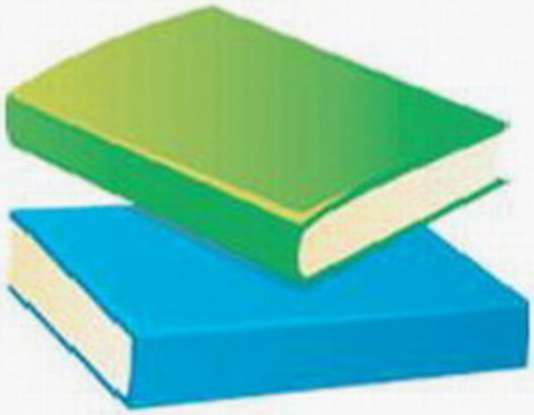
www.55188.com 理想在线证券网图书馆



理想论坛图书馆

理想在线证券网
www.55188.com

理想图书馆特供书籍，请阅读后，妥善保存或删除，不得对外传播，否则因此带来的后果将由传播者自行承担。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

KANAIJI
CHENGGONGSHUOFU
JINGDIAN

卡耐基成功说服经典

编著：冯振翼
张秀英



卡耐基成功经典



卡耐基是20世纪伟大的人生导师。卡耐基的成功靠的是他对人生的深刻而超然的理解，靠的是他那高超的智慧，不朽的思想，以及充满睿智而又富有涵养的说服语言艺术。

www.55188.com 理想在线证券网
www.55188.com 理想在线证券网图书馆

中国时代经济出版社

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

●《卡耐基成功经典》丛书

卡耐基成功说服经典

冯振翼　张秀英　编著

中国时代经济出版社

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基成功说服经典/冯振翼　张秀英编著.—北京：
中国时代经济出版社,2002.1
(卡耐基成功经典)
ISBN 7-80169-194-6
Ⅰ.卡…　Ⅱ.①冯…　②张…　Ⅲ.商业经营-语言艺术　Ⅳ.F715
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089780 号

《卡耐基成功经典》丛书

卡耐基成功说服经典

冯振翼　张秀英　编著

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地　　址	北京东城区东四十条 24 号青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电　　话	(010)88361317　64066019
传　　真	(010)64066026
发行经销	新华书店总店北京发行所发行 各地新华书店经销
印　　刷	北京密兴印刷厂
开　　本	850×1168　1/32
版　　次	2002 年 1 月第 1 版
印　　次	2002 年 1 月第 1 次印刷
印　　张	15.125
字　　数	405 千字
印　　数	1～5000 册
定　　价	28.00 元
书　　号	ISBN 7-80169-194-6/C·029

版权所有　侵权必究

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

《卡耐基成功经典》丛书

编 委 会

主　　编：蔺红英

副 主 编：冯振翼　吴　华　刘鹏宇　惠恩才　高民杰
　　张秀英

编 委 会：丁　磊　王乐华　张　利　李德思　陈晓君
　　刘大军　李　彪　杨　松　王蓓珊　谢　思
　　李　忠　周　程　刘伟德　孙　辉　郭　涛
　　杨征军　徐　莹　黄家斌　李再伟　陈　迅
　　赵克勤　徐　凯　孙　颖　夏　晨　刘　慧
　　程　娜　李　静　张　冰　李　卉　杨　洋
　　张一帆　马　聪　周　龙　焦　英　刘秀娟
　　张小丽　张　艳　杨　谊　陈　兵　舒玉祺
　　陈龙华　刘　祥　牛丽波　乔　艺　郑　强
　　李成华　牛爱静　夏　玲　孙向峰　刘玉军

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

序

卡耐基是二十世纪伟大的人生导师，半个多世纪以来，越来越多的人知道了卡耐基的大名，从西方到东方，卡耐基的著作被译成几十种语言，几乎世界上任何一个语族都有卡耐基的译著，他也因而被誉为“人类出版史上第二大畅销书作家”。美国《时代周刊》曾这样评价他：“——或许，除了自由女神，他，就是美国的象征！”

卡耐基从一个农村小孩，成长为响彻世界的名人，靠的是什么，这是许多人都在思考的问题。尽管“失败是成功之母”，但谁不希望摘得成功的桂冠，谁不希望求取成功的秘诀？

卡耐基的成功靠的是他对人生的深晦而超然的理解，靠的是他那高超的智慧，靠的是他不朽的管理思想，以及充满睿智而又富有涵养的交际语言艺术。我们根据卡耐基成功学的特征以及卡耐基本人的思想侧重，将卡耐基成功的一生浓缩为四部经典，即《卡耐基成功人生经典》《卡耐基成功智慧经典》《卡耐基成功管理经典》和《卡耐基成功说服经典》。力透纸背，你将看到这位人生导师、这位智慧之神、这位经营奇才以及语言大师的睿智和风采，领略他不朽的成功艺术，相信它对你定将有所助益。

卡耐基是一位经营人生的高手。世上最难了解的人是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“你在镜子里看到的那个人”。你认识自我吗？你有自己的人生信仰吗？你会设计自己的人生吗？你能把握住自己的人生吗？

生活中总是有太多的不如意，而这种不幸就发生在我们身旁甚至自己身上，你也许就是那个感到心灰意冷、无所适从的失落者。而卡耐基就是失败者和失落者的良师和救星。他以一种靠近生活的近视和纵观全局的远视，改变由于生存、成长、发展过程中受到局限和压抑造成的人类的遗憾，卡耐基的思想有助于我们的自视和自我超越。

卡耐基是一位智慧之神，卡耐基没有揭开宇宙中的什么深奥秘密，但他擅于动用自己和他人的智慧，卡耐基的思想就是一部智慧的锦囊。人们在工作中、学习中、生活中无时不在展示着和运用着自己的智慧，但很多时候还是感觉做不到挥洒自如，甚至有时会力不从心。卡耐基认为人的潜能是无限的，关键在于开发和挖掘，他以在平常的工作、生活、处世中表现出来的智慧施惠于后人，为我们做了全面的注解。

卡耐基是一位经营管理奇才，它的管理理念享誉全世界。它的自我管理、公关管理、营销管理、用人管理等思想更是令世人称奇，在他一生的管理生涯中，积累了丰富的可供借鉴的经营管理经验，也有不少值得后人吸取的教训，这些经营秘诀为后人打开了一道道通往经营成功的大门，造就了一批又一批巨贾富商。卡耐基经营管理才能和卓越的经营艺术令每一个成功人士神往。卡耐基业已成为这个世

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

界上管理完美主义的化身，而深受世人的崇拜和敬仰！

卡耐基还是一位语言大师，在当今互联网时代，人际关系的模式正以“倍速”的速度进行更新和重建。许多人常会同不同背景、不同性格、不同爱好的人打交道，在商界政界和个人生活中若有迅速地说服他人的好口才，会赢得令他人羡慕的机遇：受到上级的重视，获得同辈的尊重、赢得下级的爱戴、得到客户的信赖，乃至赢得爱情和友谊。能否在尽短的时间内，以清晰、简明有感染力的语言说服他人，是一个人能否出人头地的关键。

滚滚的历史长河，淹没了世间无数成功得失，卷走了人生多少喜怒哀乐，许多人在生命黄昏时，回首人生不禁喟然长叹：若上天能让我重活一次，我绝不是这个活法……其实，失败与成功，有时仅在咫尺之间，其转换也只在瞬息。卡耐基要我们坚信，成功离我们并不遥远，人生中许多失败是可以避免的，世上也没有一成不变的失败。

从绝对意义上说，世界上没有一个一无是处的人。是所谓“上天生我，自有我存活的理由”。通过对《卡耐基成功经典》的研究，你会发现每个人都有成功的机会，而成功的关键就在于人生实践，正如卡耐基所说：“一百种想法不如一个行动。”

——你能做好人生的选择吗？你能成为人生的驾驭者吗？你的生命是否真正变成自己的生命，而不是千篇一律的重复！

人人都有智慧，很多时候甚至需要表现高超的智慧，你

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

擅用智慧吗？你能够提升自己的智慧吗？

“管理就是使工作生活秩序化”——你懂得管理吗？你难道不想成就一番和卡耐基一样的管理伟业吗？

成功的语言如同摆动的钟摆能以一种和谐的方式来牵动对方到主动自发的方向去，你发挥了伴你终生的有效工具——语言的最大功能吗？

成功的关键不是你的出身、教育程度、经济基础，成功的关键是必须具有一种谨慎又勇往直前的实践精神。用你的人生理念、用你的智慧、用你的管理思想、用你的语言去进行伟大的人生实践。

《卡耐基成功经典》不仅仅是对卡耐基成功之道和成功艺术的阐述，更是卡耐基一生思想精华的浓缩。本书对于那些有志于挑战人生，有志于获取成功，有志于提升自我的人都有参考价值。

俄罗斯总统普京说：“一个人只要不被自己吓倒，就不会被任何力量吓倒！”那么，请让我们从现在开始就进行伟大的人生实践吧！

请打开本丛书的第四部《卡耐基成功说服经典》。

丛书编委会

二〇〇一年九月

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

目　录

第一章　让对方以愉快的心情与你交谈

一、真诚地关心对方 …… (1)
二、用微笑击破对方的戒备 …… (17)
三、称呼对方的名字 …… (31)
四、倾听对方的谈话 …… (40)
五、谈论对方感兴趣的话题 …… (57)
六、让对方感到自己重要 …… (70)

第二章　努力让对方客观地认识事物

一、让对方畅所欲言 …… (82)
二、使对方体验“意外” …… (88)
三、要学会求同存异 …… (101)
四、给对方反复暗示 …… (107)

第三章　帮助对方改造认识

一、洞察对方的内心 …… (115)
通过服饰来洞悉内心 …… (115)
通过表情来洞悉内心 …… (118)
通过言谈来洞悉内心 …… (121)
通过身体语言来洞悉内心 …… (129)
通过了解对方来洞悉内心 …… (130)
二、间接指出对方错误 …… (132)
三、不要总是责怪对方 …… (144)
四、要保全对方的面子 …… (150)

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

五、鼓励对方改正错误 …… (154)

第四章 满足对方的心理需要

一、称赞并且欣赏对方 …… (158)
二、学会给对方“戴高帽” …… (180)
三、激励对方走向成功 …… (188)
四、授予对方一种“权威” …… (200)

第五章 巧妙利用对方的自尊心

一、没有人乐意受人指使 …… (210)
二、尊重对方的“自我意识” …… (213)
避免伤害对方的自尊心 …… (213)
避免喋喋不休 …… (216)
不要随便指责对方 …… (220)

第六章 获取对方的信任

一、将心比心诚待对方 …… (225)
二、消除对方的不信任感 …… (235)
三、抓住时机表示诚意 …… (242)
四、有效说话赢得信任 …… (249)
五、巧妙地控制好话题 …… (257)

第七章 促使对方主动与自己合作

一、学会去取悦对方 …… (262)
二、容忍对方的反感 …… (280)
三、维护对方的自尊 …… (292)
四、学会让人喜欢你 …… (298)
五、掌握与人沟通的技巧 …… (310)

第八章 说服对方的原则

一、避免与对方争论 …… (321)

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

二、尊重对方的意见 …… (332)
三、承认自己的错误 …… (341)
四、友善地对待对方 …… (349)
五、让对方开口说“是” …… (365)
六、给对方说话机会 …… (373)
七、让对方觉得那是他的主意 …… (380)
八、从对方的角度看问题 …… (383)
九、同情对方的意愿 …… (393)
十、超越对方的欲望 …… (399)
十一、让自己的意念戏剧化 …… (412)
十二、向对方不断提出挑战 …… (419)

第九章　成功说服型演讲

一、取得听众的信任 …… (423)
二、设法引起听众共鸣 …… (425)
三、带有热情和感染力 …… (427)
四、以友善的态度开始 …… (429)
五、要尊重和关爱听众 …… (431)
六、怎样成功地演讲 …… (432)
毕菲粹兹的演讲结构法 …… (434)
康惠尔的演讲计划 …… (434)
演讲前的准备 …… (435)
“一滴蜜”与“一加仑毒汁” …… (436)
运用机智的技巧 …… (438)
用数字说服听众 …… (439)
学习名家演讲的经验 …… (440)
成功演讲范例 …… (441)

第十章　成功地进行谈判

一、杠杆作用的应用 …… (449)

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

二、满足和调和对方的需要 …… (451)
三、"双赢"谈判的技巧 …… (454)
真诚沟通,取得信任 …… (454)
成功开场,打破僵局 …… (461)
争取获得承诺 …… (464)
化解对立局面 …… (469)

www.55188.com 理想在线证券网

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆
www.55188.com 理想在线证券网

第一章　让对方以愉快的心情与你交谈

一、真诚地关心对方

只有你真正关心他人，才能赢得他人的注意、帮助和合作，甚至最忙碌的重要人物也不例外。

当选后不久的美国新泽西州州长威尔逊，有一次赴纽约南社午宴，主席介绍说他是“美国未来的大总统”，这本来是对他的一种恭维和颂扬。而威尔逊又是怎样应酬的呢？首先威尔逊讲了几句开场白，之后接着说：“我转述一则别人讲给我听的故事，我就像这故事中的人物。在加拿大有一群钓鱼的人，其中有位名叫约翰逊的人，他大胆地试饮某种烈酒，并且喝得很多。结果他们乘火车时，这位醉汉没乘往北的火车，而是错搭往南的火车了。那群人发现后，急忙打电报给往南开的列车长：‘请把那个叫做约翰逊的矮人送到往北开的火车上，他喝醉了。’他们很快收到回电：‘请再详细一些，车里有 13 名喝酒的人，他们既不知道自己的姓名也不知道目的地是哪儿。’我威尔逊现在只确实知道自己的姓名，可是不能和你们的主席一样，确实知道自己的目的地是哪儿。”听众哈哈大笑。威尔逊接着又讲了一个滑稽的故事，使听众们心情非常愉快。从此，威尔逊的声名大振。

在处世策略中，怎样去和一群陌生人相处，打破彼此间的隔阂，且能顺利地把自己的意见和思想传达、灌输给他们，使他们能欣然接受，并赞成和拥护，变成自己的朋友呢？这个问题是大家都很关心并想了解和掌握的。

通过上面的例子，我们可以得到这样的启迪：要想使一群陌生人

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

顺利地被自己说服，从而欣然接受，并赞成和拥护你的意见和思想，你就首先要成为他们的朋友。交友是说服的开始。

那么，该如何去交友呢？卡耐基说："为什么不向最得人缘的人去学习交友的技术呢？"那么，谁最得人缘呢？卡耐基回答说："也许你明天就会在街上见到它。当你走到距离它10英尺附近，它就会向你摇头摆尾；如果当你停下来拍拍它，它就会高兴地向你表示亲热。而且它的这些表现绝对没有不良企图：既不会向你兜售房地产，也不是想同你结婚。"想必大家都明白卡耐基说的是什么了——一只可爱的狗。

不知你是否想过，狗是惟一不必为一日三餐而工作的动物。母鸡必须生蛋，奶牛必须产奶，猫必须抓耗子。但是狗只要对你表示友爱，就有饭可吃。

卡耐基曾回忆说："在我5岁的时候，爸爸花了50美分买了只小黄毛狗送给我，我给它取名叫提比，它是我童年时代的快乐源泉。每天下午4点半钟左右，它会蜷曲在我家前院，用那对漂亮的眼睛注视着门前那条小路。一旦听到我的声音，或看到我拎着饭盒穿过小路，它就箭一般地飞跑过来迎接我，而且又蹦又跳，高兴地叫个不停。

"提比跟我做了5年的好朋友。后来在一个晚上——我永远忘不了那个悲惨之夜——在离我10英尺左右的地方，它被雷电击死了。提比的死，是我孩提时代的一个悲剧。

"提比从没读过心理学，其实它一点也不需要。凭着其天赋和本能，它在两个月内，凭借对人表示亲热而赢得了许多朋友；可是，一个人却很难在两年之内，为吸引别人的注意而交到朋友。"

正如卡耐基反复强调的那样：一个人只要真心地注意别人，两个月内就能比一个要别人注意他的人在两年之内所交的朋友还要多。

但可能大家都知道有些人常常终其一生向别人搔首弄姿，企图引起别人的注意。当然，这是枉费力气，因为人们根本不会注意你。他们注意的只是自己——不论早上、中午或是晚上。

纽约电话公司，曾对电话中的谈话做了详细的研究，想找出哪一

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

个词的使用频率最高。你大概猜到了,这个词就是第一人称的"我"。在500次电话中,这个词被使用了3950次。

当你拿起一张你也在内的集体照片,你最先看的是谁呢?

如果我们只是一味地想引起别人的注意,想给别人留下印象,我们就不可能交到许多真心、诚挚的朋友。一位真正的朋友,不是用这种方法结交而来的。

拿破仑曾试过这个方法,所以在最后一次与约瑟芬相聚的时候,他说道:"约瑟芬,我曾经是世界上最幸运的人,但是此刻,你却是这个世界上我惟一能够信赖的人。"而历史学家甚至怀疑,他是不是真的相信约瑟芬。

奥地利著名的心理学家阿尔弗雷德·亚德勒说:"凡不关心别人的人,必会在有生之年遭受重大困难,并且大大伤害其他人。也就是这种人,导致了人类的种种错失。"亚德勒这句话可以说是意味深长,耐人寻味。

一家著名杂志的编辑,曾在纽约大学主讲《短篇小说写作》时说,他每天都能收到数十篇小说故事,每个故事他只要读上一小段,便可以看出作者是不是真正关心他人。他说:"如果作者不关心他人,人们也必定不会关心他的小说故事。"

如果写作如此,可以相信,面对面的与人相处也更是如此。

据说曾经在纽约百老汇剧场轰动一时的神奇的魔术师霍华德·沙斯顿,40年间观众多达6000万人,收入高达200万美元。听说他的技巧并不比其他魔术师高明,但是他有两件其他人所没有的法宝。第一,他能够在舞台上表现出自己的个性。沙斯顿是个表演大师,深懂人性。他在舞台上的每个动作、手势、声调,甚至扬眉微笑,都事先小心地演练过,连时间也精确地计算过。第二,沙斯顿最大的成功之处在于他关心观众。许多魔术师在面对观众的时候,也许会对自己说:"看啊,那里坐着的是一群蠢货,一堆土包子。看我是怎么把他们唬得目瞪口呆的吧!"但是沙斯顿却绝不如此。他每次上台的时候都对自己说:"我很感谢这些人来看我表演。是这些人使我的生活如此

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

愉快，我要尽量把绝活使出来让大家欣赏。”他宣称，在他走上舞台之前，绝不会忘记一再对自己说道：“我亲爱的观众，我爱我的观众。”实际上就等于沙斯顿经常和每一位观众都进行了“情感协调”，所以才会受到观众热烈的欢迎。

美国宾夕法尼亚州北华伦城的乔治·戴克，退休后为了打发时间，开始拉他那把旧提琴。然后，他又到处旅行去听音乐，结识了许多修养很深的提琴家。他以谦虚和友善的态度，对他所遇见的每位提琴家和他们的背景产生兴趣。他和许多伟大的提琴家交上了朋友。他又参加了许多比赛，很快地，美国东部的乡村音乐迷都知道“乔治叔叔”这个提琴家了。由于一直乐于关注别人，当大部分老年人都认为他们的时光已经过去时，乔治却为自己创造了一个新的生命。

这也正是西奥多·罗斯福异常受欢迎的重要原因之一，甚至连他的仆人都喜欢他，并因此为他写了本名为《仆人眼中的英雄—西奥多·罗斯福》的书。这位名叫詹姆斯·阿摩斯的仆人在书中写道：“有一次，我太太向总统先生问起什么是鹌鹑，因为她从没有见过，所以总统先生很详尽地描述了一番。没过多久，我们的电话铃响了，我太太跑去接，原来是总统先生亲自打来的，他在电话中说道，如果我太太从窗户向外看的话，也许可以看到有只鹌鹑正在窗外。像这一类的小事情，点点滴滴都显示出总统先生的优秀品质。他无论什么时候从我们的农舍经过，一定会过来看我们。有时虽然见不到我们，也可以听见他喊：‘呜—呜—安妮！’或是‘呜—呜—詹姆斯！’这是多么友善的招呼啊！”

哪一个仆人不喜欢这种主人呢？哪一个人不喜欢这种人？

有一天，离任两年的西奥多·罗斯福到白宫去拜访塔夫脱总统。他真诚地向所有的白宫旧仆人打招呼，所有的人，他都叫得出名字来，连厨房的小妹也不例外。

“当他见到厨房的欧巴桑·爱丽丝时，”亚奇巴特写道：“就问她是否还烘制玉米面包，爱丽丝回答他，她有时会为仆人烘制一些，但是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

楼上的人都不吃。

“‘他们真不懂得品味。’罗斯福大声说道，‘我见到总统的时候一定这么告诉他’。

“爱丽丝端出一块玉米面包给他，他一边走，一边吃，同时在经过园丁和工人的身旁时，还跟他们打招呼……

“他对待每一个人，就同他以前一样。艾克胡福眼中含着泪说：‘这是将近两年来我们最快乐的日子，我们中的任何人，都不愿意把这个日子跟一张百元大钞交换。’”

美国新泽西州的一位业务代表由于对看似平凡的人给予同样的关心，使得他挽回了一个客户。这位业务代表名叫小爱德华·赛克斯，他曾在一篇报告中说道：“好几年前，我为强生公司在麻省一带拜访客户，其中之一是位于兴罕的药品杂货店。每次我到店里去的时候，总要先跟柜台的职员寒暄几句，然后才去见店主。一天，店主突然告诉我不用再去了，他不想再买强生公司的产品，因为强生公司的许多活动都是针对食品市场和廉价商店而设，这对小药店的伤害不小。于是我落荒而走，开着车在镇里兜了好几个小时。最后，我决定再回到店里，至少也要把公司的情形解释清楚。

“走进店里的时候，我照常和柜台员工打招呼，然后进到里面见店主。店主见到我很高兴，笑着欢迎我回来，并且比平常多订了一倍的货。我十分惊讶，忙问发生了什么事。他指着柜台卖饮料的男孩说，在我离开店铺以后，卖饮料的男孩走过来告诉他，说我是到店里来的推销员当中少数几个会同他打招呼的人之一。他告诉店主，如果有什么生意值得做的话，应该就是我。店主同意这个看法，从此成了我最好的客户。我永远也不会忘记，对人关心是推销员必须具备的特质。”

还有一件类似的事情，由于对别人强烈地感兴趣和关注，使得查尔斯·伊里特博士成为有史以来最成功的一位大学校长。他当哈佛大学的校长达几十年之久。下面是伊里特博士的一个例子。有一天，大一学生克林顿到校长室去借50美元的学生贷款，这笔贷款获

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

准了。“接着我感激万分地致谢一番，正要离去的时候，”克林顿回忆道，“伊里特校长说：‘请再坐会儿。’然后他说：‘听说你在自己的房间里亲手做饭吃。我在念大学的时候，也这样做过。你做过牛肉狮子头没有？如果牛肉煮得够烂的话，就是一道很好的菜，并且一点也不会浪费。当年我就是这么煮的。’接着，他告诉我如何选择牛肉，然后如何切碎，用锅子压成一团，如何用温火去煮，放冷再吃。这让我受宠若惊。”

正如卡耐基所说：“只有你真正关心他人，才能赢得他人的注意、帮助和合作，甚至最忙碌的重要人物也不例外。”

卡耐基曾在布鲁克林文理学院讲授《小说写作》课程，他很希望能请到那些著名作家前来讲述他们的写作经验。于是就写信去，除了称赞他们的工作成就外，并且说明学生们如何希望得到一些忠言和成功的秘诀。

他给作家的每封信都签上150名学生的名字。他当然知道这些作家都很忙，所以附寄了一些希望他们回答的问题，以便节省他们备课的时间，那些著名作家很高兴接受这样的安排，便都答应前来。

卡耐基也用同样的方法，请来了西奥多·罗斯福总统内阁的财政部长莱斯礼·肖、威廉·詹宁斯·布来恩、富兰克林·罗斯福和许多其他杰出人物，到课堂上为学生公开演讲。

如果我们想结交朋友，就要先为别人做些事情——那些需要花时间、精力、奉献、体贴才能做到的事。当温莎公爵还是威尔斯亲王的时候，曾有一次计划到南美旅行。旅行之前，他花了好几个月时间学习西班牙文，以便为当地的公开演讲做准备。南美洲的人因此特别爱戴他。

此外，我们还要在打听朋友们的生日上面动点脑筋。怎样打听呢？虽然你也许不相信星相学，但是你可以先问对方，是否相信一个人的生日跟一个人的个性和性情有关系，然后再请他把他的生日告诉你，然后把他的姓名和生日记下来，事后再转记在一个生日本子上，还可以把这些生日标明在你的日历上。如果当某人生日到了的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

时候，就会接到你的信或电话。效果将多么惊人！

如果我们要交朋友，就要以高兴和热诚去迎接别人。当别人打电话给你的时候，你说话的声音，要显出你多么地高兴他打电话给你。纽约电话公司曾训练他们的接线生在说“请问您要拨几号”的时候，口气显出“我很高兴为您服务”。我们接电话的时候，也应该记住这点。

对别人表示真正的关注，不仅会让你结交朋友，并且会为公司争取到客户。下面的例子便是最好的说明。

位于纽约的北美国家银行，在他们定期出版的刊物里刊登了一封储户玛德琳·罗丝戴尔的来信：

“我非常愿意让你们知道，我十分感谢贵银行的职员。他们个个谦虚有礼，非常乐意帮助人。在排了长长的队伍之后，能受到柜台出纳员亲切的问候，真让人感到高兴。”

“去年，我母亲住院5个月，使我常有机会去找玛丽·派屈琪罗，一位柜台出纳员，她非常关心我母亲，常常问起我母亲的病情。

罗丝戴尔女士以后会不会继续光顾这家银行，那还用怀疑吗？

对他人表示真正的兴趣——只有这样才能令别人对你感兴趣。人们只有在别人的真诚关切下才会有所回应，因为他们没办法不回应。

《职业妇女》杂志主编琳·波维琪曾经在《新闻周刊》工作了二十五年。她是以秘书受雇，后来升任为研究员，最后荣膺《新闻周刊》第一位女性资深编辑。这个职位表示她必须督导作家与编辑，而他们以前曾经是她的主管。波维琪回忆道：“事情发生了有趣的逆转。”

其实大部分的同事对她的晋升都相当认同，只有一位编辑不以为然。波维琪说：“那位编辑从开始就无法接受这个安排，倒不是因为讨厌我，而是因为他认为我得到这个职位凭的只是性别，而非真才实学。我是从别人那儿听说他的想法，当着我的面，他什么都没表示过。”

波维琪尽量保持平静，她让自己尽快进入新角度。她协助提供

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

故事的新点子，她经常与作家们交谈，她对辖下的六个部门，医药、媒体、电视、宗教、生活方式与理念——都表现出真正的兴趣。

波维琪晋升后6个月左右，有一天这位编辑走进她办公室，坐在她对面的椅子上，对她说："我得告诉你，当初我对你的晋升很不以为然，我觉得你太年轻、经验不足，只因为是女性就得到了这个职位。

"但是，现在我想告诉你，我真的很感激你对工作的浓厚兴趣，以及你对作家们与编辑们的关切。在你以前的四位资深编辑，我对他们只有一个印象，那就是他们只把这个职位当作跳板，没有一位真正关切这份工作。而你却完全不同，你是真正对这份工作感兴趣，并且对每个人感兴趣。"

毫无疑问地，波维琪把她多年培养起来的管理风格带到她在《职业妇女》杂志的新职务上。她说明道："你应该认真对待每一个人，绝对不能拒人于千里之外，而且必须经常与他们接触。我常常走动以便与同仁交谈。我们有一套聚会系统，因此每一位同仁都知道某一天的某个时间，会有机会与我单独谈话。他们一定会有机会、有时间说想说的话。我对他们的所作所为很感兴趣，我对他们的工作感兴趣，我对他们这个人本身更感兴趣。"

其实，这其中有着最基本的心理因素。别人关注我们，总会让我们受宠若惊，让我们觉得与众不同，更让我们觉得举足轻重。我们喜欢跟对我们感兴趣的人来往，我们喜欢跟他们建立友谊，我们愿意接受他们的观点，我们也对他们感兴趣以报答他们的关切之情。

查理·瓦特是纽约一家大银行的职员，他被指派调查某公司，并负责做成机密性的报告。瓦特先生知道只有一个人能够提供这方面的资料。当他被引进这家公司的总经理办公室时，看见有位少妇正由门边探头向总经理说话。她告诉总经理，当天并没有什么邮票可以给他。

总经理向瓦特先生解释道："我12岁的儿子正在收集邮票。"瓦特先生向总经理陈述来意，并开始提出问题。但总经理一直含糊其词，不愿多说。很显然的，这次面谈既短暂，又没有结果。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“坦白说，我实在不知如何是好。”瓦特先生向卡耐基训练班的学员说道：“后来，我想起那位秘书对他所说的话——邮票、12岁大的儿子……我想起我们银行的国外部门，也收集了不少邮票——由世界各地飘洋过海而来的许多信件，上面有各式各样的稀奇邮票。

“第二天下午，我再度要求会见这位总经理，并且转告为他的儿子带来许多邮票。结果他热心接待我了吗？不错，他热诚地与我握手，就算是见了议员也不过如此。他满面笑容，亲切感人。‘乔治一定会喜欢这张邮票。’他手抚着邮票，口里不停地说道：‘看，这真是少有的珍贵邮票！’

“我们花了将近半个钟头时间谈论邮票，还看了一张他儿子的照片。然后，他用了一个多钟头时间提供我所需要的消息——完全不用我要求。他尽其所知告诉我详情，并且还叫来下属做进一步询问。他打电话给其他同僚，尽量给我提供事实、图表说明、报告和信件等等。套句记者们所说的话，我是挖了满箩筐的独家消息了。”下面的例子也说明了同样的道理。

汤姆·哈特曼已经成为纽约长岛天主教会中的一位传奇人物。多年来，他总共主持了三千八百场婚礼，并曾为一万名以上的新生婴儿施洗。怎么会有这么多人请求这位蒙席的主持呢？难道就没有别的神父可请了吗？当然不是，只是哈特曼蒙席所表现出来的对人浓厚的关切之意，还没有别人能及得上。

哈特曼主持婚礼并非一成不变地制式化。他通常会花时间真正了解这两位来找他主婚的新人。他请他们到他的住所，又登门造访他们。在那几个月的时光中，他常引导他们谈论自己。就是用这种方法，他才能真正主持一场符合他们个人需求与兴趣的婚礼。

他会对新人说：“好，我答应主持这场婚礼，但是我不只把它当作一个礼仪，我真正想发掘的是其中的奥秘，我要把它设计成超乎想象的美好。所以，我想先了解你们，我会跟你们谈谈你们对彼此关系的看法、你深爱对方的是什么。我想了解你们之间是否面临过挑战，你们又是如何克服的。在你们的婚礼上，我也会谈到这一点。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

哈特曼说:“当他们发现我对他们一生中的关键时刻是如此重视时,他们在其他方面也会听取我的意见。”哈特曼主持的婚礼绝非易事。但足他对人的关注,却使新人更了解彼此,这才是最重要的收获。

哈特曼以同样的态度为婴儿施行洗礼。他一定会先了解这一家人,包括婴儿,以及所有 -切使这婴儿的诞生具有特殊意义的事情。为了为一位单亲妈妈的孩子施洗,他甚至陪那位母亲去参加拉玛兹自然生产课程。

由于这种关切,使哈特曼在说服准爸爸们陪妻子一起上课准备分娩时,变得更具说服力。因为哈特曼自己都去拉玛兹教室,才能赢得那些男士们的信任,而他也才能鼓励他们:“去参加吧!你将会接触到真正的奥秘。”许多人回来谈到那场动人的经历,都说:“如果我没有真正经历过,那我永远只是隔岸观火的旁观者。”

下面还有一个很好的例证:

费城的奈佛,一直试着要把煤推销给一家大的连锁公司,但没有成功,他把连锁公司骂得体无完肤,说他们是美国的一个毒瘤。他不懂为什么他无法把煤卖给他们。

后来他参加了一次辩论,题目是:“连锁公司分布各处是否对国家害多于益。”

在卡耐基的建议下,奈佛站在否定的一边,为连锁商店辩护,于是他跑到那家他痛恨的连锁公司,去见一位高级职员。他说:“我不是来这儿推销煤,我是来请你帮我一个大忙。”他接着把辩论的事告诉他们,说:“我想不出还有谁比你更能提供所需要的资料,我非常想赢得这场辩论,你的任何帮忙,我都会非常感激。”

接着奈佛讲了讲事情的整个经过:

“我最初请他给我一分钟的时间。就是因为这个条件,他才答应接见我的。当我说明来意之后,他请我坐下来,跟我谈了 1 小时 47 分钟。他请一位曾写过 -本有关连锁商店的书的高级职员进来,写信给全国连锁组织公会,为我要了一份有关这方面的文件。他觉得

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

连锁商店对人类是一种真正的服务，他以他为数百个地区的人民服务而感到骄傲。当他说话的时候，眼睛都闪出光芒。

“当我要走的时候，他送我到门边，用他的手臂环绕着我的肩膀，祝我能够成功，还请我再去看看他，把辩论的结果告诉他。他对我所说的最后几句话是：‘请在春末的时候再来找我，我想签下一份订单，买你的煤。’

“这简直是奇迹。我一句话也没提，他居然主动要买我的煤。我在两小时中，因为对他和他的问题深深地感兴趣，比 10 年中我要使他对我和我的煤感兴趣，所得到的进展还要多。”

著名的古罗马诗人西拉斯在公元前 100 年说过：“我们对别人感兴趣，是在别人对我们感兴趣的时候。”

要表示你的关切，这跟其他人际关系一样，必须是诚挚的。它是双向的，当事人双方都会受益。

对人表示关切一直是艾德里安娜·比特女士的成功法宝。她是斯卡拉曼丝绸公司的总裁。比特女士有一天经过壁纸部门时，无意间听到壁纸部门主管正跟一位员工在谈话。

那位主管问道：“路易，最近好吗？”

路易回答：“唉！不太好！我有点烦恼。”

比特走上前问了一句：“你知道原因吗？”

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

比特又追问了几个问题，最后她说：“我想你最好还是去看看医生。”

“我去看过一位医生，可是他的诊所在三十二楼，吓死我了。”

“也许你应该找一位在一楼看诊的医生。”比特说。

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

比特于是抱住路易，并对他说：“别怕！路易，做几个深呼吸，恐惧就会过去了。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他们又谈了一阵，路易终于绽开笑脸，并问比特道："你愿意陪我搭飞机吗？"

比特跟他一起大笑了起来。

几天后比特谈起这件事，说："路易昨天启程了，我想他应该不会有问题。"

对于这样温馨的关怀，没有人会无动于衷的。因此，一定要真诚，衷心对别人感兴趣是需要耐心培养的。

开始谈话——不论公事还是私事——最好的方式都是先留意到一件与谈话对象有关的事。可能你注意到的是墙上的一幅画、桌上一件办公用具或是倚在墙角的网球拍都可以作为话题。你可以表示感兴趣、钦佩或是致意，或问这一类的问题："你墙上那幅画好漂亮，是哪一位画家画的？"或是："好齐全的办公用具，是你用的吗？"或是："网球？那不是蛮难学的吗？"这些简单的问题看来没有什么学问，可是能表示对别人一种基本的、对他本人的兴趣，而且也是一种积极有趣的问题。

对他人表示感兴趣是交友的基石，也是说服的基础，它代表："你对我很重要，我有兴趣，我很关切。"很少有人会不动心的。

纽约的马汀·金斯柏曾提到，一位护士给他的关切深深地影响了他的一生。

他10岁时，感恩节那天他住在一家市立医院，将要动一次大型手术。他父亲已去世，那天他妈刚好不能来看他。

他回忆说："那天，我完全被寂寞、失望、恐惧的感觉所压倒。眼泪在我的眼眶里打转，我把头埋在了枕头下面，暗自啜泣。

"一位年轻的实习护士听到我的哭声，就过来把枕头从我头上拿开，帮我擦去了眼泪，问我愿不愿和她一同共进晚餐。她拿了两盘东西进来，有火鸡片、马铃薯泥、草莓酱，还有冰淇淋当甜点。她跟我聊天并试着抚平我的恐惧。虽然她本应6点就下班的，可是一直陪我到将近11点，等我睡了才离开。我过了许多感恩节，但这个感恩节令我永远不会忘记。"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

哈理森会议服务公司是一家筹办各种会议、讲习会的公司，包办一切相关事务，以使顾客可以心无旁骛地专心研讨会议的主题。哈理森公司的生存之道在于训练员工对顾客一而再、再而三地表示真诚的兴趣。

虽然哈理森公司在提供精美的会议设备上毫不逊色。安排别致的会议室、一流的餐点、高科技视听设备，甚至对提供多样化的休闲选择，哈理森公司一样也不缺。但是，除非让顾客感觉到备受重视与尊重，否则他们可以把生意交给任何一家公司去做。

他们一直用行动清楚地向人们表示："我们关切你，我们真心由衷地关切你。"

哈理森公司董事长沃尔特·格林说："我还记得有一位中国来的贵宾出席我们办的国际会议，我们公司的一位接待人员无意中听到他怀念中国菜，刚好这位接待人员自己会烧中国菜，隔天她回家亲自下厨精心准备了一些中国菜，带到会场。我简直无法描述那位贵宾对这样贴心的照顾有多么受用，以及他与同桌贵宾分享中国菜时的兴奋。"

是的，受到这样的重视，谁能不感激？

值得庆幸的是，对他人感兴趣其实是一种很容易培养的习惯，并且很容易延伸出去。只要你真正体会其重要性，再加上一点练习就成了。在你碰到下一个人时，就不妨试着问他："哇！你这里看出去的景致可真好，你怎么能克制自己不整天盯着窗外呢？"或是："你去年夏天考虑想买的那栋房子，后来怎么样啦？"

只要你一旦开始第一步，它很快地会成为你生活中最自然的一部分。你会不自觉地表示关切，然后真的对周围的人越来越感兴趣。这样做的附加价值是，一旦你对他人更感兴趣，你就会赢得他人的兴趣和好感，从而为使其接受你的说服打下了基础。你越多注意别人，你的人际关系就会越好，而你自己消极的想法也会相对减少。对别人说几句好心的话就有这么多回报，算是很值得的啦！

商业畅销书作者哈维·马凯是以信封生意起家的。他畅销书中

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的许多实例都是由那时得来的。马凯说:“我相信有创意的礼物效果惊人,不过,我指的礼物,可不是什么价值不菲的高贵礼品。”

他回忆曾经用过一位业务员:“那位业务员在我的心目中,只能算是勉强及格。可是有一次他告诉我,他的一位客户刚生了一名女婴,于是他去买了一份礼物。那很好啊!可是那礼物不是送给新生儿的,而是送给那女婴的小哥哥,他只有一岁半,正为妈妈分心照顾妹妹哭闹不已。我还记得当时感到的那股冲击。突然间,他令我刮目相看。现在,他是我们公司最重要的业务经理。”

对别人表达真诚的关切对于新进后辈尤其重要。另一位美国前总统比尔·克林顿似乎上幼稚园的第一天就知道这一点。他的老师回忆时表示,克林顿天性友善,对其他小朋友极感兴趣,毫无戒心。

他会跑来跑去跟小朋友打招呼:“嗨,我是比尔,你叫什么名字?”听起来也许是老一套,可是克林顿当选美国总统时,阿肯色州他以前班上的同学们可没有一个觉得意外的。

如果你新进一家公司工作,或是在城里新开发一门生意,那么,开朗、友善、关切地招呼别人对你而言就更为重要了。你要传达的信息是“我来了,我能为你做什么?”而不是“我来啦!你能为我做什么?”

对我们居住的社区,也有很多方式可以表示:“我关心这个地方。”你可以担任少年棒球队的教练,到医院当义工,你也可以加入家长会,或参与一些慈善活动。这些活动有助于你在舒适的气氛下认识新的朋友,又有趣,又能让你更满意自己,它可以帮助你发展新的人际关系、增加自信,并把你的舒适圈扩大。

卡耐基对这一点了解很深。他说过:“如果你要别人喜欢你,或是发展真正美好的人际关系,如果要助人且自助,请谨记这条原则:真诚地关心别人。”其中,当然包括要想成功说服别人。

卡耐基在这一点上,无疑地真正做到了身体力行,即使在他的居家生活中也没有两样。卡耐基公司现任总裁卡耐基的女婿奥立佛·克朗第一次见他岳父时就注意到这一点。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

克朗回忆道:“如果说我因为要会见卡耐基先生而觉得很紧张,实在还不足以描述我当时的心情。可是,见到他的几秒钟内,他就让我觉得很自在,他和我谈到我自己,他用的方法是问我问题。”卡耐基先生只是对他女儿带回家的年轻人表示关切而已。

克朗说:“我说的第一句话是:卡耐基先生,很高兴能见到你。”

“噢!请你叫我戴尔就可以了,卡耐基先生听起来太正式了。”卡耐基说。

接着卡耐基又说:“我听说你是内布拉斯加州同盟市出生的。”

克朗说:“是的,没错。”

他又说:“我多年前在那里办过卡耐基训练,知道同盟市的民风良善,那里现在还同以前一样好,是吗?”

克朗说:“是的,先生。”

他说:“那么,跟我谈谈当地的人们,当然还有你自己。”

于是克朗开始谈论自己以及同盟市的一些事情。

往后的一切进展都很顺利。克朗说道:“我们一起在公园散步。我和他一起到他的玫瑰园工作。一起去看戏。我们坐地铁进城,看的是《七年之痒》的电影,当时在百老汇上演,电影内容我已经记不清了,但我清楚记得我们在附近的公园散步,他认识那个小公园中的每一个人。他认识警察,也认识那些遛狗的人,甚至叫得出他们的名字。他们都会停下脚步问候他。他当时还搞不清楚那有什么不寻常。以我这个中西部小城来的人看来,还以为纽约的人都是那样友善的呢!”

美国商业银行副总裁史蒂芬·盖瑟则是以一种痛苦的方式学会对人感兴趣的重要性。

盖瑟很早就平步青云,少年得志。20世纪80年代末期,大学刚毕业,他就担任一家大规模投资公司的主管。他在洛杉矶西区拥有住宅,又开着一辆奔驰轿车,而他当时不过才25岁。他说:“当时我自认为呼风唤雨,要什么有什么,而且我在人前毫不掩饰这种自大的态度。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“但是,1990年以后美国经济开始萎缩,有一天,老板叫我进去对我说:'史蒂芬,你的能力没话讲,可是问题出在你的态度上。公司里没有人愿意与你配合,我恐怕必须请你离开公司。'

“真是晴天霹雳,像我这样的成功先生,居然被开除了。我以为此处不留人,自有留人处,要找个高薪的主管职位应该不难。但是我大错特错了。等待着我的是经济萧条。

“经过了几个月求职的挫折,以前那种自大的态度已层层剥落,现在只剩下厚厚的一层恐惧。生命中我第一次感到缺乏自信,恐惧紧紧地攫取了我。既然以前我以那种态度待人,当然也就无处可投靠,无人可倾诉。我当时是完全孤独的。”

直到那时,盖瑟才学会应该对他人感兴趣。他开始聆听,开始关心除了自己以外的人。他渐渐了解自己的问题所在,并开始帮助处境比他还糟的人。他打开心胸,变得比较有人情味,也更可爱,更能共事。

他回忆道:“我觉得自己变了。我换了一种态度去待人。我的恐惧减轻了,心胸开阔了,我周围的人也注意到了。我的生活品质提升了,即使我已不再拥有房子与轿车。

“三年后,我又回到高层主管的职位,只不过这一次,我周围的同事都是我真正的朋友了。”

以上举了这么多例,就是要强调卡耐基的那句话:“如果你要别人喜欢你,或是发展真正美好的人际关系,如果想要助人且自助,请记住这条原则:真诚地关心别人!”

就是要告诉大家如何去交友,如何为成功说服对方做好最初的准备。为此,大家就应该记住:交友是说服的开始!

说服工作是否能顺利进行,必须建立在自己与说服对象之间关系良好与否的基础上。虽然了解自己很重要,但了解对方也同样重要。因此,要尽可能地去了解对方,确实理清说服内容的重点,这样才能提高说服的成功率。同时为了了解对方,你必须多多关心对方。在没阅读本书之前,你是否也是等到在对他人付出关怀后,才开始展

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

开说服呢？

或许你会说："这还用说吗？我既然想说服他，当然会去关心他。"但是，你是真心去关心对方吗？展开说服工作之前，你真的了解对方吗？如果你不能作出肯定的回答，就表示你还未真正地关心他。

所以说，积累经验反复练习是有其必要的，而单凭自己的直觉行事是行不通的。如果你不能反省以前的说服方法，结果仍旧会不得其门而入，仍旧会留给对方不好的印象。此时的你所凭借的不过只是一种表面技巧，这种说服注定会失败。

现实生活中需要说服的对象各有差异，在事业方面有可能是上司、部属或客户，在家庭中则可能是父母、兄弟姐妹、孩子、领导以及朋友等。谁也无法预知自己下一个要说服的对象是谁，所以根据说服对象适时改变说服方法是必须的。

人是非常寂寞的，谁都想获得别人对自己的关心。想想看，女性在自己无法见到的耳朵上戴上耳环，在鼻端上装上饰品。她们为何要做自己无法欣赏的事呢？那是因为想要获得他人的注意之故。

大方地坦诚对方的价值。他人为了获得别人对的自己的肯定，于是怀有任何事都想做的心情。对替我们搬运笨重行李的人说："啊，辛苦了。很重吧！"等话语，真心慰劳对方、关心对方，对方会亲切地说："哪里，没什么啦。如需要的话再替你搬几个吧！"认定对方的价值确实是件重要而使人高兴的事。说服应从这里开始。

二、用微笑击破对方的戒备

行动比语言更具说服力。一个亲切的微笑正告诉别人："我喜欢你，你使我愉快，我真高兴见到你。"

为真正打动对方的心，最好的说服法是给人好感的笑容，这不是暧昧的笑，也不是呆呆的傻笑，更不是嘲笑，而是爽朗的笑。有些人在任何场合都能立即赢得他人的好感，即使是初次见面的人，也能打

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

成一片，这并非是他们有出众的口才，只是他们善于表现悦人的笑容。

爽朗的笑容比任何甜美的语言都能给对方留下良好的印象，首先是因为有“明朗性”，“明朗性”能给予人没有隔阂、随和、快乐的感觉。其次，是因为表现出善意和爽直的“诚恳”，这种诚恳的气氛又会形成任何事物都可放心交代的“信赖性”。此外，用爽朗的笑容做强烈使命感的说服，就能将“热诚”传达给对方。

仅仅一个笑容就能产生这么多良好的效果，何乐而不为呢？俗语说“眼睛会说话”，只要在眼角露出愉快的微笑，不仅能消除对方下意识设下的屏障，连对方的心也会受到感染，从而发生共鸣。

我们从相反的情况来看，更能发现微笑的重要性。试想，如果用愤怒或者是严肃的表情进行说服，对方可能立即就对这样的表情产生反感，然后竖起屏障，拒不接受或了解说服的内容，这样就不会有多大效果。因此，与其做出侵犯对方感情的说服，还不如以身体表现出来的“明朗”“诚恳”“信赖”“热心”的笑容做说服，来包容对方的心。尤其是爽朗的微笑会使对方产生好感和共鸣，比言语更能抓住对方的心，不仅能调整眼前的利害关系，还能为以后建立深厚友好的信赖关系打下基础。

在纽约一处晚餐聚会里，有位刚继承了大笔遗产的女宾，极力想给众人留下深刻印象。她花了不少金钱购买貂皮大衣、钻石和珍珠，却忘了花点力气整顿一下面容——那张散发着乖戾之气和自私自利的面容。她并不懂得：一个人脸上的表情，尤其是笑容，要比她身上的衣装重要多了。

行动比语言更具说服力。一个亲切的微笑正告诉别人：“我喜欢你，你使我愉快，我真高兴见到你。”

查理·夏布曾告诉过我：他的笑容价值百万美元。夏布当然知道原因何在，因为他的个性、魅力与亲和力，正是他成功的要素。而他个性当中最让人喜欢的，就是那份吸引人的笑容。

婴儿的笑容也具有同样的效果。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当你去医院或诊所，在候诊室或接待室里，你一定见到许多病人因等候太久，而显得烦躁不安。密苏里州的史第芬·司卜洛，是一名兽医。他向人们讲述了以下这个故事：一天，有许多人带了他们的宠物到诊所来接受预防注射。接待室几乎坐满了人，只是每人都各怀所思，谁也没有跟谁交谈。这位医师说道："诊所里本来有六七名客人，后来，又来了一位少妇，怀里抱着一名9个月大的婴孩和一只小猫。她正好在一个老绅士身旁坐下，那位老绅士大概因为久等而显得焦躁不安。没多久，那个小婴孩抬起头看着那位老绅士，脸上绽放着婴儿惯有的天真可爱的笑容。老绅士有什么反应呢？当然，就像我们都会有的反应一样，他也报以微笑。于是，他开始与婴孩的母亲攀谈起来，谈有关小婴孩和他自己孙女的种种事情。没多久，整个接待室的人都加入谈话，气氛顿时由沉闷转为轻松和欢愉了。"

如果皮笑肉不笑呢？这千万不可。这是骗不了人的。我们都不喜欢机械式的笑容，我们喜欢的是真正的、由心底发出的微笑。只有这种笑才有价值。

笑容具有无比威力——甚至虽然没有见到，亦是如此。电话公司在全美各地曾推行一个"电话威力"的活动，对象是以电话作为推销工具的销售人员。在这个活动当中，电话公司建议你打电话的时候保持微笑，你的"笑容"可以经由声音传达给对方。

密歇根大学的心理学教授詹姆士·马可涅，曾对人的笑容表示看法。他说："面带笑容的人，通常对处理事务、教导学生或销售商品等行为，都显得更有效率，也更能培育出快乐的孩子。笑容比皱眉头所传达的信息要多，所以从教育的立场来说，鼓励要比惩罚更为有用。"

纽约一家大百货公司的人事经理曾表示：他宁可雇用一名面带笑容的大学毕业生，也不愿聘请一位具有博士头衔，却难以亲近的人。

你见到别人的时候，一定要很愉快，如果你也期望他们很愉快地见到你的话。

俄亥俄州的辛辛那提一家电脑公司的经理，为了替公司找一个

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

电脑博士费了很大劲，最后找到一个非常好的人选，他刚刚大学毕业。“当时，还有其他几家公司也希望他去，而且都比我的公司大而且有名”，这位经理说，“当他接受这份工作时，我非常高兴。他开始上班时，我问他，为什么放弃其他的机会而选择我们公司。他停了一下然后说：‘我想是因为其他公司的经理在电话里都是冷冰冰的，商业味很重，那使我觉得好像只是一次生意上的往来而已。但你的声音，听起来你似乎真的希望我能够成为你们公司的一员。我相信，你在打电话时都是笑着的。’”

白领职员独自在一个封闭的房间里工作，不仅寂寞，还断绝了与公司其他人交流的机会。墨西哥的西诺拉·玛利亚就曾这么工作。当她听到其他同事的聊天和笑声时，她真的很羡慕。在她工作的第一个星期里，当她从他们旁边经过时，她却害羞得把头转了过去。

几个礼拜之后，她告诉她自己：“玛利亚，你不能期望别人先来跟你打招呼，你必须先跟他们打招呼。”以后，她喝冷饮时，脸上总挂着一个最灿烂的微笑，并跟每一个她遇到的人说：“嗨，今天还好吧？”这个效果是直接的。于是，笑容和招呼都回到了她身上。过道似乎明亮多了，工作气氛也似乎友善多了。她的工作和生活，也变得更愉快和有趣了。

纽约证券交易所一名会员斯坦哈德曾写过一封讲述其在一天中每小时对每一个人微笑结果的信。他的情形并非单独的，事实上，那应是众多人情形的一个缩影。

他在信中这样写道：“我结婚已经18年多了。在这期间，从我起床到预备好出门做事，我很难得对我妻子微笑，或说上二三十个字，我是在百老汇街上行人中一个脾气最坏的人。

“为了对微笑的经验作一演讲？我想我就试一个星期看。所以次日早晨，当梳头的时候，我看着镜中沉闷的面孔，对自己说：‘比尔，你今天要一扫你的旧容，你要微笑，你现在就要开始了。’我坐下吃早餐的时候，我向妻子招呼说：‘亲爱的，早。’我说的时候面带微笑。

“你也许会认为，她或许会惊讶。可是你对她反应的估量太低

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了,她迷惑了,她惊异了。我告诉她,这种情形将会是家常便饭一样。从那以后到现在,我已经坚持有两个月了。

"我就这样改变了自己的态度。在这两个月中,我们家庭所得到的快乐,比去年一年中所有的还多。现在我到办公室的时候,也对公寓中开电梯的人说一声'早',并且报以微笑;我对看门的也微笑;我在地铁小店里兑钱的时候对伙计微笑;我站在交易所地板上的时候,对在以前从未见我微笑的人微笑。

"我不久发觉了人人都反过来对我微笑。对那些向我抱怨诉苦的人,我以和悦的神色相待。我面带微笑地静听着,我觉得调解容易成功得多。我觉得微笑每天都带给我许多财富。

"我与另一交易员合用一间办公室,他的一位秘书是一个可爱的青年人。我对我所获得的结果非常高兴,所以我告诉他我对于人际关系的新哲学。在与他交心后,他也向我吐露了心机。他承认,当我初来与他同办公室的时候,他以为我是个可怕的坏脾气的人,近来他也改变了看法。他夸我微笑的时候真有人情味。

"我摒弃批评,欣赏称赞。我已不讲我要什么,而看别人的观点是什么。这些事真实地改变了我的生活,我现在是一个完全不同的人了,一个更快乐的人,一个更充实的人,我因拥有友谊及快乐而更加充实。"

要知道,这封信是一位饱经世故、聪明绝顶的交易员写的。他在纽约证券交易所以买卖证券谋生,自己立有账户,要知道这是一种100人尝试,差不多有99个人要失败的不那么容易成功的行当。

看到这里,你也许觉得自己确实该笑了,那怎么去做呢?强迫自己微笑。如果你独在一处,可强迫自己吹口哨,或哼哼调子,唱唱歌。做出快乐的样子,那就能使你快乐。哈佛大学教授詹姆士曾说过:"行动往往是跟随感觉而来吗?其实不是如此,行动是与感觉并行的。我们能使直接受意志支配的行动有规律,也能间接地使不直接受意志制约的支配有规律。因此如果我们真的失掉了欢乐,也就重新得到了欢乐的途径,那就是欢乐地坐起而行、说话,好像欢乐已经

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

在那里一样……”

世界上的每一个人都在追求幸福。幸福并不全依靠外在条件，而主要是依靠内在的因素。因此，一个可以得到幸福的可靠的方法，就是通过控制你的思想来得到。

决定你幸福与否的，并不在于你有什么，或你是谁，或在什么地方，或正在干什么，而是你怎么想。例如，两个人在同一地方，做着同样的事，双方又拥有同等的声望和金钱，但其中一人也许心情很不愉快，而另一个却很愉快。为什么？因为各人的想法不同。

莎士比亚说过：“没有什么事是好的或坏的，但思想却使其中产生区别。”

林肯曾说：“多数人得到的快乐的情形，跟他们所决心得到的快乐差不多。”他说得不错，卡耐基也曾经历过这个名言的生动例子。一天，他正走上纽约长岛火车站的台阶，在他面前有三四十名拄着拐杖的男孩，正挣扎着但有说有笑地走上阶梯。有个男孩还必须靠人抱上去。卡耐基对他们的笑声和愉快的心情感到十分吃惊。他向他们中带队的人提到这一点。“噢”，他说，“是的！当一个孩子发觉他一辈子成了一个跛子，他最初会惊愕不已，但是当他的惊愕消退之后，他就接受了命运的挑战，也就还会同正常的孩子一样愉快。”

我们也应该像卡耐基那样对那些孩子脱帽致敬，永远记住他们给我们的一个启示。

梅莉是某公司的生产管理员。她的故事反映出一些实际情况。梅莉刚到公司时只是一名打字员，但当她工作了一段时间后，就自动请求调到工厂，“我想这工作更具有挑战性”她解释道。

“刚开始做这份工作的时候，同事们的反应大体相同。”她回忆道：“有个男同事直截了当地告诉我，他不喜欢和女人一起工作，因为他一辈子都被女人管——先是他的母亲，接着是他的太太。”

当时梅莉就微笑着回答：“我不过是厂里的另一个员工，跟你一样是在‘做事’，当我在‘做事’的时候，我的工作包括要你做的工作。”对方听完后马上服帖。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

梅莉之所以能成为杰出的女管理员，之所以能让众多部属同意她的意见，就是她能彻底了解每一个部属，她说："无论男女，我经常对他们保持微笑，经常和他们聊天，在微笑中我们可以缩短距离，在闲聊中我们可以了解对方。"

卡耐基认为，要想达到绝对的说服效果，仅凭语言的技巧是远远不够的，这是因为说服与被说服的双方都是有感情的人，在说服过程中，伴随着语言声音，还有人的表情、态度等诸多决定说服效果的因素。

因此，如果想获得对方的信赖和保持友好的关系，就需要把对方当作做活生生的人来看待，尊重对方的感情，采取容纳对方的感情和心理的态度。

说服最根本的目的是为了调整彼此的利害关系，但假如只基于忠告目的，拘泥于利害关系，就无法保持长久的信赖和友好关系，而只能做到眼前利益的调整。必须掌握对方的感情，换句话说，就是要掌握对方的"心"，才能做到获得长久的信赖和保持持续性的友好关系的说服。

每一个人都会在自己的心理怀有无形的戒备，在自己的周围建立一个无形的屏障，一旦有外人进入这个屏障区，人就会感到极度的不快。

例如，在拥挤的公共汽车上，人们总要扭转身躯寻找哪怕是一点点的空间，尽量与别人保持恰当的距离。另外，邻居的树木伸进了自家的院子，远处传来的噪音都会引起不快，就是因为屏障区受到侵犯的缘故。

在说服时，被说服者也会在无意识中产生了戒备心理，为自己构筑一个屏障，当说服者侵犯这个感情领域时，就会遭到反感。那么，如何穿越这个屏障而说服对方呢？答案是：微笑能够轻易击破对方的戒备，突破对方设的屏障。

的确如此，提起说服，人们往往认为需要依靠犀利的言语。事实上，说服者善意的态度所散发出的魔力，要比言语更容易打开对方的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

心扉。

贝德格曾是全美国最成功的推销保险商之一，他多年前就通过研究发现：会微笑的人永远受欢迎。所以，在走进一个人的办公室以前，他总停留片刻，回想他应感谢的许多事，引发一个真实的微笑，然后当微笑由面上渐失前进入室内。

他坚信这种简单的技术与他销售保险获得特殊的成功有很大的关系。

认真地研读一下赫巴德的一点明智的建议吧——但不要忘记，除非你实行，仅仅阅读于你没有益处：

“你每次外出的时候，应该缩起下巴，把头抬得高高的，让肺部充满空气；沐浴在阳光中，用微笑来招呼朋友们，每次握手都使出力量。不要担心被误解；不要浪费一分钟去想你的敌人。试着在心里肯定你所喜欢做的是什么，然后在明确的方向之下，你会径直去实现目标。心里想着你所喜欢做的那些有意义的事情，当岁月消逝的时候，你会发现自己无意识地掌握了实现你的希望所需要的机会，正像珊瑚虫从潮水汲取所需的物质一样。在心中想象着那个你希望成为的诚实的、智慧的、能干的人，而这种想法，会使你每时每刻都在向那个理想的人转化……思想是至高无上的。保持一种正确的人生观——勇敢、坦白和愉快。思想正确就等于创造。一切事物来自希望，面每一个诚挚的祈祷，都会实现。我们心里想什么，就会变成什么。把下巴缩起来，把头部高高昂起，我们就是明天的上帝。”

古时候的中国人，真是聪明绝顶——对世界上的所有事物都看得很透彻，有一句格言叫：“和气生财”（一个没有微笑面孔的人，不能做生意）

对那些整天都皱着眉头、愁容满面、冷漠寡情的人来说，你的微笑就像穿过乌云的太阳。你的微笑就是你好意的信差，你的微笑能照亮所有看到它的人。尤其对那些受到上司、客户、老师、父母或子女的压力的人，一个微笑能帮助他们了解一切都是有希望的，也就是世界是有欢乐的。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

有一位记者，一次他听说一家企业快倒闭了，于是找到了该公司的宣传科科长进行采访。但是这位科长却什么消息也不肯透露，而是表现出强烈的敌意，致使当时的场面很尴尬。记者没办法，只好微笑着看着这位科长，善意地摇了摇头，这位科长觉得很奇怪，便问："怎么了？"记者仍旧微笑着说："你真厉害，这次我可要无功而返了。"从这时起，他们便开始了交谈，记者也因此获得了很多宝贵的新闻资料。

如果你一心想要说服对方，那么，他会采取生硬的态度。如果通过点头、随声附和或微笑等方式表示出你完全接受他所说的话，那么，他心理又会产生一种好意的抵触感，认为事情没有那么严重，不需要你完全接受他，最后他会完全听从你的劝告。

弗莱切在他为考林公司所撰写的广告中也给我们讲到了这点实用的哲学，盛赞了微笑的作用。

下面是这则广告的全文：

圣诞节一笑千金

它不花费什么，但创造了很多成果。

它使接受它的人满足，而又不会使给予它的人贫乏。

它在一刹那间发生，却会给人永远的记忆。

没有人富得不需要它，也没有人穷得不拥有它。

它为家庭创造了快乐，在商业界建立了好感，并使朋友间感到了亲切问候。

它使疲劳者得到休息，使沮丧者看到光明，给悲伤的人带来希望。

但它却无处可买，无处可求，无处可偷，因为在你给予别人之前，它没有实用价值。

而假如在圣诞节最后一分钟的匆忙购物中，我们的店员累得无法给你一个微笑时，我们能请你留下一个微笑吗？

因为，不能给予别人微笑的人，最需要别人的微笑了。

《读者文摘》曾刊登过一篇题为《星期一早晨的奇迹》的文章，讲

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

述了一个关于微笑的故事：

公共汽车在行驶，车上的乘客都沉闷地坐在自己的座位上。虽然这些乘客每次乘车几乎都会见面，但大家宁愿躲在自己的报纸后面，尽管紧贴着身子，却在用薄薄的报纸来保持距离。这时，突然响起一个声音："注意！注意！"大家都伸长脖子看有什么事。"我是你们的司机。现在，你们全都把报纸放下，转过头，面对你旁边的人！露出你的微笑，"令人惊奇的是，大家都照司机的话做了。这是"群众性的本能"？司机又说话了："现在，跟着我说——早安，朋友。"大家跟着说了，虽然声音很轻很不自然。说完了，都情不自禁微微一笑，大家突然变得轻松了，彼此间的界限顿时消除了，有的人又说了一遍，有的人还握握手。许多人大笑起来。司机没再说什么。他也无须再说。车厢里一片谈笑声……这就是一个司机在一群陌生人中创造的奇迹——乘客们心情愉快地开始了新的一天。这也是微笑的力量。

那么该如何训练呢？

你可以对着镜子，先看看你大致是一个什么样的笑相。如果连你自己都觉得实在难看，那就需要加紧进行改进的训练了。

你可以试试各种笑的方法，从中选取最具魅力的模样，反复加以训练。许多传销者都是采用这种方法训练的。

因为，当一个人对着镜子，即使笑得难看，也可以不必害羞。同时一个人面对镜子，周围没有人，也可以让你一个人静静的进行练习，而不至于有人干扰你。

在经过一段时间的训练以后，你可以对你的练习成绩进行一次评估。如果笑得还不是很好，技术还不是很熟练，那就不可以乱用。不然，你笑得一副怪模怪样，一副努力挤出笑容的巴巴惨相，实在让人感觉不佳。所谓的训练，只能帮助你纠正一些已经形成的不良习惯，而不是强制你高兴，挤出一脸的皮笑肉不笑。因为，自然的笑容，犹如童稚般灿烂纯真，是有很强的感染力的，它可以使你周围的人感到愉快，也不知不觉地就跟着你笑起来。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

自然的笑，是一种内心愉快的不自觉的流露。即使在笑完了之后，回复原状时，脸上仍残留笑意。

而演技般的笑容，在笑后马上变成一张严肃的脸，这种不自然的变化，明眼人一看就知道是假笑，给人一种极不自然的、做作牵强的感觉。

笑容，是因心情愉快而产生的。加利福尼亚大学人类行为研究所的保尔·坎特曼博士等人所进行的研究，为这一理论提供不少生理学上的依据。其研究结果显示，有意识的笑能使心情变得更愉快。透过有意识地运动眼睛周围的眼廓肌，能够活跃大脑中与快乐情感相连的部分——脑前方的左半球。因此只要心情愉快，就能流露出自然的笑容。

一旦心情摆脱情绪化的影响，你就能够做到如何扭转劣势，助长优势，为你所拥有的潜能制造自由发挥的空间。当你的能力得到充分发挥的时候，必会觉得整个人瞬间充满了自信。而人一旦拥有自信，凡事都会迎刃而解。所以，应保持良好心情，露出真诚的微笑。

当然，有好心情就能保持微笑。可惜现代人能够真正开心的时间太少，大多数人在大多数的时间里都不很快乐。因此有意识而且自然的微笑，是成功说服的必要条件之一。

看到这里，想必各位对笑容的功效都有了一定认识。可是为什么微笑能够提高说服能力呢？理由有二：

第一，在受到微笑礼遇之时，人们往往会感到自己被他人认可，进而敞开心扉，对你的劝说洗耳恭听。倘若听到什么好建议，对方就会立刻作出回应，表现出欣然接受的积极态度。

第二，前文也曾提及，人会因为笑容所带来的自信，使你做起事来显得更游刃有余。自信赋予劝说强大的能量，会让对方产生“嗯，这应该是个可靠的人”的想法。

请你回想一下，你周围的说服高手们，有哪一个不是整日笑容可掬呢？具有说服实力的人，绝不会吝于展露他们真诚自然的微笑。

一个真心的微笑，不管是从眼睛看到的或从声音里听到的，都是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一个很好的开端。

微笑可以解决问题，微笑也能解决问题，这是一个真理，任何有经验的成功说服者都会明白。

所有的人都希望别人用微笑去迎接他，而不是横眉竖眼，横眉竖眼阻碍了心灵的沟通和思想的交流。所以，有的公司，在招聘职员时，以面带微笑为第一条件，他们希望自己的职员脸上挂着微笑，把自己的公司推销出去。

用微笑先把自己推销出去，最好的例子是美国联合航空公司。

联合航空公司有一个世界纪录，那就是在1997年载运了最大数量的旅客。他们宣称，他们的天空是一个友善的天空，微笑的天空。的确如此，他们的微笑不仅仅在天上，在地面便已开始了。

有一位叫珍妮的小姐参加联合航空公司的招聘，当然她没有关系，也没有熟人，也没有先去打点，完全是凭着自己的本领去争取。她被聘取了，你知道原因是什么吗？那就是珍妮小姐脸上总带着微笑。

令珍妮惊讶的是，面试的时候，主考官在讲话的时候总是故意把身体转过去背对着他，你不要误会这位主考者不懂礼貌，而是他在体会珍妮的微笑，感觉珍妮的微笑，因为珍妮的工作是通过电话工作的，是有关预约、取消、更换或确定航行班次的事情。

那位主试者微笑着对珍妮小姐说："小姐，你被录取了，你最大的资本是你脸上的微笑，你要在将来的工作中充分使用它，让每一位顾客都能从电话中体会和感受你的微笑。"

虽然可能没有太多的人会看见她的微笑，但他们透过电话，可以知道珍妮的微笑一直伴随着他们。

肯罗是一位意大利人，他是伦敦著名的沙威旅馆的总经理，这家旅馆有上百年的历史了。他每天都需要做很多的事，如房间预约、食物供应、床位安排、床单更换等问题，但他却能安排得很好，没有一点错误。

当他被问及作为一个总经理，每天在管理一大堆职员，从侍者到

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

厨师,从女仆到乐队,而且还要解决其他问题而有条有理有什么秘诀时,他说他的办法很简单:

"我在问题还没发生以前,便用微笑把它笑走了,至少可以避免将小问题变成大问题。微笑,是我性格的一部分,我就用微笑来避免遭遇问题。"

或许你会有疑问,有些事儿是不能用微笑来办理的。所以,你要解决问题,最好是一开始便避免事情的发生。也就是说,在问题发生以前,你就把他打败了,而一个真心的微笑,不管是从眼睛看到的或从声音听到的,都是一个很好的开端。

用微笑去接受挑战,去面对人生,或许你会发现微笑能够解决你许多无法解决的问题。

另一个通过声音传达微笑的人是奇宾当斯。当斯是底特律地区最受欢迎的节目主持人之一。他的受欢迎并不仅仅在底特律而是遍及全国。有的听众写信给这位声音里带着微笑的主持人,说他们已经听到了他的声音及他可听的节目,并且告诉当斯说,他们透过他的声音看到了他的微笑。

观众经常给他说这样的话:"当斯,你的微笑跟我听你的广播时,所想象的完全一样。我本来害怕会失去你的笑容,但是并没有。"

有人问当斯,为什么总是那么高兴,他说他的秘诀是从来不把烦恼摆在脸上,而是深藏在心中。因为,他的工作是娱乐别人,他说:"为别人创造一个愉快的生活这要从微笑开始,但必须是出自内心的微笑。"

当斯"戴上一张快乐的脸"去工作时,他把微笑加进他的声音,配合上帝赋予他的演说水平,给听众以享受。

当斯说:"当你微笑的时候,别人会更喜欢你,而且,微笑会使你自己也感到快乐。它不会花掉你的任何东西,却可以让你赚到任何股票都付不出的红利。"

这是一个用微笑解决问题的切实例证。所以,当失望时,你能在你的工作中掺进微笑,用微笑去面对人生,去接受挑战,或许你会发

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

现微笑会解决你许多无法解决的问题。

微笑可以帮我们赢得信任。

两名刚毕业的大学生同到一家公司应聘。面对发问，A 滔滔不绝，甚至不等主考官说完就大发意见，很有“英雄无用武之地”的感慨。而相貌平平的 B，却始终面带微笑，平静而不失机灵地陈述着自己的见解。结果只有 B 被录用了。究其原因，用主考官的话来说，就是他从 B 的微笑中，看见了 B 的礼貌、自信和稳重的品质，看见 B 潜在的创造力。从而赢得了他的信任。因此，无论你是生活上求助于他人，还是请上司变换工作，只要你巧施微笑，你一定会左右逢源，万事皆顺。

微笑因幸福而发，幸福伴喜悦而生。办事儿时，只要你时时超越自我情绪的困惑，你就能保持轻松愉快的心境，你的面孔也会因此而涌起幸福的微笑，并感染他人，而且他人的微笑又反过来强化你的愉悦和微笑，形成你与他人之间人际关系的良性循环。这无疑会极大地促进你优美个性和创造力的发展，为你把事情办好铺下一块块“基石”。

微笑的价值难以计算。你在办事的时候，去微笑，那么成功就在你面前。在一个适当的时候、恰当的场合，一个简单的微笑可以创造奇迹。一个简单的微笑可以使你从陷入僵局的事情迎刃而解。

底特律的哥堡大厅曾举行了一次巨大的汽艇展览，在这次展览会上人们可以选购各种船只，从小帆船到豪华的巡洋舰都可以买到。在汽艇展览期间，有一宗巨大的生意差点跑掉，但第二家汽艇厂用微笑又把顾客拉了回来。

在这次展览中，一位来自中东某一产油国的富翁，他站在一艘展览的大船面前，对站在他面前的推销员说：“我想买只价值 3000 万美元的汽船。”我们都可以想像，这对推销员来说，是求之不得的事。可是，那位推销员只是直直地看着这位顾客，以为他是个疯子，没加理睬，他认为这位富翁是在浪费他的宝贵时间，所以，脸上冷冰冰的，没有笑容。这位富翁看看这位推销员，看着他那没有笑容的脸，然后走

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

开了。

他继续参观，到了下一艘陈列的船前，这次他受到了一个年轻推销员的热情招待。这位推销员的脸上挂满了欢迎的微笑，那微笑就跟太阳一样灿烂。由于这位推销员的脸上有了最可贵的微笑，使这位富翁有宾至如归的感觉，所以，他又一次说："我想买只价值3000万美元的汽船。""没问题"这位推销员说，他的脸上挂着微笑，"我会为你介绍我们的系列汽船。"他只这样简单地附和说，便推销了他自己。而且他在推销任何东西以前，先把世界上最伟大的东西推销出去了。所以，这位富翁留了下来，签了一张500万美元的支票作为订金，并且他又对这位推销员说："我喜欢人们表现出一种他们非常喜欢我的样子，你现在已用微笑向我推销了你自己，在这次展览会上，你是惟一让我感到我是受欢迎的人，明天我会带来一张3000万美元的保付支票回来。"这位富翁很讲信用，第二天果真带来了一张保付支票回来，购下了价值3000万美元的汽船。

这位推销员用微笑把他自己推销出去了，并且连带着推销了汽船。据说，在那笔生意中，他可以得到20%的利润，这或许已经足够他一生的生活，但我们可以打赌他不会这样懒散地过日子，他会继续推销自己，并且用微笑去达到他更大的目标。

而那位脸上没有微笑的推销员，我们也能知道他在哪儿了。

所以，若你想让对方以轻松的心情与你交谈，你想说服对方，请记住这一秘诀吧：

保持微笑。

三、称呼对方的名字

人们极重视他们的名字，因而他们竭力设法使之延续，即使牺牲也在所不惜。记住人们的名字，而且很轻易就能叫出来，等于给予别人一个很巧妙而又有效的赞美。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人们在日常交往中,如果一个并不熟悉的人能叫出自己的姓名,就会对那个人产生一种亲切感。相反地,如果见了几次面,对方还是叫不出自己的名字,便会产生一种疏离感、陌生感,增加双方的心理隔阂。

一位心理学家曾说:在人们的心目中,惟有自己的姓名是最美好、最动听的东西。许多事实也已经证实,在说服过程中,记住并经常叫出对方的名字,有助于说服的展开,获得成功的机会也比较大。

美国前总统罗斯福在一次宴会上,看见席间坐着许多不认识的人,他找到一个熟悉的记者,从记者那里一一打听清楚了那些人的姓名和基本的信息,然后主动和他们接近,并准确地叫出他们的名字。当那些人知道这位平易近人的人竟是著名政治家罗斯福时都大为感动。从此以后,这些人都成了罗斯福竞选总统时的忠实支持者。

在与人谈话时,有些人很少提到他人的名字;更有甚者,他们总是忘记别人的名字。当你怎么也想不起他人的姓名时,对方会认为你对他重视吗?一个连他人名字都忘的人,当然不会引起对方的兴趣与好感,这样便直接影响你的说服效果。姓名,不仅仅是一个人的符号,更是语言中最甜蜜最重要的声音。

为了证明称呼对方的名字对于说服的重要,卡耐基曾举过这么一个例子:

1898年,纽约的洛克兰郡石点镇一周发生了两场悲剧:一个小孩的死和被马踢死的吉姆·法莱。

吉姆·法莱留下了一个寡妇和三个孩子,以及几百块钱的保险金。他最大的儿子小吉姆才十岁,到一个砖场去工作——运沙,然后把沙倒入砖模,再把砖转换方向,在太阳下晒干。这个小吉姆一直没有机会接受多少教育。但是由于爱尔兰血统,他有一种使别人喜欢他的才华,因此他走上宦途,而随着岁月不断地流逝,他培养了一种记住别人姓名的惊人能力。

他从来没有进过一所中学,但是,在他46岁之前,四所学院已经授予他荣誉学位,他也成为民主党全国委员会的主席,美国邮政总局

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

局长。

卡耐基去访问小吉姆·法莱，请教他成功的秘诀。他说："工作卖力。"于是卡耐基说："别开玩笑啦。"

他接着问卡耐基认为他成功的理由到底是什么。卡耐基回答："我知道你可以叫出一万人的名字。"

"不。您错了，"他说，"我能叫出五万人的名字。"

不要忘记了这一点。这项能力，使法莱先生帮助富兰克林·罗斯福进入了白宫。

在小吉姆·法莱为一家石膏公司到处推销产品的那几年，在他身为石点镇上一名公务员的那几年间，他建立了一套记住别人姓名的方法。

每次他新认识一个人，就问清楚他的全名，他家的人口，他干什么行业，以及他的政治观点。他把这些资料全部记在脑海里，而第二次他又碰到那个人的时候，即使是在一年以后，他还是有办法拍拍对方的肩膀，询问他的太太和孩子，以及他家后面的那些向日葵。难怪有一群拥护他的人！在罗斯福竞选总统的活动展开之前的几个月，小吉姆·法莱每天都写好几百封信，给遍布西部和北部各州的人。然后他跳上火车，在十九天内，足迹遍布了二十个州，行程一万二千里，以马车、火车、汽车和轻舟代步。他每到一个市镇，就跟他所认识的人，一起吃午餐或早餐，喝茶或吃晚饭，跟他们做一番"肺腑之言的谈话"。然后，他又继续他的下一站。

他一回到东部，就写信给每一个他到过的市镇，索取一份所有和他谈过话的人的名单。然后，他把这些名单整理出来，就有了成千累万的名字了，名单上的每一个人，都收到了一封小吉姆·法莱的私函。那些信都以"亲爱的比尔"或"亲爱的佐"做开头，结尾总是签上"吉姆"。

小吉姆·法莱在早年就发现，一般人对自己的名字比对地球上所有的名字加起来还要感兴趣。记住人家的名字，而且很轻易就叫出来，等于给予别人一个巧妙而有效的赞美。若是把人家的名字忘掉，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

或写错了——你就会处于一种非常不利的地位。说:“我有一次在巴黎开了一门公开演讲的课程,发出复印的信件,给所有住在该地的美国人。那些法国打字员显然不太熟悉英文,自然在打上名字的时候,就打错了。有一个人,巴黎一家大的美国银行的经理,写了一封不客气的信给我,因为他的名字被拼错了。可见记住人家的名字是多么重要!”

谈话的内容固然很重要,然而在谈话时注意措词,经常叫出对方的名字,时刻表示出对对方的关心,也是促进情感交流的方法之一。

每个人都对自己生来就一直使用着的名字非常熟悉,当被人以亲切的口吻称呼时,会觉得非常温馨,会产生一种特别的效果。而且被称呼的次数越多会越高兴,并且对对方会产生好感。由此可见,亲切地称呼对方的名字,是打开厚厚的戒备心理之门,进行成功说服的有效钥匙。

所以在交谈中可以多使用对方的名字,比如可以说:“就像××您所说的”“××您也是这样吗?”等等。或是用“您”“你”等频繁称呼对方,这样可以消除对方的戒备心理,使他接受你的说服。

钢铁大王安德鲁·卡内基成功的原因何在呢?

他虽然被称为钢铁大王,但他对钢铁懂得很少,他手下有好几百个人,都比他更了解钢铁。他小时候就表现出组织才华和领导天才。他10岁的时候,发现人们对自己的姓名看得惊人的重要,于是他利用这项发现,去赢得别人的合作。孩提时代,有一次他抓到一只母兔,又很快发现了一整窝的小兔子,但没有东西喂它们。他对附近的那些孩子们说,如果他们找到足够的苜蓿和蒲公英来喂饱那些兔子,他就以他们的名字来命名那些兔子。

这个方法太灵验了,安德鲁·卡内基一直忘不了。

多年之后,他在商业界利用这同样的方法,赚了几个亿。例如,他希望把铁轨卖给宾夕法尼亚铁路公司,而艾格·汤姆森正担任该公司的董事长。因此,安德鲁·卡内基在匹兹堡建立了一座巨大的钢铁工厂,取名为“艾格·汤姆森钢铁工厂”。当宾夕法尼亚铁路公司需要

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

铁轨的时候，你猜艾格·汤姆森会买谁的。

当安德鲁·卡内基和乔治·普尔门为卧车生意而互相竞争的时候，这位钢铁大王又想起了那个关于兔子的经验。

安德鲁·卡内基控制的中央交通公司，正在跟普尔门所控制的那家公司争夺生意，双方都拼命想得到联合太平洋铁路公司的生意，你争我夺，大杀其价，以致毫无利润可言。卡内基和普尔门都到纽约去见联合太平洋的董事长。有一天晚上，他俩在圣尼可斯饭店碰头了，卡内基说："晚安，普尔门先生，我们岂不是在出自己的洋相吗？"

"你这句话怎么讲？"普尔门想知道。

于是卡内基把他心中的话说出来——把他们两家公司合并起来，他把合作而不互相竞争的好处说得天花乱坠。普尔门倾听着，但是他并没有完全接受。最后他问："这个新公司要叫什么呢？"卡内基立即说："当然叫普尔门皇宫卧车公司。"

普尔门的目光一亮，"到我的房间来，"他说，"我们来讨论一番。"这次讨论改写了一页工业史。

安德鲁·卡内基这种记住以及重视他朋友和商业人士名字的方法，是他领导成功秘密之一，他以能够叫出他许多员工的名字自豪。他亲任主任期间，他的钢铁公司从未发生过罢工事件。

著名演奏家贝德茹斯基也是如此，他一直称他的专职黑人厨师为"考泊先生"，这使他感到自己的重要。他曾15次周游美国，为全美广大热烈的听众演奏。每次他乘专车旅行，都由同一厨师为他预备午夜餐，在音乐会结束后吃。在那些年中，贝德茹斯基从未用美国普通的称呼，叫他"乔治"。他一直传统地称他为"考泊先生"，而考泊先生也喜欢别人这样称呼他。

是的，人们极重视他们的名字，因而他们竭力设法使之延续，即使牺牲也在所不惜。

加州的凯伦·柯希，是环球航空公司的空姐。她经常练习去记她机舱里旅客的名字，并在为他们服务时称呼他们，这使得她备受赞许：有直接告诉她的，也有跟公司谈的。有位旅客曾写信给航空公司

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说:"我好久没有搭环球航空的飞机了,但从现在起,一定要环球航空的飞机我才搭。你们的航空公司很有人情味。"

人们对自己的名字如此重视,不惜以任何代价使他们的名字永垂不朽。即使盛气凌人脾气暴躁的雷特·巴南,也曾因为没有子嗣继承巴南这个姓氏而感到失望,他愿意给他外孙子豪斯·西礼 25,000 美元,如果后者愿意姓"巴南"的话。

几世纪以来,贵族和企业家都资助着艺术家、音乐家和作家,以求他们的作品能够献给他们收藏。

图书馆和博物馆最有价值的收藏品,都来自于那些担心他们的名字会从历史上消失的人。大都会博物馆保存了本杰明·惠特曼和杰潘·摩根的名字。纽约公共图书馆拥有亚斯都氏和李诸克斯氏的藏书。几乎每一座教堂,都装上了彩色玻璃窗,以留下捐赠者的名字。

多数人不记得别人的名字,只因为不肯花必要的时间和精力去专心地、无声地把这些名字耕植在他们的心中,他们为自己找到藉口:太忙了。但他们可能不会比富兰克林·罗斯福更忙。而他却花时间去记忆,并且说得出他见过的每个人的名字,即使是他只见过一次的汽车机械师。

我们再举一个有关富兰克林·罗斯福的例子:

克莱斯勒汽车公司为罗斯福先生制造了一辆特别汽车,张伯伦及一位机械师将此车送交至白宫。

"当我到白宫访问的时候",张伯伦先生回忆道,"总统非常愉快,他呼我的名字,使我感到非常安适,给我留下深刻印象的是,他对我要说明及告诉他的事项真切注意。这辆车设计完美,能完全用手驾驶,罗斯福对围观的那群人说:'我想这辆车非常奇妙,你只要按一下开关,即可开动,你可不费力地驾驶它。我以为这车极好——我不懂它是如何运转的。我真愿意有时间将它拆开,看看它是如何发动的。'

"当罗斯福的许多朋友及同仁对这辆车表示羡慕时,他当着他们

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的面说:'张伯伦先生,我真感谢你,感谢你设计这车所费的时间精力。这是一件杰出的工程!'他赞赏辐射器、特别反光镜、钟、特别照射灯、椅垫的式样、驾驶座位的位置和衣箱内有不同标记的特别衣框。换言之,他注意每件细微的事情,他了解这些有关我的情况是费了许多心思的。他特别注意让这些设备引起罗斯福夫人、劳工部长及他的秘书波金女士注意。他甚至还对老黑人侍者说:'乔治,你特别要好好地照顾这些衣箱。'

"当驾驶课程完毕之后,总统转向我说:'好了,张伯伦先生,我想我该回去工作了。'

"我带了一位机械师到白宫去,他被介绍给罗斯福。他没有同总统谈话,而罗斯福只听到他的名字一次。他是一个怕羞的人,避在后面。但在离开我们以前,总统找寻这位机械师,与他握手,叫出他名字,并谢谢他到华盛顿来。他的致谢绝非草率,的确是一种真诚,我能感觉得到。回到纽约数天之后,我接到罗斯福总统亲笔签名的照片,并附有简短的致谢信,再次对我给他的帮忙表示感激。他如何有时间这样做真令我感到奇妙无比!"

富兰克林·罗斯福知道一个最明显、最重要的得到好感的方法,就是记住别人的姓名,使别人觉得重要——但我们有多少人这么做呢?

当我们被介绍给一个陌生人,聊上几分钟,说再见的时候,我们大半都已不记得对方的名字了。

一名政治家所要学习的第一课是:"记住选民的名字就是政治才能。记不住就是心不在焉。"

记住他人的姓名,在商业界和社交上的重要性,几乎跟在政治上一样。

法国皇帝拿破仑三世得意地说,即使他日理万机,仍然能够记得每一个他所认识的人。

他的技巧非常地简单。如果他没有清楚地听到对方的名字,就说,"抱歉,我没有听清楚。"如果碰到一个不寻常的名字,他就说,"怎

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

么写呢?"

在谈话的当儿,他会把那个名字重复说几次,试着在心中把它跟那个人的特征、表情和容貌联想在一起。

如果对方是个重要的人物,拿破仑就更进一步,一等到他旁边没有人,他就把那个人的名字写在一张纸上,仔细瞧瞧,聚精会神地深深耕植在他心里,然后把那张纸撕掉。这样做,他对那个名字就不止有眼睛的印象,还有耳朵的印象。

这些方法都颇费时间,正如爱默生所说:"好习惯是由一些小牺牲所养成的。"

记忆和活用别人的姓名,并非只是君王或公司行政人员的专利,这对我们每一个人都同样重要。

印第安那州的肯·诺廷罕,是通用汽车公司雇员。诺廷罕一向在公司的餐厅里用午餐,他注意到在柜台后工作的一名妇女,总是紧皱着眉头。"她在那里制作三明治,大概忙了有两个钟头之久。对她来说,我只不过是另一个三明治而已。我跟她说明我要什么,她便在一个小磅秤上秤足了火腿肉,再夹上一片莴苣叶和一些薯片,然后交给我。

"第二天,我仍然排同样的队伍,见到同样的妇人和同样紧皱的眉头。我特别注意到她的名牌,便笑着对她说:'嗨,尤妮丝!'然后再告诉她我要什么。看,她忘了使用磅秤,而给了我一大把火腿肉,还有三片莴苣叶和高高耸起的一堆薯片。"

旧金山有位医生,每一次查房时,他都能叫出所有病人的名字,而不是向其他医生一样叫病人的号码。他的称呼令病人很有安全感,有位日本的病人说:"他使我虽在异国他乡却并不感到孤单。"他们觉得这位医生在和他们一起共同与疾病做斗争,因此,非常乐意听从医生的劝告,积极配合医生的治疗。

姓名不仅是将自己与他人的存在予以区别的标志,而且不少人的名字还凝聚着父母对子女的期望及哲理思想。由于自尊的需要,人们总是最重视和珍爱自己的名字,同时,也希望别人能记住和尊重

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

它。因此,当自己的名字被别人叫到时,就认为自己受到尊重,心里感到愉悦,对称呼自己的人怀有亲切感。一些职业领导人、政治家和企业家对人的这种心情很了解,与人寒暄时不只说句"你好!"而是在前面冠以名字,起到了很好的心理效应。某位领导、教师或同事初次见面或久别之后仍能一下子叫自己的名字,使我们激动万分、钦佩不已的体验差不多人人都曾有过。

阿尔·托姆西克在他临终前,向人们展示为什么称呼人的名字会有这样大的效力。

他说:"我们刚出生那6~8个月里,在听到人们叫我们的名字大约8,000次之后,我们才最后识别出它就是我们个人身份的标志!上学时,我们最先学会写的就是名字。长大后不想让我们的名字被诽谤和玷污。为了保住好名声,我们几乎可以不惜一切代价。它几乎是我们最宝贵的东西,甚至可以用借来的钱换取名誉。

"而且,如果有人胆敢伪造我们的名字,我们会指控他们犯了重罪,并希望他们被投入监狱。在监狱里他们的名字会被取消,而用数码代替。名字对我们是多么重要啊。"

记住一个人的名字是强有力的说服工作的一个主要部分,难道还不十分清楚吗?

那么,您记名字的潜力是什么呢?如果您真的这样做的话,将能达到什么程度呢?您全部的潜力是,即使20年时间不和那个人见面,也不会忘记他的名字。这就是您的潜力。这就是您的130亿脑细胞所能做到的。如果我们能用出10%的潜力,人们就会说我们做得很了不起了。

使用这些技巧可能永远也不能使您在记名字方面十分出色,但难道它不值得努力去做得好些吗?擅长劝说的人知道称呼名字是个人魅力中的一个关键因素。

我们应该注意一个名字里所能包含的奇迹,并且要了解名字是完全属于与我们交往的这个人,没有人能够取代。名字能使人出众,它能使他在许多人中显得独立。我们所有的要求和我们要传递的信

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

息，只要我们由名字这里着手，就会显得特别的重要。不管是女侍或是总经理，在我们与别人交往时，名字会显示它神奇的作用。

因此，如果你要别人喜欢你，如果你想让对方以轻松的心情与你交谈，你想最终说服对方，就记住这样一条秘诀吧：

记住一个人的名字，对他来说，是任何语言中最甜蜜、最重要的声音。

四、倾听对方的谈话

如果你希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个注意倾听的人。

自认为不会说话的人很多，自认为会听话的人也很多，这实在是很矛盾，因为说话和听话两者之间有相当密切的关系。自认为会听话的人越多，相对的，会说话的人应当也会越多才对。不会说话的人越多，也一定会产生很多的不会听话的人。

说话者的说话会受到听者的态度所影响。如果感到“很难向他表达”，“和他好难说话”时，那表示听话的对方听的态度有问题。

有下面的这样一个实验：

几个人聆听一个人说话，对于说话者的前半话题他们频频微笑点头示意，到了后半时，不是低下头就是打呵欠，或者交头接耳等等，前后态度整个改变了。根据调查结果显示，是到后半时，说话者乱了调子，这只是个实验，事实上在真正的场合里，有许多听者造成说话者的混乱。

从人性的本质来看，我们每个人当然最为关心的是自己。他们喜欢讲述自己的事情，喜欢听到与己有关的东西。由于这种心理，有些人便经常犯这样一种错误——不喜欢别人讲话，他们要么滔滔不绝地与人说个不停，不顾他人作何反应；要么当人讲话时，注意力不大集中，总是心不在焉。这种不良的行为习惯确实有碍于人际交往

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的效果。记住:你要使人喜欢你,那就做一个善于倾听的人,鼓励别人多谈他们自己。

卡耐基用自己的经验证实了这一点:

有一次,卡耐基应邀参加一场纸牌会。卡耐基不会打纸牌,另有一位美丽的女子也不会打。他们正好坐下来聊聊天。她知道他在汤姆斯从事无线电事业之前,曾一度做过她的私人经理,当时卡耐基曾到欧洲各地去旅行,帮助她预备她要播发的讲解旅行的资料,所以她说:"啊,卡耐基先生,我想请你告诉我所有你到过的名胜及所见过的奇景。"

当他们在沙发上坐下的时候,她提到她同她的丈夫最近刚从非洲旅行回来。"非洲!"卡耐基说,"多么有趣!我总想去看看非洲,但除在爱尔赛士停过24小时外,其他地方还没到过。告诉我,你曾游历过遍布野兽的乡间,是吗?多么幸运!我羡慕你!告诉我关于非洲的情形吧。"

那次谈话谈了一个小时。她不再问卡耐基到过什么地方,看见过什么东西了。她不要听卡耐基谈论他的旅行,她所需要的不再是一个专注的静听者,为使她能扩大她的自我,而讲述她所到过的地方。

在现实生活中,类似这位女子的人特殊而少见吗?不,许多人也是如此。

有一次在纽约书商的晚餐宴会上,卡耐基认识了一位知名的植物学家。卡耐基从未与植物学家交谈过,结果发现他是一位很有意思的人。卡耐基倾身细听他谈到的一些外国植物、植物新形态的实验,以及温室花园等等。卡耐基心想自己就有一座小小的温室,要解决那些问题,无疑他是绰绰有余的。

这一来,卡耐基几乎没有跟其他人谈话,只把所有的注意力放在那位植物学家身上,持续了好几个钟头。

将近午夜时,卡耐基起身告辞。那位植物学家向主人说了许多赞赏卡耐基的话。说卡耐基是个最佳谈话者。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

最佳谈话者？其实只不过是专注地聆听别人的谈论，并不时地发出几句誉美之辞而已。

一个商业性会谈成功的秘密又是什么呢？根据那位和蔼的学者查尔斯·伊里特的说法："成功的商业性会谈，并没有什么神秘……专心地注意那个对你说话的人是非常重要的，再也没有比这个更有效的了。"

显而易见，你不必先上四年的哈佛大学才能发现这一点。不过我们知道，有些商人会租借昂贵的地方，把商店装潢得漂漂亮亮的，干练地购进他们的货品，花了大量的广告费，却用了一些不懂得听别人说话的店员——那些店员打断客人的说话，跟人家争执，给人难堪，这样只会把客人赶走。

莫顿的经验可谓是极好的一例。他曾对卡耐基讲述过这么一个故事：

他在新泽西的一家百货商店买了一套衣服。这套衣服令人失望：上衣褪色，把他的衬衫领子都弄黑了。

后来，他将这套衣服带回该店，找到卖给他衣服的店员，告诉他事情的情形。他想诉说此事的经过，但他被店员打断了。"我们已经卖出了数千套这种衣服，"这位售货员反驳说，"你还是第一个来挑剔的人。"

正在激烈辩论的时候，另外一个售货员加入了。"所有黑色衣服起初都要褪一点颜色，"他说，"那是没有办法的，这种价钱的衣服就是如此，那是颜料的关系。

"这时我简直气得起火，"莫顿先生说，"第一个售货员怀疑我的诚实，第二个暗示我买了一件便宜货。我恼怒起来，正要骂他们，突然间经理踱了过来，他懂得他的职责。正是他使我的态度完全改变了。他将一个恼怒的人，变成了一位满意的顾客。他是如何做的？他采取了三个步骤：

第一，他静听我从头至尾讲我的经过，不说一个字。

第二，当我说完的时候，售货员们又开始要插话发表他们的意

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

见，他站在我的观点与他们辩论。他不但指出我的领子是明显地为衣服所染污，并且坚持说，不能使人满意的东西，就不应由店里出售。

第三，他承认他不知道毛病的原因，并率直地对我说：'你要我如何处理这套衣服呢？你说什么，我都可照办。'

"就在几分钟以前，我还预备要告诉他们留起那套可恶的衣服。但我现在回答说：'我只要你的建议，我要知道这种情形是否是暂时的，是否有什么解决办法。'

"他建议我这套衣服再试一个星期。'如果到那时仍不满意，'他应许说，'请您拿来换一套满意的。使你这样不方便，我们非常抱歉。'

"我满意地走出了这家商店。到一星期后这衣服没有毛病。我对于那商店的信任也就完全恢复了。"

始终挑剔的人，甚至最激烈的批评者，常会在一个忍耐、同情的静听者面前软化降服——这位静听者在气愤的寻衅者像一条大毒蛇张开嘴巴吐出毒物一样的时候也要静听。

纽约电话公司数年前应付过一个曾咒骂接线生的最险恶的顾客。他咒骂，他发狂，他恫吓要拆毁电话，他拒绝支付某种他认为不合理的费用，他写信给报社，还向公众服务委员会屡屡声诉，并使电话公司引起数起诉讼。

最后，公司中的一位最富技巧的"调解员"被派去访问这位暴戾的顾客。这位"调解员"静静地听着，并对其表示同情，让这位好争论的老先生发泄他的大篇牢骚。

"他喋喋不休地说着，我静听了差不多3小时，"这位"调解员"叙述道，"以后我再到他那里，继续听他发牢骚，我访问他4次，在第四次访问完毕以前，我已成为他正在创办的一个组织的会员，他称之为'电话用户保障会'。我现在仍是该组织的会员。有意思的是，就我所知，除某先生以外，我是世上惟一的会员了。

"在这几次访问中，我静听，并且同情他所说的任何一点。我从未像电话公司其他人那样同他谈话，他的态度几乎变得友善了。我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

要见他的事，在第一次访问时，没有提到，在第二、第三次也没有提到，但在第四次，我整个地结束了这一案件，使所有的账都付清了，并在他与电话公司为难的经过中，他第一次撤消他向公众服务委员会的申诉。”

无疑地，某先生自认为公义而战，保障公众权利，不受无情的剥削，但实际上他要的是自重感。他先经由挑剔抱怨得到这种自重感，但在他从公司代表那里得到自重感后，他的不切实际的冤屈即消失得无影无踪了。

我们应该聆听别人的最佳理由有四个：

第一，充分地提供足以刺激说者思考的问题。询问会使对方心门闭锁，但揭示型的问题会使话题活泼。

第二，提供情报。说明应当说服的问题的背景和有关事情的一切事项时，可让对方当做意见来述说。

第三，选择适合说话的场合。场合如太严肃，对方会郑重其事，相反的如果太嘈杂，又会分散注意力。如有第三者存在，就是想说话也说不出来。

第四，放松心情来听。听者若全身紧张，马上会传染给说话者。但如果不能和活动相配合，则也不是位会听话者。

既然理由如此充分明显，还有人偏要摆出冷硬无兴趣的态度岂非愚蠢！可惜，我们大部分的人很少真正记得应用它。

休·唐斯是美国广播公司（ABC）的热门节目 20/20 的资深主持人，他很幸运地在广播的生涯初期就了解到了聆听的重要。当时仍是听广播的年代，唐斯在电台担任采访工作。他亲眼看到一位资深同事如何因为疏于聆听而颜面尽失。

唐斯回忆道：“他访问的是一位 30 年代由外国逃狱成功的人。这位来宾描述囚犯们如何费了几个月的时间挖掘地道。他们挖了又挖，甚至还吃过泥土。他们想尽办法弄了一把锯条进来。终于他们忖测已越过监狱围墙，于是开始向上挖。那故事相当的戏剧化。

“到了一天的午夜，他们就快要打通了，他们已经把头上的木板

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

锯断。可是当这位囚犯伸出头,看到的景象却把他吓呆了。他告诉我同事说:'我一伸出头,才发现自己是在领导人的办公室中央。'

"结果你猜这位采访者接下去说什么?"唐斯回忆很久以前的故事道,"他问:'你有什么嗜好?'"

他既没有问:"你没开玩笑?大人物的办公室?"或是:"告诉我,你当时想没想到在那人的宝座上坐一坐,抽一根他的雪茄?"或是:"我希望那位大亨那晚没有工作到很晚。"反正,只要那采访者真正地聆听,他就可以代表听众问一连串他们有兴趣知道的问题。但是显然采访者心不在焉,以致他竟提出了这么一个风马牛不相及的荒唐问题,剥夺了他的听众听到一个精彩故事高潮的机会。

唐斯说:"这件事千真万确。我还听过别的采访者发生类似的情况,反正采访者根本没有在听,漏掉的部分还真惊人呢!那种采访我称之为'嗯啊采访。'"

当然,我们都知道聆听的重要并非只有专业记者才用得着。只要有意跟别人沟通,任何人、任何时间、任何地点都需要聆听。

说服的各项能力中,最重要的莫过于聆听的能力。滔滔的雄辩能力、强而有力的声音、精通多国语言甚至写作的才能都不比聆听来得重要。

多年前,有一个贫苦的儿童从荷兰移居到美国,在学校下课后,他为一家面包店擦窗,每星期赚半美元。他家非常贫寒,他平常每天到街上用篮子捡拾煤车送煤落在沟渠里的碎煤块。那个孩子叫宝克,一生仅受过6年的学校教育,但最后竟使自己成为美国新闻界一个最成功的杂志编辑。他怎么成功的?那说来话长,但他如何开始,我们可以简单地叙述。因为他采用的正是我们所积极倡导的聆听作为他的开端。

他13岁离开学校,充任西联的童役,每星期工资6.5美元。但他一时一刻也未放弃寻求教育的意念。不但如此,他还自我教育。他把他不坐车、不吃午饭省下的钱积攒起来,直到足够买一部《美国名人传全书》——以后他做了一件从来未曾听说过的事情:他读了名

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人的传记,写信给他们,请他们寄来有关他们童年时代的补充材料。他是一个善于静听的人。他鼓励名人讲述自己的故事。他写信给那时正在竞选总统的加菲大将,问他是否确实曾一度在一条运河上做拉船童工;而加菲也复信给了他。他写信给格莱德将军,询问某一战役,格莱德给了一位14岁的孩子一张地图并邀请这位孩子吃晚饭,并且和他谈了一整夜。

他写信给爱默生并鼓励爱默生讲述关于他自己的话。这位为西联送信的小孩不久便和全美最著名的人通信:爱默生、勃罗克、浪番洛、夏姆士、爱尔各德、林肯夫人及戴维斯。

他不只与这些名人通信,并且在他们假期的时候去拜访他们中间的好多位,成为他们家里受欢迎的一个客人。这种经验,使他产生了一种无价的自信心。这些名人激发了他的理想与志向,改变了他的人生。而所有这一切,只是因实行了我们所讨论的这一原则而已。

卡耐基说过:"善于说话者,就是善于听话者。"对于那些了解我们,仔细听我们说话的人,我们总是对他们怀有好感。因此,你如果想要别人对自己有好感的话,也应仔细地听他说话。这么一来,他会认为你是富有理解力的人,将对你表示好感,并且将逐渐地信赖你。

你听了他的话,也就等于让他高兴。仔细听一个人说话,无异是在暗示他:"你的话有仔细听的价值,你是值得交往的。"因而,亦有满足对方自尊心的效果。

每一个人都希望对方能够听听自己的话,这种欲求不能获得满足的人,时时都会感觉到不满,当然,也就不乐意去接受别人的说服了。

例如:下属针对某问题,欲请教上司,而上司不等下属说完,即想打断他的话,说出结论。这样,话还没说完的下属,将对上司的态度有极大的不满,他会觉得自己的话很不被人重视,自尊心也受到伤害。因而,以后对上司的任何要求都可能会产生反感。

你也许有这样的感觉:当你同别人谈话时,如果别人将头扭向一边,做出一副爱理不理、漫不经心的样子,那么你谈话的兴致会大减,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“看他这副样子,他好像不大想跟我谈话,算了,不浪费时间!”有的时候对方在你说话时也附和着说两句“是吗?”“噢”“是这样”“原来如此”等一类的话,但他那闪烁不定的神色好像在提醒你:“别浪费口舌了,他根本没听你在谈什么。”于是,好好的兴致被破坏了,一场谈话也只有半途而废。

又如,当你好不容易想出一个自我感觉挺好的建议,急匆匆跑到经理面前说给他听,而他却爱理不理,或者是听了一半,中间却倒了一次水,还给家人打了一个电话,可以想见,此时你已经没了一半的兴致,即使你认为只要讲完这个建议,经理肯定会欣喜若狂,你也觉得没讲下去的必要。每个人都有一种渴望别人尊重或重视自己的愿望,而受到重视的最基本条件是愿意认真地倾听,所以当我们自认为是重视对方而能够说服对方的时候,先得问问自己:“我能专心地倾听对方的话吗?”即使是一些平淡无奇的庸人之语,对说的人来讲,可能也是重要的。

相反,如果你面对的听众对你的话聚精会神,侧耳聆听,你的心情一定会大不一样,你谈话的兴致也会大大增加,你心里一定会说:“噢!瞧,你听话的那副样子真认真,似乎他对我说的挺感兴趣的。”并且,如果对方边听边点头,并不断地说“嗯、嗯”之声,那么你一定会谈兴大增,同时你对自己产生更大的信心,话题也会源源不断地涌出,思路也变得清晰流畅。或许,这场谈话会继续好一段时间呢。

显然,出现这些结果,都是由于善于倾听的人在无形中起到了鼓励对方的作用。可见,如果你要想很顺利地说服别人,并与之建立良好的人际关系,那么专注认真地倾听别人谈话,向对方表示你的友善和兴趣,即将会对你有极大的帮助。

如果你能面带微笑,用一种专注而又迫切的眼光看着他,那会让人感觉你是欣赏他的。在这种氛围里,对方会充分地展现自己。如果一个人总善于让别人在你面前有一种强烈的表现欲,那你定能主动、积极地做个好朋友,做个好领导。如果一个职员向你这个经理提建议,即使开始还有点紧张,但你的倾听会使他马上感到放松和自

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

信。倾听是一种无言的信任。愿意倾听别人,就等于表示自己愿意接纳别人,承认和重视别人。

善于倾听的人肯定是其他人成功或失败时首先寻找的对象,他们有话会对你说,有苦会向你诉,他们毫无顾忌地向你敞开心扉。丰田公司的全体员工平均每人一年要提出十个左右的建议,可以肯定丰田公司的经理们个个都是善于倾听的。

善于倾听的人总是善于理解和沟通的。当一个为成功而喜悦的人面对一个微笑着倾听的朋友时,他会感到这位朋友是理解他的,也是为他而高兴的。当一个因失恋而愁眉苦脸的人面对一个表情凝重而专注倾听的朋友时,他会感到自己的痛苦朋友能理解,虽然朋友没能提出如何重获爱情的好建议,但他已感到自己得到了一点心理依靠。倾听是一种愿意和朋友分担喜悦或忧愁的表示。

每个人要做到善于倾听还得注意一些技巧。首先眼光当然不能东张西望,要流露出专注的神情,身体要朝着说话者略微前倾,手头的东西肯定是要放下来,如果不是什么忧伤之事,面带微笑是最好不过了。其次,在倾听过程中,要让对方把话说清,说完整而不能随意打断对方。如果能在对方说的过程中不时地随内容的变化而相应有感情地"嗯,啊,嗬"几声,感觉会和谐许多。如果你是领导、经理,难免会有人来访或电话干扰,这时你得很抱歉地先说声:"不好意思,请稍等。"当然,中断要尽量少。

在倾听的过程中,你如果能耐心地听对方说话,无形中,你让说者的自尊得到了满足,使他感到了自己说话的价值。反过来,说者对听者的感情就会发生一个飞跃,"他能理解我","我终于找到了一个倾诉的对象",于是,二人心灵的距离缩短了,倾听使两人成了好朋友,那时,说服就变得容易多了。

尽管我们主要谈的是说服,是说话的艺术,但是,善于倾听也是一种很好的"说话",无言中增加了你的形象魅力,使你在说服中大获成功。

人们都喜欢听自己的声音,当他们希望别人能分享自己的思想、

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

感情以及经验时，就需要听众。这是一种十分微妙的自我陶醉的心理：有人愿意听就觉得高兴，有人乐意听就觉得感激。

成为一名好的听众在企业界能导致很大的功效。譬如说，一名推销员向某位顾客推销时，对顾客提出的种种问题表示关切，顾客就会感到很开心。见到此状，便应进一步表现出自己是很好的听众，此时，顾客不仅乐意讲，也愿意让你听他讲，这是一种互惠的关系，而这种关系就是商谈成功的第一步。无论是哪一种顾客，对于肯听自己说话的人都特别有好感。

总之，能成为一个好的听众，即向成功迈进了一大步。

在说服过程中，认真听是最重要的。认真而仔细地倾听对方谈话，是尊重对方的前提，有了前提才会有真诚的交流。接下来，友好而热情地对待对方并且不时给对方以鼓励，也是尊重对方的重要内容。

要想成为一个听话能手，还要具有良好的听话习惯。注意礼貌是在听人说话时必须具备的。如果你没有听清方可打断别人，询问时要显得有礼貌。

卡耐基是一个很善于倾听的人，这对他成功说服别人，建立良好的人际关系起了很大作用。他彬彬有礼地倾听，时而以亲切的微笑对说者予以鼓励，还不时地附和着表示赞同的话。这一切，都使说者感到了莫大的满足。他们认为，以卡耐基这样闻名全美的成人教育家、演说家，能这么专注认真地听自己讲话，那本身就是自己的莫大荣誉。因而，他们都对卡耐基留下了良好的印象，并把他的美名四处传播。

有效的沟通始于真正的聆听。而擅长于聆听的人其实少之又少，但成功的领导人却都是那些真正领略聆听价值的人。

摩托罗拉公司品管部处长理查德·布伊托说："我可不是坐在顶峰，自己订出一个应该达到的目标。我必须从其他同事身上找出共识，也就是说我得常常听人说话。"

即使像布伊托这样擅长沟通的人，任何时候都能宣扬摩托罗拉

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

公司远景的人，也得学会何时不该讲话。以他自己的话来说："你得关掉自己的发送机，转到接收功能上，好好聆听，鼓励别人说出想法。"

这种认知，是布伊托作为一位企业领导人自我形象的核心部分。他从不谈论或夸耀自己，也从不把自己视为策略制定者或是公司的功臣，反而把自己比喻为一只信鸽。

他的解释是："我在摩托罗拉的工作并不能解决任何问题。如果你问我硬件方面的事，我会立即给你电话号码请你去找负责硬件的人。我的工作是收集好点子，并想法让大家都能接受。"

他这样做的理由是不言自明的，那就是：世界上没有万事通。这代表的是聆听你的员工、你的顾客、你的朋友与家人——甚至聆听最严苛的批评，这倒不是说你得成为别人意见的俘虏，但是只有借助聆听，才能鼓励他们表达出来。

马克先生大概是世上最优秀的名人访问者，他说许多人不能让他人对自己产生好印象，是因为他们不注意静听。"他们极关心自己下面要说什么，他们不打开耳朵——一些大人物曾告诉我，他们更喜欢善于静听者而非善于谈话者，但能静听的能力，好像比任何其他好性格都少见。"不只大人物要求他人善于静听，连平常人也这样。正如《读者文摘》中所说："许多人之所以请医生，他们所要的只不过是一个静听者。"

在美国内战最黑暗的时候，林肯写信给在伊里诺斯的一位老朋友，请他到华盛顿来。林肯说，他有些问题要与他讨论。这位老朋友到白宫拜访，林肯同他谈了数小时关于释放黑奴的宣言是否适当。林肯将赞成及反对此事的理由都加以探究，然后才阅读一些谴责他的信件及报纸的文章，有的怕他不放黑奴，有的却因为怕他释放黑奴。谈论数小时以后，林肯与他的老朋友握手道声晚安，送他回伊里诺斯，竟然没有征求他的意见。整个谈话中所有的话都是林肯说的，那好像是为了舒畅他的心境，"谈话之后他似乎稍感安适"。这位老朋友说，林肯没有要求得到建议，他只要一位友善的、同情的静听者，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

使他可以发泄苦闷。那是我们在困难中都需要的，那常是仇怒的顾客所需要的，一些不满意的雇员，感情受到伤害的朋友也都是这样。

如果你要知道如何使人躲避你，背后笑你，甚至轻视你，不接受和同意你的任何看法，这里有一个最好的办法——决不静听别人说话，不断地谈论你自己。如果在别人谈话时，你有自己不同的意见，别等他说完，他没有你伶俐。为什么浪费你的时间去听他无谓的闲谈？即刻插嘴，在一句话当中打断他。

当我们自己说话时，看到对方"嗯！嗯！"频频点头地倾听着，心里想必很高兴，有一种被了解的满足感。

为了要让自己会说话，首先必须学会仔细听别人说话。相反的，不仔细聆听对方的谈话内容，就无法了解对方话里的含意，这样一来犯错的可能性就会增加。

要能适当地应对对方，首先就必须完全掌握对方真正的心意，仔细聆听对方所说的话。能够做到这点，对方就会敞开心胸，撤除心里的防卫。

的确，类似牢骚、抱怨、批评的话谁都不会想听。但是在这种时候，反而能间接听到这个人真正的心意。没有任何事比得上倾听别人发牢骚，更能使两个人亲近。因为对方愿意告诉你他心中的不平、抱怨，也正是表示他信任你。

不要忘了，在你聆听对方说话的同时，对方也感到亲切，对你的陌生感、不信任感也会逐渐消失。所以，要交涉、说服的时候，更能够活用"当一个好听众"这个原则。

"当一个好听众"在说服他人的条件里，也是项很重要的技巧。不过很可惜的是，常常会有单方面喋喋不休的情况发生。擅于打动人心的人，还是不要忘了仔细听别人说话。

南美的一家电脑系统公司桑达公司总裁安德烈·那瓦诺用他的母语西班牙语来做说明。他解释道："西班牙文里有 oir 与 escuchar 二个字，翻译出来就是'听'与'闻'两个字。我们常说听而不闻，很多人听别人说话时，都在想自己待会要怎么回答，根本没有真正聆听对

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

方说什么。所以，真正的聆听绝不只是听而已。”

有许多人都以为聆听只是一种消极的行为，只有说话才是积极的。人们常说：“别说话，听他说。”就是一种对聆听的误解。只是不说话时听别人说，是一种相当消极的活动；而全心投入、有成效地聆听才是一种非常有效的活动。

聆听者虽然不开口说话，但其实真正的聆听者往往积极地参与对话。当然这不容易做到。首先，就是要专注，而且要真心投入，还要能问问题，鼓励对方多谈。

要表示积极参与谈话的方式很多，绝不需要动不动就插嘴。方式虽然很多，但我们用不着招招精通。擅于聆听的人通常只用几种轻松自然的方式，重点是要有效。

这些方式包括偶尔点点头，回应一两声；有些人会换个姿势或倾身向前；恰当的时候微笑一下或摇摇头；目光的接触最能显示你是一位好的聆听者，因为他表示：我非常认真地在听你说什么；谈话到一个段落时，可以提出相关的问题，再让他发挥下去。

其实重要的并不是你到底应该采取哪一种聆听技巧，因为这绝不是一件机械化或一成不变的事。这些只是当你感觉不错时可以用的几个方式，它们会使跟你谈话的人变得更开心。

SGS 汤普生微电公司的人力资源副总裁比尔·马卡希拉希拉说：“真正积极聆听的人常是会问问题并静待回复的人，这跟那些跑来丢下解决办法的人完全不同。只有当员工相信你不会直接骤下决定时，真正的聆听才可能发生。”

艾默·惠勒二十几年前写过一本有关销售的著作《心动销售术》。书中就提出了类似的想法：“好的聆听者总是倾身向前，他对你说的每个字都全神贯注。他把‘心’放在你身上，在正确的时刻点头或微笑。他的聆听使得双方距离拉近了。”惠勒认为这绝不是只有搞业务的人才需要具备的能力。他写道：“要得到社交与生意上的成就，这是值得采取的一条原则。”

只要有恐惧、焦虑或紧张的情绪存在，就不可能有效地聆听。真

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

正的聆听只有在妥善的聆听环境下才有可能发生。正因为如此，优秀的教师一定会先把教室的气氛弄得舒适友善。

幼儿园教师芭芭拉·汉默曼说："我知道只要自己一紧张，就没办法听得进去。因为我会担心自己。所以，如果在教室里的小朋友觉得紧张害怕，也不可能自在地听老师说话。"

销售全世界的31%冰淇淋及奶酪公司前任董事长威廉·萨弗尔有一阵曾被雀巢公司派驻日本负责市场销售。

他回忆道："我采取的第一个行动就是拜访几家在日本有分支机构的美国公司。"他学习说日本话，住在日本人的旅馆里，吃日本食物。他采取了一切措施让自己处于日本事物之中。

萨弗尔说："最重要的是聆听，在你进去开口告诉别人你有多棒之前，你一定要先聆听。你得先学会认清自己的愚昧。然后你才能开始认识别人，与别人交谈，千万别高人一等。多跟别人交谈，用心倾听，不要太快下决定。"

简单地说，世界上任何人都喜欢有人听他说话，只有对于听他说话的人，他才会有反应。聆听便是尊重的一种最佳表示，表示我们看重他们。我们等于是在说："你的想法、行为与信念对我都很重要。"这一点在工作场合固然如此，在家庭中也是一样。对任何人都是永远有效的。

很奇妙的是，要想说服别人赞同你的想法，最好的办法是听听他的意见。美国前总统约翰逊的国务卿鲁斯克经过几十年与全世界最顽强的政治领袖谈判的经验，学会了"聆听，是以你的双耳去说服他人"。没错，要说服别人赞同你的想法，聆听确实是强而有力的工具。

戴尔·卡耐基写道："增强影响力的秘诀不在表达，而在聆听。大部分的人花费太多时间滔滔不绝地想要说服他人。其实，不如让他们自己说出来。毕竟，他才是最了解自己的事业或问题的人。因此，多问问题。听听他们怎么说。"

卡耐基又说："如果你不赞同他，你可能会很想打断他的谈话。不过，最好还是不要做这样危险的事。如果他们心中还有很多意欲

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一吐为快的事，他们多半也不会注意你的。何不保持开放地耐心聆听？真诚地鼓励他们淋漓尽致地表达他们的想法吧！”

拥有私人银行桑德斯·卡普公司的银行家汤姆·桑德斯说：“关键在于先了解对方，他的价值观以及他对投资的看法，再决定你是否能诚实地说出我们的投资方式是正确并对其有利的。”

桑德斯协助大企业做天文数字般的巨额投资。他的首要能力是什么？正是聆听他人。他说：“一切都由聆听开始。他心里到底想怎么样？他为什么不答应？真正的理由到底是什么？

“我与美台电讯公司(AT&T)已经维持了二十五年的关系，而且是很好的关系。我认为真正的聆听功不可没。”

他又说：“我可以提供印刷精美的小册子，也可以运用幻灯片。可是，我仍然必须弄清楚什么才能真正吸引对方。他考虑什么？担心什么？他看事情的角度如何？”

要想成为积极有效的聆听者之前，首先必须体会聆听的重要性。这在前面，我们已反复强调了。其次，必须有聆听的意愿。最后，你必须经常练习这种全新的聆听能力。

家用产品界的巨人——橡胶帮手公司总裁沃尔夫冈·史密斯回忆他自己的经历道：“我的经历可不怎么愉快。那是我年轻时的离婚经历给我的教训。我是个事业心极重的人，当我们的关系遭逢困难时，为了避免离婚，我们去请教一位婚姻顾问。那才是我今生第一次了解有效的聆听有这么举足轻重的作用。当时我正力图挽回一件对我很重要的事——就是我的婚姻，也是第一次有人当面对我说话这么直接。”

是关于聆听吗？史密斯说：“不完全是聆听，而是真正进入他人的感觉，并常想到别人的感受。而且还能把它投射回去，让别人感受到你对他的重视。”

类比设计公司董事长雷·史塔塔创造了一种新运动——CNA 圆桌会议。这是一种定期聚会。邀请公司各部门员工组成的小组与董事长史塔塔，及其他高层主管进行开放式的讨论。讨论主题是：创造

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

90年代的新类比公司或简称CNA,这也是公司这一阵子推行的内部口号。

史塔塔解释道:"这绝非仅只是回答人们所提出的问题。我会在讨论进行了一阵子之后,问他们:'现在我想问问在场的每一位,你现在最关切的是什么?你有什么建议?你原来有何想法?'于是我坐下来做些记录。"

他说:"我认为那才是真正的聆听,因为我记下了备忘录,等于是为我所听到的做个总结。"

钢铁进出口公司阿利根尼公司的品质推进计划负责人乔·布克最近才接任这份工作。他满腔的热忱很快就转成了恐惧,他说:"品质运动已在本公司最大的工厂内推行了一年半,厂内近两千名员工对这项运动却毫不热心。既然参与是一件无法勉强的事,我怎么样才能让他们体认到品质改进的需要呢?他们以前用自己的方法也成功过。"

经过仔细思考后,布克认为自己必须让同事们相信他是位称职的小组成员,应该会对他们有所助益。而他发现其中最重要的是真正的聆听。

他说:"我开始拜访六个部门中的每一个部门,目的是了解每个人对他们部门产品的看法。我避免就品质运动做任何争辩,而只是引领谈话,使我了解那个人对品质提高的重要性。在每个部门里,我渐渐有了盟友,他们会帮助我鼓励其他人接受赶上世界一流品质的挑战。今天,我们这个厂已成为公司内工会参与程度最高的工厂。他们了解下一站作业员或其他部门同仁就是公司内部的顾客。这都是在所有员工间发挥有效聆听与沟通的直接收获。"

康宁公司的大卫·路德也发现了完全相同的道理。他说:"当我打算沟通前,我一定先自问,要过多久你才会想到'聆听'这两个字?我发现我们常常都是'让我告诉你这个',或是'让我告诉你那个'等等。"

其实,每一个人都应该明白,"听"是一门大学问。尤其是在想要

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

拥有一份好的人际关系，找到一份好工作时，“听”就成为一门不可缺少的学问了。当然，并不是随随便便的“听”就能听出个中精髓。在别人诉说之前，你得对对方当时的心情和感情具备一定程度的了解才行，否则就无法领悟到“听”的真谛。因此，为了达到“听”的真正目的，必须掌握正确的“听”法，亦即站在理解对方心情与情绪的基础上去听。这种方法我们称之为积极倾听法。那么如何才能做到积极倾听呢？

首先，要表现出很有兴趣地听下去：

“啊，原来如此！这么说的话，究竟是什么呢？”“那真的很有趣！”就像这样，听对方说，也提出自己的疑问。但是，有觉得错误的地方，也要提出像“那个，应该不对吧！”的疑问。

其次，要表情丰富地倾听：

对对方的谈话内容，表现出感兴趣的态度，他也会更信任你，使双方之间的隔阂消失，相处融洽。

正因为如此，对方说话时就该专心注视对方，随声附和，脸上保持着笑容等丰富表情。

不过，太过于夸张的表情、反应，反而给人很虚假的印象，怎样掌握适中是很值得注意的。

如果对方以这样的态度，聆听你的说话内容，想必你会大感满足吧！同样的，自己也会以相同的心情来倾听对方说话，不是吗？

人的情绪是会相互感染的，对方说话时你专心倾听，相对的，当你说话时，对方也会以相同的态度对待你，这是理所当然的。

这样说来，“善于倾听的人”，在无形中也渐渐地说服着对方了！至少，降低了对方对你的排斥感。所以，当自己在发表意见时，自然地就减少些障碍。的确，善于听别人说话的人能言善道，这句话一点也没错。

那些只谈论自己的人，只为自己设想。那些讨厌的人就是为自私心及自重感所麻醉的人。而“只为自己设想的人”，哥伦比亚大学校长巴德勒博士说：“是无可救药的缺乏教育者。”“他确实没有教养，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

无论他如何受人教导。”

所以如果你希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个注意静听的人。要使人对你感兴趣，那就先使人感兴趣。问别人喜欢回答的问题，鼓励他谈论自己及他所取得的成就。不要忘记在与你谈话的人，对他自己、他的需要、他的问题，比对你及你的问题要感兴趣百倍。他注意他颈上的小痣比注意非洲的40次地震还要多。下次当你展开说服的时候，就想着这一点：擅于聆听的人，说服力最强。

五、谈论对方感兴趣的话题

谈论他人感兴趣的事情，是一种深刻了解别人，并与人愉快相处的方式，它与虚伪的恭维是两码事。

生活中，每个人的性格都不一样，同样，每个人的兴趣也不一样。生活中有这样一种人，他们专嗜揣测他人的意图，奉迎他人的喜好，以使自己作出讨人喜欢之举。当然这种人不值得效仿，但有一点对世人应有所启发：他们为何要奉迎他人？无非是有人喜欢他们如此。所以，在说服过程中，我们不要忽视了一点，即满足他人的兴趣。不能只顾自己的喜乐爱好，想怎么着就怎么着。一旦你的兴趣与他人产生冲突时，就会给你们的说服设置一种障碍。

有许多人，他们之所以被人认为谈话拙笨，就是因为他们只注意于谈他们自己感觉有趣味的事情。而这些事情，也许人家都感觉非常讨厌。如果把这方法反过来应用，你去引导别人开始谈他们所感兴趣的事情，例如关于他的成就，他擅长的运动等等；如果对方是一位已有孩子的母亲，你不妨跟她谈谈她的孩子。你这样的做法，会给予人家一种亲切的感受。即使你的谈话不多，你谈话也将被人认做是成功的。

在费城卡耐基演说训练班最后一次集会的宴会席上，德维特先生曾经讲过一次十分成功的演说。他把席间的每一个人都谈到，谈

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他们在训练班开始的时候演说的姿势，怎样渐渐的获得了进步，末了还追述他们曾经发表过的演说，描摹他们演说时的神气，把他们的特点加以夸大，使每一个人听了都捧腹大笑，都感到高兴。他用了这样的材料，那是绝对不会失败的。天下再没有比这种题材使人高兴的了，而德维特先生知道了这一点，他的确是一位成功的演说家。

凡到过牡蛎湾拜访过西奥多·罗斯福的人，无不对他广博的知识感到惊奇。无论对一个牧童、猎骑者、纽约政客，还是一位外交家，罗斯福都知道同他谈些什么。那么罗斯福是如何做到这一点的？

其实答案很简单。无论什么时候，罗斯福每接见一位来访者，他就会在这之前的一个晚上阅读有关这一客人所特别感兴趣的东西，以便找到令人感兴趣的话题。

罗斯福同所有的领袖一样，懂得与人沟通的诀窍就是：谈论他人最以为贵的事情。前耶鲁大学教授费尔普早年就有过这种教训，他曾有过如下回忆：

“我8岁那年的一个周末，我去拜望我的姑母林慈莱，并在她家度假。有一天晚上，一个中年人来访，他与姑母寒暄之后，便将注意力转移到我。当时，我正巧对船很感兴趣，而这位客人谈论的话题似乎特别有趣。他走后，我向姑母热烈地称赞他，说他是一个多么好的人！对船是多么感兴趣！而我的姑母告诉我说，他是一位纽约的律师，其实他对有关船的知识毫无兴趣。但他为什么始终与我谈论船的事情呢？

“姑母告诉我：因为他是一位高尚的人。他见你对船感兴趣，所以就谈论能让你喜欢并感到愉悦的事情，同时也使他自己为人所欢迎。”

费尔普说：“我永远记住了我姑母的话。”

卡耐基也曾回忆说：

“《美国杂志》在几年之前突然畅销起来，这真是使整个出版界惊天动地的一件事。所以致此的原因，完全是已经过世了的约翰·薛德尔主编一人的功绩。我初次和他见面的时候，他正在主编着该杂志

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的'读者趣味栏'。我也曾替他写过几篇稿子。有一天,他坐下来和我谈了很长的话,他说:'人们大都是自私的,他们所感觉到的兴趣的,主要的还是在于他们自己。他们不会注意到铁道是否应该收归国有,却极愿意知道怎样向上爬?怎样使自己的身体健康?怎样可以获得更多的薪金。如果我当了《美国杂志》的主编,我一定要告诉人家怎样去注意他们洁白的牙齿?怎样去沐浴?夏天怎样去乘凉?以及怎样去找寻职业,对付属员,购买地产,以及其他关于个人的一切。因为人生的故事,人们永远是听不厌的。所以,我打算请富人们来详细地讲述他们经营地产怎样地获得了百万元的财产,请社会上有地位的银行家以及一切大事业的成功者,都来述说一下他们怎样由艰苦而达到成功的故事。'

"不久,薛德尔真的做了《美国杂志》的主编了,当时该杂志的销路并不广,因此他就照他所说的实行起来了。结果是销数得到了惊人的发展,它由30万至40万,50万,60万……,不久就到了100万。不久又到了200万,最后是达到了250万。但未来的销数并不到此为止,一年年的仍在增加,这是因为薛德尔能够迎合读者自我趣味的缘故。"

在童子军中极为活跃的查利夫曾写信给卡耐基,也谈到了同样的道理。

"有一天,我觉得我需要有人帮忙,"查利夫写道,"欧洲将举行童子军大露营,我要请美国一家大公司的经理资助我的一个童子军的旅费。

"幸而在我去见这人以前,我听说他曾开了一张百万美元的支票,而这张支票退回之后,他把它置于镜框之中。所以我走进他办公室所做的第一件事就是谈论那张支票——一张百万美元的支票!我告诉他,我从未听说过有人开过这样的一张支票,我要告诉我的童子军,我的确看见过一张百万美元的支票了。他很欣喜地向我出示那张支票。我表示羡慕他,并请他告诉我其中的经过情形。"

不知你注意了没有,查利夫先生没有谈论童子军,或欧洲的露

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

营,或他所要做的事?他谈论的是对方所感兴趣的。事情的结果又怎样呢?

"稍过片刻,我正在访问的人说道:'我顺便问你,你要见我有什么事?'所以我告诉了他。

"使我非常惊奇地,"查利夫先生继续说,"他不但即刻应许了我的请求,并且比我要求得还多得多。我只请他资助一个童子军赴欧洲,但他竟资助了5个童子军,另加上我,并教我们在欧洲住7星期。他又给我开了介绍信,介绍给他分公司的经理,让他们帮忙。他自己又亲自在巴黎接我们,引导我们游览城市。自此以后,他给那些家境贫苦的童子军提供一些工作,而且现在仍在我们的团体中活跃地工作。

"但我知道如果我不曾找出他所感兴趣的事,使他先高兴起来,那么我想接近他是多么不容易!"

"遍地黄金"这一篇演说,是全世界最受人欢迎的演说辞。但是,它为什么能够这样?理由就是我们在前面所说的:能够投合个人的兴趣。关于这点,当卡耐基和约翰·薛德尔谈话的时候,也曾提到过。他的成功和对于杂志的计划必定有着连带的关系。

那篇"遍地黄金"的演讲,告诉人们怎样可以出人头地,怎样处在现环境下能够有更大的发展。这并不是一篇机械式的演说,康维尔博士,为了要使在演讲地和他发生直接的关系,他引用了当地所发生过的事实,使这一篇演说更为新鲜而生动,对该地的听众显得十分重要。他自己陈说:

"我去每一个地方演讲,总是希望能够早几日到该处,使我有充分的时间去访问当地的理发师、邮政局长、学校校长、报馆经理以及教堂的牧师,然后再去几处的商店中、工厂里,和店员、工人随随便便的谈谈,借此彻底明白当地的情形,知道该处过去的历史,然后再来开始我的演讲,演辞中尽量插入该地的实际情形。遍地黄金这一意思,就是说地大物博的美国,每一个人都有机会去利用自己的技能而获得财富,用他自己的力量,和自己朋友们的协助,使在这环境下,有

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

更大的成功和更大的发展。”

在商界,这是一种很有价值的方法。下面让我们再看看另一个例子:

杜佛诺公司是纽约一家面包公司,杜佛诺先生想方设法将公司的面包卖给纽约一家旅馆。4年以来,他每星期去拜访一次这家旅馆的经理,参加这位经理所举行的交际活动,甚至在这家旅馆中开了房间住在那里,以期得到自己的买卖,但他还是失败了。

杜佛诺先生说:“后来,在研究人际关系之后,我决定改变自己的做法。我先要找出这个人最感兴趣的是什么——什么事情能引起他的热心。

“我后来知道,他是美国旅馆招待员协会的会员,而且他也热心于成为该会的会长,甚至还想成为国际招待员协会的会长。不论在什么地方举行大会,他飞过山岭,越过沙漠、大海也要到会。

“所以在第二天我见他的时候,我就开始谈论关于招待员协会的事。我得到的是一种多么好的反应!他对我讲了半小时关于招待员协会的事,他的声调充满热情地震动着。我可以清楚地看出,这确实是他很感兴趣的兴余爱好。在我离开他的办公室以前,他劝我也加入该会。

“这次谈话,我根本没有提到任何有关面包的事情。但几天以后,他旅馆中的一位负责人给我打来电话,要我带着货样及价目单去。

“‘我不知道你对那位老先生做了些什么事,’这位负责人招呼我说,‘但他真的被你抓到痒处了!’

“试想一想!我对这人紧追了4年——尽力想得到他的买卖——我若不最费事去找他所感兴趣的东西,恐怕我还得紧追不舍。”

在应酬场合中何尝不如此?我们可曾注意到别人的兴趣?我们与人交往,可曾在这方面努力过?有些人天生应酬有术,这自然是可喜的。但如果不是天才的话,我们就需要学习了。

当我们赴一个规模较大的宴会的时候,大家都会有一种不约而

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

同的想法，就是最好避免和陌生的人同席，因为和熟人同席就有讲有笑，和陌生人就失去乐趣了。正如走进网球场而不想练球一样可笑。这种想法真正是逃避学习应酬的意识在作祟。

在陌生人的宴会上主动与人谈话，是获得更多朋友的方法之一，在应酬学上，我们可以引用一个名词，说这是“努力学习应酬的表现”。

只有想办法去认识更多的人，并使这些人都成为自己的朋友，才是人生真正的应酬方针。

你会说：“我又不是打算在社交上大出风头，我只是脚踏实地，自己干自己的，有什么必要去认识太多的朋友呀？”如果你有这种想法，那么可以告诉你，马克·吐温也不是一个靠社交出风头的人，他的主要事业只是埋头著作，他只需要天才，和更多的幽默感，然而，任何人都承认，马克·吐温是一个朋友最多，与朋友相处得最好的人，而且是位最具说服力的人。他曾说过：“一个人，惟有可以和一个跟自己毫无利害关系的人都相处得十分有趣味，那才有真正的快乐。”

柯达公司的老总伊斯特曼发明了拍摄电影用的胶片，他的发明为他带来了巨额财富，并使他成为世界上最著名的商人之一。尽管如此，他仍然像平常人一样渴望得到别人的称赞。

伊斯特曼曾以洛克斯达城捐造“伊斯特曼”音乐学校和“凯伯恩”剧院，用来纪念他的母亲。纽约某座椅制造公司经理艾特森，想得到该剧院座椅的订单，于是他就和伊斯特曼约会见面。

一位工程师告诉艾特森说，伊斯特曼的工作极忙，每次访问占用的时间不能超过五分钟。艾特森也必须准备如此。

他被引进总裁办公室时，看见伊斯特曼正埋首于桌上堆积的文件之中。听见有人来，他抬起头朝来者方向说道：“早安！先生，有什么事情吗？”

经介绍后，艾特森说道：“伊斯特曼先生，当我在外面等着见你的时候，我很羡慕你的办公室，假如我有这样的办公室，我一定很高兴地在这里面工作，你知道我是一个内在本分的商人，从来不曾见过这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

么漂亮的办公室!"

伊斯特曼答道:"你使我想起一件几乎忘记了的事。这房子很漂亮是不是?当初才盖好的时候我极喜欢它,但是现在,有许多事忙得我甚至几个星期坐在这里也无暇看它一眼。"

艾特森走过去用手摸壁板,说道:"这是英国橡木做的,不对吗?和意大利橡木稍有不同。"

伊斯特曼答道:"对了,那是从英国运来的橡木。我的一个朋友懂得木料的好坏,他为我挑选的。"随后伊斯特曼领着艾特森参观了他自己当初帮助设计的房间配置、油漆颜色、雕刻工艺等等。

当他们在室内夸奖木工时,伊斯特曼走到窗前,非常亲切地表明要捐助洛加斯达大学及市立医院等机关一些钱,以尽心意。艾特森热诚地称许他这种慈善义举的古道热肠。

两个人接着谈了许多生活中的、工作中的、商业中的事,艾特森总是适时地表达着自己的赞叹。他们的谈话远远超过了五分钟。而艾特森不仅得到了那笔桌椅合同,还与伊斯特曼成了好朋友。

日本有一位女歌星,从日本到香港,打算小住之后,便到东南亚表演歌舞。

她需要一两个短剧本,而在她心目中,香港一位很有名的作家如果能够为她动笔就太好了。这位作家学贯中西,文笔风趣,但他脾气古怪,而且也很忙。

这位歌星打电话给她朋友,说她已得某导演的介绍,当晚要和某作家共进晚餐了,但她不知道怎样向他开口提出请求。

"你究竟打算请他写些什么短剧?"

"随便他好了,只要他肯写就行。"

"这样是不好的,他不明白你的需要,可能写得不理想,等到他写之后,你发觉不理想而又要请他修改时,问题便会变得严重了!"

"我最希望他替我写哑女奇缘,不过要有新的内容,不要以前的故事。"

"这样很好,他以前写过不少这类东西,你只需说知道他写过这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

些剧本，十分崇拜就行。……”

过了两天，这位歌星给她朋友打电话，很高兴地说：“他不等我提出要求便答应替我写两出短剧了。”

她朋友说：“你们在晚餐时，你一直在谈论他过去那些得意之作，是么？”

“你猜得对，我主要是讲起他的作品在日本如何受人喜欢。”

“对了，这是迎合别人的兴趣所产生的成功。”

你如果讲述一些呆板式的理论，说不定会令人生厌；你要讲述一些普通的人事，也不大容易抓住听众。因为人家每天在家庭里、茶室里、饭馆里、游戏场里，不知要说多少闲话，然而这些闲谈中的显著的特点，却是某人怎样的发财、某人怎样的倒霉、某夫人怎样死盯住她的丈夫，以及某小姐近来和谁要好的一些街谈巷议。

卡耐基曾在美国和加拿大对许多小学生讲过话，他得到了一种经验，就是要使那些小学生感到兴趣，一定要讲一些关于人的故事，如果一讲到抽象的不切实际的事实，那七八岁的孩子就会在座位上顽皮起来。有的向人做鬼脸，有的投掷东西到甬道中去。不错，因为他们是小孩，缺乏理解的能力，可是欧战的时候，在军队中所施行的智力测验，有一件惊人的事实，就是美国人的智力年龄，49%是仅约13岁左右的儿童。所以，如果一个人讲一篇趣味的人类故事，他是不会失败的。几百万人爱读的《美国杂志》《侦探大观》《星期六晚报》，便是靠这一类文字来吸引广大的读者群。

卡耐基有一次请一位曾在巴黎经商的美国人在他的演说训练班上讲“怎样成功”的一个题目，他盛赞着普通人惯用的“努力”和“奋勉”等等的美德，叫大家努力去学习。可是他谆谆的教训，听众并不感到兴趣，几乎讨厌得要睡着了。于是，卡耐基就让他中止，说道：“我们不愿听教训式的演讲，教训是没有一个人高兴听的，你必须要使你的听众高兴，否则就没有人会注意到你的演讲的。同时，请你记好，世上最大的趣事之一，便是高尚的美妙的闲谈。你应该讲述你相熟的人的故事给我们听，说明为什么某人成功而某人失败的原因，这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

是我们所乐意听的。记着这一些是有益的，因为我觉得讲述这些事情，比讲述抽象的道理还容易。"

卡耐基的一个演说班上有一个学员，他向来是不容易使他自己或是听众发生兴趣的。有一晚，他讲人类的故事，他告诉人们在大学时代的两位同班的故事。一位十分俭约，他买衬衫，从不会到同一家商店中去买。他用笔记录着哪一家商店中所买的较为经洗耐用，花了钱比较最值得。他永远是在一两分钱上计算着。在学校里他读的是工科，到了毕业的那一年，他很高傲的认为自己是一个了不起的人物，不屑像别的同学那样接了低微的职务而再慢慢上升。过了三年，举行校友联欢会的时候，他依旧在记录他衬衫的表格，还在等候优越的位置，这样一年年的过去25年之后，他不能坚持他的高傲了，终于也去接任卑微的职位了。

那位演讲者把这位朋友失败的故事讲完之后，再讲他一位同班同学意外成功的故事。这位朋友的人缘极好，一脸和蔼可亲的样子，谁都对他有无限的好感，他虽然有做大事的野心，但是，他在初出校门的时候，却当一个工程的制图员，而且并无怨言，他一直留心着寻找机会。后来有人在巴法罗计划开一个博览会，他知道那里一定是需要工程人才的，于是就辞去费城的职务而跑到巴法罗去。到了那边，因为他有讨人欢迎的脾气，所以不久就和一位在巴法罗极有政治势力的人做朋友，他们两人合股经商，包做了电话公司不少的工程。后来他被电话公司聘请为高薪的工程师了。现在他是一位拥有千万家财的富商，也是西联电气公司的一位大股东。

那次的演讲，那位演讲者还引用了许多极有趣味的人生故事。讲得非常动人，但他在平时，却是连三分钟的演讲也找不到材料的人，这次演讲完之后，自己也惊奇起来，他竟一口气讲了半小时以上的时间。这篇演说十分有趣。谁都觉得他讲得很短，然而他是第一次真正的成功了。

从这种偶然的事件上，每一个听演讲的学生差不多都可以得益的。如果一般的演说家，他讲述内容丰富的人生故事，那一定是可以

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

动人的。演讲的人,应该提出不多的几条大纲,在讲完之后,就引用实例来详加解释。要是可能的话,最好还要讲述人们的奋斗史,讲他们怎样在斗争中获得胜利的故事,因为人们对于"奋斗"和"竞争"都很感兴趣。西方有一句成语,说是全世界只爱一位情人。其实,全世界所爱的只是一场恶斗而已,大家都想看那两位情敌不顾生命而去争夺一位美女。试看每部电影,放映到那位英雄克服了一切的障碍,而且把爱人拥抱在怀里的时候,一般的观众,都戴帽穿衣而预备散场了。这一个公式,差不多每部登在杂志上的小说都是按照这个方法而写作的,使读者喜爱的那位英雄或是女英雄有一番热烈的奋斗而获得了成功。

一个人在事业上努力挣扎而获得了成功的故事,一定是永远动人的。有一位杂志的主编说过,世上最好的故事的题材,是每一个人一生中的真实经历。这句话很有意义,谁不曾有过奋斗和挣扎呢?如果他的故事是真实的,毫无疑义,讲出来一定很动人。

爱好摄影的人都知道,直接拍摄被聚光灯照得发亮的东西,会曝光且完全看不出被拍摄的物体。要拍摄出清楚美丽的照片,必须采用部分受光的技术,配合被拍摄物体的曝光程度而拍摄。

说服他人也是同样的道理,必须找出适合说服对方的方法。换言之,必须想要以怎样的角度去接近对方较好。预先探查对方是个什么样的人,收集一些关于对方的资料,就能在事先准备如何接近他的方法,事先准备的话,就比较不会慌乱。

如果要说服的是个人,那么须事先搜集有关其简历、兴趣、出生地、家族成员等资料;如果是公司的话,其经营状态、往来客户、其他的特色等,都要充分了解。若能多留心的话,应该可以收集到很多,将这些信息记录下来,活用到实际的状况上,这有助于了解对方,也可以借此引导对方理解我们。

有事相求对方的时候就该仔细收集任何有关他的资料,这是一般的常识。

有一位评论家曾愤慨地说:"在这之前,有家出版社专门出版我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的书，可是他们却从未看过我的书，他们常常这样要求我：‘拜托你！什么都可以，写些东西让我们交差。’而我便常常无法招架而任凭摆布。但是他们认为‘原稿的内容无关紧要，什么都可以’的想法，实在是太失礼了。”可以理解这位评论家的感叹。其实我们可以说：“读了先生您的作品，实在令我大受感动，特别是其中××的论点，虽然我也曾试着仔细思考过，但一直存在着相同的疑问。”如果这样说的话，对方会认为“这个人下工夫看过我的书。”虽然并不一定是如此，但是至少表示了对这本书的兴趣，而且这样一来，这位评论家也会有“再写下去”的心情。

在收集资料的同时，也一并找出和对方共通之处，一旦话题接下去，还有可以继续交谈下去的“材料”可以说。事实上，大家也有这样的经验。

有一位作者曾经与某出版社的主编多次进行出书条件的交涉。虽然试着想找出双方都能满意的条件，但是总觉得还是差了那么一步。

大概在交涉了七八次后的某一天，由于长时间的商谈下来，双方都感到疲倦，于是换了场所，到就近的一家咖啡馆内。

主编是一个爱好打保龄球的人，而作者也还满喜欢这个运动，所以坐下来时，作者先开口提到：

“上个礼拜天，我到保龄球馆打球，可是手风很不顺，没什么战绩。”

话一说完，观察对方的反应，果然不出所料，主编便兴致勃勃地问：

“怎么？你也喜欢打保龄球吗？”

“我虽然不擅长，不过却很热爱这种休闲活动常常去打。”

“哈！哈！其实我也蛮喜欢这玩艺，几天不摸球就手痒痒。”

“战绩如何？”

“最高分是258。”

“嗬！这可是专业水准了。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一谈到感兴趣的话题，主编情绪就越来越高涨，不知不觉中互相约定下次一同去打球，而且还说了一句很关键性的话："这个约定和出版的条件无关，完全是两码事。"但几天后，双方便订了合同，而且是大致按照作者所希望的条件订立的。

据说，要劝说酒精中毒者戒酒，最有说服力的是具有相同痛苦经历的人。因为伙伴意识能够削弱戒备心理，创造虚心听取意见的气氛。有经验的推销员，一进入顾客家中，总会立刻找到这家主妇感兴趣的话题进行交谈。例如，看到地毯，马上会说："好漂亮的地毯，我也很喜欢这种样式……"这样，通过各种话题就可在心理上与对方进行沟通。

世界上最有趣味的三件事情是什么？卡耐基回答说是性欲、财产和宗教。他说，这三件事情，第一件，我们靠它制造了生命；第二件，我们靠了他维持生命；第三件，我们希望在未来的世界中能够继续存在。这三件是我们在各种事情中最感趣味的，然而这趣味还是集中在我"自己"。

诺斯克利夫博士被人询问到什么是最能引起人们趣味的时候，他的回答是"他们自己"。这个答复是对的，因为他是英国最富有的报纸大王。他能知道每个人的心理。

人们对于自己的小事，比不论哪种重大的事都要关心。他对于自己刮脸的刀片钝了不能刮胡须的事，比在某处飞机失事的事件还要关心。他自己的脚趾肿痛，比在南美洲的大地震更重要。他听你谈他本身的得意事件，比听你谈历史上的一切伟大人物的事迹更为高兴。

那么，你想知道你是一个怎样的人吗？好，我们现在谈论到你。我们先让你照一照你的尊容，使你认识一下你本来的面目，然后再留意你的幻想。幻想是什么意思呢？让詹姆斯·哈维·罗宾逊教授来回答吧！在他所著的"心的形成"中我们可以读到下列的话：

"当我们在清醒的时候，自己也感觉到我们脑海是在不停的思想；当我们在睡觉的时候，我们也知道仍在不绝的思想。这睡觉时的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

思想，和我们在清醒时的思想比起来，当显得更为愚蠢，我们常常呆在幻想的迷梦中，这是我们自愿而且是极爱好的一种思想，我们随我们思想的轨道进行，这轨道是由我们的情感所决定的。

“世间不会有比‘我们自己’更感到趣味的对象了，所有一切不加约束和指导的思想，都环绕着我们。如果你留心去观察自己和别人的心的趋向，这是十分有趣同时也十分可悲的。

“我们的幻想，是我们主要性格的指数。这些幻想，足以影响我们自尊自大的一切思索。”

所以，你应当记住，和你说话的人，他如果不想到自己的事业和职务，那时大都是在想自己的光荣和正直。

使对方感兴趣的材料，我们已经讨论过不少，然而，有人机械地去仿效，其结果还是呆板乏味。能够给予人家的手段，这是十分微妙的一种感觉和精神上的问题。

兴趣是具有--种感染性的，如果你心里有一件感兴趣的事情，而且你对于这一件事情有着不吐不快的感觉，那么，你讲了出来，听众一定会感到有兴趣的。一次，卡耐基巴地莫城的训练班正在上课的时候，忽然有一位先生站了起来，警告听众说：“如果克斯比海湾那里照目前所用的捕捉石鱼的方法继续捉捕，那么，这种鱼类无疑是要绝种的，而且很快的就要绝种了，就在这几年内……”只是因为他感觉他的题材十分重要，而且发生一种急切的感觉，所以他就这样爽直的报告了。当他在站起来说话的时候，卡耐基还不曾知道克斯比克海湾有这样的一种鱼。当时人们缺乏这种常识，但他说完之后，所有在场的人，都有一些关心这种鱼的感觉。他们大概都感到有立刻向国会请求通过保护石鱼的法令的必要。

一位驻美的意大利大使贾尔德，在谈到使他成为一位令人感到趣味的作家的秘诀的时候说：“我感觉到极度的兴奋，一时竟不能平静下来，只想把它告诉人家而已。”

英国大政治家马可来评定英王查理第一的功罪的时候，不但用着像画一般的字句，而且还用着对比的句法，差不多永远能把我们的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

趣味抓住。请你且看下面的一段文章：

“我们向他责备，说他不能遵守即位的宣誓，可是我们却听到了一种传说，说他对于结婚的誓约是十分遵守的。我们向他攻击，说他把民众交给了那残暴的主教；然而，有人曾幽默的为他辩护，说他把幼子抱在膝上热吻着。我们向他非难，说他破坏了他所允许的民权请愿书；但我们却又听到人家说他每晨的6点钟必定做着祷告的。我们可以相信，完全是这一些，加上他的维戴克式的花边衣领和那美丽的面貌、尖尖的胡须、他的伪善、他的外表庄严的假面具，使他在现世纪受到不少盲目者的爱戴。”

曾经有个大军火公司想和一个阿拉伯国家做一笔大买卖，其他关节都已打通，但最后要经一位很难说话的政务要员的批准，这个任务落到了一个精明能干的销售经理身上，他在见面之前花了很多时间打听所有这位要员的情况。当他得知这位要员有收藏的爱好，而且还收藏了两件古印度的珍品的时候，他才自信地去拜见。见面后，经理很巧妙、很自然地把话题引到收藏上，顿时这位要员的谈兴就浓了起来。关键时候，经理提到了那两件珍品，这位要员竟然主动提出要让他亲眼见一见。在得意非凡地介绍过以后，要员才猛然醒悟似的问他：你来有何贵干，当经理直言不讳地说明来意后，这位要员毫不犹豫地签下了合同。

所以，如果你要说服别人，如果你想让对方对你产生兴趣，那就请记住与人沟通的秘诀：

谈论别人感兴趣的话题。

六、让对方感到自己重要

人类本质里最深远的驱动力就是——希望具有重要性。

威廉·詹姆士说过：“人类本质里最深远的驱动力是——希望具有重要性。人类本质中最殷切的需求是——渴望得到他人的肯定。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人际交往的一个极为重要的法则是:时时让别人感到重要。如果我们遵从这一法则,大概不会惹来什么麻烦,并且可以得到许多友谊和快乐。但如果我们破坏了这一法则,难免后患无穷。也正是这种需求使人类有别于其他动物;也正是这种需求,产生了丰富的人类文化。

现实生活中有些人之所以会出现说服的障碍,就是因为他们不懂得或者忘记了一个重要原则——让他人感到自己重要。他们喜欢自我表现,夸大吹嘘自己,一旦事情成功,他们首先表现出的就是自己有多大的功劳,作出了多大贡献。这样不就是向他人表明:你们确实不太重要。无形之中,他们伤害了别人,当然最终也不利于自己。

你遇到的每个人,都认为他在某些方面比你优秀,而一个绝对可以赢得他欢心的方法是,以不着痕迹的方法让他明白,他是个重要人物。正如杜威教授所说的:人们最迫切的愿望,就是希望自己能受到重视。而卡耐基也曾一再强调,正是这股力量促使人类创造了文明。

卡耐基用自己的一段经历证明了这一道理。他回忆说:

"我在纽约第32街和第八大道交叉处的邮局里,排队等候寄一封挂号信。柜台后面的那位办事员,显然对工作感到不耐烦——秤重、拿邮票、找零钱、写收据——年复一年都是同样单调的工作。所以我对自己说:'我要让那位办事员喜欢我。显然的,要让他喜欢,必须说些好话。不是关于我自己,而是与他有关。'我又自问:'他有什么可以让我称赞一番的?'有时这实在是个难题,尤其对象是个陌生人。但是,眼前的这位似乎并无困难,我马上找出可以称赞的地方。

"当他为我的信件称重时,我热切对他说:'真希望我能有你这样的头发。'

"他抬起头,半惊讶地看着我,脸上泛出微笑。'啊,它已不像以前那么好啦!'他谦虚地应答,我告诉他,虽然它可能已没有原来的美丽,但仍然状况极佳。他十分高兴,和我谈了一会儿,最后说道:'许多人都称赞我的头发。'

"我敢打赌,这位先生外出吃午饭的时候,一定步履生风;晚上回

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

家的时候，一定会将此事告诉太太；也一定会照着镜子对自己说：‘这头发多么漂亮！’

“有次我演讲的时候提起这件事，事后有人问我：‘你想从那人身上得到什么？’

“我能从那人身上得到什么？我想从那人身上得到什么！

“如果我们真是这么自私，一旦没有从他人身上得到什么好处，便不能表示一点赞赏或传达一点真诚的感谢——如果我们的灵魂没有比野生的酸苹果大多少，我们会变得多么贫乏。

“不错。我是希望从那位老先生身上得到一点东西。但那东西是无价的，而且我已得到了。我得到了助人的快乐，这种感觉会在事过境迁之后，还永远存在记忆里。”

几千年来，许多哲学家都曾就这个问题深刻思量过。而他们产生的结论只有一个，这法则并不新颖，可以说和历史一样陈旧了。2500年前，道教的始祖老子，在涵谷关也这么说过；2500年前，所罗亚斯德在波斯用这个原则教导门徒；2400年前，中国的孔子也这么谆谆劝导过；基督降生的前500年，佛陀已在神圣的恒河边教诲众生，甚至印度教的经典也这么记载着；1900多年前，耶稣基督在犹太山上，以此训诲门徒，并且用一句话做总结——这大概是世上最重要的法则：“你要别人怎么待你，就得先怎么待别人。”

你不喜欢廉价、言不由衷的恭维，而渴望由衷的赞美；你需要朋友的认同，需要别人知道你的价值；你希望在自己的小世界里，有种深具重要性的感觉；你喜欢友人正像查理·夏布所说的：“真诚、慷慨地赞美。”我们都喜欢那样。

所以，让我们衷心服膺这永恒的金律：我们希望别人怎么待我们，我们就怎么待别人。

什么时候？什么地方？答案是：随时，随地。

住在威斯康星州的大卫·史密斯，也告诉我们他如何处理一个尴尬场面。故事发生在一个慈善音乐会的点心摊上：

“那天晚上公园有场音乐会，我到达公园的时候，发现有两名上

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了年纪的女士，站在点心摊旁边，都显得不怎么高兴的样子。很显然，她们两人都认为自己才是那个点心摊的负责人。我站在那里，正思索着该如何是好，有名赞助委员会的成员走过来，交给我一个募款箱，并感谢我的帮忙。她也介绍那两位上了年纪的女士萝丝和珍给我认识，然后便匆匆离开了。

“紧接而来的，是段令人尴尬的沉默。我知道那个募款箱可算是一种‘权威的标记’，便把它交给萝丝，向她说明自己恐怕不能管理好，希望她能帮忙料理。我又建议珍负责照顾另两名少年助手，并教他们如何操纵汽水贩卖机。

“于是，整个晚上，萝丝都很高兴地清点募款，珍也很尽责地照料两名助手。我则很轻松地坐在椅子上，欣赏整个音乐晚会。”

这是一条很实用的法则，随时随地只要你遵循它，它就会为你带来神奇的效果。不要想等你做了大官，干了大事业后才开始奉行这条法则；你不用等到当上了驻美大使，或是宿舍里的“聚餐委员会”主席以后，才来运用这个法则，你几乎每天都可以使用这奇妙无比的魔力。

举例来说，如果你在餐馆里点了炸薯条，而女侍却端给你马铃薯泥的时候，让我们说：“对不起，麻烦你，但我比较喜欢炸薯条。”女侍可能会这么回答：“一点也不麻烦。”而且高高兴兴地把马铃薯换走。因为我们已经对她表示了尊重之意。

有许多话像是：“你介不介意……”“对不起，麻烦你……”“可否请你……”“请问你愿不愿意……”“谢谢！”……这些小礼貌可以解除每天单调、忙碌的生活——而且，有时候，还是你具有好血统的证明！

畅销小说家霍·凯恩是名百万富翁。他是打铁匠之子，只受过8年学校教育，后来却成了当代最富有的小说家。

霍·凯恩自小喜欢14行诗和歌谣，尤其着迷于罗赛蒂的作品，甚至写文赞美罗赛蒂的伟大艺术成就。他把那篇文章复印了一份寄给罗赛蒂，罗赛蒂见了十分高兴。“懂得欣赏我的作品，并且有这么高超见解的年轻人，想必十分聪明。”于是，罗赛蒂邀请这位铁匠之子来

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

到伦敦,担任他的私人秘书。这是霍·凯恩一生的转折点。由于这个新职务,使他能见到许多当代有名的作家,而这些人的意见和鼓舞,也使他获益不浅。没多久,他终也发展了自己的事业,并且使自己的名字为众人所知。

实际上,每个人都有他的优点,都有值得为他人所学习的长处,承认对方的重要性,并表达由衷的赞美,就能够化解许多冲突与紧张。

如果你想让你太太乐意接受你的看法,决不能责怪你太太的治家本能,也不能拿她和你母亲做不利于她的比较。相反地,你要经常赞美她把家庭治理得井井有条,而且要公开表示你很幸运娶了一个既有内在美又有外在美的女人。甚至当牛排像羊皮、面包像黑炭时,也不要抱怨。只说这些东西做得没有她平常做得那么好,她就会在厨房里拼命努力,以便达到你所期望的程度。

不要突然开始这么做——否则她会怀疑的。你可以从今天晚上或明天晚上开始,买一束花或一盒巧克力,多说些关心的话,多对她温柔地微笑……如果每对夫妻都能这么做的话,世间还会有这么多因意见不和而离婚吗?

拉诺·罗兰是卡耐基训练班在加州开课时的讲师,他教美工科。他提起"初级手工艺班"里的学生克里斯的故事:

"克里斯是个安静、害羞、缺乏自信心的男孩子,平常在课堂上很少引人注意。一天,我见他伏案用功,便走过去与他搭讪。他的内心深处似乎有一股见不到的火焰。当我问他喜不喜欢所上的课时,这个年方14岁的害羞男孩,脸上的表情起了极大变化。我可以看出他的情绪波动很大,极力想忍住泪水。

"'你是说,我表现得不够好吗,罗兰先生?'

"'啊,不! 克里斯,你表现得很好。'

"那天,上完课走出教室的时候,克里斯用那对明亮的蓝眼睛看着我,并且肯定、有力地说:'谢谢你,罗兰先生!'

"克里斯教了我永远难忘的一课——我们内心深处的自尊。为

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了使自己不致忘记,我在教室前方挂了一个标语:'你是重要的'。这样不但每个学生都可以看到,也随时提醒我:每一个我所面对的学生,都同等重要。"

这是未加任何渲染的事实:差不多你所遇见的每一个人,都自以为在某些地方比你优秀。所以,要打动他们内心的最好方法,就是技巧地表现出你衷心地认为他们很重要。

我们再举个例子:康涅狄格州有位律师罗君,在参加卡耐基训练班的课程之后,有天和太太驾车到长岛去拜访几个亲友。罗君的太太留他陪一位老姑妈聊天,自己则到别处去见几个年轻亲戚。由于罗君不久要发表演讲,报告自己如何运用"赞赏原则",于是他觉得不妨以这位老姑妈为对象,体验一下使用的效果。他环顾四周,看看有什么可以值得称赞的。

"这栋房子是在1890年建造的吧?"他问道。

"是的。"老姑妈回答:"正是那年建造的。"

"这使我想起我们以前的老房子,我是在那里出生的。"罗君说道:"那房子很漂亮,盖得很好,有很多房间。现在已经很少有这种房子了。"

"你说得很对。"老姑妈表示同意,"现在年轻的一代,已经不在乎房子漂不漂亮了。他们只要那种小公寓就够了,然后开着车子到处跑。"

"这是一栋像梦一般的房子。"老姑妈的声音因回忆而颤抖了,"这是一栋用爱造成的房了。我的丈夫和我梦想了好几年,我们没有请建筑师,这完全是我们自己设计的。"

她带着罗君到处参观,罗君也真诚地发出赞美。室内有很多漂亮的陈设,都是她四处旅行搜集来的小毛毯、有名的英国威奇伍瓷器、老式的英国茶具、法国床和椅子、中国的丝绸和瓷器、意大利图画及曾经挂在法国一座城堡里的丝质窗幔。

看完了房子以后,老姑妈带着罗君到车库去。那里停着一辆几乎没使用过的别克车。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“这是我丈夫去世前没多久买给我的。”她轻声说道：“自从他死后，我就没有动过它……你懂得鉴赏好东西，我就把它送给你吧！”

“啊，姑妈！”罗君叫道：“别吓坏我了。我知道你很慷慨，但是，我却不能接受。我已经有了一部新车，而且我们并不算是真正的亲戚。我相信你有许多亲戚会很喜欢这部车。”

“亲戚！”她叫起来：“不错，我是有很多亲戚。但是，他们只是在等我死掉好得到这部车子。哼，他们得不到的。”

“如果你不想送给他们，也可以卖给汽车商啊！”罗君建议道。

“卖给汽车商？”她大叫：“你以为我会把这部车子卖掉吗？你以为我可以忍受让陌生人开着它到处跑吗？这是我丈夫买给我的车子啊！我说什么都不会把它给卖掉的。我想把它送给你，是因为你懂得鉴赏好东西。”

他极力想辞谢这份好意，却又怕伤了这位老姑妈的心。

这位老姑妈独自住在这栋大屋子里，成天就与小毛毯、法国古董为伍。她活在往日的记忆里，渴望的就是这一点小小的对自己重要性的肯定。她也曾经年轻貌美，为许多人所追求。她用爱心筑起一个温暖的家，并且远至欧洲去搜集东西来装扮它。现在，她与世隔离，年老孤单，渴望的就是一点人的温馨，一点诚意的赞赏——但是没有人愿意给她。一旦她找到了，就像在沙漠中得到泉水一样，感激之情无法表达，只有用她最珍爱的别克车来表示心意了。

达诺·马克马亨是纽约“卢瓦公司”的管理人。这家公司是专门提供庭园设计和保养服务的。马克马亨先生曾讲过这样一个故事：

“有次我替一位著名的鉴赏家做庭园设计。这位屋主走出来交待一些指示，告诉我他想在哪里种一片石南和杜鹃花。

“我说道：‘先生，我知道你有个雅好，就是养了许多漂亮的好狗。听说每年在麦迪逊广场花园的展览中，你都拿到好几个蓝带奖。’

“这个小小的赞赏所引起的效果却不小。

“鉴赏家回答我：‘是的，我从养狗当中得到很多乐趣。你想不想看看它们？’

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

"他花了差不多一个钟头的时间,带着我参观各类的狗和所得的奖品,甚至为我说明狗的血统如何影响狗的外貌和智慧。

"后来,他转身问我:'你有没有孩子?'

"'有的。'我回答:'我有个儿子'

"'啊,他想不想要只小狗呢?'他问道。

"'当然啊,他一定会很喜欢的。'

"'那么,我要送一只给他。'

"他告诉我怎么养小狗,讲了一半却又停下来。'你大概不容易记下来,我写一份说明给你。'于是他走进屋里,打了一份血统谱系和饲养说明给我。他不但送我一只价值好几百元的小狗,还在百忙中拨给我1小时15分钟的时间。这完全是因为我衷心赞美他的嗜好和成就的缘故。"

曾统治过大英帝国的狄斯莱利说道:"同人们谈谈他们自己,他们会愿意谈上好几个钟头。"

不管任何人,都有被重视的需要,都有他存在的价值。因此想尝试说服的人应特别注意。即使是简单的要求,也要注意语气和态度,学会尊敬他人。如果你跟对方说:"你好像闲着没事,把这些数字计算一下。""有空吗?帮我抄份报告。"就会引起对方的反抗,至少是心里反抗。如果能先说句"辛苦你了""老是麻烦你"这类谦恭的语句,或许能缓和对方的反抗力,但未必能激发起他的干劲。

如果能结合对方的价值感说:"你的计算很快。""你的字写得很漂亮,所以想拜托你抄一下报告。"对方肯定会认为得到知音,而激发出做事且努力做好的干劲。这是人们常对了解自己的人会不惜一切鼎力相助的原因。只要有人认同自己的能力,同样地他也会承认他人的价值,进而会说:"那个人很有眼光,""他是个很能干的人。"这是人之常情,人具有希望被承认、被认同的心理。

有一位辛劳而又爱唠叨的部门经理病了,他的上司去医院看望他,并说了这样一段话:"这真是个大好的机会啊!你可以好好静养一下子,不必担心,没有你在,公司可以照常营业,所以你可以不必牵

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

挂公司的事情。”由于上司一句不考虑他人自尊的粗心话，使得这位经理体力更加衰弱，因为他想听到的是“公司之所以有今天，全靠像你这样的得力干将。”

第二天，另一位上司来探望他，他说着与前一位上司完全相反的话：“你一不在，公司整个就杂乱无章，这是因为缺少了一位果断、能干的管理者。希望你能早日康复，回到公司上班。”听了这一席话的经理，能不感动？

然而也有人心中虽然承认对方的价值感，但却不说出口，或许是认为“这有什么好说的”，然而要明白一点，承认价值就等于“赞美”，这和“奉承”是有区别的。在平日里，希望你能留意他人的优点和价值。

可以说，人对重视的需要是源于自尊的。每个人都有自尊，若说由于有自尊心的存在，我们才能够在这个世上生存下去，一点也不为过。在此，举两则有关自尊的实例来说明：

日本某工程机械制造厂的课长与其部属的对话：

“山本，你看起来气色满好的嘛，听说最近挺清闲的？你看人家春上，多忙！在这个社会上，总是能者多劳的。不过听说你的英文很棒，反正闲着也是闲着，帮我翻译一下这篇稿子，这礼拜就要哟！”

“这礼拜？我恐怕要跟你说声抱歉。下星期一我有一个会议，必须准备一些相关资料。所以可能没时间为您翻译，课长不也是留美的吗？我看根本不用托我嘛，反正我正职的工作都做不好，就别说翻译这么重要的事情了。”

“啊，我知道了，算了，不求你也罢！”

上例的课长算是在说服别人吗？找部属替自己翻译，是要去说服而不是贬低他。拿对方同别人相比，言辞间流露出批评之意，甚至还抨击对方工作没做好什么的。如此一来，对方哪还会想替你做事，这实在是个糟糕透顶的例子。事实上许多人都是这样子的，伤害了他人的自尊，却还一副若无其事的样子。碍于上司下属的关系，对方即使受到伤害，也不至于当场和你翻脸。但是长期下来，部属心中对

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

于上司的不满，久而久之也会忍不住溢于言表了。

再让我们来看看成功的例子：

“山本，你最近有空吗？听说跟你同期的春上最近很忙。现在这个社会，是能者多劳嘛。下周一又要开会，你现在一定也很忙吧！我曾听人说你的英文程度不错，不知能否抽空帮我翻译一下这篇文章呢？是非常重要的资料，急着要的，行吗？”

“这周就要吗？连留学美国的课长都不敢掉以轻心，看来这篇翻译想必非常重要。虽然不知是否能让课长您满意，我一定会全力以赴的！”

“我就知道你绝对没问题，不然我也不会来找你了。拜托你啦！”

如此和气尊重的请托，谁会忍心拒绝呢？为什么在这例子中山本的情绪转变会和前例迥然不同呢？这是因为他认为自己受到了足够的重视，他的自尊心得到极大的满足。无论是谁，其对自身的东西都会有一分自豪、珍惜之心。尊重这份感情，也就能赢得对方的信赖。一般人若能在工作上得到上司的肯定，就很容易滋生甘为对方赴汤蹈火的情感。伤害对方的自尊可说是说服过程中的一大禁忌，如果你想成为说服高手，一定得牢记这一点。如果只是偶尔用批评来激发对方斗志，就不属于这个禁忌范畴。

在演讲场或研讨会上，经常能听到这样的议论：“这些话足够让我太大大吃一惊，下次希望她来听。”“这样的会让年轻的职员们听听，那有多好啊！”从上述议论可见，议论者的身份不言自明，他们都想着别人而不提自己。这种人常常会说：“最近年轻人总是不能照令行事，真叫人头痛。”言外之意就是说，错在对方，只要对方能按部就班行事的话，一切都没问题。但是，难道自己一点责任都没有吗？

人际关系的原则是：从将对方当成是自己的一面镜子开始。说服也是一样，对方如果不能，则要想到一定是自己在某些方面有令人不易接受的地方。

在某公司里，有位很不受欢迎的上司，由于他自己很能干，所以对部下缓慢的工作态度很不满意，因此，只要一发生事情就会不分青

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

红皂白地责备部下:"怎么搞的?这是谁干的?"部属们全都低头不语。过了一会儿,才有人出来认错:"很抱歉,这是我做的。""怎么又是你?你已经做了好几年了。"听了这话的部属,当然不能口服心服,对上司的不满也就日渐加深。

其实这件事即使是换成上司自己来做,也未必能十全十美。以自己都没法完成的事来要求他人做好,简直是无理的要求。此时,这位上司最好先自我消遣一番,如此一来,部属才能轻松地承认错误,进而改变对他的看法。而从另一方面讲,要想抓住人心,就要不时地关心对方。人总是将自己的事摆在第一,别人的事若和自己无关,则永远表现得漫不经心。

职员之所以会有不满,大半由于自己无法感受到正被人关心着,无法感到自己在上司眼中或在公司里的重要性。虽然明知这只是奉承的话,但还是喜欢对方说几句暖暖心。这说明了人类的确是渴望被关心、被重视的。

如果你感受到只有抓住人的心理才能使人际关系更牢固的话,就必须诚恳地表示出你重视对方。不爱说话的人或较保守的人很容易被忽视,但在他们的内心里,何尝不渴望别人的重视?

在一个寒冷的冬夜,纽约城里电话系统的主管福拉哥从纽约城中心的一处洞里钻出来。他并非遇到什么严重问题的困扰,也不是属下发生了什么严重的事故,而是有两位他们公司的接线工在洞里进行一项紧急工程,他特地钻进洞里问候他们。

后来,福拉哥被称为"10万人的朋友",成为美国电话业前辈领导人物之一,担任密西根贝尔电话公司的总经理。

沃勒曼克是一位大商店的老板,他年复一年地,每天在那规模宏大的商店巡视着。他时常停步同打杂的小伙计、接待顾客的店员、主任等闲谈片刻,问问他们的家人,打听他们家中的近况,说上一两句关于私事或公事的问候语。那些属员非但不认为这是一种监视,反而感觉是一种令人十分愉快的事情。因为对属员来说,最糟糕的就是上司不理会他。凡是被冷漠的属员,都会渐渐地觉得他们的工作

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

不重要;在不知不觉中,他们的自尊心将受到极大的打击;接着便是工作热诚的骤减。不论任何人,如果时常受人关注,或觉得有人在关心他们,就一定能保持旺盛的工作热情,创造出优良的工作成绩来。

所以,如果你想说服别人,并让对方喜欢你,就请记住这一原则:

尊重别人,让对方感到自己重要,满足他的成就感。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第二章 努力让对方客观地认识事物

一、对让方畅所欲言

让对方说出自己的先入之见，并让他进行客观的认识，这样更有利于说服。

说服专家戴尔·卡耐基说过：要说服一个人的时候，不能将他视为理性的动物，而应该将他视为感情的动物，他是充满偏见与先人之见而与人处事的。

的确，有时会出现这样的情况，我们认为合理的事物，在对方的深层心理却不认为如此。例如，人们往往会有上司总是利用部下的，推销员是不可靠的，或是××品牌的产品质量都是不好的等先入之见或偏见，结果使说服工作很难顺利进行。如果不先突破这层障碍，就无法进行说服工作。现在，我们先来看看在日常的说服工作中，先入之见及偏见是以何种形式表现出来的。

有两位奔波在商业大潮中推销床的推销员，其中A推销员是属于能说能干型的，而B推销员则是少言寡语型的。然而，B有时会以让A吃惊的方法成功地进行推销。例如有一次，任何推销员都无法说服的肥料公司的老板，B竟然让他一下子买了6张床。他到底是用什么方法说服这位老板的呢？

原来，这位老板患有严重的耳病，一般推销员发现他听力有困难之后，便放弃了。但是看上去少言寡语的B却不一样，他放弃了口头交谈而改用笔谈。笔谈虽需要耐性和时间，但是却说服了这位老板一次买了6张床。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

B以外的其他推销员可能都有“既然是聋子，说了也没用”这种先入之见。而从心理学的观点来看，这位耳聋的老板也会有“要警惕健康人，尤其是推销员……”这种意识。因为耳聋，平日可能会有“我是个聋子，别人不会理我”，或“别人可能会利用我的缺陷来欺骗我”等猜测。也就是说，从心理学的观点来看，很多推销员没有消除这位肥料商人的先入之见和偏见，也没有想到消除的办法。

但是，B推销员在发现对方是耳病患者之后，没有采取通常的推销办法，反而积极地采取了笔谈的特殊方式，这不仅解决了向对方的推销，而且还消除了对方可能持有的偏见或猜测之心。这种办法对于说服那些有先入之见或偏见的人是很有效果的。

与此相关，要说服持有先入之见的对方的第二个重要问题，就是像B推销员那样采取特殊的、对方喜爱的交流方式或者在轻松的气氛中让对方畅所欲言、吐露心声即他的先入之见，然后再让他进行客观的认识。通常，我们往往会以适合自己的方式说服对方，但对于已经有先入之见的人来说，这种交谈方式的效果就不明显。不仅如此，反而会使对方的态度变得生硬。这时应该放弃这种通常的说服方式，只有了解了对方的心理，才有可能消除他的先入之见，使他接受你的说服。

在各种说服场合中，人们有时会有意、无意地表现出自己的评价基准，例如，“那家商场的东西很贵”“老年人比较顽固”“独生子比较娇气”“妇人爱唠叨”“政治家善于撒谎”等等，这些“断定性”的观念有时被称为先入之见、偏见或固定观念。

人们往往是通过自己的体验或周围的环境来判断事物的好与坏、是与非的。因此，即使指出他的不对之处也很难消除他的先入之见。这些先入之见和偏见与有科学根据的判断不同，它们在形成过程中常会加入自己的主观认识，因此，在理论上多半靠不住。例如，认为“路边摊贩出售的东西都不好”的人，大都是曾经为此吃过亏的人。另外，美国的孩子怀有“白人优于黑人”的偏见，大部分是因为幼儿时期就受到周围的大人们歧视黑人的影响。实验结果表明，白人

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

对黑人的偏见，与小时候接触黑人机会的多少无关，而是随着年龄的增长，偏见会越来越强。

当然，这样形成的先入之见或偏见，是由于狭隘的个人经验和缺乏知识而造成的。不过，它具有一种“生活智慧”的作用。也就是说，它具有维持生活、保卫自己的防卫作用。这是很难通过理论解释的感情问题，而且有时甚至有几十年的形成过程，因此，并非一朝一夕就能改变的。

也许有不少读者会认为“既然对方拥有如此强烈的先入之见，那么，要说服他岂不是不可能吗？”的确，有时是不可能轻易消除根深蒂固地存在于对方心理深层中的先入之见或偏见的。但是，这些观念都是在狭隘的个人经验中形成的，而且也没有绝对性的根据，因此这些观念并不是不可动摇的。

之所以这样说，也是因为这种先入之见和偏见归根到底是由对方的过去的经验而产生的。因此可以认为，当他遇到无法用过去的经验进行推测时，这种判断的基准就会失去平衡。所谓“无法用过去的经验进行推测时”，是指说服者采取对方无法用过去的经验去判断事物的方式进行说服，或是提出了对方从未见闻过的新事物的时候。在这种情况下，对方的先入之见和偏见很有可能向说服者一方倾斜。这时，对方的思想观念就会发生变化，同时在他的脑海中就会产生“新的先入之见”，并且在说服者与对方之间会产生新的人际关系。例如，对保险一直持有偏见的人，当他被保险公司的业务员劝说后加入了保险时，他可能会想：“以前我以为保险并没有好处，现在我才知道，好处还真不少哩！”或“我总认为推销员都是不可靠的，没想到这位推销员是这么好的人”等等。总之会将过去的偏见一扫而光，或是在以前的先入之见之中增加一些新观念等等为理由而加入保险。

因此，当对方有根深蒂固的先入之见或偏见时，虽然不能在短时间之内使其改变，但是如果给予反利用，也会收到意想不到的说服效果。

这样看来，具有某种偏见的人对说服者在表面上会采取什么样

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的态度，有时在某种程度上是可以预料的。例如，前面提到了那位耳朵有毛病的肥料商人的例子，如果是正常人往往会采取假装没听见的态度。具有某种偏见的人常常用“没带着耳朵”的借口或采取装聋作哑的办法来拒绝你对他的说服。这是因为，如果他接受了你的说服，那么他那所谓的一直被某种偏见所支撑着的“生活智慧”就会崩溃。所以，为了“自我保护”，就采取假装听不见的态度来逃避，你可能觉得那样有点自欺欺人，但生活中却不在少数。

有些人将内心深处的先入之见直接表现出来，这种情形在老人身上尤为多见，因此，被称为“顽固老头儿”，任凭你怎样讲道理，就是坚决不接受。他们常常采取“不行就是不行”这种毫无道理的态度来拒绝说服。

不仅老人如此，凡是以不成为理由的理由来拒绝说服的人，大部分都是因为其内心深处已经有了某种偏见。另外，只依靠某一种理由来拒绝说服者时，也很可能是因为内心深处已有了某种偏见。

相反，有些人虽然态度非常诚恳、谦虚，但是对于你所说的话总是以“但是……”“可是……”或“虽然如此，但是……”等形式进行委婉地反驳和拒绝，这些人也往往是在内心深处早有了某种先入之见。与其说这是在拒绝对方，不如说这是想保护自己的先入之见的这种“自我防御的本能”在心理深层上的表现。也就是说，如果换个说法，这种人和前面叙述的那种“顽固老头儿”的情形相同，都是想在自己的深层心理保持一种“顽固性”。

对于那些采取这种表面态度的人，如果你说话中出现了错误，他就会认为“还是……”“果然是……”等等。例如他会认为，“这个人果然是那样”“果然是我的想法正确”等，这样他会更加“强化”和坚持自己的先入之见，因此而更加难以说服。

因此，作为说服者，用什么办法说服那些不容易被说服的人，并且不给他们创造出“果然……”的机会是很重要的。

正如我们在前面所叙述的那样，先入之见或偏见是由每个人狭隘的个人经验所产生的，因此，如果能巧妙地让对方感觉到这一点，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

让他认识到“原来还有这样的人”“原来还可以这样认为!”等等,让他具有宽广的视野,那么,就可以说说服工作已经成功了一半。

因此,必须让对方说出先人之见,并对此进行客观的认识。一位经验丰富的记者曾说过,采访的成功秘诀是“自己尽量少开口”。的确,对于初次见面的人,尤其是你不知道对方有什么样的先人之见和偏见,万一说得不当,将会一无所获。对有偏见的人进行采访的技巧是让对方说出先入之见的内容。可是说服工作和采访又有不同之处,如果只让对方说出心里话,并不等于说服。你必须不动声色地让他认识到自己的先入之见为什么是错误的、错在何处。

所以,如果一开口便否定或批评对方的先入之见说:“你说的不符合逻辑”“你的想法太荒唐可笑了”等等,这种做法是非常愚蠢的。因为一个人的先入之见或偏见,不论它是怎样不符合道理和荒谬,都是这个人人生观、世界观的一部分。以说服者的观点来看,即使对方的想法是很荒谬的,但是对对方来说这却是他一向判断事物的标准。

因此,不论对方说出的先入之见是否正确,都应该让对方慢慢地进行自我判断。你应该采取“你说的也有道理,但是,还有另一种情况……”的说服方式,让对方客观地认识自己的先入之见。

先入之见或偏见是从一个人过去的经验中形成的,如果遭到说服者的否定或批判,就会像前面说过的那样,因为一个人的先入之见或偏见本来是感情的东西,因此对方心理的墙壁很可能会增厚。要了解这一点并不困难,如果你是被说服者就知道了。例如,你对某人是有良好的印象,可是他却毫不客气地反驳你,这时,即使你认为对方所言是正确的,你也很可能对他产生反感。

我们应该学会让别人畅所欲言,虽然别人与自己的生活观有许多不同之处,但我们可以通过聆听别人的倾诉,了解他人看待问题的方式,弄清楚对方的想法,以及在人生经历中的各种成功与失败。

每个人在各种层面皆有差别,甚至是完全不同的。人类共同生活在同一个世界里,但各人的兴趣爱好却是大相径庭。卡耐基认为,与滔滔不绝相比,聆听别人的心声,让别人畅所欲言却更为重要。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

也许你是因不耐烦别人的唠叨，所以不愿倾听。但卡耐基却十分乐意当一个好听众，有时甚至连自己的事情都可以先放下不管，而去聆听别人的“牢骚”。很多人正因感受到卡耐基这种贴心的关怀，才会在他的面前畅所欲言。不过，现在像卡耐基这样的人可能也不多了。不知怎么，人们宁愿自己一个人自言自语，也不愿别人在自己面前倾吐心声。一般人认为听别人说话是被动的，而且在多数情况下，他们所说的又都与自己搭不上边，所以很难耐着性子听下去。由于在自己的潜意识中，别人说的话总显得无关紧要，大多数人听着听着就会显出不耐烦的样子，并且希望对方早一点结束谈话。

人们总希望自己不是配角，而是不可或缺的主角。过于聆听别人说话，岂不是显不出自己高人一等的能力吗……

当然，会有这种心理也是很正常的。但为了做到了解对方，进而说服对方，必须把这种心态扭转过来。换句话说，就是要设法诱使对方说话。其理由如下：

第一，倾听别人说话，会增进你对对方的理解。即使对方刻意隐瞒，也难免在不自觉中透露出些许有用的信息，如此你就可以知道对方心中的欲望了。

第二，认真聆听对方的倾诉，会让对方觉得你很尊重他。

第三，明白对方的心态，让说服的目标明朗化，借此使你的说服力在无形之中跟着加强。

第四，你认真的态度会令对方感到欣慰，进而增加对你的信任感。当然，对方也会很愿意向你敞开心扉。

第五，你能够认真倾听对方的诉说，对方就会对你产生信任和依赖的感觉，其直接结果就是增强你的说服成功率。

第六，对方一旦敞开心扉，就会把自己的心事向你诉说，这样你就能得到更多有价值的情报。

第七，取得对方的信任显然是成功说服的关键，先取得对方的信任再切入说服的主要内容，才是正确的步骤。

因此倾听别人说话，远比自己滔滔不绝地说话来得更重要。不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

过，这并不是要你完全处于被动的角色。因为将心比心，对方同样想知道你在想什么，同样希望了解你的人品与性格，否则他们也会感到不安及无所适从。因此，在与对方进行交流时，要适时介绍一下自己。在一般的交谈过程中，以让对方说话占七成，介绍自己占三成为最佳。总之，你得记住，要想成功地说服别人，一定要先对对方有深刻的了解，而了解对方最好的办法就是耐心倾听对方的"唠叨"，试着按此要领做做看，效果一定不错。

所以，你要让对方对其先入之见有客观的认识，你要说服对方，就记住这一秘诀：

让对方畅所欲言。

二、使对方体验"意外"

给他人一个意外性的体验，这样有利于其改变他原来的想法。

一般情况下，当我们遇到以"不行就是不行"的态度始终表示拒绝的人，往往会束手无策，甚至想放弃对他的说服。可以说这种情况就如同前面所说的与耳聋的老板交谈一样。面对这种情形，我们应该采取让对方感到意外的态度，正如 B 推销员那样。因为对方的先入之见是由狭隘的个人经历而形成的，如果一个推销员对一个耳聋的客户采取了笔谈的方式，这使耳聋的客户从"推销员都如此"的偏见中开始建立起"推销员中也有例外"这种新观念。在说服技巧这一点上，可以说这是将"听觉"转变为"视觉"，给对方一种意外感觉的成功例子。

另外，还有一个把"味觉"变为"视觉"的例子也是通过让对方感受意外而使对方的先入之见发生变化的。

以前一般的美国人都认为人造黄油比奶油质量差，导致人造黄油的销售量迟迟不能提高。但是人造黄油的经营者们却信心十足，他们打算不论在质量方面、味道方面和营养方面，都让人造黄油成为

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

奶油的代用品。他们想尽一切办法宣传人造黄油的优点，以提高它的销售量。他们这样做就是想消除人们“人造黄油不如奶油”的先入之见。因此，经营者们委托有关机构调查造成这种偏见的原因，并且研究出了解决的办法。

在某次午餐会上，有百分之九十以上的妇女说可以辨别人造黄油和奶油，她们说人造黄油有腥臭味等等。于是调查人员发给她们每人黄、白各一块奶油状的食品请她们品尝，结果，百分之九十五以上的妇女认为黄色的是奶油，她们说味道“新鲜”“纯正”，认为白色的是人造黄油，并说有腥臭味。

但是，她们的尝试结果与事实恰恰相反，黄色的是人造黄油，白色的是刚刚制造出来的奶油。也就是说，这些妇女仅仅是靠从颜色形成的先入之见来区别奶油和人造黄油的，至于“腥臭味”的评价更是毫无根据。

心理学家们对那些暴露了自己的“味觉迟钝”而陷入尴尬处境的女性们会有什么反应，很感兴趣。但是，经营者并没有露骨地说“太太们，你们说这奶油有腥臭味是不是有些味盲呢？”他们并没有采取这种愚蠢的行为来破坏对方的先入之见，而是不再强调人造黄油与奶油的“类似性”。他们通过宣传人造黄油给人们带来的“满足感”大大提高了销售量。

这样，如果了解了先入为主的心理结构之后，就不应该从正面反驳对方的先入之见，否则会使他产生逆反心理。而应该以对方毫无觉察的方式，给予他意外的体验。这样，你的说服就会成功。

很自然地提出与对方先入之见的潜在欲望有紧密关系的意外事情，直接触及对方的核心问题，也可以使说服取得成功。有一位推销员，据说有一次他只对顾客说了一声“我们公司的售后服务很周到”，顾客便填写了购买合同。这是为什么呢？原来是这位推销员曾经听到了那位顾客对其他推销员的抱怨，他说：“你们只劝说我们购买，一旦卖出去之后，就不管了。”于是他向这位顾客推销产品时，什么也不说，只说了售后服务很周到这句让顾客感到意外的话。这句话动摇

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了对方的先入之见。

另外，巧妙地加以利用，而不是推翻对方的先入之见，也是有效的说服方法之一。有一位年轻的设计师，得知新客户的宣传科科长对法国有好感后，就使用了这种方法。对方每次请他提出新设计方案时，他总是要说“听说这在巴黎正在流行……”其实整个设计方案都是他自己的构想，但是对方却很满意，只是稍加修改就采用了。

让对方有意外的体验，从而改变其先入之见，当然离不开跟对方讲道理。

马丁和瑞恩两人为了增加自己的零用钱，分别跟妻子展开说服攻势。

首先，让我们来看看马丁先生如何去做的吧：

“你想想，上次加钱是什么时候？好像已经很久了……你知道吗？近来同事们都说我变小气了，这样是会影响到我的人际关系的。再这样下去，我一定会受到大家的排挤。你也曾经在社会上工作，应该了解被人排挤的滋味吧！这样绝对会影响到工作绩效，我想你一定能了解并体谅我的苦衷！”

马下太太听了丈夫的话，说：“是呀，好久没有调整零用钱了，万一影响工作就不好了。这样吧，从这个月开始，每个月多给你三千元的零用钱吧！”

马丁先生进行得相当顺利。紧接着我们再来看看瑞恩先生是怎么说的：

“喂，从这个月开始零用钱再多给我三千元。你到底有没有替我想想，现在这个样子，酒不能喝、烟也不能抽，这怎么行呢？总之，赶快给我加钱……”

瑞恩的太太闻言不禁火冒三丈：“你说的是什么鬼话！不是才刚加了钱吗？你哪一天不是喝得醉醺醺才回来，烟也抽得那么凶，却还说什么没烟抽、没酒喝。还想加什么钱呀！开玩笑，不行！”

“刚加钱?！那已经是三年前的事了。喂，只要你少参加几次才艺班，不就多出三千元了吗？拜托嘛！”瑞恩先生看太太有些动怒，便

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

软化态度，温和地说道。

“好吧，那就加一千五吧。”瑞恩太太心不甘情不愿地退一步说。

“唉呀，你可真会计较！”

由此可知，马丁、瑞恩两位先生，在争取提高零用钱一事上，都获得了小小的成功。但我们却可以明显看出马丁先生似乎略胜一筹。而从成功的技巧来看，其实瑞恩先生不能算真正的成功。这是为什么呢？

因为瑞恩先生的劝说根本没有表达出劝说的真义。这是由于瑞恩的太太无法完全理解丈夫要求加钱的理由，而仅只是屈服于丈夫软硬兼施的威胁，如：“减少你的才艺班课程”。由此不难预见，今后这对夫妻在遇到更难处理的事情时，将会采取什么样的沟通模式。在他们心中，并没有打算要明确告知对方自己的想法，进而说服对方，反而只是一味地将自己的想法强加给对方，直到对方勉强接受为止。

以马丁夫妇的情况和瑞恩夫妇比较，就会明白说服技巧和成效的差别。

马丁先生将自己在公司的状况明确地告诉妻子，让妻子明了到这种状况如果持续下去对于她也是相当不利的。于是太太细思后发觉如不增加丈夫的零用钱，的确会使家庭和自己的利益受损。于是当机立断，很爽快地答应了。马丁先生极其聪明地抓住此一关键，巧妙地将自己的利害关系转嫁到妻子身上，让妻子自动说好，成就他的目的。

在进行劝说之前，到底应掌握哪些关键点？卡耐基认为，所谓的说服是：“替对方的行动制造契机，唤起对方行动的欲望、情感等。将自己希望对方做的事情，一步一步转变成对方自愿的行为。”

在这个过程中，你除了让对方充分理解你的目的外，更必须让他清楚知道，如果自己采取行动能得到什么样的好处。总之，说服，就是把你所想表达的描述成具体的“形象”灌输到对方的心中。

要改变对方的先入之见，最好要充满热忱地对待对方，这样，不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

但能维持对方的自尊，而且能使他乐于改正错误的观点，信任你并与你合作。

卡耐基第一次授课是在纽约市的基督教青年会开班的。那班人数很少，不超过十个人。其中有一位学员是国际收银机公司的业务员，他的一次短讲实在精彩极了。他说他是在都市出生，并且一直没有离开过城市生活。但是去年秋天，他却在乡间买了一幢房子。房子才刚建好，因此还没有花园与草坪，于是他决定要在自己的园子里种满牧草。

冬天的时候，他在壁炉里烧山胡桃木，并把灰烬撒在土地上，希望这样土壤会比较肥沃。他说："你知道，我一直以为种牧草必须先播下种子，但是其实你用不着这么麻烦。你只要在秋末时撒些山胡桃木灰在地上，第二年春天，自然会长出牧草来的。"

卡耐基听得目瞪口呆，他说："要真是这样的话，你的发现真的要令不少科学家跌破眼镜呢！因为你是把无生命的物质变成了新的生命，这是说不通的。也许牧草种子被风吹到你的园子里，你根本就不知道，或者是那里原来就有过牧草。反正，有一件事是斩钉截铁的，那就是：光靠山胡桃木灰，是绝对长不出牧草来的。"

卡耐基自认为很难确定自己说这段话的时候是很平静轻松的。但是那位业务员却兴奋得很，他一面跳脚，一面宣称："卡耐基先生，我百分之一百确定我自己在说什么。不管怎么样，我做到了。"

于是他滔滔不绝，充满热忱，挥舞着双手，神情昂扬地继续说下去。最后他终于说完了，卡耐基问全班同学："有多少人相信他真的做到了他所说的？"

尔后，他很惊奇地发现全班每个人都举起手来。卡耐基便问他们为什么相信，他们大家异口同声地说："因为他太有把握了，他自己满怀热忱。"

热忱有一种特性，那就是它是具有感染力的，并且能令人有反应。如果热忱能让一群精明的生意人完全不顾科学的自然法则，那么如果是讲得又有道理的话，不是威力更惊人了吗？

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

不论在教室里、董事会或竞选活动中，都是一样的。就算是冰球比赛，也同样需要热忱。如果你自己对一个想法或计划不够热忱，别人更不可能有热忱。如果公司领导人自己不能全心热忱地相信公司的目标与方向，就不要指望员工、顾客或股市会相信它。想使任何人对一个想法、一个计划、一个活动兴奋起劲的最好办法，就是你自己要先兴奋起来，而且要把你的兴奋表现出来。

汤米·德莱芬曾在加州一家进出口公司考尔佛电子销售公司找到了一份业务员的工作。按照公司历来的做法，公司会交给德莱芬一份很难缠的潜力客户名单。其中有一家公司以前是考尔佛公司的大客户，但是却在多年前停止往来了。

德莱芬说："我决定把跟他们做成生意当作是对我个人的一项挑战。这表示我得先说服老板我可以把这家公司扳回来。他本来不太肯定，但是他不想浇我的冷水，于是他允许我去拜访那家客户。"

德莱芬既已把赢回这家客户当作自己的使命，于是他提供了保证价、缩短交货期，并允诺更好的服务。他向那位采购处长表示考尔佛公司"将会做一切令你们满意的事"。

当德莱芬第一次与采购处长面谈时，他的热忱就扮演了重要的角色。他面带微笑地走进会客室，并说道："很高兴能再回来，让我们一起来共同合作。"

德莱芬从来没有想过他可能无法成交。他完全忽略他的公司已经丢掉了这个客户的事实。他以高昂热忱的态度说服他的客户，考尔佛公司已准备好再为他们服务。

"后来，采购处长告诉我们老板，他们考虑我们的惟一理由是因为我的热忱。他们的订单后来一年有五十万美元的金额。"

在继续讨论热忱这个主题之前，让我们先澄清一个最常见的误解。那就是，喧闹并不等于热忱，拍打桌面、跳上蹦下、傻里傻气都不是真的热忱。这是骗不了人的。虚假的热忱带来的伤害远大于好处。热忱是一种源自内心的感觉。这是一个如此关键性的观念，值得我们再强调一遍。热忱是一种源自内心的感觉，绝不应该与喧闹

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的亢奋混为一谈。

真正的热忱是由两个部分构成的:热切与自信。也就是对某事兴奋并表现出你有能力处理的自信。这就是真正的热忱。只要有这两种感觉,不论是针对公司、说服计划或是一个想法,你的热忱都会具有极大的感染力。你有热忱,别人知道你有热忱,过不了多久,可以保证,对方也会有热忱的。

热忱的威力是不容低估的。爱默生曾经说过:"每一个伟大的时刻,都是热忱凯旋的时刻。""没有一桩丰功伟业能缺乏热忱。"这句话在民权运动中证明有效。美国的建立也可以证明这些话的正确性。而今天所有的大公司更可以证明这些话的力量。

热忱的重要性绝不亚于卓越的能力与努力地工作。我们都认识一些聪明但一无所成的人,也总认识一些辛勤工作但一事无成的人。只有热爱工作、投入工作且满怀热忱的人才能有所成就。

卡耐基有一次请教一位友人,问他如何挑选高级干部,他事业的成败大半要靠这些人的能力。这位友人的回答听起来可能会令人惊奇。"这些成功者与失败者,他们的能力与聪明才智其实差异不大,"纽约中央铁路公司总裁费雷德里克·威廉森说,"如果两个人各方面条件都相近,那么,更热忱的那一位一定更快达到成功。一个能力平庸但是很热忱的人,往往会胜过能力杰出却缺乏热忱的人。"其实,说服也是如此。

你绝对没有办法假冒热忱,可是你绝对可以创造热忱,你也可以培养热忱并且运用热忱。卡耐基是这样说明这一过程的:"激发热忱的方法是先相信你自己、相信你所做的以及想要有所成就的意愿。如此这般,热忱将如同昼夜更替般自然产生。"

那么你如何开始这个过程呢?告诉自己,对自己所从事的事喜欢的是什么,尽快越过你不喜欢的部分,转到你喜欢的部分。然后做得很兴奋,告诉旁人这件事,让他们了解为什么你会如此感兴趣。只要你做出对工作感兴趣的样子,你就会真的开始对它感兴趣。这样做的另一项好处是可以减少疲劳、压力与忧虑。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当你的人生有目标，有渴望达成的事时，你会很容易拥有热忱。同样，当你为说服订立了一定的目标，从而渴望说服别人时，你也会很容易得到热忱。只要做到这一点，热忱将会自你的心底涌起。

我们都需要有目标，以及有所期待。这些事能给人生带来冲劲。即使只是短暂地想想这些事，也能对人生产生一种全新的感受。人们可以打破自划的界限。换句话说，人们将可以活得更有热忱。当你活得更有热忱时，其结果是不可限量的。早晨醒来时，先想想当天会发生的一件开心的事。不必是什么伟大的事。也许只是你一向喜欢的某种工作、也许你中午约了一位好友午餐；和朋友喝一杯啤酒；或许是全家出游；或是打一小时网球或做有氧运动。不论那件有趣的事是什么，重点在于：人生并不一定得沉闷单调，人生也可以是有趣的。

智利桑达公司总裁安德烈·那瓦诺深信："现代化的组织比以前任何时候都更需要热忱的领导人。其实领导力的定义就几乎等于——有能力将热忱传送给其他人，以达到共同的目标。如果你希望同仁今天或明天会对某项计划怀有热忱并开心地工作，光写个备忘录说：'明天起大家都要有热忱。'是完全没有用的。"你必须自己先拥有热忱，从而才能说服和带动别人也有热忱。

那瓦诺说："你自己都不热忱，当然谈不上把热忱传送给他人。也就是说，如果你想改变环境，你必须先改变你自己。你自己不先改变的话，你连子女都改变不了。如果你希望儿子热衷于足球，那么，你必须先对足球热衷。

"热忱的传达是透过你的双眼、你的肢体动作、你全天的作为，而不是仅只写在备忘录上。事实上，我相信任何人都会对某些事怀有热忱。如果你对什么事都提不起劲，那么你跟活死人并没有两样。只要你发现自己在某些事上拥有热忱，就很容易培养追求其他目标的热忱。"

拥有热忱，就几乎能确保成功。当然这听来有点令人难以置信，不过它确实是有证据的事实。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

只要看看利弗兄弟公司的前任总裁大卫·韦布走进办公室的样子，就可以知道他很热忱。他并非特别引人注意，但是他抬头挺胸，步伐中透着积极愉快的精神，他的眼神中透露着热切。这些听来虽然都是细节，但是却比我们所想像的还要有力量，绝无例外。

韦布说："人们总是在电梯里研究你。一天二十四小时，你无时无刻不在表现出你的价值观。人们的记性并不差。"

韦布又表示："这一点，我是从'利弗公司'的董事长大卫·欧尔爵士那儿学来的。我远渡重洋到印度去接替他的职位。他是市场部门的处长，几乎认识每一个人，也到过每个地方。我们的经销商网络庞大，你到每一个经销站去，他们都奉你为上宾。我在印度境内到处旅行，只想能找到一个大卫·欧尔没有拜访过的经销站，起码墙上没有挂着他的照片。可是，印度境内的业务员，居然没有一位不认识他的。"

韦布的热忱是所有的人对韦布印象最深的一点。韦布也早已认清了这一点，并且在他攀升到利弗兄弟公司总裁的过程中也未曾遗忘。他回忆当时的情形："我要在三个月内会见公司内所有的业务人员，我们所有的业务人员大概有七百五十名之多。他们都认识我，我有时候出去跟他们一起开开玩笑，我只是跟大家开心地在一起。我真心爱这些业务人员与厂务人员，我找不出一个我不喜欢的人。"

如果你觉得生命很无聊，那么你身旁的人也会觉得没有意思。如果你对人抱持敌对与嘲讽的态度，他们也会这样做。如果你什么事都提不起劲，他们当然也永远兴奋不起来。

当诺士达银行的区域金融机构被佛里特财团购并的时候，汤玛士·多何第当时是诺上达银行的高层主管。购并之后，多何第留了下来，并为佛里特掌管整个纽约市的业务。

多何第的许多同事对公司主权的移转当然都很紧张。多何第说："那其实是很自然的反应。你的顾客、家人、朋友们一定会问你：'你对购并的看法如何？'如果你反应热忱，他们就也会热忱。我认为人人都在追寻积极的态度与热忱。如果你每天愁眉苦脸的去上班，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

别人马上就会觉察到有什么不对劲。可是如果你跟购并前完全一样地在电梯里跟人道早安，他们也同样会注意到。他们会想：咦！他看来蛮热忱的，我们何不一起努力试试看？"

这种说法，基本上是假设你还蛮喜欢自己的工作的。而你是否喜欢自己的工作是一件需要自省的事。虽然，大部分的工作都有可爱之处，可是我们也不能忽略一项残酷的事实——有些工作真的是很糟糕，或完全不合你的胃口、能力或目标。如果你正面临这种状况，那么你最好立即采取行动。如果你不能对生命或工作有热忱，你将绝不可能达到成功。许多人不停地换工作以求适才适任，这并没有什么不对。真正遗憾的是你厌恶自己的工作，却又不采取行动去改善它或择枝另栖。

说了这么多有关热忱的话，可能还有人会问：这与说服有什么关系吗？是的，不但有关系，而且关系还很大。你的热忱是说服别人和自己的最好动力。

所以，保持热忱吧！看看会带给你身旁的人多么大的影响。他们会绩效更佳，而且会更愿意追随你。请记住，热情永远比冷冰冰的说理更有力量。而真正的热忱是极具感染力的。

在说服过程中，让对方体验"意外"的办法还有很多。

比如，在各种争议中，不论分歧有多大、问题有多尖锐，总是会有某一共同的赞同点是讲演者能让人人都产生心灵共鸣的。大不列颠首相马克米兰向南非联邦国会的两院发表讲演时，南非当局推行的是种族隔离政策，而他却必须在立法团体之前陈述英国无种族歧视的观点。他是否一开始便对这种基本歧异展望一番？没有。他开始时强调南非在经济上有了不起的成就，对世界有重大的贡献。然后他巧妙而机智地提出观点歧异是根据真诚的信念而来。他的整场讲演精妙无比，"身为不列颠国的一位公民，"首相说，"我切望给予南非支持和鼓励，不过希望各位不介意我直言不讳：在我们自己的领土上，我们正设计给予自由人政治前途。这是我们至深的信念，我们无法在支持和鼓励各位不违反自己的信念。我以为，我们应如朋友，不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

论谁是谁非，共同面对一个事实，那就是当今之世，我们间存在歧异。”

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

假设麦克米兰首相一张口便强调双方政策上的差异，而不提出共同的赞同点，后果将一定很糟。

《思想的酝酿》这本书中在谈到这个问题时指出：“有时，我们发现自己会在毫不抵抗、情绪毫不激动的状况下改变了心理。但是人家若告诉我们说我们错了，我们就会憎恨这样的谴责，硬起心肠来。在我们信仰形成的过程中，我们是极不留心的，可是遇有任何人表示与我们不同道时，我们便会对自己的信仰满怀不适当的狂爱。显然，我们所珍爱的并非意念本身，而是遭受威胁的自尊……这小小的‘我’是人类事务中最紧要的一个词，适当地加以考虑乃是智慧之始。我们喜欢继续相信自己一向惯于接受的事实，一旦我们的任何假设受到怀疑，其所激起的憎怒会导致我们所谓的‘讲理’，就是找出一大堆理由来继续相信自己已经相信的。”

要想改变对方的思想，最简单可行的办法就是打动他的心。这也是让对方体验“意外”的一种方法。因为，当别人知道你准备说服他时，都有一种戒备和反感的心理，根本想不到你会表现出友好。人，如果不是自己有行动欲望，通常是不会付诸行动的。除非被人威胁、被暴力强迫，不过这些都不属于我们应该考虑的范畴。因此无论是谁，对于被人说动的可能都抱持极大的排拒心理，其中尤以自尊心强烈的人更甚。别说他不明白情况，因为即使明知有利可图，他也照样难以接受。然而说服力欠佳的人，对人类的这一项特性却置之不顾，只知道一个劲儿地说个不停，非逼得人家点头答应不可，甚至在对方加强了防御心之后，依然故我地喋喋不休，想勉强对方解除其心理武装。这样的劝说当然不可能成功。

究竟该怎样做才对呢？伊索寓言中《北风和太阳》的故事可以回答你。想必各位都非常清楚寓言的内容，在此希望大家都能重新思

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

考一下这则故事。

北风与太阳一直在为他俩之中谁较厉害的问题而吵得脸红脖子粗。然而单靠口舌之争是难以分出高下的，于是他们决定比试，看谁能让路人脱下衣服来定胜负。

北风抢先挑战。它使出全力朝路人吹出最强烈、最寒冷的风。但是路人的衣服非但没被吹开，反而越裹越紧。于是，北风更加疯狂地吹着，结果却只听见路人哆哆嗦嗦地说："哇，好冷，受不了啦，得再穿一件衣服才行。"说着又加上了一件外衣。终于，北风精疲力尽地放弃了，不得不垂头丧气地退下来看太阳如何出招。

这回轮到太阳了。它在北风大逞威风的时候一直躲在云层后面，看到对方灰头土脸地退下去后，它才笑眯眯地从云端露脸。太阳光照得大地暖洋洋地，不一会儿，就见路人脱下先前加上的那件外套。太阳见此更加一鼓作气，继续放出温暖的光芒。不久，路人实在耐不住阳光的酷热，终于脱下全部的衣服，并且跳进路旁的小河去冲凉。于是太阳取得了最后的胜利。

北风与太阳的故事说明了无论何时何地，温和亲切的做法远比费力不讨好的威吓来得有效率。

伊索毕竟是太师，敏锐的洞察能力不同凡响。他将深奥的哲理寓于寓言中，让人们看了都不得不连声佩服。想必孩子们对于如此深含哲理的故事就算能有一定程度的了解，也未必可以完全领会其中深刻的含意吧。没有人生经验的积累，就无法体会出生活的真谛。

话说回来，想要成为说服高手不能靠北风一心强制他人的方式，而是用太阳那种暖人心的温和来感化对方。总之，对方是透过你的表现而作出判断，决定是否该采取行动的。你的表现不同，就会刺激对方做出不同的判断，导致最后结果也会有所不同。因此，不要总是想着如何改变对方，而是要尊重对方的选择及意愿，千万不要将重心错放在谋求如何改变对方上。你要改变的是对方的先入之见。

为了使对方认识到他的先入之见只是在他个人的经历中形成的"例外"情况，并不具有普遍性，应该采取不特意涉及对方先入之见的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

客观态度进行说服。据说某大学的毕业生分配办公室主任，当学生们被分配到没有名气的中小企业而表现出“那样的地方我才不去呢！”这种态度时，他就会不动声色地给学生介绍那个企业的发展情况、工资待遇如何高等等比较优越的方面来说服学生。学生们一般都不太了解那个企业的效益情况，是只凭先入为主的印象而拒绝的。所以通过分配办公室主任的介绍，大部分学生都前去应试了。

通过这种在对方不知不觉中给予某种意外感觉的做法，对方会自然地受你影响，并接受你的说服。

人们常常会犯这样的毛病，由于对某人有偏见，对该人使用过的一切物品都有偏见。卡耐基的一位朋友哈克斯对贝雷帽就有偏见。因为曾经轰动一时的强奸杀人犯作案时就是戴着这种帽子。这种心理不论哪国人都基本相似，美国人也不例外。

美国第32任总统罗斯福是一位喜欢叼烟斗的人，漫画中常常可以看到他衔着烟斗的画像。可是喜欢使用烟斗的高薪阶层一提到烟斗，马上会想到罗斯福施行的“新经济政策”所带来的痛苦。由于这种联想心理，因此对烟斗持否定态度。再加上一般人都认为“爱叼烟斗的人装腔作势，女性化”，所以烟斗的销售行情每况愈下。

烟斗经营者发现这种情形之后，采取了什么措施和对策呢？他们生产出了一种与以前的烟斗完全不同的烟斗，这种烟斗的烟杆又粗又短，表面凹凸不平。使用这种烟斗，会让人感到一股绅士气质，给人带来全新的感觉。

这样，为了消除对方已有的坏印象，给对方带来与以前完全不同的意外感觉，也是改变对方先入之见的一个好办法。

所以，你要使对方对其先入之见有客观的认识，你要说服他人，就请遵循这一规则：

改变一种方式，给对方一种意外的体验。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

三、要学会求同存异

以双方都同意的事开始谈话。

不论对方持有什么样的先人之见或偏见，也不论他的主观认识与你的观点有多大的差异，大多数情况下两者之间总会有一些相同之处。

卡耐基指出，跟别人交谈的时候，不要以讨论异见作为开始，要以强调而且不断强调双方所同意的事情作为开始。不断强调你们都是为相同的目标而努力，惟一的差异只在于方法而非目的。

在建立良好关系的过程中，实现双方兴趣上的一致是很重要的。只要双方喜欢同样的事情，彼此的感情就容易融洽，这是合乎逻辑的，推而广之，对其他许多事情，彼此也就愿意合作了，说服也不例外。

每一个人都有某个方面的兴趣。兴趣可分为两种：一种是对有关系的事物的兴趣；一种是对无关系的事物的兴趣。所谓有关系的事物，是指与你和别人共同发生兴趣的事物。利用这种兴趣，常常可以在彼此之间建立良好的关系。

一般人都有许多不同的兴趣，有的特别喜欢，有的会比较淡泊。如果可能的话，你应尽量找出他们最感兴趣的事，然后再从这方面去接近他。倘若没有机会，或者这种机会不容易得到，那么也该尽可能地去选择他最大的兴趣供你利用，主要的目的是要使他对你发生兴趣，从而接受你的说服。

欲与别人的特殊兴趣建立一种特殊关系，单单说一句很感兴趣的话是不够的，在对方的询问下，你不能掩饰你真正的兴趣，免得弄巧成拙。必须把你的真实的兴趣表现出来。

问题在于你怎么能使他人了解你对某件事情的确和他有同样的兴趣。因此，你必须对这题目具有相当的知识，足以证明你是有过相

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当研究的。越是值得接近的人，你就越应该努力对他所感兴趣的事情，作进一步的了解，使你能够应付他，使他乐意提供你所想知道的事情。

就像幼儿园的教师，有许多办法去哄小朋友，把一群哭哭闹闹的小孩训练得高高兴兴。这当然有她们成功的门道，其原因是由于她们能放弃自己的个性去迎合小朋友的兴趣和思想。

这种做法纯粹是出于热诚，而热诚却永远是应酬成功的因素，当你的内心充满热诚时，你向别人提出的，将不是一个令人难堪的问题，而是别人乐于回答，或者是他所熟悉的问题。

你知道某人去过美国，如果你向他问及美国的事情，他一定会非常高兴或滔滔不绝地讲到美国的许多事情，即使你的目的只不过想问问有关美国入境的手续，而他会连带告诉你纽约自由女神像多么美丽。

专家们给出实现和他人兴趣一致的三个步骤：

(1)找出别人感兴趣的事物；

(2)对他感兴趣的题目应该先获得一定的了解；

(3)对他表示出你对哪些事物确实感兴趣。

罗伯特的女儿几年前就已经结婚了，但是当年订婚时，却是利用了“仅有的一点共同之处”进行说服后，才成就了这桩美满的姻缘。罗伯特是以非常开明的态度来对待女儿的终身大事的，但是其妻子却一直坚持很严格的条件，她心目中的女婿在学历、家庭条件、年龄等各方面都是相当好的青年。

但是，姑娘却不在乎这些，这与女主人的愿望完全相反，女主人当然反对，作为姑娘的父亲罗伯特当时也面带难色。不久，提亲者前来做夫妇俩的说服工作。但是夫妇二人表示感谢后，还是婉言拒绝了。他们说“这件事太麻烦您了，不过考虑到小女将来的幸福，我们还是不同意这桩亲事”。

于是，介绍人说：“在考虑姑娘的幸福这一点上我们是相同的”，并且利用这一共同点进行了劝说。他说：“如果你们站在姑娘的立场

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

上，考虑她的幸福的话，就请你们重新考虑这桩亲事吧。”夫妇俩经过认真考虑之后，认为很有道理。他们认为，如果一定坚持自己的标准，追求“理想中的女婿”，那么女儿恐怕要终身独守空闺了。因此，改变了态度，收回了自己的意见，终于答应了。后来罗伯特苦笑着说：“那位介绍人真是一语惊醒了梦中人。”

当然，这两个年轻人能终成眷属，还有很多因素，但是，如果不是介绍人那句“姑娘的幸福”这一“相同之处”，这桩亲事恐怕就不可能成功。

像这样，找到自己与持先入之见者的共同处并加以扩大、利用，是说服对方时很有效的办法之一。相反，表示出和对方的“不同之处”，在说服对方时也具有良好的效果。因为这两种方法都能使对方有机会客观认识自己的先入之见。

当我们意见、感受、观点遇到不同时，可以用诚恳的语气说：“在这里我们有不同，让我们一起来想出我们两人都满意的方法。”或“让我们一起想出最有利的解决策略。”

语辞上，强调的是“我们”，而不是“你”“我”的对立。不但没有任何贬抑的用语，反而只有诚意的邀请，邀请对方一起来解决问题。

重点是要找出“我们两人都愿意”的可能性与可行性，把协调视为“寻找交集点”，“扩展思维”的过程，而不是“制造敌人”的时候。

甚至，要认清双方的不同不是敌对，只是不同而已。因此，切勿心存“打倒”对方的偏激想法，只求赢得个人主观的世界。

不只如此，协调时应积极地视分歧为拓展人际影响范围的关键时刻，也就是培育个人恢宏气度，建立人际关系的时候。

在有分歧的时候，说服的过程便成为了协调的过程。对于一个成熟的说服者而言，分歧就是人际关系需要“重组”的信号，甚至是调整关系，培养关系的契机，也是说服的最好契机。

在分歧中，必须先明确对方真正诉求的主题。到底是单纯寻求问题解决的可能性；或只是抒发个人的不满、牢骚、愤怒；或是纯为鸡毛蒜皮的小事，无理取闹；又或是一味玩其个人游戏，借此以引起注

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

意;或是对方的自我困惑与矛盾。

分歧,就是了解的时候;是探索对方需求的时候,而不是自我表达的时候;是帮助对方——理清作为困扰及方向的时候。

要想成为一位成功的说服者就切勿落入对方情绪的漩涡里,跟着团团转。

卡耐基说:"执拗的人自以为拥有看法,其实是看法拥有了他!"这句话很值得深思!

遇有观点差异或人事困扰时,便要强调人性化的互动,而不是权威的屈服或强悍的抗拒。因为,赢得一时的争论,却换得每日上班见面时的痛苦,又有何益!任何协商,并非为所欲为,一吐为快,必须依规则来进行。

人性化的互动,至少涵括五个内容:

第一,表达诚意。千万不玩游戏或耍手段。有的人只要不合乎其意,就颠倒是非一味抹黑;或赌气冷战;或制造小圈圈,丧失应有的诚恳,使得办公室成为战场。

要拿出诚意来与人沟通,这绝不是流于一种口号——说说而已。两个都赢是强调先把个人解决问题的诚意,让对方了解,要确实使对方感受到你的诚意。

第二,保持礼貌。说服时,仍需保持应有的礼貌风范,或体制中应遵循的规则,而不是自以为是的兴师问罪,咄咄逼人,藐视或刻意挖苦他人。

"进退得宜"不只解除他人的防卫,而且给予对方有思考的空间,如此反而强化其说服力!

第三,维护尊严。有尊严,才能真正的沟通。没有尊严的维护,就谈不上沟通,而尊严必须包括双方的尊严。

每次在协调时,上司总是口无遮拦、冷嘲热讽,或以高傲的语气贬损他人,借以突显其观点,结果只能酝酿更大的纷争或愤恨。

在协调过程中,每个人的尊严都必须被维护,不得有人身攻击。不论是冷嘲热讽的字眼,轻蔑鄙视的挑衅式肢体语言,咆哮怒吼的争

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

吵方式，都必须受到禁止。

第四，平等尊重。当别人尚未说完，上司不仅频频打断话题，抢先发言，更以其不屑的语气，用食指数落别人，这种"威权"的作风，令下属们深感不是滋味。

在说服过程中双方要轮流发言，并且不可有强势与弱势之分，或威迫、恫吓等不平等待遇。若有违反此规则，便可运用暂停法，中止协调的进行。

第五，营造气氛。有分歧，就是需要"放松"的时候。观点不同时绝不能带有肃杀之气，应该努力营造愉快的气氛，这不只是一种人格成熟的表现，也是一种高度领导能力的象征。

说服不是在于解决问题而已，在协调过程中，还需懂得运用幽默来营造气氛。

一个过分严肃的说服，只会造成下次分歧时更大的敌意表现。气氛的营造，非常重视以柔性化的自我，表达出诚挚、礼貌的态度。在语气及肢体上，充分的传送善意给对方，如此，使得双方减少不必要的防卫，能在轻松愉快的气氛下，创造出协调的高度艺术。

在说服艺术中，你和对方辩难，开头应讲一些你和对方都同意的事，然后再提出对方所乐于得到解答的一些合适的问题，那不是比较有益得多吗？你提出了问题之后，再去和对方共同地探讨着答案，就在这探讨之中，你把你观察得十分清楚的事实提示出来，那对方便会不自觉地被引导去接受了你的结论。他会对你十分地坚信，因为他觉得这些重要的见解是他自己所发现的。

和对方声势汹汹地辩论，这是一种近乎不正当的行为，这只能增加了人家的倔强，不易使你获取胜利。威尔逊总统说："凡是交涉的问题，如果你紧握了两个拳头而来，我会把拳头握得比你更紧一些；如果你很和善地走来说：'让我们坐下来商议一下吧，要是我们的意见不同，我们可以研究一下不同的原因是什么，主要的矛盾在那里？'这样，我们商谈下来，大家的意见是不会相差得很远的，只要我们彼此有耐心，肯诚意地去接近，就是相差一点，也不难完全解决。"戴尔·

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡耐基说："最佳的辩论好像是解说。"真的，我们与其涨红了脸去和人家辩论，为什么不用解说的态度、商讨的方法去解决呢？所以，我们即使和人家辩论了，请你还得要平心静气，去找出共同点来商讨，切不可紧握了拳头，这是要注意的。

任何冲突的意见，不论双方的意见是怎样的严重和远离，我们总可以找出一些共同之点来大讨论的。甚至银行家的领袖摩根，他在国内银行学会开会之中去演讲或是辩论，他也可以寻出一些双方相同的信条以及听众共有的相同的希望来的。这句话你不相信吗？你不妨看看下面的例子：

"贫穷向来是社会上最最残酷的问题之一。我们的人民常常感觉到我们的责任是不论在什么地方，什么时候，只要可能的话，便要去解救穷人们的痛苦。我们是一个慷慨的国家，在历史上，我们并不能找出别的民族也和我们一样慷慨而不自私的捐钱去扶助那些不幸的人们的。现在，让我们保持和过去一样的精神上的慷慨和不自私来一同研究一下我们工业界的生活情况，并看看我们是否可以找出一些公平正当且为各方都接受的办法，去防止并减轻那些穷困的罪恶。"

上面这一大段话，有谁能够加以反对呢？就是银行家领袖的摩根，他也是点头同意的。我们在人家点头同意之后，然后再慢慢地把人家引向我们的主张，我们自己并不脸红势盛，然而我们获得了胜利了。这一个辩论的机智，我们是应该采取的。

其实，人与人之间，由于观点不同，信仰各异，性格有别等等原因，存在分歧，应该是完全正常的事情。遇到这种情况，必须透过一方或双方的让步，取得大的原则、方向上基本一致（即求同），在枝节问题上不纠缠（即存异），达到互谅互惠的目的。

究竟该如何做到求同存异呢？一是要设法找出双方的共同点。即使是很小的共同点，也可以使双方的距离越拉越近，共同点越多，双方的感情就会越来越亲密，也会很容易说服对方。即使双方固执己见，似乎毫无什么共同点可言，你还是可以强调同学、同事、同乡及

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

都有解决问题的热忱等来寻求共同的途径。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。二是要设法使双方的心理"共同"。人与人之间或多或少存有"共同"的心理，当双方利害关系发生冲突时，这种"共同"心理就被掩盖了；当双方利害关于趋于一致时，这种"共同"心理就会明显地呈现出来。要使双方的心理"共同"显现出来，便要设法营造这样的氛围。例如，有两家厂商为了生意上的竞争，互相杀价，此时突然听到消费者在一旁幸灾乐祸地戏谑，于是这两家厂商顿时停止了杀价竞争，而共同谋求新的解决办法。三是要提出对方容易接受的大前提，而不要纠缠一些细节问题。因为商场交易，双方所关注的问题不尽相同，有的是从大前提着想；有的则是在细节上推敲。我们首先要提出大前提，这是双方能否达成一致的焦点，非常重要。例如：你可以说："我们的这笔生意可不可能做？"对方如说"可能做"，"可能做"就是大前提。至于怎么做的一些细节问题，你可以说："细节问题我们稍后再谈。"如果大前提双方都接纳了，此生意就成功一大半了。如果首先就在细节问题上纠缠，则很容易引起争论，更别提大前提了。

当然，有的人十分注意细节问题，一定要坚持先谈细节，这也是对方发出的一种"共同"信号，你则要灵活一点，将重点转移到细节上，然后再逐步回到大前提上来，问题就更容易解决了。

因此，如果你要使别人同意你，请记住这一条规则：

从双方都同意的事谈起，学会求同存异。

四、给对方反复暗示

通过对一点的反复强化、暗示、刺激，对方便会以此为基础，开始对你产生良好的印象。

正如我们在前面所述，一个人的先入之见是由于狭隘的个人经历所产生的，因此，只要让对方认识到他的先入之见是不具普遍性

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的，只是没有根据的主观看法，对方就会慢慢接受你的说服。

在这一点上很有效果的就是“反复性的暗示”。这是应用了一个人如果反复接受几次相同的刺激，这种刺激就会在意识中留下某种“痕迹”这种心理学上的原理。但是，将这种原理应用于说服时，如果仅仅是“反复”，那么就犹如“米糠中钉钉”“黑夜中打炮”——徒劳一场。所以，要把这种暗示效果用于那些有先入之见的人时，必须考虑到对方是根据个人的经历使自己的先入之见得到“强化”的。

大家知道，有的宣传或广告是通过引人注意的词句或特定的标志来加深我们对商品或人物的印象的，这其中的道理和暗示的作用是一样的。如果你经常听到“带有足球标志的书店”“车站旁边的餐厅”等等，那么久而久之，你会不知不觉地对它们产生一种亲切感。

尤其是当对方具有某种先入为主的观念时，通过突出与对方的先入之见相反的事物给他加深印象会更为有效。例如，食品厂家千方百计让你感觉到快餐食品是手工制作的；在给人留下冷冰冰印象的银行或保险公司里，贴上给人以温馨感觉的宣传标语等等，都是利用了这种方法。不仅仅是宣传、广告，在面对面地说服对方时，如果也能这样多次重复与对方的先入之见完全不同的语言或态度，也会收到良好的效果。

有一个志愿当歌手的年轻人去拜访一位作曲家，作曲家将他拒之门外。但是这个年轻人就在作曲家门前静坐不起，最后作曲家终于接待了他。这种“肉搏战”看起来似乎与说服无关，但是可以说这符合“通过重复加深印象”的道理。这样，年轻人通过将自己例外化，告诉作曲家“我与其他志愿者不同！”由此打破了作曲家的先入之见。这种通过重复来加深印象的说服之所以奏效，是因为它在给对方心理上带来一种“暗示作用”的同时，对方可以建立一种对你有利的“新观念”。

美国语言学家早斯坦先生说：同一个音节或文法结构的重复会给人带来强烈的感化力。例如，林肯最有名的语言是“来自人民的为人民的人民政府”。如果只是为了表明意思，只说“人民的政府”就可以了。但是，早斯坦先生说因为林肯三次重复使用了“人民”这个词，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

所以给人们带来了深刻的感化力。的确,人们听到林肯的讲话,似乎更加强化了人民政府已经诞生的这种意识。

这种"反复重复一点的效果"在恋爱电影镜头中也常常看到。例如,认为自己算不上美人的女性被男友多次地说"你的眼睛真美!"等赞美的话之后,她便开始觉得自己很漂亮,更加倾心于这位男友。这种强化实际上也就是前面所说的给对方植入"新的观念"。

通过对某一点进行强化、刺激,对方会以此为基础,开始对你产生良好的印象。因此,通过使用与对方的先入之见相适应的"重复效果",更容易改变对方的先入之见,从而使其同意自己。

以问句的形式重复这句反对的话,不用赞同也是对付一个与你的观点截然不同的人的另一种很有用的技巧。

让我们假设你在出售周末旅游汽车。可能成为你主顾的人看着模型,但很显然他们的心情非常不好。丈夫拉出厨房抽屉,观察它然后说:"好家伙,这个东西太蹩脚了。我都能做得比这好。"如果你在销售方面是新手,也许会觉得他的话是一种拒绝,并设法缓和这种局面。你也许会说:"我们看看下一个吧,您可能会更喜欢那一种。"

如果你经验多些,以前可能听过类似的反对理由,就可以有心理准备反驳他。所以你说:"但不要忘了重量是很关键的。如果用更重的材料制造它,汽油耗量就大,花的钱也更多。"

然而,如果你是一位擅长说服的人,只需说:"您认为您能做个更好的贮藏橱吗?"你无需讽刺挖苦,只是重复一下对方所表达的反对意见。从这一点你很快就会判断出,他们是真的关心这一问题,还是仅仅是一种随便的评论。

通常,你会发现这个人只是在没话找话。当你再重复这句反对的话:"您认为能做个更好的贮藏橱吗?"这个人常会回答:"是的,我过去一直是位制作贮藏橱的工人,而且手艺也不错。尽管如此,看来好像再也没有人能生产出那种质量的东西了。"

你一旦发现这种反对意见和重复不会毁了这笔交易,可以进一步去孤立这种反对意见。你可以说:"您所不喜欢的只是贮藏橱的质

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

量吗?"他回答说:"不,价格也太不合理了。"因此,你回答:"如果我们谈个合适的价格,您能接受这个贮藏橱吗?"他说:"你给我的价格必须得从实际出发。"那么你可以开始结束这一对话:"我们坐下来谈谈我们差在哪方面——这是足够公平了吗?"注意永远也不要提及对方的坏心情,也不要以任何方式对此作出反应。如果你不是他们生气的对象,为什么让它烦扰我们呢?

当你说服对方时,对方却毫无反应,也许对方是你希望服从命令的部下,或是你想要向他伸出援手的人,也许是你的配偶,也许是你的朋友,但是因为对方毫无反应,于是你便会萌生一种想法:"人的行为是无法通过外界影响改变的。"你会认定要改变一个已经定型的人,是毫无办法的。

然而,事实果真如此吗?你真的无法改变他人的态度和行为吗?

尽管许多人都抱着无法改变他人的观点不放,但实际上这种观点是错误的。态度不仅能够改变,而且也会改变。这是心理学上一项非常重要的观点。这一观点的基本原则就是:只要利用不断地给予对方重复性的暗示,就能有效地改变一个人的行为态度。

最能支撑这一原则的事实就是广告。所谓广告,就是利用不断地重复一句广告词,而达到销售的目的。从事广告工作的人都知道,当人们常听到一句相同的句子时,他便会开始对这个句子所代表的意义加以注意,这是受人好奇心所驱使。其后,他会产生强烈的兴趣,引起买来试一试、看一看的行动,最后,他就会有意无意地在商店里注意这一种商品,并且购买这种商品。

这种心态可以类推到人际关系中,其效果是同样的。

有一位心理学家,他能够使不善辞令或害羞怯懦的人变成口若悬河、滔滔不绝的雄辩家。他所使用的方法之一,是让这些接受指导的人,站在窗户边,看着窗外,然后他不断提出问题要他们回答。例如,下面一段对话:

"你看到一个漂亮小姐正在下车吗?"

"是的。"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“她怎么会有那部车呢?”

“可能是别人卖给她的。”

“她为什么戴着项链呢?”

“因为别人说她戴起来很好看。”

“她那双漂亮的鞋子不知道在哪里买的?”

“可能是在超级商场买的。”

“她为什么频频用手去拨弄她的头发呢?”

“可能她觉得头发有点乱。”

“她为什么站在那个角落和那个男人说话呢?”

“因为他约她在那里见面,他们是朋友。”

这段对话一直要进行到有一个结论,这个结论是什么呢? 就是被指导的人能够自圆其说,将整段话归纳成一个整体的事件,而使他人信服。这就是训练一个人具有说服力的最佳方法。

我们曾听说过可以负载几万吨水压的堤防,却因为蚂蚁般的小洞而崩溃的例子。最初只是很少水量流出而已,但却因为不断地在侧壁剧烈地倾注,最后造成如怒涛般地破堤而出。

说服中的“反复暗示”技巧和这种情形有异曲同工之妙,这种“部分刺激”的方法,也就是对任何多么难以说服的人,寻找出他的某一个弱点而彻底加以攻击,虽然说在外表上看起来,是毅然不动如同牢固的墙壁一般,但只要反复地攻击他的这一小部分弱点,就可以让对方崩溃。

例如,为了让不是长得很美的女性的心理屏障被攻破,可以反复地说“你的嘴很美”“你和女演员一样”“你的嘴巴有无法形容的魅力”等等反复地加以赞美,会让这位女性逐渐感觉到她自己正被别人暗示着她很美,而把心理的墙壁拆掉。

这种方法,可以适用在说服的技巧上,也就是说,要对不可能全部接受的顽固对方说服时,反复地进行“部分刺激”,而让对方全盘地接受你的观点。

例如,朋友向你推荐一名大学毕业生,希望在你管辖的部门谋求

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一个职位时，而你却想在不伤害感情的情形下加以拒绝，这时候可以针对年轻人注重个人发展和待遇方面，寻找出一种否定的理由，反复地说："我们这里的福利待遇都很一般……""我们这里也有不少大学生，他们都很有才华……""在这里干，实在太委屈你了……"等等，相信那位大学生听了这些话后，心里就会产生"在这里干没什么前途"的想法，再也不作纠缠、客气地向你告辞。

再接收到相同的资讯，会让人形成一种它们确实很重要的错觉，因而将它们储存起来。透过这种方式，对方就能对你的想法留下深刻的印象，并转化成记忆保存下来。因此，优秀的说服高手，都会不断地使用"反复性的暗示"。

"反复性的暗示"有两种不同的操作模式，一是重复相同的语句；二是换汤不换药，用不同的方式表达相同的意念。两者情况大致如下：

第一，反复使用相同的语言。一而再，再而三地运用字义相同或相近的语言。比如，你的友人患了癌，非得动手术才能存活下去。偏偏你的朋友干分怕动手术，这时你就必须说服他接受手术。为此，你得不停地重复告诉他："你想活下去，就得动手术，否则的话……还是尽快接受手术吧！"

第二，用不同的方式重复相同的意念。如果老是重复相同的语句，弄不好反而让人觉得你婆婆妈妈，不堪其扰。因此，变换方式来表达相同的意思，就能避免这种情况的发生。

我们不妨举上面的例子来做变化。"你想继续活下去，对吧！如果你放弃的话，情况只会越变越糟！目前没有比动手术更有效的方法了！你看看人家小李，手术后不是痊愈得很快吗？如果你动了手术，也会跟他一样。振作点，别再说丧气话啦！"这样是不是比上面的例子更能够表达你的心意？"重述是修辞学上惟一的原则"。刚开始只有你自己明白，别人未必能摸得着头脑。因为理解一种新的观念，很需要一些时间，并且必须集中整个注意力。所以为使人家彻底了解，必须反复申说解释，但是不可以用一句完全相同的话，免得听众反感。最好用几种不同措辞，改换几种说法，你的听众，就不会当你

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

重复了。

已故美国大政治家柏修安说："如果你自己还没有明了那个问题，你绝对无法令人家来明了那个问题。反之，你对那个问题越是认识清楚，你把那个问题传达到人家心里也越是容易。"

上面第二句话，就是第一句话的重述。我们所讲的"反复性暗示"也是一种重述性的"部分刺激"。当你说到第二句的时候，对方还没有功夫来细细地辨味一下他究竟是不是重复，反而觉得这样一解释，显得格外清楚了。

把一件事情反复暗示说明，这也是把反对我们的意见和不能和我们同意的意见加以阻止而不使发生的一种方法。当18世纪与19世纪之间，爱尔兰有一位大政治家欧康尼尔，他有很丰富的演说经验。他说："要使大家能够相信并且接受一种政治的真理，只讲一两次甚或是10次是不会成功的。"（记住这句话！）他又继续说："要使政治上的真理深印人心，必须要再三的申述，因为听众若是继续听那一件事，在不知不觉中就和这一个真理连在一起了。到了后来，他们把那一件事静静地安置脑海中，就像信仰宗教一样的不再去怀疑了。"

美国上议院议员哈里曼·强生，就因为懂得这个道理，才能连任加利福尼亚州的州长达六年之久。他在任州长之前，每次的演讲，差不多总是说着："朋友们，请记住一点，我要做下次的加利福尼亚州的州长，我做了州长之后，一定要命令哈林的劣政以及南太平洋铁路公司滚蛋。"

美以美学会的创始人约翰·斯烈的母亲也深懂这个道理，所以她的丈夫问她为什么老把一件事要对儿子讲上20次的时候，她就说："因为我说了19次，他还没有学会。"

美国第38任总统威尔逊，他也深明这个道理，所以他的演说，常常应用这一方法。下面一段话中的末两句的措辞完全是第一句话的重述："你们知道近几年来的大学生，他们并没有受到教育；你知道我们所用的教授方法并不曾教出一个人；你知道我们所有的训导也不曾训练出来一个人。"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

有一位销售部经理曾不止一次地说:“我不得不把公司的规章制度强加于客户身上。许多规定他们并不喜欢,当他们坚持要我对他们例外的时候,我感到很为难。”

举个例子,你可以说:“我明白你有不满意的地方,但是我们不能给任何人例外。”或“我也想给您例外,但我不能。”如果此人还继续要求,把刚才所说的冷静地确切地再重复一遍,不要提高嗓门或者推卸责任。你会发现,当你第三次重复这句话时,对方就不会再坚持了。但是要记住:当你不能按照对方的要求去做的时候,如果可能的话,尽量提供至少两个可供选择的方案。

当通过语言解释不能起到突出化作用而且很难给人带来亲近感时,可使用这种方法。如:通过说“卖××的阿姨”等等,将推销员特定化,这样可以给人带来亲近感,容易让对方接受与他的先入之见相对立的新观念。因此,在这种情况下,主要目的不是要打破对方的先入之见,而是通过一种“缓和剂”将对方的先入之见引导到有利于自己的方向上来。

以上都是巧妙地运用了通过重复来加深印象的说服技巧。所以,你要让对方对其先入之见有客观的认识,你要想说服别人,就应遵循这一原则:

给他人反复的暗示。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第三章 帮助对方改造认识

一、洞察对方的内心

试着去洞悉对方的内心，可以找到别人错误的根源，并设法纠正它。

交际的最高阶段莫过于达到“知己知彼”的境界。“知彼”就是要了解对方与你相关的信息，也就是说，在交际时，应该洞察对方的内心世界。其实这不难做到。

作为一个现代人，更多的是要去面对越来越多的与你具有分歧意见的人，你怎样去说服他们呢？这好比一场战斗，你必须对你的“敌人”和你的攻克手段、作出必要的了解。

我们怎样才能做到这一点呢？有以下几点意见，我们不妨去试一试。

通过服饰来洞悉内心

衣服是人类的第二皮肤，是人类个性的表现。我们与对方谈话，最先看到的就是对方的衣服。这种观点几乎已经被大家所承认。我们平时所看见的多姿多彩、形形色色的服装中包含着丰富的心理内涵和社会意义，它代表着大多数人当时的情况和意识。

不论现代或古代，有人由于职业不同，服装也随之不同。此外，衣服的颜色和式样，也因为年龄不同有些区别。根据一般人的习惯来说，年轻人都喜欢穿着轻爽明快的服饰，上了年纪之后就喜欢色彩比较淡的衣服。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

总之，服装可以表示一个人在社会上的地位、身份或所属的职业性质。同样地，我们也可以从对方的衣服颜色、情调以及跟年龄有关的情况，来探讨对方内在的心理现象和性格特征。

然而，现实生活中也有很多例外。在某种情况下，由服饰也难以推测对方的职业与经济能力。例如有一位在报社担任总编的先生，倘若陌生人看见他的打扮，一定会误认为他是艺术或娱乐界从事导演与监督之类的工作者，因为他平时总喜欢穿上华美的西装，结一条鲜红色的领带。显然，这种情况跟以前不同，至少单从服装来推测对方的职业是不大可能的了。不过，从穿衣服的心理观点来说，服饰仍然可以充分反映一个人的个性。一个人的穿着，往往可以直接把自己内心的特征呈露于外。服装确实可以较正确表现一个人的性格与心理状态。

如果想要从观察服装中洞察对方的深层心理，应该注意些什么呢？

其实，要洞察对方的深层心理反而是很容易的。有时候，我们在大庭广众之中可以发现某些人，总是喜欢穿着引人注目的华美服饰。喜欢穿着华美服装的人，大体上意味着本人怀有很强烈的自我显示欲。但是，倘若衣裳华丽的情形超过了限度，那就变成撩人眼神的奇装异服了。一般而言，爱穿戴这类衣服的人，固然表示怀有极强的自我显示欲，同时，这种人也常常具有歇斯底里的性格。而且，这种人对于金钱的欲望特别强烈。

另一种人穿着朴素，也就是不爱华美的衣服，这种人大都属于体制顺应型，通常都缺乏主体性的性格者。不过，其中也有人对于某部分的打扮非常讲究，例如某人对于领带或袜子方面，非常懂得配搭。这种人也属于体制顺应型，他们在某方面十分能够坚持自己的主张，也是颇有个性的类型。

此外，有些人非常喜欢结着本色的领带或爱用本色物品，这类人的自我意识很强，说得好听些，这种人很有前途，也可以说能够脱颖而出，是属于出类拔萃的一种类型的人。相反地，现在也有些人很不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

喜欢打领带，从反面来看，他们的类型属于同等性质。

不过，关于以上几点，也有人持有不同的看法。有人认为，这种人所以要重视某部分的打扮，无非是要掩饰关于自己的容貌上的若干缺点。例如，有些女性对于自己的容貌缺乏信心，也就是怀疑自己没有吸引男性的能力，所以，才喜欢穿上超级迷你裙。甚至有些男性秃头秃得厉害，于是，他就故意穿上豪华的鞋袜，借以显示自己的优点。凡属这种类型的人，我们都认为他们对于自己的弱点，满怀着一种冲突与矛盾的心理，也就是具有心理上的缺陷。

一般而言，女性比较注意社会上的流行现象，而且也比较容易跟随流行的变化趋势。其实，在男性中，也不乏喜欢跟随流行的人，这是很引人注目的现象。大体上说，这些人都应该是属于体制顺应型者，同时也是对自己缺乏信心的表现。

有些人到目前为止都穿戴着固定格调的衣服，但是，有时候，他却突然改穿不同于平时的服装，不管从表象或精神方面说，这种人的内心必然受到了某种刺激，使他在想法上发生若干变化。所以，在他们的深层心理，通常都会怀有某种新的意思。

卡耐基告诉大家，一般说来是这样的：

穿着违反社会习俗的服装，怀有强烈的优越感。

穿着比尺寸更大型的服装，这种人的自我显示欲望很强。

非常爱穿华美衣服的人虽然具有强烈的自我显示欲和金钱欲，不过，他们却有歇斯底里的性格。

喜欢穿青色的直纹条服装的男人，对于目前的地位会深感不安，他们大部分都是精神很脆弱的人。

大多数爱穿朴实无华的服装的人，属于体制顺应型，或者缺乏主体性。

对于打领带方面，有人喜欢华丽的本色领带，甚至也有人不爱打领带，这种人的自我意识都很强。

对于社会上的流行状况非常敏感的人，也属于体制顺应型。这种人由于缺乏自信心，因此要借助流行方式来掩饰自己的弱点。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

对于流行漠不关心的人，一般而言，这种人个性很强，同时也怀有某种冲突与矛盾的心理症结，但又缺乏协调性。

有人有时候突然改变服装的嗜好，这种人情绪很不稳定，逃避现实的愿望很强烈。突然改变服装嗜好，也表示他心情发生了变化，在大部分的情形下，这种人也都怀有新的决心和构想。

通过表情来洞悉内心

自古以来就有"眼睛是心灵的窗户"一说，在一般的情况下，人们的感情毫无保留地显示在眼睛的表情上，如果在对方显示出信息后，利用身体距离，让对方与你缩小心理距离，这样你就占尽了优势。另外，我们还可以从人与人之间的称呼问候、握手等方面去洞察对方的内心深处，当然，这些事说起来简单，但要真正做到，还需要不断地学习和总结经验。譬如握手，在现代社会中，人们之间的招呼问候的举动，普遍采用握手礼。在舞会或公共场合中，不断地主动前去与别人握手，表示自己善于社交，而且这种人的自我显示欲很强，握手即表示解除心理隔阂和交流障碍的意思，排除了这种障碍，心理的变化也就很容易地显露出来。一般来说，握手的强弱与其性格之间有很密切的关系。使劲握手的人，通常表示他的主动性很强，而且对自己充满了信心。反之，不用力握手的人，内心有一种压力，始终处于被动的地位，缺乏自信心，性格脆弱。

那么，利用握手的方式，到底要怎样才能了解对方微妙的心理活动呢？最具代表性的一种现象，就是通过手的温度状况来判断。在人的身体里，当发生惊吓或恐怖的感情变化时，跟自己大脑有关的自律神经意识，就会突然活动起来，并引起血压与脉搏的变化，呼吸的紧张，或是汗腺的兴奋等状况，这是大家都知道的现象。

倘若跟对方握手，而发现对方的手掌出汗时，这就表示对方的情绪紧张，也可以说是失去了心理平衡的象征。有些女性表面看来冷若冰霜，但若握住她的手，却发现她的掌心有汗迹。这也许是因为男性的容貌、语言，或者她所处的环境等，引起激动兴奋的表现。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

美国心理学家阿斯德，将怒、恐怖、诱惑、不关心、幸福和悲哀等六种感情，让几个人用表情表达出来，而后让许多人前来观察表演，并让他们指出什么表情，表示何种感情，结果发现观察这些表情的人，跟表达者的意图不尽相同，在六种表情之中，一般人平均只能判别其中的两种感情。总之，即使表现者有意表现出愤怒的表情，观察者却误认为是悲哀的表情。

此外，有一种很麻烦的事实存在，即是有些人不愿意将这些内心的活动让别人看出来，本人也有能力使内心的活动不从表情上流露出来。例如在洽谈工作的时候，对方笑嘻嘻地听取这方面的意见，完全表现出一副非常满意的表情，使得发言的人很安心地觉得交涉可能成功。“我明白，你说得很有道理，我一定会考虑考虑。”可是，最后依然是失败的结局。

因此，我们首先要接受某种训练，学习如何从表情中正确判断对方的真正感情，洞察对方的内心世界。

我们首先要着手研究脸部的肌肉变化，我们可以看见脸部肌肉的分布状态，比起身体上的其他部位，脸上的肌肉显得特别发达，由于感情上的变化，使得脸部的肌肉也随之起变化，这在生理学上可以得到确认的，尤其是眼睛与口周围的肌肉更为发达。此外，当我们研究大脑皮层的运动时，可以发现脸部与手的活动远比其他部位灵敏。

我们可以很容易理解感情的表现，跟脸部肌肉的活动是息息相关的。嘴唇的尾端向后收缩，则表示是愉快的表情，嘴唇尾端向下沉，则表示心情不愉快。如果是愉快的表情，脸部会上提，倘若是不高兴的表情，则脸部会下沉。由此可见，脸上各部分的肌肉也跟快乐与不快乐等相关的感情互相对应，呈现出相应的活动。因此，我们就可以根据这种不愉快与愉快感情及肌肉的变化为基础，显露出自己相应的表情。

我们之所以不能从表情来洞察对方的感情，恐怕是因为我们只注意到脸上的一部分变化而已。如果读者还不熟悉如何从表情去洞察对方的深层心理，那不妨把电视机的声音关上，而后集中全部精力

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

于画面上，其主要目的在于训练自己如何从电视中人物的表情，去洞察人的心理活动。

坐在无声的电视机前，研究手足活动和表情变化之间的关系，会发现日常生活中无法体验到的人的心理秘密。

要佯装一种与感情不符的表情，对于人们来说也是非常不容易的事。美国的戏剧学校有一门学科，就是要让内心里的某种感情流露出来，同时要在脸上制造一种异于此种感情的表情，这是很实用的锻炼法。纵然内心发生猛烈与愤怒的感情，却依然要笑脸迎人。如果要把这种表情训练得能够运用自如的话，演技显然就达到较高的水平了。但是据说一年当中至少有人会中途闹起神经病来。

其实那些看起来不露声色的人没表情并不等于无感情，因为内心的活动，倘若不呈现在脸部的肌肉，那就显得不自然，而正因为没有表情，有时候反而会使感情更为冲动。倘若紧迫感增加的话，眼睛马上会瞪得很大，鼻孔会显露皱纹，或在脸上出现抽筋现象。所以，如果看见对方忽然脸上抽筋，那就表示在他的深层意识里，并非毫无表情，而是他正陷入激烈的冲突与不满之中。

此外，同样是毫无表情，也有两种情形，一种是极端的不关心，另一种是根本不看在眼内。尤其是女性倘若太露骨地表现自己的好意，似乎为情况所不许，于是表露出相反的表情。有些人不愿让别人知晓自己的心情，结果陷入进退两难的情境，即使对方看起来漠不关心，但事实上，却是十分关心。

还有一种人，就像通常有人所说的“脸上在笑，心里在哭”，这些人愤怒悲哀或恨至极点时也会微笑，脸上的表情跟内心的感情完全相反，纵然满怀敌意，但表面上却要装出笑脸迎人，甚至谈笑风生，行动也要显得落落大方。

当然，这种欲望与表情完全矛盾的情况，因为其表情被夸张得太过分，甚至遭受歪曲。就会如前面所说的，前额、眉、眼睛和鼻孔等部分呈现喜悦的肌肉运动，在他的嘴角、嘴唇和下腭等部分却表现厌恶的肌肉运动。同时，在态度上又很快从微笑转变成一点儿不在乎的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

样子。

说了那么多，我们已经提供了些实例，让我们去揣摩一下：凡是不敢抬头仰视对方的人，大部分都是对对方怀有自卑感的人；一面注视对方，一面行礼的人，他对对方怀有警戒之心，同时也怀有想占尽优势的欲望；行礼的时候，在意识上保持距离的人，他对对方怀有警戒心，并有相当的顾虑；初次见面，就碰触对方的肩膀打招呼，这种无异于将气氛导向有利于自己的一面；在舞会或公共场合里，频频向陌生人握手打招呼者，即表示他的自我显示欲非常旺盛；握手的时候，如果目不转睛地注视着对方，其目的要使对方屈居下风；虽然不是初次见面，但始终都用老套的话向人打招呼或问候，这种人具有自我防卫的心理；无表情是表示要对方明白自己内心的不满或反抗的感情；女性漠不关心的表情，有时候也等于将自己的好意，委婉地表达给对方；在笑眯眯的表情底下，有时候也隐藏着激烈的憎恨。

通过言谈来洞悉内心

从语言中也可以看出对方的性格和内心活动。

卡耐基说："经常爱把'我'挂在口上的人，多骄傲自负，自我表现欲强，容易走向专横霸道。"我们经常从广播中听到，或者从电视看到某领导在讲话时，老是重复："我个人认为……我呢？我呀……我想这样做……我的意思是……"通常，只有年轻人以狂傲的语气用"我"来称呼自己，年纪较长的人在公开场合就很少用这种称呼。

由此可见，上述领导的成长环境必定很顺心，在求学时代也和世俗的人没有什么关系，而与同伴的交际较多，所以才养成了用这种称呼的习惯，即使他说"我"字时的语调并没有特殊之处，但他的态度会显得很不谦虚，甚至表现出故作姿态，惟我独尊的味道。

实际上，在一般人中，我们经常会遇到一些把"我"挂在口头上的人。比如棒球教练吉尔德先生，每次提及他培养的打击手时，就会说："我对他的指导""我对他说过"等等，这样强调"我"，是自我意识很强且过于自信的表现，由此可明显看出他具有自我显示欲很强的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

性格。

根据美国心理学家李彼得和怀特的研究，霸道型的老板——即领导人为专制型的团体成员，都很容易说“我”，而领导人为平均主义者的团体成员，则比较喜欢说“我们”。经常用单数第一人称的人，独立心及主体意识都比较强；而一向使用复数人称者，则比较没有个性，其中以团体埋没或附庸型的人居多。被批判后，一旦离开了团体就什么事都做不了的某些现代年轻人，经常在说话时将我隐入“我们”之中，大概都属于上述后一种性格的人。

卡耐基认为：恰如其分的敬语是维系人际关系的重要角色；过度的恭维话则表现出戒心、嫉妒、讽刺或敌意。在人际关系中，最能表现心理的语言是敬语。要维系良好的人际关系，顺利说服对方，敬语扮演着重要角色，它是心理上的一种润滑剂。在一般人的观念里，能使用敬语似乎是最妥当的，多半不会出什么问题。然而，确实有些人，并非对敬语无知，而是刻意堆砌一些过度的敬语，这些人心中必有某种企图。

若是相互都很随便的关系，当然就不需要使用敬语，但如果在相当亲密的伙伴中，突然出现了敬语，那就要注意了。有一位学者曾说过，每当他妻子开始说些非常客气的话时，说明他妻子的心情陷入了低气压。这也是他从几次痛苦的经验中得到的一条规律。

不仅如此，有时过度的敬语还是严重嫉妒、轻视、敌意或戒心的表现。如说：

“唉呀！格林太太您真是太幸福了，女儿白胖胖的真漂亮，丈夫是建筑业的知名人士，却每天回家吃晚饭，格林太太您真让人羡慕啊！您是如何调教丈夫的，能不能传授秘诀呀！”

像这样让人听了会起鸡皮疙瘩的赞美词，其真意常与表面的言词大相径庭，它可能表示轻视也可能出于嫉妒。人们常说：“语言是衡量沟通双方心理距离的尺度”，尤其是令人感到意外的敬语，不仅会在无意中将彼此的距离拉开，更具有防范他人侵犯的功能。

人们常说，某地区的人说话很客气，但这只是其中的一面；而另

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一面往往说明这个地区的人有排外意识。因此，外国游客觉得日本人很有礼貌，从反面上看，即表示日本人不易与外人融洽相处，所以给人冷淡多礼的印象。

又如，双方在比较深入的交谈中，如果对方从始至终用词都很客气，不是他有什么自卑，就是内心隐藏着敌意戒心。反过来说，刻意以随便的口气说话的人，也可能想借谈话侵入对方的心中，也就是有占上风的欲望。花花公子发现猎取的对象时，会突然对对方非常亲近，说话随便，其目的就是要增加亲密感，使对方觉得彼此已无距离，借以达到一体化的目的。

在一次演讲中，卡耐基说过："喜欢用思考用语的人要么思绪零乱，缺乏信心，要么性格强硬。"我们把它分为爱说"然后""接下来""还有"等，表示此人思绪松懈，没有联系；爱说"果然、毕竟"等思考用语的人，表示思考中产生了什么新的概念，或重新确立了某种固有概念。当一位政治家经常以这类词作为口头禅时，通常表示其意志坚决，性格强硬，他会以毫不动摇的态度贯彻自己的意见。

与这种强硬的态度相反，是慎重选用逻辑且尊重对方意见的思考方式。抱这种态度的人，经常使用的口头禅就是"呃……我认为……"或"我想……"等等，这种人说话总是细声细气，断断续续，经常用"啊""呃""嗯"等感叹词来寻找和应接下面的话，表现其人缺乏信心，不敢谈出自己的主见。

人们在见面时交谈的话题，往往是其人关心或嗜好的直接表现，一个人心中有热衷的事，自然就会表现在话题上。比如，非常专注地投入工作的人，他的话题自然会集中于工作上面，对这种人，无需运用深层心理便可洞悉其内心。

然而，实际上并非所有的人都如此单纯、明快，有些人的关心、爱好往往没有直接出现在话题上，特别是怀有很深的自卑感或有某种欲求不满的人，由于压抑的心理作用，往往以不同的话题曲折地反映出来。

因此，透过话题看深层心理，应大致从两个方面去观察：其一是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

从话题的内容去了解对方内心；其二是从话题展开的方式去探索真意所在。不过，途径虽然有两条，往往要二者兼顾才能达到目的。首先，不妨从话题的内容尝试着看透深层心理。话题通常因人而异，最容易着眼的，是话题与说者的切身关系，由此了解其人的气质。关于这一点，从电视放映的几种人谈个人问题的节目中，颇能得到启发。为了吸引观众对话题的关心，节目制作人或以毛玻璃挡住谈问题者的上半身，或者拍摄出他们的背影。奇妙的是，其中较多的人都露骨地谈及性的问题，而且以女性居多，实际上，这些节目不过在刺激人们的好奇心，根本已失去谈问题的真正意义。这些节目的制作人在接受访问时都表示，真正不在乎节目意义的是那些在电视上谈问题的人，而且，人们都喜欢主动谈自己有关性方面的烦恼与困扰。由此可见，话题确是说话者的关心所在，但从他们愿上节目的劲头看，都共同反映了他们的某种气质和品质。

当然，话题并不完全像一面镜子，能完全照出谈话人的气质品格或要求、目的。

事实上，人们的关心与爱好不一定直接表现在话题中，社会的结构愈复杂，人的意识受到压抑的感觉愈强烈，而受到压抑的意识自然会以一种扭曲形态表现出来。在此情况下，话题的内容经常会和人的真正欲望不同，而一旦你能分清意识与话题之间的扭曲的形态，深层心理即被揭示出来。

譬如，在五十年代初期的美国，年轻的男女在一起，总是甜甜美美地谈着汉堡包和冰淇淋，但现在不同了，女孩子总抱怨男孩们只爱谈汽车，根本不理会她们。现在年轻人最关心的是汽车，目前的汽车杂志和音乐杂志一样，销售量很大。年轻人的话题总是围绕汽车的性能和马力打转。由于女孩子对男孩们的这种不满越来越多，美国心理辅导杂志曾对这种不满，作出如下答复："你可能不相信，其实他们是借汽车来影射自己的性器官的大小和能力。因为他们在女孩子面前不能公开以性器官为话题，就热衷于谈汽车。你不应该因此给予他们不好的脸色。只要你专心听，即可让他们的男性自尊获得满

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

足。"这段记载,看起来显得有些荒诞不稽。其实,从心理学的角度看,这并不奇怪,而是性欲被压抑,将话题转移,借题发挥罢了。

还有一种就是,因为本人非常的脆弱和胆小,或工作上出现了错误,为了掩饰自己而说一些抱怨其他人的话。

这与伊索寓言里的狐狸的逻辑相同,狐狸因为没能吃上葡萄,失败的痛楚和自卑感作怪,急于要找个正当的理由开脱,不说自己无能反说葡萄酸,堂而皇之地溜走。心理学上将这种找借口为自己的错误开脱的行为称之为寻求"合理化"。如果你周围有一遇机会就抱怨待遇低的人,其人必如伊索寓言中的狐狸,"吃不到葡萄而说葡萄酸",以工资低为名,使自己工作不负责任的事实"合理化"。

和对待遇的不满一样,工作人员的不平与不满往往从议论上司的话题中展出来。比如说,自己本想出人头地,却又无法升官,就抬出上司因后台而升官的说法,来为自己没能升官的事实寻求"合理化"。

这种人还有一种表现,他抨击上司来抬高自己;或靠过去弥补现在,这则是以声东击西的方式在展开话题,以发泄不满。

"吉米如果没有和总经理的女儿结婚,他早被派到分公司去了,因为他毫无能力,废物一个!"言下之意,自己的能力比上司强,只是因为没有后台才上不去。

其实,这也是一种自欺欺人的逻辑,是以声东击西的方式去展开话题,抬高自己、打击他人,以发泄不满,维持自身心理的平衡。

还有些年纪较长,已有一定资历的人,由于跟不上时代的变化,升迁的路子已经封闭了,也会对现实不满。不过,他表述不满的方式是经常以做梦的神情去炫耀自己的过去,而不是抱怨现实对他不公平。偶尔在餐厅里,你会发现这种人对同桌的青年畅谈自己过去的功劳与光荣往事。然而,他越谈得开心,越容易造成周围的冷场。实质上这种也是在以声东击西的方式,求助于过去的心理机制,就像有些儿童原本已不尿床,却因为母亲生了弟弟或妹妹,无法继续独占父母的爱,就开始尿床的心态一样。按照弗洛伊德的说法,这种现象谓

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

之“退化”。这样说法也许过于刻薄一些，然而，过于留恋过去往往是徒劳的，当人们总是萦回梦绕于光荣的过去时，的确已潜在着无可救药的退化意识。

还有一些人的不满，一旦直接表现出来，往往会受到刺伤的指责，又无从寻求“合理化”以自慰，也无从以声东击西的办法发泄出来。于是，只好把不满压抑下来，日积月累，终将以特殊的形态爆发出来，然而仍不可直接对不满对象进行抨击，于是就展现为转弯抹角的谩骂，如指桑骂槐、借酒装疯、半开玩笑、讽刺等，以假代真，使人无从进行反击。这些方式虽然卑劣，但由此解开了心结，对其心理的压抑，也有缓和作用。

在话题上无法控制主导权时，就意味着你已输定了。在进行商业洽谈时，你常常还可以看到这样一种人，喜欢当众猛烈地制造话题。这种人是惟恐他人取得说话的主导权，而极力保持自己在洽谈话题中的优势。因为如果自己不能抢先提出话题，对方就会不断依照对自己有利的方式提出话题，就在话题逐次改变中，你就逐步就范于对方，结论当然也会倾向于对对方最有利的方向。

但是，还有一种人，说起话来总是抓不住中心，想到什么就说什么，毫无脉络地不断改变话题。这种人如果不是意向奔逸的狂躁病者，就是无法进行逻辑思考的人，或者是心中有什么不安、思绪万千、情绪不稳定，而无法系统归纳，以致使谈话的内容支离破碎，听起来使人非常困扰。

一般说来，如果有愧于心，或者有意要撒谎时，说话速度自然会变快起来。相反地，如果对于某人心怀不满，或者持有敌意态度的时候，许多人的说话速度变得很迟缓，这是人之常情。

在正常的情况下，一般人的深层心理中，如果怀有不安和恐惧情绪时，说话的速度会加快，他希望借着快速的谈吐，将自己内心潜伏的不安或恐惧得以缓解。

如果有人平时沉默寡言，却突然不大自然地能言善辩起来，那么，他内心里一定隐藏着某种不能与外人道出的秘密。当一个人提

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

高说话的声调,即表示他想要压倒对方。高昂的音调只能象征精神的不成熟,很容易使人情绪激动,陷入口角与争执的状态里。

自信心旺盛的人,一定具有决断性的说话节奏。反之,有些缺乏自信心的人,他们说话的声调里必然缺乏决断性的节奏。

有一种人话题始终说不完,即使想要告一段落,也得花费相当的时间,这表示在说话者的内心里,潜伏着一种惟恐话题即将说完的不安与担忧。

很多人喜欢在句尾里加入某种暧昧不明的语气,是有意想逃避自己的言论责任。

卡耐基说:"如果对方说话的速度忽然比平常缓慢,那就是表示对方怀有不满或敌意的意思。"在前面我们说过,说话速度是一种特征,是一个人与生俱来的气质及平日与人交往中锻炼所形成的。但是异常的说话速度常常与内心的思想有很深的联系。比如,平时能说善辩的人,突然变成口吃;或者相反,平时说话不得要领的人,突然说得头头是道。这就要注意,是否发生了什么事情,影响他们心理的重大变化。

一般人对自己不满或怀有敌意的人,因为不能交往,说话速度都会不自觉地放慢,甚至让人感到好像不大会说话。相反,当有人心怀鬼胎或想要说谎,说话的速度往往会快得吓人,特别是想取得对方谅解时,不仅速度加快,还会找些话题以图亲近。曾有一位评论家说:"男人在外面拈花惹草之后,回家时往往会突然对妻子滔滔不绝说很多话。"我听了以后颇有同感,这是很合乎规律的现象。因为一般人在深层心理有烦恼不安或恐惧等感情时,说话速度都会快得异乎寻常,以此自欺欺人,缓和内心的不安与恐惧。但是,由于没有冷静地思考,所以,即使说得滔滔不绝,内容却空泛无物。倘若女方是个感情细腻的人,必定可以看透他内心很不平静。

在工作场所也是一样,平时沉默寡言的人,如果突然话多得令人感到不自然,相信此人心中一定有了不愿他人知道的秘密。这种判断绝不会错!有一天,卡耐基打电话给一位编辑,这位编辑平常话不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

多,总是细声细气的,这一天,他却突然大声滔滔不绝地对卡耐基说起话来,这便使他感到异常,等他说话告一段落时,卡耐基试着问他:“嘿!你今天有点奇怪,和平常大不一样。”

“其实我是被调职了,调到一个完全不相关的工作部门……”,也许因为电话中看不到他的面部表情,他说话的语气突出地给卡耐基留下深刻的印象。

卡耐基认为:说话声调高昂的人,大多性格任性,情感不能自控。与说话速度一样,声调是语气的特征之一——人的思想处于激动状态时,声调往往会提高。

上述编辑因调职而处于不安状态时,声调就异乎寻常地提高,经卡耐基提醒以后,声调恢复如常。就上述拈花惹草的例子来说,如果出轨的事被妻子知道了,男人对妻子辩解时,声音一定会提高。某位作曲家也曾在一份杂志中谈到:“要提出与对方相反的意见时,最简单的办法就是提高音量。”的确,这更是常见的现象,人们在坚持自己的意见时,都想提高自己的声调来压制对方,而且音量也会随之增大,相互争执的结果,必然闹得不可开交。

声音的频率较高被认为是任性的形态之一,乃是幼儿时的特色。一般人随着年龄的增长,音频会越来越低,因为人的精神成长机制,具有抑制任性的心理功能。换句话说,如果成人的声调突然提高,此人的深层心理一定是回到了幼年期,即已无法控制自己的任性意识,在这种情况下,别人对他说什么他都听不进去。卡耐基曾经参加过一个有男性和女性同时参加的座谈会。当时,一位出席者似乎说了一些批评女性的话,突然有位女性站起来,以十分刺耳的声音反驳他的说法,瞬间大家都愣住了,会场的气氛已完全无法沟通。当时这位女性说话的音调,可以说是精神未成熟的象征。

然而,一般如果一个人无缘无故地小声说话的话,则表示什么呢?这意味着他对该事物缺乏信心,或者他本人带有女人性格。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

通过身体语言来洞悉内心

事实上，一个人的心理现象，纵使不会在脸上显露出来，那也一定会在手足的动作里显露无遗。假如你要说服的对手真的老奸巨猾，或者你觉得通过看表情太复杂，而语言又让人高深莫测，我们还是会有办法的。

当人们兴高采烈的时候，不但笑容满面，表情活泼，甚至还会高喊"胜利"，那种手舞足蹈的喜悦之情会在全身表现出来。此外，人遇到紧张的时候，脸上的肌肉立刻会觉得在抽搐，而且边缘动作都会显得不自在。为了要观察内心的感触和感情，那么手脚和脸便成为重要的补助手段。

我们平常最常看见的手部动作——用手摸头的情形——是强调一个人正在用头脑思考事情的意思。当一个人为了要找出一个好计策，都会聚精会神地沉思，偶尔也会摇动自己的手臂。在某种情况下，有人会用手敲敲自己的头，搔一下头发，或者用双掌互相揉搓。

当思考速度加快的时候，手的动作也会变得急速起来，因为手的动作与思考的速度成正比。当脑海里浮现新的构想时，那么，用手抚摸头的次数也会增加。

也有人惯以拳头击掌，或者故意把手指曲折得咔咔地响。这种人，大部分都对于自己的体力充满着自信，所以，他们把手指故意折曲得很响，目的在于威吓对方，不过，当他们在揣弄手指的时候，一般而言，他们头脑里的思考活动并不很激烈。

结果，在这种情况下，他们仍然威吓对方。他们如果使用讲理的方式，那倒可能比较容易使对方屈服，相反地，如果对方也掀起同样的感情时，最后常常会把事态扩大，以至于陷入难以收拾的局面。

此外，有些人即使陷入同样的思考的情境里，他们也不用手去摸头，他们喜欢用手支撑着头，表示他们正在聚精会神地思考问题。有人认为不用手部动作，则会影响思考活动的准确性，甚至思考的集中度也会比较薄弱。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

而当对手把手臂抱着表示着——他对你开始注意，并对你严加防范，而且随时都要反击你，而当交叉相抱的是胳膊而不是手臂则表示他根本瞧不起你，你不过是个小人物。

通过了解对方来洞悉内心

在很多情况下，和我们交手的对手并不在我们交手前直接相见，这种情况下我们便只有通过旁敲侧击了，我们可以通过查找资料或是向其他的人了解，关于我们要说服的对手的兴趣、爱好、生活状况、方式等等。

我们先通过兴趣爱好来推测一下他的内心。当然，在这个问题上有两个关键的东西：一是喜欢什么；二是喜欢到什么程度。而最重要的是还是对于兴趣的热衷程度。每个人都应该要很适当地把自己的精力分散在工作、家庭和业余活动方面，以确保精神上的平衡。倘若一个人在工作或家庭方面，欲望不能满足的时候，那么，他的精力就会转移到其他业务活动方面。

例如在任何单位都有这么一种人，这种人一谈到玩乐的话题时，就生龙活虎、手舞足蹈，但若提到工作或家庭方面的事，他们反而显得沉默寡言。因为他们在工作方面虽无特殊的表现，但在业余活动方面却是一个风云人物。

在这种情况下，我们就可以判断这种人把应该放在事业或家庭方面的精力，因为某种理由而没有将之放在家庭或事业方面，为了填补内心的空虚，于是将他所有的精力全部贯注在玩乐或嗜好方面。这是一种最可能的推测，或许这种人对于单位的风气或上司的态度非常不满，或在学历方面怀有自卑感，或许夫妻关系不和等等。

当然，任何人都会由于某种理由，对于工作或家庭怀有某种不安或苦恼，而其他兴趣与玩乐却能吸收这股得不到满足的欲望。从心理学上说，将这种苦恼或不安，寄寓在另外的行为里，希望得到消散的做法，我们称之为代偿行为。

总之，太热衷于自己的兴趣或娱乐，这是一种逃避现实的行为。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

如果有人对于某种特定的爱好表现出极端的厌恶时，其中必有缘故。例如有人对音乐极端厌恶，可能是他在小学时代，在大庭广众之前独唱时受窘万状，从此对音乐讨厌。可见，如果对某项兴趣表现出拒绝的反应态度，那么，大体上在以往的生活历程里，必定隐藏着某种痛苦的经验。

然后我们去查他的生活经历、方式等，这里，不得不给大家一个忠告，这样做出判断确实不够科学，略带有某种偏见。

家庭经济状况对于一个人性格的发展，以及思考方式也能产生重大的影响，这是非常明显的事实。大体上说，凡是生长于贫寒家庭里的人，对于金钱与权力无不怀有较强的欲望。反之，出身于富裕家庭的人，对于金钱与权力的欲望就显得比较淡薄了。在美国有人做过以下的实验，就是让孩子们观赏各种不同的货币，而后要他们比较摆在眼前货币的大小与实际价值的区别，结果发现在贫困环境中长大的孩子，都具有一种共同的倾向，那就是他们对于大的货币都予以较强的评价。

父母对于孩子性格发展的影响很大。例如缺乏母爱的孩子，他在人际关系方面显得很笨拙，在团体生活里，虽然很容易与人合作，但是具有炽烈的猜疑心。缺乏父爱的孩子，则缺乏生活的真实感，对于自己的工作亦缺乏责任心，当然，倘若他有了很大的自觉性时，也能逐渐矫正以上的缺点。

如果自幼生长在气候温和、物产丰富的地方，那么，这种人大致上就会有蛮横的脾气。

以上是我们所论述的洞悉对方内心的几个方面，也是说服对方的前提。所以，如果你要帮助对方认识并改正错误，你要说服对方，就请记住：

试着去洞悉对方的内心世界。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

二、间接指出对方错误

间接指出别人的错失，要比直接说出口来得温和，且不会引起别人的强烈反感。

我们在说服别人时，常常会犯这样一个错误，就是当发现对方有明显的错误时，会不客气地批评对方说："那是错的，任何人都会认为那是错的！"这样一来，对方的自尊心会受到伤害，而突然陷入沉默，或挑剔你的言词来拒绝你的说服。

因此，为了不触犯对方的自尊心，即使发现了对方的错误，也不要立刻指出，而应采取间接的方式，继续进行说服。据说美国政治家富兰克林年轻时非常喜爱辩论，尤其是对于别人的错误更是不能容忍，总是穷追到底。因此，他的看法常常不能被人接受。当他发现了自己的缺点之后，便改以疑问的形式表达自己的意见，后来他的成就是众所周知的。

由此可知，不要用"我认为绝对是这样的！"这类口气威压对方。用"不知道是不是这样？"这种委婉的态度与对方交谈效果会更好。

批评是我们常用的一种手段，但我们有些人批评起来简直让他人无地自容，下不了台阶。其实，这种批评方式不但无法达到让他人改正错误的目的，而且有碍于你的人际关系。既然如此，为何还要使用这种"残酷"的手段呢？在生活和工作中，我们不可能没有批评，但要学会巧妙地批评，让他人既意识到自己的错误，并尽快改正，同时也理解你善意批评的意图，使他内心里对你心存感激。或者批评之前先总结一下他人的优点，然后慢慢引入缺点。在他人尝到苦味之前，先让他吃点甜味，再尝这种苦味时就会好受些。

一天下午，查理·布夏经过他的一家钢铁厂，撞见几个雇员正在抽烟，而他们的头顶上正挂着"请勿吸烟"的牌子。那么夏布先生是如何处理此事的呢？他并没有指着牌子说："你们难道不识字吗？"而

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

只是走过去，递给每人一支烟，然后道："老兄，如果你们到外边抽，我会很感谢你们。"员工当然知道自己破坏了规定，但是夏布先生不但没说什么，反而给了每个人一样小礼物，你能不敬重这样的老板吗？谁能不敬重这样的老板呢？

约翰找了一个就是奉承也无法说漂亮的女士为妻，可是几个月之后，他妻子却变得像"窈窕淑女"一般的美丽，简直是判若两人。

这位女士在结婚之前，不知为什么对自己的容貌有强烈的自卑感，因此很少打扮。当时因为是大战刚结束，物质极端贫乏，人们的穿着都很普通。当然，她也太不讲究了。不，不是不讲究，而是认识出现了偏差，认定自己不适合打扮。她有一个非常漂亮的姐姐，这也使她产生了强烈的自卑感。每当有人建议她"你的发型应该……"时，她都怒气冲冲地说："不用你管，反正我怎么打扮也不如姐姐漂亮。"可以认为她要把自己的容貌未得到赞美的不满情绪转嫁到因为不打扮这一理由上，并且加以合理化。

到底约翰是怎样说服她的太太，使她发生了变化的呢？根据他自己说，当他的太太穿不适合她的衣服时，他什么也不说，但是，当她穿上适合她的衣服时，便夸奖说"真漂亮！"，发型、饰物也是如此。慢慢地，她对打扮有了信心，对于容貌所产生的自卑感自然也消除得无影无踪了。

以上这两个例子的共同点，是不直接说出对方的错误，而是通过间接的方式让对方自己去发现并改正自己的错误；在禁止对方不要做某件事时，不使用直接禁止的语言，而是劝说对方做与之完全相反的事情。此外还有一个同共点，那就是两者的说服对象都采取了不愿听从他人的忠告，或看到上司后，还依然坚持违反规章的反抗态度。两位聪明的说服者都知道，要矫正因不满情绪而产生的反抗态度，如果直接禁止对方只会招致反感，而采取不禁止，只是劝说对方做与之相反的事情的方法，却能收到良好的效果。

很多大公司或机构的主管通常难以觐见。他们的确很忙，可是主要的原因是下属过分保护。他们不愿增加上司的负担，因此挡掉

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了不少求见者。卡尔·朗佛曾当过佛罗里达州奥兰多市的市长，那里是迪斯尼乐园的所在地。他在任的时候，经常要部属让百姓进来见他，这便是他的“开门政策”。但是市民还是常常被秘书和管理人员挡驾。

后来，市长想出解决的办法，他把门从办公室移走！这一象征性的举动，果真显示了市长的决心，助手们也才把上司的话当回事儿。

约翰·瓦纳梅克每天都要到自己的店里去一趟。有一次有个顾客等在柜台前，没有人理会她。店员呢？他们正聚集在另一个角落里嬉笑聊天。瓦纳梅克不说一句话，静静走到柜台后，亲自帮那位女士结账。他把东西交给店员包装后，便走开了。

有许多人在真诚的赞美之后，喜欢拐弯抹角地加上“但是”两个字，然后开始一连串的批评。举例来说，有人想改变孩子漠不经心的学习态度，很可能会这样说：“汤姆，你这次成绩进步了，我们很高兴。但是，你如果能多加强一下代数，那就更好了。”

在这个例子里，原来受到鼓舞的汤姆，在听到“但是”两个字之后，很可能会怀疑到原来的赞美之辞。对他来说，赞美通常是引向批评的前奏。如此不但赞美的真实性大打折扣，对汤姆的学习态度也不会有什么助益。

如果我们改变一两个字，情形将会大为改观。我们可以这么说：“汤姆，你这次成绩进步了，我们很高兴。而且，如果你在数学方面继续努力下去的话，下次一定会跟其他科目一样好。”

这样，汤姆一定会接受这番赞美了，因为后面没有附加的反语。由于我们也间接提醒了应该改进的注意事项，他便懂得该如何改进以达到我们的期望。

间接指出别人的错误，要比直接说出口来得温和，且不会引起别人的强烈反感。玛吉·贾可布有次谈到，她如何使草率的建筑工人养成良好的事后清理的好习惯。

贾可布太太请了几位建筑工人加盖房间。刚开始几天，每次她回家的时候，总发现院子里乱七八糟，到处是木头屑。由于他们的技

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

术较好，贾可布太太不想让他们反感，便想了一个解决的办法。她等工人们离去之后，便和孩子把木屑清理干净，堆到园子的角落里。第二天早餐，她把领工叫到一角，对他说："我很满意昨天你们把前院清理得那么干净，没有惹得邻居们说话。"从此以后，工人们每天完工之后，都把木屑堆到园子角落，领工也每天检查前院有没有整洁后才收工。

一级上士哈理·凯撒谈到这样一个问题时说道："许多后备军人在受训期间，最常抱怨的就是必须理发，因为他们认为自己仍算是普通老百姓。我正好有次奉命训练一群后备士官。按照旧时一般军人管理法，我大可对那群士官吼叫，或出言恫吓。但我并没有这么做，只是用迂回战术达到目的。

"诸位，你们都是未来的领导者，你们现在如何被领导，将来也要如何去领导别人。诸位都知道军中对头发的规定，我今天就要按照规定去理发，虽然我的头发比你们的还短得多。诸位等一下可以去照照镜子，如果觉得有需要，我们可以安排时间到理发室去。"结果可以料想，许多人真的去照镜子，并且遵照规定理好了头发。

卡耐基曾花了3年时间写作和修订了《林肯的另一面》一书，书中这样写道：

"不错。他住在印第安那州湾谷的时候，年纪尚轻，不仅喜欢评论是非，还写信写诗讽刺别人。他常把写好的信丢在乡间路上，使当事人很容易发现到。

"林肯在伊利诺州的春田镇当过见习律师后，仍然喜欢在报上公开抨击反对者，不过只是偶尔而已。

"其中，有封信所导致的后果，使他刻骨铭心，永生难忘。

"1842年秋天，他又写文章讽刺一位自视甚高的政客詹姆士·希尔斯。他在《春田日报》上发表了一封匿名信嘲弄席尔斯，全镇哄然，引为笑料。自负而敏感的希尔斯当然愤怒不已，终于查出写信的人。他跃马追踪林肯，下战书要求决斗，林肯本不喜欢决斗，但迫于情势和为了维持荣誉，只好接受挑战。他有选择武器的权利，由于臂长，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他选择了骑兵的腰刀，并且向一位西点军校毕业生学习剑术。到了约定日期，林肯和希尔斯在密西西比河岸碰面，准备一决生死。幸好在最后一刻有人阻止他们，才终止了决斗。

“这是林肯终生最惊心动魄的一桩事，也让他懂得了如何与人相处的艺术。从此以后，他不再写信骂人，也不再任意嘲弄人了。也正是从那时起，他不再为任何事指责任何人。

“南北战争期间，林肯好几次调兵遣将，更换波多马克军的将领——波普、马克克兰、胡克、伯恩赛德和米地。但是这些将领接二连三地出错，几乎使林肯陷入绝境。全国有半数人无情地指责林肯用人不当，但林肯‘毫不怨天尤人，宽容地保持缄默’他最喜欢的一句名言是：‘你不论断他人，他人就不会论断你。’

“当时，连林肯夫人都极力谴责南方人。林肯答道：‘不用责怪他们，同样的情况换上我们，大概也会如此而为。’

“1863 年 7 月 3 日，盖茨堡战役拉开了，到了 7 月 4 日晚上，李将军开始向南方撤退。当时乌云密布，随即暴雨倾盆而下。李将军带着败兵逃到波多马克河边，只见前方是高涨的河水，后方是乘胜追击的政府军，李将军进退无据，真是陷入了绝境。林肯见了，知道这是天降的大好良机，只要打败李将军的军队，战争很快就可以结束了。于是，他满怀希望地下了一道命令给米地将军，要米地将军立刻出击李将军，不要通知紧急军事会议。林肯不但用电报下令，并且另派专差传讯，要米地马上行动。

“米地将军有没有马上行动呢？正好相反。他完全违背林肯的命令，先行通知紧急军事会议。他迟疑不决，故意拖延时间，用尽了各种藉口，拒绝攻打李将军。最后，水退了，李将军和军队越过波多马克河，顺利南逃。

“林肯勃然大怒，‘这是怎么回事？’林肯对着儿子劳勃特咆哮，‘老天，这究竟是怎么回事？他们就在触手可及的地方，只要我们伸出手，他们必定跑不掉的。难道我说的话不能让军队移动半步？在这种情况下，什么人都可以打败李将军，就是我也可以让李将军俯首

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

就擒。'

"极端失望之余，林肯坐下来给米地写了一封信。记住，这时的林肯，言论措辞都比以前自制保守。所以，这封写于1863年的信，已表达了林肯内心的极端不满。

亲爱的将军：

我不相信你对李将军逃走一事会深感不幸。他就在我们伸手可及之处，而且，只要他一就擒，加上我们最近获得的胜利，战争即可结束。现在，战争势必延续下去，上星期一你不能顺利擒得李将军，如今他逃到波多马克河之南，你又如何能保证成功呢？期盼你会成功是不明智的，而我也并不期盼你现在会做得更好。良机一去不复返，我实在深感遗憾。

"你以为米地将军读了这封信之后，会有什么表示？

"出乎意外的是，米地将军从没有读过这封信，因为林肯并没有把这封信寄出去。这是后来，别人在一堆文件中发现的。

"'我的猜测是……这仅是我的猜测……'林肯在写完这封信之后，望着窗外，心里想：'慢着，也许我不该这么性急。坐在安静的白宫里发号施令很容易，如果我身在盖茨堡，像米地一样每天看见许多人流血，听许多伤兵哀嚎，也许就不会急着要攻打敌人了，如果我个性像米地一样畏缩，大概也会做同样的决定吧！无论如何，现在木已成舟，把这封信寄出，除了让我一时觉得痛快以外，没有别的用处。米地会为自己辩论，会反过来攻击我，这只有使大家都不痛快，甚至损及他的前途，或逼他离开军队而已。'

"于是，就像我所说的，林肯把信搁到一边，惨痛的经验告诉他：尖锐的批评和攻击，所得的效果都等于零。"

西奥多·罗斯福说，在他当总统的时候，凡是遇到难解的问题，就会望着挂在墙上的林肯像自问："如果林肯处于我的情况，他会如何解决这个问题？"

卡耐基在年轻时，总喜欢给别人留下深刻印象，所以写了一封可笑的信给当时刚出现在美国文坛上，颇引人注意的理查德·哈丁·戴

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

维斯。那时,卡耐基正好帮一家杂志撰文介绍作家,便写信给戴维斯,请他谈谈他的工作方式。在这之前,卡耐基收到一个人寄来的信,信后附注:"此信乃口授,并未过目。"这话留给他极深的印象,显示此人忙碌又具重要性。于是,卡耐基在给戴维斯的信后也加了这么一个附注:"此信乃口授,并未过目。"实际上,他当时一点也不忙,只是想给戴维斯留下深刻的印象。

戴维斯根本不劳心费力地写信给卡耐基,只把卡耐基寄给他的信退回来,并在信后潦草地写了一行字:"你恶劣的风格,只有更添原本恶劣的风格。"的确,卡耐基是弄巧成拙了,受这样的指责并没有错。但是,身为一个人,他觉得很恼怒,甚至10年后卡耐基获悉戴维斯过世的消息时,第一个念头仍然是——实在羞于承认——他自己受到的伤害。

以后,假如你想引起一场令人至死难忘的怨恨,只要发表一点刻薄的批评即可。

让我们记住,我们所相处的对象,并不是绝对理性的动物,而是充满了情绪变化、成见、自负和虚荣的东西。

用间接的方式"建议",而不是直接下"命令",不但能维持对方的自尊,而且能使他乐于改正错误,并与你合作。

这种方式,使人们易于改正他的错误。这种方法,维持了人们的自尊,使他自以为自己很重要。使他希望和你合作,而不是反抗你。

某公司总经理的助理欧文和他的女友玛莎决定要旅行结婚,到风光如画的瑞士度蜜月。他正做行前准备的时候,公司的总经理问他:

"你们已经决定要旅行结婚了?"

欧文说:

"决定了。"

总经理又问:

"真心祝福你们,什么时候走呀?"

欧文高兴地说:

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“就这几天吧!”

总经理无可奈何地说:

“唉!公司正要与一客户谈判并签订一份重要的合约,你是惟一的谈判人选,你走了谁能代替呀?”

在这对话中双方都有理由:欧文与女友旅行结婚已经决定,无可非议;总经理有一个重要合同要签订,惟一的谈判人选不能离开。公司总经理无法批评助手欧文,但在强调欧文的谈判地位时就暗中含有批评之意,当然也含有期望。聪明的欧文不会不了解,其结果不说也可想而知。

我们应尽量去了解别人,尽量设身处地为他人着想,顾全他人的尊严,间接委婉地指出对方可能的错误。这比起批评责怪还要有益、有趣得多,而且让人心生同情、忍耐和仁慈。

但是,当对方的自尊心受到伤害并表现出生硬的态度时,最好先避开那个问题,等待对方的“感情冷却”。因为在当时如果继续进行下去,对方会生气地把潜伏在深层心理的自尊心表露出来。这样,不仅会使对方感到很不愉快,而且还会使对方越来越陷入困境,无法接受你的说服。但是,在这种情况下,对方有时也会在心灵深处承认你的意见,所以如果你能留给对方“感情冷却”的时间,不是单刀直入而是等待他自己去认识,有时会使对方的态度变得有利于你的说服。

美国一本著名的有关说服的书中有可以应用在说服中的例子:

某一方便蛋糕制作厂家在包装纸上标明“不用加牛奶,只要加水即可”,可是销售情形并不理想。因为一般家庭主妇都习惯了由自己加入牛奶或添加其他材料来制作蛋糕。她们觉得用厂家调配好的材料制作的反而不好吃。也就是说主妇们想表现出自己的“手艺”,认为只有自己亲手加入各种材料才能制作出可口的蛋糕。于是,厂家改变了产品的调配方式,让家庭主妇们有机会自己加牛奶或鸡蛋等材料,并且以此为特点进行了大力的宣传,结果销售量大幅度增加。

例如,上司向部下分配工作时,如果指示得过于具体,有时反而不好。一位懂得深层心理的上司,在向部下分配工作时,要充分考虑

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

到部下的自尊心，留一些可让部下发挥自己的创造力的余地，部下才会积极主动地完成任务。也就是说，如果你把自己当成博学多才的亚里士多德，把对方当成不明一事的傻子，那么对方就会本能地增加对说服者的防卫。

在不指责对方的错误，也不伤害他的自尊心进行说服时，有一个不可忽视的技巧就是在应该批评对方的时候采取“沉默态度”。例如，孩子考试成绩不理想，担心父母会责骂，当孩子把试卷拿给父母看时，作父母的不要责骂他，只要默默地接过来。这样，本来做好了挨骂的心理准备的孩子反而会激发自己努力用功的想法，有时在下次考试中会取得好成绩。

一位高中棒球队的教练曾经讲过一个与此很相似的例子：有一次，一个选手未经教练许可，擅自离队去看电影。后来，事情被发现了，他想这次一定会受到教练的严厉斥责，结果出乎他的预料，教练一句话也没说。从此以后那个选手再也没有逃脱过训练。当教练在选手们的聚会上见到了已经步入社会的他时，他深切地说“那时，虽然教练没有批评我，但那比批评还难受”。

像这样不指责对方的失败和错误而是采取沉默的态度，也是一种极具效果的说服术。这样就等于是给对方提供了扪心自问、冷静反思的机会。这也是一种间接提醒的方式。

一家著名的电机制造厂召开管理员会议，会议的主题是“关于人才培育的问题”。会议一开始，瑞恩斯董事就用他那特有的声音提出自己的意见：

“我们公司根本没有发挥人才培训的作用，整个培训体系形同虚设，虽然现在有新进职员的职前训练，但之后的在职进修却成效不彰。职员们只能靠自己的摸索来熟悉自己的工作，很难与当今经济发展的速度衔接在一起，因而造成公司职员素质水平普遍低下、效益不高。所以我建议应该成立一个让职员进修的训练机构，不知大家看法如何？

“你所说的问题的确存在，但说到要成立一个专门负责培训职员

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的机构，我们不是已经有职员训练组织了吗？据我了解，它也发挥了一定的作用，我认为这一点可以不用担心……

“诚如总经理所说，我们公司已经有职员训练组织，但它是否发挥实际作用了呢？实际上，职员根本无法从中得到任何指导，只能跟着一些老职员学习那些已经过时的东西，这怎么能够将职员的业务水平迅速提升呢？而且我观察到许多职员往往越做越没有信心、越做越没干劲。所以还是坚持……

“瑞恩斯，你一定要和我唱反调吗？好，我们暂时不谈这个话题，会议结束后，我们再做一番调查。”

就这样，一个月后公司主管们重新召开关于人才培训的会议。这次总经理首先发言：

“首先我要向瑞恩斯道歉，上次我错怪了他。他的提案中所陈述的问题确实存在。这个月我对公司的职员培训进行了抽样调查，结果发现它竟然未能发挥应有的功效。因此，今天召集大家开会是想讨论一下应该如何改变目前人才培育的方法。请大家尽量发表意见吧！”

总经理的话一出口，大家就开始七嘴八舌地提出建议，但令人奇怪的是，这一次瑞恩斯董事却始终一语不发地坐在原位，安静地聆听着大家的意见，直到最后他都没说一句话。

会议结束以后，总经理把瑞恩斯董事叫进社长办公室晤谈“今天你怎么啦？为什么一句话也不说？这个建议不是你上次开会时提出来的吗？”

“没错，是我先提出来的。不过上次开会我把该说的都说了，其实那无非是想引起总经理你对这问题的重视罢了，现在目的已经达到，我又何必再说一次呢？还不如多听听人家的建议。”

“是吗？不错，在此之前我反对过你的提议，你却连一句辩解也没有。今天大家提出的各种建议都显得很空洞，没有实际的意义，反倒是你的沉默让我感到这个问题带来的压力。这样吧，这件事就交给你去办好了！今天起由你全权负责公司的人才培训工作。请好好

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

努力吧!”

“是,谢谢您对我的信任,我一定会努力把这件事做好!”

看了上面这个例子,你有何感想?这是个典型的沉默说服法成功的案例。如果你真能适时地利用沉默,有时发挥的作用反而要比说话来得大。不过话说回来,沉默只能算是一种辅助法,是一种间接提醒的方法。

如上所述,不指责对方的错误,是在尊重对方的自尊心的同时进行工作不可缺少的技巧。但是,若是非指责不可时,也应该选择没有第三者在场的情况下进行。

这是因为人们在第三者面前受到指责和批评时,不但会觉得自尊心受到了伤害,还会觉得是莫大的耻辱。尤其是女性,据说,女性如果在其他女性面前被伤害了自尊心,那简直比死还难过。

当有的家庭妇女在超级市场顺手牵羊偷拿物品被当场发现时,处理这件事的人员考虑到女性的深层心理,于是将她带到个别的房间内进行处理,可以说这是一种很好的说服方法。

无论何人,对于逆耳的忠言或劝告,往往难以接受。如何才能找一种正确的批评方法,使忠言不逆耳呢?

“真没见过你这样的糊涂虫!”“你不想干可以到别的地方去!”这类批评语是不可取的。因为它只能刺伤对方,激起对方的反感。

我们对别人发出忠告也好,批评也好,都要明确目的是为了教育,使对方的行动方向按我们的愿望改变。如果不能起到这个说服作用,倒不如沉默的好。

有些上司事先未考虑清楚,究竟自己向部属提出的忠告或批评将会得到什么效果的反应,就随便说些下属该如何如何的话。殊不知每个人都有自尊心,而这,往往妨碍他去接受批评。所以,上司发出批评,必须使受批评的下属理解他的出发点,是为了集体好,也是为了下属本人好,之中并无个人成见。如此才有积极的作用。

“你没有必要沮丧。”这样的话能使被批评者感到你对他还是尊重的。“如果你认为我说的有道理,你就听吧。”“我希望你不要让我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

失望。”这类话，也可以使被批评者感到你的温情。

正如我们前面所说的那样，忠告或批评，必须选择恰当的时机，最好是选择没有第三者在场的场合，否则他会认为你故意让他当众出丑，自然增加了抗拒的心理。

某单位的员工迟到早退的现象相当严重，上司终于忍不住了。如果态度和蔼，事情还容易过去，如果态度粗暴，甚至以威胁的口吻说话，那么，被批评者可能也会强硬地说：“既然你对我不满意，那我不干好了。”这样就有可能使上司下不了台。

按一般情理，迟到者不论其理由如何，绝不会视迟到为好事，虽然没向上司说声抱歉，但心里总是不安。这种情况下，你应当抓住人性的共同弱点、采用温和的语气说：“很对不起，我不了解你有什么困难，如果能够克服的话，我请你注意一下影响。我知道住得远，交通又拥挤，不过我仍然要拜托你能尽量不迟到。”

由于你能够谅解他犯错误的原因，使他感到你不是故意针对他的，他才可能听得进你的批评。

很多家长在教育孩子时，常对孩子说：“你看××都能，你为什么不能。”“×××多听话，你却这么顽皮……。”这些话实在不太高明。

站在教育学观点来说，每个孩子都会有独特的才能。由于先天与后天条件的不同，学习能力也自然不同。所以，教育学家们无不主张因材施教。同样，在与别人谈话时，最好不要互相比较。尤其在责怪别人或批评别人时，相互比较，是最忌讳不过的事。

有位母亲总是用左邻右舍的孩子如何如何“争气”“成功”“出息”来贬责自己儿子“不争气”。天长日久，使孩子处处感到有压力，处处觉得不如人，因而信心丧失，最后自杀。类似这位母亲的做法，用不断的“相互比较”把儿女、下级推向绝望、泄气、或出走，或犯罪的例子，不胜枚举。由此看来，批评人时的“相互比较”实为有害无益的下策。

批评的话语要力求简明。最好只用一两句话就使对方明白，然后立即转到别的地方去。不要喋喋不休地列举对方的过错，以免别

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人老是觉得你揪住他的辫子不放。

此外，做任何批评前都要想一想：我现在要说了这句话，以后是否一定负责任。有些人心直口快，随口批评人家，回过头就把方才的话忘掉了。而受批评者心理上却已蒙上了一层阴影。这样的批评是不负责任的。

采用间接提醒法，是因为在许多场合下，有些话不便直接说出来，但这个意思又要使对方明白，而采取的一种间接说理的方法。

这种不便直言的情形往往是囿于对方的自尊心。

自尊心是一个人心中的最敏感点。若要同一个人维持友谊，是决不可伤害其自尊心的，更不可故意去揭对方不便公开的秘密。所以，使用间接提示法，就是为了避开那些有可能触及对方自尊心或隐私的言词，而将话题从另一个角度引入。

但这种变换角度的方法，要注意掌握好偏离度，变换了的角度既要能避免直接接触及可能伤害对方感情的地方，又要与说明的问题有一定联系，否则，就无所谓间接，也难以达到使对方明理的目的。

所以，如果你要帮助对方认识并改正错误，你要说服他人，就应该遵循这一原则：

间接地指出他人的错误。

三、不要总是责怪对方

给他一种自重感，这样他就会与你合作，而不是背叛。

有些人很喜欢指责他人，一旦出现问题，他们首先想到的就是如何将责任推卸于人。有些人似乎养成了一种不以为然的恶习，他们动不动就批评、指责他人，有些人更以此为快。一旦出现了问题，他们首先想到的就是射出批评之箭，中伤他人。还有些人，他们本来自己在某方面做得并不好，却非要拼命去批评人家。这种批评怎会以理服人呢？其结果要么伤害他人，要么被人抵挡，弄得自己反遭他人

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

伤害。其实,尽量去了解别人,尽量设身处地去思考问题,这比批评责怪要有益得多,这样不但不会伤人害己,而且让人心生同情、忍耐和仁慈。“了解就是宽恕。”何不多点温柔之术呢?所以,当我们批评他人时,先想想自己:“我做得怎样?是否应该完全怪罪他人?”这样你也许会完全改变自己的想法和行为,并与他人保持一种良好的人际关系。

让我们记住,我们所要说服的对象,并不是绝对理性的动物,而是充满了情绪变化、成见、自负和虚荣的东西。

英国文学史上很有名的小说家托马斯·哈代曾因受到苛刻的批评而放弃写作,另一位英国诗人托马斯·查特敦年轻的时候并不圆滑,但后来却变得富有外交手腕,善与人应对,因而成了美国驻法大使。他坦言他的成功秘诀是:“我不说别人的坏话,只说人家的好处。”

托马斯·卡莱尔说过:“伟人是从对待小人物的行为中显示其伟大的。”

只有不够聪明的人才批评、指责和抱怨别人——的确,很多愚蠢的人都这么做。但是,善解人意和宽恕他人,需要有修养自制的功夫。

鲍勃·胡佛是个有名的试飞驾驶员,时常表演空中特技。一次,他从圣地亚哥表演完后,准备飞回洛杉矶。根据《飞机作业》杂志的描述,胡佛在三百尺高的地方时,刚好有两个引擎同时出现故障。幸亏他反应灵敏,控制得当,飞机才得以降落。虽然无人伤亡,飞机却已面目全非。

胡佛在紧急降落之后,第一个工作是检查飞机用油。正如所料,那架第二次世界大战的螺旋桨飞机,装的是喷射机用油。

回到机场,胡佛求见那位负责保养的机械工。年轻的机械工早为自己犯下的错误痛苦不堪,一见到胡佛,眼泪便沿着面颊流下。他不但毁了一架昂贵的飞机,甚至差点造成三人死亡,你可以想象胡佛当时的愤怒。这位自负、严格的飞行员,显然要为不慎的修护工作大

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

发雷霆，痛责一番。但是，胡佛并没有责备那个机械工人，只是伸出手臂，围住工人的肩膀说："为了证明你不会再犯错，我要你明天帮我修护我的 F－51 飞机。"

卡耐基的侄女乔瑟芬·卡耐基在 19 岁高中刚毕业的时候到纽约去担任卡耐基的秘书。"她当时没有任何做事的经验"，卡耐基回忆说，"在刚开始的时候，她十分敏感脆弱。有次我准备指责她，却又马上对自己说：'等一下，戴尔·卡耐基，等一下。你几乎有乔瑟芬两倍的年纪，做事经验更是多出好几倍，怎么可以要求她能有你的看法、判断和主动自发的精神——何况你自己也并不挺出色？还有，戴尔，你在 19 岁的时候是什么德行？记得你像蠢驴一样犯下的错误吗？记得你做过这些……还有那些……吗？'"

"一想到这里，我不得不老实地下个结论：乔瑟芬比我 19 岁时要好得多——而实在惭愧得很，我反而没有称赞过她。"

"于是，一遇到乔瑟芬犯错时，我总是这样说：'乔瑟芬，你犯下了一项错误。但是，老天知道，我以前也常常如此。判断力并非生来具备，那全得靠自己的经验，何况我在你这个年纪的时候还比不上你呢。我实在没有资格批评你或别人，但是，依我的经验，假如你这么这么做的话，不是好些吗？'听别人数说我们的错误很难，但假如对方谦卑地自称他们也并非完美，我们就比较容易接受了。"

迪利斯通是加拿大的一位工程师，他发现秘书常常把口授的信件拼错字，几乎每一面总要错上二三个字。那么他是如何让秘书改正这一错误的呢？

"就像许多工程师一样，别人并不以为我的英文或拼写有多好。我有个维持了好几年的习惯，就是常常随身带着一本小笔记簿，上面记下了我常拼错的字。我虽然常常指正秘书所犯的错误，但他还是我行我素，一点也没有改进的意思。我决定改变方式，等第二次又发现她拼错时，我坐到打字机旁，告诉她说：'这字看起来似乎不像，也是我常拼错的许多字之一，幸好我随身带有拼写簿（我打开拼写本，翻到所要的那页）。哦，就在这里。我现在对拼写十分注意，因为别

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人常常以此来评断我们，而且拼错字也显得我们不够内行。'"

"我不知道后来她有没有采用我的方法。但很显然，自那次谈话之后，她就很少再拼错字了。"

承认一个人本身的错误——就算你还没有改正过来——也可以帮助改善行为。下面是克莱伦斯·泽休森讲述的故事：

他发现15岁的儿子正学着抽烟——"我当然不愿意大卫抽烟，"泽休森说道，"但是他的妈妈和我都抽烟，我们一直给孩子作出了不好的榜样。我向大卫解释，自己如何也在年轻的时候开始抽烟，如何为烟瘾所害，到现在已经是无法戒除了。我提醒他，我常咳嗽得很厉害，如果他抽上个几年，情形也会跟我一样。

"我没有劝他不抽，或是警告他抽烟的危险。我只是指出自己如何上烟瘾，然后受到如何的影响。

"大卫想了一阵子，决定在高中毕业前暂不抽烟。好几年过去了，大卫一直没有再抽烟，也没有想抽的意思。

"那次谈话之后，我也决定戒烟，由于家人的支持帮忙，我终于成功了。"

在家庭生活中，一般为人父母者，也很喜欢责备小孩。你也许认为我会说"别责备小孩"。不是，我要说的是，在责备之前，请你读一篇有名的文章——《父亲备忘录》。

听着，孩子，我有一些话要说。虽然你睡得正熟，一只小手掌压在脸颊下，你的额头微湿，蜷曲的金发贴在上面。我偷偷溜进你的房间，因为刚才在书房看报的时候，内心不断地受到苛责，终于带着愧疚的心情来到你的床前。

我想了许多事，孩子，我常常对你发脾气。早上你穿好衣服准备上学，胡乱用毛布在脸上碰一下，我责备你；你没有把鞋子擦干净，我责备你；看到你把东西乱扔，我更生气地对你吼叫。

早餐的时候也一样，我常骂你打翻东西、吃饭不细嚼慢咽、把两肘放在桌上、奶油涂得太厚等等。等到你离开餐桌去玩，我也准备出门，你转过身，挥着小手喊："再见，爸爸！"我仍皱着眉头回答："肩膀

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

挺正!”

到了傍晚,情况还是一样。我走在路上偷偷观察你,看见你跪在地上玩玻璃弹珠,脚上的长袜都磨破了。我不顾你的颜面,当着别的孩子的面叫你回家。并对你吼道,长袜子是很贵的,你要穿就得爱惜一点!想想看,孩子,这话居然出自为人之父的口里!

记得吗?就是刚才,我在书房里看报,你怯怯地走过来,眼里带着惊惶的神色,站在门口踟蹰不前。我从报端上望过去,不耐烦地叫道“你要什么?”

你不说一句话,只是快步跑过来,双手搂住我的脖子亲吻。你小手臂的力量显示出一份情爱,那是上帝种在你心田里的,任何漠视都不能令它凋萎。你吻过我就走了,叭哒叭哒地跑上楼。

孩子,就是那时候,报纸从我手中滑落,我突然觉得害怕。我怎么养成了一个坏习惯啊!挑错、呵斥的习惯——这就是我对待一个小男孩的方法!孩子,不是我不爱你,只是我对你期望过高,不自觉地用自己年龄的标准去衡量你了。

其实,你的本性里有许多真善美。你小小的心灵就像刚从山头升起的阳光一样无限光明,这一点可以从你天真自然,不顾一切跑过来亲吻、道晚安的动作看出来。孩子,今晚其余的一切都不重要了,我在黑暗中跪到你床边,深觉愧疚!

这是一种无力的赎罪。我知道你未必懂得我所说的这一切。但是,从明天起,我会认真地做一个真正的父亲!要和你结为好朋友,你痛苦的时候同你一起痛苦,欢乐的时候同你一起欢笑。我会每天告诉自己:“只不过是个男孩——一个小男孩!”

我实在不该把你当成大人,孩子,像我现在看到的你,疲倦地蜷缩在床上,完全还是婴孩的模样。记得昨天你还躺在妈妈怀里,头靠在妈妈肩上,我要求的实在太多太多了。

的确如此,我们很多人说话时,经常会只顾自己痛快,过后才发现不小心伤了别人的心,尤其是当别人做了错事,或自己因此而吃了亏,就更觉得自己受了委屈而要从嘴上图个痛快,于是一些难听尖刻

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的话就不自觉地冒了出来。结果往往是爽了一时而伤了和气。

有时别人并没什么大错,但不幸遇到你情绪不好,那也可能遭到你尖锐的责备,结果当然更糟。同学不小心把你的笔盒碰翻,你破口大骂,从他(她)帮你捡东西开始一直骂到捡完。如果边上的同学早就习惯你这种脾气,那还好一些,否则你会发现以后经常会遇到许多冷眼。

只要你不是无缘无故地责备别人,在你开口之前,别人总是处于一种被动的心理状态,因为他们感到自己做错了事,自责的心理能让他们安静地接受你的责备,但绝对不是任你处置,随你发泄。当你的责备已经到伤害他们自尊心的地步,那么自责心理就可能立即消失,并可能产生了一丝不快,慢慢地,不快会发展成怨恨。尖锐的责备很可能把别人的自责转化为怨恨。服务行业有忌语,那是因为这些忌语不够礼貌,不够尊重顾客;而教师忌语则是可能伤害学生自尊的话,作为老师千万不能对学生说"你笨得像头猪",否则你原有的一点好意会被这种伤害冲得荡然无存。

如何才能不尖刻地责备别人?首先要有一种宽容的想法:我亏也吃了,别人错也犯了,只要他认识到,我的责备就没必要了,还不如客气点,做个人情。只要不太计较得失,一般的责备都可以省去。如果是对方没认识到他的过错,甚至他仍在执迷不悟地继续犯错,那么你也可以客气地提醒他,如果他能很好地认错,也可作罢。

另外,能以一种幽默的方式责备对方,这是最好不过了,在玩笑中提醒了对方,也在玩笑中告诉了对方自己不在意。

如果能在私下里提醒,而不是当着许多人的面,那就更巧妙了。有些人总觉得批评、责备人是件严肃的事,于是总会下意识地找个正规的场合,用比较严肃的语气和表情进行批评。其实批评与责备有很多讲究,不同的对象就要有不同的技巧,也要选择不同的时机。

如果是领导批评人,如能单独进行,那是最好的了,如果找上几个领导一起批评,那就成了批斗会了,结果会让对方感到无地自容,甚至对生活都会失去信心。而如果能在办公室里单独进行,即使其

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他人也知道，但至少在心理上他还能有种侥幸心理："领导批评我好像没人知道。"对家人、小孩也要如此，很多人总喜欢当着亲戚朋友的面责备自己的妻子或丈夫，似乎在找公正人评理一样，却不知这只会引发矛盾。许多家长也总在别人面前批评自己的孩子，却绝不在别人面前表扬孩子，似乎这样是严格要求，是一种良好的家教风气，也是一种谦虚，却不知小孩是最需要表扬的，尤其是当着别人的面。其实，大人也需要公开表扬，区别只不过孩子是高兴在脸上，而大人比如你爱人是高兴在心里。

批评人或与他人交换意见，要注意尽可能使气氛轻松一些，除非是犯了大错误。领导批评部下应该尽可能营造轻松一点的气氛，比如以关心问话开始，或者以聊家常开始，都能让批评有些人情味，也能体现你的关心。夫妻之间有怨言，能找个咖啡屋，听着音乐，喝着咖啡，轻松幽默地责备一下，对方当然会立即改过。因为你找了这样一个地方，就等于首先告诉对方"我爱你！"当然如果在枕头边责备两句，效果可能更好。

朋友之间不能在责备对方时，老账新账一起算，把以前的不满都说出来，甚至以前已责备过的事情也提出来加以重复，朋友之间，永远不要重复责备第二次，甚至责备越少越好。约翰博士说过："上帝本身也不愿论断人，直到末日审判的来临。"你我又何必如此呢？因此，你要帮助对方认识并改正错误，你要说服别人，从现在开始，就请记住这个原则：从不要总是责备他人。

四、要保全对方的面子

保全他人的面子！这是一个何等重要的问题，而我们却很少会考虑到这个问题！

俗话说："人活脸，树活皮。"此话道出了人性的一大特点：爱面子。可是我们不能只爱自己的面子，而不给他人面子。每个人都有

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一道最后的心理防线，一旦我们不给他人退路，不让他人走下台阶，他只好使出最后的一招——自卫。因此，当我们遇事待人时，应谨记一条原则：别让人下不了台阶。

一句或两句体谅的话，对他人态度做宽容的了解，这些都可以减少对别人的伤害，保住他的面子。

多年以前，通用电器公司面临一项需要慎重处理的工作：免除查尔斯·史坦恩梅兹担任某一部门的主管。史坦恩梅兹在电器方面是第一等的天才，但担任计算部门主管却彻底的失败。然而公司却不敢冒犯他。公司绝对解雇不了他——而他又十分敏感。于是他们给了他一个新头衔。他们让他担任“通用电器公司顾问工程师”——工作还是和以前一样，只是换了一项新头衔——并让其他人担任部门主管。

史坦恩梅兹十分高兴。通用公司的高级人员也很高兴。他们已温和地调动了他们这位最暴躁的大牌明星职员，面且他们这样并没有引起一场大风暴——因为他们让他保住了他的面子。

让他人保全面子！这是多么重要呀，而我们却很少有人想到这一点！我们残酷地抹杀了他人的感情，又自以为是，我们在其他人面前批评一位小孩或员工，找差错，发出威胁，甚至，不去考虑是否伤害到别人的自尊。然而，一两分钟的思考，一句或两句体谅的话，对他人的态度做宽容的了解，都可以减少对别人伤害。

下一次，当我们必须解雇员工或惩戒他人的时候，不要忘了这点。

一位审定合格的会计师马歇·葛伦杰说：“解聘别人并不有趣，被人解雇更是没趣。我们的业务具有季节性，所以，当所得税申报热潮过了之后，我们得让许多人走路。我们这一行有句笑话：没有人喜欢挥动斧头。因此，大家变得麻木不仁，只希望事情赶快过去就好。通常，例行谈话是这样的：‘请坐，史密斯先生。旺季已经过去了，我们已没什么工作可以给你做。当然，你也清楚我们只是在旺季的时候雇用你，因此……’

“这种谈话会让当事人失望，而且有种损及尊严的感觉。所以，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

除非不得已，我绝不轻言解雇他人，而且会婉转地告诉他：'史密斯先生，你的工作做得很好（如果他是做得很好）。上次我们要你去纽瓦克，那工作很麻烦，而你处理很很好，一点也没有出差错，我们要你知道，公司十分以你为荣，也相信你的能力，愿意永远支持你，希望你别忘了这些。'结果如何？被遣散的人觉得好过多了，至少不觉得'损及尊严'。他们知道，假如我们有工作的话，还是会继续留他们做的。或是等我们又需要他们的时候，他们还是很乐意再回来。"

宾州的佛雷德·克拉克谈到了发生在他们公司的一段插曲：

"有一次开生产会议的时候，副总裁提出了一个尖锐的问题，是有关生产过程的管理问题。由于他气势汹汹，矛头指向生产部总督，一副准备挑错的样子。为了不在同事中出丑，生产部总督对问题避而不答。这使副总裁更为恼火，直骂生产总督是个骗子。

"再好的工作关系，都会因这样的火爆场面而毁坏。凭良心说，那位总督是个很好的雇员。但从那天开始，他再也不能留在公司里了。几个月后，他转到了另一家公司，据说表现很不错。"

安娜·玛桑也谈到相同的情形，但因处理方法不同，结果也不一样。玛桑小姐在一家食品包装公司当市场调查员，她刚接下第一份差事——为一项新产品做市场调查。她说道："当结果出来的时候，我几乎崩溃，由于计划工作的一系列错误，整个结果当然完全错误，必须从头而来。更糟的是，报告会议即将开始，我已经没有时间同老板商量这件事了。

"当他们要求我做报告的时候，我吓得发抖。我尽量使自己不致哭出来，免得又惹得大家嘲笑，因为太过于情绪化了。我简短地说明了一下情形，并表示要重新改正过来，以便在下次会议时提出。坐下后，我等待老板大发雷霆。

"出乎意料的，他先感谢我工作勤奋，并表示新计划难免都会有错。他相信新的调查一定正确无误，会对公司有很大助益。他在众人面前肯定我，相信我已尽了力，并说我缺少的是经验、而非能力。

"我挺直胸膛离开会场，并下定决心不再有第二次这种情形发生。"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

假如我们是对的，别人绝对是错的，我们也会因为让别人丢脸而毁了他的自我。传奇性的法国飞行先锋和作家安托安娜·德·圣苏荷依写过："我没有权利去做或说任何事以贬抑一个人的自尊。重要的并不是我觉得他怎么样，而是他觉得他自己如何，伤害他人的自尊是一种罪行。"

世界上任何一位真正伟大的人，绝不浪费时间满足于他个人的胜利。举一个例子来说明：

1922年，土耳其在经过几世纪的敌对之后，终于决定把希腊人逐出土耳其领土。

穆斯塔法·凯墨尔，对他的士兵发表了一篇拿破仑式的演说，他说："你们的目的地是地中海。"于是近代史上最惨烈的一场战争终于展开了。最后土耳其获胜；而当希腊两位将领——的黎科皮斯和迪欧尼斯前往凯墨尔总部投降时，土耳其人对他们击败的敌人加以辱骂。

但凯墨尔丝毫没有显出胜利的骄气。

"请坐，两位先生，"他握住他们的手说："你们一定走累了。"然后，在讨论了投降的细节之后，他安慰他们失败的痛苦。他以军人对军人的口气说："战争这种东西，最佳的人有时也会打败仗。"

当一个人已经做出一定的许诺——宣布一种坚定的立场或观点后，由于自尊的缘故，便很难改变自己的立场或观点，此时你若想说服他，就必须顾全他的面子，为对方铺台阶，如说一些有利对方的话。

"在那种情况下，任何人都想不到。"

"当然，我理解你为什么会这样想，因为当时你并不清楚事情的经过。"

"最初，我也这样想的，但后来我了解到全部情况，我就知道自己错了。"

一家百货公司的一位顾客，要求退回一件外衣。她已经把衣服带回家并且穿过了，只是她丈夫不喜欢。她解释说"决没穿过"，并要求退换。

售货员检查了外衣，发现有明显干洗过的痕迹。但是，直截了当

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

地向顾客说明这一点，顾客是决不会轻易承认的，因为她已经说过“决没穿过”，而且精心地伪装过。这样，双方可能会发生争执。于是，机敏的售货员说：“我很想知道是否你们家的某位成员把这件衣服错送到干洗店去。我记得不久前我也发生过一件同样的事情。我把一件刚买的衣服和其他衣服堆在一起，结果我丈夫没注意，把那件新衣服和一大堆脏衣服一古脑儿塞进了洗衣机。我怀疑你是否也会遇到这种事情——因为这件衣服的确看得出已经被洗过的痕迹。不信的话。你可以跟其他衣服比一比。”

顾客看了看证据——知道无可辩驳，而售货员又已经为她的错误准备好了借口，给了她一个台阶下。于是，她顺水推舟，乖乖地收起衣服走了。

这是每个说服者都懂得的——让人们保全他们自己的面子。

即使对方犯错，而我们是对的，如果没有为别人保留面子，就会毁了一个人。因此，你要说服他人就必须遵循这一原则：

你要帮助别人认识并改正错误，保全他们的面子。

五、鼓励对方改正错误

让人相信，改进自己的错误并不是那么困难，只要树立信心，终能改正过失。

一旦发现他人出现错误，我们很多人往往首先想到的就是如何批评，使之改正。事实上，与批评相比，鼓励似乎更容易使人改正错误，并且更易让对方去做你所期望的事情。所以，当他人出现错误时，你首先应该考虑一下，是否非得批评不可，应该怎样批评？如果可能的话，尽量采取鼓励的方式，这样一方面可以达到让对方知错改错的目的，同时也不影响你们之间的相互关系。

你要是跟你的孩子、伴侣、雇员说他或她做某件事显得很笨，很没有天分，那你就做错了，这等于毁了他所有求进步的心。但如你用

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

相反的方法，宽宏地鼓励他，使事情看起来很容易做到，让他知道，你对他做这件事的能力有信心，他的才能还没有发挥，这样他就会练习到黎明，以求自我超越。

罗维尔·汤麦斯就是个处理人际关系的高手，他会给人勇气与信心，使人充满自信。举例来说：

一次，卡耐基与汤麦斯夫妇一起度周末，罗维尔·汤麦斯请卡耐基参加他们的桥牌友谊赛，桥牌对卡耐基来说是个全然陌生的游戏，他一点都不了解它的规则。

罗维尔说："戴尔，为什么不试试呢？除了需要一些记忆与判断的能力外，它没有什么技巧可言。你曾经对人类记忆的组织有过深入的研究，所以打桥牌一定难不倒你。"

当卡耐基还没有意识到什么时，他已经被拉到桥牌桌边，卡耐基发现这是有生以来第一次参加桥牌比赛，完全是因为罗维尔给了他信心，使他觉得打桥牌不是件难事。

卡耐基曾谈起他的一位朋友时说："我有一个光棍朋友，年约40余岁，最近刚订婚。他的未婚妻一直怂恿他去学跳舞。这位朋友说道：'天知道我的确应该去学跳舞。20年前，我第一次跳舞。当时的技术和现在一直都没什么两样。我的第一位老师讲的或许不假，她说，我的舞步全错了，必须从头学起。此话颇伤我的心，以致学舞的兴致完全消失无踪，我的学舞生涯也至此宣告结束。

"'现在这位老师不知是不是哄我，但她讲的话我听了真喜欢。她说，我的舞步或许有点老式，但基本上都还不错，所以学些新舞步绝对没有问题。比较起来，第一位老师由于强调的是我不对的地方，以致让我失去学习的兴趣；第二位老师则正好相反，她一直称赞我的长处，对我的短处则尽量不提。她曾对我说：'你具有天生的节拍感，可说是天生的舞蹈家呢！'虽然，直到现在，我仍然感觉到自己并没有什么跳舞细胞，技术也一直没什么进步。但在内心深处，我还是希望这位新老师所说的话'或许'没错，所以便继续付钱让她讲这些话。'

"'我知道，假如这位老师没有告诉我具有天生的节拍感，我可能

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

会跳得更差劲。因为她的话鼓舞了我，也带给我希望，使我愿意尽力去求进步。'"

职业桥牌手伊礼·考伯森写过许多有关桥牌的书籍，被译成好几国的文字，销路也超过百万本。他告诉我们，要不是有位女士说他具有天分，他也不可能走上这一行。

他是1922年移民到美国的，想要找份有关哲学或社会学方面的教职，但一直都没有成功。

然后他又想办法卖煤矿，但也失败了。后来他又想卖咖啡，也没有成功。他也玩过几次桥牌，但从没想过要以此谋生。何况他的牌也玩得并不怎么好，人又固执不知变通，常常在打牌的时候问太多问题或过于仔细，以致没有人愿意同他搭档。

后来，他碰见一位美丽的桥牌老师乔瑟芬·狄伦，很快坠入爱河，并与她结了婚。乔瑟芬注意到伊礼分析牌路的时候十分小心、仔细，便预测他是牌桌上的天才。据伊礼说，就是这一点鼓舞了他，使他终于成为职业桥牌手。

住在俄亥俄州的克拉伦斯·琼斯，是卡耐基训练班的讲师之一。他告诉我们，给人信任，用勇气去鼓励别人如何改变他儿子的一生。

"在1970年，我15岁大的儿子大卫，来到辛辛那提与我同住。他童年的境遇相当不幸。先是在1958年的时候，由于车祸，致使他的头部受伤，而且留下一道很明显的伤痕。1960年，我和太太离婚，大卫便随同母亲搬到得州的达拉斯去。从那时起，他在学校都是上的特殊班，就是为学习能力不足的学生专设的班级。由于他的头部有道明显的伤痕，学校方面便认为他脑部受到伤害而不能正常学习。他比一般正常学童落后两个年级，而且到了七年级的时候，还不懂得九九乘法表。他只能用手指算简单的加法，阅读的情况也很差。"

"他对收音机、电视机的零件和组合十分感兴趣，很想在将来当一名电器技术人员。我便趁机鼓励他在这方面发展，并且指出这方面的训练必须有某些数学上的基础。我决定帮他好好学习数学。首先我们找来四组闪视卡片(一种教学卡。教师将卡片作短暂之展示，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

以引起学生的迅速反应):加、减、乘、除的运算。在我们练习的时候,每答对一题,我都极力称赞他、鼓励他,尤其是那些原先做错的题目。每个晚上,我们都重复练习,直到没有做错的题目剩下为止。每次练习,我们都用马表计时,看看完成整个练习需费多少时间。我答应大卫,只要我们能在8分钟内完成练习,就可停止不用再练了。这看起来似乎很困难,因为第一次练习的时候,我们总共费时50分钟;第二天45分,然后40分、35分……每次时间减少了,我们便大大庆祝一番。一个月之后,大卫已能在5分钟之内,完美无缺地答对所有卡片上的问题。每次若进步不多,他会要求再重做一次。他已不再对数学感到害怕了,已发现学习本身是多么容易又有趣。

"他的代数成绩也大大提高。的确,一旦你懂得乘法,代数就变得容易多了。那个学期,他的数学成绩是'乙'。他自己也觉得十分惊讶,因为这在以前是不可能发生的。除数学,其他学科也有很大的进步。他的阅读情形大有改进,画图也画得很好。最近,他们的自然科学老师选他参加科学展览,并要他自选题目。大卫选了一个有关杠杆原理方面的题目。这题目不但需要绘图表现杠杆的几种模式,更需应用到数学原理。结果大卫表现得很好。他在校内的展览得到第1名,更在整个辛辛那提市的科学比赛中获得第3名。

"这便是整个事情发展的经过。一个留级了两年的小孩,被人认为'脑部受损',被同学戏称为'僵尸怪物',更有人说他的大脑在受伤时,从伤口'漏光了'。现在,大卫发现自己真的有学习能力,而且能圆满地把事情做好。结果呢?从第八年级的最后一季到整个高中,他都一直在荣誉班级。在高中的时候,更获选参加全国性的'荣誉协会'。我们可以这么说,一旦他发现学习是件容易的事,整个生命便因此改观了。"

所以如果你要帮助对方认识并改正错错误的认识,你要说服对方,就请遵循这一原则:

用鼓励的方式,使他有信心去面对错误、改正错误。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第四章 满足对方的心理需要

一、称赞并且欣赏对方

一滴蜜糖，比一加仑的苦汁，能捕获更多的苍蝇。

渴求他人的注意，并希望他人感到自己重要，这也许是人性的一大特征。因此，要满足他人的这种愿望，你只需学会一点：真诚地赞赏他人。但有些人就是不善此道，他们要么不去称赞他人，要么虚情假意，让人一眼识破，这种虚伪的赞许只能更加令人反感，更遭人憎恶！何不发自内心，出于真诚，对他人施予称赞之辞！同时，你也能从中获得应有的回报。

每个人都具有自己的优点和缺点，但我们有些人看待他人时，往往总是盯着他人的缺点和不足之处，而看不到他人的优点，他们不愿称赞对方，不会夸奖他人，因而也得不到他人的赞赏。其实，即使那些历史上的伟人，他们也懂得真诚地赞赏他人。

你可以用枪威逼他人，要他乖乖交出手表；可以用炒鱿鱼来威胁员工听你的话；也可用体罚或恐吓的办法使小孩服从于你。但是，这些粗陋的办法只能造成一种极为不良的反应。而真正要他人做事的惟一方法就是，给他想要的东西。那么，一个人到底想要什么呢？

按照弗洛伊德的说法，一个人做事的动机不外乎两点：性冲动和渴望伟大。美国学识最渊博的哲学家之一，约翰·杜威则有另一种说法，他认为，人类本质里最深远的驱动力就是“希望具有重要性”。

人们对这项需求的根深蒂固、迫切热望绝不亚于对食物和睡眠的需要。它就是佛洛伊德所说的“渴望伟大”，或是杜威所说的“希望

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

具有重要性”，也就是威廉·詹姆士所说的“渴望被肯定”。所以，我们要学会真诚、慷慨地赞美和欣赏他人。

这种渴望不断地啃噬着人的心灵，少数懂得满足人类这种欲望的人便可以将他人掌握在手中。这种“渴望被肯定”的感觉，也是人类与禽兽最大的分野。

卡耐基小时候住在密苏里州乡间，他父亲养了几只优良品种的红色大猪和一头血统优良的白牛。一次，他们带着猪和牛参加美国中西部一带的家畜展览，并且获得了特等奖。父亲把特奖蓝带别在一块白色软洋布上，逢人便拿出来炫耀一番。

倒是猪和牛并不在乎赢来的蓝带，父亲却十分珍惜，因为那使他有“被肯定”的感受。是的，正如卡耐基所说：“如果我们的祖先没有这种‘渴望被肯定’的想法，就不会有当今的一切文明，我们同禽兽也不会有什么两样。”

就是这种渴望，促使一位未受教育、极度贫苦的杂货店员，去研究他在一只满置杂物的大木桶底下找出的那本曾花费他5角钱所买得的法律书。你也许已经听说过这位杂货店员是谁，他的名字叫林肯。就是这种渴望促使狄更斯写下了不朽的作品；就是这种渴望鼓舞克利斯多福·瑞爵士（英国著名建筑家）在石头上写出诗篇；就是这种渴望使洛克菲勒聚积了耗之不尽的财富；也是这种渴望，使你们镇上的有钱人建造了超出实际所需的大房子；也是这种渴望，使你想要最新款式的衣装、最新年代的汽车，还有炫耀一下你聪明的孩子；也是这种渴望，驱使许多青年男女加入了不良帮派。曾担任过纽约市警察局长的莫洛尼指出，许多年轻罪犯十分自负，他们被捕后的最大愿望就是想在报上大出风头，和那些运动健将、影视明星或政治人物的照片同时出现在报端。至于以后的牢狱生涯如何，似乎与他们无关。

假使你告诉我们，你是如何满足这种“渴望被肯定”的需要的，我们就可以告诉你，你是怎样的一个人。因为那决定了你的人格，是对你最具有意义的事。举个例子来说，洛克菲勒让自己觉得“被肯定”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的方法，是捐钱在国外建立一所现代化医院，造福那些未曾谋面的穷苦人民。另一个人名叫狄令格，他让自己感到“被肯定”的方法，是走上邪途，成为抢劫银行的匪徒和杀手。在美国联邦调查局追缉他的时候，他逃到密苏里州一处农舍，对着惊惶的农民说道：“我是狄令格！”似乎对身为第一号社会公敌的身份感到自豪，“我不会伤害你们，但是，你们要知道我就是狄令格！”

是的，狄令格和洛克菲勒最大的不同之处，就是他们采用了不同方法，让自己感到“被肯定”。

曾经有一位著名的演说家，他这样形容卡耐基：“他是一位会握着你的手，鼓励你，赞美你的人。在我的生活经验中，还没有碰到一个能赶得上他的人，有许多人，虽然拥有职权，但他们没有雅量，只会讥讽别人，像这样怎么能成就更伟大的功业呢？”

当“矮”者赞扬“高”者并抱有一定的私人企图时，赞美就变成了拍马屁。讨厌别人拍自己马屁的人少之又少，人性使然。拿破仑宣称自己最讨厌别人拍马屁了，有一次一个侍从对他说：“将军，您最讨厌别人对您拍马屁，真是大明智了！”拿破仑得意地颔首称是，不知不觉又被拍了一记响亮的“马屁”。拍马屁一词原本是说，人在骑马前最好先拍抚马的屁股，这样马才会温顺地让人骑上去，否则，不但骑不上，还会被摔下来。历来就被引申为专门说奉承话，献媚的意思，人们讥讽那些厚颜无耻仅会阿谀奉承地讨好上司的人为“马屁精”。

人都有虚荣心，会从别人的赞美中得到一种莫大的优越感和满足感。

19世纪初，英国伦敦有一位年轻人立志要成为一名作家。可是，他只受过不到四年的学校正规教育，父亲又因债务入狱，以致这位年轻人经常三餐不继。后来他终于在一间脏乱的仓库中找到一份贴纸标的工作，夜晚就与两个贫民区的流浪儿一起睡在小阁楼里。他对自己写作的能力实在毫无信心，以致他得等到半夜才溜出去将稿件付邮，以免遭人耻笑。一篇又一篇的故事屡遭拒绝。但是，伟大的一天终于来临了，因为他的一篇文章被采用了。虽然他没有拿到

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

稿费，但是有一位编辑对他的文章相当激赏，给了他一些肯定。当晚，他异常兴奋，脸上挂着泪珠漫无目的地在街上闲逛。

由于他的文章获得赞赏与肯定，他的整个人生也因此改观了。如果不是那位编辑的鼓励，他的才情可能一辈子埋没在那脏乱的仓库里。你可能也听过这位青年的名字吧！他的名字就叫查尔斯·狄更斯。

赞美一定要是由衷之言，而且要有事实根据。如果无中生有，会被看出是故意制造的美言，一旦拆穿，反而会伤感情。

同样是夸赞，技巧有别，效果也不同。例如开帽子店的人，赞美对方很适合戴帽子，或说帽子很能衬托对方的气质及个性等，这种赞美词才会令对方欣然接受。

但是，如果兜售帽子，却说："这是一顶可爱的帽子，它简直可说是为你设计的。真的！它使你看起来至少年轻 10 岁！"那对方可能说："那我不买了！我可受不了当我把帽子脱下来，就要老上 10 岁！"当然，这是笑话，对方未必如此"逆向思考。"不过，夸赞帽子漂亮与对方并无任何关联，确也是事实。这点正如夸赞某人穿着衣服很漂亮，重点并不在于衣服，而是赞美其选购衣服的"眼光好"或"买得便宜"。

总之，赞美一定要真诚，否则所谓"灌迷汤""拍马屁"出笼，送的人肉麻，接受的人尴尬。

这个例子以前章节引用过让我们再来看一个例子：

克里斯是个安静、害羞、缺乏自信心的男孩，平常在课堂上很少引人注意。一天，老师罗兰见他伏案用功，便走过去跟他搭讪。当罗兰问他喜不喜欢所上的课时，这个年方 14 岁的害羞男孩的脸上，表情起了极大变化，可以看出，他的情绪很激动，极力想忍住泪水。

"你是说，我表现得不够好吗？罗兰先生？"

"啊，不！克里斯，你表现得很好。"

那天，上完课走出教室的时候，克里斯用他那对明亮的蓝眼睛看着罗兰先生，并且肯定有力地说："谢谢你！"

从这个例子我们可以明白：要打动别人内心的最好方法，就是技

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

巧地表现出你衷心地认为他们很重要，并给予他们真诚的肯定和欣赏！

由史坦利家庭用品公司的业务工作起家的玫琳凯化装品公司的创办人玫琳凯·爱莎女士。一开始，她做的一点都不成功。爱莎回忆道："我们规定要送给女主人一套四元九毛九分的拖把与灰掸，可是一场示范下来我只做了不到七元的生意，因此，我离去时，实际上大概只做了二元的生意。"虽然情况恶劣，但是爱莎还有三名幼儿嗷嗷待哺，又没有什么专才，因此只得继续奋斗下去。

几个礼拜后，她终于认识到这样下去只会入不敷出，不足以养家糊口，除非能立即有所改变。她决心要改变目前的做法。她说："我注意到别人告诉我他们做了多少生意，不免自问：他们是怎么做到的？我一直卖不出去这些拖把。我真的不知道怎么卖才好。于是我告诉自己，我一定得去参加公司的业务大会，找出真正有效的做法来，否则我靠什么来养活我的三个小孩？"

在那个年代，对一位住在德州的单亲妈妈来说，花钱跑到外地去开会可真算得上是一场大赌注。而爱莎连盘缠都没有，别人还在浇她冷水。她说："我得借钱去参加，整个的花费是十二美元，包括从休斯顿到达拉斯的来回火车票，以及三晚的旅馆住宿费。当然，现在十二美元是连门都进不去的。我终于向一位朋友借到了十二美元。为了借这十二元，我差不多失去了所有的朋友。答应借我钱的那位朋友还说：'你应该待在家里，用那笔钱给小孩添点衣物。你不应该去参加那种只有男人才去的业务大会。'

不过，爱莎并未打退堂鼓。她接着回忆说："他们没有提到供应食物，我总得吃饭哪！于是我想，最好准备一点起士和饼干。于是我包了一磅起士又带了一盒饼十，放在史坦利的样品包里面，因为那也是我惟一的公事包，我并没有真正的公事包。我又把惟一的洋装放进提包里，和起士、饼十塞在一起。"

"我搭上火车后，发现公司同仁都在唱着史——坦——利，到处都听到史坦利，耳朵一刻都不得闲。我觉得困窘极了，他们简直是一

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

群疯子！我假装跟这些人毫无关联。我几乎一无所有，当然，也没有像样的衣服。我看起来想必十分狼狈，但是，我终于到了目的地，并因此改变了我的一生。

“大会的风头人物——大会皇后是位女士，她的名字我一辈子也忘不了，她叫丽薇塔·奥白朗，黑头发，高挑苗条的身材，重要的是她成功了。她与当时的我正是两个极端。我坐在最后一排注意她的一举一动，而我决定明年自己要像她那样的风光。她得到的奖品是一个鳄鱼皮包，这是当时最大的奖品。我全心全意想得到它——那个鳄鱼皮包。

“他们并没有销售手册教人如何销售，不过他们提到了几件事情。第一，先上路；第二，订立远大目标，好吧！我已经是史坦利公司的一员，而且我已明确地订立了目标，就是要像那位女士一样，我相信我的心愿可能强烈得连台上的她都能感应得到。最后一点，他们说，就是把你想做的事告诉某一个人。我环顾四周，觉得告诉他们是毫无意义的事。我应该去告诉总裁，而他正站在前面。我于是走向费兰克·贝佛雷奇先生，告诉他：贝佛雷奇先生，我明年一定要当上大会皇后。

“如果他知道我是什么人，他一定会觉得好笑的，我才加入了三个礼拜，平均成交值只有七美元，明年就想当上大会皇后吗？真是的，别不切实际了！不过，他实在是位仁慈的人，我不知道他看上我哪一点，但是他却握住我的手，望着我的眼睛说道：‘我认为你一定可以做到！’就这十个字改变了我的后半辈子。我绝不能令他失望。我是说，我等于是发了誓，明年要成为大会皇后。”结果，她真的做到了。

玫琳凯·爱莎努力不懈，创立了非常成功的化装品公司，聘用兼职的玫琳凯业务代表，将产品销售给朋友、邻居及同事。在她加入史坦利公司之前，她就是位斗志高昂的女性，因为她当时没有先生、没有工作，又有三位嗷嗷待哺的幼年子女，再加上她渴望得到成功的感觉。史坦利公司总裁给她的鼓励刚好提供了她所需要的强心剂：提高了她的自尊，一种有人关切她是否成功的感觉。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我们不得不一再强调，在对他人进行赞美时，应当注意做到实事求是，措词适当。当赞语没说出口时，先要掂量一下，这种赞美有没有事实根据，对方听了是否相信，第三者听了是否不以为然，一旦出现异议，你有无足够的证据来证明自己的赞美是站得住脚的。所以，赞美只能在事实的基础上进行，同时，赞美的措词也要适当。一位母亲这样赞美孩子："你是一个好孩子，有了你，我感到很欣慰。"这种话就很有分寸，不会使孩子骄傲。但如这位母亲如是说："你真是一个天才，在我看到的小孩子中，没有一个赶得上你的。"那会把孩子引入歧途。

借用第三者的口吻对他人进行赞美，有时能出人意料地使对方感到愉快和高兴。有时，我们为了赢得他人好感，往往会赞美对方一番。但赞美若由自己说出，不免有恭维、奉承之嫌。如果换个方法，借用第三者的口吻进行赞美，对方多半会认为你不是在奉承她。因为在一般人的观念中，总认为"第三者"所说的话是比较公正、实在的。因此，以"第三者"的口吻来赞美，更能得到对方的好感和信任。

如果当面赞扬一个人，有时反而会使他感到虚假，或者会疑心你不是诚心的。一般来说，间接赞扬无论在大众场合，或在个别场合，如能传达到本人，除了能起到赞扬的鼓舞作用外，还能使对方感到你对他的赞扬是真诚的，从而愿意接受你的观点。

是的，真诚的赞美很容易打动对方的心，但是，有时候直接地赞美却有可能引起对方警觉，存有戒心，觉得你是因为有所企图才这样阿谀奉承，溜须拍马。所以，"借"他人之口进行赞美确是一种很好的方法。例如，说"别人都说你……，故我今天特来请教"，其效果就比自己说出来要好得多。

而且，人们对背后的言语是敏感的，因为再自信的人也在乎别人的评价和看法，都希望自身的价值能得到客观的认可，尤其是女性，背后的话，对她们的影响力更大。女人之所以如此，大概是想知道自己并不知道的自我的真实一面吧！周围的声音是最客观的，所以，很容易让她们信以为真。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当你对她一味地强调“我认为,我认为”时,即使她真的美如天仙,你的赞美也很难使她得到满足,因为她会怀疑你是一种客套,仅仅是“甜言蜜语”而已。

如果你对一位初相识的女人说恭维话,相信她是不会认为自己真有那么好。这个时候,你千万别太主观地对她说:“你真漂亮哟!”而应该说:“听我朋友说过你很美丽可爱,今日一见,果真名不虚传。”或者:“早就听人说我们(或你们)单位今年招了一位非常美丽的女孩,原来就是你啊!而且比想象的美丽。”

你这样客观一点地对她说,她不仅容易接受,并且会因此对你的印象特别深刻。

如果你想赞美一位服务员,你不妨这样说:“听说这个店里有一位全街公认的最漂亮的女服务员……,我一见到你,心想:一定是你。”这样的措辞,显然相当客观,将公众的心声传给了她。她便会在心中想到:那些称赞的话是在说我吗?如果是说我的话,该有多好啊!她的那种兴奋与不安的心情可想而知的。过一会儿,你可以再添上一句:“真的是你,没错。”

她自己认同了,那种不安的心情也会自然而然地消失。

如果你仅仅是强调个人的看法,她是不会相信的。要使对方认为你说的是真实的,那么必须在客观之中包含着主观,如此,才不会被怀疑是否真诚。

女人,与其把你对她的赞美之词说上一百次,还不如加上一句“大家都这么说”更有用,因为她们天生就渴望被认同。

我们经常看到有人在称赞别人时所表现出来的漫不经心,如“你这篇文章写得蛮好的”“你这件衣服很好看”“你的歌唱得不错”等,这种缺乏热诚的空洞和称赞并不能使对方感到高兴,有时甚至会由于你的敷衍而引起对方反感和不满。因此,称赞别人要尽可能热情些、具体些。

对他人的赞扬一定要适度,因为适度的赞扬会使人心情舒畅,否则就会使人感到难堪、反感,或觉得你在拍马屁。可以说合理地把握

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

赞扬的“度”是一个必须重视的问题。

真诚、慷慨地赞美别人，可以增进彼此间的友谊，但若说话不当，很可能得到反效果。

例如：

有一天，斯托尔先生约隔壁的艾玛尔小姐一起去打保龄球，当他见到艾玛尔小姐时，便故作惊叹地说：

“啊，真是了不起，你总是不见老……”

听了这一句话之后，艾玛尔小姐逐渐地对她冷淡了起来，显出一副爱答不理的样子。

的确，“真了不起……你总是不见老……”这一句话不仅含有挖苦的味道，而且还让人觉得你好像很盼着别人老，难怪人家要不高兴了。此时，不妨说：

“艾玛尔小姐，你总是那么年轻漂亮……”

这么一说，对方不但不会怪你，反而会感谢你呢！

又如，你若对一位小姐说：“你今天真漂亮。”她不仅不会高兴，反而会在心里嘀咕：“难道我以往很丑。”但你若说：“你今天尤其漂亮。”效果就不一样了。同样的道理，你与其对一位姑娘说：“你好上镜哟。”还不如对着相片含糊地说：“好漂亮！”

那么，对于男人应该怎么夸赞呢？或许你认为这太简单了，事实上并不尽然。有的人以明星来夸奖别人时，说：“我觉得你很像某个英俊的歌星！”当然，如果对方也很喜欢这位明星的话，他当然会很高兴地接受你的夸奖。假如很不巧的，对方非常讨厌这位电影明星的话，那么会产生什么结果呢？……也许对方会板起脸说：“什么？我和他很像，这简直是对我的一种侮辱！我最讨厌他那种……”你只好在一旁苦笑了。

一般而言，大部分的男性对男明星都有自己的价值观，这份好恶的感觉非常清晰，因此，最好是不要引用明星来赞美人家。如果要用的话，应该先说：

“哎！你对某明星的感觉如何？”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“唔……,我觉得他很不错,尤其是他的歌唱得非常好!”

“唔,我也觉得。对了,过去有没有人向你提过这点,你长得很像他,都非常英俊!”

每一个人,从大公司的总裁,到超市最基层的处理退货的职员,都希望别人称赞他表现杰出、聪明能干。如果他的努力能得到肯定哪怕一点点肯定和适时的一点鼓励,有时就真的能将一位优良员工转化为杰出员工。

戴尔·卡耐基曾经问过这样的问题:“当我们想改变别人时,为什么不采用教导犬类的方式来进行呢?为什么不用肉片取代皮鞭?为什么不以赞赏代替责备?即使一点点进步,我们也应该赞赏。因为,那才能激励别人不断地改进自己。”

这是再简单不过的道理了。可是,不知道为什么,许多人却连应给的赞赏都觉得难以启齿。纽约人寿公司的弗雷德·薛佛就说:“我发现要给人肯定很困难,我自己也不懂为什么。这么简单的一件事,又能带来这么好的结果,我不懂自己为什么不能启口:‘我真的很感谢你,谢谢你所做的。我知道你投入了很多额外的时间,相信我,我都很清楚。’”

薛佛经过许多年的艰难表达,最后终于了解到赞赏的重要性,而且是从他的老板那儿学会的。薛佛说:“他真的很好,每天都会给人某种回应。他心中有困扰或烦恼时,他也会告诉你,不过总不忘加上一句:‘我要谢谢你,你做得很好。’每次听到这句话,都觉得好安心。”

说话的内容有时也许相当平淡,不见得要惊天地、泣鬼神。薛佛接着表示:“有时候他注意到我工作太辛苦,就会说:‘离开办公室回家去吧!跟家人聚一聚,休几天假也行。’其实,光是他注意到我的努力,我就觉得很值得了。”

我们在前面已经提到的查理·夏布就是利用这一成功的法宝取得成功的。

查理·夏布是全美少数几个年收入超过一百万的商人中的一个。1921 年,安德鲁·卡内基慧眼独具,擢用夏布为新成立的“美国钢铁

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

公司"第一任总裁。此时,夏布 38 岁。

为什么安德鲁·卡内基每年要花一百万聘请夏布先生呢?难道夏布先生是个什么了不起的天才?还是夏布先生对钢铁生产比别人懂得更多?都不是。夏布先生惟一超人一等的只是他善于处理人事和管理人事。

我们天生具有引发人们热心的能力。促使人将自身能力发挥至极限的最佳办法,就是赞赏和鼓励。赞美别人有时是你致胜的法宝。当然,在说服中也是如此。

来自长辈或上司的批评,最容易使一个人的锐气受到挫伤。卡耐基从不批评他人,他相信奖励是使人工作的原动力。所以,卡耐基喜欢真诚,慷慨地赞美他人而讨厌吹毛求疵。

这也是夏布成功的秘诀。但是,一般人怎么做呢?正好相反,假如他们不喜欢一件事,必定对别人大吼大叫;如果喜欢就一点也不吭声。"生活中,我广泛接触过世界各地不同层面的人",夏布说道:"我发现,无论如何伟大或尊贵的人,他们也和平常人一样,在受认可的情况下,比在受指责的情形下,更能奋发工作,效果也更好。"

这也是安德鲁·卡耐基先生杰出成功的主要原因。夏布指出,卡耐基常常公开称赞他人,私底下也是如此。卡耐基甚至在墓碑上也不会忘记恭维别人,他为自己所写的墓志铭是这样的:"这里躺着一个人,他懂得如何哄骗比他聪明的人。"

真诚的赞赏同时也是约翰·洛克菲勒成功管理人事的首要秘诀。举例来说:

爱德华·贝德福特是洛克菲勒的合伙人之一,在南美的一次生意中,他使公司损失了 100 万美元。洛克菲勒当然可以指责贝德福特,但是他并没有这样做,他知道贝德福特已经尽力了——再说事情已经发生并且过去了。所以洛克菲勒另找其他的事称赞贝德福特,说他节省了 60%的投资金额,"这太好了,"洛克菲勒赞美说,"我们并不能总是像巅峰时期那么好。"

可见照顾一个人的自尊有多么重要。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我们也许会照顾父母、儿女、朋友和同事，但是我们可曾照顾过他们的自尊？我们给他们食物、面包和水，好让他们补充体力。但是我们却忽略了给他们感谢的言语。这样的言语就像美妙的音乐一样动听悦耳，永远在记忆深处留下深刻印象。

我们日常生活当中，最常忽略的美德之一便是赞赏。有时候，儿女从学校带回一份好成绩单，我们忘了称赞他们；当孩子们第一次烤好一块蛋糕，我们也忘了鼓励他们。对孩子们来说，父母的注意和赞赏是最令他们高兴的。

因此，下一次，当你在餐馆里见到盘里漂亮的装饰，不妨告诉厨师他们做得多好；当疲倦的店员耐心地拿出货物给你看时，你也别忘了称赞他们。

爱迪生说过："我遇见过的每一个人，或多或少是我的老师，因为我从他们每个人身上都学到了东西。"

如果这话对爱迪生来说是正确的，那么它对我们更是如此。让我们不要老是想着自己的成就和需要。

让我们尽量去发现别人的优点，然后，不是逢迎，而是出自真诚地去赞赏他们。

记住，在你每天的生活之旅，别忘了为人间留下一点赞美的温馨，这点小火花会燃起友谊的火焰，也会给你带来成功的喜悦。当你下次再度来访时会惊奇的发现它曾经留下多么鲜亮的痕迹。

有一次，柯立芝对他的一位秘书说："你今天早上穿的这件衣服很漂亮，你真是一位迷人的年轻小姐。"这可能是沉默寡言的柯立芝对一位秘书的最佳赞赏了。那位女孩子满脸通红，不知所措。接着，柯立芝又说："从现在起，我希望你对标点符号能稍加小心一些。"

他的心理策略很高明。通常，我们在听到别人对我们的某些长处的赞扬之后，再去听一些比较令人不痛快的事，总要好受得多。

理发师在刮脸前，先在客人脸上涂上肥皂沫。麦金尼在1896年竞选总统时，也曾采用了这种方法。当时，共和党一位重要人士写了一篇竞选演说，自以为写得比任何人都高明。那篇演说里有一些很

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

不错的观点，但却很可能会惹起一阵批评狂潮。麦金尼不愿使这人伤心，也绝不想抹杀这人的满腔热诚，然而他却又必须说“不”。看看吧，他把这件事处理得很巧妙。

“我的朋友，这是一篇很精彩的演说，”麦金尼说，“没有人能写得比你更好。在许多场合中，这些话说得完全正确；但在目前这种特殊场合中，是否相当合适呢？从你的角度来看，这篇演说十分有力而切题，但我必须从党的角度来考虑它所带来的影响。现在你回去，再写一篇演说稿，记住送我一份副本。”

他真的照办了。麦金尼替他改稿，帮他完成了第二篇演说稿。他后来终于成为竞选活动中一名最有力的演说者。

下面是林肯在1962年4月26日所写的第二封最著名的信（他的第一封最著名的信是写给毕克斯贝夫人的，对她在战争中失去了5个儿子表示哀悼）。林肯写这封信大约用了5分钟，但在1926年公开拍卖时，它卖了1.2万美元——那比林肯苦十50年所存的钱还多。

从这封信中我们可以看出林肯是如何改变一位喧哗的将军，而且是正当全国的成败命运可能系在这位将军的行动的时候。这恐怕是林肯在做总统以后所写的最锋利的一封信，但你可得注意到在他说到他的严重错误以前，他先称赞了胡格将军。

是的，那是些严重的错误，但林肯没有这样称它们，而是更委婉，更富外交手段。下面是致胡格大将的信：

我已经将你放在军队的首位。当然，我这样做是根据我以为充足的理由，但我想，你最好知道对于有些事，我对你不是十分满意。

我相信你是一位智勇双全的将军，那当然是我所喜欢的。我也相信你不会将政治与你的职务混淆起来，在这事上，你是对的。你自信，那是一种有价值的、不可少的性格。

你有志气，这在相当范围之内，是有益无害的。但我想要柏恩赛将军带领军队的时候，你出于个人的意志，竭力阻挠他。在这事上，你对国家，对一位战功显赫的同僚长官犯了一个大错。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我曾听说，并使我相信，你最近曾说军队与政府都需要一位独裁者。当然，不是因为这个，却是不顾这个，我方给你统治权。

只有得到胜利的将领，方能成为独裁者。我现在请求于你的是军事的胜利，我可以将独裁权冒险给你。

政府要尽力帮助你，那同以往及今后对于所有将领所做的帮助一样，不多也不少。我深怕你所帮忙灌输于军队的批评将领及不信任他的精神，现在将加在你的身上了，我要尽力帮助你消灭这种精神。

当这种精神存在于军队中时，既不能使你，也不能使拿破仑（如果他还活着），从军队中得到益处。现在，要小心，不要匆忙，要尽力不懈地努力前进，使得我们胜利。

这封信的骨子里隐含着一种非常严肃的谴责，但字面上却依然委婉诚恳，娓娓动听。那位将军捧读此信，怎能不衷心感动而甘愿效忠呢？这就是林肯的过人之处。

当然，你不是柯立芝、麦金尼或林肯，那么，这种哲学在日常生活中，是否也能奏效呢？费城华克公司的高伍先生讲述了下面这则故事：

华克公司在费城承建一幢庞大的办公大厦。一切都照原计划进行得很顺利，在工程尾期负责供应大厦内部装饰的铜器承包商突然宣称，他无法如期交货。这一来，整幢大厦被耽搁了！巨额罚金！重大损失！全因为一个人。

长途电话、争执、不愉快的会谈，全都没效果。于是高伍先生奉命前往纽约，深入"虎穴"。

"你知道吗？在布鲁克林区，有你这个姓氏的，只有你一个人。"高伍先生走进那家公司董事长的办公室之后，立刻就这么说。

董事长很吃惊："不，我并不知道。"

"哦，"高伍先生说，"今天早上，我下了火车之后，就查阅电话簿找你的地址，在布鲁克林的电话簿上，有你这个姓的，只有你一人。"

"我一直不知道，"董事长说，他很有兴趣地查阅着电话簿。"嗯，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这是一个很不平常的姓。”他骄傲地说，“我这个家族从荷兰移居纽约，几乎有两百年了。”他一连好几分钟说到他的家族及先辈。当他说完之后，高伍先生就恭维他拥有一家很大的工厂，说自己以前也拜访过许多同一性质的工厂，但跟他这家工厂比起来就差得太多了。“我从未见过这么干净整洁的铜器工厂。”高伍先生说。

“我花了一生的心血建立这个事业，”董事长说，“我为它十分自豪。你愿不愿意到工厂各处去参观一下？”

在参观中，高伍先生恭维他的组织制度健全，并告诉他为什么他的工厂看起来比其他的竞争者高级，以及好在什么地方。高伍先生还对一些不寻常的机器表示赞赏，这位董事长就宣称这些是他发明的。他花了不少时间，向高伍先生说明那些机器如何操作，以及它们的工作效率多么良好。他坚持请高伍先生吃午饭。到这时为止，高伍先生一句话也没有提到此次访问的真正目的。

吃完午饭后，董事长说：“现在，我们谈谈正事吧。自然，我知道你这次来的目的。我没有想到我们的相会竟是如此愉快。我保证你们所有的材料都将如期运到，即使其他的生意会因此延误，我也不在乎。你可以带着我的保证回到费城去。”

高伍先生甚至未开口要求，就得到了他想要的所有东西。那些器材及时运到，大厦就在合同期限届满的那一天完工了。

如果高伍先生使用大多数人在这种情况下会使用的那种大吵大闹的方法，会有这种美满的结果吗？

新泽西州一个联邦信用合作社的分社经理桃乐赛·鲁布卢斯基，提到她如何帮助她的职员提高工作效率：

“最近，我们雇佣了一位小姐当实习出纳。她与顾客的关系非常好，工作很有效率。但那天结账时，出了问题。

“出纳组长强烈建议解雇她：‘她把每一个人的工作都耽搁了，因为她结账速度实在太慢。我不知道教了她多少遍，她就是不会，她一定得离职。’

“第二天，我看到她迅速准确地处理了每一件日常的业务工作，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

而且跟顾客相处得很愉快。但不久我就发现，她在结账时确实出了问题。

“下班后，我过去跟她谈了一会儿。她显得非常紧张不安。我夸赞她对顾客的友善和开朗，还有她工作的速度和正确。然后，我建议我们一起复习一下平衡现金的过程。她了解到我对她有信心，于是轻松地循着我的建议，很快就熟悉了这个作业程序。从此以后，就再也没有问题出过。”

不知道你有没有这种感觉，这仿佛是一种苦味的药丸，外面裹着糖衣，使人吃到嘴里先感觉到可口的甜味，容易一口吞下肚子去。于是，药物进入胃肠，药性发生效用，疾病也就医治好了。我们要对人说规劝的话，在未说之前，先来给人家一番赞誉，使人先尝一些甜头，然后你再进行说服，人家也就容易接受了。

戴尔·卡耐基曾向我们讲述了这样一个故事：

有个农妇在劳累了一天之后，为于活的几个男人准备了一大堆干草当晚餐。愤怒的男人质问她是否发疯了，农妇答道：“嘿，我怎么知道你们会在意呢？20年来，我一直煮饭给你们吃，你们从不吭声，也从没告诉我你们并不吃干草啊！”

几年前，有人对离家出走的妇女进行过研究。你知道这些妇女离家的主要原因是什么吗？——“没有人领情”。我相信，离家出走的男人也大概是相同的理由。虽然我们也常常心里感谢另一半所做的一切，却从来没有说出自己的感激之情。

格林斯尔的妻子参加了一种自我训练与提高的课程，回家后，她要先生列出6种能让太太变得更加理想的事项。这位先生说道：

“这个要求真让我吃惊。坦白地说，要我举出6件事实在简单不过——上帝知道，我太太可是能列出上千个希望我变得更好的事项。但是，我没有这么做，我告诉她：‘让我想想看，明天早上再告诉你。’

“第二天早上，我起了个大早，打电话要花店送六朵红玫瑰给我太太，并且附上纸条写着：‘我想不出有哪六件事希望你改变，我就喜欢你现在的样子。’

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“傍晚回家的时候，你想谁会在门口等着我呢？对啦，我太太！她几乎含着眼泪等着我回家。没必要再说什么了，我很高兴没有照她的请求趁机批评一番。

“星期天她再次去上课的时候，她把事情经过向他人讲述出来，许多太太走过来告诉我：‘这真是我听到过的最善解人意的事。’我也因此体会到赞赏的力量。”

著名的心理学家杰丝·雷耳在《孩子，我并不完美，我只是真实的我》这本书里评论说：“称赞对温暖人类的灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长开花。但是我们大多数的人，只是敏于躲避别人的冷言冷语，而我们自己却吝于把赞许的温暖阳光给予别人。”

19世纪的初期，伦敦有一个同查尔斯·狄更斯有同样理想的男孩。这个男孩在一家干货店工作维生。5点他就得起床，打扫店面。一天做14小时的奴隶。那真是单调又辛苦的工作，他也轻视这份工作。2年后，他无法忍耐了，有一天起床后，还没吃早餐，就跋涉了15里的路，去投奔他做管家的母亲。

他变得狂暴起来。他向她恳求，而且哭了，他发誓假如他继续做那份工作，他会毁了自己。于是他写了一封悲惨的长信给他的老校长，说他心已死，不想再活下去了。他的老校长给了他一些安慰，并说他确实很聪明，应该得到好一点的事，于是请他当一名老师。

这份称赞改变了这位青年的一生，也为英国文学史留下了不朽的一页。这位男孩持续地写了无数本畅销书，并赚了好几百万。你也许也听说过，他叫韦尔斯。

我们都渴望被赏识和认同，而且会不计一切去得到它。但没有人会要阿谀这种不诚恳的东西。用赞扬来代替批评，是史金纳的基本观点。这位伟大的心理学家以动物和人的实验来证实，当批评减少而多多鼓励和夸奖时，人所做的好事会增加，而比较不好的事会受忽视而萎缩。

谈到改变人，假如我们愿意激励一个人来了解他所拥有的内在宝藏，那我们所能做的就不只是改变他了，我们能彻底的改造他。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

夸张吗？听听美国有史以来最有名、最杰出的心理学家威廉·詹姆斯睿智的话语吧：

“若与我们的潜能相比，我们只是半醒状态。我们只利用了我们的肉体和心智能源的极小一部分而已。往大处讲，每一个人离他的极限还远得很。他拥有各种能力，但往往习惯性的未能运用它。”

在这些习惯性的未能运用的能力之中，有一种你必定没有发挥出来，那就是赞美别人、鼓励别人，激励人们发挥潜在的能力。

举例来说，为什么多次结婚的迪凡尼兄弟，在婚姻市场上这么一帆风顺？为什么这两位所谓的“公子哥儿”有办法娶到两位著名而美丽的电影明星（一位闻名世界的首席女歌星，以及身价百万的芭芭拉·何顿）呢？他们是怎么办到的？

“迪凡尼兄弟对女人的魅力，”亚迪拉罗吉尔圣约翰在《自由》杂志中的一篇文章中说，“……好久以来，对许多人来说，一直是神秘的。”

波拉尼格妮，是一位见多识广的女性，是一位男性鉴赏家，也是一位伟大的艺术家。她说：“他们比我所遇见的任何男人还懂得恭维之道。而恭维之道，在这个现实而没有情境的时代里，几乎是一样被遗忘的东西。这，我可以跟你保证，这是迪凡尼兄弟吸引女人的秘密。”

甚至维多利亚女皇也为恭维所动。德莱里承认，他在女皇面前常常使用恭维，他说他“厚颜无耻地恭维”。但是，德莱里是所有统治过广大的大英帝国的人中最老练、最有技巧、最有办法的人之一。在他那一行中，他是一名天才。对他有效的方法，不见得对我们有效。恭维对你害多于益。恭维是假的，就像假钞一样，如果你要使用，最后总会使你惹上麻烦的。

赞赏和恭维到底有什么区别呢？很简单。一个出自内心，另一个出自牙缝；一个是真诚的，另一个是不真诚的；一个为天下人所欣赏，另一个为天下人所不齿。

在墨西哥城的查普特培克宫，有一尊奥布里冈将军的半身像。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

在那座半身像之下,刻着奥布里冈将军的智慧之语:“别担心攻击你的那些敌人,要担心恭维你的那些朋友。”

不是!我们不是提倡恭维!绝不是。我们所说的是一种生活的新方式。再说一次:我们所说的是一种生活的新方式,一种说服别人的新技巧。

英王乔治五世,在他白金汉宫书房的墙上,展示了一套6句格言,其中一句是:“教我如何不奉承也不接受廉价的赞美。”恭维只是廉价的赞美。有这样一则恭维的定义,也许值得重述:“恭维,是对另一个人说出正好是他对自己的想法。”

“不论你使用什么语言,”爱默生说,“你所说的还是对你自己的写照。”如果只要恭维就能够达到目的,大家就会争相恭维起来,那我们就都是为人处世的专家了。

当我们没有思考确定的问题时,通常会把时间的95%用来想我们自己。现在,如果我们停止想自己一会儿,想想别人的好处,我们就不会诉诸于那些廉价的,还没有说出来就知道是虚情假意的恭维了。

在你每天所到的地方,不妨多说几句感谢的话,留下一些友善的小小火花。你无法想象,但当你下次再到这个地方的时候,这友谊的火焰就会照亮你。

真诚的赞扬可以收到效果,而批评和耻笑却会把事情弄糟。

康涅狄格州新贾尔非尔德市的芭蜜娜·邓安的职责之一是监督一名清洁工的工作。这名清洁工做的很不好,其他的员工时常嘲笑他,并且常常故意把纸屑或别的东西丢在走廊上,以显示他工作的差劲。这种情形很不好,而且影响工作量。

芭蜜娜试过各种办法,但是都收效甚微。不过她发现,他偶尔也会把一个地方弄得很整洁。于是她就趁他有这种表现的时候当众赞扬他。于是,他的工作就有改进,不久,他可以把整个工作都做得很好了。现在他的工作可以说没说的,其他人也大为赞扬。

伤别人的心不但不能使他改变,而且是不必要的。有一句老话,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你最好把它剪下来，贴在你的镜子里，每天好让自己看到它：

“我将走过这里，但是只有一次；因此，任何我可以做的好事，以及我能够对任何人显示的任何宽厚，现在就让我做出来或表现出来吧。让我不要迟疑，更不可以忽视，因为我不会再走过这里。”

爱默生说：“我碰到的每一个人，在某些方面，都比我优越。在某些方面，我要跟他学。”如果爱默生的情形是如此，那对你和我来说，岂不更是如此吗？我们不要总去想我们的成就，以及我们所要的。我们要试着找出别人的优点，然后把恭维忘掉。给别人诚实而真挚的赞赏。“诚于嘉许，宽于称道”，别人就会咀嚼你的话语，把它们视为珍宝，一辈子都在重述它们——即使你忘了他们之后，他们还在重复着。

这对工作来说，也是一样。凯斯·罗伯，在加州木林山的公司，也运用了这一原则。他的印刷厂接的东西，有些是品质很精细的。但印刷员是位新人，他不太能适应他的工作。他的主管很不高兴，想解雇他。

当罗伯先生知道了这个情形以后，亲自到印刷厂，跟这位年轻人谈了一谈。他告诉他，对他刚接的工作，他非常满意，并告诉他，这是他在公司所看到的最好的成品之一。他还指出好在哪里，及那位年轻人对公司的重要性。

这能不影响那位年轻人对工作的态度吗？几天以后，情况大大改观。他告诉他的同僚，罗伯先生非常欣赏他的成品。从那天起，他就成为一位忠诚细心的工人了。

林杰波夫先生决定用在卡耐基训练班的课堂上学的一些方法，来解决这个情形。他报告说：“我们决定以称赞别人来代替挑剔别人的过失。当我们看到他们做的都是负面的事情时，这非常不容易做到，要找些事情来称赞，真的是很难。我们想办法去找他们值得赞美的事情，而他们以前所做的那些令人不高兴的事，真的就不再发生了。接着，他们一些别的错处也消失了，他们开始照着我们的赞许去做。居然，竟出乎常规，他们乖得连我们也不敢相信。当然，他们可

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

能并没有一直坚持下去。但总是比以前要好得多了。现在我们不必再像以前那样地纠正他们。孩子们做对的事要比做错的事多得多。这些全都是赞美的功劳,即使赞美他最细微的进步,也比斥责他的过失要好得多。”

赞扬之语好比阳光,我们内心的花朵,必须有赞扬之语的阳光照耀,否则是无法成长开花的。

“我接受了人家愉快的称赞之后,能够光凭着这份喜悦生活两个月。”这是马克·吐温的一句名言,的确,赞扬之语是令人畅快无比的。

这种富有价值的语言,你每天到底使用多少呢?我们动不动就会批评人、非难别人,或对别人吹毛求疵。却常常难以说出一句由衷地赞扬别人的活,这又是为了什么呢?

原因之一,可能就是被你赞扬的人的态度。一般说来,我们总是很少体验到被赞扬的滋味,因而,当偶尔有人称赞你时,即使你的内心很高兴,但你仍会感觉到些许的难为情。而遭人谩骂就会立刻反驳的人,对于称赞之词也不敢率直地表现出他的高兴。因此,对于这种人,即使有心称赞他们,亦会不知不觉地,把欲吐出的赞扬之语咽了回去。

话虽如此,但我们仍应多多去赞扬别人,以便更好地来说服他人。

而赞扬他人时,最好赞扬其行为或贡献。

如:“罗斯小姐,近来你的计算更为正确了。”等等。你最好不说:“罗斯小姐,你是一位很好的女职员。”因为如此并不意味着你赞扬得巧妙。

又如,最好少说:“你是天下第一好丈夫。”而说:“你的薪水又增加了,我好高兴!”

另外,与其对隔邻的太太说:“你的生活过得很惬意,真是太令人羡慕了。”不如说:“你的家布置得很雅致,那是很吸引人的家。”

如果你到一个人的面前就说:“你真是一个了不起的人。”大多数人会觉得不自然,或至少认为你在开他的玩笑。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当你赞美一个人的行为或贡献时，你的赞许是特殊且更具真诚，而且，如果别人知道他的确值得被赞美的话，会获得最好的效果。赞美行为比赞美本人，更可以避免功利主义或偏见，也可以避免困惑。

但是如果你赞美一些他做过的特殊事情，他会觉得很受用。

赞美某人的作为，会鼓励一个人，使他对失误的事情，更加地卖力去纠正；赞美一个人的工作，会使他做更多的工作。赞美他的行为，他的行为就会更加改善；但是如果只赞美他本人，只会增加他的自大和傲慢。因此，称赞一个人的行为和贡献，会增加他的自尊心，使他远离傲慢及自大。

一家成功的保险公司经理在谈到成功的秘诀时说，很重要的一条是：我们欣赏我们的代理人。

人都有一种强烈的愿望——被人欣赏，欣赏就是发现价值或提高价值，我们每个人总是在寻找那些能发现和提高我们价值的人。

欣赏能给人以信心，能让对方充满自信地面对生活。许多大企业家告诉我们，他们在提升一个人之前，喜欢了解有关这个人妻子的有关情况，他们感兴趣的当然不是她的长相、她的贤惠，而主要在于她是否对丈夫有一种信任感。如果一个妻子认可其丈夫并给他一种感觉：她和丈夫在一起是愉快的，那么，每当丈夫回家时，他就能在她的臂膀中得到一种自信和激励，第二天，他能充满自信地面对生活。爱情之所以能有如此巨大的魔力，就是因为两个人互相欣赏对方，欣赏对方的优点，甚至欣赏对方的缺点。在爱人眼里，对方是世界上最完美的。一个人被人认为是世界上最完美的，可以想象他是何等兴奋，所以心中有爱情的人对待生活总是积极、乐观的，充满自信的。

欣赏能使对方感到满足，使对方兴奋，而且会有一种做得更好以讨对方欢心的心理。如果一个员工得到经理的欣赏，他肯定会尽力表现得更好，而如果是一个小孩得到别人的欣赏，那他的表现会令人大吃一惊。有一个小孩总因喜欢在家具上刻画而遭惩罚，心理学家为他买来雕刻工具，并且教他如何使用，如何设计，还赞赏他："你雕刻的东西比我所认识的任何一个人雕得都好。"一天，小孩使任何一

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

个人大吃一惊:没任何人要求他,他把自己房间打扫一新,当问他为什么时,他的回答是"我想你会喜欢的"。

欣赏别人也得懂得一些技巧。首先要尽量去欣赏别人一些他自己不很自信或不被众人所知的优点,如果一个国家级运动员和你第一次见面,你表示欣赏他的运动成绩,除了让他一笑以外,不会产生什么特别的感觉,而如果你表示欣赏他的风度和气质,他会非常高兴。

赞美和欣赏你要说服的人,可以拉近彼此的心理距离,让他愉快地接受你的说服。因此,如果你要满足对方的欲望和虚荣心,你想说服他人,你应该记住的这一要诀是:

真诚地称赞和欣赏他人。

二、学会给对方"戴高帽"

给人一个超乎事实的美名,就像用"灰姑娘"故事里的仙棒,点在她身上,会使她从头至脚焕然一新。

从孩子的天性,我们可以发现一点:当我们有时称赞夸奖他们时,他们是何等高兴满足。其实,他们并不一定具有我们所称赞的优点,而只是我们期望他们做到这点而已。这就是一种典型的"戴高帽"之例。在我们与人交往时,何不也效仿这一做法呢?因为不管是大人还是小孩子,他们都喜欢别人给自己一个美名,如果他们没有做到这一点,内心里也会朝此目标努力,因为他们知道这样就可以得到一个美名,获得他人的赞许。

假如一个好工人变成粗制滥造的工人,你会怎么做?你可以解雇他,但这并不能解决任何问题。你可以责骂那个工人,但这只能常引起怨怒。

亨利·汉克,是印第安那州洛威市一家卡车经销商的服务经理,他公司有一个工人,工作每况愈下。但亨利·汉克没有对他吼叫或威

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

胁他，而是把他叫到办公室里来，跟他进行了坦诚的交谈。

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

希尔回答说他并不知道他没有尽他的职责，并且向他的上司保证，他以后一定改进。

他做了吗？他肯定做了。他曾经是一个优秀的技工，他怎么会做些不及过去的事呢？

包汀火车厂的董事长撒慕尔·华克莱说："假如你尊重一个人，这个人是容易被诱导的，尤其是当你显示你尊重他是因为他有某种能力时。"

总之，你若要在某方面去改变一个人，就把他看成他已经有了这种杰出的特质。莎士比亚曾说："假如他没有一种德行，就假装他有吧！"给他们一个好的名声来作为努力的方向，他们就会痛改前非，努力向上，而不愿看到你的希望破灭。

吉欧吉特·勃布朗在她的书中描述了一位比利时的灰姑娘惊人的变化。

她写道："我的餐点被旅馆的一个服务生端了过来。她的名字叫'洗盘子玛希'，因为她刚开始时是做洗碗盘助手。她简直是个怪物，外八腿，斜眼，既没姿色，又没头脑。"

"有一天她端着通心粉的盘子，我直截了当地跟她说：'玛希，你知不知道你自己有宝藏'。

"她惯于压抑自己的情感，迟疑了一会儿，害怕有什么灾难似的，连动也不敢动。后来她才把盘子放在桌子上，叹了口气，纯真地说：'我永远都不相信我有'。但是她又深信没有人会跟她开玩笑。于是奇怪的变化在谦卑的玛希身上发生了。她相信自己确实有些内在宝藏，她开始打扮起来了，她饥渴的青春似乎开始奔放了，大家开始尊重她了。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“两个月后，她宣布她要和大厨师的侄子结婚了。她说：‘就要当一名淑女了。’并谢谢我。一个小小的赞许，改变了她的一生。”

有一天早晨，苏格兰的一位牙医马丁·贵兹与夫被当地的病人指出她用的漱口杯、托盘不干净时，他真的被震惊了。这表明他的职业水准是不够的。

这位病人走后，贵兹与夫医生写了一封信给布利特——一位女佣，让她一个礼拜来打扫两次，他是这样写的：

亲爱的布利特：

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

第二天他走进办公室时，他的桌子和椅子，擦得几乎跟镜子一样亮。他进了诊疗室后，看到从未有过的洁净。他给了她的女佣一个美誉促使她去努力，使她卖力地把工作做得最好。

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

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

那位经理能拒绝再听他谈话吗？在这个必须维持的美誉之下，他是没办法拒绝的。

鲁丝·霍普斯金太太是纽约布鲁克林的一位四年级老师，她班上来了一个全校最顽皮的“坏孩子”——汤姆。他不只是做恶作剧，还跟男生打架，逗女生，对老师无礼，在班上扰乱秩序，而且好像是愈来愈糟。他惟一的优点是：他很快就学会学校的功课，而且非常熟练。

霍普斯金太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时，她讲了这些话：“罗丝，你穿的衣服很漂亮。爱丽丝，我听说你画

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

画很不错。”当她念到汤姆时，她直视着汤姆，对他说：“汤姆，我知道你是个天生的领导人才，今年我要靠你帮我把这班变成四年级最好的一班。”在头几天她一直强调这点，夸奖汤姆所做的一切。有了值得为之奋斗的美名，即使一个九岁大的男孩也不会令她失望。而他真的做到了这些。

琴德夫人雇了一个女仆，并告诉她下星期一上工。在这时候，琴德夫人打电话给那女仆以前的女主人，知道她一切都不好。当女仆来上工的时候，琴德夫人说：“拉莉，我那天打电话给你以前做事的那家太太，她说你诚实可靠，会做菜，会照顾孩子，但她说你不整洁，从不将屋子收拾干净。现在我想她是在说谎，你穿得很整洁，人人可以看得出。我打赌你收拾屋子一定同你的人一样整洁干净。你也一定会同我相处得很好。”

她们后来真的相处得很好。拉莉要顾全名誉，并且她真的顾全了。她把屋子收拾得发光，她情愿多费一小时打扫，而不愿使琴德夫人对她的希望落空。

“平常人，”一位工厂经理华克伦说，“如果他得到你的尊重，并且你对他的某种能力表示认可，他就很容易受到引导。”

当吕士纳要影响在法国的美国士兵的行为时，他也采用了同样的办法。哈伯德将军是一位最受人欢迎的美国将军，曾经告诉吕士纳说，按他的意见，在法国的200万美国兵，是他曾读到过或接触过的最清洁、最合乎理想的人。

过分的称赞吗？或许是的，但且看吕士纳如何应用它。

“我从未忘记告诉兵士们那将军所说的话，”吕士纳写道，“我一刻也不怀疑它的真实性，但即使不真实，知晓哈伯德将军的意见将激励他们努力达到那个标准。”

有一句古语说：“给狗一个恶名，不如把它吊死。”但给它一个好名——看有何结果！

差不多每一个人不论是富人、穷人或是乞丐、盗贼——都想保全所赐予他的这诚实的名誉。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“如果你必须应付盗贼,”猩猩狱长劳斯说,“只有一个可能的方法可以制他——待他好像他是一个很体面的君子。假定他是规规矩矩的,他会有所反应,并把有人信任他引以为豪。”

对于女性来说,要想说服男性,也应学会给他们“戴高帽”,特别是妻子在对待丈夫的时候。

“每一个男人事实上都是两个人,”查士德·斐尔爵士写道,“一个是他真正的自己,另一个是理想中的自己。”

如果一个人本来是羞怯的,他就想要勇敢些。如果他并没有广受欢迎,他就想要被大众所喜爱。如果他缺乏信心,他就渴望成为毫不惧怕的人。

妻子的职责,就是帮助她的先生成为他理想中的那个人。不要挑剔他,不要拿他来和隔壁的某某人相比,应该温柔地鼓励他、赞赏他,巧妙地为他“戴高帽”为他加油打气。

玛乔丽·霍姆士写道:“当男人受到妻子的赞美,当他们听到‘你真了不起,我很以你为荣,我真高兴你是我的’这种话的时候,几乎是没有人不会高兴得跳起来的。”

许多成功的男人都可以证明这种说法的真实性。例如,有一位派克斯先生,他拥有派克斯货运和装备公司。

“我确信,”派克斯先生说道:“一个男人不但可以成为他理想中的人,而且也可以成为他太太所期望的人。好几年来,我曾雇用过许多人,但是在我和他们的太太谈过话以前,我绝不会把一个需要信任或是负责任的职位交给他。

“妻子的人生观,以及她愿意鼓舞她先生的士气的程度,可以决定一个男人在事业上的成败。我自己的经验就是一个例子。我太太在嫁给我以前要什么有什么——父母亲有钱,受过良好教育,有个快乐的家。我没有钱,只受过很少的教育,没有什么可以运用的资产——除了有个想要自己闯天下的欲望,以及她对我的信心与信任之外,我什么东西也没有。

“在我们婚后最初那几年的困苦日子里,当我面对失败与挫折而

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

奋斗的时候，她的了解和不断的激励，鼓舞着我继续努力。在我的生命中，如果有了什么成功，都是由于我太太不断给我的支持。过去几年来，她患了重病，但是她从来没有失去她的快乐。她的第一个想法仍然是要帮助我。早晨我离家的时候，她从不会忘了问我'鲍伯，有没有什么事要我在今天办好的？'当我回家的时候，她就要听听我这一天的情形。我祈祷着我将永远不会令她失望。"

但是，很不幸，并不是所有的女人都像派克斯太太那样，她们一心想要自己的丈夫超过本身的能力范围，而成为她们想像中的样子。这种女人渴望比琼斯的家里更富有，开新车子，穿更贵的衣服，加入独特的俱乐部，于是她们丈夫就永远没有希望满足她们的需要了。

使男人进步的方法，并不是要求他，而是鼓励他。我们应该怎样鼓励一个男人，使他成为你理想中的样子？要给他嘉勉和赞赏，要找出他最能够施展出来的才华。

如果他需要建立信心，我们可以帮他提起他做过的有勇气的事情。"记得那一次，你告诉老板如何减少你部门里的浪费的事吗？那实在需要很大的勇气——真了不起，你做到了啊！"最怯弱的米奎脱斯特，也会敞开他的胸怀去努力，如果有个女人向他表示她觉得他是镇静而且能干的话。更进一步地，他还会开始觉得，也许他实际上比自己的表现更勇敢——于是他将会这样地做事了。

难道，这种技巧不会比告诉他"我不知道你为什么从来都不能替你自己讲话。你甚至不敢对一只鹅说一个'哼'字！"这种话要来得更好吗？尤其是，如果他的野心比向一只鹅说一声"哼"要更高的话。

玛格丽特·卡金·芭宁在写给《四海杂志》的一篇文章里如此劝告我们："如果他真的失败了，他的老板将会毫不迟疑地告诉他。但是在家里，在早餐的时候，在床上，你应该勉励他，人人都可以成功的，向丈夫说'你无论如何也不会成功'的妻子，只会使这句话更快实现而已。"你必须给男人一些东西去依循。

做妻子的人，永远不可以对她的丈夫说，"你失败了"。这是千真万确的。一个女人说出的经过明智选择的话，可以改变一个男人对

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

自己的整个看法，使他变得更好，使他对生命有个全新的看法。拿汤姆·斯顿的例子来说——他是个年轻的二次大战退伍军人。他在战争中受了伤，他的一条腿有点残废，而且疤痕累累。幸运的是，他仍然能够享受他喜欢的运动——游泳。

有个星期天，斯顿和他的太太在汉景顿海滩度假。做过简单的冲浪运动以后，斯顿先生在沙滩上享受日光浴。不久他发现太家都在注视他。从前他没有在意过自己满是伤痕的腿，但是现在他知道这条腿太惹眼了。

下个星期天，斯顿太太提议再到海滩去度假。但是汤姆拒绝了——说他不想去海滩而宁愿留在家里。他的太太的想法却不一样。"我知道你为什么不想去海边，汤姆，"她说，"你开始对你腿上的疤痕产生错觉了。"

斯顿先生说："我承认了我太太的话，然后她向我说了一些我将永远不会忘记的话，这些话使我的心里充满了喜悦。她说：'汤姆，你腿上的那些疤痕是你的勇气的徽章，你光荣地赢得了这些疤痕。不要想办法把它们隐藏起来，你要记得你是怎样得到它们的，而且是骄傲地带着它们。现在走吧——我们一起去游泳。'"

汤姆·斯顿去了，他的太太已经除掉了心中的阴影，甚至将会有更好的开始。

波士顿商会的营业经理俱乐部在1952年春天主办了一个有关推销术的课程。这个课程总共五个晚上，大约有500名推销员和营业人员参加。

在这个课程的最后一个晚上，这些营业代表的太太们都被邀请前来参加。这些太太们欣赏了一个特别的节目，告诉她们一些方法，去鼓励她们的丈夫变得更有智慧而能得到更好的销售成果。其中，有一位讲演者是大卫·盖·鲍尔斯博士。他是一名营业顾问、西一鲍尔斯协会会长，而且是《过个新生活》一书的作者。鲍尔斯博士勉励每一位太太在每天早晨送她先生出外工作的时候，使她的先生能充满信心而且愉快地吹着口哨。如果她希望她先生提高销售成果，该

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

怎么做呢？让他觉得自己已经成为他理想中的那个人了。

“对他说他多么潇洒——即使他所喜欢的装扮早已经过时了。赞美他所喜爱的领带的花样。称赞他的风度，而不是提起前个晚上在宴会上他所说过的失礼的话。告诉他，你知道他正要去征服所有的顾客——唉呀，他一定真的会做到的！”

如果像鲍尔斯博士这种杰出的营业顾问都相信这种方法是有效的，那么你我为什么还不去试试呢？我们将要获得的东西——更快乐和更热心的丈夫——是非常值得我们付出这些小努力的。人文学年鉴上充满了由失败而神奇地变成世界知名人物的例子，也是由一些赞赏的话造成的。

是的，真诚的赞美和激赏，是值得尝试而能使男人发挥出最大能力的有效方法。

我们完全尽力了吗？没有人知道。有一天我们将会失去两个丈夫里头的一个，而只剩下一个保留着——那个他想要变成的人——一个容易说服的人。

通常，我们在说服对方时，如果能称赞对方说“除了你之外，无人能够胜任”，或“确实了不起，有魄力”等等，这将会刺激对方的深层心理、加强其自我意识。从而，顺利说服对方。但是，如果只是赞美，还是缺乏“说服力”，好像只是为了奉承，所以奉承要进行得自然才行。

例如，当利用“除了你之外，无人能够胜任”这句话奉承对方时，可附带一些补充说明，例如，吉尔容易在……某方面出错误、琼在……方面有缺点。因此，除了你之外，别人无法胜任”。这样，使对方的竞争对手“自然”出场，并给予客观的评论，对方的自尊心便会受到刺激。这样一来，对方就不会认为你是在纯粹在奉承他，而会认为“确实只有我才能胜任。”这种方法效果非常好。

通过对方所拥有的物品或借助第三者来赞美对方，也是一种很自然的说服方法。据说日本《朝日周刊》原总编辑扇谷正造先生在采访时，常常不直接称赞对方本人，而是通过赞美对方的庭院、挂画或孩子等来激起他的欢心，使采访能顺利进行。通过赞美对方身旁的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

事物，不让他感到你有什么企图，就等于是很自然地赞美对方，这是一种很好的说服技巧。

另外，正如我们前面所提到的，在此有必要再重复一下——借助对方不认识的第三者也很有利于说服，这是因为利用了对方的心理。一般来说，人受到不认识的第三者的赞美时比受到自己身边的人的夸奖更为高兴。因为当他知道自己不认识的人也赞美自己，会觉得在自己所属的天地外也“得到了承认”，会感到异常欢欣，强烈的欲望和虚荣心进一步得到了满足。

推销汽车时也是如此，如果你向对方介绍“××女演员也驾驶这种车”，比你向他介绍这种汽车的性能、安全性等情况更能说服对方。这也是因为借助了能刺激对方自尊心的“第三者”的缘故。

所以，如果你想说服对方，就应：

学会给对方“戴高帽”，给对方一个美名，并使其保全它。

三、激励对方走向成功

假如你将要激励我们所接触的人，认识他们所具有的宝藏，以便更好地说服他们。那么我们所能做的比实际上改变的人还多。我们真能改变他们。

正如我们每个人都爱自己的面子一样，我们也都喜欢得到他人的赞许。因此，当你与人交往时，不要忘记一个原则：称赞他人最微小的进步，称赞他人的每一个进步。这是激励他人，同时也是为自己赢得良好人缘的捷径。

马戏团训练狗时，总是当狗有了一点点的进步，就会拍它，夸奖它，还给它肉吃，并逗它一阵子。几百年以来，驯兽师都是用这样的方法。

那么，为什么当我们要改变别人时，不用赞许来代替斥责？即使是最小的进步，也让我们来赞美吧！这样会激励人们不断地进步。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

著名的心理学家杰丝·雷耳评论说："称赞是温暖人类灵魂的阳光，没有它，我们就无法成长开花。但是我们大多数的人，敏于躲避别人的冷言冷语，却吝于把赞许的温暖阳光给予别人。"

你也许能够记起你生命中那些改变了你的前途的嘉许之言。历史全是由这些夸赞来做令人心动的注脚的。

许多年前，一个十岁的男孩在拿坡里的一家工厂做工。他一直想当歌星，但他的第一位老师却泄了他的气，他说："你不能唱歌，你五音根本不全，简直就像风在吹百叶窗一样。"

但是他妈妈——一位穷苦的农妇，搂着他并称赞说，她知道他能唱。她认为他有些进步了，就节省下每一分钱，让他去上音乐课。这位母亲的赞许，改变了这个孩子的一生。他的名字叫恩瑞哥·卡罗素，后来他成为那个时代最伟大的歌剧演唱家。

劳斯狱长发现：即使对于猩猩监狱里的罪犯，称赞其最微小的进步也是值得的。劳斯狱长在写给卡耐基的一封信中说："对于罪犯所作出的努力进行适当的欣赏，比严厉的批评与惩罚能得到他们的更大合作，并能有助于他们恢复自己的人格。"

保罗·范尔曼是锐步国际公司董事长，他极需士气高昂的员工，因此他作了一个极大胆的承诺，他将带领锐步公司在两年内业绩超过耐克公司。

范尔曼用不着威胁、收买或利诱他的部属，因为他用的是激励的方法。他表现出愿意冒风险的态度，并且鼓励员工们也这么做。他成立了一个产品创新计划部门，并支付大笔的经费，他发誓将不计代价——真的不计代价——雇请世上最伟大的运动员作为锐步公司的发言人。范尔曼一天二十四小时，无时无刻不活在全新的锐步远景中。

范尔曼说明道："你一定得让别人投效于你。我不认为这一类的事可以指派别人，指挥别人说：'前进啊！完成这件事吧！'这样是行不通的。你必须花时间让别人投效于你的想法、理念、美梦，甚至你的狂妄的念头。要别人自愿投效当然需要时间和努力，更需要不断

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

地增强。但是,重点是你只能用这种方式,绝不能用指派的。

“只要你能改变一个人,那个人可能可以帮你改变其他十个人。然后那十个人可以去改变一百人。许多人认为我的目标太过大胆,但是随着时日的进展,他们再也不只是把这个目标仅当成一句话,他们认为这是一种生活的方式。

“这就像以前西部片中的牛仔英雄要去与坏蛋决斗以拯救美女,当他骑上白马,旁边原本只有一个人愿意去,但是渐渐地有另一个人加入了右列,又有十个人加入左列,他们继续行进三十秒钟后,共有七百人一起加入,尘土飞扬,他们共赴决战。

“你不能问每个人:‘你愿意跟我到河谷去吗?’你只能想办法让他们自己想要加入。你上马前进,吸引其他的人加入你的行列。这时音乐响起,当你到达目的地,不论跟来了七百人还是九百人,重点是你上马前行,令其他人想要与你同行。你非得让他们自己愿意才行。”

是的,作为领导人,其工作就是传达这种感觉,“我们是同在一起的”,“我们是团体的一分子”,“我们是最好的”,“我们所从事的是有价值的事”,这些才是真正培养激励的温床。

真正的激励绝非只靠金钱,或出于被开除的恐惧。虽然,每个人还是想要优厚的薪俸、年终红利、股票分红以及福利政策等等。一个人如果一点都不喜欢这份工作或有任何想要把它做好的动机,这种人的表现只够让自己领到那张支票。恐惧的心态也是同样糟糕。以这种气氛经营的公司,拥有的只是一群怨恨的员工,随时都忍不住想占老板的便宜。

领导人靠这些激励其部属,作为一个说服者为什么不去想方设法激励对手呢?

卡耐基曾经说过:“天下能令人做事的方法其实只有一种,那就是令他自己想要去做。请记住,除此之外,别无他法。”

卡耐基又说:“当然,你以恐吓或鞭打的方式,也一定能让小孩就范。你用左轮枪抵住一个人的肋骨,一定有办法令他交出他的手表。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你威胁员工做不好就开除也能赢得表面的合作，但这些全是阳奉阴违的把戏。但是，这些粗暴不仁的手法一定会引起负面的反应。”

人们真正想要得到的是些什么呢？卡耐基说：“其实很少。人人都想拥有健康、食物、睡眠、金钱与金钱所能购买的物品。这些都满足之后，人们想要拥有幸福的夫妻生活，健康活泼的孩子，以及觉得自己重要的感觉。

“这些欲望，现代人大部分都能满足。只除了一项，这是一项基本的、深切的、就像食物睡眠一样不可或缺的需求，弗洛伊德称它为想要有所成就的欲望。教育学家杜威称它为重要感的需求。”

激励并非只为交差，激励是为了促使他人改正错误，接受你的观点，是为了帮助他人进步，是为了超越现况以臻完美。

因此，肯定人们的表现吧！让他们参与，鼓励他们，赞赏他们，训练他们，询问他们的意见，让他们作决定，与他们一起分享荣耀，寻求他们的建议并尽可能的采纳，让他们了解自己的价值，鼓励他们冒一点风险，让他们以自认最恰当的方式工作，给予他们一点自由，让他们知道你相信他们有能力解决问题。

换句话说，就是让他们了解你对他们的信任、尊重与关切。只要做到这一点，你就一定能被一群士气高昂的人所包围了，当然，你的说服也更容易成功。

激励是说服的一种好方法，你只要向人说起他所具有的一点小优点，那么，蕴藏在他身内的巨大的力量，便也使用出来了。大家都知道对于小孩要激励的，比方小孩不肯吃药，就说他吃起药来大口大口的，吃了以后再吃一些糖，这是真乖巧的。某人家的小孩，虽然吃起药来也肯听大人的话的，可是还不及他的好，这样激励着，那小孩就可以很不迟疑，把药就大口地吃下去了。我们不要以为只有小孩是这样，大人也是这样的。一个菜贩，挑了一担青菜在街头贩卖，你要希望他卖给你便宜些，你就称誉他做生意怎样的公道，售价特别的便宜。你这样说着，他的心里十分高兴，他不愿把你的激励立刻丢掉，所以他卖给你的青菜可以特别的多一些。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

肯顿在某学校教英文，有一位学生，据同学们说他的功课是没有一样好的。后来，肯顿发现了他的英文成绩在全班中要算最好，所以大加激励，真的，他以后上课，就非常用功，而且对别的功课也同样用功。别的同学，说他只是英文好，其他功课都不行的。可是，结果第一次的月考，他的史地又是在全班中占第一。后来，肯顿在他的日记中，发现了他的姑夫在大加激励。他的姑夫是做丝绸生意的，因为赚了五万元钱，所以特地提出二千元来激励，说是考试成绩，第一奖千元；第二奖六百，第三奖四百，第四就分文不得。因为他在学校里，有先生在加以奖励，在家庭里又有姑夫在激励，这自然使学业进步得十分神速了。

假使，这位上述学校里的学生，如果他的某种功课被某一位教员称道，那他该门功课的成绩，一定十分良好；本来他的这门功课的成绩是很好的，可是，换了一个新的教员称赞别的学生的功课而不称赞他的功课了，他的成绩，便会像飞机投掷炸弹一般地突然地泻了下来。见到小学校里的教员，对于学生的书法，有的教员密密的加圈，一个字要加上三四个圈；有的教员便不然，难得有一个字加圈，大都是加以杠子，试问这两种教员，他们所希望的成绩，那一个收效较大？不用说，我们可以自己知道。

美国新奥尔良市的考克斯有线电视公司的总经理比尔·格培特说："只要好好照顾你的员工，公司业绩自然会好。"他的手下有三百多位员工。其中有一位年轻的工程师，名叫布莱恩·克莱门斯，他的工作地点是在郊区。

克莱门斯有一天早上休假时，到一家器材行去购买木料。正当他等待切割木料的时候，无意中听到有人抱怨考克斯公司服务不好。那个人越说越起劲，结果有八九个店员都围过来听他讲。

格培特谈到这件事时说："布莱恩当场有好几种选择。其实他正在休假，他自己还有工作要做，老婆又在等他回家。他大可以置之不理，只管自己的事。可是布莱恩怎么做呢？他走上前去说道：'先生，很抱歉我无法不听到你对这些人说的话。我在考克斯公司工作。你

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

愿不愿意给我一个机会改善这个状况？事实上，我保证公司一定可以解决你的问题。

“你可以想像这八九个人脸上的表情。他们都非常惊讶。布莱恩当时并没有穿公司的制服，他走到公用电话旁，打了个电话回公司，公司立即派出修理人员到那位顾客家中去等他，帮他把问题解决，直到他满意为止。其实我们后来才发现布莱恩还多做了一步，他回去上班后，还打了个电话给那位顾客，确定他对一切都感到满意。他还提供顾客延长两个礼拜的适用期，并且为造成的不便致歉。”

很难得的一件事，不是吗？在很多公司里，这样的服务连听都没听过。要一个员工去负起这样的责任不是太奇怪了吗？根本不是自己的工作，干嘛要多管闲事？还得“浪费”自己宝贵的休假时间？真的是不太可能。但是格培特却有办法在公司内让大家培养出这种心态。他让大家了解考克斯公司是他们的公司，公司的成功将带来他们个人的成功。格培特说：“这当然不过是一些老生常谈，然而，我们希望员工参与执行的也就是这一类的事。”

那么怎么样才能促使员工对自己的工作兴趣这么大呢？答案很简单，那就是你不能用强迫的手段，没有一个人会在被迫的心态下表现杰出。他们表现出色，完全是出于他们的自愿。我们的挑战是提供一个令他们自动自发的动机。其实，说服也是同样的道理，你不可能强迫别人接受你的观点，没有人愿意被迫接受什么。你只有想办法让他们自愿接受你的说服，那么，你才算成功了。

《改变人类的行为》一书作者哈理·奥佛斯特曾在书中提到：“行动来自于我们内心深处的欲念，不论是在商业界、家庭、学校或政治圈中，想要提高说服力的最佳良方是：先引发他人心中的渴望。能做到这一点的人几乎可说是无往不胜的，他绝不可能有志难伸。”奥佛斯特的领悟到今天依然是正确的。

不满足能激励人们从弱者变成强者，从失败走向成功，从苦难走向幸福，从贫穷走向富裕。

富兰克林人寿保险公司前总经理贝克说：“我敦劝你们要永不满

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

足。这个不满足的含意是指上进性的不满足。这个不满足在世界的历史中已经导致了很多真正的进步和改革。我希望你们绝不要满足。我希望你们永远迫切地感到不仅需要改进和提高你们自己，而且需要改进和提高你们周围的世界。”

当你犯了错误时，你该怎样办呢？当工作出了问题时，当他人对你产生了误解时，当你遭遇失败时，当一切似乎都暗淡无光时，当你的问题看起来好似不可能有令人满意的解决途径时，你又该怎样做呢？难道你能无所作为，任凭困难摆布吗？难道你就束手无策，准备逃之夭夭吗？

面对困难你能激励斗志，把不利条件转变为有利条件吗？你能确定你需要什么吗？当你认识到你所向往的目标能够并将要实现时，你能应对以切实而清醒的思考积极行动起来吗？

拿破仑·希尔说得好：“每种逆境都含有等量利益的种子。”请试想：在过去，有些事情曾有过巨大的困难或不幸的经历，但它们却鼓舞着你取得了成功和幸福；倘如没有这些东西，你反而不会取得这种成功和幸福。这种情况难道不是真实的吗？永不满足能够激励你取得成功！当然，也可以用来激励别人取得成功。

美国西部一家经营成功的安全设备公司贝尔克公司总裁大卫·麦克唐纳在引发他人渴望这件事上可谓表现突出。他赋予员工绝对的权力去决定如何完成他们的工作。他真心尊重员工，他有效地传达公司的价值观并令员工信服。他得到的结果也出奇的好。

麦克唐纳说：“在销售部门有一位名叫比尔·里斯的同仁。一个星期五的早晨，比尔接到一位西雅图顾客的来电，那家伙有点歇斯底里。他说他自己几个月前向我们订购了一批安全装备，以便为一家船务公司装配。

“可是当他的装配工作进行到尾声时，他才发现缺少贝尔克公司的装备。更糟糕的是，他发现自己根本没有订货，而他的装配工作预计第二天，也就是周末完工，否则他将面临巨额的罚款。他慌得六神无主。我们是惟一可找的制造商。于是他那天一早就打电话来告诉

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

比尔来龙去脉。可是他所急需的装备，是我们少数没有存货而是见单才生产的项目，并且需要一种特殊的工具才能装配。不过，比尔告诉对方他一定会全力配合。

“顾客所需的数量是十五个。比尔跑到工厂，越过了整个的生产控制流程，而立即开始生产工作，大家也一致帮忙。在全力配合的生产过程中发现在装配前可能摄影机来不及准备妥当。于是我们与洛杉矶的摄影机供应商联系，立即把这十五架摄影机由洛杉矶送到我们工厂。那人挂了电话，立即亲自把摄影机送往洛杉矶机场。比尔到附近机场取了摄影机后，立即回到装配线装配好。

“比尔又与联合航空公司安排好货运班机飞往旧金山，再由旧金山点对点送货到西雅图。经过了这一番折腾，比尔与一群同事终于把货送往机场。可是联合航空的地勤人员却换过班了，原先跟比尔说好了的人已经下班，新接班的人完全没有概念。比尔跟他大吵了一架，有个人在他后面轻描淡写地说：‘现在反正也无所谓了，飞机已经离开闸门了，说什么都来不及了！’

“经过了所有的努力，比尔绝不甘心就此功亏一篑。他冲过联合航空的机场通道，跑到机坪上，这时飞机正向跑道头滑行。比尔追赶上飞机，并跑到它前面，引起了驾驶员的注意，那是一架波音七三七，终于飞机停了下来，你知道机长差一点就要……反正，结果是飞机又回到闸门口，比尔终于完成任务，把货送上了飞机。西雅图的顾客在当晚取到了货，得以在第二天完成他的架设工程。”

正如麦克唐纳所感触的那样，“只有当一个人在公司自觉很重要，他才会有这样做的欲望”。这件事说明了员工为何需要受到尊重，让他们信服并投入公司的理想，为什么应该赞赏、奖励并庆祝员工的成功，为什么应该妥善处理他们的挫败。你只要完成这些事，就可以退立一旁，静待丰硕的成果。

这已经算不上是什么新观念了。有人曾经请教美国总统艾森豪威尔，问他有什么秘密武器足以说服难缠的国会议员。这位联军统帅对于军事纪律或总统职权都完全一字不提，他只谈到了说服力。他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说:“你不能硬敲别人的脑袋来说服别人,那是一种攻击,绝非领导。”

艾森豪威尔又说:“我宁愿说服一个人,因为一旦他被说服了,就不会任意离去。但是如果我恐吓他,他只是出于恐惧而留下来,之后,他就一去不回头了。”

伟大的俄籍音乐家西盖·洛克曼尼诺夫,在二十五岁的时候就是个成功的作曲者。由于过分自负,他写了一首很不成功的交响曲。结果,他觉得十分泄气,度过了许多失望的日子。最后他的朋友带他去看尼可拉斯·达尔医师——一位心理专家。一次又一次地,达尔医师反复告诉他这个想法:“你的身上潜藏着伟大的东西,等待着你向全世界宣示。”

这个想法渐渐在洛克曼尼诺夫心里生根,终于唤起他对自己的信心。在第二年还没有过完以前,他已经完成了那首伟大的C小调第二协奏曲——并且把这首曲子题献给达尔医师。当这首曲子首次公演的时候,听众们都热爱得发狂,于是洛克曼尼诺夫再次回到成功之路上。

是的,激励对于人来说,就像燃料对于引擎那么重要。激励使得人的引擎继续发动。它使人们心理和精神的电池充电,将失败转为成功。

这种说服的力量在今天要比以前更重要的多。苹果电脑公司可是深谙此道,康宁公司也是如此,其他许多领导有方的公司大概也都没有例外。它们都能让员工对自己的工作产生真正的兴趣,觉得这是自己的工作,他们会因此努力再努力,不断希望做得越来越好。

只要真正认清这个最基本的原则,再来谈各式各样的激励方式就易如反掌了。以下三项重要的人类行为观念可以作为激励的基础:

1. 只有团队合作可以奏效

让员工参与公司所有的流程与各个步骤,彻底打破金字塔结构。

2. 先肯定他们个人的独特性,再肯定他们公司员工的身份

应将员工视为个人,而非整体。永远记住尊重他们,肯定他们的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

重要性。

3. 每个人都希望活出他人的期许

只要你看待别人是能干聪敏的,他们后来就真的会表现出那个样子。对于卓越的工作表现,一定要给予鼓励、肯定与赞赏。

赞赏和鼓励是多多益善的。不要像我们的一些长辈,多半吝于赞美,指责多于肯定。即使他们的子女带回来优异的成绩单,他们也不愿表示一下嘉许,他们认为那是应该的。还记得幼小的心灵当时是多么失望吗?虽然我们现在都已长大成人了,可是仍不免要因此失望。我们每个人的心中,仍像孩子般渴望得到赞赏。因此,千万不要忘了:当人们完成工作后,希望得到赞赏。

要想庆贺成功,方法当然不只一个。邓白氏软件服务公司的董事长约翰·伊姆雷奖励员工却另有一套。他回想道:"我经营事业只有一个重点,非常单纯的重点,那就是:人员是开启成功之钥。我请第凡奈珠宝公司设计了一种钥匙形的领针,我们公司每个人都配戴在领子上。听起来蛮俗气的,但是我们曾经经历过破产的危机,而我真的愿意好好报答这些员工。所以,资历在五年以下的员工,配戴的是银钥领针;满五年以上就可以配戴金钥领针了;任满十年的女性员工另加一颗钻石。"我们前面所提到的考克斯有线电视公司的比尔·格培特似乎什么法宝都用上了。格培特说:"我们举办激励大会,在每次月会中都把目标拿出来再次强调。我们举行庆祝会,我们把员工装上大巴士,载他们满街跑,整天谈论如何面对更强势的竞争对手。举行庆祝会时,我们还施放烟火,并表扬优秀员工的成就,以作为大家的典范。我们也请人来演讲,颁发奖品,在员工大会上颁发奖金。任何可以令员工开心投入的事,我们都愿意去做。"

做法人人不同,但重点是要采取行动。让你周围的人知道你尊重他们、感激他们付出的努力、他们对你很重要,而你希望他们学习、成长、发挥潜能。这就叫做——激励——激励他人走向成功。

盖得是一位成功的化妆品制造商。十几年前,他在65岁时退休了。此后,每年他的朋友们都给他举行生日宴会。每逢盛大时刻,他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们都要求他吐露他的成功秘诀,但每次他都拒绝了。

直到他75岁生日时,当他的朋友们半开玩笑、半认真地再一次提出这个要求,盖得才说道:"你们这些年真是对我再好不过了。现在我该告诉你们我的成功公式。你们知道,除去别的化妆品制造家所用的公式以外,我还加上了神秘的成分。"

"这种神秘的成分是什么呢?"人们问他。

"我决不答应任何妇女我的化妆品会使她美丽,但是,我总是给她们以美好的希望。"

神秘的成分就是希望!希望就是一个人怀着一个愿望,盼望能获得所想要的东西,并且相信自己是能够获得它的。一个人对自己所希望的东西能够有意识地作出反应。而他也能下意识地对内促力起反应、当环境暗示、自我暗示或自动暗示使他发出下意识的心理力量时,内促力就能引起行动。换句话说,激励的因素可以有各种类型和级别的不同。

每种结果都有一定的原因。你的每个行动都是一定的原因、动机的结果。

例如,希望激励这位化妆品制造商去建立一个有利的事业(商店)。希望也激励妇女们去买他的化妆品;希望也将激励你。你当然也可以用希望去激励别人——你要说服的人。

懂得怎样用有效的态度和悦人心意的手法去激励别人,是十分重要的。

你在整个一生中都会起着双重作用:你激励别人,别人也激励你;既当双亲,又当孩子;既是教师,又是学生;既当销售员,又是顾客;既是主人,又是仆人——你总是在扮演两种角色。父母激励孩子,对一个小孩的信心能使这个孩子信任他自己。当这个孩子感觉到他是完全沉浸在温暖而可靠的信任中时,他就会十得很出色。孩子不会费尽心机地保护自己免遭失败的伤害,相反,他将全力地探索成功的可能性。他的心情是舒畅的。信任已经大大地影响了他——使得他把自己内在的最美好的东西发挥出来了。爱迪生说:"我的母

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

亲造就了我。"拿破仑·希尔本人在这方面也有亲身的体验。关于这一点,他曾这样说过:

"当我还是一个小孩时,我就被认为是一个应该下地狱的人。无论何时出了什么事,诸如母牛从牧场上放跑了,或者堤坝破裂了,或者一棵树被神秘地砍倒了,人人都会怀疑:这是小拿破仑·希尔干的。而且,所有的怀疑竟然都还有什么证明哩!我母亲死了。我父亲和弟兄们都认为我是恶劣的,所以我便真正是颇为恶劣了。如果人们竟是这样看待我,我也不致使他们失望的。

"有一天,我的父亲宣布:他即将再婚。我们大家都很担心:我们的新'母亲'是什么样的人。我本人断然认为即将来到我们家的新母亲是不会给我一点同情心的。这位陌生的妇女进入我们家的那一天,我父亲站在她的后面,让她自行对付这个场面。她走遍每一间房间,很高兴地问候我们每一个人——就是说直到她走到我面前为止。我直立着,双手交叉着叠在胸前,凝视着她,我的眼中没有丝毫欢迎的表露。

"我的父亲说:"这就是拿破仑,是希尔兄弟中最坏的一个。"我绝不会忘记我的继母是怎样对待他这句话的。她把她的双手放在我的双肩上,两眼闪耀着光芒,直盯着我的眼,这使人意识到我将永远有一个亲爱的人。她说:"这是最坏的孩子吗?不,完全不。他恰好是这些孩子中最伶俐的一个,而我们所要做的一切,无非是把他所具有的伶俐品质发挥出来。"

"我的继母总是鼓励我依靠自身的力量,制订大胆的计划,坚毅地前进。后来证明这种制订计划并切实执行的习惯,就是我的事业的支柱。我决不会忘怀她的教导:"当你去激励别人的时候,你要使他们有自信心。"

"我的继母造就了我。因为她的深厚的爱和不可动摇的信心激励着我努力成为她相信我能成为的那种孩子。"

你能用信任的方法激励别人。但是要正确地理解信任,它是积极的,而不是消极的。消极的信任没有力量,正如同不能观察的眼睛

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

没有力量一样。必须采用积极的信任，必须说明你的信心，告诉别人："我知道你在这个工作中是会成功的，所以我和别人承担了保证你成功的义务。我们都在这儿，等待着你，你会成功的，……"

以上原则，只有真心诚意才会有用。是的，假如你我愿意激励一个人来了解他所拥有的内在宝藏，那我们所能做的就不只是改变人了，我们能彻底地改造他。威廉·詹姆斯是美国杰出的心理学家，他说："若与我们的潜能相比，我们现在只是半醒状态，只利用了我们的肉体和心智能源的极小一部分而已。往大处讲，每一个人离他的极限还远得很。他拥有各种能力，但往往习惯性地未能运用它。"

在这些习惯性地未能运用的能力之中，有一种你肯定没有发挥出来，那就是赞美别人、鼓励别人、激励人们发挥潜能的能力，从而使其走向成功。

能力会在批评下萎缩，而在鼓励下绽放花朵。因此，你要成为有效的说服者，你就采用这一原则：

赞美最细小的进步，而且赞扬每一次的进步。要诚恳地认同和慷慨地激励。

四、授予对方一种"权威"

获得权威感，这是人类的一种天性。

我们每个人都有请人帮忙做事的时候，但问题是，有的人只要向他人提出请求，就会得到他人满心欢喜的应答，并且乐意为其做事；而有的人要求还未说完，就有人闻而远之，即使做了，也并非心甘情愿。当他人不大愿意为你效劳时，你大可不必勉强，甚至威逼他人，这样不仅达不到做事的效果，也影响了人际关系的发展。

在1915年的时候，美国对当时欧洲各国互相残杀的惨状甚感骇异，那可说是人类史上不曾有过的血腥记录。究竟和平有没有希望？没有人知道。但伍德洛·威尔逊决心一试，准备私底下派遣一位特使

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

前往欧洲,与那些高级将领们商谈。

当时的国务卿威廉·詹宁·布莱恩,是和平的拥护者,他想担任此项任务,如此不但可以为人类谋福利,也可使自己名留青史。但威尔逊总统却指派了另一个人,那是他的密友兼顾问爱德华·豪斯上校。当豪斯上校把这项不受欢迎的消息通知布莱恩的时候,内心实感痛苦。

豪斯上校在日记中如此写道:"布莱恩获知我将担任和平特使前往欧洲,显然觉得很失望。他说,他本计划亲自前往……

"我说,总统认为这件事不宜过度正式。假如由国务卿去的话,显然会引起各方注目,大家会猜测他为什么要到欧洲去……"

这话暗示什么?豪斯无疑在告诉布莱恩,是布莱恩本身的重要性使他不适合担任此项任务——所以布莱恩便心满意足了。

豪斯上校这个巧妙的手法,便是遵循了人际关系当中的重要原则:使对方觉得,照你的意思去做会很开心。

而伍德洛·威尔逊在邀请威廉·吉卜斯·麦克度入阁的时候,也遵循了此项法则。虽然,请人加入内阁是威尔逊所能给予的最高荣誉,但由于方法特殊,更使麦克度倍觉荣耀。以下是麦克度自己的叙述:

"威尔逊总统告诉我,他正在组织内阁,假如我愿意担任财务部大臣的话,他会十分高兴。他的意思似乎是说,假如我愿意接受此项荣誉,则可说是帮了他很大的忙——他真会让人高兴。"

不幸的是威尔逊总统并没有常常使用这个技巧。如果他常用的话,历史可能要改写了。举个例子:

威尔逊在美国加入"国际联盟"的过程当中,一直没有让参议员及共和党人士感到满意。对于当时一些著名的共和党领袖,如:伊理胡·鲁特、查理·伊凡·修斯、亨利·卡伯特·洛奇等人,威尔逊都拒绝让其参加当时的和平会议。相反的,他带了一批自己党内的无名人士前往参加。威尔逊有意冷落共和党人,不想让他们染指"国际联盟"这个大饼,结果当然遭到反击。由于他对人际关系处理不当,不但毁了自己的事业,伤及自己的身体,缩短自己的生命,更使美国无法对

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“国际联盟”发挥影响力，整个世界历史也因而改变了。当然这是个反面的例子。

并不只是政治人物或外交家应该应用这个“使人高兴去做你想要他们去做”的做事原则。印第安纳州的戴尔·菲利尔便要告诉我们，他如何鼓励小孩高高兴兴去做那些被指派的家务工作。

“杰夫一向负责捡拾后院梨树下掉落的梨子，好使除草的工人不用停下工作去捡那些梨子。但杰夫并不喜欢这个差事，常常不是偷懒不做，就是敷衍了事，以致那位除草工人得增添不少麻烦。我对杰夫并没有采取“以眼还眼”的报复政策，只是挑了一个适当时机告诉他：‘杰夫，让我们来谈这个交易。从今天起，你每捡起一篮梨子，我便付你一块钱。但假如你捡完之后，被我发现还有掉落的梨子，则每发现一个，便扣你一块钱。这样你觉得如何？’正如你们所料，自此以后，杰夫不仅勤于捡梨，甚至，我还得随时提防他偷摘树上的梨子来填满篮子呢！”

卡耐基曾谈到他的一位朋友，常常得拒绝许多演讲的邀请、朋友的邀请、某些必须履行义务的邀请等等。虽然如此，由于他应付得当，因此被拒绝的人至少都没有表示过什么不满。他如何能做到这点呢？当然不是只告诉别人他太忙，必须做这做那等理由。他先表示自己很感谢对方的邀请，然后说明不能前去的理由，最后并推荐一名能取代他的人。换句话说，他没有给对方时间感到被拒绝的不快，而马上转移其注意力去考虑是否要接受被推荐的人。

德国的卡耐基训练班学员甘德·史密特说，他的食品店有位店员，常常忘了把架上的食品标上价钱，因此使顾客十分不便而埋怨不已。史密特先生时常提醒、告诫甚至责备这位店员，却也没什么效果。后来，史密特先生把她叫到办公室，指派她担任标价部的总负责人，负责整个食品店所有物品的价格标示。这个新的职位，使这位店员的态度完全改变了。从那时起，她的表现一直很令人满意。

自从塞德默斯来到奇异电器公司任主任管理员后，他管理的部门越来越糟。但老板并不责难他，因为他们了解塞德默斯并非庸才，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

而是一个很有能力、感觉思维十分敏锐的人。他们很有技巧地对他使用了一点机智术。

他们在无形中授予塞德默斯享有两种“权威”,一个是职务上的一个是属下称呼他的尊号,表示他是公司生死成败的最高决策者。果然,没过多久,塞德默斯连续创造出许多电器史上的奇迹,随之,公司的面貌也焕然一新。这个巧妙而有成效的谋略,不是别的,正是授予“权威”的方法。

名誉“权威”尽管是虚的,但其特殊的功效却不可忽视。当美国政治家兼法律专家斯督博士向美国总统要求进入内阁的时候,总统确实感到棘手。一来,这个人是个不能得罪的政治人才,同时他又是一个“歪才”,决不能安置在要职上。总统于是便给这位政治家一个“考察外交专家”的头衔,然而实质上他无事可做。斯督得到这一头衔后,万分得意地飞往欧洲考察去了。

美国劳工协会的缔造者波士,在创业初期进展十分艰难。由于会员们基本上是实业界人士,为了使他们的企业能不断地发展,他创立了许多荣誉头衔。又如须华伯在主持裴斯利汉钢铁公司时,仿效威廉大帝赏赐“铁十字勋章”的作法,设置了一项“钻石十字勋章”,分赏给有贡献的员工。在裴斯利汉钢铁公司,有一百人以上都受到过须华伯的授勋。这个“钻石十字勋章”被公认是一种服务成绩优异的标志,许多员工都为之奋斗,并且很光荣地佩带着。

没有几个领袖比拿破仑更懂得授予“权威”的价值,也没有人比他更能了解人类对于这样眩惑的东西寄予何等殷切的期望。为使拥护他的人拜倒在他的帝王座下,拿破仑毫不吝惜地运用权力,分赏许多头衔和特殊荣誉给他的臣民。他颁发一种“荣誉勋章”,并且将一十五百多枚十字勋章遍赐给臣民。他重新恢复法兰西陆军上将的官衔,并将这些官衔分赠给十八位将官。连地位卑下的士兵,他也授予“大军”的荣誉称号。

以上几件事例,均可看出授予“权威”是有多么大的效力,这也可以说是一种诱发和激励人们上进的权谋。它之所以能对人产生强烈

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的说服力，乃是因为人们把它看做是对自己才干和工作业绩的肯定，满足自尊的需要。然而，这授予“权威”尽管有时是虚的，可能没有直接在晋级加薪和生活上带来实惠，但也并非人人可得。实际上，只有那些富有惊人才干并卓有成就的人，才有资格获得；可是为之奋斗的人，却是多不胜数。正因为如此，才能激发众人努力上进的决心。

这种“予人头衔和荣誉”的技巧，你一样也可以用。举例来说，住在纽约的娥妮·甘特太太，常为邻近的小孩跑来她家的草地上乱践踏而头痛不已。她试过指责、劝诱的方法，但没有什么用处。后来，她把其中最顽皮的男孩找来，封给他“侦探”的头衔，并要他负责管理草坪，不让别的男孩跑过来。问题便如此解决了。她的“侦探”在后院生了一把火，把一根铁条烧得红热，恫吓要烫任何践踏草地的孩子。

有力的说服者应该随时记住以下要点：

(1)要诚恳。不要老是想着自己的利益，而要关注别人的利益。对自己做不到的事不要轻易许诺。

(2)要突显。问问自己，什么是别人真正想要的东西。

(3)要确实知道你想要别人做什么。

(4)想想看，别人若照你的意思去做，会有什么好处。

(5)你所给予的好处，是否为对方所真正需要？

(6)在你要求别人做事的时候，应让对方明了他会因此而获得某些好处。举个例子：我们可以直截了当如此命令：“约翰，明天有顾客要到店里来，我要你把仓库整理好。清扫一下，把货品在架上排整齐，柜台也要擦干净。”或者，我们可以把同样的意思，用另一种方法表达，尤其可让约翰知道自己做这事有什么好处。“约翰，有件事我们要马上做，假如现在完成，等一下就不会有太多事挤在一起了。明天，我请了几个顾客到店里来，也要让他们参观一下仓库。但现在仓库很乱，假如你能把仓库清扫干净，把架上的东西放整齐，并且把柜台擦干净，这样不但会显得我们做事有效率，而且也能让顾客留下好的印象。”

你所建议的这些事，约翰会乐意去做吗？也许不是很乐意，但总

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

比你没有指出好处时要好些。假定你知道约翰对自己所管理的仓库情形相当在意，而他也很乐意为公司的形象贡献一点心力，那么，你这么说，他一定会乐于合作。此外，你还指出这件事无论如何要做，所以，早点完成，等一下就轻松多了。

当然，假如你以为每次这么说，对方都会有良性反应，那就未免太天真了。但经验显示，这么做，通常都比较容易让人改变态度。假如你的成功率增加了20%，那就表示身为一个领导者，你已较以前多增加20%的效率——这也是你所获得的好处。

此外，要刺激对方的"强烈的权威感"，还有一种方法也很有效，那就是利用对方的"地位意识"。例如，说服自己的上司时，就要刺激他的"地位优越感"。如果你说"我可能没有能力做这项工作"来强调自己的能力不足，以及掌握情况不够等，就会刺激对方对自己地位的优越感，他会说："是的，这个人可能不行，还是我来做吧！"而轻易地接受你的说服。

有的人很计较"地位带来的体面"，这与"地位优越感"在心理上的作用大致相同。比如向银行提出巨额贷款申请时，如果派遣一般的女职员或普通职员前往的话，银行方面一定会想："怎么派身份这么低的人来？"所以，对于那些重视地位、崇信权威的人，应该尽量选择对方感到满意的有一定身份的人。譬如，进行商业谈判时，由什么身份、地位的人出面洽谈比谈判的内容和条件更为重要。

当说服知识渊博的知识分子们时，应该尊重对方"我比你知道得多"这种自尊心，说"这件事有利有弊，不过，权衡的结果，我还是劝您……"来迎合对方的意识水准，这样会取得良好的说服效果。这种方法可以说具有加入了与你的说服意图相反的资料的"两面说服"效果。

著名的"双日页出版商"就永远知道要遵守这一项规则："授予他人一种'权威'，让人们乐意去做你所建议的事。"——他们确切地履行。

据名作家亨利说，"双日页"有时拒绝替他出版某一本书时，总是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

拒绝得非常得体有礼，决不至于让人有不愉快的感觉。亨利甚至觉得，即使被“双日页”拒绝了，也比别家要帮他出版还高兴。

万特是纽约“万特印刷公司”的经理人，他要不引起反感而改变一位技术师的工作态度——这技术师负责管理几台打字机和其他日夜不停运转的机器。他总抱怨说自己的工作时间太长，身体疲惫，需要再增加一位助手。但万特先生没有减短他的工作时间，也没有为他再找一个助手，却能使这位技术师高兴起来。

这究竟是怎么回事呢？

其实，万特的主意很简单，他给那位技术师单独设一间办公室，办公室门口挂着一块牌子，上面写着他的名衔“服务部主任”。如此一来，他就已经不是任何人都可以随便使唤的修理匠了。他现在可是一个单位的主管，这给了他自尊、自重的感觉。于是这位“服务部主任”很高兴，再也不会抱怨他的工作了。

世界球王，贝利被人们称为“黑珍珠”。他自幼酷爱足球运动，并很早就显示出他超人的才华。

一次，小贝利参加了一场激烈的足球赛，累得喘不过气来，休息时，他向小伙伴要了一支烟，以解除疲劳。贝利得意地吸着烟，淡淡的烟雾不时地从他的嘴中吐出来。但这一举动很快被父亲看到了，父亲皱起了眉头。

晚上，父亲坐在椅子上问贝利：“你今天抽烟了？”“抽了。”小贝利红着脸，低下了头，准备接受父亲的训斥。

但是，父亲并没有这样做，他从椅子上站起来，在屋子里来回地走了好半天，才对贝利说：“孩子，你踢球有几分天资，也许将来会有些出息。可惜，你现在要抽烟了，抽烟，会损坏身体，使你在比赛时发挥不出应有的水平。作为父亲，我有责任教育你向好的方面努力，也有责任制止你的不良行为。但是，向好的方向努力，还是向坏的方向滑去，主要还取决于你自己。因此，我要问问你，你是愿意抽烟呢？还是愿意做个有出息的运动员呢？你懂事了，自己选择吧！”说着，父亲还从口袋里掏出一迭钞票，递给贝利，并说道：“如果你不愿意做个

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

有出息的运动员，执意要抽烟的话，这就作为你抽烟的经费吧！”说完父亲走了出去。

小贝利望着父亲远去的背影，仔细地回想着父亲那深沉而又恳切的话语，他不由得哭出声来。过了好一阵，他止住哭，拿起桌上的钞票，还给了父亲，并对他说：“爸爸，我再也不抽烟了，我一定要当一个有出息的运动员！”从此，贝利刻苦训练，球艺飞速提高，15岁参加桑托斯职业足球队，16岁入选巴西国家队，并为巴西队永久占有“女神杯”立下奇功。如今，贝利已成为拥有众多企业的亿万富翁，但他仍然不抽烟。

小贝利少不更事，不懂得抽烟对运动员的极大危害。他的父亲耐心地向他指出抽烟会妨碍实现当一名出色运动员的理想，使小贝利懂得了利害关系，并让他自己权衡利害，作出抉择，使小贝利从此同抽烟永远绝了缘。可见，晓以利害授予对方一定的“权威”是说服的重要方法。

再来看看下面这个例子：

日本明治时代的大文豪岛崎藤村，被一个陌生人委托写某本书的序文，最后几经思考后，写下了这封拒绝的回函：

“关于阁下来函所照会之事，在我目前的健康状况下，实在无法办到，这就好像是要违背一个知心朋友的期盼一样，感到十分的懊恼。但在完全不知道作者的情况下，想写一篇有关作者的序文，实在不可能办到，同时这也令人十分担心，因为我个人曾经出版《家》这本书，而委托已故的中泽临川君为我写篇序文，可是最后却发现，序文和书中的内容不相符，所以特别地委托他，反而变成一种困扰。”

在这里，藤村最重要的是要告诉对方“我的拒绝对你较有利”，也就是积极传达给对方自己“不”的意志的一种方法，而这样的说辞，又不会伤害到委托者想达成的动机。

通常，当我们被对方说“不”而感到不悦的理由之一，是因为想引诱对方说出“好”而达成目的的愿望在半途中被阻碍，因而陷入欲求不满的状况。所以既不损害对方，又可以达成目的，说“不”的最好方

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

法，就是让对方想委托你时，当“达成动机”被拒绝后，反而会认为有更有利的另一种“达成动机”，而只要满足这一种“达成动机”就可以了。藤村可以说是十分了解人的这种微妙心里，所以暗地里让对方觉得“被我这样拒绝，绝对不会阻碍你目的的达成”。

这种方法，在领导面试应征者或拒绝部下的请示时经常使用。虽然结果相同，但要让对方觉得说“不”，并不是为了你个人，而是为了让对方有好处，这不仅不会损害到对方的感情，而且还可以让对方顺利地接受你所说的“不”。

好虚荣的人，无非是把“自我”抬得很高，总喜欢在别人面前摆架子，自以为了不起，以为事事都比别人强，比别人高明；也喜欢别人抬他、捧他，听到颂扬他的话就沾沾自喜，忘乎所以；一旦听到不顺耳的话，就火冒三丈，暴跳如雷。对待这样的人，不妨先满足一下他的虚荣心——给他授予一种“权威”，然后以客观事实使他明白他到底错在哪里，让他自己改正，踏实地去做他应当做的事。

美国钢煤大王费利克，早年生活十分清苦，最初是在家乡一家小店铺做伙计，以求温饱。随后在嘉列色大商店做店员，每月收人也偏低。当时该商店共有十几名店员，人人都在竞争最好的业绩，而费利克是他们之中资历最浅的人，但不久之后，他居然在人事册上名列榜首了。

这当然是令人吃惊的事，尤其令人惊讶的是，被他挤下去的其他店员对他仍充满友谊和好感。原来，商店里有一位叫柏莱尔的店员，颇能博得他人的赞许，他具有服务贵宾的权利。这种特权，是其他店员所无法企及的。所以他当时是店里的“领头”店员。

那时，费利克想消除的便是这人的特权。可是他决不直接采用敌意对付他。

那么费利克用什么方法达成目的呢？他的方法真是巧妙极了！他经过几天的观察，断定柏莱尔所需求的就是让人知道他了不起。这简直太容易了，费利克用正当的方法先把柏莱尔品评一番，让对方的虚荣心得到充分的满足，并使柏莱尔对自己的防备和竞争意识松

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

懈下来。然后费利克便非常认真地在工作中获得成绩，以实际行动赢得了胜利。

费利克的胜利使柏莱尔悲伤辛酸，好些日子心里都不自在。而高明的费利克却能体会柏莱尔的心情，因而使出温和圆滑的手段，不久，不但消除了柏莱尔对他的敌意，而且还和全体店人员相处融洽，博得了大家的爱戴。

可见，获得权威，这是人类的一种天性。所以如果你要说服别人，就请记住这一要诀：

授予对方一种“权威”，使对方乐于做你所建议的事。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第五章 巧妙利用对方的自尊心

一、没有人乐意受人指使

拼命地指示他人是没有什么好处的。

从内心来讲，我们每个人都喜欢指挥他人而不是听命于人，但出于工作的安排，我们非得有人去命令他人，也有人要听命于别人。问题是有些人的命令提得让人难以听下去，就别说内心接受了。一般来讲，当我们安排他人时，最好多一些疑问句而非祈使句，让对方感到你既是在征求他的意见，同时也知道你是在安排他去做某事，并且最好一定完成。作为下属，他们当然喜欢这种好善而充满柔性的命令了。

著名的资深传记作家伊达·塔贝在写《欧文·杨传》的时候，曾和一位与杨先生共事三年的人谈话。这位先生宣称，他从未听过杨指使别人——他只是建议，不是命令。譬如，欧文·杨不会说“别这么做，别那么做”或“去干这个，干那个”，他只会说“你可以考虑这样”或“你觉得那样有用吗”……他常常在口授一封信之后说：“你觉得这样如何？”在接过助手写的信之后，他会说，“也许这样写比较好些。”他不教助手做什么，而让他们自己去做，让他们自己在错误中学习。

这种办法容易让一个人改变自己原有的观点，保持个人的自尊心，给他人一种自重感，这样他就会与你保持合作，而不是反对。

无礼的命令只会导致长久的怨仇——即使这个命令可以用来改正他人明显的错误。

宾州有位教师丹·桑塔雷利讲述了这样一件事。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

有个学生把车子停在不该停的地方，挡住了别人的通道。有个老师冲进教室很不客气地问："是谁的车子挡住了通道？"等汽车主人回答之后，这位老师恶声说道："马上把车子移开，否则我叫人把车子拖走。"

这个学生是犯了错，车子是不该停在那里。但是，从那天开始，不只那个学生对老师心怀不满，甚至别的学生也常常故意捣蛋，使那位老师没好日子过。

如果这位老师换一种方式处理，结果如何？他大可好好地问："谁的车挡住了通道？"然后建议这位学生移开车子，好方便别人进出，相信这个学生会很乐意这么做，也不致引起其他学生的公愤。

南非约翰内斯堡一家小工厂的总经理伊安·麦当劳。他的工厂专门制造精密机器零件。有人愿意向他们订购一大批货物，但要麦当劳先生确定能如期交货。由于工厂进度早已安排好，要在短时间内赶出一大批货，连麦当劳也不敢确定。

麦当劳没有催促工人赶工，他只是召集了所有员工，把事情详细说明了一番，便开始提出问题。

"我们有什么办法可以处理这批订货？"

"有没有什么办法可以调整一下时间或个人分配的工作，以加快生产进度？"

"有没有人想出其他办法，看我们工厂是不是可以赶出这批订货？"

员工们纷纷提出意见，并且坚持接下订单。他们用"我们可以做到"的态度去处理问题，结果他们接下了订单，而且如期赶出了这批订货。

谁都讨厌被人命令，受人指使，即使是你的孩子也是如此。"杰克，别整天只顾着玩，快去复习功课！"虽然他嘴上说："知道了。"却总是磨磨蹭蹭的不见行动。你在酒店里对服务员说："喂，拿壶水来。"他可能会答道："好的。"却迟迟不见水送上来。

在公司里，这样的情形也常有发生。"怎么搞的，计划还没做出

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

来,期限快到了呀!"但回答"知道了"的部下,却连一点动静也没有。"为什么还不着手呢?""知道了,可是没空呀!"

部下虽然回答了两次"知道了",但没有付诸行动的话,这只能算是说服的失败,因为说服是要使对方能起而行的。

嘴里答应了却不去行动的人,必有他的某种原因存在。其主要原因就是,人都讨厌被人指使。不管是谁,在潜意识里总会对命令和指使起反抗。

例如,上司那里来了客人,一个女职员正想站起来为他们倒茶时,突然上司用命令的语气说:"你去倒三杯茶来!快!"她本来是想去倒的,但在一时间却起了反感。一看就知道的事,根本用不着上司来命令,因此她并不会急着去做它。

脑子里有某种构想,又想像着自己能够说服他人,使之付诸行动,这实在是件很棒的事。但是同样的构想若由上司提出的话,突然间这构想就会蒙上某种色彩。

"我想去洗手间一下。"说完,她就往洗手间走去。虽然这有点小孩子气,但不管是谁心理都会有潜在的反抗意识。本来想去做的,但一经人命令,整个的情绪就会变得恶劣,而且想反抗。所以,切勿以命令的口吻说话,你不妨加一个"请"字,或是说:"麻烦你……"情形就大不一样了。

人总希望自己能够主宰自己的事情,若经别人催促,即使口中答应了,但在某种地方却残留着反抗,成为实行的障碍物。

一般而言,人通常是不喜欢被人说服的。例如,被别人说服去听某个演讲会,被别人说服去买某种牌号的电视机等。但是,是什么力量使他做出最后的决定呢?

我们先分析一下人的心理。人往往是被支配自己的欲望与习惯的感情所左右,欲求愈大,他的反应也就愈加强烈。因此如果你对一个人说:"这么做,可以使你成功地发挥自我,开展自我的领域",则对方一定会很乐意照你说的去做,这也就是"人往高处走,水往低处流"的道理。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

然而，不少的说服者却经常以强迫性的语气去表达自己的意愿，这种极不高明的方法可称之为“禁止法”。

某公司的董事长在巡视工厂时，发觉部分员工公然在悬挂着“禁止吸烟”的告示牌下吸烟，即使见到董事长也没有想到拧熄烟头。

面对这种场景，若遇着一位头脑不够冷静的人，可能会怒火高涨：“喂！眼睛瞎了？难道没有看见‘禁止吸烟’四个大字吗？”但是，这位董事长却另辟蹊径，从容地从口袋里掏出香烟，一一地请这些员工各拿一支，并邀他们到厂外的草坪上聊天。

由这个例子可见，这位董事长显然不希望见到“不愿意见到的事”发生，巧的是恰恰见到了这样的事。他采用的不是“禁止法”，而是以“建议法”来替代直截了当的禁止。

一般而言，欲矫正因不满而产生的反抗态度，应该采用间接的说服方式，若直接施以压力，反而容易激起更强烈的反抗意识。这与拍球一样，在充满气体的皮球上施加压力，只会弹得更高。

想要说服对方，非从理解人类的这种心理来着手不可。

所以，你要想利用对方的自尊心去说服别人，就请记住这一要诀：

用问问题的方式来代替直接命令。

二、尊重对方的“自我意识”

每个人都有很强的“自我意识”。在说服对方的过程中，为了不伤害对方的自尊心，就应尊重对方的“自我意识”。

避免伤害对方的自尊心

很早以前就听说过，设计相同、质地相同的高级女服，价格越贵越容易销售。一家服饰店的老板讲了这样一件事：有一次，店中刚雇用不久的店员对一位正在挑选西装的顾客劝说道：“这边是比较便宜

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的!"结果这位顾客突然大怒,当老板慌忙跑来之后,她又气势汹汹地说道:"什么比较便宜,我又不是没钱,你太没礼貌了!"后来,老板赶紧连声道歉才算了事。

如果是在超级市场内,"便宜"是说服顾客购买的最好宣传词。但是,时间、地点不同,它就会产生完全不同的效果。

这种情况不限于商业中,在我们说服对方的过程中,常常因为没有考虑到对方的自尊心、虚荣心,使用了不慎重的态度或语言而失败。尤其是说服自尊心、虚荣心强的人时,这种情况便会成为必然。因此,说服就必须注意不伤害对方的自尊心、虚荣心,而应照顾到对方的强烈的"自我意识",使他接受你的说服。

这是因为,自尊心、虚荣心有时是不能以计算得失等利益关系来衡量的。例如,美国曾经以"你常看什么杂志?"为题进行过问卷调查,大多数的人都填写了高级杂志的名称,而填写有低级趣味的杂志名称的人寥寥无几。然而,实际上完全相反,就连无须署名,丝毫不会伤害体面的问卷调查尚且不吐真言,可想而知这种人如果处于被说服的境地,会更加维护自己的面子,进一步加厚心中的屏障,使你的说服难以进行。

自尊和自负都是由于自认为高人一等的自我膨胀,是一种不仅在表面上而且在内心也想压倒他人的一种心理。至于虚荣心则可以说是想让别人更高地估计自己,扩大自我的一种心理。它们的表现形式是多种多样的,例如,执著地追求名誉或想拥有大量物品等。但是,无论怎样表现,都是"要使自己压倒所有的人"的这种心理在作怪。这样,由于这种人产生了自己要高于一切的欲望,往往是助长了过于自信的坏毛病,而不可能有自知之明,渐渐形成了自尊心和虚荣心。

其实,每个人都想使自己永远处于优势,不想降低自我的标准,永保"高大的自我"形象。因此,担心接受说服会降低膨胀后的自我标准,结果是对此所产生的抗拒力、抵抗感及防卫反应也就很强。这里有两种表现形式,一种是阻止自己发现真正的自我,另一种是担心

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说服者知道自己的真正自我，所以就采取不愿接受说服的态度。

当对方心理深层中的自尊心和虚荣心阻碍说服时，他会采取什么样的态度呢？

首先，在你对他进行说服时，他毫无顾忌地打断你的谈话，说："知道了，知道了。"可以说这是自尊心、虚荣心的强烈表现。这也是不想让对方进一步涉及已经膨胀了的"自我意识"，而想维护自己的想法，实行我行我素这种深层心理的表现。"知道了，知道了"这句话中含有"你不要再说了，你是不是不信任我？""我知道了，你不必再啰嗦"的意思。另外，蔑视对方时也往往有这种心理，因此，他们会说"你怎么竟说起我来了？也不看看自己是什么身份……"等等。采取这种态度的人，都是在极力维护自己的自尊和虚荣。

有的人在交谈中会突然沉默下来。但他并不是想打断你的谈话，这些人一般都是因为在谈话中自尊心受到了伤害，采取沉默态度是为了避免再度受到伤害的心理表现。还有一种表现，不是沉默而是挑剔你的谈话，这也是因为自尊心、虚荣心在交谈中受到了你的否定，所以采取了"自卫"态度。

另外，在经过反复讨论即将得出结论时，他又会问："如果出现这种情况，怎么办？""如果……你怎么办？"等令你焦急的话，或迟迟做不出结论，这一般也是因为心理深层的自尊心在作怪。这种表现形式在公司的上司与职员之间尤为多见，在所谓的知识分子中很常见。这种表现形式表示对方想让你知道他的能力比你强、地位比你高、知识和信息也比你丰富，包含着"你再说也是徒劳的"这种心理，试图攻击性地进行自我防卫。

如果对方说："虽然你这么说，但我却不那么认为……"或是佯装专心听你说服，其实心不在焉，这也是担心自尊心受到说服者的伤害而为膨胀了的"自我意识"设置一条防线的表现。另外，当对方提出莫名其妙的要求，或故意回答得模棱两可时，一般来说，也同样是为了避免自尊心受到伤害而采取的拒绝态度。

在要说服年龄比自己大的人时，假如对方一再说："年轻人真好"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

等来强调代沟意识，多半也是因为心理深层中存在着自尊心。这是害怕说服者伤害到年纪大而且保守的自己，想在自己与说服者之间设置一道围障的心理表现。

可见，具有自尊心的人所采取的态度是多种多样的。但是，卡耐基认为最直接表现出这种深层心理的是喜欢自我宣传的人，或想利用夸张行为引起人们注意的人。

很多政治家都有对一切事情均加以夸张的习惯，因此当你对他进行说服时，他会回答说“没问题”，表示要接受你的说服。但是，事实上往往会彻底拒绝你。

那么，当你要说服的对方对你采取了以上各种态度时，你将怎样做才能在不伤害对方自尊心、虚荣心的前提下取得他的信任，使他接受你的说服呢？

避免喋喋不休

你应该做到不应喋喋不休，说个没完没了。如果你是一位女性，尤其应该对此引起重视，因为你更易犯下这一错误。而且这一弱点危害甚重，直接影响或危及你的说服效果。历史上很多人之所以不善说服与其喜欢喋喋不休不无相关，而且他们都有一位喜欢唠叨的妻子！所以，如果你想让自己获得成功，也让他人得到尊重，那就从现在开始——不再唠叨！

拿破仑·彭纳派德是拿破仑三世的侄子，他与美女郁金妮·德伯女伯爵相爱并成婚。他的顾问们认为，她不过是一位不重要的西班牙伯爵的女儿。但拿破仑反驳说：“那又怎么样？”她的青春，她的优雅，她的美貌，她的诱惑，使他充满了神仙般的幸福。“我已经喜欢了一位我所敬爱的女人，”他说道，“她不是一位我不了解的女人。”

拿破仑和他的新婚妻子拥有健康、财富、势力、美貌、名誉、爱情与信仰——一切幸福的条件。但是，他们婚姻的圣火从未发过更加光亮的白热。而且没过多久，那炽热的圣火就熄灭了，直至化为灰烬。拿破仑可以使郁金妮成为皇后，他可以倾尽美丽的法国的所有，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

或献出他爱情的全部力量，甚至他皇位的势力，但他无法做到一点：无法使她停止喋喋不休。

出于嫉妒和多疑，郁金妮轻慢他的命令，甚至不许他有秘密的表示。正当他从事国政的时候，她闯入他的办公室，阻挠他最重要的讨论。她常常到她姐姐家抱怨她的丈夫。她拒绝他独处，永远怕他与别的妇人交往。抱怨、哭泣、喋喋不休，甚至恫吓，并强行进入他的书房，向他发作、谩骂。拿破仑，这个法国的皇帝，纵然有许多富丽堂皇的宫殿，但却不能找到一个小橱，以让自己在那里定一下自己的心。

郁金妮如此而为所造成的后果是什么？我们通过莱因哈德精心著作的《拿破仑与郁金妮：一个帝国悲喜剧》中的文字就可能看出："以后拿破仑常在夜里，从一侧门偷偷地出去，戴一软帽，将眼遮起，由一亲信随从，真的前往等待他的美女那里去，或像古时似的遨游于这大城中，见些见不到的东西，吸些可能吸的空气。"

而这一切都是喋喋不休的郁金妮所造成的。她坐在法国的皇位上，又是世界上最美丽的妇人；但在喋喋的毒氛之中，皇位与美貌都不能再使拿破仑折服，都不能保持爱情的存在。这是她自己找来的，是由她的喋喋不休带来的。

在所有阻碍说服与毁灭爱情的因素中，喋喋不休是最致命的。

托尔斯泰伯爵夫人也发现了这一点——可惜她知道的太迟了。在她去世以前，她对她的女儿们承认："你们父亲的死，是因为我的缘故。"她的女儿们都痛哭了起来。她们知道母亲说的是实话，知道她用不断的抱怨、永久的批评、不休的唠叨将父亲害死了。

但托尔斯泰伯爵及其夫人理应享受优越的环境而快乐。托尔斯泰著名的《战争与和平》和《安娜·卡列妮娜》在世界文学史上永远闪烁着光芒。他非常有名望，他的崇拜者甚至终日跟随他，将他所说的每句话都速记下来。甚至连"我想我要就寝"这样的话也一字不漏地记下。除名誉外，托尔斯泰与他的夫人还有财产，有地位，有孩子，没有别的婚姻比这更美满了。起初，他们饱尝幸福的甜蜜，以至他们一同跪下，祈祷万能的上帝继续赐予他们所有的快乐。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

后来,惊人的事情发生了。托尔斯泰渐渐改变了,他整个变成了另外一个人,他对自己以及所写的作品竟感觉羞愧。从那时起,他把余生都贡献在撰写宣传和平、消弭战争与解除贫困的文章上。

他一度忏悔自己年轻的时候犯了许多不可想象的罪恶和过错,甚至于凶杀。他打算真实地遵从耶稣基督的教诲。他把所有的土地都给了别人,自己过着贫苦的生活。

他亲自在田间工作,拾稻草,砍木头,打扫房间,用木碗盛饭,并且试着尽力去爱他的仇敌。

托尔斯泰的一生是一幕悲剧,而造成悲剧的原因,是他的婚姻。

他的妻子喜爱的是他所鄙弃的奢华;她渴望显赫、名望和社会上的赞美,但托尔斯泰都不屑一顾;她希望有金钱和财产,而他却认为私有的一切是一种罪恶。

这样过了好几年,她吵闹、哭喊、咒骂……因为托尔斯泰坚持主张他的著作任人翻印,而她却一定要从中抽利。他一反对她,她就会像疯了似的大哭大闹,手拿一瓶鸦片烟膏威胁着要自杀,还起誓说不活了,要跳井。

在他们共同生活的过程中,有一件事是历史上最悲惨的一幕。是的,我们已经说过了,他们初婚十分幸福美满。但48年后,他竟连看她一眼都不能忍受。有一天晚上,这位年老伤心的妻子,她渴望着爱情,跪在她丈夫的面前,央求他朗诵50年前为她写的最美丽的情诗。当他读到那些甜蜜、快乐的句子已成逝去的梦幻时,他们都激动地痛哭起来……眼前的现实和他们早年的美好回忆真是天壤之别呀!

在他82岁的时候,托尔斯泰再也忍受不了家庭中的痛苦折磨,在1910年一个大雪纷飞的夜里,离开他的妻子……向着酷寒和黑暗,不知去向了。

11天后,托尔斯泰因肺炎昏倒在一个车站上。他临死前要求,不允许他的妻子来看他。

"我想我实在是疯了。"托尔斯泰夫人觉悟时,已经晚了。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这便是托尔斯泰夫人吵闹、抱怨和歇斯底里所换来的收获。

也许人们认为，某些时候她的吵闹并不能算过分。是的，就算那是应当的，但却不是要点。吵闹究竟对她有所帮助？还是把事情弄得更糟呢？

林肯一生最大的悲剧不是被刺，也是他的婚姻。

当布斯向他放枪时，他并未感觉到自己已受伤……但他几乎每天都生活在痛苦的深渊里。

他的律师伙伴合顿形容，林肯在23年内都处在“婚姻不幸所造成的痛苦”中。

“婚姻不幸”还是很缓和的说法，几乎一个世纪的1/4时间内，林肯都是在他夫人的聒噪与吵闹中过日子。她永远抱怨、批评她的丈夫。她认为林肯的一切，没有一件是对的——他驼背，走路的样子很难看，呆板得就像印第安人。她说他脚步没有弹性，动作不斯文，甚至还模仿林肯的那副模样，喋喋不休地要改变他走路的姿势。她不爱看他两只大耳朵和头成直角，甚至指责她丈夫的鼻子不够挺直，又说他的下嘴唇突出，手脚太大脑袋又生得太小，她骂他是个痨病鬼。

总之，他的妻子和林肯在各方面都持反对立场，在教养、环境、志趣、性情，还包括智慧和外貌上，他们永远是彼此激怒和敌视的。

美国已故上议员毕弗瑞芝是撰写林肯传记的一位权威，他这样写道：“林肯夫人那尖锐刺耳的声音，就是隔一条街都可以听见。附近邻居常常听到她不断地咆哮怒喊，她的愤怒常常是以这种方法表现，而要形容她那副愤怒的神情，真是很不容易呢！”

所有的吵闹、责骂和喋喋不休，改变林肯了吗？——在某方面来说，是的。那使林肯改变了对她的态度，他懊悔自己不幸的婚姻，同时他尽量躲避见到她。

春田城内有11位律师不能都在一处谋生。因此他们常常骑着马，跟着大法官戴维斯到其他法庭问案——他们被分配到第八司法区中的各镇法庭找工作。

其他律师无不希望周末返回春田和家人欢聚，共享天伦。可是，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

林肯却不肯回春田。他怕回家，并且在春季3个月及秋季的3个月里，始终在他乡停留，不愿意走近春田城。他年年如此。住宿在镇上小旅店的生活并不是件舒服的事，即使如此，他也宁愿独自呆在那里，也不想回家去听他妻子不断的唠叨和野蛮的发威。

我们都看到了林肯夫人，依琴妮皇后与托尔斯泰夫人喋喋不休的结局。她们所换得的，只是她们的以悲剧收场的人生。她们没能用喋喋不休去说服自己的丈夫，从而得到他们想得到的，她们把珍爱的一切和她们的爱情捣毁无遗。

不要随便指责对方

正如唠叨是影响说服成功的礁石一样，指责——无用而令人心痒的指责也是成功说服的敌手。不要时时处处指责对方，这样改变不了对方。可有些人不仅在家庭内部，而且在朋友和熟人面前，也恋恋不忘地指责自己的伴侣。这种指责不仅改变不了对方的缺点和错误，反而伤害了双方的感情。如果对方确实有错，那就委婉地提出，真诚地帮助，甚至以情感的力量去感化对方，相信对方一定会在意你所付出的一切。

学术上的进步，完全是靠着批评，有了批评，才能见出是非，所以"批评"两字，在学术的研究上是极有用处的。可是，在处世方面，批评很容易引起人家的忿怒，很容易闹出了乱子。

某国巨盗葛洛莱，他的绰号叫做"双枪手"，他是杀人如麻无恶不作的魔王，他和纽约市的一百五十多个警察和密探激战了一小时之后，终于被捕了。但是在他被捕之前，他正在写着一封信，说他是温和而善良的人，从不曾伤害任何人。当他被判死刑的时候，他还要竭口呼冤，说是为了自卫才伤人，不应该受此极刑。这个故事告诉我们，就是一个无恶不作的巨盗，他还是自认为自己是好人的，那么一般人也就不用说了。谁都不肯自认其错，我们硬去批评人家，这有什么好处呢？

对人家批评，只是使人家竭力掩饰错误而已。这不仅关系到被

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

批评者的颜面，而且还足以引起了被批评者的反感。在某国的军队中有一条军法，就是士兵不得随意指责哪一个同仁或是军队中的什么，如果谁违反了这一条军法，就得受到严重的责罚。这一条军法的用意，便是免除大家因批评而彼此闹出意见，使自己内部发生了不合作的现象，这实在是很好的。一家商店的老板，如果他只是批评伙计，说着一班伙计怎样怎样的不好，这班伙计一定不能为他忠心服务，这家商店一定不会发展的。一个主妇，老是批评着佣人的不好，佣人也不会忠心地做事，这样主妇是不会得到什么好处的。所以我们批评和指责人家不好是无益的。

举例来说，轰动一时的油田舞弊案，就是当时的内政部长福尔受了十万的贿赂，把政府的油田私下出租了。这事被人举发之后，福尔当然被大家痛斥是政界败类而入狱了。但哈定总统，终也被这案件牵累而下了台。几年之后，胡佛总统有一次作公开的谈话，偶然说到哈定总统被福尔的案件所累，以致气愤而死的时候，想不到在旁的福尔夫人，突然站立起来说："谁说哈定受福尔的累！福尔根本不曾做错事，即使你赠以满屋黄金，他也不会替你作了昧心的事的，他才是被人牵累而受刑的人呢！"

从上面的事实看来，可见一个人宁可把罪恶嫁与他人而不愿自己认错。所以我们即使要批评人家的时候，还须防备着对方把他的错误压到自己的头上来。

有一位年轻的律师，他不但有着深邃的法学知识，而且还长于辩论的口才。他代当事人办着一件重要的案件，这案件的成败，是有着极大的钱财的出入，所以两方律师的辩论很是激烈，谁都不肯退让而使自己的当事人吃亏。但是，他们在辩论的中间，法官援引了一条法律，他以为是根据于出版法的。可是，法官误引条文了，出版法上是根本没有这条文的，所以这一位年轻的律师，听了法官所讲，便对他注视了几秒钟，然后加以嘲笑似地指摘着说道："法官，在出版法上根本没有这样的条文的。"他这样一说，全法庭便是一阵的静默，静得像教堂中开始祈祷的时候一样。那位法官，因为当众被人指责，也就立

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

刻感觉到自己的错误，于是弄得面红耳赤，狼狈不堪。这一件案件，如果根据法理来说，这位青年律师是应该胜诉的；可是，他因为当众指责法官，使得法官受窘，所以法官就怀恨于心，判决的结果，他就遭到败诉，他的当事人也蒙受了绝大的损失了。

从这一件案件来说，法官的徇私枉法，这当然是不对的，然而，那位青年律师，当庭指责法官，使他当时受窘，因此法官的理智，一时被感情所蒙蔽，也就不去顾及执法者应该守正不阿了。青年律师的败诉，也只好说是咎由自取了。由此，我们也可以知道批评人家的不对，指责人家的错误，于己是无益的。

格莱斯通是狄斯瑞利在公众生活中最激烈的对手，这两人在大英帝国的每次辩论中都要冲突，但他们有一件共同的事，即他们的私人生活都无上快乐。

格莱斯通夫妇共同生活了 59 年。我们可以想像到格莱斯通这位英国最尊贵的首相，想到他握着他妻子的手，绕着炉前的地毯跳舞，唱着他们心中的歌。格莱斯通在公众面前是一个可畏的形象，而在家中从未批评过家人。当他早晨下楼用餐时，看见家人还在睡觉，他就用一种温柔的方式表示责备。他提高嗓门使屋中充满了神秘的声音，提醒别人，英国最忙的人独自在楼下等候他一个早晨。他既体恤人，又有外交手段，竭力避免家庭中的批评。

凯瑟琳也常这样做。凯瑟琳曾统治世界上一个最大的帝国，她对于数百万的国民操有生杀之权。在政治上，她常是一个残忍的暴君，发动毫无正义的战争，将她的数十个仇人判了死刑，并用射击队杀戮。但如果厨役将肉烤焦，她什么也不说，而是微笑着吃下去。

狄克斯是研究婚姻不幸问题的专家，他认为，在所有婚姻中，有 50% 以上是失败的；他知道使许多罗曼之梦撞击离婚礁石的一个原因，就是因为批评——无用的，令人心痒的批评。

此外，在不指责对方的错误，也不伤害他的自尊心进行说服时，有一个不可忽视的技巧就是在应该批评对方的时候采取“沉默态度”。例如，孩子考试成绩不理想，担心父母会责骂，当孩子把试卷拿

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

给父母看时，作父母的不要责骂他，只要默默地接过来。这样，本来做好了挨骂的心理准备的孩子反而会激发自己努力用功的想法，这样在下次考试中就可能会取得好成绩。

一位高中棒球队的教练曾讲过一个与此很相似的例子：有一次，一个选手未经教练许可，擅自离队去看电影。后来，事情被发现了，他想这次一定会受到教练的严厉斥责，结果出乎他的预料，教练一句话也没说。从此以后那个选手再也没有逃脱过训练。当教练在选手们的聚会上见到了已经步入社会的他时，他深切地说“那时，虽然教练没有批评我，但那比批评还难受”。

像这样不指责对方的失败和错误而是采取沉默的态度，这也是一种极具效果的说服方法。这样就等于是给对方提供了冷静反思、扪心自问的机会。

如上所述，不指责对方的错误，是在尊重对方的自尊心的同时进行说服不可缺少的技巧。但是，若是非指责不可时，也应该选择没有第三者在场的情况下进行。这是因为人们在第三者面前受到指责和批评时，不但会觉得自尊心受到了伤害，还会觉得是莫大的耻辱。尤其是女性。

据说，女性如果在其他女性面前被伤害了自尊心，那简直比死还难过。当有的家庭妇女在超级市场顺手牵羊偷拿物品被当场发现时，处理这件事的人员考虑到女性的深层心理，于是将她带到个别的房间内进行处理，可以说这是一种很好的说服方法。所以，在第三者在场时，我们不应向别人尤其是女士提出批评。

说服因自尊心而拒绝说服的人时，要让他感到“由他自己的意志来决定一切”。这在刺激对方膨胀了的“自我意识”的意义上来说也是很重要的。因为自尊心强的人，总是担心别人会伤害他或攻击他，时时刻刻处于防卫状态，因而忘记了自己立场的真正重要性。

如果能让对方以新的观点去认识自己的自尊心，让他再次认识自我，让他意识到自己是很重要的人物，那么，本来妨碍说服的自尊心就会反过来帮助你的说服，成为接受说服的向导。具体的做法是，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说服者可先承认自己的不是，促使对方意识到自己的自尊心。卡耐基在他的著作中记述了他没给狗系上锁链和嚼子就在公园中遛狗时的情况。按照美国法律，遛狗时必须给狗系上锁链和嚼子。因此，警察发现后向他提出了警告，当时他表示今后注意，事情就算过去了。但是，过了几天那个警察又发现他违反了这项规定。这次，不等警察警告他抢先道了歉，警察被他的态度所感动，并没有处罚他，只是说："你把它带到我看不见的地方去吧！"

这样，让对方指责你的错误，就等于告诉对方你很尊重他的自尊心，是主动让他这样做的。因此，这也是为了让对方进一步向你吐露自尊心，利用他的自尊心来刺激他的"优越感"的一种办法。也就是说让对方感觉到他的自尊心不会受到你的攻击，而是你在接受他的支配。

所以，你要想利用对方的自尊心，去说服对方，就请记住：

尊重对方的"自我意识"。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第六章　获取对方的信任

一、将心比心诚待对方

会打棒球的人都知道，当我们要接球时，应顺着球势慢慢后退，这样的话球劲便会减弱。与此相似，当我们在说服他人时，若我们将接棒球的那一套运用出来，必可使对方充分说出他的意见，若我们能够倾听，并随时保持询问对方意见的风度，相信必可避免许多不必要的冲突，使说服变得更加容易。

杰克·凯维是加勒福尼亚州一家电气公司的一位科长，他一向知人善任，并且每当推行一件计划时，总是不遗余力地率先作榜样，将最困难的工作承揽在自己的身上，等到一切都上了轨道之后，他才将工作交给下属，而自己退身幕后。虽然，他这种处理事情的方法是很好的，但他太喜欢为他人表率，所以常常让人觉得他似乎太骄傲了。

最近不知怎么搞的一向精神奕奕的凯维却显得无精打采。原来最近的经济极不景气，资金方面周转不灵，再加上预算又被削减，使得科里的机能差点停顿。凯维看这种情形若继续下去，后果一定不可收拾。于是他实施了一套新方案，并且鼓励职工："好好干吧！成功之后一定不会亏待你们的。"但没想到眼看就要达成目标，结果还是功亏一篑，也难怪他会意志消沉了。平日对凯维就极为照顾的经理看了这些情形后，便对他说："你最近看起来总是无精打采的，失败的挫折感我当然能够了解，但是我觉得你之所以会失败，乃是因为你只是一味地注意该如何实现目标，却忽略了人际关系这种软体的工程，如果你能多方考虑，并多为他人着想这种问题一定能够迎刃而解。"经理停顿了一下，又接着说："大丈夫要能屈能伸，才是一个好的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

管理人员。我觉得你就是进取心太急切了，又总喜欢为职工的表率，而完全不考虑他们的立场，认为他们一定能如你所愿地完成工作，结果倒给了职工极太的心理压力。大概也就是因为这个缘故，所以大家都说你虽能干，但你的部属却很难为。每个人当然都知道工作的重要性，所以你实在大可不必再给他们施加压力。你好好休息个几天，让精神恢复过来，至于工作方面，我会帮助你的。”

看了杰克·凯维的这一段亲身经历后，你一定也有相同的感触，那就是：要想在这个社会上生存，并不光只靠热情与诚意便可取得成功的。或许你原本对自己的能干极有信心，但往往会因过分能干或热心，反而给别人带来跟不上的感觉，而自己也会有挫折感，这一切都是因为你不曾站在他人的立场，为他人着想之故。只要你能奉“设身处地为他人想”为圭臬，便可减少许多原可避免的困扰。

商学教授罗伯特曾引述过某电影公司一位程序设计员和他上司进行争辩的故事。当时，为了某个软件的价值问题，双方争执得僵持不下。罗伯特说：“我就建议他们互换一下角色，以对方的立场再进行争辩。五分钟之后，他们便发现自己的行为有多么可笑，两个人都不禁大笑起来，接着，很快找出了解决的办法。”

赖无顿顾问说：“要想成功地与上司交手，了解他的工作目标和其中的苦衷是极为重要的。假如你能把自己看做是上司的搭档，设身处地替他着想，那么，他也会自然而然地帮你的忙。”

通过一定的联系与对方化为一体。也有助于自己很快进入角色，缩短与对方之间的距离。在说服过程中，最好是一开始便指出自己与对方之间有某种关系。如果觉得很荣幸能有和对方交谈的机会，就照实说吧。如哈罗德·麦克米兰在印第安那州的德堡大学向毕业班讲话时，起头一句话便打开了与听众沟通的线路。

“我很感激各位亲切的欢迎词，身为英国的首相，应邀前来贵大学，实非寻常等闲之事。不过我感觉，本人当前的政府职位，恐怕不是各位盛邀的主因。”接着，他提到自己的母亲是美国人，出生于印第安那州，而父亲则是德堡大学首届毕业生之一。他接着说：

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“我可以向各位保证,我深以与德堡大学有关联为荣,并以重温老家的传统为傲。”

毫无疑问,麦克米兰提到美国学校,以及他母亲和身为先驱的父亲所知悉的美国式生活,即刻就替自己赢得了友谊,也使自己很快进入了演讲角色。

有一天,A公司的主管向哈维先生说了这么一段话:B公司的上司因为工作的需要,向A公司借机器,不久B公司的职工,就到A公司的工厂工作,但是B公司的员工并没有按照A公司的工作规则来操作机器,而且他的操作方式,很容易导致意外事故的发生,于是A公司的主管就出面提醒B公司的员工,应小心操作机器;这位主管认为虽然不是自己的部属,但若不事先防范,等到发生意外就太迟了。但是事后,这件事传到B公司主管的耳中,他勃然大怒地认为其他公司的主管不应该干预他所领导的下属的行为。但这件事实在是太紧迫了,若先去通知B公司的主管,再回来警告员工,可能意外就已经发生了。想不到这样一个良好的愿望,却遭致对方主管的误解。

这样的问题,该如何解决呢?

那天,哈维先生的日记就这么写着:

由A公司主管的申述,我们可以知道类似的事很多,而且都未公开,而一直在组织内部酝酿着,成了当事人的烦恼。这种现象若不加以解决,便会酿成问题,使得部门与部门之间,公司与公司之间发生龃龉,进而使得当事人心灰意冷。这种情形,管理者应当如何来对待呢?

在科长会议上,常会为了管理组织不合理或是职务权限应如何划分等问题而争论不休,并且每次开会,都重复着相同的论点,却没有触及到真正的核心问题。哈维先生的申述,就是权限问题的一个例子。

在过去,若发生这种问题,最高层的管理者就会将各部门主管的监督范围及权限划分清楚,凡不属于自己公司的员工或事情,便一定

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

不得干涉,这是一种最简单的处理方式。但是当问题如此解决之后,牵涉事件的主管常会觉得似乎缺少了什么,而这个缺少的"什么",就是问题的重点所在。

有人认为组织重要,有人却认为人更重要。双方就在此问题上争论不休,互不相让。一旦发生了问题,就拿人际关系这种美丽的语辞来搪塞,或是从科学管理的理论中寻求结论。

人们常将组织、人际关系和科学管理混为一谈,其实许多问题的发生,并不是靠理论便能解决的。

因为这些问题已被大家视为理所当然而漠视,所以一旦事情闹大,就容易使科学管理与人际关系产生重大的冲突。

所以针对A公司主管的申述,我们应寻求具体的解决方案,而不是将之视为一表面问题,而忽视了它的内蕴危机。

由于年龄、经历、认知、信仰等方面的差异。"代沟"现象已成现代社会中一个时髦话题。只要你是个必须过着群体生活的现代人,即使你的生活圈再小,也不可避免"代沟问题"的纠缠,尤其是当你站在管理监督者的立场,更不能不对"代沟问题"做一番彻底地了解。

在某一公司担任基层管理者的罗雷先生,受的是老式教育,拥有不少部属,工作极为认真负责,是一位不可多得的优秀人才。就因为他对工作极为认真负责,所以对于督导员工更是不遗余力,只要部属稍有差错,他便能立即指出,并表示出对他们工作的不满,他常说的口头禅是"如果我来做,一定……"或是"如果你照我的方法做,效率一定更高"等等,兴致一来便大骂职工能力太差,但究竟该怎样做他又不给予明确的指示,常搞得职工满头雾水,不知所措。

他认为自己知道的,职工也应该知道;自己有能力办到的,职工也一定能办到,所以即使是利用休假日也应该将事情办妥。假使职工没有做好,他便大加斥责,于脆将工作全往自己身上揽。所以他是愈来愈忙碌了,似乎有永远忙不完的工作。

这样的情形持续了一段时间,每当静坐沉思,他总扪心自问:"我这么努力的工作,成绩却不好,反而直走下坡,职工的工作热忱也似

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

乎跌落到谷底,这究竟是怎么一回事啊?"

就这个问题他反复思索,终于得到结论:自己再努力,也不可能独立完成四五十人甚至上百人的工作,应该有制度有计划地将工作分派下去才能达到预期的目标。想到这,他自己也不禁感到懊恼,为什么这么简单的道理到现在才明白呢!

从此,他好像脱胎换骨成了另一个人似的,每天都怀着喜悦的心情来上班,如此不但消除了对职工的不满,还为训练职工忙得不亦乐乎呢!闲暇之余更不忘研究"管理心理学",由各种角度来分析职工,进而了解职工。以年轻职工的立场来处理问题并给予指导。有了这些改变后,他慢慢能抓住年轻职工的心理,并了解人尽其才的好处。而对于属下来说,都感到一股温暖的快意,工作也较为勤奋许多。

就这样,他克服了自己服务内的"代沟问题"。有时他扮演的主管的角色,有时又扮演着职工的角色,他站在不同的立场来处理问题,也使企业在不知不觉中茁壮成长。

中国有句古语道"己所不欲,勿施于人"每个人难免会在工作中犯些这样那样的错误,倘若不能心平气和地从对方角度去看问题,而一味地暴怒指责,其效果是消极的,不仅使对方产生抵触情绪,还会磨损日后为公司效劳的积极性。这个时间,主管人员应语气婉转道明犯错原委或用自己有过失的经历给对方启示而不致使其再犯。

有一天,热处理车间的职工告诉技术工程师斯尔德,冶具的烤硬度不够,希望他能去调查一下。斯尔德想:如果用的是SK材,应该不会发生这种问题才对。在做过材料试验和火花试验之后,他发现这果真不是SK材,就立刻到仓库管理员那儿问明情形,知道错不在管理员身上,那么一定是车工那儿出差错了。因此他便跑去找车工,果然,问题是出在他身上。他直向斯尔德赔不是,并解释说:"因为上面催得很急,所以我也没有考虑到那么多,随便抓了材料加工。"事情被汉克斯主管知道了,他亲自来处理这事。但是,他无意责备那个车工,只是告诉他,自己年轻时的一个经历。因为事情如果不了了之,他就还会有犯错的可能;但若再大加叱责更会引起反效果。所以最

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

好的方法就是提出自己过去的错事，让他产生认同感，进而承认自己错误的严重性而加以改进。以下就是他说的那一段差点酿成大错的错事。

“这是20年前的事了，当时我在A公司当车工。有一天，正在旋削某一机器的操作杆时，因为一个不注意，将操作杆柄多削下半厘米，再将之焊接上去，如此做出来的效果极佳，根本就可以说是天衣无缝，我当时也不禁为自己的聪明感到沾沾自喜。但是可能是我高兴的太早了，过了几天后，我的上司怒气冲冲地跑来，见了我劈头便骂：您怎么这么不灵光，竟然用这么笨拙的操作杆，我才恍然大悟，心想不妙，便赶快道歉，并发誓以后绝不再犯。上司先问我其他的操作杆有没有这种情形，等我向他保证只有这支有毛病后，他接着说：‘有时一点点小差错便会酿成不可收拾的大祸。而且，如果为了你这点疏忽，使得公司的名誉扫地，那你要用什么来弥补？’听上司的这番话后，我不禁为自己捏了一把冷汗，幸好没有酿出什么大灾祸来。虽然自觉掩饰得相当完美，但还是有被识破的一天。从此以后，我再也不敢掉以轻心，只要犯了一点小错便马上报告上去，久而久之，不但得到了上司的信赖，自己的工作能力也不知不觉的增强了。”汉克斯相信自己的这一段话，一定能让那名车工难忘，而且也相信它的效果一定比责骂训斥还要来得好。

人只为了与知心的朋友共聚一堂，做一次彻夜长谈，可以不辞千里跋涉。但是，很不幸的是有许多人却认为自己没有谈话的对象，没有诉苦的对象。也没有可以依赖的朋友。而在这孤独的想法的背后，往往是有事实根据的。相反，这世界上也有许多并不孤独的人，但是他们喜欢替别人乱出主意，或一开口便牢骚满腹，甚至喜欢改变别人，好管闲事。其实这两种人都并非人们所需要的人，一般人所需要的是可以理解他、了解他、安慰他、喜欢他的人。

“我理解你”，这短短四个字，就是你能向他人说出的最体贴、最温柔的一句话。换句话说，就是对方最乐于听到的一句话。

“我理解你”当你对人说出这句话时，表示你能体会他的心情及

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他说话的意思，而对他来说，你便具有强大的魔力，足以吸引他。

任何人都可以培养起了解他人的能力，只要他能自如地掌握有关技巧。最重要的一点，是使对方和自己同时发展的力量，即能看透对方内心的力量。比如说，当对方遵照你的意见做事而觉得疲惫不堪，因此向你发牢骚、抱怨的时候，如果你能够洞悉人心，便能立即察觉到他一定是心有不满或不服气，因为倘若只是由于肉体的劳累是不会发牢骚的。当人们在精神上感觉疲倦时，只有两个原因，一是他在做不想做的事；二是他不能做想做的事情。如果你了解这一点，你便能帮助这些精神上疲倦的人，从精神的桎梏中解脱出来。

感情移入，就是一种以我心换你心的将心比心的态度。它能使你具有了解对方的情绪与心意的能力，使你具有支配他人的力量。这里要列举的就是说明由于体谅之心的感情移入而获得人们的感激与欢迎的例子。

洛杉矶的一位牧师，当地人们每当遭遇困难时，经常以电话向他诉说，并请他发表建议。他说，“每当电话一响，我就尽快拿起话筒。我这样做是有心理学依据的。因为大部分的人如果有问题要问我，都会有点害怕，害怕打扰我，破坏我的日常生活的宁静，所以他们在拨电话号码时心里已经感到不安了，倘若此时我接电话的时间长一点，他们会更不安，如我立刻拿起电话，往往就在这一刹那，便能消除他们的不安。也许打电话的人并没有很明显地意识到这一点。但是当电话立刻接通后，我相信他们一定会比较安心的。”

像这类小事情，由于感情的移入，于是这位牧师便能受到众人的喜爱与尊敬了。你不妨注意一下，尤其当你与职位多的人接触时，或对别人有所请求时，你便能体会到这位牧师所说的话。

无论有意识还是无意识，世界上所有的人都希望能够避免不安，不安是心灵最痛苦的经历。因此，每一个人都希望能尽全力逃避它。当对方情绪不佳或正在发脾气时，利用感情移入的方法最为有效。因为对方正经历着这种痛苦状态。因此他会迫切需要能够缓和这种压力的人。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡耐基曾告诉他的学员，在这个世界上，可以造成奇迹的最大力量就是你的心，如果心中没有引发事物的欲望，则这个世界上任何事物都不可能发生，也不会发生。你应该探寻一下你的心与开拓成功之路的计划究竟有什么关系。

心当然包括态度在内，态度可以决定一个人的行为，而行为的结果，不是成功就是失败。因此，每一个人都必须明确地表示他自己以及他对别人所应采取的态度。

一位事业非常成功的企业家经常对属下说："曾有一位专家告诉我，说我的能力是足以胜任现在10倍以上的工作。当时我以为是在奉承我。现在，我才了解这句话的真正意义。它是绝对真实的，我在商业、社交上都证实了它的真实性。"这位企业家对部下讲此番话的用意就在于激发他们用心发掘自己的潜力，去实现更大的目标。

是的，不论是金钱、爱情、心灵的平静或其他任何东西，只要充分努力，你就能得到现在所有的10倍，换句话说，如果你能扩大自己的影响力，你便能改变现有的人生，使它更辉煌灿烂。这个事实并非是你自己希望的事实，而是百分之百的事实，而这项伟大的事实也正等着你去发掘。

在说服的过程中，当对方怀有不信任感时，如果采取"哄骗"式的说服方法，是没有任何实际效果的。这时，对方也许会采取默然离去，从此不再接受你的说服，或完全无视你的说服等态度。记住，我们所说的说服，不仅是让对方充分了解你的想法，而且也必须让对方按照你的意思去行动，才称得上说服是成功的。

也就是说，这时比其他时候更有必要让怀有不信任感的人做出自己的判断和思考。因此，你越想通过理论去说服他，他越会有疑心，怀疑你是否用花言巧语欺骗他，怀疑你是否对他隐瞒了什么。因此，这时如果从情感方面着手比依靠理论去说服会更有效。

为达到此目的的一种方法，就是暂时完全站在对方的立场上。当然，此时，不让对方觉得你有什么企图，而是自然地把对方纳入你的轨道，使他按你的意图行事才是说服的目的。因此，首先让对方觉

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

得一切都是在按他自己的意愿进行，这是说服持有不信任感的对方的一个重要条件。

有一位学者由于产生了不信任感而表示出拒绝工作时，公司的负责人就不再做直接说服工作，而是等候在学者的家门口，帮他外出旅行。在他的行动中促使学者消除不信任感的重要一点，就在于他放弃了通过语言的直接说服，而是挺身去做这位学者私人生活方面的事情。

换个说法就是，对于那些对说服内容或说服者本人产生了不信任感的人，要在与说服内容无关的私人情感即非正式关系上寻求突破口，不要让对方觉得他在被说服，而是让他觉得一切是按他自己的基调在进行。例如，你可以说“明白了，你很累了吧，我也很累，我不想再说服你了，忘掉这件事情，我们一起去喝杯酒吧”，然后带他到酒吧，在海阔天空的闲聊中，对方那固执的拒绝态度就会发生变化。有很多人就是以这种方式，成功地说服对方的。

在人们的心理上都有可称为“地盘意识”的一种意识，因此，要考虑到对方的立场进行说服，选定理想的场所也是一个重要因素。对于怀有不信任感的对方，最好避免不等对方发表意见就武断地指定谈话地点的做法。相反，如果你说“随便哪里我都会准时到达，请你指定你喜欢的地点吧”，让对方来决定谈话地点，对以后的说服会有好处。

如果是自己的故乡那样很熟悉的场所，就会觉得对自己很有利，如果在这样的场所进行交谈，就会沉浸在一种满足感中，认为一切都会按自己的基调进行。在对付那些有不信任感的对方时，敢于深入这样的“敌营”，暂时站在对方的立场上也是消除对方不信任感的一种有效的办法。这样做，对方会认为你具有诚意，在顺从他的意志，他也会为恢复相互间的信任关系而努力。

在交谈中，不断地引用对方的语言和思想也有助于使对方自己认识到他的基调。让对方知道，不仅仅在有形的地点选择方面，就是在所使用的语言、思考方式等无形的环境方面你也很尊重他，这对消

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

除不信任感是很有帮助的。

如果你这样做了，对方仍然固执己见，向你提出无理的要求，怎么办呢？实际上，这正是你利用对方、恢复信赖关系的最好时机。也就是说，你应该全面接受他的要求，说："知道了，我会尽最大的力量去做。"当然，你必须真的全力以赴，并把结果一一详细告诉对方。因为对方知道他自己的要求实属无理，因此，解决不了也是理所当然的。但是当他看到他仅仅一句话，你就非常认真、努力地去办，他会觉得很满意，就会使他的不信任感得以消失。

此外向他人伸出援手，这个动作的内在意义，就是在于提高自我的价值，你对他人愈有帮助，你就愈能满足自我。所以"帮助"这两字并不只是对单方面有益，而是助人者与被助者双方共受其益，愉快便是双方共有的感觉。

心理学家认为，世界上最不幸的人，就是妄自菲薄的人，也就是认为自己是没有用的人，将自己的存在视为是他人累赘负担的人。而快乐的人，就是知道自己是对他人有益的人。人常常会有许多自相矛盾的观念，其中最不可思议的一项是：知道自己需要别人的帮助，但却不能意识到别人也同样需要自己的帮助。如果你能针对这一点仔细想一想，可以相信无论什么情况下，你都会采取各种行动与态度，自动地帮助别人。如果你明白别人是多么迫切地需要你伸出援手，可以相信你一定会以极大的勇气，将个人的生死置之度外，而去帮助他的。凯撒大帝曾经说过："世界上没有比朋友的要求更悦耳的音乐。"

除了为他人贡献出一己之力以外，当你要说服他人，以增进自己的利益时，还必须知道"让他们为我效力"这句话的重要性。

我们常说："我能为你做些什么吗？"而很少说："你能为我做些什么事呢？但是显然后者是比前者有力量得多。

有的人喜欢让别人设身处地为他着想。这将使对方了解他所受到的限制和可以选择的范围。

假如主动权操在你手中，你将会使他对整个生意过程变得较没

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

把握。这样你就可能以一个很好的价格来完成交易。这实在是一个很好的办法:让对方明了你想让他知道的事情。不妨试着把令你头痛的难题推给对方,只要讨好他说:"试试我的鞋子吧!"你将会很愉快地发现这双鞋子竟也非常适合他的脚。

有很多人请教律师,总是认为自己是绝对正确的,他们花费很多时间要律师也相信他们的观点正确无误。认为只要按照他的观点和方法,诉讼就一定会胜利。他们将自己的观点投射到每件事情上,事实上这些观点可能有片面性。这是人类正常的心理弱点。但如果能承认这种片面,倒可以心胸开阔,拓展人生经验。只要人正视自己的片面倾向,经验范围就能扩大。

商人出于生意的需要,常常修正每样事情,将期望投射到他想要解释的方面,他们喜欢透过有色眼睛歪曲外在世界,特别是同行的商品。

正如卡耐基先生所说,问题常发生在个人的概念中,形成了一定的形式和结构。因此人应该随着问题自主的变化而采取不同的解释方法。例如,某个化学问题,归纳到不同的化学公式,解答的方法也就能有所不同。因此,以不同的方式看问题,以不同的立场看问题,你就会得到新的说服力。

二、消除对方的不信任感

有一次,卡耐基受一家公司委托,请求某位学者帮忙。起初工作进展得好像很顺利,但是不久之后,公司的负责人给他打来了一个令人不解的电话,说不知道为什么,学者的态度突然变了,弄不好会拒绝工作。卡耐基对他进行了各种协调,仍无济于事。说可以改善工作报酬、放宽日期也未能打动他的心。

卡耐基想总得见他一面,听听情况,于是,当天晚上,他陪公司负责人拜访了那位学者的家。在那里,卡耐基听到学者说的话之后感到非常意外,他提到担心公司方面是否能履行有关合同,和公司配合

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

得不够默契等等。

卡耐基知道在这种情况下说服也是不起作用的，因此在回家的途中，他向与他同路的公司负责人建议说："我不知道究竟是什么原因造成了这样的结果，也许是一些不重要的小事引起了他对公司的不信任，现在说服他是没有用的。为了打破僵局，你应该尽快向对方表示出公司的诚意和热情。"

第二天早上天刚亮，公司负责人就兴高采烈地给卡耐基打电话说"先生，他又愿意接受工作了"。原来，那天夜里我们分手以后，他又回到学者家附近，在那里拦了一辆出租车，等待着次日要搭第一班火车去旅行的学者出发，并把他送到了火车站。他又说："我一直祈祷着学者能乘坐我准备好的出租车，因为他坐不坐这辆车是事情能否成功的关键。"听他这么一说，卡耐基认为那位学者的不信任感也该冰消瓦解了。

这件事只不过是卡耐基的一点点经历，相信很多读者也可能被对方这样拒绝过。当不知道对方为什么会拒绝接受你的说服或建议时，如果你发现对方持有前面讲到的各种态度，也应该首先考虑到对方对你可能有强烈的不信任。卡耐基之所以会感到那位学者拒绝工作的原因可能来自对公司的不信任感，也可能是因为在他的言行中发现了具有不信任感的人所具有的特征。

如果对人不信任，通常就会产生强烈的疑心，因此，一般人不认为是什么大问题的事情他却会觉得非常严重。例如，反复叮咛对方要守约、保守秘密、互相尊重人格等这些做人最基本的原则，或是将互相信任的人之间用来开玩笑的事情，视为了不得的大问题。而且由于担心自己不知何时被不信任的对方所"出卖"，因此，总是表现出拒绝对方接近的态度。

例如，说话带刺，或是你说一句，他却反驳两、三句。不过，这些表现尚属初期的症状，一个怀有根深蒂固的不信任感的人，或认为反驳对方也无济于事的人，往往会采取没有反应、装作没听见或待答不理的拒绝方式。尽管与说服者对面而坐，往往表示出与所谓敞开胸

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

襟的态度完全相反的别扭态度。有时虽然自己不开口，却想窥测说服者心中的细微变化，因此，眼神中会充满冷漠的寒光或将视线移向别处。

前面那位学者就表示出了对工作合同的不安，对公司方面一些细微言行的批评，并且话中带刺，在很多方面都表现出了持有不信任感的人所具有的特征。

如果发现对方持有不信任感，对他使用了不适应他心理的说服方法，反而会加厚对方的心理屏障。因此，首先要搞清楚对方产生不信任感的原因，然后再根据它将会怎样发展下去这种心理结构，进行进一步的说服。

信息不足是人们会产生不信任感的起因，在洛克希德事件中，日本的国民们对政府、商社、航空公司的不信任感之所以那么强烈，大概就是由于有关的要人们都用几乎要成为行话的“记不清了”“我不知道”等语言来搪塞，使国民们了解不到情况所致。国民们深切感到，政府官员们在政治、经济的舞台背后干了些什么他们一无所知，他们被置于了局外人的地位。因此，他们强烈地呐喊：“事实真相究竟是什么？”“我们不知道你们背着我们干了些什么”等等。众多有识之士也异口同声地说“一旦产生了不信任，就不那么容易消除。至少要在公正严明的法庭上公布事情的真相，做出国民们能够接受的判决。只有这样，才能阻止国民们对政治产生的不信任感的蔓延”。也许是出于对这种不信任政治的反省，有些地方采取了滋贺县某市的做法，在市政府设立一个“咨询科”，建立起与市民的沟通渠道，回答市民们的疑问或感到不满意的问题，同时及时让市民们知道有关市政的情况。据说市长还亲自开放市长室，有什么活动时市长主动深入到群众中去，积极与群众交流情况。结果这里产生了其他地方根本看不到的相互信赖的干群关系，这个市的市长被推荐去参加知事竞选，在大众的支持下他果然当选了。

的确，只要让对方充分了解情况，就不容易产生莫名其妙的不信任。如果让对方充分了解情况后，他仍怀有不信任感，那么就表示你

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这里有使他产生不信任感的原因。如果不是无端的不信任，他的不信任感是有缘由的，那么，也只有纠正你自己的不是了。

一般情况下，不信任感容易产生在我们未给予对方充分的信息，让对方怀疑你对他隐瞒了什么时，因为双方掌握的信息量有出入，对方会担心自己处于不利的状态。如果不消除对方这种心理状态，就想让他做什么事情，他会担心你在利用他的无知，因此就会对你产生不信任感。

在这种情况下，有两点必须引起我们的注意。首先是不要认为对方可能已经知道了某件事情，就不再告诉他。这时"因为他没问，所以我没说"这种说法是行不通的。缺乏信息的对方往往会因为以下两种原因而不去主动询问。第一，不知道自己的不明之处，也就是说，不知道自己在哪方面缺乏信息。第二，因为不知道，所以担心对方知道自己不知道。

所以，为了防止因信息量的差距而产生不信任感，或是已经产生了不信任感想加以消除，你首先应该把你认为"他应该知道"的事情详细告诉对方，可缩小这种信息量的差距。有一位媳妇以为婆婆已经知道了丈夫的晋升和增加工资，就没有向婆婆禀告，最后竟发展成了家庭纠纷。

其次必须注意的是，在给予对方信息时，如果都是你这一方的信息，反而会招致对方对你的不信任。因此，你应该自然地表明对方自己可以确认那些信息是否可靠的办法。例如，你可以对他说，"你去问某某，就更清楚了。"另外，运用在说服的同时讲明消极信息的做法也是消除不信任感的好方法。

处于信息不足状态中的对方会极力想获得自己所需要的信息，所以对于有关信息特别敏感，有时甚至想通过不可靠的"百事通"来获得信息。结果由于相信了不可靠的信息，对说服者本人及其所说的内容产生误解。因此，说信息不足可以引起对方的不信任，而混杂在这种信息不足状态中的"错误信息"则会加深对方的不信任感。

由此可见，不仅仅是产生不信任感的信息数量上的差别，信息质

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

量上的差别更会使事情变得严重起来。

为了避免这类事情的发生，当然应该将自己所知道的信息毫无保留地全部告诉对方。而对于已经对你产生了不信任感的对方，如果你认为这种不信任感可能是由于信息不足而产生的，则应该认真地将以前未曾提及的新信息告诉给他。

卡耐基曾在他的训练班上对学员讲过这样一个例子。有位年轻人，由于他稍微的一点不够诚实，使女友对他产生了不信任感。后来通过他对女友详细地诉说以前很少谈到的事情，例如，自己的成长过程、公司及工作情况、将来的打算等等，才算解除了误会，言归于好。这可以说是因为女友对他并不充分了解，即由于信息不足而引起不信任感的例子吧。在这种情况下，把真实的情况告诉女友比只说“我们和好吧”“我们重归于好吧”更有说服力。

假如女友误解了他的不诚实，经过耐心解释，消除误会就可以了。但是，在这个例子中，向女友倾诉自己的一切，这件事情本身可以说就起到了提供消除误会的情报作用。

可是有时候彼此之间的关系，并不适合向对方倾吐自己的一切，这时候，就只能涉及造成误会的问题的核心。但是，这时令人苦恼的是你为消除误会而做的“解释”常被对方误解为“找理由辩护”。若是处理不当，甚至被误解为“狡辩”，反而加深了对方的不信任感。遇此情形，真叫你有口难辩，往往想放弃说服。

在这种情况下，干脆先放弃说服，而应努力地去做向对方提供正确、充分的证据的工作。也就是说，如果对方认为你是“狡辩”也毫无办法。总之要告诉对方有关事实，客观地将与误解有关的情况向对方和盘托出，并希望他尊重事实。如果对方是位明理之人，一定会从你提供的情况中，发现消除误会的材料，与你恢复原来的信任关系。

另外，我们还应了解一下通过第三者的说服，即被称之为“间接的说服”，间接的说服之所以会产生效果，是由于说服者的不同，接受的方法也就有所不同之故。因此第三者是谁并没有多大关系，重要的是在于间接说服时所采取的方法怎样。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

总之，在说服人的方法上，没有比信赖更有用的东西。因此，说服者在平日就该努力培养对方对自己的信任。被所有的人信赖是困难的，就是在领导位置上的人也不可能被所有的部下所信任。

信赖又依信赖的对象，可分为好几种。在商品的宣传上借用权威人士的名字，也属间接说服的一种。这与为使自己的发言更有权威性而说是“××说的”方法是一样的。头衔也很具权威性，因此拿头衔来对人说也可说是间接说服法的利用。

对接触密切的人不容易感受出他的权威而对他产生信赖，因此若只凭上司的头衔，未必会让人信赖，需要有相称的实力，方能受人信赖。拥有头衔和实力但未被部下所信赖的原因，则是在于部下不信赖他的人格，相反地，也有人因这个人不负众望、诚实不欺等美好的人格而信赖他。这种信赖感才是最强大的。所以说服受阻时，可以找个对方尊敬而信任无疑的第三者出面进行“间接的说服”。

大部分的人都会很容易对能够满足自己要求和欲望的人抱持好感，对他所说的话也较会言听计从，我们可以看看以下的这个例子：

某公司职员平时工作积极认真，而且人际关系良好，尤其难得的是，他总能在公司需要建言时候提出好的建议，为公司创造了莫大的效益，而且这些建议都是别人很难想到的。于是上司对他的话言听计从，非常信任，而且厚爱有加。但他并没有因此而趾高气扬，还是像往常一样，认认真真地做好每一件事，因而更是让上司称赞不已。

有一天，这个职员为了一件事想与上司谈一谈。

“科长，不知您今天下班后是否有空？我有事想与您商谈，可以吗？”

“当然可以，我们下班后就到公司附近的那间咖啡馆去吧！”

从科长的角度看来，职员一定是在工作上又有什么建议了，因此感到很高兴，下班后欣然赴约。

“你有什么事要说吗？之前你所提的兴建厂房，扩充业务的计划为公司带来了很大的效益。如果你又有任何新计划，我一定会呈报总经理，请他采纳你的建议。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“承蒙您的关照，实在太感谢你了，不过这次我想说的不是这些。”

“不是这些？那是什么？说吧！”

“前几天我从人事部的同事口中得知今年到美国留学的相关手续与制度，我想到美国去留学。我没有别的意思，一直以来我对现在从事的工作有很大的兴趣。因此，我想到美国再进一步深造。所以这次我听了有关留学的事宜之后，心中的愿望就更强烈了。科长，这件事千万拜托你了！”

“什么！留学……！这件事有点难办呢！你要知道，失去了你，对公司可是一大损失哟！你真的很想去留学？不再考虑一下吗？”

“很抱歉，我真的很想去！不管是年龄还是在人事的安排上，这次都是一个极好的机会，请您务必帮我完成这个心愿！”

“这该如何是好？你的决心这么强烈！但你这一走公司的损失真是难以计量呀！”

“拜托您了！”

“嗯，我明白了！你之前为我争了不少光，而为了你以后的前途，我也认为你应该出去留学比较好。毕竟这也是为了公司的将来。好吧！我帮你向上级主管说一说！”

“那就太谢谢您了！”

这位职员的说服当然获得了很大的成功。一般说来，越是自己倚重的部属，自己越不会轻易放他走。因为每个上司都需要自己的幕僚留在身边为自己筹谋策划。但为什么这位上司要放走自己的爱将呢？原因还得要溯及以往。过去这位部属对上司是有求必应，为上司挣足了面子，于是使得他的话对上司的说服力也在无形之中提升了许多，因而才能让上司轻易地说“是”。

因此，我们平时在日常生活中，不要老是向有求于自己有人说“不”。在可能的情况下，为了以后有求于别人，应尽可能地说是，这样等有朝一日换你想说服他时就会轻松许多。对方会因信赖而接受你的劝说；这也就是这位上司之所以答应部属出国留学的原因了。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

如果你现在已有想要说服的对象，那你应从最基本的阶段着手。尽量去满足他的欲望，在他陷入困境时，伸手拉他一把。久而久之，他一定会对你产生信任感，对你的说服、劝说也会较能接受。

总之，要想成功说服对方，首先清除对方的不信任感，必须取得对方的信任。

三、抓住时机表示诚意

一个参赛的棒球运动员，虽有良好的技艺、强健的体魄，但是他没有把握住击球的“决定性的瞬间”，或早或迟，棒就落空了。同样，一个人说话的内容不论如何精彩，但如果时机掌握不好，也无法达到说话的目的。因为听者的内心，往往随着时间的变化而变化。所以要对方愿意听你的话，或者接受你的观点，就应当选择适当的时机。

所以，时机对说服者来说非常宝贵。但何时才是这“决定性的瞬间”，怎样才能判明并抓住，它并没有一定的规则，主要是看当时的具体情况，凭经验和感觉而定。但这里有一个“切入”话题时机的问题。

交际场合往往会出现这种情况：有的人口若悬河，滔滔不绝，十分健谈；而有的人即使坐了半天，也无从插话，找不到话题。讲话要及时“切入”话题，首先必须找到双方共同关心的基本点。

杰克新买了一台洗衣机，因质量问题连续几次拉到维修站修理，都没有修好。后来，他找到商场经理诉说苦衷。

经理立即把正在看侦探小说的年轻修理工汤姆叫来，询问有关情况，并提出批评，责令其速同客户回去重修。

一路上，汤姆铁青着脸不说一句话。杰克灵机一动，问道：“你看的《福尔摩斯》是第几集？”对方答道：“第一集，快看完了，可惜借不到第二集。”杰克说：“包在我身上。我家还有不少侦探小说，等一会你尽管借去看。”

紧接着，双方围绕着侦探小说你一言我一语，谈得津津有味，开始时的紧张气氛消除了。后来，不但洗衣机修好了，两个人还成了好

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

朋友。

切入话题除了要注意双方所关心的共同点，还要考虑在什么时候最好。

人们经过研究指出：在讨论会上，最好是在二、三个人谈完之后及时切入话题，这样效果最佳。这时的气氛已经活跃起来，不失时机地提出你的想法，往往容易引起对方的关注。而要是先发言，虽可以在听众心中造成先入为主的印象，但因过早，气氛还较沉闷，人们尚未适应而不愿随之开口；若是后讲，虽可进行归纳整理，井井有条，或针对别人的漏洞，发表更为完善的意见，但因太晚，人们都已感到疲倦，想尽快结束而不愿再拖延时间，也就不想再谈了。

让我们来看一个例子。电冰箱老化了，制冷效果很差。丈夫几次提出要买一个新的，都因妻子不同意而没有完成。

中午，妻子对丈夫说："今天真热，你把冰箱里的冰棒给我拿一支来。"

丈夫打开冰箱说："冰棒都化了。"

"这个破冰箱！"妻子骂道。

"还是再买一个新的吧。"

"那就买一个吧。"妻子欣然同意了。

到了商店，看中了一个冰箱，一问价格，要二千多元。

"太贵了，还是不买吧。"妻子说。

"端午节快到了，天气这么热，咱们买的肉和鱼往哪放？"丈夫说。

售货员这时插入一句："这个冰箱虽然贵些，但耗电省，容积大，从长远看还是合算的。"

"那好，就买这个吧。"妻子终于同意了。

这位丈夫捕捉住了说话的时机，终于达到了目的。同时，售货员也因为插话及时，而得以成功把电冰箱售出。

在说服人的时候，要特别注意把时机选在对方心情比较平和的时候。因为一些人由于劳累、遇到不顺心或正在把注意力集中在其他事情上时，是没有心情来听你说话的。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你一定听过夫妇之间这样的抱怨：

妻子说："他回到家来，独自喝茶，坐下来埋头看报。要是我问他个什么，他就含糊地答一句。要是我想和他聊聊，他的心就早离得远远的，也许还挂着办公室的事。我整天陪着孩子，真渴望能有点精神调剂，可是他却不理睬我。"

而丈夫也一肚子怨气："我还没有来得及关上门，她就忙不迭地向我唠叨起来：什么菜的价钱又贵了，孩子把杯子摔了，隔壁的老太太又说了她几句了。烦死了……"

人们白天忙了一整天，下班可以说是带着一天的劳累回到家中的。如果这时有家中的人不体贴这种困苦，一开口又是诉苦，又是告状，再有耐性的人也难免会顶撞。因此，为尊重对方，考虑对方什么时候谈话才有较大兴趣，这是必须的。

相反，先把这些"苦"搁在一边，温和地说："公共汽车太挤了吧，太辛苦了，先休息一下吧。"等安静下来，才把家里的事情说出来，这样，才会得到对方的同情和支持。

你不妨牢记住母亲在你儿时讲的一句话："有什么事，等你父亲吃饭以后，再去请求他……"这真是金玉良言。那是因为饭后的心情稳定。

尽管场合、时机都与人的心境有关，但是，把人的心境单独提出来，作为一个独立因素仍然是必要的。开口说话之前，应先看看对方的脸色，看了脸色，才决定说什么话。这种所谓"脸色"，不过是心境在脸部的一种表情而已。在人心境不好时，"无所不愁"，心境好时，"无所不乐"；当你与人说话时，必须把这作为一个前提来考虑。

可以说不信任感是由微小的事件的累积而形成的一种多层次的情感。因此，前面所叙述的那些消除不信任感的方法，就是为了将这种重叠了多层的不信任感的原因一层一层剥除。

其实，无论多么严重的不信任感，其原因大多数都是极其微小的。但是，不论它多么微小，如果有了不信任的萌芽，又任其发展，那么在以后和各种场合中，往往只听得进那些加强不信任感的信息，并

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

让它逐渐成长发展起来。每个人都是一个多面的个体，即使对同一个人，感觉也不完全一样，有时有好感，有时又有厌恶之意。一旦对某人产生了不信任感，好感便完全抹煞掉，只留下一片厌恶的记忆。

如果把那种使最初出现的不信任感的“核”不断增大的因素称为消极“养分”的话，那么，人们的“诚意”就是消除这种“养分”、阻止不信任感继续扩大的积极“养分”。前面讲过的各种方法就是这种诚意的不同表示方法。可是，从不信任感的发展过程来看，表示这种诚意的时机是否合适，效果有很大差别。

在大致可分为刚开始萌芽、处于发展中的不信任感和已经发展起来的不信任感中，其解决的方法也各有差异。这种差异并不是不信任感念头产生之后的时间差，确切地说应该是已经发展为根深蒂固的不信任感与尚未达到这种程序的不信任感的差别。

对于刚开始萌芽、处于发展中的不信任感，应该尽早除掉，这才是最有效的办法。这就如同刚生长出来的杂草一样，刚出土时芽很嫩，容易受到外界的影响。所以，对于处在萌芽状态中的不信任感，只要你满怀诚意，一般都能迅速地将其消除。我们前面所提到的学者例子就是其中的典型。公司方面的负责人一发现对方产生了莫名其妙的不信任感，便通宵不睡觉，第二天一大早就与对方接触，表示出自己的诚意。在公司这种既迅速又充满热忱的态度面前，学者对公司方面的不信任感也一定消失得无影无踪了。

与此相反，当怀有强烈的、根深蒂固的不信任感的人对说服者采取充耳不闻、视而不见的蔑视态度时，如果采取说服，不会有什么效果。当不信任感过于强烈和顽固的时候也和已经深深扎根的不信任感相同，仅仅靠迅速和诚意是无法消除的。从运用时机的技巧来说，情况虽然已经很严重，但是，这时正需要深入人心的具有诚意的方法。

在这种情况下，有必要利用“冷却期间效果”这一技巧。所谓“冷却期间”并不是在对方对你产生强烈的不信任之后，在一段时间内完全放弃与对方的接触。当然作为你来说会有一种急于解决问题的义

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

务感的焦躁感，而对方也许会有“不想见到你”的心理，同时他又会觉得，如果完全拒绝和你见面，你会认为他是个不明理的人，会进一步加深不信任感。

我们想说的是，当不信任感已是根深蒂固、处于顽症时，不要期待着在短时间内有什么说服效果。如果是属于你的不是，情况应另当别论。但是在对方的情绪非常激动时，你最好还是采取谦恭的态度。这样，过一段时间，等对方情绪稍微冷静下来后，再进一步接触。例如，在交通事故的调解中就常看到这种最典型的例子。

一个懂得人心理的调解人员，即使事故的责任主要在于受伤者，也不能马上对因家人受重伤而处于悲愤之中的家属进行调解。不论是挨骂还是受到冷落，都要以谦恭的态度给以安慰，满怀诚意地前去看望，以等待对方有关的人情绪镇定下来。即使对方的情绪镇定下来之后，他的不信任感本身也并未消除，因此，这时充满诚意的交涉态度才会收到较好的效果。要掌握好表示这种诚意的时机也是不可忽视的一个重要问题。

当我们在因尚未获得对方认同时说：“很好！”而一筹莫展的时候，再试一次的结果却还是无法顺利被接受的情形常有。

像这样，到现在虽然还是无法说服成功，但是只要再过些时间，有适当的时机，还是可以顺利成功的。

总之，即使是说服同一个人，也有所谓的容易被接受、被说服的时机。

我们要说服的对象是人，人难免会有情绪急躁不佳的时候，也有时候是不知由来的心情烦躁，就是不想听那个人说话，也说不定是因为太忙而没时间静下来听他慢慢地说。

在这种时候，你即使想要好好地说服对方，但还是行不通的。如果能够知道对方目前的精神状态，将有助于说服的进行。但是对方的内心并不是那么容易就能够看穿，尽管表面上是一副冷静的模样，内心却有可能是非常澎湃汹涌。所以说，无法敏锐地察觉出适合说服的时机，是无法说服成功的。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

那么，怎样做才能观察出适合说服的时机呢？只有从说服对象的特性、工作的性质等方面考虑，才能培养出找到恰当说服时机的能力。

所谓容易说服的情况，是根据对方的性格，对事物的看法、立场等不同而有所改变。尽管如此，只要照着以下列出的几个要点，试着探查出机会，应该就能够找出所谓的适当时机。

时机不恰当的话，即使能谈妥的事也会搞砸。比如，接待客户的第二天，立刻就洽谈生意上的事。虽然说可以看出其热情接待的企图，但没有招来对方的反感，像这些，也可作再隔几天再谈的考虑，必须依据当时的时间与场合来判断。

那些业绩不错的推销员，必须完全了解这些要点才能行动。首先，很有必要做一张访问时刻表。根据职业的不同，调查出拜访对象较忙碌的时间和较空闲的时间再据此做一张访问时刻表，根据表上的适合时间做访问。

零售的小商人，一大早为了开店的准备而忙碌，根本没有说话的时间，中午之前的时间就较适合做拜访。比如，像餐厅是××时候、医院又是××时候等，收集这些资料，自己做一份最有效率的访问计划表来实行。

总而言之，当你完全掌握了对方工作的流程，确实把握最适宜说服的时机面行动时，说服成功的几率当然提高。

有很多人感叹“好几次的查访都未能见到面”，相信这些人都是因为没有掌握到适当的时机，才会有如此的结果。

在脑中经常要能马上反映出，什么时候是说服这个对象的最佳时刻，希望你自己也能试着做一份有效率的时刻表。

这样一来，就能够很轻易地找出对方易于被说服的时机，这也是说服的一大重要因素。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

四、有效说话赢得信任

要赢得对方的信任，进而说服对方的方法是很多的，但其中很重要的一方面就是说话必须要有效果，要懂得说话的技巧和方法。

卡耐基白天很少看电视。一天下午，他应朋友之邀收看了一个专为家庭主妇开设的栏目。栏目的收视率很高。那位朋友认为参与该节目的观众一定会引起卡耐基的兴趣。事实的确如此！卡耐基收看了几次，这个节目就打动了他，并且很欣赏主持人的一种做法：他能够请观众发表谈话。他们说话的方式也颇能引起他的注意。这些人显然都不是职业演说家，他们从未接受有关沟通艺术的训练，其中有些人文法很差，可是他们都很有趣。他们开始说话时，似乎都没有上镜头时的恐惧，而且能吸引观众的注意力。

他们为什么能做到这一点呢？当然卡耐基应知晓其中的原由，而且他在自己的训练班里采取这种技巧已经多年。这些单纯而平常的人们抓住了观众的注意力。他们谈论的是自己：自己的那些难为情的时刻，最美好的回忆，或是如何遇见自己的妻子和丈夫。他们压根儿没想到什么绪论、正文和结论，他们也不关心什么用字遣辞或语法结构……尽管如此，这个节目却受到收视者决定性的支持。为了尽快地学习赢得信任的有效说话，他们的做法值得借鉴。

谈谈真心话，使电视节目妙趣无穷的人，他们一向是基于个人的体验谈话。换句话说，他们只谈论自己所熟悉的事情。如果他们硬性地被规定非谈论资本主义的定义，或者非说明联合国的机构不可的话，那个节目一定教人感到沉闷。

话虽如此，在无数的集会里，仍然有很多人犯了很大的错误。这些人偏偏喜欢就自己全然不知，或者只知道一些皮毛，或甚至全然不关心的主题，在集会上发表演说。他们喜欢选择爱国主义、民主主义、或所谓正义的话题，再收集一些谈话术的指南、有引用词句的书

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

本,认真的阅读两、三个小时。

一个星期五的上午,一位与上级银行有关的杰克逊先生——发现到场的有45人,而他要说的是什么呢?来此之前,他走出办公室,在报摊上买了一份《弗贝杂志》。在前往上课所在的联邦储备银行的地下火车上,他开始读一篇题为《十年成功秘诀》的文章。他读它,倒不是因为对它特别感兴趣,而是他必须说点东西来填补他分内的时间空当。

一小时后,他站起身,准备就这篇文章的内容说得逸趣横飞,让人赞同不已。

后来,那不可避免的结果会是怎么样的呢?

老师在他讲演完毕后说:"杰克逊先生,我们对写那篇文章的作者并不感兴趣,他不在我们眼前,我们也见不着他。可是,我们却对你和你的意见很感兴趣。告诉我们,你个人想的是什么,不要谈论别人说的是什么。要把更多的属于自己的东西放在演说里,下星期请再讲讲同样的话题好吗?把这篇文章再读一遍,问问自己是否同意作者的观点。如果是,以你自己的观察经验来陈述你所同意的东西。如果你不同意作者的观点,请告诉我们为什么。将这篇文章作为一个起点,以此展开你自己的讲演。"

杰克逊先生把这篇文章重读以后,认为自己一点也不同意其中的观点。他从记忆里搜索例证来证明自己不同的观点,他以自己身为银行主管的经验来详尽推演、扩展自己的意念。下星期他回来时所做的讲演就充满了根据他自身背景所得的信念。他给我们的不再是重新加热的杂志文章,而是自己矿场里的矿石,自己铸币厂里铸制的钱币。且让你自己去想一想,哪一场讲演能给班上同学更强烈的冲击?

其实,自己的人生经验,可说是最贴切的谈话资料,而且也较能受到听众的注意。对此,卡耐基说:"基于我个人的经验,说话的人却很难接受这种建议。他们不以自己的经验为话题的理由,不外是认为自己的经验没有什么特殊,以致时时想高攀哲学的原理,以及所谓

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的一般理论。"很不幸的是——"那儿"的大气很稀薄，在那里一般人是无法呼吸的。

这一种人，一旦获知我们喜欢听崭新的消息，往往就会搬出所谓的社论。当然啦！只要是报馆里的总编辑，或者发行人所写的社论，我们也不是一概不喜欢听。但是只要你愿意谈谈自己的人生经验，人们将会更热心的倾听。

爱默生认为不管地位如何低的人，都可以向他学习某些东西，因此每一个人跟他说话时，他都会倾耳聆听。相信在银幕外面时没有一个人听过的话比卡耐基更多。只要是愿意说出个人体验的人，就算他所得到的人生教训微不足道，卡耐基仍然能够听得津津有味，始终不曾感到乏味。

有一次，有人请卡耐基训练班的教师在小纸条上写下他们认为初学演说者所碰到的最大问题。经过统计之后发现，"引导初学者选择适当的题目演说"，这是卡耐基训练班上课初期最常碰到的问题。

什么才是适当的题目呢？假使你曾经具有这种生活经历和体验，经由经验和省思而使之成为你的思想，你便可以确定这个题目适合于你。怎样去寻找题目呢？深入自己的记忆里，从自己的背景中去搜寻生命中那些有意义并给你留下鲜明印象的事情。多年前，卡耐基根据能够吸引听众注意的题目做了一番调查，发现最为听众欣赏的题目都与某些特定的个人背景有关，例如：

早年成长的历程——与家庭、童年回忆、学校生活有关的题目，一定会吸引他人的注意。因为别人在成长的环境里如何面对并克服阻碍的经过，最能引起我们的兴趣。

不论何时，只要有可能，就把自己早年的实例穿插在讲演中。你还可以运用一些脍炙人口的戏剧、电影和故事，人们早年遭遇的挑战等。但是，我们怎样才能确定别人会对自己儿时所发生的事情感到兴趣呢？有个办法可以测试。多年之后，如果某件事情依旧鲜明地印在脑海中，呼之欲出，那几乎便可保证会令听众感到兴趣了。

你的嗜好和娱乐——这方面的题目依各人所好而定，因此也是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

能引人注意的题材。说一件纯因自己喜欢才去做的事，是不可能会出差错的。你对某一特别嗜好发自内心的热忱，能使你把这个题目清楚地交代给听众。

幼年时代与奋斗的经过——像有关家庭生活、童年时的回忆、学生时代的话题，以及奋斗的经过，几乎都能赢得听众的关心，因为几乎所有的人们，都很关心其他的人在各自不同的环境中，如何的碰到障碍，以及如何地去克服它。

像以幼年的逆境，以及与逆境格斗为题材的电影、戏剧、以及小说，所以那么教人百看不厌，不就是证明了这个领域的话题很受到欢迎吗？不过，你凭什么能相信别人对你幼年时发生的事情有兴趣呢？关于这一点，有一个测验的基准——反正，只要长年特别鲜明的烙在你心坎里的事情，我就敢保证听众对它绝对会有兴趣。

年轻时代的力争上游——这种领域的话题，亦颇富于人情味以及趣味的。为了争口气，在社会上扬眉吐气，这种力争上游的经过，必能够牢牢地抓住听众之心，你如何争取到现在的职业？你如何创办目前的事业？是什么动机促成你今日的成就？这些都是受到欢迎的好题材。你也可以说出在竞争激烈的社会里，你所遭受到的挫折或者赢得之胜利。不管你的人生如何，只要它是真实并且是可以用谦虚的口气说出来的话，几乎都能够引起听众的关心。

特殊的知识领域——在某一领域工作多年，你一定可以成为这方面的专家。即使根据多年的经验或研究来讨论有关自己工作或职业方面的事情，也可以获得听众的注意与尊敬。

不同寻常的经历——你碰到过伟人吗？战争中曾经受过炮火的洗礼吗？经验过精神方面的危机吗？诸如这些经验，都能够成为很好的谈话题材。

信仰与信念——或许你曾经花费许多时间和努力去思考对今日世界所面临的重大情势及自己所应持的态度。倘若你曾花上许多时间倾力研究一些重大问题，自然很有理由可以谈论它们。只是这样做时，一定要举例说明自己的信念。听众可不爱听那些满是陈腔泛

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

论的讲演。千万不可以随意读些报章杂志来准备你所谈论的题目。对某项题材，如果自己所知道的不比听众多多少，则少说为妙。可是，反过来说，如果曾花费多年时间研究的某项题材，那毫无疑问便是你说的选择题目。

准备讲演并不只是写些机械化的文字在纸上，或者背诵一连串的字句。它也不是从匆促读过的报章杂志里抽取第二手的意见。它是在自己的脑海及心灵里深掘，并将生命贮藏在那里的重要信念提取出来，不必怀疑材料是否在那里，它当然在那里，积存丰富，等你去发掘。不要因为这样的题材太私人化、太轻微，听众不会喜欢听而不屑一顾。其实这样的讲演才能使我们快乐，使我们感动，比我们听过的许多职业演说家的演说更让我们快乐，也更让我们感动。

惟有谈谈自己熟悉的事情，才能热衷于自己的题材，快速、轻易地学会。

并非所有你我有资格谈论的题目才会激起我们的兴趣。譬如说你是“自己动手”型的人，你确实够格谈谈如何去洗盘子。可是不知道怎么搞的，你就是对这个题目热衷不起来，而且事实上，你根本想都不去想这些事。可是，你却听过家庭主妇们——也就是家庭主管们——把这个题目说得棒极了。她们心里或者对永远洗不完的盘子有股怒火，或者发现了新的方法可以处理这一恼人的家务。不管怎样，她们对这个题材来劲极了。因此她们可以就洗盘子的话题说得头头是道。

1.说自己经历或考虑过的事情

前面说到的那些年轻男女自身的故事，使得那个电视节目如此有趣。因为他们是在谈论自己亲身的经验，他们谈的都是自己知道的事。

若干年前，卡耐基训练班的教师们在芝加哥的希尔顿饭店开会。会中，一位学员这样开头：“自由、平等、博爱，这些是人类字典中最伟大的思想。没有自由，生命便无法存活。试想，如果人的行动自由处处受到限制，那会是怎样的一种生活？”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一说到这儿,他的老师便明智地请他停止,并问他何以相信自己所言。老师问他是否有什么证明或亲身遭遇可以支持他刚才所说的内容。于是他告诉了我们一个撼人心弦的故事。

他曾是一名法国的地下斗士。他告诉我们他与家人在纳粹统治下所遭受的屈辱。他以鲜明、生动的词语描述了自己和家人是如何逃过秘密警察并最后来到美国的。他是这样结束自己的讲话的:

"今天,我走过密歇根街来到这家饭店,我能随意地自由来去。我经过一位警察的身边,他也并不注意我。我走进饭店,也毋需出示身份证。等会议结束后,我可以按照自己的选择前往芝加哥任何地方。因此请相信,自由值得我们每个人为之奋斗。"

他获得了全场观众起立的热烈鼓掌。

2.讲述生命对自己的启示

诉说生命启示的演说者,绝不会吸引不到听众。卡耐基从经验中得知,很不容易让演说者接受这个观点——他们避免使用个人经验,以为这样太琐碎、太有局限性。他们宁愿上天下地去扯些一般性的概念及哲学原理。可悲的是,那里空气稀薄,凡夫俗子无法呼吸。人们都会关注生命,关注自我,因此当你去诉说生命对你的启示时,他人自然会成为你的忠实听众。

据说,爱默生非常喜欢倾听人们说话——不论对方身份多么卑微,因为他觉得自己可以从任何人身上学到东西。卡耐基说自己所听过的成人谈话,比起任何人来都要多。"坦白地说,在一个讲演者叙述生命给他的教导时,不管其教训是多琐细、微不足道",他从不感觉枯燥乏味。

现在且就这点来说明。数年前,卡耐基训练班的一位教师替纽约市立银行一些资深的官员们开设了当众说话的课程。自然这种团体里的人事情多得分不开身,常常感到要充分准备,或做他们心目中以为的准备很困难。他们毕生所想的都是根据自己一个人的思想、个人自身的信念,并从自己特定的角度来考虑。他们都已经积存了40年的谈话素材,但是他们当中有些人就是不懂得这点。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这里有个问题，即你以为合适的题目，是否适合当众讨论。假设有人站起来直言反对你的观点，你是否会信心十足、热烈激昂地为自己辩护？如果你会，你的题目就对了。

1926年，卡耐基曾到瑞士的日内瓦参观国际联盟第七次大会的会场，事后作下了笔记。后来，他无意间又看到这些笔记。以下是其中一段：

“在三四个死气沉沉的演说者读过自己的手稿之后，加拿大的乔治·费斯特爵士上台发言。我注意到他并未携带任何纸张或字条，不禁大为欣赏。他常常做些手势，他心无杂念，全心放在所要说的事情上。有些东西他非常想要让听众了解。他热切地想要将自己心中所固有的某些信念传达给听众，这种情形澄明可见，一如窗外的日内瓦湖。我在教学上一直倡议的那些法则，在那席讲演里完美地展示无遗。”

卡耐基之所以常会想起乔治爵士的讲演，是因为他真诚、热心。惟有对所选的题目是真心所感、真心所想时，这种诚意才会完全显露。费希尔·J·辛主教是美国最具震撼力的演说家，他从早年生活中学到了这一课。

他在《此生不虚》一书里写道：

我被选出参加学院里的辩论队。在圣母玛丽亚辩论的前一晚，我们的辩论教授把我喊到办公室里去责骂。

“你真是饭桶！本院有史以来还没有一个演说者比你更差劲！”

“那，”我说，想替自己辩解，“我既是这样一个饭桶，干嘛还挑我参加辩论队？”

“因为，”他答道，“你会思想，而不是你会讲。到那个角落里去，从讲话稿中抽出一段把它讲出来。”我把一段话反反复复地说了一个钟头，最后，他说：“看出其中的错误了吧？”“没有。”于是再来一个半钟头，两个钟头，两个半钟头了。最后，我精疲力竭。他说，“还看不出错在哪里吗？”

由于天生反应快，过了这两个半钟头，我懂了。我说：“看出来

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

了，我没有诚意。我根本心不在焉，我说得没有真情真意。”

就这样，辛主教学得了永志不忘的一课：把自己融入到讲演中。因此他开始使自己对自己的题材热心起来。直到这时，博学的教授才说：“现在你可以讲了！”

如果卡耐基训练班上有学员说：“我对什么事都提不起劲来，我过着一种平凡单调的生活。”他们受过训练的老师便会问他，闲暇时他都做些什么？他们的回答各不相同：有人去看电影，有人去打保龄球，有人则种植玫瑰花。还有一位告诉老师说，他收集有关火柴的书籍。当老师继续问关于他的不寻常的嗜好时，他渐渐开始打起精神来了。一会儿，他便指手画脚地描述起自己储存、收藏的小房间来。他告诉老师，他几乎收藏有世界各国的火柴书籍。等他对自己最喜爱的话题兴奋起来后，老师打断他：“为什么不对我们说说这个题目呢？我觉得挺有意思的。”他说，他从来没想到还会有人感到兴趣！这个人穷，多年的精力追求一项嗜好，几乎已成了一种狂热，而他却否定它的价值，认为不值一谈。老师恳切地告诉他，测试一项题材的趣味价值，惟一的方法，是问自己对它多感兴趣。于是，他以收藏家的姿态大谈了一个晚上。后来他还前往各种午餐俱乐部去讲演有关收集火柴书籍的情形，并因此获得了地方人士的推崇。

3.激发对方与你产生共鸣

所谓“说话”，必须具备三个要素。那就是“说话的人”“他所说的话”、或者“演说”，以及“听者”三个要素。

或许谈话者对要谈的话儿已有充分的准备，或甚至谈话者跟他热烈地谈论的话儿已有关联，不过欲获得完全成功的话，还必须拥有另外一个要素，那就是——谈话者想说的话，必须能使听者感觉重要。谈话者本人对话题感到兴奋是不够的，必须具备一种能把兴奋传给听者的才能才行。

历史上著名的雄辩家不约而同都具备这种素质。不过，你若要称它是“外交手腕”或者“福音传播者”的素质，也悉听尊便。能说善道的人，都希望听者跟自己有同感，同意自己的意见；他也喜欢把自

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

已认为正确的事情付之实行，并且很热切的希望听众能再度跟他体验那件事情。

总而言之，他站起来说话时，都是以听众为中心，绝对不是以自己为中心，因为聪明的演说者知道决定演说是否成功的并非他本人，而是听众。

卡耐基曾经面对着美国银行协会纽约市的员工，告诉他们劝导顾客储蓄的诀窍，不过其中有一个人仍然无法说服顾客。为了帮助这个银行人员，卡耐基采取的第一个手段是——刺激他对目的产生热情。

卡耐基对他说，依纽约遗言审查法院的记录，将死的85%的人，临终时不曾留下任何东西，留下一万美元以上遗产的人，只有3.4%而已。而且卡耐基一再对他强调，必须记牢这一点。同时卡耐基也再三提醒他，别认为自己是要求人，或强人所难。卡耐基叮咛他，必须对自己说："我一心为了这些人年老后的生活设想。为了死后能让他们的妻子过安定的生活，我只是在帮他们做准备而已。"换言之，我们也牢牢的铭记自己是一个伟大的社会服务者，可以比拟一名十字军的战士。

他思前想后，把这些事实考虑以后，终于使它们在脑海里燃烧起来。他唤起了自己的兴趣，激发了自己的热心，并感到自己确实身负重大使命。于是他开始外出讲演，那传递他的信念的词句赢来了一阵阵巨响，他将节俭的利益与听众一起分享，因为他渴望帮助人。他不再只是个脑子里装备着一些事实的讲演者，他成了一名传教士，努力使人们信奉具有价值的信仰。

在卡耐基的教学生涯里，曾一度对训练教程中有关当众说话的原则颇费心思。这些教程只是反映出老师们长年累月所灌输的一些经验和知识，而他们并未从空洞浮夸的讲演术中有所突破。

卡耐基说他永远忘不了自己所上的第一堂演说课。老师教他将两臂轻垂于身体两侧，手掌朝后，手指曲起一半，大拇指则轻触大腿。他又训练卡耐基把手臂举起，画出优美的弧线，让手腕优雅地转动，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

接着再将食指张开,然后是中指,最后是小指。整套似乎合乎美学标准的动作完成之后,手臂要回到开始时的弧线,再度停放于双腿的两侧。整个表演显得既无生气,又有些装模作样,既不合理,也缺乏真诚。

卡耐基说他的老师并未教他将自己的个性融入讲演之中,也未尝试让他像个正常的人一样,生气勃勃地与听众天南地北地交谈。

以上所述的是有效说话的几个原则、方法与技巧,也是取得对方的信任,进而赢得说服的重要因素。应该引起充分的重视。

五、巧妙地控制好话题

话题常是两人会面交谈时的关键所在,从话题与对方的切身关系中,最容易了解对方的性格与气质。这也是卡耐基总结的口才艺术之一。

一个人心中有热衷的事,自然就会出现在话题上。不论是初次见面或是相识已久的人,见面时交谈的话题,往往是他关心或嗜好的直接表现。比如,非常专注地投入工作的人,他的话题自然会集中于工作上,面对这种人,无需运用深层心理术。

然面,实际上并非所有的人都如此单纯、明快,有些人的关心、爱好往往没有直接出现在话题上,特别是怀有很深的自卑感或有某种欲求不满的人,由于压抑的心理作用,往往以不同的话曲折地反映出来。

如前所述,有人经常以抨击上司来抬高自己;有人靠炫耀过去来掩盖现在,这些都是以声东击西的方式在展开话题,以发泄不满。

和对待遇的不满一样,工作人员的不平与不满往往从谈论上司的话中展现出来。比如说,自己想出人头地,却又无能升官,就抬出上司因有后台而升官的说法,来为自己没能升官的事实寻求"合理化"。比如说:"某某科长如果没有和总经理的女儿结婚,他早被派到分公司去了,因为他毫无能力,废物一个!"言下之意,自己的能力比

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

上司强，只是因为没有后台才上不去。其实，这种看法未必客观，某某科长如果真是废物一个，总经理怎么会看上他呢？其实，这也是一种自欺欺人的逻辑，是以声东击西的方式去展开话题，打击他人，抬高自己，以发泄不满，保持自己心理平衡的一种方法而已。

还有些年纪大、有一定资历的人，由于跟不上时代的变化，升迁的路子已经封闭了，也会成为对现实不满的人。不过，他表述不满的方式不是抱怨现实对他的不公，而是经常以做梦般的神情去炫耀自己的过去。偶尔在餐厅里，你会发现有这种人，对同桌的青年人畅谈自己过去的功劳与光荣往事。然而，他越谈得开心，越容易造成周围的冷场。实质上这种人也是在以声东击西的方式，求助于过去的心理机制，就像有些儿童本已不尿床，却因为母亲生了弟弟或妹妹，无法继续独占父母的爱，就又开始尿床的心态一样。按照弗洛伊德的说法，这种现象谓之"退化"。这样说也许过于刻薄一些，然而，过于救助过去往往是徒劳的，当人们总是萦回梦绕于光荣的过去时，的确已潜在着无可救药的退化意识。

另外有些人的不满，一旦直接表现出来，往往会受到无情的指责，又无从寻求"合理化"以自慰，也无从以声东击西的办法发泄出来。于是，只好把不满压抑下来，日积月累，终将以特异的形成发出来，然而仍不可直接对不满对象进行抨击，于是就表现为转弯抹角的谩骂，以假代真，使人无从进行反击。这些方式虽然卑劣，但由此解开了心结，对其心理的压抑，也有缓和的作用。

可见，从话题展开的过程中，往往能够明显看出一个人的品格和特殊的心理状态。

如前所述，由话题呈现的深层心理，除了从话题的内容去看，还要注意话题展开的方式。如有人不管大家正在说话，突然站起来提出与讨论问题毫不相干的话题，这是人们都很反感的举动。例如，大家正在谈仓库管理问题时，突然有位主管站起来说："哦！对了，明天的会议取消，我要去打高尔夫球。"可以说这样的主管是相当霸道而不得人心的，而且工作草率，不负责任。这种人多半支配欲、自我显

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

示欲都很强，而且蔑视他人，惟我独尊。当然更谈不上顾全大局关心他人。因此，他很难合群相处。

对自己的话题要有深切的感受，这一点极为重要。除非对自己所选择的题目有着特别偏爱的情感，否则就甭期望听众会相信你那一套话。道理很明显，如果一个人对选择的题目有实际接触与经验，对它充满热诚，那么就不愁到时会不热心了。卡耐基曾在纽约遇到一场讲演，其热诚所造成的说服力，至今无有出其右者。卡耐基说这次讲演是真诚战胜常识的绝例。

前面讲过纽约一家售卖公司的一名销货员提出反常的论调，说他已经能够使"兰草"在无种籽、无草根的情形之下生长。根据他的经验，他将山胡桃木的灰烬撒在新犁过的土壤里，然后一眨眼间兰草便出现了！他坚决相信山胡桃木灰、而且只有山胡桃木灰是兰草长出的原因。

他对自己的立论非常热烈，简直是不可救药。他说他知道自己说话的对象，并引据资料和证据，他的声音充满着真诚与诚实。

事情的发展简直令人不可思议。好多学生都站到他那边去了。于是卡耐基就问那些站到他那边的人，是什么动摇了他们原先的观点？他们都说是讲演者的热诚和笃信使他们自己怀疑起常识的观点来。

由于人们如此易于轻信，卡耐基只得写信给农业部请教这个问题。果然，农业部的人答复说，要使兰草或其他活的东西自山桃木灰里长出，是不可能的，他们并加上说，他们还从纽约收到另一封信，也是问这样的问题。原来那位销售员对自己的主张太有把握了，因此回去后也即刻写了封信。

这件事给了卡耐基一个难忘的启示。讲演者若是热切强烈地相信某件事，并热切强烈地演讲它，便能获得人们对他的信任和拥护。既然这样，我们所归纳、整理出来的信念，即使在常识和真理这边，又会有多大的说服力呢？

几乎所有的讲演者都会怀疑，自己选择的题目是否能引起听众

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的兴趣。只有一个方法保证会教他们感兴趣，那就是点燃自己对题目的狂热，就不怕不能把握人们的兴趣了。

有一次，有人问起前美国驻意大利大使理查·华须本·乔尔德，他何以能成为一位意趣无穷的作家？成功的窍门在哪里？他回答说："我非常热爱生命，因而无法静下来不动，只是觉得必须告诉人们这点而已。"遇上像他这样的讲演者或作者，也由不得不为他所吸引了。

卡耐基回忆他曾听到一个人在演说中警告听众，如果任由人们在奇沙比克湾捕石鱼的方法继续下去，而且不出数年这个品种便会绝迹。他对自己的题目确实感受深刻，对它是真诚热烈之至，他的内容及态度实在都显示出这一点。其实，在他起初讲话时，卡耐基也不晓得奇沙比克湾里有什么石鱼这玩意儿。他猜想多数听众也和他一样孤陋寡闻，并且缺乏兴趣。可是，这个讲演者尚未讲完，卡耐基说恐怕我们全体已经愿意联名向立法机关请求立法、保护石鱼了。

有一次卡耐基在伦敦，和一行人听完演讲后，其中一个著名的英国小说家说这场讲演的最后一部分要比第一部分更令他所欣赏。卡耐基问他何以如此，他回答说："讲演者本身似乎对最后一部分兴趣较大，而我一向都是依赖讲演人来为我提供热情和兴趣的。"

在现实生活中，每个人都是如此，所以一定要记住这一点。

卡耐基告诉我们，在讲演中，除了要热切强烈地投入演讲之中外，还要仔细地选好讲题，说服何尝不是如此呢？下面这个例子可以说明慎选题目的重要性。

一次傅零先生的演说是描述美国的首都。他的事实，是从当地一家报社所发行一本小册子里搜集来的，听起来枯燥、不连贯、未经消化。下面的人听着难过，他自己也讲得痛苦。

谁料，两星期后发生了一件事情，傅零先生的一辆新车停放在街上，一个不知名的车撞上来，把它撞个稀烂，肇事司机逃逸。这件事可是活生生的亲身经验了。因此，当他说起这辆撞得稀烂的汽车时，他的讲演却辞真意切，源源泉涌，烈火沸腾，好似维苏威火山爆发。同样是一次讲演，两星期前，人们还烦躁无聊，在椅子上扭动不安，现

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

在却给了傅零先生的讲演以热烈的掌声。

所以，卡耐基曾一再指出，如果题目选的正确，一定会成功的。有一方面的题目是保证错不了的：谈自己的信念。你对自己周围生活的某方面一定有些强烈的信仰，因此你不必上天入地去寻觅这些题材。它们通常就在你的意识表面，因为你时常会想到它们。

你也许有过这样的经历：你坐在汽车上，一路斜坡很多，可谓高低起伏，蜿蜒曲折。司机将车开得飞快，看着窗外那令人心惊胆颤的深谷，你的心七上八下，非常紧张。然而司机的技术可谓巧矣，他熟练自如地换档，坐在车内你会觉得非常平稳。如果你不看窗外，闭目养神的话，你甚至会产生一种非常舒服的感觉……

但是你知道谈判中存在着一个“换档”的问题吗？

谈判中的“换档”当然也包括谈判进展速度，但是它还有更宽广的涵义，比如谈判意向、谈判内容、谈判主题等等的改变。

这里有一个要求是与司机换档的要求一致的，那就是眼明手快，熟练自如。

千万不要让对方明白你的意图。一旦对方对你的意图了如指掌，你谈判中的话题的转换就会遇到很大的阻碍，你的“换档”技术的运用也会有很大的困难。因为，有的时候，谈判中的某一方非常希望能达成某种协议。比如，你非常想买进对方所拥有的那套设备，但是，你越是希望得到它，就越应提醒自己。

你可以“哼哼哈哈”，你可以“顾左右而言他”，也可以装出毫无兴趣的样子，也可以装着对与之相关的另一件事情大为赞赏。总之，在你现在的言行与真实目的之间撒上一层雾障，使对方难以辨别。这样，你就始终是主动的，可以一上来就把对手引入你的圈套，从而取得谈判的胜利。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第七章 促使对方主动与自己合作

一、学会去取悦对方

对别人好不是一种责任，它是一种享受，因为它能增进你的健康与快乐。你对别人好的时候，也就是对自己最好的时候。

卡耐基曾设了一个200美元的奖金，征求那些“我如何赢得朋友”的真实动人故事。

这项征文有三位评委：东方航空公司总裁艾迪·瑞肯贝克、林肯纪念大学校长斯图沃特·麦克兰德以及广播新闻分析家卡腾博恩。他们收到的故事中，有两篇精彩得不分高下，无法定出一二。他们决定把奖金平分。以下叙述的是其中一个故事——C·R·波顿的故事：

我9岁失去母亲，12岁时丧父。母亲有一天离家后就再也没有回来。父亲死于意外。我也再没有机会见到我那两个小妹妹。母亲离家7年后才给我寄来了第一封信。我母亲出走以后3年，父亲死于一次意外事件。他与人在密苏里州的一个小城合开了一家咖啡馆。父亲出公差时，他的合伙人出售了咖啡馆携款跑了。一位朋友拍电报给父亲叫他尽快赶回来。仓促之中，我父亲在堪萨斯州的一次车祸中丧生。我有两位姑姑，又老又病又穷，收留了我们家三个小孩。剩下我和小弟没有人要，镇上人怜悯我们，收留了我们。我们最怕人家把我们当孤儿看，但这种恐惧也是躲不过的。我在镇上一个穷人家寄居了一阵子，但那年头光景不好，一家之主失业了，他们再也没有能力多养活我一口。接着洛夫廷夫妇把我接到离镇十一英里的农庄，并收容了我，洛夫廷先生已70高龄，长年卧病在床，他告诉

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我只要不说谎、不偷窃、听话，就可以一直跟他们住在一起。这三条戒律成了我的圣经。我绝对恪守这些规则。我开始上学，但第一个礼拜情况糟透了。其他的小朋友不断取笑我的大鼻子，骂我笨，叫我“小孤儿”。我心里难过极了，真想打他们一顿。但洛夫廷先生跟我说：“永远记住！一位真正的男子汉不会随便跟人打架。”我一直不跟他们打架，直到有一天，一个男孩捡起鸡屎丢到我脸上，我痛揍了他一顿，还交了几个朋友，他们说他罪有应得。

洛夫廷太太给我买一顶新帽子，我很喜欢。一天一个大女孩把它从我头上抢去，弄坏了。她还说她把帽子装了水，好淋湿我的木脑袋，让我清醒一点。

我从不在学校哭，不过，回家后就忍不住了。有一天洛夫廷太太给了我一个化敌为友的建议。她说：“拉尔夫，如果你先对他们感兴趣，看看能帮他们什么忙，他们就不会再逗你，或叫你‘小孤儿’了。”我听了她的话，用功读书，虽然我在全班功课最好，但没有人嫉妒我，因为我会帮助别人。

我帮几个男孩写作文，帮人写辩论稿。有个男孩还怕人家知道是我在帮他，他只告诉他妈妈他去抓动物了。他偷偷到洛夫廷太太家来，把狗绑在谷仓里，找我替他做功课。我还帮一个同学写读书报告，还花了几个晚上帮过一个女生做算术。

村中接连发生了几桩不幸，两位老农人相继去世，一位太太被丈夫遗弃，我是这四家人家中惟一的男性。两年来我一直在帮这几位寡妇。上学和放学途中，我会到她们家，为她们砍柴、挤牛乳、喂牲畜。现在人们不再诅咒我，反而称赞我。每个人都把我当作朋友。我由海军退役回来时，他们都流露出真正的感情。我到家的第一天，就有200多位邻人来看我。有人开了80英里的车，他们对我的关心是那么真诚。由于我一直乐于助人，我赢得了很多朋友，13年来，再也没有人逗弄我了。

波顿先生万岁！他懂得如何交朋友！他也知道如何赢得合作。

取悦他人是赢得合作，进而说服对方的一个很好的方法。而取

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

悦他人的方法也有很多。

一个5岁的小孩在自得其乐却又笨拙地踢着他的小足球，嘴里喊着："爸爸，快来看！"而忙着看书的爸爸理都没理他。电话铃响了，爸爸叫儿子去接，儿子很生气地回了一句"我不接"，而且还故意把球踢到爸爸的书房，甚至往他身上踢。这就是因为爸爸没注意儿子，没满足儿子的表现欲，没有去取悦儿子。如果是一个朋友，你没能满足他的表现欲，他当然不会这么放肆地表示对你的不满，但孩子的这种天真和幼稚正清楚地告诉了我们人的一种天性：每个人都试图引起别人注意，每个人都希望别人重视自己、喜欢自己。

当然人还有其他的很多欲望：成功的欲望，获取名利的欲望，如果你学会适时地取悦他人，别人会为此而感激你，你得到的将是充分的合作。家庭问题专家告诉我们：小孩的所谓顽皮症，90%是一种寻求"注意"的极端的表示法，如果你能给以足够的"注意"和"重视"，大部分顽皮症都可以得到纠正，但问题是没人能够随时地满足孩子这种要求。在平时的生活和工作中，这种稍加留心就可以做到的事，我们在日常生活中都不妨一试。

取悦他人其实是一种高超的交友艺术和说服艺术。当你满足了别人的愿望之后，别人就会感激你，就像受了你的恩惠一样，而且有知恩图报的想法。很多有经验的说服者就是用这种方式来说服对手的。所以我们有时会奇怪：为什么有些看上去像"老好人"一样的人也能把人说的服服帖帖的。当你为别人提供了方便，使别人得到满足，反过来别人也会设法为你提供方便，乐于取悦他人的人总能得到别人的帮助和配合。所以成就别人也等于成就自己，推荐别人也等于推荐自己，称赞别人也等于称赞自己，取悦他人是等于取悦自己。

要做到取悦他人也不是一件易事。卡耐基曾对此问题谈了自己的看法："因为每个人都有取得成功的愿望，面对成功，很多人自然而然地首先想到自己，在竞争激烈的情况下甚至难免会勾心斗角，打击压制别人，以此来成就自己。"但结果往往越是如此，越是给自己设置了障碍。而聪明人总是在帮助别人、取悦他人的同时，无意识地为自

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

己营造了一个良好的环境，只要机会一来，他的成功将是惊人的。

所以，要取悦他人，首先要学会重视别人，不一定要做到认为每个人都比自己重要，但至少要认为别人和自己一样重要。最有影响力的人往往是那些认为别人是重要的人。

其次，要有一种为别人的喜事而高兴的心理。为别人的成功而高兴，只有试着去欣赏别人的成功，去欣赏别人的快乐，你才会去真诚地取悦他人，你才能得到他人充分的配合。在欣赏别人成功的同时，能感受到其中有自己的一份功劳，那种高兴会更加实在。

其实，很多"取悦他人"不一定都要把出国的机会让给别人，把几万元的奖金让给别人，应该说，更多的是体现在生活小事上。一项有关"夫妻间最常见的怨恨"的民意调查表明：夫妻间最大的抱怨是"未被注意"，这也是夫妻间有时的互相争吵、互不相让的原因。许多丈夫不理解：为什么会因为自己不注意妻子的新帽子或新发式就会使她感到很失落。其实只要在生活中学会经常地认可别人、称赞别人、欣赏别人，就是取悦他人的最好方式。

以对方的角度来看事情，站在对方的立场来看问题也是一种取悦他人，赢得合作的有效方法。举例来说，伯特·曼宁先生在纽约麦迪森大道上班之前，一直想成为一位作家。不是广告文案，而是一位真正的作家。因此，他年轻时每天都在打字机前卖力地工作，写一些短篇文章与小说。但是如同大多数年轻作家一样，曼宁的作品连他自己都养不活，他必须另外找一份工作来贴补日常生活。

他觉得上门直销是个不错的主意。他卖过大英百科全书，也卖过高级厨具，他还在芝加哥老家附近的劳工阶级区域，销售过墓地。

最后这一项却是最赚钱的，不过并非一开始就赚钱，而是努力后的结果。曼宁白天在打字机前工作了一整天之后，傍晚便穿上西装打上领带，拎起手提箱出去挨家挨户地推销。对于开门让他进去的人，他总是以最热忱的态度说明，为什么墓地是最值得投资的产业，芝加哥人口骤增，因此墓园一定越来越少，以及公司提出的五年收购保证使购买人不承担任何风险……

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

曼宁说:“我完全这么认为它真的是低成本、很好的一项投资,我什么都卖不出去,因为我没有站在他们的立场来看问题。我说明的都是财务方面的利润,而不是他们真正所关心的重点。以那样的商品而言,应该还有很多我根本没有想到过的相关性。”

曼宁从来没有问过的一个根本问题是:“这些人到底最关心的是什么?他们跟我认识的人会有什么不同的看法?我到底应该说什么才能让他们觉得对自己与家人都有好处?”一旦提出这些问题,答案就自然浮现了。

“他们都是家庭观念很重的人,亲戚关系密切——祖父母、叔伯、姑姨、表亲、来往频繁,他们不希望离开老家。”

曼宁猜测他们死后也不想彼此分开。他因此不再谈论财务投资,而只谈论家人的亲密相守。曼宁回忆道:“那些墓地的产业真给他们提供了一个绝佳的机会,让家人可以葬在一起,扫暮时很方便,再也不必到城外两百英里外去看祖父母的墓地,这对他们是个很重要的考虑点。

“起初,我也不了解,以为只要提出好的投资理由就够了,但那一点也不吸引他们。他们绝不会为投资的理由去购买它。

“一旦我真正了解他们关心的是什么,想要的是什么,就可以轻易让他们了解,他们的愿望很容易达成。结果,我的业绩很不错。”

曼宁后来成为智威汤逊广告公司的总裁,开始了辉煌的事业,而他幸运地在年轻时就学到了:从他人的角度来看事情,这真是一把最重要的成功之钥。

就曼宁这个例子而言,“其他人”指的是芝加哥的那些家庭主妇与她们的先生。不过,“其他人”可能指的是老板、部属、同事、顾客、配偶、子女或朋友。任何人都有可能“永远试图从他人的角度来了解一切。”这一条基本原则在任何人身上都能发挥功效。

比尔·马卡希拉希拉是世界知名的半导体制造商 SGS 汤普生公司的副总裁。他对此感触颇深:“未来对人的要求只有越来越殷切。不论你是清洁工或接待人员,你都必须学会与人相处。如果你还以

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

为某种职位会让你有驾驭他人的权威，那也是过去的历史了。你没有选择，必须开始以他人感兴趣的事作为出发点。”

比尔注意到，一旦公司内部开始了这样的改变，就会产生全新的沟通状况。他说：“一旦你学会以老板的关切点为出发点，那么你们就是站在同一个基础上了。你们才能开始有真正开放的对话，想想别人的需求，再想想问些什么样的问题可以更了解他们真正的需要。千万不要只想自己，或是只想自己的需求。”

利密特公司的乐娜品牌部门市场部副总裁芭芭拉·海丝对运用这条原则的结果印象深刻。既然她的工作是零售业，因此，对她来说，“其他人”就是她的顾客。

海丝认为其实整个过程起始于顾客步入商店之前。她说：“在一些大商场中，我们的店，常有七十英尺长的橱窗，因此顾客平均有八点五秒的时间决定是否要走进店来。”那决定性的一刻乘上几百万次，就决定了乐娜店是否得以成功。正如海丝所说：“我们只有八点五秒的关键时刻。”

竞争激烈的零售业领导人，确实足以成为由顾客的角度来看世界的领导人代表。

这样做，在你个人的人际关系上也会带来辉煌的结果。凤凰城的一位杰出企业家维恩·朗说道：“我四岁的小孙子乔丹来跟我们夫妇共度一晚。乔丹早上起来时，发现我开着电视看新闻，同时又在读报。他见我并不专心听新闻，就想看卡通片。

“乔丹说：‘爷爷，要不要先关掉电视，你才好专心看报？’我觉察出他想看卡通片，于是我说：‘可以关掉，或者看你想看的节目。’

“几秒钟之内，他找到了遥控器，立刻转到卡通片的频道。他只有四岁，却会想：‘爷爷想要什么？然后，我才可以得到我想要的。’”

我们都进过很糟糕的商店。那些售货员聚在一起，闲聊家常，致使顾客有时自觉是个闯入私人俱乐部的冒失鬼。服务？你想要求服务？店员自己都快无聊死了、烦死了，谁还有耐心给你提供什么服务？

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

所幸,不把顾客当一回事的时代已经过去了。顾客已经受够了。没有顾客至上观念的商店现在很难生存,它的员工当然也不再有得混了。

山姆·沃尔顿一直坚信应该"超越顾客的期望",他认为:"只要你能超越顾客的期望,他们会一而再、再而三地光顾。因此,在满足他们的需要后,应该再加多一点点。"因此,他曾为他的渥玛百货雇用全职的"迎宾人员",他们的主要工作是站在大门口附近欢迎顾客,跟他们打招呼、指点方向。为什么要这么做?这可不只是因为沃尔顿先生特别讲究礼数,而是因为他足够聪明,能由顾客的眼光来看自己的生意。开心的顾客对任何商店都是求之不得的。顾客们来了,他们走进一家宽敞明亮的商店,到处是货品,他们实在需要有人指引一下方向。因此,对店方的这项服务也会特别感激。而且,一旦经此找到他们要找的货品,他们也会比较想购买。能令顾客开心的事,一定有利于店方。

百货业中较高级价位的诺士众百货即使在20世纪80年代与90年代初期的经济衰退期,仍能安然通过考验,主要是因为这家百货公司的第一条信念就是:以顾客的眼光看事情。

著名的企业顾问丹尼斯·魏特利先生曾说:"诺士众百货是世界上最惊人的零售店。我太太苏珊已经把诺士众百货当做忠实的盟友。她曾有一次在诺士众购买了两双皮鞋,两周后,她拿回去退货,因为有一双鞋不太舒服,结果,诺士众把两双鞋都收回去了,不成问题,绝对照办!顾客永远是国王与王后,他们是值得尊崇的,理应得到照顾。"

即使如此,丹尼斯·魏特利再也想不到有一天晚上他会在家里接到一通电话,对方是位亲切的女士。

"请问苏珊·魏特利女士在吗?我是诺士众百货的顾客服务代表玛莎。"

"玛莎,有何贵干?你一定是想多做点生意吧!我们正准备用晚餐,我不希望用餐时有任何干扰,你有什么事想找苏珊?"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“我们公司新进的一批女鞋中，正有苏珊想要的尺码与颜色。我下班后，可以帮她送过去。”

“我记得你，你不是住在南郡吗？我们住的地方在北郡，你一点都不顺路。再说我们五分钟以后就要开始用餐了，你也来不及送到。不过，还是谢谢你。”

“我用的是手持电话，我现在正在去你们家的车道上。”

“噢！那么请进吧！”

玛莎当然做成了生意，这一次，连魏特利先生也印象深刻，难以忘怀了。这家百货公司确实是以顾客的角度在处理事务。

现在，再也不能以我们最方便的方式做生意了，而要以对顾客方便的方式，也就是尽一切努力令顾客开心。要令顾客开心的前提，当然是必须以顾客的眼光来看事情。只有如此，才能赢得顾客的信任。

其实，失败者的一个重要原因是，他们从来都不懂得站在对方的立场看问题。

著名的松下电器公司的创始人松下幸之助先生，在做生意的过程中，总结出了一条重要的人生经验：站在对方的立场看问题。

人们交往之间，总有许多分歧。松下幸之助总希望缩短与对方沟通的时间，提高会谈的效率，但一直为双方的不同意见、说不到一块儿来而浪费掉大量时间。他知道，对方也是善良的生意人，彼此并不想坑害对方。在23岁那年，有人给他讲了一则故事——“犯人的权利”。他终于从中领悟到一条人生哲学——因为这条哲学，他与合作伙伴的谈判突飞猛进，人人都愿意与他合作，也愿意做他的朋友。

松下电器公司，能在一个小学没读完的农村少年手上，迅速成长为世界著名的大公司，与这条人生哲学是分不开的。

有个犯人被单独监禁。有关当局已经拿走了他的鞋带和腰带，他们不想让他伤害自己——他们要留着他，以后有用。这个不幸的人用左手提着裤子，在单人牢房里无精打采地走来走去。他提着裤子，不仅是因为他失去了腰带，而且还因为他失去了20磅的体重。从铁门下面塞进来的食物是些残羹剩饭，他拒绝吃。但是现在，当他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

用手摸着自己肋骨的时候，他嗅到了一种万宝路香烟的香味。他喜欢万宝路这种牌子。

他通过门上一个很小的窗口看到门廊里那个孤独的卫兵深深地吸一口烟，然后美滋滋地吐出来。这个囚犯很想要一支香烟，所以，他用他的右手指关节客气地敲了敲门。

卫兵慢慢地走过来，傲慢地哼道："想要什么？"

囚犯回答说："对不起，请给我一支烟……就是你抽的那种：万宝路。"

卫兵嘲弄地哼了一声，就转身走开了。因为他错误地认为囚犯是没有权力的。

这个囚犯却不这么看待自己的处境。他认为自己有选择权，他愿意冒险检验一下他的判断，所以他又用右手指关节敲了敲门。这一次，他的态度是威严的。

那个卫兵吐出一口烟雾，恼怒地扭过头，问道："你又想要什么？"

囚犯回答道："对不起，请你在30秒之内把你的烟给我一支。否则，我就用头撞这混凝土墙，直到弄得自己血肉模糊，失去知觉为止。如果监狱当局把我从地板上弄起来，让我醒过来，我就发誓说这是你干的。当然，他们决不会相信我。但是，想一想你必须出席每一次听证会，你必须向每一个听证委员会证明你自己是无辜的；想一想你必须填写一式三份的报告；想一想你将卷入的事件吧——所有这些都只是因为你拒绝给我一支劣质的万宝路！就一支烟，我保证不再给你添麻烦了。"

卫兵会从小窗里塞给他一支烟吗？当然。他替囚犯点了烟了吗？当然。为什么呢？因为这个卫兵马上明白了事情的得失利弊。

这个囚犯看穿了士兵的禁忌和立场，或者叫弱点，因此达到了自己获得一支香烟的要求。

松下幸之助先生立刻联想到自己：如果我站在对方的立场看问题，不就可以知道他们在想什么、想得到什么、不想失去什么了吗？

仅仅是转变了一下观念，学会站在对方的立场看问题，松下先生

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

立刻获得了一种快乐——发现一项真理的快乐。后来，他把这条经验教给松下的每一个员工。

站在对方的立场考虑问题，你会发现，你变成了别人肚子里的蛔虫，他所思所想、所喜所忌，都进入你视线中。在各种交往中，你就可以从容应对，要么伸出理解的援手，要么防范对方的恶招。对于围棋高手来讲：对方好点就是我方好点，一旦知道对方出什么招，大概就胜券在握了。

霍尔曼公司外销部门主管大卫·霍尔曼，有一次碰到了一个棘手的情况，他得通知供应产地一个坏消息——蔬菜外销价格比预期的跌了五成。

这通电话的反应正如预期——对方吓呆了。情况严重到霍尔曼决定开车两个小时亲自到产地去跟业主当面讨论。

霍尔曼抵达农场时，场主出去查看作物了，农地潮湿泥泞，霍尔曼借了双橡胶长靴，走到田里去找那个人。

“你还好吗？”霍尔曼以关切的口吻问道。

接着霍尔曼怀着同情心仔细聆听农人的辛劳，今年花了多少时间在作物上，这几年的不景气，以及他对市价的不满意。

霍尔曼完全了解对方的处境，农人日子不好过。霍尔曼表达了他个人的关切之情。却没想到——出乎霍尔曼的意料——他还没有提起收购价格，对方就说：“我看得出来你真的关心我，而且了解我的处境。我愿意接受你提出的价钱，只希望不久情况会好转，我们两人都会好过一点。”

邓白氏软体服务公司每推出一项产品前，都会为它成立一个“顾客委员会”。公司董事长约翰·伊姆雷说：“顾客委员会有一张优先顺序表包括规格与功能。我们也有一张，我们希望更有竞争力，他们想要满足顾客的需求。他们提出要求，而我们以解决问题、满足需求为荣。因此，除非他们把某项产品列上优先顺序表，否则我们就不发展该项产品。”

伊姆雷宣称：“没有顾客的意见，我们根本没有办法发展在邓白

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

氏公司,这被认为是做生意的基本步骤,而不是浪费。任何产品——在象牙塔中设计出来的产品,能好到哪里去?"

这样的高瞻远瞩绝不应该只保留给顾客。它也应该运用在员工、供应商、甚至每天来往的任何人身上。

因此,站在对方的立场上吧!要处理任何不同的情况,目前还没有比这更好的办法。

只要保持这样的角度去经营,任何一家公司都能从中获益。

北欧航空总裁简·卡森说道:"去年一年,我们共有上千万的旅客,平均每位跟我们公司大约五位员工接触过。每次接触时间平均十五秒。这五千万次关键时刻,真正决定了北欧航空公司能否成功。"

对顾客服务的重视,就企业界来讲,已是生死攸关而不能等闲视之的一件事,对哈理森会议服务公司来说,可能指的是令女性更舒适的设施或提供更健康的菜单,这些都不成为问题,一定能办得到。

不过,如果只是消极地等待意见箱填满了意见,或有人寄抱怨函来再做处理,显然是不够的。重要的是永远要比顾客超前一步。精明的领导人永远要领先想到顾客下一步会需要什么——也许是几个月后、几周后,甚至几天之后。这些都必须基于以他人的立场了解一切。

虽然目前是个资讯爆炸的时代,商业出版物充斥各处,举凡书籍、杂志、电脑资讯、内部传讯、传真报告等等应有尽有。马丁·艾德斯通却认为这些出版物并没有提供给企业界人士所真正需要的实用资讯。"这些出版物多少都提供了一些消息。可是,它们从不具体告诉你如何与员工相处,或如何降低成本,它们会讨论保健问题,但从来不能深入探讨"。这也是艾德斯通创立董事会报导公司的初衷。

其实这并不需要天才去无中生有。它只是由一位真正的领导人不断地问自己:"顾客对我们公司的评价如何?顾客的下一个需求会在哪里?"

由别人的角度去看事情是无法自然发生的。你提出的虽然都是些简单的问题,但重点是,得由你来提出。你可以在任何场合提出,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

包括工作、家庭或社交都可以。不久，你就可以站在他人的立场了解一切了。

在这次谈话当中，对方受到何种人生经历的影响？他希望得到什么？他希望避免什么？怎么样才能让对方觉得这是一次成功的接触？怎么样才能让对方很乐意接受我的说服？

不同的人对这些问题都有不同的答案，虽然有些主题一定会重复发生。然而，不论真正的答案是什么，重点并不是要我们事事都遵循对方所要的。而是真心诚意地试图了解他人真正的需求，并尽可能的提供给对方。正如同戴尔·卡耐基所说："只要你能帮助他人解决问题，这个世界就是属于你的。"

康宁公司的大卫·路德直到收到一封愤怒的抱怨信，才相信他自以为是的好点子，不见得会得到顾客的认同。当时路德在英国工作。康宁公司正在做广泛的顾客调查，而这一封回函是毫不留情的。"康宁公司差劲透了！"他写道。

日本人正是洞察利用对方立场上的精明，打败了好些与他们做生意的美国人。20世纪70、80年代日本人能成功地侵入美国市场，并获得巨大成功，"站在对方的立场看问题"可谓是"功不可没"的。

一位美国人一直记得这次他自称为"仅次于珍珠港之败的失败"经历。下面是他亲口讲述。

20年前，我受雇于一家主要从事国际经营业务的公司。我处于一个至关重要的管理位置。这个位置，用我的上司的话来表达，就是："嗨，科恩，我们俩可谓如胶似漆啊！"

在为大亨们取咖啡的时候，我接触到那些从海外回来的人，他们满肚子都是充满异国情调的故事。有时，我在上班之前吃早饭的时候碰到他们，就问："嗨，你去过什么地方？"

一个人就说："啊，刚从新加坡回来。我在那里拼凑了这笔900万美元的交易。"

然后，我又问另一个人："你呢？"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他说:“哦,多哈。”其实我连多哈在哪儿都不知道。

出于礼貌,他们会问:“你去了什么地方?”

我能说什么呢?好吧,我去过水族馆……动物园——而且,我盼望去植物园。我没什么可谈的。因为年轻人需要“战争故事”,所以我每个星期天都到老板那里去。

我一次又一次地恳求他:“给我一次机会,派我到外国去,让我做成一笔交易。”我纠缠太久,他终于答应道:“好吧,科恩,我打算派你到东京去和日本人打交道。”

我高兴极了,兴奋之余,我告诫自己:“这是我的契机!幸运在向我召唤!我要打败日本人,然后向其他地方进军。”

一周以后,我已经在飞往东京的途中,去进行为期14天的谈判。我带上了所有收集到的有关日本人的思想和心理的书籍。我一直告诫自己:“我一定要做好。”

当飞机在东京着陆时,我是第一个小跑并带着满腔热情走下舷梯的人。在舷梯底部,两位日本绅士礼貌地鞠着躬等候我。我喜欢这样。

这两位日本人帮我过海关,陪同我上了一辆太型高级轿车。我舒舒服服地靠在轿车后排奢侈豪华的座位上,而他们则僵直地坐在两张折叠凳上。我豪爽地说:“你们为什么不和我一起坐呢?这里很宽敞。”

他们回答说:“哦,不用了——您是要人。您显然需要休息。”我也喜欢这样。

当大轿车行驶的时候,我的一位东道主问我:“您担心不能按时赶上您的返程飞机吗?(直到这时,我还没有考虑这个问题。)我们可以安排这辆大轿车送你回机场。”

我暗自想:“考虑得多周到啊。”

我从衣袋里掏出返程机票,送给他们看,以便这辆大轿车知道什么时候来接我。当时我没有意识到这一点,但是他们知道了我的最后期限,而我不知道他们的最后期限(话说回来,当时我能站在他们

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的立场考虑一些问题,也就不会交那么大的学费了)。

他们没有立即开始与我谈生意,而是首先让我体验日本人的殷勤好客和日本文化。我花了一周多的时间来参观这个国家,从皇宫一直看到京都神社。每天晚上有四个半小时,他们让我坐在硬木地板的软垫上,吃传统的晚餐,享受传统的娱乐。他们还让我到一个用英语讲授的禅宗研习班去研习他们的宗教。

你能够想象我在硬木地板上坐那么长时间的感受吗?在那种情况下,要是我最终没有得痔疮的话,我可能再也不会得痔疮了。当我要求开始谈生意时,他们总是含含糊糊地说:"还有很多时间!还有很多时间!"

到了第12天,我们终于开始谈判。可是谈判结束得很早,我们还打了一场高尔夫球。到了第13天,我们又开始谈判,同样结束得很早,因为要举行告别晚宴。最后,到了第14天的上午,我们认真地恢复谈判。在我们就要涉及关键问题的时候,那辆高级大轿车来到楼下接我去机场。我们全部挤进车,继续谈判,以便最后解决问题。当大轿车在终点刹车的时候,我们做成了这笔交易。你认为我在这场谈判中表现出色吗?多少年来,我的上司每提及这件事就说:"这是自珍珠港事件以来日本人取得的第一次伟大胜利。"

为什么会出现这种意外的失败呢?日本人知道我的期限,而我不知道他们的。他们拖延着不让步,他们站在我的立场,正确地估计到我不会让自己空手而归。再者,我表现出的急躁情绪,无疑向他们传递了我的信息,即不管怎样,返程的时间神圣不可侵犯,好像这是离开东京的最后一班飞机似的。

当然,有太多的人不懂得如何运用这条规则,这是导致他们人生失败的一大原因。可是,也许他们至死都不知道,由于不懂得站在对方的立场考虑问题,他们丧失了许多可以成功的机会,因为没有人教他们。

生死相敌的对手,这一条规则更为重要。伟大的斗士都是不会

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

随便轻视他的对手的。

路德采取了一位优秀的高层主管一定会采取的行动，他找到了投诉者，并请他到办公室来聊一聊。那位投诉者在仓库工作，而仓库中正堆满了康宁的货品，路德问他："康宁公司为什么如此差劲？"

"那是因为你们贴的标签。"

路德恍然大悟地说："啊！我懂了，你一定是把别家跟我们搞混了。我们的标签是电脑印制的，上面显示产地、日期、公司暗码、仓库暗码，反正一切你想知道的都在上面了。"

那人缓缓地摇头道："年轻人，你进过仓库吗？"

路德回答："进过啊！事实上，我在仓库工作了十年呢！"

"你进过我管的仓库吗？"

路德承认他从未去过。

那人说："那么，跟我来吧！"

于是他们两人一起前往仓库。路德发现货品堆得比他在美国的仓库高出许多。事实上，较高的几层要比路德的脑袋高出很多。

仓管人员指给他看最上面的一层。他说："我们把康宁公司的货品放在那上面，你看得清标签上的字吗？"

路德只得承认："不行，我真的看不见。"

仓管人员说："这就对啦！看不见嘛！"

这才是他写"康宁公司差劲透了"的原意。

路德那天可真的学到了宝贵的一课。他说："想要与你的顾客、家人或朋友建立更成功的人际关系吗？试着以他人的角度了解一切吧！你一定要深入顾客的公司内部去了解情况。想想看一个仓库管理员的工作，一下这个人要这个，一下那个人又要那个。"但是，如果你不去开口问，你肯定无法发现问题。

另外，乐于帮助别人，也是取悦对方，说服对方的一个重要因素和方法。

小说家耶茨太太的身上，发生了比她写的小说更真实而精彩的故事。她的故事发生在日本偷袭珍珠港的那天早晨。耶茨太太由于

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

心脏不好，一年多来躺在床上不能动，一天得在床上度过22个小时。最长的行程是由房间走到花园去进行日光浴。即使那样，也还得倚着女佣的扶持才能走动。她亲口讲述了她当年的故事：

“我当年以为自己的后半辈子就这样卧床了。如果不是日军来轰炸珍珠港，我永远都不能再真正生活了。

“发生轰炸时，一切都陷入混乱。一颗炸弹掉在我家附近，震得我跌下了床。陆军派出卡车去接海、陆军军人的妻儿到学校避难。红十字会的人打电话给那些有多余房间的人。他们知道我床旁有个电话，问我是否愿意帮忙作联络中心。于是我记录那些海军陆军的妻小现在留在哪里，红十字会的人会叫那些先生们打电话来我这里找他们的眷属。

“很快我发现我丈夫是安全的。于是，我努力为那些不知先生生死的太太们打气，也安慰那些寡妇们——好多太太都失去了丈夫。这一次阵亡的官兵共计2117人，另有960人失踪。

“开始的时候，我还躺在床上接听电话，后来我坐在床上。最后，我越来越忙，又亢奋，忘了自己的毛病，我开始下床坐到桌边。因为帮助那些比我情况还惨的人，使我完全忘了我自己，我再也不用躺在床上了，除了每晚睡觉的八个小时。我发现如果不是日本空袭珍珠港，我可能下半辈子都是个废人。我躺在床上很舒服，我总是在消极地等待，现在我才知道潜意识里我已失去了复元的意志。

“空袭珍珠港是美国史上的一太惨剧，但对我个人而言，却是最重要的一件好事。这个危机让我找到我从来不知道自己拥有的力量。它迫使我把注意力从自己身上转移到别人身上。它也给了我一个活下去的重要理由，我再也没有时间去想自己或照顾自己。”

心理医师的病人如果都能像耶茨太太所做的那样去帮助别人，起码有三分之一可以痊愈。这不是一家之言，这也是著名心理学家荣格说的，他说：我的病人中有1/3都不能在医学上找到任何病因，他们只是找不到生命的意义，而且自怜。

换个方式说，他们一生只想搭个顺风车——而游行队伍就在他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们身边经过。于是他们带着自怜、无聊与无用的人生去找心理医师。赶不上一班渡轮，他们会站在码头上，责怪所有的人，除了他自己，他们要求全世界满足他们以自我为中心的欲求。

你现在可能会说："这些事也不怎么样，如果圣诞夜遇到孤儿，我也会关心他们；如果我碰到珍珠港事件，我也会很高兴做耶茨太太所做的事，可是我的状况跟人家不同。我的日子再平凡不过了。我一天得做八小时无聊的工作，从来没有任何有趣的事发生在我身上。我怎么会有兴趣去帮助别人呢？我又干嘛要帮助别人？那对我有什么好处呢？"

这个问题还算合理，就让卡耐基来回答它吧。"不管你的人生多么单调，你每天总不免要碰到一些人，你对他们如何？你只是视而不见，还是想多认识他一点？例如邮差——他一天要跑几百里路，为人们送信，你可曾费心了解他住哪儿？看看他妻女的照片？你关心过他是否疲倦或觉得无聊吗？

"杂货店小弟、送报生、擦鞋童呢？他们也都是人啊！他们也有烦恼、梦想、个人的野心啊！他们也想与别人分享，问题是你有没有给他们机会？你可曾对他们表示过热切真诚的兴趣？我谈的就是这一类的事。你用不着变成南丁格尔或社会改革者，才能帮助这个世界——你个人的世界，你大可以从明早遇到的第一个人开始改变。"

是呀，这样做对你有什么好处？那当然是带来更大的快乐、更大的满足、更大的成功。波斯宗教家左罗斯特说："对别人好不是一种责任，它是一种享受，因为它能增进你的健康与快乐。亚里士多德把这种态度称之为'开化了的自私'。一个发现就是，科学证明为完成自我实现与得到快乐，自我牺牲与纪律都是必要的。"

多想想别人不仅可使自己免于烦恼，也可以结交更多朋友，得到更多乐趣。

有人看到这里可能会说："什么对别人的事感兴趣，什么取悦他人，这全是胡扯！我才懒得过问别人的事，我只要自己赚到钱，得到我所追求的东西就好了，管别人闲事干嘛？"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

当然，你有选择的自由，你可以照自己的意思去做。不过，如果你是正确的，那么所有的古圣先贤——耶稣、孔子、佛祖、柏拉图、亚里士多德、苏格拉底等等就都错了。也许你对宗教大师有反感，那么，让我们来举几个无神论者的例子。第一个例子是剑桥大学豪斯曼教授，他是当代极负盛名的学者。1936 年，他在剑桥做演说《诗之名与质》中曾提到：

耶稣说："人因为失去生命者，将得永生。"这实在是永恒的真理，也是最深刻的道德发现。

我们经常可以从传教士那里听到这种论调，而豪斯曼教授是一位无神论者，也是一位悲观主义者，他却仍旧发现，一个人只想到自己，是不可能活出真正的人生来的，事实上，他会活得很糟。相反的，忘记自身、服务他人的人才得以享受真正的喜悦。

如果那也不能打动你，我们再来看看 20 世纪最杰出的美国无神论者——西奥多·德莱塞。德莱塞把所有的宗教都看成神话，而人生只是"一出傻瓜说的故事，没有任何意义。"德莱塞却遵循耶稣的一个道理——服务他人。德莱塞说过："如果人想从人生中得到任何快乐，就不能只想到自己，而应为他人着想，因为快乐来自于你为别人、别人为你。"

如果我们真的要像德莱塞所说：

"帮助别人过得更好，我们就应该立即行动，不要再浪费时间。这条道路，我只能经过一次，如果我能行任何善事——请让我现在就做，不要让我拖延，也不要让我轻视，因为，我再也不能回到这条道路。"

因此，如果你要促使对方主动与你合作，你想说服他人，你就应该记住这一要诀：

学会取悦对方。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

二、容忍对方的反感

不能容忍是一种愚昧。个人的感受不重要，事情的结果才重要。

你以前可能会常常见到这样的情况：直到昨天关系还一直很好的两个同学，今天早上见面后却如同陌路，原因是“迈克背地里向杰克说我的坏话”。如果你想说服他应该与你重归于好，他当然不会理你，而且会把脸扭过去，把背朝向你，以示“报复”。他会认为“我一直把你当成我的好朋友，你却……”“平时我对你那么好，你却……”而感到委屈和痛苦。因此，会对你产生反感，妨碍你的说服顺利进行。尤其是在小学生中，这种情况尤甚。在成年人的世界里，有时不会把对对方的反感这么直接地表示出来，但是因为他心存反感，往往会使你的说服以失败而告终。如果他心存反感，你即使求他做点儿小事，他也会说“我太忙”“我感觉不能胜任”等来拒绝你的请求。

如果你想要说服的对方在内心深处对你存在着反感时，会如何表现出来呢？成人与小孩不同，所以表现形式也比较复杂。首先，由于说服者与被说服者之间的关系不同，反感的表现形式也不同。例如部下对上司感到反感时，因为不便明确表现出来，只好压抑在心底，最后会以变了形的其他方式表示出来。

例如，社会地位低者对社会地位高者进行说服时，对方只是随意地附和，并不向说服者吐露真心，或者使用极端客气的语言。这一般都是心中怀有反感的表现，这种反感会妨碍你的说服。当上司劝说部下应打起精神努力工作时，部下只是口头上响亮地回答他，“是”，但是实际上并没什么改进，这一般都表示内心对上司有反感。当对方在谈话中根本不提你的名字时，有时也表示对你有反感。

相反，当上司对部下有反感时，即当社会地位高的人对社会地位低的人有反感时，大部分情况下不会将反感压抑在心底，而是直接表现出来。例如，谈到主题时，故意岔开话题；谈话当中突然离席，让对

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

方久候;假装正在思考问题,将视线转移到别处;更有甚者,根本不听你的谈话,一个人看起报来。当对方采取忽视你的人格的态度时,可以认为说服工作很难进行了。此外,在不可用社会的优劣关系来衡量的家庭关系中,有时,孩子对于父母的劝告会强词夺理,采取完全拒绝的态度,也是孩子对父母怀有反感的表现。

那么,在想说服对方时,原本处于平等地位、没有任何瓜葛的双方,为什么会出现反感与被反感的现象呢?首先可以说,当你辜负了对方对你的期望时,他会对你产生反感。就像前面提到的小学生的例子那样,例如,对方一直认为你是他最值得信赖的朋友,而且你也知道对方对你很信任,但是在某种情况下,你辜负了他对你的信任,他便会对你有反感。

以上面所说的部下与上司的关系而言,当下级辜负了上级或上级辜负了下级的期望时,即当出现了"我受到了对方的藐视"这种情况时,对方心理上就会产生反感。时间久了,反感的情绪逐渐压抑在心底,就会在深层心理形成反感意识。

人们往往想忘掉那些不愉快的感情,如反感等情绪。这样,被压抑的观念就会自然地留存在心中,支配人的行动。但是,对方对说服者的这种无意识的反感,在说服者对他进行说服时,就会不自觉地表现出来。

而且反感往往是"个人感情"起主要作用的。例如,"他很傲慢"这种反感如果在你的心中已形成了印象,就容易让你认为"既然他如此对我,我说他傲慢,别人也不会指责我",使你觉得自己很有道理。这样的"感情逻辑",如从说服者的立场给予冷静的观察,往往会发现它是毫无理论根据的。但是,又不能因为没有理论根据,就指责他的反感是没有道理的。但是,因为反感缺乏理论性根据,所以如果能进行很好的说服,那么,对方不仅会消除对你的反感,而且对你会进一步产生好感,从而有利于说服的进行。

1991 年 11 月 3 日夜,美国新一届总统大选揭晓。当选总统克林顿在竞选总部楼前对他的支持者们的聚会上即席演说,先是言辞恳

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

切地感谢昨天还在互相唇枪舌剑、猛烈攻击的主要政敌现任总统布什，感谢布什从一名战士到一位总统间为美国做出的出色服务，并呼吁布什和另一位对手佩罗及其支持者与他团结合作，在他未来4年重造美国，全面振兴美国的大变革中继续忠诚地服务于祖国。

而远在异地的布什则打电话祝贺克林顿成功地完了一场"强有力的竞选"，还调侃地告诫克林顿："白宫是个累人的地方。"并保证他本人和白宫各级人士将全力以赴地与克林顿的班子合作，顺利完成交接工作。与此同时，副总统，与布什连任的搭档丹·奎尔也在他的家乡高呼："感谢印安纳，我还会再回来的。"

竞选的成功与失败，对于他们来说欢乐与悲哀都是不言而喻的。但在事实面前，他们毕竟保持了高度的理智，表现了适度的宽容和超然的风度。

世界上多少悲剧，多少恐怖，皆因人与人之间的不能容忍而发生！对方对你反感是因为不能容忍你的说服，你若还之以"不能容忍"，那你的说服就不会成功。不能容忍，实和愚昧同一意义，而且这种愚昧，还是野蛮人和暴徒的愚昧；因为他们对于世间的事物认识不清，由隔膜而误会，由误会而发怒。法国人有句话："能够了解一切事物，便能宽恕一切事物。"所以我们如果要做一个文明的人，首先就要了解世间的事物。我们现在以心理学的眼光，来分析不能容忍的特性：

心理学告诉我们：每一种特性，都有它的原因和目的。譬如，小玛利在母亲宴客的席面上忽然在她的一件新衣上泼了一点菜汤。玛利对于这件扫兴的事自觉很羞愧，然而她的母亲认为这是在教养上对于社会的一种过失，便不能容忍，便要当客人的面大声责骂小玛利。可怜的小玛利被母亲责骂之后，又被呵斥离开席面，使她在客人面前失去体面，觉得非常痛苦。然而，母亲却自以为已经安慰了自己的良心了。

再举一个例子：有一位夫人去赴一个宴会，主人邀了一位青年女音乐家来弹琴助兴。演奏之后，主人问某夫人琴弹得好不好？某夫

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人答道:“琴弹得是很好,可是,亲爱的,你没看见她所穿的衣服是多么不体面呀!”在某夫人的心中,那位青年女音乐家的地位和身份早已因为衣服的不得体而降低了。

再来看一个例子:约翰旅行到了法国,在法国一个乡村的小客栈里开了房间。店主领他来到最清洁的一间房里,然后很抱歉地告诉约翰说,这房里没有自来水和浴室的设备。因此,约翰便骂法国人是退化的、不讲卫生的野蛮民族。接着他便得意地向那主人夸口道:在他本国,无论大小旅馆,每一间房都有冷热自来水和浴室的设备,又说这并非是奢侈,乃是必需品。然而,约翰的话并不是全对的,这且不必说,那个老实的客栈主人,本想讨好客人,现在却适得其反,觉得很痛心。可是,约翰所得的优胜,实在也不过是虚伪地说谎罢了。

以上三例可以证明不能容忍的原因是根据下面的四点:愚昧;低劣的感情;缺乏同情心;牺牲他人而取得一种虚伪的主观的优胜。

所以越是愚昧的人,越不能忍耐。野蛮民族,不了解现代的机器,便不能容忍它,当它是魔术,降低它的价值。有知识的人旅行到异国,目的是在增加同情,开阔眼界,他不但应该仔细观察异地的风俗以及该地人的生活方式,而且应该同情和了解人类的各种品性。至于愚昧的人,无论他旅行到什么地方,他的思想和见解,永远还是在他自己的蚌壳里,在新的环境里,他见不到什么,学不到什么;他只会拿他自己的旧蚌壳去比那新环境,若有不同,他便认为不对。

善于破坏为自己所不了解的东西,这是野蛮人的行为。野蛮人洗劫罗马的时候破坏了著名的图书馆,这是因为他们自己不会读书之故。有神经病的人,就是那不肯好好补救低劣心理的人,对于为他所不了解的事物,他认为不对,并且从事破坏活动。

不能容忍的人,因为他是愚昧的,只晓得向来如此,现在也应该如此,所以他拼命反抗和破坏一切新的环境、新的事物、新的思想和新的人物。对于新的事物、新的环境,我们要努力研究,以求达到能够了解的目的;若是好的、对的,我们便应该吸取、学习。这是最正当最科学的方法,也正是容忍的方法。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人一旦想到生活的真正愉快和优胜，只有努力提高他的见识，努力求知；因为他所知道的愈多，他在生活上的帮助也愈多愈加快乐；同时，他于事物的了解越多，即对于人类社会越有用，也就越优胜。

可是野蛮人，以及神经病者是得不到生活愉快的，他们目光短浅，思想简陋，一见有新的思想，新的人物来和他们接近时，他们便感到非常的不安，不能容忍，一定要设法破坏、抵抗。因此，他们实在是世界上最残酷的人。在神经病者的眼睛里，是和非也是绝对相反的两面，而在正常的人看来，是和非实在是相对的两件事。正常的人知道：在今天如果是错的，到了明天也许就对了。这好比在从前如果是罪恶，而现在已经成为正义一样。

卡耐基说，见识愈广，思想愈开阔，人格愈健全，他的生活愈能安定，而种族、国籍、思想、主义、习惯、风俗，乃至大小颜色等等所给他的印象，也分别愈少。卡耐基便是用对人类社会的有利的标准，来检验一切不认识的新环境和新事物的。对的、有利的，努力采取学习；不对的、无益的，置之高阁。

不知为什么，能够容忍他人的年轻人越来越少了。现在的年轻人在和他人相处时总是抱持着玩玩的心态，特别是在对待亲人和朋友以外的人时，尤为明显。也许正因为大家总是虚应故事，才使得现代人与人之间的关系越来越淡薄，很难再保持昔日那种良好的互助关系。其实，只要社会大众彼此多一点容忍，多一点关心，我们的生活就能很快乐和谐。但可悲的是，人们总是明知故犯。其实能够得到他人的容忍是件令人高兴的事，它不但会让你内心踏实，同时还会自然而然地对宽容自己的人产生好感。

为什么人们会对懂得宽容的人产生好感呢？让我们来看看其中的道理。从心理学的角度来看，宽容就是通过信赖、信任、赞扬、鼓励等方法，促使双方之间的关系变得更为融洽。其实，每个人都希望和他人分享自己的喜、怒、哀、乐。每个人的潜意识里都希望得到他人的宽容。正因为他人的宽容满足了自己此种需求，所以才会对对方产生好感，从而愿意与对方合作。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

既然我们都明白宽容能带来这么多好处，那么为何我们自己却无法以宽容之心待人？这其中的问题又在哪里？为什么我们在期望别人了解自己的同时，自己却吝于了解别人呢？这是值得我们好好思考和注意的问题。

谦逊也是容忍他人的一种表现形式。真正的谦逊，是人类一种最好的品行。而真正谦逊的人，也是值得尊敬和信赖的人。因为他有自知之明，知道在这广大的世间复杂的社会里，他的能力和头脑实在太简单太渺小，不够解决人世间一切问题，他只能尽他的能力诚恳地去干他职责以内的工作，尽他的头脑勇敢地去研究他所不能解决的问题。偶有所得，偶有成就，他绝不夸张，因为他知道他的所得和成就，和过去别人的所得和成就比较起来，微乎其微，毫不足道。

然而，因为真正的谦逊是很难得，便成了一种宝贵的东西，所以就有许多假的来冒充，使人世间发生了许多的不幸和烦恼。这假冒的东西是什么呢？就是大家所不喜欢的虚伪！就是增加对方对你反感的虚伪！

现在，我们从心理学上来研究探索这虚伪的发生和效果：

“谁爱一个常为苦痛所困的人呢？”这是古代的罗马人早就已知道的。他们实在是最早的无意识的心理学家，他们攻击这些常为苦痛所困的人，希望这些人绝迹于世间。当然，所谓常为苦痛所困的人，自不能比之于早年基督教的殉难者。这犹如科学界中的牺牲者，他们牺牲了自己的生命，方使人类得到幸福、免除灾难，自不能比之于安坐在家里终日纳闷受苦的人。因为庸人的受苦和纳闷，对于人类社会的福利，无一贡献，他们虽然谦逊，却是虚伪的谦逊。

希腊大哲学家苏格拉底曾经讲过谦逊的光荣给他的学生听。他竭力攻击人类装腔作势——用假的优胜来弥补缺点，用虚伪的自尊来掩饰卑劣。所以他对于穿了漂亮的衣服在穷人面前摆架子的学生，是要大加斥责其行为的荒谬的；反之，如有一个实在富有而且心里也以富有为荣的人，在穷人面前装出一副穷相来的时候，他也要斥责其虚伪性。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

自夸是自私自利的东西，而虚伪的谦逊者的卑劣行为，他还自认是一种德性。虚伪的谦逊，可以引到自动的殉难的路上去，然而这种自动的殉难，心理学家和精神病专家告诉我们，和变态的性欲狂者一样；变态的性欲狂者是以被异性虐待或伤害为快乐的。这样的人，当没有苦痛加到他身上的时候，他会自己虐待自己，自己责罚自己。所以，虚伪的谦逊，其卑劣较之自夸还要厉害。

如果有人来访问你，希望你在一项慈善事业上帮一点忙，你也不肯，双手拒绝，因为你自以为这种高尚的事业是不配你参加的，无论如何恳求，总不能感动你的心，改变你的决定。如果你和别人一同犯了行为上的罪过，因此抑郁不快，感觉惭愧，甚至当别人长大成人之后，谈过恋爱，结了婚，把儿童时代的事情已经忘得一干二净的时候，你还是念念不忘那罪过，而且因为那罪过的自责，你就不敢走到人群社会里去，以为你是不配和人类交际的。

你本可以帮助慈善事业，在社会上做一点好事，可是你情愿在谦逊中过着寂寞的生活，因为你要避免你的不体面的身躯出面，你要避免玷污了那纯洁的事业，这样，你就心安理得，自以为很高尚了；然而，你的谦逊，不过是表示了你的虚荣、利己、不合作、优胜的心理罢了，于社会人群毫无好处。于是，我们就可以明白：你的谦逊实在是虚伪的，不过是拒绝和社会合作的一种掩饰罢了。

世上没有一个人是谦逊到甚至不能帮助他人的程度的；如果有，便是虚伪的谦逊。虚伪的谦逊，是一种恶习，决不是德性。他借此可以逃避一切义务和责任，推托一切合作的事业。因为真正的谦逊，是从他的力量和成就中感觉出来的。

倘能铲除你那虚伪的劣根性，放下你那自以为是的丑架子，容忍别人的反感，你便有求必应，有好的结果。以怎样的态度去对待批评，也是能否宽容他人反感的一个重要方面。

美国海军陆战队最多彩多姿的少将，斯梅得利·巴特勒在接受卡耐基的访问时说，他年轻时，急切想要成名，渴望给每个人留下良好的印象。那个时候，只要有一点点批评都会令他很难过。不过他承

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

认30年的海军陆战队生活把他磨练得坚强多了。他说:“我曾被人批评得像条狗、蛇或臭鼬,我也被诅咒专家诅咒过。所有英文字汇中最不堪的字眼,我都被人骂过。现在我听到有人骂我,连头都懒得回。”

巴特勒对批评可能太无动于衷了,不过,我们大多数人却又把它看得太过严重。一位《纽约太阳报》记者去参观卡耐基的成人班授课,然后写了一篇报导,对卡耐基的工作及其个人多有攻讦。卡耐基真的气坏了,他认为这是对他个人的侮辱,于是他打电话给《太阳报》执行委员会主席,要求他刊登一篇陈述事实,而非嘲讽攻击的文章。卡耐基想让他为他的错误受到惩罚。

对他当时的行径,卡耐基说他很觉惭愧。他后来才了解一半的读者可能根本没看到那篇文章,阅读到的另一半读者也会抱着随意的心情看它。看过的读者中又有一半会在几周内忘得一干二净。

没有人真正关心别人的事,因为他们只想到自己——从睁开眼到上床。他们关切自己轻微的头痛,只怕比关切你我的死讯还要多。

即使有人骗了我们、出卖了我们,在背后捅了我们一刀,被最亲近的密友背叛——让我们也不要坠入自怜的深渊。相反的,我们正好可以提醒自己,那正是发生在耶稣身上的遭遇。他的12位最亲信的门徒中,有一位仅仅为了现在算来大约19美元的金钱,就背叛了耶稣。另一位门徒三次公开宣称他不认得耶稣——甚至还发了誓。12位中有两位背叛了他,也就是有六分之一的比率!既然连耶稣的遭遇都不过如此,你我凭什么期望得到更好的际遇?

其实,我们既然无法避免不公的批评,起码我们可以做一些更重要的事:也就是决定自己是否要受批评的干扰。

需要交待清楚的是,这并非对所有的批评都置之不理,而是仅仅忽略恶意的责难。罗斯福总统的夫人受尽了批评之苦,她可以算是拥有最多朋友,以及最多敌人的白宫女夫人。

她少女时期曾经非常害羞,害怕人们的闲言闲语。她恐惧别人的批评,有一天她去请教罗斯福总统的姐姐,她问道:“我想做一些

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

事,可是又怕被人批评。"

罗斯福总统的姐姐看着罗斯福夫人说:"只要你相信自己做的是对的,就不要在意别人怎么说。"罗斯福夫人后来说,那一句话一直是她在白宫岁月中的支柱。她说:"做你认为正确的事——因为你反正会受到批评的。你会因为做了某些事被骂,也会因为什么事都不做而被骂。结果都是一样的。"这就是她的忠告。

美国国际公司(AIC)的总裁马休·布鲁斯曾接受卡耐基的访问,当被问到他对别人的批评是否敏感时,他说:"没错,我年轻时确实对别人的批评非常敏感,当时我渴望全公司的人都认为我是完美的。如果他们不认为如此,我就会很烦恼。为了取悦第一个有反对意见的人,往往我得罪了另一个人。于是我又得安抚第二个人,结果搞得一群人都有意见。最后我终于发现,为了避免别人对我个人的批评,我试图安抚的人越多,我也同时得罪了更多人。我只有告诉自己:'如果你身居领导地位,就注定了要被批评,想办法习惯它吧?'这对我很有助益,从那以后,我只管尽力而为,然后撑起一把伞,让批评之雨顺伞滑落,而不再让它滴到脖子里,让自己难过。"

美国作曲家迪姆斯·泰罗于得更彻底,他不但不会受到批评的伤害,还能在公开场合一笑置之。他在周日下午的电台音乐节目中的评论,有位女士写信给他,称他为"叛徒、骗子、白痴、毒蛇",泰罗在他的著作《人与音乐》中提到这段往事:"我怀疑她可能是随意说说的,于是在下周的广播节目中,我向所有的听众念出这封信,可是几天后,我收到同一位女士的来信,坚持她对我的想法,我仍是叛徒、骗子、白痴与毒蛇。"泰罗处理别人攻讦的态度实在令人佩服,我们佩服的应是他的真诚、镇定以及高度的幽默感。

美国企业家查尔斯·施瓦伯在普林斯顿大学向学生团体演说时,坦白提到他所学到的最重要的教训,是钢铁厂中的一位德国老工人教他的。这个德国工人跟另一位钢铁工人卷入一场激烈的争辩,结果别人把他丢到河里去了。"当他到我办公室来时,满身都是泥泞,我问他到底说了什么,别人会把他丢到河里,他说:'我什么都没说,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

只是一笑置之。'"

施瓦伯把这德国工人的话"一笑置之"当作座右铭。

这句话对一个成为恶毒攻讦对象的人,尤其正确。你回答别人,会引起针锋相对,但你对一个"一笑置之"的人,还能说什么呢?

美国内战期间的林肯总统,如果没有学会不理会排山倒海的各种攻讦,恐怕他早就崩溃了。林肯应付恶意批评的方法已成为经典。麦克阿瑟将军把那段话挂在他的指挥总部办公桌上,丘吉尔同样有一份放在书房里,林肯是这么说的:"只要我不对任何攻讦做出反应,这件事就只有到此为止。我尽力而为,我将继续如此直到生命结束。到最后,结果证明我是对的,所有的责难都不具任何意义。反之,结果证明是我错了,那么即使有十位天使作证说我是正确的,也没有用了。"

在说服过程中,面对对方的反感,你要做的首先是容忍,然后想方法伺机消除其反感,达到说服的目的。在说服对方时,如果了解对方心中已有"女人家……"或"什么都不会做,却要来教训我"等反感之后,你首先应该容忍对方的这种无理。在心理学上,这种"容忍"是在进行面试时常常使用的基本方法。将这种方法用于说服对你有反感的人时,应以言行来表示出"我知道你对我有反感,我承认我有缺点"这种态度。那样的话,对方的反感就不会成为说服的障碍了。

所谓的"言行"是指言语和行动,但是如前所述,说服者的社会地位有优劣之分,因此,说服也就会有言行之分,所以有时以言语说服会收到良好效果,有时则需要以行动进行说服。

首先,当对方的社会地位比你高时,如果你说:"你那么讨厌我吗?"或说"你对任何人都是这样的吗?"等等,这往往会更增加对方的反感,他会认为你"太狂妄了",事态会越来越糟糕。

因此,对于这样的对方,你可以说"像我这样的人说这话有些不自量了",以言语或行动表示出谦逊。即使对方以冷漠的态度对待你,如果你一直保持谦逊的态度,对方的反感就一定会消除。因为对方对你采取冷漠的态度时,往往是为了试探你会以什么样的态度来

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

对待他的冷漠。此时,如果你使用了自己处于优势的言行,对方的反感便会更加强烈。但是如果你仍然坚持谦逊的态度,对方就会告诉自己:“不要和他一般见识!”

相反是说服社会地位比你低的人时,你应该容忍、接受对方的态度说:“你这么讨厌我吗?”让他自己发现他对你有反感。当然,这样做对方会觉得反感,但是,通过你的诱导,即使他对你有反感,他也会说“哪里,没有这回事”,或者说“那是你想的太多了”,这时对方对你的反感会突然减弱。这是因为,让对方意识到对你有反感,使他和你站在相同的立场,由此,就能消除他心中的压抑。

因此,这时候不能一味地坚持自己的意见或只强调自己的情况。有些人由于忽视了对方的反感,固执己见,这样只能使双方的距离愈来愈大。

又因为对方往往以前面谈到的“感情逻辑”来对待你的说服,因此假若你想反驳他,当然可以。但是,这时你也应以宽容的“似乎有理的态度”来容忍他那“似乎有理的道理”。

这样以感情的纽带来容忍对方的反感,渐渐地会找到消除反感的机会。

有时为了消除对方的反感,必须附和对方,先承认自己不好。这也是容忍对方反感的一种表现形式。

前不久,一位记者采访了一位在电视上正走红的女演员,问她是怎样走进艺术舞台的。她说:有一天她一个人走到赤坂店附近,后面突然传来一个令人厌烦的男人的声音。当时她根本没有当演员的念头,再加上对于在大街上物色女性当演员的男性(原来他就是制作人)不仅是有戒备心的问题,而且有强烈的反感。

但是,没想到对方却说:“我感到非常遗憾,由于我过于冒昧,使你无法接受我的建议,像你这么优秀的人才不能成为一名女演员是我的过错,我一定让全局的制片人给你写推荐信,将你推荐给电视公司。因此,无论如何请再和我见一次面,请务必赏光。”结果,她被说动了,这一次的说服竟成了她进入本不想进入的艺术界的契机。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这就是先承认自己的不是，应付当时的情况，约定“再一次”进行说服而取得成功的例子。像这样通过先承认自己的不是，要求“再见一面”的说服法，当第二次见面进行说服时，一定比初次见面时就进行说服要容易得多。

卡耐基说：“人的思想并非绝对的。”的确，这位女演员如果不排除与制作人初次见面时的反感，改变印象，接受他的好意，那么她也许会终生漫步在平庸的人生之路上。其实，对于初次见面的人马上就有好感的人并不多见，所以，作为一个说服者应该把对方对你有反感视为当然。而且如果刚开始谈话时对方就表示出拒绝的态度，也应该像前面的例子那样，当时就明确表示造成反感的原因在于自己，这样，才能有继续说服的机会，最后，对方也才能真正理解你。

先承认自己的不是进行说服是一种有效的说服方法，不过，如果你只是“哄骗”对方，一旦对方发现你并没有诚意，那么你的说服就不会有效果。因为把对方的反感转嫁到了自己头上，如果不表现出诚意，对方就会认为那只不过是一种骗术。一个说服者应该牢记：自己是为了把反感转变成好意才背起了“黑锅”的。

卡耐基指出，正确的说服心态应该包括如下几方面：

要常想如果你容忍对方，对方也会向你敞开心扉；要多学习别人的优点和长处；即使对方有什么过错，也应去看他本身其他的优点；在容忍他人之际，表情、态度、言语要一致，千万不可让人有言不由衷的感受；容忍别人应该以实际行动表现出来。

容忍别人是说服的基础，心胸狭小、无法容忍他人的人是难以拥有高超的说服力的。

因此，你要想促使对方与你合作，你要说服他人，就必须遵循说服的又一要诀：

容忍对方的反感。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

三、维护对方的自尊

人人都有自尊，维护他人的自尊对人对己都有益处。

一般来说，人们对于自尊往往存有不容侵犯的保护意识，因此，一旦个人的自尊遭受侵犯或攻击时，即使对方过后表示歉意，恐怕也已无法弥补双方已损伤的关系。

相反地，如果你能顾及对方的自尊，处处为对方的自尊着想，那么，对方必然会因此对你表示友好与感谢。

举例来说，当大伙正在围桌谈笑时，有一个人讲了一个笑话，结果使得全场捧腹大笑，气氛十分欢乐。然而，在这些笑声还未平息之际，突然有另一个人说道："这的确是一则有趣的笑话，不过我在上个月的某本杂志中早就看过了。"或许这人的目的在于表现其优越的意识感，但他所获得的真正评价是什么呢？而那个当初说笑话的人，此时的感受又如何呢？你可以体会得到。

大体而言，后者的行动仿佛掠夺者一般，因为他毫不顾及前者的立场，不留余地地夺走前者曾在众人心中建立的地位。而且此举对于前者而言，无异使其颜面有损、意志消沉，甚至严重影响个人的自尊。至于那些在场的听众，相信既不会由于后者的优势作风而倾向后者，也不可能因此减损对前者的评价。

对人说话，第一要不妨碍对方的尊严。你对一个酒徒说着吃酒的不对，他自然也要起来为自己辩护，说着吃酒的好处。

世人大都爱自尊，这是不分贵贱贫富的。比方你见到了一个印度人，你觉得他们的国家比较贫穷，他们在国际上的地位当然要比你低去许多，因而你就看不起他。可是，在印度人的心目之中，他们也自视非凡，觉得他们是处处高你一等，凡是异教徒的影子挨到过的食物，他们觉得污秽不堪，不再取食。还有像爱斯基摩人，在白种人的心目中，自认为要比他们文明得多；然而，他们竟也把白种人看成为

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

最卑污的民族，所以凡是在爱斯基摩族中好吃懒做的人，他们都称之为“白种人”。

现在，我们来举一个例子。

卡耐基有一天请一位室内装饰家为他家里配置一些窗帷，当时不曾问明价钱，所以配置好以后送的账单，竟使他大大地吃惊，知道被敲了一个大竹杠了，但也无可奈何。过了几天，有一位朋友到他的家里，他看了窗帷，问起窗帷的价钱，不禁也惊异地说道：“什么？要这么多钱，你上了一个大当。”是的，这位朋友说的是实话，但是，这种实话，不会被人赞成而称谢的，因为每一个人都是一样，很少愿意去聆听人家批评他的错误的，所以他就和人家辩论，他就说，要买好的货物，终得要出昂贵的价钱，我们决不能使用大减价的价钱去买到了精美的东西。这种的辩论，实在是一种违心话，不过为了要辩驳而不得不这么说。过了一天，又有一位朋友到他家里，但是这位朋友便不同了，他竟对这窗帷一味地赞美，并且还说愿意照式照样地也去置备一套。这种说法，竟使卡耐基的内心，起了和前天不同的反响，竟说出自己上当的真心话来了。

其实，卡耐基这样的说法，并不是自相矛盾，实在是不甘受人批评的一种心理的表现。因为一个人自己有了错误，会对自己承认，如果对方说得巧妙婉转，那也会向别人承认错误的，而且这种坦白的承认，还会觉得是一件十分光荣的事。

唐·蒙帝十六岁时，他的家人突然得到噩耗：他患了白血球过多症，医生预测他只有两周的生命。

他的母亲回忆道：“当时我们都在唐的病房里，诊断报告刚出来，我们很小心地不想让唐知道他得了绝症。我们请医生不要透露，我们也跟柜台人员说了。我们只想保持现况。

“当晚，我们不顾医院的规定，就在唐的病房内准备自己家的食物。我们关上房门，为他准备他最爱吃的食物。就在这时，我们听到敲门声，医生推门走进来了。我屏住呼吸想：老天，他会怎么说？我完全没碰到过这种场面。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“医生看了看,说道:‘我最喜欢吃这意大利空心面了。’他坐下来享用我们端给他的食物。我们完全没有‘他是医生,我是病人’的感觉。”

医生走进病房时,能打官腔的事可多着呢!他可以说:“你们知不知道医院的规矩?”或者是:“这不符合医院饮食的规定!”或是:“你怎么可以在病房里烧东西?”

但是这位医生却能尊重病人及其家属的尊严,没有拉下脸来教训人。他只是坐在旁边,把病人也当作一个人来对待。要建立信任的关系,尊重他人是惟一的途径,也是最好的途径。

当富兰克林在顽强的青年时代,有一天,一位老教友把他喊到一边,诚恳地告诉他说道:“你常常逞着你自己的情感去攻击人家的错误,这是不对的。你的朋友,他们都感到你不在的时候是十分快乐的;因为,他们觉得你知道的较多,所以没有谁敢对你说话,为的怕被你反驳得哑口无言。你想,这样,你将失去你的朋友,你将不会比现在知道的更多了些;实际上,你也知道的仅仅是一点而已。”富兰克林听了这个教训,觉得自己如不痛改前非,那他将被社会所摒弃,他的一切势必完全失败,所以他就定下了一条规律,就是不用率直的言词来作肯定的论断。而且在措词方面,竭力地避免去抵触他人。不久,他觉得这种改变了的态度有着很大的好处,和人家谈起话来愈见得融洽,而且这种谦逊的态度,极易使人接受,即使自己有了说错的地方,也不会受到怎样的屈辱了。

用歪理说服别人,只会让对方“口服心不服”。捏造的理由是无法打动人心的。所以,为了得到对方心里真正的认同,还必须考虑到不能让对方只是表面上的认同,其实却心生抗拒。

实际上,爱说服别人的人总是一味地说出自己的意见,而对方只是:“嗯!嗯!”的附和着,便误以为对方已认同自己的意见。

为什么会产生这种误会呢?

因为太过于无视对方的存在,造成不了解对方心里的真正想法、真实感受的窘境。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

完全忽略对方的存在，只是单方面不断强迫他人接受，对于“说服他人”来说，是一种不尊重他人的表现，是很大的障碍。

聪明的人知道与人沟通，并不只是单方面的。

所谓的说服，是与对方能够互相沟通，交换意见，所有的疑问、不满、问题，一个一个提出来解决，以达成共识。

当年老的罗斯福做纽约州长时，曾完成了一件惊人的事业。他同政党领袖们相处极好，而又能强迫他们改革他们一向最不赞成的政事。

下面就让我们来看看他是怎样做的吧。

当一个重要的官职空缺应该填补时，他就约请政党首脑为之推荐人选。老罗斯福说：“起初他们提出一位政党的小人，我便对他们说用这样一位小人不合乎良好的政治，民众一定不赞成。

“然后他们又会提出一个名字来，比第一位好不了多少。我就告诉他们说，任命这样一个人，恐怕还不合众望，不晓得他们还能不能再推荐一位更适宜的人。

“他们第三次推荐的人差不多可以了。但还不十分理想。

“于是我表示很感谢他们，请求他们再试一次，第四回说出来的人就很不错了。以后他们也许推出一位恰好就是我自己要挑选的那一位。表示感激之后，我便正式任用这人，而且我要让他们享受荣誉。……我就对他们说：‘我已经做了使你们高兴的事，现在轮到你们该给我做一点高兴的事了。’

“他们当真如此做了。他们赞成了重大的改革案，如选举案、税法及市公务法案等。”

记住了，老罗斯福遇事都同别人商量，并且尊重他们的意见，维护他们的自尊。老罗斯福遇到任命重要官吏时，他让政党首脑感觉到人选是他们挑定的，意见也是他们给的。

某汽车商人便是利用此种技巧把一辆旧汽车卖给一位英国人和他的太太，以前该车商曾把新式汽车一辆一辆送给这位英国人看，他不是嫌这个，就是嫌那个，又说价钱太贵。当时该车商正在一个进修

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

班听讲，便在班上声称援助。

班上的同学及老师就劝车商不要勉强着卖给别人，让那位英国人自己来买。不要告诉他应当去做什么，为什么不让他告诉你应该怎样做呢？让他觉得那是他的意见。结果很好。

过几天有一位顾客想把一辆旧汽车换一辆新的，该车商就想到那个英国人也许愿意买这辆旧车。因此拿起电话筒，问那位英国人能不能特别赏光来公司提供一点高见。

等那位老外来到之后，车商说道："你是一位买汽车的精明老手，深懂车的价值，你可否试一下这辆车子，告诉我它还值多少钱？

那位英国人面上露出笑容来，有人向他请教了，有人承认他的能力了。于是他驾车跑了一刻钟，然后归来，他说："假如这辆车能以3万元成交就不吃亏！"车商当即问那位老外，倘如3万元说妥，你是否愿买。3万元？当然了。这是他自己的意见，他估的价。那次交易便轻易说妥了。

佛里特银行董事长托马斯·多尔蒂说："平常对人的态度才是最重要的。每个人都希望被当作独特的个人。在我三十年前加入银行界时固然是如此，但我相信即使一百年后，这一点也是不会改变的。"多尔蒂先生认为其背后的原因是不言可喻的，那就是："因为我们都是人。"

多尔蒂认为："最重要的是对人的尊重。即使像问好或说声'谢谢'这样的小事，也是表示对人尊重。我认为创造出人们愿意努力工作的环境，本来就是管理者的职责。"只有当人们感受到被人尊重，并被当作一个独特的个体对待时，这种气氛才会出现。反之，如果人人只是一个冷冰冰的号码，就绝对不可能会有这种气氛。

斯卡拉曼丝绸公司的比特的亲身经历告诉了我们这一点。20世纪80年代与90年代初期正逢纺织业的艰困期，公司得以渡过难关，全靠同仁团结一心。比特女士解释道："我们公司的同仁真是了不起，他们与我们共同努力携手走过低潮。我认为我们得到这样的支持，还得归功于我们之间亲密的合作关系。如果我们之间没有这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

种密切的关系，他们为什么要回报我们公司？你知道，你必须先付出才能有回收。反正，这就是我们的哲学。”

那么，到底怎样才能创造亲密的合作关系呢？那就是向你的同事表示尊重与同情，并肯定他们个人的价值。在比特女士的公司里，这些尊重表现在当邀请外宾演说时，会有人请他不要用“工厂工人”的称呼，而改称“技师”。这也表现在当比特女士巡视厂房时，亲自鼓励一位害怕搭乘飞机的设计人员，使他得以安心地去度假。这还表现在总经理办公室的门是常开的，欢迎光膀子的技师们随时进来讨论厂房的问题。这更表现在努力学说西班牙话以便与工作人员沟通得更良好。

大部分成功的人都由经验中证实，要维护他人的自尊，绝非一两次的表态可以奏效，它是由许多次日常接触所形成的一种过程。

弗雷德·薛佛在纽约人寿保险公司工作，寿险是个与纺织完全不同的行业，不过他知道有些原则是完全一致的。在保险业中，这些日常关切是最重要的。因为在保险业里，业务人员就等于是公司本身。业务员如果业绩不佳，不久就连公司都将无立足之地，事情就是如此直截了当。

多年前薛佛曾任职于一家国际保险公司麦卡比公司。当公司迁入一座新大楼后，跟以前不同的是这大楼中还有几家其他的公司。薛佛希望在搬迁之后，原来所维持的重要的个人接触并不因迁移而遭致疏忽。所以，他到新大楼上班的第一天，第一件事就是走到安全人员台前。薛佛回忆当时的情景：“当时有十来位安全人员，我请他们都围拢来，结果发现他们除了知道我们公司的名称之外，连我们从事保险业都并不清楚。于是我对他们说：‘各位！我们在底特律市有几位很重要的业务代表，如果你们发现来的人是业务代表，我们一定得给予最隆重的欢迎，我是说尽量让他觉得备受重视，如此便得劳驾你们亲自送他上七楼找到他所要会见的人，也请你们一定要配合帮忙。’后来我听到一些业务代表谈起他们来到这栋大楼所受到的礼遇，他们感到很高兴。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

所有的这些小动作加起来就是一个很重要的整体结果，那就是：人们会对自己觉得很满意。员工只要相信公司关心他们、并了解他们的需要、维护他们的自尊，就会以努力工作达成公司目标作为回应。

每一个人都有着他的自尊心的，如果你对他所说的话能够表示同意，这就是尊重他的意见，他在无形中把自己高抬了，而这抬高他的便是你，自然他对你是十分高兴的，他愿意和你做朋友的。反过来，你不能对他表示同意，这显然是你站在和他敌对的地位，你是他的敌人而不是友人，他能不和你为难吗？所以在说话的时候，这一点我们是应该要加以注意的。

总之，顾及他人的心态及立场，尊重他人的自尊，乃是相当重要的为人之道，也是说服他人的不可或缺的要素之一。因此，你要促使别人与你合作，你要说服他人，就必须遵循说服的这一要诀：

维护他人的自尊。

四、学会让人喜欢你

你肯定希望别人喜欢你！其他人也会如此！希望被人喜欢和欣赏是人们内心深处的渴望。许多民意测验显示，人最强烈的一种欲望即是得到大家的喜爱。

要想让别人喜欢你，首先必须要真诚地喜欢他人。这种喜欢必须是发自内心的，真诚的，而非另有所图。

当然，这并不容易做到。有些人感到喜欢别人比较困难。但是，如果你能学着多多喜欢别人，今后对别人产生好感就越容易。光靠嘴巴上说“我要去喜欢他人”是没用的。正如卡耐基所说的那样，它很简单，但并非很容易。“喜欢别人”是一种生活方式的结果，它是一种训练有素的思想模式的产物。而能使你喜欢别人的一种思维方式，便是积极思想，也就是说，你必须以一种积极的态度，而非消极的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

想法对待其他人。

要成为令人敬重的人，必须将你的注意力从自己的身上转到别人身上去。一个人如果只关心自己，他很难成为一个被人喜欢的人。哲学家威廉·詹姆斯说："人性中最强烈的欲望便是希望得到他人的尊重。"这句话对于"别人"也同样适用，他人希望得到你的尊重。如果你只是过度地关心你自己，就没有时间及精力去关心别人。别人想获得你的关心，却无法从你这里得到，当然也不会去注意你。

如果你希望别人喜欢你、敬重你，你必须先学会关爱别人。要真正地去关心别人、爱别人，激励他们展现最好的一面。那样，正如不求报酬做善事终会有所回报一样，别人也会加倍地关心你、爱护你。最好的朋友是能将你内心中最好的潜质引导出来的人。你必须透过表面现象，看清一个人的真貌。如果你帮助他，使他达到他内心中所期望的境界，你当然可以赢得他的敬重和信赖。如果在一个艰难的处境中，你能对一个人表现出你的理解和耐心，则不只是那个人，其他的人也同样会对你非常敬重。你也会由此赢得别人的喜爱。

一个人的行动和语言一样能表明思想，有时甚至比语言更明白、更直接。我们大都只是听人说话，而没有注意到行动也是一种语言，因此使人与人之间的沟通受到阻碍。

更不幸的是，当别人有问题来找我们时，我们常说得太多。我们总是试着提出太多建议，其实大多数时候最重要的也许只是沉默，同时把耐心、宽容和爱传达给对方。我们大多数人甚至不知道如何倾听别人谈话。倾听的艺术是受人喜欢的秘诀之一。

受欢迎的人大多也拥有一种特质，他们似乎知道如何使别人接受自己。谁能做到这一点，谁就能获得别人的喜爱。所以，过分以自我为中心的人总会令自己不快乐。而以自我为中心的人，常常不懂得接受自己。这种心境常会产生悲悯和受挫感。因为一个人内心感到痛苦，其他人往往会不自觉地加剧他的紧张情绪，并且他也决不能与其他人一起获得成功。至少他认为，而且他在这样想的过程中更加造成了一种不令人满意的人际关系。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

有一位有名的作家和演说家，他身高五英尺八英寸，以美国人的身材来说，只比一般身高稍微矮一点而已。然而，他非常在意自己的身高。由于担心显得比他人矮，他从不与比他高的人一起照相，也不参与社会活动。他变得愈来愈孤僻、畏缩。后来，他碰巧在卡耐基的一本书中，读到卡耐基一位老朋友的故事。那位朋友个性刚毅，他常给那些有心理障碍或面临困难的人出主意。他认为要坚信这一原则：想象自己是伟人，祈祷自己是伟人，相信自己是伟人，做事像伟人，那你便会成为一个伟人。

这个原则抓住了这位作家和演说家的心，他实践起来。积极的思想使他开始用一种正确的心态去接受自己。现在的他不再过分在意自己的身高。以至于后来，他说："一个人的身高不在于他的腿有多长，或身体有多高，而在于他是否有智慧和勇气，那才是最重要的。"尽管从身高来讲，别人都高于他，看他时须低着头，但现在，即使是身材高的人，也不得不从内心里真正尊敬他。他学会了接受自己，也接受了自己的身高，并在这一过程中发现自己是个真正的巨人。

如果你对他人真正有兴趣，并且认为他们很重要，如果你经常关心他们，这无疑会增加你获得成功和幸福的几率，别人也会因此而喜欢你。你必须向他们提供建设性的帮助，同时具备与人沟通的技巧。知道如何帮助别人是一门艺术，一个人如果知道该怎么做的话，他必能获得别人持久的感情。

所以，喜欢别人和招人喜欢是如此容易的事，只要去关心，帮助别人就可以了。

一个成熟的人会适度忍耐自己，正如他适度忍耐别人一样。他不会因自己的一些弱点而感到活得很痛苦。喜欢自己，正如我们要喜欢别人一样重要，都是赢得别人喜爱的重要条件。憎恨每件事或每个人的人，只是显示出他们的沮丧和自我厌恶。

心理学家马斯洛在其著作《动机与个性》中也曾提到"自我接受"。他如此写道："新近心理学上的主要概念是：自发性、解除束缚、自然、自我接受、敏感和满足。"

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

医师史迈利·布兰顿在一本书中写道："适当程度的'自爱'对每一个正常人来说，是很健康的表现。为了从事工作或达到某种目标，适度关心自己是绝对必要的。"

布兰顿医师讲得很对。要想活得健康、成熟，"喜欢你自己"是必要条件之一。但这是表示"充满私欲"的自我满足吗？不是的。这应该是意味着"自我接受"——一种清醒的、实际的接受自己的本来面目，并伴以自重和人性的尊严。

成熟的人可能有时会批评自己的表现，或觉察到自己的过错和效率不彰，但他知道自己的目标和动机是对的，他仍愿意继续克服自己的弱点，而不是自悔自叹。他不会在晚间躺在床上比较自己和别人不同的地方；不会担忧自己不像比尔·史密斯那样有信心，或是像吉姆·琼斯那么积极进取。

成熟的人会适度地忍耐自己，正如他适度地忍耐别人一样。他不会因自己的一些弱点而感到活得很痛苦。

喜欢自己，是否正像喜欢别人一样重要呢？我们可以这么说：憎恨每件事或每个人的人，只是显示出他们的沮丧和自我厌恶。

亚瑟·贾西是哥伦比亚大学教育学院的教授，他坚信教育应该帮助儿童及成人了解自己，并且培养出健康的自我接受态度。他在其著作《面对自我的教师》中指出：教师的生活和工作充满了辛劳、满足、希望和心痛，因此，"自我接受"对每名教师来说，都是同等重要的。

今天，全美国医院里的病床，有半数以上是被情绪或精神出了问题的人所占据。据报道，这些病人都不喜欢自己，都不能与自己和谐地活下去。

我们并不想在此处分析导致这种情况的各种因素。我们只是认为，在这个充满竞争的社会，我们往往以物质上的成就来衡量人的价值。再加上名望的追求、枯燥乏味的工作，处处都使我们的灵魂容易生病。我还坚信，由于普遍缺乏一种有力、持续的宗教信念，更是人们精神迷乱的重要因素。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

哈佛大学的心理学家罗伯·怀特，在其发人深省的著作《进步中的生命：有关个性自然成长的研究》中提到，现今有一种观念极为流行，就是认为："人必须调整自己，以适应周围环境的各种压力。"怀特博士继续指出，这个观念是基于一种理想，也就是认为，"人能毫无问题地去适应各种狭窄的管道、单调的例行公事、强制性的规定及达成角色任务的种种压力等等。但其采取的行动是否成功，则须看其是否具有拒绝、帮助成长或是改进角色的能力；并且要能创造、表现出积极的力量——换句话说，就是在其成长过程当中，要具有创意性的方针和态度。"

正如怀特博士所说。我们很少人有勇气独树一种风格，或很清楚明了自己究竟拥护什么主张。我们的行为通常受社交或经济族群的影响，如衣、食、住或思考的方式，大概都与邻居差不多。假如周围环境与我们的个性格格不入、我们会变得神经质或不快乐，会感到失落和迷惑——会不喜欢我们自己。不喜欢自己的人，表现在外的症状之一便是过度自我挑剔。适度的自我批评是健康的、有益的，对自我要求进步极有必要。但若超过一定程度，则会影响我们的积极行为。

好多年前，有位卡耐基训练班的女学员便曾碰到这种情形。她的先生是位成功的律师，有野心，做事积极，也相当独裁。这对夫妇的社交圈子当然是以先生的朋友为主，也都是相同典型的人——都以声望和外在成就来衡量人的价值。这位太太个性十分安静、谦逊，这样的生活环境常常使她觉得自己十分渺小，不能把长处发挥出来；而她所具有的品质，也常常被藐视、被忽略，因此她愈来愈对自己没有信心，也为自己不能达到别人的期望而痛苦不堪。她不喜欢自己。这位太太的问题不是不能适应环境，而是不能适应自己。

她不能愉快地接受自己的本来面目，而期望能变成另一个完全不同的人。她需要明白：每个人都具有一定的作用，可以在生活中表现出来。这种作用必须依着自己的个性表现出来，而不是模仿他人。明白了这点，她才会对自己产生信心。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

她自我认同的第一步，是不再用别人的标准来评判自己，而必须建立起自己的一套价值。然后开始作为生活的依据。她也必须学习如何与自己相处，不要常常批判自己。

在卡耐基训练班上，有位女学员在下课之后跑去找卡耐基，抱怨自己的演讲没有达到自己预期的效果。

她后来回忆说："当我站起来演讲的时候，立刻意识到自己笨拙、胆怯的表现。"班上的其他学员似乎都显得泰然自若，很有信心。但我一想到自己的种种缺点，便失去勇气，无法再讲下去了。

她还继续分析自己的弱点，并说明得十分详细。

等她讲完之后，卡耐基便告诉她："别净想自己的缺点。并不是缺点使你的演讲不好，而是你没有把长处发挥出来。"

的确，并不是缺点使我们的演讲、艺术作品或个人性格显得失败。狄更斯的小说也有不少过度矫情的地方，莎士比亚的戏剧里有许多历史和地理上的错误；但谁会去注意这些缺点呢？这些作品闪耀着不朽的光辉——由于它们的优点那么显著，以至缺点都变得不重要了。

我们爱我们的朋友，是因为他们的种种优点，而不是缺点。把注意力放在我们自身的好品质上，培养优点，克服弱点，如此才能不断进步并自我实践。当然，我们也会随时改正错失，却不必一直放在心上。

当耶稣遇到身体或精神受折磨的人，他不会先去查问为什么这些人会如此，也不会过度给予同情。他不会说："可怜的人哪，你的运气真不好，环境处处与你做对。告诉我，你是如何落难的？"不，耶稣是直接进入问题重点。他说："你的罪被赦免了回家去吧，而且不要再犯罪了。我们的心灵常因罪恶感，再加上过去和现在所犯的种种过错，而显得自惭形秽。"我们不能尊敬或喜爱这样的自己。为了让自己跳出这样的情境，我们必须把过去种种埋葬掉，然后重新出发。

为了学会喜欢自己，我们必须培养出面对自己缺点的耐心。这并不意味我们必须降低水准，变得懒惰、糊涂或不再尽心尽力。这是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

表示我们必须了解一个事实:没有人——包括我们自己——能永远达到100%的成功率。期待别人完美是不公平的,期待自己完美则是愚蠢荒唐的。

我们每个人都期望别人喜欢自己,但你应该知道,要想赢得别人的友谊或感情,必须先不去担心别人是否喜欢我们,而是要用心去改善自己的态度,并增进能让别人喜欢你的品质。生活中不是别人有没有爱我们,而是我们是否值得他人去爱。

当我们还是处在做梦年龄的时候,常常梦想有朝一日要写出最伟大的小说来。并接着想象别人是如何赞赏那本书;如何听到掌声;如何嗅到那永远的荣耀。

想象自己要穿什么样的衣服;所到之处,别人是如何赞美、追求、不断引用自己讲过的话。我们想的都是有关荣耀的报偿,而不是如何努力去赢得这份荣耀。我们想了许许多多,就是从来不曾想过可能会遭到的困难,或是那些沉闷辛苦的工作,那些在创作过程中所要流出的泪和汗。

像这种幼年时期的稚气行为,可说是典型的或是"想要与他人建立良好关系""一颗寂寞的心灵想要得到友谊"的心理表现。只是,我们把次序弄错了——我们是希望别人先来喜欢我们,却不曾想到要如何才能让人喜欢。

我们可能常听到许多人埋怨:"没有人会对我感兴趣""我性情过于羞怯,很难引起别人注意"或是"别人并不想认识我"等等。

不错,别人为什么要喜欢你呢?这世界并没有义务非要别人喜欢你或我,或任何一个人。有什么特别理由别人会特别选中你?除非我们具有他们所要的特质,否则,他们没有必要特别注意到你。

中国的孔子曾经说过:"最重要的,不是别人有没有爱我们,而是我们值不值得被爱。"要想赢得别人的信任,必须先不去担心别人是否喜欢我们,而是要用心去改善自己的态度,并增进能让别人喜欢你的品质。

玛丽安·安德逊曾经很生动地描述她早期的生活——她那时事

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

业失败，整个人很不得志，几乎就要放弃歌唱生涯。后来，凭借祷告和心灵的追求，她才逐渐恢复勇气和信心，准备继续为自己的事业奋斗下去。有一天，她兴致勃勃地向母亲说道："我要再唱下去！我要每个人都喜欢我！我要继续追求完美！"

她的母亲回答道："很好啊！这是很好的志向——但是，要知道，我们的主耶稣以完美的形象到这世界上来，却还是有人不喜欢他。人在成就伟大的事业之前，必须先学会谦卑。记住'谦卑先于伟大'。"玛丽安听了，深受感动，因此决心在音乐造诣上"力求"完美，而不是"想要"完美。

受人喜欢，你必须随时表现出亲切、自然的态度，使得人们与你交往时不必太费神就能与你愉快相处。而这种类型的人，往往是悠闲自得、亲切而快乐的。他们身上似乎永远都不会有穿不惯的衣服或鞋子。相反地，那些道貌岸然的人物便显然较难与他人和和气气地打成一片，他们总是离群索居，或与伙伴保持距离。对于这类人的想法和看法，一般人多半无从了解、自然也往往难与其有较深入的交往。

现在，我们就举一个亲切自然的人作为例子，这个人便是曾任美国邮政首长的詹姆斯·法雷先生。

卡耐基是这样叙述他与法雷的第一次会晤的：

在那一次偶然的事件，我才开始懂得掌握人心的奥妙。那是在一个作家联谊餐会上，法雷先生及我的一位好友也列席参加，当天由于我有事耽搁而较晚抵达，故错过了一场午餐会外的小插曲。不过，据好友的转述而得知，事情发生的经过大致是这样子的，当参与此会的人纷纷相携走过饭店的走廊上时，正有一名女服务员推着堆满毛巾、被单的手推车经过。他们看见手推车均纷纷回避，而这名女服务员对于这些人也并未加以留意。但是，当法雷先生走过她身旁时，却出乎意外地伸出手来示意寒暄，并且对她说道："午安！我是吉姆·法雷，请多多指教！"

之后，当大伙进入会堂时，都不禁好奇地回头朝这位女服务员望望。此时，她由于一时感到惊讶，而呆站在那儿，一动也不动，不过脸

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

上却带着愉快的微笑。

从这则实例中我们可以领悟到，随和、亲切且擅于社交的人，随时随地都能赢得他人的好感，当然也能巧妙地处理人际关系了。

在好莱坞默片时代，以拥有狗明星"强心"而名噪一时的亚伦·卜恩，由于观察许多狗的动作和行为，因而写下一本极为轰动的畅销书：《写给强心的信》。他在书中说道，强心在拍片时，很能自得其乐，看起来不是为报酬而工作，而是它本身真的喜欢这项工作。好几次，现场根本没有人要求它表演，它却一直表演得兴高采烈，可见它丝毫不是为奖赏或报酬而工作——这就是它能成为明星的秘密。

卜恩先生另外告诉我们一个小舞星的故事。那个小女孩在试镜的时候，十分紧张，几乎没有勇气出场。卜恩告诉她："不要去揣想试镜的结果，只要高高兴兴地跳——就算是为上帝而跳吧！"

果然那女孩不再紧张，并且试镜之后获得录用。

正如威廉·奥斯勒爵士所说的："不用为模糊不清的未来担忧，只要清清楚楚地为现在努力即可。"是的，赢得别人注意的最好方法，是不要去担心结果如何，或在意别人是否喜欢我们。只要我们开始采取行动，努力去实践那些必须完成的事项即可。

名作家荷马·克洛维是卡耐基的好朋友，他十分懂得交友之道。凡是碰到他的人，无论是百万富翁、清道夫、妇孺老幼——都会在与他相处的短短 15 分钟之内，对他产生好感。为什么呢？他既不英俊，又不年轻，更不是百万富翁，他有什么魅力可以吸引人呢？很简单，因为他一点也不矫揉造作，并且能让别人感觉到他真的喜欢、关心他们。

小孩会爬到他的膝上；朋友家的仆人会特别用心为他准备餐点；而且，假如有人宣布："今晚荷马·克洛维会到这里来！"则当天的宴会一定没有人缺席。除了朋友间深厚的感情之外，荷马·克洛维的家人也都十分敬爱他。他的妻子、儿女，还有好几个孙儿女，全都对他称赞不已。

究竟这位作家是如何赢得这种幸福的？说来也很简单，就是热

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

爱人类、待人诚恳而已。对他来说，对方是什么人，或做什么事，他都不会在意。只要是身为一个人，对他便意义重大，便值得付出关爱。每次他遇见陌生人，很快就能像老朋友一样交谈起来——并不是专谈自己的事，而是尽量谈对方的事。他借由问问题，可以知道对方是从哪里来，做什么事，有没有什么家人等等。他也不会唠叨个不停，只是向对方表示自己的兴趣和关心，借以建立起友谊。

这种方法，连最爱嘲笑人生的人，都会像阳光下的花朵一样吐露芬芳。正像约瑟夫·格鲁大使所说的："外交的秘诀仅在5个字：我要喜欢你。"

荷马·克洛维从不担心要如何结交朋友——因为他已经是每一个人的朋友。他不在意别人是否喜欢自己，而是专心一意去喜欢别人，结果反而有"无心插柳柳成荫"的效果。

假如销售员的注意力是集中在服务顾客，其产生的力量会较大，也比较不会遭到拒绝。想想看，谁会拒绝别人来帮忙解决问题呢？有经验的销售人员一定都知道，假如你一直担心生意是否成交，则一定会造成心理负担而不能好好表现。"大众食品"的董事长哈利·布里斯在大学时代，曾经靠推销缝纫机来赚取学费。布里斯先生认为，好的销售员不会去关心买卖是否成交，而是专心一意去服务顾客。

布里斯先生还说："我现在常常告诉销售员，假如他们每天早晨都先这么想过一遍：'今天，我要尽可能去帮人解决问题。'而不是认为：'今天，我要尽可能多做几笔生意。'那么，他们会更容易与顾客沟通，生意自会成交。那些致力于帮助别人解决问题，使别人能活得更好、更快活的人，才是真正最好的销售人员。"

受人喜欢，你必须培养自己的优良品质。

某大学心理学系曾作过一项有关受人欢迎或厌恶的个性分析研究，结果发现，想要受人喜欢必须具备46项个性特征。当你得知这项结论时，可能会为此而感到倦怠，为了获得人们的喜爱，而刻意培养如此多的品质，实在是辛苦不堪。

一次，有一个男人来到卡耐基服务的教会中，想寻求一些个人问

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

题的建议。他是个外表相当引人注目的英俊男子，然而，他虽然拥有出众的外貌，却很少有人喜欢他，这倒是件出人意料之外的事。后来，他告诉卡耐基关于他在人际关系方面屡屡失意、遭受挫败的例子。

“我尽心尽力地工作，也努力去实践人际往来上应注意的法则。但无论在何时何地，我的努力显然毫无效果，人们都不欢迎我，而我也深有体会，这真是件令我困扰而且难过的事。”他如此说。

经过一番倾谈之后，卡耐基发现了其中的障碍所在。因为在他的谈话态度中，尽管并不是刻意带有锐利的话锋，但的确包含有相当程度执拗性的批判语调。换言之，他的谈话态度中不时表露出自恃清高、甚至目中无人的优越意识。此外他总是习惯性的撅起嘴表示不满或不同的意见。事实上，这些行为正是他内心想法的真实反映，他的思想的确过于偏执，而且不够周全。

“有没有什么好法子能够改变我，使人们喜欢我呢？”他急切地问道，“有没有什么办法能让我不会无意识之中使别人不悦呢？”

由于这名男子的内心中存有太强烈的本位主义，因此，潜在意识中总以利己为主要观念，以致往往忽略了他人的存在价值，卡耐基认为这才是亟待解决的根本问题所在。此外，尽管他曾努力试图与他人建立良好的关系，但事实上，由于他心中潜在的自我意识过高，因而往往无意中流露出冷漠感，也因此始终无法获得人们的好感或进一步的沟通。由此对他而言，不难得知，最有效的治疗法便是，消除过高的自我意识，并以“爱”对待他人。

受人喜欢，你必须注重施予，而不是获得——但应该是亲自赢取得来，而不是靠一时的吸引或哄骗。所谓赢取友谊的能力，并不是指与人攀谈、勾肩搭背、动作滑稽或讲些逗趣的笑话等。那应该指的是一种心境、一种处世的态度或是一种愿意把自己的爱、兴趣、注意力及服务精神献给他人的愿望。

这听起来很像是牧师的讲道内容，是吗？不错，我们的文明愈进步，就愈可发现在好几千年前的宗教信仰里，早已经详细说明过这些

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

事实了。

《来自史洛夏普的少年》一书作者休士曼，可说是英国极杰出的知识分子。休士曼讲的是有关艺术、美学的精神，强调创作性艺术家应当看重创作本身，而不是创作所可能得到的报偿。他身兼诗人、演讲家、评论家和教师等身份，一向不喜欢教条和所谓的“宗教传说”。但有一次，他在演讲中却这么提到：“我认为人类史上最有深度的一句话是：‘那些想挽救生命的人，往往会失去生命；而那些失去生命的人——对我来说，其实是挽救了生命。’”

上面的一席话，不但对艺术的理论属实，对事业、对赢取友谊、对人类各方面的种种努力，亦是属实。我们须把首要的事放在前头，如：要想赢得爱情，先要值得被爱；要想赢得友谊，先要表示友善；要想赢得别人对我们感兴趣，就得先要对他们发生兴趣——没有什么方法可以一劳永逸。

当然，为了要得到别人的喜爱，我们必须先认清“施比受更有福”，然后把这种认知用实际行为表现出来。我们不能只是把金矿藏在内心，黄金必须使用才能显示其价值。像《圣经》所说的：“由所结的果子，便可认出他们来。”

不错，夫妻间深厚的感情，是不必常用言语表达出来。但是，假如这种感情也不用其他方法来表示的话，很可能就会因失去滋养而干枯掉。我们常听许多太太言道，当她们亲爱的丈夫为某些小事表达谢意的时候，她们是多么高兴！

爱是人类能够进步的基础，也是我们与他人交往的桥梁，更是衡量一个人是否成熟的依据。我们必须感受到他人的感受，要有“人饥己饥，人溺已溺”的敏感。这也就是“同理心”，是我们与他人“同在”的一种感觉。同理心能使你对弟兄情谊有真正的体会，也是人与人之间“四海一家”的感情联系。同理心使人类能够摆脱奴隶制度，迈向真正的文明。假如我们想与他人维持成熟的人际关系，同理心可说是一种必备的感受能力。

如果你要促使别人与你合作，你想说服别人，就请记住要诀：

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

要让别人喜欢你，先得自己喜欢自己和自己让别人喜欢。

五、掌握与人沟通的技巧

沟通是促使他人与自己合作的基础，也是说服的开始。

西奥多·罗斯福极得其子女的爱戴，这是众所周知的。有一次罗斯福的一位老友垂头丧气地来找罗斯福，诉说他的小儿子居然离家出走，到姑母家去住了。这男孩本来就桀骜不驯，这个父亲把儿子说得一无是处，又指责他跟每个人都处不好。

罗斯福回答说："胡说，我一点都不认为你儿子有什么不对。不过，一个人如果在家里得不到合理的对待，他总会想办法由其他方面得到的。"

几天后，罗斯福无意中碰到那个男孩，就对他说："我听说你离家出走，是怎么回事？"

那男孩回答："是这样的，上校，每次我有事找爸爸，他都会发火。他从不给我机会讲完我的事，反正我从来没有对过，我永远都是错的。"

罗斯福说："孩子，你现在也许不会相信，不过，你父亲才真正是你最好的朋友。对他来说，你是这世上最重要的人。"

"也许吧！上校，不过我真的希望他能用另一种方式来表达。"

接着罗斯福去告诉那位老友，几件令其惊讶的事实，他果然正如其儿子所形容的暴跳如雷。于是，罗斯福说："你看！如果你跟儿子说话就像刚才那样，我不怪他要离家出走，我还觉得奇怪他怎么现在才出走呢？你真是应该跟他好好谈一谈，多了解他，多理解他的想法才是。"

要想沟通不良，真是再简单不过了。长久以来，人们相信大声吼叫就是强悍。顽固不化等于无所不知。争论不休就是正直的表现。人与人之间的矛盾、贬抑、谴责、扭曲、以一种"我是老板，你不过是在

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这儿讨生活"的态度对待别人……不久以前,即使在最大、最有名的公司里这些现象也是司空见惯的。主管们似乎拥有天赋的"骂人权",当然还享有窗边的办公室以及历时两小时的午餐。这一套不成文法却通行于家庭、学校以及其他各种组织机构里。谢天谢地,我们所有的人——主管与部属,父母与子女,老师与学生——都要感谢那段日子终于过去了。

现在,越来越多的人——不论是否在工商界——都开始重视良好沟通的重要性。有能力做有效沟通的人才能真正激励别人,也才能将好点子转化为行动,这也是所有成功的基石。

克莱斯勒汽车公司前任董事长杰利·克林华曾经把以前大公司内的沟通状况比喻为一种小孩子玩的游戏。他说:"如果两个住在隔邻的少年有事要商量,他们只须走过草坪讲几句就弄清楚了。可是如果这两位少年是属于公司的两个不同部门,那就有趣了。一位少年会先告诉他哥哥,他哥哥去告诉他妈妈,他妈妈再告诉他爸爸,他爸爸走到隔壁告诉另一位父亲,隔壁那位少年的爸爸就会告诉他妈妈,最后隔邻少年终于得到了那个信息,可是他想:隔壁那家伙到底想告诉我什么呀?"

克林华在任董事长时曾说过:"在克莱斯勒,我们一定要打破这些藩篱。一位线上装配员如果需要另一个人的配合以改善线上工作,他只须走过去告诉他就可以了。千万别报告工头,工头又报告领班,领班报告主管,一层层报上去,半年以后,装配线上的另一个人还搞不懂你到底要他怎么做。"

有效的沟通,从理论上讲,实际并不复杂。说到底,我们每个人每天都在跟别人沟通,而且是从小就一直在做的一件事,起码我们大家都如此以为。可惜的是,在成人的世界中,真正的、有效的沟通实在是不可多得。

其实,要想学会有效沟通,并没有什么真正的秘诀,只有几点最基本的观念。以下是三个成功沟通的基本步骤:

(1)视沟通为最重要的任务。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

(2)对别人保持开放的态度。

(3)创造融洽的沟通气氛。

不论你工作时多么分秒必争,你绝对必须保留沟通的时间。再高明的主意,不拿出来与人分享,仍是一文不值的。有许多方式可以完成沟通——开会、与同事面对面讨论、在饮水机旁、与人一起步行经过走廊时、在餐厅用餐的半个小时都可以。重要的是,沟通永不终止。

摩根银行的总裁道格拉斯·华纳把这种直接沟通的方式引进了自己的银行。他说:"我们主管必须走出自己的办公室,到处走动,而不是坚持每个人都必须进到他的办公室里谈话。"

一个礼拜之内,华纳或他的高级助理总要与摩根银行的三四十位高层主管在一起喝几次咖啡。进行"眼对眼、直接而非正式的沟通"。即使像摩根银行那样的机构都发现这些非正式谈话的价值,当然高层主管之间也同样适用。华纳说:"我们总共有三百多位处长,每天中午一起在大餐厅聚餐——除了在纽约本地的,也邀请来访的海外主管。这样每天才能有共同讨论的机会。"

美国航空公司的母公司 AMR 公司董事长罗伯特·克兰戴尔有一间巨大的会议室。每周一,他大部分的时间都在会议室里与公司各部门主管谈话,聆听他们的想法。克兰戴尔曾经说道:"像昨天早上,我们的高层主管与各部门各派出八到十二位同仁不等,一起研讨相当繁复的分析工作。

"我们希望弄清楚的是,机场目前使用的转运系统在快速的变动中是否仍合乎经济效益。当初我们设计这种系统时,当时的世界与现在迥然不同,而这将直接影响乘客的输送量,当然也就影响到成本。结果是我们谁也无法确定这种设计是否值得保留,因为这是个牵连极为复杂的决定。……通过大家的共同讨论,我们既找到了解决问题的答案,又进行了沟通。"

是的,他们的获益是两方面的,克兰戴尔可以由专家处得到资料,而他们也能一起参与为美国航空公司创造未来的远景。这也是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

建立信任关系的一种基础。

当然,并不是非得在大会议室中进行的才算是沟通。许多公司中最成功的沟通方式往往是非正式的。康宁公司的品质处长大卫·路德说明了他公司的做法:"我称之为向下撒网。到公司底层去弄清楚到底是怎么回事?他们烦恼什么?他们说些什么?他们反对什么?你能帮什么忙?"

哈里森会议服务公司董事长沃尔特·格林用的沟通方式就是他所谓的"一对一"的方式。格林说:"我们公司很不幸地已经有了固定的架构。我们公司有总裁、副总裁以及许许多多阶层。只有用一对一的方式可以克服困难。通常我利用午餐时间会见任何想和我谈话的人。而我们的谈话是不列入记录的。只有这样,我才有机会了解他们重视的是什么,他们对公司与自己的工作有什么看法。我希望多了解他这个人本身,我也希望他们认识我人性化的一面,我喜欢他们提出有关公司的问题来询问我。所有这些如果不是一对一谈话根本不可能达到。"这些谈话所带来的结果是,格林对公司发展有了更远大的理想。

任何人与人会面的地方,沟通都是不可或缺的关键。有效的沟通并非只在办公室内进行。它会延伸到家庭、学校、教会甚至科学研究的领域。

以前,一位科学家可以终其一生,专心一意地在研究室中追求自然界的真理。现在则不然。在今天这个竞争激烈的时代中,即使科学家也得学会沟通。

罗纳·伊文博士是沙克氏生物研究所一位声誉卓著的研究教授。他曾说道:"许多科学家不懂得如何让别人了解他们所进行的研究。虽然他们清楚自己的研究,也相当了解研究的目的,但是要把这些想法让实验室以外的人也了解,他们就有困难了,这真的是各阶层主管工作上最大的限制。你不能说服别人相信你工作的重要性,又怎么可能争取到经费呢?"

不擅于这种最基本的人际关系的能力——也就是表达与聆听的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

能力，在任何公司、学校甚至家庭里都无法适应良好。最近卡耐基公司执行副总裁利文先生的家里出了一点情况。孩子们日渐长大，意味着更多的活动，像儿童聚会、生日宴会、棒球比赛、体能课、宗教教义课等等，每一次活动都需要他太太哈丽叶的接送。

当李·艾科卡进入福特汽车公司工作时，就发现许多汽车设计师与机械师都苦于同样的限制。他曾说过："我认识许多机械人员有许多了不起的构想，就是没办法让别人了解。看到一个人无法向董事会或委员会说明自己的创意，实在是一件遗憾的事。"

史都·利文热爱他的工作，可是频繁的出差无情地剥夺了他与家人相处的时间，这表示哈丽叶常常必须独自照顾杰西与伊莉莎白这两位可爱的小孩。

哈丽叶回忆说："杰西跟伊莉莎白都经常看电视，因此阅读时间也都不够。更糟糕的是，我们一家人几乎难得聚在一起谈话。"

为了避免情况持续恶化，利文全家召开了一次家庭会议，并且订出一项计划。这项计划是全家组成一个家庭议会，每个周日晚餐过后，大家围坐在餐桌旁心平气和地谈谈自己心中所想的事情。哈丽叶说明道："这样总算全家每个礼拜会有一次定期的聚会，至于讨论什么，倒不是那么重要。"

于是，利文家的家庭会议开始处理大大小小的事务。爸爸是不是能赶回来参加足球季赛？孩子们是否在看电视前都阅读了三十分钟？哈丽叶什么时候才停止供应同样的鸡肉晚餐？

会议结束前，孩子们会领到他们下一周的零用金。"每个人都应该参与，只要他们讲的是实话，就绝不会惹上麻烦。"

说服的基础之一就是巧妙地通过沟通来诱导对方，使对方心甘情愿接受我们的说辞。说服的目的不是单方面把自己的观点和看法强加于人，来改变对方的思想和想法。其实，要改变对方的态度和想法，运用命令这种强制性手段收效还明显些。我们之所以要选择说服而不是命令，其原因是我们不仅要改变对方的思想，更期望能在彼此间达成共识或相同的见解，这就是命令与说服在根本上的差别。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说服就是为调整彼此的利害关系，用理由充分的话使对方心服，从而达成共识。而与“说服”相对的“命令”则是：“在力量或位置上具有优势的人，为调整利害关系，单方面强迫对方接受一项决定或解决方案。”

命令可以单方面揭示决定或解决方案，并强制对方执行，而说服就无法做到这一点了。因此，高压式地提出解决方案，则不是说服而是命令了。由此，可以作以下论断：

“说服时提示的是问题本身，而不是解决方案。”

对命令有下意识的反抗是人类的心理。因此，当对方单方面提出解决办法和方案时，很容易被认为是绝对性的命令，即使是惟一或者是最好的解决方案，也会表示一下反抗，这是人下意识的反应。

作为说服者，无论在立场上或心理上都占优势，当提示解决方案时很容易形成无异于命令的气势，使对方被迫接纳，以致无法激发部下的能力和创造力，提升部下的干劲。由此，必须采取一种迂回的战术——不直接说出解决的办法和方案，而是提示该调整问题的本身，然后使自己的心理后退一步，使对方产生一时的优越感，不知不觉走向自己引导的方向，从而促成问题的解决。

以前你所犯的最大错误，除了以为自己是最有智慧的人之外，就是不能理解沟通绝对必须是双向的。你必须学会分享你的想法并聆听他人的想法。这也就是沟通的第二项原则：不论他人的位置是高于你，低于你，还是与你平行都应对他人保持开放的态度。

罗马剧作家帕布里里亚斯·席洛斯在两千年前就体会到人性的这一面。他写道：“只有在他人对我们感兴趣时，我们才对别人感兴趣。”

如果你愿意接纳对方的想法，他们可能也比较愿意接受你的——并且较愿意提供你所需要的资讯。表现出你关心对方。表现你对对方的关切是不需要含蓄的。对你的顾客，当然更要让他们知道你关切他们。

桑德斯卡普投资公司的商业银行家托马斯·桑德斯三世专门找寻成长中的公司，以为他的顾客资金选择投资对象。他堪称公司企业界发掘明日之星的高手。而真正吸引桑德斯注意的公司是擅长与

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

顾客沟通的公司。

他曾拜访一家位于路易斯安那州的珠宝批发公司。他参观公司的设备耗掉了一整天。但是在电话销售处只花了五分钟就肯定了这家公司成功的关键。

桑德斯说:"他们处理顾客电话极有效率,并且能提供极高品质的服务。他们极少犯错……'你要订这个?好极了!我们正有现货供应……你要两批?没问题……你要三批?可以……对了!噢,对不起……我建议你换另一种代替,好吗?请你参阅我们目录第六百页,就可以找到价目表了……非常谢谢你来电话……'一次电话大概十五秒就可以解决,真是不可思议。"

一次电话平均十五秒钟,就能令顾客满意地挂上电话,谁不愿意投资这样的公司?

福特汽车公司北美市场部处长理查德·芬斯特梅切尔也是这方面的信徒。他常对同仁说:"我办公室的房门永远是开着的,如果你经过时看到我在座位上,即使你只想打个招呼,随时欢迎你进来。如果你想告诉我一个点子,也欢迎你!千万不要以为你必须通过经理才能跟我说话。"

美国前总统里根被尊称为"伟大的沟通者"绝非浪得虚名。在他漫长的政治生涯中,他已深切体会与服务对象沟通的重要性。即使身在总统任内,他还保持阅读选民来信的习惯。他请白宫秘书每天下午交给他一些信件,再利用晚上的时间在家里亲自回复。

现任的克林顿总统基于同样的理由常常利用电讯与人民面对面交谈,目的也无非是希望了解人民的想法,并表示对他们的关切。就算他无法解决所有人民提出的问题,但是克林顿总统亲自现身、聆听、抒发他自己的想法,本身就具有愿意沟通的意义。

这已不是什么创新之举。亚伯拉罕·林肯一百多年前就采用了类似的做法。当时,任何美国公民都可以直接向总统请愿。偶尔,林肯会请助理回复,但他自己经常亲自回复请愿者。

为了这件事,林肯还遭致一些批评。当时正值国家内战、联邦待

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

援的非常时期，为什么要浪费时间去处理这种小事情？只因为林肯深切明白，了解民意乃是身为总统的首要职责，而他很愿意能亲自接触民情。

这样轻松的互动并非偶然。因为其中牵涉到第三条原则：创造融洽的沟通气氛。

一般人的沟通都有一种普遍的现象：人们不见得会说出自己所想的，通常也无法以接纳的态度聆听对方所说的，除非两者之间已建立起互信与共同利益。奥运体操金牌得主，美国选手玛丽·雷顿说："你几乎立即可以感觉一个人是否可以亲近。因为你可以由他的肢体语言及一些无言的讯号看出一个人的想法。你很快可以看出角落那个人，摆明了一副：'别来碰我，我不想说话'的姿态。"可见，沟通容不下一点点虚伪。不论你嘴里说的是什么，你对沟通真正的看法，你是否开放都是无所遁形的。

怎么样才能避免给人那种印象呢？你必须态度开放，喜欢别人，更需要表现出来让人知晓。雷顿的建议值得一试："放下架子，保持谦虚的态度是很重要的。我会设法让他人轻松。我对人一视同仁，不论你是大公司的高层主管或是销售人员，那些只是职务的不同，人性都是一样的。"其实，所谓创造接纳的沟通气氛，说穿了也就是能让人放松。

沟通，在以前并不像现在这般困难。电视台体育记者以前是纽约洋基棒球队明星的乔·盖拉乔拉仍记得以前球员与球迷面对面的接触很频繁。他说："以前我们赛完球，会跟几小时前为我们加油的球迷一起搭地铁回家。

"有的球迷就会问：'为什么你第三球要挥棒呢？'现在球员与球迷间不再有那种个人的接触，除了在报上看到他签了一份六七百万美元的合同。"

高功能集成电路制造商类比设计公司董事长雷·史塔塔从他朋友那儿学到重要的一课。史塔塔的朋友里德·奥巴克长期担任波士顿居尔特公司总裁的职务。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

他记得:“任何时候里德说到领导力,总是会说到‘我爱他们’。他相信那是领导力真正的前提,而且他一定要让他们知道。所以,如果公司的气氛使他们工作一天之后真正相信你关切他们,那么,你就创造了一种对他们真正有意义的关系。”只有到这个时候,沟通才拥有了真正稳固的基础。

当然这不是随便就可以得到的。

康宁公司的大卫·路德很早就努力设法使工会领袖接受公司准备推动的品质改进计划。路德用他自己的方法不断谈论品质改进的重要性。路德向工会领袖保证,这份计划不只能改进白领阶层的生活,同时也能改进蓝领的生活。但是,工会领袖却听不进路德所说的任何一个字。路德用了好几年的时间才让工会真正接受他的想法。开始的时候,他必须先在较小的问题上赢得信任,他也必须证明他真正以关切在聆听。不过,最重要的是,路德极有耐心。最后,工会终于成为品质改进计划中真心合作的伙伴。

路德回忆起来仍觉得意义深刻:“工会领袖站起来说道:‘你少给我来这套!这不都是唬人的。你们搞来搞去,反正就是想剥削劳工。’”

不过,谈话还是持续下去。路德说:“他稍微松动了一点,但是我并没有说服他。最后我终于相信用我自己的方式跟他谈,他可能永远都不会信任我的。我只能以行动来赢得他的信任了。于是我告诉他,明年我还会再努力,后年也一样,我会一直努力到有结果为止。”于是路德每年都努力不懈。

另外重要的一点是:一旦人们愿意冒险把真正的想法告诉你,就绝对不能给予任何惩罚。绝对不要做任何事去打消他们愿意再度沟通的念头。

我们前面所提到的纽约人寿公司财务长弗雷德·薛佛说:“如果部属提出的意见我不赞同,那么,我就要用相当技巧的方式告诉他们我不赞同。因为我希望鼓励他们以后还会继续提出建议。现在,我已经跟几位同仁商量好,他们的建议可能百分之九十九都会被否决,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

但是我仍希望他们继续提出他们的看法，因为这是他们工作的一部分。只要有百分之一获得采用就很有价值了。并且，我也绝不因否决他们的意见而看轻他们。”

是的，只是百分之一的意见获得采纳实在不太吸引人。不过，一般的中奖率却比它低得多呢！这也是聆听与分享想法的重要性。

沟通是一种技能，但它更是一种艺术。它是一种值得大家深思并多加练习的过程。这绝不是一件轻松的事，它需要努力与时间。有时候，提出自己的想法可能会显示出个人的弱点。你告诉别人你的想法，同时希望别人与你分享他们的想法。这种技能需要经常练习，但是一味练习并不能达到完美，甚至还差之千里呢！因为，用心才是真正重要的。

旧金山有一位主任检察官，他现在是一位繁忙的演说家。可是以前每次演讲总会令他很不自在。他的工作表现杰出，被人看好为明日之星，因此常受到各种团体的演说邀请。但是，他辞谢了好多组织的邀请。正如同大多数人一样，当时的他畏惧演说。因此，他必须推谢所有的演说邀请。

他回忆道：“以前，即使是出席会议，我也总是坐在最远的角落，并且从来没有站起来说过一句话。”

他知道这个问题阻碍了他事业的发展，并常常令他因焦虑而失眠。他知道自己必须采取行动，解决这个沟通的问题。

有一天，这位检察官又接到他高中母校的演说邀请，他立刻发现这是一个绝佳的机会。因为，他多年来的努力，使他与校方及毕业生都培养了很好的关系。再也没有比这些听众更值得他信任的了，而这会使他觉得容易放得开些。

于是，他同意前往演说，并尽可能地做好准备。他选择了一个自己最有研究，也是最关切的主题：检察官的工作。他以许多亲身的经历为例子，因此不用写讲稿，更不用背记。他只是走上学校礼堂的讲台向全校师生讲话，就如同向一群老朋友谈话一般。

那是一场极为精彩的演说，从讲台上，他可以看到听众的眼神集

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

中在他身上,他听到听众因他的笑话而发出的笑声。他可以感受到大家的温馨与支持,当他结束演说时,所有的学生都起立鼓掌,声震屋宇。

那天的经历令这位检察官学到几项有关沟通的宝贵经验,那就是:开放与信任的气氛对沟通的重要性,以及成功的沟通所带来的价值。他继续努力,后来成为演说界的名嘴,并且升任为主任检察官。

所以,如果你要促使他人与你合作,你要取得说服的成功,就请记住:

学会与他人沟通。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第八章　说服对方的原则

一、避免与对方争论

我们绝不可能对任何人——无论其智力的高低——用口头的争斗改变他的思想。

一个过于争强好胜的人面临着两种选择：要么是暂时的、表演式的、口头的胜利；要么是他人对你的长期好感。很少有情况下二者兼得。而我们有些人总是喜欢与人舌战不休，与人拍桌打椅，争得面红耳赤，噪音嘶哑，而最后的结果只有一个：徒劳无益。因为即使他争赢了，但这种表面的胜利实无大益；而且会损伤对方的自尊，影响对方的情绪。若是争输了，当然自己也不会觉得光彩。所以，最好的策略就是不要过于与人争论。

卡耐基在人际关系上也有过失误，第二次世界大战刚结束的某一天晚上，他在伦敦参加一场宴会。宴席中，坐在他右边的一位先生讲了一段幽默故事，并引用了一句话："谋事在人，成事在天。"那位健谈的先生说，他所引用的那句话出自《圣经》。

"他错了，"卡耐基回忆说，"我很肯定地知道出处。为了表现优越感，我很多事，很讨厌地纠正他。"他立刻反唇相讥："什么？出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话出自《圣经》。'

"我的老朋友法兰克·格孟坐在我左边。他研究莎士比亚的著作已有多年，于是我俩都同意向他请教。格孟听了，在桌下踢了我一下，然后说：'戴尔，你错了，这位先生是对的。这句话出自《圣经》。'

"那晚回家的路上，我对格孟说：'法兰克，你明明知道那句话出

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

自莎士比亚。''是的,当然,'他回答,'哈姆雷特第五幕第二场。可是亲爱的戴尔,我们是宴会上的客人。为什么要证明他错了?那样会使他喜欢你吗?为什么不给他面子?他并没问你的意见啊。他不需要你的意见。为什么要跟他抬杠?永远避免跟人家正面冲突。'

"永远避免跟人家正面冲突"。卡耐基谨记了这个教训。

小时候,卡耐基是个积重难返的杠子头,他和哥哥曾为天底下任何事物而抬杠。进入大学,他又选修逻辑学和辩论术,也经常参加辩论比赛。他曾一度想写一本这方面的书,他听过、看过、参加过,也批评过数千次的争论。这一切的结果,使他得到一个结论:天底下只有一种能在争论中获胜的方式,就是避免争论,要像躲避响尾蛇和地震那样避免争论。

十之八九,争论的结果会使双方比以前更相信自己的正确性。你赢不了争论。要是输了,当然你就输了;如果赢了,还是输了。为什么?因为"一个人即使口服,但心里并不服"。

你不能辩论得胜。你不能,因为如果你辩论失败,那你当然失败了;如果你得胜了,你还是失败的。为什么?假定你胜过对方,将他的理由击得漏洞百出,并证明他是神经错乱,那又怎样?你觉得很好,但他怎样?你使他觉得脆弱无援,你伤了他的自尊,他要反对你的胜利。

波恩互助人寿保险公司为他们的推销员定了一个规则:"不要辩论!"真正的推销术,不是辩论,也不要类似于辩论。人类的思想不是通过辩论就可以改变的。

欧哈瑞,是位很爱冲动的爱尔兰裔人,他做过汽车司机,后来推销卡车。他老是跟顾客争辩,如果对方挑剔他的车子,他立刻会涨红脸大声强辩。那时候,他在口头上到赢了不少辩论。他在走出人家的办公室时想:"我总算整了那笨蛋一次"。可是他什么都没有卖成。

后来他训练如何自制,避免口角,成为了纽约怀德汽车公司的明星推销员。他怎么成功的?他说:"如果我现在走进顾客的办公室,而对方说:'什么?怀德卡车?不好!你送我我都不要,我要的是何

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

赛的卡车'。我会说:'老兄,何赛的货色的确不错。买他们的卡车绝对错不了。何赛的车是优良公司的产品,业务员也呱呱叫'。

"这样他就无话可说了,没有抬杠的余地。他总不能在我同意他的看法后,讲一下午的'何赛的车子最好'。接着我们就不再谈何赛,我开始介绍怀德的优点。

"以前若是听到那种话,我早就气得脸红一阵白一阵了,我会挑何赛的错。我愈批评别的车子不好,对方就愈说它好,愈辩论,对方就愈喜欢我竞争对手的产品。

"现在回忆起来,真不知道过去是怎么干推销的,我一生在抬杠上花了不少时间。我现在守口如瓶了,果然有效。"

你是要那种表面上的胜利,还是别人对你的好感呢?正如睿智的本杰明·富兰克林所说的:"如果你老是抬杠、反驳,也许偶尔能获胜,但那是空洞的胜利,因为你永远得不到对方的好感。"

美国威尔逊总统任用的财政部长威廉·麦肯铎,把多年的政治经验归结为一句话:"靠辩论不可能使无知的人服气。"其实,不论对方聪明才智如何,你都不可能靠辩论改变任何人的想法。

所得税顾问派森,为了一笔9000块钱的税收,跟政府一位的税务稽核员争论了一小时。那位稽核员非常冷酷、傲慢,而且顽固,任何解释和理由都没有用……愈是争执,他愈顽固,所以派森决定改变话题,捧他几句。

他认真地说:"比起其他要你处理的重要而困难的事情,我想这实在是不足挂齿的小事。我也研究过税务问题,但那是书上的死知识,你的知识全是来自实际工作的经验。有时我真想有份像你这样的工作,那样我就会学到很多。"

这下,稽核员在椅子上伸直身子,花很多时间谈论他的工作,说他发现过许多税务上的鬼花样。他的口气慢慢地友善起来,接着又谈起他的孩子。临告别的时候,他说要再研究研究派森的问题,过几天再通知结果。

三天后,派森接到电话,那笔所得税决定不征了。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这位稽查员表现的正是一种普通的人性特点，他需要一种自重感。派森先生越是与他辩论，他越想扩大自己的权力，得到他的自重感。但一旦承认他的重要，辩论便立即停止，因为他的自尊心得到了满足，他立即变成了一个同情和友善的人。

拿破仑家中的管家常与约瑟芬打台球。这位管家在他所著的《拿破仑私生活的回忆》中说："我虽有相当的技艺，但我始终要设法使她胜我，这样她会非常欢喜。"我们要从这一故事里学到一个有用的教训。我们要使我们的顾客、情人、丈夫、妻子在偶然发生的细小讨论上胜过我们。

释迦牟尼说："恨不止恨，爱能止恨"。而误会永远不能用辩论停止，而需要手段、外交、和解来看对方观点以使对方产生同情的欲望。

我们为什么要和人家发生争辩？起因由于彼此的主张不同。为了主张不同而发生争辩结果是很容易彼此结下仇恨来的。我们在社会上生活，朋友是多一个好，冤家是少一个好。我们为了一些小小的事情发生争辩，这便是减少朋友增加冤家的一个办法。

林肯有一次教训一个和人家争辩的青年军官说："你不应该耗费了许多宝贵的光阴去和人家争辩，更不应该蓄志争辩来破坏人家的自尊心。要是你自己觉得有什么吃亏的地方，能够谦让的，还是谦让一点的好。你与其因为和一只狗抢路走而被它咬一口，倒不如让它先走过去的好；因为，如果你被它咬伤了，就是你把它打死了，也是和你的伤口没有丝毫补益的。"

每一个人都有着他的自尊心的，一个耶稣教的信徒，他相信人是由上帝造出来的。但是，你用达尔文的进化论来驳倒他，驳得他是哑口无言了，你当然是胜利了。可是，他虽然哑口无言，他未必就抛弃他自己的主张而信仰你的主张。他对你的驳倒，使得他面红难堪，他就把你怀恨在心，他就和你结成了仇恨。但是，请问这样的做法，你所得到的不过是一个眼前的口头上的胜利，而彼此的友谊，便就从此完结了。我们试想一下，这对你究竟有了些什么利益呢？

我们在日常交谈中，为显示自己的才能，什么事都去争论几句，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

死钻牛角尖,往往就会陷入被动的局面。因为争论的结果,无论你是赢或是输,对于你都一样,还是输。

有一则伊索寓言讲了这么一个故事:

有一个神,认为自己很伟大,是人们最敬重的神灵,经常沾沾自喜。有一次来到人间,看到人们塑造了很多塑像,其中很多都是自己的塑像,他高兴得差点疯了,特意去一个卖塑像店看一看,结果发现人们在卖塑像时,是把自己的像当添头白送的。他从此再也不狂妄了。

寓言的寓意很深刻,讽刺也很明显,然而世界上很多人不引以为戒。很多人喜欢批评别人,把别人批评得一无是处,好像真理就在他一个人的手中。还有的人喜欢把自己的意见强加于人,来显示自己的博识和伟大。这样的人,就是狂妄自大,而狂妄自大的人是没有好下场的。

聪明人终得要为自己的利益打算,只有傻子才会去干那遭人怨恨的勾当。

现在我们先来看一则傻子所干的故事:

有A和B两位先生,A先生的性情非常固执,无论自己是怎样的错误,他绝不肯认错的。有一天,他们两人正在闲谈,无意中谈到了砒是一种有毒物质,而A先生偏说没毒的,有时吃了还可以滋补身体。可是B先生无论如何反对着A先生的主张。但A先生越是受到B先生的反对,越是要为他的主张辩护。他说医治梅毒的九一四,中间就含有砒素,但是注射到人的血管中去,人并不中毒而死。一到冬天,据说乞丐露宿街头,无法抵御寒冷,于是吃一些砒,就可以不要紧了。他举出了例子来为自己的主张辩护,而B先生则无论如何坚持着吃了砒霜被要毒死的。结果,A先生为使他的主张成立起见,所以对B先生说道:"你不相信吗?那我们可以当场试验,我来吃给你看,到底我吃了砒之后会不会死。"他们争论到了这一个地步,A先生则偏说吃了不会死,B先生则偏说吃了一定死,所以结果A先生竟买了砒来预备吃给B先生看了。B先生到了这时候,深恐A先

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

生真的中毒而死，所以竭力说着砒有大毒，无论如何劝A先生不要冒险。然而，A先生为他的自尊心起见，他如何肯承认砒有毒而不吃呢？结果，B先生越是劝他不要吃，他越是要吃给B先生看，终于他是吃了，后来终于他也死了。

A先生死了之后，因为A先生B先生本来是好友，所以B先生就深自悔恨，说当时不该和他这样地争辩。A先生的死，完全是他杀死了的；因为当时如果B先生自认自己的主张不对而去同意了A先生的主张，那么这场人命案件便也不会闹出来了。

从上面的故事看来，我以为A先生B先生两人都是傻子；因为，A先生自己牺牲了性命，而B先生也负了杀死甲的罪名，他们俩人对于自己都是有着不利的，他们还不是傻子是什么？如果当时他们两人中不论哪一方面肯牺牲自己的主张而去同意对方的主张，这惨案便不会闹出来了。所以，他们两人都是傻子，傻子才爱去和人家争辩。

有人说，真理只有一个，牺牲自己的主张而去同意人家，但是自己的主张明明是对的，这不是牺牲真理而去服从谬误了吗？其实不然，我们当然要拥护真理，我们当然不可以牺牲了真理去服从那不合理的主张。然而，你在某种场所，虽然表面上你是牺牲真理而去同意了人家，实际上对于真理也并不会有了丝毫的损害。

生活中常会遇到一些专爱与人作对的人。对于那些与你唱反调的人，你采取何种态度呢？通常，大多数人所采取的态度是：向对方展开反驳。

事实上，这种反驳是没有什么用处的。你之所以会对他展开反驳，乃是欲使他持有与自己相同的意见。从道理上讲，对于那些与你唱反调的人，你或许应该大规模地展开反驳，以便把他们驳倒。不过，即使你做到了这个地步。其效果又如何呢？

你必须冷静思考的是你自己所希望的，并非彻底地去击败他，使他投降；而是欲使对方同意你的看法、意见，使他的观点与你一致。

凡是有人反对你的意见，你往往会认为那一个人向你挑战了，甚

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

至认为他瞧不起你。于是,你会更有力地鼓吹自己的想法及主张,藐视对方的想法及意见,并嗤之以鼻。

为了说服对方,改变他的意见及行为,必须冷静地把事实指示给他看,与他从容地交谈。当你与某人议论时,必须注意到一件事,那就是,在展开争论时,切勿动感情地大嚷起来,或采取激烈的态度。针对这个问题,美国耶鲁大学的两位教授进行了一项实验。

这两位教授耗费了7年的时间,调查了实际举行过的种种争论的实态。例如:店员之间的争执,夫妇间的吵架,售货员与顾客间的斗嘴等,甚至还调查了联合国的讨论会。

结果,他俩证明了凡是去攻击对方自我的人,绝对无法在争论方面获胜。相反,能够在尊重对方的人格方面动脑筋的人,则往往能够改变对方的想法,甚至能够按自己的想法操纵对方。

从这件事中,我们不难获知:人们都有保护自己,避免被他人攻击的强烈冲动。当你对他人说:"哪有那种荒谬透顶之事!"或者:"你的思想有问题"之时,那个人为了保全自己的面子,以及守住自己的立场,定会紧紧地闭起他的心扉。因而,与人展开议论之时,总是以采取冷静的态度为妙。

别人和你谈话时,他根本没有准备请你说教,若你自作聪明,拿出更高超的见解,对方决不会乐意接受。所以,你不可随便摆出要教导别人的姿态。你的同事向你提出一个意见时,你若不能即时赞同,你最低限度要表示可以考虑,但不可马上反驳。要是你的朋友和你谈天,你更要注意,太多的执拗会把一切有趣的生活变成乏味。遇上别人真的错了,又不肯接受批评或劝告时,别急于求成,往后退一步,把时间延长些,隔一天或两个星期再谈吧!否则大家都固执,就不仅没有进展,反而互相伤害感情,造成隔阂。

无论一个人多么爱面子,除了极少数愚蠢的、狂妄的人外,几乎每一个人,都更喜欢忠实的朋友。许多人因为喜欢表示不同意见,因此得罪了许多朋友。所以常常有些人劝人不要表示出不同意见。这种看法是很片面的,而且也是不老实的。只要你的办法是正确的,向

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

别人表示自己的不同意见，不但不会得罪人，而且有时还会大受欢迎，使人有“听君一席话，胜读十年书”之感。

把自己的意见看做是绝对正确的，而别人的意见是愚蠢幼稚、荒诞无稽，那你就伤人了，而且伤得很厉害。因此，不应该在小节处争论不休，即使你不同意对方意见，你最好仍要表示对方意见中你所赞同的看法，以便缓和一下谈话气氛，使对方觉得你并不是抹煞别人的一切。无论你的意见和看法与对方的意见和看法距离多么遥远，冲突得多么厉害，绝对不要表现出一种无可商量的态度。如果你是一个善于谈话的人，你一定要小心地使谈话不要陷于僵局，使谈话能维持下去。

在说话时，别人最怕你是怎样的一个人呢？别人最怕你是个武断的人，什么都走向极端。认为自己所说的话，就是天经地义，一点也不能更改。为了让别人有考虑的余地，你要尽量缓和，最好能够避免使用绝对是这样的说法。你可以说：“有时候是这样的，有些时候是那样的”。甚至你可以说：“大多数人都是这样的，其效果比别人的那样要好”。更重要的是，你不要用一种教训人的声调来说话，也不要用一种非常肯定的声调来讲话，以避免和别人争论，使别人不高兴，让人难于接受。

避免争论可以节省你的大量时间与精神，使你投入到完善你的观点和实践你的观点的工作中去。完全没有必要浪费太多的精神去于那种没有结果也毫无意义的事情上去。少去了面红耳赤的争论，只会使双方尊重对方，从而增进友谊，有利于思想交流，意见的转换。

避免争论，大致可以从以下几方面做起：

1.欢迎不同的意见

当你与别人的意见始终不能统一的时候，这时就要求舍弃其中之一。人的脑力是有限的，有些方面不可能完全想到，因而别人的意见是从另外一个人的角度提出的，总有些可取之处，或者比自己的更好。这时你就应该冷静地思考，或两者互补，或择其善者而之。如果采取的别人的意见，就应该衷心感谢对方，因为有可能此意见使你避

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

开了一个重大的错误，甚至奠定了你一生成功的基础。

2.不要相信直觉

每个人都不愿意听到与自己不同的声音。每当别人提出与你不同的意见，你的第一个反应是要自卫，为自己的意见进行辩护并去竭力地找根据。这完全没有必要。这时你要平心静气地、公平、谨慎地对待两种观点(包括你自己的)，并时刻提防你的直觉(自卫意识)对你作出正确抉择的影响。值得一提的是，有的人脾气不大好，听不得反对意见，一听见就会暴躁起来。这时就应控制你的脾气，让别人陈述自己的观点，不然，就未免气量太窄了。

3.耐心把话听完

每次对方提出一个不同的观点，不能只听一点就开始发作了。要让别人有说话的机会；一是尊重对方，二是让自己更多地了解对方的观点，好判断此观点是否可取，努力建立了解的桥梁，使双方都完全知道对方的意思，不要弄巧成拙；否则的话，只会增加彼此沟通的障碍和困难，加深双方的误解。

4.仔细考虑反对者的意见

在听完对方的话后，首先想的就是去找你同意的意见，看是否有相同之处。如果对方提出的观点是正确的，应放弃自己的观点，而考虑采取他们的意见。一味地坚持己见，只会使自己处于尴尬境地。因为照此下去，你只会做错。而到那时，给你提意见的人会对你说："早已给你说了，还那么固执，知道谁是对的了吧！"这时，自己怎么下台？所以为避免出现这种情况，最好是给对方一点时间，把问题考虑清楚，而不要诉诸于争论。建议当天稍后或第二天再交换意见。这使双方都有时间，把所有事实都考虑进去，才可能找出最好的方案。这时就应进行一下反思："反对者的意见，是完全对的，还是有部分是对的？他们的立场或理由是不是有道理？我的反应到底是有益于解决问题还是仅仅会减轻一些挫折感？我的反应会使我的反对者远离我还是亲近我？我的反应会不会提高别人对我的评价？我将会胜利还是失败？如果我胜利了，我将要付出什么样的代价？如果我不说

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

话，不同的意见就会消失了吗？这个难题会不会是我的一次机会？”

5.真诚对待他人

如果对方的观点是正确的，就应该积极地采纳，并主动指出自己观点的不足和错误的地方。这样做了，有助于解除反对者的武装，减少他们的防卫，同时也缓和了气氛。同时要明白，对方既然表达了不同的意见，表明他对这件事情与你一样的关心。因而不要把他们当作防卫的对象，不能因为提出了不同的意见就把他们当做“敌人”；反而应该感谢他们的关心和帮助。这样，本来也许是反对你的人也会变成你的朋友。

歌剧男高音歌唱家真·皮尔士结婚差不多有50年之久了。一次他说：“我太太和我在很久以前就订下了协议，不论我们对对方如何的愤怒不满，我们都一直遵守着这项协议。这项协议是：当一个人大吼的时候，另一个人就应该静听——因为当两个人都大吼的时候，就没有沟通可言了，有的只是噪音和震动。”

那么，面对双方争辩的情况时，要怎样做才不会招致反弹，甚至还能兼具发挥说服力呢？

在此，举出以下几个步骤可供参考，如果能够一步一步照着去做的话，相信对成功地说服对方也很有帮助。

①当对方在说服的同时，要专心注意，搭腔附和，且脸上充满感情认真地听着。

②对于对方要说服的内容，要先认同、接受，让对方看得出你要接受的意愿。

③以询问的方式找出解决的方法，不要提出反对的意见。

④找出双方的问题点、争辩的地方，且委婉地慢慢说服之。

特别是有关不要提出反对的意见这一点，要理论性的分析、综合各种结论之后再下判断，对于说服来说是非常重要的一点。而且尽量避免以“为什么是这样？”“为什么必须这样？”“为什么非这样不可？”“为什么变成这样？”等类似这种较强硬的口气。

但是，还有一点很重要，就是不要让对方觉得你是个“打破沙锅

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

问到底的人”。所以,有一点必须切记:千万不要为了执著于与对方争辩,尽顾着自己一直说,直到对方表示不悦。像这样的人,不管在哪里都一定是很容易就被激怒的,也没有注意到自己的说话态度傲慢的,反正就是要对方说出了“是”才会罢休。其实这样做,往往得不到真正的“是”。

相反地,对方也有可能是这种类型。说话容易偏离主题,又很情绪化,无法提出正面的言论,这样根本谈不上是说服。讨论的目的并不在于谁胜谁负,而只是说服过程之一而已。

卡耐基曾这样建议读者如何避免把“不同意”演变成“争论”:“欢迎不同的意见。记得这句俗话:‘假如两个合伙人的意见总是相同,则必有一人是多余的。’假如有些观点你没有思虑到,那么应该感谢那个引起你注意的人。也许,这个不同的意见是修正你自己观点的机会,以避免造成严重的错误。

“别相信自己直觉的印象,我们对自己不同意的状况,最先的自然反应就是抵制。要小心,要冷静,要留意你的第一个反应。注意,这可能是你最坏的反应,而不是最好的。

“要诚实。若有犯错的地方,要坦然承认,并且为此向对方道歉。如此一来,对方也比较会解除武装,减低对抗意识。

“控制自己的脾气。记住,由一个人如何控制脾气来看,便可以量出他的气度的大小。

“先注意听。给对方说话的机会,让他们把话讲完。别抵制、攻击或争论,因为这只会造成障碍。试着建立起能彼此了解的桥梁,而不是建立会造成更大误解的障碍。

“注意两者之间是否有彼此同意的地方。在你仔细听完对方的话之后,注意是否有某些观点你也觉得同意。

“感谢对方提供意见。对方竟然花了不少时间来表示反对,就显示出他对你所关心的问题具有兴趣。不要认为他们搅局,要认为他们想帮助你。也许这么一来,你们反能成为好朋友。

“答应仔细研究并考虑对方的意见。要说到做到。对方的意见

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

很可能是对的，所以不必急着往下进行。不妨答应考虑对方的意见，以免发生问题时，对方有机会说：'我们早就想告诉你，只是你不听。'"

"不必急着行动，要给双方思考问题的时间。建议稍后举行会议，以便有充分时间思考问题。在会议准备期间，不妨先问自己以下几个问题：对方的意见对吗？还是部分是对的？他们的论点有何长处？我的反映会解决问题吗？还是适得其反？我的反映是把双方的距离拉近或拉远？我的反映会提高别人对我的评估吗？我会输，或赢，得付出什么代价？如果我保持沉默，事情会得到解决吗？这个困境会是我的另一转机吗？"

所以，你要说服对方，就请遵循说服的第一个原则：惟一能从争辩中获得好处的办法是避免争辩。

二、尊重对方的意见

承认自己也许会弄错，就能避免争论，而且，可以使对方跟你一样宽宏大度，承认他也可能有错。

当你的意见与他人产生分歧时，你是经常自以为是，还是考虑一下他人的想法？在日常生活与工作中，我们有些人往往是选择前者，尤其是那些身居高位者，因为他们更加碍于面子。不尊重他人的意见，一则于己不利，因为如果他人的意见对了，可是你没听取，那你就得不到正确的信息，也无法获得正确的结果；二则伤害他人，因为你不尊重他人的意见，也就伤害了他人的自尊心，造成人际关系上的负面影响。何况我们每个人不可能时时正确，事事通晓，何不虚心听人之言呢？

人们可以接受外貌、身高、地位、收入上的差距，却很少能接受智力上的差距。当西奥多·罗斯福入主白宫的时候，他承认：如果他的决策能有75%的正确率，那么就达到他预期的最高标准了。像罗斯

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

福这样的杰出人物，最高的希望也只是如此，那么，我们呢？

如果你有60%得胜的把握，那你可以到华尔街证券市场一天赚个100万，买下一艘游艇，尽情地游乐一番。如果没有这个把握，你又凭什么说别人错了？

不论你用什么方法指责别人——你可以用一个眼神、一种说话的声调、一个手势，就像话语那样明显地告诉别人——他错了，你以为他会同意你吗？绝对不会！因为这样直接打击了他的智慧、判断力和自尊心。这只会激起他的反击，决不会使他改变主意。即使你搬出所有柏拉图或康德式的逻辑，也改变不了他的意见，因为你伤害了他的感情。

在说服别人的时候，你永远不要这样开场："好！我要如此证明给你看！你这话大错特错！"这无异于向他人表明："我比你聪明，我要让你改变想法。"这种做法实在是场恶战，无疑会引起反感并爆发一场冲突。在这种情况下，要想改变对方的观点根本不大可能。所以，为什么要弄巧成拙？为什么要自找麻烦呢？如果你想证明什么，别让任何人知道，而且应不着痕迹，很技巧地去做。正如著名诗人波普所说："你在教人的时候，要好像若无其事一样。事情要不知不觉地提出来，好像被人遗忘一样。"

苏格拉底也告诉门徒："我惟一知道的，就是我不知道什么。"

科学家伽利略也说过："你不能教人什么，你只能帮助他们去发现。"

英国19世纪的政治家切斯特菲尔德爵士也一再告诉儿子说："要比别人聪明，但不要让他们知道。"

我们不可能比这些人更聪明，所以从现在开始，最好不要再指出人们有什么错，那要付出代价。如果你认为有些人的话不对——不错，就算你确信他说错了——你最好还是这样讲："啊，慢着，我有另一个想法，不知对不对。假如我错了的话，希望你们帮我纠正。让我们共同来看看这件事。"

很奇妙，的的确确很奇妙，尤其是像这样的话："我可能不对，让

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我们来看看这件事。"天上或地下绝对没有人会反对你说:"我可能不对,让我们来看看这件事。"这一类句子,确实会收到神奇的效果。

但只有这样,才是积极有效的方法。有一次卡耐基去访问著名的探险家和科学家史蒂文森。他在北极圈内生活了11年之久,其中6年除了食兽肉和清水之外别无它物。他告诉卡耐基他做过的一次实验,于是卡耐基就问他打算从该实验中证明什么。他回答说:"科学家永远不会打算证明什么,他只打算发掘事实。"这样的回答令人难忘。

除了自己,谁也阻止不了你。如果你希望自己的思考方式科学化,那就行动吧!

你承认自己也许会弄错,就决不会惹上烦恼。那样的话,不但会避免所有争执,而且还可以使对方跟你一样宽容大度;那样的话,还会使他承认他也可能弄错。而如果你肯定别人弄错了,而且直率地告诉他,结果会如何呢?

有位年轻的纽约律师,他曾在最高法院参加了一个重要案子的辩论。案子牵涉了一大笔钱和一个重要的法律问题。

在辩论中,一位最高法院的法官对他说:"海事法追诉的期限是6年,对吗?"这位律师蓦然停住,看了法官半天,然后直率地说:"法官先生,海事法没有追诉期限。"

"庭内顿时安静下来,"他后来在卡耐基的讲习班上讲述他的经验时说:"气温似乎一下子降到了冰点。我是对的,法官是错的。我也据实告诉了他,但那样就使他变得友善了吗?没有。我仍然相信法律站在我这一边。我知道我讲的比过去的更精彩。但我并没有尊重他的感情,用讨论的方式据理说明我的观点,而是当众指出一位声望卓著、学识丰富的人错了,从而引起争端和误会。"

卡耐基训练班中,有一个学员就曾用这种方式处理顾客纠纷,他是"道奇汽车"在蒙大拿州的代理商哈罗·雷恩克。雷恩克在报告时指出,由于汽车市场的竞争压力,在处理顾客投诉案件时,常常显得冷漠不带感情。这很容易引起愤怒,甚至做不成生意或造成许多不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

快。

他告诉班上的其他学员:“后来我想清楚这样于事无补,便改变方法。我转而向顾客这么说,我们公司犯下了不少错误,我实在深以为憾,请把你碰到的情形告诉我。

“这种方法显然消除了顾客的敌意。情绪一放松,顾客在处理事情的过程中就容易讲道理了。许多顾客对我的谅解态度表示感谢,其中有两个人甚至后来还带了朋友来买车。在竞争激烈的市场上,我们很需要这样的顾客。而我相信尊重顾客意见,对待顾客周到有理,都是赢得竞争的本钱。”

是的,你永远不会因认错而导致麻烦。只有如此才能平息争论,促使对方也能同你一样公正宽大,甚至也承认他或许错了。

没有几个人具有逻辑性的思考,我们多数人都有武断、偏见、嫉妒、固执、恐惧、猜忌和傲慢的缺点。因此,如果你很想指出别人犯的错误时,请读一读詹姆士·哈维·罗宾森教授的《下决心的过程》一书中的一段话:

我们有时会在热情淹没或毫无抗拒的情形下突然改变自己的想法,但是如果有人说我们错了,反而会使我们迁怒对方,更固执己见。如果有人不同意我们的想法,我们反而会全心全意维护我们的想法。显然不是那些想法对我们珍贵,而是我们的自尊心受到了威胁……“我的”这个简单的词,是做人处世的关系中最重要的。妥善运用这两个字才是智慧之源。我们不但不喜欢说我的表不准,或我的车太破旧,也讨厌别人纠正我们对火车的知识、水杨素的药效或亚述王沙冈一世生卒年月的错误……我们愿意继续相信以往惯于相信的事,而如果我们所相信的事遭到了怀疑,我们就会找尽借口为自己的信念辩护。结果怎样呢?多数我们所谓的推理,变成找借口来继续相信我们早已相信的事物。

杰出的心理学家卡尔·罗杰斯在他的《如何做人》一书中写道:“当我尝试去了解别人的时候,我发现这真是太有价值了。我这样说,你或许会觉得很奇怪。我们真的有必要这样做吗?我认为这是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

必要的。在我们听别人说话的时候，大部分的反应是评估或判断，而不是试着了解这些话。在别人述说某种感觉、态度或信念的时候，我们几乎立刻倾向于判定'说得不错'、或'真是好笑'、'这不正常吗'、'这不合道理'、'这不正确'、'这不太好'。我们很少让自己确实地去了解这些话对其他人具有什么样的意义。"

当我们错的时候，也许会对自己承认。而如果对方处理得很巧妙，我们也会对别人承认，甚至以自己的坦率而自豪。但忌讳有人把难以下咽的事实硬塞进我们的食道……

美国南北战争期间，哈利斯·格里莱强烈地反对林肯的政策，而且相信以论战、嘲弄、辱骂就能使林肯同意他的看法。他发起攻击，日复一日，年复一年。就在林肯遇刺的那天晚上，格里莱还发表了一篇尖刻、粗暴攻击林肯的文章。

那些尖刻的攻讦能使林肯同意格里莱吗？一点也没有。嘲弄和辱骂是永远办不到的。正如中国大文豪鲁迅所说："辱骂和恐吓决不是战斗。"

如果你想知道一些有关处理人际关系、控制自己、完善品德和说服别人的有益建议，不妨看看本杰明·富兰克林的自传——它是最引人入胜的传记之一，也是美国的一本名著。

在这本自传中，富兰克林叙述了他如何克服好辩的习惯，使自己成为美国历史上最能干、最老练、最和善的外交家。

有一天，当富兰克林还是个毛躁的年轻人时，一位教友会的老朋友把他叫到一旁，尖刻地训斥了他一顿：

"本杰明，你真是无可救药。你已经打击了每一位和你意见不同的人。你的意见变得大珍贵了，没有人承受得起。你的朋友发觉，如果你在场，他们会很不自在。你知道的太多了，没有人再能教你什么，也没有人打算告诉你些什么，因为那样会吃力不讨好的，而且又弄得不愉快。因此，你不能再吸收新知识了，但你的旧知识又很有限。"

富兰克林接受了那次严厉的训斥。他发觉他正面临社交失败的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

命运，立即改掉了傲慢、粗野的习性。

“我立下一条规矩，”富兰克林说，“决不正面反对别人的意见，也不准自己太武断，我甚至不准许自己在文字或语言上措辞太肯定。我不说‘当然’、‘无疑’等，而改用‘我想’、‘我假设’、‘我想象’或者‘目前我看来是如此’这些语言。当别人陈述一件我不以为然的事时，我决不立刻反驳，或立即指正他的错误。我会在回答的时候，表示在某些条件和情况下，他的意见没有错；但在目前这件事上，看来好像稍有两样等等。我很快就领会到改变态度的收获：凡是我参与的谈话，气氛都融洽得多了。我以谦虚的态度来表达自己的意见，不但容易被接受，更减少一些冲突。我发现自己有错时，也没有什么难堪的场面，而我碰巧是对的时候，更能使对方不固执己见而赞同我。

“我刚开始采用这套方法时，确实觉得和我的本性相冲突，但久而久之就愈变愈容易，成为我的习惯了。也许这五十年以来，没有人听我讲过什么太武断的话。我在提出新法案或修改旧条文时，并不善于辞令，更谈不上雄辩，遣词用字也很迟疑，还会说错话，但一般来说，我的意见还是得到广泛的支持。”

如果把富兰克林的方法用在经商上呢？我们再举两个例子来看一看。

住在纽约自由街 114 号的麦哈尼，专门经销石油所使用的特殊工具。一次他接受了长岛一位重要主顾的一批订单，图纸呈上去，得到了批准，工具便开始制造了。然而，一件不幸的事情发生了：那位买主同朋友们谈起这件事，他们都警告他，他犯了一个大错，他被骗了。一切都错了。太宽了，太短了，太这个，太那个，他的朋友把他说得发火了。于是，他打了一个电话给麦哈尼先生，发誓不接受已经在制造的那一批器材。

“我仔细检验过了，确知我方无误，”麦哈尼先生事后说，“我知道他和他的朋友们都不知所云。可是，我觉得，如果这样告诉他，将很危险。我到了长岛。当我走进办公室，他立刻跳起来，一个箭步朝我冲过来，话说得很快。他显得很激动，一面说一面挥舞着拳头，竭力

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

指责我和我的器材，而我却耐心地听着。结束的时候，他说：‘好吧，你现在要怎么办？’

“我心平气和地告诉他：我愿意照他的任何意见办。我说：‘你是花钱买东西的人，当然应该得到适合你用的东西。可是总得有人负责才行啊！如果你认为自己是对的，请给我一张制造图纸，虽然我们已经花了2000美元，但我们可以取消这笔钱。为了使你满意，我们宁可牺牲2000美元。但，我得先提醒你，如果我们照你坚持的做法，你必须负起这个责任。但如果你放手让我们照原定的计划进行，我相信，原计划是对的，我们可以保证负责。’

“他这时平静下来了，最后说：‘好吧！照原计划进行。但若是错了，上天保佑你吧。’

“结果没错。于是他答应我，本季还要向我们订两批相似的货。

“当那位主顾侮辱我，在我面前挥舞拳头，而且还说我外行的时候，我要维护自己，而又不同他争论真需要有高度的自制力。的确，我们常常需要极度的自制，但结果很值得。要是我说他错了，开始争辩起来，很可能要打一场官司，感情破裂、损失一笔钱，失去一位重要的主顾。所以，我深信，用这种方法来指出别人错了，是划不来的。”

我们再来看另一个例子。克洛里是纽约泰勒木材公司的推销员。他承认：多年来，他总尖刻地指责那些大发脾气的木材检验人员的错误，他也赢得了辩论，可这一点好处也没有。因为那些检验人员“和棒球裁判一样，一旦判决下去，他们绝不肯更改”。

在克洛里看来，他虽然在口舌上获胜，却使公司损失了成千上万的金钱。因此，在卡耐基讲习班上课的时候，他决定改变这种习惯，不再抬杠了。下面是他在讲习班上的报告：

“有一天早上，我办公室的电话响了。一位愤怒的主顾在电话那头抱怨我们运去的一车木材完全不符合他们的要求。他的公司已经下令停止卸货，请我们立刻把木材运回去。在木材卸下25%后，他们的木材检验员报告说，55%的木材不合规格。在这种情况下，他们拒绝接受。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“挂了电话,我立刻去对方的工厂。在途中,我一直在思考着一个解决问题的最佳办法。通常,在那种情形下,我会以我的工作经验和知识来说服检验员。然而,我又想,还是把在课堂上学到的为人处世原则运用一番看看。

“到了工厂,我见购料主任和检验员正闷闷不乐,一副等着抬杠的姿态。我走到卸货的卡车前面,要他们继续卸货,让我看看木材的情况。我请检验员继续把不合格的木料挑出来,把合格的放到另一堆。

“看了一会,我才知道他们的检查太严格了,而且把检验规格也搞错了。那批木材是白松。虽然我知道那位检验员对硬木的知识很丰富,但检验白松却不够格,经验也不够,而白松碰巧是我最内行的。我能以此来指责对方检验员评定白松等级的方式吗?不行,绝对不能!我继续观看着,慢慢地开始问他某些木料不合格的理由是什么,我一点也没有暗示他检查错了。我强调,我请教他只希望以后送货时,能确实满足他们公司的要求。

“以一种非常友好而合作的语气请教,并且坚持把他们不满意的部分挑出来,使他们感到高兴。于是,我们之间剑拔弩张的气氛松弛消散了。偶尔,我小心地提问几句,让他自己觉得有些不能接受的木料可能是合格的,但是,我非常小心不让他认为我是有意为难他。

“他的整个态度渐渐地改变了。他最后向我承认,他对白松木的经验不多,而且问我有关白松木板的问题,我就对他解释为什么那些白松木板都是合格的,但是我仍然坚持:如果他们认为不合格,我们不要他收下。他终于到了每挑出一块不合格的木材就有一种罪过感的地步。最后他终于明白,错误在于他们自己没有指明他们所需要的是什么等级的木材。

“结果,在我走之后,他把卸下的木料又重新检验一遍,全部接受了,于是我们收到了一张全额支票。

“就这件事来说,讲究一点技巧,尽量控制自己对别人的指责,尊重别人的意见,就可以使我们的公司少损失 150 美元,而我们所获得

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的良好的关系,则非金钱所能衡量。”

北卡罗莱纳州的凯塞琳·亚尔佛瑞德,是一家纺纱工厂的督导员,她讲到她处理一个敏感问题的方法的转变过程时说:“我的职责的一部分是员工能够生产出更多的纱线,而她们也能赚到更多的钱。后来工厂扩大了产品项目和生产能力,原来的办法便不合理了。我已经设计出一个新的办法,并且向厂里的高级职员证明我的办法是正确的。我详细地说明他们过去用的办法是错误的,以及我为他们准备的解决方法。但是,我完全失败了。我太忙于为我的新办法辩护,而没有留下余地,让他们能不失面子地承认老办法上的错误。于是我的建议也就胎死腹中。

“后来,我了解到我所犯的错误。我请求召开另一次会议,在会上,我请他们说出问题到底出在什么地方。我们讨论每人要点,并请他们说出最好的解决办法,在适当的时候,我以低调的建议引导他们按照我的意思把办法提出来。等到会议结束的时候,实际上也就等于是我把办法提出来,而他们却热情地接受了它。

“现在,我深信,如果直接指出某一个人不对,不但得不到好的效果,而且还会造成很大的伤害。你指责别人就剥夺了别人的自尊,并且使自己成为不受欢迎的人。”

有人问和平运动者马丁·路德·金,为何如此崇拜美国当时官阶最高的黑人军官但尼尔·詹姆士将军,他回答说:“我判断别人是根据他们的原则来判断,不是根据我自己的原则。”

同样地,在美国南北战争时期,南方军的罗勃·李将军有一次在他的总统杰佛生·戴维斯面前,以极为赞誉的语气谈到他属下的一位军官。在场的另一位军官大为惊讶。“将军,”他说:“你知道吗?你刚才大为赞扬的那位军官,可是你的死敌呀。他一有机会就会恶毒地攻击你。”“是的,”李将军回答说,“但是总统问的是我对他的看法,不是问他对我的看法。”

耶稣两千年以前说过:“尽快同意反对你的人。”

在耶稣出生之前两千年,埃及国王阿克图,给予他儿子一些精明

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的忠告。四千年前的一天下午，阿克图国王在酒宴中说："谦虚一点，它可使你予求予取。"换句话说，不要跟你的顾客、丈夫或反对者争辩，别老是指责他错了，也不要刺激他，而要运用一点技巧，讲究一点方法，来说服别人。

如果你过于直率地指出别人的错误，再好的意见也不会被人接受，甚至会受到很大的伤害。你剥夺了别人的自尊，也让自己成为讨论中最不受欢迎的一部分。

尊重人家的意见，不去和人家作无所谓的争辩，处处同意着人家的主张，这样的态度，似乎是阿谀人家，有失自己的体面的。实际，这并不是阿谀，因为阿谀是近于欺骗，虽然一时能够获得成功，但终久必定要归于失败的。比方，为了某种的势利关系，不妨向人卑躬屈膝；或者，投人所好，拿着东西作礼物，使人家心满意足而给我某种的利益，这就叫做阿谀。蔺相如不和廉颇争，这并不是蔺相如阿谀廉颇；林肯给米德将军的信并不发出，这也不是林肯对米德将军的阿谀，我们同意人家的主张，目的不过是在避免无谓的争论。人家不对我表示同情，我是不高兴的；我们推己及人，我们就是不去给人家不高兴，我还是有着我自己的立场的。读者诸君，请你仔细地去玩味一下，你就可以知道这不是阿谀了。

所以，如果你要说服别人，就得记住说服的第二大原则：

对别人的意见表示尊重。千万别说："你错了。"

三、承认自己的错误

如果你是对的，就要试着温和地、技巧地让对方同意你；而如果你错了，就要迅速而热诚地承认，这要比为自己争辩有效和有趣得多。

从儿童时代起，父母和老师就开始教导我们：要敢于承认自己的错误 。可要真正做到这一点看来可并不那么容易。如今我们有些

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人已是为人父母,也时时在教育自己的孩子:不怕认错。但自己却总是做不到这一点,这让人想起来不也好笑么?究其不敢认错的原因,可能还是碍于面子,强于自尊。即使他们深知自己错误,但口里还是难以说出"我错了"这几个字。中国古代圣贤孔子早在几千年前就懂得"三人行,必有我师"的道理并力行于此,何况我们这些平凡之辈?认错,不仅使自己获得一种好的结果,而且也给人一个良好的印象,没有人在乎你当时的面子,那只是你自己的在乎,或者你内心根本不想认错罢了。

从卡耐基住的地方,只需步行一分钟,就可到达一片森林。春天,黑草莓丛的野花白白一片,松鼠在林间筑巢育子,马草长到高过马头。这块没有被破坏的林地,叫做森林公园。卡耐基常常带雷斯到公园散步,这只小波士顿斗牛犬,和善而不伤人。因为在公园里很少碰到人,卡耐基常常不替雷斯系狗链或戴口罩。

有一天,他们在公园里遇见一位骑马的警察,这位警察迫不及待地表现出他的权威。

"你为什么让你的狗跑来跑去,不给它系上链子或戴上口罩?"他申斥道,"难道你不知道这是违法的吗?"

"是的,我知道,"卡耐基轻柔地回答,"不过我认为它不至于在这儿咬人。"

"你不认为!你不认为!法律是不管你怎么认为的。它可能在这里咬死松鼠,或咬伤小孩。这次我不追究,但下回再让我看到这只狗没有系上链子或套上口罩在公园里的话,你就必须去跟法官解释啦。"

卡耐基客客气气地答应照办。

他的确照办了——而且是好几回。可是雷斯不喜欢戴口罩,卡耐基决定碰碰运气。事情很顺利,但好运不长。一天下午,雷斯跑在前头,直向那位警察冲去。

卡耐基决定不等警察开口就先发制人。他说:"警官先生,这下你当场逮住我了。我有罪,我没有借口,没有托辞了。你上星期警告

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

过我，若是再带小狗出来而不替它戴口罩你就要罚我。”

“好说，好说，”警察回答的声调很柔和，“我晓得在没有人的时候，谁都忍不住要带这么一条小狗出来溜达。”

“的确是忍不住，”卡耐基回答，“但这是违法。”

“像这样的小狗大概不会咬伤别人吧。”警察反而为卡耐基开脱。

“不，它可能会咬死松鼠。”卡耐基说。

“哦，你大概把事情看得太严重了，”他告诉卡耐基，“我们这样办吧。你只要让它跑过小山，到我看不到的地方——事情就算了。”

那位警察，也是一个凡人，他要的是一种重要人物的感觉。以宽容的态度表现慈悲，能增强他的自尊心。

这个故事说明：如果我们知道免不了会遭受责备，何不抢先一步，自己先认罪呢？听自己谴责自己不比挨人家的批评好受得多吗？

你要是知道某人想要或准备责备你，就自己先把对方要责备你的话说出来，那他就拿你没有办法了。十之八九他会以宽大、谅解的态度对待你，忽视你的错误。

费丁南·华伦是一位商业艺术家，他就使用这个技巧，赢得了一位暴躁易怒的艺术品主顾的好印象。

华伦先生事后说：“有些艺术编辑要求他们把交待下来的任务立刻完成，在这种情况下，难免会出现一些小错误。有一位艺术组长总是喜欢从鸡蛋里挑骨头。我离开他的办公室时，总觉得倒胃口，不是因为他的批评，而是因为他批评我的方法。最近我交了一件很急的稿子给他，他打电话给我，要我立刻到他办公室去。当我到办公室之后，他满怀敌意，有了挑剔我的机会。他恶意地责备我一大堆。我想：这正好是我运用自我批评的机会。因此我说：‘某某先生，你的话不错，我的失误不可原谅。我为你完稿这么多年，实在该知道怎么画才对。我觉得惭愧。’

“他立刻开始为我辩护起来，‘是的，你的话并没有错，不过毕竟这不是一个严重的错误。只是——’

“我打断了他。‘任何错误，’我说，‘代价可能都很大，叫人不舒

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

服。'

"他开始插嘴,但我不让他插嘴。我很满意,有生以来我第一次在批评自己。我继续说:'我应该更小心一点才对,你给我的工作机会很多,照理应该使你满意,因此我打算重新再来。'

"'不! 不!'他反对起来,'我不想那样麻烦你。'他赞扬我的作品,告诉我他只需要稍微修改一下就行了,又说一点小错不会花他公司多少钱,不值得担心。

"我批评自己,使他怒气全消。结果他邀我同进午餐,分手之前他开给我一张支票,又交待我另一件工作。"

一个人有勇气承认自己的错误,不仅可以清除罪恶感和自我辩护的气氛,而且有助于解决这项由错误所制造的问题。

即使傻瓜也会为自己的错误辩护——大部分的傻瓜都会那么做——但能承认自己错误的人,却会得到别人的谅解,并给人以谦恭有礼的感觉。举例来说,历史上对南北战争时的罗勃·李将军有一段极美好的记载,就是他把毕克德进攻盖茨堡的失败完全归咎于自己。

毕克德的那次进攻,无疑是西方世界最辉煌最显赫的一场战斗。毕克德本身就很辉煌。他的长发披肩,而且跟拿破仑在意大利战役一样,他几乎每天都在战场上写情书。在那悲剧性的7日午后,当他的军帽斜戴在右耳上方,轻盈地放马冲刺北军时,他那支忠诚的部队不禁为他喝彩起来。他们喝彩着,跟随着他向前冲刺。队伍浩荡,军旗翻飞,军刀闪耀,阵容威武,北军也不禁发出了惊讶的赞叹。

毕克德队伍轻松地向前冲锋,踏过花草,翻过小山穿过果园和玉米地。同时,北军的大炮也一直没有停止轰击,但他们继续挺进,毫不退缩。

突然,北军步兵从隐伏的墓地山脊后冲出来,对着毕克德那毫无提防的军队,一阵又一阵地开枪。山间硝烟四起,惨烈有如屠场。几分钟之内,毕克德所有的旅长,除了幸存的一名之外,全部阵亡,5000士兵折损百分之八九十。

阿姆斯德统率余部奔上石墙,拼死冲杀,把军帽顶在指挥刀上指

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

挥，高喊："兄弟们！宰了他们！"

他们拼了。他们跳过石墙，用枪把、刺刀拼死肉博，终于把南军军旗竖立在墓地山脊的北方阵线上。

军旗只在那里飘扬了一会儿。虽然那只是短暂的一瞬，却是南军战功的辉煌记录。

毕克德的冲刺——虽然勇猛、光荣——却是失败的开始。罗勃·李将军失败了。他没有办法突破北方。

南方的命运决定了。

罗勃·李将军震惊不已，大感懊丧，他将辞呈送上南方的戴维斯总统，请求改派一个年轻有为之士。如果罗勃·李将军要把毕克德的进攻所造成的惨败归咎于别人，那他可找出数十个借口。但是，李将军太可贵了，他不愿迁怒别人。当毕克德的残兵从前线退回南方战线时，李将军只身骑马出迎，自我谴责起来。"这是我的过错，"他承认说，"我，我一个人，输了这场战斗。"

历史上有这种勇气和情操的将军实在是不多。

艾柏·赫巴是曾闹得满城风雨的最具独特人格的作家之一，他那尖酸的笔触经常惹起强烈的不满。但是赫巴以少见的为人处世的技巧，常常化敌为友。

当一些愤怒的读者写信给他，表示对他的某些文章不以为然，结尾又痛骂他一顿时，赫巴就如此回答："回想起来，我也不尽然同意自己。我昨天写的东西，今天不见得全部满意。我很高兴你对这件事的看法。下次你来附近时，欢迎驾临，我们可以交换意见。遥祝敬意。"

面对一个这样对待你的人，你还能怎么说呢？

新墨西哥州阿布库克市的布鲁斯·哈威，错误地批准发给一位请病假的员工全薪。他发现这错误之后，就赶到老板面前承认。他回忆说："我走进他的办公室，告诉他我犯了一个错误，然后把整个情形告诉了他。他大发脾气，说这应该是人事部门的错误，但我重复地说这是我的错误。他又大声地指责会计部门的疏忽，我又解释说这是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我的错误。他又责怪办公室另外两个同事，但是我一再地说这是我的错误。最后他看着我说：‘好吧，这是你的错误。现在把这个问题解决掉吧。’这错误改正过来了，而没有给任何人带来麻烦。因为我有勇气不去寻找借口。自那以后，老板就更加看重我了。”

钟麦可先生，是卡耐基课程在香港的训练人员。他告诉人们，中国的文化当中，现存有不少问题，因此有时不得不有这样的认知：接受新的法则有时比维持老传统更为有益。

他举了一个例子：在训练班里，有位中年人与儿子已有好几年不相往来。这位父亲曾有吸食鸦片的习惯，但现已完全戒除。根据中国传统，年长的一辈不能先表示让步，故这位父亲认为儿子应先出来和解。在训练课程刚开始的时候，这位父亲曾告诉班上的学员，他如何想与儿子重聚，并且看看从未谋面的孙儿。这些中国学员都十分了解他的心境，知道古老传统与个人意愿常有冲突之处，这位父亲觉得，年轻人应该尊重年老的人，而他也尊崇固有的社会习惯，故他只有等待有朝一日，儿子会回到他身旁。

到了课程快结束的时候，这位父亲又在班上发表谈话。他说：“我仔细考虑过这个问题。戴尔·卡耐基先生说过：‘假如你错了，立即断然承认。’我的儿子不想见我，不让我加入他们的生活，他这样做并没有错。也许，向年轻一辈的人认错是有失面子，但犯错的是我，我当然有责任先认错。”全体学员报以热烈掌声，并表示全力支持。第二次上课的时候，他向班上报告他如何跑去见他的儿子，如何认错并获得原谅。

现在，他们又恢复父子关系，也见到了儿媳妇和孙儿。

每个人都会有犯错误的时候。当我们遭受到失败之时，为了掩饰自己的失败，总是会倾力地为自己辩白。例如：

“那时，我的工作不止一个，几种工作纠缠在一起，忙碌得团团转，以致弄坏了……”

“四周太吵杂了，不能集中精神做事……因此……”

“昨晚没有好好睡觉……所以……”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

诸如此类的说法，不外是想掩饰自己的错误而已。

然而，不管你如何地为自己辩白，对方绝不会把它当真。因此，不管有何种理由(决定性的原因除外)，一旦犯下了错误时，你最好直率坦诚地道一个歉。如此一来，对方就会轻易地原谅你的。

而且你的差错肯定给某些人造成伤害，而受害者常常希望看到你深感悔恨的感情体现。如果你过失之后能表现出歉意和窘迫不安，对方就会心平气和，对你宽容一些。

数年前，朱迪丝·马丁曾不慎导致了一场车祸事故，她对犯错后诚恳认错所引起的神奇力量深有感触。朱迪丝驾车不慎，撞人一个交叉路口，结果将一载人汽车撞伤，车上坐着一夫一妻，还有一个孩子。尽管听说对方无人受伤，朱迪丝还是忙不迭地道歉："对不起，对不起，我真对不起你们。"

朱迪丝诚恳的道歉使她在几星期后的交通法庭上顺利通过，对她的过失进行宣判(判她去驾驶员学校上二次周末课程)后，受害车的主人同情地陪同朱迪丝走出法庭，并对她丈夫说："你妻子真是一位有修养的人。"

事后朱迪丝这样描述真诚悔恨所带来的后果："绝大多数人都是通情达理的，如果你诚恳认错，他们就会慷慨大度。"

所以，如果你错了，就及时承认，与其等别人提出批评、指责，还不如主动认错、道歉，更易于获得谅解和宽恕。凡是坚信自己一贯正确，从不认错、道歉的人，根本交不到朋友，永远缺乏知心。

真心实意的认错、道歉，就不必推客观原因，作过多的辩解。就是确有非解释不可的客观原因，也须在诚恳的道歉之后再略为解释，而不宜一开口就辩解不休。否则，这种道德，不但不利于弥合裂痕，反而会扩大裂痕，加深隔阂。

当对方正处在气头上，好话歹话都听不进时，最好选通过第三者转致歉意，待对方火气平息之后，再当面道歉。如双方僵持不下，势必两败俱伤。如一方先主动表示歉意，就有可能打破僵局，化紧张为和谐，乃至化"敌"为友。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

真诚的道歉，应包涵语气温和，坦诚而不谦卑，目光友好地凝视对方，并多用如“原谅”“打扰”“得罪”“指教”等礼貌词语。道歉的语言，简洁为佳，只要基本态度表明，对方也已通情达理地表示谅解，就切忌啰唆，重复。

如果你觉得道歉的话说不出口，可以用别的方式代替。夫妻吵架后，一束鲜花能冰释前嫌；把一件小礼物放在餐碟旁或枕头下，可以表明悔意，以示爱念不渝；大家不交谈，握手也可以传情达意，千万不要低估“尽在不言中”之妙。有时，也可以给对方写封信，表白歉意。这种不见面的交谈既可达到道歉的目的，又可免去一些难堪的场面。

有些过失是需要口头表示歉意才能弥补的；但是，还有些过失不但需要口头表示歉意，而且需要改正过失的行动。不管是哪种情况，改正过失的行动，可以说是最真诚、最有力、最实际的道歉。

当然，如果你没有错，也不要为了息事宁人而向人家道歉。这种没有骨气的道德，对任何人都没有好处。同时要分辨清楚深感遗憾和必须道歉两者的区别。比如你是主管，某一位部属不称职，势必将其革职不可。对这种事，你可以觉得遗憾，但不必道歉。

当我们对的时候，我们就要试着温和地、巧妙地使对方同意我们的看法；而当我们错了——若是我们对自己诚实，就要迅速而坦率地承认。这种技巧不但能产生惊人的效果，而且在任何情形下，都要比为自己争辩还有用得多。

“用争斗的方法，你绝不能得到满意的结果；但用让步的方法，收获会比你预期的高出许多。”

所以，如果你要说服别人，那就应该记住说服的原则：如果你错了，就迅速而真诚地承认。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

四、友善地对待对方

对别人友善，可以使你轻松达到目的。

人性本身充满了矛盾——真与假，善与恶，美与丑。而一个人要想活得更加快乐、幸福而有意义，就应该使自己多一点真、善、美的东西。有些人似乎生来就恶，他们对待别人，对待周围的世界，对待生活，甚至对待自己，似乎充满了恶意。让我们试想，如果你对他人没有真诚，毫不友好，又怎能期望从他人身上得到友善的回报？当你与人相处时，请记住“投之以桃，报之以李”这一准则。

我们有时也许激怒了他人，或者被人激怒。当你被人激怒，并且说了一大堆气话之后，你确实可以控制一下自己的情绪，让自己得到一些轻松，但是你想过他人没有？别人会怎样呢？他会分享你的一吐为快吗？你那充满愤怒的声调、敌对的态度，真能够使他同意于你吗？

威尔逊这样说：“如果您想以拳相待，那我同样也将以牙还牙”。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，只要我们对自己加以克制并对他人以诚相见，就一定会找到共同语言。

但威尔逊的这番说法显然还不及小洛克菲勒。

远在1915年的时候，小洛克菲勒还是科罗拉多州一个不起眼的小人物。当时，发生了美国工业史上最激烈的罢工，并且持续达两年之久。愤怒的矿工要求科罗拉多燃料钢铁公司提高薪水，小洛克菲勒正负责管理这家公司。由于群情义愤，公司的财产遭受破坏，军队前来镇压，因而造成流血，不少罢工工人被射杀。

在那样的情况下，可说是民怨沸腾。小洛克菲勒后来却赢得了

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

罢工者的信服，他是怎么做到的呢？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以前想把他绞死的人讲话的。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。那次的谈话可称之不朽，它不但平息了众怒，还为他自己赢得了不少赞赏。演说的内容是这样的：

这将是我一生当中最值得纪念的日子，因为这是我第一次有幸能和这家大公司的员工代表，还有公司行政人员和管理人员见面。我可以告诉你们，我很高兴站在这里，有生之年都不会忘记这次聚会。假如这次聚会提早两个星期举行，那么对你们来说，我只是个陌生人，我也只认得少数几张面孔。由于上个星期以来，我有机会拜访整个附近南区矿场的营地，私下和大部分代表交谈过。我拜访过你们的家庭，与你们的家人见面，因而现在我不算是陌生人，可以说是朋友了。基于这份互助的友谊，我很高兴有这个机会和大家讨论我们的共同利益。

由于这个会议是由资方和劳工代表所组成，承蒙你们的好意，我得以坐在这里。虽然我并非股东或劳工，但我深觉与你们关系密切。从某种意义上说，也代表了劳工和资方。

多么出色的一番演讲，这可能是说服对方，从而化敌为友的一种最佳的艺术表现形式之一。假如小洛克菲勒采用的是另一种方法，与矿工们争得面红耳赤，用不堪入耳的话骂他们，或用话暗示错在他们，用各种理由证明矿工的不是，你想结果如何？只会招惹更多的怨愤和暴行。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

纽约州的工程师史德伯希望他的房租能够减低，但他知道房东很难缠。“我写了一封信给他，”史德伯在卡耐基的讲习班上说，“通知他，合约期一满，我立刻就要搬出去。”事实上，我不想搬，如果租金能减低，我愿意继续住下去；但看来并不可能，因为其他的房客都试过——失败了。大家都对我说，房东很难打交道。但是，我对自己说，现在我正在学习为人处事这一课，不妨试试，看看是否有效。

“他一接到我的信，就同秘书来找我。我在门口欢迎他，充满善意和热忱。开始我并没有谈论房租太高，我强调我是多么地喜欢他的房子。我真是‘诚于嘉许，惠于称赞’。我称赞他管理有方，表示我很愿再住一年，可是房租实在负担不起。

“他当时简直不知道该怎么办才好。因为他显然是从未见过一个房客对他如此热情，然后，他开始诉苦，抱怨房客，其中一位给他写过14封信，太侮辱他了。另一位威胁要退租，如果不能制止楼上那位房客打鼾的话。‘有你这种满意的房客，多令人轻松啊！’他赞许道。接着，甚至在我还没有提出要求之前，他就主动要减收我一点租金。我想要再少一点，就说出了我能负担的数字，他一句也不说就同意了。

“当他离开时，又转身问我：‘有没有什么要为你装修的地方呢？’

“如果我用的是其他房客的方式要求减低房租的话，我相信，一定会碰到同样的阻碍。使我达到目的的是友善、同情、称赞的方法。”

让我们再举一个例子。这次是一位女士——一位社交界的名人——戴尔夫人，她来自长岛的花园城。戴尔夫人说：“最近，我请了少数几个朋友吃午饭，这种场合对我来说很重要。当然，我希望宾主尽欢。我的总招待埃米，一向是我的得力助手，但这一次却让我失望。午宴很失败，到处看不到埃米，他只派个侍者来招待我们。这位侍者对第一流的服务一点概念也没有。每次上菜，他都是最后才端给我的主客。有一次，他竟在很大的盘子里上了一道极小的芹菜，肉没有炖烂，马铃薯油腻腻的，糟透了。我简直气死了，我尽力从头到尾强颜欢笑，但不断对自己说：等我见到埃米再说吧，我一定要好好给他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一点颜色看看。

“这顿午餐是在星期三。第二天晚上，听了为人处世的一课，我才发觉：即使我教训了埃米一顿也无济于事。他会变得不高兴，跟我作对，反而会使我失去他的帮助。我试着从他的立场来看这件事：菜不是他买的，也不是他烧的，他的一些手下太笨，他也没有法子。也许我的要求太严厉，火气太大。所以我不但准备不苛责他，反而决定以一种友善的方式作开场白，以夸奖来开导他。这个方法效验如神。第三天，我见到了埃米，他带着防卫的神色，严阵以待准备争吵。我说：‘听我说，埃米，我要你知道，当我宴客的时候，你若能在场，那对我有多重要！你是纽约最好的招待。当然，我很谅解：菜不是你买的，也不是你烧的。星期三发生的事你也没有办法控制。’我说完这些，埃米的神情开始松弛了。

“埃米微笑地说：‘的确，夫人，问题出在厨房，不是我的错。’

“‘埃米，我又安排了其他的宴会，’我继续说道‘我需要你的建议。你是否认为我们再给厨房一次机会呢？’

“当然，夫人，当然，上次的情形绝对不会再发生了！

“下一个星期，我再度邀人午宴。埃米和我一起计划菜单，他主动提出把服务费减收一半。

“当我和宾客到达的时候，餐桌上被两打美国玫瑰装扮得多彩多姿，埃米亲自在场照应。即使我款待玛莉皇后，服务也不能比那次更周到。食物精美滚热，服务完美无缺，饭菜由四位侍者端上来，而不是一位，最后，埃米亲自端上可口的甜美点心作为结束。

“散席的时候，我的主客问我：‘你对招待施了什么法术？我从来没见过这么周到的服务。’

“她说对了。我对埃米施行了友善和诚意的法术。”

假如一个人对你无任何好感或对你怀有敌意，那么，无论你采用何种说理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、喜欢独断专行的丈夫、固执己见的妻子、

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

专横的领导都应明白;人们是不愿改变自己意愿的,对于他们不愿意的事情,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。

在一百多年前林肯就曾这样说过:"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。如果您想让人支持您的某一观点,首先得使他感到您是他的知心朋友。要知道,'一滴蜜'就可以使您博得他的好感,说服他同意您的意见。"

在前面我们已经讲到过的,有关太阳和风的那则寓言,也是对这一观点的最好例证。下面不妨让我们再来回顾一下这则寓言。它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,老头儿太衣裹得越紧。风终于停下来认了输。太阳露出了头就向着老头微笑。老头儿马上就脱下了大衣。此时太阳对风讲说:"善良和爱抚总要胜过仇恨和暴虐的。"

伊索是古希腊克雷兹的一个家奴。在耶稣诞生前500年,他讲了许多流芳百世的寓言。但是他宣扬的关于人的本性的原理现在仍和2500多年前是一样正确的。太阳让你脱大衣比风让你脱大衣要快;善良、友好和感激之情能比愤怒、仇恨更快地改变人的主张。

波士顿郊区曾发生了一件也证明这个真理的事。

那年头波士顿的报纸充斥着江湖郎中的广告——堕胎专家和庸医的广告。表面上是给人治病,骨子里却以恐吓的词句,类似"你将失去性能力"等等,欺骗无辜的受害者。他们的治疗方法使受害者满怀恐惧,而事实上却根本不加以治疗。他们害死了许多人,却很少被定罪。他们只要缴点罚款或利用政治关系,就可以逃脱责任。

这种情况太严重了,它激起了波士顿很多善良民众的义愤。传教士拍着讲台,痛斥报纸,祈求上帝能终止这种广告。公民团体、商界人士、妇女团体、教会、青年社团等,一致公开指责,大声疾呼——

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

但一切都无济于事。议会掀起争论,要使这种无耻的广告不合法,但是在利益集团和政治的影响力之下,各种努力均归徒然。

华尔医师是波士顿基督联盟的善良民众委员会主席,他的委员会用尽了一切方法,都失败了。这场抵抗医学界败类的斗争,似乎没有什么成功的希望。

接着,在一天晚上,华尔医师试了波士顿显然没有人试过的一个办法。他所用的是友善、仁慈、同情和赞美。他企图使报社自动停止那种广告。他写了一封信给《波士顿先锋报》的发行人,表示他多么仰慕该报:新闻真实,社论尤其精彩,是一份完美的家庭报纸,他一向看该报。华尔医师表示,以他的看法,它是新英格兰地区最好的报纸,也是全美国最优秀的报纸之一。"然而,"华尔医师说道,"我的一位朋友有个小女儿。他告诉我,有一天晚上,他的女儿听他高声朗读贵报上有关堕胎专家的广告,并问他那是什么意思。老实说他很尴尬。他不知道该怎么回答。贵报深入波士顿上等人家,既然这种场面发生在我的朋友家里,在别的家庭也难免会发生。如果你也有女儿,你愿意她看到这种广告吗?如果她看到了,还要你解释,你该怎么说呢?

"很遗憾,像贵报这么优秀的报纸——其他方面几乎是十全十美——却有这种广告,使得一些父母不敢让家里的女儿阅读。可能其他成千上万的订户都和我有同感吧!"

两天以后,也就是1904年10月13日。《波士顿先锋报》的发行人,回了一封信给华尔医师。华尔医师保留了这封信有将近1/3世纪。他参加卡耐基的讲习班后,把它交给了卡耐基。下面就是这封信的内容:

麻省波士顿华尔医生

亲爱的先生:

十一日致本报编辑部来函收纳,至为感激。贵函的正言,促使我实现本人自接掌本职后,一直有心于此但未能痛下决心的一件事。

从下周一起,本人将促使《波士顿前锋报》摒弃一切可能招致非

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

议的广告。暂时不能完全剔除的广告，也将谨慎编撰，不使它们造成任何不快。

贵函惠我良多，再度致谢，并盼继续不吝指正。

商界人士都知道，对罢工者表示出一种友善的态度是必要的。小洛克菲勒的做法已证明这一点，下面让我们再看一个例子。

怀特汽车公司的某一工厂有250个员工，他们因要求加薪而举行罢工。当时的公司总裁罗伯·布莱克没有采取动怒、责难、恐吓或发表霸道谈话的做法，而是在报刊上刊登了一则广告，称赞那些罢工者"用和平的方法放下工具"。由于发现罢工监察员无事可做，布莱克便买了许多球棒和手套让他们在空地上打棒球。有些人喜欢保龄球，他便租下了一个保龄球场。

布莱克先生富于人情味的举动，得到的当然是富有人情味的回应。那些罢工者找来了扫把、铲子和垃圾推车，开始把工厂附近的纸屑、烟头、火柴等垃圾扫除干净。想得到吗？一群罢工工人在争取加薪、承认联合公司成立的时候，同时清除工厂附近的地面！这在漫长、激烈的美国罢工史上是绝无仅有的。这次罢工终于在一星期内获得和解，而且并没有产生任何不快或遗恨。

著名律师丹尼尔·韦伯斯特被许多人奉若神灵。虽然他的声誉如日中天，但他那极具权威的辩论始终充满了温和的字眼，他的辩论中经常出现这些词语："这也许值得再深思""这有待陪审团的考虑""这里有些事实，相信您没有疏忽掉""这一点，由您对人性的了解，相信很容易看出这件事的重大意义"——没有恫吓，没有高压手段，没有强迫说明的企图。韦伯斯特用的都是最温和、平静、友善的处理方式，但仍不失其权威性，而这正是他成功的秘密所在。

也许你并没有机会去处理罢工风潮，或是在陪审团成员前发表演说。但是，你可能有机会遇到类似下面这样的情况。

狄恩·伍德卡，是宾州电力公司某部门的负责人。一天，有位同事要求他的部门派人修理电线杆上的器件。这类工作原本是由另一部门负责，新近才改由伍德卡他们来处理。虽然，他的属下已受过这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

方面的训练,但毕竟是第一次派上用场,公司里的每一个人都很想看看他们怎么料理。于是,除了伍德卡先生之外,还有另几位经理和员工也都跑过来看。只见一大群人环绕着电线杆,仰头看两名工人在电线杆上工作。

伍德卡环顾四周,发现有一部汽车停在街的另一头。一名手持照相机的男士走出车外,开始朝这边拍摄照片。由于从事公共事业的人,特别注重公共关系,伍德卡马上意识到这样的场面实不宜公诸于世——一大群人放着自己的事不做,却都跑来这里看两名工人修理电线杆。于是,他慢慢朝那个人走过去。

"你对我们的修理工作似乎很感兴趣?"

"不错,但我母亲会比我更感兴趣。她买下不少贵公司的股票,这种场面一定使她大开眼界。也许,她会发现自己的投资是不明智的。这几年来,我一直告诉她,像你们这样的公司很会浪费金钱,现在我就可以证明给她看。还有,我相信报纸也会对这类照片感兴趣。"

"看起来的确如此,不是吗?换了我,也一定会这么想的。但是,这其实是个不寻常的状况……"于是,伍德卡便把情况详细解释一番。那名男士听过之后,放下照相机向伍德卡握手道谢,因为伍德卡花了不少时间把事情的原委说明给他听。

由于伍德卡亲切友善的态度,使公司不致因此出丑。

另一位住在纽罕普夏的吉罗·温,也是卡耐基训练班的学员。温先生介绍了自己如何采取友善的态度,因而使一件意外事件得以完满解决:

"在初春的时候,土地积雪还没有完全融化,却又来了一场始料未及的大雨。于是大水改道冲至附近的一处工地,正好我在那里刚盖起了一栋新房子。

"由于积水不退,水压把尚未十分稳固的地基冲坏,新房子的地下室因而积满了水,结果把放在地下室的暖炉和热水器等设备都弄坏了。据估计,修理费用大概超过2000元,而房屋保险并不包括这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

类损失。

“没多久,我发现是邻近的那户人家没有挖掘通水道,致使积水不退,因而造成我的损失。我于是约定时间去见这位屋主。在前往他办公室的途中,我仔细再把事情的整个概况整理一遍,并决定采用在训练班中学到的原则。我知道表露愤怒于事无补,所以到达目的地之后,我一直保持冷静,先问及他最近到西印度群岛度假的情形,等觉得情况不错,才提到最近大雨所引起的‘小问题’他马上答应要共同解决这个问题。

“几天之后,他打电话来,告诉我愿意偿付损失,并表示会请人挖掘一条通水道,以防止类似的情形再次发生。

“虽然,这件事的确是那位屋主的过错,但假如不是我采取友善的态度,则可能不会那么顺利得到他的赔偿。”

友善是万灵丹。人与人之间可能因为立场不同而闹得水火不容,要他们互相信赖谅解似乎是不可能的。如何以友善来化解这个问题?

卡洛斯先生是M公司的营业科科长,虽然他是一名技术员出身,但是他有难得的宽阔的远见,更有不与人计较的友善的爽朗个性。只是即使像他这种开朗的人,也不免要碰到无法同化的对手,那人就是戴维斯。他也是技术员出身,虽然是营业部的人,但因为他的产品设计获得上司的赏识,所以也兼任产品企划委员。他设计新产品的创见真是没什么说的,但令人担心的是他的脾气极坏,不太好相处。不过,因为他在产品的开发方面的确有他人不及的创见,所以大家倒还蛮尊敬他的。

有一次,英国的一家厂商来函接洽订货,表示对戴维斯设计的某项产品非常欣赏。因为对方是一家颇著名且规模极大的贸易公司,所以公司对这笔生意颇为重视,决定派一个人到英国了解一下详情并调查当地的市场远景。

公司方面开会的结果,认为虽然这项产品的计划人员是戴维斯,但因此次派人到英国的目的主要是为了调查市场并和买方接洽,所

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

以语言能力比技术能力还要重要，便决定派卡洛斯去，并通知了他。卡洛斯接到命令后，感到非常意外，因为公司上下都认为这次一定会派戴维斯去，因为戴维斯的功劳最大，如果不是他产品设计得好，也不会获国外公司的青睐。因此卡洛斯便反映给上面，是否应派戴维斯前往较为适合？而上面很快地便给了他答复，认为他的语言能力较佳，而且接洽和技术是两码事，不能混为一谈。上司又把戴维斯叫去，向他说明原委。戴维斯原本满怀希望地认为这次的接洽者是非自己莫属，没想到希望却落了空，因此他连续三天都不来上班以示抗议。卡洛斯一看情形不妙，便跑去找常务董事斯诺尔先生，斯诺尔先生将前因后果听完后，只说了一句："你平常是否真心对待戴维斯先生？"这话有如警钟一般敲醒了卡洛斯先生，虽然他平日极注重人际关系的维护，但以这次的事件而言，他就没有处理好。他并没有真诚地向戴维斯说明原委，只是站在自己的立场，表面上要求他了解，这样如何能使人心服口服呢？因此，他赶紧去给戴维斯道歉。戴维斯大概也自觉不对，所以便爽快地接受了他的道歉，卡洛斯先生也就开心地走了。不知你们对卡洛斯先生的处理方式有什么意见，是否觉得他太宠自己的下属了？还是认为这才是最佳的方式呢？

爱你们的仇人，善待恨你们的人；诅咒你的，要为他祝福；凌辱你的，要为他祷告。

多年前的一个晚上，卡耐基正旅行经过黄石公园。一位森林的管理人员骑在马上，跟兴奋的游客们谈些关于熊的事情。他告诉游客：一种大灰熊大概能够击倒西方所有的动物，除了水牛和另一种黑熊。但那天晚上，卡耐基却注意到一只小动物——只有一只，那只大灰熊不但让它从森林里出来，并且和它在灯光下一起共食。那是一只臭鼬！大灰熊知道，它的巨灵之掌，可以一掌把这只臭鼬打昏，可是它为什么不那样做呢？因为它从经验里学到，那样做很划不来。

卡耐基早就知道这一点。当他还是个孩子的时候，曾经在密苏里的农庄上抓过四只脚的臭鼬；长大成人之后，他在纽约的街上也碰过几个象臭鼬一样的两只脚的人。卡耐基从这些不幸的经验里发

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

现：无论招惹那一种臭鼬，都是划不来的。

是的，当我们恨我们的仇人时，就等于给了他们致胜的力量。那力量能够妨碍我们的睡眠、我们的胃口、我们的血压、我们的健康和我们的快乐。要是我们的仇人知道他们如何令我们担心，令我们苦恼，令我们一心报复的话；他们一定会高兴得跳起舞来。我们心中的恨意完全不能伤害到他们，却使我们的生活变得像地狱一般。

"要是自私的人想占你的便宜，就不要去理会他们，更不要想去报复。当你想跟他扯平的时候，你伤害自己的，比伤到那家伙的更多……"这段话听起来好像是什么理想主义者所说的，其实不然。这段话出自在一份由米尔瓦基警察局所发出的通告上。报复怎么会伤害你呢？伤害的地方可多了。根据《生活》杂志说，"愤怒不止的话，长期性的高血压和心脏病就会随之而来。"《生活》杂志也报道说，报复甚至会损害你的健康。"高血压患者主要的特征就是容易愤慨"。

现在你该明白耶稣所谓"爱你的仇人"，不只是一种道德上的教训，而且是在宣扬一种 20 世纪的医学。不说"要原谅 70 个 7 次"的时候，他是在教我们怎样避免高血压、心脏病、胃溃疡和许多其他的疾病。

卡耐基的一个朋友发过一次严重的心脏病，他的医生命令他躺在床上，不论发生任何事情都不能生气。医生们都知道，心脏衰弱的人，一发脾气就可能送掉性命。好多年前，在华盛顿州的中泼坎城，有一个饭馆老板就是因为生气而死去。下面有一封从华盛顿州史泼坎城警察局局长杰瑞·史瓦脱的信。信上说："几年以前，一个 68 岁的威廉·传坎伯，在史泼坎城开了一家小餐馆，因为他的厨子一定要用茶碟喝咖啡，而使他活活气死。当时那位小餐馆的老板非常生气，抓起一把左轮枪去追那个厨子，结果因为心脏病发作而倒地死去——手里还紧紧地抓着那把枪。验尸官的报告宣称：他因为愤怒而引起心脏病发作。"

当耶稣说"爱你的仇人"的时候，他也是在告诉我们：怎么样改进我们的外表。我想你也和我一样，认得一些女人，她们的脸因为怨恨

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

而有皱纹;因为悔恨而变了形,表情僵硬。不管怎样美容,对她们容貌的改进,也及不上让她心里充满了宽容、温柔和爱所能改进的一半。

怨恨的心理,甚至会毁了我们对食物的享受。圣人说:"怀着爱心吃菜,也会比怀着怨恨吃牛肉好得多。"

要是我们的仇人知道我们对他的怨恨使我们筋疲力竭,使我们疲倦而紧张不安,使我们的外表受到伤害,使我们得心脏病,甚至可能使我们短命的时候,他们不是会额手称庆吗?

即使我们不能爱我们的仇人,至少我们要爱我们自己。我们要使仇人不能控制我们的快乐、我们的健康和我们的外表。就如莎士比亚所说的:"不要因为你的敌人而燃起一把怒火,热得烧伤你自己。"

乔治·罗纳住在瑞典的艾普苏那。乔治·罗纳在维也纳当了很多年律师,但是在第二次世界大战期间,他逃到瑞典,一文不名,很需要找份工作。因为他能说并能写好几国的语言,所以希望能够在一家进出口公司里,找到一份秘书的工作。绝大多数的公司都回信告诉他,因为正在打仗,他们不需要用这一类的人,不过他们会把他的名字存在档案里……等等。不过有一个在写给乔治·罗纳的信上说:"你对我生意的了解完全错误。你既蠢又笨,我根本不需要任何替我写信的秘书。即使我需要,也不会请你,因为你甚至于瑞典文也写不好,信里全是错字。"

当乔治·罗纳看到这封信的时候,简直气得发疯。那个瑞典人写信来说,他不懂瑞典文是什么意思?那个瑞典人自己的信上就是错误百出。于是乔治·罗纳也写了一封信,目的要想使那个人大发脾气。但接着他停下来对自己说:"等一等,我怎么知道这个说的是不是对的?我修过瑞典文,可是这并不是我家乡的语言,也许我确实犯了很多我并不知道的错误。如果是那样的话,那么我想要得到一份工作,就必须再努力的学习。这个人可能帮了我一个大忙,虽然他本意并非如此。他用这么难听的话来表达他的意见,并不表示我就不

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

亏欠他，所以应该写封信给他，在信上感谢他一番。”乔治·罗纳撕掉了他刚刚已经写的那封骂人的信。

于是乔治·罗纳另外写了一封信说：“你这样不麻烦地写信给我实在是太好了，尤其是你并不需要一个替你写信的秘书。对于我把贵公司的业务弄错的事我觉得非常抱歉，我之所以写信给你，是因为我向别人打听，而别人把你介绍给我，说你是这一行的领导人物。我并不知道我的信上有很多文法上的错误，我觉得很惭愧，也很难过。我现在打算更努力地去学习瑞典文，以改正我的错误，谢谢你帮助我走上改进之路。”

没过几天，乔治·罗纳就收到那个人的信，请罗纳去看他。罗纳去了，而且得到一份工作，乔治·罗纳由此发现“温和的回答能消除怒气。”

有句老话说：不能生气的人是笨蛋，而不去生气的人才是聪明人。这也就是前纽州长威兼·盖诺所抱定的政策。他被一份内幕小报攻击得体无完肤之后，又被一疯子打了一枪几乎送命。他躺在医院为他的生命挣扎的时候，他说：“每天晚上我都原谅所有的事情和每一个人。”这样做是不是太理想了呢？是不是太轻松、太好了呢？如果是的话，就让我们来看看那位伟大的德国哲学家，也就是“悲观论”的作者叔本华的理论。他认为生命就是一种毫无价值而又痛苦的冒险，当他走过的时候好像全身都散发着痛苦；可是在他绝望的深处，叔本华叫道：“如果可能的话，不应该对任何人有怨恨的心理。”

我们也许不能像圣人般去爱我们的仇人，可是为了我们自己的健康和快乐，我们至少要原谅他们，忘记他们，这是一种友善的表示，这样做实在是很聪明的事。有一次卡耐基问艾森豪威尔将军的儿子约翰，他父亲会不会一直怀恨别人。“不会，”他回答，“我爸爸从来不浪费一分钟，去想那些不喜欢的人。”

卡耐基也曾问——曾经做过六位总统的顾问的伯纳·巴鲁区，问他“会不会因为他的敌人攻击他而难过？”“没有一个人能够羞辱我或者干扰我，”他回答说，“我不让他们这样做。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

也没有人能够羞辱或困扰你和我——除非我们让他这样做。

"棍子和石头也许能打断我的骨头,可是言语永远也不能伤着我。"

卡耐基常常站在加拿大杰斯帕国家公园里,仰望那座可算是西方最美丽的山,这座山以伊笛丝·卡薇尔的名字为名,纪念那个在1915年10月12日像军人一样慷慨赴死——被德军行刑队枪毙的护士。她犯了什么罪呢?因为她在比利时的家里收容和看护了很多受伤的法军、英国士兵,还协助他们逃到荷兰。在十月的那天早晨,一位英国教士走进军人监狱——她的牢房里,为她做终祈祷的时候,伊笛丝·卡薇尔说了两句刻在纪念碑上不朽的话语:"我知道光是爱国还不够,我一定不能对任何人有敌意和怨恨。"四年之后,她的遗体转移到英国,在西敏寺大教堂举行安葬大典。我在伦敦住过一年,我常常到国立肖像画廊对面去看伊笛丝·卡薇尔的那座雕像,同时朗读她这两句不朽的名言:"我知道光是爱国还不够,我一定不能对任何人有敌意和怨恨。"

依匹克特修斯在1900年前就曾经指出,我们种因就会得果。而不管怎么样,命运总能让我们为过错付出代价。"归根到底,"依匹克特修斯说,"每一个人都会为他自己的错误付出代价。能够记住这点的人就不会跟任何人生气,不会跟任何人争吵,不会辱骂别人、责怪别人、触犯别人、恨别人。"

在美国历史上,恐怕再没有谁受到的责难、怨恨和陷害比林肯更多的了。但是根据韩登不朽的传记中的记载,林肯却"从来不以他自己的好恶来批判别人。如果有什么任务待作,他也会想到他的敌人可以做得像别人一样好。如果一个以前曾经羞辱过他的人,或者是对他个人有不敬的人,却是某个位置的最佳人选,林肯还是会让他去担任那个职务,就像他会派任他的朋友去做这件事一样……而且,他也从来没有因为某人是他的敌人,或者因为他不喜欢某个人,而解除那个人的职务。"很多被林肯委任而居于高位的人,以前都曾批评或是羞辱过他——比方像麦克里兰、爱德华·史丹顿和蔡斯。但林肯相

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

信“没有人会因为他做了什么而被歌颂，或者因为他做了什么或没有做什么而被斥。因为所有的人都受条件、环境、情况、教育、生活习惯和遗传的影响，使他们成为现在的这个样子，将来也永远是这个样子。”

让自己去做一些绝对超出我们能力以外的大事，是一个能原谅和忘记误解和错对自己的人的有效方法。这样我们所碰到的侮辱和敌意就无关重要了。因为这样我们就不会去计较理想之外的事了。举个例子来说，在1915年，密西西比州松树林里有一场差点引发了一次火刑的极富戏剧性的事情。劳伦斯·琼斯——一个黑人讲师，差点就被烧死了。在此之前，卡耐基曾经去看过劳伦斯·琼斯创建的一所学校，还对全体学生做了一次演说，那所学校今天可算是美国皆知了，可是下面要说的这件事情却发生在不久之后。在第一次世界大战期间，一般人的感情很容易冲动的时候，密西西比州中部流传着一种谣言，说德国人正在唆使黑人起来叛变。那个要被他们烧死的劳伦斯·琼斯就是黑人，有人控告他激起族人的叛变。一大群白人——在教堂的外面——听见劳伦斯·琼斯对他的听众大声地叫着，“生命，就是一场战斗！每一个黑人都要穿上他的盔甲，以战斗来求生存和求成功。”

够了，“战斗”，“盔甲”，足够了。这些年轻人趁夜冲出去，纠集了一大伙暴徒，回到教堂里来，拿一条绳子捆住了这个传教士，把他拖到一里以外，让他站在一大堆干柴上面，并燃亮了火柴，准备一面用火烧他，一面把他吊死。这时候，有一个人叫起来：“在我们烧死他以前，让这个喜欢多嘴的人说话，说话啊！说话啊！”劳伦斯·琼斯站在柴堆上，脖子上套着绳圈，为他的生命和理想发表了一篇演说。他在1900年毕业于爱荷华大学，他那纯良的性格和学问，以及他在音乐方面的才能，使得所有的老师和学生都很喜欢他。毕业以后，他拒绝了一个旅馆留给他的职位，也拒绝了一个有钱人愿意资助他继续学音乐的计划。为什么呢？因为他怀有非常高的理想。当他阅读布克尔·华盛顿传记的时候，他就决心献身于教育工作，去教育他那一族

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

里贫穷而没有受过教育的人。所以他回到南方最贫瘠的一带——就是密西西比州灰克镇以南25里的小地方，把他的表当了一块六毛五美金后，就在树林里用树桩当桌子，开始了他的露天学校。劳伦斯·琼斯告诉那些愤怒的，等会儿要烧他的人，他所做过的各种奋斗——教育那些没有上过学的男孩子和女孩子，训练他们做好的农夫、机匠、厨子、家庭主妇。他谈到有一些白人曾经协助他建立这所学校——那些白人送给他猪、牛、土地、木材和钱，帮助他继续他的工作。

后来，当劳伦斯·琼斯被问道会不会恨那些把他拖出来准备吊死和烧死他的人？他回答说：他忙着实现他的理想，没有时间去恨别人——他在专心地做一些超过他能力以外的大事。“我没有时间去跟人家吵架，”他说，“我没有时间可以后悔，也没有哪一个人能强迫我低下到会恨他的地步。”

当时劳伦斯·琼斯的态度非常诚恳、友善，也令人感动。他丝毫不为自己哀求，中间有些人了解他的理想。那一群暴民开始软了。最后，人群中有一个曾经参加过南北战争的老兵说：“我相信这孩子说的是真话，我认得那些他提起的白人，他是在做一件好事。我们弄错了，我们应该帮助他而不该吊死他。”那位老兵拿下他的帽子，在人群里传来传去，从那些预备把这位教育家烧死的人群里，募集到55.4元钱，交给了琼斯——这个曾经说过“我没有时间去跟人家吵架，我没有时间可以后悔，也没有哪一个人能强迫我低下到会恨他的地步。”

记住别忘了林肯所说的：

“一滴蜜比一加仑胆汁，能捕到更多的苍蝇。”

因此，当你要说服别人，请记住说服的第四条规则：

以一种友善的方式开始。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

五、让对方开口说“是”

以双方都同意的事开始谈话，可以让对方多说“是”，少说或不说“不”。

一个人的思维是有惯性的，当你朝某一个方向思考问题时，你就会倾向于一直考虑下去，这就是为什么有些人一旦沉醉于某些消极的想法之后，就一直难以自拔的道理。在人际交往中我们应懂得并运用这一原理。与人讨论某一问题时，不要一开始就将双方的分歧亮出牌来，而应先讨论一些你们具有共识的东西，让对方不断说“是”，渐渐的，你开始提出你们存在的分歧，这时对方也会习惯性地说“是”，一旦他发现之后，可能已经晚了，只好继续说下去。

促使对方说“是”的方法很多，这里的目的就是使你以最简单的方法，促使他人对你说“是”。

当你与别人交谈的时候，不要先讨论你不同意的事，要先强调——而且不停地强调——你所同意的事。因为你们都在为同一结论而努力，所以你们的相异之处只在方法，而不是目的。

让对方在一开始就说“是，是的”。假如可能的话，最好让你的对方没有机会说“不”。

同样，还应根据奥佛斯屈教授的说法，“不”的反应是最难克服的障碍。当你说了一个“不”字之后，你那本性的自尊就会迫使你继续坚持下去。虽然以后，你也许发现这样的回答有待考虑。但是，你的自尊往哪里摆呀？一旦说了“不”，你就发觉自己很难再摆脱。所以，如何让对方一开始就朝着肯定的方向作出反应，这对你们的结果是很重要的。

现在，你不妨从你身旁的任何东西开始想起，你可能会发觉，你所有一切几乎都是经由他人的同意而得到的。“要求——得到”，这是我们日常生活的原则。要求的方式分为许多种类：婴儿通过大声

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

哭喊而获得奶汁，年轻人通过花前月下的甜言蜜语而得到婚姻的对象，面包店的老板把刚出炉的热面包放在店门口，以面包热而香的味道，引起过往行人的购买欲望等等。

我们日常所要求的都是些什么呢？无非是想借助于对方，想与对方合作，要引人注意，想得到对方的同意等等。“要求”是我们日常生活中非常重要的事情，但是事实上真正重要的事，是使我们所要求的事让对方无可拒绝，亦即诱使对方对我们说“是”。

使对方说“是”，其实比想像中的要容易。任何要求的答案只有两种——“是”与“不”。开始时，这两者各占一半的机会，因此只要能稍加努力，那么否定的一半也会变成肯定的了。

“是”的反应其实是一种很简单的技巧，却为大多数人所忽略。懂得说话技巧的人，会在一开始就得到许多“是”的答复。这可以引导对方进入肯定的方向，就像撞球一样，原先你打的是一个方向，只要一稍有偏差，等球碰回来的时候，就完全与你期待的方向相反了。也许有些人以为，在一开始便提出相反的意见，这样不正好可以显示出自己的重要而有主见吗？但事实并非如此，在现实生活中，这种“是”反应的技术很有用处。詹姆斯·艾伯森是格林威治储蓄银行的一名出纳，他就是采用这种办法挽回了一位差点失去的顾客。

“有个年轻人走进来要开个户头，”艾伯森先生说道：“我递给他几份表格让他填写，但他断然拒绝填写有些方面的资料。

“在我没有学习人际关系课程以前，我一定会告诉这个客户，假如他拒绝向银行提供一份完整的个人资料，我们是很难给他开户的。但今天早上，我突然想，最好不要谈及银行需要什么，而是顾客需要什么。所以我决定一开始就先诱使他回答‘是，是的’。于是，我先同意他的观点，告诉他，那些他所拒绝回答的资料，其实并不是非写不可。

但是，假定你碰到意外，是不是愿意银行把钱转给你所指定的亲人？

“‘是的，当然愿意。’他回答。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“那么，你是不是认为应该把这位亲人的名字告诉我们，以便我们届时可以依照你的意思处理，而不致出错或拖延？

“‘是的。’他再度回答。

“年轻人的态度已经缓和下来，知道这些资料并非仅为银行而留，而是为了他个人的利益。所以，最后他不仅填下了所有资料，而且在我的建议下，开了一个信托账户，指定他母亲为法定受益人。当然，他也回答了所有与他母亲有关的资料。

“由于一开始就让他回答‘是，是的’，这样反而使他忘了原本存在的问题，而高高兴兴地去做我建议的所有事情。”

西屋电气公司的推销员约瑟夫·阿立森也有类似的经验：“在我的区域内有一个人，我们公司极想卖东西给他。我的前任找他有10年了，一点结果也没有；当我接手这个区域时，我一连去找了他3年，都拿不到订单。最后，在13年的拜访和谈话之后，我们卖给了他几个发动机。如果这些发动机不出毛病的话，我深信他会填下一张几百个发动机的订单。这是我的期望。”阿立森向大家介绍道。

“我对我们公司的产品很有信心。3个星期之后，我再去见他的时候，我兴致勃勃。但是，我的兴致并没有维持多久，因为那位总工程师以这段惊人的话招呼我：‘阿立森，我不能向你买其余的发动机了。’

“‘为什么？’我惊讶地问，‘为什么？’

“‘因为你的发动机太热了，我的手不能放上去。’

“我知道跟他争辩不会有什么好处。因此，我想起获得‘是，是’的反应。

“我说：‘嗯，听我说，史密斯先生，我百分之百地同意你。如果那些发动机太热了，你就不应该买。你的发动机热度不应该超过全国电器制造商公会所立下的标准，不是吗？’

“他同意地说‘是的’。我已经得到我的第一个‘是’。

“‘电器制造公会的规定是：设计的发动机可以比室内温度高出华氏72度。对不对呢？’‘是的，’他同意，‘的确是的，但你的发动机热多了。’

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“我没有跟他争辩。我只是问：‘厂房有多热呢？’

“‘呵，大约华氏75度。’他说。

“我回答道：‘那么，如果厂房是75度，加上72度，总共就等于华氏147度。如果你把手放在华氏147度的热水塞门下面，是不是很烫手呢？’

“他又必须说‘是的’。

“‘那么，不把手放在发动机上面，不是一个好办法吗？’我提议说。

“‘嗯，我想你说得不错，’他承认说。我们继续聊了一会儿。接着他叫他的秘书过来，为下个月开了一张价值35000美元的订单。

“我花了很多钱，失去了好多生意，才知道跟人家争辩是划不来的，懂得了从别人的观点来看事情使他说‘是，是的’才更有收获和更有意思。”

加州奥克兰的爱迪·史诺斯先生，也谈到他如何成为一家商店的主顾。只因那位店主也让他做了“是”的反应。

爱迪对弓箭狩猎发生兴趣，因而花了不少钱去添购器材和装备。一天，他的哥哥来看望他，建议他用租借的方式，于是爱迪到他常去的店里询问。但是店员说明他们并不对外租借弓箭，爱迪于是又打电话到另一家器材店，以下是爱迪的叙述：

“有位愉快的男士接电话。他听过我的询问之后，表示非常遗憾，因为他们店里已不做这种服务了。然后他问我，是否以前向店里租借过。我回答：‘是的，在好几年以前。’他提醒我，那时一把弓的租金是否在25～30元之间。我又回答：‘是的。’接着，他问我是不是喜欢节约的人。我当然回答：‘是的。’他于是解释道，他们正好有一套弓箭在廉售，包括所有小装备，总价才34.85元。那就是说，我只需多付4.85元，便不须租借，而可以拥有整套的器材。他并解释，这就是他们店里不再办理租借的缘故，因为那样太划不来了。后来，我当然买下了那套器材，并且还买了额外的其他东西。从此以后，我成了他们店里的常客。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你是否对于自己发表的意见，比别人代你说出来的更信得过？假如是，那么你把你的意见向别人的脑子里硬塞，合理吗？那么，提出意见来——让别人有机会去反省他的结论，不是一个聪明的办法吗？

举一个例子：费城的赛尔兹，突然发觉必须给失意涣散的汽车推销员们，灌输些男子气与热心。于是开会，他追问部下们——希望得到些什么。在他们谈话时，他把他们的意见都写在一个黑板上。随后他说道："你们一切的希望，包在我身上，现在我要请你们告诉我，我可以从你们身上得到些什么？"马上得到的回答是：忠心、诚实、乐观、团体合作、每日 8 小时的努力工作。"有一个人则说工作 14 小时。这次会议的结果获得一个新的勇气、新的希望，并且赛尔兹说，后来售货数量倍增。

赛尔兹总结道："我和他们做了一种道德上的交易，因为我尽了我的一份力量，所以他们也尽了他们的力量，和他们商谈他们的希望同欲求，正合了他们的心意。"

没有人愿意被别人强迫买什么东西或被派去做某件事。我们都喜欢随自己的心愿买东西，或依自己的意思做事情。我们喜欢别人和我们商谈我们的希望、我们的需要、我们的思想。

再举威逊先生的事为例，在他懂得这个道理之前，曾损失近万元。威逊先生是某服装与纺织图案设计公司的推销员。他每星期去找某著名设计家一次，已经有三年之久了。

威逊先生自己说："那位先生从未拒绝接见我，但是从来没买过我的图案画。他总是细心把图翻看一遍，然后说道：'不成，威逊先生，我想今天我们的买卖还是讲不成。'"

失败了 100 多次之后，威逊先生觉得自己必是神志不清。因此他决定每星期用一个晚上的功夫研究影响人的行为，以及发展新的意识、产生新的热忱的方法。

不久之后，他决定重新再与那位设计家接近。他拣了半打尚未画完全的图样，走进那位买主的办公室，说道："如果你肯帮忙，我来

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

向你请教一点小事。这里有几张未完成的图样,你可不可以告诉我怎样画好,才适合您的需要呢?”

买方把图略看了一下,随后说道:“把它放在这里,过几天你再来看看吧!”

三天之后,威逊先生又去,听取了他的建议,把图样取回,按照那位买主的意思画完。结果所有的画全被接受了。这是九个月以前的事。从那时起,这位买主又订了很多图案,都是依照他的意思画的——结果威逊先生净得酬金2000元。威逊先生对我说:“我现在才明白数年来不能卖给这顾客的原因,那时我总是强迫他买,我以为他应该要买的。现在我的做法与从前完全相反。我会先请他说他的意见,他便觉得图样是他设计的。现在不劳我去卖给他,他便自己来买。”

美国威尔逊总统时代,荷斯上校在美国内政外交上可谓举足轻重。威尔逊总统信赖荷斯上校,凡事都同他秘密商议,比其他内阁更加信赖。

荷斯上校用什么方法竟能影响威尔逊总统至此呢?

荷斯上校曾对史密斯君说起,史密斯在“星期六晚邮”上发表过一篇文章,内中引用荷斯上校的话:“我与总统认识了以后,我晓得要让他有某种见解,最好的办法就是:不经心地把那种意见移植在他心中,使他感觉兴趣,并且让他自己去想。第一次是因为一件偶然的事,我到白宫谒见他,请求他实施一件似乎他不很赞成的政策。这几天在某宴会中,我很诧异听他说出那个建议来,并表示那是他自己的意思。”

荷斯上校曾否站起来指明这不是总统的意见而是他的?

噢!不。荷斯上校决不那样做。他不在乎名声,只希望得到好结果。所以他让威尔逊总统继续觉得那是他的意见。荷斯上校并且还在公众之前称赞总统这些卓见。

让我们记住,每日与我们交往的人们,也都像威尔逊总统一样的性格。所以让我们应用荷斯上校的绝技。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

下面是卡耐基先生的亲身的经历：

数年前，有一商人曾对我使用这种方法得到我的惠顾。那时我打算往该地去作钓鱼旅行，因此先向旅行社打听种种情形。我的名字必是在一张公开的名单上发表了出来，随后我就接到许多该地野外帐篷商及向导寄给我的信件和手册等物，反而使我不知接受谁家的好。后来有一个帐篷商做了一件很聪明的事情。他把从前招待过的几位北京人的名字同电话号码寄给我，请我打电话给那些人问问就可以知道他招待得怎么样。

恰巧他提出的人名之中，有一位正是我的熟人。我打电话问过他之后，随即电告那家帐篷商我何日起身前去，别家的帐篷商主人，都想要把他们的产品卖给我，但是只有那位让我自己主动去买，结果他胜利了。

有认同感的语言，最能打动人心。从而让人说"是"

有一次，一个中型工厂的负责人向生产经理说："你看我们是不是需要重编一下我们的'员工守则'，把一些规定及特殊安全事项加进去。"

"对啊！我也是这么想！但是我还有一个更好的想法，最好我们能够把这些规定用员工的'语言'（员工的措辞及表达方式）来表达。"

"我们不是一直用英文吗？"这位负责人不解地问。

"当然，我所说的不是这个意思，这是我的构想，你看！"于是，生产经理提出了一份新的工作程序，呈请负责人审核，负责人什么话也没说，就把它带回去了，以后就全部按照这个办法去做。

到底是什么办法呢？

原来这个办法是将这个工厂每一个领班都召集过来，让他们对这份"员工守则"提出个人的意见，并特别针对安全注意事项及各种警告措施提出具体的意见，然后将这些意见汇集起来，选择三个适合的领班负责去芜存菁，重新整理，写出最后的规定事项。同时，也增加了一些依上级观点来看所遗漏的一些东西。

这三位领班所拟的手稿最后交给人事部门做最后审核，人事主

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

管只做了小幅度的更改,使前后文法一致。但是,并不特别强调文法。例如这三位领班偶尔插入些形容词,或是偶然反复提起同样的事情都继续保留,甚至包括些措词,像"这里必须他妈的小心一点"及"不要做他奶奶的傻瓜"等也都原封不动的保留下来。公司的用意就是要让每位员工身受同感,有亲切感,借着他们的措词及表达方式,使这些公司规定更容易遵行。多么有创意的做法!

贝尔是电话机的发明者,有一次他出门去筹款,当走到一个大资本家斯贝特先生的家里,他希望斯贝特先生能够对于他正在进行新发明的事业投一点资本。但他知道斯贝特是一位脾气古怪的人,向来对于电气事业是不感兴趣的。他开始时并不对他说明能获得多少利益,也不对他解释科学理论。据贝尔的传记上记载,过程是这样的:他弹着钢琴,忽然停止了,向斯贝特说,你可知道,如果我把这脚板踩下去,对这钢琴唱一个声,这钢琴便也会重复演出这个音来。这事你看有趣吗?斯贝特当然摸不着头脑,更不知其中的含义,于是便放下手中正在阅读的书本,好奇地询问贝尔,然后贝尔详详细细地对他解释了和音或复音电话机的原理。这场谈话的结果,斯贝特很情愿地负担一部分贝尔的实验经费。

其实,贝尔的策略是非常简单的。我们大概都知道,这是一种四周埋设着许多陷阱的做法。在他讲他那故事之前,他先设法引起对方的好奇心。他完全利用引起他人注意的秘诀,表演此一异样而且新鲜的事情。贝尔吸引了斯贝特对于他及他的理想的注意,这是一种很有力量的策略。

我们可能常常看见有许多奇妙的技艺终归于失败,其所得者不过是看客们耸一耸肩膀或扬一扬眉毛而已。这是没有能够真正运用这个秘诀的缘故。而贝尔却能以新颖混合于熟悉之中,很自然地运用了这一策略。斯贝特的钢琴,就是帮助他完成妙计的惟一功臣。消除了他们不同的意见和个性,使他们从此走上密切合作的道路。

被称为"雅典之虻"的苏格拉底,是人类历史上最伟大的哲学家之一。他所做的事,历史上只有少数人能够办到,因为他改变了人类

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的思考方式。在2000多年后的今天,大家仍尊他为最有智慧的说服者,对这纷争的世界影响很大。

他有什么秘诀吗?他指出别人的错处吗?当然不是。他的方法现在被称为"苏格拉底法",也就是我们所提到的"是"反应技巧。他问对方同意的问题,然后渐渐引导至他设定的方向。他继续不断地问,你继续不断地回答"是",等到你察觉到时,你们已得到肯定的结论了。

所以,下次你告诉别人犯错的时候,记住苏格拉底的方法,问些温和的问题——一些能引发别人"是"反应的问题。

中国有句格言最能反映东方人的智慧:以柔克刚。

所以,如果你要说服他人,就要请记住说服的第五个原则:

设法使对方立即说:"是,是。"

六、给对方说话机会

如果你不怕招人烦的话,就只管自己说个不停好了。

有些人在生活中常易犯一个毛病,一旦他们打开话匣,就难以止住。其实,这种人得不偿失,因为他们自己付出的太多,话说得多了,既费精力,又给他人传递的信息太多,也还有可能伤害他人;另外,他们无法从他人身上吸取更多的东西,当然问题不在于别人太吝啬,而是他不给别人机会。看来,那些说个不停者确实该改改自己的"牛性"了,否则还会吃亏太多。

大多数人使别人同意他们的观点时,总是费尽口舌,尤其是推销员常犯这种划不来的错误。让对方尽情地说话!他对自己的事业和自己的问题了解得比你多,所以向他提出问题吧,让他把一切都告诉你。

如果你不同意他的话,你也许很想打断他。千万不要那样做,那样做很危险。当他有许多话急着要说的时候,他不会理你的。因此,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你要耐心地听着，抱着一种开阔的心胸，诚恳地鼓励他充分地说出自己的看法。

这种方式在商界会有所收获吗？我们来看看有人被迫去尝试的例子：

数年以前，美国最大的一家汽车工厂正在接洽采购一年中所需要的坐垫布。3家有名的厂家已经做好样品，并接受了汽车公司高级职员的检验。然后，汽车公司给各厂发出通知，让各厂的代表作最后一次的竞争。

有一厂家的代表基尔先生来到了汽车公司，他正患着严重的咽喉炎。“当我参加高级职员会议时，”基尔先生在卡耐基训练班中叙述他的经历说，“我嗓子哑得厉害，差不多不能发出声音。我被引进办公室，与纺织工程师、采购经理、推销主任及该公司的总经理面洽。我站起身来，想努力说话，但我只能发出尖锐的声音。

“大家都围桌而坐，所以我只好在本上写了几个字：‘诸位，很抱歉，我嗓子哑了，不能说话。’

“‘我替你说吧，’汽车公司总经理说。后来他真替我说话了。他陈列出我带来的样品，并称赞它们的优点，于是引起了在座其他人活跃的讨论。那位经理在讨论中一直替我说话，我在会上只是做出微笑点头及少数手势。

令人惊喜的是，我得到了那笔合同，订了50万码的坐垫布，价值160万美元——这是我得到的最大的订单。

“我知道，要不是我实在无法说话，我很可能会失去那笔合同，因为我对于整个过程的考虑也是错误的。通过这次经历，我真的发现，让他人说话有时是多么有价值。”

一家电气公司的业务员范勃也深有同感，下面让我们来看他的例子：

有一次，范勃先生正在宾夕法尼亚制作一次农业考察。

“为什么这些人不用电？”他经过一家整洁的农家时向该区代表问道。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“他们是守财奴，你不可能让他们买下任何东西，”区代表厌烦地回答说，“并且他们对公司不感冒。我已经试过多次，真是没有希望了。”

也许是没有希望，但范勃无论如何要试一试，他走过去叩一农家的门。门只开了一小缝，老罗根保夫人探出头来。

“她一看见公司代表，”范勃先生讲述说，“就当着我们的面把门一摔。我再叩门，她又把门开了一点，告诉我们她对我们及公司的看法。

“‘她将门再开得大些，探出头来怀疑地望着我们。

“‘我曾留意你的一群很好的都敏尼克鸡，’我说，‘而我想买一打新鲜鸡蛋。’

“门又打开一点。‘你怎么知道我的鸡是都敏尼克鸡？’她的好奇心似乎被激发起来。

“‘我自己也养鸡’我回答说：‘而从未见过比这更好的一群都敏尼克鸡。’

“‘那你为什么不用你自己的鸡蛋？’她还有些怀疑。

“‘因为我的来格亨鸡生白蛋。你是会烹调的，自然知道在做蛋糕时，白蛋不能同赭蛋相比。为此，我的内人以她所做的蛋糕自豪。’

“这时，罗根夫人放着胆走了出来，来到廊中，态度也温和多了。我环顾四周，发现农场中置有一个很好的牛奶棚。

“‘罗根夫人，实际上，’我接着说：‘我可以打赌，你用你的鸡赚钱，比你丈夫用牛奶棚赚的钱还要多。’

“嘿！她高兴极了！当然她赚得多！她听我如此说更加高兴，但可惜她不能使她顽固的丈夫承认这一点。

“她请我们参观她的鸡舍，在我们参观的时候，我留意她所造的各种小设备，我介绍了几种食料及几种温度，并在几件事上征求她的意见。片刻间我们就很高兴地交换了意见和经验。

“过了一会儿，她说她几位邻居在他们的鸡舍里装置了电灯，据她们说效果很好。她征求我的意见，她是否应该采取这种办法……

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“两星期以后，罗根夫人的都敏尼克鸡也见到了灯光，它们在灯光的助长之下叫唤着，跳跃着。我得到了我的订单，她也能多得鸡蛋。双方满意，人人获利。

“但……如果我不先将她诱入圈套，我是永远不能把电器卖给这位守财奴式的荷兰妇女的。”

法国哲学家罗西法考说：“如果你要树敌人，就胜过你的朋友；但如果你要得到朋友，那就让你的朋友胜过你。”事实上，即使是我们的朋友，也宁愿对我们谈论他们自己的成就而不愿听我们吹嘘自己的成就。

为什么会如此？因为当我们的朋友胜过我们时，他们获得了一种自重感；但当我们胜过他们时，他们会产生一种自卑感，并引起猜忌与嫉妒。

如果有几个朋友聚在一起谈话，当中只有一个人口若悬河地滔滔长谈，其他的人只是呆呆地听着，这就不成其为谈话，好像一个是传教士或是演说家，其他的人只是听众而已。人是每一个都有着自己的发表欲的。小学生见到先生提出一个问题，大家争先恐后地举起手来，希望教师来指点他而叫他回答。即使他对于这个问题还不曾彻底地了解，只是一知半解地懂了一些皮毛，然而他不管回答得是否错误，也不管回答得错误而要被同学们耻笑，他还是要举起手来的，这就表示为一种发表欲。成人们听着人家在讲述某一事件，虽然他们并不像小学生争先恐后地举起手来，然而他的喉头老是痒痒的，他恨不得对方赶紧讲完了好让他讲下去。

阻遏人家的发表欲，人家一定对你不高兴，你不会得到人家的同情的，你为什么要这样地做着傻事呢？你不但应该让人家有着发表意见的机会，你还得设法引起人家的话机，使人家感觉到你是一位使人欢喜的朋友，这对你是只有好处而没有害处的。如果你愿意和人家疏远，暗地里遭受着人家的白眼，你只需在和人家说话的时候，专门讲述你自己的话，不要听人家的所讲，而且也不要给人家有说话的机会。现实中这种人是多得很，有许多的名人还免不掉这样。但是，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你愿不愿意呢？如果不愿意的话，你就得给人家说话的机会。

对人家说话，和站在教室中教课或是站在演讲台上演说是不同的；因为教课和演说，只有你一个人在说话，别人是不能插嘴说一句的。可是，对人家说话，彼此在对方的地位，你有话说，人家也有话说的，尤其是彼此闲谈的时候。假使我们的谈话，我一个人一直滔滔如高山瀑布，永不停止地倾泻着；那么，人家就没有说话的机会，这不叫做彼此谈话，完全是你说给人听了。这样你将不会受人欢迎，人家以后见到你只好避开了。

世界上著名的记者麦克逊说："不肯留神去听人家的说话，这是不能受人欢迎的原因的一种。一般的人，他们只注意于自己应该怎样地说下去，绝不管人家要怎样地说。须知世界上多半是欢迎专听人说话的人，很少欢迎爱专说自己话的人。"这几句话是确确实实的。但是，你欢喜人家听你的说话，你当推己及人，须知人家也欢喜有人听他的说话的，换句话说，就是你欢喜人家听你的说话，而你一直滔滔不绝地说着，要知道人家也希望你能够听人家说话，而使人家有滔滔不绝说一个畅快的机会。

每一个人都有着他自己的发表欲的，即如几个人聚在一起，讲述故事，A先生一个一个地讲了好几个了，B先生、C先生，谁都不是嘴痒痒的呢？也想来讲述一两个。可是，A先生尽管滔滔不绝地一个一个地讲下去，使B先生和C先生，要讲而没有机会。我们试想一下，B先生和C先生的内心将怎样的难过啊！到后来，因为他们自己没有发表的机会，专门听A先生的讲述，终也没有精神听下去，他们感觉到像是坐在牢狱中一样的不自由，只好站起来先行告退了。

一个商店的售货员，拼命地称赞他的货物怎样得好，绝不许顾客有说一句话的机会，未必就能做到了这位顾客的生意；因为顾客对你如簧之舌、天花乱坠的说话，他也不过当你是一种生意经，决不会相信而就购买的。反过来，你如果给顾客有说话的余地，使他对货物有了批评的机会，你成为和他对此货物互相讨论的人员，你的生意便就做到了。因为上门的顾客，他早有选择和求疵的心理，他尽管把货物

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

批评不好，他选定了自然会掏出钱来购买的。你一味地只是夸耀自己的货物，或是对顾客的批评加以争辩，这无异于说顾客没有眼睛，不识好货，不是对顾客一个极大的侮辱吗？他受了极大的侮辱，还会来买你的货物吗？所以，与其自己唠唠叨叨地多说废话，还不如爽爽快快，让人家去说话，反而会得到了意想不到的成功。

你如果能够给人家有说话的机会，你就给人留下了一个好印象，以后，人家和你谈话决不会见你讨厌而避开了。

纽约《先锋论坛报》经济版上曾出现过一幅巨大的广告，征聘一个具有异常能力和经验的人。查尔斯·古比里寄去了应征的信。几天以后回音来了：请他去面谈。在去面谈以前，他花了许多时间在华尔街尽可能地打听有关那个公司老板的一切情况。在面谈时，他说："如果能替一家你们这样的公司做事，我将感到十分骄傲。我知道你们在28年前刚成立的时候，除了一个小办公室、一位速记员以外，什么也没有，对不对？"

几乎每一个功成名就的人，都喜欢回忆自己多年奋斗的情形，当然，这位老板也不例外。他花了好长时间，谈论自己如何以450美元和一个新颖的念头开始创业。他讲述自己如何在别人泼冷水和冷嘲热讽之下奋斗着，连假日都不休息，一天工作16个小时。他克服了无数的不利条件，而目前华尔街生意做得最好的那几个人都向他索取资料和请教。他为自己的过去而自豪。他有权自豪，因此，在讲述过去时十分得意。最后，他只简短地询问了一下古比里的经历，就请一位副董事长进来，说："我想这就是我们所要找的人。"

古比里先生花了功夫去了解他未来老板的成就，表示出对对方和他的问题感兴趣，并鼓励对方多说话，从而给人留下了一个很好的印象。

住在加州沙加缅度的洛伊·布来理，他的情形正好相反。布来理先生的公司想聘请一位业务代表，他便运用让对方讲话的原则而聘请到理想的人选。以下是布来理先生叙述事情的经过：

"我们的公司很小，根本无法负担员工的福利待遇，如：住院治疗、

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

医药保险和退休金等——每个业务代表都是独立作业的经纪人。我们甚至无法像其他大公司一样，为这些经纪人提供拉取客户的广告。

“理查·卜来尔正是我们所需要的业务人员。我的助手第一次与他面谈，便告诉他这个职位种种不利的地方，所以他进到我办公室的时候，神色显得有点沮丧。我于是向他提及身为独立业务代表的好处，就是等于自己当老板。

事情常常是这样：即使是我们的朋友，也宁愿对我们谈论他们的成就，而不太喜欢听我们大摆自己的成就。

法国哲学家罗西法古说：“如果你要得到仇人，就表现出比对方优越吧！但如果你要得到朋友，就让你的对方表现出比你优越。”

德国人有一句俗话：“最纯粹的快乐，是我们从别人的困难中所得到的快乐。”是的，你有些朋友，恐怕从你的困难中比从你的胜利中得到的满意更多。所以不要时时向他人夸大自己的成就，我们要谦逊，这样永远能使人喜欢。

是的，你的一些朋友，也许正具有这种变态心理。

在纽约的亨丽耶塔，便是最好的例子。她是一家经纪公司的雇员。初上任的前几个月，她在公司里交不到一个朋友。原因何在？因为每天她总要向同事吹嘘自己取得多少生意，开了多少户头，还有种种其他的成就等等。

“我深以自己的工作绩效为傲。”亨丽耶塔说道：“但我的同事并没有兴趣分享我的成就，反而显得极不高兴。我也希望在公司里受到欢迎，与大家成为好朋友。所以，来训练班上过几堂课之后，我便改变待人的方式，尽量少谈自己，而多听别人讲话。别人也有许多事情想吹嘘一番，这比只听我个人吹嘘要有意思多了。现在，只要一有聊天的机会，我都要求他们把自己的欢乐拿出来分享，而我只在他们提出要求的时候，才谈一点自己的成就。”

因此我们对自己的成就要轻描淡写，要谦虚；这样做，永远会受到欢迎。考伯就用了这种正确的方法。

有一位律师，曾对证人席上的考伯说：“考伯先生，听说你是全美

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

国最著名的作家，是吗？”

“我可能是名不符实。”考伯回答。

我们必须谦虚，因为你我都没有什么了不起。我们都会去世，百年之后就被人忘得一干二净了。生命太短促了，不要在别人面前吹嘘自己，使得人家不耐烦。我们要鼓励人们谈谈他们自己才对。回想起来，实在没有什么好吹嘘的。你知道是什么东西使你没有变成白痴吗？太普通了！只不过是你甲状腺中的碘呀！价值才5分钱，如果医生割开你颈部的甲状腺，取走一点点碘，你就会变成白痴。5分钱就可以在街头药房中买到那么一点儿碘——就是使你没住在疯人院的东西。价值5分钱的碘，还有什么好吹的？没意思，是吗？！

因此，如果你要说服别人，就请记住说服的第六大原则：

诚恳地鼓励对方说出心里话。

七、让对方觉得那是他的主意

每个人都想坚持自己的主见。

你是否对自己的想法比别人给你提供的想法更有信心？如果是的，那你为何要将自己的意见强加于人呢？因为如果你的意见确实正确，事实终会证明这一点；如果你的意见不对，你非得强加于人，别人要么不大愿意接受；要么接受后对自己产生不利的后果，那你的意见不成了一种罪过吗？所以我们何不采取一种更好的策略：只向他人提供自己的看法，而由他最后得出结论！

没有人喜欢被迫购买或遵照命令行事。如果你想赢得他人的合作，就要征询他的愿望、需要及想法，让他觉得是出于自愿。

费城的亚道夫·塞兹先生，突然发现他必须给一群沮丧、散漫的汽车推销员灌输热忱。他召开了一次销售会议，要求这些推销员，把他们希望从他身上得到的个性都告诉他。在他们说出来的同时，他把他们的想法写在黑板上。然后，他说：“我会把你们要求我的这些

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

个性，全部给你们。现在，我要你告诉我，我有什么权利从你们那儿得到东西。”回答来得既快又迅速：忠实、诚实、进取、乐观、团结，每天热诚地工作八小时。有一个人甚至自愿每天工作十四个小时。会议之后，销售量上升得十分可观。

塞兹先生说：“只要我遵守我的条约，他们也就决定遵守他们的。向他们探询他们的希望和愿望，就等于给他们的手臂打了他们最需要的一针。”

同样，还是荷斯的那个例子，用在此处，也是很好的证明。陆军上校爱德华·荷斯，曾在威尔逊总统时期，在许多重要事件上发挥相当的影响力。威尔逊十分倚重荷斯的见解，其重要性有时比其他阁员更有过之而无不及。

荷斯是用什么方法去影响威尔逊总统呢？他后来曾透露过这个秘密，那是经由亚瑟·史密斯在《星期六邮报》上发表出来的：

“‘我比较了解总统的脾气个性之后，就比较知道该如何改变他的想法。’荷斯说道：‘要想改变威尔逊总统的观念，最好是在无意间把一个观念深植在他脑海里。当然，这不但要先引起他的兴趣，而且要不违背他的利益。我也是在无意间发现这个方法。因为有次我在白宫同他讨论一个政策，他本来相当反对我的看法，但几天之后，在一个晚宴上，他却向别人提出我的意见，只是那时已变成他的看法。’”

荷斯是个聪明人，不在乎由谁来表达那个意见。荷斯要的是结果，所以，他便让威尔逊觉得那是他自己的看法，甚至连众人也觉得如此。

让我们再次记住：我们所碰到的许多人，都具有像威尔逊一样的人性。所以，让我们也采用荷斯上校的作法吧！

一次卡耐基正计划前往加拿大的纽布伦克省去钓鱼划船，便写信给观光局索取资料。一时间，大量信件和印刷品向他寄来，不知该如何选择。后来，加拿大有个聪明的营地主人寄来一封信，内附许多姓名和电话号码，都是曾经去过他们营地的纽约人。并希望卡耐基打电话询问这些人，便可详细明了他们营地所提供的服务。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡耐基在名单上发现了一个朋友的名字，便打电话给那位朋友，询问种种事宜。最后，又打了个电话通知营地主人他到达的日期。

卡耐基说："有许多人想尽办法向我推销他们的服务，但有一个却让我推销了我自己。那个营地主人赢了。"

确实如此，没有人喜欢他是被强迫购买或遵照命令行事。我们宁愿出于自愿购买东西，或是按照我们自己的想法来做事。我们很高兴有人来探询我们的愿望、我们的需要，以及我们的想法。

西奥多·罗斯福在担任纽约州长的时候，他一方面和政治领袖们保持很良好的关系，另一方面又强迫他们进行一些他们十分不高兴的改革。他怎么做到的呢？

当某一个重要职位空缺时，他就邀请所有的政治领袖推荐接任人选。"起初，"罗斯福说，"他们也许会提议一个很差劲的党棍，就是那种需要'照顾'的人。我就告诉他们，任命这样一个人不是好政策，大家也不会赞成。"

"然后他们又把另一个党棍的名字提供给我，这一次是个老公务员，他只求一切平安，少有建树。我告诉他们，这个人无法达到大众的期望。接着我又请求他们，看看他们是否能找到一个显然很适合这职位的人选。

"他们第三次建议的人选，差不多可以，但还不太好。

"接着，我谢谢他们，请求他们再试一次，而他们第四次所推举的人就可以接受了，于是他们就提名一个我自己也会挑选的最佳人选。我对他们的协助表示感激，接着就任命那个人，还把这项任命归功于他们。"

记住，罗斯福尽可能地向其他人请教，他让那些政治领袖们觉得，他们选出了适当的人选，完全是他们自己的主意。

前面已提到过，纽约长岛一位汽车商人，就是利用同样的技巧，把一辆二手汽车，成功地卖给了一位苏格兰人。

发生在皮尔医师身上的一个例子也正好说明了这一点。

皮尔医师在纽约布鲁克林区的一家大医院工作，医院需要新添

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

一套X光设备,许多厂商听到这一消息,纷纷前来介绍自己的产品,负责X光部门的皮尔医师因而不胜其扰。

但是,有一家制造厂商则采用了一种很高明的技巧。他们写来一封信,内容如下:

我们的工厂最近完成了一套新型的X光设备。这批机器的第一部分刚刚运到我们的办公室来。它们并非十全十美,你知道,我们想改进它们。因此,如果你能抽空来看看它们并提出你的宝贵意见,使它们能改进得对你们这一行业有更多的帮助,那我们将深为感激。我知道你十分忙碌,我会在你指定的任何时候,派我的车子去接你。

"接到信真使我感到惊讶。"皮尔医师说道,"以前从没有厂商询问过他人的意见,所以这封信让我感到了自己的重要性。那一星期,我每晚都忙得很,但还是取消了一个约会,腾出时间去看了看那套设备,最后我发现,我愈研究就愈喜欢那套机器了。

"没有人向我兜售,而是我自己向医院建议买下那整套设备的。"

中国有个圣人名叫老子,他说过一些话,也许对今日的许多读者仍有益处:江海所以能为百谷王者,以其善下云,故能为百谷王。是以欲上民,必以言下之;欲先民,必以身后之。是以圣人处上而民不重,处前而民不害。

所以,如果你要说服别人,你应该遵守说服的第七大原则:

让别人觉得那是他们的主意。

八、从对方的角度看问题

不要迷信"当局者迷,旁观者清",80%的正确决策是当事人做出的。

有些时候,我们很难用一个简单的对与错来衡量某一事情,如果我们考虑问题的角度不一样,其结果当然不一。因此,当我们面对某一问题时,如果仅仅从自己的角度去考虑,而不顾他人,往往就会失

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

之偏颇，甚至做错事情，伤害他人。凡事设身处地，换一角度想想，原本疑惑不解的问题可能就变得豁然开朗了。

记住，许多人做错事的时候，自己并不这么认为。所以，别去责怪这些人，只有傻子才会这么去做。要想办法去了解这些人。当然，这也只有聪明、有耐心而且具有超俗思想的人才会这么去做。

人会有独特的想法或做法，总有其特别的理由。把这个理由找出来，便可以了解他为什么要这么做。甚至，这理由还可以帮你了解此人的性格。因此，要真诚地站在此人的立场看事情，以此人的观点看问题。

在准备说服对方前，先询问自己：假如我是他，我会怎么想？我会怎么做？”这么一来，不但可以节省时间，也会减少许多不快。因为，“假如你对事情的原因感兴趣，通常对其所具的影响也一样感兴趣”。更何况，这还可以大大增进你对人际关系的了解。

肯尼斯·谷迪在其著作《点石成金》一书中说道：“且预留几分钟，先度量一下自己对本身事务感兴趣的情形，还有对一般事务关注的程度——两者相比较之后，你或许会了解，举世众人也大概都是如此。”

我们再由林肯和罗斯福等人的说服别人的方法当中，学习说服和处理人际关系的基本原则。那就是：由别人的观点去看事情。

住在纽约的山姆·道格拉斯夫妇，4年前刚迁入新居的时候，道格拉斯太太花了太多时间整理草地——拔草、施肥、每星期割两次草——但是，整片草地看起来也只不过和他们搬进去的时候差不多。于是，道格拉斯先生便常劝太太不用那么费力气，道格拉斯太太为此颇感沮丧。而每次道格拉斯先生这么说的时候，当晚家中的宁静气氛便被破坏了。

道格拉斯先生参加了卡耐基训练班课程之后，深觉多年来的做法不对。他从没想过，或许他的太太本就喜欢园艺工作。她需要的是赞赏而不是指责。

随后的一天傍晚，用过晚餐之后，道格拉斯太太又准备到庭院除

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

草，并且问道格拉斯先生愿不愿意陪她一道去。道格拉斯先生本不太感兴趣，但一想到那是太太的嗜好，最好是不要拒绝，便急忙答应愿意帮忙。道格拉斯太太十分高兴，那天傍晚，他们除了用心除草之外，还谈得十分愉快。

自此以后，道格拉斯先生便常常帮太太整理庭院，也常常称赞太太把庭院整理得多么好。结果：他们的家庭生活大为改进。由于道格拉斯先生能站在太太的立场看事情——虽然只是除草这一类的小事——事情便能获得圆满解决。

吉拉德·奈伦保在其著作《与人交往》一书中评论道："在你同别人谈话的时候，假如能表现出十分重视对方的想法和感受，便可赢得对方的合作。所以，你应该先表明自己的目的或方向，然后倾听对方发言，再由对方的意见决定该如何应答。总之，要敞开心灵接受对方的观点，如此，对方也相对的会比较愿意接受你的看法。"

是呀，人若能站在对方的立场说话，往往能打动对方的心，便可取得说服别人的效果。

和儿子媳妇住在一块儿上了年纪的格林太太，说了以下的一件事情：一个礼拜天，大约是上午9点的时候，从二楼下来的儿子，一手抱着孩子，一手替他穿衣服。格林太太见了此种情形，心想媳妇也太不像话了吧！自己躺在床上要先生照顾小孩，真是过分。

但是一周后的礼拜天上午，女儿出外旅行，这时她瞧见女婿在厨房里忙着弄饭给孩子吃。老妇人不由地感到："女儿好幸福啊！"这就说明：人往往都会从对自己有利的方面去解释一切。

"你真是个随便的人！""难道你就不是吗？"夫妇间之所以经常口角，不外是双方都只考虑自己立场的缘故！要站在对方立场来说话，实在不是件容易的事。但是某位作家曾提出这样的论点：先说出对方的口白，这个意见又将会如何？

每晚不醉不归的先生，曾经发誓戒酒，持续了一个多月后，忍不住又去喝了。本来做妻子的想说："不是说不喝了吗？怎么又开始了呢？"但突然间改口用丈夫想说的口白说："你看你喝成这个样子，一

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

个多月没喝了吧?”

人对于能考虑自己立场的说话者,常会有一种信任感,因此说话者应时时考虑对方如何才能接受你的意见。

下面是一个父亲和读小学的女儿之间谈话的例子:

“快考试了!有没有在用功呀?”

“老师出了太多的题目,好烦!老师心地真不好。”

“还说这种话!老师出题目,是他的职责呀,是你自己不用功!”

“但是……”

“没有什么但是的,快读书吧!”小女儿嘟着嘴走了,父亲的说服是失败了。

但如果父亲注意倾听女儿的说辞,而且能站在她的立场说话,又会如何呢?

“老师出了太多的题目,好烦!老师心地真不好。”

“出了什么题目呢?”

“就是这个啦,这么多。”

“是啊!那怎么办呢?”

“没办法呀!”

“太多了,做不完是不是?”

“是啊!但是快考试了,不论如何都得做呀!不加油的话……”父亲一句要用功的话也没说,但是女儿自己会会意过来的。

多年来,卡耐基常到离家不远的公园中散步、骑马,以此作为消遣,像古时高尔人的传教士一样。他很喜欢橡树,所以每当看见一些小树及灌木被人为地烧掉时,他就非常痛心。这些火不是由粗心的吸烟者所致,它们差不多都是由到园中野炊的孩子们摧残所致。有时这些火蔓延得很凶,以致必须叫来消防队员才能扑灭。

公园边上有一块布告牌,上面写道:凡引火者应受罚款及拘禁。但这布告竖在偏僻的地方,很少有儿童看见它。有一位骑马的警察在照看这一公园,但他对自己的职务不大认真,火仍然是经常蔓延。有一次,卡耐基跑到一个警察那边,告诉他一场火正急速在园中蔓延

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

着,要他通知消防队。他却冷漠地回答说,那不是他的事,因为不在他的管辖区中!卡耐基急了,所以在那以后,当他骑马的时候,他便担负起保护公共地方的义务。最初,卡耐基没有试着从儿童的角度来劝待这件事。当他看见树下起火时就非常不快,急于想做出正当的事来阻止他们。卡耐基上前警告他们,用威严的声调命令他们将火扑灭。而且,如果他们拒绝,卡耐基就恫吓要将他们交给警察。他只在发泄他的情感,而没有考虑孩子们的观点。

结果呢?那些儿童遵从了——怀着一种反感的情绪遵从了。在卡耐基骑过山后,他们又重新生火,并恨不得烧尽公园。

多年以后,卡耐基希望自己增加了一些有关人际关系学的知识与手段。于是他不再发布命令,甚至威吓他们;而是骑向火前,向他们说道:"孩子们,这样很惬意,是吗?你们在做什么晚餐?……当我是一个孩童时,我也喜欢生火——我现在也很喜欢。但你们知道在这公园中生火是极危险的,我知道你们不是故意的,但别的孩子们不会是这样小心,他们过来见你们生了火,所以他们也会学着生火,回家的时候也不扑灭,以至在干叶中蔓延烧毁了树木。如果我们不再小心,这里就会没有树林。因为生火,你们可能被拘捕入狱。我不干涉你们的快乐,我喜欢看到你们感到如此快乐。但请你们即刻将所有的树叶耙得离火远些——在你们离开以前,你们要小心用土盖起来,下次你们取乐时,请你们在山丘那边沙滩中生火,好吗?那里不会有危险——多谢了,孩子们。祝你们快乐。"

这种说法产生的效果有很大区别!它使孩子们产生了一种同你合作的欲望,没有怨恨,没有反感。他们没有被强制服从命令。他们保全了面子。他们觉得很好,卡耐基也感觉很好,因为他处理这事情时,考虑了他们的观点。

与人交谈,最重要的是要慎重理解对方的意思,含糊的听法毕竟很难正确理解对方的意思。因此,为了解对方,必须不漏听任何言词,全神贯注努力倾听。当自己与人交谈时设身处地为他人着想则自然容易博得对方好感。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

善不善于会话在于当时个人的心境。现在的你和以前的你比较，自认为有了一定的进步之处，那就是以前光是考虑自己，说话也以自己为中心，但最近变得能考虑对方立场而说话。但是如果一味热衷于以自己为中心的话题就会忽视对方的存在，经常尊重对方的立场，既使再困难的难题也可获得解决。

澳洲的伊丽莎白·诺瓦格，她的汽车分期付款已迟了5个星期。她在卡耐基训练班的报告中说道："某个礼拜五，我接到一通十分不客气的电话，就是处理我分期付款账号的人打来的。他告诉我，假如我不能在星期一早上付清122元的欠款，公司就要进一步采取行动。我实在没有办法在周末筹到那笔钱，所以，星期一早上电话铃响的时候，我的心理早有准备。我不准备向他抱怨或诉苦；相反的，我试着站在他的角度看事情。首先，我真诚地向他道歉，因为我时常不能如期付款，想必给他增添许多麻烦。听我这么一说，他的语气马上改变了。他表示，我还不是最麻烦的顾客。有好几位顾客才真使他头痛，他举了好几个例子，说明有些顾客如何无礼，又如何会撒谎、要赖等等。我一直没有开口，只静听他把所有不愉快的事情倾泻出来。最后，不等我提出意见，他就先表示我可以不用马上付清欠款，只要在月底以前先缴20元，然后等方便的时候再慢慢付清全额。"

所以，在你以后开口要求别人熄火、购物或认捐任何款项之前，请先闭上眼睛，试着由别人的角度来思考事情。问问自己："他们为什么要这么做？"不错，这可能要花点时间。但却可因此避免制造敌人，减少摩擦，并可达到最好的效果。

理发的美容师具有"善于倾听者"的强烈倾向。他们一面替顾客整理头发，一面吸收各式各样的"情报"，自然会成为"万事通"。在日本的江户时代经常把理发店称呼为街坊传闻的"情报来源所"，就是基于这个理由。

在会话中，最重要的是向对方传达你的个性与心思，并且同样面露了解的目光来看待对方。这也就是说，站在说话对方的立场，试着从他的出发点来思考和看问题。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

也许你会质疑:"站在对方的立场思考说来容易,实际要做的时候却很难。"没错,站在对方立场来看待问题确实不容易,但却不是不可能。许多口才不错的人都能确实做到这一点。因为若不如此做,说服成功的希望绝对是很小的。为达目的,说服高手们会不厌其烦,努力地从他人的角度来设想,并且乐此不疲。然而,他们也并非一开始就能做得很好,而是从一次次的说服过程中吸收经验、记取教训,不断培养自己养成这种习惯,最后才达到轻易说动人的境界。因此,只要你愿意,这并不是件天大的难事。

也许平时你就常站在对方的立场来思考问题。假使你还没有这样做,那么你的说服技巧便有待加强。说服的过程是透过让对方理解、付诸行动等一连串步骤,而其最终目的便是满足自己的欲望。

如何采取行动,才算做得彻底呢?卡耐基认为,大致应从以下几个方面来实践。

首先,说服他人,并不是为了自己,而是为对方着想。如果你心中有如此自觉,认为:"那是再自然不过的了。"你便握有成功之论。但能够做到这一点的人却没有几个。在说服对方时,几乎所有的人都会忘记这个最基本的东西。因此,无论你学会多少技巧也无法顺利成功,这就好比在不甚稳固的地基上,建造设计称心、外观精美的房屋,但房子却随时可能会倾倒。所以当你准备开始说服某人时,务必事先确认此次行动是为了谁。成功的说服,是建立在为对方利益着想,这一点千万不可忘记。

其次,在你企图说服他人前,必须明白确定你究竟希望对方做出怎样的行动。具体而言,这时的你只需考虑自己的想法,毋需顾忌对方的情况。试着直接披露你真正的想法吧,如此一来,你的劝说内容究竟是利己呢?还是在为对方着想?答案不言而明。在此一阶段请先要求自己做到坦白内心真正的想法。

再次,要设身处地为对方设想。一般而言,之所以会造成将自己的意志强加给对方的局面,是因为没有事先设想到对方会有哪些反应。请在进行说服前先假设自己是那位被说服的对象时,面对这样

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的劝说会做何感想？

要完全避免将自己的意志强加到别人身上，你得事先做好充分的调查，其具体步骤如下：

(1)已设定的说服目标，自己是否能够接受？

(2)若不能接受，别人能够接受的程度怎样？

(3)自己是否能够接受自己常用的说服方式？

(4)听到什么样的说服内容，你才肯付诸行动？

即使在弄清自己真正的目的后，如果贸然付诸实践，仍然很容易招致失败。因此，还必须再站在对方立场上考虑，同时加以研究。当然，由于立场不同，结果必会相互抵触。那么，两者之间的差异究竟是什么？是否能够消除？如果不能消除又该怎么办？而能够消除的具体方法到底是什么？综观这些问题，其实只要你的头脑里存在"说服是为对方着想"的观念，一切便会迎刃而解。

所以，我们可以总结地说，说服的根本在于以对方的观点看问题，为对方着想。

实际上，大多数人均以自己的意见为重心，难以抛开自己的立场。美国有一部专为教育拍摄的影片，名为"谋求同意的技巧"，是圆桌公司制作之"经营上的人际关系"一系列作品之一，以16厘米拍摄，内容大约20分钟，采取戏剧形式。这部电影描述与对手交谈之时如何增强自己的说服力，并且剖析人类心理，是一部极具参考价值的教材。

任何人若想顺利完成说服目的，就有理解对方的必要，相对地，也必须获得对方理解；因此，知道自己的言行在对方眼中呈现何种情形是非常重要的。但事实上，这一点即使亲如家人也不易做到，更别说与外人相互理解了；因此，需要运用一些相当困难的技巧。

卡耐基认为对方和自己的互相理解，是一件非常重要的事，因为那才是根基所在，若能一开始就获得对方的诚心协助，无论会话或工作均可顺畅进行。除了互相理解之外，若想达成自发性的同心协力，尤其需要特殊的沟通技术。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

首先我们必须明白,人与人之间的沟通其实是一种技术,如果轻视这种想法,欠缺知识,便无法顺畅地进行沟通。譬如面对嘻皮笑脸的对方,你采取的是高压姿态,就无异是在激怒对方,造成双方之间的紧张气氛。

处于这种情况下,双方不仅意见无法一致,往往还会招来误解。可是这类事情多得令人意外,或许连你本身也有过类似经验。

获得对方的理解,首先必须让对方尽情发言,一方面可以引出他的想法,另一方面可以引导对方逐步接近自己的观点。总之,不管是多佳的提议,也不要一股劲儿地猛向对方推销你的意见。

听了对方的意见或感想之后,便沿其疑惑、询问和看法进行你的说服。

中国有这样的一则古老的故事:一对贫穷的夫妇在村中以种菜为生,可是到了某一年,他们连买粪肥的钱也没有。两人商量之后,决定在路旁挖个粪坑积肥,结果蔬菜的收成好转,夫妻俩的生活也逐渐改善。某人听到这件事情,便打算依样画葫芦,赚上一笔。于是他抱着投资的心情,用所有的钱在路旁盖了一间茅厕,屋顶铺瓦,雪白的墙壁,十分豪华气派,引人注目。

可是人来人往,谁也没把它当成茅厕,反而都以为那八成是有钱人的宅第。某人不得不向来往的人们吆喝:

"这里是厕所,欢迎你们利用。"

但是没有人上门。他更急了,一把抓住过往的人"请吧!请上大号。"他央求道。

对方一口拒绝,某人越发着急地说:"没粪的话,屁也可以。"

十耐基经常引用种田的事情来说明这样一段话:"辛勤耕作的田地会产生丰硕的作物;缺乏耕耘的田地则会荒芜、杂草丛生。若想收获青菜,就必须撒下青菜的种子,施肥、灌溉,佐以充沛的阳光。如果想吃青菜,种红萝卜也没用。"

虽然上述都是理所当然的事,但我们往往很容易疏忽这些基本道理,以自己的感情为优先,而忘记沟通的基础在于以对方的观点为

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

看问题的出发点。

人们进行理解的过程中有某些阶段的障碍，毕竟，正是因为双方之间存有意见分歧，故而才会需要进行理解。若想超越这些障碍，就应该尽量保持心平气和的谈话，争吵、讽刺等等只会使分歧局面每况愈下。

人的情绪是相当微妙的，原本一直保持平静的谈话很可能只因一言不合，便立即形成纠纷；事后再作检讨，却发现其实只是微不足道的小事。

无论任何时候，保持轻松都是一件很重要的事，但千万不可把它和漫不经心相互混淆。使对方理解自己的想法，本非易事，若想借此迈向成功之道，更须付出加倍的努力。

每个人都会关心与自己有关的事情。某公司的休息室一到夏天，经常发生使用者忘记关门的情形，以至于冷气效果不佳，故而贴上"请随手关门"的标语。虽然最初被确实遵守而颇有收效，可是没多久一切又故态复萌。公司有关人员考虑重新更改标语，结果这回不但人人遵守，而且效果持久。

新标语是这么写的："为了使你享受凉爽的环境，请随手关门。"这其中的奥妙就在于把公共设施经常可见的"会使他人困扰"改为"会使自己困扰"而已。相同地若想说服对方，就必须处于对方的立场和想法。热心于自己的主张固然很好，但如果只是一味考虑自己的立场，便无法掌握对方的心。

说服对方的最好的处理方法，是一面考虑对方立场，倾听其主张；一面展开说服。假使你的构想能对他有所帮助，当然更好不过。而对方见你肯认真聆听他的主张，自然心理对你有了几分好感，也会同样注意、关心你的主张。

这么一来，你的说服便逐渐朝"目标"接近。

在哈佛商学院的狄恩·唐瑞说道："我宁可在面谈之前，在办公室前踱上两个钟头，而不愿意毫无准备地走进办公室。我一定要清楚自己想要讲什么，更重要的是根据我对他们的了解——他们大概会

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说些什么。”

这点十分重要，所以我要把这段话再重复一遍：“我宁可在面谈之前，在办公室前踱上两个钟头，而不愿毫无准备地走进办公室。我一定要清楚自己想要讲什么，更重要的是根据我对他们的了解——他们大概会说些什么。”

假如，读完以上文字，能够使你从别人的角度去思考、去看事情，那么你的事业起码有了一块踏脚石。

要想说服别人，就请记住说服的第八大原则

真诚地试图以对方的角度去看问题。

九、同情对方的意愿

同情在中和酸性的狂暴感情上，有很大的化学价值。明天你所遇见的人中，有3/4都渴望得到同情，给他们同情吧，他们将会爱你。

我们经常碰到类似这样的情形：某人正喋喋不休地向你抱怨，而你听得实在没有耐心；你正愁人手太少的时候，有人突然向你请假……面对这种情况，如果我们直接应对，如向他人表示：“不，这样不行。”恐怕这不是最好的办法；但如果我们换一个策略，采用同情他人意愿的原则，如向对方说：“是的……，但是……”这样可能出现一个意想不到的结局。因为你首先对他人的要求与意愿表示了认可与同情，接着又讲出了自己的意愿，让对方面对两种情况自我选择。在这种情况下，只要对方是一个通情达理的人，他应该会作出合适的选择。

你想不想去懂得某些具有魔力的语句，能停止争论、消除不好的感觉并且能制造友善的气氛，使别人愿意注意听你讲话，并愿意接受你的观点？

可以想像多数人会回答：想。那好。以下便是这个具有魔力的句子：“你这么觉得，我一点也不责怪你，因为换了我，也一定会有相

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

同的感受。”

像这样的词句，别人实在无法同你有任何争执。在你说这句话的时候，要百分之百地诚恳，否则对方也一样能感受出来。

我们举个埃尔·卡朋的例子来说明：假如你具有和埃尔·卡朋相同的体格、性情和智力，假如你住在和他一样的环境，并且有相同的经历；那么，无疑地，你也会变成另一个埃尔·卡朋，做和他相同的事。因为，就是这些体格、性情、智力、环境和经历塑造了埃尔·卡朋。我们也可以这么说：由于你的父母都不是响尾蛇，所以你当然也不是响尾蛇。

你目前之所以是这个样子，原因并不全在你。记住，那位使你觉得厌烦的、心地狭窄、不可理喻的人，之所以是那副样子，原因并不全在他自己。为那可怜的家伙难过吧，去同情他、理解他。你自己不妨默诵约翰·戈福看见一个喝醉的乞丐蹒跚地走在街上时所说的那句话：“若非上帝恩典，我自己也会这个样子。”

下面是卡耐基亲身经历的事情。

有一次卡耐基在电台发表演说，他把《小妇人》的作者露易莎·梅·艾尔科特的住址麻州的康科特，贸然说成新罕布夏州的康科特，无数的信件、电报涌进他的办公室，多数是愤慨不平，有一些则带有侮辱性。一位名叫卡洛妮亚·达姆的女士，她从小在麻州的康科特长大，当时住在费城，她把冷酷的怒气全部发泄到卡耐基身上。卡耐基一面读她的信，一面对自己说：“感谢上帝，我并没有娶这个女人。”他真想写信告诉她，虽然自己在地理上犯一个错误，但她在普通礼节上犯了更大的错误，但他没有那样做。

他决定试着把她的敌意改变成善意。于是，卡耐基决定同意她的观点。当他第二次到费城的时候，就打电话给她。他们谈话的内容大致如下：

卡：卡洛妮亚·达姆女士，几个礼拜以前您写了一封信给我，我向您致谢。

她：（有深度、有教养、有礼貌的口吻）您是哪一位，我有此荣幸和

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

您说话？

卡：您认识我。我名叫戴尔·卡耐基，在几个星期以前，您听过我的一篇有关露易莎·梅·艾尔科特的广播演说。我犯了一个不可原谅的错误，竟说她住在新罕布夏州的康科特。这是一个很大的错误，我当为此道歉。您真好，肯花那么多时间写信指正我。

她：卡耐基先生，我写了那封信，很抱歉，我一时发了脾气。我必须向您道歉。

卡：不！不！该道歉的不是您，而是我。任何一个小学生都不会犯我那种错误。在那次以后的第二个星期日，我在广播中致过歉了，现在我想亲自向您道歉。

她：我是在麻州的康科特出生的。两个世纪以来，我家族里的人都会参与麻州的重要大事，我很为我的家乡感到骄傲。因此，当我听你说艾尔科特小姐是出生在新罕布夏时，我真是太伤心了。不过，我很惭愧我写了那封信。

卡：我敢保证，您伤心的程度，一定不及我的十分之一。像您这种地位及文化背景的人士很难得写信给电台的，如果您在我的广播中再度发现错误，希望您再写信来指正。

她：您知道吗？我真的很高兴您接受了我的批评。您一定是个大好人。我乐于和您交朋友。

在这里，卡耐基成功地控制了怒气，他以和善的态度，来回报侮辱，因而得到无穷的和更真实的乐趣。如果卡耐基当时怒气冲冲地叫她滚到一旁，跳到斯古吉尔河去自杀，那一切都免谈了。

其实，一些脾气极坏的老顽固只是因为他自己觉得错了，在和自己生气，从而没法和你更深地交流与达成一致。

塔虎托在他的《服务的道德》一书本，举了一个例子，详细说明他如何平息一位既失望又具有野心的母亲的怒气。

塔虎托写道："一位住在华盛顿的夫人，她的丈夫具有一些政治影响力，她跑来见我，缠了我六个多礼拜，要求我任命他儿子出任一项职位。她得到许多参议员及众议员的协助，并请他们一起来见我，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

重申对她的保证。这项职位需要具备某些技术条件，于是我根据该局局长的推荐，任命了另外的一个人。然后，我接到那位母亲所写来的一封信，批评我是世界上最差劲的人，因为我拒绝使她成为一个快乐的女人，而那对我来说只不过是举手之劳而已。她更进一步抱怨说，她已跟她的州代表商讨好了，将投票反对一项我特别感兴趣的行政法案，她说这正是我该得到的报应。

"当你接到像这样的一封信时，你马上会想，怎能跟一个行为不当或甚至有点无礼的人认真起来。然后，你也许会写封回信。而如果你够聪明的话，就会把这封回信放进抽屉，然后把抽屉锁上，先等上两天——像这类的书信，通常要迟两天才回信——经过这段时间，你再把它拿出来，就不会想把它寄出去了。我采取的正是这种方式。于是，我坐下来，写一封信给她，语气尽可能有礼貌。我告诉她，在这种情况下，我很明白一个做母亲的一定十分失望；但是，事实上，任命一个并不是凭我个人的喜好来决定，我必须选择一个有技术资格的人。因此，我必须接受局长的推荐。我并表示，希望她的儿子在目前的职位上能完成她对他的期望。这终于使她的怒气化解，她写了一张便条给我，对于她前次所写的那封信表示抱歉。"

"但是，我送出去的那项任命案，并未立刻获得通过，经过一段时间之后，我接到一封声称是她丈夫的来信，虽然，据我看起来，笔迹完全一样。信上说，由于她在这件事上过度失望，导致神经衰弱，病倒在床上，演变成最严重的胃癌。难道就不能把以前那个名字撤销，改由她儿子代替，而使她恢复健康？我不得不再写一封信，这次是写给她的丈夫。我说，我希望那项诊断是不正确的，我很同情，他的妻子如此病重，他一定十分难过但要把送出去的名字撤销，是不可能的。我所任命的那个人最后终于获得通过，在我寄出那封信的两天之后，我在白宫举行了一个音乐会。最先向塔虎托夫人和我致意的，就是这对夫妇，虽然这位做妻子的最近差点'死去'"。

从上述我们可以看出，那位夫人当受到塔虎托的拒绝后，自尊受到了伤害，然而在原则上塔虎托是不能让步的。在这一点上，那位夫

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人是知道了自己在这上面犯了错误，但她无法原谅自己，以致最后竟用气成癌症来让塔虎托让步。其中塔虎托是个聪明人，他一直都知道她和她丈夫需要的不是对她及他们错误的阐述而是同情，同情使他们自己获得原谅。

我们必须一再重申，希望你能记住，那个令你觉得厌烦、心地狭窄、不可理喻的人，他那副样子，原因并不全在于他。为那个可怜的家伙难过吧。可怜他，同情他。

伍勒可以说是美国第一位音乐经理人，他与世界上一些著名的艺术家打了22年的交道，如邓肯、却利亚宾和潘洛佛。伍勒先生说，在他与那些性情无常的艺术家交往时，所得的第一个教训就是同情——对他们可笑而古怪的脾气表现出更多的同情。

3年时间里，他都作为却利亚宾音乐会的经纪人——却利亚宾是最能惊动首都大戏院高贵观众的一个最伟大的低音歌唱家。但却利亚宾行事像一个宠坏了的孩子。用伍勒先生自己独得的语句来说："他各方面都是糟糕得很。"

例如，却利亚宾会在他将要演唱的那一天的中午前后打电话给伍勒先生说："沙尔，我觉得很不舒服，我的喉咙坏得不像样了，今晚我不能歌唱。"伍勒先生同他辩论？不，他知道艺术经理人不能那样处理，所以他会跑到却利亚宾的旅馆，表示同情。"多么不幸，"他会惋惜地说，"多么不幸！我可怜的朋友，当然，你不能唱了。我将立即取消这约定。那只费你二三千元钱，但与你的名誉相比，那算不得什么。"然后却利亚宾会说："也许你最好下午再来，5点钟来，看那时我觉得怎样。"

到了5点多钟，伍勒先生就再跑到他的旅馆，表示同情。他再坚持取消约定，却利亚宾会再叹息说："好吧，你再晚一点来看我，我到那时或许会好一点。"

到7点半，这位伟大的低音歌唱家答应唱了，惟有一个条件，就是伍勒先生跑上首都大戏院的戏台报告说，却利亚宾患重感冒嗓子不好。伍勒先生会说谎地答应他会如此的，因为他知道那是能使这

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

位低中音歌唱家出台演唱的惟一方法。

佳茜·诺瑞丝是密苏里州圣路易市的钢琴教师。她述说了她怎样处理钢琴教师和十几岁女孩子常常会发生的一个问题。贝贝蒂留着特长的指甲。任何人要弹好钢琴,留了长指甲就会有妨碍。

诺瑞丝太太在卡耐基训练班中作报告说:"我知道她的长指甲对她想弹好钢琴的愿望是一大障碍。在开始教她课之前,我们谈话的时候,我根本没有提到她的指甲问题。我不要打击她学钢琴的愿望。我也知道她以不失去它引以为傲,并且花很多工夫照顾,以使它看起来是很吸引人的指甲。

"在上了第一堂课之后,我觉得时机成熟,就对她说:'贝贝蒂,你有很漂亮的手和美丽的指甲。如果你要把钢琴弹得如你所能够的以及所要的那么好,那么如果你能把指甲修短一点,你就会发现把钢琴弹好真是太容易了。你好好地想一想,好不好?'她做了一个鬼脸,表示她一定不会把指甲修短,我也跟她的母亲谈到这种情形,也提到了她的指甲很美丽,又得到了否定的反应。很明显的,贝贝蒂仔细修剪过的美丽的指甲,对她来说是极为重要的。

"第二个星期贝贝蒂来上第二堂课。出乎我的意料,她修短了她的指甲。我赞扬她做出这样的牺牲,我也谢谢她母亲给她的影响。她母亲回答说:'哦,我什么也没有说。贝贝蒂自己决定的,这是她第一次为别人修短了她的指甲。'"

诺瑞丝太太有没有威胁贝贝蒂?她有没有说她不教她那种留着长指甲的学生呢?没有,她没有说。她让贝贝蒂知道她的指甲很美丽,要她把指甲修短是一项牺牲。她只是暗示"我很同情你——我知道你把指甲修短不是一件容易的事,但在音乐方面的收获,将会使你得到更好的补偿。"

杰·曼肯是奥克拉荷马州一家电梯修理公司的业务代表。这家公司曾与当地一家旅馆订有修理合同。有一天,旅馆的电梯出了问题。由于旅馆经理不愿对顾客造成不便,因此坚决反对电梯的关闭时间超过两个钟头。但根据曼根先生的估计,修理工作至少得花 8

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

个小时。而且,公司也不能保证随时有技术人员可以派上用场。

曼肯先生不想在电话中与旅馆经理争论时间的问题。他只是这么说:"雷克,我知道旅馆很忙,你实在不得不把电梯的关闭时间减至最短。我了解你的需要,我们也愿意尽一切与你配合。现在,实际的情形是:根据我们检查的结果,假如现在不马上彻底修理,这个电梯的情况会更严重,到时可能要关闭更久的时间。我想,如果那时电梯有好几天不能使用,对顾客造成的不便会更大。"

旅馆经理思考了一会儿,当然认为与其以后要关闭好几天,不如关闭 8 个钟头,于是便同意了曼肯先生的做法。

亚瑟·盖茨在其《教育心理学》一书中说道:"同情,是所有人类最渴望的东西。孩童会急着展示伤口给你看,甚至制造伤口或淤血以获取大量的同情。成人也一样……展示青肿之处、讲述各种意外、疾病,尤其是外科手术的详细经过,还有对那些真实或虚构的不幸所发出的'自怜'等等,可说是屡见不鲜。"

所以,如果你想说服别人,就请记住说服的第九条原则:

同情他人的想法与愿望。

十、超越对方的欲望

我们每个人都是理想主义者,都喜欢为自己做的事找个动听的理由。因此,如果要改变别人,就要挑起他的高贵动机。

要超越对方的欲望,首先就必须先撩起他的欲望;接着就要想方设法去满足对方的欲望;最后,通过激发对方高尚的动机以超越其欲望。

威廉·温特尔说:"自我表现是人类天性中最主要的因素。"为什么我们在做生意的时候,不能采取同样的心理学?当我们有了一个巧妙的主意时,为何不让对方自己说出来,而不使对方认为是我们想到的?如此,他就会认为是他自己的主意;他会很喜欢,也许吃上两

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

大碗呢。

记住卡耐基所说的:“首先,撩起对方的急切欲望。能做到这点的人,就可以掌握拥有全世界,不能的人,将孤独一生。”“引起别人内心迫切渴望的需要,这就是我们要做的。”

有个孩子体重不足,拒绝好好进食,他的父亲采取的是一般人的方式:他们呵责,唠叨。“母亲要你吃这个,吃那个。父亲要你长得又高又大。”

孩子会理会父母的这些请求吗?就像你对沙滩上的那些沙子一样地不理会。

任何具有常识的人,都不会期望一个3岁的小孩对30岁的父亲的观点有什么反对,但这正是那位父亲所期望的。真是可笑和荒谬,他最后才看出了这点。于是他对自己说:“这个孩子要的是什么?我怎样才能把我所要的变成他所要的?”

当他开始往这方面想时,事情就容易了。他的孩子有一部三轮脚踏车,他喜欢在家门口的人行道上骑来骑去。他家附近住着一位好莱坞那儿的人所说的“那种”——一个比他大的孩子,常把他拉下来,抢他的脚踏车骑。

当然,这个小男孩就哭叫着跑回去告诉他母亲,她就会立刻出来,把那个“坏东西”拉下来,把自己的小孩再抱上脚踏车。这种事情几乎每天都在发生。

这个孩子要的是什么?即使不是福尔摩斯,也知道这个问题的答案。他的愤怒、他的自尊、他渴望得到重要人物的感觉——所有他最强烈的情感——驱使他采取报复,把“坏东西”的鼻子打扁。而当他父亲告诉他说,有一天他可以把那个较大的孩子打得落花流水,如果他肯吃他母亲要他吃的食物的话——一旦他父亲向他保证这点,他就不再有偏食的毛病了。那个小孩愿意吃菠菜、泡白菜、鲭鱼及任何东西,以便快点长大,把那个时常羞辱他的小霸王痛揍一顿。

解决了这个问题之后,做父亲的又碰到另一个难题:那个小孩有尿床的坏习惯。他跟他的祖母同睡。每天早上,他的祖母醒来,就会

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

摸摸床单，说："你瞧，乔治，你昨天晚上又干了好事。"

他会说："没有，我没有，是你干的。"

责怪他，打他，羞他，一再地说他母亲不要他尿床——这一切都无法使床铺保持干燥。因此，做父母的就问："我们怎样才能使这个孩子想要停止尿床？"

"他想要的是什么？第一，他想跟爸爸一样穿着睡衣，而不要像祖母一样穿着睡袍。祖母受够了夜间的骚扰，因此，如果他不尿床的话，很乐意为他买一件睡衣。第二，他想要有一张自己的床，祖母也不反对。

他母亲带他到布洛克林的罗塞尔百货公司，对店员小姐眨眨眼，说："这位小先生要买点东西。"

店员小姐使他感到重要地说："年轻人，我能拿些什么东西给你看看呢？"

他站在那儿，说："我要为自己买一张床。"

当店员小姐把一张他母亲希望他买的床给他看了之后，她对店员小姐眨眨眼，于是这个小男孩就在被劝说下，买下了它。

床在第二天送来了。那天晚上父亲回到家时，小男孩跑到门口叫起来："爸爸！爸爸！到楼上来，看看我为我自己买的床。"做父亲的看看那张床，遵守史考伯"诚于嘉许，宽于称道"的训谕，说：

"你不会把这张床尿湿，对不对？"

"呵，对，对！我不会把这张床尿湿。"小男孩遵守了他的诺言，因为事关他的自尊心。这是他的床——他自个儿买回来的。而他现在穿着睡衣，像个小大人。他希望举动像个大人。他办到了。

另一个做父亲的是位电话技师，他无法使他3岁的女儿吃早餐。这个小女孩喜欢模仿她母亲，喜欢感到自己已经长大成人。平常那套责骂、请求、诱哄的方式都没有用。因此做父母的就问自己："我们怎样才能使她要吃早餐？"

有一天早晨，他们把她放在一张椅上，让她做早餐。正当这紧要的一刻，做父亲的踱进厨房，而她正在搅动早餐食物，于是她说："呵，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

瞧，爸爸，我今天早上做了自己的早餐。”

那天早上，她在没有任何诱哄之下，吃了两碗麦片；因为她对麦片产生兴趣了。她得到了一种重要人物的感觉；她发现做早餐是一种自我表现的方法。

再重复奥佛史屈教授那充满智慧的忠告：“首先，撩起对方的急切欲望。能做到这点的人，可以掌握全世界。不能的人，将孤独一生。”

我们每个人都有自己的需求，有些人做事往往过于单方面强调自己的需求，而忽略或不顾他人的需求，这样他们反倒无法实现自己的需求。从事推销业务者，为何有些人颇为成功，业绩显著；而有些人总是碰壁？因为前者善于从考虑他人的角度来从事自己的业务，而后者只是想达到自己的目的，没有考虑他人的需求与反应。

第一次世界大战期间，英国首相劳埃德·乔治正是采用了这种做法。有人问他，许多战时领袖——像威尔逊、奥兰多和克里蒙梭——都逐渐在人们心中褪色，而他如何仍能位居要津？乔治回答，如果一定要归属一个原因的话，那就是：你要钓到什么样的鱼，就得用什么样的诱饵。

不错，你注意的当然是自身的需要，但除了你自己，可能再没有人感兴趣了。我们和你一样，只注意自己的需要！为什么要提到我们的需要？那是多么幼稚、荒唐。所以，天底下只有一个方法可以影响人，就是提出他们的需要，并且让他们知道怎样去获得。

记住从明天起，要想让某人做某事——举个例来说，假如你不愿孩子抽烟，千万别唠唠叨叨说一番大道理。只要告诉他们，抽烟可能使他们进不了棒球队，或跑不赢百米赛。

有一天，爱默生和儿子想把一头小牛弄进谷仓里。他们犯了“只想到自己的需要”的错误——儿子用力拉，爱默生用力推，但是，那头小牛也正好和他们一样，只想到自己所要的，所以两腿拒绝前进，坚持不肯离开牧草地。有个爱尔兰妇女见了，虽然她不会写什么散文集，却比爱默生更懂得“牛性”或“马性”。她把自己母性的指头放进

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

小牛嘴里，一面让它吸吮，一面轻轻地把它推入谷仓里。

从你出生开始，你的一举一动都在表示你所要的东西，也许你会问，有次我捐了许多东西给红十字会，这总不会是在为自己着想吧？不错，这个行为仍不例外。你把东西捐给红十字会，是因为你想要帮助别人，想要完成一件美好、不自私、高贵的行为。如果不是这种念头强过你需要金钱的念头，你就不会把东西捐献出去。当然，也很可能是因为你不好意思拒绝别人的要求。但是，可以很肯定地说，你的捐献行为一定是由于你想要什么。

哈利·欧佛瑞在极具启发性的《影响人类行为》一书中写道："行为发自我们的基本欲望……不论在商场、家庭、学校或政治上。对那些自认为'说客'的人，有句话可以算是最好的建议：要首先引起别人的渴望。凡是能这么做的人，他就能左右逢源，永不寂寞。"

安德鲁·卡内基，是个常为贫穷所苦恼的苏格兰少年，他最初的工作每小时只有两分钱，后来却捐出了3.65亿美元。他很早就懂得影响他人的惟一方法就是处处为人设想，看他们需要什么。安德鲁只上了4年学校，却深谙处世之道。

安德鲁有两个侄子在耶鲁大学读书，常常忙得忘了写信回家，完全不理会家人的担心。安德鲁为此打赌100美元，说他可以要这两位侄子马上回信，虽然他在信里提也不提这一点。于是他写了一封闲话家常的信，末了还提到附上5美元钞票一张，送给他们当礼物。

当然，他忘了把钞票放进信封里。

很快回信就来了，两个侄子感谢"亲爱的安德鲁伯伯"，然后——下面的情况不用讲，你们也都知道了。

让我们再来看看史坦·诺瓦克的例子：

诺瓦克先生住在俄亥俄州的克里夫兰，有天下班回家的时候，看见最小的儿子吉姆躺在客厅地板上又哭又闹。原来吉姆第二天就要上幼儿园，而他说什么也不愿意去。诺瓦克本能反应是把孩子赶到房里，警告他最好乖乖上学去，除此以外别无选择。但是，这晚他想到，这个方法并不是叫儿子喜欢上学的方法。他想："假如我是吉姆，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

什么东西会吸引我到学校去呢?"于是他和太太列出许多吉姆喜欢做的事,如唱歌、画画、结交新朋友等,然后付诸行动。"我们都到厨房的大桌子上画画——我太太、另一个孩子鲍勃和我,大家画得兴高采烈。果然没多久,吉姆也来瞧热闹了,并且要求加入行列。'啊,不可以,你得先到幼儿园去学怎么画才行啊!'为了激起他更大的兴趣,我把刚才列在纸上的项目,逐一用他能够了解的话去打动他——当然最后告诉他,这些东西幼儿园里都有。第二天,我起了个大早,一下楼发现吉姆坐在客厅椅子上。'你在这里做什么?'我问。'我等着上学去啊!我不希望来不及。'全家人的努力,终于引起吉姆的渴望,这是威胁和争论所不能达到的。"

明天,你也许有机会要求某人做某事。记住,在你开口之前,先停下来问你自己:"我怎样才能让这个人想去做这件事?"

让我们来看看亨利·福特对处理人际关系所提出的忠言:

成功的人际关系在于你能捕捉对方观点的能力;还有,看一件事须兼顾你和对方的不同角度。

这可真是金玉良言,道理十分简单明了,每个人应该都能一眼看出此话不假。但是,这世界仍有90%的人在90%的时间里忽视其重要性。

现实中有没有这方面的例子?明天早上看看你接到的信件,便可以发现大部分人都不顾及这个重要原则。下面这封信是一家货运总站的管理人员写的,我们来看看这封信对收件人到底会产生一种什么样的影响。

敬启者:

敝公司的卸货总站,因许多货物皆于傍晚时分到达,致使效率减低。大量的货物于同一时刻到达,会造成某些货物不能按时运送。贵公司于11月10日送来510件货物,皆同时于下午4:20分抵达。

我们恳请贵公司合作,克服因大量货物迟运而造成的种种困难。我们请贵公司早点送货,或是让部分货车在上午抵达。以便我们能尽速处理。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这样的安排想必亦对贵公司有利。由于卸货迅速，贵公司的作业亦必能在同一天内完成，不至迟延。

你最忠诚的JD管理人

这封信的收件人，齐瑞格公司的业务经理爱德华·瓦米伦阅读此信后，向卡耐基诉说了他的看法。

这封信并没有达到它所想要的效果。信的开头叙述总站的难处，一般说来，很难引起我们的兴趣。它要求合作，却又没有考虑到我们的种种不便，一直到最后才提到可以加速卸货，我们的作业也可以在同一天内完成等等。把他人关心的事放到最后才提到，不但很难达到要求合作的效果，反而更容易导致他人的反感。

让我们来看看能否把这封信重写一遍，以增强效果。我们不浪费笔墨，大谈自己的苦经，就依照亨利·福特所讲的："捕捉对方的观点，从双方不同角度去看一件事。"下面是这封信的另一种写法，虽不一定是最好，但可以看出已大有改进。

亲爱的瓦米伦先生：

14年来，贵公司是我们的好主顾，我们十分感谢贵公司的惠顾，也愿意继续提供最迅速、最有效率的服务。

但是，贵公司在11月10日下午，由于大批运货同时于午后到达，致使我们不能做最有效率的服务。因为尚有其他公司的运货亦于此时送达。这样难免造成拥挤，货车得等候较长的时间才能卸货，致使有些货物不能按时运送，我们感到十分遗憾。我们希望尽量避免此种情形发生。如果可能的话，希望贵公司的货车能在上午抵达，这样便不会造成拥挤，货物能及时处理，我们的员工也可以准时下班，享受由贵公司出产的美味面条和通心粉。

当然，无论你们的货物何时到达，我们却会尽可能提供最迅速、最热诚的服务。

我们知道您很忙，请不用急着回这封信。

你最忠诚的JD管理人

多数推销人员，每天疲累沮丧，踏破铁鞋，却所获并不多。为什

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

么？因为他们心里想的都是自己的需要。他们不知道你我并不想买什么东西，如果想的话，也一定会自己出门。顾客总喜欢主动购买——而非被动购买。但是仍然有许多销售人员，终其一生不知道怎样从顾客的角度去看事情。

多年前，卡耐基住在纽约一处名叫"森林山庄"的小社区内。一天，他匆匆忙忙跑到车站，碰巧遇见一位房地产经纪人。他经营附近一带的房地产生意已有多年，对森林山庄很熟悉。卡耐基问他知不知道他那栋灰泥墙的房子是钢筋还是空心砖，他回答说不知道，然后给了张名片要卡耐基打电话给他。第二天卡耐基接到这位房地产经纪人的来信。他在信中回答卡耐基的问题了吗？这问题只要一分钟便可以在电话里解决，可是他却没有。他仍然在信中要卡耐基打电话给他，并且说明他愿意帮卡耐基处理房屋保险事项。

其实，他并不想帮卡耐基的忙，他心里想的是帮他自己的忙。

阿拉巴马州伯罕市的霍华·卢卡斯讲述了两位同在一家公司工作的推销员，是如何处理同样一件事务的。

"好几年前，我和几个朋友共同经营了一家小公司。就在我们公司附近有家大保险公司的服务处。这家保险公司的经纪人都分配好了辖区，负责我们这一区的有两个人，姑且称他们为卡尔和约翰吧！

"有天早上，卡尔路经我们公司，提到他们公司专为公司主管人员新设立的一项人寿保险。他想我们或许会感兴趣，所以先告诉我们一声，等他搜集更多资料后再过来详细说明。

"同一天，在休息时间用完咖啡后，约翰看见我们走在人行道上，便叫道：'嗨，陆克，有条好消息告诉你们。'他跑过来，很兴奋地谈到公司新开办了一项专为主管人员设立的人寿保险（正是卡尔提到的那种）。他给了我一些重要资料，并且说，'这项保险是最新的，我要请总公司明天派人来详细说明。我们先在申请单上签名送上去，好让他们赶紧办理。'他的热心引起我们的兴趣。虽然都对这个新办法的详细情形还不甚明了，却都不觉上了钩，反而因为木已成舟，而更相信约翰必定对这项保险有最基本的了解。约翰不仅把保险卖给我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们，而且卖的项目还多了两倍。

“这生意本是卡尔的，但他表现得还不足以引起我们的关注，以致被约翰捷足先登了。”

这是个充满掠夺、自私自利的世界，所以，少数表现得不自私、愿意帮助别人的人，便能得到极大益处，因为很少有人会在这方面跟他竞争。欧文·杨是个著名律师，也是美国有名的商业领袖。他说过：“能设身处地为他人着想，了解别人心里想些什么的人，永远不用担心未来。”

有次，卡耐基向纽约一家饭店租下大厅，准备作一个为期20天的季节性系列演讲。就在日期快到的时候，他突然接到通知，说要他必须付比一般情况下多3倍的价钱。那时，卡耐基的票已印好送出，所有通知也都发出去了。他自然不愿多付增加的费用，但是，同饭店谈自己的需要有什么用呢？他们只注意自己的需要。于是，一两天后，卡耐基直接去见经理。

“接到你们的来信，我感到十分震惊。”卡耐基说道，“但是，我并不责怪你们，换了你们的处境，说不定我也会这么做。你身为经理，当然得为饭店的利益着想，如果不这么做，上面一定会开除你的。现在，让我们拿张纸来，写下这件事对你们将产生的利与弊。”

卡耐基取过一张信笺，在上面从中画出两栏，一栏上面写“利”，另一栏上面写“弊”。他在“利”栏下面写上：“大厅可做他用”，并且说明：“你们的好处是大厅可以空下来，另外租给人跳舞或开会，这比只租给我们开演讲会的收入高些。假如我将大厅占用了20个晚上，这当然表示你们失去了可能会有的大生意。

“现在，让我们看看弊的部分。首先，由于我付不起你们要求的租金，当然要另外择地举行。这就意味着你们将得不到我的这笔收入。第二点，这一系列的演讲，会吸引许多受过教育的文化人士来到饭店，这是极好的广告机会。实际上，假如你们在报上做广告，每次得花5000元，而且不一定能吸引这么多人前来参观，这对饭店来说，不是很值得吗？”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡耐基一面说，一面在“弊”栏写下刚才说的两点。他把那张纸递给经理，说道：“希望你仔细考虑一下，并请尽快把最后的决定通知我。”

第二天，回信来了，告诉卡耐基租金只上涨50%，而不是原来的3倍了。卡耐基丝毫没有提到自己的需要便获得了减价，他一直谈到的是对方的需要，并且告诉他们如何得到。

假如当时卡耐基像一般人的直接反应一样，怒气冲冲跑进办公室里咆哮：“什么，你们把租金上涨了3倍，这是什么意思？你们知道我的票和通知都印好了，可现在一口气涨了3倍！太岂有此理了！太不讲道理了！我拒绝付钱！”

这样的结果会怎么样呢？当然是唇剑舌枪地争闹一番——而且你也知道争闹的结果是什么。纵使他说服对方，使他相信他的观点是错的，但是自尊心也必然使他不愿意作出太大的让步。

有些时候，当我们发现对方动机不良、不怀好意时，很多人往往一针见血地向对方提出挑战，这样不免会引发一种冲突，对方反而变本加厉，这样当然不会有什么好结果。但如果我们换一种做法，让他人这种不良的动机刚刚产生就自行泯灭，并随之产生一种良好的动机，在这种情形下，很多事情就变得容易沟通与解决了。

丁·皮尔旁特·摩根在他那本分析性的著作中说，一个人去做一件事，通常是为了两种原因：一种是真正的原因，另一种则是听来很动听的原因。

每个人本身都曾想到那个真正的原因。你用不着强调它。但是，我们每一个人，在心底里都是理想主义者，总喜欢想到那个好听的动机。因此，为了改变人们，就要挑起他们的高贵动机。

某家汽车公司的六位顾客，拒绝付服务费。并非每一位顾客都对整个服务费表示拒付，而是每人都宣称他有某一项账目发生错误。第一位顾客，在每项服务工作完成时都曾签字，因此，公司知道那些服务工作确实做过了，他们就如此对顾客说明——这是第一个错误。

以下就是该公司贷款人员，催付这些过期账款的步骤。你想，他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们会成功吗?

(1)他们分别拜访每一个顾客,并直截了当地告诉顾客,他们是来收取一项早已过期的账款。

(2)他们明确表示,公司是绝对而且无条件地正确;所以,他——顾客——是绝对无条件地错。

(3)他们暗示,公司对汽车的认识比他要深刻得多。因此,没有什么好吵的。

(4)结果:他们争吵了起来。

这些方法能否令顾客感到满意,而使账款获得解决?这个问题,谁都可以看得出来。事情演变到这种地方,贷款总经理打算开始打官司,幸好,这件事引起了部门经理的注意。他调查了这些欠账的顾客,发现他们以前都是很快就把帐付清,享有很好的名声。这里面一定有什么不对——收款的方法有很大的错误。于是,他把詹姆斯·托马斯召到面前,叫他去收取这些"无法收回的帐"。

以下就是托马斯先生所采取的方法。

(1)去拜访每一位顾客,同样也是为了要收取一项早已到期的账款——同时也知道这款绝对没错。但完全不提这些。只解释说,是奉命来查看公司做了些什么,或什么事忘了做。

(2)明白表示,在听完顾客的说明之前,没有什么意见。告诉他,公司本身并非绝对没有错。

(3)告诉他,只对他的车子有兴趣,他对自己车子的认识,比世界上其他任何人都要深;他是这方面的权威。

(4)让他尽量谈话,并听他说话,表现出很有兴趣而同情的样子,这正是他所需要的——也是他所盼望的。

(5)到了最后,当这位顾客处于一种合适心理状态时,要使他认为这整件事是公平交易的,诉诸他的高贵动机。"首先,"应说,"我希望你明白,我也觉得这件事处理不当。我们公司的一名代表曾为你带来了不便。使你觉得不快和恼怒。对于这件事,我很抱歉,身为公司的一名代表,我特别在此郑重向你道歉。我在这儿坐了这么久,也

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

听你这方面的说明，使我不禁对你的公正和耐心留下深刻的印象。现在，由于你既公正又有耐心，我想请求你为我做件事。这件事你可做得比其他任何人更好、也比其他人更懂得。这儿有一张你的账单；我知道，如果我请求你对这张账单作一番估价，这对我来说是最安全了，我想如果你是我们公司的董事长，你也会客观做。我让你全权决定。你说多少，就算你多少。”

如此这般，他是否评价了那些账单？他当然那么做了，而且慷慨得很。那些账单分别从一百五十美元不等——那些顾客是否都付出了最高额？不错。其中有一个对某项有问题的项目坚决不付一分钱；但其他五人全都付出最高额！最妙的还在后头呢——在以后两年之内，这六位顾客都向这家汽车公司订购了新车。

密苏里州劫车大盗杰西·詹姆斯抢劫火车及银行，然后把抢来的钱分给邻近的农人，让他们把银行的抵押贷款付清。

杰西·詹姆斯可能把自己当作一名理想主义英雄，五十年之后的苏尔兹、“双枪手”克罗雷，以及亚尔·卡朋，也都存有这种想法。事实上，你所遇见的每一个人，甚至你在镜子中看见的那个人——总是把自己看得很高，在作自我评价时，总认为自己是个大好人。

皮尔旁特·摩根在那本分析性的著作中说：一个人去做一件事，通常是为了两种原因：一种真正的原因，另一种则是听来很动听的原因。

每个人都曾想到那个真正的原因。但是，我们每一个人，在心底里都是理想主义者，总喜欢想到那个好听的动机。因此，为了改变人们，就要挑起并利用他们的高贵动机。

汉米尔顿·法莱尔先生有一个对房子很不满意并且威胁要搬家的房客，这位房客的租约还有四个月才到期，每月房租是 55 美元。尽管租约尚未到期，他却通知法莱尔先生，马上就要搬出去。

法莱尔说：“这个人已在我的房子内度过整个冬天，我知道，要在秋天之前把房子再租出去，是相当困难的。两百二十美元就要泡汤了，我已看到了赤字。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

“按照一般情形来说，我可能会面对那位房客，奋力展开挽救行动，劝告他把租约再细看一遍。我也可以指出，如果他搬家，他房租的余款我将全部收取。

“不过，我并没有那样大闹一场，反而决定试试其他策略。我一开始就这么说：‘先生，我已经听过你的话了，我仍然不相信你打算搬走。从事租赁业多年，我学会了观察人的本性，一开始，我就仔细把你打量了一番，并认为你是一个信守诺言的人，对于这一点我深信不疑’。‘现在，我有一个建议，把你的决定暂时放几天，再想一想。如果你在月初房租到期之前来见我，并告诉我你仍然打算搬家，我一定接受你这项决定。我会给你搬家的权利，并承认我的判断错了。但是，我仍然相信你是一个遵守诺言的人，你一定会住到租期届满为止。

“当新的一个月来到时，这位先生来把房租付清了。他说，他和他太太讨论过了，决定再住下去。”

有一次，诺德·诺斯克利夫发现一家报纸刊登了一张他极不愿公开的私人照片，于是他写了一封信给编辑。他是否说：“请你不要再刊登我那张照片，我不喜欢它。”不，他诉诸于高贵的动机，他利用我们每个人对母亲敬爱的心理。他写道：“请不要再刊登我那张照片。我母亲不喜欢那张照片。”当约翰·洛克菲勒希望报社的摄影记者停止拍摄他孩子的照片时，他也利用我们每个人心中避免伤害小孩子的那种心理。他说：“你们都知道小孩子的脾气，你们也知道，小孩子太出风头，并不太好。”

希鲁斯·寇帝斯，这位来自缅因州的穷小子，经过一番奋斗后，终于成为百万富翁，拥有《妇女家庭月刊》和《星期六晚邮》。当他刚开始创业时，付不起像别的杂志社那样高的稿酬，无法请一流作家为他的杂志写稿，于是他就激发起他们的高贵动机。例如，他说动了《小妇人》的作者埃尔科特小姐为他写稿，当时她正名声大噪。而他只是寄出一张一百元的支票，不是寄给她，而是寄给她最心爱的一项慈善事业。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

看到这儿，一些怀疑者也许会说："哦，这套把戏对诺斯克利夫、洛克菲勒或是一位重感情的小说家来说，当然行得通。但是，老天！我真想看看你如何把这一套实行在我必须去向他们讨账的那些粗鲁的家伙身上！"

他们也许说得对。没有一件事可以适用于任何情况，也没有一件事对所有的人都有效。如果你对目前的结果已经感到满意，那为什么要改变？而如果你不满意，那为什么不试试看？其实，托马斯便是个很好的例子。

所以，如果你想说服别人，你就应该遵守说服的第十大原则：

激发他人去产生一种高尚的动机。

十一、让自己的意念戏剧化

平铺直叙地报告事实是不够的。必须使事实更生动、有趣而戏剧化地表现出来，才能有效地吸引人们的注意。

有些时候，我们喜欢那种说话子脆果断、直言直语之人；但有些场合，我们如果直接表明自己的意图，则可能会得到相反的效果，因此，在这种情况下，你不如委婉而言，随机而定，或者让自己的意图充满戏剧性。首先吸引他人的注意，改变他人的看法，这样你的意图就不知不觉地渗入到对方的脑子里。由此你也许会获得一份戏剧性的收获。

《费城晚报》曾被一则危险的谣言恶意中伤，恶毒的谣言到处传播。广告客户受到警告，说这家报纸刊登的广告太多，新闻太少，因此不再吸引读者的兴趣。《费城晚报》必须立即采取行动，制止这些谣言。

他们是怎么办的呢？《费城晚报》采取了下述行动。

他们把该报一个平常日子里所有版面上的各式新闻及文章全部剪下来，加以分类，印成一本书，书名就叫《一天》，共有 307 页，和一

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

本售价两美金的书页数一样多;然而这本书公开发售的售价不是两元,而是两分。

这本书的印行,戏剧化地说明:《费城晚报》刊登了大量颇具可读性的有趣新闻和文章。这个方法比只是发表一些数字及谈话更生动,更有趣,更能表现事实,并留给人深刻印象。

当今时代是一个戏剧化的时代,仅仅叙述一个事实是不够的,必须使事实更生动、更有趣。你必须使用吸引人的方法。电影这么做,电视这么做,如果你想引起人们的注意,你可以也必须这么做。

电视广告中充满了运用戏剧化技巧的例子。晚上你坐在电视机前面,分析一下广告专家在他们每一个广告中的表现手法,你会看到一种解酸剂如何能够在试管中把含酸的颜色去掉,而另一种解酸剂却做不到;一种牌子的洗衣粉如何把油污的衣服洗干净,而用另一种牌子的洗后还留下灰暗的痕迹;你会看到一辆汽车左转右转奔驰着——表现比广告词中说的还要好;快乐的面孔显示对各种产品满意等等。所有这些都是为了把产品的好处戏剧化地表现出来——而且确实能够促使观众去买这些东西。

橱窗展示专家懂得戏剧化的力量。例如,生产鼠药的厂商,在供经销商参观而设计的橱窗展示之中,采用了两只活老鼠,结果展示活老鼠的那个星期,销售量突然上升,比平时多出五倍。

你可以把你想到的任何经商观念或你生活中的任何方面加以戏剧化,这很容易。

在维吉尼亚州瑞乞蒙市推销国家收银机的吉姆·吐曼斯,述说了他如何以戏剧化的示范达到了促销的目的:

上个星期我去拜访我家附近一家杂货店的老板,看到他所用的收银机是一种非常老旧的式样。我走近老板并且对他说:"实际上你是在每一位顾客每次走过你的柜台的时候,把钱丢出去。"我同时把一些硬币丢在地上,他马上就注意起我来。光凭我说的话,已经引起了他的兴趣,但是硬币丢在地上的声音,使他停止了做其他的事情,我因此而从他那里得到了更换所有的旧机器的订单。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

戏剧化的办法同样适用于家庭生活。过去的男人在向他的情人求婚时，是不是只光说些情话？不是！他跪在他的情人面前，这真正地表现出他是认真的。我们现在不再向情人下跪求婚了，但是还是有很多男人在提出求婚之前，先制造罗曼蒂克的气氛。

把你所要的戏剧化起来，对小孩也可以发挥功用。阿拉巴马州伯明罕市的乔·方特，很不容易叫他5岁的儿子和3岁的女儿把玩具收拾起来，因此他发明一列“火车”。小乔为司机，骑着他的三轮车；珍妮的篷车接在三轮车后面。晚上，当她的哥哥骑着车子绕室面行的时候，她就把所有的“煤”装上货车，然后，她也跳了进去。这样一来，屋内的玩具很快就收拾好了——不需要教训、申斥或恐吓。

印第安那州末部瓦哈市的玛丽·伍尔夫，在工作方面遭遇过一些问题，她认为必须要和老板谈谈。在星期一早晨她要求和他面谈，但是他告诉她他很忙，要她先和他的秘书接头，看看能不能安排在星期四或星期五见面。秘书说他的行程表已经排满了，但是会想办法把她和老板见面的时间插进去。

伍尔夫小姐回忆并描述了这件事情的经过：“在那整个星期里，我一直都没有得到秘书的通知。每当我问她，她都提出老板没有时间见我的理由。到星期五早上我还是没有得到确实的消息。我必须要在周末之前见到他，和他讨论我的问题，因此我就自问我怎样才可能使老板接见我。

“我最后的办法是这样：我写给他一封正式的信函。信中，我表示我完全了解他一星期都忙，但是我要和他面谈也极为重要。我随信附了一张表和一个写上了自己名字的信封，请他或由他叫秘书把这张表填好，然后送给我。这张表的内容是这样的：

伍尔夫小姐：

我将在×月×日×点钟拨出×分钟和你见面讨论问题。

我在上午11点钟把这封信放在他的公文盒子里面，可是等到下午两点钟去看我的信箱的时候，我就收到了我自己写上名字的信封。他亲自回了我的信，表示当天下午就可以见我，并且给我十分钟的谈

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

话时间。我和他见了面，谈了一个多小时，解决了我的问题。

如果我不把我要见他的这种事戏剧化起来，我可能到现在还在等着。

《美国周刊》的詹姆士·波恩顿被要求必须要提出一份冗长的市场报告。他的公司刚为一种名牌的冷霜(化妆品)作完一项令人精疲力竭的市场调查。资料必须立刻提出，否则对方就要把他的价值降低；这家客户是广告界中资财最雄厚——也是最难应付的人。

而他的第一项步骤失败了。

波恩顿先生承认说："我第一次走进他的办公室时，发现自己竟然讨论起一些不重要的调查方法。他大声吵了起来，我也大叫。他告诉我，我错了，而我则想证明我是对的。

"最后我终于获胜了，自己大为满意，但我的时间已用完了，面谈的时间已过，而我尚未谈出结果来。

"第二次，我不再费力地把那些资料和数字制成图表。我直接去见这个人，把我搜集到的事实戏剧化地表现出来。

"我走进他的办公室时，他正忙着接电话。等到他把听筒放下，我打开一只手提包，把39瓶冷霜倒在他的办公桌上——这些产品他全都知道——都是他的冷霜的竞争对手。

"在每一个瓶子上，我已贴上了一张纸条，指出该厂牌的销售调查结果。每一张纸条都简短而戏剧性地说明了一切。

"结果怎么样呢？"

"我们不再有争执。这是一种不同的新方式。他先拿起第一瓶冷霜，然后再拿起另外一瓶，仔细阅读纸条上的资料。我们很友善地交谈。他问了许多额外的问题，并且产生了很大的兴趣。他本来只给我十分钟的时间把事实向他报告，但十分钟过去了，二十分钟，四十分钟，到一个小时之后，我们还在谈话。

"我这一次所提出的事实和上一次完全一样。但这一次我使用了戏剧性手法，吸引他的注意，因而得到了截然不同的效果。"

因此，如果你想赢得人们接受你的观念，把你的想法戏剧化地表

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

现出来。

为了达到讲演的戏剧性效果，也可以采取自我刺激的形式。

有一次，一个乡下传教士，跑去问毕镐教士怎样在炎热的星期日下午使一般听教者不为睡魔所扰。毕镐先生很诙谐地回答他说："只要令仆人拿棍子把那个传教士痛打一顿就好了。"

滑稽吗？不，这确是一个再好不过的办法了。这两句短短的话，所教给说服者的秘诀，远胜于万卷专论雄辩艺术的书。

有许多著名的伶人很知道在进行说服之前先把自己刺激一下的重要。像曼斯菲常常想出一种使自己发怒的借口，使精神兴奋。有时我看见当他们在后台等候出场时，用力拍着自己的胸部。郝迪尼，当他从窗口跳进后台时，常握紧了拳头向空中用力乱挥，向假想的敌人斗拳。因此，卡耐基也常教快要轮到演说的学员，先走到房外去运动一下，直到全身血液畅流，脸士和眼中都发出了充满活力的光辉。卡耐基又常常命令学员在演讲之前高声朗诵字母 ABC，并尽其可能做出激怒而有力的姿势。

如果有可能的话，在你进行说服之前，最好先作一些安适的休息：最理想的便是脱去衣服睡几小时，然后用冷水洗澡，磨擦全身，能够作一次游泳，那当然是更好了。这并不夸张。

著名戏剧家福禄曼，常常喜欢雇用生气勃勃的伶人，因为福禄曼知道要使演剧和演说得到成功，一样要用到脑力和体力。当我年青时，也曾劈过木柴，也曾给听众接连讲两小时的话，我发现这两件事同样要使我耗费不少体力。上次欧战时，麦伦先生在纽约新世纪剧院对几千听众演讲，大声疾呼，接连有一个半点钟，当他的情绪达到顶点的时候，竟晕了过去，被人抬下讲坛而不自知。

薛尼斯密形容一位演说家韦勃斯特说："那是一架穿了裤子的蒸气机。"

毕镐大教士说："成功的演说家，大都是富有活力和精神抖擞的人，他具有超越的爆发力，把他内心的情绪爆射出来。"

1966 年 10 月的一天，中国的周恩来总理主持召开一次重要的会

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

议，中国第一流的核科学家都参加了。

周总理作了简要的开场白，他说："我国核爆炸成功以后，有人攻击我们有弹无枪，无非是要解决枪、弹结合的问题。"

说完，总理和科学家们进行了详尽的讨论。然后，总理电话请示毛泽东，带回了毛泽东的指示，说："毛主席同意这一方案，赠给大家十六个字：严肃认真，周到细致，稳妥可靠，万无一失。"

听完总理的话，在场的科学家们觉得肩上的担子非同寻常，有人下意识地吸了口气。

目光敏锐的周总理已经觉察到科学家们的心思，立即解释说："什么叫万无一失？把想到的、发现的、都认真解决了，就叫万无一失。没发现的、解决不了的，是吃一堑长一智的问题。打枪还有卡壳的时候呢，就别说导弹了。放心吧，只要认真做了，出了问题，领导来负责，我周恩来负责！"

周总理一席话，说得科学家们思想负担完全消失了。

周恩来的这段话一开始就抓住了要害，即科学家担心的"万无一失"的问题，进行设问，以问题引路，自问自答，引出一段解释，清楚明白，使人疑团顿消。

林肯在做律师时，曾在一次诉讼中以巧妙的设问赢得了胜利。一天，一位老态龙钟的妇人来找林肯，哭诉自己被欺侮的事。这位老妇是独立战争时的一位烈士遗孀，每月靠抚恤金维持生活。不久前，出纳员竟要她交付一笔手续费才准领钱，而这笔手续费等于抚恤金的一半，这分明是勒索。

法庭开庭了，被告矢口否认，因为这个狡猾的出纳员没有凭据，是口头进行勒索的，情况显然不妙。

轮到林肯发言了，上百双眼睛紧盯着他，看他有没有办法扭转形势。

首先，林肯用抑扬顿挫的嗓音把听众引入对美国独立战争的回忆。林肯两眼闪着泪光，述说爱国志士是怎样忍饥挨饿地在冰天雪地里战斗，为浇灌"自由之树"而洒尽最后一滴鲜血。最后，他以巧妙

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的设问，作出令人怦然心动的结论：

“现在事实已成了陈迹。1776年的英雄，早已长眠地下，可是他们那衰老而可怜的遗孀，还在我们面前，要求代她申诉。不消说，这位老妇人从前也是位美丽的少女，曾经有过幸福愉快的家庭生活；不过，她已牺牲了一切，变得贫穷无依，他们不得不向享受着用革命先烈争取来的自由的我们请求援助和保护。试问，我们能熟视无睹吗？”

发言至此戛然而止。听众的心早被感动了。有的捶胸顿足，扑过去要撕扯被告；有的眼圈泛红，为老妇人流同情之泪；还有的当场解囊捐款。

在听众的一致要求下，法庭通过了保护烈士遗孀不受勒索的判决。

要使讲话吸引人，不妨设计几个醒目的问题，自问自答，这将会大大增添你言语的魅力，使你的讲话具有戏剧化的效果，从而增加你的说服力。

做人固然要正直、直率，但并不意味着凡话都要直言；因为不适当的直言如同反面说话一样，是一种消极和否定的语言暗示，不是使人抵触反感，就是使人顾虑重重，增加心理压力。而恰当得体的委婉说话意味着让自己的意念戏剧化，进行积极的语言暗示，防止消极的语言暗示。如医生给人看病，遇到病情较严重而又诊治不及时的病人，就直言道：“你怎么这么瘦哇！脸色也很难看！”“你知道你的病已经到了什么地步了吗？”“哎呀！你是怎么搞的？你这个病为什么不早点来看哪！”这些说法里所包含的消极暗示会使病人怎么想呢？作为医生这是治病还是致病呢？相反，若医生说：“幸好你及时来看病，只要你按时吃药，多注意休息，放下思想包袱，相信你很快就会好起来的。”这将给病人很大的鼓舞。

当你去拜访朋友，主人热情地拿出水果、零食招待你，而你却直言说：“不吃，不吃，我从来就不喜欢吃零食，再说我刚吃完饭，肚子饱得很，哪还有胃口吃这些东西。”这样不仅让人扫兴，而且还伤了主人

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的自尊心，你应该体谅到主人的一片热情和好意，委婉地说："谢谢，谢谢！多新鲜的水果，多香的糖，只可惜刚吃完饭，没有胃口吃了，太遗憾了！"

又如，当妻子买了一块布料征求丈夫的意见，丈夫觉得妻子用这块布料做成衣服穿不太合适。如果丈夫不尊重体谅妻子的心情，就会直露地批评说："你看你的审美观真成问题，一把年纪了还穿这么鲜艳的衣服，岂不成老妖婆了？"这样生硬、贬损的话必定会伤害妻子的自尊心。如果丈夫尊重体谅妻子的心情，就会把否定的意见说得委婉得体，给予暗示："不错，颜色真鲜艳，给女儿做件衣服穿，那是很漂亮的。"

总之，使你的讲话具有戏剧性不仅是一种策略，也是一门艺术。含蓄委婉地说话，正是待人诚挚的表现。作为一个现代人，应当有这种文明意识，掌握这一有利于人际交流的语言表达方式。

因此，如果你想说服别人，就请记住说服的第十一条原则：

把你的想法戏剧化地表现出来。

十二、向对方不断提出挑战

光用薪水是留不住好员工的。工作本身的竞争以及自我表现的机会，才是每个成功者所喜爱的。

对有些事情，当我们靠批评惩罚，或者表扬的手段解决不了问题的时候，我们可以考虑这样一种策略——给他人提出一种挑战，然后让他们自我面对。这也许比我们手拿鞭子紧随其后的效果好得多。因为他们更清楚自己眼下的处境，更明白自己应该怎么去做。

史考伯说："要使工作能圆满完成，就必须激起竞争，提出挑战，激起超越他人的欲望。"

史考伯是这么说的，也是这么做的。

有一次，查尔斯·史考伯到下面一家工厂去，工厂经理来反映他

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的员工一直无法完成他们分内的工作。

他说:“我向那些人说尽好话,我在后面推他们一把,我又发誓又诅咒,我也曾威胁要开除他们;但一点用也没有,还是无法达到预定的生产效率。”

当时日班已经结束,夜班正要开始。史考伯要了一根粉笔,然后,他问最靠近他的一名工人:“你们这班今天制造了几部暖气机?”

“六部。”

史考伯不说一句话,在地板上用粉笔写下一个大大的阿拉伯数字6,然后走开。

夜班工人进来时,他们看到了那个“6”字,就问这是什么意思。

“大老板今天到这儿来了,”那位日班工人说,“他问我们制造了几部暖气机,我们说六部。他就把它写在地板上。”

第二天早上,史考伯又来到工厂。夜班工人已把“6”擦掉,写上一个大大的“7”。

日班工人早上来上班时,看到了那个很大的“7”字。原来夜班工人认为他们比日班工人强,是吗?好吧,他们要向夜班工人还以颜色。他们热烈地加紧工作,那晚他们下班时,留下一个颇具威胁的大“10”字。情况显然逐渐好转。

不久,这家产量一直落后的工厂,终于比其他工厂生产得更多。

如果没有人向他挑战,西奥多·罗斯福可能就不会成为美国总统。当时,这位义勇骑兵队的一员刚从古巴回来,就被推举出来竞选纽约州州长。结果,反对党发现他不是该州的合法居民,罗斯福吓坏了,想退出。但这时,托马斯·科力尔·普列特提出挑战。他突然转身面对罗斯福,大声喊道:“圣璜山的这位英雄,难道只是一名懦夫?”

罗斯福在这一激将之下继续奋斗下去,其余的事情就已成历史了。一个挑战不只改变了他的一生,而且也影响了一个国家的历史。

普拉德也知道,挑战的巨大力量。斯瓦伯也知道,史密斯也知道。

当史密斯坦任纽约州长时,他就遇到过这样一个问题。猩猩—

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

鬼岛西面的最负恶名的一个监狱，没有狱长，许多黑幕及丑恶的谣言在狱中汹涌传出。史密斯需要一位强有力的铁一般强硬的人去治理猩猩，他召来了劳斯。

“去照顾猩猩如何？”当劳斯在他面前的时候，他愉快地说，“他们那里需要一个有经验的人。”

劳斯窘了，他知道猩猩的危险，那是一个政治的差使，受政治变化的影响。狱长一再更换，有一位任职只有3个星期，他在考虑他的终身事业。那值得他冒险吗？

史密斯看出了他的犹豫，往后一倚，微笑着说：“青年人，我不怪你害怕，那不是一个太平的地方，那里确实需要一个大人物去治理。”

史密斯提出了这样一个挑战。是不是？劳斯喜欢尝试需要一个大人物的工作的意念。所以他去了，他住下了。并成为在那儿任职最久的、最著名的狱长。他所著的《在猩猩的两年里》售出了几十万册。他曾应邀在电台讲话，他在猩猩生活的故事被拍成了数十部电影。他给罪犯“人道化”的做法造成了许多监狱改革的奇事。

那是任何成功者都喜爱的一种竞技，一种表现自己的机会；那是证明自身价值、争强斗胜的机会。正如哈维·怀尔史东一伟大的火石轮胎及橡胶公司的创始人，所说的那样：“我发现，光用薪水是留不住好员工的。还要靠工作本身的竞争……”每个成功的人都喜爱竞争和自我表现的机会，证明他自己的价值、超越、获胜的机会。

所以，如果你要使有精神、有勇气的人接受你的想法，就请记住说服的第十二条原则：

提出挑战。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第九章 成功说服型演讲

林肯说:“我展开并赢得一场讨论的方式,是先找到一个一致的赞同点。”这也正是说服型演讲的秘诀之一。

一次,一群男士和女士发现自己竟置身于风暴口。虽然并不是真正的风暴,但也差不多。其实,这风暴是个名叫毛里斯·高柏莱的人制造的。以下是那群人中的一个人的描述:

“我们围坐在芝加哥一张午餐桌旁。我们素闻此人是个鼎鼎大名的演讲者。他起立讲话时,人人都目不转睛地注视着他。

“他缓缓地开始说了——他是个整洁、文雅的中年人——首先感谢我们的邀请。他说,他想谈一件严肃的事,如果打扰了我们,要请我们原谅。

“接着,他像龙卷风吹袭一般演讲起来。他身子向前倾着,双眼牢牢地盯住我们。他并未提高声音,但我却觉得它像一只铜锣骤然鸣响。

“‘往你四周瞧瞧,’他说,‘彼此互相看看。你们可知道,现在坐在这房间里的人,有多少将死于癌症?55岁以上的人4人中就有1人。4人中就有1个!’

“他顿了一下,脸上放出光亮,‘这是件平常却严酷的事实,不过却不会长久,’他说,‘我们可以想出办法。这个办法就是寻求先进的癌症治疗方法,以及研究癌症发生的原因。’

“他凝重地看着我们,眼光在我们脸上逐一移动。‘你们愿意协助朝向进步的努力吧?’

“在我们脑海中,这时除了‘愿意!’之外,还会有别的回答吗?‘愿意!’我想。事后我发现别人也和我一样。

“一分钟不到,毛里斯·高柏莱就赢得了我们的心。他已经把我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们每个人都拉进了他的话题里，他已经使我们站在他那一边，投入了他的为人类造福的运动中。

“不论何时何地，获致赞同和有利的反应，都是每个演讲者的目标。高柏莱先生有很好的理由要我们做这样的反应。他和自己的兄弟拿桑一起白手起家，建起了一个百货连锁店，年收入超过一亿美元。历经多年艰辛之后，他们终于获得了不可思议的成功，不料拿桑却患了癌症，在很短的时间内，便去世了。事后，毛里斯特意安排高柏莱基金会捐出了100万元，资助芝加哥大学的癌症研究计划，并将自己的时间——他已从商场退休——全数致力于提醒大众对抗癌工作的关注。

“这些事实加上高柏莱的个性，赢得了我们的心。真诚、恳切、热情——这像火一样的决心，使他把自己交给我们几分钟，就如他多年如一日地把自己献给一个伟大的目标——所有这些因素感染着我们，让我们产生一种同意演讲者的思想的感情，一种对他的友情与一种甘为所动的意愿。”

一、取得听众的信任

要获得人家的信任，最要紧的还是你自己应该先具有自信心。银行大王摩根说：获得信任的惟一要素是个性。我对敏慧的演说家有过不少次的留意，如果说，这是他的特点；那么，比较起来，还不及迟钝的演说者所得的效果大。

卡耐基的某一届演说班有一次请一位名人来演说，他讲得十分流利，所以讲完后大家都称誉他。可是，他仅留下了一个敏慧的表面的印象，不曾深刻到听众的心坎里。同时，有一位保险公司的代表，他起来说话，虽然他的身材矮小，语言不大流利，有时还要呐呐地一个字一个字很吃力地说出来。但是，在他那仁慈的目光和中肯的声音之中，确有一种深切的诚意流露出来，所以听众对他的演讲十分注意，对他有一种说不出的热诚的好感。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡莱尔在《英雄与英雄崇拜》中说:“拿破仑、米拉波、克林惠尔以及别的英雄们,如果没有极高的热诚,那是决不会有如此成功的。所以人们最主要的就是诚恳。不论哪一位英雄他最需要的特点,便是深切而又纯正的诚恳。不过,诚恳并不是自己说说的。自夸而自觉的诚恳,大都是虚伪而自欺欺人的。伟人的诚恳,他们并不放在口头,而是极自然的流露出来,他们也并不感觉到的。”

有一位聪明的演说家死了。当他在幼年的时候,谁都对他有着很大的期望,预料他将来一定是有极大的成就的;谁知,他死了,并不曾留下了一些可观的成绩。因为他把他的聪明误用了,他只是注意怎样可以使自己发财就怎样做。他得不到真诚的名誉,所以他的事业完全失败了。

韦伯斯特说,装出来的同情是不会发生效力的。

林肯对人家向来是同情的,他和参议员道格拉斯辩论的时候,他的神情和言语都不及对方的漂亮,人家称道格拉斯是“小伟人”,称林肯是“诚实的亚伯”。道格拉斯是有着卓越的精神和活力、优美的个性的人,但他对真诚有一些欠缺。他常把智谋放到原则上去,使法理来迁就政策,所以结果他并没有多大的成功。林肯在讲话的时候,好像总有一些不加修正的风味,使他的字句有一种诚恳的力量。大家都能够感觉到,他是有着和耶稣基督一样的热切而诚实的特性。如果照法律的学识来讲,有很多的人胜过了他,可是对于法庭证人的影响力量,就不大有人能够赶上他了。

除此以外,要获得人家对你的信任,还有你自己的经验。如果你提出来的意见,可以让人家来质问:“你的谈话,只是现批现卖而完全从书本上看来的”,那你是一定要失败的。但是,如果讲述你自己的经验,那是一种真诚的力量和可靠的特质,而且也是听众所最欢迎的,那他们就会对你很信任,你就获得了成功。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

二、设法引起听众共鸣

美国前西北大学校长华特·狄尔·史柯特说:“凡进入脑子的意见、概念或结论,都会被认为是真实的,除非受阻于相反的意念,就另当别论了。”简而言之,就是要使听众保持对自己的赞同。卡耐基的好友哈理·奥佛斯锥教授在向纽约社会研究新校的演讲中,条理分明地分析了这种概念产生的心理背景:“有技巧的演讲者,一开始便获得许多听众的共鸣。他就借机为听众设下心理过程,使他们朝赞同的方向前进。听众的心理就像弹子游戏中的弹子那样,将它推向一个方向后,如果想使它偏斜,便需费些力量;而如果想把它推回相反的方向,则需费更大的力量。”

心理的形态在这方面表现得很明显。当一个人说“不”,而且真心如此时,他所做的则远远超过了所说的那个字。他的整个身体甚至包括腺体、神经、肌肉都收拢起来进入一个抗拒的状态。通常,他的身体会微微撤退,或有撤退的准备,有时甚至是显而易见的。简单地说,整个神经、肌肉系统都戒备起来要抗拒接受。相反的,一个人说“是”时,他的身体就绝无撤退的行为发生,而是处在一种前进、接纳、开放的状态中。因而,一开始我们能诱发愈多的“是”,便愈有可能成功地抓住听众的注意力,以为我们最终的建议铺路。

寻求这种“是”的赞同态度,是非常简单的技巧,然而却往往被人忽视。

人们似乎常常以为,如果一开始不采取敌对的态度,就不足以显出自己的重要性,于是激进派与自己保守派的弟兄一起开会时,片刻就惹得他们火冒三丈了。可是,这样究竟有什么好处?如果他这样做只是为了寻开心,还情有可原,可是如果他期望达到什么共识,就太愚蠢了。

如果一开始就让学生、顾客、孩子、丈夫或妻子说“不”,再想把这有增无减的否定逆转为肯定,恐怕得要神仙的智慧和耐心了。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

如何一开口便获得期待中的"赞同反应"呢？这其实很简单。让我们再来回味这句话。"我展开并赢得一场讨论的方式，是先找到一个一致的赞同点。"林肯甚至在讨论矛盾尖锐的奴隶问题时，都能找到这种赞同点。"前半小时里，"一家中立的报纸《明镜》报在报道…场他的演讲时这样说道，"他的反对者同意他所说的每个词。他便从那一点开始领着他们往前走，一步一步地，到最后他似乎已把他们全都引到自己的围栏里了。"

这不是很明显吗？演讲人与听众争辩，只会使他们拼命防守，使他们更加固执己见，使他们几乎再不可能改变思想。一开口就说，"我要证明这样这样"是否明智？听众是否会认为这是一种挑衅而无声地说："咱们走着瞧吧！"

一开始就强调一些所有听众与你都相信的事情，然后再提出一个恰当的问题，让听众愿闻其详，这样是否会有利得多？接着再引导听众一起去积极地寻找答案。在这个过程中，将你所见到的十分清楚的事实陈列在他们的面前，他们便会被你所引导，进而接受你的结论。对于这种他们自己所发现的事实，听众会有更多的信心。"看似一场解说的讨论，才是上上的讨论"。

1960年2月3日，大不列颠首相哈罗德·麦克米兰向南非联邦国会的两院发表演讲。当时，南非当局采行种族隔离政策，而他却必须在立法团体面前陈述英国无种族歧视的观点。他是否一开始便对这种基本的意见分歧评论一番？没有。他开始时强调南非在经济上有了不起的成就，对世界有重大的贡献。然后他巧妙地提出观点不同的问题。即使说到这里，他还是指出，他非常了解这些分歧都是因为大家坦诚相见才会提出来。他整场演讲十分精彩，可与林肯在苏姆特堡之前那些温和却坚定的言辞相媲美。"身为大不列颠国的一份子，"首相说，"我们恳切希望给予南非支持和鼓励，不过希望各位不介意我直言不讳：在我们自己的领土上，我们正设法给予自由人政治前途。这是我们至深的信念，我们无法在支持和鼓励各位的时候不违反自己的信念。我认为，我们应该像朋友一样，不论谁是谁非，都

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

要共同面对一个事实，那就是，当前，我们之间存有歧异。”

在各种争议中，不论分歧多大、多尖锐、总是会有某一点是演讲者能让人人都产生心灵共鸣的。不论一个人多坚决地想和演讲者意见相左，像这样的言论，也会使他确信演讲人公正坦诚的心意。

假如麦克米兰首相一张口便强调双方政策上的差异，而不提出共同的赞同点，后果将会如何？詹姆士·哈威·罗宾生教授在其发人深省的《思想的酝酿》一书里，从心理角度对这个问题作出了答复：“有时，我们发现自己会在毫不抵抗、情绪毫不激动的状况下改变心思。但是如果有人告诉我们说我们错了，我们就会憎恨这样的谴责，固执起来。在我们信仰形成的过程中，我们并不非常留心的，可是当有人表示与我们有不同看法时，我们便会对自己的信仰满怀不适当的热爱。显然，我们所珍爱的并非意念本身，而是遭受威胁的自尊……这小小的‘我’是人类事务中最紧要的一个词，适当地加以考虑是聪明的做法。不论是我的晚餐，我的狗，我的家，我的信仰，我的国家，还是我的神，一样具有相同的力量。我们不只憎恨人家说我们的表走不准，或我们的汽车破烂；我们也痛恨人家说我们的火星运河论，或者我们的用词的发音，柳皮精的药用价值，或萨尔王一世的年代的概念需要修正。我们喜欢继续相信自己一向习惯于接受的事实，一旦我们的某一假设受到怀疑，其所激起的憎怒会导致我们寻求一切借口来坚定不移地保卫它。结果是，大多数我们所谓的‘讲理’，就是找出一大堆理由来继续相信自己已经相信的东西。”

三、带有热情和感染力

你的目标如果是说服，请记住动之以情比晓之以理成果更大。因为，演讲者以感情和有感染力的热情来表达自己的思想时，听众很少会产生相反的意念。此处说的“有感染力的”，因为热情就像那样。它会将一切相反的意念摒弃于一边。要激起情感，自己必须先热情如火。不管一个人能够编造出多精妙的词句，不管他能搜集多少例

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

证，不管他的声音多美妙，手势多优雅，倘若不能真诚讲述，这些都只是耀眼的装饰罢了。要使听众印象深刻，先得自己有深刻印象。你的精神由于你的双眼而闪亮发光，由于你的声音而辐射四方，并由于你的态度而自我焕发，它便会与听众产生沟通。

每次演讲时，特别在自认为目的是要说服时，你的一举一动总是决定着听众的态度。你如果缺乏热情，他们也会冷淡。“当听众们昏昏睡去时，”亨利·华德·毕氏这么写道：“只有一件事可做，给招待员一根尖棒，让他去狠刺演讲者。”

一次，在哥伦比亚大学，卡耐基是三位被请上台去颁发“寇蒂斯奖章”的裁判之一。有六位毕业生，全都经过精心准备，全都急于好好表现自己。可是，只有一个例外——他们绞尽脑汁只为获得奖章，而少有或根本没有说服的欲望。

他们选择题目的惟一标准，是这些题目容易在演讲中发挥。他们对自己所做的议论，没有多少个人兴趣——他们一连串的演讲仅是一种艺术表演而已。

惟一一个例外是一位来自非洲的王子。他选的题目是“非洲对现代文明的贡献”。他所吐的每个字里都包含着强烈的情感。他的演讲是出于信念和热情的活生生的东西，而不仅只是表演。他演讲时如同他是自己人民的代表，是他那片大陆的代表：充满智慧、品格高尚、满腔善意。他带给人们一种信息，就是他的人民的希望；他也同时带来一项请求，即渴望听众的了解。

虽然在当众讲话技巧方面他可能不比竞争者中的另外两三位表现更佳，裁判们还是把奖章颁给了他。裁判所见到的，是他的演讲燃着真诚之火，闪烁着真实的光芒。除他而外，其余的演讲都只是火光闪动不定的煤气暖炉罢了。

王子在这遥远的地方以自己的方式学到了一课：仅运用理智是不能在演讲中把自己的个性投射于别人身上的，必须展现出你对于自己所讲的内容有多么深挚的信念。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

四、以友善的态度开始

有一次，一位无神论者向威廉·巴利挑战，要他证明他无神论主张的错误。巴利不急不躁地拿出表来，打开了表盒，说："假若我告诉你，这些小杆、齿轮和弹簧是自己做成自己，再把自己拼凑在一起，并自己开始转动的，你是否要怀疑我的智慧呢？当然你一定会。但是抬头瞧瞧那些星星，它们颗颗都有自己完美而特定的轨道和运动——地球与行星们围绕着太阳，每日在太阳系中以百万余英里的速度向前飞奔。每颗恒星是另一个太阳，各领一个星群，在太空里如我们的太阳系般往前奔去，然而却没有碰撞、没有干扰、没有混乱，而且安静、有效率、有控制。这样的现象，会使你相信它们是自己发生的，还是有人将它造成这样的？"

如果一开始就反驳对手说："没有神？别傻了，你根本不知道自己在胡说些什么。"结果会怎样？这位无神论者可能会拍案而起，拼命地为自己的意见而战，像只被激怒的山猫。从而一定是引起一场唇枪舌战——咬文嚼字的大战随后跟至，既无益，又充满火药味。为什么呢？就像奥斯锥博士说的："它们是他的意见，他珍贵而不可或缺的自尊受了威胁，他的骄傲已岌岌可危。"

骄傲既然是人性中一个基本而易爆的特性，聪明的作法，是否应该让一个人的骄傲为我们所用，而不是与它作对？如何来做呢？照巴利的样子，展示给我们的对手看，让他感觉到，我们所主张的与他已经相信的某些事情其实很相似。这样便会使他易于接受，而不至拒我们的主张于千里之外，这样便会避免相反或对立的意念在他脑海里产生，从而破坏了我们演讲的效果。

巴利细致地展示了他对人性的尊重。然而大多数人都缺乏这种细致的本领，能够与一个人手挽手地进入对方信仰的城堡中。他们误以为，要攻占城堡，就必须从正面对它猛攻，把它夷成平地。结果会怎么样呢？敌意一旦产生，就会像吊桥高挂，大门紧闭，身披盔甲

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的弓箭手拉开长弓——文字之争和头破血流之战就会上演。这样的逞强斗狠,最后总是以平局结束,没有哪一方能够说服对方一星半点。

卡耐基大力推荐的这种较明智的方法其实并不新鲜,很早的时候便为圣徒保罗所采用。他在马斯山上对雅典人所做的著名演讲里就使用了它——用得那样圆熟,即使经历了19个世纪,仍为我们赞叹不已!他受过完全的教育,在改信基督之后,凭借着自己强有力的、机敏的辨才,成为基督教的主要拥护者。一天,他来到了雅典——伯时克里斯之后的雅典,那是已经过了光荣巅峰,正走下坡的雅典。圣经上说到这个时期的它:"所有的雅典人和寄居该地的异乡人,都将全部时间用在传述和打听新事物之上。"

没有电报,没有通信新闻稿,没有收音机,这段日子里的雅典人不得不在每日午后东拉西扯地抓点新鲜事来谈论。保罗适时而至,可有了新鲜事啦!他们挤在他的四周,觉得很好奇、很好玩、很尽兴。他们将他带到艾罗培哥斯,对他说:"我们能不能知道你所说的新教义是什么?因为你为我们的耳朵带来了新奇的事物;因此,我们想知道这些东西究竟是什么意思。"换句话说,他们这是请他发表演讲。保罗毫不犹豫,一口答应。

事实上,他正是为此而来的。或许他是站在拍卖台上或一块石头上,像所有的优秀演讲家一样,一开始时有点儿紧张,也许双手还下搓了几下,并且开口前把喉咙先清一清。

然而,他却不能完全地赞同他们请求他演讲的措辞:"新教义……新奇的事物",这是毒药。他必须把这些概念连根铲除。它们是宣传相反而冲突的意见的肥沃土地。他不希望把自己的信仰当成新奇的、奇怪的事情来陈述。他要将它和他们已经相信的事情相联系、相比较,这样才能遏止异议。但是从哪儿着手呢?他想了一会儿,想出了一个绝妙的计划,然后便开始了他千古不朽的演讲:

"你们非常具有宗教热诚。"卡耐基认为这样较好、较精确。他们信奉多神,非常虔诚,并以此为荣。保罗先称赞他们,让他们欢喜。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

雅典人立刻对他感到亲切起来。高明的演讲术里有条法则，就是以例证支持论述，保罗就是这么做的："因为，当我路过这里，亲眼见到了你们的虔诚。我看见一处神坛，上面写着'献给不知名的神'。"

你瞧，这就证明了他们非常虔诚，他们非常害怕忽略了任何一位神灵，因此竟为不知名的神建立神坛，有点像多项目的保险，对一切未察觉的疏忽与无意的遗漏全部提供保险。保罗提到这一特别的神坛，就是要指出自己不是在奉承；他说明了，自己的评论乃是观察之后出于真心的赞赏。

现在，就可以做这最恰当不过的开场了："你们对所崇拜的神一无所知，现在由我来将他告知你们。"

对"新教义……新奇的事物？"保罗只字未提。他在那儿只是解释有关一位神灵的一些事实，这位神灵则是他们早已供奉而不自知的。你看，把他们原本不相信的事情和他们已经狂热接受的事情相比拟——这便是他绝妙的技巧。

他宣传自己救赎与复活的教义，引述了他们希腊人自己的一位诗人的一些诗句，这样他就讲完了。虽然听众里有人嘲笑他，但其他的人却说："我们要再听听你讲的事。"

五、要尊敬和关爱听众

诺曼·文生·皮尔博士在评论专业喜剧家时这样开场，"人类的个性需要爱，也需要尊敬，"人人都有一种内在的价值感、重要感和尊严感。伤害了它，你便永远失去了那个人。因此当你爱一个人、尊敬一个人时，你也塑造了他；而且，他也同样地爱你、尊敬你。

"有一次，我与一位演员同上一个节目。我和他并不十分熟悉，但后来我从报纸杂志上得知他遇到了困难，我想我明白其中的原由。

"我安静地坐在他旁边，因为就快该我说话了。你好像不紧张嘛？"他问。

"'啊，当然紧张，'我说。'当我在听众面前站起来之前，我总是

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

稍微有点紧张。我非常尊敬听众,这种责任感让我略感紧张。难道你不会紧张吗?'

"'不会,'他说,'为什么要紧张?观众将照单全收,他们都是上了瘾的烟鬼。'

"'我可不敢苟同,'我说。'他们是你最高的裁判,我对听众怀着莫大的尊敬。'"

当读到有关此人声望下跌的消息时,皮尔博士确信,原因在于他采取的是与人敌对的态度,而不是博取人心的态度。

对于想给予别人一点什么的我们来说,这真是活生生的一课。

六、怎样成功地演讲

有一次,卡耐基曾去参加纽约扶轮社的聚餐。在席间,有一位政府要员演说;自然,他的尊贵地位,给了他一种威信,当时的人们都是乐意听他演说的。他答允和参加聚餐的人们谈谈他供职机关的工作情形,这是每一位纽约的商人都愿意知道的。

当然,他十分明了他的题目。而且他演说的时候,决不能把他所知道的完全说出来;可是,他却不曾把他的演说计划一下。他对材料没有加以选择,而且也不安排先后的次序,他靠着一股勇气,不顾一切地开始演说,自己不知道将说到什么地方去,只是一味的向前乱闯。

他的心中是一团混乱的东西,所以他给我们知识的飨宴,也只是一盘杂碎。他像是先给人们一杯冰淇淋,然后再来一盘汤,接着来了鱼和水果。他又好像给了人们一种汤和冰淇淋以及熏鱼的杂拌,对此,卡耐基说:"我不论在什么地方和什么时候都不曾见到这样差劲的演说家。"

他本来想在席间做一篇有声有色的演说,然而现在是绝望了。他从衣袋里取出一卷演说稿,虽然没有人问到他这演说稿的问题,但他先承认这是他的书记代写的。这卷演说稿,也是杂乱无章的东西,

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

所以他茫无头绪地翻阅演说稿，看了这一页，想在这一个原野中去求得一条出路。他一面这样做，一面又想说话，但是做不到。所以只好向大家道歉，要了一杯水喝，想借这救他一下急；但是，他的手颤动着举杯喝了一口水，说了几句更是零乱不堪的话，于是又重复着翻他的演说稿。时间一分钟一分钟的过去，他也显出更无救，更困难，更混乱，更窘迫的情态。他急得额上流下汗来，颤颤地拿出手帕来擦拭。做听众的人们，眼看着他这样的惨败，听众激起了同情心，所以听众的情绪也被困扰了。他的固执胜过了他的聪明，他并不因此而停止了他的演讲，他一面指手画脚，一面还是翻他的演说稿，向人家道歉和喝水。每一位听众，都可以看出这将成为整个的失败。最后，总算停止挣扎而坐下来了，听众也松了一口气。卡耐基说他，从来不曾做过这样不安的听众，也从来不曾见过这样惭愧的演说家。他那一次演说，正像卢梭讲的写情书时的心情不安一样。他不知道要讲些什么，竟冒然的开讲了；而讲完之后，还是不曾知道讲了些什么。

这段故事的寓意，就是："一个人的思想没有次序的时候，那么，他有的思想愈多，头绪也愈乱了。"这是霍勃·斯宾塞的一句名言。

没有计划的造屋，这不是头脑清醒的人所干的，那怎么能在一些大概的纲要或是程序都没有而便开始演说了呢？一篇演说，就等于一段有目的的航程，非有航行图表不可。

卡耐基曾希望在世界各地的他的演说训练班门口，都能够把拿破仑的"打仗的艺术是一种科学，如不是深思熟虑，绝对不会成功的"这句名言，做成霓虹灯的大广告而警惕大家。

演说和射击一样。然而，演说的人，他们能够懂得这一点吗？即使懂得，是不是都能够照着去做？卡耐基曾断言说人们是不会这样去做的。事实亦是如此。有许多的谈话，比一盘"爱尔兰杂乱的豌豆"，不会好到那里。

一串意见，最好而最有效的排列方法是什么？在没有把这一串意见研究明白之前，是没有人能够晓得的。它永远是每位演说者都要问的一个新问题，我们虽然没有方法决定毫不错误的规则；但是，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我们终可以用实在的例子，来表明什么是有条理的排列。

毕菲粹兹的演讲结构法

毕菲粹兹是美国参议院的议员，他写过一本公开演说的艺术，此书虽短，但是很实用。这位大政治竞选家说："演说的人，必须对自己的题目很有把握，就是把所有的事实，都搜集起来，然后再加以整理、研究而使它融化。不要采取单独一方面的材料，各方面的材料都要搜集、选择，并且这些材料都得是确切的事实，不是假设或是未曾证实的臆说，不要说你以为这是这样、那样。

"每项事情都要加以证实，这得经过十分辛苦的探究；但是，为什么要这样呢？你不是预备向大家有所报告，陈述和劝导吗？你不是想使你所说的话成为一种权威吗？

"把一切的事实搜集而加以整理之后，你必须自己去想解决的方法，那你的演说才会有创造性和个人特有的力量，才有了'你'在里面。然后，你可以把你的意见，尽量的明白而合理的写出来。"换句话说，就是先提出各方面的事实，然后再去寻求出确切的结论来。

康惠尔的演讲计划

几乎没有一个万无一失的法则，来解决演说资料最好的排列问题。所以要使大多数的演说能够有适合的图样表格和规律实在是没有的；但是，这里有几种演说的方法，在许多地方都是十分有用的。已故的著名传道家康惠尔博士，他是《遍地黄金》的作者，他说他的许多演说辞的构成，大都是根据了下面的几条纲要：

(1)先把事实讲出来。

(2)再把这些事实用来加以辩论。

(3)劝人们去实践。

学习演说的人，对于这个方案，大家感到很有用，而且还具有一种鼓励性。

(1)先指明一切事情的错误。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

(2)然后再说出可以去补救错误的方法。

(3)请求别人去合力地做。

或者可以换一种说法。

(1)这里有一种需要补救的事情。

(2)我们对这件事应该这样、那样地去做。

(3)因为种种的理由,你是应该去帮助。

演讲前的准备

曾经有人向威尔逊总统请教演说的方法,他回答:"我起初要把讲的节目都写在一张纸上,再把它们列成自然的顺序——就是把这些事做骨干而加以构架,然后再用速记写出来,我惯用速记写,因为我感到方便。写完之后,我再用打字机打出,同时再修饰词句和增删材料。"

罗斯福总统预备演说的方法又是自成一派的,他征集了一切的事实,然后再加以审查、评价、决定他自己的结论,并且感觉他自己的结论是确切而难于动摇的。然后他再把一册打字纸放在前面,一面讲一面很快地打字,因之可以显出一种自然的精神来。他把打字的稿子再读一遍,用铅笔做好记号,加以增删,再打成一篇清样。他曾说:"我一切的成就,在事前都有过最确切的判断和计划的。"

他常常请批评家听他读演说稿,他希望别人告诉他应该怎样说,不是说什么。他不去和人家争辩,因为他的意志已经坚定而不许再修改了。他一再在打字机上把他的演说稿增删润泽,然后送到报纸上去发表。当然,他不能把他的演说辞完全记住,所以他实在讲出来的常和演说稿不一样。但是,他的预备方法是十分可取的,因为他已对自己的材料十分熟悉,这比用别种的方法,更能使演说流畅。

奥利福·罗兹男爵是英国的大物理学家,他曾对卡耐基高声述说他的讲话。像是对着听众一个样子,结果就发现了这是一种最好的预备和练习的方法。许多受作者训练的人,他们用这种方法都获得了很大的利益。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

把你所有材料都写出来，这样，可以减少你心上的犹豫，改善你辞句上的修饰，使你去思想，使你的意思清楚，使你的记忆牢固。

“一滴蜜”与“一加仑毒汁”

多年前，林肯在竞选美国参议院议员的时候，在当时还被认为半开化的伊里诺州南部进行了这样的演说：“‘一滴蜜可以捉到的苍蝇，远比用一加仑毒汁所能捉到的多。’这是一句古已有之的最可靠的格言。这一句话用在人类交际上也是一样。如果你想使人赞同你，你首先要使他对你相信，相信你是最好的忠诚的朋友，这便是可以抓住他的一滴蜜，也是把你的意见达到他理智去的一条正路。只要有一天能够实行成功了的这个秘诀，你便会一点也不感到困难的使人都来赞同你了——当然的，你的意见必定要公正才成。”当时该处人民野蛮异常，在公共场所也要携带利刃和手枪。他们对于反对奴隶制度的人们非常愤恨，有如他们爱饮威士忌酒和好斗一样。因此对于林肯的演说，他们和那些从肯特基和密苏里两地渡河而来的畜养黑奴的恶霸们一同预备来捣乱一下。他们立下誓言，说林肯如在当地演讲，他们立刻把这个主张解放黑奴的人驱逐出场，并把他置于死地。

林肯早已听到了这一个恫吓。同时他也知道这种紧张的情势对他是十分危险的，但是他却说：“只要他说肯给我一个略说几句的机会，我就可以把他们说服了。”因此，他在开始演讲之前，亲自去和敌对的首领相见，并且和他热烈的握手。他那篇演说的开头，真是妥善得从未有过。现在摘录如下：

“南伊里诺州的同乡们，肯特基州的同乡们，密苏里的同乡们，听说在场的人群中有些人要和我为难，我实在不明白为什么要这样做；因为我也是一个和你们一样爽直的平民，那我为什么不能和你们一样有着发表意见的权利呢？好朋友，我并不是来干涉你们的人，我也是你们中间的一人。我生于肯特基州，长于伊里诺州，正和你们一样是从艰苦的环境中挣扎出来的。我认识南伊里诺州的人和肯特基州

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的人，也想认识密苏里的人；因为我是他们中的一个，而他们也应该认识我比较更清楚一些。他们如果真的认识了我，他们就会知道我并不是做一些对他们不利的事情。同时他们也绝不再想对我做不利的事了。同乡们，请不要做这样愚蠢的事，让我们大家以朋友的态度来交往。我立志做一个世界上最谦和的人。绝不会去损害任何人，也绝不会干涉任何人。我现在诚恳对你们要求的，只是求你们允许我说几句话，并请你们静心细听。你们是勇敢而豪爽的，这一点要求我想一定不至于遭到拒绝。现在让我们诚恳讨论这个严重的问题……”

当他说话的时候，面部的表情十分和善，声音也充满同情而恳切，所以这宛转而妥善的演说的开头，竟把将起的狂涛止息了，敌对的仇恨平息了。大部分的人都变做了他的朋友，大部分的人都对他的演说大声喝彩。后来他当选总统，据说由于那些粗鲁群众的热烈赞助，得力不少。

你一定要说：“的确是十分有趣的。但是，我不是林肯，用不着去和一群带着刀枪的莽汉说话。我也不是洛克菲勒，用不着对一群凶狠的罢工者讲话。”不错，不过你不曾想一下，你不是差不多每天在和你意见相反的人在谈话吗？你不是在家中或是办公厅或是市场上总在设法使人赞同你的意见吗？你怎样开始说话？你的方法要不要改善呢？是否表现林肯的机智？要是真的那样，那你真是一位十分精干的人了。大多数的人，他们并不去想旁人的意见和欲望，不去寻找人家的共同的心理，只管发泄他们自己的见解罢了。

卡耐基听过几百次争议禁酒问题的演说，可是，他认为每一位演说者，差不多开头都很鲁莽的发表了一些容易引起争端的言论。他们一开口就说明自己的坚决主张，竟无一些可以改变的余地。同时竟又希望人家舍弃原有的主张而来赞同他们。结果当然没有一个人被他们说服，因为他们那鲁莽激烈的开头，就早已失掉了别人对他们的同情，听众对他们所主张的相信。他们早已准备好从各方面去反攻了。结果他们的演说已加厚了他们自己主张的城墙，始终没有得

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

们竟说我是反对不论哪样的国际联盟的组织的。其实，我一点也不反对，我渴望着世界上一切自由的国家，大家都联合起来，成为我们所谓的联盟，法国人所说的协会。只要这个组织能够真正联合各国，各尽所能，争取世界永久和平，促成环球裁军的实现。”

任你曾对演说者的意见有过怎样激烈的反对，他用了这样一个开头来说，你听了总得气平些吧！你当然愿意更多听一些，你至少相信演说者是个正直的人。

如果罗慈的演说，开头就把那些信任国际联盟的人加以痛斥，说他们真是荒谬达到极点，而且自己再在心上存着一种偏见，结果当然失败无疑。下面一段话，是从罗滨汉教授所著最伟大、最受人欢迎的《心的形成》一书中摘录下来的，他根据心理学来指示我们为什么这种攻击方式不会发生效力：“这是我们常常感觉到的，我们并不费什么情感，或是遭遇到什么阻力，我们就把原来的意见改变了。但是，如果有人明白指责我们说我们的错误，我们立刻将对这指责发生反感，而且还使我们的心意更加坚决。当我们的信念往往在不知不觉中发生；但是，如果有谁来打消我们那种信念时，我们就会十分坚决地以全力来保护它。当然，那不是为了意见的本身值得保护，实在是我们的自尊心受到了压迫的缘故。在一切事业上，‘我的’这一个词是十分重要，譬如‘我的’狗，‘我的’家，‘我的’信仰，‘我的’国家，‘我的’上帝，都是我们视为尊贵的；我们不但不喜欢人家指责我们的错误，就是说我们一声‘不大好’，也会对之发生反感。任何人都喜欢坚持相信自己已经相信的事物，凡是有人对我们的相信表示反对的时候，我们一定要找寻许多的方法许多的理由来辩证和保护。”

用数字说服听众

数字的数量本身，是没有感动人的力量的。必须用实例来证明，最好用我们自己最近的经验来表示。美国的政治家雷勃斯，在伦敦市邑参事会演讲关于劳工的情况，讲到中途突然停了下来，取出他的表，站在那里眼看着听众有 1 分 12 秒之久；坐在椅上的其他参事员，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

都觉得奇怪，互相用惊奇的目光，望着演说者再望望身旁的每个听讲者。这是怎么一回事他忘掉了演说辞一时讲不下去了吗？不，他继续再讲的时候说："诸位，方才大家都感到局促不安的72秒钟的长时间，就是普通每一个工人造一块砖头所用的时间。"这方法有效力吗？他竟使全地球的报纸，都登载了这段新闻。

请读下面两种说法，看看哪一种给你的印象最深？

"在欧战之中，英国用去约70亿金镑或是美金340亿元。"

"你不会吃惊吗？这次的欧洲大战，英国耗去的金钱数目，等于一个人从哥伦布发现新大陆一直到现在，日夜不停的每分钟用去68金元。等于从1066年诺曼地公爵征服英国一直到现在，日夜不停，每分钟用去68金元。等于耶稣降生以来，日夜不停，每分钟用去34金元。换句话说，英国共用去340亿元，但是耶稣降生到现在，还只有10亿分钟。"

你看下面的两种说法，哪一种最有力？"意大利的凡蒂冈宫，共有屋子1.5万间。"

"凡蒂冈宫的屋子，如果叫一个人每天换住一间，住了40年还不曾完全住到。"

学习名家演讲的经验

要是你也用这种方法去练习演说，你正是学到了名演说家的先例了。英国大政治家路易·乔治在当年加入他家乡威尔士某城一个辩论会后，他在野外散步时，常对着树林装腔作势地练习演说。

英国的大政治家爱士奎，当初在牛津联合辩论学会做工，因而获得了演说的经验，后来他在自己家乡也组织了一个辩论学会。美国总统威尔逊，也曾在某辩论学会学习演讲。

林肯在少年的时候，常走到三四十英里远的地方去听名人演说，回来后十分兴奋，自己决心要做一位演说家；因而召集在田间工作的伙伴聚在一处，他就站在高处对大家演说或是讲故事。他的雇主见了很是发怒，说他不但十分的懒，并且还演说、讲故事去扰乱别的工

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人。其他著名的演说家，像毕克、路特等人都是这样。

总的说来，我们看了许多名演说家的经历，得到了一个确实的事实，就是他们曾经做过努力的练习。在训练班上进步最快的，也就是努力去练习的学生。

也许有人会说，每天哪有许多闲工夫去练习演说呢？不错，但是美国参议院议员又任某铁道公司经理的戴璞先生，他的工作是忙极了，然而他却每晚在预备他的演说，他曾说："我从不会被演说妨碍了我的工作，我都是每晚从办公室回家后预备的。"

成功演讲范例

有一位在卡耐基演说班上听过课的学生，他曾在全国地产协会第13届年会席上发表过一篇演说，是在27个大城市代表的演说中列名第一的。这篇演说，讲述费城的情形，把许多的事实极生动而流利地讲述出来，全篇富有神髓，结构很好、是值得一读的。现在介绍如下：

"主席，诸位先生：

"美利坚合众国这一个大国家，在200年之前就降生于我们的费城了，所以我们这一座城市，有着这样的历史纪录，自然就有十分深厚的美国精神；不但成为全国的工业中心，而且还变为全世界最美丽的城市之一。

"费城的人口，约有200万。全市的面积，约当密尔沃奇、波斯顿、伦敦、巴黎四城的面积之和。在全面积130万平方英里之中，我们建筑了美丽的公园、广场和林道，约有8000英亩。所以费城的居民，不愁没有正当的休息和娱乐的地方，以及高尚的美国人士所应有的适当环境。

"诸位，费城不仅是一个广大、清洁、美丽的城市，而且是被公认为世界大工厂区之一。因为本城有40万工人，在9200所工厂中分别担任工作，工作10分钟，可以制造价值10万元的日用品。而且据某著名统计家的统计，不论在美国那一个城市所出产的毛织品、皮革

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

品、呢帽、金属器、工具、蓄电池、轮船以及其他的许多制造品，都不能像费城产量的那么多。铁路机车的制造，是每2个小时制造一辆；又全国一半以上的人所乘的公共汽车，大都是本城所制造的；在一分钟之内，费城可以制出1000支雪茄；去年，费城115家的制袜工厂，替全国的男女老幼各制袜两双；费城的地毯和毡类的产量，比英格兰和爱尔兰两地的产量还要多。在事实上，费城工商业交易额很大，上年银行结算，达到370万美元的数目。

“诸位，我们除了对本城的工业有着奇异的发展而感到光荣外，而本城又是全国最大的医疗、美术和教育的中心，这也是感到十分光荣的。但是，我们感觉到最荣耀的，就是费城私人住宅的数目，比世界上不论那一个城市还要多。费城有市民的小住宅39.7万所，如果这些住宅，每所占地25平方英尺，那么，把它做成一条长线，可以从费城起经过现在我们开会的萨斯城而到达丹峨市，长约1881英里。

“但是，我要特别提出而诸位应该加以特别注意的，就是这些住宅当中，有几万所是本城的劳工阶级所有的产业。住宅既大半为工人所有，当然绝不会再有房东和房客的争端；同时，社会主义和布尔什维克主义也不易来扰乱工人们。

“费城绝不是欧洲虚无党滋长的沃土，因为我们住的处所有我们的教育机构和巨大的工业，大都降生在费城而受着我们祖宗所遗传的真正的美国精神所产生的。费城是美国的生母，而且是美国人自由的源泉。第一面美国的国旗是在费城制造的；第一次美国的国会是在费城召开的；独立宣言也是在费城签立的；费城的自由钟，启示了所有的美国男女老幼，协力散播美国的精神，使自由的火焰，永远在熊熊地燃烧。”

下面让我们来分析一下，这一篇演说的结构和达到的效果。首先，这篇演说，有始有终，具有一种不是我们能想得到的价值。他从一个出发点，像大鹏样的向前直飞，并不停留或浪费时间；他有丰富的事实，一段段的条理分得十分清楚，既不重复，也没有前后错乱，这尤其是演说中最切要的一个条件。把生动的事实讲完之后，再用动

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

人情感的美国的独立运动和争取自由等的话来激动听众的情绪，使大家的情绪到达了顶点，于是忽然结束，这样有活力有神髓的演说，自然要得到“芝加哥杯”的第一名奖了。

另一篇是莎士比亚的精彩演说。

莎士比亚的名剧《凯撒》，中间有一段是马克·安东尼在安葬凯撒大将时的演说，这是最圆润而妥善的一个典型，是莎翁借了剧中人物所讲的一篇最著名的演说。

在当时，凯撒是一位罗马的独裁者，所以难免政敌的妒忌，想把他推倒而夺他的大权。于是，在布鲁塔斯和贾苏斯的领导之下，有二十三人联合起来把他刺死了。马克·安东尼曾做凯撒的国务大臣，而且是一位名作家兼名演说家，他在国家的政权方面，可以完全代表政府，所以凯撒对之十分倚重。在凯撒被刺了，暴徒对安东尼怎样呢？也把他杀了？不，他们以为流血已够，再牺牲他也没有什么意思。倒不如把他拉到自己的阵线上来，借他伟大的势力和动人的口才来加强自己的能力。这主张似乎很有理，于是他们就照此主张去试办。他们找到了安东尼。为了要借他的帮助，所以还允许他对那位差不多统治全世界的人物的尸体说几句话。

古罗马市场的演讲台前，躺着凯撒的尸体，疯狂的群众，大家都对布鲁塔斯和贾苏斯以及杀人犯表示同情，对那踏上讲台的安东尼，反而怒气冲天。安东尼的目的，想把崇敬布鲁塔斯和贾苏斯的人们反过来变成极度的愤恨，并且要煽动平民暴动起来杀掉那些凶手。他举起了双手，全场喧哗声完全静止了，于是，他开始演讲。我们来看看，他的开端是怎样的巧妙呢？他对那些杀人犯赞誉着：

“因为布鲁塔斯是一位有荣誉的人，

他们都是的，都是有荣誉的人们——”

他不向群众争辩，他慢慢地细心地把凯撒的事迹提出来，他说凯撒怎样用俘虏赎身的钱来充实国库，穷人号哭时，凯撒也流泪；凯撒怎样的拒戴王冕，凯撒怎样立遗嘱，把私产作为公有。他提出了事实作成问题，让群众自己去下结论。他所提出的不是新证据，乃是群众

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

偶而忘掉的:“所有要说的都是你们已经知道的事。”

他用魔术式的口吻,引起了群众的怜悯,激起了群众的情绪,燃烧起群众的愤怒。安东尼的机智,完全表露出来了。随你怎样的搜集,我绝不会相信你能够找到半打和这篇同样完善的演说。可以说,凡是熟读莎翁作品的人,在不知不觉之中,使自已文章的修辞,得到了不少的美化。

在说服人或使人印象深刻的演讲中,我们的问题只是在于:一味想把自己的意念植入人们心里,却反而使相反和对立的意念不断地滋生。善于说服的人,说起话来威力无穷,深深影响着他人。这就是前面那些法则可以派上用场之处。

几乎在每次的生活当中,你都会在讨论某一题目时与和你意见相左的人谈论。你不是常常在家里、办公室里、在各式各样的社交场合想获得人心,使他们与你思想一致吗?你是如何开始的呢?你的方法是否仍有改进的余地呢?利用的是林肯和麦克米兰的智巧吗?如果是这样,你真是一位罕见的外交人才,是一位思维审慎严密的高人。好好记住伍德罗·威尔逊的话:“如果你来对我说:‘我们坐下来谈谈吧。’假使我们意见不合,让我们了解彼此为何不合,发生问题的究竟是哪些地方?我们即刻便会发觉彼此根本相距不远,发觉我们不合之处很少,而相合之处却很多;并发觉我们只要有耐心、有诚意,有寻求一致的欲望,我们就终会达成一致。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第十章　成功地进行谈判

要谈判成功，必须使对方接收自己的观点，或自己同意对方的观点。因此，谈判的过程亦就是一种说服与被说服的过程。其最高境界是“双赢”。

有一个故事已经成为有关谈判的民间传说：

一对兄妹在为一块吃剩的饼争吵，他们都坚决要得到更大的一部分而又不被同胞欺骗。就在得到了刀的控制权的那个男孩准备为自己切出最大最好的份额时，母亲或者父亲来到现场。

根据所罗门王的传说，父母说：“停下！我们不管谁来切这块饼，但是无论是谁切的，切饼的人必须让另一个人优先选择。”为了自己的利益，那个男孩自然而然地将那块饼切成大小相同的两部分。

这个故事也许是虚构的，但是它隐含的寓意仍有现实意义。实际上，在许多场合，参加者的需要并不对立。如果焦点由参加者相互挫败转化成解决问题，每个人就都能获利。

在合作型的双赢谈判中，我们要达到向各方参与者都提供满意的报酬的目的。冲突是人类社会固有的组成部分。但是，如果把冲突当作一个问题来解决，那么创造性的解决方法可以用来增进双方的了解，并使当事人更紧密地走到一起。

也许是个巧合，但是在劳资双方的集体讨价还价中，有关谈判的那个民间传说常常被提起。一方通常会说：“我们就要我们的那份饼！”然而，如果把饼看做一笔固定的钱，那么一方得到的，必然是另一方失去的。看看下面的例子：

一轮谈判陷入僵局以后，工会举行罢工。如果工会赢了，罢工期间的工资损失将超过得到的利益。反过来，由于罢工，资方的损失大于同意工会要求而需要付出的代价。这样，由于罢工，双方受损。如

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

果不罢工，他们能够在相互信任的气氛中达成一项解决方法，从而使双方都能得到他们想要的东西。

先不看这种分析，我们继续观察现实中的罢工。在那里，不仅工会和资方受损，而且公众、经济生活，甚至国家利益都将遭受损害。为什么会发生罢工呢？也许部分问题是可以用饼的故事作类比的。卡耐基说："我们集中于某个固定的总量上，开始来回争论，提出需要，反对对方的需要，并反对达成协议，下最后通牒。这时，我们不可能找到一条开创性的出路。

"其实我们应该将我们的利益看做互补性的，并且努力互相提问：'我们怎样才能够走到一起来，把整个饼做得更大，使它足于分配呢？'"

显然，这种问题不仅存在于劳资关系中，而且存在于每一次、每一轮谈判。在这些谈判中，关系是不断发展的。你只要想一想，就会发现这几乎适用于你碰到的所有谈判。

因为大自然并没有将人类造得一模一样，你的需要和我的需要常常是不同的。然而，我们都可以成为胜利者这就是"双赢"的结果。

人们似乎都愿接受这一事实：每个人都有其独特的个性，至少在智力方面如此。可是我们为什么要将大多数谈判当做敌对的遭遇来处理呢？在这种谈判中，你的满足必须以牺牲对方为代价。原因是，在大多数谈判中，谈的是"固定总额"，是钱。

为什么一谈判就要围绕钱，以及钱的其他形态，如价格、薪水、利率，或者"面包－黄油"而展开呢？为什么每个人都好像被钱拴住了呢？那不是钱——那是货币！因为货币是精确的、特殊的，并且可以用数量来计算的流通物。像某些家庭主妇非常熟悉的那样，它是衡量价值的一种尺度。它反映了你的需求是否得到满足。它是测定进步的一种方式。它还是释解一件事情是好是坏的一种方法。

要是一个职员走到老板那里说："在这样恶劣的环境下，我像你一样拚命工作，因此我想要更多的钱！"这种坦率的态度不可能受到上司的喜爱。然而，那个职员学会了将他的真实感受转译成密码，只

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

是简单地说:“我喜欢赚更多的钱。”这种纯粹的金钱信息,不仅更合口味,而且老板会搂着他的肩膀说:“我喜欢雄心勃勃的人,你和我可以有福共享。”

钱肯定是一种需要,大多数人从孩提时起就习惯于把金钱当作谈话的主题。有些人甚至认为他们喜欢的颜色应该是绿色,因为美元是绿的。听听人们的谈话,你有时会以为他们得了“美元症”。但是,如果你认为大多数谈判只围绕着金钱,那你就错了——人们并不完全像他们说的或者表现的那样。但金钱只是许多需要中的一种。如果你否定他们的其他需要,只是满足他们的美元需要,那不会使他们幸福。让我通过一个假设来证明这一点吧:

某个晚上,有一对夫妇正在翻阅一本杂志的时候注意到一个古玩钟,这个钟在某个广告中,被用作背景图案。

妻子评论道:“你没见过这么漂亮的钟吧?如果把它挂在我们家的中间过道或门厅里,不是很棒吗?”

丈夫回答说:“的确是这样!我要看看它的价格!可是广告上没有价格标签。”

他们决定一起到古玩店去找这座钟。他们商定,如果找到它,买价不能超过500美元。

经过3个月的搜索,他们最后在一个古玩展销会的货摊上看到这座被展卖的钟。“就是它!”妻子兴奋地说道。

“没错,就是它!”丈夫说,“记住,我们的买价不能超过500美元!”

他们走近货摊。“哇,哇!”妻子低声说:“这座钟的顶上标着750美元。我们还是回家吧。我们说过不能花多于500美元的钱,记得吗?”

“我记得。”丈夫说,“可是不管怎样,我们已经找了这么久,还是试一试吧。”他们私下商量了一下,确定由他做谈判人,在一种不大可能的机会中,确保500美元买下它。

他鼓起勇气,对那座钟的卖主说:“我看到你有一只小钟要卖。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

我注意到顶上的标价，也注意到那个标签周围的灰尘给它增添了古董的特点。”接着，这位丈夫说：“告诉你我想做什么吧。我给你报个价，就给那座钟报价。可是我想我的报价会使你受刺激。你准备好了吗？”为了加强效果，他停顿了一下，“250美元。”

那个卖主连眼睛也没有眨一下，就说：“它是你的了，卖了。”

丈夫的最初反应是什么？洋洋得意？他会自言自语地说：“我干得太棒了，用这么一点钱就买下了这件东西！”才不是呢！我们应非常明白，因为我们都碰到过相似的情形。他的最初反应是：“多傻呀，我！我应该给那个家伙报价150美元！”你也知道他的第二个反应：“这座钟肯定有毛病！”

当丈夫将这座钟带上车时，他自言自语地说：“这确实太轻了，因为不那么费劲！我敢打赌，这里面肯定少了某些零件！”

不过，他还是把它放在他们家的门厅过道里。它看上去好极了，走得似乎也很好，但是他和他的妻子感到不舒服。

他们退休以后，常常午夜起来三次。为什么？他们确信自己没有听到那座钟的机械重复的声音。这样持续了很多个不眠的夜晚后，他们的健康迅速恶化，他们得了高血压。为什么？因为这座钟的卖主居然以250美元把它卖给了他们。

如果这座钟的卖主是正派、有理性、有同情心的人，他就应该允许他们愉快自足地讨价还价到498美元。

由于节省248美元所造成的焦躁不安，最终使他们付出了3倍于那个总额的代价。在这场谈判中，典型的错误就是将所有的注意力指向个别方面——价格。只满足这对夫妇的价格需要并不能使他们幸福。显然，仅仅以他们要求的价格得到这座钟是不够的。如果这对夫妇只有金钱的需要，那么他们就会欣喜若狂。但是，像我们所有人一样，他们有许多需要，其中有些需要他们并没有意识到和注意到。

在这种情境中，对他们来说，这场谈判结束得太快。他们需要聊聊天，讨论讨论以建立信任感，甚至需要来点讨价还价。如果那位丈

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

夫能够成功地运用才智击败卖主，这个过程将使他感觉更好——包括购买的感受和他对自己的感受。

卡耐基认为，谈判是一种参与者试图满足各自需要的活动。然而，由于谈判者试图掩盖其真实需要，或者认识不到其真正的利益所在；所以他们的真实需要与表现出来的往往不一样。结果，谈判决不会完全限于公开谈论或争论的东西，不管这些东西是价格、服务、产品、让步、领土、利率，还是钱。那些被讨论的东西和讨论的方式，还要与满足心理上某种需要有关。

谈判不仅仅是有形物质的交换，也是一种行动和行为方式，这种方式能够促进信任、理解、尊重、接纳。它还包括你处理问题的姿态、你的声调、你表达的态度、你运用的手段，以及你表现出来的对另一方感情和需要的关心。

所有这些构成谈判过程。因此，你为了达到目标所采用的方法，也许本身就自然而然地满足了对方的某些需要。

如果谈判包含了需求的满足，那么我们认为这一过程本身——寻找解决对抗的方法——也许就满足了参与者的需要。此外，由于所有的人都是独特的，未来对手的需要是可以协调或统一的。

现在让我们详细说明，如何通过谈判过程本身和协调对方的需要，来实现合作性的“双赢”目标：

一、杠杆作用的应用

谈判的目的，就是使对方往管理者所期望的方向“移动”。应用物理学中的杠杆原理，便可以帮助管理者实现谈判的目的，只需要找到一个支点和一根木棍，就可以移动或撑起巨大而笨重的物体，这就是力学中的“杠杆作用”。要“移动”对方，就得看管理者是否能制造出可以“移动”对方的足够长度与强度的杠杆。杠杆如果够长也够强，所发挥的作用力则愈大；杠杆的作用力愈大，便意味着谈判力愈是强大有劲。假设现在有人委托你以高价出售一块土地，而另外你

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的谈判对手也正在搜集有关这块土地的资料，以做工厂扩迁用地。

据管理者所知，这名有意承购土地的谈判对手，正在两块工厂用地中作最后的决策；而其中之一，就是管理者受托以高价出售的这一块。在这个时候，管理者的杠杆还不够长也不够强。管理者只知道对方正在两块土地中做一选择，他并不一定会购买管理者所代理的这块土地；即使有意购买，所提出的价钱，未必适合于自己的理想。所以，仅仅掌握这一信息，杠杆作用还是无从发挥的。那么，假定此时管理者又获得了一个更新的信息：对方似乎比较中意于你所代理出售的那块土地。因为这块土地附近的公共设施非常完善、劳动力来源充足、种种生活条件也相当不错，而邻近又有学校、休闲中心，十分适合于设立工厂。此时，在种种令对方满意的设厂条件之外，管理者又获知了一项最新的信息：此地就要建立一所可能是全国最进步、设备最完整的医疗中心。而对此消息，对方显然尚未获知。现在，正是良好的时机，可以把杠杆原理应用在谈判上了。但是要如何应用呢？对方之所以中意于管理者所代售的那块土地，是看上了它优越的外围环境。因此，在谈判时，管理者便应该将重点集中在土地周围的公共设施如何充实、文化环境如何优秀等。事实上，这些事实如果能成为对方所关注的焦点；那么，谈判结果便对自己有利了，自己就能以高价将土地脱手。

使对方的注意力集中于有利于自己的条件上，是杠杆作用的有效利用的方法之一。不过，你的目的在于以高价卖出土地。因此，此时此刻，你最好还是暂时按兵不动，不要直接提出有关医疗中心的兴建计划。所以，若是仅运用双方所共同了解的事实，便能达到目的的话，则就大可不必再亮出最后的“王牌”了。把“王牌”乱用于不必要的问题上，除了引起一阵无谓的混乱外，别无他用。然而，如果谈判已进入最后阶段，只要再稍加一把劲，双方便能达成协议的话，你就可以使用杠杆，也就是掀开王牌——医疗中心兴建计划了，你必须让对方了解，一旦医疗中心成立，对于王厂及员工的健康将带来莫大的益处。在谈判即将达成协议的前一刻，适时地提出有力的最新事实，

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

杠杆的作用力则将发挥至最大。

二、满足和调和对方的需要

在谈判开始的时候，和缓地说明你的情况，搔搔你的头，承认你可能出错。记住："犯错是人，宽恕是神。"要毫不犹豫地说："在这个问题上我需要你的帮助，因为我不懂。"你应该给人以天鹅绒般柔软温和的印象，而不是像砂纸一样粗糙不平。

一旦有机会，大多数人愿意做一个亲切而易于打交道的人，并扮演提供给自己的角色。换句话说，人们愿意按你希望他们表现的方式来表现自己。因此，要用得体的方式与对方交谈，维护他们的尊严。即使对方有令人反感的、消极的和执拗乖张的名声，他们也会被一种明确传达的期望的态度所感染并消除敌意。

要从他们的观点或参照系来看问题。他们说话时，要聚精会神地听，这会阻止你去进行对立的争论。不要引起摩擦，因为你如何表述某件事，经常决定着你得到的反应。在回答他们的时候，要避免用绝对的词语。要学会用"我想，我听到你说的是……"作为你回答的开场白。

这种"润滑剂行为"将使你的话变得婉转温和，使你的行动神圣不可侵犯，使摩擦减至最低限度。遵从这些指导，你将使你们双方变成同盟者，共同寻找可以接受的解决问题的方法。

下面向你展示一下这种方法在卡耐基的一次简短遭遇中，是怎样发挥作用的：

卡耐基到曼哈顿出差。那天上午，在第一个约会之前还有一些时间，他们就从容地去吃早饭。点完菜之后，他的同事出去买报纸。过了 10 分钟，他空着手回来了。他摇着头，含糊不清地低声咒骂着。

"怎么啦？"卡耐基问。

他回答道："这些该死的家伙！我走到马路对面的那个报亭，拿了一份报纸，递给那家伙一张 10 美元的票子。他不找钱，而是从我

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

腋下抽走那份报纸。我正在纳闷,他开始教训我,说他的生意不是在高峰期给人换零钱。”

饭后,他们开始讨论这一插曲。那位同事认为这里的人傲慢无礼,他的敌人就是这种“爱发脾气的家伙”。他们决不会给人兑换10美元的票子。卡耐基愿接受挑战,在朋友的注视下穿过马路。他在餐馆门口看着。

当报亭主人转向卡耐基时,他怯生生地说:“先生……对不起……不知道你能不能帮我一个忙。我是外地人,需要一份《纽约时报》。我只有一张10元的票子,我该怎么办?”他毫不犹豫地递给我一份报纸,说:“嗨!拿去吧。找开钱再回来!”

卡耐基手里拿着“战利品”,兴高采烈地大步穿过马路。他的那位同事摇着头目睹了这一幕,他后来称之为“54街的奇迹”。

卡耐基漫不经心地说:“事情办得好坏,完全取决于方法。”

当人们相互视为对手的时候,他们就相互疏远,甚至通过第三方来打交道。这是一种不幸的隔阂。从这种隔阂出发,他们互相提出要求和反要求,宣布结论,冲动地下最后通牒。由于每一方都想增加自己的相对优势,双方都将对谈判有意义的数据、事实和信息秘而不宣。人们的感情、态度和真实需要被隐藏起来,以免被对方利用。

显然,在这种气氛中,为满足双方的需求而谈判实质上是不可能的。然而,应该认识到,人类的独特之处,就在于人们各自的目标是可以并存的。在这种认识下,人们就可以坦诚相待,互相信任,可以交换看法、事实、个人感受和需要。通过这种无拘无束的交往,人们可以找到使双方都成为赢家的创造性解决方法。

例如,20世纪40年代中期,霍华德·休斯制作了一部影片《亡命徒》。该片由简·拉塞尔主演。拉塞尔是个漂亮的、肤色微黑的女人,她那高耸的乳峰给人们留下了深刻的印象。这部影片也许会被忘记,但是这个电影的大幅张帖广告令人难忘。那个画面是简·拉塞尔仰面朝天地躺在干草上。那时,休斯非常欣赏拉塞尔,所以和她签订了一个年薪100万美元的合同。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

12个月以后,拉塞尔认真地表示:“我想依据合同要我的钱”。霍华德解释说他此时没有“流动资金”,但是有很多财产。女演员的态度是,她不要借口,她要她的钱。休斯继续向她说明他现金周转暂时有问题,并请求她等一等。拉塞尔一直指着法律合同,上面清楚地要求年底付款。

双方的需要似乎不可调和。他们互为对方,相互斗争,通过律师来处理问题。以前那么亲密的工作关系已经变成了一场斗争。一时间,谣言四起,人们传闻这件事将以诉诸公堂而告终(要知道),霍华德是那种愿意在随后的关于指控环球航空公司的官司中花1200万美元诉讼费的人。如果这种对抗诉诸法律,谁会赢?也许惟一的赢家是律师!

这场冲突如何解决?实际上,拉塞尔和休斯明智地说:“你看,我和你情况不同,我们有不同的目标。让我们看看能不能在相互信任的氛围中分享信息、感受和需要。”他们恰好是这样做的。然后,作为合作者,他们找到了创造性的解决方案。这种方案解决了他们的问题,满足了双方的需要。他们将原来的合同转换成一份20年的协定,每年支付5元美元。这份合同包含同等额度的钱,只是它现在的实现形式有所不同。

这样一来,休斯解决了他的“现金周转”问题,保住了本金的利息。另一方面,拉塞尔通过将其必须纳税的收入分摊在一段时期,可能减少她的税款,从中受益。由于得到相当于为期20年的年金,她解决了日常财务问题。

演员的职业通常是很不保险的。况且,她不仅“挽回面子”,而且赢了!记住,当你和类似于霍华德·休斯这样的怪人打交道时,尽管你是对的,你也可能会输。从个人需要来看,拉塞尔和霍华德都是大赢家。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

三、“双赢”谈判的技巧

要想达到说服或谈判的最高境界——“双赢”，必须掌握并学会运用一些技巧，必须着力于以下三种重要活动。

真诚沟通，取得信任

记住，谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的，而这种说与听的交换方式即为“沟通”。所以，如果为达目的而以金钱收买对方，或采取权力强制及暴力威胁的手段，这根本上就与谈判、说服不符。

在沟通的过程中，首先应掌握当时的状况，同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音，假如不能让人听懂，也无法达到沟通的目的；此外，即使你自认确实很认真地讲话，但对方却开始就没有聆听的意思，或根本就把你的话当耳边风，此类情况也不可能实现良好的沟通。所以，在开口说话之前，必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的谬误是，当对方正在为工作忙得不可开交时，你却仓促地介入他的环境，说完必要的话之后随即转身离去，根本不顾及对方究竟听懂多少，这势必造成不必要的危机。当问题发生后，你怒气冲天地质问对方时，他的回答必然是：“我没有听到你的话。”结果，演变成“说了”与“没有说”的无聊争执，甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况，除了应考虑对方所处的状态外，在谈话中也应时时注意确认重要部分，并在必要时加以重复。

不能低估在竞争性的社会中培养信任感的难度，但是卡耐基的经验表明这是做得到的。在一种长期的关系中，你给予对方的信任越多，他们就越会对得起你的信任。对他们的诚实和可靠表示信任，你将鼓励他们不辜负这些期望。

不这样做，后果会如何呢？从怀疑和不信任出发，你将自食其

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

果。所以,避免出现最坏结果的惟一方法就是与对方建立最佳关系。

最佳关系就是信任关系,在这种关系中,每一方都坚信另一方诚实可靠,双方相互信赖,结成一种解决不可避免的争执的潜在同盟。这奠定了互相信任,良好合作的基础。

这种相互信任是合作性双赢谈判的主要动力。现在让我们看看,怎样和什么时候能建立这种关系。由于某些显而易见的原因,卡耐基把建立信任的活动分成准备阶段和正式谈判阶段两个时间段落:

首先是准备阶段。正如你回想起的一样,我们认为情况的发展——就是准备阶段——总是要经历一个很长的时期。这段时间总是先于正式事件,如精神病人被确诊患有精神病之前,其病情早已发展了一段时间。一场谈判也应该被看做一种终止于双方正式接触的持续不断的过程。所以,如果我们说:"谈判将于 10 月 15 日上午 8 点开始",我们只是指正式谈判。

谈判过程的最后一步通常采用各方人员面对面会谈的形式,但是也可以用书面通信甚至电话的方式。大多数人坚信最后阶段才是谈判。但是,每个正式结果出现之前总是有几周或者几个月的准备阶段。

明白正式结局只是一个漫长过程的终点,这在日常生活中非常重要。无论是做一个精美的自制蛋糕,还是参加一次期终考试,事情的成功取决于事先策划和及时行动。

为了进一步说明,这里作一个假设:

你的儿子和未来的儿媳希望举行正式的教堂婚礼,然后办一个大型宴会。作为新郎的父母,你同意为此做准备,并为之付账。尽管正式活动只有 7 个小时,然而要花费 6 个月的时间去准备。

谈判的最终结果是由主观努力而不是由运气决定的。人们说命运厚爱幸运者,但是幸运者之所以受惠,是因为他们有效地利用了过程中的准备时间。无论是烤制蛋糕、参加考试,还是准备婚礼,早期的努力决定了最后的结果。命运不是偶然形成的——它们是由准备

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

过程中的作为或者更常见的不作为引起的。也就是说，比实际谈判重要的是：形成看法，树立信心，提高期望。如果谈判中发生争吵，那么争吵的种子可能在准备阶段已经播下并培养起来。正如本杰明·迪斯累里所说："我们创造了自己的运气，却认为它是命运所赐。"

所以，命运垂青于那些利用准备阶段播撒信任种子的人。这种信任会在正式事件发生时，使你得到回报。是否具有未雨绸缪的能力，将有不同的结果。

冲突形成之前的时间，是你对对方施加影响的最有效时间。像卡耐基说过的那样，一旦电视摄像机的红灯亮起，对方常常就开始警惕，而且对于显示自己弱点的事情吞吞吐吐，犹豫不决。

在从准备过程进入正式谈判之前，你的所作所为看上去是自然的。可是一旦结局明朗，你所做的任何事都常常被当作某种计谋、诱惑或策略，在竞争性环境中尤其如此。

简单地说，在正式谈判之前，某些行为会给人正常、友善和信任的感觉。然而，在敌对的气氛中，那些同样的行为将会起负作用，导致愤怒和不信任。所以，你必须有效地运用谈判的准备过程，不能一味等待实际冲突或事情发生。用准备时间来分析和判断发生潜在争论的原因。卡耐基早就说过，冲突可能是因为我们有不同的经历、信息或我们所处的角色不同。

在正式谈判之前采取行动，从上述几个方面来缩小观点差距，建立信任。始终牢记，你要创造那种相互信任和解决问题的氛围，这种氛围有利于进行最后谈判和采取措施解决问题。我们的世界就像一个患轻度妄想症的人，而信任就是万应良药。除非人们对你充满信任感，否则没有人会告诉你任何有价值的事情；除非人们信任你，否则没有人愿意与你达成协议。所以，你要利用准备阶段与对方建立相互信任的关系。

其次，是正式谈判阶段。一旦建立了信任关系，这种关系就会使双方认识到各自的弱点，防止发生冲突，并鼓励双方共享信息。发展这种关系，将使双方改变态度，影响预期目标，并将使问题变得容易

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

解决。如果在准备阶段实现这种转化,各方就会在正式谈判中寻求满足各自需要的解决方法。

在正式谈判开始的时候,要继续寻求共同点,发展相互信任关系。一开始就采用切实而富有建设性的方法,这种方法将使各方直接达成一致。如果谈判形式是小组会议,你可以说:"女士们,先生们,我们可以在我们讨论的问题上达成一致吗?让我们共同寻找一个公正的解决方法,达到我们大家都满意的结果,好吗?"你们认为怎么样?……显然,你并不要求反馈,但是你提出的问题或目标一定会得到赞同。为什么呢?因为你的说法相当于问饥饿的孤儿们要不要来一份有苹果派、薯条和汉堡包的午餐!

如果你能让每个人都看到最终结果,他们就会投入精力,发挥创造力,探讨各种可供选择的方案和新方法,以满足各方的需要。讨论的焦点最初总是应该放在使大家一致同意的对问题的概括性陈述上面。

反过来,如果你以"我的方法与你的方法大相径庭"这种态度为出发点,来谈论解决问题的途径或可供选择的方案,从这个点开始,接着就是要求和反要求,再下一步就是谈判各方两极分化成赢者和输者。你很快就会陷入纷争的泥潭,寸步难行。

所以,通过强调结果而不是手段,使那些参与者从纷争进入一致同意。这将消除敌意,减少焦虑,鼓励自由交换事实依据,交流感情和了解对方需要。在这种创造性的气氛中,新的、范围广泛的、可供选择的方案得以发展,每个人都能实现自己的愿望。

一般说来,哪里存在长久的关系,哪里就有充分的谈判前的准备时间可以利用——在准备阶段你可以培养信任感。

然而,在生活中经常有这样的情况,你不能或没有预料到的一场谈判突然出现在你的面前。由于缺乏事先预计和准备,突然遭遇挑战,不免手忙脚乱。在这种情况下,你能树立那种产生双赢结果所要求的信任和信心吗?如果你正确估计形势,回答是肯定的。即使没有准备过程,你也可以利用谈判本身寻找信息,建立一种有利于双方

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

的关系。让我们来看看卡耐基曾碰到过的一件事。

在卡耐基外出不在家的时候，他的家人几经讨论判定，他们的生活不充实，除非增加一些新的娱乐设备。当卡耐基周五晚上回家的时候，有人马上通知他，他最有资格负责采购，并要在第二天早上去买这些东西。他们家是一个民主式的家庭，所以，不管卡耐基如何抗议，总是遭到四票对一票的反对。

卡耐基实际上并不反对买这些东西，而是反对采购的时间。不过，经过整整一周的令人恼火的出国谈判，他不愿意同任何商场售货员或当地商店老板打交道。

但是他还是接受了这个采购任务，一个人毕竟需要保持他在家庭中的地位。卡耐基的最大问题是时间。当地所有的商店都是上午9点钟开门。因为他上午11点钟要到培训班讲课，所以，他没有很多时间去收集信息、有效地利用时间并运用作为顾客的权力。

幸运的是，卡耐基明白自己的需要，即以合理的价格买下商品，把它送到家并安装好。后一点对他尤其重要。因为卡耐基曾经花了3个半小时，才将一个三件套的喂鸟器装在一起。

上午9点钟，卡耐基像一个拥有世界上所有时间的人一样走进一家商店——他如此冷静，以至于实际上成为紧张病患者——“你好。”他对店主打招呼。

“你好，”他回答，“买点什么吗？”

“噢，我不知道，”卡耐基答道，“只是随便看看。”

因为他是这家商店的惟一顾客，而且似乎有很多时间，所以他开始进行一场友好的谈话。他以一种随便的态度问，附近新开的购物中心对他的生意影响大不大。

“噢，”他断定说，“因为它新开张，所以使我的生意有些萧条。但是我想生意会回来的——你知道这是为什么。人们只是想看看购物中心是怎么回事，对吧？但是他们不久就会厌倦它，你说是不是？”

卡耐基点头表示同意。

他继续说：“我相信，老顾客最终会回来。”

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

卡耐基一边看时钟和收音机，并对旁边的体育器材表现出一定的兴趣，一边继续提问题，建立关系。卡耐基告诉他我住在哪里，以及他认为本地商人对本社区是多么重要。

他用一只手背擦擦嘴，咕哝道："我希望更多的本地居民这么想。"

由于卡耐基全神贯注地听，所以他开始谈他的问题："我不知道这个镇上的人为什么总是喜欢用那些塑料付款卡。难道政府印的钞票不够用吗？不管他们什么时候付款，我总要负担成本。"

在他们继续这场亲切的交谈时，卡耐基用手指了指那些体育器材说："嗨，这东西好用吗？您知道，我对它一窍不通。"

他向卡耐基演示臂力器怎么用。"这就是一个例子，"他说，"购物中心开张之前，有些高级职员会在我这里一次给他们的公司买十多个这种东西。但是最近没有了！"

随后卡耐基问："哦，如果他们买一个以上，你会像大商场一样给他们打折吗？"

"噢，当然啦。"他说，可以看到他的眼睛在闪光。"我卖的东西都是多买就便宜。"

在对臂力器表现出特殊兴趣并看了15分钟的示范表演以后，卡耐基询问道："你认为这种臂力器怎么样？"

他毫不犹豫地说："嗨，这种当然是最好的。我自己就用这种牌子的。"

现在差不多到了上午9点40分，他们已经可以直呼其名了。他们的关系在发展，卡耐基对他的需要和问题有了很多了解。

现在，有了恰当的基础，卡耐基以奥利弗·特威斯特犹犹豫豫地要一碗稀粥的谦卑语气说："瞧……，我不知道这些东西值多少钱。实际上，我一点也不懂行。可是，约翰，我想支持你的生意。你知道你的费用。告诉你我要做什么，约翰——我想信赖你。就像我相信你推荐的这种臂力器是最好的一样，我相信你给我的价格也是合理的。我不打算以任何方式与你争辩。无论你提出什么价目——不管

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

你写下什么公平的价格——我马上付钱给你!”

“谢谢你,卡耐基先生。”约翰说。他打心眼里高兴。

卡耐基仍然漫不经心,十分随便地继续说:“我相信你的诚实可靠,约翰。我觉得我了解你。尽管我知道在别的商店我也许可以得到更好的价格,可是我不会对你报出的数字怀有疑虑。”

约翰用右手挡住卡耐基的视线写下一个数字。

“我想让你有合理的利润,约翰……但是,当然,我也想让自己得到合理的价格。”

在这一点上,卡耐基引用了更多的信息。他说:“等一等……如果我还要买这个拉力计呢?这对总价格有影响吗?

“你是指一起买吗?”

“是的。我这么想,是因为你前面说过这样的事。”卡耐基轻松地说。

“当然,”他咕哝道,“让我把两个数字加起来看看。”

最后,当他准备报总价格时,卡耐基说:“还有一件事我想提醒你,我希望我付给你的是一个公平的价格——一桩对我们都有好处的交易。如果确实如此,那我在3个月内给我的公司买同类东西的话,这些生意就肯定是你的了。”

卡耐基继续谈着,同时注意到他划去刚写好的价格。“可是约翰,如果我发现我把信任放错了地方,失望将使我不再给你提供任何额外的生意。”

“当然,”他咕哝说,“我到后面的房间里去一会,马上就回来。”

查了一本书以后,他不到一分半钟就回来了,并潦潦草草地写下另一个数字。

卡耐基现在继续利用他以前说过的话,大胆提出:“我在想你几分钟以前说过的话。你知道——就是现金流动问题。这给我一个先前不曾考虑过的想法。我本来想赊账购买所有这些东西,但是……如果我用现金对你是不是更方便呢?”

“噢,是的。”他回答说,“那可就帮大忙了。尤其是现在。”他一边

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

说一边草草记下另一个数字。

卡耐基咬咬下嘴唇,说:“你会为我安装,对吗?我马上要离开镇子,你知道的。”

“哦,是的。”他说,“我给你安装。”

“好吧,”卡耐基说,“把你的定价给我。”

他给卡耐基一个包括两个臂力器和两个拉力计在内的价格,总额为300美元——卡耐基后来了解到它代表了一种公平协作的交易。

卡耐基来到与该店只隔着三家门面的银行,开出支票,提了现款,然后回到约翰那里。此刻是上午10点零5分——任务完成了!

约翰不仅干净利落地装好了那套设备,而且免费送给卡耐基一个放这些体育器材的架子——一个他没有考虑要的架子。嗨,两个月以后卡耐基真的履行了他的诺言,第二次到这里买东西,这次是为他的公司采购。由于这段插曲,他们已经成了朋友,有着密切的、相互信任的关系。

你也许注意到,许多人为爱情翻脸,却很少有人因为喜欢而闹崩。实际上,一旦确立了信任关系,人们就倾向于容忍。在缺乏信任的地方,你就要在流沙区奠定达成协议的基础。举例来说,你也许看到过政治上的竞争者在全国性政治会议的最后阶段,欣欣然地想达成协议。由于缺乏信任的基础,这些谈判框架会轰然倒塌。所以,如果你想获得一个双边协议,最初的步骤就是建立信任。越快越好!

成功开场,打破僵局

开场进行的一切活动,一方面能够为双方建立良好的关系铺路,另一方面又能够了解对方的态度、特点和意图。因此,在这个阶段,必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此,还要立刻采取一些重大措施,用自己的方式对他们施加影响,并使这些影响贯穿于谈判的始末。管理者最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前,应该充分利用开始阶段从对方的言行中所

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

获得的信息。在这个阶段中,能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息,即代表他有丰富的谈判经验和技巧,可以顺利地发挥他的谈判作风。

对方谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说:他的姿势、表情以及他"入题"的能力。如果他在寒暄时不能应付自如,或者突然单刀直入地谈起生意来,那么可以断定,他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风,同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员,为了谋求双方的合作,总是在开始时讨论一般性的题目,另一种具有不同洽谈作风的人员,虽然他的经验同样丰富,但其目的是为了对谈判产生影响,他显然会采取不同的措施。一进入谈判,他就极力探求双方的优势和劣势,探听哪些是自己必须坚持的原则,以及在哪些问题上可以让步;他不仅要了解"自己"的情况,甚至对每一个己方人员的背景、价值观、以及每一个人有把握的和担心的事,以及是否可以加以利用等问题,都要搞得一清二楚。这些信息,对于那些玩弄花招的,以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说,是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏,而且彼此商定,游戏以一方的胜利而告终,那么他的举动是无可非议的。当管理者一旦察觉到谈判中间将会发生冲突,就必须万分小心。虽然,管理者还无法判定谈判将会怎样展开,但是已经看见了"黄灯"。虽然,这并不等于表示"进攻"的"红灯",但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足,或是对谈判有些不耐烦了。也许对方十分好战,"黄灯"真正转成"红灯",但对管理者来讲,这就极易作出相对的反应了,披上管理者的战袍,投入战斗。

如果在这个阶段,管理者对对方这些行动的意思还没弄清楚,而管理者在谈判开始时,所采取的是与对方"谋求一致"的方针;这时就应该引导对方与自己协调合作,并进一步给对方机会,使他们能够适应自己的方针;同时,自己也应该有更充裕的时间和机会,把对方的反应判断清楚。

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

这时，管理者施展技巧的目的是努力避开锋芒，使双方走向合作。管理者应不间断地讨论一些非业务性话题，并更加关注对方的利益。下面是这段开场对话：

“欢迎你，见到你非常高兴！”

“我也十分高兴能来这里。近来生意如何？”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”

“这个问题也是我们这次要讨论的，在途中饮食怎么样？来点咖啡好吗？”

注意这并不是一个漫无边际的闲谈，虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是，如果对方在这段谈话之后，仍坚持提出他的问题，管理者就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果能够接受这种轻松的聊天，虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实，但它告诉管理者它有转为“绿灯”的可能。在这个阶段，管理者最容易犯的错误，是过早设定对方的意图。因为无论如何，自己已经掌握了一些信息，对于这些信息，管理者还要随着洽谈及实质性谈判的过程中，作出更深入的分析。

谈判的内容通常牵连甚广，不只是单纯的一项或两项。在有些大型的谈判中，最高纪录，议题便多达 70 项。当谈判内容包含多项主题时，可能有某些项目已谈出结果，某些项目却始终无法达成协议。这时候，你可以这么“鼓励”对方：“看，许多问题都已解决，现在就剩这些了。如果不一并解决的话，那不就太可惜了吗？”这就是一种用来打开谈判僵局的说法，它看来虽稀松平常，实则却能发挥莫大的效用，所以值得作为谈判的利器，广泛地使用。

牵涉多项讨论主题的谈判，更要特别留意议题的重要性及优先顺序。譬如，在一场包含六项议题的谈判中，有四项为重要议题，另两项则不甚重要。而假设四项重要议题中已有三项获得协议，只剩下一项重要议题和两项小问题，那么，为了能一举使这些议题也获得解决，你可以这么告诉对方：“四个难题已解决了三个，剩下的一个如

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

果也能一并解决的话,其他的小问题就好办了。让我们再继续努力,好好讨论讨论惟一的难题吧! 如果就这么放弃,大家都会觉得遗憾呀!"听你这么一说,对方多半会点头,同意继续谈判。

而当第四个重要议题也获得了解决时,你不妨再重复一遍上述的说法,使谈判得以圆满的结束。

打开谈判僵局的方法,除了上述"已经解决了这么多问题,让我们再继续努力吧!""只剩下一小部分,放弃了多可惜!"等说话的技巧外,尚有其他多种做法。不过,无论所使用的是哪一种方法,最重要的,是要设法借着已获一致协议的事项作为跳板,以达到最后的目的。

争取获得承诺

没有任何个人是真正孤立地存在的,每一个与你打交道的人都受其周围人的影响。即使所谓的领导者,不管是国家领袖,还是一家之主,都有一个组织在其背后影响着他们的决定。事实上,领导常常只是对已经作出的决定加以认可。

假设你需要上司批准才能得到你想要的东西。在试图说服他的过程中,你得出结论,认为他出奇地固执。你自言自语地咕哝:"这家伙生性多疑,不近人情。跟他谈话就像对着一只坏损的电话话筒说话一样。他的遗传基因也许有什么毛病吧!"解决问题的办法或许不是轻易地服从上司的权威,也不是带他去做基因检查,或者与他继续大吵大嚷一通。答案也许在于找出对老板来说至关重要的人,并让这些人帮助你去影响老板。得到这些人的支持,就会产生奇迹——即使对最固执的上司亦如此。

每个人都属于一个组织,除了隐士和遁世者之外,对你如此,对你的上司也如此。如果我考察你的来龙去脉,就会看到你处在某个关系网中。组成关系网的这些人,无论是在单位还是在家里,你都愿与他们倾心交流。你有朋友、下属、同僚、合伙人和熟人,你对他们很在乎。从而你重视他们的看法,尊重他们的意见。他们都有各自的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

重要性,因为你以后可能需要他们。在这个网络构成的组织中。你也许是中心或核心,这个组织环绕着你,并影响着你的行为。

如果别人能支配你的组织,组织成员的行动也许会使你偏离你原来的方向。请想一想:你为什么会做某件事情?你为什么开某个特殊型号的车?是你独自一人作出这些决定,还是你的组织——不管其成员如何——影响了你的行为?如果你对自己开诚布公,你就会承认你的许多选择——至少部分地——已经由别人作出了决定。你也许经常受这个法则的引导。

爱默生曾经说过:"掌权的家伙控制着人类。"其实并不尽然。再让卡耐基给你讲一个他亲身经历的事,在这段插曲中他扮演的领导角色很像挪威人船上的木制傀儡:

"几年前,我住在伊利诺斯州北一个名叫自由谷的社区。我有6公顷连绵起伏的土地、高大的橡树和一栋房子,家里的10间屋子是定做的。我一直觉得我住在那里确实很幸福——直到有一天早晨,我妻子向我抱怨我们并不那么惬意。她说:'这里的人们所持的观念不适合我们。不仅没有公共交通,更重要的是,孩子们在当地学校受不到合适的教育。'我摸了一会儿下巴,然后喝完咖啡:'我们决定搬家。'

"由于我要离家很长时间,找房子的任务落在了我妻子的肩上。当她亲自认识到7年间房地产的变化多么大的时候,找房的任务变得沉重了。看到突飞猛涨的价格是一回事,亲自面对它们是另外一回事。

"尽管感到沮丧失望,我妻子仍然进行了两个月无益的搜寻。在她备受磨难的时候,我一直保持乐观——因为不是我本人在找房子。在周末,为了提高她的士气,我就这么说:'坚持下去,必有厚报!'以及'及时处理,事半功倍!'

"不知怎地,这些格言警句无助于我们的关系。作为对我这种应付性态度的反应,她决定让我接受敏感性训练。为了使我对现实的市场状况有所觉察,一到周末,她就拉着我去看那些"被抛弃"的房

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

子。

“每个星期五我很晚才回家，瘫倒在床上，希望足足地睡上一觉。但这种想法不可能实现。天刚亮，我的妻子就把我叫醒，给我一杯咖啡，整个星期六带着我东跑西颠地看房子。星期天她又重复这一过程，直到我要启程去飞机场。我连着三周经历了这种可怕的安排。

“最后，由于两脚酸疼，胸藏怒火，我突然发作说：‘瞧！你说过要自我实现，自主行动，自己负责。你可是一位解放了的妇女啊！你为什么不自己做主买房子呢？买的时候，告诉我一声就得了。然后捎个信，我就会高高兴兴地和你以及孩子们一块搬进去！’我停顿一下，反省了一会，继续说：‘我实际上根本就不知道自己为什么要跑来看房子，因为我甚至不怎么在家里住。’

“在接下去的两周里，我知道她继续满世界看房子。那只令她烦恼，不关我的事——因为我不在家。就这样，一直到那要命的一周。

“在途中，我每天晚上都给家里打电话。要知道我不是一个善于在电话中聊天的人。多年来，我在电话交谈中总是墨守成规，我的开场白总是同样的：‘嗨，一切都好吗？’而我最喜欢得到的回答总是：‘很好！’然后我就问：‘有新情况吗？’我最希望的回答总是：‘没有！’

“现在我们接近那个不祥的一周了。我的零零碎碎、难以记录的对话在星期一、星期二和星期三的晚上重复着——每次都重复标准问题和优选的回答。星期四晚上，我打通电话，再一次问：‘嗨，一切都好吗？’

“我妻子回答：‘很好！’

“‘有新情况吗？’我继续问。（哪会有什么新情况呢？我昨天晚上刚刚和她谈过）。

“她回答：‘我买了一幢房子。’

“‘什么？再说一遍。’

“‘哦，我买了一幢房子。’她小心翼翼地说。

“‘喂，’我插话说，‘我想你大概没有把话说清楚。你可能是想说你看到了一幢你喜欢的房子吧？’

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆
www.55188.com 理想在线证券网

"'对呀,'她说,'而且,我买下来了。'

"我的喉咙里好像堵了一块东西似的。'不,不,你是说你看中了一幢房子,而且为这幢房子提出了订约条件吧。'

"'是的,'她说,'他们接受了它,而我们得到了它。'

"我努力抑制自己的强烈感情:'你买了一幢房子?整个一幢房子?不可能吧!'

"'哦,是的,'她干巴巴地说,'这实际上很容易……,你会爱上它的。它是一幢英国式建筑,有15间房,55年前建的,可俯视密执安湖。'

"一阵剧痛穿过肩膀并延伸到我的左臂。我结结巴巴、反反复复地说:'你买—买—买了一幢房子。'

"'是的!'我的妻加强语气说道。

"最后,由于认识到我处于紧张状况,她降低声音说:'我确实在合同上写明了购房一事最后要由你批准。'

"我左臂的疼痛莫名其妙地减退了。'你是说,如果我不同意,你可以撤回它,是吗?'

"'当然可以,'我的妻子向我保证,'在星期六上午10点钟以前,我们还有时间。如果你不喜欢这个方案,我们可以撤回。当然,这就意味着我必须将找房工作从头至尾再来一遍。

"我星期五晚上很晚到家,第二天又早早起来穿戴整齐。妻子和我要去看她觉得已经买下的那幢房子。然而,只有我——法律意义上的一家之主,才能亲临现场做最后决定。

"行驶途中,我问妻子:'顺便问一句,有什么人知道你快要买这幢房子了吗?'

"'有啊。'她说。

"'谁会知道呢?这事刚发生!'

"'很多人。'她回答。

"'谁?'我追问。

"'哦',首先,我们所有的邻居和朋友都知道。实际上,今晚他们

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

正准备为我们举办一次盛大的告别晚会。'

"我的嘴部肌肉发紧。'你是说首先？还有谁知道呢？'

"'哦，我们的家人知道。实际上，我妈妈已经为起居室定做了窗帘。我打电话把尺寸告诉她了。

"'还有谁知道？'

"'哦，还有孩子们知道。他们告诉了他们的朋友和老师；他们挑选了他们想要的卧室。沙伦和史蒂文在商场给各自的新房间订了家具。'"

出现了什么情况？这个组织正在游离它的领导，就是这么回事！这是组织行为学中的之字形转弯理论所涉及的问题。所有的组织成员肩并肩一起出发，每个人的步伐都紧密配合——每个人都在一起。突然，没有警告，这个队伍急转弯，然后改变了行进方向。

出现这种情况的时候，领导者会一筹莫展地呆在原来的地方咕哝道："出了什么事？他们都要到哪里去？人在哪里？"这种现象被叫做孤独——一点预兆也没有。

在卡耐基的例子中，他这个法律上的、挂名的领导现在孤独地呆在之字形转折点，而他的队伍已经作之字形转弯离开了。你认为在这种处境下，这个法律意义上的、挂名的——现在是孤独的——领导者可以做什么呢？你说得很对。他只好认可已经做出的决定，以保留那个法律意义上的挂名的领导头衔。

卡耐基的妻子似乎比我更懂谈判学。她知道，当身子移动时，头也会随之倾斜。

卡耐基妻子所做的，就是从在卡耐基看来很重要的人那里得到了对她的决定的支持。她实践了"请求原谅常常比得到许可更容易"这句老话，她给了卡耐基一个既成事实，一个无可改变的事实。为了维持领导——即使是自封的——的面子，卡耐基只好跟上去。当他在合同上签名的时候，他只是认可了他的妻子、他们的孩子、他们的家人，他们的朋友和邻居，已经做出的决定。

一定不要孤立地观察某个人。要从前后关系中看你希望说服的

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

那个人,将他看做是一个其他人围着转的中心点。去获得那些人的支持,你就能左右形势,移动焦点。

化解对立局面

在条件交换的策略里,我们掌握某项对方重视的问题,以在这方面的让步来使对方交换另一项对我们重视问题的让步。当然,其前提在于并非一切条件对全部当事人而言都同等重要,但事实上,极少如此。

即使在最高度组织化的谈判里,个人和个人的喜好依然扮演着重要角色。请回想在越战期间,美国表明不愿撤退的主要理由之一,是因为这种做法有失颜面。我重复一遍,这是一项表明的理由,而不仅仅是存于某人心中的想法。美国的领导人士自己承认他们不会停止该场战争是因为他们害怕显得愚蠢!

日常生活中也有数不清类似这样的例子,人们固执于某些其实对他们并不重要的主题。

让我们来看看下面的例子:

办公室大楼的房东宣布租金上涨。你虽然了解这次涨价是随着房地产的上升而涨,却依旧表示反对,原因是你对房东有一些别的不满,例如你不喜欢房东把你上次提出的抱怨交给秘书办,而不是亲自处理等等。

邻近一带的屋主协会主席为了一项附近的开发计划,而游说会员支持他们的计划。你对这件事情抱着可有可无的态度——事实上你甚至不知道反对或赞成的理由何在,但事实上却是因为你不喜欢主席的为人。

一个大量输出某产品的欧洲国家对于相同产品的输入对美国设下关税壁垒。美国的该产品制造业者通过公会团体要求予以撤销。其实如果真的撤销这些壁垒,恐怕该国就不会从美国进口任何该项产品,因为当地的产量供给既丰富又便宜,并且较适合其国民的喜好。然而,该国为了取悦国内厂商而维持这项不必要的贸易障碍,美

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

国企业界人士虽然明知(或应该知道)此举无利可图,却依然主张撤销。

这种交换方式的关键在于掌握某些项目来换得对自己重要的项目的让步。譬如,假设上述最后一个例子的产品是酒。实际上,20世纪80年代期,酒类的确是美国和欧洲某些国家之间的争议对象。当欧洲酒类在美国市场占有率节节高升时,美国的国内酒业仅能维持极低的销售成长率。因此,美国制酒企业全要求政府干预,阻止输入,除非欧洲国家降低对美国酒类的关税。

对欧洲国家而言,这件事情应该是非常轻而易举的,反正它们的国民也不会去购买这些酒类。况且,解除对美国酒类的武装,正好替它们赢得在与美国进行别的贸易关系交涉时的有利筹码。("瞧!各位,我们已经给你们酒类的通行证,尽量卖给我们的人民吧!现在我们希望你们在别的方面如:磷酸肥料、汽车、新鲜水果……给予帮助。")

可惜欧洲国家不够聪明,未能如此处理,反而把一项原可在弹指之间解决的问题长年拖延,直到目前仍在继续纠结中。

总体上看,卡耐基的论点很简单。如果你认识到每个人都是独特的,其需要是可以调和的,那么,你就能实现自己的愿望。同时,决不要忘记,你的行动和行为方式决定了你的大多数需要是否能得到满足。使双方满意应该是你的目标,而达到这一目标的方法则是合作性的双赢谈判。

www.55188.com 理想在线证券网
www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

[General Information]
书名=卡耐基成功说服经典
作者=
页数=470
SS号=0
出版日期=

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页
第一章　让对方以愉快的心情与你交谈
一、真诚地关心对方
二、用微笑击破对方的戒备
三、称呼对方的名字
四、倾听对方的谈话
五、谈论对方感兴趣的话题
六、让对方感到自己重要
第二章　努力让对方客观地认识事物
一、让对方畅所欲言
二、使对方体验“意外”
三、要学会求同存异
四、给对方反复暗示
第三章　帮助对方改造认识
一、洞察对方的内心
通过服饰来洞悉内心
通过表情来洞悉内心
通过言谈来洞悉内心
通过身体语言来洞悉内心
通过了解对方来洞悉内心
二、间接指出对方错误
三、不要总是责怪对方
四、要保全对方的面子
五、鼓励对方改正错误
第四章　满足对方的心理需要
一、称赞并且欣赏对方
二、学会给对方“戴高帽”
三、激励对方走向成功
四、授予对方一种“权威”
第五章　巧妙利用对方的自尊心
一、没有人乐意受人指使
二、尊重对方的“自我意识”
避免伤害对方的自尊心
避免喋喋不休
不要随便指责对方
第六章　获取对方的信任
一、将心比心诚待对方
二、消除对方的不信任感
三、抓住时机表示诚意
四、有效说话赢得信任
五、巧妙地控制好话题

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

www.55188.com 理想在线证券网图书馆

第七章　促使对方主动与自己合作
一、学会去取悦对方
二、容忍对方的反感
三、维护对方的自尊
四、学会让人喜欢你
五、掌握与人沟通的技巧
第八章　说服对方的原则
一、避免与对方争论
二、尊重对方的意见
三、承认自己的错误
四、友善地对待对方
五、让对方开口说“是”
六、给对方说话机会
七、让对方觉得那是他的主意
八、从对方的角度看问题
九、同情对方的意愿
十、超越对方的欲望
十一、让自己的意念戏剧化
十二、向对方不断提出挑战
第九章　成功说服型演讲
一、取得听众的信任
二、设法引起听众共鸣
三、带有热情和感染力
四、以友善的态度开始
五、要尊重和关爱观众
六、怎样成功地演讲
毕菲粹兹的演讲结构法
康惠尔的演讲计划
演讲前的准备
“一滴蜜”与“一加仑毒汁”
运用机智的技巧
用数字说服听众
学习名家演讲的经验
成功演讲范例
第十章　成功地进行谈判
一、杠杆作用的应用
二、满足和调和对方的需要
三、“双赢”谈判的技巧
真诚沟通，取得信任
成功开场，打破僵局
争取获得承诺
化解对立局面
附录页

www.55188.com 理想在线证券网图书馆