

一切问题都是沟通出了问题

三分靠本事 七分靠沟通

超级赢家的无敌沟通术

张译◎著

沟通得人脉，人脉即圈子，
圈子就是生产力



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者简介



张译，上海交通大学管理学院与海外学院客座讲师，世博会合作讲师，商战名家网核心专家。具有17年管理与销售实战背景，涉及零售业、生产制造业、咨询业等多个领域，有着极其丰富的行业经验，曾任万能达集团大区经理、销售总监。

授课特点：用实战中积累的经验来印证结果，从心理学与行为科学的角度来改善思维，用生活中汲取的养分来获取认同。课程深入浅出，风格新颖活跃，内容充实缜密，极富感召力。通过幽默、生动的语言，寓教于乐的方式，以及与学员之间的互动交流，来激发学员的学习热情以达到最佳的授课效果。

服务过的客户：太平洋保险、平安保险、中国人寿、交通银行、中国银行、新世界百货集团、百联集团、日立电器、士兰微电子、佳能、绿地集团、复地集团、上海集装箱集团、上汽集团、通用汽车、光明乳业、锦江之星、中国电力集团等。

项目策划： + 吉寒毓
柏宏军

策划编辑：侯振锋

出版咨询：010-58732179

电子邮箱：idobook@126.com

 BOOK DESIGN STUDIO
北京·任燕飞装帧设计工作室

三分靠本事 七分靠沟通

张译 著



机械工业出版社

夫妻感情不和睦，父母和孩子关系紧张，公司同事间起了摩擦，客户没搞定，人际交往不顺……我们身边总是环绕着种种问题，原因很多，其中最重要的一个原因，就是沟通问题。一切问题都是沟通出了问题！只有沟通做好了，我们才能从陌生变为友爱，从分歧到共识及融洽，才能让目标得以实现，从平凡走向成功，使生活品质得到提升！

本书为读者全方位打造无敌沟通术，向读者呈现有效沟通的差异化、高情商沟通术、超强的肢体语言阅人术、不同性格的沟通策略，并提供自我改善的方法，打造沟通达人的完美之路。让读者通过提高沟通技巧和品质，改变人生，从而晋级为人生大赢家！

图书在版编目（CIP）数据

三分靠本事 七分靠沟通 / 张译著. —北京：机械工业出版社，
2013. 5

ISBN 978 - 7 - 111 - 42537 - 3

I. ①三… II. ①张… III. ①心理交往—通俗读物
IV. ①C912. 1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 102013 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋

责任编辑：侯振锋 解文涛

版式设计：张文贵

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张 · 161 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 42537 - 3

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序 1 沟通真的很难

记得有一次，张译老师问我：“什么是沟通？”

我回答说：“说清楚，听明白，问到位。”

他点点头，又摇了摇头，笑了笑，走了……

这引发了我的思考：究竟什么才是沟通？

孔子没说过“活到老，学到老”，这话是古代雅典著名政治家梭伦说的，可孔子认真践行了。

我们可以看到，很多企业每年必须重复做的培训就是“沟通技巧”。做员工，要学习沟通技巧；做主管，要学习沟通技巧；做经理，要学习沟通技巧；做高管，还是要学习沟通技巧。因此我们得出结论：沟通对于企业的良性发展、团队的和谐共建，必定起着重要的作用。

其实，沟通有很多种分类：

从沟通结构上，有正式沟通、非正式沟通……

从沟通途径上，有语言沟通、非语言沟通……

从沟通流向上，有向上沟通、平行沟通、对下沟通……

从沟通对象上，有一对一沟通、一对多沟通……

还有更麻烦的——中国式沟通。我的非洲朋友老卫跟我说，跟中国人沟通太难了。送中国朋友礼物，他说不要不要，还很生气，说我不把他当朋友；那我就把礼物带回去了，他还是很生气，到处说我不够朋友！

别说老外了，很多中国人都很怕中国式沟通。

因为，不同性格的人在不同的环境下，面对不同的对象，用不同的沟通途径，尤其是在中国，必然会产生不同的、错综复杂的沟通结果。沟通是门大学问。

沟通好比一棵树。还是树苗的时候，树根和树干都很简单明了；但长成大树的时候，绝没有两片相同的树叶。一叶障目，不见泰山。很多时候，我们会经常被一些现象所迷惑和困扰，不能很好地与他人沟通，从而影响我们的商务关系、同事关系、朋友关系、夫妻关系、亲情关系……所以说，沟通真的好难。

前年初春，张译老师跟我说，他决定写一本关于沟通的书，通过采集大量的沟通现象，来分析沟通的本质和规律，帮助不同的人，用合适的方式方法，达到有效沟通的目的。良好的沟通，可以帮助构建和谐家庭、和谐团队、和谐社区、和谐企业，从而帮助构建和谐社会。此乃佛家所言，大慈悲也！

最后，我想跟读者说的是：

如果你善于沟通，可以阅读这本书，因为沟通已经成为你的爱好！

如果你苦于沟通，可以阅读这本书，因为沟通必须成为你的擅长！

如果你发动身边的人一起阅读这本书，恭喜你，本书会成为你们共同的沟通语言！

上海格获企业管理咨询有限公司总经理 张勇

2013年3月25日

推荐序 2 会沟通更幸福

当我们把目光投向沟通类书籍，打开张译老师的这本书时，我们希望的是在职场和生活中能够提升自己的沟通能力，能够与他人更好地合作或愉快地相处。幸福的家庭个个相似，不幸的家庭各有各的不幸，我想职场亦是如此，而这其中沟通起到了很大的作用。

每年3月20日是联合国定下的“国际幸福日”，这天有人做过统计发现，在婚姻问题中，“无话婚姻”的夫妇最多，占78%。当我看到这个数字的时候，吓了一跳，不知道你看到了是怎样的感受？在职场应该会好很多，因为总有这样那样的职责和义务需要我们承担，需要我们开口和别人交流。而到了最亲密的父母双方，却反而放弃了很多沟通的努力，选择了冷战或者闭嘴，久而久之，就有了无话婚姻。都说亲子关系中，最重要的是父母双方，只要夫妻关系好了，对孩子的教育才是最好的，由此可见，我们的亲子教育质量也一般。

作为职场女性，身为妻子、女儿，我觉得自己很幸运，处在培训行业的职场，无数的声音和培训都在提醒我，需要学会与人好好地沟通，并且坚持沟通。即使这样，我依然觉得沟通是非常非常不容易的，需要去努力学习和提升。

张译老师的沟通分享，同样把在职场、婚姻、亲子关系中遇到的沟通障碍，良好沟通的规律、技巧和方法呈现给我们，

而这里最重要的是心态，比如沟通的时候如何学会倾听，如何表达自己想说的，如何确保对方听到我们想说的，如何帮助对方愿意接纳我们所说……直至达成沟通的一致性和双赢。

我曾经听过这样一句话，是我非常非常喜欢的：“我希望自己做一个良好的女性，在职场是个良好的员工和上司，在家里是个良好的妈妈、妻子和女儿。”多年来，我一直以这个为努力的方向，我发觉这其中最需要努力的就是沟通。

我希望：当你翻开这本书的时候，你带着家里家外的困惑走进来；当你看完这本书的时候，你努力尝试用书中对自己有帮助的思维和方法，梳理和打造自己全新的生活。

愿我们都能拿到良好沟通的钥匙，打开幸福的大门，享受幸福的生活。

上海肯耐珂萨人才服务有限公司副总裁 郑淑爱

自序

每年圣诞的钟声响起时，基督教堂里会传来动人的《普世欢腾歌》的旋律。教众们虔诚地吟诵着那句歌词：“蒙主恩典，我心奇妙莫名。”而我，却总会偷着乐：要是唱成“我心莫名其妙”就好玩了。

而后，这个段子就被我变成课程中经常引用的一个故事，我和我的学生们一起思考与领略着沟通的“奇妙莫名”。

我从来没想过自己会成为一名职业的培训师，更没想到把“沟通”这样一个无处不在的话题拿出来作为课程。现在想想，当时准备这门课程时，是基于对自己近二十年销售工作所带来的对于人际关系处理的一种自信。到今天，随着对课程的不断完善，对“沟通”这个话题不断深入的研究，我常常有往事不堪回首之感：当年的勇敢，真的有点无知无畏，敢这么做，确实有点莫名其妙。

或许，我更应该感谢当年的无知无畏，让我今天在业内小有成就，也得到了很多朋友、同行、学生、客户的肯定与鼓励，让我现在“奇妙莫名”。

有一天，给我作序的格获公司的老总张勇先生对我说：“张老师，你应该去出本书。让大家一起体会沟通的莫名与奇妙。”我随口说了一句：“你写序，我就干。”结果，为了这句承诺，我再次无知无畏了一把。

这本书，从开始写作到现在的出版，用了将近两年时间。

不仅仅是工作繁忙带来的滞后，更重要的是两个原因：一是奇妙，越写越有感悟，越写越想告诉大家我的快乐的感知，这一点，有点莫名；二是莫名，越写越莫名，越写越害怕，自己这点浅薄的认知，想理清“沟通”的奇妙，简直是天方夜谭。

但我还是做了，就像这些年一直对自己说的话：人际的沟通，有时确实让人有些如履薄冰。但不管怎样，我们至少要懂得把自己的想法表达出来，或许没有什么技巧，但至少我们有一颗真诚的心，一颗接纳别人反驳的坚强的心脏。

现在，就让我们开始一场奇妙莫名的沟通！

张译

2013年4月

目 录

推荐序1 沟通真的很难

推荐序2 会沟通更幸福

自 序

第一章

人类最伟大的成就来自沟通

第一节 生命的内涵就是沟通 / 4

◆ 沟通是人类自古以来的生存枢纽 / 5

◆ 有沟通就可以停止战争 / 7

◆ 沟通与人类情感的秘密 / 9

第二节 成功者的共同点是善于沟通 / 10

◆ 总统们 / 11

◆ 顶级 CEO / 16

◆ 世界首富 / 18

◆ 社会精英 / 19

第三节 成功者的多重角色都离不开沟通 / 21

◆ 丈夫 / 22

◆ 妻子 / 23

◆ 子女 / 26

◆ 父母 / 27

- ◆ 朋友 / 29
- ◆ 职业人士 / 29
- 练习，最好是每一天 / 32

第二章

差异化——有效沟通的思维与行为转换

第一节 有效沟通第一原则：建立正确的思维和意识 / 38

- ◆ 意识训练——初级阶段 / 39
- ◆ 意识训练——高级阶段 / 40
- ◆ 火鸡 VS 石斑鱼的启示 / 40
- ◆ 打破固定思维的盒子 / 41

第二节 沟通一定要产生有效的差异化 / 43

- ◆ 印象管理做得好不好 / 47
- ◆ 印象的重要性仅次于相处时间 / 50
- ◆ 能不能触动情感 / 51
- ◆ 肯不肯尊重他人 / 56
- ◆ 怎么听别人才会说，怎么说别人才会听 / 67

第三节 情商的力量 / 79

- ◆ 智商诚可贵，情商价更高 / 81
- ◆ 我是谁？——沟通前先看清自己 / 86
- ◆ 沟通中懂得识别他人情绪 / 89
- ◆ 沟通质量 = 正面心情的倍数 / 95
- ◆ 发泄负面情绪——先处理心情再处理事情 / 98
- ◆ 同理心——“己所不欲，勿施于人”的沟通策略 / 103
- 练习，最好是每一天 / 108

第三章

超强阅人术——沟通知人知面也知心

第一节 肢体语言的斑斓世界 / 112

- ◆ 沟通高手的“73855理论” / 117
- ◆ 从脚往头上看，看透人的本质 / 121

第二节 性格武器 / 148

- ◆ 性格“方程式” / 151
- ◆ 评判一个人的性格要找到他的两种主要的性格 / 158

第三节 全面解读与运用——真正知人知面也知心 / 165

- ◆ 肢体语言和嘴里说的是否一致 / 165
- ◆ 不同性格的沟通策略 / 171
- 练习，最好是每一天 / 175

第四章

自我改善——沟通达人的完美之路

第一节 选择沟通 / 181

- ◆ “马语者”的成功经验 / 182
- ◆ 两个失败的亲子沟通案例 / 182
- ◆ 茅忠群砸掉一面墙的决心 / 184

第二节 找原因找方法 / 186

- ◆ 放下身段和既有习惯 / 186

- ◆ 为成功重塑性格 / 188
- ◆ 寻找能在内心深处产生动力的沟通方法 / 191
- ◆ 创新沟通方式 / 193

第三节 学会表达 / 194

- ◆ 突破中国传统文化的束缚 / 195
- ◆ 学会汲取 / 196
- ◆ 积累和练习表达技巧是关键 / 197
- 练习，最好是每一天 / 198

附录：

沟通“树”妙语录 / 201

第一章

人类最伟大的成就来自沟通

- 第一节 生命的内涵就是沟通
- 第二节 成功者的共同点是善于沟通
- 第三节 成功者的多重角色都离不开沟通
- 练习，最好是每一天





讲 沟通前，我们先来看一个历史故事。

大约在 4000 多年前，我国黄河流域洪水为患，当时的最高领袖人物是尧，他命令鲧负责领导与组织治水工作。鲧来到抗洪第一线，视察一番后决定采取“水来土挡”的策略，结果堤坝一次次被滔天的洪水冲垮。冲垮了再建，建了再冲垮，这样治水花了近 9 年时间，黄河流域洪水成灾的现象却没有得到一点改变。

此后，治水的任务由鲧的儿子禹接替。禹上任前，先带着尺、绳等测量工具到全国的主要山脉、河流做了一番周密的考察。他发现龙门山口过于狭窄，难以通过汛期洪水；他还发现黄河淤积，流水不畅。于是他确立了一条与他父亲的“堵”相反的方针，叫做“疏”，就是疏通河道，让洪水能更快地通过，朝大海奔涌而去。禹治水 13 年，耗尽心血与体力，终于完成了这个名垂青史的大业。

沟通沟通，“沟”是水道，“通”是贯通、往来、通晓、通过，只有通了，才没有障碍。“通则不痛”，说的就是这个意思……人类社会所有的活动都在沟通中进行，在公司里，老板、同事、下属以及客户需要沟通；在家里，和爱人、孩子、父母



以及邻居需要沟通；在生活中，和同学、朋友，甚至偶尔碰到的陌生人，需要沟通。

孩子和父母吵架了，公司里同事间起了摩擦，订单没拿到，客户没搞定，人际交往不顺……工作、生活、人际交往中，总有种种问题存在。表面问题很多，其实核心问题就那么几个，其中最重要的一个问题就是沟通。是沟通之桥，让人们从陌生的此岸到达友爱的彼岸；是沟通之桥，让人们从分歧的此岸到达共识、融洽的彼岸；是沟通之桥，使目标得以实现，理想变得亲近，生活品质日臻完美。

沟通是幸福的桥梁，是成功的桥梁，是心灵的桥梁。有了沟通这座桥，人生从此不同凡响。

第一节 生命的内涵就是沟通

蓝鲸不仅是浩瀚海洋中最大的动物，也是目前地球上最大的动物，比地球上曾经的最大的生物恐龙还要大。一头蓝鲸每天消耗2~4吨食物。胃口这么好，身体自然棒，科学研究发现，蓝鲸一生健康，很少生病。

成群的蓝鲸宛如鸳鸯，形影不离，它们一起游泳、潜水、觅食和呼吸。如果蓝鲸不小心离群，失去“家人”，它就会发出最大的声音进行寻找。如果寻不到，仍处于离群的孤独中，蓝鲸会不安，如果离群时间超过3个月，便会迅速地患上多种疾病，在孤独中死亡。

还有一种叫金黄花的植物，它们总是像双胞胎姐妹一样，从来不单独生长，一定要彼此在一起。科学研究做过这样的实

验：将一株金黄花移植到离群体 10 米以外，到第 10 天的时候，科学家们发现离群的这一株已经死了。但 10 株以上移植，且离群距离少于一尺，金黄花依旧活得好好的。因此，科学家提醒种植者要想移植金黄花至少要 10 株以上一起移植，彼此的间隔也不能多于一尺的距离，否则一株也活不成。这些科学研究证明，动植物也是需要彼此依赖、彼此关怀的，何况人呢？——这就是生命的内涵。

◆ 沟通是人类自古以来的生存枢纽

沟通就像睡觉、吃饭一样，是自然万物生存最基本的能力。蜜蜂使用一种秘密符号语言，告诉同伴在哪里能找到食物；婴儿用哭声与父母沟通来达到自己的目的，比如，肚子饿了、身体不舒服了、受到惊吓了或者想大便了。即使是生活在孤岛上的鲁滨逊，也要和仆人“星期五”交谈。如果没有沟通，世界将成为黑暗的孤岛。

人类是一种依靠群体力量来生存和进化的动物，因此，人类才会如此重视和依赖沟通和交流。事实上，沟通是人类自古以来的生存枢纽，是社会互动的起点、前提与必要条件。在人类社会还

沟通是人类自古以来的生存枢纽，是社会互动的起点、前提与必要条件。在人类社会还没有出现有声语言系统时，手势是最完整的沟通系统。

没有出现有声语言系统时，手势是最完整的沟通系统。语言产生后，取代手势成为人必备的沟通技能。150 万年前，第一批在非洲热带草原上站立起来的人类，互相问候致意的方式十分独特，当有人说“你好”时，对方的回答是——“我看见你了”。

为了交流和沟通，人类最大限度地发展了语言和文字。世界上不同民族都有文字发明、创造的历史。中国文字相传是仓

颉创造的，在他生活的时代，人们用结绳的方法记事，大事打一大结，小事打一小结，相连的事打一连环结，因为连环节太多而导致事越记越乱，越来越不好说清楚。后来人们又发展到用刀子 在木竹上刻符号记事，但沟通起来仍然困难重重。仓颉在养蚕、舟车、弓弩和镜子等发明的启发下，决心创造出一种文字来，以方便人们在生活、生产中进行沟通。

如果说豹子的力量是体现在利爪上，那人类的力量就是体现在语言和文字上。人类祖先在洪荒的原野上采摘，在溪流江河中渔猎，在幽暗的岩洞中繁衍，之所以能够生生不息，进化发展成今天的人，其背后的原因之一，就是沟通能力的不断提高，使其抵抗自然灾害的能力和改造环境的能力大大强于其他物种。

从人类诞生到今天，在创造新的沟通方式上一直在努力和探索，按照使用工具和载体来划分，大致可以分为 4 个阶段：

第一阶段是原始人用肢体语言来沟通 第二阶段是用真正的语言来沟通



第三阶段是用书写文字来沟通

第四阶段是用网络信息化来沟通



人类的语言是最丰富的，不管是英语语系、拉丁语系还是汉语语系。语言和文字的创造，是为了更好地沟通和交流。

就每一个人的个体来说，从我们出生那一刻起，第一声的啼哭，第一次的微笑，都是我们和这个世界的沟通。社会学家马斯洛说，人是群体动物，喜欢群居，这是天性。同时，他指出“社会性”是人类五大基本需求之一。以此观点研究社群，我们不



▲ 马斯洛人类五大基本需求图

难发现某社区这样的案例：每月月底的某个下午，该社区都会举办一场“邻里节”，居民们走出家门，会聚一堂，他们拿着各自家中不用的物品进行交换。有的人用几件旧衣服换一个米桶，有的用旧手机换一个电饭锅，有的用热水瓶换一个挂钟。每个人在换到所需物品的同时又相互介绍着用具功能、交流着活动感受，现场其乐融融。在接受记者采访时，社区居民们纷纷表



▲ 电影《圣诞快乐》海报

示，“邻里节”不仅能让他们交换到实用物品，更为重要的是通过活动结识新朋友，还能加深新老邻居间的感情，营造了邻里之间和谐互助的良好氛围。

◆ 有沟通就可以停止战争

每个人都希望自己有所归属，是家庭中的一分子，与朋友



在一起时被接纳，在社会上被人尊重，这样才能感受到和其他人是同类，有同样的语言、生活与文化，如此生活在一起，才能分享，才会产生乐趣，才能使生活有意义。而这一切的基础是良好的沟通能力。即使是在炮火纷飞、互相敌对的残酷战场，只要有沟通的机会，就会开出友谊的花朵。

电影《圣诞快乐》就讲述了一个有沟通就可停止战争、有沟通就会有爱和友谊的故事。影片中英、法、德三方战士守着各自的阵地，互相戒备着对方，语言不通、有着深仇大恨，并且还是在发生战争的条件下，然而圣诞之夜的圣诞歌曲，架通了一座心灵沟通的桥梁。电影故事中，首先英、德两方的圣诞歌曲的交流，让饱受残酷无情战争折磨的战士，第一次互相凝视对方，他们走到一起来合唱起圣诞歌曲。接着，法国战士们也拿着香槟走出来。他们忘掉枪炮，曾经那么重要的战争胜负，在这一刻变得不那么重要了，他们需要的是从对方身上为脆弱的心寻找到安抚的温暖，寻找人与人之间的关怀。

互诉对亲人的思念是战士们互相沟通的共同话题。有了沟通，有了爱和友谊后，影片后面发生的种种有违“战争条例”的故事，变得正常而温馨，感人肺腑：他们纷纷拿出家人的照片，互相分享，虽然国别不同，但对家人、爱侣的思念却是一样的；他们共同埋葬死难的战友，在这一过程中，战士们发现自己以前的敌人并不完全是残忍无情的，也有着和自己一样的感情，面对战友的死，他们也和自己一样流下了伤心的眼泪；他们帮助对方躲避炮弹轰击，在战争中，邀请敌人进入自己的战壕，躲避自己后方发过来攻击敌人的炮弹，看似极度荒唐的事情，但在这部影片中，因为敌对阵地建起了沟通的桥梁而变得合情合理；他们一起游戏玩耍，还兴致盎然地举行了一场足

球比赛，战士们踢球时脸上的笑容，完全不像是敌对双方，而更像是亲密的朋友……这是最感动我的一部战争电影，我甚至相信历史中真的有这样的战场，而且希冀离开战场后，这些战士们会成为一辈子的朋友。

◆ 沟通与人类情感的秘密

沟通不要走直线，沟通的最高境界是传递情感。

我们来看一个发生在英国的真实故事：

体弱多病的孤寡老人 K 先生决定卖掉漂亮的房子，搬到养老院去住。购买者闻风而动，价格从 5 万英镑炒到 20 万英镑，而且还在不断上升。然而老人并不感到高兴，因为如果不是身体健康状况不佳，他是不会卖掉这幢陪他度过了大半生的房子的。

这时，一个衣着朴素的年轻人来到老人面前，弯下腰对他说：“我只有 1 万英镑，如果您把房子卖给我，我保证会让您依旧生活在这里，和我一起喝茶、读报、散步，天天都快快乐乐的。” K 先生听后，毫不犹豫地以 1 万英镑的价格，将房子卖给了这个年轻人。

情感是人类共有的心理现象之一。人情人性，既不会因为年龄性别的不同而有所差别，也不会因为国界而受到阻隔。但人的情感对人的行为却有极大的控制力，甚至会操纵人的潜意识，推动人寻找愉快情感和躲避痛苦情感。对英国老人 K 先生来说，因为体弱多病要搬到养老院去住，但情感上，他对居住了几十年的房子是依依不舍的，所以，当一边是金额巨大的 20 多万英镑，一边是薄薄的 1 万英镑加可以继续住自己房子的诱惑，当两者同时出现在老人面前时，按照人类情感“寻找愉快

情感和躲避痛苦情感”的普遍原理，K先生自然而然会逃避失去房子的“痛苦情感”，选择继续拥有房子快乐养老的“愉快情感”。以1万英镑的代价买到价值20多万英镑的房子的年轻人，他赢在善于与人进行情感沟通。

第二节 成功者的共同点是善于沟通

实现成功的途径是什么呢？在人生激励大师戴尔·卡内基看来，最佳答案就是沟通——“如果把所有成功人士的共同点浓缩成一点，那就是他们懂得与不同的人沟通，并能影响别人认同他们”。



观察一下各行业的成功者，小到业务精英，大到各国的领袖，他们确实都是善于沟通的人。因为善于沟通，所以理解他人；因为善于沟通，所以拥有众多支持者……无论美国总统还是顶级 CEO，无论世界首富还是社会精英，他们与人、与社会、与这个世界沟通所发射出来的力量，震撼人心！

◆ 总统们

在世人眼中，总统们是世界上最伟大的人物。伟大的人物来自伟大的心灵，伟大的心灵来自伟大的力量——高效沟通正是总统们伟大的力量。林肯 3 分钟的演讲压倒“名嘴”2 小时的演讲，罗斯福在美国艰难时期创造了亲民的“炉边谈话”，而奥巴马更是以出色的沟通能力使自己成为美国历史上第一位“黑人总统”。

下面我们分享这三位总统的故事。

1. 林肯

在“最伟大的美国总统”评选中，已经去世一百多年的林肯总统至今还位居榜首。众多传记作者一致认为，林肯总统诚实的品性、正确的价值观，特别是有效的沟通能力是他能成功的关键因素。

1863 年，在纪念哀悼葛底斯堡战役中阵亡将士的仪式上，美国当时的“名嘴”艾佛瑞特的演讲长达两个多小时，辞藻丰富、修辞热烈。林肯只说了 3 分钟。但他这段简短的演讲成为美国历史上被人引用最多的政治性演说。林肯的成功，从沟通上讲，在于他善用正面的词语，给予听众正能量。短短的 3 分钟时间里，林肯 5 次使用“国家”一词，意指恢复“国家”，

而非各主权州的联邦共同体为至高无上，而且还广泛涉及包含“凡人生而平等”等美国《独立宣言》中广为人知的字句——这些理念与价值观，像一道光芒，刺破了当时美国民众心中的迷雾。演讲后的第二天，艾佛瑞特写了一封信给林肯，颂扬他简明扼要而具有说服力的演讲。

如今，林肯这篇葛底斯堡演讲稿成为珍贵的文物而被人们珍藏，艾佛瑞特洋洋洒洒的文辞，早已湮没在历史的尘埃中，不知所踪了。

2. 罗斯福

游览罗斯福纪念公园的人，没有历史常识的一定会感到奇怪，为什么这里没有罗斯福塑像，却有一尊一位衣着俭朴坐在房间的一角全神贯注倾听着什么的平民的塑像？其实这是平民在聆听罗斯福总统的“炉边谈话”塑像。这尊塑像很好地表现了“此时无声胜有声”的伟大，纪念公园虽然没有罗斯福，但罗斯福精神却无处不在。

罗斯福总统履任于危难之际，为缓解大萧条时国民的恐慌心理，上任的第八天，他决定在总统府楼下外宾接待室的壁炉前接受采访，鼓励美国民众携手团结，共渡难关。当时美国的失业人数高达1 300万。前一任总统胡佛执政的最后时期，银行不断倒闭，许多工厂关门，农民被迫离开土地，在许多城市，有些家庭全家暂栖在涂着焦油的纸搭小屋中。这



▲ 罗斯福总统

样的局面，民众对政府的愤怒之情可想而知。幕僚们很担心总统能否说服民众，如果言语稍有不慎引火烧身怎么办？

最后，罗斯福通过收音机利用《炉边谈话》节目，用普通老百姓听得懂的语言向民众解释重大事件和政府的应对措施，他说：“我要指出一个简单的事实，你们把钱存进银行，银行并不是把它锁在保险库里了事，而是用来通过各种不同的信贷方式进行投资的，比如买公债、做押款。换句话说，银行让你们的钱发挥作用，好使整个机构转动起来……我可以向大家保证，把钱放在经过整顿、重新开业的银行里，要比放在褥子下面更安全。”简短的谈话，化解了长期郁结在人们心中的疑团和不满。“炉边谈话”的成功，让这位新总统的幕僚们也松了口气。

美国专栏作家奥特尔在《决定性时刻》一书中介绍，克林顿总统回忆说，他的祖父在听罗斯福的“炉边谈话”时全神贯注，第二天上班的时候，感到这个国家已经发生了变化。

历史事实是，第二天部分银行开业了，人们携带着装有黄金和货币的大箱小包，将不久前挤兑的“通货”存入银行。只过了3天，美国有574家银行开业；不到一周，就有13500家银行重新开业了，交易所又重新响起了锣声。

罗斯福在12年的总统任期内，每当美国面临重大事件之时，他都会用这种方式与美国人民沟通。这样的“炉边谈话”他一共进行了30次。每一次，都是免去官场的那一套排场，坐在自己的家里，以“聊家常式”的广播谈话方式，既亲切又生动，不但拉近了国家与民众间的距离，而且提振了信心，凝聚

了力量，战胜了危机。由此可见，政治之事并非完全是抽象的政策，心与心的交流才是真实的、可靠的。作为普通民众，他们渴望的也不只是利民政策，更希望能够和国家领导人平等而



我们发现，三位总统的成功都有一个共同特点：没有人关心你在说什么，他们都在关心你能给他们什么。沟通情感，就是在关注人们的“关心”！

真诚地沟通。爱荷华州一位众议员，在听完罗斯福“炉边谈话”后，给总统的信中这样写道：“和总统在一起待一个小时以后，叫我把钉子当饭吃我都能吃得下去！”要想获得民众的“芳心”，政治应该充满人性和温情——这是罗斯福的沟通之道。

3. 奥巴马

奥巴马之所以能成为美国建国以来的首位黑人总统，在于他与民众的沟通对象和方式有了很大的改善。他首先发现越来越多的年轻人关心政治、关注大选，针对这一变化，奥巴马的竞选团队调整策略，将奥巴马进行品牌年轻化包装，提供更多机会，让奥巴马与这个已经成为影响美国大选新势力的群体进行沟通、对话。

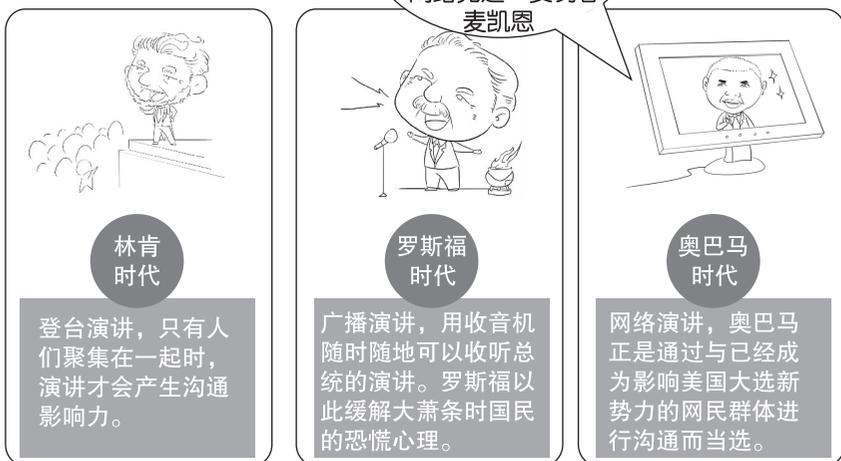
在奥巴马取胜的第一个州艾奥瓦州，绝大多数 25 岁以下选民的选票被奥巴马拿下；在奥巴马取胜的第二个州南卡罗来纳，30 岁以下的选民中支持他的是支持希拉里的 3 倍。即使在希拉里赢得初选的新罕布什尔和内华达，支持奥巴马的年轻人仍远超过希拉里。

美国总统竞选和施政沟通术与时俱进，想方设法扩大自己的政治影响力。尤其是 2008 年网络竞选“发明者”麦凯恩被奥巴马大败而归，正应了那句老话——“三分凭本事，七分靠沟通”。

我发明了网络竞选，但网络没有圆我总统梦。网络竞选成就奥巴马。无脸见江东父老……



网络竞选“发明者”
麦凯恩



沟通方式上，奥巴马充分利用了新兴的网络沟通工具。网络竞选这一现代化竞选手段，本来是麦凯恩“发明”的，早在2000年的大选中，麦凯恩通过网络筹集到600万美元竞选经费。而到了2008年，时间已经进行了8年的演进，这位老先生显然没有跟上时代的步伐，网络筹集竞选经费的方式方法还停留在2000年，美媒分析报道说：“今年的麦凯恩网络，单调而没有互动功能，他显然没有更新技术……”如果说是网络成就了奥巴马，那么，正是网络强大的沟通功能发挥了巨大的作用。

结合年轻人迷恋网络的特点，奥巴马的演讲开始大量出现在网上。他在不同的视频中，向年轻人讲述，他如果当选，他会给美国带来新形象、新机遇、新希望。与此同时，奥巴马巧



妙地站到两位前任总统的肩上，发表了一系列激动人心的演讲，他借鉴肯尼迪总统当初的名言“火炬已经传给新一代”，发出同样的呼喊：“任何时期，都有新一代涌现，完成需要他们承担的任务。今天，我们再次听到召唤，现在我们这一代人做出回答的时候了。”他还针对一些人提到他从政经验尚浅，把自己与林肯总统联系起来。美国人民都知道，林肯也只做过一届国会众议员。奥巴马说：“希望不是盲目乐观，不代表无视前进道路上的障碍。希望促使奴隶和奴隶制反对者奋起反击罪恶的奴隶制，希望催生了新总统林肯，尽管很多人说他还没有做好担任总统的准备。”

对年轻人来说，希望和梦想远比直接减税更为振奋人心！奥巴马想方设法和年轻人沟通，和年轻人拉近距离，最终他得到了巨大的回报——年轻人众星捧月般地将他捧上美国总统的宝座。

◆ 顶级 CEO

顶级 CEO 不是天生的，其辉煌之路，沟通是整合成功的关键。郭士纳和韦尔奇是这一群体的两个代表性人物。

1. 郭士纳

郭士纳出生于美国普通的职工家庭，他曾经说“父亲沉默寡言，热衷学习并注重内省”，也许受到父亲的遗传或影响，郭士纳在其自传中说，本质上他是一个内向的人。幸运的是，作为其职业生涯的起点，麦肯锡教会了他许多重要的东西，其中之一就是，通过工作中同许多公司的高管打交道，他学会了如何有效沟通。因此，当他以拯救者的姿态出现在 IBM 时，他做的第一件事，就是选择高质量的沟通方式。

首先，他决定去拜访客户。在郭士纳看来，客户是企业的衣食父母，如果在与客户沟通上出现了障碍，将会面临灾难性的打击。所以，他走马上任后，逼着那些直接向他报告的资深副总裁们也去拜访客户。这些沟通让他有资本在传记中自豪地说：“我不懂技术但了解客户。”

另外，他还花很多时间去和员工沟通，他用朴素、简单易懂和具有说服力的语言去说服员工，并让他们行动起来。面对下属，郭士纳放下架子，给员工写了几百封信，与大家一起探讨公司经营中的问题，阐述他的观点。除了写信，为了亲耳听到员工的声音，郭士纳每去一个地方都要专门安排一个小时与所有的员工见面，讲一下公司的发展方向，然后留下 45 分钟，让员工举手随意向他提问。

郭士纳不遗余力地在 IBM 内部搭建沟通桥梁，使这个拥有 30 余万员工的跨国巨头，得以杜绝“官僚主义”。从此，所有相关的问题都拿出来讨论，而且迅速反应，寻找解决问题的方法。正是这种持续不断的有效沟通方式，郭士纳最终不负众望地使企业扭亏为盈，而且成功使 IBM 从生产硬件转为提供服务，成为世界上最大的一个不制造计算机的计算机公司。

2. 韦尔奇

小时候有一点口吃的韦尔奇，加入 GE 后被称为“世界第一 CEO”，他的传记被全球经理人奉为圣经人手一册，他的过人之处何在？要探讨这个问题，还得借助时光机器回到韦尔奇的童年。

那时的他，常常因为口吃惹出一些笑话。这些糟糕的遭遇，让他变得不愿意和别人交流，甚至对学校的生活有了一些厌倦。这时，母亲的伟大表现出来了。韦尔奇的母亲安慰他说：“你之所以口吃，是因为你头脑反应太快，说话的速度远远赶不上你

思考的速度罢了。所以你是天赋很好，非常聪明的孩子！”



不管是郭士纳、韦尔奇还是巴菲特，成功的领导者，一般头脑中都会有一个成功愿景，具有将愿景清晰阐述出来的能力，并且以此成就了自己影响他人的魅力。而这样的魅力，一定离不开情感的沟通。

母亲的话给了韦尔奇极大的鼓励，使他慢慢走出自闭的环境，变得喜欢说话了。每当韦尔奇在公众面前说话时，母亲都会给他以鼓励。这些鼓励让韦尔奇变得越来越自信。他也从中悟出了一个道理：你越敢于与别人大胆交流、沟通，你的自信心越有提高。可以说，韦尔奇的人生改变，就是从学会沟通开始的。如果没有这一改变，也许，我们现在看到的韦尔奇是一个心理自闭的老头，而不是人人景仰的“世界第一 CEO”。

当韦尔奇掌管 GE 时，为了带领这个巨型企业走出困境，重塑辉煌，他不但创立了“群策群力”的沟通论坛，还创造了一种少有的非正式沟通和共享的感觉。管理 GE 的过程中，他从来没有给任何人发过正式的信件、备忘，所有的信息，都是依靠个人便条、打电话或面对面直接沟通传递的。韦尔奇在总结自己的成功之道时说，这些非正式的沟通方式，使他获得真实的第一手资料，为其做出正确的决策打下了基础。

对于百年 GE 来说，韦尔奇的最大功劳是将这个结构庞大、分散的巨型企业建立了一套保持畅通、高效沟通的机构。当 GE 现任 CEO 伊梅尔特还是小职员时， he 可以与当时 CEO 韦尔奇直接对话。如今，伊梅尔特传承了韦尔奇优良的公司治理理念，他将沟通列为 CEO 工作中不可或缺的重要职责。

◆ 世界首富

今天的巴菲特名满全球，然而这并不是命中注定如此。《滚

雪球》中，巴菲特这样形容自己：“我没了旧朋友，又交不到新朋友……”一个交不到新朋友的人，是绝对不可能在人生道路上走向成功的，因为没有新朋友，就没有新信息、没有新机遇。

交不到朋友的致命弱点，是不敢在公众面前说话，不敢表达自己。为了改变自己的这一弱点，巴菲特拿着 100 美元去卡耐基的口才训练班。但填写好缴费单时他又害怕起来，裹足不前，他怕别人嘲笑他，也怕训练班不收他这样的学生。

巴菲特后来是怎样扭转乾坤的呢？

在回去的路上，他左思右想，觉得如果不能克服自己的这一弱点的话，这将成为人生中的一大障碍。说话能力没有训练好，以后怎么向心爱的人求婚呢？难道眼睁睁地看着心爱的人离自己而去？决不！巴菲特当即返回卡耐基的口才训练班报名，参加学习。后来，每当有人问他对于年轻的投资人有什么好的建议，巴菲特说，有两个：一是大量的阅读，二是提高沟通能力。他说：“我人生最大的投资是少年时花了 100 美元听了卡耐基的课程，因为作为投资人，不懂得如何与别人沟通是不行的。”

2008 年，尽管损失颇大，但巴菲特还是把他的股东们安抚得舒舒服服。长达 5 个多小时的股东大会，既不像一次失败教训总结大会，也不是为了产品营销，而更像一次大的家庭聚会——这就是沟通在世界首富巴菲特身上所表现出来的魅力。

◆ 社会精英

社会精英对社会发展起着中流砥柱作用。这一阶层同样成功避免了人生平庸。社会精英阶层大多在企业或某些部门担任要职。他们既有内部事务，也有外部公众事务，只有掌握各种

各样的沟通技巧，才能处理好各类紧急事件。无论面对什么情况，不仅要把持得住，还要对付得了。

2008年中央电视台最火的节目是《赢在中国》，当时有一场“福布斯夜宴”，大家心目中的成功学导师陈安之担任嘉宾主持。他与一个选手对话时遇到了一个小小的挑战，而他从容应对的能力，展示了他公众沟通的魅力。

这个选手是做物流的，对话中，陈安之说：“听说中国物流这个行业竞争相当激烈。”选手毫不客气地说：“首先我要说的是，觉得我们物流行业竞争非常激烈的，是外行人，这说明你不懂。”

被人当场说“不懂”，作为主持人，电视机前有亿万观众看着你呢！这种尴尬可想而知。好在陈安之不是一般的主持人，他受过沟通术的训练，他的对答，既没有让选手感觉不舒服，也打消了观众看热闹起哄的念头。

陈安之说：“刚好我有一个合作伙伴也是做物流，他天天教我什么是物流，我正在学习。所以你可以教我一点，我可以教

尽管我本人并不太接受成功学的风格，但是，我依然持有一种观点：每一种成功，都是有理由的。成功学能有自己的成功，很大程度上，是因为对受众情感的关注度，并且懂得在演讲中，将情感演绎出来。

给我的合作伙伴，让他的物流做得更好。你觉得你做的哪一点可以让你脱颖而出，超越所有的做物流的竞争对手？”

这句话很精彩，分开来解读，非常有意思——

“刚好我有一个合作伙伴也是做物流，他天天教我什么是物流”——虽然没有直接回答对方说自己懂物流，但无声胜有声，用这样的——一个事实，表达了同样的意思。这句话接得巧妙。

“我正在学习。所以你可以教我一点”——把自己降低，把

对方抬高。

“你觉得你做的哪一点可以让你脱颖而出，超越所有的做物流的竞争对手？”——这最后一问，再次巧妙地将话题引回到问话初衷上——物流是个竞争相当激烈的行业吗？尽管问题又回到原点上了，但双方都不难堪。

第三节 成功者的多重角色都离不开沟通

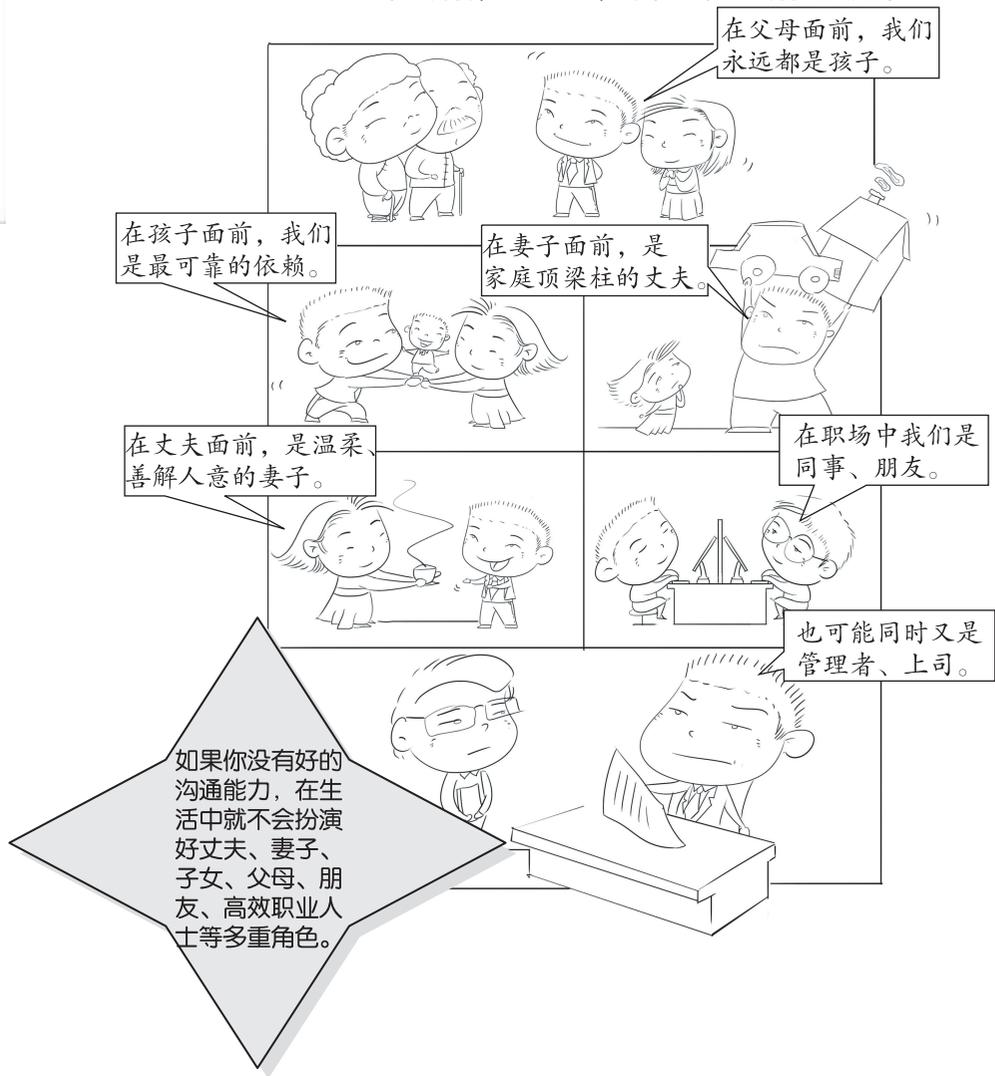
人生就像一个大舞台，不用彩排，每个人都扮演着多重角色：在父母面前，我们永远都是“乖孩子”；在孩子面前，是孩子的臂膀；在妻子面前，是家庭顶梁柱的丈夫；在丈夫面前，是温柔、善解人意的妻子；在社会上、职场中，是朋友、员工、管理者、经理人……

美国国家通信协会的一项全国性调查指出，缺乏有效的沟通是人际关系（包括婚姻）最终破裂的最重要的原因。夫妻关系、亲子关系、父母关系是构筑幸福家庭的“金三角”，其核心的焊点是沟通——夫妻关系需要沟通协调经营幸福家庭，亲子关系需要沟通商量保持亲密关系，父母关系需要沟通了解尽到子女孝道。

每个角色，在不同的时间、地点和对象面前不时地变换着，这充分考验着我们的“扮演”能力。

如果你没有好的沟通能力，在生活中就不会扮演好丈夫、妻子、子女、父母、朋友、高效职业人士等多重角色，这样的生命的品质自然会大打折扣。

人生就是一个大舞台，不用彩排，每个人都扮演着多重角色。



◆ 丈夫

R 跟妻子结婚 10 年了，这 10 年中，他们几乎是在大大小小的婚姻战争中度过的。前不久，两人又闹到要离婚的地步。这次冲突的起因是，R 去北京出差半个月，其间只给妻子打了

一次电话。回家后，妻子问他为什么如此冷漠。R 解释说此次出差很辛苦，所以……可妻子根本不予理会。于是 R 便开始向妻子大呼“理解万岁”。然而，他说得越多，妻子越生气，最后两人大吵起来，吵着吵着又互相掷起“离婚”的炸弹来。

实际上，R 的妻子并非一个不可理喻的女人，但是 R 讲了太多她听不懂的道理。美国的心理学家研究发现，几乎所有的女性都不喜欢他们的丈夫跟她们讲道理，而是更希望丈夫用肢体语言表达爱意。比如 H，他比 R 聪明多了，当妻子抱怨他对她冷淡时，他什么都不说，只是上前紧紧拥抱她。这么一拥抱，太太不但怨气消了，还会回赠他一个深吻。

R 的问题是，他忽视了男人努力工作的真正意义。男人比以往更加努力地工作，是希望让自己的妻子过舒心的生活。如果努力工作反而牺牲了妻子的快乐、家人的快乐，那么这样的努力就是得不偿失的。

为什么 H 的一个拥抱会有那么神奇的效果？这里面有两个原因：一是 H 的主动，这个动作让他妻子接收到他懂得丈夫对于妻子是一种幸福、是一种依赖的信息；二是心理学家发现，女人们大多数是“右脑型”的，这种特性决定了她们更喜欢感知事物，而不是用逻辑和理性来认识事物。也就是说，夫妻发生误会或太太生气时，丈夫最好的沟通方式，不是用嘴说，而是闭上口，伸出手，用拥抱和深情的抚摸来向太太传递这样的信息——

你不是说我冷漠吗？你看，我此时对你多么热情！

◆ 妻子

恋爱中的人，一个人对另一个人的用心和细心，是人生中

任何阶段都不可比拟的，因此我们可以看到许多感人的细节，而所有的感人细节，都是人与人之间用心沟通结果。结婚后，无论男女，有时会有一种错误的判断，就是认为用心沟通的长跑结束了，坐享胜利果实的时刻到来了，这种心态导致散漫，渐渐出现对对方冷漠、不关心，对对方的缺点和错误也不再包容，甚至一吵架，就翻旧账，互相指责、抱怨。

有的家庭，丈夫想浪漫一下，早晨醒来第一句话说：“I love you，我爱你！”做妻子的第一反应不是拥抱丈夫，而是把手放在丈夫的额头上问：“没生病吧？”几天后，早晨醒来丈夫又对妻子说：“I love you，我爱你！”做妻子的大眼一瞪，说：“你神经病啊！”

很多女性朋友结婚后都会犯下这样的致命错误。身为女人，为人妻、为人母，工作中还要做女强人，扮演这么多角色，要一一扮演好，除非女超人，否则精力、时间都不够。于是很多女性朋友无论在内心还是行动上，会自动地作出选择排序。通常，为人母永远是第一位，其他的统统后置，就连孩子的父亲这个曾经托付一生的人也可忽视，甚至以挖苦、冷嘲热讽、嘲笑也认为没有关系——“谁叫他已经是我的人了呢……”

事实上，夫妻是世界上关系最亲近的两个人。亲近，不能只体现在朝夕相处、耳鬓厮磨上，更重要的是要让爱人与自己欢乐共享，苦恼共担，只有这样，才能心心相印。心理学家研究发现，许多不和谐的夫妻之间并不是没有沟通，而是采取了不良的沟通方式，例如总是以责备的语气说话，挑剔对方，语气尖刻，或者沟通只停留在浅层次上，没有交心。作为妻子，与丈夫沟通就不应该仅仅停留在家务事上，每天为剥蒜没有把蒜皮扔进垃圾筐、鞋乱放等而唠叨。爱他，就和他说说心里话，

既是柴米油盐家庭琐事的平凡伴侣，也是精神世界的守护者。
比如：

(一)

丈夫在公司加班到很晚才回家，电话也打不通。作为妻子，不要丈夫一进门就嚷：“你还知道回来啊？我看你是不想要这个家了！”这么一嚷，丈夫肯定会迎战：“你就知道唠叨！没有我在外面辛苦工作，你靠什么生活得这样舒服啊？”一场“战争”可能由此而发。

夫妻之间发生“战争”其实并不是不相爱，而是沟通交流不够，互相之间欣赏的成分太少。

不妨换一种沟通方式。妻子说：“你怎么才回来啊！我都担心死了，你知道吗？我打你电话没有联系到你，我担心极了……以为你出什么事情了呢！”

丈夫有点内疚地说：“我怎么会有问题呢？因为有些事情我需要处理。”

妻子：“你以后不要这样了，我一个人在家里很孤单，总是担心你有什么事情……”

丈夫走过来抱着妻子：“知道了——”

一场“战争”化解了，换来的是如沐春风般的温馨。

(二)

丈夫出差多日归来，妻子到车站迎接，这会让做丈夫的感到开心。不巧的是，车误点了。而且天气也不好，寒冷的风呼呼地刮着。在车站多等了一个多小时，车终于进站了，迎接出差归来的丈夫，这时妻子的第一句话应该是“车怎么晚了一个多小时，真把人急坏了”而不是“你坐的什么车啊？这么冷的天叫人等你这么久”。

(三)

夫妻沟通中，两个人一起体验自己的内心世界的感受，然后用恰当的方式表达出来，这种良好的沟通，就像滋润夫妻树的阳光、铲除杂草的工具。

李女士是某公司的高管，不管自己和丈夫有多忙，晚上回家一定要一起用笔写点夫妻间的生活故事、感悟，哪怕只有一两句话。

此外，男人遭遇到挫折和压力，往往就喜欢退缩到自己的世界中。他们学不会抱怨，也不愿意抱怨，更多的痛苦却在心中——他们真怀疑自己给予女人幸福的能力。

如果丈夫是一个内向的男人，一定要鼓励和保护他们说话的积极性，注意倾听，即使觉得他说的是没有道理的，但只要是发自他们内心的真正的想法，都应该给予鼓励，帮助伴侣建立有效的沟通模式。

◆ 子女

古语说：“养儿要知父母恩。”为人子女，首先要懂得感恩，在节日或父母生日时一定要送礼物表达自己的孝心。

如果你尚年少，对父母的感恩与正常沟通，体现在早上要向父母说声“早晨好”，外出时要向父母说声“再见”，并交代预计回家的时间等。每周至少主动跟父母一起做一件事，边做边交流；每天可在饭前饭后，和父母主动谈谈自己的学校、老师和朋友，高兴的事或不高兴的事，让家人一起分享你的喜怒哀乐。

当父母老了，工作事业再忙，都要常回家看看。古人有“游必有方”的智慧。今日为事业打拼的子女，同样需要“游

必有方”。小时候我们是父母的心肝宝贝，如今，也要把父母放在自己心上。子女事业做得再大，赚再多的钱，也不能替代老人对亲情的呼唤和渴望。回家陪父母谈心，帮父母做做饭、洗碗、扫扫地，为父母捶捶背，陪父母上街买菜，买东西。这些看似平常的做法，却正是深入父母心灵的与他们的深层次的沟通。

◆ 父母

有一个企业家，创业成功后卖掉自己的企业，拿着上亿元的现金收入，他决定去美国看望在那儿读书的孩子，进入候机室时，他突然泪流满面。随行的朋友问他，好好的怎么哭了啊？他指着旁边小超市中正在购物的一个三口之家，妈妈在货架上选食物，爸爸则守在孩子身边，逗他开心地玩。他说：“我都不知道我的孩子现在多大了，他小时候我也没抱他出来玩耍过……”

父母是孩子的第一任老师，是孩子成长的朋友。然而我们很多家长经常忘记自己的身份，而只是充当一个管孩子的“机器人”，或者是孩子吃喝和舒适环境的提供者，不知道孩子生命中很多的重要时刻——他第一次微笑，第一次翻身，第一次在滑滑梯边期待鼓励，第一次去上学，第一次经历考试失败，第一次一个人在家里等爸爸妈妈回家……孩子们这些重要的时刻和感悟，如果有父母陪伴、诉说，就会更有利于孩子果敢、乐观、独立等气质的养成。

谈及沟通，做父母的也很乐观，都认为自己与孩子的沟通很顺畅，不存在沟通障碍，因为他们每天都会询问孩子学习和

日常生活情况，孩子们呢，也都会一一回答。

事实果真如此吗？我们来看一组数据和事实。一份名为“上海市区高中生与父母沟通状况研究”的调查显示，69%的学生认为自己与家长的沟通“存在障碍”，50%的学生感觉“父母不太了解自己”。

学生小王已经十多天没主动跟妈妈说过话了。旁人问及原因，小王说：“没什么好说的，她想听的无非就是我的学习成绩怎么样，能不能保证成绩不掉队。”

父母乐观是盲目的。社会研究学者却指出，学生家庭中存在很多“伪沟通”现象，这一现象集中体现在父母与孩子只停留在对生活琐事的了解，不触及子女内心，也未关注到孩子成长过程中可能产生的性格和心理健康问题，缺乏真正的思想交流。

根治“伪沟通”，做父母的要学会切换自己的角色。工作和生活的节奏再快、再忙，为了孩子也要慢下来。周末到底是陪孩子还是陪客户？这个问题也不要再犹豫不决。同时，从爱孩子的角度出发，换位思考，真正尊重孩子的想法，就能为有效沟通建立桥梁。比如，人是社会性动物，青少年也不例外，青少年的天性决定他们喜欢群体生活，特别是和年龄相同或相仿的孩子一起活动、玩耍，因为共同的语言、兴趣和心理特点，可以得到精神上的欢愉。这时，作为家长就不要再非让孩子学习，或者以不要和差生玩之类的要求来管理孩子。再比如，家有喜欢流行歌曲的孩子，作为家长，要放下身段，收集流行音乐，和孩子一起听，一起唱……这样的父母，孩子才愿意真心沟通。

◆ 朋友

以下有一个案例，讲的是“‘朋友’两字好辛苦”的故事：

小 P 对心理医生说：“我性格比较内向，不太爱说话，和朋友在一起时，大多数都是开始简单聊几句表面上的话，聊不了一会儿就没有话题了，如果只有两个人，很快就会冷场。人多的时候又经常感觉自己被 out 了，偶尔插句话，说过后觉得没有意思没有水准，后悔不已。身边的朋友很少，基本都是同事，我感觉也只是因为每天在一个办公室上班，才维持了‘朋友’的关系，如果换一个岗位，这些‘朋友’可能没有一个人还能再说出话……”

无论成功的人，还是像小 P 这样的普通人，作为社会中的一分子，谁都有一个朋友圈。朋友中的人际关系，需要强有力的沟通术，才能如鱼得水。不管你天生多么聪颖，接受过多么高深的教育，穿着多么漂亮的衣服，拥有多么雄厚的资产，如果你无法得体地恰当地表达自己的思想，你仍旧不受人欢迎。要想让别人喜欢你，必须培养自己的沟通能力，只有这样，才能在各种各样的人际交往中如鱼得水。

对跳楼者来说，什么样的警察是最好的警察？什么样的警察是生命中的幸运星？如果警察不擅沟通，有可能早就激怒了跳楼者，身子一跃跳了下去。这将导致双输局面。

◆ 职业人士

在现代生活的重压之下，人们似乎变得越来越脆弱，经常会听到有人跳楼的消息。事实上，并不见得这些人都真的想寻死。有一部分是通过这种刺激的行为，释放压力，舒缓心情。

某日下午，某市区一幢高楼上出现一个人，他高声喊叫着：“我要跳楼了！我要跳楼了！”

警察很快赶到事发现场，并派一名有经验的警察爬到对面的楼顶上。这名要跳楼的自杀者，站到楼顶边缘，对着下面围观的人喊：“你们不要过来！统统躲开！我要往下跳了！”

当他发现对面楼顶上的警察时，更是把半个身子伸出去，对着对面楼顶上的警察吼叫：“你滚！滚！你拦不住我的，我今天非死不可！”

警察说：“我不是要拦你，是来问你为什么要跳楼。你总不能死得不明不白，对吧？”

“你问我为什么要跳楼？好，我告诉你，告诉你后你就要滚开——我没明天了！我活不下去了。”

“为什么活不下去了呢？你的衣着也不差啊。”

“他们不要我活——”“谁不要你活？”“他们不要我活！他们不要我活！我要跳了——”“等等！你要跳楼可以，我不拦你，但你总不能连累楼下的群众，总得等我把群众赶开吧。”警察说，“不过在我下去之前，你也要听我一句话——到底是谁不要你活？我是警察，如果有坏人逼你，我会保护你的。”

“不怪他们，不怪他们。”男人摇头说，“是我活该，因为我欠了他们很多很多钱。”“你欠钱？我也欠钱啊！欠钱就一定得死吗？”警察说，“我相信我欠的绝不比你少。你知道我现在还欠一百万吗？”“我欠得比你多，我欠了五百多万啊！”“五百多万也不算多啊！我以前也是欠五百多万，一点点地还，十几年下来，也还了四百万。”

“可是我怎么还呢？工厂没有了，员工没有了，我什么都没有了，是个穷光蛋，怎么还？他们天天逼我还钱，我就猜想他

们不想要我活了。”

“债主都不是傻子，他们并不希望看到你跳楼，因为你一旦跳楼了，他们一分钱也要不回来了。只要你好好与对方沟通，他们还是会给你时间让你慢慢还的。”

“可是就算给我一辈子，我也还不清啊！”“不、不，你一定没算过，你要不要听我说一下我是怎么还债的？”“你说！”

于是警察站在对面的楼顶上，一五一十地将自己为家人治病和房贷所欠下的钱如何还掉的讲了一遍。

“你是说真的？”“真的。”“说实话，你只不过是一个警察，我还做过一个企业，要说赚钱我怎么可能比你差……”“当然差不了，楼下的人也看出来，我们俩站在这上面，你的气场比我好，说实话，如果不是我戴着这顶帽子，楼下的人一定会认为我是要跳楼的人，而你才是爬上来挽救我的人。”“真的吗？”“真的。不信你往后走几步，到楼顶中央握拳试试，看是不是感到浑身都是力量？”

跳楼者半信半疑地退回去，握拳试了试，真的感觉到身上有一股力量在迸发。于是，原本要跳楼自杀的他，慢慢走到楼梯口，回到现实生活中来了。

这场解救的成功，在于警察知道怎么拖延，然后找出问题，为对方分析问题，寻找解决方案，进而化解危机。警察达到了救人的目的，要跳楼的人也重新面对了人生，这就是双赢的沟通。如果这位警察不擅沟通，不懂得换位思考，有可能早就激怒了跳楼者，身子一跃跳了下去。幸运的是，跳楼者遇到了一个精于沟通的警察。

我们再来看一个案例：



会沟通让桑格两次获得诺贝尔奖

两次获得诺贝尔化学奖的英国生物化学家桑格，在谈到自己成功的秘诀时，曾这样说道：“是善于和别人沟通，使我开阔了眼界和思路，最大限度地吸收了别人的智慧，才使我获得如此荣耀。”

桑格是英国剑桥大学教授，那里的教授们有喝下午茶的习惯，大家聚集在一起，边品茶边沟通交流。在这个思想火花撞击激烈的团体中，桑格教授是最活跃的一个，他总是将自己在研究中遇到的困难和问题向大家公开，请大家提思路和建议。他第一次成功地测定了胰岛素的一级分子结构，就是得益于大家的智慧，这使他获得了1958年的诺贝尔化学奖。之后他又开始了对核酸的碱基排列顺序及结构的研究，这一次，他仍然不搞闭门研究，而是将课题公开，让大家“会诊”，为他献计献策。他参照大家的建议，制订了试验方案，进行了一次又一次的试验，最后，终于确定了核酸的碱基排列顺序和结构。1980年，他第二次获得了诺贝尔化学奖。

人在职场，无论你是警察、教授、司机、售货员，还是销售人员、公司白领、职业经理人，沟通无处不在。而良好的沟通习惯养成和心态转换，是职业魅力绽放的营养源泉。

练习，最好是每一天

沟通是人与人之间架设桥梁的工作。没有这座桥梁，世界将变得可怕。警察与欲跳楼自杀者沟通的成败，决定着一个人

的生与死；广告与消费者沟通模式的改变，决定着商业广告从利益点到“情感大片”的进化；企业与公众沟通的得与失，决定企业的公众形象；男女心灵能不能沟通，决定爱情能否发生；夫妻间沟通的协调程度，决定家庭幸福指数高低；与客户沟通顺畅与否，决定生意的成败……

无论你是谁，从小就培养沟通和理解能力是非常重要的成长训练。比如婴儿时代，父母可以借着按摩宝宝的过程认识小宝宝所发出的种种讯息，进而增进彼此的了解。父母对宝宝善意的响应，会让宝宝觉得自己受到尊重、关爱。这种沉默又充满言语与感情的沟通，就是小宝宝最熟悉的沟通方式。人在成长过程中，家庭中对沟通技能、方法的掌握及学习，与孩子未来社会适应能力的高低紧密相连。如果一个孩子从小在家庭中学会了与家庭成员沟通的技巧，在他步入社会后，也能很快地与他人沟通。

值得注意的是，与他人沟通是建立在互相理解的基础上的。如果没有人与人之间的相互理解，每个人都固执地从自己的角度出发，认为自己永远对，而别人永

远错，那么他就不可能去理解他人，不可能去发现别人的长处，与他人的沟通也将无从谈起。如果孩子长大后

智者说，人类最伟大的成就来自沟通，最大的失败，来自不愿意沟通。

人后，不能理解他人，不能与他人达成良好的合作关系，那么即使他是一个三头六臂的超人，也不能顺利地做好每件事，只会为自己设下许多无法逾越的障碍。所以，智者说，人类最伟大的成就来自沟通，最大的失败，来自不愿意沟通。

从现在开始，让我们来练习

不再以自己为主，每一次的沟通，我们的角色不只是父母，可以想象自己是个孩子；我们不只是丈夫妻子，可以想象是对方的另一半；我们不只是朋友，更应该想象对方的感知。只要愿意试着改变以往的沟通方式，在沟通上，你就能获得超乎想象的成绩！



第二章

差异化——有效沟通的思维与行为转换

- 第一节 有效沟通第一原则：建立正确的思维 and 意识
- 第二节 沟通一定要产生有效的差异化
- 第三节 情商的力量
- 练习，最好是每一天





我们来做一个测试：你面前现在有三盆水，右边的是冰水，左边的是热水，中间的是温水。



将右手放入冰水，左手放入热水，
计时 15 分钟，然后两手同时拿出来，
放入中间的那盆温水中，
请问此时右手的感觉是变暖和、
左手的感觉变凉快了吗？事实上，
右手的感觉更冷，左手的感觉更热。

行为学把这个测试称为对比原理，推而广之，人生无处不

对比，生活当中、工作当中对比比皆是。跟别人做一样的事，期盼得到一样好的甚至更好的结果，并不是正确的思维。做人做事要想赢在沟通，必须掌握差异化的诀窍。现实生活中有很多这样的情况：你认为是沟通，但实际上并没有产生沟通的效果。哲学领域有一个古老的问题：森林中一棵树倒了下来，那儿不会有人听到，那么能说它发出声响了吗？大部分人会说，风吹叶动都有声音，一棵大树倒下，当然有响声。从力学角度说，这是毋庸置疑的。但从亲身感受的角度来说，你听到了吗？如果没有听到，你怎么知道大树倒下的刹那是震撼心灵的巨响，还是震耳欲聋的轰鸣？

我认为所有的沟通，都必须是差异化的，你的情感是不同的，你说话的语气是不同的，你对人的尊重是不同的……所有的这些不同，构成了沟通的品质，而这些品质的背后，或者说内在，是沟通思维和行为的有效转换。

有效沟通第一原则：

第一节 建立正确的思维和意识

2006年，美国国家训练发展协会公布了对世界各国经理人的综合能力评价测试结果。结果显示，12项关键管理能力的平均分数中，英国经理人最高，为57%，美国经理人为56%，加拿大经理人为55%，而中国经理人仅为48%。中国经理人丢分最多的是在沟通能力测评。

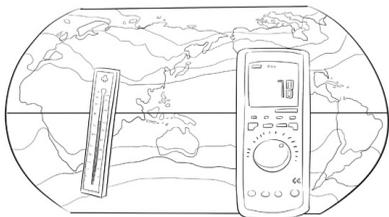
现实中的诸多问题，都是由糟糕的沟通造成的。据哈佛大学就业指导小组1995年调查结果显示，在500名解职的男女

中，因人际沟通不良而导致工作不称职的占 82%。一个善于与人沟通的管理者，能用诚意换取下属的支持与信任，即使管理过于严格，下属也会体谅而认真地工作。反之，即使命令再三，下属也不愿意接受，结果必然是怠慢工作。

提高沟通技能，不但能够帮助我们改善人际关系，更重要的是，有效的沟通不仅适用于亲密关系，还能改善友谊关系、医患关系、亲子关系，甚至商家与顾客的关系等。沟通关系着我们的切身利益，学习沟通迫在眉睫。而有正确的沟通意识，则是有效沟通的第一原则。

◆ 意识训练——初级阶段

在课堂上，我经常这样问学员：这是一张世界气温图，请根据你现有的知识，回答下列两道题，看谁最先回答出来：



1. 北京的冬天冷，还是纽约的冬天更冷？

答：_____

2. 摄氏度和华氏度，是摄氏度测出来的纽约更冷，还是华氏度测出来的纽约更冷？

答：_____

解析：在沟通课上，哪里更冷并不重要，重要的是参与，所以通常答案正确与否，我都会给分。不过那些苦苦地冥想半天也不敢说话的人，通常只有“抱个鸭蛋”回家了。

◆ 意识训练——高级阶段

假设我们很喜欢张学友的演唱会，而且张学友的演唱会开到我们所在的城市来了。此时，有两种得到门票的途径：一是公司发，不要钱；二是花高价、排长队，千辛万苦买来的。问题如下：

演唱会这天天气突变，大雪纷飞，寒风刺骨，路上交通堵塞，泥泞不堪，这样的天气去看演唱会，有可能感冒生病，请问公司发的门票和自己买的门票，哪一种情况下选择去看演唱会？

答：_____

解析：无论公司发的票还是自己买的票，都选择去看演唱会或者都选择不去看演唱会的人，思维是正常的。因为只要你喜欢看演唱会，理应风雨无阻，反之，你不喜欢看演唱会，管它什么明星什么风雪，都可不为所动。

◆ 火鸡 VS 石斑鱼的启示

罗伯特·西奥迪尼在《影响力》一书中，举例说明了固定思维模式的意义：火鸡有两个特点：一是会被黄鼠狼吃掉，二是有爱心。火鸡喜欢将孩子搂在自己的翅膀下，让它们健康茁壮地成长。小火鸡发出“吱吱吱”的叫声，这是火鸡妈妈识别它们的一个重要特征。如若不然，不仅不呵护，还上去狠狠地一口啄死它。科学家曾用三个实验来测试火鸡的思维模式，第一次，将火鸡的天敌黄鼠狼拉过来靠近它，火鸡进行了抵抗；第二次，将黄鼠狼的标本拿到火鸡面前，火鸡同样奋起抵抗；

第三次，将一只小火鸡发出吱吱吱叫声的磁带装入这个标本，再拉过来靠近这只火鸡。奇怪的事儿发生了，火鸡非但没有攻击，甚至把这只标本搂在自己的翅膀下。

深海中有一种鱼叫石斑鱼，它的捕食方式是典型的大鱼吃小鱼，只要它愿意，就会一口吞掉在它面前游动的小鱼。但是有一种小鱼它不会吃，这种小鱼类似清洁工，我们可以给它起名叫“清洁工小鱼”，它是帮石斑鱼清理口腔和胡须的。这种现象被另外一种体形跟“清洁工小鱼”相似的肉食鱼类——鲷鱼发现了。鲷鱼灵机一动，像“清洁工小鱼”那样游动，慢慢靠近石斑鱼。奇怪的事儿发生了，石斑鱼果然张大嘴巴，等待清理。鲷鱼游过去的结果是什么？不是清理石斑鱼的口腔和胡须，而是狠狠地咬下一口鱼肉，迅速逃离“现场”。

无论火鸡还是石斑鱼，它们所表现出来的都是动物的固定思维模式。人类尽管进化为高等动物，但仍是动物，其思维运行，不可避免地保留有动物属性的固定思维模式。每个人习惯性的、主观的、绝对的思维，都会存在于我们的脑海中。据心理学分析，人类一天的思维转数，高达2万~6万次，在这些思维转动的过程中，人经常难免会陷进固定思维模式。固守思维模式不但会影响动物的行为，也会影响我们的行为。同时，别人也会通过他的固定思维模式对我们的行为下判断。如果我们走不出固定思维模式的盒子，不仅把周围的人“囚禁”在一个固定的盒子中，也会将沟通方式“囚禁”在同样的盒子中，使得我们还没有站起身来就已经碰壁了。

◆ 打破固定思维的盒子

如果我们愿意打破固定思维的盒子，尝试从另外的角度欣

赏他人，发现他人，我们会发现，原来在对方身上有许多我们以前没有注意到的地方，对方的风格和特质将会变得立体化、丰富化。我们再来看一个案例故事：



服装店开遍全球的兄弟

有一对兄弟开了一家服装店，弟弟在前面做营业员，哥哥在后面做裁缝。每当有客人进来，弟弟一定会以一定的方法调动客人。客人问这件衣服多少钱，弟弟一定转身问哥哥多少钱？

“你刚才说什么？我听力不好。”弟弟问。

“742元。”哥哥告诉弟弟说。

“142元！”弟弟转身对客人说。

客人这个时候会有什么反应？赶紧掏钱买对吧？兄弟俩靠改善顾客的思维模式这一招，在全世界开了很多的连锁店。

“20/80法则”是意大利经济学家帕累托提出的，所以又叫帕累托法则。运用这个法则，我们可以观察到很多有趣的现象，比如：这个世界上20%的人是富人，80%的人是穷人；20%的人掌握着世上80%的财富，80%的人只拥有世上20%的财富；20%的人正面思考，80%的人负面思考；20%的人买时间，80%的人卖时间……在各种各样的沟通课中，我们发现，大部分沟通课，讲授沟通技巧的占80%的比例，讲沟通意识的仅占20%。在这里，我要强调这决定性的20%，因为沟通技能只决定当时的沟通感受，而沟通意识却能影响沟通双方关系是否长久。韦尔奇说，优秀领导者应该全面了解情况，不厌其烦地听取意见，做到真正的沟通。他会不失时机地让下属感觉到他的存在，尽可能地跟所有员工保持沟通，就连清洁工也不例外。

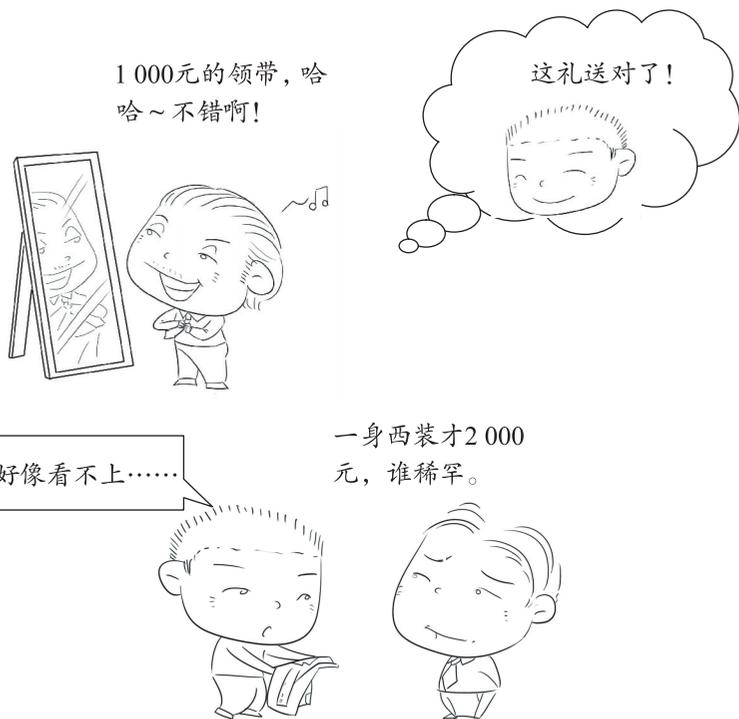
他每周都不定期地视察工厂和办公室，跟不同级别的领导共进午餐。即使开会，他也是随意与下属坦诚对话、议论，不喜欢唱高调地读发言稿。建立平等的关系，平等尊重、换位思考、积极倾听、友善关注，这是一切沟通的前提。

如果你想让你的沟通能力发生质的改变，诚如著名哲学家梭罗先生所言，在枝叶上砍千斧，不如在根基上动这一斧头。这个根基就是人的思维、意识。

如果你想让你的沟通能力发生质的改变，诚如著名哲学家梭罗先生所言，在枝叶上砍千斧，不如在根基上动一斧头。这个根基就是人的思维、意识。沟通过程中，如果没有很好的沟通意识，所有的技巧都是虚假的，即使你能玩出很好的技巧，别人也只会觉得你这个家伙精明，而不会说你这个人会沟通、有智慧。而先有了沟通意识，再辅以技巧，有效沟通畅通无阻，无往而利！

第二节 沟通一定要产生有效的差异化

A 送给 C 一条领带，价值 1 000 块，B 送给 C 一套西装，价值 2 000 块。C 拿领带高兴，还是拿西装高兴？我们来分析一下：2 000 块的西装，说它好，好不到哪里，说它差也不算太差。C 的固定思维模式认为，你要送我西装，至少得五六千元一套的吧？但领带的价格，C 脑海中的思维基本上认定为三五百块钱。A 送出 1 000 块钱的领带，完全超出了 C 的预期，接受礼物的愉快感自然比 B 送的西装要高。



1 000 元的领带比 2 000 元的西装好, 到底好在哪里? 它好在——送礼不在于价钱高低, 而在于差异化的价值。放眼大千世界, 人生无处不对比。工作有轻重之分, 职务有高低之分, 开车有奔驰和宝马之分, 住房有一居室和三居室之分, 孩子上学有普通中学和重点中学之分……再宝贵的东西, 如果没有差异化价值, 就是零价值。沟通一定要产生有效的差异化。

我们来看一则寓言故事:

狼和豹是森林中的两个霸主, 各自统治一方。

它们之间经常会发生争斗, 因为它们谁也不服谁, 常常闹得两败俱伤, 森林中的其他动物也饱受争斗之苦。

终于, 动物们再也无法忍受它们无休止的争斗了, 大家推

举聪明的狐狸去协调它们之间的矛盾。狐狸满怀信心地出发了。

狐狸找到争强好胜的狼。它对狼说：“最近您没有听说吗？草原上都在议论您与豹谁最绅士，最佳绅士将获得无比的尊敬，您一定不能输呀！”狼心想，打架都不输给它，这方面也一定不能输。所以它决定让自己变成最有礼貌的绅士，以微笑和问好的方式战胜对手。

狐狸又去找豹，豹性格孤僻，不喜欢交谈。狐狸心想，说话不行，那就写信吧，它就给豹子写了封信，内容很诚恳：“狼豹相斗何时了，两败俱伤终不好，武力不过撕和咬，何不比谁礼貌。”豹子看后，顿时省悟，也放弃了与狼一比高下的决心。

差异化带来的好处是，让对方找到容易接受、容易认可的沟通切入点，引发好感，缩短心理距离。

几天后，两个霸主从仇敌变成了朋友，它们见面时彬彬有礼地向对方问好，以前的事好像从来没有发生过。

如果狐狸不会沟通，面对狼和豹这两个森林中最凶猛的肉食动物，极有可能完不成协调任务，而且有可能因激怒一方而被吃掉。狐狸之所以成功，就在于做到了差异化沟通。狐狸知道狼是争强好胜的动物，因而采取“绅士”策略；豹性格孤僻，孤僻的性格通常不好面对面交流，因为它不会跟你互动，也不会在乎你的感受，所以狐狸决定不采用面谈的方法沟通交流，而是写信。

作为自我销售的一种，求职面试的经历每个人都有过，但面试官如何评价自己，求职者心中未必清楚。因此，各地如火如荼的招聘会上，经常发生这样的奇怪的现象：企业感叹招不到人，大学毕业生惊呼找不到工作。招聘难的原因容易理解，

我国经济飞速发展，人们生活水平提高了，对工作有了更多的选择的余地，但求职难难在哪里？求职者慕名前往心仪已久的企业应聘，为什么总是抱憾而归的多，梦想成真的少？

面试官对求职者的评价，实际上就是第一印象法则。这个过程中，面试官一般会受到求职者的工作经历、学术资格、个人爱好以及求职者现场习惯性的细节动作的影响。美国著名形象设计师莫利先生曾对美国100位CEO进行过调查，结果显示，93%的人相信在首次面试中，求职者会由于不合适的穿着和举止而遭到拒绝。聪明的求职者，会在面试之前对着镜子精心“演练”自己的一言一行，为给面试官留下好印象而努力。

在这里，我分享一个我朋友的朋友的故事：当年从某学院毕业时，他决心进入广告公司工作，而且求职对象锁定业内极具影响力的A公司。于是，他先跑图书馆，从各种杂志报纸上收集A公司的企业成长史，以及公司创始人M先生的创业经历和思想观点的文章，进行一番研读和总结后，他对A公司骄人的业绩和M先生的为人，越来越仰慕和崇敬。为了在这家广告公司求职成功，他独出心裁地在当地人才报上登发了“致M先生的一封信”的特殊求职广告。广告刊出后，果然敲开了面试的大门。

在面谈中，M先生问了一些基本情况，之后又问他为什么会想到刊发特殊求职广告？这位朋友不失时机地说：“我早就关注您和您的公司了。您是广告策划高手，超凡的广告创意尤其令我向往，心想投奔你门下个人前途肯定会有不错的发展……那个广告就是我交出的第一份作业。”听了他的话，M先生当场拍板录用了他。

这样的完美求职，我经常当作个案分享，其成功之处，首

先得益于独具匠心的求职广告，因为这则广告很好地说明了这位朋友的策划才能。如果他像其他求职者那样，捧着精心设计的简历和在校期间活动策划的成果，即使表达了对 A 公司和 M 先生的崇敬之情，M 先生也不一定记得住，结果极有可能淹没在一大堆求职简历和求职者模糊的身影中。个案主人公的高明之处在于，求职之前先向自己心仪的广告公司发出一则广告。差异化带来的好处是，让对方找到容易接受、容易认可的沟通切入点，引发好感，缩短心理距离。在 A 公司众多求职者的队伍中，他无疑是遥遥领先者，所以才在求职过程中成为胜者。

◆ 印象管理做得好不好

第一印象决定你在别人心目中的地位。无论求职、工作还是生活中，每时每刻，人们都在根据你的服饰、发型、手势、声调、语言等自我表达方式在观察、评判着你。当你走进一个房间，即使房间里没有人认识你或者以前见过你，但是，他们仅仅凭你的外表就可以对你作出数个方面的判断，比如你的经济状况、家庭教养、社会地位、文化程度、可信任度、老练程度、个人品行等。

第一印象离不开以下四个心理学基础。

第一个叫瞬时性。我们对一个人印象的好坏，见面的 1/4 秒已经做出判断了。很多人喜欢板着脸，别人看到你的第一反应就是你那张脸，而不是听你在说什么。因为我们太多的人喜欢根据已经发生的事，来决定接下来该怎么办，这叫瞬时性。

有一天，有三位新上任的来者拜访曾国藩，经过一番交谈后，曾国藩即对他们下了一个小小的结论。第一位，总是眼睛低垂，态度温顺，说话谨慎，是一个很细心的人，比较适合做

文书的工作；第二位，善于言辞，但是目光不定，虽有才气，但是偏于狡诈，不可重用；第三位，说话铿锵有力，目光坚定，既有才气，又有风度，可以托付重任。

果然，第三位就是后来战功赫赫的大将罗泽南。罗泽南虽然是一介书生，打起仗来却异常勇猛。1854年，岳州大桥之战，他率领一千人的队伍对抗近万人的太平军，保住了大桥；而在田家镇半壁上还曾以两千人破敌数万。

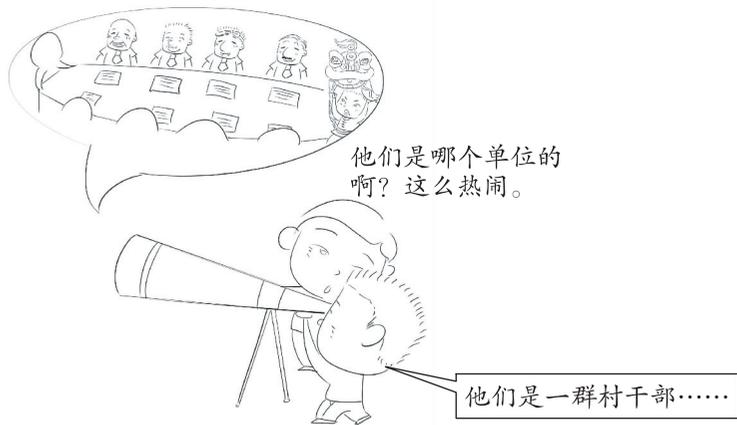
第二个叫无理性。什么叫无理性？简单来说就是喜欢一个人是没有道理的。心理学研究发现，与一个人初次会面，45秒钟内就能产生第一印象。这一最先的印象对他人的社会知觉产生较强的影响，并且在对此人的印象中占据着主导地位。鲜明、深刻而牢固的第一印象，会使人形成一种固定的看法，影响甚至决定着今后双方的交往，在社会知觉中起着重要的作用。

第三个叫经验性。有一次我在一个高档酒店上课，做案例分享时，我对学员们说大家有没有发现，我们的隔壁有一个村在开会？几乎所有的学员都说不可能，这么好的酒店怎么有村干部会议呢？村干部一般都在村里开会的，不会来五星级酒店开的。我说肯定有一个村子在隔壁开会，因为他们都穿着短袖、打着领带、戴着大红花。什么叫领袖风采？有领有袖才叫领袖，穿着短袖打着领带不是村干部会是谁呢？这虽是个笑话，我也并不是说村干部就都是这样的，但这就是经验性的第一印象判



每一次沟通，我们都在做一件事——第一印象。每次都有第一印象。第一印象决定你在别人心目中的地位。

断。我们有没有发现保险经纪人在中国的社会地位的尴尬？并不是所有保险经纪人都是低素养，而只是以往那些已经发生过的事，左右了现在我们的判断。



▲ 什么叫领袖风采？

有领有袖才叫领袖，穿着短袖打着领带不是村干部会是谁呢？——这就是印象管理中常说的经验性。穿着短袖打着领带的是人们对村干部的普遍印象。

最后一个叫难逆性，就是很难逆转。我们来看庞统与诸葛亮的故事：

论才智，《三国演义》中的庞统与诸葛亮齐名，一个是凤雏，一个是卧龙。徐庶曾对刘备说：“卧龙凤雏，得一而可安天下也！”虽然刘备卧龙凤雏兼得，但两者相比，凤雏庞统确实走过一段辛酸的“怀才不遇”之路。

最初，庞统是准备效力于东吴，他去面见孙权时，因长相丑陋，加上不善形象管理，浓眉掀鼻，黑短髯，形象古怪，令孙权心中不悦而错失机会。后来投靠刘备，虽然被刘备收在麾下，但因放荡不羁，没有得到重用，不得以赴耒阳当县令，满腹才华得不到施展，庞统心中的郁闷和无聊可想而知。

相比之下，诸葛亮要比庞统懂得印象管理。他隐居卧龙岗时，周围百姓对他的印象是——身着八卦服，苦读经书，钻研兵法，手摇鹅毛扇，一派知天命的神气。所以，当年48岁的刘

备闻其名，冒着隆冬寒雪，三顾茅庐也请比自己小 21 岁的诸葛亮出山。

刘备前两次去邀请，诸葛亮都不在家。刘备虽有点扫兴而归，但好奇心越来越强：这个诸葛亮到底是个什么人？这是印象管理的最高境界，你越想见我越不让你见到，吊足胃口，让对方不见到本人誓不罢休。所以，就有了备受世人传诵的“三顾茅庐”。

当刘备第三次前来邀请时，诸葛亮非常谦虚地说：“蒙将军不弃，三顾茅庐，真叫我过意不去。亮年幼不才，恐怕让将军失望。”而刘备诚恳地说：“我不度德量力，想为天下伸张正义，振兴汉室。由于智术短浅，时至今日，尚未达到目的，望先生多多指教。”这一番对话，为诸葛亮在刘备军营中一人之下万人之上的地位奠定了基础！

庞统在耒阳郁郁寡欢，整天睡觉，不处理公务。刘备得到这个消息极为震惊，于是派张飞前去打探。好在“莽张飞”并不鲁莽，他发现庞统有真才，这才使刘备没有在盛怒之下免掉其官职。其后经诸葛亮、鲁肃极力推荐，刘备方才再度召见庞统，与他谈论军国大事，对他大为器重，于是拜庞统为治中从事，不久又与诸葛亮同为军师。然而，因为怀才不遇浪费掉了大量好时光，加之 36 岁时英年早逝。庞统的满腹才华最终未得到尽情发挥，令世人无不扼腕叹息。

◆ 印象的重要性仅次于相处时间

良好的印象就是良好的开端，良好的开端是成功的一半。英国著名形象公司 CMB 曾对全球在金融公司工作的 300 位高端金融人士做过一项调查，他们中职位越高的人越认为形象是成

功的关键，而且也愿意与外表出色、懂得着装的人一起工作，这样员工能向客户展示良好形象，从而获得客户的信任。也有很多公司的总裁普遍认为，公司职员应该展示给客户一个良好的形象，员工的形象就是公司的形象，而公司的形象直接影响着公司的利润，因此保持优秀的公司形象是管理者努力的目标之一。

如果你在公司一直勤勤恳恳，但抓不住升迁机会，很有可能是你“印象管理”工作做得不到位。管理心理学家们发现，只努力工作而不会表现的话，付出往往得不到应有的回报。有调查发现，上司在决定下属谁该升迁时，印象的重要性仅次于相处时间。

无论古代还是现代，在人际关系中，重要的并非你是什么样的人，而是你在别人心中留下的是什么样的印象。印象大打折扣，即使有真正的优秀品质，也不会收到好的交际效果。

◆ 能不能触动情感

意大利电影《邮差》中的马里奥，出生在渔夫之家，没有文化没有地位，遇到心仪的姑娘碧斯，情迷归情迷，但他意不乱，很理性地认识到自己与对方的差距，无论比个人条件，还是比家庭条件，都低人一等。怎么办呢？为了追求碧斯，马里奥找到聂鲁达，请诗人帮忙写一首情诗。但是聂鲁达认为，只有真正投入情感的人，才能写出最动人的诗篇。他告诉马里奥：自己写，学会传递你的情感吧，你所投入的情感会改变你的气质，而你的气质是会改变你们之间的氛围的。短暂的迷茫后，马里奥内心涌出火热的情感和创作的欲望。从此，在他眼中，无论大海、山林、日出的黎明，还是漆黑一片的夜里，都有诗

歌的火花在跳动。尽管家人反对，但碧斯喜欢马里奥的诗，她读了这些诗歌逐渐爱上了这个送信的小伙子。最终，马里奥用情诗俘获了碧斯的芳心。

谈恋爱或者喜欢上一个人，不能上去就说我们睡一起吧。这样说的后果，对方肯定是给你一个耳光，然后骂你一句：“流氓！”结果美梦成空。谈恋爱或者喜欢上一个人应该怎么说？

“我能不能每天早上第一眼看到的就是你——”

在沟通中尽量多地传递情感，气氛因你的气质、你的思维方式不同而变得不同。

在第一章中曾讲过的故事中，英国年轻人以1万英镑成功买到价值20万英镑的房子，与其竞争对手相比，他赢在掌握了差异化沟通的秘密——别人眼中只有金钱时，他发现了人类情感的蓝海。

今日社会商业广告与消费者沟通模式从利益点到“情感大片”的进化，其高明之处，同样是因为掌握了人类情感的秘密。

广告历史之久远，西方可追溯到人们用字号标记来做角斗和马戏团表演的广告；在东方可追溯到我国的《诗经》时代。《周颂·有瞽》一章的“箫管备举”一句，据汉代郑玄和唐代孔颖达考证研究，实际上就是一则广告。箫是一种小竹管式的乐器，这句用现代白话文翻译过来，意思是说，西周时期卖甜食的小贩，就已经懂得以吹箫管之声招徕生意。

广告伴随人类至少有几千年的历史了。以往的广告，多数以销售产品为首要目的，立足于企业的经营业务或者产品能够为消费者带来的利益点。这里面，既包括景阳冈酒店前的飘扬酒旗，也包含现代旅店、饭店五彩缤纷的霓虹灯广告。各式各样的利益点打动了千千万万消费者的心，于是他们打开钱包，

为企业家们生产出来的产品埋单。风顺顺水的以利益点为中心的
广告模式，一路高歌到今天，遇到了瓶颈：企业家们一方面
要承受巨额广告开支的压力，另一方面人们对广告越来越烦，
导致广告费到底投到了哪些消费者面前、效果如何，一头雾水。
于是，削减广告开支成为企业的主流财务预算目标。企业广告
费缩减，带来的直接后果是大量广告公司裁员，甚至倒闭，关
门大吉。

当人们越来越厌烦广告的时候，换一种沟通方式，或许能
破解广告界古老的“魔咒”——你知道广告投入的一半都被浪
费了，可你不知道究竟是哪一半，并且，还能达到脱颖而出的
效果。率先变脸，上演“情感大片”的商业广告，最为经典的是
“南方黑芝麻糊”和香港“维他奶”的广告。按说它们都是
食品，广告应该从食用功效上做文章。但两者的广告策划者却
大胆跳出了这个框框，改用了情感体验的营销诉求，营造水乳
交融的艺术效果，广告虽短，情感体验却丝毫不差于观赏一部
大片。

我们一起来欣赏：



“南方黑芝麻糊”中的情感画面

黄昏，挑着货担的母女走进了幽深的陋巷，小油灯悬在担
子上，晃晃悠悠，浓浓的芝麻香伴随极富韵味的吆喝：“黑芝麻
糊哩……”诱惑一个小男孩跑出深宅。小姑娘在瓦钵里研黑芝
麻，大嫂在一旁热情地招待客人，伴着木屐声、叫卖声和民谣
般的音乐声，醇厚的旁白起：“小时候，一听见芝麻糊的叫卖
声，我就再也坐不住了……”小男孩狼吞虎咽地吃完了一大碗
芝麻糊，并将碗底舔得干干净净。大嫂爱怜地又给他添了一勺，

轻轻地抹去他脸上的残渣。



香港“维他奶”中的情感画面

一位年迈的老人，为了买到一盒维他奶，尽管步履艰难，但仍不辞劳苦，越过铁轨，爬上月台，那情景、那背影，就像当年朱自清笔下的父亲，在催人泪下、渐渐远去的背景中，“情系维他奶”五个大字出现在观众面前，这五个大字就像“父亲的背影”一样，成为人们享受亲情体验永远抹不掉的记忆。

“南方黑芝麻糊”这则在20世纪90年代家喻户晓的电视广告，以优美的意境和完美的视听组合倾倒了亿万电视观众，消费者通过它认识了“南方黑芝麻糊”，进而成就了“南方黑芝麻糊”中国著名食品品牌的地位。近十多年来，“南方黑芝麻糊”以一流的质量和品牌优势，市场占有率在国内同类产品中一直遥遥领先。

香港“维他奶”的广告创意源自朱自清的散文名篇《背影》，这种“以亲情抓住顾客的心”的营销策略，让“维他奶”轰动了全香港，其“背影”成为港人街头巷尾议论的话题。这一独特沟通方式，让消费者体验了一回浓浓的亲情，加速了人们对这一品牌的认知，使“维他奶”的知名度大大提高。

去年，一直在追求产品改变、接近消费者方式改变的高科技产品方正IT，其系列广告也将情感沟通发挥到了极致，使之赢得了2011年优秀品牌广告的好口碑。IT品牌想要打出知名度和美誉度，常规的做法是去讲品牌的背景、产品的科技、对消费者的帮助，等等。同样是讲述这些内容，方正通过对拟人手法的运用，将IT产品巧妙地转换成为一个在同消费者对话的“人”，以第一人称的口吻，讲述着自己（方正IT）的存在和对

消费者的关注、关爱、帮助。一个看不到的产品，完美地将品牌的理念“正在你身边”进行了演绎和诠释。

最早把情感引入营销理论中的，是美国的巴里·费格教授。他认为，形象与情感是营销世界的力量源泉。了解顾客的需要，满足他们的要求，以此来建立一个战略性的产品模型，这是你的情感源泉。

情感是人类活动的动力系统，它对人类活动的方方面面都会产生深刻而重大的影响。现代社会消费者的需要，正在从质量上的满足上升到情感满足，这就是消费者的高层次需要。对广告策划公司来说，值得关注的是，新一代的消费者需要表达拥有该产品所获得的心理价值，即产品实用价值之外的象征价值，如荣誉、地位等。拥有豪华高级奔驰轿车已不再仅仅意味着是拥有了便捷的交通工具，而更是一种富有和高级社会地位的显示，是个人成就的表达。同样，拥有幸福美满的家庭，始终是现代生活永恒的主题。



▲ 西方圣哲狄德罗

一件能触动情感的产品，一定是最能让人记住的产品。如果一个品牌在和消费者的情感沟通中出现了问题，其产品的销售就将举步维艰。沟通如果仅仅是传递信息的，那它也仅仅是一个工具而已。沟通绝不只是信息传递的工具，而应包含更多的内容——意识、情感。我做过十几年的销售，发现有的销售人员缺乏沟通技巧，在拜访客户时，会迫不及待地给对方承诺企业给

沟通如果仅仅是传递信息的，那它也仅仅是一个工具而已。沟通绝不只是信息传递的工具，而应包含更多的内容——意识、情感。

予客户的诸多好处，比如送促销品、推广宣传等，这些优惠待遇对客户来说确实是一种诱惑，但并不是主要的。父母与孩子沟通，如果没有情感，孩子都不会理睬你的，何况与你本来没有任何关系的客户？急功近利往往不会取得好的结果。在此奉劝做销售的朋友，谨记西方圣哲狄德罗说过的一句话：“感情淡薄使人平庸。”

◆ 肯不肯尊重他人

世界著名的 CEO 韦尔奇的记忆力非常好，他会记住别人的姓名，并长时间不忘。他单凭外貌就能叫出公司管理层至少 1 000 人的姓名，并知道他负责什么。罗斯福成功竞选总统，他的助手吉姆功不可没。在竞选前，吉姆搭乘火车穿梭往来于西部各州，亲切地与当地民众寒暄、交谈，与当地入聚会、共餐，并宣传罗斯福总统的政见，为罗斯福争取更多选票。吉姆不辞劳苦地将所有与会人士的姓名、住址，集成一本多达数万人的名册，然后按照名单一一给他们写信。并在信件一开始，即亲

沟通成果的大小，取决于对对方是否有足够的尊重。沟通成果 \geq 对他人的尊重。

切地直呼对方的名字，如“亲爱的比尔”、“亲爱的约瑟”等，信尾更不忘写下自己的名字“吉姆”。因为吉姆懂得尊重别人，选民们因为他而对罗斯福产生好感，将宝贵的一票投给了罗斯福。

所谓尊重法则，概括起来，有自知之明、善解人意、有始有终和面子工程四个要点。

一、自知之明

我们很多人都太自信了，不相信？来测试一下：

这四组汉字，第一组是“尴尬”二字，第二组是“周”字，第三组是肺腑之言的“肺”字，第四组是感冒的“冒”字。

现在拿出白纸，不要再看这四组汉字，一笔一画地写写看，看能不能写对。

这个测试游戏我在课堂上做过无数次，很少有人能全写对。

布思·塔金顿是20世纪美国著名小说家和剧作家，他的作品《伟大的安伯森斯》和《爱丽丝·亚当斯》曾经获得过普利策奖，其声名自然不用质疑。然而在一次艺术家作品展览会上，他遭遇了一次令他终生难忘的尴尬。作为特邀贵宾，很多参观者慕名走过来向他索要签名。这些场合，塔金顿见多不怪，而且他也乐在其中。

有两个可爱的小女孩也走过来索要签名，塔金顿故意风趣地说：“我没带自来水笔，用铅笔可以吗？”

“当然可以。”小女孩们爽快地答应了。一个女孩将她非常精致的笔记本递给塔金顿，塔金顿取出铅笔，潇洒自如地写上了几句鼓励的话语，并签上自己的名字。女孩接过去看了看，眉头皱了起来，然后抬起头来问道：“你不是罗伯特·查波斯啊？”塔金顿告诉她，他不是罗伯特·查波斯，是布思·塔金顿，《爱丽丝·亚当斯》的作者，两次普利策奖获得者。然而小女孩对塔金顿所说的并不买账，对另外一个女孩耸耸肩说道：“玛丽，把你的橡皮借我用用。”

那一刻，塔金顿所有的自负和骄傲瞬间消失得无影无踪。

从此以后，他都时时刻刻告诫自己：无论自己多么出色，都别太把自己当回事。

有自知之明，才懂得放低身段，尊重他人。

二、善解人意

所谓善解人意，就是体谅对方、学会换位思考。如果你会善解人意，给他人带来意想不到的收获，那么你自己也会成为最大的受益者。

一位去日本投资考察的先生，收到考察公司的秘书为他准备的一张东京到大阪的双程火车票。去的时候，他坐在靠窗的位置，日本的风景尽收眼底，让他觉得这趟考察像是在旅行，回来时他还坐同样的位置，而且看到不一样的风景，他纳闷地问那秘书是怎么回事？秘书说：“先生，我给你买的火车双程票尽管是同一个座位，因为火车方向改变了，这会让你看到不一样的风景。”他恍然大悟，感觉这位秘书真是细心、聪明，还善解人意，让他看到火车两边的风景。于是在考察结束后，他做出决定准备与这家公司合作，理由是他们的秘书都这么细心认真，公司一定也不会差。

善解人意体现在沟通中的说话技巧上，就是说别人想听的。

有一次，Z君带儿子在上海一家专门卖体育器材的商场看中了一辆童车，标价400元人民币。正准备买时，客户经理跑过来说：“先生，我能给您提几个建议吗？”

Z君觉得这人的服务态度不错，于是说：“你还能给我什么建议呢？你说说看吧。”

“这是您儿子吧？”

“是。”

“长得蛮酷的。”

Z君心里想，别来这一套，有什么事儿，说吧。Z君的戒备

心理起作用了。

但很快，Z君又被这位客户经理击中要害，完全丢掉了戒备心理。

客户经理说：“我觉得您儿子戴一顶赛车的头盔特别帅。”

“多少钱一个？”

“不贵，二十多块钱。”说着，他拿过来一顶头盔。说实话，Z君认为儿子戴上真的蛮酷。于是买了这顶头盔。正要离开时，这位客户经理又说话了——

“先生，我再给您一个建议——这辆童车后面没有挡泥板，小孩下雨天在外面骑车，雨水会甩在身上，妈妈洗衣服很累，建议装一块挡泥板，您觉得呢？”

“嗯，不错。”

“先生我还给您个建议，您注意到童车的铃铛是铁做的，小孩摁不动，再说，这个铁质的家伙看上去多老土啊，我们这里很多卡通的铃铛像熊啊、猫啊、狗啊、兔啊什么都有。”

Z君顺着客户经理的思路立即想到儿子属猴，于是问：“猴子有吗？”

“有。”客户经理痛快地说。

卡通铃铛装好后，儿子上去一摁，发现挺好玩的，于是说：“爸爸，我还要。”这样一来，又挑了几个卡通铃铛。结账时发现，本来计划买一辆400元的童车，结果最后花了818元。

其实，犯迷糊的不只是Z君。在商场里买了一套西装，要结账时，服务人员介绍说旁边的领带不错。此时，你觉得领带贵不贵？当然不贵。于是买下领带。

我们再来看一个案例：



一样的擦鞋，不一样的生意

任何城市的公园里，夜幕降临前都会有许多青年男女伫立在那里。他们在那儿等待情侣前来相会。两个擦鞋的人在此招徕生意。其中甲说：“请坐，我为您擦擦皮鞋吧，又光又亮。”乙却说：“约会前，请先擦一下皮鞋吧！”

结果，甲摊前的顾客寥寥无几，而乙的生意好得累得满头大汗都忙不过来。

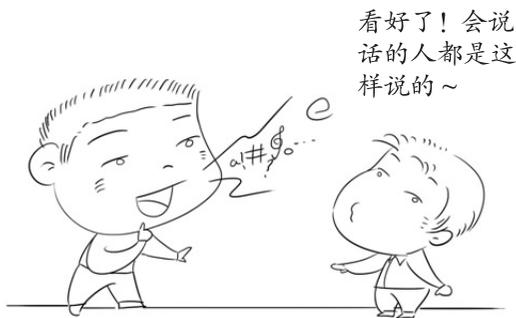
一样的擦鞋，为什么生意不一样，而且相差如此悬殊？我们来分析一下他们的“广告语”，也就是他们是如何说的——

甲的“广告语”非常有礼貌，而且充满了热情，并且附着着质量上的保证，但这与此刻的青年男女们的心理相差很远。因为，在黄昏时刻破费钱财去“买”个“又光又亮”，显然没有什么必要。

乙的“广告语”非常厉害，它迎合了此刻男女青年们“月上柳梢头，人约黄昏后”的心理。在这温馨浪漫的时刻，谁不愿意以干干净净、大大方方的形象出现在自己心爱的人面前？所以，一句“约会前，请先擦一下皮鞋”说到了青年男女的心坎上。

看图学沟通

自查自纠，快速掌握更好的表达



惯用语：我们的产品相比其他产品市场份额更大。

更好的表达：我们产品的市场份额在同类产品中是最大的。

惯用语：问题是那个产品都卖完了。

更好的表达：由于需求很高，我们暂时没货了。

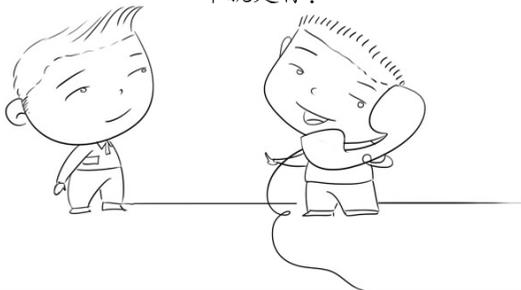
惯用语：您没有必要担心这次修后又坏。

更好的表达：您这次修后尽管放心使用。

惯用语：请问您的名字/电话号码？

更好的表达：我可以知道你的名字吗？或者我该怎么称呼您？

电话销售这样说，
下一个超级销售冠
军就是你！



惯用语：注意，你必须今天完成！

更好的表达：如果您今天能完成，我会非常感激。

惯用语：你还是没弄明白，这次听好了！

更好的表达：也许我说得不够清楚，请允许我再解释一遍。

现在，请拿出笔和纸，写出你日常沟通中的惯用语，然后试着修改成更好的表达，如果自己不知如何修改，可以请你的朋友或同事来帮你修改。

惯用语：_____

更好的表达：_____

惯用语：_____

更好的表达：_____

三、有始有终

尊重别人，难就难在不是一时，而是一直。亚里士多德说过：“一个人的卓越不在于他单一的行为，而在于他持续的行为。”沟通同样如此。与客户、同事打交道，和恋人伴侣相处，同朋友哥们儿交流，前面做得再好，最后可能因为一个小细节处理不当，就前功尽弃。花无百日红，有时，不得不说，做人就要时刻如履薄冰、战战兢兢。

好的沟通的“好”要有始有终。一次沟通的结束，其实就是下一次沟通的开始。分享一句话——今天沟通的结果，就是下次沟通的成本核算。

四、面子工程

“尊重”二字在中国人的沟通过程中，用“面子”二字来代替是再准确不过的了。我们请人吃饭讲赏脸，求人办事说“给个面子吧”，成语中有“面面俱到”，俗话说“打人不打脸”。这张脸比什么都重要。

面子是中国文化特有的东西。美国人史密斯所著的《中国人的个性》一书中，共列举了中国人的个性有 27 项之多：保全面子、节俭持家、勤劳刻苦、讲究礼貌、漠视时间……史密斯把保全面子放在首位，足以证明中国人要面子、保全面子是天下人都知道的事情。到底什么是“面子工程”？我这里有一个

“校长与侄子”的故事，或许能启发思考。



校长与侄子

当校长的姑父和学校里最捣蛋的3个学生分别进行了一次深刻的谈话，其中一个就是校长的侄子。这对于其他同学而言是一件非常严重的事儿，任课老师、班主任找谈话都还算正常，如果被校长“请”去谈话一定是大有麻烦。

校长在办公室分别用10分钟接待了两名捣蛋的学生，最后请侄子进去聊了半个小时。从那以后，校长的侄子身上发生了变化：不那么捣蛋了，而且学习成绩慢慢好转。

十多年后，有人问这位侄子，那次校长对他说了些什么。他说：“记忆犹新，当时就一个想法——为当校长的姑父争点面子。”因为姑父用诚挚而又沉重的语气对他说：“你看你是我的亲戚，你要再捣乱学习赶不上去，以后我在其他老师面前多不好意思。别人还会说，一个校长连自己家的孩子都管不住，其他调皮的同學怎么管呢？所以，不是你需要我的帮助，而是，我，需要你的帮助！”就是这个简单而赋予责任的要求，让他不再调皮，决定努力学习。后来，其他两位看到最捣蛋的同学都遵守纪律，不再调皮，而且学习成绩也直线上升，于是他们也暗暗地努力，据说中考那年这三个调皮的学生都进了市里最好的高中。

这个案例的成功是多方面的：一是语气的使用；二是语言的组织能力；三是语言呈现的技巧（如节奏感），但更重要的是，给了面子！粗暴的沟通、随意性的沟通，沟而不通的沟通，都会害人不浅。只有当你站在对方的立场，用对方能接受的方式、方法去沟通，才能达到沟通的目的。

孩子是父母的希望，为人父母的天性就是想给孩子提供最好的保障，不过，很多时候，做父母往往因为过于功利而踏入家庭教育的“雷区”。对受教育的孩子而言，父母所采取的沟通方式具有决定性，甚至能影响孩子的一生。做父母的看到顽皮的孩子，就对自己的孩子说“不要跟某某玩”、“不要和某某一起去上学”，这样的沟通，在父母看来是为了保护孩子，但从成长心理学的角度来分析，絮絮叨叨的劝告，无端的训斥，会使孩子感到厌烦，觉得自己怎么做都不对，从而产生挫折感。久而久之，孩子会厌烦父母的指令，甚至把所有的指令都当成耳边风。为了消除内心的挫折感，或者说，为了找回自己的面子——尊严，孩子会本能地寻求自我保护的行为，比如顶嘴、强辩。

老师若想增进师生关系，必须革除惯用的拒绝性语言，学习使用接纳性的新语言。老师想要了解学生的想法，必须先得到学生的心。做父母的若想让孩子健康快乐地成长，一定要避免踏入沟通的“雷区”——指责埋怨型沟通是父母亲子的“雷区”（当然，打岔啰唆型沟通和迁就讨好型沟通，同样也是父母亲子的“雷区”）。优秀的老师总是站在学生的立场就事论事；最不称职的老师却往往批评学生的品格与个性。同时，优秀的父母总能懂得孩子需要帮忙需要爱，但不是全盘替代，所以总能用孩子的眼睛去看世界，给予合理的关爱与训练。我们同时还发现，在学校里面，最受学生欢迎的老师主要有三种类型：亲人型，这样的老师能走进学生内心，与学生交流沟通不那么像老师，而更像亲人，和蔼、亲切、可以信任；亲近型，这样的老师敢于在学生面前暴露自己的缺点，让学生觉得可亲可近；柔和型，这样的老师具有平等、宽松、幽默的风格，他们和学

生相处很放松，决不会板起面孔让人敬而远之。其实，这三种类型都有一个共同点：尊重对方，赢得对方的尊重。

和谐的师生关系，孕育着巨大的教育“亲和力”，师生适当的沟通足可以改变教育。校长平和诚恳而富于责任感的谈话态度，是对不听话学生的尊重，赋予他适当的责任担当或者给他们树立一个效仿的对象，他们会相互影响，积极向上，共同进步。

还有一位老师尊重学生的方法值得推荐。他创造了“举左手，举右手”的教学细节，并与差生约定：如果能够回答问题举右手，如果没有把握则举左手。该约定使他在课堂上能根据学生提供的信息，来决定请谁回答问题。这样既照顾了学生的自尊心，又鼓励学生积极参与课堂交流。

教书育人如此，生活当中、工作当中更是如此。我们再来看一个职场中的案例：



曲线沟通

小杨是某名牌大学的毕业生，去年毕业后在一家公司的市场部工作。市场部经常要做各种各样的方案。方案做得好的，在市场才有发展的空间。作为新人，小杨一直在等待自己独立做方案的那一天。

“机会”不负有心人，终于，这一天，经理安排小杨独立做方案了。小杨兴奋极了，心想，这次一定要好好表现一番。方案是起草一个写字楼装修工程的标书。小杨做了大量的市场调研和准备工作后，一周后，方案终于做出来了。怀揣自己的心血之作，小杨来到经理的办公室。经理粗略翻了一下，然后说：标书放这里，你先回去吧。

方案做得怎么样？经理满意吗？第二天，经理那边仍然没有反应。以前也有这种情况，同事将方案交上去没有任何音信，最终结果是被否决了。正在胡思乱想时，一个经验丰富，也是部门资格最老的同事过来关切地说：“小杨，你的标书做得怎么样了？需要我帮你看看吗？”

忐忑不安的小杨听他这么一说，仿佛抓住了救命稻草一般，赶紧把自己备份的方案拿出来，与同事一起到楼下的咖啡厅去了。

咖啡厅中，他们坐下后开始阅读、讨论方案，小杨在同事的建议下，做了大量修改，有些数据和资料做了重新校正。这样忙了一个下午，两人几乎将方案重新做了一次，赶在下班前，小杨将新方案递交给了经理。

第二天的晨会上，经理夸赞了小杨一番，说他的方案做得非常完美。后来，公司用小杨做的方案竞标成功。

小杨很感激帮他修改方案的同事，请他吃饭。饭局中同事告诉小杨，其实是经理让他帮助小杨的，并且告知哪些地方需要改正和完善。同事最后说：“经理怕直接告诉你会打击你的积极性，所以采取了这种‘曲线沟通’的方式。”小杨恍然大悟，对经理充满了敬意。

人在内心深处，都有一种渴望得到别人尊重的愿望。一声“再见”，一个微笑，一次握手，一个善解人意的举措，你做了，就是对别人的尊重。不要觉得这是微不足道的，尊重的魅力往往就蕴含在这些微不足道的小事中。而沟通是否有成果，取决于对对方是否有足够的尊重。

更重要的是，我一直告诫自己一句话：“面子是自己挣

的，脸是别人给的！尊重他人，才能获得他人尊重！”

◆ 怎么听别人才会说，怎么说别人才会听

沟通的王道是听得懂，说得清。

一、听的艺术

“不爱江山爱美人”，说的是爱德华王子和辛普森夫人，很多人说他放弃王位跟她归隐山林，是因为这个女人漂亮，实际上辛普森夫人长得很普通。也有人说，爱德华王子身份高贵，辛普森夫人是平民百姓，而且离过两次婚，为什么王子愿意跟她在一起？

我在这里告诉大家，真正的秘密是因为辛普森夫人懂得沟通。一个身居王宫大院的人，身边很难有知心朋友，别人跟他的沟通基本都是站在政治和利益的角度。但是爱德华王子每次和辛普森夫人沟通时，她真正让他感受到了红颜知己的味道。每次爱德华王子说话，辛普森夫人都是手托香腮，用崇拜的眼神看着他，爱德华说得高兴她比他还高兴，爱德华说到忧伤处她比他哭得还欢，以至于王子最后放弃王位跟她过平常人的小日子。这就是倾听的魅力。

也有倾听不当闹出笑话的故事。

一天，美国某知名主持人访问一名小朋友，他问小朋友：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真地回答：“我要当飞机驾驶员！”

这位主持人逗趣地问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想说：“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞

跳出去……”

现场的观众笑得东倒西歪。小朋友的眼泪夺眶而出，他对哄笑的观众说：“为什么要笑我？我不是逃命，我要去拿燃料，我还要回来的！”

顿时，全场鸦雀无声。所有人听了小朋友最后这句话都惊呆了。如果观众们多一些倾听的姿态，耐心一点，听完小朋友的话，也许就不会发生如此尴尬的一幕。

消极倾听是沟通的障碍杀手，我们再来做一个测试，共三句话：

第一句话，根据我国法律规定，成年男子是否可以娶其遗孀的姐妹为妻？

第二句话，根据国际法规定，一架飞机在起飞的国家的国家起飞，在将要到达的国家与起飞的国家的边境坠落失事，请问飞机上幸存者的遗体应该被安葬在起飞的国家的国家还是到达的国家？

第三句话，有一栋房子四面墙，每面墙上都有一扇窗，这个时候有一只熊来敲门，请问这只熊什么颜色？

答案是：

第一句话，既然是遗孀，表示这个成年男子已经死亡了。

第二句话，飞机上那些幸存者的遗体——幸存者有遗体吗？是没有的。

第三句话，我说过有门吗？既然如此，怎么判断熊的颜色呢？

做完测试，我们得出三个新的思考：第一个思考，我们平时与人沟通的时候是不是经常会说这样的话：“我说的话你听得懂吗？”而对方会回答：“我怎么听不懂？”事实上，我们真的

听懂了吗？第二个思考，你们平时和别人沟通的时候能够用足够清晰的发音来说话吗？第三个思考，你们会对别人说的话做哪怕只有1分钟的小组讨论吗？

思考得出这样的结论：我们往往以为自己听得懂，实际上没有听懂。人们常说：“雄辩是银，倾听是金。”生活正是因为充满了倾听，才有沟通，正是因为有了倾听，才有了解。

我们来看一对母女的故事：

彤彤开学了，老师要求这学期每个孩子在课本上学着做笔记。

开学一周后，妈妈看到她的课本洁白如新，一个笔记都没做，就问：“怎么不记笔记，老师没教你们记笔记吗？”彤彤说：“老师要我们记笔记，但是我不想书上记笔记。”

妈妈问：“为什么不在书上记？是不是要单独记在笔记本上？”彤彤说：“不是的，我就是不想记在课本上。”

问到这里，有些性急的家长可能会跳起来：“老师让你记笔记，你不但记，还有理由，不记笔记怎么能学好功课呢！”

妈妈说：“那彤彤说说看，你为什么不在课本上记笔记呢？”

彤彤接着说：“要是在课本上记笔记，书上都是字，乱七八糟的，到了暑假，就没有人借我的书了。”

这时候，妈妈听懂了孩子的意思：以前暑假、寒假的时候，妈妈要借比彤彤高一年级小孩的课本，帮助她预习新学期的课程，有的小孩对课本很爱惜，课本上很干净，没有写什么字。妈妈就对她说：“你看人家多么爱惜书啊，多干净啊，你以后也不要乱写乱画啊。”所以彤彤就认为不能在课本上写写画画。

妈妈理解了彤彤，于是这样说道：“以前你是一年级，老师

怕你们在书上乱写乱画，所以才不让你们在书上记笔记。现在你长大了，也不会乱写乱画了，现在你们学的东西多了，你们记不住，所以老师要求你们记笔记，只要在书上认真记笔记，写得工工整整的，就不是乱写乱画，老师和爸爸妈妈都不会批评你。如果你的笔记记好了，以后比你小的小孩来借书，一看你的笔记记得好，一学就会，人家还会向你学习怎么记笔记呢。”

彤彤说：“那我以后记笔记，记得不对的地方，我就擦掉，重新记。”

妈妈说：“对，你用笔记下老师说的重点，以后复习时，看看笔记就知道那天上课时老师说了些什么，你说记笔记重要不重要？”

彤彤说：“是的，重要！我以后要好好记笔记。”

小孩子的想法大人根本想不到，所以先要去倾听，尽量了解孩子，才能进一步理解小孩的意图和想法，这样才能跟孩子有好的沟通。倾听孩子说话时，要特别有耐心，态度要温和，否则，孩子不但因为害怕而不敢表达自己的意思，还会产生逆反心理。

如果彤彤的妈妈因为孩子没有按老师的要求记笔记，一开始就指责，而没有耐心先听孩子的想法，无疑会激起孩子的逆反心理，达不到她想要的沟通效果——这个效果就是要彤彤以后上课要记笔记。

丘吉尔说：“站起来发言需要勇气，而坐下来倾听，需要的也是勇气。”真正的成功者善于倾听。

倾听，你准备好了？左手一本本子，右手一支笔，记录是

倾听的“秘密武器”，但值得注意的是，本子和笔拿出来了，但你心里是否准备好了？如果只有笔和本子，而心里没有做好倾听的准备，仍会漏听、少听或者充耳不闻。

平安保险公司的一个经理曾跟我分享过他的一个案例，我们暂称他 M 先生吧。M 先生手下有一帮“90 后”员工，有一天，一个女孩子跑过来跟他说，她被客户骂了。他跟她说被客户骂是很正常的，然后他就走了。后来他听说小女孩当时就哭了，觉得莫名其妙，但不管怎么样他觉得应该去安慰她一下，于是给她买了两根棒棒糖。

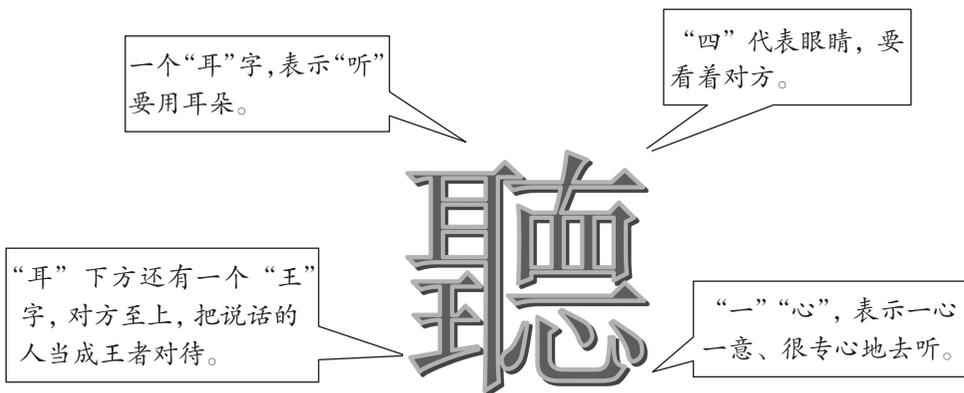
小女孩一边吃一边哭，嘴里说原谅他了，但从此以后再也没和他说过心里话。M 先生问我：“张老师，我哪里出问题了？”我告诉他是倾听出问题了。绝大多数人天生就有听力（听得见声音的能力），但听得懂别人说话的能力，则是需要后天学习才会具备。

就 M 先生的问题来说，他应该做的有两点：第一信息的记录，第二情绪的接收。当你的员工跟你诉说时，你只有两种方式可以回应他：第一种方式是拿出本子和笔说：“你讲。”给他一种感觉你很尊重他；第二，你告诉他我现在没空，30 分钟以后在会议室会跟他好好谈。你有空就坐下来认认真真听他讲，你没空就先忙你的。

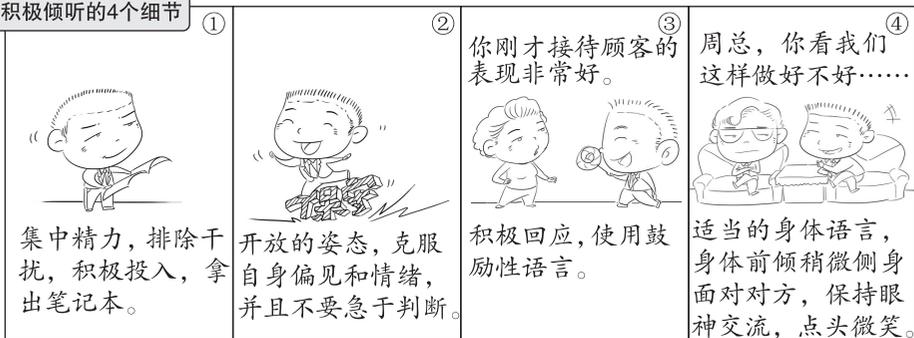
请记住：不管对方的观点你是否认可，一定要认真倾听，让人把话讲完，吸取有益部分，充分肯定，再拿出你的观点一一论证，让对方心服口服。这样做一是可表现对对方的尊重，体现你有素质和修养；二是可兼听则明，把对方有益的东西变成自己的。学会积极倾听，不管和什么人沟通你都会成功。

倾听的技巧——倾听是一个人走向成功很重要的途径

所谓倾听，就是用耳听，用眼睛观察，用嘴提问，用脑思考，用心灵感受。换句话说，倾听就是对信息进行积极主动搜寻的行为。



积极倾听的4个细节



二、说的技巧

说话是一门艺术。克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森说：“这个世界上只有两种人，一种人会谈判，一种人不会谈判。”在沟通上，同样也是这样：一种人会说话，一种人不会说话。

说话的艺术，首先必须将复杂的事情简单化，3分钟说清楚想说的事情。

公司交给你一项产品研发的任务，并要求6个月完成。研发工期将要结束时，你的上司把你叫过去问话：“新产品研发得怎么样了？”

你怎么回答？有人是这么回答的——

“刚才质检部送来一份报告，说有一些零部件不太合格，经过产品部一番检查，没有发现什么大问题，可能是设计上的缺陷吧。后来向设计公司咨询，对方主持我们这个产品设计的员工正在休假，我们已经要求设计公司尽快召回此员工……”

说了这么一大堆，上司却皱着眉头，一脸迷茫。这样的回答，肯定不是好的回答。好的回答应该先说结论，开头第一句不是“质检部”，而应该是“设计公司”，比如——

“看来是设计上出了点问题。”

接着再报告——

“设计公司的主管正在调查，今天下班前会查出原因。”

上司的时间是宝贵的，浪费上司的时间，在任何公司都是可耻的行为。好的沟通，应该把“什么人”“什么事”“什么时间”以及“解决方案”这些信息传达给上级，而且要求3分钟内条理清楚地把话说完，而不是废话连篇，说得越多越糊涂。麦肯锡公司有一个著名的电梯理论，它来源于一次沉痛的教训。该公司曾为一大客户做咨询。咨询结束，麦肯锡的项目负责人在电梯里遇见了对方的董事长，该董事长问他：“你能不能说一下现在的结果呢？”由于该项目负责人没有准备，而且即使有准备，也无法在电梯从30层到1层的3分钟内把结果说清楚。最终，麦肯锡失去了这一客户。从此，麦肯锡要求公司员工凡事



有效沟通中关于“说的技巧”最有用的一招——站在对方的立场，说对方想听的。

要在最短的时间内把结果表达清楚，凡事要直奔主题、直奔结果。这就是如今在商界广为流传的“电梯演讲”。

把复杂的事情简单化，将简单的问题条理化，简洁地表达出来，才能将人的这种说服能力推向极致。如果能长期地进行这种自我培训，不仅沟通技巧能有很大的提升，人的智慧也会有很大的增长。

其次，说话必须有层次感，必须清晰。

事例：月底表彰大会上，上司要你去买一些日记本，上司说：“钱公司出，表现好的员工每人送一个日记本。你愿意去买吗？”

问题：这句话是模糊的还是清晰的？

在日记本买回来之前，谁都不知道上司满意不满意，所以模糊的还是清晰的无从谈起。只有买回来后，看上司给你的反馈才知道。通常会发生两种情况：满意和不满意。满意当然无话可说了——不满意呢？

——怎么买这种样式的？

——怎么买这种颜色的？难看！

——怎么能买这种价位的呢？档次太低了（或者：太贵了！）

在我们工作当中，经常会有这种问题出现，承担责任时你怨我没有说清楚，我怨你没有听清楚，互相扯皮。其实解决办法很简单。

如果你面对的是你的上级或者是平行单位，那么沟通过程中一定要边听边记，对方说完后，还要按照自己的理解将重点

复述一遍，并且问他这样理解对吗？还有没交代清楚或者是我没有理解清楚的地方吗？如果你面对的是你的下级，那么你要让他记完以后按照他理解的复述一遍。如此，双方才会最大限度地避免信息的不对称，这叫清晰化。

三、苏格拉底引导式提问——获得自己想要的信息

沟通离不开听、说、问。你想听懂对方的话，说出别人愿意听的话，还必须学会问出你想要的内容。在这里补充一下问的技巧。



▲ 苏格拉底

传统意义上的问有两种形式，一种叫开放式提问，一种叫封闭式提问。

开放式提问的难点在于，你说了一堆，如果对方抓重点的能力不强，就会搞不清楚重点在哪。

封闭式提问只要求对方说是或不是，有点强势。

我在这里和大家分享苏格拉底的引导式提问。什么叫引导式提问？苏格拉底说过这样一句话：“这个世界上所有的答案都在问题中。”

我曾经在给一家企业做咨询时，他们的老板跑过来说他们公司里面扯皮现象特别多。举个例子，工程部要招一个工程师，于是通知人力资源部说：“我要找一个工程师。”人力资源部的人很自然地就问了一句：“你要找个什么样的工程师？”

这是一个很开放的问题，他们通常只会看着你，不知道如何回答，也有可能憋了半天说句这样的话：“找个什么样的人你问我，这是你们人力资源部的事情。”人力资源部经理听他这么

一说，不爽了，于是说：“你这个人怎么这样说话，当然要问你，不问你问谁？”两个人开始扯皮，到下班都无法解决到底要招聘什么样的人。

工程部的人一直在做技术，和人打交道的机会相对而言较少，他们往往是精于行而讷于言，所以，作为人力资源部的经理，最好的提问方法是引导。比如可以这样问——

“请问你要找的工程师，和你们部门的人比，跟谁最像？”

这样问，从抽象变成具体了，工程部的人脑海当中就出现某某某的图像，于是会告诉你说：“跟某某某差不多吧。”

接下来，再问他第二个问题——

“你要找的工程师，岗位的要求之类你能不能给我5个关键词？比如是否要求适应经常出差，再比如对技术有什么要求，等等。”

5个关键词对做技术的人、逻辑分析能力强的人来说并不难，所以，他很快就能回答你。

这一问结束后，再让他确认一下，没有问题了，制作好招聘启事，打印出来再让他确认，一次跨部门间的沟通完美达到预期目标。

再来看一个扑克牌游戏，表演者邀请一人参与，先洗牌，然后让参与者任意摸出一张牌，而且不能看，然后游戏开始：

表演者：“帮我检查一下扑克牌好吗？”

参与者：“好的。”

表演者：“有问题吗？”

参与者：“没有。”

表演者：“洗一下好吗？”

参与者：“好的。”

表演者：“洗好了吗？”

参与者：“洗好了。”

表演者：“一副扑克牌有四种花色同意吗？”

参与者：“同意。”

表演者：“而且只有两种颜色同意吗？”

参与者：“同意。”

表演者：“如果让你选，你选哪种颜色？”

参与者：“红色。”

表演者：“红色又分两种，一种叫红桃，一种叫方片，你会选哪种？”

参与者：“红桃。”

表演者：“红桃里面又分两种牌，一种叫数字牌1到10，一种叫花色牌JQK，你会选数字类的还是花色类的？”

参与者：“数字。”

表演者：“数字里面有一个你比较喜欢的数字对吧？数字里面又分奇数和偶数，按照你的思路1是奇数对吗？你会选择奇数牌，那么奇数牌里面又分小奇数和大奇数，1、3、5是小的，7、9是大的，1是在小奇数里面，去掉小的奇数剩下可供选择的只有大奇数了同意吗？只有7、9两种选择了对吗？红桃系列、奇数牌里面去掉1、3、5就只有大的奇数，7和9里面让你选，你选哪种？”

参与者：“9。”

表演者：“选9的理由是什么？”

参与者：“大一点。”

表演者：“大一点，凭感觉吗？一个人可不能凭感觉

走——”

参与者：“噢……那我选7吧。”

表演者：“选7你确定吗？确定了就不能改，虽然7比9小，但7也是一个有意义的数字，而且对某些人来说，可能就是一个吉祥数字——”

参与者：“不改了。”

表演者：“真的不改了吧？红桃7就是你想要的牌？好的，请看答案——”

扑克牌翻开来，一定是红桃7。这个过程中，表演者一直在引导参与者——这张扑克牌是他要的吗？不是。我做过17年销售，有一个深切的感受，有太多的客户都不知道自己到底要什么。我把这条理论运用在人际沟通中，发现人与人之间也是这么回事。很多时候，人们其实并不知道自己要什么，你想得到什么，关键看你怎么引导——这才是最重要的。

苏格拉底说所有的答案都在问题中，这句话有两层意思：

第一层意思，如果你的沟通对象到最后同意你所希望的沟通结果，那是因为你连续给他5遍（概率）以上点头的机会，每一次点头不仅仅是对答案的肯定，更重要的是对自己产生的行为的肯定。扑克牌游戏中，参与者至少连续5遍以上点过头了，他点头点习惯了，所以最后环节，他要的是9，不是7，这时表演者稍加追问，他就自动放弃了自己的选择，因为他已经认同你的意见了。反之，不用这种引导式的提问，而直接要你选7，你的权位再高，人家也不一定听你的。

第二层意思，如果你的沟通对象最后不选择你期待的沟通结果，那是因为你给了他5次以上（概率）连续摇头的机会，

因为他每一次在摇头不仅是对这个答案的否定，同样重要的是，他对自己的行为产生了肯定的态度。

请注意，沟通时不要用太多的主观思想去让对方勉强点头，因为勉强地点头，其实内心是摇头的，你给了对方多少次勉强点头的机会，实际上就是多少次的摇头。

第三节 情商的力量

甄子丹为什么能娶到汪诗诗这个富家女？

在身体特征上，他比她矮半头，虽然他的长相还可以，但她是北美模特冠军。年龄上，他比她大20岁，而且还离过婚。这两个人要走到一起，从身体特征上来看，是高难度的。现实是他们走到了一起。有人说，她看中他的身世、钱财、名望，其实汪家是在全球做珠宝连锁生意的，她们家有的是钱财和名望。

据说，在去见岳父母大人的飞机上，甄子丹很紧张地问汪诗诗：“你爸爸妈妈会说英文吗？因为我的普通话不好。”汪诗诗说：“他们不但不说英文，连普通话也不说，他们说上海话。”甄子丹紧张极了，又问了第二个问题：“诗诗，你爸爸妈妈看过我演过的电影吧？我是武打明星他们知道吧？”汪诗诗说：“对不起，我爸爸说拍武打片的男人都很野蛮，他从来不看。”

此时的甄子丹处于什么状态？可以说是濒临崩溃的边缘。当他见到未来的岳父母时，他会表现得怎么样？手足失措？浑身发抖？语无伦次？所有紧张、焦躁不安情况下能想到的画面

都有可能出现在他身上。

最后为什么甄子丹和汪诗诗能走到一起呢？原因是进入汪家后，甄子丹做了一个厉害的动作：他端起一杯茶跑到汪爸爸面前，“噗”地跪下来，说：“爸爸你先喝茶。”

父亲对未来女婿的评判标准，首先最重要的是什么？第一，人要可靠；第二，要爱自己的女儿。有效沟通 70% 是情绪，30% 是内容。如果沟通情绪不对，内容就会被扭曲。所以沟通之前，情绪层面一定要整理好。情绪整理不好，就贸然去沟通，是最不应该的人生大冒险。当汪爸爸要对甄子丹进行评估时，甄子丹先献茶，甄子丹的情商高就高在这里。献茶这个差异化动作，无意中引导了汪爸爸正面评价的积极思维。所以，现在我们看到的是，所有人在羡慕这个钻石明星和钻石公主的幸福婚姻。

情商在心理学中叫情绪智力，是指一个人对情绪控制的智商。西方做过一个情商测试，研究人员将一群五六岁的孩子关在一个房子里，房间中央摆着一个大蛋糕。研究人员出去时说：“我们回来才可以吃蛋糕。”他们通过外面特制的玻璃窗观察孩子们的反应，结果发现孩子们的行为各异：有的孩子死盯着蛋糕不放，有的孩子会偷偷挖一块到旁边偷吃，有的孩子跑到窗前东张西望看外面到底有没有人。30 年后，研究人员发现，这三种不同行为的孩子中，盯着蛋糕不放的，长大以后成为优秀的商务人士；偷吃的孩子，贪婪的欲望较强；而东张西望的孩子，30 年中想法很多，但心定不下来，不能踏踏实实做事。

研究人员在外面敲一下玻璃窗，发现房间里死盯着蛋糕不放的孩子又有两种不同的反应，第一种是立刻到处看，长大以后做总经理、做企业高管的特别多，因为他们对市场的反应敏

锐；第二种是好像什么都没听见，这一群孩子长大后，最高也就做到班组长。这就是情商的力量。

我们来看美国石油大王洛克菲勒是如何战胜知名律师的：



律师情绪失控而败诉

诉讼法庭上，律师拿出一封信，很严肃地问：“洛克菲勒先生，你收到我寄给你的信了吗？”洛克菲勒老实地回答说收到了。律师：“你回信了吗？”洛克菲勒面带微笑：“没有！”

接着律师一封又一封地拿出了十几封信，一一询问洛克菲勒，而洛克菲勒跟先前一样，微笑着说收到信但没有回信。法官也感到奇怪地问洛克菲勒：“你确定收到了吗？”“是的！先生，我十分确定。”洛克菲勒很镇静。律师急了，面红耳赤地吼：“你为什么不回信，你不认识我吗？”“我当然认识你呀！”洛克菲勒还是面带微笑。

律师已经彻底火了，暴跳如雷地不断咒骂。洛克菲勒还是不动声色，好像对方所讲的事跟自己一点关系也没有。最后，法官当庭宣布洛克菲勒胜诉。律师因为情绪失控已经乱了章法，法官认为他已经无法继续辩论了。

沟通不是智商的较量，而是情商的对决！

◆ 智商诚可贵，情商价更高

法国一家报纸举行全民智力竞赛，出了这样一道题目：如果卢浮宫失火，当时情况只可能救一幅画，那么你救哪一幅？

在数以万计的读者来信中，多数人都说要救达·芬奇的传世之作《蒙娜丽莎》。最终，在法国电影史上占有重要地位的著名作家贝特尔特以最佳答案赢得金奖。他的答案是：“抢离出口最

近的那幅画。”这是一个令人拍案叫绝的答案。因为卢浮宫内的收藏品每一件都非常珍贵，与其浪费时间选择，不如抓紧时间抢一件是一件。这虽然是一个智力竞赛题，但最佳答案却是高情商的。

一、心理学上的“成功公式”

卡耐基《人性的优点》一书中特别强调：“一个人事业成功最根本的还是要培养良好的情绪智商。心态积极了，就容易激发创造力和潜力。”心理学研究提出的“成功公式”如下：

$$\text{成功 (100\%)} = \text{IQ (20\%)} + \text{(EQ 80\%)}$$



▲ 卡耐基

人的一生中，20%由智商决定，80%由情商主宰。你信不信？不信？我们来看以下事实：

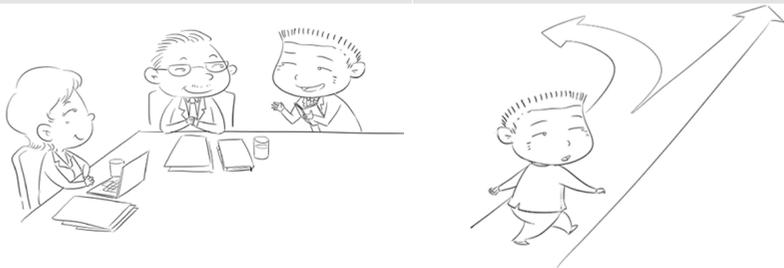
美国一家很有名的研究机构测试了188个公司高管的智商和情商，并将每位主管的测试结果和该主管在工作上的表现联系在一起进行分析。结果发现，对领导者来说，情商的影响力是智商的9倍。智商稍逊的人如果拥有更高的情商指数，也一样能成功。

美国对733位拥有数百万美元的富翁所做的一份调查也显示，对他们的成功起作用的前几位因素，均为“诚实地对待所有的人”、“严格地遵守纪律”以及“与人友好相处”等被称为情商的因素；而华人首富李嘉诚在采访中也讲到，在他经商的道路，有助于他面对现实生活中各种错综复杂的问题，对他的成功起着很大作用的也是情商。

很多公司在对管理人员进行招聘或选拔时，会将情商纳入测评指标体系。因为管理者，相对于一般员工来说，在其完成工作的过程中，存在着更多的与他人之间的交往、沟通以及协调，也就是存在更多的情绪劳动，情商对其工作的效果有着重要的影响作用。

情商高、低之别如下表：

EQ 高的特质	EQ 低的体现
具有良好的内在修养	人生目标不明确
积极的处世态度	缺乏坚定的自我意识，易受他人的影响
知所长，自信发挥所长；知所短，不避讳自我改善；知不足，积极学习，上进与成长	自尊建立在他人认同的基础上
待人真诚、热忱	人际关系处理能力较差
具有幽默的特质	比较依赖他人
懂得弹性与变通，能承受压力	无责任感，爱抱怨
不将自己的价值观强加于人	自以为是或者自我卑微



二、以史为鉴

我们来看一段令人心痛的历史案例：

三国时代，曹操、刘备等人，在天灾、战乱不断的东汉末年，南征北战，各据一方称王封侯，他们肯定都是高智商的人。然而他们都因为情绪控制不好，而遭受过挫败。赤壁之战，曹

操因情绪控制不好，一怒之下杀掉了蔡瑁、张允，结果导致重大失利。蔡瑁、张允两人是水军良将，治理水军的功夫，连周瑜都自愧弗如，如果他们俩不死的话，即使周瑜用火攻船，他

历史没有假设，我们要做的是以史为鉴，谨记：智商诚可贵，情商价更高！

们遇见也会镇定自若地指挥军队，比如解开船锁，而不是乱成一团，八十万大军灰飞烟灭，最后率残兵败将而归。

再看刘备，魏、蜀、吴三国蜀国最先灭亡的根本原因，就是因为刘备在关键时刻没能控制好自己

的情绪。

事情的起因是关羽大意失荆州，被吴国杀头。此消息传到蜀国后，刘备痛哭几次昏倒在地，张飞怒火冲天，大叫：“如不报仇，死不甘休。”对刘、张而言，因为前有桃园三结义，曾经对天盟誓，有苦同受，有福同享，誓同生死，如今关兄弟被东吴所害，若不报仇有负盟约。

诸葛亮审时度势，建议应以大局为重，关羽的仇他日再报。但刘备一意孤行，决意举全国兵力东征伐吴。一向对军师言听计从的刘备，这次怎么也听不进智慧化身的诸葛亮的劝告，究其因，是情商有问题——这里再次论证了沟通不是智商的较量，而是情商的对决！现代情绪学科研究表明，情商不高的人，一旦情绪不佳，就只顾着宣泄自己的情绪，即使伤及无辜也不知，更别提与人沟通，或是处理别的事情了。

张飞本来性情暴躁，受关羽之死的刺激，不但引发出酒醉后鞭打部下的闹剧，而且不管能否如期完成任务，命令部队三日内制白旗白甲挂孝征伐，部将范疆和张达因怕误期被罚而先将张飞杀害投吴。报仇心切的张飞不但仇报不了，还丢了性命。

与张飞丢掉个人性命相比，此后的夷陵之战，刘备输得更

惨，不但自己忧愤交加，染病不起，病亡于白帝城，而且此役使蜀国元气大伤，从此一蹶不振，成为三国中最先衰亡的国家。这一切谁之过？一切的一切，皆因情绪失控。

中国人常说：“君子报仇，十年不晚。”如果刘备情商高一点，能够冷静地听诸葛亮一言，以大局为重，也许三国史会重写。历史没有假设，我们要做的是以史为鉴，谨记：智商诚可贵，情商价更高！

三、情绪失控的后果

这是我自己亲身经历的一个案例。现在回过头来分析这个案例，我发现做生意的人，都是情商很高的人，他们对人性的弱点洞若观火。

早年我和同学们去旅游。在景区的一个礼品店，我看中了一件礼品。上前一询价，店主说320元，我说太贵了。他说那你说多少钱，于是我喊出这辈子最大的一次还价，200块钱，我想我的心真狠啊，从320块一下子给他降到200块。

店主说200块是不可能的，你存心要买便宜10块钱。10块钱谁没看见过？于是我说：“再便宜一点。”

“那你说多少钱？”

我一咬牙喊出第二次还价：“250块钱。”

店主想了想，说：“看你是真心要，成交。”

付好钱走出礼品店，我发现一个女同学手里也拿着刚才买的礼品，于是傻乎乎地上去问她多少钱买的。她说你多少钱买的？我说250块一盒啊。她惊讶地看着我，说：“你怎么买的啊？我买的才35块一盒。”

我买的为什么这么贵？我不相信我的智商有问题。问题到

底出在哪里呢？后来，我想明白了，我的问题是，在信息没有确认好的情况下，我的情绪失控，底牌亮得太快。

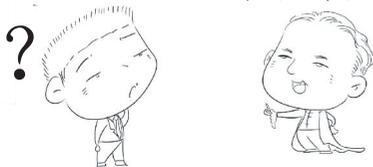
人的智商很难改变，但情商却是可以在漫长的生活实践中培养和造就的。

健康=吃好、喝好、身体好？



世界卫生组织对健康的定义中曾指出：健康不仅仅是没有疾病，不仅仅是身体不虚弱，而必须是身体、心理、社会适应的良好状态。这其中后两部分就是情商的范畴。可见，世界卫生组织已经把拥有较高的情商作为健康的一个标志。

世界卫生组织已经把拥有较高的情商作为健康的一个标志。



◆ 我是谁？——沟通前先看清自己

希腊德尔菲阿波罗神殿正面上的碑铭是短短的几个字：“认识你自己”。认识自己为什么如此重要？因为“别人是以你看待

自己的方式看待你的”。一个人内心怎样看待自己，在外界就能感受到怎样的眼光。

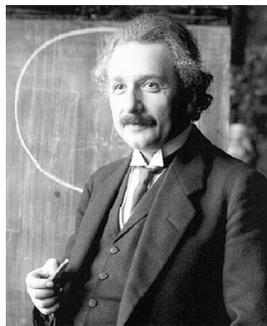
高效沟通的第一个情商问题就是——你怎么看待自己？很多人认识很多人，唯独不认识自己，对自己的内心世界不了解，对自己身上的不良情绪一无所知。

高效沟通的第一个情商问题就是——你怎么看待自己？很多人认识很多人，唯独不认识自己，对自己的内心

世界不了解，对自己身上的不良情绪一无所知，结果不仅影响了自己的人生目标、人际关系、工作绩效，甚至还影响到自己家庭的和睦与幸福。

人与人是不同的，“我是谁”这个问题，很大程度上取决于我们每个人问自己的问题。

经常问自己能否创业成功的人，通常都能成功；经常问自己是否有爱与仁慈的人，通常都会成为慈善家；经常问自己是否有责任感的人，通常都是顶天立地敢于担当的人……一个人提出的是正确的问题还是错误的问题，投射到日常生活和工作中，表现出千差万别、多姿多彩的人间万象：同样是上班路上遇到堵车，有的人怡



▲ 爱因斯坦

然自得，欣赏起窗外的风景来，有的人却焦急万分，大发雷霆；同样是工作中被领导批评，有的人觉得这正常，下次努力就行了，有的人却觉得一切完了，前途渺茫；同样是感情生活不顺利，有的人觉得这只是婚姻生活的一部分，坦然面对，有的人却觉得自己付出太多，吃了亏，一定要闹个天翻地覆……“知人者智，自知者明。”这是中国传统思想中的一句名言，能够了解别人的人是聪明的，一个人如果能够做到了解自己，那么，这个人不只智商高，情商也很高。

爱因斯坦成名后，以色列当局曾诚挚地邀请他去担任以色列总统一职。在一般人看来，当上总统是成功人生的巅峰，是无数人梦寐以求的大好事，谁不去赴任谁就是大傻瓜。但出乎所有人的意料，爱因斯坦淡然地谢绝了这份邀请。他说：“我整个一生都在同客观物质打交道，既缺乏天生的才智，也缺乏经

验来处理行政事务以及公正地对待别人。所以，本人不适合如此高官重任。”

与爱因斯坦形成强烈对比的是范进。这个《儒林外史》中的人物，我们都知道，他中举的故事更是流传甚广。我们再来重温一下这个故事：穷困潦倒了半辈子的范进得知自己中举人了，他跑去看榜，看见红榜上写着自己的大名时，突然“噫嘻”一声，拍拍手掌说道：“哇呀！我……我中了！”话音刚落便向后一倒，晕了过去。

范进一生为中举活着，这个人对自己的认知度高不高？他真的认为自己很有才不中举人枉来世上走一回吗？我认为范进的“中举综合征”，从心理学上说，是一种人格缺陷。人生如此美好，为什么非得将一生的时光全部赔在考中举人这件事上？而且穷困潦倒、碌碌无为一辈子，最后连老命都差点搭上。换个角度，我们假设范进对自我认知度高，中举后，他会不会疯掉？正常的人志得意满，春风得意马蹄疾，振臂欢呼，而不是情绪失控晕倒在地。

我们不强求每个人都像爱因斯坦那样睿智，但我们却可以从他身上学到认识自己的那份清醒。

再来看一个现实生活中的案例：

有一次，我作为主讲嘉宾去参加一个企业的销售年会。第一个上台发言的是该公司的一个培训部经理，这个经理很年轻，才28岁，而且没做过一天销售。他上台说的第一句话让在场所有的人员目瞪口呆。他说：“请问在座各位，您认为销售最重要的是品牌还是业绩？”

这个问题有一定难度：品牌当然重要了，业绩难道不重要吗？双方各执一词，说品牌重要的，说业绩重要的，开始PK起

来。年轻的培训经理看到下面乱成一锅粥，于是咳嗽一声，说了他上台后的第二句话。他说：“我认为，销售最重要的是做有利润的事！”

听他这么一说，整个会场鸦雀无声，片刻的安静过后，该公司销售总监带头鼓掌，顿时，掌声雷动。这句话，说出了两个正确的观点：第一，衡量一家企业是否健康有序地发展，我们要看它是否有健康有序的利润增长点；第二，史学家司马迁说过的，天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往，利润是企业永恒的追求。

我在下面也频频点头，掌声停止后，年轻的培训经理说了他的第三句话：“其实这句话不是我说的，是我们总监说的，下面有请我们总监上台和各位分享他的成功经验。”

后来，我问他：“那句话到底是你说的，还是你总监说的？”他回答：“是我说的，不过我们总监认同而已。”“那为什么说是你们总监说的？”我问。他说，我总结出了这样一条职场定论：升职最好的方法是应该把自己的顶头上司“向上送”。上司上去后会觉得孤独，这时，他就会想办法将“老部下”们往上拉。情商差的人，整天想着如何将自己的顶头上司干掉，然后自己爬上去。这种干掉只能干两次，到第三次所有的人知道了，都会防着你，不给你机会……他的话还没有说完，我早已佩服得五体投地了。

◆ 沟通中懂得识别他人情绪

我们来看一个案例：



她真的病了吗？

小赵考上大学后，家人、亲友都来祝福她，说她是山村里

飞出了金凤凰。然而进入大学后不久，小赵高兴不起来了，因



为她发现自己得了一种怪病，总是感觉很饿。饿了就吃，吃一点马上就饿了，然后不到半小时，又感到饿了。就连晚上也睡不安稳，要起来吃上三四次东西。

小赵以为自己的肠胃不好，于是去看医生，检查结果却是一切正常。这到底是一种什么样的

怪病呢？到底要不要告诉家人？家人知道后又怎样？身边没有一个朋友能说得上话，这种环境和饿的感觉让小赵十分痛苦。

偶尔的一次机会，小赵路过学校心理咨询室，她突发奇想，抱着倾诉一番的心理走了进去。她对咨询老师说，自己入校两个月来，经常感到饿，而且最近饥饿感越来越强烈，但到医院去检查，肠胃都没有问题。咨询老师细心地与她沟通、交流，最后发现，离家千里的小赵陷入了对新生活的恐惧情绪中，担心没有朋友会喜欢她，担心成绩没有以前优秀等，没有办法排解内心忧虑的她，选择了吃东西来满足内心对安全感的需要——这就是她身上怪病的根源。

心理咨询老师用“特殊”治疗方案对她进行治疗，三周后，小赵和她的“饥饿怪病”彻底拜拜了。

小赵的故事告诉我们，人的情绪同样适用“冰山理论”——看得见的“冰山”只占总体积的10%，其他90%的

在沟通中，看不到、藏得深的情绪正是造成沟通障碍的根源。

“冰山”肉眼看不到。在沟通中，看不到、藏得深的情绪正是造成沟通障碍的

根源。比如你在办公室找一个人谈话，对方抱着一本书走过来。同事之间端着茶杯过来是人之常情，他为什么抱着一本书过来？这背后就可能隐藏着一种与内心焦虑有关的情绪。可能他为当天的工作业绩不好而焦虑，也可能他听到了公司要裁员的小道消息而焦虑，此时，如果你识别不了他的情绪，谈话就进行不下去，即使勉强进行，沟通质量肯定也会大打折扣。

再比如，男人下班归来，一路上情绪低落，但到家门口时，变了个人似的，露出了笑脸。进门后，女人照常会问一下今天工作怎么样、累不累之类的家常话。此时，如果男人的话多，说明这一天是正常的，如果只是简短地说“没事”、“我很好”之类，女人们要注意了，背后可能隐藏着负面情绪，有可能是业务开展不顺利，也有可能是工作上发生错误招致领导的批评，等等。男人们都不愿意在女人面前表露情绪，因为男人认为在女人面前承认自己有问题、能力不足、情绪低落是有损尊严。为了不让另一半看到自己软弱的一面，让另一半安心生活，无论是没获得升迁、重大错误，甚至被裁员等工作问题，或者交通违规、家人生病等生活问题，男人们大都以“没事”、“我很好”之类话语敷衍对方。作为女人，这个时候如果相信男人说的“没事”、“我很好”就以为真没事，日积月累，男人的情绪得不到宣泄，弄不好会出大问题。

生活中经常遇到找锁匠开锁的事情，在没有钥匙的情况下，为什么我们自己打不开锁？有的可能会说，我们没有工具。事实上，给我们工具也未必开得了，因为我们不懂锁的内部结构。

锁匠厉害在哪里？他厉害在能听到一些我们听不到的声音，感觉到一些我们感觉不到的情况。同样的锁同样的工具，我们折腾大半天，挥汗如雨，锁就是开不了，而锁匠只要一

小会儿，就听见“咔”的一声，锁开了。

快乐、愤怒、恐惧和悲哀是人类最基本的四种情绪。在这四种基本情绪之上，可以派生出众多的复杂情绪，如厌恶、羞耻、悔恨、嫉妒、喜欢、同情等。依据情绪发生的强度、速度、紧张度、持续性等指标，还可以分为心境、激情和应激等。识别他人情绪，要像锁匠了解锁的结构一样，了解任何人的内心组合，通过语言、行动、眼神，能听到一般人听不到的东西，感觉到一般人感觉不到的东西，甚至能看到一般人看不到的东西。如此，就能在沟通中掌握制胜策略。

一、察言观色感知他人情绪

如何察言观色？察言观色的实战技巧在第四章有全面的讲述，这里不再多言。在这里要特别指出的是——察言观色感知他人情绪是人与生俱来的本领。

心理学家曾对五百名婴儿进行观察后发现，3个月大的婴儿不一定能认识谁是爸爸谁是妈妈，但可以察觉他人情绪。一项英国最新研究显示，3个月大的宝宝就能辨别人声，并能察觉到他人悲伤的情绪；7个月大的孩子，感情色彩更为浓厚，明显地表现出对母亲的偏爱。当陌生人出现时，可停止微笑，并表现出察觉，甚至拒绝别人的摸、抱。周岁以后的孩子，在情绪上较为成熟，开始尝试与他人交往，喜欢探索周围的环境，已经知道母亲不会丢弃他，不再害怕离开母亲。

就像读一本书、一幅地图一样，只要用心去读，一定能通过人的肢体语言读懂他的内心情绪。我们和孩子们相处时，请注意：当孩子用手紧紧地抓住你的手，或者突然改变平时的习惯，变得寡言少语，或变得喋喋不休，甚至出现一时性的口吃，

说明他内心紧张；孩子咬指甲、吮衣角、吮手指等动作是向爸爸妈妈表达他内心的焦虑，以及需要得到更多的安全保障的愿望；孩子的天性是喜欢玩的，如果他不想参加小朋友们的活动、退缩，说明他内心此刻缺乏安全感或面临困境……

再举一些职场谈判的例子：与你交谈双手抱胸者，可能说明他刻意和你保持一定的距离，不会毫无保留地和你交流信息。对方如果十指交叉紧扣明显感觉僵硬，说明他紧张或者愤怒。如果十指是自然抱合，并且说话时有适当摊开双手之类较随意的举止，说明对方是比较沉稳耐心者，有种一切皆在其掌控的意思。

两个人的沟通 70% 是情绪，30% 是内容。如果情绪不对，沟通内容就会被扭曲了。所以沟通内容之前，情绪层面一定要梳理好，不然误会只会越来越深。识别他人情绪的核心理念是，情绪不好时不要着急沟通。

二、求助专业人士

当根据自己的经验无法判断别人的情绪时，不要妄下论断，应转而求助专业人士。

N 公司里，有一个叫小高的经理。在他眼中，女朋友是性格温柔、善解人意的人，但最近几个月女朋友经常乱发脾气，极易冲动，两人到餐馆去吃饭，搞不好也会和服务员吵起来。好好的一个人为什么突然像变了个人似的？小高左思右想，也没有搞明白这是为什么。他也曾在公司内向一些女同事请教过，但问题没有得到解决。

带着困惑，小高偷偷咨询了心理医生。在心理医生的分析下，小高明白了，原来女朋友心情不好是因为找工作不顺利。

找不到工作心情不好，这是人之常情，一般人很快就会恢复正常。为什么她却像得了顽症似的，几个月都好不了？尽管小高百般开导、劝慰，但她仍然难以摆脱那种情绪。

心理医生告诉小高：要了解一个人的情绪，可先了解一下这个人小时候的成长经历。小高的女朋友小的时候，经常通过哭闹来向父母表达自己的诉求，而父母对她这样的诉求总是百依百顺的，这使得她认为不管什么事只要用这个办法一定管用。于是，每每遇到什么不高兴的事，她就向父母发脾气，然后父母就会来哄她。这个办法可以说她从小用到大——这就是她情绪化行为的由来。所以，毕业找工作遇到挫败，感到压力，父母又不在身边，男朋友就成了她发泄情绪的对象了。

三、不要被别人的不良情绪感染

心理学家曾做过这样一个实验，他们在校园里张贴海报，假称在一个活动中心举办晚会。然后他们在活动中心布置了“实验员”——根据心理学家的要求做出不同的情绪状态。晚上，参加晚会的人陆续来了。



实验一：“实验员”表现出不愉快的情绪，都阴沉着脸，好像在跟谁生闷气似的，结果每一个后来的人都被这些“先到者”感染了，也都坐在那里不出声，一副闷闷不乐的样子。



实验二：“实验员”表现出愉快的情绪，谈笑风生，互相问候“晚上好”。结果每一个后来的人都开开心心的，

甚至互相不认识的人，也很快在这样的环境中变成了朋友。

这两个实验说明，我们的情绪是很容易受到别人的影响的，心理学家称之为“共振效应”。生活中我们必然要与不同的人交流、沟通，自然会有情绪上的共振。我们要做的不是只选择和积极向上的人交流、做朋友，重要的是要懂得识别他人情绪，不要被别人的不良情绪感染。

◆ 沟通质量 = 正面心情的倍数

沟通质量的高低，取决于两个重要因素：内容和情境。

内容是信息本身，包括文字、数字等，而情境是信息以外的因素，包括情况、气氛等。内容是明确的，而情境的创造、把握和运用得当，直接影响沟通质量。

连续剧《千钧一发》中有这样一个故事片段：正直而善良的警察被一个9岁的孩子指认为是罪犯，原因是他跟通缉的罪犯长得很像。对任何人来说，这都像是天降横祸。于是被接受调查。他有一个非常爱他的女友，两人正处于热恋中。他接受调查时，女友内心有点迷茫，她不知道怎样去面对，就在这个时候“第三者”出现了，他是一个记者，很早就喜欢上这个女孩了，之前苦于没机会，现在听说她的警察男友被调查，于是他就每天主动给她送吃的、送喝的，献殷勤。甚至，有一天在她的办公室，试图强行拥抱并吻她。就在这个时候，警察男友进来了，看到这令人尴尬的一幕——

记者说：“抱抱嘛。”

女孩说：“不要啊。”

记者看到警察时，说：“你来干什么，这是我女朋友的办公

沟通质量的高低，取决于两个重要因素：内容和情境。



室。亲爱的，你多吃一点，明天我再给你送。”说完，就准备离开，经过警察身边时还故意“哼”了一声。

我在课堂上讲完这个影视故事后，问学员：“各位，作为一个男人，这个时候你想干吗？”

有学员说：“揍他。”

我说：“‘狭路相逢勇者胜’！这是一个很有血性的男人。但也会有很多男人会比较温和地说：‘你们继续，我先出去了。’”反过来讲，作为一位女性，这个时候会怎么想？

有学员说：“很尴尬。”

我说：“好，很尴尬，接下来呢？”

有学员怪笑说：“就看他们两个怎么打。”

有学员说：“不对，是想张口解释。”

有学员又发表不同意见：“解释不清的……”

是的，这个时候，很多女性都会想解释解释。不过，我们中国有句古话，叫做“越描越黑”，所以，解释不是上上策。好在这个警察的情商很高，他不让女友尴尬，也不要她解释。他对女友说：“你什么都不用说，我相信你。”他这句话刚说完，女友的眼泪奔涌而出，上去一把抱住他，从此以后对警察男友死心塌地。

据专家研究，人都喜欢积极正向乐观的人，当你是乐观正向、自我肯定的时候，才有人愿意跟你沟通、交流。

人与人初次见面时，表情就是决定印象好坏的首要因素。心理学认为微笑代表“接纳、亲切”，也就是说当你微笑时，等于告诉对方“我不会害你”、“我对你并没有敌意存在”。无论

是去见客户还是见朋友、老同学，见面时若没有笑容，会让对方感到紧张。所以在沟通学上有一种说法——微笑着去生活，会增加亲和力，别人更乐于跟你交往，得到的机会也会更多。

表情是什么？它绝对不是你要沟通的内容，它是创造沟通环境的“道具”。

再比如衣着。衣着本身是不会说话的，但它在一瞬间就能让我们断定这个人跟那个人的差异，也能马上感受到谁与自己是同类，谁与自己是异类，品味相同就会有亲近感，有亲近感，正面心情自然会放大，沟通起来就会顺畅得多。

心情与情绪虽然在字面上有差别，但二者有密切的联系。情绪波动会影响心情，一个人的情绪不好，情绪跌入低谷，心情肯定好不了。安东尼·罗宾斯曾经说过，

如果我们想要改变自己的人生，就必须谨慎地选用字眼，务必选择能使你振奋、进取和乐观的字眼和词汇。当心情低落沮丧时，如果能够像知心好友一样，不断安慰、主动体贴、积极引导自我的话，那么负面情绪就会得到逐步改善。如果

放大正面心情的真谛不是压抑自己，而是学会在重要的方面发展自己的正面情绪，在不重要的方面发泄自己的负面情绪。下一节，我们会讨论如何发泄负面情绪。

选择的是责备自己、吹毛求疵，那么负面情绪不但难以消除，而且痛苦也会水涨船高。所以，在惨遭不良情绪之蛇缠绕时，一定要尽量让正向对话占据对话的主动权，而不是负向对话。

当我们情绪低落、恐惧不安的时候，我们可以对自己说：“事情也许会有点糟，也许会令人沮丧，但我相信我会有能力去承受和应对。”

当我们为一件烦恼的事痛苦时，我们可以对自己说：“我不可以这样痛苦下去了，太折磨我了。我要重新振作起来，再换

一种思考方式，一定会“柳暗花明又一村”……”这种自我提醒，豁然开朗，对控制住负面情绪非常有帮助。

当我们遇到让自己发怒的事情时，要学会自我对话：首先想想发怒有没有道理，其次发怒后有何后果，然后想想是否有其他方式代替发怒。这样一想，马上就会变得冷静而情绪稳定。

我们的日常生活及工作中有朋友、同学、同事等各种人际关系。因此难免会遇到朋友或同事突然醉醺醺地跑来倾诉。

遇到别人情绪低落怎么办？如何引导他放大正面心情？——转移注意力可以改变不良的情绪。如果此时身处办公室，不妨邀请对方去散步，户外行走、跑步或骑自行车都可以改善情绪；如果是商务谈判，不妨换一个环境，音乐可改变心情，换到有音乐的环境，可先听缓慢轻柔的曲子，逐渐改变乐曲的节奏，可使人情绪愉快。

◆ 发泄负面情绪——先处理心情再处理事情

家长这样对孩子说话——

“你看你这成绩，将来能有什么出息！”

“你这个孩子真是让人闹心！没看我正忙着吗？”

“你真让我失望……”

在职场中，以下场景也见多不怪——

当竞争对手升职到你头上，项目做砸了，客户被同事抢走，你开始怀疑自己的能力，于是开始这样自问自答：“我还行

吗？”——“我真的很糟糕！”

高情商者忠告说，沟通中不要掺杂负面情绪，把负面情绪带入工作沟通中的结果是双输。

每天，负面情绪犹如雨后春笋，迫不及待地疯长，令恩爱夫妻争吵得不可

开交、父母子女反目成仇、上司下属对峙攻击。负面情绪不只有愤怒，还包括烦躁、悲观……人类如果对负面情绪听之任之，世界将回到洪荒年代，变成荒原。

高情商者忠告说，沟通中不要掺杂负面情绪，把负面情绪带入工作中的沟通结果是双输。这个忠告太客气了，在我看来，说沟通中掺杂负面情绪等于谋财害命一点都不过分。

美国生理学家艾尔玛有一个著名的情绪生理实验，他将人在不同情绪状态下呼出的气体收集在玻璃试管中，冷却变成水后发现：心平气和人的情绪之水清，无色、无杂质；生气的人的情绪之水混浊，出现紫色沉淀。他把生气的人的情绪之水注射到大白鼠身上，几十分钟后，大白鼠就死了。

另有研究也证明了负面情绪对人的危害性极大：一切对人不利的影响中，最能够使人短命夭亡的，就是不良的情绪和恶劣的心情，如生气、忧虑、颓丧、忌妒和憎恨等。

负面情绪危害如此之大，发泄出去就等于排毒健身，何乐而不为？

一、发泄不是泄愤

一名女大学生夜闯自助银行，砸碎5台ATM取款机。是什么原因让这个女学生如此“愤怒”？

当记者采访她时，她说：“我也不知道为什么要这样做，可能是想发泄情绪。我所学的专业我一点都不喜欢，太死板，一点灵性都没有。最近学校期末考试，我不想去，是我妈妈把我押回学校的，我受不了，就从学校里跑出来，想找个地方静一静，结果到处都是人，连一个安静的地方都没有，所以就生气了……”

从警方调取的视频可见，她当时几乎想都不想，抓起砖头就砸东西，先砸了身边的一辆车，而后跑进自助银行，砸了ATM取款机。该女生心情没有处理好，所以事情一错再错，如果说砸坏了车，通过赔偿可以解决问题，但银行属于国家金融机构，任何破坏行为都要承担相应刑事责任，大学生也不例外。

二、选择积极的发泄方式

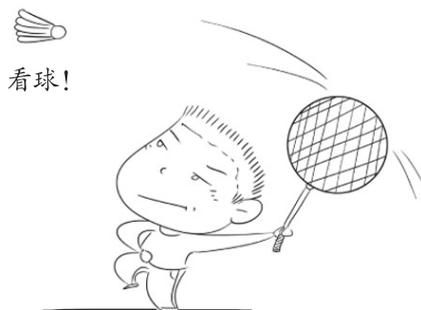
也有人用喝酒、抽烟来发泄负面情绪，但从长期来看，这样做可能会导致内疚或自责等其他负面情绪的产生，使人的情绪变得更糟。

比较积极的发泄方式有：



1. 找朋友倾诉来宣泄自己不愉快的情绪

向朋友倾诉时，一定要坦诚地表达情绪，真正将阻塞在心胸间的“情绪毒素”清理出来，比如——



“我很沮丧。昨天那家修车店告诉我，修车费 500 元，但现在又说还要贵得多。”

“我累死了，那些狗叫了一夜，让我无法合眼。”

“我妈妈对我的表现不太满意，我该怎么办？给一些好的建议吧！”

……

2. 进行有氧运动，包括跑步，快步走，游泳，打羽毛球、篮球等。

假日真好，可以睡
到太阳晒到床上……



3. 写日记、写信或听音乐、看电影等。

无论是写日记还是写信，书写可以把自己内心深处的感受和情绪写出来，深入分析该情绪产生的原因，以及由此所得出的经验等来缓解不良情绪。研究发现，书写可以降低人的血压和心跳速度，有效地舒缓压力。

我们来看一个案例：



林肯教陆军部长写发泄情绪的信

美国南北战争时期，陆军部长斯坦顿向林肯抱怨说，有个陆军少将用极其恶毒的语言指责他，为此他郁闷难忍。林肯建议斯坦顿写信回击一下。

斯坦顿觉得这是一个好方法，因为面对面的回击，弄不好两人会当场扭打起来。于是回办公室去写信，很快，信就写好了，为了尽情享受发泄后的快感，他将信拿过来给林肯看。果然，林肯赞许他写得好：“对！对！就是这样子！狠狠地骂他一顿！这绝对是一流的反击！”

得到总统的认可，斯坦顿心中很快慰，把信折起来，准备放到信封里。林肯叫住了他：“你在干什么？”

“我将信寄给他。”

“胡闹！”林肯叫道。

斯坦顿有些莫名其妙：“写好了为什么不寄给他？”

“这样的信怎么能寄走？你把它扔到火炉里吧！”林肯接着说，“我一腔怒火时写的信，都是这样处理的。如今，你已经把它写下来了，也抒发了胸臆，感到痛快了，这个目的达到了就行，何必再让对方不痛快呢？”

“哦，写信的奥妙原来在这里……”斯坦顿明白了，朝林肯一笑，将刚刚写好的信烧掉了。

发泄负面情绪的意义，就是先处理心情再处理事情。写情绪之信的目的不是报复他人，而是将自己从负面情绪中解救出来，悦纳自己，恢复活力与自信后再出发。

对背负负面情绪压力的人来说，有时哭一场，痛快淋漓地哭，也是一种积极的发泄。

我们来看下面的案例：



该哭时就要哭一场

英国有一个12岁的芭蕾舞童星，看起来前途美好。非常不幸的是，她患上了骨癌，而且要做截肢手术。手术前，很多人

到医院去看望她，有同学，有亲友，也有观众。有的说：“别难过，没准会出现奇迹呢，你还会站起来的。”有的说：“你是个坚强的孩子，挺住，我们为你感到骄傲！”有的说：“不要怕，相信你是一个能扼住命运咽喉的强人……”

童星一言不发，默默地朝众人微笑致谢。

不一会儿，戴安娜王妃来了，她把这位童星搂进怀里，说：“孩子。我知道你一定很伤心，想哭就哭吧，哭够了再说。”

童星像迷路的孩子找到了妈妈似的，在戴安娜王妃怀里痛哭了一场，然后，对来看望她的人，不再默默不语了，开心地和大家有说有笑……

案例中学芭蕾舞的童星在医院里等手术的日子里，情绪肯定是低落的，所以，面对众多前来安慰她的人，她什么话也说不上，只是礼貌地微笑致谢，而在戴安娜王妃引导下痛哭一场后，淤塞在胸间的“情绪垃圾”随着泪流走了，立即变了个人似的，即使面对可怕的手术，依然有说有笑。

◆ 同理心——“己所不欲，勿施于人”的沟通策略

无论是在工作还是在日常生活中，有同理心的人，因善于体察他人的意愿，而备受他人喜爱。

何为同理心？简单说，同理心就是将心比心。早在两千多年前，孔子就说过类似的著名言论，无论“己所不欲，勿施于人”，还是“推己及人”，说的都是这样的道理——自己不喜欢的东西或不愿意接受的待遇，千万不要施加给别人。

关羽的故事大家都很熟，但很少有人尝试通过他的故事来分析同理心。下面我们就来做这项工作。

《三国演义》第25回，曹操攻打下邳，关羽和刘备失散，被曹军包围，曹操惜才，派张辽出马做劝说工作。说客给人的形象是巧舌如簧，成功之道不是武力打击，而是巧用攻心术。张辽这个人物，在我们的印象中是一个能征善战的武将，率千军万马杀入敌营没有问题，做说客他行吗？我们不要犯主观判断的错误，而应先来看张辽是怎么做的。

同理心这么好，简直称得上“神丹妙药”，沟通中怎么用才能用得好？一般来讲，只要能够做到“两同步”——即心理情绪同步和身体状态同步，你就是沟通中的情商高手。

话说张辽得令而去，他单骑上山去见关羽。见面后的第一件事，不是先为关羽分析当前的情况，指出出路何在，而是先叙旧情，以旧日的情谊，消除关羽的抵触情绪。张辽对关羽是了解的，他这样的忠诚之士，在战争中是不会不顾百姓的安危的，所以，张辽的第二个动作是指出下邳城百姓的安危问题——注意，张辽并没有提关羽个人的安危，而是以这种“戴高帽子”的方法，软化关羽强硬的气势。关羽也是盖世英雄，从来都是所向披靡，对下邳之战的失利心不甘、情不愿，所以，他决心死战到底。关羽不吃软的这一套！到此，张辽的说服工作看起来只能以失败收场，双方重新摆开阵势，以武力定输赢了。但张辽经受住了沟通智慧的考验，但见他沉下心，严肃地对关羽说：“死谁都不怕，但你若战死，罪过有三：第一，你有负桃园三结义、誓同生死的盟约；第二，你大哥刘备一家老少都托付给你了，你若战死，愧对重托；第三，你武艺高超，若一意孤行地逞匹夫之勇战死而不能协助刘备匡扶汉室，你有负汉朝子民。”

张辽这一番话，从关羽重情义的心理出发，站在他的立场替他分析，而且句句在理，直击关羽的“软肋”。张辽见关羽动

摇了，趁热打铁，帮他分析说暂时投降，一可保全刘备的家眷，二不违背桃园结义的誓约，三可留有用之身，还犹豫什么？最后的结果大家都知道，关羽带着刘备的家眷留在了曹操的军营中，斩颜良、诛文丑，为曹操打败袁绍立下了汗马功劳。

很多人都看过《三国演义》，很少有人在这个细节上，发现其沟通学上的价值。会读书有趣就有趣在这里，同一个故事，同一个情景，同一个人物，可以运用不同的学科知识进行丰富多彩的解读。不过，有趣不止这些。联系后面——《三国演义》的第77回来看就更有意思了。

第77回讲的是什么呢？是关羽败走麦城，身首异处之后，灵魂并未飘散，而是来到玉泉山上向寺院里的老僧要脑袋。这个老僧以前曾经救过关羽一次。冥冥之中，无头关羽再次找来，相信老僧仍能救得了他，因此连忙施礼求救：“以前你曾经救过我一次，感激之情一直不敢忘怀。今天我关某人再次遇祸而亡，恳请大师慈悲，指点迷途。”老僧说好啊。无头关羽暗暗窃喜，他日我关某人还披挂上阵，定杀他吕蒙个片甲不留。然而等老僧的话说完后，关羽的态度大变，魂归黄泉。老僧说：“你今天被吕蒙所杀，就来要我还给你头，然而将军生前斩颜良、诛文丑，过五关斩六将，那些将军的人头叫谁去还呢？”老僧用关羽生前斩杀他人的事，使之感同身受，令他恍然大悟，领悟生与死的道理和因果关系。老僧的此番话，所采用的就是同理心策略，其劝说效果是显著的，从此关羽甘心接受了自己身亡的事实，不再冤魂般在人世间游荡。

人际沟通中无论面临什么样的问题，如果能用同理心换位思考，体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题，再难的问题也能得到解决。

同理心这么好，简直称得上是“神丹妙药”，沟通中怎么用才能用得好？一般来讲，只要能够做到“两同步”——心理情绪同步和身体状态同步，你就是沟通中的情商高手。

一、心理情绪同步

何为心理情绪同步？

用苏芮的一句歌词来概括，就是“快乐着你的快乐，幸福着你的幸福，悲伤着你的悲伤，追逐着你的追逐……”沟通时和对方保持同样的心理和情绪，对方快乐你也要高兴，对方悲伤，你也要难过，这样才能更好地获得他的认同和好感，产生好的沟通效果。

如何做到心理情绪同步，有两个通用技巧：一是换位思考，揣摩对方的心理感受；二是说出这种感受，并与对方积极探讨，比如有人跟你说：“我家的小狗死了。”她的心情怎么样，难过？悲伤？还是什么？在未知对方心理情绪之前，可以试探性地用非常低沉的语气说：“我想你一定很难过吧……”这就是同理心的表现。

再来看下面的小练习，不妨经常自查自纠，以快速提高与他人心理情绪同步的能力：

现象	心理情绪同步	你日常中的表现是怎样的
看见别人哭泣	也洒上几滴眼泪：“我理解你的感觉……你受伤，我很难过。”	
注意到别人受到伤害	走上前去慰问：“那也曾经发生在我的身上，我为你感到难过。”	

(续)

现象	心理情绪同步	你日常中的表现是怎样的
看到别人成功	为别人的成功、胜利而激动：“我的心怦怦直跳，我觉得自己也赢了。我为你高兴！”	
练习要点：同理心要求首先建立“如果我是你……”的思维意识，一旦建立了这样的思维意识，就一下子站在了对方的立场，情绪自然不会对立，沟通更容易进行。		

二、身体状态同步

身体状态同步主要是指语速声调同步和肢体语言同步。前面讲过，语速声调比语言内容本身更重要。一个人在不同的场合和心情下，语速声调会发生很大的变化，在沟通交流时，我们要根据对方的说话特点和心情好坏随时做好调整，和对方做到语速声调的同步。

何为肢体语言同步？我们来看恋人：情侣装、情侣表……坠入爱河的恋人总是同时做出某种动作，一方弄弄头发，另一方也马上弄弄头发；一方说某部电影好看，另一方马上也去看这个电影。在沟通过程中，当我们的肢体语言动作与对方一致时，就很容易与对方建立一种亲和力，对方扶扶眼镜你也扶扶眼镜，别人理理领带你也理理领带。

值得注意的是，同步不是同时，不要对方的一举一动都紧跟着模仿，那样会给人莫名其妙的感觉，被人误认为是疯子。同步的最佳时间是间隔5~7秒后做出模仿动作。

练习，最好是每一天

从现在开始，让我们来练习



任何一次有效沟通的思维与行为转换，都是“沟通三段法”综合因素的一种体现——

沟通前的为人

沟通中的技巧

沟通后的维护

1. 沟通前的为人

这与做事先做人的道理是相通的。

2. 沟通中的技巧

良好的沟通技巧能增进双方的了解，让双方在心情舒畅中达成共识。但在沟通中应该注意的是，如果双方没有共鸣，再好的技巧都没用，其结果必然是不欢而散。

讲技巧，但不主张唯技巧。

3. 沟通后的维护

维持保护，使之前的沟通免于遭受破坏，导致前功尽弃。维护的方法、手段有很多，重要的是沟通后要有维护的意识。

以下情况你是怎么做的？

沟通前：_____

沟通中：_____

沟通后：_____

第三章

超强阅人术——沟通知人知面也知心

- 第一节 肢体语言的斑斓世界
- 第二节 性格武器
- 第三节 全面解读与运用——真正知人知面也知心
- 练习，最好是每一天





中国文化强调“知人知面难知心”。事实上，只要掌握了人类肢体语言和性格的密码，人的内心世界是可以探知和掌控的。

弗洛伊德是奥地利精神病医生及精神分析学家，同时也是《梦的释义》和《日常生活的心理病理学》等经典畅销书的作者。一天，一位女病人走进他的工作室，向他绘声绘色地讲述她的婚姻是如何的幸福。一个女人，对自己的家庭和婚姻如此自信，而且讲得津津有味，在场的所有人都认为她是幸福的。然而弗洛伊德却不这样看，反而说她很不幸。病人是医生的顾客，按理说，弗洛伊德应该让女病人高兴才对，然而他并不这样做，因为他看到了一些糟糕的事实是，当女病人讲这些话的时候，他注意到她下意识地 will 将订婚戒指从手指上滑上滑下。弗洛伊德对这个肢体语言的含意十分清楚——她对自己的婚姻并不满意，也不珍惜。

后来，这个病人的婚姻果然出现了问题。大家向弗洛伊德表示敬佩，因为他早在之前就预见到了今天的结果。弗洛伊德却说这一点也不奇怪，古希腊哲学家苏格拉底早就说过：一个

人的高贵和尊严，自卑和好强，精明和机敏，傲慢和粗俗，都能从静止或者运动的面部表情和身体姿势上反映出来。

第一节 肢体语言的斑斓世界

香港电视剧《读心专家》中有一个懂心理学的警长，他经常通过嫌疑人的肢体语言来解读他们是否在说谎。有一次他询问一个40多岁的中年男人：“你喝酒吗？经常赌博吗？”中年男人向他摊开手心，摇摇头说：“不会喝酒，因为喝酒伤身；不去赌博，因为怕倾家荡产。”警长捕捉到了他这个细小的展开手掌的动作，并认定他没有撒谎，因为手掌向外的人诚实的概率偏高，通常没有恶意。

因为一直在研究肢体语言，所以一有机会我就与我那些在此方面有心得的朋友交流。有一次，我问一个警察朋友，小偷额头上不会写“小偷”二字，熙熙攘攘的人群中怎么抓小偷？警察朋友说他们的办法是看脚不看人，小偷走路跟我们正常人走路不一样，我们走路是有目标性的，到哪儿非常明确。小偷走路没有目标性，他是在人群中找目标，所以他的脚尖是经常换方向的。我的警察朋友很得意地说：“这是抓小偷的秘诀，成功率非常高。”

人类进化的过程中，由于有声语言高度地演化，人们逐渐淘汰了肢体语言交流。但淘汰并不等于消灭。事实上，嘴巴总是能轻易地为我们保守秘密，但是身体却喜欢四处宣扬我们的内心。



一、你的身体时刻在发射肢体信号

史诗电影《列宁在一九一八》，讲了前苏联的一段历史故事。新生的苏维埃政权受到各方敌人的武装干涉，国内的白俄势力企图突袭克里姆林宫杀害列宁。而克里姆林宫卫队长马特维耶夫早就通过伪装打入敌人内部。由于伪装巧妙，没有露出破绽，但当他突然听到敌人要刺杀列宁时，不由自主地站了起来，这个小小的肢体动作，引起了敌人的怀疑和追杀，导致情报传递不及时，列宁最后被刺受伤。

在各种间谍与反间谍的影视文学作品中，像马特维耶夫这样打入敌人内部的卧底，因一个小小肢体动作而败露的案例有很多。语气、表情、姿势和动作，这些由你身体发射的肢体信

号，无时无刻不在泄露你的真实想法与个性。现实生活中也不例外，透过小小的肢体语言，可以发现这个世界色彩斑斓。

如果一个正常人，走路不自觉地佝偻着背部，往往是他无意识中感到巨大的压力。而一个人面对他人时表情不自在，总是用手抚摸别的东西，则代表他内心可能焦虑和紧张。

每个人都有第一次到恋爱对方家中去的经历。尤其对女性来说，第一次到男朋友家的记忆，几乎都是挑剔的眼光无处可躲。以削苹果为例，这个看似简单的举动，其实就是一场“大考”，因为这个举动可以看出一个人身上诸多方面的品质，如果能将苹果皮削得又薄又长又连贯，甚至能一圈下来果皮完整摆放起来能当艺术品，那么这位女性将会被认为是一位耐心、细致、值得信赖的生活伴侣。

再假设：一男一女正在从前面朝你走过来，你会观察吗？如果会，你首先会观察他们是否手拉手，因为关系好都会手拉手；如果他们一人在前、一人在后，就可以下这样一个判断——他们不是恋人。如果是恋人，肯定刚刚吵过架。咖啡馆里的一男一女，女孩手托左脸看对方说话，这个动作怎么解读？手捂半边脸是保护情绪的一种表现，说明他们俩关系很可能不很亲近，如果很亲近是不需要这种掩饰的。

女人都喜欢这样问男人：“亲爱的，你爱我吗？”男人通常立刻反应：“当然。”男人以为这是最好的答案，实则不然，因为女人接下来说的是——“假，真虚假！你想也不想就出口，肯定骗人的。”

如果男人犹豫一下，又是什么样的结果呢？女人通常都会这么说——“你连这个都要想了才回答啊？你心中到底有没有我？”

男女大脑结构的差异，决定了女人是天生的“撒谎杀手”。科学研究也表明，女人观察男人，认为对方在撒谎，那这个男

人一定就是在撒谎，准确率非常高。

我的朋友 F 整晚没有回家，第二天他妻子问他昨天晚上到哪里去了？他头也不回，大声说昨天晚上跟朋友 M 喝酒去了。

“又说假话！”

F 说的是真话还是假话？当然是假的。分析如下：首先，声音太大，有一种先发制人的感觉。其次，语言组织有问题，问你昨天晚上到哪里去了？只要说到哪里去就可以了，没有必要说跟谁到哪里去了。回答问题时，把简单事情复杂化，说谎的概率非常高。第三，F 的眼睛不敢看他的妻子，这在肢体语言上，是最大的问题所在。

二、身体的一举一动都在告诉别人：我是什么样的人

人在职场，一定要留个心眼，注意上司和 HR，他们对学历、资格证等早已成为职场人必备的武器见得多了，再高的学历或资格证书都见多不怪。那么是什么正在影响着你的职场形象、左右着你的竞争势态？我想告诉诸位的是，你的上司和 HR 正在悄悄观察员工的肢体语言，因为他们深信肢体语言和员工的工作能力、工作态度有着紧密联系，并会根据平日对员工的肢体语言的解读明确其个性特征，从而对员工进行合适的分工。

行为心理学认为，我们身体的一举一动都在告诉别人：我是什么样的人！无论是在会议室还是宴会厅，你的身体语言时刻在和别人进行交流。

我经常参加一些招聘面试，可以说阅人无数。印象最深的一次，是因为一个握手，将各方面都很优秀的一名应聘者否定了。记得那天下午，我接连面试四五人后，略有一点疲劳感，就在这时，进来了一名各方面表现非常出色的应聘者。在面试结束时，我站起来伸出手表示要握手祝贺他。手一握上，我刚

刚还在为找到一位优秀人才而激动的心情跌至低谷——应聘者握手的感觉极为软绵无力，此人此时所表现出的职业素养姑且不谈，更重要的是我对他与团队的合作性产生怀疑，因为这个动作很可能说明了此人内心与人合作的热情度极低。就这样一个小小的肢体语言，让我最后打消了录用他的念头。

行为心理学认为，我们身体的一举一动都在告诉别人：我是什么样的人！无论是在会议室还是宴会厅，你的身体语言时刻在和别人进行交流。通过走路的姿势、站姿、坐姿、表情、目光、仪态，你已经无声地告诉别人——你是充满自信的成功者，还是消极对待人生的失败者；你是卓越的销售人员，还是刚刚出道的销售新兵；你是友善的还是虚伪的……

三、被肢体语言“出卖”的总统

1973年11月13日晚，尼克松总统举行了一场电视现场直播答记者问。每一问一答，他的话听起来让人觉得盛气凌人，可是他的肢体语言出卖了他的焦虑。在整个答记者问的过程中，尼克松都用手撑着演讲台，试图给自己力量保护自己。当他说完自己不是骗子后，我们可以非常清晰地看到，他猛地往后退了一大步，然后立刻把双臂交叉抱于胸前。由这一系列无声的肢体语言可知，他在撒谎。结果证明，尼克松真的对大众撒谎——这就是史上臭名昭著的水门事件。



双手交叉胸前，常表示防卫。

▲“水门事件”中的尼克松

再来看 2000 年美国总统布什和俄罗斯总统普京在戴维营会晤的视频：布什是东道主，普京是贵宾。按道理说，客随主便，普京应该表现出对布什尊敬的谦虚的态度。然而从历史视频资料中可见，普京走路肩膀来回大幅度摆动，也许他是无意识的，但外人难免会这样解读——这种动作代表着力量，普京知道此时此刻，全世界的人都在关注他在美国的一举一动，因此他要在镜头面前显示出自己的力量——谁的步伐越快，表明谁越强大，谁就越有权！而且，普京一边走路，一边做手势，这个动作在肢体语言中可以解读为一种性感的力量，彰显其魅力。而布什走路时肩部只有小小的运动幅度，带给外人的解读是，他在尽量使自己看起来已经掌控了局面，通过这样的肢体语言，他想告诉全世界，他和美国作为世界超级大国的领导地位无人可撼。

◆ 沟通高手的“73855 理论”

在超强阅人术训练中，掌握“73855 理论”是肢体语言部分的必修课。

何为“73855 理论”？我家小区门口对面有一个酒吧，很小资，我很喜欢。没有课的休息天，我一定会到那儿去小酌几杯。因为经常去，那儿的服务生都认识我，看到我就会说：“张先生您来了——”“张先生，今天的酒味道调得怎么样？”“张先生，这个小饼干烘得怎么样？”这样的问候让人感觉很舒服。

我发现大部分人在沟通时，往往把注意力放在 7% 上面，却没有发现、使用好 38% 和 55% 的威力。

同样是服务生与顾客进行情感交流的问候，在一家咖啡馆，给我的感觉却不爽。一个女服务生走过来问我：“先生，今天的

咖啡味道怎么样？”出于礼貌我回答说：“还不错。”女服务生挤眉弄眼地说：“好，那就好，先生以后有空经常来啊。”腔调和动作举止怪怪的。埋单的同时，我在心里对自己说，这个地方以后再也不能来了。

同样是情感沟通，后一家咖啡馆女服务生说的也没有错，为什么我们的接受度不一样呢？这就是我们接下来要讨论的“73855理论”——相同的话语，话语本身对一个人的影响只占到7%，说话人声音的影响力占38%，而肢体语言就是你的态度占55%。我发现大部分人在沟通时，往往把注意力放在7%上面，却没有发现、使用好38%和55%的威力。作为咖啡馆，服务生的言行举止应该专业、端庄而不乏亲和力，一旦表现出挤眉弄眼的样子，怪腔怪调，给人的感觉不专业，要么就是走错地方了——喝咖啡误入“天上人间”。

据说有一位意大利著名悲剧影星应邀参加一个欢迎外宾的宴会，席间，许多客人要求他表演一段悲剧，于是他用意大利语念了一段“台词”，尽管客人都听不懂他的“台词”，然而，他的声调是那样悲惨凄凉，不由让人潸然泪下。可这时，另一位意大利人却忍俊不禁，不得不急忙跑到大厅大笑不止，原来他念的根本不是什么剧本，而是宴席的菜单。悲剧影星的这则轶事，正体现了声音语调的社会认知功能。

一、无声电影时代 VS 有声电影时代

卓别林在银幕上淋漓尽致的肢体语言表演让大家难以忘怀。1918年，他在电影《摩登时代》里，向资本主义猛烈开炮，这同时也为马克思的《资本论》做了绝佳诠释。在这部让人笑到流泪的电影里，卓别林用他高度拟物化的肢体语言演绎了马克

思的“异化”概念——在疯狂的流水线上，大机器主宰了人的身体与精神。

有声电影时代，也并非对白是天下无敌的时代。一个导演正在拍这样一场戏：一对情人历经磨难，久别重逢。这个戏怎么设计才能达到最好的表演效果？通常有两种处理方式，一是设计大量的对白，两人从“这些年你是怎么过来的”开始，用一大段对话来表达彼此的深切思念和挂怀；二是设计双方相视良久，欲言又止。最后导演发现，满腔爱意，相思之苦，离别之愁，洋洋洒洒不管用多少对话，也难以将情感完全表达出来，而仅仅相视一笑，或一个眼神、一个举动，竟能将万种情感表达得淋漓尽致。戏剧中的经典名言——“动作胜过语言”再次得到验证。



在无声电影时代，由于肢体语言是大银幕上唯一的沟通方式，因此，像卓别林这样的电影演员就成了揣摩并施展肢体语言技巧的先驱。

二、“杀人游戏”

大家经常玩的“杀人游戏”，也可以看做“73855理论”的实战演练。发了牌之后，按照游戏规则，拿到“杀手”牌的人开始行动，趁“风高月黑”之夜出来“杀”人；之后，大家指

认怀疑对象，并同时证明自己是清白的；然后，“警察”要找出“杀手”。怎么找？不但要分析语言逻辑，如果能够察言观色，通过众人的语态、神情等身体语言，去分析、推理和判断，找出“杀

经常玩的“杀人游戏”，也可以看作是“73855理论”的实战演练。



手”的概率会更高。比如某人在辩护时用手捂住嘴巴，“警察”要做的事情就是联系平时他说话的习惯进行分析，如果此人平时说话不捂嘴巴，那么他很可能就是“杀手”。

三、FBI 特工：“73855 理论” 超级高手

FBI 特工绝对是运用“73855 理论”的高手。他们善于利用嫌疑人说话时的姿势、动作分析嫌疑人是否口是心非。最厉害



在经过严格训练的 FBI 特工看来，语言表达是一种比较理性的信息传递，它经过大脑整理加工之后才由会话系统输送出来，所以语言并不能直接表达出传播者的真实想法。相反，肢体语言更能表现人的情感与欲望。

的 FBI 特工，甚至可以通过观察路人行走时的步态，判断出此人是否受过军事训练、是否会使用枪支……美剧《越狱》中的 FBI，通过肢体语言和五官表情，能看出人说的话是真是假。最近观众人气之高丝毫不亚于《越狱》的 FOX 新剧《别对我撒谎》，同样又是一部通过肢体语言测谎的经典剧集，剧中的侦探专家，通过研究肢体语言来探索人是否撒谎以及为何撒谎、一个人不经意地耸肩、搓手，或者

扬起下嘴唇都是他研究的对象，甚至通过对面部表情的分析，他可以读懂一个人的感情——从隐藏在心底的憎恶，到性的冲动，再到嫉妒。

FBI 魔鬼训练不是空穴来风，而是有科学依据的。作为学科之一，在肢体语言学领域，有两个名词代表着一个人内心世界活动的指标，它们分别是“真实感受”和“真实流露”。所谓“真实感受”是指一个人潜意识里的感受，可能本人都不知道或无法清楚地表达出来；“真实流露”指的则是非经大脑刻意

发出的信息，而且这里说的流露信息，绝对不是单方面传递其所流露的信息，对方也是在潜意识下接收，但是印象强烈。

所以，需要面对面的沟通，尽可能不要通过QQ这样的方式来传达。任何通过信函、邮件还是即时通信工具的沟通，在我看来，都是要打折扣的。因为，当你看到这些文字的时候，你会按照自己的主观意思去理解他的意思，产生投射效应。只有当着他的面感受他的语气，感受他的态度，才是最有效的沟通。

◆ 从脚往头上看，看透人的本质

看一个人，一般人都喜欢从上到下地打量，先看面相漂亮不漂亮，然后看身段好不好，是典型的“选美主义者”。有效沟通的阅人术，是从脚往头上看，先看对方最不关心、从不刻意装饰的脚部，然后自下而上，层层递进，看透人的本质。究其原因，离大脑越远的肢体，受控制的难度越大，真实性越强。

家有小孩的父母应该都有这样的体会：当你对孩子说做完功课才可以出去玩，孩子虽然仍趴在桌子前写作业，可是他那双脚却在晃个不停。此时，如果妈妈发现了，要求他保持原位不动，可孩子的脚却不那么听话，收敛一会儿，又情不自禁地晃动起来，即使妈妈按住孩子的身子，但是他的腿和脚会不停地扭动，并用尽全力来解脱，希望能出门玩耍。成人可能会抑制这样的动作，但孩子不会。这个例子说明了什么？它告诉我们，脚是人身体最诚实的部位，无所遁形的下肢动作，所透露的其实是人的内心世界。我们打量一个人时习惯从头往脚看。脸固然是身体的一部分，但常常被用来虚张声势或掩盖真实的情绪。脸



曼彻斯特大学心理学系主任杰弗里·贝蒂教授数十年来一直研究人的“脚语”。他认同通过观察一个人移动脚的方式，可以一窥此人的内心世界。

会说谎，这是从小就开始训练的结果，而我们的脚不会说谎，所以在与人交往时，我建议大家换个方向，从脚往上看。这样，你解读对方肢体语言时，所捕捉到的信息会更加真实。

曼彻斯特大学心理学系主任杰弗里·贝蒂教授数十年来一直研究人的“脚语”。他认同通过观察一个人移动脚的方式，可以一窥此人的内心世界。

很多时候根本不用看他的身体，他的脸，只要看脚，这个人的情绪就可以看得一清二楚。公园里长凳上，一男一女关系好不好，不要看他们的上半身离得有多近，看他们两只脚相距得近不近，关系好，脚一定会靠得很近，再好一点的，两个人的脚会交叉在一起。

假设有三男一女在谈话。这三个男人对面前的女人都有爱慕之心，那么他们三人的脚都会有一只指向这个女人。因为脚位指示隐藏着内心的奥秘。脚尖所指的方向不仅可以指示一个人所向往的目标，而且会指示对他有吸引力的人。这个女人如果懂得这一点，她就会从脚上发现这三个男人都喜欢她。倘若她的态度暧昧，她的脚位指示会不偏不倚，保持中立，如果她对其中一个男人有意，而嘴上又不便吐露，那么她的目光和脚位所指就会泄露她内心的秘密。

很多时候根本不用看他的身体，他的脸，只要看脚，这个人的情绪就可以看得一清二楚。



再比如：小明想追求小王，第一次约见小王，通过脚步表情，可以看清楚男女的紧张程度。如果小明频繁地移动自己的脚步，这说明小明比较激动而紧张。但女性则恰恰相反。如果小王感觉紧张，她就会保持双脚不动。接下来的聊天过程中，小王偶尔会喜笑颜开，偶尔处于沉思状态，小明不清楚小王是否对他满意，因而更加紧张。此时，如果小明懂一点“脚语”，就会轻松多了，因为一般情况下，如果女性将自己的一条腿前伸，表明她喜欢对方；如果她双脚交叉或者不动，表示不感兴趣。

脚虽然是离大脑最远的部位，但它们依然是最早做出反应的身体部位，并能够精确地反映人的情绪。这样的说法，在我国中医理论中也能找到证据。中医认为，腿脚聚集人体所有重要的穴位，当然包括人体各个部位的感官器官，当我们遇到危险的事情、不能认同的事情或者快乐的事情时，我们的脚依然会做出提前反应……

一、坐姿

我们常说“行如风，坐如钟”，从坐姿上，可以看一个人的性格和当下的心理活动。

凡坐姿稳如泰山的人，一般都是工作很认真的人，他的作风就是一丝不苟，表面上看有一点古板、守旧的感觉，但绝对是做实事的人。

两个人约到某咖啡馆谈事情，一坐下马上将脚交叠的人，是不喜欢输给对方而且是有对抗意识的表现。



骑坐

商务谈判中，如果对方骑坐在椅子上，说明对方抱有敌意，或在采取一种寻衅斗殴的自卫立场；如果屁股前移至椅子的前端，说明这人要准备向对方让步、合作或要征服对方。



浅坐

如果习惯坐在椅子边上（浅坐），说明对方不自信，还有几分胆怯，在做随时“站起来”和中断话题的准备。



深坐

一个人手脚伸开懒洋洋地坐在椅子上（深坐），说明此人相当自信，对谈话对象稍有些瞧不起。

在家里，一个人习惯性坐下来跷起二郎腿，通常都是一种想放松的表现。跷二郎腿尽管是习惯性的动作，但怎么跷，里面大有学问。左脚往右脚跷的人主观强，领导欲望强，回到家里也喜欢做领导；右腿往左脚跷，这样的人亲和力好，但容易犹豫，遇事决断比前者慢。

话语投机的人，原本坐在沙发的两端，谈着谈着，可能会坐近一点，此时观察他们，会发现一个有意思的现象：两人跷的二郎腿脚尖都会向着对方。在心理学上，这是内心的彼此吸引。国与国领导人之间亲切而友好的对话，标志性的动作也是这样的：一人一个沙发，二郎腿都是向着对方跷的。

二、站姿

站立是人最基本的姿势。不同的人站姿反映出不同人的受

教育程度、修养和心态。很多人不注意站姿，在与人第一次见面时，给对方留下不好的印象。如果对方是潜在客户，其损失之惨重可想而知。

FBI 更厉害，他们在与犯罪嫌疑人的接触中，通过站姿对其进行深度的剖析，并找出这个人内心隐藏的性格特点，然后有针对性地采取侦讯手段，让案件水落石出，真相大白于天下。

站姿到底反映了人什么样的内心世界？我们一起来看看——



站立时习惯把一只手插入裤袋而另一只手放在身旁：性格

复杂多变，有时会极易与人相处，推心置腹；有时则冷若冰霜，对人处处提防。

站立时常把双手置于臀部：自主性强，处事认真而绝不轻率，缺点是经常会因主观、固执而犯错。

站立时喜欢把双手叠放于胸前：性格坚强，不屈不挠，不轻易向困境和压力低头。

站立时不能静立、不断改变站立姿态：性格急躁，身心经常处于紧张的状态，但在工作上绝对是喜欢接受挑战的人。

三、手也会“说话”

双手在生活中扮演着重要的角色，吃饭、工作，几乎人类所有的事情，都需要双手参与才能完成，比如穿针引线，比如

在人际沟通中，我们的一些想法往往会通过手来表达和表现。所以说手也会说话，它随时都会泄露我们内心的秘密。

演奏钢琴，比如外科医生主刀，等等。

瑞士手表以其精良的制造工艺闻名全球，

这些工艺不是靠机器完成的，靠的是工

匠的手工操作。手表的零件是那么的细

微，手工制造胜过机器制造，手工比机

器更有品质保证，由此，手的灵活性和重要性可见一斑。在人际沟通中，我们的一些想法往往会通过手来表达和表现。所以说手也会说话，它随时都会泄露我们内心的秘密。

我们高兴时，喜欢用打响指的方法来庆祝自己的快乐。两人的手指相扣或十指相连，这是幸福的象征，因为只有关系融洽的人之间才有这样的动作，比如恋人或者亲密的夫妻。

在某种情况下，人们表达自己对某一事物的期待之情时，手指也会像弹钢琴似的舞动。比如，你想为自己买一套新房子，当你来到了一家房产经纪公司，陈述完购房要求之后，看见房

产经纪人一边用手指在桌子上快速地敲打，一边对你说：“真巧，我手上就有一套你想要的房子。”房产经纪人的手指动作向你表示，你的希望有可能马上得到实现，这也预示着，他是你这笔买卖中的受益者。试想一下，如果反过来，当他在说这句话的时候，他敲手指的速度十分缓慢，你的感觉会是怎样呢？会不会预感到暂时没有你要的房型，你自己的愿望暂时得不到满足？

1. 手指

手指动作的含义有很多，比如：

拇指竖起向上——积极、有“超人能力”，赞赏；双手插在上衣或裤子口袋里，伸出拇指——态度高傲；双臂交叉胸前，双拇指跷起，指向上方——既有防卫和敌对情绪，又有优越感，极难接近，当然有时也代表此人此时较有主见；谈话中将拇指指向他人——嘲弄与藐视的信号；十指交叉——似乎是自信，也可能是焦虑……

下面我们就前两个手指动作，进行更为详细的分析与探讨：

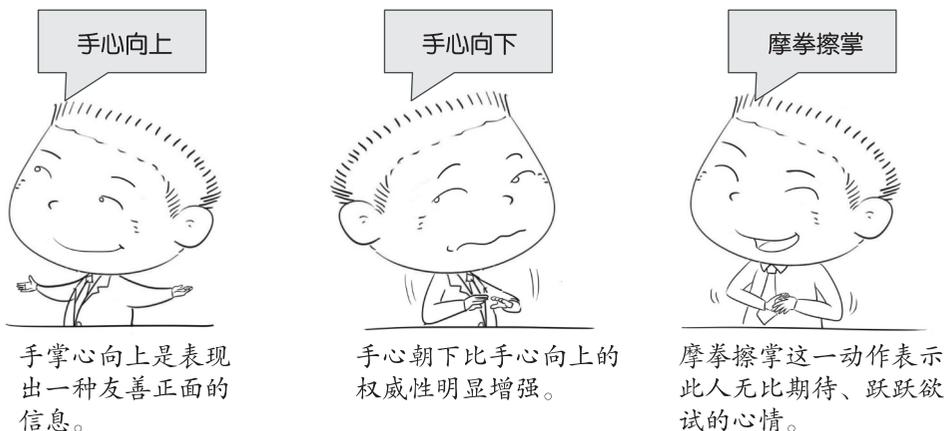
足球队大多数前锋习惯做竖大拇指的动作，但西班牙有一个后卫叫拉莫斯，也经常做竖大拇指的动作。这种超越常规的动作，不只是拉莫斯一个人的自信，所展现出来的是西班牙这支球队的自信。

关于手插口袋，大拇指露在外面，我们发现美国影坛巨星、《空军一号》的主演哈里森福特就有这个习惯性动作。这个动作也是深受拿破仑的认可，他认为男人做这种动作是有绅士风度、有涵养的表现。发展到今天，这个动作已成为模特职业的标志性动作。T台走秀时，无论男模特还是女模特，我们经常发现他们手插口袋，大拇指露在外面。

2. 手掌

人们常以展开手掌的方式来表示自己的诚意，或者告知对方自己并无恶意，比如“我没干过那样的缺德事”、“不想跟你兜圈子了，实话告诉你吧”等。一些小伙伴在玩“斗鸡”游戏时，即将输的一方，他们想尽快结束游戏时，往往也会向对方亮出双掌说：“我输了，投降。”暴露手掌就是向人宣示，我对你诚恳，请你一样坦诚对我。

值得注意的是，在沟通术的实践中，我们发现，手掌经常出现三种不同的动作，即手心向上、手心朝下、摩拳擦掌。



手掌心向上是表现出一种友善正面的信息。研究显示，说话时把手掌摊开向上（或向外面向对方），这是属于开放型的姿势。留意一下不难看到，各阶层领导人的就职宣誓典礼上，通常会有一只手的手心朝外高举，看着这个姿势让人感觉到他是一个友善、诚实且值得信赖的人。手掌如果是向下、向内的，那给人的感觉是比较封闭，被负面解读的情况相对增加。

再来看《读心专家》中的案例：某天，警长与同事去调查一个案件，追踪嫌疑人来到一个小酒店，警长看到酒店门后的

一把小椅子，但不能直接对同事说，把椅子搬走，而只能打手势，他该怎么做？

手心向上表示妥协、服从和善意，相当于请求合作之意。我们常看到不会说话或者不能完全用语言表达的婴幼儿，看一个哥哥在吃糖，他也想要一颗，他一定会向这位小哥哥伸出手心，希望能得到一颗糖。如果警长向同事示意搬走椅子，他会手心向上移动，同事会明白警长的意思而搬走椅子。

手心朝下比手心向上的权威性明显增强。如果先手心向上再翻掌到手心向下，这是最具权威性的一个动作。手心向上表示请求搬动椅子，如果突发紧急情况，警长觉得椅子不需要搬动，立马做翻掌动作，手心向下变为手心朝下。结果警长的同事就不再搬动那把椅子。

手掌上的肢体语言，还有一个叫摩拳擦掌。比如有一些小店门口写着四个字：谢绝还价！这四个字通常是没有用的。比如有人喊：“老板娘，这件衣服多少钱？”老板娘走过来时，只要她双手合在一起走过来的，她这个动作就是摩拳擦掌，内心急于成交的想法暴露无遗，“谢绝还价”四个字，被她用自己的肢体语言推翻掉了。

“摩拳擦掌”这一动作表示此人无比期待、跃跃欲试的心情。买彩票的人，每当开奖时都守候在电视机前，眼睛盯住屏幕，双手摩拳擦掌，等待中奖号码的揭晓。尽管很多人说只是偶尔买一回玩玩，但摩拳擦掌的细节泄露内心的秘密——人人都希望自己能中奖。

3. 抚摸颈部

抚摸颈部一定是爱抚的表示吗？不一定。在沟通学中，通常可分3种情形来看：

情形1：相互熟悉的人，抚摸颈部确实是表示一种关爱，能让人感到放松。小时候我们受到惊吓后，父母会摸摸我们的脑门，然后用手沿我们的头部往下抚摸到后背，这是一种安慰。

情形2：被陌生人抚摸，不管是善意的还是恶意的，都会感觉怪怪的，让人不舒服。

情形3：突然之间抚摸自己的颈部，很可能是在掩饰自己的情绪，甚至是在撒谎。

4. 双手放在肚脐

我们和人沟通时，如果对方的双手放在肚脐这个位置，说明他有轻微的不安感。

沟通过程中，对方双手放在肚脐以上的位置，跟双手抱胸一个意思，叫自我保护，对方的手如果放在肚脐以下的位置，说明对方处于放松的状态，此时沟通时机好于前二种情形。

5. 手势与内心的想法

莎士比亚在他的剧作中说：“沉默中有意义，手势中有语言。”人的手势有很多种，我们着重解读以下几种。

(1) 尖塔形手势。尖塔形手势代表固执，有主见，不会轻易被改变。沟通过程中遇到这种人，首先要想办法让他将塔倒下来，一旦放下成见，认可你，沟通就会很顺畅。

《读心专家》中的警长审查嫌疑人时，有一次，他发现该嫌疑人始终是双手合掌成尖塔形手势。也就是说，他的嫌疑人，将一只手的指尖相对应地轻轻接触另一只手的指尖部位，形成一个尖塔形的手势，就好像埃菲尔铁塔高耸的塔尖。此时，警长当场对他的警员说，他心理很稳定，从他摆手势的形状来看他非常自信。

我们经常看见领导与下级交谈常常使用尖塔形手势，这表示他们具有权威身份。一些从事会计、律师以及管理的工作人员，都喜欢使用这一手势——对于这些职业人士来说，这种手势所表现的是他们的傲慢。商务谈判中，如果你想赢得他人对你的信任，应当尽量避免使用尖塔形的手势。

(2) 双手插入口袋露出拇指的手势。具有强势地位的人往往会将拇指留在外面，因为大拇指象征权威和优势，代表的是力量和自我。也有些自认为很“酷”的人，经常会做这样的动作，借此体现自己的与众不同。尽管自我感觉不错，但你的个人形象往往因为这种手势而大打折扣，得不到对方的喜欢。

(3) 托盘式的姿势。这个手势比较少见，一般表现在女人身上。喜欢这种手势的人，天性善良、温和，当他们处于弱势地位时，为了讨好、恭维人，经常会赔上自己的笑脸。《读心专家》中的警长一次接待了这样一个报案者：她50多岁，来港工作没多久，刚发完薪水就在下班路上被人抢劫了。因此她见到警长就像见到了救星，迎上去的手势就是托盘式的，这个动作表示她希望获得警长的同情，更希望得到他的帮助，追回自己的血汗钱。

6. 手臂姿势与情绪

双手打得越开，内心越开放。奥巴马做演讲说：“美国人民们，请你们相信我！”手臂做了一个开放式的打开，如果奥巴马做演讲双手叉腰，说一百遍“美国人民们，请你们相信我”也不见得会多有效果。

警察经常对罪犯说这样一句话：“双手抱头，靠墙站立。”这不是随便说说，背后有其深刻道理的。人的手臂跟情绪调节是有关联度的：一个人手臂交叉、两手握拳时，往往是情绪最

差的时候，而且有可能带有攻击性。



两手交叉，两脚也交叉，这种姿态说明沟通对象自我保护意识很强。遇到这样的人，要学会“开锁”。锁怎么开？给他一杯水，或者一本杂志，让他打开其中一只手去拿，这只手伸出来后，就不会再交叉在一起。手一打开，内心开放了，所有动作都会舒展，这叫“开锁”。手臂之“锁”打开后，因为失去了平衡，腿脚如果不跟着打开，人就会站不稳。因此，对方交叉的脚也会打开，整个人都会放松下来。

但跟领导沟通时，“开锁”不要这么直接，要讲点技巧，比如加上一句“领导累了喝杯水吧”或者“这本杂志上有一篇文章很有趣”。

手臂姿势与情绪中最常见的是双手搭起来放在背后。这样的手势，代表威严和不可侵犯。警察巡逻、军队高级军官检阅下级军队时，我们经常看到的就是昂头挺胸、双手紧握背在身后的领导者。在职场，身居高位、具有一定权威的人，在工作或者面对下属时也会习惯性地摆出这一手势，因为，这样给人的感觉是权威、信心、力量积聚一身，所展现出来的是唯我独尊的优越感。

7. 握手

眼睛失明，耳朵失聪的海伦·凯勒，曾经谈过她与别人握手的感受：有的人握手可以使你感到拒人于千里之外，有的人握手却使你感到温暖；有些人的手像凛冽的寒风，有些人的手却充满阳光。

再来看一个尼克松的案例。从1970年埃维斯·普里斯利（美国著名摇滚明星）到白宫去拜访尼克松总统的一次握手照片中可以得到有力的证明，我们可以从照片中清楚地看到，尼克松的手在上，手掌朝下。埃维斯·普里斯利的手在下，手掌朝上，这意味着尼克松总统在这次握手中占了上风，因此尼克松使埃维斯·普里斯利的手掌处于从属地位。而尼克松的身体微微倾斜，凭借其在左侧的有利位置，营造了一种非常强势的氛围。

握手是日常工作、生活中的一种礼节，而这一礼节背后，却隐藏着社交技巧。正常的握手会轻轻地上下摇动三到七次不等，然后再放下手。研究表明，握手时喜欢两只手握上来的人，通常主动性会强，不喜欢握手的人，通常自信心不足。两人握手，一个问一个答，问的人身份总比答的人高一点。两人握手，其中主动地把手抽走的，这个人的层次、身份、气势都有可能

强于对方。

有一种握手叫蜻蜓点水，碰一下就离开了，可能也是自信心不足导致的。当然，有时你向别人伸出了手他没注意到，这种人不管他是不是自信心不足，我绝不放过。我一定会说：“再握一把手。”为什么？这样要求再握一次手，你的气场会比他强。气场在很多时候会起到意想不到的作用，而气场的大小，很多时候都是在细节里面点点滴滴累积起来的。

很多人因为不懂握手之道，经常犯错丢了业务也不知道。在此，我提醒大家，要特别注意几种不受欢迎的握手方法，并引以为戒。

死鱼式的握手。当你与人握手时，对方的手冰凉且黏糊糊的，感觉像握着一条死鱼，你肯定郁闷、反感。为什么有的人手冰冰的甚至黏糊糊呢？这是遗传基因的关系，有些人汗腺特别发达，所以手心湿漉漉。如果知道自己手有这种“毛病”，那么在与别人握手前，正确的做法是将手心里的汗擦干净；如果手心经常冰冰的，在与别人握手时，先搓搓手心，让手心迅速升温，然后再与人握手，就会避免因为握手给对方留下不好的印象，而在第一时间败下阵来。

老虎钳式的握手。老虎钳式的握手是很多男士喜欢使用的方式之一，他们通常会先主动伸出手，因为手掌的位置比一般握手位置要低一点，然后有力地握住对方，再郑重地抖几下。喜欢这样握手的人，通常非常渴望权力，喜欢积极主动地掌控双方的关系，同时他们也有信心有能力做到让对方认同。

碎骨机式的握手。碎骨机式的握手与老虎钳式的握手十分相似，但形式更为过激、霸道，不近人情，被握住的人通常感觉到手被握夹得疼痛。如果碰上对方故意使用这种方式来向你

展示权威，并试图掌控你，最有效的方法就是直接对他说：“你的热情我已感受到了，请松开我的手吧。”

单刀直入式握手。喜欢使用这种方式握手的人，品格爽直且特别好胜，但不够热情，一般都是为保持距离，不许别人涉及自己的私人空间，他们往往自我保护意识较强，现实中很多对手要求高的行业的人员，出于保护自己的手，通常也会采取这样的握手方式。

扳手式的握手。这种握手一般是先有力地握住对方的手，然后顺着右手的力一拉，进入对方弯曲的手臂，形成的姿势就类似于扳手形态。如果对方用力不对称，这种握手方式有时候会拉伤对方手臂的韧带。舞弄权势的人喜欢这样的握手方式，他们往往喜欢将对方拉至自己的控制范围之内。相对于单刀直入式而言，这种握手方式对个人私密空间要求不高。

压泵式的握手。压泵式握手是指与对方握手时，对方的手用力且有节奏地上下快速摇动，感觉像手握在水泵上，其热情比法式握手更热烈。社交场合中，许多人出于礼貌，一般都会采取任意的态度，让其摇到不想摇为止。但反过来说，当我们主动握手时，切忌压泵式的动作。

总而言之，初次见面，握手礼是影响双方关系发展最重要的因素，我们应该多花一些时间，向周围的朋友、同事学习一下握手的技巧。无论是商务谈判还是生活中的普通事务，经常要与陌生人见面、商洽，初次见面利用好握手礼营造融洽的气氛，为自己加分。

最后我想提醒女性朋友的是，在商务场合握手，手上放点力量，它有两个作用：第一，它能够营造尊重对方的感觉；第二，你能自我保护。因为万一碰到领导欲望很强的人，被老虎



钳式钳住，是一件很烦人的事。

四、面部表情

人是一种面部表情丰富的社会动物，人的面部表情反映了个体的身心状态，在社会生活中，人们往往就是根据他人的面部表情来判断其情绪、情感、意图、动机等内在心理活动的。达尔文在《人类和动物的表情》一书中指出，现代人类的表情和姿势是人类祖先表情动作的遗迹，这些表情动作最初具有适应意义，因此以后就被作为遗传的东西保存下来。例如，愤怒时咬牙切齿、鼻孔张大的表情都是人类祖先在行将到来的搏斗中的适应动作。一项研究表明，眼睛对表示哀伤最重要，嘴部对表达快乐和厌恶最重要，而前额可提供惊奇的信号……据人类学家研究，自原始社会时期起，人类为了生存就不得不互相读脸，企图透过面部表情捕捉对方的心理，判断对方是友好的还是敌对的，以便做出是否群居的最终决策。

我们来看一则历史上举贤、求贤的故事：

春秋时期的梁惠王雄心勃勃，想了很多办法招纳各路人才。有一次，有人向他推荐淳于髡。梁惠王听说淳于髡有管仲、晏婴之才，连忙召见。而且屏退左右，希望与其倾心交谈。但前两次，淳于髡都沉默不语。梁惠王觉得难堪，于是责问举荐的人，淳于髡连话都不说，哪里有什么才能？我看就是一个混饭吃的下流胚子！

举荐的人以此言问淳于髡为什么，淳于髡笑道：“我的确没有说话，因为我也很想与梁惠王倾心交谈。可是，他第一次召见我时，嘴上虽然在说天下形势，脸上却是驱驰之色，他心里想着驱驰奔跑之类的娱乐之事。第二次，我见他脸上有享乐之

色，两次都是嘴里说的和心里想的不一样，怎么能够倾心交谈呢？所以我也不说话了。”

举荐人听后，将此话转述给梁惠王听，梁惠王一回想，果然如淳于髡所言，由此，他对淳于髡的才干和胆识更加佩服。

淳于髡的故事给人的启发：你求贤、我求贤主的心情同样迫切，但如果你的表情告诉我，你的心并不在我心上，即使口吐金莲，说得天花乱坠，我也毫不动心。

现代商业社会，读懂人的面部表情的重要性也表现在这里——只有当你心口如一时，让我感到受人尊重时，我才与你交流。否则，我毫不动心。换位思考，如果你不懂得人面部表情的奥秘，不会通过观察对方的面部表情来控制局面，沟通将变得异常艰难。所以，有人说，掌握面部表情背后的秘密，是沟通高手和销售奇才必备的“秘密武器”。

1. 用眼神交流

西方有位建筑家，曾经画过一幅皱着眉头的眼睛抽象画，镶于大透明板上，然后悬挂在几家商店前，其意是想借此减少偷窃行为。果真偷窃事件大大减少。虽然并不是真正的眼睛，但对那些做贼心虚的人来说，却构成了威胁，极力想避开该视线，以免有被盯梢的感觉。

在非语言沟通中，眼神居首位，其次才是微笑和点头。

俗话说，“眼睛是心灵的窗口”，透过眼睛来解读一个人的内心世界，是人们在日常生活中惯用的一种方式。古往今来，人们对眼睛一直抱着浓厚的兴趣。孟子说：“存乎人者，莫良于眸子，眸子不能掩其恶，胸中正，则眸子瞭焉，胸中不正，则眸子眊焉，听其言也观其眸子，人焉廋哉。”他认为观察人的眼

睛，可以知道人的善恶。翻看世界文学史中的经典作品，关于眼睛的描写浩若繁星。

当一个人对另一个人产生好感而又无法用语言表达出来时，通常会用一种带有幸福、欢欣等感情交织在一起的目光打量对方，这通常发生在青春男女们身上，尤其派对晚会上一见钟情的男女。

当一个人和你谈话时他的目光不断地转移到别处，说明他对你的话题不感兴趣，意识到这种情况后，应该想办法改变局面。

当一个人用友好、坦诚的目光看你，间或对你眨眨眼睛，说明他对你的印象很好，很喜欢你。

情人的眼神是含情脉脉的，失恋者的眼神是带有幽怨的，绝望者的眼神是空洞的，奸人的眼神是阴鸷的，乖孩子的眼神是顺从的，英雄的眼神是刚毅的……同时，读懂上司的目光，在职场中是至关重要的“处世经”。上司和你说话时，目光不看着你，这不算一个好迹象，一方面，他可能想用不重视来惩罚你，或者谈话内容对你不利，另一方面，他可能是一个回避型的领导，不喜欢与人直接交流，如果这样，你最好主动换一种交流方式；谈话时上司久久盯着你看，表明他想知道更多情况，你可以让谈话内容更加详尽；如果上司只是偶尔看你，并且当他的目光与你相遇后即马上躲避，这种情形连续发生几次，表明面对你，这位上司缺乏自信心，你则该考虑是否在与他的交流中隐藏你的锋芒了。



在人际交往中，通过眼神读懂对方心理是重要的制胜策略，但反过来说，当我们与他人交往时，同样要懂得运用眼神的技巧。

我们身边的人经常说一个人的眼睛往左边看是撒谎，但西方很多国家认为眼睛往右边看是撒谎。这是概率，不是绝对。

真正判断一个人是不是在撒谎，有

一个“原则性”的方法，即看他眼睛的“基线”反应。

比如问一个人“结婚了吗？孩子多大？老婆生日哪一天”，这些问题要求回答事实，是没有压力的。他的眼睛如果要往一边看，说明他在回忆事实，因为他不可能去撒这种谎。接下来再问：“昨天在马路上看到一个女孩子跟你蛮亲热的，她是谁？”“去年赚了多少钱？藏了多少私房钱？”虽然这些问题仍然要求回答事实，但是有压力的，这时他的眼睛如果往一边看，而且方向和刚才是相反的，他回答的内容显然有理由认为经过了修饰。

在人际交往中，通过眼神读懂对方心理是重要的制胜策略，但反过来说，当我们与他人交往时，同样要懂得运用眼神的技巧。比如：

当你希望给对方留下好印象，就要凝视他的目光久一些，以表自信；

当你在公司内部的争辩赛中获胜，目光就要坚定；

当你想和对方建立良好的默契关系，交谈过程中应用70%的时间注视对方；

当你和陌生人交往想获取成功，就要以期待的目光注视讲话的对方……

此外，眼睛还可以反映人的情绪、态度和情感变化。情绪变化首先反映在瞳孔变化上。情绪由中性向愉悦改变，瞳孔会不自觉变大；对使人厌恶的刺激物，瞳孔明显缩小。情绪状态由“晴”转“阴”时，也有同样反应。比如，男人看到美若天仙的女人眼睛会比平时瞪大一倍；牌桌上的高手，也会通过观察对方瞳孔的大小，来判断对方手中的牌是好是坏；古代波斯的珠宝商人更是神奇，他们会根据顾客瞳孔的大小来要价，因

为瞳孔不会撒谎。

2. 笑

笑也是一种交流工具，人们常常通过笑传递信息和情感。美国希尔顿大酒店的老板康纳·希尔顿，经常到他设在世界各地的希尔顿酒店视察，每到一地，他总要问他的店员：“你今天对客人微笑了吗？”在他看来，微笑能带给客人宾至如归的感觉。

微笑为什么让我们感觉幸福？从心理学的角度分析可知，因为大脑反射神经元作用，当别人在朝你笑时，反射神经元会把对方的脸部表情第一时间复制在你的脸上，你的脸部尽管不笑，但是肌肉是放松的，因为你复制了对方的肌肉反应，所以内心是愉悦的。生活是一面镜子，你笑它也笑，就是这个原理。

边说边笑的人，与你交谈时会让你觉得非常轻松愉快。他们大都性格开朗，对生活要求不苛刻，很注意“知足常乐”，富有人情味。感情专一，对友情、亲情特别珍惜。人缘较好，喜爱平静的生活。

笑声就像加密过一样，它会直接对准接收者，如果能诠释笑声那你就懂得了笑的真正含义。很多年前我看过一部美国电影，有一句经典的台词至今感觉清新而耐人寻味，即便片名早就忘到九霄云外去了。影片中，80多岁的老奶奶为晚归的孙女开门，她听到孙女的笑声后，回房睡觉时自言自语道：“这笑声里有爱情的味道！”果真如此，不久孙女把男友领回家来看望奶奶。

假笑是识别谎言的一个关键线索。2007年有位记者拍到美国总统布什在俄罗斯谈判时的一张照片，照片里的布什看上去

尽管在微笑，但从他下垂的眼角可以判断，他用虚假微笑掩饰自己内心的想法。人们经常会像布什总统一样用假笑掩饰自己内心的情绪。人在说谎时微笑很少表现真实的情感，更多的是为了掩饰内心的感情世界。所以，假笑时神情会显得有些茫然。

此外，分辨真笑还是假笑，可以看保持时间的长度。真实的微笑只能保持3~4秒，其时间长短主要取决于感情的强烈程度。而假笑则不同，它持续的时间比较长同时会让人感到别扭。这主要是因为假笑缺乏真实情感的内在激励。其实，任何一种表情如果持续的时间超过10秒钟或5秒钟，大部分都可能是假的。

3. 藏在眉毛里的内心秘密

眉毛在面部是最不起眼的部位，但它同样透露着人的内心秘密。心理学家研究发现，眉毛有20多种表示不同情感的信号。比如：

看到喜欢的人，都会不自觉地扬眉或低眉，当然，如果对方对你也有好感，他也会有相同的表现；

一个人双眉上扬，往往表示非常欣喜或极度惊讶，而单眉上扬则表示对别人所说的话所做的事不理解或有疑问；

深皱眉头的人，表示他目前的处境不顺或有某种烦心的事，但因某些原因而不能如愿地解决，相反，一个大笑而皱眉头的人，心中也许有些许暗暗得意的成分；

沟通过程中，如果对方的眉毛迅速上下活动，说明心情愉快、内心赞同你的观点，或对你表示亲切；

有些人说话时喜欢耸眉毛，这个小动作的意思是，我在说

很重要的话，或我讲到重点了，请注意听……

4. 嘴

关于嘴的“学问”有很多，在肢体语言运用中，主要集中在嘴的大小和嘴唇厚薄上面。

“嘴巴大，吃八方。”从这句俗语可以看出，嘴巴大的人人缘好。从心理学的角度看，嘴形跟心态有关系，嘴巴大的人通常比较开朗、热情、心直口快、感染力强，因此跟这种人交往不难。典型代表人物有安杰利娜·朱莉、舒淇。我们来分析一下安杰利娜·朱莉，她身上有很多的刺青，爱好广泛，喜欢飙车，领养了一大堆孩子……可见她有很强烈的感染力。

而樱桃小嘴却是中国古典美女的审美标准，《诗经》中有这样的描写：眉如远黛、鼻若悬旦、肤若凝脂、樱桃小嘴。但是樱桃小嘴的人容易消极，五官越小的人，内心开放度从先天来讲往往会弱一点，所以才会有黛玉葬花。

嘴唇厚的人对情感看得很重，重情谊，情绪丰富，心地比较善良。影视明星中，有两个嘴唇厚的代表人物，她们是玛莉莲·梦露和梅艳芳。这两个女人一生为情所困，尤其烈焰红唇的梅艳芳，生命的最后一场演唱会身着婚纱，一了心中的夙愿。

与厚嘴唇形成鲜明对比的，是嘴唇很薄的人。人们通常认为嘴唇薄的人刻薄、尖酸、吝啬，这有点冤枉他们了。记住，嘴唇很薄的人往往能相对好地控制自己的情绪，所以，让人们误认为很薄情，实际上是他们的自我控制力强于嘴唇厚的人。

嘴的大小和厚薄，是“天生的肢体语言”，人作为社会动物，往往还会在人际交往实践中，形成透露各自内心秘密的嘴部动作。

我有一个在某公司做销售总监的朋友对我说，喜欢将嘴抿成“一”字形的人，有不达目的誓不罢休的顽强个性。这种人对某一件事一旦做出决定，无论多么艰辛都会坚持圆满完成。我听了觉得很稀奇，后来在工作中观察，并试着实践，发现嘴喜欢抿成“一”字形的人，真的是好员工，没有什么借口，一定会完成使命。

再比如：

说话常常用手掩住嘴的人，性格比较内向、保守，他们很少在他人面前表达自己的观点。

当你和一个人在沟通时，他的下嘴唇往前撅，说明他对你说的话持怀疑态度；如果是他的上嘴唇前撅，说明此人警惕心很强。与这样的人沟通，你要做的第一件事是保持和谐的态度，消除对方的心理顾虑。

如果交谈的对方用上牙齿咬住下嘴唇，或下牙齿咬住上嘴唇，表示他正在用心听你讲话，同时也可能正在内心反省自己。

5. 鼻子

社会上流传一种说法——高鼻子的人帅气、命好，男友要选高鼻子的。在肢体语言研究中，鼻梁高的人，多少有一种优越感，待人接物会比较傲慢。实际工作中，当你想请一个人帮忙，而对方仰着鼻子，用鼻孔而不是眼睛看人时，说明他接受请求的可能性不大。

鼻头冒出汗珠，表示心理紧张，如果对方是重要的交易对象，必然是急于成交而引发内心的焦躁。

摸鼻子代表沉思，谈判过程中如果对方做出这样的动作，说明他正在想办法，希望有一个权宜之计解决当前的问题。



▲ 克林顿

我们小时候看过的童话故事中，有一个名叫匹诺曹的神奇小男孩，他原本是老木偶匠杰佩托亲手所雕刻的一个小木偶，他有一个变成一个活生生的男孩的机会，但要实现这个愿望，他必须学会诚实、勇敢、不自私自利。而且同时作为惩罚，每当匹诺曹说谎时，他的鼻子便会不断地变长。

为什么揉鼻子有说谎嫌疑？因为有研究表明，小孩子说谎后会喜欢用手遮住嘴巴，当小孩子长大后，说谎时还会不自觉地把手移向嘴巴，但很快就会放下来，成人说谎时往往也有类似的表现，但他们会把手移到鼻子上揉揉。

美国总统克林顿因性丑闻被讯问时，虽然克林顿没有承认自己与莱温斯基有染，但讯问录像经美国有关专家研究，发现克林顿在陈述证词时用手摸鼻子的次数多达26次，而他平时说话时很少有这样的动作。最后的结果是，性丑闻被查明是真实的。因而克林顿成为与揉鼻子与说谎有关的经典案例之一。当然，揉鼻子也有例外的情况，比如季节性的鼻炎、花粉过敏或感冒时。

记住，揉鼻子的动作很快、很轻，往往是撒谎的表现。有后续动作的揉鼻子，有可能真的是鼻炎或花粉过敏。

6. 下巴

下巴在人的面部表情中虽然不太明显，但仍是一种语言表达。最常见的是抚摸下巴的行为，这是为了掩饰话不投机的尴尬、不安等场面的惯用动作。

当我们倾听时，我们喜欢靠着桌子，手托着下巴——这大多是疲劳和乏味的体现，但注意，这个肢体动作还有其他深层的含义：

假设现在与你谈话的人手托下巴，请观察他的食指和大拇指，如果食指指向耳朵，而大拇指托着下巴，那么他很可能是在对你说的话进行评估。

如果拇指放在嘴唇上，说明他对你说的话表示怀疑。这时，你要做的不是滔滔不绝地说下去，而是改变你的说话方式，改变对方的肢体语言，让你的沟通更为畅通地进行下去。

如果一位女性朋友用手托着下巴，独自坐在一旁，除了表示思考外，还反映出她内心需要有人给予安慰。

此外，下巴还有两个动作值得注意——突出和收缩。下巴突出，除了生理原因外，在肢体语言解读上，它表示强势、无畏或者傲慢的态度。看到成语“颐指气使”，总会叫人立马联想起下巴翘得老高、不可一世的形象。这种人总有一种优越感，因此常常否定别人，对别人的成绩持不屑一顾的态度。

下巴收缩表示驯服，遇到这种人，需要记住的是，他们是保守型的，做事比较小心谨慎，而且疑心重，在一般情况下不会轻易相信别人。遇到这样的合作伙伴，一定要积极主动地去打开他的心扉。

五、头部密码

我们观察一个人，首先得到的信息是这个人的头部动作。这不仅仅因为头部在身体的最上面，位置绝佳，更为重要的是，头部传递的信息比身体其他部位都要多。因此从一个人的头部动作可以看出这个人对他人和对生活的态度。

1. 点头与摇头

老艺术家赵丽蓉的点头——YES，摇头——NO 的那个小品非常有意思。该小品诠释了在人类大部分文化中，点头的动作都用来表示肯定或者赞成的态度，摇头的动作通常表达“不”的意思。这是人类与生俱来的举动，婴儿一出生都会本能地做摇头动作，当医院的护士给新生幼儿用奶瓶喂奶时，吃饱后，他们会努力摇晃着脑袋，直到奶瓶被移开为止。

人点头有时候是在敷衍、配合表现，摇头往往是更接近先天的真实性。点头和摇头在沟通当中，能起到控场作用。沟通过程中，如果对方总能在合适的时候点点头，这会让我们觉得舒服。但也不能一直点头，如果对方一直点头，意思同样非常明显——说话赶紧结束吧。在沟通学中，频频点头是一种催促的技巧。当然也不能一动不动地看着对方，因为这个动作表示你对他说的没有兴趣。

点头频率有几种情况：一是一秒钟点一次头；二是一秒钟点 N 次头；三是几秒钟才点一次头。“一秒钟定律”指出，沟通时一秒钟最多点三次头，超过这个频率，就会让对方不舒服。需要注意的是，点头不能板着脸，要配合上脸部表情，才是有效的。点头频率控制得好的话，不需要说话，对方也会受你暗示或鼓舞说出你想听的。我在上课时，经常跟我的学员说：你们同意我的观念吗？学员有的回说同意，有的就跟着点头，看到他们点头同意我的观点后，我通常也会向他们点点头。

2. 拍打头部

拍打头部是懊恼、尴尬的表现。

大排档是朋友们相聚的场合，在这里，我们经常看到这样的场景，一人突然拍打脑袋，说：“哎呀，忘带钱包了，真是麻

烦啊。”

与人交往时注意：如果拍前额，这件事情虽然忘记了，但是他没有太在意，他和你之间也不会有什么矛盾。如果拍的不是前额，而是后颈，表示不耐烦。不但对你让他去做这件事不耐烦，甚至对你这个人都有不耐烦的情绪。

据西方专家的资料显示，因为压力大，有的人习惯性喜欢拍前额，这种人格往往是外向的。同样是压力大，有的人习惯性地拍后脑，那么这种人格内向型的比较多。



我的朋友 F 是围棋教练，他说在围棋比赛中，参赛选手只要对下一步棋的走法没有把握，就会做出抓耳朵或者摸鼻子之类的手势。当他们因失误走错棋时，通常面部表情严峻，顺手拍打一下自己的头部，以表示怎么“没想到这步棋呢”，露出惋惜的神态。这样的选手，赢棋输棋都不会太放在心上，即使输得很惨，也会很快调整好情绪，投入到新的训练中。但有一些拍后脑的选手，输一盘棋，往往在两三天甚至更长的时间，才能从失败的灰暗的情绪中回复过来。

3. 摸头发

传统意义上摸头发，是对头发的一种整理。在沟通过程中，摸头发是情绪的一种转移。警察在审罪犯时，罪犯突然摸一下

头发，警察往往会得出这样的结论：他在撒谎。当我们回答问题时信心不足，或者你面对一个气势比你强的人，说话时会摸一下头发。

为什么有这样的举动呢？在翻阅了大量资料后，终于弄清楚了，这是因为我们年幼时遇到惊吓、委屈时，妈妈就是这样安抚我们的，所以长大后在焦虑时会很自然地想到用抚摸头发的方式减压，从而达到自我安慰的效果。

女性通过头发转移情绪明显要多于男性。这样的例子在生活中比比皆是，比如你在与一个女性朋友说话，你说得满腔激情、口吐莲花，她却在摸自己的刘海和小辫子。这种心不在焉的表现，说明她对你说的话不感兴趣。女性通过头发转移情绪最典型的是，失恋之后，她做的第一件事就是剪去三千烦恼丝。

第二节 性格武器

每个人都是一个独特的个体，每个人的性格都有他的独特之处。水泊梁山的108条好汉，性格各异；大观园里众多小姐、丫环虽然都是娇弱的女子，但绝对是各有性格。我举三个例子：林黛玉、薛宝钗和探春。

林黛玉在曹雪芹笔下是一个诗化了的才女，她柔弱、忧郁，博览群书，喜欢诗词，不难发现，历代才女如薛涛、李清照、李双卿等的某些性格特点，她都融进自己的身心——才华横溢而性格孤傲，因此这样一个爱垂泪的“林妹妹”，最后“泪尽而逝”。

如果说林黛玉天仙般的梦幻、迷离，那么薛宝钗绝对是人

间女子，她八面玲珑，喜欢取悦于人，但又城府极深；她对坦率纯真，但又是世故的。在贾府这个复杂、矛盾的大家族中，她世故的一面表现在她“事不关己不开口，一问摇头三不知”的明哲保身的处世哲学。

再看探春。探春没有黛玉的纤弱怜人，没有宝钗的乖巧伶俐，但有卓越的才干，可以说是个冰雪聪明的女子。第56回“敏探春兴利除宿弊，贤宝钗小惠全大体”就浓墨重彩地描绘了她果断干练的处世作风和才能。

一代圣人孔子，除了对“四书五经”、礼教十分精通外，还是一位辨别性格的大师。话说鲁国大夫季康子想挖他的得意门生出来做官，于是问他：“子路有军事才干是否可以从政？”孔子说：“子路个性相当果敢，是个统帅之才，但从政恐怕不合适，怕他过刚易折。”季康子又问：“子贡行吗？”孔子说：“不行，子贡太通达，把事情看得太清楚，功名利禄全不在他眼下，这样的人怎么当官？”季康子再问：“那冉求呢？”孔子说：“冉求是个才子、文学家，但名士气味太浓也不适于从政……”对自己弟子的性格，可以说孔子了如指掌，而且分析得十分准确。

性格中的缺陷好比木桶的短板。即使构成你性格木桶的木板都比较长，但总有一块相对较短的，起决定作用的就是那块最短的木板。有了完美的性格，才能享有健康的人生。克服性格缺陷，实现不良性格向优良性格的转化到底应该怎么做？我认为首先要了解性格的结构。

英裔美国心理学家威廉·麦独孤认为，性情、气质和脾气是组成性格的“原材料”，它们三者是相互依存、相互联系的。因此，掌握性格结构，要从天生和后天、统一性和矛盾性、复杂性和主导性、表层和深层等不同层面洞察和总结。



用心体会、发现生活和自己美好的一面，进而肯定自己的价值。心情改善了，对人的看法和态度也会随之改变，从而有利于性格的改善。

天生的基因不用说，大家都知道，后天的因素是什么？家庭环境、成长环境、工作环境、年龄、生活经验等，这些都会影响到性格构成的形态。

统一性和矛盾性，实际上就是我们常说的性格的复杂性。比如在某些人的性格特征中，高傲与谦虚、懒惰与勤奋、疏忽与缜密等因素，构成了性格的对立统一体。

复杂性和主导性两者之间，复杂性如上述所说，是必然性的，而主导性是性格构成、动态变化的主因。因为主导性是指一个人对待现实的基本态度。比如，有的人曾经上过当，受过挫折，有的人因为受不良环境的影响，对这个世界和人产生错误的认知，认为这个世界坏人多、好人少，因此与人打交道喜欢防人三分，以小人之心度君子之腹。这样的人一般心胸狭隘，嫉妒心强、疑心重，要改变这样的性格，必须改变这些不正确的主导性认识。建议多参加有意义的集体活动，多读进步的书籍和伟人传记，看看他们的成功史和为人处世之道。

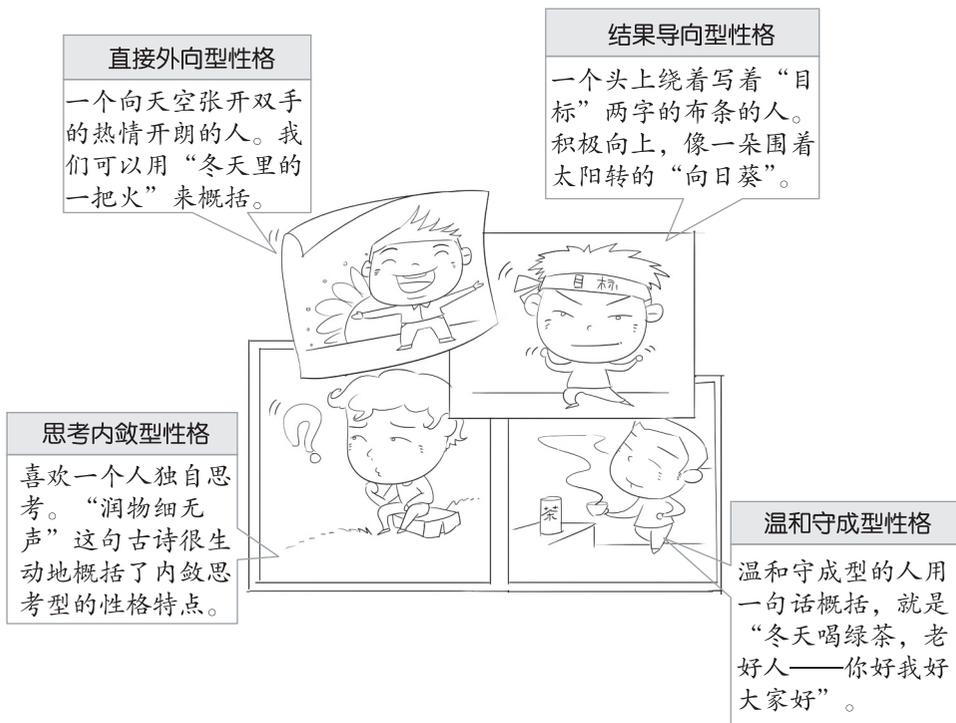
再比如不良性格患者：他们往往以自我为中心，对他人冷漠，生活在自己的小天地里，宁愿宅在家里而不愿与人交往。要改变这样的性格，平时要主动去帮助别人。而且在帮助他人的同时，多做能体现自身价值的事情，用心体会、发现生活和自己美好的一面，进而肯定自己的价值。心情改善了，对人的看法和态度也会随之改变，从而有利于性格的改善。

一个人表面上的千变万化，归根结底受制于深层因素，即所谓灵魂深处，如动机——这就是性格结构的表层和深层。所以我们常说，看人不能光看表面。比如有的人对妻子是一种面目，在会客时是一种面目，在工作时又是另一种面目。

有一句格言说得好：“我们的性格即我们的自身。”一个人对待工作、生活的态度，往往就是其性格的投影。针对不同性格制定有效的策略，是有效沟通的秘密武器！

◆ 性格“方程式”

人的性格概括起来，可分为四大类，有的人用红、蓝、黄、绿四种颜色来区分，有的人按多血质、黏液质、胆汁质、抑郁质四种不同的气质来区分，有的人用 S、M、C、P 四个英文字母来区分，对应的四个英文单词分别是 Sanguine（活跃型）、Melancholy（完善型）、Choleric（能力型）、Phlegmatic（平稳型）。在我这里，还有一种区分法，性格的四大类可以分为直接外向型、结果导向型、内敛思考型和温和守成型。



一、直接外向型

直接外向型性格，我们可以用“冬天里的一把火”这句话来概括。

这种性格特征是热情开朗，常常扮演正义感的化身和伟大的理想主义者；善于交际，在他们的字典里没有“陌生人”三个字；口头表达能力强，善于调节气氛，加之内心单纯而快乐，懂得享受生命，无论做什么事也会乐在其中，所以广受欢迎，走到哪儿都是人见人爱的“主角”。

缺点也极为明显，缺乏条理，粗心大意，说话夸张口无遮拦，往往在行动前不愿深入思考，而且情绪起伏比较大，一旦发起火来后果不堪设想，也不喜欢循规蹈矩、被规则束缚，偶尔不按规则出牌会觉得新鲜有趣。

我自己就是典型的直接外向型的人，热情直接，喜欢交朋友。因为朋友多，经常连自己家的钥匙在谁手里都不知道。记

直接外向型性格，我们可以用“冬天里的一把火”这句话来概括。

得有一次回家，因为没带钥匙，正在想怎么进家门时，发现自己家的门是开着的。进去一看，我的一个朋友正在里面修水管——原来昨晚他在我家过夜，而且弄坏了水管。

直接外向型是典型的大大咧咧一族，特别在生活上表现更为明显。9月22日是国际无车日，那天下着倾盆大雨，我打车去地铁站。到了目的地，车门一开，头一低，“哗”冲出去了，为什么？没带伞。像我们这种性格类型，带把伞多累赘啊。我低着头，拼命往前冲，突然之间，“嘭”，撞上一堵坚硬的物体，我在雨水中摔倒在地，抬头一看，一扇好大的玻璃门。我的第

一反应，谁把玻璃擦得这么干净？一个老太太跑到我旁边对着我说：“小伙子，找死不是这样找的。”说得我郁闷极了。

再来看我一个朋友的例子。110、119 这两个号码我们每个人都熟悉，但很少有人会去拨它，但我的一位朋友在 40 天内却拨了两次。去年，他从国外回来，为了体验老上海生活就租住了一套老式的房子。这种老式房子的洗手间在走廊外面，每次去洗手间都得开门出去。两次都因随手一关门将自己反锁在外面，糟糕的是屋内还煮着东西，情急之下 110 求助。后来楼道里人见他就问：“怎么样，家没被烧吧？”

三国时代的张飞，也是直接外向型的典型代表之一，他冲动的人格障碍集中体现在两方面：一是处理同僚关系时的冲动暴躁，二是两军对阵打仗时的不计后果。怒鞭督邮、长坂坡当阳桥头上声嘶力竭退曹操八十三万大军是经典案例。很多人都将“当阳桥头上声嘶力竭”视为英勇的典范而津津乐道，但仔细分析一下，其中存在巨大的偶然因素和侥幸心理。如果曹操真的追过去，张飞再英勇，一人之力也难挡曹操的千军万马，所以后人常说“张飞拆桥，有勇无谋”。

刘备时常劝张飞，不要对部下用刑太严，鞭打犯错误的军官，因为你这样暴躁的脾气，经常一气之下处罚人，有时会处罚错，之后这些人还是安排在身边，一点防备也没有，这样下去必然会惹祸上身。但张飞始终没有醒悟，最后不幸被刘备言中，被部下范疆、张达杀害。

二、结果导向型

有一个很不错的节目叫“万家灯火”，主持人万峰是明显的结果导向型的人。一次节目中，有位女士来电话说：“万老师，

我非常喜欢你的主持风格。”这种夸奖往往对结果导向型的人不起作用。万峰说：“你有什么事儿，直接说吧。”然后，那女士说明来意，说她老公赌博打麻将怎么办？万峰说：“你叫他不打就是了啊。”那女士说：“说几次了都没用，他照赌不误。”谁知万峰说：“你当初干吗选择跟他结婚？”这就是典型的结果导向型思维模式。结果导向型的性格，心理学家用黄色来诠释。提到黄色大家会想到《向日葵》，这是梵高的代表作。黄色的向日葵永远随着太阳转，太阳普照大地，给万物带来生机，梵高一生钟爱黄色，是因为黄色代表希望，黄色诠释着生命的意义。



如何理解结果导向型的性格？我认为可以用“成王败寇”来概括，他们一旦决定要去做某件事，不达目的绝不会罢休。

如何理解结果导向型的性格？我认为可以用“成王败寇”来概括，他们一旦决定要去做某件事，不达目的绝不会罢休。困难对他们而言，只会更加激发他们加倍努力的动力和挑战欲，因为他们深信，困难只会让自己更加强大，“越挫越勇”才是成功人生的王道。有一天，他们决定要去某地，途中遇到一条河，挡住了他们的去路，这时，在他们看来，与其改变方向或者计划，还不如自己游过去。这就是他们的逻辑！

结果导向型性格的人上进心强，喜欢挑战。与直接外向型相比，他们的共同点是热情，但结果导向型的人更加注重执行力，目标导向更加强烈，而且常常打破规则，希望由自己来制定规则，而不是遵守别人制定的规则——这一独特性格特质，让他们成为人群中的“中心人物”。他们做事讲究效率，用自己的行动力去影响别人，而且永远懂得如何抓大放小地来关注结果。交友方面，他们喜欢与能力强的人相处，因为只有比自己强的人，才能让自己变得更强大，只有与成功者相处，才会让自己找到成功的秘诀。

三、内敛思考型

瑞士心理学家荣格的“内倾型”和“外倾型”的性格理论较为有名。荣格认为，性格内倾的人，很少向别人显露自己的喜怒哀乐。他们在情感方面经常自我满足，珍视自己内心的体验，但在他人面前容易害羞，说话慌张，不愿在大庭广众面前抛头露面。所以，我经常提到“润物细无声”这句古诗，很生动地概括了内敛思考型的人的性格特点。这一性格类型的人，总是希望自己是最好的，并且努力做到最好。从远处看，他们是完美主义者，从近处看，他们迷恋细节。不论做什么事，内敛思考型性格的人，必定会先制订好计划，然后严格地按照计划去执行，并且竭尽全力在规则内做到最好。

在职场遇到内敛思考型性格的人，是你的福气，因为他们含蓄，喜欢数据、逻辑、分析，不喜欢张扬，更为重要的是，他们不仅有很强的团队协调能力，而且为人谦虚，富有责任心。

日本著名演员高仓健是典型的内敛思考型性格的人。

高仓健出生于日本一个普通煤矿工人家庭，明治大学商学院商学系毕业。因机缘巧合于1955年大学毕业后进入东映电影公司。他主演过《幸福的黄手帕》、《远山的呼唤》等经典名作。2005年，年过七十的他与张艺谋合作拍摄了电影《千里走单骑》。

张艺谋在与高仓健合作《千里走单骑》后，对他自己的偶像高仓健先生非常的赞赏。虽然语言不通但他在剧中表现却是恰到好处，一场在洗手间的戏，没有一句台词，他用肢体语言将父爱诠释得淋漓尽致。张导去日本会见高仓健多次，因高仓



内敛思考型的人，总是希望自己是最好的，并且努力做到最好。从远处看，他们是完美主义者，从近处看，他们迷恋细节。

健在日本是明星，去哪里都会有观众索要签名，出行不便，多次表示请张艺谋多包涵。然而有一次张艺谋结束拜访返回时，在机场随意回头一望，却发现高仓健站在一个没人的小角落向自己挥手道别。

内敛思考型因为太容易害羞，所以经常会因为一些在其他人看来芝麻大的小事而闹笑话。下面这个故事是我亲身经历的一件事：

我有一个同事，有一天我们一起出去吃饭。菜还没上，我在看书，看着看着我有一种不安的感觉，我一抬头，发现同事死盯着我，一个男人被另一个男人这样死盯着，感觉很不舒服。我说：“你有什么事啊？”他说：“你看什么书啊？”过一会儿，那不安的感觉越来越强烈，他还死盯着我。我说：“你什么事啊？说啊！”他说：“你这条裤子不错。”过了一会儿，那不安的感觉涌动到心头了，我头一抬，他还在死盯着我。我说：“你底有什么事啊？”他说：“我们去上个洗手间吧。”我看着他哭笑不得：“你自己去吧。”

他走开了，我本应安心地看我的书，可是过了一会儿，那不安的感觉变成毛骨悚然——他从厕所打来电话，而且支支吾吾的。我恼了，说：“你到底什么事啊？不能回来再说吗？臭烘烘的！”他说：“张老师，你旁边有人吗？”我说：“没有。”他说：“我说出来你千万不要生气啊，我真的忍不住了，你不要怪我啊。你裤子拉链没拉好。”

裤子拉链偶尔没有拉好，对我们这些直接外向型的来讲其实不重要，有则改之，拉好就可以了。但是，千万不要在公众场合对一个内向性格的人说：“小杨，你拉链没拉好。”你这样说，出发点是好的，但极有可能会让他产生被强迫的感觉。所以，不要在公众场合质疑内向性格的人的缺点，他们不喜欢。

再来分析本章开篇中孔子对他弟子的性格评判。不难发现，子路个性果敢，实际上就是直接外向型的人，这一性格的人喜欢自由奔放、不拘小节，说话办事大胆、不考虑别人感情，从政是非常危险的。子贡功名利禄全不在眼下，是典型偏内敛思考型性格的人，他们更在乎内心的感受和体验，一旦外在的环境影响内心到了生态系统，他们的第一反应不是向外在环境妥协，而是坚守、捍卫自己内心世界的和谐不受破坏。冉求是个文学才子，性格中难免有孤傲的一面——这一点性格特点仍偏内敛思考型，不可能和政界不同人群同流合污。

四、温和守成型

温和守成型人用一句话概括，就是“冬天喝绿茶，老好人——你好我好大家好”。

这类性格的人比较稳定低调，乐知天命，奉守中庸之道，与世无争。由于天生宽容的好个性，造就他们耐心温和的个性。前面所分析的三种性格的人，不管哪一类型的人，与温和守成型性格的人相处都会感到轻松，没有压力。

有一颗体谅别人的心固然好，但工作中，温和守成型的人因追求稳定、不善决策而影响职业发展的也比比皆是。我的一个朋友，长得帅，清秀斯文，他喜欢扫雷，这个游戏竟然玩了8年还觉得很有趣。他的生活程序就是开车上班，停车下班，吃饭喝酒，扫雷。所以开了8年的出租车，至今仍在开。他这一辈子离得开出租车吗？我看极有可能离不开了。

此外，温和守成型性格的人是最好的倾诉对象，他们在倾听时通常会有两种状态，一种是静静地听，另一种是会鼓励你说：“你说说看。”但他实际上是一只耳朵进，一只耳朵出。这

温和守成型的人用一句话概括，就是“冬天喝绿茶，老好人——你好我好大家好”。

种性格的人体内有很好的自我排解性，不用担心他像张国荣那样患忧郁症而走上绝路。

结果导向型



结果导向型的人认为，用什么猫抓老鼠不重要，最重要的是能够抓到老鼠。

内敛思考型



内敛思考型的人则认为，抓到老鼠很重要，用什么猫抓和怎么抓的同样重要。

直接外向型



直接外向型的人认为，能不能抓到老鼠并不是很重要的事，关键是抓老鼠的过程好不好玩才是最重要的。

温和守成型



温和守成型的人则认为，你们真够烦的啊，抓不抓、怎么抓、抓得到否都无所谓。

从做事细节上看不同类型性格特征的人的思维方式

◆ 评判一个人的性格要找到他的两种主要的性格

一、性格没有好坏之分

有的人说自己性格偏激不好，有的人夸奖自己性格温柔，这些都只是性格的一个方面，而不是一个人格的整体特征。性格固执的人，有可能很坚强、很果断；性格偏激的人，有可

能富有同情心，很勤奋、刻苦；性格温柔的人，有可能心胸狭窄，胆子不够大，等等。在我们的日常生活中，经常会碰到这样的情况：一个平常开朗大方的男孩，在他的恋人面前往往表现得有些忸怩不安，像一个从未见过世面的人——这是性格中的另一面表现出来了。

人的性格没有好坏之分，了解自己属于什么性格，便于我们扬长避短；而知道他人属于什么性格，就知道该如何与他相处。在管理团队的过程中，了解员工不同的性格，可以用人自如，将不同性格的人放在不同的部门，在团队刚开始发展的时候，该用什

人的性格没有好坏之分，了解自己属于什么性格，便于我们扬长避短；而知道他人属于什么性格，就知道该如何与他相处。

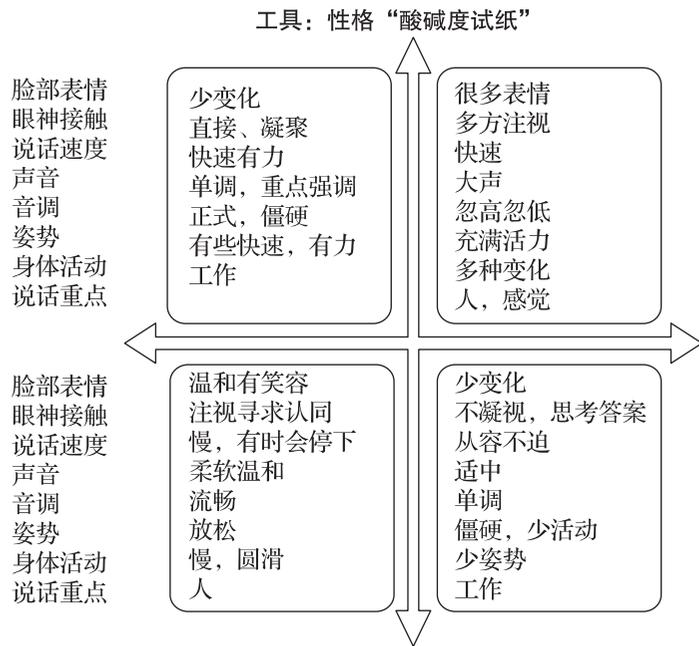
么样的人，在团队处于稳步阶段的时候，又该用什么样的人。法国的一家涂料公司对全体员工进行一次性格测评，然后，有意思的事情就出来了：原来你当财务部门主管、你当后勤部长，那是根据你的学历和优点来安排工作的，现在不了，公司上下按照每个人的缺点来编排岗位，比如喜欢吹毛求疵的人当质检主管，争强好胜的人去抓生产，好出风头的人去搞市场公关，斤斤计较的人去管仓库，等等。

二、性格的酸碱度试纸

每个人的性格通常都由“性格方程式”中的两种性格所组成。分析一个人的性格，应该从整体上去看，哪些性格突出，哪些性格细弱而不易察觉。性格绝不是单一的，通过运用“性格酸碱度试纸”工具来分析，我们学会寻找对方最主要的两种性格——主性格和副性格。

酸碱度是化学中用于表示溶液中酸碱性强弱程度，我们借用它来测评一个人的性格，效果同样显著。

我们来看图，并一起来分析。



1. 穆里尼奥



穆里尼奥

穆里尼奥的眼神锐利跟老鹰一样，头部昂起，嘴唇奇薄。



球队进球时，穆里尼奥经常会和球员一起欢呼，若球队夺冠，最开心的就是他。



穆里尼奥的主性格是什么？
副性格又是什么？

穆里尼奥，他是世界足坛目前最炙手可热的足球教练。一个49岁的男人依然很有魅力。你要判断一个人的性格，四种类型只要找两种就可以。

怎么找呢？首先要去掉最不可能的一种。

穆里尼奥的眼神锐利跟老鹰一样，头部昂起，嘴唇奇薄，嘴唇奇薄的人自我控制力相对会好一点。桀骜地往上噉起，身体如标枪一般挺拔。四种性格类型哪种最不可能？——温和守成型。这种类型的人，一般不太会做得出这种张扬的动作。

那么我们再来看，他的主要性格到底是哪个呢？他的外号叫“狂人”，狂人你又可以暂时放过内敛思考型。所以，他要么是直接外向型的，要么是结果导向型的。

我们再来分析，进入任何俱乐部，他的第一要求就是上到主席、下到保安，都要听他的，可见他的控制欲很强。同时，无论进入哪个俱乐部，他只想做一件事，就是带领球队取得冠军，其他事他都不关心。在球场上，他庆祝进球动作要么手指苍天，要么沿着边线一路狂奔，要么滑铲进球场，张扬得有点嚣张。这样分析下来，我们得出这样的结论，穆里尼奥的主性格是结果导向型的人。

再来找找他的副性格：休息时干得最多的事，是在房间里回放比赛录像，分析球员，制定战术。而这些行为明显属于内敛思考性。

2. 葛优

葛优



葛优有一个动作，喜欢用手挡住嘴，这个“葛氏”经典动作，在他的很多广告里都能看得到。



葛优的主性格是什么？
副性格又是什么？

葛优是什么性格的人？我们运用“性格 PH 试纸”工具来分析一下：

他有一个动作，手挡着嘴。你看他拍的广告，今麦郎挺好的；神州行，我看行；买车险，选平安；金六福挺好的，都是这个动作。心理学认为，手挡着嘴这种动作叫自我保护。但是，他的头部有前倾，眼神柔和，有亲近感。四种性格类型哪种最不可能？肯定是直接外向型和结果导向型。

因为自我保护这种动作，结果导向型是不屑做，直接外向型是要面子不会做或者忘记做了。

内敛思考型和温和守成型都有可能，但是内敛思考型不会有主动亲近的表现。所以主性格中，葛优属温和守成型。

我们来看证据：一次葛优在接受媒体采访，他从洗手间出来跟记者说我裤子都湿了。记者说这么大尿裤子啊？不会吧。

葛优说不是的，旁边那个人挺好的，突然间看到我，这不是葛优吗？一转身屎我身上了。记者说这是什么人啊？揍他去。葛优说那不行，人家看得起我。

只有温和守成型的人才会这么说，其他性格类型都不可能达到这种境界。

葛优的副性格是什么？从他手挡着嘴的动作分析得出是内敛思考型。

3. 温格

同样是一个足球教练，阿森纳主教练温格，看他的眼睛，眼神里有一些淡淡的忧郁，第一印象他是内敛思考型的，所以有人给他起了一个外号叫“教授”。



温格

看他的眼睛，眼神里有一些淡淡的忧郁。



对待球员就像亲人一样。球员的更衣室都是温格亲自设计的。



球队要是输球了，他蹲在地上拔草……



温格的主性格是什么？
副性格又是什么？

他到底是不是内敛思考型的？我们来分析：他在阿森纳工作了15年，世界上最知名的俱乐部皇马一直邀他去，他不去。不去的理由有两个：第一，跟阿森纳有合同在身；第二，这家俱乐部跟我这么多年，就像亲人一样。球员的更衣室都是他设

计的。球队进球了，他的庆祝动作很含蓄，球队要是输球了，他蹲在地上拔草。这些动作都是典型的内敛思考型才会做出，直接外向型和结果导向型的人都不会做这种动作。

那他的副性格到底是什么？

我们再接着分析：他在阿森纳十多年了，俱乐部所有的人都怕他。他规定球员过了30岁必须要出俱乐部，踢得再好都不用。亨利、皮雷，球踢得很好，30岁一到同样必须离开俱乐部。可见这个人原则性很强。坚持性很强，像不像结果导向型？绝对像。所以他的副性格是结果导向型的。

4. 弗格森



曼联的教练弗格森的外号叫“教父”。

只有结果导向型的人才喜欢“教父”这个称谓。他是不是结果导向型的人呢？我们来分析：

他在俱乐部二十多年，没有一个人敢说不好。贝克汉姆球踢得好吧？他不喜欢，将贝克汉姆踢出俱乐部。贝克汉姆后来说想回俱乐部，但弗格森不给机会。原则性之强可见一斑。

他的副性格是什么呢？结果导向型和温和守成型本身是相冲突的，对吧？一般情况下，你不要去考虑温和守成型。

只要进球，他立刻跳起来，大声欢呼。他的球队只要能赢球，他永远是高高兴兴的，他不管对手是谁，哪怕是最烂的球队，赢了他也是很高兴的。这是典型的直接外向型的性格。

全面解读与运用—— 第三节 真正知人知面也知心

本章开头讲到的弗洛伊德的女病人，就是典型的心口不一致的代表。因此，当她的婚姻出现问题时，弗洛伊德一点也不感到惊讶，因为一切在第一次见面时他就预料到了。

一个人在表达一件振奋人心的、很有成就感的事情时，其表情以及语气看不出任何自豪、自信或激动的迹象，那么很可能他表达的事情就是不真实的。同理，一个公司的高管在会议上一边信心十足地说，他有多么在乎员工的福利待遇并会用行动改善，且还承诺一定会虚心接受员工的建议，一边却又将自己的双臂环抱于胸前（以示防御），并且下巴微沉（批判、充满敌意的象征），那么，你还会相信他的说辞吗？

◆ 肢体语言和嘴里说的是否一致

《时代周刊》曾经发表过一篇关于前苏联总统戈尔巴乔夫的

文章，这个访谈的记者一定是察言观色的高手，他注意到了戈尔巴乔夫的声调、表情动作等细微的变化。

首先是眼睛，在记者的笔下，戈尔巴乔夫与人交谈时，眼睛会紧盯着听者不放，直到听者发出赞同的信号为止。

再看他的手，右手抓着他的眼镜，左手在不停地“说话”——表示训斥时紧起一根指头；表示抗议时握起拳头。有时为了加重语气，强调他所说的话，他的两只手会一起行动，或交指合掌，甚至拍打桌面。



有经验的面试官看人，不会只看穿着，也不会只看气质，他要做的是对应聘者头部、眼神、手、腿脚与坐姿等综合表现进行联系性分析，要从一个立体面上看人，而非仅从一个点割裂地来看人。

再看他的声音和声调，记者描写说——深沉但不失温柔。有时，以接近耳语的低调声讲话，可是一下子又会突然将声音提高八度，发出震耳欲聋的吼声，他在生气吗？不，他并不是生气，也无意吓唬别人，只是这样做会让他的声音比别人来得更有力。通过如此全面的解读和描写，让读者读来，仿佛超凡自信的戈尔巴乔夫就在眼前。

在解读肢体语言时，人们经常会犯一个致命的错误——将每个表情和动作分离开来解读，孤立、片面地理解他人的肢体语言，而忽视了其内在联系。比如，一个挠头的动作所表示的含义有很多，有尴尬、不确定、头痒等意思，在分析挠头的具体含义时，一定要全面观察，连贯理解。

一、不能一叶障目

双手抱胸这个动作，在心理学中叫自我保护。但是在日常沟通中，如果见到双手抱胸就说他自我保护意识强是不对的，

因为很有可能这是他的习惯性动作，也有可能是因为天气冷的缘故。即使以上两条理由都不成立，还要观察双手抱胸者其他的身体表现，比如两腿是否打开，如果是打开的，说明他的内心开放度还不错。但还不能由此完全肯定，还要看他的脸部表情。所以，知人知面也知心，不能一叶障目。

我们再接着看：

耸肩膀是一种情绪的表现。但不同的耸肩膀意义不同：耸单肩往往表示对你不认同，甚至有撒谎的表现；耸肩膀时手部还有动作，比如摊开手心，那是为了表达内心的真实和真诚，他想告诉你我说的是真心话。手心就是真心。

观察手托下巴的肢体语言，首先要看对方的身体是不是有前倾的姿态。如果有，说明他在用心听你说话，整个思维都在跟着你走。

过一会儿，他的手移到嘴上，这在肢体语言中是以手部封嘴，代表不说话。不说话不代表他不思考，相反，这个肢体语言所泄露的恰恰是人开始深思的内心。

再过一会儿，他的身体开始向后仰，一个手指指向眼角，表情凝重。这样的变化怎么解读？在沟通学中，他这个姿态，指的实际上不是眼睛，而是眼角上方的太阳穴。与此同时，大脑在高速运转。这时的他，不仅仅思考，而且还有质疑性，或者是论证性。他在心里论证你说的对不对。

有经验的面试官看人，不会只看穿着，也不会只看气质，他要做的是对应聘者头部、眼神、手、腿脚与坐姿等综合表现进行联系性分析，要从一个立体面上看人，而非仅从一个点割裂地来看人。

如果一个面试者在回答问题时总是要想很久，就该怀疑他

的诚信度吗？我建议不要过早下结论，还要看他的眼神敢不敢正视面试官，是否游移不定。如果是，还不够，还要观察手上的动作，是不是不断地在搓手？是不是经常用手掩着嘴，或者遮着脸？再看他回答问题时的流畅度，是吞吞吐吐呢，还是声音忽高忽低？总之，要综合地来看面前的这个人，只有这样，才能得到真正的答案。

二、找到习惯动作之外的肢体语言

解读肢体语言时，还有一个原则——将习惯动作排除在外。

人的肢体语言有两种分析方法，一种叫自然体态语言，即人的习惯性动作，比如习惯性挠头、习惯性摸鼻子、习惯性推眼镜等；另一种叫非自然体态语言，即正常的习惯性动作之外的体态语言。通过自然体态了解一个人的性格，而通过非自然体态则可以了解一个人的情绪。我们现在经常说的微表情，就是非自然体态语言，研究的是在沟通过程中人的情绪的转移。如果我们会解读这些肢体语言，那么可以读到比他用声音表达多5倍的信息。

通常认为摸下巴、搓手、用手指梳头发是紧张表现，当有人把它当成一种习惯时，我们就不能断章取义地说他紧张。像葛优跟人说话时的习惯动作是用一只手托着下巴，下意识地用食指与拇指抚摸自己的下巴，这不能说他紧张。

我有一个朋友，他的习惯性动作就是双臂交叉抱于胸前，不管什么场合都是这一举动，这是他20年来的习惯，与客户谈判时，他也是这一举动，因此不能说他双臂交叉抱于胸前是出于自卫、自我保护的意识。因为他与客户谈判一向很顺利，业绩在公司前几名，在客户那里也深受喜欢，经常会有老客户给

他介绍新客户。

三、全面观察

全面观察包括时空全方位的肢体语言观察和分析。

首先从时间维度来说，要结合不同时间段进行系统分析。仍以面试为例，一个人在面试桌前的几十分钟，通常会表现得很出色，但如果将考核、分析的时间拉长一点来看此人，说不定会令人大跌眼镜。我就曾经遇到过这样的一个应聘者，面试中说自己的优势是人际沟通能力强，从表现来看，各方面的条件和潜质确实不错。但面试结束后，我和其他面试官与他握手道别时，他连一句谢谢的话也没有，而是面无表情、旁若无人地走了出去……这个侧面所传递出来的信息，让人无法相信他是一个沟通能力强的应聘者。

空间维度是指肢体语言还要与周围的环境结合起来解读。刚刚大学毕业的小李，正在为找工作的事发愁，表姐好心地介绍她去见公司的领导，因为她的公司正在招聘。面试选在一家餐厅。初次见面的礼貌问候之后，点菜的点菜、聊天的聊天。不巧的是，这一顿饭吃下来，小李总是用手遮住鼻子与下巴。她的这一举动被“未来领导”认为是害羞，对她的评价是这么害羞以后怎么开展工作呢？其实，小李是一个很开朗的人，那天的举动是因为邻桌的客人在抽烟，而她对烟味特别敏感。看一个人的肢体语言要结合别人个性（忌讳）与周围环境，要不然会出现类似委屈小李这样的误会。

在一个寒冷冬天里的公交车站等车，大家双臂紧紧环抱于胸前。这一动作无疑是因为天气冷，以此抗寒保持体温，而并不是因为他们害怕想保护自己。如果在医院做这个动作——双臂紧紧环抱于胸前，是焦虑的表现；如果是在飞机场，做这个

动作代表不耐烦，或者是第一次坐飞机的人有紧张感。

在现实生活中，很少见两个男人热情拥抱或者手拉手，而这在女人之间却很平常。在体育赛场上，却常见男人之间亲密的肢体语言，他们热烈拥抱，甚至拍打彼此的臀部来庆祝胜利。

此外，空间维度还讲究人际距离。人类学家发现，人与人之间在面对面的情境中，常因彼此间情感的亲疏不同，而不自觉地保持不同的距离。观察一下坐电梯，如果是两人同时进入电梯，在习惯性动作的指引下，一人站一边。一人先进入，上了几层后，电梯再进来新人，此时，先进入的人的反应如果有往后躲闪，或者往旁边再离开一点，说明此人的自我保护心理较强；后进入的靠近过来，先进入的人不挪动身子，甚至会主动攀谈，说明此人自信心较强。

人类学家爱德华·霍尔曾在《无声的语言》一书中，将日常生活中人与人之间的空间距离分为四类，分别为亲密空间、个人空间、社交空间和公共空间。

亲密空间（约小于0.45m）——只有感情亲密的人才被允许进入，如亲人、情侣；

个人空间（约0.45~1.2m）——亲切友好，只有相当亲近的人才能进入，如亲人、熟人；

社交空间（约1.2~3.6m）——正式的社交、外交场合中两人相遇的空间距离，稍微熟一点的人，还可以创造出一个近社交空间，即约1.2~2.1m的距离。

公开空间（大于3.6m）——这么大的空间，通常是演讲、论坛活动，或是一种权力的象征。据说在肯尼迪就任总统已经胜券在握时，他的顾问们立即和他保持了比之前更远的距离，对他表示了比之前更高的敬意。因此，仅凭加大和对方之间的空间距离，就能表现出你的气势。

人与人之间是有安全距离的。入室的小偷被发现，往往是因为太贪婪，连主人身旁的东西都不放过，结果因为离得太近，突破了人与人之间的安全距离，熟睡的主人突然醒来。

◆ 不同性格的沟通策略

在全面观察肢体语言的同时，性格分析也不容忽视。

人的性格如此多姿多彩，千变万化，如何针对不同性格制定有效的策略，最终达到有效沟通呢？

首先，了解性格差异形成的原因。

我们先来看一个生活中的案例：

有栋楼房起火了。

直接外向型的人会大叫：“楼上楼下，不得了啦，起火了！”

结果导向型的人会行动：关掉电闸，找到灭火器，马上去灭火！

内敛思考型的人会思考：是什么原因起火了，是电路短路还是厨房着火？

温和守成型的人会旁观：反正有人会报警，消防队马上会到，不用着急。

这个案例告诉我们，人的性格不同，究其原因是思维方式不同。而思维方式的差异是因为人对因果关系的理解不同。

直接外向型的人认为一因多果，同一件事会有不同结果，有可能这样，也有可能那样；所以他们是经常变，明明答应你的事，过两天可能就忘了。

结果导向型的人认为一果多因，一个结果，可用多种方法，可以这样做，也可以那样做；他们坚信条条大路通罗马，为了达到目标他们会想方设法。

内敛思考型的人认为一因一果，做一件事，只有这一个方法，人家是兵马未动粮草先行，他是事情还没有开始做之前，先要制订计划、规范，设计各种管理表格。此外，因果思维只有一因一果的人，通常还是我们常说的“一根筋”，很难接受别人的意见。

温和守成型的人认为无因无果，在他们看来，做任何事情，这样也好，那样也行，所以经常会犯“口是心非”的毛病，口头上应和，心里觉得不一定；同时，也经常扮演“墙头草”的角色——大家都这样我就这样，大家都那样我就那样。

一个人请另外四个人吃饭，结果是只来了三个，还有一个没有到。他们等了很久，那个人还没有来。请客的人非常着急，于是嘀咕了一句：“怎么该来的还没有来？”坐在他旁边的客人听到了，心想：“他说该来的没有来，意思是不该来。”然后，他就走了。他一走，请客的人又说了：“不该走的走了。”第二个客人听见了，说：“那就是我该走。”说完也走了。主人赶紧解释：“我说的不是你。”最后一个客人听了，心想：“那就是说我了。”最后，第三个客人也跑了。其实，说者无心，听者有意，内敛思考型的人特别多疑，他们觉得那些话好像是在影射自己。

 辨别性格、从对方的性格入手，找准沟通的切入点，寻找双方共同感兴趣的话题，是最有效的沟通。

哪里？

这个请客的人真有意思，因为说错了三句话，来的客人都走了，不难想象他一个人独自坐在包厢里，看着满桌子菜只剩下“愁闷”二字的样子。他错在

我们再来看一个船长的案例：

一天，船长和脾气执拗的机械师闲聊，说着说着，两人就

争执起来，争论的话题是谁的专业知识在航海中更有用。他们越争越厉害，最后船长决定两人互换工作一天。机械师在指挥舱里，而船长则下到轮机房工作。

他们换过工作后，没几个小时，船长就汗流浹背地跑了上来，脸上、制服上都沾满了油污。“你得下机房去看看，”他大声说，“我没法让船发动起来。”“当然发动不起来啦，”机械师吼道，“船搁浅了。”

问题出在谁身上？

我们认为，管理是以解决问题为目的的，机械师显然在下对上的沟通上有问题，但作为船长，更应在以解决问题为主的前提下，区分出性格差异。比如机械师所讨论的专业知识，并不一定就是否定船长的知识对于航海的作用，极可能只是他非一争高低的性格行为而已。所以，辨别性格、从对方的性格入手，找准沟通的切入点，是最有效的沟通（可参考下面4个工具表格）。

直接外向型	
要	不要
友好，非正式	过分正规
对他或你的想法表现出热情	直接谈细节
花时间在社交活动上	为其增加工作量
保持讨论快节奏	打乱他的节奏
强调产品如何节省精力	让其丢面子



结果导向型	
要	不要
准时	太个人化
显示专业化与商业化	浪费时间
直截了当	谈抽象的想法
避开细节，论述要点	告诉其如何开展工作
让他自己做决定	
强调产品能帮助他达到目标	



内敛思考型	
要	不要
正规有礼貌	个人化
表述内容逻辑化，系统化	期望迅速的决策
提供信息完整、详尽	对他过分施压
尊重他的意见和知识	
对他的工作程序有耐心	
留足够时间让他做决定	
强调产品的原理和细节	



温和守成型	
要	不要
准备好一份步骤明确的流程表或一份详尽的计划书	忽视礼节
以个人身份与他打交道	施压
多询问	过分技术化或正规化



练习，最好是每一天

如果你原来只是无意识地形成肢体语言，希望通过本章的阅读和练习，你能有意识地去学习，让其变成一种下意识的行为，那么你就能成为顶级沟通高手。

我们来看一个案例：

小杨是某公司的销售人员。一天，他约好客户在茶楼见面。他本来计划提前半小时到的，结果因为堵车，他比原计划晚了15分钟，不过还没有到与客户约定的时间。然而小杨高兴不起来，因为他看到客户正坐在他预订的包间里，双手交叉地抱在胸前，跷起二郎腿。

第一眼，小杨从对方的肢体语言读到的信息是，客户对他缺乏信任。为了快速取得信任，小杨决定用套近乎的方式进行自我介绍：“您好，我姓杨，是您的朋友××向我介绍您的，××也是我的大学同学，很高兴认识你。”这样的开场白不仅立刻表达出他们原本亲近的关系，还表现得落落大方。

在接下来的谈话中，小杨始终将手臂放在桌上，掌心朝上摊开双手。他知道在肢体语言中这样开放式的姿势代表的是友好，也最能直接消除对方的警惕心理。很快，小杨发现客户的肢体语言发生了变化，他不仅慢慢将交叉的双臂放下，二郎腿也慢慢放下了。

接下来，小杨展示、讲解产品就变得顺利了。为了看清楚小杨展示的资料，客户甚至将身体微微前倾，并对小杨产生了完全的信任……

小杨的这次客户沟通，其成功之处在于他懂得肢体语言和行为心理学，当现实情况处于劣势时——客户比他早到茶楼，双手抱在胸前且跷起二郎腿，一副拒人于千里之外的姿态，他成功地运用肢体语言——手臂放在桌上，掌心朝上摊开双手，来获取客户的信任，而不是被客户吓倒而退缩、沮丧、裹足不前。现代商业社会，一个无心的眼神、细微的动作以及不经意的微笑，都可能决定成败。但肢体语言绝对不是一成不变的，只要你用心察言观色，细细品鉴当事人的内心世界，熟练运用肢体语言化解客户心中的疑问，都可以像小杨这样，与客户从冷漠到熟悉甚至变成朋友。

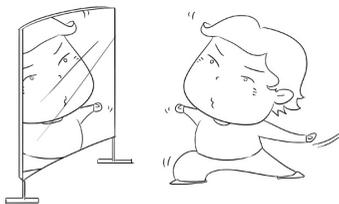
从现在开始，让我们来练习



面向这个社会，这个世界，只要你改变旧有的不良肢体语言习惯，不断改善、拓展自己的肢体语言，你就是这个社会、这个世界的主人。

怎么做？

步骤有三：



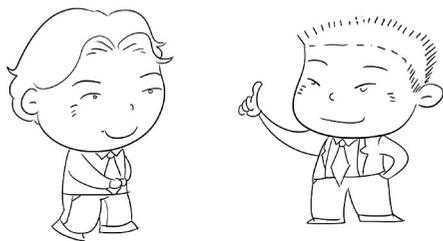
第一步

监察自己的各种肢体语言信号与整体的肢体语言状况

肢体语言
自我检查与纠正

第二步

对自己的各种肢体语言行为和整体模型进行自我体验



第三步

提高肢体语言与自己社会角色及特定行为情境的对应性

如果口头语言与肢体语言相矛盾，那么真正反映人们真实心态的是肢体语言，而此时的口头语言变成了一种装饰性的“面具”，孰轻孰重并不难分辨。



第四章

自我改善——沟通达人的完美之路

- 第一节 选择沟通
- 第二节 找原因找方法
- 第三节 学会表达
- 练习，最好是每一天





人的一生，是一个不断完善的过程。沟通作为社交必备能力之一，并不是谁天生就会沟通，谁天生就不会沟通，只要保持积极、满足、感激和快乐的心态，不错过任何练习的机会，用心聆听，巧妙表达，人人都能成为沟通达人！

第一节 选择沟通

经常听到做父母的说：“我以前都能搭公交车上学，为什么我的孩子非要家长接送不可？”也常常听到企业管理者说：“以前我刚进入职场时，什么苦活脏活累活没有干过？有时为了赶着交货，加班到天亮也愿意，苦中有乐。由于我的负责尽职，才被提拔一直做到总经理。为什么如今的员工都做不到？怕吃苦？”

很多时候，沟通的中断或不成功，往往是因为我们太过坚持自己的想法。

很多时候，沟通的中断或不成功，往往是因为我们太过坚持自己的想法。也就是说，我们只想要别人来理解你，却没想到，你也可以选择沟通，选择去理解别人。

也就是说，我们只想要别人来理解你，却没想过，你也可以选择沟通，选择去理解别人。

◆ “马语者”的成功经验

在马术界，罗伯茨是个大名鼎鼎的人物。因为一般的人驯服一匹马需要一个月时间，而他使用自己的方法，即使再野性的马，也只需要一个星期的时间就能驯好。这种神奇的能力令他获得各种各样的赞美和敬佩。

但罗伯茨说他的驯马方法并没有什么离奇的绝技，他所做的只是选择与马进行交流。传统的驯马方式是鞭打马，使其屈服于人，这种驯马术是粗暴的，别说马，看的人都害怕，不敢接受。罗伯茨认为，人应该尝试着与马进行沟通，与马成为亲密的伙伴，而不是靠暴打将马驯服。

为了进一步验证这个想法，他决定到自然环境中找野马做实验，在英国 BBC 全程跟踪视频中，我们看到他骑着自己的马，跟踪了一匹野马一天一夜。在这段时间里，他不去打扰野马，只是静静地跟着。直到那匹野马自己放松警惕，慢下来停下来，愿意让他靠近时，他才走到跟前去。这时，罗伯茨不时地抚摩它，安慰它，给它适应的过程。最终，他将马鞍放在了它的背上，这匹桀骜不驯的野马被他驯服了。

故事中我们可以看到，即使是桀骜不驯的野马，只要你选对了沟通的方式，让它慢慢了解你、接受你，同样可以被驯服。

◆ 两个失败的亲子沟通案例

教育孩子也是如此。虽然说孩子和野马不能类比，但是教育的

道理却是一样的。也就是说，父母应该选择多和孩子进行沟通。

我们来看两个案例：



10年前与10年后

10年前。

有天晚上，刚上小学不久的小菲满脸委屈地对妈妈说：“诚诚这些天总是跟我过不去，我跳舞他说像个小丑，我唱歌他说像乌鸦在叫……”

可是还没等她说完，妈妈就打断了她的话：“你的作业写完了吗？昨天没默写出来的词语怎么样了？”

听到妈妈揪自己的“小辫子”，小菲不敢再说什么，只好又退回书桌旁。

10年后。

在妈妈眼中，小菲是一个乖巧懂事的孩子，没事的时候总会主动把学校的事情讲给父母听。但是，妈妈不知道的是，小菲讲出来的只是她经历的事情中的一部分。

比如最近学校开了化学拓展班，报名的人数很多，所以老师决定用考试的方法淘汰人。这次考试还是一次涉及高考选科的考试，小菲非常紧张。但面对这次压力巨大的考试，小菲犹豫再三没敢告诉父母，她担心自己一旦没考好，会招来父母的斥责，她也害怕父母会对自己失望。于是，她一直自己扛着这个巨大压力。



现在何必管我？

小彬的父母在外地做生意，忙得经常没有时间回家看望小彬。尽管有爷爷奶奶看管，但老人对孙子的娇宠，使得小彬处于无人监管状态。

初二时，因为打架，学校把小彬的父亲请到了政教处，父

子二人便在政教主任的办公室内争吵起来。父亲怪小彬太不听话，总是惹事，小彬情绪激动地说：“你平时都不管我，现在又何必管我呢？”

在小菲的案例中，我们看到这样的现状：很多父母认为孩子这个“小不点”心里装不了什么事，也不懂什么。当孩子在向父母诉说时，常会遭遇打断，轻则斥责，重则打骂，让孩子还未表达清楚自己的意愿，就只能将话咽回去。等到孩子长大了，父母们一边苦恼自己的教育效果不佳，一边找不出问题在哪儿。究其原因，是因为做父母的长期忽视与孩子的沟通，让孩子养成了凡事不沟通，自己的事自己知道就行了，爸爸妈妈也不关心。

化学拓展班考试前一天的晚上，妈妈不知从哪儿听说到了拓展班的事，于是问小菲。妈妈说：“这么重要的事情怎么没有告诉妈妈呢？”小菲平静地告诉了妈妈，但只是这样的一个事实的告知，其他的只字未提。其实，小菲正在为第二天的考试着急呢……

小彬的案例中，他最后说的那句话，对每一个父母来说，都是有强大冲击力的！孩子们小小的，为什么敢这么说话？为什么会变“坏”？事实上，孩子们并不想变“坏”，他们痛苦的是，他们找不到学好的途径。很多孩子变“坏”，往往是因为缺少关爱和正常沟通。

在这里，我提醒各位做父母的，一定要真正承担起自己的责任，多一点时间和孩子谈心说话，而不要等孩子出现了问题再着急。

◆ 茅忠群砸掉一面墙的决心

2003年，方太的老板茅忠群用铁锤砸了一面墙，向方太宣

扬沟通的可贵。茅忠群是睹物思人，从现实中隔开各部门的墙，联想到横在不同部门间、终导致本位主义的心理上的墙。他说，墙拆掉以后，就不再有墙里墙外之分，大家都是自己人，能够更好地沟通交流。

“战略很好，方向也不错，最终事情没做成，都怪中层执行不力。”很多时候我们会听到这样的说法。真的是这样吗？如果进一步再问：为什么执行力差？有的人说员工对战略缺乏了解，有的人说部门之间配合不好……执行力差的原因千千万，但总结起来只有一条，那就是缺乏沟通。

从企业组织层面来看。沟通是企业组织的生命线，管理的过程，也就是沟通的过程。约翰·奈斯比特指出：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”就企业外部而言，有客户关系沟通、大众传媒沟通、品牌形象沟通等；企业内部则有员工之间的沟通、文化方面的沟通、团队之间的沟通等。沟通在企业经营和持续提升竞争力上的重要性不言而喻。

茅忠群砸墙的意义，就是选择沟通，而且表现出最大的决心来。

一些大的跨国公司不但拆掉了阻碍沟通的“墙”，还特别在企业内部设立沟通官。比如惠普的新 CEO 惠特曼上任伊始，就任命安德森为代理首席沟通官，他说：“对于公司来说，使用同一种声音进行沟通很重要。”

你的企业有首席沟通官吗？

改善的基础是你怎么选择？有什么样的选择就有什么样的沟通改善——这就是选择的智慧。

第二节 找原因找方法

沟通是一切人际关系的“血管”，通过流动来给人际关系系统提供养分。良好的沟通交流就像咖啡一样，它会令人兴奋得难以入眠。而解决沟通障碍往往会事半功倍。

◆ 放下身段和既有习惯

有一个 CEO 听完我的课后，向我抱怨说，他们公司里有些中层一到他的办公室就紧张，这种紧张导致工作沟通还没有开始，这个气氛已凝重得叫人难受。所以，每次沟通前，他想得好好的，最后沟通下来，总是效果不理想。最后，他问我：“怎么办呢？张老师。”

CEO 的办公室我见过很多，我知道里面的布局和布置，于是问他，办公室里有几张桌子。他很吃惊地说：“这跟几张桌子有什么关系？办公室又不是会议室，当然就我一张办公桌了。”我说：“那肯定是老板桌了。”他笑了：“什么老板桌，就是那样的办公桌呗。”

一张桌子，无论它是什么样的桌子，在员工看来，那就是老板桌。这是权力等级思维决定了的，谁也改变不了这样的事实。大家想想看，一个员工，或者一个下属，推门走进来，走到你的老板桌前坐下，然后你抬起头来与他说话，这是典型的

找原因找方法的第一
个任务是，放下身段和
既有习惯。

上级接待下级的情景，压抑不压抑？肯定是压抑！——这就是沟通不畅的原因。

改善的办法是什么呢？

我向这位 CEO 建议，在他的办公室再置办一张桌子，且最好是小圆桌，桌子上面放一些糖果。此后，与下属沟通时，从老板桌后面走出来，在圆桌旁而不是办公桌两边交流。交流中，再伸手拿一些糖果给他们吃。这种方式肯定能打消下属的紧张，提高沟通效率。

不久后，我接到他的电话，他说：“张老师，你的办法真管用。”

找原因找方法的第一个任务是，放下身段和既有习惯。我们来看一部电影——《国王的演讲》。电影中，国王开始放不下至高地位和身份，演讲训练进行得十分困难。当国王终于想清楚了，放下高高在上的身份，与老师平等对话时，他也同时征服了自己身上的弱点，不但克服了自己的坏脾气，还征服了自暴自弃和恐惧，渐渐变得内心强大、勇敢。看完电影后，我在想，假如国王自始至终都不肯屈就，也不愿意躬身去罗格医生的住所接受辅导，那么这部电影还好看吗？这个国王的故事还值得拍成电影吗？答案是否定的。正是因为他勇于放下身段，才有电影最后那场成功的“英王圣诞演讲”，才有了这部励志故事的诞生。



▲《国王的演讲》电影海报

对企业经营者而言，在办公室里闭门造车，写出的文件都是苍白无力的；遇事就开会，而且开会就排座次的行为，不容易听到真话，因为真相、问题与答案都在现场。做领导一定要廉洁、亲民。

说到“亲民”这个词，我想起一件很有意义的事。有一次听中央广播

电台的专题新闻，是温家宝总理就任后的一次见面会，可以允许网络提问，还可以允许电话提问。据报道，一位在北京工作的农民朋友电话问：“温总理，我住在自己国家的首都北京，为什么还要暂住证？”当听到这个问题时，不由得为这位农民大哥的勇气感动，更为后来国家把暂住证换成居住证的这一政策而高兴。

总理当时很诚恳、耐心地回答了这位农民大哥，内容虽记不太清了，但接下来国家政策对此问题有了改良措施。总理如此亲民，我们的公司领导应该借鉴，与下属在一起时，不要以领导自居，特别是在向员工传达公司的某项决策时，别以为自己是高管，趾高气扬地向下属宣读，要用合适的语言去说服员工。

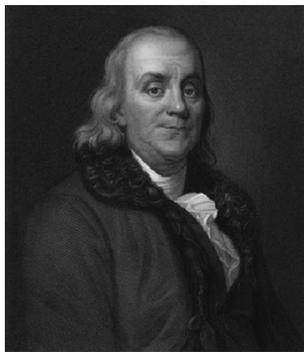
在上述案例中，CEO 办公室加一个小圆桌和一些糖果，一下子就将这个环境中沉重的权力气氛冲淡了。

◆ 为成功重塑性格

人生的诸多不幸，许多疾患都与性格息息相关。《三国演义》中的英雄人物们，也没有逃脱性格缺陷的魔咒：智勇双全的关羽死于固执轻敌，勇猛过人的张飞死于性格暴躁。有人说，如果关羽不死，不会发生张飞被部将杀害的事情，如果关羽和张飞都不死，也不会发生蜀国先亡的悲剧，但这一切假设，都建立在性格改变的基础之上。安东尼·罗宾说：“影响我们人生的绝不是环境，也不是际遇，而是我们的性格。”性格决定命运，而且不只决定个人命运，也决定着家庭、企业甚至一个国家的命运。

说到改变性格，人们往往会发出这样的感叹：“江山易改，本性难移。”实际上，性格虽然有一定的稳定性，但并不是一成

不变的。我们回顾一下自己的过去，不难发现，三十多岁的你，或四十多岁的你，和十几岁时的你，性格有诸多不同之处，和童年时代的你相比，简直就是完全不同的两个人。性格是一个不断进化的动态系统，任何人都可以通过自我意识有目的地调制，消除性格中的“杂质”。



▲ 富兰克林

我们来看三个案例，这三个人在中外历史上都是大名鼎鼎的名人——林则徐、本杰明·富兰克林和三毛。

林则徐是虎门销烟的民族英雄，这个大家都知道。但很少有人知道，他曾经为自己急躁、易怒的性格而烦恼，为了改掉这个“臭毛病”，他曾在书房醒目处挂起亲笔书写的“制怒”的横匾，以此自警自戒。林则徐此后颇受信赖，就是其重塑性格取得成功，变得更稳重，所以被委以历史重任。

深受美国人民尊敬的本杰明·富兰克林，不仅对美国的独立战争和科学发明做出过重大贡献，还因为他有很强的自我意识能力和良好的性格，而成为美国人教育孩子们时最为光辉的榜样形象。但在富兰克林的青年时代，也曾有人批评他主观、傲慢。这样的信息传到他耳朵里后，他没有暴跳如雷，而是认真反思，最后他得出结论：他们说的是对的，因而给自己立下了一条规矩——决不正面反对别人的意见，也不准自己武断行事。他还给自己提出了具体改正的要求，以克服自己性格中的缺陷。这也正是他最后取得巨大成功的秘密所在。

台湾作家三毛，她的性格大家都知道是内向、孤僻而又偏执的。但大多数人不知道的是，三毛有一段时间，曾经努力重

塑过自己的性格，而且取得了巨大的成功。

当年，正在读大学的三毛陷入爱情的旋涡，为了成就这段爱情，她想休学，但男方不同意。对此时的三毛来说，她仿佛看到了爱情的美好，她想不通他为什么不同意。一气之下，性格偏激的她决定远走西班牙。但从另一个角度来看，这又是三毛的聪明之处，因为如果她不离开那个地方，以她的个性，极有可能陷入爱情的罗网中不能自拔，转而成为爱情和学业上的双重失败者。而远走西班牙，爱情有可能会丢失，但学业不会荒废。

读过三毛散文的人一定都记得这样的细节：她刚到西班牙大学时，经常被同宿舍的人欺侮。室友为什么这样对待她？因为她的性格内向，人前人后表现得太弱。一个人独自在外，即使被人欺侮也没有人倾诉，在这样的环境下，凡事只能靠自己。因此，在三毛的书中我们还看到，她由弱而强、慢慢成为室友们客气讨好对象的转变过程。

这个过程实际上就是她重塑性格的“蝶变”——内向胆怯的小姑娘变成了成熟坚强的女子。这是令人欣慰的！

我有一个朋友跟我讲，他的外甥6岁以前，像女孩一样总是依偎在妈妈身边，和别的男孩子相比，他胆小，遇事畏畏缩缩，有时有小孩叫他一起去玩，他不敢去，宁愿自己一个人静静地躲在旁边看别人玩。外甥这样的性格，一点男子汉的气质都没有，让他这个做舅舅的看在眼里，急在心里。在他看来，男孩性格上的欠缺比身体差些还要糟糕。因为许多成年人的拘谨可以追溯到他的儿童时代。如果一个人的拘谨在儿时得不到解决，那么，他的不合群、不爱与人交往的个性将会妨碍他今后事业上的成功。为此，他跟他姐姐商量，决定采取行动，帮助外甥重塑有男子汉魅力的性格。最后的结果是，小男孩变得比以前活泼了。

不行动永远得不到完美的性格。而其中最重要的是要持之以恒地向好的性格看齐、改善。性格就像天然的璞玉，关键在于不断打磨。

在课堂上，经常有学员质问我：“张老师，你说三毛重塑了好的性格我同意，可是，她为什么最后还是走上了自杀的绝路呢？性格坚强的人不会做这种蠢事的啊！”

是的，三毛最后所走的绝路令每一个喜欢她的读者心痛，但正如电脑变慢，我们会使用“优化大师”清理磁盘碎片，释放内存空间，从而达到优化的效果一样，人的性格是动态的，同样需要“优化大师”的梳理与重塑。三毛的悲剧在于，因为爱人早逝的打击，再次陷入情绪低潮，任由本来已经乐观向上、敢爱敢恨的性格花园杂草丛生，被风雨侵蚀也不打理、不还击，任由性格花园变成荒原、荒漠，而三毛自己整个人也坠入抑郁性格的泥沼不能自拔。

◆ 寻找能在内心深处产生动力的沟通方法

有一次，我的一个朋友去学校看望儿子，看到一个老师在用DV拍一个学生，于是好奇地问为什么只拍一个学生而不是全部。这位老师很苦恼地对我说：“你看现在的家长真牛，孩子成长出了问题也不管，一心只想着自己的那点小生意，却不知道孩子才是最伟大的事业。”

朋友问：“孩子出什么问题了？我也是做家长的，怎么可能有家长对孩子漠不关心呢？”老师说，这个孩子是他班上的一个学生，是个喜欢恶作剧但有一点孤僻的男孩子，不恶作剧时，他经常离同学们远远的，一个人在一旁。为了帮助这个孩子完善性格中的这些弱点，能遵守秩序上好课，他和家长沟通了几

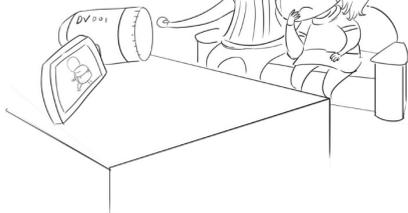
次，但在生意和孩子的天平上，该家长选择了前者。总是说：“老师，孩子在学校不听话，你就教育，该骂的骂，该打屁股时打屁股。我们做家长的绝对相信老师。说实在的，真要是能走得开，哪怕能走开半步，我们也会配合老师来学校的……”

现在的家长真牛，孩子成长出了问题也不管，一心只想着自己的那点小生意，却不知道孩子才是最伟大的事业。



我们以后要多关心孩子，赚再多钱也是为了孩子……

那是我们家欢欢？……



后来，再次遇到这个老师时，他告诉我朋友说，他将孩子平时的孤僻行为和忧郁的情绪表现都用 DV 拍摄下来后，他将 DV 文件传给家长看。第二天，家长就到学校来了。在见孩子之前，和他一起将 DV 又观看了一次，看得泪流满面，说：“真的想不到，我的孩子会变成这样……太孤僻了。这样的孩子以后走上社会怎么活啊？”并向老师表决心，对自己的工作和生活重新安排，给亲子沟通分配了更多的空间和时间。

不要简单地认为所有人都和自己的认识、看法、高度是一致的，当沟通陷入僵局时，应采取触及内心的方法，使他内心深处产生动力。案例故事中，老师没有办法要求家长应该怎么做，但这并不等于与家长沟通的途径全封死了。案例中的老师拍DV给家长观看，让家长对自己孩子的平时行为有了更多的感性认识，从而真正体察到孩子的感受。

◆ 创新沟通方式

20世纪80年代，有一对两地分居的夫妇，丈夫H留学美国，妻子M在国内上班。当时的电话费非常贵，每分钟要一二十元钱，这导致出国留学家庭的电话费很高，高得想要保持经常性的联系和交流，就得节衣缩食。节衣缩食的直接后果是生活品质大打折扣，这不是他们想要的生活。怎么办呢？后来他们想了一个既省钱又能保证每天都能沟通的办法。他们约定——

当电话铃响一声就挂断的话，含义是：我很好，不要挂念；

当电话铃响两声挂断的话，含义是：你的回信我收到了，请放心；

当电话铃响三声挂断，含义是：我的信件寄出，注意查收；

当电话铃响三声以后还不挂断，代表我确实有话要说，请接电话。

这对夫妇的故事，看上去有点像谍战片，但这种非常年代的沟通“暗号”，带给我的感触良多：第一，沟通很重要，没有经常性的沟通，沟通之桥一旦断裂，他们的爱情、婚姻甚至家庭都有可能崩溃，即使他们曾经是一对令身边人非常羡慕的

“神仙爱侣”，也经不起沟通中断的考验；第二，因为沟通很重要，当沟通条件欠缺时，人们会想方设法创新沟通方式，以达到既省钱实惠，又能心灵对话、心心相印的效果。

第三节 学会表达

培养沟通能力应从两个方面努力：一是提高理解别人的能力；二是提高表达能力。前面几章可以说都在讲如何理解别人。这一小节，我们来探讨一下如何提高表达能力。

案例：



对妈妈说不出“我爱你”

小元是某大学的学生，母亲节时，她制作一个精心的礼物送给妈妈。回想从初中到高中，一路走来，几乎每一场考试，都有妈妈陪伴在身边，尤其是重大考试，妈妈更是帮着想办法找参考资料和练习题。在生活上，妈妈对她的照顾更是无微不至。小元觉得自己现在成为一名大学生了，长大了，应该感谢妈妈了。

利用假日，小元制作了一张花边爱心的美丽贺卡。母亲节这天，她特地请假回家，一路上，她想象了很多祝福妈妈的场景。然而到家后，她却像中了邪似的，无法从书包中拿出贺卡。因为，她不知道对妈妈说什么才好，路上想的种种美好的祝福语，这时全抛到九霄云外去了。最后在爸爸的帮助下，贺卡终于拿出来了，但还是无法对妈妈说“我爱你”三个字。

回学校的路上，小元对自己的不争气，又恼又怒，恨自己连小孩子都不如，小孩子想哭就哭，想笑就笑，为什么自己连

对妈妈说声“我爱你”都开不了口?!

案例中的小元，毫无疑问是一个懂事的孩子，她懂得感恩，懂得回报母爱。因为她通过努力学习，考上了大学，实现了妈妈“望女成凤”的心中梦想。孩子能做到这一点，天底下的父母，尤其是中国的父母，都会感到欣慰。但作为妈妈的女儿，小元却是失败的。尽管她心中有满腔的回报妈妈的热情，却迈不过表达这道坎，而让妈妈感受不到母女深情的天伦之乐。

古往今来具有远见卓识的伟大人物，他们大多数都具有“谈笑间檣櫓灰飞烟灭”或“化干戈为玉帛”的超凡才能。比如诸葛亮舌战群儒、妙语说服东吴；比如毛泽东著书立说指引革命不断胜利……这些事例不可胜数。可以说，高超的表达能力铸就了成功者的辉煌。这些人的成功案例告诉我们，学会表达自己，学会和别人沟通，对自己的人生和事业无疑是“如虎添翼”。

那么我们应该怎么做呢？

◆ 突破中国传统文化的束缚

中国教育以严谨著称。西方的教育则不同，他们更注重大胆表达和相互沟通。所以每次看电影，看到那些外国人很大方、很自然地对父母说“我爱你”时，我们非常羡慕，反观自己对父母的爱并没有比电影中的外国人少，但自己就是没有他们那



在中国传统社会中，有广为流行的明哲保身哲学。这种“哲学”看上去聪明，高人一等，实则是一种逃避策略，遇事或当与人沟通有分歧时，退让、逃避责任，致使沟通无效。一旦突破这些传统文化的束缚，能轻松地与他人融洽相处，沟通时就会如鱼得水。

样的勇气，所以，除了羡慕还是羡慕。

缺乏表达的勇气，其根源是中国文化特点的熏陶——中国人表达感情的方式总是很含蓄。从小到大的生活中，我们所观察到、了解到的情况是，大家都觉得爱在心里就可以了，不需要说出来，特别是对自己的父母，爱得越深藏得越深。在职场上，在谈判桌前，含蓄有竞争力吗？回答是否定的。

在中国传统文化中，人们还喜欢遵循以和为贵、独善其身的教导，凡事避免人与人之间的冲突。这本身并没有错。但由此产生的弊端是，很多人客套话太多，最后客套话变成废话也浑然不觉。一个人说话时废话太多，唾沫星子横飞，怎么可能将要沟通的事情表达清楚？

以和为贵的另一种表现是互相恭维。我们常常会遇到上司与下属及平级同事间的沟通，往往是互相恭维，这种文化使每个人都成为“朋友”，互为犄角，所以当其中一个人工作出现差错时，谁也不忍心指出来。久而久之，小错酿成大错，“朋友”被老板炒掉。“朋友”离开那一天，心中戚戚然，因为不会表达，大家不知道说什么好……独善其身和孔子所说的“君子无所争”、“君子矜而不争”，在中国传统社会中，是广为流行的明哲保身哲学。这种“哲学”看上去聪明，高人一等，实则是一种逃避策略，遇事或当与人沟通有分歧时，一味地退让、逃避责任，致使沟通无效。一旦突破这些传统文化的束缚，能轻松地与他人融洽相处，有效沟通就会如鱼得水。

◆ 学会汲取

汲取和表达是无法分离的。一个人口才好不好，取决于脑袋里是否有“东西”，古人说“腹有诗书气自华”便是这个道理。

阅读可以汲取知识，充实头脑，陶冶情操。但仅仅阅读还不够。建议同时引导自己用自己的眼睛去观察生活，用自己的心灵去感受生活，在日常平凡的生活中发现美，认识美，进而用自己的语言或文字将那些美的亮点表达出来。

父母与孩子沟通，很多人感到吃力，其典型表现是，做父母的故步自封、不会与时俱进地汲取社会上最新鲜的资讯和知识，尤其对孩子们非常感兴趣的新事物、新词汇不太了解，于是，家庭中经常出现孩子谈话兴奋，父母搭不上话一脸茫然的尴尬。孩子的成长过程，父母曾经是孩子的百事通、百科王，也曾经以父母知道那么多而自豪和骄傲，如今，原本令孩子无比敬仰的父母慢慢变成了“老古董”，导致即使天天坐在一起吃饭也无话可说的局面却浑然不觉，这样长此以往沟通之门将悄然关闭。

◆ 积累和练习表达技巧是关键

与故步自封、脑袋里没有“东西”相对的是，很多知识渊博的人，与人沟通时讲得天花乱坠，别人听起来却云里雾里、不知所云。

这个问题就是精彩的内容不会用精彩的方式来表达，好似锦衣夜行无人知。因此积累和练习表达技巧是关键。下面介绍几条提高表达能力的方法：

(1) 表达前，对要表达的有关知识内容进行归纳加工，使之条理化。如果你对所要表达的内容还不是很熟悉，表达之前最好先把它写下来。

(2) 学会讲故事。故事对人极具吸引力。故事讲得好，一个小故事远胜洋洋洒洒的“万言书”。怎么提高讲故事的能力呢？

在这里我教大家一个简单的练习方法：看完一个故事立即合上书本，用自己的话讲一遍给身边的亲友听。如果讲得精彩，要求亲友们报以热烈的掌声；如果没有掌声，说明还需要努力练习。

(3) 模仿标杆是最快的学习方法。去书店或音像店寻找自己欣赏的专业演讲家、名人的录音或录像，进行反复模仿练习。不仅模仿声音，语气、语调、语速以及目光、肢体语言等都要进行模仿，直到完全掌握不走样为止。

(4) 如果还想在表达方面做得更出色一些，可以报名参加比较专业的相关培训。

练习，最好是每一天

我们天天都在说沟通重要，但同时我们也发现，两人越谈分歧越大，最后不欢而散，不仅达不成共识，反而增加新的误会与问题。

据科学研究，我们每天要跟自己沟通 6 000 多次。你想每天早上醒来的第一件事情，首先眼睛没有睁开，自我沟通就开始了。你肯定要想几点了？要不要起来了？10 分钟就到公司了，再睡一会吧……到了公司，当你要去找你的上级的时候，你就在想：我要怎么跟他讲他才不会生气呢？他喜欢什么样的人呢？喜欢什么样的沟通方式呢？这些都是自我沟通。

现代社会快速的生活节奏让很多人每天都奔忙于和客户沟通、和上司下属沟通，闲暇时间则忙着陪伴家人，鲜有和自我沟通的意识。古人云：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。”尘世间万事万物相辅相成，只有和自我沟通顺畅，才

会真正做到人生的豁达，和他人和谐相处。

第四章

自我改善

——沟通达人的完美之路

从现在开始，让我们来练习

在与别人沟通之前先要和自己沟通，一个和自己都无法沟通的人是无法和别人沟通的。

遇到沟通不畅时，以下问句帮助你通过自我沟通快速调整方式和策略，从而达到预期的沟通目的。

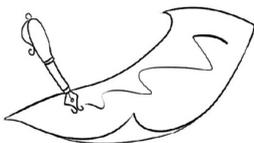
问句一：我现在愿不愿意做一些事来让沟通的状况变得更好？



问句四：我主动寻找过最佳时机吗？（良好的时机、环境是成功沟通的重要因素）



问句二：我对这件事的定义是什么？（把定义写在纸上，然后换不同的角度来检查自己的定义是否正确）



问句五：我的情绪是否因对方的不配合波动？（调整情绪）



问句三：对方不配合、敷衍，问题是不是在我自己身上？（检查自己的表达能力、语气和态度，当沟通的是某一领域的专业知识时，还要检查自己在专业知识上是否有很充足的准备）



问句六：我现在如何做更有效的沟通，让彼此在沟通上更进步，增进彼此的人际关系？



每一次遇到沟通状况不良时，都可以进行以上六问，将这些问句的答案写在纸上，它能帮助你渡过沟通不良的难关，寻求更好的沟通方式。

第四章

自我改善

——沟通达人的完美之路

附录：沟通“树”妙语录

沟通“树” 1：上对下沟通切忌经常板脸、生硬说话甚至发火，因为你的下属首先是看到你的情绪，而不是听到你说话的内容，心里想：TMD，又要凶了！同时，上司在谴责下属时切记：①压低音调控制情绪。②简洁明了就事论事。比如“你怎么连这都不会？”改成“你觉得问题在哪里，有没有办法改进？”

沟通“树” 2：客户父亲重病，A君电客户：“不要难过，反正这种病也看不好的。”客户郁闷得想吐血。B君推销电我：“张小姐你好！”我说：“啊？”他又说：“张小姐你好！”我大怒：“你把公母分清再打给我！”太多人的沟通是在说自己要说的，而不是别人要听的，为沟通而沟通，把自己变成了工具却不自知。

沟通“树” 3：马友友拉大提琴喜欢摇头晃脑，记者问原因，答：防止观众睡觉。悟：沟通要有互动，只是自己在说叫“自我发泄”。沟通“树”的枝繁叶茂是沟通的结果，需要良好的沟通技巧，所以要有健壮的树干来支撑。但如没有深埋在脑海中的“树根”，沟通意识就是无根之木，终将灭亡。

沟通“树” 4：父亲问我：“你今年几岁啊？”郁闷啊！哪有这种当爹的？于是笑嘻嘻地反问了一句：“爸爸，您贵姓啊？”

父亲一愣，随即会心地笑了。沟通障碍中的幽默处理法，类似于下对上沟通中的暗示法。此法的效用，是用合理的技巧处理上级所带给你的尴尬与郁闷。

沟通“树” 5：老板，今天大家都在，您能和我们说说您当时创业（奋斗）的经历吗？此招的好处是给他述说的机会。人的需求里有得到认可的因素，好比开豪车，没人看有啥意思呢？此时我们最重要的是“合理”倾听。

沟通“树” 6：向上拍马屁有个副作用，就是其他人会讨厌你。所以应该经常这样：领导，上次小汪他们和我说您当年创业的艰辛，我当时想：能有多难？这段时间工作下来，才知道做这行确实不容易。此招好处是：领导、你、同事皆大欢喜，你们之间创造了良好的沟通氛围。

沟通“树” 7：“客户（领导），在这个领域内，您和竞争对手比，最重要的成功之处在哪里？”人们大多有自我认同或者自我标榜的需求，“做人要低调，少说竞争对手的不好”，这些条条框框其实让我们经常在痛苦地“装”，有个机会吹嘘一下自己和自我成就，也是挺爽的一次发泄啊。

沟通“树” 8：“我想请教一个问题，按照您的经验，您觉得我将来应该怎么规划自己的职业生涯？”我经常被学员问到这个问题，而毫无例外每次我都中招而滔滔不绝。究其原因，人都有好为人师的潜在癖好，这给了他受重视的感觉。这个时候听者的态度至关重要，拿出笔来记录效果尤佳。

沟通“树” 9：“老大，我看了很多人的成功自传，说实话有点晕。您怎么理解成功？您的成功有没有可能用一句话来描

述一下?”扑闪着可爱的眼睛，眼神中流露着迷茫与渴望。这种话题很容易让对方真的去好好思考一下，因为这个话题估计老婆、儿子也没问过他。

沟通“树”10：“您对最近这个行业的一些变化怎么看?接下来的趋势会怎样?”此招的妙处在于让他口若悬河的同时，尽显自己学识渊博的英雄本色。同时建议，能恰到好处地提出一些“别人说过的”不同意见，或提出自己的一些困惑，香烟屁股烧到手指而不自知，就更棒了。

沟通“树”11：“你们产品好在哪里?”另一位很兴奋：“那就多了，比如……”我真想代商家回答：“你要的是啥好?”应答客户的提问本身就是很被动的，且脱离客户需求而只以产品为中心，白白浪费了客户已建立起的兴趣，主动权轻易还给对方，可惜。

沟通“树”12：“报告做好就给我。”当上司说完这话，可能产生一个责任边际模糊的概念，下级的理解是“STOP 手头的事，先干这”，其实上司原意下周也行。这在工作中是典型的模糊问题模糊应对。

沟通“树”13：当女朋友生气了，你要连珠炮地说：不要以为你眼睛大皮肤好身材棒气质佳，就可以凶巴巴。基本对方立马破涕为笑。反之，亦可为哄男秘笈。百试百灵无药可解！此招名为“先处理心情，再处理事情”！

沟通“树”14：曾把一穷得只有“责任心”男“推销”出去，销售 SPIN 技术运用于沟通，问女四个问题：“一，你觉得男人什么最重要？比如责任心？二，那些没责任心的男人可恨

在哪？三，如你将来那位这样会怎样？四，能帮我总结下有责任的男人对女人意味着什么吗？”成功引导了需求，效果很好。

沟通“树” 15：一小孩很可爱，老板很喜欢，于是打开糖罐要小孩自己抓一把。小孩不拿。几次后，老板亲自抓了一大把糖给他。母亲好奇地问他：“为什么自己不抓要老板抓呢？”小孩：“因为我手小呀！而老板的手大，所以他拿的一定比我拿的多好多！”沟通要有自知之明，借力打力只是技巧，而懂得示弱却是一种大智慧。

沟通“树” 16：冻僵的小鸟躺在牛粪里取暖，小鸟越躺越暖和舒服，开始唱歌，路过的野猫循着声音很快发现了小鸟，把它拽出粪堆吃掉了。当你躺在粪堆里时，请闭嘴！当你心情不好的时候，请闭嘴！当你得意时，请闭嘴！当你不了解情况以己度人的时候，请闭嘴！伤害往往来自于自己的多嘴多舌！

沟通“树” 17：A君因为一些意外不能参加B君花心思召集的聚会，A向B真诚道歉并说明原委，B很欣慰：“屁大点事，没事！”总有些意外在计划外，哪怕错不在己，也记得向别人认真说明，那可能就是个屁都不如的事；反之，此事如屁夹股，对方总有一放为快之时。有时，计较屁事就是计较一个态度而已。

沟通“树” 18：到了广州才知道上海冷，去了黑河才知道上海的暖和；人活着听到的是许多批评，追悼会上全是颂词；以己度人的沟通说明此人还没长大，喜欢换位思考的沟通往往说明我们已经老了。这坑爹的现实啊！

沟通“树” 19：一把坚实的大锁挂在大门上，一根铁杆费

了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”的一声打开了——我们的心，就像上了锁的门，任你再粗的铁棒也撬不开。唯有真诚，就像一把细腻的钥匙，可以进入别人的心中。

沟通“树” 20：受邀某司陪同拜访客户，到了被告知在开会要等。一等就是一小时，公司代表很歉疚：“再耐心等会儿吧？”我笑笑：“我们可能已经先输一招了。”这是谈判中常用的一招拖刀计，客户很可能就闲着，目的是使我方更焦躁更好控制。建议遇此状况立即回答：“我们也很忙，一小时后再来好吗？”视其反应而定。

沟通“树” 21：泡茶坊时认识一聋哑人，喜欢和我叽里呱啦说话，我也饶有兴趣地和他连说带比划交流，一来二去熟了。老板说，客人里只有我会和他聊天，而我的收获是，每次停车要付费时，每次他都会很自豪地拍拍我：“不用，收费员是哥们儿。”孔子曰：“出门如见大宾，恭敬对待每一人。”尊重他人，收获利益。

沟通“树” 22：母女一起洗碗，父子在客厅看电视。突然，厨房里传来打破盘子的响声，然后是一片沉寂。儿子望着他父亲，说道：“一定是妈妈打破的。”“你怎么知道？”“她没有骂人。”——我们习惯以不同的标准来看人看己，以致往往是责人以严，待己以宽。

沟通“树” 23：朋友家，老父要看天气预报，因老伴看电视错过时间而数落：“老太婆，看什么破电视！”老伴郁闷。老头拿出女儿送的IPAD看电影，老伴过来要看，老头斜瞥：“你

也懂这?”老伴怒:“就你懂?”但仍挤在边上,房间里只有IPAD里电影的声音。突然老伴轻声说:“明天气温降3度,晴。”有爱,拌嘴也是幸福。

沟通“树” 24:“小学同学,记得我吗?”“哪个,不记得了。”“三年级作文大赛一等奖的那个。”“没印象。”“我五年级时奥数比赛一等奖。”“还是没印象。”“六年级时掀老师裙子的。”“哦!是你啊!”人往往记不住你的辉煌,因那是你的,记得的通常是你给他留下什么,因那是他的。

沟通“树” 25:飞机上,左手意大利人,右手西班牙人和韩国人,加我,四个国家的人用四种都很蹩脚的英文版本交流。彼此经常听不懂对方说什么,但并不妨碍我们欢声笑语。意大利人总结得不错:①要敢说,这是积极的沟通方法。②身体语言可以帮助我们明白对方的表达。③我们的笑,让沟通变得快乐。

沟通“树” 26:语义的力量:①“我”没说你是猪(我没说,可有人说了)。②我“没”说你是猪(虽没说,但心里却是这样想的)。③我没“说”你是猪(嘴上没说,但暗示了)。④我没说“你”是猪(说的不是你,别自我定位)。⑤我没说你“是”猪(我只是感觉你像驴)。⑥我没说你是“猪”(没说你是猪,只说你是驴)。

沟通“树” 27:媒体有奖智力竞赛:卢浮宫失火,情况紧急只许抢救一幅画,你抢哪一幅?在成千上万个回答中,最佳答案:“抢离出口最近的那幅画。”好的沟通,开始就要找到让对方最容易认可的那个切入点——离出口最近的那幅“画”,因为最佳目标不是最有价值的,而是最有可能实现的那个。

沟通“树” 28：看打球，老公老婆混合双打，可二人总互相埋怨，气得摔拍子，于是双方换“搭档”，充当“敌人”继续打，结果兴高采烈再不埋怨。我们总习惯于对自己身边的亲人过分苛刻，却把宽容和客气留给了外人，所谓“近庙不烧香，枕边无伟人”。学会珍惜欣赏彼此，相敬如宾才能天长地久。

沟通“树” 29：早上同时看见两件事：两路人在街边吵架互争道理，面红耳赤唾沫横飞；旁边取款机边，某君拿着一叠钱，正用手指蘸着唾沫聚精会神地在数钱，旁边吵架对他压根儿就没影响。突然领悟，原来唾沫是用来数钞票的，而不是用来讲道理的。

沟通“树” 30：小鸟在树上整日休闲。兔子好羡慕：“我能像你一样整天坐在那里休闲度日吗？”小鸟说：“当然可以啊！”于是兔子坐在树下开始休息。狼来了，冲向休闲度日的兔子，把它吃了。眼界决定出路，我们在评论羡慕他人的风光时，首先要看看自己的屁股坐在哪个高度。加油，朋友们！

沟通“树” 31：有个老外问我：“HI，MR 大张，我就搞不懂了，为什么那个小朋友问他爸爸他是不是‘傻孩子’？爸爸可以这么回答：‘傻孩子，你怎么会是傻孩子呢？’”我回答：“HI，MR 老外，我们中国人称此为‘负负得正’！”老外真傻了。

沟通“树” 32：二学员聊天。甲：“工作压力大心态还这么好，工作完成得很轻松啊！”乙：“老婆功劳！”甲：“成功男人背后的好女人啊。”乙激动：“在家她不仅对我经常语暴，还不时家暴！语暴让我心理强，家暴让我体格强！工作和家庭困

难比，容易得多！So, I can。”感慨：压力就是动力啊，关键是看事情的角度！

沟通“树” 33：交警朋友和我聊天，我说去年你被评先进，有什么秘诀？他说了件事：有个家伙在十字路口停车思想开小差，眼看红灯变黄灯黄灯变绿灯绿灯又变红灯，在不停的变换中，朋友走过去，微笑着说：“没有你喜欢的颜色吗？”彼此会心一笑。司机后来特地送了锦旗，上书：幽默的暗示大于罚款的警告！

沟通“树” 34：拍马屁是拉近距离增加情感的好方法，但有很多要点，罗列几点：① 具体化不宽泛的话题。② 及时不拖拉。③ 请教对方成功经验要引发对方思考。④ 思考后对方有想说的冲动。⑤ 用心准备才找得到合适的 topic。⑥ 对方的经验和思想说完对自己有收益，是证明 pmp（拍马屁）成功的不二法则。

沟通“树” 35：医生写的药方、律师说的法学名称，经常让我的内心与钱包同时产生敬畏；四川朋友对骂：“瓜兮兮！”杭州人气急败坏地互斥对方：“62！”我却觉得“瓜兮兮”、“62”挺有趣的词语啊，为啥要这么生气，并认为他们不值得。有时说些别人听不懂的话是为了满足一种需求；有时“听不懂”却可以达到一种境界！

沟通“树” 36：一女子爱炫耀自己，逢人便自夸惹人嫌。我笑对：“看到你，我有了活得更好的信心！”她很莫名，因这句话理解成夸或讽刺都可以。一歌手唱歌被起哄，不理观众继续唱，最后被轰下台，问题出在没有面对沟通障碍积极解决。

沟通中有些话可以模糊应对，但牵涉到解决问题时，却需要模糊问题清晰化！

沟通“树” 37：倾听是沟通“杀手”，良好倾听要素：①做好记录准备，显示尊重与专业化。②做好心理准备，关注沟通对象情绪。③做好信息准备，准确把握沟通对象说这些话的前提、目的，避免判断错误。④做好反馈准备，不插话打断话，适当发表建议但不随意。⑤做好身体准备，表情专注，身体语言合理。

沟通“树” 38：朋友夫妻老吵架，吃饭又吵，一问缘由，老公说：“她烧菜太难吃，和她说烧鱼要放点糖吊鲜味，她不听还嫌我烦，这是什么态度？”我教朋友这么说：“夸她烧得不错啊，如果再加一点糖会更好吃。你老婆下次表现正好。”沟通，首先要认同对方，这是尊重，是情绪处理，是积极的正面反馈。玫瑰赠人，手才有余香。

沟通“树” 39：谈判中有效的“冻结反应”应用。人受到突如其来的刺激时，会瞬间出现短暂停顿，并判断情况找对策。比如抛出一个问题后，他出现瞬间的行为停滞，说明这个问题让对方感到意外。谈判中，如果能利用时机实施突然提问，是打破对方心理防线的有效手段！谈判高手常借此掌握节奏逐步控场。

沟通“树” 40：和友聊里根轶事：一次演讲，里根夫人南希连人带椅跌倒，观众惊呼，但南希很灵活地爬起来了。里根确认南希没受伤后说：“亲，我说过，只有在我没获得掌声时，你才应这样表演！”朋友听后感叹里根的幽默。我说：“关键在

于他先确认了夫人未受伤。”真正幽默的人，总能睿智地区分幽默与取笑的差别！

沟通“树” 41：谈判课程中，和学员探讨：“菲律宾要不要打？”我个人浅薄地认为，从谈判角度讲，打，狠狠打！别人都调戏你老婆了，你还说我们坐下来谈判？那以后谁都来调戏了，因为后果不可怕啊！谈判名言——你可以表达善意，但别让对方认为你软弱可欺！

沟通“树” 42：上课试验，严肃看学员，均莫名。突说：“全体起立！”齐起。又说：“请坐！”坐。连续这样数次后问：“为啥这么听话？”答：“老师说的不得不做！”然后笑嘻嘻地看着他们，突说：“全体跳楼！”没人理。问：“为啥不跳？”答：“这个不能做。”由此悟：生活中许多的“不得不”，不要找借口，想一想，其实那都是自己的选择。

沟通“树” 43：快餐厅，排队，前面家伙极没主见，为吃啥反复斟酌抓耳挠腮纠结得死去活来。和边上友说：“有人想事觉有理，细思量又无理，在有无之间徘徊。这好比：一个半斤一八两，上秤称，泥马，我不认秤！”友没反应过来，那家伙听懂了，回头就说：“你咋那么懂我呢？”聪明人不成事，往往因为想太多！

沟通“树” 44：甲说：“我喜欢狗，忠诚！”乙说：“我喜欢猫，可爱。”双方争执不下。我们平时的沟通，双方大多都在述说自己的主观认知。这就好比双方沟通内容是两个圆，好的沟通方法是，寻找两个圆交叉部分的那个区域。也就是能先以点带面，再获得更多的认同感。就上述案例而言，我们能否找

到那个区域？

沟通“树” 45：清晨大雨，父子急上学打车。终来一车，儿打开车门上，突现一母女，母：“我等很久了，是我招手打的车！”父把子拉下车，让母女上。子：“为啥让？上学要迟到了！”父：“小妹妹比你小，下大雨我们帮帮她！”虽然可能迟到，但子明白了一个道理——为人！明天孩子的为人处世的果，是我们今天种下的因。

沟通“树” 46：狼在屋外听见孩子哭，孩父：“再哭扔出去喂狼！”狼大喜蹲候，入夜未果。突闻孩父又曰：“快睡不怕，狼来就杀之煮之！”狼大惊而逃。对同伴曰：“气死我，那人害我饿一天还出尔反尔，亏我跑得快！”别人信口开河，你就信以为真，可有时人只是拿你说事而已。不要让别人的话改变自己正常的工作和生活。

沟通“树” 47：小时乡村小住，看那只趾高气扬的大公鸡不爽，同时对那只整天吃了睡睡了吃的大黑猪有抗议。突发奇想，废老劲把那公鸡抓住扔猪圈里，我则手握棍棒在猪圈外挑拨离间：一会儿戳戳鸡，一会儿戳戳猪，盼战争爆发。可猪鸡完全不理，我白费劲！启发至今受用：心中无敌天下无敌，旁人的想法，理他作甚！

沟通“树” 48：① 脾气泄露我们的修养，沉默道出我们的品味。② 当感觉天快塌下来的时候，实际上是自己站歪了！③ 不要把自己看得太强，以致无视外因的成就；不要把自己看得太轻，以致成为他人的踏板。④ 总有人会迷失方向，否则真理的路上将人满为患。⑤ 有棱有角的坏处：别人啃起你来十分

方便。

沟通“树” 49：① 不要狠狠地把门“砰”地关上，因为很可能你还要回来。② 有舞台就演好角色，没舞台就静静地做观众。③ 不要整天抱怨生活欠了你什么，实际上生活不知道你是谁。④ 把弯路走直是聪明的，因为找到了捷径；把直路走弯是豁达的，因为可以多看了几道风景。⑤ 让别人快乐是慈悲，让自己快乐是智慧。

沟通“树” 50：谈判时，请记住几句非洲谚语：① 聪明人从不说什么都知道，只有傻瓜会。② 耳朵可以穿破黑暗，而不是眼睛。③ 只有傻瓜才会用脚丈量水深。④ 狮子不会卖自己的牙。⑤ 在菜园里不要相信羊，在羊圈里不要相信狼。

张译老师精品课程

课程名称：有效沟通

【课程收益】 企业管理中 60% 以上的问题是由于沟通不畅所造成的；而克林顿的首席顾问罗杰·道森的描述是，这个世界上只有两种人：会沟通的和不会沟通的。什么叫沟通？如何判断沟通是否有效？沟通有没有它的行为准则做支撑？沟通的目的是哪里？……本课程将这些问题一扫而光，从此沟通轻松、有效。

【课程时长】 2 天

【课程形式】 案例分析、主题演讲、小组活动、角色扮演、经验分享等

课程名称：双赢谈判

【课程收益】 谈判、谈判、谈判……我们离不开谈判，我们需要了解学习。本课程分享：商务谈判中我们掌握怎样的谈判意识才能不自乱阵脚？怎样才能得到更多的利益？……极大改善谈判沟通的绩效。

【课程时长】 2~3 天

【课程形式】 案例分析、主题演讲、小组活动等

课程名称：大客户销售技巧

【课程收益】 优秀的大客户销售人员是解决客户问题的专家，而不应该变成一个推销产品的业务员。所以要做到：1. 准备工作要充分，能让客户介入；2. 要具备良好的客户沟通技能；3. 对客户的需求要有准确的分析与解决的能力；4. 要具备有力地呈现产品的能力；5. 要具备利益最大化的谈判能力；6. 要具备维护客户、服务客户、管理客户的能力。

【课程时长】 2~3 天

【课程形式】 讲授、互动、研讨、游戏等

张译老师更多课程敬请咨询！

咨询热线：13816981508

培训是最好
的投资！

看好了！ 会沟通的人都是这样说的——

惯用语：我们的产品比其他产品市场份额更大。

更好的表达：我们产品的市场份额在同类产品中是最大的。

惯用语：问题是那款产品都卖完了。

更好的表达：由于需求很大，我们暂时没货了。

惯用语：您没有必要担心这次修后又坏。

更好的表达：这次修后您尽管放心使用。

惯用语：请问您的名字/电话号码？

更好的表达：我可以知道您的名字/电话号码吗？或，我该怎么称呼您？

惯用语：注意，你必须今天完成！

更好的表达：如果您今天能完成，我会非常感激。

惯用语：你还是没弄明白，这次听好了！

更好的表达：也许我说得不够清楚，请允许我再解释一遍。

现在，请拿出纸和笔，写出日常沟通中你的惯用语，然后试着修改成更好的表达。

惯用语：_____

更好的表达：_____

惯用语：_____

更好的表达：_____

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版



三分靠本事 七分靠沟通

超级赢家的无敌沟通术



- 如果你正苦于沟通，请选择本书，因为它让你柳暗花明、进退自如
- 如果你想改善沟通，请选择本书，因为它让你所向披靡、无往不利
- 如果你发动身边的人一起阅读本书，恭喜你，本书会成为你们共同的沟通语言

▷ 沟通的王道是说得清，听得懂，问到位。

▷ 没有人关心你在说什么，他们都关心你能给他们什么。

▷ 站在对方的立场上，说别人想听的。

▷ 沟通不是智商的较量，而是情商的对决。

▷ 想让你的沟通能力发生质的改变，在枝叶上砍千刀，不如在根基上动一斧。这个根基就是沟通意识，否则所有的沟通技巧都是徒劳的。

▷ 很多时候，沟通的中断或失败往往是因为我们太过坚持自己的想法。我们只想让别人来理解自己，却没想过，你也可以选择沟通，选择去理解别人。

▷ 沟通时，同理心的运用简直称得上“灵丹妙药”。一般来讲，只要能够做到“两同步”，即心理情绪同步和身体状态同步，你就是情商高手、社交达人。

▷ 成功的领导者，懂得沟通愿景，且拥有将愿景清晰阐述出来的能力，以此成就了自己影响他人的魅力。而这样的魅力，一定离不开情感的沟通。



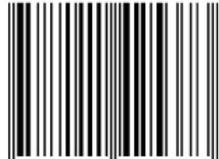
微信扫一扫
这是一个读书和交流的入口

责任编辑：@机械工业出版社经济与管理分社
联系电话：010-88379081

图书上架建议 沟通艺术

ISBN 978-7-111-42537-3

ISBN 978-7-111-42537-3



9 787111 425373 >

定价：36.00元