

带队伍
本质上更多是一种素养
是一种方法论思维

如何说服他人相信你，这是团队管理者的基本素养。
增强沟通能力，让员工从心理上产生对工作的认同。

团队管理沟通 方法论 3 说服 定律

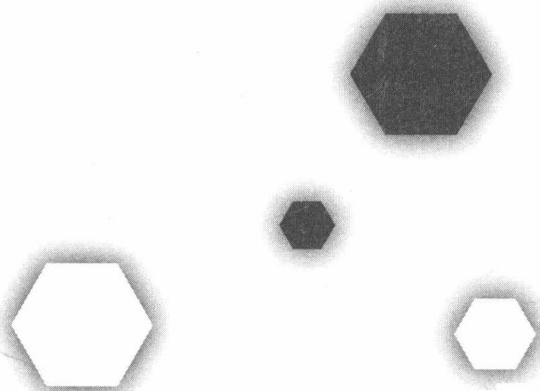
成正心◎著

工作中为什么会抗拒？
又为什么会顺从？
怎样有效地与员工沟通并说服员工？

团队管理方法论 3

沟通说服律

成正心◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

这是一本从心理学角度解读说服策略的书籍。书中详细叙述了全面的、原汁原味的心理学实验和研究,对被说服者的心理进行了深刻、系统的剖析,旨在让读者在深入了解人们的抵抗心理、妥协心理、服从心理和顺从心理的同时,掌握最实用、最有效的沟通方法和说服策略。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理方法论.③,沟通说服律/成正心著.—北京:电子工业出版社,2016.10
ISBN 978-7-121-29811-0

I.①团… II.①成… III.①企业管理—团队管理—方法论②企业管理—管理心理学
IV.①F272.90

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 207460 号

责任编辑:王陶然

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

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:18.5 字数:256千字

版 次:2016年10月第1版

印 次:2016年10月第1次印刷

定 价:48.00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)88254888,88258888。

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。

本书咨询联系方式:(010)57565890, meidipub@phei.com.cn。

如何管理团队在最近这些年的创业热潮中，已经成为一个无法回避的问题。现今有一种说法，投资者最关心的问题排在首位的就是创业团队是否成熟且有特质，事实也是如此。应当说，这一波创业热潮，是一次团队意识的全民灌输教育。

时至今日，如何带好团队已经引起管理者的高度重视，其本质上更多是一种素养，是一种方法论思维，特别是在创业环境中，这种素养代表着创业者个人的心理修养和心理空间，代表着个人与团队成员之间恰当而又不失分寸的相处。

多年来，我们搞创业，参与多种创业设计，我们宁愿相信每一位管理者都有胸怀、有心理素养，拥有人格上的突出魅力，这是带好创业团队的基础。而这些能力不是通过全员氛围的灌输可以实现的，它需要个人去修炼、去学习、去沉淀。

我们编写这套书的目的，就是要给管理者在面对团队管理问题时以指导。我们从“心理”出发，来讨论团队管理方面的诸多问题，这也是对目前社会上缺乏解读“团队心理”方面书籍的一个补足。

孟子有句话说，“行有不得，反求诸己”。意思是说，如果你做事不顺利或人际关系处理得不好，要先寻找自身原因。这句话听起来容易，

做起来却很难。实际上，当你拥有足够多的阅历时，就会明白，只有这样看待问题，才能寻出问题的根源，真正解决问题。

这套书不会告诉你管理团队的“科学方法”，但是会告诉你如何去品味人心，教你如何“对症下药”。我们认为，这才是带好团队的基础。人们常说“万变不离其宗”，人心就是“宗”，是变化之源、变化之根。

这套书共分三册：《团队管理方法论①：合作引导律》《团队管理方法论②：心态调节律》《团队管理方法论③：沟通说服律》，其侧重点各有不同。

这套书之所以称为方法论，是从其基本概念引申出来的。众所周知，方法论就是人们认识世界、改造世界的一般方法，是人们用什么样的方式、方法来观察事物和处理问题。概括来说，世界观主要解决世界“是什么”的问题，方法论主要解决“怎么办”的问题。那么，为什么要强调方法论？最近媒体上有一则消息，称复旦大学广泛推行一批新的选修课，课程内容全变了，变成了各个领域的方法论。为什么呢？他们认为学习不应该只关注现象，而要学习剖析现象之方法论。换言之，学习要向深度转换，而不只是拓展宽度。

但愿我们的每一个读者都能拥有更加有深度的思维！谨此致谢。

大概在两年前，在接触过很多企业管理者之后，我们原本希望编写一本能够生动反映团队领导者沟通困境的图书，也为此做了一些调研工作。但在调研过程中我们发现，管理者真正需要学习的是一些基本的沟通素质与沟通心理策略，这个意见占了压倒性多数。

于是，本书应运而生。它客观总结、呈现了心理学对沟通和说服力的研究成果，学习这些成果可以使沟通者正确看待沟通和说服问题，习得沟通和说服的素质和策略，而至于这种策略能否被灵活地运用，则取决于沟通者自身的领会和把握。

当你翻看这本书的时候，可以先试着思考自己是否有过以下经历：

你想要去说服一个人，但却有些困难。他似乎有点固执，总是听不进去你说的话，甚至还故意与你唱反调。你想要改变这种局面，最后寄希望于书籍——你希望从一些书中找到方法，成功地说服他。所以你来到了图书馆或者书店，你想找到一本书，让它来为你指点迷津。

你也许已经阅读过很多关于说服与沟通的书了，也尝试过使用其中的方法，但效果似乎都不大。

你对说服之类的图书不是那么信任了，但还是忍不住想要翻翻看——“或许能找到好方法呢！”

如果你也正在经历这些，那么就请翻看这本书吧——记得带一支笔

和一个笔记本。这本书介绍了一些方法，对你的说服有益，你需要把它们记下来，并结合自己的实际情况灵活使用。

有什么东西是值得你认真阅读并记录的？

当你准备好之后，你会发现这本书与你之前读过的那些书籍有所不同。这里没有很多理论，有的只是对人心的分析——人们顺从或者拒绝他人的心理秘密。你需要了解这些内容，然后“对症下药”，结合对方的表现来决定使用哪一种方法。

这本书里包含许多心理学的道理——超过 30 个。那么，它会不会很难看懂呢？当然不。书中的道理都是通过心理学实验来阐述的——这些实验与教科书中的实验不同，其对经过和结果的描述都是通俗易懂的。所以，你需要做的只是安静地阅读，同时记下有用的东西。

最后，记住一点：相信自己！不要怀疑或者抱怨自己的口才、知识或影响力！看完这本书你会发现，要说服一个人，你不必知识渊博，也不必巧舌如簧，只要把握住对方的心理，你就能说服他，赢得他的信任。你要相信自己能够理解你的说服对象，你知道他在想什么，你能应对！

第一章 恐惧唤醒 / 1

1. 因恐惧而妥协 / 2
2. 恐惧会改变人的态度和行为 / 3
3. 何时有效，何时无效 / 4
4. 为什么没有人听道奇的命令 / 6
5. 恐惧不仅需要唤起，还需要疏导 / 8

第二章 损失厌恶 / 10

1. 为押金而忍受痛苦 / 11
2. 捡钱的喜悦抵不过丢钱的郁闷 / 12
3. 潜在的金钱损失会唤醒人的恐惧 / 13
4. 不求赚钱，只求不赔钱 / 14
5. 多谈损失与损失规避 / 15
6. 可能错过，也是一种间接损失 / 16
7. 强调稀缺性 / 18

第三章 风险厌恶 / 20

1. 怎么跟房东讨价还价 / 21
2. 我们都是风险厌恶者 / 22
3. 回避风险是一种天性 / 23

4. 双面说服，降低选择风险 / 24
5. 优点和缺点，怎么说才最有效 / 25
6. 名人更可信 / 27
7. 总统喜欢和讨厌的书 / 28

第四章 模糊厌恶 / 29

1. 对未知的恐惧 / 30
2. 人对模糊的反应是试图确定 / 31
3. 巴菲特的赌与不赌 / 33
4. 不隐瞒，说清楚 / 35

第五章 熟识性偏好 / 38

1. 风险投资的选择 / 39
2. 因为了解，所以放心 / 40
3. 熟悉的，更容易被想起 / 42
4. 经常与对方接触频率原理 / 43
5. 对陌生人的说服需要毅力 / 44

第六章 自动化思维 / 47

1. 不用思考的思维 / 48
2. 好股票是否来自好公司 / 49
3. 第一印象的分量 / 51
4. 第一个信息的锚定作用 / 53
5. 第一面就赢得对方的好感 / 54

第七章 选择性注意 / 57

1. 被过滤掉的大猩猩 / 58
2. 过滤理论 / 59

3. 谈论他的需要，而不是你的目的 / 60
4. 莱斯托夫效应 / 62
5. 7±2法则 / 63

第八章 目标吸引 / 67

1. 目的指向 / 68
2. 知觉防御 / 69
3. 与期望一致的话语最吸引人 / 70
4. 把你的目的和他的需要连在一起 / 71
5. 用想象引发需要 / 73
6. 操纵他的期望值 / 74

第九章 刺激捕获 / 76

1. 注意力是怎么溜掉的 / 77
2. 用“活动的事物”抓住他的注意力 / 78
3. 在餍足之前结束 / 80
4. 被刺激干扰的记忆 / 81
5. 在记性最好的时候传达信息 / 84

第十章 怀旧情结 / 85

1. 一个拉赞助的好方法 / 86
2. 每个人都有怀旧情结 / 87
3. 记忆里熟悉的味道 / 89
4. 菜肴的意义不仅仅是果腹 / 90

第十一章 记忆提示 / 93

1. 当故意唤起不愉快记忆的时候 / 94
2. 失败记忆里的责任问题 / 95

3. 回想起来的,可能并不是事实 / 96
4. 情境也可以唤醒记忆 / 98
5. 向对方暗示潜在的隐患 / 99
6. 向客户暗示会失去某种益处 / 101

第十二章 完形优先心理 / 102

1. 怎么让人主动破除惯例 / 103
2. 完形优先效应 / 104
3. 整体与局部 / 105
4. 接近律 / 107
5. 相关性 / 109
6. 潜在需要的挖掘 / 110

第十三章 情绪传染 / 112

1. 为什么要辞掉他 / 113
2. 我们都是情感导体 / 113
3. 热情的中心性品质 / 115
4. 今天你微笑了吗 / 117
5. 给自己制定一个微笑的任务 / 118
6. 让坏情绪在你这里停止 / 119
7. 由坏情绪引发的敌意 / 120
8. 帮助他人消除坏情绪 / 122

第十四章 偏好选择 / 125

1. 选择的是自己想要的 / 126
2. 迎合偏好的说服 / 127
3. 投其所好的说服 / 128
4. 别因投射心理误会对方的偏好 / 130

第十五章 思考引导 / 133

1. 拒绝的真相 / 134
2. 数据驱动加工 / 135
3. 假设驱动加工 / 136
4. 间接暗示 / 138
5. 描述要生动 / 140

第十六章 巴纳姆效应 / 144

1. 不过一念间 / 145
2. 你中计了吗 / 146
3. 知觉 / 148
4. 用模糊语言获得认可 / 151

第十七章 公平意识 / 153

1. 公平的意识 / 154
2. “一添一拿”的秘密 / 154
3. 餐具实验 / 156
4. 谷歌的午餐 / 157
5. 对比之后的公平 / 159
6. 降低对方的期望值 / 160

第十八章 消极偏好 / 162

1. 当听到了负面评价 / 163
2. 负面评价可能与事实不符 / 164
3. 用正面评价代替负面评价 / 165
4. 近因效应 / 166
5. 宁可一开始出错，也不要后来出错 / 168
6. 厌恶学习 / 169

第十九章 信念固着 / 172

1. 想让对方转变态度，自己先要转变态度 / 173
2. 令人视而不见的信念固着 / 174
3. 自证偏见 / 175
4. 主动思考，就会妥协 / 177

第二十章 逻辑依赖 / 178

1. 说服不是能说会道就够了 / 179
2. 科学、专业的话语才可信 / 180
3. 有时，再多的证据也没用 / 181
4. 人们如何才会信服证据 / 183
5. 越了解，越信服 / 185

第二十一章 同侪压力 / 188

1. 来自同龄人的压力 / 189
2. 同侪的压力 / 190
3. 每个人都有“王”之梦 / 191
4. 奋斗只为不被比下去 / 193

第二十二章 从众心理 / 195

1. 地狱发现石油了 / 196
2. 从众效应 / 197
3. 与众不同的代价 / 198
4. 无意识的从众 / 200
5. 口碑效应 / 201

第二十三章 权威服从 / 204

1. 权威的意见 / 205

2. 对权威的服从 / 205
3. 当权威表示认同的时候 / 209
4. 权威的，更有说服力 / 211
5. 世界银行的副总裁 / 211
6. 选择自己熟悉的环境 / 212

第二十四章 自尊取向 / 214

1. 请将不如激将 / 215
2. 维护自尊 / 217
3. 赞美的力量 / 219
4. 用请教让他卸下防备 / 221

第二十五章 效能动机 / 223

1. 其实每个人都想做得更好 / 224
2. 超越自己的动机 / 225
3. 并不是每个人都会追求高目标 / 227
4. 因为有失败，成功才可贵 / 229
5. 让成功来得困难一些 / 230

第二十六章 焦点心理 / 234

1. 最会说话的人 / 235
2. 焦点效应 / 236
3. 热情地招呼 / 237
4. 挖掘对方的兴趣点 / 239
5. 做一个耐心的倾听者 / 240

第二十七章 求同心理 / 242

1. 人与人之间的相似原理 / 243

2. 相似即相惜 / 245
3. 制造相似之处 / 247
4. 渲染共同的体验 / 248

第二十八章 反馈促进 / 251

1. 一封迟到的邮件 / 252
2. 反馈研究 / 253
3. 每个人的自信都不绝对 / 254
4. 倾听也是一种反馈 / 255
5. 怎么倾听才有效 / 257

第二十九章 印象协调 / 260

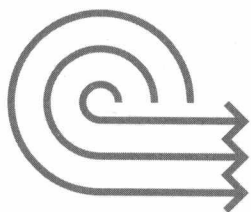
1. 美味的石头汤 / 261
2. 登门槛效应 / 262
3. 一切都为了“言行一致” / 263
4. 在一开始就表达你对他的期望 / 265
5. 引导对方说“是” / 266

第三十章 报恩心理 / 268

1. 接受小恩小惠之后 / 269
2. 互惠关系定律 / 270
3. 隐藏的内疚感 / 271
4. 先给他一些小利益 / 273
5. 给予赞美 / 275
6. 率先让步 / 276

后记 / 279

Chapter 1



第一章

恐惧唤醒

我们更容易屈从于内在恐惧，而不是
真实的事物！

因恐惧而妥协

说服，意味着使对方妥协。让一个人妥协的方法有很多，其中一个就是让对方感到恐惧。

比如，一对情侣吵架，一方威胁另一方要分手。被威胁的一方虽然觉得对方是在无理取闹，但因为害怕分手，只好选择妥协——主动道歉，请求对方原谅。

这就是因为恐惧而妥协的例子。

恐惧会导致妥协，有什么科学依据呢？威斯康星大学的利文撒尔等人与亚拉巴马大学的罗杰斯发现，一般情况下，人们的恐惧程度越高，说服效果就越好。

心理学家班克斯和萨洛维曾做过一个实验，其目的是通过唤起人们的恐惧情绪来增强人们的行为意愿。

这个实验是这样的：研究人员将那些从未做过乳腺 X 光检查的中年妇女（年龄在 40 ~ 46 岁）分为两组，让她们观看一段与乳腺 X 光检查的内容相关的录像。其中，第一组被试者接收到的是积极信息，重点是强调做此项检查能帮助人们预防并及早发现疾病并挽救生命；而第二组被试者接收到的是恐惧性质的信息，即强调不做检查会让人们付出生命的代价。

之后，研究人员在跟踪调查中发现，第一组被试者中只有一半的人在 12 月内去做了检查，而第二组被试者中则有 2/3 的人去做了检查。

这个实验即证实了恐惧情绪体验的“说服”力量。