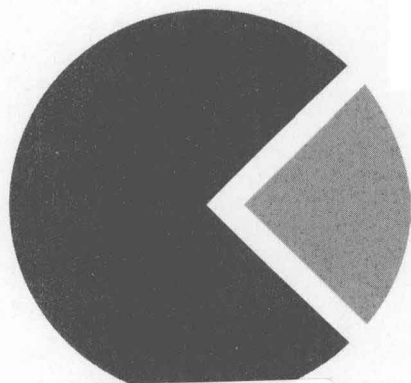


左手博弈论 右手心理学

——大全集——

(第四卷)

张维维 编著



用对方的观点说服他最有效

“以其人之道还治其人之身”，这句老话也可以用在与对方的过招中。什么样的招式都没有以对方的招式武装自己来得更具杀伤力。当你拥有对方的思路和策略，那么想要征服对方的目标已经开始实现。

汽车大王亨利·福特曾说：“从我和他人的很多经验中可以看出，那个所谓的成功的策略就是从他人的角度去考虑问题，用‘推己及人’的思维去看待各种事物。”原通用电气公司总经理欧文·扬也说过：“那些拥有光明前程之人，恰恰是那种有易地而处的思维，能够探究和关注他人心理的人。”

亨利·福特和欧文·扬在这两句话中已经完全抓住了我们在上文中讲过与人相处的要领了。福特用“推己及人”四个字说明了人与人之间的不同之处：人们各有各的需要、问题、偏见和独特的趣味、经验。如果我们想把握住他人，就要从他人的观点出发去接近他们才行。

其实，这个要点也十分简单。只要我们在说话时稍微注意一下说话的时机和内容就可以了。

你知道卡耐基的弟弟和善良的老人派伯的有趣故事吗？

卡耐基基斯顿桥梁公司有一位股东叫派伯。他十分妒忌卡耐基的其他事业，如专为桥梁公司供铁的钢铁厂等。为此，他们还争吵过许多次。一次，派伯以为一份合同抄错了，于是就表示出对卡耐基的弟弟十分不满意。

其实，派伯是想弄清楚合同中所写的“实价”二字的意思。价目表上标的是“实价”的字眼，可当交易顺利结束时，没有人提到“实价”这件事。卡耐基的弟弟对此是这样说的：“哦，派伯，那是不需要再加钱的意思。”派伯满意地答道：“哦，那就好。”

卡耐基评价这件事说：“很多事都是要这样解决的，如果说‘实价即不打折扣’，也许就会马上引起纷争。”卡耐基的弟弟以对方能够了解的方法迎合了派伯的心思。

以下这个小故事就说明了一个运用语言来感化他人的道理。

纽约的著名律师马丁·里特尔顿以雄辩而闻名。他也十分清楚地解释过这个原理：“如果不能令与我们交谈的人提起兴趣，或者不能将其折服，也许就是因为我们不能站在对方立场去考虑问题的缘故。”

只要是推销过商品的人都知道，一个想法是否成功不只由那个想法本身的性质决定，很大程度上还要看你是以怎样的态度去向他人展示你的想法。

当威尔逊总统为组织国联而游说欧洲各国时，豪斯上校就用一个小方法使威尔逊说服了法国政府。豪斯在威尔逊与那位绰号叫“法国老虎”的克莱·门索会晤的前10分钟贡献了一个尽管很小、但却十分聪明的主意。他建议威尔逊把先谈海洋自由问题作为说服法国的方法，因为这是法国急需解决，而与国联又密切相关的事。

果然，克莱·门索对此十分感兴趣，后来他终于支持成立国联。威尔逊之所以能赢得“法国老虎”的支持，完全是因为他告诉后者国联可以满足他的某种需要，从而把自己的计划与克莱·门索的观点融合在一起。

“以其人之道还治其人之身”是说服别人的灵丹妙药，可是我们总是不能运用这一法宝，因为我们总是忘记思考问题。比如，在出席一个集会之前，我们是不是总会考虑自己该说什么呢？我们是否能顺着对方的兴趣来表达自己的意见呢？是否能顾及他人的最迫切的需要呢？在向上级汇报之前，在见一位顾客之前，在与一个同事交谈之前，在召见一个下属之前，有多少人能真正地考虑过这些人的需要呢？多纳姆说，有一次一位很能干的推销员曾经说过一句十分有道理的话：“如果我们在拜访一个人之时，不知道应该对他说什么，也没想过要观察他的兴趣和思想，以及他会怎么回答我们的话，就鲁莽地冲到他的办公室，这种做法是非常不明智的。你不如在他办公室外考虑两个小时，然后再去敲人家的门。”

多数派就是压力

当两个人统一口径诱使某人采取求同行为时，几乎没有人会作出错误选择。如果人数增加到三人，求同率就迅速上升。从众心理与从众效应在生活中随处可见，多数派容易形成压力，具有说服别人的力量。

战国时代，互相攻伐，为了使大家真正能遵守信约，国与国之间通常都将太子交给对方作为人质。《战国策·魏策》有这样一段记载：

魏国大臣庞葱，将要陪魏太子到赵国去作人质，临行前对魏王说：“现在有一个人来说街市上出现了老虎，大王可相信吗？”

魏王道：“我不相信。”

庞葱说：“如果有第二个人说街市上出现了老虎，大王可相信吗？”

魏王道：“我有些将信将疑了。”

庞葱又说：“如果有第三个人说街市上出现了老虎，大王相信吗？”

魏王道：“我当然会相信。”

庞葱就说：“街市上不会有老虎，这是很明显的事，可是经过三个人一说，好像真的有了老虎了。现在赵国国都邯郸离魏国国都大梁，比这里的街市远了许多，议论我的人又不止三个。希望大王明察才好。”

魏王道：“一切我自己知道。”

庞葱陪太子回国，魏王果然没有再召见他了。

“市”是人口集中的地方，当然不会有老虎。说市上有虎，显然是造谣、欺骗，但许多人这样说了，如果人们不是从事物真相上看问题，也往往会信以为真的。

这故事本来是讽刺魏惠王无知的，但后人引申这故事成为“三人成虎”这句成语，乃是借来比喻有时谣言可以掩盖真相的意思。但这个故事同时也向我们揭示了这样一个道理：当多数人都认定同一件事情时，这势必会对判断者造成一定的压力。

说服别人或提出令人为难的要求时，最好的办法是由几个人同时给对方施加压力。那么为了引发对方的求同行为，至少需要几个人才能奏效呢？

实验结果表明，能够引发同步行为的人数至少为 3~4 名。当两个人统一口径诱使某人采取求同行为时，几乎没有人会作出错误选择。如果人数增加到 3 人，求同率就迅速上升。效果最好的是 5 个人中有 4 人意见一致。人数增至 8 名或 15 名，求同率也几乎保持不变。但是，这种劝说方法受环境的制约较大，在一对一的谈判中或对方人多时就很难发挥作用。当对方是一个人时，你可以事先请两个支持者参加谈判，并在谈判桌上以分别交换意见的方式诱使对方作出求同行为。

在纸牌游戏中，经常能看到这种现象。纸牌游戏一般由 4 个人参加，在游戏过程中如果时机成熟，有人会建议提高赌金或导入新规则，同时也会有人提出异议，这时如果能拉拢其他两人，三个人合力对付一个人，那么剩下的那个人会因寡不敌众而改变自己的主张，被多数的力量说服。

孔子的学生曾参是战国时一个有名的学者，至孝至仁，在道德方面是无可挑剔的。他的母亲对儿子极为了解。有一次，曾参有事外出未归，碰巧一个与他同名的人杀了人被抓走了。一位邻居急忙报信给曾母：“你的儿子因为杀人被捕了。”曾母连连摇头，相信曾参不会杀人，所以依旧织自己的布。不一会儿，另外一个邻居跑来对曾参的母亲说：“你的儿子杀人了。”曾参的母亲开始有些怀疑了，但仍然不信自己的儿子会杀人。不久第三个人对曾母说：“你的儿子杀人了，你赶快跑吧，不然官府就要来抓你了。”话音刚落，曾母已经扔掉织布的梭子，准备翻过墙头去逃难了。

从众心理是指人们改变自己的观念或行为，使之与群体的标准相一致的一种倾向性。也许有人说，我是个意志坚强的人，不会随便改变自己的观念。但是，当大家众口一词地反对你时，你还能坚持自己的意见吗？

社会心理学家所罗门·阿希做过一个比较线条长短的实验。在实验中，有 1 个大学生，还有 6 个研究者参与实验（大学生并不知道这些人是研究者），大学生总是最后一个发表意见。

当线条呈现出来后，大家都做出了一致的反应。之后呈现第二组

线条，6个研究者给出了完全错误的答案（即故意把长的线条说成是短的）。这时，最后一个发言的大学生就十分迷惑，并且怀疑自己的眼睛或其他地方出了问题，虽然他的视力良好。

迫于群体压力，他还是说出了明知是错误的答案。人们为了被喜欢，为了做正确的事情必然表现出从众行为。那么，在什么条件下人们会从众呢？

1. 当群体的人数在一定范围内增多时，人越多人们越容易发生从众。“三人成虎”，说的就是这种情况。不过当群体的人数超过一定的数量时，从众行为就不会显著增加了。

2. 群体一致性。当群体中的人们意见一致时，人们的从众行为最多。如果有一个人的意见不一致时，从众行为就会低至正常情况的1/4。

3. 群体成员的权威性。如果所在的群体里都是著名的教授，那么即使他们说出了明显错误的事情，自己也会好好思考一下；如果所在的群体里是普通人，当他们说出明显是错误的事情时，自己肯定会立刻反驳。

4. 个人的自我卷入水平。无预先表达即自我卷入水平最低；事先在纸上写下自己的想法，之后再表达——自我卷入水平中等；公开表达自己的想法表示自我卷入水平高。实验证明，个人的自我卷入水平越高，越拒绝从众。

简单说来，从众即是对少数服从多数的最好解释。不过，这种服从是少数派心甘情愿地服从。

从众效应是指人际交往中个人受群体影响自动服从群体的效应。日常生活里，人们经常表现从众行为倾向，即受周围多数人的影响，自动选择多数人愿意做的事去做。

例如，在一条人头攒动的繁华街道上，有人站立在那里使劲朝上张望，不一会儿便吸引周围的人停下来一起张望，即使许多人并不知道为什么而张望，也会不知不觉地看上几眼，后来停下来张望的越多，形成一群人一起在张望。

其实这样类似的事情，在日常生活中并不少见。社会心理学家指出，人们普遍具有从众心理的原因：一是从众行为使人获得安全感，多数人同意做的事即使错了也比一个人做错事要好；二是从众行为容

易为群体所接受，任何人的生存都离不开群体，希望自己为群体所接纳，而不愿被群体所排斥。

按照正确的社会规范、群体要求的从众行为是积极的。人际交往中的从众心理，在不同人身上表现不同。自信心较强和个性较突出的人从众心理较为淡薄，自信心不足和个性随和的人从众心理较为明显。

社会心理学家关于从众行为性别区别的研究证实，女性一般比男性从众性高。许多不同条件下的实验结果表明，女性从众率为 35%，男性从众率为 22%。女性从众率高的原因是女性较男性易于遵从于群体的压力，也由于女性更倾向于维护群体的凝聚力。

利用权威人士帮你说话

人天生有服从的需要，对权威会有本能的相信。善于用语言征服别人的人，常常会引用名人或权威者的话，来提升自己言论的价值。但在利用权威帮你说话时，也要注意利用好人们的依赖心理，把对方厌烦心理控制在一定的范围之内。

在说服别人的时候，抬出权威来说话，这就是权威说服法。利用权威能使你的说服工作顺利进行，事半功倍。假如你知道怎样运用权威，你就可以很顺利地成为胜利者。

利用人们相信权威的心理进行说服的例子很多，在日常生活中也随处可见。比如有些推销人员在卖人寿保险的时候，他们喜欢提到权威人士。他们说：“过去有五位总统都买了我们公司的人寿保险。”“你们公司的经理也买我们的人寿保险。”大家会说：“噢，我们公司的经理那么精明能干，他都买你们的人寿保险，看来你们的人寿保险是不错，买吧。”一些推销员并没有经过很深的判断，但他就这么做了。这就是利用了人们相信权威的心理。

很多时候国内请一些国外的人来作报告，其实国内有些方面的技术水平并不一定比国外的差，但是外来的和尚会念经，大家的权威心

理在作祟；另外，也希望听一听外面的人的意见，这也是一种权威心理。

有的时候没有这种权威人士给你作宣传，那怎么办呢？利用权威机构的证明。权威机构的证明自然更具权威性，其影响力也非同一般。当客户对产品的质量或其他问题存有疑虑时，销售人员可以利用这种方式来打消客户的疑虑。例如：“本产品经过××协会的严格认证，在经过了连续9个月的调查之后，××协会认为我们的产品完全符合国家标准……”

除了利用权威机构的证明外，我们还可以使用确凿的数字和清晰的统计资料。很多有经验的商人都会说：“这家工厂利用了我们这个机器产量增加20%，那个工厂利用了我们的计算机效率提高了30%。”然后把这些数字，很系统地给新客户看，新的客户很容易地就接受了。有的时候，产品刚刚出现，统计数字还太小，他们还有一种方法，就是用前面的顾客买了他们的产品觉得满意写来的信函做宣传，这个时候，这种做法对新顾客，对一些小的公司也起一定的影响作用，这就是权威的心理。

善于用语言征服别人的人，常常会引用名人或权威者的话，来提高自己言论的价值。人们对事物的看法常常是带有偏见的，无论是什么，只要有权威人士或有名气的人捧场，大都会认为是上品，纵然是以前根本名不见经传的，也会有很多人去购买。这是一种错觉，人们往往会将推荐的人和推荐的东西混为一谈。这种心理现象，经常在日常生活中发生。如电视的商业广告或其他宣传海报，常聘请名人或权威者来宣传，便是利用人们的心理。电视广告可以反复播送，商品的特性便深深印在观众的心里。

但使用这种技巧，必须恰当。电视的商业广告，在宣传商品特色时，如果和标语不一致，会得到相反的效果，岂不可惜。譬如，以制造健康酒为主的中药厂商，为了扩大营业，利用电视广告作宣传，他们打破传统的做法，提出现代化的卫生工厂设备，及聘请有名的演员做宣传，想抓住年轻阶层。结果，却完全失败。因为，无论男女老幼对健康酒的一贯传统，是要求信赖感和安心感，绝不是求其合理性或新鲜度。

总之，引用名人或权威者以提高产品知名度时，先要能正确地把

握对方的期待、对方的弱点，才能发挥最佳的效果。

怎样运用权威非常重要，因为它足以反映你能把人际关系处理得如何，还有你怎样引导对方努力朝向一个共同的目标——你的目标。也许你认为没什么必要使用权威，但了解权威怎么发挥它的力量对你却大有帮助，特别是当它挡住了你的路时。

无论何时你宣扬权威，同时你也是在宣扬你的领导权、你的可信任性，以及你的不易犯错（某种程度的）等特性。你在说明你是对的，你的想法要被遵循，同时，你也是在冒险。如果你没有成功的话，你可能会发现你不只输了一场比赛，还有别人对你领导能力的信心。若你误用了权威，别人会知道，而且会把你的失败加以夸大。出了纰漏的说服者可能会发现，以前对他忠实的跟随者正在背叛他。

身为权威者要知道他力量的来源，而且还要知道怎样去处理他在别人身上激发的情感。权威者之所以是权威者，原因是别人相信他是。

在某些方面，所有的权威都会让人想起自己的父母。小孩子相信他们的父母是强壮的、对的、无所不知的，因为孩子需要强壮、正确、又无所不知的父母。成人了之后，人们会把这种古老的尊敬、恐惧和愤怒的感情投注在权威者身上，赋予他相当的力量。

当父母告诉长大些的孩子该做什么时，他们会觉得生气，但是通常他们对于反抗父母也会觉得焦虑和内疚，因此努力控制自己不要去厌恶父母。同样，当权威者告诉大人要怎样做时，他们一样会觉得生气，但也试着控制自己的厌恶之情。

所以，我们在利用权威帮你说话时要注意利用好人们的依赖心理，把对方厌烦心理控制在一定的范围之内。

引发同理心，带来谈判转折点

同理心指能设身处地地体验他人的处境，对他人的情绪和心境给予理解。这种“同理”层次越高，感受越准确、深入。它不仅能帮助人们更好地理解对方，缓解情绪状态，促进对方的自我理解和双方深

入沟通，建立起一种积极的人际关系，还有助于发展人们的爱心、利他、合作等个性品质。缺乏同理心的人是不能从他人的角度出发去理解他人的，他们常常不能接受别人的观点，却要求别人接受他们的观点。对这样的人，人们自然“敬而远之”。

在谈判中，掌握对方的心理是非常重要的。从谈判的准备阶段起，直至谈判结束，都应该“攻心为上”，所以同理心的运用显得很重要。

同理心是个心理学概念。它的基本意思是说，你要想真正了解别人，就要学会站在别人的角度来看问题。在沟通中，同理心尤其重要。有个英国谚语说：“要想知道别人的鞋子合不合脚，穿上别人的鞋子走一英里。”工作中因为某件事发生了冲突，也有人说“你坐那个位置看看，也会这样做”，说的也是同理心的概念。

人际间的沟通，以“同理心”最能达到效果，这是利用将心比心的技巧，让对方也能感同身受，进而让彼此愿意站在对方的立场上着想，达到相互尊重与和谐互助的沟通成效。

在美国经济大萧条的年代，人们的工作机会非常难得。有位 17 岁的女孩好不容易找到一份售货员的工作，虽然这只是暂时性的工作。这时，圣诞节即将到来，珠宝店里的生意非常忙碌，女孩工作相当勤奋，因为今天早上她听经理说，想继续聘用她。

中午时分，她正将柜上的戒指全部拿出来整理，忽然，她瞥见柜台边来了一位男子，看上去 30 岁左右，而且穿着有点残破的衬衫，满脸散发着悲伤、怨愤的气息，似乎说明了这个人的生活遭遇，而他此刻正贪婪地盯着那些珠宝首饰。

这时，电话铃响了，女孩因为急着去接电话，一个不小心把摆放珠宝的碟子打翻了，六枚精致的钻石戒指，就这么清脆地掉落在地上。

她连电话都不接了，连忙趴到地上寻找，并捡起了五枚戒指。

“咦？还有一枚戒指呢？”女孩在地上找了半天，怎么也找不到，不禁急得出了一身冷汗。

这时，她看到那个男子正向门口走去，忽然，她知道戒指在哪儿了。

当男子的手即将拉起门把走出珠宝店时，女孩温和地喊了一声：“对不起，先生！”

那男子登时停住，并转过身来，之后约有一分钟的时间像是静止的！

最后，男子打破静默，他有点微微颤抖地问：“什么事？”他的声音似乎有点卡住了，男子咽了咽口水，又复述了一遍：“什么事？”

女孩这时却低下了头，神色黯然地说：“先生，这是我头一份工作。唉！现在想找个工作很难的，不是吗？”

男子看着她，也低头沉思，忽然在他的脸上浮现出一个温和的微笑：“是啊！的确如此。但是我可以肯定一件事，你在这里一定做得很不错。”停了一下，男子向前走了一步，接着把手伸了出来，并对着女孩说：“我可以为你祝福吗？”

女孩立即伸出了手，并温柔地微笑着。只见两只手紧紧地握在一起，而女孩接着也用十分柔和的声音对这名男子说：“祝你好运！”

男子随后便转身离开，女孩目送他的身影消失之后，才转身回到柜台，将手中的第六枚戒指放回原处。

每个人都有心地柔软的一面，这是人性的弱点，也绝对是人性的优点。就像故事里的女孩与小偷，女孩紧抓住彼此类似遭遇的“同理心”，获得了对方的理解与同情，最终让事情有了转机。甚至，我们还能大胆地预测，因为这份将心比心的相知与相惜，小偷的未来必定会有一个全新的人生。

在谈判中，同理心也有广泛的应用。我们可以有意迎合对方的喜好，使其得到心理与情感上的满足，是投其所好的技巧。当彼此产生融洽的感情基础之后，再进一步提出己方的条件与要求，容易被对方认可。投其所好的具体手段很多。

如给予对手良好的款待，赠送礼物，陪同观光旅游，参加文体体育活动等。还可以通过谈论或参与对手喜爱的各种活动，主动介入到对方独特的文化氛围，取得心理认同感。

对手心理得到满足，有利于扫清谈判道路上的障碍，取得谈判共识。投其所好技巧用于“感情型”与“虚荣型”的谈判对手效果尤佳。前者可能会考虑“人情难却”而不惜代价，希望获得对方认同，交往中要适时抛出些赞扬、称颂的话语。后者的自我意识极强，善于表现自己，可创造些机会，让其好大喜功地表演一番。

认同感不仅仅是彼此间话家常，认同感更是一种表现同理心的能

力，也就是感同身受。认同感是建立伙伴关系的第一步，是一种体贴、细心、言出必行、有礼貌等一系列的组合。认同感也就是要求谈判人员做好准备，可以随时为对方提供附加价值。有些业务员认为生意归生意，有的人甚至表示他们会避免建立私人关系。然而大多数的商业关系都掺杂私交在内。顶尖的业务员和销售组织会将交易视为建立关系的机会，他们懂得如何让一连串的交易转变成为双方的交情，他们更知道双方的交情常常会决定交易的成败与否。无论你现在是刚开始建立关系，或是正处于加强关系的阶段，或者已经进入伙伴——顾问关系的阶段，感同身受的同理心都扮演了重要的角色。

请记住每一次和顾客的接触都有可能加强或削弱彼此的关系。搞好双边关系的最初阶段就是建立认同感，通常在双方见面的最初几分钟就知道是成功或失败。之所以大家会把认同感和销售连在一起，因为认同感是一股维持销售过程的动力。大型的销售多半不是一次就成交，所以在多次的销售拜访中，必须一直维持着认同感，从找出顾客需求到后来的追踪工作，都不能漏了它。

在美国，曾经发生过这样一件事情。有一位小学生身体感觉不适被送往医院，后经医师详细检查确认他患了癌症。接下来是一连串更详细的检查与治疗，当然其中也包括了人人闻之色变的化学治疗。在不断地使用化学针剂治疗之后，癌细胞的蔓延受到了控制。但化学治疗强烈的副作用也伴随着产生，这位小病童的头发开始大量掉落，一直到他的头上不留一根头发。随着出院的日子一天天接近，小病童的心中除了欣喜之外，更有着一丝隐隐的担忧——考虑自己是否应该戴上假发回学校上课。一则为了自己光秃的头而自卑，再则也怕自己光头的新造型吓坏了同学。回学校那天，母亲推着轮椅，送他走进教室的那一刻，母亲和他不禁张大了口，惊喜得发不出声音来。只见全班同学全都理光了头发，连老师也顶着大光头，热烈地欢迎他回来上课。我们的小病童一把扯去假发，大叫大笑，从轮椅上一跃而起。

在激烈的社会竞争中，谁能具有良好的心理素质和人格魅力，谁就会拥有良好的人际关系，谁也就有可能成为大赢家。至少，这是一个通向良好人际关系的桥梁，即便在普通的生活中，我们都可以体验到这一点。在社会上，不少人的身上具备了很多让别人羡慕的地方，如良好的家庭条件和漂亮的外表等。可他们当中有的人不但不能感受

到快乐，反而常常会陷入不满、苦闷或是愤怒的心理状态之中。

不过，在我们身边，还存在着这样的情况，那就是同理心过度。处处站在别人的角度想问题，却忽略了自己的感受，或者让自己沾染上了别人太多的心理不适，带来不必要的心理负担。以下的方法可以帮助你避免同理心过度：

一、保持自我界限感

在跟别人同理的时候，记住分清楚双方界限，而不要把两者混淆起来。尤其不要过度地跟对方的负面情绪共感。

二、把握分寸和尺度

同理心的目的是为了便于双方更顺畅地沟通，因此，你要看对方接受的程度而把握分寸，不要一厢情愿。

三、有时要“难得糊涂”

同理心其实是一种慈悲和善意，而不是非要助人为乐，甚至为别人作决定。在别人不想要你涉及的领域，哪怕你发现了问题也要学会装一下糊涂，要相信别人有解决问题的能力。

说到底，同理心是人生全方位的心理历练，是你和他人建立良好关系的决定性因素。同理他人并不意味着完全认同他人，而是因为懂得，所以宽怀，不会拿自我的东西来压制他人的意愿。你对他人内心世界的深入体恤也让人际之间产生了爱的连接，让你时时刻刻被爱所环绕。人生也会因此得到更多支撑，越走越顺！

抛出肯定问题，让对方不得不同意

交涉的过程实际上也就是双方对话的过程，善于交谈的人能掌握对方的心理活动，引导他们从一开始就做出肯定的回答。要学会赞同别人，努力让别人赞同你。如果想要别人接受你的观点，请记住：“在谈话开始时就要设法得到对方肯定的回答。”

交涉的过程实际上也就是双方对话的过程，那么怎样在彼此的交谈或交流中赢得对方的信任，说服别人，提问的方式很重要。心理学研究证明，如果我们一开始就抛出一系列的肯定问题，让对方不得不同意，跟着我们的思路走，那么说服工作就能很顺利地进行。

当你和某人开始交谈时，不要选择有分歧的话题，而应选择意见一致的话题。要设法说明，你们的追求是一致的，所不同的只是方法，目的是一个。与某人开始谈话时尽量让他说“是的、是的”，而不是说“不”。奥弗斯特里特教授在所著书中说“不”这种答复是最严重的障碍。如果一个人说出了“不”字，他的自尊心就会促使他一直坚持到底。事后他或许认识到这个“不”字不明智，然而他要顾全自己的面子，非这样做不可。他既然说了，就必定要坚持。因而与人交谈时，不给对方创造说“不”字的机会是很重要的。

善于交谈的人总是在最初就能得到肯定的答复。他能掌握对方的心理活动，引导他们做出肯定的回答。

这就好比是打台球。你从一个方向击球，既需要力量使它偏离这个方向，又需要更大的力量让它碰回相反的一方。从心理学上解释这个问题非常简单，当一个人说出“不”字时，他的心理也确实是这样想的，不单是口头说说而已。他的整个神经思维系统都同“赞成”处于对峙状态。但当这个人说“是”的时候，上述情况就绝对不会发生。

因此，我们在谈话开始时得到的“是”越多，就能更快地获得对方对我们意见的赞同。这种方法非常简单，但人们对它却视而不见。人们习惯以首先表示反对意见来维护自己的尊严。激进者同保守者谈话时，立刻就能激起保守者的愤怒。他能从中得到什么好处呢？他这样做如果是为了使自己开心，还能被人理解；但倘若他是想借此获得什么，那就说明他不懂心理学。如果你的顾主、妻子或孩子说出“不”字，就需要你有极大的耐心去改变他们的答复。

尽管苏格拉底曾穷得连鞋都穿不上，到40岁时才娶上老婆，但他是一位杰出的人物。他获得了很少有人能获得的成功——大大改变了人的思维方式。在他死后一千多年的今天，人们仍然把他作为一位有影响力的英明人物来敬仰。他的方法是什么？他对人们说过他们不对吗？噢，没有。他不说，这点是非常聪明的。

苏格拉底的交际方法被称作“苏格拉底方法”，其根本之点就是得

到肯定的回答。他提出他的对手不得不同意的一些问题。这样，他就得到许多肯定的回答。他是在他的对手还没意识到，还没得出结论之前（他的对手在几分钟之前激烈反对的正是这一结论）提出这些问题的。

所以请记住，当下一次你想当面说某人不对时，请你想想苏格拉底是怎样做的，并提出使他不得不作肯定回答的问题。

纽约一家银行有个叫詹姆斯·埃麦逊的出纳员运用“肯定答复”的办法，留住了一位险些失去的大客户。银行的规矩是，有人要在银行开个头，就必须填写一张应填的表格。有些问题顾客很愿回答，有些问题则会被断然拒答。在此之前，詹姆斯碰到类似情况时总是会对存款人说：“如果你拒绝通报必需的情况，我们拒绝为你存款。”

詹姆斯认为，这种最后通牒式的办法曾使他得到一些满足，那就是感到自己是主人，并向人们表明银行的章法是不能破坏的。但来银行存款的人当然不会接受这种态度。而现在他却为过去的做法感到惭愧。

这次面对这么一位大客户，他决心合理地解决这个问题。“不是替银行说话，而是替客户说话。”决心让客户从一开始就说出“是”字。

于是他对这位客户说：“在所有需要提供的情况中，您拒绝提供的那部分情况正是银行不怎么需要的。但是，您想过没有，这笔存款即使在您身后也是有效的。难道您就不想让我们把这笔存款转交给您有继承权的亲属吗？”

“说得对，当然想啦。”客户答道。

詹姆斯接着说：“这样好不好，您把自己一位亲近的人的姓名告诉我们，这样就可以在您遇到不测的情况下，便于我们迅速无误地实现您的愿望。您看行不行？”

客户又说：“可以”，并很愉快地填写了表格。

当对方忘记或忽视了与我们之间的分歧时，其态度就会发生变化，进而赞同我们的提议。所以，在我们谈话开始时就让对方说出了“是的”、“对”，才可能使对方忘记与我们之间的分歧，愉快地接受我们的劝说。

总之，要学会赞同别人，要努力让别人赞同你，要尽量不与人争论，更不能与人“抬杠”。如果想要别人接受你的观点，请记住“在谈

话开始时就要设法得到对方肯定的回答”。

顺水推舟促成事成

“顺水推舟”就是因利乘便，利用时机，趁势而上。以子之矛，攻子之盾。抓住对方的话头，把对方引入到你的圈套中。也可先假设对方的观点言之有理，然后据此引申出一个连对方也不得不承认是荒谬的结论来。

“顺水推舟”是一种应变手段。在猝然发生的事件中，能利用此中矛盾，站在主动地位，出其不意地向对方进攻。

归谬说服并不直接反驳对方的错误观点，而是先假设对方的观点言之有理，然后据此引申出一个连对方也不得不承认是荒谬的结论来，从而心甘情愿地放弃原有的错误观点和主张，无条件地接受说服者输出的思想信息。

实践已使许多人懂得，当我们面对固执己见的人，直接反驳其错误会有诸多的不利，而最有效、最巧妙的方法当属归谬说服方式了。

《伊索寓言·不忠实的受托人》中有一段话说得很实在：“遇到谎言说得过于离题的时候，你如果想用论证来破其谬见，那么，未免太郑重其事了。”因为那样反而会纠缠在没有意义的细节上，显得愚拙，不如直接运用归谬方式，以争取让对方“哑巴吃黄连，有苦说不出”。

据《史记·滑稽列传》记载，楚庄王有一匹心爱的马，“衣以文绣，置之华屋之下，席以露床，啖以枣脯”，结果这匹马因为喂得太肥，反倒死了。庄王非常痛心，欲以“棺槨大夫礼”为死马举行丧事。左右力劝，庄王不听，以致动怒，下令：“谁敢再来谏我葬马，就处以死罪！”优孟听知此事，进殿后就仰面大笑，庄王诧异，问其缘故，优孟答道：“这是大王您最喜爱的马呀！我们楚国堂堂大国，什么排场摆不出来呀，而大王只以大夫的丧礼来葬马，太寒酸了！我看应以国君的葬礼来安葬它。”庄王问：“那该怎么办呢？”优孟说：“应以雕玉为棺，

文梓为椁，调动大批士卒修坟，征用大批百姓负土。送葬时，让齐国、赵国的使节列于前，让韩国、魏国的使节紧随于后；再给它造起祠庙，祀以太牢之礼，奉以万户之邑，这样一来，诸侯各国就都知道大王您把人看得轻贱，而把马看得很尊贵了。”庄王一听，突然醒悟过来，深责自己险些铸成大错，遂打消了用大夫礼葬马的念头。

庄王以大夫之礼葬马本来就是一件很荒谬的事情，而拒听劝谏，更是蛮横无理。这时候，任何人再去一味地正面规谏，都是不识时务，其后果也就可想而知了。

优孟的聪明之处在于他没有继续强行力谏，而是采用顺水推舟、火上浇油的策略，把貌似合理的东西作了极端的夸张，顺着庄王荒谬的思路向前延伸，直到庄王本人也认为是荒谬至极，才心悦诚服地弃非从谏。

运用归谬方式使说服对象认识原来观点的错误，还可采用这样一套方式，即先提出一些问题让对方谈自己的见解，即便对方说错了，也不要急于直接指出，而要不断地提出补充的问题，诱导对方由错误的前提推到显然荒谬的结论上，使之不得不承认其错误。然后再设法引导他随着你的思维逻辑走，一步一步通向你所主张的观点，达到劝导说服的目的。

一个人讲话不能只顾自己，而应抓住对方的话头，把对方引入到你的圈套中，这样才能机智取胜。成大事者在操纵说话技巧时，常惯用此法。船顺水而下就行得快，说话也是一样，能因势利导、顺水推舟就容易达到说话的目的。

春秋时的孟子，在游说齐宣王时，曾成功地运用了此法。

在战国时期，闻名遐迩的齐宣王尤好大喜功，爱讲排场。据《孟子》记载，齐宣王生性好狩猎，为了寻欢作乐，曾在临淄城郊建了一个方圆 40 里的猎场，专门蓄养麋鹿等珍禽异兽以供狩猎之用。这么大的猎场，在当时的诸侯国中，已算是破格。可是，齐宣王还嫌小，又恨齐国老百姓反对他建猎场的抱怨之声。于是他问孟子道：“当年周文王的猎场有方圆 70 里之阔，有这事吗？”孟子一到齐国，就知道齐王建猎场的事，而且了解到了齐宣王滥杀进场百姓的残酷行为。当齐宣王询问他关于周文王的猎场时，他立即答道：“听说有的。”齐宣王一听，果有此事，便进一步问道：“果真如此，那他的猎场算不算大？”孟