

世纪畅优

发“25005”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

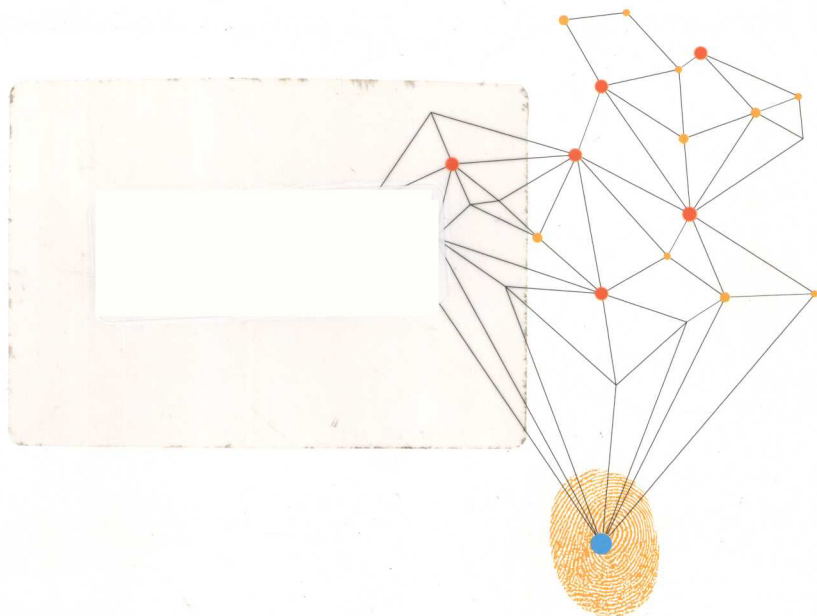
CONVERSATIONAL INTELLIGENCE

How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results

对话智商

如何通过三级对话达成卓越表现

(美) 朱迪思·E·格拉泽 (Judith E. Glaser) 著
王华 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

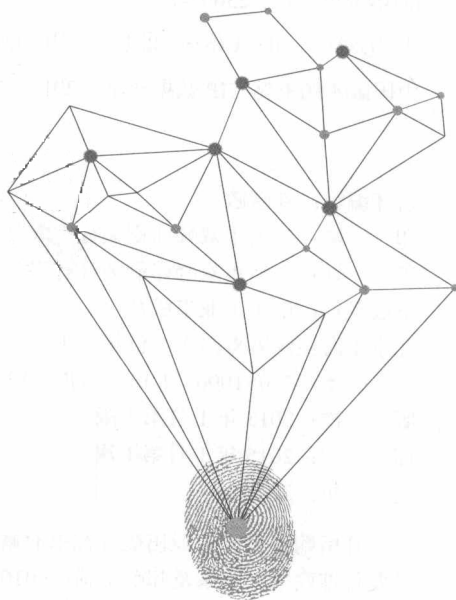
CONVERSATIONAL INTELLIGENCE

How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results

对话智商

如何通过三级对话达成卓越表现

(美) 朱迪思·E·格拉泽 (Judith E. Glaser) 著
王华 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Judith E. Glaser: Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results

ISBN: 978-1937134679

Copyright ©2013 by Judith E. Glaser

First published by Bibliomotion, Inc., Brookline, Massachusetts, USA. This translation is published by arrangement with Bibliomotion, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Bibliomotion 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1822

图书在版编目（CIP）数据

对话智商：如何通过三级对话达成卓越表现/（美）格拉泽（Glaser, J. E.）著；王华译.

北京：电子工业出版社，2015.1

书名原文：Conversational intelligence: how great leaders build trust and get extraordinary results

ISBN 978-7-121-25005-7

I. ①对… II. ①格… ②王… 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（2014）第 280467 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：170 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

好评如潮

“凭借长期向美国高管提供咨询的丰富经验，朱迪思·E·格拉泽对‘对话的力量’作了精辟独到的分析，并和我们分享了无数的例子，以展示商界领袖正在如何利用‘对话智商’战略的艺术和科学来推动变革并取得优异的成绩。”

——塔吉特 (Target) 公司销售及供应链执行副总裁
凯瑟琳·A·泰西亚 (Kathryn A. Tesija)

“如果我们每个人都将格拉泽这本书中描述的原则付诸实施，那么，不仅会给企业带来成功，还会改变整个世界！对于想要在全世界发挥重要影响力的人而言，尤其对于那些已经处于领导地位的人来说，这是一本必读之作。‘三级对话’ (Level III Conversation) 的概念完全颠覆了博弈规则！”

——光辉国际 (Korn/Ferry International) 董事会和首席执行官
服务部 (Board & CEO Service) 副主席及畅销书《大创新：
通往顶级企业之路》(*Breaking Away: How Great Leaders Create
Innovation that Drives Sustainable Growth and Why Others
Fail*) 的合著者 简·史蒂文森 (Jane Stevenson)

“朱迪思·E·格拉泽的书表明，在建立相互理解和相互尊重的关系时，透明化很重要。在我的公司中，彻底透明化是我们执行业务的核心信条。格拉泽的方法支持我们的透明化理念，并将这个理念引入了对话层面，无疑是指导员工个人、团队、领导者和组织合作迈向共同胜利的

实用指南。”

——Qualtrics 公司的联合创始人兼首席执行官、《华尔街日报》
(*The Wall Street Journal*) 撰稿人，以及《福布斯》(*Forbes*)
2013 年“美国 35 岁以下最具潜力 CEO” (America's Most
Promising CEOs Under 35) 赖安·史密斯 (Ryan Smith)

“朱迪思·E·格拉泽在她的新书中提供的工具可帮助我们了解，我们的对话过程中正在发生什么，如何提升我们的‘对话智商’。有效的对话可促进我们与他人建立良好关系，使我们能够激活更高级的执行功能，以帮助建立整个组织的共同目标。对于追求良好人际关系和力图加强组织制定正确决策的能力的每个组织成员来说，这是一本必读之作。”

——美国国际集团 (AIG) 首席风险官
爱丽莎·奎安 (Alessa Quane)

“语言所体现的思想就是改变的基础——如果我们可以看到自己想要的世界，就需要学会如何表达这个愿景，吸引他人加入我们的队伍，从而使之成为现实。本书就是实现这个愿景的关键！”

——联合国儿童基金会美国基金 (U.S. Fund for UNICEF) 总裁兼
首席执行官及《我相信，零可以成真：向全世界的儿童学习》
(*I Believe in Zero: Learning from the World's Children*) 的作者
卡里尔·斯特恩 (Caryl Stern)

“你认为自己能说会道吗？你在沟通方面很有经验吗？在你的职业生涯中，这些经验对你很有帮助吗？再想一想吧。优秀的沟通并不体现为一种程序化的个性特点，实际上，它是一个难以习得的技能。而且，要想学会如何很好地沟通就需要一个大师来引导。现在我们就有一个这方面的大

师——朱迪思·E·格拉泽。她是国际公认的高管教练和顾问，携其最新著作打破了窠臼……简单地讲，这本书就是一个新的发现。”

——乔治梅森大学（George Mason University）遗传扫盲项目（Genetic Literacy Project）执行董事及《禁忌》（*Taboo*）和《亚伯拉罕的子孙》（*Abraham's Children*）的作者
乔恩·安廷（Jon Entine）

“在经营活动跨大洲、跨文化并涉及巨大代际差异的现代企业中，寥寥数语就可能透露冲突、混乱和资源浪费等多重信息。格拉泽的这本书将有助于各级领导者学会用脑和心来建立相互信任的关系，以推动其企业真正成为当地乃至全球的伟大企业。”

——布什国际有限责任公司（Bush International, LLC）总裁及布洛克投资集团有限责任公司（Brock Capital Group, LLC）高级常务董事
玛丽·K·布什（Mary K. Bush）

“当今世界，关联性较低的信息越来越多，而为了改变我们周围的世界，朱迪思·E·格拉泽撰写了这部入门级读物，给通常被认为无关紧要的日常对话赋予了重要意义。这本书利用神经科学、社会科学的研究，以及民间智慧的力量，向我们呈现了一系列与改善职业沟通和私人沟通有关的模型、工具及例子。”

——执行发展集团有限责任公司（Executive Development Group, LLC）任事股东
桑德拉·L·舒尔曼博士（Sandra L. Shullman）

“根据我的经验，书籍的作用有三种：有的能刺激思维，有的可以鼓舞人心，有的则提供实用工具。但是，很少会有书集这三种作用于一体。这

本书正是这类罕见的书籍之一。朱迪思·E·格拉泽智慧超群、见解独到，引导读者领略其核心观点：‘成就能否更上一层楼，取决于文化的质量，文化的质量取决于关系的质量，而关系的质量取决于对话的质量。这一切都是通过对话发生的！’”

——泽维尔大学 (Xavier University) 教育领导与人力资源开发系
(Department of Educational Leadership and Human Resource
Development) 实践教授及 FutureNow 咨询有限责任
公司 (FutureNow Consulting, LLC) 创始人和总裁
迈克尔·J·斯塔比尔博士 (Michael J. Stabile)

“多年来在大型企业担任高管教练的研究及实践经验，让朱迪思·E·格拉泽拥有了深刻的见解，并体现在了本书所描绘的以科学及她自身心灵智慧为支撑的有效策略中。每位管理者和教练都可以通过理解和开发‘对话智商’而受益匪浅。”

——心数研究所 (Institute of HeartMath) 首席执行官
德博拉·罗兹曼博士 (Deborah Rozman)

目 录

CONTENTS

序言 发现一种新智商 1

第 1 篇 我们为什么需要培养对话智商

第 1 章 最糟糕的对话给我们的教训 15

第 2 章 失去信任就失去了发言权 31

第 3 章 从不信任到信任 41

第 2 篇 提升你的对话智商

第 4 章 对话之旅中的挑战 65

第 5 章 利用五脑智慧提升对话智商 75

第 6 章 让对话生动有趣 87

第 7 章 引导三级对话 99

第 8 章 对话应变能力 113

第 9 章 三级对话工具箱 129

第 3 篇 更上一层楼

第 10 章 用信任来领导——为三级对话奠定基础 143

第 11 章 利用对话智商组建团队 155

第 12 章 通过对话智商改变博弈 169

后记 创造改变世界的对话 183

序言

发现一种新智商

攻击现状从来就改变不了什么，只有建立一个让现有的模式过时的新模式，实质性改变才会发生。

——巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）

“对话”并非我们想当然的那样。我们在成长的过程中，一直对“对话”持一种狭隘的观点，认为对话就是谈话、共享信息，告诉他人做什么或告诉他人我们的想法。现在，我们通过神经和认知研究了解到，与简单的信息共享相比，“对话”更深入、更有活力。对话是动态的、互动的、包罗万象的。对话影响着我们与他人建立关系、相互契合、达成互动及影响他人的方式，使我们能够以协作的方式塑造现实、心态、事件和结果。对话能够使我们与他人的关系从“权力控制型”转变为“权力分享型”，让我们能够巧妙地弥补“彼此如何看待事物”之间的现实差距，¹从而与我们的伙伴达成共识，获得共同的现实体验。

对话智商™（Conversational Intelligence, C-IQ）将商业、人际关系乃至婚姻方面的成功者与失败者区分开来。我对这个现象的研究已经持续了半个多世纪。我在年轻的时候就产生了要弄清对话之意义的热情，也正是这样的热情推动着我进行相关的研究、创作和咨询，让我为此昼思夜想。如果没有健康的对话，我们将会失去生气——这是我们现在从神经科学的

1 现实差距：我们每个人对于现实的描绘都不同。现实既包括当前的现实，也包括我们对未来的设想，即我们的愿望。当我们的观点不同时，差距就会出现，且可被视为冲突。学习如何识别和缩小差距可以提高我们的对话智商。

世界中所了解到的。

我们是通过对话相互联系和沟通的。对话是能量之源，帮助我们在悲伤的时候走出忧郁的泥淖；对话是向世界推出变革性产品的一种力量；对话是一根根金线，引导我们走向他人、信任他人，但这些金线也可能被拆散，使我们因害怕招致损失和痛苦而躲避他人。

语言不是物质性的东西，而是我们用来思考和处理我们对现实的看法的相关表示和符号，是与他人分享这些看法的手段。然而，很少有领导者明白，对话对他们企业文化的健康和员工工作效率的提高是多么重要。

不健康的对话是导致不信任、欺骗、背叛和逃避的根源，从而导致我们的工作效率和创新力较低，并最终降低成功率。通过了解对话如何触发我们大脑不同部位的机能，以及如何以防卫模式刺激或“冻结”我们的大脑，你可以开发能够推动个人、团队和组织走向成功的各种对话技能。对话智商是可以习得的，而为了应对变化，也有必要学习运用对话智商建立更健康、更有弹性的组织。

一个看似简单的行为，可能会永久地改变一个人的人生。例如，与同事在过道上所做的几句简短的交谈：“你不能那样做！”“如果你知道如何……就好了！”——像这样的话语只需要几秒钟就说出来了，却可以改变一个人的人生。说这些话所花费的时间与它们可能对一个人、一种关系或一个组织造成的持久影响之间几乎没什么联系。我们的语言是如此强大，因此，我们必须认识并开发“对话智商”，我们从中可以看到对话如何在关系和文化之间建立强大的联系。对话是我们与他人建立良好关系、相互契合、携手合作、改造世界的途径。

对话智商的前提是：“成就能否更上一层楼，取决于文化的质量，文化的质量取决于关系的质量，而关系的质量取决于对话的质量。这一切都是通过对话发生的！”

1. 对话智商赋予我们影响自己的神经化学状态的能力，甚至让我们能够当即实现影响。我们与他人的每次对话都会产生一种化学成分。对话具

有改变大脑的能力——它们刺激大脑产生荷尔蒙和神经递质，刺激身体中的各个系统和神经通路，并改变我们身体中的化学成分，这样的改变可能不是仅仅出现一会儿，而是会持续一辈子。

从最简单的层面上来看，对话就是说话并得到回应。比如，我问你一个问题，你告诉我答案。但是，对话可能很快就会变得更加复杂，因为提出的问题会引起我们对你的意思或意图产生某种想法和感受，从而激发了我们的化学网络的行动。如果觉得问题对自己有威胁，除了回答问题外，我们还会做更多的事情——我们会激活大脑内部的网络去“处理”威胁。

2. “对话智商”让我们有能力相互表达自己内心的想法和感受，从而可以加强关系、促进成功对话。在沟通时，我们既要解读接收的信息和情绪，也要向他人传达信息和情绪。对话并不仅包含我们分享的信息和我们所说的话。对话为我们提供了一个方法来“包装”我们对世界、其他人和我们自己的感受。作为对话行为的主导者，我们几乎每次对话都要表达自己是感到难过还是高兴。随着我们认识到语言在调节人们日常感受方面的力量，以及语言在促使大脑拓宽视野、创造“感觉良好”体验方面发挥的作用，我们将可以学会以富有深刻意义的方式打造我们的职场环境。

3. “对话智商”让我们有能力影响我们解释现实的方式。对话以不同的方式影响大脑的不同部位，因为大脑的不同部位在听不同的东西。我们可以通过了解对话如何影响我们的倾听来决定我们的倾听方式，而我们的倾听方式决定了我们如何解释和理解我们的世界。

什么是对话智商

在过去 30 多年与数百家企业及美国许多大型组织的数万名员工合作的过程中，我发现，缺乏对话智商是导致许多关系破裂的根源。简单来说，对话智商是组织必不可少的一种能力，用以构建组织需要完成的使命及为什么要完成这样的使命的共同意义，使员工精神振奋，并让员工清楚了解

他们正在一起努力创造的未来。

对话智商将使你能够区分适合不同情况的不同对话类型。在由所有对话组成的集合的底端，是使我们能够与对方一起处理事务和分享信息的对话，被我称为“一级对话”。集合中的上一级类型是“立场型”对话——在这样的对话中，我们拥有强大的发言权和强有力的观点，并努力影响他人，让他们理解或接受我们的世界观，这属于“二级对话”。在最高级，即“三级对话”中，我们与他人沟通，共同改变和塑造现实，这类强大的对话被我称为“共创型对话[®]”（Co-creating Conversations[®]）。共创型对话是对话的最高形式，我相信，这类对话不仅能推进我们与他人的对话，而且这类对话其实还在编写着可以传递给我们下一代的新型“DNA”。共同创造是一套技能，是一种互为补充型的心智模式，使你能够与他人进行革命性的非凡对话。

我们都有能力达到三级吗？神经科学的研究人员证明：三级对话能力是所有人类所固有的，它存在于我们人类最新进化而成的大脑前额叶皮层（又称“执行脑”）中。当我们觉得自己能够信任他人时，我们的前额叶皮层就会被激活，而当我们感到高度恐惧和不信任他人时，它就会被禁用。所有人类都拥有三级对话天赋，但大多数环境并不支持我们运用这个天赋，实际上，很多环境还会阻止我们运用它。了解三个级别的对话智商及如何激活它们是成功的关键。

首先，重要的是要知道对话智商是一种可以培养的能力。它让我们能够与他人建立良好关系、相互契合、携手合作。这是最重要的一种智商，具有“熟能生巧”的特点。这意味着，当我们与他人将其付诸实践时，或者当我们大家都对其予以重视时，我们在对话智商方面的个人能力就会得到拓展。而其他智商更多地具有“以我为中心”的性质——它们是我们独立开发的智商，如数学智商或语言智商。对话智商以一种协同努力的形式而存在，当我们一起为建立关系将其付诸实践时就共同提高了我们的对话智商，这个实践也能让我们提高团队和组织的对话智商。

此外，由于对话智商综合借助了所有其他类型的个人智商，所以，在我们需要掌握的技能中并不存在比其更强大或更为必要的技能了。

对话智商提供了一个理论框架和相关方法，供个人、团队和组织在各种情况下倾听、契合、设计和影响当前形势，以及塑造未来。如果我们在经营中运用自己的对话智商，就可以加强组织文化以实现更大的业务成效。通过了解如何给我们的对话“设置级别”，将赋予我们改变现实的力量。

地图并不是真正的领土

1931年，美籍波兰科学家和哲学家阿尔弗雷德·科尔兹布斯基(Alfred Korzybski)说了一句名言：“地图并不是真正的领土。”它显示我们用来描述现实的语言与现实本身之间的差别。科尔兹布斯基说，我们经常将地图(我们的大脑表现现实的方式)与真正的领土(我们的物理现实)混为一谈，但并没有意识到这点。如果我们与他人沟通时，仿佛“共用同一张地图，身处同一个世界”，将会导致冲突和抵触。

要想培养出色的对话智商，我们需要认识到“地图并不是真正的领土”，并需要花费更多的时间通过对话将二者结合起来。为什么对话智商会成为如此热的一门学科？这是因为，通过现在世界各地进行的大量神经科学研究，我们能够更多地了解大脑是如何形成偏见和盲点，从而阻止我们看到真相的。关于如何理解对话背后之科学的内容将贯穿全书。与此同时，我们也在向教练、顾问和正在学着提高自身对话智商的人们学习，这些知识及相关的技能不仅是习得的，也是个人、团队和组织乃至全人类取得成功所必不可少的。

对话智商的作用是，创建与他人的持续性对话，以研究我们的地图(被我称为我们的“电影”)，并在为实现我们共同的目标而合作的同时持续跟进彼此的思想变化。无论你是在小型企业还是在大型全球性公司中工作，

提升你的对话智商都将是一个改变人生的体验，不仅会为你带来业务的成效，还会为你带来改变和成长所需的新能量。

将对手转变为合作伙伴

我最初正式进入对话智商培训领域所服务的第一个客户是勃林格殷格翰 (Boehringer Ingelheim, BI)。这是一个全球性制药公司，它聘请我与它的销售培训及开发团队合作。当我们开始做这个项目时，勃林格殷格翰的销售代表并不如其他制药公司的销售代表约见到医生的次数多，而开什么药取决于医生，这进而直接转化为勃林格殷格翰的销售额和利润不如其他公司的高。在对 40 家制药公司的销售队伍做了一番比较后，勃林格殷格翰被评为第 39 名，显然不处于有利的地位。我的工作是在弄清楚勃林格殷格翰的销售代表因为做了什么导致这么大的约见阻力，然后设计一个方案，以帮助其销售开发团队与医生建立良好的关系。

我和勃林格殷格翰团队用了几个星期去发现问题。我们观察了几十个典型的销售拜访（新老销售代表的拜访都有涉及），然后解析了销售过程，将对话及其结果一一对应。我们特别关注了非语言表达，包括口吻和身体语言，如姿势和面部表情。

此前，勃林格殷格翰的销售代表已被教导使用一种传统的功能效益销售模式。也就是说，在销售拜访的过程中，如果医生提出有关产品的一些顾虑，销售代表就会采用所学到的“处理异议”的方式，即介绍产品的更多信息或试图说服医生其担忧的问题并不重要。这种方法是基于运用理性论据和支持性数据“让异议消失”。

其实，“异议”这个词就假定了敌对关系的存在，但销售代表没有意识到这点，他们曾被教导要处理异议，于是他们就按被教导的方式处理他们的异议。因为他们认为自己的成功有赖于消除异议，所以就变得很擅长辩论和说服他人。然而，在对话另一端的医生却感觉到自己被压制了，这导致医生

反对得更强烈或试图尽快结束会见。我们观察到，医生并没有与销售代表建立良好的关系，而是以非语言的形式表现出想推他们离开的迹象。

改变一件事，万事皆改变

勃林格殷格翰的销售代表拜访的医生很快就会将销售代表视为对手而不是朋友。这样的接触不仅使得“拉拢”任务毫无进展，还使得会见变成了力量斗争，销售代表无意中促使医生想要赶走他们，而不是接受他们的产品。

现在，我们已经发现了这个问题。我们认为，销售代表不应该将重点放在“处理异议”上，而应该从他们的销售语言中完全删除这个词。我们教他们如何重新组织互动，并使用一个新词来标记发生的事情。我们要求销售代表从一个新的角度来考虑他们与医生之间的互动——密切注意非语言表达，并对他们正在造成的影响更加敏感。在这个过程中，我们帮助销售代表完全重构自己对医生所提问题的看法。他们曾经将那些问题视为异议，但现在，我们鼓励他们将其视为“医生只是单纯地想要获得更多的信息”。看待销售问题的这种新方法对销售代表和医生之间的关系产生了深刻的影响，使得销售代表从“处理医生的异议”向“与医生建立关系”转变。对话双方接触时刻发生的事决定了双方的关系会如何。当销售代表学会了如何将关注的重点从“销售为先”（通常都是硬性推销）转变成“在执行任务之前先建立关系”之后，医生就感觉到勃林格殷格翰的销售代表及公司是在与他们合作，帮助他们更好地服务于患者。从更深的层面上来看，医生开始信任勃林格殷格翰的销售代表，而勃林格殷格翰的业务也随之增长了。

仅用了不到一年的时间，同行和客户都将勃林格殷格翰公司的销售团队评为制药业最受尊敬的销售团队。我们这个项目的简称是“BEST”（可以作为一个单词来理解，意思是“佼佼者”。——译者注），表示勃林格殷格翰有效销售培训（Boehringer Ingelheim Effective Sales Training），这个培训使得该公司的销售人员成为行业中的佼佼者。

“我们”的神经科学

我们通过解析销售拜访中医生和销售代表之间的接触情形而获得的结论支持了我所说的“‘我们’的神经科学 (Neuroscience of WE)”。在之前的互动中，销售代表触发了医生大脑的“杏仁核”部位，即一直与我们的心理性和情绪性恐惧状态相关联的大脑的一部分。销售代表将其与医生的会见变成了一场斗争，激发了医生的反抗或逃跑本能，而未能让医生产生开处方时使用勃林格产品的欲望。不过，医生并没有意识到这点，他们只凭本能做出反应。他们关闭沟通的心扉，保护自己免受潜在伤害。

为了找到问题的根源，我开发了一个项目，教销售代表学习能取得成效的明星技能™，如图 0-1 所示。这些技能包括：(1) 建立融洽关系；(2) 不作主观臆断地倾听；(3) 提出探索式问题；(4) 强化成功；(5) 生动化表述。这些技能很简单，但作用强大，处于建立信任关系的核心地位。这些技能利用了大脑中被称为网状激活系统 (Reticular Activating System, RAS) 的部位，这个部位与许多非常重要的功能相关联。销售的最关键之处是有意识且有重点地关注。



图 0-1 明星技能

“建立融洽关系”的重点是与谈话的对象要有共同语言。“不作主观臆断地倾听”则表明在对方说话时要全神贯注，同时有意识地打消想要主观臆断

对方的倾向。“提出探索式问题”意味着在倾听和了解情况的同时敞开心扉，发挥好奇心的力量，并尝试改变我们的看法。最后两个技能——“强化成功”和“生动化表述”，也对维持健康的信任关系发挥着作用。“强化成功”意味着我们要着重于观察和验证“对双方而言成功的样子应该是什么”，从而建立更好的关系，形成更强的凝聚力，以消除不确定性，并付诸实践。“生动化表述”则提醒我们要警惕我们的表述是否清晰，是否被他人理解。当我们的沟通方式不能促进建立良好关系时，可以尝试另一种方式——采取讲故事或图片的形式表现我们要表述的东西。这些生动化的表述方式会推动我们与他人更深入地相互了解，增进相互间的信任，加强彼此的关系。进而，这会加强我们保持一致的意识，直到我们确信彼此之间有了共同语言。当彼此有共同语言后，就能相互合拍。明星技能就好比契合过程的路标，旨在促进大脑化学物质的积极转变。支持性的契合让我们感到安全，因为我们在这样的对话中释放的催产素会增强我们对彼此的信任感，而释放的多巴胺和血清素则有助于产生幸福感。这些神经递质会平息杏仁核的防御作用，解放前额叶皮层（人类大脑中较晚进化而成的一个部位），让新的想法、见解和智慧得以涌现。大脑的这个部位还包含了镜像神经元，让我们彼此能换位思考。

我与勃林格殷格翰公司合作的时候，科学家们尚未使用功能性磁共振成像来查看社交接触时刻的大脑情形。没有人能真正看到销售代表和医生的大脑内部的情形，并以此了解他们何时达成一致，但我们的确可以观察到当他们学会建立信任关系时发生了什么事。销售代表通过使用明星技能对医生造成非凡的影响，减轻了医生原本产生的疑虑，并让销售代表产生更积极的念头，这种念头被一些研究人员称为“心脑”。通过使用明星技能，销售代表也能激发医生的前额叶皮层及其有助于战略和规划的能力。我们知道，这些战略之所以行得通，是因为这种转变不仅促使销售拜访过程中的沟通更开放、信任程度更高，还促使对勃林格品牌及其产品的承诺度更高。