

1

关键性的最初四分钟

一切的胜负都决定于最初四分钟

● 良好的第一印象只有一次

每个人每天都会在任何地方，给予他人第一印象。对于服务于商界及专业职务的人而言，第一印象更是如生命一样重要。不论是业务报告、采访、接听电话、商谈或是解决纠纷，都必须和很多人接触，而你给人的印象，会决定事情的成败。

在一切讲求效率的商业界里，几分钟内就能决定交易是否能够成功、地位能否高升，以及交涉的成功与否。实际上，在面对面沟通时，仅需花费 2 至 4 分钟，若是电话的话，就只要数秒钟就能决定胜负了。

所谓第一印象，就是关键性的数分钟内，他人在你身上所发觉的一切现象，其中包括外表、脸部表情、态度、说话的声音、语调等。而他们就凭这些资料来判断你的性格，并依此塑造你的形象。

如果你给人的第一印象很好，那就象买了正在节节看涨的股票一样，利益将会源源不绝地涌向你。相反的，别人对你的印象如果不好，可就很难再改变这种印象了。

不论你是律师、商业巨子、公关人员、政治家、评断从业员能力的经营者或是应征人员，只要能给人好印象，你就可以拥有支配权和信用。

读了本书，你应该对自己希望给他人什么印象了如指掌，同时也会知道如何研判他人的行为。至于关系到能否作良好沟通的下面四个问题，你必然也能找到答案。

在他人眼中，你的形象如何？

自己的声音给他人什么感觉？

应该说什么话？

能否仔细倾听别人说话？

只要知道上述四个问题的答案，就可获知自己的沟通方式是否恰当。本书不仅要让读者了解如何表达自己的身体语言、音调、遣辞用字，以及调整自己听他人说话时的态度；更希望的是，你能够随机应变地加以运用。

知道自己该用什么沟通方式，是能否获得成功的必要条件。大部分的人，尤其是商业界的人，其所作的一大半事，都与沟通不无关系。因为除了专业知识以外，能否作良好的沟通，是决定能否在社会上获得成功的重要因素。

一般人，除了睡觉时间以外，大部分时间都在和别人说话或听他人说话。但是，很多人都没注意到别人会对自己产生什么印象，自己的声音又会留给他人什么感觉，甚至连自己该说什么话以及有无仔细倾听别人说话都不曾详加留意。根据科学调查，初次与人见面时，如何说话及说话时给人什么印象，比说话的实际内容更为重要。

如果初见面时，你就露出不感兴趣的样子，或对所看到或听到的事，显出漠不关心的态度，那么你所说的话，即使具有相当的权威性，仍然无法博得别人的信任。（于是，对方会认定你所辩护的人有罪；另寻其他医生；购买他人的商品；股票给其他候选人；或者是雇用他人。）

和他人接触的最初数分钟，对方会特别注意你，而且会将你的形象，通过他的眼睛与耳朵，深印在脑中。这种第一

印象的形成过程虽然很有趣，但也能预料到某种程度。虽然见面时的状况、对方的立场及见面的目的不尽相同，但我仍将初见面时，一般可能发生的状况依次说明如下。

●眼睛所能看到的景象

人们往往有对视线所及的事物集中注意力的倾向。换句话说，别人第一眼看到你时，会将所有的注意力都集中在你身上。他处理你的有关资料时，是有一定顺序的，当然也有例外的情况，不过就一般情况而言，其先后顺序是：

性别；

年龄；

外表；

脸部表情；

⑤视线；

⑥态度；

⑦允许接近范围；

⑧接触。

以上八项是语言之外的沟通要素，其中可以表达出很多有关你的讯息，所以很多沟通专家都断言：“眼睛所能看到的部分，能决定你的一大半印象。”当你还没开口说话时，你的表情、动作等身体语言，已将你所要说的一大半内容传达给对方了。

然后，对方会集中精力竖起耳朵接收你的声音，例如你的声音的音色、音量大小、音质、抑扬顿挫等特征。除了你

实际要说的话以外，仅凭你的声音，就能将你所要说的话的一部分传达给对方。如果两人是以电话沟通，对方因为看不到你的表情、态度，又无法用眼睛看出你的身体语言，就只能依靠语言来传达讯息了。

最后，别人才会花费些许时间，注意你所说的话，但是其所传达的，也只是话的内容而已。

这并不是说你的话不具重要性，而是说如果你的身体语言或声音没有在对方脑海中留下好印象，那么你所说的话就无法使对方感兴趣。总之，对方会以你的声音判断你，而且会留下非常深刻的第一印象。

● 别人眼中的你

别人看到你之后所产生的反应，就和电脑的运作一样。首先，他会把有关你的资料，如数据般地接收，并逐渐在脑海中形成形象。如果中途没有接收到年龄、性别等可变数的阻碍，就会进展到下一项目，继续处理其他的有关资料。

例如，在一个都是陌生人的宴会中，如果只有你没穿西装，你将是大家注目的焦点。根据心理学家南希·汉丽的调查，在女性集会中，如果有一位男性参加的话，这位男性会因为被认为有魄力、有权势而受到特别注目（相反地，在男性集会中，倘若只有一位女性参加，这位女性却常会受到忽视）。

如果性别和外表不具特殊性，对方会以别的方面建立你

的形象，他会将注意力集中于你的脸、态度、举止、允许接近范围等，其观察的顺序，大抵皆依照前述所列者，其间所花的时间仅数秒而已。

这里，仅以心理学家的“图与地”观念加以说明。当他人注意你时，你的某项特质（年龄、性别及外表）如果特别引人注目的话，此特质就会成为“图”；可是同样的特征，有时候也会成为丝毫不能引起他人注意的“地”。亦即由于对方的经验、立场，可能会发现与你的技能、专业毫无关系的“部分”。例如你的握手方式、说话速度等，也许会比你的资格、谈话内容，更容易在他的脑海中留下印象。

由于表情和动作等身体语言，可以传达出一大半你想说的事，所以“自己的形象如何”是个相当重要的问题，本书第二章将会详细说明。其他诸如握手方式、声音的抑扬顿挫及皱眉的习惯等，虽然和真正所欲交涉的目的无关，但他人却会由此得到印象，而以此印象听你说话。

●以声音就可判断有否管理能力

两人初见面时，对方会先处理有关你的非语言资料，然后以下一个资料源，亦即你的声音作为线索，继续评判你的一切。正如心理学家所公认的，声音能提供很多讯息。你的声音可以充分表达你的性格、敏感性及不安的程度，当别人要推断你的话意时，会以这个作为研究资料。

研究生产力及勤劳意愿的专家们，发现一个饶有趣味的事实，那就是监督者的声音会影响从业员的作业效率。根据

产业心理学家桑多那·希格所作的有趣研究，只要调查管理者的声音特征，就可以正确判断其沟通技巧是否良好，以及他的管理方式。经由声音传出的讯号，能够充分表现说话者的“意图、威严、协调性、柔软性、忍耐力、承担危险的能力、作业能力的高低”等，所以身为经营者或主管人员，必须仔细研究自身的声音，及周围人员的声音，以发现具体的改善方法。

如果了解自己的声音会给他人什么感觉，并能巧妙地扬长避短，那么在应征工作、会见记者、召开记者招待会、传问证人等公开场合，将会产生出人意料的效果。不仅如此，在其他重要事情上，它也将起举足轻重的作用。利用声音的高低、大小，可以使听众、顾客或陪审员的精神为之振奋；同时，由自己的声音或他人的声音，可以察觉由紧张引起的心理压抑等心理状况。

在第三章，对声音这个重要的传达工具，将有一个测验，然后针对每个人的差异，提供改善声音的方法。经由这种方法，能使你知道如何保持声音的清晰，同时，你也可以藉此明白监听自己声音的方法。首先，要掌握有关声音的正确知识，从前所认为的粗大低沉的声音，能使别人产生信赖感的旧观念，必须完全排于脑外。然后分析自己的声音特质，即可以去芜存精。

有位美国参议员候选人，因为声音过高，而且口齿不够清晰，所以找我商量补救之道。我虽指导他发音的正确方法，却没有多大效果，不过他倒是顺利地通过了视觉测验。于是，当他与少数派进行协调成功之后，我们公司的顾问人

员，便告诉他竞选时要尽量少说话，而由声音粗大的助选员帮他发表政见，而且多利用宣传海报等，避免参加讨论会或记者招待会，也不要接受电台记者的采访。结果他成功地当选了！

●应该说什么话

非语言要素及声音的沟通，在最初几分钟就能形成90%以上的印象，为何还要关心如何说呢？这主要是为了加强原来的好印象，如此方可有效地将要说的事传达给对方。所以我们应该知道如何说话。

看过第四章，就可知道，说话要配合当时的听话对象、场合及话题而有所不同。同时，还要与能传达讯息的非语言要素及声音保持协调。

现在，我们来看看能将举止、表情等身体语言及声音、用语综合表达出其心意的例子。这个人就是康苏力·布朗斯公司的常务董事亚瑟·帕格曼。

康苏力·布朗斯公司一向有重视消费者的形象，而亚瑟·帕格曼本人也很重视这种形象的扩大。可是有一天，一群对康苏力·布朗斯公司的新产品感到不满的消费者，来到帕格曼办公室的外面，准备向他抗议。颇令人意外的，帕格曼的秘书竟然热情邀请他们进入办公室。

帕格曼站起身子，绕过自己的办公桌，和那些消费者一一握手，并请教他们的名字，同时也作了自我介绍。然后请大家坐下，他自己则坐在自己的办公桌上。

他一只手放在桌上，另一只手按住自己的膝盖，逐一地凝视在场的每一个人以后，就以亲切而清晰的声音说：“各位似乎对本公司的新产品有不安之处，我想知道其中的原因。”

帕格曼的作法，可说是将该说的话及说法配合得天衣无缝。他充分地反映出这家公司好的一面，他的态度是开放的，所说的话又让对方产生亲切感，使人对这家公司的管理产生信赖感。至于秘书的郑重招待，及帕格曼巧妙地将自己的地位应用在工作上，是他刻意要营造出开放而温和的气氛。他承认消费者的疑虑有其难以避免的存在性，所以愿听消费者的想法，以这种方法来解消费者的不满。

虽然如此，帕格曼并没有作任何让步，同时也没让消费者任意批评。他以自然的态度坐下来，看了所有的消费者后，开门见山地直接道出主题，这种态度不得不在场的所有人，对他产生敬意。至于他的用字遣辞，可以使对方感到他承认这个问题的存在，也没有勉强替自己公司辩护。但是他也没有提出解决方案，因为具体的交涉，可以留待以后再作。

●语言 and 动作须协调

帕格曼的身体、声音、言语三项讯息管道，配合得十分贴切，同时配以适当的动作，使消费者认为他所说的正是他要表达的。

创造良好的第一印象，最重要的就是表达方法和想表达

的话要保持协调，如果其中一个管道配合得不好的话，讯息的传达就会形成双重效果，使得对方犹疑应该相信“你说的事”呢还是“你的表达方式”。

根据若干研究显示，一般人对于所听到的话和所看到的动作、表情等身体语言，更容易相信后者。换句话说，人们是以自己的基准来衡量一件事，不论别人怎么说，他们宁愿相信自己的眼睛和耳朵。

现在，我以一个通过公司介绍找我商量的人为例，说明语言和动作须协调的重要性。他是个能干的男性主管，因为公司内有人对他不满，所以他怀疑是不是那些人阻碍了他的升迁。按照他的说法，他的工作业绩相当好，可是不知道那些人为什么最对他不满。

这位先生进入我房间的最初数分钟间，先拉了一把椅子坐在我的办公桌旁，这种作法已侵犯了我想拥有的私人空间；然后他拍拍我的肩膀，直呼我印在名片上的小名（只有我的母亲才如此称呼我）；而且还常常打断我的话。

谈话中，他一再强调“集体精神”的重要性，同时也表示他很重视与部下的沟通。

但是他的一举一动却和他所说的话完全不协调，所以我怀疑他有没有改变自己态度的决心。同时从他对我这个不太熟悉者的强硬态度——亦即独断独行的行为——看来，他必然是个以傲慢态度对待部下的人。

不注意听他人说话，而动作和表情等身体语言又给人压迫感的专制主管，如果不改变自己的这种态度，以后可能永无法子获得升迁。根据创造性领导研究中心的研究，停滞升

迁的男性，其最大缺点是一意孤行，这也正是无法继续升迁的主要原因。

当然，有时候出于某种目的，人们也刻意使自己的表达方式和所说的话不协调。这又另当别论。例如，在情况微妙的交涉中，为了不使对方了解自己的真正立场，或者在对上司感到极度不满时，都可能会有这种情况。最重要的是，要确知自己的沟通管道和当场应有的场面是不协调的，而且要了解这种不协调可能会引致什么结果。

●判断他人的武器

我要再重申一遍无论如何强调都不嫌多的一句话，那就是人和人的沟通，在于表达方式必须和说话的内容一致。也只有这两方面能获得协调，才能使彼此产生信赖，信赖的最后结局，就是步向成功。

了解如何作好这种协调性的沟通，即等于拥有了强有力的武器。因为这样等于是把同一讯息，经由两个管道传达出去，使得所想传达之事，能更为得以强调。例如一个新职员，其所最盼望的，莫过于他人面带笑容对他说话。如果你能以坦率而又温馨的口气对他说话，必能增进他对你的信赖感，同时你若能再以轻松的态度对待他，他就会因为这种坦率的沟通，而乐意投身于公司业务中。

这种影响，有时远超过你本身的沟通能力。只要知道外表、声音、言语等语言性或非语言性特征所反映的人格、思想、心理意向，不论对方是什么人，你都拥有极珍贵的武

器，可对他一目了然。如果是工作上的竞争对手，这种武器可使你站在绝对有利的立场。

如前所述，协调性好即可获得良好的第一印象，这在人际关系中是相当重要的，就实利上而言，也具有十分的价值。如果从业员以冷淡的态度对待顾客，或是上司当着顾客的面责骂属下，都将付出相当的代价。根据销售指导基金会1983年的研究显示，要获得一个新的消费者，比保住一个原有的消费者，须多花四倍的费用。不但如此，一个不满的消费者，会将其不愉快的经验告诉十个人，其中又会有13%的人，把这件事转告其他人，形成一传十，十传百的局面。

● 仔细倾听别人说话

仔细听他人说话，是创造良好第一印象的最终要素，这一点要作得很完美，沟通才能进行。

很多人往往忽略了，所谓沟通，是两个人彼此之间的事。以你本身的经验来说，你会因为对方不仔细听你说话，而不向他购物，或不雇用他、或不信任他、或不想和他说话。反过来说，即使你的外表不错，声音也很清爽，所说的话也条条是道，可是你若没有仔细听对方说话，或者听话时心不在焉，前面所造成的好印象，可能会因而前功尽弃。

本书第五章能使你了解自己“倾听别人说话的投入程度”，并告诉你耐心听他人说话是多么重要。地位愈高的人，其一天的工作时间中，花费在听他人说话的时间愈多，并能够以适切地吸收，获得某种讯息。所以倾听别人说话，有时

候比任何事都重要。

只要知道要领，勤加练习，每个人都会成为聆听高手。只要能做到这个程度，在沟通方面，必能进行得很顺利。

“想到要和未曾谋面的人见面，心里会感到特别焦虑不安。因为既要准备有关这次会面的主要内容，又要顾及对方对自己的印象，以及说话时该保持何种速度等等。我到底要怎么作才能面面俱到呢？”这种疑虑相信很多人都会有，而且这种顾虑也是很自然的事，因为在此重要时刻，哪有心思注意自己的动作、表情等身体语言，以及选择声调和语言。

不过，犹如参加重要会谈之前，要参考论文概要一样，和他人见面时、作实力评估时及其他的场合上，事先应该研究沟通要点。如果没作这方面的准备，即使牢牢记住有关事实及重要推销要点，也无济于事。

所以，有很多人想循着沟通管道的顺序，加强自己最弱的一环。

也许你会和一位曾参加我的讨论会的先生一样，紧皱着眉头，以严肃而尖锐的声音说道：“我说的并非废话，只要大家仔细听我的话，自然就可以明白我所说的意思。”对于这种人我的应对方式是——把他当作个性易怒，而又希望把自己的意志强加于人的人，然后将话题慢慢地转移到别人身上，并且尽量以温和的态度质问。

正如古谚语所说：“凡是人，皆难免要与人沟通。”即使你不作任何事，不说任何话，你的行为，仍会确实传达出有关你的许多事情。

我的目的不外乎想帮助你，使你与他人的沟通能更顺利，并且进一步了解你的沟通对象。罗伯特·露易丝·史迪文逊就说过：“不失去自己的本质，并保持变化的可能性，无非是人生的最重要目的。”

2

正 视 自 己

了解自己的形象为的是巧妙
地扬长避短