

## 丛书总序

# 改善心智模式，迎接白领革命

伟大的管理学大师汤姆·彼得斯在他的新著《创新》中提出了“白领革命”的概念。他指出在资讯社会，白领阶层正面临一种激烈变革的现状和趋势，他探讨了产生这种新趋势的背景和原因，并指出白领阶层面临这种趋势只有一个对策，那就是改善自己的心智模式，提高自己的学习能力，不断的追求卓越。

为什么会产生“白领革命”呢？最主要的原因是技术进步、社会变革和企业竞争的压力。在我们这个大都市里，“白领革命”意味着一大批人将失去他们的工作岗位。

最先受到冲击的是初级白领阶层，一

些初级白领正有沦为蓝领的危险。如果你足够敏感，你可能会注意到这样一个事实，在世界各地的机构里，电话接线员和客户服务代理人正在被机器所取代。

其次面临冲击的是中高层的白领，而且他们受冲击的力度要比初级白领大得多。1980年，Peirey Barnevik 接管瑞典的巨型的 ASEA 工程公司后，将一个拥有 2000 人的总部变成只有 200 人的精干机构。1987年，ASEA 公司合并了瑞士的布朗 - 博韦里公司，建立了世界最大的电机工程公司 ABB 集团。这次合并，ASEA 公司接管了布朗 - 博韦里公司总部的 4000 名员工，同样在不到六个月的时间，Peirey Barnevik 又把总部的人员缩减为 200 人。今天，作为一个拥有 20 万名员工，每年营业额超过 350 亿美元的大集团公司 ABB 集团，总部工作人员只有 160 人。也就是说，6000 名高级专职人员中有 5860 人被逼离开了。这是一个很典型的例子，Barnevik 发现每 600 个最聪明的高级白领中有 586 个属于多余。你可能没有意识到，像你我这样的人中每 60 人中就有 58 个面临这种巨大的风险。

NAI 5/53.2.

“如果你说不出你能怎样使公司受益，那你就该走人了”，美国有名的企管顾问、企业家的辛西亚女士曾经这么说过。白领们没有意识到，在这个高倍速发展的社会，公司也面临很大的压力。公司需要能够不断创造价值的员工。

而要能够不断地为组织创造出价值，惟一的道路就是不断学习，不断地改变固有的、妨碍到自己成长的心智模式。在这一方面，NLP的观念和技巧可以对大家有很大的帮助。作为21世纪行为科学的最新成果，在过去的30年中，全世界有成千上万的领导人和各界精英从NLP的训练中受益，提高了自己的竞争力，创造了更美好的事业，更幸福的生活。

“白领革命”将从根本上造就一批新型的专业人士。这批专业人士有着明显的特点——他们有出色的能力；他们善于做客户服务；他们拥有庞大的人际关系网；他们是追求卓越的一群人；他们是有使命感的一群人；他们有明确的人生目标；他们自动自觉；他们善于自我激励；他们就是本书服务的对象。

作为复制卓越的有力工具，NLP 为所有追求卓越的人士提供了强有力的方法来学习成功者，复制他们的价值观、信念和心灵地图

我们在开办卓越之旅研习会，传播和教授 NLP 的过程中，深感 NLP 对学员自我改变的成效之大，同时对国内没有专门探讨心智模式改变方法的书籍感到可惜，遂不顾学力浅薄，抱着抛砖引玉的想法，将平时训练的素材整理成卓越之旅丛书，包括管理、销售、沟通、自我学习、治疗和个人成长。我们期望这套丛书能对白领人士自我提升有所帮助。

舒俊琳

2001.5.1

## 前言

### 沟通——生命存在的惟一方式

英国的沟通专家彼得·汤姆森曾经用一大段话来说明沟通对人类的重要性。他说：“地球上的万物生灵中只有人才能想方设法取得对其他物种的统治权。但人类既不是最大的，也不是最强壮的。和其他生物种类相比，在生理上我们有很多天生的不足。没有氧气供应，我们不能在水底畅游；没有升空的工具，我们不能在天空翱翔；没有这样或那样的衣服我们在很多地方将无法生存。但尽管有这些明显的缺陷，我们仍然是这个星球的主宰。为什么？就因为我们能够和同类沟通，思想和信息的沟通使我们进化得更快。”

沟通是我们生命存在的惟一形式，不是我思故我

在。而是我们沟通，所以我们强大。正因为沟通如此重要，所以千百年来，关于沟通的教导不胜枚举，关于沟通的原则、方法、理论的著述汗牛充栋。我为什么还要写这本书？这本书所教导和其他书有什么不同？答案很简单，这是一本用 NLP 的最新研究成果重新思考沟通这一主题的书籍。NLP 是神经语言程式学（Neuron Linguistic programming）的简称。神经语言程式学是由理查·班德勒和约翰·葛瑞德所创立的一门新学科，他们的发现被专家认为是沟通的艺术和科学的一大突破。

发现和学习神经语言程式学是我生命中最宝贵的经验。当我第一次发现 NLP 时，我欣喜若狂，我知道自己发现了生命中的宝藏，我不断地问自己，为什么我会这样幸运。但狂喜过后，当我试图与别人分享时，疑惑浮现在我的脑海中。似乎没有人知道这门学问。我想：“也许我是错的，或许，它并不像我看起来那样好。这样棒的技术有可能被忽略这么久吗？如果真的是这样，这又是为什么呢？”

我产生了强烈的动机，要好好地研究 NLP。我搜寻了我能找到的文献。向 NLP 的专家请教，参加他们举办的研习营，而且亲身将 NLP 运用在我的生活、学习、工作中去。现在，随着我对 NLP 了解的加深，当我能够运用它与别人创造美好的人生体验，当我毫不费力地和别人建立联系时，当 NLP 不再是一种单纯的技术，而是我行动的基础和哲学时，当 NLP 不再是外在

于我，而是我生命的一部分时，我真是满怀感激。这个发现成为我生命中最美好的东西之一。我确信我无意中发现一些极其重要的东西，一些很有力量，运用起来却很简单东西，一些还被多数人所漠视的东西。没错，这些东西就是我要在这本书中探讨的主题：亲和关系和有效沟通的模式。

亲和关系，是你能与别人建立的最好关系。它既是一种方法学，又是一种重新认识世界和其他人的人生观。透过亲和感，别人可以和你相处、交谈、分享、共度时光，而且彼此相爱。亲和关系是完满沟通的基础也是人际互动中最重要的因素。你能够想象当你的人际关系中没有亲和感时会是一种多么可怕的情景。那简直是一个噩梦。人与人之间没有亲和感，就像生命没有血液一样无法运作。当你工作时，你处处受阻，你的老板变成可怕的怪物。你的助理不了解你在说什么，你也无法应付你的顾客。当你回家，你的关系更加痛苦，你的配偶难以相处，误解和争吵成了日常便饭，而分享变得遥不可及。没有亲和关系的生活，就像置身于沙漠之中，你觉得饥渴，得不到想要的，因为你无法让生命与别人有所关联。

而如果你曾经历过亲和关系——它可能只是你一天中一个特殊的眼神，一句简单的话语，一个微妙的接触，让你和别人有完整的亲和感——你就会立即了解掌握亲和关系技巧的重要性。我相信你经常会体验到和别

人处于亲和关系时那种奇妙的温馨的感觉，但你可能不知道有一些方法可以让你更快进入这种状态。亲和感技术是一种可以学习的技术，是我们的生命一开始就必须学习的技术，它可以被发展、增强，变得更精确、更有效力。

使用本书中信息和我所分享的亲和感技术，你将获得那些效益呢？

\* 显著地改善你和他人的关系，并且使之更完美——特别是那些对你而言十分重要的关系，例如你的爱人，你的家庭成员，你的上司、同事、顾客以及朋友。

\* 除去你原来消耗在无效沟通中的紧张能量，让你的表现更优雅，更从容不迫。

\* 帮助你在大部分的层面上都可以沟通得更好。这包括你与他人，以及你和你自己的沟通，这将会让你抛弃你不想要的行为，帮助你发展个人的优点。

\* 让你可以和别人建立具有信服力、影响力的亲和感，使你轻易地就可以克服别人的抗拒，而这是你从未想过的。你将有权力进行具有影响力的沟通。

\* 你将增强交谈能力

\* 你将更有说服力

\* 你将取得更大的成功



当你学得亲和感技术时，要很快地把它融合进你的行为资源中。这样做你不仅能明显地改善你的沟通能力和人际关系，也能对你的事业有所助益。事实上，我们的事业和我们的沟通能力大有关系。我们每一天都在沟通，都在做和沟通有关的事，无论我们的职业性质、职位头衔和职责范围是什么。我们不能不沟通。在开发市场、营销、宣传、领导和管理中，拥有亲和关系的沟通对你都是有帮助的。

本书的第一部分“亲和关系”就是集中探讨了如何获得富有亲和力的沟通。第二部分“明确的沟通”告诉你如何辨识别人了解事物的模式，如何提出对别人有意义的意见。第三部分“说服的艺术”告诉你如何辨识别人做决定的策略，如何提出别人无法反驳的意见。第四部分“在异议的天空中飞翔”告诉你如何不费力而且有效的处理别人的抗拒，如何处理异议并化不利条件为助力。

作为一本探讨沟通的书籍，我们集中精力于帮助你发现自己的沟通模式和别人处理信息的模式，当你了解自己的沟通模式，你会更容易和朋友和家人相处；而当你了解别人的沟通模式时，你就能预测在特殊的情况下，别人将会如何反应。例如，你如果知道一个人如何下决定的，你就懂得如何影响他的决定。本书分享的想法、方式和技巧，已经被千百次证明是有效的，强有力的。它会改变别人对你的经验，清除你和他人的障

**构建**

心灵宽带网

碍，从而使你享受真正意义上顺畅的沟通。希望你能真正从中获益并使用本书的技巧来提高生命的质量。

## 作者简介



舒俊琳先生是一位活跃的专业人士，是 NLP 合资格的执行师和心理咨询顾问，现担任卓越之旅训练机构首席训导师。

他于 1997 年创办了卓越之旅研习营，第一次将美国最新的行为科学“神经语言程式学（NLP）”引进国内，并运用于企业培训，针对企业和组织中高层领导人的实际需要，开发了 NLP 系列企业培训课程，坚实地支持着企业人力资源素质的提高。

# 目录

|                  |     |
|------------------|-----|
| 前言：沟通——生命存在的惟一方式 | [1] |
|------------------|-----|

## 第一部分

## 亲和关系

|              |     |
|--------------|-----|
| 第一章 亲和关系和亲和感 | [3] |
|--------------|-----|

|             |      |
|-------------|------|
| 第二章 亲和感表象系统 | [11] |
|-------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 2.1 亲和感表象系统的评估 | [15] |
|----------------|------|

|               |      |
|---------------|------|
| 2.2 表象系统的生理机能 | [20] |
|---------------|------|

|          |      |
|----------|------|
| ■眼睛的解读线索 | [21] |
|----------|------|

|       |      |
|-------|------|
| ■呼吸风格 | [21] |
|-------|------|

|           |      |
|-----------|------|
| ■语音、语调、语速 | [22] |
|-----------|------|

|     |      |
|-----|------|
| ■体型 | [22] |
|-----|------|

|                 |      |
|-----------------|------|
| 2.3 不同表象系统的心理特征 | [23] |
|-----------------|------|

.....  
目 录

|               |      |
|---------------|------|
| ■视觉型沟通者       | [23] |
| ■听觉型沟通者       | [29] |
| ■触觉型沟通者       | [36] |
| 第三章 如何得到亲和关系  | [43] |
| 3.1 亲和感的秘诀:呼应 | [45] |
| 3.2 呼应的方法     | [48] |
| ■配合心情和行为      | [48] |
| ■配合肢体语言       | [51] |
| ■配合感官用语       | [57] |
| ■配合语音语调       | [62] |
| ■配合信念和意见      | [66] |
| ■配合对方的呼吸      | [69] |
| 3.3 呼应的另一面:引导 | [70] |
| 3.4 呼应的注意事项   | [74] |
| ■弹性           | [74] |
| ■呼应而不仿模       | [75] |
| 3.5 呼应的结果     | [76] |
| ☞ 几个建议        | [77] |

## 第二部分

### 明确沟通的艺术

|                                                                                          |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 第四章 明确沟通的艺术                                                                              | [ 81 ]  |
| 4.1 配合对方的认知模式                                                                            | [ 83 ]  |
| 4.2 认知叠加                                                                                 | [ 88 ]  |
| 4.3 积极地倾听                                                                                | [ 90 ]  |
| 4.4 探寻隐藏在语言背后的意义                                                                         | [ 94 ]  |
| ■ 中介模式                                                                                   | [ 94 ]  |
| ■ 先决条件                                                                                   | [ 98 ]  |
|  几个建议 | [ 102 ] |

## 第三部分

### 说服的艺术

|           |         |
|-----------|---------|
| 第五章 说服的策略 | [ 107 ] |
|-----------|---------|

## 目 录

|                                                                                                 |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 5.1 说服第一步：问而得                                                                                   | [109]        |
| 5.2 富兰克林的说服法：准备充足的理由                                                                            | [111]        |
| 5.3 说服的关键：找出对方的决策策略                                                                             | [113]        |
| 5.4 无可抗拒说服法：策略回放                                                                                | [121]        |
| <b>第六章 几种特殊的沟通技巧</b>                                                                            | <b>[125]</b> |
| 6.1 未来模拟                                                                                        | [127]        |
| 6.2 设置心锚                                                                                        | [128]        |
| ■ 设置心锚的两个关键                                                                                     | [132]        |
| ■ 设置好感觉心锚的一般步骤                                                                                  | [137]        |
| 6.3 隐藏的问题和命令                                                                                    | [138]        |
| 6.4 在交谈中掌握主动权                                                                                   | [141]        |
|  <b>几个建议</b> | <b>[144]</b> |

## 第四部分 在异议的天空飞翔

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| <b>第七章 面对抗拒的处理原则</b>    | <b>[149]</b> |
| <b>第八章 处理抗拒和敌意的几种技术</b> | <b>[157]</b> |
| 8.1 异议处理天龙八部            | [159]        |

|                  |         |
|------------------|---------|
| ■接受并利用该异议        | [ 159 ] |
| ■赞同感受            | [ 160 ] |
| ■说故事             | [ 161 ] |
| ■表现出好奇或兴趣        | [ 162 ] |
| ■将异议重新措辞         | [ 163 ] |
| ■问他们,怎样才能说服他们    | [ 164 ] |
| ■yes 或 No        | [ 165 ] |
| ■坚持              | [ 166 ] |
| 8.2 重新框架的艺术      | [ 167 ] |
| 8.3 面对抗拒型人格的两大绝招 | [ 176 ] |
| ■扮演检察官的角色        | [ 177 ] |
| ■反相假设            | [ 179 ] |
| 8.4 命令与宣布        | [ 181 ] |
| 8.5 处理愤怒和敌意      | [ 184 ] |
| 第九章 让别人袒露心扉的两种心法 | [ 187 ] |
| 9.1 堆砌           | [ 189 ] |
| 9.2 创造性的使用迷惑     | [ 192 ] |
| ☞ 几个建议           | [ 195 ] |
| 后 记 尽情地沟通吧       | [ 197 ] |



# 第一部分

## 亲和关系

亲和是一种“协调，一致或亲近的关系”，在人际关系，沟通以至你的整个生命中，亲和感的获得都是十分重要的事，没有亲和感的生命是无价值的生命。

要获得沟通对象的亲和感，首先你必须进入他们的世界，了解他们是如何处理资讯，如何与这个世界发生联系的，人类在后天的发展过程中，尽管每个人都综合运用了视觉、听觉和触觉来处理资讯，形成关于世界的表象，但每个人都会偏重于利用其中的一种感官通道来处理资讯。依据他们侧重的不同，NLP将他们分为视觉型沟通者，听觉型沟通者和触觉型沟通者。我们提供了详细的判断线索，让你可以轻易的将他们分辨出来。

达到亲和的最有力的方法是呼应，呼应就是配合别人的行为、经验、情感和信念以达成一致的过程，在这一过程中，沟通者有意识的向别人传递了相似的信息，从而引导别人的经验到达新的世界。呼应不仅对别人产生深刻的影响，而且对沟通者本身也是意义重大。通过呼应，你可以进入别人的身体和心灵，于是你拥有与别人类似的经验。

## 学习记录

# 第一章

## 亲和关系和亲和感

## 学习记录

亲和感不仅在我们的人际关系和沟通中是必要的，而且它是我们的生命中最重要和最宝贵的一种经验和能力。但是，当我们想要准确地定义它的时候却有些困难。字典以不同的形式把亲和定义为一种融洽、一致、调和或同族的一种关系。它可以通过协作的经验来获得，也可以通过相似性来获得。这看起来似乎是一个捉摸不定难以理解的东西。但幸运的是亲和感一直是你的一种经验，你可以很容易地透过经验来了解它。事实上，你一直都有能力和你周围的人建立亲和感。而且，当你很想这样做时，你会做得很好，在不知不觉中你就使用了这个能力。让我们通过经验之路进入亲和感的领域。

我请你回想一下你和某人的某段和谐的时光，这个人是谁都无所谓。去回想起这段时光，它或是你和一群人在一起参加某个讨论会；或是你和恋人一起看电影；或是你和一群人一起看足球比赛。如果你想起来了，你就会知道在你们之间所发生的，是一种相互了解、互吐心声、彼此接纳内在感受的经验。你们两个人对某事有相同的感受，因为在很多方面你们很相像。你们的身体语言可能类似，你们的呼吸方式是相似的，甚至可能你和伙伴的走路方式在某种情况下也是一样。而且，你也会察觉到，你们的语气，眼神都可能很相像。也许听起来会很奇怪，人们可以很快，而且很自然地与和他们相像的人产生亲和感。想一想，你不是很容易被与你相

像，或者你想效法的人所吸引吗？我的意思是，当你与某人对立，你会想与他们成为朋友吗？一定不会。

### **亲和感逆转了物理学的一个定律：不是异极相吸，而是同极相吸**

当你在某个交际场所，发现有个人看起来很讨厌，你会过去和他聊天，和他分享你所遇到的一些事吗？当然不会，你不会想要这么做。我们会很自然地与某些时候觉得满意的人交朋友。但是一旦我们失去了感觉，我们就无法创造出那种满足感了。我们不再有亲和感了，我们被困住。事实上：

### **人们喜欢那些像他们自己的人**

对于我们来说，要和那些与我们的世界观完全相反，看待事情的角度与我们完全不同的人交往，实在是很困难的一件事。现在，这种状况就可能明显地发生在你身上，回过头看看你周围的人际关系——你就会发现，那些你会与之做朋友，能够很诚实去爱他以及与之很好相处的人，多半是和你很相像的人。我们会被那些

喜欢我们所喜欢的东西，以及行为方式与我们相同的人所吸引。哦，我知道有时候我们会被与我们很不一样的人所吸引。而且，我也知道，在某些地方流行着异极相吸的神话。但是我告诉你，当异极相吸的最初吸引力消失时，你就会看到一个行为举止、思考方式都和你完全不同的人，即你极有可能会认为不正常的人。这个人的多数时间都将与你步调不一致，或者，他将会不在你的亲和感之内。而这通常是人际关系破裂的原因。

如果你带着开放的心灵，不用狭隘的眼光去回顾一下你生命中的人际关系，你一定会发现，某些人际关系的消失就是因为没有亲和感。

如果你和某人相处，但是多数的时间却无法彼此了解。那么，你们的关系就是一种缺乏亲和感的关系。没有亲和感，你的人际关系存活下来的机会大概很渺茫。事实上，你的人际关系维持的时间，就是对你持续性的考验。所谓持续性就是当亲和感不存在时，你还能和别人维持关系的时间。这种关系不会是一种美妙的经验，而是一个累赘。现在，假设你试图和一个与你没有亲和感的人谈恋爱，你所拥有的将是一个没有胜算的结局，你们注定会失败。

我这样说并不意味着我们只能和那些与我们相似的人进行沟通，或者，只能和那些相似的人发展认真的人际关系。不是这样的，只不过当我们要爱那些观点和我们不同，或者，我们想要将我们自己或我们的想法推销给

那些心灵地图与我们不同的人时，我们就必须去做一些以前我们没有想过、没有做过的事情。那就是，去和他们相像，与他们产生亲和关系。人们会和某些人有亲和感，是因为对方反映出了他所认知到的自己。要与我们自己或者世界有亲和感，也是一样。那些能够和环境有亲和感的人，能够看到四季反映出来的与自己相似之处，在我们这个快速发展的社会，有一部分人不得不像候鸟一样四处迁徙以适应工作的要求。他可能今天在四川的成都，下个月就必须在北京生活。心理学家发现，那些能够很好适应环境的人，都有一个共同点，就是他们都会在新环境中营造一个自己熟悉的、认可的小天地。一个像他居住过的环境，这样能让他心安。要和自己有亲和感的人，他们的行为必须明显地与自己的理想状态相吻合。好了，我并不是要你硬吞下这些信念，这一些都是明显的事实，是你的经验就能够了解的东西。从神经学的角度来说，我们对相似的东西所产生的反应多于对不同东西的反应。

当我们说和某人很“合”时，就表示我们和他在一起时，比一个与我们不同的人在一起时，感到更自在。我们必须重新学习沟通的技巧，这样我们才能和对方以一种全新的态度进行交往，——以适合对方地图的态度来交往，而这就是亲和感。



**在亲和关系中，我们有能力进入对方的世界模式，让他们知道，我们真的了解他们的模式，而且也让对方进入我们的世界舞台中，得到真正了解我们的经验**

事实就是如此，解决没有亲和感的办法，就是创造亲和感，没有亲和感的关系是不完全的。亲和感，是无障碍沟通的基础，拥有亲和感，是成功沟通的前提。因此，在任何具有真正价值的人际关系中，亲和感是最重要的。

要想成为一位体贴、有同理心的伴侣；一位令人喜欢、满足的爱人；一位充满生气活力的推销员；一位鼓舞人心的领导者；或是成为好的父母，亲和感都是不可或缺的。没有亲和感，我们只能看到自己的观点——而把对与错、责备和羞耻、缺陷和内疚加在别人身上。

在你的经验中，你知道一致性对亲和感的重要性。你或许有这样的经验：在你的生日或是什么周年的纪念日，有人送一份礼物给你，当你在他们面前打开礼物，你发现这不是你喜欢的礼物，或是，不是你所期待的礼物时，你感觉如何？你还记得当时你说了什么？做了什么？或许，你会努力地挤出笑容，客气的说：“哎呀，真是太棒了，谢谢你！”

现在，你可以回想起当时送东西给你的那个亲友脸上的表情吗？他们知道——真地知道——你并不是真正喜欢那件礼物。或许，你以为你骗过他了。但是，在你心里面，你强烈地感觉到你并没有欺骗成功，这就是一个不一致的实例。当你的生理表现，音调或者话语不一致时——也就是说，这些表现彼此不协调时——就很难产生亲和感。

现在，让我们来看看另一个完全不同的经验。你还记得，当你和一个你很在乎的人很亲近时的情景吗？就是那个当她温柔地看着你，告诉你她是多么爱你的情景？你的感受如何？或者是，当你向一个朋友解释你的业余爱好，以及你在这方面达成了多么想要的成果时的情景；或是你听知得到升迁时，你惊喜的反应？这些都是一致的实例。你在心中的意象和你表达的想法是一致的。而在上面的第一个例子中，你心中的视觉意象和图像，与你的生理表达是相反的，或是不一致的。记住，当我们的行为一致时，——也就是我们视觉、听觉和触觉都协调时，我们的人际关系的结果就会是亲和的。

## 第二章

# 亲和感表象系统

$$\dots \quad \gamma_2 \quad \dots \quad \dots$$
[illegible]

我们的眼睛，耳朵和感觉是否一致，主要取决于我们的心理如何表达经验。在生活中，我们完全依赖于五官，来认知我们现实的世界。离开这五种感官途径，我们完全无法评估外在世界发生的事。所以，我们的经验就是我们眼睛所看、耳朵所听、触觉所感以及内在感受的总和。当然，还包括某种程度的嗅觉和味觉。这些感官混合在一起，创造出只属于我们自己的真实架构。没有人会以完全相同的方式体会这个世界！它独一无二地属于我们自己！！所以，我们都有属于自己的真实，那是一个奇妙的，独特的世界。

从婴儿成长为少年，一直到成年时，我们不断地通过各种感官获取经验，同时进行心理表达。但是，随着时间的推移，其中的一种感官会慢慢地处于优势地位。换一句话说，我们会依赖某种感官来表象我们的许多经验。

**表象（Representing），意思是指，我们把外在世界发生的信息，编译成我们大脑可以理解的方式**

人类三个主要的感知途径帮助我们获取外部信息，并表象到我们的大脑里，我们称之为“表象系统”（representational system）。表象系统就是我们创造经验的感官通道。而我们每天的大部分经验的产生，是透过

主要表象系统（primary representational system）来完成的。

**表象系统：听觉型 = 声音、语调**

**视觉型 = 图像、意象**

**触觉性 = 触摸、感觉**

**主要表象系统：我们个人比较偏爱的表象系统。**

值得强调的是，我们从来不会停止使用其他感觉器官。我们只是逐渐开始偏爱使用某种感官去表象我们的经验。所以，如果我们主要通过视觉、图像和意象，去获取并表达经验，我们就是视觉型的；如果我们大部分透过对声音的感应来了解周围的世界并进行心理表达，我们就属于听觉型的；同样的，如果感觉或触觉更能帮助我们对世界进行理解，那么我们就称为触觉性的。

掌握表象系统会使你更了解自己 and 别人，利用它可以轻松地建立沟通模式。

## 2.1 亲和感表象系统的评估

下面的测验是用来发现你主要的表象系统。请你以出现在心中的第一个反应来回答每一个问题，如果你在两个答案中难以下决定，就选择你第一个认为可能是的那一个。不要太过仔细考虑，好像你的生命取决于你的答案一样，那只是浪费时间而已，你的第一个答案总是最适当的答案。如果你仍然很难决定，就想想你生命中一个具体的情景，——与问题相关的，选择与那个情景最相近的答案。如果这些都没有用，就选择一个可能的答案吧！最有可能的答案，将会是最适当的答案。如果，你的脑海中出现这样的想法：“我要如何使测试出现我想要的结果？”抗拒它，因为你这样做会使结果毫无意义。而且，无法得到对你有帮助的信息。没有哪一个表象系统会比另一个更好或更坏。在你生命旅程的每一处，你都会发现无论是主子或奴隶、富人或穷人、聪明或愚笨、温和或好斗，以视觉还是以听觉、触觉来表现经验都会拥有属于自己独特的机会，生命不会把好的事情完全分给一种感官途径，把不好的事情分给另一种感官途径。

你的表象系统与你是个什么人毫无关系。它只是表

现出你作为一个人是如何与他人发生关系，以及你如何去运作这些关系。

### 表象系统自测题

1. 当你回想你被某人强烈吸引时，使你被他们吸引的第一件事是什么？
  - A. 他们看起来的样子
  - B. 他们对你所说的一些事，或是你听到的一些事
  - C. 他们触摸你的方式，或是你感觉到的某些东西
  
2. 回想一个最特别的假期，在那个假期中，你记得的第一个经验是什么？
  - A. 那个度假区看起来的样子
  - B. 听起来的不同方式
  - C. 在那个度假区的感觉
  
3. 参加我喜欢的体育活动或比赛，我特别喜欢：
  - A. 整场比赛看起来的样子，或者参加其中的我看起来的样子
  - B. 比赛的声音例如，球的重击声、观众的吼叫声
  - C. 比赛的感觉，例如，对伙伴的注意力、或对动作的感受



4. 当我被分配一项任务时，什么方式比较让我容易了解那个任务，并且去执行它？
  - A. 以书写或图形的方式表达
  - B. 向我解释
  - C. 对那个任务的目的、正确性有清楚的了解
5. 当我受困于某个问题时，怎样做对我有帮助？
  - A. 把它们写下来，让我可以清楚的看到它们
  - B. 对其他人说话，或听其他人说话
  - C. 在心里将它们进行整理，直到它们变得有意义
6. 我发现如果这样做，我会比较易于和朋友相处？
  - A. 当他们以生动有重点的陈述方式来和我沟通
  - B. 他们以容易懂，以及有变化的说话方式来和我互动
  - C. 我有一种他们知道我自己来自何处的感觉
7. 当我要做决定时，怎样做会有帮助？
  - A. 在心中描绘出可能的选择
  - B. 聆听心中双方的对话
  - C. 去体会如果放弃某一个选择的感受
8. 我可能会参加哪一类活动？
  - A. 摄影、绘画、阅读、素描

- B. 音乐会、乐器演奏、到海边听浪涛声
  - C. 球类比赛、木工、按摩、内省
9. 当我想到前一位恋人时,我第一件做的事情是什么?
- A. 用心中的眼睛看她/他
  - B. 在心中听她/他的声音
  - C. 对那人升起一种特殊的感受
10. 在健身房,第一个得到满足的经验是来自:
- A. 看到镜中的自己越来越好
  - B. 听到自己或别人说我看起来很棒
  - C. 感觉到我的身体变得更强壮,而且有好身材
11. 当我要计算数字时,我利用什么方式验证我的答案呢?
- A. 注视着数字,看它们看起来是否正确
  - B. 在脑中计算这些数字
  - C. 利用手指头,得到正确的感受
12. 当我喜欢某人时,我立即获得的经验是:
- A. 透过爱的双眼,看到我们在一起时的样子
  - B. 告诉对方“我爱你”,或听到对方这么说时
  - C. 一种与对方有关的温暖感

13. 当我不喜欢某人时,第一个觉得讨厌的经验是:
- A. 当我看见他走向我时
  - B. 当他开始对我说话时
  - C. 当我感觉到他接近时
14. 在海边第一件让我感到兴奋的事是:
- A. 看到沙滩、微笑的太阳,以及湛蓝的海水
  - B. 波浪的声音、笑着的太阳,以及远方的飕飕声
  - C. 沙、抚弄在嘴唇边的又咸又湿的空气
15. 晚上睡觉是什么环境很重要?
- A. 屋里几乎接近黑暗,透着些许微柔的灯光
  - B. 屋内很安详、愉悦的寂静
  - C. 感到床睡起来很舒服
16. 在早晨什么特别让我享受苏醒的感觉?
- A. 太阳的光线、或是特别阴暗的天气
  - B. 微风的声音、或是雨敲打窗户的声音
  - C. 温暖的羊毛被或法兰绒的感觉
17. 当我很高兴时,我的世界:
- A. 清晰美好的闪烁着
  - B. 产生完全和谐的共鸣
  - C. 非常吻合我的生活空间

18. 当我受到鼓舞时，第一件发生的事是：

- A. 从一种崭新的丰富的观点来看问题
- B. 我告诉自己这种状态将会让我创造出新的可能性
- C. 我确实可以感觉自己精神昂扬

现在把你选择的所有 A、B、C 分别加在一起个数最多的字母，就表示可能是你的主要表象系统。

A = 视觉型

B = 听觉型

C = 触觉型

你是什么类型的沟通者呢？

## 2.2 表象系统的生理机能

我们的表象系统和我们的生理状态有直接的关联。你可能觉得这不太可信，但是试想一下，一个以图像为主来体验世界的人，和一个透过感觉、声音来体验世界的人，他们的身体感受会是一样的吗？下面我要把最主要的几个和表象方式有关的生理特征描述出来。

## ■ 眼睛的解读线索

在表象类型中，最主要的生理特征就是眼睛的解读线索。道理很简单，当一个人试图接近图画、文字或者某种感觉时，他通常会利用眼睛去刺激大脑中的对应区域，这是一种非自主行为。我们每天会做几千次这种动作，这是心理学研究所观察到的结果。举例来说，在神经生物学中有一个理论是说，当人们把眼睛向上，往左移动时，我们可以在右脑半球的皮质层中发现视觉记忆的图像。对应其他的感受，会有完全不同的视觉移动模式。

## ■ 呼吸风格

我们的呼吸模式是与我们的心理状态相通的。回想当你看到某个朋友处于兴奋时的状况，你一定清楚记得当时他的呼吸方式与平时有很大的不同。呼吸模式会受到内在与外在的图像、声音和感觉的影响而有所不同。这些呼吸的模式与我们体内的生化反应及生理状态有直接的关联，呼吸的频率以及在胸腔中呼吸的位置会直接影响到不同的肌肉群。而且，慢慢地会改变我们血液中的化学成分。既然我们脑中充满了血液，而我们血液中

的化学成分又会被呼吸模式所改变，所以我们的呼吸模式就会影响到我们的意识和知觉状态。换句话说，藉着对血液中化学成分的改变，我们的呼吸模式会改变我们的神经系统，因此，也就会改变与我们态度有关的心理状态。

呼吸模式和呼吸风格的改变，是表象系统改变的很好指标。透过对呼吸方式的解读，我们也可以知道某人主要的表象系统是什么，以及在某个时候，哪个表象系统的应用中。

## ■ 语音、语调、语速

当呼吸模式改变时，会直接影响到声音的速度、语调的高低，这些改变都是由于脸部及颈部的肌肉产生不同程度的紧张而引起的。举例来说，进入声带中的空气量就会影响声音风格。

## ■ 体型

体型和表象系统也有关联，体型是我们长期使用某种行为特质的结果。当然，肌肉的紧张，新陈代谢，以及生物生理机能也对主要的表象系统的形成有影响。

## 2.3 不同表象系统的心理特征

在我们这个星球上，大部分的事物都是透过视觉者的观点而闪闪发光。整整有百分之六十的人是视觉型的。科学界现在也无法解释清楚为何会如此。或许，对我们多数人来说，打从一出生，我们就被教导要依赖眼睛——我们的视觉，以便能认识这个世界。或者，这是因为眼睛是一种如此优势的感官，所以我们本能地使用视觉多于使用其他感官。又或者，是因为我们生活的世界，主要是由视觉线索所编织的。我们的时代是一个资讯的时代，我们透过电视、电影和书本来吸收信息。视觉是我们这个时代的优势表象系统。

### ■ 视觉型沟通者

#### □ 呼吸风格

如果你发现某人的呼吸经常止于胸腔上半部，而且很浅薄。那么，这个人有可能是视觉型的。当你问视觉型的人一个会刺激他产生画面的问题，例如：“国庆你

到哪里玩？”或者：“打网球如何才能像你一样扣杀有力？”你就会注意到，在截取回答你的问题所需要的画面时，他会瞬间停止呼吸。视觉型的人会在他们的答案的画面中看见自己。当新的画面形成时，他们才会重新开始呼吸。如果你像我一样有经验，你甚至会发觉，当他们截取这些意象时，他们的脸上会失去一些光彩。而当他们完成画面扫描时，脸色才会恢复过来。

## □ 声音

视觉型的人有富有表情的声音，这声音通常是热烈的。他们以一种紧奏的声音说话，有时候很急切。他们的声音倾向于高音调，而且可能是比较紧张的音质。

## □ 肌肉组织

视觉型的人的外形倾向于瘦弱。这是说他们经常是瘦长的，有较长的腰部，纤细的躯体。当视觉型的人接触到画面时，他们的身体就会紧张起来，有时候还会很明显。当他们在想事情时，他们会摩擦自己的脖子。当某个意象出现在想法中的时候，他们的腹部肌肉和肩膀都会紧张起来。

当要充分表达时，视觉型的人常常指着他们的眼睛，或者自己的面前，好像眼前有个画架一样。他们使



用这些手势的解读线索作为刺激想法或者获得想法的工具。而且，这些手势也是他们处于视觉模式的表现。我们很容易听到视觉型的人在说：“我不了解你”时，指着自己的眼睛。

### □ 眼睛的解读线索

当在思考时，视觉型的人经常往右上或左上看，而且停留在那个位置的时间比其他类型的人长。

虽然视觉型的人占了多数，但在某个意义上来说，他们却是最难了解的。因为他们很有活力，所以常被误认为骄傲自大。由于他们的思考过程比较特别，所以他们也不是很有耐心的人。同时，因为他们是通过意象和图像来和这个世界产生关联，所以在释放情绪上，他们比起其他类型的人更为熟练。你很难见到视觉型的人因为不顺意的感情事件，而情绪混乱好长一段时间。他们能够很快地创造出画面让他们逃出情绪起伏的风暴，而这种风暴常常会造成不良的人际关系。

视觉型的人是好的人际关系者。他们擅长和其他类型的人和谐相处。但对于听觉型和触觉型的沟通者，要想轻松地 and 视觉型的人相处并不是一件简单的事。下面的两个剧本，是我模拟那些想要被了解的人和视觉型沟通者无亲和感的典型方式。

**剧本一：**

你是听觉型的人，而你的老板是视觉型的人。

你去告诉他你完成了一件很棒的工作。但是，你不了解的是，为什么他没有听进你所说的。你想了想刚刚说的，再把一些更为贴切的信息加进和她的对话，而她看起来却好像在听你说西班牙语一样，当你离开她的办公室时，你发誓今后再也不和她说话。

**剧本二：**

你是触觉型的人，而你的男朋友是视觉型的人。

今天是星期六，你决定让今天变成一个特别的日子。你让房间中充满芬香的气味，这气味能创造出亲密的感觉。你让房间流淌着抒情的音乐，你感到性感，充满了吸引力。当他下班回来时，你告诉他，你是多么想念他，他让你有特别的感觉，就像野营的那夜，你们是多么和谐。当你问他，对于今晚去二沙岛听钢琴音乐会有何想法时，他却张大嘴巴，打着哈欠，带着随兴而至的睡意来回答你，当你为他的反应感到沮丧时，他却说，他真的不知道哪里惹你不高兴。

可能你的经验不像我这里素描的那样典型，但你一定有和其他人沟通而处于非亲和的状态。为什么，原因

很简单，你们在说着不同的语言。感官用语是判断一个沟通者属于哪一种类型的最迅速、最简便的方法。你只要掌握了下面的线索，你的判断能力会大幅度提高。

### □ 语言

尽管我们都混合着视觉、听觉和触觉的表象系统。但是，我们还是倾向于使用某种感官用语，这些字词要不是和我们的主要表象系统相吻合，就是与我们当时使用的表象系统相一致。举个例子来说：视觉型的人会使用这些说法来表示他对你的了解：

这对我很清楚。  
我明白你的意思。  
你可以想象吗？  
我想要有更乐观的前景。  
让我们把焦点对准这一点。

语言和表象的相关程度相当高，我们倾向于使用与我们想法密切相关的语言。也就是说，如果我们主要是视觉型的，我们说话的方式也是“视觉型”的。了解了这一点，你就能够明白，在上面我所描绘的剧本中，由于沟通者没有以对方的系统来说话，结果造成了没有亲和感。

像下面这个问句，不同的回答表达了相同的意见，而结果却大不相同：

丈夫：“你可以从较远的角度看出这些对我们而言，很清楚是个问题吗？”

A. 妻子：“不，我的感觉是每件事情都很美好，而且很舒适，我们应该自在地留在家……”。

B. 妻子：“不，从我的观点来看，我看不出有什么东西看起来会造成我们之间的阴影。”

哪一种回答会达成亲和感，如果你还无法判断出来，你必须更用心读一读下面的内容。在后面如何达成亲和感的内容中，你会学习到，如何简单的利用语言来达成亲和关系。现在我们要做的是为你画一幅像，一幅视觉型沟通者的概略描述。

视觉型的人有个中等身材。但是，可能过于瘦长或肥胖，说话时，他们经常使用手势。沟通时，他们话中常带有气音，而且，呼吸浅薄仅达胸腔上部，当他们摄取画面时，腹部和肩部的肌肉容易紧张。

他们常以急促的话语来说话，而且音调紧张。除此之外，当在摄取画面时，他们的声音容易出现高音调。而当在浏览那些画面时，他们的说话速度会很快。

大部分时间，他们的眼睛解读线索相当明显。

——不过，不一定总是如此。通常，他们的眼睛会往上看。至于往左上看或往右上看，则视他们是正在想记忆中的事（此时，右撇子的人往左上看，左撇子的人往右上看），还是正在想一些以前未曾见过的东西（此时，右撇子的人往右上看，左撇子的人往左上看）。虽然如此，当涉及对画面的描述、对话或感觉时，他们也会偶尔立即改变成其他表象系统的线索。（有关眼睛解读线索的详细讨论，请读拙著《世界上最快乐的推销员》）。

他们口头上处理字、词也是高度视觉化的。“我很清楚那事。”或是“当我这样看时，我有了完全不同的观点。”这些都是他们使用视觉化语言的例子。

视觉型的人必须去学习调整因为敏感而引起的过度善变状态。小心那些只用自己角度来看事情的人。视觉型沟通者的最大弱点是容易固执，容易坚守自己的观点。

## ■ 听觉型沟通者

声音，特别是和谐的乐音，可以让听觉型的沟通者进入单纯的喜乐状态，他们是通过声音和外部世界产生关联的人。尽管他们占总人口不到百分之二十。他们仍然是令人喜欢的沟通对象。因为他们对声音是如此敏感。他们容易被细微的声音所干扰。他们常常会这样打

断谈话者：“对不起，你可以再说一次吗？”这不是因为他们不专心听，而是因为他们太专注在声音上。他们喜欢对话——和别人的对话，以及和自己的对话。他们天生就有把思考放入对话中的能力。而且，这对话通常都是很冗长的，因为他们对声音高度敏感。听觉型的人不能像其他人一样，忍受粗糙的，不协调的噪音，消防车和救护车是他们的大敌。当消防车和救护车从街头驶过时，你会看到听觉型的人捂着耳朵，不完全是因为音量太高。任何不具形式或不和谐的声音都会让他们受不了。和他们交谈，不要粗声大气，纤细、亲和、有韵律，是进入他们内在世界的密码。

听觉型的人不像视觉型的人那么善变，他们对于改变比较慎重。甚至很深思熟虑。当他们走路时，他们很流畅地移动着，听觉型的人欣赏优雅的姿态。他们几乎会和每个好口才的人建立亲和感，如果你要成功地甩掉听觉型沟通者，方法很简单，你只要用单调的声调和他们说话就可以了。如此一来，他们会无法对你集中注意力。

## **□ 呼吸风格**

观察正在交谈的听觉型沟通者，你会注意到，他们的呼吸是非常有规律的、有节奏的。听觉型的人在呼吸时，会使用到整个横膈膜或整个胸腔。有时候，在相当

流畅的呼吸中，两者都会使用到。

当对话进行时，观察听觉型的人所用的多种声音的语气是相当有趣的。当你要求听觉型的人去回忆上一次假期时，你就会看到他们缓慢悠长的呼吸——那简直是叹息。听觉型的人会听到自己正经历的那次假期。可能在内心中听到和当地人或同行者的对话。当他们在描述曾有过的愉快回忆时，他们的呼吸会更有规律。如果，他们度假的地点是海滩，他们就会真的听到海浪拍打海岸的声音。如果他们和朋友同行，他们可能会听到那时和朋友之间的对话或声音。而且，当他们的眼神往右边飘，深深地呼吸——不，叹息时，他们就可能是在对所听到的进行思考。如果你仔细听，你就可以加入他们。

### ☐ 声音

很自然的，听觉型沟通者的呼吸方式会影响到他们声音的音色和节奏。而且，当在谈话时，他们会随着所听的声音，来改变他们的音调。这是听觉型沟通者最明显的特征。听觉型的人口语水平比较高，语速适中，平稳，顺畅。

### ☐ 肌肉结构

通常，听觉型沟通者没有典型的体型，他既不像视

觉型那样纤细瘦长，也不像触觉型那样强壮，他处于两者之间的任何一种形态。

你可以透过姿势的解读线索来清楚地辨别他们，特别是他们的手势。当他们要求你解释某些事物时，有时，听觉型的人会直接地指着他们的耳朵。这一点是触觉型和视觉型都不会做的。这种姿势可以刺激听觉摄取的过程。

另一个明显的姿势是听觉型的人在要求对方：“你可以重复说一次吗？”时，会将手放在耳朵上，做成杯状，希望听得更清楚，这一点是判断听觉型的确定线索。

#### □ 眼睛解读线索

听觉型的眼睛解读线索看起来很有趣。因为他们对有经验的观察者说明了许多事情。我们大多数人都有这样的经验，谈话时，对方的眼睛总是左右飘移，这看起来，不但是不专心，而且，还很不礼貌。更糟糕的是，这个冒犯者可能会用涣散的眼神凝视着你，那眼神表现出冷漠或无聊的感觉。我们通常对这种情形感到厌恶。——因为这给人一种受到拒绝的感觉。但是，你可能会发现，事实上这些人却是最好的聆听者。当他们听你谈话时，他们不会只顾着忙于处理他们所要说的话。他们会认真听你究竟想说什么，他们会真正去注意那些



对他们而言，听起来有意义的声音和语调。

当听觉型的人把想法放在语言中时，他们会直接看两边。当他们这样做时，就表示他们要不是正在接近记忆中的声音（左边瞄）就是在接近不熟悉的声音（往右边瞄）。然而，当他们在寻找内在对话时，他们的眼睛总是往左下方看。

听觉型的情绪是很敏感的。而且，他们的询问总是会和既有的环境相一致，所以听觉型沟通者可以扮演很棒的协调者及调停人的角色。

因为对声音的本能，听觉型的人比视觉型的人更能持续他们的感觉。他们喜欢把事情做出成果，即使那要花一些时间。当然，这种方式会使视觉型的人失去兴趣而转移注意力。因为视觉型的意象消失得比听觉型的声音快。听觉型的人不会轻易让人际关系结束，所以他们的关系很难死亡。他们对谈话有神奇的回想能力。数年之后，不但能记得当时的谈话，甚至还能记得当时说话的声音，这就是为什么他们大部分都是多愁善感的人。

听觉型的人会从几百个不同的角度来看问题。然后，和周围的任何人谈话。如果没有人在场，他们也会和自己交谈得很好。如果有个问题未解决，听觉型的人会不断地聆听这个问题，从头到尾，又从尾到头，从里到外，又从外到里地反复听，直到他们得到答案。听觉型的人有随时和别人分享见解的渴望，所以他们会是忠诚的朋友。在听觉型与视觉型之间，很有可能会建立起

一种持久的亲和关系。

听觉型沟通者更容易让别人和他们建立亲和关系，这可能是因为他们对谈话的自然倾向。但是要真正和他们建立关系，你必须更了解他们。下面的例子也是我模拟的缺乏亲和力的剧本，你看得出自己在这个例子中的什么位置吗？

**剧本：**

你是视觉型，而你的恋人是听觉型。

时值秋天，你觉得是旅行的最好季节，所以你决定和心爱的她去北京看红叶。但是，你发现你的计划并没有达到预期的效果。虽然，今年香山的红叶特别娇艳，起伏的山脉也因为秋色而显得明亮和多姿多彩。但是，你的恋人却心不在焉，一副觉得很无聊，很烦恼的样子。

那晚，你醒来发现只有自己睡在床上，你起身四处寻找，开始感到忧虑。后来，发现你的爱人在露台上，你才轻松地吐了口气。她独自站在外面看着黑暗的群山，白天的所有不满似乎都烟消云散，看起来安宁而幸福。你温柔地走向她，问她是否还好，她微笑着说：“当然，我正在听山的歌唱，你会感到奇怪，今晚有这么多的声音可以听到。”

## □ 语言

听觉型的人使用语言的方式，也像视觉型一样，和他们的思考过程相一致。他们使用与自己表象类型相符合的感官语言。

例如：

告诉我你觉得如何。

我们能谈谈吗？

留心可能发生的事。(Keep your ear to the ground)

这听起来像是真的。(This rings true for me)

当你听到这些词的时候，你可以大胆作一个假设，和你交谈的人可能是一个听觉型的人。

现在我们要做的是为你画一幅像，一幅听觉型沟通者的概略描述。

如果我们想给听觉型的人画像，体型不是明显的特征。但你可以听听他们的声音。他们对声音的控制能力极强，丰富的音质，精致而富有修饰性的语音。他们在说话时一点也不急促，而是维持一个和缓、充满胸腔的呼吸，带着控制得当的声音速度来讲话。他们说话有韵

律有节奏，有时候在以新的声音来替代话语之前，他们的速度会有点快。

我们很容易可以认出听觉型的眼睛移动。当你问他们问题时，听觉型的人的眼睛会从一边移动到另一边。这时，他们不是在回想过去的经验，就是在想象可以使他们愉快的声音。他们有一个特殊的眼睛线索。当他们注视着左下角时，他们正在进行内在的对话。

听觉型的人天生喜欢音乐。想取悦他们，带他们去参加音乐会吧，不过你得确定那是一场旋律优美的演奏，而不是荒腔走板的表演。对听觉型的恋人耳语。可以让他一辈子都记得你。耳语是听觉型感官的解锁密码。最重要的一点，要让你生命中的听觉型有机会会有时间听你说话。因为他们是内省者，在你要求他们回应之前，让他们有一些时间与自己的内在对话。你这样做，不仅会更了解他，而且会受到他们的欣赏。如果你懂得这样做，你就处在和他们建立亲和关系的过程中了。

## ■ 触觉型沟通者

触觉型的人比其他类型的人更渴望被了解、被接受，渴望有人触摸到他们内心的感受。而且，如果他是

一个咨询者或心理医生，你会吃惊地发现他们克制情绪和感觉的能力。

你的快乐、悲伤、幸福、被爱或狂喜，他们都能够完整地感受和呈现。触觉型的人喜欢谈话，理由和视觉型和听觉型的人不同。他们通过对话，把语意、意象和声音转换为感觉。当视觉型和听觉型的人忙于透过声音和图像进行沟通时，触觉型的人忙于从他巨大的感觉仓库中，挑选适合的感觉来符合对方所说的意义。

触觉型的人喜欢触摸，不论是在大城市中，还是在山高林茂的深山老林中，触觉型的人总是会去碰触环境，透过感觉和环境产生关联。让我们来看看他们的生理特征。

## □ 呼吸风格

你曾经和别人谈话，发现对方非常专注于你所说的话，而且呼吸缓慢而深沉吗？多数时候，你可能就是和触觉型的人在说话，他们想要对你说的话有感觉。这些人倾向于呼吸深入胃部或横膈膜。他们的呼吸很深，这是因为要经历触觉感受的改变，而不是听觉和视觉的改变。他们的呼吸是有韵律的。当他们沉浸在思想所经验到的感受里时，他们的呼吸就会跟着改变。因为他们和触觉感受的密切，触觉型的人安于这种习惯性的呼吸模式，这可以帮助我们将他们辨别出来。

你可以问触觉型的人一些问题，这些问题需要他再次地呈现感受的经验，藉此，你可以刺激他表现出他的呼吸模式。这样的问题可以是：“你对另一半感觉如何？”或是“你曾经爱过、迷失过吗？”如果对方是一个典型的触觉型沟通者，当他真正从心里想到幸福的感觉时，他迟早会拉长呼吸，并把呼吸推到腹部上来。

## ☐ 声音

触觉型的人声音倾向于使用低沉的语调，就好像他们的呼吸方式。而且，他们的声音来自呼吸之源头。他们说话的方式令人觉得安心。因为深沉的语调给人一种信任 and 安全感。另一方面，这些人倾向于缓慢说话，有时候当他们在接近触觉感受的信息时，他们在说话的中间，会夹杂长久的沉默。对活跃的视觉型来说，可能觉得处理这段拖长的时间是活受罪。更糟糕的状况是，这种缓慢的速度有时会带着相同的语调，这种语调可能会被听觉型的人认为是催眠一样的单调。

## ☐ 肌肉结构

既然，在触觉型的人的生活中，触觉占有重要的地位，所以我们也不会惊讶他们典型的躯体类型都倾向于瘦长结实。对于这些有着强烈触觉取向的人来说，去从

事能满足他们触觉需求的行为是很自然的事。而这些事情大多与劳力工作，手艺，运动有关。因此，从统计学的角度看，触觉型的人会比其他类型的人更强壮，更有肌肉。

### □ 眼睛的解读线索

触觉型的人眼睛解读线索很简单。当他们接近他们的触觉表象系统时，他们的眼睛只表现出一种动作。当你问一个将引起他感受的问题时，例如“你对这场球赛有何感想？”在多数情况下，他们会注视右下方。

当我们和任何人谈话时，可以确定的一点，对方对我们或是我们所谈的事，一定有回应的感觉。即使是最极端的视觉型在回应触觉型的输入时，也会将触觉的感受附加到他的回应中。但是，触觉型的人却比其他两种表象系统的人更多表现出触觉感受。他们对你所说的或所做的每件事产生感觉。再利用这个感觉，形成与主题有关的画面或对话。但是，最先发生，而且最重要的还是触觉感受。而且当他们撷取这种感觉时，他们的眼睛会注视着右下方。

触觉型的人常常被误解。我们这个社会，很容易把触及自己感受的人简单的归类于太过敏感。触觉型的人有非常勇敢的灵魂，他们会不惜代价去捍卫自己的荣誉和名声，他们很踏实，而且可以展现出很持久的力量，

所以人们会认为他们固执。触觉型的人在经由自己的感觉证实之前，不会采取立场，而且如果某事不符合他们对此事的感受，他们就会改变立场。有时候，有些人又会认为触觉型的人没有自己的观点，这也是对他们的错误认识。触觉型的人不在乎某事看起来或听起来如何，他们在乎他们对此事的感受如何。明显地，他们是诚实的，现在，这种诚实几乎成为缺点。

触觉型的人最大的弱点是他们无法很快排除他们的负面感受。在社交情景中，不难见到触觉型的人。相信我，他们大部分人通情达理，对你会有极大的耐心和体贴，但要更好地和他们交往，你还必须学习一些技巧。

下面这个模拟的剧本，你是不是也很熟悉呢？

**剧本：**

你是一个典型的视觉型，你的教授是一个触觉型。

这是新学期开始的第一天，每个人都对这位优秀的作家感到有点兴奋和紧张。每个人都怀着期待的心情等待着新的课程。

教授走进了课室，他环顾课室，看到来上课的学生脸上兴奋莫名的表情。你很兴奋也很紧张，身子前倾想要看清楚他对第一次上课的说明。

很幸运，教授竟然第一个问你，对这个课程有什么感觉。当他以缓慢，深深呼吸的语气说话时，他注视着



自己的右手，他问你可否让他知道，你希望从这个学习的经验中得到什么。

你的脸红了，往上看着你笑脸的画面的右上方，你的姿势配合着生动的陈述，你说：“我期待自己的写作技巧和同学一样有进步。而且，我也希望看见我的写作有清晰，集中的结构。”然后，在你所见过的最困惑的眼神中，你开始了今年的第一堂课。

## □ 语言

触觉型的人使用与感觉有关的方式。

例如：

“我本能的感觉……”

“我感受得到那种氛围。”

“让我们来处理一下。”

“我无法把握你说的要点。”

如果我们把上面的知识综合起来给触觉型的人画一张像，他看起来像什么？

当触觉型的人在撷取某种感觉时，他们的身体移动通常比视觉型和听觉型的人都缓慢。除此之外，他们深沉的语调和呼吸，也显示出他们深思熟虑的谨慎，他们

的身体比较结实。

触觉型的人注视右下方的概率比视觉型和听觉型的人更高。你问一个需要感觉作为答案的问题，你就会清楚地看到，触觉型的人会把眼睛往右下方看，以便接近部分的脑半球，这个问题刺激了他脑中主管感觉的左上半球。所以，他会往右下看。

要接近触觉型的心，大部分要透过他的感觉，他有很大的同情心。而且，会透过感觉来解决你的问题。我发现，透过触觉型的观点来看和做任何重大的决定，是最明智的方式，因为，这能够碰触到你真正的感受。

好了，现在你对自己和别人是哪一种类型的沟通者已经有了大概的了解，如果你碰到的是一个和你不同类型的沟通对象，你应该如何和他建立亲和关系呢？透过呼应这一技巧，你可以做得更好。

# 第三章

## 如何得到亲和关系

## 学习记录

[illegible]

### 3.1 亲和感的秘诀：呼应

建立亲和关系最权威的策略，源自美国的米尔顿·艾瑞克森博士，他在 1979 年不幸去世。之前，他被世界公认为最重要的临床催眠大师。艾瑞克森能够处理别的治疗师都束手无策的顽抗客户。他所使用的技巧经过理查·班得勒和约翰·葛瑞德的发掘、整理，成为 NLP 的核心技术，我们称之为呼应。

在沟通学上所称的呼应，是指站在别人的立场上沟通、反映他们所知或认为是真实的事。配合他们目前的经验。换一句话说，呼应就是设法达成一种与他人的协定合作状态，或者造成与别人的相似性。还记得前面所提到的吗？你与别人相似的地方越多，你越能引起别人的注意，得到友谊和帮助。呼应正是这样一系列和别人相似（意识或无意识）的技巧。他能够帮助你与别人建立亲和关系。

呼应的办法多种多样，你可以引导一个人的心情，配合他的身体语言，讲话方式（包括说话的速度，音调和音量，用字措辞），使用亲和的感官用语，配合别人的概念，你可以呼应别人的信念和价值观，你甚至可以呼应他人呼吸的风格。这里只是简单列举，亲和感的技

术运用之妙，在乎一心，当你熟练掌握这些基本技巧之后，你甚至可以达到映现的水平，你可以在演讲中用语言来呼应观众的呼吸节奏，或是用身体的改变来呼应别人的语言。

神经机械学是一门新兴的学科。它提出一条法则，多样化必要法则。所谓多样化必要法则是指：在任何系统中，（无论是人或机械）所有的要素都是平等的，那些拥有最多反应方法的要素，将控制整个系统。将这一法则应用在人际关系和沟通，也是完全合适的。

当我们和别人沟通时，尽管我们的地位不同，拥有的权力和资源不同。但只要我们处于一个相同的系统中，就说明我们彼此互相需要，我们得到的信息都是不周全的。这时，决定谁最终拥有决定权，决定谁的影响力最大，不在于权力或其他因素，而是取决于你理解别人信息的能力和对行为反应的弹性。你的行为模式范围越广，你就越容易呼应多种多样的行为，从而和各种个性的人达成亲和关系。在前面定义亲和感时，我们有一个立足于经验的假设。“我喜欢你，因为你像我。”这是一个不需证明的事实。我们每个人都想和与我们相像的人交谈。因为他们对世界的看法和我们相同，也和我们相似的好恶。我们选择朋友时会选择相处时让我们感到舒适的熟识者。还有谁比与自己相像的人更让我们感到舒适？心理学家的研究也显示，老板会倾向于雇用和自己类似的同类型的人。《南风窗》杂志有一篇文章在

剖析亚细亚集团失败的原因时提到的一个细节让我很感兴趣，因为它印证了我们的假设。文章中提到有一个没有多少才能的中层干部单单因为模仿集团老总的一举一动，一言一行，而受到老总无条件地信任。别人都不理解老总为什么会这样信任他。我们知道，这就是“同类效应”。当我们看到一个和我们呼应的人时，我们看到的其实不是他本人，而是我们自己。在他身上映射出来的自己。

所以，人们会对与其有相似体型的人有吸引力就不足为奇了。这也是呼应对于建立亲和关系如此有效的原因。呼应让我们与别人在某一部分有相似之处。更进一步，呼应能让你沟通的对象在潜意识中发现和了解你与他有相似之处。

所以，当你与别人交际时，拥有越多的行为特质越好。因为你的行为愈是多样化，你愈能呼应别人的多样化行为。请记住，沟通是一种和别人分享共同事物的过程。因此，呼应——你与别人分享共同事物的一种重要的方式，就是沟通本质上的定义。

另外一个与说服有关的现象是，当某人喜欢你，他的想法会倾向于与你保持一致。

呼应使自己和别人有相似性，其结果是他会喜欢你，并且在心理上不得不同意你的想法。用一个简略的公式来表示的话就是：

**如果我像你，你会喜欢我；而你若喜欢我，就会同意我的想法。**

## 3.2 呼应的办法

### ■ 配合心情和行为

每天你起床时，你的心情都是一样美好的吗？这种情况的可能性极低，在大多数情况下，你的感觉棒极了，刚一睁开眼，就会从床上跳下来，一下床就已完全清醒并且动作干净利落。但是不是也有某些时候，你起床时觉得情绪低落，无精打采，连天空都看上去灰蒙蒙一片，没有任何生机。如果你是这种情况，想想看，你的老板、同事、配偶、子女，所有那些对你非常重要的人，难道他们一年三百六十五日，每一天的心情都是一样的吗？如果答案是否定的话，你会怎样做？你对别人的反应有没有足够的敏感性呢？

假如有一天，你精神饱满地来上班，却发现自己正面对一个睡眼惺松的同事，——而你正巧需要他的协



助，你会怎样做？你会兴高采烈地和他大声打招呼吗？我希望你不会这样做。明智的做法是保留一点精力。

同样的道理，如果有一天你精神不爽，而你的老板却状况极佳，我建议你打醒十二万分的精神，否则，你无法得到一个朝气蓬勃的上司的青睐。许多人认为情绪的好坏无法自主，所以他们任由情感的洪流带着他们四处逛荡。他们不知道，心身是一个互动的过程，只要你想有好心情，你就可以拥有好心情。美国心理学家威廉·詹姆斯对行为和心理状态的交互关系有过精彩的表述：“行为似乎是跟着感觉走，但事实是两者并行，藉着规范行为，也可间接规范感觉。行为乃直接受制于意志力，但感觉却不是。”他又说：“因此，假如我们失去原有的快乐时，让自己开朗起来的最有效的方式就是愉快地打起精神，并刻意利用行为举止营造出快乐的气氛。如果这样还不能让你很快地感到愉悦，那就再也没有其他方法了。”换一句话说，当你感到不开心时，做些令你快乐的事。——很快地你就会感到愉快。

当然，我也知道，保持你自然的状态，比如垂头丧气要比打起精神来容易得多。但问题的关键是，如果你想成为一个卓越的沟通者，你就必须对自己的情绪百分之百的负起责任。同时，不要忘记，人们总是喜欢与自己相似的人。如果你要别人喜欢你，你就不得不调整自己的情绪状态来配合别人的情绪。因为改变别人的情绪比较困难，相比较而言改变自己就容易多了。

如果你是个爽朗的人，并且不遗余力地试图影响一个非常不热情的人，在使用呼应的技巧时，也许你必须注意一些常识。比如，早上八点也许不是和一个形容枯槁的家人、同事、老板和部属讨论重要的事项最合适的时间。特别当你必须说服别人时，等待一个更合适的时机，——比如午餐之后，或等他们阴转多云，也许更明智。但如果你确实没有时间，必须在别人状态不佳时发表意见，那你更应该在呼应上做足功夫，以传达你的体谅和歉意。否则，你的意见可能会遭到抗拒，不是因为你的意见不够好，而是你的意见和别人的经验不一致。

呼应的重要性在于，当你呼应别人时，就相当于告诉别人，“我和你是相同的，和我在一起，你会很安全，你可以信任我”。作为人际关系的专家，莫拉比安博士指出，建立互信和威权有多种方法。比如，表明立场，使用权威式语言，但是，呼应是最有效的方法，它的副作用最小，而且对所有的人都适合。

呼应并不是一件轻而易举的事，无论是呼应别人的心情还是行为，当你呼应时，你的全部注意力是放在对方身上，而不是自己身上。当你这样做时，对方会感觉得到的。而且，由于你不必过分关注自己的行为，你会比较轻松。

我有一个朋友，是一个很成功的小企业主。他告诉我一个故事：

“我是一个非常没有耐心的家伙，我走路相当快。有一天，我在公司外面的山坡上遇见一位年长的客户正走下山来，像往常一样，我正行色匆匆地去上班，或去银行什么的。但是真的，——他想和我聊一聊，他已经五十多岁，跟不上我的脚步。我想了一会儿，决定主动让自己的脚步慢下来，配合他的步伐，突然之间，我体会到他的那种悠闲和轻松，我也不再是一个没有耐性的急躁的家伙。”他说：“从这个体验中，我认为我们完全有能力控制自己的感觉，比我们所能想到的都要多。”

完形疗法的创办人弗烈兹·皮耳氏表述过同样的观点：“一旦你有了一种特质，便会发展出一套僵化的个性。你的行为变得毫无朝气，容易捉摸，并且你会失去你所有的资源——随心所欲地征服世界的能力。”皮耳氏希望我们能够摒除那些固定的，一成不变的看待自己的观念和想法，充分表现自己的个性。因为只有当你把自己看成是可塑的，不断成长的人时，真正改变才会发生，能力才能真正发挥出来。

## ■ 配合肢体语言

正如人际关系专家艾伯特·莫拉比安教授指出：“非

语言的信息对我们所说的话，可能会背道而驰，也可能会有加强作用，不论是哪一种情况，这种非语言的信息在沟通上，比说的话更有潜力。”莫拉比安说：“在感情的世界里，当我们的面部表情、姿势与说话背道而驰时，别人会不信任我们所说的话。”他们的研究结论是：当非语言的行为与说的话相冲突时，非语言的行为远比说话更有影响力。接触，位置（距离，前倾，或眼光接触）、姿势，手势以及面部表情，都远比说话重要，并决定了信息传递的感觉。在对沟通效果的影响中，面部表情占最大的比例（55%），语言的表达（如语音语调）其次（38%），最后才是说话的内容（7%）让我说得更详尽些：“假如面部表情与说话不一致，那么面部表情所传递的，将会主导整个沟通的效果。”

我相信只要你对沟通的艺术有所涉猎，你一定会注意到许多书籍都会告诉你身体语言的重要性。有些书籍，甚至会清晰的告诉你，某一个姿势代表什么含义，这在某些特定的场所是有效的，有时人们也热衷于学习这些东西，他们认为可以透过对身体语言的解读来进入别人的内心。这是对的，但他们找错了方向，因为你会发现相同的姿势，在不同的书籍中解释可能完全不同，我们极容易迷失在冲突的理论和观察中，NLP在这里要传递给你的是完全不同的信息，在我们所教导的技巧中，对于建立亲和关系而言，某一特定行为的具体含义是什么并不重要，重要的是，你能够了解到别人的非口

语行为，并会作出适当的反应，你并不需要知道双手交叉的姿势代表什么含义，上身前倾又代表什么含义，你只要有足够的敏感注意到这些姿势的不同并加以配合就可以了。我可以这样说，配合别人的身体语言，对创造亲和关系，是一种适当的行为和有效的策略。

行为科学家已经发现，当我们处于和别人相互联系的时刻，我们和别人之间会发展出一套显著的非口语的沟通形态。两个人之间会相互映现彼此的动作——同样垂下手，同样侧身，同样摆动头部，同时移动他们的身体，这些动作发生得很多，但只有当我们用录像带把这个过程录下来并重播时才会注意到这种现象……同样地，当沟通不畅时，也会出现一些动作，这些小动作打破原来的映现，仿佛双方要失去平衡一样，也许是某只手脚会甩开，然后是整个身体姿势改变以维持身体的平衡。

心理学家的研究也支持这种亲和关系的观点：

“这种两个个体之间的动作及姿态的互动……可以不断提供有关两个人关系的本质和程度深浅的信息，一种正在进行的爱与恨，亲密和疏远之间的消息。两人关系中的许多细微的差别，是藉由动作和姿势的微妙节奏传递的……两个个体之间一起参与的动作和姿势越多，两人之间就越亲和，这种亲和有助于增进接受、归属和幸福的感觉。”

事实上，自然发生和不自觉的呼应是所有人类交互作用的一种特质。你曾经观察过正在游戏中的儿童吗？他们所做的就是呼应，他们看着他们的朋友，而且，试着去做朋友们所做的事情，你可能也注意到了，当你和儿童相处时，当你试图和他建立亲和关系时，你不也是透过呼应他们的行为来达成的吗？你会怎样做？你会蹲下来，以便让眼睛的视线和他们正处于相同的位置吗？你会的。你会使用他们的语言吗？你会的。你甚至会在表情上和他們一样夸张的表达喜怒哀乐，你的直觉告诉你，你这样做的效果最好。

当人与人之间处于亲和关系时，他们的肢体语言会自然而然的相互呼应。这种同步化的作用是不自觉产生的，但如果没有自然产生时，后果会怎样呢？后果就是，你的非口语沟通会向别人传递这样的信息：“现在，我和你不同。”有时，我是说，如果你够运气，这种差异并不一定会影响沟通的效果和你们之间的关系，但有时，这种差异会直接影响到你的意见或建议是被别人接受还是遭到拒绝，想一想下面的图所表露的信息。

老板和三个得力的员工正在开会，他们，我们暂且称呼他们为老王、小李和佳佳吧，他们三个人正试图说服老板接受他们的建议。

运用你直觉判断一下，老王、小李身体语言所传递给老板的是怎样的信息，尽管我们不知道老王的双手抱胸和小李的以手托腮是否是抗拒的表现，但老板在潜意



图一

识中接收到的他们传递的信息是：“至少在身体语言上，我和你是不同的。”我们几乎有把握判断，在其他条件相同的情况下，佳佳将更有机会得到老板的赞同，因为她表达的是“我与你相同”的信息，这种无意识的行为有力的影响了老板对她的判断。

很奇怪的是大部分女性天生在呼应方面做得比男性好，她们较易理解这种直觉性的艺术，我想，很大部分原因是和男性比较，女性在社会发展的过程中一直处在一种缺乏机会的状态，她们在进化过程中学会了影响世界的最好方式，即通过和别人建立亲和的关系来影响别

人，以一种看似不涉及权力的方式来得到她们所要的东西。

呼应别人的肌体语言不仅有利于建立亲和的关系，而且，在某些时候还是惟一的沟通方式。我在学习治疗时听到这样一个案例。1970年，美国的舞蹈治疗师珍妮特·艾德勒成功的突破障碍进入两名患有自闭症的孩子的内心世界，他们一个二岁，一个五岁，病症表现是他们既不说话，也不和任何人交流和相处。珍妮特和二孩子一周见两至三次面，开始一段时间，她无法取得任何进展。语言的沟通一直是单向的，孩子们没有任何回应。珍妮特决定采取呼应他们动作的方式。她说：“我试着进入他们的世界，并反射他们的动作来讲他们的语言。”这种方法成功了，在拒绝珍妮特几次之后，孩子们终于同意艾德勒进入他们的世界，而这种结果是在珍妮特有意的呼应他们的肌体语言，在潜意识和孩子建立起深厚的互信关系之后才产生的。有时，当我们的肌体有了高度的同步化时，就会有一些极佳的时刻。在这段时间我们彼此会说一些重要的话。对于每一个有心掌握沟通艺术的人，应该记住文化大师爱德华·霍尔的话：“同步化是一种沟通，而且是一种最重要的沟通方式。”



## ■ 配合感官用语

语言是我们人类所能利用的最好的沟通工具，它在NLP中占据中心位置，听到或看到语言，我们就可以知道表象系统，当我们透过图像、声音、感觉来思考时，语言就在内在的经验和外在的传递之间搭起了一座桥。当我们想和别人建立亲和关系时，语言显得特别重要。要想和别人有亲和感，我们首先必须了解别人如何表现他们的真实经验，他们的语言就反映出他们如何思考。

我们在谈话时，无意中使用的形容词，动词和副词最能表现出我们意识中的表象系统，这些“处理”过的文字，就成了线索，告诉我们某个人在沟通过程中，所使用的感官途径。我们对世界的内在表象如此强烈——事实上，这是我和世界的惟一关联，以至于我们不仅依赖它来表现经验，而且，也把经验的沟通建立在表象系统上，我已经强调很多次了，这其实很简单，那就是当我们是视觉性的，是通过光线来经验世界，那么，我们就会使用视觉性的语言，以视觉性的方式来沟通，我给你一些例子。

- ★我要你看看一些事情。
- ★你能看到它是多么清楚吗？
- ★让我们把焦点放在那个观点上。
- ★我们要有远见。
- ★你可以想象我所说的吗？

我知道，这太简单了，你一开始可能会对这个概念充满怀疑。因为这太简单了，太按照表面意思了。但这却是重点：我们的语言就是会逐字表现出我们的意思。特别是我们在描述经验时，我们所使用的感官用语，就是会准确的表现出我们正在使用的表象系统。所以使用语言以达成亲和感的技术就显得简单了。

**我们可以观察他人沟通时的感官用语，并配合他们的感官用语，他们会对与他们使用相同语言的人，产生立即的好感和亲和感**

这个技巧不仅简单，而且有效，事实上，它是如此简洁有效，以至于你所要做的，只是保持敏感，随时注意聆听别人语言的改变。比如，你知道某人是以触觉的方式组织他的经验。那么下面的这些句子中，哪个是这人典型的说话方式：

1. 我今天想去海边，这个主意听起来如何？
2. 我今天想去海边，你觉得这个主意怎样？你也想这样做吗？
3. 我今天想去海边，这个主意看起来怎样？我有理由这样做吗？

很明显，对不对，第二句是属于触觉型沟通者的，第一句是听觉型的，第三句是视觉型的。下面是另一个例子：

1. 我真的很爱你，亲爱的，我可以看见我们永远在一起。
2. 我真的很爱你，亲爱的，我知道我一辈子会这样说。
3. 我真的很爱你，亲爱的，我觉得我们会在一起一辈子。

如果你记住和比较下面的表，你对表象系统的语言会有更深一步的了解：我有意引入它们的英文单词，这样，你可以看得更清楚些。

## 不同表象系统感官用语举例

| 视觉             | 听觉              | 触觉           |
|----------------|-----------------|--------------|
| 看(see)         | 听(hear)         | 触及(touch)    |
| 注视(look)       | 聆听(listen)      | 压迫(pressing) |
| 明亮(bright)     | 响亮(loud)        | 感受(feeling)  |
| 勾勒(picture)    | 听起来(sound)      | 兴奋(exciting) |
| 多姿多彩(colorful) | 悦耳的(melodious)  | 合适(fit)      |
| 说明(illuminate) | 被听到(be heard)   | 被感觉到(befell) |
| 清楚(clear)      | 和谐的(harmonious) | 坚固(firm)     |
| 出现(appear)     | 讨论(discuss)     | 实践(hands-on) |
| 模糊不清(foggy)    | 走调(off-key)     | 触怒的(ruffle)  |

你已经了解到，当你能够使用别人的感官用语和别人沟通时，亲和感就自动产生了，你一定有过一些到外地旅行的经验，如果，你听不懂当地的语言，你的旅行一定很不舒服，你还记得当你问一个陌生人如何回宾馆，而他却带着空洞的表情茫然的望着你那种经验吗？你会觉得自在、放松，信任他人吗？你能够弯着腰，踢掉拖鞋，甚至闭上眼睛，感觉到被人支持的快乐吗？当然不会，除非你能遇到一个听得懂你的意思的人。你还记得，当你发现一个听得懂普通话，能够和你沟通的人时你的感受呢？你会突然间轻松起来，觉得松了一口气，脸上出现一抹微笑？你还记得你突然间觉得

有安全感，庆幸自己并非孤立无援的感受吗？如果你有些这样的经验，你就可以了解，以对方的表象语言和对方交往，对方的感觉就像在异地他乡终于找到一个能够理解他，能够和他用相同的语言沟通的人一样。

### **配合对方表现的处理性文字，就能立即创造出亲和感**

这就是关键所在。如果你不这样做，你就不容易被对方了解。

丈夫：我看不出来，为什么我们今晚必须去。

妻子：我不是早就告诉你我们必须去吗？

丈夫：我想象不出这有什么重要的。

妻子：我已经告诉你几百次了，当我在说时，你没有用心听吗？

上面的这个例子，就是由于没有配合对方的感官用语，从而失去亲和感。

## ■ 配合语音语调

### 配合别人说话的速度和音量，也能够有效的增加亲和感

我曾经训练传呼台的小姐们，要她们尽可能配合客户讲话的速度，只是简单使用这一技术就消除了大部分的客户不满，我还认识一个订票人员，他告诉我，学会使用了我的呼应技术之后，他和客户的沟通变得轻松而写意，在学习我们的课程后，他开始有意识的呼应打电话进来查询信息或要求服务的顾客说话的速度，由于和潜在客户的接触机会只有一两次电话，他得把握每一次机会，如果这位潜在顾客说话相当快，他也跟着说快，说得慢，也跟着慢，这样一个简单的改变，使他的业务增长了30%。

配合说话的音量也是一个有用的策略，说话轻柔的人会欣赏同样说话轻柔的人，说话音量大的人也会欣赏高声大气的人。我在销售杂志看到一个案例，很能说明这个观点：

曾有一位客户，我怀疑他发疯了。他喜欢尖叫，他会拍桌子，暴跳如雷大喊大叫，每个为他工作的人都如履薄冰，不愿意打扰他，以免他又乱闹一气（我想他是乐于此道，那么他又有其他藉口更大声的尖叫）

有一天我在他的房子里和他谈工厂生产的一些情况，晚餐后，我们各自坐在饭桌两端。他一如往常地大吼大叫，拍打桌子，大声斥责他的员工有多不合格，多么愚蠢，我试着让他冷静下来，但无论我说什么似乎都没有用，场面十分尴尬。因此我决定既然自己已经试过所有方法，都没有效果，为什么不试着呼应他的敌意呢？我也开始尖叫，但我小心翼翼地和他一起尖叫。而不是对着他叫。

“查理，你说的真对！”我吼叫着：“我们应该开除每个人，然后重新来过，我们真该拆了这栋办公室，再重建一栋，事实上，我们不该只是拆了它——我们该炸了它！”

现在，我是真正溶入这个角色中，我用拳头敲打桌子，并且使尽力气大声吼叫。

在饭桌的另一端，查理已经陷入了沉默，而且他的

脸也变得惨白，他看着我然后伸出手说：“冷静下来，伯特，冷静下来，让我们理智的谈谈这个问题”。

真是矛盾，当你将别人的行为反映出来——而且有点夸大时，常常能使别人修正他们的行为，在上面的例子中，伯特的行为是在冒险，但他的确藉着和查理站在相同的立场上，而将冒险程度降到最低，如果他当时对着查理吼叫，而不是和他站在同一阵线的话，可能会引起他们之间的冲突。

就像查理一样，有些人发现自己可以藉由失控来控制别人，他们所依恃的是别人的可预期行为，只要别人按照他们的计划反应，他们就能控制局面。以查理的案例而言，他的计划是让别人因为他的失控而听从他，和他和解——那样别人才能够有效地控制住情绪失控的人——查理。事实上，大部分的人对查理的咆哮和吵闹行为作出的反应通常都在查理意料之中（他们的一般做法都是恳求他冷静的反应），当伯特在伪装自己失控时，干扰了查理的游戏规则，他扰乱了查理的系统，也同时将他带回平衡状态，查理被迫扮演和解的角色。从这个案例中你可以看出呼应的精华，当我们改变时，对方也会跟着改变。无论我们处于哪一种状态，呼应语言、语调、音量和语速，都会在一个新的层面上让我们和对方建立互信的亲和关系，只有当我们已经和沟通的对象建立起亲和关系，改变对方的行为才是可能的。



别人所使用的字眼、词语和意象，提供了我们了解别人内心世界所处状态的重要信息，藉由呼应他们所使用的感官用语，他们的语音、语调，我们可以更有效的影响别人。但是，作为一个追求卓越沟通的亲感和创造者，有时你也会碰到困难，因为你会发现有些人并没有使用“感官用语”，当某一个人不是在谈论感受性经验时，他们就难免使用数位化的语言——也就是说，他们的语言无法让我们观察到它是源于何种表象系统的。例如这些例子：

- 我昨晚的经验真的很棒。
- 当你这样做时，就不好玩了。
- 我今天买了一双鞋。
- 你喜欢这个故事吗？
- 我要你知道某些事情。

这些句子的共同特征就是，它们都没有表象性的思考在里面，很少强调内在过程的文字，那些没有具体指出人们内在经验的处理性文字，经常被称为“不特定的”（unspecified）它们缺乏具体的感官意义，它们只传达内容。所以我们或是去猜测它们的意义，或是要求对方作进一步的说明，一般我碰到这种情况，我会使用一种技巧，以便得到更多的感官信息，这个技巧就是询问对方，“具体地说……？”举个例子说明，如果有人告诉

你：“我真的很喜欢艺术系的那个女孩子。”我就要问“具体地说，你是怎样喜欢她的呢？”不管你信不信，经过这样一问，人们通常会做出丰富的描述，而这描述能够让我们找出某些以感受性为基础的文字。这些文字可能是视觉型的，也可能是听觉型的或触觉型的，然后你再呼应对方的内在经验。我保证，这样做你达成亲和感的把握会更大一些。

## ■ 配合信念和意见

米尔顿·艾瑞克森讲了一个如何处理他小儿子发生意外的故事。我希望你能从这个故事中发现呼应信念的秘密，呼应的一个目标就是能够领导他人依从你的意见而行。请观察世界上最伟大的催眠大师是如何技巧性的做到这一点的？

三岁的罗伯特在楼梯后方跌倒，造成唇裂并将一颗上排牙齿撞进上颚。他流了很多血，并且因为痛和害怕而大声尖叫，他的妈妈和我过去帮他，我们见他躺在地上尖叫，他的嘴流了许多血并洒在通道上，情况显然很危急，需要立即和适当的处理。

我们并没有立即施予援手。反之，当他间歇停下尖叫时，我立刻告诉他（简洁有力，语带同情）：“那真是

伤得很可怕，罗伯特，真是可怕！”

就在那时，我的儿子毫无疑问知道我了解他的处境。他能够同意我，并且也知道我完全同意他。因此，他会恭恭敬敬地听我的话，因为我展现自己完全掌握情势……然后，我告诉罗伯特，“伤势会继续。”在这句简单的陈述中，我说出他自己的害怕、确定他自己对形势的判断，展现我对整个事件的了解，并且完全同意他，因为在那时那刻，他只能预期自己会花上一辈子的时间，为自己感到苦恼和悲伤。

在这里，艾瑞克森真实的运作了与他儿子一致的动作，藉由反映出罗伯特已知的事实，说出他的嘴严重受伤，并可能必需持续感受痛苦的事实，他有力的建立起小儿子对他的信任感。接下来，艾瑞克森引导罗伯特思考不同的层面，并且对自己的困境有更深一层的了解。他引导罗伯特的注意力，让他注意到流在通道上的血量和血的性质。同时将血和罗伯特认为重要的事物联结起的。即所谓的血的性质：“在通道上的血流得真是多得可怕，这些血是好，红色而粘稠的血吗？仔细的瞧了，妈妈，我想是的，不过，我要你确认一下。”这里艾瑞克森所引导目的是要使罗伯特避开对痛苦的关注。

他指出：

无论如何，我们藉由陈述如果拿流出的血与浴室的

出水口的白底相对照可以看出血的性质的想法可以冲淡一下他的紧张。这一次罗伯特已经停止哭泣、而痛苦和害怕也不再占据他的心灵。反之，他对血液的性质这一重要问题产生了兴趣，并且全神贯注。

然后，艾瑞克森继续引导罗伯特远离创伤和痛苦，他引导的内容是讨论罗伯特能够幸运的缝上多少针？

事实上，那看起来甚至连十针都不够，而他却以为多到二十针。他烦恼地说他不像妹妹贝蒂艾丽丝缝有十七针，或像哥哥艾伦有十二针；不过他得到的安慰是，他比自己的兄弟们缝的针都要多，现在整个情况转变成 he 可以和哥哥们分享的一种平等甚至优越的经验。

从整个呼应和引导的过程我们可以看出，说服的基础是建立在信任感的基础上的，而我们对别人的信任感是建立在别人了解并且认同我们的事实和信念的基础上，在上面的案例中，艾瑞克森所做的就是呼应儿子的信念，尽管作为一名医生的艾瑞克森，并不真的认为儿子的伤势会持续或者真的有那么可怕，他还是把孩子的事实和信念放在第一位，他并没有把自己的信念强加给儿子，相反他承认儿子的信念，因为他想获得儿子信任感和他对后面建议的接受，这和我们大部分父母教育子女的方法是恰恰相反的，因为，他了解到，在说服时，首先要赋予别人认为理所当然的事一些价值，然后再引导他们去思考并使他们最终接受其他的可能性。

沟通专家不会犯大多数人所犯的错误，大多数人总是认为说服别人相信某些他们认为不可能的事是可能的，而沟通专家会认识到，人们对自己不知道或不相信、不同意的东西会有相当大的抗拒，他们会无意识地排斥这些信息，他们有意无意地选择自己相信的资讯，有意无意地寻求与自己相一致的观点。这就是为什么专家们建议把一个观念受到抗拒的程度作为判断这个观念价值高低的标准，即当我们发现一个观念是我们难以接受时，可能这个观念对我们最有价值，我们对新观念的抗拒程度越大，则新观念对我们的价值就越大，不过聪明的亲和者不会去冒不必要的险，他们会通过呼应信念，先说一些别人确信和认同的，再从这一经验出发，引导别人达到另一种新可能性。

## ■ 配合对方的呼吸

配合对方的呼吸模式，是另一个建立亲和感的好方法，对我们而言，没有什么比有意或无意的呼气和吸气更重要的了，配合沟通对象的呼吸节奏是一种微妙的经验，当你能够映现对方的呼吸深度，频率和幅度时，你自然而然会体验到一种完全放松，和谐的氛围，尽管你面对的是一个陌生人，你仍会觉得仿佛已经认识他很久了。呼吸呼应法是所有呼应法中效果最好，最自然，而

且最不易被对方意识觉察的呼应法，在 NLP 的经典著作《青蛙变王子》一书中 NLP 的创始人理查班德勒提出一个完整的呼吸呼应法的实例，班德勒回忆说：

有一次我在加州那帕州立精神病院，有位病人在沙发上已经坐了几年，他给我惟一的沟通信息是他的身体姿势，以及呼吸的速度，他的眼睛瞳孔已经放大。我在他附近大约 45 度的方向面向他坐下来，同时以同样的姿势坐着。甚至不曾想舒适这回事，我以相同的姿势与他一同呼吸，40 分钟后，我尝试着改变自己的呼吸，而他会跟着改变，因此我知道我们在那时已产生亲和关系，本来我可以慢慢改变我的呼吸并且改变他原有的习惯，可是我却中断并吓他一跳，我大叫一声“嘿！你有没有烟？”他跳下沙发说，“天哪！这里不可以抽烟！”

### 3.3 呼应的另一面：引导

每次在研讨会上，总是有学员问我同样的问题：“我怎样知道对方和我已经处于亲和感之中呢？”这个问题促使我去研究，后来我发现，判断对方是否与你处于亲和关系的标准是你能否引导对方，能，就有亲和感，不能，就没有。因为引导和呼应是一体的两面，如果你有足够的细

心看完前面的案例,你就会发现,呼应的过程必然要引致引导,这时因为,当你得到别人的亲和关系时,别人会倾向于跟随你的脚步走,用公式表示就是:

呼应(同步、映现)——引导

所谓呼应,就是与别人做相同的事,而引导则是为对方制造出能够呼应的行为,引导是亲和关系的试金石。

如果你的目的只是与别人相处开心,那么单纯的呼应已经足够,但是有时你很难分清呼应和引导,在实际的经验中,如果你们真的处于亲和关系,你会发现在呼应对方一段时间后你会无意识的进行引导,你自然而然的就会这样做,而对方也是如此。

如果你的目的是要说服别人,让别人有新的认识和经验,可能你必须要有意识的使用引导,引导的惟一原则就是“先呼应,后引导”。有时太快引导是不恰当的,有时暂慢一步引导是妥当的,甚至不引导,不同的情况有不同的做法,但呼应/引导确实是说服别人的有效方式,只有透过引导,你才能真正测试出亲和关系。测试亲和关系的简略步骤是,首先在非口语层次进行引导。在呼应对方的非口语,如表情,姿势,动作一段时间后(时间因时因人而异)然后改变你的姿势看看别人是否有反应,这种反应可能是一种跟随的动作,或者是一种移动,一种为了重建系统平衡的移动,你要有足够的敏感,要注意观察你的沟通对象有无表现出一种与你的行为一致性的,补充性的反应。如果你发现了这种反应,

像理查·班德勒在精神病患者身上所发现的改变一样，就表示在非口语状态，你们已经处于亲和关系，这时是你作说服的大好时机。

你也可以在语言上测试亲和感。在销售上，就是“测试完成”。提出一个引导性的问题，以找出这个顾客是否善于接纳。我下面以百万圆桌丛书中真实的案例来说明：

背景：保险柜推销员试图说服某家公司的财务主管认识到使用老式的过时的保险柜的风险，他已经使用呼应的办法配合对方的姿势和其他非语言的线索。

推销员：我相信，作为一名财务主管，如果由于某种原因导致应收账款和其他记录的丢失，那么，你就应该担负责任，对吗？（当他这样说时，一面有意的改变姿势）。

顾客：（朝着推销员的方向移动身材，反映推销员的部分姿势）是的，我想我应该负责。

推销员：（感觉到与对方在语言和非口语上达到亲和关系）在这种情况下，你必须保证你的保险柜足够安全，在发生火灾时也能够保护你的文件。不是吗？

顾客：是的。

推销员：（改变姿势，继续引导）刚才我们已经测试过你的老式保险柜，你已经认识到如果发生火

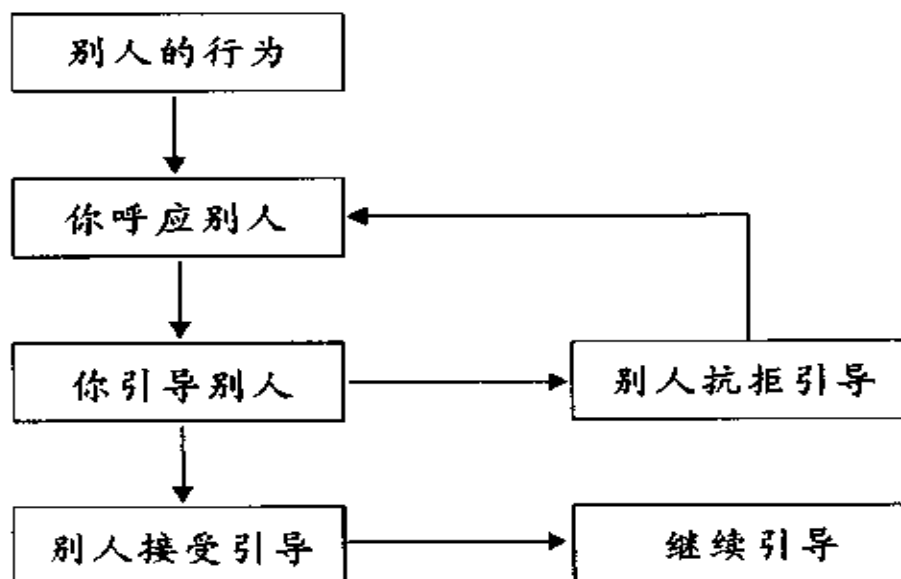


灾,它根本没有办法保护你的文件,难道你不同意购买一个可以信赖的新式保险柜,较之于因文件丢失而导致企业倒闭更便宜吗?

顾客:(身体姿势维持不变)可能是这样,不过在目前一个新的保险柜超出我们的预算。我想我们还得等一段时间。

推销员:(改回原来的姿势,继续呼应顾客的行为)嗯,预算确是一个大问题,让我们一起来看看有没有办法克服这一困难。

从上面的例子你可以看出,如果别人抗拒你的引导,就回到呼应的步骤,然后重新找机会引导,直到重新建立新的一致性。呼应—引导模式可以用下图表示。



### 3.4 呼应的注意事项

尽管呼应的效果是如此的惊人，通过呼应，任何人都可以获得亲和感，但这并不意味着何时何地使用这种方法都是适当的，在呼应时你必须注意几点，我把它称为有效呼应原则：

#### ■ 弹性

当使用的方法不管用时，不要再用这个方法，试试别的方式，对人的行为到目前为止我们的了解仍然是很有限的，尽管你每件事都做对了，每个细节都完成得很完美，可不知为什么，就是不起作用。我曾经有一次替邻居照看孩子，我必须哄他入睡，这样我才有足够时间去做我想做的事，我给他讲故事，呼应他的语调，呼应他的呼吸节奏，使用单调的重复的较低的语调，按照我以前的经验，这种语调很有效，能够让孩子入睡，我慢慢的降低音量，让声音越来越柔和，慢慢地越拉越长，慢慢地进入静寂……，就在我认为他已经入睡时，忽然听到他清楚的声音，“大哥哥，我睡不着”我马上用和

他一样清醒的语气同步，“你当然睡不着，因为你的玩具小熊还没有睡着，你愿意让你的小熊睡着吗？”“愿意”“你怎样才能让她睡着呢”“这样”他侧转身搂住玩具熊，脸上露出安心而温柔的微笑。“好，哥哥先出去，等一下再过来看看波比睡着了没有，好不好？”“好”我起身离开，过了十分钟再回来时，小男孩和他的玩具熊都睡得很香。

我到现在都不知道为什么那一天一直管用的方法会失灵，可是关键不在这里，关键是你必须找出有用的方法，这就是我一直强调的你必须拥有足够多的反应模式。越多越好。

## ■ 呼应而不要模仿

在我们这个社会中，模仿别人的行为通常被认为是不尊敬别人的表现，所以，当你在呼应，不要百分之百的模仿，而要让对方像照镜子一样看到不同角度的自己，当你呼应时，不要太快，最好能够慢上半拍，尽可能做得轻松和自然，随着你练习的次数的增加，你对技巧会掌握得更熟练，你会做得更自然。不要模仿别人结巴。不顺畅和喘气式的呼吸，也不要模仿你觉得不舒服的抽搐或其他神经质的行为，在信念方面，不必同意违背你自己原则的事。没有必要为建立一致的立场而在原

则问题上妥协，只要你足够敏感，在别人的信念体系中是有足够空间可以去建立一致的。

### 3.5 呼应的结果

让我再强调一次，当你呼应时，你是在传递这样的信息，“我和你是相同的，你可以信任我，”呼应为你的想法和建议创造出易被接受的亲和气氛，因为你所做的，正是在接受别人，而你对他人的接受认同会导致他对你的认同，呼应会毫无疑问的降低抗拒，因为不论别人做什么，你都可以同步做，最重要的是，当你呼应他人时，你传递了你与他是同类的重要信息，人们喜欢像自己的人，并感到有必要认同他们所喜欢的人。

同时，当你呼应时，你也是在为自己做一些事，有效的做好呼应，会让你不太关注在意自己，有人说呼应最大的好处是他们在社交场所不会手足无措，例如，该怎样坐，动作移动多快，说话多快，用什么层次的语言等，他只需要从别人那里获得线索，然后与别人“同步”做就可以了。

呼应还能让你真正分享到别人的经验，这就是所谓的同理心，当你所作所为像别人时，当你试图和别人处于相同的状态时，你开始感受到别人的情感，其中最大

的好处是你开始凭直觉就知道应该提什么建议以及何时提出建议。

### 几个建议

1. 我的许多学生发现配合别人说话的速度是开始进行呼应练习的最简易的方式。如果你想少冒一点风险，你可以从自己熟悉的人开始着手，倾听别人说话的速度，然后在你和他们的对话中练习，不用多久的时间，你就会发现，你可以不假思索的做到和别人在语句上的同步化。你练习的目标是要把这种技巧变成自己无意识行为的一部分。

2. 不同类型的沟通者说话的速度差异性很大，如果你是一个触觉型的人，可能你会发觉，呼应一个视觉型的人说话的语速十分困难，不过这样做是值得的，通过练习，你会发现，当你改变说话的语速时，你的思考过程也会改变，这是进入别人心灵世界的最有效的方式之一，当你的技巧变得纯熟时，你将开始注意到你已经在期待别人想说的话。果真如此，那么你会适应任何人的说话、思考和行为方式，你是如此的了解别人的

## 构建

### 心灵宽带网

心意。

3. 学习呼应就像学习任何新技巧一样，开始你必须花时间来练习，最好是一次练习一个项目：心情、非口语、信念、呼吸。在已经很熟练的掌握呼应后，你会发现和创造出更多的呼应方式。

4. 每天在你的日常生活和工作中都做这个练习，你会发现你的人际关系和沟通水平每天都得到改善和提升。

5. 当你看电视时，练习与你的观察对象采用相同的肌体语言，然后注意自己的经验是如何发生变化的，预测观察对象会作出什么反应。

6. 如果你有一本练习手册记录你每天的练习和呼应的结果就更妙了，你会进步得更快，并且能从自己的经验中学习。

## 第二部分

# 明确沟通的艺术

认识到人们总是以某种偏爱的表象系统来建立自己真实的世界，这一事实对于有心的沟通者是有利的。你应该尽自己的努力在沟通过程中发现他们、了解他们，并与他们以相同的模式进行沟通，这样可以大大增加沟通的效率。认知叠加是你初步粗略呼应别人策略的开始。当你开始积极地倾听时，你注意到沟通者更多的潜在信息。利用中介模式你可以挖掘出更多有意义的东西，从而帮助对方突破思维上的限制，并扩大你的影响力。

## 学习记录



## 第四章

# 明确沟通的艺术

## 学习记录

|            |                                                  |                                          |
|------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 日期         | 学习内容                                             | 学习心得                                     |
| 2023.10.1  | 学习了《中国共产党章程》第一章总纲部分，了解了党的性质、宗旨和指导思想。             | 深刻认识到党的性质和宗旨是党的根本，是党的一切工作的出发点和落脚点。       |
| 2023.10.2  | 学习了《中国共产党章程》第二章组织原则和组织机构部分，了解了党的组织原则和组织机构。       | 深刻认识到党的组织原则和组织机构是党的根本，是党的一切工作的基础。        |
| 2023.10.3  | 学习了《中国共产党章程》第三章党员部分，了解了党员的条件、权利和义务。              | 深刻认识到党员的条件、权利和义务是党的根本，是党的一切工作的基础。        |
| 2023.10.4  | 学习了《中国共产党章程》第四章党的纪律部分，了解了党的纪律和纪律处分。              | 深刻认识到党的纪律和纪律处分是党的根本，是党的一切工作的基础。          |
| 2023.10.5  | 学习了《中国共产党章程》第五章党的干部部分，了解了党的干部和干部选拔任用。            | 深刻认识到党的干部和干部选拔任用是党的根本，是党的一切工作的基础。        |
| 2023.10.6  | 学习了《中国共产党章程》第六章党的纪律检查机关部分，了解了党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务。 | 深刻认识到党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务是党的根本，是党的一切工作的基础。 |
| 2023.10.7  | 学习了《中国共产党章程》第七章党的纪律检查机关部分，了解了党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务。 | 深刻认识到党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务是党的根本，是党的一切工作的基础。 |
| 2023.10.8  | 学习了《中国共产党章程》第八章党的纪律检查机关部分，了解了党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务。 | 深刻认识到党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务是党的根本，是党的一切工作的基础。 |
| 2023.10.9  | 学习了《中国共产党章程》第九章党的纪律检查机关部分，了解了党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务。 | 深刻认识到党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务是党的根本，是党的一切工作的基础。 |
| 2023.10.10 | 学习了《中国共产党章程》第十章党的纪律检查机关部分，了解了党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务。 | 深刻认识到党的纪律检查机关和纪律检查工作的任务是党的根本，是党的一切工作的基础。 |

## 4.1 配合对方的认知模式

让我们简单地回顾一下，任何人在任何情况下，都会偏重一种主要的表象系统。它可能是视觉，可能是听觉，也可能是触觉，NLP的创始人理查·班德勒和约翰·葛瑞德曾经严谨的研究最伟大的沟通大师：米尔顿·艾瑞克森，维吉尼尔·萨提尔和弗烈兹·皮尔氏。他们的发现就是我们在第一部分中详细介绍的“表象系统”。他们描述如下：

“当你和一个人第一次接触时，他（她）可能会以这三种表象系统之一来思考。在其内心将产生印象，有了感觉，或是对自己说话并听见声音。”

辨别别人的主要表象系统，有许多方法，比如观察（她）的生理特征，他的体型，呼吸模式，眼睛的线索，遣词造句等，找出别人喜爱的认识方式，然后呼应他的表象系统，不仅能够获得亲和关系，而且可以使别人更了解你的意图和建议。

我有个朋友是一个管理顾问，他告诉我一个真实的故事。他有一个客户有一次请他去帮忙，这个客户的公

司有一个部门，经常延迟交货的截止日期，客户希望我这位朋友能够分析出产生这种情况的原因，找出症结所在并提出对策。经过和部门的主管和他的许多助理谈过以后，我的朋友发现一个有趣的事实，这个部门的主管非常迷信和热衷书面的沟通，他无法（或是不愿意）授权任何未经书面提出的要求，有些助理已经学到如何让计划书批准的秘诀，但是大部分的下属并不知情，更复杂的是这位主管喜欢和部属开会，对会议中所提的意见和建议给予口头同意，但当时间一到要他兑现时却一样也没做到——除非他口头上的同意和会议记录都记载在书面文件上交给他。

当我们这位顾问朋友已经发现问题出在哪里后，他便和主管和部属们会谈，提出他的发现。他建议任何人想要老板做什么事，都要以书面写下，主管认为这是一个好主意。当然下属会说写下每件事很麻烦，但他们最终还是同意试一试这个办法，主管现在很放心，因为下属都在以他喜欢的方式和他沟通，而助理们也松了一口气，因为他们现在有了有效的策略让计划更快地通过。

任务完成后，这位顾问写了一份报告，内附他的发现心得和解决方案，详细写明他的酬劳和计算方式，然后将它递给这个主管，主管十分爽快的也十分安心地按我的朋友要求的数目开了支票。

这里传递的信息十分清楚，当你呼应别人的认知方式，他（她）们也会有所回应，这样做你可能需要多花

一点时间，更努力一些，但这份努力终究会有回报，别人会对你费心找出最好的方式表达意见的做法，心存感激。事实上，花时间在询问别人希望以何种方式获得信息本身就相当有说服力，因为你潜意识满足了别人的自尊心。你承认了对方是重要的，值得你多花时间和心机。

不过，有时候某个人会以何种沟通形式反应，并非显而易辨，你吃不准对方是哪种类型的沟通者，这种情况下，你可以使用“试错排除法”。举个例子来说，如果你不确定别人是以视觉印象，听觉或触觉的认知方式来反应，你可以每隔一段时间停下来问：“这个想法看起来（Look）怎么样？”或“你能亲眼看见自己在操作这个系统吗？”“这听起来是不是很不错？”“这是否回答了你曾问过自己的一些问题”？或“我想知道你对计划书感觉如何？”“这是不是你已经赞成的（run with）？如果你无法在以视觉印象的方式呈现问题中得到有价值的反应，就换成听觉印象呈现吧！假如这也无法引出对方的亲和感，再转成触觉的方式。一般人在向别人表达想法时，常犯的一个错误是将缺乏意义的反应解释成抗拒，而事实上，别人的反应只是表示你无法以他能了解的方式沟通而已。有了改变认知方式的弹性，你将会有更多的机会接触更多的人，而他们也会更清楚了解你的需要。从而使你更容易获得他们的合作和友情。

我想再举一个例子来说明使用亲和感语言的重要

## 构建

### 心灵宽带网

性，在这个例子中，高林是某设备的业务代表，而苏畅是准备购买设备的厂家代表。

苏畅：高林，我真的看不出这个产品对我们公司的有什么帮助？你能让我看看为什么我要买它吗？

高林：苏先生，对既定的事，我不知道能说什么，对我来说，这听起来只是你不想要这个产品的藉口罢了。

苏畅：不，高林，你错了，我不是这个意思。

高林：苏先生，我不知道如何帮你，但听听收银机响起的声音。这种机器能够创造更多的利润，帮你们工厂赚大钱。

苏畅：嗯，看起来今次你还没有准备好，也许下次有机会我们再谈。

苏畅和高林都向对方透露一些与自己有关的重要信息，但他们两人都无法了解这种现象，对于你来说，现在你可以轻而易举的辨析出苏畅是一个视觉型的沟通者，而高林是一人听觉型的沟通者，苏畅想看看新设备对他有何好处，而高林只是让他听收银机的沙沙声。他们因为不了解彼此的沟通模式而未能相互了解，建立共信，事实上，他们甚至不知道对方说着与自己不同的语言，他们不知道只要少少的一点改变，他们就能为对方创造利益。

在上面的例子中，如果高林有足够的弹性，解够辨认出苏畅是视觉型的沟通者，同时将自己的表达方式从听觉为主改为以视觉为主，情况可能会大不相同。他可能有较好的机会将自己的想法和设备卖给对方。

我们再来看看下面的例子，看看高林如何弹性的反应。

**苏畅：**高林，我真的看不出来这种设备对我们公司有什么帮助，能否让我看看为什么要买它？

**高林：**当然，苏先生，看看当你把 X2-38 的配方与其混合时，会产生什么现象。现有你瞧见冒泡了吗？

**苏畅：**是的，我看见了，我们曾经用其他材料都做不到这种效果，实在是令人难以忘怀。不过它能不能做得更好呢？

**高林：**嗯，我们试试看。当我们把装饰品丢进去时，看看发出什么事，（将饰品丢入）瞧：他能多快的将饰品外层裹上。

**苏畅：**嘿，真的很不错！

## 4.2 认知叠加

在使用苏畅的语言来配合他的认知模式的基础上，如果高林认为双方已经建立起亲和关系，他还可以使用复杂一点的技巧来引导苏畅走得更远。所谓认知叠加就是我们在推销员训练上的“描述性图像”，他的基本概念就是在谈话过程中，使别人能够看见，听到和感觉到我们要他们体验到的那个意见的好处，从而使对方增加对此意见的接纳程度。

使用描述性图像可以扩展你的沟通对象的经验，例如你的上司黄总是一个视觉型沟通者，他习惯于以视觉来处理资讯，你可以在呼应他的视觉模式后，增加他在听觉和触觉方面的了解，这样你拓展了他的经验范围，无形中也增加了他对你意见的接纳力。在高林和苏畅的互动的例子中，高林可以使用认知叠加来丰富苏畅的经验。

高林：苏先生，你看看这个过程，瞧瞧它裹上外衣的速度有多快，并且听听产生化学反应的声音，既顺畅而又持续不断，这意味着包裹外衣正在均匀的进行着，你不必像过去一样重复这个过程。



苏畅：哇！要不是你指点，我不会注意到这一点，听起来确实很顺畅，不像我们使用的 X 厂牌产品时会发出像塞喉咙里的咳嗽声。

高林：是的，苏先生，其实你听到的也是你们收银机的哗哗声，因为使用我们的设备，你们的产量会提高，这意味着你们将赚更多的钱，你的感觉如何？

苏畅：高林，我要多久才能取到货？

当高林使用了认知叠加的技巧之后，我们看到，苏畅的意识状态改变了，他的接纳力也提高了，也许催眠师会说高林将苏畅导入一个柔和的梦幻之境，因为他刚才做的方法和步骤和催眠一模一样，高林的销售经理会认为高林较好的为苏畅描述了一幅图画，有力的勾起苏畅的需求，作为一个爱过 NLP 训练的沟通者，我们看到的只不过是认知叠加，一种粗略的沟通影响策略，它尚未精确的模仿对方的购买决策的完整过程，但是，单单使用这种粗略的模式，藉由（主要模式）从视觉—听觉—感觉的认知叠加，你就可以影响到大部分人了，在第三部分中我会详细介绍完整的说服技巧。

## 4.3 积极地倾听

所有探讨沟通的书籍，都会提到积极地倾听对沟通双方的重要性，最早讨论这个问题可能是卡尔·罗杰斯博士，人本主义的心理学家，他在1952年的哈佛商业评论中写了一篇文章《沟通的障碍和通路》第一次提出了积极倾听这个词，同时指出：我们在沟通时听得并不充分，对另一个人和团体的想法有评价和下判断的倾向，而这是沟通的最大障碍：

当我们以了解的态度倾听时，才有真正的沟通，并且要避免有所评价，这是什么意思呢？这意指从别人的角度去看他们所表达的意见和态度，去感受他的感觉，去触及他对事物看法的参考框架……从研究中，我们知道这种同理性的了解是一种有效的方法，可以在个性上产生重大的改变，而所谓的了解是与他人的共同了解，而非对他人的了解。

罗杰斯还为到达这种同理心的沟通了解，设立了一个必须遵循的原则：

**每个人都只能在正确重申前一位的发言者的意见，并让他满意之后，才得以为他自己滔滔雄辩**

在这里我们可以轻易了解到，罗杰斯的“积极地倾听”，就是我们呼应—引导的过程，你试着和别人一起去学习看，听和感觉。这不是呼应是什么，积极倾听不是单纯的听，他包括一系列的互动过程，沟通一开始，你可以通过使用第一部分学到的技巧；呼应别人的行为，呼应别人的心情，呼应别人的肌体语言，语音、语调、呼吸的节奏，信念和价值观看来建立富有亲和感的关系，你还可以藉由配合别人的认识模式，进一步的强化你与别人处于同一沟通层次的事实。下面的例子就是所谓积极地倾听。

**你的朋友：**明年夏天我想做的事之一，就是去学如何使用水中呼吸器，因为我觉得用这个东西可以帮助我浮游在水底，这一定很有意思。我听说浮在那里的感觉像生活在另一个星球，你会和许许多多陆地上从没见过的植物和其他东西在一起，惟一的问题是我不会游泳，我想在得到教训之前先学会游泳。我也要得到证书，不知道要花多少钱，

所有的设备器材对我来说真的很昂贵，而且我也想和我认识信任的人去潜水，以免在那儿发生危险。你知道的，像鲨鱼那一类的东西。你觉得怎样？你想不想知道如何使用水中呼吸器，和我去潜水吧。

你的回应模式 A：嗯，朋友，我确实对潜水很有兴趣，我愿意和你一起去学。

你的回应模式 B：嗯，朋友，让我先确定我了解你所说的话；你认为你想去学潜水是因为你相信那很有趣。但你得先学会游泳，这是个问题，而且你对这项运动的成本有一些考虑。不管怎样，你想找个伙伴一起去潜水才感到安全，而你想知道我是不是有兴趣，对不对？

你认为那种回应效果会好一些，A 还是 B，即哪一种回应会导致顺畅的沟通，哪一种回应会帮助你了解你的朋友并引导出更多的信息，当然是 B，因为在 A 中你只针对最后的问题作回应，你的朋友话中的所有含义并没有得到完整的呼应，他会认为你并没有完整的听懂他的意思，而在 B 中你以不同的方式将别人的意见重复

了一次。这样做有两个好处，如果你复述的意见和别人的原意完整一致，你的朋友会感觉到你真正了解他，如果你复述得不准确，他（她）也可以修正和澄清他原本的意见。也就是说，你不易产生误解，而且当听你重述时，你的朋友还会更清楚的了解自己曾忽略的部分。从表面上看，模式 A 也许更简洁，更有效果，模式 B 会显得拖沓和罗嗦，但是你要记住，沟通的意义于分享，更在于明确有效。关于积极倾听，除了上面提出的复述原则以外，还有一些要注意的。下面是一些建议。

第一，提问要真正具有开放性。类似“关于这个问题，还有什么意见吗？”这样的提法，看似开放，但它实际上还是要求听的人用“是”和“否”来回答，如果提问的方式简单粗暴，尤其当问话人是上司时，它一般会被理解成命令——不管提问的人本意是否如此。如果你真心的想鼓励大家讨论，或是想开辟新的咨询管道，更好的提法也许是问一些这样的问题：

你认为顾客会对我们的政策有什么反应？

你觉得有什么问题我们现在就需要先讨论一下吗？

大家还需要什么别的信息吗？

那么，你是怎么想的？

第二，倾听时，看着对方的眼睛，发出“继续讲”的信息。

第三，倾听时，记录对方的话，不必请求同意。这个方法是销售培训师斯蒂芬·希夫曼所教导的最有效的打开别人话匣子的好方法。当你这样做时，你向你的谈话伙伴表明，你对所谈的内容非常感兴趣，以至要不辞劳苦为谈话留下永久的记录。记笔记会产生一种无声的力量，使得说话的人充分的表达自己的见解。我个人觉得在谈话时记笔记尽管看起来很笨，但它却有以下优点：

- \* 它不需要练习。
- \* 它的确能让别人把话说出来。
- \* 当偶尔冷场时让你有事可做。
- \* 它让你注意到重点。
- \* 更重要的是，它会让你的谈话对象对你印象深刻。

## 4.4 探寻隐藏在语言背后的意义

### ■ 中介模式

真正地积极地倾听还包括你能够用心听出说话者的弦外之音，即使你已经完全接收到说话者的本意，像上

例一样，你仍然会碰到困难，困难就是人们并不是完全了解他们自己所说的话的真正含义。为了获得别人的真正内涵，我认为必须要详细介绍 NLP 一个有力工具：中介模式。中介模式最初应用于心理咨询和治疗中，它可以帮助你获得更多的信息和听懂别人的言外之意。它可以指导你，注意别人潜意识中的假设、信念和限制性条件，这模式威力巨大，听说美国联邦调查局曾经使用它来进行审讯。当然我知道你并不想成为一个审讯专家，但是正确使用中介模式会大大提高你倾听别人语言表达的能力。

**中介模式认为我们所讲的语言只是一种表层结构，而与之相对应的完整思想才是深层结构，在表层结构和深层结构中在巨大的模糊空间**

例如，母亲对儿子说：你每天都应该刷牙，这个句子简单明白，你可能认为你听懂它的全部含义，但这只是这个句子的表层结构，如果你足够细心，你就会发现这个句子并没有提供给我们足够的信息。例如，它没有说清楚是谁规定每天都应该刷牙，这位母亲吗？是牙医吗？还是爱牙协会的专家？如果这位儿子问一句“谁说的？”他就学会了一种从别人那里获得完整信息的方法。表层结构没有完整表达出某些方面的信息。当这位母亲

在说“刷牙”这个词时，她在描述一种怎样的过程呢？刷牙有许多方法，她在脑海中或许已经有了她标准。她说的“每天”又是什么意思呢？是指每天都在同一时间刷牙吗？每天刷牙几次呢？中介模式认为这个母亲的话里面有在一个完整的想法。这种由其派生出表层结构的完整语言表达被称为深层结构。

人们从深层结构到达表层结构的过程有三种处理的办法：删除、曲解和概括。它们对我们沟通过程是十分重要的，因为如果你总是以完整的形式表达每一个思想的话，你会浪费大量的时间，而实际上并没有必要，在实际沟通过程中，结合情境，我们都认为能够听懂对方的话，但有时也会出现问题，由于删除，当某人对我们说话时，我们会选择去猜测他漏掉的信息，或是要求澄清。举例说：“我可糊涂了”可能你就必须搞清楚他被什么人或什么事搞糊涂。当我们借助中介模式还原句子的深层结构时，不仅我们会得到更充分完整的信息，而且还可以帮助对方解除一些由于思维方式带来的限制。

我想举个例子说明如何还原句子的深层结构，看下面的句子。

**句子 1：“除非出现空缺，否则我不能被提升。”**

这个句子表达了一种限制性的情况，听起来你的朋友的前途好像就取决于运气如何了，如果没有空缺，就



不可能有提升的机会。现在我们把它补充完整。看看有什么不同。

**句子 2：**有人断定只有当某人腾出空缺，否则就会有人或某种原因阻止老王得到提升。

我知道在实际沟通中，你不可能听到这样一个句子，但它却是句子的完整表述，但是对于第 2 句，你的反应可能不会那么悲观，你可能会问一系列相关的问题。

1. “有人”是指谁？指老王自己吗？还是公司里的其他人，是老王的顶头上司？这个人可靠吗？他有足够的权威和能力来做这个判断吗？

2. 第 2 段中的“有人”又指谁，某种原因是什么。

3. 谁能真正提升老王，与那位可能阻止提升的人是一个呢？还是另有其人？

4. 谁能腾出空缺？老王能制造一个空缺吗？如果不能，是什么阻止他这样做？

5. 怎样才能有空缺？能增设一个新的岗位吗？部门能扩大吗？谁能设立一个新岗位？此人必须设立一个怎样的岗位呢？

现在你的感觉怎么样，当你提了这些问题之后，你

会发现答案所引导的是一种无限的可能性，你会发现实际上老王并没有受到公司的限制，相反，是他对公司的看法限制了他自己。只是将一种表述的表层结构转化为深层结构，你就会得到更多的信息，你会了解老王对公司的运作提升程序可能并不太了解，你现在有能力帮助老王搞清楚他真正的限制是这么一回事，你能帮助他认识到他有比原来想到的更多的可能性和选择性。他将发现，不论有无空缺，如果他想得到提升，他现在有不少工作可做。

人们总是通过错误的限制遏制了他们的潜能，而且，这些错误的条条框框会体现在他们说话的句式里，当老王对你说：“除非出现空缺，否则我不能被提升时”他的意思比字面上的意思多，有效的利用中介模式，你就能听出弦外之音，听到他用词背后的思维过程，很明显，老王认为自己能否被提升是由别人决定的，而不是由自己对程序负责任决定的。

## ■ 先决条件

要真正积极地倾听，你必须进一步学习 NLP 中神奇的先决条件。多数人直觉上就会知道，人类即使不使用语言也能交流信息，他们知道一个句子可以表达比它所含的词汇更多的信息。他们也知道，逻辑，语义和词

汇并不能完全表达句子中意思，即使完全不考虑身体语言的因素，仍然存在着比词汇和句子本身所表达的更多的信息，这可能是你平时没有考虑的问题。

句子所包括其他层面的意思是由先决条件所决定的，先决条件有时又称假定和暗指，也就是说

**先决条件就是你语言中暗指的，没有明说的东西。**

看看下面的例句。

“感谢你能考虑我的建议。”

从表面看，这是一个非常简单的句子，只是表明谢意，但它里面却暗含了三个关键的先决条件。

条件一：暗示存在一个建议。

条件二：暗示我是这个建议的拥有者。

条件三：你已接受或将接受这个建议。

如果我们要将先决条件完整的表达出来，还原成的将是这样一个笨拙而啰嗦的句子：

“这里有一个建议，我就是建议的拥有者，我请求

考虑一下这个建议。如果你确实考虑了，我就会感谢你。”

从这个例子你可以看到先决条件的作用，它是便利化和简便化的结果，因而它们是人们潜意识产生的，大部分人都没有受过语言学的训练，所以他们对自己句子中的先决条件并没有清醒的认识，对辨析它们也没有足够的兴趣。但是花费足够的精力来学习掌握它是值得的。

先决条件的种类很多，NLP 的创办人理查·班德勤和约翰·葛瑞德在他们的著作《神奇的结构》中就列举了 29 个。在这里我想挑一些作为提高你认识言语重要性的例证。我想通过具体的句子让你自然的发现它们的奥妙。

例 1：我的成功主要是由于我有强烈的正义感。

条件一：我成功了。

条件二：我成功有很多原因。

条件三：我成功的主要原因是正义感。

例 2：没有充分的亲和感，就不可能建立真正的人际关系。

条件一：我们有能力建立关系（各种各样）。

条件二：我们有能力建立真正的关系。

条件三：我们有能力建立真正的关系是因为我们拥有充分的亲和感。

下面是其他类型的先决条件，试着来发现它们的暗指过程。

**存在：**你的力量在于……（以你拥有一种力量为先决条件）

**可能性：**成为有教养的人会拥有更多尊敬。（以成为有教养的人是可能的为先决条件）

**原因——效果：**如果你认真学习沟通的艺术，你会更幸福。

**复杂的等值：**每天努力工作换来一夜之安眠。（暗指每天努力工作有等值的意义，就是一夜之安眠）

**意识：**你可能没有认识到，地球在一天天变暖。（暗示地球变暖是事实）

**时间状语从句：**在你忙于发财期间，我读完博士学位。（暗指你忙于发财是事实）

**比较：**如果我像你一样聪明的话。（暗指我没有你聪明）

**时间：**当你再次考虑这个建议时……（暗示你已经考虑过我的建议，暗指你在将来某个时候会再次考虑这个建议）

**排他性的或者**，我们或者挣很多钱，或者有很多时间。（暗指两者不可得兼）

**包括性的或者**：或者由你出面，或者由我出面。（暗示一定会有人出面）

现在你可能已经发现了，发现先决条件的过程实质上是使用中介模式的过程，意识到沟通过程中的先决模式可以让你更有效的听取别人的意见，而你的回报是别人会瞪大眼睛对你说：“你看穿了我的心，你真是个天才！”

## 几个建议

1. 当你与顾客，朋友同事谈话时，以及收听收音机，看电视时，留意一下别人描述经验时所使用的语言和句子，试着辨识他们主要的表象系统。

2. 随身带着笔记本，记下你听到，看到的可以显示出主要表象系统的词语和句子。

3. 在与别人交谈时，试着配合他们的表象系统，使用不同的词来配合同一个认识模式，在确定你们已经

建立亲和关系时，试着运用认知叠加来拓展对方的经验。

4. 使用积极地倾听，先将别人的意见用自己的话来表达，再提出自己的建议。

5. 试着找出对方语句中的先决条件；试着利用中介模式还原别人句子的深层结构从而帮助对方消除思维上的限制。

## 学习记录



## 第三部分

# 说服的艺术

在这一部分中，我们探讨了如何在与别人交往时，得到你想要的。首先，你必须明确你要的是什么，然后勇于提出要求；其次，你必须确定你的要求和建议能让双方互惠互利；第三，你要辨识对方的决策策略；然后在说服的过程同步播放策略，对方一定无法抗拒你的建议。你还可以利用潜意识的资源，替对方预设心锚，然后在适当的时机启动心锚以使对方表现出你希望的反应和行为，为你的意见更易为对方接受创造良好的氛围。我们详细讨论了设置心锚的两个关键，一是必须诱导对方进入你想要的强烈的感觉状态。二是掌握设置的方式和时机，触觉心锚效果比较好，或许你可以使用附加型心锚。和心锚一样在力的工具是隐藏的问题和命令，使用它们在不知不觉中获得令人满意的反应，并减少抗拒。最后，作为一个说服专家，你必须懂得在必要时如何使用沉默和反对来结束交流。

## 学习记录

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200 | 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300 | 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400 | 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600 | 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700 | 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800 | 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900 | 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000 | 1001 | 1002 | 1003 | 1004 | 1005 | 1006 | 1007 | 1008 | 1009 | 1010 | 1011 | 1012 | 1013 | 1014 | 1015 | 1016 | 1017 | 1018 | 1019 | 1020 | 1021 | 1022 | 1023 | 1024 | 1025 | 1026 | 1027 | 1028 | 1029 | 1030 | 1031 | 1032 | 1033 | 1034 | 1035 | 1036 | 1037 | 1038 | 1039 | 1040 | 1041 | 1042 | 1043 | 1044 | 1045 | 1046 | 1047 | 1048 | 1049 | 1050 | 1051 | 1052 | 1053 | 1054 | 1055 | 1056 | 1057 | 1058 | 1059 | 1060 | 1061 | 1062 | 1063 | 1064 | 1065 | 1066 | 1067 | 1068 | 1069 | 1070 | 1071 | 1072 | 1073 | 1074 | 1075 | 1076 | 1077 | 1078 | 1079 | 1080 | 1081 | 1082 | 1083 | 1084 | 1085 | 1086 | 1087 | 1088 | 1089 | 1090 | 1091 | 1092 | 1093 | 1094 | 1095 | 1096 | 1097 | 1098 | 1099 | 1100 | 1101 | 1102 | 1103 | 1104 | 1105 | 1106 | 1107 | 1108 | 1109 | 1110 | 1111 | 1112 | 1113 | 1114 | 1115 | 1116 | 1117 | 1118 | 1119 | 1120 | 1121 | 1122 | 1123 | 1124 | 1125 | 1126 | 1127 | 1128 | 1129 | 1130 | 1131 | 1132 | 1133 | 1134 | 1135 | 1136 | 1137 | 1138 | 1139 | 1140 | 1141 | 1142 | 1143 | 1144 | 1145 | 1146 | 1147 | 1148 | 1149 | 1150 | 1151 | 1152 | 1153 | 1154 | 1155 | 1156 | 1157 | 1158 | 1159 | 1160 | 1161 | 1162 | 1163 | 1164 | 1165 | 1166 | 1167 | 1168 | 1169 | 1170 | 1171 | 1172 | 1173 | 1174 | 1175 | 1176 | 1177 | 1178 | 1179 | 1180 | 1181 | 1182 | 1183 | 1184 | 1185 | 1186 | 1187 | 1188 | 1189 | 1190 | 1191 | 1192 | 1193 | 1194 | 1195 | 1196 | 1197 | 1198 | 1199 | 1200 | 1201 | 1202 | 1203 | 1204 | 1205 | 1206 | 1207 | 1208 | 1209 | 1210 | 1211 | 1212 | 1213 | 1214 | 1215 | 1216 | 1217 | 1218 | 1219 | 1220 | 1221 | 1222 | 1223 | 1224 | 1225 | 1226 | 1227 | 1228 | 1229 | 1230 | 1231 | 1232 | 1233 | 1234 | 1235 | 1236 | 1237 | 1238 | 1239 | 1240 | 1241 | 1242 | 1243 | 1244 | 1245 | 1246 | 1247 | 1248 | 1249 | 1250 | 1251 | 1252 | 1253 | 1254 | 1255 | 1256 | 1257 | 1258 | 1259 | 1260 | 1261 | 1262 | 1263 | 1264 | 1265 | 1266 | 1267 | 1268 | 1269 | 1270 | 1271 | 1272 | 1273 | 1274 | 1275 | 1276 | 1277 | 1278 | 1279 | 1280 | 1281 | 1282 | 1283 | 1284 | 1285 | 1286 | 1287 | 1288 | 1289 | 1290 | 1291 | 1292 | 1293 | 1294 | 1295 | 1296 | 1297 | 1298 | 1299 | 1300 | 1301 | 1302 | 1303 | 1304 | 1305 | 1306 | 1307 | 1308 | 1309 | 1310 | 1311 | 1312 | 1313 | 1314 | 1315 | 1316 | 1317 | 1318 | 1319 | 1320 | 1321 | 1322 | 1323 | 1324 | 1325 | 1326 | 1327 | 1328 | 1329 | 1330 | 1331 | 1332 | 1333 | 1334 | 1335 | 1336 | 1337 | 1338 | 1339 | 1340 | 1341 | 1342 | 1343 | 1344 | 1345 | 1346 | 1347 | 1348 | 1349 | 1350 | 1351 | 1352 | 1353 | 1354 | 1355 | 1356 | 1357 | 1358 | 1359 | 1360 | 1361 | 1362 | 1363 | 1364 | 1365 | 1366 | 1367 | 1368 | 1369 | 1370 | 1371 | 1372 | 1373 | 1374 | 1375 | 1376 | 1377 | 1378 | 1379 | 1380 | 1381 | 1382 | 1383 | 1384 | 1385 | 1386 | 1387 | 1388 | 1389 | 1390 | 1391 | 1392 | 1393 | 1394 | 1395 | 1396 | 1397 | 1398 | 1399 | 1400 | 1401 | 1402 | 1403 | 1404 | 1405 | 1406 | 1407 | 1408 | 1409 | 1410 | 1411 | 1412 | 1413 | 1414 | 1415 | 1416 | 1417 | 1418 | 1419 | 1420 | 1421 | 1422 | 1423 | 1424 | 1425 | 1426 | 1427 | 1428 | 1429 | 1430 | 1431 | 1432 | 1433 | 1434 | 1435 | 1436 | 1437 | 1438 | 1439 | 1440 | 1441 | 1442 | 1443 | 1444 | 1445 | 1446 | 1447 | 1448 | 1449 | 1450 | 1451 | 1452 | 1453 | 1454 | 1455 | 1456 | 1457 | 1458 | 1459 | 1460 | 1461 | 1462 | 1463 | 1464 | 1465 | 1466 | 1467 | 1468 | 1469 | 1470 | 1471 | 1472 | 1473 | 1474 | 1475 | 1476 | 1477 | 1478 | 1479 | 1480 | 1481 | 1482 | 1483 | 1484 | 1485 | 1486 | 1487 | 1488 | 1489 | 1490 | 1491 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|

## 第五章

# 说服的策略

## 学习记录

.....

## 5.1 说服第一步：问而得

你想要说服某个人帮你的忙，接受你的服务或是购买你的产品，你要做的第一件事是开口要求。不敢开口的人无法掌握说服的艺术，也许你会觉得奇怪，如果开口要求对说服别人如此重要，为什么有那么多的人不敢开口要求呢？原因很多，有时是因为我们不知道自己要什么，而不想因为提出不着边际的问题而显得很愚蠢。有时我们知道自己要的是什麼，却害怕问的结果是被告知“我们的要求是不切实际的，无法接受的、不恰当的”简言之，我们害怕遭到拒绝。没有人喜欢被拒绝，但如果你想说服别人赞成你的观点或意见，接受你的产品和服务，你就必须面对被拒绝的情景，克服对拒绝的恐惧。著名的推销员训练大师金克拉说过一句话：“能忍受失败就能成功。”也就是说，失败是导向成功的先决条件。

美国的制造商协会曾经做一个调查，他们想找出一个业务人员做成一笔交易需要接受多少次拒绝。研究的结果发现，平均一个顾客在愿意购买之前说了五次“不”，我们国内的人寿保险业也做过类似的调查，他们得到的比例更高，平均是七次拒绝之后才有一次成交。

所以，任何伟大的说服专家都会像你一样遭遇到拒绝，不同的是沟通大师有足够的勇气坚持下去，并努力从中找出回应的方法。从这种意义上讲，大多数人不是缺乏说服别人的技巧，而是缺乏说服别人的勇气。

**“问而得”确实是说服和推销的秘诀，它说明了许多没有推销技巧的新手能够创造出骄人的成绩的原因**

这些初生的牛犊尽管没有多少推销的经验，但他们有的是开口的勇气。在你开始准备说服别人之前，不要忘记汽车大王福特的故事，福特有一个朋友是推销人寿保险的，他一直想把保险卖给福特，但一直不敢开口，他心想，福特是自己最好的朋友，他又知道自己在做保险，如果他想买保险，一定会找我的。这样过了几年，他一直在等待福特向他买保险。没想到福特向一个陌生人买了保险，他很生气，跑去责问福特，为什么关照别人也不关照朋友。福特很惊讶地说：“你从来都没向我提过，我还以为你对我感兴趣。”开口问，你就成功了一半。

## 5.2 富兰克林的说服法：准备充足的理由

当你有了足够的勇气，准备去面对拒绝时，你就走出了成功说服的第一步，但这是不够的，你还必须做足准备工作，当你准备说服别人时，下面的准则也许对你有帮助。

第一，明确你的目标，确实知道你要的是什么，了解什么是你能接受的结果。你心中必须有一个衡量的标准，没有比漫无目的的瞎逛更有害的了。

第二，人们做或不做某件事是为了他们自己，而不是为了你，时时记得从别人的立场来衡量自己的要求和观点对别人有何好处。

第三，人类是有情感的动物，而不是纯理性的动物，说服是一门艺术，而不是科学。打动人心的说服法是最高层次的说服法。

如何确定你的意见对别人来说是一个可以欣然接受的好点子呢？方法很简单，你可以采用班哲明·富兰克林在遭遇困难时，使用的方法。他会拿一张纸在中间划一条线，线的上半部写上赞成，另一半写上反对。在“赞成”那一栏，他会列出采取某一行动时所有会想到的正面的理由，而在反对一栏中，则列出所有不可行的

原因。换句话说，他列出所有的优点（好处）和缺点（坏处），如果好处多于坏处，他就会采用这个好点子，反之，他就会认为这个行为不够好而放弃。

建议你在向别人表述意见之前先做这一步工作，假设你自己是那个你想要说服的人，从他的观点出发列出所有的优点和缺点，如果优点多于缺点，那么你拥有说服别人行动的好理由，如果缺点多于优点，那么，你可能会遭遇困难，你必须少要求一点，或是提供其他有利的条件，尽量让优点多于缺点。如果你说，我无法从那个人的角度来看问题，我想象不出来，那只说明一件事，你对你想要说服的人了解不够，信息收集得不充分，或你对那个人感兴趣的程度不够，这是一个危险的信号，它提醒你，为了说服对方，你必须做更多准备工作。

现在我假设你已经通过这个步骤，你能够从别人的观点看出这是一个好点子，那么，决定你能否说服别人的关键就是你如何表达你的意见，你如何让别人觉得你的表达充分，有亲和感，而且值得信服。想知道怎样做吗？其实很简单，你必须能够正确的分辨出别人做出决定的策略，然后配合这个策略来说服他。



### 5.3 说服的关键：找出对方的决策策略

在管理学上，讨论决策过程的著作已经有许多，甚至有人发现了人们作决策的模型，就像下面这一个：

**决策的一般过程：**

1. 分析问题或状况
2. 提出一些方案
3. 挑选其中一项方案
4. 实行该方案
5. 监督执行的结果

这可能是一般作决策的完整过程，但是，对某个特别的个体而言，知道这一过程对如何说服他作出你想要的决策并没有多大的帮助。因为，实际上，每个人作决策的过程可能是千差万别的，了解你想要说服的人是怎样做决策才是至关重要的，我们必须知道他作决策的典型的过程，这个典型的过程有着确定的顺序，而且会一再重复。

**我们把这个有着确定顺序，并且会一再重复的过程称为决策的策略**

一个特定的个体可能会有特定的策略，如恋爱的策略，被吸引的策略，购买的策略，自我激励的策略，和别人沟通的策略，等等。我们所涉及的每一个决定可能都有一个策略，例如你购买高价值商品的决策策略可能就完全不同于你购买小商品的策略。

如果你有打电话的经验，你对什么是策略，可能就容易理解得多了，当你想打电话给一个朋友时，你会不会拿起话筒随便拨几个号码，然后就认为你的朋友可以接到电话。你不会，你会按某一特定的顺序拨出那几个数字，比如说，87504238 如果这几个数字你都拨对，但顺序倒过来，变成 83240578 你还是无法拨通你朋友的电话，因为尽管数字相同，但顺序改变了，电话号码也就不同了。策略就是一组顺序处理信息的过程。顺序在策略中是很重要的概念，不同的顺序会导致完全不同的结果。好，回到我们要讨论的主题，怎样确定那个你想说服的人的决策策略呢？为了说明的方便，我们将决策的策略简单的分成三个阶段。

1. 动机：在这一阶段，你会对作决定产生兴趣，你“决心要做决定”。

2. 决策：一旦有了兴趣，你就会在这一阶段做出决定（如购买房子、求职、作出家庭预算等）决定不做某事也是一种决策，它同样可以给你许多有用的信息，作为从事某项行为的决策。

3. 查证：在这阶段，你会去证实自己的决定是好

是坏，这一阶段在销售上称为“购买者的后悔阶段”。

下面我详细解说这一模式，第一步动机，这是我们每个人都熟悉的过程，拿购买大件商品为例，比如价钱超过1万元商品，有的人只有在迫切需要时才考虑购买，如天气热得受不了才想起要买空调；有的人会作长远的考虑，比如前一年的冬天就计划明年买一个空调，还有一些是冲动型，他们看见商品或受到市场的某种气氛影响时就想拥有它。

关于决策阶段，有的人会考虑、斟酌所想购买的商品的每一个条件、每个因素，有的人只需要考虑两三样；有的人会跟朋友商量，听取别人的意见，另一些人则比较喜欢自己作决定；有的人会想方设法搜集尽可能多的资料，另一些人只需找到一两个好的来源，就可以采取行动；有的人会深思熟虑，考虑整整一个星期，一个月，甚至长达数年之久，有的人则很快作出决定。在这一阶段，不同的认知模式或表象系统会对决策产生影响，你会发现，视觉型的人特别重视他们如何“看待”某项产品或者行为，或是一旦作出决定，别人会怎样看待他们？听觉型的人会担心自己所做的选择是否有正确的答案，别人对比决定又有何意见和评论？触觉型的人 would 考虑受自己的决定影响的人会有何感受？等等。

查证阶段也是千差万别，有的人会经验到“购买者的后悔阶段”有的人作了决定就从不后悔。所以在决策的过程中，综合考虑所有影响的因素的组合和变化时，

可能性是不计其数、无法计算的。这样看来，试图发现某个人的决策策略似乎是件很复杂的事，不用担心，因为人类有一个特性使这个复杂的过程变得简单了，那就是人类是习惯性的动物。当一个人发展出一套特别的作决定的策略，他会一直用下去，除非外部环境发生较大的改变。我们的研究发现，当你发现某人购买电冰箱的决策策略时，也意味着你了解他购买彩电的策略，当他们买彩电时，他们会一模一样的复制采购冰箱的决策过程。

所以，当你准备说服某个人作出决定时，你要做的工作是尽你所能地去搜寻他以前作出相同性质的决定的详细资料。你可以从不同的来源得到资料，如果能够从决策者本人那里得资料，那是最好不过的了，如果不能，他的社会关系也是相当重要的来源。有些时候你从他的同事，下属，亲朋，配偶等处得到的资料会比从他本人身上得到的资料还有用。如果你有机会接近决策者，不要放过机会，在会谈中尽可能收集有关他的一切，他想要的、需要的、梦想的、希望的、喜欢的或不喜欢的，爱的和讨厌的——这些都是有用的信息，而且这些信息会提供给你有价值的线索，让你可以运用到下一步的说服当中。

所有的人力资源部的经理在发现人才，评价应征者时采用的就是这个方法，他们会问应征者为何想要这份工作，他能为公司做些什么？他的抱负是什么等等。当

然应征者可能会挑他认为人事经理想听的来回答，虽然如此，人事经理还是会记下应征者所说的话。然后尽可能收集有关这个人的工作经验，他曾为谁工作，何时，工作多久，此人与人相处时情形如何？他是否守时，朝气蓬勃，富有创造力，热心、勤奋，以及任何在现行条件下对做好工作有益的事。因为人事经理知道一个人的模式倾向于重复，如果应征者在过去的工作中是个好员工，那么，他便有机会在下一个工作中表现得很好，换一句话说，人事经理会探询这个人的工作模式，并且预期这个策略会在以后的工作中持续下去。

我们建议你在辨别别人的决策策略时，也以同样的方式进行。先找出你欲影响说服的人过去作决策的模式，然后相应的以比模式来设计你的说明。想方设法的让那个你想说服的人回答下列问题对于辨识他的决策策略可能是有帮助的。我们提供给你的这些提问的模式是想帮助你找出你想说服的对象作决策的各个要素。

### 1. 动机

是什么原因促使你考虑购买\_\_\_\_\_？

你是怎样决定这是你想要的还是需要的？

### 2. 决定

有哪些因素会左右你决定？

当你最后购买时，你心中的决定因素是什么？

你如何决定做\_\_\_\_\_？

你决定做\_\_\_\_\_时最重要因素为何？

### 3. 查证

当你决定去做 之后，感觉如何？

问这些问题的顺序并不特别重要，但注意倾听这些问题的答案则是很重要的，也许这些答案会在你询问时直接得到，也许它们会出现在你们谈话和讨论的过程中。

下面我会模拟一个会谈的情景，想象你就是电梯公司的业务主管，你正试图说服你的上司黄总购买一套新的办公系统，会话的内容如下，注意你是多么机警地获得黄总的购买决策的策略。

你：黄总，我有个朋友昨天向我介绍一种新的办公系统，这个系统可以有效节省我们用在处理文书上时间，我想也许你可以看一看。

黄总：你知道我对高科技的东西懂得不多，而且购置新设备又不在我们今年的预算之内。

你：黄总，也许你说得对，我们必须确定花的钱不是冤枉钱，我们现有的设备也可以用，说起来我真的很感兴趣上次是什么原因让你决定购买XB2机器的，它有一些有趣的特点？

黄总：嗯，我从一家公司得到有关 XB2 机器的资料

后，又先后和一些公司的业务代表交谈过，他们来这里操作给我看，然后我给富科公司的老王打了个电话，我们是多年的好朋友，老王说他们公司也在使用 XB2 这套机器，因为他们的财务部说一年就可以收回在这套机器上的投资。

你：真有意思，那么开始是什么让你有兴趣去看这套机器？

黄总：我收到一家公司寄来的有关 XB2 的资料，我的私人助理告诉我他以前的公司也使用这套设备，和旧的设备相比较，XB2 一个月可以节省 2000 多元，无论如何，我必须考虑一下，所以我请来了几家公司的业务代表。

你：而在你决定买 XB2 之后感觉如何？

黄总：嗯，我有点担心，你知道这些所谓的节省时间的美妙机器，有时看起来很棒，但是当你真正去使用时，麻烦就多于价值了，不过业务员说，他们公司会提供免费的培训，结果他们派来一位技术人员，教我们操作和维护这套机器的细节问题，以确保所有的员工都了解如何使

## 构建

心灵宽带网

用它？

你： 所以一切都没有问题了吗？

黄总： 是啊！那位技术人员只用了几个小时就让大家  
都掌握如何操作机器了。

你： 黄总，我再去看看那套新的办公系统，过几天  
再来找你。

黄总： 好啊！你再看看，仔细一些总是好的。

如果我们分析黄总的决策策略，可能会有下面一些  
结论：

1. 动机：在收到有关介绍，特别是他的私人助理  
告诉他能够节省时间和金钱后，他会考虑购买新机器。

2. 决策：他需要看过几种选择，听取老朋友的意  
见，认为在财务上可行，并确认投资具有成本效益。

3. 查证：有些怀疑，但由于业务人员的保证，并  
提供良好的服务支持，最终能够确定。

相信你已经注意到黄总很容易受第三方影响，他需  
要有所比较，有所选择，他对财务特别关注，在作了决  
定之后会有些想法，需要有服务上的再次保证。

现在你已经拥有足够信息来设计你说服的策略。



## 5.4 无可抗拒说服法：策略回放

现有你已经有足够的信息，当你辨认出某一种决策策略时，也意味你已确定了说明的策略，还记得怎样才有说服力吗？不要忘记亲和的关系是一切沟通的基础，我要教你一种令人无法抗拒的说服方法，策略回放。

**策略回放就是以对方的决定策略作为说服的策略，也就是你完全以对方自己的模式来说服他。也就是说，表达策略就是他决策策略的转换**

如图所示：

|      |       |      |
|------|-------|------|
| 决策策略 | ————→ | 表达策略 |
| 动机   | ————→ | 引起兴趣 |
| 决定   | ————→ | 说服   |
| 证实   | ————→ | 再保证  |

让我再强调一次，当你知道一个人是如何受激励而作决定时，你就知道如何让他对你的意见感兴趣，当你知道他是如何作出实际的决定时，你就知道如何使其信

服并接受你的意见。而当你知道这个人如何查证决定是否正确时，你就知道如何向他再度保证。

我们以上面的例子来说明如何进行策略的回放。

由于黄总易受他人影响，也许你应该先去和他的私人助理和其他下属谈谈，告诉他们有关新办公系统的信息，听听他们对拥有新设施的想法，依照黄总的模式，也许你应该找几家不同的公司，和他们的业务代表谈谈有关成本效益，财务和后续服务的问题，最好看看能不能找到黄总的朋友中有谁有使用新办公系统的经验。来自某位黄总尊敬的人的建议是决定性的因素。

### **下面是你如何说服黄总的表达策略**

1. 引起兴趣：告诉他你已经和几家公司的业务代表聊过，你也和他的私人助理和其他下属查证过。新业务系统确实可以节省时间和金钱，你希望听听他的意见。

2. 说服：在这阶段你应该请他的私人助理给黄总一些建议，请几家公司的代表来公司介绍新的办公系统。（确定你已经和他们探讨过成本和服务支持问题）

如果能找到黄总朋友使用新办公系统的个案，要向黄总提及此人，并建议他打电话去查证。

3. 再保证：当黄总同意购买安装新系统后，要向他保证服务支持，你也许可以自愿监督这项服务，保证一切顺利。

如果你做到了这一些，相信你的说服是黄总无法抗拒的，因为一个人不会抗拒自己的习惯。但是我必须提醒你，我所举的例子为了说明的方便，其实只是实际说明过程的简化版本，就真正意义的说服过程，你可能还必须考虑下面这些复杂的因素。

**主要的表象系统：**这个人是视觉型沟通者吗？还是听觉型，还是触觉型（先确定这个十分重要，它决定你整个说服过程所采用语言和亲和技巧，如资料以何种方式呈现，是使用文字加图表呢，还是口头说明，还是实物演示）

**作决定所需要的资讯量：**有的人需要一大堆资料，有些人则不需要那么多。

**可选择方案的数量：**有些人需要考虑所有的可能性，有的人只需要一个或很少的代替方案。

**第三势力的支持：**有的人只有当特别信服的团体给予明确的行为建议时，才会作决定。

**作决定需要的时间：**如果一个人经常花很长的时间作决定，就不必期待他会很快答复你，如果你需要他快点作决定，那么尽可能协助此人收集他要的资料。尽力帮他做跑腿的工作。

当你遵循所有的原则，而且你的建议确实很好（即你的建议对别人好处多于坏处）那么你的表达将会是令人无法抗拒的。

## 学习记录

## 第六章

# 几种特殊的沟通技巧

## 学习记录

## 6.1 未来模拟

未来模拟也是 NLP 特有的名词，使用未来模拟技巧可以让你练习控制未来可能发生的事，我们多次在心理治疗中使用这一技巧。

**所谓未来模拟就是，预期可能产生的问题，或他人可能提出的反对意见，然后事先就提供解决之道**

举例来说，如果你认为顾客可能稍后会后悔。你可以通过模拟你希望他产生直接反应的行为，来减少他的恐惧。

李小姐，在我的经验中，许多顾客一开始由于未能掌握使用方法，全提出一些问题。如果你在使用中碰到任何问题，我希望你能拿起电话（你甚至可以模拟拿起电话听筒）打给我，我将很乐意为您服务。

模拟未来的重点是确认对方在将来的反应，并预先

加以演示以获得你要的结果。在上例中，如果购买者存在问题，他（她）会打电话给你，要求援助，而不是做出取消订单的决定。

## 6.2 设置心锚

现在我们要介绍的是一种强有力的使用潜意识资源的工具，由理查·班德勒和约翰·葛瑞德所发展的最有效的技巧之一——设置心锚，从我第一次在研讨会上学会这个技巧以来，我已经无数次的将它运用在我身上和别人身上，它帮助我取得有利事态的资源。比如我设立的强烈的自信心和兴奋的心锚就让我能够轻松的面对工作上的压力。

**心锚是一种表现描述——它要不是内在的，伴随着感受的画面，就是外在的，伴随着声音和碰触——它是会引起一种感应的一种状态。换句话说，它是一种感官的刺激伴随着一种反应，或是某种特殊的状态**

我们的生活中到处都是心锚——救护车的笛声，办



公室的特殊气氛或是某段旋律优美的怀旧歌曲，每个人在成长的过程中无意或有意地被设下无数的心锚。当你翻阅家人的照片时会有快乐的记忆吗？当你闻到旧书的气味时你的感觉又如何？它会让你重回童年的时光吗？和心爱的恋人一起分享旧英文歌呢？当你再次听到这段旋律时，你是快乐着并痛，还是带着甜美的忧伤呢？每次当你听到国歌，望着五星红旗冉冉升起时，你是不是油然而生自豪感和责任感呢？心锚是很有用的工具，你过去经验中的某个特殊的部分都可以被用到，作为接近那个经验其他部分的心锚，心锚和我们所理解的“刺激——反射机制”有一些不同，心锚不需要强化或重复制约，举个例子来说，在“刺激——反射机制”中，当我们学习到一种新行为我们会被奖赏所强化，这种奖励可以是微笑、赞美、夸奖、触摸、认同……，然后我们才能够保持某种行为，但是，设心锚完全不必这样做，当你一次性成功的设置心锚之后，你可以无数次的获得相同的行为和反应，而不需要任何奖赏和重复的约制。

我想举个例子来说明心锚的力量，我曾经有一次使用心锚来帮助别人戒烟的经验。那是一个女孩子，她不想抽烟，但又戒不了，到我们工作室来咨询，我本来可以使用 NLP 的其他效力更强大的工具来做治疗，但我想试试心锚的威力，有一天晚上，当我们在一起闲聊时，她突然谈起过去一段失恋的回忆，她对我诉说，当她男朋友向她提出分手时她是多么沮丧，又是多么焦

虑。我让她尽情倾吐，微微的鼓励她，并在谈话中有意识使用“嵌入”式句法加大她沮丧和焦虑的感觉，我这样做是想利用她原有的负面经验，诱导她戒烟，你看，设置心锚有两个关键，第一个就是要尽可能的让你要设置心锚的对象进入状况，在这个过程中，我想事主进入沮丧和焦虑的状态，这样，我才能将抽烟和这种不好的感受联系在一起。我们可以等待对方自然的进入那种状况，也可以诱导他进入某种焦虑的时刻，当他处于强烈的情绪状态时，我就设下心锚。因为在强烈的情绪状态下，身心都处于完全一致的状况之中。

现在，我觉得她已进入状态了，我当然知道，她已进入状态，因为她的眼中充满泪水，身子缩成一团，就像一个失败者一样，我把手放在她肩膀上，温和而明确的拍着她，同时，倾身向前，皱着眉告诉她，“这真是太糟糕了。”她同意我的话，她认为我能理解她，真是太好了，我想，真正惟一的好事情，就是我已经安装好心锚了。

以后，当她点燃一根烟时，我就会开启原先设下的心锚，我压着她的肩，皱着眉，用同样的语气说，“这真是太糟糕了”。她的无意识心智的功能将这种压肩刺激（触觉性心锚）、皱眉（视觉性心锚）以及我的话（听觉性心锚）和过去被抛弃的沮丧和焦虑状态联系起来，产生一种不好的感受。不久，对于抽烟，她开始觉得不愉快了，到后来，这种不愉快大到让她有恶心的感

觉，自然，一个月后，她告诉我，她戒烟了。

当然心锚也可以用来让别人感觉更好，比如说，你有个朋友明天要去见工，他很紧张，你希望明天他可以放轻松、更自信的表现自己，那么，你就可以替他设置一个自信的心锚，你可以问他一些问题，刺激他以感官表象来回想成功的时刻，当他进入状况时，你可以发现他的身体语言会有所不同，他脸上的表情会不同，仿佛眼睛中都有了光芒，你会发现他的呼吸更深沉而且平稳，姿势更积极而乐观，这时，你可以设立心锚，心锚可以是听觉性的（听到别人喊他的名字），也可以是视觉性的也可以是触觉性的（压自己的中指）这样，明天当他需要这种状态时，他就可以轻松的获得。

当我们为某个人设下心锚时，我们引导他们回想起来的信息是脉络式的，这表示所回想起来的感觉状态（欢喜、快乐、成功、沮丧、悲伤……）虽然由原来的事件和内容所引起，但却不带进对原有事件内容的回忆，所以，当你进行愉快状态的心锚设置时，被你设下心锚的那个人，会重新经验到快乐，但是，这种快乐不是当时引起快乐状态的那个特殊的经验，这真是很棒的一件事，这意味着我们可以创造性的利用原始经验，把它和我们选择的任何心锚连结在一起。

## ■ 设置心锚的两个关键

**关键 1：诱导对方进入强烈的情绪状态**

这是关键中的关键，心锚是否有效，视乎设置时感觉的强烈程度。

**安装心锚时，感觉状态愈强烈真实，愈有可能  
在今后引发心锚的反应**

我想你亲自来体验这一点，我要你完全的放松，如果你独自一人，把灯的光线调柔和一点，放轻松，照我下面的指示做，我希望你能用足够的时间来做这个练习，慢慢的试着创造出我所描述的体验。如果你可以找朋友帮你念一下面的文字，效果会更好。

### 设置愉快的心锚

我要你花一些时间回想你觉得很快乐的时光，……不是装出来的快乐，而是陶醉忘形的快乐……我要你花一些时间，尽量回想起那时的经验……这可能是你和爱人相处的时光，或是你拜访某个地方的经验，或是，

你曾经历过的某种特殊的心理状态。当你回想起这个事件的时候，它看起来像什么？是什么颜色？是光亮的还是暗淡的？我希望你尽可能的看清楚。

好，现在，你继续想着这段令人无法相信的快乐时光……开始聆听它的声音……是海边的海浪声吗？还是公园中，鸟儿鸣？孩童嬉戏的声音？有任何音乐吗？或者，是让你有所联想的某个曲子？如果是如此，就让它继续在你心中播放。放轻松。让音乐带着你漫游。

很好，这段快乐时光闻起来如何？……像芭米花？棉花糖？巧克力？还是川菜火锅？是古老街道的味道？还是新被褥的味道？是咸湿空气的味道吗？还是你爱人香水的味道？你可以尝到那段快乐时光吗？……你还记得哪个味道吗？……是薄荷味？或是辛辣味？你会把啤酒的味道和幸福联想到一起吗？当然，你会。泡泡糖的味道，会把你带回欢乐、受宠的时刻吗？现在，真正进入这一经验中吧……花一些时间，回到那里，……快乐的时光里……你可以感觉快乐的浪潮向你涌过来吗？是的我知道，从你的脚尖和头顶，我就看得出你正浸在快乐的幸福的时光中。嗯……真好，现在，放轻松……深呼吸……放轻松……

放轻松……是的，就是这样。放轻松。我敢打赌，能够如此快乐一定是很令人欢喜的事情。你可以看见自己沉浸在幸福中吗？我可以，你脸上掠过一抹灿烂的微笑。好像在说：“我真的很快乐，希望永远停留在这一

时刻。”……你可以听见这回忆潺潺的从心底流出来吗？就像森林里的溪流一样欢快。哦，这快乐的时光啊。太棒了。

现在把你的食指轻轻地按在太阳穴，轻轻地按五秒钟。

你刚刚为自己安装了一个心锚，一个很棒的心锚，今后，随便什么时候，你在需要有幸福的感觉时，就可以使用它，在这一章的最后，我会启动这个心锚，而且，只要你在刚才的练习中体验的快乐状态足够强烈的话，你就一定会再次体验到那种幸福的感觉，我保证。

### 关键Ⅱ：设置的方式

很明显，你不会想把心锚放置在经常会使用到的身体部位，像握手，或类似的动作，就不是最佳的设置位置，因为这样的动作会经常的出现，如果设置这样的心锚，不仅容易在你不想要的场合和时间产生心锚反应，而且经过多次、长时间的消耗，也会减少心锚的效果。另外，碰触别人的肩膀也是一种触觉性的心锚，但是，在日常生活中，别人可能在无意中经常诱发这个心锚，同样的情况也会发生在很一般的声音（听觉性心锚），或每日可见的触觉性心锚。换句话说，你要为别人设置心锚，如果有两选择，一个是碰肩膀，一个是压中指，我可保证，压中指效果会比较好，而且，动作也不会那么明显。

因为触觉性的心锚和人们的感受状态的关联最强烈，所以触觉性心锚会比其他两种心锚更有效率一些。所以，我建议，你在有条件时尽量使用触觉性心锚，当然我比较喜欢的另一个技术是附加心锚或称过剩心锚，在上例治疗戒烟的过程中，我就同时以三种表象来为她设置心锚，这种过剩心锚的时效会比较久，而且也比较有效，因为它使用了经验领域的三种表象方式。

设置心锚的时机很重要，一定要在对方情绪感觉最强烈时才设置心锚，太早或太晚效果都会差很多，如何判断那是最好的时机，凭经验和直觉，你也可以利用眼睛的解读线索，（有关的内容可另外参考“卓越之旅企业培训课程”《心疗》一书。）

我们想利用心锚，是为了创造更好的关系和经验，当我们试图说服别人时，如果我们可以得到预期的感觉反应，我们的胜算会多很多，记住

**引出某些反应的目的，是为了有效地表达你的意见，建立一种被人悦纳，被人支持的有利条件**

你要说服的对象，他们的心理状态，他们的情感，他们有意识或无意识所参与的事情，与他们如何接受你的意见和想法有相当大的关系。当表达意见时，你可以借用心锚所引发的反应来增大你的意见被接受的机会。

让我们完整的来回顾这个技术。假设你是销售高尔夫球具的公司的业务代表，你拜访张先生已经很多次了，你想向他推销高尔夫球具，你知道如果能说服他使用你们公司的高尔夫球具对他俱乐部的生意和你们的公司都有帮助，你会怎样做？你已经做了足够的准备，找出张先生的决策策略，你也和张先生建立亲和和互信的关系，但是，你的经验告诉你，离成交的机会还差一点点，就差那么一点成功和兴奋的感觉，你准备在下次拜访时试用心锚设置的技术。

那天你去拜访张先生时，你就做好了准备，当时张先生正在描述他一个非常漂亮的三杆进洞的经验，你发现当他说时，眼睛明亮有神，心跳加快，而且叙述时，整个人显得生气勃勃，精力充沛，换言之，你注意到他很兴奋，你知道设置心锚的机会来了。

当你发现这种兴奋到达最高点时，你向前微倾触摸他的肩膀，然后说“那一定让你有很好的感觉”你要特别强调很好的语气。你看，设置心锚就是这样简单，现在你已经为张经理设置了一个兴奋的心锚，感应点就是前倾，触摸肩膀，并说“很好的”。

设置了心锚，当你和张经理再谈及生意时，假定你想确定让他在听到你的销售建议后有兴奋的感觉，——这种感觉可以让他更容易接纳你的建议——购买高尔夫球杆，你可能会启动他的心锚。你可以这样做：“张先生，从你所说和你们俱乐部目前的需要来看，（向



前微倾，触摸他的肩膀）我想你会发现购买我们公司出品的球杆是一个很好（用相同的语调）的投资。你觉得如何？

如果你真的按部就班，照原则实施，现在你可以预期张经理即将经验到的感觉，会和他三杆进洞的那种兴奋感觉一样，这会使他更容易决定达成这笔交易。

由于设置心锚是一个如此有力的工具，我想你一定想将它正面的运用在你的家人，朋友和生意上的来往对象身上。学会将好的感觉种植在他们心中会让你更受欢迎，更有影响力。当你第一次成功的设置心锚并享受其所带来的快乐经验时，你会更乐意不断练习以让这个过程中成为你自觉的无意识行为。你练习的目标就是要不经考虑就能有效的设置心锚。

下面我提供的是如何设置“良好感觉”心锚的一般模式，你可以使用这个模式来设置任何心锚，但是我必须警告你，当你使用时要特别当心不要错误使用。特别不要用在反面的途径。

记住：能自重者，明哲保身。

## ■ 设置好感觉心锚的一般步骤

1. 等待你想得到的反应自然产生，或是藉由给予适当的建议引起反应，或是提出下列问题来得到你想要

## 构建

心灵宽带网

的反应：

令你兴奋的是什么——？

你最喜欢的是——？

能否回忆最近成功的感觉？

如果你觉得自信，你会处于怎样的状态？

2. 在反应达到最高点时，结合你自己的一些行为，设置感应点。比如：

口语上的形容（那真是一个很棒的故事）

触摸特定位置

特别的声音和动作（响指、吹口哨、或富有表情的怪脸）

3. 在必要时，利用第二步的动作，启动设置的心锚。

## 6.3 隐藏的问题和命令

隐藏的问题和命令是两种常见的弦外之音，记得我们探讨的先决条件吗？

## 隐藏的问题和命令是一种变形的先决条件

隐藏的问题是一种潜藏在上下文之间的问题，尽管它以陈述的形式出现。

例如：

我在想你叫什么名字。

我对你的年龄感到好奇。

我不知你的收入高不高。

我们还没有决定你是否想和我们一起来。

隐藏的命令是一种隐藏在上下文的命令。

例如：

如果你选择现在投资在房地产上，将是明智之举。

我母亲常常告诉我，治好感冒的最好方法就是好好躺在床上休息。

有任何问题，请在演讲结束时来和我谈。

我们在日常交谈中会有意无意地使用隐藏的问题和命令，有经验的销售人员会有意识的使用它，无论是问题还是命令。它们到处存在却让人看不见，这就更显得

威力无穷，因为看不见，就不容易引起抗拒。使用隐藏的命令和问题，你能够为别人确定方向，引导他慢慢的走向你要他走的方向，如果你要说服的对象无法全神贯注的听你的建议，使用命令和问题是一个好方法。他的心神越是涣散、狂乱，你越有机会让命令和问题进入他的潜意识，利用隐藏的问题和命令将建议的种子播在别人的脑海中，你的声调以及你所要强调的部分是相当重要的。当你传达暗喻时，以声调强调你特别希望别人有所回应的部分是一个不错的方法。这种方法，在催眠上，我们称之为镶钳句式。然后，在不久的将来你会奇怪地发现你的想法变成他的行动，或者你会亲自听到你的想法从对方的口中说出来，仿佛这是他自己的想法一样。

下面是个断裂式镶钳句式的例子，我们一起来看看施罗夫和他的股票投资经纪人亚微小姐之间的对话，其中黑体加粗的表示以语调强调所提的建议：

罗夫：亚微小姐，我就是拿不定主意现在是不是补仓的最好机会。

亚微：施先生，我不知道你是否准备好做这个投资，但我相信一件事，如果人们现在投资深发展的股票，他们会赚一大笔钱。

罗夫也许会很奇怪，为什么自己突然间对补仓信心

十足，而亚微是不会觉得奇怪的。事实上，藉由在话语中插入对方的名字，亚微有更大把握罗夫会有所反应。从卡耐基时代起，人们就已经知道，名字对我们来说意义非凡、名字可以说是最重要的字眼，当听到我们的名字被别人提及时，我们会更注意倾听。

## 6.4 在交谈中掌握主动权

当你和人交谈时，有两件事值得你注意：

1. 人们喜欢谈话甚于听人说话。
2. 听话的人掌握主动权。

第一件我想你不用任何说明也能了解。第二件则可能违背一些人的常识，这也就是为什么尽管所有的沟通课程都教导积极倾听，但是还是有那么多人急于表白的原因，他们害怕在交流中失去主动权或脱离讨论的主题，听起来也许很矛盾，如果你想让别人多了解你，也许你必须讲得多一些，但如果你想主控谈话，我们建议你听得多一些。

听者主控就像司机开车一样，讲话的人提供汽油（交谈的话题，材料）和动力（热情），而听的人控制方向，你可以通过正确的提问题或适当的陈述，来引导整个谈话的流程：

说话者：我认为营销上我们还可以做得更好，我准备推出西南区销售竞赛计划，我完全有信心在第三季度提高销售额。

听者：这真是一个很不错的想法，能否进一步解释要怎样做才能提高销售额呢？

说话者：当然，首行我们应该……

听者就是这样通过提问题要求澄清或再次说明，建立并维持了交流的主动权，下面是一些有用的句式：

A：要求澄清

那是指——？

明确的说，你所指的是——？

我们来看看下面的例子

伯林：我想退休后搬到郊区去住，我去过几次，很喜欢，住在这种大城市里有时另人烦躁，我只是在寻找某种祥和安静。

你：你指的是哪里的郊区？

B：解释对方的意图：

对于你所讲的，我的理解是——？是这样吗？

同样的例子：

柏林：我想退休后搬到郊区去住，我去过几次，很喜欢，住在这种大城市里有时令人烦躁，我只是在寻找某种祥和安静。

你： 如果我没听错，你在寻找某种祥和安静。

B 的用途除了是一种积极倾听的技巧外，这能够起到激励对方说下去的效果。

使说话者说得更多的第一个方法是深表认同，认同也是一种呼应，认同使你与对方的气氛更加融洽，认同鼓舞对方说得更多。相反，如果你想要某人不再说话，却无法使他安静下来呢？至少你有两种方法可以使其不再继续罗嗦下去，我相信这两种技巧你一定掌握得相当熟练了，第一，你可以继续保持沉默，第二你可以反对他的意见。任何一种方法都会使那个讨厌的罗嗦家伙放过你，去寻找另外的同伴，所谓沉默就是完全在口语上没有反馈，在行为学上，这是一种消失的形式，“消失”对于减少别人所有行为的发生成效显著，它比惩罚可怕，想一想对犯人最严厉的惩罚就是“关黑牢”——没有交流没有任何回应的死一般的寂静，人类天生会逃避这种境况，所以沉默是金，对方往往无法抗拒沉默的压力，他会无趣的走开。反对别人的意见也是一种很好的方法，一开始，他们可能还有兴趣和你争辩，但如果你坚持反对的态度够坚决，他们会自动的离去。寻求别人

对我们信念和意见的认可对我们而言是很重要的。我们总倾向于“忽略”反对我们的人，不是吗？

当然，你要想清楚？你真的要采用这么激烈的方式吗？你愿意冒失去亲和关系的险吗？如果真的想清楚了，那就用吧！原则上我们不会也不可能和任何人建立亲和关系，不是吗？哦，顺便提一下——把你的右食指放在右边的太阳穴上。嗯……现在不是很美好吗？

## 几个建议

1. 辨识朋友的决策策略，让自己对过程变得驾轻就熟，然后试着辨识同事的决策策略，将这些策略转化为你说服他们接受你意见的表达策略，注意你的意见被人接受是一种多么轻松的事。

2. 练习在自己身上和周围的人身上设置心锚，注意当你启动一个正面感受的心锚时对方的反应。

3. 列出一些你希望别人与你相处时，对方能保持的态度和感受的词句，例如：“感觉很棒”“很好的开始”，“精神愉快”，“有能力学习”、“保持冷静的态度”



## 第六章 几种特殊的沟通技巧

……“更自信”、“更有生产力”将这些词句镶钳你和别人的会话中，养成这种使用隐藏式命令和问题的习惯，然后注意你周围人物的神奇转变。

## 学习记录

---

## 第四部分

# 在异议的天空飞翔

我们在最后用较大的篇幅集中探讨了沟通中的一个难题：如何处理抗拒，如何回应异议。首先我们讨论了处理抗拒的原则就是要接受抗拒，接受抗拒有利于获得双赢的局面，其中的哲学是不要将生活当做是你死我活，或你赢我输的零和游戏，借由妥协的技巧，我们可以有效的将异议转化为机会。这一部分介绍了处理异议的几种方法，特别是详尽地介绍了重新框架的艺术，对于有抗拒型人格的人，书中也介绍了有效的技术，其中扮演检察官的技术和宣布与命令的技术和其他的语言技巧如迷惑，堆砌，暗示一样，都是效力强大，必须保证它应用在正面的方向上。

## 学习记录

## 第七章

# 面对抗拒的处理原则

## 学习记录

抗拒，一种你每天都可以在家中遇到的事  
——葛劳秋马克思

天才的沟通赢家也会偶尔遇到抗拒，而对抗拒，你的态度至关重要。一般来说，责任型思维对处理抗拒有利。

### **所谓责任型思维就是把抗拒视为是由自己引起的**

原因很简单，别人所抗拒的是你所说或所做的事。而你只能控制自己的行为，因而，聪明人会把遭遇抗拒视为自己的问题，而不是别人的问题。

另一个看法是，正是由于你对别人的抗拒产生抗拒，才会造成沟通的困难，去除自己的抗拒，问题就解决了百分之九十。将别人的抗拒变成接受的第一步就是要接受别人的抗拒，矛盾吗？也许，但这是我所知的最好方法。

还记得多样化必要法则吗？在任何系统中，所有的元素都是平等的，拥有最多反应模式的元素将控制此系统。当我们和别人互动时，我们和他人组成一个系统，在这一系统中，任一元素的改变必然引起其他元素的改变。你的行为发生改变（这是你能够控制的），整个系统必然会发生改变（包括对方的行为），如果你已经掌

握呼应的精神，你将遇到最少的抗拒，但如果你碰到了，最好的方法是先改变你自己固有的应对模式。停止你曾做过的一切，改做别的事。

你可以藉由与他人站在同一立场来改变你的行为。（步骤 1：立刻同意你的敌人）你完全可以坚持自己的原则，你不必假装同意那些你不赞成的事，你可以只同意你赞成的部分，即使只有百分之十或更少的比例。你总是可以找到和对方相同的部分（步骤 2：找出同意的部分），因为你已经同意了对方，你和对方是站在相同的阵线上，所以对方没有理由再抗拒你。在沟通中有时重要的并不是合乎逻辑，而是要合乎感情，要对别人的胃口，这是心理层面的事。当你赞成时，你在呼应，呼应必然减少抗拒，如此，你的目的也达到了——你让别人在合情合理，心平气和的前提下了解了你的立场，换言之，就是先呼应，后引导。

我们来看看桑兰小姐是如何处理抗拒的，下面是桑和她的同事丘滨的对话，很明显，她碰到麻烦。

桑兰：丘滨，我已经考虑过了，我认为我们应该为本部门引进新流程。你知道我说的是是什么，就是重组人事部门的工作流程。

丘滨：不，我不想这样作，几年前我们尝试这样做过，但没有效果，一点也不省时，事实上，整个部门的效率更低了。



这时候，桑兰必须作出决定，她由衷的相信新的系统会更有效率。她也相信丘滨这次错了，她有足够的证据支持她，可以证明丘滨这次错得离谱，但她了解这个强悍的同事，就如同其他人一样，会坚决的拥护自己认为是对的地方，并让错的也变成对的。她不想冒险引起冲突，再说，没他的支持，她一个人也干不成。她决定找出与对方相同之处，丘滨已经告诉她，他认为任何改变应带来效率。而非浪费时间，这是她能够同意的。

桑兰：我想你是对的，小丘，我们引进任何系统都必须节省时间。

这就是立刻找出相同部分，同意你的敌人，经由这一步，她就和丘滨站在相同的立场上，现在她安全了，而且能够进一步沟通找出他认为这套系统不合适的理由，她了解如果他会改变，也是因为他自己的原因，而不是她的原因。

桑兰：我确信你有很好的理由认为这套系统不合适，你能不能告诉我你的理由是什么？

丘滨：不要客气，上次惨败的经验的发生就是有个设计这套系统的天才——所谓的管理顾问——读了几年书就认为什么都懂，他完全没有人事管理的经验，认为只要移动几张桌子，改变一些

作业流程，引进一个工作模式，然后任何一件事就可以奇迹似的快速完成。

桑兰：但实际并不能达成。

丘滨：当然不会达成，如果他谦虚一点，来这里问一问为什么不会达成，我们就会告诉他。

此时，桑兰了解到丘滨为什么会抗拒新系统，没有人要求他或他部门的任何人参与这个两年前的设计过程。显然，他很生气，而且桑兰知道自己不小心已经触发了丘滨不愉快的心锚，现在，她对这问题有足够的敏感。她会进一步引导丘滨的方向。

桑兰：丘滨，你认为我们可以做些什么，来改进这个部门的工作流程？

丘滨：嗯，可能有一大堆事要做。

桑兰：具体来说，是什么呢？

丘滨：嗯，首先我们要做的是……

你注意到要妥协和呼应的意义吗？你注意到什么是听者主控吗？现在桑兰不会再碰到抗拒，她已经成功的将抗拒转化为共同合作，一起解决问题的双赢状态。

我一再强调的一个现点是：处理抗拒的最好办法是与之妥协。善于妥协，并在妥协中坚守立场，获得自己想要的最好的结果是中国人的特长，这方面的典型有周

恩来和邓小平，他们在处理国内和国外的政治事务中所表现出来的妥协的能力值得我们好好研究，为什么基辛格称赞周恩来为最善于谈判的人，就是指他在抗拒面前不是与之对抗，而是寻求共同点和双赢之道。我们中国人几千年的文化早就包容了这样的哲学思想，道家的“夫唯不争，故天下莫与之争”的超脱和自由，是一直生活在竞争文化的西方人所无法理解的。对比中国的太极拳和西方拳击在文化底蕴上的不同也许会得到一些有趣的启示，西方的拳击中，一个人痛打另一个人，他的胜利是建立在另一人失败的基础上的，而中国的太极拳基本是一种自卫的防御体系，棉里藏针，借力使力，四两拨千斤。通过与攻击者合作，用他的能量消解他的进攻，你是与对手一起移动而不是对抗他，使用这种技巧，体弱的老人也能轻易利用一个彪形大汉的力量而将他击倒。

我相信在沟通中，中国的太极拳的云手会比较为用。其实西方人也逐渐认识到这一点，在《零和社会》这本书中，经济学家兼管理顾问 LESTER.C. THURON 就批判过这种单赢的危险。

“我们的政治和经济结构无法单纯克服一个实质上是由零和元素组织的经济，所谓零和游戏，是输赢相等的游戏，所有的运动都属于零和游戏，有赢家必有输家，而且赢家仅能靠输家而存在，赢家所获得的必是输

家所失去的。”

生活并不仅仅是一场竞赛，我们建议其实很简单，在工作和家庭中，处理抗拒的最好态度是“双赢”的态度，当你在沟通中碰到抗拒时，要把它当做一个机会，当做一个寻求合作的机会，把问题变成“如何才能双赢”而不是“我怎样才能打败他！”不是“怎样证明他是错的，我是对的”而是“我们怎样才能一起工作”。因为单赢的游戏，即使你赢了，或赢了头一回，也是十分危险的，你将付出惨重的代价，而双赢的好处是别人肯继续和你相处，结果是你可以继续影响他们。

## 第八章

# 处理抗拒和敌意的几种技术

## 学习记录

.....

## 8.1 异议处理天龙八部

处理异议的方式很多，要看异议的性质，要根据提出异议者的不同个性采取不同的方式。下面是我们的建议。

### ■ 接受并利用该异议

不管何时，只要有人对你的意见提出异议，千万要记得背后必定有一股力量，你只要运用技巧，便能利用这股力量将其引导到你的目标上，比如说，你刚向你的客户蔡仲提出一套建议方案：

你：好了，蔡先生，对这个方案你有何看法？

蔡仲：我也不知道，我要进一步好好想一想（典型的异议）

你：很好，蔡先生，我很高兴你是用一种谨慎的态度来看待这件事。毕竟对你来说，这是一个很重要的抉择，咱们暂且先缓下来，让我们从头再回顾一下刚才讨论的认为可以解决你们公司

目前困难的几个重点。在我们进行的过程中，假如你有任何问题，请随时告诉我，这样一来，你才能够作出最好的抉择。

藉由接受蔡仲的异议，你将他的注意力拉回正在讨论的议题上，特别是达成协议的重点上。这样，获得一个令你满意的结论的距离就大大缩短了，在这里你要注意我们所使用的隐藏式命令，是用来将蔡仲的思维推向结束点，“这是一个很重要的抉择……做出最好的抉择”。

下一步就是回顾方才你建议中的几项重点，观察并询问蔡仲对每一点的反应。比方说：“蔡先生，这一点你有没有什么问题？”“这样清楚吗？还是你想知道得更多一些？”在回顾过程将蔡仲产生异议的真正疑虑问清楚是十分重要的，否则他自己会选择方法把问题解决掉，这样你两头落空的危险就大增了，切实完成上述过程，你至少能知道下一步该怎样走。

## ■ 赞同感受

有时要你去认同对方的观点和立场是十分困难的，即使是观点中的一小部分也办不到，怎么办？你可以认同对方的感受。



比如：

吉太太：我觉得你的提议对我没有任何意义。

你：吉太太，我能理解你的感受，有些时候，和我的客户一样，我也会有这样的感受。不过，再进一步想想，许多人都发现……（举一些例子，讲一些人们再三考虑后终于发现建议对他们好处而接受建议的故事）

当有人告诉你他或她的感受时，不管你同意与否，一定要认同他的感受。这样做的原因是，我们大多数人在成长的过程中，在表露自己的情绪和真实感受时，往往受到权威（我们的父母、师长、老板）的不公平对待，从而养成隐藏自己真实感受的习惯，当他们有机会表现自己的真实感受时，如果你认同他，他会很感激你，并把你当成同伴。

## ■ 说故事

这是我知道的最棒的、历史最悠久的方法，米尔顿·艾瑞克森就擅长利用故事（隐喻）来对付具有高度抗拒心理的客户。下面所描述的技巧对你也会有用的。

假如艾瑞克森正在处理一对有着性生活问题，却又

不愿意正面讨论的夫妇，他会以隐喻的方式来描述这个问题。他会从他们生活中某些可以与性生活类比的方面着手，然后改变这些行为，正如改变性生活上的方式一样。比如他会找他们出去吃顿晚餐，让他们把注意力放在各自喜爱的部分。然后和他们讨论：太太是如何喜欢晚餐前的开胃菜等，而先生是如何喜欢直接切入肉排和洋芋等。或是太太较喜欢有一个安静而悠闲的晚餐，先生呢，则干脆直接，只要快快把肉吃光便罢了。假如这对夫妇开始将他们的谈论问题扯到性生活上，艾瑞克森会把话题“迅速转移”然后再回到类比上，他会以一个让这对夫妇在一个特别的夜晚，享用了一顿令彼此都十分满意，愉悦的晚餐的方向，来结束这段会谈，当会谈成功的结束之后，这项讨论会在夫妇俩都未曾觉察的情况下，将愉悦的经验转移到愉悦的性生活上。

## ■ 表现出好奇或兴趣

通常，只是表现出好奇和兴趣的态度，就能让对方详细叙述他的异议，或者甚至修改和取消异议。

辛亚：我没办法做。

你：真的吗？这真有趣，我以为这个时间对你而言是个很理想的时间段，我真好奇是什么让你无

法现在就做。

辛亚：哦，我现在有其他事要做，我得重新安排我的行事表，那样太费功夫了。

现在，你的工作来了，也许你可以协助她做一些次要的事，让她可以较快的先做你的事。不管何时，当人们告诉你他们没有时间做一些对他们有利的事时，有可能意味着他们在时间管理上不在行。此时你伸出援手很有可能会换来他们接受你的建议，作为对你协助的回报。

## ■ 将异议重新措辞

这种技巧是我们 NLP 所说的重新框架，重新框架是一种思维模式的转变，在不改变别人认知事实的同时，改变他参考的框架，从而改变他的经验，我们将在后面专门详细探讨这一有力的技巧。

雷诺：我承认从长远看来，这或许会让我们省一大笔钱。但现在我们实在没有预算做这么大笔的开支。老板会杀了我。

你：等等，让我确认我没弄错，雷先生，你是说你也同意这个方案可以替贵公司省钱，但因为原

先没有预算，所以老板可能会生气。

雷诺：没错，我的意思就是这样，我是说，我要费三寸不烂之舌才能让老家伙在预算外多花一点钱。

你：这听起来是我们要很有说服力才行。假如我们坐下来好好的想一想，你觉不觉得我们可以找一个打动他的提案。

雷诺：好啊！说不定可以。

剩下的就是你的工作了，假如你愿意提供一个有说服力的提案给雷诺，雷诺也许会支持你帮你说服老板，特别是当这个变成他的主意之后。

## ■ 问他们，怎样才能说服他们

没错，我的意思是直接问他们，他们会说吗？凭我的经验，你有 80% 的赢的机会，大部分人会直接告诉你必须怎样做才能让他们信服。这个问题在你试图说服他们之前就可以用得着，比如说，在正式提案之前。你也可以在你的说服遇到阻力时使用这个技巧，当人们犹豫不决，不知如何做决定，或是当人们提出异议时，你都可以大胆提个这问题，至少，它可以避免冷场的压力，让你有一个新开端讨论下去直到找到新的突破口。

## ■ yes 或 No

这个方法是用在那些已经了解了所有的资讯，但一直用异议来拖延作决定的人，你知道你的意见或服务对方有利，你知道他不想作决定，这个时候，你应该向他施加适当的压力，这是最后的方法。你必须有足够的思想准备生意可能做不成，因为此时异议没有任何意义，只是浪费时间。

**顾客：**你最好再打电话给我（这句话已经讲了几次了），我实在抽不出时间来处理。

**你：**我很赞赏你认真考虑的态度，但我不明白我做错了什么，为什么这一次和我上次来的时候不一样，恕我直言，根据我的经验，人们一旦有了延迟的念头，便意味着事情的终结，当然也无法收获任何利益，今天如果我空手而返，实在很遗憾，因为你将无法得到任何原本早该得到的利益。

当你这样讲时，态度一定要严肃而真诚，然后等待对方回答。你在有意识造成一个要么继续，要么拉倒的局面，记住，要有足够的耐心，不要主动打破沉默，对

对方而言，面对沉默的压力和你一样大。你要的是一个决定，就算对方最终拒绝你也好过不明不白的拖着耗着，这种方法需要的不是技巧而是勇气。

## ■ 坚持

如果你试过了所有的方法，都不灵，就试试坚持吧。坚持就是不管对方如何反对，承认他的反对，然后不断的告诉对方你要的是什么，就像下面的例子：

李：我想，我现在不想做。

你：我知道你现在不想做，但是我很希望你现在就做。

李：不，我就是不想。

你：这个我知道，但不管怎样，我希望你能去做。

李：你不要逼我了，我真的不想做。

你：我知道你不想做，可是我真的希望能由你去做。

李：好了怕了你啦，我做还不行？真是。

你知道孩子怎样说服他们的父母吗？他们没有学习到任何技巧，但他们有充沛的精力和达成愿望的热情，他们知道听到的每一个拒绝都是不确定的，他有一双好耳朵，能够忽视任何拒绝的话。而不断坚持自己所想要的，很少有人能抵挡这样的坚持，多数人为了要甩掉我

们，所能坚持的次数不会超过五次，而七次大概是人们所能抵挡的极限了。

我知道这个方法使用起来你的感觉并不太好，但对于那些走一步要人推一下的人来说，这种方法的效果实在不错，来，放轻松一点，抱着玩游戏的态度再坚持一次。

## 8.2 重新框架的艺术

我们在全书中一直强调，能够分享别人的认知/经验是一件很重要的事。这是一个很好的基础，但它还是很不够的，有时，我们还必须能够重新塑造别人对某种特殊情况的认知，这个重新塑造别人的认识或经验的过程就称为重新框架。

**所谓重新框架，是指发生的事实，事件或情景并没有改变，改变的是我们看待事实的角度和距离——是我们选择的组织经验的框架**

从下面这张心理学上经典的图片，也许你更容易认知什么是重新框架，在图2中你看到什么呢？有的人看

到年轻的女郎，有的人看到老妇，其实二者都是对的，差别在于看时的角度。如果你看到的是老妇人，同时又希望看到年轻的女郎，可能你要改变一下角度，或是向上，或是偏左看。如果你看到的是年轻的姑娘，那么你只要向下偏右看，就可以看到老妇人了，你无法同时看到二者，而二者是同样真实存在的，我希望你记住这张图片，特别是当你和别人的沟通遇到障碍时，先停下来，问问自己，是不是我们看问题的角度不同，而其实看到的是一样的东西。



图二



重新框架——这种选择用另一种方式来看事情的技巧。可以应用在所有的人类行为上，实际上，NLP关于这个词的意义，是用在意义最广泛的定义上，比如，科学的发现就重新框架了我们的认知和信念，在哥白尼发现并表述出“日心说”之前，我们所有的人都认为地球是宇宙的中心，在达尔文发表“物种进化论”之前，我们绝大部分人都坚持人是由上帝制造的，而现在，我们却不得不承认人类只是所有物种进化链中的一环而已，尽管是最高级的进化。在我们每天的生活中，我们可能对自己的经验和认知做着数以百计的重新框架，有些甚至连我们自己都没有发觉，重新框架并不断累积认知模式的过程，就是学习和进步的过程。

运用在沟通上，有几种方法，你会发现这个技巧非常容易掌握，只需要很短的时间就会成为你的第二天性，而实践是关键。让我们马上看几个例子。

例 1：

顾客：你们的产品太贵了。

你（重新框架）：和别的厂家相比，价格上是高一些，用钱来衡量还高出不少，但如果你考虑到我们产品的质量可以使你们省下停工检修的时间，你就会觉得物有所值，实际上，只要每周为你们省下一个小时的时间，一个生产年度所省下的钱就可以买五套这样的设备。使用别的厂家

的廉价产品要花上更多的停产检测时间，这实际上要昂贵得多了，不是吗？

（将花钱的问题重新框架为省钱的概念）

例 2：

顾客：我以前从未听说过你们这家公司，我觉得我得找一家有点名气的，

你：我知道你以前从未听说过我们这家公司，这可能有几种原因，最主要的是，我们不像那些大公司在市场上有知名度。就像可口可乐是世界上最著名的可乐，可是没有人听说过赛福威这个牌子。但是你要是尝尝这两种可乐的话，你会发现它们并没有太大的差别，而“可口可乐”却要贵出 50%，你可能会问自己，就这么一点点差别，就值得贵出 50% 吗？就商品而言，就像我们表明的，你可能会发现，我们的东西和名牌之间存在些差别，如包装盒，但是你会发现他们的东西可贵了 50% 呀，所以，如果您是注重实效的人，想要省点钱的话，你就有必要试试我们的产品。

（将对一种不知名品牌的担心重新框架成一种不太贵的品牌的优势）

例 3:

顾客: 你的建议不适合我们眼下的计划。

你: 当然了, 它不适合你们眼下的计划, 你们制定这个计划时, 对此建议还一无所知, 如果你们早就知道我们建议的话, 你们就会认真考虑它了。你们不必修改你们的计划, 但是你们确实需要更灵活一些, 对送上门的机会可别让它跑了, 当电子表刚刚出现时, 瑞士的表业对它们不屑一顾。日本人看到了它的价值和发展潜力, 现在日本的电子表占领了整个市场。不要让你眼下的计划把你束缚在某种偏见之中, 请再看看我的建议, 你会发现它比你一开始见到它时更有意思。

(将一种被人遗弃的想法重新架为一种被忽略的机会)

现在你掌握了如何在沟通中将异议进行重新框架, 一旦你知道怎样做, 你就会很容易在实践中流畅的使用它们, 下面是对异议重新框架的一般步骤。

1. 对异议表示肯定, 如“你说得对, 和别的厂家相比较, 价格是高一些……”

2. 提出新的参照框架, “就钱来讲是贵的, 但如果你考虑到因设备的质量可以减少的停产检修的时间, 你就会觉得物有所值”。

3. 总结问题的要害, 如“使用廉价的产品要花费

更多的停工检修时间，这实际要昂贵得多”。

在现实世界中，我所见过的最好的重塑者是罗斯·佩罗，1992年的美国总统竞选期间，在电视辩论中他所使用的重新框架的艺术让我印象深刻，在一次电视辩论中，他有力的使用重新框架的艺术将克林顿的优势转为劣势。

主持人：佩罗先生，对克林顿作为阿肯色州州长的经历及以此身份竞选总统，你有什么话说吗？

佩 罗：二者风马牛不相及。

主持人：（惊讶地）请原谅，你刚才说什么？

佩 罗：我说那是风马牛不相及。（长时间，令人感到不自在的沉默）阿肯色州有200万人口，与我们这个伟大国家的人口相比那只是沧海一粟，我可以跑到大街上去说我管理了我的小商店，那是一场完全不同的球赛。

这真是一个漂亮的反击，克林顿用他当州长的经历作为总统竞选的主要本钱，可是佩罗却一下子把它贬低了，罗斯·佩罗在政治上的成功（作为一个无党派人士，甚至竞选中遇到大麻烦之后，他仍获得19%的选票）在很大程度上是借助于他经常使用了重新框架的技巧。

重新框架的关键是提出新的看法，下面的几种具体

方法可以帮助你更客观地获得新的参照框架。

**大处着眼：**如果异议是很具体的，你必须习惯从更广阔的视野来看问题。

**小处着手：**如果异议是普通型的，你必须习惯可从具体的角度来回应，比如你想说服顾客，使其相信你的产品比同类产品好，你只要就产品的某个特点或优点作为突破口就可以了。

**来龙去脉：**所有的异议依据于特定的环境，如果你改变这个来龙去脉，异议就失去意义，有几种因素是你必须考虑的，人、地点、事物、行为和信息，比如在销售会议上，有人使用去年同期的数字来攻击你，说明你今年的销售业绩偏低，你可能要使用这个技巧，说明去年的经济环境和今年的不同。

**变换角度：**这是最常见和常有效的，重新框架，通过重新对你的说明对象所观看的意见进行新的解释，从而得到完全不同的结论，比如你顾客很恼火，因为不断有推销人员来打扰他，他干不了工作，你可以使用新角度来呼应他的价值观。

“你能接那么多的电话应感到高兴。

我曾认识一位经理，他每周都安排一定的时间来接待各类销售人员，这看起来好像浪费了时间，但当他急需某样东西时，看起来就路子畅通，节省了大量的时间，尤其是减少了压力，因为他知道从哪里能搞到所需

的东西，你不会知道上司什么时候朝你要正好是现在我让你看的东西，虽然现在你可能要花点时间，但将来你会节省很多时间。如果你一直没有这样做的话，你觉得眼下好像没有时间也就不奇怪。”

重新框架是一种非常有效的重新诱导思维的过程。现在让我们轻松一下，看看漫画书中，史努比是如何有效地使用我们所教的重新框架达到他的说服目的地。

史努比和查理在谁该溜滑板，谁该拉滑板这件事上存在异议，（如图三）所见，史努比成功地重新框架了查理的想法，他们之间的对话可能是这样的：

史努比：查理，这个主意好像很有趣，不过我认为我们应该讨论几个重点。据我了解，你的提议是，把你的滑板拿来，咱俩一个站在滑板上，一个拉滑板，是这样吗？（注意史努比在做呼应的工作，它在建立了共同区域）

查理：没错，没错。你拉我骑，那个小孩和他的狗就是这样子玩的。

史努比：查理，告诉我你有多重？（史努比在搜索资料）

查理：大约 40 公斤

史努比：我的天，我还不知道你有这么大个，（正当查理沾沾自喜时，史努比轻轻地把手掌搭在

第八章 处理抗拒和敌意的几种技术



图三

查理的前臂上，轻轻的施压以设立快乐的心锚）你知道吗，你比我重 30 多公斤，不管有没有轮子的，我都得死命的拖一个比我重二十倍东西，我看这样恐怕没办法让我们有“风驰电掣”的速度。

查理：（把事情又想一遍）嗯，史努比，这个和我刚刚的意见不太一样。

史努比：（似乎不管查理之前想的是什么）换句话说，假如由你来拉我——我也不过才二公斤重而已。——嘿，你几乎感觉不来是你在拖一大件东西，而我们俩就都能箭步如飞，查理，我认为这个逻辑很浅显。（史努比强调查理这个名字时，再一次将手搭在他之前放的查理的前臂部位，轻轻启动心锚）我确信由你来拉我一定比我拉你要好的多。（史努比跳上滑板，留下查理一脸的狐疑）。

### 8.3 面对抗拒型人格的两大绝招

我们前面谈到面对抗拒时，最聪明的办法是妥协，并将遇到拒绝的原因归因在自己身上。这是一种责任型的思维方式，是一个良好的开始，但并不全面，因为有



时你就会碰到那种任何事都要反对的人，你知道的啦，就是那种不管遇到谁都怀着敌意的人，如果你必须经常和这种人打交道，下面的建议你可能用得着：

## ■ 扮演检察官的角色

假设你在会议上提出一个策划案，但每次南丁先生总是会强烈地反对你的提案，并且对你个人发出强烈地攻击。你非常恼火，觉得他是无理取闹，但问题是没有这位“烈火战士”的支持，你的策划案就无法通过。你应该怎样做，才可以顺利地说服他呢？你可以试用“热椅子”法，具体做法是：在你已经预期到你的提案会面临强烈攻击时，从你的椅子上站起来，体贴地走到对方那边，找张靠近他的椅子坐下来，（或是站在他附近的中立地带）然后转过来面对那张空椅子，说“南丁先生，你知道吗，假如今天我站在你的立场（也就是目前你所在的位置）我可能会问像你所问的相同的问题，而且我会希望获得好答案。”然后你一边将他提出的异议重新陈述一遍（把那些较个人化的粗暴的字眼用和缓的字句代替），一边指着空椅子的方向。注意到了吗，你在做什么，你在做呼应的工作，你的身体——再扩大些，你的心理都站在他那一边。你让你从被攻击的位置超脱出来，同时扮演检察官的角色。这种做法可以让攻

击者解除武装，有较大的可能性将敌对的状态变成合作的友好的关系。当然啦，你在扮演检察官角色攻击自己的提案之前，最好先想好如何回应对方提出的异议。热椅子法的效果是明显的，在心理学上，我们称它为“心理逆转”，当有人打心底要反对别人的观点时，借助攻击自己的提案，常常会使他站在相反的角度来看待这件事，然后反而使他们站在一个十分有趣的立场，想要替你原来的看法作辩解。

“热椅子”不仅适用于消除抗拒，它也可用于批评员工，让员工自我反省。

哈维·麦凯是一位了不起的企业家，也是一位有创意的管理者，他就曾创造性的使用“热椅子”法。他自己这样说：

“我坐在宽敞，舒服的办公室，通过秘书，把那个倒霉的家伙叫进来，秘书会先给他一点暗示，‘我从未见过麦凯先生如此生气……’然后让他在接待室里，忐忑不安地等上半个小时，好啦，到目前为止，这些惯例都是通用的，目的无非是让他更深刻地反省自己的错误，并痛苦万分地准备接受我的愤怒。接着他被叫进来，站在我的桌前。我说：‘杰克’然后满脸阴沉地站起身，指着我的椅子：请你过来，坐这。他坐在我的位置上，而我坐在他原来应该坐地椅子上问他：杰克！如果你是我是，你会说什么？”

“他们恨死那把椅子了！有一次我无意中听到他们在背后议论我，‘他让你坐过那把椅子吗？’你可以想象效果如何，由于那是个陌生的位子，这就进一步加深他的罪恶感，我保证，五个中有四个会更严厉地斥责自己！但没有人会辞职。由于我自己并未开口骂人，所以他们不会记恨，只是背地里说说。”

麦凯在这里运用地就是“心理逆转”。只不过他不是站在别人的立场上，他反向使用，让别人站在自己的立场上，道具都是一张空椅子，很神奇，不是吗？

## ■ 反相假设

这个技巧和“热椅子法”十分类似，但不同于检察官法的是我们并不是预先告诉对方我们的立场，然后在椅子变得太热之前和对方交换立场。反相假设法要求你在提案之前，便先设想你希望对方会去做或对方会同意的事情的相反情况。然后把这个相反情况作为你的建议提出来。你知道无论何时，只要你提出提案，对方一定会对着干。所以你就先一步，提出相反的说法，或是暗示对方，他没有办法做到你要他做的事，例如：

你： 我知道你可能没有批准这个请求的权力，J、

B，但我在想，说不定你能告诉我怎样才能获得这个批准。

J、B：什么叫我没有权限！拿来我看看！

又如：你希望 J、B 将办公室的墙壁涂成黄色：

你：你知道吗？J、B，我实在不认为黄色适合你的办公室，我知道有许多研究都认为黄色是适合工作场合的颜色，但我一向都不相信心理学家这套故弄玄虚的东西，你觉得如何？

当然，J、B 会因为内心反对你的冲动而选择将墙涂成黄色，说不定他会长篇大论的阐述他对颜色和办公效果影响的非凡见解。你可以礼貌地听他说话，然后心不甘、情不愿地承认他也许没错，黄色也许并非是个那么糟糕的颜色。巧妙吗？当然，而且是以一种积极的方式。毕竟你们两个人都赢了不是吗？你获得了你想要的，就是黄色的墙，而 J、B 也得其所需，也就做与你提出来的事不同的东西，这种公认是相当有效的操纵技巧的理论基础就是呼应，你进入对方的模式，利用对方根深蒂固的模式来说服对方，所以你不用处理抗拒，你也不用改变别人，这不是很好吗？惟一不方便的是你要多花点心机。

## 8.4 命令与宣布

这个令人愉快的策略，最早是由美国心理学家洛依·荷默提出来的，他提供了一种方法，让你不只是控制自己的行为，同时还能控制别人的行为，或最起码表现出控制别人的表象。我有一个同学是一家外资大公司的老板的秘书，她在这家公司工作已经有许多年了，但是直到她的新老板东在两年前走马上任，她才觉得秘书的工作像一场噩梦，东是一个典型的以自我为中心的老板，他从来不是“请”她做事情，而是“命令”她做事情，不管是叫她倒一杯咖啡也好，打一封信也好。我的同学觉得压力很大，工作起来很不愉快，从前的老板从不这样差遣人，蓝和他老板东之间的典型对话就像下面这样。

东：（坐在桌子后面，忙着翻阅文件，蓝走进来时他可能连头都没抬）蓝，倒一杯咖啡给我，然后到人力资源部把徐生的档案给我拿过来，这些都做完后，把给合生创展公司的邀请信打好，我十点钟要。

蓝：（不吭一声，火冒三丈）是，还有别的吗？

东：没有了。

其实蓝也曾向老板提出过，这种命令的口气让她很不舒服，让她觉得自己不是一个人，而是一个不受尊敬的没有价值的机器人，但东只是莫名其妙地瞪着她，好像完全听不懂她所说的一样，蓝觉得十分沮丧，甚至想过放弃公司的可观养老金跳槽到其他公司。

在一次闲聊中，她向我请教，我建议她不要急着跳槽，可以试试用这种“命令和宣布”的技巧来改变被动的局面。方法很简单，首先你要观察对方正在做，或是将要做做什么，然后你命令对方去做这件事，让事情看起来好像是由你主控一样，这种技巧对不尊敬下属，喜欢命令人的老板特别有效。蓝很感兴趣，她像溺水的人捞了根救命稻草一样跟我练习了很多次，然后回去用在她老板身上，现在她和东之间的互动可能变成这样。

蓝：（走进老板的办公室）东，我要下楼去（命令或宣布），假如你要一杯咖啡的话告诉我一声（命令）

东：（一副很奇怪的表情）嗯，好啊！（蓝走了出去，过了几分钟端了一杯咖啡又走进来）

蓝：老板，我要去人力资源部拿昨天送来的档案（宣布）你的咖啡在这里，假如跟你想要的不一样，跟我说一声，我好帮你再弄一杯（命令）

东：（一脸迷惑）哦，不用了，谢谢！

一个星期后蓝很兴奋地回来告诉我，这个方法还挺管用，我说，那当然。为什么会管用呢！因为当蓝使用宣布和命令的技巧时，她控制了自己的行为，或者说，她获得了自主的感觉，同时也控制了她老板的行为。藉由命令他以他习惯的方式去做某些事，藉由命令东成为东，蓝很技巧的为东制造了一种两难的处境，他不是回应她的命令和宣布（要蓝去倒咖啡，拿资料）就是拒绝是种命令和宣布（不用蓝去做）而这正中蓝下怀，重点在于不管他做还是没做，他都是在回应蓝而不再是蓝在听从他。

这个个案完美的说明了人类沟通的系统论，还记得吗？从系统的角度来看，沟通和互动的双方都是平等的，地位和权力的差异并不能决定一切，当系统中的某个因素发生改变时，（在这个例子中是蓝改变了自己的行为模式）系统的其他部分也会跟着发生改变（在这个例子中是东的行为），因为这样，系统才能重新恢复平衡，由于蓝无法改变东，所以她只好改变自己，她预期东会随之改变，东果然改变了。

这个技巧的难处在于，你必须知道你在行为上要做什么修正，才能让对方做出令你满意的呼应，你的行为中是否有足够多的应变模式是十分重要的，它决定了改变能否成功。

## 8.5 处理愤怒和敌意

即使你是一个人际关系的大师，你也会遇到对你充满愤怒和敌意的沟通对象，有时是因为误解，有时是因为利害冲突。不论何时，只要有人攻击你，攻击你的想法，或任何与你有关的事，你要处理的第一件事并不是对方攻击的内容，而是攻击者的怒气和敌意。人们在遭遇攻击的时候常犯的第一个错误是，忙着为自己、为自己的想法，或是为与自己有关的事情作辩护，在大多数的情况下，辩护是一种错误的策略，因为对方可能会认为这是一种反击，从而增大敌意。

正确的策略是使用呼应和引导，看看下面的例子：

攻击者：你这傻瓜把所有的事情都搞砸了。

你：也许你是对的，我做了什么事？

攻击者：你说礼拜四会寄给我货物，可现在是礼拜天我还是什么鸟也收不到。

你：对于这件事情，我能够了解你为什么会生气，让我们坐下来心平气和的想一想应该怎样做，才能让你拿到货，同时不让同样的情况再次发生。



就像我们前面谈的处理抗拒一样，处理被攻击的首要步骤，是与攻击者站在同一阵线上，这样做起码有两种方法。

1. 同意其指控。

2. 同意或确认其感受。

在上面的例子中，我们使用“也许你是对的”来同意对方的指控，这样做的好处是，你让对方得到认同，同时宣泄了他部分的愤怒和敌意，避免进一步触怒对方。但是要强调的一点是，我并没有建议你放弃自己的主场，当你说出“也许你是对的”这句话时，你并不是投降，因为这句话也同时暗示了其他的可能性，“也许你是错的”“也许你应该从另一个角度看问题”。关键在于，当你以诚恳、没有防御，没有讽刺的态度说出这句话时，你会发现对方会松弛下来，他会软化，而这句话创造的一种同步的意象，在心理的层面，它卸除了攻击者的武器，消除了他背后的力量，让你有机会将这种力量导向正面的解决问题的方向。

如果你觉得攻击者所说的，有部分是有道理的，你可以说：“你可能没错，”如果你觉得攻击者所说的是正确无误的，你最好肯定他“你说得对，”不管你选择那一种措辞，记住要处理的第一件事是怒气和敌意，而不是攻击的内容，不要急于为自己辩护，因为就算你是百分之百是正确的，在你处理好对方的情绪之前，他还是一句也听不进去。

如果攻击者情绪很强烈，根本不给你任何机会说话，只是不断的以语言轰炸你，这时最有效的策略是以一种无表情的反应，保持沉默，安静而冷静地听对方发泄一阵子，然后，在对方换气休息的中间，进行呼应和引导，叫对方的名字是让对方保持安静的好办法。

如果你确实无法心悦诚服地同意对方所说的，或是尽管对方所说的有可能是正确的，也不能在该场合下承认，那么你还有一个办法，就和对方的感受同步。认可对方的感受无论如何都不会错，你可以这样说：“换了我是你，我也一定会和你有相同的反应。”你的意思是说：“如果我有与你相同的基因，相同的历史，我当然会与你相同的反应，或是，如果我是你，我当然只能有你的感觉。”听起来像是在玩文字游戏，但就这样简单的语言却可以让你工作更顺利，人际关系更和谐，生活更美满。

## 第九章

# 让别人袒露心扉的两种心法

.....

## 学习记录

.

..

.

.....

..

.....

...

.

.

.

...

.

.....

.....

.

.

.

.....

.

.....

.....

.

.

.

.....

.

.

.

.....

.

.

.

.

...

.

.

.

.

.....

.

.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

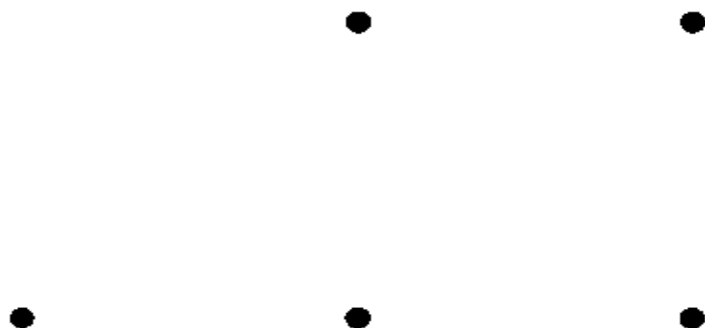
.

.

.....

## 9.1 堆砌

请看一眼下面的黑点。(图四)



图四

当你看的时候，你心里立即有个反应，把左边的三个点看成是个三角形，而右边的四个点则形成一个四边形。

由于我们认识事物的方式是依靠模式来进行的，也就是说，我们的大脑不可能将这些有规则排列的点，当作是毫无关联的东西，我们会将它当做一个有系统的整体来审视。

实际上，在我们每个人的脑子里，都有想要找出一种规则的迫切感，这成为我们行为上的特殊模式。只要有什么似乎已经开始进行，而未竟全功时，我们便会不由自主的产生一种模糊的、不舒适的、不确定的感觉。就像我们听贝多芬的命运交响曲，只听到前三个音符，却少了第四个音符一样，心里会不由自主地加以补充一样。

这种由于无法完成预期的事情所生成的不舒适感和沮丧感，可以将之善用在与人相处之道上。米尔顿·艾瑞克顿举了个例子，将对别人的谈话的阻挠，当做是一种鼓励别人侃侃而谈的方式。

“有时候呢……我会问：你叫什么名字？几岁？从哪里来？喜欢什么运动？每次当（对方）想要回答，而且已经开始蠕动嘴唇开始发出声音之前，下个问题便又冒出来……你只要稍微停一下便再问下一个问题，不要让他有机会作回答，在问下一个问题前你先等一下，但不要等太久，你显得那么急切，便会让他们感到沮丧，直到他们这么说“你可不可以闭嘴，我的回答是……”

这种技巧，艾瑞克森称为“营造预期”（building expectancy）而班德勤将之称为“堆砌”（stacking）。

**堆砌是一种让心不甘，情不愿的人向你开口的一种有效的方法，之所以会有效，就在于我们心中想要完成的意念。**

另外一种强有力的，可以让别人对你侃侃而谈的技巧，就是在句子的表层含义上同意对方“有所保留”，而实际上使用镶钳式句子进行暗示，让对方尽情倾吐，下面是艾瑞克森对如何使用这一方法的描述。

有时候在第一次会晤时，必须帮助别人开口说话。人们来找你谈论他们的问题，但却又不想加以讨论，要解决这种情况的方法之一是对他们说：

“这是你与我的首次面谈，你说你想要谈一谈一些很痛苦的事，换句话说，我判断有些事情你其实并不想告诉我，我想你也不应该把那些你无法忍受让我知道的事告诉我，那么就尽可能把让你不会感到难过的事告诉我，而千万不要把你觉得告诉我你会受不了的事情统统说出来。”

于是对方便开始说，而到最后的时候便会说：“好了，我已经把所有我觉得不该让你知道的事都说给你听了。他们做的只是筛选而已。他们认为，我敢不敢把这

个说出来？我可以自己决定是否要说，不过我想说这个是不成问题的，通常他们会倾向于说出来。

假如你仔细地检查以上这段文字，你会发现在艾瑞克森的六句话中，表面上是让病人自行决定是否要抑制，但他在话中藏了六次“告诉我”的暗示，这个技巧高明就高明在不会在意识上造成抗拒心理，当你面对一个愿意对你敞开心扉的人时，你会发现艾瑞克森的措辞的变化多端的好处多多：

“我不要你跟我讲任何一件你不想告诉我的事，只要跟我说你觉得告诉我没问题事情，以及能够让我了解你的状况的所有事情。”

你觉得这样说太假是吧！多练习，直到它成为习惯。

## 9.2 创造性的使用迷惑

迷惑和暗示结合起来，可以传递一些你不想通过明示透露的指令，有时在治疗或交谈中，我会有意识的使用迷惑以为下面传递指令制造条件。

这个方法也是来自艾瑞克森。艾瑞克森发现由于我们的大脑追求规则和完整，追求一切有意义有系统的东



西，所以，当他们听到的话和预期的不同时便会产生迷惑，而当他处于困惑状态时，他会对获得的第一个清楚指示作出回应，这就像一个溺水的人徒劳的想要获得空气一样，他会不顾一切的接受任何空气，不会停下来，问其来源，或是去管它是否“有任何意义”。

艾瑞克森多次使用迷惑，在他读医科大学时，他和一个同学一起做实验，由于他不想做实验中枯燥无味的那一部分，所以当他们在分配器材时，艾瑞克森在那个关键时刻很冷静但又很认真地说了一句：“那只麻雀真的飞到左边，然后突然飞向右，接着又往上，让我完全不知道接下来是如何”当他的同学一脸茫然，不知所措，他已经把他最喜欢的那部分实验器材收好，并忙于进行实验了，而他的同伴莫名其妙的把艾瑞克森留下的部分拿去，一直到他们的实验做完时，他的同伴才发现原来他所做的部分就是之前他一直不想做的。

另一次使用迷惑是 1923 年，在他去参加研讨会的路上，他描述这段经历：

有次我在一个风很大的日子里，要去参加一个在美国举办的第一场关于催眠的正式研讨会。有位男士从一栋建筑的转角边冒出来，对着正迎风而立的我“碰”他撞过来，在他回过神来跟我说话之前，我仔细地看了看我的手表，并且就像他在问我时间一样，很有礼貌地说：“现在正好二点十分。”实际当时快接近下午的四点

钟，然后我便走了，大约走了半条街那么远，我回过头看，发现他仍然站在原地看着我。一副对我刚才所说的话丈二金刚摸不着头脑的模样。

善用迷惑的用途非常广泛，我曾经在一次研讨会中和一个小组的成员用脑力激荡的方法想出许多实用而有趣的方法，用来打断销售人员的消极心态。下次当有销售人员向你倒苦水，抱怨地自言自语“我好可怜时”，你可以使用迷惑的方法来打断这种消极的总结。下面是我们想出来的一些有趣的方法，看看你能不能想出别的方法。

- ▲忽然莫名其妙地唱起儿歌。
- ▲反复讲一些没有意义的话。
- ▲反复地，大声地放音乐。
- ▲若无其事地将什么东西撕成碎片。
- ▲没有规律地拍手，直到这个人停止讲话。
- ▲中止交谈，打一个很奇怪的电话，比如打电话给119，或动物爱护者协会。
- ▲不说话，也不动，直到他意识到什么地方不对头。

创造性的使用迷惑，你可以将抗拒减少到最低的程度。

## 几个建议

1. 当你和别人共事面临阻力时，找一找看有没有一些他们做过，说过的而你能在彼此无望达成协议之前就同意赞成的。比如：我同意你刚才所做的（共同点）不过我有一个困难（争议点），你能不能将你的情况解释得清楚一些？

2. 当你受到抗拒时，要清楚自己的感受，因为它涉及到情绪和感觉，让你无法集中注意力于听、看对方说些什么或做些什么，养成在对方的所作所为中寻找共同点习惯。

3. 别把别人的抗拒看得太认真，保持必要的幽默感，把对方的抗拒当做一个进一步了解对方的机会，或当作一个改善自己的沟通技巧的机会。

100

[illegible]

## 后记

### 尽情地沟通吧

美国著名演说家丹·A·肯尼迪一直鼓励年轻人和有心变得更卓越的人去打破成规陋俗，他认为成功的人都是善于在借鉴和学习的基础上打破前人的成规的天才，只会按部就班而不会创新的人不可能有很大的成就，有一次他讲了一个很好的故事，我把它照搬过来作为本书的结束语：

一位年老的犹太教大师即将离开人世，他的弟子都来到病床前，和他诀别。弟子们在大师的床前排成一排，最聪明的学生靠得最近，在大师的头部，最笨的学生就排到大师的脚边。大师逐渐的只剩下最后一口气，最优秀的学生俯下身子，轻声问到：“先生，在你即将

离开我们的最后时刻，能否请你以最简洁的语言告诉我们：人生的真谛是什么？”

大师积攒了一点力气，从枕头上微微抬起头来，喘着气说道：“人生就像一条河。”

第一位弟子转向第二位弟子，轻声说，“先生说了，人生就像一条河。往下传。”第二聪明的弟子又转向下一位弟子说：“先生说了，人生就像一条河。往下传。”这样大师的话就在弟子间一个接一个的传下去，一直传到床脚边的那个最笨的弟子那里，他开口说：“先生为什么说人生就像一条河？他是什么意思呢？”他的问题被传回去：“那个笨蛋想知道，先生为什么说人生就像一条河？”最优秀的弟子打住了这个问题。他说“我不想用这样的问题去打扰先生。道理很清楚，河水深沉，人生的意义深邃；河流曲折回转，人生坎坷多变；河水时清时浊，人生时明时暗。把这些话传给那个笨蛋。”

这个答案在弟子间一个接一个传下去，最后传给那个笨弟子。但是他还是坚持提问：“听着，我不想知道那个聪明的家伙认为先生这句话是什么意思，我想知道先生自己是什么意思。‘人生就像一条河。’先生说这句话，到底要表达什么意思？”因此，笨弟子的话又被传回去了。

那个聪明的学生极不耐烦的再次俯下身子，对弥留之际的大师说：“先生，请原谅，咱们班上最笨的学生要我请教你：‘你说，人生就像一条河，到底是什么意思’”

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。



思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的重点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。

思?’”学识渊博的大师使出最后的一点力气，抬头说：“那好，人生不像一条河。”说完，他双肩一耸，去世了。

这个故事的要点是准则和谬误之间只有一步之遥。NLP一直提倡创新，它的创办人里查·班德勒就一再强调只有一时一地的真理，从没有绝对的真理。而且他身体力行，不断的用新知打破自己的发现。我们在书中所提到的各种原则和方法，仅仅是帮助你提高沟通技能的线索，我们更乐意看到你因为这本书的缘故，发现了人类沟通的新方法。

像那个笨弟子所做的那样，一直追问到底，直到获得真正的真理。把教条全抛开，尽情的沟通吧。