

# 高情商 沟通力

影响他人，收服人心的关键技能

张超 著



本书可利用99%的沟通情境

| 深度把握心理学、谈判力、共情力原理 |

提问题 + 说故事 + 潜台词 + 幽默感

令对方明明想说“不”，却不知不觉变成“是”！

# 版权信息

COPYRIGHT

书名：高情商沟通力：影响他人，收服人心的关键技能

作者：张超

出版社：中国友谊出版公司·磨铁

出版时间：2018年10月

ISBN：9787505745124

字数：78千字

本书由北京磨铁数盟信息技术有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

## 前言

很多情况下，两个人看似在说话，其实未必在沟通。

我们看一下如下对话：

对方说：“我今天太忙了。”

初级回应：“我也是。”

升级回应：“你现在立即休息一下。”

高级回应：“今天对你来说不容易，是吗？”

错误回应：“你可以学一下时间管理。”

我们看到，初级回应是情绪上的共鸣。虽然没有表现出一种开放式的沟通态度，但是这个回应并不令人反感。

升级回应体现了对当事人的关心，其中暗含了一种可以继续交流的态度。但是，这个回应不够高明之处在于，它等于果断地拒绝了沟通。

高级回应当下就能进入沟通状态，因为如果对方是一个你很想与之建立联结的人，那么这个回应是最好的机会，你们立即就能展开话题，进入沟通状态。

错误回应是在建议中含有了一种看轻和指责，尤其是将其和升级回应对比，更容易能看出，你给了对方一个假设。这个假设就是对方不懂时间管理，做了错误的事情，而且不该向你抱怨……

我们每个人都常常以为自己很懂沟通，但是对于沟通力的学习，只能说我们所知、所练的还是太少。因为对自己的要求不够严格，在对话中，我们往往对别人展开的是本能的自动回应，所以容易犯很多我们认为自己不会犯的错。事后，我们开始懊悔“如果我当时那么说”，或者“如果我当时不那么说”就好了。

比如，客户说：“你的产品有问题。”

初级回应：“有什么问题？”

升级回应：“您可以向我描述一下使用情况吗？”

高级回应：“哦，好的，我来帮您解决。”

错误回应：“我们的产品没问题，你再去确认一下。”

初级回应，冰冷而生硬，你可以看成一种防卫、狡辩，也可以理解成一种询问，这在于对方是如何加工信息的。

升级回应能够直接将对方可能产生的抱怨和负面情绪化解于无形，让对方迅速进入陈述状态，帮双方带入理性思考。一般的客户反馈，我们用升级回应即可。

高级回应是针对你特别在乎的客户，他一开口，你一回应，你永远说的都是“我能为您解决问题”。这样的句式你用多了，对方长期和你接触就会得到一个感性认知——你是最可靠的合作者。有读者可能要问：“如果我不能解决问题怎么办？”这其实是没有必要担心的，你表达的是帮助解决的态度。事情的进展并非个人意愿所能左右，如果将来你解决不了，明事理的人并不会纠结于你曾经的表态。

错误回应听起来不可思议，但实际上有很多人就是这样工作和回应的。纵使态度再好，也因为这本身是一句让人撮火的话，而引起对方强烈的抵触。

如何通过引导、设计、发言，从而与对方进入沟通状态，如何在批评别人的时候先加上安慰剂，如何听、如何回应、如何用语言对抗对方的语言……这其中都有规律和智慧。

也许这听起来并不酷，也会有人觉得对沟通力的思考和学习真不像是一件轻松的事，但是我诚恳地建议那些有“话术与我无关”“我又不是一名业务员”“我不做主持人，不需要学习话术”“只要自己舒服，话爱怎么说就怎么说”等想法的朋友认真读完本书。

你会发现，大部分人不重视的地方，只要你稍微提高水平、稍微提高沟通力，就能够比别人厉害太多！甚至，当你真正开始学习高情商沟通力时，你未来不仅不会感觉累，反而还能够按照一定的模式，更加轻松和不费脑子地做出最好的回应。

比如，你要去打动一个想要合作的人，你打电话，对方总说：“我现在很忙。”

初级回应：“您什么时候不忙？”

升级回应：“等您不忙的时候，我再给您打电话，可以吗？”

高级回应：“那我先不打扰您了。麻烦您给我一个工作邮箱，我先发个方案给您过目。”

错误回应：“您再给我点儿时间，我还没说完。”

初级回应是就表面问题回应表面问题，这样即便对方回复了你一个时间，到时候他还是会继续推诿的。

升级回应至少表达了一定的尊重，有可能是你不明就里，也有可能是你故作不明就里，总之还是继续用更诚恳的态度来请求对方，创造与对方进入沟通状态的机会。

这里尤其要提到的一点是，很多人小看“请求”的作用。其实，我研究了很多年商业谈判的规律，我不得不说，“请求”其实是一种很好的谈判方式。它看起来并不强势，却有着打动人心的力量。重要的是，你能不能真正坚持下来。是仅仅当作一次性的手段，还是能够做到持续破冰，靠此去穿过看似穿不过的墙。

高级回应的妙处在于，无论对方是不是借口，我方都为对方准备了与之利益或是情感诉求相关的方案。在对方很可能是以忙为借口的时候，我们换一种方式持续探路、持续沟通！

错误回应是只在乎自己，看似很努力，实际上完全置对方于不顾。要知道，你说得多好并不重要，对方是否觉得你说得好，那才是最重要的。强行推进只能遭到强烈抵抗。

以上案例，我们都能看到，沟通力体现的是一种高情商的洞察力。本书有我根据当下情况写的新思考，也涵盖了我以往在人际交往、沟通谈判、生活谈话等多个关键点的经验总结。

总之，说话与沟通都不要只靠本能进行回应，沟通力是现代人生存的一种重要手段。沟通力的价值，在于一个人思考和判断一件事情的能力。当我们更加全面地学习这门技术的时候，我们就在不知不觉中提升了竞争力。

# 第一章

## 利用一切，讲一个好故事

## 引发好联想就是好故事

人类社会的凝聚力是可以靠想象来加固的，故事是沟通中重要的手段。

在与他人的沟通中，如果能有故事感，淡而无味的聊天会变得有趣，平铺直叙的自我介绍也会有力量。

所谓“故事”，并不是要人们去捏造什么离奇的经历，而是一种故事思维。是能够让对方用最不费力的脑力，快速加工出你想让他加工出来的信息。

我有一个朋友王先生，他事业有成、性格开朗。在他的生活安排中，有司机，有管家，只是他从来没有招聘过助理。

前不久见面的时候，我发现他居然有了助理，还是一个年轻人。得知原因后，我发现他的助理真的是一个会讲故事的年轻人。

这位年轻人叫小林，毕业于美国名校，以前从事金融行业的工作。他与王先生是在同行虎克之路时认识的，因为大家有这个共同的爱好，一群人聊天时的话题便多了起来。

当小林说自己是个挺认真的人时，很自然地聊到一本和人类未来命运走向相关的书。小林说，这本书居然会有那么多处翻译错误。

王先生和大家都很好奇，小林随口就真的列举出了英文原意和中文表达之间的数个错误，令在场的人都很佩服小林的认真，以及他的英文造诣之高。

他在和大家闲聊的过程中，时不时地还会运用到一些古诗佳句。其中一句“根深不怕风摇动，树正何愁月影斜”，让王先生想起自己曾经的某一段被人误解、非议的痛苦经历，令王先生更是将小林视为知音。

好的故事便是如此：用故事来说明自己的品质，用故事告诉别人你是谁。把自我表达提高到一个更高的境界时，就是提前回答了别人的疑问。小林实实在在地用自己看的一本书，证明了自己的认真和能力。

一个求贤若渴的人，一定会联想到自己的公司里，是否需要这么一个人：文理兼备，才思敏捷。

王先生正逢事业的一个十字路口，他渴望开拓一些国际业务。而“近水知鱼性，近山识鸟音”，小林国际化的背景，令王先生极为心动。于是，王先生高薪聘用了小林，让他成为自己事业的合伙人。

小林所讲的故事并非故意设计的，但正是因为他开口即故事，才把自己说的话落到了细节里。不仅完成了自我表达，还能够预判对方想听什么、想验证什么，自动地亮出自己的依据。

这对很多年轻人去应对面试，应该是一个非常好的启发。这其实是你提前帮助别人验证你所言真伪的一个方式。只要你精心为你的品质准备一个有说服力的真实故事，并提前对细节进行整理，话不在多，就能瞬间把对方“拿下”。

人与人之间的沟通，绝不是只有语言一种方式。人与人之间讲故事、传达信息的方式也绝不会只有一个维度。

比如，你所设置的环境也在说一个故事。不同的人所布置的办公环境会有很大的不同，不管是老板还是员工。

某家公司刚招聘了一位女士，她常年在日本工作和学习，回国后并不能马上适应此时此地的环境。比如，在她的工位上一页文件都没有。显然，这位女士深受日本整理文化高手佐藤可士的

影响，但是在我们的文化氛围里，一个人的工作就是由不同的工作任务组成的。一张空空的工位，给老板带来的是极大的不安全感。

所以有一个玩笑，说职场人如何赢得别人的信任，无非是“忙的时候装得很闲，闲的时候装得很忙”。

这当然是一句玩笑话，每一个对自己负责任的人都不会刻意去伪装。但是，如果这件事情的背后有合理的部分，那么合理的部分是什么？

合理的部分在于，我们认识和判断一个人，往往是从信息里去加工和自我组织故事的。如果一个人很忙的时候，还能有整理得井井有条的办公桌，你会倾向于认为他是一个有能力的人。同样地，如果一个人很闲的时候，他知道老板是不希望员工无所事事的，他表现得很忙，就给了老板一种对未来的承诺。

在一定环境里讲的故事和传达的信息有时候比口头表达更有说服力，因为你会认为你得到的东西不是对方传达给你的，而是你自己加工和分析出来的。而人们一定想证明自己是对的。

我认识一位工业设计师。去他家的时候，我完全被他收藏的稀奇古怪的东西所折服了。光他家的杯子，就有23种不同材质、不同设计风格的。

他收藏和使用的这些东西，有效地弥补了他的劣势，那就是他的年龄。很多人难免会想，他在自己所处的年龄段，还会有好奇心和激情吗？

他使用的每一个杯子，都能让你联想到，他好奇心不减。他所用的最潮的电子设备，也是在告诉你一句话：“这是一个真正的设计师。”

也许在沟通中提到故事，会让人一开始觉得自己“无故事可讲”，但当你把故事思维置入生活中的时候，慢慢就会发现一切都有故事可讲。

## 用故事加深“第一印象”

1983年，乔布斯为了让当时百事可乐的总裁约翰·斯卡利加入苹果，说出了那句著名的话：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”

后来，乔布斯和斯卡利共同执掌苹果的那段时间里，有很多可贵的创新。

“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”这句生猛有力的话，也成了人们津津乐道的一个有力量感的故事。

我们在与他人沟通的时候，为了说服他人，需要具有讲故事的技巧。

如果故事讲得好，哪怕你和对方是第一次见面，也能一见如故，只要你抓住对方的情绪和情感，情在任何时候都普遍适用。

第一是讲对方熟悉的事物和内容。

选取对方熟悉的事物进行沟通，就是一个好的开头。否则，当你使用的语言和词语根本不在对方的思考范围内的时候，对方只能哑口无言地听你表达结束之后，与你形同陌路。

生活中很多无效的语言，之所以形成不了力量，就在于说话的人不肯先去关注别人，就想得到别人的关注。

比如，你想招聘一个新员工的时候说：“只要你在我的公司好好努力，三年之内就可以付房子的首付。”

如果对方本身是一个对房子没有焦虑感的人，那么，无论你使用了多少有故事性的语言，你描绘的事情多么具有画面感，终会因为你不了解对方的外在需求和内心需求，而导致你的语言作用在对方身上是苍白无力的。

所以，即便是双方第一次见面，如果想给对方留下很好的第一印象，你就要努力从正面或者侧面去了解和搜集对方的信息，比如对方的学历、爱好、生活态度等。

第二是你讲的故事本身要有反转性。

开美容连锁机构的王女士很会给客人挑选礼物。巧妙的是，她送礼物的时候，使用的语言就是一个故事。每次给客人送礼物的时候，她都会去谢谢收下礼物的人。当对方表现出犹豫的时候，她会说一句很俏皮又很有哲理的话：“谢谢您收下这份小心意，因为送礼物的人看来是忘了您，其实更是希望您不要忘了她。”

果然，因为这句令人印象深刻、有反差的话，她的女性客户接受了礼物，还接受了“不要忘了送礼物的人”这样一个暗暗的承诺。果然，客户对她越来越像朋友，客荐客的情况也越来越多。

第三是争取让对方在行为上有所改变。

我们可以认真思考一下，为什么有那么多的演员和演讲者会向观众要掌声？他们的目的是什么？

在我看来，他们要形成说服力，要让你对他们产生深刻的第一印象。就是通过改变你的肢体动作，来让你对他们产生更多的认同感。

我认识一个很知名的体能教练，我此前并没有把个人的健康状况看得非常重要，当我见他第一面的时候，他也并没有过多地介绍他的工作内容，或者苦口婆心地说一些相关的话题。但是自那一次见面之后，我不仅重视了自己的健康，还老老实实按照他的方法开始进行训练。

因为他说的第一句话是：“把你的手伸出来……”我当时跟着他做了一组很简单的动作，我很吃力地试了一下，感觉胳膊和手都非常生硬。当我看着比我年长20岁的他游刃有余地做完这个检测身体状况的动作之后，我不仅对他印象深刻，还大受刺激。仅仅是一个简单的用手部活动自测身体柔韧性的小动作，就让我感受到了他的专业、他的方法之有效。

这从沟通的角度来说，最值得学习的是引导对方产生动作的语言所能引发的强大的认同感。

## 用故事授人以鱼+授人以渔

小周刚升职不久。急于做出业绩的她，为公司做了三次推广活动，但活动对推动公司的产品销售效果寥寥。

她有些心急，不知道问题出在哪儿，与我聊起了这件事情。

我给她讲了一个故事：

有一个人在黑夜里的路灯下找东西，找了很久。路人看到后就很奇怪，便过去问询。找东西的人说：“我的钥匙丢了，我在找我的钥匙。”路人说：“你的钥匙掉在哪里了？”他说：“好像刚下车的时候掉在黑暗中了。”路人说：“那为什么你总在路灯底下寻找？”他说：“因为只有路灯下才看得见。”

小周是个非常聪明的人，她“闻弦歌而知雅意”。

我们在事业的开拓上，最忌讳的就是只在自己擅长的地方努力。比如，小周以前的工作是为公司办活动，当她升职之后，本应迅速站在公司的角度，思考全面的业务推动和促进。

但是，她一直还是想靠办活动来推进公司业务，这显然与她想要的效果南辕北辙。

当然，在这种情况下，也不能全然责备小周，因为不是她不反省，而是她发现，她在短期内只能先做自己最擅长的事情。

所以，我们在这种情况下，需要讲故事。用一个故事点出一个本质的问题，给她一些善意的提醒，她就知道自己要扭转方向了，这就是用故事授人以渔的好处。可以在看似直接而又不伤对方自尊的前提下，得体地给出你的答案和态度。

另外，故事还可以授人以鱼，而不显得说教。

我对小周讲到自己的一个职业发展的故事：我大学所学的专业和我毕业后所从事的多次工作的关联度都不高，完善自己的业务能力迫在眉睫，但是当时我的工作安排总是非常紧张。

我冷静地分析了局面，如果我不停下来，花些时间去留意并思考自己的问题，那么在我毫无预料，或者说最不希望出现问题的时候，一些棘手的问题就会突然出现。

所以，我硬性规定自己，不管每天有多忙，都必须用一个小时的时间看报纸和学习新知识。

当时，报纸带来的是最新的消息。我利用最新消息中的知识盲区，去学习和完善自己的某个知识体系。渐渐地，学习的效果越来越好。不到半年的时间，我由一个门外人成了部门里能给大家出谋划策的半个行家。

我用自己的故事提醒小周，不能停留在问题里，而且要知道有的事情看似慢，但是实际上是快的。重要的是，你不能只焦虑，而是要给自己真正值得做的事情分配好时间，哪怕每天强迫自己必须用一个小时的时间来进步。

小周会自我调整，她会思考：每天拿出多长时间来与公司其他部门的人展开交流，或者是去找同行学习和请教，能快速地突破自己的“瓶颈”。

讲自己的故事，有时候能给别人带来非常好的启发，还让他人在沟通过程中感觉到你的诚意。

我曾有一个同事，我给了他一个团队让他进行管理。但是，他起初工作进行得很不顺利。

于是，他非常沮丧，并找到我，言辞间也有些对我的抱怨。大意是他团队的人有问题都来找我，对他来说，他很为难，不知道该如何处理这种“越级汇报”的案例。

我知道他非常努力，也很用心，只是一时遇到了困难，所以此刻，任何的指责都不是他最需要的。

我给他讲了一个自己的故事：我刚开始带人的时候，由于自己太年轻，升职也是最快的，所以很多老同事并不服气，总是无意地跳过我，去找我的领导汇报和讨论。

当时我想，所谓“管理”，不但是向下管理，而且还应该向上管理。

于是，我找到我的领导，明确了职责范围，我的领导马上就明白了很多事情可以放权给我。当我团队的小伙伴再去找他的时候，他直接请他们来找我商量、定夺。

对我的团队内部，我也立即采取了措施，那就是积极投入到团队成员业务开展的困难里去，帮助他们开展业务。尤其是很多老员工的谈判，我主动参加了两次，帮助他们更好、更快地完成了业务谈判。同时，我也是在执行自己的职责。

讲完自己的这个故事之后，我和这个同事之间心照不宣地展开了工作上的配合。他现在也堪称称职的团队负责人。

## 最短的故事只有一个字

据说，中国最短的成语只有两个字，这个成语叫作“举烛”。

这个成语的由来据说是这样的：楚国的都城里，有人给燕国的相国写了一封信。他是在夜里写的，写时光线不够亮，他便吩咐捧蜡烛的人说：“举烛！”

说着，他便随手在信上写上了“举烛”两个字。其实，“举烛”这两个字并不是信里要说的内容。燕国的相国收到他的信后，却解释说：“举烛的意思，是崇尚光明！崇尚光明，这就要选拔贤德的人来加以任用。”

燕国的相国对自己的国君说了这个意思，国君听了十分高兴地照着去办，国家因此得到了治理。

这个成语本身就是一个有意思的故事，我也常常用这个故事来形容很多“歪打正着”的事情。

我受到这个故事的启发，常常思考：我们在人与人的沟通中，能够讲到的最短的故事是什么？

当然，再次说明一下，在本书中，我所提到的故事，并非离奇的事件，而是对真实故事稍加加工，用它们来打动和说服别人。只要是符合人的大脑运作规律，能够打动人心的沟通，哪怕只用一个词，也许就是一个有力量的故事。那么，人与人之间，讲的最短的能够打动人心的故事到底是什么？

我的答案是三种情况：第一，它可能仅仅是一个名字；第二，它可能只是一个数字；第三，它可能只是一句话。

第一，短故事可以只是你的名字，或者是一个称呼。

当你经常出差，每次出差都住同一家酒店，酒店的服务人员准确地称呼你时，这个称呼中就暗含了一种重要的类似友情的成分。

而且，我发现即使到一个陌生的地方，如果你需要别人帮忙时，最好的方法就是把自己的名字当场清清楚楚地告诉对方。

我想起上学的时候，需要联系一位非常知名的老师来做演讲。

我去了他的公司好几次，每一次，我都告诉他公司的工作人员，我来自哪个大学，我是该校的学生会主席，诚意邀请老师来为我们演讲。

但是，前两次都没有效果，第三次我就改变了策略，我说我是一名叫张超的大学生。

这个名字起作用了。它意味着一个真实的、有情感的大学生的存在，而不是某个机构的合作邀请。

这位老师见我第一面的时候，准确地叫出了我的名字。这让我意识到，自己的名字本身就是一个故事。当你让对方意识到你是一个区别于“张伟”“张帆”的独特的人时，对方就对你多了一份人与人之间的联结。

后来，这个方法被我广泛地应用到了我的工作中：我见到陌生人会先报自己的名字，我写工作邮件从来不会忘记署名，我会寻找好的时机去向别人介绍和自己相关的故事，等等。

第二，故事可以只是一个数字。

有两个朋友向我推荐过他们的私人健身教练。第一个朋友非常热情，说他的这位健身教练为哪些名人服务过，而且拥有多少很厉害的证件，还有健身的效果有多么神奇……他几乎用到

了“100%有效”的“隆重推荐”。

第二个朋友讲了讲他的私人健身教练是如何在他身上，让他看到了自己的变化的。然后说，他向很多不错的朋友推荐了这位健身教练，90%的朋友都非常感谢他的推荐。

人的本能，总是对一些绝对化的数字和绝对化的观点存疑。

在这个案例中，我认为让我下定决心的，是——“90%”这个数字！

原因是，健身本来就是一件对个人意志力有要求的事情。正如那样一句话：“你永远叫不醒一个装睡的人，再厉害的健身教练也无法左右一个办了健身卡却不去健身房的人。”

所以，“90%”虽然只是一个数字，但它背后的故事，却是诚实可信的一种态度，是不夸大其词的一种可靠背书。

我感谢第一个朋友的热情，但我选择相信第二个朋友的推荐。

第三，短的故事只是一句话，却可以为你加分。

如果能引入故事化的表达，就会为平淡无奇的对话增加趣味，令对方和你的沟通持续进行，即便只有寥寥数语。

当客户问你“在同一家公司工作几年了”，如果你只回答“四年”，语音一落，沟通结束。

如果你回答：“四年了，这是我做得最久的一份工作。我觉得这可能就是热爱的力量……”

这便是沟通的开始，客户从中感受到的信息会很多。比如，你不但是稳定的，而且是热爱本职工作的。在这样的背景下，你提供的服务也将是稳定的，你对未来的承诺更加可靠。

## 停顿是故事里的好手艺

同一个故事，有的人讲得令人捧腹大笑，有的人讲出来只是自己捧腹大笑，别人却面面相觑；有的人讲得引人入胜，有的人却始终让听者游离于故事之外，导致即便有再精彩的结尾，听者也只是觉得牵强附会。

讲故事是语言的艺术，也是心理的艺术、沟通的艺术。

堪称故事书教材的《一千零一夜》，又名《天方夜谭》，是很有名的故事集。书中有各种类型的故事，长短不一，情节也不同。

这本书之所以成为我心中讲故事的好书，是因为书里所有故事的打开方式本身就是一个精彩的故事。

相传有一个国王，他的王后品行不端，他非常愤怒，杀死了王后。后来，他就每天都娶一个少女，第二天便将少女杀死。

大家都人心惶惶，后来，有一个宰相，他有一个大女儿叫山鲁佐德。这个姑娘非常有学问，熟读各种史书典籍，她自愿嫁给国王，并且设计了一个方法。她对自己的妹妹说：“我进了王宫后，会让人来喊你。你到了我那里，就对我说：‘姐姐，你给我讲个故事吧。’我就会给你讲故事。”

到了王宫后，山鲁佐德果然对国王说：“我想和自己的妹妹告别。”

国王同意了，妹妹对姐姐说：“亲爱的姐姐！给我讲个故事吧！”

国王也非常好奇，就让山鲁佐德开始讲故事……

故事每讲到最关键的地方，她就停下不讲了。这时，天快亮了。

国王被故事深深地吸引，他不能够杀她，允许她接着讲，可是她每天讲的故事，都讲不完，而且越来越精彩。

直到讲了一千零一夜，国王终于被感动，再也没有杀人。

开篇的第一个故事，就用“故事套故事”的方式，把读者深深地吸引住，让读者想继续看下去。还用一种夸张的方式告诉我们，利用故事的停顿能救命，可见停顿多么重要。

不仅故事如此，在我们接收信息时，除了听到滔滔不绝的话，我们都会在无形中被停顿影响。比如，评书中的“要知后事如何，且听下回分解”，能够刺激听众的期待心理，也是故事的停顿起了重要的作用。

停顿之所以重要，是因为人们的大脑总是免不了要“脑补”故事，在与他人的沟通中更是如此。所以，我们不但要学会停顿、设计停顿，而且要善于利用停顿。

第一，利用停顿，制造沟通中的悬念。

我刚带团队的时候，不懂得珍惜自己的付出，一心只想“做出表率”，所有的事情自己都冲在最前面，所以业绩上的确有成果，但我又忙又累。

有一天，我的一个老领导让他的助理给我带句话。

这位助理熟谙沟通的艺术，他说的第一句话是：“王总让我给您带句话。”

我非常尊敬老领导，不由得紧张起来，不知道对方要指点我的哪一个缺点。

他稍加停顿，说：“他让我提醒您，您的团队里有5个人……”

又是一个短短的停顿。

我马上开始思考，是不是5个属下中，忽略了哪一个？或者资源分配不公，又或者是自己对某个属下有所偏袒……

正当我自我反省的时候，他接着说道：“别忽视了张超自己。”

我听到这句话的时候，无法说出当时的震动。

我的老领导不但洞若观火，而且还对我的品性知之甚深。他的一个短短的嘱咐里既有关心，又有指导。

的确，如果一味地事必躬亲，这样的团队是难以持续发展的，对我个人来说，这种情况也是难以持续的。

但是，如果老领导说的无论是“不懂带人你就自己累到死”还是“要多注意休息”，都不会有这样的效果。前者有教训的意思，后者缺乏力量感。

他语言的艺术，他助理停顿的艺术，都令我受益和折服。

第二，利用停顿，增加说话的可信度。

我曾劝过不少年轻人，求人办事也好，去采访、拜访也好，都别太轻浮，笑容一定要来得慢一些，因为两个人之间通常弱势的一方先笑。笑容的停顿，会增强一个人的魅力和威信。

沟通时的停顿，自然也会有这样的效果。

在我们和别人交往的时候，要在细节上把握一下对方的感受。比如，当一个重要的客户刚开始练习毛笔字，询问你他的毛笔字写得如何时，影响你评价的一定不是他写的字的好坏，而是你衡量了自己与客户的关系。你当然会打定主意来表扬对方。

如果此时，他语音刚落，你立即赞美，就会失真，令对方觉得索然无味。

但是，你稍作停顿，再找到对方表现得比较好的几笔，适当地点评和鼓励，就会显得你为人可信和实在。

又如，你的同事找你聊事情，当对方问你“你现在有时间吗”时，我们都知道有没有时间取决于关系的远近。可是，即便是和你关系非常好的人，最好的方法依然不是立即回答“有时间”，而是可以说：“你稍等我3分钟。”

你把手头的事情做完，才是对自己的尊重。对方也会在这个停顿中，感受到你的心意。

第三，利用停顿，把人际关系中棘手的问题模糊化。

有一位销售总监，通过我的一位朋友的关系找到了我，让我帮他联系一笔业务。

我问这位销售总监是谁把我的联系方式给他的，他的回答堪称完美：“我得再去问一下对方，看看他是否愿意让我说出来。他比较低调，可能并不希望我提及。”

这样的回答，看似回答了我的问题，其实是把这个棘手的问题暂停了。说出这个人的名字有两种可能：一种可能是这个中间人的分量很重，从道理上我不得不帮忙，但是如果从情感上我是逆反的，我当然可以有数百种借口轻松拒绝；另外一种可能是中间人的分量无足轻重，并不是我非常重视的朋友。

这位总监的沟通很得体，显得他也是个很靠谱的人。他的这个回应，也让我摒除人情因素，可以和他直接对接到事情本身。

## 用故事进行说服

当我们用故事来说服别人的时候，会有如下的好处：第一，营造了一种轻松的、可以讨论的氛围；第二，能够留下一些空间，不至于让对方产生自己被你说服的挫败感。

毕竟说服要想成功，最好是要让对方感觉自己不是被你说服的，那就要让对方的自我感受是好的。

彬彬是一个很会讲故事的人。有一次，她要邀请两位女嘉宾来参加她的一个活动。但是，她知道她要邀请的其中一位（王女士）总是爱身着红衣，个性张扬，语不惊人死不休。

虽然王女士的到来常常让活动非常有现场感，气氛也会很热闹，但是彬彬担心另一位嘉宾会被挤压得没有表达的空间。

彬彬打算亲自邀约王女士，她思考了王女士最喜欢的颜色在色彩心理学中的特点：红色光波最长，最容易引起人的注意，同时给视觉以迫近感和扩张感，抢夺视线。

于是，她与王女士沟通时采用了一个姐妹之间聊天的方式，用一个故事引导当天的王女士应对得体、闪亮而大方。

彬彬给王女士讲了一个自己的故事。她说自己羡慕王女士在任何场合都能游刃有余，而她想到自己当年去参加一个有很多外宾的晚宴时，真是出尽了洋相。

原来，十年前，彬彬去参加一个有很多外宾的活动，她很想好好表现出自己的魅力。为了凸显自己的传统特色，她精心选购了一套红色的旗袍。可是到了会场才发现，就餐的环境是中式的，当时的服务人员均穿着红色旗袍，当场还有人差点儿把用过的酒杯递给她。

她这才明白，选衣服重要的不是款式本身，而是要知道参加的活动当时的环境是如何布置的。后来，她邀请嘉宾的时候，总是会提前向嘉宾汇报会场布置。

说着自己的故事，彬彬很自然地过渡到给王女士介绍此次活动的特点。她告诉王女士，这次活动的背景板是红色的。彬彬又给王女士分析了一下到场的人的心态和心理，而且还分析了另一位嘉宾的特点。她让王女士明白，当天最出风头的行为，并不是要性格张扬，反而应该制造一个反差，让在场的人感受到她的知性的魅力。

最后，王女士丝毫没有感觉自己是被彬彬说服了，而是觉得彬彬给自己提供了最有效的信息。既然背景板是红色的，自己就一定不要穿红色的衣服，以免被埋没其中。而在场的嘉宾都是以活泼、风趣为主，那么，她可以凸显自己在商业领域独到的观察力为主。这样，自己既有女性魅力，又有商业眼光。

于是，当天身着白色服装的王女士展示了她最好的一面：大方得体，却不失活泼、风趣。一场效果出奇好的活动举办下来，王女士对彬彬不仅没有敌对，还多了一份亲密和信任。

从这个案例中，我们可以看出：首先，彬彬使用故事的方法，让自己先向王女士的情感账户上存款，让王女士觉得彬彬和她之间有了朋友一样的感觉；然后，她用自己的故事将建议表达了出来，即便聪明如王女士，她感觉出彬彬虽然是用讲故事的方式来说服自己，但还是会感受到彬彬对自己的尊重和周到；最后，彬彬很会讲故事，讲故事的技巧成了她说服王女士有益的助攻！

同样一个故事蓝本，怎样讲是大有讲究的。

彬彬很会讲故事，关键就在于她抓住了故事中的三个小元素。

第一，故事中要有一个能和听故事的人引起共鸣感的人。彬彬设定的主人公虽然是自己，但是呼应了王女士渴望出风头的特点，所以瞬间能够抓住王女士的注意力。

第二，讲故事，要讲出一定的反转。一个渴望表现得很好的人，最后却出了洋相，这种戏剧化的方式就增加了故事感。

第三，故事要有令人受益的启发。王女士是一个强势的人，绝不是一个愿意倾听别人痛苦的人。这个故事迅速收尾，并且自然过渡到工作上，这才是王女士能够接受的方式。

我的一个朋友，要分享一个关于人际交往的主题。

他起初的讲稿非常生硬，但是当你提醒他要讲一个有反差的故事时，他的语言瞬间灵活和生动了起来。

你不会感觉被他说服，要立即进行社交活动，而是会觉得，人一定不要让自己变成一座孤岛，这个概念是你自己产生出来的。

他的故事是这样开始的：“我是我们村第一个走出来的大学生。在我来北京上学之前，我那面朝黄土背朝天、辛勤了半生的父亲告诉我了一条家训：‘出门在外，能自己做的事情别花钱，能花钱的地方别求人。’

“靠着他这句话，我拼命读书，工作后拼命努力，我和我的合伙人取得了不错的成绩。但是有一天，我的合伙人要和我分开，他只说了一句话：‘你是个好人，但是你并不需要任何人。’听完他的话，我想骂他忘恩负义，想骂他虚伪，但是我不能，因为我们认识10年了，我知道他也是个好人……

“我痛苦了一年，终于明白了一个道理，他说得对——人与人之间是需要互相支撑的。我父亲给我的家训是农耕文明的智慧，并不能适应当下的互联网时代。人和人之间不但互相需要，而且要有深层意义上的需要。于是，我花了三年时间来研究人和人之间到底该如何相处。”

这个故事令在场的人无不动容，因为这个故事同样抓住了三个重要的小元素：

第一，故事中要有一个能和听故事的人引起共鸣感的人。上述故事从父子情入手，从人类最质朴的亲情开始讲起，容易引起听众的共鸣。

第二，讲故事，要讲出一定的反转。尤其对于演讲这种形式来说，主讲人必须得把那些有可能对自己有所怀疑的人迅速拉入自己的阵营。上述故事将力量集中在个人的挫折和转折上，自然能产生强大的说服力。

第三，故事要有令人受益的启发。上述故事的启发和演讲的主题完全呼应，是一个有效故事。

## 制造对方接着听的理由

当我们演讲的时候，不论你讲什么故事，大部分听众都会听完。但是，在与客户进行沟通的时候，要随时制造让对方接着听你讲故事的理由。

你要敢于大胆地去假设和想象，我们来看下面这个例子。

有一个人形象得体、风度翩翩地走向了一个公司前台，要见该公司的某一位领导。

前台问：“您是做什么的？”

他回答说：“我是做灯具生意的。”

前台说：“我们不需要灯具。”

他说：“我得到内部消息，你们需要重新装修办公楼，灯具是必要的。”

于是，前台转接了电话，约见成功。果然，公司考虑到装修的事情，只是没有对外公布。

与负责人见面的时候，这个人大胆地提出了很多问题，例如：

“您好！听说贵公司打算重新装修，能否请您说明您大概需要什么样的灯具呢？”

“我们公司非常希望与您这样的客户保持长期合作，不知道您对我们公司了解吗？”

“您是否可以谈一谈贵公司以前购买的设备有哪些不足之处，我们一定在这次的合作中规避这些问题，让您满意和放心。”

“如果您对这次合作满意的话，一定会在下次有需要时首先考虑我们，对吗？”

在这些提问中，他充分了解到客户的需求，并有意识地主导了客户的选择倾向，并以真挚的态度赢得了客户的好感。

而这一切，都源于一个机会，就是第一步至少能见到客户。

其实，他根本就没有什么内幕消息，他做了一个大胆的假设，说得到要装修的内幕消息。正是因为制造了这样一个故事的前提，他才有了一个见面机会。不做这个假设，就没有人接着听他说话了。

一个对生活充满好奇与激情的人，才有可能创造出故事。

小李刚到公司实习时，公司给实习生安排的工作是非常清闲的。她的工作的确很简单，非常像一个打杂的，每天面对的是形形色色的报表，而她需要做的只是复印、装订成册，再复印、装订成册……在财务人员忙得不可开交时，她才有机会去帮帮忙。

这样的一份工作显然是不需要任何想象力的，但是小李不这么想。她认为如果能利用这个机会多研究一下数据的意义，说不定自己能发现很多人没有发现的问题。

果然，小李在复印并装订报表的时候，先仔细看了各种报表的填写方法，然后用经济学分析公司的开销，并结合公司正在实施的项目，揣度公司的经济管理。

工作了一年之后，小李做了一份工作流程表，里面有自己对数据的分析，还提出了一些工作方案。并且，她还把小范围内试用新型表格的效果一并反映了上去。

现在的小李已经成了一名主管。

只有相信生活有无限可能性的人，才会创造生活的无限可能。而这样的人，容易创造出机会，并能把握住机会。

当一个人内心的枷锁被驱除，心态调整到一个放松的状态时，不仅能够大胆地假设，给自己赢得机会，还会让自己变得幽默。

有一次，有人带着资料来找我寻求合作。

我本来根本就没想要与他合作，但是既然人来了，我就不能冷眼相对。

于是，我对他说：“你把资料放在这里，我看完如果有需要，会主动联系你，好吗？”

他说了一句话，让我当时很吃惊。他说：“您是不是想让我把资料放在桌子上，好赶紧打发我离开呀？”

我抬头看着他年轻、带着笑意的脸，觉得他的回复很有意思。他完全说出了我的想法，我不禁对他产生了几分好奇。

他说：“我之前去过很多家公司寻求合作，他们都是让我把资料放在桌子上，然后就杳无音信了。这让我心里挺失落的。您看我来一趟也不容易，就耽误您5分钟的时间，我把业务简单给您介绍一下，好吗？”

他说得入情入理，让我实在不能拒绝。就这样，我给了他20分钟的时间。当然，我听完以后还是没有与他合作，但是因为我彻底听明白了他的意思，所以我把一个可能需要合作的朋友介绍给了他。

制造话题，让沟通不要被迅速切断尤为重要。

这个年轻人的那一句“您是不是想让我把资料放在桌子上，好赶紧打发我离开呀”，真是制造了一个有趣的交流的开头。

就是这句话让我对他产生了好奇，从而保证我和他的沟通没有终止，才有了后续的发展。

所以，我们与人沟通时，可以通过种种假设，多说一些制造话题的语言，引起对方的兴趣。一定要让对方有欲望同你说下一句话，才能实现往后讲故事的目的。

## 为自己准备一个道具

我有一个做销售顾问的朋友，是一个编故事的高手。

他几乎不管销售什么产品都会制造一个戏剧化的场景。比如，他曾经销售一种建筑上用的器材，几十千克重的器材愣是被他“运”到了客户刘总的办公室。

刘总本想拒绝，可是谁忍心立即让他在烈日下再把这么沉重的东西搬走呢？刘总只能让大家都来听听他对器材的解释说明。一屋子的人都听他虔诚地讲解他所销售的器材的特性有多好，外观多么漂亮，材料都多么可靠……

开始的时候，大家碍于面子来听一听。后来，大家觉得他讲得专业、客观，整个办公室的人都觉得产品不错，值得采购。

接下来，有趣的事情发生了。由于这个大件的器材“躺”在了客户的办公室，没有被搬走，刘总的客户和工作伙伴来办公室，视线当然会被吸引。当大家问起这件器材的时候，刘总也骄傲地说起了这个产品的质量多么可靠！

最后，可想而知，这位朋友就靠着一个产品展示，得到了一个宝贵的机会。

这位销售高手，在为其他的销售员做培训的时候，一定会强调，必须要给客户展示你的产品。当你围绕着你的产品进行讲解，并且对外观做了一定的赞美时，就会给对方的心理产生影响。

更巧妙的是，他在必要的时候，还能借助一个道具，全面提升自己的影响力。

比如，他为销售灯具的业务员做培训，在出谋划策之前，他先咨询了公司业务员的业务流程和一些具体的操作细节。

灯具公司的业务员销售灯具时，通常是带一个大大的纸箱子装灯具，然后用废报纸塞好箱子的空隙，直接去拜访客户。

这个朋友听完之后，就有了改进的方法。

第二天，他召集所有的业务员开会，向大家展示了他的作品——一个非常高级的模具盒子出现在了大家面前。朋友打开盒子，大家看到灯具在一个塑好形状的塑料泡沫里安静地躺着，让人感觉灯具高档了好多。

最后，朋友向大家展示了他的标准操作：拿出灯具之前，他拿起灯具盒里备好的一副白手套，伸出手，认真地戴上手套，显得认真、虔诚。然后，他用戴着白手套的手将灯具托出来，向大家展示灯具，并讲解灯的特色。

所有的业务员都被他的精心设计所折服。

他说：“任何客户伸出手拿灯具观看的时候，不论他多有钱，你一定要说：‘先生，请戴上我为您准备的手套。’”

在这个案例中，我们感受到道具的威力。这个道具让一个灯具的展示者显得训练有素，并让人对产品产生了一种欣赏工艺品的感觉。

道具的作用就是如此强大，例如我们常常接到一些传单，传单的整个页面都在极力影响你内心的情绪。

拿卖房子的宣传册来说，除了必要的、有效信息的介绍外，大部分宣传册上会有一页描绘的图案。这页图案上一定会有一幅美好的画面，可能是一家三口其乐融融的画面，也可能是房子周边的公园风景。

想买房子的人看到这样的画面，内心受到的冲击是巨大的。

宣传册不是卖给你一套房子，而是卖给你更美好的对生活的憧憬，让你感觉到买了这套房子就得到了画面上的一切。宣传册起到的就是道具的作用。这就实现了房产商的初衷，他们靠卖给你对未来生活的憧憬和梦想，来增加他们的价值。

人与人的沟通、讲故事，都可以借助一定的道具，增加自己所说的话在情绪上的感染力。

我的一位朋友杨老师，是一位独立的亲子咨询师。在她的专业领域，比她有名气的大有人在，但她的咨询费居高不下，找她咨询的家长总是络绎不绝，家长们找她预约咨询都要提前一整年。

杨老师的咨询方式属于“遥控型”，她并不是邀请家长和孩子一起到她的工作室进行学习，而是要求家长事无巨细地去动笔记录孩子一整天的活动，包括孩子说的每一句话。然后，杨老师对所有的细节进行细致分析，再通过电话沟通来指导家长。

曾经有家长对这样的工作方式存在质疑，也有家长想请求老师住家指导。在大家聊到杨老师的工作方式的时候，杨老师并没有居高临下地反驳和教育家长要学会尊重咨询师的工作习惯，只是微笑地让大家看一眼她的工作室。

大家看到她的工作室，没有任何休闲和娱乐的设备，除了桌椅，工作室内整整齐齐摆放的咨询材料有数尺高。杨老师说：“每一本材料里，都有我的画线分析和旁注。但是，有时候，要分析的可能性有很多，所以无论一页纸有多少留白，都容易写不下。所以，我不得不单独再整理出分析笔记。”果然，在书桌的另一个角落，放着厚厚的不同颜色的本子，正是杨老师的分析笔记。杨老师说她自己统计过，经她咨询过的孩子，平均每一个孩子在咨询材料以外的分析笔记就至少有300页。

所有家长都当场折服，也会瞬间被一种敬意所笼罩。正是这令人眼见为实的道具，让家长们看到了杨老师每一天的生活。同时，让所有来的人都深刻地懂得了专业的人不必亲临现场就能洞察本质的本领也是勤奋所得。杨老师所有的厚厚的材料和她对孩子每一句话的细致分析，足以证明她的专业态度和匠人精神。

如果想去拜访一位仰慕已久的作家，你可能会准备很多要谈的话题，但是，如果你没有打动他，热心读者太多了，他是没有理由接受你的约见的。

当所有的读者都说“您的书对我的影响太大了，我非常爱读您的书”的时候，你能不能准备好一个道具，让你的话更有分量，显得与众不同？

每个人想到的可能都不一样。

如果能精心准备一个笔记本，做一本手抄本的笔记，来证明自己的确爱读他的书，就比你说得天花乱坠要更有说服力，道具是在尊重事实的基础上的一个借力。

我早期带团队的时候，工作非常辛苦。俗语说：“人心齐，泰山移。”为了让大家更好地合作，我周末的时候也往往要和团队中的骨干一起计划和安排一些商务的推广活动。

我知道自己需要配一个专业能力很强的副手，几次和领导提了，都没有得到重视。

最后一次成功了，成功的原因是我巧妙地使用了道具。

道具就是一张A4纸，领导打开一看，上面画了一张饼图。饼图科学地记录了我的时间分配，反映了工作占据我休息时间的比例。我所做的工作远超身体负荷，工作长时间地消耗了我的能量。再这样下去，结果就是我被拖垮。

看了这份材料，领导一言不发。不到一个星期，我想要的结果就圆满地实现了。

现在的你，对于自己要讲的故事，能否找到合适的道具来辅助呢？可以用卡片做道具。当你需要当众展示想法的时候，如果周围环境不允许，没有PPT展示，卡片将是一个不错的展示方法。用卡片将有代表性的数字型的材料标记出来，能给人留下深刻的印象。

谈合作的时候，电话也可以做道具。有一家公司想把生产技术转让给另一家公司。两位负责人约好见面时，购买技术的公司表明态度：新技术难以迅速在市场上打开销路，需要分三次付清技术转让费。

此时，拥有技术的公司的负责人接了一个电话，原来另外一家公司也对这个项目感兴趣。

这个电话是预先安排的，目的在于借助电话虚拟竞争者，来刺激正在谈判的对方的购买欲，促使对方不再犹豫不决，从而放弃苛刻的条件，或者能软化对方的强硬态度，降低其要求，促使谈判走向成功。

于是，这位购买技术的公司的负责人在旁边听完电话后，便不再坚持分期付款了。

当然，他不一定完全相信这个电话。但是，即便是半信半疑，他可能也会想“既然来谈这件事，公司里的人都知道了”，就不愿意承担丢失业务的风险，而“宁可信其有，不可信其无”。

## 潜台词是沟通的好角色

《围城》里有这样一个细节：鲍小姐对方鸿渐说的那句“你长得很像我的未婚夫”。

钱锺书先生的解释是：当一个女人说你长得像她的未婚夫时，等于表示假使她没订婚，你就有资格得到她的爱了；或者，她已经另有未婚夫了，你可以享受她未婚夫的权利而不必履行和她结婚的义务。

长得很像旧情人，也许就暗示着你可以和她成为现在的情人。因为她对旧情人是那么念念不忘，但毕竟已是旧人，所以大家可以在当下的感情中进行弥补。

这是一种很幽默的潜台词，拉近了鲍小姐和方鸿渐之间的距离。

潜台词还会发挥神奇的力量，有一个很感人的故事：

在美国经济大萧条时期，一个17岁的女孩非常幸运地在一家高级珠宝店找到了一份售货员的工作。这天，一个年轻人进了店，他衣衫褴褛、满脸悲戚，双眼紧盯着那些珠宝、首饰。

就在这个时候，电话铃声响了起来。女孩去接电话，却不小心碰翻了一个碟子，六枚宝石戒指落到了地上。她慌忙拾起其中五枚，但怎么都找不着第六枚。就在抬头的一刹那，她看到那个衣衫褴褛的年轻人正慌张地朝门口走去。她立刻意识到那第六枚戒指在哪儿了。当那个年轻人走到门口时，女孩叫住他，说：“对不起，先生！”

年轻人转过头来，问道：“什么事？”

女孩看着他抽搐的脸，没说什么。

年轻人又补了一句：“有什么事吗？”

女孩这才神色黯然地说：“先生，这是我的第一份工作，现在找工作很难的，您说是吗？”

年轻人紧张地看了女孩一眼，抽搐的脸这才浮出一丝笑容，回答道：“是，确实如此。”

女孩说：“我希望在这里能工作得不错，让我回家的时候可以给我的弟弟买面包！”

终于，年轻人退了回来，把手伸给女孩，说：“我可以祝福你吗？”

女孩也立即把手伸了出来，两只手紧紧地握在了一起。女孩仍以十分柔和的声音说：“也祝您好运，先生！”

年轻人转身走了。女孩也转身走向柜台，把手中握着的第六枚戒指放回了原处。

很多书里提到这个故事时，都是在谈道德，今天我们要分析的是话术和人的心理。

故事中，女孩的话术是非常巧妙的，她第一句话是“对不起”，放松了那个年轻人的戒心。

接着，她用黯然的表情，用自身处境的艰难打动了对方。

最巧妙的是，她关注了对方的感受，和对方进入同一个沟通频道。她所说的“现在找工作很难的，您说是吗”就是对现状的一种叹息，也说出了年轻人的内心感受，让他产生了共鸣。

潜台词的使用和我们渴望圆满、和谐的交谈氛围有着密切的联系，有些不便直说的话，可以通过暗示来传达，既不伤害对方，又能表达自己。

说服别人的时候，这也是一种手段，明说达不到效果，但采取隐晦、含蓄的语言，巧妙地向对方传达某种信息，并以此来影响对方的心理，使其不自觉地接受一定的意见、信息或改变自己

的行为。

潜台词本身就是一个曲折的小故事，人们在沟通的时候，要想真正听懂对方说的话，就要学会听对方的潜台词，还要会说潜台词。

那么，如何能够觉察到对方的潜台词呢？

要想有效地与人交往，不仅需要具备很好的言语表达能力，还需要了解对方的姿态、眼神、手势、表情等非语言的信号。

很多人说的和想的不一样。有时候，我们会发现很多有钱人在买东西的时候，虽然不直接提出价格优惠的需求，甚至装大方，其实他心里希望你能将产品便宜卖给他，甚至免费送给他试用。

你可以通过观察他们对什么话题敏感，愿意在哪句话上接话，来分析他们在乎的点在哪里。他们常常会让你感觉到他们有些心不在焉，在听你介绍产品的时候，他们顾左右而言他，说不定还会告诉你他的某个朋友正是同类产品的销售员，不花钱都可以拥有，根本没必要买。

但是，不要被对方的虚张声势给吓到了，你可以模糊化地表示你的价格可以优惠。如果他们的态度立即发生改变，你就明白了他们真正关心的点就在这里。

在工作中，基本上我们不需要用到潜台词，因为职场是讲究高效的。如果对你有利，对对方也有利，大家大可以开诚布公地谈。

危险的是，有的时候，一个领导并不会直接请一个人离职，而是会给出一些信号。这样的信号，有时候并不是一句闲聊。

比如，“你的能力做这份工作真是委屈了”“你性格活泼，其实更适合工作性质更开放的工作”“你有没有考虑过不做这份工作？你最想做什么工作？”……

这样的潜台词如果来了，你就需要观察，如果领导接下来不再给你分派新的工作任务，甚至连你手中进行到一半的业务都让其他同事接手，你就处于无事可做的尴尬状态了。

你要迅速采取行动，一定不能抱着是公司不给我安排工作，又不是我不做的态度，开始不务正业。

相反地，你应该主动工作、积极沟通。总而言之，就是别让自己什么事都不做，积极行动才是真正的应对之策。

## 在真信息中巧妙加工故事

在本书中，我们提到的故事毕竟是用于人与人沟通、交流的一种手段，所以，我们一定不能真的像讲故事那样信马由缰，而是要在真和假之间做好一个平衡和切换。也就是说，没有必要把真话全部讲出来，但是也不能装模作样，说一些言不由衷的话。

关于说真话，鲁迅先生有过非常富有深意的描述：一户人家新添了一个男婴，很多人前来道贺，有人说这孩子聪明，有人说这孩子漂亮，有人说这孩子将来一定能当大官，这些人都得到了主人的回馈。还有一个人说，这孩子将来是要死的，结果他得到了一顿暴打。

生活中，我们会遇到很多说真话的人。说真话的人是不是就一定能把事情办好，赢得他人的尊重呢？

有的真话放在某个场合里不符合大家约定俗成的情感上的规则，那么说了反而不如不说。当我们给别人信息的时候，要注意尺度。

比如，小林脸色不好，有个和他相处得不错的同事问他：“哎哟，你这是怎么了，和你爱人吵架了？”

小林“嗯”了一声，然后就一声不吭地工作了。

可以看出，小林是个很实在的人，他既没有伪装，同事也不会把这件事放在心上。大家会认为小林这个人很真实。

相反，如果出现以下的场景就麻烦了。

同事问：“和你爱人吵架了？”

小林说：“是。”然后他接着说，“昨晚，我们吵架了，没说几句，她拿着钢笔就摔了过来，然后砸中了我的额头。我哪能忍受这样的耻辱？站起身就开始收拾她，我直接把她推倒了，然后冲上前就打她，把她打哭了……”

同事听着听着便不吭声了，最后的结果就麻烦了。

公司里开始有各种传言。有人说：“小林这个人太坏了，居然打老婆。”还有人说：“小林的老婆简直是个泼妇，动不动就摔东西。”甚至还有人说：“小林对老婆下手那么重，一定有家暴倾向。”

以上我们看到，一个信息和一个故事，一个是有技巧的，一个是无节制的，所产生的却是两种截然不同的效果。况且，有的真话听起来真实，却未必一定正确。

我们经常会听到一些女人说：“男人的话要能信，猪都能上树。”

这句话是真是假呢？对于说这些话的女人来说，可能是真的，她们的人生经验告诉自己，男人的确不能相信。她们受到了情感上的伤害，并且对所有的男人都失去了信任。这句话是她们某一时刻真实情绪的反映，但这句话从整体上来说就是偏激的，说出来也是不当的。

所以在这里，我们提倡人与人之间所交流的语言、讲的故事，都要在真与假中做到一种平衡。

毕竟一个人要立世，就要学会保护自己。只有保护了自己，才能保护他人。记住季羡林老先生的话：“要说真话，不讲假话。假话全不讲，真话不全讲。”季羡林先生这样解释：不一定把所有的话都说出来，但说出来的话一定是真话。

“假话全不讲”是做人的道德底线，“真话不全讲”则是审时度势的说话技巧。可以说，“假话全不讲，真话不全讲”是季羡林老先生这样饱学高士、诚实君子应对尘世迫而自保却又守住道德底线

的一个妙法，也是足够世人享用一辈子的做人准则和诀窍。

有人曾经为季老做过数次采访，主持人在听到季老这句话时，反问：“为什么真话不全说呢？全说真话不是更好吗？”季老反问：“你能全说真话吗？”那名主持人一时语塞，只能回以“哈哈”了。

还有一个例子，曾经有人问某知名人士：“目前在世的人当中，您最钦佩的人是谁？”他说是白岩松，理由是当代社会有思想的人不少，难得的是白岩松不仅有思想，还会表达。

白岩松曾辞掉了央视春晚的主持工作，“虽然我有能力以另外一种面貌让大家开心，但是春晚好像不合适，所以我只是个春晚的过客”。这种真话只有自省，没有对别人的批判，但是这句话同样给人们带来思考。这个社会人人都愿给自己加码，总希望荣誉越多越好、房子越大越好的时候，白岩松给自己做了减法，提醒人们注意：一个人必须做减法，因为你做不好所有的事情。

在人与人的沟通中，要有技巧地讲出一个故事里真实的部分。如果一点儿技巧也不讲，把一切商业秘密毫无保留地透露给对方，那并不是所谓的“真诚”。

老刘去采购一批货物，他通过周密的调查与了解，认为每吨2.5万元左右是一个合理的价格，同时双方都有利可图。因此，他约了一家公司的销售经理进行洽谈。

谈判了很久，在价格谈到2.25万元的时候，对方的销售经理突然从座位上站起来说：“已经是最低的价格了，我本来就没有赚你们的钱，再便宜，我就要赔钱了。”

也许计算了生产成本后，低于2.5万元的确会赔钱，但是对方的销售经理的真话反而没有让老刘相信。他觉得对方的销售经理太夸大其词了，因为“我本来就没有赚你们的钱”不符合两个人商业交换的这种故事设定。老刘没有说什么，起身就要离开。

对方的销售经理最终还是把他给留住了，以每吨2.48万元的价格促成了交易。

这就是真信息没有被用好，反而让人感觉假的反面案例。

同样一个故事，不同的人讲出来，效果是不同的。这就在于选择要说出来的信息，是需要进行大脑加工的。

两个酒吧，一个倒闭了，另一个生意很好。仔细一探讨原因，第一个酒吧是任何客人进来，服务员都问：“请问，您啤酒里面加鸡蛋吗？”80%的客人说：“不加。”第一个酒吧失去了80%的生意。

第二个酒吧的服务员这样问：“您是加一个鸡蛋还是两个鸡蛋？”

80%的客人都选择加一个鸡蛋，还有20%的客人选择加两个。

这两种问法都是为客人服务，效果却截然不同，因为第二个酒吧的服务员改良了自己的信息。

又如，一个女孩打碎了家里的茶壶，该如何解释呢？

当然，首先要符合事实，真诚地道歉，只不过讲故事的次序大有讲究。

她是这样说的：“妈妈，我给您泡茶泡了这么多年，都很小心，可是今天不晓得怎么搞的，把茶壶打破了。”

想想看，家人还会不原谅她吗？

因为短短的几句话信息却很多：第一，自己是个好孩子，很懂事，泡了很多年茶；第二，自己敢于承认错误；第三，这次的事件的确是偶然事件。

这个案例可以被广泛借鉴。比如，你上班迟到了，如果能巧妙地设计，讲一个真实的、经过信息加工和处理的故事，也许就不会引起老板的反感。

## 讲出超越对方想象的故事

很多人都在说同一个问题：感觉自己工作很努力，却不被老板关注。

我的一位属下刚开始当管理者的时候，我曾遇到一件越级汇报的事情。一名新来的业务员找到我，向我汇报了她工作两个月以来的感受，以及我的属下对她的忽视。

小女孩说得很诚恳，我虽然不喜欢这种越级汇报，但是正赶上和这位刚当管理者的属下一起吃饭，顺便就和他聊了一会儿，问他为什么对新来的这个女孩不看好。

属下很坦然地说：“她的确是个很努力的女孩，但是在工作上，她头脑简单，缺乏想法，做的工作虽然很多，但都是比较简单且重复的内容。我不重视她，是有一定原因的。她除了努力一点儿之外，没什么地方是特别优秀的。”

我的这位属下精明能干，做事条理清晰。正是用人之时，他相当于我的左膀右臂。

听完他汇报的情况，我站在了属下的一边，毕竟“千军易得，一将难求”，这位有苦劳、没功劳的小女孩，只能让她逐渐适应，慢慢成长。

每一个职场人都要注意维护自己的形象，努力不等于有业绩。如果给公司高层留下“头脑简单，缺乏想法”的印象，那么情况就麻烦了。老板不是老师，他没有时间做员工的辅导员，他只能让具有不同能力的人去做与之相匹配的事情。久而久之，越不被重视的员工，得到的欣赏和关注就越少；越只会做简单工作的人，越会长期接受此类工作。

如果想避免不被重视，就要利用和领导在一起的时机，聪明地表达自己。正因如此，很多人才削尖了脑袋搏出位，恨不能趁一个时机，就与老板称兄道弟。

这种行为本身没有道德上的对错，在职场上，老板的关注的确是一种资源。员工得到了老板的关注和满意，才会有长远的发展。

怎样做到这一点呢？

抓住每一个和老板近距离接触的机会，要争取做到，你给老板讲的故事超出老板原来的期望值。

我以前的一位老领导，特别平易近人，在我们几个年轻的小伙子面前从不摆架子。

有一次，我们陪他出差。闲聊的时候，他主动提起了他近期的烦心事。原来，老领导的儿子到了该结婚的年龄，他儿子自由恋爱，找了个女朋友。女方的家庭条件不是很好，令老领导不满意。于是，他就问我们“现在的年轻人都想找什么样的妻子”。

第一个谈想法的是小林，他毫不犹豫地说：“找老婆，当然要听父母的意见了，哪能自己想怎么样就怎么样？”老领导听后，笑而不语。

第二个谈想法的是小耿，他很正直，也很大胆。他说：“我觉得结婚这件事，不能完全让父母做主，毕竟是自己一生的幸福，每个人都要为自己的选择负责。我们这个年代的人都叛逆，领导您只要多和孩子沟通，一定能达成共识的。”老领导也笑了一下，没有说话。

第三个谈想法的是我，我说：“年轻人找女朋友通常看三个方面：第一看价值观是否相同，如果两个人能对一件事情看法一致，将来在生活中就不会有很大的摩擦；第二看性格，有人喜欢性格互补，有人喜欢性格相近；第三看对方是否有打拼的能力，大部分人不在乎对方家里有多少钱，而在乎对方是否有‘自我管理’‘经济头脑’‘规划能力’，这对创造两个人的未来是十分必要的能力。”

听完我说的话，老领导一声没吭。显然，他已经进入了思考阶段。

此次出差后面的时间，我慢慢感受到老领导对我的关注多了，问我想法和征求意见的次数也多了。

能力源于总结和反思。很多年后，我再去回想当年的对话，感慨自己当时的幸运。

老领导听多了恭维话，小林的迎合对老领导来说没有价值。领导已过知命之年，经历了风风雨雨，过的桥比我们几个年轻人走的路都多。小耿讲的“大道理”，对老领导而言更是小儿科。道理上的说辞，是老领导早已不屑一顾的伎俩。

其实，领导当时只是想知道我们这些年轻人在想什么。恰好，我的回答让他知道了部分当代年轻人在择偶方面的一些理由，也让他觉得看似不靠谱的年轻人，其实也有自己内心的判断。

当然，最有利于我的是他感觉我对一个问题的思考比较全面，想问题全面才能提供多样性的回答。

找准脉，对症下药，瞬间hold住老板。只要你懂得老板要什么，就一点儿也不难。

再给大家举一个例子。你的领导提出了一个想法，让大家讨论，比如要在某城市大量投放某个产品的广告，刺激购买，开会讨论是否具有可行性。

第一个人说：“大量投放广告，资金投入太多，有运营风险。”

第二个人说：“广告对人们的刺激巨大，值得尝试。”

第三个人说：“投放此类广告，关键是要看该产品以往是否已经在大众中形成一定的认知。”

我们可以明显地感觉到，第一个人和第二个人回答的力道不足，第三个人的回答超越了前两个人一大步。因为他的回答攻入了领导的内心，领导要求大家对一个想法进行讨论，就是希望大家从不同的角度提供观点。俗话说“兼听则明，偏信则暗”，他想要的就是从各个角度收集信息。

第一个人和第二个人的回答错在角度选取不独特，更大的弊端在于，他们仿佛在代替领导做决策。

第三个人的回答角度独特，并且具备了一定思考的深度，没有把话说“死”，领导肯定还想接着往下听。

接下来，第三个人采用了理想的回答方式，那就是进一步讲了一个真实的故事：“国内××品牌为了进军欧洲市场，在欧洲某城市投放了N条广告，但是整整一个月，销售额都没有明显增长，因为欧洲人从来没有听过这个牌子。在这种情况下，他们不关心这个产品对自己有什么用。所以，再多的活动砸下来，他们也不会买。”

同时，可以提出针对本公司产品的方法和建议。

.....

如此一来，老板自然会对第三个人青睐有加。

## 用幽默制造故事感

与人沟通时，难免会遇到难以应对的场景。这时，幽默就起到了非常重要的作用。有幽默感的人，一定是更善于与其他人沟通的，即便表达反对意见也不会让人反感；有幽默感的人，总会成为聚会的主角，人人都愿意和他聊上几句；有幽默感的人，遇到再尴尬的场景也不害怕，总能找到化解问题的方法……

幽默本身就是有故事感的，因为在用幽默的方式沟通时，人们往往处于一种放松和愉快的情景中，这更像是一个说故事的场景。

人们总是喜欢和能让自己快乐的人交朋友或者建立某种联系。能够以一种愉悦的方式让自己留在对方的记忆中，这种记忆是深刻而美好的。

那么，在高情商沟通中，幽默是怎样发挥作用和制造故事的呢？

给大家举个例子：有一天我出门的时候，被人认出来了。一个年轻人问我：“张老师，你认识我吗？”

当时，我和他周围的人都挺多，所以我想给他找个台阶下，也给自己找个台阶下。我微笑，点点头，不直接回答问题，打算离开。

没想到他接着问了一句：“那你说，我是谁？”

这是一个非常尴尬的场景，那么，我应该说什么呢？

如果我足够幽默，有足够的想象力，可以这么说：“哈哈，看来你怀疑我年纪大了，没有记性了吧？”

此时，幽默是一种保护，也是进攻。重要的是，不会伤人。

有一位大学生平时说话很诙谐、幽默。他在兼职做推销员时，有一次前去一家报社找工作，他是这样问的：“你们需要一名富有才华的编辑吗？”

对方回答：“不需要！”

他接着问：“那么，需要记者吗？”

对方回答：“也不需要。”

他再次问：“印刷厂缺人吗？”

对方又说：“不，我们现在什么空缺岗位也没有。”

大学生并没有沮丧和绝望，他说：“哦，那你们一定需要这个东西了。”

大学生边说边从皮包里取出一块精美的牌子，上面写着：“额满，暂不雇人。”

这块精美的牌子就证明了他是个人才，他创造了需求，这种幽默感让他证明了自己是个头脑灵活的人。

幽默就是如此有力量。当然，幽默不是油滑，幽默是以智慧为骨的。

听过这样一个故事，在国外，一个人买了苹果的产品，过了没多久就来退货。于是，苹果的销售人员查看他的退货理由，想了解是什么原因导致的退货。这个顾客写的是：“Wife say no.”大家知道苹果是怎么处理的吗？苹果最终选择了送这个产品给这位顾客，只回复了一句话：“Apple say yes.”

于是，这个饱含着幽默的小故事就成了“果粉”们津津乐道的故事，也为一个企业的营销做了良好的宣传。

商业交流也是如此，适时地幽默一下，同时又暗藏锋芒，就能不伤和气地守住自己的利益。

我们常常遇到这样的情况，一个销售员滔滔不绝地说了自己的想法之后，对方很排斥地说：“你不用再来了，你说再多，我也不感兴趣。”

貌似无话可接的时候，销售员可以用幽默来进攻：“当然啦，您不感兴趣，我才来找您。您要是感兴趣，您早来找我了。”

这也是个不错的缓解方法。当然，在这个案例中，我们能够感受到的一点是，身份和地位偏低的人在面对地位高的人的时候，主动幽默，或者打趣身份高的人有些不合适，但是如果身份低的人经常用自嘲的方式来幽默，效果会比其他的形式更好。

中国台湾学者梁实秋在一篇文章中写过梁启超演讲的开场白，他在文章中是这样说的：“启超没有什么学问——可是也有一点喽。”这句话谦逊又自负，真实而幽默。

当然，自嘲也要有度，可以降低自己的能力，但不能降低自己的要求。

牛师傅是大学食堂的一位负责人，他的工作任务是决定蔬菜的种类，并从蔬菜公司买进蔬菜。

蔬菜公司的人看到刚上任的牛师傅，心想他刚上任，肯定没有别的门路买进蔬菜，不如趁他不懂行情赶紧捞一把，因而报价很高。双方僵持不下。

眼看市场供应就要断开，而急需用菜的牛师傅并没有被蔬菜公司给唬住。他稳住了形势，装作一副没办法了的样子，找到蔬菜公司的负责人谈话。牛师傅使用了自嘲语言，说道：“唉，你们不知道我在食堂里的地位，我就相当于聋子的耳朵，是个摆设而已。你们把我看高了，我手中能有多大权力，我能决定买来的蔬菜的价格？天气这么热，我花大价钱买一堆烂菜帮子回去，这个责任我担得起吗？要是我实在干不了这份工作，估计食堂就会换个更精明的人来做这部分工作了！”

他的这番自嘲，不但使想大捞一笔的蔬菜公司人员死心，而且还让他们对牛师傅产生了一丝同情。更重要的是，牛师傅的话柔中带刚，暗示他们如果自己干不长，换上来的人肯定是个精明人。那时候，蔬菜公司就更讨不到便宜。就这样，蔬菜公司最后终于妥协，双方达成了协议。从这个事例不难看出，这种自嘲反映了说话者的机智，带有很大的策略性，促使僵局出现转机。

## 讲故事的节奏

沟通不同于演讲，而更像是打乒乓球。说话的人绝不能一口气把故事全讲完，丝毫不注意对方的情绪和互动，甚至高超的讲故事的人还会根据对方的特点，调整自己故事的底本，在需要调动对方热情的时候抛出问题，在感觉自己表达得过多时，给对方说话的机会。

比如，大家一起聊自己的梦想。你有梦想，当然我也有。双方都有话要说，那就你先说一两句，我再说一两句，然后你再说……虽然双方都想要多说一些，但是出于礼貌和尊重，谁也没有独自占用整个对话时间。这就是一个愉快的“打乒乓球”的过程，问一句，回答一句，然后再问再答。整个说话的节奏非常好。

如果对方不是这样的，他非常愿意谈自己，他说起自己的梦想滔滔不绝，让其他人根本插不进一句话，听的人一定会感觉非常压抑。在生活中的确总有一些人，显得非常自信，专业度也很高，觉得自己的看法才是最重要的，完全不理睬其他人的感受。

人的心理有正常的输入和输出的需求。维也纳著名心理学家亚佛·亚德勒写过一本叫作《人生对你的意识》的书。在书里，他说：“不对别人感兴趣的人，他一生中的困难最多，对别人的伤害也最大。所有人类的失败，都出自这种人。”亚德勒的这句话真的非常有道理。

也许此时有人要说，如果对方比较木讷，导致整个谈话冷场怎么办？其实，你不必担心，即使对方沉默，那也是他的一种选择。给他思考的时间，给双方静下来的时间。这种冷场不但不会影响沟通，而且还是人际交往中的一种手段。它看似是一种状态，实际蕴含着大量的信息，就像乐谱上的休止符，运用得当，会让整个谈话显得很有深度。

去面试的时候要非常注意这一点，就是不要急于说话，留一个了解对方（也就是企业需求）的机会。

有很多人，往往不等面试官把话问完就赶紧插话来表达自己的观点。在这种情况下，不论你插话的内容多么精彩，对方都感受不到。这种急躁的态度很容易造成损失，不只是弄错了问话的意图。

当然，不插话仅仅是第一步，还要注意好好听对方说话。我写了很多职场书，但我很少教大家去模式化地回答问题，原因在于认认真真听对方说话，比你在脑海中拼命搜索应对问题要重要得多。有些人在对方说话时，唯唯诺诺，仿佛都听进去了，等对方说完，却又问道：“很抱歉，你刚才说了些什么？”这样会给面试官糟糕的印象。

如果对方说了一段话，你认真听了，但是不大懂，对方要求你回答问题，那该怎么办？还是打乒乓球的艺术，当信息输入过来你却不懂的时候，做一个正确的输出，你可以这样说：“据我听到的，你的意思是否是这样……”复述并理解这句话，会让对方觉得你很靠谱。

面试如此，销售也是如此。你的产品故事讲得再好，也得多给客户说话的机会，满足他倾诉的心理需求。而且，如果你让对方参与进“打乒乓球”的游戏，你就能因为有效信息的收集和掌握，来引导自己的销售行为。

销售大师、说话高手罗杰·道森说过：“推销大师往往能使客户感觉到自己是赢家，占了很大的便宜，而糟糕的推销员会让客户感觉到吃了大亏，成了输家。”这种情况体现在洞察力上。

如果客户挑剔、爱批评，一般人是不愿意和这种人打交道的。不得不说的是，一般人讨厌的事，可能会是你的机会。正所谓“嫌货才是买货人”，客户之所以“嫌弃”你的货物，是因为他们已经对产品有了兴趣。有了兴趣，自然会认真地加以思考，思考必然会提出很多的意见。

销售人员分为好几个层次，但大多数人都停留在“我卖你买”的层次上。看透客户心理的人，才是真正的销售人员。

如果对方不愿意与你“打乒乓球”，该如何处理呢？

这就需要我们层层递进，引发他说出自己的需求。他说得越多，你可以把握的信息就越多。

让我们向生活学习这种话术。

顾客走进菜市场，问卖菜人：“辣椒辣不辣？”

卖菜人没有回答辣或者不辣，而会问：“你想买辣的还是不辣的？”

顾客回答：“买不辣的。”

卖菜人说：“怎么吃呢？”

顾客说：“炒鸡蛋。”

卖菜人说：“炒鸡蛋，最好有辣味，炒出的菜才有味道。”

顾客说：“好吧，那就买辣的吧。”

卖菜人就这样“镇定自若”地卖出了辣椒。

这就是层层递进，引导对方和自己互动起来。不必直接回答对方的问题，而是了解对方的需求。然后从自己的销售点切入，让顾客愉快地购买自己的产品。

“打乒乓球”要控制节奏，自己不能急躁。在特殊情况下针锋相对，一来一往，不如沉默施压。沉默也是一种必要的手段和节奏。

比如，谈判进入关键期的时候，你说：“我的公司不同意这个签约条件。”然后静默，一言不发。也许，过不了多久，对方就会给出一些优惠的条件。

然后，你可以在此基础上再调整条件。当然，前提是，你必须确保这种必要的沉默在你的故事版本里是一个很巧妙的省略号，而不是休止符。

## 面子是心脏：以情感对情感

有社会经验的人都知道，人们之间的沟通，对方不是在找一个答案，而是想多一些理解和认同。所以，我们在听别人的故事时，也是在回应对方的情感。

人的面子就是人的心脏，伤了面子如同伤了对方的心脏。我听过很多企业家对我说：“不用称我为老师，也不用称我为××总，你直接叫名字就行。”但是，我们要知道，要体现尊重，要让别人有面子，一个有敬意的称呼很重要。

在人与人的沟通中也是如此。当捕捉到对方的情绪时，你可以用故事化的手法妥当地维护别人的面子。

我曾经帮一位很有名望的企业家联系了一个医生朋友，这位企业家做事雷厉风行，心地善良，只是性格令人不可捉摸，很多人都领教过他无故发作的坏脾气。

就在这位企业家向医生阐述他的身体状况时，医生的手机响了。医生毫不犹豫地接了电话，接的是一个陌生的、没有意义的电话。当医生放下电话的时候，他发现这位企业家已经脸色铁青了。

想到这位企业家曾经因为一个属下没有用尊称称呼他而被他开除，我知道即便是私人场合见面，他也会对医生在他说话的时候接电话非常不满。

这位医生朋友不愧是名医，不仅医术、医德很高，那一天我还发现他是一个讲故事的高手。他挂了电话之后，并没有刻意向这位企业家道歉，而是看似无奈地说：“您看，现在有这么多陌生电话，我从来都不敢不接，因为我亲身经历了两次，靠着电话救了别人的命。只要有电话，我就会第一时间接听。我总担心万一是哪一位患者发生了紧急情况，需要我立刻支援。对于患者来说，医生是危急时刻唯一有力量的手。”

这位企业家的脸色不但恢复了常态，而且还对医生产生了强烈的认同感和尊敬之情。这就是故事的力量——不必攻击和教育对方，也不必自我矮化和刻意解释，寥寥数语，在不伤害对方面子的前提下，把矛盾和不满化为无形。

生活中，我们要常常使用这样的方法来回应别人，因为大道理人人都会说，但是对方的想法却未必能迅速改变。

你的同事说：“你这一个星期做的业绩，是我一个月做的业绩的总和。”

这句话从表面来看，只是陈述一个事实，但背后的心理机制是一种比较。其实，生活中的确充斥着大量这种比较，我们也不能免俗地会遇到这种境况下的沟通。

如果你用道理回复，就会生硬，也会伤害对方的面子，比如：“我的一切都是靠我自己的努力得来的。我加班的时候，你准时下班。我给客户打电话的时候，你在度假……”

不妨使用一些生活化、故事化的语言表达自己：“我几乎一个月没回家，都在为这个大客户努力，很多其他客户对我都有意见了。”

这并不是卖惨，而是通过表达自己的情感，来回应对方的自我失落的情感。也就是说，你体谅到对方的失落，也告诉了对方，你为了一份出众的业绩，自己失去的是什么。

这样，你就很自如地把对方的失落和隐隐的敌意转化成了一种理解和同情。毕竟我们得相信，大部分人是喜欢比较的，但是人心向善，人们也相信公平和付出。

所以，给对方一份理解，不和对方较劲，也就是不和自己较劲，让自己能在和顺的语言和环境下成长。

## 让时间为你制造故事

很多人并不是不会沟通，而是没有沟通的机会。

当我的一些朋友和同事表示很多事情推进非常困难，向我求助的时候，我有三个提醒分享给他们。

第一个提醒是永远不要离开牌桌。

一个农夫和他心爱的驴子在赶路。由于驴子走在前面，农夫跟在后面，所以驴子不慎一头栽进了一个深坑里。农夫一看，坑太深了，根本无法救出驴子，却又不忍走开，不想让驴子活活地饿死。想来想去，最后只得痛下决心——直接将驴子埋在坑里。

农夫开始用铲子往坑里扔土，然而每扔一次土，驴子都会本能地抖掉。就这样，农夫往驴子身上扔土，驴子再把土抖掉。如此反复，坑渐渐浅了，驴子被垫高了。

最后，驴子踩着被垫高的土走出了深坑。

这个故事很多人都听过，但是每当遇到困难时，想起来这个故事，并把它讲出来，都会给人一种信心和勇气。

在人生这场游戏中，任何时候都不要离开牌桌。要告诉自己的是，遇到的事情再难解决，其背后也一定有一些好意。这样的自我疏导和开解，会为你接下来的行动提供信心和勇气。

第二个提醒是要注意你的人事布局。

绿茶与普洱都是茶叶，但是绿茶越喝越没味道，普洱却随着储存的时间而变化，储存的时间越长越值钱，味道不减却越来越醇厚。啤酒与白酒也是如此，啤酒是一种日常饮料，白酒却因为沉淀了时间，变得越来越醇香。

我们总是在日复一日地工作，但是忙碌不等于有成果。低头走路，走得再好，也得抬头看路——在看对路的前提下。

所以，除了给你的工作、给当下的生活见招拆招地解决问题，还要学会深度挖掘。第一，为什么会对一些事情如此苦恼，或者说自己为什么放大了一些苦恼？第二，要思考为什么我们与他人的互动，在此刻处于一种困境，这和我们之前做的事情有没有一定的关联。

所谓“人事布局”，就是你要对自己未来的样子有一个大致的思考和判断。正所谓：“人无远虑，必有近忧。”

关于应对苦恼：当知道目标在哪里时，你就不容易在当下对某一个客户、对某一次人和人之间的沟通而忧虑。你会放松下来，这种放松是能够帮助你冷静、客观地解决问题的。

关于互动难度：我们眼下的困境大多是我们此前做的事情没有给此刻的自己做一定的累积而造成的。

比如说，以前的自己是一个不断种花的人。花盛开的时候，我们享受名利，但种花的后果，一定是我们终将为花期而苦恼。但是，如果我们以前的工作是种树，随着时间的流逝，你会拥有一片森林，森林的抗风险能力和持久力都是花园所不能比的。

第三个提醒是当下要做能让未来与之重逢的事情。

我的职业发展之路走得很顺利，很多人所遇到的坎坷我都没有经历过。这并不是炫耀自我优势，而是我知道我顺利的原因是什么。我的自信源于我每一天的自我学习和总结，所以即便升职再快，我的脚步依然是稳的。

在与人沟通这件事情上，我花了大量的时间分析自己、研究别人，记录每一个我所经历的重要的沟通细节。甚至一件事情，我会换三种沟通方式去验证自己的推理和判断。这样努力所得到的能力，并不是一朝一夕能练就的。

当别人遇到沟通问题请教我的时候，我会真诚地分享一个自己的故事：在工作的第三年，我所从事的工作需要拜访一个社会名人。当时，我的直接领导一筹莫展，后来我自告奋勇，试了一次。那一次出差，非常顺利，我带着好消息回了单位。

很多不明就里的人以为我是运气好，其实我得益于在大学时期所看的报纸和书。我在三年前就留意了这个社会名人的所有信息。当时，我还做了读书和摘报的笔记。所以，我对当红的他有所了解。另外，我多年前还给他写过信。

我能见到他，是因为他想起了那封长信！无论这是不是运气，都告诉了我一个深刻的道理：在我们与别人沟通的过程中，大家最在乎的就是真诚。而时间能为你的真诚加分，在大部分情况下，人们对“识自己于微时”的人都会增加好感。

所以，在本章的结束，我和读者分享的是，让你自己本身成为一个故事——如果你现在无法获得与别人沟通的机会，就努力在当下做一些对对方来说有善意的事情，哪怕是很小的事情。也许在一年后，对方开放他的合作机会的时候，你会比别人多一个机会。

## 第二章

# 解决问题的关键在你自己

## 通透是沟通的入场门票

每个人都想与比自己更优秀的人交往，每个人都想与非常好沟通的人沟通，但在现实中，我们面对的，大多都是充满矛盾与缺点的普通人。

大家存在的沟通问题往往都是类似的：对方不好好沟通怎么办？对方听不进意见怎么办？对方拜高踩低怎么办？

问这样的问题的时候，我们要明白，如果能先转换自己看问题的视角，很多问题可能就没有那么严重了。

正如，我们再怎么指责问题出在对方身上，但是解决问题还是要靠我们自己。被别人气得失去理智，就如同自己服毒，却希望对方倒地。

我有一个同事，他处理的往往是别人看来最棘手的事情，但是他从没有生气和抱怨过。我们在采访他的时候，他说：“我从一个很大的家庭里来，我有两个姐姐和一个弟弟，我在中间不上不下。我们家盖了两层楼房，我想为自己争取一个独立的房间，其他人都想要独立的房间，我该怎么办？我们家的孩子们陷入了分歧、争论、辩论和闹别扭中，但毕竟是一家人，大家都知道，最后还是要同心协力来解决问题。所以在很小的时候，这件事情就教会了我，不要惧怕矛盾和分歧，并学会了如何在一个团队中真正地理解他人的立场，并为自己争取利益。”

这段自我介绍，是一个生动的故事，也给出了一个深刻的道理：指责别人徒劳无益，问题还是自己的。

正如，你的鱼不上钩，难道你要一直骂鱼，而不是换一换鱼钩？

想拥有和顺的心态与别人进行良性沟通，我们更多的时候，要改变的是自己看问题的视角。

美国作家马歇尔·卢森堡所著的《非暴力沟通》是一本好书，令我时常阅读的原因不只是其中的沟通方法，还有作者富有人性关怀的个人魅力。

比如，书中有这样一首诗：

我从未见过懒惰的人；

我见过

有个人有时在下午睡觉，

在雨天不出门，

但他不是个懒惰的人。

请在说我胡言乱语之前，

想一想，他是个懒惰的人，还是他的行为被我们称为“懒惰”？

我从未见过愚蠢的孩子；

我见过有个孩子有时做的事

我不理解

或不按我的吩咐做事情，

但他不是愚蠢的孩子。

请在你说他愚蠢之前，  
想一想，他是个愚蠢的孩子，还是  
他懂的事情与你不一样？  
我使劲看了又看  
但从未看到厨师；  
我看到有个人把食物  
调配在一起，  
打起了火，  
看着炒菜的炉子——  
我看到这些，但没有看到厨师。  
告诉我，当你看的时候，  
你看到的是厨师，还是有个人  
做的事情被我们称为“烹饪”？  
我们说有的人懒惰，  
另一些人说他们与世无争，  
我们说有的人愚蠢，  
另一些人说他学习方法有区别。  
因此，我得出结论，  
如果不把事实  
和意见混为一谈，  
我们将不再困惑。  
因为你可能无所谓，我也想说：  
这只是我的意见。

——鲁思·贝本梅尔

这首诗让我们看到了一个人可以有多么包容和宽厚。

给别人定义不良的品性，是一种强大的攻击。我们一定要谨慎，不要发出这样的攻击并反噬自己。

即便对方有一些不足，我们也可以从对方不足的地方为自己找到沟通的机会。换言之，就是对方有理由成长为他成长的样子，也许我们不能理解，但存在即合理。我们要用自己的通透和高情商去解决眼前的问题。

小张做业务开拓的时候，总是笑呵呵的，和他所在公司很多愁眉苦脸做业务的人不同。这源于他始终把解决问题的钥匙放在了自己的手里。

他的同事有一个客户，久谈不下。据同事反馈，这个客户的态度倨傲，非常难接触。而小张只花了一个月时间，就与这个难缠的客户签约了。

小张见客户的时候，说的第一句话就让这个客户很感兴趣：“我刚从××公司过来，听他们提起您这边正在做相关业务，我马上就过来拜访您。我是××公司的销售总监，关于这次合作，我有一个新想法和您聊一下……”

小张的同事，当时也没有感觉小张的沟通有多么神奇，可是客户当时的态度就发生了一些变化，变得礼貌和客气了几分。

其实，小张在语言组织上，大有技巧。

小张提到的××公司，是客户的客户，这为他自己加持了筹码和力量。客户马上明白了，小张是一个涉猎很广的人。有社会经验的人知道这样的人是有能量的，所以，会采取一种礼貌的态度来对待。

有了基本的态度之后，小张回报了对方的礼貌，也就是小张为自己加上了头衔。这个头衔并不是为了自吹自擂，而是为了给对方充分的尊重。正如我开篇所讲到的“人都喜欢和比自己优秀的人交往”，这本来就无可厚非。

小张带了新的想法和思路。这是更加有价值的信息和礼物，会让客户再次感受到被尊重和被重视。

所以，对方的很多反应往往是我们塑造出来的。只要我们擅长总结和学习，提升自己的沟通能力，就能“撼动”更强、更稀缺的资源。

我们体会一下以下对话的特点，是将关系引入沟通，还是让关系陷入僵局。

“上班不迟到，是一种可贵的品质。”

初级回应：“我基本上从不迟到。”

升级回应：“要做到这一点可不容易。”

高级回应：“很多人都不注意这个细节，其实，必要的工作时长是工作成果的保证。”

错误回应：“有的人是从事脑力工作的，没必要天天准时上班。”

从以上四种回应方式，我们能捕捉到回应者背后不同的心理活动，也能够看到回应者是有一种开放的说话态度，还是有一个封闭的自我系统。

初级回应的问题在于，即便对方说的是大家约定俗成的习惯，当对方强调的时候，接下来可能会有他的态度和理解，但是初级回应虽然没有反驳对方的意思，但将对方的话视为“多余”，阻碍了进一步沟通。

升级回应的优势在于，顺应了对方的话，还能够进行自我感受的表达，营造了一种沟通的氛围。

高级回应的好处在于，没有夸张地表扬对方，却起到了赞美的作用。首先，表现出自己观察到了对方的与众不同，那就是留意到别人没有留意到的问题；其次，一种带着自己思考性的回答，替代了空洞的认可。

错误回应在于直接驳斥了对方的观点，尤其是对方谈到的是大家约定俗成的一种工作习惯。

所以，从以上四个回应来看，内心越开放，看事情越通透。社会经验越丰富、对人越了解的人，越能把话说好，而且是在无形中展现了差距，说话不虚伪，还能让人人都爱听。

## 说话的人要让他人赢

说话的人要顾全对方，而不是只让自己舒服，要把赢的感觉、体面的感受给对方。

十几年前，我攒了人生中第一笔数目可观的钱，想买一套房子。运气非常好，我碰到了合适的房主。小夫妻刚买了这套房子，无论地理位置、小区建设、户型结构，都是非常完美的。但是，因为他们决定创业，急需现金，于是打算卖掉刚买的这处房产。

当时，能一次性付清房款的人的确不多，正巧我手头有积蓄，满足了这一点。于是，我得到了价格上非常大的优惠。

我的运气的确不错，买到了如此便宜的房子。我马上与房主谈好了办手续的日期。然而，令我万万没想到的是，最后一刻，我的一句话却把一切都搞砸了。我对小夫妻说：“交房前，请你们把屋里清理一下，我再收房。”

这一句话，令房主当时就变了脸色，只是我没有察觉。第二天，他们打电话告诉我房子不卖了。接那个电话的时候，我完全没想到，顿时感觉周围的空气凝固了，说不出来的懊恼弥漫在心中。

我隐隐感觉到是我说的那句“把屋里清理一下，我再收房”坏了好事。其实，当时房子没有装修，屋子里也没什么值得清理的，这只是一个多余的话。这句多余的话，导致的结果就是让我后来额外花了很多钱，买了一套总是感觉没有这套这么称心如意的房子。

我在生活中并不是一个话很多的人，所以在很长的一段时间里，我都以为自己当时只是运气不好，话说多了才把事情搞砸的，一直没有理解语言背后的深意。

那么，我是什么时候才懂得了这其中的道理的呢？正是我帮一个朋友卖房子的时候。他是我多年的老友，要搬到国外，请我帮忙对接中介和看房子的人。

接到这个任务，我拿出钥匙开门的时候，即使不是我自己的房子，但想到我们曾在这个房子里聚会、聊事情，当初的热闹也让我心里瞬间升起一种沧桑感。此时此地，我才体会到，在这个世界上，估计除了房地产商，每个人在卖掉自己居住了多年的房子时，心情一定都是五味杂陈的。所谓“不动产”，往往倾注了很多感情、梦想，或许还有很多的故事。

凡是看到乱砍价的购房者，我一律果断拒绝；遇到那些和气的、对房主还表示一下问候的人，我才会释放自己的善意。

在这种情绪下，我完全懂得了自己当年的失误。“清理房子”的说法让对方感受到了语言上的强势，他们本来就要放弃心爱的房产，而我的态度没有对他们的情绪有丝毫的顾及，反而让他们感觉到，我在这套房子上，要一次性把所有的好处捞光。他们那根敏感的神经当然被触发了！感觉太亏了！

说话的时候太自私了，所以，煮熟的鸭子飞了。

没有人喜欢吃亏，也没有人愿意在谈判中成为弱势的一方。我们在说话时，尽量要让对方感觉“赢”，让对方感觉自己没有做出一个愚蠢的决策。如果时光能够倒流回去，现在的我一定会在最后一刻这样说：“买这套房，我倾其所有，把自己三年间攒的所有钱都拿出来了。但是，还是谢谢你们。”这么说，会让他们感觉在这件事情上自己没有吃亏，话里的人情味也弥补了他们心底的一些失落。

海明威有本书，叫《胜利者一无所获》。他认为争斗其实会牺牲很多美好的事物。生活中也的确如此，我们说话的时候占上风，未必就能笑到最后。我经历了很多社会上的风雨，也从事了很多种工作，说话和我的职业息息相关，但我知道，说话与沟通是需要用一生来修炼、体会和反省的。在人生中，我们除了应该知道如何进攻、如何让自己的利益最大化、如何实现自己的目的，还要懂得什么事情都是有输有赢，也要敢于让别人赢。

后来，我经常举下面的这个例子。

有人说：“你听懂我说的话了吗？”还有人说：“我说清楚了吗？”

一个歌手开演唱会，以前说“大家好，我来了”，后来变为“谢谢大家，你们来了”。

以自我为中心，很难看到别人的优点，也难以让自己成长。

人的成长、成熟、成功，离不开语言的力量，人们使用语言过招，对彼此的内心进行试探、了解、碰撞、博弈和合作。

好的沟通类图书肯定不是教你如何口若悬河、滔滔不绝，而是教你围绕目的说话，以精警之心侵入别人的思想，而不让人反感。从而用最少的话赢得最好的效果，让每一句话都有力量，一语胜千言。

有力量的话，未必是一种强势的话，反而可能是一句略显示弱的话，却能符合对方的心境，真正攻入对方的内心，让你占据主动权。

要知道，说一件事情如同卖东西一样，你只有一次机会。学会把赢的感觉给别人，让别人的感受好了，再继续利用语言引导别人按照你的方向走，最后成为一个有分量的人。

## 恰到好处地示弱

我们都了解以弱示强的好处，明代刘基在《百战奇略·弱战》中写道：“凡与敌战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”意思是：在竞争中，我们要在自己弱的时候展示强的一面，可以威慑对手。

但是，我们也应该看到另一面。比如，海滩上的蓝甲蟹分为两种：一种很凶猛，生性好斗，感觉到侵犯就开始宣战；另一种很温驯，遇上敌人从来不会硬碰硬，而是会躲在那里一动不动地装死。

随着时间的推移，强悍、凶猛的蓝甲蟹在残杀中越来越少，濒临灭绝；而甘于示弱的蓝甲蟹因为懂得柔韧地生存，反而繁衍旺盛，不断壮大。

我们可以观察到这样的现象：一堆石子压在草地上，小草被压在下面。小草为了呼吸清新的空气、享受温暖的阳光，改变了生长方向，沿着石间的缝隙，弯弯曲曲地探出了头，冲出了乱石的阻碍。在重压面前，小草选择了弯曲、选择了变通、选择了示弱，正是这种选择，让它见到了阳光。

还有一种植物叫雪松，下再大的雪它也不怕。当大雪堆积起来的时候，雪松那富有弹性的树枝就会向下弯曲，直到雪从树枝上滑落。这样，雪反复地积、反复地落，雪松却完好无损。这样，当其他的树木被雪压断的时候，雪松却可以柔韧地生长起来。

大自然的生物如此，人类社会也是如此。所以，我们要学会恰到好处地示弱。强者才敢示之以弱，只要我们知道自己的最终目标是什么，一时的示弱又算什么！

保持有尊严地生存和有韧性地生活并不矛盾。

涉及原则性问题的时候，我们可以为了尊严放弃其他。但是，在人际交往中，发生无伤大局的事情时，懂得示弱是保持自己的柔韧度，从而让自己能够游刃有余的一种智慧。

这种示弱并不虚假，而是提醒对方关注到你脆弱和合理的一面，进而很好地理解你。

你的客户对你发火：“你别再来了！”你会怎么说？这种态度其实并不涉及尊严，因为客户并不是针对你个人，而是他认为你向他推销的是他不需要的产品。那么，你该怎样应对他的这种态度呢？

示弱是一个不错的方法。

到底该如何示弱？注意在安抚别人的同时，也要大大方方地表达你自己，尊重自己就是尊重对方。

你可以说：“让您这么烦躁是我的错，我能够理解您的心情。其实，我今早来见您也是一路波折。我大清早起来，跑去赶公交车，没想到我刚到站牌前，第一辆公交车就跑了。为了能准时见到您，给您留下个好印象，我赶紧打车过来，没想到路上又堵车。出租车堵在路上的时候，我就开始冒冷汗。其实，我就是想全面地给您介绍一下我的产品，我相信它的确是您需要的。请您谅解。”

相信这一番话说完，再恼怒的客户也会心平气和地接受你。不管他是否购买你的产品，你都不仅维护了自己的尊严，也获得了别人的理解。

在生活中想示弱，说话的内容就要多注意选择。而且，这种示弱是灵活的。

比如，有个朋友正在为子女的就业担心，如果你帮不上忙，就悄悄闭嘴。此时不要在他面前说自己的孩子多么有本事，找的工作有多好。

又如，别人说你是成功人士的时候，你也不要趾高气扬，可以坦承自己的缺点，例如，我的学历不高、经验有限、知识能力有所不足等。

这种示弱不仅是为了避免对方难堪，也是促使你全面地认识自己的一个方法。敢于自嘲的人，是内心强大的人。正如在某些专业上有一技之长的人，最好谈谈自己对其他领域如何一窍不通，说自己在日常生活中如何闹过笑话。这样不仅不会让人们对你失去尊重，反而还会让人感觉到浓浓的人情味。

对于销售人员来说，懂得示弱还体现在面对一些高端客户的时候，你必须有这样一种态度，才不会说得多，错得多。

有一些人在和别人交流的时候，特别想显示自己的优势，总是咄咄逼人地让别人认可自己。这种心态是一种好强的心理，对方马上就会捕捉到这样的情绪。他本能地就会抵触，因为大家都是一样的人，凭什么就该被你三言两语征服呢？

当有了这样的心态之后，不管你再说什么都是错。例如，当你销售一个产品时，你非常清楚这个产品的价值所在，也确信客户很需要这个产品，这时就不必再讲一大堆客户要拥有这个产品的理由了。

客户没有傻到当他听完一遍产品介绍后，还不理解你的意思，需要多次介绍，他才明白自己是否需要你的产品，他比你更懂得这产品对他的价值所在。这时候，就不妨示弱，问问客户对这个产品的看法，请他多给予你一些专业上的建议，等等。

信息的交换是平等的，当你咄咄逼人的时候，你就完全听不到对方的“心跳”了。找不到对方“心跳”的点在哪里，再神奇的沟通高手也会瞬间“落马”。

还有一种情况是，客户的态度很好，但是他就是不听你说话。你说话的时候，他不是整理衣服，就是擦眼镜，或者整理文件。有这种情况的客户显然听不进你的话，他的态度也可能有让你知难而退的意思。

如果这时候你非要和他争个输赢，你就永远失去了这个客户。当然，一味地示弱、恳求，你的尊严又无处安身。只有巧妙地示弱、恰当地说话才会改变这种氛围。你可以说：“您今天很忙吧？我改天再来拜访您。”

软弱和示弱的表现此时就凸显出来了——软弱的人再也不会来了。示弱的人下次还会整理情绪，再次登门，直到“拿下”这个客户为止！

最后要说的一点是，在客户示弱的时候，你也要真心体谅，放下“高傲的自尊”，真正从“他”的角度出发，竭力去满足他的需要。当你个人的事和他的事发生了一定的冲突时，如果你能让他感觉到你的确将他摆在了一个比自己更重要的位置上，你真心诚意考虑他的需要，那么他最终会更加尊重你。

## 说话讲证据，你才有力量

大多数人感觉“证据”是法律上的术语，在生活中不常用到，不大重视。实际上，大到公司之间的合作，小到个人之间的交流，要想让自己的语言有力量，就要有证据。

在这里，我们指的证据是客观的事实。

李敖先生常常和其他名人有“官司往来”。

据说，有一篇文章列举了李敖打官司的“显赫战绩”。文中说：“除了是知名的作家，李敖还是人人皆怕的诉讼大王……只要被李敖锁定，几乎很难逃过被李敖告的命运。”

有位中国台湾地区的律师曾经感叹地说：“李敖打官司写得文字，比我这个资深专业律师写状纸的文字还要多。他打官司能从青年时代打到耳顺之年，不论胜败，越打越勇。他如果从事律师行业，一定是个前无古人、后无来者的大律师。”

看李敖的电视节目，听李敖“骂人”也是一种享受，因为他在“骂人”的过程中，会给你很多信息。这些信息就是证据，放到议论文中就是论据。

李敖在阳明山的书屋在电视节目中被展示过，李敖大多在那里读书和创作。风光背后的李敖，大多数时间是在书房中度过的。这里堆满了书籍、资料和图片。令人心生敬佩的是，所有的资料都由他亲手整理，各类资料被分门别类地做好记录，他用胶水认认真真像小学生做功课一样粘贴资料。正因为有这些资料，他在和别人争辩（包括演讲）的时候，才能言之有物。

平时在说话，尤其涉及要说服别人做决定的时候，客观的材料就是必要的道具。

大多数人在平时说话的时候，都喜欢使用模糊性的语言。没有确凿的数据，听话的人也就随意听听，这些话没有多大说服力。

当大家都在做同一件事，对同一件事持有同样的态度时，你能否做得更好？多数人的坏习惯给少数人的胜出创造了机会。当大家都使用模糊性语言的时候，你掌握和提供的数据越多，你说的话就越可信。

这里你要明白的一点是，想要攻克对方的心理，有时候也要挑战自己的习惯。大多数人都懒于接触数据，而是依赖个人的主观感受和猜测。毕竟，事实的得来远比想象中要复杂和艰苦得多，那是要看你对生活的欲望有多高的。

如果希望自己是生活中的“路人甲”“路人乙”，你可以放弃客观的事实。但是，如果你希望成为生活的主角，或者希望自己能够活出自己的味道，又或者你希望实现财务自由，那么，生活和工作就不能仅凭经验来判断了，因为经验通常会欺骗自己，只有数据才是客观和真实的。

只有客观、准确地掌握一件事情中所涉及的核心数据，才能把眼光落到实处。当我们学会用数据来检视和指引我们的行为时，获得的结果会更精准，行动也会更有效率。

保持客观的目的在于让我们接近事实。

当然，同一个人看待同一件事情所选择的角度不同，陈述的过程是完全不同的。

这就要靠对细节的选择。职场上的竞争从来都很激烈，大多数职场人都曾为了坚持自己的构想而与人争辩过。似乎在资源有限的情况下，涉及利益的问题，人们很难心平气和地解决。况且，我们不能保证别人一直都有很好的状态，例如我们的事业伙伴、同事、员工或上司。

要想求生存，得认清人性中的两面性。人既有为人着想的一面，又有自私的一面。想巩固权益和理想，确保在职场上的生存空间，知道我们最容易犯的错是什么吗？我们很容易幻想或者要求自己周围的人都是好人，内心期待自己最好一辈子只和好人打交道。

理想和现实总有不同，成功者向来都既能和好人友好地相处，又能与坏人共事且保证不让自己吃亏。对于那些生活中的老好人来说，躲避是没用的，他早晚要犯小人。相反，遇到一个苛刻的人，如果你不逃避，与之磨合，会让你很快成长。

职场也要尊重人性的灰暗面，公平竞争，要赢；不公平竞争，创造条件也要赢。

如果你是一个好人，至少要做好随时翻脸的准备，因为软弱的人大多愿意保持自己态度的一致性，也就是想一直保持温和的状态。因此，遇到利益纠葛，需要马上翻脸对好人来说是很难的事情。然而，这却是你的对手的基本功。毕竟，你总不能连对方的第一招都接不住吧。

发生争执的时候，不但要坚定地维护自己，而且要找到方法捍卫自己。从事情中，找到对自己最有利的一面，维护自身的利益。

不要害怕听到别人说自己“翻脸比翻书还快”。自己做不到的事情，不属于自己职责范围内的事，就理直气壮地说出来。这对别人也有好处，在这个世界上“没有永远不被人骂的天使”。

一次亮剑，会让你收获长期的利益。正如有一个词叫“软土深掘”，意思就是土越软，别人掘得越深。在工作中，你不能钢板一块，要求自己的利益不受分毫损害。但是，一旦别人开始掘土了，掘到一定深度的时候，你就要亮出你的底线。久而久之，大家就会尊重你的这条底线。

员工甲和员工乙发生了争执。两人属于不同的部门，部门协作的时候，两个人的利益相冲突。当领导过来询问原因的时候，员工甲说：“乙对我的态度太恶劣。”员工乙说：“甲说‘他不在乎其他部门的利益，只关心自己业绩的完成情况’。”

我们姑且不论两个人的是非对错，只谈两个人的话术高下，显然，员工乙更胜一筹。乙对一件事情的分析落实到了细节，而且找到了强有力的论据。也就是说，攻击到了甲的漏洞。毕竟甲说的这句特别自私的话，已成为事实。这一句话打倒一片人，让任何一个听众都会心里不舒服，从而员工乙说这句话便把甲推到了一个人都很排斥的境地。

所以，即使在客观事实面前，也要学会选择客观发生的事情，不动声色地保护自己、捍卫自己的利益。

## 备好挡箭牌，反攻有准备

在语言的碰撞中，我们不能保证总是与别人心平气和地说话。纵然我们能够保证自己做到，也保证不了别人总是处在一个很好的状态里。

值得注意的是，没必要在别人露出锋芒的时候马上反唇相讥，让关系变得剑拔弩张。

我们每个人在说话和信息交换的过程中，都要给自己准备好挡箭牌。只有这样反攻有准备，我们才能处理好和他人的关系。这个准备就是情感上的理解和呼应。

大多数人对我们有情绪的时候，我们都能够迅速捕捉到他们的情绪，以平静化解还是以激动对抗激动就显得尤为重要。据说，美国有一家汽车修理厂，他们有一条服务宗旨很有意思，叫作“先修理人，后修理车”。

什么叫“先修理人，后修理车”呢？原来，在美国，车是人们很普通的代步工具，也常常发生车坏了的现象。每当修车不给力的时候，人们都会把修车这件事情当作一个话题，可能会针对修车师傅进行一番发泄。甚至有人总结，到美国，要想和人的关系好，大骂修车师傅是如何不给力，就能唤起对方内心的好感。

既然如此，会不会没人愿意做修车师傅了呢？实际上不会，修车师傅有自己的一套情绪安抚方法。他们能够理解到，当顾客来自己这里的时候，一定是车坏了，心情会非常不好。一个懂得人心的修车师傅会关注这个人的心情，当表示出同情之后，修车师傅就与车主形成了“同盟”。后期维修的时候，修车师傅的态度也是一致的，工作氛围就会很好。所谓的“先修理人，后修理车”说的就是这个道理。

很多情况都是如此。很多人对一些品牌的产品产生不信任的感觉，一方面是产品质量出现问题：另一方面则是售后服务令用户不满意，让用户没有安全感。

一位男士在一个大型超市购物，只要来此购物，就说明他对这里的信任度还是比较高的。当所购买的商品出现问题的时候，如果能顺顺利利得到更换，不但不会动摇他对超市的信任，而且还会增加他对超市的好感。

可是设想一下，如果大型超市对于他提出的更换要求不认同，总服务台的人不太礼貌地拒绝了，他的情绪就会瞬间变化，投诉产品质量，态度会更加强硬。从心理学的角度来说，很多人发火的根源在于心理上有一个“求助”的机制。也就是说，他感觉自己不安全，需要在外部寻求这种安全。发火只是一种不恰当的方法而已。如果有人处于这种状态对你发火，你不应当把对方的表现当作是对你个人的不满，免得让自己的情绪受到感染。

在工作中，如果遇到这种情况，要明白客户仅仅是把你当成了倾听对象。客户的不满是完全有理由的，他的问题是理应得到极大的重视和最迅速、最合理解决的。应该让客户知道你非常理解他的心情，要关心他的问题：“先生，对不起，让您感到不愉快了，我非常理解您此时的感受。”无论客户是否永远是对的，至少在客户的世界里，他的情绪与要求都是真实的。我们只有与客户的世界同步，才有可能真正了解他的问题，找到最合适的方式与他交流，从而为成功的投诉处理奠定基础。

我们有时候会在说道歉的话时很不舒服，似乎是害怕一说“对不起”，自己就会马上被套牢了，造成不必要的麻烦。实际上并不是这样的，这就如同一对情侣在交往的过程中总会出现意见不同、看法不同的时候，很多男孩不习惯道歉，女孩就越来越生气，后期生气完全是因为对方没有说“对不起”。所谓“清官难断家务事”，谁对谁错其实难以评判，别人也没有权力评判。最好的和解方式，就是其中一方说“对不起”，在一些非原则性问题上息事宁人。

客户投诉也是如此。你说了“对不起”，并不一定表明你或公司犯了错误，这主要表明你对客户不愉快经历的遗憾与同情。

既然大部分客户投诉是发泄性的，那么，如果双方的情绪都不稳定，一旦发生争论，只会火上

浇油，与你想解决问题的初衷就会背道而驰。要处理客户的投诉，开始时必须耐心地倾听客户的抱怨，避免与其发生争论，先听他讲。

这种倾听，也要有一个良好的心态打底。最好的挡箭牌不是把责任抛得远远的，而是用一种迎合的态度先给自己上一层保护色，让听者明白你与他不是对立的。

比如，有人带着你销售出去的产品怒气冲冲地来到你面前，向你发火说：“质量出现了严重的问题，必须解决，不然我就到消协告你们！”

你可以这样说：“如果真的是质量出了问题，别说您生气，我也不允许我销售出去的产品有质量问题。如果出了质量问题，公司不解决，我和您一起找公司寻求一个解释。”

相信这样的话一说完，对方立即就会平静下来。当然，这种怒火的平息是暂时的，你还要迅速采取行动体谅客户的痛苦，而不是只在话术上获得胜利。

也就是说，等对方的情绪稳定了之后，再实质性地解决问题。说“遇到这样的事，真无奈”远不如说“我能为您做些什么呢”。后面这句话有一个巨大的好处就是，当你说完后，就迫使对方从感性的情绪里抽离出来，进入一个理性的思考状态。大家下一步的目标就更加一致了，那就是为了解决问题而讨论。

即使是因为客户未正常使用而导致产品出现问题，也要很诚恳地向对方解释清楚。错误是对方犯下的，从责任的角度来说，你可以摆脱纠缠，但还是应该保持一种歉意的态度。及时地通知客户维修产品，告诉他正确的使用方法，而不能简单地认为与公司无关，不予理睬，因为这样会失去这位客户。如果经过调查，发现产品确实存在问题，应该给予赔偿，那就尽快告诉客户处理的结果。

在倾听的方法上，还要掌握回应的技巧。不但要听客户表达的内容，而且要注意他的语调与音量，这有助于你了解他语言背后的内在情绪。弄懂了这种情绪，你就会明白他内心所想，以便迅速制定出应对方案。

还要随时保持沟通，客户说了他的情况之后，你听懂了，也要让客户明白你懂了，可以根据自己的理解向客户解释一遍：“您看您说的是不是这样……”或者说：“我这样理解对吗？……”向客户请教你对他说的话理解是否正确，这样就显示出你对他的尊重，以及你真诚地想了解问题的态度。这也给对方一个机会去重申他没有表达清晰的地方。

做好这一切，你就能让自己总在一个良好的状态里了。

## 投石问路，说出对方的心里话

先给大家讲一个案例：前段时间，我陪同一个朋友的孩子去买房。朋友的孩子是个女孩，要和男朋友结婚了，想选一套婚房。

在挑选房子和办理合同方面，我有点儿经验，硬是被拉了过去。朋友私下对我说：“小安（男方）家不想出钱买房子。开始的时候，小安也不想买。但是，和父母一起生活实在不方便，我们就提出要求，一起帮忙给孩子付个首付，他们自己还贷款，让他们有个属于自己的家。”

听他说完，我心里难免会有点儿波动。为了帮点儿小忙，正巧有个朋友做房地产生意，我就顺路带女孩和小安过去看了一下新楼盘。

他们对房子非常满意，小区环境、户型、格局都让女孩非常兴奋，小安却显得很冷淡。后来，谈到价格的时候，小安的脸色又阴沉下来。

估计那位接待我们的女售楼员也感觉到了气氛的异样。她给大家倒水，聊了几句家常。调整到一种“自己人”的气氛之后，她对小安说：“我是卖房子的人，但我能体会买房子的人的感受，房价太贵了。”然后对女孩说：“不过，房子还真是不得不买，精神高尚，未必生活幸福。”大家听到“精神高尚，未必生活幸福”时，都很好奇，她接着说，“前几天，我们这里来了一对看房子的小夫妻。他们与你们不同，结婚都三年了，一直没买房子，前几天在我们这里吵了一架。”

大家问：“为什么？”她叹口气说：“那天，我记得来这里来的那位女士非常生气，说三年前就攒了一些钱可以付首付，买下一套大房子。男方结婚的时候坚持说没必要，要和父母一起住。后来，与父母一起住了三年，因为生活在一起，大家天天见面，家庭成员之间失去了原有的敬意。关系没处理好，现在不得不买房子，才发现房价涨了好几倍，而且只能挑一套小房子了。虽说当年很多人都夸奖这位女士结婚的时候不要房子，和公婆一起生活是个好女人，但是现在来看，伤了关系肯定不是一件好事。”

一席话，说得在座的女孩和小安不禁有点儿唏嘘。

在这里，我们姑且不论女售楼员的价值取向是否正确，也不讨论结婚是否应该买房子，单从话术的角度来说，这个精明的售楼员很巧妙地说出了要购房的两个人想要说的心里话。她第一句话是理解男方，第二句话是理解女方，而且过渡得很自然。

在一个合理的时机，她还进行了一个价值观的灌输。我们会发现，“精神高尚，未必生活幸福”很有可能真的存在于买房子这件事情上。朋友曾坚决告诉我，如果女儿结婚没有自己的房子，他是不会愿意让女儿嫁过去一起吃苦的。

这位女售楼员最后用一个生动的故事表明了买房子的必要性。而且，这个和现实生活贴得很近的故事明显缓解了小安紧张的神情，让小安对现实有了清醒的认识，促使两个人能够很和谐地调整情绪，齐心协力买一套大房子。

有意思的是，后期我问女售楼员一些房子的配套设施是否完备和手续办理情况的时候，她明知道我不是买房子的人，充其量只是个“军师”，却仍然态度良好、业务精湛，总在我朋友面前表扬我：“您太专业了，有您这样的人陪同买房子，真是太放心了。”

简简单单一句话，让我在朋友面前有了面子，顾及了我此行陪同的目的，而且让朋友觉得有我在，买这套房子肯定最踏实，想立刻订下这套房子。

说话就是如此，语言是包装，心思的洞察为本质。

很多人有这样的苦恼：面对客户时，感觉自己很弱势，因为不能根据客户的行为触摸到客户的内心。我把常见的客户分为四大类型，教大家几种基本的判断和应对方法。

第一类客户：曹操型客户。

这类客户的情绪总是处在一个焦躁的状态，也许因为生活压力过大，或者总是经历一些欺骗性的事情，他们的态度忽冷忽热，总是有负面想法。

对待这样的客户，你该如何说，才能正合他们的心意呢？

你可以说：“这个项目现在是操作的最佳时机。”给他们强烈的时间上的压迫感，并且暗示他们机不可失，时不再来，帮助他们下一个赌注。他们就会勉为其难，痛下决心，做出决定。

第二类客户：孙悟空型客户。

这类客户看似精明无比，不好攻克。你觉得他们非常抠门，一毛不拔。而实际上，你只要转变思路，就能走进他们的内心。他们并不是抠门的人，不然他们不会关注你的产品，而是他们会要求自己的每一分钱都用在合理的地方。只要真心了解了你产品的好处，他们就会以你想不到的速度掏钱。

对待这样的客户，你该如何说，才能正合他们的心意呢？

不必过分地强调产品的价格，而是应该让他们明白衡量价格贵不贵，不如衡量质量好不好。只要你能找到产品的特征，给客户把“投资收益率”算清楚，做到循循善诱，他们就会很爽快地打开钱包。

第三类客户：刘备型客户。

这类客户会让你从头到尾都感受到他们良好的态度，但绝不会让你轻易判断出他们吐露给你的信息的真假，从而让你找不着东南西北。例如，当你对他们讲一件产品的时候，即使你再滔滔不绝，他们的态度再温和，他们也不会迅速做决定。他们不那么爱说话，当你没有自信再攻克他们的时候，他们会等待你偃旗息鼓、自动放弃。

对待这样的客户，你该如何说，才能正合他们的心意呢？

很有意思的一点是，你要通过观察他们的习惯性动作来分析他们的内心。因为当人的内心波动的时候，即使不说话，也很难一点儿表示都没有。细心观察这一点，在与他们说话的时候，要显得慢一些、笨一些，诚恳、老实。多说客观的功能性的方面，才能说到对方心里。

第四类客户：周瑜型客户。

这类客户仿佛天下所有的事情都在他们的掌握之中，感觉他们什么都明白。这是因为他们试图让你这么认为，从而不会对他们有所隐瞒和欺骗。正因为他们有一定的知识和经验，甚至对产品的使用有一些了解，所以他们不管你的项目有多好，都会用高傲的姿态对待你，在气势上打压你。

对待这样的客户，你该如何说，才能正合他们的心意呢？

他们想要的信号就是：你畏惧他们，不敢忽悠他们。既然如此，你就不妨恭维他们、赞美他们。特别是有幽默感的人，切记不能在他不懂装懂的时候揭穿他，让他难堪，而是告诉他，你是真诚的，愿意更好地为他服务。

## 精确时间，提高地位

一个人的地位不够高的时候，如果想往上走，一定要知道上面的人在想什么。

现在就来想一想，你现在所处的环境中，那些左右你加薪、升职的人缺什么。

处于高层位置的人，基本上不缺钱。当然，如果缺钱，缺的也是大资金，不是某个员工能够帮忙的。那么，他还缺什么呢？

缺时间。

如果你不能帮忙节约他的时间，那么，至少不要浪费他的时间。

时间对于不同的人概念是不同的。

我第一次升职的时候，花了一个星期的时间才懂得这个道理。

那时，我有了自己的助理，她帮我打理一些日常事务。

可是起初，我非常不适应，而且潜意识里觉得人是平等的。所以，清洁办公室之类的工作，我自己做就好了。助理当然很高兴，觉得遇到了一位好领导。

可是，因为助理太闲了，有一次，工作时间她居然在翻杂志，被我上面的领导看到了，领导狠狠地批了她一顿。

我对领导说：“这个季度的任务完成得不错，所以，有的事就自己顺手做了。”领导更是不满，直白地告诉我：“不忙就要好好休息，多关注公司的战略方向，而不是拿时间去干擦桌子的活儿。”

我被狠狠地教育了。领导明确地和我谈了一次，在他看来，助理的工作没有任何不平等的意思，这是一份正常的工作。如果助理不能够为我节约时间，工作不饱和，而我又花了时间去做助理该做的事情，就不配拿公司的高薪水。

我终于明白了时间有多么重要。

有人是站着写作的，据说是大名鼎鼎的美国作家——《老人与海》的作者、诺贝尔奖获得者海明威。有资料透露，有一次，记者问他：“你那简洁风格的秘诀在哪里？”

他答道：“站着写。”

他说：“我站着写，而且用一只脚站着。我采取这种姿势，使我处于一种紧张的状态，迫使我尽可能简短地表达我的思想。”

不仅“站着写”，而且还是“用一只脚站着”！这就保证了把有效的时间用到最好的状态里。

宝洁是一家有半个多世纪历史的大企业，有个非常有意思的现象，它有这样一项“家规”：凡业务备忘录，均不得超过一页纸。这个规矩源于其前总裁理查德·杜普利。理查德·杜普利非常讨厌长篇大论，见到超过一页纸的报告就会指示属下重新简化报告。

后来，全公司开始重视一页纸。在一页纸上做到细致、慎思、严格，用这种方法来节约时间、提高效能。

现在，我们看到的宝洁网站的页面，也是非常简约的。打开这个网页，很简洁地弹出各个产品的图片。网站栏目的页面仍然贯彻“一页纸”的要求，以“一帧屏、一幅画、一段文”为基本表达手法。当然，想继续了解，也有明细、翔实、可操作的说明来指导顾客。

宝洁在管理上，非常重视各层级员工的时间管理。下级帮上级节约时间：下级为高层节约时间，让高层有更多的时间去想战略和盈利的事情。帮顾客节约时间：宝洁的员工向顾客展示产品的时候，帮助顾客节约时间，让顾客用最短的时间了解更多这个品牌的特点。

从这些现象中，你能够学到一页纸的技巧吗？

如果你给领导递交材料，能够在厚厚的一堆文件上面放一张A4纸，言简意赅地将事实和结论写清楚，领导看到这张纸，你猜他会不会对你刮目相看？

既然时间是重要的资源，并且在一个公司里，越高层级的领导，这种资源越重要，那么，和老板说话，你能掌控好1分钟的时间吗？

汇报一件事情的时候，你会铺垫多长时间再进入主题？

开会的时候，你会说多长时间的“场面话”？

.....

对于高层的管理者来说是如此，人与人之间的交际也是如此。

一个尊重他人时间的人，才能得到一个没有负担的沟通环境。

以往，我很怕别人找我谈话的时候说：“来，我们好好聊聊。”因为不知道谈多久，所以本能地回避沟通。但是，如果有人对我说：“来，我们用5分钟讨论一下这件事。”我就愿意去谈。

找领导汇报工作的时候，事先安排好要汇报的时间，会让你与众不同。

尝试一下用10分钟的时间能不能结束一个话题。在正常情况下，再复杂的情况也可以用10分钟的时间整理出来。正因为有10分钟的限制，会逼迫你整理思路，迫使你对一件事情做透彻的理解，听的人就会迅速了解核心内容。

当然，如果听的人很感兴趣，你可以再补充细节。

说到谈话时间，我想起了一段经历。

刚开始做管理人员的时候，我很用力、很用心。为了真正关注属下的感受，带着他们一起成长，我从不吝惜自己的时间。每当我感觉他们的工作出现问题的时候，我都愿意很认真、很真诚地和他们沟通。

一直觉得自己做得非常好，直到一个偶然的事件发生，我醒了。

那段时间，我发现小芬的状态非常不好。快下班的时候，我特意找她做了个心理辅导，当然是问她原因。小芬说是因为工作有点儿忙乱，所以情绪不高。

看到她这样，我赶紧把自己在工作中对时间管理的方法倾囊相授。可是，她的眉头还是皱着，让我很着急。一个小时过去了，我竭尽全力把自己的方法告诉她，感到她听得心不在焉，只能对她说明天再谈。

小芬离开办公室之后，我也准备下班。

去茶水间的时候，听到小芬在打电话。一不小心，她的声音钻到了我的耳朵里。她说：“真要命，工作都忙不过来了，领导还找我谈话。对我讲了快一个小时的大道理，搞得我手头的工作没收尾，晚上还要回去加班，真是烦呀！”

那时，我意识到，也许我只给她讲一种有效的时间管理方法，或者等她状态不那么紧张的时候再做个简短的沟通，才能真正帮到她。

珍惜对方的时间，摸清楚对方肯听自己说话的时限，在邀请别人沟通之前，学会说一句：“5分钟，可以吗？”

## 故意拒绝，让一切不是理所当然

很多人都会觉得拒绝别人很困难，但练习拒绝也是一项必要的生活内容。

已故的国宝级大师启功先生也不得不拒绝别人。启功先生是我国著名的书法家，向他求学、求教的人实在是太多了，以致先生住的地方终日不断脚步声和敲门声。启功先生不得不自嘲：“我真成了动物园里供人参观的大熊猫了。”

后来，有一次先生患了重感冒，起不了床。他怕又有人敲门，就在一张白纸上写了两句话：“熊猫病了，谢绝参观；如敲门窗，罚款一元。”先生虽然病了，但仍不失幽默。

此事被著名漫画家华君武先生知道后，专门画了一幅漫画，并题云：“启功先生，书法大家。人称国宝，都来找他。请出索画，累得躺下。大门外面，免战高挂。上写四字——熊猫病了。”

后来，这件事又被启功先生的挚友黄苗子知道了。为了保护自己的老朋友，他就用“黄公忘”的笔名写了《保护稀有活人歌》刊登在《人民日报》上，歌的末段是：“大熊猫，白鳍豚，稀有动物严护珍。但愿稀有活人亦如此，不动之物不活之人从何保护起，作此长歌献君子。”呼吁人们应该真正关爱老年知识分子的健康。

从这件事就能看出，无论你处在生活的哪个位置，拒绝都是必要的生活内容。

很多书和理论，都呼吁大家坚持原则，该说“不”的时候就说“不”。可为什么还是有很多人觉得难以启齿呢？

这有着很多深层次的心理因素，大多数人认为拒绝别人时，自己心里会有压力，担心他人会心怀芥蒂。轻易不敢拒绝别人，常常委曲求全，最后因为莫名其妙的小事而怨气大爆发，成了“从来不发火，发火就打人”的人。

为何不敢向别人提出要求，同时又无法拒绝别人提出的要求呢？我们的内心到底在怕什么？

这源于成长的经历，大多数人和父母之间都有过这样的对话：

孩子：“我想让你陪我去海洋馆。”

妈妈：“不行。”

孩子：“哦。我的同学都去了。”

妈妈：“你看我这么累了，你就不能让我休息一下吗？”

大人都有不能满足孩子的时候，当然，这会让大人的心理上产生不舒服的感受。为了避免自己的这种不舒服，在拒绝孩子的时候，大人就会加上一些理由，让拒绝看起来很合理。

而对于孩子来说，产生的什么心理呢？提了一个要求之后，非但没有被满足，还被批评为不能理解别人，得到了一个负面的评价。

这会让孩子长大之后，慢慢地不敢提要求，因为提要求遭遇拒绝是非常糟糕的事情。不会向别人提要求的人，内心是敏感的，看事情的态度也是悲观的。

不会对别人提要求的人，在别人提出一个要求的时候，也容易点头。这种脆弱的状态会让他对别人提出的不合理要求也难以拒绝。

了解了这种心理，明白这是成长的印痕，就要学会突破。不突破，自我就永远不会成长。突破了，自己就过了一道难关，才有可能成长为更好的人。

该拒绝别人的时候要敢于表达，在商务活动中更是如此。

前些天，青年创业者小广通过朋友的关系找到我，提出了他的一个疑问。

他是做茶叶生意的，处于刚刚起步的艰难期。他有潜在客户群的联系电话，会定期分下电话号码让业务员打电话。业务员常常遇到的一个问题是，很多潜在的客户接到电话后会这样说：“把你们的茶叶快递个样品过来，我们品一下再决定吧。”

小广原本的做法是满足客户的需求，可是后来他慢慢地发现，快递大量的样品成本不低，谈成的生意却并不多。他有了以后不再快递样品的想法，但是又担心会影响和客户之间的关系，于是找到我，想听一下我的意见。

我对他说：“快递样品，如果口感满意，客户就能立即大量采购吗？”

他说：“可能性不大，哪能那么容易呢？在一般情况下，客户感觉茶叶好，又有需求，会告诉我们一声。我们得到这样的消息，就会派业务员过去，然后再落实合同。要来回沟通好几次，才能成交。”

我说：“可以拒绝快递样品，但是拒绝的方法要巧妙。”

他说：“那我就说最近茶叶太贵，不能满足要求。”

我说：“这样的拒绝太生硬。既然不接触就成交的情况并不多，你不妨把销售过程中的一个环节提到前面来，就会貌似没有拒绝要求，又能甄别出真正的客户。”

他说：“怎么说呢？”

我说：“可以这样说——我们以前经常给客户快递样品，但是效果不好。您如果需要茶叶，我就带着茶叶过去拜访您，亲自和您沟通，并谈定供货细节，您看这样好吗？”

小广听完直点头，表示回去一定要试一下。

这个简单的做法，至少起到了两个作用：

第一，甄别客户。索要样品的客户是真的有需求还是占便宜的心理，这是一个巧妙的试探。原本快递来的茶叶，没有见面的压力，喝完以后不给消息也无妨。但是如果要求见面，业务员到了，压力就来了，面对面的交谈会提高他占便宜的成本。一般情况下，没有需求的客户不会为了一小包茶叶就花时间来接待业务员。

第二，占用客户时间。多数愿意让业务员去公司拜访的客户，是有茶叶需求的。当答应见面的客户被选择出来的时候，业务员去了，哪怕是聊半个小时，也会占客户的时间。注意，时间也是一种成本。对方付出的时间越多，就意味着茶叶的价值越高。有需求的客户会倾向选择他付出时间较多的那笔业务。

后来，事实证明，这个方法对小广的业务起到了非常好的推动作用。

## 开口求助，打入对方心中

在生活中，人与人之间总是隔着一层“保护膜”。我们从小被教育不要随便麻烦别人，长大后自己与人的交往都止于礼貌，把自我看得越来越强大，说一句“我能求你件事吗”，需要在脑子里绕无数个弯，难以出口。问题就出在一个“求”字上，人们不善于柔弱。但是实际上，恰当的时候，往前进一步，会让你与别人的关系瞬间进入一个亲近的状态。当然，走出这一步，必须谨慎，要懂得判断对方的人品和脾气。

给大家举个例子：两个邻居可能在这个地方居住了一年也没有交流，甚至不知道彼此是做什么工作的，但是如果有一天，其中一家的孩子上幼儿园的第一天，老师要求家长提供一个紧急联络人名单。也就是说，当孩子出现了紧急情况时，除了家长，幼儿园该与谁联系。这家人在此地没有亲戚，最好的方案就是写上邻居的名字。那么，该不该向邻居开口呢？

在开口之前，会产生很多思维上的“拦路虎”。比如，平时与邻居之间没什么往来，这么求人家合适吗？还有，如果请邻居帮忙，邻居会不会觉得自己太孤单，只能请他帮忙？太多的假设拦阻了我们走向成功的脚步，事实完全有可能与之相反。偶尔向别人寻求帮助，不用觉得不好意思，更不用觉得丢人，应该认为懂得寻求帮助是一个优点。紧急联络人写上邻居的名字，表明你能够正确界定自己的能力范围，懂得事先进行合理安排。

只要不是时常麻烦邻居，在必要的时候一般人都会接受偶尔的求助的。这样不仅有利于解决问题，还能扩大自己的社交范围。只要你愿意放下架子，承认自己有那么一点点脆弱，别人也会乐意给予你帮助。

这个道理不仅适用于生活，同样也适用于职场。你是否敢于对你的领导开口求助呢？

当然，这同样需要控制频率。如果三天两头就求助，领导也会崩溃。但是，工作上遇到难题的时候，你是找同事发泄一通，还是找你的领导客观地寻求帮助呢？

向其他人诉苦不能帮你解决问题，如果你信任你的领导，他就是你工作上最好的导师或教练。向他说明你所看到的，以及它是如何影响你和你的工作的，然后征询他的意见。他可能会为你提供一个看待这件事的全新视角，或为如何应对困难提供有益的建议。

这里要注意的是说话上的态度问题，不要以为工作出了问题，就应该心安理得地把问题抛给你的领导，而是可以这样对你的领导表达：“我想做好这件事，实现目标，因此，我需要你的帮助。”

然后，向对方详细地说出自己的期望。比如，希望他对你的工作有更多的投入，把你介绍给其他同事，得到接触客户的权限等。如果他无法帮助你，你可以提出替代方案和他一起讨论可行性。毕竟，你在工作中可能会碰到诸多的困难和麻烦，比如制度流程、资源配置、资金需求、市场分析等。这些外在的因素和困难，可能正是阻碍你继续前进的绊脚石，影响着你的能力和积极性的发挥，降低你的绩效水平。

只要你选对时机，注意态度，勇敢地向领导说出你的困难，请他提供帮助，使困难和障碍因素得到讨论和解决，你就能够更加高效地开展工作，实现并超越绩效目标。当然，我还要提醒的是，这位领导必须是你的直接领导。

那么，如何使用好语言，走出这一步呢？

给大家讲一个经典的案例，这个案例也曾引发我深入思考。这是我一个朋友亲身经历的事情。

我这个朋友是一位医药代表。他和一家医院的刘医生关系处得不错，但是在业务上久久没有进展，毕竟刘医生明白他接近自己是有目的的，所以刘医生对他一直保持着距离。

事情的进展出现在一个偶然的事件上。朋友女儿的牙病犯了，疼得要命，他被折腾了一夜，第二天还要红着眼睛去见刘医生。

见面的时候，刘医生仍然很有礼貌而客套地打了声招呼，但是她还是关心地问了一句：“昨晚没睡好呀？满眼都是红血丝。”

我这个朋友说：“今天的确有件事情，我还真不知道该不该用这件事情来麻烦您。”

刘医生以为要谈到业务了，就很冷淡地说：“有什么事，你就说吧，我未必能做得了主。”

朋友说：“我女儿的牙又疼了，虽说牙疼不是什么大毛病，但是每次她一牙疼，我就被折腾得彻夜睡不好。我也没有别的当医生的朋友，所以想问一下您，这该怎么办呢？”

朋友的话让刘医生很意外，刘医生很积极地说：“这样的话，必须找个好的牙医给看一下。不要小看牙的问题，牙的问题处理不好，很容易引发大麻烦。我给你介绍一家医院，你请个假，带女儿过去看看。”

这件事情直接成为我这个朋友和刘医生之间拉近关系的里程碑，不但我这个朋友女儿的牙病得到了很好的治疗，而且从这件事情开始，他和刘医生之间的关系也拉近了。刘医生后来也谈到了她孩子的成长问题。两个月后，朋友的业务在这家医院有了进展。

从这个案例中，我们分析到的经验是，当两个人之间的交往有利益驱动时，人与人之间会有理性的警惕性。而我这个朋友用了孩子的艰难处境，引发了人们心底广泛的同情，就能够缩短人与人之间的距离。

这也提醒大家人情味的重要性。

在这个匆忙的社会，人们越来越没有时间和别人分享自己的心情了，也越来越没有时间倾听别人说话了。

我的一个女性朋友，收入不菲，但是买衣服总在网上买。我问她原因，她的回答是打开网上的页面，看到店铺和店主富有人情味的描述的时候，她心里就有丝丝暖意。

小到在网上买一个钥匙扣，大到去买一辆名车。曾有一位汽车王牌经销商说：“消费者买车的理由可能有千万种，每个人都有可能不一样，但是我们要做的就是与之做最深入的情感交流，让对方一激动、一感动，就买下了我们的车。”

人情味也就是情感营销，有的企业甚至把顾客个人的情感差异和需求作为企业品牌营销战略的核心。通过借助情感包装、情感促销、情感广告、情感口碑、情感设计等策略来实现企业的经营目标。

这就提醒我们，话术不是冷冰冰的“短兵相接”，而是人与人之间良性的互动。注意在与别人语言的沟通中，不但要大胆表达，还要敢于求助，向别人打开心扉。

你会发现情感的沟通是迷人的，将迷人的情感注入对话之中，生活就会变得鲜活。

## 关心对方关心的话题

金利来集团的创始人曾宪梓先生在一次访谈中曾经说过这样一段话：

我讲一个故事。有一个洋货铺老板是专门做西服的，有一天，我到他的铺子去卖领带，他很大声地骂我、呵斥我，我就退出来了。但是，我不知道他为什么骂我，是我做错了，还是他有钱，气焰比较嚣张？

第二天下午，我穿着西装，打着领带，什么也没带，又去了那个洋货铺。香港人有喝下午茶的习惯，我叫了咖啡，双手捧着咖啡请他喝。然后因为我昨天的举动，向他道歉，并且请他指教。他告诉我：“你做生意，我也做生意，我有客人在这里，你来了以后，影响了我对客人的招待。”因为我影响了他做生意，所以他骂我。

我们交换了意见后，就成了好朋友。后来，他主动跟我说：“你把领带给我拿来些，我要卖领带。”

曾宪梓先生的这个经历能轻易被读到的信息是交朋友才有好生意。从高情商沟通的角度来看，我们得到的启发是，关心对方所关心的，才不会说错话，才能在第一时间不被对方排斥。

有一个销售员去拜访客户，客户让他进到办公室后，久久没有接待他，而是自顾自地接电话。如果这名销售员很气恼，感受到的是侮辱和不被尊重，那么万一他拂袖离开，就不能为自己制造沟通的机会了。而他心态平和，在耐心等待的同时，观察客户的需要。客户拿起水杯又放下，于是，这名销售员赶紧主动为客户倒了一杯水。客户接过水，递过来的是一个友善的眼神。当客户放下电话，再与这名销售员沟通的时候，自然就多了很多友情的成分。

这让我想起了很多年前自己的一段经历。

当年，我为了一件事情去拜访一个名人。他好不容易有时间接待我了，但大家保持着客套，话题很难开展。

这时，我看到他桌子上的一张照片。我在来之前看过他的资料，我知道他有一个儿子。照片是他儿子的大学毕业照。

于是，我就顺口提了一句：“这张照片拍得太精神了！”

没想到对方突然就提起了兴趣，他很认真地告诉我，他的儿子从上小学开始成绩就一直是班级前三名，凭自己的能力考上了名牌大学，从来没有动用他的任何资源和关系。

他说着，我附和着，而且发自内心地表示了赞美：“作为一个名人的孩子，他一切要靠自己的努力，很难得。这与良好的家庭教育分不开。”

这一句话使我们的谈话顺利展开，他接下来不自觉地开始谈起他是如何教育孩子的，孩子如何争气，在成长的过程中都发生了哪些故事。

说真的，当时我心里是着急的，我特别想把话题绕回到我此行的目的上，让他帮我达成目标。但是，我知道这位名人是中年得子，非常不容易，体谅了他的心情，我就没有插话。

就这样聊了一个小时，他的眼睛中充满了神采。最后，他话题一转，对我说：“小张，你来的意思我都明白了，没什么问题。我打个电话替你安排一下，我和你这个年轻人很投缘。”

他说完这句话的时候，我很惊喜，也很感动。所谓的“投缘”，我觉得非常有意思，因为基本上都是他在说话，我在点头，但是他却有了这样的印象。最后的结果是，他只需要拨通一个电话，就帮我解决了一个大难题。

经历了这件事之后，我明白了人与人之间说话的一个模式，就是你要说自己想说的话，同时也

要允许对方把他心里话说出来。短短的时间里，我们不能展开更多生活和品位上的交流，此时，关心他所关心的，就是投缘。

A和B两名销售员到同一个客户那里销售商品。A到了客户的家里，开始滔滔不绝地介绍自己产品的质量、价格、售后服务。即使口才再好，客户也可能会说：“虽然产品很好，但我真的不需要。”A就只能离开。

B到该客户家里销售时，一进屋就先和客户聊到了装修。渐入佳境后，B的成功概率显然要比A大得多，此后还有可能建立长久的销售关系。在这里要顺便和大家说一点，如果有幸被邀请到别人家中，无论是生活中的朋友，还是工作中的伙伴，走进屋内，赞美房屋的装修都是没错的。可能会有读者问，如果房子装修得很一般，“无美可赞”怎么办？那就赞美房屋装修如何简洁大方，具有良好的实用性。

每个人买到房子，在装修房子的时候，都会很用心，都希望被人看到和赞美的。毕竟房子除了实用性的考虑外，一定会考虑到客人来此的感觉，所以即使房子再小，也会设计一下客厅。

此外，还可以边和客户聊天，边观察客户的家具布置，揣测客户的生活档次和消费品位。在向客户介绍自己的产品时，先询问客户需要什么样的款式和档次，并仔细为客户分析产品能够给他带来多少潜在的利益。这样就会在一种放松的状态中打动对方。

曾经有一位销售专家说过：“销售是一种压抑自己的意愿去满足他人欲望的工作。毕竟销售人员不是卖自己喜欢买的产品，而是卖客户喜欢买的产品。销售人员是在为客户服务，并从中收获利益。”

这是个简单的道理。当我们面对一件东西可买可不买的时候，当我们面对一个人可帮可不帮的时候，如果我们有一个非常良好的心态，并且大家都在良好的氛围里，我们做的决定就是不一样的。这就要求在生活中，在与别人沟通的过程中，要适当压缩自己的话题，模糊自己此行的目的，从而让对方很舒服、不排斥，进而在感觉良好的状况下接受自己，并接受自己的要求，起到“曲线救国”的效果。

## 维护自己的品牌

面对不同的人说话，你的气场是不一样的：面对有求于自己的人，你会感觉自己镇定自若；面对一个和我们自身经济利益有重大关系的人的时候，你的“小宇宙”容易缩小，这是正常的。只不过面对前者，不能倨傲，那将有损自己的风度；面对后者，更要有礼有节地维护自己的面子。

不管什么时候，都不要让经济利益压弯了你的脊梁，因为当人追着钱跑的时候，就会发现赚钱是那么难。当个人品牌建立起来、钱追着你跑的时候，你会发现一切都是那么轻松。这就要求在你没成功之前，就坚信自己会成功，要有尊严地说话和与人沟通。当你把自己看得很重要的时候，别人才会把你看得很重要。

你说的每一句话都是成就你个人品牌的基础，把自己当作一个品牌去经营，生活会有想象不到的收获。

一个朋友的公司要进行招聘，岗位的能力要求比较高，来了几个求职者，人事主管都不大满意。

后来，只有一个来面试的男孩又往公司打了个电话，他间的问题就是为什么自己没有被录用。

正巧朋友在，他觉得很有意思，就问这个男孩：“你为什么要知道这个原因呢？”

男孩镇定自若地说：“我尊重我自己的付出，我为了进入您的公司，做了一个月的功课。也许我发挥得不是最好，但是我还是想知道究竟是哪一个方面让你们对我失望了，也让我以后能够改进和精进自己。”

听完他的话，朋友就安排了复试。他最终还是录取了这个男孩，因为在朋友看来，一个重视自己付出的男人，一定会成功。

在职场上，有礼有节地说话显得尤为重要。如果一个人总说：“××太让我烦了，一看见他我就吃不下饭。”或者说：“××和××的关系并没有大家看到的那么好，我看不见他俩吵架了……”

说这种话的人，会让人感觉他是个粗俗的人，而且有些阴险。大家会心生厌恶，会提防他。当周围的同事对一个人产生一种避之不及的感觉的时候，他在一家公司的局面是不可持续的，搬弄是非和过于负面，最后的结果一定是把所有帮助自己的力量推开。

只有考虑到说话的效果，再去发表意见，才能有的放矢，让自己得到一个非常好的口碑和树立好的形象。毕竟在长时间的工作过程中，与同事产生一些小矛盾，那是很正常的，不过在处理这些矛盾的时候，要注意方法，不能恶语相向。给别人的自尊“一个房间”，也就是给自己的自尊“一个房间”。

维护自己的“品牌”还要注意让自己说话的时候掷地有声。

当一个人资历还不是特别深的时候，只能通过外在包装让人建立信任感。例如，要注意说话的内容、身体语言、语音语调。这不是一蹴而就的，需要平时多练习才能做到。

在这里要提醒大家的是练习说话的方法，很多人以为练习说话就是见到人就聊天、说话。这样想法是错误的，与一百个人都能聊得很好，也不意味着你能在关键时刻说出响亮的话。

正确的练习方法是提高自己对事物的认识，从陈述一件事开始练习。比如，你刚刚看了一部电影，那么现在就可以练习评价这部电影。可以说：“我刚看了一部电影，电影的名字叫××，这部电影的导演是××，电影里有个情节耐人寻味。当主人公经历了人生沉浮后，老朋友去见她，出现了一个茶叶的特写。茶叶在沸水中沉浮，象征着这个人物一生的起起落落，充满了沧桑感……”这绝对不是专业的影评，却在对电影细节的把握上说出了自己的观点。

平时多做这样的练习，归纳和总结能力才会得到提高。还可以站在镜子前训练自己说话，要经常朗诵那些好的诗句、文章，并将它们运用到你平时的演讲中。

还可以让自己说一段话，并录下来，然后准确地找出自己在语气、语调、发音等方面的问题，这样才能在与人交谈时吸引对方的注意力。

能力都是可以通过学习锻炼的，说话要找到核心，言简意赅。在工作中，还要注意少说问题，多想一些能够解决问题的方法。不要带着抱怨的态度来谈问题，学会如何争取共赢。

如果你要在领导面前发言，就要试着把自己放在他们的角度上，你提的建议如何帮助他们解决问题。可以多准备一些，多查点儿资料，然后了解他们是什么风格的人。

在这里和大家分享我多年的一个观察，很有意思。想和领导对话，一定要具备成熟的思路。而成熟的人，在一件事情上更多态度是能够看到合作的可能性。例如，你要向领导申请一笔资金去买一批材料。原本你只需要汇报给领导，讲清楚买这批材料的必要性即可。想要做得更好，你可以结合现状提出这样的方法，那就是用自己公司的某一类物品去交换这批材料。这可以是有形的物品，也可以是无形的精神财富。总之，就是把单方面的购买行为变成一个双向的合作。无论能不能成功，领导都会觉得你的说法令人耳目一新，是一个说话、想事情、做事情与众不同的人。

这样，你的影响力得到了积累，大家认可你的话中“有营养”，你就容易靠说话成为一个响亮的“品牌”。

## 利用关系网说出亲切感

你想和别人一见如故，一张嘴就让对方觉得亲切，就要靠多做功课。要了解对方的关系网，了解对方在哪一个圈子，有针对性地与之进行沟通。

六度空间理论指出：你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过6个。也就是说，最多通过6个人，你就能够认识任何一个陌生人。这就是六度空间理论，也叫“小世界理论”。

六度分隔的现象，并不是说任何人与人之间的联系都必须要通过6个层次才会产生，而是表达了这样一个重要的概念：任何两个素不相识的人之间，通过一定的联系方式，总能够产生必然联系或关系。善于把握关系，很有可能会给自己一个意想不到的惊喜。

这也要求我们在平时生活中多注意扩大自己的交际圈，用好的方法促进和本来交往平平的人的联系。不要求让两个人变成密友，但最好给对方留下好印象，以便于这个关系在未来的某一天可以用到。

例如，你如何拉近和一个交往不深的人之间的距离？突如其来赞美会显得矫揉造作、不伦不类，我们不妨盛赞与对方密切相关的其他事物。

比如，张小姐和王小姐不大熟悉，但是张小姐看到王小姐新买的车，不禁高兴地说：“你的车太漂亮了！这辆车太时尚了，开这辆车一定会显得你整体品位都很高。”

“是吗？”王小姐的自豪感油然而生，并且说，“我其实不在乎这辆车是不是这个牌子的，我就是喜欢这种设计。”

张小姐接着说：“是的，你不仅选了名车，还在名车里选了最适合自己的车，太棒了！”

在这段对话中，张小姐没有直接赞赏王小姐既有品位又有钱，而是称赞她选的车，令对方备感自豪，兴致大发。于是，两个人的感情拉近了。

在商业社会，关系网是人们常利用的交际工具，我现在用一个故事来演绎给大家看。李先生准备举办一个座谈会，为了提升座谈会的档次，他向领导列出了一个名单。名单上最少有三个响当当的大人物的名字，让整个项目组都非常兴奋。

涉及具体操作的时候，李先生蒙了，该怎么办呢？他还是鼓足勇气，联系了其中看起来很有亲和力的一个大人物。打电话的时候，李先生说得非常诚恳，他没有说“我们这个机构需要您来讲座”，而是说：“无数年轻人期待您的经验分享。”于是，大人物表示考虑一下，没有正面答复。

接下来，李先生赶紧去找第二个大人物，他把人物名单呈上，然后表示这是一个阵容强大的座谈会。

此人反问：“其他人都来吗？”

李先生当然会含糊其词地说，联系的第一个大人物很感兴趣，基本上是没有问题的。

这样，约的第二个人就动心了。

于是，他赶紧趁热打铁，联系了名单上所有的人。利用第一个人的盛名，邀请了第二个大人物参加，再利用第一个和第二个大人物的盛名去说服第三个大人物过来。

由于第一个人、第二个人、第三个人都是大人物，深知时间的重要性，彼此不会打扰对方，也不可能去互相打探，暴露出这种攀比，于是大家真的都来了。

这也就告诉大家，在当代社会，你要大规模地运作一件事情，要学会和多个人打交道，利用人性和人心的规律，来实现自己的目的。

人与人交往的密度增加了，一个项目也往往要在多人的配合下才能完成。

人一多，说话的技术就更需要提高。比如，当一个人去见客户，谈了多次久攻不克的时候，可能就需要团队打一个配合战。

从最简单的配合战来说，需要一个身份和地位比较高的人过来拜访，会让客户觉得更有诚意，也会更加重视。

见面之后，三个人一起沟通。无论事前做过多少次沟通，还是容易出现的问题就是业务员与领导说的问题不一致。此时，如何处理这种问题呢？纠正领导会让客户看笑话，应该怎么做呢？

当下就应该维护好三个人之间的关系，对领导说：“这个问题我已经和客户讲过了，还有以下几个问题我们没有达成共识，今天大家难得凑在一起沟通……”

这样说，领导马上就会意识到该转移话题了，切断原有话题的效果就会好得多。

此外，增加亲切感，还要注意在谈话中多提起对方名字的，有个显得亲近一点儿的称呼更好。例如，“王哥的意思是让我们再来一趟”“王哥对我照顾得挺多的”。将对方的称呼挂在嘴边，此种做法往往使对方涌起一股亲切感，宛如彼此早已相交多年。

还有一个好处就是，被喊出名字的人通过这种感受，会认定称呼自己的人已经非常认可自己了。

### 第三章

## 99%的人不知道的沟通技巧

## 学会倾听，才能“拿住”对方

会说话的人，一定会倾听。

从对方的话里，你能听到多少信息，决定了你是否有对应的信息传达过去，向对方展示自己与他的思路是如何地契合。

想想看，人们在生活中有多么关注自我？我们讲一个和自己有关的故事，对不同的人可能讲上好几遍，也不会有丝毫的不耐烦。当然，再遇到陌生人的时候，还有可能把讲了八百遍的事情再拿出来说上一遍，照样不会感觉烦。

人们似乎永远都不会厌倦自己。

如此推论，当我们听人说话的时候，如果能够理解这一点，就应该满足对方的自我表达的欲望。当别人说话的时候，要是你需要让别人知道你在听，有时候，只要不时简单地发出“嗯”或“对”就可以了。也许，只需要回应，你就能给对方留下不错的印象，对方会觉得你在关注他。

同时，会听就能捕捉到对方的情绪。如果你谈兴正浓，而对方说的话越来越少，你就要从“听”转移到“看”——看一下对方是否出现了下面的动作：看表、看手机、打哈欠、起身、翻书、整理衣服等。这些动作意味着对方已经疲惫于听你聊天了。此时，要把握好时机，不要滔滔不绝。此时的不说，是为了下一次更好地说。

如果对方是你的客户，你还要学会听更多。从他的话语中，听到他大脑活动的规律，由此，你可能会“拿下”这位客户。怎么听出大脑活动的规律呢？

给大家举个例子，我和一些朋友一起吃饭，大家随意聊着天。在这随意的过程中，可以通过听区分出两类人。

当我们说一件事的时候，由于大家状态随意，话题随时会被打断，被其他话题岔开。此时，一部分人会被新话题吸引过去，进入新的谈话内容。这部分人是感性的，容易被情绪感染。

还有另外一部分人总会追问：“怎么跑题了？刚才说的那件事，你还没说完，那是怎么个情况了？”提出类似这样问题的人，属于理性思维。

与擅长感性思维的人说话，可以用感性的故事、细节、情绪打动他们。

与擅长理性思维的人说话，可以用理性的数据、逻辑、事实说服他们。

遇到一位客户，观察细节，听他说话，判断他的思维方式，用相应的方式，也就是能引起他巨大认同感的说话方式来“进攻”，才能“拿下”他。

人的思维有偏向理性或者偏向感性两个方面，人的需求也非常多样，听对方说话，揣测他的思维方式，就能找到最适合与他交流、沟通的方法。

大多数领导对待属下，都是客观、理性的。毕竟，领导是与属下有根本利益关系的人，属下在与领导沟通的时候必须多做权衡。事实上，领导都不喜欢耍小聪明的人，聪明的管理者最看重的是沟通效果！

陈总的单位招来了两名实习生：两个大学生，一个灵活，另一个不善言谈。同事们都倾向于和爱说话、心思活泛的小郑沟通，而憨实的小李只是每天本本分分地做自己的工作，和大家交流得比较少。

一次公司组织踏青，穿着运动装的陈总显示出自己经过锻炼的完美肌肉，令大家吃了一惊。小郑赶紧凑上前，对陈总说：“真没想到您这么注意锻炼，简直可以做健身教练了。”

陈总笑笑说：“以前比较注意锻炼，现在工作一忙，大周末就不去健身了。待在家里看看书，宅一整天，很少开车去健身房了。”

小郑说：“您这体形太棒了，短期不锻炼也没问题。”

踏青回来，大家因为小郑对陈总的态度太热情，而对小郑开始有些冷淡。小郑也不以为意，她心想：自己最机灵、会说话，招人妒忌才会让大家排斥自己。

陈总对小郑的态度没什么改变，但回来没几天，小李迅速转正了。

原来，有一天，陈总要下班的时候，小李敲开了他办公室的门，静静地放了三份材料给他，说：“这是附近几个健身场所的情况，根据您的时间安排，看看有没有适合您的。”

这让陈总对小李刮目相看。在陈总看来，只有真正给自己带来改变、让事情变得更好的员工才是值得留下的。

如果你能理性地思考一下如何做能给工作和生活带来好的改变，那么，无论你怎么说，都不会错得太离谱。

会听的人，还要在适当的时候“看不见”“听不见”。

你想心平气和地说话，就不要让自己轻易被别人干扰。

就拿办公室这个环境来说，这是一个不放松的环境，如果你走进办公室，发现周围的同事双眉紧锁、木讷、茫然，会不会觉得这个气场对自己构成了一种暴力侵犯？很多人感受到了坏情绪，所以特别不愿意去上班。

要学会对外界的坏情绪无知无觉，一个人受到伤害，难免会通过其表情，传递给别人一种消极、抑郁或焦虑的情绪，给其他人造成困扰和压力。如果你不幸遇到了这样的人，要想“他的脸色也不是冲着我来的”，不以为意，就能保护好自己的情绪。

也不要在面对负面情况的时候，急于表达。例如，办公室里小张和小梁吵架了。小梁在你面前想寻求同情，你听听即可，不要轻易介入和评价。

因为当你发言之后，就有可能意气用事地与小张为敌了。这样，本不关你的事情，却成了你的事情。其实，完全没必要使自己与小张关系紧张。

重要的是，这样做没人说你勇敢、有智慧。

合上眼，关上你的心窗；闭上嘴，护好你的心门。

捕捉好的信息，自动屏蔽恶意的情绪，你就是真的会听话的人。

## 一招鲜：让对方比你更为难

我们每天都说很多话，有多少话会真正被人们听到？又有多少话真正地发挥了作用，实现了你说话的目的？

每个人都渴望自己说的话起作用。生活中，当我们一群人凑在一起说话的时候，谁的话最有分量，能对周围的人产生影响呢？有没有这样的情况：当一个人说完自己的问题，大家纷纷说完意见，但这个人还是特别想听其中一个人发表更多的意见？

大家愿意听谁的话，在一定程度上，这个人就拥有了话语权上的优势，如同拿到了一支金话筒。身处于众人之中，“拿金话筒”的人周围却鸦雀无声，他纵横捭阖如入无人之境。

语言上对别人的吸引力，成了工作上的生产力。这样的人，必定是要脱颖而出的。

如果你有高超的唱歌技巧，没有好的舞台与合适的场合，就没有人会知道。

如果你有精湛的球技，没有队员的协作和配合，你也就很难独自一人获得掌声。

但是，如果你具备高水准的说话能力，情况就会不同。你会很快显露出这种才能，同时还可以通过说话来对别人进行说服，达到自己想要的效果。并且，有些时候，会说话就能把自己生活中的困境全部解除。

有这样一封寻求帮助的邮件：

我是一名业务员，工作一年多了，现在才开始逐渐摸到门道，业绩有了起色。

就在我打算好好发展事业的时候，出现了新的状况。我们公司的老业务员，也就是以前带我的师父，他需要个帮手。他的客户非常多，有点儿忙不过来，常常需要我腾出时间去为他的客户服务。

开始的时候，我觉得没什么问题。可是后来，我帮他的内容越来越多，用于自己客户的时间就越来越有限。他的客户不明事理，竟然理所当然地以为我应该为他们服务，对我的要求也很多。我感觉特别累，甚至有的客户从开始谈业务一直到签约之前的所有琐事都由我在帮忙打理。

一直想拒绝，但是又不好意思。可是长此以往，越是为师父服务，我自己的业务就越少，对自己的长远发展非常不利。

再次面对他的安排的时候，我究竟该怎么做呢？我该怎么拒绝他呢？

从以上文字中，我们可以看到这样的信息：他实际上已经想明白了，时间对于每个人来说都是有限的，他想利用好时间让自己成功；他并不想依靠老业务员开展业务，他渴望独立成长；他也很明白应该拒绝，只是碍于情面，苦于没有合适的拒绝的言辞。

这封邮件让我很是感慨，生活中的确有一些人，他们总把属于自己的问题推给别人。正如这样的一个故事：老公借了邻居的钱，说好明天还，并为此彻夜难眠。老婆问：“怎么了？”老公说：“明天没钱还。”老婆直接敲邻居的门说：“明天，我老公没钱还给你。”然后就回到家中，对老公说：“睡吧，现在睡不着的该是他了。”

在工作和生活中，总有人把属于自己的问题抛给别人来解决。所以，每个人都不要随意接对方抛来的东西，并且要从态度上明确这是属于谁的问题，才能远离烦恼源。

比如在这个案例中的老业务员，客户多、无暇分身是他的问题，但是他迫使别人来帮他分担，显然是不合理的。

如何拒绝别人呢？言辞的修饰是微弱的，头脑的力量是巨大的。

面对不合理的条件，只有以合理的条件来应对，才能起到好的作用。那就是不直接说“不”字，而是合情合理地引导对方明白你拒绝的坚决。

这位业务员可以坦然地将自己的需求说出来，老业务员就会明白他的意思了。我给了他这样的建议，他可以对老业务员说：“最近，我很苦恼于一个问题，就是客户太少，业绩一般这方面的问题，您能帮我想想办法吗？”

当业务员把这个问题抛给对方时，对方是无言以对的。

老业务员面对这个问题的时候，只有两种选择：要么帮他的徒弟解决这个问题，把自己忙不过来的客户分几个给他；要么就是保持沉默，不再过度占用对方的时间。

这个说法抛出来不会引起非议，毕竟，老业务员拿走了他徒弟的时间，让对方帮助自己巩固客户关系，这是单方面的索取行为。不恶劣，但也不光彩。如果他徒弟再不采取点儿措施提醒老业务员不要越界的话，两个人的关系就会更加恶化，到最后可能是针锋相对、毫无转机。

当然，如果这位业务员采纳了我的建议，这样说了，老业务员还不肯罢休的话，下一步，他就可以直接说出想法：“我愿意帮您巩固一下业务关系，您是否愿意把忙不过来的客户名单提供一下，让我也参与进去，一起合作呢？”

这样，这个业务员就能够合情合理地拒绝别人对自己的过度索取。

从商业的原则来说，我们应该尊重平等。一个人付出了时间，应该得到利益，对于任何人都是这样。如果有人不给你利益，却妄想占用你的时间，你可以为自己争取利益。把为难的处境推给对方，让对方来决定是克制自己的行为还是给你一部分利益。

人与人交往的时候，如果不涉及利益，说话彰显的力量就很弱，寒暄的话不容易引发矛盾，却也不会起到太大的作用。

真正检验是否具备说话能力，往往是在出现矛盾的时候。在出现问题需要解决的时候，就要看你如何说话、如何来扭转局势了。

我们在别人语言的进攻下，会常常不小心被攻城略地。我们可以把语言作为坚实的盾牌，既能抵挡住对方的长矛，又能在需要的时候，变成能够攻到对方心坎上的武器！

当一个朋友向你借钱的时候，你会如何处理？

先问清楚钱的用途。只要不是涉及生老病死的大问题，如果你不愿意，就可用平等的态度拒绝借钱。

很多人实际上说出这个“不”字，会感觉为难，心里有种种的纠结，怕对方感觉自己不够大方、不够真诚等。面对这种情况，如果你能反过来，把纠结的问题扔给对方，你就赢了。例如，他借钱买房子，你说你自己买房也差些钱；他说他借钱投资项目，你说你也想投资一个项目；他说他借钱想干事业，你说你也有个事业梦想……

毕竟，每个人对资源的渴求是一样的。把两个人放在平等的位置上，你就能够在说话的时候镇定自若地应对别人的索取。

每个人都是一個容器，只有当自己很充足的时候，付出部分财富或者资源给别人，才会欣然。如果自己像一棵努力生长，尚且缺水的植物，那么大可不必把自己的水分牺牲或者奉献给别人。

当你已经可以熟练地运用这样的方法的时候，令你感到为难的处境就会越来越少。而你的心态也会越来越平和，毕竟你杜绝了别人不合理的索取。你也会随着自己的成长，越来越强大。当

你强大的时候，就可以让这个社会更好。

交换的思想在每个人的生活中应该是一部分非常有用的内容。在商业谈判中，以交换为原则更是一个诀窍。

如果签约之后，你的客户说：“能免费送货上门吗？”

你会怎么回答他呢？或者刚签完合同，客户就提了很多额外条件，如果你马上说“不能”“不行”，这对于客户的心情是一种打压，他会感觉你的态度在签约前后判若两人。如果答应了这些条件，那么接下来，你就会发现这位客户是位永远服务不完的客户，他的要求会一条接一条提出来，层出不穷。

怎么办？可以使用交换的思想对他说：“免费送货可以，如果您能再为我介绍一位客户。”

仅仅一句话，你身上的枷锁就解除了。

沉默的人变成了对方。

这种思维的方法，是使用交换来维系平等的位置的。在具体话术中，能不能快速反应，想出你的提问，还要靠自己的领悟和练习。

再举个例子，供大家参考。顾客买完西装之后，掏钱的一刹那感觉有些失落，于是对营业员说：“送我一条领带吧。”

如果营业员直接拒绝，顾客在情感上就难以接受。

营业员不妨幽默地说：“我们的领带造价也是很昂贵的。如果您再买一套西装，我们就送您一条，好吗？”

大部分情况下，顾客会选择“不买”，那么营业员的“不送”也就变得顺理成章了。

## 控制话题，掌握主动

A: “你是80后吧？”

B: “是。”

A: “老家是山东的？”

B: “是。”

A: “是本科毕业吧？”

B: “是。”

A: “你工作挺顺利吧？”

B: “是。”

也许大家看这样一段对话不明白用意所在，实则大有玄机。

当B连续回答了三个“是”的时候，在情绪上就默认自己已经和对方站在同一战线上了。基于这样的情绪，B在接收A的第四个问题的时候，他的大脑基本上就停止思考了，他根本不会再思考问题了，只会习惯性地说“是”。

谁控制了话题，谁就有主动权。

在职场上，这种例子很多。设想一下，某一个清晨，一位同事走入你的办公室，说：“我们一起聊一下这个项目的操作细节吧！”

于是，你把手头的计划推开，然后进入他的话题。不知不觉一上午过去了，更可怕的是，你发现明明是半个小时就能聊完的话题，却浪费了整个上午。

你感慨时间越来越不够用，感觉沟通成本越来越高了。实际上，这完全是话题没有控制好。应该在和对方沟通前，就问清楚沟通要解决的问题是什么，把所有的问题都写到纸上。

在讨论前，给自己一点儿时间，整理自己的思路，并做好书面整理。

讨论的时候，陈述自己的观点。还要注意在讨论过程中，把远离主题的话题及时拉回到主题上来。

对于无法达成共识的问题，搁置。

对于已经解决的问题，做好标记。

最后约定下一次的沟通时间。

这样，你就不会让自己的时间莫名其妙地被“打劫”了。

如果遇到矛盾或者纠纷，你依然要具备控制话题的能力。

具体怎么做呢？

心理学研究表明，人情绪的高低与身体的重心高度成正比：重心越高，越容易情绪高涨。因此，站着沟通往往比坐着沟通更容易产生冲突，而座位越低，则发脾气的可能性越小。不妨在办公室里准备好沙发，让对方一坐就陷进去，最好起来时还会觉得费力。当对方的身体极度放松时，态度也就没那么强硬了。

当对方指责你的时候，你只要做一个动作，就会给对方带来巨大的心理压力——拿出你的笔记本，开始记录。当然，记录的时候，你可以点头表示已经落实到书面文字上了，但点头并不表示你同意对方的观点。

最后，由你来梳理谈话内容，你可以说：“为了确保我理解准确，我和您再确认一下。您刚才的意思有以下七点：第一点是……第二点是……您认为我理解得对吗？”

当你这样说的时候，对方会反过来专心听你重复他的话，并重新审视自己思路的错误或遗漏之处，进而平静下来。

说话滔滔不绝的人未必是真会说话的人，围绕目标说话的人，才有机警之心。说话也要讲究效率。别人说20句话才搞定的事，你说10句就能达到效果，这才叫真会说话。

生活中的大多时间，都需要控制话题。要规划一下话题，重视自己的表达，以最少的话表达最想要表达的信息。

当你的朋友来找你抱怨的时候，他不停地诉苦，你要选择无奈地听吗？只要你听，他就会永远说不完。适当的时候，问一句：“既然这样，我们做点儿什么，改变这一切呢？”

迫使对方沉默，迫使他进入一个冷静的、理性的状态。而且，这样做好处是，你没有替对方做任何决定，而是激发他自己来思考人生，并为自己的人生负起应该承担的责任。

我们不但要应对别人说出来的话题，而且还要提醒自己不要做一个无聊话题的发起者。例如，你看到同事的表情很愉悦，就忍不住问一句：“为什么心情这么好呀？”

对方很愿意和你分享他的经历，他开始聊起自己昨天晚上的经历，滔滔不绝……你不好意思打断，一个小时过去了，你发现自己今天该做的工作都还没有开始。

控制话题，不随意发问，是对自己，同样也是对他人时间的尊重。应对矛盾的时候，我们要让对方坐下来，工作上的事情则最好站着沟通。工作中常常有这样的情形：你去找同事商量一件事情的时候，他说：“稍等一下，你先坐一下吧。”

你会听他的话，坐下来，然后等着和他沟通吗？

其实，你不妨说：“不坐了，没事，我站着等你一会儿。我今天谈的事情，就耽误你3分钟时间。”

当形成一个站着说话的习惯的时候，你就会发现沟通效率高了好多。

对于销售人员来说更是如此，控制不了话题的销售员不是好销售员。从话术的角度来说，销售的过程就是控制话题、改变事态发展的过程。

不要轻易被顾客的问题所控制，也不要总是顺着对方的思路走。例如，在手机卖场，一名潜在的顾客问：“这款手机待机时间有多长？”

如果你说“待机时间两到三天没问题”，那么，他会觉得这款手机很一般，可能会说：“好的，那我再去别的地方看看。”

应该抓住和潜在顾客交流的机会，用语言吸引对方。因为走进卖场是顾客给你的第一次机会，顾客发问，就等于给了你第二次机会。

你可以这样说：“您问的问题是很多人买手机时都会问的问题，大家关心手机待机时间的长短，根本的目的在于希望给自己省事。很多人认为选择待机时间长的手机，长时间不用充电，能节约时间。但是，待机时间再长，也不能保证永远有电，不影响使用。如果关键时刻没电了，照样很误事。所以，想让手机使用起来更方便，不仅要看待机时间有多长，关键还要看充电时间有多长。给您推荐的这款手机的特点是电池好，充电时间非常短。没电了，短时间充满电，又

可以正常使用了，是不是满足您的需求呢？”

这样说，在回答潜在顾客提出的待机问题的时候，成功地将你的思想灌输给了他。哪怕他听完还是没有动心，而是离开了你的柜台，去了下一家的柜台，你也不用担心，因为最大的可能是他问下一家手机店：“这款手机的充电时间有多长？”

也就是说，你成功地将话题控制到了自己的优势上。顾客会按照你的思路走下去，也让你尽量控制了在这个销售过程中自己所能掌握的环节。

平时和朋友谈话也是如此。如果有一些朋友渴望和你聊一些旅游话题，但是有人聊起了一个你从没去过的旅游地。

别人津津有味地谈论当地的美食、奇特的景观，你对此感到陌生，但你也想参与这个话题，心里很着急，怎么办呢？不妨尝试着控制话题，毕竟闲聊没有固定话题，谈论的中心是旅游，并不局限于某个具体地点。

你可以保持微笑，而且要尽量找一些相关的话题。

例如，朋友说：“贵州的山水真是太美了！”

你可以这样接话：“是的，如果空气好的话，风景就会整个是纯净的。我去丽江的时候，看到的天空也是大片纯净的蓝色。”

抛出类似的话题，就能享受轻松、愉悦的交谈氛围。没有任何话题是你接不住的，你甚至可以聊一聊不同地方的人的饮食口味的差别，或者长途旅行注意事项，都能随时引起新一轮的讨论热潮。

## 表现坦诚，展示优势

坦诚是一种优良的品质，生活中不缺坦诚，缺的是如何正确地表达自己的坦诚，这种表达方法往往是我们话术上所欠缺的。

如果能够利用好自己的坦诚，我们和别人沟通的时候，就具备了非常强大的感染力。职场中也是如此。我们认知自己的时候，要用非常正向和客观的态度来看待自己和周围的生活。用一种正确的态度表达自己内心的坦诚，尤其在工作中，更需要把自己的想法正确地表达出来。有的人不能真诚地表达自己的想法，不愿意直截了当地同他人交流，以避免引发矛盾。

这是有损于自己的，因为不表达自己的意见或者评论，只能让你远离事实和真相。所以，用一种正向的态度，坦诚地将更多的人吸引到对话中，是一种非常好的沟通、交流方法。

如果有更多的人参与对话，那么显而易见，你能获得的想法也会更加丰富。只要具有这种开放的态度，你就在说话和性格上具备了一种优势。

商业行为也是如此，经商的过程实际上是一个人际沟通、交流的过程。客户只有认识你、了解你，知道你的的确确是一个坦诚的人，一个热心、有责任心的人，一个拥有丰富经验和专业知识的人，才会放心地把自己辛辛苦苦赚来的钱放在你的手上。

前段时间帮朋友选择装修公司，我遇到了一家非常有意思的装修公司。他们所表现出来的态度，以及他们的接待人员所说的话，与其他公司的都不一样，非常具有技巧性。

我们开始找的几家装修公司的态度都是这样的：他们强调自己的服务好，家装设计师如同保姆一样全方位服务，指导帮你装出漂亮的新家，他们如何认真、负责，专业上如何具备高超的专业能力，等等。

基本上千篇一律地强化优势，令我们从中也难以选择。最终选择的家装公司，他们的接待人员在话术上就技高一筹。

我们走进去，他快步迎过来，问我们：“你们是要装修房子吧？”

我们点头。

他说：“装修可是件大事，你们知道装修的三大陷阱吗？”

一句话，完全hold住了场面。我们都想听听他说的“三大陷阱”是什么。

他接着说：“装修的第一个陷阱是很多装修公司都会采用的方法——给客户一个很低的报价，让客户感觉非常满意，感觉预算非常合理。可是，后期操作就完全不是这么回事了。他们会在施工中，以种种借口抬高价格、增加项目。而此时，已经签约的客户就骑虎难下了。”

他这么一说，我们觉得果然很有道理。看着我们点头，他接着说：“我们是一家品牌家装公司，不会发生这样的情况。也许您走过很多家，会发现我们的报价是高的。这看似使我们缺乏竞争力，实际上我们觉得这样做，是对自己负责。我们公司就是要求材料有品质，有长期的售后保障，让客户没有后顾之忧。而且，我们的施工非常规范。每个阶段的施工，客户都要到场，还要签字确认。”

后来，他还说了其他的两大陷阱，并且提出了他们公司是如何帮助客户规避这两大陷阱的实实在在的措施。整个过程让我们很满意，朋友最终决定选择这家公司。

在这里，我们似乎看不到刻意，感觉接待员是靠坦诚赢得了客户。其实，这其中的话术很精妙：他问的第一句话锁定需求；第二句话引发我们的好奇，以保证沟通进行；第三句话就彻底地展现了他们的优势。并且，没有指责其他任何一家竞争对手，靠着对客观现象的批判，把自己的利益和客户的利益连接起来，让客户感觉踏实、放心。

生活中的沟通也是如此。想要展示自己的优势，用一种看似坦诚的态度会让自己更具有魅力。

曾经，在一个小型的联欢会上，观众席上有一位观众问某位小品演员：“听说你在全国的笑星中出场费比较高，一场要1万块钱，是吗？”

这个问题让人为难：要是这位小品演员做出肯定的回答，会给自己造成很多不便，而且收入问题本来就属于他的隐私；要是他否定，并且板起脸来教训问话者，就和他一贯展示给公众的形象不符。

这位小品演员很坦诚地说：“您的问题问得很突然。请问，您在哪里工作？”

问话者老老实实地回答：“我在大连一个电器经销公司工作。”

小品演员接着问：“你们经营什么产品？”

问话者想了想说：“录像机、电视机、录音机……”

小品演员问：“一台录像机要多少钱？”

问话者回答：“4000元。”

小品演员笑着说：“那有人给你400元，你卖吗？”

问话者有点儿急了，赶紧说：“那当然不能卖。价格是根据产品的价值确定的。”

小品演员最后笑着说：“那就对了，演员的出场费是由观众决定的。”

这位小品演员的态度很坦诚，但是也没有直接回答问题，而是针对事理间接回答了问题，让人觉得信服。整个交谈氛围很正向、很愉快。

## 善用问句，占据主动

检查我们说过的话会发现，大部分是陈述句。如果和别人沟通的时候，注意适当地放进疑问句，效果会更好。

现在，我给大家设计这样一个场景：

一家名牌女装店，走进来一位男士。

店员：“欢迎光临。”

顾客：“这套女装多少钱？”

店员：“600元。”

顾客：“哦。”

店员：“这是目前最流行的女装。”

顾客：“价格还能变动吗？”

店员：“本店衣物一律不打折。”

顾客：“好的，我再去别的地方看看。”

我们会发现店员使用的所有句型都是陈述句，没有了解顾客的需求。整个过程中，店员都是被动的一方。顾客提一个问题，她回答一个问题，非常“机械”。

这个案例让我们看到了问句的重要性。

当你屡屡被对方提问的时候，你应该意识到自己正处在被动的位置，你必须尽快改变这种局面。怎样改变呢？建议使用反问。

比如，上面这个案例可以这样演绎：

店员：“欢迎光临。”

顾客：“这套女装多少钱？”

店员：“您买衣服是送人的吗？”

顾客：“是。”

店员：“哦，这件不错，很适合送人，价位偏高。”

顾客：“多少钱呢？”

店员：“600元一套。对送人来说，价格很适中。”

顾客：“能打折吗？”

店员：“对不起先生，因为本店女装都是高品质的女装，所以价格上不能优惠。大家一看这个牌子就知道这是一款不打折、有品质的女装。”

职场上更是如此。当我们执行一项任务的时候，要多打几个问号，逐一破解后再展开行动，就不会在具体操作的时候有障碍了。

领导最怕的员工是那类按部就班做事情的人，领导怎么说他就怎么做，平时怎么做现在还怎么做。他们对工作本身的意义并不了解，也不愿意主动去了解、思考。每次出了问题，他们还能振振有词地说：“这都是你让我做的呀？”

其实，领导的指令可能只是方向性的，具体怎么操作、得到什么样的结果需要你自己动脑筋思考。知其然，你还得知其所以然。否则，你看似按照命令行事，得到的结果却可能是南辕北辙。

有一次，我的助理要去一个机构办事情，我请他顺便帮我去取一份资料。助理回来的时候，把资料拿回来了。他告诉我，审核资料的老师还没看完。我一听当然不满意，问他：“老师说了没看完，你何必拿回来呢？”

他说：“你不是让我把上次的资料取回来吗？那我当然听你的话就取回来了。”

我只能笑笑不说话了。其实，对工作多问几个为什么，是对自己有益的事情。我没有再追究，是因为我懂得不能为了虫子，放弃桃子。

除了疑问句，生活中我们还可以巧妙地使用反问句。

法拉第是英国著名的物理学家和化学家，他常常百折不挠地做一些表面上和社会生活并不相关的科学实验。当法拉第最初发现电磁感应原理的时候，有人冷嘲热讽地问他：“这个原理对我们的生活有什么用呢？”

法拉第马上反问对方：“刚生下来的婴儿有什么用呢？”

当遇到一些问题的时候，一个反问句可能就会使挑衅的人知难而退。

日常生活中，说话也需要逻辑，加一个问号，会为生活增添些许有趣的故事。

一部电影中，有一个喝茅台酒的片段。茅台酒的价格还是很昂贵的，所以当时的道具不是真的茅台。演员不高兴，就找导演理论，于是发生了如下的精彩对话：

演员：“导演，既然是喝酒，能不能用真的茅台酒代替呀？”

导演：“茅台太贵，买不起。”

演员：“您老说演戏要逼真，不喝真茅台怎么能逼真呢？”

导演：“是呀，是要逼真。可是，戏中还有一个喝了三碗水的场景，你是不是真的要喝上三大碗水呢？”

演员自然是哑口无言。在这段对话中，一个反问句就解决了争议。

再举一个极端的例子：

甲向乙提问：“听说你昨天在公司打私人电话被老板逮了个正着，你现在感觉如何？”

乙此时即使一口否认曾有“被发现”的事发生，也会不知不觉地陷在“自己是否在公司打私人电话”的场景中与甲讨论问题，十分被动。

反问就是可以通过反向改变此种被动的有效手段。譬如，乙可以回答：“你没搞错吧？我听说是你被发现了。”

这个案例中的逻辑在生活中有很多。例如，某个记者采访一位名人，他提出了这样一个问题：“现在的年轻人太浮躁了，您是怎样看待这个问题的？”

名人不论怎么回答，第二天，记者都可以在报纸上发表这样的一篇文章：《××炮轰当下年轻人太浮躁》。

我们看看名人怎么说。名人说：“现在的年轻人太浮躁是你个人的看法，不是我的看法，我拒绝回答这样的问题。”

记者便无文章可做。话题的引入对随后的话语结构具有重要的制约作用，如果你迷信对方的前提条件，无论如何你都走不出这个怪圈，所以要多注意话题本身是否具有陷阱。

## 铺垫十足，再提要求

一件事情的前期铺垫做好了，后期进展就会水到渠成。反之，没有合理的铺垫，鲁莽做事就难获成功。

很多人觉得做铺垫是种算计，认为应酬、客套、寒暄都是虚伪的，在思想上加以排斥，在行动上加以抵制。其实，这不过是基本的沟通环节而已。并且，在对人的本性、社会的本质以及社会发展客观规律的了解的基础上进行这些环节才会事半功倍。

这里尤其要强调的一点是，有的人往往心里有对别人的赞美和感谢，只是不想说，觉得太肤浅，觉得很多东西不需要通过语言来表达。

这种想法是完全错误的，属于个人表达能力的欠缺。其实，外在语言和行为的表现是人们感受我们内心的基础。很多外在的表现形式有其象征性的含义，即表达对对方的尊重和友好，并努力确立自己在他人眼中的良好形象。

比如，按照一般的社交习惯，与陌生客人第一次见面，要问候、握手。即使并不熟悉，你根本不了解对方，没有什么发自内心的尊敬，也要面带微笑，表露出你的善意。之所以要做出这种姿态，就是为了表示友好，同时也可以给对方留下良好的第一印象。

如果你不这么做，即使你的心里没有看不起对方的意思，如果对方发现你态度冷淡，就会认为你瞧不起他，对你产生不好的印象，从而伤害的还是你自己的口碑和影响力。

例如，在工作中，如果有客户来了，即使不是来找你的，你也应该从座位上站起来打个招呼。而相反，如果你看到他什么表情也没有，即使你心里再重视这个客户，他也会因为你礼节上的疏忽，而会有心理上的不快。

很多人总结成功的经验无非是勤劳、勇敢、质朴。而现实生活中，勤劳、勇敢、质朴的人太多了，却并不是个个都能成功，这关键就在于方法的欠缺。

当我们求人办事的时候，总有一些客气话要说。如果说，就显得不通情理；说得太多，又显得太虚伪。

当我们寻求合作的时候，总有一些利益要事先讲清楚，但是直接讲，就显得太功利，也需要做一些铺垫。

如何做这个铺垫呢？主要看你想给对方留下什么样的印象，对方的心理需求是怎么样的。分析好了心理，我们就有对应的话术了。

张经理是一家大型公司的总裁，长年旅居国外的经历让他形成了雷厉风行的做事风格。而最让人发怵的也是他快人快语的性格。但是，在这件事情的处理上，合作方的刘女士就做得非常好。

要谈到合同的时候，刘女士开门见山地说：“张经理，我期待我们此次的合作是战略性的合作，所以对利益的分割也希望能落实到合同上。这方面的问题，我不必说得太多，咱们都属于高智商的群体，我就开诚布公地说一下我的三个方案吧。”

张经理听完这段话非常高兴，立即与刘女士议定合同。此后，张经理对刘女士的评价是“女中豪杰”。这种果断、直接、干练的作风让两个人产生了长久的合作。

这就是铺垫的力量，没有冗长的、虚伪的客套，靠一句“咱们都属于高智商的群体”，让人心里舒服，提升了两个人的档次，促进了对彼此的欣赏。

铺垫的话术和方法很多，要有意识地灵活运用。

当一个哥们儿向你借钱的时候说：“借我5000块钱吧。”

你很果断地说：“没有那么多，借不了。”

哥们儿再说：“那借给我500块钱吧。”

你还可以说：“没带那么多。”

哥们儿最后说：“成，就借50块钱，我去买包烟总成吧？”

这时，你轻松地就答应了，而且心里想，不就50块钱吗，权当自己吃了顿饭。

反之，如果这位哥们儿一上来就借50块钱，你可能会马上产生抵触心理，对他说：“没有，没带钱。”

这个铺垫还可以反过来。

哥们儿借钱的时候可以这么说：“借我10块钱吧。”

你答应了。

他接着说：“借我20块钱吧。”

你也答应了。

最后，他说：“干脆直接借给我50块钱吧。”

你可能也会答应。

这种铺垫运用了心理学上的“登门槛效应”。这种效应指的是如果一个人接受了他人的一个微不足道的要求，为了避免认知上的不协调或是想给他人留下前后一致的印象，这个人就极有可能接受对方更高的要求。

这是由美国社会心理学家弗里德曼与弗雷瑟在实验中提出的。实验过程是这样的：实验者让助手到两个居民区劝说人们在房前竖一块写有“小心驾驶”的大标语牌。他们在第一个居民区直接向人们提出这个要求，结果遭到很多居民的拒绝，接受的仅为被要求者的17%。

而在第二个居民区，实验者先请求众居民在一份赞成安全行驶的请愿书上签字。这是很容易做到的小小要求，几乎所有的被要求者都照办了。实验者在几星期后再向这些居民提出竖一块牌子的要求，这次的接受者竟占被要求者的55%。

为什么同样都是竖一块牌子的要求，却会产生如此截然不同的结果呢？人们拒绝难以做到的或违反个人意愿的请求是很自然的，但一个人若是对某种小请求找不到拒绝的理由，就会增加同意这种要求的倾向。而当他卷入了这项活动的一小部分以后，便会产生自己以行动来符合所被要求的各种知觉或态度。

这时，如果他拒绝后来的更大要求，自己就会出现认知上的不协调，而恢复协调的内部压力会使他继续干下去或给予更多的帮助，并使态度的改变成为持续的过程。运用心理规律使别人接受自己的要求的方法，是一种巧妙的铺垫。

## 纠正别人只为自己舒服

很多人都时常帮助别人，当然，他们的好意很多时候并不被人们所接受。于是，他们就会感慨“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”。

让我们来分析一下，我们是否需要这种良药苦口呢？给大家讲一个案例，是一个女性读者小王向我询问过的。情况是这样的：小王在一家公司工作了三年，是这家公司比较有资历的员工。后来，公司扩大规模，就招了一批新员工。她和其中的一名新员工小莉的关系不错。

小王感觉自己真心对小莉好。拿上次公司组织的聚餐来说，小王劝小莉要稳重一些。没想到小莉非但不听劝，还主动拿着酒杯跑到领导面前敬酒，其他的同事都说小莉的行为不合适。别人只是背后说说，小王却不这么想，她想两个人关系既然这么好，就应该直言不讳地告诉小莉，她劝说小莉以后别那么“出格”。但是，小莉还是没有改。

这让小王非常困惑。于是，她找到我，诉说了内心的困惑。

这属于职场关系中比较常见的现象。于是，我先问她：“小莉这么做，导致了什么客观后果？”

她说：“倒是没有产生直接的影响，她敬酒也不是犯错，谁也不会为这件事情扣她的工资，但是大家……”

我打断她说：“我们先不揣测大家的想法，因为是你们两个人的交往模式出现了问题，我们就先解决你和小莉之间的问题。”

她说：“好。”

我说：“你认为小莉这么做，有什么不合理的地方？”

小王说：“新来的员工不该这么招摇，应该稳重。”

我说：“这句话怎么得来的？”

小王说：“我是这么感觉的。”

我说：“也就是说，你没有把握证明小莉这么做就一定是不对的，是吧？”

小王急了，赶紧说：“我当年就是靠低调才第一个转正的，而且一直以来工作比较顺利，都是因为比较稳重，我希望小莉别吃亏。”

我说：“这是你个人的经验，你的解药可能是另一个人的毒药。小莉有她的生存之道，领导对这样的员工会更重视也不一定……”

小王急切地打断我：“反正我就是看不惯她那样。”

说完这句话，我再也没有说话，小王也沉默了。

相信话题进行到这里，读者就会发现真正的问题出现在哪里了。

小王口口声声说“为了小莉好”，这是一个表面现象，真实的原因只是她看不惯！生活中，这种“以爱为名”的现象太多了。比如：劝某位同事不该让自己的办公桌堆积太多的资料；劝某位同事说话的态度要温和一些；劝某位同事心态要变得开放一些，要打开心扉，学会分享；等等。

生活中有一些人总是能够发现问题，而实际上，他们才是问题的真正制造者。

他们常常会说：“别介意，我这个人就是直来直去。”不知道别人的感受是怎样的，当我一听到

有人说这句话的时候，我的态度是不放松的，我想下一句大概就是指责和批评我的话了吧。而且，他们还会常常说自己的话是“苦口良药”。

实际上，忠言不能和药类比。药是治身体疾病的，苦药可以药到病除，而忠言主治的是人的心理疾病。如果说出来的话，别人心理上不接受，那么说出来还有什么意思，还怎么能够“利于行”？

日常生活中，如果我们对别人说的话都是以改变别人为主，那就要思考自己纠正别人的目的究竟是什么了。如果是为了自己，那么即使面对这个人的时候，你说服了对方，面对下一个人的时候，他可能不接受，你又觉得对方有问题，需要改，那就麻烦了。

为了避免不走入心灵的死角，要告诉自己需要改变的是自己，要学会说“我接受”。

不会说这句话的人，每天都会发现别人和自己对着干。

学会说这句话的人，发现日日都是大晴天。

即使发现自己的初衷是为了别人好，也要合理控制，不要随意纠正别人。大多数人犯了错，自己心里都知道。例如，一个团队的领导已经知道属下尽了最大努力，却因为一个小的判断失误把事情搞砸了，他会怎么办呢？

其实，不需要怎么办，此时“无为而治”是最好的方案。如果忍不住非要纠正别人，对团队中的人说“下次再不能重复这次的错误了，要好好改改”，纵然他说的话很有必要，对方也很有可能心里不买账，还有可能在心里骂道：“这事你就一点儿责任都没有？有了功劳你沾光，没有功劳你拆台，有本事你自己去试试。”

如果让属下产生了这样的心理，领导说的话就起不到任何作用了。反之，如果这位领导说些“你们已经尽力了，事没办好我也有责任”之类的安慰话语，然后再与属下一起分析失败的原因，属下一定会接受。

可能会有人说，这样做领导太累了。没办法，权力越大，责任越大，领导的责任就是琢磨怎样带好团队。

## 让别人带着收获走

先给大家讲个案例：有一位糖果店的老板，他从摆地摊做起，发展到批发糖果、办连锁店，生意做得如日中天。有人问他成功的秘诀是什么，他的回答是“多抓一把”。就是每次给顾客称完糖之后，再抓一把糖添进去。十几年里，没有一次例外。这虽是不起眼的小事，却赢得了人心，许多人情愿多跑点儿路到他这里来买糖。

从这个小故事中，我们能够得到什么启发？你说话的时候，能不能给对方这样一种感觉，就是通过和你说话，他能感觉自己从你这里“多拿了一把糖果”离开？千万不要和别人聊了一整天，聊得越多越暴露出浅薄，让人觉得离开的时候脑袋空空的。

卡耐基曾说：“我们每天都由我们所讲的话所规定。我们所说的话表示出我们的修养程度。它使有鉴别力的听众明白我们与何种人为伍，它是我们教育文化程度的标尺。”

想要让别人有所收获，我们就要先做好准备。如果你有一桶水，那么给别人一杯水就是一件自然的事情。如果你的桶里没有水，又怎么能给别人呢？说话也是一样，首先你要有知识、有内涵，如此才有可能说出给人启发的话。说话虽然需要一定的技巧，但也与一个人掌握知识的多少有着密切的关系。

相对来说，一个人自身素质越高，说的话就越有扎实、可靠的根底。储备的知识越多，运用得越灵活，才能使谈话、表达更有成效，也更具有艺术性。一个人口才水平的提高，离不开知识储备，口才展示的条件不是一成不变的，而是随着不同的场合、条件而变化的，这就需要精心地训练。

一定会有人说，我没有上大学，知识储备不够，而且现在也的确没有太多时间来充实自己，那是不是这样的情况，就注定不能够在说话的时候，让人感觉言之有物呢？

其实用不着紧张，除了专业和业务方面的知识以外，生活中的知识是可以通过培训和修炼而获得的。

让我们回忆一下，我们感觉有的人知识丰富，是因为他们用足够多的时间去累积了这些知识。所有的知识都不是与生俱来的，都是后天习得的。那么，只要我们懂得把这些知识在一定时间内快速地记忆、实验，也可以达到不错的效果。

我们学哪些呢？要学习生活中常常讨论的话题。

第一，吃的文化。

无论见客户、见朋友，还是见亲戚，“吃饭”都是避不开的内容。我们这里强调的是，要学习一些健康饮食的知识。吃饭的时候，可以和对方谈论这些知识，这样会让对方感受到你是一个生活知识丰富的人，并且对你的生活品位刮目相看。

当然，如果是很亲近的人，吃家常菜而已，邀请对方的时候，说话的态度只要真诚就可以了。但是，如果你是请重要的人吃饭，在邀请的时候，就要通过语言表达出你对他的重视，要注意说出这顿饭的与众不同之处。你要么说：“我特意找了一个环境不错的餐厅……”要么说：“这家有一道特色菜……”要么说：“这是家新开的餐厅，位子不好订，我找关系订好了位置……”等等。

平时要学习酒的知识，这也可为聚餐增加话题。当然，这里要提醒的一点是，在谈到饮食习惯的时候，要注意说话的力度。例如，有个朋友喜欢喝可乐，你可以善意地提醒他少喝。说话的时候要有节制，如说一些“可乐的腐蚀性都可以用来冲马桶”之类的话题，无论你说的是不是知识，批评别人的饮食习惯都会让人不快。不妨聊聊喝茶的好处，朋友自然就会根据自己的需要选择喝茶还是喝可乐。

第二，趣味体验。

这里我们以男性为例，来提醒大家应该留意什么样的话题。

备好车的话题：有人说男人对车的热爱，就像女人对衣服的热爱。优秀的男人除了有一定的社会生存能力之外，还要有一定的趣味。比如，当你懂车的时候，幽默、随意的点评就会让人眼前一亮。

备好一类运动的话题。

肌肉是光荣的，赘肉是可怕的。男人不仅要热爱运动，还要懂得一些运动的比赛规则和知晓一些明星运动员等。

第三，特长准备。

这个特长准备区别于你的专业准备。给大家讲个故事吧。有一次，我陪同朋友见了一位非常有名的导演。也许搞艺术的人都比较沉浸在自我的世界中，这位导演多次对我们的话题表现得很游离、不专心。没想到，朋友突然问了一句：“您是什么星座？”导演回答之后，朋友便滔滔不绝地讲起了“天书”。我完全听不懂他在说什么，但是那位导演显然听懂了。就这样，朋友一句话打开了导演的话匣子。他俩聊得津津有味，朋友再从星座的话题引入要谈论的事情的时候，导演就像变了一个人，非常认真地倾听和回复。那一天给我的触动非常大。我本人对星座不了解，也不关注，但是总有人关注。如果在这个新鲜的、大家都懂得不多的话题上，你能有独到的见解，聊上10分钟，放心吧，10分钟后，这个气场里的主人就是你。

## 引入变数，打破僵局

我们先讲两个僵局，第一个是与陌生人如何打破僵局，第二个是如何打破谈判中的僵局。

和陌生人接触，我们要敢于先走出第一步，有勇气打破沉默。在没有接触一个人的时候，不要把这个个人想得太冷漠，而是要明白他同样渴望交流。有了这样的心态打底，你看问题的视角、你的感觉和反应自然就不一样了。当你向对方敞开心扉的时候，可能会发现他比你更健谈！

第一句话说什么能引起别人的注意呢？这个问题似乎是很多人都关注的，也有很多读者来问我。现在，我告诉大家这个词是什么。这个词就是：你好。我向你保证这个词是非常好用的，因为这个词蕴含着礼貌、温和、诚恳的交谈态度。对方听到这个词后一定会降低防御，摆出接纳的姿态，进而愿意听你说第二句话、第三句话……

最后，要提醒的是，和陌生人进行的后续谈话也要多注意细节。用你的观察力关注对方的表情和感受，这样才不会再造成僵局。要知道什么话该说，什么话不该说，什么话应该什么时候说，这都是要注意的。

一个读者提了一个问题，说他学的是新闻专业，毕业后刚刚工作的日子很难熬，在采访陌生对象的时候总是得不到应有的尊重。而带他的老记者仗着资历老，总是能被“分配”到一些好的采访对象，顺利完成采访。他写信来的本意是要我帮助解答，面对这样恶化的职场环境，作为新人的他，应该如何应对这一切。

回答他的问题时，我没有落入他的逻辑。在他看来，采访对象很难缠让他很被动，我觉得未必。很多接受采访的人都会摆出不配合的态度，这不是你的工作不顺的借口。在这里，我给大家举个例子。

曾经有主持人采访易中天，主持人提道：“与余秋雨的网络战是不是为了保持名人热度？”易中天干脆地说：“我拒绝回答愚蠢的问题。”

易中天还多次以不配合的态度，质问主持人怎么就是不明白自己的意思。最后的结果是主持人几度被噎到无语，甚至眼泛泪光。很多网友认为易中天偏执狭隘、狂妄自大。

让我们看一下主持人提的问题，那个问题只能回答是或者不是。显然，这样的提问让被访者感觉自己是被操控的。

杨澜也采访过易中天，她对易中天的采访很有技巧性，让人感觉很轻松、很自然。在没有紧张气氛的情况下，整个采访很成功。

这个是因为杨澜的名气吗？

我个人认为不是，而是因为杨澜的确掌握了提问的技巧，才赢得了易中天的尊重。她的提问是有层次的，由浅入深。答案也不再是简单的有没有、是不是，而是引入了变数，让回答者在更宽泛的范围内去选择信息，没有造成任何僵局或者不流畅的感觉。易中天还会心一笑，表扬杨澜用了一个“权衡”的词，拿捏得很好。

她刚开始的提问，是这样的：“我该怎么称呼您呢，是‘易教授’还是……”拉近了两人之间的距离。而且，她用的是一种请教的口吻，会使和易中天接下来的谈话变得轻松。

接着，她请易中天说说自己治学的方法是从什么时候开始的。这是一个非常开放的话题，也是一个毫无敌意却能得到大众关注的问题。

杨澜还用易中天书里写的话来提问，显示出自己是和他探讨的意思。

这种专业提问的技巧是值得学习的，所以我给那位读者的回信是这样的：作为一个新人，学习提问和说话的技巧非常必要，说有分量的话，你才会变成有分量的人。你的能力决定了你的心

态。

在谈判的时候，也要避免陷入僵局。

谈判是要让人们通过说话左右一件事情的走向，你有多大的能力把握这种走向？

什么是双赢？这是一个谈判中常常会提到的词。

大家总把这个词放在嘴边，好长时间我都不理解，怎么会双赢？不要笑我狭隘，我指的是在一一对的关系里，如果一个买方，一个卖方，怎么能达到双赢的目的呢？卖方的利润少了，买方的采购成本自然就低了，这是一个很自然的道理。

我认为的双赢是什么样的呢？就是不只有一个价格条件需求的时候，双方把所有的条件放在一起，互相谈判、商议，最后达成协议，双方回头检查自己的大部分需求都被满足了。只要双方都感觉自己没吃亏，就实现了双赢。

也就是说，想要双赢，除了价格外，我们在说话的时候，要注意引入新的变数，让话题、谈判的整个内容丰富起来。打破僵局，才会有一个好的格局。

你要想办法让合作显得更加循序渐进，比如增加谈判的因素，而不要一次性把所有东西都谈完了，最后只能就价格的问题进行最后的谈判。

因为到了那一刻，所有的谈判条件全部静止了。只有价格博弈的时候，要么是你听我的，要么是我听你的，要么是鱼死网破。最好的方法是随时引入变数，比如谈价格以外的保修期、运送货事宜等。

相信当你的变数多了的时候，就可以利用多个条件的交换达成双赢，而不会造成“硬碰硬”的僵局了。

## 共鸣胜于雄辩

人们渴望被听到，有个笑话是这样讲的：犹太教规定安息日不可以做事。某个安息日，一位爱打高尔夫球的拉比实在手痒难耐，决定偷偷地打9个洞就好。到了球场，一个人都没有，他很庆幸没人知道。但是，天使看到之后，就告诉了上帝。上帝表示他一定要好好惩罚这位拉比。

4个洞打完，成绩不错，拉比十分高兴。天使又去打小报告，上帝说：“知道了。”打完9个洞，几乎都是一击必中，于是拉比决定再打9个洞。天使忍无可忍，又去找上帝，上帝神秘地笑了笑。打完18个洞，成绩史无前例地好，拉比简直乐坏了。天使很生气地问上帝：“这就是你所说的惩罚吗？”上帝笑了：“你想想，他能和谁说去？”

人是渴望沟通的，渴望自己的心情和故事与更多人分享，也希望自己说的话能引起别人的共鸣。

共鸣在说话的时候是非常重要的。举个例子，给大家感受一下产生共鸣的对话如同琴瑟合鸣，有多么美妙。

失败的例子是这样的：

客户说：“我这个周末去打高尔夫。”

业务员：“我不会。”

这是最差的会话，业务员很直接地中断了自己和对方的联结，这样是不可能营造出令对方畅所欲言的聊天氛围的。因为双方都找不到共通点，所以对话很快就结束了。

有了一些进步的例子：

客户：“我这个周末去打高尔夫。”

业务员：“我不会打高尔夫，但是我喜欢品红酒。”

客户：“哦。”

业务员：“希望以后能多和您聊聊红酒。”

这是通过运动来寻找彼此共通点的例子。比起第一个例子，这个至少还可以让话题再进行下去，但双方仍然没办法产生共鸣，因为红酒很可能是对方不懂的，想要深入交流很难。

最后展示一个成功的例子：

客户：“我这个周末去打高尔夫。”

业务员：“你每个周末都会有这么丰富的活动吗？”

客户：“一般都会给自己安排一些活动，我还喜欢钓鱼。”

业务员：“我也很喜欢钓鱼。下个周末，我们一起钓鱼吧？”

在这一问一答后，你是否已经感觉到，双方在此基础上聊得更起劲了呢？在这个例子中，不管对方提出什么问题，你都可以将范围扩大，然后再从中寻找到适合自己的点，打开和对方沟通的窗户，顺势也达到了很好的共鸣的效果。

达不成共鸣的大碍往往就是雄辩。雄辩的时候，往往带着一股气。正如中国台湾女艺人林志玲，她曾经说过这样的话，她感觉女人温柔的力量非常强大。举个例子来说，解决一件事情，慢慢地说，温柔地说，很大的事情都能通过沟通解决。但是如果一急，发脾气地说，对方只要

感受到这股气，便不会接受了。

给大家设计这样一个场景：

一家公司举办年会，对表现良好的部门颁发了奖励。

年会间歇的时候，有个部门的员工跑上前来，对其中某位领导说：“为什么我们部门什么奖都没有？你知道我们这一年是怎么干的吗？！我们人最少，业绩照样完成了，这难道不值得奖励吗？”

领导说：“因为你们的团队今年一年的日常考勤是倒数第一，你们不能拿奖。”

员工愤怒了，说：“因为考勤就可以忽视业绩吗？如果你觉得我们活该倒霉，我觉得工作没法干了。”

领导说：“你这个说法就没有考虑到整个公司的利益。既然你不能理解公司的用意，告诉你，明年公司更不可能让你们获奖。”

员工说：“既然你这么说了，那我们不干了。我们整个团队没法再留在公司里了。”

领导说：“可以，我不接受任何威胁。”

事态就这么恶化了。

在这个事例中，领导应该在坚持原则的基础上，了解员工内心的烦恼。讲话时要极为慎重，注意不要伤害属下的感情。领导可以通过经常鼓励属下积极工作的方式来消除彼此间的对立。而且，这样做还能让属下充分发挥出自己的能力，从而为公司培养出更优秀的人才。

如何说话才能平息员工的不满？第一步应该问，他希望的东西是什么，第二步再合理地满足需求，第三步用对方的感激交换自己想要的东西。

让我们重新设计这个场景：

员工说完不满。

领导说：“我能理解你的失落，我能为你做什么？”

员工说：“我需要你对我们进行表扬。”

领导说：“可以表扬你们的工作干劲，那么，你们能保证明年的时候，严格执行公司的制度，不再缺勤了吗？”

员工说：“没问题。”

伶牙俐齿用不好，便是揣在怀里自我伤害的匕首，因为你的能言善辩会让很多人受到伤害。

这就要求我们在说话的时候，要懂得让对方产生共鸣。我有一个做了二十多年业务的朋友，他曾经对我说，有时候做业务，业务员和客户的关系没有想象中那么剑拔弩张。他与客户的沟通有时候很简单，曾经有一些没有成交的单子绝大部分都是他在说，客户在听。后来成交的单子，都是客户在说，他在听。自己听了，就能在不损害自己利益的情况下，说出让客户满意的话，业务往往就成了。

年轻的业务员苦心修炼了专业技术后，一和客户说话，就觉得自己的专业知识过硬，不管客户问什么问题，都滔滔不绝地讲下去。自己感觉好了，客户却不签了。这个问题就在于，与客户形成了对立面，而不是为客户解决问题。

这里还要和大家分享的一点是，想要引起共鸣，有时候不要说那么多专业术语，多说一些生活中的语言——有人情味的语言。只有真实、自然地结合了专业技能的语言，才能让客户真正满意。

当客户有问题来咨询的时候，我们也要学会用这种语言来应对。当客户抛出问题，我们把问题再抛给他，他自己就能把问题给解决了。通过沟通，让客户把心里的问题都宣泄出来了。客户感觉好了，签单就更容易成功了。

## 从话语中给自己做体检

分享一个我自己曾经说错话的案例：很多年前，我请教了一位营销大师一个复杂的问题。为了表达对他的赞美，提问的时候，我说了一句：“老师，您看我真笨，有件事我怎么也想不明白。”

这位老师听了我的问题，很不高兴地说：“我也笨，我不知道。”

我当时就知道自己说错话了，本意是降低自己，但是把对方的格调也给降低了。从根源上说，还是因为没有把别人放在心上，所以出了问题。

曾经有一家公司的总裁，让她的助理打电话约我见面。

我本来的确不想去，后来，助理对我说：“张老师，别让我为难，见一面吧。”

于是，约了我方便见面的时间和地点。可是，当晚12点，我结束了一天紧张的工作，刚睡着的时候，这个助理给我打来电话，说要改时间。

在这里顺便给大家说的一点是，和一个人不熟的时候，不要随随便便打电话，可以先发短信，尤其要选择好时间。因为短信可以让人选择如何回复，电话看似高效，却让人不得不接，让彼此都没有了缓冲的余地。

我说不要麻烦了，取消约见。

她又多次给我打电话，我都没有接听，因为我要说的都已经说得很清楚了。

后来，她想办法找了其他人的号码打过来。我接听，那位公司的总裁还是想约我，我表明不见。这位助理说：“你这么长时间不接我电话，你为什么要让我为难？”

到最后一步，她还是只想到了自己。为了避免让自己说出伤害这个小女孩的话，并且我不是她的领导，没有权利教育或者指责她，我还是保持友好而坚定的态度拒绝了约见。

在这件事情上，我个人的感受是再好的伪装也难以掩饰一个人骨子里缺的那种对人的尊重。

把别人放在心里，你才能说出打动人心的话。

从语言中，能检测出一个人心里的状态。

请设计师A、B、C帮我们设计一张桌子。

A设计师直接做桌子去了。

B问：多大的？什么材质的？什么时候要？预算是多少？

C则问：你的桌子是用来做什么的？将来，桌上放花瓶做室内装饰用，还是用来当餐桌呢？

A做出了桌子，顾客只能被动接受。顾客可能会有不满意的地方，双方可能会有争执。

B也做了桌子，顾客也埋单了，已经合格了。

C则有可能让顾客惊喜。

从三个人的做法，可以检测出来的是A、B、C三个人的工作状态。

当我们说一些话的时候，要记得多问一下自己为什么这么说。有一个寓言说的是，一群人在搬砖盖房子，有一个人去问了他们：“你在干什么？”第一个人的回答是：“没看到吗？我在出苦力

——搬砖。”他又去问另一个人：“你在干什么？”第二个人说：“我在砌墙。”他再问了第三个人：“你在干什么？”第三个人说：“我在修一座宏伟的宫殿。”其实，这三个人干的工作都一样，就因为他们的看法不一样，他们的心情就不一样。就因为心情不一样，他们工作的质量、工作的效果就不一样。

心情不一样，说出来的话不一样，他们工作的质量、工作的效果就不一样。你在做事的时候如何去看待事物，眼界不同，结果就也不同。

当我们检测到自己近期说话经常使用反问，并且对其他人说话的态度很不耐烦，可能还会经常随意打断别人说话的时候，这些体现出来的结果可能是我们的心出了一点儿小问题。

出现这些情况可能暗示着内心有些焦虑，在这种情况下，也许是我们自己的心理能量不够用。那么，就要检查自己的生活了。是不是我们个人交际范围在某一个时间点上进行了超出能力范围的扩大？或者总是追求说话的高效率，让听到自己说话的人能够马上按照自己的意思去办？再或者总是指责别人，纠正对方的错误？这都是内心焦虑的一种表现。

不妨先冷静一下，给大家举一个主持人鲁豫的例子。她的节目、说话、和别人的互动，经常都是嘉宾的状态很放松，她一副安然享受的状态，从不着急表达自己的想法。

为什么能够做到这一点？因为她的心已经修炼到了一定的高度，她才能够不慌不忙、游刃有余地把握与一个人说话和沟通的节奏。她曾经这样说：“做媒体的时间长了，我越做越明白，不能把自己的观点强加给观众，因为观众不习惯看到一个在电视上说教的人。所以，我不是特别着急地想把我的想法告诉大家，我是在通过我的嘉宾、通过他们讲述的故事，告诉大家我对生活的看法——对某一件事的看法、对爱的看法，我觉得用这样的方式比较不太会被拒绝。”

她还说：“我们中国人不是说，有理不在声高吗？我觉得想表达你的观点、立场，就是要不露声色，不着急地把你想要表达的东西说清楚。我觉得这反而是有说服力的。我一直喜欢‘润物细无声’这种境界，就是轻松地、温和地、平等地，把我相信的、把我想说的话告诉别人。”

这种说话的态度源于内心的态度。

## 紧急情况永远不说错话

看了一档节目，有这样一个情节，一位漂亮的女孩来应聘。

节目的男主持人问了她一个问题：“如果此时你来主持这个求职节目，在这个舞台，有个求职者来了，突然间就绊倒了，摔在这个舞台上，你会怎么办？请示范一下。”

女孩说的是：“我会说‘我们这位求职者，是因为我的美丽而倾倒呢，还是因为在座12位老板的高智商的才华而倾倒呢’？然后，我会把他扶起来，继续主持节目。”

节目的男主持人笑了，他说：“你应该是先把他扶起来，再说话吧。你要做的第一件事情就是，你要记住，你不仅是个主持人，还是个人。有人摔倒了，我们得赶紧把他扶起来，问‘没事吧’。然后你再开始聊天，你哪能围着他问‘是我的美貌把你倾倒了，还是……’”

这个紧急的时刻，男主持人给了我们一个参考答案，并做了很好的诠释。

为什么我们说紧急时刻不能说错话呢？

紧急时刻容易暴露出我们的价值观，例如这样一个小细节：

客户说：“不能打折，我不买了。”

你是赶紧说“能便宜，您买吧”，还是利益面前捍卫自己的观点，说“价格方面我真的无能为力，不过，我还是希望您能购买。因为衡量一个产品的，不是价格，而是这个产品能给您带来多大的价值，以及我们的服务会给您带来多少省心的效果”？

看问题的角度要正确，拥有正确的态度，不管多么紧急的时刻，你都不会说错话。

给大家举一个职场中的例子：有一位我的读者去一家大型的广告公司应聘，付出了很多努力，终于到了最后的时刻，他见到了公司的创意总监。

无论是对专业还是对个人经历，创意总监都很满意。到后来，创意总监的态度显然就已经把他当作自己人了。可是，问题出在他们聊天的最后一个话题上。创意总监提到了一则广告，问他感觉怎么样。

当时，我的这位读者想的是，到了最后的时刻，必须卯足劲显示出自己的能力和专业水平。他就把这个广告“全方位”地批判了一番。批判的时候，看到对面的创意总监眉头深锁，他还以为他的话针针见血，创意总监也进入了深度思考的状态呢。

后来离开公司之后，我的这位读者特意找朋友问了这则广告的创作背景，没想到得到了一个惊人的答复：原来，这则广告是这位创意总监的作品。

后来，果然，他没有接到邀请他去上班的电话。

这个案例是一次谈话失败的案例，它给我们的思考是，人们在面对一些情况的时候，要注意多角度地分析问题。并且，案例中的这位读者，他其实忘记了自己的专业能力已经通过了公司的考核和测评，公司对此已经满意了，创意总监的提问和面试更多的是对人品的测评。

这位读者即使人品再好，他说出来的话也全是对同行的批评和负面的评论。就算这则广告作品不是创意总监做的，也会让人觉得他的攻击性太强。正如我们身边总有一些人，能力很强，但是大家都不愿意和他合作。

具体的应对方法我无法提供，但是可以给这位读者提供一个思路，那就是多角度地评价一个作品，先看到一则广告的优点，可以聊聊大家不注意的、亮点的部分在哪里，然后再谈广告的缺陷。最后要提醒的是谈缺陷的方式，不是指责和批评这则广告有多么不好，而是应该说，如果

怎样进行操作，将会更好。

多角度地看待一个现象，以冷静、客观的态度说现象，以委婉的态度提出改进的方法，能够借助语言唤醒自己和对方的正面的能量。这种准备将让我们在紧急的情况下，也能说出得体的话。