

卡耐基



黄同国
编著

心理战术



心理战术面面观

让对方一开始就说
“是”的心理战术

远方出版社

卡耐基 心理战术

黄同国 编著

远方出版社

责任编辑：伊 子

封面设计：宗 滔

(呼和浩特市新城区老缸房街 15 号)

六〇三印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 印张：10.5 字数：260 千字

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN7-80595-299-X/Z·137

定价：18.8 元

目 录

第一章	让对方一开始就说“是”的心理战术	(1)
第二章	名片效应的心理战术	(20)
第三章	赞赏荣绩、戴高帽的心理战术	(37)
第四章	了解对方观点的心理战术	(46)
第五章	巧用暗示的心理战术	(61)
第六章	奉献同情的心理战术	(77)
第七章	诱敌深入的心理战术	(90)
第八章	冷却处理、沉默效应的心理战术	(96)
第九章	击中要害的心理战术	(100)
第十章	让别人动手做自己希望的心理战术	(106)
第十一章	层层递进的心理战术	(115)
第十二章	洗耳恭听的心理战术	(121)
第十三章	豁达宽厚的心理战术	(136)
第十四章	二者择一的心理战术	(140)
第十五章	寻找共鸣的心理战术	(144)
第十六章	巧妙制造悬念的心理战术	(152)
第十七章	藏而不露的心理战术	(154)
第十八章	克己忍让的心理战术	(156)
第十九章	设身处地的心理战术	(160)
第二十章	以弱胜强的心理战术	(164)
第二十一章	利用竞争表现的心理战术	(171)
第二十二章	通过问答揭露矛盾的心理战术	(174)

第二十三章	情理敦促的心理战术·····	(180)
第二十四章	实事求是的心理战术·····	(186)
第二十五章	难得糊涂的心理战术·····	(188)
第二十六章	自我意象的心理战术·····	(192)
第二十七章	先否后赞、以退为进的心理战术·····	(215)
第二十八章	激发对方情感的心理战术·····	(223)
第二十九章	巧妙利用合作竞争的心理战术·····	(230)
第三十章	反其道而行之的心理战术·····	(246)
第三十一章	玩弄数字游戏的心理战术·····	(248)
第三十二章	巧用歇后语的心理战术·····	(250)
第三十三章	间接批评第三者的心理战术·····	(252)
第三十四章	化敌为友的心理战术·····	(255)
第三十五章	利用对方最脆弱时刻的心理战术·····	(268)
第三十六章	暗驳对方观点的心理战术·····	(270)
第三十七章	只言一半的心理战术·····	(272)
第三十八章	顺水推舟的心理战术·····	(274)
第三十九章	写给女人的心理战术·····	(282)
第四十章	巧创劝说环境的心理战术·····	(284)
第四十一章	捉摸别人的心理战术·····	(313)

第一章 让对方一开始就说“是”的心理战术

——“是”的效应

卡耐基心理战术问题上有他独到的见解。

卡耐基指出，跟别人交谈的时候，不要以讨论异见作为开始，要以强调而且不断强调双方所同意的事情作为开始。不断强调你们都是为相同的目标而努力，唯一的差异只在于方法而非目的。

要尽可能使对方在开始的时候说“是的，是的”，尽可不使他说“不”。

“一个‘否定’的反应”，奥佛斯屈教授在他的《影响人类的行为》一书中说，“是最不容易突破的障碍，当一个人说‘不’时，他所有的人格尊严，都要求他坚持到底。也许事后他觉得自己的‘不’说错了；然而，他必须考虑到宝贵的自尊！既然说出了口，他就得坚持下去。因此一开始就使对方采取肯定的态度，是最最重要的。

“懂得说话的人都在一开始就得到一些‘是的反应’，接着就把听众心理导入肯定方向。就好像打撞球的运动，从一个方向打击，它就偏向一方；要使它能够反弹回来的话，必须花更大的力量。

“这种心理战术很明显。当一个人说‘不’，而本意也确实否定的话，他所表现的决不是简单的一个字。他身体的整个组织——内分泌、神经、肌肉——全部凝聚成一种抗拒的状态，通常可以看出身体产生一种收缩或准备收缩的状态。总之，整个神经和肌肉系统形成了一种抗拒接受的状态。反过来说，当一个人说

‘是’时，就没有这种收缩现象产生，身体组织就呈前进、接受和开放的态度。因此开始时我们愈能造成‘是，是’的情况，就愈容易使对方注意到我们的终极目标。

“这种‘是的’反应是一种非常简单的技巧，但是被多少人忽略了！一般看来，人们若一开始采取反对的态度，似乎就能得到他们的自重感。激烈派的人跟保守派的人在一起时，必然马上使对方忿怒起来。而事实上，这又有什么好处呢？他如果只是希望得到一种快感，也许还可以原谅。但假如他要实现什么的话，他在心理方面就太愚笨了。

“一名学生，或顾客，或丈夫，或太太，在一开始就说‘不’的话，你需要天使的智慧和耐心，才能使这一种否定的态度转变为肯定的态度。”

这种使用“是，是”的方法，使得纽约市格林威治储蓄银行的职员詹姆斯·艾伯森挽回了一名主顾，否则就失去他了。

“那个人进来要开一个户头，”艾伯森先生说，“我就给他一些平常表格让他填。有些问题他心甘情愿地回答了，但有些他则根本拒绝回答。

“在我研究做人处世技巧之前，我一定会对那个人说，如果他拒绝对银行透露那些资料的话，我们就不让他开户头，我对我过去曾采取的那种方式感到羞耻。当然，像那种断然的方法，会使得我觉得痛快。因为我表现出了谁是老板，也表现出了银行的规格不容破坏。但那种态度，当然不能让一个进来开户头的人有一种受欢迎和受重视的感觉。

“那天早上我决定采取一点实用的普通常识。我决定不谈论银行所要的，而谈论对方所要的。最重要的，我决意在一开始就使他说‘是，是’，因此我不反对他，我对他说，他拒绝透露的那些资料，并不是绝对必要的。

“‘是的，当然’，他回答。

“‘你难道不认为，’我继续说，‘把你最亲近的亲属名字告诉我们，是一种很好的方法，万一你去世了，我们就能正确并不耽搁地实现你的愿望吗？’

“他又说，‘是的’。

“那位年轻人的态度软化下来，当他发现我们需要那些资料不是为了我们，而是为了他的时候，改变了态度。在离开银行之前，那位年轻人不只告诉我所有关于他自己的资料，而且还在我的建议下，开了一个信托户头，指定他母亲为受益人，而且很乐意地回答所有关于他母亲的资料。

“我发现若一开始就让他说‘是，是’，他就会忘掉我们所争执的事情，而乐意去做我所建议的事。”

“在我的区域内，有一个人，我们公司极想卖东西给他，”约瑟夫·亚力森说，他是西屋公司的推销员。“我的前任，找他接洽十年了，一点结果也没有。当我接收这个区域时，我也连续找了他三年，都拿不到订单，最后，在无数次的拜访和谈话之后，我们卖了几部发动机给他。如果这些发动机不出毛病的话，我深信他会开下一张几百部发动机的订单。这是我的期望。

“我知道这些发动机不会有毛病的。因此当我三星期之后又去见他的时候，我兴致很高。

“但是我的兴致并没有维持很久，因为那位总工程师以这段惊人的话来招呼我：‘亚力森，我不能再买你们的发动机了。’

“‘为什么？’我惊讶地问。‘为什么？’

“‘因为你的发动机太热了，我的手不能放上去。’

“我知道跟他争辩不会有什么好处，我已经那样做太久了。因此我想起获得‘是，是’的反应。

“‘听我说，史密斯先生，’我说。‘我百分之百同意你。如果那些发动机太热，你就不应该再买。你的发动机热度不应该超过全国电器制造公会所立下的标准，不是吗？’

“他同意，‘是的’。我已经得到我的第一个‘是’。

“‘电器制造公会的规则是，设计适当的发动机可以比室内温度高出华氏七十二度。对不对呢？’

“‘是的，’他同意。‘的确是，但你的发动机热多了。’

“我没有跟他争辩。我只是问：‘厂房有多热呢’。

“他说，‘大约华氏七十五度。’

“‘那么，’我回答，‘如果厂房是七十五度，加上七十二度，总共就等于华氏一百四十七度，如果你把手放在华氏一百四十七度的热水塞门下面，是不是很烫手呢？’

“他又必须说‘是的’”

“‘那么，’我提议，‘不要把手放在发动机上面，不是一个好办法吗？’

“‘我想你说得不错，’他承认说。我们继续聊了一会，接着他叫秘书过来，为下个月开了一张价值三万五千美元的订单。

“我花了好多钱，失去了好多生意，才终于学到：跟人家争辩是划不来的，也学到从别人的观点来看事情，使他说‘是的，是的’才更有收获和更有意思。”

在加州奥克兰市主持卡耐基课程的艾迪·史诺，叙述他之所以成为一家商店的好顾客，只是因为那家商店老板婉转的话，使他说出了“不错”这句话的关系。艾迪喜欢用弓箭打猎，并且买弓、箭以及装备方面花了不少钱。当他弟弟来看他的时候，他想向常光顾的那家店租一支弓带他弟弟去打猎。但是店员说他们不出租弓，因此艾迪就打电话给另一家商店。艾迪描述了以后发生的事。

“一个声音听起来非常令人愉快的男士接听了电话，他对我租弓问题的答复和原来那一家商店完全不同。他说很抱歉他们不再租弓了，因为他们负担不起。然后他问我以前是不是租过弓，我回答说，‘不错，几年以前’。他又提醒我当时可能要付二十五到三十美元的租金，我又说了‘不错’。然后他又问我是不是一个希

望省些钱的人，当然我又回答‘不错’。他说明他们正在拍卖一些附有一切装备的弓，只要三十四块九毛五分钱一套，我只要付出比租金多四块九毛五分钱，就可以买下一整套。他解释这就是他们为什么停止出租弓的原因，他问我这样做是不是很划得来。我的‘不错’的答复引导我去买一套弓，而当我去拿弓的时候，我又在他的店里买了一些其他的東西。并且从那以后，我便成为他们的固定顾客。”

“雅典的牛蝇”苏格拉底是个伶俐的老童心，虽然常打着赤脚，却在四十岁秃头的时候娶了一个十九岁的女孩子。他做了一件历史上只有少数几个人做到的事：他彻底地改变了人类的思潮。而现在，在他死后二十三个世纪，他还被尊为在这个争论不休的世界中最卓越的口才家之一。

他的方法是什么？他是否对别人说他们错了？没有，他太老练了，不会做那种事。他的整套方法，现在称之为“苏格拉底妙法”，以得到“是，是”为根据。他所问的问题，都是对方所必须同意的。他不断地得到一个同意又一个同意，直到他拥有很多的“是，是”。他不断地发问，直到最后，几乎不知不觉之下，他的对手发现自己所等到的结论，是他在几分钟之前所坚决反对的。

下次我们要自作聪明地对别人说他错了时候，不要忘了赤足的苏格拉底，而提出一个温和的问题——一个会到得“是，是”反应的问题。

中国人有一句格言，充满了东方悠久的智慧：“轻履者行远。”

如果你要使别人同意你，请记住下列规则：

“使对方立即就说‘是的，是的’。”

卡耐基认为多数的人，要使别人同意他自己的观点时，将话说得太多了，尤其是推销员，常犯这种划不来的错误。尽量让对方说话吧，他对自己事业和他的问题，了解得比你多。所以向他提出问题，让他告诉你几件事。

如果你不同意他，你也许会很想打断他。但不要那样，那样做很危险。当他有许多话急着说出来的时候，他是不会理你的。因此你要耐心地听着，抱着一种开放的心胸；要做得诚恳，让他充分地说出他的看法。

让另一个人讲话，不但有助于处理商场上的业务，也有助于处理家庭里发生的事情。芭贝拉·魏尔生和他女儿洛瑞的关系快速地恶化下去，洛瑞过去是一个很乖、很快乐的小孩，但是到了十几岁却变得很不合作，有的时候，甚至于喜欢争辩不已。魏尔生太太曾经教训过她，恐吓过她，还处罚过她，但是一切都收不到效果。

“一天，”魏尔生太太在卡耐基课程的一个班中说，“我放弃了一切努力。洛瑞不听我的话，家事还没有做完就离家去看她的女朋友。在她回来的时候，我当然要对她大吼一番，但是我已经没有发脾气的力气了。我只是看着她并且伤心地说，‘洛瑞，为什么会这样？’

“洛瑞看出我的心情，用平静的语气问我，‘你真的要知道？’我点点头，于是洛瑞就告诉了我，开始还有点吞吞吐吐，后来就毫无保留地说出了一切情形。我从来没有听她要说的话，我总是告诉她该做这该做那。当她要她把她的想法、感觉、看法告诉我的时候，我总是打断她的话，而给她更多的命令。我开始认识到，她需要我不是一个忙碌的母亲，而是一个密友，让她把成长所带给她的苦闷和混乱发泄出来。过去我应该听的时候，却只是讲，我从来都没有听她说话。

“从那次以后，我让她尽量地说。她把她心里的事都告诉了我，我们之间的关系大为改善。她再度成为一名很合作的人。”

法国哲学家罗西法古说：“如果你要得到仇人，就表现得比你的朋友优越吧；如果你要得到朋友，就要让你的朋友表现得比你优越。”

为什么这句话是事实？因为当我们的朋友表现得比我们优越，他们就有了一种重要人物的感觉；但是当我们表现得比他还优越，他们就会产生一种自卑感，造成羡慕和嫉妒。

纽约市中区人事局最得人缘的工作介绍顾问是亨丽塔，但是过去情形并不是这样。在她初到人事局的头几个月当中，亨丽塔在她的同事之中连一个朋友都没有。为什么呢？因为每天她都使劲吹嘘她在工作介绍方面的成绩、她新开的存款户头，以及她所做的每一件事情。

“我工作做得不错，并且深以为傲，”亨丽塔在卡耐基的课程中说。“但是我的同事不但不分享我的成就，而且还极不高兴。我渴望这些人能够喜欢我，我真的很希望他们成为我的朋友。在听了卡耐基课程提出来的一些建议后，我开始少谈我自己而多听同事说话。他们也有很多事情要吹嘘，把他们的成就告诉我，比听我吹嘘更令他们兴奋。现在当我们有时间在一起闲聊的时候，我就请他们把他们的欢乐告诉我，好让我分享，而只在他们问我的时候我才说一下我自己的成就。”

德国人有一句谚语，大意是这样的：“最纯粹的快乐，是我们从那些我们的羡慕者的不幸中所得到的那种恶意的快乐。”或者，换句话说：“最纯粹的快乐，是我们从别人的麻烦中所得到的快乐。”

是的，你的一些朋友，从你的麻烦中得到的快乐，极可能比从你的胜利中得到的快乐大得多。

因此，我们对于自己的成就就要轻描淡写。我们要谦虚，这样的话，永远会受到欢迎。

我们应该谦虚，因为你我都没什么了不起。我们都会去世，百年之后就被人忘得一干二净了。生命太短促了，不要在别人面前大谈我们的成就，使别人不耐烦，我们要鼓励他们谈谈他们自己才对。回想起来，你反正也没有什么好谈的。你知道什么东西使

你没有变成白痴吗？没有什么了不起的东西，只不过是甲状腺中的碘罢了，价值才五块钱。如果医生割开你颈部的甲状腺，取出一点点的碘，你就变成一个白痴了。五块钱就可在街角药房中买到的一点点的碘，是使你没有住在疯人院的东西。价值五块钱的碘！没有什么好谈的。

因此，如果你要别人同意你的观点，应遵循的规则是：

“使对方多多说话。”

试着去了解别人，从他的观点来看待事情就能创造生活奇迹，使你得到友谊，减少摩擦和困难。

记着，别人也许完全错误，但他并不认为如此。因此，不要责备他，只有傻子才会那么做。试着去了解他，只有聪明容忍、特别的人才会这么做。

别人之所以那么想，一定存在着某种原因。查出那个隐藏的原因，你就等于拥有解答他的行为、也许是他的个性的钥匙。

试着忠实地使自己置身于他的处境。

如果你对自己说：“如果我处在他的情况下，我会有什么感觉，有什么反应？”那你就会节省不少时间及苦恼，因为“若对原因发生兴趣，我们就不太会对结果不喜欢。”而且，除此以外，你将可大大增加你在做人处世上的技巧。

“暂停一分钟，”肯尼斯·古地在他的著作《如何使人们变黄金》中说，“暂停一分钟，把你对自己的事情的深度兴趣，跟你对其他事情的漠不关心，互相作个比较，那么，你就会明白，其他人也正是抱着这种态度！于是，跟林肯及罗斯福等人一样，你已经掌握了从事任何工作的唯一坚实基础，除了看守监狱的工作之外；也就是说，与人相处能否成功，全看你能不能以同情的心理，接受别人的观点。”

吉拉德·黎仁柏在他的《打入别人的心》一书评论说：“在你表现出你认为别人的观念和感觉与你自己的观念和感觉一样重要

的时候，谈话才会有融洽的气氛。在开始谈话的时候，要让对方提出谈话的目的或方向。如果你是听者，你要以你所要听到的是什么来管制你所说的话。如果对方是听者，你接受他的观念将会鼓励他打开心胸来接受你的观念。”

卡耐基自己现身说法。多年来，卡耐基经常在他家附近的一处公园内散步和骑马，他跟古代高卢人的督伊德教徒一样，只崇拜一棵橡树，因此，当他看到那些嫩树和灌木，一季又一季地被一些不必要的太火烧毁时，觉得十分伤心。那些火灾并不是疏忽的吸烟者所引起的，它们几乎全是由那些公园内去享受野外生活、在树下煮蛋或烤热狗的小孩们所引起的。有时候，火势太猛，必须出动消防队来扑灭。

在公园的一个角落里，立着一块告示牌说，任何人在公园内升火，必将受罚或被拘留。但那块牌子立在公园偏僻角落里，很少人看到。有一个骑马的警察，他应该照顾公园才对，但他并未尽职，火灾继续在每一季节里蔓延。有一次，卡耐基慌慌张张地跑到一位警察面前，告诉他有一场火迅速在公园里蔓延，希望他赶快通知消防队。但他竟然漠不关心地回答，这不关他的事，因为这不是他的管区！卡耐基很失望，所以后来他到公园里去骑马的时候，其行为就像一位自封的管理员。试图保护公家土地。刚开始的时候，他不会试着去了解孩子们的看法，一看到树下有火，心里就很不痛快，急于要做件好事，结果却做错了。他总是骑马来到那些小孩子面前，警告说，他们可能会因为在公园内升火，而被关进监牢去。并以权威的口气命令他们把火扑灭；如果他们拒绝，就威胁叫人把他们逮捕起来。卡耐基说他自己只是尽情地发泄某种感觉，根本没有想到他们的看法。

结果呢？那些孩子服从了，心不甘情不愿而愤恨地服从。等卡耐基骑马跑过山丘之后，他们很可能又把火点燃了，并且极想把整个公园烧光。

随着年岁的增长，卡耐基对做人处世有更深一层的认识，变得更为圆滑一点，更懂得从别人的观点来看事情。于是，他不再下命令，他骑马来到那堆火前面，说出了下面的这段话：

“玩得痛快吗？孩子们，你们晚餐想煮些什么？……我小时候自己也很喜欢升火——现在还是很喜欢。但你们应该知道，在公园内升火是十分危险的。我知道你们这几位会很小心；但其他人可就不这么小心了。他们来了，看到你们升起了一堆火；因此他们也升了火，而后来回家时却又不把火弄熄，结果火烧到枯叶，蔓延起来，把树木都烧死了。如果我们不多加小心，以后我们这儿连一棵树都没有了。你们升起这堆火，就会被关入监牢内。但我不想太罗嗦，扫了你们的兴。我很高兴看到你们玩得十分痛快；但能不能请你们现有立刻把火堆旁边的枯叶子全部拨开，而在你们离开之前，用泥土，很多的泥土，把火堆掩盖起来，你们愿不愿意呢？下一次，如果你们还想玩火，能不能麻烦你们改到山丘的那一头，就在沙坑里升火？在那升火，就不会造成任何损害……真谢谢你们，孩子们，祝你们玩得痛快。”

这种说法有了很不同的效果！使得那些孩子们愿意合作，不勉强，不憎恨。他们并没有被强迫接受命令，使他们保住了面子。他们会觉得舒服一点，我们也会觉得舒服一点，因为我们先考虑到他们的看法，再来处理事情。

在个人问题变得极为严重的时候，从别人的观点来看事情，也可以减缓紧张。澳洲南威尔斯的伊丽莎白·诺瓦克过了六个星期还没有付出买汽车的分期付款。“在一个星期五，”她报告说，“负责我买车子分期付款帐户的一名男子打电话来，不客气地告诉我说，如果在星期一早晨我还没有缴出一百二十二块钱的话，他们公司会采取进一步行动。周末我没有办法筹到钱，因此在星期一大早接到的他电话时，我听到的就没有什么好话了。但是我并没有发脾气，我以他的观点来看这件事情。我真诚地抱歉给他带

来了很多麻烦，而且由于这并不是我第一次过期未付款，我说我一定是令他最头痛的顾客。但他举出好几个例子，说明好些顾客有时候极为不讲理，有的时候满口谎言，更常有的是躲避他，根本不跟他见面。我一句话不说，让他吐出心里的不快。然后根本不需要我请求，他说就算我不能立刻付出所欠的款额也没有关系。他说如果我在月底先付给他二十元，然后在我方便的时候再把剩下的欠款付给他，一切就没有问题。”

明天，当你请求任何人把火熄掉，或请求他买你的产品，或请他捐出五十元给红十字会之前，何不暂停一下，闭上眼睛，试着从别人的观点仔细想一想整件事？问问你自己：“为什么他应该这么做？”不错，这要花费很多时间；但这能使你结交到朋友，得到更好的结果：减少摩擦和困难。

“在会见某人之前，我宁愿在他办公室前面的人行道上多走两个小时。”哈佛商业学校的唐哈姆院长说：“而不愿贸然走进他的办公室，脑海中没有清晰的概念，不知道该说些什么，也不知道他——根据我对他的兴趣及动机的认识来判断——大概会怎么回答。”

这段话太重要了。

如果，你在阅读本书之后，只学到一件事——经常从别人的观点上来思考，以及从你自己和别人的角度来观察事物——如果你从本书中只学到这一点，你将很容易证明它是你生活中的一个新里程碑。

因此，如果你想改变人们的看法，而不伤害感情或引起憎恨，请遵循规则：“试着诚实地从他人的观点来看事情。”

卡耐基问大家，你想不想拥有一个神奇的短句，可以阻止争执，除去不良的感觉，创造良好意志，并能使他注意倾听？

如果你想，请这样开始：“我一点也不怪你有这种感觉。如果我是你，毫无疑问的，我的想法也会跟你的一样。”

像这样的一段话，会使脾气最坏的老顽固软化下来，而且你说这话时，可以有百分之百的诚意，因为如果你真的是那个人，当然你的感觉就会完全和他一样，我们可举例说明。以亚尔·卡朋为例，假设你拥有亚尔·卡朋的躯体、性情和思想，假设你拥有他的那些环境和经验，你就会跟他完全一样，也会得到他那种下场。因为，就是这些事情、也只有这些事情，使他变成他那种面目。

例如，你不是响尾蛇的唯一原因，是你的父母并不是响尾蛇。你不去亲吻一只牛，也不认为蛇是神圣的唯一原因，是因为你并不出生在恒河河岸的印度家庭里。

我们每一个人都是理想主义者，都喜欢为自己做的事找个动听的理由。因此，如果要改变别人，就要挑起他的高贵动机。

事实上，你所遇见的每一个人、甚至你在镜子中看见的那个人，总是把自己看得很高，在作自我评价时，总认为自己是个大好人，而且公正无私。

皮尔旁特·摩根在那本分析性的著作中说，一个人去做一件事，通常是为了两种原因：一种是真正的原因，另一种则是听来很动听的原因。

每个人本身都曾想到那个真正的原因，你用不着强调它。但是，我们每一个人，在心底里都是理想主义者，总喜欢想到那个好听的动机。因此，为了改变人们，就要挑起他们的高贵动机。

没有一件事是可以适用于任何情况的，也没有一件事对所有的人都有效。如果你对目前的结果已经感到满意，那为什么要改变？如果你不满意，那何不试试看？

卡耐基给大家叙述了他以前的一位学生詹姆斯·托马斯所说的一个真实故事：

某家汽车公司的六位顾客，拒绝付服务费。这么做的原因并非每位顾客对整个服务费表示拒付，而是每人都宣称有某一项帐