

第一章

争取他人赞成你观点的 说服术

1. 在争论中不抢占上风

十有八九的争吵结果是，双方都更加相信自己是正确的。

实际上在争吵中是没有胜者的。即使你在争吵中占了上风，说到底你还是失败者。为什么？即使你是胜利者，那又怎么样呢？你将洋洋得意，而你的对手会怎样？你使他觉得低你一头，你伤了他的自尊心，他当然恼火。而被迫放弃自己观点的人从来就不改初衷的。

佩恩·马尔特霍人寿保险公司为其代理人定下的规矩是：不许争吵。

说服某人并不意味着同他争论。说服人同与人争吵毫无相同之处。争吵不能改变别人的看法。

聪明的本杰明·富兰克林说：“与人争论取得胜利，这是毫无意义的胜利，因为你永远也不能取得对手的尊敬。”

请好好思考思考。你更想得到什么呢：是想得到表面的胜利还是人的同情？

在争论中你的意见可能是正确的。但要改变一个人的看法，你的努力大概会是徒劳的。

威尔逊内阁财政部长威廉·马卡杜声称，在多年的政治活动中他悟出了一个道理，就是“任何一个论据也不会说服一个不学无术的人”。

仅仅是学无术的人不能被说服吗？这样说未免太简单了些。根据我们的经验，任何一个人，无论其修养程度如何，都不可能通过争论说服他。

拿破仑的侍卫长康斯坦经常和约瑟芬打台球。他在《拿破仑生平回忆》一书中写道：“尽管我台球打得很好，但总是设法让她赢，以此博得她的欢心。”

我们应牢记这一点。在非原则争论中要给予对方取胜的机会。佛祖说，不能以仇解仇，而应以爱消恨。误会是不能靠争吵消除的，它只能靠接触、和解的愿望和理解对方的真诚心愿。

有一次，林肯斥骂一个年轻军官，原因是他同自己的一个同事进行了激烈的争吵。林肯说：“任何一个想有所作为的人，都不应在和人争吵上浪费时间，这不是说

他不应该允许自己发火和失去控制，而是说在重大问题上如果你感到你和对方都正确，那你应该让步；在细小问题上即使你明明知道对方不对，你也应让步。给狗让路总比让它咬你一口要好。因为即使把狗打死，也不能马上治好你的伤。”

第一条准则是：“在争论中取胜的惟一方法就是避免争论。”

2. 在什么情况下容易树敌并如何避免

你可以用眼色、语调或手势代替语言示意他人不对。如果你直接说他不对，你想他能同意吗？绝对不会，因为你一说话就已经伤了他的自尊心，他可能要报复你，但他绝不会改变自己的观点。你可以用柏拉图和康德的所有逻辑观点来说服他，但未必能使他改变主张，因为你伤了他的感情。

任何时候都不要用这样的话开头：“我来给你证实一下”。这不好。这实际上等于说：“我比你聪明。我跟你一说准能改变你的观点。”这是一种挑衅行为。

即使在最有利的情况下你也难以改变别人的主张。何必自找难堪呢？如果你想论证些什么，要让人不知道你的意图，不让对方发觉你在试图说服他。

假如某人提出一个主张，你认为不对或确信是错误

的，再好不过的方式是：“我不同意你的意见，但我的看法可能也是错误的，我是经常犯错误的。如果我哪里说得不对，请你给予纠正。咱们共同实事求是地分析一下。”这是很有魔力的话。任何人任何时候都不会反对这种说法。

倘若你勇于承认自己难免犯错误，就永远不会陷入窘境，也会使对方像你一样开诚布公，承认他也难免犯错误。

假如你明明知道某人有错误，于是就直截了当地给他指出，那结果会怎样呢？让我举个例子。

格林先生是纽约市的一位年轻律师，前不久，在联邦最高法院审理一宗涉及巨款和违法的重大案件时他出庭辩护。该律师发言时一名法官对他讲：“根据军舰制造厂限制条款，你的当事人应判 6 年刑，难道量刑不当吗？”格林先生停下来，看了法官一眼，尔后开门见山地说：“尊敬的法官，这种条款是不存在的。”

事后格林先生说：“法庭鸦雀无声，室内温度好似突然降到了零下。我是对的，法官是错误的。于是我就向法官直言陈述了自己的观点。可你想他能同意我的观点吗？不会的。但我仍然相信自己的观点是符合法律规定的。我觉得这次辩护发言比以往任何一次都成功，但就是没有说服法官。当我向这位著名学者指出其不对时，我已经犯了一个大错。”

只有很小一部分人的思想是符合逻辑的。有的人生来就具有偏见、嫉妒、贪婪和高傲等。一般是不愿改变

自己的观点的，不管是否涉及宗教等原因。

假如你喜欢对别人的不妥之处加以指摘，那就请你每天早晨把哈维·鲁宾孙教授所著一书中的这段话读一遍：我们有时会在没有受任何指摘、没有引起内心不快的情况下改变自己的主张。要是有人直言不讳地说我们不对就会引起我们的不满和怨恨。我们经常对自己的信念是否对没有把握，当有人劝我们回心转意时，我们却又固执己见。显然，观念并不值钱，值钱的是我们受到威胁的自尊心……‘我的’这一不甚显要的字眼是人生和整个人际关系中最重要的一个词。懂得这一点就说明开始变聪明了。该词无论与什么词搭配使用，对一个人来说都具有同等意义：‘我的’午餐、‘我的’狗、‘我的’房子或‘我的’父亲、‘我的’国家、‘我的’上帝。我们都喜欢继续相信我们早就以为正确的东西，如果有人怀疑我们的主张是否正确，我们当然感到不满，就会寻找能说明自己正确的理由，以坚持自己的主张。

因此，想要人们同意你的观点，请你遵守的第二条准则是：“尊重他人的意见。任何时候都不要直截了当地横加指责。”

3. 如果你错了就要承认

主动承认自己的缺点，比让别人批评要心情舒畅。

如果他人认为你有不妥之处，或是想指出你的不妥之处时，你要先讲出来，让他无法同你争辩。

画家弗迪南德·沃伦采用这种方法使买他画的人由愤怒、埋怨变得宽容大度。

“画广告画和为出版社画画要准确、认真，这一点很重要。”弗迪南德在课堂上回忆自己的经历时这样说，“有些编辑要你按他的意图马上创作一幅画，这难免会使你的作品出错。与我共事的一位编辑喜欢吹毛求疵。每当他这样做时，我就离开他的办公室躲出去，这倒不是因为对他提出的批评不满，而是对他这种态度和方法感到气愤。前不久，他要我在短时间内给他创作一幅画，我抓紧时间画好。他打电话把我请去。我一进他办公室发现他对我怀有敌意，这是我意料之中的事。他让我谈谈为什么这样画，而不那样画。于是我就用学到的方法作了自我批评。我说：‘先生 如果这幅画确实像你所说 我画错了 我没有理由为自己辩护，我承认错误。我长期应约为你作画，发生错误是不应该的 我很内疚。’

他立即改口为我开脱：‘你说得对，但这不是什么严重错误 只是……’

我打断了他的话：‘任何错误都要付出代价的，犯错误自然让人生气。’他又想说什么，但我没让他说。我有生以来第一次批评自己，但我却对此满意。

‘我再仔细些就好了’，我说，‘你长期约我作画，有权要求我把画画好。我再重新画一幅。’

‘不、不，’他反对我这样做，‘我没有那个意思。’他把我的作品夸赞了一番，表示只是想让我对其做些修改，我的失误对出版社的声誉不会有什么影响，劝我不必为此担心。我的自我批评使他无法再同我争吵。最后他请我一起用早餐，临分手前他给了我一张支票，并约我再为他作一幅画。”

蠢人才会为自己的错误辩护。承认自己的错误，会使你比不承认错误的人高明很多。

埃尔伯特·哈巴特是位与众不同的作家。他那尖刻的言辞常常引人发怒。可他具有化敌为友的非凡才华。例如，当气愤的读者写信表示不同意他的观点并在结尾写上侮辱他的语言时，他通常这样回信：

你的信我已仔细拜读，我告诉你，我本人对自己的观点也不甚满意。昨天写下的东西今天不一定都喜欢。我高兴地了解到你对我所提问题的看法。你如有机会到我们这里来，请顺便到我家来共同探讨这个问题。

忠实你的埃尔伯特

当人家这样对待你，你还能说什么呢？当你觉得自己正确并要别人承认你的观点时，一定要谨慎、策略。如果错了（这是在所难免的）就干脆认错。这种方法可产生意想不到的效果。信不信由你，承认错误比为自己辩护心里更为舒畅。

所以，当你要别人接受你的观点时，请遵循第三条准则：“只要错了，就坚决承认。”

4. 说服人的方法

假如某事使你怒不可遏，你可能会将怒火一泄为快，但你是否想到对方此时此刻的心情？他能同你共享这种心理上的满足吗？你愤怒的语气和不友好的态度能迫使他同意你的观点吗？

威尔逊这样说：“如果你想以拳相待，那我同样也以牙还牙。假如你说：‘让我们坐下来一起研究一下这个问题，如果我们有分歧意见，则可以分析一下分歧的原因。’这样一来，我们就会很快发现我们之间的分歧并没有严重到拳脚相见的地步。相反，我们会发现在很多问题上我们的意见是一致的，只要我们对自已加以克制并对他人以诚相见，就一定会找到共同语言。”

没有任何人能像约翰·洛克菲勒那样如此欣赏威尔逊的这些观点。

1915年，在科罗拉多人们最仇恨的人就是洛克菲勒，美国工业史上规模最大的罢工浪潮在这个州持续了两年。矿工们要求富勒煤铁公司提高工人工资。当时该公司由洛克菲勒主持。愤怒的罢工者砸坏机器，拆毁设备，因此导致了军队的干预并发生多起流血事件。

就在人们对洛克菲勒充满愤恨的时候，他却决定把罢工者争取到自己一边来，并且真的做到了这一点。他是如何达到目的的呢？首先，洛克菲勒用了几个星期的

时间谋求与罢工者建立友好关系，尔后向罢工工人代表发表了热情洋溢的讲话。他的讲话真可称之为演说杰作。它产生了奇妙的效果，缓和并阻止了向他袭来的仇恨浪潮。在这次讲话之后出现了一批洛克菲勒的崇拜者，部分罢工者只字未提为之而长期斗争的、提高工资的要求，便恢复了生产。

下面就是这篇演讲杰作的开头，请注意其中有多少和善友好的话语。请你不要忘记，洛克菲勒是在和几天前想把他绞死的人讲话。尽管这样，他还是表示了极大的诚恳和友好，甚至比在一伙传教士面前讲演表现得还诚恳。他在讲话中运用了感人肺腑的语言。他说：“朋友们，我今天能为在你们面前讲几句话而感到自豪。我已拜访了你们的家庭，见到了你们的妻室儿女，可以这样说，我们现在在这里相聚的不是局外人，而是朋友！”

“今天是我一生中值得纪念的日子，我为能和这个大公司的工人代表、职员和管理人员第一次在此相会而感到荣幸。请相信，我为此而自豪并永远记住这一天。假如我们相聚在两个星期之前，对你们中的大多数人来说我还是个陌生人。因为那时仅有个别人认识我。在拜访了你们的家庭并已和你们当中的不少人进行交谈后的今天，我可以有把握地说，我们是作为朋友在这里相聚的……”

这难道不是洛克菲勒化敌为友的一篇典型演讲吗？

假如洛克菲勒采取另一种方法，那么结果又会如何呢？如果他据理力争，摆出一大堆力求证明这些矿工是

无理的材料，即使他能够驳倒对方，那他也是一无所获。仇恨和憎恶会越积越深。

假如一个人对你无任何好感或对你怀有敌意，那么，无论你采用何种方法也不会说服他同意你的意见，更不会把他争取到自己一边。

那些总爱唠叨的父母、专横的领导、喜欢独断专行的丈夫和固执己见的妻子都应明白，人们是不愿改变自己意愿的。对于他们不愿做的事情，一定不要强求。但如果对他们以礼相待并讲究些策略，那么还是可以达到自己目的的。

林肯曾这样说过：“有这样一句话——一滴蜜比一大桶胆汁引来的苍蝇更多。这种比喻同样也适用人。如果你想让人支持你的某一观点，首先要使他认为你是他的知心朋友。要知道，‘一滴蜜’就可以使你博得他的好感，说服他同意你的意见。”

有这样一个寓言，说的是太阳和风争吵，双方都说自己有本事。“我可以证明我的本领比你大。你看见那个穿大衣的老头了吗？我敢说，我让他脱掉大衣比你让他脱掉大衣更快。”风说。

太阳躲进了云层。风就开始使劲地吹，很快成了一阵旋风。但风刮得越大，老头儿大衣裹得越紧。风终于停下来认了输。太阳露出头向着老头微笑，老头儿马上就脱下了大衣。此时太阳对风说：“善良和爱抚总要胜过仇恨和暴虐。”

所以，让人接受你观点的第四条准则是：“用友好的语调开始讲话。”

5. 苏格拉底的秘密

当你和某人开始交谈时，不要选择有分歧的话题，而应选择意见一致的话题。

要设法说明，你们的追求是一致的，所不同的只是方法，目的是一个。

与某人开始谈话时尽量让他说“是的、是的”，而不是说“不”。

奥弗斯特里特教授在所著书中说：“‘不’这种答复是最严重的障碍。如果一个人说出了‘不’字，他的自尊心就会促使他一直坚持到底。事后他或许认识到这个‘不’字不明智，然而他要顾全自己的面子，非这样做不可。他既然说了，就必定要坚持。因而与人交谈时，不给对方创造说‘不’字的机会是很重要的。”

善于交谈的人总是在最初就能得到肯定的答复。他能掌握对方的心理活动，引导他们做出肯定的回答。这就好比是打台球。你从一个方向击球，既需要力量使它偏离这个方向，又需要更大的力量让它碰回相反的一方。

从心理上解释这个问题非常简单，当一个人说出“不”字时，他的心理也确实是这样想的，不单是口头说

说而已。他的整个神经—思维系统都同“赞成”处于对峙状态。但当这个人说“是”的时候，上述情况就绝对不会发生。因此，我们在谈话开始时得到的“是”越多，就能越快地获得对方对我们意见的赞同。

这种方法非常简单，但人们对它却是视而不见。人们习惯以首先表示反对意见来维护自己的尊严。激进者同保守者谈话时，立刻就能激起保守者的愤怒。他能从中得到什么好处呢？他这样做如果是为了使自己开心，还可被人理解；但倘若他是想借此获得什么，那就说明他不懂心理学。如果你的顾主、妻子或孩子说出“不”字，就需要你有极大的耐心去改变他们的答复。

尽管苏格拉底曾穷得连鞋都穿不上，到 40 岁时才娶上了一位 19 岁的姑娘，但他是一位杰出的人物。他获得了很少有人能获得的成功——大大改变了人的思维方式。在他死后 1300 多年的今天，人们仍然把他作为一位能使这个充满矛盾的世界信服并能对它施加影响的英明人物来敬仰。

他的方法是什么？他对人们说过他们不对吗？噢，没有。他不说，这点是非常聪明的。他的交际方法被称作“苏格拉底方法”。其根本之点就是得到肯定的回答。他提出他的对手不得不同意的一些问题。这样，他就得到许多肯定的回答。他是在他的对手还没意识到，还没得出结论之前（他的对手在几分钟之前激烈反对的正是这一结论）提出这些问题的。

下次，在你想当面说某人不对时，请你想苏格拉

底是怎样做的，并提出使他不得不作肯定回答的问题。

如果想要别人接受你的观点，请记住第五条准则：
“在谈话开始时就要设法得到对方肯定的回答。”

6. 要让对方把话讲完

大多数人为使他人接受自己的观点，总爱侃侃而谈。商品推销员更是如此。应该给别人把话说完的机会，因为他对自己的事情和自己的问题比你懂得更清楚，所以最好是向他提些问题，让他告诉你他认为什么是正确的。

如果你因不赞同他的意见而打断他的话，那是有害的。请不要这么办。在他言之未尽的时候，他会对你置之不理，因此请静心听他把话说完并尽量加以理解。要真心实意地听。要鼓励他把话说完。

在公务交往中这种策略是否适用呢？让我们来看一看，一个曾采用过这种办法的人是怎样说的。

几年前，美国最大的一家汽车公司的代表要签订一项购买蒙面材料的合同。有 3 个公司为其准备好了材料样品。汽车公司看过所有样品后发出了要这 3 个公司代表参加最后谈判的邀请。其中一个公司的代表 P 先生是在患有严重喉炎的情况下去谈判的。P 先生说：“轮到我进谈判厅的时候，我的嗓子哑得一点话都说不出来。我

几乎是在耳语。进去后我发现以该公司董事长为首的谈判小组成员全在。我停下来想说话，但一句也说不出

来。”

“因为他们都坐在桌子后面，所以我就拿起一张纸，写道：先生们，我的嗓子哑了，不能讲话。”

“‘我替你讲，’董事长说，他展示了我的样品开始夸奖起来。在尔后进行的讨论中，他完全站到我的立场替我说话。我参加谈判的方式仅限于微笑、点头和做一些手势。”

“这次使我一下子订出了 50 万码蒙面材料合同，真是出乎我的意料之外。”

“我认为，假如我的嗓子不哑，这份合同就签不成。因为我未必能恰如其分地处理此事。我完全是在偶然的情况下发现，给他人创造说话的机会不无好处。”

法国哲学家拉罗什弗科尔说：

“如果你想树敌，就设法超过自己的朋友；如果你要朋友，就请为你的朋友提供超过你的机会。”

为什么这是真理？因为，假设你的朋友超越了你，他会认为自己是个出色的人；但你在某方面超越了他的时候，就使他的身份有所降低，就会引起他的羡慕和嫉妒。

德国有一个谚语，译过来的大概意思是：人们在其所嫉妒的人遭受挫折时所产生的喜悦，才是真正的喜悦。

有些朋友，他在你受到挫折时比在你获得成功

高兴，这是完全可能的。最好把自己的成绩看低一些。只要我们能谦虚一些，我们很快就能达到自己的目的。

我们应该谦虚，我们没有什么了不起。我们都会死亡并在百年之后被彻底忘却。如果总是想在别人面前炫耀自己微不足道的成绩，生活就太没意思。最好是让别人讲话。请仔细想一想，你有什么值得吹嘘的呢？

所以，想要人们依照你的观点办事，请遵照第六条准则：“给他人多说话的机会，自己尽量少说。”

7. 怎样使人与你合作

你相信自己的主意，胜于相信别人用“银托盘”奉献的生意。如果是这样的话，是否还应该把自己的观点强加于人呢？你首先提出建议，再让他人做出必要的结论是否更好些呢？

每个人对强迫他买什么东西或做什么事情都会感到不快。

西奥多·罗斯福在纽约州当州长的时候，表现得犹如一个出色的外交家：他和那些政治活动家们保持良好关系的同时，又成功地进行了不合他们心意的改革。他是这样获得成功的：每当任命一个人担任什么重要职务的时候，他总是邀一些政治活动家共同商讨。“首先，”罗斯福说，“他们会推荐明显不适宜的候选人。我对他们

讲，任命这个人政治上是不适宜的，因为社会舆论通不过。随后，他们又向我提出另一个人选，但对这个人既说不出他的长处，也找不到他的短处。通常我就说，舆论界不希望这种人占据这个位置。我请他们另举贤能。第三个候选人比较合适些，但仍不完全合适。最后我对他们表示感谢并请他们再考虑一下，于是他们就提出了我自己选中的那个人。对他们的帮助表示感谢的同时，我宣布了对这个人的任命。我对政治活动家们说，为使他们满意我是尽力而为了。现在该轮到他们助我一臂之力了。他们也没有忘记我对他们的帮助。在需要的时候，他们支持了我提的候选人。”

请记住，罗斯福是倾心听取他人建议的。每当罗斯福任命谁担当重要职务时，他总是让政治活动家们感到这是他们自己推选出的候选人，体现了他们的意图。

威尔逊当总统时，爱德华·豪斯上校对美国的内外政策产生过很大的影响。威尔逊向上校征询意见多于自己的内阁成员。

这位上校运用何种手段使得他对总统有如此大的影响力呢？幸好我们对此有些了解，因为有些情况豪斯亲自对阿瑟·史密斯说过，而史密斯在一篇文章中又援引过他的话。

“和总统关系密切后，”豪斯说，“若想要他相信某个想法是正确的，最好不过的办法就是向他顺便说出这种想法，这样能使他对此感兴趣，使他觉得这个主意是他

想出来的。第一次这样做时我就发现这种办法意外地有成效。我曾到白宫极力劝说总统承认他所赞成的政策是不正确的。几天后竟听到总统把我的观点当作他自己的观点说了出来，真使我感到惊讶。”

“这不是你的想法，而是我的想法。”豪斯是否会这样打断总统的讲话呢？当然没有。他很机智、灵活。他不需要夸奖。他要的是效果。他能使威尔逊总统把他的意见当作总统个人的意见。更有甚者，他竟能大声夸耀威尔逊的这个意见是正确的。

我们要牢记，每天同我们打交道的人都同样存在着威尔逊的这种弱点。我们要像豪斯那样为人处事。

所以，要人们根据你的观点办事，请遵循第七条准则：“让别人觉得你给他出的主意不属于你 而出于他自己。”

8. 帮你取得神奇效果的原则

每个人之所以这样做而不那样做都是有其原因的。要揭示其内在原因，寻找能帮助你判断其行为及其本质的钥匙，其方法是设身处地地看问题。

你不妨问问自己：假如你处于他的位置你会如何做呢？这样你就可以节省很多时间和使自己心平气和，因为我们注意到事情发生的原因，会更体谅别人。除此以外，你还能汲取很多交际学方面的知识。

“当你想指摘一个人时，请思考一分钟，”胡德在书中写道，“把你对自己事情的强烈兴趣和你对与你无关的其他事情的冷漠态度加以比较，你应领悟到，别人对自己事情的感兴趣程度与你一样。这样你就可以懂得，能否与人顺利交往取决于你对他人的观点和态度。”

要给自己提出这样的问题：他为什么要做这件事？不错，这样思考需要时间，但他能帮你赢得朋友，获得良好的结果。

“在我准备同一个人进行正式谈话之前，我习惯在他窗前徘徊两小时。”哈佛大学的一个系主任讲，“想想自己要讲什么，对方可能回答什么。”

这样，想说服别人相信什么，又不招致抱怨，请恪守第八条准则：“尽量以他人的观点看问题。”

9. 每个人都希望什么

你想知道一句富有魔力的话，借助于它可以杜绝争吵，并消除隔阂使他人认真听你的讲话。

这句话是：“你认为就该这样，关于这一点我丝毫不责怪你。如果我处在你的位置上，我也会这样认为。”

这样回答可使最爱吵架的人态度温和下来。讲这些话时态度要真诚，因为如果你处于他的位置上，你的感受确实会像他那样。

尤罗克是美国著名的剧团经理人，在较长时间内和夏里亚宾、邓肯、巴芙洛丽这些名人打交道。有一次，尤罗克讲，同这些明星打交道他领悟到的第一点就是，必须对他们的荒谬念头表示赞同。他为曾在纽约剧院演出过的最著名男低音夏里亚宾当了 3 年的剧团经理人。夏里亚宾是个令人难堪的人。比如，该他演唱的那天，他会给尤罗克先生打电话说：“我感觉非常不舒服，今天不能演唱。”尤罗克先生和他争吵没有？没有！他知道，剧团经理人是不能和演员争吵的。他马上去夏里亚宾的住处，向其表示同情。

“多可惜，”他说，“你今天当然不能再演唱了。我就吩咐他们取消这场演出。这样你总共要损失 2000 美元左右，但这对你能有什么影响呢？”

夏里亚宾吁出了一口长气说：“你能否过一会儿再来？晚上 5 点钟来，我再看感觉怎样。”

晚上 5 点钟，尤罗克先生来到夏里亚宾的住处。他再次表示了自己的同情和惋惜，也再次建议取消演出。但夏里亚宾却说：“请你早些时候再来，到那时我可能会觉得好一点儿。”

晚上 8 点 30 分，这位演员同意了演唱，但有一个条件，就是要尤罗克先生在演出之前宣布歌唱家患感冒，嗓子不好。尤罗克先生说一定照此去办，于是撒了这次谎，因为他知道这是促使夏里亚宾登场演出的惟一办法。

同情心——这是人们天生迷恋的东西。

这样，如果想要人们支持你的观点，请记住第九条准则：“对他人的想法和意愿要抱有同情心。”

10. 大家都欢迎的态度

皮埃尔波特·摩尔根常发表这样一种见解：“指导人的行为通常有两种动机，一种是崇高的，一种是真实的，人们所考虑的是真实原因。但我们作为理想主义者，都喜欢崇高的动机。所以，如果想要改变别人的意见和观点，就要让人觉得你的动机是崇高的。”

这条原则能否运用到交际中去？这样做未免过于理想化了吧？请看下面的例子。

已故的诺尔特克利福勋爵看到报上登了他不满意的他的照片后，给编辑写了一封信。他不把真实意图告诉编辑，不是写：请你们不要登载这张照片了，我不喜欢它。而是利用我们每个人都具有的对母亲尊敬和爱戴的高尚感情写道：“请你们再不要登载我那张照片啦，那照片我母亲不喜欢。”

约翰·洛克菲勒不愿让记者给他的孩子拍照。他也没有直说：“我不想让你们登载他们的照片。”他说，这样会把孩子娇坏的，使人听了觉得动机高尚。

柯蒂斯，这个来自缅因州的穷青年，当他刚从事后来使他成为百万富翁的、有光明前途的出版者职业的时候

候，他不能像其他出版者一样给新闻撰稿人付那么多的工资。柯蒂斯不能以高工资吸引优秀作家到自己的杂志社工作，因此他用了使人觉得他动机高尚的做法。例如，他没有给路易丝·奥尔科特，而是给她所特别关心的慈善团体寄去了 100 美元的支票，从而获得了在自己的杂志上登载路易丝·奥尔科特照片的权利。

持怀疑态度的人在这种情况下可能会说：这些做法对诺尔特克利福、洛克菲勒和多愁善感的女作家是适用的。但是，对那些如数索要他们款项的人如何？

你说得很对。这个原则不是在所有情况下都能奏效的，也不能对所有人都适用。既然你对通过其他途径取得的成绩感到满意的话，何必要改变策略呢？假如你感到不尽如意，为什么不试用一下这种方法呢？

一般说来人们都愿做一个诚实的人，能如数承担债务。例外情况较少，即使个别人不很诚实，如果你让他感到，你是把他作为一个老实、公道的人看待，在大多数情况下他也会像你所希望的那样去做。

这样，想要人们根据你的观点办事，请记住第十条准则：“要有高尚的动机。”

11. 电影和电台能这样做，你为什么不能呢？

请你读一读《业务中的直观作用》这本书，它列举

了一些非常好的例子，以说明在贸易交往中运用直观原则能够取得良好效果。该书介绍了一家电气公司是如何顺利推销冰箱的，他们在每位买主耳朵边划着一根火柴让其听声音，以示冰箱工作时无噪音；谁也没有像维尔帕姆那样发现，当橱窗里的模型停止移动后，商店的买主就减少 80%；米老鼠的名字被载入百科全书后，玩具上只要有了它的名字就能使该厂免于破产；克莱斯勒把大象放在自己的汽车上，以显示汽车的坚固性能，等等。

纽约大学的理查德·博登和阿尔文·巴斯对 1.5 万宗出售商品的过程进行了研究。他们合著了一本叫《怎样赢得争论》的书。后来他们在讲《出售商品运用的 6 条原则》这一课时，叙述了这 6 条原则。此后，这些原则的应用方法被拍成电影，一些大公司为数百名商品推销员放映了这部电影。这样，博登和巴斯不仅讲解了他们在考察中揭示的原则，而且还通过电影对此进行了直观演示。

仅仅用语言表达真理是不够的。真理应该显得生动、有趣。你应该借助于直观方法。电影和广播就是采用这种方法的。假如你想吸引顾客，这种方法对你也是必要的。

橱窗专家都懂得直观显示的魅力。例如，一种新的耗子药的生产者建议卖这种耗子药的商店在橱窗里放上活耗子后，使这种耗子药的销售量增加了近 4 倍。

因此，想要别人接受你的观点，应遵循的第十一条准则是：“用直观原理证实自己正确。”

第二章

改变人们看法的说服术

1. 指出他人的缺点时应从何说起

一个朋友应邀到白宫度周末，当时的总统是卡尔文·柯立芝。他跨进总统私人办公室时，听到柯立芝正对他的一个秘书说：“今天你穿的衣服很合身，总而言之，今天你是个引人注目的姑娘。”

这大概是沉默寡言的总统对秘书最大的夸奖了。这显得非常反常和突然，姑娘羞怯得脸刷地红了。柯立芝说：“不要不好意思。我说这话的意思是使你不感到拘束。我想告诉你，抄写时要特别注意标点符号。”可能，这话说得很坦率。但是，从心理学的观点看，这是非常

正确的。所有意见在夸奖之后说出，容易被接受。

再看林肯最著名的两封信中的一封。林肯写这封信大概用了 5 分钟的时间，可到 1926 年拍卖时价值竟达 1.2 万美元，也就是说，林肯本人辛苦半生也未必能积攒到那么多钱。信是在内战最严重的时刻——1863 年 4 月 26 日写的。在 18 个月的时间内，林肯的将士们一败再败。这是一场对人类无益的野蛮的大屠杀。人民惶惶不安，数千名士兵开小差，甚至共和党参议员都想弹劾林肯，想把他从总统宝座上赶走。

“我们处在覆没的边缘。”林肯写道，“我觉得，上帝都在反对我们。我看不到任何希望。”就是在这悲痛和张皇失措的时期林肯写这封信的。

我之所以列举这封信，是因为它表明了林肯在国家命运系于这些将军的时候，如何企图对惊慌不安的将军施加影响。大概这是林肯任总统后所写信中最尖刻的一封信，然而你可以看到，一开始林肯还是表扬了胡克将军，然后才提到他的严重错误。是的，这实在是严重的错误，但是林肯没有这样写。他是最有外交手腕的人物。他写道：“一些事情不能完全令我满意。”从这个例子里你们可以看到他的言词是多么委婉，他是多么有策略。

这样，欲在不引起埋怨或忿恨的前提下影响（说服）他人，应遵循的第一条准则是：“从夸奖和真诚的赞赏入手开始自己的谈话。”

2. 怎样使被批评者乐意接受意见

施瓦布从工厂走过，看见几个工人正在吸烟。恰好墙上挂着一块牌子，上面写着“禁止吸烟”。你大概认为施瓦布会指着牌子问工人，你们识字不识字？当然，没有。他走到这些人跟前，请他们每个人抽烟，并且说：“你们如果去别的地方吸烟，我会非常感激。”他们清楚地懂得，他发现他们违犯了规定，但是他们很高兴，他没有提及此事。

约翰·沃纳梅克采用了同样的方法。在费城他开办了许多大商店。他每天要去一爿商店看看。一天他发现一个顾客在柜台前等着买东西。谁都没注意到他。售货员呢？他们站在柜台的另一头正在聊天。这时，沃纳梅克没说一句话，迅速站到柜台后面，给顾客拿了要买的东西，让售货员把东西包好。

为了改变人们的意见，又不得罪他们，应遵循的第二条准则是：“不直接说他的缺点。”

3. 首先说自己的错误

如果批评者先从自己并非无可指摘的话题开始，列举被批评者的错误，那么被批评者就能非常容易地听进去。

毕洛夫公爵 1919 年就明白了这一点。当时他任德国首相高位，皇帝是威廉二世——最后一个皇帝。

那时发生了一件震惊世界的事。威廉二世在英国，发表了一个公开的荒谬的声明，同时同意在《每日电讯报》上发表。德皇宣布他是惟一的同英国友好的德国人啦，要建立舰队反对日本进攻的威胁啦，拯救英国免受俄国和法国的欺凌啦，等等。

人们从来没听到过和平时期一个欧洲帝王讲过类似的话。整个大陆都愤怒地谈论这个声明。这种议论吓坏了德皇。于是他要求毕洛夫公爵为他承担罪过。他想让毕洛夫公爵宣布一切罪过都在他身上，是他建议皇帝说这番话的。

“但是，陛下”，毕洛夫抗议说，“我不能想象，在德国和英国有谁能相信我能建议你这么说。”

毕洛夫说这话时，他立刻明白他犯了多大的错误：皇帝暴怒了。

“你以为我是头驴，”他喊道，“会犯错误，你永远也不会犯这种错误！”

毕洛夫明白了，他应先夸赞皇帝，然后再谴责他。但现在这样做为时已晚了。他采用了另外一个办法。在皇帝批评过他以后，他开始称颂皇帝。这样做效果很好。

“我根本不能达到陛下的水平，”他回答说，“陛下，你不仅在军事上，航海事业上，而且在自然科学方面，你在好多方面都高我一头。陛下，每当你谈到风雨表和电话或谈爱克斯射线时，我都洗耳恭听，赞叹不已。在这些

问题上我是外行，没有一点化学和物理知识。但是，”毕洛夫接着说，“我有一点儿历史知识。也许在政治上，尤其是外交上还有某些用处。”

皇帝气消了。毕洛夫还在夸他。毕洛夫抬高皇帝，贬低自己。这以后皇帝什么都饶恕了。“我不是总跟你说吗，”他喊道，“我们总是互相配合得很好的。我们今后应该互相支持。”

他几次握住毕洛夫的手。后来，他攥着拳头宣布：“如果谁对我说反对毕洛夫的话，我将回敬他一个耳光。”

毕洛夫及时救了自己。但是，尽管他很机智，他还是犯了错误。他应谈自己的缺点和皇帝的优点，不应暗示皇帝需要保护人。

如果用贬低自己抬高对方的办法能使被屈辱的皇帝变成朋友，那可想而知，类似的策略会给你我带来多少好处。正确使用夸赞和恭顺可以创造奇迹。

这样，要想在不引起怨恨和分歧的前提下，使人们改变看法，应遵循第三条准则：“在批评别人之前，先指出自己的错误。”

4. 谁也不喜欢命令

前不久，我同美国传记协会主席伊多·塔贝尔女士一起吃饭。当我告诉她我正在写一本书时，我们就谈起了

人与人之间的相互关系。她告诉我，她写《欧文·杨传》时，采访了一个同欧文·杨一起在一个办公室工作了3年的人。这个人说，3年期间，他没听说过欧文给什么人下达过命令。他总是提出自己的建议，而不是命令。·比如，杨先生从来不这样讲：“请一定做这做那”或“不能这么做”。他通常说：“你可以看看这个”或“你是否想过，这样做结果会更好些”。在口述后，他常问记录人：“你认为合适吗？”看过他助手写的信后，他说：“也许我们这样写，会更好些？”他总是给人亲自选择这样做或那样做的机会，从来不命令自己的助手必须做什么，给他们从个人的错误中吸取教训的机会。

类似的态度能帮助人改正自己的错误。这种方法不伤害自尊心，不埋没人的优点。它让人乐意接近你，而不是和你敌对。

这样，想不引起怨恨和分歧的情况下改变人们的看法，应遵循第四条准则：“用提问题的方式代替命令。”

5. 给人维护自己面子的机会

已故杜沃德·莫罗有出色的劝架本领，即使双方都准备卡对方的咽喉时，他也能使他们停止争吵。他怎么劝架？他总是诚恳地找出双方都对在什么地方（他正是强调这一点的），从来不认为哪方不对。为了劝解人，首先

不要指摘他。

伟人从来不夸耀自己的成绩和对别人的不幸幸灾乐祸。请看下面的例子。

1922年土耳其人决定永远把希腊人从自己的国土上赶走。穆斯塔法·凯末尔对自己的士兵发表了演说。他说：“你们的目标——地中海。”最残酷的战争开始了。土耳其胜利了。当两个希腊将军到凯末尔司令部来投降时，土耳其人把他们骂得狗血喷头。但是凯末尔并未对战败者耍威风。“请坐，先生们，”他握着他们的手说，“你们大概很累了。”讨论完这次战争的细节，他努力鼓励他们。“战争，”他就像战士同战士谈话那样对他们说，“战争也有点像游戏，优秀的一方有时也可能输。”

即使是胜利的喜悦也没使凯末尔忘记第五条准则：“给人以维护荣誉的机会。”

6. 如何鼓励人成功

彼得·巴洛是一名杂技演员，一生随杂技团漂泊。我们发现，只要狗取得一点儿成绩，他马上爱怜地抚摸它，给它一块肉吃。

这不是什么新鲜事。驯兽者都采取这种方法。奇怪的是，我们想要使别人有所改变却没注意到应采取这一行之有效的方法。为什么我们不用“姜饼代替皮鞭”？为

什么我们不用夸奖代替斥责？哪怕是做出微小的成绩都应该夸奖。这可以鼓励人们努力取得更大的成绩。

很多年以前有个青年住在伦敦，想成为作家。但是，看来一切都不如愿。他至多读过 5 年书。他与其他两位朋友住在顶楼一间屋里。这位青年不相信自己的才能，怕别人知道后嘲笑他，他经常在夜深人静时邮寄自己的手稿，他的稿子被退回来几次。最后，值得庆幸的这天终于来到了：他的一篇小说被编辑接受了。是的，年轻作家没有得到一个先令，只得到了出版者的夸奖。出版者承认他的天才。这位青年如此激动，含着热泪在马路上走了半天。夸耀和承认改变了他的生活道路。他就是查尔斯·狄更斯。

鼓励我们遇到的人，不仅能使他坚定信心，而且还能使他走向光明。

如果你想改变人，应遵循的第六条准则是：“夸奖人，哪怕是他有一点点儿成绩。”

7. 努力为人树立好的名誉

若尔热塔·列普兰在献给梅特林克的一书里描绘了一个贫穷的“比利时灰姑娘”的惊人转变过程。

“隔壁旅馆的女服务员给我送来了饭，”她写道，“人们称她‘洗碗工玛丽’，因为她的活动是从洗碗开始的。

她长得像个怪物——斜眼，罗圈腿。”

“一次，她端一盘通心粉送到我面前，我直率地对她说：‘玛丽，你不知道，你有许多没被人发现的优点。’”

“习惯于控制自己激情的玛丽，踌躇了好几分钟，一动不动。然后她把盘子放到桌子上，叹了口气，诚恳地说：‘太太，我从来不相信我有许多优点。’她一点也不怀疑我的话，也没向我提任何问题。她悄悄回到厨房，又自言自语地说了几遍我对她说过的话。她是多么坚定地相信了我的话呀。从此再没有人嘲笑她了。相反，从这天起，人们开始尊重她。但是最惊人的变化是玛丽本身。由于相信自己身上存着罕见的优点，所以她开始注意自己，于是真的变样了。”

“2个月以后，当我离开这个地方时，她对我说，她要同上司的侄子结婚了。‘我将做太太了’她说，并对我表示了感谢。我说的很平常的一句话改变了她的生活。”

若尔热塔·列普兰为“洗碗工玛丽”树立了荣誉，这使她获得了新生。

几乎所有的人——富人、穷人、乞丐、罪犯，都重视自己的荣誉，并努力证实他拥有的好品质。

“当你不得不同骗子打交道时，”星星监狱的典狱长刘易斯说，“如果你想从他那里得到点什么，那只有有一种方法。这就是像对待尊敬的先生那样对待他。这样他就会感到很荣幸，为你给予他的信任而自豪，会努力不辜负你的信任。”

这样，如果你想影响某人，应记住第七条准则：“为人树立他能证实的荣誉。”

8. 努力表明缺点容易克服

倘若你对孩子、丈夫或佣人说，他在哪一方面不内行，他没任何能力，他做得一点儿都不对。这样，你就扼杀了他克服缺点的一切愿望。然而，你若采用相反的做法：慷慨地夸奖；努力表明一切都可以达到；使他明白你相信他的能力；在这方面他有特殊的优势，不过还未充分显露出来而已。这样，他就会尽一切努力达到你所希望于他的。

谈到桥牌，我们会想起艾利·卡别斯顿。玩桥牌的都知道卡别斯顿这个名字。他谈桥牌的著作被译成 9 种文字。如果不是一位年轻妇女使他坚信他有这种才能，他永远也不会成为这方面的专家的。

1922 年来美国时，他想教哲学和社会学，但是没有一点儿作为。后来又想做煤炭生意，也没成功。他从来没想到能教人玩桥牌。他不仅玩得不好，而且一向没有兴趣。他提出了那么多问题，并且经常考验牌手，以致谁也不想和他玩。

后来，他遇见了一位可爱的桥牌女教员，对她产生了爱情，并同她结了婚。她发现，他仔细地研究过桥牌。

她让他坚信，他应成为一名出色的牌手。“这促使了我专职研究桥牌。”卡别斯顿说。

这样，你想影响别人，应遵循第八条准则：“使用赞许的方法。努力向人表明，他的错误容易克服，你希望他达到的目的很容易实现。”

9. 怎样使人乐意做你希望他去做的事

一个聪明而且有经验的人应遵守一条最重要的人们相互关系准则：“让人高兴去做你建议他去做的事。”

威尔逊在决定提议威廉·马卡杜做他办公室成员时，就是遵守这一准则的。这是威尔逊给予别人的一种最高荣誉，不过他是这样做的：让人更多地感到此任的重要性。请看马卡杜本人是这样叙述的：“他（威尔逊）说他正在组阁，如果我接受他的邀请任他的财政部长，他将非常高兴。也就是说，威尔逊使人觉得如果我接受他的邀请，这就是对他的莫大帮助。”

我认识这样一个人，他经常拒绝别人邀请他公开演讲，可他做得很巧妙，一点也不得罪被拒绝的人。这个人是怎样做的呢？他首先表示感谢和遗憾：感谢邀请他，遗憾不能赴邀。然后推荐能代替他去演讲的人。也就是说，他不让人有失望的时间，立刻让他想另一个可邀请的人。

“你为什么不去邀请我的朋友克利夫兰·罗杰斯？”他通常这样建议，或说：“你们为什么不去请希科克先生？他在巴黎住过 15 年，一定知道不少有趣的事”等等。

人的本性就是这样。

如果你想在不起引起埋怨和嫉恨的前提下影响人，应遵循的第九条准则是：“让人乐意做你希望他干的事”。

第三章

诱导对方进入圈套的 说服术

1. 使对方接受的说服术

曾经有两位法官，接受一名高尔夫球场经营者的贿赂。原因是经营者欲重建倒闭了的高尔夫球场，而给了法官许多金钱。

本来这种事件是司空见惯不值一提的，但它却具有不同寻常之处——因为这位高尔夫球场的经营者是一名律师，所以引起世人的注目。

由此看来，事件的主角是法律专家，但为什么会如此轻易触犯了法律呢？

虽然偶尔也会发生法官不知自爱而遭致人们非议的

情形。但这件事，恐怕是有什么令人难以防备的陷阱。原来这位贿赂法官的律师，是利用一般人心理上的弱点，以巧妙的方式进行贿赂的。当要赠送他们高尔夫球杆时，便说：

“这支球杆我不需要了，因为最近又买了支新的，所以这一支就送给你，虽是用过的，但还请笑纳。”

这样一来，对方就很轻易地接受了，并不会认为是在接受贿赂。

打了一场高尔夫球回来，法官正想结账时，他便说：“这只是我们经营者的调查费用而已，算不了什么。”便不收法官的钱，并且每次都如此，而这也算是贿赂。他每次都在强调“这是微不足道的事”，其实他每次都是在进行贿赂。

如果是用过的物品，即使是新买的价格再高，在一般情况下，还是会让人接受，此乃人之常情。在开始时，接受的是一些较廉价或毫无价值的东西，到后来纵即使是送极具贿赂性的高价物品，也不会让人难以接受，而这也是一般人的心理。法官其实对于犯法比一般人敏感，然而因为被人抓住了心理的弱点，也就轻易地触犯了法网。

这是个反面的例子，从中我们能总结出一个道理，人们对点滴的事不会在意，因此，要让对方接受就应该一点一滴地浸透。

2. 激怒对方，使之说出真心话的说服术

曾经有一个电视节目，内容是邀请多位政治家，询问他们的意见和想法。作法是：先将他们隔离，然后以连珠炮方式问些难以作答的核心问题。

开始时各位都从容作答，但因主持人的语调极快，致使有些议员感到招架不住，但那位主持人根本不予理会，还是继续发问，而且问题越来越难回答，使得那些议员生气地说：

“开玩笑！这一类的问题怎么能在这种场合回答，我拒绝作答！”然后便愤愤离去，而摄影机也摄出他们离去时的镜头。

一定会有许多观众认为事态严重了，殊不知这些议员已在不知不觉中陷入了圈套。一般说来，政治家们在平常的会议或记者招待会上，都是以一本正经的态度，作些官腔式的答复，根本无法看见他们的另一面。这个电视访问就是想听听他们说出的真心话而特别设计的。对于平常不容易听见的话，让他们在大家面前冲口而出，就是这一节目的最大目的。但他们都是一些身经百战的政治家，在一般情形下很难使其就范，尤其是他们居高临下的地位，自尊心自然相当强。果然不出所料，陷入了人家特为他们布置的陷阱内，本来在会议上都高谈阔论，然而真正问及难以启齿的话时，就板起了面孔

而露出真面目。

不论什么人，一旦感情爆发了，大都会失去理智而说出内心的话，这样一来就不难掌握住他的心了。所谓的说服，至此已成功了一半。

由此可知，要套出对方的真心话，最好的方法就是让他们生气。对于不轻易开口的人，如国家情报工作人员，也有办法让他们启齿。这就是大众传播工作者落井下石的采访方式。这种方式也适用于男人应付女人，如果她是一个难以攻破的女人，只好先让她生气，搔到她的痒处，或许她会一气之下给你一记耳光，但这一记耳光表示你已攻破对方的心，这是一种成功的作战方式，虽皮肉受了点疼痛，但回味起来是相当甘甜的。

对于隐藏真心话的人，就要故意使他生气，便能使他说出。

3. 隐瞒自身缺陷的说服术

在商店内有些商品上系有“谨防假冒”的牌子，顾客便认为该商品货真价实，高兴地将它买下，事后发觉竟是假货。

同样，路边的商贩，卖的是假冒伪劣产品，他们却一本正经地向顾客说：“唉！世风日下，最近有很多的假冒品，真是使人防不胜防，你们以后买东西千万得小

心！”于是许多主妇便信以为真地买下了商贩的假货。

这种作法的要点，就在于抓住了一般人的心理。通过说别人的坏话，团口不谈自己，让人产生一种心理错觉，认为说话者不是“坏人”。他们就利用这种人性的弱点，使人上当受骗。

现在这种手法已被戳穿，但俗话说：“道高一尺，魔高一丈。”他们或许会以更高明的方式来骗人，所以还要多加防范。

缺德的生意人常以“谨防假冒”来取信消费者，使消费者上当受骗。

4. 以说话和动作的速度赢得主动权的说服术

当我们打电话给 119 或 110 时，那些消防人员或警方人员通常都以从容不迫的口气来应对，这是由于他们受过了专业训练。

当我们要通报罪犯及火灾的情形时，多因冲动而显得词不达意，但是当负责接听的人以从容不迫的口气应对时，通报者自然会被吸引住而冷静下来。但也有些通报者会因为情况已如此紧迫，对方竟还如此优哉而感到生气；但是在通话的过程中，他会逐渐冷静下来，意识也变得较清楚，而做出了较正确的报告。

如果相反又会有什么结果呢？

“什么！失火了！在哪里？那糟了！好好好的，我马上去！电话号码！ 喔！不不，你把地址告诉我！”

如果是这样的口气通话的话，那么通报者会连地点都说不出。

通常相声演员上台表演时，都是从容不迫的。他们先以慢条斯理的动作上台，然后环视听众，最后才从容开口。从上台到开口这段时间相当长，这时听众早就迫不及待地想听他演说。而他就是这样紧紧抓住听众的心理，才慢慢开口，这样一来，听众对他所说的每一句话都不会轻易放过。

在日常生活中也是一样，往往会遇到人家提出抗议的时候，首先最要紧的就是安抚他们。由于对方处于激动状态，我们即使对他们说些正确的话，对方也听不进去。这时我们就要设法将对方引入自己的圈套。

当然首先先要听取对方的意见，顺势给他们点根香烟，然后连拿笔记本的动作也要缓慢。这样，即使对方来势汹汹，但是因为你的步调与他不能配合，使他有泄了气的感觉，于是他就会渐渐冷静下来。如果到了这种地步，则表示已成功了一半，然后才开始导入正题，甚至可以用主动的姿态进行。

有些出租汽车公司设有处理车祸的部门，并大多由一些老手负责。当有人向他们提出抗议时，他们通常都以慢吞吞的动作，甚至连答话也慢条斯理，以把激动的抗议者完全握于手掌心。至于要掌握住对方的心，并不

一定开始就要以巧妙的口才来说服他，倒不如以从容不迫的态度来使对方就范。

当对方情绪激动时，我们不妨以从容不迫的态度来应对。

5. 以选择为前提，阻断对方的举棋不定

有一位太太对做媒真有一手，只要有人处于结婚与否的状态上，无论男女她都有百分之百绝对的信心撮合他们。

据她说，当他举棋不定时，你就直截了当地问他：“是恋爱方式还是见面方式好？”而不可问他举棋不定的理由。若是他在这两者中作了选择，就表示事情已成了一半，接着才开始谈结婚的事。

想想他们举棋不定的理由，也许是他们对选择对象很感渺茫，使选择范围加大，不知如何取舍。当你遇到这样的人时，就暂时不提选择对象的问题，而对他提出选择恋爱方式或见面方式，于是对方会有“结婚这个问题已解决了”的错觉，而作一选择。同样的道理也可在其他场合使用。譬如一位银行职员要劝人储蓄时，先不问要不要储蓄，而必须问“是活期存款还是定期存款方式”。

在许多大学里作过这类性质的实验。譬如把一张有钟表的照片让某一个人来看，过一会儿再问他刚刚照片上钟表的时间是不是 9 点，若是照片上的时间是 10 点，就不要问他是几点，问他是 3 点还是 9 点，对方会回答是

9点，因为他看照片时并不曾刻意地去注意几点钟，而只隐约的印象。所以只有两个选择时，他便选择其中较接近的。

6. “最后摊牌”说服术

有许多人对一件事总是迟迟不敢下结论。尤其是在谈生意时，最感棘手的就是碰上优柔寡断型的人，在现代繁忙的企业社会，如果要等这类人作决定的话，则根本做不了事。不但如此，在等待期间，又不知会受什么情况干扰，而更下不了结论。到底是什么因素使他们如此的优柔寡断呢？

其中“时机未到的意识”以及“等待更好机会的意识”占有很大的成分。也可说是“反正还有时间，再考虑考虑或许有更好的结果”、“还有时间再继续等待，应该会有更好的机会”等这类的期待感，使他难以下决心。对这样的人，如果给他长时间的考虑简直是浪费时间，倒不如设法催他早做决定。

不管他有没有时间，或能否获得好结果，给他来个最后通牒，让他们觉得自己的期待感是毫无意义的。所谓“最后通牒”，就是以“为了使某项纷争能和平解决，而提早切断交涉，把自己的最后要求提出，如果不为对方接受时就必须采取行动”为内容的外交文书。我们要

用它来粉碎所谓的“还有机会”、“还有更好的机会”。

本来人对“最后”这一字眼就很难承受。更不可思议的是，只要你这么一说，原本作不了决定的事，就非下决心不可。

有很多人往往会买下原本不想买的东西，虽然我是个很容易作决断的人，却也不例外。譬如对方如果说这是最后机会，就使人感觉不买太可惜，便买了下来，因为即使再等也得不到更好的利益。就这样不让人有更多考虑的机会。

对优柔寡断的人，必须用最后通牒来切断他的“时机未到的意识”、“还有更好机会的意识”。

7. 突然的沉默，使对方陷入圈套

有一位作家是位有名的辩才。在文坛会议上，如果是其他人发言，台下通常显得十分嘈杂，但只要他一开口，会场必定会鸦雀无声。某次他在会议中被请上台发言，上台后他却一言不发，待全场安静之后，他才抓住机会说了句话：

“到底是哪些家伙吵得很哪！静一静吧！”听众一听马上就被他滑稽的表情吸引住。

在这位作家的演讲会场上，若是台下听众有吵闹声，他便故意将音量放低，或故意不出声，那些听众反而会

想“他到底在说些什么”或“他为什么不说话”而将注意力集中过来。相反，听众声音俞吵，你的声音也更大，即使你口沫横飞，听众也丝毫无动于衷。

同样的道理，当一对一时也是如此。如果一方拼命在高谈阔论，而对方却毫无反应，或在看报纸爱听不听时，你愈是拚命说，愈是收不到效果，而一定要使用技巧，巧妙地使对方居于下风，他才会听你说话，若是你不改变方式，对方就会一直将你的话当耳边风，渐渐变得更为冷淡。

在说话过程中，不妨突然把音量放低，或是沉默下来，这样对方反会洗耳恭听。就如“太阳和北风”的故事一样。

对付没有诚意听你说话的人，最好是故意沉默下来。

8. 对失误若无其事的说服术

不管是谁犯了错误，都会痛苦地反省。譬如棒球比赛时，当赛到最后一局只需再得一分即可决定胜负，若因某人的失误而使对方得分，则那位失误的人必垂头丧气，无颜见江东父老。此时如果教练一味在其他选手面前训斥他，则会产生怎样的后果呢？他会因心理压力大而愈打愈失态。反之，如果此时教练能够好言相劝，则他在以后的比赛中必定会有更好的表现。甚至到了最后

还可能来个再见全垒打，这完全是由于感激的心理引发出来的。

人都会犯错，只是程度不同而已。以上例子，是使部下将一时的失误作为教训运用于往后的作为上。要责备部下的失败很容易，但要原谅部下却不容易。

然而，最笨的方法就是当下属犯了一次错误，就不停地斥责，必然会使他感到厌烦并且产生反抗心理，更别谈反省了。次数一多，养成了惰性，你的责备也就变得毫无意义了。况且如果他是在小心翼翼的情况下犯的错，难免会对上司失去信赖感。

任何人只要犯了大的过错，内心必定充满自责，所以不需别人再予责备，在这种情况下不予责备反予鼓励，其内心的感激是不可言喻的。以后即使是犯了小过错而受到责备，也不会有反抗的心理，甚至会更听命于你，纵使有些无理的要求也乐意接受。

对于小差错可予责备，但对大失败则尽量若无其事，如此对方会更死心塌地听命于你。

9. 背离“阻止的期待”反获成效的说服术

某报曾连载过一篇以父子关系为主题的纪事文章《我家的教育法》，内容叙述某社会名人的孩子在学校挨了顿骂后便非常怨恨他的老师，甚至想“给他一点颜色

瞧瞧”，他父亲听了也附和道：

“既然如此，不妨就给他点颜色看，”但接着又说：“纵使你达到报复的目的，但你却因此而触犯了法律，还是得三思才是。”听父亲这样一说，儿子便取消了报复的念头。

另外还有一个例子。某太太认为她丈夫极不像话，于是便到处向朋友诉苦，她满以为朋友会劝她打消离婚的念头，不料那位朋友却说：

“如此不像话的丈夫，趁早离婚，免得将来受苦。”

这位太太听朋友这么一说，反倒认为：“其实，我丈夫也并非坏到这般地步。”而收回了离婚的念头。

如果有一个人站在高楼顶上欲跳楼自杀，而旁人也在拚命说些“不要跳”或“不要做傻事”之类的话，更是助长了他跳楼的意念；相反，若你说：

“如果你真想跳的话，那就跳吧！”

他必定会感到很泄气，不料旁人竟不予阻止反鼓励他跳下，这完全背离了他原先的期待，这种对于劝阻的期待，一旦为他人背离反会失去原有的意念。

对“想死”、“想分手”的人，不妨从旁鼓励，这种鼓励比禁止还来得有效。

10. 巧妙运用理论的说服术

美国专栏作家麦克宾的代表作《八七分局记事》，内

容描写有关警察的生活情形，由于手笔轻快十分吸引读者。

两位刑警面对嫌疑犯进行盘问时，以带有相声性的幽默问答，巧妙地使嫌疑犯不知不觉地走进他们的圈套。本来一般嫌疑犯都是不会轻易将事情的真相透露出，其防御心应如铜墙铁壁般坚固，至于如何攻破，就视你如何运用你的说服术。

日常生活中最难说服的人，就是说话一板一眼有条有理的人，对这种人，即使你有多正确的理论也会陷入他的圈套，因为你只有一味的听他说话的份，让他认为你已承认了他心理上的优越地位，不觉自己使自己屈居下风，而不容易说服他人。

遇到这种情形，最好的方法就是扰乱对方的圈套。譬如听他说话时带些藐视的态度，说些“喔！原来如此”或“嗯！你说得很有道理”等类的话语，并且要说得很频繁、很密集，还得不时做出东张西望无所谓的神态，而对方见你这种反应便感觉自己说的话一点也不受重视，于是说话便不带劲，而我们就必须趁此机会提出反论予以驳斥，即可轻易将对方击破。

像这种方式也可运用在会议上，通常接受质询的对方都是以事先拟好的稿子来作答，如用一般的方式发问则很难有所突破，但若遇上某些老手对他们的答复只予点头或做些小动作以表藐视对方的话，则很容易套出对方的真心话。所以用正面理论来对抗是不易攻破对方的，

而必须用这种击溃对方心理的战术来对付。

对付喜欢作理论攻击的人，不妨多给予藐视性的同意使他泄气。

11. 虚拟失败以防止真正失败的说服术

当上司命令部下时，通常最后都会加重语气说：“绝不可失败！”或“必须十分谨慎地去做！”等，身为部下经上司这么一说，顿觉心理负担加重，而做得不甚理想，反会认为“反正上司并不看重我的实力，我还拼什么命”，这样一来，对公司的损失是极大的。

同样的情形，本田机车老板本田中一郎却不这么说，他对部下说的是：“你绝对不要怕失败，愈怕愈不能做好，而且我相信你不会失败。”本田企业所以能有今日，当然还有许多其他的原因，但也绝不可忽视他对部下说话的技巧，这种技巧可以说是防止失败的特效药。

如果有一名部下犯了一次小过错而心有余悸，此时他的上司若能给他一剂强心针，则必能反败为胜。例如：“没关系，世上哪有不失败的道理，就是因为有了失败才会成功。”

虽说世上也绝无故意失败者，但这些失败者往往因上司对他的信赖，而更加勤奋。

任何一位主管，没有不怕失败的。同样是怕失败然

而他却成功了，就是由于他装作不怕失败。

要命令部属做一件事时，告诉他一句“不要怕失败”他必能拼死为你做好。

12. 善意地批评对方而获信赖感的说服术

在一次演出中，舞台上的两位说相声演员在互相对骂，不仅骂得面红耳赤，甚至还吵了起来。台下的观众以为他们真的吵起来了。但对他们私下来说，这全是伪装的，因为他们二位本来就是十分要好的朋友，所以在双方同意下而做出如此的表演，即使是于舞台上互揭疮疤，却不影响二人的友情。

类似这样的情形，在一般朋友的交情或工作中是十分必须的。因为，同事间的交情若是十分密切，凡办起事情都能轻松愉快而又顺利。

我们干工作时往往难免会接触到不认识的人，此时最感困难的就是不知对方的为人。这对工作的进展有很大的影响。此时你若能以和缓的方式做出不会让对方认为是在指责的批评，便很容易使对方接受。譬如：“你的心地太善良了，所以时常吃亏。”虽然说者是意在指其缺点，但对方听来似在夸赞他的优点；或是说“你做事太过于慎重”等，这些话虽是对初见面的人说，但对方必定会想“此人虽与我初识，但对我却观察如此细致”，自

然而就打破了这一道防线。

对方若是听惯奉承话的人，就偶尔给他来个轻微而带有称赞意味的批评。

13. 以说话的神态来取胜的说服术

有很多人有过这种经验，当你听某人讲话或演说时，并没有留意他说话的内容，却对当时的情景留下了深刻的印象。原来那位演说者并不以内容取胜，而以说话的神态和所制造的气氛来吸引听众。虽然很多听众并没有深究他说话的内容，但给他的评语却良好。

我们在某些场合里听人说话时也常如此，如果说话者是个很有技巧的人，他可以不具内容而巧妙的创造当时的气氛，来博得人家的好感或好印象。

我们举一典型的例子。一对青年男女对坐，虽然男的在滔滔不绝地说些理论性的言词，而他说话的内容不论是有关音乐、艺术、历史、文学等都无所谓，甚至他的论调内容是否充实也不在乎，最重要的就是他说话时是否会制造气氛吸引对方，如果他有这种技巧，即使他说话的内容空洞乏味，对方也会听得津津有味。这完全在于说话者是否懂得使用技巧来博取对方欢心。

与其利用说话内容，倒不如创造说话的气氛更容易抓住对方的心。

14. 指桑骂槐指责对方的说服术

当一个上司要责备属下时，也必须使用一些技巧。譬如，虽然你明明是要责备乙的不是，但你并不正面指责，而以指桑骂槐的方式来责备甲，因为此时你若是责备乙，乙的心里必感到难受，对日后的改进不见得就会有效，何况你们二人之间尚有一段距离。

但是为何又要责备甲呢？因平时你与甲之间已不存有隔阂，即使甲也犯了同样过错而受到上司的指责，也不会感到十分在意。但是，因为当时乙也在场，他听后心里会在想“原来这样的过错我也犯过”，于是乎你的目的便可望达到。

而此时的乙也绝不会认为：“反正这是别人的错，不关己事”，反而会因为“原来上司是在说我，但他并不责骂我，反而责骂他人来顾全我的脸面”而感激不尽。

指桑骂槐的指责方式，对下属们是很能奏效的。

15. 转移对方注意力的说服术

某次我们逛百货公司时，有一位母亲带着一个 3 岁的孩子也在那儿闲逛，那孩子吵嚷着要求母亲买玩具，母亲无奈，忽然灵机一动说：

“ 喂！你看看那是什么东西，是不是大力水手呀！”
孩子的哭声便戛然而止，双眼也一个劲地随着母亲所指的方向望去，然后便被母亲乘机抱走了。

这种方法又名“流星战法”，自古即为人们所运用。这个名称是自“啊！你看！流星！”这句话引出来的，也是将对方注意力引开的一种战术。当孩子的哭声如着了火般无法遏止，又怕哭声干扰别人而急忙将他抱走，此时即可适当运用这种战术，很容易就能将孩子的哭声制止。

当然这种流星战法的对象并不仅限于小孩，往往在很多紧要关头也能奏效。譬如某公司的主管在解决纠纷时，对方来势汹汹地要你当场决定答不答应，而你却不作正面答复，反而以从容不迫的态度说：

“喂！你的声音不错嘛！很适合当歌星嘛！”

如此一来，火爆气氛顿时消失，同时也可杀杀说话者的气焰，这就是流星战术在奏效。

当小孩闹着要买玩具时，不妨使用“流星战术”转移他的注意力。

16. 阻止对方找借口或推卸责任的说服术

喜欢喝酒的人，当他想找伴同饮时，通常并不主动去呼朋引伴，却将喝酒的责任推给朋友说：“既然是你要

我去就陪你去吧！”之类推卸责任的话。

一般说来，日本人就很有这样的特性，自己很想做某件事情，却不想负起责任，如前所述，分明是自己想喝酒，偏说是受朋友之邀不得不去。不仅喝酒时如此，其他如打牌等也是如此，尽说些“我是受了部长的命令”、“这是领导的意思”等不负责任的话。

譬如在送礼时也是如此，如果你说“我受了你很多的照顾，这小小的东西实在无法表达我的心意，但还请笑纳”，大多数人听了这么一番说词也都会接受。因为你已为收礼者找好了借口，使他在毫无犯罪感的情况下接受了你的礼物。

如果认为对方是逃避责任的人，就可以利用这种方式，让他感觉自己尚有退路可走，而接受了你的礼物。

当你认为对方是个逃避责任的人，你就不妨为他制造逃避责任的借口。

17. 晓以大义使对方入圈套的说服术

一个人可能会同时具有想去相信人，却并不真正相信别人的两种心态。谨慎而顽固的人多持不信任人的态度，并以这种心态来左右自己的行为。他并不是没有相信人的意念，但他更具有希望人家能信任他的强烈意念。对于这种人，就必得事先为他设计一套理由：“你这么

做，不但对你自己，对他人也是有帮助的”来晓以大义，方能将他说服。

譬如，一位买卖宝石或毛皮的推销员对一个正在犹疑不决的主妇说：

“你用这些东西一定能使你更美，而你的先生也会更喜欢你。”

这句话的含意是说你这么做并非全是为了自己，同时也为了你先生。她必定极乐意买下。如果更进一步的说：

“即使你买了它，若想脱手也能高价卖出，这样对于你的家，又何尝没有帮助。”

对方一听说，必定会认为她买下这个东西并非为她一人，也是为了家等等。

这种方法并非只适用于商场。日本古代名人丰臣秀吉有一次想没收所有农民的刀枪铁器等，但遭到了农民们激烈反对，由于他们受过太多的欺骗，对那些统治者也早已恨透了，此时若以强压手段必引起农民的反感，于是他便灵机一动说：“这次我要将这些没收的武器用来制造寺庙用的器材、铁钉等，俾使民众得以供奉。并且为了国家、为了全民，更需要百姓专至于耕作上。”于是农民们便都心甘情愿地将武器交出。

本来那些农民不肯交出武器，但经秀吉晓以大义，便觉得还有什么不可为的。然而，他们还是上了秀吉的圈套。

对一个正在犹疑不决的主妇来说，最好的方法是对她说“为了先生”等类的话语，必定很容易将货品推销出去。

18. 抓住对方的弱点予以驳斥的说服术

当老师体罚学生的事件爆发后，报纸杂志或电视等传播媒体于评论此一是非之前，对教师的暴力行为大加一番斥责。这样一来，即使是平时颇受学生敬重的老师，也将被冠上“暴力教师”的标号，由此被认定是一个专门喜欢体罚学生的老师。

人们在批评别人时，往往会受到一般舆论界所左右。此时受害者有理说不清。遇到这种情形时，即使你有千百种理由也无法改变大众的意念。此时你倒不如设法说：“反正我说再多的理由也于事无补，那些人都是些盲目的、爱听信谣言的人，不说也罢。”

这样一来众人自会冷静下来听你的解释，只因你的话深深地刺激了他们。

社会上有许多人个性顽劣，不易接受人家的劝告，若是你以正面规劝，反抗力会愈强，而丝毫收不到效果。对付这类人最避讳的就是正面说理，应改用另外一种说法：

“像你这么顽固的人，我说什么你也不愿意听，说了

也白说。”

或是说：“像你这样执迷不悟，即使我说出来也会让你否定掉，还是不算了。”

将问题反推到他身上，由于你说的“顽固”“执迷不悟”是他的致命伤，他无论如何也要努力排除，自然而然就会听你的解释。如此一来，你的第一步便告成功。

对顽固的人不宜正面说服，而要退一步抓住他的弱点来说服。

19. 假设第三者来改变对方态度的说服术

有一家公司的某一部门，不知什么原因职员上班时的工作态度很不理想，所以他们的工作效率也较其他部门低。经调查发现，原因出在他们的科长身上，由于他生性乐天，凡事不拘小节，说难听点就是不负责任的人。于是他的上司就毫不客气地指责他说：

“你是怎么搞的，你看看你是怎么管理的！”

当时他虽答称“是！是！”但事后他还是毫无改进迹象。于是，他的部长便想将他调往别处，但是，“狗改不了吃屎”，这种人调到哪里都是一样。此时，新进的一位人事管理顾问向他谈及此事说：

“其实，这个问题不是出在你身上，你看看你的手下都太不像话了，又是迟到，工作效率又差，但这个问题

只有你才有办法解决。”

想不到由于这一番话，竟使这一科的情况很快好转，甚至为其他部门所不及。

当初他的直属部长警告他时，他只是口头答应。但对一个生性不负责任的人，即使公司发生了事故，也无动于衷。于是人事管理顾问便针对他这种心理，将责任推给他的部下，由他自己来推动部下。

像这一类的人社会上比比皆是。若发生了差错，他们往往早为自己想好逃避的理由。而此时最须避免的就是在此一事件中与他有直接关联的人的指摘，因为这样必会引起他的反感，若能利用毫无关联的第三者从旁给予劝导，并且加上一些心理战术，事情就必定好办多了。

对于毫无责任感的人，就必须给他来个“非他莫属”的责任感。

第四章

使对方无意变为有意的 说服术

1. 巧妙的自欺欺人来达到目的的说服术

有一个人 在学生时代曾与同学一同登山，当快到山顶时，山势一定益发显得陡峭，登山者多会因此却步，甚至打消登上山顶的念头，此时，领队如何劝说也于事无补。正巧有人从山顶下来，并且兴奋地告诉他们说：

“山顶真是太棒、太美了！此行可真是不虚啊！你们再走个 20 分钟就可抵达，加油啊！”

如此一来，队员们顿时信心大增，不落人后地一口气登到山顶。没有登山经验者或许会说：

“这么辛苦的差事也做，简直看不出有任何乐趣。”

但对那些老队员而言却不然。由于受过训练，体力自然不成问题，至于上山顶时的那份快感，也绝非一般人能够体会的。对于那种登山者的心理，以第三者说服的方式也是十分有效的。

搭过公共汽车的朋友必定有过这种经验。当公共汽车上乘客已然客满，但大多数人都站在门口不想往里移，“拜托各位往里面挤一挤”，任凭售票员如何扯破嗓子也无法说动乘客，但如果改用另一种说法：“里面还有许多空位。”则多数乘客都会往里移动，即使发现受骗也不会在意。

所以当你想推动一个人之前，若能先将此利害关系说出，就必定更容易达到你推动的目的。

譬如你说“赶紧将这份工作完成”倒不如说“你若能尽快将此事做完，就必定会有更充裕的时间应付下一份工作”，现在虽然辛苦，但对下一份工作则具有更充裕时间的诱惑。所谓“德者，得也。”其道理就在于此。

说“里面还有空位”比说“请别站在门口”更容易推动人。

2. “套近乎”来缩短与对方的距离

就任日本首相不久的中曾根康弘，某次赴美与里根总统会谈时，互以昵名相称，此事一时也成为话题，当

然这昵称都是他们原名的简称，可见中曾根康弘极欲强调在亲密友好的气氛中进行会谈。

如果能够以昵名或名字互称，必须要有相当亲密的关系，否则是很难说出口的。世上也绝没有人对初次见面的人以昵名或名字来称呼，当然会加上先生、教授、老师等，待相处久后才有以对方的名字来相称。可见，互以昵名相称两人必须要有相当亲密的关系。

从心理学的观点看也是如此，当两人心理上的距离愈来愈靠近时，他们的称呼法也从头衔到姓，到名。但也有些人虽然见面不久不算是亲密，若他极愿尽快拉近与对方的关系，也不妨以名字或昵称来称呼。

有位学生来要求老师为他做媒，当时老师便问他，两人的关系何以如此快速进展，他回答说：

“某次我与她见面时，她突然直接喊起我的名字，使我顿时感到与她的关系是如此接近。”而在此之前他们两人只以姓氏互称而已。可见称呼对两人心理上的距离有很大的影响。

如果你遇到一个难以接近的朋友，不妨利用称呼的方式拉近你们的距离，而且口吻必须极自然，不要让对方感觉你是在装腔作势。两人的距离若因此而接近，则事情便很容易解决。

日本已故首相佐藤荣作由于出身官僚，因此很难与一般民众接近，为了使自己民众化，时常对人家说：“我很喜欢人们叫我阿荣。”

直接称呼名字，会给对方极亲切的感觉，双方的距离感会很快缩小。

3. 使对方将不可能的事认为可能

我时常会听到家长抱怨说：“我家的孩子成绩很差。”

我便劝他们说：“孩子的能力是不可限量的，成绩单上的成绩不好，就认定他将来不行，便予以责备，是不妥的。”接着我便说些自己的经验。

在我还是小学生时，每当老师发下试卷，我看到成绩不理想，内心就感到闷闷不乐，但是当我回到家中将试卷交给母亲看时，她必定会说：“其实你真正的实力一定不止这些，你有许多的实力都还在睡觉呢！只要你能唤醒它们，你的成绩一定会更好，将来或许可以成为一个伟人哪！”

由于母亲的这种教育方式，使我逐渐对自己产生了信心，每遇到难题我就认为自己一定有办法解决。于是我的考试便渐渐有了起色，而这完全归功于母亲给我的信心。每当我解决了一个问题，我的内心必定会想：“还是母亲说得对，我是有实力的。”终于，我也拿到了第一名。

一位有名的相声演员，由于年轻时经历过失败，产生了放弃这一个行业的念头。每当他垂头丧气地回到家

中，妻子便对他说：

“你今天的相声表演得真是有趣又好笑，将来一定可以成为一个名相声演员。”

经过妻子这样再三的鼓励，重又激起了他的信念，终于使他成为全国有名的相声演员。

不论是大人还是小孩，如果一再被人说“你真行”、“你很不错”自然会使他信心增强，甚至产生意想不到的结果，而这与他将来成功与否有着极大的关系。反之，你一再对人说“你不行”、“你一定会失败”，他就极可能因此而失败。因为你使他没有信心，令他无法振作起来。

比如，你交代一件事时，如果说：“这件事对你可能太过于重了，但还是要麻烦你。”此时，你满以为自己是在鼓励他，没有想到语气中带的那一点点不信任感，使原来可能做成的也会做不成。这又是什么原因呢？因为本来他是有信心办得好，没想到上司的一句话，使他丧失了信心。

对于信心不足的人，要想恢复他的信心，激起他的干劲，最好是说一句：“别人我是不知道，但我知道惟有你才有办法。”即使是不可能的，就因你的一句激励的话也会成为可能。

如果能一再重复、一再暗示对对方的高度评价，便能逐渐激活他的潜能，而终能获得大成就。

对于没信心的人，最好给他一剂高度评价的强心针。

4. 使说服的对象成为说服者的说服术

某中学有一位头号坏学生 A，纠集同学 20 余人，在校内横行霸道。很多老师做了工作却丝毫不见成效。他们反而变本加厉地对抗老师，连校方也感到无可奈何。

当一个新学期开始时，从另一所中学转来一位老师，据说他对学生的教育和生活指导有相当的成效，于是便着手指导那位 A 生。首先他知道 A 的身边有 B、C 两位学生，虽然他的目标是 A，但他不正面责备他，反要 A 去劝导 B 和 C。于是这位新任的老师某日便对 A 说：

“唉！老师现在想麻烦你一件事，我对 B、C 两位同学感到伤脑筋，可是又没人能予劝解，思前想后的也惟有你最恰当，否则他们两位以后可就麻烦了。”

A 这家伙竟然得到教导主任的信任。于是他便开始对 B、C 进行说服，不到几天的工夫，B 和 C 终于脱离了 A 而重新做人。几天后，A 也面有愧色地向教导主任说，他要重新做人。

由此可知，要说服有问题的学生，如果用正面劝解的方式，反而容易引起对方的反感。虽说这是他本人的问题，但也要当作与他毫无关联，便很乐意接受，并且一点都不会伤害到他的自尊，而他也能以客观的态度来处理问题。当他把 B 和 C 说服后，便会暗暗反省自己的

愚蠢而改过自新。

若要说服难以说服的人，何妨赋予他一个说服他人的任务。

5. 见面时间长不如多见面更容易增进亲密感

美国有名的教育家德曼博士在对残疾儿童的教育上有相当的成绩。他开创了德曼文字教育法，简单地说，就是在教幼儿认字时，先用一个大的简字以瞬间显示的方式先引起他们的注意力，如此不断地反复，并逐渐将字体变得小而清楚。这样不仅使他们认得了许多字，而且在不知不觉中更提高了他们的认字能力。

某家保险公司有一名精于推销术者，每次他的推销都获得很好的成绩。如果想取得一家公司的团体保险，必须先说服那些干部，但通常他们都忙得没时间坐下来与你闲聊。于是一般推销员，只要一看到某干部有一点空闲时间，便忙逮住机会死缠不放，并且给他来个长期作战，不料这样的长谈却引起对方的反感，于是你只能得到相反的效果。

可是这一名推销员却并不这样做，当他见对方很忙碌，而且也了解他们会有心理反应，于是便很快离去，以期下回，而对方必心存感激，如此三番两次之后，对方心里就会想“这人还满热心的，又来了。”终于会使他

感动而答应入保。

对于男女关系也是如此，一般女性所喜欢的男性除了体贴，必须有耐性，而且男方也绝不能不考虑女方的立场而滔滔不绝，因为这么做定会引起女方的反感，造成相反的效果。所以聪明的男人不会一开始就来个长谈，而将它分成好几次短时间的见面，使女方认为，他是个很懂得人心的男人，而终于迁就了他。

对初次见面或是很忙碌的人，要说服他时千万不要认为这是最后机会，如果你这么认为，便不会达到目的，若用简短谈话为下次的见面打下基础，让对方去回味你的为人，成功就会在望。因为成败的关键并不在于对方，而是在于自己。

对初次见面或是很忙碌的人，万不可一次就想将他说服，而要以短时间、多次数的谈话方式说服他。

6. 减轻对方难堪的说服术

人要判断一件事，往往会无意识地用比较方式来作判断。如果我们只是提示一个问题时，其判断标准通常都基于社会一般常识，这也是一般人的心理。

接着再提示第二个问题时，则必须较第一个问题更显离谱，让某人自其中选择一个，而这两个问题对他而言，都是难以接受的，衡量的结果使他终于选择了第一

个问题。而提示者的本意也是希望他接受第一个问题。但如果你只提这个问题，他便很难作决定，你还必须用第二个问题让他比较选择。如果某主管欲将一位不重用的职员降调至 A 分公司，光是对他说：“我要将你调到某一公司去。”则他的内心必定会有被放逐的感觉，但如果你说：“我本想派你到 A 分公司或 B 分公司，但我考虑的结果还是认为 A 分公司较为恰当，因为 B 分公司对你来说太远了，可能不太方便，所以还是麻烦你到 A 分公司去。”

这样一来对方就不会有被流放的感觉，因为他的心里也只存有如何作选择而已。

爱因斯坦所提出的“相对论”也是如此。因为世上所有的事物几乎都是相对的，人类的社会并无绝对的评价或判断标准，必须设定某一坐标轴才能下判断，亦即时时要更换判断的坐标轴，若以数学观点来看，应可说是坐标变换的技巧。如果某一图形的方程式看起来相当复杂，若能巧妙的将坐标变换，则方程式即可变得很简单。这一点，数学家们应该体验过。

这种方法的要点在于如何的选择比较的对象，如果两者的差异很小，就不容易产生比较的效果。

若你欲将部下降调至 A 分公司，不妨选择条件更差的 B 分公司作为比较的对象。

7. 转变对方拒绝心理的说服术

当你在街上遇到小贩向你推销东西时，如果你以一声“不”而予回绝的话，任何人都会感到不舒服，但是不是简单地说“好的”就可以呢？当然这不是我们的本意。凡说“不”时的表情大多很不自然，相反的结果如果答应人说“好的”不仅对方愉快，自己也感到舒畅，而这种舒畅的情绪很自然的就会呈现在你的脸部。

可见答说“不”的人与说“好的”的人，两者在表情上一定有很大的差异，这完全是由于心理的感受不同的缘故，但是你若想要将对方不畅快的心理减至最低限度，那么最好就是利用“引导”的方式。

经常抗拒他人说服的人，其潜意识中常存有“不”这个字眼，对付这种人也不可硬碰硬，而必须设法引导他，使他感到不回答“是”是不行的。

现在我们举一个例子，譬如：“兔子比乌龟跑得快，对不对？”对方答称：“是。”又问：“有时兔子也会在赛跑的途中睡觉。”答：“是。”“这时乌龟的进度就会比较快，对不对？”答：“是。”“如此一来乌龟会比兔子先抵达终点，所以龟比兔跑得快，对不对？”对方也答：“是。”

于是乎，你的目的便已达到了。

尤其是女性对于这种说服方式，最显得脆弱。所以对很难说服的女性，这种方式是十分有效用的。

本来对方的反应会是“不”，而我们就以渐进的方式很自然的将他引导至“是”的地步，到最后对方也会很自然、很乐意答应下来。

用渐进引导的方式使对方答“是”，而改变他说“不”的心态。

8. 扩大双方共同点的说服术

要使初次见面的人与你接近，最好的方法是找出两人的共同点，即使是很小的共同点也无所谓，并且愈多距离也愈近，这样一来，事情就好办多了。

所谓好的对象，必定是双方有许多共同点，共同点愈多，两人的感情也愈显得密不可分，即使对方是很顽固的人，也会很容易被说服，或许，开始时双方只有一个共同点；但不能就此满足，必须继续找出更多的共同点。你要不断地重复这些共同点，这对你的说服工作会更有帮助。

你若还是无法将他说服，不妨再试试另一说法：

“依你说的话，我们两人之间似乎没有什么共同点。但我认为还是有一个共同点，就是我们双方都有解决这个问题的热忱。既然如此，我们不妨继续努力，一定可

以找出其他共同点。”

由于你一再强调共同点，对方自然而然就会慢慢地开启他的心扉。

为了使他有更深刻的感觉，你必须一再地重复这些共同点，看起来即使是毫无意义，但能产生意想不到的效果，例如：同校的毕业生、同一老师教过、去过相同的地方、同样是薪水阶级等。

如果强调你们是同期毕业生，便可拉近你们的距离。

9. 以赞许作为间接提醒的说服术

在企业界专干管理的人，或许比一般心理学教授更了解人的心理。

某日，一位企业公司的部长述说部内发生的一件事。他说他的部下小李和小王两人都是很聪明的人，并且年龄也相同，他们经常在工作上互相竞争，竞争的结果常令他感到惊讶。但小李由于对自己的才能太自负，使他在部内的人际关系不甚理想。于是这位部长为了提醒他便说了下面的一句话：

“小王这个人真是不错，前些日子我与他在咖啡厅谈了很久，才知道他很爱看书也懂得很多，我对他所提的各种规划草案都感到十分佩服，可能就是因为平时爱看书的缘故。”

不管任何一个人，当竞争的对手被人称赞时，便会间接地感到是在责备自己。而这位部长先生所表现的也是典型的人心说服术。如果他称赞的重点不是对方关心的，譬如“小王很受女性喜爱”等这类的话，不但毫无意义，更别谈效果了。因为在公司小李和小王只在能力和头脑方面互相竞争，并非要在获取女性青睐上分高下。

这种技巧也可能令双方失和，譬如你对小李说：“你的头脑虽好，但比起小王则稍逊色。”这会造成小李对小王的怀恨，不但使得他们失和，同时也失去了健全的竞争关系，逼使双方逐渐进入恶性竞争状态，白费了他们的头脑和才干。

双方的差异如果真是出在头脑和才干方面，也不能明讲，甚至可以不说，而只说些“势均力敌”等这类的话，双方便不会发生反目的现象。

所以巧妙地称赞竞争双方的才干，也是提高工作效率的法宝。

对太过骄傲的人，不防挫一挫他的锐气，拿他和别人比较一番，间接指出他的缺点，刺激他一下。

10. 让对方感到“欠人情”的说服术

说服的第一步，就是引起他人的兴趣。譬如初次见面的推销员与顾客、无特别关系的男女，或是相互间没

有情义的人，如果你说：“请你买下好吗？”则根本引不起他的关心。若为提高工作成效，多数推销员都会先选择与自己有关系或有情义的人，因为他们不愿再领受那种被拒绝的滋味。

但要说服一个毫无关系的人，最好是让他心里有这样的想法：

“如果我不理会他，他也着实可怜。”有了这种心理负担后，他便不会轻易拒绝你。进一步说，就是以情义来缠住他。因此即使被拒绝多次也不要气馁，若能继续纠缠不放，以热忱来感动对方，即使是铜墙铁壁般的心，也有软化而迁就的一天。

当一个人一再被他人纠缠时，他自然要产生心理负担，他就会因同情而软化。但这种三番两次的纠缠，有时也会有反作用。譬如说“这家伙真讨厌”等，他的态度反而更加强硬。但如果因此而退却，那就是你的失败。你若再露出不悦的神色，或恶言相对，那也必定前功尽弃。

此刻你最好是向他说声“对不起”就离去。对方会因你的客气而对刚才的冷漠感到歉意。如果对方真有这种心理反应，就等于接受了你的推销。

有一位名歌手娶了一位美丽的美国妻子，婚前他几乎每天给她打一次国际越洋电话，从未间断，终于打动了她的心。当时这位歌手是否有意在说服她呢？但那位女子由于每天接到国际电话而产生的情义感，使她不

好拒绝对方，然后便逐渐演变成为爱情。这一类作法或许很多人也使用过，各位不妨也试试。

对事毫不关心的人，必须毫不间断予以攻击，使他产生不好意思拒绝的情义心理。

11. 不知不觉中提高参与意识的说服术

身为一名小学校长，一有空闲一定会到校园各处作一番巡察，也可顺势观察老师们教学的情形了，了解老师的经验。譬如多数老师对吵闹的学生都以训斥的方式使学生暂时安静下来，此时教室内的气氛顿时变得紧张，从而影响了学生上课的情绪。

但一个老练的教师却不会这么做，反而有意无意地指点那些顽皮学生邻座的同学读一读课文或问一些问题，那些吵闹的同学便立刻安静下来，并且集中了注意力，这也可说是以间接说服的方式，提醒他们参与上课的意识，而且也不会产生紧张的气氛。

这种做法也适用于议会中。若是参与议会的人愈多，自然发言者也愈多，但主席最感头痛的还是那些半句话都不吭的人。因为他们对会议的参与意识十分低落，若是要他们发言，通常也不会有什么好的意见，所以用直接点名发言的方式，不一定起作用，而集中指点其左右的人来发言，以提高他的参与意识，方为上策。

因为他觉得左右的人都相继发言了，自己也不好意思再继续保持缄默。这种心理反应对迫使他积极发言最具效用，也不会产生直接点名带给他的难堪和反抗心。

对开会时不发言的人，不妨指点其邻近的人发言，间接提高他的参与意识。

12. 摆出让步姿态的拒绝说服术

在大学的课堂上，有一名学生提出与正课毫无关联的问题，几乎引起了那位教授的失态。起初那位教授很用心地答复他的问题，但不料却与学生的意见发生了冲突。其实这时教授大可拒绝对方的质问，但却不可作正面拒绝，可以用“像你这种问题我们不妨等下了课再谈”这句话轻易带过。若是对方无论如何要你当面回答，就得看你是否能巧妙地用引开问题的方式来闪躲，若不这样做，难免会发生意见上的冲突，你因而中了对方的圈套。

如果是在私人场合，就可以说：“像你这样的问题我们还是等会儿再谈，怎么样，喝一杯吧！”轻松愉快地将话带过。若在会议中不幸形成了一场火爆的局面，此时主席不妨暂时承认对方所言的重要性，同时也让他感觉此问题事关重大，难以解决，无法立刻作答，于是你便说：

“关于这一问题我们日后再作讨论，今天我们还是讨论会议的本题。”

至于“日后”，此刻也不甚为人关心，这种作法也比直接拒绝回答来得恰当，容易让人接受，虽然表面上你是在对他摆出低姿态，实际上却是拒绝正面作答，以保持他心理的平衡。当然最主要的还是不可将议事停顿下来。

对方发言者若来势汹汹，你不妨说“像这样的难题我们日后再谈”来缓和当时的紧张气氛。

13. 对事物增加可信度的说服术

报纸曾经刊载一则新闻。有一名 45 岁的教师上了一名西装黑市贩子的当。某日他在街上行走，有辆小型货车突然停在身旁，起初他以为是问路的，不料却是向他推销廉价西装的，其价格是百货公司的二至三成，这位受害者认为世上哪有这等好事，便不予理会，但这位黑市生意人此时便将音量放得更低，说：

“说实在的，朋友！本来我将这批货带回去对公司不好交代，所以我希望你还是救救我，发发慈悲吧！”

于是，这位教师便相信了他的话，以 50 元与他成交。待拿回去细瞧一番，才发现这是件连外行人都看得出的劣质西装，此时，教师对自己的无知感到十分懊恼，但已后悔莫及。

任何人对过于夸张的词令，开始时都不予理会，而此时若是对方说句“因为这东西有点小瑕疵”而自动道出缺点的话，便让人感觉到“若真是如此就值得相信”，于是他就上当了。而这也如百货公司的每日一物的性质一样，制造一些有关瑕疵的说法来吸引顾客，以巧妙的方式处理这些存货。

人心都是脆弱的，虽然对明显的谎言不会相信，但其中若有 1% 的真实性，则其余的 99% 纵即使是谎言也毫不在意。而奇怪的是，这种情况下智商愈高愈容易受骗。

这一类的技巧也可应用在各种场合。譬如做媒时，如果你说：

“这位男士是某一流大学毕业的、身高挺高、品性也很好！”诸如此类十分普遍的说话，恐怕是引不起对方的兴趣，倒不如一开始说说：

“他虽然不是一个美男子……。”

如此轻描淡写即足够了。来个反面强调，对方反而会相信你的话。

对猜忌心强的人，最好先来个反面的论调，可增加事物的可信度。

14. 轻描淡写地给对方良心以谴责的说服术

在经济正要高速发展时，流行着一首歌，歌词中有

一段是这样写的：

“明知是错，但却也改不过来。”

这首歌的内容是叙述一个薪水阶级的人酷嗜杯中物，已到了毫无节制的地步，经常喝得烂醉如泥，有时甚至还在车站过夜。他知道这样做对身体有害，但就如歌词中说：“明知是错，但却也改不过来。”

虽然有的人还没达到像他一样在火车站过夜的程度，但像这样的人在社会上也还存在，他们心里感到非常痛苦，无时无刻不在受良心的苛责。此时你若根本不体会他的内心，反而一本正经地作攻击性的劝解，这样，会使他产生什么样的心态呢？即使第三者是出于好意，却不为对方接受，对方非但不改过，反而变本加厉。所以，这种劝解方式，一开始就注定会失败。

譬如，某公司一位职员经常迟到，上司若是当面对他说：

“你到底打算怎样，公司并不是你一人的，可以想怎么做就怎么做，你这么做法已将公司的秩序搞乱了，你好好反省反省。”

与其这么说，倒不如抓住对方的“良心”说：“我想你内心必定也认为迟到是不对的，若是你能坚持这个正确的看法，便可望在不久的将来，体会到全体职员都准时上班的乐趣。”这样说更能为他所接受。

谁都希望自己能为上司所赏识。如果你的言语刺伤了他人，即使说得再多，他也无动于衷；相反，若能先

肯定对方，之后再伺机说出自己的意见，比任何一种威胁的话都来得有效。

若是想让对方接受你的劝解，不妨用“我想你内心也必定这样想”这句话来引导他。

15. 使对方的“不”变为“是”的说服术

有一位与我很亲近的杂志社编辑，他对说服那些作家们很有一套。不论那些人如何繁忙，他也有办法使她们答应为他写稿。本来他的口才并不属一流，但奇怪的是，那些作家在他面前，都无法拒绝他的要求。

“当然我知道你很忙，就是因为你很忙，我才无论如何请你帮忙，那些过于空闲的作家写出来的作品，也不见得会比你好。”

据他说，这种说法从未曾失误。一般说来，当对方已有很充分的拒绝理由时，想让他接受你的请求是十分困难的。如果你事先也知道他们会用这些理由来拒绝你，你反而裹足不前的话，则更增强了他对抗的意念，于是当时的气氛就更加紧张，也别谈什么说服了。但若运用前述那位编辑先生说的那套，先给对方来个高帽戴，会使他无法拒绝，也就是巧妙地使对方的“不”成为“是”的一种说服技巧。

这种心理技巧最适合运用在化妆品的促销上。当推

销售员在拜访一位顾客之前，他们心理早有被对方拒绝的准备。有些顾客可能会说：

“你的这些东西我已经有了，现在暂时不需要。”来个婉言拒绝，此时你若是处理不好的话可能会惹怒对方，如果你对她说：

“你说得很对，况且你的皮肤一看就知道无需化妆也好看！”听到这句话，相信没有一个女人是无动于衷的，接着你又说：

“但是为了防止日晒……”不待你说完，对方的钱包已启开了一半。

如果对方用繁忙来婉言拒绝，你也以繁忙为由来拜托他。

16. 让对方别无选择的说服术

当你要对一事物作一决断时，往往会遇到难题，于是你便无法下结论，此时，最需要的就是旁人有力的忠告。利用这种心理特性，我们可以巧妙地运用一些说服术。

譬如：某家具店内有位顾客正为买张桌子而举棋不定时，老板如果对他：“圆桌有圆桌的好处，而方桌也有它方便的地方。”这笔生意就绝对作不成了。

老板要是这样说：“像你这样的人，我认为方的比较

适合，因为方的与你的个性颇能配合，若是你买下还可作个永久的纪念。”顾客听了这一番话，马上会从犹豫不决中解脱而买下了它。这种说服法方为推销的秘诀。

现在我们听听一个现任刑警怎么说话。他迫使嫌疑犯认罪的秘诀是对他说：

“我相信你一定会承认，以往凡遇到我的嫌疑犯没有一个不招供的，我认为你也不会例外。”

若是嫌疑犯真的犯罪，此刻一定会想是承认好还是不承认好，此时，刑警更须不断反复巧妙地运用这种说服法来暗逼他，自然就能将他逼到非承认不可。

这种说服方式，使得惶惶不安的嫌疑犯内心会产生一种自己心思早被看穿、无法隐瞒的感觉。当他听到对方又断言说：“你的答案只有一个”时，不稳定的心理必然会崩溃，而终于承认犯罪事实。

“能使你幸福的男人只有我而已”，这句话对要说服的女性最有效。

17. 化解对方防御心理的说服术

如果一名汽车推销员来拜访你时，你一定会首先想到：“这家伙又来向我推销汽车了。”

如果他是一名优秀且颇具名气的推销员，你一定更会认为他向你推销的不是名牌也必是价格昂贵的汽车。

某先生拥有一部老车已不敷使用了，于是，这一阵子便有许多推销员来推销汽车，使他感到不胜其烦，自然造成他重重防御的心理。只要推销员一上门，他会想：这些家伙又来了，我绝不上他的当。

由于这些人为了推销他们自己的车，不是说：“你这部老爷车早已破旧不堪，实在有失你的身份。”就是说：“你已经换过太多的零件，还不如将这些费用购置一部新车更划算。”

这些话多么不堪入耳啊！所以，只要一见到他们，他心中就起反感。

某日又来了一名中年汽车推销员，他直觉的反应就是：这家伙定是来推销汽车的，我绝不上他的当。

可是当那位推销员一看见他的汽车便说：“你这部车起码还可用上一年半载的，现在就换车的话，也太可惜了，我看还是过一阵子再说吧！”说着便递了张名片给他径自离去。

听他这么一说，这位先生顿时感到自己的整个防御心理崩溃了。接着，他马上按照名片给那位仁兄拨通了电话，结果如何，各位可想而知。

因为这位推销员的作法太出乎他的意料，简直违背了他原来所期待的，所以，在这种得不到期待的情况下产生的空虚感，他便很自然地投降了。当然此刻这位先生已是十分乐意地向推销员购买新车，因为他的防御心理完全被瓦解了。

如果遇到想要换新车的朋友，身为汽车推销员的你必须告诉他：“现在换新车的话，未免太早了点。”

18. 利用对方的特长使之就范的说服术

这是某杂志社编辑的经验谈。有一次他请求一位大作家写篇稿子，但这位作家不是推说太忙就是太累而不答应，由于这位作家的名气大，态度自然高傲，所以他在这次的拜访中便一下子败下阵来。

因对方名气大，而自己又是有求于人，所以难免低声下气，会谈时也只有应允的份，毫无说话的余地，因此而造成紧张感，使自己不能以对等的姿态与对方谈论，更谈不上提什么要求了。

因为这位编辑无论如何也要取得他的一篇手稿，所以当第二次登门造访时，就以闲谈的方式与他聊天。他一开口便说：

“先生，听说你有一部作品在美国十分畅销，是吗？”

这位高傲的作家听了当然十分欢喜，点头称是。接着他又问：“先生的文笔十分独特，难道也能翻成英文吗？”

于是他便答道：“就是因为我的文笔十分奇特，翻起来是有些困难，但是如果翻成了，必定会是本畅销书……”这位大作家于是便兴致高昂地谈论着他的作品。

本来这位编辑也并没抱有十分的希望，没想到这位作家的反应竟比他所预期的还要好。终于，这位作家愿意为他写稿了。

身为一名忙碌的作家，时常都会为了应付这些索稿的编辑而感到十分烦躁，所以多数是不予理会。而此次这位编辑先生所以成功，给他戴了顶高帽子当然也是原因之一，但是最有利的因素还是在于他说的一番话，使这位大作家感觉到：

“这家伙还挺了解有关我的情况，可见他也一定时常看我的作品，不可小看。”于是便答应为他写稿了。

这位编辑很有技巧地“提升”了自己说话的地位，渐以对等姿态与作家谈论到主题，使对方反而不好予以拒绝，于是他便达到了目的。

任何人，当他和不常见面的长辈及地位较高者，或是陌生人说话时，心理上难免会有些胆怯，使对方很容易以压倒性姿态与你对谈。为了挽回颓势，此时你就必须与他聊些有关他的种种事情，即使是琐事也无妨。譬如说：“听说你最近戒烟了。”或“上次的旅游玩得开心吧！”以此类的话题来表示你是一名情报通，自然而然就会提升自己说话的地位，而不致使对方产生藐视的心态，于是乎他便一步步走入了你的圈套。

为提升自己，而以对等姿态与对方谈话，不妨与对方聊些有关他的嗜好或近况等，使对方认为你对他十分了解，而不至于轻视你。

19. 使对方把“偶然”认作“命运”的说服术

某保险公司的一名女推销员，她的推销成绩在全国可说是数一数二的。但她并无特殊的外貌，口才也平平，实在看不出她有什么能耐。

可是当我与她见面时，才感觉到她其实真有一手。据她说，每当她要向女性推销保险时，一定要强调命运。例如：

“本来我也不相信什么命运，可是我有种预感，你非加入保险不可。”先说了这一段开场白后，接着又说：

“前一阵子我向一位太太推销保险，她也入了保，但奇怪的是当她入保后第二个月，她的家人突然发生了事故，而她也因此获得了保障。在我向她推销保险以前，就曾多次在路上遇见她。这些虽然都是偶然，但为何反复出现，而且竟是在同一个地方。因此我也不得不相信偶然与命运有所关联，就是因为这些偶然，间接促使她加入了我的保险。”

当然她说的这些话并不是捏造的，只是在时间上稍作更改，因为那是多年前发生的事。

一般女性对所谓的命运或算命的感觉都十分脆弱，所以这一类说法对她们自然十分有效，据说她每次都是用这种方式促销她的保险，而且是十拿九稳的。

男人要结交女友时，也可将偶然和命运同时运用。
譬如某男子归还一条拾获的女手绢时，便可对她说：

“你的长相与我初恋的女友真是太相似了。”

往后便可经常故意制造一些“偶然”与她碰面，并且要让她感觉这些偶然都是命运的安排，更须时常强调说：

“难道我们之间真有这么多的偶然吗？或许是上天有意的安排。”这对男女在不久的将来必定会双双步上红地毯。

如果强调“偶然”，多数的女性都会认为“我与他是有缘的”。

第五章

让对方失去唱反调意念的 说服术

1. 制造共同的假想敌人

曾有一部小说的内容，是叙述美、苏二强在对峙后，引发了战争，正欲动用核子武器时，突然传来一则消息，说火星人的攻向地球了，此时，美、苏便打消了对战的意念，协力对付外来共同的敌人。这篇故事看似单纯，但却十分巧妙地利用了心理学的技巧。

人，或多或少难免会存有“共同”的心理，简单地说，如模仿、流行等，看见别人做，自己也想跟着做。

人心虽存有这种“共同”的意识，但是当双方利害关系发生冲突时，这共同心理便产生不了作用。如前所

述，美、苏两国若无共同的敌人出现，他们的共同心理也很难产生出来。

同样的道理也可应用于商业上。有两家厂商为了生意上的竞争，搞得十分不痛快，此时，消费者突然对他们提出共同的指责，于是这两家厂商顿时停止竞争，共谋解决问题。

同事之间也可以运用这种方式。譬如某同事与他人极不合作，始终对别人反感。如果你希望他帮忙时，不妨这样对他说：

“如果我们办不成此事，就会被调往乡下去。”

他听你这么一说，心里会想：“这件事还是须要我们共同来解决。”

这就是抓住对方“共同”心理的弱点。

所以对于难以相处的人，最好是找出两人之间共同的假想敌人。

对公司内的特殊分子，最好是制造一个共同的假想敌人，来提高他的协作意识。

2. 自言自语使对方察觉自己的过失

一般说自言自语，是指在没有第二者在场的情形下自说自话。可是在一对一或一对多数人时，若能抓住机会，巧妙运用，也可当成说服的武器。

某公司的一名科长是著名的“有意识自言自语者”，但这位仁兄的个子瘦小，其貌不扬，怎么看也不像是科长的料子，而他也了解自己因此而令部下瞧不起，部下都不十分情愿接受他的命令。于是他便想出了这种“自言自语”战术。

譬如冬天时，当室内的暖气过热时，一般人往往会以命令的方式解决这一问题，但是他却以一副很热的样子，脱脱衣服或解开领带等行动来暗示，并且还自言自语地说：“啊！热得要命！”

别的职员听了，便会自动将暖器调小。若是你的手下经常有上班迟到的现象时，你就若无其事地在办公室内来回走动，并自言自语说道：

“大家如果能早点来，那该多好。”

对于上班时间不认真工作、只顾聊天的部下，你也可以自言自语地说：

“早做完就可以早下班。”

这样的作法，部下听了不但不会不高兴，反而能收到效果，比起当面斥责高明多了。只要是心里有数的人都会自动改正。

在许多场合中，正面指责会产生反作用，如果对方是长者、社会名人或受过自己恩惠的人，也能用这种方式。譬如对谈时，因为自己是处于下风，而对方所说的言词却不敢苟同时，你便可以用：

“哦！是吗？”或“真是这样吗？”等这类满不在乎的

反应，以自言自语的方式不断地重复，开始时他们并不会发觉，到后来他也会怀疑自己说话的可信度了。

对于不便直接指责，但其言词令你不敢苟同的人，不妨以“哦，是吗？”或“是这样吗？”等满不在乎的反应，使对方怀疑自己说话的可信度。

3. 赞同他的反调使其不能得逞的说服术

有位英语教师不受学生欢迎，时常令学生感到难堪。一次，这位老师无意间在语法上出了点小差错，当场被一名学生发现，这位学生于是逮住了报复的机会，毫不客气地站出来指正，不料那位老师却以温和的语气赞同道：

“嗯！你说的真是对极了，可是其他同学是怎么回事，为什么没有发觉到，是不是上课时在打瞌睡？”

老师给那位同学戴了顶高帽，接着说：

“像这样的错误很容易犯，如果一不小心很容易酿成大错，各位同学一定得小心才是。”然后便继续上正课。

这位学生本来是以报复心向老师作攻击的，不料竟得到称赞，心里更是高兴万分。

许多人在受了指责后，通常都会板起脸孔以爆发的气势相对，这样反而是火上加油，使攻击的对方情绪更加激昂，容易造成不可收拾的局面。由于受到指责的一方无视其中真正存在的问题，反而将这件事变为人与人

之间因面子而对峙的局面。所以此刻最要注意方式，就是从消除对方怒气方面着手。

本来乙方打算以正面驳斥来攻击甲方，不料甲方的态度反而使乙方无法达到他原来的目的。

当你在推销商品时，如果对方说：“你们的机器真贵”，此时你不妨同意的说：

“你说得很有道理。”你先听取了对方的意见，然后移开对方的攻击目标，接着再说：

“我们所生产的机器不但省油、省电、故障少、性能高，而且还有售后服务。”对方权衡的结果，通常都会令你满意。

如果被人指出了错误，最好是赞同对方的论点，即可使对方的怒气消失许多。

4. 故意道破自己的缺陷的说服术

说服术最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情以使对方就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，或使自己占上风，对方反而更加加强他的防范心，所以你应该先故意点破自己的缺点，使对方产生优越感，而且还不能以一本正经的态度表达，才不会让对方趁虚而入。

这种有意无意表白自己缺点的目的，不外是想稍微

提升对方的地位，使他感觉双方地位均等。

当一个人认为自己可能会被人指责时，不妨用先发制人的方法先数落自己一番，当对方发觉你已承认了错误，便不好再予责备。譬如当你有求于对方时，一开始你就说：

“我这可能是无理的要求”、“我说这些话可能有点啰嗦”或“我说的话虽是过份了点”。

此时，即使你说的话的确令对方感到厌烦，但对方也不会因此当面指责。如果反复运用，效果更好，而且能够使对方听完你的要求，并接受你的要求。

当你对人有所要求时，最好先来一句“我说这些话可能有点啰嗦”，有意无意先自责一番，使对方不好意思拒绝。

5. 巧妙避开对方追究的说服术

有一次，日本国会中有过这么一段对答。有位议员先生问道：

“据说最近有美国新式的 30 架 F16 战斗机要配备在我国的三泽地带，这样便将会有美军及眷属 3 千人进驻该地，这件事难免会刺激苏联，而 F16 更是以强大的持续飞行距离著称，请问总理，关于这点你作何看法。”

中曾根首相回答说：“国民应有表示‘自己的国家必须靠自己来防卫’的气概。”

从这一个回答中可以看出，他并没有作正面的答复，但也没有置之不理或答非所问的迹象。所以，假如对方无视于你的立场而予以无理的质问时，像这类的回答方式也可以作参考。当然此时若不回答，反会被对方认为你没有诚意，会使双方闹得不欢而散。

对于不便作答的问话当然还是要回答，而这也是十分重要的一点，至于答复的内容倒是其次。这种作法似乎有点过分，但也不能给他作正面的答复，那就会上了对方的圈套，但是若答非所问又容易激怒对方，应付这种局面的最简易的方法就是说：

“现在我要说的是否就算回答，我也没把握，但是……”

先来个事先声明，然后才作些与正题稍有关联的答复，对方反会认为：

“原来自己的问话是很难作答的，既然如此，就姑且听取他的间接答复也无妨。”便不再予追究。

对死缠不放的追究，最好事先声明：“我要说的话是否就算回答，我也没把握。”然后才作些与正题稍有关联的答复。

6. 先满足其生理需求来减弱攻击力的说服术

要处理群众的事是不简单的，弄不好的话就会引起众怒，可是对一个老手却是易如反掌。

譬如明天将举行一场盛大的活动，而在这一段长时间内群众都不得离开现场，所以必须提早让他们做好各种准备，以免在活动进行时发生问题，尤其是生理上的问题，譬如前一天的睡眠不足或感到饥饿，甚至想上厕所等，若是处理不当，则必会发生情绪不稳的情况，直至难以收拾的局面。

若是遇到来势汹汹的对方时，最好能先满足他的生理需求，以设法压制他们不稳定的情绪，譬如：

“各位大概口渴了吧！来，先喝杯水解解渴吧！”如此必能缓和对方的怒气。

曾经有一群农民怒气冲冲的奔到县衙门，要求改革农政，彻底解决农民问题，此时这位县官大人就说：

“你们的意思我很明了，至于详情我们慢慢再谈，我猜想各位必定饿了吧！”

于是就先让这些农民饱餐一顿，之后再慢慢道出县政的苦衷。而这些农民并不能说上了这位县官大人的当，而他们满足了生理的需求，怒气也逐渐收敛，每个人都会冷静地听取县官的话，终于很满足地离去。即将爆发的火爆场面，终于没有发生，当然不能说是问题已经解决了，但起码你已经稳住了一时，就可以有一段缓冲的时间去谋求对策。

若能满足他们的吃、喝，即可避免来势汹汹的锋头。

7. 压制住对方情绪的说服术

有位社会名人生性高傲，以致不得人缘，但他在某次记者招待会的表现，却颇令人佩服。

当时，记者们来势汹汹，提问题也丝毫不作保留，几乎令人无法招架，但那位社会名人却以从容的态度回答。他的第一句话就是：

“请各位静一静，先听听我的苦衷。”

或许有些记者心中还会说：“这混蛋，你在说什么？”

但至少他的这句话压制了他们激昂的情绪，待他们冷静下来后，甚至会发现自己激昂的醉态。

这种方式终将那些记者引入圈套，可谓孤军奋斗的自我防御方式。

所以，如果你面对一群激昂的人群，最好的对付方式，就是先说些与本题无关且具压抑性的话来诱开对方的情绪，而将主导权慢慢从对方手中争取过来，然后你不但可以滔滔不绝地讲出你的理论，甚至还可以向对方发脾气呢！

对付情绪激昂的群众，不妨先来一句“各位！先别冲动。”这句话，以缓和他们的情绪。

8. 先让对方发泄再轻易击倒他的说服术

某日，我到一家皮鞋店想买一双皮鞋，却看到那位老板应付客人满有一手。结果，我不但没买到鞋，反从头到尾看他与另一客人所表演的一出戏。

虽说是老板与顾客间的“作战”，但却不是老板在滔滔不绝地说服他的顾客，反而是一场老板在听顾客发牢骚的局面。

顾客不是说：“这双鞋的脚跟太高了”、“我不喜欢这种式样”就是说：“我的右脚稍大，很难找到适合的”等等。连我都感到无法忍受。

但这位老板却一句话都不吭，一直耐心地听到顾客说完为止，他才缓缓的开口说句：“请你稍等”，便到里面去拿出一双鞋摆在顾客面前说：

“我想这双一定可以让你满意，请你试试。”

这位客人半信半疑地将鞋套上，结果不但十分合脚，而且式样也很好，这位顾客马上说：“这双鞋好像是事先订做的一样。”便高高兴兴将鞋买了回去。

一般商店通常都挂有一块牌示“顾客至上”，就是以顾客的意见为意见，不可对他们提出反驳，你提出反驳，即让顾客有更多唱反调的机会，而终究无法说服顾客。上述这位老板很了解其中的道理，他先让对方尽量表示

意见，直到没有话题了，才抓住他的弱点轻轻一击，对方便很容易地败下阵来。

由于对方的滔滔不绝，无形中将自己的缺点全部暴露出来，使得情况变得敌明我暗。既然对方的情报掌握在自己手中，主导权自然属于我方，此时只要你稍稍使用技巧，必能挫败对方。

如果对方在滔滔不绝地唱反调，不妨让他说个够。

9. 责骂后巧妙处理的说服术

以“经营之神”闻名的松下幸之助，他是以用人的技巧而闻名于世。但是他责骂部下的方式却是非常巧妙，此中的“巧妙”，即责骂后的处理方式。

某位在松下公司供职很久的干部，即三洋电机前副董事长后藤清一先生，据他说：某次他犯了一桩小错误而惹怒了松下先生，当他进入松下的办公室，见他气急败坏地拿起一只火钳死命往桌面拍击，而此时的后藤先生自然是被骂得十分不是滋味，正欲悻悻离去时，突闻松下先生说道：

“等等！刚才因为我太生气，不小心将这把火钳弄弯了，所以麻烦你费点力把他弄直好吗？”

后藤无奈，只好拿了把铁锤拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声而渐趋平稳。当他将敲直了的火钳交给

松下先生时，松下先生看了看便说：

“ 嗯！比原来的还好，你真不错！”然后就高兴地笑着。

责骂过后，反以题外话来称赞对方的方式，是值得我们赞赏的。但是更精彩的还在后头呢！原来事情发生后不久，松下便悄悄地给后藤的妻子拨通了电话说：

“ 今天你先生回去时，可能脸色会很难看，希望你能好好照顾他。”

本来，一个人在受了上司的责备后，便想即刻辞职不干，但松下的作法，反使后藤感动得五体投地，决心为他效忠。

责骂往往会引起对方的反感，或产生自己无能的不安全感；而骂人的一方在骂过后，紧张的情绪会逐渐消失，待理性恢复后，便有后悔的感觉。虽明知会有这种反应，但若不予责骂就是姑息他人，事情便不会有所改进。可是一般社会上还是存有这种现象，不知不觉中便造成部下的惰性，于是成功便永远不会降临到你身上。

责骂归责骂，只是在责骂后必须使对方了解“此一责骂并不表示对他失去信赖”，这点才是最重要的，而这就完全在于责骂后的处理方式了。松下的赞许和笑容即属于这一类型。下意识地用间接方式再透些有关情报给第三者，更是他独到的技巧。因为他知道这位第三者必定能将这些“情报”透露给对方，对方自然会想到“原来董事长对我是爱之深、责之切。”如此不但不会令对方

起反感，反而更为感激，更愿意为他效力。所以说，责骂是必要的，但重要的是责骂后的处理方式。

要使受责者能更发奋，全在于责骂后的处理方式。

10. 压制即将爆发的反抗情绪的说服术

有一位知名的作家。某次，他的女儿超过了晚上时限的 10 点钟，于 12 点方才带醉而归，进门后作家的夫人自是破口训斥了一顿，之后还说：

“总而言之，你还是得向父亲道个歉。”

顿时，她也清醒了不少，感到似乎大难就要临头了，于是便怯怯地步向父亲的卧房，面色凝重的父亲却只说了句：“你这混蛋！”之后便愤然离去，留下了无言的女儿独自在黑暗中。

虽然只是一句话，但却深深刺痛了她的心，然而晚归之事，自此便不再发生。

为人父母者，都有责备孩子的经验，多半也了解孩子可能有的反抗心，所以要他们反省是相当困难的。通常会以一句：“你是怎么搞的，我已经说过了多少次。”想让他们了解并且反省，此时他们若有反抗的举止，父亲又会加一句“你这是什么态度”然后你的说教更是没完。

如此，愈是责骂，反抗心便愈是高涨，愈是希望他

们反省，反愈得不到效果，于是情况就会变得更糟，但藤本先生的这种作法，使他女儿的反抗心根本无从发泄，反而转变为反省的心。

作家夫人的一顿训斥，已足够引起女儿的反抗心，但藤本先生却巧妙地将它压抑住，反而使女儿的内心感到十分歉疚，因为父亲的一句“混蛋”，实胜过千万无谓的责骂，她除了感激，实在无话可说。

当然，夫妇二人事先并没商量要采取联合作战方式，但这种方式，对犯错的部下，未尝不是一种很好的策略。

题外的责骂辞令，可压制住即将爆发的反抗心。

11. 故意显示自己缺点来拉近彼此距离的说服术

对于程度较低的学生，或是具有自卑感的人，说话时不妨故意降低自己的程度。譬如在一群成绩不好的学生面前故意写错一个字，或故意说错一句话，让学生们认为老师也会有错的时候。或者偶尔说些“你们看看，老师今天戴的领带漂不漂亮”之类轻松的话题，可使你们的关系更为亲近。

同样的道理，当跟你说话的对象文化程度比你低时，你也可用这种方法。例如你上台演讲时，故意于麦克风前作些愚蠢的或引人发噱的小动作，可使会场的气氛变

得十分轻松。举个例子说，当一名大学教授到某一知识程度较低的小地方演讲，为消除他们心理上的隔阂，便可用一些错误的小动作或小笑话让他们感觉到，原来大学教授并不如想象的那么严肃，而是那么和蔼可亲。

在第一次见面时，对于具有自卑感或过分警戒心的听者，最困难的就是社会地位的差距给他们带来的自卑感，使他们过于拘泥，此时，若不设法打破这一局面，听众的心里就会愈来愈感到拘束，而很难与你亲近。所以，你必须用一些技巧，使他们产生“原来他们的水平与我们并无多大差别”的心理。

举例说，某位影星所以被称作“花花公子”，主要是因为他对女人很有一套，当他与一名女子接近时，便说：“唉！如果我太太能像你一样，该有多好！”或是说：“我实在很笨，连衬衫都穿不好。”等等。

那些女子便会感觉，这位明星的名气大，人也长得帅，而是年轻女子追求的目标，尚且还有这些缺点，可见他与一般男人并无多大差异，于是便有更多的女人愿意亲近他。

同样是一个人，如果说话时毫不考虑对方的立场，你与他的距离就会益发显得疏远，而终究无法将他说服。反之，则是一种强有力的说服武器。

对心理上感觉有差距的听者，故意说些错误的话降低自己的身分，以拉近彼此的距离。

12. 作过分称赞使其局促不安的说服术

某位颇负盛名的汽车公司推销员，他服务的汽车公司排名全国第四，他能很巧妙地将爱用其他名牌汽车的顾客改用他公司生产的汽车。

据他的经验说：“爱用某一名牌汽车的顾客中，10人中必有一二人对自己使用的汽车有所不满，他们想改用其他牌子的汽车，说穿了还不是为换换口味。”但因为这类人往往属汽车的行家，所以能发现各种车子的缺点。对于这类人，如果你尽说些自家公司汽车的优点，他是绝对无法听进的，反而会毫不客气地指出你家公司汽车的缺点。遇上这种情况，你不但不能作自我推销，你还要以诚恳表示对他精于车道感到由衷佩服。譬如你对他说：“你这些知识是从何得来的？连我都不晓得有这么回事。”

将对方捧得高高的这种方式对于具有不满感觉的人最为有效，这种人也最脆弱。你要一直称赞到使对方感到不好意思，使他认为自己的常识实非如你所言为止。

社会上一般人通常都有些攻击性，如果你与他发生了正面冲突，他会毫不客气地指出你的缺点，甚至令人无法招架，而且这一类人通常都是些自命不凡者，对付他们最好的办法是将他的气焰冷却下来。如何冷却，就

是对他作过多的称赞，称赞的范围也不受限制，如家庭、能力、身材等等。任何人对自己到底拥有多少优势毕竟比你清楚，如果你过分称赞，他反会自感不如，于是攻击力自会减弱，而你便有可乘之机了。

对具有攻击性或傲慢的人，最好是用过分称赞的方式来挫挫他的锐气，使他感到不安。

13. 挫败反对理论的说服术

在任何一个团体里往往都会有一些人以理论家自居，只要是有关理论的话题他们绝不落后，而且他们好胜心通常都很强，若是与他们理论必定是没有休止的。而我们如果能抓住他们的这种心理，就也有可能使他们上圈套。

例如，你的直属上司是这类型的人，在你提出一份计划方案时，如果你对其中两点也没抱很大的信心，那你就必须在他尚未提出异议时就以先发制人的姿态解释一下：

“我也知道其中有两点提议不甚理想，第一就是费用过高，第二就是与以往作法有所不同。”

此时，你若是不吭一声，定会被上司提出反对论，而你的计划方案也必定全部泡汤。但由于你事先提出，使对方认为你能看出这些缺点，又能坦白地向他承认，

这既提高了他的自尊，也使他不便多予指责。

由于自己承认自己理论上的缺失，对方便不再以理论攻击你，于是你便达到了先发制人的功效。

对于自命不凡的理论家，最好是先承认自己理论上的缺陷以防止反对理论。

14. 把对方当作代言人来削弱抵抗力的说服术

某电影女明星与一位棒球选手闪电似的结婚，于是这位女星与电影公司单方解约，制片商多次劝她履行合约，但她始终未答应。在这情形下，无论你作何劝解，也很难得到她的同意，因为，此时的决定权已不在她本人而在她的丈夫手里。于是你只要使用一些小策略，让她自己去说服她的丈夫，如此，你的问题便解决了一大半。

我们再举个例子说，如果你现在是某家公司的推销员，你到另一家公司去推销自己的新产品，但经过多次拜访，却始终得不到对方明确的反应，由此，你也看出最后的决定权并不在他手里，于是，待你探出了真正的幕后决策人之后，你便对他说：“我了解你的科长是个精打细算的人，所以我建议你，不妨将这一价目让他过目，必能得到他的赞同。”

经你如此一提他觉有理，他的上司确是一个精明的

人，他便按你的方式去做，最终获得了上司的首肯，而你的推销也获得成功。

还有过这么一个例子，某位主妇由于受了一位推销员的蛊惑，终于买下了不必要的东西，因为那位推销员当时向她说了一句话：

“如果你先生反对的话，你就对他说，所有一流企业的部长，有 70% 以上都支持这项新产品。”

如果对方以上司或先生作借口，你就让他自己去说服他们。

第六章

使对方自动收回自己要求的 说服术

1. 夸大问题的严重性来削弱其气势的说服术

有家生产乳制品的大工厂，某日来了一位气焰高涨的抗议者，据他说，有一罐奶粉中竟然有只活的大苍蝇。

在奶品的制造过程中，卫生管理程序相当严密，为了防止氧化，特将罐内所有空气抽出，然后灌入氮气再予密封，所以，若要说有只活苍蝇在内，实在不可能，但由于这位消费者言之凿凿，使得厂负责人不得不使用些说话的技巧，使抗议者无法继续逞能。

当这位来势汹汹的抗议者提出抗议时，这位负责人则静立一旁听取他的言论，等来者终于把话说完后，他

才慢条斯里地开口道：

“哦！原来是这么回事，那怎么行呢！若真有这么回事，当然是厂方的错误，加上这问题很严重，绝不可忽视。好的！我现在马上停下全厂的机器，以查清错误的来源！”负责人边说边皱着眉头，此时一旁的职员听了，十分不安。但当这位负责人说了下一句话时，他们才恍然大悟。

“本厂在奶品的制造过程当中，一定要把罐内的空气完全抽出，灌入氮气之后予以密封，所以不可能有苍蝇活着的情形，现在既然发生这样的事情，我一定会调查清楚。但还是得请问你开封时的情形，及开封后的保密情形等等，并麻烦你尽量说清楚。”

这位抗议者没想到这件事竟会引起如此严重的后果，于是惊讶与困惑的表情不时浮现在脸上。由于那位负责人的提醒，他觉得，这问题或许是自己保管错误引起的，顿时锐气大减，终于胆怯地说：

“我只是希望以后不要有类似情形发生，至于这件事我不再追究了。”说着便仓惶离去。

当抗议者十分理直气壮地提出抗议时，一般人反应是予以毫不客气的痛击，但这种作法往往得不到好结果，反易使事情闹得更僵。所以在遇到这类情况时，你只需将问题看得更严重，使对方感觉形势不妙，便不好继续闹下去，不仅原来的气焰会低落，态度也会和缓下来，甚至还会向你道歉认错。

如果遇到有人提出抗议，不妨将对方所提问题的严重性加以夸大，可以削弱他的气势。

2. 粉碎整体意见的说服术

某大学教授与我谈及该校校长手法高明地处理了一项有关事件。

有一年，由于该校一连发生许多问题，于是教授们便在某次会议中推派代表提出书面报告。

“这就是我们所有人的全部意见，”他们用十分严肃的语气说完后，即将书面报告呈递给校长。此时，校长便不慌不忙地环视了教授们，便说：

“既是你们大家全体的意见，那我就必须慎重考虑，但我请问各位，这件事是否在开会后作的决议，如果是，则我为了更慎重起见，想单独与各位交换意见。”说完，便指着某教授说道：

“好！由你先开始。”

于是校长开始与教授们单独交谈。由于校长当时发问相当尖锐，使对方无法隐瞒。每位教授的答复不尽相同。等一个个都面谈完后，校长便从容不迫地说道：

“原来你们之间的意见还存有很大的差异，既然如此，我也不便作答，还是得请你们多加考虑。”

于是便轻易地将此份报告书予以驳回，教授们也不

得不打消这一念头。

在一般情况下，若听说是公众的意见，多数不作反对，因为公众的意见，即意味着这是众人支持的意见，是很难推翻的，因此被视为一大盾牌。

所以要击破众人意见的秘诀，并不在乎它的内容，而必须向“整体的意见”这点猛攻，先试探其坚硬度。虽其表面上是一致的，但实质上是否真的一致尚不可知。因为此时对方就是以“一致的意见”为攻击你的最大理由，并且认为此一理由是牢不可破的，万万想不到会被一一击破。因为是人，难免会有意见上的差异，即使是微乎其微，也可活用至最大限度，亦即将这些差异过分夸张，加上冷不防被你一攻，“一致的意见”便脆弱不堪。

对于以整体意见作攻击的对方，最好的方式就是各个击破。

3. 使对方认为其要求过分的说服术

某星期日，有位昔日同学来访，话题很自然地转移至自己孩子身上。据说他那个念小学三年级的孩子，经常会向他要求某些东西。

孩子的理由是：“我们班上好多同学都有，我也想要一份。”或“邻居的孩子们都有，就我一人没有。”真是

烦不胜烦，因为无法将他摆平，只得按他的要求给他买了。

当时，我便很快给他提个意见说：“这时，你应该给他举一个环境比他更差的例子。”那位朋友听后便若有所思地返家了。

没过几天，我便听他说：“我左思右想，终于想到拿出非洲穷苦难民孩子们的照片让他看，照片上的孩子们个个都瘦得皮包骨。他初见照片时真吓了一跳，接着再听我细细解说，似乎也明白了许多，至今，已不再像以往那样提无谓的要求。”

这类似情形并不仅只发生在孩子身上，譬如公司或机关团体在发年终奖时也可能发生。身为公司机关的负责人，若是遇到这种情况时，最好是举些经营不善的公司为例，比方说：

“X公司因为周转不灵而不幸倒闭，他们的职员不但拿不到年终奖金，甚至好几个月没领薪金，如今已面临解散问题，他们对往后的去处尚不可知，比起来你们实在幸运多了。”

如此这么一说，反将原来的不满，转变成了过分要求。所以说最好的办法是举出更悲惨的事例让他们去解。

对于认为自己是“不幸者”，最好举出比他们更为不幸的事例。

4. 引诱对方让步的说服术

在商场上，在交易中，在公司工作时，往往会有讨价的情形发生，所以会出现这种情形，都是由于双方皆无让步的意念，这样一来，双方势必相持不下。此时若某方有让步的打算，不但能打开僵局，而且还能诱使对方让步。

譬如某公司的部长给某科长布置一项任务，并要求他百分之百完成，但这位科长自忖只有完成八成的能力，但不答应似乎也不行，于是便答应部长只能办到七至八成，部长感到对方在让步，也不再坚持，就自动降低了工作要求，只需他完成七至八成即可，可见这位部长的让步完全是由于科长的让步引发出来的。

在这种讨价还价的过程中，难免会引起部长的不悦，最后，部长甚至可能会以命令来压制你，所以，在部长的命令尚未下达时，你马上表现出让步的姿态，还可以平息部长的情绪。

这种手法可以在公司运用，也可以在国际贸易中运用。譬如日、美两国在有关贸易洽谈时候，由于美方态度强硬、条件苛刻，实使日方无法接受，若继续僵持下去也不是办法，于是日方采取了让步姿态，但在采取此对策前，须以不影响整体贸易为前提，例如将一些小型的贸易项目如牛肉、柑橘等，作大幅度的让步。而这种

让步不但打开了僵局，而且产生了先发制人的功效。

一方作表面让步，但也得要多举些无关紧要的项目，而且幅度要大，对方也就不好作更苛刻的要求。例如对方确实无法付出如此大笔的款项，我们就得故意做出无奈状，勉强答应给他一些缓冲时间，或允许对方分期摊还。这样对方便感觉到你是在让步，最后你所得的反而是对方全面的让步。

如果双方坚持互不让步时，其中一方不妨采取表面上的让步，反而能获得对方更多的让步。

5. 用客套话与对方保持一定距离的说服术

我们常会遇上一些能干的推销员招徕保险或推销商品，由于这是他们份内的工作，所以他们便千方百计，无论如何也要使你就范，而一般人大多会投降。因此，最重要的学问是，要先了解如何才不受对方的摆布。

推销员推销的秘诀，主要是先解除客户的警戒心，若能让他们自己启开门户，则推销工作便成了一半。所以面对这样的推销员，最简易且最有效的方法，就是绝不开启家门。如果很不幸他已踏入了你家门，你也不可正视他，或表现出迎合的态度，他的双脚虽然已踏进了家门，但却始终踏不进你心理的门户，由于无法接触到你的内心，即使是有多能耐的推销员也无法得逞。

对于初次见面者，可以使用这种方式，但若对方早与你熟识，却不能做出不理会的态度或当场予以拒绝，因为这是十分伤感情的作法，若想既不伤感情又能巧妙拒绝，最好的方式就是多使用一些客套话。因为客套话通常在长辈或是素未谋面者面前才适用，所以当对方感觉你是以客套方式与他应对，他也会认为你是有意与他保持距离，于是便知趣地退去。

所以，客套话是对他人敬而远之的最好武器，它能使你与对方保持心理上一定的距离，也使对方无法向你作进一步的要求。

拒绝熟人的要求，最好能多说些客套话，以保持心理上的距离。

6. 用基本问题搪塞具体要求的说服术

某公司职员向上级反应调整工资及每周休息两日极现实且具体的要求。如果你是负责人，你会如何处理呢？此时你若将这些问题一一作答，则极可能上了他们的当，甚而使对方得逞。一位聪明的经营者，他是不作正面答复的，而是巧妙地闪躲正面的问题，并以基本问题来搪塞，比如：

“各位所提的都是些切身的问题，我也深深了解问题的重要性，但可否请各位再将眼光放大，看得更远一些，

因为各位皆为本公司的职员，也可以说是靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求做的话，公司很可能会站不住脚，若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位会想见到这一事实吗？希望各位能稍作忍耐，但凡今日所提的问题也是公司早已考虑过的。”如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，对方自然就会逐渐软化下来。

这不仅是在公司，甚至亦可在家庭中运用。当孩子提出提高零用钱的问题时。一般孩子不能了解家庭经济的情况，只懂得每天有花即可。此时你就得避重就轻地向他们解说有关他们自己未来的各种费用需要等等，一一列出，孩子们在看到庞大的费用之后，便不敢再作无理的要求，如此我们便可知道，凡对方提无理要求时，就需避开对方的问题本身，而用基本问题来搪塞，所谓基本问题即是长远的问题。

当对方提出具体要求时，我们便用长远的基本问题来搪塞。

7. 故意否定已见以让对方赞同的说服术

会议在进行时往往都会有争论的情况发生，当双方争论得面红耳赤时，争论的重点已非原来的论据，而转为为争论而争论的情况。如果某方以正面反驳，对方是

绝不让步的，最终闹成了僵局。此时不妨运用“推不成，拉却成”的方法试试。

如某会议的与会者分成了两派系，甲方赞同的是 A 策略，乙方却赞同 B 策略，双方正僵持不下时，甲方突有一人发表了较客观的论点，说：

“仔细推想起来，B 策略也有它的好处，并非一无可取。”

听了甲方如此一说，乙方立刻便有一名代表起立说：“说实在的，A 策略确实相当不错，是有其利用价值的。”

于是双方局势已趋缓和，同时 A、B 两策略也同时被采用了，并且甲乙双方也互相道歉言和了事，这就是“推不成，拉却成”的典型例子。

社会上就是有许多人并非以论据去作反对，往往是意气用事，为反对而反对，若有一方能稍作让步，对方就会不再反对而气氛和缓下来。

又如吵架的一方正欲向对方挥拳时，若对方以和善的语气向他道歉，本欲挥下的拳头顿时失去了目标而缓缓垂下，一场火药味浓烈的争斗也顿时熄灭。

若有人与你唱反调，不妨以否定自己论调的方式引出对方的赞同。

8. 承认自己错误以躲避对方追究的说服术

在某次竞选活动中，有一地区的民众分成了两大派

系，双方的助选员也是为了争取选票而疲于奔命，不择手段。乙方助选员气势汹汹地质问某人为甲方卖力，此人妙答说：

“你看我像吗？如果你们认为我像，就当我是为他卖力好了。”

乙方助选员一听，顿时失去了攻击的目标，也谈不上什么兴师问罪了，终于无趣地说道：

“我们只是问问而已，何必当真呢！”

如果是一般人遇此情形，通常会直接答说“是”或“不是”，而这位仁兄却从容不迫地躲避了正面的答复，而使对方泄了气似的无言以对。

也许有人会认为，承认了错误即表示占了下风，岂不更吃亏，其实不然，因为你在作表面承认时，是以漫不经心的口气回答的，从而使对方敌对的意念顿失，也就无所谓上风或下风了。这种干脆承认自己错误的作法还可巧妙躲开对方的锋头。

对于气势汹汹的对手，你可用故意承认自己错误来使他失去攻击目标。

9. 巧妙回避对方紧急要求的说服术

某公司的一位职员，正想在买好的土地上盖房子居住，不料此时突然接到公司命令，被派往国外分公司服

务，而且要举家迁徙，两周内就得出发，此时他如热锅上的蚂蚁不知该如何是好，于是便立刻向建设公司建议停止建造房子，但结果却是我们所料不到的。

当这位建设公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时，便从容不迫地答道：

“哦！确实事关重大，事情既然是这般紧急，就非设法解决不可了。但我们或可反过来想想，建造这栋房子，在你这一生中也许就只这么一次，是否应该考虑清楚后再作处理，以免事后反悔。”

话中的含意使他很明显地感觉到此次的解约将会左右自己的一生，是件极为重大的事，所以万不可因眼前的紧急事态而改变了终身的长远计划。

本来打算尽速解约的这位仁兄，一经对方提醒便上了“值得考虑”的圈套，最终放弃了解约的念头。

任何人对突发的紧急事件，都想尽快解决，而这一类人是很不容易被说服的，此时，你如果在言词上有稍许的差错，必会弄得更糟。所以你首先要稳定对方的情绪，再将对方所谓紧急事件视为重大事件，并强调这会影响到对方未来长远的计划，应让对方自己去衡量事件的利弊。那位负责人所谓的值得深思熟虑的重大问题，深深地敲击了这位客户的心，这位客户理所当然选择了后者。

这种方式在议会中也可运用，若某议员提出的议案，要求作紧急裁断时，便可以“事关重大，须作长远考虑”

为理由，使他为之语塞，而不便继续追究。

对于对方的紧急要求，可以“事关重大”作盾牌。

10. 使对方明白其要求不切实际的说服术

社会上经常会发生帮派滋事的情形，往往以年轻人居多，他们多为善于煽动他人的人所操纵，这种情形在日本也很多。那些帮会的首脑人物，往往是以崇高理想为号召，但所谓的崇高理想，事实上是毫无根据的，且根本就说不出什么道理来，但那些乳臭未干的年轻小伙子们却多不理睬这些，只是盲从。奇怪的是，像这些“伟大理想”，对那些血气方刚的年轻人而言，有着不可思议的吸引力。然而虽说是在“伟大理想”的大旗帜下跟随着帮派，也有不少人认为并不完全合乎自己的意志，却又难以违背，便也作罢。

在“伟大理想”的背后，任何人或多或少都隐藏有和自己不甚相符的“本意”。然而在这一伟大旗帜下，若真遇上现实问题时，却得用本意去处理，而不能以理想去解决。于是许多人在心理上便不得不自我欺瞒，也就是虽明知这种理想不可能满足现实的需求，但还是勉强自己去承认。

或许有人会认为，就以本意活下去不就得了，还需要什么理想不理想的，然而他们却很难抗拒所谓伟大理

想的最终目的，即使此一目的是不可能的，但由于旗帜之堂而皇之，使自己不得不承认它。

但如何才能拆穿所谓伟大的理想呢？最好的办法就是扯下对方冠冕堂皇的大旗，对方自然会很容易地迁就你。应如何做呢？简单说，就是让他们为自己所谓的“理想”作一具体而详细的解说，待对方说完，便作一总结说：

“原来你所谓伟大的理想就是如此这般而已！”

将他的理想突然地渺小化，同时也褪了色。因为那些虚有其表的伟大理想，说穿了根本就没啥根据，不过是口气大些罢了，更甭谈作什么具体的解说了。

对理想主义者，须以具体理论迫其明了理想与现实的差距。

11. 以道歉方式阻止对方抗议的说服术

在法国很流行“对不起”这句话，譬如在路上行走时不小心碰到对方的肩膀等多种场合都用得上。但其中若有责任问题存在时可就不同了，他们是绝不轻易道歉的，并将自己的本意坚持到底。譬如在买酒的路上，不意碰到行人，连瓶带酒摔在了地上，一般应是各负有一半责任，但那位行人会认为：

酒瓶之所以摔地是对方自己的错误，与我毫无关系。

倘若承认了错误，就是答应赔偿，他们绝不做这种傻事。

某位长期居住在法国的朋友，他给一位决定要在法国稍作停留的友人忠告：

“即使你是因为闯了红灯而压死了行人，也绝不可轻易道歉，最好是将所有责任都推给保险公司。”这句话我们听起来似颇不以为然，但是在法国对于承认错误确是非常慎重的。

不要说法国人，就连我们东方人也是一样，对于道歉这件事也是非谨慎不可，某位处理车祸的货运公司负责人说了这么一段话：

“如果公司的车压伤了过路的小孩，即使对方家属破口大骂，我们宁愿对对方低声下气，但也绝不说对不起。”

据他说，错误全不在于司机，而是由于小孩突然奔出，应属不可抗力的。何况事情发生时，往往原因还尚未弄清楚，所以也不可随意就说“对不起”，最好的说法便是：

“真是可怜，你们家里的情形我也很了解……。”就够了，而且说话时千万要慎重，不可说出半句道歉的词句，这实际上也作了有限度的道歉。

然而下面的这种说法也是值得我们参考：

“你现在所言我非常了解，但谁是谁非，至目前为止尚未调查清楚，然而对于伤了你的心这点，我还是得向

你道歉。”

人心也是十分奇妙的，除非是重大事故发生，否则一旦愤怒的情绪被压抑下来，当事者多会显得较为冷静。

对真相未明时的抗议者，只需对他作“伤了他的心”的道歉即可。

12. 先发制人而取得心理优势的说服术

在约定的时间，如果我们迟到，心中难免感觉自己稍占下风，而不易推进自己的话题；相反的，若是自己先对方而到，心中便会有充裕的感觉，比对方具有优越感。尤其是遇到对方是位难缠的人，则愈有这种心理倾向。

如果一开始就占优势，则必影响你整个事件的顺利推进，所以遇到这种交涉场合时，最好是比对方早到，以置对方于你的优势之下。

某大学招生时，由于增加了面试，而二三个学院的报名人数比预定人数多出好几倍，其中尤以教育学院的报名人数最多，本来预定录取 100 名，报名者却有 6000 人之多。于是该学院的教授们便开了紧急会议，决议取消面试，但当时校长却说暂作考虑，而不予当面答复。过了不久，这些教授们突被校长召去。起初他们认为定是提议被采纳，都高兴地来到校长室。不料，情形较不

严重的工学院教授们已先他们而到，而前者主张面试，并且已与校长交换过意见，校长见了他们便说：

“既然是同样的问题，你们还是自己去商量好了。”

这下教育学院的教授们也不好再坚持了。由于校长拿工学院的教授们作盾牌，而先发制了教育学院教授们。校长还当着他们面说：

“如果一天办不完，多延几天也无妨，但轻易取消考试项目却是万万不可的，必须要往实施面试的方面去考虑。”

经校长这么一说，为了颜面，他们也得在一天将这件事办完。最终那 6000 名考生的面试在一天之内就完成了。

要求不易为人接受时，可以采取先发制人的方式，在取得心理上的优势后，事情便容易进行。

13. 分散抨击目标的说服术

在很久以前，有一个官员，他的口才确有异人之处。在某次的议会上，有一位在野党议员攻击他说：

“你身为公职人员，竟然有 4 位姨太太，真太过分了。”

这位官员却不慌不忙地回答说：

“这位议员先生说话也真欠考虑，我可不是只有 4

位，而是有 5 位姨太太。”

话一说完，整个议事堂顿时哄堂大笑，而这位攻击者当然也失去了攻击的目标，便不再继续追究。

通常我们言论攻击时，都会利用“一点突破法”，亦即坚持将对方之某一缺点作为攻击的目标，往往会使对方感到招架不住而投降。如果这位官员对在野党议员的抨击显得过于敏感而不知所措的话，到最后定会露出他的失态。但是他幽默的答辩，却巧妙地将那位议员筹划已久的攻击目标完全摧毁了。

所谓“一点突破法”，顾名思义，即将攻击的目标集中于一点，方能发挥其威力。所以当你受到攻击时，最好的方法就是分散对方攻击你的目标，使其威力骤减，使议论的焦点呈现模糊状。

如果受到他人抨击，则尽量分散受抨击的焦点。

第七章

利用心理空隙使其有口难辩的 说服术

1. 二者择一使对方早作决断的说服术

有位男演员是一著名花花公子。有一次他在一家杂志上发表一段谈话，对于如何说服一名女性留下过夜，他必定用如下的问法：

“你是要回去呢？还是要住下来？”而绝不会问：“你是要住下来？还是要回去？”

我看了这段记事后，也觉得这家伙确实是有一手。

因为当一名女性被自己喜欢的男性先问及“是否要回去”时，心中便颇有安全感，因为对方似乎颇尊重自己的，同时又因为期待落空而略感失望，但紧接着却问

道：“还是要住下来？”而使失望感顿时消失，即使是不回答也等于是答应了。

如果我们反过来先问道“你是要住下来”的话，一般的女性必定立即起了警戒心，而接着又问“还是要回去”，使对方直觉感到是应回去，即使原本是愿意留下的，此时也不好说出口。

看来这位花花公子也真是可恶，竟对女性心理了解得如此透彻。即使两人的交往已至炉火纯青的地步，但是，“是否住下”对女性而言，还是一个很大的问题，也会使她产生紧张的心理。而第一种说法，虽表面上看似尊重对方，其实还是诱女方入瓮的另一种说词。

我们在日常生活中也时常会遇上二者选择其一的情况，若是你想让对方选择自己所期待的，问话时最好是将它置于后方。例如在商店，当一位客人买了许多东西正要回去时，你便问他：

“是否要我帮你送过去呢？还是你自己带回去呢？”

大多数客人听了都会说：

“还是我自己来好了。”

如此不但达到了你对他的关怀之意，同时却又替自己省去了许多的时间和劳力。

如果你想对一名不速之客下逐客令时，不妨对他说：

“今天是要喝一杯呢！还是下次再来？”

客人听你这么一问，大多会说：

“下次再来好了。”

这就是利用人们养成的对决定多选择后者的习惯所致。
如果对方苦于选择时，不妨将你的期望置于后者。

2. “时差攻击”的说服术

我有一位中学时代同学李崎先生，大学毕业后便在他父亲经营的一家公司服务，最后才担负起该公司的重任。这位朋友当初为了说服他顽固的父亲，费了相当唇舌。

据说他到公司的最初 5 年内，父子间几乎每天都有冲突发生，就在这段时间里，他也逐渐学到一些本领，就是当他和父亲磋商一件事时，为避免引起父亲火爆脾气，即使父亲的论点有错误或不尽理想之外，也暂且听取；或是明知父亲所言不合逻辑，还是一样不作任何反应，因为若当场便予驳斥，不但会使父亲难堪，并且也容易引发他的怒火。

第二天，待父亲的头脑冷静下来，能以较客观的态度去分析事物时，自然会乐于接受他的论点。

在商场上，处理顾客的牢骚也可用以下三原则，即“易人、易地、易时”。就是莫让营业员单独去对付；或是说“这里不方便谈话，还是换个地方好了”；甚至另约一个时间，这样，对方的情绪自会逐渐平息，这对事情的进展更有利。总之，为避免正面答复，只消说一句

“关于今天的事，容我仔细查证后再谈”这类推拖之词，来削减对方高昂的情绪。

李崎就是运用其中的“易时”法，亦即用时差的攻击方式，引父亲进入自己的圈套。

我们在重读前一晚所写的情书时，往往会感到有些汗颜，这就是时差带来的必然结果。

所以，同样的道理，当你认为对方的论点不妥时，不妨自设一冷却期以作缓冲，就会收到意想不到的效果。

对顽固的对手，今天先静听其论述，明天再提出自己的反驳。

3. 先满足目前要求以忘却原来要求的说服术

美国某心理学家受德国某机车厂商的委托，寻求提高机车销售量的妙策。

因为当时正面临私车普及的状况，这家公司虽以“敝公司的机车最经久耐用”为广告，也依然提升不起机车的销售量，于是这位心理学家便开始调查一般顾客的心理。他发现这家厂商在强调他们的机车耐用、实用，就是要消费者弃私车而就机车，而当时正是私车风行时期，顾客哪会去理会这小小的机车广告，这宣传明显与消费者的愿望抵触。于是他便想出了一条妙计，要在机车上装置私车的喇叭，使得那些消费者对机车感兴趣，

因为他们多对私车喇叭感兴趣。终于，这家厂商生产的机车销售量大增，甚至超过了私车。

脚踏车的变速挡也是运用同样的道理。消费者对原来的自行车不感兴趣时，突然加装与机车相同的变速装置，当然会引起他们的兴趣，因为这种新型自行车具有十足的魅力，自然受到买车人的欢迎。

譬如，对一名喜欢吃巧克力糖的小孩来说，给他一个巧克力形状的木板，他丝毫不感兴趣。但若他正在玩游戏，并正扮演一名糖果店老板时，给他一块木板当巧克力，反而能引起他的兴趣。

像这样巧妙地运用心理效果，以廉价的东西替代高价品，可以使对方忘却原来的要求。当一名小孩要求父母买部自行车，父母若用廉价的玩具搪塞，小孩绝不会满足的，做父母的必须要寻求在机能上有相类之处的物品才是正确的方式。

孩子之所以希望得到一部自行车，是在于疾风而驰的快感，此时你就不妨买个轮式溜冰鞋，同样可以使他达到目的。凡此种种，都是运用心理效果，用廉价物品来满足对方要求的做法。

对于想以自行车来满足在疾风而驰中得到快感的小孩，可用轮式溜冰鞋来替代。

4. 利用对方一天中最脆弱的时刻

在美国电影名作《上流社会》音乐片中，两位男演员展开了一场爱情争夺战，我发现片中每当他们想要说服女主角时，一定是选择傍晚到晚上这段期间。

为什么这类谈心要选择傍晚时分呢？因为一般女性对这段时间的感觉是十分脆弱的。从心理学观点来看，自有其深刻的缘由。

任何人的身心都可能受到一种所谓的“生物时间”所支配，每当到了黄昏时分，这种现象更为明显。

生物时间主宰着人的精神和肉体的自然节奏。当这种节奏显出不协调时，任何人的身体都会感到疲倦，因而思想不集中，注意力差，所以在黄昏时分往往比较容易发生交通事故。

一般说来，女性较男性更为情绪化，当受了“生物时间”不协调的影响时，也较男性更易于陷入不安和伤感。如此说来，说服女性最好是在黄昏时分，也不无道理。

众所周知，煽动天才德国纳粹的头头希特勒，集会时间每每都选择在黄昏时刻，由此可知他颇为了解人心的倾向。

像这种巧妙利用“生物时间”的变化来攻击对方的做法，在商业谈判上也很有效。譬如我们认为此次商谈困难时，最好就选择傍晚时分，若是开会，则将会议拖

延至傍晚等。

平常在会议中难免会出现许多疑问或意见等，但在傍晚时刻，每个人由于精神上的不安定，加上思考能力减弱，对会议中所进行的提案很少深入地探讨，多以干脆同意了事，于是便很容易通过。所以选择这个时候进行交涉或举行会议，是实现自己计划的理想时刻。

对成功的希望感到渺茫时，最好将交涉时间选定在傍晚时候。

5. 先表同感继而诱导的说服术

有一次，我搭出租车，因为司机正在收听棒球比赛的实况，所以我和他也顺便聊些有关球队的问题。如：乙队如何，甲队又如何等等，当然在我尚未明了他心中的意向之前，千万不可轻言附和，惟恐引起对方的不快而影响到自己乘车的安全。

开始时，我只是适当地附和对方，当确知对方意向与自己不甚相符时，不如暂依其意，之后再以缓缓导向方式使其趋向我方。这么做更易为对方接受，而且能避免宾主间的不快。但这种方式只在对方无明确的主见，或其主张不理想时，方才适用。

譬如，对方正发表高见时，你不妨频频点头以表同感，使对方感到你与他属同一道上的人，即使你提出或

多或少的异议，他也不会在意，于是，你便可一步步将对方诱人自己的圈套，最后，对方已不知不觉地将自己整个看法推翻。

若一开始便与对方唱反调，反而对自己不利。

6. 表面上服从对方的说服术

某人在婚前是十足的大男人主义者，不料婚后却来个 180 度大转变，成为太太至上了。据说原因是其妻的说服术高人一筹。在他们家中凡事皆由其妻先提出意见，然后才由自己做最后裁断，表面看似他自己的主张，事实上全出自其妻之手。例如有什么事要解决时，其妻就对他说明此问题真不知如何是好，接着又说：

“我认为这件事若能……的话，想必更好，只是我不敢做主，最后还是由你来决定好了。”身为一家之主的男人的自尊被捧得高高的，他自认为决定权全掌握在自己的手中，完全忽略了其中真正的主导者。

任何人都有自尊，尤其是在女人面前的男人更是如此。若想操纵身份比自己高者，最好是利用这种方式。因为当对方的自尊被提高了，即使对反面意见也很少提出异议。甚至自己被出卖了也无所谓。

此种做法的重点，在于别让对方察觉你的用意。

对难以说服者，不妨向他请教解决之道。

7. 使对方速下决断的说服术

前些年音响对于年轻人具有相当大的诱惑力，只可惜价格稍嫌高了些，而且由于品牌之多，使买者多难作决断。

某大学生正欲购置一套音响设备，但由于品目太多，加上经济限制，一时也难下决断。当他正徘徊不定时，便有某商店的一名年轻店员看穿了他的心思，于是上前问道：

“我看得出你很想买套音响，但不可否认这些东西的价格都很昂贵，必须经过慎重的考虑才可决定，不过你也不妨再到其他商店比较比较，这对你是很有利的，俗话说货比三家不吃亏，所以还是得慎重些。”

于是这名学生也真的就去其他几家商店作观察和比较，但也看不出任何结果。终于，他又回到这位年轻店员的商店，毫不犹豫地向他买了一套音响。

我为这位店员懂得客人的心理深感佩服。他以渐近的方式诱导这位大学生，最终达到自己所期望的目的。你若执意对他说：

“我是绝对不会骗你的，不信你买下试试，对你绝对有利”。或许这位学生便不会向他购买了。

不仅买东西时如此，对举棋不定者，若勉强他做决

定无异是在加重他的心理负担，因为他时时刻刻都想脱离这种压迫感，所以在这种情况下所作的决定，对你来说，也未必就有利。

若欲使对方尽快做出有利自己的决定，就必须使用这位店员所用的技巧，避免作正面的压迫，而将决定权让给对方，使他在轻松而和缓的心绪中，更迅速地做出有利于自己的决定。

对于难下决定的买主，可劝他不妨再到其他商店多作比较。

8. 掩饰自己主观的说服术

自古以来出现过不少有名的演说家在演说时与听众打成一片的现象，譬如当他举起拳头时，成千上万的听众也同样举起拳头附和着，德国的希特勒、意大利的墨索里尼等都属这类人物。

他们在演说中为什么会与听众紧密的结合在一起呢？其秘诀在于他们所使用的言词和所持的态度，他们抓住了听众的共同意识。为了达到这一目的，他们在演说中更是频频使用“我们”、“我们大家”等字眼，以表示这些内容都与你我众人息息相关。所以只须简单的几句，即可笼络大众的心，使人人都有“命运同一”的意识。

现代政治家也同样会使用类似的发言形式，如：

“我们要趁早将牛肉自由化，使大家能吃到廉价的牛肉，所以我们必须行使我们共同的权利，以达到这一目的。”

这就使听者感觉到，这是我们大家共同的事情，并非某一个人的事情；然而，这些人虽是使用了“我们”这一字眼，但他们或许是为了个人的利益，至少在群众的感觉中是与他的切身利益有关的。

由于每个人的内心都存有或多或少潜在的“自我意识”，所以都不愿意受到他人的指使。如果他认为你是在说服他时，他的自我意识会变得更为强烈，就更不易向你妥协，即使你说得天花乱坠、头头是道，在他看来你只是在为你自己个人利益而作的一场表演而已，更谈不上听取你的高见了。

如果此时你能使用到“我们”这一字眼，就会立刻使人认为你我利益一致，于是原本坚强的防御堡垒也终会倒塌，听众便会在不知不觉中上了你的圈套。对于自我意识强者，更可以利用这种方式使他就范。

尤其是男女的交往更需注意，不可说“我和你”，而必须使用“我们俩人”，让对方更能产生你我一体的共同意识。

总而言之，自我意识人人有之，当你想说服他人时，千万就别忘了使用“我们”这一字眼。

要说服他人时，应尽量使用“我们”、“我们大家”等这类共同意识的字眼。

9. 站在对方立场来说服的说服术

有一家电视台，每周设有一次关于人生问题讲座的节目，据说收视率比其他同时段的节目要高出许多。

收视率之所以偏高，当然有许多原因，但其中或许有人都喜爱观看他人遭遇不幸的残酷心理。不过最主要的还是因为节目中巧妙的答话，更是使人百看不厌。

大多数有疑难问题上电视请教的观众朋友，在开始时，多会对解答者所作的各种忠告提出反对意见或辩解，并且显得十分不情愿接受对方所言。但久而久之，便觉得对解答者所说的每一句话都会频频颌首称是。见了这些画面，真是比起在电影院中观赏一部电影的感受还要深。

凡电视台的主持人或问答者，无不是精挑细选才产生出来的，所以光是听听他们的说服方式也获益不少。

对于不易说服的人，最好的办法就是要使对方认为你也与他是站在同一立场。通常出现在这探讨有关人生问题的电视节目的观众朋友，以离婚女子占多数。此时负责解答疑难者说的一句话：

“如果我是你的话，我会原谅他的，而且绝不与他分手。”

朋友们千万别认为话中的“如果我是你”只是短短

的单纯的一句话而已，殊不知它能发挥的效力是不可限量的。而这也是由于人人都有认为“自己是最可爱”的心理所致。

如果在说服中，无意中使用了些不太得当的言词，但由于你巧妙地运用这句“如果我是你”，从而弥补了你言词的过失。不仅如此，它还能促使对方作自我反省，使对方终于感觉到惟有你的忠言，才是对自己最有利的。

站在对方的立场，使他认为你视他人的利益就如同自己的利益一样。

10. 用激将法使对方应允的说服术

有一位早期天才教育家，他对于不喜爱练小提琴的孩子尤其独具慧心。在教孩子们练琴时，经常碰到的难题就是儿童学琴意识低落，然而他却能使这些孩子们个个乐意接受他的指导。用逼迫的方式吗？不！因为这种办法只能收到一时之效，并不能持久，原来他所使用的特效药就是这么一句话：

“我想这件事你必定做不好，因为你的技能比人家差，所以你不不想练习。”

只要是从事教育工作，便经常会体会到这一类情形。尤其是小学生更是如此，他们很少有能够自动进取的，常以投机取巧的方式来达到他们偷懒的目的。对于这样

的孩子们你若说：“难道你是不喜欢它吗？”这会毫无效用的，而要对他们说：

“这样的事情对你来说是稍微勉强了点，可能你没办法做好，因为你的能力比别人差。”

只要这一句话，大多数孩子都会自发地行动起来。

像这样的激发效果，对大人或小孩并没有多大差异。

若你以强迫手段，非但毫无用处，反而会引起对方反抗的心理。纵使就范了，也不见得能得到什么好结果。

人的心理有一种特性，往往愈受到压迫，反抗心也愈强。譬如，在娱乐节目进行中若是规则订得过于繁杂，便丝毫引不起人们的兴趣，倒不如将规则放宽，使参与者个个都能兴高采烈。

所以当你有某事需要他人替你代劳时，千万不可用“你不想做”，而必须以“你是因为能力差，不会做”来激发他，因为前者并不能刺激对方的自尊，后者却击中了他的要害，而对方为了挽回自尊，也得勉强做出来让你瞧。

有一位 70 多岁的老人也是属于这一类的人，若有人遇事找他帮忙，他不会轻易答应，但有一个诀窍，就是说句“我知道你是不会做的”。他为了保持自己的自尊，也会勉强地答应下来。

老年人尚且如此，更何况是年轻的人。

对于不易接受工作的人，你不可说他是讨厌这份工作，而必须说他不会做这份工作。

11. 使顽固者接受要求的说服术

“推销，当被拒绝时才开始。”这是被称为世界第一的有名的推销保险专家雷德曼所说的一句名言。

确实也是如此，一名推销员若因客户的一句微不足道的反驳就退却的话，就根本谈不上业绩了。所谓推销手段的高明与否，就在于即使被拒绝也要突破，并设法跳进对方的口袋，掏出对方的钞票。

那些推销高手们所使用的方法就是，即使被拒于门外也不退缩，反而厚着脸皮对他说：“你只要听我说几句话就可以”或“给我 5 分钟就够了”等，提出一些让对方容易接受的限定条件。

此时，除非客户已有那种商品，或确实他已入了保险，甚至他真的很忙，那就另当别论了。但若对方无明确的理由来拒绝你，则一经你提出这类限定条件，依人情而言是不会拒绝的，况且只是听你几句话或是只需 5 分钟。一旦这关被你突破，你已成功了一半。别说是 5 分钟了，10 分、20 分对他来说已无关紧要，只要你能打动他的心，让他与你成交并不是困难的事。

前面所说的“限定条件”，其实只是一个幌子，是为了要让对方能够接受你的要求所设的一种圈套，当人的警戒心被突破后，就显得格外的脆弱。原来只会让一步，

到最后却让了 100 步。

像这种利用人心的说服术，在日常生活中也经常出现，譬如很懂得借钱之道的人，当要向人借贷 100 万时，他开口时绝不说 100 万，因为这样一定会将对方吓倒，反倒会吃闭门羹。

所以一开始先说只需 500、1000 的，以解开对方的警戒心，对方便容易答应你的要求，之后再缓缓地引出你所需的款项，他也不便一口回绝。这也是一般人所具有的弱点。当你能够做到突破对方警戒心时，事情差不多成功了。

对于顽强的对手，须先以小条件来突破其警戒心。

12. 让对方答应苛刻条件的说服术

某精密机械工厂因为生产某项新产品，而将其中部分的零件委托小工厂制造，于是事件便因此发生。当该小工厂将零件的半成品呈示总厂时，不料，这些半成品不合该厂要求，由于期限迫在眉睫，总厂负责人只得令其尽快重新制造，但小厂负责人认为他是完全按总厂的规格做的，不想再为自己增添麻烦重新制造，双方僵持了许久。

总厂厂长见了这种局面，在问明原委后，便对小厂负责人说：

“原来是这么回事，我想这件事完全是由于公司方面设计不周所致，而且还令你吃了亏，实在是非常抱歉。其实世上有许多事物不做到某一程度是不能完全理解的，今天也幸好是由于你们的帮忙，才让我们发现到竟有这样的缺点存在，只是事到如今，事情总是要完成的，你们不妨将它制造得更完善一点，这样对你我双方都是有好处的，所以还是得麻烦你多下一点功夫如何！”

那位小厂负责人听完，竟然答说：

“既然你这么说，那我就回去试试好了！”

我对总厂厂长的说服技巧真是感到佩服。本来这种要求对小厂负责人来说是十分无理的，要强迫对方接受的话，难保不会发生纠纷。

在日常生活中也常会遇到这类的情况，如果你是为了个人利益而向他人作无理要求，是很难得到结果的，你必须先站在对方立场、肯定对方付出劳动的价值，如这位厂长所言：“幸好是由于你们的帮忙才让我们发现到竟有这样的缺点存在……你们不妨将他制造得更完美一点……”这样，对方听后便不会有前功尽弃的感觉，并且还会欣然接受你的要求。

要求他人重新做什么时，须先肯定对方付出劳动的价值。

13. 降低身份以松懈对方戒心的说服术

一位著名拳击手曾经有过这么一段轶事。由于前次的不幸失败而失去拳王宝座的他，决心在下回的比赛中夺回，于是他宣布要向那位拳王挑战。

但是不巧得很，在比赛前夕召开的记者会上，这位全身裹着厚重大衣、戴着口罩的拳击手，竟然频频传出咳嗽的声音，精神显得十分异常，使在场的记者深感不安。他们想在此重大比赛的前夕，这位老兄的身体竟然是这般状况，可真是太不幸了。

相反，他的拳王对手，身强体健、自信的样子，任谁也感觉得出此次比赛胜负到底属谁。然而比赛的结果竟然出乎大家的预料，拳王宝座竟然被他夺回去。这到底是怎么回事？原来，在赛前的记者招待会上，他不过是在“作戏”而已，其目的是要松懈对方。

无论何种挑战，其道理都是一样的，如果要松懈对方的警戒心理，就必须先降低自己的身份。倘若此时来个硬碰硬，到最后也只有弄得两败俱伤。所以纵使自己具备了十分有利的条件，也万不可轻易将它显示出来，因这样做无异是在提醒对方，应该做好什么准备来将你击倒。我们只能说这位拳击手的这一招，真是太绝妙了。

许多人往往就是因为过于轻敌，致使对方有机可乘。而我们也必须要懂得利用这种趁虚而入的技巧，往往也

能收到事半功倍的效果。那位拳王在被击败后，甚至还想不到所以失败的原因。

对厉害的对手，要暴露出自己的弱点，麻痹松懈对手。

14. 利用对方的优越感取胜的说服术

据一位助选专家说，通常有许多候选人在发现形势不妙时，便立刻携带一家老少挨家挨户向选民做泪眼攻势，据说十分有效。一般人对“哀求”的感情相当的脆弱。因为当他人有求于你时，无形中也造成了自己的优越感，一旦优越感被激起来了，便会毫无意识地答应对方的要求。

在日常生活中，若能巧妙运用这种说服技巧，会收到相当的成效。例如，对一个难以说服、并且又不便道破他的不是的人，便可以低姿态对他说：

“你不妨站在我的立场，替我想想看。”话中的含意无非是说：

“如果你处在我的立场上，是否还这般冷酷？”

在隐约中指责对方的无情，但因为你是以请求的态度相对，这就提升了对方的优越感。至于其中的细节问题，此时已不是问题了，于是乎他便轻易地上了你的圈套。

当然我们也应该时时刻刻确保自己处于心理上的优

势，这是说服术的一大原则。话虽如此，但偶尔以哀兵的姿态使自己居于劣势，使对方让步，也未尝不可。

但这种技巧万不可使用得太过频繁，因为一个人若反复多次使用同样的办法，会让人觉得你是在演戏，而不上你的当。所以太过卑屈的人不会使人产生信赖感，即在于此。

让对方感觉是一种哀求，以动摇他的心。

15. 引用名言让众人信服的说服术

我们平常如果听到“诚如各位所知的”这句话时，即使所言我们不曾听过，或是初次听过，也会装出听过的样子。

在报纸杂志的书评中，若有知名的权威人士赞赏某一本书，多数人也会肯定这是一本好书。也许这本书出自一位默默无闻的年轻作家之手，但只要一经著名人士推荐，该书必定畅销。

凡此皆属于一种错觉。人们常会在无意之中，将被推荐的书与推荐者的权威混为一谈。这种心态在日常生活中都会渗透到人的心中。例如电视广告，或宣传海报，往往会利用名人的权威，这是在应用心理学的原理。所以，具有说服技巧的人，便经常引用名人名言或著作来证实自己所言的价值。

但是在使用这种技巧时，也必须小心。例如电视中的广告，必须考虑到商品的性质，否则便会产生反效果，现在我们举一个失败的例子。

某厂商在电视上推出健康酒的广告，一般人只要听说是健康酒，便会与中药联想一起，可是这一广告为何又会失败呢？原来他们认为“中药”这一字眼太过于老旧，于是便引用些新鲜的字眼，甚至强调现代化的设备或注重卫生等，但却忽略了一般消费者对于中药有着根深蒂固的安全感和信赖感，这时你提出这些所谓的现代化设备等作为广告词，也难以冲淡消费者原来对中药所持有的态度与看法。所以，你必须考虑到对方的期待与对方的弱点，以对症下药，否则难免失败。

譬如公司的小职员所说的话，很少会为上司所采用，但若引用“曾经得过诺贝尔奖的 F 博士说过……”，上司则必定加以考虑，而使情况改观。

引用名人的话来加重自己说话的分量。

16. 先以大前提提示的说服术

一般人考虑问题不外两种方法，一是从大前提着想；另一是从细部着想。但是在一般情况下，还是前者较具实用价值。

如果能留意到这点，愈是不易说服的人，愈是显得

容易被说服。譬如我们可以先说：“细节问题我们稍后再谈”，以此先引出其中较易使对方接受的十分之七的大前提部分，至于其他十分之三容易引起争论与检讨的细节部分，可以稍后再论。

“为了顾全大局……”、“为了全体的利益……”这些话对方听后，不但原则上会同意，同时还十分感兴趣，我们便可趁机提出其余的焦点问题，或许他会面有难色，但经过冷静思考、比较衡量的结果，最终还会接纳你的意见。

相反，若对方较重视细节部分，我们就必须将重点转移，将这些细节部分强调为七成，至于大前提则只占三成，待对方对你的论调感到满意并发生兴趣时，你才提出其余十分之三的大前提，即使不容易使他接受，但终究也会达到你所期望的目的。

前面所说的技巧其实都是相同的，主要是视对象来改变方式，若对方是属前者，我们就须强调大前提；反之，则强调细节部分，只要他原则上愿意接受，其余的问题便很容易解决了。

先提出对方容易接受的大前提，则其余的细节部分就不会有困难了。

17. 故作吝惜以引起对方兴趣的说服术

对于能力较差或新进的职员，如果光是对他说“再加油吧”、“再用点头脑吧”是无多大效用的，这类忠告虽然偶尔是必要的，但在工作中若经常提出，反会使人感到厌烦，职员们此时最迫切需要的并不是责备或激励，而是工作上具体的要领。

话虽如此，人心还是相当复杂的，上司若经常对部下喋喋不休，任何人都会因厌烦而起反感，即使所言对工作有利，部下亦无法接受。你是装出很吝惜的样子，使对方觉得“这句话非听取不可”，则你的忠言必能顺利地让对方接受。此时他不但不会感觉啰嗦，还会主动地接受你的建议。

假使你有许多忠言要对他说，但若一口气将它们都说出来，所收到的效果必定不大，你必须很吝惜地一小部分一小部分地说出来，效果才显著。

譬如当你要说出忠言或是工作要领时，便故意装出很吝惜的神态，然后才缓缓说：

“好吧！我现在先教你一个好了。”

对方立刻感觉到你所说的“一言值千金”而耸起耳根倾听，并且会认为现在前辈所要说的可能都是一些秘诀，非听取不可。

如果你一开始就说：“这只有科长和我才知道，其他

任何人都不知道。”效力更大。若对方能耸起耳根倾听的话，那些厌烦的反抗心必定完全消失，并且还觉得你不是在啰嗦。因为你向他表示只透露一个问题而已，他便会感到很珍惜，千万不可错过。

最后我再说说我的经验。

有一次有位教学实习生向我说：“我们班上的学生不和我亲近，难道是不适合当老师吗？”

我听了，仔细考虑后便对他说：“好的！我现在就告诉你一个要领吧！就是忘记自己是一个老师。”

他一听，更是感到莫名其妙，又说：“校长的这句话我还是不明白。”

“就是要将教师与学生的关系从意识中除去。”

“哦！原来如此，我知道了！具体地说就是要与学生打成一片，是吗？”

那位实习生对我所说的话十分感兴趣，之后还一再提出许多问题，我也尽量将我所知道的告诉他，他丝毫不感厌烦地一一听取。

即使你有许多忠言，但只能先告诉对方一小部分，以引起对方的兴趣。

18. 触及对方自尊以得到承诺的说服术

美国的卡耐基曾说过一句名言：将对方视为重要人

物并以诚意相待，纵是敌对者也会成为友人。

任何人，当受到他人的信赖与尊敬时，内心都会感到高兴，虽明知那是拍马屁，但听起来还是感到舒畅。自尊心越强的人，越有这种倾向。

自尊心很强的人往往较难对付，若想使他乐意接受一项繁杂且不易为一般人所接受的工作时，最好的方法是要能触及他的自尊心。一般说来，自尊心强者大都很有自信，并且无论在任何场合都认为自己与众不同，不愿和一般人混为一谈。所以，想烦劳他时要在不知不觉中使他意识到“为何不去烦劳别人，却偏要烦劳他”的原因。譬如“像这类的难题实非你莫属”，如此简单的一句话，即能触及对方的自尊心。

我认识一位在某机构的人事管理人员，他经手过多次的人员下调案件，并且都进行得十分顺利，丝毫没有引起任何人的怨言。本来分公司多分布于乡下地区，若非特殊情况是很少有人愿意去的，但他到底使用了什么方法使那些人都很乐意下乡去呢？

他先将那个分公司批评得一无是处，并扬言必须要一名适当的人选去整顿那个分公司，他说：

“如果这样下去的话，那家分公司迟早会撑不下去的，所以必须尽快设法解决，但并非任何人都可胜任，而是必须要有相当能力者方可担任，万一人选不当，对公司会有相当大的影响。”

他有意无意地强调此次重任“非你莫属”。

听者在开始时，虽难免会有被流放的感觉，但是听了一席话后，内心会逐渐转忧为喜，据说此法很奏效，从未引起任何的麻烦，使我也学到了一种如何应付人心的管理术。

对一位自视清高的人，须先触及他的自尊心，再委任他。

19. 压制对方怒气的说服术

当你欲将某一事委任他人时，明知对方可能不会接受，甚至还会引起对方的愤怒，而要说服对方也十分困难，此时最好就是先设法压制对方即将爆发的怒气。

在事情进入本题之前，你得先说一句：“现在我要说这么一句话，虽然明知会挨骂！”或“我说了这句话你一定会感到不愉快！”对方听了便会不好意思责骂你，还会认为“其实自己才不至于如此小气。”

当他感觉自己的态度与心情似已被看穿时，都会有“我才不呢”或“我才不像你所说的这般小气”等想法，是自尊心压抑了愤怒的情绪，即使你激怒了他，他也不好发怒。

事前先道破对方可能发怒，就等于给对方的手脚加了道枷锁，使他无法发怒，让他以冷静的态度接受你的想法。

一般说来，应付发怒的人，比应付自尊心强的人更困难。

认为会引起对方的愤怒时，你先来一句“虽然明知会挨骂！”即可削减对方的怒气。

第八章

恩威并用使对方就范的 说服术

1. 怎样使对方悦服

有一次，在宴席之上，罗斯福看见席间坐着许多他不认识的人。虽然，这些人是认得罗斯福的，不过因为他们与罗斯福的地位不同，所以虽然认识，也只是知道他是谁而已，并不因为罗斯福的地位高而表示出殷勤。

罗斯福见宴席上这些初次见面的人对他并没有表示友好的意思，于是立即想出一个计划，有意用一个简单的问题去问那些不相识者。

卢思沃特博士当时也是席上的客人，正好坐在罗斯福旁边，据他说：“当我把席间的客人彼此介绍过之后。

罗斯福凑近我的耳边悄悄说：‘卢思沃特，请把坐在我对面那些客人的情况介绍一下好吗？’于是我把每个人的性情、特点大略告诉了他。”

于是罗斯福就准备对那些他不认识的人表示意思了。他这时已经明白了他们各人所最得意的是什么？曾做过什么事业，喜欢些什么？

从这则轶事我们不难看出罗斯福的交际天才有多么高超。为了能引起这些不熟悉的人的关注，罗斯福预先打听他们的情况，这样，他的谈话，才能够引起他们的兴趣，使他们感到他是一个了解并希望与他们建立良好关系的有心人。于是每一个人在不知不觉中感到满意，并对他产生了良好的印象。

罗斯福这种策略所获得的益处是很大的，后来他终于当上总统。美国著名记者马克逊曾说：“在每一个人进来谒见罗斯福之前，关于他的一切情形，罗斯福早已打听好了。”成功的人大多是自负的，所以对于他们作适当的颂扬，就等于让他们觉得你对于他们的一切事情都是知道的，并且都记在心里。

在许多方法中最简单的办法，就是对那些与他人有密切关系的事情，他们自己特别感兴趣的事情，表示真心的尊崇。

有才干的人，还常常对于别人的名字——与个人的自尊心有密切关系的敏感的东西表示尊敬，从而使人心悦诚服。

钢铁大王卡耐基在销售钢轨的时候，也运用了同样的方法。他的最大的买主是宾夕法尼亚州的税务局，当他的新的大钢轨厂建成投产之时，为了结好于他的买主，他便给宾夕法尼亚州州长普森赠送了一个永久性的纪念，把新工厂命名为“汤普森钢铁公司”。结果，该厂出产的钢轨自然是销路大开。

他说：“我永远牢牢地记住这个方法，把它当作我一生中事业成功的法宝。我使用这个法宝越多，收到的效果越大。”

著名的工人领袖希鲍恩告诉我们，他平常最喜欢叫工人的小名，例如“比尔”或“约翰”。在他自己管理工厂的时期中，从未发生过罢工事件，这是他平生所自夸的一件事。

有许多工程界的领袖，都认为自己应该知道数百或数千个工人的名字，以便能常常叫着他们的名字和他们谈话。要当一名好的领导，首先一条便是必须和自己的下属打成一片，至少要知道他们的名字、专长、爱好等情况。

有才干的人，常常用种种不同的方法，在不知不觉之中，去表示他们对于别人或新生事情的重视。

英国的政治家鲍尔福在欧洲大战之后到美国来，常常在大庭广众之下称颂胡佛总统和美国的天气；他常常谈民主且常常说说笑话；出门时驾着一辆自由敞篷车，以表示他是民主主义者；他也像威尔逊一样，说他喜欢看侦探小说；在集会演讲中，他劈头就对他的听众说他

也与他们一样，是一个自由集会中的会员之一。

列格莱是美国的一位大企业家。他年轻的时候，也曾做过经纪人，即使是做经纪人的时候，他也是以这种策略去创建他毕生的大事业。他曾对采访他的记者说：“我无论到哪里去推销货物，我必定先探听这个地方的情况以及居民的生活习惯，并且以他们当地的土话与那些商人交谈。”

总之，要想得到别人的欢迎和合作，你必须知道他个人的爱好怎样？你得常常记住他的爱好和习惯，他们曾经做过些什么，他有什么引以为自豪的事情，他的才智知识，他的意见以及他所尊敬的人物，他缺少些什么，需要些什么。

“士为知己者死”。人由于荣誉感极强，因此，可能为了一个认定自己价值的人，赴汤蹈火、在所不辞。

2. 利用分化术化敌为友

俗话说，“同吃一锅饭的是好朋友”。这句话强调两人的关系不一般。两人从同学开始，加上一起参加俱乐部的活动，真正地同甘共苦，感情自然很深；若交际时间再长一些，两人之间共同拥有体验就会更多。因为两人或一群人之间有许多相通的话题，自然会产生朋友式的感情。

就是两个从未见过面没交往过的陌生人，只要有过共同的体验，也会马上成为新密好友。

有一个真实的例子：有一男一女，他们以前一直是一般的熟人关系。有一次，他们随一帮熟人朋友一起去野外游玩。忽然刮起了大风，两人跟大队人马走散了。为了避风避雨，两人逃进了不远处的山洞。经过这次接触之后，两个人的关系一天比一天好，半年后竟然结为伉俪。

注意到人的这层心理后，你就可以从与你对立的某团体或组织中，争取某个特定的人让他反戈一击，具体做法是让他参与谋事或共同行动。

无论在生活还是工作中，我们每个人都有自己所擅长的，并从中获得过成功的体验，如何充分显示并发挥你的这些特长，使周围的人被你吸引，站到你这边来呢！怎样使对方注意到你的优点，并欣赏你的优点，从而改变立场与你为伍呢？

人际交往中，最重要的是获取向心力，使别人赞同并支持你，首先你就要有自己的长处，足以吸引别人的优点。只有这样别人才能够追随你，成为你的朋友。

3 消除对方猜疑心理的方法

与对方的亲密程度往往视与对方距离而定，彼此间

距离缩短的同时，双方的警戒心理也开始放松，而且有产生亲密感的心理倾向。从各种实验中都可以证明，彼此间的心理距离，完全随物理性距离而变。

心理学家就曾以和异性团体谈话时，一般人会对什么样的对象产生好感为题做过实验。

在这项实验中，如果被实验者是男性的话，就叫两位女性实验者与他谈话，其中一位女性坐在距离他 50 厘米处的沙发上，另一个则坐在距离他 2 米远的椅子上。谈话时，她们两个的态度完全相同。

实验结果很明显，男性对于坐在自己身旁的女性，好感较大。如果被实验者是女性，一般而言，也是对坐在自己身旁的男性较有好感。

如果在宽敞的会议室或接待室洽谈，始终没有进展的反应，可以让对方坐在一个小小的柜台边，与之促膝而谈，这样就会在不知不觉中化解双方的疏离感。更奇妙地是，以后的商谈会进行得更顺利。而且，与其在一流的饭店里，面对面地坐着说服对方，还不如和对方坐在一个小酒吧的柜台上，肩并肩地说话，成功率更高。尤其对那些花花公子型的男性，如果再以甜美的女性声音加以说服，多半都能成功。

如果对方一见到你就有戒心的话，那么以后不管怎样解释，要想说服对方，并得到对方同意，可以说是非常困难的。如果能打破对方的警戒，使之对你产生好感，那往后的说服就已成功了一半。要消除戒心，首先要消

除物理性的距离，以促使对方缩短与你心理性的距离，这是非常单纯的“接近方法”了。

这种单纯的“接近方法”，对推动对方潜在心理作用有很大的影响力。根据一个推销汽车的专家所言，当一位客户在考虑是否要买车时，如果当时你和他面对面而坐，只要借故移到他身边与他并肩而坐，以非常靠近的方式来说服他，那位客户一定会很快答应买下车子。这里使用的就是迫使对方接近的方法。

但是，在利用这种接近功效的方法时，如果你衬衫上的污点或肩膀上的头皮屑，映入了对方的眼帘，使之心理上产生不悦感，认为你是一个龌龊的家伙，反而会给他一个不好的印象，这样则产生相反的效果，所以对此要格外注意。

对初次见面的对方，你要是表现得过于亲密，对方就会怀疑你有什么用意。可是，有些职业就是要求你与某人一见面，就要突破他的心理栅栏，比如说记者这一职业。当然，踏入人家的生活领域，要对方接受你，还要让对方讲出某些内情，记者先生们是得花费一番苦心的。

有一位资深记者，在采访时，也注意自己不同的服饰打扮，到市中心则穿市中心受欢迎的服装，到市郊则穿市郊认为不错的衣服，尽量制造一种与被采访者的生活环境相融洽的气氛，连用词也注意与被采访者相近。

他们这种努力的最终目的是让对方注意到自己有过与他一样的生活体验，希望对方能马上接受他。比如对

方住在 A 区的话，则说“我有一个朋友也住在你们这个区”或“读大学时，我在这里的公寓里住过一阵子”，尽量找到与对方相通的经历。尤其是双方都认识某一位中间人的话，采访就更为顺利，交谈更为投合了。

共同地域、共同体验，是消除对方的猜疑心理的方法，而且用起来相当简单，马上就能取得对方的信赖。需要注意的是，要警惕小人，千万别上当！

4. 消除对方对你的不信赖感

有一次座谈会，参加的都是专家学者，只有一个家庭主妇是例外。当轮到这位家庭主妇发言时，她的开场白是：“像我这样的家庭主妇，虽然不会有什么好意见……”而实际上，她的发言却非常有力。这样一来，使一些原本怀疑她说话能力的人，都不由自主地注意听她说的内容了。

究其原因，大概就是因为她那一番开场白效果吧！因为对一般人而言，反对、不信任、不满或愤怒等消极的情绪都令人不愉快，但如果能让对方先了解一下，亦即先有了心理准备，那么就不会令对方产生不愉快，甚至有时还可因此消除对方的不信赖感。总之，对于不信任或不满自己的对方，用这种抢占先机的方法，可说是最恰当不过的了。

要使对方对你有信赖感，应以“把自己交给对方”为前提。因为只有将自己全部交给对方，才能使对方发现你的“无害性”，进而对你产生好感。因此，要向对方说些什么话时，心中应认定对方是主人。举例来说，“我有话要说”是以自己为主，会造成一种不重视对立之感。但如果说“请听我说”，就是以对方为主，可以加强你的谦虚态度，进而造成对方想听你说话的情形。

当年，在美国费城举行了宪法制定会议。会议中分为赞成派和反对派，使讨论变成了白热化的局面。出席者的言论都非常尖锐，甚至演变成对人的攻击。出席者人种、宗教的差异，使一些利害关系相同的人集合在一起，会议充满了火爆和互不信任的气氛。在会议即将决裂时，持赞成意见的弗兰克林，收拾了紊乱的场面，独排众议，促使宪法成立。虽然反对派依然猛烈攻击，但弗兰克林不慌不忙，他对反对派说：“老实说，对这个宪法我也并非完全赞成。”

这句话使会议纷乱的情形突然停止了，那些反对派的出席者都认为，弗兰克林既是赞成派的拥护者，又是反对派的同情者，他对自己所提的宪法居然不完全赞成。反对派听了这句话后就愣在一旁，等着弗兰克林再说话。弗兰克林等了一会，又继续说：

“我对于自己赞成的这个宪法并没有信心，也许出席本会议的各位，对于较细的法则还有些异议，但不瞒各位，我此时也和你们一样，对这项法案是否正确抱怀疑

态度，我就是在这种态度下来签署该法案的。”

由于弗兰克林的这番话，反对派的激动和不信任态度终于平静下来，使得美国的宪法终于成立。一般人要化解对方的不信任感，往往会以强硬的口气说：“请相信我的话”，或者说：“没有那么回事”，结果反而使对方的不信任感更加强烈。因为这样说，就像是要将对方全面否定，只保留自己单方面的主张，这也是一种正面的攻击，这样做是不会产生任何效果的。

对于一件事情，如果光是强调好的一面，那么对方对于其所说的话，就会存在不信任的潜在心理。据说，有一个女大学生非常优秀，经常被周围的人夸奖、恭维，但是她反而疑神疑鬼，对赞扬她的人产生不信任感。

如果要想让对方相信自己，除去他的不信任感，而一再强调自己的优点，这样反而缺乏说服力。还不如利用人类潜在心理的“别扭心态”，来打破对方的不信任感，例如，可以先给对方一些不利于己的消息，使对方觉得你“还蛮老实的”，这样他就会产生想听人继续说的意愿，这时，你可以附带地为自己说些好话，在不知不觉中，对方就会顺利地接受你的诱导。

5. 拒绝对方的最好办法，是使对方自动放弃

当对方提出某种要求而你无法解决时，设法造成

你已尽全力帮忙的感觉，对方也就只好自动放弃其要求。

比如，当对方提出你不能满足的要求后，就可采用以下步骤。先答复：“您的意见我知道了，请放心，我会努力去做。”过几天，再通知对方：“这几天科长因急事出差，等下星期回来，我立即报告他。”又过几天，再告诉对方：“您的要求我已转告科长，科长答应在公司会议上加以认真的讨论。”尽管事情最后不了了之，但你也会给对方留下好感，因为你已造成“尽力而为”的现象。

通常情况下，人们对自己提出的要求，总是念念不忘。但如果长时间得不到回音，就会认为对方不重视自己的问题，反感、不满即由此而生。相反，即使不能满足对方的要求，只要能做出些样子，对方就不会抱怨，甚至会心存感激，主动撤回让你为难的要求。

下面先向各位读者介绍一段有关日本一富豪长谷川恒原的故事。

有一次，长谷川想从一家飞机公司购入三〇型飞机，还很想购入一一型飞机。长谷川单独去谈判交涉，可是只说了几句话，就露出了没有耐心和暴躁的神态，最后拂袖而去。后来，长谷川派了一个代理人去交涉，并交待他说：“你只要帮助我买进一一型飞机就行了。”然而这个代理人，去交涉了没多久，就以有利的条件购入了一一型飞机和三〇型飞机。

原来，这个代理人一到飞机公司，就对负责人说：“你是要我和你好好谈呢？还是要和上一次与长谷川先生

一样不了了之？”对方一听他这么说，就立刻回答道：“我知道，我知道，就照你的意思去做好了。”

还有一种使对方自动放弃的方法就是在对方提出的要求中，寻求缺点和不足。例如：

一个幼儿园的老师，是个非常热心的教育家。有一天，她到附近的市立图书馆去，想借一些有关的幼儿教育的书籍。她询问图书馆内的管理员，一个礼拜能否借20册书？

图书馆的管理员告诉她：“一个人一周只能借走3册，这是无法通融的。因为要借书的人并不只是你一个。”

幼儿园老师听了这些话后，很激动地说：“我知道，那么以后我每周都带幼儿园的小朋友来，让他们每人都借一本。”

原来很顽固的图书馆管理员，听了她的话后，突然改变了态度，取消了原来的规定。

在这件事中，最令人愉快的莫过于，当幼儿园的老师提出要让每一个幼儿来借书时，图书馆管理员就打破了要遵守规定的规则。图书馆管理员知道职员应该遵守规定，但他又厌恶繁杂的工作，对工作不热心，所以才做出上面的决定。

为什么幼儿园老师能使这个固执的管理员改变他一贯的原则呢？主要是因为潜在心理起作用。这里有两种潜在心理，“要遵守规则”和“厌恶太过于琐碎繁杂的工

作”，管理员在权衡两者后，由于实在不愿意让每个孩子都来借书，使自己工作更复杂，所以只好违背规定。

简单地说，在答应对方要求时，最好能暗示他可能出现的缺点，使对方感觉到，自己的顽固要求，勉强通过，也是吃力不讨好。因此，在他的潜在心理中，会觉得那样对自己不利，因而主动撤回要求。

6. 让立场不同的对方觉得你和他是同志

在一周休息二天的制度尚未普及之前，某公司每到星期六时，很多年轻人上班都不打领带。因为星期六只上半天班，他们准备下班后出游。这种表现会给一些做事勤恳的中年管理职员们留下坏的印象。然而当时这个公司的部长，在某个星期六突然脱下西装，也穿着令年轻人都感到惊讶的服装上班。从这一天以后，原本对他敬而远之的年轻人，都愿意亲近他了。

据他说以往和这些年轻职员们很难打成一片，彼此不太能沟通。于是他就想先从服装上配合年轻人，所以下定决心星期六改变成另一种形象。借着此次的改变，年轻人对部长也都产生一种共同意识，慢慢地对他敞开心扉。

服装可说是一种自我的表现。例如前美国总统卡特有一阵子很喜欢穿斜纹布牛仔装，甚至出席白宫部长级

会议时，也都以牛仔装打扮出现。牛仔装可以说是一种超越性别、年龄、阶层、职业的服装。卡特的心意或许是想以牛仔装来表示美国总统与所有人都是朋友。这恐怕也受了身体语言的影响，不过，在探心术中，也可视这种情况为表面上试图消除自己为特殊人物，但在实际上却具有某种政治意图，同时也显示了此人很自信。在其心底深处，蕴藏着强烈的信心。里根总统经常利用假日穿着舒适的服装到牧场上，借着大众传播的报道，让国民认为他的生活方式与一般人并无很大差别。希特勒和三岛由纪夫，为了表现出他们的威严，就常常穿着军装出现在众人面前。

由这些例子显示，人类的服装会给予人们深刻的印象，因为服装有一种自我核心表现的“延长自我”的功能。盛装就是为了吸引大众的目光，也可说是一个人的个性表达。因此如果你穿着与对方同样的服装，就会让对方觉得你和他的感觉与想法是相似的，对方也就会对你产生好感。

如果能够利用服装所产生的心理影响，那么穿着与对方同样的服装，就会让对方觉得你和他是属于同一步调。同样的，每当季节更换时，许多年轻人都穿着同样流行的服装在街上穿梭，到公司去拜访的大学生们，他们的打扮是一样。也许在他们本身感觉不好，但是借着服装，就会强调一种和薪水阶级社会的适应性，这也可以说是一种心理术。

再比如说，温森特·凡高是 19 世纪末欧洲最杰出的艺术家之一。他在生活中屡遭挫折，备尝艰辛，他曾在博里纳日做过一段时间的牧师。

博里纳日是个产煤的矿区。在这个地区，几乎所有的男人都下矿井。他们在不断发生事故的危險中干活儿，但工资却低得难以糊口。他们住的是破烂的棚屋，他们的妻子儿女几乎一年到头都在里面忍受着寒冷、热病和饥饿的煎熬。

这里的人都是“煤黑子”，肥皂在博里纳日人的心目中简直是一种不可企及的奢侈品。

温森特被临时任命为该地的福音传教士时，他找了峡谷的最下头的一所挺大的房子，并和村民一起拿麻袋去装了很多煤渣，在房子里烧起了炉子，以免房子里太寒冷。

温森特登上讲坛，他的讲道是那样诚挚而又充满信心，竟使得这些博里纳日人脸上的忧郁神情渐渐消退了，从他此次布道所受的欢迎来看，博里纳日的人民对他的态度已经没有任何保留了，他们终于相信了他。他作为上帝的牧师，现在已经得到了这些满脸煤黑的人们的充分认可。

是什么原因引起这样的变化呢？不会是由于他有了一座新教堂，因为这对于矿工们来讲压根儿不算什么。他们不会知道关于对他的传教士职务的任命，因为他并没有告诉他们在原先那个地方他是没有正式任命的。而

且虽然他刚才讲道时热情洋溢，措辞优美，但在原来那间简陋的小棚屋里和那座弃置不用的马厩里，他也是这样讲的啊！

温森特百思不得其解，最后他回到自己的住处，准备用从布鲁塞尔带来的肥皂洗脸时，脑海中突然闪过一个念头。他跑到镜子前面端详着自己，看见前额的皱纹里、眼皮上、面颊两边和圆圆的大下巴上，都沾着万千石山上的黑煤灰。

“当然！”他大声说，“这就是他们对我认可的原因所在，我终于成了他们的自己人了！”

他把手在水里涮了涮，连洗都没洗就去睡了。留在博里纳日的日子里，他每天都往脸上涂煤灰，从而使自己看上去和其他人没有两样。

这个故事告诉我们，`要得到对方的认可与接纳，你必须使自己在某一方面与他们相似或相同。

7. 以荣誉感刺激对方，使他产生被人肯定的心态

有一个搬砖的寓言。寓言里有两个劳动者，他们俩做的工作其实完全相同，但工作态度却大不一样，其中一个非常懒，丝毫没有干劲；另外一个则完全相反，做事很积极，很有生气，工作态度很热心。

有个人看见他们俩不同的态度，感到很奇怪，就问他们：“你们在做什么？”

那个没干劲的工人先回答：“我听从工头的命令在搬运砖头。”

接着那个工作热心的工人说：

“我正在搬运砖头，准备盖个摩天大厦。”

一个是工作态度懒散，感觉工作索然无味，另一个是工作热心，充满干劲。他们两个人的工作能力并没有太大的差异，可为什么会一个人拖拖拉拉，另一个人积极快速呢？这主要是因为他俩的“承认欲望”的满足程度不同。

“承认欲望”是一种希望别人肯定的心情，也是促使人类产生干劲的能源。自认是受到命令而去工作的人，他的“承认欲望”可以说完全处于不满足的状态；反之，认为自己的工作是要盖一栋摩天大厦，因而具有荣誉感的人，他的“承认欲望”可以说是获得了满足。也就是“承认欲望”使这两人的态度和效益产生了差异。

如果能利用这种心理作用，即使是一些令人提不起精神的琐事，或麻烦的工作，也能激起一个人的干劲。有一所私立中学，在每年的结业旅行时，学校总要分一些事情给学生去做，但历年被选出的学生都没有兴趣，根本不想去做。所以有一年，学校就把这些选出来的学生冠以“旅行委员”的头衔，结果所有学生都非常踊跃地抢着去做。事实上，工作的内容完全不变，只是冠上

了头衔而已，这种做法也是为了满足学生们要求被肯定的欲望。

夸奖也是一种满足对方“肯定欲望”的手段。在现代社会里，以“头衔”为诱导手段处处可见。一个政治家可能拥有很多头衔，例如他可能是 x x 公司的董事长或经理，又是 x x 青年会的会长，因为拥有很多头衔，往往在竞选时会更有利。

头衔的功效，是针对一个人的荣誉感而产生的，推动表面欲望的诱导术，就好像是给人一个正当的名分一样。有一家中小企业的柜台服务小姐，服务态度一直很不好。有一天，她的上司对她说：“我想我们公司最好再选一位柜台小姐，因为公司的柜台小姐，就像站在第一线的重要业务员一样。”自此以后，这个柜台小姐的态度就大大改变了。从前这个小姐总认为柜台工作没有丝毫价值，可老板的话激起了她的干劲。

不管采用什么方法，只要能让对方感觉到“我和别人做的工作不大一样”，那么即使工作的内容没有改变，薪水没有增加，也能使他产生干劲。

8. 激发人的“自我优越”的欲望

有这样一个故事。那是某家铸造厂，该厂的经营者孙先生经营了许多工厂，但其中有一个厂的效益始终徘

徊不前，从业人员也很没干劲，不是缺席，就是迟到早退，交货总是延误。该厂产品质量低劣，使消费者抱怨不迭。虽然这个经营者指责过现场管理人员，也想尽办法，想激发从业人员的工作士气，但始终不见效果。

有一天，孙先生发现，他交代给现场管理员办的事，一直没有解决，于是他就亲自出马了。这个工厂采用昼夜两班轮流制，他在夜班要下班的时候，在工厂门口拦住一个作业员，问：“你们的铸造流程一天可做几次？”作业员答道：“6次。”这个经营者听后，一句话也不说，就用粉笔在地上写下“6”；紧接着早班作业员进入工厂上班，他们看了这个数字后，竟改变了“6”的标准，做了7次铸造流程，并在地面上重新写上“7”；到了晚上，夜班的作业员为了刷新纪录，就做了10次铸造流程，而且也在地面上写上“10”。这样过了1个月，这个工厂变成了他所经营的厂中成绩最高的。

孙先生仅用一支粉笔，就重整了工厂的士气。而员工们突然产生的士气是从哪里来的呢？这是因为有了竞争的对手所致。作业员做事一向都是拖拖拉拉，可在突然有了竞争的对象后，就激发起了他们的士气。

每一个人都有自尊心和自信心，其潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”，或“自己被当成重要的人物”。从心理学上来说，这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望之后，人们才会努力求发展，也就是说这种欲望是激发人们干劲的基本元素。

这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。以学生来说，当他们想自己的成绩变好时，就会有打垮竞争对象的意思，所以就会更加用功。

只要能利用这种心理，并设立一个竞争的对象，让对方知道竞争对象的存在，就一定能成功地激发起一个人的干劲。但是如果以直接的方式提示对方，说“他就是你竞争的敌人”，则效果较差，因为这样好像给了对方一个强制性的压力，使对方有了警戒的心理，他反而在心理上会产生反抗。某个有名的中学教师，他经常根据学生的意愿来编排座位，使同一意愿的人坐在一起。如此一来，学生之间很自然地就会产生竞争心理，因而会用心读书。这也是运用潜在心理攻心术的例子。

王先生有一个长年为他开车的司机，最近这个司机的工作态度恶劣，不但经常迟到，而且开车时心不在焉，让王先生毫无安全感。然而，王先生并不直接责骂他，只是若无其事地说：“你也认识小李吧？他是你的晚辈，工作态度非常认真，给人的印象很好，从来都不迟到早退。”

王先生只说了这些，就不再多说了。那个司机当时并没有任何反应，但从此以后，他的工作态度就有了 360 度的大转变。因为当老板的司机，毕竟是一件荣耀的事情，这个资深的司机，心里一定想不能输给小李，所以他才努力工作。

以这种方式去诱导对方，让他注意到有竞争对手的存在，那么你的目的就可以达到 **80%**了。

9. 以委屈自己来引导对方使其转而接受你

中国人在送礼物给对方时，常常会附带地说：“这是非常粗糙的小东西，不成敬意，敬请笑纳。”外国人却对这种事情感到不可思议。其实粗糙并不表示不值钱，这只是中国人固有的谦虚美德。不过如果送给对方一盒糖果，并对他说这个东西确实很好吃，对方听你这么一说，就有想吃的欲望。

中国人认为，在送人东西时说“这是粗糙不值钱的东西”，其实是润滑人际关系。这种说法不是中国人的专利，其他国家也广为使用。

人们曾听说过美国总统林肯的一段小故事。

有一次，一个暴徒拿着手枪对着林肯说：“我曾下过决心，如果有一天遇到比我还丑的男人，我一定当场把他打死。”没想到林肯不慌不忙地向那个暴徒承认，自己是一个丑男人，并对他说：“你如果想打，就打吧！”结果这个暴徒的气消了，自动离开了。

林肯真不愧是一个总统，他对暴徒说话时，态度谦卑，因而解了围。如果他对暴徒仍采取高高在上的姿态，则会引起暴徒更大的反感。林肯在暴徒的侮辱下，仍仔

细去听对方的话，并消除对方复杂不平衡的情绪，当然是由于他承认了自己是一个丑男人，而他在承认的瞬间，暴徒对林肯反感的所有理由都消失了。正如前面所说，对方产生反感其潜在心理就是，希望自己的优越感能得到认可，如果他发现自己比对方还要差时，就会对对方更加反感。所以，一个人如果不够厚道，就会因为自己的自卑感，而对别人的优越产生反感。有了这种心理后，便会采取一种攻击性的防御策略。

林肯的做法就是放弃自己的优越性，让自己处于卑下的地位，先接受对方的反感，然后再诱导对方接受他。这的确是一种能使对方接受的最有效的方法。

人皆有“身份意识”。讲话应使对方感到自己很重要，切莫引起对方的卑贱感。简单一句“有件事要拜托你”，就能够使对方热情高涨，奋发向上。

美国曾有两兄弟同时参加州长的竞选。哥哥的做法是送给选民扇子、月历，或在小孩脸上亲吻，以博得选民的好感，树立极富热情的候选人形象。弟弟则不落俗套，每当他发表政见以前，一定先摸摸口袋，伸出手问在场的人：“谁愿意给我一支烟？”

结果，弟弟反而在竞选中旗开得胜。就选民的心态而言，能将东西给一位伟大的政治家，是何等荣耀的事。因此，弟弟得到狂热支持。

社会上低阶层的人，相对高阶层的人来说，总是怀着卑贱的地位意识。那位弟弟的请求，含有把高阶层的

人降到低阶层的意味。这种关系的变化，自然能扭转选民内心的对立，使人心生感动。

类似做法，也可理顺工作中的人际关系。例如，对部属发令时，可先说“我要拜托你一件事”，再将内容说出。虽然只是简单一句，但若经常使用，便能使懒惰的职员发愤图强，或安抚具有反抗心的职员。

当人的卑贱意识转化为优越感时，就会感到意气昂扬，这正是转换语言的功效。

10. 扰乱对方心神和有效地防止对方的扰乱

一位棒球队教练，年轻时是位很有成就的投手，经常利用技术和心理战术把对手淘汰出局。

一次，与他对阵的是位名气极大的全垒打高手，那位高手还是个喜欢吃醋的模范丈夫。眼看形势对南海队不利，他就附在那个高手耳边问了一句：“坐在你太太旁边亲密谈话的人是谁？”然后他故意接连投三个坏球，每次都加重这种口气，对手一方面产生轻敌心理，另一方面，他对太太的信任也不由自主地产生动摇；然后，他假装无奈地说：“你大概对太太服务不够吧！”再全力投出三个好球，对手终于心理崩溃，被淘汰出局。

为了获胜，诱使对方无精打采是很重要的心理战术。例如，故意批评说：“你怎么这么笨，打了好几年还是像

刚进来的人一样？”说这种话可以打击对方的情绪，可有时也会使他的要强心加剧，超水平发挥。所以过于直攻的话也不很好。但如果讲“你抽烟这么凶太不好”，或“最近你好像和妻子处得不太好”等，虽然和比赛没有直接关系，可这种影响对方心理活动的话接二连三地说出来，对方不好意思马上发脾气，又不能装作听不见，如此下去情绪不好，精力不能集中，这样胜负已经很明显了。

有时候过分强调注意事项，反而导致心理紧张，无法发挥正常水平。例如：罚点球是足球赛最扣人心弦的时刻，很多运动员告诫自己：不要放高射炮，结果反而射高。

马拉多纳等球星认为，罚点球时，先确定要射某个角度，而后毫不犹豫地提脚就射，这种办法通常很有效。

一位著名的高尔夫球选手曾说：“高尔夫球比赛不是靠手，而是靠嘴巴。”在一些影响情绪的谈话中，最有效的手段是表面上装得很亲切，提出一些所谓的“忠告”，实际是过分向对方强调比赛的禁止事项给对方暗暗施加压力，使其不能发挥正常水平。譬如，在高尔夫球场上故意温和地问对手说：“要是打出去的球半路上向右边飞的话，会落进池塘”，或“这个球离洞这么近，千万不要打歪啊！”听了这些“好话”，对手打出去的球不可思议地不是向右飞，就是打歪了。

有经验的教练在比赛前，从不啰啰嗦嗦地嘱咐这个

运动员要这样，警告那个运动员不要那样，因为那么做只会适得其反。

同样，为了防止讨厌的对手扰乱自己的心思，不和对方的视线接触亦为一种良策。

诸位也许看过母亲一面斥骂儿子，一面威胁他说：“你看着妈妈的眼睛，说出实话来！”这就如同“眼睛是心灵的窗户”，事实上，眼睛本来就可以表现人类的心理状态。当我们有意从对方的口中探悉真相时，常常会逼迫对方的视线互相接触，也正是这个道理。

当彼此的视线要接触时，固然可以窥探对方的心理。但是，自己的心理也同样暴露在对方的眼底下，由此可见，视线是两刃之剑。因为彼此视线相碰，自己也极可能因受到对方的目视，思想容易被对方扰乱。这一点不可不加以防范。

所以，如果你不愿意让讨厌的对方扰乱心思，最有效的方法，就是不要跟对方的视线相接触。由于故意不去接触对方的视线，这样可以防止对方知道自己的不安，同时，自己也能通过这种行为，蔑视对方，进而使对方感到某种心理上的压力。

11. 以“利益”来唤起对方的关心

相信读者一定经历过，在说服人或想拜托别人做事

情时，不管怎样进攻或恳求对方，对方总是敷衍应付，漠不关心。这时你首先要消除对方心理上的漠不关心，然后再说服诱导。在推销方面，推销员为了唤起顾客的注意，并达到 80% 的购买率，往往是先诱导，后说服。

在英国工业革命方兴未艾时，以发明发电机而闻名的法拉第，为了能够得到政府的研究资助，他去拜访首相史多芬。

法拉第带着一个发电机的雏形，非常热心并滔滔不绝地讲述着这个划时代的发明，但史多芬的反应始终很冷淡，一副漠不关心的样子。

事实上，这也是无可奈何的事情，因为他只是一个了不起的政治家，要他看着这种周围缠着线圈的磁石模型，心里想着这将会带给后世产业结构的大转变，实在是太困难了。但是法拉第在说了下面这段话后，却使原本漠不关心的首相，突然变得非常关心起来，他说道：“首相，这个机械将来如果能普及的话，必定能增加税收。”

显而易见，首相听了法拉第所说的话后，态度突然有了强烈的转变。其原因就是因为这个发动机，将来一定会获得相当大的利润，而利润增加必能使政府得到一笔很大的税收，而首相关心的就在于此。

下面我们再看一个例子。卡耐基作为钢铁大王却对钢铁制造不甚了解。那么他成功的原因是什么呢？关键就在于他知道如何统御众人。

他知道名字对一个人的重要。当他还是个孩子的时候，在田野里抓到两只兔子，他很快就替它们筑好了窝，但发现没有食物，因此他想到了一个妙计，把邻居小孩找来，如果他们能为兔子找到食物，就以他们的名字来为兔子命名。

这个妙计产生了意想不到的效果，因此卡耐基永远也忘不了这个经验。

当卡耐基与乔治·波尔曼都在争取一笔汽车生意时，这位钢铁大王又想起了兔子给他的经验。

当时卡耐基所经营的中央能运公司正在与波尔曼的公司竞争，他们都想争夺太平洋铁路的生意，但这种互相残杀对彼此的利益都有很大的损害。当卡耐基在与波尔曼都要去纽约会见太平洋铁路公司的董事长时，他们在尼加拉斯旅馆碰面，卡耐基说：“波尔曼先生，我们不要再彼此玩弄对方了。”

波尔曼不悦地说：“我不懂你的意思。”

于是，卡耐基就把心里的计划说出来，希望能兼顾两者的利益，他描述了合作的好处以及竞争的缺点，波尔曼半信半疑地听着，最后问道：“那么新公司要叫什么名字呢？”卡耐基立刻答道：“当然是叫波尔曼汽车公司啦。”

波尔曼顿时展露了笑容，说道：“到我的房间来，我们好好讨论讨论这件事。”

由此可见，不管任何人，先人为主的总是对对方的

猜测、估计和看法，如果能出他意料，在他心灵的深处挖一个洞穴，一定能成功地诱导他接受自己的意见。

第九章

利用人性弱点操纵对方的 说服术

1 . 针对人性的弱点进行说服

小泽征尔是世界有名的指挥家，一次他去欧洲参加音乐指挥家决赛，在前三名决赛时，评判委员会交给他一张乐谱演奏，并公开声明乐谱出自他们的手，绝对没错。

小泽征尔在指挥演奏中，发现乐曲中有不自然的地方。开始他以为是演奏家出了毛病，就重新演奏一次，仍觉不对劲。考虑再三，他以一流音乐家的判断能力，大声吼道：“不，一定是乐谱错了！”他的话音刚落，评

委们立即向他鼓掌，祝贺他获胜。

原来这是评委们精心设计出来的方案，要求指挥家不但能指挥好乐队的演奏，而且具有高度敏感的音乐鉴别能力，并能发现错误。事实上，其他参赛的指挥家也发现演奏中的问题，但都为环境所左右，最后放弃了自己的正确判断，去附和评委们故意提出的错误的意见。

附和雷同是人性的弱点。根据这一弱点，制造出一个绝大多数人都持有相同错误意见的环境，对方处在这一环境中，即使知道自己的意见是正确的，也很可能会放弃，转而认同多数人的错误意见。

抱怨，也是人的弱点之一。有时即使事情在顺利地进行，也会有人抱怨。因此，作为领导者还必须学会消除抱怨。

消除抱怨的最根本办法，是发展和完善事业，最大限度地满足下属的物质和精神需要。但是需要很长的时间才能奏效，因此，还需要寻找“立竿见影”的办法，这就是转移下属的注意力。

曹操很会通过转移下属的注意力来消除抱怨。一次，曹操在前线作战缺粮，为了稳定军心，曹操不将真相告诉士兵，却叫粮官以小斗乘给士兵粮食，以解燃眉之急。过了几天，士兵因粮食不足产生不满情绪。这时，曹操将粮官杀头示众，说粮官故意克扣军粮，现已查实处理。众人蒙在鼓里，不知实情，以为曹操公正无私，怨恨情绪就消失了。

还有一次，曹操率领军队攻打敌人，行军路上，三天没喝到水的士兵颇有怨言，曹操十分担忧。他心生一计，指着前方说：“我以前在这里走过，在前面有一片梅林，我们快点走，即使找不到水，梅也可以止渴。”士兵听到这番话，口里不断生出津液，饥渴顿消。到了前面，经过多方寻找，终于找到了水源。这就是“望梅止渴”的故事。

一个成功的领导，还必须知道利用人们信仰公正的心理弱点，以公正的外表来掩盖不公正的内情。

可以说，每个人对于幸福和满足的理解是不同的，甚至差别很大。雄心勃勃的大富翁也许并不满足于他的万贯家财，而有的人虽然并不富裕，却觉得幸福而满足。这就是说，人是否满足，并不完全决定于金钱数目的大小。在报酬方面，也同样如此。

假若某个公司的职员从上司那里领到一笔奖金，他对这笔奖金的数额是否会满足呢？在这里，奖金的数额不是个大问题，只要这个数额与一般情况相距不远，这个职员就不会产生不满的感觉。这个职员最关心的倒是与他具有相同资历的同事所领取的奖金数额。假如这个职员对公司贡献很大，而领取的奖金却少于贡献一般的同事，他必然不满，甚至会引起纠纷。

由此可见，在报酬问题上，数额是次要的，而公平合理才是最重要的。公司给职员的薪水固然较低，但只要“公平合理”，职员也会心服口服，因此，必须学会以

公正的外表来掩盖不公正的内情来稳定人心。

某科长为纠正下属经常迟到的毛病，就请年龄最大，又天天迟到的一位科员注意其他科员是否迟到，结果，这位天天迟到的科员，从此再也没有迟到的记录，其他科员也不再经常迟到了。

这位科长所用的方法，称之为“职务实演教育训练法”。也就是说，被指派的监督员，为了说服其他同事不要迟到，自己必须先改正迟到的毛病。而公司的其他科员看见资格老、年龄大的科员都能按时上班，且又有制度的约束，自然不会再有人迟到了。

所以，亲自去做却无法得到效果的事情，不如委托给第三者。例如想劝说一名不良少年，很可能被拒绝。此时，你不妨派他去说服另一个不良少年，也就是用“职务实演教育训练法”，使其更接近说服者的意见。如果执行者明白了自己所要担任的角色，即可摇身一变由不良少年而成为你有力的帮助者和支持者。

2. 在对他人提出要求时先退后进

你也许有过这样的体会：不小心把东西遗忘在朋友家里，打电话希望朋友为你送回，朋友却说：“你的东西忘了带走，特地跑一趟太麻烦，是由我负责送去，还是改天有空再绕到我家顺便取回呢？”

你原本指望朋友替你送回，但既然朋友都这么说了，你只好说：“……过几天后，我再到你那里去取吧。”

又如，公司职员已对天天加班感到厌烦，但是公司希望职工能再加一天班，以便工作进展顺利。于是经理向职工们说：“喂，大家都疲倦了，今天是不是早点结束回家休息，好明天再加一天班。”如此一说，职工们即使很累，也不会对“再加一天班”进行抵制。

在生活中你是否遇到过这种情况：对方对你频频指责，又不给你解释的机会？这时你可以先应承下来，尽量不予反驳，在退中求进。例如：

曾有位顾客到商店买衬衫，听另外一位顾客说这件衬衫他穿可能小了，便执意要换一件。营业员再三解释，他也听不进去，最后怒气冲冲地跑到分部经理室告状去了。

“你们店的服务质量太差劲！”他出言不逊。

“我们店的宗旨是为广大顾客服务，我们工作中有不少缺陷，需要顾客批评指正。”经理彬彬有礼。

“还为顾客服务呢！瞧那个营业员，态度那么不好，这种人怎么能当营业员！”

“我们有些员工素质是不太高，您有什么意见，请尽管提。”

那位顾客便把事情原委叙述了一遍。经理耐心地向他解释，这件衬衫他穿不会小，并且拿了件样品给他试穿。当顾客确信衬衫不会太小时，经理又开始说话了：

“我们的营业员没能把事情解释清楚，请您原谅。不过，我觉得她不给您换衬衫是出于工作责任心，您也一定不想买件穿不上的衣服，是吗？”

一席话，说得那位顾客连连点头，称赞该店的服务质量和营业员的工作作风。一场风波就这样平息了。

在这里，我们可以看到，分部经理在顾客的责难面前是一步一步后退的。说该店的服务质量差，他便实事求是地承认下来；说营业员态度恶劣，他就不卑不亢地给予认可，顾客发完牢骚后，经理就用事实证明对方错了。然后，这位深知攻心术的经理开始礼貌地进攻了：“他不给您换衣服是出于工作责任心，而且是出于一种善意的关心，因为，您也一定不想买件不合身的衣服。”话说的委婉、和气、得体、适度，不仅消除了顾客的误解，而且在顾客心里树立了一个良好的形象，为商店赢得了信誉。

从这些例子可知，人们都明白自己的要求，有可能将会遭致反对或抵制，这不足为奇。如果能事先预测对方的想法，想好说辞，就可使对方自然地接受你的意见，不假思索地说：“没有关系，没有关系。”轻而易举地满足你的要求。

对他人提出要求，首先应肯定对方的水平和实力，然后再提出更高的目标，这样就能激发起对方的创造力和积极性。

柏林奥运会游泳比赛金牌得主前崎秀子，有过这么

一段小故事。

柏林奥运会前四年，年仅 18 岁的前崎秀子，在洛杉矶奥运会上以 0.1 秒之差获得银牌。在庆功会上，和东京市长前崎君有一番交谈。

“获得第二名，感到高兴吗？”

“当然，我连做梦都没想过会得银牌，我超过日本选手创造的新纪录 6 秒多……”

“是吗？你不觉得遗憾吗？你应该感到不服气，你仅仅只差 0.1 秒。既然能缩短 6 秒，为什么不突破 7 秒？这样就是金牌了？如何？是否在下次奥运会上改写纪录？以 0.1 秒的优势赢得金牌。”

据说前崎秀子就因这几句话打消隐退念头，苦苦向 0.1 秒挑战，从而有意向更高目标进军。

首先充分肯定对方的实力，然后说：“以你的能力，这件事绝无问题”，这是鼓起对方干劲的启动器。

3. 控制别人的要求就是抢先为快

论战中先发制人，夺取制高点，掌握攻心的主动权，可以使对方陷于被动，屈服于你的论证。

先发制人应在时间上抢在对方之前，迅速集中论证力量于议论命题的要害，抓住瞬间出现的战机——这个“瞬间”不完全是形容词，而是实实在在的分和秒的概念

——以突然袭击的方式，趁对方未加防范之时，使对手失去平衡，一经交手，就取得决定性的胜利。由于先于对方而展开攻势，往往能创造论战中的精神优势。先下手为强，自然获得先机之利。

人有重视标签的心理弱点，某个人或物品，一旦被贴上一个标签或绰号，就会给人留下深刻的印象，久久不会改变。例如，一个演员成功地扮演了某一善良柔弱的女性角色，即使这个演员本人并不那么善良柔弱，但观众会把现实生活中的演员与电影中她所扮演的角色混同起来，认为这个女演员必定善良温柔。

再如第二次世界大战，日本军政府就利用各种方式给英美贴上“鬼魅”的标签，号召全国总动员。当时相当一部分日本人都相信了这一点，最后成为侵略战争的牺牲品。

这说明，人们一般不喜欢接触事物的复杂层面，而宁愿相信事物的表象。

一些政治家也常用这种手段来蛊惑民众，击败对手。例如，在选举中正当两个候选人展开激烈竞争之时，甲候选人巧妙地给竞争对手乙候选人贴上“金钱政治家”等标签，而作为他们争取对象的选民，一般都会无意识地接受这一标签，谁也不会去探究这种标签是否名副其实。这样一来甲候选人不仅使竞争对手乙候选人的形象在选民眼里黯然失色，而且还达到了标榜自己清廉正直的目的。也就是说，公众不知不觉接受了这种假标签，

形成错误的认识。

出于同样的道理，在日常生活中，竞争双方当发现直接攻击对方弱点的办法不很奏效时，往往采取绰号心理迂回攻击。例如，某单位有 A、B 两位处长为升迁角逐十分激烈。A 处长比较平易近人，B 处长则铁面无私。于是，A 处长背地里给 B 处长起了个“阎王处长”的外号，并悄悄上下传播，而且有意地渲染自己的人情味和菩萨心肠。这种宣传战术造成了“阎王”与“菩萨”的强烈反差对比，结果 A 处长赢得了人心。

绰号心理战术的核心在于把对方的弱点尽量夸大，其威力巨大。如：我们经常看到在学生群体中，“马屁精”一类外号会把某个学生压得抬不起头来。而一些外号“金刚”的学生则显然处在领导的位置。

在交际场合有时候在谈话时突遭冷箭，一时语塞，不妨使用搪塞之词。表面上理由充分，简单明了，实质上却避开了问题的要害。

以色列著名政治家戴阳将军是个好色之徒。一次他在演讲时，听众中有人指责说：“将军，我同意你的看法，但是希望你不要随便玩女人。”

戴阳耍了点手腕，巧妙地反驳说：“说的也是……但不你也是一个男人吗？”

“是呀！”

“如果有女人要求人爱她，你会拒绝吗？”

“不会……”

“这就是嘛！”

戴阳搞的是变相的三段论法，一般人运用“男人都喜欢女人，你喜欢女人，因此你是一个男人”的推理，戴阳反过来以“你是个男人”作为前提，暗含“男人都喜欢女人”的结论，从而使对方毫无还击的余地。若仔细分析这一推理，完全没有涉及男人应该遵守的道德问题，这就巧妙地避开了问题的实质。

4. 如何使对方说出不愿说的话

一个会议的主持人，有时会遇到必须让出席者说出真心话，而对方却不愿意表示出来的情况。为了不致出现冷场，也为了你的主持能够成功，你最好是：不直接问对方的意见，而让他以第三者的身份来发表意见。

例如，如果你想问一位年龄较大的人：“你对现在的年轻人有什么看法？”他也许会轻描淡写地说：“不错，很有朝气……”这只是一些表面上的恭维话，并不是他的真意。但是如果你问他：“像你们这个年纪的人，会以什么样的眼光来看现在的年轻人？”对方成为“这个年纪的人”，而不是“自己”，就可能说出一些较中肯的批评。在形式上，他是以“第三者”的身份，而在内容上，其实就是“自己”。

像这种不直接问对方的意见，而让他以第三者的身

份来发表意见的方式，是身为辅导人员、会议主持人、节目主持人应有的技巧。尤其是心理辅导人员，为了探索对方的内心，让他说不愿意让人知道的话，更应该运用这种方法。这种方法的最妙之处，就在于它使对方觉得说出的话与自己无关，因而放心大胆地高谈阔论。

我们知道攻心的方式很多，表面同情的，温言劝慰的，作势吓唬的……只要你动摇了对方内心，他就会说出根本不愿意说出的话。

生活中要使对方说出难以启齿的话，可以让他站在第三者的立场回答。

如想向对方询问难以启齿的事，不妨采用这种询问方法。这是心理学上所谓的间接问法。倘若这种间接问法使用得当，难以传达的话也可以变得比较容易传达。比如说“你的做法不对”这句话如果改成“大家都说你的做法不对”，也就不会直接引发对方的反感。

5. 使用幽默击败对手

人在生命途中，要自寻乐趣，自我解脱，自我放松，办法之一就是学会幽默。

越是沉重、越是烦闷、越是焦头烂额之际，越要学会轻松，进行调适，懂得幽默。

但做生意免不了要竞争，而且如果没有生意场上的

竞争产生压力和挑战，我们就不会竭尽全力，使生意做得好、做得活。

一个聪明老练的生意人，除了同对手竞争之外，还要了解对手，亲近对手，笼络对手。只有不去结仇，你自己才不会成为别人积怨的靶子。而要笼络对手，使冤仇自解，最有效也最易行的办法莫过于采用幽默术了。

也许，你刚刚抢了对手一笔生意。你可以对他讲：“嘿，老兄，不要这样看我，这次你让给我一卒，下次我会让给你一炮。”

在董事会前，你要跟那位常给你挑毛病的经理打声招呼：“伙计，这次咱们让先生们少看一出话剧吧，反正每次他们都不付钱。”

即使对方已经赢了你一着，也要适当放下面子拉一下关系。你可以说：“阁下近来鸿运当头呀。你听听，昨天你经过我们公司门口时，钱柜子里的美元同日元讲：‘听说咱们要搬家了，要搬到 x x 先生那里去。’看来你的记账小姐不够用了吧。”

在适当的时候先讲几句幽默笑语，便能使对方解除心理戒备，化解敌意，使谈判或事业能在比较心平气和的氛围下进行，然后趁其不备，在猛猛地踢他一脚，定叫对手人仰马翻。

难以启齿而又不得不说的话，最好能以幽默的方式表达出来，这样效果最好，不伤感情。

一位美丽的女明星对大文豪萧伯纳说：“如果我们结

婚，生的孩子有你的头脑，我的面孔，那有多好！”萧伯纳愁眉苦脸地说：“如果生下来的孩子有我的面孔，你的脑筋，那有多糟！”

萧伯纳是举世公认的幽默大师，他的机智能使遭到拒绝的人不那么难堪，在诙谐中知难而退。这点，正是我们必须学习的。许多难以启齿的话，在不得不说出来时，必须以最佳的方式说出，否则不仅达不到目的，还会使友谊破裂，产生憎恨。

幽默是一种机智，一种“愉快”的心术。当对方攻击你时，你无须动怒，也不要争吵，最好的办法是冷静地用幽默的手段回击他，给对方吃一块有毒的“甜奶酪”而致七窍生烟。下面略举几例，供你参考。

俄国大诗人普希金年轻时，有一次在彼得堡参加一个公爵的家庭舞会，他邀请一位小姐跳舞，这位小姐傲慢地说：“我不能和小孩子一起跳舞！”普希金灵机一动，微笑着说：“对不起，我亲爱的小姐，我不知你正怀着孩子。”说完，他有礼貌地鞠了一躬，离开了她，而那位漂亮的小姐却无言以对，脸上绯红。

有一回，与丘吉尔共事的保守党议员威廉·乔因森希克斯在议会上演说，看到丘吉尔在摇头表示不同意，便说：“我想提请尊敬的议员注意，我只是在发表自己的意见。”丘吉尔答到：“我也想提请演讲者注意，我只是在摇我自己的头。”

幽默是一种睿智的表现，是机敏的反应。

6. 用自制制人

善于在攻心中运用“情绪控制法”，聪明地劝说则如虎添翼，更能无往而不胜。所以学习攻心术，不容忽视情绪控制——自控和控制的艺术。

劝说者要牢牢地把握好感情的阀门，控制好感情的流量。要根据劝说的内容，对手的反应及听众、氛围作相应的调节。像作曲家那样在升高的音符之后，要适当地将曲调放低一点；在紧凑的节奏之间，不要遗漏了休止符。

感情要服从理智的需要，理智决不能为感情所驾驭。否则，劝说到喜悦时便笑得直不起腰，到伤心处又泣不成声，愤慨时则语无伦次，惊惧时又瞠目结舌，在公众场合里会令人觉得你有失礼之态。所以，感情的流露决不可以不加控制。

有一家大百货公司受理顾客抱怨的柜台前，许多女士排着长龙，争着向柜台后的那位年轻女郎诉说她们所遭到的无礼态度，以及这家公司不对的地方。在这些投诉的妇女中，有的十分愤怒且不讲理，有的甚至讲出很难听的话。柜台后的这位年轻小姐一一接待了这些愤怒而不满的妇女。她脸上带着微笑，态度优雅而镇静，自制修养令人大感惊讶。这位年轻女郎脸上亲切的微笑，

对那些愤怒的妇女们产生了良好的影响。

她们来到她面前时，个个像咆哮怒吼的野狼，但当她们离开时，个个像温顺的绵羊，有的人脸上甚至露出羞怯的神情。

这就是控制自己才能控制别人的生动说明。

那么，如果面对别人的攻击不控制自己，任由心中怒火燃烧，结果又会如何呢？比如你是一名证人，面对律师的质问，不想提供任何证词，只说“我不记得了”，“我不知道”。

这时，律师设法激怒你，你很可能轻易上当，在愤怒的情况下失去自制，就会说出你在冷静的情况下不会说出的一些证词。这样你的防线就被击破了。

一个人在愤怒的情况下什么事都干得出来，许多悲剧就是由愤怒这个魔鬼一手导演的。法律上有一种叫做“激情犯罪”，比如一怒之下杀了人，后悔也来不及了。因此，请你记住这样一句话：“上天要毁灭一个人，必先使他疯狂。”

当一名愤怒的人开始辱骂及嘲笑你时，不管是不是公正，你必须记住：如果你也以相同的态度报复，那么，这个人实际上已经控制了你。

在另一方面，如果你拒绝生气，维持你对自己的控制，保持冷静与沉着，那么，你等于维持了你所有的正常情绪，因而可经由它们获得理智。你会让对手大吃一惊，你所用来报复的武器是他所不熟悉的，因此，你很

轻易地就能控制他。

人的生命十分短暂，有许多工作等待我们去完成。因此，我们不必对每个恶语中伤我们的人进行“反击”。我们每个人应该有一副“心理耳罩”，对那些无聊的谈话、是非之言，充耳不闻。

7：“同情心”既是人类优点也是弱点

日本国会有一次讨论政治伦理问题，中曾根首相为了征询前首相田中角荣的意见而和他会晤。在谈话中，田中前首相感叹地说：“听我的孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心里很难过，爷爷的错竟要孙子来承担。”说罢，已是泪流满面。中曾根首相看了，不禁也热泪盈眶，并立刻告诉田中：“我们必须在政治与伦理间订立规范。”但敏感人士却认为，中曾根首相被田中的眼泪蒙骗了。

堂堂正正的诉求，有时不如用眼泪和哀怨来达到。巴基斯坦前总理贝·布托竞选总理时，就是利用父亲布托被政敌杀害的事件，以泪流满面来争取民众的同情，从而获得了多数选民的投票。

大街小巷，经常有一些老太太、小女孩沿街乞讨，向人诉说：“家乡遇灾荒，请施舍施舍。”这也是利用哀怨来换取同情心的做法。

接下来说的是发生在日本的一件事。有一位少年站在地铁的站台上，不小心掉到了铁轨上面，那时刚好有一辆电车飞驰而来，虽然他万幸地保全了性命，但是却受了重伤，失去了一对手腕。于是这个少年就对地下铁路公司提出控诉。但是不论是地方法院的审判还是最高法院的审判，都认为这不是地下铁路公司的过失，而完全是少年自己造成的。因此，这个少年便每天心情沉重地过着郁郁寡欢的日子。

终于到了最后判决的日子，在这最后的一场辩论中，法院竟宣判少年转败为胜，而且全体陪审员也一致赞同。据说这完全是少年的辩护律师，在当天的最后辩论中，说了这么一句话：

“昨天我看到少年吃东西时，直接用舌头去舔盘子里的食物，使我不禁掉下了眼泪。”

这句话使陪审团的判决峰回路转，其原因是显而易见的，因为人类毕竟是感情动物，即使有千百个理由，也比不上一个令人感动的事实。这表面上看起来是一个理性的意见或判决，但事实上却是依赖人的感情和五官的感觉来作判断的。也就是说以感情或感觉可以突破难关，使反对者变成赞成者，这是潜在心理术的突破点。

反过来，一个平常坚持理论立场的人，随着心情的变化，立场也会不同。这种人物的典型例子，在日本的菊池宽名著的《若杉法官的立场》一书中，有淋漓尽致的描写。这本书主要描写若杉法官是一个非常有名的人

道主义者，平时他在审案判决时，总是判得很轻且优柔寡断。直到有一天夜里，他自己家遭到强盗的袭击，他体验到强烈的恐惧感，这以后他就变成了犯罪者的克星了。每次审案判决时，他总是给予罪犯最严厉的处罚。

新闻记者要采访某人时，常常会不厌其烦地等候被采访人的深夜归来，或赶在对方早晨起来尚未出门之时恭候。这种热忱的努力，会使对方产生一种同情的心理负担，从而不得不讲讲内心感想，给记者提供最新的情报。这是记者们为了获取独家新闻所惯用的方法。

如果你在工作中，善于使用这种方法，让对方了解你的热心，就会打动对方，产生很好的效果。

8. 后光效果

在美国的金融中心华尔街，一位商学院的学生，利用一点小技巧，在短期内发了大财。他在办公室的墙中央挂着美国石油大王洛克菲勒的照片——虽然他从来没有见过这位石油大王。照片使人联想到，他与石油大王也许有密切关系；更有人认为，他是一位知道经济界秘密情报的消息灵通人士。这位学生利用人们的心理错觉，将计就计，与很多大富翁交往。在他们的帮助下，他的生意走红也就不足为怪了。

人们在心理上对权威的认识能力有限，但崇拜的心

理十分强烈，有人把这个现象称为“后光效果”，若巧妙地加以利用，往往可以造成对方判断错误。有个生意人，接待客人的方法是：一旦判断对方为重要客人，就带领客人到平常自己也不敢进的超一流饭店去，热情款待对方。为了加强效果，他事前会先去结识经理或服务人员。当与客人前来时，他便会寻找机会与经理或服务人员寒暄，拍拍他们的肩膀。被招待的客人，会认为他是常进一流饭店的人。当然，在接下去的交锋中，客人肯定会为自己的错误判断付出代价。

9. 感动对方的秘诀

当我们与人初见面时，稍稍动点脑筋，就可以拉近彼此的距离，给对方好感。最好的方法便是先收集对方的资料，准备一些能引起对方注意的东西。不过，对方若是个普通人，就不容易打听了，但你还是可以根据人的性别、年龄、职业等作一般的推测。通常中年以上的人都比较关心自己的健康；年轻的家庭主妇，较关心子女的教育；至于中年的太太，多半对减肥感兴趣……以此类推。

当然也可以用别的方法来制造见面的“媒介”。例如李先生每次到海滨避暑时，都喜欢带着爱犬去买东西，通过这头可爱的小狗，他认识了很多朋友。你瞧，只要

利用得当，就是一只小狗也能使人建立起亲密的人际关系！

即使对对方一无所知，也可以先准备一些普通人都较关心的话题、新闻。如果访问的对象是家庭，带点小礼物是最受欢迎的；既然要买礼物，不妨花点心思选购对方真正有用的东西，这比随随便便应付将有更好的效果。

要感动对方，首先要了解对方，关心对方。

只令自己感动的东西是孤芳自赏，自己感动并不能代表能感动别人。

唱歌、玩魔术、写作等都存在一个能否感动别人的问题。

有些歌唱演员只顾卖弄技巧，自以为很动听。相反一些业余歌手，缺乏演唱技巧，但却唱得很感人。

那么，这里的秘诀在哪里呢？其中的关键在于是否抓住了观念和听众的心。具体来说就是，所唱的歌是否是为听众所写，也就是说是不是写出了听众的心声；唱歌的演员是否心中想着要为引起听众的共鸣而演唱，听众是上帝，没有他们就没有我的现在，我不能随便敷衍或糊弄。如果你心中装着听众，你一定会受到欢迎。

写作也是如此，你要为读者而写，不要搞自己的文字游戏。

出书也是如此，你要为读者出书，不要为自己出书而出书。

另外一点也很重要，就是要有“个性”。会唱歌的人

很多，听起来似乎是一种声音，一个腔调；而歌星却寥寥无几，因为他们的演唱有技巧、有个性，与众不同。

其实感动人有三个秘诀：

(1) 对方无论对错，都有其理由，因此要尊重对方。圣人说，小偷也有三分理由。谅解对方，会使人感动。

(2) 让对方感到他是重要的。每个人都喜欢受人注目，也希望别人称赞自己。他不过是一个一般的职员，你在介绍他时却说他是单位的业务骨干，他一定会很受感动。

(3) 投其所好 特别是雪中送炭 令人感动。

10. 让对方产生如释重负的轻松感

二十年前，在日本被誉为畅销书制作霸王的神吉先生，策划了一本以《读心术》为题的书，并约心理学家多湖辉来写，对于从未有过写书经验的多湖辉，的确是一件难以办到的苦差事。可是神吉先生不理睬这种顾虑，语气轻松地说：“怎么样？题目还不错吧？！马上动手写吧！300页稿纸左右就可以了，你一天写5页左右就行！”奇怪的是，经他这么一说，多湖辉先生忽然感到肩上的负担轻多了，觉得两个月后交出底稿也并非不太现实。

起初，一想起时间长达两个月，原稿长达300页，一种难以承担的重压感不免袭上心头。可经他“一天写5

页嘛”一讲，想想有时给杂志社赶稿时，一天能写十几、二十页，所以顿时感到很轻松。实际一动手，才觉得一天 5 页的定额是够高了，不过既然已经答应了下来，就不能再往后拖了。

仔细一想，这是一种叫人当时欣然应允的心理作用。心理学上称之为“减法技巧”，这种心理在我们的生活中用得相当广泛。像贷款公司，打出“贷款 10000 一天利息才 25 日元”的广告来吸引客人，就是运用了这种技巧。实际上，算起年利息来，高达 90% 以上；可客户并没注意到年利息，在一种划算的错觉下贷款了。

与数字相关的心理机制，除了“减法技巧”外，还有“换算技巧”。大家都知道房地产买卖公司的一句广告：“从北京乘车 90 分钟”，这里就运用了换算法。要是写 1 小时 30 分钟，那总给人一种时间过长的感觉，觉得上下班花那么多时间划不来。可仅仅变换了一下单位换算成 90 分钟，在以分钟为单位的生活节奏中，就觉得 90 分钟也不见得长。不论是“减法技巧”还是“换算技巧”，其实都没有改变数字，而是应用了一项十分巧妙的心理技巧罢了！

11. 怎样提高说服的效果

与人初次见面时，彼此都会有点紧张。有的人想博

取对方的好感，会使用平常不大说的句子，以免对方看不起自己。这是一种无意识的心理作用，一定要多加注意，不要说出太深奥难懂的话来。

要说服对方，首先应冷静听取他的意见，这是你说服对方的先决条件。认真听取之后，你再以“正如您所说的那样，不过……”的方式陈述己见。此时，你的言行已使对方产生错觉，认为你已接受了他的意见。因此，他对你的建议，也愿认真听取了。博得了对方对你的好感和信赖，问题便有可能圆满解决。

然而，你若不顾对方如何，只一味陈述自己的反对意见，要想说服对方几乎是不可能的。

多湖辉把第一种方法称之为“是·但是方式”。用这种方法对付那些刚愎自用的上司，尤其有效。向这种人提反对意见，你先采取完全赞同的态度：“我认为正如部长所说……”然后再提出意见。这样，肯定不会招致反感。

然而，应当注意的是，用这种方法时，不能让赞同只停留在口头上。如果嘴里说着对部长的意见如何赞同，但却把不赞同心思写在脸上，一旦被对方看穿，后果不堪设想。所以，你要沉着、冷静、不动声色。

刚才讲的都是用语言来达到说服对方的目的，下面是一个不用言语而达到了“说服”对方的故事。故事发生在数百年前的德川幕府第三代将军德川家光家。

有一年春天，德川家光去打猎，打猎回来后，家光

要洗澡，不知怎么一回事，负责洗澡间专门替将军冲水的部下，误将滚烫的热水往家光的身上浇去，家光的皮肤立即烫红了。

他非常愤怒，根本不理睬吓得不知所措、正在跪地求饶的部下，愤愤地回到自己的房间，立即叫来总管家阿部丰后守，并且下令说：“那替我冲水的人，简直混蛋，立即判处死罪。”判处死罪未免太过分了，但这是天下权势最大的幕府将军的命令，又不能违抗。丰后守退到侍人的房间，向家光贴身侍从们说：“等将军的情绪转为平静、心情好一点的时候，就通知我。”吩咐妥当后，丰后守这才退下去。

到了晚上，家光将军用过晚餐，情绪平静了些，心情也好多了。于是，谈起这天出去打猎的趣事和感想，将军开始有了笑容。这时，在场的侍从们立即和丰后守联系说：“将军的心情好多了，现在看来情绪很好。”丰后守听了，立即登城上殿，会见家光说：“刚才主公曾经指示，处罚那个冲水的人，在下一时疏忽，没记清楚是什么内容。非常抱歉，敢请主公重新指示，究竟如何处置这个人？”

家光将军没有立即回答，盯着丰后守，想了一会儿之后才说：“那个人由于不小心，而犯了严重的过错，我看判处他流放八丈岛好了。”丰后守听到家光的指示后，回答一声：“是，遵命。”便退下去了。

丰后守对于家光将军命令判处死刑的这件事，虽然

回答：“是，遵命。”好像唯唯诺诺地奉接旨令。然而奉命是奉命，他并没有依命行事。因为在感情冲动的时候，即使是将军，也往往无法做出正确妥善的决断。虽然明知将军的决断并不妥善，但是如果当时就指出他的不对，想请将军改正过来，反而会使他的火气更大。这样，就达不到说服的效果了。

丰后守并没有做实际上的“说服”工作，他只是选择适当的时刻，重新请示一次，对将军的命令加以确认而已。

除以上所述外，还可利用动作来说服对方。例如有一个女孩子，每当她遇到尴尬的事情，就会咬手指头。可是，如果她母亲在旁边，她就不做这种动作。当她的眼睛一瞥母亲，很自然地就会把正想放进嘴里的手指头放下来，虽然母亲并没有责备她，也没有表示出生气的样子。而她的母亲，每当发现女儿的手指想往嘴边放时，母亲的眼睛就会快速眨一下。女儿认定母亲的这个动作是“不可以咬手指头”的讯号。这种情况，称之为“肢体语言”。

“眼能传神”这句话，的确非常贴切。实际上，不只是“眼能传神”，上面的例子说明，如果能有意识地利用“肢体语言”来传递讯息，你就有可能在无意识中说服对方。

所谓“肢体语言”，又名人类运动机能学。它与所谓的“以心传心”不同，而是利用动作，把自己的意志传

达给对方。如果你能有意识地利用“肢体语言”，便能为自己说服对方助“一臂之力”。

第十章

迂回操纵对方的 说服术

1. 摆脱“被动心理”的困扰

一旦受到别人的刻薄对待，你一定闷闷不乐。此时此刻，你不妨觉得，对方比你更可恶，令你更讨厌。

遭到对方冷遇，无形中你会产生一种“被动心理”，因为种种冷遇毕竟是对方施加于你的。人类内心都有一种自然防卫机能，一遇精神危机，便懂得保护自己。而自己内心的情感，会无意识地认为，一定也与对方相同。解释这种现象在心理学上被称为“逆用效果”。也就是说，一种情感的产生与变化，极易使自己和对方认同，或认为对方会认同自己。因此，当你陷入上述那种窘境，

大可不必自寻烦恼，完全可摆出高出对手一头的姿态，将对手厌恶你的表现，十倍奉还于他。这样，不费吹灰之力，便已在心理居于优胜地位。

比如说对难缠的对手，可以故意忘记他的姓名，暗示对他的轻视。因为不同的称呼，表示了双方关系的密切程度，代表着对方人格的尊重程度。如双方见过面，对方对自己的名字却根本没有印象，表明对方根本没有把自己放在眼里。对于专门从事与人打交道工作的人，记住对方的名字并在下一次相见时叫出，这是一种非常有用的武器。客人会因此产生一种莫名其妙的愉快感，以为自己名气大而受到对方重视。

若是不想承认对方的能力和人格，或者不希望与对方打交道，就可以故意假装不知道对方的名字，暗示你们处在不平等的位置上，你占有优越的地位。这是一种实用的心理技巧，对于惹人厌烦或有意轻视疏远的对象，就故意问：“啊，我忘记了，你的名字叫什么？”

这种问法，一定会给对方以相当大的打击，因为这样问就表示：你的存在对我毫无帮助，所以我根本没有记住你的名字。这种不友好的问话一出口，对方就显得有些不自在。他们会认为，说这话的人很不礼貌或者很傲慢。

日本职业棒球九连霸的巨人教练川上哲治鼎盛时想退休，读卖新闻社创始人正力松太闻讯劝他到正眼寺“坐禅”。

寺内的尾浦禅师一见川上先生就当头棒喝：“我最讨厌棒球”。尾浦禅师接着谈到，日本从古代起就有插花道、茶道、柔道、剑道等传统艺术和运动，主旨在于一个“道”字，但棒球后面并无此字，如果你想在这里研究禅道，作为交换条件，你必须创立棒球道。

川上先生闻言大为震动，决定不退休，并尊尾浦为一辈子的老师。这位禅师压倒棒球教练的关键在于“我最讨厌棒球”这句话，也就是说，一开始就否定了川上的存在。如果有人与你一见面就说：“我最讨厌你。”你会是一种什么心情呢？

普通人受到这种意外的抢先攻击，一定会吓一跳，并有一种强烈的压迫感，而且肯定关心对方为什么这么讲，对接下来的话就格外注意，这样便落入了对方设下的心理圈套。

高明的推销员会运用这种心理术攻击顾客的心理弱点。一般的日本推销员看到开门出来的主妇，就躬身弯腰地露出笑脸。推销高手则等主妇一出来就开门见山：“我不是推销员的材料，但是……”让主妇觉得格外意外和惊奇，然后再使出种种推销技巧，成功地达到目的。

2. “钟摆反应”是心理的劲敌

一位外国时装设计顾问说：看中橱窗中的商品进来

购买的客人，尽量不要给他看别的商品，这是做成生意的诀窍。给他看太多的东西，会使他眼花，分散他的注意，以致他什么也不买，空手而去。

像这样，当一个人同时具有两种以上要求时，就会夹在满足所要求的欲望中间，产生心理的纠葛。像钟摆那样在欲望的中间来回摆动，日本心理学家多湖辉称之为“钟摆反应”。

一旦产生了“钟摆反应”，就难以下定决心，犹豫来犹豫去，作不出决定。

这种谁都容易发生的心理现象，可以用来拒绝别人的要求。据此，可以设法推出一个使对方追逐的第三者，然后，令对方在自己和第三者之间，像钟摆一般来回摆动。

例如，事先把情形告诉你的朋友，请他列席，然后，这样暗示对方：“他比我还实力雄厚……”或“他交际很广，这事不如拜托他……”等等。对方因同时出现两个都想满足的愿望，首先会发生心理上的纠葛，感到困难不已：该把焦点放在哪一个人身上好呢？即使第三者不在场，只要介绍一下比自己条件更合适的人，也能挫败对方的欲望。不管情形如何，重点都要把攻击目标分割为二，以期使对方产生“钟摆反应”。

这样，对方就可能在两人之间来回奔波。有个故事说，在两座有草的山面前，有一头羊一直犹豫不决该先吃哪座山上的草，以致饿死。讲的就是这个道理。

3 . 使你受到欢迎的最佳自我表现方法

据说每当百货商店出售残次商品时，人们都会争先恐后地将其抢购一空。这是积压品大甩卖所望尘莫及的。为什么残次品会受到人们的青睐呢？其主要原因恐怕就是因为经营者把“缺陷”展示给了顾客。

一般说来，人们习惯于隐瞒自己的缺陷，然而敢于将此公之于众，便会给人以诚实、可靠的印象。也正是由于此种原因，才出现了商店里的那种情况。

这种借暴露缺点来赢得诚实感的方法，几乎可以说是使你受到欢迎的最佳自我表现方法。

例如：学生对一位新来的老师有些好奇和畏惧。因此，新老师故意在课堂上说：“我的字写得不好看，小学时我的书法都是 3 分。”以此博得学生一笑，为的是很快缩短他们之间的距离。有时，他也说：“如何，我的领带漂亮吗？”学生就会暗暗在心里想：“这老师，真有趣，竟然注意些小事，可见老师也是凡人。”学生心情放松了，师生之间便产生了亲切感。

同样，讲演时，在麦克风前打个喷嚏，站不稳，故意表演些小失误，也会缓和原来的紧张气氛。听众们对大教授都有戒备心，但一看到这个小失误，心中便想：“同样是人，也难怪做出些不雅的事。”于是，一种亲近

感便自然产生了。

某记者去采访一位政治家，有些诚惶诚恐，很不自在。这位政治家从容不迫地说：“时间还长得很，我们可以慢慢来谈。”不多时，仆人就将咖啡端上桌来。

这位政治家喝了一口咖啡，立即大嚷道：“哦！好烫！”咖啡杯子随即滚落在地。待仆人收拾好后，这位政治家又请仆人抽烟，还把香烟倒着放入嘴中，从过滤嘴处点火，这时记者一笑，说道：“先生，你将烟拿到了。”平时开会趾高气扬的政治家，现在一连串地出洋相，令记者备感意外，不知不觉中，原来的那种尴尬情绪消失了，甚至对他怀有一种亲密感。

上述洋相，其实是政治家一手巧妙安排的。当人们发现杰出的权威人士也有许多弱点时，过去对他所抱的恐惧就会消失，而在内心接受对方。而且由于受同情心的驱使，还会对他产生某种程度的亲密感。

和这种做法正好相反的，也就是下面的做法。譬如公司主管先让部下分别坐在长桌两旁，最后才出来站在桌子的顶端向他们说：“今天我们不要太拘束，想说什么就说什么。”但是，我相信在这种情况下，没有人敢说真心话。

与有自卑心理或戒备心的人谈话，是很困难的，尤其在社会地位有差距时，对方心中会有胆怯感。对方的这种胆怯感，等于在他自己的心中筑起了一堵防御墙。所以，谈话时，人和人之间的心理距离越大，越难以说

服对方。但如果处于优越地位的一方，以幽默的话语打开僵局，另一方便会倾诉心曲，产生相见恨晚之感。

4. 如何使对方将不快改为好印象

“松下电器”在送来厂参观的客人回去时，负责人一定站在门口，低着头直到客人的影子消失。厂方做到这种地步，即使在参观时有些不愉快的事，客人也不可能带着坏印象回去吧！

日本前首相田中角荣是个很善于处理事务的人，尤其是对付各种请愿团很有一手。例如：他如果接受了某团体的请愿，便不会送客；但如果不接受，就会客客气气地把客人送到门口，而且一一握手道别。那些没有达到目的的人不但不会埋怨，反而会因受到首相的礼遇而满怀感激地离去。像这样一个深深懂得心理学的政治家，难怪会当上首相。

人类记忆中，有所谓“系列位置效果”。例如，一连串的事件的初段、中段和最后，被接受的印象很有差异。一般而言，记忆或印象，能够在日后强烈留存的，是最初和最后。特别是最后一瞬的印象，不但鲜明，且能左右整体印象。

如果你在与别人初会的过程中，犯下了某种错误，或是表现平平的话，可以在分手之前，做一个良好的表现，

以改变对方对你原来的印象。只要你的表现得体的，不管原先的表现如何，都可以获得补救，甚至留下永生难忘的印象。

田中角荣所擅长的，便是这种高明的心理战术。他送客，就是要让客人忘掉原来的失望，转而觉得荣幸。俗话说：“好头不如好尾”，就是这个意思。相反地，如果原来的表现很好，分手时更要特别注意，以免功亏一篑。

某个小连锁店，在经营者的口边挂着一句口头禅。客人来买东西时，不单只是低头说“谢谢”，另外再加上赞美客人买东西技巧的语言：“您真会选东西。”“收到您的礼物的人一定很高兴。”只这一句话，就会使他成为“回头客”。

如果你想驳倒对方又不想弄僵人际关系，也可在开头时，彻底说出真心话，指出对方缺点，但须在最后加上一句赞美的话：“虽然如此，仍对你十分感谢。”这样一来，前面所说话的印象便被排除，留给对方的只剩下好感了。

如果受屈者得到过望的回报，自会冰释前嫌。

某出版社出版了一位作家的全集，其中的一册有一处错误。当时，出版社决定将那一册重印。新书印好后，通知那些买了有错图书的人来换。

他们这种做法，大幅度地提高了自己的声望和信誉。

通常，每当某书出了重大的或多处的错误，出版社

就给该书附上一个勘误表。而这家出版社却为了一处小小的失误，重新出书，这无疑是一种超出常规的改过之举。然而，正是这样的“小题大作”，不仅使失误得以纠正，更使读者从中看到了他们诚恳的态度和极端负责的精神。

无论是谁，在对方的失误使自己蒙受某种程度的损失时，都会希望从失误者那里听到与损失程度相当的道歉。然而，这种“期待值”往往与“实际值”不十分吻合。如：他们期待五分道歉，却得到了十分。这样，他们就会于意外之余，欣然领受道歉者的诚意，往往会收到“化干戈为玉帛”的效果。

与此相反，虽然期望值是五分，而受损失者却只得到二分、三分的道歉，那么，他就会认为失误者不负责任，从而加重对失误者的不满。

5. 以多数人的意见说服对方

有人曾讲过这样一个故事：在他服务的大学中，每年要处理许多具体事务，这需要老师们先开会，然后把意见面呈系主任：“这是我们全体的意见”。系主任对这个意见并不满意，他仔细看了看在场的每一个人，说：“我知道这是你们的要求，你们真的集体讨论过吗？为了慎重起见，我要当面一一听取你们的意见。”听完一个个

的意见，系主任指出每个发言者意见的差异，说：“你们的意见并不统一，我难以回答，请拿回这份书面意见，再慎重考虑。”

一般情况下，决定事情是以多数人的意见为准的，要推翻多数人的决定十分困难。但如果你要求他们重新陈述，一定能发现他们之间或多或少存在的差异，然后告诉他们：“你们说全体同意，但事实说明，你们之间仍有不少分歧。”这样，对方便非败阵不可。

某公司想在假日组织员工旅游，经大家开会讨论，确定了行程与日期。但当主办人将行程表送交参加旅游的人时，多数没有参加开会的人，竟不约而同地对行程表示不满。

看到这种情况，主办人不禁生气地说：“既然你们意见这么多，为什么不来开会？等别人决定了，你们又反对，干脆由你们主办好了。”后来，经众人调解，决定仍按原计划行事，但这次旅游弄得大家都不高兴。

其实，如果这位主办人懂得一点心理学，也许不会把这次旅游办糟。一般情况下，有些人虽然会持激烈的反对意见，但只要让他也参加讨论，却比较容易接受大家的决定，心理学上称之为“参加的效果”。

相反，即使原本没有什么反对意见，只因没让他参加讨论，他便很难接受别人作出的决定。因此，如果你想使自己的计划能够顺利实施，不妨也学会利用一下“参加的效果”。

6. 聪明的附和，悦人利己

附和，是表示倾听对方说话的最简易的讯号，用起来当然极为方便。但是，附和次数却不可过多。否则，将破坏讲话者的讲话步调和情绪，必然令其十分厌烦。附和次数过多的另一个副作用，是使讲话者感到你不诚实，甚至会使他完全失去讲话的兴趣。当然，一声不吭，形同木偶，也非良策，那会使讲话者觉得像是对着牛弹琴。

那么，什么样子的“附和”才称得上恰到好处呢？记得有人曾经说过，与“名人、学者”谈话，不可不懂，也不可全懂；不懂便会被看轻，全懂则会让人讨厌。所以如你能在不懂之处发问，佩服之处赞同，不敢苟同之处小议一番……这才是聪明的附和。

有两位报社编辑，某天一起去采访一位正在报上刊登连载小说的作家。这两位编辑中，有一位是资深编辑，而另一位是进入报社才两年的新职员。因为必须轮流担任这位作家的编辑，所以这位出道不久的编辑也一同前往采访。

根据以往的情形，谈话的重点应由这位资深的编辑负责，但他考虑到以后的问题，所以就尽量让这位新职员和作家交谈。结果，出乎他意料的是，不论对方说些什么，这位新职员不仅不表示意见，而且也不向他提出

问题，顶多应付似的点点头罢了。翌日，这位作家就打电话给资深编辑说：“你昨天带来的某某先生，脑筋好像稍微迟钝了些。”

这位作家有如此的反应是理所当然的。因为双方交谈时，发言者不仅要让对方了解谈话的内容，而且在无意识中对听者的感情表现会有一种强烈的印象。这时，如果对方完全无动于衷，那么他就不知道自己的话应该有什么样的反应。但如果对方不时说声：“哇！真令人惊讶！”或是“太好了！”甚至说“这里我还不太清楚”等，这么一来，发言者即可知道对方对他所谈内容的关心程度，同时也知道对方的确在专心听自己的谈话。因此，下意识中发言者会因满意于对方的态度，进而对对方产生好感。

要表示你在仔细倾听对方的话，最简单的方式就是不停地点头，发出“嗯！嗯！”的声音。可是要注意，这种方式用多了，也会产生不好的效果。

第一、点头次数太多，会破坏发言者的情绪，令人觉得厌烦。尤其是广播电台的节目主持人，最忌讳这一点。当你在访问特别来宾时，因为面对着客人，也许还不觉得。可是在收音机旁的听众，看不到现场的情况，只是不断地听到主持人穿插的“嗯！嗯！”听不了多久就会“咔嚓”一声，把收音机关掉。

第二、不断地点头和发出“嗯！嗯！”声，会让对方看成是一种机械性的反应，认为你并没有专心在听，而

只是敷衍性地伪装做作。因为无论他说的是对是错，你都一味地点头。不要多久，对方就会失去说话的欲望，让你自己唱独角戏！

事实上只要你认真地听对方的话，一定会发现有不太了解的地方，有令人感动的地方，也有令人拍案叫绝的地方。为了表示你受感应的程度，除了普通的“嗯！”之外，应积极地有所反应。例如：“原来如此！”“啊！太意外了！”“喔？”“为什么？”“就因为你……”诸如此类，都能取得很好的效果。

不过要注意的是，你的反应要适可而止，不要太多话，话太多了等于是“抢风头”，一样也会产生不良的效果。

7. 抢先控制对方的感情

交谈能否愉快进行，与话题有直接关系，往往因一个令对方不快的话题，而导致一次交谈的失败。为防止这类情况发生，你可以先给对方打个“预防针”。

在接触不愉快话题前，你可先向对方说：“我知道你一定会生气”，“你也许会觉得愤怒”。这时，对方反而不好意思发怒。他可能会认为，要是发脾气，不是太幼稚了吗？从心理学的角度分析，一个人被别人看透后，基于防卫本能，极可能采取相反行动。所以，此时的谈话

内容，尽管不愉快，他也不会轻易发怒。

向上司陈述你的不同意见，不妨也采用此法，可先向上司说：“恕我直言”，“说句冒昧的话”。这样，就不太容易在感情上引起上司的反感。而且，即使你说的那些内容实属“冒昧”，也不易产生不好的效果。诸如，“我想你已经知道了”、“这只是一个外行人的看法”，等开场白，虽然能消除你骄傲自大的形象，却不宜放在结尾时说，那只能引起对方的反感。所以，这类话一旦要说，就必须放在谈话的开头。

当你受到“非难”时，跳开原来的话题出其不意一击，往往使对方不知所措。例如：

某体育明星，在一次比赛中大失水准，社会舆论都非难这位明星，记者纷纷面带怒容地指责他。这位明星冲口而出：“你们别太激动！”记者本来很气愤，听明星这么一说感到不好意思，一时不知所措。

要掌握对方的感情动作，突然说出与话题无关的事，对方不知所措，会从核心问题退一步反省，作客观的判断。

让他们自己明白不顾一切的模样十分可笑，暂时反省自己，不再唱反调。这时，他们的锋芒就会收敛一些，再利用手段制服他们。

因此，给对方以猛烈的回击，能使他回到反省自己的思路中，当场改变气氛，主动权掌握在自己手中，领导议论的主角就变成了你，只要指出其错误所在，对方

的攻击力量就会减弱。

8. 耐心与对手周旋会动摇对方的判断力

有一类杂志，专门介绍怎样以最便宜的价钱买衣服。杂志中写道：当你在商店里看见自己喜欢的衣服时不要动声色，更不能让店员猜出你究竟喜欢哪一件，而应耐心地与店员讨论其他衣服的优缺点，反复试穿。等到店员产生了倦怠，而不知道客人是否真心想买，才拿出你喜欢的那件，这时对满脸不高兴的店员说：“我想买这件，不过你肯减价多少才卖呢？”这是一个很好的办法。

平常绝对不减价的商店，如果碰上这样花很长时间选择商品的顾客，店员随之花很大精力长时间地接待他，在店方看来，这位顾客不买什么东西就离去，仿佛商店就会损失很大。由于产生了强烈的销售欲望，因此很轻易地答应你开出的价。

先将对方弄到灰心丧气的地步，从而削弱对方战斗能力的心理战，在社会的各方面常被人们使用。比方说妻子希望丈夫给她首饰，或小孩向母亲要零花钱买东西，就有意无意地采用了这类战术发动攻势。最初一定是丈夫对妻子或母亲对小孩说：“你为什么想要那个东西，换一样便宜的不行吗？”为了拒绝对方的要求，一定会摆出一套理论试图说服对方。要求的一方在得不到答应时就

两天一小吵，五天一大吵，被要求方在怕麻烦的心理支配下就会随便说：“好吧！你喜欢的话我就给你买。”

在与人交涉时，有耐心并能坚持自己意见的人，一般会取得最后胜利。尽管这种方法很单纯、原始，可采取这种战术迫使对方心理动摇，心理动摇会导致心情焦躁，心情焦躁会降低理智和判断能力，从而做出让步。可见，这种心理战术具有相当威力。

一般来讲，在对方处于比我方更优越有利的位置时，我方会感到缺乏攻击对手的有效手段。这时，使用上述战术往往能收到奇效。耐心与对方周旋，其实有两层含义，一是把对方拖烦，二是与对方建立感情，从而动摇对方对客观事物的判断能力。

9. 用软硬兼施之法使对手就范

有一位深受青年喜爱的作家，好多人都曾在影院看过经他的原著改编的影片，影院的观众席都挤满了，观众不时为影剧故事的新颖奇妙鼓掌喝彩，就像 30 年代的美国人为卓别林的表演忍俊不止一样。影片是侦探片，而最吸引人的是影片中审讯犯人的绝妙技巧：警员声色俱厉地威胁、恐吓犯人，把他逼到山穷水尽的困境；这时又一位陪审的警员出场，他的态度十分温和地对罪犯表示信任和理解。无论是在影片中还是现实生活中，我

想无论是哪个罪犯都会受这种技巧所驱使，十有八九会坦白认罪的。

而现实中警界的审讯，虽没有影片中表现得那么生动活泼，基本上方法也是同出一辙。首先罪犯由攻击型的警员来审问，以凌厉的攻势摧毁对方的意志，向他说明他的罪证确凿、他的同伙都招供了等等，把他逼到进退两难的边缘。接受了这样的审讯后，有的人会屈服，而顽固的罪犯则会死不认罪。

这种情况下，则派另一位温和型的警员审问他。警员完全站到罪犯的立场上，真心地安慰他、鼓励他：“你的兄长都希望你得到宽大处理，希望你为他们考虑”等。对这种软招，罪犯往往全自惭形秽，坦白自己的一切犯罪行为。

这种手法是一种奇异的心理法则，又称“缓解交代法”。由缓特征与急特征两个人合作，当然，由一人身兼两职也行。一方首先把对方逼到心理的死胡同里去，令他一筹莫展；这时另一个人出来指点给他一条逃避的暗道。自然这种情况下的对方会自然地奔向那条可以脱身的暗道了。

这种技巧，并不仅仅适用于审讯等特殊场合，在经商洽谈时也可以发挥巨大的作用。谈判时，订货一方并不首先把真正的条件摆出来。尤其当订货一方派出两人去参加谈判的场合，其中一位首先提出尽量苛刻的要求，令对方惊惶失措一时不知如何应对；即在心理上

把对方逼倒；这时由另一位提出一个折中的方案（即真正的方案），自然是给了对方一条出路。在这种阵势面前，就是客观上分析相当不利的条件，对方也会认为折中案好得多，表示接受。

10. 使用“模糊”语言，使对方心理动摇

社会上有一些算命先生名气很大，好像总是算得很准。如果把他们的话仔细推敲，所谓算命只不过善于使用一些模棱两可、暧昧不明的话罢了。

比如，某算命先生看相时说：“你有女祸。”一般男人听了都会大吃一惊。有的人想，昨天晚上我在外面鬼混，难道这位铁口先生已经知道了；也有人会想，我每月工资都要如数上交，莫非这算命的已看出我是个“妻管严”……这样，被看相的人心里一直揣摩着有关女祸的事，似乎算命先生的话说得很准。

假如看相先生说：“你和水有缘。”那么自来水公司的人、马路边卖冰棍的人、船员等，都会吓一跳，认为他说得很对，有些人会想起在家乡遭水灾时受到的祸害，也有人想到自己的小儿子正是个游泳选手……刹那间一定有某种关于水的事情掠过脑海。

算命的诀窍就是提供一些模糊的信息，让对方去寻找自己的体验，使模糊的信息具体化。一些有名气的算

命先生，只不过很巧妙地而且在短时间内察知对方目前的心境和烦恼，并提供一些适当的忠告。可是碰到某些故弄玄虚的算命者，不仅不能消除对方心理上的不安和烦躁，反倒加深了忧虑。

一个人如果得到某种很模糊的情报，就会从自己的各方面推测，越想越多，从而变得疑神疑鬼。所以，如果想让对手心理动摇，提供一些暧昧的情报，就很容易使他陷入心理不平衡的疑阵。

11. 巧妙打断对方的话头

假如你正在某个会场给一群人作演讲，正讲到兴头上，忽然听到一阵电话铃声，哪怕那声音很小很小，也会叫你一时语塞。而且，这种声音还会影响会场的气氛，刚才一心听讲的听众的思想也会开小差。这样一时语塞之后，你就发现要再回到刚才的氛围很难很难。

因意外的声音而造成一时的失措，这种现象从心理学角度来看是很自然的。因为听到断断续续的、意外的声音，人的思维就会分散。可以说这也是一种防护性的反射性反应，就像小动物听到一点小响声就竖起双耳警惕地环视四周一样。

注意力的分散，往往造成思路的中断。所以有时你在音乐茶座边饮茶边聊天时，服务员把你想要的咖啡送来

摆放饮具时发出的声音，令满座人都一时停止了交谈，出现一时冷场的局面。

有一本介绍如何接待一大批来访者的书，书中介绍了一种技法就是利用断续意外的响声可打断思路的这一常识来制止多舌的人。来访者人多事杂时，为了保证每个人都有时间自由地发表意见，就有必要阻止那些在无形中夺去他人言谈机会的喜欢显示口才的人。

为此，在接待的准备阶段，就要注意到这类总想自我表现一番而滔滔不绝的人，给他安排到接待者邻座上。他说话时视线难以与接待者相遇，无形中给他一种被主持人冷落的感觉，讲话自然兴头会少些。一旦他开始了表演，卖弄口舌时，接待者就会有意把一块硬币扔到地板上。

听到硬币碰到地面时的声音，就连再自以为是的巧言善辩者也会一时失措，把话头停下。会议主持人会不失时机地把话题转到别的方面或转向另外的人。我们在会议桌旁时常会看到这类实践者，在对手讲话时插话说：“是那么回事，不过……”，巧妙地把劲敌的话头打断。你也不妨小试一次。

你如何才能夺取对方的发言权？一般而言，在会议中发言较多的职员，被认为有能力。若能抓住对方话中的要旨，将其转换成自己的意见，不慌不忙地发言，无疑可将对方变为和自己同步调的人。

若对方滔滔不绝地发言，而整个会议都快成为他的

天下时，采取何种对策好呢？“我有一点意见想说”，此话太唐突；“我有异议”，太富挑战性；“移到下个议案吧”，又很容易被看穿。

既要使对方舒服，又要夺取发言权，你不如说：“从您的话引出的感想……”这种移花接木的方法是最好的了。用“您的话使我想到了”开头，接着便提出完全不同的话题。即使话题向着另一个方向行进，对方也毫无办法。

这种办法对上司也相当有效，比如：“正如部长经常提到的‘在社外建立联络网’，以此为基准，想到了对于交际费的考察……”承认你的提案是由部长的话引发出来的，即使和部长的话毫无关系，也会使部长认为“总有某种关联性吧”，因而乐于倾听你的提案。

12. 巧妙的提问可避开对方的锋芒

拳击比赛中，有一条避开对方的正面大力进攻、消磨他的进攻力的战术。这种声东击西的战术并不仅仅为了避开对方的重磅拳借以保护自己，而且运用得当还可消耗对方体力，为最后胜利打下基础。

说到人际关系，道理也一样。两人关系紧张时，忽然出现了与造成他俩紧张关系的事理毫不相干的某条消息或者某种情况，他俩的注意力就会转向这一“天外之

物”，从而紧张的程度就会直接下降。就像压力越来越大的高压锅忽然出现了一个小漏口压力急剧下降一样，一度越相持越紧张的局面，也会因某个小出口而缓解了很多。

这条心理原则，是避开对方锋芒的最妙的战术。具体说就是，给穷追不舍的对手，提一些与追击的话题毫无关联的问题。就像“打扰一下，请问几点了？”或“你的眼镜很好看，请问你戴得舒服吗？”这一类与话题相差甚远的问题。

首先对方会惊愕一下，停顿下来，在把问题接下去谈之前，他会觉得有必要回答一下这类不成话题的问题，或者还会因受到愚弄而激动起来。不管怎样，对方的注意力至少分散了，气势就会消退很多。有人举了这样一个例子：

这件事发生在 60 年代末某国学运兴盛的时候，某大学教授受各方的委托，与学生团体进行交涉；而对学运积极分子们的唇枪舌剑，这位教授也不知如何应答是好。他受各方面的委托而来的，从名分上说不可自由地叙述自己的见解，轻易开口是要不得的；另外，对这种长期相持不下，没有结果的争议，这位教授也感到很腻烦。

当某位学生代表言辞尖锐地提出他们的主张之后，教授反问了一句，“对不起，我刚才没有听，请问你提的是什么问题？”那位巧言善辩的学生也一时呆住了。自然，接下来就不免招致学生方面更为尖锐的攻击乃至逼

骂，可这一句话所取的作用仍是不可低估的，它在某一瞬间泄了对方的气。

更有甚者，当游行示威队伍与警方对峙，在相持不下、一触即发之际，忽然传来高音喇叭的声音：“根据国家气象局的资料，今天到明天……”，原来播送的是气象预报。游行人和警员都同时大笑了起来。当然，紧张的气氛也得到了缓和，一场可能会掀起更大风潮的冲突终于幸免。夫妻或亲友发生口角时，任何一方的朋友的偶然来访，也会取得相同的实效。

以上所说都是以“合理”的干扰实现了“不合理”的目标。下面就此介绍几种既能使你直接反驳对方意见，也不会引起对方反感的插话方式，你既反驳了对方，又可避锋芒毕露之嫌。

提问，是插话反驳的方式之一。某科长曾说起，他的下属每每向他发难，总是借用“我是否可以向您请教二三个问题”这个方式，使得他无法拒绝去听。因为提问是以向对方求教的方式提出的，会激起对方的自豪感，起码可以冲淡对方的反感，不致使对方认为你有意刁难。

随语，也叫搭腔，是插话反驳的又一种方式。对付正在滔滔不绝讲演的人，最好的办法就是很频繁地随着对方的话茬搭腔，如“说得好”、“有点道理”、“是这样吗”，用来打岔，可以打断对方的思维逻辑，使其纰漏百出，给你提供反驳的机会。

无言干扰，也是一种较有效的反驳方式。对方发言

的时候，你可以故意注视别的东西，也可以不停地制造一些小的响动，如挪挪椅子，故意将硬币掉在地上……使对方的注意力很难集中而心有旁骛，当他一出现失误，你便可抓住机会反驳。

13. 间接说服有时胜过直接说服

曾经有一篇小说，提到一个职员将被上司解雇时，他的部长却让他自动离职。这位部长的做法是：他并没有直接责骂他，叫他离职。相反的在他面前经常称赞其他的职员。称赞的内容并没有什么，只是说：“他的桌上一直都整理的干干净净。”等等，只是以一些琐事作为称赞的材料。

这种做法持续不久之后，这个职员的工作能力渐渐降低而且错误百出。最后他终于受不了而自动辞职了。

小说中的这位部长所用的方法，就是心理学所说的“暗示的强化”。这是一种巧妙的作法。

在孩提时代，如果班上有同学因遭遇失败而受到老师斥责时，我们也会想：“希望自己不要做出不好的事让老师责骂。”总是希望老师能够称赞自己。相反的，如果某些人被老师称赞，就会很介意为什么受称赞的不是自己。这种经验大多数人都有过。也就是说看到对方被称赞，或是被斥责，就好像自己被称赞或被斥责一样。这

就是“暗示强化”的效果。

以先前的部长例子来说，对于这个他想解雇的职员，在他面前称赞他的对手，就等于毁谤这个职员，其效果是相同的。如果直接斥责对方，反而会遭到对方的反感甚至怨恨。事实上这个部长已经运用了“暗示强化”的原理，而对方并不觉得受到了毁谤，但是却达到了确实的心理效果。因此对方就会认为：“唉，自己真的是不行！”如此一来，他的情绪就会渐渐陷入低潮。

当然，也必须要好好地做，不论是称赞或斥责，在子女的教育上或是职员的教育上都必须注意。而称赞比斥责更困难，这个“暗示强化”如果能够好好使用，也能够达到与斥责同样良好的效果。

14. 利用身心疲劳来使对手产生判断失误

教授会议上，与会者们往往围绕一个议题争论不休。决定还未做出，与会者都已陷入深深的疲倦。这时，主持者若宣布决定的话，刚才还相持不下的问题，也会很容易得到大家的赞同。

当然，要是没有经过长时间的充分的讨论，这样的事是不会发生的。在大家都一致赞同的结果出现时，决不可忽视与会者身心都备感疲倦这一前提。说得过火一点，这时的与会者都有点疲沓，想舍远求近，一决了事。

有一个警署的人说过，“你要是给犯人饭吃，给他睡好觉，还让他抽烟，再要他招供简直没门儿！”尤其当犯人是一个个性坚强难于对付的人时，你在满足了他的一切需求之后再要他坦白罪行，那就更是难上加难了。

对这种犯人，非得讲求一定的手段不可。把嗜烟者的烟扔掉，长时间不断地审讯，让犯人感到极端疲劳，使他陷入一种反常的精神状态之中。这时，再给他一支烟的话，罪犯就会对自己干过的一切供认不讳了。

人在身心处于正常状态时，判断能力也十分正确，并能控制自己，不过肉体的疲劳会给他的精神相当大的冲击。当某人体力不支时，他就难以集中精力，思路也不清晰了。这种经历相信我们大家都有过。上述的会议的例子以及审讯顽固不化的罪犯的情景，都活生生地说明，肉体的疲劳将导致理智能力的下降这一心理法则。

在这种大脑转动不灵的时候，由于难以冷静地进行批评反省，所以常常发生连与本意相违的事情都表示赞成的怪事。人们常说，要想谈判成功，最关键的就是要选择近黄昏对方疲惫之极的时候。对照一下人心理的上述机制，相信大家都会接受的。

利用体力的疲劳来刺激心理的这一方法，甚至可以使对手的想法来个 180 度的大转变，甚而改变对手，就像给他洗脑一样。

第十一章

怎样增强你的说服力

1. 选择易于说服对方的时间

说服的时间不对，可能招致说服的失败。那么，如何把握说服的时间呢？

第一，依照对方性格来考虑说服时间。人类性格的核心是气质，气质同体质发生关联，可分为三类，即瘦型、筋骨型和肥胖型。瘦型的人虽然难以接近，但他的情绪较为稳定，没有必要选某一特定的说服时间。筋骨型是典型的顽固者，但情绪也无多大的变化，且很有时间观念。要说服这种人，必须严守时间，不得失约。肥胖型的人情绪变化大，故须注意时间的择定。最好选择

他情绪好的时候去说服。

第二，依照对方的生活习性来考虑说服的时间。有人有准时下班回家的习惯，若在下班前后进行说服，会引起他的不快。有的人习惯中午休息，这时想说服他，他会有抵触情绪。因此，了解对方的生活习性也是相当重要的。

总之，要依对方而选择时间。

2. 在舒适的场合进行说服

人在社会上生存，有时会不得已戴上面具。久而久之，就会形成在什么场合戴什么面具的习惯。比如，上班时就一本正经，回到家后，会随和得很。要说服对方时，就要考虑到这一点，在对方比较随和的时候进行说服。而在舒适的场所，如娱乐场、餐厅、家中等场合，多数人都会卸下严肃的面具，使气氛变得和悦。这时，什么话都可以商量。所以，说服的高手，还要会选择场所。

3. 容易分心的场合不要进行说服

一般说来，进行说服时，对方容易受外在条件支配。

一旦受到外界的刺激就会分心。尤其是对眼睛的刺激。在下述三种场合不易进行内容比较复杂的说服：人来人往；墙上贴有广告画片和挂图之类碍眼的东西；电视正在播放精彩节目等。

另外一种容易分心的刺激是对耳朵的刺激。如同事的电话声、隔桌的哄堂大笑等等，都会分散人的注意力，使说服不易进行下去。

4. 先消除对方的戒心，然后再说服

不论是谁，对被说服都会怀有戒心，不希望因被说服而有所损失，也不想因被说服而丢了面子。所以，一般情况下，都会对外来的说服保持戒心，处于封闭状态。在这种情况下，勉强说服只会增加对方的戒心。这时，要说服对方，就要从一般性问题开始，等消除了对方的戒心后再言归正传。

5. 了解对方所处的立场后再说服

由于对同一问题所持的立场不同，对同一问题的解释和认识也会不同。如果只从自己的立场去说服，对方会考虑自己的立场观点。要消除这种对立心态，说服时

就得考虑对方的立场，从对方的角度来解释。这样，对方的自尊心满足了，便相对容易被说服了。

6. 先让对方多说，然后抓住说服要点

在说服他人时，要让对方有多说话的机会，如此一来，对方的内心想法及理由就得以探知了，方可对症下药。

7. 说服必须简明扼要

一位语言学家指出，说话的内容，对方容易了解的时间是在一分三十秒之内。超过这个限度，对方会有感觉冗长。若超出二分一秒之后，听者便会不知对方所云了。尽管这位语言学家的研究有点绝对化，但它表明说话冗长使人厌烦的道理是完全正确的。因此，想要说服对方时，说话必须简明扼要，重点突出。

8. 赞美高手即说服高手

不管任何人，都有他存在的价值，都想得到别人的

认可。因此想说服他人时，利用这种心理，会大大增强说服力。比如，当你想请对方帮忙抄点东西时，如果说：“你好像蛮闲的，帮我抄份报告。”相信对方会很不高兴，但如改说：“你的字写得漂亮，所以想拜托你。”则对方会乐意效劳。

9. 以笑脸来说服人

不论时代如何变迁，幸福美好的内涵如何变化，人人都希望自己能美满幸福。所以，当你想说服一个人时，必须先为他的幸福着想。这样的话，你的说服一定能成功。

不过，必须本身明朗、快活，才能把幸福带给别人。否则，对方是不会欣赏整天愁眉苦脸的人，当然，更不愿对方一副冷漠寡欢的情绪，他们只愿意和开朗、豁达的人做朋友。

所以，没有一点儿笑脸的人，是根本谈不上说服别人的，同时，也没有人愿意和他交朋友。

10. 以金钱为辅助手段，会增添说服力

说服第三者，请对方畅饮或送东西似乎是不太光明

但实际上却十分灵验。金钱具有说动人的力量，这种事情不管在什么时代都一样。但是，若光是用金钱或物质来打动对方，慢慢对方会无止境的索求，因为他的欲望是无穷尽的。所以金钱只能当作辅助力量来使用。

11. 间接的说服，有时会更有力量

就听众而言，同样的内容由不同的人来讲，感受会相差悬殊。如果是由有名望或权威的人讲的，无形中向心力很强。若由无名小卒或身旁熟悉之人主讲的话，听者一开始就会有警戒之心，不以为然地听着。世界上再有权威的人，对家庭或身边的人来说永远是缺乏说服力的。就如同“在奴仆面前无英雄”这句话的意思一样。

通过第三者的说服称为“间接的说服”。间接的说服之所以会产生效果，是由于说话者不同，接受的方法也就有所不同之故。因此，要说服他人时，有时不妨通过第三者间接说服为好。

12. 表现出实力不凡的样子，更容易打动对方

看看我们身边的机构和公司，我们就会感受到，上司和部属间的实力差距越大，部属相应也就越愿意诚服

上司。这表明在说服时，说服者自身占有优势地位或表现出优势地位，有助于说服对方。所以，在说服时，有时不妨显示显示自己强大的一面，或拿出拿手的本领。

13. 激怒对方，有时反倒有助于说服

“这个笨蛋！”如此激怒对方，虽然相当危险，但从反面看也是有用的说服方法。用激怒法刺激对方的感情，说不定会促使双方进一步认识自己，反倒有利于说服。因为人在盛怒之下，会喋喋不休，而只要话一说出，就能从中抓住说服要点。另外，人在发怒之后，会产生奇妙的难为情感，为了体谅对方，反而会向对方表示歉意，安慰对方。

14. 铿锵有力的语气易使对方信服

当一个人感到不安、困惑时，就想扶住某件有力的东西，借以支撑自己。人之所以容易相信算命先生的话，就是因为在困惑时，算命先生的某种暗示能给人以精神上的安慰。

当被说服的对方正处于困惑、矛盾之中时，这时正是说服的一个好时机。说服的要点，就是带着自信的语

气，给对方以坚定有力的信念。如此一来，彷徨无助的对方，可能会被你一股劲力所带动，接受你的说服。

15. 若能实地表演，可补说服力的不足

百货公司为了推销化妆品，通常会设柜台，专门让化妆师从事化妆表演。如此一来，原来许多犹豫不决的女人，会大方地掏钱去买化妆品。由此我们可以得到一个启示，就是在说服他人时，实地表演有助于增强口头说服力。

16. 环境优势，是说服他人的“有力助手”

为了获得亲切的气氛，以平息对方的心头怒火，最好赶在对方尚未爆发之前，在一个家庭气氛浓厚的环境中进行交谈，这种会面方式的本身就能使对方接受善意的暗示；交谈时的亲切氛围又是一种有力的感情烘托，容易使对方从怒火中得到解脱。如果对方心情郁闷，则最好相邀于海滨、旷野，谈谈走走，走走谈谈，这将有助于心灵窗扉的豁然开启。

17. 唤起对方的紧迫感，会增加说服的效力

人在心情闲适的时候碰到事情，总是无法发挥力量。写稿时，只要交稿子的时间还长，自然就会拖拖拉拉，进度缓慢；就算写了，也写不出什么好作品。而截稿日期迫近，便会急起直赶，而涌起写作的欲望。在这种紧急的时刻，力量才能发挥出来。

欲说服他人，唤起对方的紧迫感，也是有效的方法之一。几次催促，但对方的态度仍然不明显，那时不宜再用老套的说服方法，可以尝试紧迫的说服方法：

激怒——“没想到你是这么不痛快的人。真可惜呀！已经全都说明了，难道你一点都没自信？”

威吓——“要不要随你便。但如果你现在说‘不’的话，后果如何，你是知道的。”

以上几种说服法，目的是在激励对方的意志。为了避免出现反面效果，应考虑对方的性格、能力、问题的性质等等，然后再选择适当的方法。

18. 说服还得考虑复数场合好还是单数场合好

所谓复数场合，是指除了被说服人外还有其他人在场的场合，而单数场合，则是指只有被说服者与说服者一对一的场合。

复数场合的说服，能使在场的其他人也了解说服的内容。这样，当对方事后佯装不记得时，在场的人可以充当证人，让对方不敢佯装不知。然而，复数场合的说服也有很大的不足，就是四周人群的存在，会给对方带来心理负担，因面子上过不去而产生抵抗的心理，增加说服的困难。因此，对某些自尊心强的人来说，选择单数场合进行说服，阻力会更小些。

一分钟攻心 说服术

人们在社会交往中是相互影响的，你怎样利用自己的观点与立场去说服与改变他人的思想、态度和行为，这是一个非常重要的问题。

本书提出了一系列说服他人的技巧和方法，从不同的角度和层次告诉你，如何争取他人赞同你的观点，如何改变他人的看法，如何让对方放弃唱反调的意念等。只要你巧妙地运用这些方法，就能够处理好与他人的关系，使你的事业走向成功。

前 言

人们在社会交往中是相互影响的。你怎样利用行之有效的方法和技巧去说服和改变他人的思想、态度和行为，这是一个人们经常遇到的现实问题。

社会学家认为：人们争论的结果十有八九是，双方都更加相信自己的观点是正确的。实际上在争吵中是没有胜利者的。即使你在争吵中占了上风，你伤了他的自尊心，他会更加恼火，不会放弃自己的初衷。因此，在争论中你的意见可能是正确的，但对改变一个人的看法却是徒劳的。

那些专横的管理者，喜欢吹牛的推销员，总爱唠叨的父母和固执己见的男女都应该明白：人们是不愿改变自己愿望的。对于他们不愿意的事情，一定不要强求。但如果你对他们以礼相待并讲究说服的策略，那么你是可以通过说服去改变他人，使其

在思想与行为上与你保持一致。

本书提出了一系列说服他人的方法和技巧。从不同的角度和层次告诉你，怎样争取他人赞同你的观点，怎样改变他人的看法，怎样让对方放弃唱反调的意念等。只要你巧妙地运用这些方法，就能够处理好与他人的关系，使你的事业走向成功。

编 者