轰动全瑞典的心理大师、沟通鬼才 **亨瑞克·费克塞斯**强势来袭



高效的沟通让你事半功倍,不恰当的言语让你丧失机会



64个可复制、零基础、 100%上手的高能技巧

影响力法则

——简单到不会失败的非暴力沟通技巧

[瑞典]亨瑞克•费克塞斯 著

张瑞瑞 译中信出版集团

目录

前言

PART 1 获取信任

- 1.1 不断重复,直至成真
- 1.2 增加可信度
- 1.3 切忌提供太多选项
- 1.4 留心最大化者
- 1.5 使用其人之道
- 1.6 敢于露拙,方得大成
- 1.7 满足对方的基本需求
- 1.8 强化或改变对方的观点
- 1.9 分散对方的注意力
- 1.10 塑造对方的自我意象
- 1.11 告诉对方项目已在进行中
- 1.12 影响更多人
- 1.13 利用从众效应
- 1.14 做出代表权威性的手势
- 1.15 保持冷静、自信、专注
- 1.16 设定好位置和坏位置

PART 2 获取倾听

- 2.1 扩大你的词汇量
- 2.2 认同对方
- 2.3 不要用"但是"
- 2.4 变换"但是"的语序
- 2.5 善用因果关系
- 2.6 没有选择余地的"或者"
- 2.7 正确地使用"你"
- 2.8 多使用"我们"

- 2.9 积极倾听与回应
- 2.10 重复对方的话
- 2.11 转移谈话主题
- 2.12 打破对方的固有行为模式
- 2.13 呼应和引导
- 2.14 指出对方的问题,告诉他你有解决方案
- 2.15 唤起对方更多的情感
- 2.16 慎用雷区词汇

PART 3 赢得好感

- 3.1 巧用便利贴
- 3.2 唤醒对方的回馈欲
- 3.3 赠送个性化的礼物
- 3.4 找到你与对方的相似之处
- 3.5 预先表达亲密
- 3.6 掌握附和的时机
- 3.7 借助移情建立关系
- 3.8 打招呼的小技巧
- 3.9 记住他人的小事
- 3.10 真诚地夸赞对方
- 3.11 大方地求助
- 3.12 谦逊待人
- 3.13 真诚道谢
- 3.14 设计自己的墓志铭
- 3.15 发现对方的需求
- 3.16 确定对方的思维模式
- 3.17 别让对方说"不"
- 3.18 观察对方的自我触摸
- 3.19 观察对方的嘴部变化
- 3.20 肢体语言的运用

PART 4 破除障碍

- 4.1 勇敢应对他人的评判
- 4.2 重新获得谈话主导权
- 4.3 疏导对方的坏情绪
- 4.4 清除沟通障碍
- 4.5 考虑他人的利益
- 4.6 永远不可以说的话
- 4.7 对事不对人
- 4.8 找到共赢的解决方案
- 4.9 避免陷入情绪勒索的陷阱
- 4.10 调节冲突的妙招
- 4.11 直面打压,保持尊严
- 4.12 制订最佳备选计划

后记

这本书献给

我的儿子米洛

他今年刚两岁,但是已经懂得利用"卖萌"施展影响力,在这一点上,很多人穷其一生也未必能做到。这本书介绍的技巧就是写给那些不知道怎么一边大笑一边吹泡泡的人的。

以及那些拧巴的人

他们觉得影响力这东西似乎有些上不了台面,而且无法接受,觉得沾上 它绝无好事,但同时又觉得影响力非常有用,甚至有点儿迷人。

还有那些堪称高手的人

不论是在遥远的太空舱里,还是在一支小小的足球队中,哪怕只是要用 弹弓打鸟,他们都会思考如何能搞定这件事,甚至想要控制每一件事。你可 以把这本书想象成作用于实际生活的一块控制面板。

让我们开始吧!

前言

嘘……

请原谅我这么小声,请进!很高兴看见你,我一直希望出现在这里的人是你。没人看见你来这儿吧?最好回头确定一下。

一个人来的?

非常好。

欢迎!

如果你读到这里,说明你已经拿到这本书了,那么我要恭喜你。其实我在写这本书的时候,还不太清楚它出版后会是什么光景:也许有人把它买回家,再一把火烧了;万一这本书引起媒体的争论,也可能被书店拒之门外。如果真发生这类事,那绝不会是表面看上去的那么简单。相信你也发现了,这本书仅提供给世上少数想阅读它的人。

如果你是普通员工,你的老板肯定不愿意你接触到这本书。如果你是老板,你的下属也不会想让你看到这本书。这么说吧,那些一旦超越你就能满足自己诉求的人都想一窥这本书,比如隔壁部门那个跟你竞争同一项预算的家伙,或是那个跟你看上了同一个姑娘的胆小鬼。

这本书非常适合地方政府官员阅读,比如负责游说的官员,以及那些以赚取你的支持为生计的官员。我不是想对这些行为说三道四,毕竟他们在拉你站队的事上可是劳心劳力。你的老板可能为学习关于逻辑和情感的复杂理论,报了演讲课程的班。营销公司可能花了大价钱做营销心理学调查。而所有这一切都是为了更好地取信于你。

基于此,这本书带着摧毁一切的力量,应运而生。

正如你所见,本书为你而生,旨在打破固有的平衡。我的目标是帮助你掌握得偿所愿的艺术,不论你是销售人员、律师、服务员、教师、医生、咨询师、学生、狗语者,还是其他任何行业的工作者。情感课程和心理调查或许很吸引人,或许很有乐趣,但它们真的是必要的吗?不如停止追随别人,不再理会别人想要什么。从今天开始,做一个领导者吧。

任何游戏都有其隐藏的捷径,我要讲的"影响力构建"同样。老式的电视游戏和电脑游戏常常有一些不为人知的窍门,能够帮助玩家赢得游戏。这些窍门就隐藏在游戏中,它们是程序员悄悄加进去的,并没有公之于众。你在本书中学到的技巧也是如此。本书就是一整套捷径的集合,它们是人类心理中固有的,基于影响力法则,但了解它们的人却凤毛麟角。这些捷径乍一看毫无特色,你得凑近了才能看出它们的力量。我绝对不是无缘无故把事情变复杂的人。事实上,我很不喜欢给事情增加难度。就影响力构建而言,我们已经掌握了相当可观的简单技巧。与程序员隐藏在老式电视游戏里的捷径一样,影响力构建也遵循同样的原则:以最小的付出获取最大的回报。

不同于感化和劝说范畴的技巧,这个游戏里的心理学窍门是普通人几乎 无法察觉的。你在本书中学到的规则不在人类意识"雷达"可监测的范围 内,它直接作用于人类的潜意识。或许我可以这样形容:你的当下意识是你 意识的一部分,它只专注于你当前正在阅读的内容。它是偏理性的,擅长分 析和学习,而你的潜意识在你的整个意识中是负责情感和记忆的。最常见的 施加影响力的方式均以意识为靶,却常常以失败告终。而在本书里,我们将 会绕开意识分析和抗拒心理,使用一种不可见的操纵杆来控制其他方面,即 人们的情感和行为。

虽然"影响力""影响力构建"这些字眼看起来有那么一点儿诱惑性,但是如果它们同时也让你联想起了胁迫、压迫和专横,那我也表示理解。这种想法其实是对施展影响力的一种旧式的、负面的、片面的看法。

对他人施加影响的能力有时也可以理解为权力,"权力"这个词可谓"臭名昭著",因为大家通常认为权力会滋生腐败。心理学教授菲利普·津巴多曾通过一项惊人的实验验证过这一观点。实验将参与的70名学生随机分成两组,分别扮演犯人和狱警。仅仅数小时后,"犯人"就屈服于"狱警"的精神折磨。而扮演犯人和狱警的学生之前是朋友,唯一的不同就是一部分人突然被赋予了超越他人的权力。当然,事情并不总是如此戏剧化。当一个学生目睹自己的两位同学在体育课上有挑选队员的权力时,他很可能就目睹了权力的滥用。我近期就有幸亲眼观察到了这一现象:一个10岁小孩的爸爸是某个游戏服务器的管理员,有一天这个孩子突然也获得了管理员权限,就可以决定哪个同学能登录这个网络游戏,哪个同学不能。

事实上,研究影响力的挪威学者琳达·拉伊(Linda Lai)已经证实,70%~80%的人一旦被赋予了超越他人的影响力,就会开始滥用这种特权,或做出一些有争议的行为。但是,上述所言均是基于过去关于影响力的使用,这跟本书要讲的影响力构建有着天壤之别。在此影响力构建中,我想向你提供的是一种更有建设性的方法,而不是某种腐败性质的权力。正如我所说,这是一种基于影响力法则、使用影响力的新方法。任何人一旦掌握了它,他就会是发号施令的人。当你如设想的那样成功构建了影响力,任何身处其中的人都会觉得自己是赢家,没有人会觉得自己被利用了,大家都觉得自己得偿所愿,即使他们获得的其实正是你所希望的。掌控影响力构建会让你获得一种独特的影响力风格,让相关的人都觉得自己变得更强大、更积极了。如果听到这里,你仍然觉得这与你的生活方式背道而驰,那是因为还未曾有人向你细细讲述影响力的真正本质。

接下来要讨论的技巧贯穿我们行为和沟通的每一个环节,影响力构建基于两大基本法则:

第一点,我们要深入地理解沟通中影响他人思想和行为的方式。我们的措辞、身体语言及想法是可以触发对方的心理机制的。而当你认识到这种心理机制,并掌握了触发这种机制的方法,你就能发挥自己的影响力。

第二点,我们要坚定不移地相信,任何影响力如能结合对他人和他人利益的尊重,其结果都会事半功倍。在本书中,我会反复阐明,真正的影响力存在于人与人之间的互动,而不是凌驾于他人之上。当你有想要的东西或者想去的地方时,你会让别人帮你达成,但不是通过催眠或施压,而是因为他们自己也有这个需求——这就是影响力构建的主要内容。

人们在使用影响力时常常会犯的一个错误,就是仅仅关注了这两个因素中的一个。他们可能专注于第二条原则——取悦于人,成了一个只关注他人需求的人,却从未坚持做自己。我们可以把这种人称为"克莱顿",即电视剧《红矮星号》里的那位机器人服务员。还有一种人,他们只追求第一条原则,一直在试图按下那个正确的心理按钮,这使他们很容易陷入影响力带来的各种困境。如果你曾感受过某种影响力的使用让人像吞了一只苍蝇,或者某人在选队员时,刻意最后一个选你入队,仅仅是因为他有权这样做,那么很可能你就是碰到了这类人,我把这类人叫"乔治"。

如果你牢固掌握了这两种原则的实践知识,那你就能比克莱顿、乔治或 任何其他人更加游刃有余地开展影响力构建。

如果你曾经看过我之前的书,那你一定知道我已经就这些方面做过阐述。事实上,我不仅仅探讨了这些理论,还尽可能地深入钻研了心理学的空白领域。我认为,目前我已经完全掌握了这其中的玄机。但即使我早已掌握了行为、影响力和心理机制方面的知识,我还是在几年之后才意识到,所有这些理论都可以汇聚成一个简单的行为体系:影响力构建。

据我所知,之前还从未有人发表过这套理论。或许是因为它很难被发现,需要人们退一步去看待问题。影响力构建并非深藏于洞穴中、引各方趋之若鹜的存在,影响力构建本身就是洞穴。

对我本人而言,本书代表了我在此前写作基础上的全新探索。它并非对我之前作品的补充;正是之前的那些书,才让本书得以完整。当你领会了第一轮游戏且感到得心应手时,我会建议你不要继续往下读,而是应该回过头去看看。你可以重新拿起你书架上的《读心》。到那时,你将会以一种全新的视角去看待这些书。如果你之前并未入手过这些书,那么你现在有足够的理由去买了。

最后,我想回答"是否有必要开展影响力构建"的问题。"我不想玩游戏,我只想做自己"——这种论调其实来自对影响力构建的误解。在本书的视角中,开展影响力构建并不意味着你要去装成另外一个人,或演一场戏,它仅仅需要你更加深思熟虑。它并非角色扮演,而更像一场象棋游戏。

每次你新认识一个人,最后一定会与其发展成某种特定的关系;在这种 关系里,你会有特定的沟通方式并确立规则。这个规则不仅涉及决策,还涉 及优先听取谁的意见。在这个层面上,你其实已经处在影响力构建当中了。 任何人、任何一段邂逅都如此。

当然,你可以选择尽量远离这些游戏。但问题是,你无法做到真正远离。只要你身边的人在玩这个游戏,你就会被卷入其中,无论你乐意与否。但是,你并非只能任由摆布。你可以被动接受别人给你的那个角色,也可以主动掌控局面。影响力构建不拘一格,它可以发生在任何一次交流中。问题的关键仅仅在于,你想要如何推进,这完全取决于你。你可以让别人替你决定,或者,你可以替他们决定。

好吧,或许最后一点听起来有点儿夸张了。

但是,请记住,影响力构建的技巧仅仅是工具,至于目的为善或为恶,还是要看你用它做什么。当你学习书里的技巧时,你就会发现,不论是在工作中、学习中,还是家庭里,影响力构建都可以发挥最大效果,它为促进协作和集体决策创造了最佳条件,让每个参与的人都乐在其中。影响力构建还可以帮助你警惕那些正在变成克莱顿或乔治的人,他们总在试图使用糟糕的、强迫性的技巧。这样,你就能在他们还没意识到的时候扼杀他们的企图。

为了表述得尽可能简单明了,我选择了影响力法则中可用于影响力构建的64个最佳技巧,然后分成了4个部分: (1)如何触发一种心理机制,进而创造一种特定的心理状态; (2)如何使用某种语言模式以影响他人的想法;

(3)如何创造一种左右逢源的社交环境; (4)当有人阻碍了你时,应该做出什么反应。这些小游戏在实际生活中可以同时开展,但是一个一个来可能更容易操作。

我尽量以最务实、最便于操作、最简洁的方式来阐述这64个技巧。本书是一本完完全全的实操手册,如有下次,我们可以一起探讨更深层次的心理和哲学问题。影响力构建是真实生活的一部分,这意味着,你越早掌握这些技巧,对你越有好处。

在正式开始阅读本书之前,请允许我先用几句话对这些游戏稍加概述: (1)影响力构建将会教给你施展影响力的技巧,使你获得战略优势,并传授你工具,帮助你抢先掌控局面; (2)成为构建高手后,周围的人也会渴望你赢,这是影响力构建固有的特点。你获得的快乐也会远超你的老板。

所以,让我们开始吧!

PART 1 获取信任



想象一下:你花了很长时间终于读完了这本书,并且已经将所学内容应用于你的日常生活中。不妨一起来检验一下你隐秘的幻想:想象中,你一呼百应,众人信服。你能看到自己完成了什么吗?你知道自己……在影响他人吗?影响力构建,在很大程度上,就在于行动力。

人们常说,影响力是一种艺术,事实绝非如此。很多研究人员指出,影响力是一门科学。这个论断对我们而言是一件好事,因为这意味着,即使你不是天生的操纵者,没有与生俱来的影响力,你也可以掌握它。确实有人在这方面是天纵奇才,但是我们这些普通人通过学习科学的结论也可以很容易地获得影响力。感谢那些在这一领域不辞劳苦的前人,让我们得以学习关于影响力和行为的技巧。

在本章中,你将会学到如何利用人们的心理机制,从感觉器官接收信息的方式,到我们对某种行为做出反应、形成观点的方式。我们用于影响对方心理机制的技巧不仅是有科学依据的,而且是影响力构建中抢占先机的最佳 技巧。

你在阅读接下来的内容时,可能会觉得其中大部分技巧不过是常识性的 东西。但是,这并不代表它们可有可无。事实恰恰相反,你之所以觉得它们 浅显直白,正是因为它们在人类精神大厦中处于奠基性的地位。你在这些常 识性内容里看到了自己的行为逻辑,这才是你觉得它们熟悉的原因。但是, 当你真的产生这种熟悉的感觉时,请记得,正是因为我在此处指出了这些内 容,所以你才觉得浅显。你能够认识到这些技巧是好事,这意味着你已经知 道它们是有用的了,你需要学习的是如何得心应手地使用这些技巧。

那么,这些技巧究竟能带给你什么呢?答案是:创造真实的能力。这个世界上有很多人在跟你竞争资源,他们都觉得自己的想法、项目或建议比你的好,想把你比下去。但是比谁嗓门大是没有用的,这就是为什么我们要探究影响他人观点的方法——这样别人才会觉得你的信息是真实的,是与他们自身息息相关的。习得这些技巧后,你将会成为一个让人信服并愿意聆听的人。当你的竞争对手自信满怀、高谈阔论时,你将会运用本书的技巧树立起你的威信。

这,就是你得偿所愿的第一步。

不断重复,直至成真

很多人不愿意承认,但是,我们确确实实经常在他人想法的基础上建立自己的观点,因为对所有事情都形成自己独立的观点实在耗费时间。于是,我们就走了捷径。我们会留意周围的人在想什么,什么是惯例,然后就认为它是最好的选择。对别人的想法知道得越多,就越有助于我们形成自己的想法。如果大部分人都喜欢吃马卡龙,那我们可能也会跃跃欲试,我们可能会像大多数人一样,期待自己会喜欢它。

但问题是,一个观点需要被多少人说出来才算是"大多数人"的观点呢?其实很多情况下,我们并不清楚自己听到或看到某个观点多少次了。我们不可能真的花力气去搞清楚究竟有多少人告诉过我们电视剧《鲍勃大卫二人秀》其实是一颗遗珠,这只是取决于我们在多大程度上接受这个说法。如果我们觉得某个观点似曾相识,很可能是因为我们之前已经听过很多遍了,而这很可能代表它是真的——这就是我们的思路:怎么可能所有这样说的人都是错的呢?1927年的流行歌曲《五千万法国人不可能错》造就了流行文化中的一个固定表达式"X百万Y不可能错",它被运用在各种语境中,这不正是对这种错误观念的嘲讽?(如果你不介意的话,我想介绍一个华丽的词语,这个词叫作"群众论据",属于逻辑思维领域,用于指代一个错误的观念,即"有些东西是真的,仅仅是因为很多人认为它们是真的"。)

如果仅仅因为大多数人已经承认了某件事,你就不愿再主动思考,那你绝对称不上是明智。不过,随大流在本质上并不是一个糟糕的主意,毕竟一直以来人类并未完全摒弃这个做法。我们的大脑不会无缘无故地运转,而且从历史的角度看,真理其实掌握在大多数人手里,比如下雪的时候要穿暖和一点,比如持续运转的司法制度。当然,不可避免会有个别情况,比如希特勒被推举上台之类的。这种情况非常少见,所以人们并不会因此而忧虑。

如果我们只关注那些业界泰斗,比如在核能问题上只关注核物理学家和 能源专家的观点,那么我们完全可以只依循那些我们所承认的事物(所谓大 多数人的说法)。但问题是,我们通常对获取信息的来源并不十分苛刻。当 我们听到一件事情的次数足够多时,就会把它当作常识,进而当作我们应该 遵循的事情,不再留意说出这件事情的人究竟是谁。对于潜意识而言,我们对信息内容的认识远超过信息来源的重要性。

一条信息被重复的次数也比真正重复这条信息的人数重要。这是可以为你所用的一点。要让一个观点或行为成为群体规范,只需有一个人将其展现出来,重复的次数足够多即可。

在确定某件事情是否为一种规范时,大脑唯一的反应就是我们对这条信息到底有多熟悉,50个人各自表述一次和一个人重复50次并无区别。广告商一直坚信,当某件事情被重复足够多次后,就会被信以为真。心理学研究直到最近才认识到营销商是多么英明。

因此,如果你想让更多的人去想或者去做你希望的事情,你就应该用书面或演讲的方式,并尽可能频繁地重复你的信息。这样,你就可以凭一己之力建立一个群体规范。如果你想使整件事看起来高明一点,那么你还需要不断变换你的措辞,否则它听起来就会像一张出了故障的CD,不断重复。万一有人真的跟你立场不同,指明你一直在重复,也不必惊慌失措。如果人们接触到或听到你的观点的次数足够多,他们就会觉得你似乎是站在大多数人一边的。他们不会意识到真正的"大多数"其实只是你。至少,一开始的情况是这样的。因为一旦大家都认为你推崇的正是"每个人都在考虑的"或"每个人正在做的",那么他们就会同意你的观点并开始执行,因为那也正是别人似乎要做的事情。

不仅仅如此,那些立场不一致的少数人(比如极少数人会觉得大家对马卡龙的口感有点儿言过其实,它真正的味道其实像纸一样)也会忍不住嘀咕:"我是不是错了?"然后就会默默保留自己的异议,从而避免尴尬。

这是一个非常厉害的技巧,有助于在群体中形成新的行为习惯,或让人们摒弃固有行为。虽然在群体中不断重复一件事,直至建立一种新的规范,会比试图影响单个人花费更多时间,但这是值得的。在这方面,那些说客更有发言权。

而你只需要记得:事了拂衣去。

1.2

增加可信度

如果你想让别人倾听你,你需要让人觉得你所言真实可靠。事实证明, 呈现的信息越简单,我们越会信以为真。当你在重复一条信息时便是如此。 我们对一条信息越熟悉,就越易于去处理它。不过,强化信息处理的方法不 只重复,还有很多别的方法,它们都可用于增加你所言的信息在他人眼中的 真实感。这里,我将给大家介绍其中最好用的技巧。

但是在介绍之前,我有言在先,这里的技巧并不是鼓励你拿一些不真实的事情取信于人,虽然你有自由这样做,而且这样做的人不在少数。如果你滥竽充数,拿便宜的鞋子冒充质量上佳的运动鞋,那么大家以后再也不会买你的鞋了。不过,对真实信息的锦上添花则是事半功倍的。如果你出售的鞋子是世界上最好的,那么你可以使用下述技巧达到最佳的传播效果。

- 朗朗上口 -

无论你要推出的是一个需要高资源投入的项目、一款新的洗发水,还是 一项革命性的新发明,首先要考虑的事情就是给它取一个名字。一个名字或 标题应该在多大程度上听起来是简单的? 独特而好玩的名字肯定有趣,但是 过犹不及,怪异的名字会有碍信誉。举例来说,我们倾向于认为名字拗口的 补品, 如 "Hnegripron", 与名字易于发音的补品相比, 如"Magnalroxate",更有可能只是昙花一现,甚至不利于健康。一项调查 证实了这种知觉可信度上的差异。在这项调查中,受试者之前从未听说过这 两种东西(这两个名字完全是编造的),也不可能事先对它们有什么概念。 一个偏简单的名字(如"Magnalroxate")会触发人的认知机制,即使我们 之前从未听说过这个名字, 因为这个名字会让我们想起那些曾听过的 词。"Magnal"让人想起"magnesium" (镁金属) 和"magnum" (大酒 瓶);而 "ate"是化学物质常用的后缀[如 "nitrate" (硝酸盐)];很多 夜总会叫 "Roxy" ······ 所以我们会觉得 "Magnalroxate" 耳熟。 而"Hnegripitron"听起来更像是外星文,像是《变形金刚》里某个被弃用 的角色名字。我们对可辨识的事物有更高的信任感,而未知的事物则让我们 感觉有更高的风险和更大的不确定性(从更广泛的角度来看,这种心理机制 在很大程度上解释了为什么在议会选举上,如此多的人为孤立主义者和民主党投票)。

基于这种辨识原则,当你在推行一种新的概念时,只需要给它一个辨识度高的名字,就能让它听起来真实可靠。

不过,如果你正在推广一场冒险之旅,或主题公园里的骑行活动,并且想加入一点异国情调,那你就完全可以取一个古怪一点儿的名字,强调它的不普通。类似这样的案例,不熟悉感才是卖点,而不是劣势。所以,如果你是旅行代理商,想要唤醒顾客的冒险意识,那就不能取"墨西哥丛林"这种名字,它听起来像"丛林之旅"一样普通。"特奥蒂瓦坎古城寺庙之旅"听起来倒是蛮吸引人的。

在这方面领悟最深的要数惊悚小说家霍华德•菲利普•洛夫克拉夫特了。从20世纪早期直至现在,他笔下极度奇幻的神话令全世界无数读者着迷。洛夫克拉夫特的作品之所以拥有如此巨大的影响力,其中一个原因就是书中那些天神被赋予的奇怪名字。在一个世纪前,克苏鲁、犹格•索托斯和塔维尔•亚特•乌姆尔对读者来说都是闻所未闻的名字,听起来新奇又独特,甚至透着一丝危险。

- 韵律 -

这里介绍第二个技巧,它是电台广告一直在用的:加上韵律。(这又是一个广告行业先于专业学者对此有系统性掌握的案例)。心理学家和记忆大师很久之前就认识到,当我们把某些东西与脑子里已有的东西进行连接时,会更容易记忆。如果我们把新信息与脑子里已有的思维过程综合起来,记忆过程就会变得更加简单。有韵律的词语是记忆连接的一种。音乐和歌词就利用了这样的原理。有一句关于营销的古老格言:"如果你不知道说什么,那就唱出来吧。"

正如我所说,韵律营销并非新鲜事。此处要说的是,记忆连接不仅仅能帮助我们更好地记忆,还有助于我们增加信任感。原因很简单,韵律或歌唱性旋律更有助于我们处理信息。当然,不是所有人都承认这一点。有研究表明,在调查中表示"韵律明显不能增加一项声明的可信度"的受试者在后来的实验中证实,带有韵律的声明("无论清醒时怎么掩盖,酒精都会替你揭

开")对他们而言听起来更加可信,而不带韵律的声明("清醒时掩盖的,酒精则不再替你隐藏")则不那么可信,即使两者表达的是同一意思。

- 醒目 -

你打算如何传递你的信息呢?使用图像还是文字?不论你是在为年度股东会议做简报,还是在为学校咖啡馆告示牌做海报,视觉呈现都是一个不错的方式。视觉呈现是不是更易于阅读?你还在使用色彩对比强烈的文字和背景板吗?答案看似明显,但是真实情况却并非如此。回想一下人们在文档中使用艺术字时多容易出错吧。我们总忍不住想囊括彩虹的所有颜色、使用最夺人眼球的字体、设计螺旋形的标题,但实际你所加上的每一个设计都只会减少你的成果被人严肃对待的机会。

据说,最醒目的设计就是全黑文字配上黄色背景板。可以回想一下你在不同场景见过的类似文字或标志。

对,它们就是官方的警示牌,包括军事设施、发电厂、道路等所用标志。在需要我们不假思索就遵循指令的情况下,这个黑黄组合有可能只是巧合吗?

- 别让他们独自思考 -

在销售心理学里,有一个经常被提起的道理:你应该让顾客自己考虑购买的原因。正如这条理论所说,顾客自己的意见远比销售人员的意见更重要。基于这个原因,明智的策略就是先向顾客介绍自家厨房电器或信息技术服务的优势,而不提竞品的优势,然后留给顾客空间,让他自己去考虑。顾客自己想出的原因越多,就越会相信销售人员推广的产品,是不是这个理儿?

但是,这个理论与"信息触手可及"原则相悖。对于一个特定的事物, 其实很难一下子想出选择它的原因。这里的原因并非单指一件商品的优点, 而是泛指。

这就是为什么相比想出接受一个事物的10个原因,想出一个原因反而更能让人们说服自己。你完全可以利用这个理论去击败你的竞争对手,你所需要的仅仅是利用反向心理学。你可以要求你的潜在顾客、追求对象或合作方

想出他们选择你的竞争对手而不是你的10个原因。这件事听起来简单,但是实际上想出10个原因并不容易。除非你确实与对方实力悬殊,这件事才会变得简单。如果真是这种情况,那你要读的就不是本书了。当他们觉得想出10个原因并不是一件简单的事情时,你的竞争对手在他们心里的评价就会相应减弱: "我怎么会连10个原因都想不出来,一定是我之前高估他们了。"

然后,你就可以告诉他们10个选择你的原因,证明你的优势。 如果你还能带上韵律,那再好不过了。

切忌提供太多选项

当你向某人提供选择时,是选项越多就越好吗?如果你是计算机生产商,你很可能在多个细分市场都想要分一杯羹:观影电脑、办公电脑、家庭电脑以及游戏电脑。你不但要提供5种电脑模型,还要细分5个不同版本,配备不同的屏幕和不同的硬盘。如果你要向一个项目组做产品推介,你可以基于每个人可能表示的偏好多准备几份不同版本的建议:一份紧缩预算,一份压缩时间,一份华丽漂亮。

当你在一件事上提供了多个选项时,他们可能感觉不到你是在诱使他们做选择。他们不必选择那个对你来说最有利可图的,而会选最符合自身需求的。提供更多选择是一种尊重他人需求和决定的方式,有助于他们做出决定。

至少普遍的认知是这样的。

问题是,太多选择有时反而会让我们不知所措,最终直接放弃,谁都不选。这一点宝洁(牙膏和护肤品生产商)深有感触。仅海飞丝一项,宝洁就向用户提供了26个不同类型产品。尽管保证对每一种发质都研发了相应产品,但这个系列的产品销售情况并不佳。后来宝洁下架了其中的11个类型,留下了15种,海飞丝的销量反而上涨了10%,因为顾客在购买产品时不再那么难以决策。同样的道理,一项研究表明,如果在一家商店里,顾客需要从24种不同类型的果酱里做选择,那么最终只有3%的顾客会出手购买。当仅提供6种类型的果酱时,购买率则会增加到30%。

有时我们会努力为每一种可能性做好准备,只是为我们自己方便,选项过多,过犹不及。我的孩子们经常在周六晚上为选择哪个电视游戏而犯难,我通常会说:"游戏平台上有一百多种游戏,游戏机就在你们眼皮子底下,你们却说没有游戏可玩?什么情况?"

提供太多选项或许会让我们看起来既专业又聪明,但事实是,如果你想留住客户,这样做恰恰降低了每一个新选项被选中的机会。正确的做法应该

是像在超市里摆放果酱一样,大胆地限制你所提供的选项数量,这样做将会极大地增加让别人跟着你走的可能性。

1.4

留心最大化者

在上一项技巧中,我所说的限制选项数量以增加被选择的机会,并非指完全不提供选项。我们需要考虑究竟提供多少选项才是最可控的。在某些情况下,选项的数量是需要着重考虑的。有一类人,即我们常说的"最大化者",不管是在什么样的情况下,总觉得有必要选出那个最佳的结果。最大化者永远都无法决断出"够好"的那一个,他们只想要"最好"的那一个。虽然这类人一向慎重,但是如果向他们提供太多选项的话,他们也会吃不消,甚至比在面临较少选项时更加不适。选择一家电力公司已经很痛苦了,更何况选一家养老基金公司呢!

虽然最大化者大有人在,但不是每个人都是。问题是我们无法分辨谁是最大化者。可能在某些情况下,大部分人都是,但是换一种场景就不是了,这就更麻烦了。

如果你一定要呈现多个选项,且每个选项都有自己的优缺点,那么你可以说: "我们的提案可以更简单一点,但是这会耗费更长的时间。或者我们可以基于技术规格来做,只不过成本会更高。不过,我们可以另辟蹊径,只专注在长度上……"在这种情况下,你最好时刻留意与会者的面部表情。有一些建议得到的回馈是微笑,而另一些建议可能会让人翻白眼,显然对方有所忧虑。如果你识别出了这些面部表情,你就可以分辨他们喜欢哪些建议,不喜欢哪些,从而决定哪些要多做延伸,哪些不再浪费口舌。

即使你提供的所有建议最终得到的反馈都是负面的表情,也并不意味着每个建议都被否定了。可能你只是碰到了最大化人群,他们处理不了这么多选项。那你就需要弄清原委,从而决定是给每个选项再行润色,还是直接削减一半的选项。最好的做法是这样问对方: "您对这些选项有什么看法?"

这个问题的答案会直接向你揭示下一步该怎么做。他们要么说很欣赏选择的多样性,要么直言半数的选项就足够了。那么在接下来与这群人的会议中,你就可以基于这些反馈调整自己的策略。这个时候你的目标就是要让他们觉得你考虑周全,而不再对他们进行信息轰炸。

但是如果你不想问那个问题,或者你还是想让他们考虑每一个选项,并不打算减去半数的选项,如果你怀疑你面对的人就是最大化者,那还有一个策略可用。这个策略非常巧妙,且不会被人察觉。事实上,我建议你尽可能使用这个技巧:那就是不要一次性给出所有选项。如果你有9个选项,不要一次都提出来,你可以先给出3个,让他们选出3个中最佳的;然后,你再给出另外3个,再让他们选出其中最佳的;接着,亮出最后3个,仍然选一个最佳的。最终,把他们选出的3个放在一起,让他们选出其中最好的。这样一来,即使一共有9个选项,但他们每次的选项却都不超过3个。

这是能帮助你管理大量信息的一个非常有用的办法,既保证了不会让最大化者应接不暇,又避免了选项流失。

使用其人之道

想让一件事情成真,你可以多次重复,使之易于理解,可以借助措辞、 韵律、清晰的呈现,可以限制选项数量,但是这些方法并不是万无一失的, 因为别人有可能比你更早学到这些技巧。假如大家已经接受了某个信息,其 他人再想加以修改以便更符合其目标,就难上加难了。可以回想一下这个场 景:你在某处读到或听到一个爆炸性新闻,且这条新闻还成了那几天街头巷 尾都在谈论的热点,结果没几天这条新闻就被证实绝非表面那么简单。类似 这样反转的新闻,你肯定能想起好几个,但是你十有八九已经忘记最初那条 不实新闻到底哪里不准确了。你可能只记得有事发生了。

相比一开始的爆炸性新闻,后续推翻它的新闻所得到的关注要小得多,因为它不像一开始的新闻那样"爆炸",所以很快就会被你抛诸脑后。然后你某天又偶然看见那条原始新闻,你认出了它,但是由于你已经不记得后续辟谣的新闻,所以你就会更加相信那条原始新闻。出现这样的现象并不表示你不聪明,只是因为一开始的新闻已经通过报纸和朋友圈的不断重复抢占了心理先机——你对这条新闻太熟悉了,无法完全忘记。

有一个非常典型的案例,就是关于演员摩根·弗里曼的死亡谣言。2012 年秋,关于他已去世的消息像野火一样在互联网上传播开来。很快,这条新闻就被辟谣了,证实死亡消息只是来自一个假新闻网站的恶作剧。但在辟谣很久以后,仍然有一家瑞典新闻媒体在报道他的死亡。

假设已经有人放出了一条消息,而你正打算提出反对意见,或让其他人 提出质疑,那么你现在便是处于被动立场。化解这种情况最常见的方法就是 一针见血地去反驳,让任何听到或读到的人都会忍不住认为你才是对的。这 种方法常见于文笔老辣的新闻社论。但是,这种事情有点吃力不讨好,因为 很少有读者会真的记得每一条论点是什么,就像你也不会记得那篇引起社论 的原文章具体说了什么。

你所能做的就是以其人之道还治其人之身,使用相同的技巧传递出你的 消息。我所指的并非简单地使用重复、使之易于理解和醒目等技巧。你需要 使用跟对方一模一样的方式,比如使用与对方竞选海报一样的排版、与老板 群发邮件中的图片相似的图片、与对方商业广告中所用音乐相同的背景旋律。你还可以在同一家频道发布消息:如果对方投入了广告宣传、赞助了某个纪念活动或竞选了职位,那你可以完全照搬。基本上,你应该在最大程度上保证你的内容会让人们想起对方的,并让你的内容出现在与对方类似的地方。然后,你就会在已建立的消息和新消息之间建立记忆连接。

重大的社会运动在表达主张时通常以模仿对手开始,包括复绘公司徽标,或重新做一个版本的广告宣传(比如20世纪90年代的破坏广告行为,广告牌上的信息被窜改为一些负面的信息)。也许将荷兰石油公司壳牌的徽标从蛤蜊改为颅骨的人,以及将标语"我们捏造的新闻,你总信以为真"与福克斯新闻网联系在一起,打造出后现代社会理论的人,并未考虑他们的行为可能会产生的心理影响,但是他们的确运用了最精准的工具,将他们的信息传播到了大多数人心中并埋下了种子。

当你努力在信息设计上靠近对手时,受众在接收到你的信息时也会联想到对手的信息。这样一来,你将会从多个方面受益:首先,因为你使用了相同的渠道,那么你的受众将会跟你的对手是一致的;其次,每当他们看到对手的信息时,都会联想起你的信息。于是,对手所有的努力也都变成为你作嫁衣。当用户不断进行这种记忆连接时,原始信息和新信息之间的关联度就会不断增强。不论是政治宣传、事实声明,还是小配件营销,这种方法都可以成功帮你破坏对方精心策划好的宣传活动。如此一来,对方不遗余力反倒正中你的下怀。

不信可以问壳牌公司。

敢于露拙, 方得大成

任何事情都有两面性,你想让别人做的事并不总能产生好的一面,也会有坏的一面。你想要推销的打印机可能存在不足之处,一个项目可能刚好需要交给那个最不想接手的人加班完成,或者你慷慨购入的终极死亡级辣椒酱超过了某人的可承受辣度。传统(且笨拙)的影响力策略无外乎以下三种:弱化消极的一面(虽然需要加班,但是想想你是在做一件多么伟大的事情),或装傻(加班?我完全不知道),或者以权压人(当然会加班,如果你不愿意,那你该考虑一下这个工作是不是适合你)。

但是这样做只会导致怨声载道、惹人生厌。我们完全可以更明智一点, 承认自己的不足之处,这样就不会留给对方攻讦你的机会。

"这台打印机非常迷你,称得上微型打印机,所以可能一次装不了太多 墨。"

"有一个情况,就是这项工作可能需要加会儿班。"

"这种辣椒酱可能会有点辣哦。"

对于那些主动坦承缺点的人,我们反而会给予更多信任,尤其是当我们自己都没发现那些缺点时。不论你们当下在讨论什么,这种信任都会反映到你们的对话里。顾客在店里看一辆车的时候,如果销售人员指出了那辆车的瑕疵,顾客会对销售人员和汽车同时产生信任感,因为得到了事先提醒,无须担心汽车上路后会有令人不快的意外出现,所以顾客会觉得销售人员和汽车都比较可靠。

如果你既不想露拙,又想取得某人的信任,那你完全可以着重介绍一下你的产品在其他方面的优势。

这个原则既适用于集体(比如公司的良好声誉),又适用于个人和私人事务。如果你希望人们能信任公司的业务,你可以像欧莱雅一样大大方方地坦承自身的劣势。那句著名的广告词"你值得拥有",前身其实是"它虽昂贵,但你值得拥有"。如果你在应聘一份工作,你的简历仅仅显示你在每一件事情上是多么优秀,那么相比你稍露缺点,你得到的面试机会将会大大减

少。但是注意,要想让这个技巧生效,那么你所言的缺点不能太大,也不能是凭空捏造的。如果一辆汽车的瑕疵是里程达到60公里就自燃,则不论它在前59公里带来的驾驶体验多么有趣,也无济于事。最好不要说出你会因为早上走进办公室时没有现成的咖啡而暴跳如雷,即使你也指出了自己的工作完成得很棒。

如果你只是想让别人信任你,认为你很有同理心,那么承认自己人格中任何不好的一面都可以。但是你为何要如此呢?为什么不趁机改善人们对你的观感,或者对你的项目或产品的观感呢?你看,你认为负面的东西也完全可以变成你的优势,使其看起来是不错的一面。我知道这样听起来有点牵强,但是其实差别只在于你看待它的视角。

即使是同一件事情,也能成功实现从负面到正面的转变。1914年,亨利 •福特决定只生产黑色的T型福特汽车。在这之前,福特公司同时提供了4个 颜色的汽车,且不包括黑色。所以福特的这一行为被认为是一种倒退,那些 本打算购买绿色或灰色汽车的人必定会大失所望。但是,福特随后解释称, 黑色漆的成本更低,所以汽车整体价格更优惠,但是质量却不降反升。通过 这一招,福特成功挽回了顾客的心。

如果你的这台打印机一次能装入的油墨只是竞争对手的1/2,你可以同时指出,打印同样的页数时,这台新型打印机所耗油墨只是普通打印机的1/10。如果,很不幸,这个月的加班时间已经达到20小时了,那你要及时告诉团队里的每一位同事:一旦完成这个项目,那么在这个季度剩下的时间里,整个团队将会节约出几百个小时。又或者,你的简历写明你接受新鲜事物的速度并不是很快,那你应该紧接着标明原因:你只是想找出那些被别人忽略的可能性。

如果你买的辣椒真的特别辣,那何妨再多买两瓶阿玛罗尼红酒呢? 正如微软的老话:"这不是漏洞,这是特色!"

1.7

满足对方的基本需求

人类所有的行为都源于基本需求,其中最强烈的需求便是安全、平静感、影响力、社会归属感、他人的认可、性和控制力。如果你想在某件事情上取信于人,不论你是推销GPS系统,还是为政党选举拉票,只要你能够解释清楚你的建议是如何满足人们的某个或多个基本需求的,你最后都会完成得很好。

我们的需求没有不同,但是由于我们的性格不同,所以我们满足自己需求的方式也不尽相同。你在解释你将如何满足对方的需求时,需要首先了解对方是谁,不论对方性格如何。如果你做任何事情都基于你希望事情成为什么样子,那么或许会事与愿违。如果你在某种情境下无法满足对方的每一个需求,那你也不必强求自己。但是,你能满足的需求越多,你的观点就会越有力。

为了证明我所言,我想用一个游说方面最为经典的案例:销售一辆车。 下面就谈一谈如何基于需求的不同而变换策略。

- 安全和平静感 -

如果将胆量划分为几个不同的等级程度并按照从极度胆小到无所畏惧的 次序加以排列的话,我们每一个人一定对应其中某个程度的胆量。一个勇气 不足的人会认为自己是害羞谨慎的,甚至是认真、明智、细致和专注的;一 个有勇气的人则会认为自己是无畏的、勇敢的、敢于冒险的、果敢的、善于 保护自己的。

所谓安全就是没有冲突和危险,所以你要首先向用户指出,一旦罔顾你的意见将会面临的危险: "如果您不买这辆车的话,您将会使全家都陷入危险之中。您觉得您那辆丰田普锐斯的刹车系统能支撑多久?"然后,你便可以开始解释你提供的解决建议,并给对方留出一定空间。如果对方是一个害羞又谨慎的人,你可以这样说:

"小心点儿总是没错的。您要是有眼光,现在就可以换。当然您也可以慢慢来,但是万一您哪天突然着急用车,到时候就没法慢悠悠地看了。"

但是,如果对方是一个胆量很大的人,那你需要做的就是唤醒他体内冒险和无畏的一面:

"如果您现在换的话,再也不用担心旧车的那些问题。您明天就可以开 到意大利的阿尔卑斯,享受您向往已久的深山冒险之旅。"

- 影响力 -

我们总想要影响他人,不仅想让自己的孩子听话、想让邻居不要再那么烦人、想让前面排队退房的女士快一点儿,还想让老板注意到我们……我们总有很多关于影响力的愿望。如果你期望影响他人,那不妨先去满足对方的影响力需求。当然,如果你并不想影响他人的话,相信你此时也不会阅读本书。

这个世界上,有人想成为领导者,就有人想成为追随者,而我们对影响力的态度决定了我们的地位。领导者认为自己进取、上进、勤奋、有志向、地位不凡且充满动力,而追随者认为自己谦卑、随和、简单、配合度高、无欲无求且关心他人。不论你的客户是何种类型,你都可以提供咨询建议。如果对方是一名领导者,你就可以这样满足他的需求:

"这款车型的标价就注定它不同凡响,专属于工作狂人。您可以上路试试,观察那些司机看到这辆车的反应,相信他们看到您和您的车,都会纷纷避让,向您表示敬意。"

如果对方是一名追随者,那么他一定会更重视别人的意见,保留自己的想法,所以你就要这样说:

"当您告诉妻子和女儿您入手了这辆车时,谁会最开心呢?"

- 社会归属感 -

如果将人的性格划分等级并按照从极善交际到极度孤僻的次序加以排列的话,那么非常擅长社交的人会认为自己热心、易于接触、友好、有趣且活泼,而喜欢独处的人往往认为自己更喜欢与人建立亲密关系,比较神秘、严肃,甚至有一点儿情绪化。推销汽车过程中,如果发觉对方是潜在客户,且很擅长社交,你可以这样说:

"入手这样一辆大空间的汽车是不是很有趣?你可以叫上所有朋友一起出门!"

你还要记得,擅长社交的人会做一些不是从自己利益出发的事情。当你 无法劝服一个人为了自己换新车时,也许他的家庭有这个需求。

如果对方是孤狼式客户,那你可以这样说:

"这辆车会给你更多私密的独处空间。要是喜欢野营或租小木屋的话, 这辆车也有足够的空间,可以容纳全部装备。"

-他人的认可 -

他人的认可与社会归属感息息相关。有的人无论做什么都能自然而然地融入一个群体,而有的人却更愿意选择稳妥安全的路线,更愿意努力配合群体,而不是像出头鸟那样格格不入。那些总想融入群体的人内心往往缺乏安全感、自尊心较低、性格温顺且容易随大流。人们一旦确认自己已融入某个群体,心态就会发生转变,变得坚定、自信、沉稳且不轻易退却。他们在被接纳后已经获得满足,所以和他们谈生意的时候,你要尝试满足他们的其他需求。对那些更愿意跟随大众行为的人,你最好这样说:

"这是近期最火的一款车了,大家都准备入手一辆呢。"

- 性 -

对性的需求,准确而言其实是我们基因里根深蒂固的对繁衍后代、延续人类种群的渴望。换言之,繁衍是所有需求里最深切的,凌驾于其他需求之上。正如我的一位好友所说: "任何人所做的任何一件事,画的画、建的房子、所有的政治性工作,都是为了与他人发生关系。只不过我们常常会在某些时候想把这件事抛在一边。"我深以为然。

说到繁衍,根据人在这方面的渴求程度,可以将人划分为若干类,上至享乐主义者,下至苦行僧。享乐主义者给自己的标签是轻浮、浪漫、性欲旺盛、喜欢感官享受,且认为自身性欲水平健康。而苦行僧呢,对自己的评价是保守且洁身自好,更追求精神上的愉悦,更加智慧。这类人认为自控能力很好,或许其他人更倾向于称这种自控为性压抑,但是此处我们先不讲弗洛伊德那一套。在过去的几千年里,性需求方面的困境就在于我们的文化一直

试图压抑这部分,因为一直以来宗教领袖和政治领袖都认为控制人们最有效的方式就是管理人们相互之间的性行为。由于性会带来羞耻感,人们永远也无法像讨论其他基本需求一样直接讨论性话题。但是对繁衍的渴望还是会在其他方面表现出来。比如,女性普遍渴望在家庭中获得安全感和稳定感,这也是室内装修和园艺杂志大都面向女性的原因。而男性则会想要生育更多后代,所以猜一下奢华的轿车代表着什么?为什么购买群体大多是男性呢?所有的男性无一例外都会有展现自身魅力和丰富情史的渴望,这一点从那些俗套的爱情小说中就可见一斑。所以当你想要讨论性和家庭的时候,你可以隐晦地借助别的事情说出人们的这项需求。

对享乐主义者, 你可以这样说:

"一旦你拥有了自己的车,你就可以随心所欲。没有人干涉你开去哪里,你多久开一次车,你开车去干什么。"

而对于顾家的人, 你可以这样说:

"如果你厌倦了不停地换车,那这款车就非常适合你。它空间大,可以 容纳多人。"

任何汽车广告都折射了人们对性、陪伴和家庭的需求。

- 控制力 -

控制力也是人类的一项需求,而且比性需求更不易被察觉。控制力没有程度上的划分,你在他人的事情上施加的控制力越大,你得到的就越遂你意。控制力类似于个人影响力。一方面,我们对自己人生的控制力越高,我们的幸福感就越强,精神和身体皆然。另一方面,在幸福感上,再没有什么比对发生在自己身上的事情失去控制更糟的了,它会让我们深陷抑郁。如果你能帮助他人重获某种控制力,或者掌握某种他前所未有的控制力,那么不论是工作事务还是私人事务,他们都会乐于接受你的帮助。而一辆车就是满足这种需求最佳的方式:

"想象一下,如果你有了这辆车,你再也不需要乘火车去访友了,再也不会因为地铁停运而迟到了。你还可以随时去挪威的奥斯陆度过一个美好的周末。你可以完全随心所欲。"

在现实生活中,我们对于上述几方面的需求程度总是时高时低。而我们的需求程度取决于我们当下所处的外部环境,以及我们当下所有的精神力。即使你能认识到人类的一般性格倾向,比如有的人事业心很强,不太可能对影响力毫无兴趣,你还是要基于当前所处情况随时调整自己的行为。工作上再拼命的人也有想在集邮者俱乐部小憩一会儿的时候;一个左右逢源的人在感冒的时候也会变得寡言。人们在不同的情况下会有不同的表现,只要你多加留心即可。

另外,你还需谨记,当你注意到某个人的基本需求时,你就是在面对一个可能连他自己都没发现的问题,这会使你与对方建立一种非常私人的关系,那么你提供的东西对方就完全无法抵挡了。我并不知晓你的基本需求到底处于何种程度,或于你而言哪种需求更重要,但是我猜上述关于买车的某些说法对你来说也是非同寻常的好主意。

强化或改变对方的观点

如果你说的话刚好与我所相信的事情完美匹配,那么我一定同意你的观点。如果我不同意你的观点,那么你通常能够顺利找到理由,证明为什么自己是对的,别人是错的。原因就在于,相对于形成一个全新的观点,基于某个观点进行强化,要更加容易。每次你在表述某个观点时,它也会反过来更深地扎根于你的思维。当你把自己的想法告诉他人时,你的大脑会变得很难扭转这个观点。

基于这个原因,当你想要影响别人时,你就必须留意对方的观点。举例来说,如果你的邻居说你烤的蛋糕是全世界最美味的,而你希望她能一直这么认为,那么你就应该去加强她内心的这个观点:请她把你的蛋糕介绍给别人,越多越好。如果你能让她在社交媒体上告诉别人,你的蛋糕有多好,那就更棒了。这也证实了,要想让自己对某件事情深信不疑,最好的办法就是以文字的形式公之于众。即使你还没想好如何开始也没关系,只要你拿笔把这件事写下来并分享给别人,它的影响就不会轻易消退。这就表示,不论是键盘,还是一支笔、一张纸或一位识字的读者,都能在你手中成为你强化别人观点的途径。这个方法适用于任何情况,比如"你是个好人"或"城市化就是好"。

如果你能通过这种方式让某个人坚持一个观点,那么即使有一天反面的证据呈现在他眼前,他也不会相信的。然而这种办法会让人看起来像一个思虑不周的傻子——没有人想成为傻子。

但是,如果你的目的并不是强化对方的观念呢?如果你的邻居并不喜欢你的蛋糕,那么你可能会想用一种更简单的办法扭转她的观点。在这样的情况下,你最好确保她既没向别人介绍你的蛋糕,也没有将它的照片上传到社交媒体上,而且你也不要问她觉得你的蛋糕如何,因为如果她说了你的蛋糕确实并不十分美味,那么她只会更加坚信这一点。她表达观点的机会越少,你改变她观点的机会就越大。你要让她说出你希望她说的观点:赞美你的蛋糕是世界级的。同时使用1.1当中的技巧告诉她,很多人跟她的观点是一致的。

如此一来,她就更加容易压下她脑中尚未成形的观点,转而追随大多数 人的意见。

分散对方的注意力

似乎每一位身边有体育迷的朋友都这样"套路"过对方。试想你在电视台播放体育赛事的时候跟对方讲话,那么他一定左耳进、右耳出。这种现象比球迷对自家球队颜色的忠诚更根深蒂固。这是思维资源配置的问题,因为人的大脑无法同时推进多个思路。

如果你希望同伴开始考虑一个跟他当前观点完全不同的新观点,那你可以趁他在忙别的事情的时候向他说出你的观点。

如果你在他看电视的时候跟他讲话,那说服他就变得容易多了,哪怕当时电视音量不大。当他在看电视的时候,他的大脑除了要留意你说的话,还要分出一部分去处理一个完全不同的场景(比如足球比赛)的视频信息,那么他的大脑就无法再留出另外的空间去思考如何反驳你。同样,如果你一边打电话,一边浏览亚马逊商城,那你有很大的可能性会买一堆你不太需要的东西。

这一理论已经被多次证实,一个人的注意力被分散(大脑同时处理多个事情)后,会更容易被操纵、更容易被改变。

分散某个人的注意力并不难。如果你下次讲PPT的时候找一名时装模特站在你旁边,你很快就会发现,无论你讲什么,效果都很好。你也可以像上述那个关于电视的案例一样,一直等到对方的注意力被某件事情分散,再开始讲你的观点。

但是,设置大型干扰这个方法并非放之四海皆准。在上个案例中,假如模特只穿了泳衣,那么你就要担心观众的注意力可能完全不在你身上了,他们对你所讲述的内容也就无所谓同意或反对了。你设置的干扰要比谈话时打开电视或让某人在阅读时接电话更加不易被人察觉。有时候,仅仅是使用意料之外的词汇就足够有效。在突然听到一些很突兀的词语后,大脑往往会来个急刹车: "等等,刚刚那是啥?"

这里就有一个例子: 当我们在讨论某一件商品的价格时, 其实有一些规则可以主导谈话的方向。比如, 在一般情况下, 我们习惯以美元为单位, 但

是如果你突然告诉我说你打算出价90美分,那我的大脑就会突然停顿,而我停顿的那一秒,就是你影响我购买兴趣的机会。你可以这样说:"我这个东西价格没的说。"有一组研究人员就圣诞卡销量做了一项实验。实验显示,以美分报价的销售人员完成的销量是以美元报价的销售人员完成的销量的两倍以上。

请注意,仅仅把一件事情推离常规思维轨道是不够的,你在这个行为里完成的只是创造一个影响大脑思维的机会。你还需在这个机会里植入你的信息,不论是商品物美价廉,还是其他人对你这件商品的需求度有多高。只有这样,你才能实现你想要的结果。研究人员虽然用了美分报价,但却是在说出"我们的圣诞卡很便宜"这句话之后,销量才往上涨的。如果他们用美元报价,那么不管他们说得如何天花乱坠,于实际销量也是没有任何帮助的。一名蛋糕销售人员在向客户推销纸杯蛋糕时,就称呼其蛋糕为"半糕",以此分散客户的注意力,然后用一句"味道非常好"向客户传达观点。通过这个方法,这名销售人员获得了非常可观的业绩。

如果你打算运用非常规的措辞,或剑走偏锋——在对方全神贯注玩《黑暗之魂2》的时候跟他讨论假期计划,也并非不可行。不论使用哪种方法,分散对方的注意力都是降低对方抵抗、影响对方观点的有效途径。

在这样的情况下,你唯一需要做的就是告诉对方应该考虑什么。

塑造对方的自我意象

我知道你可能并不愿意相信这一点,但事实就是:你的自我意象大部分都是别人为你塑造的。最著名的案例来自一个实验,这项实验的地点是一所学校。某一个班级的学生被告知他们比其他班级的孩子更聪明。结果这个班的孩子在考试中果然取得了更高的分数。

这就意味着,你也可以如法炮制,改变你堂姐的性格,只要你对待她时的表现就像她已经是你希望她成为的样子。你还可以使用这个方法去塑造其他人,他们会像你希望的那样言谈、行事。或许你还想要说服别人为你支持的项目投票,或者跟随你的信仰,或者仅仅是在周一例会上支持你的建议,那你所要做的就是先想好你希望对方做的事情对一个人的性格有什么要求,需要一个人拥有什么样的价值观。然后,你要告诉你的目标对象,这正是他所持的价值观。

这一点看起来有点儿难,你或许觉得对方会立刻反驳你,因为你觉得对方具备合理的自我认知,但是事实并非如此。如果你是一名上班族,你可以给同事做一个性格测试,然后告诉他,测试结果显示:他做事保守,更喜欢那些经过验证的确切的解决方案(这也是他应该对你的方案投赞成票的原因)。如果你需要的是一个不惧风险的人,那么你可以告诉他,说测试结果显示他是一个富有冒险精神的人。在这个过程中,你一定要表现得很自信,避免任何可能动摇他的机会。

当然,你也不必为了自己的目的而进行虚假的性格测试。只要基于平常的表现对他做出评判即可,但是在结果呈现上,你要用你所需要的价值标准来描述,比如,"所以,你选了那个新的冰激凌口味,对吧?这真的很像你会做的事,总是不断尝试新的事物",或者"你每次都表现出爱冒险的那一面",又或者"这就是你,总是毫不犹豫地选择有风险的那一个选项"。如果他一直听到你指出他爱冒险的一面,他就会开始认定自己是一个爱冒险的人,而且更容易在你需要的时候按下那个大大的红色按钮,投出赞成票。

如果你更希望他表现出其他性格类型,那么你可以在任何相关的事情上引起他对这一点的注意。如果你需要他更富有同理心,你可以这样说:"你

给我也买了一个?你真是我认识的人里最体贴的了。"或者,如果你希望他更加有策略性,你就可以这样说:"这个想法真好,非常冷静。我看得出你是一个非常有前瞻性的人。"如果对方的表现与你需要的性格类型并不相符,那你就没有必要刻意去吸引他的注意力。

实施这个方法并不需要你花费很多精力。有一个诀窍:你可以先请他讲述自己都有过哪些冒险举动,然后请他详细地讲述自己的冒险故事,以此激发他寻求刺激的"固有品质"。比起在酒吧请他喝酒,这个方法既不花钱,又快速有效。

回到行善的点上: 当身边的同事开始对自己失去信心时,或无奈地感叹自己无法完成项目时,你也可以使用这个方法去帮助他。你可以告诉他,说你知道他是一个从不放弃的人,并且拿出他从前成功的项目"证明这一点"。我们都知道,人人都会在某些时候想要放弃,但是又会在其他时候咬牙坚持。但是,当你指出他积极的一面时,你其实是在向他展现新的自我意象,帮助他完成目标。这对你来说也是好事一桩,毕竟他完成自己的事情其实也是在帮助你。

这个方法在任何情况下都有效。如果你告诉孩子们,他们看上去真的是在很努力地练习写字,那么他们的写字水平就真的会有飞跃。

当你着手一个大项目时,你要谨慎地告诉同事,你选择他们是因为你清楚地知道,他们有足够的创造力去面对这么大的挑战,并举出实例。听了你的劝告,他们会停止不切实际的抱怨,转而投入百倍的热情和精力,继续完成手中的项目。

告诉对方项目已在进行中

本质上来说,仅仅让别人眼下做了你希望他们做的事情还不是最终结果。你还要保证他们的这一行为是持续的,在你离开以后也不会停下。因为即使你让他们相信了自己在做一件对的事情,现实中还是有很多阻力:或许你交给他们的任务太苛刻,或许任务本身看起来有点儿无足轻重。庆幸的是,你可以运用一些有用的窍门远程控制对方,确保他们不会放弃你规划好的那条路。窍门就是:不要说"我们开始做吧",而要说"我们已经在做了"。不要告诉他们项目即将开始,而是告诉他们项目已经在进行中了,只是尚未完成。

这两者之间的差别在哪里呢?是这样:当我们决定是否要做某件事时,如果这件事已经推进了一部分,那就相对更容易完成;但是如果这件事要从头开始做,那完成这件事的机会就相对较低。我们最容易在事情尚未开始的时候说"不"。一旦开了个头,我们就很难再说"不"了。你有没有在咖啡店看到过这样的卡片,上面写着:"第十杯咖啡免费——集够印章即可!"而且往往在你买第一杯咖啡之前,卡片上就已经盖了一个印章,甚至有些卡片提前就印好了第一个印章。盖印章和做项目有异曲同工之妙。如果卡片上提前盖了一个印章,那顾客回到这家咖啡馆以获得更多印章的可能性就更大。而相比开始一个全新的项目,我们在维持一个项目上做得更得心应手。即使启动项目的那个人不是自己,或者,是别人为我们预先盖了第一个章,也没关系。只要能清楚地看到事情已经有了开头且在运转就足矣。

能看到自己正在逐渐接近目标,也有所助益。

我们越能感知到自己在接近目标,就越能激发自己往目标靠近,无论过程中需要付出的努力是多是少。如果你希望对方做的事情确实难度颇高,那你最好告知他们"其实已经完成了其中的大部分工作"或者"快要完成了",又或者"只剩下一点点要做"。

即使这件事其实几乎尚未开始,你也可以运用这个策略。只不过这个时候你需要有一些创造力,把这件全新的事情与目标对象曾做过的事情联系在

一起。你要尽量让整件事情听起来像是某个大型项目中的某个新阶段,而他已经完成了其中的绝大部分:

"你绝对有能力在这个周末就把天花板重新粉刷好。我知道我们之前从未讨论过这件事,但是现在只要粉刷完天花板,那整个房子的翻修工作就算是彻底完成了。这次翻修,你做了很多工作,现在只剩下收尾了。想象一下等翻修竣工,这房子得有多漂亮!我先去跟我妈妈住,我们周六晚上见,好吗?"

影响更多人

本书中所有内容均基于一个简单的假设: 你自身的行为会影响他人。任何一种影响力都是通过改变他人观点和行为的方式来发挥作用的。但是, 你大可不必一次只面向一个人。有时候一次影响一个群体更容易。

人类天生就是群体性生物。我们发明了协会、建立了学会,只是因为我们独木难成林,互相需要。群体可以给我们安全感和被保护感,这一点是我们无法自给自足的。但是当我们处在一个群体中时,我们的心智便会出现一些奇怪的现象。我们会放弃分析能力,放弃防卫,完全依靠群体的力量。这也是群体事件的心理基础。我们就像草原上的羊群,但是自己却未必能意识到这一点。我们处在群体中时会停止思考,更愿意走上那条阻力最小的路,或通常意义上说的,追随那个"嗓门最大的人"。群体越大,大部分人听从领袖人物意见的可能性就越大。群体的反应也远比个人更情绪化。情绪会在群体中来回往复,并且会愈加强烈,就像吉他音箱里的回音。这种现象被称为"在线仇恨"。这方面有一个很典型的案例:很多在社交网站或其他论坛上花太多时间的普通人非常容易在某个极端案例中相互煽动,群体性拉动对个别人的极端仇恨。

这种羊群行为使得控制群体的意见和行为更加容易,控制个人的意见和行为反而不那么容易。这种现象在你情感饱满地表述某件事的时候(参见章节2.15)尤为显著。讽刺的是,大部分人不喜欢在大型群体面前发言,且认为这是一件非常恐怖的事情。所以很多人没有可以追随的领袖,仅仅是因为大家都不敢站出来讲话。不要错过这种机会!如果你想要别人按照你的想法做,那为什么不选择更轻松的方式,一次性就解决呢?但凡有一丝可能,都不要只向一个人传达信息,而要向一群人。你们是否有每月一次的全体会议?如果有,就抓住这个机会吧,不要尝试挨个去说服你的同事支持你的项目。在全体大会上向所有人提出这件事要好得多,也会增加把别人拉到你阵营的概率。利用他们情绪化的、不加分析的集体性思维取信于他们,告诉他们,你所渴望的也正是他们所盼望的。

利用从众效应

在控制他人意志方面,一次性面向一个群体是一个行之有效的方法,但 是它有一个前提,那就是你面前要有一个实实在在的群体。如果你面前并没 有这样一个群体呢?这也不要紧。在工作上,即使并没有一个真正的群体, 但是如果你暗示了某一个群体可能的想法,也可以达到同样的效果。

然而,如果你每次谈话到最后都来一句——"你应该这样做,其他人都是这样做的",明显也不合适。在某种程度上,这样做不算错,但是这个方法过于直白。好的方法应该是先在对方大脑里植入一个"大家都是如此"的意识,而无须直言。比如,如果你说"等到周一再买票也可以,到时候就不用排那么长的队了",传达出的意思就是想要买票的人很多,到时候要等很久。这时候,如果他自己得出了"大家都想买票"的结论,那整件事情的可信度就会不一样。你可能会觉得排队这件事容易让人望而却步,但是事实却恰恰相反:越难以得到,我们就越想争取,尤其当大家都想要的时候。

还有一个关于电视台广告的案例:美国购物频道仅仅在用语上做了一点点改动,就创造了一项空前的销售记录。他们原本的台词是:"热线已经开启,我们的接线员随时等候您的电话!"但是现在,他们换了一种说法:"热线已经开启,如您遇到占线,请耐心等待,稍后再拨!"

第一个表述暗示了一种热线安静无声而接线员正无所事事的场景,人们会有种"这个产品无人问津"的感觉。而第二个表述听起来就好像太多人在争先恐后预订这个产品,而你可能抢不到。自从电视台换了新的广告用语,他们的销量就开始暴涨。

当你如此措辞的时候,你压根无须担心语言的真实性,因为你并没有明确指出那些门票或产品真的很火爆,而且那可能确实并不符实。你只是说了售票处可能有人在排队,或者电话可能占线等情况。即使事情最后证实并非如此也并不要紧,热线另一头的人还是会觉得大家都在抢着买票,或抢购这件产品,他还是会希望去购买的。是不是觉得有点无奈?这并非我一家之言,而是我们大众的行为逻辑。

做出代表权威性的手势

当我们需要确定一件事情的真实程度时,我们往往会把专家或那些社会地位较高的人当作值得信赖的信息源。我们信任专家是一个再正常不过的现象。医生在身体的运转机制上肯定比我们懂得多(当然,如果你碰巧也是医生,那就例外了),所以当医生告诉我们某个结果的时候,我们就会深信不疑,因为他的专业能力摆在那儿。但是为什么我们对社会地位较高的人也如此信任呢?答案没那么明显,不过很可能是进化导致的。当群体的领导者告诉我们某件事情应该是怎样的,很可能那件事情就是那样的。在大部分情况下领导者所说的都是真的,而这也正是他成为领导者的原因。地位和权威是相互联系的。如果你是某个领域的权威人物,那你就会拥有对应的社会地位,至少你所在领域的人会视你为重要人物。

因此,当你想要说服别人相信你的时候,你完全可以表示自己是业内专家或高位者。但是,这个技巧也是最容易被滥用的。有的人表现得像个典型的乔治,总试图展示自己的权威性、标榜自己的社会地位,但悲剧的是,他两者都没有。他总爱提高自己的嗓门,粗鲁但又煞有介事地声称: "事情就是这样的,这就是我们要做的事,我知道我在说什么。"每当这个时候,你一定会忍不住叹口气、翻白眼。当其他人都对他的炫耀窃笑的时候,你就可以使用一种无形的"忍"术,让大家知道真正的权威是你,你才是懂门道的人。

请摒除杂念,专注于你的手掌。

有一些手势是有明确的标志性意义的。只需要像专家一样做个简单的手势,你就可以让别人认真对待你的发言,重视你的观点。同时,他们还会认为你对你所讲的内容一定是了解透彻的。这里需要你用到的仅仅是你的指尖:将你双手的指尖分别相触,使两只手掌形成三角形,保持手指的角度与前臂平行。当我们对自己所讲的内容非常自信,而且我们的自信还处于顶峰时,我们经常会下意识出现这个手势。有的人会以手撑脸,有的人会把手放在腰上,有的人习惯把手放在膝盖上,有的人常常将手肘置于桌面上,还有的人将手绕于头后。无论是什么样的姿势,它们所表达的意义都是相同的。

权威人物惯用这些姿势,比如律师、医生以及其他受人尊敬的职业人士,他们在对自己所言非常确定时尤其如此。每个人的潜意识对这些手势都不陌生,所以它会同时对不止一个人传达出自信的效果。在一场审讯中,如果律师在己方证人发言时合起手指,那么这名证人的证言在众人心中会更加可靠。律师通过这个手势展示了他的信心,他相信法庭上的其他人会更相信这位证人所言。

如果是其他人做出这个手势,那就意味着他不是一个可以被随意摆布的人。但是,你应该多留意他的手掌,确认他在发言期间是否改变过位置。如果突然十指交叉,似祈祷状,那就说明他已经从极佳状态进入低落状态。这样的手势往往表示此人出现了疑惑和不安全感,并希望将自己尽可能地缩小,不被人注意。这种手势也是自我感动的一种表现形式,这部分我会在章节3.18讲到。你还需要留意对方的拇指。如果双手是在放松状态下交叉的,且张开呈弓形,那么拇指要么是指尖相触,要么是竖直向上,这说明对方仍然处于非常自信且自在的状态。但是,如果他的拇指消失于手掌后,或两只手掌紧紧相扣,那就表示他对自己观点的信心下降了。当他的自信心和疑惑随着对话而起伏消长,他的双手通常还会不时前移或后退。在这一点上,你也正好可以看出对方对不同内容的把握。

正如你现在了解到的,"锥体式指尖"是一种非常有力量的手势,可增加当前谈话内容的重要性和可信度。所以千万要留意了,当你的对手发言的时候,你切不可用这个手势。而等你使用这个手势的时候,你就会发现反对你的人变少了。当你指尖相互用力时,人们会立刻变得无法再轻易质疑你。不过要注意,当你摆出这样的姿势,像个权威人物那样去表现时,大家有可能会误认为你在恐吓。因此,在做出这个手势的时候,你最好表现出谦虚而友好的态度。另外,你还需要确保别人可以看到你的手势,否则它就毫无意义了。所以,不要把手放在膝盖上或腰上,要把它们抬高至人们可轻易看到的地方。

就让乔治在那儿讲吧,他总会停下来的。而你,可以仅仅通过手势就展示出你的自信,从容地向大家陈述你的观点。

补充提示

一般情况下,观察别人的大拇指是一件非常有趣的事情。有一个常见的手势,就是将拇指挤进口袋,留其他手指在外面。如果你在独处,站起来试一下这个手势,你会发现整个肩膀都下沉了。这是一种顺从的态度,表示缺乏自信。如果你在公开场合尝试这个手势,你可能会体会到一种百无聊赖的感觉。你可能在站立且感觉比较放松的时候用过这样的手势,这一点可能与我的上述结论相矛盾,因为放松和缺乏自信还是有很大区别的。相信你也一定意识到了一点,就是这样的站立姿势并不会让你处于随时可以行动的状态,就像有人按下了你的按钮,"关闭"了你。为了能够随时做出行动(行动也会提升你的地位),你需要改变你的姿势,将你的拇指从口袋里拿出来。

保持冷静、自信、专注

确实有很多提升个人社会地位并借此进一步扩大个人影响力的方法。出于某些原因,我们通常认为活动量少的人社会地位较高。我并非指懒惰的人,或那些把收看《与星共舞》当作运动的人,我使用的就是字面意思——那些没有大动作的人。

这种现象有多种原因,比如高位者已经应有尽有,或者一直以来他们都能够通过别人来满足自己的所需。处于高位的人常常是众人的保护对象,因此无须亲自出手保护自己。或者有的人就是极端危险且权柄很大,敢于手无寸铁地出现。当迈克尔·凯恩为一个黑帮大佬的角色做准备时,他意识到让人紧张的最佳方式就是说话时冷静从容,且与对方保持眼神接触,忌讳眨眼。即使言辞内容非常友善,说话语气也可以传达出非常凶险的感觉:"你认为我很欣赏你,这一点确实没错。"

无论出于何种原因,现实就是,如果一个人行为专注,且动作一丝不苟,我们往往会认为他社会地位超然。

我并非指最好的方式就是把自己塑造成一个外星人一样僵硬的人,有时候尝试一种不同的社会地位可能会更合适,比如当你在和一位粗鲁且强势的老板开会时。在这种情况下,降低自己的身份,并悄无声息地实施影响力构建,可能会得到不错的效果。但是如果你想表现出较高的社会地位,就需要琢磨一下你的行为:

- 高位者是冷静、有把握且自信的; 低位者是紧张、不安且焦虑的。
- 高位者善于倾听,且表现得万事俱备、成竹在胸;低位者则容易措手不及、惊慌失措。
- 高位者会直视对方的眼睛,似乎不太眨眼(当然也不会直勾勾地盯着别人); 低位者会频繁眨眼并环顾四周, 好像随时在防备来自四面八方的危险。

• 高位者不轻易出手,一旦出手必定又稳又准,低位者却总是错漏百出,不易管控。

如果你行事有度,其他人就会不自觉地认可你的公信力和影响力。

补充提示

若要举止稳重,最好的办法就是努力让自己的举止尽量安静无声, 当然也别像只猫一样鬼鬼祟祟。在某些情况下,"猫式行为"可能是一 个好办法,但是如果在周五晨会上还这样,就有点不合时宜了。所谓安 静无声,其实就是避免无谓的噪声,比如不要让你的钥匙串叮叮当当地 发出响声。如果你的旧椅子容易吱吱作响,就尽量避免在开会时前后晃 动。尽量减少自身发出的噪声,就会让自己举止更加得体,也能避免太 多小动作。如果你需要在某些场合说服一些人,那么举止稳重将会使你 事半功倍。

设定好位置和坏位置

我在本书中提到了不少技巧,但是本节叙述的这一条,却是最能让我由衷开心的。它囊括了所有我觉得有趣的元素:大脑机制、身体语言,以及——听好了——表演。我本人是极其不支持那些让人大为恼火的瘾君子模仿秀的,但是剧院里的肢体表演却是一种再正常不过的艺术形式。这一点,日本人很有发言权。

这个技巧有一点儿复杂,所以我在揭晓整幅拼图之前需要先分解一下。

拼图1:大脑的右半球最容易触动人的负面情绪,而正面情绪最常被左半球触动。左半球经常负责管理右侧躯体,这就意味着正面情绪最容易与右侧的身体产生联系。有记录显示,在同等情况下,我们一般会更喜欢位于身体右侧的物体。当然,这也可能与大部分人是右利手有关。

拼图2: 你可以通过赋予房间(或桌面、草地)的不同区域正面或负面的意义,将这些区域与正面或负面的情绪联系在一起。如果你在讲述优势或好的事情时总是站在咖啡机旁边,在讲述糟糕的事情或极力避免的事情时总是站在冰箱旁边,那么其他人就会下意识将这两件物体分别与好事和坏事联系在一起。

拼图3: 当外部刺激源(比如看到你站在某个特定的地方)与某种情绪之间建立了联系,刺激源的出现(比如你走过去站住不动)就足以触发这种情绪。这表示,你只用站在咖啡机旁边,而无须讲一些好的事情,就可以唤醒一种正面的情绪。

现在揭示这幅拼图的全貌吧。假设你要讲一个PPT,内容是某个新工作方法的利弊,你非常希望公司可以采纳这个方法。那么当你在讲述这个新方法的所有优点时,你要站在A位置。这个位置要位于听众的右侧,因为按照拼图1的逻辑,这个位置与听众之间产生正向连接的可能性更大。当你谈论这个方法的缺点以及放弃这个方法所造成的负面后果时,你要站在B位置。B位置在A位置左侧,与A位置有一定距离,且在听众的左侧。如果你从这个方法的优点

讲述到缺点时,也正好从A位置走到了B位置,那么你就会在听众心里形成一个不同位置与方法利弊之间的潜意识联系(拼图2)。

然后,当需要听众决定是否采用这个新方法时,你就可以退回到A位置,那个"风水宝地"。当听众看到你站在右侧,就会想起所有你提到的优点,即使你一言未发(拼图3)。他们心里也会有一种正面的感受,而这比任何有理有据的论点更事半功倍。自然而然,他们会想要选择那个让他们感觉更好的,也就是支持你的建议。

当你在回应听众的问题和质疑时,A位置也是一个让你可以从容应对的"福地"。如果有人问为什么你不能用别的方法,你可以先不用着急反驳他,而是中立地回答他,或者审慎地正面应对: "您建议的方法当然也非常可行,一定有它的优势,完全可以加入我们的考虑范围。不过,我认为当前最要紧的是找到一个帮助我们取得进展的方法,它要有必需的效果。"

在你评价听众提出的这条建议时,你可以走到B位置。听众就会对这条建议有负面的印象,即使你没有说一个不好的字。因为你站立的那个地方就是一个"糟糕的"地方。而当你说到最后一句话,提到"一个帮助我们取得进展的方法"时,你又退回A位置。这时候,所有人就会了解到底哪个方法才是最好的方法。

好的一点是,使用这个技巧不需要学习任何新奇的内容。毕竟,你本来也不可能在整个发言期间一动不动,是吧?

相信你已经掌握了这个方法的基本要领,那我来讲一些深层次的东西: 我在阐述这个方法的时候多少简化了一些。我们在讲述某个事情的时候,不可能总是以好坏论之,还会有中立的评价。因此,当你在实际应用这些技巧的时候,你应该还有一些中间性质的"起始位置",我们称之为X位置。以听众的方位来看,A位置在X位置的右侧,B位置在左侧。始终把X位置作为你的起始区域。这个位置甚至可以成为你讲述PPT时的主要位置。只不过你在进行到正面或负面陈述的时候,要踱步到A位置或B位置。

还有一点,就是你不可能在任何场合下都随意走动。上述提到的两个或 三个位置是阐述这个方法最清晰的方式。但是给某个空间里的物体赋予某种 正面或负面意义的方式可以有很多种。例如,你可以效仿贝拉克•奥巴马的 方法,这也是我个人最欣赏的技巧:在空气中利用双手模拟两个看不见 的"价值盒"。当你在讲述好的事情时,你的手势指向你的身体右侧(观众的右侧),且双手要处于平行位置,就好像双手抱着一个盒子。当你在讨论一些糟糕的事情时,双手就放到身体的对侧。一旦你建立了这种看不见的"好盒子"和"坏盒子",那么你只需要站在那里做出正确的手势,就足以触动观众的正面或负面情绪。同时,你还要确保这两个看不见的盒子所在的位置全程固定不变。如果你开始走动,且每次使用的时候都处于不同的高度或距离,那么你所建立的盒子和情绪之间的联系就大打折扣了。

同理,你还可以给桌面上的不同物体赋予不同的意义,你仅仅需要在陈 述不同观点时用右手或左手握住不同的物体。在后面的讲述中,你只要握住 对应的那个物体就可以触发所需的情绪。

给某个位置或物体赋予情绪或意义是一项非常古老而有效的技巧。但似乎现代人很少懂得这个技巧,这一点对你来说可惜又可贺。这个方法非常容易上手,而且丝毫不会令你的演讲内容失色。如果你还能将这项技巧与下面我们要讲的语言技巧一起使用,你就会感受到绝地武士——欧比旺•克诺比在莫斯艾斯利是如何应对帝国冲锋队的。

补充提示

请留意,可能会有人在毫无意识的情况下使用这个技巧。如果你正在与人讨论事情,且由于谈话已经走向了不好的方向而无法来回走动,那么你应该设法让另一个人同意换到其他地方。或许他在不经意间给自己建立了一个"负面位置",需要转移到别的地方才能接触其他更有建设性的意见。

PART 2 获取倾听



语言是很有魔力的东西,哪怕最简单的词也能触发复杂得不可思议的念头,然后使人浮想联翩。例如最常见的"奶酪",它可能会勾起你一些关于它的味道、颜色甚至纹理的记忆,你可能会想起某次去奶牛场的事情,或者你和暗恋对象一边晃动玻璃酒杯一边盯着那块变硬的曼彻格奶酪的情景。然后你可能会突然想起冰箱里的切达干酪没了,你需要去超市买一些。这个念头可能会进而触发你一些别的念头,比如冰箱里还有没有什么需要买的东西,那个曾经跟你一起喝酒的姑娘最近在做什么,又或者购物之前要不要换些钱到支票账户。想起你本可以和那个姑娘走得更长久一些,你心里会觉得遗憾。但是你想起的那个奶酪的味道跟手边的咖啡明显不搭,又让你觉得有点反胃。所有这些想法和联想都具有或大或小的效力,你会或多或少地察觉到它们。只不过它们并非孤立地出现,每一个都将你带向某一件事情,并让你顺着那个思路走下去。

这些各种各样的念头仅仅来自6个随机组合的字母。在这个特定排列里, 它们组合成了一种奶制品。

我们几乎不会意识到词语背后隐藏的关联想法,正是因为如此,人们常常在同义词上做文章。意义相近的两个词语可能引发截然不同的反应,试想一下"气候变化"和"全球变暖"?我猜后者会更让人感到不安,尽管两者指的是同一件事情。在这种情况下,"全球变暖"这个说法很快就被官方弃用了,因为它映射了太多负面的情绪;而"气候变化"从20世纪50年代开始就已成为一个火热的议题。

如果你深谙措辞之道,那么你的声音就更容易被人听到。

影响力构建是一个多向的过程,每个参与其中的人都是平等的。影响力构建的关键在于,每个参与者都各司其职。因此,我们在本书中谈论的语言技巧都基于同一个概念——将你的想法无声无息地输送到他人的思想里。你在自我表达的时候可以使用特定的措辞或者表达方式来触发对方心里的思绪链,并使其为你所用。然后你会慢慢发现,其实只要在对方心里埋下一颗种子就够了,他们自会得出最后的结论。就让他们认为是自己"洞察"了如今的新想法,不必在意你才是那个开启了这个想法的人。最重要的是他们会最终如你所愿。他们越是将这个新想法归功于自己,越有利于事情的发展。

这件事听起来有点儿像科幻电影,但是你完全不需要将他们变成异种人,你所需要做的,只是跟他们聊聊天而已。

扩大你的词汇量

巧妇难为无米之炊,在玩措辞游戏之前,你要有词可用。海量词汇储备和你人生能到达的地方有着直接的联系。词汇量大的人被认为更加富有创造性、更加聪慧;他们更有应聘优势,在职场上更容易晋升,在普遍情况下也更容易被人认真对待。换言之,词汇量变丰富,一定对你有益无害。如果你认为自己现在词汇量比较低,也不必觉得羞耻。学海无涯,再大的词汇量都有扩充空间。

幸运的是,扩充自己的词汇量并不像你想象的那么困难。真实情况是,所谓"贫瘠的词汇量"和"丰富的词汇量"之间的差别不超过50个。为了更具象地说明这个数量上的概念,我可以告诉你的一点是,上句话有30个字,而这句话有41个字。

这里并不是说你就一定要去学习50个陌生的词语。当然也完全不必刻意去寻找那些全新的词语,因为你不太可能刚好有50个主题要跟别人谈论。这50个词里面很大一部分会是你原有词汇量中某一些词的同义词。拿出一本词典,或者找一个词典网站,然后给自己一个任务,找某个常用词语的一两个同义词。你可能会发现那些同义词并不陌生,只不过不经常使用。这也正是我刚碰到的情况,在第一段话中,我想给"大"找一个同义词,最后选了"丰富"这个词。又比如,你想表达"壮观的"时,也可以使用"波澜壮阔的"。

或者,你也可以选用全新的词语,那就有意思多了。比如,"书摊"也可以用"书店"来表达。

最重要的是你要开始使用新词。有的人会觉得你奇怪,因为你平常看起来不像是会使用"波澜壮阔的"这种词汇的人。如果出现这种情况,那可以不使用那些跟你气质不符的词汇,找其他合适的词。

如果你愿意听我的建议,每天都给自己找一个新的词语,那你只消一个 半月就能被人认为是知识分子中的精英。相应地,你也会被认为是可以信赖 和值得尊敬的,更不消说得到更高的薪水。

认同对方

如果有人与我们意见一致,那我们一定很开心。这是一件理所当然的事情。有人考虑事情的角度跟我们一样,就表示他们会接纳我们,而被人接纳是一件非常重要的事情。但是,如果别人与我们意见相左,那我们就有被群体排斥的风险。当然,在理智层面上,我们知道不会有人直接告诉我们,说我们不能跟他们一块儿出门,仅仅是因为他们与我们有分歧(至少12岁以上的人是难以说出这种话的)。但是,"我们必须与别人想法一致才能融入大家"这种观念在我们小学毕业多年后仍然根深蒂固。

这种心理机制如此强大,以至于当别人同意我们观点的时候,我们不仅会觉得有融入感,还会对支持我们观点的人更有好感。而且我们会天然地更乐于聆听我们喜欢的人。

如果你希望顾客或同事(或暗恋对象)接受某件事情,有一个非常有效的办法,那就是让他喜欢你。不论你想要销售手机还是想要改变已有的观点,这个方法都适用。如果你预先站到他的战壕里,那么他下次会更容易接受你的观点,不论你讲什么。首先,让他解释自己的观点,比如某款手机很贵,或某个人看起来颇为自恋。然后,先说"我同意",再开始阐述你自己的观点。我知道这样听起来有一点儿虚伪,但请接着往下看。在你说完"我同意"以后,要先暂停一下,好让你刚表示同意的观点"渗入"对方的内心。然后,你可以这样告诉他你的观点:

"我知道第五代苹果手机很贵······而且那意味着你将享受到更优质的产品。"

"我知道菲克赛斯在他自传的序言里太自夸了······所以我们才有必要仔 仔细细地去阅读,验证一下他是不是言符其实。"

但是假如你并不同意他的观点呢?也没关系。你不必明确表示你究竟同意其中的哪一部分。哪怕你并不完全同意,也一定会同意其中的个别地方:

"我同意你说的……这也是为什么……"

"我同意你说的某些,比如……更进一步说……"

"对你说的某些具体的……而且那意味着……"

你也可以简简单单地说:

- "我基本上同意,然后……"
- "我同意"这三个字并不会自动就让人人都爱你、对你说的话全盘接 受。但这是一个很好的开始,你几乎不费吹灰之力就能有所收获。

语言技巧就像增益道具,你用得越多,就越善于将它们结合运用,效果就越好。任何一个玩《异型战机》或《长空超翼神》的人都知道,只有利用好手里的一切增益道具,才有可能通关。

不要用"但是"

上个措辞游戏中,你不知不觉地使用了双重技巧,"隐藏"的那个技巧也适用于其他情况。我们再看一下那句话: "我知道第五代苹果手机很贵,而且那意味着你将享受到更优质的产品。"不过你在实际生活中一般不会这样讲话。我想你可能会说: "我知道第五代苹果手机很贵,但是你也将享受到更优质的产品。"

看出区别了吗?为了有效使用"同意准则",在你把两个观点糅到一句话里时,要使用表示顺承关系的词,比如"然后""而且""所以"等。永远不要使用"但是",这是一个非常严重的错误。"而且"之类的词暗示着你接下来要说的话是一个自然的延续,比如"我很饿,而且想吃饭了"。而"但是"这个词则表示接下来的话是对前一句话的反驳或保留意见,比如"我很饿,但是并不想吃饭"。

换言之,我们刚才谈论的措辞技巧并不仅仅是同意对方的观点,而是要加上你自己的观点,并暗示自己的观点是对上一个观点的顺承。在现实场合下,我们可以这样说:

- "我同意……而且还有……"
- "我同意……而且那意味着……"
- "我同意……而且我想补充一点……"
- "我同意……因此……"
- "我同意……所以……"

"而且"之类的表顺承关系的连接词产生的衔接性非常强烈,即使你的观点与上个观点并不那么契合,也没关系,正如我前面说的: "我知道第五代苹果手机很贵,而且那意味着你将享受更优质的产品。"当然,并非价高的产品就是好产品。但是,表顺承关系的连接词可以暗示出前后两个观点有因果关系。相信你也发现了,对于这个技巧,你只是阅读了一个简短的介绍,然后你就完全理解了。

(阅读一个简短的介绍就可以完全理解,这本无须赘言,我想说的只是"然后"这个连接词。)

这个技巧也可作为类似"认同对方"的技巧使用,但是对方不一定要说出你完全同意的观点。设想你的观点是Y,并且你知道这个观点可能不那么普遍。但是,你知道X观点非常流行。那么你就可以从X观点讲起,先获取别人的支持,然后再串联起Y观点: "X确实很重要,因此,Y·····"这个方法常用在官方措辞中。比如:

甲方: "我们认为,老年人护理是一项非常重要的议题,所以我们要提高税收。"

乙方: "老年人护理当然重要,因此我们要降低税收。"

这两方实际意见相左。甲方想要提高当地议会的卫生预算,而乙方想要改善医疗从业者的市场环境。双方明明各执一词,但都用表示顺承关系的词,就和同一个目标——为老年人提供更好的护理关联上了。这是一个大部分人都会赞成的议题,非常适合优先提出来以获取大家的支持。设想一下不用"所以",用"但是":

"老年人护理确实非常重要,但是我们想把税收再降低一下。"

哦,如果真这样讲话,那就等着被"团灭"吧。

这个技巧能发挥作用的地方自然不仅仅限于政治环境。

- "公司以后的命运就取决于这个项目了,正因如此,我们不必过分关注数量,而要聚焦于当前的目标。"
- "我们之间一定要相互尊重,所以你应该把衣服全脱了,赤诚相见,我们才能真正了解对方。"

或者,为了进一步强调,你还可以结合"认同对方"的技巧:

- "我同意这件事没有按照预想的方式解决,因此我们没时间暂停了。"
- "我同意这项工作必须有人来做,所以我认为等待是合理的办法,直到 有人可以妥善地完成这件事。"

这里的另一个关键词就是"所以"。这个词表示在它后面的话不仅仅是 对上一句话的顺承,还是上一句话的直接影响结果。假如去掉"所以",说 出来的话就没那么可信了。

"我知道这项工作必须有人来做,我认为等待是合理的办法,直到有人可以妥善地完成这件事。"

如果你再次审视前几个例子,你就会发现"所以"常常出现或隐含在文中。

"所以"的变体是"这就意味着(这表示、这说明)"。这样看起来像是颠倒了因果关系。当你使用"所以"的时候,你会说"X,所以Y",例如,"我很饿,所以我要吃东西"。而"这就意味着"的使用方式则恰恰相反——"Y,这就意味着X"。例如,"我正在吃东西,这说明我很饿"。这一做法看起来似乎像在吹毛求疵,但是这种表达方式确实听起来更加温和——你出于好奇,打开了本书,这表示你是一个聪明的人,一定有兴趣学习这其中的细节。

明白了吗?

让我们再做一遍吧。

你出于好奇,打开了本书,这表示你是一个智力超群的人。进一步说,这意味着你一定能认识到加入一个影响力构建周末班的潜在价值,所以你需要在名额报满之前赶紧报名。

这样说会不会让你很想加入这个周末班?"这表示""进一步说,这意味着""所以"这些措辞暗含着"立刻就买"的鼓励,因为大家都在买。就是这么简单。

变换"但是"的语序

根据目前所学,"但是"表示转折,"而且"表示承接。这些词汇还有一个特征,即"而且"给前一个情况增加了一个思路,"但是"则抹去了上一个情况。"但是"就像电脑键盘上的删除键。如果有人告诉你:"你写的报告很棒,但是……"你听见这句话一定会认为自己的报告并没有那么好。你知道自己将被批评——"你写的报告很棒,但是里面很多东西是不准确的。"

这是一个很常见的句式。你的老板可能经常用"这个想法很好"来开启 谈话,获取你的注意力,让你觉得踏实,并接着告诉你他的真实想法。不过 他并不知道你的认识更超前,你已经在潜意识里识别出了这种套路。当你听 到一些正面的话时,就已经预感到了后面的"但是"。

显然,这关系到我们应该如何表达的问题。这里并不是说我们以后永远不能再用"但是"这个词,只是你需要确保将它用在恰当的地方。借助"但是"这个具备抹杀功能的词,你可以表达同样重要的观点,并且给对方带来一种全新的感受,而你要做的仅仅是变换"但是"的顺序。在"但是"后面,你要说本来用在你话语开始部分的内容,比如:"嗨,你报告里有几个数据不太准确,不过,你写得倒是蛮不错的!"

如果你这样说话,对方就很容易接受你的批评。当你用正面的评价去冲抵负面评价带来的情绪时,批评就变得没那么难接受了,即使这句话的重点其实还是前面那部分。但是,你不但没有令对方沮丧,反而带给他非常积极的感受。如此一来,他就不会因防御性的情绪而拒绝你的批评。相反,他会更乐于改正错误。

无论在什么场合,只要你需要对方欣然接收负面消息,你就可以使用这个技巧。如果你下次想告诉你儿子: "你这周末可以尽情在外面玩,但是今天晚上必须在家。"你可以转换顺序,这样说: "你今晚不能出门,不过你周末可以尽情在外面玩。"

如果你不想让同事失望,就不要说:"本来答应你今晚请你吃饭,但是 突然有事,今晚不能赴约了。"要说:"老是这样,又有急事,我们改天约 吧,下次一定请你吃饭。"

即使在家里,也不要说:"我知道你觉得帕特里克·麦高汉主演的《囚徒》是最好的电视剧,但是我更喜欢《暗域魔舰》。"要换一个说法:"我更愿意看《暗域魔舰》,但是我知道,你觉得帕特里克·麦高汉主演的《囚徒》才是最好的电视剧。"

但这还不是全部。你是个聪明人,当你要聊对方不喜欢的事情时,也可以转移事情的焦点。当你表述完自己的观点,就可以使用词语"而且"将话题切换到另一个结论性的、正面的问题。

"你今晚不能出去,但是这周末你可以尽情出去玩,而且那时候才能玩得痛快,对吧?"

即使你儿子心有异议,除非他先回答是否周末玩得更痛快这个问题,否则他无法提出他的异议。如此一来,事情的焦点就从负面消息变为他对问题的回答:"对,当然,我想……"他在此之后提出的任何异议都会变得软弱无力,因为他心里已然认识到,周末出去玩才更痛快。

如果你能把问题描述为经验,那就更好了,因为经验可以唤醒人内心的情感,而积极的情感会促进对方的情绪往更好的方向发展。试想,如果你这么说,你的同事会做何感想:

"我肯定还是会请你吃饭的,但是突然有点事,今晚去不成了。"

对方除了失望还能怎么样?比较一下换个方式:

"老是这样,今晚有点事,但是我改天肯定会请你吃饭的。你觉得周四去博卡·格兰德那家餐厅怎么样?上次去那家是不是玩得挺开心的?"

如此一来,你既没有因为爽约而令对方失望,还勾起了对方一些美好的回忆,并且让对方期待下次跟你的约会。这不失为一个解决爽约的好办法。

我的编辑约翰就在本书的手稿上使用了这项技巧。他需要告知我的出版 商亚当,他正在加快审稿的速度,所以他们的会议需要延后。但是同时,他

又不想让亚当失望。基于我们刚才所讲的技巧,约翰说出了教科书般的措辞:

"那本书我还没读完,但是写得非常棒,我很快就要读完了。我认为咱们应该推迟会议,这样我俩的准备才能更充分,开会一起讨论的时候才更有火花。你有没有觉得那才是更有创造性的会议?"

约翰得以推迟会议,而亚当则满心期待着二人的合作。(当然,这事不能告诉亚当。)

善用因果关系

我们所有的信念都基于某些因果关系,我们相信这些因果关系是通过我们的观察被发现的。我们相信某件事情,是基于一件别的事情。我们相信有重力,是因为物体会落地。我们相信共赢的解决方案是最佳的,因为它促进了与对方未来的合作。我们认为自己不够好,是因为别人这样告诉我们。我们相信神的存在,是因为……好吧,或许这个例子不是很好,但是你一定懂了我的意思。大体上说,我们不会这样表述潜在原因,我们更加关注结果。我们相信重力的存在,同意一个让双方都满意的解决方案。但是,万事皆有因。

请注意,让我们相信某件事情的原因未必为真,对我们而言,相信某件事是真的就足矣。或许其实并没有人说我们不够好,我们只是错听了别人的话,误会了他们。就这么简单。这种思想上的小反转也可以为你所用,让你去说服更多的人。自然科学已经确定了重力来自物体之间的吸引力,因此,如果我告诉大家我相信重力,是因为特克斯•艾弗里塑造的卡通角色"德鲁比"总是令我捧腹大笑,那么一定会有一个搞科研的人大动肝火,觉得我有毛病。但是人们在语言上不会这样严苛,任何事情皆可为因。看这个标语:"读了这本书,你就会知道它对你多么有用。"

这句话听起来很真实,合情合理。但是,这里的原因和结果分别是什么?结果似乎是"你就会知道它对你多么有用",假设的原因就是"读了这本书"。原因听起来很合理,仅仅是因为从语言学的角度而言,它是符合逻辑的。但正如我所说,它只是听起来合理,字面上合理而已。这句话本身并没有表达出事实上是否合理,或是否为真。在这件案例里,我希望它是真的,但它未必是真的。有很多词语可以表达两个说法之间"看似为因果关系,但事实上并无关联"的情况。比如:由、借助、表示、允许、假设、导致、迫使、引发、使得、将会、然而、决定。

"从我们公司的价值观来说,我们所做的事情意味着我们现在完全有能力使用一种和从前不同的方法。"

"电视剧《恐怖博士的欢唱博客》中的那首歌《全新的一天》令我开始相信自己。"

如果你愿意花一分钟时间想想如何在日常生活中使用这项技巧,你就会意识到如何更加有效地影响别人。

如果你仍然不能相信我,请再看一遍上一句话。是不是很有说服力?

更进一步来说,如果我们说X导致了Y,例如阳光导致了晒伤,那就是说我们获得的X越多,承受的Y就越多。我们在太阳下暴露得越久,晒伤就越严重。这是一个很简单的逻辑。但是事实上未必如此。一个很简单的情况就是,暴露于X多,也可不必承受相应多的Y。即使你因为想吃草莓白巧克力味的雪糕而出门去买,也不意味着你越是想吃,就买得越多。即使你千万倍地喜欢雪糕,但是也只需买一个。

再强调一遍,大脑更倾向于听起来合理的选项。"更多的原因会产生更大的结果"听起来好像是一个真理。此处还有另一个思想上的反转,如果使用得当,将会让人更加信服你。

上一节中,我已经阐述过,阅读本书会让你意识到本书的价值所在。而你读得越多,你从中发现的与你的所需有关的内容就越多。

你想要体验的渴望越强烈, 你就越想早点联系我。

我再一次使用了这个技巧。听起来完全合理正确,对吧?你定义为因果的两件事可以是完全相反的。当你想阻止别人做某件事时,这个方法就非常有用:

"你越想与我们的竞争对手做生意,你就越会意识到与我们一起做生意 是多么明智!"

当你的客户听到这种不合逻辑的话时,他们的大脑就会开始想找出令其 听起来合乎逻辑的理由(合乎逻辑后即为真)。这种思维预设了你所言并无 矛盾,因为一般人不会很自然地说一件自相矛盾的事。所以,他们会试图找 出一件事情将这两件事统一起来,并开始思考为什么跟你做生意会对他们有 利。反过来,这就意味着,他们会主动找出选择你为生意伙伴的论据。 我在上一次演讲《在你头脑中》曾说过: "你越试图张开自己的双手, 就会发现双手粘得越紧。"当时,我要求观众把双手紧紧扣在一起。

假设一直这样握着,终有一天他们会发现,自己无法再次分开双手。他 们的大脑听到这个因果陈述,然后使其成真。

没有选择余地的"或者"

大脑并不喜欢困惑,它倾向于接受第一个接触到的有逻辑的、能帮助它 厘清困惑的结论。为了让某人毫无异议地接受某个观点,你可以先让他产生 一点困惑,比如使用一个表意不明的词——"或者"。

如果你想让你的学习伙伴做一件事情,比如快点儿提交报告,那你就可以告诉他,他可以"现在交报告,或者……"无论你在"或者"后面说什么,他都会认为那是给他提供的另一种选择:现在,或者以后;今天,或明天。如果"或者"后面说的依然是同一件事情,比如"现在或者马上",那就会让人困惑了,与大脑在听到"或者"后的预期有所不同。他势必会觉得你给的截止时间有点儿不合理。但是在你这样告诉他以后,立刻再说一件完全不一样的事情,然后以一个问句结尾,那么他就会更加留意那些他更能听懂的部分。如果你说:"我需要你午餐前发邮件给我,或者在你出去吃饭之前发给我。还有一点,我希望你在这个项目上进展顺利。有没有什么我可以帮助你的?"

然后他就会想:"他第一次的话听起来有点儿怪,我就直接跳过去吧。 然后他又说了什么?是的,项目进展顺利。但是我想跟他谈谈这件事。"那 么他就会说:

"是的,如果今天下午能一起完成就再好不过了。"只要他说出了这一 点,那么一开始的困惑就会被抛在一边。

这样的方式会让人们觉得他们还是有选择的,即使事实上并没有。你看,你说的话并未完全从他脑子里消失,提交报告的事情依然存在,你只是让他忽略了他其实并没有什么选择这一点,他会觉得午餐之前交报告是因为这是自己的选择。事实上,"选择"这个词已经无可避免地进入他的潜意识里了。

这个方法看起来颇为复杂,但是这个报告的案例只是想帮助你更好地理解这个方法。当你远不能确定对方是否愿意按照你所希望的方式行事时,就可以使用这个方法。只有在这个情况下,这个方法才能发挥最大力量

——"我相信你在离开之前一定会去买真空吸尘器,或者把它带回家。所以你觉得红色的适合你,还是黑色的适合你?"

对方绝无拒绝机会。

"或者"是众多不起眼的字词之一,其中大有文章可做。我想你会用这个技巧提高自身的沟通能力,或在与对方交流时占得优势。或许你已经在尝试使用前面学过的技巧,也许已经见识到了这些技巧确实有用,想要立刻把我别的书也一并买回去;又或者你在计划一次买一本。唯一重要的事是,你正在获取的知识正好是你需要的,而我希望你知道自己需要什么。

当然,提高沟通能力与占得上风是同一件事,你当下买书或以后再买于我并无差异。只要你学会其中的方法就可以了。

正确地使用"你"

"这件事跟我有什么关系?"每当我们看到、听到或经历什么事时,脑子里第一时间就会浮现这句话。其实我们每天都会在不知不觉中一遍一遍地问自己这个问题,而下一个问题就是:"我能否从这件事里有所收获?如果有,是什么?"当你与其他人交流时,你可以从对方的角度帮助他解决这两个问题,即使他本人并未提出。这样对你自己所求的结果也会带来巨大的影响。从我个人的角度,我喜欢以最小的付出得到最大的收获,而这正是此处所讲的技巧的特征。这项技巧就在于你如何安放一个字——"你"!

首先,尽量频繁地在句首使用"你",这体现出你在优先考虑他人以及他人的利益。这个方法非常适合用来请求帮助。假设你不想去开会,如果你说:"我一定要去开会吗?"听起来你像是只考虑自己的利益。对方一定会回:"也许你应该也考虑一下别人。如果人人都像你一样,该当如何?"

但是如果你从他人的角度这样问:"我不出席会议,你们可以吗?"问题就不再是你是否一定要去,而变成了对方是否能独立负责这个会议。答案自然是可以。"没问题,如果你不能参加的话,我会坚守岗位、主持会议的。"

当你需要帮助时,不要说:"我需要帮助。"而要说:"你能帮我吗?"两者在语言上或许并无太大差别,但是在听的人心里却是天差地别。在前一种情况里,你开口便是需要帮助,把问题留给了同事,而同事或许并无提供帮助的动机。在后一种情况里,你令对方主动自问是否能帮助你。如果他有能力帮助你,自然就会付诸行动,因为他希望自己更加友好助人,就像大部分人那样。

这种方法适用于任何情况。将你的话跟对方联系起来会显得你们更加亲密。不要说:"做得好!"要说:"你做得真棒!"

为了增强融入感,也不要说:"结果正如所料。"要说:"你会发现,结果一定不出所料。"

向老板汇报时,不要说: "周五有一场会议。"要突出针对性: "您周五会来参加会议的,对吧?"

到目前为止,我们已经解决了第一个问题: "这件事跟我有什么关 系?"下面解决第二个问题:"我能从这件事里获得什么?"如果你想让你 女朋友帮你做些什么,就要先确定你女朋友能从中获得什么。如果你这样问 她: "斯图尔特·戈登拍了一部新电影,肯定不错,要不要周五一起去 看?"那她会想:"他觉得不错,我也会觉得好看吗?"但是如果你这样 "你一定会爱上斯图尔特·戈登的新电影的,周五一起去看吧!"那就 已经说出了她能从中获得的: 她会爱上! 当然, 她可能还是会自问, 或问你 (问你的可能性更大),为何她会喜欢这部新电影:剧情很吸引人吗?有没 有涉及乳胶特效化妆的刺激场面?杰弗瑞•考姆斯是否参演了?或是别的什 么。注意当前的实际情境,她其实是在请你帮她找一个她会喜欢这部电影的 理由。她是否会喜欢这部电影不再是问题,问题变成了她为什么会喜欢。通 常别人甚至都不会问你这种问题,大家都在尽量避免思虑过多,因为思考是 一件很辛苦的事。由于你替她做了思考,决定了她对这部电影的观感,告诉 了她能从这部电影里得到什么(一次美妙的观影经历),她自己就不必再费 心了。这对她是一件好事。毕竟,在我们的成长过程中,就一直是由身边人 告诉我们该怎么做,比如家长、老师或其他权威人物,我们很容易就能退回 到从小养成的模式中。

用"你"字开头,以表示你在为对方考虑,然后说出对方能从中获得什么,他们就会出于自身利益而听从你的每一次突发奇想。

补充提示

"你"这个词也是表示赞美的关键一环。普通的赞美,如"我觉得你的外套很酷",虽然指向穿外套的人,却将焦点转移到了说这句话的人身上,那么重点就落在了说话人的品位上,而不是外套本身。这也是很多人不那么享受赞美的原因之一。他们明白,赞美通常只是某个人的一种炫耀方式。

将赞美的焦点放在对方身上,效果就事半功倍了。再强调一遍,要以"你"字开头,不要说"我觉得你的外套很酷"或"我认为你比赛时

那一投帅呆了",停止说你自己。请说: "你穿这件外套真的很酷。" "你比赛时那一投帅呆了!"

多使用"我们"

我们都希望自己能参与某件了不起的事情,所以社群意识是最有用的概念之一。因此,你要尽量多用"我们"这个词。大部分情况下,我们会把这个词用于相互认识的人、关系亲密的人,或在某方面有关联的人,比如家人或同事。通过在交流中使用"我们"或"咱们",你甚至能在陌生人之间创造出一种亲昵的关系。陌生人听到这样的话会备感亲近,感觉你是"同一阵营的人"。反过来,当你有所求时,他们也会给你所需。

你可以经常在说话的时候加入"我们"或"咱们"。最简单的例子就是你平常不假思索就会说出口的一句话——我猜你应该经常说: "我们今天的天气真好啊!"(当然你也可以说: "多棒的天气啊!"但是你不会。)至于"我们"的确切所指范围,并不总是那么重要。例如,在说到天气的时候,"我们"可能是指所有享受到这个天气的人,也可以表示"在同一个部门工作的人"、"喜欢某种饮料的人"或"一般人"。通常情况下这一点也无须刻意解释。如此措辞会带给人一种社群意识和归属感,屡试不爽。

所以你不应该说:"这份季度报告看起来很棒。"要说:"咱们的季度报告看起来很棒。"不要说:"你觉得这对公司业务意味着什么?"要说:"你觉得这对我们公司的业务意味着什么?"在私下里,更不要说:"那样看起来不太好。"要说:"你觉得我们有胆量去做这件事吗?"

积极倾听与回应

将你和世界上其他99%的人区别开来的关键,就在于你是否懂得用心倾听的重要性。如果你希望别人给你力量,你应该倾听他们的声音,就如倾听这世界上最重要的事情。也许你听到的就是最重要的事情。

但是,仅仅如此还不够。你还要尽量倾听得自然专注。尽管从传统意义上说,积极倾听时应不时加一些单音节的词,但如果你真的一边听一边应付着"嗯哼"、"嗯"或"不可能",那未必是一个好方式。就算你在别人讲话时一直很认真地"嗯",你还是有可能看起来兴味索然。假设你正在跟一个人交谈,对方也一直在发出一些音节作认真聆听状,但是很显然他并未听进去,因为你是在他写邮件的时候跟他讲话的:

"我打算下周每天都戴这个渔夫帽。"

"嗯,可以啊……气死我了,电脑又死机了。你刚说话了吗?"

"没。"

为了表示对他人所言的关心,你需要做的不仅仅是发出一声"嗯"。一句完整的话,还有你真切的语气,才足以表达你的关心: "我完全理解你这样做的理由。""发生了什么?""听起来很有趣,但是有一点吓人。"

这样会让别人觉得你不仅仅在倾听,还听进去了,对他的经历感同身受。你不仅看起来颇感兴趣,还询问了一些相关的问题。重要的是让他觉得自己很重要。如此一来,你和你的愿望对他也成了一件重要的事。

补充提示

在谈判中,积极倾听通常被认为是一种行之有效的策略,在治疗和训练中亦是如此。在这项技巧中,听话者要重复对方的话,然后以"你是说······"来推进。

在章节4.2中,我们将更详细地解释这一点。简单来说,这一策略的理论依据是说话者会对积极倾听者产生更多的移情,因为人人都喜欢他

人认真倾听并试图理解自己。这样的谈话过程还会让说话者有机会纠正倾听者的错误理解。

巧的是,也有研究表明,这样的倾听也可能带来恰恰相反的结果。有时候积极倾听者可能毫无所获,比如在婚姻中。在某些情况下,积极倾听可能只会让事情更糟。当然也有证据表明积极倾听者会有所收益。所以,当你积极倾听时,还要做到主动观察。你要留意他人的面部表情。在一段谈话中,当你说到"你是说……"这句话时,你要认真看着对方的嘴和鼻子。如果你注意到对方轻微地皱了一下鼻子,或微微翘起了上嘴唇,这是蔑视你策略的下意识反应。如果你想学习如何分辨他人的轻蔑,可以找一面镜子来练习。当你看到对方脸上流露出这种表情时,你就要尽快调整自己的方法了,要么采取其他形式的积极倾听,要么采取积极倾听以外的方法。

重复对方的话

即使最优秀的倾听者也有"歇业"的一天。有时候想出感同身受的一句话并不容易,一个人总有无法全神贯注去倾听的时候。对于倾听者来说,很难享受到与说话者同等的乐趣。有时候人们说的话是你早已预料到的,或是你已听过数十次的,所以你就左耳进右耳出。直到你忽然发现对方在等你一句机智的反馈或表示你的同理心,而你完全不知道该怎么回应。

幸运的是,有一个非常简单的说话小技巧可以帮助你摆脱这种困境:重复对方话里的最后几个词。它会帮助你营造出认真倾听状和融入感。它还有一个额外的好处——讲话者会将你的反应当作一种鼓励,向你倾诉更多,而你无须多费力气就可以让谈话变得更有趣(对他而言),因为他会一直讲自己觉得有趣的事情。有一个非常浅显的例子:

- "昨天我吃苹果吃到肚子疼。"
- "肚子疼?"
- "是啊,吃苹果之前没怎么吃东西。"
- "之前没吃?"
- "早餐吃得比较早,后来又一直忙事情。"
- "你事情很多啊?"
- "对,我要把刚买的船放到水里。"
- "你买船啦?"
- "是,我以前没告诉过你吗?我攒了三年的钱,所以……"

诸如此类。但是一段对话不会一直这么琐碎,因为重复别人的话已经被证明是一种行之有效的发现对方内在动机的方法。例如,有个顾家的男人打算买一艘船,他已经告诉销售人员他想买安全稳当的船,但是对销售人员推

荐的样式又都不感兴趣。最后,销售人员变换了策略——不再继续推荐更多的船,而是开始重复顾客的话:

- "嗯,这款很好,但是我不确定是不是我想要的。"
- "不是你想要的?"
- "对,我想要一款更符合我风格的。"
- "更加符合你的风格?"
- "对,那种……更快的。"
- "更快的?"
- "正是,比如那边的那些赛艇。我们可以看一下吗?"

事实证明,这位先生并不是在找安全稳当的船,至少他内心深处不是。 他其实想要一款更有辨识度的、更快的船。问题在于,他自己一开始也没有 想清楚自己的需求,那销售人员又怎么可能拿得出让他满意的船呢?

在交流中,重复别人的话,不仅仅是以最小的付出参与谈话,还能给对 方一个确定自己心意的机会,因为人们并不总是清楚自己想要什么。无论你 是推销船只,还是推销观点,你在谈话中获得的信息都是无价的。

转移谈话主题

当双方讨论的事情对你不那么重要时,谈话就可能会陷入胶着状态。当你和老板讨论一件事时,你可能对于他执着的观点并不是那么有兴趣。又或许,当你在拼命细数某个产品的优点时,顾客却搬出了一大堆意见。你负责指导的小组开始讨论一些不相关的话题。当你想和暧昧对象商量去哪儿吃晚餐时,他突然开始说办公室别的同事是怎么议论你的。

碰到这类情况,你就需要对对方的思路加以引导。"我们现在一定要谈论这个吗?""说这个什么时候能到头啊?换个话题吧!"这样回应不是好方法,只会让人觉得你在抱怨。好方法是要借助微妙的措辞,把他正在谈论的主题转移到你想要谈论的主题上。你可以这样说:"问题不是······而是······"

"问题不是你将会碰到什么样的难题,而是即使得不到这个好处对你也 无影响。"

"问题不在于有多少人会谈论这个,而在于你今晚打算玩得多开心。"

这个技巧还会有助于你掌控整个谈话的主题,将其引向一个完全不一样的方向,而你们的话题走向甚至可以与最初的话题完全不相关。假设你在一家书店里看到了本书,如果我劝你购买本书,你可能更想知道今天哪部电影要上映。买书和看电影是两个完全不同的话题。但是试想一下你就会发现,真正的问题并非是要去看哪部电影,而是如何有效利用你的业余时间。也许你只是想娱乐一下,但是电影除了带给你短暂的消遣,还剩下什么?如果你既可以消遣,又能学习如何借由他人达成心愿的技巧,那何乐而不为呢?真正的问题不在于你要在这上面花费多少时间,而在于你会多快开始。那你是愿意当下就买下这本书呢,还是离开的时候在收银处结账?

打破对方的固有行为模式

我们的很多行为都是被预设了发生次序并自动执行的。比如握手的时候,先抬起胳膊,伸出手,握住对方的手,直视对方的眼睛,然后上下晃动,并介绍自己的名字。所有这些行为发生的时候,我们完全无须思考其中具体的步骤。我们使用的是一种经由重复而变得自动化的行为模式。

当你在跟一位同事打招呼的时候,你可以尝试一下打破对方的固有行为模式。先伸出手,然后在握手的时候做一些出人意料的动作,对方一定会陷入短暂的困惑状态。他的大脑需要片刻的工夫才能意识到固有行为模式已不适用于当下。大脑以为自己知道接下来要发生什么,但是情况突然发生了变化,完全脱离了既定轨道。大脑需要快速分析当前的情况,并做出决定。由于你才是打破固有行为模式的那个人,所以当他的大脑在疯狂寻找新的线索时,一定会把焦点放到你身上。这时,他的大脑会进入一种易于接受建议的状态,对任何外在的影响都来者不拒。也就是说,你这时候给出的想法和建议都会被不假思索地接受。

但是,这时候提出的要求应该是简单明了的,比如在食堂里请求插个队,或让对方邀请你去看某个表演。你并没有太多的时间去慢慢施加影响,此时任何复杂的建议都只会让对方无法完全理解你的要求。如果你提出的事情比较容易为对方所接受,那也是一种可行的办法。但是如果你阔步走进老板的办公室,用一种很奇怪的方式打招呼,然后要求双倍的薪水,那我估计你会竹篮打水一场空。如果你心心念念想这样做,也可以放手去做。你可以慢慢在对方心里埋下种子,表明你在工作上的付出值得更高的薪水。在以后的薪水谈判中,这颗种子自然会成为你的助力。

打破别人根深蒂固的行为模式竟然是这么有效的影响方法,也许有的人会觉得诧异。但是这个方法只是听起来奇怪,当你付诸实施的时候,就不会觉得怪异了。催眠师在面临短时间之内要通过暗示让对方进入催眠状态的情况时,也会经常使用中断握手这个方法。

握手只是其中一个例子。你可以在任何情境下找到这种可以利用的行为模式。有一些行为模式是我们经常见到并会使用的。另外还有一些行为模式

是专属于个人的。如果你留意到同事像往常一样关了电脑,理了理桌面上的 文件,然后把椅子推到桌子下面,打算下班,你就知道这是她的习惯性行 为,而你的机会就来了。你可以走上前,在她要推椅子的时候帮她把椅子推 到桌子下面,在她还看着自己的双手发蒙的时候,你就可以握住她的手,看 着她,说: "我俩在一块儿一定会很开心的。"然后迅速松开,转移到另一 个话题,比如周末要做什么。

正如别的影响力技巧一样,你一定要保证你的技巧水过无痕,不能让对方的脑回路事后有所察觉。

补充提示

这种行为模式也存在于一种更笼统的层面。如果你旁边有人处于发怒边缘,马上要扇你一耳光了,你可以把愤怒情绪和随之产生的攻击行为之间的关系看作一种模式。如果你不想被打,你就要能够打破这种模式。其中一个方法就是开启一个完全无关的话题。如果你很淡定地说起一个与当前情境无关的事情,就可以彻底转移对方的思虑。当对方还在努力恢复平静的时候,你已经完全掌控了局面,引导他远离攻击行为。

- "该死的,我要把你……"
- "我养的一只猫死的时候已经7岁了。"
- "哈?"
- "我的猫。它活到了7岁。"
- "你在说什么?"
- "你养过猫吗?"
- "那跟这有什么关系?"
- "7年对一只猫来说很长了。很多猫活不过7年。"
- ""
- "你这些天怎么样?有没有什么想聊的?"

呼应和引导

我猜你之所以阅读本书是想要掌控自己的人生,不管是工作还是生活。 你希望屏蔽外界那些不良的影响。既然你有时间阅读本书,想学习几个技 巧,甚至跃跃欲试,那么你一定希望比之前更加有掌控力。我想当你有此感 觉时一定很开心,这是件好事。当你读到这里的时候,可能会觉得掌控力更 胜从前。我不知道你现在所处的位置,不知道你所处的环境嘈杂还是安静, 但最重要的一点是,你要保持内心环境的安静。当你开启影响力构建时,你 会突然意识到你的人生将会发生怎样的变化,就在此刻,你的内心会步入一 个完全崭新的境界。正如你所见,这句话对你的生活和工作都适用。

当你掌握这些全新的知识、获得全新的视野时,也许你的心情会像巴黎水的气泡,你会想跟所有人分享。别着急,你只需要送他们这本书就可以,他们一定会对你心存感激。

但是在你疯狂从网上商城或图书大厦购书之前,我想我们还要看一下这里的措辞游戏:呼应和引导。

呼应和引导也是从催眠师处学来的技巧。所谓引导某个人进入催眠状态,主要是将被催眠者带入一个不会抵抗或会听从催眠师建议的状态。如果我说"放松,寻找内心深处的自己",对方也许会说"我不想照做",而这绝不是我想听到的。我需要的是他自发的顺从。但是问题就在于建议终归只是建议,而建议是可以被拒绝的,就像建议对方"放松"一样。因此,催眠建议往往结合了被催眠者已知的真实表述。这样做是为了让对方接受一些并不十分确切的信息,并让对方觉得十分真实:

"你能听到我的声音,你看到窗外有小鸟飞过,而你发现自己的身体在慢慢放松。"

前两项描述(关于声音和小鸟)是真实存在的,而第三项描述就未必是真的。但是当第三句话放在两个真实情况后面,就会更容易为人接受,让人们实实在在变得放松。或许你也发现了,这里的措辞也沿用了前面说过的因

果关系。第三句话是作为前两句话的结果出现的。如果我想让这件事更明确,我还可以加上"而且"这个词,增加表述的真实性。

这就是所谓的呼应和引导。这项技巧始于呼应,终于引导。所谓呼应,就是同意对方当下的感受。先认可他所理解的真实,然后引导他接受你的观点。如果表述的真实内容相互关联,可用于自然会话,正如我上面提到的那句话,最后整个催眠就会达到完全的水过无痕,不被察觉。

当你阅读到这里,开始理解这项技巧的效果时,你会迫不及待想要继续读下去。接下来的内容有很多,但是首先,我们先回头看一下:两句真实描述——"当你阅读到这里,开始理解这项技巧的效果时"和一句建议——"你会迫不及待想要继续读下去"。我猜你会毫无异议地同意我说的这句话。你可能会有点生气,还会坐卧不宁,想让我不要再沾沾自喜,赶紧往下说。

如果你是一名销售人员,可能会觉得这项技巧跟销售理念里的"'是'成交法"非常相似。所谓"'是'成交法"就是连续提出2~3个会让对方回答"是"的问题,以此让对方在听到下一个问题时也回答"是",例如:你喜欢去剧院看表演吗?(是。)你喜欢罗宾·威廉姆斯吗?(是。)你喜欢他的新戏吗?(我想······)我有明天的票,几点接你比较好?(你在读什么书?)

这个方法的核心也是在已被接受的事情上增加些新的东西,但呼应和引导除此之外,还有一个关键点。表述的真实内容并非凡事皆可(比如罗宾·威廉姆斯),而要关联对方当下的感受,必须是单凭感官就可以确定为真的事。他能听见声音,能看见小鸟,都是事实;而你能阅读,也能理解一件事情,也为事实。真实的表述必须着眼于当下。无须探根溯源,只需点明所述内容均来自真切的身体感受,无须刻意言明推论过程。相比起抽象地谈起喜欢或讨厌的演员,当下的感受更加深切、更加有力,因为感受不言自明。随后的催眠建议也是关于当下的感受的——"你发现自己的身体越来越放松""你会想学习更多"……真切的感受比去不去剧院的决定更加私密,也更加个人化。如果你希望别人听从你的引导,那你就需要尽可能地触发他的感觉。

上面的表述其实有些夸大。你不大可能仅仅通过让对方同意一个语句就改变他的观点。呼应和引导其实是要在一段对话中反复运用的。每一次的重复都是在逐步接近你最后的引导。当然,其间的每一次重复都需要基于对方的反应做出适当调整,基本上一个合理的模式如下所示:

步骤1:呼应——呼应——呼应——引导

步骤2:呼应——呼应——引导

步骤3:呼应——呼应——引导——引导

步骤4:呼应——引导——引导——引导

我不能保证你百分之百掌握了这项技巧,所以我建议我们再一起看一下 具体说明,并用上面的模式做详细分析。

步骤1

(呼应)我猜你阅读这本书是想要掌控自己的生活,不管是工作还是生活,(呼应)你都希望杜绝外界那些不良的影响。(呼应)既然你有时间阅读这本书,想学习几个技巧,甚至跃跃欲试,(引导)那么你一定希望比之前更加有掌控力。

步骤2

(呼应)我想当你有此感觉时一定很开心。(呼应)这是件好事。 (引导)当你读到这里的时候,可能会觉得掌控力更胜从前。

步骤3

(呼应)我不知道你现在所处的位置, (呼应)不知道你所处的环境嘈杂还是安静, (引导)但最重要的一点是, 你要保持内心环境的安静。(引导)当你开启影响力构建时, 你会突然意识到你的人生将会发生怎样的变化。就在此刻, 你的内心会步入一个完全崭新的境界。

步骤4

(呼应)正如你所见,这句话对你的生活和工作都适用。(引导)当你掌握这些全新的知识、获得全新的视野时,也许你的心情会像巴黎水的气泡,(引导)你会想跟所有人分享。(引导)别着急,你只需要送他们这本书就可以,他们一定会对你心存感激。

告诉我,你想预定多少本?

指出对方的问题,告诉他你有解决方案

一般情况下,大脑的评估机制倾向于把负面事情想得更加糟糕,而对积极的事情则比较客观。人们往往会把遗失一个泰迪熊想得比实际情况更加糟糕,而把找到一个泰迪熊仅仅当作还不错的事。同样,丢掉一份工作会让人万分难受,而找到一份新工作只是一件普通的好事。通常,相对于如何实现愉悦感,我们更关注如何回避痛苦。我们会想方设法远离不适,但不会同样努力地去追寻快乐和舒适。正是因为如此,很多广告不仅仅宣传产品本身有多棒(提供愉快的感受),更重要的是,它还会说明这件产品会如何解决你的问题(如帮助你避免某些不愉快的事情)。电视上的广告经常会说:

- "你难以入眠吗?"
- "你是否经常头痛?"
- "你是否敢露齿微笑?"

你可以利用这种心理机制让别人理解并听从你的建议。无须担心你的竞争对手有多天花乱坠地宣扬自己的想法或产品的好处。你只需要指出你的客户、老板或孩子正在面临的问题就可以。告诉他们你有解决方案。只要他们认为你是对的,就会全神贯注地听你说。当然仅仅如此还是不够的。你还希望他们同意你的方案。为了达到目的,你还要说:"如果你现在不采取对策的话,事情只会越来越糟。"

具体说起来,比如: "我看得出来,你在担心你的团队是否能如期完成项目,毕竟他们花了太多的时间在规划上。而这款软件可以帮助你们同步管理高达100个不同的项目,这样假如你们同一时间有20个在处理的项目,那么这款软件每月将为你们节省出40个小时。考虑到你们目前在处理的项目比过去要多,只会愈加手忙脚乱,不利于培养客户。所以你们眼下就需要处理这种情况。"

如果是跟你的孩子,那你要说: "你跟我说你想去迪士尼,但是你自己 又没有太多钱,这可是个问题。你每清理一次地板,我可以给你20美元。还 有十个星期才到暑假,去迪士尼需要200美元,如果你现在开始执行的话,去 迪士尼完全不是问题。等待的时间越长,获得的快乐就越少,因为别的学校也会过暑假,到时候每个窗口都要排很久的队。"

如果你想跟老板的一个非常重要的大客户合作,你就可以这样说:"我想着,如果您还要负责这个新开的账户,那您就没法好好享受计划已久的百箬芭之旅了。最好能委派一名代表,我提议这个夏天跟您共同管理这个账户,这样您休假的时候,我就可以接管了。如果不找代表的话,到时候不仅不能妥善管理账户,还会影响您和家人的度假,这对您就太不妙了。我们在当地的联系人叫什么?"

很多时候,狡猾和关爱之间的差别仅仅是视角的不同。

补充提示

有时候,你可能并没有一个特定的问题要解决。可能我们当下处于一种比较平和的状态,既没有特别的欢愉,亦没有痛苦的遭遇,所以并无特别的动机去改变一件事。那么你首先要令对方认为,他所感受到的平和状态实质上是一种消极的状态。

你需要向对方指明,如不及时应对这种状态,可能会有什么后果:

- "你或许觉得可以沿袭你一直以来的做法,但是你要知道这个世界是不停运转的。如果你一直这样,就会被时代抛在后面。"
- "如果你现在还不着手开始的话,那你相对其他人就会处于劣势。"
- "你真的打算就这样踌躇不前吗?就这样一辈子拿着那点可怜的死 工资?"

诸如此类。这些话可能有些逆耳,但是正如老话所说,在爱、战争和权力里,一切都是合理的。

唤起对方更多的情感

很少有人可以仅仅通过理性的思想就让别人顺从。理智或许能解释原因,但是如果没有伴随而来的情感,则会一事无成。这一点并非耸人听闻。从身体的角度来看,我们所经历的情感涉及特定的激素和内啡肽,正是这两种物质触发了我们的行动。例如,如果不先来一剂肾上腺素,我们很难开始跑起来。最好的演说家都要试图唤醒听众内心强烈的情感,再用情感触发行动。因此,在影响力构建中,理性的辩论往往并不能打头阵。马丁·路德·金和阿道夫·希特勒在演讲中都运用了这项策略,或许这也是二人之间唯一的共同点。

但是正如我所说,这里涉及的不仅仅是唤醒他人的情感、触发对方的行动。你所能唤起的情感越多,他们就越能为你所用。你能让对方感受到的越生动,你说的话就越能吸引他们。下面就是一篇对本书的介绍:

首先,我要说:"谢谢你!"你选择了它,就说明你是为数不多的了解影响力构建在人际关系中价值的人。我们经常忘记为自己骄傲,或者经常缺少付诸行动的勇气。所以勇敢迈出这一步,拍拍自己的肩膀,去搞定它吧。

在我长大成人以后,我在工作中见识过各种各样的行为和影响力。 不幸的是,我留意到很多人非常无耻地、有意无意地滥用影响力技巧。 正是这些人,常常给周围人带来不适,总让人做一些不情愿的事情。唯 一让你自己远离这种负面影响的办法就是意识到影响力技巧的存在,掌 握一种应对的策略。这个应对的策略就是影响力构建。

我并非危言耸听,他人错误地使用影响力是会直接伤害到你的精神和身体的。你每天都要面对来自四面八方的影响力,而它们当中的很多远没有你想象的友善。

但是这件事情还有另一面。同样一个技巧,既可以用于不道德地实施影响力,又可以用于正面的影响力构建。本书是为你而写的,但是对

你身边的人也是大有裨益的。如果你想获得一份完美的工作或一个完美的伴侣,也是完全可以使用它的。当你在进行影响力构建时,你就会完全有能力反转那些试图影响你的小伎俩,可以专心为自己和他人的生活增添色彩。

已经熟练掌握影响力构建的人通常是积极而乐观的人,他们相信自己能得到任何想得到的东西。如果你遇到一个人,他说"生活赐予了我们太多东西"这种话,而且看起来似乎已经拥有了生活赐予的大半东西,那么你遇见的这个人很可能已经掌握了影响力构建。

很多时候,我们一想到要做的事情会影响自己的生活就自动放弃了。我们努力想要实现的新身份最后变成了不可能实现的事情,而不可能实现的事情早已堆得满满当当。对于影响力构建亦如此。你选择了本书,就是向前迈出了一大步,但是你下决心学习并使用这些新技巧的意志够坚定吗?对很多人来说,诚实的答案很可能是: "不是很坚定,我主要是比较好奇。"这完全可以,好奇心很好。但是,有时候好奇心也会沦为懒惰的借口。如果你知道自己缺乏透彻了解任何事的毅力,那么每当你意识到自己并未达成自己的期待时,你构建的自我意象是什么?

对自己失去信任是你所能经历的最悲惨的损失。大部分人开始焦虑的时候,都会觉得他们可以想办法改善自己的焦虑。但是他们并不清楚怎么实施,因为如果他们清楚,也就不会陷入这种情况里了,而这种无计可施的状态只会让人更焦虑。再没有什么比失去对生活的控制更让人难受的了。

幸运的是,有一个非常简单的方法。首先,决心学习影响力构建,让自己有能力以一种前所未有的方式掌控自己的生活。通过这样一种方式赋予自己力量,那么无论别人如何善于影响人,都无法阻挡你。而你以后都会是那个更加崭新的、更加强大的、更加快乐的自己。

当你开始掌握这些技巧,实现对自己生活工作全面的掌控时,你还会感受到一种不容忽视的解脱。你完全无须担心自己会被别人碾压,你只需尽情去想那些让你能享受生活的事情,比如滑雪、设计一个家庭影院,或者自己当老板。

你可以设想很多事情,而且你会发现,你获得的这种实实在在的力量将会改变你的行为,让你成为更好的自己。你整个人会变得更加放松,可以更加自在地跟人交谈。当你发现自己不再是不良影响力的受害者时,会有一种自由感。你会获得全世界的支持,随时都能做自己想做的事。

要记住,我们常常后悔的其实是我们没去做的事,而不是已经做了的事。谁都不知道自己能活到哪一天,在世界上的每一天都是一个机会……也许突然有一天就发现再也没有机会了。每一个清醒的时刻都是机会,一旦你掌握了影响力构建,你就可以用一种全新的方式利用这些机会。你将来唯一会觉得遗憾的事,就是你没有利用时间早点学习。

如果你已经开始了,那么你唯一需要做的就是坚持。我无法保证影响力构建一定会改变你的生活,但是我承诺一旦你开始付诸实施,你的生活一定不会止步不前。

你现在的感受如何?当你在实施影响力构建时,是否会为未来的各种可能性感到兴奋?你是否曾给自己定下目标,决意改变自己的生活?你会为得到这样一本书而雀跃吗?果真如此的话,就对了。上述所言都只是为了带你乘上一辆情感的过山车,为了让你觉得你比你所想的更加需要本书。这篇介绍一共12段,每一段都涉及一种情感,依次是:自豪、愤怒、恐惧、希望、嫉妒、羞耻、悲伤、幸福、解脱、期待、遗憾和好奇。但是如果你仔细看,就会发现它完全没有提及理性的辩论或基于事实的原因,因为完全没必要。情感主宰了一切。

换句话说,如果你渴望激发自己的参与感、决心和驱动力,那就尽可能 学习那些伟大的政治领袖的行事方式。你可以通过表达自己的眼界和梦想去 激发他人的情感,理性反而是次要的。

慎用雷区词汇

运用影响力构建中的语言技巧就像在他人的大脑里发射自控导弹。但是,这里还是有一些你不得不防的雷区,即在协商、会议、约会等各种场合万万要避开的一些词。这些词看起来无害,但会让听者认为此人软弱、犹豫不决且易于掌控,不值得花费时间。而这些词也会被人用在你身上。届时,你会陷入一种心理困境。

不妙的是,这些心理雷区的词偏偏是我们最常用的词。所以,当你听到或发觉自己在使用下面这些词时,就要小心了。

- 但是-

如前所述,"但是"与你接下来要说的话相矛盾。如果我说"我想帮助你,但是……",你就会知道我并不是真要帮助你。所以话里要尽量去掉"但是",代之以"而且",或将"但是"前后的内容调换,如章节2.4所述的方法。

如果你听到别人跟你说"我想帮助你,但是······",那你就要决定是否有必要去影响对方向你伸出援手,或决定不在这上面浪费时间。只要对方说了"但是",你就知道难以说服他了。

- 尝试 -

即使使用得当,这个词也会透露出你有不成功的可能。"尝试学习此事于你有益"意即"但是你可能做起来有难度,或者会失败"。我们时常使用这个词,以表示我们有志去做某事,但是无法保证有结果。"我会尝试尽我所能。"这句话的道理也是一样,因为我们还是给自己留出了失败空间。

达到的结果与你本人意图不相符也不完全等同于失败。只有当你决定放弃的时候,才是真的失败。所以最好的方式就是停止这样的想法,更加坚定自信地表达自己: "我会尽最大可能学习此事。" "我要尽自己最大的能力完成这件事。"剩下的事情就完全取决于你了。就像尤达说的: "要么去做,要么放手,没有尝试一说。"

- 如果 -

在某些情况下,"如果"等同于"尝试",就如你说: "如果你能管理此事,那就再好不过了(但是看起来你不能管理)。"但是当"如果"用于假设对方不会答应你的要求时,它还有其他的负面作用。"如果你希望我们继续做这件事,我建议周四那天做。"这句话给了对方反思的机会,然后他也许就会决定不继续做下去。如果你要质疑某个人的利益,那倒很适合用这个词。不过这个词经常被错误地用于礼貌措辞上。我们自然是希望他能继续,如此一来,"如果"这个词既没必要,而且还会传递出不确定性。要假设对方想做的事情跟你一样,说: "我建议这周继续完成这件事。"

- 也许、或许和可能 -

这几个词既不表肯定,也不表否定,既不是正面的,也不是负面的。它们并不能解决任何事情。所以言辞中要确保别让这几个词影响到你想传达的信息。

- 本可以,本应该,要是……就好了 -

这几个词听起来时常让人觉得像是辩解,甚至是发牢骚。"呃,我本可以那样做的!我本应该想到的。那件事要是不那样就好了。"这些语句都是过去式。如果使用的语法无误,这些词并无毛病。但是如果你想成功进行影响力构建,那就要让对方留在"现在",所有相关的事情都正在发生的"现在"。不恰当的词语会让对方陷入过去,极大地削弱对方当下行动的能力。毕竟,现在才是能行动、应该行动且将要行动的时刻。

- 不是 -

"不是"是个否定词,用于表示一件不存在的事。其语言学功能仅仅是抹除,类似"但是"。为了理解"不是"这个词,我们需要先理解"不是"的应用。为了理解"尝试不要想起裹在培根里的罗西妮•巴尔",首先要理解什么是"裹在培根里的罗西妮•巴尔",但是等你理解了,又迟了。如果你以这种方式使用"不是",你或许会无意识地让对方认为你并不是真心的,甚至你想做的恰恰相反。如果你说:"竞争对手家的产品不可能比我

们家的好。"为了理解这句话,首先要清楚何谓竞争对手的产品比你家的产品好。而这个让我必须加以思考的措辞看起来不是很有效,对不对?

我曾经反击过一个惹怒我的人,我告诉一个女性朋友(这个女性朋友曾 经表现出对他有某种程度的兴趣),说那个人的房子虽然整洁但很小。"比 如,"我说,"他的洗手池没有到处是黑色发茬。"

PART 3 赢得好感



正如出现在序言中的乔治一样,很多人似乎都相信成功的关键在于拥有一个强大的自我——"只要我能驱使的人足够多,只要我自己足够坚定,我最终一定会达成所愿。"在某种程度上,这句话没错,这种方法甚至有助于你获得更高的薪水。但是如果你踩着别人上位,你就要冒着被人暗中搞破坏的风险。如此施加影响力,你下面的人不太可能在你失势时拉你一把。事实上,他们还有可能搬走你脚下本就不稳的梯子。

当你开始掌握影响力构建时,你要掌握一门重要的课程:将你的自我留在门外。谦逊对沟通和发挥影响力都很关键。你对影响力技巧的使用越熟练,你的举止就要越谦逊。你丢弃的自我越多,你最终获得的影响力就越大。这并非表示你要对自己降低评价,要成为一个优秀的领导者、沟通者、变革的推动者或派对达人,就一定要有一个健全的自我。不过最好还是让人们自发地认为你的自我很健全。人们最常抱怨领导者的就是他们不仅仅认为自己比他人都优秀,还喜欢把这种自夸的话时时刻刻挂在嘴边。使用影响力的最常见方法无非是滥用职权,但是跟这里的技巧比起来,它就完全不顶用了。滥用职权的人往往会忘记这样一个事实:你自封为王,可不代表人人都要忠心为你。

滥用职权并非毫无结果,但是终究会授人话柄。当人们意识到事情真相时,会感觉自己受到了欺骗和利用。影响力构建会让你更加积极地对待身边的人。首要的一点是,影响力构建是社交构建。进行影响力构建不仅仅是在提升你的自我,也是在提升对方的自我。无论是工作中还是生活中,若想影响他人决策并得偿所愿,最明智的方式就是让别人心甘情愿地帮助你。

因此,只有建立强大的社交纽带,影响力构建才算完整。你希望施加的影响力越大,强大社交纽带的建立就越重要。如果你曾读过我之前的任何一本书,你就会知道我曾反复提到关系以及关系的形成问题。不过我还从未像今天这样有针对性地谈论过社交艺术。一旦习得这种艺术,你就能够与他人建立理想的关系,他们会不吝回报地帮助你,期待看到你获得成功。我接下来要介绍的20项技巧,正如水口哲也在设计类游戏软件《伊甸之子》中所说的,"一旦出手,概无空手而归",将会"义无反顾"地帮你锁定目标。

你在开始获得影响力时要培养自己关注别人的能力,其中还有一个很重要的原因,就是当我们察觉到自己的影响力后,就会忽视那些无言的交流。

我们往往会忽视他人的面部表情,即使看到了,对目之所见也不会过多关注,尤其是在对方面部传递的不是积极的信息时。但是如果不留意对方的面部表情,就有错失重要信息的风险,对方可能对你有意见,或者认为你做得不太好。如果你忽视了这些信息,那么你可能会失去你辛辛苦苦获得的影响力。而此处要讲的关系策略则会帮助你避免这种事的发生。

最后,关心他人还会使你警醒,你会发现自己并没有比他人更重要。那些喜欢以势压人的人最易低估他人的重要性。关心他人还会让你发现一件被掩盖的事实:你所拥有的权力,也只不过是别人给予你的。最厉害的影响力是人们不因你的威严遵从你,而是发自内心地帮助你。正如我所说:"真正的影响力存在于人与人之间的互动,而不是凌驾于他人之上。"

巧用便利贴

最微不足道的方法也能发挥最大的影响。如果你希望某个人帮你做事,比如做一个调查,那么你的请求越有专属性,他帮助你的可能性就越大。如果你递给他一个表格,并在最前面附上一行手写字,他就很可能帮你填。你只要写上一句:"谢谢你帮我,本。"但是如果你真心想让某个人做某件事的话,便利贴应该是成本最低的秘密武器了。实践已经证明,便利贴极为有效,在黄色便利贴上手写一句话绝对事半功倍。如果你让别人帮忙填调查表的时候没有添上手写的一句话,那么成功的概率可能只有35%;如果写了,概率就会有75%。如果你的便利贴上还写有"谢谢"以及一个签名,那这个概率就会飙升到更高。不仅如此,对方在填表时,态度会更加一丝不苟,回答得会更详尽,提交得也会更准时。

这个现象背后的原因其实算是常识。对方越是觉得你的请求具备单独性,就越容易帮助你,而令人惊讶的是,你在这个过程中并不用付出太大努力。假如隔壁办公室也有人要请人帮忙做调查,那么你的手写便利贴一定会脱颖而出,大大提高对方优先完成你调查的可能性。

如果你们家该你洗碗了,但是你想让伴侣帮你洗,那就可以在冰箱上贴个纸条: "你可以帮我把洗碗机里的碗洗了吗?我今天上午没时间。抱抱。你的宝贝。"

如果你不想读论文,想让同学帮你读,那就留一张纸条:"你可以读一下这个吗?谢谢你了,亚历克斯。"

如果你想让老板优先看到你的备忘录,那就在你的备忘录上贴一张便利贴:"这是您要求提交的文件!感谢您百忙中抽空垂阅。明妮。"

这些都是简单且琐碎的小事,但是却会让你得偿所愿的可能性翻倍。

就像我说的,这是最微不足道的方法。

唤醒对方的回馈欲

收到礼物后,我们喜欢回赠礼物。正是因此,杂志会赠送洗发水样品,超市会有试吃,公司会免费赠送带自家徽标的笔,部门会在圣诞节发放袖珍笔记本。他们提供这些东西只是希望你能有所回馈。所以你才会经常买某品牌的洗发水,会甘愿听销售人员喋喋不休,会一再支持同一家供应商,或对自己的雇主忠心耿耿。但是这个把戏因为太老了,所以现在效果有点打折扣,至少在商业广告领域是如此。生活中的各种免费样品和礼物多到让我们对它们已经有了免疫力。我们的互惠天性不再能被轻易唤醒,我们开始意识到那些馈赠都是营销性质的。

这种情况并不代表回馈机制失灵了。唤醒回馈欲也是影响力构建中非常重要的技巧。大部分人错误地过分重视物质上的给予。这一点很奇怪,因为物品往往并非我们所求的回报——他人的关注和忠诚才更重要。

在唤醒人的互赠本能方面,有更加巧妙的方法。最重要的并非对方得到了什么,而是他得到的是否是他认为有价值的东西。最大的价值无非是人的价值,即证明你在为他付出努力、时间和关注,并且在你眼里,他是独特的。所以,相比昂贵但是没有个性化品质的大件礼物(如大屏幕电脑),那些虽小但是经过深思熟虑的个性化礼物(如费心寻找到的他最喜欢的意大利腊肠)效果更好。

你甚至可以完全忽略物质上的礼物,赠送象征意义上的礼物,即给予你的时间和关注。听起来是否有些抽象?非也。为某人(如你想劝说留在乐队里的鼓手)付出时间和关注,最简单的例子便是帮他们买一份午饭。这或许听起来很琐碎,但是这个做法可以帮助你唤醒你午餐小伙伴的回馈天性,让对方听从你的建议,比如让他相信《轻嗅那只手套》非常适合作为专辑的名字。买一份午餐既简单,又不需要花太多钱,非常适合培养一段关系。

还有很多种方式可以唤醒对方的回馈天性,比如提供无价的信息。当你们围坐一桌吃午饭(其他活动也可以)时,你可以分享一些不为人知的诀窍,或者非常有用的个人建议。也许你可以告诉他一些鲜为人知的新投资项目,或者可以帮助他提升竞争优势的一些新软件,又或者努南酒吧里有一名

叫贝托的酒保,调得一手好酒——这类信息能在适当的时刻让别人对你印象深刻。

你也可以像我的一位朋友那样,系统性地来做这件事。我的朋友经营着一家信息技术公司,公司给所有的客户都赠送了一本书。这本书虽是物件,但是里面承载的却是信息资料。更确切地说,这本书向用户介绍了如何以最低的价钱优化自家的信息技术服务。目前为止,他们已经发放了几百本书。最有趣的是,这本书的出版商竟然是这家公司的最大竞争对手。每一本发放出去的书都是在给对手做宣传。我的朋友认为,共享重要商业信息的价值要远远超过给竞争对手做的免费广告。将那些书发放出去后,他们究竟有多少用户跑去了竞争对手那边呢?一个都没有。就在我朋友的公司无私地贡献出这些书后(也许留给自己会带来更丰厚的利润),客户反而更愿意继续购买他们的服务。

像这样送出个性化且花了心思的礼物,对方一定会全心全意地给予你想要的回报,这比免费赠送印有公司徽标的笔更有效。

赠送个性化的礼物

别误会,上一章并非建议你从此以后永不购买物质上的礼物。礼物本身没有错,送礼也是赢得对方好感的经典办法。但是总有一些不确定因素会影响礼物的真实效力。我们上一节提到的礼物价格或华丽程度都不属于这类因素。我们一直在讨论个性化投入的重要性,但是要想让送出的礼物或人情的效用最大化,真正的诀窍在于让对方觉得你送出的东西不仅个性化,而且意义重大、出人意料。

所谓意义重大,即不能让对方察觉礼物是群发的,或者是一成不变的。 当同事度假回来,看到办公桌上人手一份的袖珍记事本,你自然不会觉得这 礼物意义重大。但是如果只有你桌上有记事本的话,或者你平日并不经常收 到袖珍记事本,只有今年碰巧得到了一本,那这份礼物就会显得意义重大。 当然也并不是说就不能给多个人同时送礼物。但是,如果你希望礼物看起来 有意义,那就要确保不能让其他收礼物的人发觉你送了不止一个人。这就表 示,每一份礼物你都要单独送出。如此一来,我们送出去的就是一份份个性 化的礼物。

赠送礼物还要个性化,表明是特意送给某个人的。如若是实质性的礼物,那方式就不限于一种。最明显的就是亲自送出。或者可以像我们上一段讨论过的一样,根据对方的需要送礼物,以此表明你多么地关注他们。如果你知道客户是一位隐形的《公会》剧迷,那你就可以赠送他一张费利西娅•戴的小提琴音乐会的门票。如果你不能亲自送出这份礼物,或者你是在很远的地方买到了这张票,那你至少要同时手写一张纸条,表示你送这份礼物的原因。

一份让人意想不到的礼物也很重要。如果每个人都知道自己即将得到一个袖珍记事本作为圣诞节礼物,那就完全兴奋不起来了。试想一下,如果有人跟你说: "我昨天经过一家店时看到了它,就立刻想起你了。这是专门买给你的。"还有什么比这句话更暖心的呢?

有人对餐馆小费做了一项科学实验,证明了意义重大、个性化且出人意料的礼物的效力。实验要求餐馆服务员在给客人送咖啡时随附两块巧克力。

一组餐馆的服务员被要求在茶托上直接摆放巧克力,另一组餐馆的服务员则被要求在茶托上放一块巧克力后转身,然后表现得像突然改变心意一样,回身在茶托上放上另一块巧克力。结果,第二组餐馆的服务员平均获得的小费比第一组多得多。注意,两组客人得到的巧克力数量都是一样的,只是服务员给的方式不同而已。如果一次性在茶托上摆放两块巧克力,客人就会认为这是餐馆的惯例。而第二组服务员的小把戏则完全满足了我前面提到的送礼物的三大要素:后拿出的巧克力意义重大、私人化且出人意料。

如果你想让收礼之人感激你,并欲回赠你,那么你赠送礼物的方式要比礼物本身更加重要。

还有一件经常被我们忽略甚至常常搞错的事。有时候,礼物被用作一种善意的胁迫。你告诉对方,如果她送你一份礼物,你也会回赠一份礼物:

- "如果你今天把衣服洗了,我就明天洗。"
- "如果你下厨,我就出去买一瓶酒。"

这个法子向来管用,但是如果你换种方式,效果会更好。说话时,先拿出自己的条件,然后再说出自己希望得到的回馈:

- "我今天把衣服洗了,你明天洗,行吗?"
- "我去买瓶酒吧,要不你下厨?"

这可不是贿赂,里面并不掺杂任何情感上的胁迫。你并没有说:"我今天洗衣服,所以明天就必须到你了。"如果你真这样说的话,就会唤醒对方内心的负疚感,更谈不上让他感激了。你真正要表达的意思应该是:我选择做这件事,对你有利,且不需要你自己提出来。那你愿意反过来帮我吗?

只是转换一下顺序,就把看似胁迫性质的事情变成了出人意料、意义重 大且个性化的一种善行。这不是比行贿性质的行为更有力吗?

补充提示

记住,如果某人欠了你人情,那你最好尽早索回这个人情,因为我们对它的感受会随着时间而变化。你向某人伸出援手后,随着时间的推

移,这件事在你心里会越发深刻。那些你不假思索做的善事最终会变得让你难以忘怀。

但是,当某人向你伸出了援手,事情的演变则恰恰相反。这个人情会随着时间逐渐变淡——对你而言曾经是雪中送炭的行为可能会变得无足轻重。在回顾往事时,你可能会觉得当初即使没有对方,自己一人也能把事情做好。

因此,送出去的人情要在它失去价值之前尽快索要回来。

找到你与对方的相似之处

我们对喜欢的人总是会多一份倾听的意愿和信任。而你喜欢的人正是那些与你言行举止相似的人。这种相似性甚至无须为你所察觉。经证实,如有人讲话内容里的音节数量与我们自己的相差不多,我们就会对此人高看一眼。同样,我们总是对那些与我们动作相似、节奏一致的人抱有更多同理心。因为这些人让我们想起了一个我们更加喜欢的人:我们自己。

因此,向一个人展示你们之间有共同之处,已经成了赢得信任的常用策略。全球黑旅店的职员都会说上那么几句英语,比如"你是从美国来的吗?我曾经去过霍博肯",你知道这是为什么吗?因为这个方法有目共睹地好用。说实话,如果你是一个在埃及旅游的美国人,碰到一个在法老金字塔底的卖货小哥,他跟你说他有一个朋友在新泽西,并且他曾经去过那里,你会不会多少有一些好奇?我猜你会忍不住买下一匹镀金的锡骆驼。

这个销售策略并非秘密,我在我的第一本书《读心》中,花费了大量笔墨介绍了这个技巧。不过有趣的是,我们在更相信那些跟我们相似的人的同时,也在很大程度上给了他人控制我们的机会。

是我们赋予了他们这种影响力。

相似之外不必是非常重要的属性,只要是个人属性就可以。只要发现有相同的生日或名字,对方答应你请求的概率就能增加一倍。假如他原先帮你的概率是40%,那么在发现这些共同点之后(比如,你们都叫玛乔丽),概率就会上升到80%。我们对于相似之人的信赖感就有这么大的威力。尽管你们所处的情境不太可能与相同的名字、生日、喜欢的店或音乐类型有太大关联,这些仍然是非常个人化的属性。正是因为如此,相似的属性才会有这么大的威力。

如果你想确定某人确实在你掌控之下,仅仅与其拥有相似之处还不够,还要明确指出拥有这种相似之处的人并不多。在一项实验中,一组受试者被告知他们被分到一组是因为拥有相同类型的指纹,而另一组受试者却没有被告知指纹一事。第二组受试者被组员影响的概率为48%。第一组的受试者虽被

告知有同一类型的指纹,但是也被告知这种指纹很常见,他们被组员影响的概率为55%。虽然概率相比第二组高了一点,但是差别并不大。而第三组的受试者被告知只有2%的人才有他们的这种指纹,他们被组员影响的概率为86%。换句话说,两个人之间有相似之处,本身并不重要,且相似的人越多,这种相似性的威力就越小。反过来说,拥有相似之处的人越少,他们之间的纽带就越强。

如果你想真真正正地影响别人,你就必须能够识别出自己与别人相似的个人属性,并向他指出这一点。比如:你们的中间名都叫尼禄;或者你们都一集不落地看完了《天降奇兵》,且都看了三遍;又或者你也看过乔·希尔的《致命钥匙屋》。如果你发现你们是同一天生日,就要说出来。如果你看到他有左撇子乐队的限量7英寸版唱片,记得告诉他你有下一个版本。

诸如此类。你们之间相似而独特的属性会自动将你们连接起来,而这背后是有科学依据的。如果他发现你在宿醉后也喜欢吃热玉米面包馅卷,那么他就会双倍地想你所想。

预先表达亲密

我曾花费数年研究如何在短时间内确立一种关系,并希望将这种方法授予他人。方法倒是很多,但都有一个共同的问题:你在这期间需要一直留意自己的行为。而这会让你分心,无法全然放松地与对方互动。

因此,我还苦苦探索了一些能达成同一目标的捷径。最后,我意识到, 让对方倾听你、喜欢你并乐于帮你的最快方法就是表现出已达成目标后的言 行举止。

大部分时候,这个方法都很管用。想象对方是你的亲密朋友,你们相识已久,那么你的肢体语言和说话方式一定会受你们之间关系的影响。如果你想象你跟三楼那位刚入职的中层经理是好朋友,你就会表现得好像真的一样。你的身体语言、面部表情、声音和用词都会是好朋友之间才有的样子。他会下意识地做出反应,并且会感觉似乎你们比实际还要更加了解彼此。你对待他的整体态度会因为假想产生微妙的改变,进而对你们之间的交往产生深厚的影响。

但毕竟你们刚认识,如果假想你们已经是好朋友的话,你可能会有一些过于亲密和霸道的举止,他可能会对你的态度有一点疑惑和奇怪。所以这时候,不做这种假想会更好。贝拉克·奥巴马在会见英国首相戴维·卡梅伦时给了他一个大大的拥抱,这看起来确实有一点奇怪,因为他们二人分属于不同政治意识形态,众人都以为他们会保持一定距离。

从我个人的角度,我更倾向于把一个刚认识的人当作一个可以一起喝杯咖啡的人。这个方法非常适合开场,而且可以用于非正式的会议,因为对方也可能会建议一起喝杯咖啡。

掌握附和的时机

向对方表达心意最简单的方法就是告诉他,你跟他喜欢一样的事情,或者有同样的经历。最省心的办法就是说"我也是"。但是在真实情况下,这样做有一点像在讨好。如果你每次讲话的时候,都有一个人迫切地打断你,说他喜欢的跟你一样,我想你一定会很恼火吧。

- "我喜欢千层面……"
- "我也是。"
- "……所以我喜欢去主大街的那家意大利餐馆……"
- "我也是!我周五就去了那家店。"
- "……不过现在,我已经不去了,我现在吃素……"
- "我也是!我从昨天开始就决心做一名素食主义者!"

对这样的人,一般人们回应的只会是愤怒的一瞥、深深的一叹以及一个 离去的背影。

其实,在这个例子里,这种迎合并没有错,但是跟大部分事情一样,它也是讲究时机的。正确的做法应该是等对方把话讲完以后再附和。如果你刚认识的人跟你说他刚去了卡尔维度假,而碰巧那是你每年都去的地方,或者他极爱在有珊瑚礁的水域进行水肺潜水,而你碰巧也爱这项运动,又或者你俩都在看《狮子王》时哭得稀里哗啦,那你一定要待对方说完再开口。等他说完,你就可以告诉他,在听到你俩有相同的经历时,你心里有多开心。

他只会觉得你们之间有共鸣,丝毫不会认为你是一个时刻都在自我吹嘘的人。第一个例子里的人很像一个努力想融入大家的实习生,而这种情况绝不会发生在你身上。讲出你自己的经历,是因为你觉得他会感兴趣。当你展现出你们之间的共同点,而不是一味表示附和时,你们两人之间的关系将会更加牢固。

举例来说一下这其中的区别吧。

吉尔在一次会议上遇见了艾伯特。

吉尔说: "我那次驾车环游美国的时候,就在那家非常棒的路边小餐馆吃过饭,那个地方叫浣·····"

艾伯特(很热情地)说:"浣熊市!我也去过!哇,太巧了。那个城市是不是很棒!不过就是要时刻带着伞,不然就没法出门了,哈哈哈!"

吉尔: "……"

一周后, 吉尔在一次训练研习班上遇见了利昂, 又谈论起了这个话题。

吉尔: "我那次驾车环游美国时,在一个叫浣熊市的地方吃了一顿饭,那家路边小餐馆真的太棒了!它看起来不显眼,但是食物很棒,就是20世纪50年代餐馆的风格,随时都有烤好的苹果派,感觉就好像置身于老电影中。这个浣熊市真是个好地方。"

利昂(微微一笑)说:"你知道吗?我也去过那里,不过是几年前了。那家餐馆就在主街的一个拐角处,对吧?"

吉尔: "是啊,就是那个地方!简直不敢相信,你也去过那里。"

利昂: "那个镇真的是个很美妙的地方,不过雨也是真多。"

你觉得吉尔对艾伯特和利昂这两人的感受分别如何?她会对谁更感到亲密?遇事时,她会更愿意帮助谁呢?

借助移情建立关系

移情是感知他人情绪的一种能力,既从智力上理解他人,又在情感上与他人建立联系。我们都只拥有自己的思想,无从知道成为别人是什么样的,故而只能基于自己的感受去理解。不同的人所经历的事情常常是不一样的。即使你和我处在同样的情境里,同在科尼岛的倾盆大雨里玩"旋风过山车",我们的感受也仍旧不同。或许我最大的感受就是雨滴打在脸上,而你却在担心这么大的雨会淋湿口袋里的东西。回到住处后,我可能需要赶紧洗个澡,而你却不着急。

移情就是理解的能力,就是站在别人的立场上思考的能力。如果你能主动了解同事或同伴的所思、所见、所听、所感,以及他的价值观和信念,他最近过得如何,所有这些是如何影响他的心境的,那么你就能够更好地理解他。或者你会比他自己还要理解他,比如他做事的原因、观点的逻辑。反过来,他也会熟悉你的行为模式,对你产生移情,并希望跟你有进一步接触,这是因为当你透过他的眼睛去观察这个世界时,你也会变得像他。

移情行为还能缓解两个人之间可能存在的紧张感,这种紧张感往往是由一方感觉被误解而造成的。自己想要表达的内容被人误解是最令人沮丧的事情之一了。当你变得能够理解他人时,你就成了一个人人都愿意相信的人,一定会有人告诉你匪夷所思的事情,比如我行我素的老板和极度自私的重要人物。

因此,你要善于使用手中的情感武器来分析对方的自我意象。了解对方如何看待他们自己,是理解他们的必要条件,因为不同的人有不同的看待方式。几乎不会有人一上来就说: "我想你也看到了,我就是一个彻头彻尾的大傻瓜,傻得不行,从1数到10都不会。但是,这就是我的观点。"人们一般不会认为自己痴傻或荒谬,尤其当他们确实痴傻或荒谬时。当你觉得某人一无所知时,即使你揭示这一点也毫无意义。指出别人的无知,反而会让对方认为你才是傻瓜,因为你压根没理解他们说的话。而通过移情,你可以理解对方行为背后的逻辑。如果你请一位擅长使用平面设计软件的同事帮你设计一个新徽标,但是当你需要他在会议上陈述创意时,他却再三拖延,这时候

你可能直觉地认为他这人比较懒,没有能力准时完成这个工作。你可能会大声指责他。但是如果你使用移情能力,就会发现他可能自我评价比较低,这时候你心里的想法就会不同。你会觉得他并非懒惰之人,他只是害怕你不认可他的创意,才会一再延期。如果你改变态度,给予他支持,表达对他创意的认可,他就会感觉到你的理解,然后顺利交出结果。

另外,你要牢牢记住,你的自我意象跟别人对你的认识是不同的。比如,当你卷入一场纷争时,你可能认为自己处理得冷静、公正又专业,但是可能在别人眼里,你不但咄咄逼人、处事严重不公,还没有提供有效解决问题的方法。孰对孰错?也许你们两个都错了,也许都对了。你要知道,这并不是孰对孰错的问题。或许你处理得公允且专业,但是,如果那个人一直以来都觉得你尖酸且不够公正,那么他对你的看法就会体现在他对待你的态度上。这就是你首先要解决的问题。决定事情走向的,不是你对自己的看法,而是他对你的看法。怎么才能知道别人对你的看法呢?与理解对方如何看待他们自己的方式是一样的。你要借助移情能力把自己放在对方的立场上,就像他们看你一样去看待你自己。或许他们认为你这个领导冷冰冰且有距离感,或许他们想在杂物间把你脱光,又或许两者都有。

如果你既能理解对方的自我意象,又能理解他们对你的看法,并能据此 调整自己的沟通方式,那么大家一定会认为你是救世主,或者至少是可以信赖之人。

我想我不必解释他们那样想时你的威力有多大了吧。

打招呼的小技巧

如果你觉得那个跟你打招呼的人看起来很不错,那可能是因为对方朝你 笑了。你因此习得了那种打招呼的方式,甚至还曾经想刻意借此给别人留个 好印象。

千万不要这样做!

当你跟一位新朋友或同事打招呼的时候,你想要的效果可不仅仅是"还不错"。你希望自己是不一样的,你们之间的这场相逢是特别的。不论他是谁,你都希望他感受到自己在你眼里是特别的。因为,他在你眼里确实独一无二,那些普普通通的人也不值得你花费时间,对吧?幸运的是,他们确实很独特。正如《神秘博士:圣诞颂歌》中博士所言:"你知道吗,在这900年里,我从未碰到一个不重要的人……"

一句和善但没什么人情味的问候和一句温暖且很真诚的问候,两者差别只在于时间。下次碰到初识的人时,不要一见到对方就展开一个大大的笑容,要像一个很久不见的老朋友一样问候。这种打招呼的方式很特别。当你遇见一个久未碰面的人,你的大脑就会开始跑接力赛: "我还不知道……对,我确实……我是从何处认识他的……是那个在佐艾伯格的部门工作的人吗?不对……啊!我们之前常常在老城区里的埃尔萨尔餐厅里碰面!你好!"

而你的内心活动在你脸上一览无余。首先,你脸上肯定会出现古怪又含糊的表情;其次,当你认出对方是谁的时候,你脸上一定会笑得夸张又友善。如果你下次碰到同样的事情时还是如此,对方就会觉得你的态度很真诚,而不仅仅是"还不错"。他会感觉自己很特别,就好像你这么开心就是因为遇见了他。

对于这个方法,有一个颇为详细的讲解:先直视对方的脸一秒钟,就好像在观察。然后停顿,停住一秒钟,保持眼神接触。最后认出对方,冲着他给出一个大大的笑容,眼睛也要有笑意。

如果你的工作要求你在电话中要有特别的问候方式,你也可以使用这个技巧。不要在一开始就显得相当欢快——某些人一定曾好心地建议过你那么做,别那样。你在电话里首先要传达出友好且适中的音调,在听到对方的名字后再表现出亲切的一面,并透过电话传递给对方。"欢迎致电塔迪斯企业,这里是马特······嘿,莫亚,你好!"要让她知道你温柔且带着笑意的嗓音只属于她,而且你很开心能接到她的电话。

现在,你可能想知道这一切跟影响力构建有什么关系。与人打招呼这件事跟让人顺遂你意并不一样。但是正如我之前说过的,真正的影响力产生于人与人之间,而非靠自己就能成就的。你需要成为一个让人喜欢的人,很受欢迎的那种。你希望他们想起你的时候会觉得温暖。我们喜欢的人并不多,愿意关注我们并乐意见到我们的人同样不多,而他们正是我们希望追随的人。

记住他人的小事

朋友的朋友最近参加了一场魔术师大会,回来后心情很糟。他说这是他 所见过的最让人不悦的一群人。为什么呢?"没有一个人跟我打招呼,也没 有一个人问候我的家人。他们一直在讨论纸牌。"他本人也是一名魔术师, 但是其他参会的人已经完全将基本的社交礼仪抛在一边了。

我们都是自己生活电影里的主角。在这部"电影"里,难免有很多小事,这些小事对我们自己很重要,但是对他人则未必,比如宝宝长了新牙,或者你的早餐从酸奶换成了煮鸡蛋。有小事,自然就有大事,希望全世界都知道的大事,比如你组建了一个家庭,你找到了一份新工作,你毕业了,又或者是生活中别的大事。

如果我们周围的世界对我们的大事并不感兴趣,我们会觉得有一点儿沮丧。我们无法理解如此重要的事情为什么在别人眼里就如此不重要,甚至会觉得身边的人冷漠又迟钝,而忘记了他们也有自己的生活,也有自己要面对的小事和大事。如果你希望别人心甘情愿参与到你的影响力构建中来,如果你想成为对方最喜欢的人、最愿意合作的人,那你就一定要意识到这一点。你要留意对方生活中的大事,比如正在忙活的项目、伴侣的名字等。你要真诚地表现出对合作对象、对身边之人的关注。

如果你能记住对方丈夫、妻子或孩子的名字,对方自然就会对你有好感。但是同时,这对他们来说是"大事",他们会认为你本就该知道。你无法凭借这一点就在别人心里获得很高的分数。而且,一旦你像那些魔术师一样对他人的事完全不感兴趣,你在别人心里的分数就会降一大截。

不过,记住别人身上的小事也是让别人牢牢记住你的好方法,因为所谓的小事只是从外界的角度而言,对于身处其中的人来说,所有的事情都不是小事。只需记住当你的同事或同学问你的蛋制品饮食计划进行得如何或你家宝宝长了几颗新牙时,你心里的感动即可。你当时一定在心里想,他居然记得!你也可以成为那样的人——那种能一直记住他人生活细节的人、让人感激而重视的人。当你也能记住别人的小事时,就好像是把别人送到聚光灯

下,让他们变成了明星。你帮他们确认了一件他们已经知道的事情,那就是,他们是这个世界上最重要的人。有谁会不喜欢这种被重视的感觉呢?

不过这里有一个小问题: 你要怎么才能记住每个人的每个细节呢? 不要紧张,这很简单。不需要你有超强的记忆力,只要有一部电话或小记事本就可以了。当大家都在相互交换名片的时候,准备一支笔就可以。

当你见到一个人并听到他说起自己生活里的事时,把他的话简单地记下来。可以写在名片上,也可以写在记事本里,又或者在手机通讯录的个人详情里,我个人比较喜欢写在通讯录里。不需要长篇大论地写,简单快速地写一点就好了。比如,"伴侣叫琳达,有小孩,1岁,长牙了"或者"早餐由酸奶改为鸡蛋了"。当你要与他们再次见面的时候,只要提前看一下自己的记录,就可以在谈话的时候把这些事拿出来寒暄了。如果是在电话里,当你准备打电话约下次见面时,你的记录就会跟号码一起显示。

对有些人来说,这看起来可能有点不能理解,好像会显得自己有点不诚实,或者在操纵别人。这里我要重点强调一下,这绝不是利用。恰恰相反,把别人放在心里并记录别人说过的话是对他的一种尊重。

反过来,他也会非常欣赏你,即使当你对他提出的请求有一点无理时,他也不会反感,是不是?

真诚地夸赞对方

影响力构建里没有几项技巧能跟夸赞的效果相比拟。我并非劝你为达目的而去奉承别人,就像一些不入流的老套路——"求求你了,你能帮帮我吗?你在这方面比我做得好······"

在夸赞和表扬方面,有完全不得法的方式,就有行之有效的方式。奇怪的是,几乎人人都走错了路子。他们似乎并不知晓何谓真正的夸赞。这一点对别人很不利,但是对你却是一件好事。在接下来的章节里,我就带大家一起重温一下我们常犯的错误,避免以后再犯。通过这部分的学习,你会掌握最好的社交工具之一。

首先,永远不要在夸赞后批评对方!切忌!切忌!切忌!

要夸赞,就仅仅是夸赞!如果你能克制住自己,不妄加批评,那就能与这世上99.9%的人区别开来。我们心里好像有某种障碍,它让我们就是无法做到单纯夸赞别人而不带丝毫批评。"你写的书特别好看,就是第四章我不太喜欢。""那场办公室派对太精彩了,要是酒再多点就好了。""我很喜欢你写的报告,不过好像篇幅有点过长了。"

我敢肯定,不管你说出什么瑕疵,其实他们心里早已知道。甚至很多人 在被夸赞的时候心里都会存疑,因为他们已经自动预期,任何夸赞都会伴随 批评。这一点很像我们在章节2.3说的"但是"一词,不过二者有一个很大的 差别:在章节2.3里,夸赞是作为一种礼仪,为了引出随后的负面评价;而在 这部分里,主要讨论的是夸赞本身,而你只是出于某种原因在话尾处加了一 句批评。

从我个人的角度,我认为这种表达方式其实来源于更深层次的、对认同感的渴望。毕竟,没多少人从事评论或编辑的工作,也没有多少人的工作职责里包含表达观点一项。如果能让人知道我们对某些事持批评态度,那么我们好像就会显得有思考的能力,可以进行深度分析。

在某种程度上,这也可能事关地位。一想到有人比自己优秀,我们心里就会觉得难以忍受。出于这个原因,我们试图通过拒绝完全认可对方让每个

人都知道我们有独立思考的能力,有不凡的想法,而且非常自信。我们有自己的观点,而且希望被大家知道。讽刺的是,如果你能克制批评他人,你反而会变得更强大。如果你真诚地说:"嘿,那场派对真的太棒了!""你那首新歌很好听啊!"到此为止,勿再多言,那对方一定会跟你成为莫逆之交。

因为我们并不习惯毫无保留地夸奖别人,所以你一定要明确,你说的话是出自真心。真诚夸赞别人的一个方式就是避免大众化的用语。如果有人说"我昨晚玩得很开心"或"你看起来气色很好",这虽听起来不错,但是并不会让人印象深刻。所以说话的内容要特别一点——"我很喜欢你设计的海盗主题,特别有气氛。""这件衣服穿在你身上神了,要是可以的话,真希望看到你天天穿着它。"这种夸奖并不含任何实质性的东西,却可以让被夸的人信心大增,甚至学到东西。她一开始并不确定会不会有人在意她做出来的海盗主题,在听到你的话以后才知道自己做对了。而他在打算穿这件衣服的时候并不知道这件衣服这么适合他,听到你的话以后才知道合适。

夸赞别人也是帮助别人巩固薄弱环节的好方法,无须告诉他他其实做得并不好,也无须给出任何其他的负面评价。我们先用一个类似于章节2.4里的例子来说明这个问题。假设你的老板跟你说: "好吧,整体上,我觉得你的报告很好,不过还有几个地方不够明确,而且难懂。"就像我们前面说的,你的老板既表扬了你,又批评了你,但是你真正记得的,是表扬还是批评?你真正记得的会是你的报告里有不能让老板满意的部分。你不会记得老板夸赞你的部分,只会努力让下次的报告更明确一些,不过你的动力来自负面的评价。你努力提高自己的报告,只是为了让老板不会不满意。

如果你老板这样说:"好吧,整体上,我觉得你的报告很好。我最喜欢关于员工的那部分,写得清楚易懂。你这样写,确实帮我理清了员工在工作中需要的资源。"你从这段话里听到了什么?那就是,你的报告写得很好,你的老板对其中某些部分格外满意。那么你下次自然会力求写得更清楚,争取让以后的报告都写得像老板认同的那部分一样十分清晰易懂。两种说法产生的效果是一样的,但是却有一个重大差别:后者产生的动机更积极。你是在努力让原本就对你满意的老板对你更加满意。我想,后者状态下的积极态度会让你写出比前者状态下更好的报告,而且会产生更好的工作氛围。

因此,当对方在某方面做得很好却还有提升空间时,你应该夸赞他们。 这样可以提高他们对自己工作能力的预期,让他们更努力积极工作,而不是 回避负面的评价。使用这种方式可以帮助员工往好的方向发展。

如果你能在连对方自己都没有注意到的地方给予夸赞的话,你甚至可能会让对方朝一个全新的方向成长起来。比如,可能千寻自己都没有留意报告里开头那几行,但是如果你跟她说:"这份报告绝了!尤其在序言里开门见山的那一部分,写出了精髓。如果保持这种风格,一定会有很多人想看你的报告。"我敢保证,千寻听到这种意外的表扬后,会回去一遍又一遍地重读那段序言。她一定会研究这段话,会花更多的工夫在如何开篇和结束上。

如果你能让某个人相信他在某件事上做得很好,他一定会努力做得更 好,不论他最初是否做得好。

说得再深一些,如不对人妄加批评,只是真诚地夸赞对方,那么你既可以提高他们的自我形象,又会让他们喜欢你,愿意倾听你。同时,表扬对方某个特别的行为,可以帮助改变对方的负面行为并让他朝你希望的方向进步。这整个过程不会有任何人感觉被批评或沮丧。

旧式的统治者,比如地方委员、宗教领袖以及你高中那位刻薄的数学老师,都更乐于使用操纵别人这种次等方法,近似于情绪勒索,而你却可以选择更为坦荡、高明的办法。这两种方法得到的结果是一样的。令我感到不可思议的是,几乎很少有人会使用后一种方法。大部分人在表扬别人之后都会带一句批评,结果整句话都白说了。这好像是出于一种习惯,虽然他们本意并不坏。他们一直在拒绝这种绝佳的影响他人的机会。

可惜,他们没有你这种勇气。

大方地求助

这可能听起来跟前述技巧背道而驰,但是让别人做你心想之事的一个好办法就是大大方方地求助。这不是开玩笑,听我细细说来。

首先,很少有人有求于他人,因为人们总感觉自己会被拒绝。很多研究都证实了这一点,即对于需要求助多少人才会获得帮助这一问题,我们往往会高估,而且这个估计值差得还不小,能达到实际数值的200%。事实是,人们远比我们所意识到的要更乐于助人。

为什么我们没有意识到这一点呢?因为我们没考虑到求助行为中所隐藏的巨大社交压力。如果可以,没人会想拒绝他人,尤其是当对方就站在自己面前时。你一定了解那种对人说"不"的别扭和压力。他人亦如此(至少对于拥有移情能力的大多数人是如此)。但是当我们在衡量某个人是否愿意帮助我们时,我们并不会过多考虑别人拒绝时的别扭,而会专注于别人答应后要受的累。也就是说,我们只看到了别人答应帮助我们后要付出的时间和精力,却忘了对方拒绝我们时面临的尴尬。大部分时候,帮忙所付出的时间和精力远比不上拒绝所带来的社交成本。

我们往往还会觉得,所求之事的体量也是重要的考量因素,比如一件小事相比大事更容易获得别人帮助,这也不对。归根结底,能否获得帮助还是取决于说"是"或"不"所带来的社交成本,而不是所求之事的大小。

我们在求人帮忙的时候,往往还会认为我们得到的好处与对方付出的成本是对等的。也就是说,如果一个人帮我们做了一个项目,我们会觉得他是牺牲做别的事情的时间来帮助我们了。这也是错的。一般人们被求帮忙之事正是他们愿做之事。他们之前没做这件事仅仅是因为他们自己还没找到做这件事的理由。事实上,他们很乐意帮助你,因为你所求之事正是他们的兴趣所在。

因为我们疏忽了这一点,而且完全没意识到求助行为中蕴含的社交压力,所以我们往往会认为对方很有可能对我们的请求感到不爽。相信我们每个人都在不同情况下经历过求助遭拒。身体僵在原地,内心觉得开口求助的

自己傻极了,这绝不是什么愉快的体验。不过客观来讲,这种事很少出现。 只是我们往往会把自己被拒绝的记忆放大。我们更容易记住自己被拒绝的场景,而且记忆中的事情会比实际发生的事情更加严重,我们因此变得不敢轻易求助于人。这一点颇为无语。我要再强调一遍,我们的文化基因注定我们会答应别人的请求,即使要我们停下手中正在做的事,或者要我们做我们压根不感兴趣的事。

要想增加被人帮助的可能性,就必须考虑提出请求的时机。在展开一天的工作和学习之前,我们更愿意帮助别人。在一天开始的时候,我们往往更有精力,也更愿意帮忙做一些日常活动计划外的事情。如果是在一天快要结束的时候,我们会觉得有一些疲累,所以更愿意继续做手头的事,而不是转头去帮别人的忙。

并不是说没有人愿意在晚上帮人做事,而是说晚上找人帮忙可能会有些困难。然而,晚上也会出现社交压力。我的好朋友M很早之前就掌握了向人求助的力量。那是我们认识不久后发生的一件事。那天我们在斯德哥尔摩市斯兑乐广场上一家叫桑迪的三明治餐馆碰面。那家店营业时间很长,当时已经是下半夜,收银台后那位20岁的姑娘已是疲惫不堪。当时的情况远非能让店员尽心满足客人要求的理想氛围。我的朋友M走进去,先是给了那姑娘一个大大的微笑,然后问她能否给他一杯跟架子上展示的水果茶不一样的茶,最好口味不要太重,伯爵茶那样的就行。那姑娘叹了一口气开始翻橱柜。后来她真的翻出了一包已经落满灰尘的伯爵茶。然后我朋友就又问她能否不要直接把茶包放在杯子里递给他,希望她帮忙把这个茶包在一杯热水里放十秒钟,然后再拿出来。前面说过了,他喜欢口味淡一点的茶。这时候,我终于意识到,我的这位朋友是一个非常挑剔的人。但事情到这里,才刚刚开始。姑娘告诉他,他点的三明治附送一个水果,让他在一盘苹果和香蕉里自己挑一个。在这种情况下,一般人就在这盘水果里挑一个拿走就完事了。

但我这位朋友却问她能否给他个橙子。

姑娘指着盘子里的水果说只有这些,而我的朋友却问她会不会哪个抽屉里就有橙子呢。看到那位姑娘转身去找橙子的时候,我都惊呆了。最后,那位姑娘居然还真找到了一个。凌晨1:30的时候,M问她能否帮忙给橙子去皮。事情到了这里,我真的觉得M的要求有点过分了,过分到让我觉得必须给他制

造一个解释的机会。如果他不解释的话,我肯定那位姑娘就要叫保安把我俩轰出去了。所以,我就大声问他,是不是对橙子皮过敏,比如会出红疹什么的。但是没有,他说他只是不喜欢剥橙子时那种"黏糊糊的感觉"。

我个人认为,那晚M真的是触碰到正常的社交底线了。不过,他全程毫无粗鲁举止,没有命令任何事情,只是微笑着请求帮助。最终,那位姑娘也帮他剥了橙子皮。不仅如此,最后那位姑娘在给他橙子的时候还冲他笑了一下。

想象一下你错过的那些机会、你从未打过电话的客户、你从未约过的人,这一切仅仅因为你不知道,应允每一句"你能帮我一个忙吗"是人们的天性。

谦逊待人

如果你从此变得凡事求人,久而久之,会不会让对方很不愉快呢?事实 恰恰相反。我们喜欢那些向我们寻求帮助的人,远甚于那些不向我们寻求帮助的人。

在一项发人深省的实验中,受试者有偿地参与了一项虚构的调查问卷。 在他们填完问卷后,研究人员要求其中一组受试者归还报酬,并且说那些钱 是他自掏腰包给的,但是他经济上其实并没有余裕。对另一组受试者,这名 研究人员对钱的事只字未提。有趣的是,在随访调查中,相比较第二组,被 要求退还报酬的那组受试者普遍认为这名研究人员是一个不错的人,很有同 情心。两个截然不同的观点只因一个简单的区别: 他曾向其中一组请求帮 助。

所以,如果你想在别人心里留下一个正面的印象,那你可以请他帮忙。如果你曾在一场争论中不得不表现得很强势,以至于破坏了自己在他人心中的形象,那向他们求助可以帮助你扭转局势,比如你曾经对你的孩子(或员工)下令,半年时间内禁止玩网络游戏,又或者你曾向住宅合作社的会计大吼大叫。

我想,在这些争端发生以后,你直觉该做的可能与我建议的完全相反。 在你发泄完你的怒火之后,你会想帮别人一个小忙。当然,做出一些善意的 举动,会显得你很关心他人,而且乐于助人,也会改善你之前的举止给人留 下的印象。但是,实际结果却刚好相反。当我们受到某个人的帮助时,我们 对他的喜爱可能会降低。当有人向我们提供帮助时,我们就欠了对方人情 债。所以千万不要为了弥补之前的举动而试图去帮忙,结果可能不尽如人 意。

最好的做法就是尽可能表现得谦逊。如果你在表现得有些高人一等或有点霸道之后去请人帮忙,那人们会觉得你并非一个咄咄逼人的人。如果对方回应:"哦,我这个人其实很好的,是不是?"你就可以回:"当然!大家都知道你最擅长这些事情,要是没有你,我一个人肯定没法完成。"一个小小的举动,就能让刚被你指责过的人对你改观。

这个方法还可以帮助你在那些不易相处的人心里留下好印象。假设你现在需要跟一个自称称霸《蚁丘保卫战》的人合作,并且对方明确表示没兴趣听你说话。你可以请他帮你一个忙,小忙即可。比如如果你看到他的书架上有一本翻得破旧的、加斯·马伦基所著的《切片器》(Slicer)初版,你就可以向他借。社交压力会让他大有可能答应你。即使他不愿意借你,你也没什么损失,顶多是回到了你们关系的起点。但是如果他愿意借给你,那么他一定有很多内心活动,因为你成功让他现在的态度违背了他原先对你的观感。他的潜意识会想:"如果我不喜欢他的话,我为什么还要借书给他?如果我真的不喜欢他的话,我根本不可能借书给他啊。也许他没我想象的那么糟糕。"这样一来,他对你的负面认知就会削弱,因为他对你的态度开始朝着正向发展了,毕竟谁愿意对一个不喜欢的人释放善意呢?经此一事,你们两个之间的来往就会更加顺利。如果你对此还有怀疑,可以参考一下亚伯拉罕·林肯。林肯非常善于使用这个方法去软化对手,让对方在随后的磋商中站到自己的阵营。

也许在读完上述内容以后,你还是觉得求人帮忙并不轻松。提倡求助岂不违背了本书的宗旨吗?苍鹰独自翱翔,每个人都是一座孤岛,不是吗?非也。"影响力"这个词可以定义为一个人影响另一个人的能力。它表示你在何种程度上可以使用别人的资源,让别人帮你改变自己当前的境况。它是一种通过别人去行事的能力。因此,向别人求助绝不是示弱,而是影响力的一种表现。

真诚道谢

我们前面已经探讨了如何通过"低地位式行为"(比如夸赞别人或向人求助)巧妙施展影响力。其实还有一个近些年来已被大众遗忘与忽视的方法,那就是感谢。我们现在已经不怎么说谢谢了。即使在我们说谢谢的时候,也仅仅是说"谢谢"而已。通常来说,"谢谢"已经足矣。我们不再说"谢谢"以外的东西,是因为我们感谢的都是我们认为理所当然的行为一一饭桌上谁给我们递了一个盘子,或谁为我们拉了一下门,诸如此类。谢谢、谢谢、谢谢。

与夸赞的使用情况类似,大部分人都忘记了真诚道谢所蕴含的力量。如果使用得法,道谢在社交层面其实是非常有用的技巧。

如果你只说了"谢谢",那对方可能还要猜测你是在感谢什么,而且他首先想起来的一定是最明显且琐碎的事情,比如他刚给你递了一个盘子。但是,如果我们知道他人为什么感谢我们,我们就会认真对待他人的感谢,而且如果所谢之事并非小事,我们就会更加重视。

因此,你要感谢的事情一定要是他们自己都没想到的方面,就像记住别人的小事这个技巧,一句真诚且有指向性的道谢是表示心意的绝佳手段。你可以借此充分表明你没有把对方的帮助视为理所当然,你看到了对方的付出并为此大为感激。

从一个简单的盘子开始,弃掉你以前乏味的"谢谢",改换成:"谢谢你注意到我忘记拿盘子了。"是不是好多了?你不仅为盘子的事感谢他,而且感谢了他对你的关注。希望你看到了两者的差别。从心理学上来说,这一差别可谓巨大。为盘子的事而谢谢一个人,是一句很日常、很平凡的感谢。为一个人的行为而谢谢对方,则是表示自己私人的感激。

当你开始有这样的思维时,你就会发现每一天有多少事情要道谢。"谢谢你等我""谢谢你帮我解决这个问题""谢谢你这么快就完成""谢谢你 帮我记着""谢谢你参与进来""谢谢你让我们这么顺利着陆"。 指明为何道谢,并关注对方不曾留意的地方,会让对方感觉到被关注。 这样做,其实也会安抚他内心对自己的一丝丝怀疑,让他知道他是一个很棒 的人,而你对自己也会有同样的感觉。你说他们很棒,那你一定也是一个很 棒的人、一个很聪明的人!他们一定会很乐意听你讲话。那么,当有一天你 需要别人支持的时候,你猜他们会站在哪一边?

设计自己的墓志铭

有这么一种治疗性的练习:想想如果你可以设计自己死后的墓碑,你会在上面刻什么。这个疗法源自美国,而美国正是墓志铭使用最普遍的地方。但是,不管你在哪里生活,设计自己的墓志铭都是值得你了解的一个方法。一方面,它可以让人意识到自己生命中最重要的事情,以及自己当前距离目标还有多远。另一方面,它提供给你的信息可以让你成为一个忍者,在影响力构建中极其隐秘地展开你的行动。

当你问一个人他希望自己的墓志铭上写着什么时,这个问题远非乍听的那么容易回答。(但是,对于问的人来说,它也没有乍看的那么难以问出口。)把这个问题用作聊天话题也许听起来有点奇怪,但其实大部分人并不抵触,反而会把它当作一个很有趣的日常哲学问题,也不介意探讨一下。为了理解这个问题为何不好回答,我想请你用一分钟的时间来思考一下你希望自己的墓志铭上刻着什么。"一个很酷的人"?还是"爱于他就是一切"?或者"她是一个古道热肠的人"?又或者"游戏之王"?

你会发现这个问题会引发一系列的内心活动和后续问题。所以不要忽视这个问题,一定要在时间充足的情况下认认真真地思考一下它。墓志铭问题往往会产生出很私密也很有趣的对话,所以尽量不要藏着掖着。大大方方地告诉他,你希望自己的墓碑上写什么,以及为什么。有时候,如此私密的话题可能会让人有点尴尬,尤其是两个人不太熟的时候。为了避免尴尬,你可以不只问一个人,而是向一群人发问,把它当作无伤大雅的餐时游戏或聚会游戏。

当有人告诉了你他期望的墓志铭时,你一定要牢牢地记住。他们很可能在告诉你一些他们自己都没意识到的东西——他们最重视的自身属性。如果做金融工作的柯比说他想在墓志铭上写"这里躺着一位最善良的人",那他就是在说他最欣赏的自身属性是善良。如果在酒吧里工作的迪特科想写"这里躺着一位聪明的科学家",那说明对他而言,成为一名成功的研究者才是最出色的,无论他本人目前是不是科学家。

谈话到此,你已经掌握了足够的信息,可以开始施展口头上的忍术了。但是,你还要稍等一下。如果你在墓志铭话题结束后立刻就开始,对方可能会察觉到你在利用他的话。那就前功尽弃了。只有当对方认为你也在思考同样的问题时,这个方法才会有用。因此你要等个一两周或者更久,等他已经忘了这段对话,你才能开始行动。你要把获得的信息先放一放。

当你觉得时机已到时,就可以出手了。跟以前一样,你可以用夸赞或感谢开始。随后,把从墓志铭游戏中获得的信息运用到你的影响力构建中:"谢谢你帮我,你是这个世上最好的人。""这个味道尝起来太好了,你就是调酒师里的斯蒂芬•霍金!"无论对方最看重的自身属性是什么,你都可以据其表示你的感谢:"我就是想告诉你,你人真好,我很感激。"说完后,不管多兴奋,都要稳住,别蹿到树上去了。

这样的赞美一定是最具影响力的。谁不喜欢听到赞美呢?但是如果你感谢的那个点正是对方最喜欢自己的部分,那你的赞美对他来说就像个感情上的手里剑一样正中红心。你不仅仅理解他这个人,还跟他本人一样看重他所看重的那一点。从此以后,他会很乐意与你为伍。

发现对方的需求

在第一个游戏中,我们讨论了人类最基本的需求:安全、影响力、社会归属感、他人的认可、性和控制力。满足这些需求就是我们的主要行为动力。我们的基本需求也揭示了我们的基本价值观、信念和观点,而它们也会反过来成为我们观察这个世界的过滤器。

这一点要切记。我们经常并不知道自己真正想要的是什么(你还记得那位想买艘船的先生吧),即使在我们觉得自己知道的时候,我们也往往并不清楚自己想要它的原因。通常,这是因为在表象之下有与其完全不同的东西在运作,而这个东西是我们完全没意识到的。如果你能识别出藏在表象背后的过程,你就能给出对方最渴望得到的。当你满足了对方最大的需求时,他们就会反过来给你带来影响力。

假设你可以给他们提供某样东西,可能是一件产品、一项服务或一个观点。但是你不希望你给出的东西只是他们的选择之一,你希望你的潜在客户或选民为你给的东西而疯狂,而且不管选什么,最好是双份,最后还要感谢你。

是不是听起来有点儿像销售人员或政客的美梦?其实这一点实现起来比你想象的要简单。你只需要告诉他们,你所能提供的东西是如何满足他们基本需求的即可。很可能对方压根没意识到自己究竟想要什么,需要有人帮他们指出来。但是如果他们自己都没意识到自己的基本需求,那你又怎么能看出来呢?很简单,直接问。

"对这个(你要买的东西、你要选的课程或你要约会的对象),你最看重什么?你希望从中得到什么?"

但是, 你听到的回答不会是完整的实情。他可能会回:

"我想参加这个高尔夫课,练练我的球技。"

话说到这里,你就知道他的目的是什么了。但是目的跟基本需求并不完全是一回事。下一步,问他为什么想提升自己的球技。几乎没有人的某个行

为是完全随机、毫无缘由的,所以至此,你可能会听到一个完全不同的回答:

"对我的工作有帮助。"

现在,你问出了一些东西。突然,一个跟高尔夫球技本身完全无关的事情出现了。最重要的价值观都脱胎于基本需求,但是此时你还不清楚会打高尔夫对工作有用这件事情下隐藏的价值观。所以你可以再问一句:"为什么会打高尔夫会对工作有帮助呢?"

"因为那些比较资深的同事都会打高尔夫,差点越小,就越能受到董事 会的尊重。"

终于问到要点了。

他的基本需求,就是在工作上赢得更多尊重。(当你得到真正的答案时,你会察觉到,因为对方的声音或表情会流露出相应的情绪。)练好高尔夫仅仅是为了达到一个与之完全无关的目的,如果你想的话,你还可以继续问他,为什么想要在工作上赢得更多尊重,不过你已经确定了他在这件事里至少有两个基本需求:被社会认可和对自身处境的控制力。

魔法正式开始。你知道他内心真正想得到的是什么。如果你正在推销高尔夫课程,那么就在普通课程的基础上提供一些能帮助他和那些对高尔夫狂热的董事会成员加强关系的额外服务,你的胜算将会因此大大高于竞争对手。比如:你可以帮他搞一张他和你的好兄弟阿诺德•帕尔默的签名照,然后让他放在桌面上显眼的位置;或者一张漂亮的镶金边的高尔夫证书;又或者一个高尔夫奖杯。这些额外服务跟高尔夫课程没有直接联系,你的竞争对手绝对想不到,但是你却清楚它们对他很重要,可以让他展示自己在高尔夫球技上的进步。

这项技巧最大的优势在于我们都有基本需求。在工作场所得到认可的需求不一定非得通过高尔夫满足。即使你不是推销高尔夫课程的(毕竟做这份工作的也不多),你也一定可以通过别的方式帮他实现目的。如果你问他是不是还有别的办法可以帮他赢得董事会的尊重,你可能就会发现其他方式。学习C++编程怎么样?买一双英伦皮鞋呢?改变自己的政治观点呢?又或者是别的事情。

如果你还没有找到帮助他的方法,那你可以继续问: "你怎么衡量自己 是否实现了目标?你怎么确认自己赢得了董事会的尊重?"

这个答案可能是可以量化的。比如:

"我能参与的会议就多了。"

如果他想不到除了高尔夫课程以外的方法,这个回答也能让你看出如何帮助他。是不是还有其他方法可以让他参加更多的会议?假设你不是推销高尔夫课程的,但是你在人力资源部工作,那你可以考虑在议程表上写上他的名字,让他参加更多的会议。

所以,重要的是发现一个人想要满足的基本需求。你要知道,他所提出的方案并不一定是唯一的方案。如果你提供的东西能满足他的需求,你要向他说明为什么,并且提供额外的好处。又或者,你可以找出是否有其他方式满足他的需求,或实现一个可以量化的结果。

最后一步就是完成交易。你已经知道你提供的正是他想要的,没有人能跟你竞争。现在,你要取得他的同意。你可以说:

"如果你知道这样做会赢得董事会成员的尊重,你会买我的课程/买一双 英伦皮鞋/跟我约会吗?"

换句话说,如果这样做能满足他的基本需求,他会愿意接受吗?没有人可以对这个问题说"不",而这就是我们都喜欢问的问题。

如果他还是拒绝了你,那就意味着他要满足的需求并不仅仅是你发现的那些,你所说的还不够激励他。不用担心,你可以回到一开始的问题,再试一次:

"你想学习高尔夫课程,除了想赢得更多尊重,还有什么别的吗?" 最终,你一定会发现你想要的一切信息。

这个方法可能看起来很复杂,因为它似乎需要你时刻留意很多事情。但 其实你只需要问两三个简单问题,一问一答之间也不过短短一分钟时间。这 样做值得吗?你认为值得就值得。如果你能看出一个人生活中最重要的事 情、他的基本价值观、他所相信的事情,你就能通过利用这些信息,向他提 出任何请求。只要你懂得如何措辞,他就永远不会拒绝你。

补充提示

即使你已经掌握了让别人说"是"的技巧,一个你认为已经对你深信不疑的人也有可能会提出新的问题或反对意见。或许你的同事会突然问你,你向他提供的是否真的能满足他的需求,会不会有比这个更好的。

面对这样的情况,很多人往往会抱怨对方"难搞",然后就放弃了。这样的态度非常不可取。反对意见并不表示你给的东西不够,恰恰相反,反对意见表示他产生兴趣了。细想一下,如果一个人试图向你兜售一个你压根不想要的东西,你会问他问题吗?会去评价这个产品的细节吗?几乎不会吧。你可能只会说:"没兴趣,谢谢。"然后就挂断电话了。

对方开始提出问题,恰恰就是因为他想了解得更详细、更明确一 些。实际上,他已经接受你提供的建议了。

确定对方的思维模式

当你想说服某人做某事,比如让华莱士在下次总统选举中投你一票,或者买你推销的电视,那你最好了解他心中所想。取信于人最好的方式就是把一件事按照对方的思维模式呈现出来。每个人都有自己的思维模式,为了确保华莱士会投你,你需要找出他做决定时的思维模式。幸运的是,这一点儿不难,直接问他就可以了。

- 怎样才能让别人相信你 -

首先,你要了解别人的信任偏好。你有很多种方式可以呈现自己的观点,但是到底哪一种才是最适合对方的呢?选择他感兴趣的事物,比如一本书,然后问他:"你是怎么知道这本书好不好的?怎么知道它是你喜欢的类型的?"你会惊讶地发现,对于这么简单的问题,人们的答案五花八门。他可能回答说看一眼封面就知道了,或者别人说好看就好看。而对另一些人,他需要打开看一下才能知道。还有人需要看第二遍才能确定。

根据收到的回答,你会知道如何准备竞选演讲,或者如何推销你的电视。华莱士是需要自己亲身经历,还是需要听到别人的判断,抑或需要一份宣传册?他已经告诉你他是如何做决策的了,你只要让自己的方式适应他的偏好就可以。

你现在已经知道如何传播你的信息了。下一步就是学会正确的措辞。这里要留意三个非常重要的事情:对方的行为方向、选择策略和对比依据。

- 行为方向 -

如果你听到别人是如何表达自己的,你就会发现他们的动机要么是占得好事,要么是避开坏事。前者是朝着某个事物行动。人们会用到"到达"、"实现"、"解决"、"实施"和"目标"这些词。后者则是为避开某个事物而行动。喜欢事事回避的人言辞中常见"避免"、"远离"或"躲开"。留意华莱士是想获得什么,还是想避开什么,你的措辞就会有方向性。如果他说"他想有更多选择"(趋向),你就可以说,如果你当选为总统,你将会保证每个人都能参加培训,或者你的电视能让他按照喜好个性化

配置。但是如果他更想"立刻远离这片混乱"(回避),那你就不应该告诉他你准备重整社会秩序与安全,或者你的电视很有科技感,因为这两件事都是趋向型的。你要跟他说,如果你当了总统,你会对现有的那些不合理规划采取行动,或者你家电视的菜单系统比上个型号的要好。这就是回避型行为。二者差之毫厘,谬以千里。

- 选择策略 -

你一定还想知道他是如何进行决策的。他是想多一些选择,还是想多了解一些实际情况?你可以在他买新相机的时候问问他。如果他说他想多看几个选项再决定,那你就要多提供几个选项。让他看看其他候选人或者电视型号,然后得出结论——你的提议才是最好的。

但是,如果他说他在做决定之前,已经在网上做了很详细的研究,那你给他再多选项也不会打动他。这样的人并不想有太多选项比来比去,他只想确保自己的预期能实现。面对这样的人,你就要列一个详细的清单,列出你当上总统后要实施的所有事项或者你推销的电视的技术参数。反过来说,对一个喜欢货比三家的人来说,这样的清单可能会显得无聊。

- 对比依据 -

最后,你还需要知道华莱士是如何在几件事之间相互比较的。所以,你要请他做比较,比如他新买的厨房灯和旧的有什么区别,然后认真留意他的反应。他要么说二者之间几乎相似,只在几个重要地方有差别,要么说二者之间相似之处很少,总体上并不相同。我希望你能抓住这其中的区别。这会让你更加清楚如何通过对比陈述你的提议。基于他的对比依据,你可能会更加关注不同选项之间的相似之处,以及在某些方面的区别:

"跟其他候选人一样,我也在这里工作了一段时间。这么说的话,我俩真的很相似。最大的区别就是,我之前是自由撰稿人,所以我才能从旁观者的角度来看我们内部的这些事务。"

或者, 你也可以说:

"这台电视真的很棒,当然其他型号也很好。纯粹从技术的角度来看的话,这几个型号相差不大。区别就在于,这台配备了3D成像技术、声音识别

功能和移动探测功能。"

又或者,你可以反过来说,重点描述几个选项之间的重要差异,即使它们有一些共同之处:

"我在这里工作的这些年里,一直是自由撰稿人,所以我一直能够以局外人的视角来看待内部的各项事务。这正是我跟其他候选人不同的地方。"

"这台电视配备了高清3D成像技术,以及声音识别功能和移动探测功能,这是其他型号所不具备的。当然,其他方面,它也完全不输。"

虽然事实如此,但是因为你心地善良,所以你可能还希望华莱士在听信你的想法并做出决定时,内心是有谱的。因此,你还想出了说什么才能给他这种踏实感。上周,当你们在谈论一个共同的工作项目时,你问他:"你是如何知道自己工作做得好不好的?你是自己心里就能明白,还是需要听别人怎么说?"

如果他说,他自然知道,那你就可以告诉他,其实他心里已经知道你提供给他的就是真正好的。如果他说他还想再确认一下,你就可以跟他说,格勒米特很认可你这位候选人或你推销的电视。又或者,你可以给他一本册子或一个网络论坛的地址,让他看看上面的人是如何交口称赞的。

可能这一点看起来也不太容易做到,但是事实又恰恰相反。这是一个很简单的影响力技巧。你问出问题,留意对方的回答,然后不断调整。另外,你也不必面面俱到。掌握一两个方面就足以让你一骑绝尘了,比如知道如何陈述你的信息,知道对方在这件事里是趋向型思维还是回避型思维。

别让对方说"不"

当一个人跟你说"好"的时候,那没有问题。只要他们按照你所想的行事,乐在其中,而且感觉很宁静、很幸福。问题起于对方说"不"的那一刻。当你在进行影响力构建时,切记一定要竭力避免对方说"不"。如果总有人跟你说"不",那你可能会被人当作一个粗鲁的人;如果你再不留意的话,人家可能会在你背后叫你"乔治"。如果发展到了这一步,你在影响力构建中就算是失败了,而且无法挽救。

专业的谈判代表都能分辨什么时候对方即将表示拒绝,因为人们在说出"不"之前往往会表现出明显的迹象。留意到这些迹象,就可以重新掌握话题方向,规避被说"不"的风险。你也可以掌握这个技能,在事情进一步发展之前识别出对方的抵触情绪。只要对方还没说出"不",还没确立最终的意见,你就还有机会扳回来,重新措辞或厘清意图,然后转"不"为"是"。

但是在正式应用之前, 你需要练习和准备。

首先,你要观察对方的常态行为。要知道,有些人的常态行为可能因为压力而发生改变。如果你知道自己即将在一个颇有压力的场合跟他见面,比如谈判或重要会议,你需要知道对方在高水平的紧张和压力下通常会有什么反应,以及他会如何被更强烈的情绪所影响。光知道对方被咖啡机吵到是什么反应并没有用。因此,你要等到你们二人都处于一种更高水平的压力下时去观察。但是在正式开始之前,你要先和他寒暄一番。询问他一些简单的问题,确保你问的是他会如实回答的问题。但是不要问那些他很可能会消极回答的问题。"你周末过得好吗?""你去杨·史云梅耶电影节玩了吗?"这样的问题不难回答。你要重点关注他的回应方式和说话音调。他的脚有没有晃来晃去?他是不是很烦躁?他的声音听起来怎么样?他是简单回了几个字,还是说了一长串?他有没有解释自己的状态?

问完这几个问题,你就能知道他在压力状态下的一般反应是什么样的了。这时候你需要仔细记录他的基础行为,因为你在之后探索他行为模式中的改变时需要参考这个信息。

下一步就是学习识别出"不"。所以你要开始问一些他会回答"不"的问题。"你看最新的《星球大战》时会紧张吗"?"你喜欢单向乐队吗?"奇怪的问题也没关系,只要你能得到否定的回答就行。一定要留意对方的行为模式。你可以试试自己能否看出他前后的差别。

我必须要说的是,你一般很难一次就观察到所有你需要看到的迹象。你得问上百个问题才有那样的时间余裕,那显然不现实。说到这里,就要提起另一个技巧了:你可以邀请第三个人参与进来,悄无声息地做一个旁观者,以便专注于他们的对话。(如果你想刻意练习一下观察技巧的话,可以参加一些别人的会议。)在与人谈话的时候,无须时时刻刻都紧盯不放,只需关注特定部分即可。当你询问或建议了一件事情,或对方问了你一件事情时,回答者出声之前的瞬间就是你要关注的部分,最有趣的迹象往往就在那一瞬间显露,尤其是与其言论相悖的迹象。

如果他说你的建议听起来不错,但是你却看到了他的肢体动作正是平日说"不"时的样子,那说明你的建议听起来还不够好。这时,你就需要快速 思考,找出问题所在,补充你的建议。

而如果他说了"不"却表现出平日的自然行为,那说明你的建议在他可接受范围内。他只是想压价,所以想看看你的话里是否还留有余地。这就到了你该坚守立场的时候了,他基本上已经同意你的建议了,只是暂时还不想让你知道。

要掌握谈话对象的行为模式,是因为每个人的行为方式不同。奥斯卡的 反应不代表安娜的反应,而唯一辨别这种不同的方式就是了解奥斯卡和安娜 个人的反应。

当人们不同意对方的言论时,会展现出一些特别的迹象。有人专门针对审讯研究了这类迹象,在你学会识别更加独特的迹象之前,可以先练习识别以下迹象:

1. 挠痒:突然开始挠自己的鼻子、脖子或胳膊。这是一个假装自己很从容的姿势,你很快就会发现这个现象有多普遍。

- 2. 双侧挠痒: 挠痒的一种变体,即挠鼻子或胳膊的两侧,或是同时挠两只胳膊。
- 3. 按笔帽: 反复地按笔帽,可能是一次连续按好几下,或一下接着一下。一个习惯按笔帽的人如果手里的笔不是按压式的,也可能表现出这一行为。
- 4. 踢踏和晃腿: 踢踏者的脚是前后走位,而喜欢晃腿的人则是一条腿放在另一条腿上面,然后一只脚前后晃动。如果你们两个谈话时,中间隔了一张桌子,那你可能不太容易发现这一点,不过也并非完全看不到,因为下半身的抖动会带动上半身。试想,如果你双脚一直弹上弹下,又怎么能保证上半身静止不动呢?
- 5. 如坐针毡:心中有疑问的人会在椅子上动来动去,如坐针毡,尤其是有话要说时。

这些迹象都指向了同一件事:一个人看起来越是紧张,他内心就越是不自在。而一个人内心越是不自在,他说出的话就越有可能并非他内心的真实想法。所以我们应该仿效谈判专家的做法,根据自己的所见调整谈话的方向。最终的目的就是不让对方有机会说出"不"字。

观察对方的自我触摸

当我们觉得某件事不对劲的时候,我们通常会表现出某个迹象,而且是以一种我们自己都没意识到的方式。正如无声的"不",这个消极的标志通常是下意识且微妙的,而识别这个迹象就是你必备的技能。如果你非常清楚自己的目标,你就可以迅速识别出对方是否处于被威胁、不安全、害怕或焦虑的状态。你从这个迹象上能解读到的信息远远超过对方选择告诉你的以及不告诉你的。比如,当你说起某一位同事的时候,你发现凯莉有一丝的焦虑,这就说明这二人之间的关系一定不简单。又或者,当你问起货物装载的进度时,你发现马尔科姆流露出了焦虑之色,这就说明事情不像他之前保证的那样顺利。当你在判断你的影响力构建是否正朝着既定方向稳步推进的时候,这些都是对你非常重要的信息。

这个神奇的迹象是什么呢? 其实就是触摸。

当我们的潜意识处于紧张或焦虑状态时,我们会更加频繁地触摸自己。原因很简单:当我们还是小婴儿的时候,父母会把我们抱在怀里安抚,从此,触摸就成为我们安抚自己的一种方式。身体上的触摸不仅仅会触发我们婴儿时期的记忆,还会刺激神经末梢,抑制应激激素的分泌。不仅人类如此,动物也是如此。所以,身体触摸不但能缓和精神状态,还会让身体更加舒展。我们体内的"化学工厂"在这其中也发挥着作用。当我们身边没有人触摸我们时,我们就会自己触摸自己。

自我触摸有多种形式,比如挠痒,也就是我们上一节所讲的内容。其他常见的形式还有以手掩面、双手上下搓前臂或玩自己的头发。除此之外,还有咬唇、舔唇、捏耳垂或用手摩挲下巴。焦虑时最常见的自我触摸类型就是揉搓或触摸自己的脖子。对于女性来说,触摸胸骨上切迹(锁骨交汇处)最为常见。虽然我无法解释为什么女性比男性更爱触碰这一区域,但是我大胆猜测,可能是因为这一区域是女性唯一一处没有被衣物遮盖的地方。或许是出于同样的原因,男性更偏爱触摸自己的脸,而女性更常触摸脖子。当然,男性也可以触摸脖子,但是他们更倾向于双手环住整个脖子的动作,就像勒颈一样。还有一些安抚的动作,比如摩挲额头、抚摸脸颊或深深吐一口气。

我们似乎多少能意识到这类自我触摸在透露我们的心理状态,因为我们通常会给自己的这种行为找个理由:摆弄自己的首饰,调整一下项链或领带,或假装掸一下衣服上的灰尘。你可以对着镜子试一下,你会发现很多电影里都有这样的镜头。这几乎已经成了一种套路,大量演员借此来表现人物内心的压力。当然我并不是说这些演员演得不好,这类动作就是人的本能反应。

如果一个人在每次遇到某个话题或问题时都会这样自我触摸,但是在别的情况下却不会,你就知道这个话题会引起他的不适。但是切忌草率断定。如果你的问题是你是否真的即将涨薪,而你的老板给出了肯定的回答,却一直摸自己的锁骨处,这并不表示他没说实话。或许只是其中还有一些问题让他觉得不踏实或者不自在,或许他只是单纯在担心明年的预算。无论是什么,当你在寻找答案时都要谨慎对待,你可以说:"虽然我们在说钱的问题,但是我总觉得似乎还有别的问题。有没有什么是我可以帮您的?"如果他接受了你的帮助,你就多了一个盟友,对方也会很乐意回报你。(有时候,感谢和互助天性容易混淆。)如果对方说没事,至少你也获得了以后可能用得上的信息。

补充提示

如果你发现有个人整个会面过程中都在触摸自己,并不仅仅是在提到某个特定话题时,而且你知道自我触摸不是他的自然反应,那么有可能是你的存在让他这么紧张。(根据他的具体动作以及后面的交谈内容,这也有可能是一种下意识的调情,但你应该是能区分两者的)。如果是这种情况,你就要考虑稍微后退一下,给对方一些空间,改变身体语言,然后看一下对方是否有所变化。你也不想让对方紧张吧?

观察对方的嘴部变化

到目前为止,你已经学会了如何识别别人是否与你意见相左,以及对方是否觉得不安或焦虑。接下来你需要学习识别对方是否感到了压力。如果你能掌握这三种迹象,你就能在对方自觉之前准确识别出对方的负面情绪状态。如果你怀疑正是你自身引发了这三类迹象,那你就需要稍微缓和一下你的影响力策略。如果并非由于你,那你至少知道了对方目前的心理和情绪状态并不适于进行建设性的合作。所以你需要拿出自己的本领帮助对方找到一个更好的状态。

我们表现受压的方式有很多,其中有些相对比较明显。最明确的迹象就是抿嘴。如果压力较小,抿嘴的力度就会较小;如果压力较大,抿嘴的力度就会偏大,大到让人几乎看不见嘴唇。一般通过对方抿嘴这个迹象,就能确定对方的不对劲。

抿嘴这个迹象之所以如此有用,是因为这个动作发生的时间极短,只有一到两秒,而且常常紧跟它的前因出现。如果你正在跟一名潜在客户沟通合同细节,在谈到某一段内容时,对方抿了一下嘴,而在别的部分并未抿嘴,那么就说明那段内容有让他觉得不妥的地方。也许他知道自己无法履行这一条,又或者履行这一条款有难度。为了避免后期出现任何不愉快的情绪,你不宜继续下一步,而应仔细检查这一段的内容。

根据具体的状况,抿嘴也可能表示对方在撒谎。如果你用平日的语调问你男朋友,在你离开聚会之后,他有没有跟那个穿红色紧身裙的女同事一块儿"轧马路",他说了没有,但同时抿了一下嘴,那这里面很可能就有问题。

除了抿嘴,还有一个关于嘴部的迹象。有时候,人们会突然噘一下嘴,类似用吸管喝饮料的动作。这个动作虽然很短暂,但是非常明显,甚至比抿嘴还要明显。但是,这个动作并不表示有压力。噘嘴有两层含义,其一是表示对方不同意你的话,其二是对方正在考虑别的可能。这是一个人在考虑事情或意图解决事情时的常见动作。不妨试着找一下,你会发现身边有好些人会做这个动作,包括你自己。《穿普拉达的女王》中也出现过这个动作,当

时尚女魔头米兰达•普里斯特利认为某位设计师拿来的衣服简直是"灾难"时,就会噘一下嘴。她一个字都不会多说,只需噘一下嘴,那位设计师就会弃用整个系列,然后重新开始设计。

了解噘嘴所代表的意义,还能让你获得其他重要信息。比如你正在重新 读上文所说的那份合同,然后你发现对方在看到某一段内容时,迅速噘了一下嘴,那你就知道,对方并非因为压力而噘嘴,而是在考虑这部分内容有没 有别的解决方案。借助对方这个类似用吸管喝饮料的表情,你就可以询问对 方是否还有更好的办法。

我再强调一遍,对别人的内心世界保持一份敏感会给对方留下极为深刻的印象,这只会加深你对他们的影响力。

肢体语言的运用

你占据的物理空间越大,你能获得的影响力就越大。这一点非常直观, 所以老派的贪权者才会试图将己方的宣传册覆盖到一大半的会议桌上,不给 对手留下空间。当他们站起来讲话的时候,倾向于握住桌子的边角,两只胳 膊相距较远,手指尽量张开,像在布道一样。当他们乘飞机的时候,所占空 间两倍于座位,常常需要把腿伸到别人那边,所以对方常常被挤到贴舱壁。 他们还总是占据着座位的扶手。

当你去参加会议或刚到一家新公司时,一定要留意那些喜欢用日程本、 手机、记事本、平板、电脑、公文箱或宣传单等办公用品宣示主权的人。如 果他们忘记带东西的话,就会把胳膊放在旁边椅子的扶手上以示主权,不管 旁边座位是不是有人。这类人对于显示自己比他人重要,有非常强烈的需 求。他们表现得相当自信,而且为显示是自己在掌控全局,他们什么都做得 出来。

反过来亦说得通:如果一个人坐着的时候喜欢用手肘抵着腰部,手放在膝盖上,将整个身体尽量缩小到最小空间,那就是降低存在感的迹象。说明这个人不敢占据太多空间,不希望有人注意到自己。

在用身体宣示主导权方面,有一种特殊的表现形式,这是一种站姿,横向占据较大空间,双手叉腰,拇指向内,其他手指向外,手肘直指向外。如果是一名穿着晚礼服的男士做出这种姿势,那么他的手一定放在外套里面,而绝不会放在外套上,以确保外套是敞开的,胸膛没有被外套挡住。这是一个非常强势的姿态,表示: "我已经下了死命令,这件事翻不出我的手掌心了。"不妨试一下这个姿势,你自然就会明白。

对这个姿势的拿捏需要非常精确,任何一点儿变化都会完全改变它传达的意思: 试下反转手的方向,双手朝向自己的方向,但是拇指朝外,其他手指朝内。如此一来,你的肩膀就会抬高,并向前倾,后背轻微拱起。这个姿势不管从自身角度,还是他人角度,都完全不具备主导性,它更偏向疑问和好奇: "咦,这个是什么?"细微的姿势差别会造成完全不同的表意。

通过舒展自己的身体来证明自己的影响力并非必备技能,毕竟我们在本书中已经介绍了很多明智又有效的方法。我们只需在交流中留意别人是否有这种行为即可。如果你想试一下的话,可以跟这种人对决一下影响力。但如果你曾在飞机上与人抢过座椅扶手,你就知道这种方式有多没意义。出于某种原因,这类人非常强烈地需要让别人知道谁才是老大。或许是因为他们觉得自己实际掌握的影响力低于自己应得的影响力,只能通过占据更多空间进行心理补偿,不许任何人挑战自己的权威。又或者,他们掌握的影响力达到了心理预期,但是不愿意锦衣夜行,希望全世界都知道。

无论出于什么样的原因,只要对方有这种行为,你就能完全掌控他。有这种行为的人都非常渴望得到别人的宠爱,所以你需要给他留出他想要的空间。(当然他们并非想让你彻底消失。只要你不试图占据太多空间,他们会允许你有一席之地。)面对这种人,你不能给予太多夸赞,只需简单客气一下。要明明白白告诉他,你非常认可他上周妥善解决问题的行为,然后利用我们前面讲到的语言技巧,介绍你一直都想介绍的创意,但是要把这个创意介绍得好像这是他的创意。假设你的项目团队需要"恐龙"先生的加入,但是你知道这位贪权者不会同意你再加人,因为他认为这样一来其他项目组分配到的资源就少了。那么你开口说话的时候,一定要让他知道,他是最棒的:

"谢谢您一直关注我们这个项目,正是因为您懂行,其他团队在组建的时候根本不用担心,只不过我们团队面临的竞争压力就更大了。我完全同意您之前说的,所以说,我们团队如果能有'恐龙'先生的加入,以后项目一定会顺利很多。如果我们手头这个项目可以提前结束的话,那我们就可以尽快着手其他项目,相信您一定也看出来了。您是不是已经确定其他项目的启动时间了?"

如果你心情好的话,还可以送他一个棒棒糖。

补充提示

要知道,我们的大脑会把某些行为和影响力联系在一起,对此你完全可以善加利用。如果你站立或端坐的方式与影响力有着十分明确的联系,比如很自信地把两只胳膊伸展在桌子上,甚至双腿大开并且两只手

在颈后交叉,那么你会觉得自己完全掌控了局面。这是因为大脑对你的身体姿势做了解读,然后促使体内睾酮分泌,同时降低应激水平。如果你的这个姿势持续了一到两秒,那么你的激素水平变化会持续数个小时,导致你的胆量和攻击性都相应增强,而这将会大大增加你赢得辩论的机会。(影响力研究员琳达·拉伊给出了一个小建议,当你要去说服某人时,你可以提前使用这个影响力以期助攻。这个方法可以帮助你有效避开社交尴尬,尤其是当你打算伸开双腿坐几分钟时)。

PART 4 破除障碍



当你投入影响力构建并获得影响力时,你可能会遇到一些善妒的人,他们会千方百计诋毁你、质疑你。这是不可避免的。只要有人反对他人,转而支持你的意见,你就会招来竞争对手。尽管影响力构建的基本宗旨是在与他人的互动中实现影响力,但是仍然不可避免会有人唯我独尊,见不得别人好。而嫉妒的方式总是花样百出。目前为止,本书所介绍的技巧都是基于你有时间和空间去落实策略的前提。但是,总会出现时间和空间都有限的情况,比如有人挡了你的路。他可能是故意的,因为嫉妒而把你当成了假想敌。又或者,他在毫无意识的情况下给你造成了阻碍。

还有一种影响力受阻的情况就是,在一场艰难的谈判中,你跟对方的意见截然相反,而影响力最大的人将最终胜出。我们前面已经讲过如何抵挡那些更加平庸的影响力使用方式,现在,我想介绍一些特殊的技巧,帮助你面对更加困难的情况。是时候开小灶了,或者确切地说,是时候开个更加有建设性的高级小灶了。

要想让别人听从你的意见,最重要的就是让他们感觉到决定权在自己手里。当你觉得似乎无法与他人达成共识的时候,原因可能并非对方无法接受当前的方案,而是别的情况,比如对方不想让整件事看起来是自己认输或让步了。如果真是这样,你就一定要设法让对方在决策中有主动参与感。一个看起来是双方协作之下做出的方案,即便实际是你想出来的,也会更容易为对方接受。

如果你看过电视上的辩论赛,那你一定看过经常有人使用一些老派的影响力方法,比如质疑某个人的能力,或打压一个人的情绪。这些招数常用来碾压对方,就像《谁陷害了兔子罗杰》中,埃迪驾驶压路机直接从法官杜姆身上轧了过去。这样做看似能取得成功,但是我向你保证那只会是一时的成功。而且这也正是与影响力构建宗旨相悖的做法。影响力构建提倡双方共同进步,就像跳探戈一样。解决分歧最好的办法就是让双方共赢,最终的结果要符合双方的利益,而不是只让一方得利。粗暴地碾压对手或许也能让你得到想要的结果,但是被你碾压的人下次却只会更加有攻击性、更加防备你。而如果你善加引导,那么他们下次也会很乐于跟你合作。

这些方法跟本书后面的部分都是基于同一个理念:以最少的付出获得最大的回报。不过,为了能以最佳的方式解决问题,你需要记住比平常更多的

事情。我们的目标始终是让别人帮你做事。使用这些方法,可以避免双方因观点不同而吵得面红耳赤,对方也会主动思考这样做的原因,或者促使商量的过程更加顺利。最好的决战,是不费一兵一卒就全部拿下。

勇敢应对他人的评判

你的生活越充实,大家就越会觉得你很能掌控自己的生活,你受到攻击的风险也就越高。不幸的是,这种事情避无可避,通常会搞得你一身污水。来自他人的攻击可能会让你觉得有一点不开心,比如:"嘿,你做的那件事完全没用啊,而且你是不是有点胖了?"不过同时这也说明,你并非一个庸庸碌碌的人,说明你确实做了一些事。你的影响力构建开展得有多好(从生活总体而言),在很大程度上取决于你选择如何扭转那些迎面而来的攻击。一个不常生气、不被人泼污水的人,通常也能够一路平步青云,坐到高位。

现在市面上有很多教人怎么面对批评的详细课程,这些课程耗时很长,而我现在就可以教会大家一个秘诀,既省时又省钱。这个技巧很简单,如果一个人冒犯了你或者对你进行了语言攻击,一笑置之就好了。不要误解我的意思,我不是说嘲笑那个攻击你的人,而是对他们说的内容一笑而过。这样做的心理效果是立竿见影的。对方攻击你一定是想在你身上看到负面的情绪反应:沮丧、悲伤、愤怒,至少是被冒犯。但是如果你不但没有被攻击左右,反而完全不在意(不需要表露自己内心的真实情绪),只是报以微笑、哈哈一笑或者一句表示被逗乐的话,这样的反应一定会让对方毫无招架之力。所有人都会看到那些攻击对你毫无影响。在旁观者看来,你在这场冲突中毫无疑问是胜者。请注意,这里的应对方法与面对实质性的指控或话题时的哈哈大笑或玩笑式回应并不是一回事。后者恰恰显露了内心的不安,是万万要避免的。

在面对他人的敌意时还能笑出声,说易行难。或许你跟我一样,只想以 牙还牙。针锋相对地顶回去也没什么大不了的——你是不是这样觉得?完全 错误。反击回去其实会在无形中降低你自己的可信度。旁观者会认为,你反 应这么强烈,说明那个人说的话并非完全站不住脚。另外,如果你为自己辩 护,也会引起对方的反击,而你竭力避免的污水也会骤然被全力泼过来。

如果你觉得一笑置之实在不容易,那是因为你被对方说的话牵动了情绪,已经做不到理智面对了。要想不被他人言论左右,只能通过练习。只有 当你开始进行影响力构建时,你才会发现,这世上几乎没有什么事有理由左 右你。大部分的攻击并不高明,只是为了压制你。那些攻击只不过是绝望下的攻击,因为攻击者害怕改变,害怕失去对你的优势。不管他们说什么,其 实都与你无关。

不过你一定认为,有的人就是能很准确地找到你的情绪按钮、你的死穴,让你为他的话所扰。实际情况确实如此。人人都有自己的逆鳞,被人一碰就会情绪激动。所以我们才要在最重要的情绪按钮上设置安全盾牌,不让任何人触碰到。为此,你首先要弄清楚自己的情绪按钮是什么。认真地审视一下自己,你会在什么时候做出有违你实际意图的举止?你在什么样的情况下会被挑起怒火?是不是在孩子不听话的时候?是不是在你好兄弟的女朋友不尊重你的时候?或者在同事说"你不能这样做"的时候?或者在你的老师没有一碗水端平的时候?

我个人的一个情绪导火索是一个人因为自己的懒惰和能力不足而帮倒忙。我碰到这种情况一定会抓狂,即使我知道抓狂也于事无补。有一次我要从新泽西州乘火车去康涅狄格州,那趟火车是当天的最后一班,我觉得我一定能赶上。但是最后,那趟火车取消了。然而为了工作,我当晚又必须赶到康涅狄格州,而唯一的交通方式就是乘火车。我非常抗拒在新泽西州的候车厅待一整晚,但是当我着急地去找火车站负责人询问时,他只是对我翻了一个白眼,说: "这事不归我负责。"然后就走开了。那一瞬间,我把自己在美国电影里学到的每一句脏话都骂了个遍。不过,骂一通下来,也没有帮助我离康涅狄格州更近一步。

你一定想起了自己记忆中最为深刻的故事,曾经有人用一件事成功将你激怒。想想你失控的时刻,你就知道你的对手是谁了。下一步就是让这件事失去对你的影响。你要先完全掌控它对你的影响——这一点其实你已经在做了。如果我们诚实面对自己,就会知道我们的对手不是那个拒绝帮助自己的人,也不是那个轻视我们的异性,而是我们在面对攻击时的反应。而面对攻击时的反应只存在于我们自己,相比外界的人和事更好控制。

你需要做的就是发现你会怎么反应,承认它,给这种状况取个名字。如果你发现让你丧失理智的往往是那些自我优越感很强的人,你可以将之命名为"欠拍者"。我给我的逆鳞取名为"尼安德特人",因为他们对别人的遭

遇毫无同理心。每次当我察觉自己想要发火的时候,我都提醒自己尼安德特 人这个人种的下场就是灭绝。

定好"欠拍者"这个名字,就等于在你心里给这类情况安放了一个位置,提醒自己小心它的出现。如果你任由这种情况操纵自己的反应,那么它们就会控制住你。但如果你对它们有所觉察,它们就无法左右你。只要你时刻小心"欠拍者"的出现,它们就不会对你产生影响。下次听到"我知道你为什么看好那个想法,不过我们5年前就试过了,没用的",你就会意识到你正在和一个"欠拍者"打交道。具备这种洞察力可以帮助你稳定情绪,避免抓狂。在心理上先退后一步,告诉自己决不能被"欠拍者"控制,然后展开一个大大的笑容,机智地重新夺回谈话主导权:"问题不在于你们之前是否尝试过,而是在当前的情况下能做成什么样子。"

完胜!

重新获得谈话主导权

有时候对方会讲得滔滔不绝,让你根本没机会插话。如果只是因为对方讲到了自己很兴奋又热爱的事情,倒没什么,他只是当时比较激动而已。但是当对方正在对你加以指责,或试图决定每个人的分工时,也可能会出现这种情况。这时候他会讲到停不下来,根本不允许别人有回应的机会。如果碰到这种情况,你就需要用到下面的技巧了。

跟影响力构建里的其他技巧一样,这里要介绍的技巧也是偏隐秘的。表面上,它只是保证让你顺利插话,且不引人反感。其实,它还可以让对方感觉到你很在意他说的内容。所以你不但能表达出自己的想法,还能通过改变语境让他在滔滔不绝后以一种于你有利的方式重新表述他的意见,同时也使他无法改口或推诿,而你能重新获得谈话主导权。所以这是一个真正的多功能工具,绝对能超越其他同类技巧。

这项技巧很简单,像这样打断他就可以:

"等一下,我不太确定有没有完全明白你的意思。"

然后把他刚才的话重复一遍。

别着急,这个技巧看起来不起眼,但是让我们深入地看一下,里面其实 包含很多内容。

- 第一步 -

因为我们接收信息时会主观过滤,大部分人都只记住了跟自己相关的事,所以讲话者不认为听者会一字不漏地全记住。客观地说,你能经常一字不差地重复别人的话吗?非常讽刺的是,认真倾听别人比谈话内容更重要。然而我们常常更关注我们要说的内容,更关注如何回复对方的话,更关注如何与对方争辩,从而导致自己错过了对方说的大部分内容。这就是我们的真实状态,而且我们内心深处是知道这一点的。打断别人的话并告诉对方你想确认自己是否完全理解了他的话,会让你占据优势。因为这不仅表明你认真倾听了,而且你还与众不同地留意到了他话里最重要的部分。(你已经掌握

了我在章节3.9介绍的技巧,你其实理解了对方的每一个字,不过对方却对此毫不知情。)

- 第二步 -

到此,你已经成功让对方停止滔滔不绝,开始听你说话。而且他一定会全神贯注地听。当你说出了那句话,对方不管多生气,也会立刻闭嘴听你说。相信我,他一定也希望你完全理解他的话。事实上,他越是确定你之前没在听,他就越是想听你的发言,以确保你没有误解他的意思。不过,他一定不会发现,你其实已经夺取了话语主动权。现在,你可以将谈话转向任何你希望的方向。

- 第三步 -

当你说你希望确保自己完全领会了他的意思时,其实你也在鼓励他,在发现你有误解时及时纠正你。这会在你们两个之间创造一种移情式的理解,因为大部分人都希望自己的话能引起他人的兴趣。对于这一点,相信我无须继续多言,你已经知道了移情的重要性,尤其是当对方很可能会反驳你,而你有足够的能力去唤醒他的移情能力时。

- 第四步-

你重复某个人说的话时,同时也是让对方有机会审视他自己的发言有没有遗漏。人们通常会误把自己仅在心里想过的事当作已经宣之于口的话。确保你们双方都清楚知道哪些话说过,哪些没说过,这样就避免了接下来可能出现的不愉快:"什么?林波舞大赛是今天?不是说下周吗?"

- 第五步 -

重复对方的话,也是在不知不觉中把一些尚未宣之于口,但是对后面谈话又很重要的东西放到台面上。如果对方现在正处于一种很强烈的情绪中,哪怕他自己并没有提到这一点,你也可以指出来。比如,如果你的部门领导正在朝你怒吼,说你错过了截止日期,而且因此浪费了公司的钱,那你最好不要只是说: "你说我错过了截止日期,而且因此浪费了公司的钱。"你要再加上他的情绪状态: "你在指责我没有赶上截止日期,而且因此浪费了公司的钱。"

注意,此时你是在假设他生气的原因。你的假设可以是不正确的,他不会反驳你指出他的情绪状态。相反,他会向你解释他的情绪: "是的,我很生气。"/"不,我不是生气,只是很失望。"了解对方真实的情绪状态很重要,因为不同的情绪有不同的应对办法。面对一个生气的人和面对一个失望的人需要不同的处理办法。

或许他承认了自己的情绪状态,但不是你想的那种原因,而这也是很重要的信息: "是的,我很生气,但不是因为你错过了截止日期,而是像这样的事最终居然浪费了公司的钱。这个制度并不是很完善。"

- 第六步 -

当你借口要确保没有误解对方的话时,你要用最正面的措辞去表述对方的观点。当然,是对他而言正面的,而不是对你。不要引入你自己的价值观,也不要轻视对方的话。如果他没有感受到你对他话语的重视,那么当你表示反对时,他一定会寸土不让。相反,如果你的复述让他认为自己讲了一个很好的观点,甚至对他的原话做了润色,那么即使你表示反对,他也不会那么难以接受。

- "等等,等等,我不知道刚刚是不是完全理解了你的意思。你这么 生气,是因为我没有如期完成项目,是吧?"
 - "不是,我只是生气这增加了公司的成本。"
 - "好,但是你还没有说明为什么会增加公司成本。"
- "呃,我想这已经很明显了。我们预算的前提是项目在预定的时间 框架内完成。"
- "那么你是因为这个项目可能会超出预算,而预算是基于会议拟定的截止时间而定的,所以才会觉得失望。"

"正是。"

"如果是这样的话,我有一个建议。如果我们眼下正在进行的项目数量可以削减的话,那么基本可以如期完成项目,相比所有项目同时进行而且都超过预期时间,这样做会不会对公司更有利?"

谁说打断别人说话的行为都是不礼貌的?

补充提示

同样的技巧也可以用于让对方完全理解你的观点。即使在你费了很大的劲才讲清楚,听的人也说:"对,我明白了!不用再说了!"你可能还是不知道他是否真的明白了。

你完全不必一遍又一遍地重复,只需讲出自己的观点,然后让对方重复你刚说过的话。这个要求可能有些突兀,所以你需要准备好一个理由。比如你可能是想确保他听到了所有必要的信息: "你要不要对我刚说的话做一下总结?我怕刚有什么东西讲错了,或者讲漏了。"这个表述既谦虚又易于理解。借此,你不仅能了解他是否听懂了你说的话,还能看出他理解的角度。当你请一个人用自己的语言表达你的观点时,很多被隐藏的观点和态度都会显露出来。如果你说: "我希望以最快的时间完成这件事。"他可能会认为你实际在说: "我对你现在的工作方式不太满意。"这时候,你就会发现沟通中的问题。他混淆了自己的工作质量和你对他这个人的观感。这种情况下,你就要澄清: "恰恰相反,我对你的工作很满意,你做得很好。不过我想有没有什么办法可以在保证质量的前提下,早点完成这个项目。你有什么建议吗? (免费书享分更多搜索@雅书.)"

4.3

疏导对方的坏情绪

有时候,一场普通的讨论也会演变成你一言我一语的争斗。当你发现这场讨论已经沦为争吵,就要特别留意,要能够吸纳别人的观点。否则,你就会陷入毫无意义的激烈情绪中。在这种情况下保持善解人意是一件很困难的事,但是为了解决争端,推动讨论向前走,你需要了解对方愤怒情绪背后的原因。上一节已经介绍了如何做到这点。

一旦确定了对方情绪失控的原因,就需要引导对方关注更加有建设性的 一面,以解决问题为导向。然后,你就可以表达自己的观点,掌握话题走 向。

具体步骤如下:

- 第一步 -

询问一个人为何情绪不佳,例如问你的新同事,并认真听他说完。"太过分了,简直没完没了,等他们做完也是一团糟。"不论他说的话多么站不住脚,无论你多想插话纠正他,都要忍住。

- 第二步 -

等他说完,你重复一下他的话,跟他说你只是想确认你完全理解了他的意思。不要表现出愤怒或去斥责他,而要抱着期望事情解决的同理心,并在你的措辞里加上他的情绪:"如果我没理解错的话,你之所以这么生气,是因为即使这件事最终完成了,也是一团糟。"

- 第三步 -

你还可能会听到另一种说法,区别于前一种的解释: "确实如此,但我并不是因为一团糟才生气,而是这样一来,别的项目的时间就比较紧了。"这时候重复一下他的话,确保再没有其他可能的情况了: "所以你认为真正的问题在于这样做是在浪费时间,而且没必要优先这个项目,是吗?"

- 第四步 -

当你确定了对方的意见后,就要开始引导他往更有建设性的方向行进, 比如找出一个双赢的解决方案:"如果是因为这个项目耗时太长,而导致其 他项目搁置,那或许我们可以看看能否在其他地方省出一些时间,让别的项 目重回正轨。"

- 第五步 -

最终,你得以在这件事上表达出你的态度。这也就意味着,从他开始说话到你说出一直想说的话这一期间,你都要按兵不动。按步骤来,一方面可以给他留出时间冷静一下,另一方面也可以让你根据你在第二步和第三步中获取的信息及时调整要说的内容。至此,你就能避免激起对方的防备心理。如果你像大多数人一样在第一步的时候打断他,对方就会对你产生防备。你可以说一些帮助解决争端的话: "从我个人的角度来说,在这个项目上花的时间是合理的,但是或许从现在开始,我们不应该被如此大体量的项目拖住。"

假设你某天晚上回家太晚,你的伴侣或者宠物很生气。当你问对方怎么了,他/她可能会说:

"我真是受够了!你总是这么晚回家,从来不帮我做饭!这不公平!"

结束一天工作的你听到这话,即使心里清楚该怎样说更好,但还是忍不住反击:

"对啊,不公平,我一整晚都在工作,要不然怎么还银行账单?本来就是先回家的人要做家务,又不是我在外面花天酒地,让你一个人做了。这样对我公平吗?"

然后转身猛地关上门,饿着肚子,跟朋友打电话抱怨,全无解决方案。 从头再来一次,但是这次要使用我们前面介绍的技巧。

"我真是受够了!你总是这么晚回家,从来不帮我做饭!这不公平!"

当对方指责你的时候,记得保持冷静。不要打断,不要动怒,不要翻白眼,也不要叹气,更不要站着不动,像个小狗一样看着他/她。你要直视他/

她,表示你在听,一直到他/她说完,你再开口(第一步)。然后重复他/她说的话(第二步):

"好,亲爱的,我明白了,因为我从来没帮你做晚饭,所以你现在很生气,是吗?我是真的天天都回家这么晚吗?"

然后他/她就会说:

"也不是每天,但是这周每天都是。我不是生气,是累。我觉得家里的 所有家务都得我来做。"

这时你已经意识到事情的关键了,就可以使用第三步了:

"还有别的事情让你有这种感觉吗?好像每件事都必须要你来做?"他/她会回答:

"有啊,你每次都等到我告诉你,你才会扫地。而且每次都是我整理孩子们的健身袋,每次买东西也都是我。"

终于问出来了!你现在有确切的信息可用了。记住,这通抱怨是否公平并不重要,你要做到能时常站在他人的角度考虑问题,而不仅仅是以自我为中心。这时候,你就可以发表自己的想法了(第四步和第五步),不加指责,只拿出解决事情的态度:

"家务肯定不能让你一个人做,我一直不知道你是这样想的。其实你能告诉我,我很开心。要不我下班路上去采购,你看怎么样?"

注意最后一句话。询问对方的意见是一件非常非常有用的让人消气的办法,尤其当对方情绪低落时。上一节最后几句话也运用了这一技巧: "不过我想有没有什么办法······你有什么建议吗?"大部分人希望得到表达自己意见的机会,询问对方的意见会让对方有种被尊重的感觉。所以即使你并不是很想知道,最好还是问一下。

一场争端就这样被扼杀在摇篮之中,变成了一场双赢的讨论。而你自己,是不是也感觉好些了呢?

补充提示

我不知道你的名字,所以在我举的例子里没有使用任何名字。但是你在实际生活中使用这些技巧的时候要说出名字——你的和对方的,这一点在热烈的讨论中尤为重要。听到具体的名字会产生一种安抚的效果。

经常介绍自己的名字,让别人记住你,会让双方交流更加有针对性,就好像对方是在跟你会面,而不是跟你所代表的公司。如果你目前身居要职,比如在某个政府部门工作,这一点就尤其重要,因为一般人跟政府部门的人打交道时常常会感到压力。而称呼名字则会消除这些抽象的障碍,让对方关注到你个人。

对你个人来说,如果你怒吼的对象仅仅是"帕特里克",而不是"库房的某个笨蛋",那么你就不会陷入无边无际的负面情绪当中。客服人员每天都要被客户吼来吼去,他们在接通电话时先介绍自己的名字这一点绝不是偶然的。

4.4

清除沟通障碍

不论是对你自己,还是对别人,设置影响力障碍最为常用的方法就是使用某种特定的表达方式。这类措辞可能看起来全无恶意,但是却以一种非常低级的方式限制了你的可能性。它们在你面前竖起了一道墙。我敢说你从前一定听到过好多次,以后也会经常听到——有时它们甚至可能是从你自己嘴里说出来的。因此,你需要了解如何摧毁这些壁垒,扫清前路障碍。

- "事情就是这样的。"-

其实我们对现实世界知之甚少,虽然不能说对它完全不了解。我们能谈论的仅仅是从自己的角度所理解的世界。这就意味着,我们改变自己态度的时候,也是在改变这个世界,至少是在改变看待这个世界的角度。我们常常下意识认为其他人看待这个世界的角度跟自己是一样的,这简直大错特错。这会导致我们在沟通交流中遗漏一些非常重要的事情,或者预设其他人已经掌握了自己所说内容的背景。所以你要避免说:

- "那样是错的,这样才是对的。" -

说出这句话的人一般都是不想再继续这个话题了,而且认定其他人都跟他意见一致。碰到这种情况,你可以这样回:"为什么?""谁说的?"

这样说并不是质疑他、为难他,而是提醒他世上没有绝对的真理。除了讨论逻辑关系、描述自然规律、追溯历史,其他话题中很少有绝对的正确或错误,任何意见都只是基于个人假设,是自己对世界的理解。当你问出"为什么",其实就是在问,谁有自信愿意解释自己的观点,同时也是表明任何人说的任何话都不一定是唯一的思路。

- "我知道他们终究会颁给她这个奖的。" -

当某人声称自己知道其他人的想法时,你就要非常小心了。

- "他以为自己是谁?"
- "我就知道他们希望我加入他们的团队。"

也许他猜对了,但是也有可能恰恰相反。所以当有人说自己能够读懂他 人的想法时,你就可以这样反问他:

"你怎么知道的?"

这类人这样说的时候通常都语气甚笃,但其实都是基于非常不牢靠的猜测。你要在他们到处宣扬、弄假成真之前就戳穿他们。

- "这种事情经常发生。" -

当有人信誓旦旦说每个人或每件事皆如此的时候,你就要小心了。概括 性总结常常具有误导性,但是我们为图方便,常常这样说:

- "不会有人花这么多钱的。"
- "大家都知道。"
- "这事绝无可能。"

在讨论过程中,某个人一旦拿不出更有说服力的理由时,往往喜欢使用诸如"没有人"、"所有""绝不""总是"和"每一个"这些词,试图压制讨论。"事情总会出问题"真的对吗?会不会是从前出过问题,但后来状况已经改变了?

另一种笼统陈述出现在我们不确定怎么形容谈论对象的时候:

"感觉不对劲。"

这样的说辞很含糊, 意义不明。这时, 你就要让对方说得再确切一些:

- "哪点不对劲?"
- "我被骗了。"
- "哦,亲爱的,你在说什么?怎么被骗的?"

问出这些问题,对方就会更明确自己要说什么,而你就可以引导两人的对话:

"OK, 也许不是真的被骗, 不过这件事情……"

当他跟你阐述观点时,你就可以避免自己陷入"确信自己已经知道别人所想"的陷阱。

还有一种出现笼统陈述的情况就是当我们对自己所指的事情并不是特别明确时:

"他们本该明白的。"

听到这类说法,你就要详询,或许他们确实应该明白,但是"他们"是 谁?为什么他们应该明白?

- "我们的竞争对手现在比我们更有优势。"
- "你是说所有的竞争对手吗?还是某一个?他们在哪方面比我们有优势?"

当你听到某个人(有可能是老朋友乔治),概括性地说一件事,猜测别人的心思,或冥顽不化地断定一件事时,他或许会说得像真的一样,似乎自己很懂事情是怎么样的。面对这种情况,正面争执很难有突破。唯一的办法就是提出疑问,指出他话语中含糊的或笼统的部分,或提出一些他应该不知道的事情。注意一定不要放纵这些人自说自话,因为他们言论的依据通常不可靠或不严谨,是在拿不出更好的说辞或不清楚事态的情况下使出这种最后的招数。("假设"也是一种概括性的说法,区别就在于说话者想当然认为自己是对的。)因此,摧毁壁垒、扫清障碍,不仅仅是影响力构建中的必要手段,还会让你从中收获看别人吃瘪的愉悦感。

考虑他人的利益

有一个词,当它在某些情况下出现时,会让所有人火冒三丈,这个词就是"为什么"。为什么要这样做?为什么由你来决定?为什么不能现在就吃光?既然他可以,为什么我就不能做?任何一个跟3岁孩子接触过的人都知道,这简简单单的三个字,是多么可怕的折磨。

"为什么"是最有魔力的词语之一,它是质疑一个人最终极的方式。如果无数个人同时说出这个词,甚至可以推翻独裁者。然而当这个词被用在你身上时,它就有了另一层潜在的意义。它不再是要求你对自己做出解释,而是一个挑战。当你对一个人提出要求,而那个人问你"为什么"的时候,他其实是在质疑你的资格。你可以尝试去解释,不过你最后一定会被气到脸色发青,而对方仍然没有配合你的意思。他们根本不在乎你刚提出的要求其实是在你的权限之内,也不在乎不配合你的后果是什么。

但是,他们一定很想知道自己能从中得到什么。"为什么我要那样做?"其实是在说:"那这样做的好处是什么?"这个问题就会把他们引入一个你非常熟悉的领地。我们在章节2.7中已经介绍过如何回答这类问题。区别就在于,我们之前说的问题是无声的,是潜意识的。而对于爱问"为什么"的人,他们会直接问出口。

如果你被人问了这个问题,你就会知道这个人是个一定要有所得才会行动的人。作为一个能够非常娴熟地运用影响力技巧的人,你一定要先解释他能从中得到什么,然后才是你需要他做什么。如果对方是一个孩子,只需要告诉他如果他打扫好卫生,就可以得到一款任天堂游戏机。如果对方是一个自尊心强烈的公司老板,你就说如果他批准了这个预算提案,那么公司上上下下都会听从他的英明指挥。这个世界上会跟自身利益对着干的人应该寥寥无几。

你要培养总是向别人解释自己的这种习惯。即使对方不是一个爱发问的 人,这样做也没有坏处。它只会让人觉得你考虑到了他人的利益,而不仅仅 是考虑自己。 你跟其他人是不一样的。

永远不可以说的话

当你跟人争论的时候,你的对手可能会立刻打住你的话头,说:"这样吵下去没有意义,你不会懂的。""没有原因。""规则就是这样。""不关你的事。""好吧,你想我怎么做?"……不过正如我们在前面介绍的障碍一样,这些话其实只是借口。他们真正的目的是让你知难而退,并且隐藏"他们已经无话可说"的事实。但这种做法只会让他们看起来有点傻,所以影响力构建中很忌讳这样说话。而你,万万不能说出这样的话。我后面会解释原因,以及介绍如何应对这样的说辞。

- "这样吵下去没有意义,你不会懂的。" -

如果你说出这句话真的是因为对方完全听不懂你,那么责任在你。你应该以一种别人能听懂的方式去解释。所以不要说他听不懂,你需要换一种方式。保证他听懂的责任在于你,而不是他。

如果你实在不愿意提起某一件事,有一个非常普遍的策略可以用,那就 是说:"我现在不想/不能跟你说这件事。"

如果一个人说"你不会明白的",你只需要直视他的眼睛,温和地说:"我会明白的,只要你好好地解释。"

- "没有为什么,规则就是这样。" -

为人父母,每次我听见这种话,就浑身别扭,虽然我自己也经常这样说。事实绝不是"没有为什么"。要么你有充分的理由。某个规则总有存在的原因,你可以直接解释:"如果你再这么晃椅子,椅子会翻过来的,那你就要撞到洗碗机上了。"要么你发现你说的话其实毫无根据。只是因为有人说过,所以你有样学样。如果是这种情况,你就要重新考虑自己的观点了。或许你的规则并无明确的目的:"你是对的,考虑到我们家并没有洗碗机,而且地板上铺了垫子,那也没有理由不让你晃椅子。"

如果有人质疑为什么某件事一定要以某种方式发生,那你要根据语境来回答。比如:你是老板,你不允许这件事用别的方式完成,是因为那样对公

司财务不利;又或者你是家长,你有养育孩子的责任,而你的决定正是出于你的责任。如果质疑你的人了解你所提要求的原因,那他们会更快接受。

这一点类似于我们在章节4.4中提到的技巧。下次听到有人说"没有原因,我才是老板",那你就要求对方解释一下: "我不太理解为什么一定要这样,如果告诉我这件事最终的目的,我想我会更容易遵从规则。"

不要让任何人不明不白地给你制定规则。

- "不关你的事。" -

这样说并不会让对方觉得自己是局外人,只会让他人觉得是你无法回答他们的问题。所以最好的办法就是诚实以对,说明你为何无法回答,避免跟对方起冲突: "我现在不能告诉你,要先问问方尼•博恩[1],他一直都没有公开信息。我想你会理解的吧。"

如果有人跟你说与你无关,你就可以直接这样回他: "不,当然与我有 关。如果跟我无关,我就不会问你。我会告诉你为什么跟我有关。"

- "好吧,你想我怎么做?"-

说这句话的人其实是在逃避责任,又或者他的话已经偏离了主题。如果一定要选出唯一一句绝对要忌讳的话,那就是:"你想我怎么做?"因为这句话对你现有社会地位的冲击力是毁灭性的,会完全摧毁你以后构建影响力的效果。

如果某一件事确实不在你的责任范围内,那你应该帮忙找那个可以负责的人。如果你实在无能为力,也要解释清楚并说声不好意思(这种情况可能不是你的错,不过说一声抱歉会让对方停止继续找你要答案):

"我真的很抱歉,但是我现在确实不知道该怎么帮你。我真心希望帮到你,但是真的束手无策。"

如果有人直接来问你"你想我怎么做",你只需要回答:"首先,我希望你能听我说几句;其次,我希望你能帮我。下面我想说一下我的建议。"

又或者, 你可以这样说:

"问题不在于你应该做什么,而是你能在多大程度上帮我。"

[1] 方尼•博恩 (Phoney Bone) 是杰夫•史密斯漫画《博恩》 (Bone) 中的角色。——编者注

4. 7

对事不对人

永远要明白,挡在你前面的其实也仅仅是一个人而已。而人是不同于你 所讨论的任何事情的。不幸的是,在各种阻碍影响力的行为中,有些人会毫 无缘由地将谈话转向更加自我的方向。只要能分清人和事,你就可以引导你 们二人的谈话方向。

最主要的问题是,人们通常会把一个基于客观情况的评价当作对他们个人的评价。即使"我们的预算已经用去了大部分"这么一句中立的话,也难免会被某个人当作针对他个人的攻击。

这并不奇怪,因为我们都见识过话里有话的情况。我们并不觉得把一个人和他的行为挂钩的倾向有何不可。我们往往乐于将我们对某个情况的挫败感转移到那个"罪魁祸首"身上。当某件事和预期不符时,我们心理上需要找出一个替罪羊:"哇,这个地方太乱了,你一定要搞成这样吗?"

这样说可不太妙,只会让你更加难以将人和事分开看待。只要有人觉得自己被针对了,他就会启动心理防御机制,不愿意再听你说话。为了保证谈话有条理地进行,你要学会把人和事区别来看。即使当事情的关键就在某个人身上,这一点仍然适用,因为你可以把他当下的行为和他的个人品质区别开来。

这里的技巧是使用中立的说法: "这事结束得有点晚了吧?"言辞中多提自己,少提对方。这种情况跟我们在章节2.7中介绍的多使用"你"并不一样。这种时候,如果你能避免提到他人,就能尽量降低对方误认为被你指责的可能性。言辞中尽量避免"你没有完成你答应的事"这类用语,尽量说:"我感到很失望。"不说"你只是在根据自己的喜好选择供应商",而说"我认为我们受到了不公平对待"。说话中立就是单纯地陈述事实,让对方知道你只是说明客观情况,而不是抱怨。如果哪天你受到人身攻击了,先忍住不说,使用同样的方式将对方的话重新措辞,变成一个针对具体问题而不是你本人的陈述。

在指责他人时,将人和事混在一起容易导致你的指责毫无意义。如果你跟木匠鲍勃说: "你是这样做事的吗?你给我安装的这个架子已经塌了三次了。你究竟能不能胜任这个工作?"这话说完,只能把对方气得火冒三丈。他一定没耐心继续听下去,继而开始反击: "我们提前告诉过你,你当初就不应该买这么便宜的。"

指责一个人只能导致一种后果,那就是把人和事混淆。所以你要反其道而行。有一点要明确的是,雇工和你所面临的问题之间是有区别的:"这个架子已经塌了三次了,很困扰我,但是对我又很重要,我需要确定它是牢靠的。您有没有什么办法给解决一下?需要跟厂商联系吗?还是需要再看一下说明书?您有别的建议吗?"

如果你想百分之百确保对方按照你的意愿行事,给你提供帮助,那么你还要不吝赞美之词,哪怕你并不情愿:"我知道您在这件事上是行家,所以我相信您一定会有解决办法的。"

如果对方的言行已经令你感到很失望,估计你最不想做的事情就是夸奖他。但是除了我们在章节3.10中介绍的夸奖的作用,我们这里说的夸奖还会引起一种心理连锁反应。我们不喜欢自相矛盾,我们更愿意保持一致性。如果鲍勃被告知他很擅长他现在的工作,而他又意识到自己的工作导致了这次问题的出现,那么他就会产生解决这种不一致性的心理需求。他不可能在同一件事情上做得既好又坏,但是他可以接受自己的一部分问题行为,进而改变对自己的认知: "很显然我并不擅长这个,我做得不太好。"但是这一点非常难以做到,因为人们通常对自己的观感是偏高的。我们更容易同意夸奖,而忽略与它相矛盾的问题。这也正是鲍勃十分乐意帮你解决架子问题的原因。

找到共赢的解决方案

如果你最后还是跟人发生冲突了,那么原因就是你们双方对自己的观点或立场都极其执着。但是深入地看,冲突的根本并不在于观点,而是观点下涉及的利益。假设你想收购一家手机程序开发公司,但是公司的所有者并不想卖,即使公司运营得也不是很好(他们最近开发的"蜘蛛猪8"没有预期的好)。如果你想跟公司所有者达成协议,那你就要找出对方真正的利益所在,因为它跟他坚持的立场或许并不是一回事。对方阐述的立场可能是:"我不想卖掉这家公司。"但是这句话背后真正的意思可能是:"我可不能表现得像初出茅庐的傻瓜。"找出潜在的观点或立场,你就能更快找到一个共赢的解决方案。

关于如何找到对方真正的立场,我们前面已经介绍过所有相关技巧。当然,最简单的办法就是直接去问,并寄希望于对方能如实回答: "为什么你想(或不想)这样做呢?"但是在你问之前,你或许要问一下自己同样的问题。把自己放到对方的情境里: "如果我是他,那么我不想卖这家公司的原因是什么?"然后再问自己一个相反的问题,例如: "如果出售的好处这么显而易见,那他为什么还没答应呢?他以前是不是也碰到过类似的问题?是不是有什么情况让他有所顾虑?我是不是没有留意到一些东西?"你也可以想想他可能遭受的非议: "如果我是他,接受了提议,打算出售公司,那么我会遭到什么样的非议?会是什么样的人提出非议?什么样的措辞会让我更容易接受?"如果你能考虑到这些问题,那么你就能在他明确拒绝之前,找到解决方案。

当你找到对方真正的利益所在,你就已经解决了问题的一大半。相对于寻找立场之间的共同点,发现两方利益的基石更简单。利益是藏于立场之下的,而立场只不过是保护某个利益的盾牌。但是,用来保护利益的可以不是对方提出的那个立场,也可以是其他立场——你们双方都认可的立场。

同一个利益会对应好多个不同的立场,你总有办法让对方改变立场,同 意出售自己的公司,同时保障他的利益,而且整个过程中,他不会显得轻信 于人。例如,他可以告诉大家,同意出售公司和"蜘蛛猪"的经营权是他自 己的主意。切记:与人保持长久友善的关系、维持协作关系也是利益的一部分。

每一个立场背后都不止一种利益,其中一些利益可能与你的利益相冲突,但并非全部利益都如此。不幸的是,当我们处于冲突中的时候,总是会下意识地认为我们与对方意见相左:

如果你要尽量压低价钱,那你一定会假设我希望自己得到的钱越多越好。

如果你的利益是保护自己,那么我会假设我的利益是向你发起攻击。

这样的情况,只有一方会赢,另一方必输,这也正是我们常常困在冲突中、毫无进展的原因。

不过这种情况其实很少,相比互相冲突的利益,人们之间通常会有更多 共同的利益,或者可以共存的利益。而共存的利益能为我们提供全新的解决 方案:

我们都希望能做成这笔生意,一笔谁都不会感觉自己被利用的生意。

我们都想与对方和平相处。

我们都希望能合作愉快。

聚焦于我们双方都关心的问题上,我们就更容易找到一个共赢的解决办法。

坚持立场只会让人感觉你是一个难以沟通、不通情理的人。然而,坚持自己的利益却不会给你带来任何困扰。事实上,我建议你坚持自己的利益,不要退让。

不过,双方立场下的利益可能并不显而易见,所以重要的是找出这些共存的利益,然后将它们联系起来。你需要有特别的眼光,找出可以满足人基本需求的利益,这一点我们在章节1.7中介绍过。与基本需求相关的利益比其他利益更加强大。如果你能保证满足这种需求,就更容易与对方达成一致。

反之亦然,如果一个人在面对冲突时看起来非常不通情理,很可能是因为他认为你所要求的与他的基本需求相冲突。

一旦确定了你们双方共同的利益,就要设定一个相对应的共同目标。不要仅仅停留在你们双方达成了共识的阶段,而要用一些量化的词语表现共识带来的价值以及具体合作时间。大部分的分歧在以共同利益表述的时候,都会变得更加容易商讨和解决。假设15个人共乘一艘救生艇,谁都不想被饿死,那么食物分配就成了一个难题。但是仔细想一下,大家的共同利益都是要生存下来。如果人人都能意识到这一点,那么大家就能齐心协力,一起支撑到上岸。

补充提示

有一个非常简单的技巧可以帮你将冲突转化成一段以结果为导向的谈话。我在章节1.16介绍过,我们可以给房间里不同的区域赋予不同的意义。陷入争端的两个人往往会处在两个相对的位置,或坐或站。"对立"这个词的英文单词"opposition"来自拉丁文"oppônere",即"相对而坐"。但是相互协作的两个人会在桌子的同一侧相邻而坐,有相同的视角和出发点,不论是象征意义上的,还是字面意义上的。

这一点,人人心知肚明。任何不同的位置都会给人完全不同的感受。因此,不论你要跟谁对谈,都要跟人坐在同一侧,保证自己给出正确的信号。如果不能,至少也要与对方呈一个角度,比如坐在桌子较短的那一侧,只要能保证你们从同一个角度看待问题就可以。

避免陷入情绪勒索的陷阱

即便你已经以最大的努力开展了影响力构建,你们的谈话最终可能还是没有达成任何协议。你喜欢绿色,但是供应商坚持用蓝色,你怎么说都不管用。这样下去,争论就会变成争吵。试图掌控决定权的人通常会使用以下五种方式:

- 坚持己见。"我们绝不退缩!坚持住!"
- 威胁。"如果你不照做,那会给我们的合作造成非常严重的后果。我之前许诺赠送的冰激凌,你想都不要想了。"
- 贿赂。"如果你答应我用蓝色的,我可以降价,或者给你买一台新电视。"
- 粉饰太平。"为什么你这么在意这件事,其实使用哪种颜色并不 重要,你只要把漆刷上就可以了。"
- 引起负罪感。"什么?你不相信我们?你认为我们给你的产品不够格?"

为了避免陷入这种情绪勒索的陷阱,你需要知道你提出某个具体需求的原因。你想要涂成绿色的原因可能仅仅是绿色颜料是环保型的。如果你能牢记这一点的话,其实他们降价的幅度并不重要,因为这并不会改变你使用绿色的原因。蓝色并不会因为降价而变得更加环保。如果对方试图唤起你的负罪感,你要告诉他们,你对他们信任与否是另一码事。就这件事而言,你只关心哪一种更环保。

如果在面对一个问题时,对方的反应是第一种,那对方就是想按照自己的方式来,你后续也很难让对方改变心意。你可以采取雷霆手段,但是等到正式讨论的时候,他们一定不会赞同你的想法,到那时候,就很难让他们妥协了。让顽固的人走出这种困境的办法是告诉他们,当前的情况已经不同以往,所以他们完全可以改变自己的立场: "我知道你说过不能那样做,但那是在我们讨论这个方案之前。现在情况已经完全不一样了。"

同样,当你坚持自己的意见时,你也要问对方的原因,并与之进行理性讨论,而非情绪化争论,保证谈话的客观性: "你是说,对你最重要的是这件事要在这周结束之前完成,但是你们仓库里已经没有环保颜料了。对我来说,最重要的是这件事要完成得圆满且仔细。我是一定要用环保颜料的,而且我对其他条件不感兴趣。如果我们不能在这件事上达成一致,那我可能要换一家供应商了。"

当然,这也就意味着别人会用同样的方式针对你,比如,对方会说蓝色颜料也是环保型的。乐观地看,如果这样能让谈话进入理性讨论,对你也不失为一件好事。

时常以理性的标准表达自己的观点,你就能做到在完全不动声色的情况下达成所愿。你只要做到理智客观,这一点很重要。否则,你终将为情绪勒索所害,进而导致你答应下你本不应该答应的事。作为一个理论知识丰富的资深影响力构建者,你只需要保证自己头脑清醒,让自己避免陷入一种粗鲁的、情绪化的、掰手腕式的冲突中。

4.10

调节冲突的妙招

当你遭遇强权打压,有两种方法可以帮助你立刻化解这种局面。

第一种方法就是停止申诉,开始向对方提问。当前的申诉可能会成为日 后的靶子,但是一个理智的问题却不会。

在一场气氛有些紧张的谈话中,直接的要求或声明都会造成一定的压力,而几个温和的问题却会让谈话顺利进行下去。

因此,你需要尽可能多地将你的观点替换为问题。相对于简单粗暴地说"杰夫·勒米尔的《动物侠》明显比格兰特·莫里森的版本更好",为了避免伤莫里森粉丝的心,你完全可以说:"勒米尔成功将《动物侠》带到了莫里森未能达到的高度,是不是很厉害?"

也不要说: "有人说这个合同是违法的,它已经超出法律允许的范围了。"要说: "法定限制参数真的是0.005%吗?我们这边签合同的人有没有被告知,这个合同是超过法律允许范围的?"

你要抓住机会询问对方的意见。争论过后,不要说:"我们要求在这项工作中得到公平的报酬。"要说:"在这份工作中,你不觉得我们应该享有公平的报酬吗?基于现行汇率,以及我们现在做的工作,你觉得我们应该享受什么样的薪酬水平?"

这样的问题会让对方主动寻求问题的解决方案,而不会继续一些不必要的争论。另一种方法就是请他站在你的立场考虑,然后向他寻求建议:"如果是你一定要在斯科特·斯奈德的《蝙蝠侠》和盖尔·西蒙尼的《蝙蝠少女》之间选一个,你会怎么选?"

让对方从你的视角看问题,然后听他怎么说。他可能会给出一个值得你 考虑的解决方案。

第二个方法是记者行业惯用的,它或许是终止一场争论最有效的方法 了。那就是保持安静。 如果有个人跟你说了一件非常不靠谱的事情,那么你不要很认真地跟他 争论,只要直视他,一言不发。如果你问了他一个问题,但是他没有充分回 答,你也可以这么做。你就静静地等着。

这种无声会让人感觉像掉入一个陷阱,大部分人在这种沉默中会觉得不适,随之就会提起另一个话头,尤其是当他们深知他们刚才的回答并非都合乎情理时。如果你继续下一个问题,或继续讲话,你就会让他们有种逃脱陷阱的感觉。你要有耐心,当你做到了耐心等待,你就能抓取到最重要的信息。

4.11

直面打压,保持尊严

总有人想用一些拙劣的花招让你失措。有时候人们会试图用一些不太体面的策略占据上风,比如在生理上或心理上给你造成压力,这会让你更难清醒地思考。这种战争绝对不能听之任之。

这种拙劣方法可能看起来很无害,好像使用者完全是无意的。碰巧,当你坐在新上司的办公室里,你的椅子比她的低,碰巧,当你要开始跟老板谈薪酬的时候,阳光照在你的正脸上。这一切可能都只是巧合,但是对方是否故意为之在这种情况下并不重要。重要的是,这种情况会对你进行有效谈话的能力产生不利影响。

在谈判止步不前的时候,使用这种方法操纵他人来占据上风其实是一种很老套的心理策略。一旦你发现外部环境给你造成了压力,而这种压力是完全不必要的(比如会议室太暖和、太冷、太黑或太吵),你一定要说出来。不管这种外部环境是不是有人故意而为,你都要讲出来。一定不要对负面环境因素妥协。如果你的位置正对太阳光线,你就无法全神贯注地陈述你的项目。你可以建议休息一下、调一下位置、改天再约,或者换到任何一个会让你感觉舒适的环境。即使你最后发现这个令人不适的环境并非有人刻意为之,你这样做对会议上的其他人也是有好处的,因为他们很可能跟你一样不喜欢那样的会议环境。

如果你发现某件事完全是事先计划好的,一定要提出来,但不要说这一切是谁故意为之。"考虑到这个房间里现在的椅子数量,我认为我们当中有一个人可能会坐到那个有图钉的椅子上。我提议大家轮流去坐。明天由你来坐,可以吗?"或者,你可以指明,在这样的情况下,你没法继续参会了:"很抱歉,我现在被太阳照得晃眼,没法集中注意力。我建议我们换一个房间,或等太阳光换到另一个方向,可以吗?"

这种回应可以优雅地表示你已经看穿了他们的伎俩,并且对此不屑一顾;同时,又给对方留出了脸面和补救的机会,比如撤走图钉、搬进来几把椅子或拉下百叶窗。

试想,如果你直接指出对方是有意为之且目的不纯,他们一定会争辩说 这么做不是故意针对你,他们一直如此行事。同时,这也意味着,以后每次 跟你开会,他们都会这样刻薄地对待你。

正如我所说,这样的战争一定要在心理层面上去攻克。打击一个人的自信心是扰乱其思路的常用方法,借助尖锐的肢体语言和暗讽,你的对手可以隐蔽地展开这种攻击。比如,他可能会假装无意地评价你不修边幅,或好像一夜没睡——"你看起来有点胡子拉碴的,昨天工作到很晚吗?不太顺利吗?"

除此以外,对方可能会强行让你等待,从而打压你的社会地位,以显示自身的社会地位比你重要,或者在你说话的时候插嘴。举个例子,一家非常有名的瑞典唱片公司主管不论什么时候上电视,都要带着自己的电话。如果节目期间电话响了(这是常事),他就会径直接起来,即使他正在直播中接受采访。如此一来,他可以保证任何时候别人都能联系到他,虽然,这会让人觉得他不拘小节。但是同时,他也借此巧妙地提醒了电视制作团队,谁才是高位者。对方也可能会声称不知道你在说什么,拒绝听你说话,或让你重复你说过的话。这种手段还有另一种表现形式,就是拒绝跟你有眼神接触。有什么能比一个人不屑于正视你,甚至不愿看向你的方向更让你觉得自卑和渺小的呢?

这些把戏常常会让人觉得别扭又不安,甚至让你怀疑自己的观点和价值观。你要正视它,就像处理你身体上的不适一样。不要乖乖地傻等,不要任由对方打断你,也不要放任对方在你讲话时精神散漫。你要让对方知道你对当前的情况心知肚明,而且你不打算任由其发展:

"我看得出来,你还有别的事要忙,而且时间很紧。不如我们下次再约吧,想必到时候你会有更多时间听我的想法。我会再联系你的。"

就这样结束一场重要的会议可能会有风险,但是只要对方知道这场会议对你很重要,那么他对待你的态度可能会很散漫,他会认为自己掌握住了你的命脉。如果你告诉他,你还有其他事情要做,并且如果你没有得到应有的尊重就会离开会议室,那么你就会提升自己在他心里的地位,变成一个他愿意与之对话的人。如果他既不愿拿出良好的态度,又想会议继续下去,那么你应该心知肚明,这是一个无法往下合作的人。未来你就要尽量避免与这个

人打交道,除非他态度端正。总会出现一个能给你同等条件也愿意花时间和 精力倾听你的人。

4.12

制订最佳备选计划

我把最重要的技巧放在了最后。在你跟老板拍桌子的时候,或者谈判不顺的时候,这个技巧并不会让你所向无敌。但是如果你坚持使用,你一定会更加果敢、坦荡前行、高枕无忧。我知道这句话口气太大,但是我可以为我这句话负责!

这个技巧就是提前规划好你的最佳备选计划,以应对意外情况的出现。 其实在日常生活中,你已经在下意识地使用这个技巧了。假设你跟文森特约 好了出去玩,他要两个小时后才能到,或许你会开始想是否要改叫萨克过 来。这个思路很好。如果你没有这个思路,就要忍受等待文森特两个小时, 甚至出现第二次、第三次等他的状况,因为你不知道怎么应对这种情况,没 有备选计划。如果你还不习惯准备一个备选计划,你可能会认为自己对当下 无可奈何,只能默默忍受。但是事实绝非如此。

不管面对任何情况,你都不能仅仅制订一个最优方案,还要想一个次优方案。当你确定了这些,你还要想好如何实现你的最优方案,否则你的次优方案会更让你心动。

提前在心里想好这一切会让你感觉一身轻,精神无压力,事事可回旋。 最好的情况自然是你和文森特如约见面。但是因为你也提前考虑了文森特不 遵守约定的情况,所以如果他让你等太久,你就可以启用B计划了,也就是叫 萨克出来。如果你在敲定见面日期之时就想好了备选计划,那么你也就同时 预设了什么是你可以接受的,什么是你不能接受的。你不会为了自己不喜欢 的事情而妥协(比如死等),同时你心里也清楚什么时候是实施自己备选计 划的最佳时机。

当然,这个思路不仅仅适用于约会。假设你要去跟老板谈薪酬,那么你要先预设好你能接受的最低涨薪幅度。如果没有谈成,你的下一步计划是什么?重新找一份工作吗?如果你想好了,那么当你明白老板达不到你的最低预期时,你就知道,该启用备选计划了。

在心里提前默默理顺最佳方案也是一件重要的事,因为我们在事情进行时可能无法做到冷静周全。在你忙于某事时,当下就是全世界最重要的,是你无论如何都要去面对的。但是事发之后,当你回过头去看,你就会意识到,原本你可以有不一样的应对方法。你原本不必气喘吁吁地去追那趟公交车,等下一趟就好了。

你总是被眼前的事情所累,因为你几乎全身心都放到了眼前的选项上。 你提前做好了这个决定,所以不想放弃。如果没有明确的备选方案,那么你 很可能就会答应那些你本可以拒绝的事情,比如低于预期的薪酬涨幅。如果 你提前规划好了备选计划,那么你就更容易答应下你原本就能够接受的选 项,因为你有足够的空间比较对方提出的选项与自己的备选计划,能够分辨 出当前的选项是否确实更优。

理顺自己的最优方案和次优方案还会给你当前的境况带来积极的影响。 因为你有可能会发现自己原来想得太过简单乐观,事实上并没有那么多好的 方案供你选择。又或者,你有好几个备选都很不错,这会令你的境况看起来 比你预想的还要好。

你的备选计划越好,你的影响力就越大。谈判中双方真正的影响力在于 双方有多大的诚意达成共识,也就是他们的备选计划有多厉害。在泰国海滩 上为一条毛毯与人讨价还价这件事,其实跟与一家新的供应商进行谈判或应 聘一份新工作有相通之处。试想一下,你去参加一场面试,而且你在这场面 试里并没有其他备选项,你去参加一场面试,而且已经有别家公司决定录取 你了,这两种情况之间有何差别?相比第二种情况,你在第一种情况下会是 什么状态?给自己保留一个备选项会让你更有底气。

有时候,把自己的备选计划告诉谈判对象不失为一个有效的方法。如果 文森特压根不知道你还有除他之外的选择,你完全可以让他知道你还可以叫 萨克出来。不过这种做法只适用于你的备选计划很有竞争力的情况。否则提 出来只会事与愿违。如果文森特知道你可以打电话约萨克,那他可能会早点 出现。但是如果他认为你除了约他出门,就只能在家追剧,那么你提出萨克 也只会让文森特占据上风。(除非他发现你在看《吸血鬼猎人巴菲》,那就 表示你又扳回了一局,他一定会千方百计来找你。) 虽然我一直在引用一些很日常的例子,但我也希望你能明白,你所面对的情况越重要,这项技巧对你就越有用。如果你即将进行一场至关重要的谈判,而且尚未做备选计划,那我奉劝你最好立刻回头。除了思考你的最优方案和次优方案,还要为每一种可能性做足准备。比如,给萨克打电话,然后提前确定他在做什么。又或者,你可以多联系几家招聘公司,多给自己一些机会。你尽可以利用你的金钱、时间、想法和人脉扩大并提升你的备选项。当你亲自做到这些,你自然就会知道自己能接受的底线在哪里。但是,你在扩大并提升自己的备选项时,也会抬高自己的最低要求。

要知道,你的对手也会有自己的次优方案。而你对此了解得越多,你对局面的掌控力就越高,这有助于你为谈判中可能出现的情况做好准备。同时,你也能权衡对方方案的优劣。如果你发现对方的选项并没有他说的那么好,你就要向对方指明这一点。如果他说你又迟到的话,他就可以叫萨克出来,但是你知道萨克正和爱丽丝在一起,那么你应该直接告诉他。如果你能降低对方对他自己的备选方案的期待值,那么你就占上风了。

记住,你越是看起来在影响力角力上能不费吹灰之力占得上风(因为你知道自己的备选方案多么强大),那么你的影响力越是能左右最后的结果,帮助你达成心愿。

补充提示

有时候,可能其他人的备选方案太过无懈可击,以至于他都没兴趣 再跟你谈判,你的方案成了可有可无的选择。在这样的情况下,你需要 用到章节2.14中的技巧,先削弱他的首选方案,让你的方案显出优势 来。假设你是某个利益团体的一员,你们团队反对在某块区域建立排污 工厂;又或者,你希望某家公司取消跟你竞争对手的合作,转而跟你合 作。如果这家工厂或这家公司很满意目前的安排,那么他们是没有理由 听你的想法的。但是如果你能帮助这家工厂拿到建厂许可证,或者证明 你的竞争对手言过其实了,你就能降低他们首选项的分量,使他们转而 对你的方案产生兴趣。

或者,就像萨克对文森特的评价一样:"他配不上你。"

后记

写作本书的时候,我正在参与《在你头脑中》的巡回演出,所以本书大部分是在剧场更衣室、后台或者酒店写的。有时候半夜要从瑞典的一个城市赶赴下一个城市,我就直接在轿车后座上写。那期间,我走遍了瑞典的各座城镇,而我也亲眼见识了舞台和剧场的工作人员是如何娴熟开展影响力构建的。

他们常常在高压环境下工作(当然不是所有的剧场都这样)。其中很多 工作人员无法得到较高职位的人的尊重,更不用说那些艺术家的尊重了,所 以他们经常被呼来喝去。

但是同时,这些工作人员又是对剧场这个特定场景最熟悉的人,或者诚实地说,他们才是一场成功表演最不可或缺的人。这样的事实促使很多工作人员成了影响力构建中的顶级高手,其中一些人成功让最高层相信了他们的价值。非常有趣的一点是,很多由高位者做出的决策其实是那些普通工作人员促成的。而我正在离他们不足三米的地方观察着这一切的发生,撰写着我的书。

我讲这个主要是为了炫耀我又圆满完成了一轮全国巡回演出。但是除此之外,我还想强调一点,那就是我在本书一开始提到的:不论你是谁,不论你在做什么,你都能通过影响力构建实现你的价值。影响力构建不仅能帮助你提升自己的生活质量,还会让你的生活更高效,扩大你的生活空间,给你的生活增添乐趣。

我的好朋友帕拉帕是一名说唱歌手,他经常用一句话总结自己的心路历程: "你一定要相信!"如果你坚信你说的话、你做的事,那你构建影响力时会更加得心应手。也许书里的技巧不是每条都适用于你,如果其中一些让你觉得不舒服,那就不要照搬,强迫自己使用。你可以实验性地不断调整,直至用得游刃有余。你一定要找到自己独特的影响方式。

人们在尝试新鲜事情的时候,总感觉自己在众目睽睽之下。即使你理智上意识到不会有人在意你做的事,这个世界也不会留意你是不是刚刮了胡子,你的感受也不能像理智一样。尤其是当你尝试使用新的社交技巧时,更有可能感觉自己像一个暴露于大庭广众之下的骗子。

但是不用紧张,你要记着,这些念头仅仅停留在你脑子里,别人脑子里可没有。如果你有这些念头,那么最坏能发生什么事情呢?如果你忘记了自己要说什么,舌头打结了,又或者话说得颠三倒四,最多也只是你要再说一遍而已。你不会伤害到谁,不会危及谁的生命,也不会有谁因此而作奸犯科。最坏的可能不过是有人会认为你当下有片刻的尴尬而已。

你或许会持反对意见,认为最坏的可能不是舌头打了结,而是被人发现你在试图施加影响力。如果真是这样,那确实不太妙。但是这一点只会停留在理论上。谁会大声斥责你露出具有感染力的笑容,并且巧妙地使用了"而且"一词呢?当然不会。这些技巧都有一个大前提:谁都不会如此密切地观察另一个人。如果有人质疑你的行为(不过我也说了,这事压根不会发生),你只要微微一笑,回一个:"哈?我一直以为是你在试图催眠我……"

我们前面一直在讨论影响力构建,我希望你明白,影响力不是你能争取的东西,而是别人给你的。我必须要指出这一点,因为它很重要。我们会把影响力给予那些德高望重且公正之人,给绝不会到处强调自己地位的真正自信之人,给在任何状况下都处之淡然、永远谦逊有礼的人,给对自己有充分信心但绝不夸夸其谈的人。

很多人在试图施加影响力时,都会拍着自己的胸脯,高声宣告:"注意!所有人,看向我!看看我在做什么!!"但是在场的人一般不会认为这样的人值得信任或追随。这样的人只能偷取影响力。

但是,如果对方是一个非常自信的人: "嘿,是你啊!很高兴见到你,坐这儿吧!我能帮你些什么?"那我们一定很乐意且自愿地给对方影响力。

进行这样的影响力构建真的有必要吗?我们就不能舒舒服服地只做自己吗?当然可以,你就应该在任何情况下都做自己,你应该尽全力展现最好的自己。但是你是谁,你人生能到达怎样的高度,在很大程度上都取决于你是如何留意并使用你周围的人脉和关系的。正因为如此,你需要掌握影响力法则、掌握影响力构建。

假设你的同事乔治(是的,我们又碰到乔治了,也是本书中最后一次) 每次想让你做事情的时候都是喋喋不休地向你施压。虽然你照做了,但主要 是为了让他闭嘴。乔治一点都不体谅人,这一点让你很生气。虽然他达到了 自己的目的,但他是通过以权压人,帮他做事的人都很不开心。终有一天,他又找到了你,跟你说他需要你的帮助。那么你会想要帮助他吗?我想你一定不乐意吧。不然你就会发现自己的日程都可以排到明年3月了,而这还是往少了说的。

假设你还有另外一位同事,叫约翰。他也找你来了,想让你帮忙。你一接到他的电话,脑子里就会出现一些跟他有关的美好回忆,想起他是如何善解人意,想起你们合作得多么融洽。约翰是那种你愿意为他换位思考的人。他甚至不需要开口求助。你当然希望能做他坚实的依靠。日程已经排满了?不存在的,你一定会觉得有些事是可以往后挪的。

在你遇见的人中,你也会成为对方眼中的乔治或约翰,你也会被人区别对待。或许那些对你颇有微词的人并非至关重要的人,只要你得到你想要的就好。但是你的一生中遇到的人何止千万,你会一直碰见乔治或约翰。为你自己想一下,想想你希望的事情是什么。当你这样想的时候,这件事是不是就变得更加重要了呢?

没有人可以单靠自己就能到达顶峰,你也是,不论你现在处于什么位置。生活中最大的赢家是那些掌握影响力法则并善于应用的人。他们可以征服周围人的精神和意志,并且以周围人的肩膀为梯,到达任何想去的高度。你周围一定也有这样的人,他们或许正在等着你。所以,找到你的梯子,靠近他们,让他们知道你见到他们有多开心。影响力构建一定会成为你最大的乐趣,成为你做过的最有用的事,而你已经迈出了第一步。

图书在版编目(CIP)数据

影响力法则 : 简单到不会失败的非暴力沟通技巧 / (瑞典) 亨瑞克·费克塞斯著 ; 张瑞瑞译. - 北京 : 中信出版社, 2020.10

书名原文: THE POWER GAMES: Friendly Methods for Getting Your Way All the Time ISBN 978-7-5217-2194-2

Ⅰ. ①影… Ⅱ. ①亨… ②张… Ⅲ. ①心理交往一通俗读物 Ⅳ. ① C912.11-49中国版本图书馆CIP数据核字(2020) 第166666号

THE POWER GAMES: Friendly Methods for Getting Your Way All the Time by Henrik Fexeus

Copyright © Henrik Fexeus 2013 by Agreement with Grand Agency, Sweden, and Andrew

Nurnberg Associates International Limited, UK

Simplified Chinese translation copyright $^{\circ}$ 2020 by CITIC Press Corporation ALL RIGHTS RESERVED

影响力法则——简单到不会失败的非暴力沟通技巧

著者: [瑞典] 亨瑞克•费克塞斯

译者: 张瑞瑞

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

字数: 130千字

版次: 2020年10月第1版

京权图字: 01-2019-7184

书号: ISBN 978-7-5217-2194-2

版权所有•侵权必究

Table of Contents

扉页

且录

前言

PART 1 获取信任

- 1.1 不断重复,直至成真
- 1.2 增加可信度
- 1.3 切忌提供太多选项
- 1.4 留心最大化者
- 1.5 使用其人之道
- 1.6 敢于露拙,方得大成
- 1.7 满足对方的基本需求
- 1.8 强化或改变对方的观点
- 1.9 分散对方的注意力
- 1.10 塑造对方的自我意象
- 1.11 告诉对方项目已在进行中
- 1.12 影响更多人
- 1.13 利用从众效应
- 1.14 做出代表权威性的手势
- 1.15 保持冷静、自信、专注
- 1.16 设定好位置和坏位置

PART 2 获取倾听

- 2.1 扩大你的词汇量
- 2.2 认同对方
- 2.3 不要用"但是"
- 2.4 变换"但是"的语序
- 2.5 善用因果关系
- 2.6 没有选择余地的"或者"

- 2.7 正确地使用"你"
- 2.8 多使用"我们"
- 2.9 积极倾听与回应
- 2.10 重复对方的话
- 2.11 转移谈话主题
- 2.12 打破对方的固有行为模式
- 2.13 呼应和引导
- 2.14 指出对方的问题,告诉他你有解决方案
- 2.15 唤起对方更多的情感
- 2.16 慎用雷区词汇

PART 3 赢得好感

- 3.1 巧用便利贴
- 3.2 唤醒对方的回馈欲
- 3.3 赠送个性化的礼物
- 3.4 找到你与对方的相似之处
- 3.5 预先表达亲密
- 3.6 掌握附和的时机
- 3.7 借助移情建立关系
- 3.8 打招呼的小技巧
- 3.9 记住他人的小事
- 3.10 真诚地夸赞对方
- 3.11 大方地求助
- 3.12 谦逊待人
- 3.13 真诚道谢
- 3.14 设计自己的墓志铭
- 3.15 发现对方的需求
- 3.16 确定对方的思维模式
- 3.17 别让对方说"不"
- 3.18 观察对方的自我触摸
- 3.19 观察对方的嘴部变化
- 3.20 肢体语言的运用

PART 4 破除障碍

- 4.1 勇敢应对他人的评判
- 4.2 重新获得谈话主导权
- 4.3 疏导对方的坏情绪
- 4.4 清除沟通障碍
- 4.5 考虑他人的利益
- 4.6 永远不可以说的话
- 4.7 对事不对人
- 4.8 找到共赢的解决方案
- 4.9 避免陷入情绪勒索的陷阱
- 4.10 调节冲突的妙招
- 4.11 直面打压,保持尊严
- 4.12 制订最佳备选计划

后记

版权页