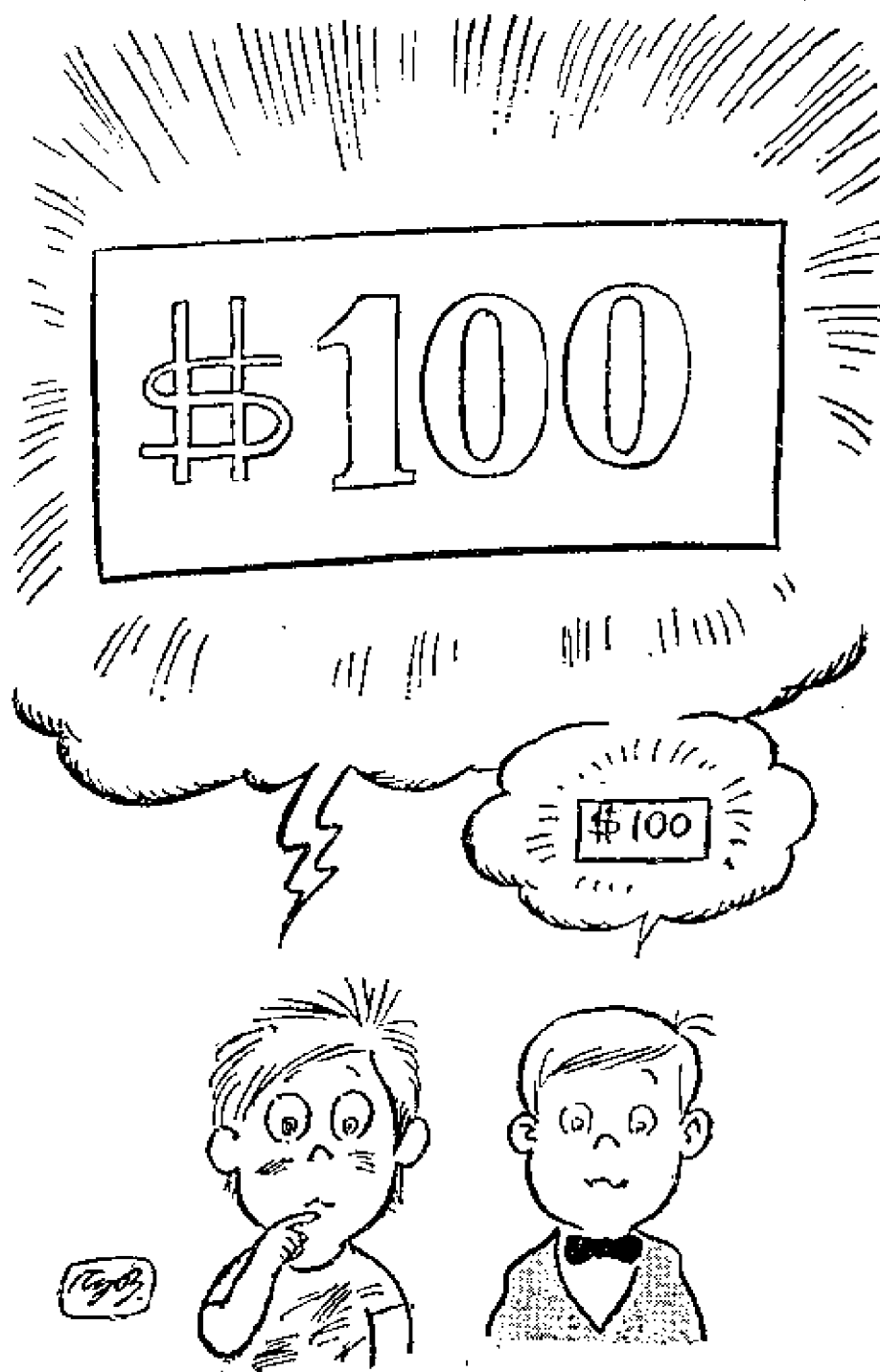
人对于自己的所见之物，所听之事，很少原原本本地接受，总是顺应他内心的欲求，无形中加以改变，加以选择。比如在看同一则自动车的报纸广告时，有的人会注意那些强调自动车性能良好、方便实用的广告语句；而有些一直以为自动车是制造公害的祸害的人，会把双眼瞪得大大的，去挑自动车的毛病。

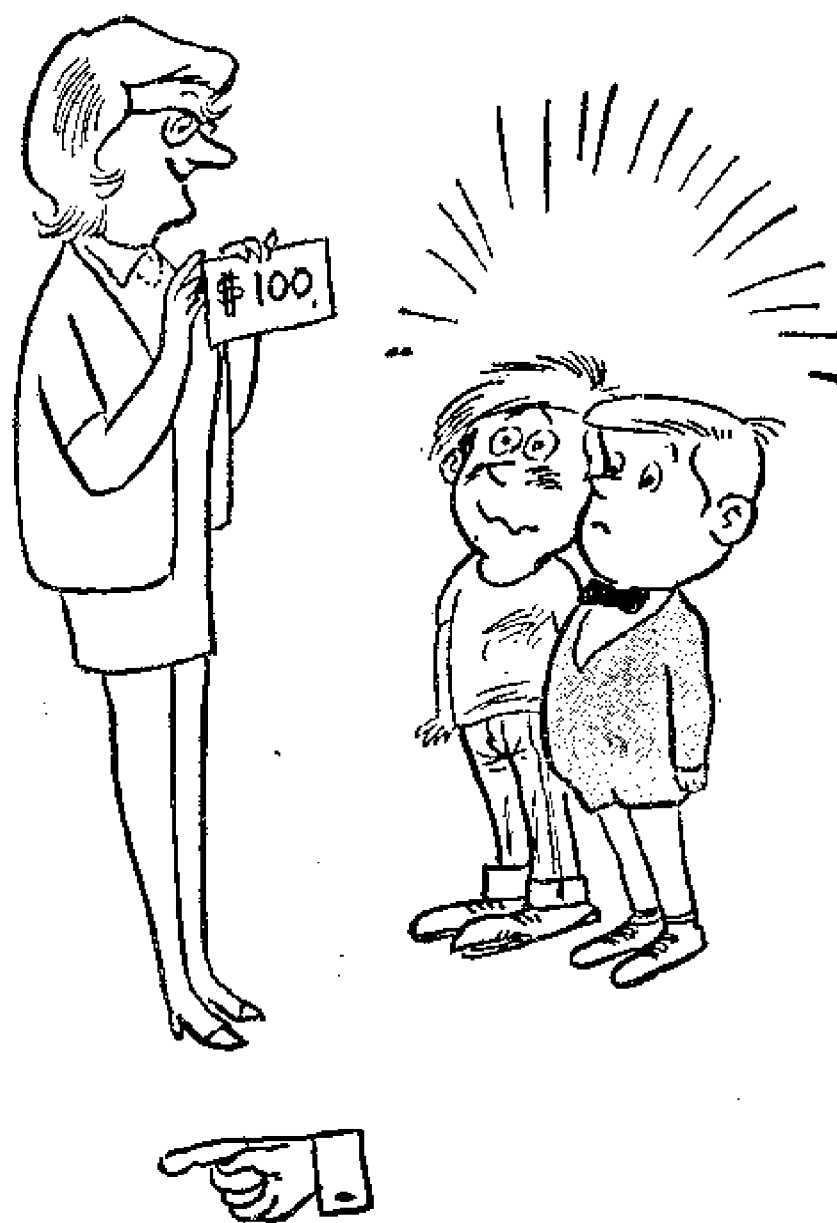
心理学中，把不愿认知对自己不利的事的心理规则，称为知觉防卫机制。与此相反，每个人都有一种愿意接受于己有益的事实的倾向。推销员和电视广告片都善于利用这种感觉上的非防卫倾向，把对方心向往之的东西巧妙地进行推销、宣传，收效甚大。

美国的心理学家作过这样一则实验，给孩子们看各种面额不同的钞票，比较在孩子们眼中的货币大小与实际的大小之间的差异。结果表明，谁都把钞票看得比本来的钞票价值大得多。尤其是家庭贫困的孩子，这种倾向更为明显。原因不外乎贫穷的生活，使孩子对金钱的欲求更高了。

就这样，同一张钞票，看的人不同，其大小也显得不同。要给对方以强烈印象的话，只要了解对方的欲求，投其所好即可。有时，你得巧施心术，把一块钱的铅币让人家以为是10元的小票子。

人的感觉随内心的欲望而变化。





20. 使人解除戒备心理

***：事出偶然，不失为消除心理戒备的妙法。**

我的拙著《读心术》曾一度畅销，引起了轰动。当时，画家桂雪子也获得了每日出版文化大奖。我们俩在东京涉谷区的“大盛堂”书店参加给购买书籍的读者签名题字的活动。我们俩并坐在大型广告板前，板上堂堂皇皇地写着“多湖辉先生与桂雪子小姐的签名仪式”的大字。我们前面，放着一张铺有雪白桌布的大桌子，桌上平放着我们两人的著作各500册。

签名会一开始，情况并不乐观，读者们往往不到我们跟前去，而去挑选别的书。我感到受到了令人难以忍受的冷落，连忙开动脑筋。从心理学的角度进行分析，我发现有两点值得注意，首先过于拘泥的形式在读者与我们之间隔上了一道心理隔墙，其次读者可能认为在著书者面前把书翻几翻，如果不卖回去，会很失礼的，还是不动的好。

我于是马上请店员把书分放到原来的书架上，我们两人则坐在顾客出店时的必经之处。我们找了一个小桌子，桌上放着我们的名牌。再让店里的广播员播放这样的消息，“真是凑巧，畅销书作者多湖辉先生和画家桂雪女士，同时光临本店，他们愿意给买书的各位先生签字留念。”只见先前不愿近前的购书者，纷纷手里拿着书送到我们面前。这样，终

于撤除了读者与著作者之间的心理隔墙。

当我们碰到初次见面的人、形式化的状况、或沉闷的气氛时，谁都会开动自己的心理防卫机制，压抑自己的自由行动，当然程度如何是因人而异的。要解除这一防卫机制，只有制造出一种正如上例中的“真是凑巧”所表现出的“自然轻松”的印象、感觉。

特别是顾客，出于要买到价廉物美的商品的愿望，往往警惕性十分强。卓有成效的解法就是在他面前展示一种“事出偶然”的轻松气氛，“你来得太巧了！”、“我们刚到这批货。”都是常用的台词。与人相处时也是一样。对初次见面的陌生人，你往往这样自然而然地打招呼，“哎呀，好怪呀！我有一个朋友，看上去跟你真相像。世上真有这种事啊……”，你往往会给对方一种一见如故的温暖感。

21. 促使约会成功

***：男女的结合中，性格是隐形的主角。**

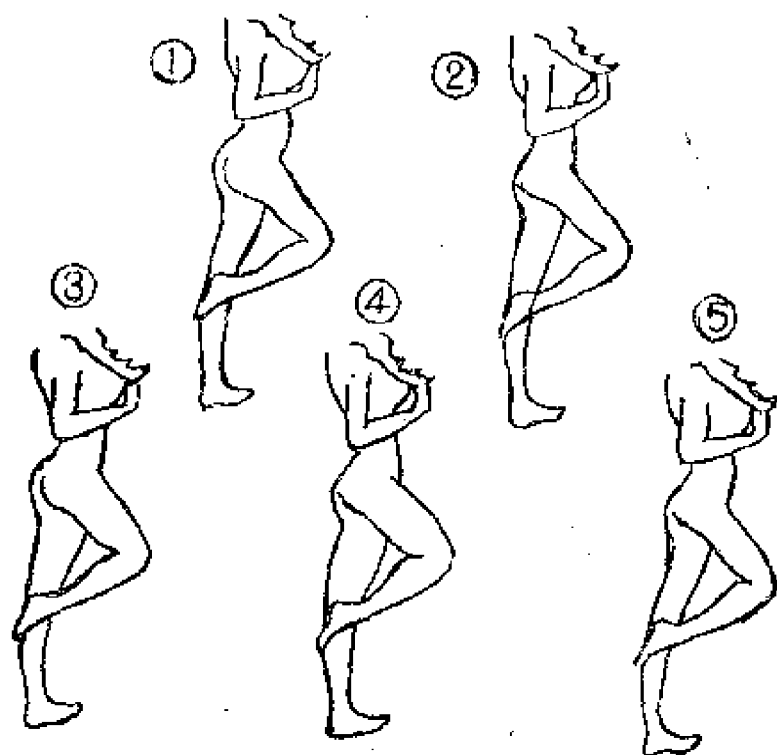
在离婚原因调查表中，最重要的一点总是“性格合不来”。很多人已对这一因素抱有怀疑，不再仅从字面上去理解它。因为，很明显，在这一因素中蕴含着或多或少的“性”的问题。把“性格不一致”中的“格”字除掉，就更叫人信服了。

这使我想起好几年前听过的一位名人的话。“这可是秘密中之秘密呀！”他的这句开头，就显示出他是个诚实可靠的人。他接着说，“我曾经做过调查，询问过许多人，他们希望和什么样的人结婚。开始他们尽说好话，希望对方诚实可靠啦，性格开朗啦，等等。这时，我就详细告诉他们一段我的经历：过去我冒冒失失的时候，最迷恋的是那些身材苗条的女人。这样一来，对方也马上接过话头，讲他们喜欢什么样的女人。我想他们要是能找到有符合他们的标准的女人准没错儿！”

过去，有许多学者热衷研究体型与性格的关系，现在，有关对异性的身体的兴趣点与性格的相互关系的研究方兴未艾。

美国畅销男性杂志《花花公子》上，曾载出过由数名心理学家共同做出的实验总结资料。他们发现，喜欢下图中①

的男性：信心十足、幽默风趣、爱吃“野味”；对②有兴趣的，好中庸、宽容为怀、没有飞黄腾达的野心；对③着迷的男人：适应性不强，自卑感很重，对工作的兴趣很淡薄；对④有点意思的男人：不关心社会，对集体工作不感兴趣；对⑤大加赞美的人：交际出色、兴趣、职业、财产诸事都可兼顾。当然，这一资料尚欠完善，但它表明性格是否一致还是不一致，完全是可以通过观察对方的身体得出结论的。



好恶与性格的 5 种类型

22. 引出对方的心曲

*****：重复对方的话表明你在倾听。

“先生，我家那孩子，最近变得很古怪。从学校放学回来，就老是把自己锁在房里，一声也不吭，晚饭时也不出来。”

“老把自己锁在房间里，不出来，嗯……”

“我根本猜不出为什么，我心里一点谱儿也没有。”

“没谱儿，是吗？”

“我生怕在学校发生了什么事，可我一问他的班主任，班主任也说想不出是什么原因。叫我该怎么办呢？”

“噢，班主任也这么说……”

“我想跟我家那口子商量商量，可公司的事又堆成了山，还说孩子的事由我一个人来管。他那个人，根本就不听我的苦衷……”

“由你一个人来照看孩子，的确……”

这是家庭问题咨询时我与某主妇对话的一部分。诸位早已注意到了，我总在重复主妇的话。这种“复述”，与“点头”、“追问”，统称为心理学开导理论的三大引导技巧，为引出对方的话题的必要手段。

“复述”、“点点头”、“追问”这几种行为，从对方看来，是“倾听他的叙述”的信号。只有对方觉得你在专心

一意地听他讲话，他才会敞开心扉，把真心话掏给你。这一信号使用得当，就可轻松地引出对方的心曲。

此外，提一些用“是”或者“不”回答不了的问题，也是引导对方的一种好方法。你问“你丈夫想你儿子吗？”或“你跟你丈夫商量吗？”时，对方就可以简单地回答“是”或者“不是”，谈话就不能深入下去。

当你转换一个方式，说“你认为，你家的孩子对你丈夫有多深的感情？”或者“你丈夫，对你跟他商量事情，是怎么处理的？”对方就不可能用一个简简单单的“是”或“不是”来加以搪塞。古语说，“会说话的人也会识音”，的确是至理名言，它的意思也就是说，与对方交谈时，关键就是让对方信任你，向你推心置腹，对你说真话。

我在调解家庭纠纷或进行心理咨询时，此法给予我很多帮助，我想我虽够不上很会说话的人，但至少识音能力可以打4分以上。

23. 与初交者亲密交往

***：当你把你的私人生活告诉对方时，对方会感到你亲切和蔼。**

工作的关系，使我接触到许多陌生人。当对方紧张不安，谈话中断时，我会马上把话题引到家庭、个人兴趣等方面去。有的人竟会大开话匣，象多年的知己一样打开心扉，无所不谈，就连许多难以启齿的事也毫无保留地说了出来。

大多数的现代人，都生活得十分紧张；当对方意想不到的谈到他自己的私人琐事，就会感到轻松许多。因为职业与地位，是因人而异、千差万别的；而家庭和个人兴趣则是人所共有、人所共通的东西。所以这类话题，在消除初次见面者的戒备心理时，效果最佳。

美国道格·福特公司的推销部经理，他的名片给我印象很深，我至今仍清楚地记得，在名片的右角，有一张普德耳犬的传真照；其实这是他家养的一头狗，这样他就把他是一个喜欢狗的人，在工作之余常与狗逗乐的爽朗的印象呈现在别人面前。

名片中名字的下面的文字更是有趣：个人兴趣／高尔夫球（击球18点）、孩子／儿子（彼德）、女儿（茱迪和爱丽斯）、特技／砌砖、倒立。除了这些个性化的介绍外，什么公司里的头衔什么的，一个字也没有。

他还笑着对我说，“这哪是名片哪，这是一块敲开对方的

嘴巴的纸砖。”

这正是一种新型的自我介绍方式。

下面的故事是商业顾问D·J·休瓦尔泽身边发生的一则趣事。在演讲会上，他担任报幕兼介绍演讲人的角色。有一位演讲者，曾把他叫到一边，拜托休瓦尔泽别讲他是什么职业、干什么工作；并请他照着卡片上写着的事项，向听众进行介绍。

卡片上写着：“1. 今天举行讲演的先生家里，有五位金发、纯蓝色、红发等秀发的美丽女孩。而且，为了保护他的五位千金不受诸位的吸引，这位先生把她们都妥善地密封起来了；2. 第二次世界大战中，这位先生曾作为空军部队的地面勤务员开进太平洋战场，整天眼巴巴地望着天空过日子。”

要尽快尽好地把自己推销出去，最重要的一条便是让人觉到你和善亲切。

24. 为他人指点迷津

※：限制范围有助于对方拿定主意。

六个W，这一常识，已成为推销员或店员提高贩卖率的技巧。在帮客人选物品时，把重点放在哪一个W上，是至关重要的。

WHICH，你需要哪一种颜色的呢？

WHERE，你决定在哪里买呀？

WHEN，什么时候我们送过去好呢？

WHAT，你喜欢什么型号的？

WHO，这东西谁用啊？

WHY，为什么要到明天才买呢？

六个W中，帮助顾客选购商品最有效的W，是使用第一个“WHICH”。

比如，商品里有一个客人在货架前转来转去，他（她）看上去并不是那么热心地找东西，也不见得十分冷淡。这时，店员要迎着他，面带微笑，向他走过去，与他打招呼。这种时候选择时机十分重要。店员要是略带点强制口气，或者无所谓、很不和蔼的话，顾客会马上转身就走。因为就顾客来说，并不是拿不准买东西，而是决定不下是在这家店里买呢还是再转几家，店员可以自然而然走到客人眼前，从货柜中带出两三件客人相中的物品，摆到客人面前，这样向她

说，

“这个珍珠戒指，还有这几个绿宝石戒指，都是制作精美的上等货。您买了肯定会给您增添奇异的风采。象夫人这样迷人的人，穿什么戴什么都合适不过。夫人！那您选哪一只戒指呢？”

这时极为关键的，不是问WHAT，而是问WHICH。

在这一场合，店员与顾客之间，已经有了相互想做笔交易的前提为基础，这一条件具备后，就是挑选需要购买的商品了。

为此，一旦顾客是抱着到这个店里来买点东西的念头光临的，就务必小心。一般来说，她可能从店员挑选出的货物中，或者自己亲自到货架上去取所要的东西。让客人主动选择，是这一范围法则的前提。

当然，要把六个W法则应用得得心应手，并非易事。一有闪失，或者把“W”用错了，其后果是不可想象的。用“W”之前要先看人，仔细观察顾客的外表、举止、一言一行，方可起锚启碇，把网撒出去！

限制范围有助于对方拿定主意。





25. 文字的魅力

*****：人称代词多的文章富于表现魅力。

1971年春，东京市举行市长选举，美浓部亮吉先生摘取了胜利之冠。在他的施政口号中，有一句是“你宝贵的一票即可推动市政的革新”。这一口号，使我深感连我们国家的候选人也注重起“民意”的重要性了，这无疑是可喜的进步。

接着举行的参议院议员选举中，候选人田英夫先生打出的助选口号是，“Now, We want——Den”。（现在，我们需要田先生）这一英语口号，显得异常简洁、有力。众所周知，田先生以全国范围内的最高票数当选。当然，美浓部先生也好，田先生也好，并不只是靠他们的助选标语才荣登当选人的宝座的。关键的是他们本身的魅力、才干。尽管如此，口号的作用仍是不可低估的。

从上面两句助选标语中，我们都会觉得它们给人的印象是平易近人。要达到平易近人的效果，看起来并不困难，你只要掌握给人以亲切和蔼之感的心理要诀就可以了。这一心理理论，可以从文章心理学中找到依据。

文章心理学认为，“人格代词、人格句在文章中使用得越多，文章就更具魅力。”象美浓部先生的口号中的“你”、田先生看中的“We”和“Den”，以及“我”、“你”、“我们”、“你们”、“父亲”、“母亲”、“加

藤先生”等人名或人称代词都是人格代词。而所谓人格句指的是象对话文体、疑问句、感叹句那样给对方以直接感应的文体。这类语句，把文章或文句作者的人情味都直接表达了出来，所以肯定能吸引读者听众。也就是说，能诉诸视听者的共鸣感、连带感。

宣传口号或宣传广告中使用这一类语句，效果是不会错的；聪明的人类已把它引用到情书、商业合同以及借款证明当中，充分发挥了它的效用。

美国学者曾做过实验来研究人格代词或人格句使用次数不同的文章，人们对它的反应会怎样。结果发现，使用次数频繁的文章或书籍，如《格利佛游记》得关心分55分，马克·吐温的《哈克贝利·费恩历险记》得51分；与此相反，心理教科书得22分，哲学书为11分，美国宪法得到的关心分数最可观，为零分。

26. 动作的说服力

***：动作是一种奇妙的身体语言。**

我朋友家有位女孩，遇到什么不好意思的事总喜欢把手指塞进嘴里。当我问到她某门学科的成绩，只要这门的成绩不理想时，她总马上低下头，把手指含进嘴中。可是，只要她妈妈在旁边，她就没有了这种怪习气。

我发现这个女孩一瞥见她妈妈的脸，渐渐挨近嘴边的指头就停止了前移。而她妈妈没有训斥她，也没有做出什么难看的眼色。观察过她的母亲之后，我发现，当女孩的指头向嘴边靠近时，她母亲就会向女孩暗指，双眼朝她眨个不停。我曾把这发现告诉了朋友的妻子，她竟然对此没有在意过。可是女孩子则把她母亲的动作当成了红灯信号。最近，这种“身体语言”成为研究家们的热门货，这母子俩的身体语言的确耐人寻味。

人们常说，“眼比嘴巴会说话”；其实，不只眼睛，身体的其他部分也会说话。善于使用这种无声语言，就有可能在默默当中把对方说服。

本来，身体语言是从一种名为“显像学”的新学科开始的，该学科研究视觉的语言媒介作用。显像学的先驱者之一，美国坦普尔大学人类文化系的教授，L·巴德威斯顿博士的理论是，语言本身具有的不完全性，可以通过灵活的身

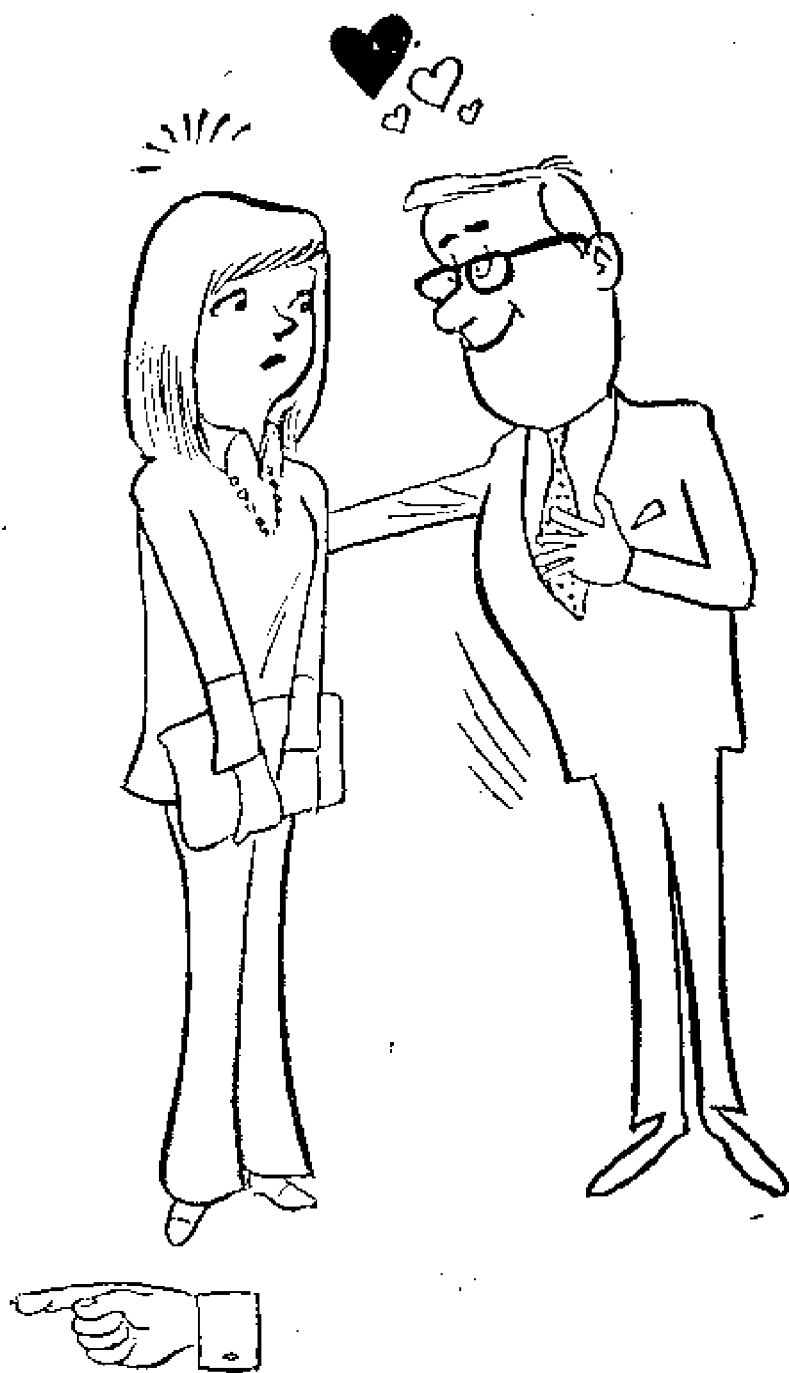
体语言加以发展、补充、以臻完美之境。并非你不开口说话，就不能表达自己的意愿，不能以心传心；人体动作完全可以把你的心思完整无误地传递给他人。

教授举了一个“男性下腹部的膨胀与收缩”的身体语言的事例。男性去与女性交谈时，往往把下腹部的肌肉紧缩，收腹。而当女方不吃他的那一套，不回他媚眼时，腹部肌肉会松弛下来，腹部放松。男子通过这一动作，把语言难以表达的信息，试图传递给女方。

谁都曾在无意识当中，使用过这种源远流长的身体语言。而有意识地利用这一奇妙语言，就并非一般的心计了，你可能误解他人也可能招人误解。当你对对方的言谈不感冒时，往往会翘起二郎腿，这在你看来是习惯性的动作。而对方就会因此而感觉到你在生气，你不感兴趣，从而会中止谈下去。

人体动作是一种奇妙的语言





27. 沉默是金

*：会笑者在最后笑。

会议室里，与会者们正在就议论的议题交换自己的看法，发表不同的见解。这时，只有一个人默不作声，认真地做着会议笔记。当会议接近尾声时，会议主持人觉得应该给这位先生一次发言的机会，就敦促这位默默无言者讲几句。这时，这位先生一边看着自己做过的心得笔记，在总结各位与会者意见的基础上，系统阐述了自己的见解。最后，全会一致通过他提出的方案和决议。

美国学者曾做过一出有趣的实验。这一实验出于 N·H·安达松的别出心裁的设计。实验将一已经发生过的事件作为模拟审判的素材，用于考察证词的提出方式对陪审员的判断的影响。已设计好的12种证词平均分给辩护律师一方和检察官一方。首先，让其中一方提出证词，接着再让另一方提出证词，发现陪审员做出了有利于最后提出证词的一方的结论。接着，再让其中一方连续提供六件证明，再让另一个也把六大证词陈述出来，结果，陪审员的结论，仍然倾向于最后提供证词的一方。

上述例子提示的结果，符合心理学中的“近距离效果”理论。也就是说，“当各种不同的信息网提供了许许多多的信息时，最后提供的信息往往能起到最大程度的制约作

用。”第一个例子中，许多人都陈述了不同的各种意见，而会议的最后结果都是由最后总结分析并提出己见的人们左右；第二例基本也是一样。

可以说，如果能妥当地利用这一心理学效果的话，就有可能使你最后所做的判断或评介得以通过。至少可以肯定，开会或讨论时，要是你想使自己的建议得以通过，一开始就呱哩呱啦大吹一通决非明智之举。瞅准好的时机，当各种意见都纷纷出笼，大家对各种针锋相对的意见僵持不下，无法决定时，再稳稳地开口最易取胜。古人言，“沉默是金”，不是说要你成为哑巴，什么都不说，而是告诉我们要注重自己的发言方式，说出的话都要尽量起作用。

与此相反的情形时，最初的信息攻势最强，效果很大。关于这一点，我将在第50节的“可信的第一印象”中进行阐述。

28. 说服尊长者

***：说服尊长者时，务必刺激他的自尊。**

前几天，我与N公司的一位处长见面。交谈中，他跟我谈到了如下的说服上司的情形。对于他来说，他最难说服的上司，毫无疑问指的是社长。走进社长办公室后，他就坐在靠窗的沙发上，在与社长之间有一段距离的情况下，向社长说服情况。社长见此情形，指着办公桌面前的一张椅子对他说，“你坐得不嫌远了点吗？”要是走过去端坐在社长办公桌前的椅子上，你就无法摆脱社长，要全盘听从社长的摆布。这位处长说，成功的要诀就在于委婉谢绝上司的招呼，始终保持一段距离。

心理学已得出结论，与对方之间的相距多少，往往能影响谈话的效果。心理学很早就认为，中间距离具有最佳效果。因为距离过近时，人也会象动物一样，从本能上感觉到一种受到威胁的危险感，就会从心理上加以防范。反之，相距过远，又难以达成相互间密切的交流。

不过，最近引人注目的距离论认为，距离越大，说服效果越强。比方说，把说服者与被说服者置于一间屋子里，让他们之间的距离为约0.3米、约1.5米、约4.5米三种，测定结果表明距离最大的约4.5米的场合，说话的效果最成功。结果还表现，该场合下，距离越大，被说服者往往把注意力

集中到说服人身上，而非谈话的内容。

究其原因，第一：较远的距离可使被说服人较好地观察对方；其二：距离的存在，使被说服者一方感觉不到对对方的心理压力（距离近时这一压力十分明显），从而认为自己是在想自己之所想，不受对方的约束。而且，相隔远一些，传出的话声也会变小，其作用也是不可忽视的。象处长讲的例子，他采用的这一上司说服法，就会有这诸多的心理因素。象身处高位，相对于部下，处于心理优势的人，往往有一种对对方的支配欲，力图掌握主动。距离法则可使上司居高临下地监察部下，极大地满足他的自尊心；同时，他会陷入一种错觉，认为他掌握了主动权，决定了一切，说服了他的部下。其实，聪明反被聪明误，是聪明的部下争取了他。

29. 力说饱学之士

※：关键在于刺激文化人特有的自负心理。

某自动车公司的董事先生，告诉我一则十分有趣的买卖成功的秘诀。简短地说，即学历刺激法：一旦了解到对方的学历，则采取与其学历相适应的推销方法。他说，他属下的行销额每月都创本行业最高行销记录的秘诀，就这么一点。学历刺激法详细地说，即对大学毕业以上的高学历顾客，在一定程度上介绍一些自动车尚欠完美的地方，以映衬本车的优点；对学历低的顾客，则尽力称赞本车的优点。

上述事实表明，正反两方面的介绍法，对于高学历者威力很大。而第二次世界大战后期，美国陆军情报教育部所做的一项调查，也证实了这一现象。美军陆战部官员为了让部下自觉认识到这将是一场长期的消耗战，决定对全部官兵开展一次有组织的宣传活动，让大家做好日美战争可能会延长很久的准备。配合这次活动，总部准备了两种宣传用车。一种宣传材料是片面性宣传，内容鼓吹战线过长、日本人斗志旺盛，也许战事会拖延很久。另一种宣传是，在上述内容的基础上，加进了另一方面事实，即：欧洲战场获胜后即可集中精力攻打日本、日本的工业实力已如强弩之末，给人一种或许会提早结束的感觉。这是一副包含了宣传意图和与宣传意图相对的因素的双重宣传材料。材料散发下去之后，发

现宣传前后官兵对于大战的态度很不一样。

宣传活动前后两次分散的提问中，都有一项是“德军投降后，你以为日本还会坚持多久？”活动之前，全体官兵的37%认为要18个月以上。宣传过后，无论是片面材料还是双重材料的受测者，预测将超过18个月的增至59%。

其中，在高中毕业学历以下的官兵中，仅接受片面材料的比接受双重材料的人数，多15%；而在高中毕业学历以上的官兵当中，接受双重材料的比仅接受片面材料的，人数多14%。

由此详细的实测报告可见，愈是教育程度高，愈是难以接受单向信息，而乐于对材料齐全、正反俱备的信息显示兴趣。这大概与文化人特有的质疑很深，对自己的判断力过于自负，有不可分隔的渊源吧！

30. 主动吸引对方

***：眼神是显示主动、自豪、优越的魅力道具。**

“眼睛比嘴会说话”、“看着人的双眼讲话的人不是心虚的小人”。这些名谚，含有纵深的心理动律。它表明，自古以来，与人交谈时，人们把注视着对方的眼睛交误看成是一种礼貌；而且，也是一种给人以深刻印象的有益方法。

当然，这种“注视”，要是从一开始谈话到交谈结束，都盯着对方不动的话，你肯定会深感疲惫，而对方也可能认为你有毛病。与人交谈时，视线如何才能发挥其特有的效果呢？评论家草柳大藏先生，有一段极为精彩、有趣的论述。

他认为，与陌生人交谈或进行采访时，能不能争取到对方的合作，关键在最初的30秒钟。他发现，与对方相向而叙，四目相对时，最先把视线移开的一方能掌握主动。

也就是说，互相对视时两人的关系是对等的；而当一方移开了视线，那么另一方就自然会去注意对方的心思或寻找对方在想什么。他就会在自己投下的死胡同里转悠，想这想那：“这家伙是不是瞧不起我？”、“他是不是认为我是个讲话没水平、不风趣的人？”如此等等。这样一来，他的言语、行为，都不自觉地受对方的视线所支配。

视线既可以巧妙操纵对方，亦可以有效地显示人的性格、身份、地位、荣誉感等等。

英国埃格查德大学，以五位互不相识的性格大方主动的学生和五位素不相识的性格畏缩被动的学生为实验对象，进行了一则有趣的实验。

首先，从能动组和受动组各抽去一人，组成一对，请他们进屋，隔着桌子相对而坐。两人之间，隔有一块高为1米的不透明玻璃，所以彼此看不见对方的脸。实验之先，允许两人进行一点交谈。

交谈之际，猛然抽出玻璃屏障，这一对学生就成了面对面的交谈了。这时，最先把视线从对方脸上移开的学生，是主动型的学生。主持实验的布莱茵·前普厄斯教授，在5对都验测过以后，发现除了有一对相互都没有移开视线外，其余总由主动型的学生先声夺人。

若是你为即将会面的人捉摸不透时，试试此法如何？

31. 鼓舞士气

***：心理距离越近，就越易达到目标。**

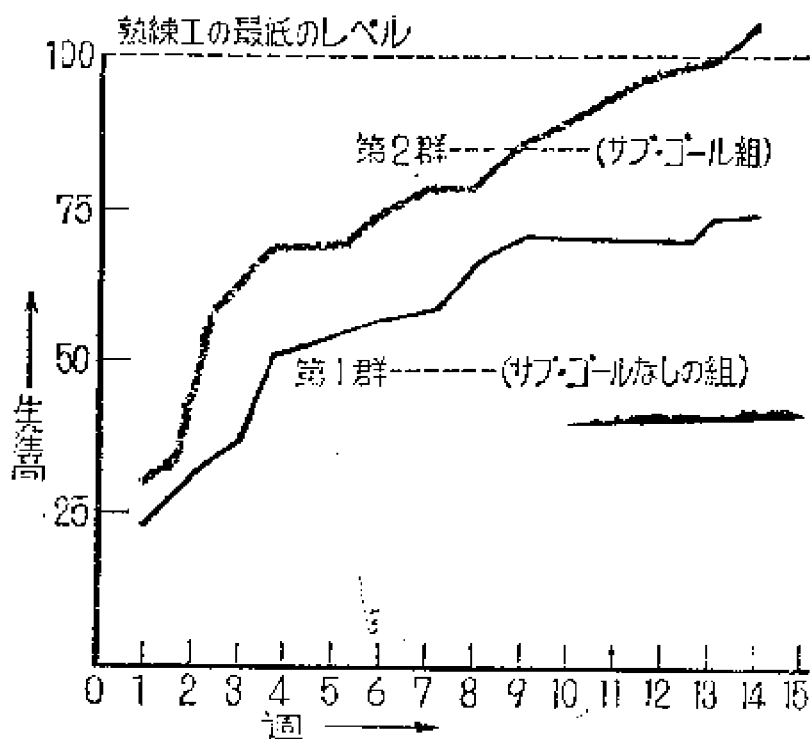
我对日本的企业经营是怀有偏见的，它完全是一种“大喊大叫的经营”方式。不管市场景气不景气，总是把目标定得高高的，大喊着“加油啊！再加一把劲！”要知道人并不是单纯的机器，只要一命令他加油干，好好干，都能把积极性调动起来把一切干好。从某种意义上说，一天到晚声嘶力竭地大叫“加油！加油！”的上司，决非心理学上的真正好领导。

人在过高的目标面前往往信心不足，而一旦目标给他的心理感觉很近，就往往能鼓足干劲。当你指定最高目标时，同时也规定一个下限目标，往往能激发手下人的干劲。

根据第二次世界大战中参加过太平洋战争的我的先辈的经验之谈，他们认为好的长官都很懂士兵的心理。在肩负重荷的急行军中，士兵们开始显示疲倦之气时，聪明的长官会指定明确的目标，告诉士兵“到那座山麓就走完一半了。到那边再歇，加把劲哪！”。他给士兵一种马上就要到达的错觉，疲倦感也飞遁而去了。与此相反，只顾严厉命令“快点走”的长官，往往名声很不好，士兵的士气也不能调动起来。

下图是美国学者们从美国南部的一所新设置的缝纫厂得出的实验结果。他们把见习工分成两组，对其中的一组组员

说，“你们在14周的时间内肯定可以达到这样的水平。请大家努力干哪！”只给她们最高目标，即达到熟练工的标准。



下限目标与工作效率示意图

与此相反，对二组的工人，先让他们了解最终目标，即熟练工的水平，并且每周指定下限目标：“请大家别指望一步登天，让我们一步步努力吧！”

结果，上表表明的再明显不过了。

32. 时间就是效率

※：越紧张效率越高。

我从小开始，就已习惯于“30分钟现象”，也就是说，无论是学校上课，还是与人相约、参加会议、讲演、上班、下班，这些时间都可上下浮动30分钟左右。我对日本特有的这一现象并不惊诧，事实上，我往往也是其中的受惠者。比如在大学，有些教授总要迟30分钟才来上课，所以学生们也心有灵犀，打上课铃时教室里竟空无一人。也许在日本，这是现代派的、极为合理的现象。

其实这种使用时间的办法极为不严肃，它使人松弛懒散，带来工作或学业的能力、水平下降。与此相反，当你从事某一工作，时间只剩下一点点时，你就会有所发现、有所创造，发挥出你平时不敢想象的高效率。所以我奉劝大家无论是在学校还是在公司，都要列出极为紧凑的时间计划表，再严格按照计划安排去行动做事。这样，可以使你感到高度紧张，而越紧张办事的效率就越高。可以说，这是一种紧张刺激法。

此法大为通行。全球股值最高的企业，美国电脑国际贸易公司，就对这一紧张刺激法大为青睐，所以据说公司职员的工作效率也是世界第一流的。我曾受邀去该公司作演讲，公司负责人告诉我，“先生演讲的时间为3点01分到3点51

分。”不去就整数，而是把时间划分得极为细致，这就是第一流企业的精神所在。

这种精神、并不单是缩短了时间，而且对于工作的质量、数量的完成，都是效率极高的帮手。

美国电脑国际贸易公司曾举行过一次表彰大会，从全国各地择优挑选了两百多个成绩卓著的推销员，对他们的工作成绩进行奖励。他们的推销成绩的确太惊人了，在他们当中，超过目标的500%的多不胜数；雄居榜首的，创造出了超过目标2500%的天文数字式的成绩。公布成绩后，推销冠军登上讲台，同时用英语和日语，发表了轻松诙谐、妙趣横生的即兴演说。而且，演讲时间也定为3分钟。这一规则，不只针对冠军获得者，美国电脑贸易公司的所有职员，从总裁、董事长到清洁工，都一视同仁。

33. 热心地工作

***：单位内的自由气氛可激发对工作的热情**

保险业的办事员，几乎从未采取过单人行动。总是大伙一起驾着公司用车，一起赶往住宅区，再分成两人一组或三个一组，朝各自的目的地进发。一定的时间之后再集中碰头，互相交流信息，确立下一步的工作目标。

这种集合——分散——集合的方式，不仅是为了信息的交流，也可以有效地激发成员之间的团结意识以及对工作的热情。只要有了参与意识，每一个人就会自发产生一种我是该集体的一员的责任感，干起工作就有了劲头，有了竞争意识。作家、画家之类的自由艺术家，个体商人就是如此，作为组织一员的办事人员也一样，对他们来说，凡能认为“我的工作很愉快、很有奔头”的人，往往不太计较工作的性质或内容，而是具备了强烈的工作责任感。

下面是一则实验，把同一种工作分给三组人去做，以观其工作热情。

第一组的人，由一个领导直接指令；成员之间，不准互相交流。

第二组为两人一对去参与工作互相交流的联络型。

与集权型、联络型相比较，第三组为全体成员自由交流的完全结合型。

在他们把工作完成之后，问他们下述问题，“工作有趣吗？”、“你还想干吗？”

回答“是”的只有联络型和结合型，集权组的成员，不管工作多么好，也不愿再这样继续干下去。自上而下的命令型企业中，成员对工作的热情极低。

要提高单位全员的工作热情，最有效的是让他们互相自由地进行交流，同时还让他们明确各自的职责和地位。

我认识的一位小学教师告诉我，他担任班主任期间，很为一个男学生发愁。这个学生性格很孤僻、消极，同学关系也不好，成绩一天天下降。在任命学习委员时，这位老师破例委任了他。于是这个学生整个人发生了巨变，性格也开朗起来，积极参加同学间的活动，成绩也上升得很快，这一切，都是因为老师出乎意外地给了他当学委的责任和义务。

34. 催人奋起

***：不怕没志气，就怕不争气。**

作为一个家长，当你发现你家孩子的成绩通知单上的成绩比上学期还差时，你会对孩子采取什么样的态度呢？

“你看看，我叫你认真学习呀努力呀，你不听，一天到晚老玩，瞧瞧你的成绩？！下学期再这样可不行哪，一定要刻苦学习，争取好成绩。”

一般的家长，对不好意思极不情愿地把通知单交上来的孩子，都会这样训斥一通。那么，下学期孩子真的能依照家长的意愿，发奋努力，把成绩一下子搞上去么？事实发现这种事很少。

我奉劝各位可尊敬的家长最好装出一副毫不关心，对成绩单之类无所谓的态度。因为你的孩子的想法肯定是“这次我又得挨斥了！”而你的这一反其道而行之的作法，出乎他的意外，反而能触动他，催他暗地里下定决心。

这就是心理学中名为“期待心理”的法则。一旦他的期待、想法得以实现，他就会觉得很无所谓，不再去改变以前的行动方式。而一旦他的期待未能兑现，他就会出于愤怒与受刺激，产生抗争心理。因此，当孩子或部下，取得了好成绩，达到了目标时，就应顺着他们的期待心理，大加赞赏一番。他们就会继续发奋，保持以前的行为，希望把今后的事

做得更好。当奖不奖，逆其意而行之，就可能破坏他们的积极性、压抑他们的才能。

反之，对成绩不理想的部下或孩子，如果给予他们的深层意识所期待的“训斥”，他们也会觉得安然。既然已挨过训斥了，再挨一次也不要紧，他们仍然继续他们往常的行为。这种情况下，最好的办法是不满足他们的“期待”，刺激他们，催他们发奋。

善使这一法则的高手，是那些带领强队去参赛的体育教练。看棒球比赛时，我们常常发现有位名球手往往也表现得不够理想。幸好，这时机会出现了，懊恼的球员、还有观众都“期待”这下又有转机，可资历深的教练却表现得无动于衷。这样，球员在刺激之余，往往打得出人意料地出色，爆出冷门。“期待”心理受到冷落而产生的“士之怒”，终于生发了威力，取得了预想不到的效果。

35. 引发部下的能动性

***：只有民主的领导，才能激发部下的自立意识和合作精神。**

A社长在一次公司的干部会议上，突然对大家说：“我有一点小事，要离开5分钟，请大家先讨论一下吧！”说完就离席而去了。这位A社长平时总是以命令的语调来安排工作，甚至大声训斥手下的各级干部，一点也不留情面。所以每次干部会议实质上都是社长一个人在说话，干部会议仅存虚名。

社长走后，干部们虽然认为自己的意见虽不可能被接受，但既然社长吩咐了，还是不敢怠慢，大家还是认真地互相谈想法，提建议。A社长回来了，奇怪的是他象换了一个人，不再抢占话头，而是认真倾听干部们的讨论，进行总结时，还征集每一个人的意见，一个一个地问，所以这次会议气氛热烈，达到了共同商讨的效果。社长态度的不同，使干部会议一改宿习，成了讨论热烈的会议。

这一手，是我透给某大公司的为人专断的A社长的新招。A社长曾因干部会议过于沉闷、不活跃来征求过我的意见。我就向他提议，要活跃会议的气氛，干笑几句往往很不自然，还是“离开”一会为好。结果的确也还可以。

不论是什么工作，上下关系是极为关键的；特别是需要集体合作才能完成的工作以及广告、宣传工作。在这些极端

需要自立意识与相互协作的部门，领导与部下的心灵沟通是不或可缺的。专制型的领导，绝对不可能激发部下的自主精神和合作精神。

领导类型一般可分为三种，即独裁性、民主型和放任型。能激发部下的自主性与创造性的，无疑只能是民主型的领导。美国某大学所举行的关于领导性格与工作效率的关系的调查报告表明：工作效率高是在民主的领导统率下的一组；在独裁型的领导之下的一组，当领导不在时，工作效率竟骤降到原来的1/3；而且，比起其他组来，民主型领导之下的成员的团结精神，也是最为出众的。

不过，独裁型、放任型的领导，若一变而为民主作风的领导，往往会叫部下十分警惕。这时，有心的领导应选时择地地使用一些小技巧，以改变自己的作风形象。

36. 良好的人际关际

***：每个人都试图保持人际关系的平衡。**

某八音盒制造工厂的厂主，曾就如何保持人际关际的平衡征求过我的意见。

他管理的工厂里，女工占绝大多数；正因为如此，工人之间相互的好恶都表现得过于直露，甚而影响到工作的效率。该工场都是三人组成一组去共同完成一项作业，其中就有两组组内关系不协调，今日你缺勤，明天她吵架，闹得不亦乐乎！

于是我直接到工厂里去，把这两个小组的每一个成员都分别叫到接待室进行了解。对任何一个人，我都递给她一张写有其他五人名字的调查用纸，请她客观地填入与其它五位之间的好恶关系。结果得出的两组六人之间的“相互关系”如图⑪中的上面部分所示。

于是我让厂主把第一组的C与第二组的D调换一下。他虽不明其妙，还是照我的忠告办了。约一个月后，他打来电话告诉我，现在纠纷少多了，工作进展得很顺利。

我其实只不过应用了一下心理学的“平衡理论”。该理论是由美国堪萨斯大学教授F·亥塔博士提出的，目的是以求保持人与人之间爱憎关系的平衡。他把关系好定为 $\oplus$ ，关系差定为 $\ominus$ ；若成员相互关系之和为 $\oplus$ ，则为平衡或基本平

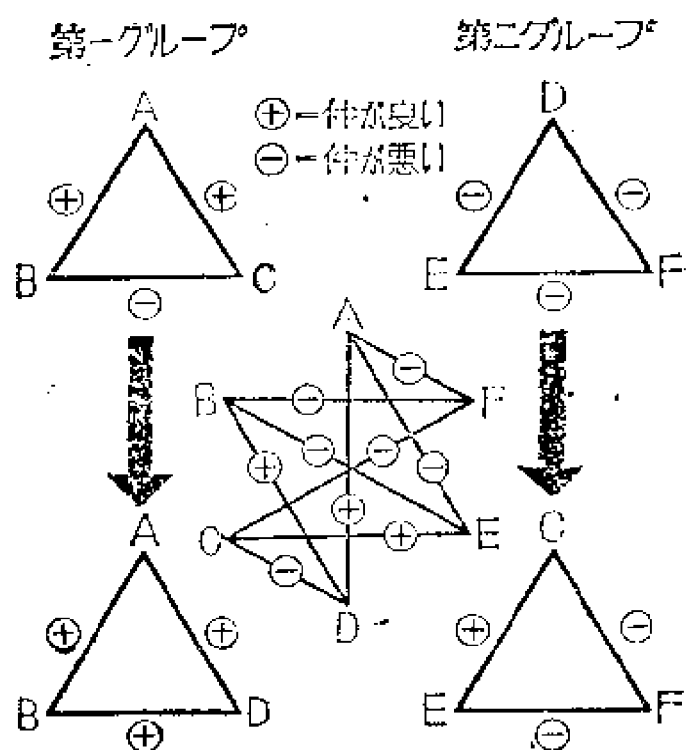


图11: 第一组与第二组人间关系图

衡，若为 $\ominus$ 则表示不平衡。为此，单位组织内的成员为保持平衡，要么相互排斥，要么把自己的好伙伴再介绍进来，闹得纠纷不断。

我虽然希望两组的平衡关系之和为 $\oplus$ ，但也未能如愿，结果如图⑪下部所示。

37. 玄念之妙

***：遇到难题时，先放置一会的做法，往往能提早想出妙策。**

一旦捧起一本精彩的推理小说，读到一半就放手真是蛮痛苦的。哪怕明天你有必须早起去办的急事，你就是打算早点入睡也往往难以成眠。最后还是捧起小说，把它读完，得知事情的结果之后，才能安心入睡。

第二天早晨，如果你试图回忆昨晚令你爱不释手的小说的情节及其发展，好奇怪，你发现你根本就回想不起来。可是，由于什么特殊原因，昨晚你不得不把书搁置一边，而且你已读到情节快水落石出的阶段了时，现在你决不会忘记那些情节的发展。这是为什么呢？

这对你来说也许不是陌生的体验：做试卷时，易解的试题你往往考后就忘；而有一两道花了很多时间也解不开的题目你考后总会忘不了。每每出了校门，你就忽然找到了难题的解法，简直叫你哭笑不得，捶胸顿足，可为时已晚。你之所以能想出解法，是因为解不开试题的紧张感强化了你的记忆，记忆越深，你就越不难找出解题之法。增加对某事某物的记忆，紧张的持续，即玄念的持续是极为必要的。

所以，与其煞费苦心，花费时间去摸索问题的解决方案，不如把问题暂且搁置一旁，让紧张感持续一段时间之后，你反而能更快地找出解法。

这种把问题搁置，保持紧张感的持续的心理法则，也可运用于令人棘手的会议中。比如，把一次会议分成两次开；在第一次会议中，把会议的议题全部摆出来；让与会者开始讨论。这时，就会发现易于解决的议题和令人棘手的议题。这时，若是浪费时间去继续讨论难于下手的议题，往往既得不到结果，也不能把其它议题讨论好。富于成效的作法是大部分议题得出结论后，把棘手货先放一放。

一般我们开一次会，就是必须得出有关任何议题的结论。我奉劝我们到此为止。这样与会者的紧张感便会持续，未曾解决的问题总留在脑海中。过一段时间后再召开第二次会议。

这期间，与会者们都对难以解决的议题动了脑筋，说不定群策群力，马上便能找到意想不到的解决方法。会议的形式不存在了，但这一期间，每个与会者仍在继续一个人开会。

38. 减免再次失利

*****：过去曾失败过的心理阴影，往往诱发再次
的失败。

早晨刚出门，鞋带掉了。上巴士时，一脚踩空，差点摔了一跤。他妈的，有二必有三，今天准还得倒一次霉。说不定比起前两次来，还更叫人难受呢！这样的体验，你也许并不陌生吧！

这说明，你在给自己进行“有二必有三”的心理暗示。你虽然觉得挺晦气，另一方面你又觉得这种事由不得你自己。所以，第三次霉运到来，你的工作出了差错，挨了上司的克时，只好表示无可奈何。可以说，这是由于松懈的心理占了主导作用，在行动办事时不谨慎，从而导致了再一次的失利。

这一倾向，心理学命名为“回规法则”。又因这一法则是德国心理学家K·玛伯发现的，故又名“玛伯法则”。

他发现从过去的事故次数就可以预测将来事故发生的可能性这一原则，始于本世纪20年代初期。他认真考查了三千名德国陆军现役将校和下士官们，在过去五年间发生的事故次数。把他们分成五年间无事故组，一次事故组，和两次以上的多事故组三个实验组。

于是，他着手调查将来五年时间内军人们的事故次数，发现第一组，即原先的无事故组平均事故发生率为0.52次；

第二组，即一次事故组，平均发生率为0.91次。而过去曾有过两次事故以上的第三组平均事故发生率为1.34次。

这证明，过去五年内曾发生过两次事故的人，以后再遭遇一次性以上的事故的危险性是很高的。

保险界人士，亦注意玛伯的资料，根据事故频发的倾向，确立了分类补保的办法。而且，也把此法引申到保险率之中。

回规法则，甚至在产业界也大为应用。象钢铁公司、木材公司、药材公司、建筑公司等事故易发性公司，调查一下过去的事故发生情况，把次数多的从业人员调换到危险系数低的岗位，就可以大大减少事故的发生。

一般单位，通过对职工的过失次数及种类的分析，亦有助于找出每一个职员的最佳工作安排方案，使事业发展更趋顺畅。

有二必有三





39. 不求报酬地工作

***：间断性地给予报酬可提高工作效率。**

心理学有一术语为“强化程序（Reinforcement Schedule）”。其中有一则心理原则，即“对于正常的反应，给予报酬的次数愈少，该反应在报酬中止时，仍能持续”。这里的“强化”，指的是激发对行为的热情、干劲的要素，即报酬。

1961年，美国学者摩根通过一则动物实验，证实了这一原则。在两个箱子里放入空腹的饿鼠，一只箱子里配有只要一按控制器便可自动出食的“完全报酬”装置，另一只箱子里的装置为间断性出食的“间断报酬”装置。当然，老鼠很快就发现了特殊的装置，并为自己无意的胡闹中得到的食物而大喜过望，拼命继续按控制器。按了很久很久食物再也不出来时，老鼠终于灰了心，不再去弄着弄它的装置了。这时，将装在“完全报酬”装置里的老鼠与装在“间断报酬”装置里的老鼠进行比较发现的结果是：在“间断报酬”箱里，老鼠按压装置的时间比另一只老鼠明显地长得多。

显示这一原则在人们心理上的反应的最好莫过的例子，是最近复兴的一度衰落过的“弹球热”。弹球能如何长寿地在娱乐界立下根基，大概是受惠于“间断报酬”吧！也就是说，如果它是一种原先可以百打百中的东西，续而不管怎么

努力都打不中的话，拒绝玩的人肯定不在少数；而现实中的弹球台，有许多预防球进去的调整配件，进球的机会微乎其微。所以即使击球屡屡不中，击球人仍长久不厌其烦地热心击球玩乐。

这是一则人们无意识地将此原则加以应用的例子。若是有意识地活用这一原则，就会在教育孩子和管理工作方面发挥特殊的效用。当教孩子以新的知识或新的礼仪时，当他学得不错时，给他准备好奖励和报酬，这样更能促使他更为努力地上进。关键讲究的是奖励办法。较为有效的奖酬方法为间断性地施予，它比经常性地奖酬效果好得多。工作单位也一样，当职员完成了每份内的工作并且非常出色时，间断性地给予他适当的奖酬，这可以促使他在没有给予报酬的情况下自我奉献，努力地工作。

40. 激发对工作的自豪感

*****：职业自豪感吸引职工热心工作。

有一位以清扫办公大楼为主要业务的清洁公司，公司的清洁工往往干了两、三个月就自动辞职，所以公司为补充新人花尽了心血。

多数清洁工，都是四、五十岁左右的妇女；她们的口头禅是，“什么工作都行，只要有口饭吃，我马上就不干这种脏不拉几的工作！”。所以，一旦她们有人找到女儿生孩子或儿子搬家的机会，就提交辞职申请，溜之大吉。她们无法保证能在下次就业时找到更为满意的工作；不过，不管怎么样，她们还是想辞去这种脏兮兮的工作。

为此，公司展开了挽留从业人员的心理战。对每天早上的出勤人员，都发一双浆洗得洁白的、质量上等的工作手袋。这种手袋，上面也不印上公司名，去出席什么宴会时，带上它都丝毫不会显得不称。

这无疑是公司的苦肉计；公司方面力图让每一位清洁员工明白：清洁工作决不是一项脏乎乎的工作，它是使我们的环境清洁必不可少的一项了不起的工作。令人欣慰的是，公司取得了比预期还好的成功。辞职率下降了50%。

无论是组织还是个人，对工作的自豪感才是他们继续进行工作的支柱。

所以，可以说分发清洁的白手袋，让职员意识到工作的重要性 and 意义的做法，是激励员工的职业热情，刺激她们的职业自豪感的极为成功而巧妙的方法。

美国心理学家H·H·凯里博士，以陶瓷业的画砖瓦纹样的职工为对象，进行了如下的调查。

被测试的99个员工，进行的工作都是一样的。对他们中的一部分人游说说，他们的工作极其重要，而且极为高雅；而其他人，游说者给了他们以其他员工的工作比他们的工作好出好多倍的工作印象。

如此一来，那些接受了自己 在干一项低级 工作的职工们，表露了三倍于其他员工的不满情绪；并且在工作当中，还拉扯些与工作毫无关系的闲杂琐事。很明显，这些避免议论工作，因为工作带给他们不安，并牢骚满腹的工人，工作效率也下降得很快。

41. 辞退无能的干部

***：隔离感增助人心理上的不安。**

最近，在美国的商界，“封锁信息”的作法，作为让对公司无用的管理干部自动退职的手段，重新复活了。说得通俗一些，就是“闲赋法”。这一手段中又包含着其它具体的措施。

首先，在经管干部的下面，配上一位作为接班人的助理人员，在四、五个星期之内，把主要职责渐渐移交给这位助理。被公司架空，无事可做时，大多经管干部会在两、三个月之内退职，寻找新的工作单位。

第一招泡汤就打出第二手，使用损害他的人格、让他在众人面前丢丑的阴险手段。

这是一段广告代理店的一位先生亲自告诉我的事实。他的公司里有一位部门经理，一次公司请他去出席有其它代理店、顾客及本公司干部参加的联合会议。而他仅知道，这次会议的真正目的是在未来列出的好几种产品宣传计划中，挑选出一个最佳计划。而实际上，这一挑选工作已经结束了。之所以不让他知道这件事，就是为了有意地把他从公司经理人员的名单上抹去。在会议开场时提出这一议题的他，自然是给了与会者们“无能”的印象。几个星期之后，他就自动退职了。

到了这一步还未觉悟的干部，马上会挨第三棒。公司方面会对这位已缺乏自信心的经理说，“你很辛苦了，出去休养一两个星期怎么样？”并把准备好的旅宿费、零用钱交给他。已深感不安的倒楣虫，会对离开了岗位陷入更深的~~不安~~；休养归来，会比原来更加没有信心，办事不力，最后不得不忍痛交出辞职申请。

人在遭到有意识的信息封锁时，谁都会增加不安，感情上更为偏狭；并会自己去封住自己的信息源，变得闭目塞耳，更为信息不灵，陷入更深的心虚之中。

另一方面，许多人这时会不顾对方的反应，把自己的情绪、牢骚到处散发；讲得越多，给人的印象越不好，自己的神经也会更为虚弱。在自己毫无察知的情况下，自己把自己送上进退两难的绝路。

“此处不留爷，自有留爷处”如你碰上这样的情况，不必沮丧，总结教训，另寻高就是良策。

42. 忠告的妙用

***：唯有忠告可产生对策。**

旧金山是全美机动车台数最多的城市。为此，事故发生率也极为惊人，主管当地交通的交通巡逻队的安全对策方面所作出的努力，远非东京所能比拟的。

我曾一度访问了交通管理总部。当我问及他们的安全政策时，有关官员说：

“我们仅仅向各位市民尽力提供详细的安全预防措施。宣传这方面的信息。比如我们制造了一种酒精允许量卡片，制成正好可以夹进驾驶执照的大小，让各位驾车者随身携带。”

他还告诉我，在安全启蒙方法中，他们特别注意避免在安全宣传栏中张贴事故现场的照片，或大肆宣传对肇事者的罚处，等等。

我对此大为佩服。以前，我们都一直认为要防止险情的发生，最好的办法是使人们觉得恐惧。其实，我们人都存在着一种逆反心理：对某一行为的结果愈是惧怕，愈欲对该行为一试而行。这就是心理学中的“逆向效果法则”。通过实验，我们对此法则有了更深的了解：要防患于未然，与其诉诸恐怖，不如提供高密度的信息及忠告。实例如下：

这是美国心理学家贾尼斯和菲休伯克共同完成的实验。

他们在康涅狄格州，依照随意选样法把某高中学校的高一新生分成四组，对他们分别地讲解关于虫牙病的预防知识。对第一组的学生，重点讲解因为牙齿不卫生而产生的虫牙病和牙槽脓漏病的病况，使听者深感可怕不安。对第二组学生，用温和的调子，结合许多病况事例，讲解牙病的危险。第三组的讲义，仅仅提出了一些具体的卫生清洁上的忠言，而根本不去论及如何因为不卫生如何发病等事项；对第四组的学生，讲解一些与病牙等根本无关的事。

讲解之后，调查四组同学对虫牙病的反映时，最提心吊胆的是第一组，占该组学生的42%；第二组为26%；第三组为24%。可见，诉诸心理、诉诸感觉的方法是见效的。而假想虫牙出现时，顺从忠言去预防虫齿的，第三组情况最好，为36%；第二组为22%；而对虫齿十分害怕的第一组，就医率仅为8分。可见，诉诸恐惧的心理，增加了不安的程度，而不利于采取合适的对策，效果是很差的。

43. 观念的改变

***：当人处于另一种人生角色时，这一角色的价值及其思想往往会影响他固有的人生或观念。**

在精神疗法与思路开导法中，有一法名为“Role playing”，即“扮演角色的方法”。这一法则与前面我已言及的集体心理疗法一样，旨在让某君通过扮演他本人以外的人生角色，给他的思想、观念、意识里灌输新的血液。

而且，有意识地发展这一法则，可以达到一种革心洗面的思想改造法的作用。在崇尚拓荒精神的美国，就此方法，有如下的实验报告。

美国的耶鲁大学教授C·I·霍布朗德在其著作《演说测验》中论及了以下的事实。被测试的学生，都是遇事沉重、办事稳健的人，现在要求他们就某一时事问题，站在极端的相对立或绝对支持的立场进行演说、辩驳。演说结束之后，教授接着问了他们几个问题。提问的名目表面是用于作评价他们演说水平的参考，实则是以了解学生们的见解的变化为目的。演说过的学生中的大部分，比起作为听众并接受过同样问题的提问的学生们，前后见解的变化大得多。也就是说，在演说过程中，他们不知不觉地修正、改变了自己原有的看法。

还有这样一则趣话。好莱坞超级女星简·芳达，最近在年青的进步派学生中声威很高。她带头倡导、支持土著美国

人，即印第安人的解放运动，并且是黑人革命团体黑豹党的同情者与支持者。她自己曾经说过，“我成为激进派分子，始于1969年。”1969年，她出任影片《They shoot Horses, Don't They?》（“他们射马吗？”）的主演之一，对影片中角色的扮演，成为她转变为女权运动热心者的契机。她扮演的是一位黑暗的大恐怖时代里的舞女，为了逼真再现舞女悲惨的生涯，她进行了彻底地减食法，使自己适应角色。很容易想象舞女角色给了她很大的触动，使她与受欺压的人们之中产生了密切的连带关系。

她的变化充实证明了一条心理学中的假说，即人在处于另一角色中时，往往受角色的观念影响，给他原有的思想、主义或主张带来了改变。而且我希望某些公司千万别套用把工会骨干分子提拔到管理岗位上以改变他的思想的做法，这是非人道主义的行为。

新角色的思想往往会改变人本来的面目。





②



①



④



③



⑥



⑤



44. 超常能力的发挥

***：只有知前车之鉴，才能正常发挥并提高工作效率。**

每年三月，对我来说，都是令人忧闷的月份。这个月来，我负责阅卷招生工作。使我最为伤脑筋的，是那些差一点就能及格的学生。看到他们的成绩，我总想，我一定要把他们的成绩告诉他们。我之所以这样想是因为那些差了那么一丁点而不幸落榜的考生们，有没有机会听到他人“再用功一点准行！”的鼓励，往往会影响他们的劲头。说得过头一点，就是希望不大的考生，在受到他人“明年你准没问题！”的鼓励之后，往往也要发挥出超常水平。而落榜的考生们，多数会因不知自己的真实成绩而闷在鼓中，产生不必要的自卑感，影响未来的学习或工作。

我这样说，是有心理学上的根据的。心理学中有关能力发挥的理论深刻体现在下面的实验中。该实验对象为10人，让他们进行每0.7秒钟按一次电钮的简单作业，该作业在以下三个阶段内分别进行。

A阶段：被试者可以通过每一次成绩显示得知自己作业的成绩，按电键的正确程度。

B阶段：被试者得不到每一次的成绩显示，而且也不告诉他们结果。

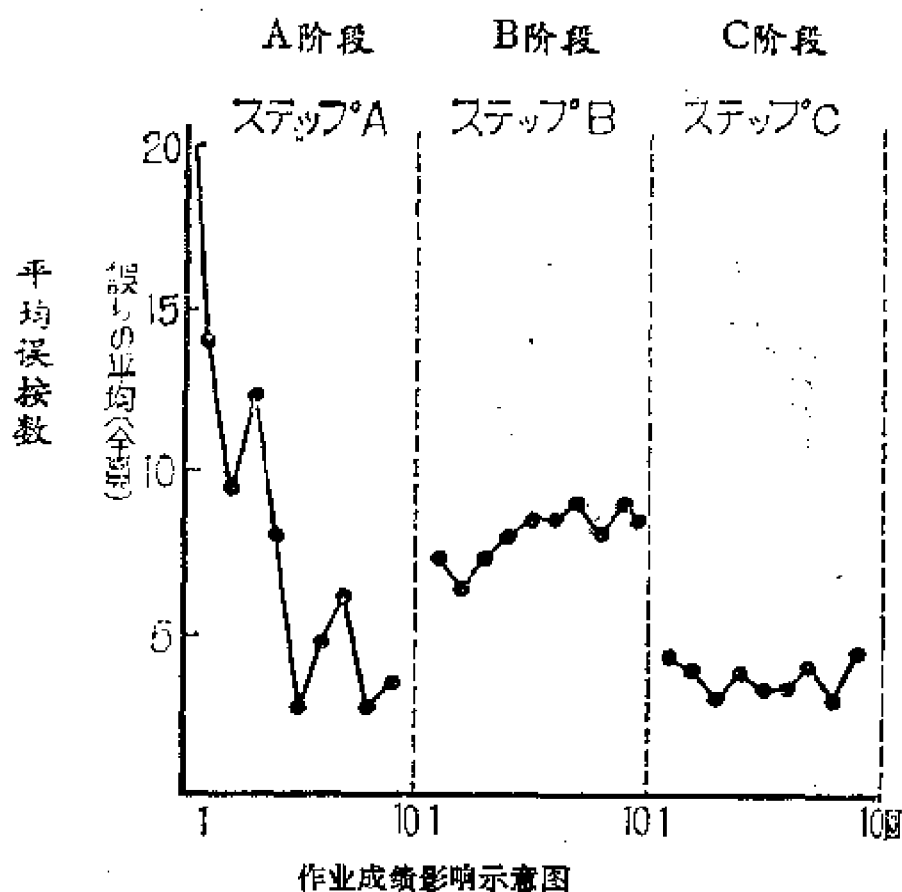
C阶段：被试者不仅可以读到每一次成绩显示，而且还

通知他们某一阶段的结果。

结果如下图所示。未能得知结果的B阶段，不仅被试者成绩没有好转，反而更加差了。

由此可见，进行某一作业或者工作、学习等时，得知工作的成果，是提高效率的必要条件。

基于这种思考，那些原以为自己的水平到此为止而丧气灰心的人，亦有可能发挥出超常的能力。



45. 管理好新手

***：愈是团结紧密的集体，对新参加进来的成员就愈是冷淡。**

就团体来讲，只有构成它的要素——成员之间紧密合作才算名符其实地存在；然而当新成员加入进来，或老成员离群而去时，总难免产生一阵子混乱。这在某种程度上讲是任何集体都无法幸免的命运。当然，只要这种混乱并不造成过大的影响，也就谢天谢地了，只是事实并非如此。

当年，美国军方曾就此问题进行过在心理学上可谓十分有意义的研究与实践活动，这里我排开战争等因素不谈。他们有他们独特的方法，来避免当一个新兵入伍所引起的混乱，他们的作法把这种混乱缩小到了最低程度。我在某公司与公司领导商谈如何接纳新社员时。想起了这个精彩的例子，在此也不妨介绍一下。

美军在对越战争中，有一条规定，即部队的构成每十二个月改变一次，周期性地把新兵分配到部队里去。可是，在各战斗小组，都有对新兵敌意很深的现象。各战斗小组成员在紧密团结协作的基础上才能保证各位士兵的安全及战斗的胜利。为此，开始每年都有一次大混乱。为了避免这种局势，在把新兵分配到各战斗小组之前，司令员就召集新兵训话，告诉他们今后将受到怎样的冷遇；并派部队里的富有经验的老兵去照顾新兵、安慰新兵，这种方法的独特之处在于避免向其它老兵说教，指导他们如何友好地接纳新战友。当

然，它的合理性还表现在鼓舞了新兵老友，引导他们为取得战争胜利这一唯一的目标而奋斗。

这种组织管理法不只适用于特殊的战争状态，对于我们的日常生活也可谓大有可用之处。事实上，当新社员或从别的岗位别的公司调来的社员，进入某一已经团结得相当密切的部门时，即使不遭到冷遭，也会难免受人说三道四、遭遇受人挑剔、迁怒的命运。虽然不如在战场中的美军们那么杀气腾腾，无须预先叮嘱新社员要有受冷遇的心理准备，但公司从组织团结、公司利益的角度来看，也应从上例吸收经验。为了发挥所有成员的工作积极性，宜于把同化、管理新手的这一麻烦的工作，交给一批特定的，对整个公司影响不太激烈的“老兵”。

46. 避免组织混乱

***：人一旦预感到“事不关己”，就会采取“高高挂起”的不负责任的态度。**

当公司有人事变动，某部或某科的负责人要变换时，从调动前一段时间开始，该科的职员干劲就会减了许多，变得相当懒散。这是什么原因呢？是因为对好不容易创建起来的集体面临解决更改的一种失望，还是对前任领导的一种留恋。我们往往会首先想到这样的原因，然而现实生活中却很少有这样的因素。因为，公司方面为避免出现士气低落的现象，很少先与职工们通气，只有在人事变动在即之时，才通知职员们。当然，公司并不料到走了一步歪棋。

那么，真正的原因在什么地方呢？我看主要是因为面临人事变动的干部，出于一种将对该部门没有责任的轻松感，淡忘了自己的责任，把自己置于与一般职员相等同的位置上。为此，当部下稍有松懈或是放任妄为时，都睁一只眼闭一只眼，放松了对部下的管理。很多干部都会认为，“反正只有几天时间了，责备多了，印象反而不好。”这样一来，职员之间的协作关系就会变得松散，而上任的新官也自然要面临如何整顿这一棘手的工作了。

我认识一位科长，他去接任时就碰到了上述难题。职员干劲不足，情绪不高，这位科座大人难免心下狐疑，难道前任科长那么深得人心，而我并非他们所望吗？他跟各位职员逐一了解，才发现他们并非出于对前任领导的忠心。而且，

在碰到老首长时，职工们也并不炽热如夏。

美军精神病科医务组，曾研究过针对该方法，以期在部队领导变更时，减少部队的混乱。其结论所争对的重点，跟我上面列举的要点毫无二致。为使人事变动顺利进行，又预防诸与混乱，首先从各位士兵得知将要换任领导这一消息时始，严肃军纪、严格训练，结果自然深遂入愿。

这种心理状态，并非仅仅是某一团体内部的问题，我们在日常生活中也时有体验。也就是说，当某人意识到将要发生的事与自己关联不大时，往往会采取一种不负责任的态度。



我不会跟这老东西好下去的……



祝您长寿



事不关已，高高挂起

47. 集中智慧

***：欲使成员朝某一目标协作努力，务必消除各位的抵抗心理。**

有一则很著名的例子，测试的课题是“集体的团结协助”。把十个人分成两组，每组五人，让两组都去完成同样的一个任务，只是对各组的奖惩方法不一样，以期得出奖励的方式对成员间的集体活动的影响程度。

先交代第一组成员，“每个人均按各自的贡献评比，当然是在集体完成的基础上”。而对第二组交代他们进行作业时则说，“如果比第一组完成得好，各位每人都是可以领奖一份”。

结果表明，第一组因为成员注重了个人得失，妨碍了相互之间的协作，没有形成共同努力的氛围；与此相对，第二组成员互相责任感都很强，相互合作得很成功。归根结蒂，第二组把分配下来的作业，当成一个集体性的共同目标，每个人都形成了这样一种观念。

要促使集体内的组成人员朝某一目标共同努力，首先必须消除各自的抵抗心理。为此，有必要向各位成员根植“一定平等对待各位，望大家朝共同的目标努力”的意识。过火的能力主义、以才认人，往往造成了组织内部的混乱，造成了难以共同完成作业的局面。可以说，身为领导的最大的任务，就是使全员都意识到平等与公平。

职业棒球队洛特一猎人队的原教练大泽启二先生，是1971年才接任前任的职位的；这以前他是洛特二队的教练。他率领的洛特二队，曾作为“东盟”劲旅大获全胜。他本人慷慨解囊，在大本营东京球场所在地的一家中国菜馆款待了所有的队员一番，“今天我请宴，你们随便吃吧！”他以一个旧式东京人的豪气慰劳了每一位有功之臣。人皆指责大泽先生这种浪行，而选手们则不然，大为感激，二队团结得更紧密了。可以毫不过分地说，大泽先生有特殊的指挥才能。

大泽教练，在棒球公开赛结束时，还邀请了“太平洋联队”的球星江藤击球手和外野击球手等一同进餐。棒球迷也对此持不同意见，我则认为大泽高明之处。

48. 有效的集体行为

*****：人们往往采取适合于己身所处环境的态度或举动。

我的同事，曾到某一刚刚搬迁完毕的新住宅区，去调查最新电器产品的普及情况。他偶发奇想，“要是把楼顶上的天线，在深夜偷偷涂上半截彩电天线专用的彩色，我敢保证这一带的电器商店马上就会忙得不可开交，家家都会抢着来预订彩电的”。这事发生得很早，那时彩电还不普及。要是当时那样做了，也许会发生他所说的事情吧。不过，现在已有许多调查报告统计证实了与此相类似的结果。

例如，1954年，美国商界杂志《财富》，曾就费城居民区的空调器使用情况进行了普查。当时，全美家电尚属高档豪华用品，全国普及率仅达3%；而在费城所调查的五千户居民中，已有20%的家庭安上了空调，其中8%的家庭还拥有两台。空调持有者多半是新近迁进的面向大街的家庭，或是附近的年轻白领高级职员的家庭。不过，这些持有人，并非均一地分布于住宅区，调查证明大街两侧家庭的普及率是其它地方的六倍之多。这种现象，真切地再现了人们的集体行为的心理欲望。人们往往具有采取与自己所属的环境相和谐的行为的倾向。“邻居又添了空调……”“大家都有一套设备”，这类行为动机，在社会性高级动物——人的身上反映十分强烈。这种现象，不妨称之为“集体性疯狂行为”。

这种现象，如果引导积极，可以有益于集体活动的开发与推进。作为这方面的成效的例子，我举一则日本舆论科学协会的心理学者们所采取的行动。

有一阵子痢疾流行，厚生省把有关敦促国民勤洗手的方法的研究，委托给了该协会。于是，心理学家们在日本女子大学的女生宿舍区随样选取了22个人，问询了她们的洗手情况，并把她们分为讲义组与讨论组。讲义组中，讲师跟她们讲“集体性的痢疾是相当可怕的，请各位务必善自尊重，养成洗手的习惯”。而在另一组即讨论组中，则围绕“欲预防痢疾病，该采取那些措施？”为题争开讨论，结论归纳为“勤洗手有预防作用”。十天之后，对先前调查过的22人。再度调查，其结果表明，养成好习惯的讲习组5人，讨论组增加到13人。

49. 会议成功的关键

***：大型会议上若是有人未能有机会发现己见，就会有不满情绪。**

我们都有这方面的体验，觉得要召集召开一次大型会议，把会议开得圆满，是一件难上又难的事情。总是有人反映，主要是与会者，他们对会议如何如何有意见。这对召集者与与会者都是不快乐的事。有何解决的妙法呢？

九州大学的三隅二不二教授，是日本著名的组织学方面的专家。他召集召开了福冈县幅的浅资教员考核讲习培训会，运用他特有的组织法，取得了成效。会议议程是先对与会的高中、初中、小学的数百名教师上70分钟的培训课，课后进行测验考核。课后，把所有的教师分成两组：一组进行20分钟的答辩；另一组则分割成六至七人一组的小组，允许他们自由讨论，讨论结束后，请各小组的组长登上讲台，以学术汇报的形式向本大组的所有与会人员汇报本组对议题的看法，这之后再进行一次全体讨论。从常规思路来看，应该是进行答辩的一组，对议题吃得更透一些，听课也更认真一些。可是，最后的测试结果表明：第一次小测验答辩组平均为13.6分，而讨论组则为16分；第二次小测验前组20.9分，后组21.6分；第三次测试结果是前组14.8分，后组15.9分。每次都是分成小小组讨论的一组成绩居先。

这种方法，被称为“小组学习法”式的会议进行法。有

人把它形象比喻为“蜜蜂学习法”，即当蜜蜂密集在一起时总要发生很长时期的“嗡嗡”的噪音，而深谙此会议方法的人，就会有意安插这么一段“噪音期”。

为什么这种“蜜蜂学习法”能够成功呢？可以说，会议开得越大，与会者越是多而杂，各有己见，与会议的总目标，就难免会有偏差，发生一点不如意的事。这种不满情绪如果没有及时消除，与会的态度就会很消极，自然也期待不到满意的效果。消除这种不满状况的办法，就是“蜜蜂学习法”，就是得把一大帮子人分成一个个小组，以便各人都可以自由地表述自己的见解。可是小组的人数多少才最为合适呢？经调查，发现以6人为最优，4至8人比较合适。

50. 可信的第一印象

***：给人以印象也适合“先到为君，后到为君”的法则，愈早愈好。**

先请诸位读一读下列文章。

“吉姆出了家门，他决定去一趟文具商店。在洒满阳光的大街上他遇见两个朋友，与他们边聊边走边享受日光浴。他走进文具店时发现顾客很多。他等着店员来招待他，边与朋友聊天。聊了一会儿他正想走出商店，正好碰到也来此店购物的校友，于是又停了下来，侃了一番。侃过之后便出了文具店直奔学校。途中又遇见昨晚经人介绍刚刚认识的女孩，又不免站住打了几次招呼，才去赶课。上完课后，吉姆一个人离开了教室。出了校门，他乘着一一条直通他家的长长的大路走着。路上，阳光晒得人晃眼。吉姆挑有荫凉的路段走。他看到从路那头有位漂亮妞儿正朝自己这边过来。象是在哪次晚会上见过。吉姆边想也不去理会，穿过大街，进到一间茶室里去。学生客很多，吵吵闹闹的。也有两三位好友。他也不忙，直等店员来招待他。店员来后他点了咖啡。他坐到咖啡屋的一角，享受了一杯咖啡。饮完之后就往家里赶去。”

请问，你认为这个吉姆是社交型的人还是非社交型的人呢？美国心理学家G·A·米勒先生，把这段文字读给他的学生们听后，学生们都一致认为，吉姆爱社交、为人不错。

比较积极。不过，如果我们仔细分析全文，就会得出相反的结论。在进校门之前，吉姆的确看上去很善于社交，而下课回家的过程中，他很是木讷，没有与任何人说过话。于是米勒把吉姆的活动顺序颠倒了一下，把咖啡屋的事放到前面，把文具店里发生的事放到文章后面。学生们读后，一致判断吉姆是位非社交性的、消极型的人。

人都有相信最先给予的印象的倾向，心理学上称之为“首位效果”。在我的经历中，接受哪里的邀请要去演讲时，总是把对方指定的时间马上记到日程表上，当然有时过了几天又会有变更。而到时我的脑中第一次记的日期竟深得多，总要打电话去问核一下才放心。

相反，我在27节表达了“末位效果”，即最后的印象最深的效果。这种区别在于，就某一个人易于产生“首位效果”，而于一个组织、团结的印象则多适合“末位效果”。

51. 刺激与麻痹

***：第一次的刺激性强，以后的刺激便会觉得小得多。**

有空的日子，你也许想去看场电影。本来离家三站远的地方有一家著名的影院，可不知怎的觉得蛮远，就挑了近处的一家影院，看了一场马马虎虎的片子。这类的事情我们都常经历过。可是，要是第二天出差，去鹿儿岛或熊本市等地方，也不觉得顶烦。人似乎就这样，10分钟与30分钟之间觉得差别很大，而对10小时与12小时却不怎么在意。

同样，纸张涨了5日元啦，巴士计程费从30日元提高到50日元啦，这种时候就会感得刺激很大，对生活很有影响，并会随即发上一通脾气，“什么，物价又涨了？！政府到底在搞什么名堂”。可是，地价又涨了两三万日元时，却好象没什么感觉似的。

哲学家梭罗曾说过，“你要教会他人贫穷是怎么一回事，你就给他100美元——自然，再一次得到的100美元，反而不及第一次得到的10美元有价值。”人对刺激的感觉往往是，第一次受到的刺激愈强，下一次的刺激只有愈倍地增大才会有所感觉。“韦伯法则”中举了下面一则例子。

让人右手提一重300克的什物，若是让他的左手提一个不超过305克的重物，他不会感觉出来；若是加到306克，他就会觉得左手的東西稍微重一些。

若是把右手什物的重量，决到600克，现在左手物的重量若是606克则无异感；重量若达到两倍，即12克时方使测验者感到有区别。

就是说，要意识到两种刺激的差异；当整体的量愈大时，两者之间的差距就要越大才行。这里的6克与12克，是产生感觉效果的最少的差量，故称“差别量”。

把“韦伯法则”运用到经营方面，便可轻松地处理人事变动与机构改革等问题。

当某职员已到了非要罢免不可的地步时，先把他的工作做一大调动，分到与他的专长无关的部门；待他习惯这种刺激后，再不断地慢慢调动他几次，处理他出去时就不会感到太刺激了。

职员们，因为对第一次的冲击已感麻痹，第二次以后，便对事情本身不怎么留心了。

第一次刺激愈强，便更易于麻痹。





52. 消除偏执心理

***：神经过敏的人，对他人一句没有任何用意的话，往往会疑窦顿生。**

海伦·莲娜，是位30岁的女职员。

她是一位十分敏感的女性，而且工作能力很不赖。17岁便任某机密部门的秘书，干得很出色。她29岁时，秘书处来了一位年纪比她小9岁的男性同事，开始她并不怎么留意他，慢慢地，她的一颗老处女的芳心为他跳动了。不过，年龄差了这么一截，就算结婚也不会幸福圆满的。她出于这种想法，便开始严格地约束自己，尽量远避开他。当然，男性同事也觉察出了这个女人的心思。虽然两个人之间没有发生任何事端，可这位女士却自责自己是一位不贞之妇，看见他时两眼总是色迷迷的。而且甚至认为周围的人在心底都蔑视她的这种行为。

越是怕事越是事多，竟然有人谣传她怀了孕；听到这种捕风捉影的恶言秽语，她禁不住更为自责，因为这些话正是对她的不端行为的非议与申斥。她越想越多，越想越乱，她时而觉得报纸上充满了对于她的责难，时而恍惚觉得去教会祈祷时，牧师的说教全是针对她而言的，仿佛身边的任何人，都用千奇百怪的眼神看着她。于是白天工作安不下心，入夜则难以成眠，她在疑神疑鬼、祈祷迷乱中度日。

德意志心理学家克里基曼先生，把这位莲娜女士的例

子，作为典型的偏执狂，列举了出来。其实，在我们的周围，在普通的正常人当中，也不乏这种性格偏执的人。这种人常常因他人一句不经意的话而疑窦丛生，认为人家看透了她的心思，终日沉入妄想之中；更有甚者，常常产生幻觉。

不过，这种类型的人，感情十分含蓄、隐晦，平素行事、思考都遵照一定的规则、秩序，所以往往显得很顽冥固执。看透了这一点，不妨对你围周的人，说一声“你看起来好累呀”。如果对方马上回言，说“我工作太过头了”或“昨夜我摸了一晚上的牌”，那么对方肯定是正常、开朗的人。这种乐观达观的人，适应性很强，不会抱着牛角尖不放；相反，如果态度暧昧，犹豫不决，迟迟不答，并老是把你的提询放在心上的人，不是犯了偏执狂，也快差不离了。

这种人，性格内向而且极其脆弱；一旦误入迷津，思考过多，便会冥顽不化，自损自残。

53. 巧识他人心病

***：身病即心病**

有许多病，总诊不出病因。无论是从生理角度还是从身体机能来看，总找不出大不了的病因，可是病症呢，又确实实实在在地存在。所以这种病跟身体本来好好的却硬说自己不好的假病冒充者的病大有区别。这时，就必须留心当事人所处的心理状态。因为，人在预感到危机、不快、不利等状态时，就会通过生出一种心病，以回避、预防不测。心理学称这种病为“心病”，又名“半假病”。

某家公司发生了这样一件事：该公司的工作，是易于造成眼睛疲劳的细活，公司方面为了提高工作效率，把照明灯由普通的电灯换成了日光灯。工厂比以前明亮了好多，可是员工们反映，什么“眼睛好累”、“头很痛”、“肩活动不方便”等身体的不调。

对此现象深感不解的领导人员，马上找医生商量，以找出对策。令人意外的事，医生诊断的结果为：工人的身体变差了不是因为日光灯的原因。后来调查时才明白了真相：员工们认为换成日光灯仅仅是以多工作一点为目的，并不是他们自己所想所换的，就心生不满，认为这种举动是一种“假慈悲”。

许多工厂、公司里当发生员工早退、迟到，因病缺勤等

现象，并增加得很快时，不外乎上述原因，故可对症下药，以减少后患。

其实，“战争恐惧症”也是因为这种原因。大敌当前，部队首长命令进攻，突破敌方防线时，命令一下达，就有一些士兵感觉到腰怎么也直不起来。因为常常发生因害怕上前线而假病的现象，军医会整整他的腰，想叫他站起来，可是就是不行。这病就是由于心理上的原因，而造成真正的软腰现象。

许多医院老是有一批面熟的病人，病人身为职员，对工作不感兴趣，在医院里治疗时，身体没有任何十分异常的地方，可一出医院，又闹起病来。这种“万年病”也是一种“半假病”。

54. 请对方放心

*****：同周围的环境同化会给人一种安全感。

一般人都认为，现代是个性化的时代。可在街上一蹁跹，叫人惊奇的是，年青人好象都是同一种外表：女孩子都是长发、高档衬衫、瘦型裤，甚或是锁到腰骨的宽宽的名牌皮带。特别是对个头不高又略显胖的女孩，客观上讲这种打扮是不太合适的。什么装饰都可以，干吗她们要跟大家一样打扮呢？有一个女孩曾这样告诉我：

“噢，你可别小看这身打扮，到什么地方都可以无拘无束，而且，时髦的小伙子也会更注意些，这样也更容易交上朋友！”

也就是说，她不是为了独树一帜才买这种时装的；她买时装，是要让人觉得她也是追求时尚的年青人中的一位，是为了取得一种心理的安然。

时装店的店员，深谙此中玄奥，总是开口闭口，“这种款式大家都喜欢”，动不动就搬出“大家”来。

与他人同样地行动、做事、生活，便觉得安心些。每人都有这种“同调化”的倾向。因此，要使人们采取你所设计好的行为举动，关键就在于你能否精心设计出可使大家都采取一致行动的舞台。

美国广告专家贝科曾介绍过下列趣事。麦莉与琼斯是某

酒吧间的女侍。有一天，麦莉为了诱使客人都给小费，就把一枚10美分的硬币，搁在饮料盘里。琼斯见此情形，马上仿而效之，不过她放的不是10美分，而是25美分币。两个小时后，她们两人的托盘里出现了怎样的情况呢？麦莉的盘子里尽是10美分的小币；琼斯的托盘里，也尽是25美分的小币。琼斯比麦莉多挣了两倍半的小费。

当招待女郎站到桌边，客人们总为给多少小费而迷惑，客人心中难免有“其它客人怎么样呢？我的太少了可……”的心理纠葛。而解开此节的最佳捷径，便是放与其它来宾一样多的小费。看到琼斯的托盘里，是25美分的硬币；所以客人也放心地放入25美分的酬劳小费。琼斯可谓此中高手，深谙客人心理。

55. 了解客人苦衷

***：对于可信可疑的事，人们多听信专家的意见。**

前几天，我去我熟悉的一家鞋店，碰见一位顾客想退鞋子，说是鞋子怎么着总觉得不合脚。店主是如何体味顾客苦衷的呢？我边装出一副选鞋的样子，边一字不漏地听着。

“脚心这里太过紧，是吗？噢——脚心紧的鞋子才是好鞋子嘛！脚头部分很宽松是吧？这样你的足才会舒服。”

“穿鞋子的时候总穿不进去是吗？那么，你走路来感觉怎样？还行是吗？！那就太好了！穿进去时有点紧走起来很舒服的鞋子，才是最适合你穿的鞋子嘛！”

客人许是对店老板的说得领会了，他走的时候带走了原来的鞋子，还带着满意的笑容。

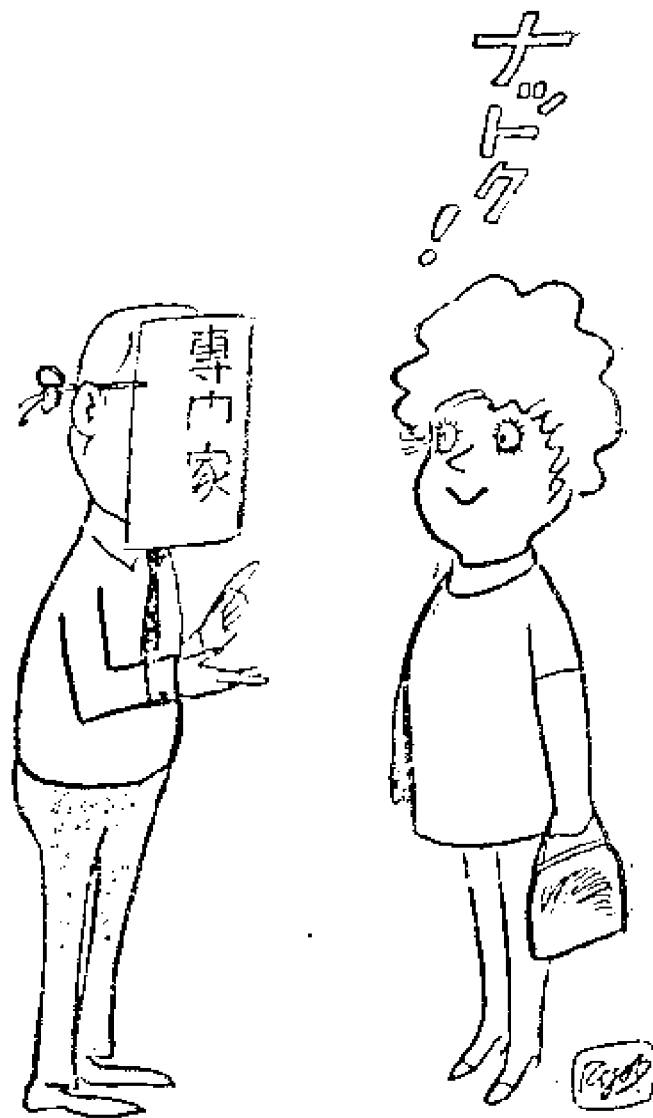
主人曾介绍过，鞋生意最麻烦的是，大家都嫌左边脚的鞋不合脚。什么生意都有不尽人愿的地方；尤其是这种时候，若是什么都顺着顾客，保管你破产无疑。这时，店老板就会亲自来解释，“也许您比我还清楚，多数人都是左脚稍微大一点哪！”他的带点权威家的口气，多能使客人信服。那么，这位并不怎么善辩的店老板，是靠什么说服客人，这种说服力源于何处呢？这里借用一下依靠专家的助言来暗示客人的技巧，心理学称“权威暗示术”。

对于可信可疑的事，只要这方面的行家里手断言这样做

正确，人们多会相信的。专家的威望越高，暗示效果就越强。所以，接待有苦衷的顾客时，店老板的接待与解释，比起店员的说明，效用就大得多。

有一则听磁带的趣事。首先，音乐权威讲解说这柄带子是某位著名小提琴手演奏的，风格细腻，音质丰厚，深受大家喜爱。他还告诉大家后面要听的是音乐学院的学生演奏的，同一支曲子，演奏上有何不同呢？请大家认真分辨。这之后，就分两段时间来听磁带。听众中十有八九的人，都对权威的话不加挑剔，深信自己前后听的曲子弹奏上的确大有差别。其实磁带是同一柄。

权威的力量。





56. 从孤独中解脱

※：亲情伴你走出孤独。

某小公司的社长问我有无良策，因为他近来深为从地方上到东京来的年轻职员的工作头疼，他们出勤率不高，辞职率却很高。我思考良久，劝他写一些如下意味的信，给住在单身宿舍的年轻职工的亲人。

“有件事想拜托你们。春、夏、秋、冬四季之春，望你们为解你们的儿女思乡之苦，送上一两件你们亲手选裁的候衣来……”

不久就从各地寄来许多邮件，里面包着新衣。一向死气沉沉的宿舍注满了活力。每天都有人问看宿舍门的门卫，“我家里寄东西来了吗？”慢慢地，出勤上班也转为正常，辞退工作的也大大减少了。

远离双亲，只身在东京生活的孤独的他们，在接到父母选寄来的衣物时，肯定有一种温暖之感。完全的孤独，是谁也忍耐不了的。要把人从孤独的状态中引出来，最好的办法是恢复他们与以前最为亲密的亲人好友之间的联系。心理学称之为“亲情效果”。许多深受孤寂折磨四处逃窜的犯人，往往听信了自己的亲人的话，主动投案自首。与此相联，有一则美国趣闻。

1968年8月末，纽约发生了一件黑人劫持少女的案件。

身患精神病的黑人，逃出病房后，劫持了一位12岁的少女为人质，并把少女关到地下室里。他的主治医生，精神分析学专家波恩博士亲自赶往地下室，试图说服罪犯。

博士知道这位男人有一位女儿，于是他就巧用了“亲情效果”。“黑人的家族，多数孩子没有父亲”——→“可是孩子是多么需要亲父啊！”——→“所以，为你的女儿着想，我有医好你，拯救你的责任”——→“如果，为人父的你杀了他人或自杀或遭警察枪击，那对你女儿是多么大的打击呀”——→“那时等你女儿长大成人出嫁时，是另一位继父牵着她的手走向教堂，这样你能安心吗？”

博士说理一小时后，黑人就同意给牛乳给少女喝；不久，他战兢兢地打开了门，把手枪交给了博士。“牵着她的手”这样的话，唤醒了他与女儿的身体接触方面的记忆，他为女儿走出了永久的孤独。

57. 消除恐怖心理

***：预先演习一下恐怖的情形，临事时则可处之若然。**

著名的性心理学家，已故的高桥铁先生，是我极为推崇的心理学方面的至师，我有幸领教过他的诸多指导，至今不忘。我记得到高桥诊所来寻求理疗的男女络绎不绝，尤其以怀有“初夜恐惧症”的男女居多。

高桥先生给这些人治疗时，总是把他所秘藏的春宫画拿出来给求医者看，也就是让他（她）预先体验一下“初夜的惧怕”心理。心理疗法中有一专门术语，即净化作用，讲的就是这种技法，这正是高桥先生的高明杰作。为了驱除对未来诸事怀有的危惧心理，预先进行一下假想性的体验，是有明显效果的；这样一来，即可缓解各种欲望，解减心头上的烦扰，再次恢复到自然适应环境的状态。

我所执教的大学里，学期考试来临时，学生们的精神与身体多发生不适的现象。有的人总是十分慌神，有的反映胃肠不顺，还有的就只想瞌睡，等等，不一而足。这种神经过敏症是缘于对考试的不安，考试一结束，症状也就烟消云散，无影无踪了。

几乎所有的学院，都有类似的问题；于是，各式各样的心理疗法便施行开来。美国洛得·爱兰德大学教授，詹姆斯·布罗切斯克博士，召集过61名学生，进行了如下的理疗测

验。把学生编成三组，让第一组学生听磁带，磁带内容是讲因为考试题做不出来而苦恼之极的学生们的各种动作、表情；第二组听的磁带里收录了学生们的亲人叱骂考试不过关的子女的怒斥声；第三组听的磁带略有小异，收录的是发现床上有许多蝗虫时学生们惊吓、闹嚷嚷的声音。

结果有趣之极。三周之后，调查事先体验过考试的畏惧心的第一组、第二组的学生，发现他们的学业成绩跟智能指数都有明显的增加。第三组的学生，也许对蝗虫的恐惧感是早已驱除了，可在学业、智能方面没有任何进步。尤为有趣的是，据进步最快的学生介绍说，听磁带时，他真的不安极了；可这之后去考试，他一点也不比以前慌张，轻松得多了。

58. 根除陋习

***：不快的刺激促使人生嫌恶心，这便是“以毒攻毒”。**

我去参加某公司干部讨论会，会上反映有一个部门有位新工人，每到星期一必迟到好久。科长多次提醒他，他总是来一番辩解，“对不起，我今天有点难受……”。有一天，他又姗姗来迟，有点火了的科长想从办公席上站起来，不小心，把桌子上的金属烟灰缸碰着了，烟灰缸发生脆亮的声音滚落到地上。正想入坐的新工人，不知怎的呆了很久。自此以后，这位新员工就再也没有迟到过。

这套插曲多少有点叫人开心的笑话味道，可究其深义，绝非可以一笑了之的。因为在这种平常的例子中，体现了临床心理学的原理。也就是说，要根绝恶癖，强刺激疗法，往往有独到的效果。

伦敦莫兹勒病院里的精神分析医生汉密顿·拉塞，在一帮“烟鬼”身上做了如下试验。他让嗜烟如命的14个人列成一排，让他们随便抽烟。烟烧到一定的时候，就用高压电击打被测验者。如此反复了11次，结果是令人惊叹的。14人中有9位，毫不留恋地戒掉了从前视之为至宝的香烟。一年后的跟踪调查表明，9人中有3人，又屈服于烟瘾，重“抽”旧业，另外6个人则过上了与烟无缘的无烟生活。

这一疗法，心理学上称为“嫌恶疗法”。起先，是应用

在同性恋患者、酒精中毒者、麻醉药中毒者等异态患者身上，自然是大有效用。诊治吃麻醉药、打麻醉针的吸毒者时，首先要患者吐服“思可灵”——一种使呼吸不正常的药锭；在该药发作前，让患者服入“海洛因”药粉。这种程序三番两次之后，便可拯治常服毒药的病人。

当对方在进行我们正在计划务必要根除、戒除的行为时，我们可给他以强烈的刺激，这种刺激足以引起他异常的不快以及厌恶之感，叫他同时享受两种强烈的刺激。这时，再利用人所具有的想逃脱不快的心理，可把对方从恶习中解放出来，令他洗面革新。

59. 改正坏习惯

***：有意地使有坏习惯的人对自己产生抵触感可达到改正的效果。**

百足虫蜈蚣行走时，是靠蠕动无数只脚而行的。有一位诗人异想天开：要是蜈蚣有头脑，意识到自己是这样这样如此这般行走的，又有怎么样呢？也许，只有蜈蚣先生一有这方面的念头，就会觉得行走是一件无比痛苦、烦恼的事情。

先把第一只、第五只、第七只……脚动起来，隔0.3秒后再移动第二只、第四只、第八只……脚，几乎与此同时再把第三只、第六只、第九只……往前伸出半步。要是蜈蚣是这样认真地体会边行走的话，不出30厘米，它的大脑就会发胀、反应迟钝，备感困乏的。

在这点上，人也一样。仔细考虑一下，我们每天从早起上班到晚间上床之间的行为，的确是无法估算的。而这种行为之所以能顺利进行，是因为这些行为的大部分已成为一种习惯，是一种无意识的、自动性质的、反复性的动作的连续，如此而已。

然而，如果这种习惯一旦遭到破坏，成为有意识的举动，那么就会如蜈蚣虫一样，对自身的行为顿生抵触之感。

利用这一点，可用来改变许多怎么也动不了的恶习。根据让·拉普先生的实验，象什么咬指甲、嗜烟嗜酒等恶癖，用此法即可手到病除。

进行的程度是这样的：令患者每天都在医生面前坐上30分钟至1个钟头，就座期间，让他们不断地咬自己的指头，不停地吸烟，并命令他们把嘴部及喉咙的感觉表达出来。患者对这样有意识的行为抱有嫌恶、抵触等不快之感，从而不想再试第二次了。这种方法，还可用在打高尔夫球或网球等场合，以引开对方的注意力。

一上高尔夫球场，就严厉指责对方的错误，或奉承对方，“你挥臂的姿式蛮不错嘛！”“你扭腰的幅度还不够哇！”这样一来，对手就会注意到平时根本不注意的举手投足方面来。这就难免动作不连贯、打不出好球，胜负之事就不在话下了。

60. 填平“代沟”

※：“代沟”的出现，并非因为沟通不够，而是因为无法沟通。

美国经营学学者P·F·德勒卡的《“代沟”的时代》翻译过来后，“代沟”一词便成为一种流行语；而令人绝望的、人与人之间难以互相理解的“代沟”感，一跃而成为社会的热门问题。多数人皆认为，“代沟”是由于互相沟通不够引起的，真正的情形又如何呢？

根据《朝日周刊》的调查报告，产生“代沟”感的初期，应该说交流的频率是最高的。其中，作为父母一辈的有95.3%主动地跟子女交流，而子女一方只有77.6%的人愿听取意见。

这样我们不难发现，“代沟”并非由于交流过少、沟通不够而产生。对此问题持有一家之见的东京大学的见田宗介先生认为，作为导致“代沟”的要因之一，应该是我们之间虽然有想互相理解的愿望，但是我们都明了这种愿望无法实现，我同意见田先生的这一看法。为此，要填平、消除“代沟”，与其去谋求与对方的交流、沟通，不如想法使对方觉得我方是可以交往，可以达成理解的人，这一点才是先决条件。

公司的领导，经常自称要填平与部下的“代沟”，其具体行动就是硬拉着部下去喝酒，饮酒之际，表现出一副想叫

部下放心的神情，告诫部下，“你跟我说什么都行！”其实，聊的都是些无关痛痒的小事，而他们竟以为这样就填平了沟壑。

然而，从部下的角度来看，他们最初并不指希望能互相理解，他们深知相互之间无法沟通，虽然也曾为此焦急，然而也无能为力。所以说，干部们认为喝喝酒之类便可消除隔层，无疑是一种幼稚的幻想。运用这种老掉牙的人心操纵术，只会增加隔阂。

我有一位朋友，巧识这种“代沟”要因，成功地进行了与部下之间的交流，造成了融洽的氛围。每个公司都一样，一到星期六，就会增加西装革履、打扮得风度翩翩来上班的年青职员，以便下班后，好好出入游乐场所。多数上司都不大赞同；可是我这位朋友，到星期六也一改从前的拘束相，上班时穿了一套令年青人叹服的时装。自此，年轻人便不再是敬而远之，而是主动攀谈，认为他是可以交心的领导。

61. 大才变庸才

*****：如果社会不承认，人的才能就会退化。

我先介绍一则有点耸人听闻的事例。

芝加哥市有座B大厦。大厦中有一层，大家称之为“死囚房”。究其原委，原来那里隶属于以精兵强将而声誉极盛的雷·哈耐特广告公司，如果有哪位职员被派到那层楼，就意味着被公司“解雇”了。因为即使在这里仍有工作，但大多数人还是马上失去了工作的兴趣，办事效率显得比新职员还差。所以有人说，这楼层充满了一种异样的，比起“死囚房”还叫人难受的，酷似精神病院的气氛。

这实际上是公司为了清理不称职的职员而设想出的一种心理战术。中此圈套的可怜兮兮的职员，就会为从此再也没有具体工作可干的自己灰心丧气，从而主动提出辞职。

这种，把大才变庸才、把有能力的人变成无能之辈的心理现象，称为“退化现象”。当谁感觉到自己与现实十分隔膜时，比如象对自己的能力已失去信心时，需要一种适应机制，在心理上填平这层隔膜。说得形象一点，这是一种年龄倒回的现象。

这一现象，在小孩身上，显得十分明了。当某家又生了一个男孩时，这样的长男就会有奇异的变化。这以前什么事都由着他，现在情况变化了，于是他变得比起婴儿还怕事，

不敢往稍暗一点的地方去，甚至还开始尿遗。这种行为，以一种“年龄退化”的形式，以抗议父母把关心分给了弟弟的欲望上的不满足。

虽然大人世界不会发生上述可笑的事；可细究起来，也比儿童的行为大同小异。

这种退化现象，尤其容易在性格内向的人身上发生。性格外向、开朗的人，就算在公司、单位遇到什么挫折、受到什么打击，只要到外面去喝喝酒，或与异性交往交往等，便可把不满发散出去。可是，内向的人办不到这一点。各种烦恼在心中淤积过久，便会通过退化的形式，向外表现出来；工作的干劲不如以前、工作效率明显地降低，平常的能力都不能正常地发挥出来。

62. 遗忘的产生

***：从紧张感解放出来时，人最易遗失什物。**

过去，我在日本NHK电视台的“生活的智慧”节目里，作为被邀主持人，该节目主持人交给我一个题目：“在3～5分钟内叫被邀演员丢失东西”。于是我对参加节目的演员，使用了三段技巧。首先，出了一张有许多道数学题的卷子，要求他们每做完一道，就必须在右下角填上姓名。第二，我请他们在节目完成时务必把进会场时电视台的工作人员发的节目卡交给我。第三，我告诉他们，书包等物，可放在书桌下面的架子上。完成这样准备后，就开始考试。做题时，我慢慢地提高了速度，每一题规定的时间越来越短，往往是上题未完成，就要求他们动手做下一道题。5分钟到了，播音员说了声，“好了，辛苦各位了！”考试宣告结束。

这次节目的结果如何呢？首先，第一、二道题过后，就有人忘了写姓名；听到播音员宣布结束的声音离开演播室时，半数以上的人忘了把随身带来的东西拿走。至于交还节目卡，全场人没有一个记得，全都忘得精光。

为什么出现这么严重的遗失现象呢？心理学原理认为，人一旦从极度紧张感中解放出来就容易忘事忘物。电视小品，就有意地制造了一下紧张的气氛。紧张程度的增强，跟

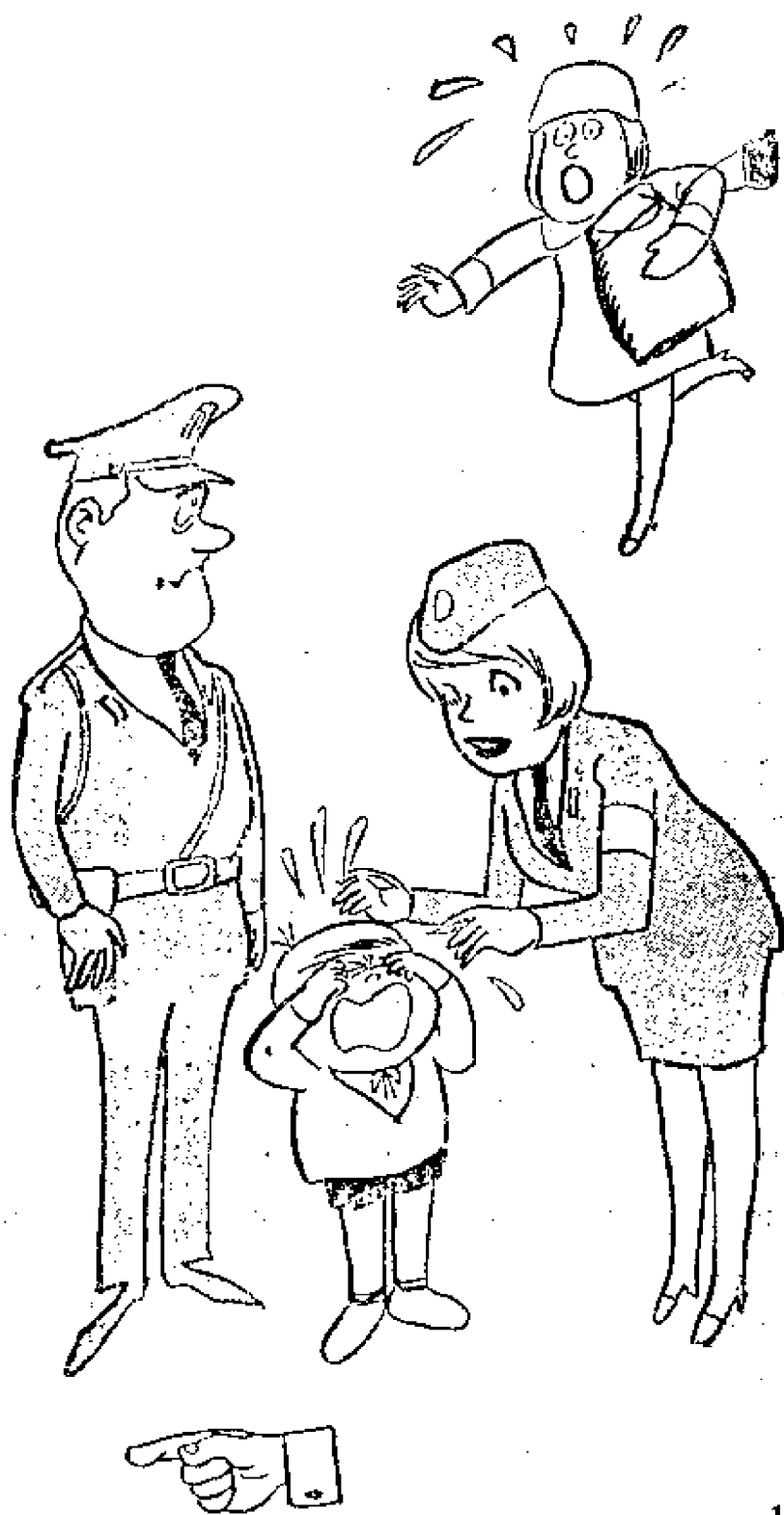
当事人所承受的心理压力成正比。即要解完数学题、要填上姓名、要交还卡片；而且这些要求，还加上了“务必”的强调语；于是随着时间的限制，被邀演员的心理负担愈发增长，紧张的程度也同步增强。

一旦忽然轻松了，从紧张中解放了出来，就忘了拿随带的什物、忘了交卡。至于填写姓名一项，之所以也忘了填，是因为每做完一题就感觉到一时的解放，所以这一时的解放使他们忘了填写。

有这么一则小故事，是某火车站行李科的人员讲述的。行李科中设有遗物室，故物主多到这里来找领遗失的东西。有的失主仅仅填了份取物必填的手续单就走了，而把要拿走的东西仍忘在遗物室里。发现自己的东西仍在，失主一时放了心，以前的紧张感随之消散，消散的同时又出现了遗失现象。

遗忘的产生





63. 知人真心

*：人均有“对号入座”的心理。

占卜先生惯用的、通用的方法，就是占卜一开始就问向来算命的人，“你的父亲没——死——啊！”这句话，便可叫算命的人信已为真，以为言中了，之后就全听占卜师的摆布。

这句话，对父亲仍健在的人来说，可能理解为，“你的父亲没死啊”；而对父亲已谢世的人来讲，又可理解为，“你的父亲没，死了！”

真伪暂且不论，人的心理的这一面的活动确是不容否认的。不仅仅是上例中如此，人们在与收缩性很大的、不大具体的、怎么理解都行的暗示、话语、图形、声音接触时，有一种明显的倾向是，把自己以往的经历与现在所怀有的心事与接触物结合起来，对照考虑，即俗话所说的“对号入座”。占卜士的话正因为可以有各种理解，所以听者才与自己的情形相对照，从而产生了各种荒唐的解释。

如此说来，通过观察人们对模棱两可的暗示或抽象不明的图形等的解析，可探知他的真实心理。所以，各种心理测验都采用这一方法，性格验测方面有名的“洛夏赫法”，便是应用了上述原理。

还有，在调审噤口不言的顽固的嫌疑犯罪对象时，亦可

运用此法来取胜。比如，对杀人案的嫌疑分子，给他看一张很难分辨其面貌轮廓的照片，问他“你知道这是谁吗？”如果嫌疑对象是真正的凶手的话，就会鬼使神差地以为照片中人就是自己手下的被害者，于是就会出现心理上的动摇现象，通过不看，偏开头等动作表现出来。

诱导性寻问，也是运用了这一原理去探知对方的真相的。比如，当事件的真相还不明确时，调查官员可以装出一副已经了解全盘真相的神态，告诉调审对象，“事情发生在××街区……”，这个“××街”叫受审者听得见又听不清。有时犯人就会把自己的真实情况与调审官的含含糊糊的暗示结合起来，在交代中无意道出真正的街区的名字。

应用此法的范围十分广泛，值得注意的是，你应该清楚地把握好，在探知对方的真情时，是否自己的真相也在被对方所探测。

64. 识破对方弱点

*****：人都有淡忘不快之事的潜在欲望。

有位中年职员，常到我家来聊天；每次到我家，^①都把帽子忘下了，真叫人奇怪。交谈几次之后，我发现他讲话时有一套习惯性的言语和动作。他在讲话当中，总要插上“呀，真叫人为难？”或“是呀，是那么回事”等感叹，并用手掌去抚前额。见此情形，我开始思考他的忘物癖跟他的这些习惯之间，到底有何关联。

因为他显然因为年龄的关系，前额的头发已稀稀拉拉，光了一大片。这叫人想到他肯定非常注意自己的这一身体现象。于是不难推测，他的以手摸额的惯习，是一种无意识的想遮隐秃头部分的举动；而忘了拿帽子，则意味着他有一种想时时刻刻忘却自己的欠缺的欲求。

深层心理学中有一条原则为，“人对于于已不快、不顺的事，有一种想尽速从记忆中消除的潜在欲望。”从此原则看，我的推测完全是可取之处的。精神分析学把这种潜在的欲望称为“自我干扰欲望”，说明了在人的任何无意识的举动里都有其潜在的原由。

美国心理学家洛征拜克，为了探究忘却这一现象的成因，组织了一批人让他们解答题目，并借此调查他们对题目的记忆程度。象进行智力比赛一样，一打铃“开始！”就开

始，一按铃“结束”就结束，测验给人一种不太愉快的压抑、紧张的气氛。

测验结束后，回答问题的人对自己解答出来的题目，抱有一种成功的满足感；对于没有做出来的题目，则未免产生失败了的感觉，这种不快的念头残存在心里。所以，当实验结束后，询问被测试者他们记住了多少试题时，发现他们对解答出来的题目记忆十分真切，而把解答不出来的试题全部忘掉了。

所以说，人记忆中的许多暧昧的地方，在常常产生遗忘现象的部分，有形无形地隐藏了人的许多弱点。暧昧是为了忘却，忘却是为了掩饰，仔细分析观察这一点，我们就可以对对方意识不到的缺点，以及对方无由自忧自恼的原因一目了然。

65. 看透他人本意

*：错误的产生是本人矛盾心理的外在表现。

赫赫有名的佛洛伊德先生认为，“错误”的言行，是本人的无意识的愿望与要超越这种无意识层的理性判断、义务感、决心、伦理等相互妥协的产物。当然，在实际生活中，存在着大量的单纯的机械性的错误，而在错误当中，就潜伏着连当事人本人都觉察不到的本来意愿。

佛洛伊德，列举了下列亲身经历，以证实错误的言行是受抑压的愿望的外在表现。一次旅行途中，他与两位女士成为路友，相互聊得很投机。途中，有位女士对伊氏说：

“说真的，旅行并不是件快心的事。一整天都冒着酷暑日晒走个不停，罩衫哪衬衣呀都叫汗浸透了。……”她停了一会，吞吞吐吐地说，“不过，一到旅罩就马上可以换了。”

这位德国女士本来想说旅馆，何以竟唐突地说成意味着“乳罩”的旅罩了。这明确地显示了，本来女士是想说罩衫、衬衣和乳罩的，而单单乳罩的表达受到了压抑，才出现了这样的错误。这样的错误，谁心里都有数。

前阵子，我认识的一位公关小姐，告诉我这么一件事。那天是公司放奖金的日子，早晨上班她照例喊了辆“的士”。在车上，她心满意足地盘算着拿到奖金后买点什么好。这时，司机不得不问她到哪里去，她竟不假思索地答道，“奖

金！”。

人们往往忽略了他人的种种语误，而当成耳边风淡忘了；其实，若是认真观察一下，就会发现要去探知错中的不错，即错中的真心，反而十分容易，手到擒来。有时候，科学工作者还有意识地制造这类错误。比如，把被测者诱导到催眠状态，并利用暗示术唤起他的某种欲望。待他醒后，叫他读一段早准备好的文章，马上就会发现，他读错了某些地方，而这些地方与催眠状态中的某种欲望有密切的关系。

我们大家都不妨一用此识，去测探一下对方有错有误时的真心何在。心理疗法中，也常常运用这种错误言行的心理，以探明受压抑的本来愿望。

66. 生命延续法

***：死是社会行动的一种形态，受周围的社会情势所左右。**

人们历来认为，只要有活着的理由，就要努力活下去。而美国霍普金斯大学的年轻的社会学家蒂彼特·菲利普斯却提出了“死，是社会行为的一种形态”的假说，这一假说成为七十年代美国社会学界的热门话题。菲利普斯认为人的死亡，明显地受周围的社会状况的深刻影响。

他调查了美国的1,251位名人的死亡日期，发现圣诞节前两三个月内的死者十分少，而圣诞节后三个月内，死者的人数最多。他进而调查了1875年至1915年间布达佩斯市的死亡率。布达佩斯市中，犹太人占都市人口的大部分，调查结果表明，在犹太教的重要祭日主祭祀日前的一个月內，死亡率较平时急剧减少。在犹太人占多数的美国纽约城，从就1921～1965年的死亡者的统计资料看，在主祭祀日前的一段时期，死亡率也较平时剧减。

菲利普斯进而统计了1904年至1964年间美国 总统竞选、州长竞选前数周内的死亡情况，发现在全美范围内，死亡人数显著减少。美国的大竞选，也和圣诞节、主祭祀日一样，当投票日来临时，人们处于异常的激奋之中。人们均抱着深深的期望等待投票那一天的到来。连濒死的病人，受这种社会环境影响，也转危为缓，延长了好几天寿命。

我有一位至友，其母病笃。医生说她恐怕一个晚上都活不下去了。他母亲的意识尚在清晰状况，所以我的朋友请他的母亲再坚持坚持，以便让远在北海道和四国等地的妹妹们赶回去，与病母见上最后一面。

在病榻前，他向母亲轻语，“妈妈，后天就是您老人家的寿诞，请务必坚持下去。我们大家都盼望那一天的到来！”四天之后，他母亲仙逝了，亲眷们在母亲生前都见过了珍贵的一面。

在生命垂危的病人面前，许多人总是安慰病人，“您放心，您马上就会好的！”如果老是这样安慰，反而会增加病人的病情，叫病人更加不安。最后是找出最值得活下去的理由，才是对病人的真正鼓励。

67. 破坏与犯罪

***：当身边没有约束时，人就容易采取反社会性的破坏行动。**

在天皇皇宫前宽敞而碧绿的草坪边，竖有一块“禁止进入”的牌子。大概还是有很多人想一试禁区的吧！然而，在人多眼杂的白日，偶有一试的，往往是那些没有社会地位的后生崽和那些仅求一休憩之所的漂游者。对于有一定社会地位的人来说，要是被抓住给教训一番，或是把身份通报一番，那恐怕是极为难堪的不光彩的事了。

可是，当夜深人静，确实已无人能发现时，那时我们还会谨守社会规则吗？在无人监督的情况下，人们究竟是怎样采取反社会性的行为的呢？美国《时间》杂志披露了一则有趣的新闻，也许从中可见一斑。

这是由纽约大学社会心理学专家斯哥特·福雷兹和几位学界至友共同搞的测验，他们在人迹罕至的无名的街上，停了一台1959年制造的奥兹莫比牌车。他们把车精心弄成一台正待修理的坏车的样子，车上还放着一食物，好象抛了锚一样。几个人在隐蔽处，可瞧得真切。

10分钟后，一辆载着父子三人的车子驶了过来。他们显然不知就里，身著高级西服、肩挎时髦小包的母亲停下来监视，父亲和8岁大小的孩子鼎力合作，卸走了奥兹莫比车上的蓄电池与发动机冷却器，一行三人就逃之夭夭了。从奥兹

莫比车停在这里起的26小时内，车上的部件，从黄油罐到后轮，都被不断造访的不知真相的“偷窃犯”顺手牵走了。

福雷兹一行一共观察了64个小时，令他们惊奇的是，劣迹者多是服饰整洁、修饰讲究的中产阶级的绅士。他们还在加州郊外的小镇帕拉托进行了同样的实验，由于停放在惹人注意的地方，也许是怕人看见的危险太大，根本没有一个人去碰一下车身。

在人的心底，充满了这种危险活动：即当无人注意时，就马上会产生反社会性的行为。

商店以及百货商场，就是引诱你采取反社会行动的地方。以为店员没看见，就顿生雄心，这种英雄当不得。偶有闪失，就会身败名裂的。还是谨独为好！

68. 令对方精神涣散

***：失去免疫能力的人将会精神涣散，失去适应外界的能力。**

以前，在美国，撬开间谍的嘴巴，讲他们开口坦白的最有效的办法，就是当间谍入睡时，眼睑中的眼球仍在转动的时候，就给予间谍犯冷不防的刺激，叫他醒过来。这种手段使用几次之后，任何特工都难以忍耐这种心理胁迫，慢慢失去精神平衡，自控力渐渐减退，最后不得不供认自首。

这种睡眠中的眼球活动，称为REM（即Rapid Eye Movement），约持续20~30分钟；在这段期间，眼球跟醒着时一样活动，大概就是这种时候睡者开始作梦。

其实，梦这种东西，对于调整人的心理、生理机制，起着极为重要的作用。在梦中，我们可以把白日经历的一切，尤其是压力与紧张等，再次唤醒，制造一种新型的心理机制，从而当类似的压力再度出现时，我们已具备了忍耐它、抵抗它的能力。

开头的事例中，即不断打断REM活动中的梦，从而使间谍失去对每日都施予的不安、不满、压抑等的免疫能力，在心理上无法实现对外界干扰的抵制。这一现象，我们还可以通过美国精神分析学专家列蒙·格宁巴格的实验再加以证实。

他把测验对象分成两组，让他们看检尸解剖时的幻灯

片。根据脑波测定，两组人均有情绪上的反映。观片后，让A组人马上进入睡眠状态，而对B组对象则采取妨碍其入梦的行为，在REM活动时把他们弄醒。

第二天，让A组和B组的人再看相同的幻灯。发现A组的人平静得多，而B组对象仍和第一天一样情绪波动，反映强烈。自古以来就有一种说法是，与梦呓的人讲话、搭话是不好的，其实它的道理就在于如果搭话的话，则等于在睡眠者的REM活动中，从外界给予了一定的刺激，妨碍了梦的机制，妨碍了当事人的自我心理机制的调整。我们见到梦呓者、梦游者时切切注意。

人如此，动物也如此，睡眠状态、做梦状态是生物自我机制调治的一必要过程。

梦具有自我调整的生理机能。





69. 令对手失去自信

*****：一旦他人侵入到自己的禁区，一般情况下都难以自持。

有一次，我去农村访问，在乡村车站等车回家。车站内除了我，还有一位乡下打扮的汉子；我们两人正好坐到一条凳上，一人坐一头。可是，坐不久我发现这汉子正慢慢往我这边挪过来。周围很静，我心里直觉不对头，就马上站起身来。这时，汉子有点不好意思地开口了，“先生，我能借你的火柴用一用嘛吗？”我虚惊一场，发现让外人靠近，心里真不是滋味。

心理学中有一说是，每个人都有一定范围的不容许他人进入的身体“界区”；要是他人不经意地接近或进入这一界区，就会深感不快、不安，同时失去自持、自信。

美国的警员教科书中，写有这样一段文字。

“审讯嫌疑分子的警官，应该坐在离受审对象约60～90厘米的地方，才开始审讯；随着审讯的深入，渐渐接近嫌疑对象。最终要靠近到审讯人员的双膝几乎要碰到嫌疑对象的双膝的程度。”

它讲的手法也就是故意进入对方的界区，使对方失去自信，从而控制好对方。

这种事例，并不用搬出什么心理学的原理加以解说；其实象我的经历一样，我们大家都以不同的方式经历过。我们

在许多生活影片、警匪片中也常常看到这样的镜头：街上的流里流气的哥儿们，有意欺侮善良的市民，或者是故意找碴子时，都是把脸差不到靠到被害人的脸上。这种时候，如果你有亲身体会的话，绝对不可畏畏缩缩地往后退。往后退，体现了你想忍让，委曲求全地保持界区的胆小心理；对方马上就会觉察到你的这种胆怯，于你是不利的。要么就掉头走开，要是连这也不能的话，就以不动为宜，做出一副就是不让的样子。这样一来，反而会使对方觉得他迁就了你，他的身体界区受到了侵犯，从而产生一定程度的动摇。

盛气凌人的上司，常常一用此招；而和蔼可亲的上司，也常用此法来劝慰有了错误的部下。

70. 冷感与暖感

*****：红色、橘色常给人以暖感，而青绿、白色使人产生冷感。

我们首先来做下面的实验。

在同样容量的玻璃杯里，注入等量的温开水，然后往一个杯子中滴上红墨水，另一个杯中滴入蓝墨水。然后插进一根手指试一下。

你感觉到两杯水的温度差了吗？

你肯定会觉得红色的水温暖一些。这是因为温度的感受到色调的影响，虽然两杯水的物理温度是相同的，可心理上的感觉却并不一样。

颜色到底是如何影响人的心理的呢？根据色彩心理学的研究：红色系统的颜色，即赤、橙、黄等色给人以暖感，而青、青绿、白色等青白色类的颜色，给人以冷冷的异感。位于两类色中间的，象绿、黄绿以及紫色类的颜色给人的感觉则难以确实。我们通称它为“暖色”、“冷色”、“中间色”。

为什么会产生这样明显的感觉上的差异，至今尚无定论；至少，我们可以肯定，这不是由于颜色所具有的物理性质，而是与我们的视觉心理有关。譬如红色常使我们联想到火、太阳、热血，因而可感到暖意；而青色、青白色则令我们联想到湛蓝的高空、深深的水底、飞雪与积冰等，自然就

会产生一种寒冷之感。

前几天，我的一个朋友开的快餐店，碰到了这么一件事，生动地体现了色调与感觉之间的活关系。主人把店子装修了一番，把墙的颜色由原来的淡红色刷成了淡蓝色。这种色彩看上去很舒服、很时新，主人颇为得意。可是，新店开张后几天内，客人好象都想避而远之。我时常去进餐，所以有一次店主跟我反映了这种情况。我环视屋内，注意到了墙的颜色，于是不假思索地说，“我觉得这里好冷哪！”店主一时大为惊讶，“什么，怎么会冷呢？暖气装置非常正常呵。你摸摸，暖乎乎的呢！”

我于是告诉他，墙上的淡蓝色给顾客一种寒冷的感觉，还请他请涂料工来把墙涂成原来的淡红色，把椅子漆成橙色。果然不出所料，生意又红火起来了。可店主怎么说还是不服气，对于再改修一次所花的费用，一直小有微词。真是有趣的人！

71. 沉重感与轻松感

***：色彩的明暗给人以不同的感觉。**

在心理咨询时，对患了忧郁症的人以及心事重重难以自拔的人，我都极力劝他们穿上色调明快的衣服。不可思议的事，越是这种类型的人，他们穿的服装就愈是老气，色调不明快。

前面已讲述过，色彩这种东西，有许多直接影响人心理活动的微妙的功能。也就是说，在色彩中，除了可以测定的物理性质以外，还有难以测定的，根据其影响人心理状态的种类而划分的诸多性质。上述的“暖色”、“冷色”便是其中一例。同样，颜色既给人轻松的感觉也给人以沉重的感觉。而且这种感觉大体上跟色彩的明暗度相对立。明色轻松，暗色阴沉。这种感受，是我们通过长期的感觉经验得来的，其中也含有一定的科学道理，彼此并不矛盾。也就是说，同一种物质，其分子结构越是密集的越沉，而愈沉的东西色调愈暗。同样是空气，气态时是透明的，压缩成液态则成蓝色，这便是一注有力的证明。

开头的例子也是利用这种色彩心理学，穿明色的服饰使自己的身体显得灵便，动作显得轻快，从而冲淡、发散掉沉郁的气氛。

美国色彩学专家 L·杰斯金先生，亦提供了下列有趣的

报告。某工厂把产品装入黑色的包装箱里再把箱子装上货车运走。可是，一过中午，工人们就接连不断地叫苦，说什么很累啦、身体不舒服啦，等等。厂方把箱子涂成淡绿色后，搬卸工马上情绪为之一变，不再诉苦抱怨，工作效率也大大地提高。这就是因为黑是重色，淡绿色是轻松色的缘故。

我们的心理学同行，法政大学的西川好夫教授，是国内首屈一指的色彩心理学专家。有一次他提问女生，“现有淡红色与胭脂色两种颜色的布料，用来做衬衫和裙子，你们选哪种布作衬衫，哪种布作裙子呢？”女生们都一致选淡粉红色作衬衫，胭脂色作裙子。淡红色明快，轻松，胭脂色阴，略显沉重。这样的择料，就便符合上身轻、下身重的身体感觉。

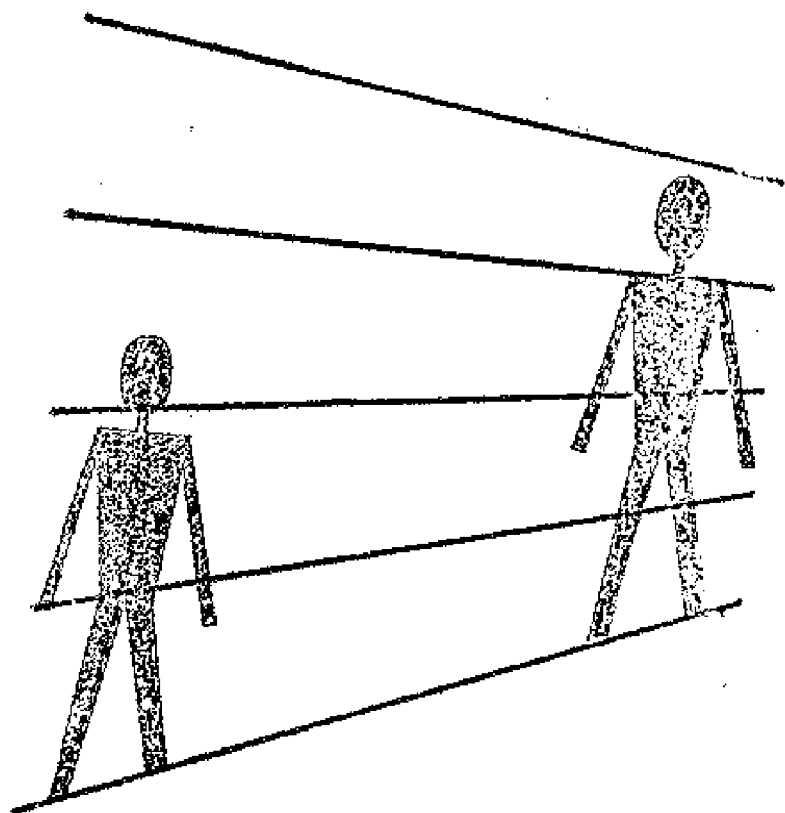
房间里也一样，现代房间明度构成标准基本上是这样的：房间顶要最亮、用 9 成亮的涂料，以下依次为墙壁上部 8 成亮，墙壁中下部 6 成亮，地板 4 成亮的色调对比。

72. 视觉的误区

*：远可变近，小可变大，是因为心理作用。

早年我去参观京都名寺良安寺的庭园时，庭园的独到之处令我深深叹服。它并不具备禅宗味的、哲学味的令人开悟的形式；在我这位俗世的以研究心理学为乐的文化人眼里，又分明折射出了古人高妙的技巧。石园是长方形的，围绕着庭园的是四壁里褐色的土墙，土墙从寺庙正面折向寺院深处，它的高度渐次平缓地降低了下去。

为什么古人要如此筑墙呢？其实，是为了使空间有限的庭院，显得更为广阔一些。请大家查下图。图中的两个人，其实身高相等。可是很明显右边的人则显得更为高大一些。为什么产生这种错觉，就是因为背后的房屋的缘故。这种现象的产生是由于下述心理学原理：人的感觉，常因自己的经验等而产生的心理作用而发生变化、变形，从而不去如实地接受客观的事实。也就是说，从上例中看，不论是房子还是围墙，根据我们过去的经验我们都知道，它们通常都会是长方形或者正方形的。而当我们感觉到它呈放射状的时候，所以围墙、房子都变高变长，随着我们的感觉而产生了变化。良安寺的围墙，把我们所持有的判断大小、远近的标准。来了一个大翻新。实际上并不那么长的墙，筑成功后竟成了我们觉得好深的式样。这种把人的视觉误区考虑进去的物理方



使人产生错觉的房屋

法，使考察者有远近之感，虽然实际上距离一样，使我们把小的东西放大了，大的东西缩小了。

73. 生活的智慧

***：生活中的常识往往比理论还更具说服力。**

1964年东京举办国际奥林匹克运动会之际，为了方便观众安全进出，不至拥挤，东京警视厅邀请了一大批心理学专家，到警备科办公室去商讨良策。办公室的一面墙上，挂着长5米、宽4米的，制作精巧的明治神宫一带的地形图。对照地图，想出切实可行的计划，这是警方的原有意图。

可是，会开了很久，尚无高明之策。与会者都盯着这张图，歪着脖子呆想。我一时也无良策，倒对为什么会议开得这么没有声色这一现象动开了念头。我发现会议进行不顺，显然与地图有关，于是请求工作人员把地图倒挂一下看看。

顿时，与会的先生都赞叹不已，“对，早就该倒过来了！”这样一改变，会议进展就迅速得多，切实可行的安全措施、计划也从这些智者口中蹦了出来。

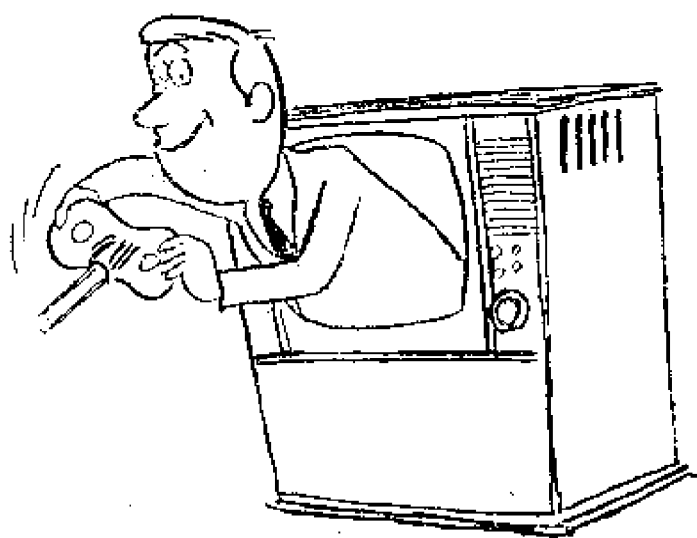
我开初只是觉得地图那样挂，那样看，好象跟我们平时印象中的神宫附近的地形图相差甚远，才造成会场的冷场，所以我请求换一个方向挂。按照北上南下的常识，在地图中，国铁·千駄谷火车站位于最上端，而根据日常的感受，站在国铁车站前，若是正面没有大街，就好象是站错了地方一样。一倒过来，就使地图与我们的生活经验十分吻合，从而改变了会议气氛。

上例显示了印象心理学的一些原理，它表明就是在理论中无懈可击的正确之极的地图空间，也跟地们的生活经验有一定的出入。从理论的角度，无论说明多么充分、有力，光凭这一点也不能形成我们的实际感受。打破头脑中僵化的框框条条，去制造与我们的实际生活紧密相关的富有活力的结构，可以丰富人们的想象力，产生许多新鲜的智慧。

谁都知道结构之重要，要弄清楚结构的内容却十分不易。倒挂一下地图这样简单的行为，即可予人以活力，把枯燥无味的地图变成与生活息息相关的实相。这种学问，应用范围十分广泛，对于会议、对于经营、对于社会教育，都有一定的价值。

III 控制大局26诀

- 高档商品的畅销
- 广告的辉煌成果
- 口号为何能惑众
- 消费者的误区



74. 语言的感召力

*：语言也具有催眠作用。

在现代社会，口语比书面语还更有用场，尤其是“语感”，对人的影响越来越显得重要。我曾经用过心理学的技法之一的SD法（即测定人受刺激时的情绪反映的方法），去调查过日本人对五十个音中的一个一个字母的“感觉”。其结果是，“h”给人以“阴沉”“老气”“无力”的印象，而“ハ”呀“ヘ”呀等字母文字，则使人产生“明快”“现代派”“有朝气”的感觉。

美国的概念学大家，S·I·哈卡瓦博士也深感“语感”的重要，他甚至认为人听讲听话时并不注意听谈话的内容，而在于欣赏讲话时的神态和回韵。他认为，就象猫类犬辈喜欢有人轻抚细拍一样，人也喜欢在一定的时间间隔内，受到有魅力的语言的轻抚。哈卡瓦博士把语感持有的这种作用，命名为“语言的催眠术”。

利用这种“语言的催眠术”而大获成功的事例中，“索尼”是一个极为精彩的例子。创业之初，公司的原名是“东京通业公司”，这个社名极其普通，叫人马上联想到一家随处可见的中小企业。公司以成功地开发了录音机为契机，改社名为“索尼”。这一名称，比原名精彩多了，它给人一种“新颖”、“时新”的高级印象。今日索尼的成功，跟“索

尼”这一称谓所具有的现代性的语感，可以肯定地说大有关联。自这以后，在日本许多公司为了给客户以“崭新”“时新”“洒脱”的感受，都热中于以外来语等命名公司以及最新产品。战后，全盘美化的生活经历带来了外来语的“语感”的感召力。

用词一样，可语感不同时，同样的商品也显得更迷人，仿佛另一种新商品了，这就是语感具有的魔力。前几天，我在仕女时装柜，遇见一位与其母一起来购物的少女。少女正在试穿运动衫，女店员边看边赞叹说，“配上这身时装，小姐显得俏美极了！”对少女来说，用“俏美”一词，实在是再恰当不过了。如果说什么“太合身了”，就有点味同嚼蜡了。我从心里赞叹这位女店员，我认为她也俏美极了。

利用这种“语言的魅力”，一跃而作为畅销书作家的，当推五木宽之，他使用的语言最合年轻人的现代口味。

75. 时髦的产生

※：在现代社会，流行已成为一种病。

在轻纺业走向低潮之际，美国列依公品的针制品“伊雅伊雅”魅力装，却在市场上俏得惊人。魅力装价格低廉，价格一致，共有650种之多的花色式样，一时叫年青人大为破费，赞不绝口。

现代人对流行的感觉，我认为有两方面：一方面是物质的同一性，即价格一元化，低廉化；另一方面是心理求异性，即追求与他人不同的心情。列依紧跟这种现代人的新感觉，把原来的“便宜且粗糙”的产品翻新成了“便宜、个性、表现丰富”的新系列。这种双重性，不止限于时装的产品；歌手、演员们要走红，也得具有这双重素质。可以说，畅销产品，都是把这两者揉合得极为成功的商品。

前文我们提起过五木宽之，他有一部作品叫《回首泪河》，小说描写了一位三流导演把一位少女歌手捧红的故事，小说着重暴露了艺术界的丑恶。这位导演，在推出少女歌手之先，采纳了某社会心理学家的建议，也就是说他接受了要诞生一位红歌手必须具备双重结构的原理。

首先，在物的性质上，歌手必须声美貌美，必须与众不同，而同时，在心理上歌手又必须和大众同质，要有歌迷们曾经拥有过的烦恼、苦闷和不幸的经历。具备这两点，才能

唤起共鸣。

于是导演时常向报刊界吹风，讲少女的出生是多么隐秘、成长的道路多么曲折，经历了多少不幸等，少女歌星。冉冉升起了，她成为社会导演出的一颗柔弱的新星。

可以说，小说中把“人”捧红的心理战，有其真实的根据；不过，它与使“物”走俏的心理原则，形成了截然不同的对照。也就是说，人的走红与物的走俏，同质的与异质的内容恰好颠倒了。“物”要求物质的同一性与心理上的求异性；而“人”则要求物质的求异性与心理的同一性。总之，如果不会活用流行的双重性，就不可能推出畅销产品，两者是缺一不可的。

76. 高明的兜售法

※：只有马上看准顾客的购买动机的商人，才是真正的商人。

如果你想买一架婴儿车，你可能要到好几个商场去转转。各店的店员，都会向你兜售自己家的产品，强调它的优点。

“车子轻巧，携带方便。”

“可以铺成袋形，也可以展开成围兜形。”

“蓬盖顶骨有四根。”

“弹簧性能好，平稳，不大容易振动。”

“折叠十分简单。”

如果你家周围正在进行施工，你深痛振动过大对婴孩不利的话，也许“平稳，不大容易振动”的介绍会给你很深的印象；如果你为把车放在哪里而苦恼，也许听过“折叠十分简单”的介绍过，你马上就会掏腰包。而其它店员的话，就成了耳边风了。

心理学称这一现象为“期待”现象。我们所持有的这种“期待”心理，常常左右了我们的知觉和记忆。就这一心理现象，曾经有过一则有趣的实验。

把光打在一种自动游戏机的机口上，机口露出几张扑克牌，在被测验者刚刚看见但又未能细看的当儿把光束熄掉。于是，被测试者就形成了一种只对扑克牌的“期待”现象。当

用同样的装置显示另一种奇怪的牌卡，譬如完全黑底的卡片时，实验对象们起初是茫然不知，等过了一会，他们的判断作出了决定时，他们的表情十分情绪化，或吃惊、或激奋。这种情况中，对正常的扑克牌的“期待”，把实验对象的知觉，无限地扩大了。自然，当眼前出现了“期待”之外的事物时，当然就不能马上识辨出来了。

开头的事例中的“期待”心理，就是购买者的购买动机。商业的奥秘就在于此。真正的商人都能迅速探知顾客期待着什么，马上直截了当地点到顾客的购买动机。而许多初涉商界之徒，兜售无方，东介绍西介绍，只会徒然叫顾客焦急，失去信赖感。

77. 好商品的诞生

***：好商品需要商品味的包装。**

如果把国产的威士忌，装进苏格兰的约尼·沃克商标的瓶子里，放到柜架上去卖，肯定会有许多顾客边眯缝着眼打量边赞叹，“还是英国货品味高哇！”苏格兰商标比起酒的滋味来，更能打动爱酒客的心。同理，把新生烟装进和平烟的盒子里，给嗜烟者的感觉也一样。

消费者的这种嗜好随包装物、容器、商标等自由改变的倾向，是一种非合理性的取向。色彩研究家路易斯·切斯金，用下述实验，证实了这种趋向。

在色彩研究所，为了选择出新型洗涤剂的最佳包装，所内分给一般的家庭主妇三种包装的洗涤剂，让她们连续使用数周。并请她们回答哪一种洗涤剂最适合洗涤高档布料的衣服。

主妇自然把三种洗涤剂当成了质量不同的洗涤剂；其实，质量都是一样的，只是包装不同。袋子有纯黄色的、青色的、青黄色的三种。

结果怎么样呢？主妇们回答说纯黄色袋中的洗涤剂，碱性过强，不宜于洗好料子；青色的袋中的洗涤剂除尘不力，品味不纯。

获得一致好评的，是第三包中的洗涤剂，主妇们认为，

“它洗东西又干净又妥当”。自然，青黄色的包装就成了色彩研究所选定的最佳包装色。

有许多公司，利用消费者的这种心理，成功地进行了产品的推销、兜售活动。美国的古德·拉克公司是一家有名的黄油制造公司。原先的包装纸上，画着两三种黄油等制成的乳制品，包装纸背面画着四叶的紫苜蓿。

切斯金认为象征着幸福的四叶紫苜蓿，正是消费者所期望的形象，于是决定继续采用四叶苜蓿作为公司黄油制品的象征标志。包装纸改装了三次，每一次四叶紫苜蓿的形状都有所扩大；到最后，采用了一种仅仅描有四叶紫苜蓿的锡箔包装纸。结果，每次紫苜蓿的图案扩大时，都掀起了一次倾销热潮；连以前行销不畅的黄油，在换上新的包装纸后，行销的势头也同样喜人。

78. 高档商品的畅销

***：商品越高档，越刺激消费者的心理，就越好销。**

在现代资本主义社会中，商品的买卖的级面，形同一场无形的战争。这场战争是卖方与买方之间的拉锯形式的攻防战。为此，卖方与买方之间便开始了激烈的竞争。如果你是顾客，知道一些卖方的手段，显然是很必要的。而作为卖方，则必须通晓购买者的心理。

你也许有过这方面的体验：当你看到百货店或超级商场大减价大拍买的广告，譬如你看到有便宜的彩电出售，你可能会决心买上一台，于是你会带上钱出门。等你到商场购物部一看，发现除了便宜彩电外还排列着许多高档彩电。而最后，你花钱买下的往往是比原先决定买的彩电更为高档的彩电。这种时候，你就不折不扣地中了百货商们精心设下的心理圈套。也就是说，在上述一连串的行为中，最关键的是你下决心要买一台。当你这么决定后，你就不难转向买一台更高档一点的彩电的心理状态。

这都是缘于我们人有如下的心理倾向：本来我们的心理机制中，为了保护什么已设好一层防线；可一旦这一防线被侵入，你就会把本来应该保护的东西忘却了。也就是说，你本来是想“便宜些就买”的，可你一旦决定下要买时，“便宜一些”这一应该坚守的防线，也就变得不大起作用了。

有许多卓有成效的推销商，都是基于这一原理去进行活动的。首先，他把价格低廉的商品展示给你看，以吸引顾客的注意力；顾客因为一些价格比展示品还高的同类产品，就放松了戒心。于是推销商会不失时机地拿出另一件高档品，

“不过，你要是中意这件的话，准保你满意。我店保证二十年内可保修。虽然价格是高了一点，你好好算算，还是买这件更划得来一些。”

推销商们一致认为，类似家具、家电等耐久性消费品，把购买者的注意力由低价品引到高档品，是容易成功的；相反，象日用品、化妆品、厨房用具等，则宜先让顾客看高档货，然后再引向价格低廉的宜于多数购买的商品上去。

79. 滞销变速销

***：好商品总是诉诸消费者的欲望。**

做生意的第一步，并不是销售商品，而是从搞清消费者的心理开始的。为此，必须认真研究、分析消费者的心理，准确地把握消费者的要求、愿望。下面的故事，是一位灭火器推销员讲的，可以说他算是真的吃透了消费者的心理。

他拣主人在家可能性最高的星期日，去重点推销一般家庭不会购买的灭火器。要是房子的女主人先出来招呼时，他就请女主人转告，请她的丈夫出来，有点事务必跟他谈谈。等男主人出来后，他根本不提推销产品的事，而是不经意地询问这位主人的职业和地位。当他明白了站在面前的这位家主是位追求名利、地位的“事业型”的人时，他就会极力强调并希望对方的未来充满光明，愿他前途无量，最后他才附带一句，“为了将来干一番轰轰烈烈的事业，为了远大的前程，家庭的安全是您的后盾。请你试用一下这台消火器，来维持你家的安全吧！”这种场合，他对产品的性能则一字不提。

如果对方是位小心谨慎、安于现状的先生，推销员就会具体而详细地解释商品的性能，并附带上一句，“你家楼上的××先生家，也订买了一套呢！”

这种方式，就极巧妙地把握了对方的欲求。因为，事业

型的人，比起满足于现状的人，对现在的安全的关心要强得多。对于事业型的人，灭火器的性能可以不强调，而要强调家庭的安全这一点，因为这是他的心理弱项；而安于现状的人，易于受周围的人或环境的动向所左右，就算是自己不太需要的东西，人家买了而自己家里没有，他就会觉得不安。

在美国的消费者调查报告中，也显示了同样的倾向。就小车安全带的使用来讲，月薪高的事业型人员，对于安全的关心程度很强，他们使用安全带的频率，是安于现状的人士的三倍。而且，在存款、政府公债、证券交易方面大力投资的，也多是事业型的人，而不是遇事而安的人。

80. 合算的交易

***：合算的交易可以减缓购买者的不协调的心理状态。**

最近，肺癌与吸烟的因果关系成为热门的话题；然而，吸烟者的人数却并不见减少。美国一家地方报纸，进行了以“你认为，吸烟与肺癌的关连性，已经被证实了吗？”为题的民意测验。其结果是，不吸烟的人有29%认为已得到了证实；与此相对，只有5%的吸烟者认为有一定的准确性，86%的嗜烟者这是无稽之谈。

该报社还调查了刚买好新车的65位男士，与他们进行了面谈。报社调查组准备好了最近四周的杂志与七天之前的报纸，问购车者读不读那些报刊杂志里登载的汽车广告。对自己已买的汽车广告，他们中65%的人声明读过；而对其它车辆广告也过目了一下的，仅占35%的人数。

也就是说“抽烟对人体有害”呀，“比花了大钱刚买好的车还漂亮新型的车多的是”啊等等这类的消息，对于嗜烟者或已拥有一辆车的人来说，是极为不快的东西。只要不解除这种矛盾，就会十分焦躁。美国学者L·费斯丁加称这种心理状态为“不和谐”状态，我们一般人则常常借助不予相信或置之不理的举动，来减缓这种不和谐心态，以求获得心理的和谐。

把这一人人俱备的心理作用，应用到商业经营上，一定

可以提高销售效果。当“野车车”在市场大量销售之前，福特公司先展示了样品让顾客提意见。公司邀请了家有10岁左右的小孩、拥有一台普通小车的家主。在未得知车价前，家主们的意见是，车型很新颖，不过不实用，也就是说一家人用就嫌过挤。可是当公司公布车价为2368美元时，顾客们马上态度大变，重新打量起新车来，口口声声地说这种车实用性也不错。

一开始以为车价肯定很高、自己难以购买的家主们，一听车价出乎意料地低廉，马上把注意力都集中到了车子的优点上。就公司方面来说，它们使顾客的不和谐心态发生了一次大改变，引导他们达到了和谐的状态。

81. 广告的辉煌战果

***：利用求同心理就可以打动人。**

电视台的一位友人告诉我，“要取得电视广告或者电视剧的轰动效应，演员最好是非常富于生活气息的人。”讲句冒昧的话，就是不大漂亮的，很朴实的演员，才真正叫座。

于是我回想起玛夏·马克尔汉，一位著名的影视工作者的话，“电影迷爱看生活中的影星，电视迷爱看演戏时的影星。”电影是虚构的世界，所以影迷想了解影星的真实面貌；电视反映的多是日常的生活，所以电视迷爱去观察演出时的明星，因为电视叫人觉得，电视明星并不在演戏，而只在扮演了生活中的主持人角色。

有一家周刊杂志的总编曾命令部下，“去拍一张山本富士子蹲在卫生间的照片来！”可以说总编是十分了解观众心理的。山本富士子既然是一名演员，她在观众中的影象完全是凭虚构的，在虚构的形象的后面，她仍然是一个正常生活中的人，而观众们最迫切了解这点。美国电影明星，并常常在电视里露面的琼·沃德瓦德（保罗·纽曼之妻）也说过，

“我在影坛走红时，走在街上时常听到‘那就是琼·沃德华德小姐呀！’的低语；上电视后，许多人的反应是‘噢，琼小姐嘛，我知道她！’”著名的单口相声大师三游亭元歌先生也讲过，“有时步在街上，碰见一些素不相识的人，他们不知

怎的对我很是愤怒，‘喂，你就是三游吧！咋的啦，耷拉着脸，一本正经地象啥儿——’”几位影艺界名人讲的都是同一种现象。

制作电视广告和电视片的人，都很精通此道，最大限度地发挥电视特有的功能。譬如做洗涤剂广告时，如果象过去一样，老是念台词介绍性能如何如何，叫人听了生嫌；现在镜头中出现了一个女孩，她给你的感觉就好象到处都可以见到她。她说的台词是，“阿姨，这种洗涤剂洗衣服真灵。”她的不作做的姿势，不仅不会让你反感，还会叫你信以为真，“是嘛？真的是这样嘛？！”在进入新的世界时，人皆怀有这样的心理：即如果发现另一个世界里有跟自己差不多的人时，就会放心大胆地走进去。广告商、电视商就是掌握了普通人的这种心理倾向，所以广告才打动人。

82. 赋予商品以灵性

***：好商品往往刺激人的各种欲望。**

不仅在日本，在全世界的年轻人中，时下最受欢迎的食品，就是快餐食品和口香糖。其实快餐食品也好、口香糖也好，并不见得多么可口。那么为什么它们大受青睐呢！因为这些食品，叫人联想起吃奶时或孩童时曾体味过的非常棒的口味，给人以满足之感。

当然大多数人都未曾觉察到，在我们每个人的潜意识中，都怀有一种对幼儿时的体验的强烈依恋，这类幼儿体验包括咬指甲、吮指头、舔拭什么以及把什么东西放在嘴里吸等。随着现代节奏的加快，生活一天比一天紧张，这种依恋也与日俱增。

因此，轻淡的、口味好的、叫人回想起幼时的吃食的快餐食品，和可以一直放在嘴中反复吮吸的口香糖，它们的需求量仍在不断增加。电台的食品广告部的主持人，十分了解消费者的这一心理弱点，特意把儿童推上屏幕，让他们边说“好吃，好吃，我还要吃！”边大嚼大咀，或者是让他抱着食品，在夕暮的平原上，令人依恋地喊着，“妈——妈——”。这类广告都大大刺激了人们的怀旧心理，促进了销售。

美国口香糖公司，为了在某矿区扩大销售及影响，在当地报纸上登了两次漫画广告，收到绝对成功的效果。

第一次的广告漫画的画面是这样的：什么事都不会干的孩子，在吃了口香糖后，马上灵性大发，轻轻松松地完成了老师交给的任务；第二次漫画画了一位工人，不顾工作条件的恶劣，日日嚼着口香糖埋头苦干。广告的意思是孩子吃了口香糖，就象危难之际找到了自己的亲人一样，马上放下了心，从恐惧、无知状态中解脱了；大人吃了口香糖，更能利索地工作。这类漫画也可促进销售，真叫人不可思议呀！

我们再来看看美国制造的冰激凌的广告，广告画中没有玉米加脂粉，只描了一幅色泽柔和的奶油正往下滴落的镜头，直叫人垂涎三尺啊！这种略显夸张的广告，即可使消费者想起孩提时代，通过购买、品尝、得到享受与满足。

大牺牲换来大享受





83. 刺激女性的购买

***：男性时装女性化，女性时装男性化，是一种时装新潮。**

你的领带与西装，是你自己购买的吗？根据美国的时装调查资料，男性西装的50%、衬衫的70%的买主是女性，看起来，这挺邪乎。

某商场注意到了这一现象，就在女士时装柜的中央，设了一个领带柜，结果，这里的销售是其它许多普通领带柜的两倍。前来选购自己的衣饰的女士或小姐，往往顺便替自己家的先生或恋人选买上一些。

芝加哥大学的社会学家蒂彼特·理斯曼在其作《孤独的人》中指出，现代社会中，异性倾向的现象十分突出。而当今社会里，女性倾向化的男性激增。男性的行动多顺应女性的意愿，所以如何让女性来购买男性用品，就成为促进男性用品行销的秘诀。上面提到的商场，只是用了一点小小的心计，把领带柜从男性用具选购区移到了女性用品选购区，就收到了明显的效果。

美国某家男士帽制造公司，曾在一家有名的女性时装杂志上登载了一段时期的广告，同样大大刺激了公司产品的销售。这件事发生在50年代中期，到现在当然已不显得新奇，可是在杂志广告史上，在女性杂志上登男士用品的广告，这还是破天荒的第一次。

利用男性女性化的现代潮流，已成为当代社会的一大现象。资生堂的男士化妆品的广告中，每次都打出“女性是我们的另一性别”的文字。

一家在银座大街专门经营男士时装店的经理告诉我，最近他发现两人一同购物的现象日益增多。对男性时装颇有发言权的是女性，而女性们的要求却叫人有时十分无奈。无奈归无奈，店里订出了女士优待条例，在男士试衣室前摆上一溜沙发，矮桌上常放有女性杂志。真是奇怪，这样一来，马上时装销售量剧增，叫经理大人赚了个饱。我们男人，难道真的连“自己身上衣”，都控制在女人手里吗？

84. 令消费者称心如意

***，刺激消费时要注意充实消费者的精神。**

某家生产家用电器的公司，产品的销售情况很不景气，为此，这家公司便委托我去了解消费者们的意见。我针对家用自动冲洗器进行了调查。家庭主妇们绝大多数人认为使用自动冲洗器“省事省时”，而回答“有了空闲时间，自由轻松多了”的人，却非常的少。我据此进一步推测，主妇们也许认为使用了自动电器，时间是节省了，却容易叫他人产生一种偷懒的印象，所以她们才极少购买、使用吧！

要促使自动冲洗器的行销，首先必须消除这层心理障碍。作广告宣传时，不能再打出使用了自动冲洗器，“主妇们可轻松很多，可以享受余暇”的广告文字，应该把宣传重点转移到，使用了自动冲洗器，主妇们可以把节省下来的时间，更有效地花到“育儿、读书、为社会谋福利”等事业上。也就是说，要把使用自动冲洗器与成为一个好母亲这两点有机地结合起来，让主妇们懂得这一点。公司按照我的想法修改广告后，随着上述意识在主妇们中间的渗透，这家公司生产的自动冲洗器的销售，也与日俱增，反映十分良好。

消费者不管对什么商品，在感觉到方便的同时也会感到不适。所以，就算你千份万份地强调产品如何如何方便消费者，而没有去消除消费者的心理的不适应感，产品是万难好

销的。

美国深层心理学专家E·德达先生，是一位极力主张商品广告要诉诸消费者心理的智者，他认为：“在我们的心中，快乐感与不适感常常纠葛在一起。广告商的伟业不仅仅是为了推销产品，更重要的是，应该通过商品广告，使消费者产生一种心理的充实感。”

1950年至1955年间，美国糖果点心的销量剧减，这无疑与舆论的宣传，即“含糖的食品易导致太胖和虫齿”的论调有关。为减少消费者对于甜食的不安感，德达先生想出了以下妙法：广告片中，在一块硕大无朋的点心里，仅放入一小块糖，糖块小到只有一小口。消费者们就会产生“吃这么大的一块点心只食用了一点点糖，没关系”的放心感。果然，不久甜品的销售又日日看好了。

85. 消费者的误区

***：商品信息会潜移默化地影响消费者**

不须讳言，在我们周围，精明的推销商们，全心全智地准备好了许多圈套等待我们入网。本书的读者们，肯定也会有许多识破各种商业手段的良策。不仅，他们使用的方法，不仅仅诉诸于我们的意识，而且涉足到我们自己都无法明察的心理的底层，大胆地开进了我们每个人的误区。

美国一家公司曾使用过这么一招。食品推销商，在新泽西州的一家电影院，使用了一架特制的放映机，在正片放映期间，把“Drink Coca Cola”（请饮可口可乐）和“Eat Pop—Corn”（请食用爆米花）两句话投映到银幕上。

两句用语，在银幕上投映的时间极短，以尽量减少对观众的刺激。当然，观众们也没有谁注意到银幕上映出的字。就算开场时预告过，哪怕眼力特别好的人，也难以辨析，一则因为投射在银幕上仅仅是一瞬间，一则是字迹十分淡。

整个夏天，这家影院就投映了这件又短又难以认清的广告文字。每天晚上，影院商品部的可口可乐的销售比以前增加了近1/6，爆米花的销售则增加了1/2以上。电影观众们毫无觉察地中了推销商的心理圈套。

这一方式，即是有名的SP广告法的发端。SP即Subliminal Perception。美国各报曾连篇累牍地刊登了指责这一作

法的文章；英国广告协会，在1958年甚至提出了“广告应该由公众自由选择”的论调，宣布禁止SP法的实施。

可是SP法主张者却深信，这种刺激法的方法之所以卓有成效，是因为消费者们已经习惯并坚持这种消费了。

SP刺激法的成功要诀在于：接受信息的一方，尚未明显感知已经获得了某信息，而其实接受者在无意识中已承认它的存在；因其无意识心理的作用，才产生了自然的举动。

尽管针对SP广告法，人们一直没有间断过从道义、从科学等角度提出疑问，可是它投诸消费者的无意识心理的这一广告法，已成为当今不可忽视的宣传手段，作为消费者有略知一二的必要。

86. 消费者掀起畅销风

***：畅销风潮的产生，多得益于消费者中的“革新派”。**

调查消费者购买动机时，我们会吃惊地发现，经人介绍、规劝而去购买的人比看了广告觉得很中意、于是就产生了购买动机的人多得多。这些劝人购买义务推销员，便是所谓的“革新派”。要促进产品的销售，首先必须留心这类新派人，把他们推向义务推销员的位置。

美国伊利诺大学的W·E·贝尔先生曾做过彩电购买动机的调查，发现技术工跟一般消费者之间，存在着很大的购买差别。在针对底特律工业中心区一百零九家的调查中，发现最初购买彩电的十来家都是技术工人，稍后，彩电才慢慢普及，并迅速达到50%以上。首先调查结果发现，技工阶层的人，①男士的职业多为经理人员或专职人员；②教育程度相当高，家庭收入非常可观；③自家有别墅的人，把相当一部分钱都花在建房上；而租公寓的，租金也昂贵得惊人。

其次，调查发现，购买者中的65%以上的人，都来征求他们对产品的意见；半数以上的人，委托他人带购买者本人去选购。其中68%的技术工人（他们介绍了产品，展示了样品），都得到了其它来征询的人都买了彩电的消息。可见，一般消费者，是很容易受邻近的、身边的技术工人影响的。

另一方面，高薪技工们对这一义务也乐此不疲；他们生怕

自己从这一有名有利的地位落下来；如果新产品先到了一般消费者的手中，他们会为此深感屈辱。巧妙利用这一心理，便可轻而易举地获得大成功。

我认识一位先生，他掌握着东京大学历届毕业生的花名册，对毕业生们现在的职务、住所、家族成员等了如指掌，靠这些信息，他的生活就十分宽裕。选择新产品的权威推荐人时，各家公司都愿意找他。因为，毫无疑问，东大毕业生，无论是他本人还是他的家族，都具有一定的社会影响，借助他们的影响，就极有可能推助新产品的销售。为了使新产品的宣传更加诱人、有效，各家公司都想通过他的宣传，进入东大生们的家庭，并进而进入千家万户。

87. 满足消费者精神需求

※：畅销的商品，往往具有帮助大众实现他们抱有的理想、希望的机能。

德国NSU机动自行车公司生产的自行车，某一年忽然销量陡增。稍为事态的发展不安的董事长，邀请了美国深层心理学专家E·德达先生，由他领导大规模的购买动机调查活动。面谈调查的结果，引出了许多出人意外的事。

以前，NSU公司的自行车广告中，必有“本厂自行车保修十年”的标语，用以宣传该产品的经久耐用。看起来，这一广告用语易于为朴质的德国人所接受；而调查结果恰恰是这一口号毁了消费者的希望。那时一般德国人的希望是想买一架四轮汽车，哪怕小一点也没关系。

经济观念极为发达的德意志人会认为，如果买了架可保修十年的自行车，一旦换买家用汽车，就只好把自行车扔掉，这太可惜了，十分不经济。所以，他们宁愿忍耐一阵子，等攒到足够的钱去买一辆家用汽车。

知道了这一信息后，NSU公司就马上取消了“保修十年”的口号；同时，还想出了新招。公司改变了从前的机动自行车的车型，把它改装成近乎四轮机车的样式：譬如装上了有点类似小车喇叭的车笛，正儿八经地装上了对于机动自行车毫无必要的车牌等等。这一策略取得了极大的成功，机

动自行车销售再次上升，形势喜人。

这一情节向我们表明：那些畅销的商品，不仅仅在于它的实用性，而在于它具有帮助消费大众实现其理想、愿望的功能。不管怎样推销机动自行车，强调它的性能优异，要是大众只希望买家用汽车，它的生命就该完结了。要促销机动自行车，必须把它与家用汽车的形象联系在一起进行推销。

大众的要求总在不断地变化。某宗产品销势极好，便放心去睡大觉，必定会意恶梦。消费者们一旦发觉某商品已不再具有满足他们的心理愿望的性能，就会敬而远之。所以，关键是要把大众的要求与产品有机地结合起来。一切推销战略、宣传方案均应从此起步。其实，所谓推销，就是公司与消费者的心理战争，除此别无它释。

88. 吸引旅游者的策略

*：拟态体验与实际体验，可以融汇在一起

在美国旅行期间，我于旧金山碰到两名日本女大学生。她们是靠平时积攒的钱与父母资助的钱，来全美作短暂的、不豪华的旅游的。我用小车带她们参观了金门大桥之类的旧金山名胜，这两位女孩都喜不自胜，赞叹不已：

“哇，真是漂亮极了！跟电视里看到的一模一样。”

我的意兴当然比她俩淡得多，不过从她们的话语中，我感知到在她们身上电视介绍与实地观光作为相同的体验融汇在一起。有人说过，“在电视时代长大的六岁的孩童，比起封建时代的六十岁的老者，看到的东西太多。”确实，在现代电视通讯发达的社会中，通过电视等看到、得到的拟态体验，比起实际的体验内容丰富得多；而且，认为拟态体验更有价值的倾向也愈来愈强烈。

抓住这一心理盲点，利用照片、明信片等展示某地的名胜风光，即可吸引旅游者的心。NHK曾映过的《春天的小路》中的“柳生里”、“萤子一人”中的“八户市”，现都已成为旅游者爱去的地方，大有被旅游者挤破之势。

除了映像媒介外，音响媒介也可取得同样的效果。东京大学毕业的流行歌手，红极一时的加藤登纪子小姐演唱的“知床旅情”一曲走红后，访问知床半岛——这块北海道的

偏僻角落的游客便激剧增加，年年不断。

不过，这种拟态体验，如果与真实的情况不符时，就会引起人们的另一种反应。

人们的拒绝情绪愈强，人们对拟态体验的要求就愈高。稍有疏漏，便会使观众对电视中播放的日本名胜等都产生不信服感，产生决不去那种地方的抵抗情绪。

时下虽然仍是电视的时代，电视成为必不可缺的传播拟态体验的工具；然而在年青人中，已有从电视转移到音响的倾向；许多新进的公司也在着眼寻找最佳媒介。可以想见，十分依赖电视媒介的公司，会在电视印象变坏时一时陷入困境。而那些借助新媒介的小公司会在指日之间成为大型的联合体。

89. 探求消费者的心愿

*****：表现在他人面前的欲求，与实际制约行动的无意识的欲求，存在着很大的差别。

某家女性杂志社的总编，告诉过我下面这件事：该家杂志在决定登载一篇有关事情的报道时，准备了10多个题目，从非常刺激性的到相当稳妥的，都收罗了一些。他们把这些题目，任意给读者看，征求他们的意见：“你喜欢哪一个题目？”征求结束后，编辑部把得票多的题目踢开，把重点转移到票数少的题目上来，得出了最佳的标题。这是反其道而行之的一例。

这种反其道的心理谋略，极为精巧地抓住了读者的潜意识的要求。我们平常所做的市场调查，与消费者面谈，是为了更有效地开展、进行反映消费者好恶、满足消费者意志的生产活动与销售活动。然而，调查的结果往往与实际的消费情况联系不起来。在任何一个人身上，自己意识到的部分，与潜意识的活动，仍有相当的距离；而决定人的行动的，正是人的潜意识的愿望。请看两个例子：

〈例1〉广告代理商马强先生，曾调查过某一组织的成员，考察他们的对熏鱼的购买动机。大部分人，对为什么不买熏鱼的提问的回答是，不喜欢熏鱼。马先生进一步进行了调查，发现回答不喜欢熏鱼的人中有40%自出生以来一次也没吃过熏鱼。不是因为不喜欢才没有买，而是因为没吃过

才没有买。

〈例 2〉生产含酒精量少的高级啤酒与普通大众用啤酒的某家啤酒公司，进行了一场市场调查，以考察哪一种啤酒更受人欢迎。结果是饮用高级啤酒的人是饮用普通啤酒的人的三倍。公司领导层马上命令增大高级啤酒的生产量。可奇怪的是，市场对高级啤酒的需求，并未增加多少。

当消费者接受厂方“你饮用的是哪一类啤酒？”的问询时，心中会认为对方一定认为我喝的是便宜的啤酒吧，自然他们就会回答说他们喜欢喝高级啤酒。

如何不加分析地认可消费者的话语和举动，可能会导致公司产品存积，造成资金积压，后果不堪设想！

90. 增加广告效果

***：现代男性，往往根据妻室的心愿来行事。**

美国深层心理学家E·德达先生，接到了航空公司的邀请书，委托他去调查一下为什么不乘坐飞机的男性经理人员很多。

他于是直接与不乘坐飞机的经理人员谈话，问询理由，他们的回答好象是事先约好了似的，都是“我怕出现事故。”

E氏使用潜意识心理观察法，发现的结果迥然相反：经理人员本身并不怕什么事故死亡。

真正的理由是，经理人员们反映说，“我想如果发生了事故我妻子会受不了。”或“那时，我总想起妻子的埋怨，她会说要是乘车子去就没有这么惨哪。一想起妻子悲怨的神情，我就下定了决心。”“妻子泣不成声、满面泪痕的样子总在我眼前浮现”等等。可见，与其说是自己的死亡，倒不如说是妻室的悲叹，造成了他们巨大的心理负荷。

对飞机敬而远之的理由，还有另外一点。乘坐飞机，可以早一些抵达目的地；可是他们的妻子却会想到“我家先生，那么早就赶到那里，到底想干什么呢？”这种联想也叫他们对乘飞机出门出差感到不快。

也就是说，他们首先考虑的是妻子的心理，并以此为基

准来约束自己的行动。

这以前，航空公司的广告里多宣传以下两点：画面上露出巨大的引擎，强调乘坐飞机安全可靠；另外一点是可以迅速抵达目的地。公司改变了以下的广告宣传的内容，根据德达先生的进言，把宣传重点转到在家焦急地等候丈夫归来的主妇们身上。

首先，公司从广告中取消了展示复杂的引擎的画面，以免他人产生要是掉了一颗螺丝不就危险了嘛的无谓的担心；把“可以尽速抵达”的文字改成“可以尽快回到家”，广告中出现一副母子迎丈夫、父亲图，画面中的孩子说“我爸爸比以前回家早了六个小时”之类。

现代社会，由夫、妻、子组成的小家庭相当普遍；所以丈夫对家庭成员的关心，首先便是他的妻子。为此，多数男子都有意识无意识地以“我这样做妻子有什么意见”为基准，来决定自己的行动。

91. 青年消费群

***：现在的年轻人是“感觉派”。**

眼下，日本消费市场的主力军，是战后出生的、现已长大的年轻人。他们的口号是“跟着感觉走”，凭感觉、直观来行事。为此，要抓住他们的感情，必须弄清他们的感觉、直观。那么，怎样才能抓住他们的心呢？

现在通行的一种手法是，运用“声音的魅力”来吸引他们。对于听觉、视觉发达的他们，必须用音韵把商品的特色表现出来。于是“啪嗒啪嗒”、“安安”、“伊雅伊雅”、“棒棒”、“佳佳”等重复音便登场了。听年轻人讲话，他们的话语中也时常冒出这类双音词、四音节词；到底是什么意思，我们很难弄明。可是他们之间竟能以此相通，进行交流，真是难以思议。根据某位“青年通”的话，就是年轻人使用的词具有“无意义中的意义”。

“双音节、四音节，都是非常刺激视觉、听觉的声音。现代年轻人形容什么东西，都模拟其声；往往他们通过回音节的词，能把用图像或者铅字无法传达的‘神’再现出来。”

运用音节的重复，来开拓年青人市场的先例当推美国列依公司的“伊雅伊雅”时装。十年之前，“伊雅伊雅”就大受欢迎，现在人们一说起“伊雅伊雅”，就指的是列依公司。英国有名的“匹特鲁兹”流行乐队，又名“雅雅”，在

法语中就读“伊雅伊雅”，本来这一重复的节奏，是摇摆舞特有的发声。

最近，上野有一家商店，把原先正统的日本店名“赤札堂”改成了富有年轻气息的“亚布亚布”。心理学家们试图研究这一名称与在当今人格贬值的社会中青年人的追求之间的联系，他们发现了这一音节词来源于非洲乐器的乐声，显示了人“回归于人的本原”、“回归故里、自然、大地”的现代心理倾向。

平凡出版公司出版的以18~23岁的女性为对象的时装杂志“安安”，本来是稀世动物大熊猫的爱称。分期付款商场丸井商场有一广告口号就是“碰一碰，摸一摸，你就会有感觉”，有效地把现代感觉与现代经营结合在一起。此外，以“棒棒”命名口香糖的洛特公司，也在开拓年轻人市场上做出了新奉献。

92. 召集众人的巧法

***：自我意识与无形的规范，往往束缚着人的一言一行**

1964年，纽约发生了一件轰动新闻界的杀人事件。一天黄昏，在纽约市的闹市区的大街上，一位年仅28岁的女性遭到一个男人杀害。当时，现场有38人之多，目击了杀人的场面；可就是没有一个人挺身而出相救弱女子。

美国俄亥俄州立大学的比布·拉达奈教授进行过如下实验。他录制了一女子取物时，踏脚不稳，跌到地上脚部受伤时发出的叫喊声。他把录音机放在学生们集中的一间房子的隔壁房子里，把女子痛喊的声音放出来。结果发现，当房子里只有一个学生时，十有八九学生会马上跑出房子来相助；而当好多学生聚拢在一起时，有所反应的学生只有20%之微。

从上述两则例子，我们不难发现，我们大家在日常，往往容易被无形的社会规范束缚住了。

所谓社会规范，首先它与法律、规则、伦理道德不同，可以说，它是当许多人相聚时互相之间产生的一种影响、一种相互抑制作用。也就是说，独处时能自主、自由行事的人，当他一进入某一团体、组织或众人聚集的场合，就会十分顾及周围的人或事，即使对从伦理的角度来看是“不可不为的善行”，也冷淡退却了。

这一现象的产生，不只是因为作为社会中的一员的单个人，害怕在人前失去理智、忘记羞耻心；而是由于“人怕出名猪怕壮”，害怕惹人注意。

为此，在人多众广的场合，要有效地召集他们指挥他们，关键是要投诸他们“不想惹人眼目”的心理。而要做到这点，宜于采用“各个击破”的办法，故意让两个人左右的人出面。

当你的小车在路上抛了锚时，你就得有人帮助。这时，你或你车上的同伴不妨暂且把自己当做路人，做出一副拔刀相助的样子。这样，路过的人就会马上赶过来，合力帮助你。

在街头摆摊变相赌博的，和无证在街上偷卖水果的，总有两个人一唱一和；这样的话，就可以马上吸引路过的顾客。这些“抓大头”的人可谓深知大众心理啊！

93. 谣言为何惑众

***：趁人之危，是谣言惑众的至因**

1938年，美国电视播放以火星人袭击地球为虚构内容的电视剧时，全美约有上百万人，误信了这一假想，导致了大规模的避难浪潮。看过电视的观众驾车外出时，发现车子一辆接着一辆在向外处转移；见此情形，他难免就会坚信大家都在逃啊我也赶忙吧的错觉；而如果外出时一辆车也没见，他就会陷入一种孤立无援的绝望与恐慌之中，他深信大家都已经逃空了。众人就是这样失去了理智，互相影响，引起了一场大骚动。不可讳言，1938年，是第二次世界大战爆发的前一年；这一时期，希特勒势力的抬头，给一般人带来了浓重的不祥的阴影。

后来，美国又发生了类似的现象。在加州，大家都传开了以下的消息：“1969年4月4日加州会毁于一场大地震”。（当然，谁也没去确实这一消息的可信性）于是，在4月4号前一周，州内就开始了大骚乱。收音机里，播放的是“伟大的加州没了，我们去何方？”的歌曲；以“伟大加州的末日”为题的书以及描写加州被大海吞没的情形的科幻作品，在市场上一售即空；加州市当局印行的写有天灾时的体验等内容的小册子，在市场上成为抢手货，需求量连现代化的印制机器也望“狂”兴叹。更有甚者，一队自以为是的教

徒，竟组成了“移民别动队”，指挥并带领市民往郊外转移。恰巧当时，有一名影响很大的地震学专家，也移住到了郊外，当广播电视播放了这一消息时，各种来信、投函，电话纷纷而至。弄得这位先生不得不站到电视演播台的麦克风前解释真相：“我到郊区去是为了参加学会的会议的，仅此而已。”

为什么会发生这等现象呢？受警视厅的委托，我长期都在研究大众的心理及如何指挥大众等课题，至今尚未得出明论。不过，有一点是十分明确的，那就是：当人们对战争、经济不景气、政治危机等周围的一切怀有无法排解的不安时，就会变得令人难以置信地头脑简单，就会轻易受异想天开的预言以及流言、谣言所惑并坚信不移。在美国，相信预言的，年轻人尤其多。可以想见，在嬉皮士运动的发祥地加州，对于美国的各种社会危机，会是多么过敏。而以上现象也就并不十分奇怪了。

94. 控制与疏导

***：控制离不开疏导，疏导也离不开控制。**

1964年东京举行奥林匹克运动会时，我受托受理疏导运动场内的观众的策划工作。也就是说从心理学的角度，研究出一套切实可行的顺利地疏导人流的办法。

最大的难题是如何疏导开幕式那一天的观众。运动馆内有10万人，加上簇拥在馆外广场上的约30万人，一共40余万，也就是说，东京人口的40%集中到了这一角弹丸之地。

很容易预测，开幕式一结束，他们中的大部分人，都会拥向国家地铁站所辖的信浓町站和千駄谷站。40万人，一齐杀向两个小小的地铁站，一场大混乱肯定在所难免。而且，仅就体育馆来讲，10万余人一齐拥向出口处，也难免不出问题。如果由警察人员和别动工作人员来维护秩序，拉上网绳，强制地疏散，就会大煞风景，大大破坏了喜庆的气氛。而且，被安排在后面，等待的观众也会不乐意，也就这并非上策。

这时，我特别留心了40万观众性格各有不同这一事实。他们中有性子急、想早点赶回家的人，有马上就要出去办事的人，有想花钱找乐事的逍遥派人士，有无主见的人，有慢性子的，有不想回家的，等等等等。

这40万人，按其性格以及各其的具体情况差异，可分

成几大类；为此，我建议在开幕式之后，在体育馆外，进行一些丰富多彩的文娱表演。例如，飞机的空中花样表演，放焰火等，就会把一些想抬腰起身的人，定在原先的位置上。各人性格有别，对这类演出的兴趣和反应自然就会有差，这样就可以避开几十万人一齐拥挤而出的混乱状况。事实证明，我的提案卓有成效。

由上例可见，要疏导人流，单纯从总体着眼难以顺利行事；因为人越多越杂，就越容易混乱，造成不可收拾的事态。而最有效的方法是，利用观者们性格各有不同这一点，根据他们各自的差异，自然地分散、疏导。

除自然疏导外，一般大型集会还可组队整形有指挥地进行疏散。

95. 流言怎能轻信

***：内容愈关键，流言被夸大的可能性就愈大。**

在信息满天飞的现代信息化社会里，我们容易对各种信息产生麻木之感，容易失去必要的选择能力。尤其是各种口头消息，则更要警觉。因为人在把某一信息传递给他人时，总要附加上一些主观色彩的东西。而且，当消息、信息有关人命、社会动乱、天灾等人们极为关心的事情时，信息的传递就会越来越走样，越走越夸大。如果不能对此类消息加以明辨，就会马上蹈轻信谣言之旧辙。

这一现象，在我就1964年日本新潟地震时流布的谣传所做的调查中，也得到了证实。诸如“××油田全部消失。”

“××地区地火猖獗一切东西全被烧毁。”“××大厦倒塌，里面的人员无一幸存，全部死亡。”等，都加上了一个“全”字，被过分地夸张了。而且这类流言的可信度往往很高，85%左右的接触此类流言的人，都信以为真。

口头消息是怎样越传越变样以至荒诞不经的呢？心理学家卡尔·麦伦加在其大作《人类心理》一书中叙述了下述实验结果，形象逼真地说明了流言流布的过程。从A夫人到了夫人，都依次打电话通知下一位夫人关于金夫人的健康情况，把健康的金夫人由健康人说成了死人，好一曲“驱魂记”。

A夫人→B夫人“金夫人今天上哪儿啦？莫不是病了

吧？！”

B夫人—→C夫人 “A夫人很担心，刚才打电话告诉我金夫人好象生病了。”

C夫人—→D夫人 “听说金夫人病了，但愿她别病得太重。”

D夫人—→E夫人 “听说金夫人身患重病，我想早点去看望她，果然怕是见不着。”

E夫人—→F夫人 “听说金夫人病得可不轻，D夫人约我一起去看看。”

F夫人—→G夫人 “听说金夫人不行啦，她的亲友们都去看望她了。”

G夫人—→H夫人 “金夫人的事你知道吗？说是已经去世了。”

H夫人—→I夫人 “金夫人是什么时候过世的呢？”

I夫人—→J夫人 “金夫人的葬礼你去参加吗？听说她是昨天仙逝的。”

J夫人—→金夫人 “我刚才听人说你作了西天的新娘娘了，马上就要举行葬礼。哎，到底是谁这么舌长舌短，胡说八道的呢？”

96. 愚民与民愚

※：众愈群人愈多，愈发感情用事缺乏批判性。

一个人孤独久了，当他进入大庭广众之中，就会感到一种安然回归之感。因为这种时候个体的存在已不受重视，当他成为千人中的千分之一分子，万人中的万分之一分子时，他的自我意识也随之消失了。他将感到轻松，感到责任的淡薄，因而易于感情用事，缺乏批判性，成为易于接受暗示的个体；这时，某个人的出色的言行举动，就会对群众全体产生不可理喻的巨大的影响。这种被暗示性，随着人数的增加，个体汇入数量越多，其表现将更为明显。

1964年新潟县发生地震时出现过这样一件事。地震开始之前，市中心区的大百货店里正生意兴隆，顾客摩肩接踵，争相购物。地震发生时，有一名顾客狂叫“地震啦！地震啦！”众顾客有的拼命抓住商品陈列架，有的躲到货柜底下，顿时混乱不堪。这时，一个动听的女人的声音出现了，原来是女播音员的声音，她告诉顾客：“刚才发生的不是地震。是火力发电站油库爆炸了。给你们添了麻烦，真是抱歉。本店已到打烊时间，请各位顾客做好准备，望你们平安地回到家中。”

众顾客听后，都一齐站好站稳，恢复了冷静，顺次离开了店内。可一出店门，只见断瓦残路，街上一片倾颓，不禁

胆寒，也暗自庆幸。

后来才了解到，地震发生时，有位店员看到火力发电站在摇晃倒塌，误以为是爆炸了。播音员顺理成章地以讹传讹，一误再误。这一误解极有效地抓住了群众的被暗示性心理，成为“侥幸成功”的一大特例。

人多势众时，头脑简单的人容易失去理智，而群众则易流于盲动，受人瞎指挥而不悟。聪明的政治家时常利用这一点，派他的喽罗到他演讲的现场去，进入众人之中，鼓动不明真相的群众。我们往往发现当有一个人鼓掌时，其他人也跟着鼓掌；如果反对派的喽罗也利用这一点，加以煽动，也往往卓有奇效；轻轻一嘘，便可带来一片嘘声，即使是武力的威胁，也可能有一批盲目的群众跟随，群众象水一样，引导不好则可覆舟。

97. 变骚乱为镇静

***：确切的消息，可以使人心免于骚乱。**

1971年，即美国加州有关大地震的流言广为散布的1969年后的第二年，一场大地震袭击了洛杉矶。东京外国语学院安倍北夫教授前去调查了震源近处的市民的具体情况。回国后，表情十分惊讶地告诉我：

“多湖先生，真是百年难遇啊！地震那么大，而且两年还出现了谣传，我想那里肯定是谣传四起，骚乱之极的，可事实上平静得很，既无谣也不乱。”而且，震源附近的8万市民，仅用了四个小时的时间就顺利地转移开了，避难工作有条不紊，丝毫不乱。

这究竟是什么原因呢？关键原因是市民实际上十分了解地震预告，得到了准确的多方面的信息。危险区域上空，不分昼夜有直升飞机在巡逻；电视播放的是地震专家们的论述、预测。这样既无混乱也少谣传的现象就不太奇怪了。因为人在恐慌状态中，最需要得到、收到确切的信息，这最能使他冷静。当人所处的环境的状况越发危险，他越希望得到确保他本人以及他家族的“安全”的清楚、准确的信息。这时，一旦消息封闭，得到了确实的消息，就会乱加猜测，谣传四起。而且，人们往往把自己内心的不安付诸谣传之中，加上自己的主观感受传给他人，一来二去，原先简单粗略可

以商榷的信息也大为变形，不复依旧了。

调查新潟地震时，也出现类似的情况。震区市民有40%的人在各种情形下听到过谣传，诸如“海啸来啰！”或“××大医院全毁了！”之类；更有荒诞不经者，竟谣传说“苏联飞机来投原子弹啦！”这类谣传来自邻居亲友（占20%）、路过的人（15%）；还有出于混乱、盲目，电台（20%）、警察（5%）也成为谣传同犯。

人陷入不安时，煽鼓这类情绪的流言肯定就会散布开来；为镇住这种恐慌心理，首先是要给群众以确实、可靠的消息；而于群众一方，有必要认真辨识消息的可靠性，不至于当众说纷纭时，丧了主见。

98. 变焦躁为安宁

***：事先交待清楚可防患于未然。**

在今天的日本社会里，公民对政治深感不安，职工对公司微词颇多，学生对教育十分反感，总之，充满了无数令人焦躁不安的因素。这些因素，主要来源于对现状的不满，而最大的原因，是因为透明度不够，方向不明，对前途十分渺茫。如果诸事都能认真细致地加以解释的话，这种焦躁情绪就会自然消解。

我曾受警视厅的委托协助处理川崎市某Y字型路口的交通阻塞情况。因为车辆是由两条狭窄的道路开到大街的，所以事故层出不穷，十分混乱。警察们建议在路口放点音乐，以此来镇定驾驶员的情绪，于是老交警希望放古典式的舒曼柔和的曲子，年青的警官则主张播放节奏强的现代音乐，意见分歧很大。他们要我对此事做出判断，可我对此没有把握，因为现在的车辆中都配有音响制备，靠音乐恐怕不会有大成效。

于是我想到利用广告牌。在到达路口的途中，竖上一些带有漫画的趣味性强的广告牌，上面写上“还有20分钟就会到路口”、“还有15分钟”、“还有10分钟”等，让驾车的人心里有准备，他们的焦躁心理就会和缓得多。结果果然如此。

在其他的时候，我们心理学家也是建议采用这种办法疏导车辆或疏导人群。往年，在两国桥到永代桥一带都有焰火观赏会，一到“焰火节”，市民们都争相游览，热闹是热闹，可就是拥挤不堪，给治安工作带来了很大的压力。如果出动治安人员，在一定的时间内把观赏过焰火的游客驱赶出去，再放另一批游客进来的话，不仅起不到疏导作用，反而会搅得节日更混乱。游客们的情绪就会大大地破坏，有的游客甚至会对驱赶他们出去的警员大骂出口，“你们这些不纳税的兔崽子”，“国库里的耗子”，“占尽便宜的家伙”。如果在桥头，利用警署的广告车，对游客进行宣传的话，效果就大不一样。

广告车根据我们的建议这样宣传，“亲爱的游客，在两国桥，你可以3分钟逛完；游览后你可以向左拐，过一条路后再向左拐，就可以到永代桥，再观看3分钟的精彩节目。请诸位不用拥挤，等前面的人过了你再跟上去。”

加上指示方向的广告牌，游客们都平安无事地饱览了传统的“焰火节”的风采。

99. 成功地当选

***, 典型与榜样是最好的表率。**

观看最近电视里的商业广告,发现世界一流的名演员们都纷纷登场了,象查理·沃伦索、阿兰·德隆、卡特丽娜·德娜波、奥登·海普帮等。广告商们肯定支付了一大笔钱,不过效果之大也是不言而喻的。

普通的群众,对自己信心不足,他们对拥有世界上最宝贵的美和幸福的英雄们和圣女们十分憧憬,有意接近他们,聚拢在他们身边。大众们看到他们眼中的红人革履西装或红头粉面,女星妖艳之极,男士风度翩翩,都会抱有自己也能可以如此打扮风度一番的幻想,于是就开始了有关的消费活动。这种现象,称为大众的“即时共鸣”现象,遵循的原理是:一个好典型或榜样可以驱使其它全体人员采取同样的行动。

1932年11月,德国大选,纳粹失去了国会中的24个席位和全国的200万张选票。这时,希特勒的心腹戈培尔(即后来的宣传部长)决心采取“背水一战”的措施。当时,在人口达15万之多的里培·德托莫勒特郡要举行补选,戈培尔于是把纳粹的英精骨干都集中到了里培,指使他们连日活动,打通各方面的关节。结果纳粹党在该郡大功告成,赢得了补选的胜利。

通过这次补选,希特勒一派就取得了一种不仅是在一个

郡，而且在别的省区都可能取得大众全体支持的印象；舆论的导向于是大为转向。以前袖手不理的银行家和大资本家们都热情地为纳粹解开了钱袋。翌年1月30日，兴登堡大总统在他的官邸内设宴招待了希特勒，对他大加赞赏。这一切均与里培郡的胜利有直接的关联。

可见，利用这一“即时共鸣”的大众心理的原理，不仅可在金融界、商界一展风采，也可在政界仕途造就一番。

随着明星的不断涌现，他们的趣味、品味大大地影响到了现代人的生活。精明的人总是苦心孤诣地制造“明星”，靠明星沽名钓誉，这大概是现代社会畸形发展的产物吧！

100. 大众的期望

***：活学活用，定能有所造就。**

最后，我要叙述的原理是：一张小小的告示牌，使用得当的话，可以引起大众的期待和关心。

在过去信息不发达的社会里，没有通讯卫星，没有电视电话；国家或某一部门传达某一精神，以至于民的具体做法，除了发送公函外，便是利用告示栏。

同样，在信息发达的今天，尤其是一些发展中国家，告示栏仍起着明显的作用。我们常常可以在告示栏浏览到许多重要信息，我们会获悉某一新产品的问世啦，新影片的上映啦，某著名乐队来此演出了等等。这些带有广告性质的现代告示，常常引起民间的关注。

到此为止，我已介绍了100种多姿多彩的心理谋略。如何使用这些心理战术，是读者诸君的自由。我希望你们能活学活用，穿插在一起学，把前后的内容融汇在一起，把知己术与知彼术有机结合起来，在此基础上，高屋建瓴，再聚精会神地领会操纵大众指挥大众的艺术。

通过熟习知己术，缺乏自信心的人，可以进行自我改造，有意识地加强自我意识，培养自己的判断力与个性；你还可以利用心理战术来对付对手，摧毁他的意志；你还可以利用它在经营界成就一番。不过，我要提醒聪明的你，除了

你，你周围的人也在考虑同样的事，运用相应的心理技巧。也就是说当你应用心理谋略施展自己的才能，实现自己的意愿时，你周围的人、甚至你的敌手也在寻找进攻的机会。作为作者，我欣赏中国的一句名言，即“害人之心不可有，防人之心不可无”。你可以把这些心理技巧用来武装自己，首先当成自己的防卫手段，认破他人的意图，不入他人的圈套，在必要时才可寻找时机攻击对方。总之，活学活用这些心理技巧，是我对你们的最高愿望。