

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛／主编

商用心理学精要



商场如战场，一场重要的商务活动往往始于最微妙的心理变化，赢得人心才能赢得最后的成功。商用心理学在企业管理中发挥的关键作用不容忽视，掌握和学习心理工具是新型领导人的必修课程。《中小企业商用心理学精要》一书详尽介绍了中小企业领导人不可不知的商场读心术、商场识人术、消费者心理分析、情感营销学、成交心理学、领导心理学、工作中的心理学，是企业领导人迅速掌握管理心理学的必备工具。

中小企业 商用心理学精要

赵涛◎主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名:走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者:赵 涛

责任编辑:群 力

书 号:ISBN 978-7-80255-243-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京金吉士印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次:2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

总 定 价:485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

· 中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第 1 章 通过身体看内心	1
——商务场合的身体语言心理学	
第 1 节 破译身体语言密码	1
第 2 节 头部语言的破译	4
第 3 节 面子的观点倾诉	6
第 4 节 会说话的眼睛	11
第 5 节 随心而变的眉毛	24
第 6 节 鼻子上的心理信号	28
第 7 节 嘴巴不出声也会说话	31
第 8 节 手的心理破译	36
第 9 节 握手的心理含义	39
第 10 节 手势的心理含义	43
第 11 节 指尖上的心理“舞蹈”	45
第 12 节 多“情”多“义”的腿和脚	48
第 13 节 破译撒谎者的身体语言	59
第 2 章 懂得别人才能管好别人	73
——高效管理的商用心理学	
第 1 节 不懂心理学就做不好管理	73
第 2 节 以人为本的管理心理学	80
第 3 节 管理沟通中的心理技巧	88

第4节	决策中的心理学	92
第3章	管好别人更需要管好自己	105
	——领导修养的商用心理学	
第1节	企业家的领袖魅力心理学	105
第2节	学会掌控自己的情绪	116
第3节	正确调整自己的思维方式	124
第4节	学会排解工作中的压力	129
第4章	为什么产品都要做产品分析	143
	——读懂消费者的商用心理学	
第1节	消费者的特殊心理	143
第2节	生活环境对消费者心理的影响	147
第3节	商品本身对消费者心理的影响	149
第4节	服务和购物环境对消费者心理的影响	150
第5节	不同类型购买行为的心理分析	151
第5章	一流营销团队要掌握什么心理技巧	155
	——销售人员的商用心理学	
第1节	攻心销售方法	155
第2节	攻心成交方法	168
第3节	化解客户拒绝的心理战术	189
第4节	销售情景中的攻心话术	200

第 1 章 通过身体看内心

——商务场合的身体语言心理学

第 1 节 破译身体语言密码

一个人的身体语言，主要是指他（她）从实现其活动的目的出发，通过自己的仪表、姿态、神情、动作等，将自己的指令、意向传达给他人，以达到影响和支配被领导者的目的，使活动按照自己设计的方向进行。

身体语言与有声语言

身体语言和有声语言是语言的两种形式。人们在社会交往活动中，有二者单独使用的时候，有时将二者合用。

首先，就身体语言和有声语言单独使用来看，如有人只用有声语言传递信息，其间没有（相对而言）身体语言配合；再如，有的人只是用身体语言传递信息，其间没有有声语言配合。著名喜剧大师卓别林就是一位著名的身体语言大师，他就是凭着自己的各种体态来把各种剧情内容生动地传达给观众的。

其次，就身体语言和有声语言合用来看，人们在用有声语言发送信息的同时，往往要辅以身体语言，即我们过去常说的“以姿势助言语”之类。一般说来，人们总是把有声语言和身体语言结合起来运用，只不过有技巧高低之分。

人类最古老的交际手段就是有声语言，而人们在说话时是离不开表

情动作的。有研究表明，在远古时代，人类的有声语言还不太发达的时候，交际时表情动作格外丰富。就是到了人类的有声语言丰富发达以后，交谈时表情动作也仍是必不可少的。我们的祖先早就意识到了这一点。

我国战国时期的著名思想家孟子说：“征于色，发于声，而后喻。”也就是说，说话要表现在神态上，表达在言辞中，才能被人理解。孟子是一位十分擅长辩论的人，他从大量的口语交际实践中发现，有声语言的不足，需要用神态去补充，才能更好地达到交际的目的。就像战国时赵国使臣蔺相如不辱使命，维护国家尊严，完璧归赵的动作情节中，蔺相如“持璧”的行动和“睨柱”的神态同铿锵有力的语言相呼应，取得了十分突出的表达效果，以致强暴的秦王也不得不赶紧道歉。如果只说“臣头今与璧俱碎于柱矣”，但表情木然，站在那里没有任何行动，就绝不可能取得良好的表达效果。

人类的动作、表情是本能性的，每个人平时说话都会不知不觉地做出某些表情动作。人们说话时变化的目光，或喜或怒的神态，举手投足的动作，经常同所表达的内容密切相关，同时也反映出说话人的修养水平。事实上，你同另一个人见面，虽然尚未正式开口说话，但交际活动已经开始，双方的眼神、表情、动作都在传递着信息。说话时对方除了听，还在看。皱眉头，嘴角向下撇，那显然是话不投机；和颜悦色，笑脸相对，说话就易于顺利进行。因此，在口语交际过程中，我们必须给这种无声的身体语言以应有的位置。如果在说话时能够恰到好处地运用身体语言，就能够使重点突出，并富有感情，形象生动，因而更具有吸引力和感染力，交际的效果会比单纯凭借有声语言好得多。大家知道，电视的宣传效果比起电台广播更突出更明显，重要原因之一就在于：电视节目同时作用于人的视觉和听觉，而电台广播却只作用人的听觉。

一个人的身体语言和有声语言，同样是构成其语言的两种重要形式。每个人在实施影响活动的过程中，针对不同的对象、场合等情况，有时可分别单独使用，有时也可将二者结合使用。但更多的情况下，要注意身体语言和有声语言的相辅相成的关系，更好地发挥自己言语的效能。

身体语言是人人都能“读”懂的大众化语言

人们在使用言语交谈时，容易忽略一个重要的辅助手段。常言道：“身体语言是世界上共同的语言”，身体语言甚至可以替代语言直接发挥自己传播交际信息的作用。已故美国著名记者约翰·根室在《回忆罗斯福》一书中写道：“在短短的二十分钟里，他的表情从稀奇、好奇、吃惊或关切、担心、同情、坚定、庄严，还有绝伦的魅力，但他却只字未说。”

心理学家研究结果表明，从人们获取信息的渠道来看，只有 11% 的信息是通过听觉获得的，83% 通过视觉获得；而精妙地表达一个信息应该是 7% 的语言+38% 的声音+55% 的表情和动作。可见，缺乏身体语言表达的交流不仅丧失大部分沟通情感、传递信息的渠道，也会给他人以平淡拘谨，毫无生气的呆板形象。

身体语言是内在情感的外部显现。它通过眼神、面部肌肉运动、手势等诸多无声的体态语言将有声的语言形象化、生动化，以达到先“声”夺人、耐人寻味的效果。它能充分弥补语言表达的不足，并可帮助受话人深刻、准确地把握言事意旨，有效地防止因言语表达的空泛而带来的误解。在长辈直言怒斥后生时辅以爱抚、安慰和眼神，会叫人心悦诚服；在妻子需要袖手旁观的丈夫作家务帮手时，伴有一个亲昵、温柔的举动，会让丈夫饶有兴趣地来参与；在向下属吩咐工作时附上一个善解人意的微笑，则能令人心情舒畅愉快，潜心攻关，如此等等。多一点抚慰，少一分隔阂；多一点微笑，少一分误解，灵活有效地使用体态语言，给平淡乏味的语言润色，就会避免因语言不详而导致的言语沟通中的麻烦与障碍。

人的身体语言并不神秘。在日常生活中，有许多身体语言是我们大家所熟知的。

五官：眉毛上扬表示询问和质疑，眼睛张大表示惊疑、欣喜或恐惧；鼻翼微微掀动可能是心情激动的反应；微笑是肯定的象征，具有向对方传达好意，消除不安的作用。

面部：脸红常由于害羞和情绪激动；脸色发青往往出现在强烈气愤、

中小企业

愤怒受到抑制而即将暴发之前；脸色发白常常是由于身体不适应或在精神上遭受了巨大打击。

躯干：呼吸急促时，胸部或腹部会起伏不停，这是极度的兴奋、激动或愤怒时的表现；肩部微微耸动也可能是抑制激动、悲伤或愤怒的流露；挺胸叠肚是满不在乎的表示；哈腰弓背是畏缩退让的表示。

四肢：手指轻敲桌面和脚尖轻拍地板可能是内心焦躁不安；手指发颤是内心不安、吃惊的表现；手臂交叉可能是一定程度的警觉、对抗的表示。

上述这些身体语言的表现我们几乎都不陌生，只是没认真想过罢了。这说明人体语言就在我们生活和商务活动当中。当然，身体语言还远不止这些。总而言之，身体语言是一种人人都能“读”懂的最大众化的语言。

第 2 节 头部语言的破译

头是人的身体最聪明的、机智的部位，而脸则是人的身体语言中表情最丰富的部份。人的一眨眼、一颦一笑、一点头、一咧嘴……无不透露着人生的喜、怒、哀、乐。学会解读头与脸的表情，你将会在交际场上，轻轻松松洞悉人心，掌握住成功人生的契机。

科学家的研究结果证实：人的身体可以传达许多信息。人的许多不自觉的身体动作，常常能折射出他内心世界的思想感情。当然，这需要 we 认真仔细地加以解读。下面，我们就从头部开始解读“身体语言”。

摇头晃脑者唯我独尊

在日常生活中，我们经常看到有人用“摇头”或“点头”，以表示自己对该件事情看法的肯定或否定。但是，如果你看到一个人经常摇头晃脑，那么你或许就会猜测他不是得了“摇头病”就是神经病了。

不过，如果我们撇开这种看法而从身体语言的角度来看的话，这种

人特别自信，以至于经常唯我独尊。他们也会请你帮他办事情，但很多时候，你做得再好他（她）都不怎么满意，因为他（她）有自己的一套，他（她）只是想从你做事的过程中获取某种启发而已。

这种人，一般在社交场合中很会表现自己，却时常遭到别人的厌恶，他们对事业一往无前的大无畏精神倒是被很多人欣赏。

拍打头部的后悔心情

拍打头部这个动作多数时候的意义是在向你表示懊悔和自我谴责，他（她）肯定没把你上次交待的事情放在心上，如果你正在问他“我的事情你办了没有”，见他（她）有这个动作的话，你不用再问也不用他（她）再回答了。

倘若你的朋友中有人有这样的动作，而他（她）拍打的部位又是脑后部；那么，我们想直言告诉你，他（她）这种人不怎么注重感情，而且对人苛刻，他（她）选择你作为他（她）的朋友，很大程度上是因为你某个方面可以供他（她）利用。当然，他（她）也有很多方面值得你去交往和认识，诸如对事业的执著和开拓等，尤其是他（她）对新生事物的学习精神，你不由得从心底真心地佩服他（她）。

时常拍打前额的人一般都是心直口快的人，他们为人坦率、真诚，富有同情心。在“耍心眼”方面你教都教不会他（她）。因此，如果你想从某人那儿了解什么秘密的话，这种人是最佳人选。不过这并不是说明他（她）是一个不值得信赖的朋友；相反，他（她）很愿意为别人帮忙，替别人着想。这种人如果对你有什么得罪的话，请记住：他们不是有意的。

用点头的方式提高对方思考及进取心

“嗯！说的也是！……”我们经常看到电视访问时，主持人会以如此唯唯诺诺的应答方法来诱使对方滔滔不绝地说下去。所以说，杰出的访问者是善于回答并能使他人关不住话匣子的。

对问题的回答方式，除了语言外，还有一种身体语言，那就是点头。当一个公司举行面试时，主试官频频点头示意和极少点头的情形比起来，

前者容易引起应征者谈话的兴趣，而点头的动作也具有回答的效果，它表示：“我正在听你说话”或“请继续说！”这种意思一旦传递给对方，对方便会有：

“对方已能明白我的话了”或“对方接受我的说法了”的想法，因此能畅所欲言了。

相反地，如果听者吝于点头的话，那么说者便会觉得言论不受重视，索然无味而不愿继续说下去。最后，终于产生相对而无语的情况。

点头不一定是肯定的答复

关于点头方面的实验，有以下的结果。

第一，当对方针对谈话内容或音律，向你做点头的动作，表示其对你某种承诺的允许及好感。

第二，在两人的谈话过程，对方的点头超过三次，表示不耐烦或有否定的意味。

第三，若点头的动作与谈话情节不符，表示对方不专心，或有事情隐瞒。

歪着脑袋倾听

歪着脑袋是一种聚精会神倾听的姿态，这不仅仅出现在人类身上。动物也有相同的表现，例如刚满三个月的小狗听到或看到吸引它注意力的新事物（如新的狗屋、第一次见面的其他动物等）时，头也会歪向一边。

第3节 面子的观点倾诉

震惊日本朝野的洛基德事件中，被告小佐野贤治在法庭上的表现，也是面部表情重要性的最好佐证。刚出庭时，被告小佐野贤治摆出一副日本大企业总裁的派头，威严的外表流露出目空一切的傲慢态度，昂首挺胸地从一大群记者面前走过。但退庭时，小佐野贤治却无力地垂下了

脑袋，一副沮丧的神情。小佐野贤治的身体语言背叛了他，毫无保留地道出了他的内心世界。

身体没有任何动作的人，明显未曾用心听对方的话。不停地眨眼（大约每三至六秒一次）、点头、注视谈话者、用手抚着下巴（代表思考）、弯着腰脊倾身向前、偶尔变换坐姿、不知不觉将头部侧摆等姿态都是“倾听者”所表现的肢体讯号。

不过，如果倾身向前的动作不自然，而且明显地侵入你的空间领域，表示对方不同意谈话内容；点头表达同意的姿态若显得夸张、频繁，而且没有按照谈话节奏，则代表对方没有办法了解你的话，或者是他（她）心里有其他的事情牵挂着，想要赶快结束谈话。

如果有人发生什么事情，或是提到某个人时，首先映在我们脑海里的就是那个人的面孔。

面孔最能反映一个人的内心世界。

一个人经过岁月风霜的磨练，表现得最明显的就在面部。

世界上的事情是五花八门、无奇不有的，人的面孔也是各式各样且各有特征的。东方人的面孔，依照人相学可以分为贵相、福相、贫相、财相……等八至十种类型。

对此，人相学有许多研究，引人注目。

人的脸型通常分为瘦长型、筋骨型、圆型三大类。

观察对方的脸型和脸色，在与人相处和交往中，具有一定的价值。

注视脸的表情可提高透视力

人和猴子同被称为视觉动物。所以，当由视觉上得到信息时，通常都能够留下深刻印象。通常给予人们第一印象较深刻的，主要是：脸、声音、语言（谈话内容）。

例如在新闻、报章杂志所见的肖像画，仿佛似曾相识，对其印象深刻不减。盘旋脑里的脸部神经细胞因人而异，每一个人脸部的表情反应程度也不同，如果遮住一个人的眼睛，他（她）的反应能力将会减弱。当你想要读懂对方的心理，最重要的还是脸部表情；即使是嘴与眉的变

化，也能慢慢领悟出他（她）的心理。

脸型不同的人性格不同

这个世界上没有两张完全相同的脸孔，即使一般人分辨不出来的同卵双胞胎兄弟，经过精密的肌肉、颅骨测定，也可以找到若干差别。

虽然如此，我们仍然可以自芸芸众生不同的脸谱当中，归纳出一个分类的标准。以脸型来分类的话，有的人脸方、有的人脸圆、有的人脸呈倒三角型，等等。

人类的脸型决定于颊骨、颞骨与肌肉的纹理及结构，自古以来即被拿来当成判断命运、性格的重要依据。许多民族如中国人、犹太人、吉普赛人也都有自己一套的观相方法。人类学家也相信，不一样脸型的人有着不同的性格与发展倾向。

身体语言大师摩里士曾经说过：“人身体上突出的部分多的人，侵略别人身体领域的性格愈显著。”不言而喻，这个突出的部分指的正是下巴、鼻子及女性的乳房。特别是下巴，因为每个人生气或得意的时候都有仰起下巴且向前方突出身体领域的倾向。

以脸型来分析性格的学说，最著名的应该是柯尔曼发表的“脸孔类型的不同性格倾向”理论，我们将其内容择要略述于下：

1. 肥满、肉多的圆形脸

喜欢遵守规范，维持传统，思想与行为都相当保守。生活节奏平缓悠闲，虽然举手投足的姿态动作较大，却不会让人有大而不当的感觉。反而有股从容不迫、悠然自得的气度。讲究闲适、规律的生活，颇受朋友欢迎，知识的涉猎偏向消极、实用、常识性。

这种人在工作上的表现，动静皆宜，适应力颇强，会调整、改善自己的步调适应社会。喜欢快节奏的任务，也能耐得住单调、无趣的工作。

但是，这种人缺乏原创性、创造性特质。凡事求取务实，对于眼前的、具体的事较感兴趣。不愿冒险改变现状，也不太会钻牛角尖。具备妥协、调停能力。

2.下巴部分肥满的三角形脸

他们的脸胖，脖子较为粗大，整张脸经常红通通的，显得血气旺盛的样子。

这种人紧张，感觉敏锐，具有好动、静不下来的外向性格，体力充沛，节奏快，而且可以吃苦耐劳，身体的韧性一流。身体颇为强健，很少有水土不服的情况，体力的恢复也挺快的，他们总有法子在搭乘好几个小时的长途飞机后，立即投入工作。

这种人在人际场合上很吃得开，属于长袖善舞、八面玲珑的典型。不过，他们的交友目的十分明确，所交往的朋友也局限在工作上的关系，他们很会因实际需要选择朋友，很会利用朋友的“附加价值”，来赚钱或发展自己的事业。几乎只有一面之缘的人，都会被记入他们的资料库中，成为日后的合作伙伴。

这种人做事非常积极、热情，敢冒险，大胆，行动快如闪电。有实践能力，颇富开拓性。这种人当老板的话，身旁一定要有值得信赖且具分析力的幕僚为他（她）运筹帷幄，才能成事。

3.轮廓相当明显、下颚宽大的方形脸

这种人脸庞方而大，有棱有型，给人深富男子汉气概的印象。做起事来胆大过人，喜欢冒险犯难，凡事草率鲁莽，思考欠周详，容易得罪人，是属于有勇无谋的类型。

这种人思考问题、做事方式总是采取单线、直线模式，缺乏协调、迂回空间。判断事情也常流于表面，看不到隐藏的忧患。在人际关系的处理方面，这种人可以说是爱憎分明，喜怒刻印在脸上的典型。他们往往只和有好感的人亲近，对于讨厌的人总是摆一张臭脸。运动细胞发达，很少有运动能难倒他们。

4.轮廓明显、五官端正的方形脸

与上一类型的差别，主要在于下颚，他们的下颚线条较柔顺。凡事崇尚中庸，既不破坏传统秩序，做事也极富弹性。能力卓越，眼光远大，是典型的领导人才。具有应付变局，扭转乾坤的能力。

这种人脑筋聪明，富于机智谋略，举止大方稳重，待人诚恳，颇有

威望。处世有自己的一套原则，稳定度高，上司交代下来的工作，他们会尽全力办妥。现实、理论两方面，他们有能力兼顾，生活过程既有朝气，又十分均衡。

5.下巴削尖的倒三角形脸

这种人心思细腻，凡是遇到事情想得多，想得远，想得广，尤其喜爱思索抽象性问题，容易陷在自己挖掘的思考陷阱中。

这种人对新环境的适应力不好，孤独内向，不容易交到朋友。这种人常给他人不合群的印象，用心细密、谨慎，采取防御姿态，人际关系始终难以拓展。这种人性格固执，总是执着于自己的想法，喜欢胡思乱想，好钻牛角尖，与人相处时，缺少圆滑沟通能力。

这种人不擅长表达情爱，对心仪的对象只是慢慢付出关心，羞于把“爱”字说出口，以致常有单恋的情形发生。感情容易受伤害，报复心也较为强烈。做事积极、快节奏，有追根究底的求知欲望，对事物观察透彻，是很不错的智囊、策划型幕僚人才。

当无法看清表情时，就从他（她）的左脸判断

我们常常可以在公共汽车上看见电影明星或模特儿的侧面广告，当时并没有任何特殊感觉，现在回想起来，那些人物广告和海报似乎是左侧面！若为右侧应早有特别的感觉。

怎么说呢？

平常我们所谓的偶像，多半以脸的左边一半为重点。

例如，有人拿张无意义的相片给你看，借此判断你性格的特征，原本左右十分对称的照片，你却容易被脸的左方所吸引。又有一张脸谱照片，左方为生气的表情，右方为微笑的表情，你看过后，却会被左方生气的表情所吸引，并造成一种不易磨灭的深刻印象。

据科学家们研究发现，其原因是眼球本身的右侧（对方眼球的左侧），容易造成移动，故人的观察视觉常常集中在对方脸部的左侧。

配合眼球的活动，感情在脸部的左方比较容易显现出来。如果用脸的同边所合成的照片来看，左脸比右脸感情的流露较为明显，如果你无法

抓住对方心理时，下意识里看看他（她）脸部的左侧，大致可窥知一二。

想隐藏自己，本性却会不经意地流露出来

日本著名小说家芥川龙之介曾写过一则短篇小说《手帕》，故事的主角是一位刚失去小孩的寡妇，原以为她是很伤心的，可是却看不出她表情特异之处。然而，在无意间，瞥见桌上手帕揉得很乱，才知道她刚刚哭过了，可是她不愿说出。寡妇的伤心情绪在不经意间流露了出来，这便足见人的本性是很容易在细节上被看出来的。

脸部的表情最容易显现出人的心理状态，人对脸部以外的四肢活动，反而较少在意。若要看对方隐藏的个性，可观察他细微的动作来印证。

有一次，小刘和小马在聊天，小刘发觉小马似乎与平时不一样，仔细留意才发现：小马虽然在微笑，但放在桌下的手脚却不时颤动，而此举与谈话内容并无关联。由此可证明人的本性还是容易由小动作流露出来，明明心中有所牵挂，却不愿承认。

某一实验证明，看照片时注意脖子以上，或脖子以下及全身时，有下列不同的表示：

第一，只看脖子以上的人，容易表示友善的态度，个性开朗豁达，感情丰富，也很细腻，重义气，让人觉得老实、体贴。

第二，只看脖子以下的人，时常紧张、神经质，做事无主见，常常陷于无助与迷茫之中。

第三，注意身体全部的人，善变，敏捷，思维活跃。

总之，看照片时，只看脖子以下的人，比较容易洞悉对方的为人，只看脸的人，容易被照片的影像所蒙骗。

第4节 会说话的眼睛

在西方流传着这样一个赌徒诈骗的故事：狡猾的赌徒们，先用小金额下赌注，并且密切观察坐庄人的反应，如果押中了，就会发现坐庄的

人瞳孔骤然扩大，于是他就大大地加码。结果坐庄的人输了钱还不知奥秘何在。

我们且不论这个故事是否真实，但是由此可以说明人的瞳孔变化与人的心理活动有极为密切的关系。

卡耐基曾经说过：当领导走上讲台，未开口之前，通常都会先用目光扫视一下整个会场，这种扫视就起到了组织和控制的作用。这时到会者立即停止一切活动，进入听讲状态。如果会场出现冷场，领导就会用鼓励的眼神注视下属，这样就是给准备发言者增强信心，以便他们可以踊跃发言。当全场出现纪律松懈，讲话者过多时，领导往往会投过去严厉的目光，并停留一会儿，制止这种现象。所以，有经验的领导都善于用目光驾驭整个会场，使会场井然有序而又生动活泼。

眼睛能像嘴那样说话，应该说是人类文明进程中的一大发现。历来的文艺作品，不论是小说还是非小说，都对能向人们传达很多信息的眼睛的作用予以绘声绘色的描写。

在许多语言中，都有不少关于眼睛的词语组合，比如，“黧黑的眼睛”、“钢铁般的眼睛”、“色迷迷的眼睛”、“惊恐的眼睛”、“锥子般的眼睛”、“邪恶的眼睛”、“狡黠的眼睛”，等等。此外，“轻蔑的眼神”、“愠怒的眼神”、“火辣辣的眼神”、“闪烁的眼神”、“冰冷的凝视”、“像要把人钉在墙上那样瞪着”等等的表达，也是大家耳熟能详的文学用语。甚至，我们可能还知道“目光如炬”、“目光如刀”、“映入眼帘”、“目中无人”等表达眼睛会说话的字眼。的确，文艺作品在使我们注意眼睛的表现力方面作出了很大贡献。

从古代埃及到现在，为了引起人们注意自己眼睛所传达的信息，女性们都予以化妆。利用颠茄那种有毒药用植物液点眼来扩张瞳孔者，现在已不多见，但在眼部化妆方面，与古代人相比，现代人可以说有过之而无不及，只不过大多数以眼睑膏、眼霜、眉笔、睫毛膏之类新型美容物品取代了颠茄而已。为使自己的眼睛引人注目而精心挑选眼镜框的女性如今也大有人在，甚至用有色隐性眼镜来改变自己瞳仁颜色者也不乏其人。现在的实验性调查证实了古代埃及女性用颠茄液来突显眼睛的美

感是不无道理的。埃克哈特·汉斯在 20 世纪 80 年代实施的调查里，就使用了女性收缩瞳孔的脸部照片和仅扩大瞳孔而不改变其他的修正照片。埃克哈特·汉斯把几个女性的这两种照片配套，让男性受试者观看后作出评价，结果，对瞳孔较大者全部都有好感，对瞳孔较小者则评价不高。

对于眼睛的作用，身体语言交际的研究者们并不为言情小说家们的修辞表达所惑，而是使用自己单独的专门用语：“视线的相交”一般称为“双目交视”或“目光相触”，而专家们选用的词语是“相互注视”，这意味着，相互反应的两个人相互看见了对方“包括眼睛在内的整个面部”。这个用语被选的理由是因为：距离一到一米以上，就难以正确区别人们视线所向的对象区域。此外，“注视”这个词语，仅表示某人“看的行为”本身，而与视线前面有人与否无关。

注视、凝视与瞥视

在人的相互反应中，“注视”与“瞥视”之间的区别往往不被当做问题，但实际上却有重要的区别。“注视”是心理上的积极行为，具有试图判断对象的意愿，目光的焦点明显涵盖了对象的所有部分。因此，“注视”与“观察”有近义关系。女性一旦向警察报告说：“某人用他的眼睛剥脱我的衣服”，就是认为好色之徒的注视侵犯了自己的人格。与此相对，“瞥视”是心理上的消极行为。惟其如此，游泳池畔穿比基尼的姑娘们往往希望被小伙子们“瞥视”一下，如果未被所喜欢的小伙子“瞥视”一下，恐怕就会有“失落感”。但是，男性要是“注视”或“观察”她们，却是一种绝不允许的行为，因为按照社会的一般规范，男性遇到女性时，只能一次、两次，最多三次左右，短暂地“扫视”，而不能长久地注视。

对于美国人在公共场所目光使用的方法，不仅已有几名熟练研究者的调查记录，还有能够简单推测的事例。在街头、商店、事务所和自助食堂，以及其他不打算在此搭话的场所，遇到某人时，美国人往往采取“礼貌正确的无视”。说白了，就是对方进入视线范围也不去“注视”和“凝视”。

一方面必须尊重别人的人格，另一方面也不想侵害别人的私生活。

为此，要避免与陌生人目光相遇，最多不过“一触即离”。不过，这样做有时比较困难，比如遇到服装异样者、身体异常或有残障者，乃至貌似名人者，尤其如此。大人或许已设法偷看了一次，而对孩子却大多要教导：不能盯着看啊，那是不礼貌的！

在电梯中的行为是有意识采用“礼貌正确的无视”的典型范例。大多数人一进电梯里边，与他人照面，就立即右转，面向梯门。在一起上下之间也不相交谈，或者望向天花板，或者看着地面，或者读着说明书，或者看着显示楼层号的电光板。偶而，同乘者之一与自己的目光相遇时，则浮现出表示信赖和善意的微笑，进行两三秒种的相互注视。如果超过这个时间，较长久地看着对方，那么，不是表示非难或疑惑，就是表达想要搭话的欲望，表示要传达一种信息。

在街头、机场、购物中心等处与他人偶遇且要擦肩而过时，有着严格的不成文规则，规范着我们目光的使用方法。

若是美国大城市的白人，那么，接近对方到能够明确识别的距离（大约 4.9 米到 9.8 米之间）时，大概就要“相互注视”。如果是陌生人，那么大体上仅瞥视一下即可；而如果是友人或熟人，碰面不打招呼，就会伤害对方的感情。然而，若是大城市的黑人和小镇的居民，则没有友人和陌生人之别，有一律问候的倾向。

中国的情况与美国有同有异。

中国大城市受过教育的人对于这种场合下的识别范围也许没有美国人那样严格，但相互看到而“视若无睹”、毫无反应，显然也属于不礼貌行为，会令人不高兴。所以，那些高度近视者，常因近在咫尺却看不见对面来人，不打招呼而遭人误解。也有些人，走路时尚能“陷入沉思”，表现出一种“目中无人”状态，常令熟人生气。其实，这不过是因为他（她）大脑没有空闲，所谓“一心不能二用”，来不及对眼睛摄取的信息作出反应而已。至于小镇的居民，由于整体上比大城市的人更为好客、更为热情一些，所以，对陌生人打招呼的机率要高一点，但还是不能与熟人相提并论。

美国人若回避他人的目光，或者在善意的微笑之后，不实行“相互

注视”，那就是表示没有交流的意愿。因为相互间明显地注视，意味着开设了一个交流频道。所以，人们力图捕捉售货员、服务员及其他从事服务行业的人员的视线的理由，就是因为相信这种“相互注视”能够促使对方来同自己进行语言交流。

美国人经常遇到这种情况，往往不知为什么，就被购物中心和机场中那些募捐老手和狂热的宗教活动家所吸引，不由自主地走到他们身边。其实他们的技巧就是根据这样一种假定：一旦确立了“相互注视”之后，人们的良好风度和不愿伤害对方感情的心理，就不会让自己话也不说一句就能过其场地。人们大约还在离他们 6.1 米以上、即将离开之时，他们就会捕捉你的视线，使你不能轻易离开，并通过相互注视，把你引向自己一边，并诱使你开始交流。直到你接近至约 2.44 米左右时，他们一直紧盯着你，此后则开始行动。当你走到离他们 0.9 米以内时，你已进入他们的眼中，即便他们一言不发，你也来不及转身了。

一般而言，美国人在正常状态下与他人相遇时，相互间的距离直到 2.4 米左右为止，都继续进行“礼貌正确的无视”。而且，此时，人们会稍稍注意一下自己前进的方向，通过头向某一方位的姿态，传达一种信号，显示自己打算前进的方向，此后则低头走路。阿宾格·考夫曼在其所著的《公共场所的人类行为》中，把这种行为解释为“擦肩而过时的头光减弱现象”。

许多人知道“面对面做鬼脸”的游戏。这对于孩子们而言，是一种忍耐力和意志的考验，只有“强者”才能胜出，因为它要求参与者要强忍害怕的心理和想笑的冲动。没有交流意愿的十秒以上的注视，对于对方而言，大多数情况下即便不引起真正的不快，也会引起焦躁不安。在灵长类动物中，“凝视”常是“赢得”或“败走”的原因，人的反应当然不会那么直接，但是，不眨眼地盯着看，能够引起对方心脏跳动的显著亢进以及其他现象。

还有这样一个实验，装扮成“普通行人”和“摩托车驾驶员”的调查员，反复凝视着因红灯而停车的汽车司机。结果判定：信号一变，那些处于被凝视状态的汽车司机要比未被凝视的汽车司机更为急切地起步

通过路口。

人们还记录了很多这种情况，即孩子们和貌似少数民族的人们，往往遭到一种就像他们不存在似的、要穿透他们内心的凝视。例如，在商店和西餐馆内，那些看人下菜、以貌取人的店员和服务员就常常这样做。尽管这些人就活生生地站在那里，但他们往往视若无睹。这种场合，即便是没有偏见的人，也会像看动物园里的动物那样，进行一种焦点不定的用于“非人类事物”的凝视。此外，即便是一些所谓有教养的人，对于佣人、属下的职员、学生、徒弟、公务员、高尔夫的球童、饭店的侍者、雇工等也容易采用这种凝视。

对话时的目光

两个人之间正常对话时的目光使用方法，是可以简单推论而得知的。听说并用时，不得不一直注视对方，紧盯对方的眼睛。正常的注视情况要因对话者的性别、个性、文化形态的背景、话题、说话现状及其他几种因素而有所不同，但还是可由眼睛的功能推定其对话时目光用法的类型。

各种研究调查的结果表明，对话时的目光大致有五个功能。即说和听相互交替，观察对方的反应，表达意义，表达感情，传达相应关系的性质。

说话者往往是先相互注视对方之后才开始对话，不久再移开视线。阐述完自己的意见后，就会观察对方的反应，同时发出自己打算听取对方意见的信号，并再次注视对方。但如果说话者不进行这种第二次的相互注视，则表达者还要继续说话。

对听话者来说，除了表达自己想要说话的意图，要在对方阐述一个意见后，及时看一下对方。一旦错过这一注视的时机，就等于奉还了自己发言的机会。于是，对方只能在自己已经说过的东西上添加点什么，或者连续保持拘谨的沉默。而且，相互注视的情况一旦少了起来，那就意味着：这种对话也到了结束的时候。

对方持续移开目光，似乎是表示不感兴趣的信号，但有时却不过是对方有点害羞，或心情不佳而已。不过，判断是否害羞的手段并不存在，

有些疲倦也说不定。

有着仓皇眼神，不断东张西望的人，同样也会使人紧张。有时，某人匆忙一瞥的视线方向能够提供其眼下关心之事的线索，但总的来说，在这种场合，人们总想尽快离开。

对话之际，为了检视对方的关心度、理解度以及对这些话的容忍度也常使用目光。简而言之，对方对自己的注视程度成了判断其人注意集中度的标志，进而，注视和被组合的脸部表情变化都能提供自己想要了解对方的反应。

在仔细考虑到提问的回答以及对方如何反应的场合，无论说者还是听者一般都会相互移开目光，这也是调查结果已经证明的。原因似乎是，伴随着精神向内集中，人们希望对视觉的刺激尽量减少，以至于不仅移开目光，而且映入眼帘的任何东西都不能与自己眼睛的焦点重合。

作为心灵窗户的眼睛，由于能显露吃惊、害怕、愤怒、不满、愉快、悲伤以及其他种种情感，常跟脸部的其他部分连带演出。眼睛还能表现威胁、责怪、憎恨、恐吓、装傻、恳求、诱惑以及求爱等意图。这类感情的程度差别，不仅通过眼睛和脸的外观可以传达，而且通过注视时间的长短和固定程度也可以传达。

对话中眼睛的另一个功能是听者和说者相互传达如何评价自己同对方的关系。根据某一个调查，如果我们把自己的交流对象当做中等地位的人物，则自己的注视和对方的注视均达到最大限度；如果对方的地位极高，则为中等程度；如果对方地位很低，则达到最低限度。

在谈话对象是可信赖的人时，出自自己的注视更长更频繁，在谈话对象是喜欢的人时也同样。但是，也有一种情况，那就是，即使对讨厌的人，也进行冰冷的凝视。

对于求爱时眼睛的使用方法已经引起很多作家和学者的注意。对于企图保持更亲密关系的对象，无论男女均运用“秋波”这种传统方法，也得到科学调查的印证。一般而言，订了婚的男女，相互注视会增多；意欲从此成为亲密伴侣的男女之间，双目交视的时间也会来得更长。

关于这一主题，海伦·G·布拉温所著的《性和独身女性》作了极为有

趣的描述，书中提到：一个独身女子若在西餐馆等公共场所选中一个男子，直接深情地凝视其眼睛，然后，回过头来与同伴聊天或阅读杂志，接着，作出一种挂念的姿态，再度同样凝视其人，随即垂下头来。如此往复三次就会诱惑对方、引起对方对自己的兴趣。结论是：暗送“秋波”，至今仍是求爱者的致胜手段。

影响眼睛使用的其他因素

正如上面所说的那样，决定相互反应状况中的注视和相互注视程度的因素，除了此前讨论过的对话时眼睛的五个功能外，还有其他一些因素。其中，最为有力的因素恐怕是男女之别。无论是听、说，还是沉默，女性都比男性的注视率要高。根据某一调查，会话时注视的时间，女性比男性平均约多15%，无论从其频率、持续时间、对应度等任一角度检测，女性都超过男性。

性格也对注视行为有一定影响。调查一下在心理测试中被判定为内向型的人来看，就会发现外向型者注视频率和持续时间均比较高。此外，也有一种研究指明，被判定为自尊心低的人，注视的频率和时间也比较少。

使用一种极为复杂的方法的调查表明，通常诈骗犯大多企图回避相互注视，但在被起诉后的诈骗犯当中，也有高度利用相互注视的反例存在。进而，诈骗犯的这种注视行为同测定其“马基雅弗利主义”的程度的性格测试结果的相关关系也受到了调查。所谓马基雅弗利主义是一种为达目的不择手段的使用权谋术数的倾向，而调查判定，在这种性格测试中显示高位者，其注视频率远高于显示低位者。

或许人们相信“一边直视对方的眼睛，一边若无其事地说谎是不可能的”，而在这些调查结果中，即有“不可能这样做的人，也有能够这样做的人”。所以，必须对有这种可能的人有所警惕。

从美国某地到别处旅游的人都感觉到说话上的方言差异，而实际上，在美国人眼睛使用的基准上也因成长的地域不同而不同。例如某研究者提供了这样一个例证：在飞往纽约的客机上，邻座的出身于佐治亚州的女子发表了自己的一个相关感想，她说她很不喜欢纽约人与人相互之间

毫不关心的状况，证据是“没人看你一眼，恰似你不存在一般，而在南方，大家相互充分注视，一见如故，都带着微笑”。

要想了解目光使用的地域差异，其实并不需要出门远行。在雇佣很多人才的大都市里，只要走过几个街区，遇到不同的人群，就能判断出目光使用的差异。

有一种假说认为，在对话状况中，听话人要比说话人更多地注视对方，为了验证这一假说，有人做了相关调查，调查表明，这一假说对于美国的白人来说，确实是恰如其分的，而在黑人中却得到了相反的结果。成年黑人在自己说时要比听人说话时更多地注视对方。

美国的白人青少年，在看到感觉不大愉快的行为或者受人疑忌时，除了发出感叹词汇外，往往眼球向上翻转。但是，黑人使用的类似翻转眼睛的动作，却大多意味着与此截然不同的别的行为和信息。黑人的这种眼睛使用方法有时也表示对他人难以容忍的行为反应，而与白人青少年的不同之处在于：其表情传达的信息并非不信和疑惑，而是敌意。这种“眼睛的翻转法”，首先是睥睨有敌意的对方，不想被其视线纠缠；进而，则像画弧似地把两眼从对方处移开；其间，眼皮稍稍向下。由于这一眼睛动作的全过程是在一瞬间一气呵成的，所以有的白人并没有特别注意到。

对话时的话题也是影响眼睛使用方法的一个因素，如果话题不是个人性的，而是相谈甚欢的轻松的那种，则注视增多。反之，在话题是私人性的、有点麻烦的问题时，对话的当事人为此感到发窘、羞耻、难以启齿时，目光接触大概就会降到最低限度。

最后一个因素是对话现象的状况。对话者之间的距离越大，则注视越大，大概是要通过相互注视从心理上来弥补物理上的距离。此外，对话现场中，有无视觉方面的刺激物也有一定影响。如果现场没有引人注目的人、物、背景，则相互注视增加；反之，则减少。

特殊情境的眼睛使用

1.求职面试之时

研究表明，在两人的对话中，通常相互注视的连续时间约占整个对

话的 10%到 80%之间。这个幅度是很大的，其原因就是有很多的因素会影响到人类的注视行为。

但是，注视行为多多少少都会被当做当事人情绪、气质、意图的反映。国外有这样一个实验，从电影里截取两段对话者注视率分别为15%和 80%的两个对话的画面，让被试者观看，令其对对话者本人做出评价。结果，被试者对于注视率仅 15%的对话者的印象是冷漠、悲观、狡辩、城府深、不成熟的回避、顺从、不关心、迟钝等；而且对注视率达 80%的对话者的印象却是有亲近感、充分自信、自然大方、成熟、诚实等。

这种调查结果证实，求职面试时保持充分的目光接触是非常重要的。因为通常聘用方只是预先从书面考试或求职简历中选取有资格者进行面试。所以，前来面试的求职者理应与其他面试者具有同样合格的机率。如果你来面试，大概还要按号排队。认真的求职者总要打扮得整整齐齐，力图给人一个整洁的印象，但不管怎样，你已经没有充分时间来改变自己的外观了。在这种情况下，要想在面试中加分，能想到这里提到的注视率 15%到 80%的评价之差，必受益不浅。换句话说，面试时，一定要密切注视招聘方的人事部长或总经理，要努力与之进行频繁的相互注视。当然，不是说一上来就要紧紧盯着对方，眼睛都不眨。周围的情况你也要兼顾，要有个大体了解。不时用两三秒时间扫视一下周围后再来注视对方，这并没有什么害处。

2.在听众之前

我们先来看看这样一个场景：“今天开始口头发言。”教师一边说话，一边迅速地环视班里的学生们，而学生们则做出似乎要隐身的样子。“谁来带头呢——好，刘卓，从你开始吧！”教师终于说话了。刘卓发出了痛苦的呻吟声：“啊呀！老师真挑了我呀！准备是有，但——，唉，我一进教室，就预感到我会被选为第一个。”

在要求学生发表自己研究心得时，老师第一个选了刘卓，那么，刘卓是如何被选定的呢？让我们先从刘卓和其他学生入室就座后开始看吧。当时，没有迟到者，教室里已经安静下来，教师打开了讲台上的学生名册，填写了日期。刘卓静静地坐在座位上，看了教室的挂钟后，打开了

笔记本。就在一瞬间发生了一点事情——她向上看时正好与老师的目光相遇了。于是，刘卓被选为第一个发言的对象。

显然，教师的授课计划中早已纳入了课堂提问这一预定安排，但是，先提问谁，并未事先决定。决定这一点要根据现场情况的判断。学生是否显露出兴趣，是否心不在焉，是否在思考，是否退缩，是否理解，是否困惑，是否确知答案，这一切都通过身体语言信息传达了出来。为了使授课顺利进行，解读学生的反应是教师不可或缺的功课。

上过高中的人都知道，来自于大学的不熟练的教学实习生往往害怕学生把全部目光聚集在自己身上，因而一味低头看自己的讲稿，即便是偶尔举目，也是瞥一眼房门和挂钟，甚至心不在焉地望向窗外。于是，该实习生举目时，几十个学生的眼睛也跟随其视线一齐望向房门、挂钟和窗外。这样一来，教师和学生之间的信息交流就完全失去了。

熟知与集体听众交流的人，往往定期舒缓地环视听众，而且不会漏过听众中显示其反应的面孔，有时，还要把自己的话分成段落，和所有的人相互注视。如能这样做，那么，教室里学生的关心度和理解度都会达到相当高的程度。

有这样一个实验：让演讲人进行七分钟的演讲，其间，演讲人对听众的注视率要进行从低到高的各种改变，最后让听众分别予以评定。结论是：演讲人对听众的注视率越高，得到的正面评价就越多，练达、博学、诚实、亲密、亲切等词语是使用频率最高的评价词语。

还有一个调查，是调查演讲人对听众的注视率与听众对其诚实度评价两者之间的关系。据此而言，“诚实”的演讲人演讲时间中注视观众的比率为 63.4%，而“不诚实”的演讲人注视观众的比率只有 20.8%。

3. 受到视觉刺激时

瞳孔的条件反射作用全世界大约都是相同的，但其中也有让人惊异的现象。瞳孔的大小会发生变化，这是人所共知的事实。环境暗了，就要更多地采光，因而瞳孔会扩大；而在明亮的日光下，就会收缩到大头针的针头那样大小。那么，在亮度恒定的条件下，也不用颠茄或其他化学药品点眼时，人的瞳孔会不会产生大小变化呢？

答案是肯定的。研究者埃克哈特·汉斯从 20 世纪 60 年代起就研究了在种种视觉刺激下瞳孔大小的变化。在初期的实验里，埃克哈特·汉斯让男女受试者观看五种照片，来调查瞳孔大小发生何种变化。其结果是：男性的瞳孔在看到女性的裸体写真时更大；女性的瞳孔在观看仅遮盖身体一部分的体格健壮的男性和婴儿以及抱着婴儿的三张照片时更大。照片具有的各种刺激性似乎决定了瞳孔的条件反射作用。

从这些调查结果中，埃克哈特·汉斯提出了自己的理论，即人的瞳孔在其对某种事情有积极情感时扩大，有消极情感时收缩。埃克哈特·汉斯的这一发现，被进行市场调查的广告业界视若仙丹、奉若至宝。他们觉得，如果能够利用这一点，在商品开始生产之前就能判定商品及其包装的市场性该有多好。

此后，又有人进行了一连串的实验，来调查受试者的瞳孔反应。有的是对同性恋者进行调查，让其观看同性和异性的照片；有的是让受试者观看蛇、食品、选举候选人、洗涤剂的包装箱、犹太人集中营的牺牲者、战死者等照片。然而，未必都有明确而决定性的结果产生。即使是理性诱发消极情感的视觉刺激也有扩大瞳孔的时候。

说到底，即便瞳孔的扩大与情绪的诱发、注意和关心的集中有关是毫无疑问的，似乎也不能确定好恶感觉中的哪一种是诱因。所以，广告业界最终失去了对这一问题的关心。但扑克迷和麻将迷们至今仍在观察对局者的瞳孔；此外，某些教师也在上课时把基础代数之类教科书放在学生面前加以观察，认为瞳孔扩大者是值得注意的学生。

4.眼神的文化差异

本节迄今为止所述的眼睛的作用，基本上是依据居住于美国并说英语的人们而谈的；而即便限定于这种对象，有关地域差别，也有所涉及。但是，在美国以外，那些与美国传统没有多大关系的文化形态里，注视和相互注视的规则更是完全不同。

北非的游牧民族图亚来格族在对话中的相互凝视在我们看来似乎过于残酷。这大概是由于这一族的人除了眼睛以外，全身上下都被衣服和面纱笼罩着，因而注视比起其他的身体语言交流更为方便。阿拉伯人就

是在对话中一般也直线式地盯着对方的眼睛或者仔细打量似地看着对方。

比起其他的北美人来，西班牙语系统的墨西哥人更为频繁地眼睛向下，这种动作给人一种谦虚的感觉。但同属西班牙语系统的南美人，由于对话中的相互注视较多，往往给人一种十分自信的感觉。比起英国人和大多数美国人来，瑞典人在对话中的注视次数要少，而一次注视持续的时间要长。

在美国，女性即便较长时间地注视男性，似乎也只是表示要同该男性搭话的心情；而在拉丁美洲诸国，如果女性使用这种眼神，很可能会被看做要同对方进行“肉体接触”的露骨诱惑。

在眼神的使用上，既有注视频度和持续时间的规则，也有“可注视者和不可注视者”的规则。在某些文化形态里，后一种规则要强于前一种规则。按照人类学家的报告，肯尼亚的奥鲁族的男性，即便可同岳母说话，但也不能注视岳母。此外，也有报告说，在非洲别的地方，作为“和平部队”成员，充当教师的美国女性在提醒孩子们“上课时要注意老师”时，结果却使孩子们的父兄很难堪。因为，在他们的生活方式中，孩子们是不允许注视大人的眼睛的，这位美国女性不知道这一点，无意中鼓励了违反社会习惯的行为。

同样，在非洲的谢拉——莱奥内的门德族常有直视对话者的习惯，转移视线者被疑为怪物。因为，根据该部族的信仰，死者的鬼魂会再度拥有人的模样而出现于阳世间，但他们不能注视真正的人脸，这样做就能够识别出是否是鬼魂。

访问意大利和法兰西的美国女性常常困惑于当地男性注视自己的眼神。与美国男性的瞥视不同；意大利和法兰西的男性，像女性有何可疑之处，需要扫描女性全身上下似地长时间盯着女性。因此，习惯于被这样凝视的意大利和法兰西女性，一定认为美国男子太过冷漠。

第5节 随心而变的眉毛

1960年，美国总统候选人尼克松和肯尼迪首次在电视中亮相，显示了身体语言在政治领域中的轰动效应。尼克松的目光严峻、收敛，加上连接的眉毛，更是雪上加霜；而年轻的肯尼迪的脸部表情则是开朗的。单单这些身体语言的信号就能够起到一锤定音的作用。

我们常听到用眉毛的所作的比喻——“迫在眉睫”，所指的就是情势万分急迫。这样的比喻大约是因为眉毛处于人的头部，又极易被烧光，会危急到我们头部的安全。虽然我们的眉毛本身并不讲话，但它却可以通过屈皱、舒展、高扬、倒竖等种种形状的变化，表现出我们的各种内心感情和心理活动，从而向人们传达出内心的情感信息。

在整个面部表情中，我们很难把眉毛和眼睛隔离开来分析。眉毛的动作是对眼神的一个非常充分的补充和配合。当我们感到糊涂、茫然不知所措、焦虑或者伤心失望的时候，眉毛通常呈里端向上外侧向下的歪斜状；而那种冷静、情绪稳定的人眉毛一般都会比较平直，要么两边相对是笔直的，要么两边对称呈弧形；当一个人感到烦恼、忧心忡忡或者是心理负担过重的话，皱眉肌就会把两道眉毛牵拉到一起，这时我们就会看到那副熟悉的“眉头紧锁”的样子。

鲁迅说：“横眉冷对千夫指”，其横眉，就有表示出对敌人轻蔑的意思，同时也表示出自己无畏的形态，可见眉毛所传递的情感是非常准确的。如果我们将这句话中的横眉换成“扬眉”、“皱眉”、“竖眉”之类的词语，就不恰当了。因为扬眉所表示的信息是兴奋、愉悦；而皱眉表示的则是讨厌、为难；竖眉表示的是气愤、愤怒；展眉表示的是愉快、欣慰；锁眉表示的是忧伤、哀愁；低眉表示的是腼腆、羞涩；垂眉表示的是生气、不悦；挤眉表示的是挑逗、戏弄等。

眉毛对于我们表情的功能，就是更加充分地展示我们内心深处的感情变化。过去曾有人认为眉毛的主要功用是防止汗水和雨水滴进眼睛里，

其实不然。眉毛本身是有这种功能，但更重要的还是与表情相结合，传递身体语言。

眉毛的“动作”所透露的心理信号

每当我们的心情改变，眉毛的形状也会跟着改变，这可以被称为“眉毛的动作”。眉毛的动作所产生的重要信号有以下几种：

其一是低眉。当人们受到攻击的时候通常呈现出这种表情，因为这是一种带有防护性的动作，通常只是要保护眼睛免受外界的伤害。

当然在真正遭遇危险的时候，光是低眉仍不能有效地保护眼睛，一般情况下还需要将眼睛下面的面颊往上挤，以尽可能提供最大的防护，这时眼睛仍保持睁开并注意外界动静状态。这种上下挤压的形式，是面临外界攻击时典型的退避反应，眼睛突然见到强光照射时也会呈现这样的状态。另外，当人们有强烈的情绪反应，如大哭、大笑或感到极度恶心的时候，眉毛也会产生这种情状。

很多人都把一张皱眉的脸视为凶猛的象征，而很少想到那其实和自卫也有关系。而真正带有侵略性的、一张无畏怯的脸上，呈现的反而是瞪眼直视、毫不皱缩的眉。

其二是皱眉。可以代表很多种不同的心情，例如：惊奇、错愕、诧异、快乐、怀疑、否定、无知、傲慢、希望、疑惑、不了解、愤怒和恐惧。我们想要真正了解其意义，只有从原因上探究。

眉头深皱的人，一般都是很忧郁的。他们基本上是想逃离目前所处的境遇，但却经常因为某些原因不能这样做。如果一个人大笑而皱眉，说明这个人的心中有轻微的惊恐和焦虑，他（她）的姿势中透露出明显退缩的信息。虽然他（她）的笑可能是真的，但无论他笑的对象是什么，都给他（她）带来了相当的困扰。

皱眉，通常表现出的都是愤怒或为难的情绪！“粗且浓厚的眉毛”在文学作品中意味着具有男子气概。而“皱紧的眉头”则强调了非常紧张的情绪。至于美人，拜伦漂亮的未婚妻认为，“美人的眉毛形状就像天上的彩虹”；在莎士比亚的一部分品中，描写了一个男人在献给他情妇

的一首悲哀的歌谣中，就很细致地描绘了情妇那弯弯美丽的眉毛。

其三是眉毛一条降低、一条上扬。这样的形态所传达的信息介于扬眉与低眉之间，一般表示一个人半边脸显得激越、半边脸显得恐惧。而尾毛斜挑的人，心里通常处于怀疑的状态下，因为扬起的那条眉毛就像是提出的一个大大的问号。

其四是打结的眉毛。一般是指两条眉毛同时上扬及相互趋近，和眉毛斜挑一样。这种表情通常预示着严重的烦恼和忧郁，比如一些患有慢性疼痛的患者就会经常如此。而急性的剧痛产生的是低眉而面孔扭曲的反应，较和缓的慢性疼痛就会产生眉毛打结的现象。

其五是闪动的眉毛。在某些特定的情况下，眉毛的内侧端会拉得比外侧端高，而成吊客眉似的夸张表情，一般人的心中如果并不那么悲痛的话，是很难勉强做到的。眉毛先上扬，然后在几分之一秒的瞬间内再降下来，这种向上的闪动的短捷动作，是看到其他人出现时的友善表情，它通常会伴着扬头和微笑的神情。

每当说话的时候要强调某一个字时，眉毛就会伴随着扬起并瞬即落下，像是不断强调：“我说的这些都是很惊人的！”如果一个人的眉毛连闪，是表示“哈罗！”连续连闪就等于在说：“哈罗！哈罗！哈罗！”如果前者是说“看到你，我真惊喜！”则后者就是在说“我真是太意外，太高兴了！”

其六是耸眉。这样的眉毛动作也经常出现在人们交谈的过程中。人们在热烈谈话时，差不多都会重复做一些小动作以强调他（她）所说的话，大多数人讲到要点时，会不断耸起眉毛，那些习惯性的抱怨者絮絮叨叨时就会这样。

其七是双眉上扬。如果一个人在谈话的过程中将双眉上扬，则表示出一种非常欣赏或极度惊讶的神情。

其八是单眉上扬。一条眉毛上扬，通常表示不理解、有疑问的意思。

其九是眉毛迅速上下活动。这样的动作和闪动的眉毛很类似，一般说明一个人的心情愉快，内心赞同或对你有亲切感。

其十是眉毛倒竖、眉角不拉。如果我们看到了这样的动作，则说明

对方处于极端愤怒或异常的气恼中。

其十一是眉毛的完全抬高。这表示出的是一种他（她）“难以置信”的神情。

其十二是眉毛半抬高。表示他（她）“大吃一惊”的神态。

其十三是眉毛正常。这样的情形出现在谈话中通常表现他（她）“不作评论”。

其十四是眉毛半放低。一般这样的动作都用来表示他（她）“大惑不解”。

其十五是眉毛全部降下。表示的是他（她）“怒不可遏”的状态。

其十六是眉头紧锁。表示这个人的内心深处忧虑或犹豫不决的状态。

其十七是眉梢上扬。这表示有喜事降临的意思。

其十八是眉心舒展。表明这个人的心情坦然，处于愉快的状态中。

眉毛的形状所透露的心理信号

我们也可以根据一个人的眉形来判断出一些有价值的信息。

眉毛宽广清秀平长为上，对于粗浓逆乱凸吐的眉，并不能给人好印象。眉毛疏而秀、平而阔、秀而长者，表示性情聪明；一对凸垂或低悬的眉毛遮盖着眼睛，表示这个人的领悟力极强，且观察深刻；眉毛平直的人，一般较注重实际；眉毛弯曲的人，则是比较敏感、爱美的人；眉毛粗浓的人一般比较雄健、果敢，也很好逞强；粗而浓，逆而乱的眉毛，则显示着他（她）性情凶顽；两条眉毛中间相距极近的人，一般性情暴躁、乖戾、心地狭窄；而眉尾下垂的人，则大多是个性懦弱而悲观的人；眉尾朝上的人，一般性格豪放而刚烈。

古人曾将眉毛分为清秀眉、新月眉等，我们可以从这些不同的眉形中观察出一些小秘密：

第一是清秀眉。这种眉毛再配上丹凤眼真是“眉清目秀”，贵不可言。这种人具备相当的才干，而且爱情专一，是女孩子择偶的好对象。

第二是新月眉。是纯情、明朗、快活的眉形。女人具有这种眉，都是温柔多情、心地善良的象征，当然也是男士追求的好对象。

第三是柳叶眉。这种人对自己的家人很疏远，但对朋友却有情意，所以值得做朋友。

第四是八字眉。这种人容易陷于悲观的境地，而且是个爱情不专一的人。这样的人远离为妙。

第五是一字眉。这种人通常都非常固执、独断，自尊心极强。是很难接近的一种人。当然他们也不会轻易地相信别人。

第六是虎眉。这种人性情狂野，通常都是有勇无谋且很爱逞强的一种人。

第七是鬼眉。他们的眉毛粗而宽阔，人面兽心，占有欲特强，看到这样的人一定要多加小心。

第八是间断眉。这样的人注定没有兄弟姐妹，为人也很薄情寡义，有这种眉型的人是非常凶狠的。

第九是交加眉。眉毛交叉相错，贫贱伶仃之相，有这种眉毛的人，一定是倾家荡产的败家子。

第十是螺旋眉。多智多疑，虚荣心强，易中途受挫，通常都是非常专制的人。

第6节 鼻子上的心理信号

我们的鼻子表情虽然非常少，但是由于它位于整个面部的正中，所以同样起到了“承上启下”的作用，它经常会提供给我们一定的性格特质线索——尤其是有些人想方设法掩饰的那些特质。我们经常说“皱起的鼻子”，那通常是在对事物表示厌恶的时候；轻蔑的时候则称“嗤之以鼻”；愤怒的时候鼻孔张大、鼻翼扇动……

这是因为鼻子是人和高级动物的嗅觉器官，又是呼吸器官的一部分。鼻子同眼睛一样，在面部中居显要位置，高扁大小，一目了然。

如果说，眼睛的意义主要体现在功能上，那么鼻子更多地具有结构上的意义。鼻子在人的五官中居于最中间地位，同其他部分相比较，它在结构上起着纲领的作用。一个理想的面孔如果没有一个理想的鼻子来

统率，则显得毫无秩序和气势。

鼻子有两个鼻孔，鼻孔是鼻子跟外面相通的孔道，也是气体出入的孔道。说两个人气味相投，思想言行一个样，在汉语中常说“一个鼻子眼儿里出气”。

他为什么摸起了鼻子？

现代心理学的研究成果表明，在谈话中对方的鼻子稍微胀大时，多半表示他（她）对你有所不满，或情感有所抑制。

他（她）鼻头冒出汗珠时，一般来说，这表明一个人的内心特别焦躁或紧张。如果对方是重要的交易对手时，必然是急于达成协议。如鼻子的颜色整个泛白，就显示对方的心情一定畏缩不前。

鼻子像鹰嘴，尖向垂成钩状，阴险凶暴，鹰鼻而眼深者生性贪婪，不知足；鼻孔朝着对方，指藐视对方，瞧不起人。鼻子竖挺，则表示这个人的性格坚强，固执己见，通常不会被别人所左右；摸着鼻子沉思，说明对方内心斗争激烈，处于犹豫不决境地。

听对方说话的时候摸鼻子，说明摸鼻者不相信对方所说的话，他（她）在考虑如何应对。

比如人们常听到“他（她）皱起鼻子”这样的说法，这说明，鼻子确实表示某种情绪。这样一种表情再加上一种严肃的面容表示出种厌恶和轻蔑的态度，从根本上来讲是傲慢、不屑一顾地对待别人的态度。皱鼻子的人常常看起来好像他们已经闻到了一种难闻的气味。这种习惯性的行为很可能有其自然环境因素，因为吸到一种讨厌的气味会使人们皱起鼻子。

像“有些东西臭气熏天”，“有些东西一股鱼腥味”，这样的口语是表示一种厌恶或是表示吸到一种讨厌的气味。在某些人中，在鼻子两边有明显皱痕的特征，可能在一定程度上反映了他们对周围不满情绪多一些。

“傲慢的”表情是以某些人有仰头习惯为基础的，文学作品中把这些人描写成鼻子朝天，好像一切都在他们之下。其他一些常用的特征描写包括：“他（她）鼻孔朝天，一种自高自大的神态”，“他（她）仰起鼻

子露出轻视的表情”，“他（她）鼻尖朝地，对世界不屑一顾的样子”。

想像一下这样一种表情：那些鼻子朝天神气活现而又不直接正视别人的人。这些人和你交往时，总是希望占你的上风。这样一种姿势表示出一种傲慢的态度，希望看你的头顶而不是与你的目光接触。你得小心提防有这样一种行为表示的人！

从生理学的观点来看，肌肉能使鼻孔加大张开的程度，帕斯卡尔在描绘克利奥帕特拉那硕大向上起的翘鼻子时写道：“假如它（鼻子）短一些的话，那么世界的整个面貌都将会改变。”就力量和洞察力方面来讲，拿破仑曾这样说，“给我这样一个人，他的鼻子应该长得硕大丰满……每当我需要找别人完成任何有用的脑力工作时，如果没有其他合适的人选的话，我总是选一个鼻子长得长长的人。”

鼻子大代表能力强吗？

人们常称赞妇女具有一个“雅致的鼻子”。人们通常认为漂亮的、娇柔的女子是以漂亮的小鼻子为特色的——翘起的狮子鼻、纽扣形的鼻和上翘的鼻子。但是，目前并没有普遍证明长有狮子鼻的女子就缺乏争强好斗的精神或竞争实力——你可能注意到某些女高级官员、女政治家和女社会活动家，她们生着的就是个小鼻子，但其自尊心和能力都很强。另外，也没有普遍证据证明鼻子大的女子其能力或人格就一定很强。

一般来说，鼻子所传递的远远不如眼睛和嘴丰富，但也能提供给我们若干的身体语言信息：除了皱鼻子之外，还有歪鼻子，这表示不信任；鼻子抖动是紧张的表现；鼻孔张合代表发怒或者恐惧；哼鼻子则含有排斥的意味；嗅鼻子是对任何气味都有的反应。

思考难题或者极度疲劳的时候，人们会用手捏鼻梁；特别无聊或者遇到挫折的时候，则常用手指挖鼻孔。这些触摸自己鼻子的动作，都可视为自我安慰的信号。

如果有人问我们一个难以答复的问题，但我们为了掩饰内心的混乱，而勉强找出一个答案应付时，手会很自然挪到鼻子上，摸它、捏它、揉它，也许还可能特别用力地压挤它，好像内心的冲突会给精巧的鼻子造

成压力，而产生一种几乎不为知觉的瘙痒感，以至于我们的手不得不赶快来救援，千方百计地抚慰它，想要使它平静下来。这种情形常见在不会撒谎的人的面部表情上。

考虑难题时会捏一捏鼻梁，这个动作可能也是基于相同的理由，鼻梁下的鼻窦部位由于紧张会产生轻微的痛感，用手指捏一捏鼻梁可以减轻疼痛，或至少是对疼痛的一种反应。

鼻子并不是特别可靠的人格“指南针”。尽管如此，鼻子这一部位可以是富有表情的，而且也的确能提供一定的性格特质的线索——尤其是有些人想方设法掩饰的那些特质。我们可以通过任何微小的变化解读到更多的面部表情，从而使我们进一步掌握更多人们不知道的身体语言信息。

第 7 节 嘴巴不出声也会说话

我们用嘴进食。嘴唇、舌头和上颚等敏感的器官决定接受还是拒绝送入我们身体的东西，并且表达一定的内涵。微笑时，嘴角咧开，不高兴时，嘴角下撇，这一切马上会牵动眼睛，影响我们的整体形象和感觉。

相对于眉毛与眼睛为代表的上半部分面部表情，嘴巴、嘴唇、舌头则是整个面部中下半部分中最富表情的部位。在此，我们需要强调的是，自然的外貌并不是性格的唯一表现形式。环境（比如处于一个自然环境之中）对人的面孔形式起着一定的作用。因为在每一种人格中都包含有许多可变因素。在此提出的一些看法只是作为一种启发性的指导路线，以便帮助大家去懂得人格的某些方面。

嘴巴是人和动物进食的主要器官，也是发音器官的重要组成部分。我们的牙齿生长在口腔之内，有着不同的形状和功用，主要的作用是帮助我们咀嚼食物，助于消化。嘴巴对于我们来说，是非常重要的，我们每天要用它来吃、喝以延续生命。除进食外，嘴巴最大的功能便是说话，我们可以通过说话来表达自己内心的情感。

嘴形所透露的喜悦和无奈

有人说：嘴巴不出声也会“说话”，可见嘴巴不仅是用来表达有声语言的，它同样也可以表达丰富的身体语言。

一般来说嘴唇闭拢表示的是和谐宁静、端庄自然。

一般来说嘴唇半开或全开则是表示疑问、奇怪、有点惊讶。

嘴唇全开一般表示惊骇。在人际交往中，除非我们是为了沟通谈判的需要，否则不要轻易出现这种嘴部动作。

嘴角向上，这表示的是善意、礼貌、喜悦的意思。人际交往中，这种身体语言特别会让对方感觉到我们的真诚、善解人意。

嘴角向下通常表示的是痛苦悲伤、无可奈何的神情。

嘴唇撅着，一般都是表示生气、不满意的意思。这种表情在正式的场合出现，会被认为是不尊重对方的表现。

嘴唇紧绷，多半是表示愤怒、对抗或者决心已定。而故意发出咳嗽声并借势用手掩住嘴是表示“心里有鬼”，有说谎之嫌。

嘴唇的变化所透露的性格信号

嘴唇的薄厚也会表现出一个人内在的神情。薄嘴唇的人常常（但不总是）意味着他（她）为人吝啬，具有严厉或执拗的特性。厚嘴唇通常被认为是易受感官刺激的人。这是因为我们的口轮匝肌的运动对嘴部的形状有很大的影响作用。比如嘴唇丰满就是由于习惯性地放松口轮匝肌的结果。这种有意识的放松是一种性格开朗，为人爽直随和，接受能力强的人的特点之一。厚嘴唇象征着为人比较热情，绷紧的或薄的嘴唇则象征着为人较为严厉，这种嘴唇是由于绷紧口轮匝肌的结果。如果一片嘴唇绷紧而另一片嘴唇松弛丰满，这个人很可能具有相互矛盾的双重性格。

由此，我们可以把嘴部周围肌肉的收缩看成是担心自己上当受骗，希望抵挡住外界干涉的一种特殊信号。在这样的人群中，他们的“上唇总是绷得紧紧的”，他们这样的目的就是为了不受自己的感情影响或他人的感情影响。

绷紧卷曲的嘴唇常常与残忍、严厉或盛气凌人的性格有关。卷曲的上唇就像许多动物准备攻击时所表现的那样，露出牙齿是一种自我保护的条件反射的结果。雪莱描写有关奥齐曼迪亚斯的诗《王中之王》，描绘了这位古代帝王的残酷无情，并提到，从发掘出来的奥齐曼迪亚斯的铸像上那卷起的嘴唇，无声地告诉了人们这人曾经有过的残暴无情的行径。

常见的对嘴部所作的那些各种不同的描绘为我们了解他人的人格提供了合理的线索。说话时过分注意选择字眼通常显示出的是一种软弱的形象，表示的是一种软弱、畏缩躲闪的行为。一张“易怒的、爱生气的嘴巴”，其嘴唇总是会习惯性地向外突出，这种嘴是一种忧郁性格或病态性格的信号。下垂的嘴唇和两边口角下挂意味着这是由于长期的悲观厌世、生气、不愉快产生的结果。与之相反的是那种乐观的、活泼快活的性格，这样的嘴通常两边口角的嘴唇是向上提起的。

有人这样形容平时有用力抿嘴习惯的人：说他们就像一匹受到控制而过度急躁的野马在“用力摩擦戴着的马嚼子”，这种抿嘴动作可能是进行口头攻击和不耐烦的信号。这种人一旦失去控制，据说他（她）会表现出那种“放荡不羁的行为”。

常听到这样的告诫，例如，“请马上摘掉你嘴上的嚼子”（这是一句劝告他人放松口部紧张状态，注意语气缓和的话）。或者“你要控制住自己的情绪”，这句话指的是在受到抑制的情绪（一种紧张性）与紧闭的或绷紧的嘴巴之间的某种关系。当出现“类似马的那种情绪时”，“控制你的火气”和“控制你的欲念”（这两句话都是从给马扣上马嚼子引申而来的）是人们会经常说的两句话。

有人说“露齿的微笑”是虚伪的，他们的目的无非是想掩盖占上风本质及其他的消极情绪。当嘴唇“发白”时，就像在莎士比亚的《朱利叶斯·恺撒》中所描绘的那样：“他那懦夫的嘴唇顿时毫无血色。”“无血色”的嘴唇能表示一个人缺乏性感或精神，或是表示一个内心残忍的人。

诗人对作为性格特质指示物的嘴部的重要性予以证实。意大利诗人邓南遮曾说：“对，就像一个小小的花束，你的嘴是那样的小巧而红润，

一个羞怯的小花束，柔和，低垂，色如玫瑰。”英国诗人胡德曾说：“她那漂亮、翘起的嘴，不善言辞，像一朵花瓣张开的玫瑰半张着嘴。”法国诗人维永还说：“芬香，红润，光彩照人，旅人亲吻的嘴。”这些描绘通常意味着这个人具有丰满的嘴唇。

当然一个人的嘴唇和他（她）的性格也有着密切的关联，就像古人说的那样：“喜怒哀乐，有动于中，必形于外。”

这就是说，一个人的嘴巴应该是大的，所谓“口阔容拳、出将入相”，但是如果一个人的嘴只是大大地张开，也是不好的。所以最好的嘴唇应该是张开的时候大小适合。同时，也应该和我们的脸孔对称，一张大嘴巴长在小脸上或者一张大脸长着小嘴巴都是不相宜的。另外，我们的口齿也应该是端正的。如果一个人的五官不够端正是不会给人好印象的。如果一个人的嘴唇无法将自己的牙齿遮盖住，这样的人是不会为我们保守任何秘密的。我们在与这样的人交往的时候，一定要注意哪些话该说，哪些话该留，否则我们就会后悔莫及。

说到嘴巴就不能不说嘴唇，因为它们是无法分开的。就是我们在平时观察一个人的时候，我们也总是会先看到他们的嘴唇。所以说，一个嘴唇的形状、厚薄、颜色对于我们的观察都是相当重要的。

我们可以从一个人嘴唇的形状来看他们的人生。

一般说来，嘴唇厚的人多是富贵长寿之相，而且是富于艺术天才。但嘴唇太厚也不好，太厚则走向了贫乏的极端，嘴唇宽厚的人，又表示其个人欲望太强。

嘴唇较薄的人的性格多是好辩的而且伶俐机警，外刚内怯，沉着冷静，但他们多是薄情之人。

嘴唇长得比较长的人的竞争心非常强，而且非常现实，但这也说明他们的能力很强。

嘴唇短小的人一般都非常富于理想，但是却缺乏果断力，常常犹豫不决，易于动摇。

嘴唇两端下垂的人性情抑郁、悲观、消极、脾气古怪、易怒、固执，这样的人很难相处。

从唇的颜色来看：

一般来说，唇色红润的人的消化营养必定都很好，所以精力会很充沛，能力也会非常强、性格好动、活泼，必然易趋于外向型。

唇色青白的人的身体一定有毛病，或者消化营养有问题，这种人常易趋于懒散、消极、悲观，做事毫无魄力，意志欠强，是柔软胆怯之流。唇色黑的人，其人心毒，是个可共安乐而不可共患难的人。

古人将口唇形状分为樱桃口、方口、吹火口、覆船口等，下面我们根据前人的总结叙述一下其特征与所代表性格，仅供读者参考：

一般来说，樱桃口是属于女性的，代表着她们的性格中爱美、温柔多情的一面。

方口，这是属于男性的，口的形状有点四方，口角两齐，这种人能力强，重实际，好享受。

吹火口（口如吹火），这种人能力弱，缺乏果断力，一生孤苦无依。

覆船口的唇的两端低垂（口如覆船），这种人奸猾，贪心，性狠。

仰月口的唇的两端上翘（口如仰月），这种人乐观，不平凡，常能一鸣惊人。

当我们观察他人的口唇时，还有一个地方很能表示一个人的特性，那就是注意看鼻子下边直到上唇边的一道直沟。直沟短的人，表示这个人非常喜欢受到夸奖，而且是一个极敏感的人。对付这种人，夸奖是最好武器。千万不可批评他（她）或责备他（她），因为他（她）是一个极敏感的人，即使我们是善意，他（她）对于我们的批评或责备也会觉得很难堪，反而产生恶劣的结果。

直沟长的人，他们常常怀疑人们的夸奖，虽然这并不代表他们不喜欢夸奖，但他们总认为人家对他的夸奖，是另有用意或有所求。这种人有一个优点，那就是他（她）从不抱怨别人，对这种人，不必处恭维他（她），可给他（她）一点公正的批评，但不可故意吹毛求疵。假如我们具有这种特征，我们也应该知道自己的弱点——太多疑了。直沟长的人到底是少数，大部分人的直沟都是短的。因此，假使我们没有把握辨认这点的时候，我们最好要多夸奖、少批评他人。

拉动嘴形的微笑

微笑是人类特有的动作，形成于人类幼年时期。猴子与猿的幼子可以攀附在母亲身体上，而人类的孩子无法攀附在母亲身上，他们必需以某种方式使母亲愿意亲近自己。于是，他们施之以迷人的微笑。

在进化理论中，微笑是害怕的表情，也是向两侧拉动嘴唇的唯一面部动作。但这一特有的表情发生了微妙的变化，从“我害怕”、“我不具有进攻性”变成了“我是友好的”。在这一过程中，动作的外形也发生了轻微的变化，从而避免友好的面容与害怕的面容之间的混淆，也就是在向两侧拉动嘴唇的同时，上扬嘴角。

今天，由于某种原因，我们也可能露出初始的表示害怕的笑容。如果我们不能充分扬起嘴角，所呈现的就是一个僵硬的神经兮兮的微笑。

第8节 手的心理破译

搓手的心理信号

一天，董经理的一个大客户来公司拜访他和他的团队，详细谈到即将到来的节日促销。在谈话的过程中，这位客户突然靠在椅背上，大笑起来。她搓着双手，大声喊道：“这个方案差不多够好了。”她用身体语言的方式告诉大家，她期望这次节日促销获得很大成功。

人们用搓手这种身体语言的动作表达一种美好的期望。掷骰子的人用手掌搓骰子，表示期望成为赢家。主持仪式的人搓手掌，并对听众说，“我们早就期待着下一个发言人。”兴高采烈的推销员跑进销售经理的办公室，搓着手掌说：“老板，我们得到了一笔很大的订货！”服务员在夜晚结束时走到你的桌子旁，搓着手问道：“先生，还需要点什么？”他（她）则是用身体语言的方式告诉你：他（她）期待着小费。

当一个人急速地搓动手掌时，他（她）用这个动作告诉对方，他（她）将得到他（她）所期待的结果。例如，假定你打算购买一栋房子，

去找房地产经纪。经纪人向你描述了你期待的房产以后，急速地搓着手掌说，“我恰好有一处房产符合你的条件。”经纪人的意思是，他（她）希望这个结果对你有利。但是，如果他（她）慢慢地搓着手，对你说，他（她）有一处理想的房产，你会有怎样的想法呢？你会认为，他（她）狡猾可疑，结果可能对他（她）有利，而不是对你有利。于是，推销人员被教导说，如果向可能的买主描述产品或服务，一定要使用急速的搓手掌姿势，以免顾客产生怀疑。当顾客搓着手掌，对推销员说，“让我看看你们能够提供什么帮助！”这意味着，顾客希望看到好的东西，可能要购买。

有一点，我们要提醒读者：在寒冷的冬季，有一个人站在公共汽车站，他（她）急速地搓着手掌，那是因为他（她）等车时手冷的缘故。

另外，搓拇指和指尖或者搓拇指和食指，这个动作通常是用来表示希望得到钱。推销员常常搓着指尖和拇指，对顾客说，“我可以给你打六折。”有人搓着拇指和食指对他（她）的朋友说，“借给我十块钱吧。”业务人员同客户打交道时，显然应当避免这样的姿势。

双手攥在一起的心理信号

乍看起来，这个姿势似乎是表示信心的，因为人们采取这个姿势时，往往是满面笑容，心情愉快的。然而，有一次，看到一个推销员描述他（她）是怎样失去一笔生意的，我们注意到：他（她）谈着谈着，双手不仅攥在一起，而且手指开始变白，仿佛被焊接在一起。这个姿势实际上显示了一种失望或敌对的态度。

心理学家尼伦伯格和卡列对攥手姿势进行研究后，得出这样的结论：这是一种失望的姿势，反映此人克制着一种消极的态度。这个手势主要采取三种动作：在自己的面前攥手；把攥起的手放在桌子上；如果是坐着，把手放在膝盖上，如果是站着，把手放在大腿前。

手举起的高度和此人心情不好的程度之间似乎也有一定的关系。这就是说，手举到最高的人难以对付；而手举到不太高的人则比较好对付。像所有的负面姿势一样，必须设法使此人的手指松开，露出手掌。否则，

敌对态度将始终保持下去。

指尖相碰的姿势所透露的心理信号

一般来说，姿势是成群的，就如同组成句子的词一样，必须根据上下文（当时的具体情况）来理解。不过，指尖相碰的姿势是个例外，它往往是孤立的，同其他姿势没有联系。采用这个姿势的，是这样一些人：他们自信、有优势感，很少使用身体语言。他们使用这样的姿势来表达自己的自信。

我们对这个有趣的姿势的观察和研究表明：它常常被用于在上下级的互动关系中。它是一个孤立姿势，表示自信和无所不知。经理们给部下下发号施令时，常有这个姿势。这在会计师、律师、经理之类的人群中尤为常见。

这个姿势分为两类：高举姿势和放低姿势。高举姿势通常是在谈话和发表意见时采取的。而放低姿势一般是在倾听他人说话时采取的。尼伦伯格和卡列罗指出，女性往往采取放低姿势。采取高举姿势时，头往后仰，显示出一种洋洋得意或骄傲自满的样子。

虽然指尖相碰是一种积极的姿势，但它既可以用于积极的方面，也可能用于消极的方面，很可能被误解。例如，推销员向顾客推销产品时，可能做出一些积极的姿势，包括：张开的手掌、倾身向前、仰起头，等等。推销结束时，顾客可能采取一种指尖相碰的姿势。

如果指尖相碰的姿势是在其他一些积极的姿势之后采取的，说明推销员解决了顾客的问题，他可能获得订货。另一方面，如果指尖相碰的姿势是在一些消极的姿势（如双臂交叉、双腿交叉、目光转向别处，以及许多手碰脸的姿势）之后采取的，那就表明，这位顾客认为推销员没有解决他（她）的问题。在这两种情况下，指尖相碰的姿势都意味着信心，但对推销员来说，一个是积极的，一个是消极的。

第9节 握手的心理含义

英国皇室的一些显要男性成员走路时，习惯于昂首挺胸，双手放在背后，一只手握住另一只手。不仅英国皇室的成员是如此，许多国家的皇室成员也是如此。在地方上，警察巡逻时，学校的校长走过校园时，高级军事人员和有地位的人走路时，也都是如此。

昂首挺胸是一种充满优越感和自信心的姿势。但在下意识地显示大无畏气概的同时，它也把此人的肚子、心脏、喉咙暴露给他人。我们的经验是：当你受到压力，例如接受记者采访或者在牙医诊室外面等待拔牙时，采取这样的姿势，可以使你感到放松、自信，甚至具有权威性。根据对澳大利亚警官的观察显示，不携带武器的警官往往采取这样的姿势，迈着方步踱来踱去。不过，携带武器的警官很少采取这个姿势，而是采取两手插在大胯的姿势。武器本身似乎就有足够的权威，不需要再有双手倒背的姿势。

不应把手握手的姿势同手握腕的姿势混淆起来，后者是失望的信号，力图自我控制。一只手紧紧地握住另一只手的手腕或手臂，仿佛不让它挣脱出去。

有趣的是：一个人的手在后背往上握得越高，他（她）的愤怒情绪就越厉害。正是这个姿势产生了这样一句名言——“紧紧地握住你自己吧”。这个姿势常常被这样的推销人员所采用：他（她）去访问一个可能的买主，被买主让在客厅里等待。这个可怜的推销员用这个姿势掩饰他（她）的不安。聪明的买主可能意识到这一点。如果自我控制的姿势改变为手握手的姿势，就会产生一种平静自信的情绪。

控制性和屈从性的握手

手掌向上和手掌向下这两种姿势在握手中的含义是不同的。

假定你第一次见到某人，你们习惯性地彼此握握手。这种握手表达

了三种基本态度。控制性的握手：“这个人企图控制我，我最好小心点。”屈从性的握手：“我能够控制此人，他必须听我的话。”平等的握手：“我喜欢这个人。我们会很好地相处。”

这些态度是下意识地表达的。通过练习和有意识的应用，下面这些握手的方法在跟别人见面时会产生直接的效应。本节重点介绍控制性握手的方法。

控制性用翻转手来表达，在握手时手掌向下。你的手掌不一定直接面向地面，但要向下握对方的手掌。用这样的方式告诉他：你要控制这次会面的局面。通过对 54 个成功的高级经理的研究表明，他们不仅主动地握手，而且还使用了控制性的握手方法。

狗通过把喉咙暴露给对方的办法，表示顺从。人则是用手掌向上的姿势，表示顺从。控制性握手的反面是，握手时手掌向上。当你想要告诉对方：你把控制权让给他（她），或者使他（她）感到他（她）在控制局面时，这个办法特别有效。

不过，虽然手掌向上的握手方法表示顺从，然而也可以变通。例如，手部患关节炎的人由于他（她）的条件所限，不得不给你一个软弱无力的握手姿态，这很容易使他（她）的手掌呈顺从姿势。从事外科医生、画家和音乐家等职业的人由于他们的工作依靠手，他们为了保护手，在握手时也是软弱无力的。握手的姿势会给你提供一些线索，使你对握手的人做出一些估计：顺从的人使用顺从的姿势，霸道的人使用比较咄咄逼人的姿势。

当两个霸道的人握手时，他们会展开一场象征性的“争夺战”，因为他们都试图迫使对方的手掌采取顺从的姿势。结果就形成老虎钳似的握手，两人的手掌都呈垂直姿势，因为两人都试图给对方一个尊敬和融洽的感觉。当做爸爸的教给孩子如何“像男子汉一样握手”时，就出现这种老虎钳似的垂直握手。

当对方给你一个控制性的握手时，你不仅很难迫使对方的手掌变成顺从式的姿势，而且你越这样做，控制性变得越明显。这里有一个简单的办法，可能解除对方的“武装”。那就是对他（她）进行威胁，进入他

的“亲密地盘”。为了完善这种“解除武装”的办法，当你要握手时，左脚向前迈出一步。接着，你把左腿向前迈出，从他（她）的左前方进入他（她）的“个人地盘”。现在，你把左腿拉向右腿，完成迂回动作，然后握对方的手。这个办法使你可以把握手的姿势拉直或者迫使对方的手呈现顺从的姿势。它还可以使你通过进入对方“个人地盘”的办法而掌握控制权。

谁先伸出手？

普遍接受的习惯是，第一次见到一个人时，总要握手。然而，在某些情况下，你首先伸出手去，可能是不明智。鉴于握手是一种欢迎的表示，那么，在你握手之前，你首先要问几个问题：我受欢迎吗？此人喜欢会见我吗？推销学员会被告知，如果他们主动地去跟没有准备的顾客握手，也许会产生不好的效果，因为买主可能不欢迎他们，被迫做一些他们不愿意干的事情。再者，有些人手部患有关节炎，或者他们是靠手工作的，如果他们被迫握手，他们可能采取防御的姿态。推销学员被告知，在这种情况下，最好等对方主动伸出手来，再去握手；如果对方没有这个表示，那就点头致意。

握手的风格

手掌向下，伸出手来，这是最咄咄逼人的握手姿势，因为它使对方几乎没有机会来建立平等的关系。这种握手的方式被咄咄逼人的霸道男子所采用，他总是首先伸出手来，手臂僵硬，手掌向下，迫使对方只好顺从，因为他的手掌必须向上。

有几种方法可以对付手心向下的姿势。你可以采取向右转的做法。但有时这种方法很难采用，因为主动握手的人，往往胳膊僵直，阻止了你采用这种对策。你可以耍个花招，从上面抓住对方的手，摇动它。采用这个方法，你变成了控制的一方，因为你不仅控制了对方的手，而且你的手心向下的手掌凌驾于他的手掌之下。由于这可能使对方感到尴尬，我们建议，采用这个方法要十分小心谨慎。

手套式握手有时叫做政客的握手。主动采取这种握手方式的人试图给对方一种诚实、值得信赖的印象。但是，如果用这种方法对待刚刚见面的人的话，效果可能适得其反。对方可能对此人的意图持怀疑态度。手套式握手只能用于他（她）非常熟悉的人。

最不受欢迎的姿势莫过于“死鱼式的握手”，特别是当手是冷冰冰、潮腻腻的时候，更是如此。“死鱼式的握手”给人一种软绵绵的感觉，普遍不受欢迎。大多数人认为这是性格软弱所致，主要是因为很容易把手掌反过来。令人惊讶的是，许多采取“死鱼式握手”方式的人是不自觉地这样做的。为避免这种事情发生，最好请你的朋友对你的握手方式作出评价，然后再决定，你将来采取什么样的握手方式。

还有一种叫做“钳子似的握手”。遗憾的是，没有有效的办法来对付它，只好对这种人破口大骂，或者给他（她）一个耳光！

像手心向下的握手一样，僵硬的握手往往为好战分子所青睐。其主要目的是使你保持距离，不要进入他（她）的“亲密地盘”。那些在农村地区长大的人也喜欢采取这样的握手。不过乡下人有一种倾向：他们在进行僵硬握手的时候，身体向前倾，或者把重心放在一只脚上。

捏手指的握手，像僵硬的握手一样，偏离了目标。采取这种方式握手的人错误地捏住对方的手指。虽然这种人可以对对方充满热情，然而，事实上，他（她）对自己缺乏信心。像僵硬的握手一样，捏手指握手的主要目的也是为了使对方保持一定的空间距离。

把对方拉得靠近自己，意味着两件事情：第一，此人感到只有在自己的“个人地盘”内才觉得安全；第二，他（她）来自一个“亲密地盘”比较小的文化氛围，已经习惯这样做。

双手握手的意图是向对方表示诚恳、信任和深沉的感情。两个重要的因素应当予以注意。第一，左手被用来传达额外的感情，左手摸着对方的右臂往上走。例如，抓肘握手所传达的感情比抓腕握手要多，抓肩握手所传达的感情比抓上臂握手要多。第二，此人左手的动作意味着侵入对方的“亲密地盘”。一般来说，抓腕和抓肘的动作只有在好朋友或亲戚之间才能被接受。抓肩和抓上臂的动作侵入对方的“亲密地盘”，可能

涉及到身体的实际接触。只有在握手的时候感情非常冲动的情况下才能如此做。除非双方都表达了额外的感情，否则，如果此人没有充足的理由用双手握手的话，对方会怀疑他（她）的意图。我们常常看到，政府和推销员用双手握手来欢迎他们的选民或新的顾客，他们没有认识到：这样做的效果可能适得其反，使得对方敬而远之。

第 10 节 手势的心理含义

我们可能见过，当父母训斥小孩子时，小孩子往往用小手揉揉眼睛，生气地噘起小嘴巴，有时还会低下脑袋避开父母的眼睛。对有些父母来说，这种揉眼低头的动作会使他们更加激愤。有的父母面对孩子的谎言无技可施，但又想让孩子“坦白交代”，因此，就声色俱厉地对孩子喝道：“看着我的眼睛！说，你到底干什么去了？”父母的这种逼问只能增加孩子的恐惧心理，恶化他（她）的消极态度，最后迫使他（她）溜出家门。事实证明，这种训斥孩子的方式只能适得其反。小孩儿在父母面前揉眼和低下脑袋的姿势动作已经说明他（她）在撒谎或有难言之处，如果他（她）的父母换一种方式，耐心等等，那么，想撒谎的小孩儿很可能会向父母道出真情。

在人类的历史上，张开的手掌从来都是同真实、诚实、忠诚和顺从联系在一起的。许多宣誓的场合都是：宣誓人把手掌放在心口上。西方人在法庭作证的时候，手掌举在空中；左手拿着《圣经》，右手掌举起来，面向法官。

在日常的交往中，人们采取两个基本的手掌姿势。第一个是：手掌的掌心向上，乞丐讨钱要饭，就是采取这样的姿势。第二个是：手掌的掌心向下，表示向下压或者克制。

有一个最好的方法来发现某人是否坦诚，那就是看看他的手掌姿势。当一个人想表示自己的坦率和诚实时，他（她）会把一个手掌或两个手掌向对方摊开，并说，“我对你是完全开诚布公的”。像大多数身体语言

一样，这完全是一种下意识的动作。它使你感觉到对方是在讲真话。当一个孩子撒谎或者隐藏什么东西的时候，他（她）总是把手掌放在身背后。如果一个丈夫在外面夜不归宿，但是却不想把自己过夜的地方告诉妻子，那么，当他作解释时，他同样也把手掌藏在口袋里或者把手臂交叉起来。这样一来，藏手掌的动作可能使他的妻子感到，他没有讲真话。

经理们常常告诉推销人员，当顾客解释他为什么不买这个产品时，要看看他的手掌，因为只有张开手掌时，他才会讲出真实的理由。

故意利用手掌的姿势进行欺骗

读者也许会问，“你的意思是不是说，如果我摊开手掌讲谎言，人们将会相信我？”回答既是肯定的，也是否定的。如果你摊开手掌撒谎，你仍然会使对方感到你不是真诚的，因为你说真话时的许多其他动作不见了，而说谎时的一些负面动作不知不觉地显露出来，这同摊开手掌的姿势是不一致的。上面已经说过，惯于撒谎的人和职业骗子形成了一种使他们的身体语言信号补充其语言谎言的特殊艺术。职业撒谎家越能有效地使用身体语言的伪装诚实姿势，那么，他（她）的职业就越能获得成功。

当然，你可以练习张开手掌的姿势，使你在同别人交谈时显得比较可信。如果在交谈时，把张开手掌的姿势变成习惯性的，那么，撒谎就变得容易了。有趣的是，大部分人发现很难张开手掌撒谎。实际上，使用手掌信号，有助于制止别人可能提供的某些虚假信息，并鼓励他们对你坦诚。

手掌的威力

最不被人们注意，但却是最有力量的身体语言信号就是手掌的姿势。手掌姿势的力量如果运用得正确，可以赋予它的使用者一定的权威，对别人实行无声的控制。

命令的手掌姿势主要有三个：手掌向上、手掌向下和攥拳头的手掌。我们用下面的例子来说明这三个姿势的不同之处。如果你命令别人把一

个箱子从房间的一处搬到另一处，你的声调是一样的，所用的词汇和面部表情也是一样的，惟一改变的是手掌的姿势。

手掌向上，用以表示顺从、无可奈何、没有威胁性的姿势，它使人想到街头乞丐乞讨的姿势。被要求搬运箱子的人不会感到有压力。

如果手掌向下，你将具有权威。你向他（她）提出要求的那个人会觉得，你是在命令他（她）搬运箱子，因而会产生敌对情绪。如果他（她）是跟你具有同等地位的同事，他（她）可能拒绝你的要求。如果你采取手掌向上的姿势，他（她）也许会答应你的要求。如果他（她）是你的下级，手掌向下的姿势也是可以接受的，因为你有权这样做。

手掌攥拳，伸出一个手指，好像一根大棒，迫使听话的人屈从于他（她）。伸出一个手指的姿势，最令人恼火。如果你习惯于这样做，最好练习一下手掌向上和手掌向下的姿势。这样会造成一种比较缓和的气氛，对别人产生较好的效果。

第 11 节 指尖上的心理“舞蹈”

拇指的心理信号

在手相术中，拇指代表着坚强的性格和自我为中心。对拇指的身体语言应用也是这样。拇指被用来显示控制权、优越感，甚至“侵略性”。拇指的姿势是次要的，搭配着姿势群。拇指的姿势是积极的信号，“冷静的”经理在部下面前经常采用这个姿势。讨好女人的男人在女性伙伴面前总是采用这个姿势；那些衣着打扮高贵典雅的人也是这样。衣着时髦的人比衣着破旧的人更经常采用这个姿势。

表示优越感的拇指姿势会变得最为明显，如果此人口头上的表示与此相矛盾的话。例如，律师用低沉温和的语调对陪审团说，“陪审团的女士们和先生们，以我的愚见，……”，但与此同时，他（她）却作出控制性的拇指姿势，把头往后仰，眼睛瞧着鼻子尖儿。

这使得陪审团感到，这个律师是不真诚的，甚至是自命不凡的。如

果这个律师想表现得谦卑，他（她）应当在走近陪审团时，一只脚迈向前，敞开上衣，张开手掌，身体稍微前俯，对陪审团表示恭敬。

拇指常常从人们的口袋里露出来，有时从背后的口袋里神秘地露出来，他（她）原本是想掩饰自己的霸道态度。霸道的或者“侵略性”的女性也采用这个姿势。女权运动使她们能够采取男性的许多姿势。除此以外，采取拇指姿势的人还往往踮着脚，以便使他们显得更加高大一些。

另一个常用的拇指姿势是双臂交叉、拇指向上。这具有双重信号：消极态度的信号（双臂交叉）和优越感的信号（拇指露出）。采用这种双重姿势的人通常突出拇指的姿势，并且踮着脚。

当拇指被用来指向他人的时候，它也可能是嘲笑或者不尊敬他人的信号。例如，丈夫靠在朋友的身上，用攥着拳头的拇指指着妻子说：“你可知道，女人是一丘之貉。”在这种情况下，摇动的拇指是被用来挖苦这个不幸的女人。因此，对大多数女人来说，用拇指指着她们，是最令她们恼火的，尤其是当男人如此做时，她们就更为气愤。女人中间较少使用摇动拇指的姿势。不过，她们有时也用这个姿势指着她们的丈夫或者她们不喜欢的人。

两个男人之间成功的、强有力的握手，保证了充分的接触，没有一个手会有后退的表现。如果说一方的大拇指——主宰手指——在施加压力的话，另一方也不甘示弱。

食指的心理信号

食指是无所不知的。其显著的特点是敏感性。如果要触摸什么东西，我们总是使用食指。拇指和食指用来测定物体的结构。感觉灵敏的食指为我们提供精密的信息。

谈话时经常使用食指的人，给人的印象总是在训人。举起食指，但是把手心对着说话人，虽然是打断别人的话：“等等，我有个想法！”，但还不得不得那么突兀。

如果把手转成直角，那么食指的这个手势就变成了一种威胁信号，因为它可以进行劈、刺、钻等动作。如果食指自上而下，朝一个点刺去，

那么这种气势就达到了淋漓尽致的程度。为了缓冲一下气氛，常常可以使用替代物：不是用食指，而是把铅笔作为手的延长器官，敲击要害部位。

中指的心理信号

中指体现自我。哪个人不认为自己是世界的中心？没有人敢往这方面去想，但在私底下，每个人都是不由自主地这么想。在许多文化中，中指是阴茎的象征，这不是没有道理的，它具有有一种挑衅意味：“我比你更有能耐！”这同时表明，性能力强的人就是强者。

我们中大多数人都是无意识地使用中指发出信号。在朋友六岁的小儿子身上，我们观察过，当小孩跟几个哥哥说话时，为了表现自己，他是如何使用中指的。在谈话时触摸、抚弄或者按摩自己中指的人，有一种自我表现的欲望。不要把这个跟支配人的行为等同起来。后者是为了占上风，而前者则是求得别人的赞赏。

无名指的心理信号

无名指也称戒指指，表示情感。它跟自我表现的中指协同动作，也能单独表现出优雅的、柔情脉脉的气质。在谈话时触摸、抚弄无名指，表现了动作发出者对温情的需求。他们期待别人情感上的关怀，而不是理智上的解释。

小指的心理信号

小指是社交性手指。它的作为不大，但是无所不在。把杯子送到嘴边时翘起小指，这个动作看上去有点可笑、矫揉造作。但这原本是为使动作美观一点。这个动作是宫廷时代流传下来的，其时背后隐藏着一个要求：“别忘了，我还在这里呢！”抚弄小指的人是想把别人的注意力吸引过来。

手指交叉的心理信号

手指交叉，说明什么呢？把两手的手指交叉，是感到自己的情感和

理智处于平衡状态，是一种自我封闭。当然，任何压力都会阻碍这些人敞开心扉。

食指交叠的心理信号

如果谈话时，对方两个手的食指跟伸出的拇指交叠，这表示什么呢？

有人把这个称之为“双枪”。两个自以为是的食指跟显示双重优越性的拇指交叠，表明箭在弦上。持这种姿势听别人说话的人，往往会把指尖顶着自己的嘴，好像在等待别人的方案中出现漏洞。

如果你看透了 this 把戏，就可以在你认为有利的时机，把你的弱点暴露出来；如果你知道该如何回击谈话对手的枪弹，那你就算是赢了。

第 12 节 多“情”多“义”的腿和脚

有一次在某公司的一次由许多经理和销售员参加的特别会议上，当公司发言者对经理们的管理水平提出批评时，与会的经理们个个表现得无精打采，无声无息，坐在那里臂腿交叉，懒散发呆，几乎连大气都不敢出，并且显示出种种表示异议和防御性的身体语言信号。但是，十分有趣的是，当这位发言人转了话题，开始讨论经理的作用与推销员的关系时，几乎所有的与会者都顿时振作起来，并将腿的姿势变成了一种美国式的腿交叉姿势。显然，这些经理此时从内心对发言者的观点有所评价并产生了异议。

腿处于人身体的下部，也称为下肢，因为它处于下部，人们投射的视线是有限的，这就大大限制了它的行为，但因为它占了身体近一半的面积，所以它的存在又是无可替代的。

足部是指膝盖以下的部位，包括“胫”与“足”。足部虽处于身体的最下端，但是在人们的日常生活中，无论是坐着还是站着，足部都是容易被看见的，所以足部动作所传达的信息也容易被对方看到。身体语言学家认为足可以表达一个人的欲求、个性和人际关系。

心理学家认为一个人摇动足部，或用脚尖拍打地板所表达的意思与抖腿动作相仿，也表示焦躁不安、不耐烦，或为了摆脱紧张感。人们为什么用足部来表达焦躁不安呢？

一个处于公开场合下的人最容易引人注目，如果一个人不愿意把内心的焦躁与不安明显地表现在脸上，或者不愿意用手或身躯做出大幅度的动作，那就只有用离开他人眼睛最远的、最不显眼的部位——足部来表达他（她）内心的活动了。

扳腿的心理信号

扳腿的动作含义表示的是固执。

扳腿动作具体是双腿交叉，两只手紧紧扳起其中的一条腿。

扳腿动作产生的背景：某人在讨论中拒绝劝说的下意识反应：“我的主意与身体一样，固定在这儿，不会改变一丝一毫。”

扳腿动作被广泛地使用在各种场合。

抚摸腿的心理信号

抚摸腿的动作含义：我认为你很有魅力。

抚摸腿的动作：一只手心不在焉地抚摸腿。

抚摸腿的动作背景：当人们发现对方吸引自己时，就会下意识地做出希望对方做出的动作。比如，在流行音乐会中，年轻姑娘们常会抱紧自己如同希望被她们的偶像紧拥那样。在通常的社交会面中，这种极端的反应并不多见，但其暗示的意味依然存在。当听对方讲话时，偶然的抚摸身体的动作，暗示被抚摸的欲望，而不论彼此正在谈些什么。“抚摸腿”就是这一反应的最常见形式。

踝对踝双腿交叉的心理信号

踝对踝双腿交叉的含义是礼貌地放松。

踝对踝地双腿交叉的动作是坐在椅子上，双腿在脚踝处交叉。

踝对踝双腿交叉的动作产生背景：交叉双腿表示很放松，因为此时

很难突然站起来去做什么事。专注的下属坐在椅子上，身体往往前倾，双腿不交叉。而一个人，如果他（她）是轻松的，或处于优势的，就不必摆出一副准备就绪的姿态。这一动作是双腿交叉中最温和的姿势，因此它是礼貌庄重的，是常出现在正式集体照中的坐姿。比如，对女王而言，在公共场合决不可能见到她除此之外的双腿交叉的姿势。

这种姿势被广泛地使用在各种场合。

膝对膝双腿交叉的心理信号

膝对膝双腿交叉的含义：我很放松。

膝对膝双腿交叉的动作：坐在椅子上，双腿在膝盖处交叉。

膝对膝双腿交叉背景：典型的社交动作，在欧洲男性与女性都可以使用，而在美洲使用者则多局限于女性。因此，一些上了年纪的美洲男子发现欧洲男子也这样坐着时，非常不安，对他们来说，这个姿势非常女性化。

踝对膝双腿交叉的心理信号

踝对膝双腿交叉含义是我非常放松。

踝对膝双腿交叉的动作：坐在椅子上，一只脚的踝关节置于另一条腿的膝盖上。

踝对膝双腿交叉的动作背景：男性双腿交叉的主流姿势，颇具进攻性与男子气概，为希望强调其性别的年轻男士所偏爱。源于牛仔的动作，并与其生活方式和服饰相关。在远东，这一动作会招惹麻烦，因为在这一地区，露出鞋底被认为是一种严重的侮辱。在东方国家，如泰国和日本，也认为这一动作十分粗鲁，在这些地区这种双腿交叉的动作非常少见。

这种姿势广泛分布于西方世界，在美国尤为常见，特别是中西部地区。

双腿缠绕的心理信号

双腿缠绕的含义是我偷偷休息一下。

双腿缠绕的动作是坐在椅子上，一条腿置于另一条腿上，并紧紧相贴。

双腿缠绕动作产生的背景：女性特有的姿势，大多数男性认为这一动作不舒服或者不太可能做到，因此在下意识的情况下做此动作往往是一个强烈的性别信号，双腿紧紧相贴给人以自爱的印象，并使这一姿势增添几分性感。

这种姿势在女性世界里被广泛使用。

双足的丰富心理信息

鞋尖的指向可表现人际关系的亲密程度。譬如说，有 A、B 二人站着谈话，他们的鞋尖相对，距离不远，而且基本上在一条直线上，我们就可以从二人脚尖的指向判断出二人关系的亲密程度。如果二人的鞋尖构成一个封闭的共有势力范围，不容他人介入，你最好不要走过去打扰他们二人的谈话。

如果 A、B 二人鞋尖的位置呈直角或 60 度左右的角度，那么这二人的关系不会是很深厚的，因为从 A 的位置只能看到 B 的侧脸。

前面已经说过，足部是指膝盖以下的部位，包括“胫”与“足”。它可以表现欲求、个性和人际关系。足部虽处于身体的最下端，但是在我国和西方的日常生活中，无论是坐着还是站着，足部都是容易看见的。所以足部动作所传达的信息也容易被对方看到。

摇动足部，或用脚尖拍打地板所表达的意思与抖腿动作相仿，也表示焦躁、不安、不耐烦，或为了摆脱紧张感。人们为什么用足部来表达焦躁不安呢？

原因首先是，在公开的场合或容易受人注目的场所，如果一个人不愿意把内心的焦躁不安明显地表现在脸上，或者不愿意用手或身躯做出大幅度的动作，那就只有用离开他人眼睛最远的、最不显眼的部位——足部来表达。人在预感到要遭遇他人侵犯或有他人要进入自己的势力圈时，如果对此要表示拒绝或不耐烦时，往往用足尖拍打地板的动作来预告自己的心情或意向。向这样的人询问或谈问题往往会得到不愉快的结果。足部动作同腿部一样，也能传达性的含义。

男性足踝交叉的坐姿，往往表示在心理上压制自己的表面情绪，如

对某人某事采取保留态度，表示警惕、防范，或表示尽量压制自己的紧张或恐惧。从事公共关系工作的人总是要设法解开这种姿势，以造成开放而亲近的气氛。

无论男女，摇晃架在另一条腿上的足部是心情轻松的表现。如果进一步用脚尖挑着拖鞋或鞋跟摇晃，这就有了较强的放纵的含义，如挑逗、诱惑等。

足部的附属物——鞋，起着延伸足部语言的作用。足部的鞋默默地表现着一个人的个性、性格与人际关系。鞋底磨损程度与一个人的性格有关。性格外向、生活态度积极的人，其鞋尖外侧较易磨损。反之，鞋尖内侧磨损较多者，属内向性格。两侧都有磨损者，属温和型或平衡型。

脚尖朝里，有刹车作用。谁要是走路呈内“8”字形，上身就可能完全是打开的，但是在迈出了第一步以后，他（她）就把自己封闭起来了。我们在这里看到的是一个犹豫不决的人，他（她）处于意愿和前进的冲突之间。

如果这个人的胸脯也是缩进的，那么就可以断定，这是一个内向的、拘谨的或者是自暴自弃的人，因为他（她）眼下还缺乏向前迈进的意志。

站立时腿、脚的语言信号

双腿平行、双手叉腰的站姿，与身体前倾、脚尖触地的坐姿一样，是表现“胸有成竹”的自信式身体语言。由此可见，站姿与坐姿，都是由一个人的修养、教育、性格和人生经历所决定的，所以它真实地反映着一个人的心灵世界。

站稳脚跟，就是说，双脚要紧挨地面，即跟地面贴合。但是脚以上的关节则应该是放松的，包括脚关节。如同火箭一样，对地面的压力要把能量向上引导，使身体具有保持直立姿势的力度。

身体有没有一种理想的站姿呢？乖孩子是两腿并拢站在那里的，脚部触地，但是不能自由活动。如果要活动的话，他（她）必须把一只脚从这个位置中解放出来。良好的站姿是两腿分立，与骨盆同宽。这种姿势利于活动。如果宽度超过骨盆，就表明他（她）是处于自卫和领地斗

争的状态，重心不易改变，这种站姿会使人固定不动，包括身体和思维。

脚部站姿的灵活性反映在什么地方呢？灵活性首先来自脱离某一立场的意愿，为此我们迈出了第一步。我们总得先把一个脚离开地面。谁要是在说话时声称准备再前进一步，那么他（她）的立场或站姿就会松动，预示有可能活动起来。

站立时，腿的重心放在左边还是右边，有什么意义呢？如果某人把重心放在左腿上，表明他（她）在这一时刻里，主要受情感支配；如果重心转到右腿，那么他（她）更多的是在琢磨什么事。在谈话的过程中，我们也可以观察到，对方内心的“钟摆”在左右摆动。在这里，情感指的是整体的感受；而相反，琢磨则是集中于细节。如果摇摆得太厉害，就会丧失立场。比如说，你的谈话对手看上去心里有点不塌实，你无法决定是听从情感所说的话，还是服从理智对他（她）的要求。

一个人站立的习惯说明什么呢？我们可以观察一下，某人站立的时候，重心是支在脚底的哪个部位，就是说，他（她）是如何保持平衡的。把重心放在脚跟上的人，属于保守型。他（她）的身体略向后偏，即使需要他（她）往前行走，他（她）的走步也总是要比别人慢一拍。在迈开一个脚，或者前脚掌着地之前，他（她）先要把平衡点移到中间。重心在脚跟上的人，需要一个缓冲地带。他（她）不愿意冒险，无论是在资金、知识还是地位方面，都是这样。简而言之，他（她）不愿意把自己已经得到的东西孤注一掷。

总是把重心放在前脚掌上的人，反应很敏捷。一有动静，身体就会往前移动。他（她）反应很快，但往往失之于卤莽。最佳的平衡点是在鱼际和脚跟之间，在持这种姿态的人身上，我们可以看到一种稳健的气质。

坐姿中的腿、脚语言信号

刘小玉在外商银行上班，由于正值国际贸易旺季，进出口交易都很热络，刘小玉每天得处理堆积如山的文件及业务咨询。

下了班，刘小玉拖曳着疲惫的步履返回租住屋，嘎——砰，甫一进门，忙不迭把高跟鞋踢得老远，随手卸除束缚整日的丝袜及耳环，整个

人径自抛向柔软的沙发。

半躺半坐在沙发上的刘小玉，慵懒地将脚高架在面前的茶几上，瘫着身子骨享受工作后的轻松。不一会儿，便沉沉睡着了……

刘小玉深深坐进沙发的动作，每个人应该都不陌生，每次工作、念书到一段落，想要放松自己、好好休息片刻时，我们都曾做过类似动作。就身体语言而言，腰部的位置及姿态即代表一个人觉醒程度的高低。腰愈挺直，坐时离开椅背，其觉醒程度愈高；反之，腰愈舒软，愈靠着椅背坐，觉醒程度愈低，人也就愈轻松。

不用到刘小玉的公司去看她，我们也可以想像得到刘小玉上班时的坐姿——为应付繁重的工作，刘小玉必须时时打起精神来，挺着腰，浅浅地坐在椅沿，处于随时可站起来的觉醒备战状态。

挺着腰部、浅浅而坐的觉醒状态，固然可让我们较能集中注意力处理事情，但相对地也消耗大量的体力和精神。难怪在办公室兢兢业业的上班族朋友，下了班回到家里个个像泄气的皮球软趴趴的。

中国有一句名言：“坐有坐相。”据说，在西方的贵族或豪商之家，还要对自己未成年的子女进行“坐”的训练。这是为什么呢？

中国有一句古话，叫“跷足以待”，意思是对事情顺利发展的自信。跷足这个姿势不是跷二郎腿，而是将腿高架在桌子上，身体向后仰躺，显示极度的权威和自信。有些人坐着时，两手叉腰、挺着胸膛坐着，也是想藉坐姿扩大身体范围，强化自信心。上班族好不容易赶完今天的工作量，舒口气看着成果时，也许会不觉地手叉着腰；刚出社会的小女生也常维持坐着双手叉腰的姿态，想引起老板的注意。公司老板、主管把腿高架在桌子上、抽屈边而坐，或身体斜倚门边指示工作，强烈地传达两种身体语言意义——“自信”与“对公司所有权的宣示”。

我们还观察到一个现象，在一个集团或企业中，谁跷起脚高架在桌上，他（她）即是首脑人物。除了“跷足以待”的姿态外，身体仰躺、双手交叉在脑后，与将腿跨架在扶手上坐着等，也都是自信度的展现。

某集团领袖及律师、会计师、投资顾问等人常有这类姿态，除显示权威、优越、自信，及支配欲外，更向四周宣示他们的专业知识与独到

眼光：“一切都在我掌握控制中”，“我了解一切答案，别想瞒骗我”……

有没有一个坐姿正确的规矩呢？一个统一的规矩是没有的，因为正确的坐姿取决于情景和功能的要求。不过有一点是可以肯定的：如果一个人满满当当地坐在位置上，身体能灵活运动，但又不是东摇西晃的。那么，他（她）就会给人留下一个好的印象。谁如果老是动个不停，坐不安稳，那么，他（她）的感觉也不会舒服——找不到自己的位置。

谁如果只坐在椅子的角上，就显得很不自信，似乎这个位置不适合他（她），无论如何得马上离开。另一方面，他（她）也随时准备离开这个位置，以便迅速了结事务，或许这是由他的地位所决定的。如同在身体语言中常见的情况，动机可能是积极的，也可能是消极的。

如果谈话双方都架起双腿，会出现哪些内涵丰富的格局呢？如果两个人并排坐着，叠起双腿，而膝盖顶相对，交际就会受阻，因为两个对手只能“越过冰冷的肩膀”谈话。如果膝盖顶的方向相反，就会形成一个通道。由于大腿交叉的方向不同，甚至对外会构成一个屏障，使谈话在一个受保护的空间中进行。

如果有人将两个脚交叉，蹲坐在腿上，这意味着什么呢？这更清楚地表明，人们不会脱离现实。因为这不单单是放弃跟地面的接触，而是必须用力才能重新站起来。盘腿而坐的人希望登上通往幻想中的王国的漫长的旅途。采取这种非同寻常位置的前提是要具有信任感和幸福感，就像母亲和孩子坐在地板上游戏一样。

坐姿是如何影响交际的呢？上半身的动作取决于坐姿。如果我们把双脚朝前伸出，上身就会朝后仰，这样，我们就不会俯身向人表示好感。相反，却是期待别人对我这样做。如果两腿放直，或者略微收拢，身子就容易下弯。

在谈话时身体朝侧面歪的人，是在躲避什么。根据他（她）是向右，还是向左侧身，可以判断他（她）是偏向理性，还是感性的一面。但是，他们还是保持着被动接受的状态，并不想明确表态。此时，如果期望他们能表态，那就会大失所望。我们听到的回答总是：“很有意思，关于这个问题，我们以后可以好好聊一聊……”。为了让他们能够发表客观

的、有的放矢的观点，先得让他们坐起来、动起来。

递上一杯饮料，或许可以让这个被动的、没有行动能力的对手动起来。一个人只有保持活动的姿态，才能表明自己的态度。

由步伐识人

一个自信的人，即使在走路的时候，也有着地点。他（她）从不奔跑，而是步履稳健，在脚离开地面之前，还有足够的时间接触地面。他（她）不让人推走，而是将能量接地，不让它逃离。

行走是否总是意味着冒险呢？人每前进一步，总会迎来抉择，或者是不能预料的风险。但是，不迈步就没有进步。直立行走已经是一种非同寻常的平衡游戏，而前进运动则更胜一筹。谁要是对自己的力量有信心，就可以毫不迟疑地向前迈进。谁要是心存疑虑，或者患得患失，就会固守自己的立场。我们每前进一步，都是在解决平衡的问题。一个步子稳健的人，显示出来的是自信心和解决问题的能力。

有些人走路时，用脚后跟蹭地，这说明什么呢？一个人如果明显地用脚后跟，而不是用前脚掌和脚趾走路，那他（她）就是在地上作标记。他（她）是一个征服者，是用脚后跟在自己赢得的地上作标志。农民，或者在一块地皮上作标记的人，是用脚蹭地，如果现代人这样走路，则不是在划分地块，而是想炫耀自己已达到的地位。

如何刻画一个用前脚掌走路的人呢？用前脚掌走路的人，步履轻盈，不留下任何痕迹，更不用说什么信号了。这类人希望不惹人注目地向前行进，他们在避免矛盾，这是一种“灰衣主教”的类型——百依百顺、委曲求全，当别人还在争论不休时，他们已经找到前进的缺口。

注重细节的人步子较小。他们不太愿意承担风险，而是步步为营地占据自己的地盘。

通过走动也可以打开思维的路子吗？在讨论问题，或在思考一个问题、酝酿一个想法时，很多人往往会在房间里走来走去。行走时，灵感会激发出来，眼睛也会不断受到刺激。人要是随着心脏跳动的节奏来回走动，就能够在和谐的运动中，获得新的启示，还可以同时对其进行处理。

身体的动作可以让思路停顿下来吗？要想把思维运动停下来，以便把刚才想到的问题进行加工，或者把它用文字记录下来，只要停住脚步，寻找一个立足点（最好坐下来），就可以使自己安静下来了。

如果不停止走动，那么他（她）就没有给自己留下时间使想法成熟一点，或者继续考虑下一个主意。神经质的人动作是不和谐的。练瑜珈的人甚至试图通过默想来减少自己的呼吸运动。他（她）一动不动地坐着，以获得内心充分的宁静，这与僵化完全不同。

膝关节是如何使人顺利地由直立状态过渡到行走的呢？膝关节应该处于稍许紧张但又不是僵直的状态，要不然的话，它就会成为一个障碍，因为它还有弹簧的功能。有一种说法，叫做强头偻脑的姿势，就像孩子不肯走开，把两个膝盖并拢那样。如果成年人这样做，我们就称他们为死抠条文的人。

膝盖发软表明什么呢？我们都知道这样一句话：我的膝盖发软。这是恐惧的表现，反映了肉体或情感上的虚弱。身体还能活动，但是走路或者行动的能力却被卡住了。在这一时刻，人虽然还能接受事物，作出反应，但却迈不开步子，这是休克的前兆。当人处于感情强烈的状态时——例如热恋时，往往会惊喜交集：他（她）对我会有什么看法呢？比较典型的情景是，热恋的对象突然出现在自己的面前。

如何对脚的步子下定义呢？脚步将自己和环境及地面连接起来。我们必须相信，大地是为了能承载我们而存在的，用每一个步子使其承受负荷是我的权利。谁要想有所作为，就必须使环境，即自己现实的土地，承受他（她）的需求和愿望的重担。只有通过这种方式，才会产生相互作用。为了行走，我们使用双腿，它们可以接受命令，也可以拒绝。

我们的双腿什么时候会拒绝行走呢？由于软弱、缺乏自信，由于责任和情感的矛盾，大腿可以拒绝效力：我必须得干，但我不想干！大腿的罢工可以传递到上半身。

在推人的时候，我们是用肩膀发力。如果我们的大腿不听使唤，就会用肩膀推自己。一个人不想做某件事的时候，就会采用这个方式往前挤，这是无意识的行为。有些人总是习惯于让别人——父亲、老师、领

导等——推一把，而这也恰恰是他们需要的。如果缺少了这份压力，他们就会人为地制造一个，过多地依赖跟人约定会面。

认为过于注重细节会妨碍自己前进的人，跨出的步子会大一些。但是，如果他只是从肘部开始挥动胳膊，护住身体，那就会降低行动的决心。

人的脚想往前挪步，而心里却迟疑不决，身体语言是如何明确地表明这个过程的呢？谁要是害怕抗争，但又必须面对时，他（她）的身子就会往后退。如果肩膀朝后，脚就会暴露在身体的前面。如果同时再收缩胸脯，那就表明：我是不会全力以赴的。

我们虽然是用脚走路，但身体的其他部位也是参与活动的。走路时挺起胸膛，表明我们的活力、抱负在引导我们前进，我们内心的自我要远远领先于我们的步子。

好奇的人是把头往前伸，在这种状态下，胸脯自然而然地会往下沉。我们的精力是有限的，不过我们的头却想寻求交际，同时把身体往前拖，纯粹看热闹的人甚至会把头再缩回来，并且声称：我可没有参与过！

挥动双臂，大步向前，同时也表明，他（她）很难刹住脚步。他（她）的决定，不管正确与否，无法阻挡。如果他（她）付出了精力，就要发挥得淋漓尽致。

从步子的大小可以看出什么问题呢？从容不迫的步子是从站立的位置开始的。把摆腿提高到不影响平衡的位置，然后摆腿变成了重力腿，于是后者取代了摆腿的作用。

如果步子再小一点，从容的自信就变成了一种审慎的行走方式，一步一步地探测实地的土地。认识细节才可靠的人，走路的步子是很小的。比起自信的人来，同样走一段路，他们所花的时间也许要多一些，但是，犯的错误也会相对少一点。

步子过大会影响平衡。如果摆腿的动作幅度过大，在其站稳以前，重力腿就被拔了起来，这意味着，必须继续赶路，不能止步。喜欢冒险的人，走路就是这个样子的，在他们认为正确而充满成功希望的前进道路上，拘泥于细节，在他们看来是一种障碍。

走路踢脚的人，就像把球往前踢一样，喜欢领头，或者把问题从身

边踢开。

有人说，走路慢的人，最终也能达到目的地，那么，跨步的速度说明什么呢？有些人走路速度很快，使别人很难判断，他们是朝某一个目标奔去的，还是从什么地方离开的。但是有一点是可以肯定的：以这种速度，他们是不会给任何人提供批评机会的。不过，另一方面，他们也得不到任何赞扬，所以总是感到某种不满和失意。他们达到了目标，却得罪了周围的人。

自知长得很帅的人是决不会匆匆走过一个大厅的，要不然的话，别人就无法感受和欣赏他的帅气了。

想要表现自己的人，会选择缓慢的步子。一个人如果想要展现自己的个性和形象，就必须给别人留出时间，来感受他（她）的风采。

第 13 节 破译撒谎者的身体语言

多数旅客在通过海关时一点都不害怕，因为他们没有携带任何违禁品。不过，走私犯则要装出很正常的样子，设法把违禁品带出。走私犯在走过海关时，使他（她）与众不同的，通常是他（她）那一身紧张的肌肉。因为没人注意到他（她）平时是如何走路的，紧张的肌肉也很难发现。不过，值得注意的，是走私犯在通过海关官员检查之后的表现。正是这个时候，他（她）没什么好担心的了，因而很可能会使身体放松，发送“紧张释放的身体语言”。这个变化并不剧烈，通常它采取的形式是轻微放松肩膀，但这是可以被察觉的。一个人在通过海关之后就会放松，这个事实暗示出他（她）把海关官员当成威胁，他（她）有什么东西要隐瞒。然而不可避免的是，有些人即使什么也没藏，过海关时也会紧张。和那些走私犯一样，他们也可能发送“紧张释放的身体语言”。这仅仅是表明，虽然身体语言包含着极其丰富的信息，它们并不总能提供完美的向导，告诉我们别人的脑子在想什么。

我们对别人说的很多话都是不真实的，有谎言、胡话、捏造、欺瞒

和厚颜无耻的弥天大谎。据估计，我们每天会对碰见的三分之一的人撒谎。人们在努力给对方留下印象时普遍撒谎，这在约会和恋爱中十分常见。美国马萨诸塞州大学的罗伯特·费尔德曼发现，在参加他的研究项目的人中，有60%的人在十分钟的会面中，至少撒谎一次，多数人都在这段时间里撒谎两到三次。

对于撒谎的研究表明，男女在撒谎的数量上没有任何区别，但在谎言的形式上却有很大不同。男性制造谎言，可能是为了给别人留下深刻印象，女性撒谎却可能是为了让其他人感觉良好。女性比男性更倾向于表达积极的主张，无论是关于他们喜欢的还是不喜欢的。因此，当女性面对令人心烦意乱的可能时——比如收下一份自己不想要的礼物——很可能为了保护他人的情感，而撒一个善意的谎言。

有些人认为撒谎就是犯罪，也不考虑这个谎言是大是小以及它有什么作用。另一些人则觉得有些谎言是合理的，甚至是必要的。比如，一个女人问自己的丈夫喜不喜欢自己的新发型时，通常更希望他说些恭维的话，则不是给一个诚实的观点。如果丈夫错误地告诉妻子，自己不喜欢这个新发型，那就是自找麻烦。犯同样错误的是某些妻子，当丈夫问起她，自己今天在运动场上的表现如何，或者在公司酒会上的演说怎么样的时候，她们没恭维赞美。撒谎是人际关系的润滑剂，没有谎言，我们的社会生活这部机器就会慢慢停下来。

人们对撒谎的态度有很大的不同。一个极端是那些“乔治·华盛顿们”，他们以那位从不撒谎的美国总统为榜样；另一个极端是“马基雅维利们”，他们以那位鼓吹撒谎是达到目的之手段的意大利政治家为榜样。那些善于操控别人的人更容易撒谎，而且还毫无愧疚之感。同样，这些人好表现，并且善于交际。常常撒谎的人往往受欢迎，也许是因为迷人的谎言使他们受人喜爱。骗子和政治家不得不成为娴熟的说谎者。事实上，有能力把自己装扮成很诚实的样子，对此又没有丝毫的犯罪感，是这些角色的本质特征。销售人员同样需要这种能力。几年前，维吉尼亚大学的贝拉·德保罗针对销售人员做了一个试验，这些人被要求要么撒谎要么讲真话。当她考察他们的行为和语言时，根本无法把那些撒谎的人

和说真话的人区别开来。

识别撒谎时的身体语言

尽管谎言构成了与他人交往的主要部分，但我们并不善于区分一个人说的话，哪些是真的，哪些是假的。这倒不是缺乏迹象，其实 90% 的谎言都伴随着身体语言，身体语言就像罪犯的指纹，总要留下欺骗的痕迹。

人们往往很得意于自己能够识破他人的谎言，特别是在那个撒谎者是他们很熟的人的时候。你听过多少次母亲告诫孩子永远不要对她撒谎，因为她“太熟悉这些谎言了”，或者一个年轻人声称他女朋友永远瞒不过他，因为他能完全“看透她”？实际上对“识破谎言”的研究表明，无论那位母亲还是那个年轻人也许都错了，因为人们只能发现他们遇到的 56% 的谎言，可能略高于你的预期。研究还发现，即使人们越来越熟悉，但识破对方谎言的能力并没有相应提高，有时甚至更差。

造成这种状况的原因多种多样。其中之一是随着人们越来越熟悉，他们对自己识破对方谎言的能力更加自信。尽管如此，准确度却没有相应地增加——通常只是他们的自信增加了而已。而且，当人们更加了解对方的时候，他们可能在自己的分析能力中加入了更多感情的因素，这也限制了他们识破对方的能力。最后，因为每个人都已经知道别人正在寻找何种类型的迹象，所以他们能够调整自己的行为，来减少被识破的几率。

人们很难识破谎言，还有其他一些原因：

1. 阈值的设置。个人对于谎言流行程度的假定，能够决定他们识别撒谎者与诚实者的能力。那些非常信赖他人的人希望他人不会欺骗自己，所以可能把自己的识别阈值设置得非常高。结果他们能准确地识别诚实的人，但不能识别撒谎者。高度怀疑别人的可能有相反的问题——因为他们把阈值设置得很低，不费力气就能识别大多数撒谎者，但却不能识别说真话的人。政府官员就是极好的第二类情况，他们总把自己的谎言识别器的阈值设置得非常低。他们能成功识别撒谎者，原因在于他们认为每个人都在撒谎！

2.直觉。识别撒谎者有两种方法：一是留心欺诈的线索，二是依靠自己的直觉。最近的研究发现，与把判断建立在迹象的基础上的相比，依靠直觉识别谎言的人，其准确性更低一些。甚至，说到识别骗局，直觉通常是障碍而不是帮助。

3.多重原因。人们往往错误地认为，只有特殊的动作才是识别欺诈的线索。例如，有时候人们假定，说话时摸鼻子的人不由自主地泄露了一个身体语言，这个姿势是撒谎的信号，不是别的。这些假定忽视了一个事实，行为和言语有时候能提供谎言的线索，但有时它们提供的是与谎言无关的一种精神状态的线索。测谎器测量呼吸、心率和手心出汗，所有这些都是表示人们情绪波动的指标。人们在感到焦虑的时候，呼吸就会加速，心率领就会提高，手掌就会冒汗。人们在撒谎时，通常感到焦虑，他们的焦虑可以被测谎器测出。然而，有时候人们在感到焦虑时并没有撒谎，在撒谎时并没有感到焦虑，这两种情况是一样多的。

4.找错方向。人们不能识别谎言，因为他们在错误的地方寻找线索。人们注意的，往往是他们认定对方露出马脚的部分。如果你问一问，人们何以知道某人在撒谎，他们常常提到闪烁的眼神，或者心不在焉地玩弄手的动作。人们提到的另一些不诚实的信号是微笑、快速眨眼、长时间的停顿、说话太快或太慢。罗伯特·克劳斯和他纽约哥伦比亚大学的同事们把人们用来识别谎言的记号同真正的谎言相关的记号加以对比，他们发现，两者很少重叠。

注意撒谎者的眼睛

很多人认为目光转移是撒谎的信号。他们假定，那是因为撒谎者感到内疚、心虚和忧虑，从而很难用眼睛直视被欺骗的人，所以转而看别处。但事实不是这样。首先，凝视的模式是相当不固定的，有些撒谎者移开他们的眼神，有些却反而增加注视别人的时间。因为凝视是很容易控制的，撒谎者可以用眼神来强化这样的印象——自己是诚实的。在知道他人觉得目光转移是撒谎的信号之后，许多撒谎者反而做完全相反的动作，故意更多地注视对方，给人以他们在说实话的印象。所以如果你

想知道别人是不是撒谎，不要仅限于注意眼神的变化。当某个人比平时更专注地看着你的时候也要注意！另一个假定的撒谎信号是快速眨眼。当我们变得兴奋或者思维快速运转的时候，眨眼的频率的确会相应增长率加。人普通的眨眼频率大概是每分钟 20 次，但是当我们感觉到压力的时候，可能会提高四到五倍。人在撒谎时往往很兴奋，或撒谎者在为一个笨拙的问题寻找答案的时候，他们的思维会快速运转。在这种情况下，谎言同眨眼的确有关系。但是我们要记住，有时候一个人快速眨眼，不是因为他（她）在撒谎，而是压力很大。还有，有的撒谎者的眨眼频率也非常正常。

注意撒谎者的四肢动作

焦躁不安和不自然的手部动作同样被认作撒谎的信号。根据这种假设，人在撒谎时会变得很不安，这样使得手也处于紧张的动作中。有一类姿势叫做“适应动作”，包括摸头发、挠头皮或者把两只手放在一起搓等。人在撒谎时，有时会感到心虚或担心被发现，这种担心会导致他们做出“适应动作”。这种情况往往发生在赌注很高或者这个撒谎者不善于撒谎的时候。不过在更多的时候，发生的情况正好相反。同样，因为撒谎者害怕暴露自己，所以会刻意控制自己日常的动作习惯。结果他们的动作可能不是更活跃，而是更少！

和眼睛一样，手的动作往往也能被置于意识的控制之下，这就是为什么手不能作为关于谎言的可靠信息来源的原因。但是身体的其他部分，虽然同样受意识控制，但不被注意，容易被忽视，它们常常能提供关于谎言的有效线索资源。关于撒谎行为的研究表明，人在撒谎时，身体的下部会比身体的上部提供更多的信息。当把关于某些人的录像放给其他人看，让他们判断谁在撒谎、谁说实庆的时候，如果被拍摄的是身体的下部，那么判断往往是准确的。显然，双腿或双脚对撒谎者来说是被低估了判断谎言的信息。看来，似乎撒谎者都把努力集中在他们的手、胳膊和脸部的隐秘处，因为他们知道其他人会观察这些部分。由于脚很隐蔽，所以撒谎者不去注意。但是，往往脚或者腿的一个细微的动作调

整，就能出卖他们！

注意撒谎者鼻子和嘴

有一个暴露谎言的姿势是“捂嘴”。发生这种情形时，看起来好像是撒谎者非常警惕地捂住了欺诈的源泉。他（她）假定，如果人们看不到他（她）的嘴，就无法知道，谎言来自何处。“捂嘴”的动作很多，包括从用手完全掩住嘴巴，用手支住下巴，到一根手指悄悄摸一下嘴角。通过把手放在嘴上或靠近嘴巴，撒谎者表现得像个罪犯，他（她）无法抵挡回到犯罪现场的诱惑。而这正好和罪犯一样，因为手的动作把自己暴露给了观察者。在任何时候，别人都能知道，摸嘴是企图掩盖谎言。

不过，有一个摸嘴的替代行为，就是摸鼻子。通过摸鼻子，撒谎者体会到了掩嘴的瞬间安慰，又不用冒险把人们的注意力引向自己的所作所为。在这个动作中，摸鼻子是掩嘴的替代行为。这是一个鬼鬼祟祟的身体语言，看起来好像某人在挠他（她）的鼻子，但他（她）真正目的是掩住嘴。

还有一种观点认为，摸鼻子是欺骗的标志，但是这个动作和嘴没有关系。这个观点的支持者之一阿兰·赫希与查尔斯·沃尔夫一起，对比尔·克林顿 1998 年 8 月给大陪审团的证词做了详细的分析，那时候这位总统否认曾与莫妮卡·莱温斯基有染。他们发现，当克林顿说真话的时候，他几乎不碰自己的鼻子，但是当他在与莫妮卡·莱温斯基发生韵事的问题上撒谎时，平均每四分钟摸一下鼻子。赫希管这个叫“匹诺曹综合征”，这是根据那个著名的童话人物命的。这个人物每次撒完谎，木头鼻子都会变长。赫希指出，人在撒谎时，鼻子会充血，通过摸鼻子或擦鼻子，这种感觉能够得以缓解。

至少有两种观点反对“匹诺曹综合征”的说法。一种认为摸鼻子仅仅是紧张的征兆，而不是谎言的信号。另一种观点认为，人在撒谎时，会感到焦虑，害怕被人发现，而这些情绪都与面部的血液枯竭有关。换句话说，它导致的是血管收缩，而不是血管扩张。这是罗格斯大学的马克·弗兰克的观点。弗兰克还指出，关于撒谎的试验研究表明，摸鼻子并

不是一种普通的欺骗信号。当然这可能是因为摸鼻子没有出现在实验场所。在那里赌注很低，即使谎言被揭穿，人们为此支付的成本也不太高。还有这样的可能，摸鼻子并不是人人适用的欺诈标志，它可能只是某些人（包括克林顿）的商标式身体语言秘语。

最后还有一种可能性，就是摸鼻子与谎言或焦虑毫无关系，但它是表示拒绝的无意识形式。雷·伯德惠斯戴尔认为，一个人在另一个人面前擦鼻子，显露出他（她）并不喜欢对方。正如他指出的那样：对美国人来说，擦鼻子和单词“No”一样，是表示拒绝的标志。根据这种解释，可以把比尔·克林顿在大陪审团成员面前摸鼻子，视为他对质问者的深深厌恶的表示，而不能把它视为揭露下列事实的线索——他正在对他们撒谎。

在这场争论的周围，依然存在着一些未解决的问题：我们在说某人撒谎时，究竟要表达什么意思？是說我们知道他在撒谎，还是说我们不得不相信，他没有讲出实情？正如马克·弗兰克指出的那样，这个问题与比尔·克林顿案件，与他有关与莱温斯基发生韵事的证词密切相关。有人认定克林顿知道自己在撒谎。也有人坚称，根据克林顿关于性的定义和他建构证据的方式，他根本没有撒谎。由此带来一个有趣的问题：有些人必须说服自己，自己没有撒谎，另一些人从一开始就坚信，自己讲的都是实情，这两类人在行为上是否存在差异？

注意撒谎者伪装出来的身体语言

有些人在心照不宣地撒谎时，不得不隐瞒两件事——第一是真相，第二是任何可能暴露自己在隐藏实情方面所花力气的情绪。撒谎者体验的情绪往往是负面的，比如感到内疚，或者害怕被发现。但撒谎者在瞒天过海时，也会体验到兴奋，保罗·艾克曼称之为“愚弄别人的喜悦”。人们在撒一个很小的无伤大雅的谎时，通常感觉不到什么负面情绪。然而，如果要撒弥天大谎，下了很高的赌注，他们通常会体验到强烈的负面情绪：如果需要维持这个谎言，就必须把这些情绪隐藏起来。负面情绪可以通过转过头、以手捂脸，或者用一种中立或积极的情绪来伪装。

转头和捂脸的策略并不总是有效，因为它们往往把注意力引向撒谎者努力隐藏的东西。另一方面，伪装使得撒谎者流露出未必与撒谎有关的表情。

最常见的伪装是“面无表情”和微笑。“面无表情”只需要一点点努力就能做到，为了伪装自己的负面情绪，所有的撒谎者都需要让脸部保持镇静。而以微笑作为伪装就需要更多的努力，因为这意味着一个人感到快乐和心安，换句话说，体验通常与谎言无关的情绪。

注意撒谎者的微笑

在所有的面部表情中，微笑可能是最容易做到的。它还容易让人丧失戒心，因为微笑让他人体验积极的情绪，对撒谎者较少怀疑。

但真正让微笑受欢迎的原因是，大多数人很不善于把真诚的微笑与虚假的假笑区分开来。他们之所以不善于区分，是因为过于看重微笑的表面意义。人们通常能分辨展示了负面情绪的“混合微笑”。比如说，他们发现，可以很容易分辨出“苦涩的微笑”。人们在发出“苦涩的微笑”时，眼眉的内角会上扬，而嘴角或者向上抬，或者往下撇。但是人们在分辨虚假的、非混合的微笑方面糟糕透顶，人们之所以要掩饰与撒谎相关的负面情绪，原因就在这里。

如果你问人们如何识别撒谎者，他们往往会提到微笑。他们会告诉你，人在撒谎时，更有可能以微笑掩饰自己的真情实感。不过，关于撒谎的研究表明，情形与此完全相反：与说实话的人相比，撒谎的人笑得更少。情形似乎是这样的，撒谎者有时调整自己的行为，使之与人们对于撒谎者的预期截然相反。但这并不意味着，撒谎者不使用微笑。它只是表明，他们往往因为笑得虚假而被识破。冒牌微笑有几个可供识别的特征：

- 1.持久。与真诚的、发自内心的微笑相比，冒牌微笑往往能维持更长的时间。
- 2.组装。与真诚的微笑相比，冒牌微笑“组装”得更快，“拆除”得也更迅速。
- 3.方位。冒牌微笑往往局限于面部的下半部分，而真诚的微笑既涉及

抬起嘴角的肌肉，也涉及在眼睛周围绷紧并把眼眉轻轻下拉的肌肉。冒牌微笑和真诚微笑受制于大脑的不同部位：自觉的中枢制造冒牌微笑，而真诚微笑是自发流露出来的。

4.对称。真诚的微笑均衡地浮现在脸的两边，而冒牌微笑有时会更强烈地出现在脸的一边（通常是右边）。之所以如此，是因为与自觉的面部表情相联系的神经通路，不同于与自发的面部表情的联系的神经通路。如果你看到一个对称的微笑，它可能是真诚的，也可能是虚假的。但是，如果你看到的是不对称的微笑，那么这很可能是假的。尽管对称的微笑和不对称的微笑大相径庭，但人们往往在回应不对称的微笑时，把它当成真诚的微笑。这也是我们对微笑的本真性漠不关心的原因：倘若别人向我们微笑，我们就不会太在意自己获得的是哪一种微笑。

注意撒谎者的微观身体语言

当人们试图掩饰自己的情感时，他们的脸会接受到两套截然相反的指示：大脑中自发的程序要求面部展示真实情感，而自觉的程序则要求面部呈现出伪装起来的表情。为了使伪装有效，自觉的程序必须占有优势。于是，人的真实情绪就会被隐藏起来了。成功的掩饰取决于几个因素，包括掩饰自己情绪的能力、被压抑的情绪的强度。某种情绪太强烈时，有可能会压倒用来压制它的努力，于是伪装的情绪就会让位于真实的情绪。

不过，也有这样的時候，真实情绪瞬间崩溃，伪装的情绪瞬间恢复。人们显示真实情绪的片刻被称作“瞬间表情”或微观身体语言。它们是极快的，也是极短的。它通常是迅速而短暂的，一般不会超过一秒，有时候只有二十五分之一秒，相当于在标准摄影的单帧图像！人们并不知道，自己什么时候发出了微观身体语言。绝大多数人即使看到了，也不会在意。不过，警察之类的人物在经过培训后，能对之加以识别。他们还可以学着运用它们，去阐释他人的行为。

人在撒谎时，有时会发出暴露自己真实情感的微观身体语言。比如说，有个人在讲述一个故事，关于他（她）如何从一栋着火的房子中突

围的故事。给人的印象是：在这场事故中，他（她）完全控制了局面。他（她）在讲述这个故事时，脸部一直很镇定。但是突然间，他（她）的表情变了，变得害怕，紧接着又恢复了先前的镇定。如果你观察到了这些，又对微观身体语言一无所知，可能不会注意到刚才发生的事情，而且几乎可以肯定，你觉察不到那短暂流露出的恐惧。对于训练有素的观察者来说，这个微观身体语言是非常有用的信息资源，可以据此判断那个人讲述的故事的真假。它将表明，他（她）试图给人这样的印象——他（她）一直控制局面，但是在那次事故中，他（她）感到了巨大的恐惧。

因为微观身体语言完全是自发的，所以它们就像叛徒，在人类一无所知时，就出卖了我们的想法，但只向这样的人出卖——他们知道这些微观身体语言意味着什么。马克·弗兰克和保罗·艾克曼已经表明，在识别骗局时，人们稍纵即逝的真实情绪可能是颇有价值的工具。尽管不是很普遍，微观身体语言中依然包含着极其丰富的信息。比如说，在马岛之战后，英国首相玛格丽特·撒切尔出现在一个电视节目中，很多观众都问她，为什么命令英国潜水艇用鱼雷攻击阿根廷的“贝尔格拉诺号”战舰。撒切尔夫人回答说，因为“贝尔格拉诺号”进入了英国禁止进入的水域，所以打它合情合理。其实这不是真的，“贝尔格拉诺号”处于禁止进入的水域之外，实际上，在被攻击时，“贝尔格拉诺号”航行在远离马岛的地方。当撒切尔夫人给出这个不诚实的答案时，她显得很平静，甚至露出了一个虚假的微笑。不过，在某一个时刻，撒切尔夫人的假面被揭开，一个极其短暂的愤怒表情浮现在她的脸上，眼睛外突，下巴前伸。撒切尔夫人想要隐藏的愤怒闪现出来。但是，这个表情稍纵即逝，撒切尔夫人虚假的表情又恢复过来。

当人们不再需要去说服别人，让别人相信他们说的是实话时，他们的行为方式也能提供微妙的线索，供人识别骗局。

和撒谎者交谈时的观察点

多数人相信，撒谎者暴露自己是因为他们做了什么，而不是因为说

了什么，怎么说的。其实情形与此截然相反。谎言的最佳提示，要从人们的言语而不是行动中寻找。英国朴茨茅斯大学的阿尔德特·威瑞认为，人们在试着抓出撒谎者时，过多地注意身体语言的行为，不太注意言语。阿尔德特·威瑞指出，这表现在这样一种倾向中：人们高估了通过观察某人的行为来识别谎言的可能，低估了通过倾听他（她）说了什么来抓住撒谎者的可能。

交谈有几个特征，给识别谎言提供了线索。有些特征涉及他们说话的内容，有些特征涉及他们说话的方式。

1.迂回陈述。撒谎者往往拐弯抹角地说话。他们常常离题万里，提供冗长的解释。但是当被提问的时候，他们可能提供简短的回答。

2.泛泛而论。撒谎者的解释往往是粗枝大叶，很少注意到细节。他们几乎不提时间、地点和人们的感受。比如说，一个撒谎者会告诉你，他（她）要去吃比萨，但是他（她）不会告诉你，他（她）去哪儿吃，或者他（她）要了什么品种的比萨。即使撒谎者提供了细节，他们也几乎不能详细地说明这些细节。所以，如果你要求一个撒谎者做详细说明，他（她）很可能只是重复刚说过的话。一个说真话的人被问到同样的问题时，通常能够提供很多新的信息。

3.施放烟幕。撒谎者提供的答案往往故意把水搅混淆：它们听起来好像一清二楚，实际一塌糊涂。说到没有意义的言论，比尔·克林顿在保拉·琼斯性骚扰一案中的著名回应就是一例。当被问及克林顿和莫妮卡·莱温斯基是什么关系时，克林顿回答说：“这取决于‘是’是什么意思。”另一个例子是被控制逃税的纽约市前长大卫·丁金斯的辩护词：“我没有犯法，我只是没能按照法律要求的去做。”

4.矢口否认。政治谎言往往以矢口否认的形式表现出来。想想比尔·克林顿那著名的矢口否认：“我没有和那位女士——莱温斯基小姐——发生性关系。”当政客否认他（她）要推出新措施（比如税收）时，你通常会把这当成他（她）就要推出新措施的信号。正如奥托·冯·俾斯麦所言：“不要相信政治中任何事情，直到被正式否定。”撒谎者更可能使用否定性的陈述。比如说，在水门事件期间，尼克松总统说：“我不是个

骗子。”尼克松总统并没说：“我是个诚实的人。”

5.斟词酌句。撒谎者很少提及自己。与讲真话的人相比，他们使用诸如“I”（我）、“me”（我）、“mine”（我的）之类词语的频率低得多。撒谎者往往泛化，频繁使用诸如“always”（总是）、“never”（从不）、“nobody”（没人）、“everyone”（人人）等词，借此在精神上使自己远离谎言。

6.免责声明。撒谎者更有可能使用诸如“你肯定不会相信这个”、“我知道这听起来很怪异，但是”、“我向你保证”之类的免责声明。类似于这样的免责声明，是专门用来认可别人的疑心的，目的在于减少别人的疑心。

7.措辞拘谨。当人们在非正式的场合说真话的时候，他们更可能使用省略方式。比如，他们不说“do not”而说“don't”。在同样的场合，撒谎的人却可能说“do not”而不是“don't”。之所以如此，是因为人在撒谎时，变得更紧张也更正式。

8.时态。撒谎者没有意识到，他（她）有一种倾向，就是加大他们与他们所描述的事件之间的心理距离。正如我们已经看到的那样，他们这样做的一种方式是在斟词酌句，另一方式是使用过去时，而不是现在时。

9.语速。撒谎需要大量的智力工作。因为除了评估自己谎言的可信程度外，撒谎者还要将真相和谎言分开。这对撒谎者的能力有很高的要求，使得他（她）把说话在速度放慢了。人们之所以在撒谎前要停顿一下，之所以撒谎的语速往往比讲真话的语速慢，原因就在这里。当然，如果谎言被小心翼翼地排演过，情形自然不同。在这种情形下，撒谎的语速与讲真话的语速是没有区别的。

10.停顿。撒谎者撒谎时多有停顿，某些停顿充满了“嗯、嗯、啊、啊”的语言顿字符。编织自发的谎言时涉及的认知工作也会导致更多的语误、口误和开口错。在“开口错”中，人们刚说出一句话，然后再用另一句话取而代之。

11 音高。某人声音的高低，通常是他们情绪状态的指标。因为，一旦人们心烦意乱的时候，音高就会增加。情绪与音高紧密相关。当人变

得情绪化的时候，音高就会改变。音高的改变是很难掩饰和隐藏的。尽管音高的增加相当稳定，有时候增加很少，但通常有必要在听过某人在其他场合的发言后，再来确定他（她）的音高是否增加了。

虽然如今人们大量谈及某些据说与撒谎相关的行动，但是并不存在能够表明某人撒谎的特定行为。它们可能表明，某人处于冲突的状态，受到强烈情绪的影响，或努力掩盖自己的难堪，但不能由此得出结论说，他们在撒谎。正如保罗·艾克曼所言，欺诈没有标志可言。任何姿势、面部表情或肌肉抽搐，本身都不能证明某人在撒谎。另一个研究撒谎的权威贝拉·德保罗重复了这个观点。贝拉·德保罗指出，行为标志、语言标志与欺诈之间的关系是很成立的。它们可能与欺诈相关，但并不完全相关。

虽然没有绝对可靠的识别谎言的方法，但你还是可以做些事情，以增加识破撒谎者的可能：

- 1.要成功地识别一个谎言，你需要把你的标准定得既不高也不低。这样你可以避免得出这样的结论：要么从来没人撒谎，要么人人始终撒谎。

- 2.只要有可能，就要把下列两者加以对比：其一是某人被认为是在撒谎时的行动，其二是他（她）在说真话时的行为。

- 3.为了成为一个优秀的谎言识破者，你还应该关注意识控制之外的行为，或者人们容易忽略的行为。

- 4.如果有机会，把你的注意力更多地集中在他人说了什么以及如何说上面，而不是他们做了什么。

- 5.搞清楚那个谎言可能是自发的还是经过预演的，是低赌注的还是高赌注的，这一点很重要。在赌注很低或那个谎言经过了预演时，完成识别谎言的任务要困难得多。

- 6.要想识破一个谎言，你应该始终注意更广泛的行为线索和言论线索。如果你认为依靠单一线索就识破了一个撒谎者，那你是在自欺欺人。

第 2 章 | 懂得别人才能管好别人

——高效管理的商用心理学

第 1 节 不懂心理学就做不好管理

管理与心理的关系

心理学家莫利儿曾说过：“人是心理的动物，其情绪、价值、思考、意念和抉择莫不被环境、教育和经验所左右。”由于组织的主体是“人”，任何人在管理的过程中，对事务的观点不尽相同，对利害的反应也不一致，其心理的变化、情绪的高低，都将会刺激其行为。同时，人与人之间的相处、人与事的调适，也都易受到主观意识的影响，招致许多非常情所能理解、非常理所能衡量的纷扰，故“管理”与“心理”二者之间，实是具有一种互动的因果关系存在。

一个人在组织中的行为比较复杂，不能忽略其对管理的情境所产生的影响，而这种影响也体现了管理与心理的关系。所谓行为，是代表个人肉体与精神上的各种动作。其产生的基本过程，依据行为科学家李威特的说法：“一个人的行为产生，总是因先受到某种刺激，才引发某种需要（即行为动机），而产生某种行为。”从需要到达成目的的行为过程中，一般都会伴随着一种心理学上所称的紧张状态。故欲了解一个人的行为，通常都可从他的眼神、脸色或一些心理现象中察觉。事实上，一个人的行为，无一不是一种选择，而每一种选择，也无一不是根据某种价值观念和生理或心理上的需求。换言之，人的行为是有原因、有动机

的，是目标导向的。

传统的管理理论，将职工当作管理的工具，把个人在工作上的种种努力视为当然，并不认为个人的心理因素对管理成败存在影响。事实上，组织既是由“人”所组成的集合体，任何组织不管工作科学化、专业化到何种程度，绝不能把人与机器用同样的方法去处理，因为“人”毕竟是有灵性、有意识和心智存在的高等动物。

因此，一个管理者和组织，必须从人性的观点把人当人看，从心理的分析知道其行为的原因，从外部的刺激反应了解他需要满足的层次与内涵，进而多关切、多尊重、藉以激发其生命共同体的团队精神，唯有这样，才有可能成为成功的管理者和组织。

管理中的心理效应

在管理的实践中，各级管理者如果能够灵活运用和处理一些心理效应，就能充分调动被管理者的积极性，使人尽其才、才尽其能，从而收到事半功倍的管理效果。

1. 贝尔效应

英国学者贝尔天赋极高，曾经不止一个人预计说，如果他毕业后进行晶体和生物化学的研究，一定会赢得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地选择了另一条道路——甘当人梯，提出一个个课题，指引别人进行研究，登上一座座科学的顶峰。于是有人把他这种甘为人梯的行动称为“人梯效应”，也称作“贝尔效应”。

宋朝太尉王旦曾经专门在皇帝面前夸赞寇准的长处，推荐他为宰相，但寇准却多次在皇帝面前痛陈王旦的缺点。

有一天，皇帝忍不住对王旦说：“你虽然夸赞寇准的优点，可是他经常说你的坏话。”王旦却说：“本来应该这样。我在宰相的位子上时间很久，在处理政事时失误一定很多。寇准对陛下不隐瞒我的缺点，愈发显示出他的忠诚，这就是我看重他的原因。”

有一次，王旦主持的中书省送寇准主持的枢密院一份文件，违反了规定。寇准马上将此事向皇帝汇报，使王旦因此受到责备。然而事隔不

到一个月，枢密院有文件送中书省，结果也违反了规定，办事人员兴奋地把这份文件送交王旦，以为王旦定会报复寇准，可他没有这么做，而是把文件退还给枢密院，希望他们修正。对此，寇准十分惭愧，见到王旦时便恭维他度量大。后来，寇准升任武胜军节度使同中书门下平章事，寇准感谢皇帝对他的了解。不料皇帝却说：“此乃王旦的推荐。”寇准更加敬服王旦。

王旦做宰相十二年，推荐的大臣十几个，大多很有成就。王旦身上体现出来的，就是现代人所说的贝尔效应。其实，也不妨叫做“王旦效应”。

管理者应该向贝尔和王旦学习一下，自觉运用贝尔效应。一个成功的管理者，应该以国家和民族大业为重、以单位和集体利益为先，发扬伯乐精神和人梯精神，慧眼识才、努力养才、放手用才。

2. 鲶鱼效应

以前，挪威人在海上捕得沙丁鱼后，希望鱼能活着抵达港口，因为活鱼比死鱼的价格高好几倍，然而只有一艘渔船能成功地带活鱼回港。人们纷纷探访，想知道这位船长是怎么做的。可他严守成功秘密。直到他死后，人们打开他船上的鱼槽，发现和别人的没有什么不同，只不过里面多了一条鲶鱼。百思之后终于明白，原来鲶鱼装入鱼槽后，由于环境陌生、生性好动而四处游荡，偶尔追杀沙丁鱼。沙丁鱼则因发现异己而紧张不已，四处逃窜，把整槽鱼搅得上下浮动，也使水面不断波动，从而氧气充分。如此这般，就能保证沙丁鱼活蹦乱跳地运进渔港。

这就是所谓的“鲶鱼效应”。

在管理中运用“鲶鱼效应”，是指当一个组织内部人浮于事、缺乏效率等情况下，在内部挖掘或从外部引入一些“鲶鱼”。通过提升他们的积极性和主动性，来带动和刺激组织中的其他人员，从而在组织内部形成一个人人向上的良好竞争氛围。这里的“鲶鱼”是指那些个人素质高、业务能力强、有着较强的个人感召力的业务骨干。他们在组织中可以拥有一定范围内的权力，但他们常常运用的却是非权力领导力，依靠个人魅力去带动和激励组织中的其他人员。

“鲶鱼效应”在管理中的作用表现在两个方面：带动作用 and 刺激作

用。带动作用，是因为那些“鲶鱼”有着较高的个人素质、较强的业务能力和较强的个人感召力，周围的人群总是在关注着他们、不知不觉地仿效并追随他们。刺激作用，是因为“鲶鱼”积极向上、能力强，能够获得比其他人更多的领导关注、支持和更好的待遇，会给组织其他人群带来压力，从而刺激他们的自尊心，若再辅以得当的引导，就会出现“比、学、赶、超”的良好工作氛围。

3. 罗森塔尔效应

美国心理学家罗森塔尔曾做过这样一个实验：

他考察某所学校，随意从每班选出三名学生，共十八人，将他们的名字制作成一张表格交给校长，很严肃认真地对校长说：经过科学测定，这十八名学生都是高智商人才。半年后，他又来到那所学校，竟然发现选出的那十八名学生全部脱颖而出。这十八人后来也都在不同的岗位上取得了很好的成绩。

人们把这种现象反映的心理效应称为罗森塔尔效应。

一个成功的管理者，应该充分运用罗森塔尔效应。这就要求，管理者对下属要投入感情和期望，进行特别的诱导，使他们最大程度地发挥自身的主动性、积极性和创造性。例如，管理者在布置某项工作时，应该对下属如是说：“我相信你一定能办好”、“你们能够胜任这项工作”等等。如此一来，下属就会积极向你的期待迈进，自身的能力也会很快有所进步。

4. 马太效应

《圣经·新约·马太福音》讲述了这样一个故事：

天国主人要外出，临走前把家产分给三个不同才干的仆人，分别是五千两、二千两和一千两银。那个领五千两银的随即去做买卖，又赚了五千两；领二千两的也赚了二千两；唯独那个领一千两的把银子埋到地里。主人回来，对前两位大加赞赏，用原数奖励他们，却把第三位仆人的银子收回来奖给了第一位。随后告诉他们：凡是有的，还要加给他，让他有余；没有的，连他所有的也要夺回来。

这个故事反映的现象被人们称为马太效应。

对于企业管理，马太效应包含了三点启示：

(1) 要根据每个人的实际能力，量才施用，把最合适的人放在最合适的岗位。量才施用是企业用人应遵守的黄金法则。

(2) 要引导人才适应市场经济的发展，树立竞争意识，引入竞争机制。只有在竞争的环境中人才的潜力才会被激发出来，企业才会有不断的创新，才能拥有持久的竞争力。

(3) 要运用目标激励机制，奖勤罚懒、优胜劣汰。不过在运用过程中，要掌握分寸。

对企业经营发展而言，马太效应则告诉我们，要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊的时候，即使投资回报率相同，你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，才能保证获得较好的回报。

5.海潮效应

天体的引力会影响大海的涨落，引力大的时候会出现大海潮，引力小的时候会出现小海潮，引力太弱的时候则不会出现海潮。这种现象被人们称为海潮效应。

俗话说“乱世出英雄”，其实就是海潮效应的写照，因为乱世的时候，社会需要人才、时代呼唤人才，人才就会脱颖而出。现在我们国家处于快速发展时代，需要大量的人才，人才群体便会快速成长起来。

海潮效应对于管理也有重要的意义。一个组织要生存和发展，管理者必须通过调节人才的待遇等措施，实现人才的合理配置，加大组织的人才吸引力。不妨学习一下很多知名企业的管理口号：“以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。”

6.酒与污水效应

如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的仍是一桶污水。这就是酒与污水效应。

几乎在任何组织里，都存在几个难缠的“人物”，喜欢到处搬弄是非、传播流言、破坏组织内部的和谐……他们似乎生下来就是为了搞破

坏。他们具有惊人的破坏力，就像果箱里的烂苹果，如果处理不及时，会迅速传染，把果箱里的其他苹果也弄烂。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。你或许诧异，为什么破坏者能力这么强？其实一句话：破坏比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。

组织系统是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，故而也很脆弱，很容易被侵害、毒化。因而，作为管理者，应该注意寻找组织内部的“污水”、“烂苹果”或“驴”，并马上把它清除掉。

7.首因效应

一位心理学家对大学生应聘者做过这样一个实验：

让两个大学生都做对 30 道题中的一半，但是让大学生甲做对的题目尽量出现在前 15 道题，而让大学生乙做对的题目尽量出现在后 15 道题，然后让决策者对两个大学生进行比较：谁更聪明？结果发现，决策者认为大学生甲更聪明。

这就是心理学讲的首因效应。

首因效应职场上到处可见，“新官上任三把火”、“早来晚走”、“恶人先告状”、“先发制人”、“下马威”等，都是想利用首因效应占得先机。

首因效应有负面作用，容易使一个人对另外一个人的评价有失偏颇。主要表现在两个方面：一、以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩的容易得出良好的印象，而其缺点很容易被忽视。二、以言取人。那些口若悬河、对答如流者往往给人留下好印象。

管理者应该避免首因效应的负面作用。比如在选拔人才时，不可仅凭第一印象取舍，而应该既听其言、观其貌又察其行、考其绩，进行综合评价。

8.奥卡姆剃刀效应

十二世纪，英国奥卡姆的威廉对无休无止的关于“共相”、“本质”之类的争吵感到厌倦，主张唯名论，只承认确实存在的东西，认为那些空洞无物的普遍性要领都是无用的累赘，应当被无情地剃掉。他主张：

如非必要，勿增实体。这就是常说的“奥卡姆剃刀”。这把剃刀曾使很多人感到威胁，被认为是异端邪说。威廉本人也受到伤害。然而，这并未损害这把刀的锋利。相反，经过数百年越来越快，并早已超越了原来狭窄的领域而具有广泛的、丰富的、深刻的意义。

事情总是朝着复杂的方向发展，复杂会造成浪费，而效能则来自于单纯。在你做过的事情中可能绝大部分是毫无意义的，真正有效的活动只是其中的一小部分，而它们通常隐含于繁杂的事物中。找到关键的部分，去掉多余的活动，成功并不那么复杂。

在企业管理中，奥卡姆剃刀效应可进一步深化为简单与复杂效应：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。启示我们：在处理事情时，要顺应自然，不要把事情人为地复杂化；要把握事情的实质、主流，解决最根本的问题。

9.晕轮效应

晕轮效应，和首因效应一样，也容易使人发生以点盖面、以偏概全的评价错误。比如，某位干部一次表现好，就认为他一切皆优，犯了一次错误，就说他一贯表现差。晕轮效应容易影响人才考核的准确性和人才评价的可信度。管理者应该避免晕轮效应的负面影响。

10.手表效应

所谓手表效应，是指一个人只有一只表时，可以知道现在是几点钟，而当他同时拥有两只表时却无法确定。两只表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。此时，不妨听听尼采的忠告：“兄弟，如果你是幸运的，你只需有一种道德而不要贪多，这样，你过桥更容易些。”因而，你要做的就是选择其中较信赖的一只，尽力校准它，并以此作为你的标准，听从它的指引行事。

现实生活中，很多人被“两只表”弄得无所适从，不知自己该信仰哪一个。还有人在环境、他人的压力下，违心选择了自己并不喜欢的道路，为此而郁郁终生，即使取得了受人瞩目的成就，也体会不到成功的快乐。其实，每个人都应该“选择所爱的，爱所选择的”。这样无论成败都可以心安理得。

在管理上，手表效应给我们一种直观的启发：对同一个人或同一个组织的管理不能同时设置两个不同的目标，不能同时采用两种不同的方法；每一个人不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。另外，每个人都不能同时挑选两种不同的价值观，否则其行为将陷于混乱。

第2节 以人为本的管理心理学

人本管理的概念

人本管理的概念是建立在对人的基本假设之上的，实际上就是把人看做是一个追求自我实现、能够自我管理的社会人。正是人可以成为一个追求自我、实现自我管理的人，因此对人的管理就不是我们过去所理解的那样，仅仅是关心人，激励人的积极性，而是开发人的潜在能力以为企业生存与发展服务。这里所说的人本管理是指以人的全面的自在的发展为核心，创造相应的环境、条件，以个人自我管理为基础，以组织共同愿景为引导的一整套管理模式。具体地说：

1. 人的全面的自在的发展

人的全面发展包含两个内容：人的素质的全面增强和人的解放。无论是人的素质全面增强还是人的解放，只有当人不再受制于自然，不再受制于技术与物质财富，人可以掌握自己的发展时才有可能。应该说这样一个状况目前并未达到，但可以证明的是社会进步、技术发展、经济增长均朝着这个方面前进，正在创造人的全面的自在的发展的条件。作为社会中一个经济组织，在追求自己的功利目标时，应为本组织的员工创造全面发展的条件与空间，这不仅仅是对员工的一种培养、一种提高，也是对社会的一种贡献。

2. 组织创造相应的环境和条件

包括设定工作岗位及任务，为员工的全面发展提供帮助，这是人本管理的重要方面。现时的企业在生产经营运作过程中，要创造出完全理

想化的符合人们全面发展的环境与条件是不大可能的，因为企业本身尚未完全脱离功利目的。但在这方面做一些尽可能的工作来推动员工在个人素质及其他方面的发展却是可能的。

3. 个人的自我管理是人本管理的本质特征

事实上，过去所谓的人力资源管理、对人的管理，都将人当做一种经济资源来看待；人在这些管理的过程中是管理的接受者，受制于企业的制度、规章，受制于生产过程技术条件，受制于给定的薪金酬劳。在这样的条件下，人是不自在的，类似于一个会说话的工具，供他人驱使。当人成为自在的人，能够决定自己的发展时，在工作中就应该是自我管理，即根据企业总目标要求，自己管理好给定的工作岗位上的工作任务，在工作中获得其他的享受。所以，人本管理的要害是员工的自我管理。一般的组织可能做不到这点，因为人们的自我管理与人本身的素质是相关的，人的素质不高时让其自我管理势必会乱了分寸。

4. 自我管理与组织引导

自我管理必须有个引导，否则对于一个组织来说，个人的自我管理可能会导致组织内目标的冲突，从而使组织的目标难以实现。

个人的自我管理只有建立在共同愿景的基础之上，才能使员工在自我管理时有方向，有一定的约束，有内在的激励力量。共同愿景是组织成员大家都认同的，是个人愿景与之统一的结果。人本管理需要组织建有良好的组织共同愿景，而这一共同愿景中必然会有人的全面发展的内涵。

人本管理的原则

1. 个性化发展准则

组织中以人为本的管理从根本上说应该是以组织成员的全面的自在的发展为出发点。尽管人的个性化发展仅仅是人的全面自在的发展的起步，但比起过去组织仅将员工看做是某一岗位的“螺丝钉”或“操作工”，只培养完成这一岗位要求的技能，只按照完成岗位任务优劣给予激励，要进了一大步。因为个性化发展至少已承认了组织应允许它的成员在发展组织合理要求的技能时，可在组织中选择他自己愿意发展的方面

进行发展。

一般的组织均有自己功利性的目标，否则组织的组成要另外考虑。在功利性目标的引导和约束下，组织在成员们为组织目标努力所需发展而进行的投入是可以有直接回报的，而在此之外，组织为成员个性化发展的投入很难说有直接的回报，这样就使得一般的组织尤其是经济组织在这方面投入时举棋不定。

个性化发展的准则要求组织在成员的岗位安排、教育培训、工作环境、文化氛围、资源配置过程等诸多方面均以是否有利于当事人按他的本意，按他的特性潜质发挥，以及按他长远的发展来考虑，决不是简单地处置，决不是仅仅从组织功利性目标出发。

2. 引导性管理准则

由于组织中以人为本的管理本质上可以说是组织中成员自我的管理，因此以人为本的管理可以说是不需要权威和命令的管理。组织中人与人之间的协作配合、资源的安排、投入与产出全过程等方面原来是由领导者的权威和命令来组织、协调与监控的管理方式，在以人为本的管理思路下就应该改变为引导性管理，即以引导来代替权威和命令，由引导来协调自我管理的组织成员的行为，最终有效地完成组织既定的目标。引导性管理与过去的权威命令式管理的最大区别在于，前者所要求的组织领导者是一个顾问式的人物，而不是一个铁腕式的人物，他仅提供参考的意见。

引导性管理准则要求原来的管理主体要改变他在决策方面的角色，因为在以人为本管理的条件下决策是组织成员共同的责任，否则就不能算自我管理。管理主体不仅仅将管理作用于他人他物，而且更要将管理作用于自己，特别在作用于他人时不是像过去那样命令指挥，而是建议引导。

引导性管理准则在组织运作中要求组织中的所有成员放弃由岗位带来的特权，平等地友好地互相建议、互相协调，使组织成员凝聚在一起，共同努力完成组织最终的目标，在此过程中谋求各自的个性化发展。

3. 环境创设准则

组织中以人为本的管理本质上是自我管理，它引导组织成员走上自我管理之路，使组织成为个性化发展的场所，所以作为整体的组织就只

能创设与上述要求相符的环境，使组织成员在此环境中能够个性化发展，能够自我管理。从某种意义上说，以人为本的管理就是创设一个能让人全面发展的场所，间接地引导他们自由地发展自己的潜能。这样的环境对组织内部而言主要有两个方面：一为物质环境，包括工作条件、设施、设备、文化娱乐条件、生活空间安排等；二为文化环境，即组织拥有特别的文化氛围。因此，创设环境的准则就是说组织要努力创设良好的物质环境和文化环境，以利于组织成员的个性化发展和学会自我管理。

物质环境的创设与组织拥有的资源有关，凡组织资源充裕的，那么物质环境的创设可能优越一些，虽然并不能说物质环境愈好，人就愈能个性化全面发展，但良好的物质条件是发展人的潜质、潜能，训练技能的重要支撑。组织文化环境的创设不像物质环境的创设那样只要方向明确、有资源支持便可很快做到，组织文化的创设是一个漫长的过程，需要不懈的努力才行。一旦组织文化环境创设成功，那么它的效用是非常大的。

4.个人与组织共同成长准则

在希望组织的成员在组织中可以个性化发展和能够自我管理的同时，也希望组织能够与组织成员一起发展成长，就是说组织本身的发展应与以人为本管理方式相适应，即组织体系、架构以及运作功能都要逐步凸显人本主义理念，改变金字塔科层制结构，建立学习机制，从而极大地激发人的潜能并使之成为组织发展的内在动力。

组织与个人共同成长的准则要求组织的发展不能脱离个人的发展，不能单方面地要求组织成员修正自己的行为模式、价值理念等来适应组织，而是要求组织的发展来适应成员个性发展而产生的价值理念、行为模式，在全体成员的一致性上面再做发展的考虑。组织与个人共同成长的最终目标实质上是在个人的个性化全面发展的基础上建立一个真正的以人为本管理的组织。

人本管理方式的内容

1.人的思想、心理与行为的转换模式

每一个人的思想、心理、行为是三位一体、互相联系、互相影响的，

不能把它们绝对分开，任何一个人在行动时，既有思想活动、心理活动，也有思想心理的交互作用等。所谓有意识的行为不是说不带有心理特征，不是说没有心理因素在起作用，而是说此种行为过程中心理需求在理性的控制之下。

人的思想意识可以划分为两个部分：一部分为感情，一部分为理智。其中感情部分与人的心理有交叉，即感情与心理因素密切相关，或者说通过感情把思想与心理有机地结合了起来。心理也大致分为两个部分：一是心理需要如饮食男女，一是个性心理特征。个性心理特征影响了心理需要，心理需要反过来强化了个性特征。这两部分与思想意识有机结合在一起，相互作用和影响。特别在两者相交的地方，有时难以分清是感情、理智的作用，还是心理需要的作用。

人的行为可以分为两大部分：一是行为动机，一是行为过程。行为动机是行为产生的直接动力，行为动机与心理需求、思想价值观的判断有关；行为过程是人的行动过程，在此过程中呈现人的个性特征和情绪特征等。思想和心理既作用于行为动机，也作用于行为过程，决定行为方式、手段的选择和行为方向。

反馈线路把行为动机与行为过程的各种信息传递和作用于人的思想、心理，使人们能及时修改思想和心理的作用力、作用方向，从而使行为比较适应客观现实条件。反馈线路不能简单地理解为反作用于思想与心理的交叉处，与感情、需要相近，而要理解为作用于两者所有部分，只是因为行为动机与心理需要直接有关而已。

系统的封闭原理告诉我们，一个系统内部只有构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的自我组织能力，才能自如地吸收、加工、扬弃和做功。正如只有行为的抉择、行为的表现，而没有行为的控制监督，行为就会出轨那样，思想、心理、行为三者从某种意义上说，它们的相互作用、相互影响过程，就是决策、执行、反馈、修正、再决策、再行动这样一个循环过程。对于一个正常的人，此循环过程并不会发生毛病。行为越轨的原因，主要是价值观、道德认识水平、心理需求等，或偏离社会道德标准，或偏离企业行为守则，或认识有问题，或心理需求有一

定的变异。他们也有反馈，这种反馈来的信息由于判断认识上的问题，很可能加大了行为的失误。

同样，一个能够自我管理的人，他的价值观、思想认识一定与组织的共同愿景、价值观有一致之处，他对自己的发展有相当的认识，他的心理需求一定是追求“自我实现”。反过来，要使一个人能够自我管理，也要从这个人的思想、心理、行为等方面下手，使之产生一种内在激励与约束机制，导致他能够进行自我管理。

2. 塑造人的价值观

由于人的思想认识水平、价值观对人的心理状态、行为均有引导、强化和约束等效用，因此塑造一个能够自我管理的人，首先要塑造拥有此种价值观的人，提高其思想认识和思辨的能力。塑造人的价值观最基本的方法是教育。当人们正处于思想空白的时候，强制性的教育对形成相应的价值观有很大的好处。

能够自我管理的人的价值观很难用统一的语言来描述，但他们必定有这么一个共同点，即能够自我思考，能够较准确地依赖社会道德标准、企业标准，判断分析所遇到的事物，把工作当做一种事业、一种神圣的理想来追求，脱离了经济利益的束缚。有这种价值观的人在现实生活中是存在的，但在目前的条件下，许多人虽然可把自己的工作当做事业来追求，但有时很难摆脱经济利益的约束。

塑造这样的价值观除了教育之外，还要求组织形成相应的文化氛围，用文化的功效把组织所提倡的价值观、道德标准浸润到每个员工的工作生活中，使之不知不觉接受这种文化，接受这种价值观。优秀大公司的员工，其思维方式、言谈举止的确不比寻常，带有那些公司特有的文化特点，显示出一种优秀的判断力和品质。而那些缺乏文化氛围的企业里的人却大部分缺乏良好的修养和判断力。价值观是现代组织文化的核心。组织文化是采用一种渐进的、潜移默化的方式塑造人们的价值观，提高人们的素养，因此效果显现较慢，但易使人们在不知不觉中塑造自己的价值观。

3. 形成健康的心理状态

一个能够自我管理的人一定拥有健康的心理状态。所谓心理健康主

要包括如下特征。

(1) 智力正常

智力是人的认识与行动所达到的水平，它主要由观察力、记忆力、思维能力、想像力与实践活动能力所组成。智力是与周围环境取得动态平衡最重要的心理保障。智力超常与智力一般都是心理健康的表现，而智力落后则是心理不健康的表现，属于心理或生理疾病。但智力超常与智力一般的人若平时不注意心理卫生的话，也会导致心理不健康。

(2) 健康的情绪

健康的情绪是心理健康很重要的标志。国外有的学者认为，情绪健康的人具有下列特点：

- 情绪安定，没有不必要的紧张感与不安感；
- 能够在气馁时将心思转到具有创造性与建设性的方面；
- 对别人的情绪容易有同感；
- 具有喜欢别人与受别人喜欢的能力；
- 能表现出与发育阶段相适应的情绪；
- 能建设性地处理问题，能适应变化；
- 具有自信，善于与别人交往；
- 既能自我满足，也能接受帮助，两者能保持平衡；
- 为了将来，能忍受现在的需要得不到满足；
- 善于生活。

一般认为情绪稳定与心情愉快是人的情绪健康的主要标志。情绪稳定表示人的中枢神经系统活动的协调，说明人的心理活动协调。心情愉快表示人的身心活动的和谐与满意，表示人的身心处于积极的健康状态。

(3) 行为协调反应适度

心理健康的人，思想、心理、行为以及反应是一致的、适度的。其行为举止可以为社会上大多数人接受。人的反应存在着个体的差异，毫无疑问，有的人反应敏捷决不是过敏，反应迟钝也不是不反应，重要的是其反应能力能否为大家所接受。从心理健康的标志来看，能够自我管理的人一定拥有健康的心理、正常的智力、稳定的情绪、良好的行为反

应程度，经受得起大起大落的心理考验，始终有着对信念的执著追求。可从以下两个方面引导组织员工。

· 第一，塑造自信心。一个能够自我管理的人一定具有坚定的自信心，相信自己的学识与能力可以胜任自己范围的工作和任务。否则，如果没有自信心，做事要依赖别人，那么就谈不上自我管理。自信心不是凭空产生的，自信心根源于人们的学识、过去工作的经验、工作能力和良好的心理素质之中，因此塑造员工的自信心，除了教导他鼓励他要有自信心之外，还要从提高其学识水平、能力和技能水平等方面着手，从工作中逐步培养其自信心。这样得到的自信心，才是持久的真正的自信心。

第二，自我心理调节。自我心理调节是指人们在内外条件的刺激下调节自己的心理因素所处的平衡、情绪安定愉快的位置。一个自我管理的人必须学会自我心理调节的方法，因为在进行自我管理的过程中任何困难都可能产生。组织必须教会或培养员工能够自我调节心理状态，使之能保持一个积极向上、愉快的情绪和心态。

4.对行为进行引导

人的行为一般可分为有目的行为和无目的的行为两类，其中大部分行为都是有目的的行为，无论是吃饭、穿衣、工作、学习、恋爱、运动等都有一定目的。有时看上去很简单的行为，本人也未必很注意其目的性，但这些行为仍有其目的。无目的的行为对一个身心健康的人来说是不能接受的。

人的行为是在内外诱因的刺激下，并结合个人需要发生的。如果是有刺激而无内在需要，那么行为不会发生；相反如果光有需要，而外界条件不具备，那么需要也将会消失。例如员工希望能够“自我实现”而组织没有可供他实现的条件，那么自我管理的行为也就不可能产生。这里的价值体系是指人的思想情操、道德水准，它一方面对内外诱因做出判断，另一方面对目标实现的可能性、目标的价值、行为方式等做出判断和选择。价值体系还是人的行为的驱动力之一，因为一旦人们意识到他所进行的活动的意义和价值，他就会奋不顾身地去工作；当需要与价值判断一致时，行动的方向、程度、方式等就会进一步确定并强化，从

而达到预定目标。不论是达到还是没达到目标都会给人一种新的刺激。已达到目的会刺激你进一步建立新的目标，而没达到目的则会刺激你进一步努力或修正目标，这样构成一个周而复始的循环，这就是人们的有目的的行为的一般过程。因此对组织员工进行自我管理行为的引导就应该从以下三个方面进行。

(1) 价值体系变换。由于人的价值体系主要起着对个人需要、内外资源、目标价值、行为方式等做出一定判断和选择的作用，因此，人的价值体系的完整与否、正确与否，对人的行为有重要的影响。变换人的价值观念，使之树立自我管理的价值观念，从广义上说应是引导人们行为的重要方式之一。

(2) 给以合适的内外刺激。它是指给人适当的能够激发其自我管理的条件、变化、任务、工作等。如用精神、思想等改变员工的内在需要，或用某一个强刺激使之觉醒，使之开始采取自我管理的行为。诱导性的刺激是一种良好的行为引导方式，能够使人们在不知不觉中使自己的行为规范化、有序化、有效化。

(3) 目标激励。对于一个人来说，他并不只有一个目标，而是有一个目标体系，有学习、工作上的目标，也有爱情、娱乐方面的目标等等。人总是在这个目标体系中根据目标的价值以及现实可能，做出比较判断，最后做出选择。目标也是一种行为引导的重要方式，合适的目标能够诱发人的动机，引导人们的行为方向。现代组织中可以运用目标管理的方式来逐步引导员工学会自我管理。

第 3 节 管理沟通中的心理技巧

“蜂舞”法则

世界上没有一种动物能够真正单独地生活。它们要依靠各种方式和同伴相互沟通，才能存活下去。蜜蜂即以“跳舞”为信号，告诉同伴各

种蜂蜜信息，沟通完毕后一起去采蜜。

奥地利生物学家弗里茨经过细心的研究，发现了蜜蜂“舞蹈”的秘密。蜜蜂的舞蹈主要有“圆舞”和“镰舞”两种形式。工蜂回来后，常做一种有规律的飞舞。如果工蜂跳圆舞，就是告诉同伴蜜源与蜂房相距不远，约在100米左右。工蜂如果跳镰舞，则是通知同伴蜜源离蜂房较远。路程越远，工蜂跳的圈数越多，频率也越快。如果跳8字型舞，并摇摆其腹部，舞蹈的中轴线跟巢顶的夹角，正好表示蜜源方向和太阳方向的夹角。蜜蜂跳舞时头朝上或朝下，与告知蜜源位置之方向有关：跳舞时头向上时，表明找寻蜜源位置必须朝着太阳的方向飞行……

这就是管理心理学中著名的“蜂舞”法则。“蜂舞”法则揭示的道理是：信息是主动性的源泉，加强沟通才能改善管理的效果。

管理者要像蜜蜂采蜜一样，吸取各种沟通方式的特点，将“蜂舞”揉到自己的管理艺术中。著名管理学家巴纳德认为：“沟通是一个把组织的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”，有关研究表明：管理中70%的错误是由于不善沟通造成的。由此可见沟通能力很重要。

克服沟通中的心理障碍

现实的沟通活动还常为人的认知、情感、态度等心理因素所左右，有些心理状态常对社会沟通造成障碍。

1. 认知不当导致沟通障碍

(1) 第一印象。第一印象是指在人际交往给人留下的印象特别深刻，以后要改变这些印象往往不太容易。这种现象显然是不利于人际关系的。因为我们认识、了解一个人，不是通过一次、两次交往所能完成的，而第一印象又容易限制我们对人的进一步了解。有的人可能给人的第一印象不太好，但进一步交往之后，则会感觉大不一样；有些人给人的第一印象特别好，而以后也许这种印象会逐渐淡漠下去。“路遥知马力，日久见人心”的古训是有一定道理的。在人际交往中，要注意克服第一印象的影响。

(2) 近因效应。近因效应是指在与他人沟通时，对初识者形成印象，所依据的材料往往在时间上有一定间隔，因而，材料出现的次序对于形象形成的作用不一样。人们更倾向于根据最新的材料形成印象。

(3) 定势效应。定势效应是指在人们头脑中存在的关于某一类人的固定形象。当我们认识他人时，常常会有一种有准备的心理状态，按照事物的外部特征对他们进行归类，从而产生定势效应。

(4) 社会刻板效应。刻板印象，是在人际交往中，对某一类人进行简单的概括归类所形成的不正确的印象。比如说英国人保守，美国人不拘小节，犹太人会做生意等等。刻板印象使人们在无形之中戴上了涂有偏见色彩的有色眼镜。人们总是不自觉地将人概括分类，比如说到南方人，人们心目中总有一个印象；说到北方人，又会出现另一个概括化的印象。虽然就总体来讲，南方人与北方人在某些方面（风俗习惯、风土人情以及性格特点等）是存在一些差别，但是如果以这种概括化的印象对待具体的人则是完全错误的。而我们的人际交往正好是具体的人与人之间的交往，因此必须防止刻板印象的影响。

2. 情感失控导致沟通障碍

人总是带着某种情感状态参加沟通活动的。在某些情感状态下，人们容易吸收外界的信息。而在另一些情感状态下，信息就很难输送进去。如果不能有效地驾驭情感，就会有碍正常的沟通。

例如，不能摆脱心情压抑状态的人大多数表现出孤僻和不愿与人交往的倾向，在公共场合很少说话，对别人的话不感兴趣，对某些信息甚至有厌恶感。又如，感情冲动时往往不易听进不同意见。再如，情绪偏颇，像骄傲情绪、急躁情绪等也束缚沟通。

3. 态度欠当导致沟通障碍

态度是人对某种对象的相对稳定的心理倾向。除认知成分、情感成分外，态度还包括行为成分。凡以恰当的认知、健康的情感支配行为的心理倾向，就是科学的态度。反之，则是非科学的不端正的态度。态度不正确，也不能有理想的沟通效果。例如，迷信权威会带来沟通判断失误；爱面子也会造成判断失误。

理解别人并且让别人理解自己

管理者需要提高自己的沟通能力。所谓提高沟通能力，无非是两方面：一是提高理解别人的能力，二是增加别人理解自己的可能性。

提高沟通能力必须有一定的程序，这些程序依次是：

一是开列沟通情境和沟通对象清单。管理者只需要闭上眼睛想一想，你都在哪些情境中与人沟通，比如工作单位、聚会以及日常的各种与人打交道的情境。再想一想，你都需要与哪些人沟通，比如老员工、新员工、同事、上级等等。开列清单的目的是使自己清楚自己的沟通范围和对象，以便全面地提高自己的沟通能力。

二是评价自己的沟通状况。在这一步里，管理者可以问自己如下问题：对哪些情境的沟通感到愉快？对哪些情境的沟通感到有心理压力？最愿意与谁保持沟通？最不喜欢与谁沟通？是否经常与多数人保持愉快的沟通？是否常感到自己的意思没有说清楚？……客观、认真地回答上述问题，有助于了解自己在哪些情境中、与哪些人的沟通状况较为理想，在哪些情境中、与哪些人的沟通需要着力改善。

三是评价自己的沟通方式。在这一步中，主要问自己如下三个问题：通常情况下，自己是主动与别人沟通还是被动沟通？在与别人沟通时，自己的注意力是否集中？在表达自己的意图时，信息是否充分？主动沟通者与被动沟通者的沟通状况往往有明显差异。研究表明，主动沟通者更容易与别人建立并维持广泛的人际关系，更可能在人际交往中获得成功。沟通时保持高度的注意力，有助于了解对方的心理状态，并能够较好地根据反馈来调节自己的沟通过程。在表达自己的意图时，一定要注意使自己被人充分理解。

四是制定和坚决执行自己的沟通计划。

沟通与交谈中忌讳的四件事

管理者在和员工交谈的过程中，有些态度和表现是相当忌讳的。这些态度和表现很可能使管理者丧失交谈中的主动权，导致交谈的失败。

这些忌讳主要是：

一是不要好斗。在和员工的交谈过程中，管理者应该尽量表现随和，通过热情和真诚来感化人，但是千万不要试图通过争辩来说服员工。争辩只能导致矛盾和不满，即使员工口头上认同管理者的说法，管理者也别相信别人已经心服口服。在和员工交谈的过程中，谁对谁错本身就是无所谓的事情，关键是要和员工形成一种有利于管理的关系。如果能和员工形成这种关系，员工永远是对的又有何妨？

二是不要以自我为中心。在和员工的交谈中，不要以自我为中心，否则很容易给员工造成他们无法控制局面的印象。在交谈的过程中，应该尽量让员工感觉到自己把握主动，所有的环境因素都在自己的掌握之中，在这样的环境下，员工才有可能自觉自愿地和管理者形成一种良好的关系。

三是不要言过其实。对员工的赞扬应该有度，对自己的介绍也应该有度。过分的渲染或者热情都会让人产生虚伪的感觉，而虚伪的感觉一产生，管理者所致力建立的诚信体系自然土崩瓦解。言过其实的说法是不足信的，这是每个人都知道的常识。

四是不要挖苦员工。员工不管说了什么做了什么，管理者都不应该挖苦员工。即使员工在众目睽睽之下有任何不雅的动作或者不雅的言谈，管理者都不应该挖苦他们，要注意时刻体谅员工，原谅员工的过失。挖苦员工对管理者来说没有任何好处，相反如果体谅员工往往能够得到员工的认同。

第4节 决策中的心理学

通俗地讲，决策就是出主意、想办法，做决定的活动过程。美国学者马文曾经在部分高中层领导者中做过如下调查：“你认为每天最重要的事是什么？”“你每天在哪些方面花费的时间最多？”“你在履行职责时感到最困难的是什么？”结果90%以上的答案都是决策，简单而有效的决策技巧被看作是提高经营管理水平和质量的重要途径。

决策与魄力

现代企业要求决策具有一定的效率，因为只有这样才能适应瞬息万变的市场竞争。决策时的犹豫不决，有意或无意的拖延常会降低决策的效率。在犹豫不决时，领导人首先要找出拖延的主要原因，才能对症下药，着手改进。

你可以首先列出几个悬而未决的决定，然后认真分析，看这些问题为什么会进入决策系统，是从哪里进入的，并且要找出共同的原因。接下来要判断问题的解决是否在自己的权力范围内。如果是，就立即动手解决，如果不是，问题的解决还要依赖其他人的支持。这时可以设法制造一个能使决策过程的改进迫在眉睫的事件，并且要准备与对改革有最大影响力的人公开对话，不要漏掉每一个对改革有影响的人。可以将自己的改革建议与理由写成文稿，并举出特例，以增强说服力，而且自己的改革建议应包括两三个可供选择的方案。

在改革决策过程的方法中，可以有以下几种选择：

组建高效率的团组，以便依靠团组的力量形成更好的决策方法。这个小组应当反映那些使决策过程被拖延的各个团组和部门的状况。

使重大决策的范围缩至最小。这个范围应能保证取得很大的成功，以便树立信心，为下面的改革提供支持。

下调决策制定的层次。发掘企业中的能干、守信、有责任心、高素质的人才，给予他们相应的决策权，同时也要有制衡机制，防止这些人才作出对企业不利的决定。

把决策过程划分为逐步递进的小步骤。让决策者作出第一阶段的决策，给予他们制定决策的机会，培养他们制定决策的能力，注意在与他们的交往中介绍情况，提供建议。当他们成功地制定了决策时，鼓励他们。

在你改进决策过程时，还要注意以下的问题，以免出现差错。

首先，你不要把犹豫不决、拖延看作是别人的过错，不然，就没有人敢于提出自己的想法了。认真分析几个决策过程后，你会发现，事先准备的充分与否以及呈报时的陈述方式都会对决策产生很大的影响，有

时甚至成为阻碍决策的主要因素。因此，有必要培养每个人的能力，让他们学会如何使重要的信息引起别人的注意，怎样将自己的想法、计划、提议或报告向听众明确清晰地阐述。

其次，要注意是否是全体员工都有躲避发言的行为。如果是，就让大家共同讨论为何躲避，想办法使全体员工学会采取行动，迈出前进的步伐。最好的办法是让大家共同参与，共同设想如何采取办法付诸行动。这时你组建的小组对解决这个问题会有很大的帮助。

决策与远见

对于一个企业的领导而言，他所做的计划越长期，所牵涉的因素也越多，包括各项政治、经济因素，公司内、外的变动等，这些都不是能够用数字去测量的。因此，在做长期计划时，无论如何谨慎，少许的偏差仍是不可避免的。

一个公司的组织、目标、优点、企业特色，等等，总不可能从天而降，而常是由领导阶层和管理阶层经过不断讨论、分析才得来的结果；所以，长期的系统性计划固然对那些关键性问题的解决有影响，但是，实行计划的终究是人，个人因素的影响，是绝对无法避免的。

对于企业管理人和企业的关系，英国邓洛普公司领导雷伊·杰第斯举了下面两个比喻来解释。

在数百年来的战争史中，我们发现：将领的才能对战役的成败有极大的影响力，即使在武器进步的现代战争中亦然。竞争激烈的商业战场上的企业家们也正如战场上的将军？

技巧高超的音乐家、画家比比皆是，但能够运用这些技巧去创造真、善、美艺术的，才能成为伟大的艺术家。同样地，拥有企管专业知识的人比比皆是，但能够善用这些知识的人，才能成为杰出的领导者。

知识是可以传授的，但巧思与灵感能否由学习而得，仍是个待解决的问题。杰出的领导者对于一个企业，犹如无价之宝。即使预测将来无法完全正确，但“远见”仍是一个企业成败的关键。

这件工作做得越好，公司的发展就能越顺利。

先见之明同时也能使公司在预见困境时，预作打算，甚至发挥影响力，改变未来。正如意大利名谚所说：“把握现在便是创造未来。”毕竟，企业环境是人所造成的，也必须受人为因素的影响，优秀的企业甚至能改变未来，而造福社会。

总之，作为领导，必须做到：

- 1.超越数字表格的估量，而看向更远的未来。
- 2.除了预算表上明列的所需材料之外，为将来多储存一些材料。

决策与机会

在现代商业竞争中，抓住机会就是成功，而机会稍纵即逝，没有见微知著、敏锐果断的能力，就不能抓住机会。所谓见微知著、敏锐果断，就是在竞争中密切注视每一个细微的变化，并分析出内在的本质，判断事物的发展方向，然后作出敏锐果断的决定，使自己领先一步，抓住机会，取得成功。

机会是一种稍纵即逝的东西。而且机会的产生也并非易事，因此不可能每个人什么时候都有机会可抓。而机会还没有来临时，最好的办法就是：等待，等待，再等待。在等待中为机会的到来做好准备。一旦机会在你面前出现，千万别犹豫，抓住它，你就是成功者。

耐心等待是一个很不错的办法，在美国，许多领导都深深地懂得它的重要性。他们都极富耐心。他们知道，等待会使他们取得意想不到的成功。

决策与冒险

敢于冒险对于决策者而言很重要，做到这一点有两种方法：

- 1.要肯做“不赚钱的买卖”

世界“假日客栈之父”、美国巨富威尔逊在创业初期，全部家当只有一台分期付款“赊”来的爆玉米花机，价值 50 美元。第一次世界大战结束时，威尔逊的生意赚了点钱，便决定从事地皮生意。当时干这一行的人并不多，因为战后人们都很穷，买地皮修房子、建商店、盖厂房的人

并不多，地皮的价格一直很低。

听说威尔逊要干这不赚钱的买卖，一些朋友都来劝阻他。但威尔逊却坚持己见，他认为这些人的目光太短浅。虽然连年的战争使美国的经济衰退，但美国是战胜国，它的经济会很快复苏的，地皮的价格一定会暴涨，赚钱是不会成问题的。威尔逊用自己的全部资金再加一部分贷款买下了市郊一块很大的地皮。这块地由于地势低洼，既不适宜耕种，也不适宜盖房子，所以一直无人问津。可是威尔逊亲自去看了两次之后，便决定买下那块杂草丛生的荒凉之地。

这一次，连很少过问生意的母亲和妻子都出面干涉。可是威尔逊却认为，美国经济会很快繁荣起来，城市人口会越来越多，市区也将会不断扩大，他买下的这块地皮一定会成为“黄金宝地”。

事实正如威尔逊所料，3年之后，城市人口剧增，市区迅速发展，马路一直修到了威尔逊那块地的边上。大多数人这才突然发现，此地的风景实在迷人，宽阔的密西西比河从它旁边蜿蜒而过，大河西岸，杨柳成荫，是人们消夏避暑的好地方。于是，这块地皮身价倍增。许多商人都争相出高价购买，但威尔逊并不急于出手，真是叫人捉摸不透。

其实这便是成功经营者高明的地方，威尔逊自己何尝不知道这块地皮的身价，不过他看得更远。此地风景宜人，必将招来越来越多的游客，如果自己在这里开个旅店，岂不比卖地皮更赚钱？于是威尔逊毅然决定自己筹措资金开旅店。不久，威尔逊便盖了一座汽车旅馆，取名为“假日客栈”。假日客栈由于地理位置好、舒适方便，开业后，游客盈门，生意兴隆。从那以后，威尔逊的假日客栈便像雨后春笋般出现在美国与世界其他地方，这位高瞻远瞩的“风水先生”获得了巨大的成功。

做生意如同下棋一样，平庸之辈往往只能看到眼前一两步，而高明的棋手则能看出后五六步甚至更多。能遇事处处留心，比别人看得更远，这样做出的决策才可能切合市场发展的需要，达到决胜于千里的目的。身为现代企业的领导，必须在这方面多下工夫。

2.要敢于相信自己的商业直觉和眼光

世界旅店大王希尔顿一生有三条原则：信仰、努力和眼光。不论做

哪一行，若想做得比别人更出色，他认为首先必须具备高瞻远瞩的目光，惟有如此，才可作出正确的决策。把握不了市场的变化，看不出行情的发展趋势，决策便很可能失误。

决策的正确思路

即使最优秀的领导者也会不可避免地作出一些错误的决策。对此，钢铁业巨头肯·埃弗森有过一段精辟的论述：“从哈佛取得工商管理硕士可以说是不错的了，可是他们所作的决策有 40%都是错误的。最糟糕的领导者作出的决断则有 60%是错误的。”在埃弗森看来，最好的和最糟的之间只有 20%的差距。即使经常出现差错，但也不能因此就惧怕作出任何决策。埃弗森认为：“管理人员的职责就是作出种种决策。不作决策，也就无所谓管理。管理人员应该建立起一种强烈的自尊心，积极地敦促自己少犯错误。”如果掌握了正确的思路，领导者们完全可以把错误率降低。正确的思路即是对决策的难易程度做到心中有数。处理棘手的问题一定要格外谨慎。身为领导，尤其要注意下列三个方面的问题：

1.决策时务必全面掌握信息，参加竞争必须谨慎

有时候出于种种原因，我们还没来得及掌握全面的情况，就不得不凭直觉作出各种决策。在这种情况下作出的决策极可能是错误的。

2.切莫过分自负

自信给人勇气，使人作出大胆的决策。自负则是自不量力，毁人毁己。

特别是生意场上会时时传来各种好消息与坏消息。我们常因好消息而忽略了坏消息的存在。

设想为了把一种新型洗发香波投放市场，我们做了一个市场调查。调查结果显示，58%的消费者对此种香波表示认可。这是一个令人鼓舞的数字，它说明超过一半的消费者会去购买这种产品。

不过，事情还有另一面。42%的消费者不喜欢这种香波，这又说明有将近一半人会拒绝使用这种产品。人们往往只见那 58%，而看不见这 42%。他们沉浸在 58%所带来的喜悦之中。殊不知，如果他们再稍微关心一下那 42%，结局也许会更完美。

好消息就这样把你带入自满、自足的境地。它能削弱人的积极性、上进心。

另外，好消息带来的盲目乐观也会给公司经营带来不利。可如果得到的是坏消息，效果就截然不同了。有人组织一场体育比赛，计划获利5万美元。可实际结果却与设想大相径庭，主办者反而赔了5万美元。消息传开，上上下下为之动容，大家会纷纷要求削减开支，裁减冗员，甚至一张纸也不会轻易浪费。令人不解的是，为什么在有利可图的时候大家想不到节约，而非要等到火烧眉毛的时候才作“何必当初”的感慨呢？

3.不要墨守成规

生意场上最可怕的是认为万事不变，顾客不会变，他们会一如既往地购买自己的产品；委托人不会变，他们永远觉得你真诚可信；竞争对手不会变，他们将永远停留在原来的实力水平上。

成功的领导和领导者绝对不会有这种墨守成规的想法。他们知道敏锐的洞察力和快速的反应能力是事业成功的关键。尤其在当今政治、经济飞速发展的时代，快速的应变能力尤为重要。

许多人在作出决策的时候往往只凭经验，不去想想环境发生了什么变化。他们会凭几年前的失败经验告诉你：“老兄，5年前我就这么做了，根本行不通。”他们没有想到，5年后情况发生了变化，以前不适用的做法现在没准是恰逢其时。

还有一种人，他们死死抱住以前的规矩，不敢越雷池一步。他们顽固地认为：“这个方法5年前有效，现在当然还有用。”在他们眼里世界是静止的。

因此，每当你做出新决策前，千万不要犯墨守成规的错误。不要以为你以前失败过现在还会失败，也不要以为，你以前成功过现在还会成功。

恰当地改变不适当的决策

坚持自己的决策也要把握一定的前提——当自己的决策明显偏颇的时候，就不能坚持错误，而是应该果断地寻求改变的策略。许多领导者

都觉得改变主意是种无能的表现。而实际上则恰恰相反，及时改变错误主意是明智的举动。这非但不会遭人耻笑还能赢得人们的尊重。当然，如何圆满地改变自己的决策，其中也大有“艺术”可言。

1.选择一定的时机

如果情况发生变化，那你在一分钟内改变想法也无可厚非。不过在改变决策以前，最好还是选个最佳时机。

一般来说，作出决策与改变决策之间的时间越长，这种变化就越容易被人们所接受。因为，时间会使环境发生变化，环境又能让人发生变化，而且时间久了，人们也就渐渐淡忘了你以前所持的态度。

设想在一次会议开始时你赞成某事，而会议结束时你又持否定意见。那么在别人眼里你没准会是个反复无常的人物。而要是在会议期间，情况发生了新变化，那么在别人看来，你这种改变实在是明智之举。

同样，在以上情况下，把宣布改变决策的工作放到会后，效果会更理想。在你改变想法之前，经历的时间越长，你的新决策就越显成熟，看起来像是经过了深思熟虑。而且时间一长，人们会觉得那是你作出的一个新决策，而不是什么改变主意的结果。

2.要列出充足的理由

明确地罗列出你之所以改变决策的理由，别人就不会认为你朝令夕改。理由越多，大家就越相信这不是个草率的决策。这个道理再明显不过了，可是许多管理人员只凭直觉妄下断言。当手下问起为什么改变想法的时候，得到的只是诸如：“因为我想这么做”或“我愿意”那样硬邦邦的回答。从这些回答里，人们只能看到一个飞扬跋扈的老板的形象。

总之，当你自己都说不清楚为什么要改变决策的时候，最好不要急于改变自己的想法。

3.不妨试着做一次武断的决定

假如你既没有拖延时间的借口，又找不出足够的理由，在这样的情况下，不妨试着做一次武断的决定。显然，这样的决策一旦宣布，肯定会招来一片质疑，可对你来说理由总归是有的。

也许你手头掌握着一系列事实促使你改变决策。可现在时机未到，

还不能把它们公诸于世；也许这样的决策会损害公司的短期利益，但实质上却是个大有可为的长线投资；也许这完全是个根据事实推测出来的结论；在这样的情况下，你只好武断一次，尽管这种做法看上去不会很受欢迎，既称不上公道，又不易被人理解。

但你可以请求周围的人相信你。如果在此之前，你一直特别善于运用前面提到的两种改变决策的艺术，那么偶尔地武断一次也无伤大雅。

避免个人独断

设在特拉华州维明顿的杜邦公司是世界上最大的化学公司，其产品包括化纤、生物医学、石油煤矿开采、工业化学、油漆、炸药、印刷设备等 18 种，年销售额达 300 多亿美元，世界上大多数国家都有它设立的分支机构。

以“化学大王”而著称的“杜邦财团”之所以能长期在世界化学工业中雄踞霸主高位并跃入世界最大工业公司之林，就在于它经营的灵活性、预见性、适应性。

早在 1903 年，杜邦公司就建立了全美第一家集体领导的执行委员会，以一群人来取代一个人进行决策。

这个执行委员会经过多年的探索和改革，形成了公司现在的经营管理执行机构。这个机构是由 27 位董事组成的董事会，董事会每月召开一次会议。会议完毕期间，由正、副董事长，总经理和 6 位副总经理组成的执行委员会，集体分工负责日常的经营管理决策和推行营销策略，每周星期三是执行委员会会日，先审议日常的业务活动以及决定处置的办法；正式议程则是听取和审阅各部门领导的业务报告，内容包括生产情况、业务进展、市场销售、效益、存在问题、建议等，并就进一步采取的措施和对策进行讨论；最后做出决议。对于有争议问题的处理通常是采取少数服从多数的方法来表决，复杂的问题则需反复协商确定。

为了使公司的经营决策建立在可靠的基础上，杜邦公司还重金聘用受过专门训练的经济学家组成经济研究室，以此作为公司的“高参团”和“信息加工中心”。经济研究室的专家对公司的经营情况相当熟悉，他

们通过全国乃至全世界经济发展的现状、结构、特点、发展趋势的调查和研究，特别是对与公司产品有关的市场动向的分析，预测与公司将来利益相联系的经济动向。经济研究室每月还要出两份刊物：一份公开发行，发行对象是公司的主要供应厂商和客户，主要内容是报道有关的信息资料，诸如黄金价格、利率变动等；一份内部发行，主要内容是专题研究，如短期和长期的、局部或全局的战略规划，市场需求量、公司和竞争对手之间的比较性资料以及公司内部的经营状况等。

现在的企业，特别是大企业的内外环境复杂而又变化多端，像杜邦公司这样在重大问题上采取集体决策，显然要比一个人独裁、单人负责拍板定案的方式稳妥得多。人众眼多，易于看见航行中可能碰上的暗礁，从而绕道行驶，以避免和减少风险。

群体决策要以个体心理为基础

实行群体决策需要考虑决策成员的心理，在此基础上的决策方案才能有效。

经过两周的管理技能训练后，重新回到工作岗位上的刘青松急切希望运用新学到的知识和技能。刘青松星期一早上上班时，上周末的决策训练课依然历历在目。“我们原来的决策方法确实需要改进一番！”他想。他离开工作岗位去参加训练之前，就遗留许多问题没有解决。而眼下，部门里又“冒”出许多问题亟待解决。

其中一个问题老板催促了好几次，刘青松也觉得不能再拖下去了。他想：“这又是我采用‘完全民主式’决策方法的好机会。我想他们一定会同意我这样做的。事实上，他们对于自己所做的工作非常明了，由他们自己提出的新的工作任务标准一定比我打算制定的还高。这两天就让他们讨论决策去吧，我也可以抽出时间去处理其他一些事情。”

刘青松管理监督着5个人，他们的工作任务是安装和检测生产线上的电子计时器。虽然现在电子计算机系统的帮助下，生产线上的检测循环时间已大大缩短，但他们仍然在按几年前制定的老工作标准完成工作。刘青松觉得这次是让员工参与决策的绝好机会。

刘青松很快就向那 5 个工人布置了这件事情，他告诉他们由于计算机的使用、工作任务标准需要重新制定。他要求他们讨论一下这件事，并把讨论结果在星期二下午五点钟之前告诉他。这五人对此非常感兴趣。专门在星期一晚上安排一小时进行讨论，甚至午餐和喝茶都在谈论这件事。

可第二天下午，他们的讨论结果却让刘青松大吃一惊。他们认为任务标准应当再降低 20%。他们说：“我们感谢计算机使得我们的检测工作变得似乎容易一些，但是生产线相对而言却越来越复杂了，当你已经习惯了某种工作方式后，原定标准的改变会使得你的工作一切从头开始。”

刘青松知道，老板决不会接受他们提出的降低任务标准的要求。但是他既已让员工自己进行“决策”，又怎能断然否定他们的决策结果呢？“我怎样才能摆脱这个尴尬的局面呢？”刘青松很痛苦。

从以上这个反面的例子中，我们可以看到，刘青松进行的群体决策完全没有考虑决策成员的心理因素，在群体决策过程中，管理者必须考虑，决策成员以下几方面影响决策的心理因素：

1.对矛盾冲突有不和谐的结构

很明显，刘青松与他的 5 个下属对标准的制定是从不同的角度考虑的，在这样不同的出发点上，存在着矛盾，构成了群体决策的不和谐。于是，决策方案必定不会被所有人接受。

2.站在自我立场考虑

上述故事中主管与下属都是以自我为中心考虑决策方案的，只是在想制定新的标准对自己的影响是什么，并未将其客观、全面地分析，这也是造成决策无效的原因之一。

3.依靠过去的经验

决策中很大的一个影响因素就是过去的决策结果，以个人的经验来判断新的问题时，以往的结果肯定会重复出现。

其实，上述故事的主人公完全没有必要针对这个问题与其 5 位下属进行所谓的“群体决策”，他更应该将他的 5 个下属作为搜集信息的对象。当群体决策不适用某一特定问题时，管理者更应当考虑“个人决断”的好处了。

美国总统林肯，在他上任后不久，有一次将6个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是便激烈地争论起来。林肯在仔细听取其他6个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，6个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯坚持自己的意见，他说：“虽然只有我一个人赞成，但我仍要宣布，这个法案通过了。”

表面上看，林肯这种忽视多数人意见的做法似乎过于独断专行。其实，林肯已经仔细地了解了其他6个人的看法并经过深思熟虑，认定自己的方案最为合理。而其他6个人持反对意见，只有一个人条件反射式地反对，有的人甚至是人云亦云，根本就没有认真考虑过这个方案。既然如此，自然应该力排众议，坚持己见。所谓讨论，无非就是从各种不同的意见中选择一个最合理的。既然自己是对的，那还有什么犹豫的呢？

在企业，经常会遇到这种情况。新的意见和想法一经提出，必定会有反对者。其中有对新意见不甚了解的人，也有为反对而反对的人。一片反对声中，管理者犹如鹤立鸡群，陷入孤立之境。这种时候，管理者不要害怕孤立。对于不了解的人，要怀着热忱，耐心地向他说明道理，使反对者变成赞成者。对于为反对而反对的人，任你怎么说，恐怕他们也不会接受，那么，就干脆不要寄希望于他的赞同。

重要的是你的提议和决策是对的，只要真理在握，就应坚决地贯彻下去。决断，是不能由多数人来作出的。多数人的意见是要听的，但做出决断的，是一个人。

第3章 | 管好别人更需要管好自己

——领导修养的商用心理学

第1节 企业家的领袖魅力心理学

我们不得不承认：魅力远胜于权力。优秀的领导才能，特别是个人的魅力和影响力，比他的职位高低和提供优越的薪资、福利要重要得多。魅力才是领导人真正促使他们发挥最大潜力、实现任何计划和目标的魔杖。

领导魅力是第一要诀

曾经在一个报告会上有一位著名企业家说：“在现实世界里，众所皆知的一流领导者无一例外地都具有一种罕见的人格特质，他们处处展现出魅力领袖的风范。他们不但能激发下属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，能够动之以情，晓之以理，浑身散发出热络引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来领导，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之一谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多不可能完成的任务。”

是啊，一个人为什么为他的主管或组织卖力工作？很重要的原因，就是因为他的主管所拥有个人魅力像磁铁般征服了他的心，激励他勇往直前。你可能会听到一个下属说：“你和他在一起呆上一分钟，你就能

感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以卖命努力，乃是因为他强大的魅力，深深吸引我所使致。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：魅力远胜过权力。优秀的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，比他的职位高低和提供优越的薪资、福利来得重要许多，才是真正促使他们发挥最大潜力、实现任何计划和目标的魔杖。

多少年来，有关统御、领导的书籍和研究报告数以千计，讨论的主题涉及组织领导、领导者行为、权力领导可谓数量众多，内容广泛。这些重要的主题，都包含了许多不错的构想。事实上，就一句话：与其做一位实权在握的主管，不如做一位浑身散发无比“魅力”的领导者。就是说主管们需要更多的是令人慑服的魅力，而不是令人生畏的权力。

带人要带心。做一位领导者，除非我们具备了相当程度的魅力与影响力。否则，是很难实现领导统御的第一个课题：赢得下属的信赖和忠心。因此，是否拥有这种魅力，是一个领导或主管能否成功的关键。

培养魅力需要立即就做

我们常常可以听到成功企业中员工的感受和心声：“我觉得我的主管不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他努力工作”、“他好像是我的父母、兄长、益友和良师，他比别人更关怀、更爱我，而且他愿意负起百分之百的成败责任”、“我的主管让我感到我很重要，他让我觉得在团体里有归属感”、“他让我很明确知道我如何可以成功，他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济”。

可以看得出，除非激发了一个人的工作动机，否则很难让人愿意追随你。成功的领导不在于一位主管的职位和权势，而是绝大部分取决他有没有具备迥异于他人并足以吸引追随者的魅力。

这种魅力对于领导是如此重要，以至於一旦失去了它，便会给下属产生离心作用，使人心涣散，工作混乱。

一位作者毫不留情地指出：百分之九十的企业领导人，将工作保障、高薪和福利好（这都是根据主管职位的高低、权力的多寡可以控制的因

素)视之为影响员工工作动机的最重要因素,是值得怀疑的。作者进一步指出,在员工的心目中,比上述更重要的因素还多得多,意指主管本身要拥有令人信服的领导魅力,才有办法让员工跟着你走。因此,我们更可以确信:人们会不会愿意跟随你,要看你是否有强大的魅力,而非权力。并且要务必牢牢记住:权力并不会自动点燃你的魅力,有权力并不意味着你有某种程度的魅力可以掌握人心。

领导魅力是可以培养和增进的!因此不用过分担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力。一位心理学家也说过这么一句鼓舞人心的话:“每一个人都有一方魅力的沃土,等待你去开垦。”如果你希望增强自己的领导魅力,就努力去学习。

培养魅力从哪里入门呢?要注意哪些基本原则呢?

如果我们希望成为一位更具魅力的领导者,我们现在第一件要做的事情,就是赶紧培养发展一项吸引追随者的超凡特质——“跟我来”。要使追随者“跟我来”,你必须先懂得如何激发他们的追随动机。这里我们建议领导者确实做到下列四件事情,会使你具有激发你下属的追随动机的魅力。

首先要使别人感到他重要。每个人都希望受到重视,你要设法让下属感到本身很重要,并竭尽所能满足他们的这项要求。其次要推动你的远见、目标,并说服下属相信你的目标是值得全心投入的。再次,记住:想要别人怎样待你,你就必须这样对待别人。你想让别人追随你,你要关心他们,公平对待他们,将他们的福利放在你的眼前。最后,为你自己的行为负责,也要为你下属的行为负责,千万不要将责任推给别人。要提醒自己说:“这是我的错,不能责怪任何人。”

另外,培养和增进领导魅力,是要讲究方法和技巧的。当你激发了下属的追随动机之后,你还必须确实做到下面三点,才能更进一步展现令人慑服的“魅力”,有效吸引下属为你赴汤蹈火,让他一辈子永远跟着你。这三件事就是:惩恶扬善,是非分明;做一个前后一致的人;注意别人,也让别人注意你。

事实显示,有80%的主管很难做到,结果造成员工们离心离德,大伙儿怨声载道,工作成效无法大幅度的提高。这种现象值得注意和警惕。

但与其提高警惕，领导还不如主动完善个人的魅力，使自己获得这种令下属为之慑服的吸引力。

脚踏实地也很关键

魅力涉及到领导个人的威信，没有魅力的领导也不会在下属中间拥有威信！但魅力要一点一点地建立，急躁是不管用的，也是成事不足败事有余的。因此，领导塑造个人魅力，也得一步一个脚印。

是发号施令使人顺从己意行事好呢，还是追随别人后面听命行事好呢？不用说，当然是前者为佳。话虽如此，“命令”却不是一件简单的事情。命令是一种领导措施，被命令的人必须执行，虽然想往右边走，但是如果上司命令下属“向左走”，下属也必须遵从。若想违背上司向右边走，下属就必须具有足以让上司心服口服的能力才行

下属是否能正确地理解？是否会依照自己的意思行动？若工作进行的不顺利，又该如何？……传达命令的人经常会因此而惶惶终日，甚至导致失眠。也有人言不由衷，“我不喜欢命令别人，因为那只会加重责任而已，薪水并不会增加。倒不如平平凡凡地做个基层职员较轻松。”说这种话的人大多是找借口、缺乏自信、装模作样、粗俗不堪却自以为潇洒的人。所以，最好不要认为那些都是他们的真心话。

人都是好高恶低，但是，当你想要往高处爬时，上面会有推你下去的领导，后面又有企图拉你下来的后辈。经过一番努力，你总算登上现在的位置，领导几名下属。想想自己也是好不容易才坐上这个位置。有人在中途退出，也有人永远无法跳出低层。所以，和他们相比，你应当觉得“自己总算苦尽甘来”，而给予自己一点鼓励。当然也会出现以前的同事个个跑在你前面的情形，但请千万不要气馁。

如果你是忍耐、辛苦地爬到这地位，就更应当鼓励自己了。想想看，为什么你有能力胜任这职务？那是因为公司认同你的能力。或许你会对公司的认同方式有所不满，例如：太晚升迁、偏袒某人、营业方针偏离，你内心这么抱怨是很正常的；但是，公司认同你的能力却也是千真万确的。对此，你应建立信心。不管别人怎么说，现在的职位可是凭自己的

能力得到的。也许你不满意现在的地位，记住这是你晋升高层所必经的一步台阶，千万不可焦急。

现在的你，拥有头衔吗？

假设你的头衔是助理，你的发言、盖印，都是代表助理。它背负着权限与责任，代表公司对你的认同与期待。既然公司对你如此认同，就认真地回报，不要辜负公司的期望。如果你无法完成基本任务，净说些丧气话或埋怨公司，则令人可耻。若你认为“除了头衔之外，其他都没变。不但薪水没有增加，连下属也只有几人”，就更令人无法忍受。如果这只是一时的情绪，尚可原谅。但若是真心的感觉，那你只是在轻视公司，伤害自己而已。不妨试着愉快地抿紧嘴唇，稍微抬起下巴放松心情，千万不可一上任便威风八面！

欲速则不达，慢半拍并非效率不高。

任何时候，都要展现自己的魅力

领导者吸引员工要从关注外表形象开始。一个人的外部形象如何常常向人显示他是谁，他的自我感觉如何。

对于领导者来说，外表形象就是他给员工、给上级的第一印象，而第一印象往往能持久。在行走中昂首挺胸、充满自信的领导者往往让他人乐于交往，而怯怯生生、缩头缩脑的领导者则让人鄙夷。衣着怪异、头发凌乱、长期不修剪指甲、领带污迹斑斑、衬衣一角外露的领导者很难培养自己的魅力。衣着随便是领导者个性的体现，但是他人却认为此领导者马虎大意，很难思维缜密。对于领导者来说，外表形象不仅是个人形象问题，而且是企业整体形象问题。

领导者魅力更多的时候表现为一种非语言的交流方式。有一项研究表明，人的情感沟通能力只有 7% 通过语言所表现，37% 在于话中所强调的词，而有 56% 与言辞完全无关。也就是说，领导者魅力的建立更多的时候不在于你怎么说，而是在于你怎么做和怎么表现你自己的想法。外表形象无疑是重要的一环。

员工对领导者的第一印象一半以上受到领导者外在形象的影响。企

业常常花费数百万元就是为了为它的产品寻找一个合适的包装，以此来吸引顾客的注意。“任何一个做市场的人都会对你说，第一笔生意的成交 85%受产品外观的影响，同一产品第二笔生意的成交 85%受产品质量和内涵的影响。所以首先是包装，其次才是内在的东西。”

领导者应该培养一种让自己都感觉舒服的外在形象，通过这种外在形象来形成个人风格。领导者的个人风格和企业密切相关，它就是企业的象征。

正确的肢体语言让领导者魅力无穷

领导者要吸引员工必须对自己的肢体语言进行控制。如果领导者的肢体语言表现出缺乏自信，那么领导者的信誉和专业精神都将受到质疑。

同样对于领导者来说，肢体语言所传达的信号很可能在几秒钟内决定领导者的成败。坐立不安的领导者很明显是缺乏信心，谁愿意和缺乏信心的领导者合作呢？而这个形象难题是很难克服的。

研究表明，当领导者不停地摆弄他的手脚，便意味着他想逃离现场，透露出的是胆怯、不安、害怕的信号。因此对于领导者来说在任何时候都要带着“我能控制局面”的自信，让自己的表现放轻松。在这种状态下，才能够应付一切可能发生的情况。

如果领导者拒绝直视别人的眼睛，就会使人感到那是一种侮辱。一个汇报工作的员工如果发现领导者根本就不看他的眼睛，那么他的心情是可想而知的！

眼神是领导者必须注意的重要方面。一个领导者的魅力很大程度上是通过眼神来表现出来的。富有魅力的领导者都知道如何控制自己的眼神，以便使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。对于领导者来说，将注意力集中在谈话对象的身上是为了表示尊敬，同时也表明他对对方所谈的话题很感兴趣。另外，将注意力集中在谈话对象的身上还是为了表现自信、正直和诚实。

领导者要像重视自己的决策一样重视自己的肢体语言。通过对肢体语言的控制，领导者能更好地吸引员工，增强自己的魅力，更能够促使员工无条件地服从领导决策，实现领导目标。

微笑的力量不可忽视

微笑，意即和善、亲切、不容易动怒。也许你并不知道，微笑也是一种魅力，它能够提升一个人的个人形象。

企业里有仅仅是稍微注意下属即受到众人反抗的上司，亦有一开口便唠唠叨叨地叱责却仍深受下属爱戴的主管。身为上司，为了能使下属发挥所长，并且带动整个团体向上，其先决条件是必须成为受爱戴的主管。要做到以下几点：

首先，对于工作要耳熟能详。若下属对你有如此印象：希望接受这位上司的指导，想要跟随他，听从他的话绝对不会错，那么你必然深受尊重。至于邀下属喝酒、送下属礼物的行为，是不必要的。

其次，保持和悦的表情。谁都会想和一位经常面带微笑的上司交谈。这种情况下，即使你并未要求什么，你的下属也会主动地提供情报。你的肢体语言，如姿势、态度所带来的影响亦不容忽视。如果你能永远保持正确的举止，在无形中它将引领你步向成功的大道。若你经常面带笑容，自然而然地，本身也会感到非常愉悦，身心舒畅。有许多的运动选手，都表示类似的想法：“我会在重要的比赛之前，想象自己得到优胜的情景。如此，力量立刻如泉涌上来。”

再次，仔细倾听下属的意见。尤其是具有建设性的意见，更应予以重视，热心地倾听。若那是一个好主意并且可以付诸实行，则不论下属的建议多么微不足道，亦要具体地采用。这时下属将因为自己的意见被采纳而获得相当大的喜悦，即使这位下属曾经因为其他事件而受到你的责备，他也会毫不在意地对你备加关切，产生尊重之情。由于上司对下属的工作提案相当重视，不论成败皆表示高度的关切，下属会感谢这位上司，并觉得一切的劳苦皆获得回报。

最后，不强求完美。上司交代下属任务时说：“采取你认为最适当的方法。”即使下属获得的成果并不很完善，上司也能用心地为其改正缺点。通常主管希望能够分配稍微超出下属能力的困难任务给他，因此有能力的下属便会被分配到困难度较高的工作；能力稍显不足的下属便会

分配到与其能力相当的工作，若任务未能达成，则不论下属的能力优劣与否，皆须公正地论断。但如果你认为由于分配给他的任务很困难，所以失败了也没办法。那就犯了大错，因为如此一来，你原先信赖他而将较艰难的工作交给他的用意，便显得毫无意义。

这也要求你也必须具备对下属的包容力，不能忽略给予失败的下属适当的肯定。虽然下属的任务失败了，但切勿忽略了下属在进行任务时所付出的努力，并且需要给予适当的评价。这时，对于能力不好的下属有必要予以支援是必不可少的。你若固步自封裹足不前，整体可能将因为水准低而遭受淘汰的命运。因此，切不可只伫立于原位上。在此竞争激烈的社会中，是不允许个人感伤的。

你忠于公司，专心于工作，在全力奋斗之际，若发现下属中有人无法跟上步调时，你即须有所决定。你想尽办法要求他和大家以同样的速度前进。因为期待心切，你才会斥责他、鼓励他，若他仍无法成长，只好将他调至其他单位。这样用心良苦，对他而言未必没有好处。

你在通知下属这个决定时，必须简单明了。若你表现得依依不舍并说些多余的话，反而会伤害到他。如果下属能识大体，就毫无问题；若下属因而受到很大的打击，并显得意志消沉，你也不可轻易地付出同情心。此时你应以豁然的态度表明：“新工作也许更适合你，拿出精神好好地闯出一片天地！”

你不能与下属纠缠不清，而必须全力往前冲刺。如你听说下属由于职务调动而一直无法东山再起时，则希望你拥有一颗仁慈的心，衷心的祝福他，相信你的诚心将会让他体会出来的。

总之，微笑可以征服你的下属，而愤怒则不能。

待人要和蔼可亲，平易近人

感情是人对客观事物好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就大。领导者平时待人和蔼可亲，平易近人，时时体贴关怀员工，和员工的关系相处十分融洽，他的影响力往往比较

大。如果领导者与员工关系紧张，时刻都要互相提防，那么势必会造成领导者和被领导者的心理距离。这种心理距离是一种心理对抗，超过一定限度就会产生极坏的影响。

一个领导者要将他的决策变成员工的自觉行动，单凭职位权力显然是不够的，即使是有能力方面的吸引力，在很多时候也是力不从心的。因为员工已经不再是传统意义上的经济人，而是渴望得到关怀的社会人。因此领导者要想使员工心悦诚服，为其所用，就要保证员工在感情上能和领导者心心相印，忧乐与共，以便领导者发挥感情的影响。对感情影响力的培养最为关键的因素就是要克服官僚主义的领导作风，做到从感情入手，动之以情，以取得彼此感情上的沟通。

人格影响力是指领导者在领导工作中，通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被领导者的身上产生影响的一种力量。其中品德素质是人格影响力的基础。领导者良好的道德、品行、作风往往会对员工产生潜移默化的作用。领导者的心理素质，是人格影响力的关键。在心理素质中，领导者必须具备丰富的情感，对员工充满热忱并关怀备至，这样才具有强大的人格魅力。而知识素质是领导者人格影响力的能源，在领导工作中，知识渊博、业务素质高的领导者自然会形成一股凝聚力，员工自然会信服领导者的领导。

不断增强自己的感召力

有魅力的领导有感召力，有感召力的领导有魅力，二者是相通的。

领导们应该懂得这样的道理，那就是企业竞争说到底人才的竞争。哪一位领导的手下有一班精兵强将，他就具有了市场竞争的实力。在这个意义上，领导如何增强自身在员工中的凝聚力就成为关键。至少，领导在以下几个方面应高度注意。

第一，要注意倾听员工对你反映目前的业务情况，不要在员工面前表现出高高在上，并知道许多他们不知道的事情。要让员工喜爱接受你讲话，并知道你也喜爱他们向你报告情况。这时要反复告诉员工许多经营规则的制度，不能期望你一言不发，员工就能自觉地自然而然地去遵

守。当然，叮嘱之余，你要表现出信任你的员工，相信他们办事的才干。

第二，领导应该主动听取他人的意见和看法，不能总认为自己永远是对的。其实，员工总希望自己的聪明才智被领导赏识，他们有时讲出话并不是信口开河，而是多日思索的结果。毕竟真理掌握在群众手里。

第三，领导不会破例协助员工，认为他们拿了薪资，就该为你工作，这是不恰当的，只要有必要，领导也可屈尊去帮助下属，目的只有一个，那就是顺利地达到工作目标。有些领导搞不清楚他的下属们是否都很称职。这种领导常常这样想，干得好干得不好是他们的的问题，而不是自己的问题。正确的态度是，领导应发现谁没有把工作做好，并把这当做自己的工作，帮助下属做出成果。

第四，领导要清楚下属对他的期望是什么，甚至要了解这些员工的内心世界。这是领导的分内事。领导要常常告知员工对他们的期望究竟是什么，也就清楚下属对领导的期望是什么，这样，双方目标一致，没有误会。同时还要对下属有充分的信心，遇到再大的困难，首先自身不要泄气，其次要多给员工鼓气，让他们充满信心地去干，共同创造奇迹。

第五，关注下属工作的进程。不要以为下属做好了，就是自己领导有方；下属做得不好，也不是他的错。下属做得好、做得不好，领导应明明白白地告知他们，他们做出了成绩需要得到认可；他们做错了，也要获得一个改错的机会。不能太重“名”，认为许多工作成功都是自己的功劳。领导应虚怀若谷，把业绩看做是群策群力的结果。

第六，常动脑筋想出一种对每个人都好的方法，不要顽固地认为，自己确立的方法就是最好的方法。能合适任何人的方法即是最有效的方法，它能提高每个员工的工作效率。要广纳意见。

最后，一个有感召力的领导、上司，无往不利；而一个没有感召力的领导、上司，则寸步难行。一句话，领导要有人格魅力！失去人格魅力的领导，跟他的下属没有任何分别，谁还会尊敬他，信服他，听他的号令？美国耶鲁大学卡尔·杰克在《领导驭人的魅力》一书中认为：“良好人格本身就是驭人的魅力”，可见，企业领导应当在下属面前塑造自我形象，完善人格魅力，充分展示聪明才智和领导能力，赢得下属的尊重，

切忌用不光彩的东西抹杀自我形象，受到下属的冷落。

严格要求，培养自己优秀的品格

领导者的品格是决定领导者自身价值高低的一个重要方面，也是领导者魅力的重要源泉。具有高尚品格的领导者会放射出磁石般的力量，对于追随他们的员工来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。

领导是一种指挥和控制行为，是领导者对被领导者产生影响的过程。成功领导的关键就在于领导者具有超过一般人的影响力，以此来有效地影响被领导者的心理和行为。而影响力主要来自强制性影响和自然性影响。品格是自然性影响的主要来源。一个领导者能不能以及多大程度地受到员工的拥护，在很大程度上取决他的品格修养。

华盛顿是因其完美的品格赢得了新生美国的信任，当上了第一任总统，新美国的第一任领导者。1788年，出席制宪会议的代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说过这样一段话：代表中有许多人选举华盛顿将军担任总统，而且根据他们对华盛顿品格的看法而决定他们应当给予总统多大的权力。可见良好的品格是造就优秀领导者的基础，而不好的品格往往成为领导者成功的羁绊。良好的品格有助于有效领导的实现，它可以加强企业的整体性，使领导者和被领导者休戚与共、荣辱相依，从而实现企业的经营目标。试想一个品格低劣却又大权在握的领导者如何能实施有效的领导？领导者的品格具有多层次的内容，主要可以从道德品质和个性品格两个方面来考察。

成功领导者的性格应该是积极活跃的。这种领导者极为活跃，并乐此不疲。他们的自尊心很强，但是也比较会适应环境。他们重视高效率，懂得灵活恰当地运用自己的风格。他们往往给自己确定一个比较明确的目标，然后朝着这个目标不断前进。总之，这种领导者充分动用理智，用大脑来移动双脚。

不能做一个伟大的人，也要做一个崇高的人

印度独立后的第一任总理尼赫鲁在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，

支持甘地所领导的运动。甘地本人对他十分欣赏，寄予厚望。甘地经常和尼赫鲁在各种问题上交换意见，主动提拔他担任领导职务，由于甘地的作用，尼赫鲁在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁虽然九次被捕入狱，但是他从未放弃他的政治抱负和理想。更加可贵的是，尼赫鲁并不盲目地追随甘地，他不怕困难，对欧洲进行了考察，在很多问题上的看法早已超过甘地。他始终走在印度民族解放运动的最前列，提出了印度“完全独立”的政治目标，得到了印度人民的广泛拥护。他所具有的良好品格如对革命的坚定信仰和目光的远大深受印度人民的崇敬和信赖。政治家需要良好的品格，因为他要实现有效的领导和领导，同样领导者也需要实现有效的领导和领导，因此领导者同样需要良好的品格。

有些政治家对品格不屑一顾，如美国前总统尼克松在他的《领导者》一书中对道德表示轻视。他说：“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”但是这种认识从根本上来说是错误的，它将权力等同于权术。权术往往是不择手段的，在不够民主和透明的权力机制下，它有可能发挥作用，但是在民主化和透明度很高的机制下它往往会让领导者寸步难行。尼克松最终因为“水门事件”而下台，正说明了这点。因此只有道德被认可，才能实现有效的领导。否则一切都是空谈。

领导者必须通过自己的道德品质来吸引员工。员工往往对领导者的能力表示钦佩，进而服从，但是更多的时候是为领导者的道德品质所感动，进而产生无条件的服从和信赖。因此领导者要注重自身道德品质的培养，虽然不能做一个伟大的人，但是一定能做个崇高的人。

第2节 学会掌控自己的情绪

情绪变化是心理变化的直接体现，要想获得稳定的心理素质走向成功，就必须学会如何掌握情绪。

常见不良情绪及其危害

人的不良情绪主要有两种：1.过度的情绪反应，是指情绪反应过分强烈，如狂喜、暴怒、悲痛欲绝、激动不已等，超过了一定的限度；2.持久的消极情绪，是指人在引起悲、忧、恐、惊、怒等消极情绪的因素消失后，仍长时间沉浸在消极状态中不能自拔。

1.心理危害

不良情绪与心理问题及疾病大多有着密切的关系。过度的情绪反应，会抑制大脑皮层的高级智力活动，打破大脑皮层的兴奋和抑制之间的平衡，使人的意识范围变得狭窄，削弱正常的判断力和自制力，甚至有可能使人精神错乱、神志不清、行为失常；持久性的消极情绪，常常会使人 的大脑机能严重失调，从而导致诸如焦虑症、抑郁症、强迫症、神经衰弱等各种神经症和精神病。

2.生理危害

不良情绪还可严重损害人的生理健康。我国古代医学中很早就有关于不良情绪影响人的生理功能的论述，如“内伤七情”、“喜伤心，怒伤肝，忧伤肺，思伤脾，恐伤肾”等。

(1) 不良情绪会影响消化系统功能。如人在恐惧或悲哀时，容易胃粘膜变白、胃酸停止分泌，发生消化不良；在焦虑、愤怒、仇恨时，胃粘膜充血、胃酸分泌增多，容易发生胃溃疡。

(2) 强烈或长久的消极情绪会造成心血管机能紊乱，引起心律不齐、心绞痛、高血压和冠心病，严重时还可导致脑栓塞或心肌梗塞，以致危及生命。

(3) 不良的情绪会影响内分泌系统，导致内分泌失调，使皮肤灰暗无光，在女性身上还表现为月经不调，甚至发生闭经。

(4) 长期消极情绪会损害免疫系统，造成人体抗病能力下降。

(5) 消极的情绪还会引起肌肉收缩甚至引发痉挛疼痛。

调适不良情绪的一般方法

对不良情绪的调整，可以采取以下的方法。

1.自我激励法

在遇到困难、挫折、打击、逆境而痛苦时，用坚定的信念、伟人的言行、生活中的榜样和哲理来安慰自己，鼓励自己同逆境和痛苦进行斗争。自我激励是人们精神活动的动力源泉之一。例如，我们所熟知的张海迪，在奋斗的历程中承受着常人难以想象的痛苦与压力，而每当这时候，她总是以保尔、吴运铎等英雄做榜样，激励自己战胜病残，坚强地继续生活。

2.宣泄法

情绪的宣泄是平衡心理、保持和增进心理健康的重要方法。不良情绪来临时，我们不应一味控制与压抑，还要懂得适当的宣泄。

当生气和愤怒时，可以到空旷的地方去大喊几声，或者像屠格涅夫一样“在开口前把舌头在嘴里转上十圈，怒气也就减了一半”，或者进行比较剧烈的体育活动，如跑两圈、扔铅球等等。

当过度痛苦和悲伤时，放声痛哭比强忍眼泪要好。研究证明，情绪性的眼泪和别的眼泪不同，它含有一种有毒生物化学物质，会引起血压升高、心跳加快和消化不良等不良症状。通过流泪，把这些物质排出体外，对身体有利。尤其是在亲人和挚友面前痛哭流涕，是一种真实感情的宣泄，哭过之后痛苦和悲伤就会减轻许多。

一位百岁老人的经验不妨借鉴一下。产生不良情绪时，他有调节的妙招：一、坚决不去想烦心事；二、和童真的小孩们一块玩耍；三、照镜子，看看自己生气的样子是不是很难看，然后努力拿出笑容，看看是不是很悦目。

3.语言暗示法

语言是人类独有的高级心理功能，是人们交流思想和彼此影响的工具。语言的暗示对人的心理乃至行为会产生奇妙的作用。在被不良情绪所压抑的时候，可以通过语言的暗示作用，来调整和放松心理上的紧张状态，使不良情绪得以缓解。比如，在发怒的时候，就重述一下达尔文的名言：“人要是发脾气就等于在人类进步的阶梯上倒退了一步。愤怒是以愚蠢开始，以后悔告终。”或者用自编的语言暗示自己，如“不要发

怒”、“别做蠢事，发怒是无能的表现”、“发怒会把事情办坏的”、“发怒既伤自己，又伤别人，还于事无补”。还可以在家中或单位悬挂字幅暗示自己。例如，禁烟英雄林则徐，为了控制自己的暴躁脾气，便在客厅中堂挂了上书“制怒”的大字幅，随时提醒自己。在忧愁满腹时，则可以提醒自己：“忧愁没有用，要面对现实，想出解决办法”等等。在松弛平静、排除杂念、专心致志的情况下，进行这种自我暗示，对情绪的好转有明显的作用。

4.创造欢乐法

情绪不佳时，要积极创造快乐、酿造笑容。笑，能瞬间击溃所有的烦恼，调解精神，促进身体健康。有关专家研究认为，笑有十大好处：

- ①清洁呼吸道；
- ②增加肺活量；
- ③抒发健康的感情；
- ④消除神经紧张；
- ⑤使肌肉放松；
- ⑥释放过剩精力；
- ⑦驱散愁闷；
- ⑧减轻精神压力；
- ⑨克服羞怯情绪、困窘的感觉及各种烦恼，有助于人际交往；
- ⑩使人忘记不幸，向往未来。

5.景色调节法

情绪不佳时，千万不要一个人关在屋子里生闷气，要到景色怡人的大自然中走一走，比如环境优美、空气宜人的花园、郊外，甚至是农村的田园小路，能宽广胸怀、愉悦身心、陶冶情操，能有效调节人的心理状态。尤其是长期处于紧张工作状态的人，最好定期到大自然中去放松一下。

6.求助他人法

培根说过：“如果把你的苦恼与朋友分担，你就剩下一半的苦恼了。”不良情绪仅靠自己调节是不够的，还需要他人的疏导。人的情绪受到压抑时，应把心中的苦恼倾诉出来，如果长时间地强行压抑不良情绪

的外露，就会给人的身心健康带来伤害。特别是性格内向的人，光靠自我控制、自我调节还远远不够，可以找一个亲人、好友或可以信赖的人倾诉自己的苦恼，求得别人的帮助和指点。在很多情况下，一个人对问题的认识往往是有限的，甚至是模糊的，旁人点拨几句，会使你茅塞顿开。这时人家即使不发表意见，仅仅是静静地听你说，也会使你得到很大的满足。别人的理解、关怀、同情和鼓励，更是心理上的极大安慰，尤其是遇到人生的不幸或严重的疾病，更需要别人的开导和安慰。将自己的忧愁和烦恼倾诉出来，不但会保持愉快的情绪，而且会增进人际交往，令你感觉到自己生活在爱的怀抱中。

防止不良情绪的传染

一位女士有一天搭乘公共汽车，她半边身子还在外面，司机就关上了车门，结果夹住了她的一条腿。还没等女士发火，司机倒先急了：“你怎么这么慢！”差点没把女士气晕。后来发现，这个司机早就不知跟谁生了半天气了，车子猛开猛停，搞得一车人东倒西歪，跟着倒霉。司机一个人闹情绪害苦了一车人，而且坏情绪传染开来。女士憋着一肚子火下车后，一个发小报的人凑上来，还没等说啥，女士就大吼起来：“滚！”那人惊异地盯着她，周围路人也都纷纷侧目。她立刻感觉到一向文雅的自己失态了，不由地加快脚步，逃离别人的注视，心里恨死了刚才那个司机。

晚上回家时，女士的脸仍然拉得很长，看丈夫怎么都不顺眼，说东说西，丈夫憋不住了，于是家庭战争爆发。

从上面这个例子可见，不良情绪是可以传染的。那个司机把不良情绪带上了车，传染给了车上的人，车上的人又传染给了路人，最后还传到了家里，导致家庭矛盾。现代社会，人们工作压力大、生活节奏快，心理变得十分脆弱、抑郁，并且难以找到正常宣泄不良情绪的場所，所以常常乱放“火炮”。如果任自己的不佳情绪肆意扩散，轻者搞得家庭里

气氛沉闷，重者可使人们周围的小环境受到污染，搞得身边的每个人都觉得难受。这就像一个圆圈，以最先情绪不佳者为中心，向四周荡漾开去，这就是常被人们所忽视的“情绪污染”。

不良情绪在家庭成员之间尤其容易互相传染。在一个大家庭中，主要家庭成员，如父母的情绪暗示性大，而非主要成员，如幼儿则相对小一些。假如在一天的开始，家庭某一个成员情绪很好，或者情绪很坏，其他成员就会受到感染，产生相应的情绪反应，于是就形成了愉快、轻松或者沉闷、压抑的家庭氛围。

前面已经提到，不良情绪对人的身心危害很大。因此，我们应该像重视和防治环境污染一样，重视和防治情绪污染。

1.防止家庭情绪污染

有些人在外面受了气，喜欢回到家中对家人发泄。这是很不当的做法，会造成家庭情绪污染。有烦恼可以拿出来和家人一起分析、讨论，得到来自家人的宽慰和劝解，不仅能增进家人之间的感情交流，还能化解自己的不良情绪，何必非要拿家人撒气，搞得一家子不痛快呢？

2.学会稳定自己的情绪

情绪低落时，要有忍耐和克制力，要学会情绪转移；把注意力转移到使人高兴的事情上来，尽量把不良情绪化解掉。如搞娱乐活动、体育锻炼、加倍工作等。还可以寻找发泄渠道或找知心朋友一吐为快。不要将情绪带到公共场所，那样害人又害己。

总之，我们每个人都应该努力及时消除自己的不良情绪，防止情绪污染。最好天天面带微笑，像阳光一样给周围的人带来快乐。

如何化解愤怒

在职场中，人与人之间难免为了工作发生矛盾和争吵，产生怨气和怒气。经常情绪焦虑的人伤人又伤己，不仅影响人际关系，也影响身心健康。下面是一些化解怒气的小办法。

1.意念控制法

在发火时，心中念念有词：别生气，别跟他一般见识，有什么天大

的事要发这么大的火呢？会收到一定的效果。

2. 回避矛盾法

如果与同事刚发生了激烈的争吵，大家都在气头上，容易引起进一步的争吵，最好暂时回避他，这样可以做到眼不见，心不烦，怒气自消。

3. 转移思想法

生气时，如果始终想着生气的事情，会越想越生气，越想越难过。相反，如果通过其他途径有意识地转移自己的思想，做一些自己喜欢的事情，比如：逗孩子玩，去商场购物，就可以转移大脑的兴奋点，让怒气在不知不觉中消失。

4. 主动释放法

把心中的不快找你的好朋友或亲人诉说一番，亲朋好友的理解和关心让你如沐春风，化解了心中的不良情绪，而你的不良情绪也不会传染给他人。

5. 文字排遣法

一时找不到可靠的人诉说，可以把发怒的地点、原因和经过详细地写下来，描绘那个惹你生气的人的百般丑态，你会发现他并不如你想象中的那么可恶，甚至居然还有一些可爱之处，从而消解了怒气。

6. 自我超脱法

自己提出的工作方案，可能会遭到半数以上的人的反对，包括上司和同事。也许是对你期望值太高，也许是认为你工作能力差，这都是正常的现象，不必忧虑和生气。

7. 积极沟通法

当争吵双方都心平气和的时候，利用午休时间聊聊天，谈谈各自的爱好，或许你会发现你们之间并没有什么重大的“阶级”仇恨。另一方面，大家都是为了工作，不要将工作中的矛盾延续到生活之中。

8. 提高修养法

平时多做一些提高修养的事，种种花草，养养鱼，学学书法，练练画，为人会变得谦和有礼，不容易暴躁和动怒。



转移你的情绪注意力

在20世纪60年代的美国，有一位很有才华、曾经做过大学校长的人，准备竞选美国中西部某州的议会议员。此人资历很高，又精明能干、博学多识，看起来很有希望赢得选举的胜利。但是，在选举的中期，有一个小谣言散布开来：三四年前，在该州首府举行的一次教育大会中，他跟一位年轻女教师“有那么一点暧昧的行为”。

这实在是一个弥天大谎，这位候选人对此感到非常愤怒，并尽力想要为自己辩解。由于按捺不住对这一恶毒谣言的怒火，在以后的每一次集会中，他都要站起来极力澄清事实，证明自己的清白。其实，大部分的选民根本没有听到过这件事，但是，现在人们却愈来愈相信有那么一回事，真是愈抹愈黑。公众们振振有词地反问：“如果他真是无辜的，他为什么要百般为自己狡辩呢？”如此火上加油，这位候选人的情绪变得更坏，也更加气急败坏声嘶力竭地在各种场合下为自己洗刷，谴责谣言的传播。然而，这却更使人们对谣言信以为真。最悲哀的是，连他的太太也开始转而相信谣言，夫妻之间的亲密关系被破坏殆尽。

最后他失败了，从此一蹶不振。

人们在生活中有时会遇到恶意的指控、陷害，更经常会遇到种种不如意。有的人会因此大动肝火，结果把事情搞得越来越糟，就像这位议员一样。

当你因不愉快的事而情绪不佳时，你不妨试试转移自己的情绪注意力，不要在不愉快的事情上纠缠不休，陷入失败的泥沼。

1. 积极参加社会交往活动，培养社交兴趣

人是社会的一员，必须生活在社会群体之中，一个人要逐渐学会理解和关心别人，一旦主动爱别人的能力提高了，就会感到生活在充满爱的世界里。如果一个人有许多知心朋友，可以取得更多的社会支持。更重要的是可以感受到充足的社会安全感、信任感和激励感，从而增强生活、学习和工作的信心和力量，最大限度地减少心理应激和心理危机感。

一个离群索居、孤芳自赏、生活在社会群体之外的人，是不可能获得心理健康的。随着核心家庭的增多，来自家庭的社会支持减少，因此走出家庭，扩大社会交往显得更有实际意义。

多取得身边资源。经理可以多找部属沟通，同事之间也可互相讨论，激发出一个可执行的方案，执行时大家都有参与感。执行方案因为已纳入所有工作者的智慧，个人会有值得存在的价值感，减少不必要的失落。

2.多找朋友倾诉，以疏泄郁闷情绪

生活和工作中难免会遇到令人不愉快和烦闷的事情，如果有好友听你诉说苦闷，那么压抑的心境就可能得到缓解或减轻，失去平衡的心理可以恢复正常，并且得到来自朋友的情感支持和理解，获得新的思考，增强战胜困难的信心。

还可向自然环境转移，郊游、爬山、游泳或在无人处高声叫喊、痛骂等。也可积极参加各种活动，尤其是将自己的情感以艺术的手段表达出来。

3.重视家庭生活，营造一个温馨和谐的家

家庭可以说是整个生活的基础，温暖和谐的家是家庭成员快乐的源泉，事业成功的保证。在此环境下成长的孩子，也利于其人格的发展。如果夫妻不和、吵架，将会极大破坏家庭气氛，影响夫妻的感情及其心理健康，而且也会极大地影响孩子的心灵。可以说不和谐的家庭经常制造心灵的不安与污染，对孩子的教育很不利。

理想的健康家庭模式，应该是所有成员都能轻松表达意见，相互讨论和协商，共同处理问题，相互供给情感上的支持，团结一致应付困难。每个人都应注重建立维持一个健全的家庭。社会可以说是个大家庭，一个人如果能很好地适应家庭中的人际关系，也可以很好地在社会中生存。

第3节 正确调整自己的思维方式

不同的人有不同的思维方式，这一般与这个人的个性、家庭环境、生活环境等诸多因素有关系。很多情况下，心理治疗的过程就是调整人

的思维过程。怎么调整、调整多少次，应该具体情况具体分析，但通常都不是一蹴而就的。

电脑想必大家都不陌生吧？电脑有硬件和软件两大组成部分。如果硬件配置高，所使用的软件越先进，电脑工作的效率就越高；如果软件太差，即使硬件再好也白搭。人脑的工作原理和电脑有很多相似之处：大脑相当于硬件，思维方式相当于软件；大脑再聪明，如果所运用的思维方式总是产生烦恼、紧张、不安、忧虑等不良反应，大脑就不会有高的工作效率。

很多有心理障碍的人存在不良的思维方式，使他们烦恼不堪。稍微一点不如意的小事都会带给他们很多烦恼，甚至什么事也没有发生，也会因担心发生什么而烦恼——他们的大脑简直成了产生烦恼的“机器”。他们或许意识到问题的所在，并努力改变自己的思维习惯以避免烦恼，但通常越是努力越没有效果，烦恼不但没有减少，反而越来越多。

不良的思维方式为什么能带给人烦恼、紧张、焦虑不安呢？我们操作电脑的时候，都是先给电脑明确的指令，电脑得到这个指令后快速反应，为我们工作。人脑的运作也是同样的道理，要让自己的大脑高效工作，必须给它明确的目标，否则我们会无所适从、停滞不前。有心理障碍的人往往就没有明确的目标。例如，有社交障碍的人在与人交往时总是想避免发生不好的结果，会不停地问自己：“别人会怎么看我？如果我说错了话，别人会不会笑话我……”因而，他们迫使自己不作为。想一想，当人脑接受到这样的指令时定然感到无所适从，可人是有情感的，不得不面对现实，故而会产生烦恼、不安等情绪。

调整思维方式的原理其实很简单，只要将避免出现不好结果的思维方式改为指向目标的思维方式就行了。自己要在心里坚定地自问：“我的目标是什么？我需要做什么？我应该怎么做？”长此以往，不良思维方式就会逐渐得以改善。不过，一种思维方式是经过长期的过程才形成的，要改变它谈何容易。可不良思维方式带给人们很多的情绪困扰，降低了学习、工作和生活的质量，因此，无论有多困难，都必须坚定地调整它。

影响问题解决思维的心理因素

在生存和发展过程中，人们经常会遇到各种各样的问题需要去解决。如满足温饱、机器出故障检修、案件侦破、解数学问题等等都是在解决问题。问题的解决都需要寻求解决问题的最佳途径，然后在行动中检验解决的情况和程度，直到问题得到解决为止。这个过程就是问题解决思维过程。人是社会人，任何人都无法脱离社会活动和社会责任，所以人更多、更重要的思维现象，都是同其在社会实践活动中对实际问题的解决相联系的。因此有心理学家指出：“问题解决可被视为一种最重要的思维活动”，“甚至可以将其看作思维活动的一个最普遍的形式”。

影响问题解决思维的心理因素主要有以下几点。

1.情绪状态

一般地，情绪愉快、兴奋可以提高问题解决思维的效率，而高度紧张和焦虑会抑制思维活动、阻碍问题解决。

2.心理动机

心理动机强弱影响问题解决思维活动效率，但并不是一般所认为的动机越强效率越高：动机强度太低显然不能调动个体问题解决的积极性，不利于充分活跃个体思维活动，但动机强度过高则会产生很大的心理压力而抑制问题解决思维活动的效率。所以，动机强度适中才能最有利于问题的解决。这个“适中”不是固定不变的，一般越是复杂的问题，动机强度的适中心点越是偏低。

3.心理定势

心理定势是一种由先前活动所形成的影响后继活动趋势的心理准备状态，在思维活动中表现为一种解决问题的习惯倾向。心理定势对问题解决既有积极作用，也有消极作用。要想克服消极作用，就要注意在解决问题时，一旦发现以惯常的方式、方法难以奏效时，不要钻牛角尖，要坚定摆脱旧思路，寻求新途径。

4.心理启发

所谓心理启发，是指来自其他事物或现象的信息对解决当前问题的

启发作用。给人以启发的事物或现象可称为原型；原型存在于自然界、人类社会和日常生活之中，多种多样。获得心理启发并非轻而易举，只有做生活中的有心人、不断积累丰富的知识并善于发现有关事物或现象与当前所要解决问题之间的某种内在联系才行。

5.迁移作用

迁移是指运用已获得的知识经验解决新问题，有正迁移和负迁移之分。正迁移是已获得的知识经验对解决新问题有促进作用，负迁移是已获得的知识经验对解决问题有负面干扰作用。

逆向思维减缓心理衰老

逆向思维，就是克服心理定势、打破思维习惯，从另一个角度、用新的方法考虑问题。

较之身体衰老，心理衰老的人可控性较强。逆向思维就是一种控制心理衰老的有效方法。逆向思维可以最大限度地刺激大脑皮层，有利于大脑保持旺盛思考力、敏锐观察力和生活新鲜感，能够提高问题解决效率，延缓心理衰老。

克服思维定势

多数情况下，思维定势容易使人的思维僵化，不利于问题解决，因此，应注意加以克服。

1.暂时搁置

把难以解决的问题暂时搁置，是克服思维定势最简单可行的办法。

暂时搁置的妙处或许你早有体验：对一个问题百思不得其解时，将问题暂时搁置几小时、几天或几个星期，然后再回过头来思考，突然豁然开朗！法国著名数学家彭加勒，有一次集中注意力研究某些算术问题而无果，而且也没有想到这些问题跟以前的研究有什么联系，非常沮丧和恼火。于是他索性跑到海边住几天，想些别的问题。结果，有一天早晨他正在悬崖绝壁上行走时，心中顿生一个简明扼要、确定不移的念头：不定三元二次方程式的算术转换式跟非欧几何上的转换式是相同的！以

前的问题也就迎刃而解。很明显，暂时搁置给了他莫大的好处。

暂时搁置其实也是一个酝酿过程。正因为有了这一酝酿过程，好主意才能直接从你的无意识中产生出来。当要你完成一项任务时，任务接受得越早，就越有充裕的时间在无意识中积累信息，就会在晚些时候发现更好的解决办法。只要有了酝酿过程，似乎总能在适当的时候产生正确的解决办法。就像许多学生，为了完成某个作业问题通宵达旦苦熬几个昼夜毫无结果，而偏偏到该交作业的那天早晨突然找到了解决办法。因此，要想解决一个难题，必须使你的无意识有充裕的酝酿时间。不给自己充裕的时间以形成酝酿过程的解决问题的计划，不是一个好的计划。

另外，在解决问题的过程中学会放松自己很重要。因为如果不会放松，头脑就会对一些无谓的琐事过于敏感，进而严重地妨碍灵活的创造性思维；只有精神上放松时，头脑中才更容易形成一些思想火花，找到解决问题之道。

2.加强训练

可以设计一些巧妙的方法训练自己转移注意角度、克服思维定势。比如可以设计这样一个简单的训练办法：把书打开，把手随意地指向书页的一个字词，然后把这个词用在你正在进行的思维活动中。例如你正在寻找一个乐趣更多的运动方法，那么打开书、闭上眼，用手随意指出一个词，发现是“折页”一词，那么该如何运用这个词呢？这就因人而异了，但终归会有克服思维定势的作用。不妨这样运用这个词：

(1) 在门折页上套一个环，环上系上一条可以自由伸缩的带子，带子另一端是把手，这样看电视时就可以拉几下，运动运动；

(2) 用许多折页、重物 and 滑轮，做一个个性健身器，当你慢慢用一点压力去举重时，同时就把书翻了页。这个机器设计恰到好处，你举重所需正好和你读书翻页的时间配合；

(3) ……！

第4节 学会排解工作中的压力

1993年3月9日，上海大众汽车有限公司总经理方宏跳楼身亡；2003年6月23日，温州市浙江东方集团副总经理朱永龙因长期精神抑郁自杀身亡；同年8月4日凌晨，韩国现代集团董事长郑梦宪跳楼归去；2005年4月8日晚，54岁的爱立信（中国）有限公司总裁杨迈由于心脏骤停在京突然辞世；中国约有70%的白领处于亚健康状态；在Google上输入“白领减压”四个字，共得到36100项与之相关的结果……

为什么会这样呢？一句话，都市节奏太快，职场压力太大。还是来看看职场人的自述吧：

案例一：突然昏倒在办公室

自述者：蔡智耘，男，28岁，集团公司部门经理

当初进这个集团公司工作，我是多么的意气风发。我看中和它一起成长的机会。为了将来自己的发展和前途，为了父母的期望，为了能出人头地，我真是把自己所有的知识、能力、精力都交给了公司。

去年初，我被提升为销售部经理，很快就有了业绩，一年为公司带来几百万元的收入。为了名誉，为了晋升，我把整个人献给了工作。每天的睡眠不到六个小时，女朋友被冷落了，父母亲也放在一边。身体上的不适时时袭来，我感到疲劳，感到吃力，头昏脑胀，不思饮食。有一天，我突然昏倒在办公室。同事们把我送到医院。医师诊断是低血糖加严重的神经衰弱症。我不得不休息了，我实在是太累了。

案例二：我像卓别林

自述者：童军，男，34岁，通信公司工程师

小时候看卓别林演的《摩登时代》，觉得好玩搞笑，没想到现在自己也演绎着这样的故事。我每天除了工作，还是工作，没有朋友，没有爱

情，只有在工作中，我才能找到自己的位置；一旦空下来，心就好像悬在了半空中。

大学刚毕业那会儿，正赶上信息技术产业的高速发展期，那种如鱼得水的感觉还历历在目。但现在，我的危机感日益强烈。这种危机来自于本身所学知识需要更新换代，来自于周围同行的竞争压力。我怕落伍，怕被淘汰。不知从什么时候起，我不知道休息是什么感觉。朝九晚五对我来说成了奢望，加班加点成了家常便饭。为了充电，我自己给自己取消了双休日。

我时刻对自己说“不能停下，只能前进！”感觉自己就像一台机械化的流水线，随着惯性不停地奔跑，哪里知道还有什么润滑剂？

案例三：“铁面主管”别逼我

自述者：汪晓茗，女，27岁，银行职员

说实话，在银行工作确实很不错，基本月薪四千多元，如果能完成规定的存款定额，另外还有提成。可我受不了每周例会上主管的点名，“这个月没完成定额的有某某、某某……”

不是我不努力，“拉钱”的事不是你努力就能见效的。每天，我连做梦都在念叨：这个月的定额怎么办？一个月一个月地过关，过不了就会被点名。

主管在我看来是一个地地道道的监工。只要我回到办公室，他就追着问：“今天拉了多少？”没有亲切的问候，没有真心的帮助，只有铁面的训导和无情的呵斥。我无数次想辞职，只因为父母和男友坚决反对。他们说，即使完不成定额，也有四五千元的收入，相当不错了，除非已经找到更好的单位。

他们哪里知道，我一见主管心里就发憷，真想哪天找几个人揍他一顿，然后走人！

案例四：公司就像我的家

自述者：李筱雯，女，32岁，医药公司市场部主管

能在这家公司工作我感到很幸运。不到一年，我就升为部门主管，很有一种成就感。

从此，我每天过着数字化的生活：上午十点前，雷打不动要上报头一天的销售数字；然后跟代理商谈合同数字；下午在电脑前整理分析公司的会计数据；晚上还要和不同区的经理统计销售报表。一天到晚除了数字，还是数字，整个人都变得像个数字符号。

回到家后，我就一个字：累。顾不上孩子和丈夫。丈夫几次说要跟我离婚，我都没搭理他，也没当做一回事。直到有一天，他把离婚协议书赫然摆在我的办公桌上，我才意识到事态的严重性。我心里问自己，能谋一份好职业多不容易，我最亲爱的人怎么就不能理解我呢？

我已经好几天没有回家了。我不知道该怎样去面对丈夫那一纸休书。在这个城市，没人关心你昨晚工作到几点回家，没人关心你的工作有多么琐碎，尽管我们的工资高，可其中的辛酸谁能知晓？

（上述资料来源：南方网）

压力并不一定是坏事

人活着就会感受到压力。没有人是可以免疫的。不管喜欢与否，压力每天都会陪伴着你。

所谓压力，不是一种想象出来的疾病，而是指个体对没有足够能力应对的重要情景、某个人或者某件事情所做出的情绪与生理的紧张反应。那些使人产生压力反应的事件被称为压力源。当人产生压力的时候，大脑分泌出肾上腺素等激素，通过血管流淌到身体的各个部分，于是就引起了生理反应。

压力本身并不是什么坏事。压力研究鼻祖汉斯·赛叶医生将压力分为有害的不良压力和有益的良性压力：不良压力使人感到无助、灰心、失望，而且它还能引起身体和心理上的损害；良性压力能够给人以成功感或振奋感，使人愉快并能有效地帮助人们生活。

人们从空中跳伞，有些人非常喜欢它，感到兴奋、鼓舞，于是感受到良性的压力，而有些人感到恐惧甚至变得歇斯底里。这就说明，压力的有害或有益不在于压力源的强弱或压力的种类，而在于个人对事件或环境的反应。

人们在压力下常见的表现

人们在压力之下的表现通常有：

- (1) 心跳开始加快
- (2) 呼吸开始急促
- (3) 肌肉紧张并准备行动
- (4) 视觉变得敏锐起来
- (5) 胃里打鼓
- (6) 思维敏锐
- (7) 开始出汗

不良压力下的身体警讯

不良压力之下，人们的紧张不安和焦虑情绪积累到一定程度，可能出现如下的症状：

1.皮肤警讯

- (1) 红斑痤疮、湿疹和牛皮癣等皮肤症状加重
- (2) 出现麻疹、皮肤疱疹和汗疱疹
- (3) 头皮屑增多
- (4) 出现痤疮（由于压力促进了脂肪分泌腺的活动）
- (5) 形成黑眼圈（由于缺少睡眠和身体将血液从不必要的区域转移到重要的器官部分）
- (6) 前额横纹、眉间和嘴边皱纹增多（最普遍的压力和焦虑造成的结果）

2.头发警讯

- (1) 出现灰发

专家认为，当一个人处于巨大的压力之下时，身体将用尽身体中储藏的维生素 B，从而头发颜色发生变化。

- (2) 掉头发

正常情况下每人每天大概会掉 100 根头发，当经历非常大的压力时，

头发会停止生长，约八周之后你会发现头发每天掉落的数量远远多于 100 根。

3.胃部警讯

(1) 腹部鸣响

(2) 腹泻

(3) 腹脘痛（由于腹部肌肉紧缩不放松造成）

(4) 便秘（过敏性肠炎的副产品；压力的上升会使过敏性肠炎变得更加敏感）

(5) 不规律的生理周期（压力可以使你的生理周期脱离正轨）

(6) 很难下咽东西（吞咽东西时感觉嗓子里有一个肿块，是常见精神紧张标志）

4.头痛警讯

(1) 分散性头痛

脱水和压力，会使人在头的一侧或眼后部有穿透性疼痛；每次持续几分钟甚至几个小时，经常在清晨或者夜里发生。

(2) 穴位型头痛

由于精神压力、感冒、流行性感冒或者在干燥的环境中工作造成面部穴位上的压力逐渐累计，使人在鼻梁处感觉压力、拥塞和隐痛。

(3) 紧张型头痛

由于抑郁、焦虑和头皮、面部、颈部的肌肉紧缩，使人在太阳穴两侧有挤压感的不适症状，好像戴上了紧箍圈，每次持续几个小时。

(4) 偏头痛

由于压力或食用巧克力、硬奶酪、咖啡因、红酒和柑橘类水果等原因，使人体产生一种类似荷尔蒙的物质，造成头部血管的延展和收缩，引起严重的头痛，偏在头的一侧，有时可以延伸到颈部和眼后，同时还会感觉恶心和视觉不清，每次持续几小时到两至三天不等。

5.睡眠警讯

我们的身体每天夜间都遵循一个睡眠模式：最初的 90~100 分钟之内是非快速眼动睡眠，这对于恢复白天消耗的体能十分重要；之后进入快速眼动睡眠阶段，是一种十分丰富的脑活动，对于提高性功能、学习能

力和总体行为能力方面十分重要。然而过重的心理压力，会打破正常的睡眠模式，甚至使人彻底丧失睡眠，危害很大。另外，喝酒喝得太多或太过分的派对狂欢等外部因素，也可能影响睡眠质量。

总之，人们每天生活中的环境和事件都会引起某类或某种程度的压力，所以压力是不能从生活中完全清除的。只有已经死去的人才真正不受压力的困扰。我们所能做的和应该做的，是通过自我调节缓解不良压力。

压力来自哪里

1. 社会性压力

现今会造成压力的社会事件很多。比如，生活空间过度拥挤、经济衰退、社会安全、环境污染等。再比如性别角色变化——都市社会的女性，与男性承受着同样的评价标准及压力；而在家庭中，她们仍承担着传统女性角色的主要职责，职业与持家经常发生冲突。

随着时代的发展，精神病院的住院人数、婴儿死亡率、自杀率、酗酒致死及心血管方面的患病率都有显著升高，说明社会压力问题越来越严重。这些问题不仅是科学技术上的问题，而且也是心理上的问题，要缓解社会给个人造成的压力，必须借助整个社会的共同努力。

2. 人际关系带来的压力

人际关系不协调是心理压力来源之一。

近年来，全球经济一体化导致公司组织全球化。不同国家、地区、文化背景的人士合作共事，磨擦愈加频繁，导致压力更趋沉重。公司结构扁平化也必然给员工造成压力，因为工作资历相仿的员工之间的竞争更趋激烈。同时，同事间工作联系更为紧密，角色经常交叉，容易产生冲突。

3. 重要的生活变动带来的压力

突然的生活变动是压力的主要来源之一。

生活变动是我们较难有效应对的，有时候会造成身体上的不适。这种生活变动不一定是坏事，好事也会带来压力。比如买彩票不小心中了200万元特等奖，是天大的好事，买部车或换部新车、计划一次旅行、辞

掉工作做自己的生意等等都不愁了，然而这必然会造成我们日常生活的重大变动，从而使我们必须面对新的生活需求和环境要求，压力也随之而来。

4. 日常生活困扰带来的压力

日常生活中的各种不同的小挫折是不可避免和难以预料的。比如，刚买了新车却老是返回厂家维修、电脑停电导致辛苦了一天的成果灰飞烟灭、刚买的漂亮新衣不小心沾上油污等等。它们会给人造成一定的心理压力。这些困扰单个看起来不算什么，可日积月累，对人的健康也有着很大的破坏作用。有学者做过一项实验，让一百个人记录下他们在一年中所碰到的日常困扰，并时常检查身体状况。结果发现：日常困扰频率或强度高者，其身体和心理健康状况也较差。

5. 灾变事件带来的压力

灾变时间给人造成压力，是显而易见的。比如今天8月份美国新奥尔良的飓风灾害，以及随之而来的城市骚乱，使数千人死亡、数十万人无家可归；死了的人暴尸街头或浮尸水中，活着的人却不得不眼睁睁地看着这样的惨状……他们所承受的压力是难以言喻的。因灾变事件而承受压力的，不仅是受害当事人。飓风事件中美国总统布什及其所领导的美国政府、救援人员、地区医院工作人员以及全世界所有通过传播媒体听闻事件的人，都会有压力，谁也不敢保证他们不会因此而做噩梦。

6. 压力的个人原因

个人心理状态与承受压力与否以及承受压力的程度有密切关系。

对同一个事件，比如同样是面对同事工作业绩拔尖这一事件，有的人因为对工作不感兴趣而不以为然；有的人因为有了学习的榜样而高兴；有的人却因为怕自己被挤掉或失宠而嫉妒、愤恨，倍感压力强大。所以说，调控个人心理状态对避免或缓解压力是十分重要的。

压力的危害

长期过重的不良压力，会对我们的生理、情绪、认知、行为等诸多方面造成危害。

1.压力的情绪危害

不良压力事件会使人产生忧郁、恐惧、焦虑、不安、无助、沮丧、烦乱或自责等不良情绪。高度压力下，人们多数会变得浮躁不安、暴躁易怒。比如下岗给人带来很大压力，下岗者很可能在家中或大街上上演暴力事件。

长期承受不良压力的人，忧郁症和其他心理症状的罹患率也比较高。

2.压力的认知危害

不良压力会影响人的理解、记忆、注意力等认知能力，僵化人的思维，降低人的智力水平。比如学生的考试焦虑症，就是因为压力太大而出现大脑一片空白，原先记住的都想不起来，简单的问题也不会解答。

3.压力的行为危害

不良压力之下，人们的行为很容易失控，即伤害了自己也伤害了别人。比如，很多学生在强大的学习压力之下，会出现频繁逃课、对人怀有敌意、对同学言行攻击、撒谎、离家、偷窃、自残等不理智行为。压力还会影响人的人际交往能力，如压力大的人常对人冷淡、容易与人起冲突等；会使人染上不良生活习惯，如有的人为了逃避压力而吸烟、酗酒、吸毒等；会使人形成一些强迫性行为。

4.压力的生理危害

压力的生理危害有一个发展过程：在不良压力之下，人们首先出现警觉反应，全身各部位自然动员，进入警觉状态以抵抗压力；然后进入抵抗期，即人体不断自我调整，保持高度的生理兴奋，抵抗压力；最后进入衰退期，此时由于人长期而持续暴露于压力之下，身体抵抗能量耗尽，高血压、偏头痛、腰酸背痛、心脏疾病、胃肠疾病、月经失调、皮肤病等其中一个或多个问题开始出现。

5.压力危害的个人差异

不良压力人人都会有，但有无危害或者危害是轻是重却因人而异。个人心理素质好，或者自我调适能力强，压力对其危害就可能小一些；反之，压力危害就会比较大。

应对压力，把握自己

不良压力危害人的生理和心理健康，威胁人生幸福，学会如何应对压力是一堂必修的人生课。有效调适压力，应从压力源和人本身两方面入手，主要包括以下几个方面的举措。

1.减少压力源

学会说“不”，懂得“量力而为”，减少不必要的压力源，是避免压力过大的方法之一。不要让自己绷得太紧，不要什么事都揽在自己身上，事情越多压力就会越大。要学习自我肯定，适度表达与满足自己的需求，不要承担超过自己能力限度的任务。

另外还要注意：尽量避免外界不良环境压力源。比如尽量远离喧嚣与污染，多去环境优美、安逸的地方等等；尽量安排好时间，不要让自己承受时间压力；保持营养均衡，少食咖啡、糖，多补充维生素B、C等。

总之，要记得时常检查自己承受的压力状况，减少不必要的压力源，防患于未然。

2.提高自我效能

所谓自我效能，是指个人对自己能力的判断，对自己获得成功的信念程度。高自我效能的人，有信心应对压力，将压力视为挑战而非威胁。他们在遇到挫折的情况下，不会自暴自弃，能够自我解脱，重新来过。低自我效能的人可能会视压力为威胁而惊慌失措，很容易被压力打倒。据研究，自我效能影响人对压力的认知和应对策略，在个人压力应对历程中扮演非常重要的角色。所以，提升自我效能是十分必要的。

自我效能的高低与个人的经验、受教育水平等有关。努力学习技能、多增加正向经验、接受自己的缺点、学会自我欣赏与自我激励，可以提高自我效能。

3.学习有效应对方式

压力应对方式可以分为以下几种：

(1) 逃避。即运用逃避问题、责怪他人或听天由命等方式逃避压力。例如找理由回避人际活动、大事在肩却整天看电视、重要的事不干专干些无关紧要的事、为躲避家庭压力而离家出走等等。

(2) 解决问题。直接采取行动以解决问题，包括评估压力情境、找出行动方案并积极采取行动。

(3) 寻求支持。寻求他人支持，增强解决问题的能力。

(4) 暂时搁置。不逃避压力，但也不解决问题，而是暂时置之不管，调整自己、积蓄力量。

(5) 改变自我。从正向角度改变情绪与认知状态，增强解决问题的能力。

逃避的应对方式只是暂时躲开压力威胁，但迟早还要面对，是消极的应对方式。后四种策略是积极有效的应对，可以收到良好的效果。

简单地说，我们面对压力的反应有问题解决和情绪焦点两种取向。问题解决取向，将重点放在问题本身，在评估压力情境的基础上采取有效的行为措施直接解决问题、改变压力情境。情绪焦点取向，是控制个人在压力下的情绪，事先改变自己的感觉、想法，专注于缓解情绪冲击，不直接解决压力情境。哪种取向是最有利的呢？需要具体问题具体分析。如果压力之下个人情绪激动，根本无法想出解决问题之道，那就需要先采取调整情绪的应对方式，但调整过之后别忘了解决问题，否则可能越陷越深。

总之，我们要分析出自己的习惯反应，学习有效的应对策略，有效地减轻压力。

4. 学习放松技巧

放松身体，可缓解压力之下的身心紧张。放松方法有很多种，下面列举一些，希望可以助你一臂之力。

(1) 大笑

大笑可以使处于紧张状态的身体得到迅速的恢复，由于血压和心跳有所缓和，全身如同卸掉千斤重担，感到轻松。

(2) 想象

借由想象你所喜爱的地方，如大海、高山等，放松大脑；把思绪集中在想象物的“看、闻、听”上，并身心和谐，由此达到精神放松的目的。

(3) 打盹

学会在家中、办公室、停车场等一切可能的场合借机打盹，只需十分钟，就会使你精神振奋。

(4) 按摩

紧闭双眼，用手指尖用力按摩前额和后脖颈处，有规则地向同一方向旋转；不要漫无目的地揉搓。

(5) 呼吸

快速进行浅呼吸，为了更加放松，慢慢吸气、屏住气，然后呼气，每一个阶段各持续八拍。

(6) 腹部呼吸

平躺在地板上，面朝上，身体自然放松，紧闭双目。呼气，把肺部的气全部呼出，腹部鼓出，然后紧缩腹部，吸气，最后放松，使腹部恢复原状。正常呼吸数分钟后，再重复此过程。

(7) 洗浴解压

理想的洗澡水温大约是 38~40℃，能增加血液循环，使人得到镇静，甚至能让身体发行某种生理变化，睡上一个好觉。为了提高热水澡的镇静作用，可以和身体的连续放松动作有机地结合起来。首先，完全让手松弛，轻轻地浮在水面上，接着想象这种松弛感上升到肘部，沿着手臂、肩膀和背部到头上，出现在感到紧张的部位。同时可以哼个小曲。

(8) 发展兴趣

培养对各种活动的兴趣，并尽情去享受。

(9) 伸展运动

伸展运动可以使全身肌肉得到放松，对消除紧张十分有益。

(10) 放松反应

舒适地坐在安静的地方，紧闭双目，放松肌肉，默默地进行一呼一吸，以深呼吸为主。

(11) 摆脱常规

经常试用不同的方法，做一些平日不常做的事，如双脚蹦着上下楼梯。

(12) 超觉静坐法

在吃饭前做，每次大约 10~20 分钟。找一个宁静的地方，舒适地坐直，双手自然垂放在大腿两侧，然后轻轻地闭上眼睛，放松肌肉，可做几次深呼吸帮助入静。然后慢慢调整为正常呼吸，缓慢而自然，集中精神默念“宁静”或“爱”，吐气时重复默念。

(13) 缓解压力操

动作一：两手慢慢平伸，手握拳头，慢慢用力，包括上臂、前臂、拳头。慢慢用力、再用力，感觉肌肉的紧绷，达到自己可以承受的极致。然后慢慢放松，两手慢慢放下。

动作二：身体坐正，下巴往胸前压，两肩往后拉，然后往前压，再用力往后拉，用力，慢慢放松，动作要慢。

动作三：眉毛上扬，用力往上扬，用力、再用力，然后慢慢松开。

动作四：鼻子、嘴巴、眼睛用力往脸中间挤，慢慢用力，然后慢慢放松。

动作五：两嘴唇紧闭，咬紧牙齿，用力咬紧牙齿，慢慢用力，然后慢慢放松。

动作六：嘴巴张开，舌头抵住下齿龈，用力张开，用力抵住，用力，慢慢放松。

动作七：身体坐直，身体往后仰，用力往后仰，再用力，慢慢回复原来位置，慢慢做两个深呼吸。

动作八：身体坐直，两腿伸直，脚板往下压，用力伸直，再用力，慢慢放松。

5. 改变认知

遇到了挫折，不要只注意到坏的一面，不要只知道否定自己。学习从不同的角度看待问题，有助于减轻压力。比如路遇堵车，如果你烦躁不安，不停催促甚至破口大骂前面的司机，将使自己处于很大的压力之下。而如果换个角度看，你在百忙之中不正好有个放松的时间吗？可以听听音乐或者规划一下周末的出游计划等等。同样一件事情，若从正面、乐观地角度思考，就会使自己充满喜悦。有时候，让我们压力大的不是

别人，也不是环境，而是我们自己。

6.有效管理时间

时间管理很重要。同样是一天 24 个小时，同样的工作或者学习任务，有些人不仅很好地完成任务，还能有时间喝茶下棋、会朋识友，有些人则从早到晚地忙，还愣是完不成任务，更别说闲暇娱乐了。那么应该怎样做好时间管理呢？

首先要明白你的一天到底是怎么度过的。不妨先将你每天所做的事情记录下来，进行回顾分析。然后，评估一下自己的时间分配是否合理。也许你会发现在一些琐事上浪费了太多时间。接下来，找出问题就要调整了：先确定实际可行的生活目标，然后拟定长期与短期计划，将要完成的事情排定先后顺序，优先处理最重要的事情，将一些小事安排在适当的空当中，充分利用时间。

另外要注意以下几点：

- (1) 时间有限，不要设定过多的目标；
- (2) 时间安排要有弹性，以应对突发事件；
- (3) 善用琐碎时间。

7.培养幽默感

创造或欣赏幽默可以缓解压力，增进身心健康。多幽默几下、多笑几声，能充分释放人们内心的敌对、焦虑与忧郁情绪，维持心理平衡，减缓不良压力。笑还可以增加氧气交换率、肌肉活动及心脏运动，能适度刺激心脏血管和交感神经系统，释放神经传递介质，刺激人体天然止痛剂的产生，增进免疫系统功能和压力抵抗力。

8.寻求社会支持

主动寻求社会支持，也是减缓压力的有效良方。遇到困难、身处压力之下时，可以主动寻求父母、亲戚、朋友、老师等人的帮助支持。支持方式可以分为以下几种：

- (1) 情绪支持：给予承受压力者关爱、同情、了解和团体归属感。
- (2) 信息支持：与被支持者交流意见，给予忠告、建议与指导。
- (3) 尊重支持：给予被支持者充分尊重，使其产生顶住压力的自尊。

(4) 实际帮助：给予被支持者必需的解决问题的资源。

(5) 陪伴支持：与被支持者共度时光和帮其分担一些工作。

不同的压力情境需要不同的支持来源和方式。例如工作压力家人可能分担不了，而生病的时候则需要家人陪伴。开放自己、敢于倾诉是获得社会支持的必须步骤。同时要善于帮助别人，才能在遇到困难时有人帮助。

第4章 | 为什么产品都要做产品分析

——读懂消费者的商用心理学

第1节 消费者的特殊心理

“求异”心理

对于习以为常的事，不少商场喜欢反其道而行之，以显示自己的创新、求异精神。作为公关人员应该进行广泛的社会调查，对不同消费者的心理有所了解，然后抓住其不同心理，进行公关营销的策划工作，可以收到事半功倍的效果。

日本有一家餐馆推行“西餐中吃”。吃牛排不用刀叉，要求顾客改用筷子吃牛排。不料这一招引起日本本国内外人士的好奇，因此，该店门庭若市，生意兴隆。

美国福特汽车公司在1964年生产了一种名为“野马”的汽车，由于其前罩长、后箱短，外形像运动车而迎合了青年人爱好运动、追求刺激的心理，第一年产品推出销售量就达到42万辆；又如德国青年利惠·史特劳斯根据青年人求异好奇心理，对以前矿工穿的用厚帆布、厚棉布做成的裤子在裤型、裤袋、颜色上加以改进，制成了一种“怪样子”的牛仔裤，一时间风靡全国。这是迎合客户求异心理的典型案例。

从众心理

日本一家专门生产尿布的公司，开张之初，公司生产的各式尿布无

人问津。公司经理想了一个好主意，他让自己公司的工人和亲属去排队购买尿布，造成一种抢购的气氛。这样就引来了许多“从众型”的买主，尿布的销路迅速打开。

逆反心理

许多人有一种“逆反心理”，在美国的俄勒冈州，有一家餐馆老板利用这一心理现象，把生意经营得非常红火。

这家取名“最糟菜”的餐馆，除了名称独特外，广告宣传也把自己餐馆的饭菜、服务、卫生贬得一无是处，虽然这家餐馆的建筑、就餐环境、供应的食物和提供的服务均没有特殊之处，但开业 15 年来却日日顾客盈门。

日本一手表厂新生产一种手表，上市以后，一直无人问津，该厂做了许多正面宣传，但效果不佳。后来，该厂打了一则“否定”新表的广告：“此种手表走的不太准确，24 小时会慢两秒，请购买时三思。”该广告实际上是通过“否定”来介绍新表的优点，果然达到了预期的效果，引起了顾客的注意，随即销路大开。

商品摆放的整齐、美观是几乎所有商场的基本要求。而某商店却做了一次相反的尝试。该店有一批妇女用品长时间无人购买，老板见状后，叫店员将这些货物散乱地堆放在店前，竖起“任你挑选，价格优惠”的牌子，很快便引来大批女顾客，这样，原来的滞销品变成了抢手货。

猎奇心理

意大利商人普洛奇从 13 岁起就利用课余时间附近的一家商店销售商品。在他读高三的时候，商店老板交给了他一项卖香蕉的任务。有一船冰冷受损的香蕉，虽然吃起来口味很好，但外皮黑乎乎的，如按正常销售，客户一定不愿购买。当时 4 磅重的香蕉可卖 25 美分，老板建议普洛奇可以按 4 磅 18 美分的价格销售，如没人购买，再降低价钱。

普洛奇接受任务后，便动脑筋想出了一个巧妙的办法。他把香蕉摆放在店门前，然后叫卖道：“出售巴西香蕉！”其实根本没有巴西香蕉，但这个名字却蛮有味道的，听起来既高贵又新奇。于是招来了许多人来

瞧这些黑乎乎的东西。普洛奇又说服他的“围观者”：这些古怪的香蕉是一种新型水果，第一次外销意大利。为了优惠大家，他准备以惊人的低价1磅10美分出售香蕉；这个价格比没有受损的香蕉几乎贵了一倍。几小时之后，普洛奇竟将香蕉全部卖光了。

普洛奇运用“货卖奇谋”的方法，抓住了消费者的猎奇心理，运用“弄虚作假”的促销手段，将本来不易卖掉的香蕉却在高价的情况下销售一空。这种办法在销售过程中，经常被采用，销售时以“奇”迎合消费者心理，有时确实能获得意外的收获。在美国有一家“组合皮鞋店”，他把皮鞋的各个部位像“零部件”那样分别摆放，另有百余种款式规格的样品任凭客户挑选，选好后再“量脚定做鞋”，十几分钟后客户就可穿上一双自己喜欢的样式、尺寸又非常合脚的皮鞋。

虚荣心理

某电风扇生产厂家，由于成本低，价格相对比较便宜，但销路并不乐观。为了促进产品销售，他们与销售商共同想出一个办法：把产品的零售价提高到有关部门核定的标准，现价改为“优惠价”，发“优惠卡”，凭卡供应。不久，消费者中形成了“价格优惠，机会难得”的印象，从而使电风扇销量大幅度提高。这种方法是用较高的标准来满足消费者的虚荣心，用较低的“优惠价”满足消费者的实际购买心理。消费者购买后不但得到了两重心理满足，也使此产品的销售形成了一种势力，销售量自然增加了。这是利用了客户虚荣心理。

这种心理的客户，以经济收入较低者为多。喜欢对同类商品之间的价格差异进行仔细的比较，还喜欢选购折价或处理商品。他们对一些稍有残损而减价出售的商品一般都比较感兴趣，只要价格合适，必先购为快。当然，具有这种心理动机的人，也有经济收入较高而节约成习惯的人。

馈赠心理

日本某汽车公司销售员吉拉德利用每年给客户寄生日卡和小礼品的方法使自己的销售额比其他同行高出三四倍。这是由于客户觉得自己的

生日连亲友都有可能忘记，而一个普通人却这样惦记，于是自然产生一种温暖感，同时也迎合了他的自尊心理。“馈赠”的物品除了小礼物外，还可以是销售产品本身。

“口香糖”在刚问世时销路并不好，美国口香糖公司创办人里力经过调查研究发现，儿童对口香糖很感兴趣，他们在嚼口香糖时，边玩、边笑、边说话，而成年人却很少买它。于是里力灵机一动，想出了让纽约市每个儿童都尝一尝口香糖，让他们为口香糖作义务宣传员的“馈赠促销法”。里力派出大批职员，按电话号簿上的居民地址，给150万户居民每家送上4块口香糖。这个办法果然产生了奇效，几天过后，小客户们如潮水般涌向商店购买口香糖。里力通过免费馈赠的销售办法打开了口香糖的销路，终于畅销世界各地，成为深受消费者欢迎的商品。

这是根据客户对客户愿意接受馈赠的心理制定的销售战术。满足了客户的自尊心，当然能取得很好的销售业绩。

疑虑心理

小孩子学骑车，需要有人在背后扶他一把，他绝对不会说：“我已经很有把握，可以不用扶了。”因为他具有人类害怕的天性。

小孩子总是一直叫喊着：“一定要抓好啊，不能松手啊！”父母也总是回答：“我就在你后面紧紧抓着。”经过一段时间，也许几小时，也许几天，父母悄悄地松手。小孩子还是会喊：“不能松手啊！”但等他发现实情后，已经自行骑了100米。

客户不敢轻易购买新产品的心理，其实和小孩子骑车怕摔跤的心理是一样的，缺少自信，害怕“上当”、“吃亏”，因而在购买物品的过程中，对商品质量、性能、功效常持怀疑态度，怕不好使用，怕上当受骗。因此反复向销售员询问，仔细地检查商品，并非常关心售后服务工作，直到心中的疑虑解除，才肯掏钱购买。

第2节 生活环境对消费者心理的影响

影响消费者的环境因素内容范围极广，经营着要获得商业信息的时候，就要注重从各方面广泛获得信息。这些方面主要包括：政治环境、经济环境、社会环境、科技环境、家庭环境。

政治环境

即一国的政治体制、国家体制、政治情况、政策法规、对外关系、外交政策、军事动向、选举情况、工人组织等。政治环境是直接影响产品能否进入目标市场的要素，各国政府都会出自其政治和经济的需要，对企业进行着不同程度的限制，消费者也必然受政治环境的严重影响。所以在确定目标市场之前，首先要充分了解政治环境。

经济环境

即目标市场的工业生产情况、贸易动向、资源、货币金融、外汇、投资情况、税收、价格、用户、进口商、竞争者等。经济情况决定了一个国家和地区的消费品和民用必需品的消费水平。

社会环境

即目标市场的人口数量和分布结构、民族结构、信仰、传统、地理环境、气候、港口情况、节日和消费时间等。

第二次世界大战后，美国出现了一个生育高潮，当时的商人掌握到了这方面的信息，生产了大量的儿童食品和服装投入美国市场，结果获得了很大盈利。20世纪80年代，善于经营的商人又注意到第二次大战后出生的儿童已到了青壮年，据此又向市场投入大量的家庭用品，也获得了丰厚的利润。

科技环境

即目标市场的文化程度、科学和技术情况、生产设备和工艺情况、交通运输、包装装潢水平、市场分销渠道和行销策略等。

如晶体管的出现，淘汰了电子管；而集成电路技术的成熟又遏制了晶体管的市场。

家庭环境

家庭成员一起创造了家庭的生活环境，与此同时，家庭环境又反过来影响着每一个家庭成员。在消费心理方面，家庭环境对个人的影响尤其明显。今天的营销工作者都非常重视从家庭成员的消费心理相互影响的角度来设计自己的产品和广告策略。

广告制作人越来越重视广告对孩子们的吸引力，调查表明，当母亲和孩子们一起观看广告片时，广告的效果要比母亲单独看这个广告强30%~50%。首先因为孩子的在场集中了母亲的注意力。其次因为儿童天性好奇，对新事物接受能力强。87%的孩子对质量上乘的广告留有印象，还会背诵广告用语，而且积极向母亲推荐他们最喜爱的广告商品。

由于中国实行一对夫妇只生一个孩子的政策，中国的父母、包括祖父母和曾祖父母们对这些孩子娇生惯养、百般溺爱。在中国被称为“小皇帝”的独生子女要什么就会得到什么，从食品、玩具到计算机应有尽有。据统计中国15岁以下的少年儿童至少有3亿人。一个以中国“小皇帝”为对象的庞大市场正在兴起。一些知名的外商紧盯着中国“小皇帝”的钱包。

沃尔特·迪斯尼公司负责亚太消费品的部门经理约翰·菲尼说，一种“六个钱袋综合症”正在推动这个市场的扩大。所谓“六个钱袋综合症”，即有6个大人（父母、祖父母、外祖父母）为满足一个孩子的各种异想天开的要求慷慨解囊。一些跨国公司纷纷挤进中国市场。法国的达诺纳公司、瑞士的雀巢公司、美国的H·J·海因茨公司等在中国销售酸奶、奶粉和燕麦片之类的儿童食品。

第3节 商品本身对消费者心理的影响

商品质量

在购买商品尤其是大宗商品的过程中，顾客最关心的永远是质量。

质量是企业的生命。世界著名企业之所以具有强大的生命力，很重要的一点，就在于它们始终围绕质量这一主题，以质量求生存，以质量求发展。

美国梅塔格公司的最高目标，是要使它的任何一台机器做到“运转十年无故障”。洗衣机已位于产品生命周期的后期了，它按理几乎已经可以算作普通商品，跟小麦或炸土豆片一样。可是梅塔格公司却一心一意抓可靠性，赚回了整整15%的价格贴水，同时在竞争中和通用电气公司这样的强硬对手对阵，仍能保住最高的市场份额。

商品外观

有许多产品质量很好，但受粗劣的外包装所影响，卖不了好价钱，甚至根本推销不出去。

在国际贸易中，人们把包装装潢称为“无声的推销员”，看来是恰如其分的。

商品包装装潢总的作用是要做到牢固、适用、经济、美观。这就是说，包装的用料和设计，既要起到美化商品、宣传商品的作用，又要适合商品的特性、适用不同的运输方式和气候条件变化的要求，还要注重经济核算，这样才能达到包装装潢的目的。

要搞好商品的包装装潢，必须做到适应市场的销售习惯和消费水平。各种不同的商品，对包装的要求是不一样的。如对原料性商品，只要强调包装的稳固和便于装卸运输，对于直接投入零售市场的商品，则要求既能美化商品和体现商品的特性，又要适于销售和消费者的使用和携带。在包装设计上，还要注意不同市场的风俗，在图案和色彩上，以至于文

字说明上，都要恰当。

第4节 服务和购物环境对消费者心理的影响

购物氛围

“302”是日本一家专门生产小商品的企业，与日本的大企业相比，并非有名，但它的小商品却在日本国内外影响很大，其触角已伸向书刊、电影、饮食等行业。该企业之所以成功的一个重要原因是善于营造艺术氛围，“让人们在欢乐的气氛中购物”。为此，逐步投资改造其零售商店和专营商店的购物环境。如1989年改建的“船木齐商店”就令人耳目一新，整个建筑似一座古城堡，走进剧场式的狭长入口，童话般的世界立即展现在顾客眼前，令人心驰神往，一睹为快，这里除了琳琅满目的小商品外，还有剧场和儿童游艺场，每天前来游玩、购物的顾客成千上万，商店销售额比改建前提高了3倍。

商品的陈列

不要小看商品的陈列，橱窗和柜台中商品的陈列很有学问。根据时间差异进行不同的商品陈列，会收到意想不到的效果。

日本日伊高级百货商店，经过认真细致的市场调查后发现，到这个百货商店来的80%是女顾客，男顾客多半是随着女顾客来的。而这些女顾客中，白天来的大部分是家庭主妇，而下午五点半以后来的大多数则是刚下班的小姐。针对这一情况，他们决定陈列商品要区别对待这两种女顾客，改变了原来商品陈列一成不变的方法，根据不同的时间更换不同的商品，以便迎合这两种女顾客的不同需求。

白天，这个商店摆上家庭主妇关注的衣料、内衣、厨房用品、首饰等实用商品，一到五点半，就换上充满青年气息的商品，光是袜子就有十几种颜色，摆出年轻人喜欢的大胆款式的内衣、迷你裙等等。下午五点半钟以后，凡是年轻小姐需要的商品应有尽有，而儿童用品等统统收

起来。这一经营方式收效很大，3年多的时间，日伊高级百货商店的分店便遍布全日本，达一百多家。

店容店貌

开店做生意，店容店貌是仅次于货品质量的重要因素。美国麦当劳快餐店现在遍布全球，其成功的一个重要原因是：它属下的各个分店永远保持最高的清洁标准。在饮食方面，有点文化的人，对味道不佳尚可忍受，但面对黑乎乎、油兮兮、桌上桌下全是剩饭残骨的肮脏环境，就简直忍无可忍。如果两间饭店并立，门面差不多，装修差不多，价格差不多，但一间整洁干净，一间四布污垢，你是顾客的话，你会迈脚走进哪一家？结论是显而易见的。

第5节 不同类型购买行为的心理分析

研究消费者购买行为时，一般需要从不同角度做出相应的分类，但较为普遍的分类方法是以消费者购买态度为基本标准，因为消费者购买态度是影响消费者购买行为的主要因素。在这种意义上，以消费者对所需商品的购买方式为标准来划分，消费者购买行为分为理智型、冲动型、习惯型、选价型、情感型和不定型等几种。

理智型购买行为

这是指以理智为主做出商品购买决策的购买行为。在这类购买行为方面，消费者的购货思维方式比较冷静，但主观性也较强。这类商品需求在转化为现实之前，消费者通常要做广泛的信息收集和比较，充分了解所需商品的相关知识。在购买过程中，持有该类需求的消费者往往要慎重挑选、反复权衡比较。因此，企业对于持有理智型购买欲望的顾客，其营销策略的重心不应放在包装、装潢、广告等方面，因为它们的影响力对这类购买行为的作用相当有限。

冲动型购买行为

这是指容易受别人诱导和影响而迅速做出购买决策的消费者购买行为。冲动型的消费者，通常是情感较为外向，随意性较强的顾客。因此，对于冲动型购买者来说，其最易受广告宣传、营销方式、商品特色、购买氛围、介绍服务等因素的影响和刺激，进而诱发出冲动性需求购买行为。这种需求的实现过程较短，顾客购买时极少进行反复比较挑选。

习惯型购买行为

这是指按照消费者个人对品牌偏好的定向购买行为。这类购买行为较少受广告宣传和时尚的影响，其需求的形成，多是由于长期使用某种特定品牌的商品而使消费者产生了信赖感，从而按习惯重复购买。所以，这种购买行为实际上是一种“认牌型”购买。

选价型购买行为

这是指对商品价格变化较为敏感的消费者购买行为。持有这类购买态度的消费者，往往以价格作为决定购买决策的首要标准。不过，选价型购买行为又有两种截然相反的表现形式，一种选高价行为，即消费者更为乐于选择购买高价优质商品；另一种是选低价行为，即消费者更注重选择低价商品。

情感型购买行为

这是指容易受感情支配做出购买决策的行为。持有这类购买态度的顾客，其情感体验较为深刻，想象力特别丰富，审美感觉灵敏，在情感型购买的实现过程中，较为易于受促销宣传和情感的诱导，对商品的选型、色彩及知名度都极为敏感，他们多以商品是否符合个人的情感需要来作为确定购买决策的标准。因此，这种购买行为同企业的营销业务水平有重要关系，是企业扩大市场范围的重要营销领域。

不定型购买行为

这是指消费者购买意向未定、随意性较大的购买行为。持有这种购买态度的顾客，通常缺乏购买经验和相关的商品知识，从而购买心理不太稳定。对于不定型消费者，企业的营销策略应当放在介绍商品的售后服务方面，以增进顾客的购买决心。

第5章 | 一流营销团队要掌握什么心理技巧 ——销售人员的商用心理学

第1节 攻心销售方法

欲擒故纵销售法

欲擒故纵中的“擒”和“纵”，是一对矛盾。在军事斗争中，“擒”是目的，“纵”只是方法。古人有“穷寇莫追”的说法。事实上，不是不追，而是看怎样去追。把敌人逼急了，它也会狗急跳墙，集中全力拼命地做最后的反扑。不如暂时放敌人一马，使敌人丧失警惕性，斗志松懈，然后再伺机而动，歼灭敌人。

一个刚退休的老人回到老家——在一个小城买了一座房住了下来，想在那儿安静地度过自己的晚年，写些回忆录。

刚开始的一个月里，一切都很好。安静的环境对老人的精神和写作很有益。但有一天，三个小男孩放学后开始来这里玩。他们把几只破垃圾桶踢来踢去，玩得不亦乐乎。老人实在受不了这些噪音，于是出去劝阻孩子们。“你们玩得真开心，”他说，“我很喜欢看你们年轻人踢桶玩。如果你们每天来玩，我给你们三人每人二块钱。”

三个小青年很高兴，更加起劲地表演他们的足下功夫。第二天，老人忧愁地说：“由于物价上涨，从明天起，我只能给你们一元钱。”

小青年们很不开心，但还是答应了这个条件。每天下午放学后，继续去进行表演。第五天后，老人愁眉苦脸地对他们说：“最近我的养老

金老拿不到，我只能每天给三毛钱。”

“三毛钱？”其中一个小孩脸色发青说，“我们才不会为了区区三毛钱浪费宝贵时间为你表演呢，不干了。”从此以后，老人又过上了安宁的日子。

欲擒故纵主要利用人们对事物的态度，是越朦胧越想寻求其清晰的心理。如果能把谜面说得扑朔迷离，人们就越想寻求谜底，破解谜面。胃口吊得越高，消化得就越好。在销售行业里，也有人运用欲擒故纵来销售。

一天，一个销售员在兜售一种炊具。他敲了李先生家的门，他的妻子开门请销售员进去。李太太说：“我先生和隔壁的赵先生正在后院，不过，我和赵太太愿意看看你的炊具。”

销售员说：“请你们的丈夫也到屋里来吧！我保证，他们也会喜欢我介绍的产品。”于是，两位太太“硬逼”着他们的丈夫也进来了。销售员做了一次极其认真的烹调表演。他用他所要销售的那套炊具温火煮苹果，然后又用李太太家的炊具以传统的方法煮，两种方法煮成的苹果区别非常明显，给两对夫妇留下了深刻的印象。但是男人们总是会装出一副毫无兴趣的样子。

这个时候一般销售员，看到两位主妇有买的意思，一定会趁热打铁，鼓动他们买，如果这样做的话，还真不一定能销售出去，因为越是容易得到的东西，人们往往觉得它没有什么珍贵的，而得不到的才是好东西。这个聪明的销售员深知人们的这种心理，于是将样品放回盒里，对两对夫妇说：“多谢你们让我做了这次表演，我实在希望能够在今天向你们提供炊具，但我今天只带了样品，也许你们将来才想买它吧。”说着，销售员起身准备离去。这时两位丈夫立刻对那套炊具表现出极大的兴趣，他们都站了起来，想要知道什么时候能买得到。

李先生说：“现在能向你购买吗？我现在确实有点喜欢那套炊具了。”

赵先生也说道：“是啊，你现在能提供货品吗？”

销售员真诚地说：“两位，实在抱歉，我今天确实只带了样品，而且什么时候发货，我也无法知道确切的日期。不过请你们放心，等发货时，我一定会记得告诉你们。”

李先生坚持说：“唷，也许你会把我们忘了，谁知道呀？”

这时，销售员感到时机已到，于是销售员说：“噢，为保险起见——你们最好还是付订金买一套吧。一旦公司能发货就给你们运来，这一般要等一个月，甚至可能要两个月。”

两位丈夫赶紧掏钱付了订金。订金拿到手，销售员心花怒放，他本可以马上就付货给他们。可是，那样就吊不起他们的胃口了，一定要让他们尝尝盼望的滋味。大约一个月以后，商品才给他们送到家。

人的天性似乎总是想要得到难以得到的东西。在这里，销售员只是利用了顾客的这个天性，运用了一点儿销售心理学而已。“欲擒故纵”法是一种很有效的销售方法。

以静制动销售法

“静”与“动”是一对反义词。“静”则泰山崩于前面色不变，“动”这里则指敌之动向、攻击。在对方压境之时，不动声色，不暴露自己的意图与战力，使对方之攻势一时难以发挥，渐渐衰弱，士气低落，这些都是“静”发挥的无形战力。以这种无形战力制服对方的嚣张气焰，使我方变被动为主动。

古时候，有一个国王非常喜欢公鸡，他的皇宫有位专门驯鸡的小伙子。一天，有人从外地送来一只强壮的斗鸡给国王，国王很高兴地将它交给了小伙子。

过了几天，国王便问道：“几天前交给你的斗鸡，你将它训练得怎样了？可以上场比斗了吗？”

小伙子说：“还不行，因为这只鸡血气方刚，斗志高昂，还不宜上场。”

再过几天，急性的国王又问同样的问题。小伙子回答说：“还不能上场。因为这只鸡看到其它鸡的影子，就会冲动，所以还不能上场。”

又过了几天，国王还以同样的口吻问小伙子。“可以了！”小伙子掩饰不住喜悦的心情说道，“因为我已把它驯养得心无旁物。当它看到其它斗鸡，听到它们的声音时，一动也不动，它的心已不受外物影响，就像木鸡一样，现在可以上场了”！

于是，国王向其它竞技者宣战。他推出那只经小伙子训练过的公鸡

去参加战斗。只见它一上场就稳稳站立，毫无摆动，即使其它斗鸡在它身边百般挑逗，它仍然无动于衷。对方被吓得自然后退，没有一只鸡敢向它挑战。

这位小伙子训练公鸡时运用了以静制动的战略。在销售中也同样适用。回盘，是商务销售的一个重要内容，用通俗的话说，就是针对对方的要价而进行讨价还价。纵观商务销售的回盘诸策略中，除了述、答、问、辩等“动”的策略外，还有静止不动口又得以前移的策略也是十分有效的。

在销售中，一些销售者为了显示自己实力的气势，在销售一开始就表现得来势凶猛，气焰嚣张，企图从一开始报盘就使对方处于被动地位，迫使对方接受其高要求。而且，有些销售者确实智力过人，语言表达流利而精彩。此时，如果以硬碰硬，由于对方来势凶猛，气势正旺，则很难把其嚣张气焰打下去。那么这就有必要运用“你凶我静，静观其变”的策略，使其“一鼓作气，再而衰，三而竭”，以平等的地位重新进行销售。

我国某外贸公司与美国某工业集团进行一项贸易合作销售。美方才大气粗，执意要求将销售地点定在美国。我方代表看出其中必有文章，便同意了美方的要求，看其究竟要怎样。果然，销售一开始，美方销售员就没把中方放在眼里，作为卖方主动报盘，陈述情况，其气势汹汹，滔滔不绝。整整一个上午，美方代表喊叫了三个多小时，并配合有力的图表数据，精心配置计算机显影在大屏幕上打出深奥难懂的图象，以证明他们的要价是非常合理的。

当报盘结束后，美方销售员带着满意的笑容，满怀自信地转向我方代表，问了声：“就介绍到这儿吧，你们认为怎么样？”而此时，我方代表一直一声未吭，只是静静地坐在椅子上，从谈判开始到此时，几位中方代表只说了几句话，那就是：“对不起，我们对你方的介绍不太明白。”“我们希望你们能再一次详尽地介绍一遍。”连续三个小时的长篇大论，有谁愿意继续讲下去，而且好像没人听，美方终于“再而衰”了。眼看快到中午了，美方代表有气无力地说：“好了，我是不会再讲一遍了，下午我们重新开始谈吧。”

下午的情况，可能谁也想不到，中方代表突施奇袭，美方只好节节

败退了。

从这一例可以看出，在对方表现出较强优势时，不要惧怕，也没有必要以硬碰硬，不妨让他充分表演，而销售员完全可以靠平静消耗他的体力，待其气势已尽，销售员就可以从容不迫地发起反攻了。

以静制动这一策略在销售领域稍稍变通，演化成“静施缓兵计”也是十分有效的。静施缓兵计是指为了使销售对方进退两难而静止不动，对销售对方的观点既不赞成也不反对，让对方摸不到乙方的虚实，使其处于左右为难之际，而乙方则静观其变，以静制动，以缓制动。这种策略的具体做法是：在对方要价很高但态度又坚决的情况下，请其等待乙方的答案，或者以各种借口来拖延会谈时间。这样拖延一段时间后，对方可能已信心大减，而在这一期间准备了充足的销售材料，足以和对方讨价还价。

静观其变、以静制动这一策略要求销售者要不急不躁，沉稳自信，大胆设想。除此之外还需：

第一，认真仔细倾听对方发言；

第二，注意对方的仪态姿势、言谈举止；

第三，不要因轻视对方而抢话、急于反驳、放弃听对方的发言。

第四，对对方的谈话去粗取精、去伪存真，既抓住重点，又收到良好效果；

第五，认真观察对方每一个细微动作，以便准确把握对方的行为与思想；

销售工作不仅是语言交流，也是行为交流。在商务谈判中，销售者总是运用一系列的动作来配合自己的谈话。所以，销售员不仅要听其言，还要观其行，通过观察对方的言谈举止，捕捉其内心活动的蛛丝马迹；也可以从对方的姿态神情中探究其心理因素。运用看的技巧，不仅可以判断对方的思想变化，决定本方对策，同时还可以有目的地运用语言传达信息，使销售向有利于自己的方向发展，并进而寻找对方破绽，攻击要害。这就是在销售领域中运用以静制动的关键。

以退为进销售法

有人为了功名富贵，总是不顾一切的向前争取。追求功名富贵没有什么不对，但有的时候前面是险坑，跌下去会粉身碎骨。这样值得吗？如果这时候懂得以退为进，转个弯、绕个路，世界还是一样会有其它更宽广的空间，这正是古人所云：“退一步，海阔天空。”

优秀的销售员不是努力达成交易而是暂时撤退。以退为进也不失为一种好的销售术。不成熟的销售员有时会不顾一切地达成交易，而懂技巧的销售员则是暂时放弃，等时机成熟时再达成交易。这需要判断，而且需要判断以外更多的东西。它需要销售员在交易达到一定的时候时，敢于放弃唾手可得的一切利益，将它放在一边；又要有在几天后再把生意拉回来的自信。以退为进是最成熟的销售技巧。

罗伯特是一家公司的高级副总裁，他在与当时最富有的亨特做生意时就运用先撤退，再使其成交的销售技巧。

很久以前在金银市场上亨特的名字就曾一再被提及。具有天使般容貌的亨特成立了一个公共事务组织，叫做“事务广场”，它的使命是：反映时政焦点。罗伯特成立的是一家印刷公司，还与亨特做了几笔交易。

具有传奇色彩的亨特是个冷静、谦虚的人，不喜欢抛头露面。他总是用一个平淡无奇的纸袋装午餐饭盒，驾驶一辆已有3年历史的标致车，穿很平常的衣服。

然而，那时这位每月收入4万美元的人很明显地感到困惑：很多人并不知道“事务广场”，于是罗伯特找到了销售契机。罗伯特告诉亨特，明天他将给他一个建议。他的主意是：新闻信。

回到办公室，他起草了一份“事务广场新闻”，写了个简短的小故事，估算了一下印刷成本。

第二天，罗伯特把计划交给亨特，“低成本，而且全国数千人都会知道”。罗伯特继续说，“随着循环次数增加，单位成本还会下降。”

亨特全神贯注地听着，即刻便满面怒容。他怒喝罗伯特滚出他的办公室。难道罗伯特暗示了什么过分的野心吗？

罗伯特决定不催促亨特，而让他进行下一步，星期一早晨罗伯特接

到了亨特的一个电话。亨特想立刻采用这一方案。后来，“事务广场新闻”成了全国性的杂志——也是一个有利可图的新行业。

罗伯特知道何时需要一个策略性的撤退。他不能不走开，他之所以成功是知道什么时候他必须走开。以退为进是一种追求成功的有利战术。在快速发展的今天，一味埋头苦干；奋勇搏杀也许会陷入思维的陷阱，沉没在泥潭或者迷茫在浓雾中。还不如退出这样的惯性思维，另辟蹊径，也许就能看见成功的曙光！

以退为进是销售的有利战术，以退为进是一种弹性自救，退一步海阔天空。与朋友或其他人意见不和，发生冲突时，若争得面红耳赤，弄得两败俱伤，不如平心静气，好言商量。退让并不代表懦弱，宽容别人，也是善待自己。明月退出与太阳争辉，才展现出它的恬静与温柔。

出奇制胜销售法

商场如战场，买卖似用兵。所有商业经营活动，从表面上看来，似乎只是一种与物品打交道的经营活动，但是，从本质上来说，所有的商业活动实际上都是人与人之间的智力角逐，是一种斗智斗勇的“智力游戏”，是人与人之间的智慧谋略大比拼。

约瑟夫是某电气公司的销售员。一天，他敲开一家农舍的门。门打开了一条小缝，里根太太探出头来。

一看到约瑟夫，里根太太把门砰地一声关起来。约瑟夫又敲门，她又打开来说：“你不要成天往我这来，我对你们的产品不感兴趣。”

“里根太太。”约瑟夫说：“很抱歉打扰了您，但我们来不是向您推销电器的，我只是要买一些鸡蛋罢了。”

里根太太把门又开大一点，怀疑地瞧了瞧。约瑟夫注意到里根太太那些可爱的多明尼克鸡说：“我想买一打鲜蛋。”

门又开大了一点。“你怎么知道我的鸡是多明尼克种？”里根太太好奇地问。

“我自己也养鸡，而我必须承认，我从来没见过这么棒的多明尼克鸡。”约瑟夫回答道。

“那你为什么不吃自己的鸡蛋呢？”里根太太仍然有点怀疑。

“因为我的鸡下的是白壳蛋。当然，你知道，做蛋糕的时候，白壳蛋是比不上红壳蛋的，而我妻子以她的蛋糕自豪。”

到这时候，里根太太放心地打开了门，态度也温和多了。同时，约瑟夫四处打量一下，发现这农舍有一间修得很好看的奶牛棚。

“事实上，里根太太，我敢打赌，你养鸡所赚的钱，比你丈夫养乳牛所赚的钱要多。”

这下，里根太太可高兴了！她兴奋地告诉约瑟夫，她真的是比她的丈夫赚钱多。她邀请约瑟夫参观她的鸡棚。参观时，约瑟夫注意到她装了一些各式各样的小机械，于是约瑟夫“诚于嘉许，惠于称赞”，介绍了一些饲料和掌握某种温度的方法，并向她请教了几件事。片刻间，约瑟夫就高兴地在交流一些经验了。

不一会儿，她告诉约瑟夫，附近一些邻居在鸡棚里装设了电器，据说效果极好。她征求约瑟夫的意见，想知道是否真的值得那么干。

两个星期之后，里根太太的那些多明尼克鸡就在电灯的照耀下生活了。约瑟夫推销了电气设备，她得到了更多的鸡蛋，皆大欢喜。

约瑟夫运用出奇制胜的营销方法成功的把电器销售出去了。在市场中，同样一件商品销售得好坏，与营销者的营销方法和营销智慧有很大关系。

在意大利有一个专售首批新产品的市场即莱尔市场。同样一件产品，价钱都相同，产品在这里却卖得出奇的好。原因是什么？原来这家市场的任何一种新产品都只销售一次，售完为止，不再第二次进货。即使一些商品客户很喜欢，抢上手的喜上眉梢，没抢到手的懊悔不迭，要求市场再一次进货，可得到的却总是让人遗憾的回答：“很抱歉，本市场只售首批，卖完便不再进货，即使是抢手货也是如此。”面对这样的回答和做法，许多客户难以理解，在闲谈中，他们已经把这种奇怪的现象，不断地向别人诉说，于是在人们心目中逐渐形成了这样的观念：莱尔市场都是最新的产品，要想购买新产品，必须当机立断。所以每当一件新产品上市，就会出现客户蜂拥抢购的场面。

我国内地也有一些商店，成功地运用了莱尔市场的销售模式，比如

专门经销一式一款的衣服或皮包以及其它只有一款的物品。

山西太原有一家“百元”裤业公司，所有的裤子都卖100元。公司人不多，没有自己的加工厂，将设计好的裤样送到广东深圳一带采购布料并在当地加工，同时定位在城乡部，严格按照一定的标准，包括店面设计、经营方式、服务标准等都有要求，在全国发展了400多家连锁专卖店。

事实上这些东西，质量、款式不见得比其它商场的同类物品好，但因其具有“唯一”性，所以价格要高出同类商品几成甚至几倍。

古为今用销售法

中国是一个古老的文化之邦。许多文化经典名扬四海，经久不衰。如文学上创立了许多脍炙人口的艺术形象，许多地名、事物，也由于名著的流传而为群众所熟悉。我们能否利用“古”那种知名度去经营呢？回答是肯定的。看下面两个成功的典型案例。

提到成亨酒店，自然会想起鲁迅笔下的孔乙己与阿Q两位名人，想起浙江绍兴。孔乙己曾经在成亨酒店喝过酒。他还在成亨酒店里留下了他的名言：“窃书不算偷。”“多乎哉！不多矣！”凡是上过初中的人都有印象。阿Q曾在成亨酒店大闹“革命”。然而谁也没想到，在上个世纪80年代的一天，绍兴一家“成亨”酒店隆重开业了。酒店开业以后宾客如云，恐怕鲁迅也想不到今日有如此繁荣。远近游客频频举杯，极兴之际戴着阿Q式的绍兴帽，倚在门口拍照。不到两年时间，该店的营业额就达30多万元，比同行的大酒店还多。

毛泽东的故乡湖南韶山，是很多游客想去的地方。当游客到韶山参观的时候，发现旁边有一家“毛家饭店”，毛家饭店的菜谱上写着经营的都是毛泽东喜欢吃的湖南特色家乡菜，什么辣椒炒蛋、腊肉炒冬笋等，游客恨不得把毛泽东主席喜欢吃的家乡菜都尝遍，尽管游客或许平时一点辣椒也不敢吃。

古为今用实在是一招高棋。现在的人大概都有一种文化情结或历史情结。通过一种人工设置的模拟文化氛围即能招来大量游客，也能迅速打响名气。前面说的成亨酒店就是有鲁迅笔下的孔乙己和阿Q才生意火

暴的，毛家饭店就是有了毛主席才名扬四海的。这样的故事还有很多。

湖南桃源县的桃花源每天游客如织，海内外游客皆慕名而来。桃花源能如此吸引游客恐怕得益于陶渊明的《桃花源记》。东晋时期，陶渊明描写了人人向往的一个神话般迷人的世外桃源，反映了陶渊明对现实的不满与对未来社会的一种理想状态。桃花源由此而得名。后来文人墨客又大肆渲染桃花源，使桃花源锦上添花，声名遐迩。桃源人自改革开放后，把一个纯属子虚无有的“桃源”建成了一个名符其实的桃花源公园。园内按陶渊明当年的描绘所布置。有桃花溪，有一钻进洞去行几步便豁然开朗的农舍、亭楼，风景相当迷人。桃花源公园游客甚多。附近的农民也摆摊设点，为游客供应纪念品、饮料等，收入颇丰。

另外，在北京前门有一家茶馆，这家馆子历史悠久。但现在，它的名声更大了。原因是作家老舍曾以它为背景写了一部话剧叫《茶馆》，深受人们的喜爱。对里面的常四爷、王利发十分熟悉，茶馆经理加强《茶馆》的宣传，人们自然想到当年王利发经营的馆子去喝几杯，感受一下文化氛围。如今茶馆的生意十分红火。

将家喻户晓脍炙人口的艺术形象或知名度颇高的事物，示以自己产品的代言人，何愁不产生轰动效益？

空城计销售法

空城计，是一种心理战术。在己方无力守城的情况下，故意向敌人暴露我城内空虚，就是所谓“虚者虚之”。敌方产生怀疑，更会犹豫不前，就是所谓“疑中生疑”。敌人怕城内有埋伏，怕陷进埋伏圈内。但这是悬而又悬的“险策”。

使用此计的关键，是要清楚地了解并掌握敌方将帅的心理状况和性格特征。兵力虚弱，也来个城门大开，街市镇静如常，这就是摆空城计，实际上也是一种赌博。空城，对攻方来说，的确是一道难题，难怪守方总喜欢摆空城计。

南方某市的茶叶丰收了，茶农们踊跃地将茶叶交到了茶叶收购处，这使得本来库存量就不小的茶叶公司，更增加了库存，形成了大量积压。

如此多的茶叶让公司的销售员很犯愁，如何设法将茶叶销出去呢？

正在销售员犯难时，有一澳大利亚商人前来询问。茶叶公司感到这是一个极好的机会，一定要想法既要把茶叶卖出去，同时还想卖个好价钱。为此，做了周密的布置。

在向澳大利亚商人递盘时，我方将其他各种茶叶的价格按当时国际市场的行情逐一报出，唯独将红茶的价格报高了。澳大利亚商人看了报价，当即提出疑问：“其他茶叶的价格与国际市场行情相符，为什么红茶的价格要那么高？”

我方代表坦然地说道：“红茶报价高是因为今年红茶收购量低，库存量小，加上前来求购的客户比较多，所以价格就只得上涨。中国人有句古话叫‘物以稀为贵’，就是这个意思。”澳大利亚商人对我方所讲的话半信半疑，谈判暂时中止了。

随后的几天，又有客户前来询盘。我方照旧以同样的理由，同样的价格回复客户：

“因红茶收购量小，库存量小，求购的客户很多，所以才会涨价。”又有许多客户再来询盘时，得到了同样的答复。

这是怎么回事？真的像所说的那样吗？若是真的需求量大而库存量小的话，那得快些签订购货合同，否则有可能价格还会提高。澳大利亚商人心中没有底。

虽然他们对红茶报价高心存疑问，想去了解真正的产量与需求量等问题。但他们在此地无法直接去了解这个问题，只能靠间接的途径来通过其他渠道去了解。而其他的途径，就只是向其他客户去询查，可询问的结果，与自己方面的信息是一致的。

于是澳大利亚商人赶快与茶叶公司关于购销红茶一事签订了合同，惟恐来迟了而无货可供。价格当然按照我方所报价而没有降低。这样一来，其他客户纷纷仿效，在很短的时间内把积压的红茶销售一空，而且还卖了个好价钱。

在上面这个案例中，茶叶公司很快地反用了“空城计”的战术，故意散布假信息，说是“红茶库存量小，需求量大，价格上涨。”并对提供

的信息做好周密安排，使客户无法证实信息的真假，难辨真伪，最终不但销出了红茶，而且还卖了个好价。

空城计，在某种意义上也可以视做是在无奈情况下的一种赌博。而在现代销售活动中，销售者一个大胆的计划，一种奇异的构思，配以虚张声势的行动，往往能收到意想不到的效果，达到轰动的效应和目的，最终达到“无中生有”的境界。

在美国市场上曾出现过一种名为“芭比”的娃娃，每只售价 10 美元，相当于 70 元人民币左右。就是这个看似寻常的娃娃，竟弄得许多美国父母哭笑不得，因为这是一种“会吃美金”的玩具。

一天，一位父亲将芭比娃娃买下并作为生日礼物赠送给女儿，这位父亲很快就忘了此事。直到有一天晚上，女儿回家对父亲说，芭比需要新衣服。原来，女儿发现了附在包装盒里的商品供应单，提醒小主人说芭比应当有自己的一些衣服。做父亲的想，让女儿在给娃娃换穿衣服的过程中得到某种锻炼，再花点钱也是值得的，于是，花了 45 美元买回了“波碧系列装”。

大约过了半个月，女儿又说得到商店的提示，应该让芭比当“空中小姐”了，于是，父亲为了满足女儿不算太过分的虚荣心，又掏钱买了空姐制服，接着又是护士、舞蹈演员的行头。这一下，父亲的钱包里又少了 40 美元。

然而事情并没有完。有一天，女儿得到商店的提示，说她的芭比喜欢上了英俊的“小伙子”凯恩，不想让芭比“失恋”的女儿央求父亲买回凯恩娃娃。父亲还能说什么呢？于是，父亲又花费 11 美元让芭比与凯恩成双结对。

这下女儿总该心满意足了。谁知有一天女儿又收到了商品供应单，说她的芭比和凯恩有了爱情的结晶——米琪娃娃。天啦，又冒出了个会吃美金的“第二代”。

这是一个典型的空城计，商家通过大胆的设想，让芭比娃娃不断增值，最终达到销售的目的，为商家赚足了利润。

250 定律销售法

美国销售专家乔·吉拉德曾经获得“世界最伟大的销售员”的荣誉。吉拉德他在自传中写到：

“用户的每一个背后都有 250 个客户，销售员若得罪一个客户，也就意味着得罪了 250 个客户；相反，如果销售员能够充分发挥自己的才智利用一个客户，他也就得到了 250 个关系。”

这就是乔·吉拉德著名的“250 定律”。美国保险销售大王弗兰克贝格特特别强调了这种方法的有效性，他还有这样的亲身经历。

一个意志消沉的年轻人来向销售大王弗兰克贝格特请教，他销售寿险已经一年多了。刚开始做得还不错，可当他把寿险销售给一些朋友及大学同学后，就不知该怎样继续了，现在他心灰意冷，准备放弃。

弗兰克贝格特对他说：“年轻人，你只做到事情的一半，回去找跟你买过保险的客户，从每个客户那里至少会得到 2 个以上的客户。此外，不管面谈结果如何，都可以请拜访过的每个客户给你介绍朋友、亲戚等。”

半年后，他又找到弗兰克贝格特，他说：“贝格特先生，这些日子来我紧紧把握一个原则就是不管面谈结果如何，我一定从每个拜访对象那里至少得到 2 个介绍名单。我得到 500 个以上的好名单，比我自己四处去闯所得的要多出许多。今年头半年，我已缴出 23.8 万元。以我目前持有的保险来推算，今年我的业绩应该会超出 150 万！”

有很多销售员认为，任何人只要肯介绍客户，他就是好的推荐人。从理论上来看这确实没有错，可是惟有本身也是合适客户的人士，才会更具有说服力。强有力的推荐人，对销售员来说，具有很高的价值。可是通常只有以下两种理由，客户才愿意为销售员做郑重的推荐：

第一种，推荐人跟销售员之间有非同一般的友谊，以至于推荐人可以不计后果，而且不管结果怎样，都愿意鼎力推荐。客户多半来自销售员个人亲密的亲朋好友，再不就是曾经有恩于他，基于报恩，所以愿意大力相助。

第二种，推荐人有助人为乐的作风。也许是以前的客户、亲戚、朋友或者是一些有社交来往的人——当然不是仅限于这些人。如果他对销

售员有任何的不信任，通过他就不会把销售员的名字传播开去，为你做出色的产品宣传。

很多销售员会觉得要人帮忙介绍客户是一件非常难开口的事，因为觉得这对销售员的名声很不好。其实那是错误的，只要要求别人帮忙的说法适当，不但要求自然，而且寻求客户的技巧也会跟着大有改善。

不仅可以利用客户为自己宣传，还可以利用局外人为自己宣传。在一般情况下，法庭的陪审团很难对律师的辩词给予十分的肯定，所以最终的判决与律师的努力形成不了正比。面对这种情况，辩护律师通常请目击证人到法庭上提供最有利的证词，以增强辩护词的可信度，取得预期效果。不妨将这种方法引入销售当中，“证人”可以让销售员节省很多精力和脑筋。利用“局外人”销售，会非常快捷而又有效地获得客户的信赖。

有一个公司的董事长打算去加拿大旅游，希望下榻到一家设施高档、服务周到的饭店。一些销售员听到这条消息如获至宝，纷纷向董事长介绍他们的饭店，结果让他不知如何选择。后来他看到了一封与众不同的信，信中建议他给一些曾下榻过他们饭店的人打电话咨询饭店的情况。

董事长发现名单当中有一个是他认识的，于是给他打电话咨询。这个人在这家饭店大加称赞，并极力向董事长推荐，最后董事长选择了这家饭店。最为关键的是局外人千万不能是胡编乱造出来的。其实每家饭店都有这样的局外人，关键是他们有没有利用，如果不利用，那么只好看着客人被自己的竞争对手抢走。

利用“局外人”来销售，可以非常快捷而又有效地获得客户信赖的一种好方法，节省非常多的精力，它是与竞争对手争夺客户的最好的武器。

第2节 攻心成交方法

识别成交的三种信号

在销售过程当中，成交时机总是若隐若现，难以把握。一流的销售员非常清楚，客户购买的时机只有那么一瞬间。其实这种仅此一刻的情

形，大约 20 次销售中才出现一次，另外的 19 次都会出现许多隐蔽成交契机，所以，成功的关键就是要好好把握这些机会。

心理学上有一个名词叫“心理上的适当瞬间”，在销售工作中也有特定的含义，是指客户与销售员在思想上完全达到一致的时机，即在某些瞬间买卖方的思想是协调一致的，此时是成交的最好时机。若销售员不能在这一特定瞬间成交，成交的希望就会落空，再次成交的希望就变得渺茫。

在销售中，对“心理上的适当瞬间”的把握是至关重要的。把握不适当，过早或过晚都会影响交易。“心理上的适当瞬间”到来，必定伴随着许多有特征的变化与信号，善于警觉与感知他人态度变化的销售员，应该能及时根据这些变化与信号，来判断“火候”与“时机”。一般情况下，客户的购买兴趣是“逐渐高涨”的，且在购买时机成熟时，客户心理活动趋向明朗化，并通过各种方式表露出来，也就是向销售者发出各种成交的信号。

成交信号是客户通过语言、行动、情感表露出来的购买意图信息。有些是有意表示的，有些则是无意流露的，后者更需要销售员细心观察。客户成交信号可分为语言信号、表情信号和行动信号三种。

第一，语言信号。

当客户有购买打算时，从其语言中可以得到判定。例如，当客户说：“你们有现货吗？”这就是一种有意表现出来的真正感兴趣的迹象，这表明成交的时机已到；客户询问价格时，说明他兴趣极浓，商讨价格时，更说明他实际上已经要购买。

语言信号的种类很多，有表示欣赏的，有表示询问的，也有表示反对意见的。应当注意的是，反对意见比较复杂，反对意见中，有些是成交的信号，有些则不是，必须具体情况具体分析，既不能都看成是成交信号，也不能无动于衷。只要销售员有意捕捉和诱发这些语言信号，就可以顺利促成交易。

第二，表情信号。

从客户的面部表情可以辨别其购买意向。眼睛注视、嘴角微翘或点

头赞许都与客户心理感受有关，均可以视为成交信号，客户的一举一动，都在表明客户的想法。从明显的行为上，也完全可以判断出是急于购买，还是抵制购买。及时发现、理解、利用客户表露出来的成交信号，并不十分困难，其中大部分也能靠常识解决，具体做法一要靠细心观察与体验，二要靠销售员的积极诱导。当成交信号发出时，及时捕捉，并迅速提出成交。

专门保险销售的小杨说，他总是利用“以便……”句型来追踪成交契机。他的方法很简单。对客户说话时，每段话都接“以便……”随后详细说明有利于客户的所有专项。

“乔治先生，我们会在市场比较冷清的 30 天内开个会，以便作好充分准备，等管制一取消，可以立刻与分析师讨论。”

“李女士，我们希望现在就安排这件事，以便分公司能够将业务转交给您。”

运用这个简单有效的“以便……”句型，不单能引导追踪成交契机，还可以不断提醒客户，立即行动最为有利。所以，销售员要从现在就可以开始用“以便……”句型，以便提高销售业绩，同时提升自己在公司的地位。

第三，行为信号。

行为信号是那些客户在形体语言上提供的线索。这些信号会告诉销售员，他们在心里已经作了准备购买的决定。购买信号是突然的，销售员一定要细致观察客户，当客户出现购买信号，表示出购买的意愿时，销售员就要停止再谈论产品，而准备下一个步骤。

细致观察客户行为，并根据其变化的趋势，采用相应的策略、技巧加以诱导，在成交阶段十分重要。假设销售员已经将自己的想法用简单有效的方式表达出来，而且详细讲述了产品的优点与便利之处，跟着也询问了核查问题，了解了客户接受想法的程度。在这个过程中，销售员要始终注意其中的购买信号。有经验的销售员会有直觉，能感觉到客户什么时候准备购买。当然，许多销售员很难做到这一点。

现实中，许多销售员往往是说得太多，以至于失去销售最好的时机。

当感觉到客户的友好与购买的兴趣的时候，销售员的职业习惯很容易错误地以为：“客户喜欢听我说的话，如果我告诉他们所有的事情，那么他们就会对我和我的产品印象更深刻。”实际上这是错误的，相反的做法才是对。当客户变得友好，表现出兴趣的时候，是该停止展示的时候，直接问是不是想购买。要想办法确定客户的想法，对于刚刚所说的想法以及是不是准备购买。如果询问了几个核查的问题，客户也准备充分，就应该很容易处理了。

确定客户的想法。销售员是否会理会客户是不是想听所说的话而不停地展示一个又一个想法？是否碰到过，努力地作完整个产品展示，却只得到客户这样的反应：“这些听起来是不错，但是我想再考虑一下。请给我一个名片，我会再联系你的。”

如果认出购买信号，并且给出合理的对策，那就会缩短销售时间。因为在合适的时间，即客户心理上准备做出决定的时候，要求客户购买产品，就节省了很多时间。当然，这样的好处是可以用更短的时间争取更多的销售额，另外也可以有更多的时间去做其他的更重要的事情。

制定成交策略的四个要点

成交策略是对成交方法的原则性规定，是销售员在促进成交的过程中必须遵守的活动准则。为了更有效地促使客户购买，销售员必须掌握成交的基本策略。其策略主要有以下几点：

第一，掌握洽谈的主动权。

掌握主动权是为了制造成交机会，有效运用成交策略的必要条件之一。销售员如果掌握了洽谈的主动权，按照事先所制定的计划开展洽谈，就可以较容易地获得成交的机会，更有效地运用成交策略。

掌握洽谈的主动权，要求销售员首先在规划洽谈阶段做好充分的准备，制订一个完善的洽谈计划；其次，运用各种方法引导洽谈按既定的轨道前进；再次，不要把掌握主动权理解为操纵与控制客户。销售员应当鼓励客户表达自己的观点与要求，然后通过对客户的观点、要求做出恰当的反应来掌握主动权。

先提供信息，就是向客户介绍产品的特征和利益，或者向客户说明成交条件。后提出问题则是指就产品或成交条件，询问客户的看法。当客户的观点与销售员一致时，可以继续后边的介绍或说明，如果不一致，则要重新讨论，直至双方都能接受的价格。

第二，考虑客户的特点。

与销售过程的其他环节一样，促进成交的方法也是因人而异，并与客户的需求状况、个人特征相适应。只有这样，成交的方法才能发挥最大效力。对于一些客户来说，直接请求其购买也许是最有效的方法；而对另外一些客户来说，直接请求成交则可能意味着销售员在施加压力。对于单位的专职采购人员，只需销售员简明扼要地说一下产品的特征，就能够确定是否应该购买；而对于没有多少产品知识的客户来说，只有在销售员详细说明产品的特征之后，才能决定是否购买。如果销售员不考虑特定客户的需求状况、个性特征，成交方法的使用就会有很大盲目性，也就难以取得预期的效果，销售业绩也上不去。

第三，保留成交余地。

保留成交余地，也就是要保留一定的退让余地。在中国，任何交易的达成都必须经历讨价还价的，很少交易是按最初报价成交的，尤其是在买方市场的情况下，几乎所有的交易都是在卖方做出适当让步之后成交的。因此，销售员在成交之前如果把所有的优惠条件都给了客户，当客户要求再做些让步才同意成交时，就没有退让的余地了。所以，为了有效地促成交易，销售员一定要保留适当的退让余地。比如，一个电脑报价 3850 元，当客户说要优惠的时候，不能直接告诉他最低的成交价格，而是在 3850 元的基础上适当地降一点，还要补充一句：“这是最优惠的价格了，不能再降了。”

第四，诱导客户主动成交。

诱导客户主动成交，即设法使客户主动采取购买行动，这是成交的一项基本策略。如果客户主动提出购买，说明销售员的销售工作十分奏效，也意味着客户对产品及交易条件非常满意，以致客户认为没有必要再讨价还价，因而成交非常顺利。所以，在销售过程中，销售员应尽可

能诱导客户主动购买产品，这样可以减少成交的阻力。

销售员要努力使客户觉得成交是自己的意愿，而非强迫。通常，人都是喜欢按照自己的意愿行事。由于自我意识的作用，对于他人的意见总会下意识地产生“排斥”心理，尽管别人的意见是正确的，也不乐意接受，即使接受了，心里也会感到不痛快。因此，销售员在说服客户采取购买行动时，一定要让客户觉得这个决定是他自己的主意。这样，在成交的时候，客户的心情就会十分舒畅而又轻松，甚至为自己做了一笔合算的买卖而自豪。

以稀为贵成交法

二战期间，一位印度老人拿了三幅名画去市场上卖，这三幅画均出自名画家之手。恰好被一位美国画商看中，这位美国人自以为很聪明，他认定：既然这三幅画都是珍品，必有收藏价值，假如买下这三幅画，经过一段时期的收藏肯定会大大地涨价，那时自己一定会发一笔大财。于是，他问那位印度老人：“先生，你带来的画不错，如果我要买的话，你看要多少钱一幅？”

“你是三幅都买呢，还是只买一幅？”印度老人反问道。

“三幅都买怎么讲？只买一幅又怎么讲？”美国人开始算计了。他的如意算盘是先和印度老人敲定一幅画的价格，然后，按多买少算的原则，把其他两幅一同买下，那样肯定能占点儿便宜。

印度老人并没有直接回答他的问题，只是表情上略显难色。美国人却沉不住气了，他说：“那么，你开个价，一幅要多少钱？”

这位印度老人是一位地地道道的商业精，他知道自己画的价值。于是装做漫不经心地样子回答说：“先生，如果你真心诚意地买，我看三幅 800 美元吧！这够便宜的！”

美国画商并非商场上的庸手，他抓住多买少算的砝码，一美元他也不想多出，于是，两个人讨价还价，谈判一下陷入了僵局。

那位印度老人灵机一动，拿起一幅画就往外走，到了外面二话不说就把画烧了。

美国人很是吃惊，他从来没有遇到过这样的对手，对于烧掉的一幅画又惋惜又心痛。于是小心翼翼地问印度老人剩下的两幅画卖多少钱！想不到印度老人要价的口气更是强硬，两幅画少了 800 美元不卖。

美国画商觉得太亏了，三幅画 800 美元，少了一幅画，还要 800 美元。于是，强忍着怨气还是拒绝，只是要求再便宜点。

想不到，那位印度老人又怒气冲冲地拿出一幅画烧了。这回，美国画商可真是大惊失色，只好乞求印度老人不要把最后一幅画烧掉，因为自己太爱这幅画了。接着又问这最后一幅画多少钱？

想不到印度老人张口还是 800 美元。这一回画商有点儿急了，问：“三幅画与一幅画怎么能一样价钱呢？你这不是存心戏弄人吗？”

印度老人见这位美国画商还想讨价还价，于是便说：“这三幅画出自知名画家之手，本来有三幅的时候，相对来说价值小点儿。如今，只剩下一幅，可以说是稀世珍宝，它的价值已经大大超过了三幅画都在的时候。要不要，现在涨价了，这幅画 800 美元不卖，最低得出价 1000 美元。不然，我就烧掉它！”

这下，画商真的急了，生怕印度老人将第三幅画也烧掉，便一手按着画，一边说：“1000 美元，我买了！”

后来有人问印度老人，为什么要当着画商的面烧掉两幅画？老人说：“物以稀为贵。美国人有个习惯，喜欢收藏古董名画，他要是看上，是不会轻易放弃的，肯定会出高价买下。并且他从美国人的眼神中看出，这个美国人已经看上了自己的画，心中就有底儿了。所以我当面烧掉两幅画，留下一幅卖高价呀！”

这个故事是典型的以稀为贵的营销方式，以稀为贵是一种营销技巧。限量销售就是物以稀为贵销售法的延伸。物以稀为贵，紧俏的东西总是容易受到消费者的追捧，所以限量版正是利用客户的这种心理。限量版的设计与后来的宣传，是一种从产品到营销的过程，说明优秀的产品其实本身也是一种营销。

在名车领域，限量版就是品牌的“身份证”，是顶级豪车的代名词，因而很容易引起人们的关注。比如“2005 上海国际车展”上，宾利一款

价值上千万元人民币的限量版雅致 728 就吸引了众多参展者的眼球。

在车市中使用饥饿销售法好处多多，特别适合中国人的消费心理。通过供不应求的局面树立品牌受追捧的形象打击竞争对手。同时，通过这种销售方法可以掩盖产能不足带来的诸多问题，也能以有限的产能抢占更多的市场份额实现利润最大化。

在鞋业领域，限量版也成为商家亮牌的新创意。有一家企业曾经推出一款运动鞋，在全球范围内引起了时尚爱好者的关注，因为这种配有刺绣的运动鞋属于限量版产品，在全球仅有 20 双。这让人感到物以稀为贵，有很强的好奇心，这是在卖鞋吗？

在浙江温州，有一家走向世界的鞋业集团，它从 2007 年起，在全球推出数量仅限 2999 双的春季女士鞋，“限量版”的首要特点是以其少来显示“尊贵”。

1. 以人为尊。这家鞋业集团察觉到现代都市女性的内心剧变：一方面，她们在挑选鞋子时，不再只看重价格与外表，更希望代表当今最前卫的时尚潮流；另一方面，都市女性在职场中承受着比男性更为沉重的压力，她们渴望以更能体现自信精神的服饰来装饰自己。

2. 因稀而贵。这家鞋业集团生产的春季女鞋只有 2999 双，数量稀有，价值非凡，共有二大系列、三个款式。售价与普通女单鞋明显拉开距离。限量版女鞋系列以纪念版鞋盒包装，并配以全国统一编号，并随鞋赠送尊贵纪念卡，持有该卡无疑是一种尊贵身份的象征。

根据 20/80 定律，限量版就是盈利较强的那种 20% 的产品，同时商家推出限量版，无疑也是树立一个视点，提高品牌的知名度。限量版对于供过于求的行业会带来一种与众不同的消费，用得恰当，对提升企业品牌具有独到的作用。另外限量版的运用必须针对企业的具体情况来操作，这家鞋业集团在标志性产品上有一定的经验，其产品的品质在消费者的心目中已扎根，推出限量版女鞋也是情理之中。

好奇成交法

好奇推销技巧，是推销人员利用人的好奇心，促使客户立即做出

购买决策的方法。由于人的消费行为既是一种个人行为，又是一种社会行为，既受个人购买动机的支配，又受社会购买环境的制约，个人认识水平的有限性与社会环境的压力是从众心理产生的根本原因。因此，客户会把大多数人的行为作为自己行为的参照。好奇心理就是利用人们的这一社会心理创造出一种众人争相购买的社会风气，以减轻其购买风险心理，促使迅速做出购买决策。

一个新来的销售员在工作的第一个月向经理解释为什么业绩不佳。他说：“经理，我能把马引到水边，但是没办法让它每次都喝水。”

“让他们喝水？”销售经理急了，“让客户喝水不是你的事，你的任务是让他们觉得渴！”

在上面戏剧性的一幕中，销售经理的观点非常鲜明。销售员的工作不是让客户购买，而是激发客户的兴趣，这样客户就会想更多了解销售员提供的产品或服务。

成功吸引客户参与有效销售的关键，在于激发客户好奇心。怀有好奇心的客户会选择参与，反之则不然。

当某商店门口排了一条长队，路过的人也容易随之加入排队的行列。因为从众心理常表现为：既然有那么多的人在排队，就一定有利可图，不能错失良机。如此一来，排队的人会络绎不绝，队伍越来越长，而在这条队伍中，多数人可能并没有明确的购买动机，只是在相互影响，相互征服，既然客户有这种爱好，销售员就可以营造这一氛围，让人们排起队来。当然，人们队伍不一定是无形的，还可以是心理上的无形队伍。比如，销售员说：“小姐，这是今年最流行的时装，和您年龄相仿的人都喜欢”；再如：“这种热水器很畅销，您看这是一些用户订单，有东北的、华北的、有城镇的、也有乡村的。”这就是利用了客户的好奇动机，在客户心里排起了一条长长的队伍，使那滚滚的购买人流激荡在客户的心里，只有随大流，赶快购买才是唯一的机会。

利用好奇心理有利于提高销售业绩，促成大批交易。但要注意讲究职业道德，不搞拉帮结伙或用“托”来欺骗客户，否则销售员会因此而信誉扫地。“好奇心”是打开销售程序大门的钥匙，相反，如果他们一

点也不好奇，销售就会寸步难行。换句话说，如果能激起客户的好奇心，就有机会获得信用、建立客户关系、发现客户需求、提供解决方案、获得客户购买的反馈。激发人们的好奇心并不难，有许多方式可以激发人们的好奇心。

第一，避免开门见山。

最简便的方法就是问：“猜猜现在怎么样了？”差不多每一个听到这话的人都会立刻停下手边的工作说：“怎么样了？”在销售中，我们希望客户感到好奇并提出问题，并从中进一步获得我所能提供价值的更多信息。这就要求销售员在策略上做出改变，先激起客户的兴趣，从而创造新的机会，去发现客户需求并提供价值。这个小小的问题就可以创造一个“迷你氛围”。在销售刚开始的时候，必须首先获得客户一定的注意力，这可能是与客户建立终身关系的机会。

第二，让电话留言散发魅力。

许多销售员都认为电话留言系统是自己的敌人，因为他们的留言只有很少一部分得到了回音。但是，客户却喜欢电话留言系统，因为这样既可以离开办公室，而又不会耽误接受重要信息。有些销售培训要求销售员一旦电话被转入留言系统，就立即挂断，而要一直打电话到对方接听为止；还有的培训讲师建议留下非常强硬的留言，让客户感到有压力而不得不回电。这样其实是错误的销售法。销售留言要让客户产生好奇心理，这要求销售员要有一定的创造力，没有现成的讲稿可以保证每一次都成功。比如，可以这样留言：“我有个问题，只有你才能回答。愿意的话，给我回电。”大多数人都喜欢提出意见，这种要求会使客户感到得意。

第三，电子邮件更有吸引力。

大多数销售员都喜欢用 E-mail 发送信息，这样可以轻而易举地把信息传达到忙碌的客户那里。我们可以设想一下，当客户留言 E-mail 时，肯定是根据发送人与主题来确定阅读的先后次序。那些看上去很紧急的邮件肯定是会先阅读的，接下来就是那些感到好奇的信息了。如果在主题中把目的告诉了客户，那客户还用得着阅读全文吗？客户的好奇心已

经得到了满足。设置 E-mail 主题的惟一目的就是让客户感到好奇。所以发 E-mail 的主题应该很简单，目的是让潜在客户、客户和合作者注意到主题并感到好奇，大多数客户在收到这样的邮件时，会立刻打开看看里面究竟写了些什么。

有些销售员花费大量的时间来满足客户的好奇心，却很少想过怎样努力激起客户的好奇心，所以就不厌其烦地向客户反复陈述公司与产品的特征以及能给客户带来的利益。引起客户好奇心的一个重要方式就是显露价值的冰山一角，因为在客户面前晃来晃去的价值就象诱饵一样，客户很想获得更多信息，如果开口询问，就达到目的了，客户就不会那么好奇了。

另外，满足客户的好奇心会大大降低进一步参与的欲望。想一想：如果拜访的客户已经掌握了想要了解的所有信息，他们还有什么理由非得见面呢？同样，如果客户对初次会面没什么好奇的，又有什么理由要听销售员陈述呢？销售员如果希望客户和潜在客户主动了解更多信息，那么不要一开始就把所有信息都告诉客户，一定要有所保留，这就意味着可以在以后提供更多信息，从而激起客户的好奇心。

现代推销既是一项复杂的工程技术，又是一种技巧性很高的艺术。销售员从寻找客户开始，直至达成交易获取定单，不仅要周密计划，细致安排，而且要与客户进行重重的心理交锋。其中最有效的一种就是利用客户的好奇心。如果能让客户感到好奇，就可以发展更多的新客户，发现更多客户需求，传递更多价值，处理更多销售异议，销售业绩也会大大提高。

选择成交法

选择成交法，有时也叫作“以二择一”法。是销售员在假定客户一定会买的基础上为客户提供一种购买选择方案，并要求客户选择一种购买方法，既先假定成交，后选择成交。

选择成交法具体方法是，在问题中提出两种选择（例如规格大小、色泽、数量、送货日期、收款方法等）让客户任意选择。当销售员观察

到客户有购买意向的时候，应立即抓住时机，用选择法与客户对话。如“这套衣服您是要白色的呢，还是黑色的？”还有“我们礼拜二发货还是礼拜三？”“付款你看是通过网银，还是支付宝？”这都是选择成交法。选择成交法适用的前提是：客户不是在买与不买之间做出选择，而是在产品属性方面做出选择，诸如产品价格、规格、性能、服务要求、订货数量、送货方式、时间、地点等都可作为选择成交的提示内容。这种方法表面上是把成交主动权让给了客户，而实际只是把成交的选择权交给了客户，其无论怎样选择都能成交，并利用充分调动客户决策的积极性，较快地促成交易。

使用选择成交法，首先要看准客户的成交信号，针对客户的购买动机和意向找准推销要点，并把选择的范围局限在成交的范围内。

有一次，乔·吉拉德去访问一五金店的老板，目的是销售保险业务。听完乔·吉拉德的自我介绍后，两人进行了如下的对话：

“保险是很好的，只要我的储蓄期满即可投保，20万、30万是没有问题的。”其实，老板是决心未定，准备溜之大吉，他只是应付销售员。

“您的储蓄什么时候到期？”乔·吉拉德采取迂回战术，顺藤摸瓜，紧紧抓住老板的话不放松。

“明年2月。”还有差不多1年的时间，乔·吉拉德心想，这是真的吗？

“虽然好像还有好几个月，那也是一眨眼的工夫，很快就会到期的，我相信，到时您一定会投保的。”乔·吉拉德给五金店老板先吃定心丸。

“既然明年2月才能投保，我们不妨现在就开始准备，反正光阴似箭，很快就会过去了。”乔·吉拉德说完，就拿出投保申请书来，一边读着客户的名片，一边把客户的大名、地址一一填入。客户虽然想制止，但乔·吉拉德不停笔，还说：“反正是明年的事，现在写写又何妨。”

“您的身份证可借我抄一下号码吗？反正是早晚都得办的事。”乔·吉拉德不给对方说话的机会。

“保险金您喜欢按月缴呢，还是喜欢按季度交？”乔·吉拉德利用选择法问。

“按月交比较好。”乔·吉拉德在申请书上填好。

“那么受益人该怎样填写呢？除了您本人外，要指定公子，还是太太？”乔·吉拉德利用选择法追着问五金店老板。

“妻子。”

乔·吉拉德又试探性地问道：“你方才好像讲到30万？”乔·吉拉德做出填写的样子，但这时千万要注意，没等到对方明确答复时，绝不能想当然地填写，那样就要弄巧成拙了。

“不，不，不，不能那么多，8万就行了”。五金店老板说。

“以您的财力，本可投保40万……现在只照您的意思，8万……”

“20万好了。”五金店老板说。

“3个月后我们派人到府上收第二季度的保险金。”

“喔！那不是今天就要交第一次的吗？”五金店老板说。

“是的。”

于是客户也不说明年投保的事了，当即交了保险金，乔·吉拉德开好收据，互道再见。

乔·吉拉德终于把一件没影的生意谈成了。他使用的就是半推半就的选择成交法，一步步地把客户由明年拉回到今天成交。选择成交法的要点就是使客户回避要还是不要的问题。

运用选择成交法的注意事项：销售员所提供的选择事项应让客户从中做出一种肯定的回答，而不要给客户一种有拒绝的机会；向客户提出选择时，尽量避免向客户提出太多的方案，最好的方案就是两项，最多不要超过三项，多了会使客户举棋不定，拖延时间，降低成交几率；再次、销售员要当好参谋，协助决策，否则就不能够达到尽快成交的目的。

选择成交法的优点可以减轻客户的心理压力，制造良好的成交气氛。从表面上看来，选择成交法似乎把成交的主动权交给了客户，而事实上就是让客户在一定的范围内进行选择，可以有效地促成交易。并且避免客户说“不”等否定词，影响沟通与交流，因为人们只要“不”字一出口，就比较难以改变成“好”。

方法是技巧，方法是捷径，但使用方法的人必须做到熟练生巧。这就要求销售员在日常推销过程中有意识地利用这些方法，进行现场操练，

达到“条件反射”的效果。当客户疑义是什么情况时，大脑不需要思考，应对方法就脱口而出。到那时，在客户的心中才真正是“除了成交，别无选择”！

迂回成交法

有些话不能直言，便得拐弯抹角地去讲；有些人不易接近，就少不了逢山开道、遇水搭桥；搞不清对方葫芦里卖的什么药，就要投石问路；有时候为了使对方减轻敌意，放松警惕，便绕弯子、兜圈子。生活中不少人是“一根筋”，为人处世“碰到南墙不回头”，这样的人最该学点迂回术，让大脑多几个沟回，肠子多几个弯弯绕，神经多长些末梢。

明代嘉庆年间，“给事官”李乐清正廉洁，有一次他发现科考舞弊，立即写奏章给皇帝，皇帝对此事不予理睬。他又面奏，结果把皇帝惹火了，以故意揭短罪，传旨把李乐的嘴巴贴上封条，并规定谁也不准去揭。封了嘴巴，不能进食，就等于给他定了死罪。这时，旁边站出一个官员，走到李乐面前，不分青红皂白，大声责骂：“君前多言，罪有应得！”一边大骂，一边叭叭地打了李乐两记耳光，当即把封条打破了。由于他是帮助皇帝责骂李乐，皇帝当然不好怪罪。其实此人是李乐的学生，在这关键时刻，他“曲”意逢迎，巧妙地救下了自己的老师。如果他不顾情势，犯颜“直”谏，非但救不了老师，自己怕也难脱连累。

这个方法使用得真是巧妙至极，李乐不懂得人际之间“润滑当先”的道理，离自己的学生还差了一大截。要知道我国传统文化，是很讲究绕圈子的。在销售过程中，什么情况都可能出现，有时，双方已经很难再听进去正面道理，正面进攻已经受挫，这时，就不应再强行或硬逼着进行辩论，而应采取迂回前进的方式。

成功销售必须顺应客户的心理活动轨迹，审时度势，及时在“促”字上下工夫，设法加大客户“得”的砝码，不断强化其购买动机，采取积极有效的销售技术去坚定客户的购买信心，督促客户进行实质性思考，加快其决策进程。一般地可以根据客户不同情况下的心理特点，取得迂回战的胜利。

山东省一家乡镇企业，与辽宁某纺织厂发生了第一笔业务往来。刚开始还好，货到付款，没有发生什么不愉快的纠纷。紧接着两年多过去了，纺织行业的不景气，给他们之间的合作蒙上了一层越来越厚的阴影。

两年之中，双方的业务由不能全额付款到延期分批承付，直至货到后货款却始终不见踪影。如此明日复明日累计下来，欠款数额逐次递增，截止到供方决定停止供货全力清收货款时，欠款额已高达 60 多万元。为了尽快讨回这笔货款，供方孙厂长仔细研究了纺织厂的情况。组织了有力的人员，发挥团队优势，运用了车轮战术进行讨债。

第一个赴东北讨债的是营销人员小刘。小伙子急于立功，由于没有任何职务在外交场合撑场面，他便索性来个满不在乎，往供应科长办公室一坐，死缠烂打下来，你上哪儿我上哪儿，你吃饭我吃饭，你招待我，我就多喝两盅后跟你磨，你不招待我，我就买俩面包坐在你对面儿，你烦，我比你还烦，而且还给你叙一遍个人困难，老婆在家卧床不起，孩子因照顾他妈上不了学，大老远的几千里路，谁愿意抛家舍业地遭这洋罪！

没办法，供销科长无可奈何给办了一张 4 万元汇票，并且再三申明自己单位也很困难，请他带上这 4 万元先回去照顾老婆。

小伙子表面不露声色，心里却很高兴，就到这里吧，再死皮赖脸地缠下去，后面的人没办法登场了。

第二个赴东北的，是销售科李科长。李科长是第一个和该纺织厂签订合同的人，而且在业务往来期间几次应邀来东北联络感情。

李科长多少有点身份，待人接物不能像小刘那样无所顾忌。在接风酒宴上，李科长只字不提讨债的事，一个劲地回顾以往相交时个人感情是多么的深厚，并且情到浓处连干三杯，虽然不说，大家却心照不宣，都明白是怎么回事。

第二天一早，一张 6 万元的汇票由纺织厂经营厂长亲自交到李科长手上，并解释银行账面只有这么多，请多多原谅。

李科长“哈哈”一笑，说声没关系，打道回府了。

事隔 10 天，孙厂长亲自出马讨债，并且给纺织厂的有关领导每人带了一瓶山东特产“阿胶”。

这回，纺织厂的领导有点醒悟了，科长走后厂长来，接着又是工会主席、党支部书记、财务科长，用不了一个月，这60多万元被人家弄回去了，而且官职越高，面子越大。

纺织厂赵厂长出面接待孙厂长。热情交谈中，赵厂长把自己的想法编排成感人泪下的实际困难，婉转地讲给了孙厂长，这就叫做先声夺人。

听话听音儿，没几句话，孙厂长便听出了赵厂长的真正意图。

孙厂长心想：“我就是翻脸，也顶破天给我带走十万八万的，可是，剩下的40多万元却不知道到什么时候才能还了。多亏我留了一手，不然真的就没戏了。”

想到这里，孙厂长大度地一笑，说：“贵厂的困难可以理解，我这次来只不过是走访一个老朋友，顺便拟订一个还款计划书，因为，山东那边正在清理三角债，如果订个还款计划，便不在清理范围之内，不会给贵厂带来不便的。”

赵厂长听说不要还款，心里顿时轻松了许多，至于还款计划，心想那只不过是一张废纸而已。他赶紧安排秘书办理此事，并且按照孙厂长的要求，在还款期限上写明，所欠款两个月内全部结清，如超期不还，愿承担滞纳金。条件写得很苛刻，是因为孙厂长告诉他，是为了在清理三角债上蒙混过关。

两个月很快过去了，赵厂长像没事儿人一样，把那份还款计划书忘得干干净净，当然，欠款分文未付。

这天，赵厂长正准备签批一笔款项用来购买一辆桑塔纳轿车，出纳员急匆匆地告诉他银行账户封了，80多万元冻结。

到这个时候，赵厂长才明白自己是早已上当，正所谓“聪明反被聪明误”，可是40多万已被银行直接划走了。

商场就如战场，有时双方已经戒备森严，设防严密，正面很难突破，这时最好的进攻策略就是放弃正面作战，设法找到对方其他部位的弱点，迂回前进，一举成功。

某电子仪器厂要引进一条电子产品生产流水线。该厂经过考察后，将购买重点放到日本某公司的产品上。但日方自恃技术力量雄厚，要价

偏高。双方都经过精心准备，派出公司的精英，也是各自国内的谈判能手组成销售小组展开激烈角逐。

日方在销售一开始就给人以盛气凌人的印象，高报底盘，高出中方考察人员所掌握的外汇底盘 320 万美元。中方与之进行了六轮谈判，但日方寸步不让，声称他们的生产线是世界之冠，独一无二，宁可不成交也不降价，销售陷入了僵局。

这时，中方得到一个重要信息，日方的生产受到美国几家同类工厂产品的冲击，美国生产线目前正在与之争夺市场，日方对此深感头疼。

于是我方当即决定不向日本购买，请求日方等待我方的最后答复，给对方以我方无力支持的假象，暗地里却派专家赴美国考察，结果发现，美国产品不如日本，价格也不低。但尽管如此，中方还是向美国发出邀请。同年 8 月，美国代表到达中国，受到中方代表热烈的欢迎。

日方有感于中美合作的达成将严重影响打开中国市场的美好前景，而且日本人素来以竞争取胜，有时为争取市场不惜代价。日方立即主动要求恢复谈判，我方却以“暂时不需要日方产品”为由予以拖延。

日方此时犹如热锅上的蚂蚁，他们派中间商对中方进行游说，表示愿让利销售，中方这才恢复谈判。

在谈判桌上，日方代表大谈中日合作，表示愿支持中国现代化建设，愿在此项目上给予最大优惠。

中方代表不紧不慢地说：“我们为贵方的表现感到高兴，我们已经注意到了贵公司在生产线价格上的转变。平等互利是国际经济交往中的基本原则，任何一方都不应当运用优势向对方索要高价。”日本代表马上应声道，“当然，当然。”中方代表话锋一转，照日方痛处一击：“平等竞争与选择是商业贸易的惯例，我们愿意倾听贵方的再一次报价。”此话即暗示对方，我方已同美国方面讨论价格问题了，日方代表明白这一意图之后，在再次报盘中提出一个比较合理的价格。

当双方互不相让，正面交锋也很难使对方让步时，就要暂时避开争论主题，找其他双方感兴趣的题目，从中发现对方的弱点，然后针对其弱点，逐步展开辩论，使对方认识到自己的不足之处，对对方产生信服

感，然后再层层递进，逐步把话引入主题，涉及价格条件，展开全面进攻，对方就会冷静地思考，也因而易被说服。这就是迂回成交的心法。

假定成交法

假定成交法是指假定客户已经接受了销售建议而展开实质性问话的一种成交方法。这种方法的实质是人为提高成交谈判的起点。此技巧使用得当，可起到事半功倍的效果。

甲公司销售代表与乙公司代表进行销售谈判，双方开局谈得较融洽，甲公司销售代表可以适时地提出：“您看什么时候把货给您送去？”若此时乙公司代表对这句话的表情没有不愿之感，可以进一步试探性地问：“您想要大包装，还是小包装？”或者说：“这是订货单，请您在xx地方签个字。”

异议探讨法

异议探讨法是指在提出成交请求后对还在犹豫不决的客户采取的一种异议排除法。一般情况下，处理成交阶段的异议不能再用销售异议的处理办法与提示语言，这时，通过异议探讨，有针对性地解除客户疑问便有了用武之地，解除疑问法的提问模式多为诱导型的。

甲乙双方已商谈成功，就在快签约时，乙方这时犹豫不决，甲方在此时不能放弃成交的良机，可以揣测乙方心理，对乙方的不确定予以答复。如：“您不能做出决定是因为xx吧？”一旦了解了乙方的疑虑所在，就可以进行有针对性地解答了。这种成交技巧一般来说较为奏效，解除疑问法适用于成交阶段的以下客户：

价格异议，如：“如果再便宜点就好了。”

时间异议，如：“我还要再考虑考虑。”

服务异议，如：“万一运行中出了毛病可就惨了。”

权力异议，如：“我自己做不了主，还得请示一下。”等等。

解除疑问法要与其他方法配合使用，即利用该法探寻与排除异议，然后利用其他方法促成交易。使用解除疑问法应正确分析客户异议，有

目的地进行提问，有针对性地进行解答。

避重就轻成交法

避重就轻成交法是指根据客户的心理活动规律，首先在次要问题上达成一致意见，进而促成交易的成交法。

日本丰田汽车公司想占领美国市场，与美国某汽车公司进行联营，二者在谈判中，日本一方就是采用了避重就轻成交法，在次要问题上做文章，一旦达成一致意见，再主攻重点的价格问题。

避重就轻成交法在以下几种情况非常适用：

- 交易量比较大或大规模的交易；
- 客户不愿意直接涉及的购买决策；
- 次要问题在整个购买决定中占有很重要作用的时候；
- 其他无法直接促成的交易。

使用此方法可以有效地分担成交风险，即使客户对某一细节问题提出否定看法，也不会影响整体的成交。

直接发问成交法

直接发问法是指在适当时机直接向客户提出成交的方法，是一种最简单、最基本的技巧。采取直接发问法可以有效地促使客户做出购买反应，达成交易；可以节省销售的时间，提高销售效率；可以充分利用各种成交机会，有效地促成交易；可以直接发挥灵活机动精神，消除客户的心理疑虑。正是其特有的优越性，使其成为用途广泛的成交方法。使用这种成交技巧，需要在不同的场合针对不同的客户，一般情况下，以下几种情况可采用此技巧：

1. 比较熟悉的老客户；
2. 客户通过语言或身体发出了成交信号；
3. 客户在听完销售建议后未发表异议且无发表异议意向；
4. 客户对销售品产生好感，已有购买意向，但不愿提议成交；
5. 销售员处理客户重大异议后。

直接发问法的使用也有一定的局限性：一方面，因语言过于直接外露，容易引起部分客户的反感，导致客户拒绝交易；另一方面，由于其使用条件是以销售员的主观判断为标准的，一旦把握失控，就会使客户认为在给他施加压力，导致客户无意识地抵制交易。

从众成交法

从众成交法是指利用客户的从众心理，促使客户立即购买的一种成交方法。从众心理是人固有的心理现象。长期的社会规范，有形或无形的团体压力以及人类自身的成长要求都是形成从众心理的主要原因。

女士买化妆品，大多数是看自己的好朋友买什么牌子，女士总是认为大家对某一品牌情有独钟，那它肯定是好产品。在购买某商品时，若销售员说：“对不起，这种商品现在缺货，明后天才能到货，要不，等进到货时，我先帮您留一件。”一般来说，客户听到这种话，都会对该商品产生好印象，缺货就意味着是好货，紧俏品是好商品。

这种方法就是利用了客户之间的影响力，给客户施加无形的社会心理压力，进而促成交易。运用从众成交法时出示的有关文件、数据必须真实可信。采用的各种方式必须以事实为依据，不能凭空捏造，欺骗客户，否则，受从众效应的影响，不但不能促成成交工作，反而会影响信誉，破坏销售工作。

提示成交法

提示成交法是指通过对产品的优点及购买产品后的利益进行概括汇总，促使客户做出购买决定的方法。它虽然是对销售建议的重复，但由于已进行了概括汇总，将利益集中到了客户所关心的要点之上，所以仍然是非常有效的。

化妆品销售员可以对中年妇女客户这样说：“本公司推出的增白露不仅具备其他同类化妆品的优点，而且特别注意到了保养皮肤的功效，增白只是本产品优点的一方面。一个女人，尤其到了中年更应重视皮肤的滋润，有光泽，有弹性，这样才能更长时间地留住青春。”这样，既对

销售品的优势进行了强化，又增强了客户的购买信心。

机会成交法

机会成交法是通过向客户提示最后成交机会而促使客户立即购买产品的成交法。其实质是利用了客户的机会心理，向客户施加压力，增强成交的说服力与感染力。

每到五一或十一黄金周，各大商场都开始打折。某洗衣机抓住这一时机，在北京上海等各大商场打折 25% 销售，这种销售方法促进了洗衣机的销售量，而且到 10 月 30 日，这个优惠条件就停止了，许多需要更新洗衣机的家庭抓住了这个机会，买到了质好价宜的洗衣机。洗衣机企业也抓住了这个机会，占领了北京上海等市场，给竞争对手沉重一击。

“机不可失，时不再来”。一般情况下，客户对稀有的东西，对即将流失掉的有利条件均会情有独钟。虽然每天都有无数的机会与客户擦肩而过，但因为信息强度不够，并未引起注意，而一旦客户亲身遇到了这种机会，便会认真考虑是否应该抓住。

优惠成交法

优惠成交法是通过为客户提供优惠条件吸引客户购买产品的成交法。它是利用客户的求利达到目的的心理，是遵循留有余地的策略展开成交促进销售。

使用这种方法便于发展购销双方关系，招揽大批客户，有效地促成交易，但也应当看到，该法是建立在客户的求利心理基础之上的，长期使用必然助长客户对优惠条件的更进一步要求，从而失去方法本身的激励作用。另外，这种成交法的运用需要和经济核算紧密结合，而优惠费用则必然由企业或客户的某一方或双方承担，特别是在薄利多销难以达到预期效益的时候，易在客户心目中造成优惠成本转嫁的心理，从而也会影响方法使用的效果。

试用成交法

试用成交法是把作为实体的产品留给客户试用一段时间以促成交易的成交法。这种方法是根据心理学上的这样一个原理：一般情况下，人对未有过的东西不会觉得是一种损失，但当其拥有之后，尽管认为产品不那么十全十美，然而一旦失去总会产生一种失落感，甚至缺了就不行的感觉。所以人总是希望拥有而不愿失去。产品给 10 个客户试用，往往有 3~6 个客户会购买，更何况客户试用产品后，总觉得欠一份人情，若觉得产品确实还不错，就会买下产品来还这份人情。

这种方法主要适用于客户确有需要，但疑心又较重，难以下决心的时候。此法能使客户充分感受到产品的好处与带来的利益，增强其信任感与信心，一旦购买也不会产生后悔心理，并可加强两者之间的人际关系。但试用期间要经常指导用户合理使用，加强感情沟通，使用后要讲信誉，允许客户退还且不负任何责任，如此才能让客户最后掏钱购买。

第 3 节 化解客户拒绝的心理战术

破解被拒绝心理

没有人喜欢被拒绝，拒绝会让人痛苦、难过，但现实中又无法避免拒绝，尤其是销售员，对销售员来说，被拒绝是家常便饭。遭到拒绝后，经常会产生一些心理障碍，影响以后的工作。因此，我们有必要破解被拒绝的心理，以便更好地做好销售工作。要想成为一流的销售员，必须克服达成交易时的各种心理障碍。常见的心理障碍有以下几种：

第一，客户拒绝该怎么办？

这样的销售员往往对客户还不够了解，或者选择交易的时机还不成熟。其实，即使真的提出交易的要求被拒绝了，销售员也要以一份坦然的心态来勇于面对眼前被拒绝的现实。做销售成败是很正常的，有成功就有失败。销售员要学会坦然面对。

第二，我会不会欺骗客户？

这是一种常见的错位心理，错误地把销售员放在了客户的一边。应把着眼点放在公司的利益上，不要仅以销售的眼光与价值观来评判产品，而且要从客户的角度上衡量销售的产品。

第三，主动地提出交易是不是在乞讨？

这也是一种错位的心理。销售员要正确地看待自己与客户之间的关系。销售员向客户销售产品，获得了金钱；但客户从销售员那里获得了产品与售后服务，能给客户带来许多实实在在的效益，提高了工作效率，双方完全是互利互惠的友好合作关系。主动提出交易，只是给客户提供一个机会，不是乞讨。

第四，如果被拒绝，领导会小看我吗？

有的销售员因害怕提出交易会遭到客户的拒绝，从而失去领导的重视。但是应该明白，拖延着不提出交易虽然不会遭到拒绝，但也永远得不到订单。那就永远做不了合格的销售员。

第五，客户会喜欢同行的其他产品吗？

这种心理同样也反映了销售员对产品缺乏自信。同时，也往往容易为销售失败找到很好的借口：即使交易最终没有达成，那也是产品本身的错，而不是自己销售工作的失误。这样的心理实际上恰好反映了销售员不负责任的工作态度。

第六，我们的产品有问题吗？

这是一种复杂的心理障碍，混合了几个方面的因素。其中包括对自己产品缺乏应有的信心，面对交易时的错位与害怕被拒绝的心理。销售员应该明白，客户之所以决定达成交易，是因为客户已经对产品有了相当的了解，认为产品符合需求，客户也许本来就没有期望产品会十全十美。达成交易是与客户进行的最后一步，也是非常重要的一步。销售员如果缺乏达成交易的技巧，很容易使交易以失败告终。在恰当的时候主动地提出交易是一个很重要的技巧。

如果销售员能真诚、主动地提出交易，成交率将大大增加。销售员之所以不能真诚、主动地提出交易，往往是因为存在着比较严重的心理

障碍。有的害怕被拒绝，自己会有受挫的感觉；有的担心自己主动提出交易，会给人以乞讨的印象；还有的甚至觉得同行其他的产品更适合客户等。

成功的关键在于一种积极的心态。每个人都有鞭策自己的神秘力量。在大多数人裹足不前的情况下，积极心态的人总选择勇往直前，不退缩。这种人最适合做销售，因为这种人具有高度的乐观，坚定的信念，自发向前的上进心。他们会轻易且自然地克服可能遭受的多次白眼或无情拒绝，因此他们的业绩总是领先群伦，令人钦羡。

有一位钻研积极心态，帮助成千上万的销售员获得更高成就的天才荣威，在著作中讨论到应付拒绝的篇章中指出：“人们是拒绝销售员提供的产品或服务，不是拒绝销售员。”

这意味着我们越是肯定自己，具有顽强的信念，视自己看成是一位有价值的创造者，让客户觉得物超所值，帮助他们在情感上获得更大的满足感，越能成为专业成功的销售员，同时销售员越对产品，信心十足，越会在内心产生一股巨大的力量，快速增强积极心态，更加重视自己，重视对方。要坦然、勇敢的面对拒绝，这是销售成功的金钥匙。

不论客户拒绝率有多少，总有人生意兴隆，有人惨淡经营，生意是靠争取的，毕竟天上掉馅饼的事发生几率实在太小了。拥有积极心态的销售商常能建立无限的自信与坚韧的意志，唯有自信面对客户拒绝，以专业化的策略，恰当的口才，才能得到巨额的订单、优厚的奖金、幸福的生活。

销售员应该自始至终保持高度的自信，不论客户用什么言词拒绝或反驳，都要对自己说：我一定能让他心服口服，一定可以满载而归。当然如果能把处理反对意见称为是一种乐事、一种自我挑战，以平心静气的心态接纳它们，定会产生意想不到的神奇效果。追求成功的心态，可以使销售员的处理方法与讲话技巧威力加倍。

“销售是从被拒绝开始的”，只有被拒绝了才会激发人的更大斗志与激情，才会更加深刻体会到销售的意义与快乐，才会更加深刻体会成功的喜悦、幸福的滋味。

客户真的不需要吗

皮耶勃特摩根勋爵被誉为“历史上最精明的商人之一”，他曾经说过：“人们办事，一般可以解释为两个目的，一个是为了听起来好听，另一个才是表达真实想法。”所以销售员一定要认真分析客户的心理活动，一句简单得不能再简单的日常用语“除……之外”。千万不要小看了这句话，它的价值远远比想象的要大得多。

好几年前，肖华一直把一家地毯厂当成商业保险的目标。地毯厂由3个人合股联办，其中一个人较其他两个年轻人要保守和固执得多，还有听力障碍。肖华每次向他销售保险时，他总说听力不好，对肖华的话表示听不懂。后来肖华得知这个老人去世了。他马上想到销售保险的机会来了。

过了几天，肖华打电话和厂长预约，这件事肖华曾和他谈过。肖华在预约的时间来到厂长办公室，但肖华见到厂长时，他的脸上只是一片冷漠。

肖华坐下来之后，他说：“我想你是为了那笔商业保险生意而来的。”

肖华轻轻地点了点头。

他马上斩钉截铁地说：“对不起，我不买保险。”

“能否告诉我原因吗？”

他说：“工厂不景气，负债累累，而且每年的保险支出达1~2万元。”

“是的。”

“为了摆脱逆境，我们决定慎用每一分钱，直到盈利为止。”

肖华迅速地思索了几秒钟，问：“一定还有其他原因，我不相信您不买保险仅仅是因为支付不起那些钱。”

“的确还有其它的原因。”他露出了微笑。

“您能告诉我吗？”

“我有两个儿子，刚刚大学毕业，现在都在厂里工作，和其他工人一样每天从早晨9点忙到下午5点，他们很喜欢这份工作。我不想把过多的利润让给保险公司，否则一旦我去世了，我的两个儿子就有面临危机的可能。”

表面上看，厂长的第一个原因合情合理，而实际上第二个才是真正的原因，了解到这个情况，就为进一步成功销售保险提供了机会。肖华决定为他制定一份保险方案，给予他两个儿子极大的利益。结果对方对这份方案表现出浓厚的兴趣。

据有关统计，大概 60% 客户拒绝的理由并不是拒绝销售的真正理由，只有 38% 的客户说出不买的真正理由。为什么会这样？为什么大多数人总是力图打造出一副诚实形象，但面对销售员却原形毕露了呢？为了寻找原因，肖华花费了非常多的时间。

也许有人会询问肖华是如何知道真正原因的？厂长的第一个理由符合逻辑和情理，没有怀疑的必要，完全可以相信他。但考虑到以往销售记录所反映出的现象，肖华猜想一定还有其他的原因。

孙邈第一次去拜访一个重要的客户，他等了一会儿，见客户还是不说话，最后忍不住说：“我的一个朋友说您打算买人寿保险，不知道我有没有给您介绍一下保险的机会。”

“你说什么？又是保险！”他的声音大得几乎整栋办公楼的人都能听见，“算上你，他们已经送来 5 个推销员了，我猜想他们一定是在拿我开玩笑！”

杨总裁依然用很大的声音喊道：“我只向他们说我决不会买任何一种保险，因为我不相信自己会有意外。”

孙邈说：“作为一个非常成功的商人，您不买保险的理由一定非常充分，但不知我能否了解一些？”

杨总裁听完，不再发怒，放低了声音说：“当然，你们如果听不到原因是不会死心的。我现在赚的钱已经足够了，即使我发生了意外，我的妻子和女儿也不会为以后的生活担忧。”

孙邈迅速地思考了一下问：“杨总裁，但我知道您还有拒绝买保险的其他原因。”

杨总裁问：“这是惟一的原因，难道还不够充分吗？”

“如果您是债务人，为了免除去世后的烦恼，您是否还坚持保险对您没有一点用处吗？”

“我会重新进行考虑的。”杨总裁想应付一下。

“假设您现在不幸发生意外，政府会抵押您的不动产，而且您的妻儿在得到遗产之前还必须向政府缴纳一大笔遗产税。”

“总裁先生，我从您这里离开之前，我想了解清楚，到底是什么原因使您不再支持我们公司。站在您的立场上，我想您一定有非常充分的理由与我们公司终止合作，更会指出我们公司到底做错了什么，您能告诉我们究竟错在哪里了吗？”

“我不是已经告诉你了吗？由于另外一家公司提供了更优惠的条件，所以我们才和它合作的，而且我已经决定不再更换合作伙伴了。”

“总裁先生，我不相信这个解释是最终的原因，您一定还有其他的原因？如果您对我们公司有什么要求，请直接告诉我。如果满足不了您的要求，也就不会因为您不给我们机会而耿耿于怀了。假如真的是公司错了，恳请您给我们一个改正的机会。这样，您的要求得到了满足，我们公司也会对我们的支持而感激不尽。”

“好吧，我告诉你。你们公司在没有事先通知的情况下就终止提供特殊优惠条件，我对这种做法实在难以接受。”

就这样，在孙邈的一再追问下，终于找到了公司失去客户的真实理由。销售中，有些客户为了掩盖拒绝的真实原因，经常会用一些虚假信息做托词，常常遇到一些客户如下说辞：

“让我考虑考虑再说吧！”“我要稍微考虑一下，两三天之后你再打电话吧。”等等。

在这种情况下，新的业务员往往暗自窃喜，认为生意已基本上大功告成，至少有70%~80%的把握。几天以后再去联系时，却听到客户说“不买了”或“对不起，经过一番考虑，我不想要了”，使销售员惊讶不已。

出现这种情况大多数是因为销售员经验不足，把客户的客套话当成购买意向，这就大错特错了。俗话说：“趁热打铁”。做销售也是同样的道理。如果客户说“让我考虑一下”，则表示有拒绝购买的意思，或是在交谈中无意间说出来的，在此反对意见刚萌生的时候，销售员就应该对症下药，把客户的顾虑打消掉，否则时间一长，谈判就处于被动了。

有时客户不是真的不需要，而是销售员的做法不到位。所以了解客户不购买的真正意图是决定下一步销售计划的关键，它将直接决定销售员该采取哪种应对措施。

客户说“不”的类型

有人说，做销售是最好的锻炼的意志方法，因为做销售的人经常会被客户拒绝甚至是扫地出门。被拒绝的时候，一定要擦亮眼睛，善于察言观色，洞察客户的心理活动。通过观察了解客户为什么说“不”，客户拒绝的情况有很多种，一定要细心揣摩。

第一种，不需要说“不”。

需求是创造出来的。客户因不需要而拒绝时，有可能是因为他没有意识到自己的需要。作为销售的首要任务就是让客户认识到这种需要，并把这种需求强化，而不是拿自己没有需求的观点来说服自己。当然，客户不购买的一个重要原因可能是他们真的不需要产品。所以销售员一定要凭借敏锐的观察力，或通过提出一些问题让客户回答，了解客户的需要之所在，以便真正满足他的要求。

第二种，没有钱（或钱不够）说“不”。

一般来讲金钱的多少将直接影响客户的购买力，所以碰到自称没钱的客户，理论上讲还是有希望的。解决的办法主要是摸清他的真实想法：是真的没钱？还是目前钱不够？还是对产品质量有顾虑？多站在客户的角度想想，才能多促成一笔生意的成功。

第三种，没时间说“不”。

这是最常见的也是最没办法的一种拒绝方法，令销售员产生无比的挫折感。三天两头联系，一句“没时间”就把销售员打入冷宫。有些销售员会在这时候选择放弃，认为客户无诚意。但反过来想想，已经付出了这么多，为何就不再多坚持一会儿。显然，敢于这样说话的客户是有一定决定权的人，若一开始就被他的气势压倒，在随后的工作中将始终会有难以摆脱的心理障碍。应对这样的客户，就应该单刀直入，直奔主题而去。如果能在开始的几分钟引起他的兴趣，就还有希望。当然如果

客户正在工作，或正在闹市区，接听电话也不大方便，就没有必要浪费时间，明智的选择是留下资料和联系方式，另约时间。

第四种，反复考虑说“不”。

把资料和样品已经给客户看了，演示了，眼看马上就能成交，但到最后客户依然会说在考虑考虑时，销售员一定要跟紧客户，以免到手的机会又拱手让人。在这时，销售员尤其要注意的是不要出于礼貌说：“那你再考虑考虑吧。”一定要约好和客户下次见面的机会。否则最后“考虑”结果一般是几天后再去时得到的答复是“不好意思，我们已经选择别家产品了”，或者是眼睁睁看着客户在别的柜台买了竞争对手的产品扬长而去。

第五种，嫌贵说“不”。

有关资料统计过，国外只有 5% 的客户在选择产品时候仅仅考虑价格，而有 95% 的客户是把产品质量摆在首位的。国内的消费习惯随着生活水平的提高，人们对产品质量也越来越看重了。所以从这个角度来看，嫌产品价格贵肯定只是表面现象。自古就有“一分钱一分货”之说，客户之所以这么讲，肯定是认为产品不值这么多钱，这个评估仅仅是他心理的评估。如果客户不能充分认识到产品带来的价值，他当然有理由认为产品根本不值这个价钱，永远嫌贵那就是很自然的事情了，所以销售员一定要在产品的价值上下工夫，让客户对产品的价值有全面的了解。

第六种，防卫型说“不”。

有这样一个调查问题：“在进行销售访问时，你是怎样被拒绝的？”根据调查的结果，可以得出以下结论。

客户没有明确的拒绝理由，占 70.9%，这说明有 7 成的客户只是想随便找个借口搪塞销售员。这种拒绝的本质是拒绝“销售”这一行为，我们把它称为防卫型拒绝，如果能够很好地利用这 70.9% 的客户资源，必将会带来可观的收入。

第七种，不信任型说“不”。

不信任型拒绝不是拒绝销售行为的本身，而是拒绝销售行为人——销售员。人们通常认为，销售的关键取决于产品的优劣程度。这虽然有

一定的道理，但不能一概而论。有时即使是好的产品，在不同的销售员身上的业绩却大不相同，原因是什么呢？大量的证据表明，在其他因素相同的情况下，客户更愿意从自己所信任的销售员那儿购买。因此，要想成为一个成功的销售员必须在如何获得客户的尊重和信任方面多动脑筋。

第八种，无帮助型说“不”。

在客户尚未认识到商品的方便和好处之前，销售员如果试图去达成交易，那几乎是不可能的。在很多情况下，客户是由于没有足够的理由说“是”才说“不”的。因为谁也不愿意随随便便地贸然购买而被人看作是傻瓜。在这种情况下，客户缺少的是诚心实意的帮助。销售员应该帮助客户认识到产品的价值，发现自己的最大利益，好让他有充分的理由放心购买。

第九种，不急需型说“不”。

这是客户利用拖延购买而进行的一种拒绝。一般情况下，当客户提出推迟购买时间，表明他是有购买意愿的，但这种意愿还不是很强烈。尚未达到促使他立即采取购买行动的程度。对付这种拒绝的最好办法是，让客户意识到立即购买带来的利益和延误购买将会造成的损失。

上面我们看到的这些行为似乎是正当的抵制，而实际上只是一些借口而已。一定不能把借口当做真正的拒绝理由，也不要直接地告诉客户，说他是在寻找借口或者不愿意做出明确的回答。在这种情况下，要取得这位客户的订货，要硬着头皮挤进去。当然，这是极困难的。然而，这又是必须的。

当正题谈不下去时，我们不妨运用迂回战术，闲聊一番，聊到双方都眉开眼笑时，机会也就来了。

怎样面对说“不”的客户

在战场上两种人是必败无疑的。一种是天真的乐观主义者，他们满怀杀敌热情，奔赴战场，硬冲蛮打，全然不知敌人的底细，结果不是深陷敌人的圈套、便是惨遭敌人的明枪或暗箭；还有一种胆小怕死的懦夫，一听到枪炮声便象老鼠一样躲藏，一看见敌人便闭上眼睛，畏缩不前甚

至后退，一旦被敌人发现便是死路一条，这是战场上的规律。在战场上要想获胜，就必须勇敢、坚强、不能前怕狼后怕虎。商场如战场，想成功，就应该从如何接受拒绝开始。

第一，反问法。

当客户反对意见不明确时，销售员可以运用反问法澄清，确认问题的内容，再进行诉求，这个方法可以让销售员对客户的见解看法了解得更具体、更详尽、更真实。运用反问法在客户答复销售员的问题后，主控权就由销售员掌握了，此时要抓紧时间，把问题引导到销售诉求上。

第二，不抵抗法。

销售员应该学会运用不抵抗法，不抵抗法就是不要像吵架一样地和客户争论，除非是必须据理力争以证明客户是错误的。即使是争论也不要让客户感到“很卑贱”，或有羞辱感，更不要激怒对方，尤其不要在销售员业务范围以外的问题上激怒对方。销售员在语言运用上也要注意，多顺从客户的意思。可以这样说：“您说的确实是一个不错的主意。”让客户觉得自己的想法能够得到别人的认同，产生一种自豪和优越感。

第三，倾听法。

与客户谈判取得成功很重要的一点是学会倾听，多让别人说话。在异议处理时相当管用，敞开心灵，专注倾听，甚至鼓励客户把真实的想法都表达出来。利用倾听技巧，销售员可以不着痕迹地引导对方积极地采纳自己的意见，接纳自己的观点，脸部应表现出尊敬、惊喜、欣赏等真诚表情，让客户心里很舒服，感到很受尊重。这种倾听法很快就会变成销售魅力的一部分。只要能够熟练把握倾听技巧，销售员将在处理反对意见中更得心应手。

第四，冷处理法。

销售员不需要深究客户的每一个拒绝，因为很多拒绝可能只是借口，未必就是真正的反对意见。借口有时会随着洽谈的进行而逐渐消失。如果反驳这些借口，反而激发客户辩护的激情，这样一来，借口可能越来越大，变成真正的反对意见，最后到了难以收拾的地步，也使谈话的中心偏离了正确的轨道。如果轻描淡写，借口反而会变得软弱无力。

销售员应善于辨别客户的异议和托词。异议是客户在参与销售活动过程中有针对性地提出的反对意见，而托词只是搪塞销售员的一种办法、借口。对于托词，要么不去理睬，要么就试图找出真正的动机，以便对症下药。

第五，转化法。

看待客户的拒绝应该一分为二，不能仅把拒绝看成是交易障碍，其实拒绝也给达成交易带来了机会。一般情况下，销售员把客户不买单的理由转化为应该购买的理由的可能性是存在的。例如，客户的反对意见是“我们家人口少，那么大的冰箱对我们来说是一种浪费”。而销售员答道：“您提出的问题确实有一定道理。但正是因为人口少，才应该购买大一点的冰箱，人口少的家庭逢年过节常常有许多吃不了的食物，容易造成食物白白浪费掉，还不如买台大点的冰箱，虽然一次性花钱多些，但和减少浪费相比，还是划算的。”销售员巧妙地应用转化法的说服方式，把不买的理由转化成应该买的理由，既没有回避客户的拒绝，又没有直接正面去反驳，因而有利于形成洽谈气氛，较容易说服客户，做成生意。

第六，补偿法。

任何一种产品不可能在价格、质量、功能等诸多方面，都比其竞争对手的产品有绝对的优势。客户对产品提出的反对意见，有时有正确的一面。如果销售员一味强调自己产品的优越性，可能容易造成客户的反感；如果用能引起客户满足的因素予以强调，以此来削弱引起不满足因素的影响，往往能排除客户的异议。

第七，比较法。

当客户对产品功能、效果提出反对意见时，销售员可以写出产品的全部优点，并列下客户提出的缺点，只要优点远胜过缺点，经常很快就能说服客户买下它。

第八，证据法。

人们对事情的看法，首先是相信自己的判断，而最不轻易相信的是销售员。客户总是倾向于认为销售员是“王婆卖瓜，自卖自夸”。因此，对付客户的反对意见，运用强有力的证据比运用空洞的说服更有效。权

威机关对产品提供的证明文件，其他客户使用后寄来的感谢信，不同品牌之间的比较材料，如优质奖状、名牌产品等，都是说服客户的有力证据。充分运用这些证据会让客户感到，销售员是可信赖的，也才能掌握商谈的主动权，使洽谈按自己的意图进行下去。

第九，承认法。

本法又称先是后非法。对客户的问题轻描淡写地同意，以维护其自尊，然后再根据事实状况进行有利的诉求。

只要与客户说上几句话，就能很准确地对他做出评价。销售员要很好地研究所面临的对象，直至引起对方的兴趣，改变对方的思想，消除他对任何销售者、特别是对销售员的天生的偏见。在这种情况下，相遇的两种人之间有一种天生的屏障，要打破这种屏障，在很大程度上取决于销售员的谈话、销售员展示的人格魅力。要展示自己最好的、有吸引力的、受欢迎的、崇高的一面，无论销售员能不能逐步地引导客户，都要把他的抵制变成漠不关心，把漠不关心变成兴趣，再把兴趣变成期望拥有所销售的商品。这时，成交已经是水到渠成，关键看销售员怎么出招了。

第4节 销售情景中的攻心话术

好的开场白是成功的一半

要想有效地吸引客户的注意力，在面对面的推销访问中，说好第一句话是十分重要的。开场白的好坏，几乎可以决定一次推销工作的成败。换言之，好的开场白就是推销成功的一半。

下面是一个推销员的客户拜访开场白。

推销员小林如约来到客户的办公室，开口道：“陈总，您好！看您这么忙还抽出宝贵的时间来接待我，真是非常感谢啊！”（感谢客户。）

“陈总，你的办公室装修得简洁而有品位，可以想象您是个做事很干练的人！”（赞美客户。）

“这是我的名片，请您多多指教！”（第一次见面，以交换名片自我

介绍。)

“陈总以前接触过我们公司吗?” (停顿片刻, 让客户回想或回答, 给客户留时间。)

“我们公司是国内最大的为客户提供个性化办公方案服务的公司。我们了解到现在的企业不仅关注提升市场占有率和利润空间, 同时也关注如何节省管理成本。考虑到您作为企业的负责人, 肯定很关心如何最合理地配置您的办公设备, 并节省成本。所以, 今天我来与您简单交流一下, 看有没有我们能够帮上忙的地方。” (介绍此次来的目的, 突出客户的利益。)

“贵公司目前正在使用哪个品牌的办公设备啊?” (问题结束, 让客户开口。)

陈总也面带微笑非常详细地和该推销员谈起来。

从这个例子可以看出, 开场白要达到的最主要目的就是吸引对方的注意力, 引起客户的兴趣, 使客户乐于与我们继续交谈下去。同时, 如何找出客户最关注的价值点也是开场白的关键部分。上述案例中的推销员小林, 就通过恰当得体的开场白吸引了客户, 有了这个漂亮的开门红, 也就等于迈出了成功销售的第一步。

具体说来, 推销员应当针对不同客户的具体情况、身份、人格特征及条件, 有针对性、有技巧、有礼貌地进行颇富创意的开场白。

在开场白的把握上, 应当注意以下几个要素:

(1) 提前准备好相关的题材, 和一些幽默有趣的话题;

(2) 注意避免一些敏感性、容易引起争辩的话题, 例如宗教信仰的不同、政治立场的差别、观念的差异等。另外, 还要避免说那些缺乏风度的话, 不要去窥探客户的隐私, 不说有损自己品德的话及吹牛的话, 在面对女性客户时, 就更要注意话语的得体与礼貌;

(3) 得理要饶人, 有理也要心平气和地去说服别人;

(4) 一定要多称赞客户及与其有关的一切事物。比如, 你可以以询问的方式开始, “您知道目前最热门、最时尚的畅销商品是什么吗?” 尽量从肯定客户的地位及社会贡献开始双方之间的交谈;

(5) 以格言、谚言或众所周知的广告词作为开场白；

(6) 以谦称和请教的方式开始。

(7) 以开源节流为话题，可以告诉客户若购买本项产品将节省 15% 的成本，可赚取 10% 的高利润，并告诉他“我是专程来告诉您如何赚钱及节省成本的方法的”；

(8) 可以用与某一单位共同举办市场调查的方式为开始；

(9) 可以用他人介绍而前来拜访的方式开始；

(10) 可以举名人、有影响力的人的实际购买例子，以及使用后效果很好的例子为开始；

(11) 运用赠品、小礼物、纪念品、招待券等方式开始；

(12) 以动之以情、诱之以利的生动展示的方式开始；

(13) 以提供新构想、新商品知识的方式开始；

(14) 以具震撼力的话语，吸引客户有兴趣继续听下去，比如“这部机器一年内可让您多赚 500 万元”这样的话语开始……

总之一句话，万事开头难，做推销员更是如此。但是，作为一个职业推销员是决不能因此而放弃努力的，而应该做好充分的准备，提前设计好一个有创意的开场白。

常用的攻心开场话术

如何才能通过短短几句话成功吸引客户的注意力，可以参照以下几种常用的表达方式：

1. 提及客户可能最关心的问题

例如：

“听您的朋友提起，您现在最头疼的是产品的废品率很高，通过调整了生产流水线，这个问题还是没有从根本上得到改善……”

2. 谈谈双方都熟悉的第三方

例如：

“是您的朋友王先生介绍我与您联系的，说您近期想增置几台电脑……”

3. 赞美对方

例如：

“他们都说您是这方面的专家，所以也想和您交流一下……”

当然赞美得话语要合乎实际情况，过分的夸奖会让客户产生反感。

4.提客户的竞争对手

例如：

“我们刚刚和xx公司有过合作，他们认为……”

当客户听到竞争对手时，往往会变得很敏感，因而也就会把注意力集中到你要讲的内容上。

5.引起对方对某件事情的共鸣（原则上是客户也认同这一观点）

例如：

“很多人都认为当面拜访客户是一种最有效的销售方式，不知道您是怎么看的……”

能够引起对方的共鸣，会有助于推销工作的顺利进行。

6.用数据来引起客户的兴趣和注意力。

例如：

“通过增加这个设备，可以使贵公司的生产效率得到 50%的提升……”

“我知道贵公司现在的产品废品率比较高，如果有一种方法能够使您的废品率降低一半的话，您是否有兴趣了解呢？”

7.有时效的话语

例如：

“我觉得这个优惠活动能给您节省很多话费，截止日期为 12 月 31 日，所以我觉得应该让您知道这种情况……”

这种时间的限制往往会让客户产生紧迫心理。

上面这几种开场时常用的表达方式，可以交叉使用，而且要根据当时的实际情况做出合适的选择。当然，我们在与客户交谈的时候，一定要以积极开朗的语气去对客户进行表达与问候。

介绍产品有技巧

推销员在做业务的过程中，最关键的就是把产品推销出去。如何去

介绍自己的产品，才能让客户对产品感兴趣呢？这是需要一定的方法和技巧的：

1.了解你的客户

在见到客户之前，一定要先把客户的相关情况了解清楚。比如客户所在的行业、客户的爱好、客户的功绩、客户的家庭情况、客户的习惯等。这样在与客户进行谈判时才能做到游刃有余，才能根据客户的情况有的放矢地去介绍产品，并且能够制造出很多可供交谈的话题，不至于造成尴尬的场面。

2.吸引对方的注意

向客户介绍产品时，首先要吸引对方的注意，使他对你的产品产生强烈的兴趣，这样你才有机会来展现你的产品，整个销售拜访过程才能顺利进行。

比如可以向客户提出这样的问题：

“你希不希望你的营业额在未来的一个季度中提升 30%~50%？” “你知道一年只花几块钱就可以防止失窃、火灾和水灾的方法吗？”

在向客户介绍产品时，你必须要考虑这些问题：

- 我怎样才能引起客户的注意？
- 我怎样才能说明产品的卖点？
- 我怎样才能让客户产生购买的欲望？

只有客户对你的产品真正产生强烈的兴趣，他才会了解下去，而不仅仅是关注价格，如果客户不断对你提价格上的问题，只能表示你还没有让他明白产品的核心价值所在。

3.强调产品的卖点与性价比

当客户了解了你的产品，价格必然是下一步所要关注的问题。此时，推销员不应该大力强调价格，说自己的产品是如何的便宜，而不注重强调产品的卖点与性价比。

产品可能是有很多卖点的，有的客户喜欢名牌，有的客户喜欢实惠，有的喜欢方便，有的喜欢好玩，在对自己产品的定位上，要注意强调产品的性价比，只有这样，才能突出产品的特点。

4.进行产品示范

俗话说，“百闻不如一见”，在销售过程中，多做示范是必要的。推销员向客户介绍产品，一定要让客户能够听到，而且还能看到，甚至还能去亲身体验产品，这样才能加深客户对产品的印象，增加客户对产品的兴趣和信心。

在向客户示范产品的过程中，推销员要边做示范边问客户的感觉，根据客户的要求，展示出产品的特点，让客户感觉到产品实实在在的品

质，从而使他们更容易地接受产品。

在拜访客户时，小的商品可以随身携带，而大型的商品或抽象的商品是无法携带的，这就需要推销员携带产品说明书、模型、道具等，将产品的利益具体化、形象化、戏剧化，从而展现产品的魅力。

销售提问的基本方式

1.主动式提问

主动式提问是指推销员通过自己的判断将自己想要表达的主要意思说出来，一般情况下，对这些问题客户都会给予一个明确的答复。

有一家洗发水公司的推销员问：“现在的洗发水不但要洗得干净，而且还要有一定的护发功能才行，是吧？”

客户回答：“是的。”

推销员：“为了能够护发养发就要合理地利用各种天然药物的作用，从而在洗发的同时做到护发养发，这种具有多种功能的洗发水您愿意用吗？”

客户：“愿意。”

当然，推销员接着就可以问他想要知道的问题：“这种含有药物的洗发水带有一种淡淡的药物香味，你喜欢吗？”

如果客户说他不太喜欢，那么“症结”我们也就找到了。

2.反射性提问

也称重复性提问，也就是以问话的形式重复客户的语言或观点。

例如：

“你是说你对我们所提供的服务不太满意？”

“你的意思是，由于机器出了问题，给你们造成了很大的损失，是吗？”

“也就是说，先付 50%，另外 50% 货款要等验货后再付，对吗？”

3. 指向性提问

这种提问方式通常是以谁、什么、何处、为什么等为疑问词，主要用来向客户了解一些基本事实和情况，以为后面的说服工作寻找突破口。如：

“你们目前在哪里购买零部件？”

“谁在使用复印机？”

“你们的利润制度是怎样的？”

4. 细节性提问

这类提问的作用是为了促使客户进一步表明观点、说明情况。但与其他提问方式不同的是，细节性问题是直接向客户提出请求，并请对方说明一些细节性问题。

例如：

“请举例说明你的想法！”

“请告诉我更详细的情况，好吗？”

5. 损害性提问

这种类型的提问，其目的是要求客户说出目前所使用的产品存在哪些问题，最后再根据对方的回答情况来说服客户。

例如：

一位复印机推销员问潜在顾客：“听说你们当前使用的这种复印机复印效果不太好，字迹常常模糊，是吗？”

显然，这类问题极具攻击性，如果使用不当，可能会引起客户的反感。所以，在提出这类问题的时候，一定要注意用词和语气的委婉，并要充分考虑客户的承受能力。

6. 结论性提问

这种提问是根据客户的观点或存在的问题，推导出相应的结论或指出问题的后果，诱发出客户对产品的需求。这类提问通常使用在评价性问题和损害性问题之后。

例如：

当客户对问题进行肯定回答之后，复印机推销员便可以接着使用这种结论性的问题：“用这样的复印机复印广告宣传材料，会不会影响宣传效果？”

走向卓越

—中小企业领导者经营管理必备文库

总策划人 孟涵
总主编 赵涛 曾强

经

《中小企业国家经济政策解读》
《中小企业危机应对策略》
《中小企业法律风险与防范》
《中小企业合理避税指南》

史

《中小企业领导常犯的20个致命错误》
《中小企业领导应知的16个管理诀窍》
《中小企业商务社交与礼仪精要》
《中小企业商用心理学精要》
《中小企业员工管理艺术》
《中小企业制度执行力监控》

子

《中小企业财务报表精要速读》
《中小企业信息化与电子商务》
《中小企业资本经营实战精要》
《中小企业融资实战精要》
《中小企业投资实战精要》
《中小企业谈判实战精要》

集

《中小企业财务管理文案》
《中小企业生产管理文案》
《中小企业物流管理文案》
《中小企业行政办公管理文案》
《中小企业人力资源管理文案》
《中小企业营销管理文案》

走向卓越

——中小企业领导者经营管理必备文库

Towards Excellence

在全球金融危机、经济衰退的大环境下，中小企业应当如何成长？

经营管理的“新·四库工具全书”，为中小企业领导者全新诠释《经》《史》《子》《集》！

经：解读与您的企业息息相关的政策法规，合理应对内外危机，审时度势，以史鉴今，帮您的企业掌握市场先机，提供最为可行的实操办法！

史：针对全国5000家中小企业主调查，进行针对性素质提高辅助，总结实践经验，分享管理诀窍！

子：从企业主的角度针对中小企业实际经营领域最关心的问题进行简单、直接、一针见血的处理，凝结关键核心，缩短管理流程，简化管理层级！

集：超过400个实用中小企业管理模版，支持时时在手，做到拿来就用！

ISBN 978-7-80255-243-2



9 787802 552432 >

定价:485元（全11册） 本册定价:45元