

本书由“PDF 电子书网”整理

**PDF 电子书网** ([www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)) : 免费提供各类精品电子书的网站! PDF 电子书网提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

好读书, 读好书, 找好书就到 PDF 电子书网 [www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)



[www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)

PDF 电子书网所有书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!

# HUMAN PSYCHOLOGY

## 看人心理学

一本让你读懂他人的书



学会识人，看懂人心

看懂一个人，不仅要看他说什么、做什么，更要看他为什么。  
为你解读隐藏在人们行为背后的原始心理。



四川文艺出版社

更多精彩PDF电子书尽在[www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)

图书在版编目（CIP）数据

看人心理学 / 赵育宁著. — 成都 : 四川文艺出版社, 2018.12

ISBN 978-7-5411-5240-5

I. ①看... II. ①赵... III. ①人际关系学—社会心理学 IV. ①C912.11

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第277288号

KANRENXINLIXUE

看人心理学

赵育宁 著

策划出品 书田文化

责任编辑 谢雯婷 刘芳念

责任校对 汪 平

特约监制 武 亮 刘一寒

特约编辑 王 月 张媛媛

装帧设计 末末美书

出版发行 四川文艺出版社（成都市槐树街2号）

网 址 [www.scwys.com](http://www.scwys.com)

电 话 028-86259287（发行部） 028-86259303（编辑部）

传 真 028-86259306

邮购地址 成都市槐树街2号四川文艺出版社邮购部 610031

印 刷 环球东方（北京）印务有限公司

成品尺寸 145mm×210mm 1/32

印 张 8.5 字 数 167千

版次 2019年1月第一版 印次 2019年1月第一次印刷

书号 ISBN 978-7-5411-5240-5

定价 39.80元

版权所有·侵权必究。如有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-56421373。

# 目录

## CONTENTS

---

封面

版权信息

前言

第一章 看人的目的是更好地了解人格

神奇的看人识人方法

为什么要学会看人识人

生活中形形色色的识人方法

看透他人，就在于看透他人的潜意识

看人需要从以下几个重要方面入手

第二章 望闻问切，才能通晓人心

试探性询问，及时了解对方的想法

注意倾听，口头语暴露个人的性格密码

肢体动作中隐藏着大秘密

识人的关键是“切”中要点

从环境看行为，从行为分析性格

第三章 职场中需要精准的眼光，看准人能够获得成功

你选择的上司是一头狮子，还是一只山羊？

主动去挖掘和了解上司的小心思

想办法弄清楚自己上司眼中的形象

如何分辨出好员工

了解员工是缺失性需要，还是成长性需要

第四章 观察人心，正确梳理团队关系

把握每个人的心理，打造和谐的合作关系

在头脑风暴法中，了解每个人的看法  
不在于寻找优秀的人，而是让每一个人都发挥作用  
了解他人的性格特征，才能处理好关系  
找出团队中那些潜在的合作关系破坏者

## 第五章 把握消费心理，赢得更多优势

消费者七个阶段的心理变化  
注意把握他人的经验  
挖掘并了解对方的消费模式  
准确揣度对方的消费心理  
消费行为识别的常用方法

## 第六章 选择最合适的伙伴，打造 最稳定的人际关系

为什么人们常常很难交到优质朋友呢？  
识别几种不可结交的人  
与人交往时，看看对方的人际关系  
把握每一个人的人际风格  
弄清楚谁才是真正的朋友

## 第七章 情感的表达隐藏自日常的细节之中

积极把握他人身上情感需求的变化  
了解恋人之间的依赖性  
主动识别那些不可靠的爱人  
观察对方在面对感情时是如何做出选择的  
寻找真正能够打造和谐婚姻关系的另一半

## 第八章 各种各样特殊的看人方式

从座位安排来了解彼此之间的关系  
饭桌上的人文文化和个性反映  
从一个人的习惯中了解他的为人  
运用色彩能够窥测出每个人的想法  
通过画画窥测他人的内心

## 第九章 要避免使用不恰当的识人方式

拒绝首因效应，看人还是应该注重细节

克制晕轮效应，全方位了解他人

避免受到从众效应的影响，保持观察的独立性

消除定势效应的不良影响

亲疏关系不能作为判定他人心理状态的依据

后 记 识人需要从整体上进行把握

## 前言

人们每天都可能和不同的人打交道，而这种打交道不仅仅是打一个照面或者说几句话而已，有时候彼此之间可能会有更深入的接触，这个时候就需要对他人进行适当的了解。对于那些不认识的人来说，人们需要了解他们的性格特点和为人，看看对方是否值得交往；对于那些认识且熟悉的人来说，需要看看他们是否会表现出日常的习惯，并且人们同样需要了解他们在某时某刻的心态和想法，需要了解他们在沟通、接触时的心理状态，从而评估自己的行为是否合理。

看人识人是一门心理学，因此需要运用心理学知识来识别各种人，无论是结交朋友、寻找爱情，还是寻找合作伙伴、寻找老板或者下属、寻找客户，都需要利用看人识人的方法来达成目的。

一般来说，不同的人在看人识人时，往往具有不同的标准，而方法也各不相同。比如很多人依靠直觉感知，直觉感知是一种比较常规的识人方法，有些人并不认识某人，与对方也没有什么交集，但是在初次见面后就会产生一种特殊的感觉，要么觉得和对方似曾相识，要么觉得对方为人一定很热心，或者觉得对方可能是一个非常严肃且不喜欢与人交往的人。直觉感知往往是一种印象分析后得出的结果。

有的人看重经验主义，经验主义包含了过去的经验，别人总结的经验。个人的经验往往和过去的生活经历有关，自己与某人有过接触，而对方在接触中表现出来的行为模式和心理特征，就会成为人们对他人做出评判的第一手资料，此后每次遇到对方时，人们都会按照过去的经验感知来评判对方的为人。

别人总结的经验也很常见，比如星座就是建立在大数据分析的基础上，而这种大数据分析得出结果也是一种经验，后面的所有看星座的人都可以依赖他人的理论进行推理和分析。比如人们会觉得O型血的人喜欢撒谎，A型血的人不会撒谎；觉得水瓶座的人才华横溢，但脾气古怪，而觉得处女座的人难以相处。心理学家米凯莱·萨沃纳罗拉在他的《面相学的镜子》一书中说，温热质的人头发粗，冷质的人头发细，湿质的人头发韧；温热质造就勇猛激烈的灵魂，而冷质造就怯懦的灵魂，因为体液决定性格。这些说法同样会被其他人用作看人识人的一个准



则。

但以上的方法都有很大的缺陷和局限性，毕竟人是非常复杂的生物体，每一个人的内心世界都是不一样的，而且这些内心世界往往都是对外封闭的，其中有很多都是潜意识中的表现，而窥探潜意识的难度往往比较大，因此需要充分运用自己的思维、经验、学识以及细节感知能力，对整个人物形象进行分析，也就是说看人识人还需要做到理性分析。比如从谈话内容中了解对方的想法，从肢体语言中了解对方的心理特征，从对方的行为习惯来推测他们的心理成熟度以及所处的社会位置。人是生命的载体，是有形的东西，但是人还具备了无形的思想和本性。而挖掘这些思想和本性，完全可以通过有形的生命体去探索。其中个人的言行举止、气质神色都是外在表现出来的东西，并且成为个人身上最明显的标签之一。

看人识人从古代就开始形成一门比较重要的学问，那个时候人们已经意识到如何在社交中把握他人的性格，如何在社交中了解他人的个性，并制定了形形色色的识人标准，但是随着心理学的发展，或者说随着心理学自成一门学科，看人识人的相关方法与心理学知识结合起来，并且逐渐理论化。随着社会的发展，人际交往正在变得越来越频繁，人与人之间的交流也越来越引起重视，为了确保人际关系的正常化，这就对人们看人识人的水平提出了更高的要求，这也是本书强调的主要内容之一。

本书重点对看人识人的原理、方法、模式、技巧做了比较细致的剖析和介绍，书中从识人的基本原理和相关的模式说起，谈论了常见的识人技巧，为了更准确地描述这些方法，还特意选择了不同的生活场景进行分析。从职场表现、团队合作、消费行为、人际交往、情感表达等方面进行分析。最后用两大章的内容分别谈论了特殊的识人方法以及一些不合适的识人方式，从而丰富人们对识人方式的认知，丰富人们对“看人心理学”知识的了解。

虽然看人识人是一门心理学，但是本书的写作风格脱离了一般心理学书籍枯燥、乏味、复杂的特点，书中讲述的心理学理论知识都经过提炼和分析，以平实的语言表达出来，方便读者进行理解，而且内容运用了大量贴近现实生活的例子来进行说明，有效地将枯燥生硬的理论知识转化成为朴素的容易理解的话，确保现实和理论的有机结合，这对读者深入了解“看人心理学”的相关内容有很大的帮助，因此是一本符合大众阅读的心理学科书籍。

## 第一章

# 看人的目的是更好地了解人格

## 神奇的看人识人方法

傍晚的时候，一个老先生与一位中年男子在公园里相遇，中年男子脸色看起来不太好，老先生于是主动与之攀谈起来，还聊了一会儿自己的生活，尤其是谈起了自己的小孙女，中年男子非常羡慕地看着老人，并且露出慈祥而满足的笑容。而当老先生谈论起自己的老伴时，中年男子显得非常落寞，低着头并不说话。

很显然，对方明显不想涉及这个话题，老先生很快就意识到了发生在男子身上的事情，在他准备离开时，他非常关切地说：“年轻人，想开点儿，感情的事情没办法说清楚的。”中年男子惊讶地抬起头，说道：“您是怎么知道我正面临感情危机的呢？”老先生微微一笑：“我刚才谈论起孩子和妻子，你的表情明显不同，因此我猜测您已经离婚了，或者可能正在闹离婚，而孩子的抚养权大概在妻子手上，因此你才会郁郁寡欢。”中年男子听了连连点头，不得不佩服老先生的眼力。

在日常生活中，许多人常常喜欢猜测别人的心事，而且有时候一猜一个准，这让被猜测的人感到惊讶，他们会发现猜测的内容和自己心理所想的事情大致吻合，会发现猜测者所提到的那些要点、特点和自己的实际情况比较相符。正因为如此，一些被猜测的人会觉得猜测者一定具备某种看透人心的能力，似乎能够有效把握他人的心理变化，一些人甚至会给这样的特殊能力披上一层神秘的色彩。

可是这一切对于心理学家来说再正常不过了，只要掌握了科学合理的方法，人们就可以窥度他人的想法，或者对他人的行为做出预判。从心理学的角度进行分析，问题会变得非常简单，只要懂得观察他人的言行举止，就可以从中找到一些重要的信息，然后针对这些信息进行大胆的推理。或者可以运用一些沟通技巧，对他人进行合理的引导和暗示，让对方主动说出一些重要信息。

美国知名心理学家乔艾琳曾写过一本书《Reading People》，在书中，她开篇谈到了这样一个观点：“我个人的经验告诉我，读人既不是科学，也不算天分。它

侧重的是，知道该去看些什么？听些什么？具有好奇心和耐心去收集重要的资讯，并从一个人的外貌、肢体语言、声音和行为上归纳出他的模式。”也许这才是善于识人的人真正的优势所在。

比如当一个人想要评判或者识别他人的时候，一般会观察对方的穿着打扮和表情，猜测对方的身份，或者从对方的谈话中了解相关信息。如果对方重点谈到了工作中的事情，那么肯定就是为了升职而来，可能这个人在工作中遭遇了一些不顺，或者人际关系比较糟糕。如果对方在言谈举止中表现得像个领导或者老板，那么可能是为了生意的发展而来。如果对方带着孩子，或者谈论孩子的教育，那么多半是孩子即将中考或者高考，而且孩子的成绩不是很理想。如果来人一见面就问婚姻，那么可能婚姻上出现了问题，夫妻之间心生罅隙，或者是一个大龄青年，因为多次的感情受挫而始终没有找到住宿。如果不确定的话，观察者会巧妙地提一些问题。

一般来说，识人能力突出的人都善于把握人的心态，他们了解对方的大致想法和性格特征，通常情况下，他们会发现当一个人越是逃避某件事或者越是想要隐晦地谈到某件事的时候，就证明越是在乎这件事，或者说受到这件事的影响越大。

比如一些事业不顺、婚姻不和，对生活充满失望，或者缺乏人生目标的人，常常会抱怨生活和工作，会在他人谈论起相关话题时回避，或者表现出不悦。又或者他们可能会主动谈论这些事，甚至是反反复复谈论这些事，这些无疑表明了对方面可能受到了相关事件的刺激。如果从心理学角度来说，这一类人通常都处于人生的低迷期，各种事情不顺利，为了摆脱这种状况，他们渴望在现实生活中找到突破口，于是会反复提及，希望其他人能给他们指明一条路，或者能够给予一些安慰。

当然，并不是所有的人都可以准确看透人心，还有一些人善于使用一些诱惑人心的技巧，比如说话内容偏于大众性，简单来说，这些话并没有特别强烈的针对性，具有百搭的效果，可以迎合大多数人的情况。比如一个人会这样提醒他人：“你很需要别人喜欢并尊重你，你有一定的自我批判的倾向，在很多时候你会意识到自己还有很多潜力和优势被压抑住了，当然，你也有些缺点，但你一直都在努力改变这一切。有时候你会表现得非常从容，而有的时候则会不知所措，你一直都在努力做得更好，无论是对待朋友还是爱人，你会付出比自己想象的更多一些。而一些挫折或许会让你感到疑惑，甚至怀疑自己所付出的一切是否值得，但你是一个坦然的人。

在为人处世方面，你厌恶被人限制，渴望自由，你更喜欢保持独立，但你待人真诚，并且希望能够保护好身边的人。在事业上，你的发展之路可能会有一些坎坷，但未来的总体趋势还是好的。在健康上也是一样，如果不注意自我保养，可能会面临疾病的困扰。”

许多人都会觉得这些话非常契合自己的生活，因此觉得相关的内容正好道出了自己的真实处境，可是如果让更多而且是不同类型的人倾听这段话，他们同样会产生类似的感觉，那么为什么同样一段话会迎合不同人的生活状态和人生运势呢？原因很简单，这段话中的相关内容本身就是模棱两可或者模糊的，又或者具备一些普遍性，这就使得每一个人都可以从话中看到自己的影子。这是一种比较高明的说话技巧，而更多时候只是利用了一种常见的心理学效应：巴纳姆效应。

1948年，心理学家伯特伦·福勒（Bertram R. Forer）进行了一次试验，他要求学生做一份性格测试问卷，同学们填完问卷后，福勒通知大家会对问卷进行分析，而且每个人都会得到针对自己的性格分析结果。第二天，福勒教授将一堆一模一样的性格分析报告分发给同学们，然后让同学们对自己拿到的性格分析报告进行打分，看看报告与自己真实的性格是否相符。结果学生们给出的平均符合程度竟然高达85%。

福勒由此发现人们常常认为一种笼统的、一般性的人格描述能够十分准确地揭示自己的特点，简单来说，就是当人们用一些普通、含糊不清、广泛的形容词来描述一个人的性格、情绪以及其他特征的时候，当事人很容易接受这些描述，并认定这些话如实地描述了自己的状态。这样的心理学现象就是著名的巴纳姆效应，这也是一种主观验证的效应。

巴纳姆效应并不是真正意义上对人心的窥探和猜测，它之所以会起作用，不过是因为人们陷入了他人一开始就编织好的语言陷阱之中。

## 为什么要学会看人识人

有个企业家主动研究起了心理学，这让很多人感到非常疑惑，他们觉得一个商人的主要工作是掌握管理的方法，而不是想着如何研究人的心理，虽然心理学在管理方面会起到很大的效果，但是相比之下，或许学习更多管理学知识才是最重要的任务。

企业家笑着回应说：“公司每年都会招收200人，其中只有不到5%的人是精英，而大约25%的人难如人意。公司里每年都会有20个人因为不满待遇而跳槽，他们的离职让我遭受重大损失。此外，公司里每年会有一些重要客户流失，会有一些重要谈判面临失败。如果我具有更好的识别能力，那么就不会将那些不适合公司的人招收进来；如果我具有更好的识人能力，就可以提前了解离职员工的想法，并做出补救；如果我具有更出色的观察能力，就一定会了解顾客的真实想法。”

这位企业家的想法实际上展示出了多数人的现实需求，那就是很多人都希望自己拥有强大的理解能力，都希望自己可以更顺利地窥探到他人的心事，可以更巧妙地了解他人的想法。但现实并不如人意，人们想要准确理解他人并不容易，因为人本身就是一种复杂的生物，他们具有更为高级的思维和生活方式。

作家爱默生曾经说过：“人只有在独处时最诚实，在他人面前，都是虚伪粉饰的。”按照他的话来理解，一个人只要生活在现实中，只要与他人发生接触和联系，就会受到环境的影响，在这里，这种影响可以理解为伪装。

一方面人们渴望积极融入社会生活，希望获得更多人的认同，就会表现出更好的一面（释放自己最大的魅力值，然后隐藏自己的缺点），与此同时，他们会适当压制自己的需求去迎合他人的生活模式与思维模式，为的就是获得更多的认可。这里涉及的一个心理学问题就是社会趋同效应，即群体成员在群体规范的效应下，为了缩短差距，会有意无意地趋向于相同的意见、观点和行为倾向。

另一方面，人们对于外界的陌生环境会保持一定的戒备心理，他们会担心自己受到外界的干扰和影响，会担心自己遭受外界的伤害，为了寻求自保，在很多时候，人们会展示出自我封闭、自我防备的一面。这种防备心理使得他们会表现出自我修饰和隐藏的一面，他们会更加注重隐私保护，会采取一些模糊化的策略，甚至会适当演戏和伪装。

正因为有了自我表现的欲望和自我保护的现实需求，人们会想方设法隐藏自己真实的东西，不过人的很多言行举止都是内心真实情感的反应，无论如何隐藏，都会通过一举一动表现出来。就像一个人害怕时会本能地后退，不满意时可能会忍不住摇头，这些动作往往是下意识的行为，很多时候是不受个人意志力控制的。还有，如果一个人总是有意无意地谈论一件事，表明他对这件事非常在意。

除此之外，人们通常会在社会当中扮演不同的角色，并且想方设法在不同角色中来回进行切换，在公司里可能是管理者，可能是员工；回到家中，则要扮演父亲、母亲、儿子、女儿等角色；到了客户那儿可能就是“救世主”或者请求者的角色；到了朋友或者同学那儿，可能又是另外一重角色。正因为每个人扮演的角色很多，因此更加需要去观察，透过各种角色来深挖对方的真实心理。

以上这些都是个人的心理需求，而从现实生存的角度来说，随着竞争日益激烈，人与人之间的交流互动会变得更为频繁，人际关系的复杂性会不断提升，谁能够适应这种变化，谁能够更好地处理关系，谁就能够更好地赢得竞争的优势，而适应社会关系的前提就是观察，通过对社会的观察，通过对生活的观察，通过对不同的人的观察，可以了解每一个人的真实想法和真实需求，从而决定自己应该去做。

看人与迷信活动中的算命有着本质的不同。从表面上来看，两者都是在了解他人，把握他人内心活动，但两者的目的不一样。日常的看人识人需求，主要是为了了解他人的想法，比如他人对某件事情的看法，自我想法，对外人的想法，自己的行为动机，等等。了解别人心里的想法主要是为了对他人的行为制订应对性的措施。

这一点很好理解，从心理学的角度来说，在社会沟通模式中，人们往往无法在第一时间把握他人的想法，所以会注意观察他人的反应，以便做出最合理的应对措施来消除自身的不确定性。这是一个人际关系调节的过程，也是自身影响力的一个拓展。

## 生活中形形色色的识人方法

颜回是孔子的得意门生，在他去世之后，孔子非常伤心，接连大呼“天丧予”。很多人都觉得很奇怪，孔子的其他学生去世时，从来没有见孔子这样伤心，为什么会为颜回这样的人悲伤呢？孔子非常不满地回答说：“不为颜回这样的人悲痛，还要为谁悲痛呢？”

事实上，颜回是孔子最在意的学生之一，他认为颜回是一个很有修养、很有内涵的人，别人生气动怒时会将怨气发到他人身上，但是颜回从不如此；别人都向往着富贵生活，无法忍受贫苦日子，但颜回却甘居陋室，自在享受一竹筐饭，一瓢清水的苦日子。所以他认为颜回是最贤能的人。

在这里，孔子判定颜回为人的依据就是观察他的日常行为，通过颜回对贫困生活的态度，对情绪的控制来评判和了解他的个性。这是孔子识人的一个重要方式，也是衡量人才的一个标准。

有关识人的方法自古以来就存在了，所以它并不是现代心理学发展的产物。可以说，当人类出现之后，当人与人之间建立更为密切的社会联系之后，人们为了更好地维持人际关系的顺畅与和谐，就会想方设法观察他人的一举一动，会注意他人的言辞，并从言行举止中窥测对方的情绪变化与心理波动。

在经年历久的观察和实践中，人们慢慢掌握了一些规律和技巧，他们意识到不同的行为表现，不同的言语，往往能够反映出一个人的内心世界，并将这些经验和规律进行总结。

比如战国时期的李悝提出了“识人五法”：居视其所亲，富视其所与，达视其所举，穷视其所不为，贫视其所不取。

“居视其所亲”指的是一个人平时接触哪些人，接触的人是什么层次，他就属于什么层次；“富视其所与”指的是一个人的财富观，一个人富裕时如何支配金钱，可以看出这个人的品行和性格；“达视其所举”指的是当一个人掌握权力时，如何举贤任能，如何带领团队，这反映出了一个人的权力观；“穷视其所不为”指的是考验人的心性，当一个人面临困境时，是否还能坚守自己的信念；“贫视其所不取”指的是当一个人处于贫困境地时能否洁身自好，保持自己的道德。

秦相吕不韦提出了“六验法”：喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其持，哀之以验其人，苦之以验其志。

“喜之以验其守”指的是一个人在高兴的时候，会不会得意忘形，导致言行举止缺乏自律；“乐之以验其僻”指的是一个人玩乐的时候，都有什么习惯和癖好，会不会存在什么不良嗜好；“怒之以验其节”指的是一个人动怒的时候，是否可以自如地控制好自己的情绪，这是自控力的一种表现；“惧之以验其持”指的是当一个人遭遇恐惧的情况时，信心是否会受到影响和摧残，是否具备挑战的勇气；“哀之以验其人”指的是当一个人遭遇悲伤失落的事情时，是否会产生消极自卑的想法；“苦之以验其志”指的是一个人在艰苦环境下有没有坚持下去的毅力。

“六验法”是观察人在各种情绪下的行为表现来判断他们的人品，从心理学的观点来看，六验法主要就是考验人的自律和情绪控制能力。

诸葛亮在《知人》一文中提出了自己的“识人七法”：“一曰，问之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。”

通过询问是非可以了解一个人的志向志气；通过言语上的刺激和不断的追问来判断一个人的应变能力；通过咨询谋略和方法来观察一个人的见识；通过祸患灾难的提醒来明确一个人勇敢与否；通过酒精的迷惑来试探一个人的本性；通过利益的诱导来衡量一个人是否廉洁；通过对方答应之事来考验对方是否信守诺言。

总的来说，这是一种通过言语和测试来窥测一个人的方法，也是比较正规的一种识别人心的方式。

姜子牙在《六韬》一文中提到了“识人八征”：“一曰问之以言，以观其辞；二曰穷之以辞，以观其变；三曰与之间谍，以观其诚；四曰明白显问，以观其德；五曰使之以财，以观其廉；六曰试之以色，以观其贞；七曰告之以难，以观其勇；八曰醉之以酒，以观其态。”

“问之以言，以观其辞”，指的是故意提出问题来考察他人理解的程度；“穷之以辞，以观其变”，指的是通过详尽的追问来考察他人在对话中的应变能力；“与之间谍，以观其诚”，指的是通过间接的打探来观察他人是否忠诚；“明白显问，以观其德”，指的是通过坦率的交谈来考察个人的德行；“使之以财，以观其廉”，指的是通过钱财的诱惑来考验对方是否廉洁；“试之以色，以观其贞”，指的是通过女色的诱惑来试探他人的道德操守；“告之以难，以观其勇”，指的是通过告知困难来考验他人的勇气；“醉之以酒，以观其态”，指的是用喝醉酒的方式来考察他人的神态和自律意识。

以上几种方法是古人识人最常见的法则，一直以来都是人们常用的识人方法。其中“识人七法”和“识人八征”有许多共同之处，而除了这几种方法之外，还有其他一些方法。比如《庄子·列御寇》有“九徵”：“远使之而观其忠，近使之而

观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其侧，杂之以处而观其色。九徵至，不肖人得矣。”

唐朝的著名谏臣魏征给李世民提过一个基本用人识人的建议：“贵则观其所举，富则观其所养，居则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。因其才而取之，审其能以任之。用其所长，掩其所短。”

这些识人方法实际上是对前人识人用人观点的一种继承和发展，几乎所有的识人方法都大同小异，它们的出现代表了中国古代管理思想家关于识人的基本态度，即通过对行为表现进行观察，从而推测出当事人的内心世界，并且积极预测当事人的未来行动。

到了近代，清朝著名政治家曾国藩认为观察一个人可以从神骨、刚柔、容貌、情态、须眉、声音和气色等方面入手，他觉得任何人的心理活动都逃不开这七个方面的表现，因此总结了自己的观点，并创作了《冰鉴》一书，这本书拥有一套比较完整的识人体系，是对古代识人方法的总结。

## 看透他人，就在于看透他人的潜意识

心理学中有一个比较知名的心理测试，心理学家将五种颜色不同的糖果放在一个盘子里，让人们去选择，这五种颜色分别为白色、粉红色、黄色、绿色、黑色。不同颜色的糖果实际上代表了人们潜意识中不同的欲望和追求。

白色：代表了纯洁无垢的生命，喜欢白色糖果的人可能一直都在追求“长生不老”，他们对于自己日渐增多的白头发和皱纹非常在意，渴望像初生婴儿那样生命力旺盛，渴望拥有健康的身体。这一类人更喜欢打扮自己，更喜欢让自己看起来更加年轻。

粉红色：代表着恋爱与性爱，这种人的潜意识中仍在追求爱情，仍在渴望获得一场热恋。单身的人渴望摆脱单身的窘境，希望快点儿找到自己的另一半，而那些已经成家立业的人仍旧对异性充满好感，他们可能会在肉体和精神上出轨。

黄色：代表了欲望和刺激，选择这个颜色的人喜欢追求感官刺激，他们的生活目标很简单，那就是穿漂亮的衣服，吃美味的食物，而实现这一切的前提就是金钱，因此这类人对于金钱非常重视。

绿色：代表了表现欲，喜欢这种颜色的人，更希望成为引人关注的明星，他们渴望出现在电视和电影当中，受到众人的追捧。这一类人在生活中具有很强的表现欲，而且表达能力突出，喜欢逞口舌之快。

黑色：代表着权势，选择黑色的人往往有着强烈的权力欲望，他们渴望支配



他人，渴望拥有很高的社会地位，他们有时候会表现得非常努力，本质上就是为了成为成功人士。毫无疑问，这样的人具有强大的野心。

这个有关糖果选择的心理测试题，是一种挖掘和透视潜意识的实验。那么什么是潜意识呢？想要了解潜意识，首先可以了解意识。意识是人脑对大脑内外表象的觉察，即人们认知和感知到的那些东西，比如生气了注意控制情绪（理性）、肥胖了注意控制体重（减肥）。而潜意识是人们不能认知或者没有认知到的那一部分，人们本身拥有某种状态，但是这些状态没有被人意识到，它主要包含了三个部分的内容：第一种是尚未挖掘的能量，或者说是潜力；第二种是过去生活的沉淀，包括经验、教训和创伤；第三种是生命中的原动力，比如欲望、追求、冲突。

为了区别两者之间的关系，心理学家弗洛伊德又提出了一个“冰山理论”，在他看来，人的内心就像一座漂浮在海上的巨大锥形冰山，露出海面的那一小部分可以用刀切开，然后装进人们的意识中，而海面下真正的庞然大物用来盛下潜意识。在整个冰山，潜意识才是最重要的那一部分。

弗洛伊德认为潜意识就像一个偷渡者一样，总是想着如何找到享乐和满足的机会，进入意识的境地，但是在通往意识的道路上，会受到相应的检验和“稽查”，潜意识会因为受到“稽查”而被压抑在大脑中，然后它会重新寻找突围的机会。

《魔鬼心理学》这本书中曾对潜意识做出精妙的解释：“我们都会接收到来自外界（小冰山上）的信息——看到一个美女，听到一首动人的歌，或者闻到了很多美味的食物……当别人在几天之后问起这些事情的时候，也许我们早已经忘记了。但实际上弗洛伊德告诉我们那些信息并没有被忘掉，而是储存在了大脑中，就像一个顽皮的孩子闯入父母的房间一样，它们慢慢地从分界线上渗透下去，进入了我们的潜意识（海底大冰山）中，对此，我们一点儿也感觉不到。

“等我们放松的时候（通常是指做梦或者被催眠），那些信息会顽皮地从潜意识中逃出来，现在我们知道为什么自己会做梦，而且做梦的内容都和内心的渴望或者个人的某种经历有关了。等到清醒之后，我们又会重新强化对分界线的控制，这个时候信息又被赶回到潜意识中。尽管我们丝毫感觉不到发生了什么，但这些事的确发生过。”

潜意识具有很强的隐藏性，通常并不会意识到它的存在，但是从一些平时的小动作、小细节上可以窥探出来。

比如当人们看一个人的时候，注意观察他人的言行举止，注意观察他人的肢体动作和表情变化，而这些都源于潜意识，它们都是对潜意识的直观反映。当一个人下班后经过某个餐馆，他会被满桌香喷喷的饭菜所吸引，这个时候为了满足口腹之欲，他会直接冲到餐馆里大快朵颐吗？一般都不会，因为每个人都有自我

控制的意识，都有保持正常行为的意识。即便店家诱惑地说道：“先生，饿了就进来吃吧。”人们也会摇摇头说：“谢谢，我不饿。”虽然话是这样说，但是人们仍旧会通过吞咽口水来表现出自己的欲望，这个欲望实际上受到潜意识的支配。

比如有一人明明非常喜欢一个女孩，而且暗恋多年，可是当别人当面谈起这个女孩时，他总是表现得非常冷淡，似乎对这个女孩的相关信息漠不关心。他有时候情愿做自己的事情，也不会去讨论相关的话题。但是仔细观察就会发现，这个人的眼神可能会不自觉地向谈话者移动。这就表明他一直都在暗恋这个女孩，虽然这种欲望被压制得很严实，但是仍旧会通过一些细微的动作表现出来。

人们所说的一些话，以及表现出来的一些动作常常代表了心里的真实想法，代表了内心最深处的秘密，即便这些话说得非常隐晦，即便这些动作隐藏得非常好，仍旧会被观察力强的人发现并进行分析。

## 看人需要从以下几个重要方面入手

有位心理学家考问学生：“如果让你们选择识人的方法，你们认为应该如何更准确地识别一个人呢？”

有的学生回答说：“看外貌和服装。”

心理学家笑着说：“外貌和服装的确能够反映出一个人的个性，可是在生活中也会存在双胞胎，这些双胞胎长得一模一样，穿的也一模一样，可是长大后却性格迥异。”

有的学生说：“看他们的态度怎么样。”

心理学家笑着说：“一个人为人处事的态度的确可以反映出他的想法，但是不同的时间段，人们的态度或许也会不同。”

学生们问道：“那么老师觉得应该从哪些方面来判定一个人呢？”

心理学家回答说：“兴趣、价值观、能力、性格。”

心理学家所提倡的这些内容，同样可以作为日常生活的识人标准：

### ——兴趣

兴趣大致可以分为6个大类：现实型（比如喜欢做饭）；研究型（比如喜欢看一些专业领域方面的书）；艺术型（比如喜欢表演）；企业家型（比如喜欢风险投资）；社会型（比如喜欢社交活动）；常规型（比如喜欢常规生活模式）。这里谈到的兴趣并不是个人正在从事的工作，而是发自内心的喜欢。

挖掘他人兴趣的主要目的是寻找共同话题。有些人会直接询问对方“你的兴趣爱好是什么”，如果对方回答说“没什么兴趣爱好”，那么可能只是一个借口，对方不想交流；或者对方对谈话不信任，因此有意隐藏自己的爱好，或者担心自己的爱好被人贬低；又或者对方真的没有找到自己感兴趣的东西。

如果对方回答出一个框架性的兴趣，喜欢看书，喜欢运动，喜欢享用美食。这个时候提问者可以追问相关的细节情况，比如喜欢什么类型的书籍，什么类别的运动，什么种类的美食。对方如果含糊其辞，说不出一个具体的项目，证明他之前的回答只是一句敷衍。如果对方做出了确切的回答，而且还很高兴，很投入，表明了对方自我认知水平比较高。

总的来说，通过他人的回答，人们可以了解到对方是否有交流的欲望，是否足够自信，是否有足够高的自我认知水平，是否对人生感到迷茫，是否有足够的意志力。

### ——价值观

价值观是个人对客观事物及对自己的行为结果的评价，包括意义、作用、效果和重要性的评价，通过这种评价，人们会判断什么是好的，什么是应该做的，同时可以推动并指引个人采取决定和行动的原则、标准，总而言之，它是个人心理结构的核心因素之一。在生活中，人们对于工作、朋友、家庭、爱情的价值观都不一样。

比如在工作方面，价值观表现为大家对社会贡献、收入、声望、荣誉、稳定、多样化、休闲的追求。不同的工作价值观，往往会有不同的工作追求和工作状态。

在家庭和婚姻方面也是如此，有的人倾向于追求爱情（美貌与性的吸引，人格互补或者相似的吸引），有的人倾向于利益满足（学历、财富、社会地位和社会关系为基础的爱情），有的人倾向于建设性的家庭生活（踏踏实实生活，勤勤恳恳工作，注重立业和孩子教育），有的人倾向于打造幸福温馨的家庭，有的人则害怕和排斥组建家庭。

不同的家庭和婚姻选择，往往体现出了个人的性格，体现出了个人对家庭生活尤其是婚姻生活的看法。

### ——能力

每个人都有属于自己的独特能力，每个人都在某个方面具有特定的优势，这些优势和能力也能够反映在个人的言行举止当中，而言行举止又会反映出个人的心理状况。

能力的范畴很广，如果进行划分的话，往往可以分为沟通能力、执行能力、

自我管理能力、团队合作能力、研发能力、批判思维、领导力、创造力、接受能力、阅读能力等，而最重要的一种能力或许是元认知能力。

“元认知”是一个人对自己思维活动和学习活动的认知和监控，它倾向于自我审视，且主要针对自己的思想、思考模式进行审视，可以说是对认知的一种认知。比如某人在工作中这样说——“我制订了一份新的项目方案”，这是认知活动，而针对工作的元认知就是“我要认真思考一下这个项目方案是否正确，是否可以执行”。简单来说，元认知就是人们产生某种想法后能够跳出来观察和审核自己的想法，审核这些想法是否合理、是否正确。

元认知包含了两个主要方面的内容：元认知知识、元认知控制（元认知自我调节控制）。其中元认知知识包括对自我的认识，对工作任务的认知，对学习策略和方法的认识，了解元认知知识之后，就要进行元认知控制，调整不合理的地方。

一般来说，整个元认知控制的流程为：大脑分析相关信息——制订相应的工作计划，尤其是重点制订工作目标和实现目标的策略——对整个计划的实施进行监控。

对于他人能力的窥测，有助于了解对方的为人，并以此来对应对方的言行举止，从而分析出对方是否真的名副其实，低调谦卑，或者是夸大其词。

### ——性格

性格是一个人身上最重要的因素之一，有关性格的分类和划分有好多种，但是一些心理学家会按照维度进行划分，比如外向型和内向型、随和型和严苛型、尽责型和无组织无纪律型、情绪稳定型和情绪容易波动型、智力型与愚笨型，这几种不同的维度划分往往可以体现出个人不同的行为模式。

可是性格往往不是唯一的，不同的性格往往可以组合成新的性格模式，比如外向型+情绪稳定型的性格，通常更容易带来幸福感；外向型+无组织无纪律型的性格组合，常常引发一些难以自控的社交行为，比如饭局上的酗酒行为，公路上的赛车行为，会议上随意插嘴的行为；尽责型+情绪稳定型的性格组合，则会产生更好的工作状态和出色的业绩。反过来说，不同的生活表现和工作表现能够反映出个人的性格特征。

除此之外，有的人认为可以从三个方面看人，包括性格（能力型、完善型、活跃型、平稳型四大类）、人性（性善与性恶）、需要（马斯洛需求层次）。无论是哪一种划分方式，本质都是对个性的探讨。

## 第二章

### 望闻问切，才能通晓人心

#### 试探性询问，及时了解对方的想法

心理咨询师在解决患者的心理问题时，会想办法对对方进行询问，通过各种问题来引导对方说出内心的想法，这是心理学中的“问诊”，也有人称为“问心事”。

问诊是指通过与来访者进行交流、问话，获取对方的信息和资料，明确对方的心理问题、性质，以及这些心理问题产生的原因。一般来说，心理咨询师会通过一些结构式的问题（事先安排好的问题、提纲、问卷）以及非结构式的问题（没有预先安排好的问题，多是一些与实际生活及对方感兴趣的东西相关的问题）进行询问，这两种提问方式各有优劣。

在日常的交流中，想要了解他人的想法，可以采取非结构式的提问方式，而这类提问方式具体可以分为好几种。最常见的就是多问一些开放式问题，而不是封闭式问题。

“开放式问题”通常是为了引导和鼓励对方提供一些充分的信息和细节，目的是对对方所谈论事情有更多的了解。

比如“你遇到什么问题了吗”“你平时最喜欢什么运动”“你以前都养过什么动物或者种植过什么植物”“能说一下你对这件事情的看法吗”.....开放式问题往往不是简单地用“是”或者“不是”（封闭式问题的答案就是“是”或者“不是”）进行回答。

“封闭式问题”往往没有太多的技巧性，人们可以自然而然地做出回答，甚至都不用花太长时间进行思考，而正是因为反应时间很短，提问的人难以观察他人的行为，也难以从话中问出什么有价值的内容。

比如有的人经常会问别人这样一个问题：“你能谈一谈对金钱的看法吗？”面对这样的问题，回答者大都会做出比较详细的回答，至少会将自己的想法和观点

说出来，提问者可以针对这些回答来窥探他人的金钱观、财富观和人生价值观，这就是开放式问题的优势。如果转化成封闭式问题，那就会变成“请问你喜欢钱吗？”，如果对方说“喜欢”，这也根本不能证明对方就真的是一个贪财的人。如果对方说“不喜欢”，也无法证明对方真的不喜欢钱，或者是一个“视钱财如粪土”的人。

当双方进行交谈的时候，观察者还可以迎合他人的谈话，多问一些细节上的问题，这是深入挖掘信息的一种有效方法，也是进一步挖掘他人内心想法的有效方法。

比如当人们提问：“你能谈一谈对金钱的看法吗？”对方可能会简单地敷衍几句，“我觉得钱够用就行，而且要用到需要的地方上。”这样的回答明显不够正式，所以提问者可以追问一些细节：“在你的生活概念中，够用的标准是什么？你一般将钱用在什么地方？”

通过对细节的挖掘，可以更好地了解他人的想法，因为内心想法通常会在一些细节上凸显出来。不过细节也不完全正确，有时候说话者也会撒谎，如果觉得对方的谈话不够真诚，甚至存在说谎的嫌疑，那么就可以问一些出其不意的问题，或者让对方进行倒叙，以此来辨别对方是否真的有心交流，或者是否存在隐藏信息的行为。

某家公司的仓库物品丢失后，管理者迅速找到了一个嫌疑人，然后询问对方昨晚是否在公司仓库附近出现过，嫌疑人拼命否认。管理者于是问对方昨晚究竟做了什么。这个时候，嫌疑人会比较顺利地说出自己昨晚做了什么，而且每件事的顺序都非常明确。

看起来天衣无缝，但是管理者在听完之后要求对方从后往前，将自己所做之事倒着复述一遍，比如最后一件事做了什么，往前又做了什么，接着做了什么，直到昨晚第一件事做了什么。结果嫌疑人在描述的时候支支吾吾，吞吞吐吐，很多事情都说得磕磕绊绊。这个时候，管理者意识到这个嫌疑人绝对有问题。

为什么管理者会产生这样的想法呢？原因就在于在试探性的询问中，管理者发现嫌疑人昨晚所说几件事情可能是临时想出来的，这个时候相关的记忆肯定不深，大脑中也没有相应的存档，因此难以倒着复述一遍。

很多心理学家将这种方法当成一种特殊的测谎方式，而这一方法来源于英国朴茨茅斯大学的心理学教授提出的认知负荷原理。这一原理认为大脑处理信息的能力是巨大的，处理的信息量也非常大，可是在某一时间点上所能够处理的信息量却是有限的，同一时间段内的认知资源也是有限的，人们很难做到一心二用。

如果有人试图撒谎，就处于一心二用的状态，为了维持这个状态，撒谎者会提前考虑好自己应该说些什么，以确保编的故事足够连贯。一旦提问者打乱节奏

和顺序，以出其不意的方式进行提问，撒谎的人就难以在短时间内重新组织好语言。

以上几种询问方式对于信息的探索往往有很大的作用，因此可以作为“问心事”的有效方法。需要注意的是，在挖掘他人内心的时候，一定要注意避免单刀直入，注意聊一些对方感兴趣的话题，并且尽量迎合对方的思维模式，尽量不要引起对方的反感，这样才能降低防备心理。

## 注意倾听，口头语暴露个人的性格密码

美国纽约有个脾气很坏的用户经常打电话咒骂、恐吓电话公司的接线生，他觉得电话公司的收费太高了，因此警告接线生自己将拆掉电话。不仅如此，他为了转移注意力，直接向公众服务委员会进行投诉，控诉电话公司的收费不合理，并且在媒体面前大肆“披露”电话公司的不合理收费问题，而这给电话公司带来了数起诉讼。

电话公司多次派人进行沟通，希望收回费用，并警告对方不要投诉，可是这个用户并没有因此退缩，每次都将来人骂得狗血淋头。公司派来的调解员越是发出警告，这个用户的态度就越是强硬，因此双方前几次都不欢而散。

后来一位聪明的调解员自告奋勇去解决这个问题，在倾听了用户的谈话方式之后，他很快就对对方的性格进行分析：自大盲目、脾气暴躁、刚愎自用，而且以自我为中心。而应对这种人的最佳方式就是迎合他们的话，让他们感觉受到尊重，提升他们的存在感。

制订策略之后，这个调解员在沟通时一直都在顺着对方的意思说话，而且对方表示了同情和理解。虽然前几天都在忍受对方的辱骂，可是三四天之后，这个脾气暴躁的用户放低了姿态，言语也变得缓和。这个时候用户对调解员说起了自己所创立的“电话用户保障会”这一组织，结果调解员请求加入，这让用户非常开心，之后他主动付清了所有的电话费用，并且撤销了向公众服务委员会的申诉。

在这里，最后一个调解员之所以能够轻松解决问题，主要原因在于他善于倾听用户的谈话，而且善于把握用户的心理，前面几个调解员并没有认真倾听用户的谈话，也不清楚对方是什么类型的性格，因此在采取强势手段之后将事情搞得越来越糟糕。而最后一个调解员却抓住了用户的心理和性格特征，并针对性地做了沟通，既迎合了对方的需求，也有效地掌控了沟通对话的主动权。

很多人之所以难以与其他人顺畅沟通，就是因为没有认真倾听，更没有从倾听中掌握他人重要的信息以及信息背后隐藏的心态。其实在识人方面，倾听是一个非常重要的方法，因为这是掌握他人信息最直接的一种方式，因为每一个人的谈话内容、谈话方式都会反映一个人的性格特点，会反映出一个人的想法，人们

可以通过这些来窥度他人。

马云经常会说一些妙语，而且几乎是脱口就来，比如他曾经在央视节目中说了这样的一段话：“感谢CCTV，也感谢所有的评委，我的客户，还有我的同事，是大家把我的梦想变成一个现实。五年以前也是这个时候，在长城上我跟我的同事们想创办一个全世界最伟大的中文公司，我们希望全世界只要是商人一定要用我们的网络，当时这个想法，很多人认为是疯子，这五年里很多人认为我是疯子，不管别人怎么说，从来没有改变过一个中国人想创办全世界最伟大公司的梦想。1999年的时候，我们提出要80年，在互联网最痛苦的时候，2001年、2002年的时候，我们在公司里面讲的最多的字就是‘活着’。如果全部的互联网公司都死了，而我们还活着我们就是赢的。我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。谢谢大家！”

这段话中不仅透露了一些最基本的创业信息，还表现出他的性格特征：幽默、自信、灵活、坚毅、洒脱的个性，这段话实际上活脱脱地展示出了一个有魅力的个人形象，因此很多人对于马云的性格以及形象就会有一个立体的认知。

除了说话内容之外，对于说话的风格也要注意倾听和理解。比如语气温和且具有长者风度的人看问题很有深度，而且可能具备忠诚、可靠的特质；说话心直口快的人往往直爽、真诚，但做事比较冲动；说话幽默风趣的人则充满睿智；满口专业术语和生僻词汇的人往往比较自卑。

很多人在交谈的时候，可能并不会直接说出自己的想法，反而进行掩饰，以避免自己的想法被人知道，因此倾听者要做的就是认真观察和倾听对方说了什么，看看对方究竟想要说些什么。

不仅如此，通过倾听，人们可以很好地了解他人的性格特征，可以了解他人为人处事的方式，以及对人对事的态度和想法，然后才能够针对性地制订沟通措施和方法。

不过，倾听状态的好坏往往决定了倾听的效果。一般来说，心理学家会将倾听分为四个层次：

第一层次，是将别人的话当成耳旁风来听，倾听者根本不在乎别人说了什么；

第二层次，是有选择地倾听别人的话，倾听者只听那些自己感兴趣或者认为有价值的内容，而且会对他人的观点指手画脚；



第三层次，是全神贯注地倾听，倾听者比较专注，会记录别人的谈话，并进行分析和思考；

第四层次，是设身处地地倾听，倾听者全身心沉浸在对方的陈述和表达中，达到忘我的境界并引起共鸣，他们会针对性地提出一些建设性的问题。

如果想要了解他人话语背后的深意，那么就要竖起耳朵认真倾听，就要想办法保持最高层次的倾听状态，全身心沉浸在他人的表达中。

## 肢体动作中隐藏着大秘密

加拿大CIBC银行人事处的詹尼弗是一个非常高效的管理者，他几乎常年都在负责人事任免和面试者求职。为了帮助银行招聘到更出色、更优秀的人才，他常常会仔细观察每一个求职者的表情和动作。

因为他发现求职者为了获得理想的职位，为了成功赢得面试官的好感，常常会撒谎。比如告诉面试官自己曾经有过什么样的特殊经历，告诉面试官自己曾经做过什么，并获得了什么样的成功和认可，而面试官显然不可能在短时间内对相关内容进行审核与查证。

詹尼弗必须依赖自己的观察来做出判断，而这种判断主要在于提问时检查求职者是否诚实，按照詹尼弗的说法：“我主要观察他的眼神和手脚的动作。大部分人不是习惯性的说谎者。当他们说谎时，他们的目光会不自觉地离开我，或者双手不自觉地摸耳朵、脖子、鼻子、脸部等，以转移自己的罪恶感。”

通过对求职者的形体动作和眼神的观察，詹尼弗可以快速做出判断，并评估对方的心态，尽管这样的方式并不足以完全作为招聘的参考依据，而且很多人也认为这种判断可能会出现差错，但的确为银行选拔人才提供了很大的帮助。

在谈到交流和沟通的时候，人们往往会将注意力放在口头语言的表达上，人们会从他人的语言表达中吸收相关的信息，了解对方的真实需求和真实想法。其实除了口头语言之外，透过他人的肢体动作也能够获得相关的信息。

“象征性互动理论”认为人与人之间常常会通过传递具有象征性符号而产生相互作用和相互影响。这一理论的核心思想是：在人与人之间的互动中，任何具有象征意义的符号都可以作为一种交流的方式，它们重视语言符号在交往中的作用，强调对他人行为倾向的预测和估计。这一理论认为个人的意识和行为存在某种联系，行为是意识的一种表现。

美国学者米德是这一理论的支持者，他选取了“姿势”这一概念进行论述，他认为“有意识的相互作用就是象征互动，它是一种手势（姿势）的交换，这种交换是同语言的存在相联系的，并且对于对方具有同一含义。”在这种形式的相互作用

过程当中，人们既注意自己在他人面前的形象，又重视他人对自己的行为所作的反应。

肢体动作往往具有一定的暗示作用，20世纪50年代研究肢体语言的先锋人物阿尔伯特·麦拉宾曾对各类不同形式的信息进行分解和研究，发现了一个有趣的现象，那就是在一条信息中，文字的影响力约为7%，语音的影响力是38%，而肢体语言的影响力高达55%。在所有的表达中，肢体语言所起到的作用最大，出现的频率也最高。

在日常生活中，人们常常忽略这一点，如果人们能够认真观察他人的反应，就会发现肢体语言几乎随时随地都存在。人们平时可以观察那些演说者，他们在演说的过程中，往往会表现出一些动作，会释放各种各样的表情，这些都是肢体语言。而在日常对话中，肢体语言同样非常普遍，一个动作，一个手势，一个眼神，一个微笑，一个表情都会传递出丰富的信息。人们需要抓住这些肢体动作，并且想办法进行解读，了解对方究竟要传达什么想法，无论对方是有意传递信息，还是在无意识中传递信息，人们都可以想办法进行解读。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

肢体动作又称肢体语言或身体语言，它是指经由身体的各种动作表达情感或者信息，以实现沟通目的。具体来说，肢体语言可以通过头、眼、颈、手、肘、臂、身、胯、足等人体部位的协调活动展示出来，这种展示比单纯的口头语言更加形象。

不同的身体部位，不同部位的不同动作，往往能够传递不同的信息，人们想要了解其他人的想法，想要看透其他人的心理活动，就要懂得对他人展示出来的肢体动作进行分析，了解每一个动作背后的真实含义。

比如眼神，由于眼睛周围的肌肉更加发达，眼睛本能的动作反射性非常强烈，往往可以最直观地反映出个人的内心活动。当眼睛瞳孔缩小时，表明对方受到了某种负面刺激，他们可能对谈话感到恐惧、生气和排斥。除了眼神变化之外，其他肢体动作也会传递不同的信息。

如果一个人两腿站直，胸部直挺，双手自然下垂，双目平视，表明他精神振作，充满自信；如果坐姿端正，两手平放膝上，身子稍向前倾，则显示出他对沟通对象非常尊重和崇敬；如果谈话时身子前倾，头部微微倾斜，表明他对谈话内容特别感兴趣；双手向上举起，高于肩膀，掌心向上摊开，这是豁达、邀请的手势；如果人们在谈话中左顾右盼，通常表明他们心不在焉，对谈话不感兴趣，并且希望快速终止谈话；如果说话者将手臂交叉在一起，不断加快速度的点头，用手摩擦脸部，或者用手指重复敲打桌面，表明对方对谈话失去了耐心；如果人们在谈话中将双手插入口袋，表明对方有意隐藏信息，或者说明谈话内容不真实；如果人们在谈话中一直抖腿，表明内心不安，通常是因为对相关的谈话内容感到

敏感，又或者对沟通对象感到担心。

有人曾对一些非常出色的演说家进行观察，发现他们的演说才能不仅仅体现在出色的口才上，还体现在恰到好处的肢体语言表现上。当心理学家对演讲者的演说过程进行剖析，发现很多肢体动作都暗含着深意，比如有的演说者的双臂几乎永远保持在居于肩膀和胯部之间的位置，微微张开，手掌朝下，这样的举动暗示了“给予”，表明他愿意为听众全身心付出的态度。头部微微侧向一方，这是友善的一种表示。

有些人的身体常常微微前倾，重心集中在脚掌，这是一个主动出击的表现，旨在告诉其他人“我有能力做出改变”，这是他身为演说者、引导者、影响者所能体现出来的魄力。有时候，他会张开五指，然后伸向群众，这是想要接触更多群众的表现。心理学家认为此举具有亲和力，并且让人觉得活力四射，自然而不造作。

心理学家还发现一些出色的演说大师不仅仅会在演说中做出一些动作，还懂得如何运用灯光。演说者有时候会要求摄影师运用光来衬托出人物的轮廓。当暗光照射到演说者的脸上时，会使其呈现出明暗两部分，这样就有效凸显出了演说者坚毅决绝的心态。

肢体动作不仅能够反映出一个人的内心想法，反映出一个人的需求，还会表现出个人的生活状态和能力。比如著名精神分析家、意大利躯体治疗大师马龙就发现，如果一个人的脖子、肩膀感觉很难放松，胳膊却一直习惯性地往下垂着，就表明他的脑子灵活，而且耐力很强；如果一个人总是表现得身体僵硬，往往表明他们具有强烈的责任感，但是不善交际，与人之间存在距离感。

每个人都会有意无意地通过肢体语言表达自己的情感，会有意无意地通过一些表情和动作来展示自己的需求，所有的肢体语言就像是一个信息大宝库，就像是一个丰富的资料库，观察者可以透过这些肢体语言来解读对方的内心世界，以使自己的行动应对对方的需求。

## 识人的关键是“切”中要点

公元228年，诸葛亮为了实现蜀国的统一大业，发动了北伐战争。当时蜀国军队占据了重要的战略位置街亭，而诸葛亮则让马谡镇守街亭，因为诸葛亮对马谡的才华非常认同，而且马谡在接受任务后一系列的举动都让诸葛亮比较放心。

诸葛亮虽然也知道马谡没有实际领兵打仗的经验，书生气过重，却没有“切中”马谡身上最大的弱点，那就是刚愎自用、自以为是，不服从调度。结果马谡违背了诸葛亮的调度，擅自上山扎营，导致街亭失守。

从表面上看，街亭失守是马谡的责任，但本质却是因为诸葛亮识人不准、用

人不当，作为三国时期最负盛名的政治家之一，诸葛亮不仅拥有治国方略，而且知人善任，但是在北伐过程中却犯了大错。

他在看人、倾听、询问方面做得很到位，但是唯独没有做好“切”的工作。所谓“切”指的是综合望、闻、问的所有信息材料和结果，来判断对方的大致性格。可以说，望、闻、问是“切”的前提，“切”是对前面三种识人方法的总结，是对前面三种识人方法的一个完整应用，并在这个基础上做出判断和引导。

在中医理论中，“切”是指切脉，而在识人方面同样需要进行“切脉”。比如在应聘人才的时候，管理者先对应聘者进行观察，看看对方的外形条件是否符合应聘规定（性别、身高、年龄、体型、相貌、穿着打扮）；倾听一下对方的谈话内容和谈话方式，听听对方的自我介绍，看看对方的性格和为人处事的基本方法；提问是一个重要内容，提问者可以询问对方的工作阅历，可以询问对方对于工作的了解和看法，以此来辨别和判断对方的工作态度和工作水平。

在望、闻、问之后，管理者会综合之前的识人流程以及分析出来的结果，进行一个综合性的判断，看看对方是什么类型的人，看看对方最擅长什么，看看对方渴望获得什么待遇，看看对方是否拥有良好的心态，看看对方是否符合自己的要求。

“切”是一个把握要点和关键点的过程，是一个挖掘本质的过程。比如乔布斯小时候特别调皮，爱搞恶作剧，曾经几次被学校要求退学。他跑到医院里，去尝杀虫剂的味道；他把发夹塞在电源插座里……这个时候，很多人容易从这些信息中得出“这孩子是个捣蛋鬼”的结论，可是真正善于切中要点的人，就会透过这些不正常的现象去挖掘深层的信息：乔布斯是一个具有创造力的孩子。

“切”也是一个发现问题、解决问题的方法。当人们通过望闻问的方式获得更多的信息和数据时，可以找出问题所在，或者对相关的人进行分析，并且对他人身上出现的一些特征进行进一步的引导。如果对方身上存在一些不合理的情况，就需要引导对方立即解决。如果对方身上存在一些优点，或者认为这是某种性格优势，那么就要进一步进行引导，培养对方的这种个性。

就像乔布斯的养父养母一样，他们意识到了儿子身上与众不同的一面，并且并不觉得那是成长的阻碍和污点，他们愿意竭尽全力去适应儿子，给予对方良好的环境。

乔布斯后来在回忆时也曾感谢了自己的养父养母：“父母都很了解我，他们意识到我的不同寻常之后就有了很强的责任感，想尽办法让我学到更多东西，送我去上好的学校。他们愿意满足我的需求。”正是因为养父养母“切”中了乔布斯的优势，从小就给了乔布斯更好的成长环境，乔布斯才产生了一种不同于常人的感觉，而这在他的个性形成中起到了非常重要的作用。

许多人在识人的时候过于程式化和经验化，这就使得他们常常依据一些经验来判断一个人、评价一个人，而这些肤浅的判断方式无疑让他们产生错误的认识。

看到一个人穿着普通，就认为对方家庭条件一般；看到一个人比较调皮，就认为对方学习成绩一般；听到一个人在骂人，就认定对方缺乏修养；提问时，他人一问三不知，就觉得对方知识匮乏，水平有限。却不知道换一种思路和角度去看待别人，穿得普通可能表明对方比较低调，调皮的孩子的动手能力很强；骂人有时候是充满正义感的体现，一问三不知的人或许在隐藏自己的实力。想要了解一个人的真实形象，不要被常规思维所束缚，不要被肤浅的认知水平所限制，有时候人们应该懂得转换思维，这才是“切”的真正意义。

很多心理学家都认为，这个世界上最难的事情就是认识人，无论是认识他人还是认识自己，都非常困难，原因就在于人们很容易受到生活表象的影响，而且感知器官往往会欺骗自己。因此想要真正了解一个人，除了做到望闻问之外，更要注意精确“切脉”，要注意把握一些关键信息，并通过这些关键信息辨别一个人的形象。

## 从环境看行为，从行为分析性格

有个老板将两个负责办事的员工叫到办公室训斥了一顿，两个员工走出房门后，员工A非常镇定地对同事们说：“老板批评得对，这样的小问题我应该完全避免的，我会保证一次再也不犯这样的错误。”

员工B显得很沮丧，同事们都上前安慰他，他勉强地笑了笑，唉声叹气道：“弄不好我还要挨骂，这里可能没法待了。”

面对两个员工截然不同的表态，同事大都站在了员工A这一边，大家认为员工A更加积极上进，不会轻易被眼前的困难击倒，他拥有强大的内心，而这样的人无疑会获得成功。反观员工B，遇到一点儿小挫折就唉声叹气，消极应对，缺乏强大的意志力和信心，缺乏足够的自我调节能力。

出现这样两极化的评价几乎是自然而然的，毕竟谁都会觉得一个积极应对生活的人更加值得尊重，那么真实的情况真的如同同事们所描述的那样吗？想要了解这一切，可以尝试着加入环境因素。

其实，老板安排员工A做的是一个很有潜力的大项目，公司几乎倾尽全力支持，而且在那之前就已经准备了好多年，无论是资金、技术、人才、设备、方案设计都比较完善，员工A负责这个项目的压力并不大，而且成功率几乎达到100%。看得出来，公司明显在培养员工A，希望借助这一次的大项目顺利将员工A提拔上去。

而员工B负责的是一个烂尾项目，项目的难度很大，缺乏新意，是公司在十年前就想要放弃的一个项目，整个项目的资金投入很少，人员配置不多，相关的技术投入更是捉襟见肘，这让员工B觉得很压抑，他知道这是一个不被重视且基本上不会有什么作为的项目，即便自己表现再好，也难以赢得任何的重视和认可。

通过对比就会发现，员工A和员工B之间的差距或许并不是因为两个人的性格差异引起的，而是因为各自所处的环境不一样，各自面临的情况不一样，如果双方换一下位置，让员工A负责员工B的项目，恐怕他的心态会更加崩溃。

新行为主义学派认为人的行为受到环境和心理两方面因素的共同影响，环境刺激是前因，心理反应则是后果，人的行为既受到过去因素（环境刺激）的影响，也受到未来因素（心理反应）的影响，单纯地将心理和环境分开进行分析，或者忽略环境来探讨心理，都是一种片面的做法。在人们试图通过言行举止、习惯、态度、价值观等方式来窥探人心时，或许更应该考虑一下他人所处的环境，很显然，环境是影响个人言行的一个重要因素。

在分析个人言行、性格的时候，需要与环境相结合，这种结合往往可以让识人行动变得更加客观、准确。

比如有的父母不给孩子吃热量高的东西，甚至不准孩子吃零食，这个时候人们可能就会议论纷纷，认为这些父母虐待孩子，认为这些父母只顾着自己的生活，而忽略了对孩子的照顾，缺乏责任心。但事实上，他们整个家庭可能正受到严重肥胖症的困扰，如果忽略了这个环境因素，那么就会对孩子的父母产生很深的误解。

环境也可以作为窥测人心的一个因素，一般来说环境是指逆境或顺境，同一个人在面对不同的环境时很可能会产生不同的情绪波动和行为表现，同一个人，也会因切入点（时机选择）的不同，而产生不同的结果。

在顺境中保持良好的情绪状态非常重要，但多数人在顺境中都会保持好的状态，只不过有的人更加喜形于色，忘乎所以，有的人给人感觉非常沉稳。忘乎所以的人在逆境到来时可能会走向另外一个极端，变得焦躁不安，自暴自弃，对自己缺乏安全感和自信，喜欢追究他人的责任，将所有问题归结到外因上。保持沉稳的人在逆境中往往能够以平和的心态应对一切困难，他们并不会受到太多的外界因素的影响。

一些城市家庭的孩子在高考中考到650分，可能很多人都会觉得没什么，虽然他们同样努力，但是他们本身就拥有了较多的学习资源，本身就具备了优良的学习条件，这种先天优势为他们奠定了更好的基础。而一些来自乡村家庭的孩子即便考了600分，也可能被大家所称赞，原因就在于他们拿到600分所付出的努力要比城里孩子拿到650分所付出的努力多出好几倍。这里就考虑到了家庭环境

的影响。

还有一些则是受到社会环境的影响，比如某个人待人温和，没有任何不良嗜好，在社会上也没有产生任何不良影响。这样的个人形象似乎很普通，人们可能会觉得这样的人在生活中无处不在。之所以会有这样的感觉，就是因为多数人在生活中都会遇到这样的人，可是如果这个人生活在一个充满犯罪和暴力的社会环境中，周围的朋友和伙伴都是罪犯，那么当他表现出温和自律的一面时就显得难能可贵了。

如果把环境因素考虑在内，人们就不会孤立地看待他人的言行举止，就不会孤立地通过这些言行举止来分析个人的形象和心态。

心理学有一个词叫气质，是指人出生时，遗传物质对个人先天性格的影响。一般情况下，这个性格是有缺陷的，有的人表现得很孤僻，有的人比较张扬，有的人性格软弱，有的人过分偏执。但这些都不是真正的性格，先天性格往往会受到环境的影响，并且被环境所改变，这些被改变的后天性格和气质才是心理学上的性格。可以说，环境是决定个人心理变化的一个重要因素，在识人看人的时候，必须将这个因素考虑进去。

### 第三章

## 职场中需要精准的眼光，看准人能够获得成功

### 你选择的上司是一头狮子，还是一只山羊？

1998年，蒂姆·库克加入苹果公司，而在这之前他曾经在IBM公司待了12年，当苹果公司向他抛出橄榄枝的时候，他正在康柏公司任职。当时，库克是很多跨国公司都想招揽的人才。而那个时候的苹果公司发展迟缓，还没能从困境中挣脱出来，很多人都不愿意进入苹果公司上班。

但是库克却做出了一个让人意想不到的决定。当苹果公司发出邀请函的时候，他几乎在第一时间就接受了邀请，这让很多人觉得不可思议，他们觉得库克完全可以找到一个更好的平台来施展才华。

但是库克却根本不为所动，他加入苹果公司只有一个原因，那就是苹果公司拥有乔布斯。在库克看来，乔布斯的创造能力、管理能力和个人魅力绝对是众多商界领袖中首屈一指的，他坚信这个曾经一手创造了苹果公司并将公司带入辉煌的人一定会再次带领苹果公司走向成功。

在管理学中，有这样一种说法：一个优秀的管理者就像一头狮子一样，而一个平庸的管理者则像一只山羊，狮子哪怕是带领一群羊，也会成为出色的队伍，而山羊即便带领一群狮子，也会变成一支没有竞争力的队伍。

狮子代表了魄力、勇气和至高无上的权威，代表了创造力和竞争力，代表了团结和凝聚力。而羊则缺乏团队性，缺乏血性，它们只懂得采取保守策略，缺乏进取心，当危险来临的时候只顾着自己逃跑。两者之间的管理能力完全不在一个档次上，因此人们通常更愿意跟着一头狮子，而不愿意接受一头羊的管理。

那么怎么才能识别自己的上司是狮子还是山羊呢？怎样才能跟随一个好的上司呢？

从管理的角度来分析，一个优秀的管理者一定要具备强大的领导力，在衡量



和鉴别一个上司是否是合格的管理者时，可以直接将领导力作为一个衡量标准，这是个人素养和水平的直观体现。这里的领导力主要是指“在管辖的范围内充分地利用人力资源和客观条件，以最小的成本办成所需的事情，提高整个团体的办事效率”，“领导力在管理系统中是一个根本性、战略性的范畴，是管理者凭借其个人素质的综合作用在一定条件下对特定个人或组织所产生的人格凝聚力和感召力，是保持组织卓越成长和可持续发展的重要驱动力。”

领导力往往包括权力的影响力和非权力的影响力，权力的影响力主要包括信息权、关照权、法定权、奖赏权、关联权、强制权，这些通常都和地位、身份有关，和内部的等级差距有关。而非权力的影响力主要包括一些心理上的暗示和引导，简单来说就是影响他人的能力和技巧，比如很多管理者会尊重员工，也会赢得员工的尊重；会进行换位思考，站在员工的立场上说话；会运用激励手段激发员工工作的积极性；会运用权威效应和一些博弈策略，来引导员工按照规定执行。

从本质上来说，领导力就是一种影响力，它具有一些明显的特点，比如前瞻性、冒险性和勇气、鼓舞性、使命感、责任感、权威，等等，这些主要来源于个人的智慧和学识，源于一些出色的管理技巧，源于性格上的魅力。

因此，在识别上司是否优秀的时候，应该注意观察上司的言行举止，以及在日常工作中的表现，并通过这些表现来评价上司的能力和水平，以及是否具备强大的领导力，是否具备成为一头雄狮的潜力，还是说只能变成一只山羊。而观察的时候可以从一些基本能力入手：

**前瞻性：**优秀的管理者具有战略眼光，在工作开始之前就开始制订发展蓝图，会制订明确的战略规划，而不是走一步看一步，他们会努力走在竞争对手的前面。而平庸的管理者只愿意看到现在，只愿意追求短期利益，他们甚至很少制订长远发展计划。

**冒险精神：**优秀的管理者会积极自信地寻求一些新的项目，愿意尝试一些新的方法，愿意进行必要的改变，即便为此承受一定的风险。除此之外，他们会在工作中展示自己的信心和魄力。而平庸的管理者会坚持保守策略，一切以维持现状为主，他们很少愿意做出改变，一些富有建设性的建议往往会被搁置在一边，除非这些建议百分之百不会有任何风险。

**鼓舞性：**优秀的管理者愿意给予下属更多的鼓舞，尤其是在困难面前，具有激发人心的力量，他们会鼓励员工去奋斗，会帮助员工树立理想、建立信念，会在员工消极的时候给予其精神力量。而平庸的管理者始终保持消极的状态，要么指责员工无能，要么装作无所谓，缺乏积极乐观的心态。

**使命感：**优秀的管理者愿意将团队事业当成自己最重要的一项工作来做，愿意在工作中表现出认真负责的态度，愿意为团队和企业的发展而奉献自己的力

量。而平庸的管理者缺乏这种使命感和责任感，他们的一切行动可能都是为了确保自己处于一个更加轻松的状态，他们很少会说“这是我们应当去做的”，也没有那种要带领团队走向成功的野心。

**权威：**优秀的管理者具有强大的约束力，他们会在工作中表现出那种压迫力，并通过权力来控制他人，约束他人的不良行为，同时引导员工做出正确的行动。此外，他们也非常重视提升自我的能力，完善自己的形象，从而给他人树立良好的榜样。而平庸的管理者要么只懂得以权力压人，要么就显得很软弱，对下属的行为缺乏控制力和约束力，他们常常会向员工让步。

**竞争性：**优秀的管理者像狮子一般，必定拥有强大的竞争意识，他们在工作中充满了激情，而且毫不惧怕与人竞争，他们具有敏锐的嗅觉，而且只要锁定了目标就会全力出击，绝对不会轻易放弃。他们不是安逸的产业守护者，而是喜欢接受挑战，他们的发展计划中拥有各种目标。而平庸的管理者往往像山羊一般，胆小保守，缺乏竞争意识，他们甚至连续好多年都不会推出新的产品，更不会想如何去扩大市场。

下属要做的就是参照以上几点，来观察自己的上司，看看对方是否具备这些能力，看看对方是否表现出了一个优秀管理者所具备的基本特质。

## 主动去挖掘和了解上司的小心思

“打工皇帝”唐骏曾经在微软公司任职。在工作期间，他的工作能力非常突出，深得上司的认同和重视，不仅如此，他还非常善于处理自己与上司的关系。

那个时候，公司经常要求员工提供各种产品的技术方案和项目策划方案，而在策划这些方案的时候，唐骏通过对上司的观察，发现对方在开会时习惯于追问为什么。所以唐骏意识到想要让自己的方案受到认同，不仅仅要提供详细的策划书，还要针对这份策划书提供一份可行性研究报告。也正是因为如此，唐骏每次都成为唯一一个提供可行性研究报告的员工，他也因此获得了上司的认同。

在过去，员工们都会将自己定位成纯粹的执行者，并且是那种等待命令下达而行动的执行者，他们缺乏灵活性和主动性，只是被动接受指令的人，而这样就使得他们经常会显得后知后觉，在整体的行动上显得有些迟缓，在上下级的人际关系处理上也显得被动。这种被动性使得员工经常错误地理解上司的话，或者说经常无法准确地把握住那些暗示的点。

一个出色的员工，根本不用等着上司明白无误地告诉自己该怎么做，不用上司直接说出内心的想法，他们会通过观察上司的一举一动、一言一行，把握相关的信息，并借机揣度上司的心思，把握上司的想法。比如，通过观察上司的言行举止，了解对方想要让自己帮做什么事情？这对他有什么好处？他可能会提出其他什么要求？如果自己不同意，会遭遇什么惩罚？这些信息都可以在观察中慢慢

挖掘。

首先，员工可以了解上司肢体动作上的意思，通过动作捕捉来了解上司的想法。比如上司与下属交谈时目光锐利，表情不变。这表明上司不太喜欢下属的表达，开始展示权力优势和优越感，并且示意下属：“你别想欺骗我，我能看透你的心思。”扩展开来，员工还可以对上司的一些行为进行分析，挖掘背后的深意。如果上司开始频繁地和某个下属接触，并且关心下属的生活，或者经常带这个下属出去应酬，并且接触更高层的社交圈和客户，那么通常意味着上司准备提拔这个下属。

其次，要抓住上司谈话中的信息，通过谈话内容、语气、方式及时把握上司的想法。如很多上司在下达任务时，会说“我相信你的能力，你办事我还是放心的。”通常，当上司说这句话的时候，可能意味着托付的工作任务有困难，而且难度不小。不仅如此，这个工作任务可能也曾托付给其他人，但是没有人顺利完成，或者没有人敢应承下来。因此，人们在接受任务的时候要谨慎，谦卑，尽可能量力而行。如果上司说“公司最近准备给你减负”或者“公司准备安排你外出学习”，那么多半意味着他对下属的工作不满意，准备将其调离岗位。

有时候，上司会故意提问，这些问题往往也暗含着他们的想法，或者意在提供一些特殊暗示，“你想不想休息一段时间”——意味着上司对员工不满意；“你觉得一个部门经理应该具备什么能力？”——意味着上司可能有意提拔员工担任部门经理；“不知道能不能买到明天最早的飞机票？”——意味着上司希望下属帮忙购买飞机票。

除了把握上司的一些言行举止之外，优秀的员工应该善于进行换位思考，他们需要通过观察上司的行为或者遭遇的处境进行换位思考，站在上司的位置上考虑问题。

成功学大师戴尔·卡耐基有一次准备招聘秘书，他在当地的一家报纸上刊登了招聘信息后，短短几天之内求职信就像雪片一样寄过来，可是卡耐基根本没有太多时间和精力来认真阅读这些求职信，在阅读几十封信之后，卡耐基发现大部分求职者都只是在信中谈论自己的能力、工作经验以及对工作报酬的要求，这些千篇一律的内容让他更加感到疲倦。

就在他打算放弃的时候，突然发现了一封与众不同的信，写信的是位女士，她在信中这样说道：“您所刊登的广告可能已经引来众多的回信，相信您现在一定非常忙碌，没有时间一一阅读，因此您只需拨个电话给我.....我非常乐意过来帮忙整理文件，以节省您宝贵的时间。”这位女士在信中并没有像其他应聘者一样提到自己的优势和要求，而是巧妙地分析了卡耐基的心理需求和想法，因此受到了卡耐基的认同，而卡耐基也很快就按照信件中的联系方式拨通了这位女士的电话。

对于任何一个员工来说，想要成为优秀的执行者，就要成为一个观察能力出众的人，就要懂得准确把握上司的一言一行，要注意理解上司话中的意思是什么，注意分析上司所做的动作有什么特殊含义，要注意结合上司的处境以及工作环境来分析上司的想法。只有主动去了解上司的心思，员工才有机会做得更好，才有机会赢得更多的尊重和认可。

## 想办法弄清楚自己在上司眼中的形象

有个员工在工作中因为表现出色，被老板连升两级，成了市场部经理，为此他觉得自己在公司里越来越受重视，老板对自己也一定越来越器重，越来越依赖。而这样的心态导致他自大而张狂，平时动不动就辱骂员工，并且以开除对方作为要挟。

不仅如此，为了彰显自己与众不同的地位，他经常自作主张，私自做出各种决定，很多人对他的行为表示不满。他自己觉得没什么，认为老板对自己一定非常信任，自己完全可以拿定主意。直到有一天，老板去市场部进行巡查，发现管理中存在很大的问题，于是果断撤掉了部门经理的职务，并且让他当着整个部门员工的面做检讨。

一个人的自我感觉和形象自我设定并不总是合理，更完整的个人形象往往来源于他人的评价，只有他人觉得你是什么人，只有他人认为你的形象如何，你才是什么人。

在职场上，这一点更为明显，一个人认为自己是什么样子有时候根本无关紧要，关键在于他在上司眼中是什么样子，只有上司觉得他好，他才是真的好，如果上司觉得他需要改进，那么就证明他的形象还有很大的欠缺。

那么对于普通职员来说，该如何了解自己在上司眼中的形象呢？

——看看上司平时是如何对待自己的

想要了解一个人对自己的印象怎样，那么人们只需要看看这个人平时是如何对待自己的，在上下级关系中也是如此，如果上司平时对下属动辄大骂，或者常常在公司会议上批评下属办事不力，那么就证明下属的工作能力无法赢得上司的认可。

相反地，如果一个上司经常向某个下属请教问题，经常和下属在一起讨论公司内部的大事，或者带下属去见一些重要客户，又或者参加一些重要会议，那么通常就证明上司对这个下属非常器重。或者说，上司觉得对方是一个值得依赖的人，是一个具有发展潜力的人。

相比于其他方式，看看上司对待下属的态度，下属们就可以知道自己在上司心目中的分量，就可以了解自己在上司心目中的形象。

### ——了解上司的行事风格和说话风格

不同的人会有不同的表达方式和行为风格，不同的风格往往能够体现出不同的思维和不同的意思，因此在观察和领悟他人的想法时，应该把握他人言行上的风格。据说，微软员工最渴望听到比尔·盖茨对自己做出这样的评价：“你简直是荒谬。”这样的话通常会让人觉得是贬低和责备，如果上司对下属说这样一句话，恐怕很多员工都会觉得上司一定对自己很不满意，觉得自己一定给上司留下了不好的印象。可是对比尔·盖茨来说，这就是赞美，一种非常奇特的夸奖人的方式。和那些善于言辞的人不同的是，他为人更加内向，也更喜欢内向的人，表达方式也具有一些内向者特有的另类风格。

因此，人们在试图了解上司对自己的看法和印象时，除了了解对方说了什么，做了什么，更应该主动去了解对方的说话风格和行事风格。

### ——了解上司的记忆点

许多人可以回想一下，上司是不是经常会在各种场合提起自己的名字，是否记得自己叫什么名字，是否记得自己曾经做过的工作和取得的业绩。对于员工来说，如果上司的记忆中有他们的名字和工作成绩，如果上司经常有意无意地提起这个人，那么就证明这个员工让人印象深刻，至少他的个人形象令上司比较满意。

### ——了解关键时期上司的选择

员工A如果在上司的记忆中出现的次数最频繁，往往证明了他与上司的关系比较密切，但是这种密切程度并不意味着他在上司心中就非常重要，想要了解自己在上司心中的地位和形象，最简单的方法就是看看关键时刻，上司是如何在员工A与他人之间做出选择的。

比如实施一项重大项目的时候，看看上司是选择让员工A还是让其他员工接受任务；当危机来临的时候，看看上司第一时间想到的是谁，是员工A还是其他人；当上司需要获得重要的建议和意见时，是征求员工A的意见，还是选择征求员工B或者员工C的意见。

对于员工A来说，了解上司在关键时期的选择比平时的接触频率更加重要，因为平时的接触可能意味着上司将你当成一个跑腿的人，出去购买一杯咖啡，一包香烟，复印一份文件，购买飞机票，或者帮忙打扫卫生。这些工作表明了员工A的角色定位就是一个助理，而非那些排忧解难且值得托付的左膀右臂。因此，对于员工来说，了解上司让自己在关键时期所扮演的角色或许更能体现出上司的

深意。

以上几个标准有助于员工了解自己在上司眼中的形象，员工可以从中窥测到上司究竟是如何看待自己的，对自己有什么样的印象，从而形成一个精准的职场定位，并明确自己和上司之间的关系。

## 如何分辨出好员工

假日酒店的创始人威尔逊有一次和员工聚餐。席间，有个眼睛近视的员工误以为盘子里装的橘子是苹果，于是拿起来直接啃了下去。为了掩饰尴尬，这个员工只能强忍着吞咽橘子皮。可是这一幕被在座的员工看见了，大家忍不住哄堂大笑。

第二天，威尔逊又邀请员工聚餐，聚餐的时候他拿起一个橘子大口咬了下去，众人面面相觑，也跟着咬橘子，结果发现这些橘子都是用其他食材做成的假橘子。正当大家开心地享用这些假橘子时，威尔逊忽然指着其中一个人宣布：“从明天开始，这个人来当我的助理！”这番话让所有人都感到惊讶，他们不知道为什么威尔逊会做出这样突兀的决定。

就在大家满腹疑惑的时候，威尔逊站起来说：“昨天，大家看到有人误吃了橘子皮，这个人是唯一一个没有嘲笑他，反而送上一杯果汁的人。今天，看到我又在重复昨天的错误，他也是唯一没有跟着模仿的人。像这样对同事不落井下石，也不会盲目追随老板的人，不正是最好的助理人选吗？”

管理者都希望找到能力、技术、素养过硬的员工，不过想要找到一个好员工，就需要掌握辨别人才的能力，需要具备识人的能力。而在分析和识别一个员工是否能够胜任工作时，可以从以下几个方面进行观察：

**能力：**一个好员工首先应该具备解决问题的能力，应该具备应对工作的能力，他必须具备专业知识和技能，必须拥有丰富的知识储备。不过选择一个好员工不能仅仅通过学历和身份来定位，不能认为员工的学历越高，就越有可能成为优秀的员工，而且能力也不是考核优秀员工的唯一标准。

**忠诚：**是否对企业忠诚，是否忠于自己的工作，真正忠诚的员工会认真应对自己的工作，保持良好的工作态度；会帮助管理者解决难题；会在危机到来的时候，坚定地站在企业这一边。如果一个员工在关键时刻对自己的职责产生了动摇，在执行时总是喜欢拖延，或者违背规则和要求行事，就意味着他缺乏忠诚度。

**同理心和爱心：**一个优秀的员工必定拥有更加丰富的情感，必定具备更多的同理心和爱心，他们能够理解他人的想法，能够体谅他人的行为，能够站在他人的立场和角度上看待问题。对于管理者来说，如果发现员工经常能够换位思考，

且对同事充满爱心，就证明这个员工富有担当。

**主动性：**好的员工会将企业内部的工作当成自己的工作来对待，因此他们会保持对工作的主动性和积极性，会主动帮管理者解决问题，会主动去接受挑战，会主动思考和分析。管理者在评估一个员工是否合格的时候，应该注意观察员工是否积极主动，是否表现出了一个主人翁应有的积极状态。

**细心：**优秀员工并不意味着不会犯错，但他们善于发现问题，善于把握细节，因此能够非常合理有效地控制好失误。不仅如此，他们会通过细节问题来预知危机的来临，可以将很多风险控制在初始阶段。如果一个员工在工作中足够细心的话，就证明了他对工作的专注程度，管理者应该给予其更多的信任。

**上进心：**通常人们会觉得一个管理者应该具备上进心，应该具备发展的眼光，可事实上，优秀的员工同样需要具备进取心，懂得上进的员工会不断完善自己，会以更高的要求来约束自己，因此他们会在工作中表现出精益求精的特质。如果管理者发现自己的员工喜欢学习，喜欢接受挑战，喜欢富有激情的工作，且不断制订更高的目标来引导自己，督促自己，那么就证明员工具备成长的空间。

优秀员工具备的特质有很多，但是一个不具备识人能力的管理者可能会对此视若无睹。比如韩信曾经投奔项羽，并且还将秦国大将章邯的作战策略和作战方式以最简单的形式写出来，可是项羽连看也没看，最终导致韩信投靠刘邦，并帮助刘邦打败了项羽。在日常生活中，可能存在很多像项羽一样的管理者，他们也常常表现得自大，也常常无法识别人才，无法把握人才。

显而易见，一个合格的管理者需要认真观察，需要对员工的具体行为和工作状态进行分析，了解对方与工作的契合度，了解对方对于工作认知水平与重视程度。

总的来说，一个优秀的员工能够顺利完成工作，并且拥有创造越来越好的业绩的能力，他可以让工作变得越来越好，可以让彼此之间的人际关系变得越来越好，而这些正是管理者需要挖掘和关注的。

## 了解员工是缺失性需要，还是成长性需要

在2016年的时候，一个民营企业家在网络上抱怨如今的员工缺乏上进心，所有的人都只考虑薪水的多少，使得公司招工越来越困难，人力成本不断上升，可即便是这样，民营企业也不具备多少吸引力。他在网络上号召人们应该强化对自身价值的追求，应该注重自我价值的释放和提升，而不是专注着“要钱”。

这些话说出口之后很快在网上引发了热烈的讨论，许多人都批评这个民营企业家只顾着自家企业的发展，顾着降低成本，却没有想过普通员工日益增加的生活压力，要求员工追求更高层次的需求无疑是不现实的。

在这次大讨论中，其实凸显出了一个基本问题，那就是老板究竟应该如何看待下属，应该如何去引导下属，而归根究底还是应该去探索员工的需求。按照马斯洛需求层次的说法，每个人都有生理需要、安全需要、爱的需要、尊重的需要以及自我价值实现的需要，其中生理需要、安全需要、爱的需要、尊重的需要是具有索取倾向的缺失性需要，后面一种则是奉献倾向的成长性需要。

在很多时候，老板容易混淆这两种不同性质的需求，或者说他们可能从未关注这些需求之间的差别，这样就导致了他们在吸引和引导员工方面犯下错误。很多老板可能都有这样的经验，当自己以高薪聘请一些高端人才时，对方却宁愿待在薪水更低的公司里上班；当自己期待着给员工提供一个证明自身价值的机会时，对方却明确表示自己需要获得更高的报酬。许多老板都会在“提供一张支票”还是“提供一个展示的平台”上犹豫，那么老板究竟应该如何去满足员工的需求呢？应该如何采取激励性的管理措施呢？

主要还是通过观察和分析，如果员工在面试时，一开始就谈论薪水和待遇，那么就证明这个员工对于物质奖励更为看重，可能也迫切地需要通过更高的薪水来证明自己的价值。比如员工会直接说“我的工资大约是多少”“贵公司的奖金分配制度是怎样的”“公司是否有股权分配制度”。

这种员工一般只对自己获得的报酬感兴趣，至于公司的发展状况，至于自己要做什么事情，或者公司准备安排自己做什么事情并不是很在意。此外，这样的人往往是新人，或者面临的工作压力大。

2007年的时候，有位管理学家做了一项市场调查，让人们讨论自己工作的最大目标是什么，结果在参与的几百个人当中，有92%的人明确表示自己就是为了挣钱，就是为了获得一份高薪水，薪资是考虑的第一要素。

接着，管理学家又发起了一项讨论“自己看重目前这份工作的原因是什么”，结果在调查中，有多达98%的人表示自己之所以被目前的工作吸引，就是因为对薪水还比较满意。

当管理学家进一步调查之后发现，这些接受调查的人大都才工作几年时间，而且家庭负担比较重，他们希望解决自己物质上的困难。

如果员工明确表态希望获得更好的发展机会，希望公司能够提供更好的发展平台，那么证明这些员工可能有丰富的工作经验，而且很可能有过成功的经历，对于他们来说，工资和奖金的诱惑力比较有限，相比于物质上的满足，他们更加看重个人的发展空间，更加看重自我价值的实现。

在应聘时，他们会反复强调这一点：“能说一公司未来十年的规划吗”“我希望了解一下公司在这个领域内准备投入多少精力”“你究竟看中了我身上哪一点”“你希望我在公司里做什么”“工作氛围怎么样”“我可以了解一下贵公司的企业



文化吗”。他们也更加在意自己的发展空间，“我希望获得一些更具挑战性的任务”“我希望公司未来能够给我更多的支持”。

这一类员工往往更加看重企业的发展前景，对于企业的发展状况，对于企业过去和现在的发展情况想要有更深入的了解，对于企业制订的规划也很感兴趣。他们也非常在乎管理者是如何看待自己以及如何看待自己的能力的，这一点对他们来说至关重要。

在辨别不同需求的员工时，亚马逊的创始人贝佐斯有自己的方法。许多企业家在招聘人才的时候，喜欢美化自家公司的待遇，喜欢给应聘者描述一个舒适的工作环境，喜欢向应聘者展示公司的优势，对他们来说，将公司描述得越好，相关的招聘工作越好做，因为对于应聘者的吸引力一定会更大一些。

可是贝佐斯在招聘人才的时候却采取了“非美化”的策略，这是一种反直觉的招聘模式，其基本原则就是告诉应聘者在亚马逊工作并不轻松快乐，反而会非常苦，待遇也没有想象中的那么好，没有人会轻松胜任内部的工作。如果员工愿意接受挑战，愿意将其当成自我价值实现的机会，自然会主动前来应聘。

“非美化”策略使得亚马逊在早期招聘时举步维艰，毕竟当时的亚马逊发展规模很小，前景也并不明朗，此时如果强调工作很困难，无疑会吓跑很多有意向的应聘者和人才。可是随着亚马逊的发展和扩张，随着亚马逊的名气越来越大，越来越多的人开始愿意接受来自亚马逊的挑战，而且相比于其他公司的员工，亚马逊的员工进入职场之后至少不会对公司怀有错误的期待，不会有什么心理落差，他们从一开始就做好了充分的心理准备，而且明确知道即将面对什么，他们更愿意迎接挑战。而正是因为如此，亚马逊很快聚集了世界上最出色的一批工程师，他们对于工作有着更高的要求，对于职业规划也有着更高的期待。

需要注意的是，工作状态也能反映出员工的基本需求是什么，比如很多员工只愿意发挥出80%的能力，因为他觉得自己获得的工资正好对应了这80%的付出，换句话说，这些付出与自己获得的利益以及得到的尊重程度是对等的，既然如此，在工资固定的情况下，在获得的尊重不高的前提下，自己没有必要去付出更多。而有的员工在工作中，无论大事还是小事，都会全力以赴，都会尽心竭力地去做，因为在他们看来，任何一次努力最终都是为自身价值的实现做铺垫。这两种差别就决定了谁是缺失性需要，谁是成长性需要。

在面对不同类型的员工，面对不同需求的员工时，老板需要采取不同的管理策略。对于缺失性需要的新员工，物质激励是最佳的激励方式和引导方式，管理者和被管理者，老板和员工，招聘者和应聘者之间可以直接讨论工资与个人价值之间的关系。而对于成长性需要的员工，最好的方法就是精神上的引导和激励

。

## 第四章

### 观察人心，正确梳理团队关系

#### 把握每个人的心理，打造和谐的合作关系

2007年，随着Facebook的不断壮大发展，年仅23岁的创始人马克·扎克伯格意识到自身经营能力有限，于是希望获得帮手。正在这个时候，时任谷歌公司全球在线销售和运营副总裁的雪莉·桑德伯格进入扎克伯格的视野，在那之后，扎克伯格对她展开了疯狂的“追求”，并最终将对方招入麾下。

“有人是出色的管理者，能够管理庞大组织；有人精于分析或注重发展策略，这两种特质通常不会存在于同一个人身上。我自己更多属于后者。”扎克伯格曾经这样分析雪莉·桑德伯格和自己，也正因为如此，他任命管理才能出色的雪莉·桑德伯格为Facebook公司的首席运营官。

雪莉·桑德伯格能力出众，曾经帮助Facebook公司解决很多麻烦，包括多数高管因为股份套现交易的问题陆续离职、哈佛大学双胞胎校友与扎克伯格的法律纠纷以及Facebook因网站注册信息的隐私问题多次激怒用户等事件。但是相比于这些，雪莉·桑德伯格对于人际关系的把握更加老道，她非常擅长打造和梳理和谐的团队关系。

作为一个女强人，作为一个曾在谷歌公司担任要职的成功者，雪莉·桑德伯格的出现让Facebook内部的员工心怀敬畏，他们甚至害怕和她接触，就是担心自己由于说得不对、做得不好而被对方批评。

在观察到员工的表情和行为后，雪莉·桑德伯格主动做出调整，她主动和几百个员工打招呼，走到他们的办公桌前，非常温和地说：“嗨，我是雪莉·桑德伯格。”这样的礼貌举动让所有员工放下了内心的担忧，双方之间的隔阂被顺利打破。

不仅仅是注意协调自己和下属的关系，和扎克伯格这个顶头上司，雪莉·桑德伯格也能够保持和谐的上下级关系。在Facebook公司内部，许多人都非常害怕扎

克伯格，但她并不害怕，而且意识到了扎克伯格在内部沟通中的困惑，因此总是非常从容地与对方进行交流，讨论公司发展的计划，讨论公司遇到的每一项困难，她坦诚而自信，从来不会因为上下级之间的地位差异而变得畏首畏尾。

事实上，她曾在工作时朝着扎克伯格大呼小叫，而扎克伯格对她无法表现出老板的威严，只是小心翼翼地对她说：“你还好吧？要我抱你一下吗？”这样的表现让很多人感到惊讶，但是对于扎克伯格来说，她值得人们给予任何的称赞和宽容。

对于团队来说，打造一个和谐的内部关系或许是维持团队生存和发展的基础，也是促进团队不断提升竞争力的前提。不过由于每个人都具有自己的思维和想法，具有不同的立场和背景，具有不同的利益需求和追求，彼此之间可能会产生分歧，任何一个渴望在团队中生存和发展下去的人，都需要掌握出色的平衡能力，需要对内部的人际关系进行协调。

在团队中，人际关系之所以会出现一些不协调，往往和以下几个方面有关：

——观点上的分歧或者立场上的对立

这种情况在团队内部比较常见，不同的人常常会产生不同的观点，会站在不同的立场上来思考问题，而这种差异会直接导致关系的对立，在沟通中，双方可能会因为坚持己见而陷入僵局，会因为彼此争斗而导致矛盾越来越深，从而影响彼此之间的合作。

——身份地位差异而产生的隔阂感

在团队中，有管理者和被管理者，有核心人物与普通成员，不同的工作岗位、不同的角色扮演、不同的能力造就了地位的高低和权力的大小，而身份和地位本身就将内部人员分成不同的等级，这种划分可能会影响内部的关系，碍于权势的影响，许多位于低层次的成员会本能地躲避高层人员，彼此之间容易产生隔阂，而这种隔阂虽然算不上矛盾，却容易对彼此之间的合作关系制造障碍。

——内部沟通交流不畅引起的误会

除了观点上的分歧和对立，除了地位差异之外，还有一些情况也会给内部合作制造麻烦，这就是沟通，当内部沟通不顺畅的时候，信息交流就会形成很大的阻碍，导致内部信息发生遗漏和扭曲，此时可能会产生一些不必要的误会。

以上这些情况都会影响内部人际关系的和谐，都会对内部合作关系造成影响，因此人们需要进行协调，而这种协调能力建立在观察能力的基础上。

比如要善于观察并发现他人的情绪变化，当人们表达自己的想法或者展示自己的某种行为后，需要注意观察他人的表情变化，看看对方是开心，还是愤怒，

或者是面无表情。如果对方保持沉默或者欲言又止，多半是对这段谈话或者相关行为有异议，对方可能有自己的打算，可能有自己的利益选择和思维方式。如果对方脸色不太好，证明了对方对此感到非常不满。这个时候，人们需要对自己的言行做出调整 and 解释，需要尽可能淡化彼此之间的分歧。

除此之外，要善于把握他人的言行举止，从中获得更多的信息，比如当对方回应说“这件事需要从长计议”，表明对方对相关的观点不认同；当对方说“这件事不知道是不是有其他的方法”，表明了对方反对相关的做法。同样地，如果对方在肢体动作上出现一些明确的排斥信号，证明他们不认同这种做法。

人们需要准确地把握好他人言语、动作和情绪上的表现，需要把握那些最细微的变化，并通过这些细微的变化及时调整自己的策略，采取新的应对人际关系方法，顺利消除潜在的分歧和误会。

## 在头脑风暴法中，了解每个人的看法

有个企业家准备对公司内部各个部门进行调整。按照调整方案，研发部和生产部的中层人员实行岗位轮换，市场部各市场区域的负责人由原先的单负责人变成双负责人，他们可以直接向老板进行汇报。不仅如此，市场部员工将会减少四分之一，这些减少的员工将会采取离职再就业的方式前往其他部门。此外，公司内部的老员工不再享有公司每年5%的利润分成，所有的老员工都必须按照业绩考核来获得奖金，而奖金的数额略高于新人。

这个调整方案的调整力度比较大，弄不好就会引起公司内部的混乱，所以企业家也在犹豫要不要推行这项措施，毕竟他并不了解员工的真实想法。就在他左右摇摆不定的时候，秘书提出了一个建议：“为何不先以假设的形态将这个话题放到会议中进行开放式的讨论呢？公司可以约定每个参与会议的中高层人员畅所欲言。”

企业家听从了建议，于是以“假如公司进行调整，该如何进行”的话题展开了公开讨论，在话题中，企业家将岗位轮换、部门精简、公平分配作为几大要点，结果12个讨论者当中大约有9个人提出了“小范围调整，尽可能保持原状”的观点。而这些中层人员在组织部门内的公开讨论时，多数人同样希望采取保守策略。

这个时候，企业家意识到调整措施只能一步步推进，不能操之过急，因此暂时决定缩小调整范围。

许多企业和团队都会面临这样的情况，当管理者准备做出某一决定时，不得不顾及内部其他人的想法，而为了尽可能掌握每个人的状态，就可以使用一些开放式的讨论来获取相关信息，这种获取方式中最典型的的就是头脑风暴法。

美国BBDO广告公司的奥斯本是头脑风暴法的首创者，某一次他与人一同讨

论某个价值工程，却发现某个负责人虽然能力有限，可是每次都在讨论中一个人说了算，结果常常出现一些错误的决策。

奥斯本对此非常不满，觉得有必要对这样的讨论方式进行改变，在那之后他尝试着让更多的小组成员参与到话题讨论当中来，并且明确规定相关的讨论不受限制，所有参与者都可以大胆说出自己的想法。这就是头脑风暴法的由来，而在头脑风暴法中，所有参与者会畅所欲言，提出各自不同的观点。

头脑风暴法又可分为直接头脑风暴法（通常称为头脑风暴法）和质疑头脑风暴法（称反头脑风暴法）。直接头脑风暴法主要是谈论某个话题时，丰富讨论的点和面，组织者会鼓励大家积极发言，完善相关的理论或者方案，最后对所有的观点进行总结。

而反头脑风暴法在于对前者提出的设想、方案逐一质疑，分析其现实可行性的方法。比如组织者可以事先给出一个具体的执行方案，然后让参与者讨论这个方案是否合理，是否具备可行性，大家可以积极发言，尽量找出方案中不合理的地方。整个沟通和讨论的过程是一个不断提出质疑、提出批判、寻找漏洞的过程。

无论是哪一种头脑风暴法，都可以有效激发大家的思维以及创造性，而对于管理者来说，激发员工创造性思维是一方面，趁机了解员工的真实想法才是最重要的。

考虑到头脑风暴法的开放性以及求同存异的原则，参与者往往乐于说出内心的想法，愿意分享自己的态度和观点。在这种自由表达的情况下，每一个参与者的性格和能力都会显露无疑，每个参与者对于工作的认知程度和态度，在工作中的价值观，也都会被管理者准确地把握住。

比如有的参与者主张维持现状，主张选择更加保守的方案，主张不触动他人的利益，他们会选择一些平衡和中庸策略。这类员工往往比较保守，他们缺乏冒险精神和开拓精神。反过来说，如果参与者一直强调要改变，或者主张重新分配的方案，又或者希望打破目前的状态，那么就说明了他们的想法比较激进，证明了他们可能是热衷于改变和冒险的人，又或者他们可能是野心勃勃的人，甚至不惜越俎代庖。

有的参与者在讨论中喜欢跟随别人的意见，喜欢迎合他人的想法，他们的口头禅通常是“我觉得××说得不错”“我也是这样的意见”，这种人往往缺乏主见。而有的人更喜欢说出自己的想法，他们渴望表达，拥有自己的思维模式和主见，有时候则渴望展示与众不同的一面，他们的观点常常和其他人不一样，而且经常会提出一些让人吃惊的提议。

有一些人在讨论中显得很沉默，没有表达的欲望，有时候他们看起来会陷入

沉思，有时候则表现得心不在焉，或者只是对他人的发言做一些礼貌性的回应（诸如点头或者鼓掌）。这些参与者往往没有主动表达的欲望，也没有参与的欲望，他们的存在感很弱，或许他们对大家的谈话或者对这个话题本身不感兴趣，要么就是缺乏责任感。与之相反的是，有的人喜欢积极参与其中，喜欢表达自己的想法，并且将这样的机会当成自我展示的舞台，很多时候他们提供的建议的水平与积极性不相符合，这种人也许对于话题的讨论结果并不关心，他们更加倾向于让所有人记住自己，倾向于给自己一个施展的机会。

不同的表达往往会体现出不同的心态和个性。事实上，如果真的让每个人都认真投入其中，恐怕管理者看到的是一幅众生相。不仅如此，由于多数人都是站在自己的立场和角度考虑事情，很多时候，参与者之间的讨论会勾勒出基本的人际关系图和利益结构图。通过对头脑风暴法的结果进行分析，就会发现相关的讨论往往具有这样的特点：每个人的观点都代表着自身的利益，不同的人有着不同的侧重点，甚至可能是针锋相对的。

对于头脑风暴的组织者或者管理者而言，相关结果其实已经指明了内部关系尤其是利益关系的整个模式，这种模式具有很强的参考，管理者可以针对相关结果了解团队内部的大致情况，并谨慎做出决定，合理地处理好内部的人际关系以及潜在的纠纷。

## 不在于寻找优秀的人，而是让每一个人都发挥作用

有一次，一个《华尔街日报》的记者采访通用电气的总裁杰克·韦尔奇，记者希望韦尔奇可以谈论一些有关员工激励的问题，韦尔奇直接掏出一个笔记本，上面画着很多图表，然后图表中记录着员工的名字，以及每一个部门的员工的工作情况。

韦尔奇认为这是公司内部最常用的一种动态评估方式，而通过这个动态评估，人们可以清楚地了解每一个人更加适合什么位置，以及适合朝什么方向发展。

这就是通用电气公司在人才管理方面的一个重要方法，而这个方法的核心就是做到人尽其才、物尽其用，通过观察、记录和挖掘员工的优势，将员工安排在最合适的岗位上，以此来保障人力资源的优化使用。

关于这一点，通用汽车副总裁马克·赫根也深有同感，他曾经对管理者有过这样一番独特的描述：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。”

有家汽车公司在研发新机器时遇到了故障，运转时灵时不灵，很多工程师都束手无策。

这个时候，一个打扫卫生的老人告诉大家说：“如果找不到原因，看看机器内部的齿轮上的轮齿是不是少了一个。”大家将信将疑地将大齿轮进行重新设计，增加了一个轮齿，结果机器正常运转起来。

这个时候，研发部门的负责人根本不敢相信自己的眼睛，抱怨老人为什么不早点儿展示自己的才华，老人有些委屈地说，自己并不是专业的工程师，只不过平时喜欢拆装和研究机器零部件，因此对各种机器非常了解。此外，老人说自己在十几年前曾经到研发部面试，结果被面试官踢出局。负责人听了非常惭愧，郑重地向老人道歉，承认自己的疏忽，并邀请老人成为部门内部的技术顾问。

虽然，很多管理者都想过发挥出员工的最大力量，想要发挥出团队的最大优势，但问题在于许多人都会产生误解，比如很多管理者更愿意招聘高层次人才，认为只要内部全部都是精英，那么团队就会变得很强大，然而事实并非如此，当一个团队内都是精英的时候，工作反而不好展开，毕竟任何团队内部的工作都有主次之分，岗位也有高低之分。管理者真正要做的就是找到合适的人，而不是找到学历更高的人；管理者真正要做的是挖掘每一个员工身上的潜力，并将它们安排到合适的岗位上。

英国著名的管理学家德尼摩曾经提出一个观点：凡事都应有一个可安置的所在，一切都应在它该在的地方。这个观点就是著名的“德尼摩定律”。按照德尼摩定律的说法，每个人、每样东西、每件事都有自身特有的价值和作用，都有一个最适合发挥这个价值的位置和平台，因此只要把它们安放在这个最合适的位置上，往往就能够发挥出最大的功用。

对于管理者来说，最重要的就是找到每一个人的优势所在，把每一个员工都安放在最合适的位置上。

比如汉朝的开国皇帝刘邦就是其中的典型代表，他曾经非常自豪地说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”

这就是管理者的识人和用人之道，虽然刘邦本身并没有什么打仗和治军的能力，但是他却非常善于识人和用人，他能够准确地知道团队中每一个人的能力和优势所在，了解每一个人最擅长什么，也了解每一个人的性格特征，比如张良的谋略与智慧、萧何的管理天赋和协调能力、韩信的军事才干。了解每一个人的能力，了解每一个人的性格特征，并引导他们发挥各自的才能，最终将所有的人力资源整合起来，才是一个优秀管理者最应该去做的事情。

在日常管理中，想要达到刘邦的管理境界，首先要达到刘邦的识人境界，应该像他一样去观察和了解每一个人，这样才能挖掘每个人的优势。这种观察主要体现在对他人能力的评估和测试，对他人言谈举止、能力属性和性格属性的分析上。

比如唐朝名臣魏征曾在瓦岗寨起义军中待过，并成为瓦岗寨首领李密的参谋，后来投靠太原李家，成为李建成的幕僚，可是这些人人都没能挖掘魏征的能力，直到遇到李世民，才将自己善于发表诤言的优势发扬光大，并获得了最好的展示平台。

有很多人去面试，常常会遭到面试官的为难，面试官会认为应聘者没有什么能力，可实际上这个世界上并不存在没有能力的人，只不过面试官没有发现对方的优势。有的人在公司里常常受到排挤，管理者也觉得他们缺乏工作实力，根本不适合继续待在公司里，可实际上，或许只是这些管理者将员工安排在了错误的岗位上。

有很多管理者都会抱怨自己的员工非常平庸，会抱怨自己的员工无法创造更大的效益，其实很多时候并不是因为员工不行，而是因为自己对员工的安排不行。试想一下，一个管理者如果将精于计算的人放在市场部，将口才出色的人放在研发部，将技术出众的人安排在财务部，这样的搭配显然不合理。

换一种思路，如果管理者具有识人的能力，就会将精于计算的人放在财务部，将口才出色的人放在市场部，将技术出众的人安排在研发部，这样的安排无疑会更加高效一些。所以，真正的问题并不是员工没能力，而是管理者无法识别他们的能力适合做哪一项工作，最终导致人才的浪费和整体工作效率的低下。只有了解每一个人的特点和优势，才能对人力资源进行整合，才能打造一个优秀的合作型团队。

## 了解他人的性格特征，才能处理好关系

1994年，朗讯公司的贝尔实验室成立了一个新的研发小组，当时公司连续招聘了3个高级工程师担任团队负责人，可是在带队一段时间之后，他们就主动提出了辞职，而理由是“团队成员不好管理，无法弄清楚他们在想什么，内部也不团结”。

后来，公司只好邀请一个心理学家进行分析，这个时候，才发现原来所谓的“不好管理”，主要在于内部成员性格的不同以及互不了解，这样就导致内部摩擦和纠纷不断。

每一个人的性格都是不一样的，而不同的性格会产生不同的行为模式，如果无法准确把握他人的性格特征，那么就可能会引起不必要的误会。对于团队而言，这种内部的矛盾可能会引发人际关系纠纷，会破坏团队的合作。因此人们应



该注意观察和了解每一个人的性格特征，这样才能把握好沟通的方式。

从心理学的角度来说，团队内部一般可以分为6种常见的性格：

#### ——判断型

团队中的“判断者”往往富有雄心，他们有着坚定的目标，在工作中非常投入，而且坚信自己一定会完成任务，也正是因为如此，他们是非常坚定且有耐力的执行者，常常不达目的不罢休。

为了保证达到最好的工作状态和工作效果，他们在工作中非常注重条理性，会安排好工作流程，计划好每一个执行细节和准备工作。而在具体执行的时候，行事风格雷厉风行，想到什么就立马去做，从来不会拖泥带水。

这一类成员在做事的时候具有很强的主动性和自我约束力，他们常常将自己的工作清单列得很满，工作日程也毫不空闲，很多时候他们会给自己设定工作的期限，并制订一个期限提醒表。

#### ——感知型

感知型是与判断型相对应的类型，感知者顾名思义就是通过强大的感知能力来做事的人，他们的感知能力非常强。

一般来说，这一类人具有非常开放的思维，他们能够很好地思考各种可能性，愿意对问题进行深入分析，从而为执行奠定理论基础。由于信息的收集工作是依靠感知器官来完成的，感知型的人的信息收集能力非常出色。

感知型的人由于拥有出色的感知能力，对于环境的感知和适应能力属于一流，他们对于未来的预知能力也很强，尤其是一些不可预知的情况也能很快适应，并且可以进行妥善应付。但是也正因为对于环境的感知能力很强，他们反而容易受到环境的影响，因此在工作中往往比较冲动和善变。

#### ——外向型

外向型的人具有非常明显的性格特征：积极主动，充满活力。他们以客体为优先，容易受到客体的影响和制约。简单来说，他们具有比较强的环境适应能力和社交能力，但也容易受到外在环境的影响。

这种人善于主动观察，感知能力很强，平时喜欢与人交往，经常参加各种社交活动，朋友很多，而且更在意别人的想法。他们善于表现自己，做事非常积极主动，执行力比较强；外向的人有很多想法，思维也比较宽泛，而且乐于与人进行分享，他们是非常好的团队合作者，而且热衷于和其他成员一起进行头脑风暴；为人乐观开朗，感情外露，因此常常会显得比较情绪化；对生活抱有很高的

期望，乐观向上，总喜欢以微笑示人，做事不拘小节。

外向型的人需要群体生活来衬托自己的个性。因此非常喜欢参加各种社交活动，热衷于结伴旅游，热衷于参加各种聚会，热衷于各种娱乐活动，他们还常常是群体内的开心果，能够营造良好的氛围。在工作中，他们喜欢和同事們在一起工作，喜欢一起参加讨论，他们乐于进行合作与分享，经常会主动和大家待在一起讨论相关的情况，这种人自带团队属性，一般情况下和其他人往往都可以保持比较好的关系。不过有时候过于情绪化的表现会影响人际关系。

此外，这类人具有一定的支配团队成员的雄心，他们渴望表现自己、展示自己，并通过这种展示来影响其他人，有时候这些行为可能会引发一些不必要的冲突。

### ——内向型

内向型是与外向型相对的性格，内向者以主体为优先，一般将大部分精力集中在自己的精神世界，而在社交方面显得有些被动和消极。

作家马蒂·O. 兰尼在《内向者心理学》一书中谈到了内向者的一些常见表现：专注于内在世界的思考，思维方式、行为方式与一般人不同；很好谈话，在谈话前往往犹豫很长时间；刻意避开拥挤喧嚣的人群，喜欢安静的地方，一旦长时间暴露在人多的地方，就会产生焦虑感；关心自己的事情，往往忽视其他人在做什么以及他们是什么人；不太习惯比较大场合的社交活动，社交时会进行谨慎选择；被动发表意见，别人提问时才会说出自己的看法；非常小心仔细地进行思考或行动；很少有太多的面部表情或过于明显的刺激性反应；他们更喜欢独立工作，并且常常排斥一些合作性的安排。

他们的能量来源于内部的思想与精神，而为了维持思想和精神能量的饱满，他们不太喜欢接受更多的外界刺激，对他们而言过多参与外界活动是一种能量的流失与消耗。这样独特的性格特点使得他们常常显得有些冷漠，甚至被贴上“不合群”的标签，大家会觉得他们非常高傲，因此容易疏远和排斥他们。

由于内向者的性格原因，而且他们不善于主动进行自我调节，与他人的距离会越拉越大，但其实他们并非排斥合作，也并非不懂得交际，只不过相比之下更喜欢独处一些，因此很多时候需要获得外界的理解和帮助。

### ——思考型

思考型指的就是那些善于思考的人，他们善于分析，遇事喜欢深入了解事情的本质和细节，通常会专注于研究某一特定主题，并不断想办法扩充自己的知识库。

这一类人处事客观理性，懂得从实际情况出发进行思考，能够冷静应对相关

的情况，所有的分析都是建立在事实上，因此说话有理有据，做事则非常踏实稳重，他们是非常优秀的执行者。为了确保工作万无一失，他们会认真收集每一份数据，会认真面对每一种情况。不仅如此，他们的意志力也非常坚定，往往不达目的不罢休。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

这样的人在团队中是非常细致且实事求是的人，他们具有强烈的责任感和出色的分析能力，为人相对来说客观而正直，能够仗义执言，习惯了以客观事实作为评价他人说话办事的唯一标准，常常让别人觉得不近人情，不懂得变通，而喜欢深入挖掘的特质也常常被人误解，人们会觉得他们过于严苛。

### ——感受型

感受型的人与思考型的人完全相反，思考型的人非常客观、理性，而感受型的人更加看重主观上的感觉，他们是非常好的团队合作者，在团队生活中会表现得非常热情，懂得体恤和理解他人，愿意给他人提供力所能及的帮助。事实上，他们总是想着满足他人的需求，想着如何给予他人更多的便利。

这种人非常在乎自己的感受，非常在意外界对自己的评价，为了维持一个更好的个人形象，他们愿意在团队中表现得更好一些。

在工作中，感受型的人更多地依靠直觉进行分析，往往会依据形势钻研相关的项目，会不断提出各种建议和意见。但是这种分析和感知的方式往往不是建立在事实上，因此很容易脱离实际，也很容易陷入错误的分析和判断之中。感受型的人过分看重主观感受和态度，有时候容易情绪化行事。

以上6种性格有些具有相似点，有些则完全相反，人们在辨别的时候一定要仔细观察和分析，确保准确了解相关的特征。

## 找出团队中那些潜在的合作关系破坏者

上海一家民营企业花费高薪从国外聘用了高级工程师骆先生，骆先生曾经在法国一家跨国公司担任项目开发部的副经理，工作经验丰富，能力也很出众，因此上海这家公司一开始也非常看好他。

可是经过一个多月的观察，老板发现骆先生平时很少和其他同事交流，在工作中也比较孤僻，几乎从来不会与其他人探讨和分享工作心得，不会讨论一些工作方法。在某次新项目的研讨会上，骆先生提出了很多新的意见和建议，也分享了自己在国外的一些经历和经验，可是却始终没有对其他人的想法进行评价，也没有参与到互动之中，仿佛这也就是一个人的工作而已。在研讨会结束之后，老板宣布成立一个新的项目攻坚团队，而令人惊讶的是，骆先生竟然被排除在外。这样的安排引起了公司内部的热议，多数高层领导都对老板的决定感到不理解。

在老板看来，骆先生个性孤傲，对其他人不太信任，也没有主动配合的意愿，对于各项工作的处理也表现得比较独断和自我，所以在独立完成的项目中，老板认为骆先生是一个非常出色的工程师，他在多数时候都可以非常出色地完成分内的事情，但绝对不是一个合格的团队型员工，在一些大型的需要合作的大项目中，骆先生显然不太合适加入，他的存在只会破坏整个团队的氛围。

在一个团队中，很多人都具有强大的工作能力，拥有出色的技能，硬实力非常突出，不过有的人可以很好地扮演合作者的角色，拥有良好的纪律性和团队意识，而有的人更喜欢单打独斗，他们表面上看着很强大，但喜欢表现自我的个性常常会使得他们在团队行动中产生负面影响，拖累和阻碍团体的行动。

从某种程度上说，团队行动就像一块试金石，可以有效测试个人是否是团队主义者，是否以团队利益为先。马云曾经说过：“如何把每一个人的才华真正地发挥作用，这就像拉车，如果有的人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。当你有一个傻瓜时，很傻的，你会很痛苦；你有50个傻瓜是最幸福的，吃饭、睡觉、上厕所排着队去的；你有一个聪明人时很带劲，你有50个聪明人实际上是最痛苦的，谁都不服谁。我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才粘合起来，使他们力气往一个地方使。”

在很多团队中，管理者往往看重个人的能力，看重个人解决问题的能力，却忽略了个人在团队中的表现和反应，忽略了团队的整体性和协调性，这样就导致了一个问题，一些能力很强的人往往不适合团队合作，因为过于强大的个人能力往往会削弱他们的团队意识。

心理学家认为每个人都有自我表现的欲望，都希望可以展示出自己强大的一面，而这种展示往往又会受到群体和社会的约束，当个人表现欲望冲破群体的约束时，个人的行为就会变得失控，整个群体或团队的发展也会受到阻碍。一些团队常常会因为内部合作不够默契或者内部出现争执而导致团队工作效率非常低，就是因为个人的表现欲望太过于强烈。而这种强烈的自我展示欲望可能会演化成更加糟糕的行为，那就是在团队中会将个人利益诉求放在首位，他们热衷于升职加薪和权力的获取，完全不理睬团队的利益，对于团队的走向和目标并不关心，这种人往往会成为团队中的潜在威胁。

管理者从一开始就要认真鉴别团队中的每一个人，看看他们是否真的适合团队工作，是否真的能够胜任自己在团队中所扮演的角色。那些不适合团队工作的人往往具备一些特质：

——平时喜欢独来独往，很少求助于人，也很少去帮助别人，他们对于工作界限的划分非常清晰，对于自己要做的事情也非常投入，但是一旦需要与别人建立某种联结关系时，他们会显得比较冷漠。

——这种人很少与人进行沟通和互动，他们拥有独立的思想体系和工作模

式，并且对他人的想法漠不关心，在开会的时候，他们总是埋头思考自己的策略，总是非常投入地谈论自己的观点和立场，对于其他人说了什么漠不关心，更不会与他人进行互动，他们是将自己关在办公室里埋头苦干，然后一个人完成方案的那一类人。

——在某些时候，他们会表现出高傲自大的一面，更加信任自己，认为自己一个人就可以解决问题，因此他们并不希望和别人一起合作，并且觉得合作是弱者的行为。

——这些人常常谈到“我”，而不是“我们”，在他们的语言习惯中，“我”是一个高频词：“我做了什么”“我应该怎么做”“我会努力完成的”“这是我的责任”“我会搞定所有事情的”。而团队中更加需要的是“我们”，需要的是“我们一起去”。

——在团队行动中，这种人常常不听从上级的指挥和安排，经常按照自己的意愿独立行动，并不会配合其他人的行动与行动节奏，他们多数时候活在自己的行动思维模式中，常常没有配合的想法。

但凡具备了以上几种特征的员工，团队管理者就应该保持高度的警惕，尽量将他们排除在需要团队共同行动的项目之外，不能因为他们能力强大就坚决予以重用，要知道想要团队的力量和价值最大化，不能仅仅依靠个人的行动，而应该注重彼此之间的配合，要注重优势互补和方向的一致性，这样才能产生真正的合力。

## 第五章

### 把握消费心理，赢得更多优势

#### 消费者七个阶段的心理变化

有位销售专家曾做过一项调查，发现有50%以上的销售员都有过这样的经历：当他们觉得自己已经吸引对方，或者说服对方时，对方会在下一刻放弃购买，还有一部分人在消费者准备掏钱购买时把生意搞砸，有的顾客会在购买产品后立即返回店中退货。

这个调查指出了一个问题，那就是多数销售员可能并不清楚消费者的心理状态，许多销售员在接受培训时都会听到这样一句话：“当一个顾客走进商店盯着某个产品时，就要了解对方心里的想法，明确对方究竟想买还是不想买。”

这句话听起来没什么问题，可是如果仔细进行分析，就会发现在现实生活中，消费者的心理可能远远比这更加复杂，销售员有时候很难在第一时间判定消费者的想法是什么，如果贸然做出判断，可能会影响对方做出购买决定。

从心理学的角度进行分析，消费者通常不会一开始就喜欢上某个产品，他们同产品或者服务的接触往往需要有一个过程，这个过程实际上包含了七个基本阶段，即注意、兴趣、欲望、信赖、决心、购买、满足。不同的阶段表明了不同的心理状态，也会表现出不同的行为模式，反过来，销售员可以从这些行为模式中判断对方所处的心理阶段。

注意指的就是产品或者服务的相关特点和优势被消费者所关注，比如商场里正在打折的鸡蛋被消费者突然发现，货柜上婴儿奶粉的新包装引起了关注，某款手机的广告吸引了消费者的注意力。

这一阶段，商家的产品和服务开始抓住消费者的眼球，消费者会围过来，并且专注地看着产品，或者对相关的广告进行确认“你这儿鸡蛋真的打折吗”“这儿的奶粉是新出来的吗”“这款手机可以拿出来看看吗”，此时证明相关的广告策略开始奏效。抓住注意力的方法有很多，主要是在视觉或者听觉上进行刺激，比如巨大

的广告牌和特殊的声音，当然它们必须突出产品优势。

兴趣通常是指产品和服务的相关特点被消费者认可，消费者准备对产品和服务进行深入研究。兴趣一般建立在注意的基础上，简单来说，一件产品只有先具备引人瞩目的特征，才能够进一步引起人们的兴趣。比如商场里显眼的鸡蛋打折广告引发关注后，消费者会进一步查看鸡蛋的质量和具体的价格，并且产生更为强烈的兴趣。

这一阶段，消费者基本上已经上钩，商家准备一步步激起消费者购买产品的欲望。因此，销售员应该重点讲解产品某一方面的优势，对自身产品的一些卖点进行解释和说明。

欲望是指人们迫切想要做某件事的心态，当产品或者服务激发一个人的兴趣之后，如果人们对产品或服务中意，就会产生购买的欲望，他们渴望在最短时间内购买产品或者享受相关的服务。一般来说，消费者对于产品和服务的兴趣越大，消费的欲望也就越强烈，享受消费的想法也就越迫切，消费者会产生一系列的联想“如果我能够拥有这些产品……”“如果我获得了这些产品，一定会……”。

到了这一阶段，商家的广告策略基本上已经获得成功，消费者的自我控制力会降低，产品的吸引力开始达到顶峰状态。

信赖是指消费者对于产品的选择，通常消费者在面对不同的产品选择时，会进行分析和评估，看看哪一款产品最适合自己的，看看哪一款产品最有味道。就像有的人相中了某款手机一样，可是对于自己应该选择黑色机型还是白色机型产生纠结，对选择64G内存的手机还是128G内存的手机产生纠结。

这个时候，销售员必须明白对方此时已经决定购买了，但是具体的款式还没有确定，因此他们要做的就是依据消费者的具体情况，给出一些中肯的建议，进一步推动对方的购买行为。

决心是指消费者在选择好自己喜欢的产品时，下定决心购买，他们会不断告诉自己“这就是我选择的东西，我就准备购买这款产品”。下决心往往是一个心理斗争正式终结的过程，只要下定了决心，证明之前的思考已成定局。

下定决心的时候，对于销售员和消费者而言都是一次放松的机会，此时，销售员要做的就是给予对方更多的赞美，赞美对方的眼光，赞美产品的匹配度，并且尽快将产品交给对方。

购买不仅仅是决心的体现，更是一个落实行动，是将想法转变成现实的最重要步骤，购买的基本流程就是告诉商家自己看重的产品，然后掏钱付账。

在购买阶段，消费者已经对产品购买行为彻底认同和放心，此时销售员只需要耐心等待即可，或者可以闲聊其他话题。

满足是指购买行为完成之后，消费者对于心愿达成的成就感和满足感，也指产品使用和服务享受带来的满足感。一般来说，消费者会将满足感通过言谈和表情表现出来，销售员同样需要把握这种满足感，这时候可以告诉对方产品的售后服务，或者谈论自己的使用心得，总而言之应该尽量强化对方的良好印象。

这样做的好处就是确保对方可以成为回头客，可以确保对方对产品或者品牌建立起更好的忠诚度。

销售员一定要实时注意把握消费者所处的阶段，然后给予必要的推动，确保对方可以更快地进入下一阶段。

## 注意把握他人的经验

有两个推销员准备推销公司一大批无人机，于是就举办了一个小型的无人机展销会，当天很多本地人慕名前来参加展销会。

在会议上，推销员A逢人就殷勤地介绍自己的产品：“我们的产品是目前市面上同等价位中性价比最高的，功能丰富且强大，它的飞行高度达到了300米，飞行时间长达2个小时，而市面上的多数民用无人机飞行时间只有半个小时左右。它的双叶螺旋桨为飞机的飞行能力提供了最好的保障，而金属吊舱更是一个人性化设计……本产品还可以不断升级。”

有些人听得非常投入，而有的人则听得一头雾水，毕竟里面有很多学术化的名词根本听不懂，有的人会针对一些不懂的地方提出一些问题。推销员B经过观察，发现不同的人对于产品相关介绍的反应不同，而主要原因就是每个人的生活层次和知识水平不一样，个人的表达方式与理解能力也不同。经过观察，他主动调整了对产品的介绍。

比如见到一些说着本地方言且言语朴实的人时，他从对方的谈话方式和穿着打扮，意识到对方可能是本地的农业大户，因此他的介绍词是这样的：“你们可以用它来喷洒农药，下面的吊舱可以装10斤农药，你只要安装一个喷头，然后拿一个备用电池（两块电池轮流充电），这样你一天就可以喷洒多达350~400亩土地，抵得上10个劳动力。”

还有一些观看者会主动询问产品的价格和性能，并且希望与公司负责人进行谈判，推销员B猜测对方可能是经销商，这个时候，推销员B的介绍词变了一种风格：“我们公司的产品无论是性能还是价格都具有优势，无论是内部设计、性能、材料，还是品牌，都具有说服力。如果买得多还具有更多的优势，一些老客户我们会提供内部价。具体的情况，您可以去我们公司去谈。”

面对一位年轻且潮范十足的小伙子时，推销员B猜测对方可能是一位无人机爱好者和玩家，因此重点进行了讲解：“想必你也听了刚才的介绍，我们的无人



机，无论飞行、操控都是一流的，你可以看看那些飞行指数和相关的参数，其中操控距离达到了5公里，绝对可以带来非常好的体验。本产品具备全天候的摄像头，拥有数码变焦的能力，可以为人们提供‘态势感知力’，这是非常炫酷的一项设计，你甚至会觉得这个大家伙无所不能，它会令你变得独一无二。同时，为了迎合客户的更高要求，公司可以免费进行数字化升级，完全不会脱离潮流。”

在面对不同的人时，推销员B采取了不同的表达方式，或平实，或正式，或俏皮，或流行，迎合了不同人的模式。而且他还注意了不同的侧重点，迎合了不同交谈对象的现实需求。

其实在生活中，很多人常常会发现自己的话常常被人忽视，自己的表达会被他人误解，而同样的内容在别人口中说出来，往往就会吸引到他人的关注。问题可能在于，人们在表达的时候没有考虑到他人的理解能力和接收能力，或许他们应该尝试着观察他人的生活层次，并以此推导出对方的生活经验、表达经验，看看对方是如何说话的，评估对方会接收何种信息以及如何理解相关的信息。

美国著名心理学家尤文·韦伯和约翰·摩根在他们的著作中，曾详细提到了沟通中有关“经验”的问题：“比如，当我们看到一种新式飞船时，我们想让他相信这飞船令人诧异的长度，于是，当你想说给街上的行人听时，你就得说它有三个街区那么长，或说它有从榆树街到林肯街那样长。

“这些人经常在街上走，所以你一说，他们就知道飞船到底有多长。如果你要对乡下人说飞船的长度，你就说飞船有他牧场的两倍那么长。如果你想说给一个纽约人听，你就得说飞船的长度和42号街上新建的克莱斯勒大厦的高度一样。因此我们想让他完全理解自己的语言时，一定要引用他人的经验才行。”

一个出色的销售人员在面对不同的人时，会选择不同的方式进行交流，会选择不同的语言进行交流，因为他始终都知道他人喜欢听什么话，他人最适合听什么话以及能够听懂什么话。“和什么人说什么话”，这是一项语言天赋，而兑现这个天赋的前提就是观察力，也就是说，人们必须事先了解自己面对的是什么顾客，是农民，工人，企业家，商人，投资者，真诚的人，有学问的人，率真的人，还是一个高雅的人？这些可能会通过对方的语言结构和表达模式体现出来，然后人们就可以针对对方的收听模式、理解能力对相关内容进行转化，将信息传递出去。简单来说，人们应该懂得观察他人，懂得评估他人的沟通模式和表达模式，了解他人接收信息的能力，并按照他人的模式表达。

经验是每一个人身上最重要的标签之一，善于观察并把握他人经验的人，往往具备沟通的优势。这样的人懂得如何有效传递信息，在面对不同的人时，他们会将信息转化成更适合对方理解的内容，这是一种出色的信息编码能力，可以有效保障对话的顺利展开，并赢得他人的认同和理解。因此，如何观察并理解他人的经验并掌握他人的生活模式对于从事推销工作的人来说至关重要。

## 挖掘并了解对方的消费模式

有个中年人去一家服装店购买西服，服装店的一位店员走上前，微微打量了一番，就替这个顾客选择了一套价格昂贵的黑色西服。中年人于是非常好奇地说：“你怎么知道我就会看上这件呢，而且为什么不给我选择一件棕色的西服呢？”

“先生，我刚才看到了您的手机，那是黑莓手机的商务定制版，保密性能绝佳，因此我猜测您大概是某家公司的高管，而且您这种人非常在乎工作的保密性，而黑色刚好能够反映出您的特殊身份。我还闻到了您身上的香水味，古朴稳重，应该是迪奥的经典香水。而重要的是，您的手机、香水、皮鞋都是精品，可见您是一个追求精致生活的人，而这种价位和这种款式的西服非常适合您。”

中年人听了连连惊叹，于是很快就买下了这套西服。

一个出色的销售员往往可以通过观察消费者的穿着打扮、言谈举止来了解对方的消费模式，明确对方希望购买什么，希望获得什么类型的产品，这种出色的观察能力往往建立在对影响消费因素的了解上。

根据心理学家的说法，影响消费者的消费行为和消费模式的因素有：文化因素、社会因素、个人因素、心理因素。只要观察一个人的消费行为，就可以了解对方的为人，了解对方的具体想法。通过观察和猜测对方的为人，可以反向地推测出对方的消费模式。

### ——文化因素

文化因素包括文化、亚文化、社会阶层，在消费行为的背后，往往可以反映出一个人所处的文化氛围，以及他所受到的文化影响。比如大学生喜欢购买一些流行的衣服、鞋子以及一些彰显个性的首饰，喜欢购买另类且炫酷的手机套，喜欢购买一些古怪的小饰品，这是年轻人潮流文化的一部分。

可以说，一个人的消费习惯或多或少都受到所接触的社会文化的影响，这种影响会决定人们的消费习惯和消费倾向。反过来说，销售员可以通过消费者身上的打扮风格，言谈举止来窥探对方身上的文化元素。就像那些穿着打扮比较潮流的人往往也会表现出潮流气息，销售员完全可以从这身装扮了解对方的消费习惯。

### ——社会因素

社会因素指的是相关群体、家庭、角色与地位等因素的影响，比如大家生活在群体中时，就容易受到群体生活习惯的影响，就像华为公司里曾经盛传“员工只知道存钱，而不知道如何花钱”一样，当整个公司的员工都不怎么外出消费时，大家就自然而然都受到了感染，所有人都抑制消费的欲望。

家庭生活对个人的消费行为和消费习惯影响更大，那些出生于一个勤俭节约的家庭中的人，他们的消费肯定会以低调、实惠、生活化为主，他们很少选择贵重的产品，很少购买奢侈品，一切都以实用和实惠为主。这一类人在购买产品时会进行价格对比，往往会选择一些价格比较低的产品。

如果家庭中的人向来都秉持“只买贵的，不选对的”的原则，那么自然会在购买时倾向于价格更高的。这一类人在买东西时，常常会询问“有没有价格更高的产品”，或者直接告诉销售员“拿最贵的产品给我看看”，他们对于价格便宜的产品往往提不起什么兴趣，甚至观看的欲望也没有。

角色与地位对于消费的影响更大了，那些有身份有地位的人，为了凸显出自己的地位优势，更容易选择一些高档产品。尽管有些人会表现得非常低调，但是多数时候，地位和身份的差异还是会通过日常消费水平体现出来。当销售员见到一个穿着阿玛尼西服或者拿着LV手提包的人时，就能够明白对方的消费层次和消费习惯了。

### ——个人因素

个人因素包含了年龄、生命周期段、职业、经济环境、生活方式、个性、自我概念等，比如年龄大的人更偏向于稳重的穿着，更喜欢实用性的产品，平时精打细算，对产品的质量、价格、性能、品牌、用途都会进行详细了解，而年轻人更加喜欢追求潮流，喜欢追求个性化的产品，有时候他们对于产品的质量和价格不那么重视。

职业也会影响个人的消费习惯，一个老板和一个员工的消费理念往往不一样，律师和医生的穿着也会不一样。一个人的个性也会影响消费的习惯、方式和倾向，有的人性格怪异，喜欢追求另类，买的东西自然与众不同。

不过，消费的水平、理念最终还是要看经济水平，经济水平的高低会影响个人的消费，一个人如果没有钱或者手头拮据，自然不会购买太多贵重的东西，不会去逛名牌店。

### ——心理因素

心理因素是指一个人做事的动机、认知、学习、信念、态度，在消费行为中也可以反映出个人心理因素所起的作用，比如说购买动机，这是引起消费心理的主要原因。在情人节，许多人会购买鲜花和小礼物送给恋人，为的就是进一步联络感情，这就是消费的动机；每次当苹果公司推出新款手机时，一些年轻人都会第一时间购买新手机，这样做可以满足自己对于潮流的追求，这是购买新手机的动机；有的人会重点选择一些红色的衣服，主要是为了满足自身审美需求，这也是一种消费动机和购买动机。

个人的认知也会影响自身的消费行为，比如台风来临时，城市内出现物资紧缺的情况，那么对生活有规划的人就要懂得提前购买物资囤积起来，以备不时之需，这就是对生活的认知；如果人们觉得每天吃水果有益于身体健康，那么就会每天都坚持购买新鲜水果，这就是对产品功能的认知。

态度也是一个重要心理因素，个人的生活态度、对产品的态度、消费时的心态都会影响消费。比如有的顾客认为某家商场存在欺诈顾客的行为，于是决定再也不去这家商场买东西，这就是态度问题。消费者认为销售员的脾气不好、态度不好，认为对方看不起人，同样会影响他们消费的兴趣，这是个人消费心态的表现。

心理因素还体现在其他方面，销售员完全可以认真进行观察和分析。

在心理学中，有一个重要的分支：消费心理学，它主要研究消费者在消费活动中的心理现象和行为规律。作为一门新兴学科，它的目的是研究人们在生活消费过程中，在日常购买行为中的心理活动规律及个性心理特征。按照消费心理学的说法，人们在进行消费的时候往往具有一定的规律，或者会表现出某种状态，而销售员要做的就是通过观察消费行为来了解消费者身上的这些规律和状态，了解消费者身上的心理特征。

对以上几种因素进行分析，就是消费心理学的一部分，也是了解消费者的消费行为和消费模式的基本依据。

## 准确揣度对方的消费心理

有家房地产公司招聘员工，对前来面试的应聘者提出了一个问题：“你可以说一说买房的人究竟是怎么想的吗？”

很多人都认为买房子的人最主要的想法就是希望房价上涨。面试官笑着说，你们说对了一半，但是能不能说得更加具体一些呢？

这个时候只有一个应聘者做出了回答：“我觉得消费者的心理具体有三种，一种是担心房价会下跌，或者停滞不前；第二种是觉得周围的人都买房了，如果我不买房，就错过了机会；第三种是便宜的房子会越来越少，一旦房价上涨，自己就再也买不起了。”最终这个应聘者成了当天唯一被面试官看中的人。

如果对应聘者的话进行分析，就可以发现他的表述正好对应了三种常见的消费心理：恐惧心理、同侪压力、稀缺心理。这三种消费心理是消费者身上最常见的心理，因此销售员在看人识人时应该重点从这些心理进行把握和分析。

### ——恐惧心理

心理学家认为，当人们接触到恐惧的事物时，肾上腺素会快速上升，这个时

候人体会做出原始和本能的“攻击或逃避”反应，可以说，恐惧是人类的一种本能反应。在日常生活中，恐惧感是最常见的一种情绪反应，消费者同样容易产生恐惧心理。

比如许多人在购买产品时，会提出诸多疑问，“这个产品质量合格吗”“最近都在谣传有疯牛病，这些牛肉安全吗”“我上次购买的手机半年就坏了，这一次不会又是这样吧”“这个产品没人用过，能保证安全吗”，这些话往往反映出了消费者内心的恐惧感和不信任感，而此类恐惧感往往建立在自己过去不好的经验上，建立在他人的不好的经验上，建立在社会舆论的基础上，又或者建立在自我感觉的基础上。

有时候销售员又会挖掘和利用消费者的恐惧感，比如保健品的推销员会重点谈论疾病和死亡，卖车的会重点谈论安全性，卖化妆品的会强调容颜的保养，卖宠物狗的会强调对孤独和无聊生活的驱除。其实这些销售员只不过是抓住了人类常见的恐惧心理，包括对疾病、死亡、孤独、衰老等现象的恐惧。当销售员发现消费者对这些恐惧感的具体反应时，应该分析这些反应，了解对方的心态，然后找到绝佳的营销方式。

### ——同侪压力

人类在评估自己的行为或决定时，大部分是与他人产生联系的。作为社会动物，人类生来就有从众心理，即便是在认知自己的过程中，也会通过他人与外界的反馈来不断判定自己是一个怎样的人。

在这种情况下就容易产生同侪压力，同侪就是指基础条件、身份等相似的人，而这些人的行为决策在彼此之间产生很大的影响。这种心理对人们的影响，在生活中随处可见。当某个企业家发现周围的朋友都不喜欢购买某款手表时，自然而然也会对这款手表产生排斥感。

容易产生同侪压力的人往往缺乏独立的思维，缺乏自主做出判断的能力，他们常常依附他人的想法，以他人的标准作为自己的参考标准，他们的口头语就是“我朋友觉得这款产品……”“前段时间，我朋友也买了一款这样的产品，但是他们很快就不用了”。在面对这样的顾客和消费者时，销售员应该意识到对方可能并不关心这款产品怎么样，他们要做的就是向朋友看齐。

有个中年男子进入商店后，直接开口问道“请问你们这里是否有一款新式的剃须刀，好像叫什么L号，我的朋友们都在用它，他们都觉得这是目前市面上最好的剃须刀。”店家老板知道这款剃须刀，但是他这里并没有货，因为自己并不卖这个产品。

这个时候，老板应该怎么说呢？常见的做法有两种，第一种是告诉对方L号是新品，质量和性能并不那么稳定，而老牌的一些经典剃须刀不仅有价格优势，

而且性能出众；第二种就是告诉对方L号最近的确卖得很火，以至于店里面断货了，恐怕市面上也不多了，如果对方想要，可以直接在店里预定，过两天就可以到货。

一般情况下，聪明的店家老板会选择第二种方法，因为这个中年男子明显受到了同侪压力的影响，他并不在乎产品的性能如何，更加关心的是能否像朋友们一样，因此第一种方法大多时候都行不通。

### ——稀缺心理

美国经济学家森德希尔·穆莱纳桑和心理学教授埃尔德·沙菲尔曾经提出了“稀缺心理”，他们认为只要人们觉得自己缺少什么，比如食物、金钱、时间等，就可能对此念念不忘，以至让自己的想法发生偏移，容易让人的大脑里产生一连串强烈的需求感。而一旦消费者产生这种需求感，销售员就能够有效把握主动权。

一个顾客经过商店时，发现了店里面正在打折，他会进去看看相关的产品，遇到心仪的产品时，就这样询问销售员：“我想过几天再来看看，不知道是否还会打折。”销售员立即意识到对方想要购买这件商品，不过今天还没有决定，因此非常担忧商品可能会恢复原价。此时，销售员通常会做出这样的回答：“我们店里的商品很少打折的，按照店长的规定，可能也就这两天会打折，过了今天以后也许就享受不到这种优惠了。”听到这句话，顾客立即掏钱买下了打折的商品。

在日常消费中，很多人都会产生类似的担忧，“本来想明天过来看看，不知道明天还能不能购买到这种产品”“今年的房价降得比较多，不知道以后会不会又涨起来”“这种水果好像是本地的特产，如果去了其他地方不知道能不能买到”。而这些就是比较明显的稀缺心理信号，意味着消费者担心自己如果不消费，那么恐怕再也买不到类似的产品了。而正是因为存在这一类稀缺心理，销售员很容易从消费者的言行举止中把握他们的心理，并做出针对性的回应，这种回应往往是为了强调和助长稀缺心理。比如告诉对方“产品会停产”“促销活动会停止”，这样就会刺激和引导消费者做出购买产品的决定。

英国文学家G·K·切斯特顿说：“爱一样东西的方法就是意识到你可能会失去它。”因此当消费者对某商品有意并产生稀缺心理的时候，销售员要做的就是针对稀缺心理进行引导，强化这种心理。

其实，除了以上几种常见心理之外，消费心理还包括求实心理、攀比心理、怀旧心理、偏好心理，但是细心分析，这些同样可以归到上面这三类中。对于多数销售员而言，想要揣度消费者具体的消费行为和具体的消费意愿，就可以尝试着观察和了解对方属于何种消费心理，并针对性地发起营销攻势。

## 消费行为识别的常用方法

消费者身上具有一些不确定性，这些不确定性使得销售员难以把握他们的心里究竟想些什么，这个时候，为了从消费者身上了解更多的信息和资料，为了更好地识别消费者的消费行为，就需要使用一些有效的识别方法。

一般来说，有关消费行为常用的识别方法包含以下几种：

#### ——观察法

人们需要学会如何把握客户的真实情感，了解客户的真实需求，或者激发客户的占有欲，使得产品能够顺利地让对方接受和购买。在这之前，销售人员需要想办法看透顾客的心理，而最直接的方式就是从对方的穿着打扮、年龄、性别、表情、说话方式等方面进行窥探。

观察法是在自然条件下对消费者的语言、行为、表情等进行观察和分析，找出消费者内在想法和心理特征的方法，这种方法往往具有比较明确的目的，拥有比较明确的计划。观察法是最常用的识人方法，主要在于借助各种感知器官来收集消费者的相关信息，在多数时候，观察法是销售员掌握第一手信息的主要方法。

在使用观察法的时候，一定要保持自然，不要让消费者产生拘谨的感觉，也不要总是盯着对方看，这样可能会让对方觉得这是在以貌取人，反而不利于推销工作的进行。在倾听的时候应当保持专注，通过对方的说话内容和说话方式来分析对方的性格以及消费习惯。

许多商家如今都会对员工进行培训，要求员工掌握最基本的观察能力，当员工见到顾客的第一眼开始，就应该对顾客进行一个大致的分析，并建立一个基本的印象，比如了解对方的大概年纪，了解对方的经济水平，了解对方从事什么工作，甚至于了解对方平时的购买习惯以及基本的消费理念。

#### ——访谈法

访谈法也是一种比较常见的方法，参与调查的商家或者销售员会对消费者进行访谈，通过口头信息的传递和沟通，通过询问信息和听取反馈来了解消费者的动机、态度、个性和价值观念等，这是一种比较实用的研究方法，比起观察法来说，更容易对消费者和顾客进行深入了解。

访谈是一个非常实用的对话形式，人们通过采访的形式进行提问，主动挖掘谈话深度，主动引导对方透露更多的细节和有价值的内容。

比如谈话者可以询问对方“平时喜欢购买什么品牌的東西”“购买的产品是以兴趣为主，还是注重档次或者实用性”“最期待的产品是怎么样的”等。访谈者可以倾听消费者的回答，然后针对性地再次提问，这些提问往往具有很强的引导性，“你有没有试过换一种产品”“对于产品能提出什么看法，可以给出什么建议”。

访谈法还有一个重要作用，那就是能够产生“问题—行为效应”。简单来说，提问可以有效影响行为，帮助人们做出决定。

比如当广告商谈论健身的好处时，消费者可能并不会认真倾听，其他人也觉得这是一个无聊的话题。可是当广告商询问消费者“你平时会购买健身器材健身吗？”很多消费者都在“问题—行为效应”的作用下产生了购买健身器材的想法，面对他人的提问时，他们更容易产生不安的心理，而缓解和消除这种不安情绪的方法就是积极购买产品。

### ——问卷法

问卷法简单来说就是以问卷调查的形式对消费信息进行收集，被调查的消费者以书面回答问题的方式接受调查。还有一种常见的调查方式是，销售人员和商家事先编制好调查表，他们会提出问题，然后将消费者回答的内容如实填写。

现如今，各大销售公司都会进行市场调查，他们会安排市场部员工或者销售员、推销员进入市场进行分析。保险公司会调查市场上的保险现状，了解民众对保险的看法，了解他们的保险类型；手机制造商会制作调查问卷，询问大家喜欢什么手机，对现在市场上各类手机的看法和评价，以及期待什么样的手机功能；酒店也会进行调查报告，看看人们平时喜欢吃什么，了解每一个地区民众的口感和口味，了解地区人口的流动量。不同的公司，不同的销售商往往会进行不同类型的问卷调查，但是每一种问卷调查的本质都是为了掌握某地区的消费趋势和消费现状。

### ——综合调查法

综合调查法是一种“在市场营销活动中采取多种手段取得有关材料，从而间接地了解消费者的心理状态、活动特点和一般规律的调查方法”，这也是市场调查的一种方式，或者可以笼统地称为市场调查法。

在这个方法中，调查人员一般会收集相关的资料，收集资料的方法为书面调查法，或者直接采用其他公司、其他人的调查数据。在收集到数据和资料之后，要对相关资料初步分析、整理、审核，这样做的目的是确保资料的准确性与客观性，毕竟很多调查资料尤其是二手资料可能存在人为的疏忽和失误，为了验证相关资料准确无误，人们需要再次派人进行实地调查，加以核实。

对于销售员或者商家来说，在使用综合调查法的时候，应该依据自身的实际情况进行调查，比如考虑资金、人手、时间、品牌效应等因素，可以衍生出重点调查、典型调查、抽样调查等多种方式。

### ——实验法

实验法顾名思义就是借助实验手段来分析和研究消费者的相关反应，实验往



往往在严格控制的条件下进行，实验人员对于参与实验的消费者进行适当的刺激，并通过刺激来观察消费者产生的相关反应。最后他们需要对反应加以研究，从中挖掘出参与实验的消费者的心理活动规律。

一般来说，实验法具备一些优势，比如由于它能够严格控制各种因素，并通过专门仪器进行测试和记录实验数据，因此可信度比较高，在研究心理过程和某些心理活动下生理机制等方面的问题时起到很大的作用。

比如，在有关调查消费者行为习惯和消费心理的实验中，实验人员可以设定一个相对较小的特定市场，然后以商品经营的某个因素（商品质量、包装、设计、广告、价格、平台、季节）为基准。然后通过实验的方法来测定顾客的反应，最终根据实验的结果决定是否开发该市场。

以上几种方法是最常见的调查方法，销售员或商家完全可以通过这些调查方式来窥测消费者的消费行为、消费习惯、消费理念以及消费的常规模式。以上几种调查方法可以单独进行，也可以综合起来使用，从而提升调查的准确性。

## 第六章

### 选择最合适的伙伴，打造最稳定的人际关系

#### 为什么人们常常很难交到优质朋友呢？

人们都有社交的欲望，都希望拓展自己的社交圈，希望认识更多的人。这是个人渴望扩大影响力，渴望获得更多人认同的一种需求。正是因为这种需求，人们会寻找朋友，会积极融入社会，拓展自己的社交关系，并且人们会不断试图突破自己原有的社交圈。

腾讯公司推出的微信，是当下主流的通讯及社交工具。微信的出现其实迎合了现如今人们的社交需求，这种需求与信息技术与互联网技术快速发展有关。在信息技术快速发展的前提下，人与人之间的社交活动变得更加频繁和容易，任何人都可以通过社交软件进行交流。

除了使用社交软件之外，人与人之间的面对面交流同样变得频繁。社会的不断发展，导致人与人之间的距离变得越来越近，社交的需求和欲望也变得越来越强烈。社交需求的刺激、社会环境的变化，以及社交文化的影响，导致人们对于社交活动非常热衷，他们会将社交关系的拓展当成个人发展的一个重要指标，在打造社交关系网络的时候，他们的关注度会停留在社交广度上。

可是许多人都在进行无效社交，他们常常频繁地与他人约会、交谈、聚餐，频繁地出席各种宴会和社会活动，但是除了多认识几个人，除了多浪费一点儿时间之外，自己的生活根本没有发生任何改变。

从现实的角度来说，多数人可能仅仅将社交活动当成娱乐生活的一部分，根本没有考虑过社交活动的价值问题，没有想过自己参加社交活动的最终目标是什么，是为了热闹而参加活动，还是为了增加社交资源。

不仅如此，很多人其实并没有认真思考过一个更为重要的问题，那就是自己结交的人是真朋友还是酒肉朋友，自己是否有意识地结交那些值得结交的人，是否有意识地打造一些稳定的、优质的社交关系。

很多人盲目地拓展社交关系，在交友时重量不重质，结果这些所谓的朋友不仅无法给自己带来帮助，反而成为一种累赘。很多时候，他们与这些朋友只有一面之缘，彼此之间并没有什么深交，就如同酒桌上认识的人一样，大家可能会推杯换盏，畅谈各种事情，可是酒席过后，也许就再也没有什么往来。这也是为什么很多人的联系人名单上有厚厚的一叠名字，可是真正事到临头，需要获得朋友帮助的时候，就会发现能够伸出援手的没有几个。

汽车销售大王乔·吉拉德曾经提出了一条著名的“250定律”：每一个人的身后都站着大约250个人，像亲戚、朋友、邻居、同事，或者一个路人，这些人的交际圈和生活圈可能多达250人。

按照乔·吉拉德的說法，一个人如果想要成功，就不要轻易忽视任何一个顾客或者朋友，因为每一个顾客或者朋友的背后都拥有一个250人的庞大交际群体，只要把握某一个人，就等于把握了掌握250份资源的机会。这个定律似乎是一个拓展社交关系的好借口，可问题是，在现代商业社会与人情社会的环境下，这是一个广撒网的生意策略，强调的是几率的提升，而不是有效的社交策略，更不是打造优质的社交关系的策略。

对于很多成功人士来说，他们在社交的过程中，不仅仅是为了认识更多的人，他们更愿意将社交活动当成一种自我提升的方式。对他们来说，社交可以帮助自己获得更多更好的人际资源，可以有效拓展自己的发展空间。

比如马云、柳传志、郭广昌等人创办的湖畔大学，每年都会吸引大批企业家前去报名，因为只要进入湖畔大学，就意味着可以认识更多出色的企业家，学习到更多更好的商业知识与经验。而对于马云等人来说，他们同样需要对报名的学生进行严格的甄选。

据说2015年1月26日，湖畔大学的第一届面试人员多达150人，需要注意的是这些参加面试的企业家都是湖畔大学精心定向邀约的，而实际的报名人数远超于此。最终湖畔大学选择了其中30位面试者成为第一期学员。而在2018年3月27日的湖畔大学第四届开学典礼上，共有2600多名创业者参与了报名，但最终只有48名幸运的同学入选，这样严格的甄选让人觉得惊讶。但正是因为如此，湖畔大学保证了学生的质量，也保证了学习的氛围和效果。

成功者会对自己的人际交往进行审核，会注意提升自己的交际方式，会注意对社交的对象进行观察和分析。他们会注意进行合理的甄选，看看哪些人是真的愿意付出真心的朋友，他们会重点打造优质的社交关系，会经营那些真挚的情感，确保自己的社交圈稳定而具有竞争力。

## 识别几种不可结交的人

前NBA（美国男子职业篮球联赛）巨星艾弗森在十几年的篮球生涯中挣了上

亿美金的工资，而且还有不菲的代言收入。这些累计起来高达3亿美金的收入，是普通人几辈子也难以达到的。可是在退役后短短几年时间里，他就从一个富翁变成了一个濒临破产的穷人。许多人都觉得他可能是因为投资失败或者遭遇了什么大的变故，才会如此落魄。但其实是因为一群酒肉朋友和食客。

球员时代的艾弗森结识了一大批人，有些是以前的老朋友，有些则是新结交的朋友，这些人接近艾弗森可不是为了纯粹地联络感情，也不是因为有什么共同的兴趣爱好，而是为了他的钱。

他们每天跟着艾弗森去酒吧消费，艾弗森为人仗义，经常送车子和现金给他们，据说最多的时候，有200个亲朋好友跟在他身后，正是这批人很快耗空了他的万贯家财。有些人认为艾弗森遇人不淑，但实际上是因为他自己缺乏识别能力，将那些接近自己的人当成好朋友看待，却没有想过这些人都有着强烈的目的，而且在艾弗森陷入困境后，很多所谓的朋友也就与他断绝了往来。

交朋友是生活中最重要的工作之一，朋友是生活中不可或缺的角色，每个人都需要朋友，无论是在工作还是生活中，人们常常都需要获得朋友的帮助和支持，比如朋友可以成为一个人的精神支柱和精神向导，可以成为人们的坚强后盾和左膀右臂；朋友可以帮助人们解决工作中的困难，也可以帮助人们分担生活中的压力；朋友可以帮助人们壮大自身实力，可以帮助人们吸引更多的资源。

好的朋友会成为人生最重要的一笔财富，会成为成长最大的助力，但不合格的朋友由于携带大量的负能量，可能会误导人们的思维和想法，会阻碍人们的进步，会成为个人成长的负担，因此人们在日常生活中需要擦亮眼睛，需要想办法辨别更多的好朋友，争取打造一个优质朋友圈，至少也要懂得屏蔽那些不合格的朋友。那么生活中究竟有哪些朋友不适合进行交往呢？

### ——唯利是图的人

每个人都有自己的利益追求和需求，都有自己的个人目标，但是这并不意味着每个人都可以随心所欲地满足自己的个人私欲。一个具有自律能力的人会要求自己在法律道德的前提下做事，会在不损害他人利益和集体利益的前提下追求个人目标，而那些唯利是图，只关心个人利益是否得到满足的人千万不可结交。

这类人的眼中只有自己，凡事都以功利主义进行衡量，包括朋友之间的感情——为了满足自身的利益，他们很可能会出卖朋友。

### ——缺乏礼貌的人

礼仪是一个人最基本的素养表现之一，讲理懂理且善于掌握礼数的人，往往会受到其他人的欢迎，这类人能够很好地处理人际关系，能够塑造一个比较好的个人形象。而那些缺乏礼貌的人往往容易得罪他人，容易失去他人的尊重，粗糙

而无礼的行为表现会让人产生逃避心理。

### ——忘恩负义的人

人际关系往往是双向作用的，一个人对别人好，才会赢得对方的尊重和积极回馈，反过来说，对方的良好表现同样会赢得同等的回报。可以说，这种双向性是维持人际关系正常运转和社会活动正常出现的基本条件。

可是那些忘恩负义的人会打破人际关系的双向平衡，会破坏人与人之间最基本的信任，这类人通常不会在社交中付出什么真感情，也不会对他人产生什么兴趣。更多时候，他们更加在意自己是否能够获得更多的利益，而一旦利益得到满足，他们很快就会过河拆桥，这样的人是最不值得交往的一类人。

### ——缺乏责任感的人

责任感是一个人最重要的素质之一，无论是面对家庭生活、社会生活，责任感都是一个不可或缺的要害。责任感强的人会担负起家庭重担，会认真处理好自己的工作，会树立一个良好的公民形象。

反过来说，缺乏责任心的人是一个“事不关己，高高挂起”的自私者，这些人对家庭、对工作都缺乏尊重，而且缺乏公德心，对于一些破坏性的行为视而不见，对那些不涉及自身利益的事情也毫不关心，而且经常将责任推给别人。通常情况下，他们的家庭关系矛盾重重，和同事的关系也很糟糕，可以说是一个彻彻底底的失败者。

### ——喜欢挑刺的人

社会上有很多人具有完美主义的特质，他们凡事喜欢追求完美，遇事会认真斟酌并打磨每一个细节，以确保万无一失，确保能够呈现出最好的状态。而那些喜欢挑刺的人或许并不是为了精益求精，而是单纯地让他人难堪。

这一类人并没有一个有关“好”的标准，他们永远像一个指挥者那样随意指出各种不当之处，并且对自己看不惯的地方指手画脚。

### ——自大自负的人

许多人遇到难题时，喜欢和朋友商量，喜欢向朋友讨教，毕竟每个人的想法都不一样，多一个朋友就多一种思路，多一种解决问题的方法。但是有些人却非常自大和自负，他们很难倾听他人的劝告，很少愿意同他人分享心事，凡事都是自己做主，而且会刻意贬低他人的想法和建议。

这种人过于自我，在他们的精神世界中，整个世界应该围着他们转。在他们的思维中，其他人的想法都是不合理的，自己才是真理的掌握者。他们常常看不

起他人，会直接忽略其他人的存在，会直接抹杀他人的能力。

### ——口是心非的人

真诚是交友的第一法则，善于交友的人往往都会将真诚作为一个重要的准则，而真诚最大的特点就是心口如一，简单来说就是说了什么就一定要如实做到，不能出尔反尔，这不仅关乎诚信问题，还关系着个人的态度。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

不真诚的人往往喜欢反悔，或者心口不一，嘴上说一套，具体行动的时候又是另外一套，这样的做法往往会伤害他人的感情，也会失去他人的信任。

### ——总是想着索取的人

好朋友之间常常会相互帮助，相互扶持，真正的朋友往往值得真诚付出，不过有的人总想着从外界索取，总是想着如何从他人身上获得更多的好处，他们缺乏真诚待人的态度，而且很少愿意为他人付出，而这种不对等的关系很容易打破社交平衡，破坏彼此之间的关系。

因此一定要尽量远离那些一味索取的人，因为他们只想着从他人身上获取更多的好处。

以上几种人是社交活动中应该重点防备的社交对象，和这些人结交朋友一定要谨慎，遇到这样的人，一定要注意观察和分析对方的为人，要注意防备对方的一些不当行为，一旦发现对方表现出了以上几种特质，就要给自己提个醒。

## 与人交往时，看看对方的人际关系

网易的创始人丁磊曾经组织了一场饭局，参与者包括了各个领域的精英，比如腾讯的马化腾、百度的创始人李彦宏和总裁张亚勤、京东的刘强东、联想的杨元庆、搜狐的张朝阳、爱奇艺的龚宇、小米的雷军、360的周鸿祎、华为的余承东、58同城的姚劲波、中国联通的陆益民、今日头条的张一鸣、微软的沈向洋、红杉资本的沈南鹏、滴滴出行的程维、美团的王兴等人。

这场饭局曾引起了网友们的热烈讨论，他们在惊叹这场饭局的名人效应时，也发现了一些问题，比如在这些人的当中，沈向洋的名字对于大多数人来说比较陌生，因为这个人并没有像其余人一样有很高的曝光率。但是在不了解沈向洋之前，人们完全可以预估到他并不是一个简单的人物，很显然，能够和其余几位各自领域的代表人物成为朋友，就证明了他必定有过人之处，必定也是一个不平凡的人物。而事实也验证了这一点，他是美国工程院院士，现任微软全球执行副总裁，技术出身的他，主管微软技术与研发部门，而且负责推动公司中长期总体技术战略、策略以及前瞻性研究与开发工作。

正因为如此，有成语“人不可貌相”，而想要了解一个人，完全可以从他的人际关系入手。比如可以看一个人的朋友和社交圈，看看他平时都和什么人交往。人们常常会说“一个人会活成什么样，取决于他认识什么人”“朋友的高度决定了自己的高度”。

比如新东方的创始人俞敏洪曾说：“想要知道你今天究竟值多少钱，找出你身边最要好的3个朋友，他们收入的平均值，就是你应该获得的收入。”这段话成为很多人衡量自身价值的一个方法，也成为很多人积极拓展朋友圈，尤其是打造优质社交关系的一个基本方向。在网络上也有人发起了相关讨论，将近半数的网友认为个人收入和个人的朋友圈层次成正比，而且这部分网友都认为，当一个人认识更多优秀的人时，往往可以学习到更多的知识，获得更多优质的资源。

如果进一步进行分析，就会发现一个人认识什么样的人，往往也决定了他是一个什么样的人。换句话说，朋友圈不仅决定了个人的收入，还决定了个人为人处事的方法，决定了个人的思维和眼界，决定了个人的综合素养。一个人的经验、阅历、格局、视野、价值观、支配时间的能力，这些都会受到他人的影响。

心理学中有一个“链状效应”，是指人在成长中的相互影响以及环境对人的影响，直白地说就是“近朱者赤，近墨者黑”。一个人容易受到环境的影响，如果周围的人都很有素养，如果周围的人都很有学问，那么这个人也会变得很有素养；如果一个人的朋友都是品行不端的人，都是一些喜欢算计别人的人，那么这个人可能也存在品行不端的问题。

所以了解一个人是否值得交往，了解一个人是否适合做朋友，就需要看看他平时认识什么人，平时都和什么样的人接触，虽然对方未必和他的朋友一样，但是有很大几率受到影响。

除了了解对方和什么人接触之外，还可以看看对方和周围的人是否有更多的互动，看看这种互动是否为良性的，透过互动的相关情况，就可以分析出对方在社会群体中的具体表现和形象塑造。

比如与他人交往的好坏与否反映的是沟通技巧和个人魅力。一般情况下，人际关系比较好的人，具备出色的沟通技巧，他们非常善于与人打交道，能够赢得他人的欢迎和认可，能够赢得他人的尊重。这种人可能非常幽默，可能具有丰富且高超的表达能力，可能具备真诚的态度，具备换位思考的能力，他们在面对朋友时可能愿意真心付出，愿意为朋友打抱不平，作为经营人际关系的高手，他们在为人处世方面具备很强的个人魅力。

不仅如此，人际关系的好坏可以判断一个人是否具备团队意识，有的人不善于交际，也没有与人交流沟通的习惯，凡事喜欢独来独往，这样的人可能比较内敛、孤傲、自大，他们更加相信自己的能力，相信自己可以解决一切问题，而且常常缺乏团队意识。

有个人能力出众，而且曾经留学海外，因此一家公司的总理想要高薪聘请对方，在简单接触之后，总经理对他的一些实力还是比较认可的。不过总经理也特意对他进行了调查，发现对方一直以来都喜欢一个人做事，不习惯和别人共事，也没有分享的习惯，生活中更是没有什么朋友，朋友圈非常小。了解到这个信息之后，总经理果断放弃了自己最初的想法，因为在他看来，一个人如果过于封闭自我，排斥他人，必定难以适应内部的工作，也不具备合作精神，而这会影响内部的基本运作。

总而言之，在日常的社交活动中，人们有时候没有必要直接与受众对象发生接触，没有必要通过正面的沟通交流来了解更多的信息，来把握对方的想法和状态，有时候，通过第三方的描述，通过对受众对象自身人际关系、朋友圈的了解，同样可以对受众对象的个人形象有一个基本的把握。

## 把握每一个人的人际风格

曾有个人在网络上提出了一个问题“你觉得世界上的人可以进行怎样的划分”，这个问题很快引起了大家的兴趣。有的人认为人可以划分成国内的和国外的，有的人认为人可以分为男人和女人，有的人觉得人可以分成好人和坏人。后来有人又将范围缩小，“从个人的性格表现来说，可以分为什么类型”，很多人开始将不同性格的人描述了一遍，而有的人继续进行简化，比如分成内向的人和外向的人，分成主动的人和被动的人，分成有个性的人和没个性的人。

而这一次有关性格特征的讨论，其实在心理学上早有先例，为了形成统一的说法，心理学家提出了“人际风格理论”。如果想要认识或结交一个人，可以去观察和了解对方的人际风格，换句话说，就是了解对方究竟是什么类型的人。那么人际风格理论究竟是怎样的呢？

心理学家设置了横向轴和纵向轴，其中按照行为上的表现划分为被动和主动，这是一条横向轴；按照性格上的表现可以分为内向和外向，这是一条纵向轴。这两条轴形成了四个性格区间：内向且主动的人、内向且被动的人、外向且被动的人、外向且主动的人。而这四种不同性格的人分别对应着支配型、分析型、和蔼型、表现型四种类型。

### ——支配型

在生活中如果有人就像老鹰一样，具有绝对的支配权和强烈的控制欲，对待身边人也非常严苛，那么多半就属于支配型的人。这类人又被称为老鹰型，在一般情况下，他们喜欢独来独往，并不喜欢人们给自己提供什么意见和建议，他们也不会接受来自外界的帮助。当分歧和矛盾产生时，他们会坚定地站在自己的立场上，绝对不会轻易妥协，而且在必要的时候会强制要求他人遵从自己的方式去做事。



这种人非常看重权力和控制，希望获得来自他人的绝对服从和敬重。在工作中，他们有着远大的目标，总是表现得雄心勃勃，并且乐于接受更大的挑战。不仅如此，他们在工作中非常投入，对自己的工作充满了责任感，但正是因为有着更高的要求，他们常常忽略了对人际关系的培养，很容易在沟通中失去耐心，表现出脾气暴躁的一面。

人们一旦发现对方具备以上的行为特征，就需要意识到对方可能是一个喜欢支配一切的人，而和这样的人打交道、交朋友，或许要注意协调自己的言行举止，要注意衡量一下对方是否值得深交。

### ——分析型

在生活中，如果发现他人逻辑思维缜密，条理清晰；说话很有分寸，而且注意谈话的质量；喜欢实事求是，喜欢尊重事实办事；精益求精，努力追求完美；做事很有毅力，不达目的不罢休。那么对方可能就属于典型的分析型人格，这种人最典型的特征就是理性、谨慎和追求完美，他们就像猫头鹰一样，喜欢离群索居，喜欢在一个封闭的环境中安心地做自己的工作。在工作中，他们喜欢专注在细节层面上，喜欢较真，他们始终认为自己还能做得更好，为此他们非常喜欢数据调查，并且对收集到的数据进行整理和分析。

在现实生活中，分析型的人并不少见，其中最典型的的就是苹果创始人乔布斯、亚马逊创始人贝索斯，他们在日常生活和工作中常常会展示出被动以及内向的特质，会在工作中表现出谨慎和完美主义特质。在和分析型的人打交道时，应当重点提升自己实事求是且精益求精的工作态度，凡事讲求理性分析和逻辑分析，同时也要注意赞美对方的工作态度，这是双方建立共同语言的前提之一。

### ——亲切型

有的人会表现出专心致志、诚实可靠的特性，在生活 and 工作中，他们会认真接受他人的托付，并按照托付去执行，在整个过程中，他们会表现得非常顽强，会努力为自己的目标而努力。除此之外，这些人如果表现出了很强的迎合性，不会轻易反对他人的想法和观点，而且缺乏主见和冒险精神，容易将希望寄托在别人身上。那么这类人通常属于亲切型的人，他们就像是鸽子一样，性格温和，不喜欢纷争，崇尚稳定的生活和工作，他们通常具有保守的倾向，遇事喜欢看别人的反应，他们更多时候依赖团队生活。在为人处世方面，他们更加喜欢平和的局面，任何混乱和斗争都会让他们感到焦虑和恐慌。

总的来说，这一类人就是生活和工作中常见的那种老好人，他们依赖自己的好人缘生存下去。和这一类人打交道，最重要的就是多强调彼此之间的良性关系，给对方创造一个更好更安全的心理环境。如果有求于对方，也要懂得注意赞美对方，以便赢得对方的认同。

## ——表现型

表现型的人又叫孔雀型人格，这种人如同孔雀一样喜欢四处表现自己，这种人有一定的能力，但他们最强大的莫过于表达能力，为了尽可能展示自己的个人魅力，他们在与人交流时更加注重技巧，丰富的表达技巧让他们能够应对任何社交环境。由于将表达作为一项特殊技能来培养，表现型的人有时候会“怠慢”其他方面的工作。在很多时候，表现型的人更加喜欢在工作中展示自己的魅力，但是由于过度在意自己的表现，他们或许会染上一些坏习气，比如变得工于心计，变得自私自利，变得目中无人，变得充满攻击性和报复心理。

与表现型的人进行交流，最好的方法就是保持忍让和低调，尽量将舞台让给对方，尽量给对方创造好的表现空间和表现机会；要懂得多赞美对方的表现，让对方感觉到更多的存在感，如果对方存在一些明显的错误和漏洞，也不要直接指出来，而应该以一种更加隐晦的方式提醒对方。

人际风格理论将不同的人划分成几种类型，从而为人们的社交做出了一个最佳的指引，面对不同性格的人，人们可以通过他们的行为来了解相关的人际风格，并且依据这些人际风格特征来确定具体的沟通模式和交友方法，从而为打造稳定的人际关系提供帮助。

## 弄清楚谁才是真正的朋友

朋友关系是日常生活中不可或缺的人际关系之一，很多人都喜欢结交朋友，也拥有很多的朋友，但是他们往往分不清身边有哪些人是真正值得结交的，也无法清楚地分辨哪些人是不可结交的。正是因为缺乏识人能力，他们常常会在与朋友接触时遭到伤害，常常会遭遇“交友不慎”的尴尬。

作为识人内容中非常重要的一个项目，如何识别好朋友成了人际交往中一项重要的功课，那些试图打造良性朋友关系的人能够意识到识人方式在交际中所起的作用，因此他们会想方设法寻找识别朋友的方法和标准。

### 第一个关键词是“批评”

在日常生活中，许多人都会犯错，都会有一些生活或者工作上的失误，这些失误往往会被身边人发现，这个时候，身边人是否应该找出错误并进行批评就成为一个衡量友情的标准。

有的人会在朋友犯错时，及时进行提醒，督促朋友尽快改正错误；如果朋友不小心做出了错误的决策，那么人们就会及时加以制止，避免对方走向歧途。这一类人非常善良，而且愿意将朋友的事情当成自己的事情来对待，愿意对朋友的生活和工作负责，他们是非常好的伙伴，因此真正值得深交，值得当成知己来对待。

反过来说，当人们犯错时，如果身边的朋友不仅对这些错误视若无睹，甚至还有意无意地帮忙掩盖错误，将不好的事情说成好的事情。从表面上看，这些人非常讲“义气”，愿意帮忙遮丑，愿意站在自己的立场上说话，但实际上这类朋友大都是损友，他们对于朋友缺乏关心和责任心，他们的纵容可能会将他人推向深渊。

真正的好朋友是相互促进，相互监督，共同成长的，他们懂得相互赞美、相互鼓励，也懂得相互批评、相互指正，对他们而言，如果一个人真的为了朋友好，真的愿意让朋友始终处于人生的正轨上，就应该扮演一个称职的监督者的角色。

谷歌公司的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林是一对很要好的朋友，也是关系密切、配合默契的合作伙伴，但是两个人的性格迥然不同，佩奇更加内向，哪怕是说话的时候也害怕和别人四目相对，布林则性格外向，他的精力非常旺盛，善于同其他人打交道。由于性格不同，两个人在工作中常常产生分歧，而这个时候，只要有一方做错了，另一方一定会毫不留情地指出这些错误。佩奇类似于乔布斯，有很多出色的想法，因此一旦他觉得布林的想法有问题，就会进行指正。同样地，布林更擅长战略的制订，在有关战略决策方面，他会给头脑发热的佩奇浇一盆冷水。

据说在新招聘员工的见面会上，两位联合创始人常常会针对企业或产品决策的话题展开论战，直到相关的问题得到解决。也正是因为善于批评朋友，两个人的关系越来越密切，他们也是少有的多年来一直保持密切关系的创业伙伴。

## 第二个关键词是“困境”

人们常常会说，想要验证一个朋友对自己是否真心实意，想要了解一个人是否值得信赖和交往，最简单的验证方法就是当自己的生活或工作陷入低谷和困境时，看看身边这些朋友的反应即可。

通过“困境”来进行检验，可以有效察觉出每一个人的态度。一般来说，在人们陷入困境之后，始终愿意出手相助，并且能够给予精神上的鼓舞的人往往是非常值得信赖的朋友，这种人对于朋友非常真诚，愿意付出自己的真心。他们不是物质主义者，不会以利益关系来衡量彼此之间的友情，不会以世俗的眼光来看待友情。

而有的朋友只能共富贵，一旦身边人陷入困境或者从巅峰跌入低谷，他们就会刻意保持距离，开始不怎么说话和交往，甚至有意撇清关系，生怕对方向自己求助，生怕自己受到拖累。这种人往往比较势利，是利益至上的小人，在他们眼中，朋友不过是用来满足自身利益和需求的人，一旦对方没有什么价值，那么双方的朋友关系也就没有必要存在。在日常生活中，这一类人会非常在意其他朋友的身份和地位，他们常常希望朋友为自己做很多事情，但是却很少真诚地为其他

人付出。

有个商人在金融危机中濒临破产，自己变得身无分文，也正是从这一天起，身边的朋友一个个全部离自己而去。当别人都在可怜他遭逢大劫而一无所有时，他却笑着说：“这场危机来得正是时候，它使我真正看清了自己是什么人，也看清了身边的朋友是什么人。”后来这个商人凭借自己的努力东山再起，这个时候，那些重新前来攀关系的朋友全部都被他拉入黑名单。

第三个关键词是“利益”

在日常生活中，许多人常常会和朋友之间发生利益上的关系，比如一起做生意，一起合作某个项目，或者直接与朋友进行物质上的交换，对于真正的好朋友来说，利益往往不是决定性的因素，他们更加看重和朋友的感情，无论是内部的分配，还是彼此的交换，都不那么在意，他们非常重视友情，并且认为友情是支撑双方之间关系的基础。在很多时候，他们愿意为朋友让利，愿意为朋友无条件付出，而不会收取任何报酬。

而有的人更加重视利益的满足，他们会不断强调自身的利益，会不断强调自己吃了亏，或者认为自己的利益受到损害。而在很多时候，他们会为了满足自己的私人利益而出卖和损害朋友的利益。这类人只是唯利是图的生意人，朋友只是他们满足私人利益的工具。这样的人显然不适合结交，也许和他们有任何利益牵扯都会成为一种麻烦。

管仲和鲍叔牙都是春秋时的政治家，两人在二十多岁的时候就相识，那时候两个人一起做生意，管仲家庭贫困所以出资很少，而经济条件更好的鲍叔牙出了大部分资金，可是合作之后，管仲经常提前预支钱财，还私自挪用做生意的资金。到了年底分红的时候，管仲又自顾自地取走了一半的分红。

免费书VX加好友：YabookA

这样的举动令鲍叔牙身边的人很生气，他们纷纷为鲍叔牙打抱不平，并认为管仲是一个贪图钱财的小人。可是鲍叔牙却认为管仲家庭贫困，拿走这些钱养家也是应该的，我和他做生意就是为了帮助他。后来，鲍叔牙还将作为对手的管仲推荐给了齐桓公，并认为管仲比自己更加适合当国相，这样的人格魅力使得他成了历史上最无私的朋友之一。

以上三个“关键词”是判断和辨别朋友是否值得交往的重要标准，也是甄选和优化朋友圈的一种重要方式，通过这些关键词，人们可以有效识别好朋友，并排除生活中那些虚情假意的坏朋友。

## 第七章

### 情感的表达隐藏自日常的细节之中

#### 积极把握他人身上情感需求的变化

一对恋人在一起多年，彼此的外貌、性格都相互吸引，几乎每天都腻在一起，可是结婚之后，两个人开始慢慢相互看不顺眼，妻子觉得丈夫邋里邋遢，衣服常常穿得不修边幅，而且连胡子也不刮。可是在多年以前，她却认为对方的穿着打扮很有个性，胡子拉碴的形象看起来更像是一个有内涵的人。妻子认为丈夫每天都在研究写作，也没有一份正式的工作，完全就像一个不求上进的人，而她在多年以前却认为“一个人可以做自己喜欢做的事，是最幸福的”。

丈夫对妻子同样有诸多怨言，他认为妻子不够温柔，说话嗓门很大，在他人面前有时候显得很失礼，而且也让自己觉得心烦。但是他却忘记了恋爱时自己曾称赞对方“活泼，有灵性”。他经常批评妻子比较啰唆，一句话往往说上好几遍，闹得人耳根不清净，但是在恋爱时却认为妻子比较细心。

前后的对比让两个人都觉得对方已经变了，觉得对方不再喜欢自己，只会给自己挑刺，因此双方矛盾不断。

这样的情况是很多夫妻都会遭遇的，在婚前和婚后的对比中，他们往往会感受到巨大的落差，而这些落差会成为夫妻感情的隐患。那么为什么人们觉得另一半会出现变化呢？为什么人们常常会在婚姻前后发生变化？

从心理学的角度来分析，人的心理需求种类丰富，心理学家形象地以照相机的广角及望远镜镜头来比喻，当一个人用望远镜对准某一个目标时，这个目标就会变大，而其他的东西就会变成模糊的背景。如果换一个目标来看，那么其他目标同样会在镜头中变得模糊，变得不再重要。比如每个人都有食欲，但是每一次想吃的东西可能不一样，当人们想吃烤鸭的时候，其他食物的吸引力就会变得无足轻重，人们会专注在烤鸭上，将其他食物模糊掉。一旦吃饱了烤鸭，可能就会想吃水果，此时水果成了广角镜头下的目标，其他食物则被模糊掉。

这种需求在恋爱关系中同样存在。在恋爱的过程中，人们通常都渴望找到一个能够满足自己某种需求的另一半。比如很多女生缺乏安全感，就想要找到一个能够保护自己的男人作为依靠，这个男人必须强势，在他人面前表现出威严感。在这一阶段，男生身上的男子气概是赢得女生欢心的最重要特征，财富、帅气、温柔、稳重之类的其他特征变得没那么重要。可是进入婚姻之后，女生的需求开始发生变化，她希望获得更好的生活，希望对方可以更加上进一些，此时原有的男子气概也就不再吸引人。

同样地，一些女生从小缺少父爱，因此在恋爱时最希望找到一个慈父般的伴侣，对她们来说，对方能够照顾人，具有包容性，愿意宠着自己，此时，“能够照顾人且愿意体贴和包容自己”变成了最重要的一个特质。可是结婚之后，女方可能会改变自己的心理需求，希望能够拥有自己的工作和事业，这个时候，她们希望从对方那儿获得更多的自由。

可以说在感情生活中，人与人之间的心理需求也是会发生变化的，原本相互吸引的一些特质会发生变化和转移。这种变化是缓慢发生的，而且是有迹可循的，夫妻之中的一方应该关注另一半身上的变化，比如对方开始越来越多地希望自己做某件事，对方对自己身上的某个显性特征开始提出意见时，就证明对方可能在意这些特征。

而心理学大师荣格也对夫妻或恋人之间的变化提出了自己的看法，每个人都身具显性与隐性（或称影子）人格，显性人格是表现在外且被众人所见的人格，而隐性人格则潜藏在心底。很多人表面上看起来很文静，可是这种文静的表现往往是环境引起的，比如父母要求他必须文静一些，或者这种文静的性格会使得他受到老师更多的关注，但在私底下，他渴望表现自己，渴望和其他人一样尽情释放自己。

有些人非常理性，喜欢进行逻辑思考，为了突出自己理性的一面，可能会压抑自己的细腻而感性的部分人格，并将其隐藏到潜意识深处，变成隐性人格。可是一旦遇到一些特殊的情况，或者自己的情感受到了外在的刺激，这种细腻的情感和感性的认识就会显露出来。比如一些文静的人在某些开心的时候会展示狂野的一面，一些大大咧咧的人，可能会在某些时候变得多愁善感，这些细微的变化都是隐性人格的展示。

在感情方面，这种隐性人格的出现也非常普遍，有些人之所以会喜欢上别人，无非也是因为性格形成了互补，而这种互补性在于他们（她们）从恋人身上发现了自己的影子人格，由于对方身上的这种特质正是自己所缺失且被压抑已久的性格特征，因此这个时候人们会变得兴奋和愉悦。有关隐性人格的说法是爱情产生的一个重要原因，而这种爱情模式在心理学家看来还包含了另外一个心理动机，那就是寻找一个完整的自我。

从某种意义上来说，异性相吸是指个人显性人格与隐性人格的整合，这个整

合的过程会完善个人的人格，但同样会导致感情进入磨合期。在磨合期内，之前相互吸引的一些特质，可能正变成一个缺点。如果在过去，一个人爱上的是另一半的温柔，那么在婚后这种温柔可能会被认为是缺乏男子气概。这种寻找完整自我的过程会通过一些细节表现出来，人们可能会表现出“显性人格”与“隐性人格”结合的摩擦性，这会使得他们表现出一定的游移不定和惶惑。

总而言之，正是心理需求变化，以及显性人格和隐性人格的结合，使得人们的心态不断发生变化，恋人之间、夫妻之间的感情也会进入磨合期，而善于经营感情的人应该懂得观察对方的细微变化，并准确把握对方心理需求的变化，确保双方能够安然地度过磨合期。

## 了解恋人之间的依赖性

很多人都会发现平时非常独立的女孩子，在恋爱或者结婚后忽然对另一半表现得十分依赖，她们会将自己的全部心思用来维持和经营这份感情，会完全以另一半为生活支柱，事事都围着对方转，事事都听从对方的意见，她们会把另一半当成最强大的后盾。而一旦双方分手，女方可能会陷入绝望的境地，甚至以生命作为威胁。男人同样会出现这些情况，他们对于自己追求的新人却曲意逢迎，将所有的东西都交给对方。

这两种比较特殊的现象，其实反映了心理学中一个著名的“依附理论”，依附理论认为恋人之间的过度依赖关系其实源于婴儿时期，婴儿们渴望获得母亲的关注，一旦发现母亲对自己不理睬，他们就会通过哭闹来引起关注，这种表现会延续到恋爱当中。一方会通过各种行为来引起另一方的注意。

不同的人会表现出不同的依附关系，他们在爱情中的表现也不一样，这些表现实际上源于四种常见的依附模式：

### ——安全型依附

很多婴儿在母亲离开时会表现出不快乐的情绪，而且做什么都没有兴趣，可是当母亲回来后只要稍微抱一抱，他们立即会接着做自己喜欢做的事。这就是典型的安全型依附，这类人在长大之后能够从容地应对情感生活，当双方出现一些情感危机和裂痕时，他们会表现出包容的一面，会原谅另一半的行为。在平时，他们愿意为另一半提供更多的私人空间，不会要求对方每时每刻都陪着自己，不会要求对方始终围着自己转，简单来说，他们更加善于打造安全的情感关系和情感距离。

安全型依附的恋人，在维系感情方面做得很到位，人们在面对这样的恋人时，应该给予对方足够的信任，应该给予对方更多的尊重，并且要注意适当地迎合对方的想法，要主动去解决彼此之间的分歧，这样可以让双方的关系变得更为亲密。

## ——焦虑型依附

和安全型依附相对应的就是焦虑型依附，这类人在婴儿时期就会表现出很大的不安全感，一旦母亲离开身边，他们会表现得很焦虑，大哭大闹，当母亲返回时，会生气地拍打母亲。在情绪稳定下来之后会想办法看着母亲，防止自己玩耍的时候，母亲再次离开。这类婴儿成长之后会在爱情生活中表现出不安全感，对于感情有些憧憬也有些患得患失，他们在感情生活中的把握能力很弱，常常会询问对方喜不喜欢自己，会想一些办法进行试探；他们渴望获得更多的亲密，渴望对方时刻出现在视野中，正因为害怕失去，他们容易在获得爱情后失去掌控爱情的分寸，从而引起更多的纠纷。

小娜找到一个帅气的男朋友后，双方的感情一直不错，男朋友也是一个非常体贴的人，两个人在一起时，关系非常亲密。可是当男朋友出差之后，她基本上每隔一两个小时就会打电话给对方，询问对方是否正在工作，和什么人见面，在场的有没有女性。有时候，她还会要求对方进行视频。不仅如此，她会给男朋友下达一些指令，比如晚上不能出去喝酒唱歌，不能和异性单独待在一起，不能.....

一开始，男朋友还觉得小娜只不过是关心自己罢了，可是当小娜接二连三地打来电话并且干扰自己的正常工作和正常社交时，他慢慢意识到她是一个缺乏安全感的小女人，是一个没有任何自信的女生，就像一个小孩子一样。男朋友对此感到困扰，不知道该如何继续相处下去。

其实，在面对焦虑型依附的人时，一定要注意积极引导对方，平时要懂得赞美对方，给予对方更多的安全感和信心，不仅如此，还应该向对方索要一定的生活空间。

## ——逃避型依附

一些婴儿在母亲离开后表现很冷淡，当母亲回到身边时，同样没有太大的反应，这类婴儿对母亲的感情就是典型的逃避型依赖。这类婴儿长大之后在爱情生活中表现得比较冷淡，但他们内心渴望获得爱情，渴望获得关注，但他们不知道该如何表达情感，不知道如何去爱一个人，一些面对面的表达往往会被他们搞砸，因此他们常常会想办法通过一些网络渠道传递自己的感情。

这类人具有虚假的自尊心，他们一方面认为人并不可靠，但是却又渴望获得关注，在处理感情时并不清楚自己和他人内心的情绪，想要发展成亲密的关系并不容易，常常会错过理想的爱情。

有个女生暗恋另外一个人，可是她不知道该如何表达自己的爱意，也不敢当面告诉对方自己喜欢他。这个时候她就会每天都悄悄地在楼下等着男生一起上班，并且每天通过短信的方式来表达自己的爱恋之情，可是每次都是不说破，隐



晦地谈论自己的想法。

由于她比较胆小和害羞，以至于对方始终没有了解到她的情义。后来，这个暗恋的男生因为工作调动去了其他的城市，并且很快在外地结婚生子，她的感情从此也就失去了寄托。

这个女生就是典型的逃避型依附，在面对这类人时，恋爱者应该主动出击，给予对方更多的安全感，要引导对方大胆积极地表达爱意，确保双方可以在一个相对坦诚的状态下沟通。

### ——混乱型依赖

混乱型依赖的人在婴儿时期，会出现比较混乱的矛盾的表现，他们会在母亲离开时变得慌乱，当母亲回来之后，这种慌乱状态仍然存在，有时候他们会表现出矛盾的心态和行为，既希望伸手要求母亲的拥抱，又会采取后退和拒绝的姿态，不让母亲拥抱自己。

这种混乱在于一方面他们能够意识到自己需要母亲，但是一方面又意识到正是母亲伤害了自己。这类人在成长之后会表现出爱恨交织的特点，他们对于恋人的付出会感到幸福，并且愿意做出同等的付出，可是一旦对方背叛了自己，一旦对方无意间伤害了这份感情，他们就会做出一些比较偏激的行为，这类人容易因爱生恨。

有位妻子和她的丈夫相处非常融洽，可是某一次，男方由于无心之失伤害了她，结果她很快决定终止彼此之间的感情，但是她却不赞同离婚，也不放对方离开。就这样，双方在僵化的感情生活中艰难度日，彼此之间的怨念越来越深。

混乱型依赖的人在爱情生活中比较极端，往往属于用情越深，怨念越深的类型，在面对这类人时，恋爱者应该尽量避免自己出现比较大的过失，或者说当自己犯下错误并伤害对方时，应该在第一时间道歉，争取将双方的矛盾降到最低点。此外，人们应该以身作则，在对方（混乱型依赖的人）做出一些不合理的事情时，要给予足够的包容，这样做无疑会给双方的感情生活做一个良好的示范。

在以上几种依附中，最理想的就是安全型依附，从某种意义上来说，这一类人最适合作为爱人，但是在现实生活中，不可能都寻找到这种类型的人。人们可能也会遇到其他类型的意中人，因此想要经营好自己的感情生活，主要在于了解另一半的依附形态，针对这种形态来了解对方的性格特征，了解对方在感情生活中的真实需求，然后尽量以更加安全的方式进行交流。

## 主动识别那些不可靠的爱人

张小姐是一个非常文静的女人，平时话不那么多，但是人非常热心，对朋友

也很真诚，她自称是一个非常依赖感情的人，因此对身边的每一个人都很好，也正因为如此，她一直以来都受到周围人的认同。可是唯一的不幸就在于她两次失败的婚姻，在婚恋关系上，她似乎欠缺了一点儿运气，但主要原因还是她缺乏分辨能力，对于另一半是否可靠，是否值得托付终身并没有什么好的把握。

第一次婚姻是通过相亲认识的，对方看起来是一个言行非常规矩，彬彬有礼的人，对方还是一个个体户，收入也很可观。但是结婚之后，她慢慢发现丈夫有酗酒的毛病，而且一喝酒就会骂人。不仅如此，丈夫经常夜不归宿，而且还喜欢参加各种应酬活动，出入一些声色场所，这让她缺乏安全感。自己的生日、结婚周年，他从来不记得，当自己生病或者孩子生病的时候，他从来不在身边。面对自己日益增加的压力和失望的情绪，她最终选择离婚。

离婚之后，一个前同事开始疯狂追求自己，张小姐觉得自己还年轻就决定和对方相处一段时间，在她看来，这个同事虽然个子不高，相貌也不算出众，但是非常细心体贴，算得上一个暖男，接触了大半年之后，张小姐接受了对方的求婚。婚后，她要求丈夫出去找一份工作，或者两个人一起创业开个小超市也行，丈夫满口答应，张小姐认为自己的工资不高，很难维持家庭的日常开支，最好丈夫也能找份稳定的工作，这样一来两个人完全可以慢慢经营好这个家庭。

可是一直过了两三年，丈夫也没有出去工作，每天待在家里洗衣做饭，打扫卫生，然后就是玩游戏、买彩票和炒股。随着生活压力越来越大，张小姐甚至都害怕再要孩子，毕竟依靠自己的工资完全无法负担一家人的开销了。丈夫的脾气虽然很不错，但是逃避家庭责任的做法让她有些失望，她开始数落和责备对方，而丈夫却毫不在乎，觉得妻子想多了，说不定自己哪天就发财了。面对这样的男人，张小姐终于失去了耐心，再一次提出了离婚。

像张小姐这样在婚姻生活中遭受伤害的人并不少见，而造成这些问题的主要原因可能是双方生活理念的不合，可能是对方或许根本就不可靠，毕竟当一方想要安安稳稳过日子，想要寻找一份真挚的感情时，常常会因为遇人不淑而遭遇打击。情感专家们一直都在倡导寻找一个愿意对爱情和家庭负责的另一半，但是在面对恋爱和婚姻生活，面对家庭生活的时候，并非每一个人都会真诚地付出，并非每一个人都是那么有担当，总有一些人缺乏责任心。

那么为什么人们常常无法辨别出这些缺乏责任感的人呢？主要原因在于很多人会刻意伪装自己，他们在结婚之前表现得非常出色，也懂得如何赢得对方的信任，而一些人则会在恋爱和婚姻面前失去判断力，以至于从一开始就分不清楚对方是否可靠，是否值得在一起。

作家钱钟书在《围城》中谈到了夫妻相处之道：“旅行最实验得出一个人的品行。旅行时最劳顿麻烦，叫人本性毕现。结婚以后的蜜月旅行是次序颠倒的，应该先旅行一个月，一个月舟车仆仆以后，双方还没有彼此看破，彼此厌恶，还要维持原来的婚约，这种夫妇保证不会离婚。”随着生活的继续，一个人对于婚姻生

活的态度，对于感情的态度往往能够从一些细节中体现出来，通过日常的行为表现，人们就可以判断对方是否值得交往和信任。

比如最常见的一个行为就是承诺，一般来说那些轻易做出承诺以及轻易违背承诺的人是绝对不可信的，轻易做出承诺往往意味着承诺者没有经过认真细致的思考，没有想好自己一旦无法兑现诺言将会如何面对他人，将会如何收场，因此可以说从他们快速做出承诺的那一刻开始，就根本没有想过任何后果，他们所做的只是欺骗一时。

一个人如果习惯轻易做出承诺，毫无疑问表明了他对爱情、对另一半缺乏足够的尊重和重视。而轻易做出承诺的人往往也会轻易违背承诺，或许对他们来说，所谓的承诺根本就是一文不值，他们从来不觉得这很重要，只要能够暂时哄住别人就行，可是对于两个需要在一起生活的人来说，承诺是一种最基本也最重要的仪式，如果不遵守承诺，那么彼此之间的信任感和责任感也就失去了基础。如果一个人经常随意做出承诺，常常不经思索就脱口而出，那么人们就要谨慎面对这份感情。

由承诺衍生出来的责任感和信任，也是婚姻中需要重点考量的两个因素，责任感就意味着一个人愿意真诚付出，愿意将婚姻和家庭扛在身上，愿意用心经营这份爱情。而缺乏责任感的人或许只顾着自己，或许是一个彻头彻尾的自私鬼，他们根本不关心另一半，不关心婚姻生活出了什么问题，这种态度无疑会将婚姻和家庭推向绝路。

缺乏责任感的人往往有这样一些表现：出现问题了，不是想着如何解决，而是常常将问题归咎于对方身上，对他们来说，把问题撇干净是第一要务；遇到事情时，习惯性地将问题交给另一半，自己则不闻不问，尤其是一些与家庭有关的事情，他们更是漠不关心；对于另一半身上发生的事情并不关心，只关心自己的事情；以自我为中心，要求什么事情都要听自己的；不注意个人卫生，不懂得打扫家庭卫生。

而信任则是打造婚姻生活的基础，是维系一份感情最基本的原则，如果一个人不值得信赖，一个人常常心口不一，那么难免不会做出背叛爱情的事情来。同样地，如果一个人对于自己的另一半缺乏信任，总是疑神疑鬼，总是认为对方对自己有所隐瞒，认为对方做什么事情都有所企图，那么双方之间的沟通就会受到阻碍。

缺乏信任的人往往口是心非，喜欢说谎和隐瞒；总是打探对方的一些隐私，经常偷偷翻看另一半的手机，经常询问对方做了什么，见了什么人；过分在意另一半的过去，一旦争吵，就喜欢拿过去的事情来说，过去发生的一些不愉快也常常被他们挂在嘴上；自己经常偷偷存钱，并且拒绝被对方知道。缺乏信任的人往往不可靠，他们在婚姻生活中可能会表现得很自我，而另一方面又会因为不够坦诚、有所防备而违背了爱情生活中最重要的一个品质，这样的人无疑不会带来任

何幸福。

当责任感和信任感都消失的时候，那么问题可能会变得更加严重，那就是爱和包容心的缺乏，爱是情感生活中最重要的元素，两个人只有真心相爱，只有彼此怀有爱意，只有懂得为他人着想，爱情才会顺畅和幸福。包容心也是一样，它是感情生活中一个最基本的润滑剂，毕竟每一个人都是不一样的，都有自己的想法和生活习惯，偶尔也都会犯错，彼此之间也会出现分歧和矛盾，哪怕夫妻之间也不例外。但是无论分歧如何，无论存在怎样的误解，最重要的是相互包容、相互理解，这是解决分歧的最好办法，也是加深感情的一种重要方式。

而缺乏爱和包容心的人往往在生活中表现出这样一些特点：对于另一半身上出现的问题加以指责，而不是帮助对方解决问题；当另一半受到伤害时，他们表现得很冷淡，责怪对方没有按照规则办事；遇事喜欢争吵，并且每一次都想要吵到自己赢为止，从不会迁就别人；给对方提出各种要求，却很少体谅对方能不能做到。

在恋爱或者结婚的时候，一定要注意观察另一半的言行举止，然后以以上几个要素进行对照，如果对方轻视承诺、缺乏责任感、信任感、爱以及包容，那么就要趁早结束这段感情，以免在婚姻生活中遭受不公的对待。

## 观察对方在面对感情时是如何做出选择的

古希腊哲学家苏格拉底的三个学生某天向老师请教感情的问题，他们想要弄清楚如何寻找到最佳伴侣。苏格拉底并没有直接告诉学生们问题的答案，而是让三个人去麦田里找一支最大的麦穗，他告诉学生每个人只有一次摘下麦穗的机会，每个人必须沿着一个方向往前走穿过麦田，不能往返。

第一个学生冲进麦田之后，很快就摘下一支看起来最大的麦穗，而随着他不断往麦田另一边走，不断发现更大的麦穗，这个时候他开始后悔自己为什么那么冲动，最终只能遗憾地走出麦田。

第二个学生走进麦田后一直都不慌不忙地四处观察，每前进几步，他都会发现较大的麦穗，可是每次都提醒自己“更大的麦穗一定在前面”，为此他始终将希望寄托在下一处，然后直到他穿过整片麦田。由于已经到了麦田的另一头，他还一支麦穗未摘，只能随便找一支大的麦穗，但这支麦穗明显比第一个人的麦穗小很多。

紧接着，第三个学生也走进麦田，他一开始就在心里将自己要行走的路线分成三段。然后在第一段路程中，他将眼前的麦穗大致分成了大、中、小三类，并制定了一个大致的标准。在第二段路程中，他观察了麦穗，并验证了自己的标准。等到走第三段路程时，他才依据标准选择一支比较满意的麦穗。虽然他的麦穗并不是麦田里最饱满的，但比其他两个人要好很多。

心理学家意识到这三种情况其实在婚恋关系中非常常见，代表了三种不同的婚恋观，因此很多心理学家对这个故事进行深入分析，衍化成了另一种选择模式，即以上三种人，谁才是最适合交往的人。

第一类人比较冲动。这类人在爱情方面比较盲目，往往缺乏细致的思考，这类人可能是单纯的视觉系恋爱者，喜欢自己一眼看中的人，却不会对对方进行深入分析，不会耐心地选择最适合自己的的人。而到了最后往往会后悔，因此他们的婚姻往往会容易发生动摇。

第二类人比较谨慎。这类人会认真对待自己的感情，可是他们思考的东西太多，要求也太多，在遇到爱情的时候总是犹豫不决，觉得自己还能遇到更好的人，结果往往错失良机，最终陷入单身的尴尬境地，要么就随便找个人结婚了事。这种人比较自私，追求完美主义，对另一半总是挑三拣四，考虑的因素太多，以至于忽略了爱情的本质。这种人对于婚姻的忠诚度并不算高，一旦遇到更好的人，他们就可能会背叛现在的感情。

第三类人比较有责任心。这类人对自己的终身大事非常重视，他们有着非常合理的规划，他们会认真观察自己接触过的每一个异性，会认真进行比对，直到找到一个让自己产生好感的人。他们比其他人更加知道自己需要什么样的人，也明白自己应该找什么样的人，因此并不会冲动行事。

免费书VX加好友：YabookA

任何一个人的选择都可以显示出自身的想法和态度，换句话说，每个人都是在按照内心的想法行事，做出选择也是一样。选择包含了几个方面，比如苏格拉底的实验是教育学生选择如何去做，这是对方法的一种选择。还有一些则是选择什么以及选择做什么，这是对目标的一种选择，而每一种类似的选择都是内心的取向，即一个人希望获得什么，就必定会想着追求什么。

有的人虽然常常会说“我要找一个能过日子的女孩，她不一定要长得漂亮，但一定要懂得持家，要懂得将家庭放在第一位”，可事实上当他们相亲时，可能一眼就会中意那些长得漂亮的女生，他们专注的眼神会出卖内心的想法，他们也会更多地谈论对方的长相，称赞对方漂亮，赞美对方的装扮。这种选择来源于最原始的一种欲望和想法，这种欲望也是推动他们做出选择的基本动力。

有的人会选择心地善良，穿着朴实的另一半，会选择为人正直，愿意为自己真诚付出的人，也许外人会觉得做出选择的人条件不错，可以追求更好更漂亮的，但是对他们来说，心灵美也许真的比外形条件更加重要，而这也表明了他们本身就是善良、踏实的人，待人非常温和。而且他们从来不会以貌取人，不会欺负那些比自己更差的人，在他们看来所有人都是平等的。如果更进一步，就会发现这类人通常富有爱心和同情心，善于协调人际关系，对于生活有着更高的领悟，是非常有内涵和修养的人。这种人在交谈时会看着对方的眼睛，微笑也非常

真诚，即便对方不那么漂亮；在言谈中谈论的是对方的兴趣爱好、各自的家庭生活以及孩子，偶尔也会谈论对方的人际关系。

一般情况下，人们更应该选择那些更加看重心灵美的人，这种人比较稳重、踏实，他们也善于经营爱情，虽然有时候看起来有些沉闷，但是内心的爱却是炽热的，他们愿意为爱情付出一切。而第一种人是典型的视觉系，他们具有一定的浪漫气质，具有比较炽烈的感情，但是这种感情来得快，去得也快，他们对于爱情的忠贞度值得怀疑，由于过分看重外表，过分追求对个人欲望的满足，他们常常在追求个人欲望时失控，并且容易产生喜新厌旧的心态，因此这类人在婚姻中的可信度并不高。

除此之外，有的人会选择自己所爱的人，有的人会选择爱自己的人，有的人更加看重两情相悦。选择自己所爱之人的人是典型的行动派，这种人非常专情，愿意为感情赴汤蹈火，是非常执着的人，但是他们很容易误解爱情的真正含义。而且这样的人对于他人缺乏尊重，在婚姻中会显得过于自我，而这种自我很可能会伤害到别人，即便他们的初衷是好的。

选择爱自己的人作为另一半的人，相对而言比较谨慎，他们是非常善良的人，总是顾及他人的感受，害怕伤害他人，是那种愿意为他人牺牲自己的人，可是过多地为他人着想，使得他们变得内向，不敢表达自己的真实情感，而且缺乏自信，担心自己被人拒绝。正因为如此，他们更容易将就着过日子，但婚姻和爱情应当是令人快乐的，这种委曲求全可能会为日后的婚姻生活埋下隐患。

看重两情相悦的人是理想主义者，他们更加在乎一种平等的付出，更加看重婚姻和爱情的相互性，在他们看来，一段合理的幸福的感情应该是在相互吸引的基础上产生的，而不是强迫和委曲求全。这样的人注重平等，注重自由，他们愿意给予对方更多的空间，并且对爱情比较忠贞，当然一旦察觉到对方对感情没有什么依恋，他们也会坦然放手。他们在婚姻生活中更加在乎情感体验，更加在乎各自的感觉，并且也愿意相互迁就和调整，不过过于理想化的想法常常会受到现实的干扰。但总体来说，这类人是比较理想的交往对象。

人们在爱情、婚姻中做出的选择往往代表了潜意识中的判断和想法，如果人们想要找到更合适的人选，想要找到更好的归宿，那么不妨仔细观察和了解一下对方的选择，然后做出自己的选择。

## 寻找真正能够打造和谐婚姻关系的另一半

美国华盛顿大学的葛特蒙博士，经过多年的研究发现以下三种夫妻最容易获得幸福生活：

第一种是肯定型。这类夫妻相敬如宾，彼此之间互爱互助，相互支持，尽管双方也会发生争吵，但是却能够想办法互相理解和包容，然后以合理的方式解决

冲突。

第二种是热火型。这类夫妻都很有主见，他们更习惯有话直说，更习惯大胆表达自己的立场和想法，两个人的个性都像烈火一样。很多时候，夫妻双方会大吵大闹，可是这种吵闹仅限于音量很大，而说话的内容并不伤人，可以说双方之间的关系并不会受到吵架的影响，而是将吵架当成婚姻生活的调味剂，并且在多数时候两个人都可以保持良好的沟通。

第三种是阴柔型。这类夫妻和热火型相反，他们不怎么大声说话，不喜欢通过争吵来解决问题，当冲突和分歧真正出现的时候，他们并不会急于将问题归咎到对方身上，并不急于撇清自己的责任，而是希望通过安抚自己的情绪，理性地找出问题所在。事实上，和其他夫妻相比，阴柔型的夫妻更善于接纳彼此之间的差异。

以上几种良性的夫妻相处模式，可以作为寻找另一半的参照，或者说按照这三种模式挑选意中人。

比如有的人在寻找恋人的时候，可以选择那种待人温和，对自己非常认同的人，这样的人常常会支持另一半的事业，在生活中作为一个强大的后盾而存在。在彼此之间出现问题的时候，他们还会体谅对方、包容对方，理解对方为生活付出的一切。毫无疑问，认识这样的人往往是打造一个肯定型夫妻模式的基础。

这一类恋人往往具有以下一些特点：很少抱怨对方，很少指责对方；口头禅是“我支持你”“放心去做吧”以及“真的希望能够帮到你”；在问题出现的时候，他们会实事求是地指出谁的责任，然后告诉对方“让我们一起解决这个问题”。

扎克伯格的妻子普莉希拉·陈，在扎克伯格创业的过程中，一直都在陪着他，并且给予他最坚定的支持，无论Facebook公司进入低谷还是高峰，她始终都和扎克伯格相互扶持、相互鼓励。

许多人都希望自己的另一半更加温和，更加懂得体贴人，给人温暖的感觉。但有的人表面上是一个严厉的批评者，遇事会毫不留情地指出对方身上的问题，在必要的时候还会冲着对方大吼大叫，这种看起来嗓门很大的人也许不太符合人们的预期，但是这类人从来都是对事不对人，更不会进行人身攻击，他们的目的是找到问题并解决问题，而不是发泄不满。在很多时候，他们只是表面上比较“凶悍”而已，其实内心非常在乎对方，也愿意为对方真心付出。他们在生活中并不排斥争吵，而是将其当成一个重要的调味剂，并且享受其中。人们如果发现彼此之间性格相似，完全可以选择这样的大嗓门作为恋人，双方之间往往可以擦出很大的火花。

即便双方的性格不一致，这种大声说话、性格直爽的人也值得信赖，因为他们更加真实，更容易进行沟通。

大哲学家苏格拉底的妻子是一个暴脾气，但是性格直爽的她对苏格拉底的爱情是最真实的，在丈夫接受审判并被判处死刑时，她坚定地认为丈夫是一个伟大而充满智慧的人，并且非常感人地说道“他是我的”。所以苏格拉底赴死之前对妻子说，“当你对我唠叨时，我心里就好受些。”

阴柔型的夫妻关系往往很难得，但是寻找一个对自己比较温和，平时不怎么大声说话，不怎么喜欢表达想法的爱人很重要。如果遇到一个不善于表达想法，但是会通过行动来证明自己感情的人，就应该懂得把握，这种人不会总是说“我喜欢你”，但是会为对方做任何事，会为对方准备早餐，会在对方生病时给予无微不至的照顾，会在对方情绪低落时，第一时间出现在对方的身边。他们会通过日常点点滴滴的行动证明这一点。他们也许不会说“我支持你”，但是会很快在行动上响应对方，帮助对方整合资源，帮助对方解决实际的困难。

贝索斯的妻子麦肯兹一直以来都比较低调，很少有人知道她的名字，但是她多年来一直陪伴着丈夫。当年贝索斯告诉自己的妻子想要成立一家新公司的想法时，麦肯兹什么也没有说，马上就加入了新公司亚马逊的董事会，并在亚马逊担任会计工作。实际上，麦肯兹一直以来的梦想是成为作家，但是对她而言，丈夫的事业无疑更加重要，而这么多年来，她一直都在给予丈夫最大的帮助。

以上这些人能够很好地处理好恋人之间、夫妻之间的关系，能够有效拉近彼此之间的距离，而且有一个重要的优势，那就是他们善于管控自己的情绪，也善于处理内部的分歧。在男女双方关系和谐的时候，两个人自然可以和睦相处，这个时候往往看不出彼此之间的态度，一旦出现了分歧，双方可能就会发生争吵，而这种争吵往往最能够体现出一个人对于爱情、对于另一半的态度。如果按照夫妻和谐三种类型的方式寻找另一半，就可以有效打造和谐的关系。



## 第八章

### 各种各样特殊的看人方式

#### 从座位安排来了解彼此之间的关系

前华人首富李嘉诚，一生阅人无数，在识人方面很有经验，而他有一套非常独特的座位识人法，通常在饭局或者会议上，他会认真观察所有的人，看看他们都会怎样挑选位置。

比如有的人总是喜欢坐在上司的身边，这种人往往过于积极，工于心计，往往心术不正。还有一些人刻意远离上司，总是坐在离上司最远的位置上，这些人往往比较胆小，社交能力不足，要么就是因为工作表现不好而心虚。

这种独特的通过座位选择来看人的方式，成了李嘉诚多年来识人的一个重要法宝，也在一定程度上帮助他创造出了辉煌的人生，更成为不少人用来看人识人的方法。其实，从座位的选择来看人一直以来就是心理学家关注的一种识人方式，尤其是在一些公共场合，一些会议、咖啡厅或者餐厅，每个人都会按照内心的指引做出选择。

有的人进入会场或者房间后，会刻意挑选一个正中央的座位，而喜欢坐中央位置的人具有以自我为中心的倾向，他们谈论自己感兴趣的话题，对其他人的事情和观点丝毫不感兴趣，喜欢抢占话语权；经常在谈话中，强调自己的观点和立场，并且要求其他人也听从自己的观点，他们不喜欢别人提出其他的建议和意见，不喜欢听到不同的声音，并且希望自己可以赢得更多人的尊重。对于其他表现出众的人，他们会产生强烈的排斥和厌恶感，他们不喜欢有人抢走自己的风头，即便有人想要同他们坐在一起，也会招致强烈的反感。

有的人喜欢坐在房间入口处，表明他们非常善于观察，对于自己所处的环境有着比较细致的观察和了解，从而掌控相关的环境。这种人非常好动，喜欢四处走动，具有良好的生活态度和认真专注的品质。他们喜欢与别人交流，并且乐于照顾他人，乐于替他人服务，他们扮演的角色就像是电影院放映厅门口的检票员或者酒店门口的迎宾员一样。

有一些人不喜欢靠近入口，但是喜欢靠近窗口的位置，这一类人看起来非常普通，个性并不突出，而且为人非常低调，尽量避开出入口，尽量远离洗手间，也远离那些喧嚣嘈杂的环境。相比较而言，这类人不善于表现自己，也不善于表达自己的想法，他们更喜欢表现得与世无争，不被人打扰和关注。

如果一个人喜欢坐在靠墙壁的位置并且背向其他人，这表明他们比较孤傲，不想和其他人交流，对他人的事情也不感兴趣，更不想分享自己的想法。这种人似乎更喜欢活在自己的世界中，更喜欢按照自己的意愿去生活，按照自己的方式去工作。在很多时候，这一类人不容易被人理解，他们也不指望被他人理解，而是专注于自己的生活模式。如果人们选择了背靠墙壁，面向大家的位置，意味着这个人非常普通，他们的选择也符合普通人的意愿和想法，因为在这个位置上，人们可以不用担心背部遭到他人的攻击，这样的举动几乎是人的一种本能反应。

有的人喜欢坐在角落的位置，这个位置的视野往往最开阔，可以一眼就横扫整个房间，这样有助于他们把握全局，因此也最能够带来安全感。重要的是，当他们观察环境和其他人时，并不会引起他人的注意。可以说，他们喜欢追求一种安定、稳妥的环境，而且不喜欢掺和其他人的生活和工作，在多数时候，他们缺乏决策的能力和魄力，不适合充当领导者和管理者，更适合充当旁观者和顾问的角色。

有的人喜欢坐在靠前的位置，多半是为了引人注目，比如在会议上，越是往前坐的人，对于会议的内容越是关心，而且常常希望通过靠前的位置来证实自己的存在感。这一类人渴望拥有自己的舞台，渴望获得更多人的关注，他们在工作中比较努力，并希望有人能够见到这种努力以及努力的成果。如果是在学校课堂上，越是往前坐的学生越是自信，而且他们通常都做好了充分的准备，并不害怕老师点名，甚至会期待着老师提问。那些喜欢选择中间段位置的学生，往往成绩最差，他们并不希望老师关注自己，不希望老师在提问的时候将目光放在自己身上。

除了选择座位之外，从座位的距离中可以观察人与人之间的关系，比如有的人选择座位时会刻意和身边人保持距离，这样的人往往比较谨慎，比较内向，独立性也比较强，不喜欢有人靠近自己。如果有的人不断靠近另一个人的座位，表明这个人希望和对方进行更多的接触，他可能喜欢对方，可能有求于对方，或者对对方的谈话感兴趣，希望获得更多的信息。如果一男一女并排而坐，聊得比较畅快，表明双方之间的关系比较亲密，没有什么罅隙，若是看到一对男女相对而坐，则表明他们还需要进一步沟通，彼此之间的关系并不那么稳定。

总而言之，座位就像是人们的心理地图，选择坐哪个位置往往代表了人们的心态，代表了人们对于周边环境的不同掌控，观察者如果想要了解一个房间里的人，完全可以尝试着从他们下意识的位置选择做出判断。当然，如果所有的位置都是事先被人安排好的，那么整个观察也就失去了意义。

## 饭桌上的人文文化和个性反映

饭局文化是中国民俗文化中一个重要组成部分，对于大多数人来说，参加饭局是生活中最常遇到的一件事。而在饭局中，每一个人的表现方式都不一样，而恰恰是这些不同的表现方式，可以表达出一个人不同的思维模式和性格特征。可以说饭局就像是一面镜子，可以反照出不同的人格与不同的人生。

一些擅长社交的人不仅借助饭局认识更多的人，打造更加稳定、更加和谐的人际关系，也会借助饭局来观察人心，这种观察反过来有助于他们更好地甄别社交对象，并且了解他人的想法，从而为饭局上的沟通提供更多的帮助。

最常见的就是观察饭局的参与者与规模。饭局往往被当成一个人的社会身份认同体系，一个人认识什么样的人，往往就会参加什么类型的饭局，马云的饭局上都是国内外的商界大佬，这就证明了马云的社会地位，也间接证明了他的社会价值、理想和人生的格局。

除了饭局的规模和参加饭局的人之外，从饭局上吃什么也能看出一个人的性格，有的人喜欢吃些简单的家常菜，这样的人往往比较低调和朴素，他们看重的就是聚餐的氛围；有的人喜欢铺张浪费，不是好酒好菜，不是名贵佳肴就不上饭桌，这样的人相比之下喜欢摆阔好面子，做事爱炫耀，总是有意无意地希望他人了解自己的实力。

如果说吃什么关系到个人的生活态度和性格，那么吃相就更能够直接反映出个人的生活作风和修养。比如格力集团的老总董明珠是一个非常严格的人，所以会专注他人的一言一行，在吃饭的时候，她最看重他人的吃相，如果一个人吃相很难看，她肯定不会重用，也不会和对方做生意。比如很多人喜欢把东西咬得很碎，然后一点点吐在桌子上，董明珠认为对方缺乏修养，而且忽略了其他吃饭者的心情，这样的人过于自我，而且对个人的行为缺乏约束力，并不尊重和在在乎其他人。

金仁宝集团董事长许胜雄据说在选人的时候会观察对方在饭局上的表现，他同样对人们的吃相非常重视，他曾经举过一个例子：

8个人一同去吃饭，桌子上有一道菜刚好是8块味道鲜美的肉，其中有一个人非常喜欢这道菜，于是一直吃肉，而不顾及其他人的需求。许胜雄认为这样的人没有分享的概念，缺乏团队精神，因此即便这个人能力再强，最多也只能当一个副总来培养，而成不了总经理，因为这种人不会带领团队，不懂得如何获得团队成员的信任。

一般来说，一个人的吃相会体现出这个人最真实的性格和修养。吃相优雅的人往往很自律，往往注重生活细节，注重自身形象以及对他人产生的影响。而那些吃相不雅的人，则明显欠缺约束性，明显缺乏对生活的精致把握，他们总是显

得很自我，并且忽视其他人的存在。

一般来说，在饭局上，每一个人的言行举止可能都会被他人所关注，甚至会在饭局这样的特殊场合下被放大，毕竟这些细节问题可能正好能够反映出个人的真实状况。

著名地产商潘石屹曾经看中了一名小伙子，希望任命他为公司的财务人员。某一次饭局上，这个小伙子看到桌子上有一盒高档香烟，便径直拆开，然后向在座的每一个人发烟。可是由于大家都不吸烟，小伙子便自己抽了起来，而且一根接着一根。没多久，房间里就变得烟雾缭绕。

等到大家吃完饭后，潘石屹发现小伙子没有征询大家的意见，便将那盒没有抽完的香烟装进了自己的口袋，然后转身离开了。

这个小伙子先是自顾自地吸烟，而不顾及他人的感受；后来又将剩余的香烟装进了自己的口袋，很可能是一个喜欢贪小便宜的人。很显然，让这样的人管理财务很难让人放心，所以潘石屹最终还是打消了聘请这个小伙子的打算。

除了把握个人的言行举止之外，人们还会从其他方面进行观察。比如“玻璃大王”曹德旺非常喜欢美食，只要有朋友邀请品尝美食，他大部分时候都不会错过。正因为“久经沙场”，他对于饭局上的人情世故很了解，也非常善于观察那些参加饭局的人。曹德旺有一个非常独特的识人标准，那就是根据饭桌上参与者的清醒程度，来判断一个人的自律能力。

在他看来，人们可能会被各种甜言蜜语和虚情假意的客套话迷得不知所措，很多人会因为喝酒而在饭桌上失言失德。如果有人可以在饭桌上保持清醒，那么就证明这个人的自律能力很强，自我控制和调节能力非常出色，证明这个人能够坚持自我，能够保持真实的本质，而不会被外在环境所影响。

据说有一次曹德旺面试了4个能力出众的年轻人，由于4个人的能力差不多，他一直拿不定主意，到了中午吃饭时，他带这几个人去餐馆吃饺子。

用餐的时候，曹德旺畅快地和几个年轻人聊天，等到吃得差不多的时候，他突然改变了话题，直接问道：“你们一共吃了几个饺子了？”这个时候，有三个人面面相觑，连连摇头，只有另外一个人非常准确地报出了数字“32”。曹德旺喜出望外，于是就将这个小伙子招聘进了公司。

许多人都说“饭局就是一个小社会”，饭局中的每一个人都是社会关系中的一部分，饭局中每个人的举动都可能对这个社会关系产生积极或者消极的影响，也正是因为如此，很多人会非常重视饭局的作用，并且会通过饭局来观察和了解一个人的内心和性格。

## 从一个人的习惯中了解他的为人

查尔斯·杜希格在《习惯的力量》中这样说道：“我们每天做出的大部分选择似乎都是精心考虑的决策结果，其实不然。这些选择都是习惯的结果。虽然每种习惯的影响相对有限，但随着时间的推移，你吃饭时点的菜，每天晚上对孩子们说的话，你是储蓄还是消费，锻炼的频率，以及你的思维组织与日常工作安排，对你的健康、工作效率、经济保障以及幸福都会有巨大的影响。杜克大学2006年发布的研究报告表明，人每天有40%的行为并不是真正由决定促成的，而是出于习惯。”

人们的决定是习惯促成的，但是习惯的形成可能恰恰是潜意识的一种表现。心理学家认为，每一种习惯都是经过重复表现而巩固下来的思维模式和行为方式，它是由一再重复的思想行为形成的，具有很强的惯性，不论这些习惯是好是坏，都会像滚动的车轮一样拉着人往前走。

比如当一个人打字变得熟练之后，打字时就不需要再思考键盘上每个字母所在的位置，他的手指会自动根据想法指向按键。可以说在想法和按键之间有一种人们陌生而熟悉的区间，这就是潜意识和习惯。在日常生活中，人们长期养成的学习习惯、生活习惯、工作习惯，往往是潜意识形成的能够表达出自身的所思所想，以及其性格特征的行为。

正因为如此，一些经验丰富的识人高手或者心理学大师能够通过一个人的习惯看透他人隐藏起来的性格特征，比如看电视的习惯、吃饭的习惯、使用的香水类型、放松的方式、购物的倾向、开车的方式都可以折射出人的性格。

心理学家约瑟夫·墨菲曾经对酒鬼做出调查，发现酒鬼们通常都无法戒掉这个毛病，尽管他们一再声称自己正在控制酒量，可以轻而易举地做到不喝酒，但他们根本无法做到这一点。

墨菲认为“许多人改不掉酗酒，就是因为他们不承认自己酗酒。你的毛病就是一种不稳定的心态，一种内在的恐惧。你拒绝面对生活，你想通过喝酒来逃避你的责任。作为一个酒鬼，你实际上没有自由，尽管你认为你有自由，也许你还自夸你有意志力呢？如果你已经嗜酒成性，并且说：‘我不再喝酒了。’其实你根本就无力实现你的诺言，因为你根本不知道把意志力用在哪里。你住在自己营造的‘监狱’里，你受你自己的信仰、观点、教育和环境的影响和限制。像许多人一样，你是你自己习惯的奴隶，你习惯于按你的思维方式做出反应。”

按照墨菲的看法来分析，人们的习惯其实是潜意识的功能，透过这些习惯，就可以发现内心最原始的想法、欲望，以及那些令人恐惧的东西，个人的思想、性格最终决定了人们应该做什么，以及形成某种习惯。从酗酒者的潜意识来看，他们或许渴望自由，或许渴望提升自律能力，但从内心来说，他们是脆弱的、恐慌的，他们只想通过酗酒来达到逃避责任的目的，并且难以改正。

有的人说话时喜欢口吐脏话，喜欢损别人，结果常常因为说错话而得罪他人，事后他们会觉得很后悔，认为自己不该说这些话，认为自己只是一时感情用事。可是从心理学的角度来分析，一个人如果经常说脏话，就证明了在潜意识中他认同了这种表达方式，证明了他渴望通过这样的表达来达到满足自身欲望的目的。或者说，在潜意识中，他就看不起别人。

一个人在工作中喜欢拖延时间，这种拖延习惯从表面上来看有很多借口，“今天忙了一天，很累了”“我觉得这件事放到明天做也没什么”“我的时间还够用呢，等一等吧”，而这些借口的背后其实是个人的恐惧感和焦虑在作祟。这个人可能害怕面对工作，可能对自己要做的事情感到无能为力，是一个自卑的人，所以一直试图逃避，并且通过娱乐、游戏等方式遮掩过去，暂时缓解自己的恐惧和焦虑。

在生活中，类似的习惯有很多，而不同的习惯可以反映出不同的状态和性格。有些人在吃饭时，大家还没到齐他就开始夹菜了，这样的习惯反映出来的是个人无组织无纪律的特性，证明了这个人平时不守规矩，缺乏团队意识，喜欢以自我为中心；有些人习惯在倒车的时候往后看，而不是透过后视镜来观察情况，这样的人非常谨慎，而且通常只相信自己的判断力，只相信那些眼见的或者自己能够接触到的东西；有的家长吵架时喜欢摔东西，看起来这是情绪释放的一种方式，但从潜意识的角度来分析，这些家长缺乏自制力，性格缺陷比较明显，而且他们可能偏于懦弱，因为他们害怕直接伤害对方，而摔东西更像是一个稳妥的告诫性方案。一般来说，这种人性游移不定，缺乏主见，并且个性上比较软弱。

可以说，任何一种习惯，无论是好习惯，还是坏习惯，其背后都可以表现出个人的想法、态度、性格、潜意识的欲望，所有的行为习惯都指向了内心的某一处，这种指向性一旦被人把握和理解，那么就可以更好地观察和评估每一个人的特点。

## 运用色彩能够窥测出每个人的想法

有个员工准备找老板谈薪资的事情，但是他平时和老板接触不多，也不太清楚老板的脾气和性格，因此一直拿不准自己该怎样提加薪的事情。

朋友给他出了一个主意，让他去观察一下老板平时喜欢什么颜色的东西，这个员工非常肯定地回答说“红色”，因为他去过老板办公室，发现老板平时最喜欢红色的东西，书桌是红色的，手机是红色的，外套也喜欢穿红色的，就连公司的LOGO也是红色。

此时，朋友笑着说：“你的老板恐怕是一个精力旺盛，激情四射的人，说话也很有激情，善于鼓舞人心，他大概是那种喜欢笑着说话，喜欢拍着员工的肩膀描述一个美好蓝图的人，如果他的心情不好，那么可能会对着每一个人大声吼叫。还有一点，他的办公室恐怕不怎么整洁，大概称得上很乱。”

员工非常惊讶地说：“你怎么知道得那么清楚，莫非你也认识他？”

朋友笑着说：“我只是猜测罢了，然后我告诉你，面对这样的老板时，你要求加薪的措辞应该注意一些细节，我建议你这么去说，‘老板，有件事我必须和你坦白一下，过去几天，竞争公司一直都在找我，他们愿意为我开出一份更高的工资，我确实有点儿心动了，尤其是考虑到我目前缺钱的窘境。但我必须承认自己对这里的感情更深，这里的工作氛围、同事关系、上下级关系都非常融洽，如果换一家公司，或许我会失去这一切，很难知道我能不能适应一个新环境。’”员工照做之后，老板很快就同意为他加薪20%。

很多人都会觉得这有些不可思议，其实这只是色彩心理学在发挥作用。按照心理学家的说法，颜色和人的心理状态、性格密切相关，这种关联性是大自然内部联系的一部分。颜色最早来源于大自然，可以说在大自然中，色彩几乎无处不在，蓝色的天空、白色的云彩、鲜红的血液、绿色的小草、黑色的土地、黄色的稻子、金色的太阳、红色黄色紫色的鲜花以及各色的水果。

人们长时直接触这些颜色，自然就会联想到与这些自然物相关的感觉体验，这是色彩对心理最原始的影响。如果仔细进行分析，就会发现不同的色彩往往对应着不同的心态和性格，而人们完全可以通过某个人喜欢的颜色来判定他的性格。

喜欢红色的人，以外向型居多，喜欢展示自我，大多数人比较感性，易冲动，做事很容易走极端；他们的精力比较旺盛，热情奔放，感情丰富，并且热衷于追求精神生活，在工作中具有很强的组织能力，耐力通常较强。但是不畏惧且冲动的性格使得他们常常遇到阻碍，并且被他人厌烦。

喜欢粉红色的人，会给人非常温和的感觉，使人容易亲近；他们的举止优雅，比较注重礼仪，另外也会比较讲究装束，并且审美能力突出。不过这类人通常存在心智不成熟的现象，虽然遇事时表面非常冷静，但事实上毫无主张。

喜欢棕色的人，往往性格比较老实，不会让别人吃亏，做事比较踏实，值得信任。这些人善于理财，善于经营家庭生活，属于踏实过日子的人。

喜欢紫色的人，往往给人高雅的感觉，但又会让人觉得他们有些清高。这类人情感淳朴而浓烈，但很少外露，有什么想法都会积压在心中。这类人有明确的想法和目标，但是难以坚持下去，很容易受到环境的干扰和影响，无法冷静客观地正视自己的想法，常常出现焦虑不安的情绪。

喜欢蓝色的人，基本上都比较严肃和深沉，在遇到事情时能够镇定自若，在做事的时候会事先制订周密的计划；他们平时非常懂礼貌，为人谦虚谨慎。此外，这类人往往具有很强的团队协调能力，还具有和平主义倾向。但他们也有一些明显的缺点，比如性格温和和不具备竞争意识，而且由于喜欢遵守规则而导致比

较固执，不懂得变通。喜欢蓝色的人，一般都是那些行事一板一眼的专业人士。

喜欢橙色的人，性格外向乐观，说话幽默，喜欢结交朋友，他们的口才非常好，善于辩论，为个人的交际提供了很大的帮助，不过这一类人有一个缺陷，那就是喜新厌旧，常常结交了新朋友而忽略了老朋友，因此并没有什么真正的好朋友。

喜欢黄色的人，善于隐藏自己，他们会给自己戴上各种各样的面具，让人难以捉摸。这类人具有完美主义的特质，凡事都希望做到最好，而且他们有很强的上进心，喜欢追求新事物，好奇心也很强，不喜欢受到任何拘束。但他们特立独行的姿态、过于严格的要求、倔强的个性以及不成熟的心智常常惹人厌恶。

喜欢绿色的人，往往是和平主义者，对生活充满了希望和乐观，具有积极向上的心态和青春活力，崇尚自由；个性率真，不会掩饰内心的想法；待人礼貌而坦诚，而且非常善解人意，能够圆满地解决问题，处理好人际关系中的纠纷。

喜欢白色的人，往往是理想主义者，对于生活和人际关系有着很美好的期待，为人温和、真诚、善良，表里如一，往往属于单纯的那一类人。做事泾渭分明，坚持按照事实说话。缺陷就在于很难突破自己的朋友圈，面对陌生人时容易感到紧张，难以和外人正常相处。

喜欢褐色的人，往往性格非常倔强，不会轻易放弃自己的目标，即使身处险境，也不会轻易妥协，更不会半途而废，这种人有时候过于呆板，做事有些过于执着，不懂得变通，因此很多时候明知道难以有什么结果，还是会不知变通地做下去。

喜欢灰色的人，性格偏于内向，不喜欢张扬，而且做事没有主见，欠缺勇气，但在精神层面有着不错的表现，他们的审美能力一流，而且会主动追求高雅的东西，总体上给人一种独特的气质。在生活中，他们是比较友好的人，喜欢为别人着想，会为他人提供一些方便，而不是死守规则。通常情况下，灰色受到金融人士的喜爱。

喜欢黑色的人，性格比较内向，经常会压抑自己的情绪，并且产生很多消极的想法，但有时候又会表现出典雅和威严的一面。在生活和工作中的比较低调，不喜欢张扬，而且对外人存在一定的戒备心理，对周围的一切也常常不感兴趣。一般来说，喜欢黑色的人大多数为企业主管和一些白领。

严格来说，不同的颜色会代表不同的个性和性格，但是这种象征也不是完全准确的，有时候还是会存在偏差。此外，如今人们对色彩心理学自成一个学说还有一些争议，而且还有其他一些方面的研究和说法。但色彩与心理之间的关联性是客观存在的，色彩对于心理的刺激以及反映都是值得研究的课题。



## 通过画画窥测他人的内心

心理学家曾经做过调查和分析，他们对数千个孩子的画作进行分析，然后结合孩子的心理状态以及家庭环境，发现了一些规律。

比如当孩子的画作中有自己和父母一同出现时，这些家庭往往非常完整，内部关系比较和谐，而且孩子的父母都在身边。而画作中只有孩子一个人时，表明孩子的家庭生活并不如意，有些是父母离异，有些是孤儿，有些则是留守儿童，这一类孩子具有明显的孤独感。还有一种情况就是家庭教育缺失导致孩子不服从管教，他们在做事时喜欢以自我为中心，与其他同学朋友的关系比较糟糕。

当孩子画了房子，而且房子里有人时，证明了孩子的生活比较幸福，他们也期待着父母能够留在自己身边。如果只有房子而没有人，那就意味着孩子对于父母没有什么深刻的印象，

当孩子画的房子是独栋时，孩子所在的家庭与周围邻居的关系并不好，彼此之间基本上没有什么往来，而这类孩子往往缺乏社交能力。

很多孩子会将自己的想法画在纸上，而这一点常常被家长忽略，但这些特性以及相关的分析方法对于心理学家来说并不陌生。按照心理学家的说法，一个人在意识层面的想法，往往可以通过文字、语言、眼神、手势和身体姿势等表现出来，而潜意识隐藏得比较深，通常只能通过一时的口误、一时的笔误、无意识动作以及做梦等形式呈现出来。

疏通意识和潜意识的一种有效方式就是画图，画图介于意识和潜意识之间，它可以反映出意识层面那些未必很自知的东西，简单来说就是一些有印象但是很模糊的感觉。因此即便有的人不愿意说出自己心里的想法，但还是会通过画图的方式呈现出内在的一些特征。

正是因为如此，心理学家在窥测个人的内心时，常常会要求对方画画，比如心理咨询师就会让前来咨询的患者画画。通常画画的内容包含了自画像，家庭成员画像，男人和女人的画像，房子的画像以及树的画像，这一类画往往具有特定的心理暗示。房树人绘画测验是心理学中一项非常重要的测试，是测试个人潜意识、内心想法的一个重要方式。

1948年，美国心理学家J. N. Buck率先在美国《临床心理学》杂志上系统论述了房树人测验。在那之后，这个测验方法就在心理学领域迅速传播开来，许多心理学家在测试人格和他人想法的时候，会要求对方画树、房子或者人，并通过这种方式来窥测绘画者的内心。到了20世纪60年代，心理学家发现要求他人分三次分别画房子、树和人，绘画者往往会承受巨大的压力，最好一次性在一张纸上要求对方画出房树人，这样的方式更加凸显出了房树人三者之间的某种内在联系。

画图是一种比较安全的方式，人们不用去说出自己的想法，不用去重复思考一些不愉快的经历，但仍旧可以顺利传递自己内在的想法和思维。在运用这个方法时，心理学家会要求和引导对方画画，并透过画作了解对方的心理特征和人格特征。

在房树人的测验中，每一种画作都代表了不同的想法，人们只要善于把握相关的联系，就可以通过这些不同的画作来窥探绘画者的内心。比如在画人的过程中，不同的细节可以反映出不同的想法。

当画作上的人是异性时，证明自己的性取向是正常的，如果长期都在画同性的人，那么可能具有排斥异性的可能。头部画得很大的人，往往具有攻击性，他们往往比较自大自负，对生活和工作充满各种不切实际的幻想。反过来说，如果画的人头部很小且胳膊很短，可能意味着绘画者生活比较困难，难以适应目前的环境。如果绘画者对面部特征进行省略，表明自己的生活适应能力很糟糕，如果过分强调嘴的细节描绘，表明绘画者缺乏独立意识和独立能力，对他人比较依赖，性格上并不成熟。

如果身体画得很不对称，绘画者可能遭受过脑部重创，或者行为带有攻击性；如果人物的身体被忽略了，可能意味着他在学习、生活上遇到了很大的困扰，而自己无力解决问题；人物双腿并拢，表明绘画者可能存在情绪上的波动和困扰。此外，如果画上的人物有口袋，表明对方对物质生活感到不满，或者对爱情生活感到不满。如果画上了帽子，可能表明绘画者性格内向，在社交方面比较封闭。

同样地，在描绘树的时候，如果过分强调树干的修饰和描绘，可能意味着绘画者情绪不够稳定；如果树干只用两条线描绘，树冠只用一条线描绘，表明绘画者内心冲动，为人善变；过度强调和描绘树冠，表明对方善于压抑自己的情绪，善于理性分析；如果将树根画在纸的边缘，表明绘画者缺乏安全感；如果树上画了果实，表明绘画者具有一定成就感；如果枝叶繁茂，表明对方对目前的生活和工作现状感到满足；如果绘画者强调涂鸦的线条，而不注重树的具体形象，表明了绘画者处于焦虑之中。

在画房子的时候，房子在纸上的位置、线条、形状、墙壁、门窗、烟囱等都具有特定的意义。比如房子画在左边的人比较冲动，容易自我迷恋，画在中央的人具有安全感，画在边角上的人缺乏安全感且害怕独立，画在上方的人缺乏洞察力，自我期望和要求都很高。

房子画得很大，表明了绘画者比较幼稚，且对外界充满了防御，而这种防御显示出了内心的无力感；墙壁表明了内在的防御力和能量，墙壁很厚重，暗示了绘画者强健的体魄和充分的自信；门往往显示出绘画者对人际关系的渴求以及目前的状态，门画得很大，往往暗示着对方比较害羞，人际关系也很差；窗户很多很大，表明绘画者渴望去拥抱社会，希望在一个更加开放的环境下成长。反过

来，如果窗户被省略了，表明绘画者比较被动，防御心很强，做事比较偏执；如果画上了烟囱，表明内心对家庭的关心以及对权力的关注。

不同的画往往会显示出不同的心理活动，这就像是一个人的性格名片一样，每一幅画，每一个人画的画都是独一无二的，同样地，画中反映的每一个人的心理也是独一无二的。

## 第九章

### 要避免使用不恰当的识人方式

#### 拒绝首因效应，看人还是应该注重细节

相传韩愈在潮州做官，有一次出门察访，在街上遇到一个长牙外翻，面貌凶恶的和尚，韩愈觉得对方一定不是什么好人，就准备在察访结束之后抓回来惩治一番。

当察访结束后，韩愈刚回到家，看门人就递给他一个红布包，看门人说是一个长相凶恶的和尚送过来的，韩愈打开红布包赫然发现里面有几颗牙齿。这样的情形让韩愈感到惊讶，他是准备惩治这个“恶和尚”，可是并没有说出口啊，对方是怎么知道的呢？后来经过打听，韩愈才知道那个和尚是潮州灵山寺有名的大颠和尚，韩愈知道后愧疚不已。

韩愈之所以会对大颠和尚产生误解，恐怕还是因为个人的经验主义在作祟，韩愈多年为官，为人处事都非常老道，也见识过形形色色的人，他在识人辨人方面应该有着很丰富的经验，但也正是这些丰富的经验使得他产生了惯性思维，他会按照一张张事先画好的标准脸谱进行对应，看看对方属于什么人。

心理学家认为，每个人的脸上都挂着一张反映身体和精神状况的心理地图，但是人们在发现和了解这张心理地图的时候，不能仅仅凭借一个照面或者简单的几句闲聊定义他人的为人。因为经验在很多时候也会欺骗和误导人们的判断，也会对个人的行为产生消极的影响。

其实，很多人都非常重视第一印象，而一个人给人的第一印象是什么，别人很容易就会认为他就是什么样的人。正因为如此，人们会注意装扮自己，会注意修饰自己的形象，确保在第一次见面和交谈时给他人留下最好的印象。可事实上第一印象往往会出错，很多人会因为给人的第一印象不佳而遭到误解。

美国心理学家洛钦斯曾经提出了“首因效应”，首因效应是指交往双方形成的第一印象对今后交往关系的影响，主要反映了人际交往中主体信息出现的次序对

印象形成所产生的影响。换句话说，就是人们第一印象形成的先入为主的想法。虽然这些第一印象并非总是正确的，但往往是最鲜明、最牢固的，决定了彼此之间的看法和判断，也决定了彼此之间人际关系的发展。

从心理学的角度分析，那就是最先进入大脑的信息往往最让人印象深刻，也最能影响个人的判断，可以说个人对事物的第一印象往往决定了自己对整件事情的看法。当某件事情发生的时候，接收到的第一个信息会迅速让个人做出反应；当见到某个人时，这个人的言谈举止也会让信息接收者产生分析，并进行归类。

以貌取人常常和首因效应联系在一起，人们常常会对他人的外形、相貌进行分析，并通过这种相貌分析给他人分类，认为哪一种人比较凶恶，哪一种人是好人，哪一种人性格坚毅，哪一种人缺乏恒心，哪一种人富有智慧，哪一种人比较愚钝。这样的划分无疑不够科学，也显得比较草率，这样的第一印象往往也会使人产生片面的、肤浅的、错误的认知。

据说沈从文第一次上讲台的时候，由于说话结结巴巴，被人认为是一个没有真才实学的老师，可是经过一段时间的接触之后，学生们才发现沈从文虽然不善于表达，可是博学多才，底蕴很深，比起其他大师级别的人物丝毫不差。

在日常生活中，类似的情况也非常常见，当人们试图以第一印象评价他人时，可能会导致自己出现误判。比如有个女孩去相亲，发现对方的眉毛比较翘，于是就认为对方为人一定很凶，弄不好会有家暴的倾向，因此匆匆见了一面后就迅速离开，根本没有继续交往下去。可是这个男生却很温柔，在生活中算得上一个暖男，非常有责任心并让人有安全感。

同样地，有的人在相亲时一见钟情，男女双方看到对方的第一眼都非常满意，觉得对方长得很好看，然后就迅速建立恋爱关系，并且闪婚。可是经过一段时间的相处之后，彼此才发现对方身上有很多缺点，而且两个人的性格也完全不合，根本不适合在一起。草率行事给双方都带来了伤害。

但并非所有人都会意识到自己的错误，在很多时候，当人们产生第一印象时，之后的所有行为都会参照第一印象的准则。也就是说，当他们第一眼见到对方并认定对方是什么人时，在这之后的所有交往中都会按照这种模式去认知。这里涉及了“格式塔心理学”，也就是说，心理学家认为第一印象就是一个格式塔原型，当这个原型建立起来之后，后期的交往信息都会建立在原型的基础上，并整合到原型之中。

心理学家还提出了不同的看法，当人们对他人的第一印象不太好时，往往会在言行举止中表现出厌恶感和排斥感，而这些表现会被对方察觉，因此对方也必然会产生戒心，这个时候人们又会再次捕捉到对方的戒心，并强化之前的感觉和想法，使得他们更加坚信自己的判断。在心理学中，这样的现象被称为角色互换和双向反馈，即一方感情上的偏差会导致另一方也出现情感偏差，并强化之前那

一方的情感偏差以及认知偏差。

无论如何，当人们对他人的第一感觉不太好时，千万不要盲目下定“对方是什么人”的结论，而应该花更多时间和对方进行接触，以掌握更确切的信息。当人们在第一印象中意识到他人非常出色的时候，也不要盲目崇拜，而要花更多时间了解对方，寻找更多的方式和渠道来验证自己最初的判断，这样才能够真正达到精确看人的状态。

## 克制晕轮效应，全方位了解他人

美国心理学家凯莉曾经做过一个非常有趣的实验，当时她在给麻省理工大学两个班级的学生上课时，宣布将邀请一位在读研究生当临时的导师。

在第一个班级介绍这位新导师的时候，她称赞对方具有热情、勤奋、务实、果断等优点。在第二个班级介绍的时候，她改变了措辞，将“热情”改成了“冷漠”，而其余的用词则是一样的。

一段时间之后，她特意调查了一下两个班级的学生对新导师的印象，第一个班级的学生认为新导师很棒，他们非常喜欢他，也经常与之进行互动，并希望对方可以留下来教书。第二个班级的学生则恰恰相反，他们对新导师没有什么好感，并且抱怨他比较冷淡，常常保持敬而远之的态度。

同样的一个导师，却因为凯莉不同的措辞而出现了两个不同的形象。经过分析，凯莉发现了问题所在。原来当第一个班级的学生听到第一个词“热情”时，就对新导师产生了好感，认为他很好相处。而第二个班级的学生听到第一个词“冷漠”时，并没有关注后面的词，就以偏概全地认为对方是一个冷漠的人。

20世纪20年代，美国著名心理学家爱德华·桑戴克经过多年研究，发现人们对于他人的判断和认知通常都是从局部出发，由某一个点、某一个面而扩散得出整体印象，他对这个研究进行深入分析，最终得出了著名的“晕轮效应”。

爱德华认为人们在认识和评价他人的时候往往不够客观，这里的不够客观就是指人们容易受到晕轮效应的影响，比如当评价者看到他人身上的某个优点，并且这个优点给自己带来便利和好处时，就会将他人身上的这一个优点扩展为对方的整体形象。这个时候，这个人身上的缺点就会被遮掩起来。如果评价者对某人身上的某个缺点感到不满，就会将这个缺点扩展为对方的形象，并认为对方就是这样一个充满缺点的人。

在爱德华看来，人们对于他人的认知或者说人们的识人逻辑很容易受到晕轮效应的影响，一个人要么被好的光环笼罩，要么被坏的光环笼罩，容易走向极端，因此常常会在识人看人中出现很大的误差，尤其是考虑到人身上具备的复杂性和社会性。

爱德华的理论以及凯莉的实验，都证实了人们在识人方面的一些错误行为和错误思维，这些错误也给人们在识人看人方面提了一个醒，那就是不要片面地评价一个人，不要因为看到了他人身上的某些优点、缺点或者某个特征，就盲目地认为对方是什么人，认为对方具有什么想法。每个人都具有多面性，每个人都值得全方位地了解，在不了解一个人的全貌时，最好不要将自己看到的小部分内容当成完全的个人形象展示。

有个员工在工作中非常勤奋努力，每天都会在公司里加班，总经理对他非常满意，觉得他是一个非常好的员工，值得重点培养。总经理多次在公司里表扬了这个员工，并且提拔他负责销售部门。

可是一段时候之后，总经理就发现这个员工在工作中具有很大的野心，不仅将个人私利凌驾于集体利益之上，而且行事独断专横，经常对下属大发脾气，引起了很多下属的不满，他们纷纷发邮件向总经理投诉。总经理意识到自己看走了眼，于是撤销了这个员工的职务。

“以偏概全”是生活中常犯的一个错误，当人们自认为对某件事、某个人了如指掌的时候，就很容易做出以偏概全的评价，从而暴露他们受到晕轮效应影响的事实。实际上，他们或许只是单纯地从某一个方面做出的判断。就像评判明星人物一样，人们通常会觉得明星在各个方面都是完美的，但在舞台上光彩照人的明星，在生活中可能不善交际。没有任何人是完美无缺的，人们不要以某一个的特征来评判对方的整体形象，更不要以此给别人下定义。

想要了解别人，就要了解他人的全貌，虽然看人往往会通过某一件事、某一个动作，或者某一个细节来做出判断，了解对方当时的心态和想法，可是在评价个人整体形象时，可以结合对方日常生活中的举动进行分析，结合对方平时的言行举止进行判断。

晕轮效应之所以会起作用，很多时候是因为受到了刻板印象的影响和干扰，比如当人们得知对方的家庭非常富裕的时候，就会本能地认为对方一定不学无术，一定是一个生活奢侈、不求上进的败家子，可是在现实生活中，有很多出身优渥的人青出于蓝而胜于蓝。有的人得知对方是一名商人，就认定对方一定很精明，甚至唯利是图，并且将这种精明扩展到他的日常生活当中去，可对方在生活中或许是一个非常本分的人。刻板印象源于人们对某一类人普遍特征的归类，而这种归类可能并不完全准确，不适合个体的分析。

不仅如此，晕轮效应在很多时候会受到第一印象的影响，当人们对他人建立起第一印象时，通常会认为对方就是什么人，这种判断有时候并没有太多的依据，而且主观臆测的成分很大。

如果想要真正了解对方的为人，那么既要注重细节的窥探，也要注重全方位的调查和分析，只有把握住整体性，才能形成一个更加完整的个人形象，才能在

测试中了解一个更加真实的个人形象。

## 避免受到从众效应的影响，保持观察的独立性

有个企业家在商界朋友的推荐下准备聘用一个海归的博士，这个博士曾在谷歌公司担任重要职位，可是在面试之前，有个朋友找到这个企业家，并对他说：“这个博士并没有什么真才实学，我听说他是被谷歌公司辞退的，看起来也没有什么了不起。”

第二个朋友也说：“是啊，这个博士曾经是我的大学同学，在出国工作之前，他的成绩并不好，据说他的博士文凭还是花钱买来的。”

第三个朋友在一次喝酒时，也谈到了这个博士：“海归的博士太多了，在谷歌公司上班的人也太多了，我并不觉得这个人有什么太大的能耐，我曾在一次饭局上见过他，他喜欢自吹自擂，而且对人不够尊重。”

企业家听了朋友们的话之后，就准备打消招聘对方的念头。而妻子听说了这件事，立即劝说道：“我听说有人向你推荐这位博士，然后又有人在你面前说博士的不是，想必每个人都在以自己的观点和立场说话，既然如此，你为什么不自亲自看一看对方是什么人呢？别人说了什么并不重要，别人眼中的他是什么样子也不重要，重要的是你如何看待他，你对他的印象是怎样的。”

听完妻子的话，企业家决定和这位博士见面，结果在交谈一个下午之后，企业家发现博士并不像后面几位朋友所说的那样，他看起来非常谦虚，而且对于企业管理和发展方面有很深的理解，他在谷歌公司接受的一些先进管理理念更是让企业家眼界大开。

至于他被谷歌公司开除的流言更是无稽之谈。事实上，谷歌公司一直都在挽留这个人才，只不过博士更希望回到国内，因为他的父亲母亲、亲戚朋友都在国内，儿子也在国内大学上学，因此更倾向于在国内公司上班。交谈之后，企业家非常庆幸自己没有朋友们想法带偏，他最终以高薪签下了这个博士。

在生活中，人们之所以常常会出现种种误解，就是因为个人的判断力受到了他人的影响，而这种影响的本质就是“从众效应”。

从众效应是指当个体受到群体的影响（群体对个人引导或施加的压力）时，个体会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，并且迎合群体中大多数人的意见和想法行事，确保大家的观点、判断和行为保持一致。

从众心理在社会生活中非常常见，比如个人在会议中看到别人举手，常常也会跟着举手；一首歌、一款衣服之所以流行开来，也是因为有太多的人喜欢跟随潮流；社会舆论对某件事进行批评或者赞扬是因为从众效应；某些热点话题可以



迅速传播开来也是因为从众效应。在与人交往或者识人方面，同样容易受到从众效应的影响。

人们可以回顾一下，自己是否经常会受到他人的影响，是否经常会被他人的想法所左右，是否经常会因为第三者的意见和想法而对某人产生不客观的认知？在判断一个人的形象时，是否经常会征求第三者的意见并以他人的意见为主？是否经常会因为第三者的想法而改变之前对某人的看法？

当第一个人说某人很坏，第二个人也说某人很坏的时候，人们经常不经过调查和分析，就直接判定某个人是坏人。当人们听到很多人都在议论某个人是什么样的一个人时，即便自己没有与被议论的人有过任何接触，也会按照他人给出的说法来定义对方。

容易受到从众效应影响的人，往往缺乏自我判断能力和思维能力，他们对于受众对象的辨别能力和认知能力很弱，通常遵照其他人的想法和标准行事。这样一来，在看人识人方面就会失去客观性。而群体通常具有盲目性，一个缺乏自我判断能力和思维能力的人，如果置身于群体之中，便很容易失去理性与客观性。

欧洲一家公司准备开拓北美市场，可是却遭遇了美国和加拿大的一些本土企业合力的围剿，市场开拓计划一直难以实施开来，这个时候负责开拓北美市场的市场部经理却缺乏必要的应对措施，难以对现状做出改变。公司总部只好更换了新的负责人，可是这些毕业于名校且在欧洲有着好工作的负责人到了北美市场却一个个成了纸上谈兵的无用之人。

公司内部的董事长此时提出了让之前负责开拓摩洛哥市场的业务经理毕比先生担当北美市场的负责人，可是此举遭到了董事会成员的反对，大家觉得毕比是一个高中都没有毕业的“粗人”，不仅学历低，而且个人的形象完全不符合公司的用人标准。作为一个酒鬼，毕比经常在办公室里大呼小叫，形象邋遢，完全不像其他高层人士那样绅士、得体，也正是因为如此，公司一直不肯重用毕比，反而让他去管理摩洛哥这样的小市场。

董事长却始终认为毕比先生的能力非常突出，从对方过去的工作经验和突出的业绩来看，此人应该是担任北美市场负责人的不二人选。至于毕比的那些形象问题，也不完全失礼，毕竟在工作期间，他很少饮酒，而且所谓的大呼小叫不过是据理力争而已，这样的表现在董事长看来反而非常难得，只有有主见、有独立意识、有责任感、有自信的人才会这样做。

正因为如此，董事长多次在董事会内部推荐毕比，希望大家能够改变对毕比的偏见，他甚至提醒董事会不妨给予毕比一次机会看看效果，这样总比公司在北美市场仍旧寸步难行要好一些。董事会最终接受了他的建议，而毕比成为北美市场的负责人之后，很快就制订新的计划和方案，顺利打开了加拿大市场和美国市场。

在识人方面，最难的不是具备识人的能力，而是具备独立分析和识别他人的能力。保持看人识人的独立性是个人保持良好社会生活，以及合理处理人际关系的基础。

许多人之所以缺乏独立分析的能力，原因就在于他们缺乏自信，他们害怕自己的想法与其他人不一样，害怕自己眼中的那个人在其他人的眼中是另外一个模样，为了消除自己与他人之间的这种区别和差异，通常情况下，他们会牺牲自己的判断力，趋向于迎合他人的想法。而这种态度和方式无疑会让他们在识人方面失去独立性、客观性和主动性，并且常常误解他人。

## 消除定势效应的不良影响

有个人由于工作不当被老板狠狠训斥了一顿，从办公室里走出来之后，他怀疑是同事小张向老板告密，小张平时就和自己不和，有很大的嫌疑给自己使绊子。于是就偷偷观察小张的一举一动，他很快发现小张看自己的眼神，遇见自己时走路的动作，以及平时在老板办公室里出入的神态，都有很大的嫌疑，他更加坚定了小张就是告密者的想法。在那之后，他一直试图想办法报复小张，希望给对方一点儿教训。

可是一个月之后，他从老板秘书那儿得知，自己上次被训斥是因为老板在检查工作时，偶然发现了工作中的漏洞，这个时候他意识到自己错怪了小张。在了解真相之后，他再次观察小张的言行举止，越来越觉得小张根本不像是一个会告密的人。

从之前怀疑小张告密时对他的观察结果，到后来的真相大白时对对方的观察结果，两相对比之下，可以发现一些相似点，那就是当人们觉得某人是什么样的人时，他之后的所有思维和行为都会迎合这个想法，并且会发现对方的言行举止与自己的想法和判断非常符合。之所以会出现这种情况，其实和一种常见的心理现象有关，那就是“定势效应”。

定势是指“以前的心理活动会对以后的心理活动形成一种准备状态或心理倾向，从而影响以后心理的活动”，而定势效应是指人们在既有的信息或认识受到限制的情况下，如果长期在某种环境中工作和生活，就会渐渐形成一种固定的思维模式，使人们习惯于从固定的角度来观察、思考事物，以固定的方式来接受事物。

在看人识人方面，定势效应的影响非常大，很多人都会因为定势效应而丧失客观的识人能力和识人态度。

俄国著名的社会心理学家包达列夫曾做过一个实验：他邀请了很多大学生参与实验，并将他们分成两组。一开始，包达列夫将一个人的照片拿给第一组大学生看，并且告诉学生这是一个十恶不赦的罪犯。他要求学生认真观察照片，并且

用文字详细地叙述这个罪犯的相貌特点。之后，他将同样一张照片拿给第二组大学生观看，这次他告诉学生照片中的人是一个大科学家。同样地，他要求学生仔细观察相片，然后用文字描述一下这个科学家的相貌。

不久之后，学生们提交了自己的文字描述，其中第一组学生对于照片中的人的评价大都是这样的：“深陷的双眼证明内心的仇恨”“突出的下巴证明沿犯罪的道路走到底的决心”，等等。而第二组学生给出的评价是：“深陷的双眼表明思想的深度”“突出的下巴表明在知识道路上克服困难的意志力”，等等。

同样的一个人，只不过是之前的介绍不同，结果不同的两组学生给出了完全不同的描述，这证实了定势效应在识人方面的巨大影响。在日常生活中，很多人在识人时可能第一时间就会受到个人经验、他人经验的引导，当这种引导产生作用之后，个人的思维就会按照引导下的既定方向和模式去扩展。

一般情况下，在看人（针对当前具体的某件事）的时候，人们会注意观察他人的言行举止，观察对方的生活习惯以及为人处事的方式，可以说观察或者接触是识人的第一步，对他人的分析和判断建立在观察的基础上。而定势效应不一样，人们还没有正式接触他人，就会受到定势思维的影响，比如自己曾经和对方打过交道，对对方有一定的了解，或者积累了相关的经验，这个时候就会产生先入为主的想法，当某件事发生之后，就会认为对方一定和这件事有关。而在产生这种想法之后，个人的思维和判断模式就会发生变化，一切都为证明“对方和这件事有关”而服务。这样一来，就产生了这样一种奇怪的现象：当自己认为某个人有嫌疑的时候，就会发现他所有的语言和动作都透着很大的嫌疑；当自己认为某个人是始作俑者的时候，就会认为他所有的微表情都在显示心虚。

此外，定势效应是产生社会偏见的一个重要因素，究其原因主要在于人们遇事缺乏独立的判断能力，这种独立性不仅仅在于横向的“同其他人的想法”区分开来的能力，还表现为纵向的“同自己以往的经验”区分开来的能力。

从横向上来说，每个人的想法不一样，每个人看待问题的方法也不一样，在分析和评价一个人的时候，每个人在参照社会道德标准的前提下会形成自己的价值观和道德观，人们没有必要也不应该迎合他人的说法，不应该从一开始就被他人牵着走。从纵向上来说，每个人在不同时期的想法和看法是不一样的，每个人在不同时期也会出现不同的表现，因此评价者应该尽量避免被过去那些陈旧的观念束缚住，过往的经验很重要，但它的作用应该建立在符合当前客观情形的基础上。

这两种独立性是确保个人消除定势效应影响的关键，因此要保持实事求是的态度，要注意就事论事，不要将他人的想法和自己的经验完全混淆到当前所发生事情的评价当中。

其实，最正确的做法是保持客观的姿态，无论自己有过什么样的经验和体验，无论他人有什么样的提示，都要作为后续的参考，而不要作为先行的判断。

在判断之前应该做出实际的接触和分析，了解他人的言行举止，并对他人的行为进行深入剖析，了解对方的内心想法和动机，然后再根据他人的引导和自己以往的经验进行综合判断。

## 亲疏关系不能作为判定他人心理状态的依据

有位心理学家曾经做了一项调查，他调查了350位企业的管理者，结果发现多达259位管理者在提拔员工时，会优先选择和自己更亲近的人。尽管这些管理者声称自己非常公正，并没有因为私人关系而影响自己的判断，而且碍于大家的监督，他们也尽可能地提醒自己按照流程和规章制度办事。可是最终的结果仍旧充满了争议。

心理学家愿意相信部分管理者所说的话，认为他们确在努力做到公平公正客观，但实际上却并没有起到多少作用，亲疏关系或多或少对个人的思维方式产生了影响。他发现许多管理者会在潜意识中，倾向于那些和自己更熟且关系更好的人。比如A和B的能力、业绩相差不大，年纪相仿，工作经验和年限也差不多，可是A与管理者的关系更密切，那么在提拔人才的时候，管理者更容易做出“A更适合”的决定。

无论是有意而为之，还是无意中做出的选择，人们都会习惯性地依靠亲疏关系来看待和分辨一个人是好是坏，那些和自己关系更加亲近的人更容易获得好评，即便人们有时候会提醒自己一定要放下私人感情，但是在潜意识中，对于亲疏关系的体验已经影响了人们的思维方式。

当一个人评价另外两个朋友时，肯定会觉得和自己比较亲近的那个朋友更具人格魅力；当自家孩子和别人的孩子长得差不多的时候，父母通常会认为自家孩子长得更好看；当两个人的能力差不多时，必定会觉得和自己更亲近的人能力更强。这些情况并不是绝对的，但多数时候的确如此，人们更倾向于对那些亲近者产生更好的印象。

斯坦福大学教授马克·格兰诺维曾经将人际关系划分为“强关系”和“弱关系”。强关系是指位于同一个生活圈和工作圈中的人际关系，包括家人、亲人、同事、朋友，以及有过一起生活经历的同学，这些人位于强关系的范畴之内。弱关系是相对强关系的生活圈而言的，生活圈和工作圈以外的人际关系就是弱关系，身处弱关系的人往往不熟悉或者不很熟悉，类似于朋友的同事或者朋友的朋友都属于弱关系。

如果仅从看人识人的角度来分析，处于强关系中的人更容易依靠人际关系来增加印象分，这里涉及了感情上的私心，也就是说，人们或多或少都会照顾和自己更加亲近的人，会认为对方更具魅力，会觉得自己对他们的了解更深，会觉得对方更能够给自己带来安全感，因此在选择上通常会有自己的利益考量。一般来说，在涉及人事任免以及奖惩方面，人们会按照对自己最有利的方案做出选择。

与此同时，由于关系更亲近，彼此之间接触更多，人们会认为自己在判断和评价他人时会把握得更准一些，就像在提拔员工时，管理者会优先选择自己熟悉的人一样，他们在看人识人的时候，面对与自己亲近的人时，更容易坚定自己的想法。而在评价那些陌生人的时候，有时候他们会担心自己的评价是不是出了错，会担心自己在观察对方言行举止的时候是否遗漏了什么重要信息。

看人与识人的一个重要原则就是保持客观性，对方是怎样一个人，那么就应该对其产生什么样的评价，可实际上，很少有人能够真正做到客观，一些主观的心理机制或多或少都会影响和干扰个人的判断。

比尔·盖茨和保罗·艾伦共同创立了微软公司，两个人早年配合默契，保罗·艾伦更像是一个出谋划策的谋士，而比尔·盖茨则擅长编程，他会质疑保罗的想法，然后进行验证。两个人共同将微软推向巅峰。

可是后来，鲍尔默闯入了两个人的工作中，作为盖茨的校友，鲍尔默与盖茨在生活当中走得更近，因此盖茨坚信鲍尔默是一个非常出色的管理者，也是因为如此，他邀请了鲍尔默加入公司，不仅如此，盖茨一而再再而三地给鲍尔默增加股份，这让保罗难以接受，双方开始产生矛盾。

后来，盖茨干脆联手鲍尔默挤走了保罗，外界对此一片哗然，但盖茨坚信鲍尔默才是最适合自己的那个帮手。2000年的时候，盖茨将CEO的职位交给了鲍尔默，而在之后的十几年时间里，鲍尔默让微软公司销售额翻倍，可这是在牺牲公司长远发展利益的前提下实现的，正是鲍尔默让微软公司陷入了停滞的境地，并且在很多重要领域落后于竞争对手。

从这一方面来说，鲍尔默的确不是一个合格的管理者，而盖茨也因为自己的判断失误而影响了微软公司的未来。颇具讽刺意味的是，当鲍尔默卸任CEO的职务时，微软公司的市值竟然暴涨了200亿美元。

以自己的亲疏关系来判断一个人无疑会破坏识人的客观性和完整性，人们需要保持客观理性的态度，需要先跳出人际关系的框架，单纯地通过他人的言行举止、生活习惯、能力大小、价值取向进行分析和评价，这样才能保证自己不会看走眼。

## 后记 识人需要从整体上进行把握

许多人都常常说自己看错了人，或者抱怨自己被其他人误解，其实这种误解往往来源于人们片面性的分析和判断。人们执着于他人身上某一点或者某一时期的特征，却忽略了人自身的全面性与复杂性。从心理学分析的角度来说，看人识人需要尽可能保证整体性，这是一个基本原则，人们不要片面地对他人进行评价，不要以一个点或者一个面来概括整体的形象。而为了把握好看人识人的整体性，本书始终注意以下几个要点：

## ——要全面地看人

任何人都是复杂的个体，性格的模糊性、情绪的起伏变化、角色的多样性、能力的差异化、生活的丰富性，都使得人们身上呈现出不同的特质，这些特质会影响人们对生活的态度。正因为如此，在看人识人的时候，应该将人的各个方面的表现和情况联系在一起，从整体上进行把握，不能以偏概全，将他人身上某个优点、缺点或者某一方面的特质作为整体形象的象征。

比如企业家Z在公司里一直都是一个非常强势、非常严格的人，在很多时候，他都会采取强势手段进行管理，并且具有完美主义倾向，对工作的要求非常高。只要员工没有按照要求完成任务，或者没有达到他的要求，他就会对执行者进行惩罚。正因为如此，很多员工都非常害怕和他交流，认为他是一个怪物，一个一张嘴就能把人整个吃掉的怪物。可是在生活中他却是一个非常温和的人，无论是对待家人还是邻居、朋友，都非常礼貌，而且还是一个非常知名的慈善家，经常给西部贫困地区捐献衣物和教学工具，生活中那些认识他的人都觉得他是一个非常好相处的人，一点儿架子也没有。

为什么员工在工作中对企业家的评价与人们对企业家在生活中的评价会完全不同呢？主要原因就是企业家所扮演的角色不同。在公司里，他是一个管理者，需要对自己的产品、客户负责，需要以最严格的标准来要求所有人认真工作，这里显示出来的是一种上进心和责任感，是一种追求完美的性格特质。而在生活中，他脱离了企业家的头衔，所扮演的角色变成了丈夫、父亲、邻居、公民，这个时候他完全可以放下管理企业的那一套方式来处理人际关系。

如果人们只考虑他在工作中的表现和状态，或者只考虑他在生活中为人处事的方式，就来评价他，那么这种评价就是狭隘的，也是不准确的，应该将他在不同领域、不同方面的状态结合起来考虑，全面地分析和评价。

## ——要用发展的眼光看人

任何人都是处于发展和变化之中的，只要人们还在生活和工作，就有可能变成各种状态，因此在评价一个人的时候，不要用机械的、静止的观点去看人，而要用发展的眼光，要注意观察人们在生活、工作、情感中的动态变化和趋势，要注意了解对方是在变得越来越好，越来越完善，还是变得越来越糟糕、越来越堕落。

运用发展的眼光识人看人，主要目的是看到他人身上的潜力，以及尽早挖掘对方身上存在一些缺点，然后对方往后的变化进行合理的评估。比如在中国古代名篇《伤仲永》中，方仲永很早的时候就表现出了超出同龄人的才学，写出来的诗句连成年人也有所不及，如果仅仅从天赋来看，方仲永长大后必定是前途无限的，可事实上，随着名气越来越大，方仲永的父亲并没有让儿子接受教育，没有让他通过学习更进一步，而是到处卖弄和炫耀，谋取私利，结果导致方仲永的

成就就此止步，随着年龄的增加，他也慢慢变成一个学术平平的普通人。

而反观爱因斯坦，小时候学习成绩很差，被老师当成糊涂虫和笨蛋来对待，可是后来却成为20世纪最伟大的科学家。由此可见，人们不能草率地依据现在所处的层次和状态来评价一个人，想要更好地了解对方，就要懂得从他目前所做的事情中进行推理和分析，看看对方未来会变成什么样子，只有用发展的眼光，才能真正把握一个人的发展趋势和发展状态。

### ——要用历史的眼光看人

和用发展的眼光看人相对应的是，人们有时候应该懂得以历史的眼光看人。发展的眼光看到的是一个人未来发展的趋势，是通过个人现在所表现出来的状态对个人的未来进行评估。历史的眼光则是看到一个人的过去，了解对方过去的经历和经验，将过去的状态与现在的状态结合起来，从而分析这个人的具体情况。

想要了解一个人的过去，那么就要将他过去的生活方式、工作方式、情感表达方式、人际关系处理方式全部进行整理和分析，要对对方过去的状态以及功过是非进行回顾，看看对方是不是正变得越来越好，或者正在从好变差。

很多人都会批评苹果公司现任总裁库克的领导能力和管理能力，认为他根本比不上乔布斯，甚至于从他开始担任总裁，就出现了各种唱衰苹果的论调，可是多年过去了，苹果公司仍旧发展得很出色，并且成为市值最高的公司。其实，乔布斯之所以能够将权力交给看起来文质彬彬、话语不多的库克，主要原因就在于他对库克的过去经历非常熟悉，虽然在研发方面有所欠缺，但是库克的营销能力是一流的，过去的相关工作履历非常惊人，成就也很高。在如今苹果公司形成了良好的创新文化之后，这种营销能力显得尤为重要。可以说正是乔布斯善于知人用人，才使得苹果公司的发展进程和计划没有被打乱。

### ——要在实践中看人

从唯物辩证主义的角度来说，实践是检验真理的唯一标准，在看人识人方面也是如此，许多人在识别和评价他人的时候，通常会依赖一套固有的理论知识，但是仅仅依靠理论知识，根本无法准确地了解对方是什么人。有的人喜欢道听途说，非常注重外界对某人的评价，并将这些评价当成自己的标准，这样做同样会产生误解。

其实，想要了解他人的为人，想要建立一个客观的完整的形象，人们在识人的时候应该注意在具体的实践活动和接触中进行把握，比如直接和对方进行交流和对话，看看对方的言行举止。尤其要注意对方在关键时刻的表现，看看对方的具体行动。

比如有个记者曾经听别人说，英特尔公司的创始人之一安迪·格鲁夫是一个工

作中的偏执狂，他脾气暴躁，对人非常无礼，而且基本上不太接受采访，总而言之，他是最让人讨厌以及最不好应付的怪人。可是当记者亲自采访这位伟大的企业家时，发现一切并不像传言中的那样。安迪·格鲁夫是一个非常有礼貌的人，尽管有时候看起来自信过度，但总体上给人的感觉还是不错的，而且他在采访中也非常配合。由此，记者意识到这些谣言并不可信。

总的来说，无论一个人掌握了多少看人技巧，一个人的分析能力有多么强大，这些都要从细节上进行把握。要想真正了解他人的心态和想法，要想看透一个人的真实形象，则需要从以上几个方面对他人进行总体方向上的把握。