内在自信

人邮社2021技能提升新书大套装

• 套装全8册 •



人民邮电出版社有限公司
POSTS & TELECOM PRESS Co.,LTD

总　目　录

内在自信：如何战胜形形色色的畏惧心理
习惯陷阱：终身自我更新的15堂必修课
高效大脑工作法：如何拥有超越常人的优异表现
掌控24小时：让你效率倍增的时间管理术
说话心理学：渗透潜意识的语言说服力
即兴演讲.2，女性如何提升影响力
PPT演讲力：重要时刻，不要输在表达上
超级销售课：成为销售高手的100次刻意练习


Pearson
你成功的障碍
可能就是你自己!
内在自信
如何战胜形形色色的
畏惧心理
FIGHT THE FEAR
[英] 曼迪·霍尔盖特◎著
(Mandie Holgate)
夏安福◎译
学会战胜消极心态、
畏难情绪、负面想法
获得持久的内在自信
中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

FIGHT THE FEAR
HOW TO BEAT YOUR NEGATIVE MINDSET AND WIN IN LIFE

内在自信：如何战胜形形色色的畏惧心理

【英】曼迪·霍尔盖特 著
（Mandie Holgate）

夏安福 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

内在自信：如何战胜形形色色的畏惧心理/（英）曼迪·霍尔盖特（Mandie Holgate）著；夏安福译.--北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN 978-7-115-54954-9

Ⅰ.①内…Ⅱ.①曼…②夏…Ⅲ.①情绪—自我控制—通俗读物
Ⅳ.①B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第185022号

◆ 著 [英]曼迪·霍尔盖特（Mandie Holgate）

译 夏安福

责任编辑 田甜

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7.5

字数：150千字 2021年1月第1版

印数：150千字 2021年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2020-3745号

定价：59.80元

读者服务热线：（010）81055656　印装质量热线：（010）81055316

反盗版热线：（010）81055315

广告经营许可证：京东市监广登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

内容提要

本书赞誉

引言

自信1 敢于展示真实的自我

畏惧：害怕说出自己的真实想法

示例与练习

示例：谁想拥有一辆法拉利

练习：价值观练习

行动：说出“这对我很重要，这就是我想要的”

结果：获得内在自信

自信2 拥有笃定的目标

畏惧：不敢设定目标

示例与练习

练习1：激励目标

练习2：语言的力量

练习3：拆解目标

行动：立刻开始细化目标

结果：拥有明确可行的目标

自信3 相信自己能成大事

畏惧：担心自己输不起

示例与练习

练习1：迪士尼公主的完美生活只属于童话世界

练习2：解决恶性循环问题

练习3：假设游戏

练习4：疯狂的假设游戏

练习5：毁灭性的假设游戏

行动：停止主观臆断和盲目比较

结果：少空谈，多实干

自信4 我真的很棒

畏惧：不希望成为锋芒毕露、爱出风头的人

示例与练习

示例1：为什么不能是你

示例2：敢于呈现最好的自己

练习1：我为什么了不起

练习2：“傲慢的我”游戏

行动：站在自信城堡的制高点

结果：我能做到、会做到并且会做得很好

自信5 学会寻求帮助

畏惧：不敢寻求和接受帮助

示例与练习

示例：主动提出想帮助你的人都是另有所图吗

练习1：自动反应

练习2：恶性循环时间

行动：从小事做起，不必所有事情都亲力亲为

结果：获得真正持久的成功

自信6 学会拒绝

畏惧：害怕说“不”

示例与练习

示例：尽职尽责总是对的吗

练习1：应对把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人的策略

练习2：语言的力量

练习3：后果游戏

练习4：采用自然的做事方式

行动：减少说“好的”的次数

结果：对自己的成功负责

自信7 当众发言不胆怯

畏惧：羞于当众发言和展示自己

示例与练习

示例：逃避当众演讲长达20年的女商人

练习：假设游戏

行动：注意身体语言并适当练习

结果：赢得掌声且更加自信

自信8 勇敢拿起电话

畏惧：宁愿发邮件也不敢拿起电话

示例与练习

示例：不敢给老客户打电话的老板

练习：不能做的事

行动：GOALS法则

结果：通话后满脸笑意

自信9 学会提问

畏惧：不敢提问

示例与练习

示例：走出舒适区

练习：重构舒适区

行动：尊重自己的行事风格并在行动中学习

结果：诚实地提出要求，欣然地接受好结果

自信10 停止揣摩他人的想法

畏惧：过分在意别人的想法

示例与练习

示例：他人的想法会对我们的心态甚至行动产生影响

练习1：目标的力量

练习2：泡泡游戏

练习3：写出来，咆哮一通再扔进垃圾桶

行动：持续专注于自己的目标

结果：别人的想法只是别人的，这不归你管

自信11 敢于争取自己想要的东西

畏惧：害怕表达自己的诉求

示例与练习

示例：遭遇裁员后获得成功的创业者

练习1：不要再把你的成功拱手让人

练习2：是什么在阻止你成功

练习3：主观臆断

行动：学会提问

结果：实现职业目标

自信12 安心享受假期

畏惧：不敢从工作中抽身而出

示例与练习

示例：事必躬亲的奋斗者

练习1：打造你的“品牌”，提升信誉和声誉

练习2：三个核心价值观

行动：外包、授权和自动化
结果：获得持久成功的动力
结语
版权声明
返回总目录

内容提要

获得内在自信的障碍之一是——畏惧心理。畏惧是我们经常面临的情绪，但并非所有的畏惧都会把你吓得直冒冷汗、惊声尖叫，有些畏惧会隐藏在暗处，伺机控制你甚至阻碍你采取行动、成就自我；还有些畏惧每天都出现在你的脑海里，悄悄化身为你早就习以为常的内心的声音。

这些畏惧常常表现为负面情绪、负面结果和消极行为——害怕暴露真实的自我、害怕变化、不善于寻求帮助、没勇气拒绝他人、害怕当众演讲、不愿意打电话、太在意别人的想法、无法从工作中抽身，甚至不相信自己能成功，等等。

本书具体介绍了12种阻碍我们获得成功的畏惧心理，身为商业教练的曼迪·霍尔盖特基于其丰富的指导经验和案例，提供了实用的行动框架，包括战胜畏惧心理的练习、技巧、策略、行动建议以及结果。读完本书，你将学会辨别哪些行为会对畏惧心理推波助澜，主导你的生活和工作；而哪些行动能帮你摆脱它的纠缠，获得持久的内在自信，进而离成功更近。

本书赞誉

越自信，越无畏；越无畏，越强大。只有我们与自己的畏惧心理与负面情绪和解，才能获得把工作做好、乐在其中、夺回生活的掌控权、享受工作之中和工作之外的生活的内在动力，为成长赋能。

——北京大学法律学硕士、《超级演说家》总冠军、福布斯u30精英、媛创学堂创使人

刘媛媛

怕当众演讲，怕给陌生人打电话，怕被拒绝，每个人的生活中都会面对太多畏惧、犹豫和彷徨的瞬间。其实真正的自信源于你的内心力量，推荐《内在自信》这本书，愿每个人都可以向内探索，获得自我精进的原动力。

——掌阅 内容营销负责人、读书博主

都靓

自信不是不胆怯，而是尽管你感到胆怯，但仍能迎难而上。本书是一本教人如何拥有真正自信的指南。这些实用的方法和技巧不仅会帮助你变得更强大，还会指引你迈上心智成熟的旅程。

——中国科学院心理研究所副教授、中国心理学会心理危机干预工作委员会秘书长

黄峥

畏惧和贪婪是人性与生俱来的两大弱点。这本书把人们普遍畏惧的12种常见场景，按“畏惧—示例与练习—行动—结果”进行结构化解析，具有很强的实操性，学了就能用，特别适合职场人士重塑内在自信，值得一读。

——书享界创始人、华为原中国区规划咨询总监

邓斌

《内在自信》能将那些隐藏的、伪装的、难以被察觉的但时刻阻碍你成功的畏惧，充分地挖掘出来，同时引领你去认识、突破、驾驭它们，让你有勇气站在自信城堡的制高点战胜畏惧，获得更多迈向成功的智慧、激情和方法。

——首都经济贸易大学人才系主任、中国人力资源开发研究会人才测评分会副会长

徐斌

自信不是与生俱来的个人优势，它是可以习得的，并且可以内化成持久的内在优势。害怕失败、不敢当众发言、害怕暴露自我、不敢开口要自己想要的、不敢说“不”、害怕变化，等等，都是阻碍你变得自信的畏惧心理。你可以从本书中发现行之有效的策略、技巧和工具，与内心的畏惧对话并掌控它！

——精读主编

飞白

如果你不希望给自己贴上“没成就感”“没情绪”“没目标”的标签，如果你渴望获得工作和生活带来的满足感，那么一定要从《内在自信》这本书中寻找改变之道，找到并战胜一切阻碍你获得成就的畏难情绪和消极心态。

——行动派DreamList

本书能帮你取得进步、获得灵感、建立自信。本书提供了完善、实用的行动框架与建议，让我们能够应对畏惧心理，进而大大提升成功的概率。

——经济增长官

迈克·史密斯（Mike Smith）

这部作品充满了激励和鼓舞的力量，让你以新的眼光审视自己面临的畏惧心理，引导你采取相应的行动去克服它们。

——励志演讲家

奈杰尔·里斯纳尔（Nigel Risner）

本书称得上是一本完美之作，它提供的都是实用的技巧、建议和策略，可以帮你清除畏惧心理，踏上成功的坦途！

——莎拉·赫尔利公司董事

莎拉·赫尔利（Sarah Hurley）

本书没有虚饰，没有术语，简单易读，帮助你摆脱那些妨碍你事业发展的畏惧心理并且战胜它们。

——The Suffolk Wedding Show常务董事

梅丽莎·狄金森（Melissa Neisler Dickinson）

如果你渴望掌控自己的生活，并且想立即开始，那么这本书就再合适不过了。曼迪是个了不起的人，她帮助许多人摆脱了阻碍他们成功的问题，并帮助和支持他们建立自信，实现自己的目标。一旦学会看穿畏惧以什么样的假象示人，人们就能够更容易地实现其目标、梦想和抱负。战胜畏惧所需要的窍门、工具、策略和技巧，本书中应有尽有。

——人生导师、励志演说家和畅销书作者

皮特·科恩（Pete Cohen）

曼迪帮助我实现了梦想，我衷心地感谢她激发了我的活力——不仅点燃了我的激情，还把它变成了一个成功赚钱的生意。

——SecretSurgery执行董事和创始人

安吉拉·舒艾卜 （Angela Chouaib）

有时候，我们费点时间才能够意识到，有些人有特殊能力，让我们相信自己，把这种信念与我们最高理想绑定，去实现那些可行的目标。

——普瑞米尔酒店项目经理

乔-安妮·斯图尔特（Jo-Anne Stewart）

引言

- “我不能拒绝，我害怕拒绝后会导致不好的后果。”
- “我怕别人说三道四。”
- “我可不能让人发现我的真实想法，那简直太可怕了！”
- “我可做不到！”

在生活中，这类畏惧总是让我们措手不及。要想成功，你必须想方设法与畏惧较量，找到其藏身之所并消灭它。

小时候，总有人牵着你的手，鼓励你前进，给你打气，指引你行动，并帮你找到前进的方向。但是，长大后，我们很容易裹足不前、拖拖拉拉、懒懒散散，而且安于现状。此后，任凭畏惧掌管一切，你曾经踌躇满志渴望赢在职场的动力荡然无存。

在写这本书并认真思考“畏惧究竟在多大程度上阻碍我们成功”这一问题之前，我本以为，我周围的大多数人真的是无所畏惧的。然而，回想一下，这些年来，在我的指导和帮助下，我的客户在个人生活和职业生涯中，都得到了他们想要的结果。通过分析这些客户，我意识到，在实际生活中，畏惧对人们的成就能产生重大的影响。

所以，我推断，如果有人就这一内容出一本严肃、易读的书，那真是再好不过了！这些内容会以比红酒渗入地毯还要快的速度进入你的脑海，让你在潜意识里接受这些绝妙的想法，帮你战胜暗中阻碍你成功的畏惧心理。

在你告诉我你是个无所畏惧的超级英雄，不需要读这本书之前，让我先告诉你，曾经有很多成功的企业家坐在我的面前，突然意识到，实际上他们也在不合时宜的场合“隐藏”了自己的畏惧，也许是在电子邮件的背后，或者是在每一句“我很忙”“我还有很多其他事

情要做”的背后。然而，真正让人害怕的是，畏惧会悄无声息地入侵你的心灵，侵蚀你的成就。所以，为了获得成功，这本书绝对值得你花时间来细细品读。

接下来，就让我们一起度过真正有意义的时光吧！为了不浪费你的宝贵时间，下面是正确阅 读本书的建议。

无论是一对一指导，还是在大教室里面对数百名学员，我都会预先设置任务。你会把精力用在生活中紧要的事情上，对吧？因此，在每一章，我都承诺：

- 不使用难懂的术语；
- 提供真正的干货；
- 提供真正的解决之道以提高你成功的概率并改善你的生活。

作为回报，我只要求，如果我布置了少量的任务，请你认真完成。在此，我做一个假设，那就是你们都：

- 非常忙；
- 应付着各种最后期限；
- 要参加社交应酬，不希望工作忙得不可开交，想让自己以及心爱的家人过上心满意足的生活。

因此，考虑到这几点，我的任务就是，保证我布置的任务能很好地适应大家忙碌的生活。所以，每读完一章之后，劳驾完成作业吧！

本书的作用以及如何阅读本书

本书结构清晰，每章都包括畏惧类型、示例与练习、行动以及你预期达到的结果，从而帮助你战胜畏惧心理，获得内在自信。为了方便你的使用，同时让本书发挥应有的作用，你需要行动起来并做练习。我创造了一个小巧的缩写：FEAR（畏惧）。

- F（Fear）：畏惧
- E（Examples and Exercises）：示例与练习
- A（Actions）：行动
- R（Results）：结果

每章第一节：畏惧

并不是所有的畏惧都会挥舞着胳膊喊着：“喂！我就是畏惧恶魔，我要摧毁你工作上的成功！”有些畏惧深藏于你的潜意识里，你感觉不到它正在阻碍你的成功，你很难察觉到这种畏惧的真实面目，所以，除非你有幸遇到一位教练，否则你将错过“我发现了”或“恍然大悟”的那一刻。在这一刻，客户对我说：“我简直不敢相信，畏惧心理一直在阻碍我成功！”成功之路，障碍重重，意识到障碍的存在，应对起来就会事半功倍。所以，在每一章的开头部分，我们将探讨畏惧心理的种种形态，它怎样出现并阻碍我们获得成功，以及它带来的影响。

每章第二节：示例与练习

如果你没有时间读完整本书且过得不太如意，或者因要做重要演讲或面临新的挑战而提心吊胆，抑或是你的成功面临挑战，那么通过他人的经历，你将看到畏惧是如何在生活中呈现的，从而更好地了解畏惧如何藏身于你自身的成功背后。这样，你不用阅读整个章节，只需要翻阅本节内容，“赶紧吃上一口”以渡过眼前的难关。然后，你可以回过头来阅读本章其余内容，将此类畏惧彻底从你的生活中根除。

本书的练习部分就是我给客户做培训的主体内容，这些练习可以帮助你真正理解什么是自然的思维、工作和学习方式，以及你的理想生活是什么样子的。同时，我将为大家展示一些需要你付诸实践的想法，让你自己去验证。这些就是我迫不及待要与你们分享的精彩内容了！

每章第三节：行动

与人探讨人生目标固然很好，意识到自己的不足也很棒，但是不行动终究没什么用。每章的行动部分将帮助你加强练习，保证你能真正付诸实践、行动起来，从而提高成功率，保持前进的动力。

每章第四节：结果

在这一节，你将了解只有采取行动才能看到预期的结果，而你如果继续原地踏步，结果则会令人不安。清楚自己赞成什么，是你采取行动的强大动力。所以，在每一章的最后，我会探讨，如果你对这种畏惧置若罔闻，你将陷于何种困境。

整本书的闪光点就是，如果你只是因为害怕当众发言，或者过于在意他人的想法，才拿起本书，这也没关系。你已经读过本书的引言，明白了本书的原理，那就开始阅读吧！你需要阅读第一章，这一章有非常有趣的练习，它们会改变你的生活，并有助于你更好地运用其他章节的内容。然后，你可以按照自己的需要，阅读相关的章节。在你阅读自己所需的章节时，你可能会意识到，畏惧很会隐藏。畏惧各不相同，并不是所有的畏惧都是大怪物，在你每次走出家门的时候吓唬你。虽然有些畏惧每天都出现在你的脑海里，但是它已化身为你早就听惯了的内心里的声音，你对其早已习以为常。这时，你需要回到第一章，查看一下这些畏惧是否潜伏在某处，阻碍你获得成功。

亲爱的读者，请你们做到以下几点。

- 做练习。也许阅读本书是你临睡前最后一件事情，也许上班让你疲惫不堪，或者你向往不同的生活且急需破解之道，我郑重承诺，本书内容简单易行，因为我知道读者们都日理万机，想要简单易行的方案。
- 不苛求自己。我们都对他人宽厚，而对自己苛刻。翻开这本书，就好比你找到了一名教练，其以一种你前所未闻的方法帮你改进。在更深的层次上，这会实实在在地帮你提升成功率。但请记住：通过训斥来达到目的是不起作用的，所以也不要这样对自己。
- 相信自己可以变得更好。通过本书，我会帮助你实现这一目标。现在就让我们开始吧！

自信 敢于展示真实的自我

畏惧：害怕说出自己的真实想法

说出自己的真实想法，怎么就变成了令人畏惧的事情了呢？事实上，因为生怕得不到认同，我们通常会隐藏自己的欲望、真实面目，甚至个人爱好。而这些为什么会成为影响你获得成功的问题呢？因为如果你不能诚实地说出你喜欢待在家里享受假期，你喜欢猫，你有几个点亮你生活的孩子，你喜欢飞机模型，你喜欢针织，或者你一直想乘坐东方快车，那你又怎么会跟人说实话，告诉他们，实际上你不想进入董事会，或者实际上你特别想进入董事会。

同样，如果你总是心里犯嘀咕，犹豫不决，害怕自己被识破，那么，即使你得到了自己想要的，你又怎么能够保住它们？

在探讨获得成功需要面对的真正挑战之前，我们应该先明确自己在生活中想要什么。许多人难以获得他们认为真正重要的成功，原因之一就是，他们追求错误的目标。换句话说，他们在追求外界和他人给他们设定的目标和抱负，而不是自己的内在价值、激情和愿望。

如果我们想要了解获得成功所面临的真正挑战，那就需要先了解自己想要什么样的生活。

在职场中，你想得到最高职位；如果你经营着自己的企业，你希望建立一个“全球帝国”，将分公司开遍世界各地。每个人都想成为百万富翁。

如果你想要的是真正的成功，你就需要自信并简明扼要地说：“我就是想要这个！”并且不能太在意他人的想法。然而，不在意他人的想法，说起来简单，但做起来很难。为了获得成功，你不能与真

实的自己作对。你需要学会不再伪装自己，不再一味地迎合他人的需要，不要在意别人认为你应该是什么样子。

当事情与你的初心不符时，它就会阻碍你获得成功。你发现自己处于这样一种境地：做着不想做的事情，从事着不喜欢的工作，实现了目标却毫无满足感，而且生活乏味，没有激情和热情。在社交媒体上发帖子说“再过五天就到周末了”的那些人，可能正在与真实的自己进行斗争。他们一周上五天班，从事着平淡无奇的不能带来成就感的工作。他们赚点钱存在银行里，仅此而已。

从早上睁开眼直到晚上睡下，我们一直在接收各种信息。就是在上班路上，也是如此。可以说当今世界到处都是感官的盛宴。你知道世界另一端的某个人是正坐在海滩上吃木瓜，还是靠在游艇上喝燕麦粥。你可以观看视频，惊叹于有些人的通勤方式，或者羡慕人们在世界上最美丽的地方工作。在互联网世界中，总有人比你所拥有的东西更多、更好，例如更好的车子、更大的房子、更大的电视、更多的鞋子、更浓密的头发、更多的钱，等等。作为消费者，我们不断地被操控着去购买、相信和渴求。太可怕了，对吧？难怪，你不知道自己在追求什么样的生活。有时候，你甚至都意识不到生活如此单调乏味，只能被迫随波逐流。

作为消费者，我们受人摆布，去购买、去相信、去渴求。

示例与练习

示例：谁想拥有一辆法拉利

许多次我问场下的听众：“在座的谁想拥有一辆法拉利？”你认为我会得到什么样的回应？

是在场的人纷纷举手，还是稀稀拉拉地说着“我想要”？你期望出现什么样的结果？

以我的经验，举手的人就那么一两个。然后，我又问小心翼翼地把手举到耳朵高度的两个听众：“如果你真的想要法拉利的话，为什么不像你六岁时那样，把手高高举起，从凳子上火箭般跃起，迫不及待地告诉老师，你知道答案。”

当你特别想要一辆法拉利时，这就是一种热情、一种内在的动力，它让你神魂颠倒，在你看到这个词、听到这个词或者看到图片的那一刻，你就热血沸腾、激动不已，想要了解更多的信息。

我从没有见过上述那样激情四射、激动不已的听众，说着：“哇！我一眼就看中了，再不让我说，我都要憋疯了。”

你需要找到人生目标，找到自己的内在动力，找到做真实自己的信心，自信地追求目标。看看什么能让你活力四射，在你读到这句话的时候，你能够感觉到自己的心跳加速，面带笑容，变得心猿意马，开始对结果想入非非。这就是激情、目标。更多的时候，为了迎合他人，我们隐藏自己的真正需求和真实面目。结果就是，我们只是实现了别人想要的结果。

你需要找到人生目标，找到自己的内在动力，找到做真实自己的信心。

有一次，我指导客户做本章中提及的练习。爱好比自己的伴侣更加重要，这个观点让他们无比惊骇。经过通力合作，我们发现，客户没有为自己最重要的事情付出任何努力，也没有为自己至关重要的兴趣爱好付出时间与精力。那些让他们活力四射的内在动力通常被他们忽略和漠视了。只有意识到重要事情的价值，他们才能做出小小的改变，而这小小的改变就能对生活的方方面面产生重大的影响。这不是一种非此即彼的情景，这不是指他们不爱自己的伴侣这类问题。这是事关意识到成全自己的那些价值，如果不重视这些重要的事情，他们就不幸福。实际上，这会对他们生活的方方面面产生决定性的影响，甚至影响他们的工作。

通过这本书你会看到，畏惧不仅会在三更半夜尖叫着扑向你，吓得你整晚睡不着觉，有些畏惧很难让人觉察，甚至我们可能都不知道还有这样的畏惧。我认为，在某种程度上，这类畏惧更加可怕。因为如果你意识到畏惧的存在，你至少可以加以防范，如果你都不知道其存在，你又怎么能够防患于未然呢？

练习：价值观练习

本书的第一个练习对于自我认知来说至关重要。这个练习不仅能帮你自信地谈论自己是什么样的人，还能让你明确自己的人生目标以及如何实现这个目标。

我们先找到你最重要的事情吧！

要做到这一点，你不需要明白什么是完美的生活，只需要在着手弄懂外部世界之前，先思考一个问题：对你来说，什么最重要？

对你来说，什么最重要？

我在前面说过，本书中有一些任务和练习。其中的一个练习，我每天都在使用。这一练习改变了无数客户的生活，在一瞬间，你永远

地改变了想法。所以，赶紧拿起纸和笔。这是整本书中为数不多的几个需要你做出点努力的练习之一，但我向你保证，这个练习特别有趣，发人深思，并能实实在在地改善结果。

实际上，昨天我刚指导客户做了这个练习，他花了不到一个小时的时间就解决了困扰了他多年的问题！

第一，花点时间想一下，哪些事情对你来说很重要。这是一个私密的清单，你不需要与任何人分享，也不必为你的选择辩解。如果你将你的孩子而不是你的伴侣列入清单，这也是你的选择，不会有人据此评价你。这仅仅表明，你认为在这个世界上，哪些事情对你来说是最重要的。参照下面这个清单，列出10个重要事项。你也可以选择清单里没有列出的项目，你可以想写什么就写什么。

例如，对我来说重要的事情是事业、度假、家庭、成功、朋友、金钱、爱好、文化、工作、休闲 、体育运动、健康、锻炼、社交、金融、写作、园艺、读数、音乐，等等。

创建类似于下面的列表，在每一个框内填入你认为重要的事项，随机排列即可。

项目	得分
家庭	
度假	
娱乐	
工作	
助人为乐	
旅游	
写作	
散步	
社交	
金钱	

第二，逐项进行对比。例如，如果你必须做出选择，你的生活是离不开家庭还是离不开度假？如果你的生活离不开家庭，家庭得1分，度假得0分。你的生活离不开家庭还是离不开娱乐？如果离不开娱乐，娱乐就得1分，家庭得0分。以此类推。这不是让你反思家庭生活，你不必感到愧疚，因为这只是写给自己看的私人文件，它将帮助你找到对你来说重要的事情。如果你给家庭打了0分，并不代表家庭对你来说不重要，这只是在全局层面上，找出对你来说重要的事情。所以请你记住，不用愧疚，如实填写，跟着感觉走，实话实说！

项目	得分
家庭	1
度假	0
娱乐	
工作	
助人为乐	
旅游	
写作	
散步	
社交	
金钱	

第三，继续比较下一栏的娱乐和家庭，然后是工作和家庭，而后是助人为乐和家庭，以此类推。切记，使用自己列出的10项进行比较，而不是使用我给的示例。将你列出的10项逐条进行对比，最终，你会得到类似下面这样的一个表格。

项目	得分
家庭	1+1+1+1+1+1+1+1+1=9
度假	0+0+0+0+1+1+1+1+1=5
娱乐	0+1+1+1+1+1+1+1+1=8
工作	0+1+0+0+1+1+1+1+0=5
助人为乐	0+1+0+1+1+1+1+1+1=7
旅游	0+0+0+0+0+0+0+0+0=0
文化	0+0+0+0+0+1+1+1+0=3
散步	0+0+0+0+0+1+0+0+0=1
社交	0+0+0+0+0+1+0+1+0=2
金钱	0+0+0+1+0+1+1+1+1=5

第四，借助这些信息，你可以了解自己的价值观。例如在本例中，这个人的重要价值观为家庭、娱乐和助人为乐，因为这三项的总分分别为9分、8分和7分。

尽管了解影响自己生活的十大价值观是十分重要的，但是前三个价值观对你来说是最重要的。在这个例子中，工作、度假和金钱都得了5分，所以它们的重要性低于家庭、娱乐和助人为乐。然而，意识到它们的价值并把它们也考虑在内是很重要的，因为它们具有真正的生活价值。这就意味着，在生活中，此人偶尔需要意识到并尊重这些价

值。例如，想要添置一个大件物品，他需要明白的是，自己必须先努力工作才行，但是假期也是不可或缺的！

是的，说“这些对我很重要”是一件可怕的事情，但是你需要从别处着手，对吧？

你是否注意到，有些人的生活好像黯淡无光，他们似乎失去了动力；而另一些人看起来光芒四射、容光焕发、充满活力。

这个练习的结果总会让我们大跌眼镜。有时候，我们会发现，曾经以为是终生价值观的东西，在重要性列表中的排名却比较靠后。意识到这一点，我们就能够过上心满意足的生活了。

我十分理解，如果你完成了练习并发现结果出人意料，你会感到无比惊讶。然而，最重要的一步是，准备好仔细审视一下，看看对你来说真正重要的事情是什么。从今天开始，请抽出10分钟的时间做这个练习，然后看看结果，思考这对你来说意味着什么。

人们曾经以为是终生价值观的东西，在他们的重要性列表中的排名却比较靠后。

如果你切切实实地做了价值观练习，那么请思考，你觉得对你来说重要的事情完全符合你的现状吗？

你是否对你的生活感到自信和满意？例如住在中意的房子里，开着称心的汽车，在心仪的地方上班，与志同道合的人共事，从事着理想工作，有着巨大的影响力，等等。你是否觉得周围有完美的人在造就和成全你？你是否觉得每天持久不变的幸福和欢喜是一种欢愉和上天的恩赐？

如果你回答是，那很好，而且你的畏惧肯定是比较明显的。但是，我不会跳过那些章节。在我看来，尽管有些内容我已经滚瓜烂熟了，但我还是很乐意再学一遍，因为每一次我都有新的发现，体会到学无止境，百尺竿头，总能更进一步。

反之，如果你回答否，你认为生活中缺少了什么呢？

行动：说出“这对我很重要，这就是我想要的”

我的任务是帮助你找到内在自信，克服这种畏惧心理，即真实的你不得不隐藏对自己来说重要的东西。真正的你很完美，如果你想成为真正的人生赢家，你需要知道完美的自己是什么样子的。这样，你就可以对自己的需求、愿望和激情引以为豪并充满自信。无论遇到什么事情，你都可以问自己：“这符合我的价值观吗？”养成自问自答的习惯将是一件好事。

如果你环顾四周，发现环境和情况都理应让你生活幸福，而你并没有感觉到幸福，这也许是因为你的畏惧之一就是畏惧成为你自己。这在21世纪的今天早已是司空见惯的事情。有勇气且自信的人才会说“这对我很重要，这就是我想要的”。在生活中，人们通常得不到自己想要的结果，其中一个原因就是，他们不敢向世界透露他们到底想要什么。

在获得了自己想要的东西之后，知道了什么对自己来说很重要将能帮助你提升自信。你可能还需要其他章节内容的支持和帮助，然而，坚信“这就是我”，你就能够自豪地说“这对我来说很重要”。

如果你想真正地取得成功，你需要做好准备，说“我就是这样，这对我来说很重要”。在本章的结果部分，你会发现，通过设定与你的价值观共鸣的目标，你就可以实现目标。你可以专注于自己想要的东西，忽略畏惧。回答下面这些问题并设计你自己的问题，不要设限（读这本书，你会发现，每一章都有很多技巧、策略和练习，它们会真正帮助你增加获得成功的概率）！

- 你想坐拥一个全球帝国吗？
- 你想进董事会吗？
- 你想进家委会吗？

- 你想加入社区合唱团吗？
- 你想去本地商店工作吗？
- 你想成为畅销书作者吗？
- 你想拥有一架自己的喷气式飞机吗？
- 你想成功地经营自己的企业吗？
- 你想建立一家慈善机构吗？
- 你想在足球场一展歌喉吗？

除了你自己之外，没有人有权告诉你你是谁。况且，就算你不给自己下定义，这世界也会自然地给你下定义。花点时间，想一想如何回答这些问题吧！

结果：获得内在自信

如果你的现状及生活中对你很重要的事情让你自信并内心强大，从某种程度上说，这会让你感觉良好。你会经常笑容满面。还记得在本章开头，我问大家“谁想要一辆法拉利”吗？

如果你的现状及生活中对你很重要的事情让你自信并内心强大，从某种程度上说，这会让你感觉良好。

你想要什么？本章行动部分的内容让你产生了怎样的想法？很多时候，我们目光呆滞，在这个问题上随波逐流。我在高级班开展培训时得到的答案通常是：

- 周游世界；
- 无贷一身轻；
- 一个全球帝国；
- 一辆跑车；
- 家财万贯。

但是在我继续追问他们时，他们却说不出确切目标。

例如，一名女企业家告诉我，她想挣更多的钱。然后，我追问她：“挣多少钱才叫多？”

“哦，你知道，很多钱啊！”她说。

“很多是多少？”我问道。

她坐在那里，你可以看到她在认真思考这个问题。其他的学员都看着她，有几秒的时间，他们在好奇她在想什么。然后，我意识到，他们也在开动脑筋，重新审视自己的目标，深入挖掘自己到底想要什么。

在她陷入沉思时，我能看出来，她内心在挣扎。然后我们进行了以下对话。

我：“你要这么多钱的目的是什么？”

她：“嗯，我想度假。我有5年时间没有休假了。”

我：“好啊，你想去哪里呢？室内还是户外？”

她：“户外！”（她激情洋溢地说，我们有些进展）

我：“你想住套房还是有漂亮阳台的客房？”

她：“我们不需要套房，我们不会在屋里待太长时间。”

我：“你只要这样的假期吗？”

她：“当然不是了，我想带全家人去葡萄牙度假。”

我：“多久？”

她：“只要一周，我不喜欢时间太长的旅行！”

这样，该女士就能够描绘出她希望挣多少钱以及如何支配这些钱的一幅画面，并真正建立起生活激情。要是她没有腾出时间，弄清楚自己想要什么，她无疑会给自己设定一个不符合自己真实愿望的目标。如果她随波逐流，受某些因素和社交网站的影响，她可能会设定一个目标，以为自己需要的是私人飞机和在法国南部的别墅里度过6周的假期。这个目标好像不能使她随波逐流的船浮起来，并且看起来也不可行。

后来我很欣慰地看到，这位企业家把她在度假时拍摄的照片上传到了Facebook。

正如我们在该示例里所看到的，若想生活中有所成就，你就需要有明确的目标。你有什么样的价值观，就会有什么样的目标。这就是你取得成功的基石。

若想生活中有所成就，你就需要有明确的目标。

同时，我也看到，一个人如果不能以自己为傲，就会影响其成功。

有些人不愿意在职场上透露自己已经为人父母，有些企业管理者正在伤害自己的身体健康、家庭生活和企业发展。好像通过否认这一

现实，就能保全自己或自己的企业似的。好像有孩子就是犯了大罪，而这将会给他们正在成长中的孩子传达什么样的信息呢？他们在扮演着什么角色呢？

通过我们一起努力，我的一位客户终于意识到，凭空筑起一道隔离墙简直太荒谬了。即使面临客户流失的风险，那也没什么，因为客户们已经习惯了每天24小时可以随时与这位企业管理者沟通，但是这个企业管理者已然明白，是和这些客户继续“纠缠”在一起，还是向前发展，寻找尊重自己的客户，其实是自己的选择。而目前这么做是挺可怕的，感到害怕也合情合理，但是，通过适当的支持和正确的行动，此人可以换一种全新的思维方式，重塑信仰，尊重自己的核心价值观，树立一些可以让个人生活和职业生涯更加幸福的目标。

我所说的都是经验之谈。我患有自体免疫性疾病，现在我说出来，并不是想博得同情。我和你们分享这件事是因为在躺在床上哼哼唧唧一年半之后，我在2013年重新开始工作。我暗自思量：“我是冒着失去工作的风险，坦率告诉别人，我只能做兼职工作，还是隐瞒自己的工作能力呢？”作为一名教练，我很清楚，人们往往口是心非。我知道，假如我承认身患这种疾病，真正的风险就是，商务人士会把我当成弱者（根据我的经验，有些人肯定会这样想）。

我想要试试那个真实的我的极限所在。当然，我不是机器人，但是，我们都需要逼迫一下自己。作为一名教练，我觉得重要的是，我知道我的客户经常感受到的真正的畏惧是什么样子的。多年来，我已经学会了克服人生中的诸多畏惧的有效方法。只有通过逼迫自己，我们才能够不断成长，成就更好的自己和更美好的生活。

自从身体不适以来，长途飞行度假对我已经没有吸引力了，欧洲房车度假就足够让我乐翻天了。在国际知名全球企业家活动期间，我告诉每个人我热爱房车度假，同时，我还是一名病歪歪的企业管理者。后来，许多人过来跟我搭话，向我咨询、进行预定和寻求合作机

会，我得到了很多好评，和以前一样。是的，展示自己真实的一面是一件可怕的事情，但是我别无选择。这就是终生幸福快乐的不二之选。

你会不会或能不能也这样做

许多研究表明，从众心理通常能战胜我们自己的看法和价值观，因为不想挺身而出、大胆发言，所以人们不会在人头攒动的场合捍卫他人。如果你能够找到自己的价值观，信心百倍并以此树立目标，那么你就会知道，你的行动是正确的，并且会带来自己想要的结果。你有可能会发现，自己处于一种可怕的境地，但是，你相信自己无论如何都能挺过去，因为你预期的结果远比畏惧重要得多。这听起来是不是很有意思？

找到自己的力量和内在自信，坚持本真，这样无论你在哪里，无论谁问你，你都能够在生活中得到自己想要的结果。

但是，我是个轻率且贫嘴的人。我并不介意承认，在这之前，我也怀疑，我这是在自毁前程，承认自己热爱房车度假，承认自己需要休息治疗，让我感受到了畏惧。

好多次，我问我的丈夫，他愿不愿意听我演讲。我也让我十几岁的孩子耐心听我演讲（对十几岁孩子来说，可以肯定地说，听妈妈讲一个小时确实是对耐心的考验）。

我需要问问那些对我的工作持坦率批判态度的人持有什么样的想法，他们了解我的目标受众，而且不会只说“这很好啊，亲爱的”。多年来，我可以从亲密的家人那里听到这样的想法。

我和我的孩子们有个约定。在他们让我看他们的作业时，我会问他们：你们是想要第一种回答——“这太好了，亲爱的”，还是想要

第二种回答——真实的看法？孩子们最棒的一点就是，他们不选择第一种回答。他们总是选择第二种。孩子们不太会说漂亮话。所以，如果我拿我的评价来碰运气的话，孩子们会告诉我！

如果你想实现自己的远大目标和梦想，你选择的方向应该与屋里其他人的方向截然相反。

如果你想实现自己的远大目标和梦想，你选择的方向应该与屋里其他人的方向截然相反。在英国，我们看到，自主创业的人大幅增长。被授予大英帝国勋章的朱莉娅·迪恩（Julia Dean）的一项研究表明，女性自主创业人群的增长尤为迅速。自2009年以来，自主创业人群整体增量的一半以上为女性。但是这条道路并不是坦途，相反，这条路充满了畏惧和风险。选择自主创业的女性往往会错过进入董事会、晋升为富时指数公司高管以及被提拔为CEO的机会，为什么呢？是因为女性觉得这些不可企及，所以就退而求其次了吗？是因为女性需要接受培训才能晋升高层吗？或者是越来越多的人正在重新定义成功、目标和理想？

休陪产假的男人并没有增加多少，尽管国家已经做好准备应对缺少男性工人带来的恐慌。为什么呢？

这个迹象是不是表明，人们不敢为生活中特别重要的事情大声辩护？这对成功有什么影响呢？快乐的人才是快乐的好员工，类似的话我们听得越来越多。当今社会的生产力与1960年相比并没有提高多少，而我们却比从前忙碌了不少。所以，我们必须做出改变。你准备好参与其中了吗？

而要参与其中，有时候，你得先告诉这一屋子人，你开的什么车。

虽然可怕，但是绝对值得做！

快乐的人才是快乐的好员工。

你觉得自己需要衡量别人的意见，你可能仍然觉得不敢开始。但请记住，积极行动会带来更多的积极行动。若受自己的惰性和反应迟钝的影响，你将坐视这种畏惧趁机坐大并每况愈下。有时候你虽然了解了自己的价值所在，并且知道了自己的爱好和初衷，但畏惧仍有可能成为一个破坏因素，阻止你采取行动和成就自我，让你与自己想要的结果渐行渐远。

想要采取必要的行动，你需要不忘初心。如果你连自己的价值观都不尊重，什么结果会让你欣然接受呢？所以，请你扪心自问以下问题。

- 如果我不能认清自我，如果我不准备坚持自我，那么我会欣然接受什么呢？
- 如果我不尊重真实的自我和自己的价值观，什么会让我欣然接受呢？

回忆一下价值观练习和你认为对自己来说重要的价值观。你同意哪些价值观是生活中不可或缺的呢？哪些是可以牺牲的呢？并问自己以下问题。

- 如果我继续原来的生活方式，不尊重自己的价值观，这会对我的生活产生什么影响呢？
- 这对我热衷的事物有什么影响？

确实，要成为自己想要成为的那种人，是一件可怕的事情，但是更可怕的是，隐藏你打算成为的那个人。还记得我前面说过，你需要找到类似于渴求获得某样东西那样的激情，例如特别想要一辆法拉利。你需要的就是这种感觉，就像你急切地想知道上述问题的答案一样。老实说，不付诸努力，你就很难实现自己的雄心壮志，这基本上就意味着，你可能卡在第一章。

实际上，我对读者和客户一视同仁，都真心付出，并相信他们可以看到自己想要的结果。但是，最终还得靠行动。并不是所有的行动

都要耗费很长的时间才能完成，例如榨果汁和爬山就很简单。你要做的大事就是，明白你能够选择自己的想法。

你可以让畏惧主导你的生活，也可以分门别类地了解每种畏惧，看看其作用和原理，以及它们对你的生活产生哪些影响。用此书来见招拆招，得到自己想要的结果。所以，如果你踏踏实实地完成了第一章的行动，那我们就可以继续前进，设定一些了不起的目标了！

现在，我敢肯定，这会吓你一跳！不用担心，我们会一起努力的！

自信2 拥有笃定的目标

畏惧：不敢设定目标

我从小就为设定新年目标这件事抓狂：那个大人物（圣诞老人）刚刚从烟囱 里来过没几天，屋里仍旧堆满了糖果和礼物；这个时节，天气也最糟糕，除了睡觉，我什么也不想做。电视里面还在说，我们应该设定目标，减肥，健身，雄心勃勃地投入工作，到复活节，实现晋升目标。

还有一些人会把目标强加给我们，让我们从小就根基不稳，例如老师。对不住了，老师们，但是你们确实是这么干的！听到我说不打算读大学，老师对我嗤之以鼻，满脸失望。那就是老师为我树立的目标，这与我的个性格格不入。他们完全没有意识到，我腼腆到都不敢问最近的卫生间在哪里，更别提去做公开演讲了。

不要想当然地认为，吵吵闹闹 的小孩子肯定很自信，因为我就是一个不折不扣的反例。我们树立生活目标的方式可谓稀奇古怪。我们的目标，很多是由那些只会教书却没有任何其他经历的教师树立的。让我深感担忧的是，在21世纪的今天，我们的学校仍旧很少传授实现目标、调动积极性或树立信心的方法。

即使是现在，我的孩子们放学回家，还是会指着试卷上的成绩，告诉我学习情况。幸运的是，在家里，我鼓励他们思考自己想获得什么样的感受、想去哪里以及想干什么，而不是他们想上哪所大学，以及想挣多少钱。记住，金钱对你来说可能是一个核心价值观，但是对我或我的家人来说，金钱不是核心价值观。根据自己的兴趣爱好选择职业，真正获得成功的概率要大得多。那么，知道了什么能够激起你

的兴趣并让你充满活力，接下来怎样才能实现梦想呢？答案是：目标。

问题可能在于人们树立的目标太吓人，例如“我今天要在高速公路上赤身散步”，或者“带着两只两周都没有吃过东西的饥肠辘辘的鳄鱼散步”，或者头戴闪闪发光的羽毛头饰，上面插着用我企业的标志色画出的醒目标记，标记上写着“我是世界上最成功的企业管理者”和我的联系方式，好让全世界的人都认识我。

这确实可怕，但是也很吸引人。请思考，这是你能够想到的最好的目标吗？此外，你真的有可能这么做吗？你真的考虑清楚了吗？

恕我愚钝，好多人的目标就是这个样子的，缺乏规划、考虑不周、不切实际。毫不夸张地说，这样的目标会让你心力交瘁！

相反，有些人溜溜达达地盼着成功突然冒出来，拍着它的肩膀说：“嗨，我知道你在找我。”

我能体会到，许多人完全不敢大大方方地设定目标，或者会设定一些模棱两可的目标，即使实现了，也纯属碰运气。

因为你可能会想起来，你在1月16日就节食失败了，或者是觉得自己在学习方面一无是处，因为有个叫凯蒂的学生一直比你聪明（我总能听到类似的话！某人学习比我好多了）。那又怎么样？没什么大不了的！凭什么让这种事来定义你成功的目标呢？凭什么约翰在上学时跑步比你有耐力，就意味着在职场中，你的能力就比别人差呢？

这种类比看起来可能有点愚蠢可笑，但是，以我的经验，在与客户深入挖掘和探讨他们的信念时，你会发现，你不敢怀着“哇，定义我的职业生涯的时刻来了”的心态，进入新环境或者抓住新机会；相反，你会想“啊，这太恐怖了”。其背后的原因就是一种根深蒂固的念头：“是的，我从来都不擅长做这个。”

问问自己：我设定的目标是什么样的？它容易实现吗？或者它根本不切实际？

所以，问问自己设定的目标是什么样的吧！它们容易实现吗？几乎就像告诉你的老板，你今天早上刷牙了那样平淡无奇；或者你设定的目标都不切实际，以至于还没开始，就打退堂鼓了。大多数人都不会想着“现在，我需要的就是一双运动鞋，我们走吧”，就开启环球梦想之旅，对吧？所以，怎样的目标才算宏大且可行的呢？怎样的目标才算可怕却可实现的呢？怎样使目标起到应有的作用呢？

你不能只是东跑西颠，等着天上掉馅饼，大声叫喊，发号施令，希望有人听到并照做。

如果你这样做，你极有可能会垂头丧气，陷入困境。那些设定了错误的目标或不敢设定目标的人，终归会蹉跎岁月，不可避免地一事无成，难偿所愿。我看到这种畏惧在许多职场人士身上表现为负面情绪、负面结果和消极行为，而这都是因为他们不敢设定目标。

示例与练习

在这一章，我将重塑你对待目标的态度。你会有这种想法：我要设定目标！

是的，你要设定目标。但是，这些是正确的目标吗？你是不是有像第一次骑上自行车的那种感觉？

例如，那个告诉我想要每天工作更长时间的企业管理者，当我追问到底工作几个小时的时候，他无言以对。我继续追问，他说不知道公司允许多长时间。我追问他公司的三年愿景是什么，他毫无概念。如果你没有目标，那怎么能够为之奋斗呢？

试图随便设定一些模糊的目标，用含糊不清的语言胡乱地祈求某个幸运之神帮你实现你的宏伟目标，借此来赢在职场，这无疑是一种疯狂的行为。

目标应该给你这样一种感觉——因为心怀畏惧，路途艰险，你希望有人能够为你保驾护航。你的目标会推动你前进吗？你害怕吗？如果你的目标不会让你觉得自己像站在了高山的边缘，风吹动着你的头发，那么这就不是正确的目标。

目标应该让你同时说“哇哦”和“哎呀”。

目标应该让人害怕到你想要抓住点什么东西才能有安全感。你想要找人倾诉，又有点不敢倾诉，因为如果你把自己的目标告诉了他人，总不能光说不做。那么，这就是好目标。

但是，目标又远不止如此。我们需要帮你树立一个目标，其中包括适当水平的畏惧因素，下面三个练习会帮你明确目标，让你有信心克服实现目标时遇到的各种畏惧心理。

练习1：激励目标

那就让我们从头开始吧，问问自己，你真正想要的是什么？

我希望你用一句话总结一下自己想要什么。就我而言，我想象自己把这句话写在了自己的额头上。因为每当我们洗手的时候，都可以在镜子里看到这句话；早上整装待发时，我可以看到这句话；开车时，我能看到这句话；每当走过一个窗口，我也会看到这句话。尽管我没有注意到自己的倒影，我确信在潜意识中，我看到了这句话并致力于实现我的目标，因为我已经养成了迅速击中目标的习惯。显然，这句话不能太长，必须简明扼要，易懂并招人喜欢，让人过目不忘。语言的强大力量让你觉得自己已经有了目标和具体内容了！

你会写什么样的句子呢？你需要使用肯定性的措辞，你的句子要遵循以下规则（见表2-1）。

表2-1 如何用一句话概括目标

不要包含的字眼	要有的字眼	务必加上的内容
不要做	目的	日期
不会做	要做到	数字
希望	将会	地址
应该	做完	次数
喜欢	实现	位置
想要	渴望	事实
需要	说话	名字
尝试	简练	数量

你写下的句子可能是这样的：到下个月16日，我要获得10个新客户，这会给我带来×××的额外收入。

较差的无反应的目标可能是这个样子的：在接下来的几个月里，我会努力争取更多的客户。

再举一个错误的示例：在工作中，我再也不会让别人利用我了。

强有力的目标是这样的：在工作中，别人尊重我，并且欣赏我以及我的目标和抱负。

练习2：语言的力量

我不认为上班是在辛苦劳作，相反，在上班的时间里，我愿意接触那些追求更高生活品质的人，我很高兴能帮助他们实现愿望。这不是劳作，而是一件美差。说起劳作，我想到的就是做一些苦差事。小时候，帮老爸刮船上的藤壶就是劳作。那时候，我常常指关节鲜血淋漓地回家！面朝大海，其乐无穷，而关节出血，一点儿也不好玩。所以，我选择剔除“劳作”这样的字眼。实际上，做园艺对我来说不是劳作，而是乐趣。

你知道，在我的生活中，劳作时间为什么那么少吗？因为我措辞十分小心（即使在脑海里也是如此）。我想实现目标，并且凭着我在本书中与大家分享的内容，我能够实现我的目标，我希望你们也能。此外，如果我使用了消极、负面的字眼，即使我在心里想了这些字词，也存在着一定的风险，它们降低了我获得成功的概率。而在我的概念中，“劳作”这个词恰恰是一个消极字眼。而所有进入我脑海的不良词汇都会让我面临停止行动、导致拖延的风险。

这不仅涉及如何选择正确的目标，也不仅是全面考虑目标的方方面面的问题，而是要选择恰当的词汇来描述目标。

语言非常重要。例如，如果你喜欢待在户外，讨厌困在室内做繁重的工作；同时你明白，要想实现内心的渴望，就必须承担责任，尽心尽力，那么就不要说类似于“我不得不在办公室里付出大量的时间

和心血”这样的话。你是一个喜欢户外活动的人，制定了一个野心勃勃的目标。你知道，你需要为之付出，这让你离开了舒适区，把你困在办公室里（在第9章，我们会着眼于许多人都面临的一种畏惧心理，要克服它，你需要远离自己的舒适区，让畏惧远离你的视线。即使你没有面临这样的畏惧心理，此章介绍的技能也会为你的生活提供全方位的帮助）。但是，当你使用与你的自然思维模式以及你的信念截然相反的词汇时，这会对你的成功产生什么样的影响呢？

语言很容易让我们思想消沉。仅仅是因为我们选择了某种自言自语的方式，就会根深蒂固地自认为某事太难，根本不可能实现。毫不夸张地说，仅仅通过在脑海里自言自语，你就可以说服自己放弃目标！所以，通过选择自己的措辞，增加你获得成功的概率吧！那么你打算使用什么样的措辞呢？

练习3：拆解目标

在知道了自己想要什么后，你需要将目标的每一个细节都进行拆解。你在规划和考虑目标的时候，就应该把它拆解开。

回想一下你的三个核心价值观，以及其余七个价值观，它们会如何影响你实现目标？

请牢记，选择措辞的时候，千万别犯傻。为了易于掌控，我们需要将目标进行拆解。如果你对16岁时的理查德·布兰森说：“喂，伙计，给你，这儿有个全球帝国。”我敢肯定，他内心会挣扎，或者至少会抓耳挠腮地心想：“我现在该干什么？”每一个巨大的成功都需要先分解成易于掌控的小环节。你需要以行之有效的方式着手，这就意味着你需要将目标拆解并采用自然的做事方式。现在，我们无须明白哪个是第一个环节，只要将目标拆解开就好。

怎样吃掉堆积如山的奶酪？答案是：一口一口地吃！

在着眼于全局，以及伟大的梦想和宏大的目标时，把目标化整为零，一点点地消化掉至关重要。要做到这一点，你可以把每个目标都写在一张便签上，也可以创建一个电子表格，由你选择。按照你自然的工作方式就可以了。怎样来完成一项你比较擅长的任务呢？

现在，你可以先问自己下面这些问题。

- 你与谁携手前行？
- 你的目标是什么样的？
- 你每周工作多少个小时？
- 你工作吗？
- 你把它视为工作吗？
- 你旅游吗？
- 你独自工作吗？
- 需要发生的事情是什么？
- 你具备这份工作所需要的技能吗？
- 你讨厌做哪些工作？你首先可能学会做什么？哪些工作会外包？你会采取其他办法吗？
- 你可以依靠哪些人的支持来实现目标？
- 你可以依靠哪些人给你诚实的反馈？
- 谁可以让你不偏离轨道？
- 你怎样知道自己正在取得进步？
- 你怎样战胜失败？
- 你怎样为实现目标筹集资金？
- 你怎样防止某事变成你实现目标的障碍？
- 你并不擅长的事情是什么？
- 你坚持的哪些信念会降低成功的概率？
- 你需要给自己的目标设定多长的时间范围？
- 对于这个目标，你是否采取了务实的态度？

你可能会问自己哪些问题呢？记住，我不知道你的目标是什么，所以，你还需要问自己哪些问题才能把你的宏伟目标分割成可掌控的片段？在上面的问题中，我偷偷地添加了几个我希望你们回答的问题，以此来帮助你实现职场目标。我会不断地与你一起回顾这些问题。

- 你需要真正了解自己。
- 你需要真正了解自己需要什么（不是别人眼中的成功）。
- 你需要设定一些清晰明确的目标。
- 你需要将目标细分为容易掌控的环节。

你的职场目标也需要被拆解。从做推广，到让全世界所有的商店都销售自己的产品，无论你有什么样的野心抱负，无论你有什么样的目标，你都需要把它们进行拆解。

行动：立刻开始细化目标

大的目标应该是那些让你笑得合不拢嘴的宏大目标，你脸上挂着灿烂的笑容，睡得香甜，床头摆放着心仪的玩具，因为你祈求父母允许你把这个炫酷礼物放在那里，所以你一刻也舍不得离开它。

在第一章，你了解了自己的信念，以及对你来说最重要的事情是什么。现在你想要什么？在第一章，我问你要不要法拉利。如果这让你开怀大笑，那么为了得到一辆法拉利，你打算怎么做？如果你想要的不是法拉利，那你想要什么呢？

通过做上面的练习，你可以细化目标，使它们在你的脑海里变得清晰，你可以感受到它们。它们能点亮你的心灵，就像你已经梦想成真。如果已经实现了自己的梦想，你会有一种怎样的心情呢？做完本章的练习，你打算采取什么行动呢？

如果你今天不采取行动，不敢设定目标，那么这种心理会永远困扰你，让你无法在职场上获得成功。不要说“等下周”，或者“等做完这个练习”，抑或是“等与这个客户合作完成后”。今天，立刻动手。记住，没有必要摆出多大的架势，许多简单且有效的方法都可以帮你实现目标。那么，你该从何处着手呢？

你的目标与你一样都是独一无二的。所以，最终的着力点还是你自己。如果你的目标要求你走出舒适区，那么你就需要激励性的语言，为了做到这一点，你需要开始善待自己。

如果你不愿意告诉自己的闺蜜或者你妈妈你有什么目标，那么也不要对你自己说。

到本章结束时，你应该已经设定了自己的目标。为了取得想要的结果，你每天都需要走出家门，在脑海里对自己说恰当的话。此外，你需要问自己一些极具挑战性的问题，确保自己为成功做了充分的准

备。事实上，如果你相信自己并坚守这一信念，那么无论发生何事，你都会相信自己，即使事事不如意，你也能找到前进的方向，你总能振作起来。甚至在“这样的事我怎么就错过了呢”这样的时刻，也能一笑而过，然后继续前行。这样，你就不会再害怕设定目标。目标理应让人心生畏惧，在某一刹那，它们理应让你因敬畏而却步，然后你心里暗想：哇哦，这正是我想要的。

结果：拥有明确可行的目标

不敢设定目标是一种有多种表现形式的畏惧心理。具有讽刺意味的是，人们热爱励志名言，办公室墙上和社交媒体上，到处充斥着加油打气的海报。这也是一种让人难以置信的畏惧。但是，许多专业人员设定目标的方法是错误的。当一心要赢在职场的人设定的目标无法实现时，其成功率就会直线下降，这可能是因为他们仍旧使用错误的方法。如果你换一种方法，顺应你的自然风格，你将会获得自己想要的结果。

许多专业人士设定目标的方法是错误的。

在企业管理者的示例中，他说希望增加计费工时。我追问他想要增加多少，他说“好多”。经过深入探讨，我们确定了要增加多少。很明显，他之前没概念。我们经过计算得出结论，对当前的劳动力水平来说，公司还能应付过来，但在3年时间里能达到理想状态吗？5年呢？该公司当前的计费工时是每周40～120小时。在此基础上，我们能够计算出月末以及6个月后的计费工时目标。我们算出了1年后和3年后的计费工时，他们用4天的时间就实现了1个月的目标（500小时），在3个星期的时间里，就实现了1200小时的目标！这就是设定明确目标，拆分行动，按照自己的风格行事，采取正确的行动。

并不是所有的目标都那么宏大。有时候，目标远比这微妙得多，但是其对你的成功产生的影响却一点也不小。你的目标可以是在职场上更加自信、捍卫自己的信条。例如，我的一位客户比较害羞，虽然刚入职却有许多好点子，但因为自信心不足，他不敢说出自己的想法。他的老板看到了他的潜力并明确表态会重视员工的意见。他的老板设定的目标就是，帮助这位员工以一种自信果断的态度直抒己见。这个目标现在已经实现。

只有你自己知道，你到底打算实现什么目标。

该过程的乐趣就在于，没有人需要知道你在做什么。这是你通向目标的私人道路。你有可能想要或需要与别人分享，但是，目标的具体细节以及错综复杂之处，只属于你自己。只有你自己知道，你到底打算实现什么目标。目标都是独特的、私密的和个性化的。尊重对你来说重要的事情，设定个人目标，这样你就更容易把目标变成现实。然后，你的笑容将更加自信（不是自大），并一直自信下去。这样，我们就可以顺利进入下一章了。

自信3 相信自己能成大事

畏惧：担心自己输不起

要想成功，就需要努力争取。

要想成功，就不要轻言放弃。

这种话我一口气能说100句，实事求是地说，想成功的人都在不懈努力，而且他们确实有办法成功。但是，有同样的经历、同样的技能、同样的学历、同样的机遇的两个人，怎么会获得不同程度的成功呢？

我父亲被人贴上了“傻子”的标签。毫不夸张地说，每年夏天，他都会关闭他的汽车修理厂，带上家人外出度假6个星期。“你简直是个疯子！”人们说，“没有人愿意与你做生意的。”实际上，当我父亲说他要在一块荒地上新建一家大型汽车修理厂时，有人给了我父亲10英镑（约合人民币87.809元），说：“明年这个时候，你都不值这个钱了。”我父亲没有让他言中。

有同样的经历、同样的技能、同样的学历、同样的机遇的两个人，怎么会获得不同程度的成功呢？

我父亲价值观极强，认为尽管生意繁忙，但家庭时光重于一切。这样一个人，怎么能干出一番成功的事业呢？可是，他还是成功了。他怎么做到的呢？

我有许多类似的故事。在好几个示例中，我也起了一些作用。我认为，这些实现了目标的人并没有特殊技能。他们只是努力工作，采取了正确的行动，并且运用本书提供的指南做事。最重要的是，在他

们身上，你看不到本章所说的畏惧。或者，就算他们面临过这种畏惧，也早把它压扁，做成小小的折纸，然后踢进了垃圾桶！

在许多人的潜意识里都隐藏着这种畏惧。你会质疑和追问：“我脑海里真有这种畏惧吗？”

我认为，当今社会，无论是在社交媒体上，还是人与人之间，都充斥着太多的空谈。正如大家所说，空谈没有实际效果，并且会给成功带来实质性的伤害。

我将详细阐述一下这一点。多年前，我们只能在看见某人忙着工作，或者在商店里、饭馆里碰见某人时，才能知道其获得了什么程度的成功；或者在目送某人驱车而去时会想：“这是他的新车吧！看起来他生活得不错啊！”“他看起来真精神，他穿的名牌衣服可不是假的。”

如今，多数人没有隐私，什么都拿出来晒。我对于我个人和我的生活都比较满意。但是，我们很容易被潮流吞没，根据从网络世界获取的信息，想当然地认为每个人都开着跑车，每隔一周就跑到海滩上办公，体型完美，送孩子上私立学校，摄入合适的热量，学习冲浪，摄入足够多的维生素，养猫养狗，孩子完美，夫妻关系和谐，家庭幸福，生活如意。迪士尼公主们也不如他们生活完美。

从社交媒体上看，有些人没有不开心的时候，没有蛮横的孩子，没人冲着红灯咆哮不已，一切无可挑剔。而我的收件箱经常充斥着各种邮件，说能够让我更幸福、更苗条、销售业绩更好、成就更大、拥有财富的更多。所有人都主观臆断我肯定讨厌现在的生活。

空谈是没用的。本章我们将探讨，空谈会怎样影响你获得成功的能力。

在指导客户时，他们总能罗列出无数个失败的经历，而问起他们获得的成功时，列出的清单就短得多了。

失败是成功不可或缺的要素。

我们习以为常的是，在心仪的成功唾手可得之前，人们因为一次小小的失败就放弃了。在输得越惨、越可怕的时刻，你越应该咬牙挺住。

你可能听到过温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）的名言：“永远、永远、永远不要放弃。”如今，这句话已经被社交媒体上的励志名言稀释殆尽。在迫切渴望的目标触手可及的时候，很多人竟然因为畏惧而与目标失之交臂，甚至渐行渐远。

我不止一次看到，因为这种畏惧，企业决定另起炉灶，企业管理者另寻出路，或者退缩不前，不敢追求自己的信念。这全都是因为“我绝不会成功”这种畏惧心理。

你有什么理由认为自己一辈子都注定失败。

想象一下，你每天早上起床就做这样一个主观臆断：因为堵车我很可能会迟到，或者从统计学的角度来看，我极有可能等不到咖啡煮好就驾鹤西去了。如果你每时每刻都在主观臆断，死亡就在眼前，这会对你的心态产生什么影响呢？

最主要的影响就是：这种主观臆断让人筋疲力尽、消极泄气、残缺不全。

既然从统计学上来看，起床导致死亡也是一个大概率事件，那么你会不会早晨不敢起床了呢？

这与大多数人对自己的心态施加的影响毫无二致。他们有意无意地告诉自己不会成功。你的内心隐藏着一种畏惧心理，这种畏惧心理不停地暗示你不会成功地实现目标。在这一章，我们来探讨一下如何应对这种畏惧心理。

你怎样才能摆脱自然本能的束缚，在接近最终目标时，不是改变方向，而是迎难而上？在指导客户的过程中，我们的对话会让客户好似一只被迎面驶来的大汽车震慑住的兔子一般：知道危险逼近却无能

为力。他们困在了那里，坐以待毙，就因为他们的主观臆断：坏事要来了。

示例与练习

练习1：迪士尼公主的完美生活只属于童话世界

因为我们被各种议论、言辞和大家对生活应有的样子的认识狂轰滥炸，我们认为生活就应该完美、轻松，大家都像迪士尼公主那般阳光灿烂、完美无瑕。所以，你觉得大家只关心完美的生活，而坏事却总是发生在自己身上。

仔细想想，这个问题为什么很重要？

你的眼前总会浮现出一个完美到不切实际的画面，它破坏你实现目标的能力，因此你不能接受“成功需要失败”。事实上，你必须明白坏事不可避免，糟糕的日子也是幸福生活和成功的组成部分。如果你真的渴望在职场上获得成功，你就要接受一个事实：有些时候，你很想放弃自己的目标。你需要做的第一件事情就是接受这种现实，即明白生活中肯定会有这样的时候。不是每一天都能过得像好莱坞大片里的主角，坠入爱河、打败反派并得到了梦寐以求的工作。

不是每一天都能过得像好莱坞大片里的主角，坠入爱河、打败反派并得到了梦寐以求的工作。

是接受这种现实的时候了：发生坏事有利于成功。你肯定听说过，失败是成功之母。你是否考虑过自己多久成功一次以及多久经历一次失败？你是否接受和理解失败和成功都必不可少？

练习2：解决恶性循环问题

你在对自己实现目标的能力逐渐失去信心时，玩一下这个游戏，它会让你从正在发生的事情中抽身而出，而不用承担任何责任。我们

总觉得被自己的种种问题和担忧拖累，这就使畏惧心理变本加厉。更可怕的是，畏惧心理被触发之后就会逐渐增强，增强之后就会变本加厉。你可以猜出来，这会对你获得成功和赢在职场产生什么影响。

接下来，我们一起解决恶性循环问题（见图3-1）。想一个你感到无力获得成功的示例。好好想想这是一种什么感觉，你从何时开始，从自我感觉良好并觉得有能力获得成功，到慢慢陷入消极心态，觉得任何行动都毫无意义？这进一步将你推向了失败的边缘。这个过程的关键是什么？仔细想想这个过程中的行动和情绪。

举个示例。

（1）你遇见了一个人并且聊得很投机。对方让你发一封邮件详细介绍自己的创意。

（2）你没有收到对方的回信，所以你就主观臆断，他不感兴趣。

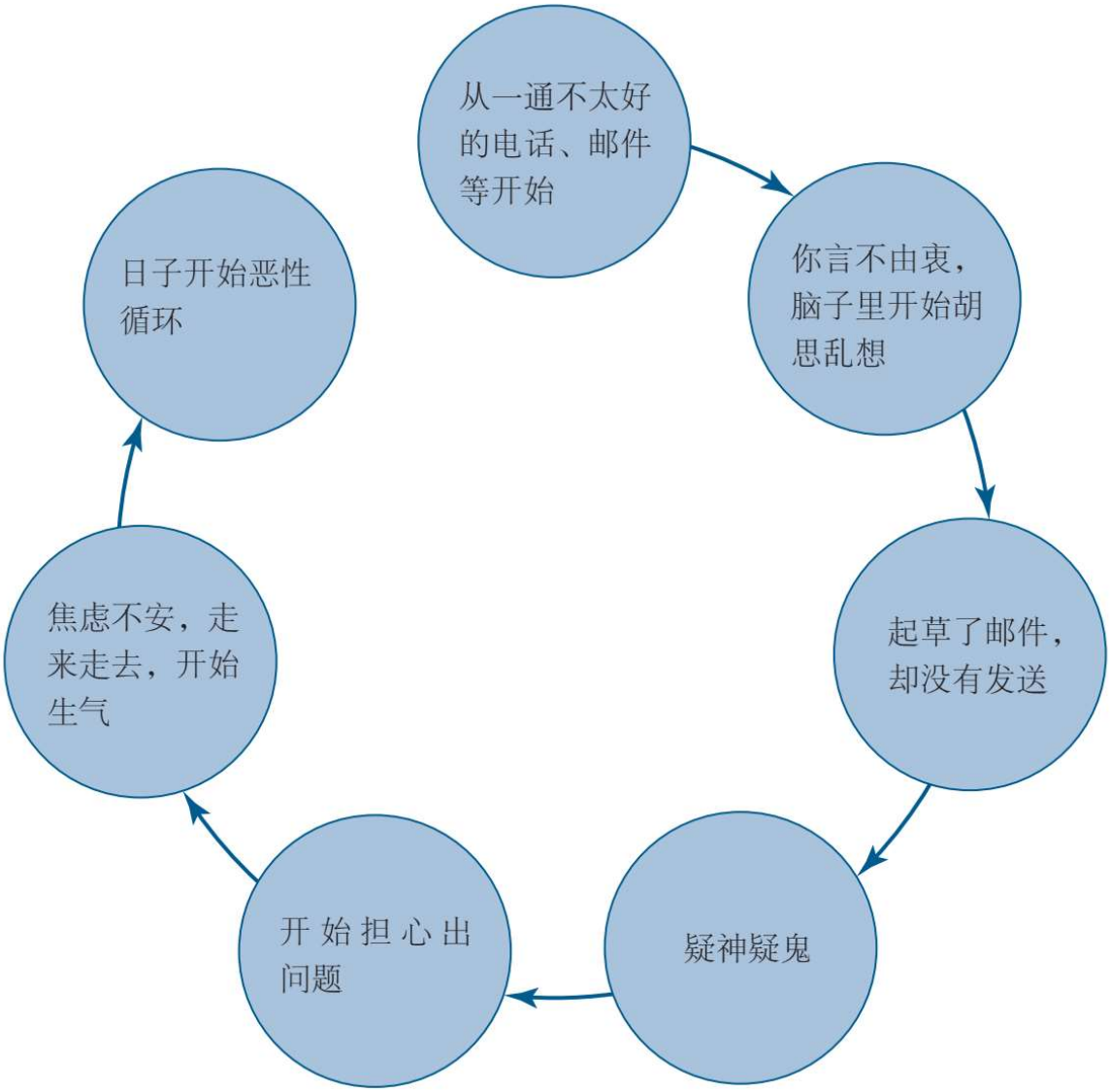


图3-1 恶性循环问题

（3）你开始觉得自己当时真傻，竟然会以为对方真的很感兴趣。

（4）你怀疑自己到底在干什么。

（5）你事后反思自己的行动、目标、愿望、职业道德，以及其他方面的问题。

（6）你在职场上犯低级错误。

（7）你严责自己。

（8）你今天心情不好。

（9）你回到家，觉得心里很痛苦。

（10）你懒得做饭，没有胃 口。你给自己倒了一杯酒，吃了点巧克力。

（11）你失眠多梦，忧心忡忡，觉得自己失败透顶。

（12）你睡醒后，觉得痛苦万分，身心俱疲，一事无成。

而所有的这一切，仅仅是因为你的邮件没有收到回复！

恶性循环很容易发生，而让人惶恐不安的是，每天都会上演类似恶性循环的小事件。如果你不能识别并有效地应对它们，那么恶性循环就会加剧，直至演变成一种巨大的畏惧心理，阻止你采取任何行动。你会自认为没有能力去实现那些你为获得成功而设立的远大志向和梦想。仅仅因为一个想法，你就停止了追求工作、生活、旅游以及梦想的脚步。这太可怕了！

现在，这就成了一种畏惧心理。好消息是，恶性循环问题有两种解决方案。

第一种方案：发现恶性循环问题

解决问题的第一步是意识到问题的存在。所以你需要先找出你是从何时开始出现负面情绪的。如果你不确定，那就把过程写下来，从后面开始。

- 最终结果是什么？
- 你现在觉得怎么样？
- 哪个行动导致你不高兴？
- 导致这个结果的原因是什么？

在每个恶性循环中，我处理过的消极结果都可以追溯到消极想法，而不是消极行动。

从这一行动往前追溯，追问自己，是什么原因导致了现在这一结果。当你弄明白了负面情绪是从哪里开始的，你就可以换一种思路并做出选择。在每个恶性循环中，我处理过的消极结果都可以追溯到消极想法，而不是消极行动。那么，你的消极想法是什么呢？

第二种方案：开启良性循环

回顾你的恶性循环，扪心自问：哪里出了错？哪种想法让恶性循环失控？只有找到症结所在，你才能用积极的想法解决问题。

现在，请你展开联想，想象一个良性循环的场景是什么样子的。我们以上面的恶性循环为例，把结果逆转一下。

（1）你遇见了一个人并且聊得很投机。对方让你发一封邮件详细介绍自己的创意。

（2）虽然你没有收到对方的回信，但你也没有断定其不感兴趣，你决定给对方打电话确认其是否收到了你的邮件（若你想收到答复，那就不要躲在邮件后面）。

（3）如果遇到了电话留言，那就给对方再发个邮件，告诉他你近期会与其保持联系以便获得反馈。

（4）如果有结果，你会想，这将多么棒啊！这就会带来天壤之别。

我们总是让我们的思绪飘到不好的地方，老往坏处想。我们从来不想会出现最好的结果。

练习3：假设游戏

如果你想成功，那就假设这可以成为现实。你需要认真控制恶性循环并调节到平衡状态。接下来我们开始用心玩假设游戏，列出可能发生的美好的事情。

- 假设对方很喜欢你的方案并希望你成为其公司的一员。
- 假设对方想在全国所有的分公司推行你提出的方案。
- 假设你最终成了CEO。
- 假设这让你得到了梦寐以求的工作。

你为什么要限制自己可能取得的成就呢？

你还记得自己在10岁的时候有人问你长大了想干什么吗？你说你想成为宇航员、流行歌手、兽医，等等，这些都是合情合理的。成年后，你通过限制自己的想法而限制了自己的创造力。所以，你为什么要限制自己可能取得的成就呢？

练习4：疯狂的假设游戏

玩假设游戏并想象可能发生的最令人惊讶、出人意料和异想天开的事情。既然这些事情确实会发生在某些人身上，那为什么不能发生在你身上呢？这是一种新的思路，你想让假设游戏来帮你提取信息。若你只顾自己玩得开心，畏惧就会想方设法地隐藏自己。不要只是因为好玩才玩这个游戏，也别怕游戏无聊。

你甚至可以把假设游戏玩得出格一些。请记住，你不能通过奚落畏惧来很好地应对它，你不得不接受一个现实，那就是畏惧心理是真实存在的，它们存在就是因为你需要它们。如果你混日子，“装疯卖傻”，畏惧就会大发脾气，你就能看清其真实面目了。它就是你成功道路上的绊脚石。一旦你意识到这是个障碍，你就能快速地找到办法，从而摆脱它的纠缠。

你可以天马行空，展开想象。例如，那个欣赏你创意的人，给你打电话说：“是的，太好了。我们把公司的所有权交给你，我们愿意再赠送一窝小狗、几架私人喷气式飞机（装满小猫咪），以及任命你为CEO……”

我们通常目光短浅，限制了自己的目标和野心。

虽然这听起来很不现实，但只有处于癫狂的状态下，你的大脑才开始帮你拔掉畏惧这根毒刺。如果你认为害怕成功是愚蠢的行为，你还会怕吗？这个游戏还会让你拓宽成功的范围。我们通常目光短浅，限制了自己的目标和野心。这个疯狂的游戏就是让你敢于追逐那些你平时想都不敢想的梦想。

练习5：毁灭性的假设游戏

现在，你已经玩过假设游戏，领略了你的想法是如何有力地控制你的行动、操纵你的选择以及影响你实现目标的信心的。接下来，换一种方式，玩一下毁灭性假设游戏吧！

在指导那些面临畏惧心理的人时，这可以帮助他们敢于直面畏惧。我们都听过这样一句话：“还能发生什么更糟糕的事情吗？”事实上，我们可能都不会去考虑可能出现的最坏的情况是什么。我猜想，多数时候人们考虑的是“可能发生的”最明显的负面事情是什么。我们很容易就让消极想法进入我们的脑海，那么，不妨让这种简单的自然出现的错误再前进一大步。

玩玩毁灭版假设游戏，想象一下最坏的场景。

（1）你遇见了一个人并且聊得很投机。对方让你发一封邮件详细介绍自己的创意。

（2）你没有收到对方的回信，所以你就主观臆断，他不感兴趣。

（3）你认为自己是个傻瓜，对方也知道你是个傻瓜。

（4）你想着对方会给你现在的老板/客户打电话，把你贬低得一文不值，建议他们应该辞退你。

（5）对方把你的照片发布在社交平台上，把你说成是头号公敌，并警告同行在任何情况下，都不得与你产生瓜葛，不得雇用你或与你交谈。

（6）你无家可归，丢掉了工作，住在了满是污泥和雨水的山洞里。

那么，这就是最坏的场景了吧。

会发生这种事吗？肯定不会。但是，这会让你怀疑自己的想法。对方真的讨厌你吗？还是只是不感兴趣？或者，更有可能的是对方只是太忙，暂时还抽不出时间回复你的邮件而已。

行动：停止主观臆断和盲目比较

在谈到你的能力时，你会想到哪些主观臆断的场景？

- 你会认为老板讨厌你吗？
- 你会认为你的同事不喜欢你吗？
- 你会认为自己的工作不合格吗？
- 你会认为自己在公共演讲/掌握新技术/学习能力方面毫无可取之处吗？
- 你会认为大家在议论你吗？
- 你会因为别人没有当天回复你的邮件或电话留言，就断定对方对你没有兴趣吗？
- 你今天就只收到了两条信息吗？那么你凭什么就假设他人就坐在那里无所事事呢？

任其发展，主观臆断就会给我们的成功带来不良影响，降低我们赢在职场的概率。

那么，主观臆断是怎样发生的？我们的主观臆断日积月累，对畏惧心理推波助澜，不停地提醒你畏惧心理确实存在。任其发展，主观臆断就会给我们的成功带来不良影响，降低我们赢在职场的概率。所以别再想象这些主观臆断场景。赶紧停止吧！

我发现这些主观臆断场景很危险。它们就是萌芽状态的畏惧，等着变成躲藏在你潜意识里的畏惧。正是你为虎作伥，允许它们偷偷进入你的脑海，悄悄地对你说：“嘿，你认为自己办不到，对吧？”

我们玩了主观臆断游戏，你已经思考过应该如何看待问题。接下来，我们来看看你的实际情况。

- 你的事实以什么为基础？
- 你相信你的失败有事实依据吗？

- 你总是失败吗？
- 你有什么证据？

你可以把你采取过的行动、做过的事情以及取得的成就写下来并牢记于心。我喜欢对客户说：“在心情舒畅时，你要知道什么事情会开启倒霉的日子。”知道自己的成功之处，真的很有用。在过得不顺心时，在你觉得每况愈下时，在你的想法战胜了事实的时候，牢记真实情况很重要，不要让想法掩盖了真相，否则，你就助长了畏惧心理并任其阻碍你获得成功。

在本章开头，我们说过空谈的问题。我认为我们的社会存在太多的空谈。这确实会降低我们的成功率。

不要屈从于外在压力，更不要按照他人的标准生活。

开始按照自己内心的尺度，而不是你周围人的尺度来检验自己的成功。不要屈从于外在压力，更不要按照他人的标准生活。

- 你会走进一家餐厅，无论你前面的人点了什么，你都会照样来一份吗？
- 你会去机场随便挂个牌子，说“这就是我的梦想目的地”吗？
- 你会在红绿灯处，跳进旁边的车里，满心盼望着司机会带你去你想要去的地方吗？

肯定不会，你有自己独一无二的目的地。你的人生应该有自己的意义。所以，放下压力，别再盯着别人。因为看到别人取得成就，你就会不断地给自己施加压力，这对于不能取得成功的畏惧来说简直是雪上加霜。从现在开始忽略这样的评论，“看看某某做得多好”“瞧瞧人家的成就”“看，他们刚刚签的合同”，等等。记住，网上发的帖子不全是真实的，每当你拿自己与他人进行对比的时候，都不要忘记这一点！

影响因素

我认为，我们忙忙碌碌的互动生活的一大缺点就是，我们对别人都在做什么一清二楚。因此，请你问问自己下面这些问题。

- 我会受别人发布在社交媒体上的言论影响吗？
- 他人的观点会影响我选择哪家慈善机构吗？会影响我的度假方式、穿衣风格、饮食习惯、休闲活动或我的经营方式吗？
- 我的声音仍旧有人倾听吗？我会好奇自己的声音听起来是什么样的吗？

如果你将自己的生活与别人进行对比，你怎么知道是否得到了自己想要的结果？或者，你是否可以拿其他人做标杆，指引自己舒适从容地实现目标和理想？

如果你将自己的生活与别人进行对比，你怎么知道是否得到了自己想要的结果？

如果你因为自己在网上写的东西和自己的想法而感到紧张兮兮的，这时候你就需要仔细想想，外部世界对你的成功施加了什么影响。如果你只知道自己想要实现的目标和理想，不去理会他人对你的看法，那么你就能够为自己减轻很多压力。

想象一下，你正想减肥。你会因为受你周围人的影响开始或退出这个行动吗？说到你为自己的成功设定的限制条件，也是同样的道理。外部世界是增进你成功的信念，还是无中生有并给你带来了障碍呢？

重要的是，好好想想谁在影响你的生活。为了获得事业上的成功，我做得最好的一件事就是人际关系网络。这不仅事关开创新的业务，随时抓住新的商机；它还使我的大脑随时待命，积极应对。我们埋头苦干，一心扑在获得奖赏上，我们很容易只盯着最终结果，而忘记了如何才能实现目标。现在，请考虑下面的问题。

- 你周围都是什么样的人？
- 你会让什么样的人影响你的成功？
- 在职业生涯中遇到的人给你的成功带来了什么影响？
- 在职业生涯中遇到的人给你赢在职场的能力带来了什么影响？

你得清楚，如果你渴望取得成功，却意志薄弱、摇摆不定，你周围的人是在为你打气，提高你成功的概率，还是助长你的畏惧心理呢？

结果：少空谈，多实干

我将与你分享玛丽·安宁（Mary Anning），一个19世纪的人类学家的故事。这个故事是我最近在剑桥与我的家人外出时发现的。故事讲述的是来自劳动阶级的玛丽，在她12岁时意识到了化石的价值后，开始收集和贩卖化石。她将兴趣发展成一种收集爱好，以此养家糊口并使之形成了一个产业。尽管玛丽是一名对该行业不甚了解的年轻女性，她还是成功地在业内扬名立万（在当时，英国妇女甚至连投票权都没有）。你认为玛丽会东张西望地心想“我好想知道住在大街那头的玛莎在干什么”吗？我给玛丽添加了一些不是很严肃的评语。我写道：“玛丽太棒了，她在12岁时就很棒，她没想到自己今天会这么棒。”玛丽的成功源于她专心做事。事实上，成功人士都专心做正确的事。

我敢肯定的是，玛丽从来不会因为担心能不能取得成功而感到焦虑。玛丽只是专心工作，因为她觉得自己需要这么做。玛丽集中精力做自己的事情，而不是玛莎或别人的事情。我曾是英国最年轻的汽车修理厂经理。我从来不多想，我起床后便跑步穿过车间，想着需要使用哪种尺寸的螺栓才可以把车修好并交到客户手里！

我认为耐克公司真正地做到了“Just do it”。在这个社交媒体上到处都充斥着励志名言的世界上，我们需要少空谈，多实干。要像玛丽·安宁这样的人一样，少操心做某事会怎么样，多操心实干就好。

在这个社交媒体上到处都充斥着励志名言的世界上，我们需要少空谈，多实干。

你需要掌握：

- 假设游戏；

- 解决恶性循环问题。
- 开启良性循环。

如果你实实在在地感受到了畏惧的存在，那就将假设游戏玩到极致，在你的潜意识里消除畏惧带来的痛苦。记住：畏惧不喜欢你对它冷嘲热讽。

我希望你对成功的畏惧会成为一个强大的动力，激励你和他人前行。这是一个辉煌的成果！

自信4 我真的很棒

畏惧：不希望成为锋芒毕露、爱出风头的人

在与客户一起解决问题时，我帮助他们厘清了到底是什么在阻碍着他们实现目标，他们着实吓了一跳，竟然是畏惧在深刻地影响着他们。我也想帮助你揪出那个埋伏在你成功道路上的畏惧。

有一种畏惧喜欢隐藏自己并伪装成生活中的其他负面结果。这种畏惧不想让自己看起来高傲自大。

你会再一次产生这样的想法：“这真的不适合我。”现在就问问你自己：“如果我被称为业内集技能、才华和专业于一身的顶级高手，那是一种什么感觉？”你觉得自在吗？这让你笑容满面了吗？或者有一丝说不清道不明的畏惧让你局促不安？

如果你打算进一步探索这种感觉，你会发现它带来了很多消极影响。你可能有一大堆借口，例如，你还没有准备好，或者没有经验，抑或是目前时间不自由，要做的事情太多。

我认为借口是一个很好的标志，这说明我们逐渐知道了自己真正想要什么。当我们害怕时，借口就会不请自来。“我是想……但是……”这个“但是”，就是一个重要提示。

我认为借口是一个很好的标志，这说明我们逐渐知道了自己真正想要什么。

并不是所有的畏惧都会把你吓得半夜惊醒，直冒冷汗，不敢关灯。有些畏惧躲在欲望的后面。相比于打电话，我们更喜欢在Facebook上回复他人的评论，或者只是发邮件，因为我们实际上太害怕，不敢站在城堡顶部大声喊：“这就是我，我做得特别好！”

我不打算让你沿着大街一边走一边喊这句话。但是，我要求你改变思路。你不敢让自己看起来过于自大，以至于你不敢靠近城堡的顶端，而是躲在邮件和别人的溢美之词后面。这只是因为你害怕说“我做得非常好”。事实上，你这么说不代表傲慢，这叫沉着、自信。

在人们找出了一大堆的借口和原因时，我觉得特别兴奋，因为我们很有可能就要找到对这个人来说特别重要的目标了。记不记得我们前面说过，生活中的事情需要给你某种感觉？

一旦开始听到借口，我就知道，我马上就能明白，对这个人来说最重要的是什么了。

我不会把重点放在借口上，因为作为人类，我们总是能为每一个行为找到恰当的理由，我们总能说服自己做或不做某件事情。我现在要做的就是让你明白，你选择远离绝壁，不要走得太靠近，这就算成功。只要你越过了一定的界限，那就算太靠近绝壁了，这片区域就属于傲慢。在这个区域之外，都属于自信。其中的关键在于你怎样定义傲慢和自信的区别。

顶部是一个好地方。你必须战胜畏惧，才能到达那里。

为了得到自己想要的结果，战胜阻碍你成功的那些畏惧心理，你就需要从内在自信汲取力量。内在自信就是这样一种声音：“为什么不是我？”而不是“你凭什么认为他们要的是你？”或者“你凭什么认为自己足够出色？”

我们不想让自己锋芒毕露，就是因为不想显得傲慢。“没人喜欢爱出风头的人”，这种话你听到多少次了？

如果有人在大街上骑车玩后轮特技，你妈妈会说“没人喜欢爱出风头的人”等类似的话。一般情况下，接下来她就会说“他肯定会栽跟头的”“他早晚会把自己给害了”。因此，在我们的脑海里总有这样的声音：“停！不要到处说自己多么才华横溢，因为这有可能让你栽跟头，甚至一败涂地。”

如果你认为自大很严重，那是因为你还没有见识过失败有多么恐怖。

示例与练习

首先，我们先探讨一下傲慢。我们都曾经忍受过这样的人，他们迟钝得像块木头，他的表现会影响房间里的每个人，让每个人都觉得不舒服。他们完全没有意识到，因为他们的存在，大家如芒在背，坐立不安，只要能立刻离开，去哪都行，哪怕躺在牙医诊疗椅上都心甘情愿。

我们都害怕成为这样的人，结果是矫枉过正，自己明明才气过人，却深藏不露。我每次让我的学员们做本章里的练习的时候，总是能看到同样的结果。

示例1：为什么不能是你

一家企业制定了雄心勃勃的目标并将目标划分为年目标、月目标及周目标。在指导的过程中，我发现坚定的信念对该企业的成功发展产生了深远影响。而这一结果与其留住员工、获取新客户或营销能力无关。

该企业的管理者认为，主观臆断自己远胜于竞争对手，是傲慢的。他对我说：“如果我们宣称，我们比谁都强，那我们成什么人了？”

我不会泄露我们的谈话内容。但是，我将介绍实现这一目标的方式。借助于一些很有趣的小游戏，你就可以让自己拥有积极的想法并获得实际的结果。

在最佳状态下，我们的大脑就是狡猾的“癞蛤蟆”。你以为已经弄明白了自己在想什么，却又出现了一些异样的新状况，产生了一些

新想法。当你把玩它时，它却柔韧圆滑。如果你遵从本书介绍的方法，你就能把飘忽不定的想法当场抓获，说：“停！别动！这个想法对我无益！”在本章，我就能看到这样的结果。

那个企业管理者问道：“为什么是我？”我反问他：“为什么不能是你？”

示例2：敢于呈现最好的自己

我曾经与满屋子的企业管理者谈论他们的初创企业。其中一位企业管理者问我，怎样提高企业的线上曝光率？我们一致认为，企业要有突出的表现才行。这实际上就是本章的主旨：你要有自信心，敢于呈现最好的自己，满怀激情地站出来说“我很棒”。这位企业管理者说：“我们在做的事情，很多企业都在做，那我们怎样才能在市场上表现突出呢？”

你要有自信心，敢于呈现最好的自己，满怀激情地站出来说“我很棒”。

我继续讲解如何站出来，那位企业管理者却看起来十分惊恐：“但是，如果我们这么做，几乎就是在说我们是最好的，不是吗？”我问他：“你们不是这样想的吗？”如果你认为自己不能为人们提供与众不同的东西，那你们为什么还创立企业呢？谁会创办一家企业，想着“嗯，我要三天打鱼两天晒网，收入不比普通人少就好”？

这就是为什么我们要明确界定自己的自信心，远离“害怕看起来自大”这种畏惧心理。

练习1：我为什么了不起

你需要重新训练自己的大脑。我们不想把你捧得太厉害，让你傲慢，我们只想让你找到“我太棒了”的正确的那一面。

我曾让很多企业家做过这个练习，他们一脸鄙夷地看着我，心里可能会想：“我给你那么多钱，想让你帮助我取得更大的成功，你就让我做这个？”可是有时候，在短短一天之内，他们就回复我说：“好，我明白你的用意了。”接下来我能看到，这样一个练习改变了他们看待问题的方式、他们的行动以及言行举止！

畏惧不易被察觉，它不会突然冲出来，像老虎钳似地把你牢牢抓住。有时候你根本看不到它。在指导客户时，我能真真切切地看到有些人改变了其坐姿。他们在开口说话之前，姿态早已暴露了他们的想法和感受。而这个练习能够很好地帮你找回自己的思绪，发现自己的真实想法，帮你弄清楚自己拥有什么样的技能、专长和才华。作为一个人，我们总是奋力进取。在许多时候，这是好事，但是这样做的缺点就是，我们看不到自己已经做得有多好。

我们总是奋力进取，而这样做的缺点是，我们看不到自己已经做得有多好。

很多次，只用了不到一个小时的时间，仅仅通过帮助他们重塑此刻看待自己的态度，我就改变了一个人的心态。在开始审视需要改变什么，需要发展和致力于做什么之前，先看看你已经取得了哪些了不起的成就。

那么，怎么做到这一点呢？

用纸和笔罗列出来你为什么这么了不起，而不是在笔记本电脑或者手机备忘录里记录。你会得到什么样的结果呢？

- 好的结果。这对有些人来说简直是小菜一碟。想法如泉涌，两页瞬间写满。如果是这样，他们真的是你会引以为豪的人吗？他们真的符合你对顶天立地和名扬四海的定义吗？

- 坏的结果。你挣扎着凑齐了两页纸的优点。以我的经验，我们与他人难得看法一致。我们都不善于接受赞美，经常对赞美之词不予理会，束之高阁，就当没有这么回事。试着记住你曾经受到的表扬，从对你的穿着的赞美，到对你的出色的工作的赞美。

我一直有这种感慨：如果你自己擅长做某事，你就认为其他人也都擅长；相反，如果你不擅长做某事，你就苛责自己太笨，同时又以为世界上的其他人都是这方面的专家。为什么对自己这么苛刻呢？如果你想要取得持久的成功，你需要学会倾听夸奖，并且你首先需要倾听的就是自己夸自己。想一想以下问题。

- 生活中哪些时刻值得你引以为豪？
- 你是否策划过婚礼，所有的人都说那是他们过得最精彩的一天？
- 你是否有最好的假期冒险经历？

这是偶然发生的吗？还是你组织、策划、采取行动并促成的？你是怎样把假期过得与众不同的？你需要将这些了不起的技能添加到那两页使你了不起的事情清单里。因为这都是值得纪念的事情。

如果你自己不为自己说点好话，别人凭什么替你说呢？

你的想法如何影响你的行动和你的工作成果？

清楚地知道自己内心的想法意味着你能够对自己说合适的话。问问你自己：“如果我对自己都说错话，那么我还能接受什么后果呢？”如果这不能让你快速行动起来，完成那两页清单，说明自己为什么了不起，那么你要问问自己：“我真的准备对自己说些错话，不让自己赢在职场吗？”

回想一下，强烈的欲望是如何促使你采取行动的？一个目标是如何让你兴奋得头晕目眩的？因此，请扪心自问：“我为什么要接受不是我想要的生活呢？”

完成了长达两页的清单后（你可以把“太好了”“了不起”这种词换成“真有才”“难以置信”等。只要自己高兴并且有效就好）。记住，你不可能突然之间走进办公室或者商店，握住别人的手说：“你好，我是×××，我特别了不起。”本章的主旨是帮助你培养内在自信，让你保持坚强。即使最幸福、最精彩的人生也会遭遇挫折，这时候，充满内在自信的你可以凭一技之长和丰富的阅历坦然地说“一切都还好”。

练习2：“傲慢的我”游戏

在培养内在自信的过程中，对傲慢的畏惧很容易悄悄反弹。你可能会发现自己怀疑自己的选择，或者质疑自己是否应该这么做。你可以玩这个游戏，看看自己是否真的需要担心。

（1）想象一下傲慢的你是什么样子的，然后制作一个漫画版的自己，看看是不是很怪异。

（2）想象一下自己走近办公区，大声喊：“诸位早上好，大家别忘了，我是最帅的，我每一件事都做得比你们好。”再想象一下你自己大摇大摆地穿过大楼，趾高气扬，一副“我天下第一”的神态。大声地把这句话说给屋里的所有人听，这听起来、看起来荒唐吗？

经历过畏惧之后，有时候，只是装疯卖傻就能让你回到更富有成效的思维方式。下次当你担心自己太靠近悬崖，不敢告诉别人应该把工作交给你，或者给你大好机会时，玩上面的游戏，想象一下在此情境下，最傲慢的你是什么样子的。你将能明白，你绝对是最棒的。记住，这是要你战胜畏惧，得到自己想要的，所以别跟自己过不去。

记住，这是要你战胜畏惧，得到自己想要的，所以别跟自己过不去。

那么现在，怎样才能知道自己已经做到了沉着、自信呢？你认为怎样才算是沉着、自信呢？

行动：站在自信城堡的制高点

接受教练的指导，就是有人正面处理和质疑那些阻碍你成功的信念。他们会找出那些你甚至都不知道其存在的畏惧，帮你质疑自己的想法，这样你就能清楚地看到，负面想法会对你的行动和最终结果带来哪些损害。

如果没有教练帮你，那么你就需要设法调整自己的自信心。就像你温柔体贴地护理你的牙齿、头发和身体的其他部位一样，对你的精神状态给予同样多的无微不至的呵护和关爱吧！我担心的是，我们花大量的时间呵护我们的身体，却几乎不会检查一下我们思想的质量。然而，如果你的思想得不到积极照料，它们就会损害你的行动结果。

我们花大量的时间呵护我们的身体，却几乎不会检查一下我们思想的质量。

你若想赢在职场，就需要由衷地相信自己，让自己有足够的自信。小心提防你之前可能会采取的行动，针对今后你如何应对这些行动，我为你提供以下建议（见表4-1）。

表4-1 行动对比表

有人问你是否认识某领域从事培训工作的人，你向他推荐了你的竞争对手或同事	你知道自己有这方面的技能，但是没有给人做过培训。你参加过很多培训课程，掌握足够多的技能，通过学习你有能力胜任这个任务
你参加一个会议，他们在找一位项目负责人，大家都知道谁能胜任，但那个人不是你	你喜欢这个机会。你知道这个项目马上开始谈判了，你找到了自己的天赋，计划了一下你要如何自信地与大家分享你打算如何深度参与并带领大家完成该项目。如果这次不行，那就尝试下一个项目
做一名思想领袖，站起来说“我知道我所说的话让我显得狂妄自大，有好多人比我更了解这一领域”	总会有人成为专家。在我写下我有多少年的经验，读了多少书，我为该工作投入了多少精力，我为这个行业付出多少心血之后，我就知道我也可以成为一名专家。这并不是在贬损其他专家，这只是把我提升到和他们同样的水平，我完全有权利被视为业内的思想领袖

现在，你打算在脑海里注入什么样的想法？通过重塑自己的想法，意识到自己会因为怕别人说自己傲慢而本能地感到胆怯，你就会理所当然地对自己的价值感到自信，站到自信城堡的制高一点也不傲慢。这对于你赢在职场有莫大的好处！

结果：我能做到、会做到并且会做得很好

我与一名我曾经指导过的成功的摄影师聊天。他认为，如果要去一个新的会场或活动现场见客户，他不会再像以前那样感到紧张不安。我问他为什么会这样，我能感觉到，这个人是经过仔细思考后才给出答案的。他意识到，这是因为内在自信。他知道自己正在做擅长的事，知道怎样完成任务，知道对于新的环境不应感到畏惧，相反应该乐于接受才对。如果这个摄影师没有内在自信，他是很难做到这一点的。就凭他跟我分享这件事，就说明他真的很自信，没有表现出丝毫的傲慢。这就是无声的鼓励，对自己说：“是的，我能够胜任我的工作，并且做得特别优秀。”不止一次，我由衷地为他感到高兴。这就是自信。

如果你认为自己没有才华，那为什么别人就应该有呢？如果你不能自信、积极地为自己说话，别人凭什么就该替你说话呢？

这些年来，我不止对一个客户说过这样的话：没有真切的、正确的思维方式，你就像一辆把牛奶当作燃料的法拉利，你看起来很棒，却不会有什么成就。今天开始就通过正确的思维方式来获得你想要的结果。而这要从培养内在自信开始。

请坚信，你能做到、会做到并且会做得特别好。你有两页A4纸的文件作为证明，对吧？

自信5 学会寻求帮助

畏惧：不敢寻求和接受帮助

你可能会说：“这没什么大不了的，我不会寻求帮助！这不能算畏惧！我很优秀，我做事条理清晰，能够做成我想做的事情。”

如果真的是这样，那我为什么要写这一章而且觉得本章内容很实用呢？

常见的观念如下。

- “如果其他人帮我把事做成了，那么就会削弱我的成就感。”
- “如果有人帮我取得了我想要的结果，那么我就是弱者。我怎么就不能凭自己的本事获得成功呢？”
- “没有人会知道，我不知道如何做成我想做的事，我在苦苦挣扎。”
- “我不能找人帮忙！别人会觉得我特别笨，连这个都搞不定。别人都能行的呀！”

当下我们所生活的世界中，患心理疾病的人的数量不断上升。世界满是依靠酒精减压的人，大量吸纳各种励志信息的人。压力让很多人无法投入工作。很多人实际上已经沉迷于手机，连一顿饭的时间都不能没有手机，别说一个假期不用手机了。生活从来没有像现在这样难以应付。

人类不是墨西哥獾臭鼬。我们和墨西哥獾臭鼬之间的区别是，墨西哥獾臭鼬喜欢独居，它可以终其一生很快乐地单独生活。但是人类就不同了，我们不喜欢独处。回想一下穴居人的图画。你曾经见过独自坐在那里的穴居人吗？穴居人是高高兴兴地独自觅食的吗？当然不

是！穴居人不是靠单枪匹马去追猎猛犸象而变成了今天的文明人的，他们需要合作。

天性使然，我们一生下来就意味着要合作。然而我们想当然地认为，成功是需求清单上的一碟小菜。这就导致荒谬的畏惧及消极的结果。

天性使然，我们一生下来就意味着要合作。

这会让我们超负荷运转，疲于应对各种难题。这种畏惧心理有不同的表现形式，它会对你穷追猛打，不断地贬损你，提醒你所有人都足够好，只有你不能独立完成任务，只有你会失败，只有你不够好。它会让你觉得只有你做不到，只有你不行。

在读到这些内容时，你可能会理智地认识到，这听起来真疯狂。但是，实际情况是，我们很少举起手说：“这太难了！我需要帮助！”

这句话真的需要加感叹号。我们需要有条理地解决问题，制定目标，一步一步地做好规划，这样你就能提前知道，你在哪些阶段可能需要更多的帮助，而在哪些阶段可以独自应付。因为不这样做，任由情绪日积月累，直到有一天，我们会彻底崩溃。到那时候，我们开始失控、发怒、大吼大叫、哭闹着踢打东西，喊道：“我一个人做不了！”这是一种偷偷摸摸的、邪恶的畏惧。这种畏惧不仅会破坏你的成功，还会消磨你的自信心和自尊心，甚至让你丧失获得成功的信心。

要应对这种畏惧，第一件事就是：承认这是一种畏惧。

我们应该根除它吗？

示例与练习

示例：主动提出想帮助你的人都是另有所图吗

根据我的经验，我在职场上得到的最大教训就是，要克服不敢寻求和接受帮助这种畏惧心理。经常有人提出要帮助我，我当时以为他们提出帮我是因为觉得我能力不足。与此相反，人们认为我能力出众，他们才想找机会与我共事。他们帮我的另一个原因是他们就是想要帮我，没有什么不可告人的目的，他们不是要破坏我的职业生涯，也不是想抢我的晋升机会。他们真的是出于善意，想让我在合适的时刻完成工作而已。对我来说，我当时的第一反应就是（我跟你们毫不隐瞒），这个提出帮我的人肯定是想从我这里得到点什么，想试图阻止我成功。实际上，这不是在说他们，其实是在说我。这说的是我的不情愿，不是他们的意图（这个问题我会展开详细论述）。在本章，我要与你分享，为了克服这种畏惧，赢在职场，我都采取了哪些方法和技巧。

练习1：自动反应

你要弄清楚这种畏惧心理如何影响你，问问你自己，你是否能够接受帮助？或者说，你习惯了回答：“没事，谢谢，我能行/我可以自己解决。”

有些话脱口而出，在我们意识到自己说了话之前，它已经传入了对方的耳朵。此时我们多么希望自己没说呀！

“你能解决这个问题吗？”

“我当然可以。”

“你好吗？”

“很好，谢谢。你呢？”

你不用思考就能立即回答这些问题。那么，立即回答背后的情绪是什么呢？

- 你担心别人心里会怎么想。
- 这得看是谁在问你，有可能你不想说出来。
- 你不想劳烦他们。
- 你可能不希望别人不尊重你。
- 你不愿意他们分享你的成就感。
- 你不想让人失望。

你有没有想过，他们想帮助你只是因为这是一个能为你做点事的机会。

练习2：恶性循环时间

在想到有人提出来要帮你的时候，你心里有什么感受？你心里舒服吗？你是不是不愿意接受某些人的帮助，却愿意接受其他人的帮助呢？你这样做的理由是什么呢？

在心里默默回答这些问题，你会发现，我们解决了害怕寻求帮助这个畏惧后，你又对自己多了一层了解。

当你害怕寻求进一步的帮助时，回想一下恶性循环。想象一下，这里出现了恶性循环问题。我曾让很多客户做这个训练，这是一个十分有效的手段，它能帮助你真正弄明白，害怕寻求帮助会给你的成功带来什么样的危害。更可怕的是，你会助长这种畏惧心理。如果你今天助长了这种畏惧，明天它就会变本加厉。这简直太可怕了，对吧？

现在让你脑海里出现恶性循环，想象自己渴望取得更大的成就，却面临巨大的困难——可能时间紧迫，也可能出了差错。此时，你寻求帮助了吗？如果你寻求帮助了，会不会更容易些？

寻求帮助不太容易。在现阶段，我不要求你去设想你已经解决了这个问题。我只是让你想一想，你是否体验过，当有人帮助你时那种如释重负的感觉。你的肩头垂了下来，欣慰地长舒一口气，你的头脑里已经腾出空间来正确地思考如何通过两双手和两个大脑协同合作，找到更好的解决方案，最终实现目标（我只强调解决方案，很少针对问题）。

你是否体验过，当有人帮助你时那种如释重负的感觉。

你要相信，通过寻求帮助，你真的能够获得成功。在阅 读这些内容的过程中，你意识到，一想到不寻求帮助已经严重阻碍了你取得成功，你就会呼吸急促。你需要玩恶性循环游戏，看看你的选择会导致什么结果。

- 如果你什么都自己做，事件最可能发展成什么样子？会导致什么后果？
- 这意味着什么？
- 这会带来什么后果？
- 这个后果意味着什么？
- 这让你有何感受？
- 这意味着你需要采取什么行动？
- 你会怎么做？
- 你所做的意味着什么结果呢？

你极有可能开始螺旋式下跌，觉得自己陷入困境，局面失控，不堪重负，好像所有人都在给你施加压力。并且，如果你有负面情绪，你就更有可能采取消极行动，而消极行动又进一步导致了消极结果。

那么消极结果会让你赢在职场吗？还是会给你带来更多的畏惧和失败？

如果你觉得自己不堪重负，那么你问问自己，这是否会带来更多负面情绪和消极信念？如“这件事我做不了”“我赢不了”。如果不寻求帮助，你是什么心情？

许多成功的企业管理者对我说：“我不信任任何人能帮我做好。”我们来看看这个问题。

首先，如果你不让别人帮你完成一部分工作，那你能接受什么后果？后果将是：恶性循环，你生活中得到的全都是负面结果。我想让你切实感受一下，实实在在地提高你的痛苦水平。我想让你感受一下，恶性循环令人无比难受。毫不夸张地说，你会在椅子上坐立不安。

在指导客户时，我会问类似于上面的问题，帮助他们真真切切地感受到痛苦。因为一旦你意识到你的所作所为是多么令人为难和不适，你就愿意不惜一切代价来摆脱这种状态了。

这是一个真实的练习。你可能牢牢地掌控着自己的生活，认为自己不需要任何帮助。但是，每个人在一生中都会遇到需要他人帮助的时刻。你最好明白这个道理，今天接受送上门的帮助，好过因承受过多的想法和压力，满脑子都是如山的工作、麻烦、问题和最后期限而脑袋嗡嗡作响。

每个人在一生中都会遇到需要他人帮助的时刻。

现在，花一分钟时间想一想：你需要做点什么以确保自己在需要的时候能接受帮助？让提供帮助的人承担你想让他做的工作，这样，你就能腾出脑力空间和心理空间为成功注入活力了。

如果你不为这个问题找到解决方案，那么你能接受什么后果呢？

你是否能接受：每当你的办公桌上或生活中堆积了太多的事情的时候，你情绪紧张，过度劳累，大声尖叫或哭泣，内心充满了疑惑，

想着“为什么生活对我如此严苛”“我怎样才能熬出头”。这会给你的成功带来什么影响？因此，你最好花一点时间把这件事彻底想清楚。

如果别人抢了你的风头你却若无其事，这是一个大问题。不要把重要的工作交给别人，从小事开始意味着只是寻求最小的帮助。例如，你可以让其他人帮你做点你闭着眼睛也能做的小事。如果他们替你做了易如反掌的事情，这就意味着你能够腾出一点脑力空间，集中精力处理那些令你本已过度疲劳的脑袋嗡嗡作响的事情。

我们已经讨论了你为什么需要寻求帮助，也探讨了如何寻求帮助。同样重要的是，请你思考，这会让你感觉如何？

在本章，我们一直在说这个问题。然而，重要的是你需要学会如何重塑与寻求帮助有关的想法，这样你就可以一劳永逸地战胜这种畏惧心理。首先，找出所有与寻求帮助有关的消极想法；然后，将每一个消极想法都替换成积极观念。

消极想法	变成	积极观念
寻求帮助象征着软弱	→	寻求帮助象征着我的优点

寻求帮助的消极想法如下（包括但不限于以下）。

- 只有弱势群体才会寻求帮助。
- 他们会窃取我的金点子，并把我的大好机会据为己有。
- 这显得我缺乏条理。
- 求助显得我很差劲。
- 求助显得我无能。
- 我不是三岁小孩，我能应对。
- 想要登顶，就得独立前行。
- 成功人士都单打独斗，他们从不寻求帮助。

- 我不想让别人认为我是个傻瓜。
- 他们会知道我做不了这个。
- 我会看起来很愚蠢。
- 我可能会失去工作。
- 人们可能会取笑我。

上文列出了与寻求帮助相关的消极想法，你可以据此找到“寻求帮助是一件坏事”这个想法的根源。在本章这个阶段，这样做是有好处的。尽管有证据表明，你应该寻求帮助，但是你还是能够为不寻求帮助找到充分的理由。我一直都很喜欢有些客户的做法，他们总能为做或不做某事而找到充分的理由！我很喜欢这种做法，通过正确的对话，我们就能一起顿悟，进而产生更有建设性的想法！

把你的消极想法列一份长长的清单。你为什么认为寻求帮助是个坏主意？你能列出一份多长的清单呢？

寻求帮助的积极观念如下。

- 我腾出了脑力空间，才能集中精力办大事。
- 我发挥我的长处，坦然接受我的不足之处，看看需要改进还是接受现实。
- 我知道我要实现什么目标，这是最重要的。
- 人们尊重我不达目的誓不罢休的决心。

敢于寻求帮助，说明你是充满自信的人。成功人士信奉“一个好汉三个帮”。在所有的组织中，甚至在动物王国里，每个成员都做着自己擅长的事情，保证团体获得最终的成功。

在所有的组织中，甚至在动物王国里，每个成员都做着自己擅长的事情，保证团体获得最终的成功。

通过求助，我一天可以完成更多工作。我能够更快地实现更多目标，因为我能够更聪明地工作。21世纪的成功离不开战略性思维。这就意味着，不去隐藏自己的真实面目会让你心安理得。

哪些积极的名言名句能够让你知道如何接受帮助，从而实现长久成功？哪些让你怀疑自己的思想观念？哪些需要你牢记在心？你的理由是什么？请记住我们在第二章的规划，你想要实现的目标是什么？你还要记住的是，陷于不敢说“是”这种畏惧中，意味着你同意让成功从你身边溜走。现在，这个帮助值得你接受，对吧？

行动：从小事做起，不必所有事情都亲力亲为

多数人都面临的一个问题是，我们像超级英雄一样奋战，但我们却都不是超人。请牢记这一点，你不是超人，无法为最后期限拼出一条出路，或者使用魔法让你的老板给你升职。

但是，你确实拥有超人的能力，这个能力就是立刻启动你的大脑。实际上，你无法凭一己之力完成所有工作，也不能超负荷工作，否则你只会尖叫哭泣，或者拿你家的猫撒气。你的身体可能会出现预警，如夜里失眠、冲家人大喊大叫等。这可能给你本人、你的家人和你在乎的人带来深远的影响。

我们总是告诉自己，我们要比以前更加努力才能实现终极目标。但是研究表明，我们愿意付出更多的努力去躲避痛苦和畏惧。

想一想，某些事给你带来了痛苦还是快乐（见表5-1）？

表5-1 源自痛苦的快乐

痛苦	快乐
临近最后期限，你比之前工作更快、更卖力，你不想让老板责怪你没完成工作	你的工作动机从来都不是在完成工作后，看见你老板的笑脸所带来的喜悦之情
在同学聚会之前及时瘦身，去面对20年前的校园恶霸	在那个让你痛苦不堪长达七年之久的校园恶霸面前，你能够悠然漫步，并且看起来过得不错
明天就是最后期限了，为了完成工作，你戒掉了所有的社交媒体	在出色完成工作之后，给自己一个小小的奖励

看到了吧，我们的快乐往往被痛苦所驱使。我在成功地做了多场营销活动后，才明白了这一点。

所以，真切地感受一下你的痛苦，调高自己因不敢求助而产生的痛苦水平。这样，你就会觉得这么多年都不寻求帮助真的是太傻了。像感受看得见摸得着的物体一样感受一下这个痛苦，不寻求努力意味着你愿意限制自己的成功，意味着你同意去伤害你的健康，如夜里失眠；意味着与你挚爱的人争吵，或者责骂你家的猫咪或其他无生命的东西；意味着得不到自己在职业生涯中想要的结果，同时让畏惧影响你的成功。

如果你已经习惯于所有的事情都亲力亲为，你可能不是那种一夜之间就可以改变的人，那也没关系，从现在开始，从小事做起。

采用自然的做事方式

要想实现目标，你就需要找到适合自己的节奏。你如果根据自己的个性特征来做事（而不是按照网上或媒体上的那些普适方法），那么你就能够取得持久的成功。因此，你需要找到你自然的做事方式。换句话说，你有什么办法自然地促使事情的发生？如果你说“我不会促使事情发生”，那也不用担心，这也是一种方式。

你如果根据自己的个性特征来做事，那么你就能够取得持久的成功。

要做到这一点，我们需要弄清楚自己是什么样的人。

如果有人告诉你喝咖啡会让你的牙齿变黑，你当天就会戒掉，再也不碰咖啡，你是这种人吗？

（1）是的，有那么几天，你很难受，并且很怀念有咖啡相伴的日子。但是被告知不能喝了，你就戒了。

（2）你不是这种人，你会说：“不！我做不到！我不能没有咖啡。”

（3）你介于两者之间。

请注意，我专门选了一个与工作无关的示例。如果你注意观察你自然的做事方式，你就会发现它无处不在。在你生活的其他领域，它可能会更加明显，但是你肯定会很自然地选择某种行为方式，即使你处在行为各异的人群中，被迫入乡随俗，你还是带有你自然的做事方式。

那么，你自然的做事方式是什么样的呢？还是以咖啡为例。

（1）你会从那一刻起就戒掉咖啡吗？

（2）你自己会戒掉吗？

（3）你会做一个表格或思维导图吗？

（4）你会与人谈这件事吗？

（5）你会努力去戒掉吗？

（6）你会把你的目标发到社交媒体上，保证你会做到并保持良好势头吗？

现在就是好好思考一下你自然做事方式的最好时机。你需要列一个表吗？如果你打算戒掉咖啡，你需要支持吗？你需要其他饮品来帮你度过这段时间吗？你需要在网上研究怎样戒掉喝咖啡的习惯吗？你是空想家还是实干家？如果通过了解自然的做事方式，你能够找回寻求帮助的能力，那么你会从小事做起还是从大事做起？

- 我是不是可以先从雇用一个保姆开始，这样我就能集中精力实现我的职业和商业目标了？
- 我的搭档在泡茶时问我喝不喝，我可以先喝一杯？
- 我是否真的愿意说出我需要帮助？这本身可能就是一个很大的拦路虎。

想一想，在本章开头，我问过你，找人帮助你觉得自在吗？你能随便找个人帮忙吗？你不愿意找某些人帮忙？而在那些你愿意找他们帮忙的人中，你会去找他们吗？你不需要打草稿，但是得先回答下面的问题。

- 我以怎样的措辞提出请求？
- 我需要与他们正式安排一次会面，还是在下次见到他们的时候顺便提出来？

在现实生活中，你开始考虑寻求帮助。

下一步就是，有人提出帮助时，你打算怎样欣然接受并把事办成？

我可以告诉你该怎么做，但是，回到外面的真实世界后，你还是需要自己面对。从今天开始，挑战自己，换一种行为方式吧！

你只需要提醒自己，接受帮助就能开启成功的大门。在这之前，你必须消除这种畏惧，不要觉得寻求帮助就是承认自己低人一等、没有能力或不堪重任。

结果：获得真正持久的成功

你以为巨大的成功都是靠单打独斗得来的吗？我经常看到我的客户坐在我面前，一副困惑不已的表情，想把我的话当作耳旁风。然后，在我给他展示了他一直以来的行为感受，以及分析了这些从何而来时，他眼里闪过一丝光芒，霎时顿悟，那种困惑的表情也变成了“哦，让我们解决这个问题吧！”

我发现很难找到一个人，其成功是完全靠自己实现的。理查德·布兰森是靠自己取得成功的吗？我父亲当时工作非常努力，但他只是靠自己吗？当然不是，他有我母亲的帮忙，他们就是一个团队。离开我母亲，我父亲一个人玩不转，多年来这都是我们家晚饭时的谈资。我们一直都意见一致——巨大的成功都是靠团队取得的。并且，我的成功离不开我丈夫和其他关键人物的支持。我想不出来一个仅靠自己就能取得成功的人。

音乐界的明星们都有经纪人，这些人就是他们的左膀右臂。莫汉达斯·甘地（Mohandas K.Gandhi）一直都是一位智者，他迈出了第一步，但他靠的却是成千上万人参与的群众运动。特雷莎修女（Mother Theresa）激励了无数个人，但是这仅仅是她自己的力量吗？纵观古今中外，我找不到一个靠单打独斗就能取得巨大成就、获得持久成功的人。

我找不到一个靠单打独斗就能取得巨大成就、获得持久成功的人。

横渡海峡的人是他自己一个人做到的吗？你可能会说他是一个人做到的。但是，他总会有支援船吧。甚至还有人负责给他涂抹一种特殊的油脂以减少身体直接散热及水分流失，否则他无法顺利游到对岸。

我看到一个企业管理者雇用了好几个关键员工，而在一年前，他还自吹自擂说他自己什么都能搞定。而后他的企业拿到了梦寐以求的合同。毫不夸张地说，他的顿悟让企业迈上了一个新的台阶。

克服不敢寻求帮助的畏惧，明白如果战胜了这种畏惧，你更有可能将巨大成功和赢在职场提上日程。

自信6 学会拒绝

畏惧：害怕说“不”

说到成功，除非你制定了1年、5年和10年的规划，并全身心地投入其中，否则，你就很容易养成一种习惯：对你所遇到的所有机会和要求都说“好的”。你会说：“这有什么不对的吗？”如果你打算在这个星球上逗留250年的话，这没什么不对的！

我见过很多才华横溢的人，无论遇到什么事情，他们总是习惯于说“好的”，但无论他们怎么努力奋斗都很难得到自己想要的结果。实际上，他们没有一件事真正有动力或投入精力去做。

许多人害怕说“不”，是因为他们会想：“不做的话，别人会怎么评价我？我们是一个团队，我不做的话其他人会不高兴。”

你是否遇到过把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人？他们总有一点小忙需要你帮一下（通常在周五下班前）。怎样跟他们说“不”呢？这会不会有损于你的事业或成功？

实际上，很多时候，成功人士都学会了说“不”。我们来看看他们为什么了解“不”这个字的力量，以及他们怎样说“不”。

不敢说“不”会降低你取得胜利和成功的概率，你也很难得到自己想要的结果。

首先，我们来看看不敢说“不”会给你的成功带来什么影响。不敢说“不”会降低你取得胜利和成功的概率，你也很难得到自己想要的结果。如果对每个人都说“好的”，你可能会不堪重负。就像我们上一章讲的，不堪重负不仅阻碍你取得成功，也有损你的健康，会影

响你挚爱的人以及生活的各个方面。因此，如果你想提高成功的概率，就需要处理不敢说“不”这个问题。

问问自己（你可以选择把自己的想法写下来，或者只是花点时间想一想）：“不断地说‘好’意味着什么？”你能接受以下情况吗？

- 我接受不能满足最后期限。
- 我接受更长的工作时间。
- 我接受感到疲惫不堪和压力重重。
- 我接受没时间做晚餐/给孩子读书/陪爱人看电视。
- 我接受累得不想看书，看不了三页就睡着了，所以我无法实现个人成长或职业发展。
- 我接受讨厌那个总是让我帮他完成工作的人，因为他自己干不了这个活。
- 我接受讨厌那个人，因为他的工资比我高，而我却得不到认可。
- 我接受觉得我的成功不如周围的人重要。
- 我接受失败。

“不”这个字让许多人瞻前顾后，不敢轻易说出口。

“不”这个字让许多人瞻前顾后，不敢说出口。它是我们出生后最早学会的几个词之一。我们学着说“你好”“再见”“妈妈”“爸爸”“请”“谢谢”“是”和“不”。其中，我们说得最多的话就是“不，不，不”！

- 我不想睡觉。
- 我不想吃蔬菜。
- 我不想洗头发。
- 我不想去上学。
- 我不想洗鞋子。
- 我不想打扫房间。

所以成年后，我们很自然地不喜欢这个字。难怪我们会尽最大努力远离这个字！我们迫不及待地说“好的”，以求远离“不”这个字。

我们的大脑很聪明，它会把所有的东西都储存起来。尽管你没想起来，但你的大脑早已在潜意识里把它收起来了。所以，每一次有人对你说“不”的时候，这个字早已存在于你的脑海里了。我猜，你对于“是”这个字的美好回忆要比“不”这个字多得多。因此，毫不奇怪，这就是一种很自然的畏惧心理，我们甚至都察觉不到其存在，它却蚕食着我们成功的机会。

我们先看看那些把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人。他们看起来人畜无害，并且常常都是特别友好的人。同时，在你帮助他们的时候，他们就能够继续追求自己的目标。在上一章我们讨论过，想要成功，你需要寻求帮助。这些把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人在这方面没有问题。他们知道，在你为他们做苦差事的时候，他们可以加快成功的步伐，不让自己的目标脱离正轨。这样久而久之，你就开始觉得气愤和不满。你开始知道他们给你打电话，或者满脸笑容地向你走来的目的，因为你知道接下来的一幕是什么！那些把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人总是一脸微笑，“谢谢”不离口，但是微笑和“谢谢”会帮助你升职吗？“不”这个字倒是有可能。

示例与练习

示例：尽职尽责总是对的吗

我指导的一位客户曾在一个很大的部门工作。当时部门里的人都不接听电话，因为他们知道我的这位客户特别尽职尽责，愿意竭尽所能地维护公司形象。

如果有这么一位包办一切的人，其他人何必费劲去接听电话呢？他们可以继续做真正有意义的工作，假装听不见电话响。他看起来就像是在偷懒，因为他总是在接听电话，以至于经常误了最后期限，完不成目标。

虽然他尽职尽责，但我让他意识到了自己能接受什么后果：在部门里没人尊重他，与其他同事相比，他没有晋升机会。突然之间，电话成了他的头号公敌！

我想办法重塑他对电话的看法，我很高兴地宣布，他现在带领着一个拥有40多位成员的团队！

如果你总是说“是”，那么这对于你的成功来说可能是一种损害。

练习1：应对把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人的策略

你做事缺乏规划，这并不构成我这边的紧急情况。

我们看看有什么方法和技巧能让你以最好的方式说“不”。在我帮你制定应对把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人的策略之前，我要与你分享特别漂亮的一句话：“你做事缺乏规划，这并不构成我这边的

紧急情况。”在应付把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人的时候，最好把这句话默记于心，理由如下。

（1）不断帮助那些把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人，你就是在剥夺他们学习新技能的机会。尤其是按优先顺序处理事情的能力和组织能力。他们需要这些技能吗？他们不擅长处理这些任务吗？还是他们不喜欢做这些事？抑或是觉得你好欺负，或者与他们相比，你更擅长做这些事？无论哪种情形，认识到这一点对制定策略来说很重要。

（2）如果你不断帮助一个把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人，那么就没人发现这个人的短板了。这可能意味着你所在的企业正在错失提高盈利水平和生产效率的良机，因为你实际上是在掩盖影响整个公司的问题。

（3）如果你觉得这件事让你很不舒服，觉得自己被利用了，是不是很有可能其他人也有同感？意志坚定的人总能得到自己想要的东西，因为他们有很强的沟通能力，尤其是说“不”的能力。学习这些方法可以帮助你学到新的策略。这些策略会帮你提升沟通能力，成为意志坚定的人，敢于说“不”。

有了这些知识，你就能够想出策略来应对这样的人，并且在一定程度上营造出一种双赢的人际关系。重要的是，在成功的过程中，你打造了一种人际关系，它让双方都觉得这很公平。这样做不仅对你和你的成功有好处，其他好处我们将在后面的章节详细论述。

重要的是，在成功的过程中，你打造了一种人际关系，它让双方都觉得这很公平。

职场上的人际关系应该是双向的，即双方都能够受益和履行职责，而不是你一直在付出。否则那就成了一件苦差事，使人精疲力竭，有害无利。毋庸置疑，双赢是赢在职场的关键条件。

对于把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人，你很难拒绝他们。你知道总是说“好的，好的”会对你的成功带来什么影响。现在到了找一

种方法对他们说“不”的时候了，做到不失礼貌，又能达到自己的目的。

想一想那个总让你帮点小忙的人，你可以采取什么样的处理方式呢？想想自己是什么类型的人。如果你是一个腼腆、文静的人，转身叫他们走开，这种建议不太适用。首先，这很不礼貌；其次，这会让你在成功的道路上没有朋友或盟友（成功需要恰当的支持）。

那么，什么方式适合你呢？你自然的做事方式是什么？你如何应对困境？有些人总是说“好的”，因为这更简单。但是，这真的简单吗？总是说“好的，好的”，你能接受什么后果？

你需要学习更多策略，从而自信地说“不”（不用非得说“不”字）。

你可能会发现，刚开始，你还是帮了忙，但是即使你没有看到预期的结果，你也是成功的，因为你尝试过了。那么，在每次尝试之后，问问自己这样的问题。

- 我做了什么？
- 我觉得做什么有效果？
- 我觉得哪里可以提高？
- 我觉得怎么做会效果更好？
- 我问他们什么样的问题，就有可能把责任再推回给他们？
- 什么事情会让我觉得更加自信？

每一次失败后，只要你不停止尝试，那就不算是失败。所以，请练习、练习再练习。

我们看看你可以使用哪些措辞，以及如何使用这些措辞来取得工作上的成功。记住，一定要自然，不能生搬硬套。

- “我也在苦苦挣扎呢，要不换个时间，我可以和你坐下来好好解决这个问题。我手头工作的最后期限就是五点之前。”

- “我很想帮你，但是我的工作的最后期限就是下午五点。下次上午就给我打个电话吧，我们一起研究这个问题，我们需要大约45分钟的时间。”
- “你知道我之前也特别讨厌这种问题，但是我发现，通过a、b和c三个步骤，用不了1小时就可以完成了。你想让我教教你吗？”
- “我下周要与×××开会，我到时可以就这个问题与他展开讨论，帮你更好地掌握这个系统。”
- “你需要的信息都在网站的这个页面上，这个问题很常见。如果你找不到解决方案，可以告诉我，我们另找时间重新研究一下，怎么样？”
- “这一次我很愿意帮忙，但我要做的就是把问题抄送给我们的经理，这样他就知道咱们遇到了问题，而这个问题影响我们的工作。”

你注意到了吗？所有这些示例里都没有说“不”，而是把工作责任推回给把“能帮我一下吗”挂在嘴边的人了。注意，重点是你愿意给予帮助，但是你也明确地告诉他们，你与其他人一样，忙着自己的计划。注意，你把谈话内容引到他们身上，就像打网球时把球打回去。现在来处理这件事是他们的责任，不是你的责任。

练习2：语言的力量

记住不要说推卸责任的话。你很容易有以下这样的想法。

- “真懒！总找我干这个活！”
- “我就知道，他们不应该懒懒散散地喝咖啡！”
- “我不会留下加班，让他们有时间去喝酒，这是他们的问题。”

- “我简直受够了。你看起来很潇洒，工资比我高，却不会告诉老板我帮你干了多少活！”

所以，控制好自己的想法。这样，你的负面语言就不会脱口而出。推卸责任只会激怒他们，让他们公报私仇，或者让你充满愧疚感。

同样，最好不要问以“为什么”开头的话。最好是问“是什么”这样的问题。因为这些问题会减少你的愧疚感。

×“你为什么这样做？”

√ “你这样做的原因是什么？”

×“你为什么不能帮忙？”

√ “你不能帮忙的原因是什么？”

不要说“你昨天为什么没完成工作”；相反，可以问“是什么原因让你拖到了今天”或者“还有其他什么事情是我可以帮你或指导你的吗”。这样提问可以把责任推回给对方。提问方式的作用很大，它可以创造回旋余地，让对方承担起工作责任。我深有体会，因为我培训了很多人，帮助他们做到了这一点！

我们的目的就是避免在对话中出现负面措辞，如果你做到了这一点，你几乎就找不到使用“不”这个字的理由了。

练习3：后果游戏

我们先玩一下毁灭版假设游戏。记住，当你揭示并直面某种畏惧时，你就能使它变得可控。如果你觉得畏惧小多了，你就能更好地应对它。如果你任由畏惧去感染你的心灵，畏惧就会越来越大，长出吓人的獠牙，流着毒液。所以，我们应该一点点削弱和减小畏惧，而不是任由其发展。

- 如果我拒绝了，老板把我辞退了怎么办？
- 如果我拒绝了，对方会向全公司的人说我这么做简直太傻了。
- 如果我拒绝了，我同事会把我揍一顿。
- 如果我拒绝了，对方哭了怎么办？
- 如果我拒绝了，对方会把满桌子的东西都扔到地上。
- 如果我拒绝了，对方会躺在地板上，像个三岁孩子一样发脾气，大叫着说我是一个刻薄鬼。

记住，通过揭示一种畏惧心理是多么愚蠢且不可能发生，我们就能把它变得现实、可控。

不敢说“不”的另一个原因就是，你可能担心别人对你产生不好的想法。你总觉得自己要有一定的团队意识或者应该显得无所不能。但是，在有人让你做这做那的时候，问问自己：“这符合我的目标吗？”“这与我的成功计划一致吗？”

问问自己，你是否因为与人合作才实现了某个目标？如果是，他们会说什么？你有没有问过他们有什么看法？

练习4：采用自然的做事方式

这是一个不错的练习。想想你感到舒服的状态，我不是指在星期天晚上躺在沙发上，而是指你的职业生涯。在哪里你很自然地觉得自己出类拔萃且一切都很顺利？你何时知道自己很棒，有些成就感？你发现了什么？是否就在办公室的办公桌旁，在这里你轻松地做着多个任务且做得很顺手？每个人都有自己擅长的事情，你不用绞尽脑汁深入探究；你不再轻视自己的才华。我知道你能够找到一个地方，一个你觉得自己完美无瑕、独放异彩的地方。这个地方在哪里无所谓，重要的是你发现了什么！

- 这是你的感受方式吗？

- 这就是你所看到的吗？
- 这就是你所做的吗？
- 这就是你所听到的吗？
- 你是孤军奋战吗？
- 你需要设备吗？在办公室里或笔记本电脑前，你手里握着笔吗？

对有些人来说，这很简单。他们可以想象出这个情景，好像亲临现场一样，看到每个细节。如果你不是这种人，那么翻一翻自己的日记本，看看过去几个月你在做什么，哪一天特别与众不同或轻松自在？这是由什么带来的？

通过这个练习，你就能够了解自己是什么样的人。通过本书的学习，你能加深对自己的了解；你还能知道对自己来说什么最重要、你喜欢什么，以及你自然的做事方式是什么。然后你就能一次又一次地复制这些技能。

现在把你发现的现象列出来。无论你选择用笔写下来，还是在心里想象一下。顺应（而不是对抗）你自然的做事方式，你就能够开始实现目标。这个清单包括但不限于以下几点。

- 我很高兴。
- 我很放松。
- 我很有条理。
- 电话已关机。
- 我独自一人。
- 我列了一个清单。
- 我昨天睡觉很早。
- 我刚收到了一个好消息。
- 我是第一个到办公室的人。

什么原因让你把某项内容写入清单？现在，在制作说“不”的策略之前，先完成这个清单。你可以把这个清单打印出来，然后贴在日记本上或桌子上，甚至做成屏保。你也可以把它装裱一下，或者做成冰箱贴贴在冰箱上。我不关心你把它放在哪里，你只需要做成一个视觉提示，这就是你自然流露出来的做事方式，它能帮你赢在职场。

例如，你喜欢早来办公室，因为这时屋里比较清静，没有爱讲闲话的人，面对这一天的工作清单，你知道自己早就完成了需要提交给史密斯女士的重要工作，尽管周五才是最后期限，这样你就有脑力空间集中精力做新的工作。

如果你想完成更多的事情，了解自己自然的做事方式真的很有帮助。所以，花点时间做这个练习，它将对你大有裨益。有时候，我们能让自己惊讶不已。

如果你想完成更多的事情，了解自己自然的做事方式真的很有帮助。

知道了自己自然的做事方式，你就可以弄清楚，你在哪方面更自信，就可以更自在地说：“你想要掌控我的时间和我的成功，这我可不能接受。”这很激动人心，对吧？

行动：减少说“好的”的次数

我认为减少说“好的”的次数的有效方法是，每次有人找你帮忙的时候，你问问自己这个问题：“如果你对所有人都说‘好的’，你能接受什么后果？”

对别人说“好的”是如何影响你成功的呢？这里讲的不是“可接受的范围内的工作”。这里讲的是，找合适的人谈谈，找到一个方法，打造一个更好的工作方式。我的任务是帮助他们意识到，这种事确实会发生，同时帮助他们找到更好的做法。

你心里可能有更好的方法。在这种情况下，这可能是一个机会，让你有恰当的理由引人注目。这也可能是你脱颖而出、赢在职场的机会！

你的方案是不是不仅能够提高你自己和你同事的生产力，还能帮助公司提高整体生产力？

行动起来吧！

另一个应对不敢说“不”这种畏惧的方法是，看看哪些人擅长说“不”。我很钦佩那些政治家，因为他们有能力说“不”。

你认不认识这样的人：以这样一种方式对某件事说了“不”，结果每个人在离开时，都觉得自己得到了自己想要的结果，然而实际情况却是，只有一个人得到了自己想要的结果。

- 他们都有哪些特征？
- 他们是怎样发言的？
- 他们是怎样站的？
- 他们是怎样讲话的？他们的语速是快还是慢？他们的声音是高还是低？
- 他们给人什么感觉？

找一个这样的人：你钦佩他的沟通能力，大家都觉得他很特别，他总是能得到自己想要的结果。通过观察那些擅长专注于工作、集中精力实现自己目标的人，你会从他们身上学到一些方法，从而让自己专注于目标，确保自己有能力在必要的时候说“不”。

结果：对自己的成功负责

从根本上说，每个人都应该对自己的成功负责。通过学习说“不”，你帮助他人为自己的成功负责，你也没有阻碍他们学习如何获得成功！

如果你想掌握说“不”的技巧，那么就要先学会思考“好的”。你要对某些事说“不”，因为这些事会让你不堪重负，与自己的目标和成功渐行渐远。请考虑下面的问题。

- 你想对什么事说“好的”？
- 你想拥有什么样的机会？
- 在办公室里，你愿意找谁帮忙？
- 你会高高兴兴地为谁抽出一个小时的宝贵时间，演示一下你是怎样为他们的业务提供帮助的？
- 你愿意与谁共事？

从根本上说，每个人都应该对自己的成功负责。通过学习说“不”，你就是在帮助他人为其成功负责。

切记，如果你不把自己的目标灌输到自己的思维中，你的大脑就很自然地回到更消极的状态。我们的大脑也是一块肌肉，与其他肌肉一样，如果不使用，它就会逐渐萎缩。所以，请思考自己需要对哪些阻碍你成功的事情说“不”，以及应该对什么事情说“是”。

自信7 当众发言不胆怯

正如我们在本书中了解到的，并不是所有的畏惧都会蛮横地跑到你面前。有些畏惧躲藏在头脑里，阻碍我们成功，我们需要把它们找出来并斩草除根。我接触过的所有害怕当众发言的人都告诉我，害怕当众发言这种畏惧一点也不狡猾，它从不隐藏其意图。

畏惧：羞于当众发言和展示自己

害怕当众发言这种畏惧最轻微的表现是，你感到紧张，好像忘记了想要说什么。它最严重的表现是，你感到喉咙发紧、大汗淋漓、禁不住手抖；你觉得心脏怦怦直跳，好像要蹦出来了一样；你觉得血压升高，脑袋快要炸了。这些不仅是我这么多年来听我所帮助过的人描述的，也是我亲身经历过的。

多年前，我体验过害怕当众发言这种畏惧。当时，他们让我为企业管理者做一场20分钟的演讲。毫不夸张地说，当时在卫生间里，我特别希望自己昏倒在地。我知道，想要成功，我必须克服这种畏惧，莫名其妙地，有个类似我自己的声音说：“是的，我喜欢在大型活动上对着50多个人演讲。”然而，在内心深处，我在祈祷，让我的脾脏破裂吧，这样我就能躲过这次演讲，撤下我的网站和在线营销内容，然后跑到玻利维亚躲一辈子。

所以我知道这种畏惧是什么样子的。我还知道怎样应对它。我们还可以继续质疑，为什么需要费力去应对这种畏惧？

我接触过一位女商人，20多年来，她总能想方设法逃过演讲。但是，在我们一起探讨这种畏惧时，她意识到了这种畏惧给她的事业带来了灾难性的影响。当众发言并不总是要站在50个人面前，或者在一个体育馆那么大的空间里传达自己的信息，让听众欢呼呐喊：“你真棒！”有时候，当众发言就是在一个只有四五个人的小团体里传达信息，你能很好地控制这个团体，讲话不被打断，不被当成耳旁风，或者不觉得自己的观点无关紧要。

有时候，当众发言就是在一个只有四五个人的小团体里传达信息。

- 类似事情有没有发生在你身上？

- 在一群人中，你有没有觉得自己说的话根本没人听？
- 在对话结束后，心想：“我多么希望我说了这句话！”
- 你有没有张口结舌，坐下后心想：“我说的都是些什么话啊！”
- 你有没有望着屋里的其他人，心想：“我希望你闭嘴一分钟，让我来说说！”
- 你有没有这样想过：“我知道自己要说什么，就是说不出来！”

如果这样的事情在你身上发生过，或者你对开口发言心存疑虑，那么本章会帮助你克服在所有地点及所有场合发言的畏惧。你需要记住的一点就是，这种畏惧可能会全面影响你的生活。你是否遇到过下列情形，你想要一辆新车，紧张得无法告诉销售人员自己想要的是哪种。想让你的家人听听你的观点，或者想让家委会成员听到你的声音，但你不知道如何开口。我曾经读过这样一句话：“有效沟通的能力是影响你成功的最大因素。”我赞同这个说法。

这种畏惧的表现形式多种多样。最终，你可能变成那个总是拒绝在会议上发言的人，或者放弃在职场上展示自己的机会的人。一提到你，大家的第一个想法就是“别问他，他不会的”，这会给你的职业生涯带来什么影响？又会对你的成功产生什么影响呢？这会让你看起来有团队精神吗？是一个值得信赖的人吗？是勇于接受挑战的人吗？如果你害怕在10个同事面前展示自己，我们敢委托你去与最重要的客户打交道吗？能给我们签订合同吗？因为你不会去做，所以你周围的人会怀疑你的能力。

花一分钟的时间问问自己是否羞于当众发言和展示自己，以及这给你的成功带来了什么后果。有时候，当众发言就是自信地说出你的意见而已。在本章，我们要看一下，你需要在身体、情绪和心理上做好什么准备，以便于在任何环境下都能够顺利地当众发言。

有时候，当众发言就是自信地说出自己的意见而已。

示例与练习

示例：逃避当众演讲长达20年的女商人

一位女商人在长达20年的时间里，都能临时改变主意，躲过每一场讲话。现在面临的这场演讲，她是无法让员工代劳了。这位女士非常有才华、专业和优秀，在业内备受尊重，而她多年来都成功地隐藏了自己对当众发言的畏惧。

这次，不是在工作场合对50个人演讲，而是在一次全国性会议上介绍一件作品，要在手持麦克风在舞台上发言。她几乎没有接受过当众发言方面的入门级培训。这对她来说绝对是相当恐怖的事情。她把这视为成功之路上可以扫除的障碍，所以她拨通了我的号码。

我们一起弄明白了为什么当众发言对她来说是一种畏惧。像她这样在业内备受尊敬的人，怎么会害怕起身做个介绍？她应邀参加会议，在那个房间里的300个人中，她是大家推选出来的专家。我努力帮她建立信心，尽管在座的都是与她有同等地位的人，但他们很尊重她，他们不是等着看她失败。她学到的最重要的一点就是，她得接受一个现实，即她是一名专家。对此，我们在身体、情绪和心理方面做了大量的准备工作。

畏惧并不会因为你让它离开，它就会自动离开。我提出了一些方法和技巧来帮助她克服演讲恐惧。我还建议她在开始之前给我发短信。我给她回短信，告诉她简直太棒了。这不是我的一己之见，我补充说，这是在听众席上坐着的300个专家的一致评价。她做到了。我还为她准备了一些有形的辅助。那就是在通电话时，她是十分自在的，所以在会话过程中，我做了这样一个练习，即让她把麦克风想象成电

话。在你想要实现新的目标时，尤其是你的大脑被畏惧影响时，使用视觉线索真的有很大帮助。视觉线索能够帮你克服大脑的自然反应。

畏惧并不会因为你让它离开，它就会自动离开。

这位女商人在台上做到了她20年以来一直在逃避的事情，在1小时之内，我收到了她的短信，她说自己不仅做到了，还同意出席另外两场会议并发表演讲！这将对她的事业产生积极的影响。

如果你已经探索过这种畏惧表现形式，你有什么感受？真正地探索一下这种感受，看看有多么糟糕。如果可以量化，那它看起来是什么样的？你怎样描述它？

练习：假设游戏

你可以通过恶性循环练习来真正地理解，对当众发言的畏惧会给你的成功带来什么样的影响。这会阻止你采取哪些行动呢？

- 在个人生活和职业生涯两个方面，会给你带来什么影响？
- 这有什么意义？

我能想象到的最好的结局	我能想象到的最坏的结局
不考虑时间、金钱或技巧等限制条件	装傻和异想天开——让你的思想疯狂一把，记得假设游戏的示例吗？你失去了一切，包括家庭和工作，你住在满是污泥和雨水的山洞里，都是因为你希望得到自己想要的结果

玩假设游戏是一个好办法。这样做你就能开始挑战自己自然的思维方式了，这意味着你的头脑对新的思维方式开放了。如同本章示例所示，几节课的时间改变了严重影响她长达20年的思维方式。那么借助本章的内容，你也可以改变。

行动：注意身体语言并适当练习

昂首站立

达娜·卡尼（Dana Carney）、埃米·卡迪（Amy Cuddy）和学者安迪·叶（Andy Yap）做过一项杰出的研究，研究表明，如果站得像个超级英雄，你就会从根本上改变自己的行为方式，这会进一步提升你的成功率。两脚分开与肩同宽站立，昂首挺胸，心里想着神奇女侠或蝙蝠侠（那么多的超级英雄，总有你喜欢的），就好像你刚刚把反派人物打倒，把世界从毁灭中拯救回来，而自己毫发无损一样。挺胸、抬头、骄傲自信、无所不能……据说，你这样站就会表现得更好，进而取得更好的结果。

抬头挺胸，你自然就会感到自豪、信心百倍、无所不能。

不管你现在在哪，请你耸肩、身体前倾、皱眉、目光低垂、下巴拉到胸前、没有眼神交流并呼吸短促，想象一下，你在做演讲，这是什么感觉？现在坐直，双肩向后张开，头向后仰、微笑、大大方方地与他人进行眼神交流、抬头挺胸并深呼吸，然后想象一下自己马上就要做演讲，你感觉如何？

- 首先，摆消极姿势，悲观地思考。
- 其次，摆消极姿势，乐观地思考。
- 再次，摆积极姿势，悲观地思考。
- 最后，摆积极姿势，乐观地思考。

你能发现自己需要采取什么行动吗？你觉得好的站姿是什么样子的？为了让你有信心克服这种畏惧，你需要学会以昂首挺胸的姿势站好，说“我已经做好了行动准备”。你需要好好练习。

一个很好的练习方法就是对着镜子自言自语，你可能觉得不太自然，但是，如果你能对着镜子讲话，那么对着观众演讲就会容易得多。现在，请你对着镜子摆出各种不同的站姿，看看什么姿势让你觉得最舒适。

安放双手

许多人不知道自己的手应该怎么放。政治家需要接受训练，才能确保他们手心朝上（这样他们看起来比较开放和诚实），而不是让手用力向下（把他们的观点强加给你）。所以，如果你发现自己的手不受控制，那就把手自然地握住就好，但不要用力地握在一起。

站稳还是踱步

我应该站着不动还是走来走去？要回答这个问题，最好先想想：“我在对谁演讲？”你的听众是想要一场快节奏的讲话、一次专业演讲还是放松的对话？抑或是深度独白或讨论？通过考虑听众的预期，你可以想一想听众希望看到你有什么样的行为。

通过考虑听众的预期，你可以想一想听众希望看到你有什么样的行为。

一方面，如果你即将面对满屋的听众，想得到他们的激励与鼓舞，那么完全可以在屋里走来走去；另一方面，如果你想显得更专业并且吸引听众的注意力，那么让听众的脑袋跟着你这个“运动员”转来转去绝对不是个好主意。所以，你需要在静止不动和走动之间找到自然平衡。走动能防止听众感到无聊。记住，即使拥有世界上最强的意志，即使你是世界上最伟大的演说家，你也应该知道听众保持注意力集中的时间是有限的。

放缓呼吸

你需要记住的一个动作就是呼吸。我知道这听起来有点可笑。但是，当你紧张时，呼吸会变得急促，同时心跳加速，轻微头疼。把手放在你的肚子上，练习腹式呼吸法，让你的手上下起伏。如果你使用胸腔呼吸，那么你的呼吸就太浅，容易引起紧张。你还要让自己停顿几次。停顿有以下两个好处。

首先，你可以趁机换气；其次，停顿让你在演讲时可以强调某些词句，也可以让听众消化一下演讲的内容。演练一下，看看应该在哪里停顿。在授课时，我让学员在演讲时加入长时间（几秒）的停顿，这是让听众处理信息和进行思考的绝佳机会。几秒的时间没有你想象得那么长，所以，你可以试试看。传统的60秒电梯游说就是一个很好的示例。在60秒的时间里，你可以说那么多话。而在这宝贵的60秒里，几次较长的停顿也同样有影响力。做一下本章的行动和练习，找到你自然的做事方式吧！

几秒的时间感觉很久，但这是让听众处理信息和进行思考的绝佳机会。

练习新技能

在行动方面，你需要记住的重要一点就是，要想克服和根除这种畏惧，你需要学习一些新技能和新技巧。不是所有的畏惧都可以单凭信念就被克服的。要想真正地根除它们，你需要学习新的技能来匹配你的思维模式。在此，我与你分享几个方法和技巧。不可否认的是，还有好多比我更博学多才的作家，会为你分享一些如何成为演讲专家的方法。我读过的最伟大的著作是著名演说家科林·麦克林（Colin

McClean）（我马上就要分享他的头条建议）送给我的。他指导过BBC和许多胸怀大志的商业领袖和电视节目主持人，帮助他们成了伟大的演说家。上面提到的书是麦克斯·阿特金森（Max Atkinson）写的《把你的耳朵借给我》（*Lend Me Your Ears*），这是一本关于如何成为一流演说家的书，很值得一读。

科林很好地为我总结了如何当众发言。考虑到我也曾体验过严重的演讲恐惧，因此在科林·麦克林这样伟大的演说家面前发表演讲，畏惧感更是强烈。

科林说："曼迪，你就是那种懂得找到自己风格的真正意义并引以为豪的人。"他是对的。如果你的风格就是害怕当众发言，在你找到一种自然的风格并且不再迟疑的时候，你就会知道，你已经克服了这个障碍。是的，你渴望不断进步，学会新的技巧，尝试新的方法。你要相信，你能行，你有自己独一无二的风格。

如果你的风格就是害怕当众发言，在你找到一种自然的风格且不再迟疑的时候，你就会知道，你已经克服了这个阻碍你获得成功的困难和巨大障碍。

克服当众发言的畏惧的其他方法

还有一些方法可以帮助你克服当众发言的畏惧。

1.练习，但不要过多地练习

我曾经见过一个人，他站在台上，拿着无可挑剔的稿子，结果稿子掉在了地上。然后，前五分钟的时间，他都在为掉稿子道歉！我的建议是，不要只是从开头练习，你可以从中间练到结尾，再从头开

始，也可以从结尾练到中间。这样，如果遇到听众打断你或其他突发情况，你也可以从被打断的地方自然地接着往下讲。讲话时不要死板僵硬（除非演讲是这样要求你的），大多数情况下，演讲需要流畅。

但是，你也不要做过多的练习。如果你害怕当众发言，你可能会在不断练习中让自己重新产生这种畏惧！在练习过程中，记住本章的其他要点，以及那些激发你的思维模式的方法。如果你视觉敏感并打算依靠视觉提示，那就用视觉提示来演练。但是，过度演练就像临近大考，结果坐你旁边的那个人貌似比任何人都努力地去死记硬背，刻苦学习，这让你十分恐慌，觉得自己准备得不够充分。其实大可不必。

2. 不要读稿子

你是你所在领域的专家，这就是他们让你做演讲的原因。这一点我总是提醒那些怕当众发言的人。人们不会邀请一名摄影师，为满屋的脑外科医生就复杂的脑外科手术做演讲。我们觉得当众发言可怕的原因之一就是不知道别人会怎么想。现在，你只需要记住，人们邀请你做演讲，就是因为你有这方面的知识。人们不是想抓住你的把柄，他们真的是想听听你的观点。所以把稿子掉了的那个人站在台上一定觉得糟糕透了。因为这实在是太窘迫了，其实他不知道，我们很同情他的遭遇，也愿意支持他做好演讲。试一下！站在镜子前，别拿稿子，给自己做一场演讲。你会发现，你的临场效果更好了。你的站姿、双手，甚至是你的呼吸都好多了。所以，请丢掉稿子，读稿子会让你显得不专业。你唯一需要稿子的时候就是你需要强调别人观点的时候，或者你在分享别人给你的证明材料时。

3. 记住，你完全有资格进入这个房间

你就是大家推选出来的专家。在第10章，我将帮助你控制自己应该想什么，现在，你只需要承认，这与你学到的技巧和你的站姿同样重要。

4. 如果出错也无须道歉

记住，只有你自己知道你要说什么。我见过好多次，演讲者早已跑题了，但是听众依旧听得兴致勃勃。

5. 除非万不得已，不要使用术语

术语过多会使你疏远听众。只有想让自己看起来聪明的人才会使用术语。只有在某些场合才适合使用术语，届时我会告诉你是哪些情况。但通常情况下，使用术语会招来大家的质疑。

6. 学会巧妙地回答问题

质问者会问机智的问题，也会问尴尬的问题。我遇到的质问者，有些是因为没能登台而恼火。还有一些人感到恼火是因为政府减少了对他们的资助，却不得不听我告诉他们该如何寻求业绩增长。如果你不得不出席一些充满敌意的场合，记住这不是你的错。那是别人的日程安排，不是你的。你是被邀请来演讲的，他们不是。有问题的是他

们，不是你。你还是很棒的。如果发生了可怕的事情，这意味着你是组织者选定的专家。还记得第三章中说的傲慢和自信之间有一个分界线吗？所以，请沉着、自信地说：“我是他们选定的专家。”记住卷入与他们的争论是对其他听众的不公，这会显得你很不专业。你要始终问自己：“我在这个演讲场合想得到什么结果？”在离场之前你都要表现得特别专业且值得信赖。所以，考虑到这一点，接下来，我为你准备了一些应对之词，我经常使用这些技巧，并且收到了很好的效果。

- 鉴于在接下来的半小时里，我还有不少内容要讲。最后我会为大家留5分钟的时间进行探讨。
- 很感谢您强调这个问题，许多客户都有类似的问题。所以，请您落座，我会给您演示我们是怎样为他们解决这个问题的。最后你可以告诉我，这些办法在没有金钱和时间预算的情况下，对你有所帮助。
- 我知道在座的各位肯定有人不同意我的说法，请告诉我你为什么觉得自己更像一只墨西哥獾臭鼬（这个人当天就成了我的客户）！
- 这个问题很好，我会为您调查一下。方便给我留个名片吗？
- 你提出的观点很好，但是，重要的是我们先解释一下为什么必须这么做，然后再说怎样做。感谢您在今天的培训中，这么早就把这个问题给我们提了出来。

我们的目标是不要使用“尝试”“但是”这样的字眼，以及“为什么”这样的句子。例如，“让我们这样做试试看，好吧”改为“我们的目标就是证明上述问题”。这么说的目的是给人轻描淡写的感觉，从而提升自己的专业水平和自信心。“你为什么这么做呢”改为“你这么做是有什么理由吗”。这么说的目的是，以“为什么”开头的句子有指责的嫌疑，在群体环境中，你不想指责别人，你的目的是

创造一起探讨的机会，得到自己想要的结果。做一个友好的人会让你招人喜欢！

结果：赢得掌声且更加自信

你需要演练本章介绍的方法和策略，我希望看到你根除这种畏惧心理。这样，无论在职业生涯中遇到什么事，你都不会小心提防，担心有人问你“你能就这个话题做个演讲吗”。

就像我们前面说的，有些畏惧躲在暗处，有些畏惧挂在脸上；有些只需要改变想法，而有些需要费点功夫。我要说的是，要克服这种畏惧，首先要相信并愿意克服这种畏惧；然后找到技巧和方法来增强自己的信念；最后靠实践和行动来完成。经过一遍又一遍的努力之后，这种畏惧逐渐变小，直至变得无足轻重，这样你就会越来越自信。不要设想每一次都能做得很完美。但是，你确实需要设想，每一次你都在成长，吸取经验，进而表现得更出色。

我可以给你举许多取得了很好结果的示例。那个女商人曾告诉我说：“永远不能让我给50个企业管理者做演讲。”但在很短的时间内，她克服了这种畏惧并给我发短信说：“我拿着麦克风给一屋子的企业管理者做了演讲，并且还从中找到了一个新的业务合作伙伴！”

那个企业管理者通过练习说什么和怎样说，签订了梦寐以求的合同——一份之前想都不敢想的合同，因为他要面对一屋子的人。

记住，要想让你的当众发言有成效，你需要学习一些技巧。说到技巧，我印象最深的就是麦克阿瑟·惠勒（MacArthur Wheeler）的故事。我与你分享这个又短又有趣的真实故事，是希望这个故事会给你留下深刻的印象，从而为你的成功赋能。

记住，要想让你的当众发言有成效，你需要学习一些技巧。

麦克阿瑟·惠勒在书上读到过这样一段话：柠檬汁可以用来写密信，如果你用柠檬汁来写字，除非有紫外线，否则你看不见这些字。于是他就推断，如果真是这样，那么假设他把柠檬汁抹到自己的脸

上，别人就看不见他了。如果别人看不到他，那么他就可以成功地打劫当地的银行了，就像所有的“明智”的银行劫匪一样。他决定先给自己来个自拍，测试一下自己的理论。然而在20世纪90年代中期，他用了那台他自认为很可靠的照相机。这种相机能够一步成像。但是相机里的胶卷坏了，相片没照出来。于是，麦克阿瑟·惠勒就得出了一个结论——自己隐形了。麦克阿瑟一天之内就打劫了两家银行。他在当晚被捕时反驳道：“我已经在脸上抹了柠檬汁！我本该隐形了啊！”

所以请记住，别做麦克阿瑟·惠勒。如果你想成功地当众发言，如果你想根除这种畏惧，你不会只读一遍本章的内容就开始即兴表演吧？

还记得如果不采取行动，你能接受的后果吗？回想一下恶性循环对你将来的成功会产生什么样的影响。是不是这足以让你行动起来了？

自信8 勇敢拿起电话

畏惧：宁愿发邮件也不敢拿起电话

人与人之间通过电话进行交流是再常见不过的事了，可给人打电话怎么就成了让人害怕的事了呢？在指导客户时，有件事一直让我惊讶不已，即在讨论行动计划、获得最后成功、取得想要的结果、成功签订协议时，他们总是要发个邮件，而不是安排会面或打电话洽谈，也不是登门拜访。

我知道，当今世界，生活节奏特别快。我们渴望证明自己做了分内的工作，所以就有了长篇累牍的书面记录。但是，说实话，非要发电子邮件吗？你竟然相信靠发邮件就可以取得成功？

你竟然相信靠发邮件就可以取得成功？

人们为了成功而采取的沟通方式与时尚潮流有点类似——都在不断地循环（喇叭裤每隔几年就流行一阵子）。多年前，如果渴望成功，你会写信。每个人都觉得这个主意不错。企业成立后，其就会给你来函。接下来，你就会发现，你的门垫上面放满了邮寄来的宣传品，而不是函件。几年后，人们发明了万维网，文字处理也由计算机来完成。我们可以与任何地方的人聊天，突然，所有的事情都可以随时跟进。有了电子邮件，我们更高效、更有条理，我们特别用心。但是，现在有太多公司不断地给你发邮件，我们的收件箱里塞满了垃圾邮件，而不是我们需要的邮件。你还相信电子邮件能够给你带来成功吗？

一想到这点我就不寒而栗：有多少人发个邮件，就期望着对方肯定能看到，并且不管对方的收件箱里、办公桌上或日程本上有没有其

他待办事情，都能像变戏法一样，在第一时间给你回复。而你却不用片刻不离手的手机打个电话，这是什么原因呢？

- 你不知道该说什么。
- 万一说错话怎么办？
- 要是他们正在忙怎么办？
- 万一惹恼他们怎么办？
- 他们不接受你的提议怎么办？

你还能列出一大堆不打电话的理由。所以，你躲在邮件后面，不打电话。如果你不拿起电话，那么你就不会知道，你是在逃避非做不可的事。你可以自欺欺人，说你不会被解雇，也不会错失良机。如果你不拿起电话，在你的脑海里可能有一个平行宇宙，在那里问题已经得以解决了。

这就是21世纪的沟通方式带来的危害。拿起电话竟然变成了一种畏惧，严重妨碍着我们取得成功。我在参加一场社交活动时无意听到了两个人的对话，把我吓得够呛。其中一个人好像爱上了对方的同伴，对方说：“我给你发邮件，给你们安排个时间约会。”趁着大家还在同一个房间里，现在就安排约会有什么不好吗？这简直是太让人恼火了。

我越来越觉得，学校需要教学生沟通技巧。如果你想成功，掌握沟通技巧是最基本的要求之一。学校里竟然没有这样一门课程。打电话时，你能明白一种叹息与另一种叹息之间的区别吗？我能，但是这是因为我对非语言沟通特别着迷（这就是说，如果有人认为他们隐藏了自己对某件事的真实感受，实际上他还是会给我留下一些线索）。只要你拿起电话，你也能够捕捉到这些线索。人们以为打电话时就能隐藏自己的感受。然而只要稍加练习，你就能捕捉到人们在打电话时流露出的微妙的线索，从而大大提升打电话的成功率。并且，这会让你更加自信，反过来帮你真正地赶走畏惧！

如果你想成功，掌握沟通技巧是最基本的要求之一。

我曾经收到人们的邮件，说想要安排个时间给我打电话。然而，问问自己，为什么不直接拿起电话告诉对方你想要什么呢？拿起电话做一下这些事。

- 自信地问一下，什么时候开个会讨论一下公司可以为员工做点什么。
- 问问他们，那封关于合同的邮件，你为什么还没有收到回复。
- 说：“麻烦问一下，我为什么没有得到那个职位？可以给我一些反馈意见吗？”
- 用5分钟的时间了解为什么不行，从而向他们学习，以便下次得到肯定答复。
- 要一份推荐书，问问还有没有人喜欢你的服务。
- 寻求机会，讨论你们是否有可能进一步合作，因为你觉得自己可以为他们提供他们想要的东西。

你可能觉得上面这些举动都可怕到难以用语言来形容。我完全理解这一点，并且，我帮客户做到了上面所有的事。如果你不克服这种畏惧心理（怕打电话问自己心中的问题），那你又能接受什么后果呢？这会对你的成功产生什么影响呢？

示例与练习

示例：不敢给老客户打电话的老板

如果我真的想要什么，我不会听天由命，更不相信仅凭一封邮件就解决问题。我会给对方打电话，而不是留个信息就了事。

一位企业管理者给我打电话，他说他因为要给老客户打电话而倍感压力。我指导过他怎样制定业务增长策略，其中一个行动就是给老客户打电话。给老客户打电话让他感到真正的畏惧。他说：“我意识到我又要躲藏在邮件后面了。”

在接下来的练习中，我会与你分享我是如何指导这些企业管理者的。

练习：不能做的事

几件不能做的事如下。

- 不要成为这样的人：发了17封邮件，却一个电话也没打。
- 别玩邮件乒乓球游戏。口是心非，总是顾左右而言他，不切入正题，那些心怀畏惧的人经常这样。对我来说，这就是一个警示标志，如果有人答非所问，那就说明他面临着亟待解决的问题。我会询问他们并进行深入探讨。
- 不要拿起电话就期望能得到最好的结果。不要一进场就开始即兴表演。有些人将毕生精力致力于提升打电话的技巧。害怕打电话这种畏惧心理再正常不过了。在你的成长过程中，有人教你学走路、学

说话、学吃饭、学发言、学骑自行车、学开车，等等。但是，有没有人教你学会有效地利用电话呢？

不要拿起电话就期望能得到最好的结果。

有人可能教过你怎样进行电话销售，但是青少年缺乏的电话沟通能力，却很少能在学校学到。

回顾一下前面的章节，别苛求自己。这不是你的错，这是一种很自然的畏惧心理，我们多年来一直任其不断加重。现在出现了很多其他的沟通方式，这意味着我们有了更多的逃避方法。

了解了这些不能做的事情后，你还需要做下面的练习，找到一种新的、更有效的使用电话的方法。花一分钟时间，想想你在职业生涯中打过的哪些电话本来应该有更令人满意的结果，以及你错过了多少机会，这是十分重要的。除非你承认错误的存在，否则你不会改正。

与其他畏惧心理一样，我们不敢打电话的最大原因是，我们不够自信。

在我们开始许多人认为是最难的内容之前，请你想一想自己为什么不敢拿起电话。与其他畏惧心理一样，我们不敢打电话的最大原因是——我们不够自信。这就是为什么在本书的开头，我们先要了解自己的自信水平。如果不拿起电话，你的大脑就会用一些卑劣的伎俩，加强你心里的关于自己和自己能力的负面想法，进而影响你的技能、成功概率，甚至你赢在职场的机会。

因为在你的潜意识里，对于不拿起电话会带来的后果，你还有一些没有触及的消极观念。现在就是你解决这些问题的时机。

玩假设游戏就是很好的方法。但是，只有通过实际行动，你才能够提升自己的自信心。我知道行动步骤确实可怕，所以，我们才需要操练。这绝不是说我们需要把脚本写出来。就我个人来说，我不喜欢脚本，我觉得它没什么用。因为与从前的许多策略相比，21世纪的商业环境更需要悟性。销售宣传、打陌生电话等强行推销方式都太老套

且不招人待见，于成功无益。相反，建立在专业的、有礼貌的电话沟通基础上的双赢关系更能推动你走向成功。

所以，在拿起电话之前，你需要回答下列问题，这也是你需要操练的内容。因为拿起电话，就像是要打一场淘汰赛或进行一场表演，而你就是那个即将出场的明星。

- 你想要什么？渴望实现什么最终结果？从实际出发，例如，你想得到一份新工作，签订下新合同或发展新客户。
- 他们想要什么？什么事情对于对方来说最重要？他们最想听什么？思考一下，这对他们来说有什么好处，而不是你想要什么。措辞要能够引发对方思考。
- 放下电话后，你想获得什么感受？是高兴、激动、兴奋，还是紧张、害怕？想象一下自己的感受，就可以在谈话开始之前，真正了解自己的感受。这还会帮你赶走畏惧！

你在得到了答案之后，就能提升自己的自信，进而有勇气拿起电话了。借助其他练习，你就可以采取正确的行动，在打电话这件事上取得成功。但是，请记住，针对不敢打电话这种畏惧心理，还有一个问题会破坏你的成功，即那个不起眼的字——“不”。这么不起眼的一个字，怎么就给人造成了这么大的麻烦呢？

你不敢打电话的另一个原因就是害怕听到“不”这个字。你担心对方要是说“不”，你该怎么办。“不，他们不喜欢我们公司”“不，他们不想录用我”“不，他们不会下单”“不，他们不想谈这个”……在开始阅 读行动部分之前，请做下面几个练习，帮你破除害怕被人拒绝这个障碍。

你不敢打电话的另一个原因就是害怕听到“不”这个字。

- 不是所有的“不”都是坏事。“不”是助你成长的学习机会。通过弄明白他们为什么说“不”，你能了解是什么原因让他们说“不”。所以，问问他们说“不”的原因。不要哭着说：“为什么不

选择我？”这样的话，而是以专业的方式问：“如果你可以给我回馈你为什么说‘不’，让我学习一下，那就太感谢了！”练习自己对“不”的反应，最好坦然接受对方说“不”。

- “不”肯定会有。接受这个事实：“不”是好事。成功人士在回首往事时会这样说：“如果不是因为被辞退了，我就抓不住那次机会，也就无法取得今天的成功。”把“不”看成带着伪装的机会。在我的职业生涯中，“不”和失败都是巨大的机遇，所以要坚强。“不”是成功之路的重要组成部分，要想取得成功，你需要它们。
- 这是他们的损失，不是你的损失。在有人对你说“不”的时候，你要从中学习。这是他们的损失，而你能从中受益。
- 不是每个人都会说“不”。你不能假定他们都会说“不”。通过这些说“不”的练习，你就能够用新的思维方式来看待“不”这个字。

行动：GOALS法则

我们探讨了这种畏惧，也探讨了一些助你拿起电话的练习，帮你掌握一些核心技能，进而提升自信。下面就是成功打电话的最重要的窍门：GOALS法则

G：门卫（Gate Keepers）

经常有人问我，该怎样对付那些门卫。客户对我说：“我知道我要找谁，但就是过不了门卫那一关！”经常有人对门卫出言不逊：“听好了，我不想跟你说话，我要找你老板。”请记住，不要再尝试过门卫那一关，而是充分尊重他们。这应该延伸到你职业生涯的方方面面。如果你对接听电话的人很友好并充分尊重他们，那你就有机会找到推进谈话的办法。

以最高的敬意对待和你说话的每一个人。

永远别忘了门卫能跟谁说上话。即使失败了，也始终要做到礼貌和尊重。

O：开场（Opening）

拿起电话，许多人都会犯的一个错误就是，他们会说“你方便说话吗”“你现在忙吗”，你这样问就给了对方一个结束谈话的完美理由。更好的做法是提出问题，但首先要找到让自己觉得自然的问题，例如“现在谈谈你的想法吧”或者“我是否可以今天下午两点或者明天上午十点再给您打电话”，这样做有三个好处：（1）通过询问，表

示你理解对方很忙，并尊重对方的时间；（2）你让对方意识到其没那么幸运可以结束对话，你会再打给他；（3）你告诉对方这件事很紧急，并让其觉得是由他选择通话时间。

A：行动和电话答录机（Acting and Answerphones）

首先要说一下电话答录机，它相当于电话邮件。你真的打算让这么大的机会毁在电话邮件手里吗？成功的企业管理者说过：“别费劲用电话答录机给我留信息，我不会听的。”所以，为什么要拿你的成功来冒险？

其次，电话沟通的方式真的很重要。在打电话时，做真实的自己，不要尝试变成他人的样子，假装总会露馅的。在对话过程中，直觉会出卖你，让人们怀疑自己是否真的感兴趣。这是你最不愿看到的。所以，一定要自然、真实。

在电话里，不要尝试变成他人的样子，假装总会露馅的。一定要自然、真实。

记住，呼吸也很重要。虽然对话过程中出现停顿很可怕，但这有助于你保持冷静，也可以让电话另一端的人有时间消化你的想法。此外，许多人不喜欢安静，所以他们会参与讨论。

L：倾听（Listen）

你不仅需要呼吸，还需要倾听。对方听起来怎么样？听起来情绪紧张还是很放松？那边有敲键盘的声音吗？对方开着水龙头或者在开车吗？你能感觉到对方没有分心吗？你认为对方精神紧张吗？你认为对方感兴趣吗？做一个更有意识的倾听者，你就能够评估对话进展如何。

身体语言在电话中也有很大影响。那些以为自己可以在电话中隐藏自己的客户，很快就意识到，这根本不可能。我们的身体语言会渗透进我们的交流方式中。你需要留心对方的蛛丝马迹，例如留意对方的措辞，你可以把对方的风格，甚至词句，反过来用到对话中。通过这样做，你向对方展示，你在倾听其说话。例如：“您说很高兴与A企业合作，我很欣赏这一点。该企业能够在预算范围内按月提供服务，这太好了。您学习该领域内新的发展情况来进一步降低成本，这对您来说很重要吗？这一点A企业可以做到吗？”

S：学习（Study）

在拿起电话，真正战胜畏惧心理之前，先了解你打电话的对象，好好研究对方。花一点时间在网上搜索一下，其公司的愿景和宗旨是什么？最重要的是名字。越来越多的公司把员工信息放到公司网页上。在打电话之前，花点时间研究一下。

如果采取了上述行动，你可能会发现这些行动的首字母缩写就是GOALS（我确实喜欢用简单的方法，让你记住怎样把拿起电话变成现实）。你的目的应该是建立人际关系。不是任何关系都可以，而是建立双赢的、互相尊重的人际关系。因为：

- 你不清楚电话那头的人会认识哪些人；
- 你不能规定别人什么时候与你做生意或者给你机会，但你可以施加影响，进而让对方愿意把机会给你。

通过建立双赢的、互相尊重的人际关系并有效跟进，你就能应对你对打电话的畏惧。

你不能规定别人什么时候与你做生意或者给你机会，但你可以施加影响，进而让对方愿意把机会给你。

结果：通话后满脸笑意

你在掌握了本章内容后，我想看到这样的表情挂在你的脸上：平生第一次，你放下电话，满脸笑意，心想：“我做到了！”然后你会问自己：“我怎么会这么长时间一直让这种畏惧阻碍我取得成功呢？”通过这样做，你就能获得更多的勇气，应对更多的畏惧心理，进一步增强你的自信和信念。这样，你成功的概率就大大提高了。

一位企业管理者习惯发邮件，从来不打电话。更糟的是，他每发完一封邮件，都好几个月不管它，希望通过慢慢渗透，或者随便其他什么东西，让梦寐以求的合同自动降临在公司的大门口。我们制定了一个策略——联系老客户，寻求新的合作机会。他认为老客户不会有新需求了，所以也就没有联系他们。那次指导结束的时候，我愚蠢地以为，他会打电话，开始启动这一过程。但是，随着一声叹息，这位企业管理者就自动放弃了（看看叹息的力量）。我问那声叹息到底是什么意思。他解释说，给那家机构打电话讨论，这让他觉得不自在。他认为更谨慎的办法是发一封邮件，隔几周再跟进。这给我敲响了警钟，我们看到了不打电话会导致什么后果，我问了下面的问题：“那就告诉我，如果六个星期后，我发现你还没打电话，我就把你的小拇指剁掉。你是不是就会打电话了呢？”企业管理者惊恐地看着我说：“会！”这让他明白，在他的畏惧背后，如果有更大的动机促使他去打电话，那么他还是会打的。签订梦寐以求的合同带来的不只是欢乐和幸福，它还能确保公司的前途，否则岌岌可危的公司会让他感受到真正的畏惧和痛苦。

这位企业管理者不是在六个星期后打的电话，而是不到一个星期就打了。这一通电话影响的不单单是合同，这种影响直至今日还在发挥作用。

如果有人说“给我打个电话”，那就假定他是认真的。

如果有人说“给我打个电话”，那就假定他是认真的。他人说“不”，对你有好处。假设有人跟你说“我想进一步了解一下”，那就给对方打个电话，说不定你就会得到想要的结果了。别让畏惧把“赢在职场”这个战利品从你手里抢走。

自信9 学会提问

畏惧：不敢提问

我们从小就被一种畏惧心理所困扰，那就是害怕让自己看起来很愚蠢。每个人都能回想起自己尴尬的经历。在社交媒体上问你的好朋友他们上次出糗是什么时候，他们总能拿出好故事来款待你。多年后，围着桌子，举着饮料，我们再次听到这些故事时可能会仰天大笑。但是在当时，这些事让我们恨不得找个地缝钻进去。我们都有过这样的经历——不想让自己看起来愚蠢。这种畏惧心理真的可以毁了你的成功，并在你的职业生涯中起到决定性作用，让你和他人产生天壤之别。推动别人取得成功的因素，对你来说却是拦路虎。

不想让自己看起来愚蠢，这种畏惧心理真的可以毁了你的成功，在你的职业生涯中起到决定性作用。

你有没有经历过：

- 开会时心想“这张幻灯片错了”，却什么也没说；
- 想问一个问题，却不敢开口；
- 与某人共事很久了却不知道对方的姓名；
- 纠结于某事，因为你不想去寻问负责处理此类事情的人（他们总是看起来忙忙碌碌的）；
- 开会时觉得毫无头绪，为了避免尴尬就不敢开口问，只能傻坐着；
- 不敢有眼神交流，怕别人问你有何高见。

如果上面的任一描述都是你的真实写照，那么很有可能，害怕看起来愚蠢这种畏惧心理正影响着你。

做培训时，我见过很多这种畏惧影响成功的事例。一群追求成功的人抽出时间与我以及其他志同道合者相互切磋。直到茶歇时间，有个人才悄悄前来轻声问我问题，就像一位正在执行任务的间谍一样。通常，他问的都是之前讲过，并且会影响其对整个课程理解的内容。这就是为什么我要强调，没有什么问题是愚蠢的。如果你不知道某个问题的答案，那么这个问题对你的成功来说就是障碍。

没有什么问题是愚蠢的。如果你不知道某个问题的答案，那么这个问题对你的成功来说就是障碍。

在开始应对这种畏惧心理前，我们得先弄明白，这是一种什么样的心理，以及它会给成功带来什么影响。如果你没有意识到畏惧的存在，你就无法解决它。你可以想象，它会给你带来什么感受？你会自信地走出你的舒适区，得到你需要的答案吗？这就是本章要探讨的问题。如果你任其恶化，长此以往，这种畏惧心理就会变本加厉，影响你看待他人想法的方式。这就是为什么我们会在下一章探讨：别揣摩他人的想法。这些问题联系紧密。所以，我们首先需要培养内在自信，行动起来，克服这种畏惧心理。然后，在下一章，我们一起处理那些影响你的想法。

很奇怪，人们竟然不敢提问。小时候，我们什么问题都敢问。

- 为什么天空是蓝色的？
- 为什么薄荷是薄荷味的？
- 为什么小草是绿色的？
- 为什么水是湿的？
- 为什么晚上很黑？

我们小时候从来没有不敢提问。实际上，我们问个不停并乐在其中。我们就是这样构建了自己的世界。我们不仅从这些问题中得到了答案，而且构建了自己的世界。回答这些问题的人以及他们为回答问题所付出的时间，在一定程度上决定了我们的感受。

长大后，情况却变了。我们发现，没完没了地问问题是不礼貌的行为。如果我们不断地问问题，人们就会以一种不同的眼光看我们，不是吗？在工作场所，你是新员工的时候，他们容忍并接受你问一些问题。一旦过了这个阶段，你觉得自己应该无所不知。人们得过且过，整天混日子，心里想着：

- 我不想麻烦他们；
- 他们总是看起来很忙；
- 就这点事，找他们帮忙好像不太合适；
- 其他人都知道怎么做，所以我也应该知道才对。

如果你不强迫自己离开舒适区，那就意味着你愿意蒙住双眼，困在自己的舒适区里，接受成功路上的拦路虎。

人们害怕毫无保留地说出自己的想法，害怕犯傻，他们认为想要赢在职场就要经历一场艰难的比赛。有句话一点没错：职场就是战场。当很多人都去竞聘某个岗位时，我们生怕显露出一丝纰漏，让别人抓住我们的弱点。许多人都担心冒险去要自己想要的东西会让自己看起来傻乎乎的，领导者甚至会冲过来，对你紧追不舍，直到你离开办公室，再也不会迈进他的大门！

从本质上讲，如果我们不去争取我们需要的东西，那我们就把自己推到了一个危险的位置，任由他人一看到我们的弱点就展开攻击。这种畏惧躲在暗处，使劲拖你的后腿，从而使你在成功的边缘迷失自己。在本章的练习中，我们看看怎样才能走出这种困住自己的舒适区。无论你是小心翼翼地爬出来，还是跳出来，只要你正视它，那就是一个好的开始。

示例与练习

示例：走出舒适区

在我走出舒适区之前，我远没有现在自信。我还记得我与其他10个幸运的人坐在一间漂亮的办公室，所有人都渴望取得事业上的成功。我们要去向一位女士学习，她是一位精明的、漂亮的金融记者和面向女性的广播员。这是一次难得的机会，我们都为此交了学费。但是在训练中，几句话就让我完全迷糊了。我觉得自己很笨，因为我的背景就是小企业，她的水平比我高太多。她说了很多我从来都没有听说过的缩写和短语。如果我连一名专家讲课都听不懂，那么我怎么能够拓展自己的业务，成为一个成功的商业教练呢？我面临着以下两个选择。

（1）安静地坐在那里，逐字逐句记下来，寄希望于回家后在网上查找相关解释，弄明白它们的意义。

（2）举手提问，克服自己的羞愧心里，得到自己需要的答案。

我选择了第二个办法。当时，有人满脸鄙夷地看着我，但这样做绝对是对的。她确实是一位很棒的老师。她没有卖弄专业术语，而是告诉我了一个特别好的网站，我从中学会了大量的、卓越的理念和建议。更重要的是，我注意到，在我问了那些别人不好意思开口问的问题后，好多人如释重负。我问道：“对不起，我真是太笨了，但是我实在不懂这些缩写都是什么意思，我的职业背景就是中小企业。”我终于打破了僵局，课间时许多人过来感谢我，说我帮助他们学到了更多的内容！若我隐藏了自己不懂公司方面的缩写这一事实，我永远都不会进步。

另一个害怕让自己看起来很傻的人，本来有着耀眼夺目的事业并赢得了大量赞誉，但他发现自己进入了新的领域，面临着裁员和不熟悉的新业务。这个人的雄心壮志再也不是掌控一切。他的关注点已经转移，但是他不会告诉别人，如果他没有努力争取，没有拼命工作，他怎么能够签订梦寐以求的合同，取得今天的成就？他想过上不同的生活。他没想到这会成为现实。借助本书介绍的方法，这个人不再隐藏自己，而是真诚地面对自己想要的结果和职业生涯，并想到做到。

假定你已经习惯了玩假设游戏，那就用恶性循环来帮你理解你最终能接受的结果。在生活和工作中，你养成了良好的习惯，自始至终做这些练习，你就能看到你的选择会带来哪些好结果，以及它们给你的成功会带来哪些正面影响。通过对比，你也能看到，不采取行动，你怎样阻碍了自己成功，而这些游戏又会怎样促进成功。你在实实在在地体验过事情可能会变得多么糟糕或多么可怕之后，就更有可能得到自己想要的结果。记住，说到底是坏事在激发我们采取行动。

你在实实在在地体验过，事情可能会变得多么糟糕或多么可怕之后，就更有可能得到自己想要的结果。

练习：重构舒适区

在走出舒适区之前，我们先重构一下你对舒适区的看法，这样，你就会讨厌自己的舒适区，迫使自己采取行动。

（1）想一想，你在做哪些事时怕自己看起来很傻。请你把它看作一个不需要做出改变的舒适区。

（2）现在把你的舒适区想象成一床羽绒被，在冬天的夜里你躺在里面。你能听到外面的风声敲打着窗户，你哪都不用去，你挚爱的人都很安全，你觉得温暖舒适。

（3）现在想象一下你还是裹在羽绒被里，但是已经到了夏天。羽绒被裹着你的身体，你热得大汗淋漓。你被困住了，你越是扭动，羽绒被裹得就越紧。这就是舒适区。在意识到它是怎样对待你的之前，你觉得这是一个好地方。然后，你就被困在了里面。既然我们把舒适区重构成了阻碍自己成功的因素，那我们怎样摆脱它呢？

现在请拿出一个便利贴，在每页纸上写下你在何时觉得自己很愚蠢。例如：

- “如果我去找菲奥娜帮忙，她就会觉得，我连这件事都做不好，我的薪酬是不是太高了！”
- “如果我在电话里说错了话，那就显得我太笨了，他们凭什么还选择我啊！”

把每一个想法都写下来，无论它们多么傻或多么消极。这只是给你自己看的。

花一分钟的时间再读一遍你写的句子并思考你持有的信念。然后把这些便签撕碎，团成一团，扔掉，从物质方面来摆脱掉它。

我们在前面的章节讨论了找到你自然流露出来的做事方式，请思考一下，你是如何找到自己的做事方式的？在尝试新事物的时候，你自然流露出来的做事方式又是什么样的呢？

这不是一定要与工作联系在一起，但是，知道自己的做事方式将帮助你处理舒适区，克服害怕犯傻的这种心理。

- 你喜欢一头扎进去试一下吗？
- 你喜欢先看看别人怎么做吗？
- 你宁可先研究一下吗？

带着这些想法，进入那些有看起来很傻并阻碍你成功的场景。什么事会让你采取积极行动？例如，遇到新的技术问题，我的策略是：从行动和错误中学习，然后问问那些比我聪明的人。我承认我在工作中缺乏耐心，我相信那些懂技术的人。但我善于发挥自己的长处，并

且承认并弥补自己的短处。这种想法绝不会降低我获得成功的概率。我承认自己愿意学习新的技能，但是，我太忙了，宁愿花钱请人做那些技术活。我没有看起来很傻或觉得自己很傻。那么，说到你想要的结果，你有什么行动和想法呢？

我善于发挥自己的长处，并且承认并弥补自己的短处。

行动：尊重自己的行事风格并在行动中学习

这种畏惧心理可能看起来很傻，你想跳过去。但是，毫不夸张地说，这种畏惧足以让人们无法采取那些可以促进成功的行动。所以，你为什么让那些微不足道的小事阻止你成功呢？

你可能会发现，你竟然任由这种畏惧心理躲在你的潜意识里，从来没有丝毫怀疑。除非你远离舒适区，再也不看它，否则你不会一夜之间就取得成功。所以，要保证得到想要的结果，你得采取一些行动！

- 尊重你自然流露出来的做事方式。如果你不准备有大动作，那就不要在周一晃进办公室，站在桌子上大喊：“我郑重宣布，我甚至都不知道7RJ1数据表是什么、该怎么填写，也不知道它有何用途！”因为这对于提升你自信心没有任何帮助。正确的做法就是让自己充满动力，越做越多。所以，尊重自己的风格。
- 你需要承认，畏惧有时候会化身为有形的东西，其实没什么好害怕的。我第一次在国际演讲及培训师大会上进行公开演讲，我不得不把演讲稿放到讲台上，因为我当时因紧张而抖得太厉害！在我的执教生涯中，这么早就能获邀在如此享有盛名的场合发表演讲，我特别兴奋并渴望好好表现。演员和音乐家实际上把演出前的紧张情绪视为好事，这表示演出对他们来说特别重要，他们希望发挥出自己的最好水平。这不是怯场，这是演出活力。所以，在学习新技能的时候，你经历一些有形的东西也是很正常的。
- 你付出的努力越多，就会做得越好。但请你记住，凡事不会总是那么完美，你做的次数越多，你就会觉得它越简单。你需要在行动中学习，在改进的过程中不断地注意哪些做法有效、哪些没效，以及哪些方面有待提高。

结果：诚实地提出要求，欣然地接受好结果

害怕犯傻是一种很狡猾的畏惧心理。它会表现为其他类型的畏惧，所以你很难有效处理它。我们可能会处理了其他畏惧，却让这种畏惧继续藏在背后。除非你找到将其根除的好办法，否则它会冷不防袭击你或以其他形式再次出现。

害怕犯傻是一种很狡猾的畏惧心理，它会表现为其他类型的畏惧，所以你很难有效处理它。

我曾经指导过一位客户，他觉得打电话通知老客户，让他们以更高的价格来继续履行之前的合同，这么做太傻了。若不重新谈判，客户实际上同意支付的金额太低，这会严重拉低企业的利润率，并危及企业的未来发展。实际上在指导过程中，他才意识到这个问题，如果还想维持合作，重新定价是他唯一的选择。企业需要增长，需要提高利润率。在辅导过程中，我们做了核算并发现某些条款长期来看并不可行。

他很重视与某家大机构的合作关系，当初与其签订合同是很好的一步棋，而如今他认为提高价格简直是自毁前程！这会毁了自己在业内的声誉，也会显得特别傻！帮助他看清楚自己能接受什么后果其实还不够。我们的对话如下。

我：“所以你就像个超模了？”

企业管理者：“你说什么？”（他惊恐且不屑地问。我知道这种肤浅的问题会让对方很不舒服。此人是非常专业的企业负责人，他“眼里揉不得沙子”。要走出舒适区，有时候，你得感受你现在所在的环境给你带来的不适感）

我：“一个超模！如果一天挣的钱少于7000英镑，她都懒得下床。这就是我说的本质。你不去谈判，因为你瞧不上。”

企业管理者：“这不是我们正在谈论的内容。”（对方立即争辩道，听出来了我在讽刺他）

我：“好吧，那你是在说什么呢？”（他坐在椅子上，向后一靠，好像明白了什么）

企业管理者：“好，就那样叫我吧！”

经过正确的指导之后，这个示例里的企业管理者与客户重新谈判，签订了新合同，利润更高，花的时间更少。他们也因此能更自由地获得更多机会。

我将以两句话结束本章，它们能帮助你获得更好的结果。

- 诚实的人永远都受欢迎。
- 如果不要求，你就得不到。

自信10 停止揣摩他人的想法

畏惧：过分在意别人的想法

过分在意别人的想法，这种畏惧心理总会悄悄溜进我们的脑海里，有时候完全无害，有时候却会引起连锁反应，降低你赢在职场的概率。

最糟糕的情况是，我见过这种畏惧心理导致一定程度的拖延症，让一个人无法采取任何行动，一会儿干这个，一会儿干那个，完全没有真正的目的或重心。

21世纪的世界，毫不夸张地说，到处都有摄像头——我们的手机、笔记本电脑、汽车、街头巷尾、办公室以及生活的方方面面。这样人们就会记录、评论并分享每一件事。这样你就能够在任何时候，接触到其他人对于你能够想到的话题的观点。可以说，任何人的想法都可以投射到你的大脑中。这也难怪，我们随时可以听到别人的想法。

如果你希望在工作上取得成功，你可能会致力于营造并用心管理你的人际关系网络。要做到这一点，你就需要结识更多的人，走出去与人交流。这本身就需要你应对与管理各种畏惧心理，提升技能以及改善思维方式。但这样做也有一个缺点，即你可能会害怕人们知道你的一切，总是心想：他们要是都谈论我，怎么办？

- 我想知道某人对我有什么评价。
- 我得到这份工作，是因为我是这个岗位的不二人选吗？
- 他们认为我对于这个岗位来说，年龄太大，还是太年轻？

每当我们揣摩其他人对我们的看法时，我们可以想出100万个负面想法。

这种畏惧心理不仅是一个想法，它还会影响你生活的各个方面，其产生的影响会阻碍你采取行动，导致拖延，甚至让你质疑自己的判断力和能力。

示例与练习

示例：他人的想法会对我们的心态甚至行动产生影响

我见过一个人，他希望进入公司高层。他努力奋斗，野心勃勃，年纪轻轻就已经取得了卓越成就。更让人振奋的是，他马上就要更进一步，担当重任。但是就在这时，他的职业发展突然就停滞了。我在指导他的时候，他向我坦诚地说，他的家人与朋友一直在对他讲："这真的是你这个年龄段想要的吗？""你已经取得这么大的成就了，这对我们来说没有意义啊！""你应该回你现在工作的公司。"他发现，无论到哪里，这些絮絮叨叨的言论开始影响他的心态。他发现，他的行动甚至也受到了影响。我认为，最可怕的是别人的想法对你的行动和说话方式产生很大的影响。毫不夸张地说，这会让你改变说话方式并最终导致不一样的结果。

想想这种情景：理想状态是你步入会场并准备好了完美的方案，所以，对于自己要讲的内容和预期的结果，你觉得很舒适、很自信。然而，实际情况正相反，你步履蹒跚，语无伦次，觉得自己很愚蠢，演讲效果比预期中差很多。

我还见过，这种畏惧心理还以另一种形式影响你的成功。它表现为拖延症，而不是畏惧心理。我认识一个人，他过分在意别人的想法，以至于他无法行动起来打理自己的生意。晚上睡觉时，他脑子里嗡嗡作响，无法入睡；白天上班时，他大脑一片空白，无法思考，所以无法集中精力做任何事情。这就是他来找我的原因，因为他知道自己出问题了，但是又不知道出了什么问题。在指导过程中，他才弄清楚自己的恶性循环是什么（见图10-1）。

好消息是，知道了这个问题出现的过程后，我们就可以很快地解决问题了。与畏惧当众发言或打电话不同，对付它，你需要学习一些真正的技巧来改变自己的心态和信念。要消除这种畏惧心理，你只需要改变自己的想法就足够了。我知道说“只需要”这个词有点过分。因为你可能已经努力很久了。但是，这就是调整心态的乐趣所在：通过正确的帮助和行动，就可以实现改变。

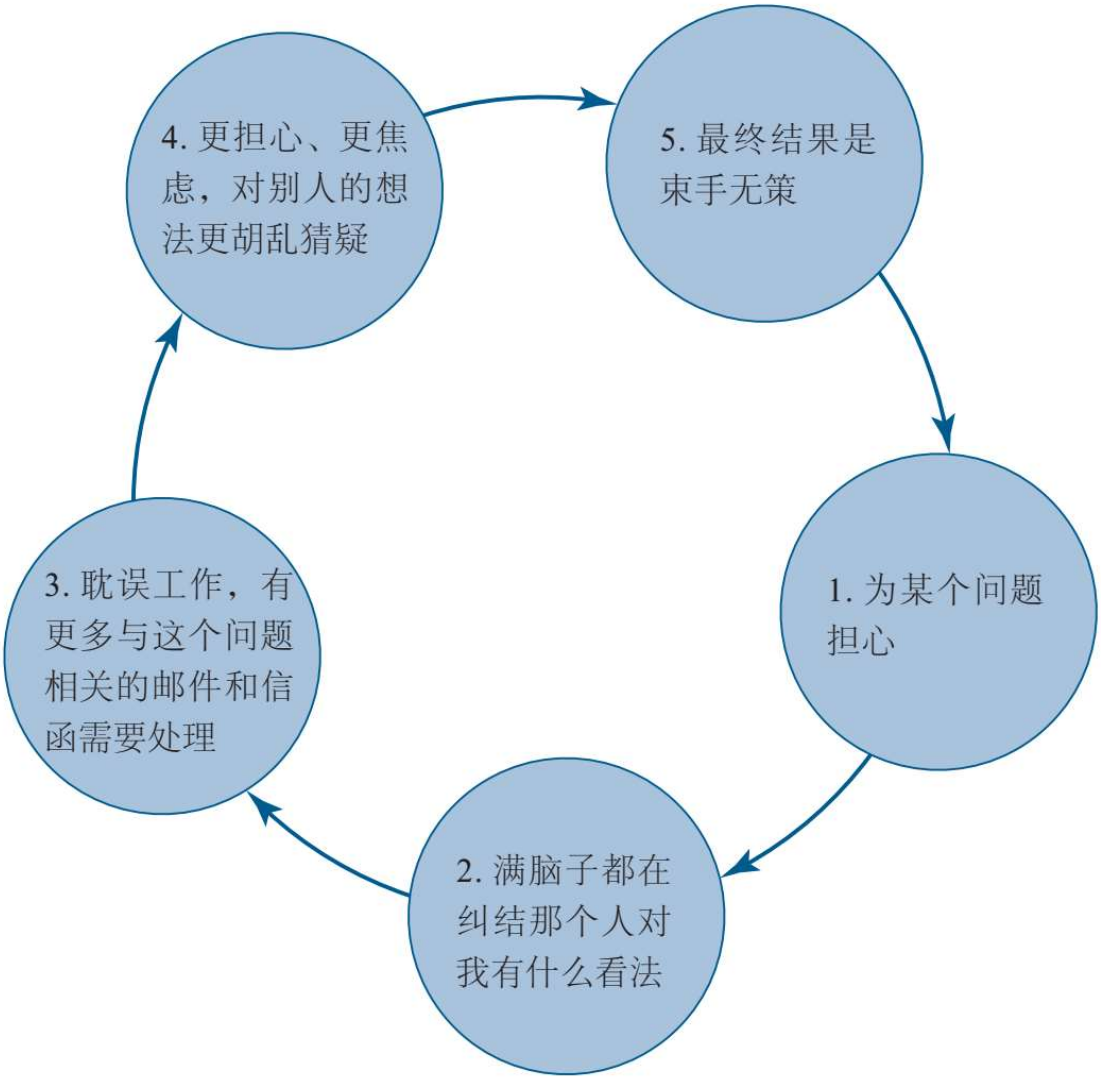


图10-1 恶性循环

练习1：目标的力量

这个练习可以给你的生活带来永久的改变。这不是轻率的夸大之词。这是我从指导过的客户那里得到的经验。我总是告诉客户：“这不是治疗，这是辅导。我们找出问题并解决它。”一旦你掌握了这个练习并发现它的真实力量，你就能够应对许多类型的畏惧心理。

在一个拥挤的房间里，你一眼就注意到某个人，心想：我要找的人就是你！然后你会对其他人视而不见。或者，你开车往前走，一辆车吸引了你的眼球，因为那就是你的梦想之车。我们要的就是这种能力，即集中精力专注于你的最终目标，对其他一切都视而不见，当然包括别人的看法。

设定一些清晰的、明确的、好像早已实现了的目标，真的很有帮助。你要设立明确的（Specific）、可衡量的（Measurable）、可实现的（Achievable）、现实的（Realistic）和有时间限制的（Time Measurable）的目标，但是只做到这些还远远不够。

设定一些清晰的、明确的、好像早已实现了的目标，真的很有帮助。

要保持精力集中，你需要做到以下几点。

（1）知道这个目标与你的核心价值观是一致的。

（2）把为了实现这个目标需要做的事情写下来。关键是不要考虑时间限制、技能差距、经济条件、现实差距等。换句话说，不要为任何事情分心，尽情地发挥你的创造力，把各种想法装进你的大脑，这样一来你的大脑就会真正地深入探索你的潜意识，寻找可能潜藏其中的想法。记住，若你一直在纠结于别人在想什么，那么你的大脑就装不下那些有创意的点子了，你也无法实现自己的预期目标了。这个练习帮你解放思想，这么说一点也不夸张。这只是一个私人目标，不对外公开。某个人是你的目标中的考虑因素吗？你会成为这个人的老板

吗？如果会，怎样以及何时才能成为这个人的老板？如果这个人与目标没有直接关系，不要将他列入那一长列的实现目标过程中的可能性因素中。

只有真正地抓住那些荒诞的、疯狂的想法，你才能拥有强烈的想法。

（3）在写完一长串 你会做的事情之后，在第二页纸上写下你能做什么。长时间坚持写下你的想法，并全身心地投入到本练习中，你就会产生更多的想法，这就是强烈想法的源泉。你最初写下的就是那些萦绕在你心头并让你夜不能寐的想法。只有真正地抓住那些荒诞的、疯狂的想法，你才能拥有强烈的想法。例如，谈论独角兽、魔法或摔坏电话来得到一些宁静，可能听起来很疯狂，但是通过这些疯狂的想法，你可以想出一些相对明智的点子。是的，把办公室里所有的电话都毁了是不现实的，但是有些办法是很现实的，例如戴上耳机，或者提前1小时到办公室上班，抑或是把手机调成静音。这些事情操作起来可能有点棘手，所以你需要坚持。如果你觉得创新很难，它不是你的自然状态，那么以下建议可以让你深入挖掘自己的有创意的目标想法。

- “我现在就辞职，成立自己的公司，尽管我需要100万元资金（像变戏法一样就有了）请来业内最顶尖的5个人（他们都愿意来投奔我），并魔法般地拥有世界上最高超的谈判技巧，从而签订合同。”疯狂的想法可以让有创造力的大脑自由发挥。
- “我要成为世界上这一行业的第一个自由职业者，尽管我们所在的行业不允许这么干。我要使用魔法改变这一切。”

（4）如果你列了一个特别长的清单，那就让你的大脑把疯狂的想法都思考一遍。感受一下哪些想法特别有意思。不要让你的意识大脑“这不可能”占上风。这些疯狂的想法可能让你大笑，但是实际上可能会有一些好主意隐藏在里面。事情不会一成不变。记住，老去揣摩

别人的想法会妨碍我们采取行动。所以，设定一些内在目标，不是立足于他人而是基于自身条件的目标，我们就会全力实现它们。你只需要把心思放在你感兴趣的目标上。最多想出三个目标就足够了。记住，目标太多与目标太少一样有害无利。目标太多容易让人疲于应付，进而导致行动不足。

（5）对于每一个目标，你知道为了获得最终结果，你应该干什么。不要丢弃那些疯狂的想法，因为它们会刺激实际想法从更深层次的意识中浮出水面。

（6）针对你想出来的想法，你会采取什么行动？

（7）我注意到，对大多数目标来说，最大的问题是你有什么设想。你是否认为，老板只要求我来上班，我只要做好本职工作就好，不需要提任何建议？你是否认为，参加社交活动时，房间对面那个人在看你，是蔑视并记恨你，还是羡慕并渴望知道你是怎样做到的？

（8）主观臆断是成功的一大障碍，我们下一章会解决这个问题。

（9）保持专注。如果你设定了清晰的目标并致力于你的行动方案，根除那些让你拖延以及放弃积极想法和坚定信念的主观臆断，那么你就不会分心。但是，大多数成功人士会说，每一个成功都会经历压力和失败。你会采取什么行动让自己不分心呢？要牢记哪些人、哪些地方、哪些词句和哪些行动会让你保持积极心态。

练习2：泡泡游戏

在你过分地揣摩别人想法的时候，你需要知道的是，其他人实际上也像你一样。

如果你坐在观众席上，而不是站在台上演讲，你心里会想什么呢？人们告诉我：

- “很高兴在上面的人不是我。”

- “我永远都做不到当众发言”
- “如果看到那个话筒离我越来越近了，我就假装我需要接个电话。”
- “知道下一个就轮到我了，我都无法正常思考了。”

我曾经读到这样一句话：在葬礼上，我们宁愿躺在棺材里也不愿站在前面致悼词。

在葬礼上，我们宁愿躺在棺材里也不愿站在前面致悼词。

在揣摩别人心思的时候，你满脑子都是“他们认为我不够聪明”“他们在看我鼻子上的雀斑”“我确信他们在想，为什么让我而不是别人来做这个呢”。

如果下次这种畏惧又悄悄进入你的大脑，那就玩泡泡游戏。想象一下，每个人的头上都顶着小小的对话泡泡，而里面都有些什么内容呢？抱歉，我要戳破你的泡泡了。但是，在别人眼里，我们没那么重要以至于让他们每天都惦记着我们。那么，别人头顶上的那些神奇的泡泡里都装了些什么呢？

- “茶点吃什么？”
- “我锁门了吗？”
- “我想我没有把手机调成静音，那就太尴尬了。”
- “我觉得我的裤子破了个洞，站起来之前我最好悄悄地查看一下。”
- “我想那个人是史密斯先生，听说他的部门有个岗位，等结束了我得过去与他聊聊。”
- “他与我说话时怎么能那么平静、自信，而我一进来就开始紧张了，每个人都在盯着我吗？”

练习3：写出来，咆哮一通再扔进垃圾桶

说到揣摩他人的想法，有时候，你做不到无动于衷。你不能总是对别人的想法视而不见。

我特别喜欢读伟人的故事——甘地、特蕾莎修女、丘吉尔，等等。我还对这种事实感到痛惜：许多人在社交媒体上晒名言名句，却从来不见他们分享自己的行动。所有的伟大时刻都是由人们的行动造就的，不是由他们所说的话造就的。他们的出发点可能是自己的某个想法，但是最重要的是行动。正是他们的行动，而不是他们的话语，改变了历史。记住这一点，对于做这个游戏特别重要。

- 想一想你认为人们说了什么？
- 这给你带来了什么影响？
- 它们怎样影响你的成功？
- （但是）我不希望你在现实生活中与他们发生冲突。
- 请你尽可能多地列出，你能想到的对你的生活产生的影响。你认为是什么引致了你的生活、你的成功和你的未来。
- 现在你觉得怒火中烧。
- 他们怎么敢这样！
- 他们怎么胆敢破坏你的成功！
- 他们怎么敢这样影响你的生活，这简直让人无法接受！

接下来，有两件事应该会发生。

（1）你意识到，无论那个人在想什么，你都能控制自己的想法，这样你就能够专注于你的事业和目标，不让别人的想法再对你产生影响了。这样，你就可以把你写下来的东西扔垃圾桶了，心里想：这些都是他们的想法，与我无关。而你没有他们的经历、生活、技能或价值观，他们怎么能影响你的目标？

（2）你仍旧觉得他们还是有影响你赢在职场的能力的风险。我见过双方立即冰释前嫌，因为之前的事情纯属误会；也见过双方最终在项目上通力合作，因为他们发现彼此惺惺相惜。要想赢在职场，有时

候要敢于挑战，你得提升自己的竞争能力，做一些自己之前害怕做的事情。如果你同样遵循这样的规则，即设定强有力的、集中的目标，有恰当水平的自信心并相信自己能够成功，那么你就能不断前进。

行动：持续专注于自己的目标

与别人的想法较劲所带来的麻烦是，你完全沉溺于揣摩别人的想法，根本无暇顾及自己的事情。那些能够赢在职场的人持续专注于自己的目标，不会把精力浪费在揣摩别人的想法这件事上。这不能与对他人漠不关心混为一谈。他们确实也关心别人，但是不会把心思耗在别人的想法上。要想赢在职场，就得持久专注于自己的目标。如果你希望战胜这种畏惧，那就不要分心，当你把精力放在自己如何能成功上，你很快就会发现，自己根本没空去关心别人在想什么。突然之间，别人的想法就是别人的想法，不会影响你。

环顾左右，哪些事情在影响着你？你是否过度关注别人的想法？社交媒体是不是强化了你的不良心态？在线时与谁聊天、聊什么都是你自己的选择。如果你确实很受影响，那你需要一直把手机放手边吗？

你能相信谁呢？有时候，只要改变自己的想法，我们就可以彻底改变我们对某事的看法。你会对谁倾诉自己的担忧，获得私密的独立反馈呢？最好是找一个良师益友，一个值得信任且可以给你提出建议的人。你会惊喜地发现，一个不同的视角可以翻转你对别人想法的看法。

我还得强调，专注于你的预期目标、野心，以及你想要的想法而不是不想要的想法吧！专注于自己的目标，你就没时间去想那些负面想法了。

专注于自己的目标，你就没时间去想那些负面想法了。

结果：别人的想法只是别人的，这不归你管

任由这种畏惧心理发展蔓延，你的事业和生活都会受到影响。这很容易让你迷失自我，把精力耗在那些压根就不存在的事情上。说实话，即使真实存在，那又如何？

有人不喜欢你，那又怎样？地球上有70多亿人口，他们不会都喜欢你。并不是你工作中遇到的每一个人都会与你坦诚相待，和蔼可亲，或者都会因为你的为人和能力就重视你。这不是你的问题，这是他们的问题。

我们的社交媒体充斥着各种励志信息和提醒：罗琳在成为畅销书作者之前，经历过很多次失败；戴森做了无数个原型，才找到有效的方案。成功离不开失败，要想赢在职场肯定得经历艰难时刻。如果罗琳听了第三个出版商的建议，放弃自己的梦想，然后去找个“正经工作”，或者戴森不再为他的发明浪费钱，那结果会怎么样呢？

成功离不开失败，要想赢在职场肯定得经历艰难时刻。

接受这样一个事实：并不是所有人都会喜欢你，他们的想法只是他们的，仅此而已，这不归你管。如果你能做到这一点，你就不会偏离正轨。一个客户记住了这一点，告诉了其竞争对手他在做什么，而不是假定他们会认为“你是来偷我的客户和创意的”。若是他假定别人都想抢走他的生意，那何谈拿到这些合同？

你明白老是担心别人怎么想是多么危险了吧！明白这会给你的事业带来什么影响了吧！如果你担心自己制订的行动计划不够强大，那么好的办法如下。

- 创建一个更强大的消极循环，真切地感受一下你给自己的成功带来的痛苦。看看自己的目标是不是足够明确，是不是能够保证你专注于自己想要的结果。记住泡泡游戏。时刻提醒自己，对于人们到底

在想什么，你没那么大的兴趣。写出来，咆哮一通再扔进垃圾桶。玩玩这个游戏，看看你是否能够再取得一些进展。如果不能，你是否需要进行一次对话？或者，能否接受这个事实：你在浪费自己宝贵的脑力，做一些有损于你成功的事情。

- 你可以指望谁来给你加油鼓劲呢？谁在社交媒体上会拖你后腿？网络社交时，多留个心眼，看看他们是激励、鼓舞你，还是破坏你的成功和心态。

如果你采取了这些行动并记住了我的客户已经见到的结果，你也会明白，只要把萦绕在脑海里的那些无益的、不和谐的声音剔除出去，你就能提高自己赢在职场的概率。这很可怕也很强大！

自信11 敢于争取自己想要的东西

在指导那些想在职场中大展身手的人的时候，让我惊讶的是，在谈及得到自己想要的东西的时候，他们做了这么多的主观臆断。哪个智商高、上进心强和执着的人会让这种畏惧影响自己呢？

在前一章，我们说明了主观臆断可能造成的不良影响。在这一章，我将继续探讨主观臆断这个话题，因为我们都见识了其强大的破坏力。我将讨论并彻底解决这个问题。我们可以将它视为成功道路上的头号敌人，彻底打败它！

畏惧：害怕表达自己的诉求

曾经有个机会摆在你面前，你却在想“我不确定现在要求得到这个机会是不是合适”，或者在迟疑“我不知道他们是不是对这个感兴趣”，抑或是“我不能直接进去找他们要”。

但是，就像我多年来从客户身上以及我的职业生涯中学到的，克服“不敢要自己想要的东西”这种畏惧心理，你才能真正地获得成功。之所以直到现在才讲述本章，是因为你得先评估个人和职业发展的情况，然后再阅读本章，这样你更容易虚心接受。

若让这种畏惧在你脑海里站稳脚跟，它就会以多种面目出现。你会做各种危险的主观臆断，它们使你错失涨薪、晋升和取得成就等机遇，不仅如此，它还会：

- 让你把宝贵时间挥霍在一些根本不会有结果的任务上（因为你不敢做那些有实际效果的事情）；
- 让你永远都不能充分发挥自己的潜力；
- 破坏你对自己的看法，让别人低估你的成功概率（这实际上就是长他人志气，灭自己威风，而原因就是你不敢要自己想要的东西）。

毫不夸张地说，这种畏惧心理所引起的巨大恐慌会阻止你正常的成功进程。好消息是，像本书中的其他畏惧一样，要克服这种畏惧，你并不需要掌握太多的技巧。从选择你该怎样想着手即可（注意，我说的是“选择怎样想”）。真相是：我们可以选择自己的想法。我希望读完本章，你掌握了一种控制自己想法的力量。

虽然我们不能一直掌控我们在职业生涯中会得到什么，但是我们可以控制自己如何做出反应。如果我们不去要我们想要的，就相当于在知道会发生什么之前，我们已经做出了自己的反应。

虽然我们不能一直掌控我们在职业生涯中会得到什么，但是我们可以控制自己如何做出反应。

你可能会想，如果主动去要，我就会得到自己想要的吗？你有这个疑虑是因为你还没掌握这项技能：开口去要自己想要的并如愿以偿。

我听到许多人说：“我找他们要了，但他们拒绝了。”在与他们探索具体细节的时候，我发现实际上他们的处理方式不对。他们确实开口要了自己想要的，但是方法不对，也可能时机不对，并且他们还犯了一个错误：没有在恰当的时机再次开口。记住，不善于跟进，是你职业生涯中代价昂贵的错误，我见过好多人都深受此害！

沟通方式不对、时机不对、问题不对、问的对象不对、表述方式不对……如果你觉得自己敢于开口要自己想要的，那么你得到了自己想要的东西了吗？如果不是，那我们就来解决这个问题。

沟通方式不对、时机不对、问题不对、问的对象不对、表述方式不对……这些都可以导致一个结果——得不到自己想要的。

示例与练习

示例：遭遇裁员后获得成功的创业者

该示例中的企业管理者被强制裁员，随后其成立了一家小企业。他天生就有躲在办公室里给人打电话的“能力”。

随着消费者越来越喜欢线上购物，他发现生意越来越不好做。他不喜欢或不了解在线营销，并且觉得这种营销方式不太适合其产品及服务。他想知道是否有别的出路，于是向我求助。

在指导时，我们讨论了如何创办新企业以及如何付诸实践。我们整整忙了一个上午，制定了一个策略和架构，提出了“在家工作”的策略，他将付诸实践，进而推动业务发展。我们拿出了笔记本，开始研究切入点在哪里。然后他突然停了下来，看着我说：“但是消费者为什么会选择我呢？我又不能去找他们要！”

你不能命令人们什么时候买，但是你可以影响他们从哪里买。

在这个示例里，我旨在指导客户如何提升公司形象。要实现这一目标，我们就需要明白，即使是小公司也要弄清楚自己的目标客户是谁，然后大声地、自豪地与他们交谈。要做到这一点，你必须是业内专家，给客户展示业内最新的趋势和创意，指引你的客户。这样，他们就会知道自己想要什么。就像我经常说的：“你不能命令人们什么时候买，但是你可以影响他们从哪里买。”针对这位企业管理者，我就是在做这件事——提升其形象。如此一来，他就能在网上对那些挑剔的、追求品质的客户产生一定的影响力。但问题仍旧表现在两个方面：（1）很多人有一种成见，认为别人才是专家。我对这种成见印象深刻。我们把成功拱手让人，因为给自己设定的成功标准太低。（2）

主观臆断地认为对方可能不认可我们提供的产品以及想出来的解决方案。

该企业管理者告诉媒体：“我觉得这个主意不错，我每个月写篇文章，为你的读者介绍一下这个话题。”编辑没有拒绝，他很喜欢这个主意。就这样，企业管理者为三个出版物写文章，并且推动了该领域内其他业务的发展，他的公司也获得了极大的关注。

仅用两年的时间，他的企业就成了该领域内的知名企业，参与了该领域内的热门事件，并且业内最优秀的人才为他们提供产品，企业竞争力和企业形象因此而得以提升。现在，该公司经常被业内精英挂在嘴边。很明显，其形象提升了一大截。然而，如果他没有开口要自己想要的，可能永远不会得到这种结果。

注意两种畏惧：（1）怕自己没有能力成为专家；（2）担心合作的人可能不感兴趣。

接下来的这些练习可以帮你消除畏惧，并告诉对方你想要什么。但是小心，一切后果不会自然发生！如果你想改变自己的体型，你不能只运动一天，就期望看到令人惊讶的效果。所以，本章有三个练习，这些练习既不可怕也不难操作。

练习1：不要再把你的成功拱手让人

如果你一直这么做，也别担心。过去我也一直为此感到内疚。你铁了心要让世界变得更加美好，忘记了有些人只关心自己的工作日程，只要能超过你，他们什么事都做得出来。所以当你真的把你的机会给他们的时候，他们绝不会放慢速度来抓住机会。如果你走运的话，你会得到一句“谢谢你”，但是在成功路上他们绝不会带上你。所以，下面就是解决这个问题的方法。

（1）如果你不让自己出人头地，别人凭什么让你出人头地。在让别人出人头地之前，先让自己出人头地。从而在对话、开会或讨论时，你就能自信地说类似的话：“我觉得我可以和山姆很好地合作完成这个任务，我们都有相关技能，这对我们来说是一次很好的合作机会。”鲍勃·伯格（Bob Berg）（杰出的演讲家和作家）谈论过营造双赢的人际关系的重要性。多年前我第一次读到他的书的时候，就与其产生了共鸣。因为我意识到，我职业生涯里遇到的好的人际关系都是这样的，并且从那时开始，我尽力营造这种人际关系。我秉持的理念就是，双方离开时都会想“我捡了一个大便宜”，这就是双赢局面。

（2）在拱手送人之前，问问自己：“这个任务我能完成吗？”我的建议是，先答应下来，然后再想办法做到。我一直都是这么做的。当有人问我是否可以就“为什么辅导有用”这个话题，在大会期间做一场演讲，我说：“好的。”尽管我害怕当众发言，完全不知道怎么做、会涉及什么问题或者他们对我的期望是什么。我的做法是，先说“好的”，然后边准备边学习。小时候第一天上学，你也不知道该做什么；参加工作的第一天，你也不知道大家对你的期望是什么。你必须打败这种畏惧，并且只有通过采取行动，你才能够不断学习，取得成就。

（3）复制和训练。在你下次又想把成功拱手让人的时候，问问自己：“凭什么不是我？”尽管工作场所可能环境恶劣，总有些不友善甚至颇有心机的人，但不是每个人都这样。就像我前面分享的，许多人都支持你，乐于指导和培养你，帮你获得成功。那么，你可以找谁征求意见？你可以复制谁以及复制什么呢？如果你准备把成功拱手让人，你认为那个人有哪些你不具备的技能呢？好好研究一下，弄明白你是否可以复制这些技能。有样学样也是成功之道。你有可能需要学习一些新的技能，但是，你得明白，你想成为什么样的人。

练习2：是什么在阻止你成功

在本章的示例里，我们可以看到，这位企业管理者真的很有天赋。我常常在客户付诸行动之前，就能看到他们的全部潜力！我建议他们提升企业形象，成为知名的思想领袖，强迫他们离开并再也不要进入自己的舒适区。这个练习真的很强大，直到今天，他们仍旧在坚持做这个练习。在他们发现自己在与畏惧心理做斗争或做事拖拖拉拉的时候，这个练习会鼓励他们采取行动。我问他们：“是什么在阻止你？”这让他们停下脚步。“什么在阻止我，是什么意思？”“好吧，有没有更加紧迫的事情，需要今天或者本周就处理？我认为你想把生意做大。”通过两个小时的指导，他们问自己：“我能接受什么结果？这就是我愿意接受的成功吗？”

每当你面临这样一种处境，看起来你又打算把成功拱手让人，请问问你自己：“是什么在阻止我成功？”

练习3：主观臆断

永远不要主观臆断，因为那会使我们成为愚蠢的人。

我承诺过，在本书里，我着重解决那些阻碍你成功的主观臆断。因为作为一个教练，我会说，在指导大多数客户的过程中，我见过“主观臆断”突然冒出来阻碍他们取得成功。奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）总结说：“永远不要主观臆断，因为那会使我们成为愚蠢的人。”那么主观臆断让你付出了哪些代价呢？

- 你是会否主观臆断地认为那个不回复你邮件的人一定是因为不感兴趣？

- 你是会否主观臆断，因为你是一家小企业的经营者，所以一家大企业不想与你做生意（有很多证据支持相反的说法）？
- 你是会否主观臆断像你这样的，“小人物”不会大获成功？（为什么不会？总有人会！）
- 你是会否主观臆断，你才来了5分钟，不可以要求升职！

所有这些主观臆断都会让你付出代价，让不敢要自己想要的这种畏惧保持强大，占据支配地位。你让畏惧生根发芽，却与成功渐行渐远。你需要学会挑战自己内心的主观臆断。既然你身边没有现成的教练，你怎么才能做到呢？

通过前两个练习，你就能保证，你不会把机会拱手让人，不轻易质疑自己的能力。但是，如果机会主动送上门呢？如果它们难以捉摸，没有在胸口挂个标志，说：“你好，我是一个很好的机会，我能推动你取得成功，让你最大胆的梦想成为现实。”你怎样保证你不会错失这些机会？你认为自己不能开口要自己想要的？你对自己说什么样的话，来保证你不会主观臆地想一些错误的事情、采取错误的行动，或者因太害怕而不敢开口要自己想要的东西？

本章的行动部分旨在介绍提问的艺术。针对那些极具破坏性的主观臆断，它们阻止你开口要自己想要的东西，包括所有的想法，以及你为取得事业成功所做的努力。你会养成一种新的习惯，意识到新的、强大的思维方式，让你能够开口要自己想要的东西。

如果有个机会降临到你面前，你想让它为你带来什么结果？你是想作为一个敢于接受挑战的人，还是作为一个办公室打杂的人呢？如果是前者，那就寻找挑战吧！以正确的方式告诉对的人。志当存高远，不只是在这个项目中，而是贯穿于你的职业生涯。你希望老板因为什么事认可你呢？你告诉过他吗？如果人们不知道你想实现什么目标，那么他们就无法帮助你。同样，如果你是一个善于建立社交网络

的人（无论你是职员还是经营自己的企业，这都是一种保持联系、获得新业务、赢得回头客、学习新技能的好方法）。

在社交网络中，你会要自己想要的吗？我不是让你大喊“给我钱”“卖给我”“买我的，买我的，买我的”，而是致力于提升沟通技巧。如果你是一名销售人员，不要只想着卖东西。记住，你是在要自己想要的东西，不要主观臆断，不要推销，只是礼貌地去要自己想要的。你会要什么呢？找谁要？

记住，你设定的目标越清晰明确，它们就越有可能实现。将主观臆断从你赢在职场方程式中剔除出去，大幅减少你的畏惧心理。

你设定的目标越清晰明确，它们就越有可能实现。

行动：学会提问

若把本章的练习和行动的力量集中起来，你就能开口要自己想要的并且从中获得更大的利益，这是不是很激动人心？你可能会遇到这样的问题，一位客户说：“我的确开口要了，但是我还是没有得到！”在评价他的具体行动的时候，我们就能看到，他采取的行动还是那老一套。如果你总是做同样的动作，那么你就要确保自己把动作都做对。但是，很明显不可能都做对。这就是问恰当的问题的威力。

假设你知道自己想要什么，并集中精力做正确的事情，那么，你就要保证你问的问题都很合适。要做到这一点，你需要把对方看成自己的潜在客户。

人们在要自己想要的东西的时候，会犯的一个大错，那就是从自己的角度，而不是对方的角度来思考问题。换位思考，想象一下，你就是那个你想获得首肯的人，或者是你想要让他为你做事的人。

- 对他们来说最重要的是什么？
- 他们需要什么？
- 他们为什么说“好的”？
- 他们能从中得到什么好处？

在你开口要之前，先研究一下对方的需要、欲望、心愿和压力。但是，别幻想用五分钟的时间把你知道的所有信息都糅进一次对话中。因为你知道，这并不意味着那个人就需要你去提示他们讲自己的人生故事！

好的提问方式意味着以下几点。

- 在对的时间问对的人：“现在讲话方便吗？”
- 要有礼貌。如果对方拒绝了，无论如何不要贸然开始你想要谈论的话题，无论是在工作场所的过道里，还是在说其他事情时，抑或

是在电话里；如果对方说自己在赶时间，不要纠缠不放。你需要尊重对方的时间，例如说：“别担心，我会给你发邮件安排一次电话交流的。”

- 不要说过多的话。这就意味着你要倾听对方，给其留出说话的空间。你准备好了，意味着你可以把自己研究过的信息加到对话内容里，以此来支持对方所说的话。

双赢对话能营造良好的人际关系。在成功之路上，人们喜欢提携那些尊重他的人。

结果：实现职业目标

一想到解决这个畏惧之后的好处，我就很开心。因为有好多次，我问人们，在开口要自己想要的这件事上，他们持什么观念。在使用本章提及的策略和方法后，他们取得了特别好的效果，战胜了这种畏惧心理并实现了他们的梦想和职业目标。

例如，某位职场妈妈告诉公司，她在做兼职，因为她打算创建自己的公司，所以她想减少工作时间。她付诸行动，在不到两年的时间里，从一个个体小作坊发展到有两名员工且不再需要承包工程的公司了。这就是因为她克服了不敢要自己想要的东西这种畏惧心理。

例如，有个人热切梦想着能够站在台上演讲，而不是坐在下面当观众，但是却太害怕，不敢问怎样才能梦想成真。现在，在自己的专业领域内，他为企业管理者做演讲。

畏惧习惯于偷偷溜进来，入侵我们的潜意识，然后藏在里面，等我们察觉到时为时已晚了。

这无疑是一种很大的畏惧。除非你时不时地做练习三，看看自己是否还在挑战自己的想法，否则，你就会倒退到自己的坏习惯上去。所以，请答应我，你不会忘记这些练习，如果可以的话，每年做一次，促使自己保持自信。因为畏惧习惯于偷偷溜进来，入侵我们的潜意识，然在藏在里面，等我们察觉到时为时已晚了。在我还在汽车行业工作的时候，我告诉我的客户，发生事故后直接回到车里去，因为很有可能在很长一段时间里，你都回不到车里去，不敢开车或者一开车就紧张。畏惧很容易生根发芽，如果你不监控自己的结果、信念和畏惧等级，畏惧就会萦绕在你的脑海里，狙击你的成功。

畏惧就喜欢松松垮垮的大脑！

记住，大脑就是一大块肌肉。如果长时间不用，我们的肌肉会怎么样？一位杰出的女商人兼体育老师在房间那头喊道：“就会变得松松垮垮的！”别让这种事发生在你的大脑上。畏惧就喜欢松松垮垮的大脑！

自信12 安心享受假期

畏惧：不敢从工作中抽身而出

我出席了一场我和另一位董事会成员花了大量的时间筹备的重要会议，在握手时，客户说：“一天24小时，一周7天，你可以随时给我打电话。”我微笑着握着这位先生的手说：“我保证我们会超级努力工作，提交的结果也会比我们预想中好得多，但是在星期天晚上10点后，我是不会接电话的，那是属于我的家庭时间。”就像在第一章里呈现的那样，家庭是我不会轻易舍弃的价值观。况且对我来说，在凌晨1点打电话是一件可怕的事。尽管我的伙伴眼里闪过一丝惶恐，分明像在说：“你怎么可以这么说！”

我所做的就是制定一些基本规则。我愿意为我的客户做任何事情，我可以做一些远远超出我职责范围的事情。但是，我是那个你可以在凌晨打电话的人吗？不太可能。那位和我握手的先生，一脸严肃地看着我（有一毫秒的时间，我有些惊慌失措），然后他笑着说：“你是对的。说到营销，我会有什么事情不能等到早上8点，非得在凌晨给你打电话呢？否则，我们岂 不是都对对方要求太高了！”

如果你不能抽点时间做工作以外的事情，害怕别人会乘虚而入，偷走你的成功，那就是一种愚蠢的行为。

然而，一位客户对我说，他的笔记本电脑也要陪他度过结婚25周年纪念旅行；另一位客户说，他不可能做到关机，享受一个为期两周的假期：“我不在，他们怎么能玩儿得转啊！”这种永不停止的大脑活动可能使你看起来认真尽责，帮你实现宏大的职业目标，但是这种畏惧心理，即害怕如果自己抽出时间做工作以外的事，成功就会崩

塌，或者害怕别人会乘虚而入，偷走你的成功，是一种愚蠢的行为。但是，这种畏惧心理的表现形式可不仅限于你（又一次）让家人失望，或者让你的同事被迫和你这样的工作狂一起加班到深夜。这会导致：

- 生病；
- 失眠；
- 精疲力竭；
- 离婚；
- 孩子疏远；
- 暴力；
- 药物滥用；
- 心理健康问题；
- 事故；
- 工作业绩差；
- 代价高昂 的错误。

你是不是认为我言过其实了？多年前，在法国南部，我与父亲沿着碎石路散步，四周都是桉树、金合欢树和软木橡树。我们所在的营地周围满眼都是企业管理者和教授们的房车，这些车价值不等。我还记得小时候听到父亲与一位先生聊天。那个人在英国各地经营着多家百货公司。他经常说起他在世界各地的度假经历。他最爱的经历就是，在炎炎夏日穿着短裤，端着一杯当地产的酒，吃龙虾烧烤。几年后，我和父亲走在一条香气袭人的小路上，感叹那些谈话多么令人难过——“他今年不来了，因为他得了心脏病”“他们被迫放弃了旅游因为她得了癌症”。

这很快就帮助我们克服了这种畏惧心理：不敢从我们的职业生涯和对成功的追求中抽出时间来。我仍旧能清晰地看到当时的情景，在

一片蝉声中，我父亲转过身来对我说：“我不想成为躺在坟墓里的世界首富。”

成功需要愿景、自我信念、目标、专注和行动，有时候同样需要有暂停工作的自信。

你确实需要学会倾听自己身体发出的信号。赢在职场，也需要有健康体魄来安放梦想。

示例与练习

示例：事必躬亲的奋斗者

我的一位客户很有紧迫感，做什么事都特别投入。如果职业发展需要更多的知识，他不是去搜索查询，而是去攻读一个学位。他做事就是这么投入。

他多才多艺，遇到机会就积极投入其中，没有停下来想一想，这样行动到底合不合适。这给他带来了巨大的压力。尤其是当他的家人需要被照顾时，他会不知所措。这对他的工作造成了极大的影响。他刚刚承担了更多的任务，并且还要照顾家人。真是看不到出路。

我们研究了他的生活、工作、信念和价值观，以及他希望去哪里度假。他从小就被灌输了一种很强的职业道德。他父亲拥有自己的企业，他的母亲身体不好，脾气恶劣，他勤俭持家。后来，他事业有成，他和他的兄弟姐妹们不再缺衣少食。接受这一点后，我们继续深入讨论。在他的成长过程中，他听到的最多的话是：不能放下手中的工作，得把活干完，得奋斗到最后一刻；在生活中，如果想得到什么，你必须为之奋斗……那么，奋斗是一种积极情绪还是一种消极情绪？你是愿意为你想要的东西去奋斗，还是愿意轻轻松松地实现目标？

在我的指导下，他逐渐接受了新的思维方式，即更加尊重自己的身体。他不会工作到生命的最后一刻，而是学会把工作外包出去，让合适的人分担他的工作压力。他还意识到，不要事必躬亲，地球上不仅他有能力做这些事情，暂时放权不会导致失业！

放权促使他离成功更近并赢得了尊重。是的，有时候，尤其是涉及家人的时候，做到这一点很不容易。但是在职场上，这能让更多的人得到更多的关注，因为这些人很少有机会帮别人“灭火”，更多的时候他们只需要“自扫门前雪”。有自信心从工作中抽身而出，从许多方面改变了他们的生活，不只是在职场上。

练习1：打造你的“品牌”，提升信誉和声誉

我们不敢从工作中抽身而出的一个原因就是，我们怕自己转个身的功夫，会发生不好的事情。

- 我这样做肯定会把项目搞砸，我周一还得再检查一遍！
- 这会给我带来堆积如山的工作量。我就不应该离开办公室。
- 如果我不在，我知道有人会因这个工作受到表扬，抢走我的晋升机会。只要我一转身，就会错失大好时机。
- 如果我不在，肯定会发生很酷的事情，而我就错过了！从来都是这样的！
- 如果我出去了，他们肯定会出错。
- 如果我不在，他们肯定会议论我，甚至让我难堪！
- 我不能休假，我一休假，钱就没了。
- 我不能休假，生意不会自己运转！

如果上面的任意一条能引起你的共鸣，那么你就需要提升你的品牌、信誉和声誉。要想赢在职场，你就需要打造自己的“品牌”。你在进门之前，你的名字就是你所做的事情的代名词。如果你能想去哪就去哪，同时还能赢在职场，这就是我希望帮助人们实现的一个目标。你在开口之前，有人朝你走过来，说着：“刚刚获悉你就是×××领域的专家，我想请您……”人们主动找你，而不是反过来，

这是不是很棒？休完短假，感觉身心放松，创造力迸发，并且在收件箱里看到了新的机会，而这些唾手可得，是不是很棒？

那么，怎样才能打造自己的“品牌”呢？

品牌、信誉和声誉有着千丝万缕的联系。这就要围绕着你所做和所说的每一件事打造自己的标准，保证说到做到才能维护自己的“品牌”。

（1）打造自己的“品牌”（Brand）。想一想无论去哪儿、在哪儿，你怎样呈现自己。如果我在Facebook上查看你的信息，我会不会看到一个人凌晨3点，从出租车里醉醺醺地跌出来？这是你打造的职业“品牌”吗？想一想你宏大的职业目标以及业内人士都看重什么。无论走到哪里，你都需要呈现你的“品牌”，做自己的“品牌”。

（2）培养信誉（Credibility）。要培养信誉，你就要在承诺的时间准时给人回电话，在承诺的时间准时发邮件，按承诺的时间提交项目。你如何在这个大舞台上让自己成为知名专家？成为可信的标准是：你是一个值得信赖的人。即使与工作无关，也要言出必行。

（3）迅速提高声誉（Reputation）。你首先要做到前面两点。一旦你拥有了前两点，就可以用声誉保护所有这三个方面。

要赢得人们的尊重，你就得清楚自己的立场，有理由坚持这些立场，并耐心地去证明这些对你来说很重要。你愿意把你的品牌、信誉和声誉押在上面。人们愿意与值得信赖的人共事。他们知道你会说到做到。从周围的人和自己那里，知道自己在做正确的事情，你就有实力说：“我对我的事业充满信心，我可以抽出时间暂停工作。”

如果这还不够，我们看看我们不敢离开、不敢抽出时间的另一个原因。从逻辑上思考一下，如果发出明确的信号，说自己1天24小时、1周7天都有时间，这是在传达什么信息呢？

在21世纪，越来越多的企业已经意识到，成功、生产率、创造性和盈利能力，已经不仅是靠员工卖力工作，成为一匹任劳任怨的马，

或者为他们提供高薪才能实现的了。研究结果指向这样一个事实，尽管一些最新技术会给我们的工作方式带来变革，但是与20世纪60年代相比，我们的生产率却没有提高。更糟糕的是，由于我们坚持把人束缚在办公桌上，一周7天、一天24小时在线，我们正丧失成功、生产力、创造力和盈利能力。

我本人也从客户身上体会到了这一点。他们生怕丢开工作，哪怕是一会儿。如果想获得成功，你就需要给自己和你周围的人展示，你有能力做其他事。顾不上吃午餐并把自己的假期推到了明年，就很了不起吗？明智的公司管理者都在积极鼓励员工暂时去做点别的事情，给自己充电，给那些让人难以捉摸的问题找到解决方案。所以，这个练习会帮你解决类似的问题。知道该做什么事情，和真正去做，是两码事。

练习2：三个核心价值观

如果下次你又要为加班到很晚、把工作任务带到饭馆、在泳池旁边打开笔记本电脑或者把假期推迟到明年找各种理由，请想想自己的三个核心价值观，即你认为生活中最重要的三件事（详见第一章）。你能否说服自己，你的行动都指向了这些价值观。

当心你内心的政客口吻，它会让你偏离轨道并绕开主题。

想一想你在第二章中设定的目标，你能说服自己这个行动真的与目标相符吗？

如果你扪心自问，它们确实相符，那就努力争取吧！但是，当心你内心的政客口吻，它会让你偏离轨道并绕开主题。这个声音会对你的自我和心灵曲 意奉承，使其相信，这些错误的行动就是对的。例如：“我给自己找理由，在结婚纪念日的周末度假时，带上笔记本电脑，这完全可以接受。尽管我已经做了分内的工作，也相信我的团队

成员能够做好。如果他们有什么顾虑，我想让他们知道，我是一个尽职尽责的人，我很关心他们，也很关心结果以及公司的未来。并且，这也符合我关于家庭时间、成功和财富的价值观。因为这三点都是我看重的。”

这是彻头彻尾的政治家推理方式。接下来让我们重构一下思路：带着你的笔记本电脑去度假，你这是给你的另一半发出什么信号呢？“是的，亲爱的，我爱你，我只是拿不出完整的48小时来陪你。因为我工作方面的成功比我们的关系重要得多。”

告诉你的团队成员你随叫随到，这仿佛是告诉他们，你不信任他们，只有你能处理好这一切，因为你是最优秀的。“我就知道你们需要我，实际上我对你们一点信心也没有。我甚至不敢在周末把一件事托付给你们。”

这些重构的表述，给你什么感觉？

对于所有的事情，我们都有能力按照自己选定的方式去解读它们。想一想你的办公室、家里或其他地方的墙上挂的某个物件。想象一下把它取下来，挂到其他地方是什么效果。说不准，你的想法也是这样的。不要让你的心灵向你传达这样一种想法：永远不要暂时停下工作。

重构你的反应，回答有关核心价值观的问题。你的世界里最重要的价值观和目标是什么？这些是否真正得到了尊重？

你可能会保持一种常态，从不暂停工作，但是你能保持多久呢？以什么为代价呢？你真的准备接受这个代价吗？

并且，这真的会给你带来预期的成功和胜利吗？

行动：外包、授权和自动化

你不会每天去跑马拉松比赛，因为这对你没有好处。那你怎么会以为，夜以继日地工作，没有一点脑力空间就有好处呢？

有紧迫感、做事投入的人，最有可能饱受这种畏惧的折磨。因此，重构一下这种想法。你不是暂停手头的工作，你是在采取一种不同的行动，去开启你的创造力、生产力和成功。

要抽出时间来赢在职场，你需要学会以下这些技能。

（1）外包。这意味着你需要做更少的事，这样你就能专注于那些对你的成功来说更重要的事情了。第一次把工作交给别人，这是挺可怕的一件事。他们做事的方式可能与你不一样。但是，你也可以从他们身上学到一些新的方法和窍门。更重要的是，如果有人为你做那些单调的、不以成功为目的的工作，这就意味着，你可以做那些富有挑战性的、以成功为目的的事情了。

（2）授权。授权不仅对你有好处，还会让你成为赋能者，而不是一个自私自利的把所有的成功、自我发展、展现自我的机会都据为己有的人。通过授权，你与他们共享机会；通过授权，你解放了自己的时间。

（3）自动化。自动化是绝妙的工具。你可以把市场营销、邮件、银行业务和研究都实现自动化。那么，自动化可以为你做什么呢？基本规则就是，如果有什么事需要你经常做，并且不用动脑子，那么或许可以通过某种方式实现自动化。这也会让你效率倍增。

行动思维导图

托尼·博赞（Tony Buzan）发明了一种用来组织你的思维、想法的神奇工具。我用它来规划演讲活动、培训课程，甚至规划本书的写作。不要把暂时放下工作看作一件应该不惜一切代价去避免的事情。尝试创造一定的空间，拿起纸和彩笔，探索一下你富有创造性的思维会给你带来什么新点子，让你的成功再上一个台阶。离开办公桌，放下笔记本电脑、平板电脑或手机。那些老式的笔和纸会让你的创造力喷涌而出。

首先想一想：“如果我不工作，我要做什么？”记住，把所有的事情都加进来，不要让时间、金钱、技能或承诺限制自己的想法。把你的想法写在纸上。记住，你写的条目越多，你探索的就越深，你就越有可能发现，什么事情会让你的大脑把工作模式关闭一会儿，真正地启动你赢在职场的能力。

探索完之后，不要赶着回去工作。为什么不采取行动呢？行动可以是坐听鸟鸣、侍弄花草、画画、骑自行车、骑马或散步。你有什么爱好，但是早已被你忽略？我经常看到，为了工作，有些成功的、高度专注的人放弃了业余爱好。他们认为这样做就可以实现自己宏大的职业目标。但是，与生活中的其他事情一样，这也需要平衡。在他们让骑马、运动、表演、唱歌或摩托车回归他们的生活之后，他们突然发现，他们得到的结果更好了。有个人说：“我觉得我又找回了自己，我比任何时候都充满活力！”这对你的心态、你保持专注和积极乐观的态度的能力会产生什么影响呢？

公认的历史上最伟大的数学家之一——阿基米德，在进入澡盆的时候，发出了他著名的喊声：“尤里卡！尤里卡！”[1]。他最伟大的时刻不是握着鹅毛笔，准备写下那些让21世纪的学生头疼不已的文字的时候，而是在他洗澡的时候！你准备采取什么措施来启动你的成功呢？你要怎样保证，你能够拥有顿悟时刻来创造空间，真正地帮你赢在职场？

结果：获得持久成功的动力

问问你自己，更愿意与什么样的人做生意？那些幸福和热爱生活的人，还是那些处在精神崩溃边缘的人？

我认为，由于信息技术和沟通方式的变革，我们有千载难逢的机会参与到这场变革中，让每个人都有可能变成自己希望成为的样子，过上自我满足的生活，取得想要的成功，并不是说非得每天花4小时通勤时间，每周工作90小时以上，需要牺牲家庭生活、娱乐和社交，一说起自己有孩子就觉得难堪。但是，这确实表示你有自己的立场：“真的很抱歉，我现在得先做完工作。”

要想看到效果，你得有充分的理由去阅 读本书，想象一下，如果不解决“不敢暂时停止工作”这种畏惧心理，你会面对什么痛苦。一位企业管理者对我说，他不管白天黑夜都会发邮件，他的客户很高兴在凌晨3点收到报告，在接下来的工作日就可以用了。他觉得这个畏惧很荒谬。“我现在赚好多钱，我住在自己梦寐以求的房子里。这个办法很管用。”但是这个想法不会一直管用。他发现，过了几个月，他就病倒去医院输液了。

要想看到效果，你得有充分的理由去阅 读本书，想象一下，如果不解决“不敢暂时停止工作”这种畏惧心理，你会面对什么痛苦。

另一名成功人士意识到，他给自己的孩子们树立了一个不好的行为榜样。如果他没日没夜的工作，是不是说他希望自己的孩子也这样？他当然不希望这样。正是这种恰到好处的痛苦，给他的生活重新带来了平衡；正是与孩子们一起做喜欢做的事情，给了他脑力空间，让他弄清楚了接下来需要怎么做才能取得持久的成功。

至于我自己，我去年休了42天的假。期间我的手机彻底被废弃了，我都不知道把它扔在哪里了！然而，我回来后，我的新业务和机

会都超出了我的预期，并且还有免费公关！现在，如果我对客户说他们需要提前预约，我现在要与家人外出，他们会充分尊重我。因为老实说，我想帮助每一个人营造双赢的人际关系，取得成功。所以，在本书中我所分享的技能、方法和技巧，都会让客户把工作变成乐趣，不再觉得工作是辛苦劳作。

并不是所有的成功都需要心无旁骛。有时候，你需要从工作中抽身，腾出点脑力空间。如果你不停地把越来越多的信息、问题和工作一股脑地塞到脑子里，你哪里还有空间去思考解决方案和创意？

---

[1] 尤里卡（*Eureka*）：意思是“我知道了”。

结语

感谢你阅读本书。我这样说，是因为我衷心地感谢你开始开动脑筋，思考新的创意。你可能没有意识到这一动作，你找到了一些创意，并让它们悄悄地在你脑海的角落里酝酿、发芽。所以，谢谢读者们付出的脑力，因为我知道，在放下此书很久之后，你们会想出很好的办法，取得新一阶段的成功。

所以，请善待自己的大脑，让它休息、开心、快乐和幸福，要时不时地滋养它。畏惧心理就是一只鬼鬼祟祟的、狡猾的、让人讨厌的癞蛤蟆，一直想方设法再次悄悄地出现在你的职业生涯中。你可以返回去重读这些章节，这样有助于你意识到自己在抗拒什么，以及还有哪些问题悬而未决。你能一眼看出，哪些畏惧心理依旧躲在你心灵深处，伺机再次控制你。

记住，你在本书里已学会并终将掌握的可迁移的技能，可以用于生活中的许多领域。

- 从恶性循环到良性循环。
- 假设游戏：好的版本和坏的版本。
- 我为什么了不起？写在2页A4纸上。
- 价值观练习——你是否重视和了解你自己的价值观？随着你取得成功，它也会随之变化。所以，一定要回过头来，看看自己的工作和规划是否还符合你的核心价值观。
- 痛苦和快乐。
- 你自然流露出来的做事方式。
- 说“不”的力量。
- 提问的艺术。

你需要做的最后一件事情就是问问自己：“我在采取哪些行动？它们在什么时候，对我的成功带来了哪些影响？”如果你不这样做，那么你能接受什么结果？

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled FIGHT THE FEAR: HOW TO BEAT YOUR NEGATIVE MINDSET AND WIN IN LIFE.9781292155951 by Mandie Holgate, published by Pearson Education Limited, Copyright © Mandie Holgate 2017 (print and electronic).

This Translation of FIGHT THE FEAR: HOW TO BEAT YOUR NEGATIVE MINDSET AND WIN IN LIFE is published by arrangement with Pearson Education Limited. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

本书中文简体字版由PEARSON EDUCATION LIMITED授权人民邮电出版社有限公司在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或者节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封面贴有Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

著作权合同登记号 图字：01-2020-3745号

风靡日本精英阶层的认知思维训练法

习惯陷阱

终身自我更新的
15堂必修课

[日]椎原崇 著
李玲 译

当曾经宝贵的经验变得陈旧、进步遇到瓶颈时，
如何自我更新，实现人生的跃迁？

うまくいったやり方から捨てなさい

**改变习惯，
就能改写命运**

持续不断地用同样的方法做同一件事情，
却期望得到不同的结果，这就叫荒谬！
——爱因斯坦

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

习惯陷阱：终身自我更新的15堂必修课

[日]椎原崇　著
李玲　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

习惯陷阱：终身自我更新的15堂必修课 / （日）椎原崇著；李玲译.--北京：人民邮电出版社，2020.09

ISBN 978-7-115-54258-8

Ⅰ.①习… Ⅱ.①椎… ②李… Ⅲ.①人生哲学—通俗读物 Ⅳ.①B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第104930号

◆ 著 [日]椎原崇

译 李玲

责任编辑 陈素然

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6.25 2020年9月第1版

字数：200千字 2020年9月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2020-2161号

定价：59.80元

读者服务热线：(010)81055522　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东市监广登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

版权声明

序言 找到不一样的“通关公式”

01 学会舍弃

第1课 旧的路，无法通往明天

有意识地舍弃旧规则

如何打破“逞强”，活出自我

人生阶段变了，游戏规则就会改变

第2课 小心人生路上的陷阱

避开“说过就要负责”的陷阱

避开“必须找到梦想”的陷阱

避开“竞争”的陷阱

第3课 成长的第一步

远离别人口中的“理所当然”

远离让你无法改变的环境

说出你的想法，大家都轻松

第4课 选择什么，就得到什么

想要幸福，就放弃讨喜
想要增加收入，就放弃“时薪”观念
找到属于你的赚钱方式
02 为什么你的努力没有回报
第5课 跳出无效努力的怪圈
明确自己的目标
你的行动与目标不匹配
你没有把自己放在第一位
第6课 在自己的“战场”上战斗
03 将自己的特质作为“武器”
第7课 比提高技能更重要的事
技能高超的人不一定收入高
一味地提高技能，只是在逃避真实的自己
第8课 如何从做事发展到会做事
学会采纳别人的意见
学会依赖别人
学会利用自己的缺点
第9课 悦纳自己
告诉自己“我很棒”
展现自己的魅力，是你对自己应该履行的责任
第10课 找到前进的力量

找到能够轻松坚持的事
找到你的“激情触发器”
新的方向不在过往的延长线上
对害怕的事说“GO”
让“输出”带来变化
04 活出幸福人生
第11课 真正的人生转机就在心里
做事的“理由”会影响结果
释放内心的“孩子气”，成为有力量的大人
打破局限性，察觉“原来还可以这样”
第12课 对自己和他人说“YES”
借助“外力”找到适合自己的职业
改变对待自己的态度人生就会大不相同
第13课 了解自己的长处
找到你能“像呼吸一样自然地做到的事”
05 知道以后，人生就会发生改变的秘密法则
第14课 定调人生节奏的6个“进化”
了解自己所处的阶段
了解是该行动还是该直面内心
第15课 发现真实的自己
眼前的问题只是假象

内心的冲突其实是在帮助你
着眼于积极因素，发现你的幸福
大胆活出自己
后记 你可以成为你想成为的人
自我更新实践“手册”
Part 1 养成“舍弃”的习惯
Part 2 养成了解自己的习惯
Part 3 养成悦纳自己的习惯
Part 4 养成终身成长的习惯
返回总目录

版权声明

UMAKUITTA YARIKATA KARA SUTENASAI by Takashi Shiihara

Copyright © Takashi Shiihara, 2018

Original Japanese edition published by Sunmark Publishing, Inc.

All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2020 by Posts &Telecom Press Co., Ltd

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with Sunmark Publishing Inc., through Bardon-Chinese Media Agency.

本书中文简体版由博达代理公司授权人民邮电出版社有限公司独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。

序言 找到不一样的“通关公式”

当人生阶段即将发生变化时，人们常常会对一直以来感到舒适的状态产生“违和感”。

对于之前做起来很开心的事情，这时候你会觉得：“做这件事好像没什么意思。为什么我会这么难受呢？”

对于之前只要一见面，就恨不得通宵玩耍的、意气相投的朋友，这时候你会觉得：“这个人原来就是这样的吗？总觉得心里不太舒服……”

对于之前认为比较正常的收入，这时候你会觉得：“是不是有点儿少？如果能多赚一点儿，自己应该可以生活得更好一些吧。”

一般来说，只要我们稍作忍耐，类似这样的违和感是可以承受的。

同时，这个时候的我们对现状并没有什么不满，甚至还对周围的人与环境充满感恩之情。

这种违和感是一层淡淡的情绪，如果你想忽视它，马上就能做到。

有时候，即便我们主动忽视这种违和感，它依然会徘徊在心底的某个地方。

它仿佛在告诉我们：“这里已经不是我应该待的地方了。”

如果现在的你恰好处于这种状态，那么我想对你说两个字：

恭喜！

因为这样的违和感是你即将步入下一个人生阶段的信号，所以你不能忽视它的存在。而且你应该采取正确的行动，那就是，将：

▶以前行得通的方法

▶以前能创造出成绩的思路

▶以前对自己来说有用的能力

▶以前支撑自己前进的信念

全部舍弃。

看到这些话，你会不会觉得这太恐怖了？

说不定你还会心生罪恶感，或者还会对此感到恋恋不舍。

多年来，根据我对其他人的人生转机的观察，我发现“以前行得通的方法”在新的人生阶段往往会变成“绊脚石”。

不，不是往往，而是基本上无一例外。这个结论几乎在我认识的所有人身上都得到了验证，所以，我深以为然。

以往的成功经验之所以会在未来成为人生路上的绊脚石，是因为不同的人在不同的人生阶段都拥有不一样的“通关公式”。

“能够轻松且愉快地放手”，才能拥有顺利的人生

在昨天行得通的方法，在今天不一定行得通。

当将人生放在更长的时间跨度中去思考的时候，我们几乎可以断言：

带领我们来到现在的人生阶段的思考方式与技能，不能将我们带到“更高一级的、其他的目的地”。

人从本质上讲是厌恶变化的，所以可能有人只是看到本书的书名，就已经变得战战兢兢；也可能有人会假装自己没有看到这本书。

但是，即便怀揣不安，在心底某处，你应该已经意识到“重复昨天的做法不会产生更多的成果”（所以你才会选择翻开这本书）。

即使人们已经认识到“重复昨天的做法是行不通的”，一旦到了要舍弃过去的成功方法的关键时刻，那种眼睁睁地看着“好不容易到

手的宝贝”即将失去的感觉，就会让大部分人止步不前——如果你正处于这种纠结的心态之中，那么我建议你读完本书。

本书是一本关于“舍弃之前行得通的方法”的行动指南，旨在帮助你克服“难以放弃曾经成功的做法”“扔掉太可惜了”这样的心理障碍，甚至缓解恐惧、不安等情绪，让你成为“能够舍弃之前行得通的方法的人”。

之所以敢夸下这样的海口，是因为我发现，凡是能够毫无压力甚至愉快地处理资金、事业、人际关系的人，都是“能够舍弃之前行得通的方法的人”。

这是所说的“舍弃”，并不是指在经历“艰难的抉择”之后选择放弃，或者在“泪眼婆娑”中放弃，而是轻松甚至充满期待地舍弃自己之前的成功经验，以及被自己当作“理所当然的思维方式”。

令人惊奇的是，当你“舍弃一些东西”之后，就会有新的东西补进来。你所舍弃的部分产生的空白，能够吸引新的、更好的东西源源不断地填补进来。

正因为你舍弃了过去行得通的方法，所以才能用新的方法获得更高的收益、走更平坦的路，从而让心情更愉悦、生活更舒心。

我也是通过认真观察人生路上前辈们的做法，实施“舍弃练习”，不断舍弃之后才成为今天的自己的。

为了成为“能够舍弃之前行得通的方法的人”，请跟随本书，立即开始“舍弃练习”吧。

成长的过程就像破茧成蝶

对于之前行得通的做法，之前被验证成功的思维方式，你并不需要将它们一次性全部舍弃，而只需从中选择一个并尝试着舍弃它。你

可以通过这种方法体验舍弃的乐趣！这正是我想通过本书送给你的建议。

▶尝试与曾经帮助你创造出成果的做法不一样的做法。

▶尝试改变你平时认为最好的，并且持续实践的训练。

▶改变之前你从未怀疑过的最短通勤路线，开辟一条新的通勤路线。

▶改变你认为最适合自己的发型。

▶大胆地选择你至今为止没有选择过的颜色。

做这些事情可能需要一些勇气（对某些人来说，可能需要很大的勇气）。但是，只要敢于尝试，你就肯定会觉察一些东西：

或者会发现新的做法更有成效；

或者会在转变为新的思维方式之后，明显地感觉到心情更轻松了；

或者会发现新的时尚类型比想象中的更适合自己；

或者会吃惊地发现新的发型居然备受好评；

或者会在新的通勤路线上发现一家很不错的店，自此之后每天都经过那里……

迄今为止，你所深信不疑的“最佳做法”，

你没有经过深入的思考的、只是觉得“很不错”的方法，一直被自己当成“理所当然”的例行程序……

请你站在这些的对立面。

如果能够反向选择，你就能迅速成长。

我们可能经常听到有人说，成长就是变化本身。也有人可能听说过，**成长并不是蛹变成更大的蛹，而是蛹破茧成蝶。**

我认为，无论身处何时何地，所有的人都在成长中。

即便是身处逆境、心灰意冷、感觉人生退步的时候，人也在成长。即便是偷懒的时候，人也在成长；即便是一无是处、碌碌无为地

活着的时候，人也在成长；即便是穷困潦倒、落入谷底的时候，人也在成长。

所以，在我看来，“蛹”变成“更大的蛹”是成长；“蛹”变成“蝶”是更剧烈的成长。后者属于人生阶段发生戏剧性改变的成长，是人们能清楚地看见自身变化的成长。

如果你想要实现这种“人生阶段发生戏剧性改变的成长”（正如同蛹变成可以在花间起舞的蝴蝶），**你就需要让自己尽可能地轻装上阵，不要让类似“如果不……就会……”的固定思维，或者类似“……就是这样”的先入为主的观念，成为自己的思想负担。**

如果你已经变成蝴蝶，却还固执地认为“因为我是蛹，所以我不会飞”，你就会变成一只只能停留在树叶上的蝴蝶。

总之，我们需要学会“舍弃”。

尝试舍弃之后，你就会发现自己“居然可以做到”

要成为“能够舍弃之前行得通的方法的人”，最快的方法就是针对自己熟悉的成功模式做“舍弃练习”。

在提供咨询服务的过程中，我曾建议客户“尝试一些自己不熟悉的方法”。而按照我的建议做过之后，客户反馈的第一句话往往是“试了一下，居然行得通”；第二句话往往是“我虽然有些害怕，但感受到更多的是兴奋”。

人们之所以会对舍弃以往的成功经验感到害怕，仅仅是因为他们还没有开始舍弃。

舍弃以往的成功模式并不恐怖。我希望你们能够尝试一下这种做法。

虽然我鼓励大家这样做，但并不是要求你们一下子舍弃之前所有的成功模式。

先从一些小事做起就足够了。一旦你真正地体会到舍弃之前成功的模式并不是一件可怕的事情；接下来，你就会主动思考舍弃这个吧、舍弃那个吧。

请在自己被成功的模式以及认为理所应当的理念占据的内心中，开辟出一块容纳“新方法”“新思维”的空间。这样做之后，你就可以看见一个发生了巨大变化的升级版的自己。

首先要从“舍弃练习”开始。

舍弃之后，接下来你需要确认什么才是自己真正想要的，或者现在想要的东西是否真的是自己想要的。也就是说，你需要发掘自己想要的东西，并确认其确实是自己想要的。

明确了自己想要的东西之后，下一步，你需要练习用符合自己风格的方法毫不犹豫且欣喜地追求并接受这个东西。你之所以需要练习这个过程，是因为除了不擅长舍弃的人，不擅长接受的人也比比皆是。

据我观察，能够幸福地享受人生的人都在执行以下4个步骤：

（1）舍弃；

（2）了解自己想要什么；

（3）将自己的特点作为“武器”；

（4）学会接纳。

只要掌握这4个步骤，你就能很快地发生巨大的变化。

来吧，为了成就全新的自己，先从第一步——“舍弃”开始练习吧。

01 学会舍弃

第1课 旧的路，无法通往明天

有意识地舍弃旧规则

有一次，我在星巴克排队购买热拿铁。

站在我前面的是一位看起来70岁左右的老大爷。轮到老大爷下单的时候，只见他对着星巴克的店员说：“请给我一杯L杯的咖啡。”

听到这句话后，店员麻利地将咖啡杯像俄罗斯套娃似的一字排开，开始解释说：“这个是中杯，这个是大杯，这个是超大杯。”

老大爷不由自主地发出“唉？哦”的声音，然后有些慌张地用手指了指其中一个杯子，说：“这个！就要这个大小的”，最后，他顺利地买到了大杯。

这位老大爷之前肯定在其他店都以L杯下单成功了吧。但是，星巴克却没有“L杯的咖啡”，所以这一次，老大爷听到了之前从没听说过的3种规格，接受了“星巴克式下单”。

在我们的人生中，经常会发生类似“星巴克式下单”的事情。

例如，当我们去一个陌生的地方或者做一些从来没有做过的事情的时候，

我们可能会发现：

▶以前的做法行不通了；

▶以往的常识不管用了。

就像到了星巴克，你不得不放弃L杯这个概念一样，我们也经常会遇到必须放弃熟悉且习惯了的理所当然的情况。

当人生阶段发生改变、我们开始尝试新事物的时候，“人生规则”的转变不亚于从事的体育运动从打棒球变为踢足球。

如果之前你是为了他人的福祉而行动的，

现在可能是时候为自己而活了。

如果之前你非常重视听取他人的意见，

现在可能是时候将自己的意见坚持到底了。

如果之前你只要一有时间，就把它花费在学习和自我提高上，

现在可能是时候尝试浪费大量的时间了。

如果之前你追求的是喜欢的事物而非财富，

现在可能是时候将重心转移到对财富的追求上了。

如果之前你为了让别人喜欢自己而一直在扮演“好人”，

现在可能是时候展现“不完美的自己”了。

在新的场景下，之前曾帮助你成长的重要的思维方式、保护过你的思维方式、把你从痛苦中拯救出来的思维方式、被你从小当作常识的思维方式都不再重要了。你需要的是与之前不同的，甚至是与之前背道而驰的新方法。

能否接受这样的新方法、能否采用新方法，是我们在人生阶段即将发生转变时会面临的考验。

因为人类会对自己熟悉、习惯的规则产生安全感并感到放心，所以当我们想到要舍弃这些规则时，肯定会出现执着与纠结的情感。这时，请不要把执着与纠结的感受当作不好的东西，而要把它们当作“自然会产生的事物”。

正因为难以割舍，所以我们必须有意识地舍弃旧的规则、了解并接受新的规则。

如果现在的你想进入新的人生阶段，却总是感觉“进展不顺利”，那么请先问自己一个问题：

在新的人生舞台上，例如第一次在星巴克买咖啡的时候，你是不是这样下单的：请给我一杯L杯的咖啡？

如何打破“逞强”，活出自我

在20多岁时，我开了一家餐饮店。

开店之初，我向一位对我照顾有加的经营领域资深前辈请教经营之道，并将从他那里学到的东西老老实实地付诸实践。这样做之后，餐饮店的销售额顺利地提高了。刚开始，店里只有我一个人，之后我开始招聘帮手。店里的工作人员开始只有一两个人，后来，正式员工及兼职员工的人数不断增加。在与员工共同努力的过程中，我体会到了整个团队心往一处想、劲儿往一处使的快乐。为了吸引更多的客户，大家一起绞尽脑汁出主意。如果出的主意效果不错，大家都会很开心；如果失败了，大家就把它当作谈资。就这样，在那段时光，我度过了充满欢乐的每一天……

现在回想起来，感受到了与团队一起创造成功的快乐的我，当时几乎是日夜无休、一拼到底的状态。从第一家店铺到第二家店铺，我的事业版图不断扩大，而且每家店的生意都很好，我也度过了一段非常忙碌且充实的时光。

但是，在我二十三四岁的时候，我形成了“新的事业观”。有一天，我与经营领域的前辈们一起聚会喝酒，正当大家聊得唾沫横飞之际，有人提出了这样一个问题：

“如果知道自己将在一年之后死去，你还会继续从事现在的工作吗？”

听到这个问题的我毫不犹豫地回答：

“如果我知道自己一年后会死，就不会继续从事现在这份工作！我会尝试一些‘不一定会成功的事情’！”

这句话脱口而出，让我大吃一惊，因为这是我第一次真正地意识到“现在做的事情并不是我真正想做的事情”。

同时，我感到了困惑，**因为我对“真正想做的‘不一定会成功的事情’”究竟是什么毫无头绪。**

作为经营者，我赚取了不菲的利润，而且绝对没有不幸福的感觉。但是，我不知道自己究竟想干什么。事实上，这件事让我备受打击。

“我应该怎么做，才能知道自己想干什么呢？”

“我应该怎么做，才能知道自己究竟想要什么呢？”

这是我出生以来第一次开始思考这个问题。

在此之前，我一直像陀螺一样忙碌着，并享受着这种忙碌的状态。

那时候的我真的以为，领导者在一线干得越多，企业经营就会越顺利。并且如果企业降低了人工成本，那么只有领导者比任何人都努力，才能给员工起到好的示范作用。

在我终于想通了“要想做自己想做的事情，就肯定需要‘自由’，而这是我现阶段所不具备的条件”之后，两个关键词浮现在我的眼前，那就是“企业家”与“非劳动性收入”。

在了解“不参与实际的劳动也能获得收益”的事实之后，我吃惊于“居然存在这样的模式”。

之后，我开始大量阅读与企业家有关的书，参加全国各地举办的经营讲习班。在这个过程中，我逐渐学会了“在周末休息”。

对于在周末休息，我刚开始隐隐地产生了一种负罪感。但是，在开始追求自己感兴趣的东西之后，我的内心开始一点儿一点儿地发生

变化。

首先，我不再追求将自己的工作做到完美。然后很自然地，我也不再苛求员工做到完美。我与员工的关系，也从“监工者与被监工者”变成“托付人与受委托人”。

恰好这时，我抓住了特许经营的商机，获得利润的渠道慢慢地多了起来。当我逐渐构建起即使自己不参与一线业务也能获得收益的流程之后，我毅然决然地向员工发表了“委托宣言”。

因为我之前一直坚信“领导者要比任何人都努力”，所以在选择从一线业务中抽身之时，我不由得对员工感到抱歉、内疚，同时担心员工会如何议论自己。但是，在切实地执行了“委托管理”规定之后，我才发现，员工比我想象的更有干劲儿，运转的顺利程度也在我意料之外。

而且，经过一段时间之后，我切身感觉到了，比起我天天露面、通过批评或鼓励督促工作，让员工产生责任感并自主地发挥自身能力能达到更好的经营效果。可以说，我舍弃了成立餐饮店之初的想法——“只有我每天都在一线拼命地工作，业务才能顺利开展，员工才会努力工作”。

这样做之后，我不仅做到了之前认为“绝对不可能”的事情，而且过上了不被时间和金钱牢牢束缚的生活。而这一切都得益于我为了回答“如果只剩一年的寿命，我想做什么事情”这个问题而采取了相应的行动。

换而言之，如果我一直是在一线忙碌的经营者，我的生活状态就不会发生太大的变化，餐饮店的生意也有可能在不久之后陷入困境。

但是，我转念一想，如果我在创业之初自己不去一线而是委托员工处理全部事情，那么我后来的转型可能就不会这么顺利。

我认为，正因为有刚开始的“胡拼蛮干”的阶段，我才能顺利地转变到“委托管理”的阶段。

所以，**要想改变人生，重要的是在了解自己所处的阶段的基础上，毫不犹豫地舍弃旧的做法与思维方式，然后接受自己以前不知道的想法和做法。我切身体会到了这一点的重要性。**

不管是打拼事业还是谈一段甜蜜的恋爱，人生的每个阶段都存在“恰好符合当时情境的运作机制”。

所以，我们要根据自己所处的人生阶段去改变方法。当新的人生阶段到来之时，我们只有快速舍弃曾经行得通的方法，同时摸索新方法，才能在未来的人生之路上走得顺利。

在观察了很多人的成长经历之后，我逐渐确信了这一点。

人生阶段变了，游戏规则就会改变

关于“当出现违和感时，首先应该舍弃什么”这个问题，没有实践过的人确实很难回答。

实际上，有一个方法可以轻松地识别出“应该舍弃的东西”。

那就是思考：

▶现在的我是因为开心而在做这件事吗？

▶现在的我是因为觉得不做的话可惜而在做这件事吗？

然后，我们只要将“因为觉得可惜，所以在做”的事情舍弃就可以了。

▶从事了这么多年的工作，就这么放弃太可惜了。

▶男朋友条件这么好，与他分手太可惜了。

▶我那么努力工作才晋升到现在的职位，就这么放弃太可惜了。

▶福利这么好，又是正式员工，辞职岂 不太可惜了。

▶好不容易获得了相关的技能认证，不从事这份工作太可惜了。

让你感到“放弃了真可惜”的东西，可能正是现在的你不需要的东西。

因为对于自己真正认为重要的东西，人们是不会说出“可惜”二字的。

例如，你与现在的男朋友（或女朋友）在一起的理由是“喜欢”，还是“他（她）的条件那么好，分手的话就太可惜了”呢？

从这个角度去思考，你就很容易理解上面的话了，“因为喜欢，所以在一起”是一种非常积极的态度。相反，“他（她）的条件那么好，分手的话就太可惜了”传达的是比较负面的能量。

如果真的以“他（她）的条件那么好，分手的话就太可惜了”作为理由而与对方在一起，那么你不仅失去了遇到自己真正喜欢的人并与其在一起的可能性，而且在与不是发自内心喜欢的人谈恋爱时，你会感觉时间特别难熬。

虽然如此，但是人们往往因为觉得“可惜”而不放手。这是为什么呢？

人会觉得可惜，是因为不想吃亏。

比起“想要得到”或“想要成长”这样积极的思维方式，人类更倾向于采用较为消极的思维方式，即首先想要避开“吃亏”“有可能失去”等情况的发生。

对可能失去现有东西的恐惧感压抑了未来可能得到更好的东西的期待感。这种情况总是发生在人类身上。

所以，一个人如果没有充分发挥主观能动性，就会总是倾向于选择自己习惯的、熟悉的“根深蒂固的思维方式”，难以舍弃之前行得通的、带领自己走到现在这一步的方法。

正因为如此，我们需要将以下话语铭记于心。

你的未来既不在过去的延长线上，也不在现在的延长线上。

把你带到这里的东西，不会将你带到那里。只有放下过去的自己，你才能将自己带到无法想象的地方。

人生也好，事业也好，只要阶段变了，游戏规则就会改变。

如果现在的你已经感到人生停滞不前，或者在生活中感受到了“违和感”，我希望你能问问自己：

“现在所处的生活状态，是我想要的吗？”

第2课 小心人生路上的陷阱

避开“说过就要负责”的陷阱

我们从小就被教育道：“要对自己说过的话负责任。”

但是，事实上，你的想法、你的生活状态都在不停地变化。

所以，希望你不要对“自己说过的话”过于执着。

与此相比，我认为，了解自己目前最重视的东西是什么是更重要的事情。

请你试着回顾一下自己的人生。

不管是爱吃的食物，还是爱听的音乐，又或者是喜欢的异性的类型，都不是一成不变的吧？它们会随着时间的流逝而发生变化吧？

比如，小时候的你可能因为讨厌吃胡萝卜 而天天叫嚷着“我讨厌胡萝卜 ”，但是随着年龄的增长，你可能会喜欢上吃胡萝卜 。当出现这种情况时，你肯定敢大胆地说：“虽然我以前觉得胡萝卜 难以下咽，但是现在觉得它真好吃！太喜欢了。”应该没有人因为小时候说过讨厌吃胡萝卜 ，所以觉得自己必须将吃胡萝卜 讨厌到底吧。

但是，如果把上面例子中的胡萝卜 换为人生，很多人就会固执地认为必须坚持自己的想法和观点。

请你仔细地想一想。

过去的你与现在的你相比，虽然有些东西一直没变，但是变了的东西也不胜枚举吧。

同样的道理，对你而言，有些过去重要的东西现在可能依然重要，但有些就变得不那么重要了吧。

“你可以放下曾经重视的东西。”

“你现在不必坚持自己之前确立的处事原则。”

这是我一直在告诉别人的。

当时它是重要的，但是，现在它不重要。

当时它是不重要的，但是，现在它可以是重要的。

比起过去的所思所想，你应该将重点放在现在的想法上。你想拥有什么样的生活状态？

对于过去的自己说过的重要的事情，你既不必负责到底，也不需要为此纠结。让我们诚实地说出现在的我们认为重要的东西吧。

避开“必须找到梦想”的陷阱

“找不到自己真正想做的事情，怎么办？”

很多人都抱有这样的疑惑，而且不知道为什么，这个疑惑会让他们非常苦恼。

“如果能找到自己想做的事情就好了，这样我做起来才有干劲儿。”

“希望能通过做自己喜欢的事情谋生，但是我不知道自己到底喜欢什么。”

类似的困扰让很多人忧心忡忡。

因为曾经拥有同样的烦恼，所以我非常理解这种心情。

但是，我希望你能马上明白，像这样一味地烦恼而无任何行动的状态才是最糟糕的，因为人一生的时间有限。而且，无论是你曾经多么想做的事情，你都会有不想做的时候，或者有一天，你会发现更想做的事情，变化是随时发生的。

不知道你有没有过这样的经验，你发现了“这就是我想干的事情”，为此兴奋不已，满怀激情地干了半年之后的某一天，你突然觉

得：“哎？可能不是那么回事儿？”“我当初究竟是为什么那么迷恋？”“这真的是我当初想做的事情吗？”

对于自己的激情容易被点燃，又容易无法持之以恒地坚持下去，你大可不必过于悲观。

这种情况的出现与事情本身是否真的是自己想做的毫无关系，而是与自己当时“**所扮演的角色**”，即当时自己的身份有关。

比如，在你的身体里，

可能存在“作为心理咨询师的自己”，

也可能存在“作为作家的自己”；

可能存在“作为商人的自己”，

也可能存在“作为艺术家的自己”；

可能存在“作为女性的自己”，

也可能存在“作为母亲的自己”“作为女儿的自己”。

因为你拥有多种身份，所以当下的你所扮演的角色不同，想做的事情自然也会不同。

那么，现在的你……

不知不觉想到的事情是什么？

发自内心喜欢做的事情是什么？

能够让你忘记时间、沉醉其中的事情是什么？

就算是掏空家底也要做的事情是什么？

……

在像这样不断挖掘感受的过程中，你会找到自己真正想做的事情。比如，你产生了“希望通过提供心理咨询服务帮助他人”这样的愿望，这说明当时的你扮演的是心理咨询师，你真正想做的事情是为他人提供心理咨询服务。

如果这种角色转变为“母亲（妻子）”，那么你“真正想做的事情”可能会变成“看到孩子（丈夫）的笑脸”。

是的，如果稍加觉察，你就会知道自己可以扮演多种角色，而且这些角色是经常变化的。所以，因为不知道想干什么而烦恼的人，并不是因为他是一个“心性不定的人”，而是因为他过分地在意“要干什么”这件事。

如果能明白这一点，你就会知道，与其拼命寻找“自己愿意毕生奉献的事业”，不如思考“现在的我在生活中更喜欢扮演哪种角色”，后者更有意义。即便你现在没有想做的事情，也可以先从现在不想做的事情中找到相对而言想做的事情，并尝试行动，这就足够了。

夸张一点儿来讲，这件事可以是“无所事事地发呆”。对于那种认为必须做些什么特别的事情的想法，你最好当作幻想，或者是妄想。

在这么做之后，可能在某一天，你就会突然充满激情，这时，你当然会朝着目标发奋努力。可是，过了一段时间之后，你可能又会觉得“好累啊，算了”。

重要的是，不要停下来，要让自己总有事情做。不要停下来，要在自己力所能及的范围内做事。为什么这么说呢？因为比起“要做些什么”这件事，“现在做的这件事能否让我开心”更重要。

我认为，很多人之所以找不到自己想做的事情，是因为他将自己的情感封闭起来了。你会对什么事情感到愤怒？对什么事情感到开心？什么时候会觉得寂寞？在什么情况下会感到不甘心？你要在真真切切地感受每一种情绪的过程中对自己实施沉浸训练。

这样做之后，很多人会很自然地发现自己想做的事情。

避开“竞争”的陷阱

你有没有竞争对手呢？

“竞争对手之间才有羁绊”这句话比我们想象的更重要。

在我十几岁时，我的导师将这句话教给了我。

这句话听起来很酷，对吧？实际上，当时是一位大叔操着浓重的口音对我这个毛头小子说：“这话没毛病。”（笑）

虽然这句话听起来有些戏谑的味道，但是这位大叔当时说的话，以及我在经营餐饮店时体会到的“竞争对手之间的羁绊”，对我产生了深远的影响。

在一般情况下，竞争对手是指与我们从事相同职业的人或者拥有相同目标的人。一旦竞争的结果与财富挂钩，人们往往会为了赢而蚕食竞争对手的市场份额，甚至将其挤出该市场领域。

也就是说，为了自己能赢，我们会努力地让对手输，是这样吧？

说实话，在经营餐饮店的那段时间，我也有过“不想让对方赢”的腹黑[1]时刻。

其实，我们只要冷静地思考一下，就会明白自己的收入并不会因为别人的失败而提高，也不会因为别人的成功而降低。但不知为何，我当时总觉得“别人赢了”意味着“属于我的东西被夺走了”“我失去了”“我应得的份额减少了”。

就在那时，那位大叔说了这样一句话：

“反正一个人也只能占领一部分市场份额，为什么不把其他市场机会让给其他人，大家一起把市场做得更大呢？”

“互相竞争不会有什么好结果。就算是从事同样工作的人，结果会证明，比起互相竞争，合作共赢会更好一些。”

这位50多岁、满头白发、每天穿着同样的衣服、戴着同样的帽子的大叔，真是再普通不过了。可当他在讲这句话时，不经意间向我传达了一个建议。

我决定接受这个建议，按照大叔说的，开始将市场机会分享给其他人，帮助他们赢。在我这么做之后，很有意思的现象出现了。

那就是，我每次帮助别人之后都会收到“回礼”。

当我愿意分享市场机会时，其他人也愿意帮助我做大业务。

结果就是，大家一起把市场蛋糕做得更大。

有过这样的经历后，我心中树立了这样一种观念——“既然与竞争对手都应该合作，那么人与人更应该合作”。

不要成为敌人，而要成为战友。

不要互相扯后腿，而要为彼此付出。

不要争权夺利，要为彼此创造利益。

这些经历让我意识到，竞争对手之间如果建立起合作关系，就能够给双方带来更多的利益。不管竞争对手是什么样的人，与其建立“横向联系”都是生意兴隆的诀窍之一。

当然了，这个心得也适用于经营餐饮店之外的其他领域。

不要与别人争斗，而要与别人合作。要互相出力、为对方想办法。

可以说，我有幸得以窥视那些拥有大格局的人所看到的世界。在那里，他们能够主动向竞争对手迈出一步，并助其一臂之力，从而为自己创造更广阔的天地。

第3课 成长的第一步

远离别人口中的“理所当然”

企业家兼作家的齐藤一人讲过第一个在日本开养鸡场的人的故事。故事的主人公原本散养了很多鸡，突然在某一天想到了一个商机——“建个养鸡场，把它做成生意”。

之后，他开始把全部的鸡赶到鸡棚中饲养。可是在将鸡赶入鸡棚后的第二天，他发现所有的鸡都不下蛋了。

因为这些鸡之前一直是在大自然中自由自在地生长的，突然被赶入鸡棚后，环境的变化让它们倍感压力。

为了解决这个问题，养鸡场的主人想到了一个解决办法。在实施这个解决办法之后，母鸡们又开始下蛋了。

这个解决办法就是“将鸡蛋放到鸡棚里孵化”。就这样，在鸡棚中孵化而出的鸡一出生就生活在鸡棚中，因此对下蛋一事没有任何心理障碍。

确实，如果出生时就在鸡棚，这些鸡会认为住在鸡棚是“理所当然”的事情。它们既不会怀疑自己所处的状态是否有问题，也不会感觉到有压力。

当时，听完这个故事的我一边点头赞叹“原来是这样”，一边在想这样的道理似乎也适用于人类。其实我们也在“鸡棚”里毫无意识地生活着。

▶职场人随身携带名片是理所当然的

▶参加公司的酒会是理所当然的

▶与别人的行动保持一致是理所当然的

▶收入与劳动时间成正比是理所当然的

▶对于上学这件事，至少要上到高中是理所当然的

▶结婚是理所当然的

▶比起自己，优先考虑孩子是理所当然的

就如同出生在鸡棚里的鸡对于在鸡棚中下蛋不会感觉到压力一样，只要我们认为某件事情是理所当然的，我们做起来就不会有任何怀疑。

但是，如果鸡知道了鸡棚外面的世界，意识到自己原本可以自由地在大自然中奔跑，情况会怎样呢？我想，肯定会有一些鸡想逃离在鸡棚中生活这种所谓“理所当然”的状态吧。

人也是一样的。

当你想改变人生时，当你眼前有其他机会时，你已经能看到“鸡棚”外面的景象了。虽说如此，但对于一直将在“鸡棚”内生活当作“理所当然”的你来说，要走到“鸡棚”外边是有些害怕的事情。但是，已经知道外面世界的你，留在“鸡棚”中又会感到痛苦。

与鸡不同的是，你所待的“鸡棚”并没有上锁。所以，你可以凭借自己的力量走出那个让你感到苦闷的“理所当然”的“鸡棚”。

如何才能放手？

如何才能走到“鸡棚”外边？

最简单、最有效的办法就是接触那些将心情愉悦的状态、你希望拥有的状态当作理所当然的人。去认识那些把你从没做过的事情当作理所当然的人们吧。他们身上具有以下特征：

▶他们不考虑“别人是否都在做这件事情”，而是优先考虑“我想不想做这件事情”；

▶他们以较少的劳动时间赚得盆满钵满；

▶即使他们的学历不高，他们也能做出一番事业，并且乐在其中。

我建议你去接触这样的人，去尝试他们认为“理所当然”的事情。

因为当你周围的人认为“你自己想得到的结果以及想要的状态是理所当然的”时，你自己会慢慢地认为这些事情是“理所当然”的。

截至目前，你之所以认为某些事情是“理所当然”的，是因为你出身的家庭、你的成长环境培养了这一观念。

如果长大成人之后的你不想做这些“理所当然”的事情了，请试着接触那些能帮助你改变原有状态的人。

在他们的帮助下，你就可以从“鸡棚”中走出来，在广阔的田野中寻找新的自己认为“理所当然”的事情。

远离让你无法改变的环境

接受过我的咨询服务的客户中，有些人之后会改变自己，有些人则不会。

当然了，我并不认为人生必须改变。

但是，如果你希望改变但苦恼于一成不变，那么还是想办法改变一下比较好。

我发现，那些觉得自己“没有改变”或“改变不了”的人有一个共同点——**很多都是与父母住在一起。**

我们都能够理解，相比身处于“就算不改变，也能过得不错”的环境中，在“如果不改变，情况会变得很糟糕”的环境中，人更容易发挥自己的能力，人生也更容易改变。

人生能否改变，取决于“意识”和“环境”两个要素。至于这两个要素中哪一个发挥的作用更大，要依具体的情况而论。就“环境”

要素而言，在与父母共同生活时，自己“即使不工作，也能过得不错”。就“意识”要素而言，人往往容易受到过去的意识的影响。

虽然不能一概而论，但是请你思考一下，自己的身上是否存在“原生家庭模式”呢？反正我是存在这种模式的。

虽然工作之后的我内心已经发生了很多变化，但是只要回去和父母一起生活一个月，我基本上会完全回到工作之前的放松模式。

与父母共同生活，不管从好的方面来讲还是坏的方面来讲，我们都会受到过去的意识的掣肘。只要我们处在“就算不改变，也能过得不错”的环境中，就很难发生变化。

所以，就算你读了很多书、参加了很多研讨会、有了意义重大的发现、认为自己的内心已经发生了很大的改变，但是，只要一脚迈进父母的家，过去的意识就会跑出来拖你的后腿，瞬间把你打回原形……这是因为环境的作用战胜了你软弱的意志。

所以，当你希望自己的人生发生较大变化，却想在不改变环境的情况下改变自己，是非常困难的。

因此，对于那些住在父母家中“想改变却改变不了”的人，我的建议是首先要从父母家中搬出来，要有意识地改变自己所处的环境。

改变生活环境中的“环境”不仅可以指原生家庭，还可以指让自己遭受职权骚扰的公司，或者有家庭暴力倾向的丈夫存在的家庭。总而言之，这里的“环境”可以指那些让你下意识地“变成无能为力的人”的地方。

要改变意识，与这样的环境实现“物理上的分离”是非常重要的。

当然，如果你现在身处存在家庭暴力或者职权骚扰等情况的环境中，只靠自己的力量去改变环境有时候是很困难的。

在这种情况下，我建议你借助所有的力量，与这样的环境保持距离。

说出你的想法，大家都轻松

因为偶尔想让住在其他城市的父母看看他们的孙子，所以我时不时地会与父母进行视频通话。刚开始，我抱着“这么做也许会让父母开心一下”的心情拨打电话，令我感到意外的是，父母的开心程度远超过我的想象。与我的儿子说话时，他们会露出平时我都很少见到的笑容。

母亲会很开心是意料之中的事情，但是父亲也很开心则给我留下了更深刻的印象。

从小就容易生病、受伤的我，在初中毕业以后没有继续读高中，早早地就离开了家，独自出门闯荡。可以说，在我从小到大的成长过程中，父母一直都在为我担惊受怕。这件事慢慢地成了我的一个心结，我逐渐产生了长大之后一定要“报父母恩”的想法。

特别是20岁出头的时候，这个想法为我拼命地工作提供了很大的动力。

但是，到了二十五六岁的时候，我不得不面对自己没能对父母充分尽孝的事实。对我来说，这个事实是非常残酷的。

从小到大，我给父母添了那么多麻烦，对父母做了那么多任性的事情，却没能好好地孝敬父母，没有实现“报恩”的想法。

认为自己不仅不断地在给父母添麻烦，而且一直无法满足父母期待的我，在不知不觉中心中产生了罪恶感。而我因为承受着这种罪恶感，所以无法面对父母，也无法与他们好好沟通。

终于有一天，对这种感受忍耐到极限的我情绪崩溃了，我哭着向父母道歉：“我希望能报答你们的恩情，但是我做不到，对不起。我变成了这么一个没出息的人，对不起。”

没想到听到这些话的父母也哭了起来：“一直想给你更多的选择，但是没有做到，是我们对不起你。即便如此，你还是长成了这么好的孩子，谢谢你。”

父母的话带给我很大的冲击。一直以来，我执着于“必须孝顺父母”的想法而痛苦不堪，但是父母没有特别指望这些，而且他们接受了原原本本的我。当我知道保持现在这样的我是被父母接收的这个事实后，我的心安定了下来。

我突然感觉自己身边的“世界是安全的”。

而且，在之后的某一天，我脑海中的执念——“我一定要成功，然后孝敬父母”也消失了。

消除这种执念之后，不可思议的事情发生了：我的事业更顺利了，需要其他人帮助的情况变多了，我更有能力孝敬父母了。

如果你还在为“不能辜负父母的期待”或者“没能回应父母的期待”等想法而纠结，我建议你将这种想法告诉父母。

实施这种沟通的目的不是责怪父母，也不是责怪你自己，而是要将深埋于内心的想法表达出来。比如你可以这样开口：“我有些话想对你们说。这些话是我一直说不出口的，说这些并不是想让你们为我做什么，只是想让你们知道我的想法。”

只是将这种心情表达出来，就能够让自己不再因为“无法满足父母的期待”而悲伤。

就算你最终没有得到父母的谅解，只要能够将自己的想法表达出来就足够了。

因为只要你将这种想法表达出来，你就能感受到世界是安全的。

第4课 选择什么，就得到什么

想要幸福，就放弃讨喜

作为经营者、咨询师，我接触过各种各样的人。

从企业经营者、各行业的专家，到顾问、心理咨询师……在接触各种职业的人之后，我由衷地感到：“世界上能够帮助人们获得成功的方法，真是太多了！”

既有以自己独创的方式获得成功的人，

又有通过模仿他人获得成功的人。

有做自己喜欢的事情而获得成功的人，

又有做自己擅长的事情而获得成功的人。

高学历的人中有获得成功的，

低学历的人中也有获得成功的。

有因为提前规划好战略而获得成功的人，

也有顺其自然而获得成功的人。

我深切地感受到：“帮助人们获得成功的方法真的有很多！”

同时，我也注意到另外一件事，那就是：

“在这个世界上，绝对不会获得成功的一件事”是存在的。

这件“肯定会失败的事情”就是“过分追求完美”。截至目前，我没有见过哪个完美主义者做事是成功的。

是的，就我的调查结果来看，完美主义者是绝对不会成功的。

对于不管是在做生意方面还是处理人际关系方面追求完美的人，我通常会提醒他们注意自己存在过分追求完美的倾向，并建议他们不

要追求完美。为什么完美主义者一定会失败呢？因为完美本身是“不可能”存在的。

人类是一种“被设计为无法实现完美状态的生物”。

如果你追求的是完美这种不可能实现的状态，那么你每迈出一步必然都是很困难的。而且，因为你将实现“无法实现的状态”作为目标，所以你无法发挥出自己的才能。

例如，完美主义者中的一类人认为，“必须让所有的人都喜欢我”。

从某种意义上讲，“想让所有人都喜欢我”是一种很自然的想法，但是如果你想在做生意或者处理人际关系方面实现这个想法，基本上是不会成功的。

为什么？因为原本就不存在能够让所有人都喜欢的服务，也不存在能让所有人都喜欢的人。这与70亿人都认为“‘好吃’的饭菜是不存在的”是同一个道理。

不管是多么美味的A5级[2]和牛，

讨厌吃牛肉 的人是不会喜欢的。

不管是多么好吃的寿司，

讨厌吃生鱼片的人是不会喜欢的。

甚至可以说，没有比让所有人都喜欢的努力更徒劳的事情了。

▶对于经营肉 食的店来说，只要让喜欢吃肉 的人喜欢就可以了。

▶对于卖寿司的店来说，只要让爱吃寿司的人喜欢就可以了。

▶对于你自己来说，只要让喜欢自己的人喜欢就可以了。

如果有人来到你的烤肉店吃饭，却说“我讨厌吃肉 ”，那么你肯定会想“那就别来我这里呀 ”，对吧？通过这个例子，你就可以比较容易地理解自己不可能为了满足讨厌吃肉 的人而把店铺的经营目标设定为“让讨厌吃肉 的人爱上吃肉 ”。否则，自己的店今后会被喜欢吃肉 的人讨厌。

听到上面这个关于烤肉店的例子，大多数人可能会笑着认同。然而，一旦涉及自己从事的服务或销售的商品，他们往往就会想不清楚。

▶你不可能被所有的人喜欢，也不需要那样做。

▶你所提供的服务不可能被所有人喜欢，也不需要那样做。

如果你能这样思考，就应该可以理解，如果将做生意的目标设定为提供让所有人都满意的服务，那么结果是“肯定会失败”。

同样，如果你正在寻找结婚对象，就能理解想让所有的男性（女性）都喜欢自己是“一定会失败的”。

人不可能特意选择一定会失败的方式或方法。

你不需要变得完美，而且完美的状态原本就不存在。

只要确保自己身边都是喜欢自己的人就可以了。

想要增加收入，就放弃“时薪”观念

如果你想赚更多的钱，想大幅度地提高自己的收入，那么，现在是时候摒弃“时薪制的收入观”了。

只要你仍然持有“钱是以时薪制为基础而赚取的”这一观念，你所拥有的财富充裕程度就是有上限的。

收入=劳动时间

如果你认可这样一个公式，那么你肯定会觉得自己赚得不够多。

为什么？因为你能够提供劳动的时间是有限的。

比如，某人月薪20万日元，另一个人月薪200万日元，那么后者的工作时间难道是前者的10倍吗？这当然是不可能的。

相反，在更多的情况下，月薪20万日元的人比月薪200万日元的人的工作量更大。

那么，我们如何才能摒弃时薪制的收入观，让人生不受其约束呢？首先，我希望大家舍弃这样的思维方式：

收入=工作的时间的回报

上面的公式是错误的，你的收入实际上等于你对这个世界所贡献的价值。

不要以付出的时间衡量自己的收入，而要以贡献的价值衡量自己的收入。你能获得收入，是你为这个世界做出贡献的标志。只有意识到这一点，你的收入观才会改变，价值观也会改变。

可能有人会认为“自己就是一名普通员工，不管干活多少，领的都是固定工资，也不会得到别人的感谢”，这其实是一个很大的误解。

不管什么样的工作，都只有在被人们需要的情况下才会存在。不管什么样的工作，都会有人从中受益，有人因此欣喜。

你能够通过工作获得收入，就意味着肯定会有人感谢你的付出。

当然，有些工作可能是人们在表面上看不到的，或者是很难察觉的。但是我建议你试着想一下，自己的工作到底为谁做出了贡献、谁会因此而开心、谁会从中受益。

通过思考这些问题，你就可以摒弃时薪制的收入观了。然后，你要明白，那些秉持“收入是让他人开心的回报”观念而工作的人，自然而然会获得更高的收入。

为什么这么说呢？因为认为“自己所做的工作对别人有贡献、被别人感谢”的人，他们不仅会获得别人的认可、得到别人的感谢，还会获得相应的收入，自我肯定感会大幅加强。而在工作过程中，带着喜悦感与荣耀感的人会将这些感觉转化成脸上的表情，这样一来，他们的工作也会越来越顺利。

如果能带着“收入是让他人开心的回报”这一观念去工作，那么即便是拿着固定工资的普通职员，也会在不知不觉中收获加薪，在不

知不觉中被猎头看中，在不知不觉中独立开创事业，并得到与之前天壤之别的“回报”。

找到属于你的赚钱方式

在观察了很多人的赚钱方式后，我发现每个赚到许多钱的人的赚钱方式是大不相同的。

你看待“赚钱”这件事的方式不同，结果就会完全不同。

现在靠辛苦劳作而赚钱的人，可能会认为如果想赚更多的钱，就必须比现在更辛苦。现在通过做自己不想做的事情赚钱的人，可能会认为如果想赚更多的钱，就要做更多自己不想做的事情。现在通过做自己特别喜欢的工作赚钱的人，可能会认为如果想赚更多的钱，只要做自己更喜欢的事情就行。现在自己一个人努力赚钱的人，可能会认为如果想赚更多的钱，自己要比以往更努力才行。现在在别人的帮助下赚钱的人，可能会认为如果想赚更多的钱，就要让更多的人帮助自己。

是的，对于同一个问题——“如何才能赚更多的钱”，不同的人会给出不同的答案。

在很多情况下，人们会将自己回答这个问题的前提设定为“通过迄今为止自己接受的赚钱方式的衍生方式‘赚钱’”。

那么，你会如何回答这个问题？

对赚钱的方法持有积极心态的人，会认为赚得越多，积极因素就会越多。

反之，如果一个人听到一个赚钱方法后，心态是消极的，那么他赚得越多，他的心态就越消极，结果就是，他会在不知不觉中停止“赚钱”。

[1] 腹黑：表里不一、黑心的、心地坏的。

[2] A5级：日本人将和牛分为15个等级，其中A5级的和牛等级最高。

02 为什么你的努力没有回报

第5课 跳出无效努力的怪圈

明确自己的目标

如果你的朋友对你说“我想吃除拉面之外的东西”，你会怎么办？

你肯定不知道该怎么办吧。如果是我，我也不知道该怎么办。

因为我们人类对于“除××之外的东西”是“想象不出来的”。

在现实生活中，你周围的朋友可能不会对你说“想吃除拉面之外的东西”，但是你肯定听说过类似的说法。

“我希望过上没有不安的日子。”

“我希望处于没有痛苦的状态。”

“我希望在不一样的环境中重新生活。”

类似这样的表述与“想吃除拉面之外的东西”具有一样的性质。不管是说这句话的人，还是听这句话的人，都无法想象出具体的东西。就算有一群人听到这句话，他们也无法为说这句话的人排忧解难，因为说这句话的人并不知道自己想干什么。

那么，该如何摆脱这种困境呢？

答案很简单，那就是明确“目标”。

如果朋友对你说“不想吃拉面，想吃寿司”，你就可以立即回答“那咱们去吃寿司吧”。

如果朋友对你说“想吃咖喱”，你就可以说“那里好像新开了一家斯里兰卡咖喱店，我们去那里吧”。

如果朋友对你说“想在乔·卢布松[1]的饭店里吃一份套餐”，你就可以回答“要不先找份兼职做做？”

也就是说，只要说者的话中含有“明确的目标”，听者的脑海中就能浮现相关图像，就能够开始思考对方想要什么。

所以，我们应该做的事情是“明确目标”。

不要说出“我想变成不是××的状态”，而是要问“我想变成什么样的状态呢”。

只要能够提出这样的问题，接下来，我们就能够思考类似“那么，让我们××做吧”这样的行动。

如果你现在陷入这样一种状态：

▶脑子好像不转了

▶无法思考

▶不知道该怎么办

那么，我建议你先检查自己的话语与思维是否有问题。

请确认自己有没有提出错误的问题：“我想吃除拉面之外的东西。”

你的行动与目标不匹配

如果你希望改变现状和人生，那么很显然，只有“希望”是不够的，你必须改变自己的行动。

如果你已经明白了这一点，并且改变了自己的行动，但是仍然没有任何变化发生，那么我希望你确认一件事——“你是否真的站在了自己想要的东西的门口，并且敲响了门”。

如果你的愿望与行动不匹配，就不会出现自己想要的变化。

比如，你现在想玩棒球，你需要问问自己：

▶我打棒球是为了愉快地增强体魄吗？

▶是为了成为整个团队中最棒的球员吗？

▶是为了进入甲 子园[2]吗？

▶是为了成为专业的棒球选手吗？

▶是为了成为美国职业棒球大联盟的选手吗？

你的目标不同，练习的方法与质量就会截然不同。“想通过打棒球愉快地增强体魄”与“要成为美国职业棒球大联盟的选手”，这两种目标相对应的练习方法是完全不同的。

如果你已经采取了行动，进展却不顺利，那么很有可能是因为愿望与行动不匹配，而这种错配往往是很难被察觉到的。

所以，我们需要定期地检查，自己现在所敲响的门，是否真的是自己希望打开的那扇门。

例如，如果你的目标是成为大企业的咨询顾问，那么不管你如何通过为中小企业客户提供咨询服务磨炼技能，你都不会得到大企业客户。

你现在想敲响的那扇门，真的会让你通往自己的目标吗？你必须看清楚它的本质。

你没有把自己放在第一位

我想先问一个问题：如果有人对你说“来吧，想要什么就买什么”，你能说出“我要这个”，然后立即购买吗？

如果你是一个“不善于给予自己东西的好孩子”，那么你肯定会为给自己买一个想要的东西而苦恼。

例如，这样的“好孩子”虽然可能会想“我想要这件外套”，但是会对“只因为自己想要就去买”这件事产生抵触情绪。或者，当自己非常累、想去做按摩时，他们可能会立即想到“把钱花在这种地方不合适”，最终放弃行动。

事实上，像这样对自己吝啬的人，往往会为了他人而大手大脚。为了让别人开心，他们可以做到毫不吝啬地付出自己的时间与精力。而如果想做的事情只是对自己有利，他们却很容易产生“算了，不做也行”或者“还是把钱花在更重要的事情上吧”的想法。

我认为，我们应该放在第一位去重视的人或最应该取悦的人，既不是重要的伙伴，也不是父母或子女，而是我们自己。

因为人只有先让自己开心，给予自己足够的爱之后，才能真正地爱别人。所以，就算为了自己周围的人，我们也应该先照顾好自己，给予自己更多的爱。

满足自己“想要那个”“想这么做”的各种小小心愿，就是“对自己最好的爱”。

不擅长取悦自己的人要想变成更容易取悦自己的人是有“诀窍”的，**那就是将“想要什么的心情”拟人化。**

当你发现自己“想要这件外套”时，首先，你要将“想要这件外套”的心情拟人化。

例如，你可以将自己这种心情命名为“小外套”。

然后，不要试图取悦自己，而要思考：

“如果想要取悦自己内心想要外套的心情（即‘小外套’），自己应该怎么做？”

“如何才能让‘小外套’开心呢？”

“要怎么做，‘小外套’才会眉开眼笑？”

像这样思考之后，你就容易对购买外套这件事给出肯定的答案。

等你买了外套，感受到“小外套”是开心的，之后你的心中就不会有罪恶感了，而是会产生极大的充实感。所以，当你发现“想为自己做××，但是有抵触情绪”时，你可以：

（1）将想要××的心情拟人化，试着为它起个名字；

（2）试着取悦这个被拟人化的心情；

（3）感受愿望达成后的喜悦。

请尝试以上3个步骤。通过尝试以上步骤，你就能够减轻因“为自己花钱”而产生的罪恶感，慢慢地习惯取悦自己。

第6课 在自己的“战场”上战斗

我十几岁时遇到的那位经商导师是我的老乡，他当时也就二十多岁，但同时成功经营着多家企业。他经常对我说：

“人的能力基本上没有差别。但是每个人专注的领域不同，结果就会完全不同”。

当时听到这句话的我并没有什么特别的感受，几年之后回想起来，才觉得确实是这样的。

那几年，我专注于把公司拉上正轨、提高销售额，结果也如预期：销售额提高了，公司经营得很顺利。但是在其他方面，例如交女朋友、拓展人际关系，我则抱着漠不关心的态度，所以在这些方面进展得都不太顺利。

我想，我的经历很好地体现了他所说的那句话的确切含义。然后我又想，被这位经营者列为“最优先事项”的事情应该进展得很顺利吧。

只要人们在某一领域提高专注力，就会在这个领域有所成就。就像用放大镜将阳光聚集在一点一样，只要将放大镜放在阳光下，让阳光透过放大镜将焦点投射在纸片上，一段时间过后，纸片就会被点燃。

同样，只要做到专注，以及持续地专注，人生过程及其结果就会截然不同。

专注是集中焦点的过程，也是决定焦点的过程。专注的诀窍在于：虽然思考“做什么”非常重要，但是决定“不做什么”更重要。

在追求成功或者成果的时候，我们要考虑“应该做什么”。而在追问“我是谁”或者追求幸福的时候，与寻找应该做的事情相比，决定“不做什么”更重要。

利用排除法提前决定不做什么，是用于集中焦点的非常有效的方法。

关于这一点，我们往往会发现，越优秀的人越难以做到。为什么呢？因为优秀的人在各个方面都很擅长，所以在各个方面都难以放手，难以说服自己“不做××”。

但是，如果在各个方面都不放手，无法决定“不做什么”，会发生什么事情呢？

一种很可怕的结果是，这个人会“陷入自卑的深渊”。

你可以仔细想一想这有没有道理。

如果著名棒球运动员铃木一郎既打棒球又踢足球，既担任大学教授又任职营养师，那么他还能不能拥有现在的成就呢？我想结果是未必。

因为他具有很强的综合素质，所以不管做什么，应该都能取得一定的成绩。但是，如果他认为“什么都不能放手，所有领域都是自己的战场”，那么会有什么样的结果呢？

如果有谁在营养师的比赛中赢了自己，他应该会认为：“见鬼，赢的人应该是我才对！”如果有谁因为足球踢得比他好而进了有名的足球俱乐部，他肯定会想：“见鬼，我也不差呀！”是的，如果他在自己的专业领域之外没做好，就容易感觉自己完完全全是失败的。

即便是球技高超的铃木一郎，如果无法决定“不做什么”，他也会感到疲倦不堪吧。我们也不想看到这样的铃木一郎。

反躬自省，我们是否也犯着同样的错误呢？

有没有人因为擅长的领域太多、“战场”太多而疲惫不堪呢？

有没有人虽然负责产品销售工作，却因为自己不会开发商品而沮丧呢？

有没有人虽然知道自己拥有很强的表现力，却因为没有收入而认为自己没用，从而产生自卑感呢？

你有没有错误地闯入其他“战场”呢？

你现在进行“战斗”的地方，可能不是你的“战场”。

将不属于自己的“战场”的地方让给属于那个“战场”的人就好了。

我们都知道，现在的时代是“发挥自己的独特性和个性的时代”。

这意味着，在这个时代，辨别最能发挥自己能力的“战场”极其重要。

“我不做什么？”

“我的‘战场’在哪里？”

请试着这样问自己。你需要做的是：了解能发挥自身特点的“战场”，不靠近其他的“战场”，尽快离开不属于自己的“战场”，不要试图抢占别人的“战场”。

找到自己的“战场”的过程，就是专注于“自己的特质”的过程。

将自己的特质作为“武器”吧！

你真正的武器，不是你的技能、经验或者能力，而是你的个人特质。

在下一章中，我将介绍“用你的特质决一胜负”的相关内容。

[1] 乔·卢布松，法国著名厨师，在1990年被“Gault-Millau指南”评为“世纪厨师”。

[2] 棒球是日本的国民运动，甲子园是日本许多学校用来举办棒球比赛的球场。

03 将自己的特质作为“武器”

第7课 比提高技能更重要的事

技能高超的人不一定收入高

读八年级的某一天，我在家里收看一个名为*MUSIC STATION*的音乐节目时，突然想：“比起参加电视节目的吉他演奏家，乐器行的店长肯定更擅长演奏吉他吧？”同时我又想：“但是，参加电视节目的人肯定赚得更多。”

为了验证自己的想法，第二天，我去街上的乐器行，向乐器行的大叔提出了自己的疑问：“会有人比参加电视节目的吉他演奏家更擅长演奏吉他吗？”乐器行的大叔说：“这样的人很多呢。”

在那时，我懂得了“技能高超的人不一定能获得高收入”“技能水平与收入水平不一定成正比”。

实际上，

▶吉他演奏家的技能越高超，收入不一定越高；

▶歌手的音准越准，收入不一定越高；

▶咨询师的咨询技能越高超，收入不一定越高；

▶人们的学历越高，收入不一定越高。

确实，技术和能力并不一定与收入成正比。但是在长大之后观察周围时，我发现很多人都认为“专业领域的技能水平”与“收入水平”应该成正比。

他们以“想提高收入”为理由，拼命地提高自己专业领域的技能，并且焦躁不安地抱怨：“明明我的技能更高超，凭什么他比我挣得多？”

▶因为是自己想做的事情；

▶因为是自己想进一步了解的东西；

▶因为是自己设定的目标。

如果因上述原因想提高自己专业领域的技能，那么这种动机无可厚非。但是，如果只是因为“想提高收入”，就要另当别论了。

▶提高能够赚钱的技能水平；

▶与擅长盈利的人合作；

▶增加获得收入的渠道。

如果你因上述原因想提高自己专业领域的技能，那么你应该做的事情不是提高技能。毕竟，技能水平与收入水平并不一定成正比。

一味地提高技能，只是在逃避真实的自己

“提高技能只是一个借口吧。”

这句话是我的企业家朋友本田晃一[1]说的。当听到他说出这句话时，我吃了一惊。

刚开始，我还在想一直以“啃老族”自居的本田晃一是不是不知道“skill up”这个英文转化词的意思。但是仔细听完他的分析后，我觉得他的话很有道理。

“因为自己感兴趣，所以想学习”“希望自己更专业”。在商业领域，抱着这种攀登到顶的精神持续磨炼专业领域技能是必要的，因为这也与人生的幸福感直接相关。

从这个角度来说，提高技能是一件很了不起的事情。

但是有时候，人们会以“如果不进一步提高技能，就不会被认可”，或者“如果不进一步磨炼技能，就不会得到爱”为理由，拼命地提高技能。

也就是说，他在逃避真实的自己。

他认定，如果不改变现状，就不会得到幸福。

这样的人无法接受原原本本的自己是完全被需要的这一事实，对保持现状极度恐惧，所以就会钻牛角尖：

▶如果不进一步努力，就不可能被认可；

▶如果不进一步努力，就不可能行得通。

将提高技能放在过于重要的位置，逃避原本的自己是被接受的、是值得被爱的这一事实，这样的例子屡见不鲜。

当我听到这些话时，不由得回忆起读八年级时在乐器行受到的精神冲击。

当然，提高技能固然重要，但是如果你的技能不能达到某个水准，该技能对你建立事业就没有任何帮助。

但是需要注意的是，**如果你想在某些领域取得巨大的成就，获得不菲的收入，那么除了依靠技术能力，毫无疑问，你还要依靠自身所拥有的价值，即“自己的特质”。**

对此，我深有体会。

以吉他演奏领域为例，客户并不是想听“擅长吉他演奏的人”演奏的歌曲，而是想听“吉他演奏家××”所演奏的歌曲。将主体由演奏家变为偶像，也是同样的道理，“粉丝”们并不是想听“好听的歌曲”，而是想看到“偶像的笑脸”。

所以，不管是吉他演奏家还是偶像，他们真正的“卖点”不是演奏、歌唱等技能，而是其本人的特质。

不管你从事什么工作，如果想开拓业务或者与人合作，最重要的事情就是让别人产生“希望从你那里买”“希望由你负责此事”的想

法。而要实现这一点，你首先要“认可自己的价值”。

如果你感觉自己没有价值，那么无论你提供的是多么优质的服务，都会变成没有价值的东西。至少，客户会这么认为。

反之，就算提供与他人相同的服务，只要你认可自己的价值，那么把价格定得稍微高一些也是没问题的。

事实上，事业成功与否不是由“提供什么服务”决定的，而是由“谁提供”决定的。

而“带有自己的特质”就是让事业成功的核心要素。

第8课 如何从做事发展到会做事

学会采纳别人的意见

在与众多的企业家接触之后，我发现，取得巨大成功的人的共同点是他们都“不听别人的话”。

更准确的说法应该是，他们都会“无视糟糕的意见”。

在观察那些成功人士，那些财富自由、生活幸福的人的过程中，我发现他们都在认真地筛选采纳意见的对象。也就是说，他们在努力分辨应该听谁的意见，又应该无视谁的意见。

那么，基于他们的经验，我们到底应该听谁的意见，又应该无视谁的意见呢？

首先，如果你是经营者，那么你基本上可以无视那些与你没有业务往来的人的意见。

这些人可能包括陌生人、亲人、同行等。如果你并没有请求他们提出相关意见，对方却瞎操心、给你提建议，或者以一副高高在上的样子随意指责你或者喋喋不休，那么，听取这些人的意见就是在浪费时间。

你要知道，如果你每次都一板一眼地按照这些人的意见去做，那么你什么也做不成。

而且，就算你迎合那些与你没有业务往来的人的价值观，他们也不会成为你的客户。

相比之下，你更应该重视那些已经对你有较高评价、已经发觉你的价值的人的话语。

在这里，我需要提前说明一个常识：人们因为想法或者偏好不同，甚至因为当天的心情不同，可能会说出不同的话语。

有些人可能认为，认真听取各种各样的意见是非常重要的。

我并不是在批评这种想法有什么问题，我只是想说明：人们在提出意见时可能会很随意，因此，我们没有必要采纳别人提出的全部意见。如果你随意采纳了别人的意见，就有可能在不知不觉中按照别人的思维行事，这是企业经营中的大忌。

所以，我认为，下定决心“无视那些未经自己请求的人给出的‘糟糕的意见’”是非常重要的。

学会依赖别人

如果你对于自己在做的事情持有“不知道为什么得不到认可”“我真没用”“我与××相比还差得很远”等消极的想法，那么请你务必首先确认一件事情——你是不是在做“自己原本没必要做的事情”呢？

比如，如果有一位寿司大厨对你说：“虽然我可以做出寿司，但是设计不出有氛围的寿司店，所以作为一位寿司师傅，我还有很长的路要走。”你会不会觉得：“哎？寿司师傅有必要学会设什寿司店吗？”

一个令人意外的事实是，认为“自己必须一个人做所有事情”的人还不少。

听到这里，可能有人会反驳说，职场上不乏一些无论你让他做什么，他都能做得周到的全能型人才。我想说的是，即便是全能型人才，也不是事必躬亲。在很多情况下，那些看起来什么都会的人会将一些不是非自己做不可的事情（比如事务性业务的处理）交给秘书或

者助理，或者会找专业人士帮忙操持家务，以便将精力全部集中在自己擅长的领域。

要获得成功，比拓展能力范围更重要的是提高你的人生效率。为此，你可以忽视周围那些厉害的人物，从而将精力集中到自己最应该做的事情上。我认为，不管是多么优秀的人才，都不可能处理得了所有的事情。如果你能转变思维，像这样思考问题，那么有一天，你可能会为效率的提升之快感到不可思议。

理想的状态是，将自己不会做的事情和不擅长做的事情交给别人去做，自己只做最应该做的事情和最想做的事情。能做到这样是最好的。

以我自己的经验来看，当遇到困境时，没有比试图一个人扛过去更糟糕的解决办法了。

可能有些人会因为偶尔被人称赞“各方面都很能干”而感到欢欣鼓舞。这样的人需要注意：如果你越成功，越不会让别人帮自己做事，那么这样做的结果就是，在不久的将来，你可能会将身体搞垮，从而被迫休息。

从长远来看，什么都自己干的人最终比不上那些擅长借助外力、把荣誉让给别人、与大家一起成功，并且做事做得很开心的人。

换个角度来看，如果你什么都自己干，连没有必要自己干的事情也要插手，那么你不是抢了别人的饭碗吗？

这一点与之前提到的抢占他人的“战场”有相通之处。如果你连自己不擅长的事情也要做，难道不是在浪费时间、徒增烦恼吗？

▶交给别人做吧！

▶让别人替我做吧！

▶偶尔可以麻烦一下别人！

进一步讲，对于你不懂的领域或者不擅长的领域，你大可以以其为磁石，吸引他人参与并贡献自己的力量，从而与他人建立联系。

一个人的力量是有限的，但是与他人一起努力的话，就能产生超出想象的能量。

学会利用自己的缺点

你有没有听说过“缺点即优点”这句话呢？

很多时候，你自认为的缺点在别人看来正是你的魅力所在。

就连模特的自卑之处，很多时候还被“外界认为是其最有魅力的地方”。

我曾经将“学历不高”当作自己的缺点看待，但是当我将“自己的缺点”告诉别人时，反而有更多的人感受到我的魅力。

这个道理完全适用于你提供的“商品”或“服务”。

实际上，**“你认为的自己提供的服务的缺点”**可能能够成为极好的“卖点”。

▶“只要喝了这种饮料就能变瘦。”

▶“一边休息，一边变瘦。”

▶“只要穿上这种衣服就能变瘦。”

▶“只要戴着这种器材就能变瘦。”

在以不切实际的“轻松瘦身”为最大卖点的减肥行业，公然打出“虽然能瘦，但是过程会很艰难”的口号、将自身产品的缺点暴露无遗的RIZAP健身房正在给整个行业带来巨大的冲击。

同样，我小时候看过一则关于青汁的广告，广告中公开宣称这款青汁“好难喝”。在正常情况下，销售者会努力隐藏饮料“难喝”的缺点。但结果是，这款青汁在当时获得了大卖。

如同这些例子一样，在商界，很多人会在你自认为的缺点中感受到你的魅力。

不管是你提供的服务，还是你本人，你认为是缺点的地方也许都可以成为最大的“卖点”，或者是最大的“魅力”所在。

虽然这个道理说起来很简单，但是要迅速地将自卑之处看成魅力所在是很困难的。很多人都对我抱怨过这一点。

如果你认为这种做法很困难，那么无须勉强自己马上感受到自己的“魅力”，可以先试着拿自己的自卑之处进行自嘲。

10年前，在大分的农村，我因为一个决定而改写了自己的人生。

这个决定就是“拿自己的自卑之处进行自嘲”。

我的自卑之处在于我的最高学历是初中学历。当时，我努力遮掩自己只是个初中毕业生的事实，尽量避免自己的低学历被人知晓。

后来，我20多岁时开始经营公司，偶尔会参加一些行业聚会，参加聚会的人基本上都是企业家或管理者。在这种场合，人们几乎毫无例外地会聊到就读大学的话题。这让我这个连高中都没上过的“学渣”[2]感到极其厌烦。

所以，我很自然地掌握了一项技能，那就是每次在可能会聊到类似“你是从哪个大学毕业的”这类话题时，我会像忍者[3]一样消失。

因为“低学历”是我最大的烦恼，是我不希望被人知道的自卑之处，所以我曾拼命地掩盖这个事实。

直到某一天，在我的店里兼职的一位大婶送给我一盘名人演讲的CD。在CD中，一位先生说了这样一句话：“优秀的人不会因为只有初中学历而无法取得成就，高中或者大学只是初中生的补习班。”

原话我记不太清了，大概就是这个意思。

这位先生的学历好像也是初中学历。他说这句话时应该有半开玩笑的成分，但是，我在听到这句“玩笑”时深受触动，觉得这句话很酷。

“对我来说最苦恼的事、想拼命隐瞒的事，他居然能轻松地在众人面前说出来！我想成为这样一个成熟的人！”

在这种信念的驱使下，我决定“我也要学会自嘲”。

现在，我也会在适当时候自嘲了，曾是我人生中最大苦恼的“低学历”问题已经完全算不上烦恼了，我反而对自己“曾经因此而那么烦恼”感到不可思议。

所以，如果你还做不到把自己的自卑之处看作自己的魅力，那么可以首先尝试“拿自卑之处进行自嘲”。

换个角度来看，我觉得产生烦恼、一心想隐瞒某件事需要耗费巨大的精力。

我没有办法改变自己的学历低这个事实。也正因为如此，我决定不再将精力浪费在为此苦恼上。进一步来说，如果能用这件事逗别人开心，也算我赚到了。

我就是这样决定的。

第9课 悦纳自己

告诉自己“我很棒”

接下来我要讲的经历，可能会让你觉得我一直在揭发自己的丑事，但请你耐心地看到最后。在努力扩大公司规模的那段时间，作为经营者的我是相当在意“别人的目光”的。

前面讲过，我曾拼命地隐瞒自己低学历的事实。其实，我是在拼命地变成“除自己以外的人”。无论是在发言的时候还是在采取任何行动前，我都会先想：“如果我这么做，别人会如何看待我？”

现在回想起来，我之所以会这么做，是因为我会下意识地认为：

▶我是错误的；

▶我是很差劲的；

▶我不行。

我模仿自己尊重的人的话语和转述一些成功人士曾说出的想法，就仿佛那是我自己说过的话或者自己的想法。

可怕的是，我这些拾人牙慧的行为是在不知不觉中做出的，我并没有意识到自己完全是在现学现卖。

之后，在接触了大量的信息，并学习了与思维方式相关的知识之后，我发现我不知道自己真正的想法是什么。所有的信息都是非常有用的，所有的思维方式都能让我产生共鸣。结果我反而不知道“自己究竟在想什么”了。

于是，与世界上的很多人一样，我开启了“寻找自我之旅”。

既不了解自己的任何特质，又不知道自己想做什么的我，开始参加一些关于“寻找自我之旅”的研讨会，并试图在书中找到答案。

在不断加深学习的过程中，我对新知识产生了困惑，感觉自己误入了迷宫深处。

虽然一时陷入了困境，但幸运的是，当我幡然醒悟时，我的周围有很多按照自己的方式取得成功的人。

于是，我抛开了自己曾经认真阅读的书，开始观察身边的成功人士。然后我发现：**这些人的状态是逍遥、自由自在的，他们看起来一身轻松、随心所欲，这让人忍不住想问一句：“这样下去真的没问题吗？”**

我羡慕这样的状态，便开始模仿这些人，尽量让自己变得自由自在、随心所欲，这样做之后，我的生活状态慢慢发生了变化。

首先，我不再寻根究底地探寻我究竟是谁，而是能够轻松愉快地思考自己的特质了。

后来，我的想法从“为什么我不行”转变为“算了，这样的自己也挺好的”。

同时，我不再纠结于**寻找自我、探索自我，转而将精力集中在自我启发**上。

当我将自己关注的焦点放在自己内心追求的东西、内心世界的成长、愿景与才能的关系上之后，开始有人阅读我在电子杂志上发表的文章，有人参加我举办的研讨会及咨询会，还有人大老远跑来与我见面。

于是，我的事业蒸蒸日上，人生阅历也丰富了很多。

▶什么东西让我感到幸福？

▶我最终想实现什么？

▶我是如何定义自己的？

以前完全看不清楚的自己变得清晰起来。

对于以前拼命想得到的东西，我现在发现其实并没有什么用，于是我洒脱地放手了。

通过屏蔽“寻找自我之旅”的信息，我知道了“自己是谁”。

通过放弃“美好但不切实际的幻想”，我看清了“自己真正想做的事情”。

通过放弃“成为理想中的自己”的执念，我发现了“自己的价值”。

通过这些事，我获得的最大收获是不再动摇的“安心感”。

“悦纳自己吧！”

这是我在咨询服务中经常说的一句话。希望本书能让你了解“悦纳自己”的诸多好处。

如果存在一个“一无是处、无可救药的自己”，那么同时也会存在一个“并不是一无是处，是可以大有作为的自己”。

如果你能够悦纳这两种自己，认识到“我就是我”，所有的事情就会发生改变。

例如，如果你能悦纳自己，那么即便你的收入只比现在高了一点点，你也会有相应的变化，比如这种变化可能是胸前的装饰品变得更高级一点儿。因此，如果你能悦纳自己，你的人生将会变得完全不同。

要悦纳无能的自己和大有作为的自己，你需要做一些事情。

那就是在“悦纳无能的自己”的同时，不再认为自己是没用的，并告诉自己最终会变得大有作为。

不要试图变成自己以外的任何人，接受并原谅“自己就是自己”这个事实。

能够做到这一点，你就可以获得一个幸福的人生——虽然你没有取得世俗意义上的成功，但是你非常自由、不被任何人束缚。

你是不是认为自己的价值是由其他人的评价决定的，是根据某个基准判定的呢？

我可以肯定地告诉你：这种想法是错误的。实际上，自己的价值是由自己决定的。

这句话有一个重要的前提：你需要全盘接受自己认为“不行”的部分和“还行”的部分。这里所说的“全盘接受”，并不是指认可“我在所有方面都是优秀的”或“我是最棒的”，而是认可“我所有的特质，包括好的特质和坏的特质”。

也就是说，不要判断这个是好的自己还是坏的自己，要站在中立的角度看待自己。

“因为这就是我。”

只有拥有这样的认知，才是对自己的价值的认可。

但是，如果你实在无法认可自己是有价值的，那么我还有一个独家秘诀可以教给你。

那就是“假设自己是有价值的”。

即使自己无法完全相信也没有关系，总之，先按照“自己是有价值的”这个假设生活着。

实际上，已经有很多人尝试着按照这个秘诀去做，并且取得了一些效果。

展现自己的魅力，是你对自己应该履行的责任

如果你来到我面前，问我如何才能“活得像自己”或者“做自己想做的事情”，那么我可能会对你说：“是时候肯定你自己的魅力了。”

如果你接着反驳我：“没有，没有，我根本毫无魅力。”那么我可能会忍不住大吼道：

“不要把轻松的说法作为借口！”

对你来说，重要的事情是：

▶肯定自己的魅力；

▶接受自己的价值；

▶认可自己的优秀。

不要误会，这不是一个脱口而出、随便应付你的建议。实际上，要做到以上三点是非常困难的。

这三点看起来似乎含有自我催眠、自恋的意味。对于那些自我肯定感很弱的人来说，做到以上三点的难度是相当大的。

因为只要你开始按照这三点建议去做，你就会在“我很有魅力”与“我没有魅力”之间徘徊。

与自己做斗争是一件很累的事情。所以，人们往往倾向于选择二者中更加轻松的想法——“我没有魅力”。因为按照这种想法去做的话，自己既不会引人注目，也不会被人嫉妒，更不会受人指责，自己也找到了不再努力的借口。

如果做出这样的选择，那么虽然从结果来看，我们可能无法朝着自己内心期望的方向前进，但是从心理负担方面来看，我们会活得相对轻松。

所以，我们往往倾向于逃避“接受自己很有魅力”这件事。

还有一件麻烦的事情是，有人认为，类似“我可不行”这样的说法体现了谦虚的美德，采取这种说法的人很容易得到对方的夸奖：“你可真谦虚”或“你一定行”。

但是，即便如此，即便在大胆地肯定自己的魅力时遇到重重阻力，我仍然想对你说：

“不要拿谦虚当借口！你这个懦夫！发现自己的魅力并把它展现出来吧！”

若想过上由自己主宰的人生，你就要肯定自己的魅力，发现自己的价值。

肯定自己的魅力，并在社会上将它最大限度地展现出来。这是你对自己应该履行的“责任”。

第10课 找到前进的力量

找到能够轻松坚持的事

我是一个做事只有三分钟热度的人，不管做什么，只要失去兴致，就容易放弃。

但是，有一件事我连续做了20年，每周都会做。

那就是**“每周一站在报刊摊前阅读《少年Jump》杂志”。**

并没有人要求我这么做，但是我坚持做这件事，并且风雨无阻。

如果我们要求一个对漫画不感兴趣的人必须“每周一站在报刊摊前阅读《少年Jump》杂志”，这个人肯定会觉得“太麻烦了”。就算他不觉得麻烦，也肯定不开心。

而我几乎总是在等待周一的到来，满心期待着能够站在报刊摊前阅读。

看到这里，你可能想问作者究竟想说什么。我想说的就是，**对于“自己认为重要的事情”，就算别人认为这件事做起来很麻烦，人们也能很自然地、很开心地去做。**

对我来说，阅读《少年Jump》杂志不需要付出任何努力，每次阅读时要经过便利店也不会让我感到有任何麻烦，我也不期望任何人夸奖一句“你居然能坚持看《少年Jump》”。我做这件事只会感到开心，因为这是自己的兴趣所在。

仅凭“开心”这个原因，我们就能够很自然地坚持下去。它让我们能够保持微笑，并不知不觉地做完某件事。

不管是什么事情，只要是做自己认为很重要的事情，你就能体会到这种感觉。

所以，发现“自己认为重要的事情”是非常必要的。

我认为，如果能找到这样的事情，并且将其作为梦想去追求，就是最幸福的事情，也是成功的秘诀。

现在，与阅读《少年Jump》杂志一样，为电子杂志写稿是另外一件能让我开心的事情，我不需要别人的督促或激励，就能很自然地想去做这件事情。

找到自己认为重要的事情之后，接下来你只要在其周围寻找机会即可。然后就像我每周一站在报刊摊前阅读《少年Jump》杂志一样，你也可以自然地完成你要做的事情，并且坚持下去。

找到你的“激情触发器”

当然，能让我心情大好的事情不仅有阅读《少年Jump》杂志，还有其他事，比如吃煎蛋。

前几天，老婆在做里脊酱汁饭时问我：“要在里脊酱汁饭上面盖一个煎蛋吗？”因为我喜欢吃猪肉，所以吃里脊酱汁饭会让我很开心。但是，在听到老婆的这个问题时，我毫不犹豫地回答：“嗯，嗯！要，要！”是的，对我来说，吃煎蛋就是能让我心情大好的万能钥匙。

在你的人生中，应该也有像“吃煎蛋”这样的事情存在吧。

▶只要拥有它，立马心情大好。

▶只要做个美甲，立马心情大好。

▶只要喷上自己喜欢的香水，立马心情大好。

▶只要赚钱了，立马心情大好。

▶只要受人欢迎，立马心情大好。

▶只要出名了，立马心情大好。

只要提前了解能让自己心情大好的事情，你就可以靠它轻松地调节自己的状态，靠它在关键时刻激发我们全部的干劲。

能让自己心情大好的事情是一种“激情触发器”，能让心情低落的我们重新振作，可以帮助我们保持良好的状态。

你是否听说过“运气等于心情”？我本人对此非常赞同，让“心情”保持良好的状态，是让我们的人生向好的方面转变的必要条件。

新的方向不在过往的延长线上

回顾自己的人生，我们有时候可能会觉得“好失败”，但肯定也有很多时候会认为“我已经尽力了”“我努力过了”。

当出现第二种想法的时候，你可能转念又想其实自己过得还不错，仔细想想的话，还能发现生活中存在一些“小确幸”[4]。然后，不可思议的事情是，很多人在这时会相信“今后会变得更好”。而很多人之所以会多读书、参加心理咨询，可能是想让类似这样不可思议的事情发生吧。

▶确信“我应该还能变得更好”；

▶确信“应该会有更适合自己的地方”；

▶对人生仍抱有期待，确信“自己还有很大的可能性”。

如果你的内心会涌现这种“不可思议的确信感”，那么你应该认真地对待这种感觉。因为这种确信感是能够指引你进入新阶段的指南针。

接下来，如果想将确信感变为现实，就需要你靠自己的双脚步入新的阶段。

实际上，“新的阶段”并不在过往或者现在的延长线上。

它存在于“舒适区”之外，也就是在自己的安全领域之外。

“对别人来说很普通的事情，但自己认为是极其‘恐怖’的事情”；

“虽然内心很想去做，但是自己因为一个貌似很有道理的理由而认为自己‘做不到’的事情”。

步入新阶段的契机就在这些事情里。

实际上，我也曾面临同样的困境。参加过我的讲座、演讲会或者找我做过咨询的人可能很难想象，我曾经对“我绝对无法从事与人交流的工作”深信不疑。对我来说，与人交谈是恐怖的，更不用说在众人面前说话了。在很长一段时间里，我都是这么认为的。

现在，我举办讲座、到处参加演讲，甚至都忘了自己曾经认为“我绝对无法从事与人交流的工作”并为之烦恼。

如果当时我毫不质疑地相信了“自己做不到”，并且什么都不去做，我就不会从事现在的工作了，可能也遇不到现在认识的这些人了。

所以，我发自内心地庆幸自己鼓起了勇气。靠着内心深处涌动的那点勇气，我遇到了很多我非常欣赏的人，我的才能也得以发挥出来。

所以，现在你认为“自己做不到的事情”、自己害怕做的事情，说不定在几年之后会变成你最擅长做的事情。

而且，有可能在两三年之后变为你的谈资——“那时候，我真的认为自己做不到”。

所以，来吧，鼓起勇气。

我也知道，很少会有人因为我的振臂一呼，从此勇往直前。所以，我要分享一段话，这段话曾让我备受鼓舞、回味无穷。

这段话是苹果公司原CEO史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的名言，我将它写了下来，并反复用它提醒自己。

你的时间有限，

所以不要为别人而活。

不要被教条束缚，

教条会把你困在别人的观念里。

不要让别人的意见左右你内心的声音。

更重要的是，

勇敢地追随自己直觉和内心的指引，

只有自己的直觉和内心，才知道你的真实想法，

其他一切都是次要的。

对害怕的事说“GO”

要活得像自己，就要快速放弃“做不能表明自己身份的事情”。

就像我在前文说过的，在追求成功或成果的时候，我们要考虑“应该做什么”；而在追求幸福或追问“我是谁”的时候，对我们来说，更重要的是决定“不做什么”。

这就意味着，参加自己不愿意去的酒会、见自己不想见的人、加入自己不想加入的团体，这些事情都要被“快速放弃”。

但是，这里有一个很重要的注意事项。

不要做“讨厌的事情”，而是试着去做“害怕的事情”。

我们很容易将“讨厌的事情”与“害怕的事情”混为一谈，实际上这两者截然不同。

对于令你讨厌的事情，你可以断然拒绝；但是对于令你害怕的事情，你还是做一下比较好。

为什么这么说呢？因为让你感到害怕的事情实际上可能是你有点想做的事情。你甚至可以认为人们会从做害怕的事情中得到快感。比如，讨厌坐过山车的人一般会以郑重的口吻说：“不行，我真的讨厌

坐过山车。”但是害怕坐过山车的人可能会说：“不坐！坐过山车太恐怖了！我不想坐！太可怕了！”你能够从后面这句话中感受到些许兴奋的心情吧？

同理，如果你对做某事感到“害怕”，那么可能表明你“有点想尝试”这件事，所以你一定要挑战一下这样的事情。

顺便说一下，我就曾因尝试了自己害怕的事情而勇敢地迈出了第一步，从而得偿所愿。

几年前，我与30多个熟人在大阪吃饭。席间，其中一个人说道：“明天，我要去见竹田 先生。”当时的我因为听说过竹田 的大名，但是没有见过他本人，所以产生了“我也想去”的想法。但是，对我来说，说出“我能不能一起去”需要莫大的勇气，因为我害怕张口求人。

我在那个饭店一共待了2小时30分钟，但是有将近2小时20分钟的时间，我一直在害怕中煎熬，沉浸在闷闷不乐的情绪中，始终无法问出那句话。但是在第2小时21分的时候，我终于鼓起了仅有的一点点勇气，问出了那句话。然后第二天，我见到了竹田 先生。

自此之后，我所结交的人的圈层和以前不一样了，事业规模越做越大，更重要的是，我的内心发生了巨大的变化。可以说，在很大程度上，那时的那一点点勇气改变了我的人生。

虽然我对当时害怕的感觉记忆犹新，但是每次回想起来，我都发自内心地感谢自己鼓起了勇气。

所以，如果你在为应不应该做某件事而犹豫不决，那么我希望你有意识地辨别阻碍你做决定的原因是“讨厌”还是“害怕”。

然后：

▶如果它是自己讨厌的事情，你就无须尽全力去做了。

▶如果它是自己害怕的事情，你就拿出勇气去尝试吧。

如果你能提前为自己设定这样的处事原则，就能防止在重要的时刻犯错误。

记住，我们的原则是“对讨厌的事情说‘NO’，对害怕的事情说‘GO’”。

让“输出”带来变化

如果有人威胁我说：“喂！那边那个初中毕业生！你明明既没有高学历，又没有相关技能的资格证书，怎么还过得挺好的！快把秘密告诉我！要不然我就用指甲挠黑板给你听！”

那么我肯定会毫不犹豫地坦白这个“秘密”——我在为电子杂志撰稿。

得到这个答案，你会不会想：“啊！只是因为这个吗？”

为电子杂志撰稿的好处不仅包括提高销售额、为品牌做宣传等商业方面的积极作用，最重要的是我能够通过输出获得成长。

在我开始为电子杂志撰稿之后，我真实地感受到自己的进步与成长。

在人生中，我们有很多机会可以学到不同的东西，也有很多机会去接触新的东西。

在这种情况下，我们要注意不要一味地输入。实际上，随时将自己学习的东西、思考的东西进行输出，对自己的学习及成长会产生意想不到的助益。

比如，有两个能力相当、年龄相仿的男人，他们都在学习同样的东西。其中一个人每天都通过向电子杂志投稿输出心得，另外一个人只是持续不断地进行输入式学习。

那么，在5年，不，在2～3年之后，两个人的成长效果肯定天差地别。只进行输入式学习的人，与同时进行输入式学习和输出式学习的人，会走上完全不同的道路。

不管你输入了多少，你真正输入的部分只有你输出的部分那么多。所以，在不输出的状态下，即使你不停地输入，也不会感到满足。

如果你的周围有出身类似却走上截然不同的人生之路的人，那么，他们之间的差距很可能就是输出的差距。日常性的输出不仅能加快学习与成长的速度，而且有助于人们了解自己的想法和感受。

▶每天发生的事情

▶自己尝试过的事情

▶其他人在做的事情

对于这些事情，

▶自己有什么样的感受？

▶自己是怎么想的？

▶自己感到开心吗？

▶自己感到伤心吗？

……

只要像写流水账一样用语言将自己的想法与感受简单地写出来，你就能回顾自己产生过的感觉。

这样做之后，你在了解自己的想法和感受方面的能力会大幅提高。这是很重要的事情，也是很难做到的事情。

能像这样写出自己的想法和感受的人会发生一些变化。

▶成长肯定会变快；

▶学到的肯定更多；

▶肯定会产生自己的信念。

当然，不是谁都能在一开始就写得很好。但是，写不好也没有关系，因为即便写得不好，我们也能从中汲取教训和经验。

如果你现在还没有养成定期输出的习惯，那就很可惜了。

换个角度来看，在成年之后，我们一般都能输入足够的知识。

所以，不要再纠结关于输入知识的问题了，请你务必养成“输出的习惯”。具体来说，你可以像我一样写微博或者为电子杂志撰稿，也可以将自己学到的知识传授给他人。总之，要输出自己学到的知识和技术。

特别是，如果你感觉自己“未能深入地学习”或者“成果匮乏”时，更要将输出式学习放在优先的位置。

关于输出的内容，只要能反映你现在的水平、技能，能够反馈给世界就可以。不要等待绝佳时机，幻想着“等我学到更多、写得更好之后再写”。

现在就输出吧。

只要能够持续地输出，你的人生就会在不知不觉中发生变化。

[1] 本田晃一：被称为“日本网络营销之神。”——编者注

[2] 学渣，流行语，意思是学习成绩不佳的学生。

[3] 忍者，日本古代的一种特殊职业，其工作类似现代的情报人员。

[4] 小确幸，微小而确实的幸福与满足。

04 活出幸福人生

第11课 真正的人生转机就在心里

做事的“理由”会影响结果

前几天，我在自己常去的健身房里看到一则关于头部按摩体验会的广告，于是去做了头部按摩。

不记得自己是被广告上的文字——“想不想体验一下顶级的头部按摩服务”吸引，或者是被“20分钟按摩3000日元”的价格吸引，还是被按摩师小姑娘的照片吸引，总之，我去体验了一下头部按摩。

虽然按摩的舒适度一般，但是在离开健身房之前，我在健身房工作人员面前过分地称赞了他们的服务水平：“舒适度非常高！”

你觉得这是为什么呢？

理由很简单，因为按摩师在按摩之前对我说：“我希望健身房能定期地叫我来这里提供服务，如果可以，能否请您之后将按摩的感受反馈给这里的工作人员？”

如果这位按摩师只对我说：“能否请您之后将按摩的感受反馈给这里的工作人员？”那么我很可能不会专门跑到工作人员面前去反馈我的感受。然而，因为我听到了“我希望健身房能定期地叫我来这里提供服务”这个“理由”，所以我去向健身房的员工反馈了感受。

由此看来，人的行动是由“理由”推动的。

“理由”会对结果产生很大的影响。

例如，我听说过一个著名的实验。

想在大学中等待复印文件的队伍中加塞时，如果你说“能否让我先复印”，那么大约有60%的人会同意。如果你说“我着急要用文件，能否让我先复印呢”，那么大约有94%的人会让你优先复印文件。这个实验最有意思的部分是，即便加塞的人说“我必须复印，能否让我先复印呢”这种让人听不懂的理由，居然也有94%的人同意让他先复印文件。

当你准备做什么事情或者想让别人为自己出力的时候，你应该说出做这件事情的理由。

这个理由就像上述例子中的理由一样，不一定是清楚的、明白的。

为什么你在销售那个商品？

为什么你在从事现在这个行业？

为什么你需要我的帮助？

说出你的“为什么”，比说出你在“做什么”重要得多。

释放内心的“孩子气”，成为有力量的大人

不管是哭还是笑，婴儿都会竭尽全力吧。

他丝毫不会考虑这么做会不会给别人添麻烦、会不会被嫌弃，或者会不会被喜欢。

他全凭自己的意愿哭泣、微笑、睡觉、伸胳膊或蹬腿。

当他发现什么有趣的事情时，就会“任性”地欢闹 。在一旁照看的人常常会在不知不觉中受到感染，充满幸福感。

为什么在一旁的人会感觉到幸福呢？我认为那是因为我们所有人都曾经是婴儿，都曾经拥有欢闹 的孩童时期。

是的，不管是什么样的成年人，都经历过孩童时期。

那时候，我们看到的所有东西都是新鲜的，我们真的相信自己通过练习就能发出“龟派气功”[1]，真的认为长大之后能变成美少女战士。

你可能认为，像这样的“孩子气”在自己身上已经消失了，但实际上，它是不会完全消失的。如果你感觉不到它的存在，那只是因为你巧妙地把它藏了起来而已。

请试着问问自己：

究竟从什么时候开始，我们莫名其妙地有了大人样？

究竟从什么时候开始，我们认为像孩子一样欢闹的样子很幼稚、很丢人？

究竟从什么时候开始，我们认为不能随心所欲地做自己喜欢的事情？

究竟从什么时候开始，我们认为必须与其他人的步调一致，不能做特立独行的事情？

如果在某一刻，你的脑海中浮现出嫌弃自己“孩子气”的一面，请你这样告诉自己：

“你可以做自己喜欢的事情。”

“你什么都不需要放弃。”

“你可以允许自己变得幸福。”

“我会一直守护你的。”

“变成大人”并不意味着要度过枯燥无味的人生，也不意味着要压抑那个欢闹的自己，更并不意味着要让自己适应社会上大多数人所谓的“正确性”。

如果你做了这些事情，你的人生就会在转眼之间变得枯燥不堪。

为什么这么说呢？因为在这种状态下，你只能发挥出自己一丁点儿魅力。而你大部分的魅力，都是你身体里的“内在的小孩”所拥有的。

对自己的情感保持诚实，让自己的心灵自由自在，对任何事情都抱有极大的兴趣，全力讴歌当下……只有以这样孩童般的心境去行动，你才能打动他人，才能获得成功。

孩童的心是纯粹的才能与纯粹的魅力的结晶。

请看看世界上大展身手的人们，看看自己身边有魅力的人们吧！他们有没有“非常孩子气的一面”呢？

当周围的人们看到他们像孩子一样开心的样子时，应该会被他们的情绪感染，也会很自然地露出笑容。

▶他们没有压抑自己，而是展现了原本的自己。

▶他们没有在装模作样，而是在享受。

▶他们没有装大人的样子，而是像孩子一样欢闹。

是的，即便是成年人，只要将自己展现出来，享受一切，欢闹地生活下去，幸福就会自然而然地降临。

你的身体里绝对住着一个“天真无邪的孩童”。越是靠近这样的自己，你的魅力就越会不断地释放出来。

来吧，尽情地释放自己的魅力吧。

将“自己”更多地展现给这个世界吧。

打破局限性，察觉“原来还可以这样”

你的周围有没有“能替自己打破界限的人”呢？

我的周围就有。

首先，我想介绍一位破坏性地打破我的界限的朋友，他曾是佐川快递的快递员，大家称他们是“佐川男儿”。在辞去快递员的工作之后，他以心理咨询师的身份参加了电视节目，一时风头无两，在50岁之后又在武道馆举办了个人演唱会。

什么？一个心理咨询师在武道馆举办个人演唱会？

当时，实在搞不懂其中缘由的我为了一探究竟，专程跑去观看他的个人演唱会。当出租车到达武道馆门前，我从车里下来的瞬间，着实被吓了一跳。

“真的？假的？这简直就是日本国民级偶像组合岚的演唱会！”

我对同行的本田晃一吼出了这句话。等到观看现场演出时，我们震惊了。因为那个朋友本人简直酷到令我难以置信，更重要的是他让我们无比感动。

仔细想想，即便演唱会的主题是入行心理咨询业10周年的纪念演出，演唱者是参加过电视节目的、在全国小有名气的人，但是在武道馆举办个人演唱会，还在台上大唱特唱，这怎么看都是漫画里才会出现的情节。

经过这次体验，我产生了一种“错觉”：

“对于自己渴望的东西，其实是很容易得到的吧？”

因为我们渴望的大部分事情，都比“在武道馆开个人演唱会”更有可能实现。

观看演唱会的那天，实现了这种难度的梦想的人就活生生地站在我的面前，我甚至在想其实我的梦想可以更大胆一些。

如果把佐川男儿的名字换成鼎鼎大名的心理咨询大师心屋仁之助，大家可能会认为这个例子有些极端。接下来，我就再举一个更接地气的例子。

在某年的情人节，我与一个男性友人一起去听音乐会。

说实话，对于音乐会，我丝毫不感兴趣，只是因为朋友说“想介绍音乐会的主办人给你认识”，所以我就去了。

进入会场，打开那扇厚重的、吱吱呀呀作响的大门后，我发现可以容纳300人的会场几乎座无虚席。我们一边说“看起来人气很高

呢”，一边并排坐到了座位上，这里的过道与电影院的过道一样狭窄。

坐下不久，我们就听到“嗡嗡”的蜂鸣声，演出正式开始。

首先是音乐会的开场白。在主持人讲了1～2分钟的开场白之后，我无意间瞟了一眼身边的朋友，发现他已经入睡了。

明明是他把我拉到这里听音乐会，在音乐会开始之前，他自己却睡着了。而且，这位朋友一直到音乐会结束都没有醒。

每次遇到这样的人，我都会想：“哦，原来还可以这样。”

对于这种邀请别人去听音乐会，自己却在音乐会还没开始时就睡着的行为，有些人可能会觉得太不礼貌了。但是，每当我遇到这样的人，我就会想：“哦，原来还可以这样。”然后，我会给自己颁发许可证——“你也可以这样”。

像这样看到别人的做法后能给自己颁发许可证的行为是非常有意义的。因为如果把原来认为“不可以这么做”“这样不行”的想法换成“也可以这么做”“这样也行”的想法，你的人生的选项就会一下子多起来。

我有好几个朋友住在月租金100万日元以上的房子中，每当我想到他们时，同样也会想：“啊，原来还可以这样！”因为在正常情况下，月薪100万日元已经算是高收入了。很多人的收入目标就是月薪100万日元。可是即使我的这几个朋友月薪100万日元，他们也付不起月租金100万日元以上的房子。

当我看到这种生活状态的人时，我会感叹：“啊，原来还可以这样！”“月薪500万日元这件事也是有可能的。”然后，我就会察觉到自己的局限性，从而努力地打破这种局限性。

你的周围是否存在像这样“能替自己打破局限性”的人呢？

如果答案是肯定的，那么你就拥有了非常宝贵的人际关系资源。当你遇到这些人的时候，不要退缩，认为“我可做不来那样的事”，

也不要否定其存在，认为“那是不对的”或者“那不正常”，而是要抱着接受的心态去想：“哦，原来还有这种可能性。”

这样做之后，自己曾经认为的常识和理所当然的事情，就会一点一点地崩塌。而常识的崩塌换来的是你自身可能性的延展。在不知不觉中，你就会认为：“啊，变成那样是理所当然的呀！我也可以做到，我也可以这么做。”

我们现在认为的“理所当然的事物”，实际上只是我们在从小成长的环境中看到的“很小的世界中人们认为理所当然的事物”，绝对不是“全世界人们认为理所当然的事物”。

“给自己设置的界限”越少，人就越自由。请一定珍视那些能替自己打破局限性的人。

第12课 对自己和他人说“YES”

借助“外力”找到适合自己的职业

前几天，我在某家酒店吃午饭。

在这家酒店就餐时，客人们会坐在长桌旁享用站在对面的大厨做的铁板烧。

让我没想到的是，站在对面为我们做铁板烧的大厨是位女性。

我虽然想着“做铁板烧的女性厨师很少见呢”，想问她为何选择这份职业，但是因为自己的社交能力较差，我没与大厨说上话。这时，我的妻子开口了：“很少见到女性担任铁板烧的大厨呢。”后来从她们的谈话中，我才知道在整个东京做铁板烧的女性厨师也只有几个人，可以说非常稀少。

于是，我忍不住问道：“为什么你会当铁板烧厨师呢？”对方回答说，当初之所以选择做法式厨师，是因为有人郑重地拜托自己一定要帮他做，然后她就从事了这份职业。

她接着补充道：“我从没想过我的职业会是在客人面前做铁板烧。”

虽然她的回答听起来像是迫于无奈，但是我能看到她烤肉时的样子非常自然，不管是站、坐或各种烹饪动作，还是整体的服务氛围，她都表现得非常美，非常适合她的气质。

我觉得这就是她的天职。

看到她的状态，我忍不住感叹：

“人如果按照与他人的缘分和人生自然的趋势去生活，就能走到适合自己的地方。”

我没有想到自己会在初中毕业之后经营公司，也没有想到会以咨询师这个之前听都没听过的职业谋生，更没想过每天会通过博客及电子杂志向几万人传达信息。

但是我能感觉到，与不同的人邂逅、交流信息，让我最终找到了适合自己的职业。

而且，我认为这种事情在以后还会不断地发生。

这些事情绝对是由“外力”[2]引起的。

其中，我做的仅仅是下定决心：“我要走上适合自己的最辉煌的舞台。”

为了让自己走上最辉煌的舞台，你要做的只是与自己约好“我要去那里”。

剩下的事情，就请你相信“外力”并交给“外力”去办吧。

这样做之后，“外力”可能会慢慢地把你带到适合自己的职业，甚至可能带你立刻获得适合自己的职业。

改变对待自己的态度人生就会大不相同

“本来想做这件事，却没有付诸行动。”

“本想坚持下去，却在中途放弃。”

像这样刚开始明明下定决心“我一定要做这个”，结果却没做到的情况，我们每个人都会有吧。我在这方面的经历数不胜数。

我认为，普通人一般都会有这种经历。自己对待自己的态度不同，人生就会有很大的不同。

最不应该做的事情就是，因为自己没有做到的事情而自责。

“做不到原本想做的事情，我果然很没用。”

听我的，你真的不能这么想，因为持有这种态度的人，就是在把自己当成生活垃圾。如果你做不到原本想做的事情，我希望你能对自己说：“有时候是会这样的。”

你不能因为自己没做到就自责。

不管是什么原因，都不能成为你自责的理由。

本来你做这件事也是为了自己，就不要再自责了。

另外，对于自己知道的事情或者自己能做到的事情，我们经常给予过低的评价。明明为了这些事情一直努力到现在，却忽视自己的这种努力，或者认为这种努力没什么大不了。类似这样的想法也不可取。

因为自己没做到某些事情而痛骂自己、对自己做到的事情评价过低……这些行为简直是在否定那个不断努力的自己。

我想，你的内心肯定在尖叫：“我一直在努力呀！”

所以，请认真地对自己做到的事情进行评价吧。

你在自己感兴趣的领域进行了学习。

你为了了解自己不知道的事情读了很多书。

你为了接近自己仰慕的人参加了讲习班。

你知道治愈人心的方法。

你知道生财之道。

你知道与母亲和解的办法。

你知道如何让客人宾至如归。

你知道销售的秘诀。

你相信人的可能性。

你知道的事情明明是很多人并不知道的；你能做到的事情明明是很多人做不到的。你却将知道或做到这些事情当作“理所当然的事情”，并对自己给出了极低的评价。

所以，从现在开始，请抽出一些时间，回顾一下“自己知道的事情”和“自己做过的事情”，试着摒弃“对自己做出过低评价”的习惯。

为了学会现在你所掌握的技能或拥有的知识，至今为止，你应该已经做出了诸多努力：你投入了大量时间和资金，不断研究，付诸行动——读书、向他人请教，等等。

当然，在世界上，既有比你能干的人，又有比你知识丰富的人。即便这样，也没关系，你可以给予自己稍微高一点的评价。

因为你仍然在努力呀！

请你改善对待自己的态度，对自己再好一点儿。

在高级酒店享受一杯红茶。

去服务水平不错的店里做个按摩。

给自己买一双可爱的鞋子或一顶帅气的帽子。

偶尔让自己沉浸在对自己的认可中。

第13课 了解自己的长处

找到你能“像呼吸一样自然地做到的事”

我现在定期地去健身房健身。当时，从跟着“魔鬼”教练训练后的第二天到几天之后，我的肌肉 都疼得不得了。

我的“魔鬼”教练对我的要求十分严格。

在我连一个引体向上都做不起来的时候，他就对我说：“就算你只是两手抓住单杠、身体悬挂在空中也没问题，试试吧！”不管怎么努力，我做平板卧推的极限重量都是40千克，他却对我说：“再稍微加一点儿吧！”明明腹肌因训练而疼痛难忍，他又对我说：“咱们再做最后一组吧！”在我叫喊“不行了”的时候，他仍然微笑着坚持自己的建议，似乎听不到我的话。这简直就是“魔鬼”教练的行径。

这位教练对我说过这样一句话：“对我来说，锻炼肌肉 是我能很自然地做到的事情，没想到这也能成为一份工作。”

是的，这可能是很多创业者都有过的念头。

像呼吸一样很自然地做到的事情，实际上有可能成为你最大的收入来源。

会做饭的人可能以为谁都会做饭。

会锻炼肌肉 的人可能认为谁都会锻炼肌肉 。

能够倾听别人吐苦水的人可能以为谁都能做到当一名好听众。

但是，这种“能很自然地做到的事情”有可能是你最大的收入来源。

对我来说，这种事情就是咨询工作。

大约两年前，我在认真地构建了一套工作系统后开始从事咨询工作，但没过多久，我就将这个工作系统废除了。

因为这份工作需要的不是一套工作系统，而是做对自己而言非常自然地就能做到的事情。

我改变了业务形式，只讲一些我认为对客户有用的东西。这样做之后，客户的状况得到很大的改善，我也能做得比较轻松，所提供的服务质量与数量都大幅提升。

通过这件事，我体会到，比起自己需要努力才能提供的东西，能像呼吸一样自然地提供的东西更有价值。

所以，如果你认为某件事：

“这种事情谁都会做，所以不可能成为一份工作。”

“人们不会专门为了这种事掏钱吧？”

实际上，做好这件事情就是你最大的强项，很可能就是你的生财之道。

如果你能在不断获得收益的同时，精进自己的技能，充分发挥自己的才能，你就能更轻松、更愉快地做好这些事。

[1] 日本动漫《龙珠》中的主角孙悟空常用的绝招。

[2] 这里的“外力”是指外部推动力、自己以外的人的力量，也可以指因为与他人的缘分而产生的人生道路的变化。

05 知道以后，人生就会发生改变的秘密法则

第14课 定调人生节奏的6个“进化”

了解自己所处的阶段

你拿起这本书的原因是什么？

（1）因为自己的人生遇到挫折。

（2）因为自己是椎原崇的“死忠粉”[1]。

我首先可以告诉你，不管是选择哪一个原因的人，都是在实实在在地“进化”。

听到这句话，可能有人会反驳我：

“因为我遇到挫折，所以我没有在‘进化’！”

“不对，不对，正因为我在原地踏步，所以我才拿起了这本书。”

我在这里所说的“进化”有6个阶段，这6个阶段的“进化”不仅包括通过身体能感觉到的变化，而且包括精神层面的变化。如果能够了解自己处于哪个阶段，然后采取对应的行动，你的人生就会快速地朝着顺遂的方向发展。

在6个“进化”阶段中，其中有4个会发生在我们的日常生活中。

在感觉到自身的进步时，我们就处于“开始进化”的阶段。此时，人们可以很容易地通过发起挑战实现目标、改变环境。这样的阶

段就是“**开始进化**”。

度过这个阶段之后，“**辛化**”[2]阶段就到来了。在这一阶段，我们会遇到很多难以克服的困难。

我们可以以“辛化”阶段为契机，好好地面对自己，然后到达“**深化**”阶段。

然后，在彻底地面对自己之后，我们就能慢慢地看清真实的自己。此时，我们就会到达“**真化**”阶段。

之后，我们会找到自己原本想做的事情和感觉到自己被邀请进入新的阶段——“**新化**”阶段。在这一阶段，我们能遇到新的自己。

经历了这4个阶段之后，你就会迈上人生的新台阶，然后会在新阶段重新“开始进化”……我们的人生遵循这样的规律（见图5-1）。

在4个“进化”阶段中，人的肉眼可见的进步只有第一个“进化”阶段。所以，人们才会在很多时候感觉自己是停滞不前的，并为此感到烦闷。其实在看不到进步的阶段，人也是在切切实实地“进化”着的。我希望你首先能认识到这一点。

在任何时候，我们肯定是处于其中某一个“进化”阶段的，因为我们时时刻刻在变化着。即便是在心情烦闷的时候，我们也是在“进化”着的。

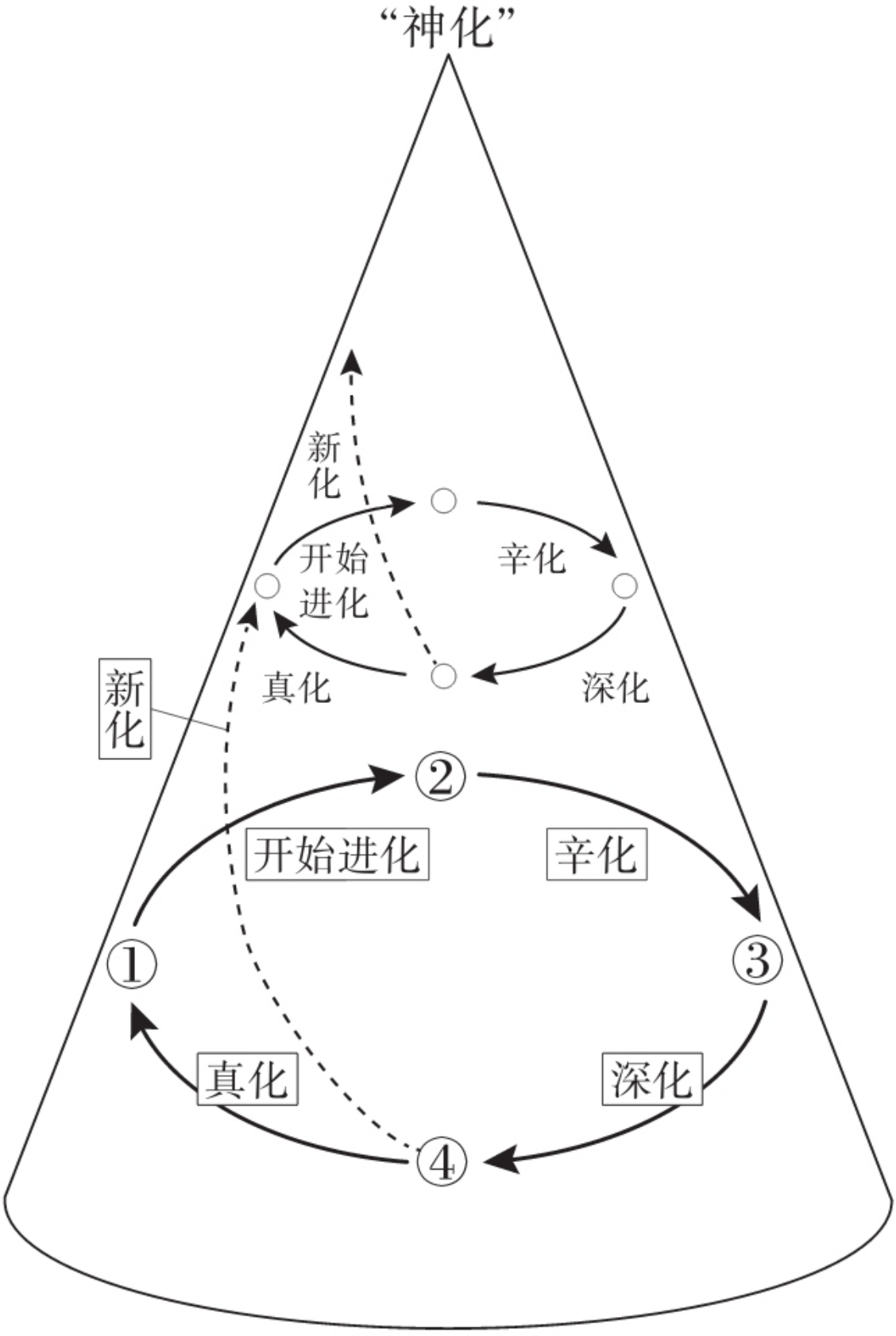

“神化”
新化
开始进化
辛化
真化
深化
新化
②
开始进化
辛化
①
③
真化
深化
④

图5-1 “进化”规律

“开始进化”，

“辛化”，

“深化”，

“真化”，

然后是“新化”，

然后又在新的阶段“开始进化”。

像这样，我们一边升级，一边朝着最终的自我超越和被称为“天人合一”的“神化”阶段发展。“神化”阶段是第6个“进化”阶段。

接下来，我想要告诉你一个重要的事实。

在不同的“进化”阶段，“必须重视的东西”和“应该追求的东西”是不一样的。

这句话的含义是，你在某一个阶段所重视的东西、所得到的东西，在下一个阶段会变成无用的东西。

例如，如果你处在第一个“进化”阶段，那么你采取越多的行动，会有越多的结果相随。你的愿望就像坐上云霄飞车一样，很快就会实现。此时，如果你一直冥想“我必须直面自己的内心”，那么，即便好不容易到了这个顺利的时期，你可能也不会再出结果了。

反之，当你处在“深化”阶段时，如果你认为“不管它了，先行动起来”，在没有认真分析问题的情况下贸然行动，结果当然不会如你所愿。

所以我们需要了解自己所处的阶段，分辨在这一阶段，自己应该行动，还是应该认真面对自己的内心。

在进入新的阶段时，人们可能会隐隐地感到“哦，情况变了”或者“好像与以前不太一样了”，但是往往会坚持采取前一个阶段的做事方式。令人感到意外的是，这样的人还挺多的。

特别是对那些曾经帮助自己克服难题的方法，人们很难舍弃，也不愿舍弃。

“那个方法曾经帮助了我。”

“幸亏尝试了那个方法，我现在才会感到轻松。”

因为这样的方法是你的成功经验，所以难以弃之不用是理所当然的。但是，正是这些曾经行得通的方法，在大多数时候会在新的阶段变为“阻碍你前进的方法”。

当我们的人生进入新阶段时，我们应该立即舍弃在上一阶段采取的方法，掌握下一个阶段所需的方法。

在角色扮演类游戏中，对付虾兵蟹将与对付大BOSS的战斗方法与装备肯定会有所不同。

与此类似，你所处的阶段不同，所需要的东西也不一样。

如果你不能放弃之前的方法，“进化”的速度就会下降。这时，我们会感到自身发展停滞了，闷闷不乐地想“之前明明进展得挺好的”。

所以，如果你现在好不容易感觉自己处于一个新的人生阶段了，但是感觉自身发展停滞了，那么是时候考虑放弃之前的做法了。

▶之前越有效的方法，你越要迅速舍弃。

▶获得下个阶段所需的做法。

能够这样做的话，“进化”就能进展得很顺利。

把你带到这里来的东西，无法将你带到那里去。

了解是该行动还是该直面内心

所处的阶段不同，我们应该做的事情是不一样的。

如果你现在感到自己的人生好像停滞不前了，那是因为你现在所处的阶段与你应该做的事情是不匹配的。接下来，我将告诉你在各个人生阶段，都需要什么。

在“开始进化”阶段应该做的事情

在这个阶段，你能看到自己发生了很明显的变化。在这个不管做什么都有成果的阶段，重要的是不要执着于自己的感情等精神层面的东西。比起面对自己的内心，或者思考“这真的是我想做的事情吗”，你更应该不断地面向外面，不断地输入、输出、创造成果。

换而言之，在这个阶段，你应该像蝴蝶一样到处飞舞，吸吮花蜜，传播花粉。

如果在这个阶段你忘不了做“蛹”的感觉，认为正是因为自己在做“蛹”时直面了自己的内心，所以才能变成蝴蝶，于是过分执着于这种做法，一直无法停止与自己的对话，那么最终你会变成一动不动的状态，让好不容易等来的“变成蝴蝶”的季节白白流逝。

就算是害怕，也试着“起飞”吧。

因为你不是“蛹”，而是“蝴蝶”。

在这个阶段，请一定要催促自己行动。

“什么事情比较好玩儿？”

“今天做什么好呢？”

“下一次做什么呢？”

“现在我想挑战什么呢？”

你要催促自己尽快坐上“云霄飞车”。什么都不需要想，只要张开嘴尖叫就能到达终点。总之，行动就对了，享受这一阶段吧。

在“辛化”阶段应该做的事情

在“开始进化”阶段，你不管做什么都有结果产生。“进化”阶段过去之后，乍一看，有些对自己不利的事情会很快出现，自己讨厌

的人会出现，问题频繁出现，之前进展顺利的事情现在进行得不顺利。这意味着你进入了“辛化”阶段。

到了“辛化”阶段，你如果认为“这一阶段的事情像之前的事情一样容易”，强迫自己去推动某事，问题可能会变多或者恶化。

在“辛化”阶段，请不要盲目行动，要暂停下来，与自己对话。

“通过做这件事，我能得到什么？”

“这种事情的发生是想教给我什么？”

“我应该面对的事情是什么？”

“第一次体验这种经历是在什么时候？”

“那时候，怎么做才是最合理的？”

请问自己类似这样的问题并进行回答。

我在做咨询时经常说的一句话是：你眼前的很多问题都不是真正的问题。你需要对现在发生的事情进行深入挖掘，才能知道“真正的问题”。

这时候，如果你只是拼命地想解决眼前的问题，没有思考“这件事情的发生是想教给我什么”，那么在你重视思考这个问题之前，你会不断地遇到大问题。

当我试图回顾自己的人生，并发现自己进入‘辛化’阶段的时候，我开始了自己的半退休生活。

在“进化”阶段，我曾憧憬过上半退休的生活。但是当我真正地尝试了这样的生活，变得每天没有那么多要做的事情或要处理的工作时，我陷入了深深的迷茫之中。我感觉自己完全与社会脱节，开始认为自己是个没用的人，是个对社会没有任何价值的人。

于是，没过多久，我的半退休生活就结束了。

在“深化”阶段应该做的事情

在“辛化”阶段看到自己的问题之后，你就需要在“深化”阶段认真地面对这个问题。

在“深化”阶段，你可以通过看书、接受心理辅导、冥想、思考自己人生的意义及任务与自己的精神对话。总之，你要为把自己带入新的阶段做好准备。

你可以像下面这样，与自己的内心对话。

“艰难的时候，你真正想做的事情是什么？到底是什么让你感觉到艰难？”

“你真的认真地聆听了自己内心的声音吗？”

“自己想去到的舞台在什么方向？”

“哪些事情能让自己获得生存的意义和喜悦感？”

与“辛化”阶段相同，在“深化”阶段，勉强行动不会产生成果，你可能会感觉到再怎么努力都无法突破瓶颈。

希望你能在每天谨慎地处理好日常事务的同时，尽可能地与自己对话，抚慰在“辛化”阶段感觉到的伤痛，找到自己真正的愿望。

在“深化”阶段，重要的是不要不加选择地听取别人的意见。要侧耳倾听自己的内心，要关注心的动向。

过着半退休生活的我，因为感觉太难受了，所以在人生第一次试着将目光转向了自己的内心，想弄清楚为什么会这么难受。之后，我就发现了自己真实的想法——“与社会脱节的人生是没有价值的”。

在“真化”阶段应该做的事情

我渴望与社会建立联系。

这一点，是我在公司稳步发展的时候完全没有注意的。在经过“深化”阶段之后，我深刻地领悟到自己的价值在于与社会有互动、对社会产生影响。

我之前没有察觉到的东西一下子在心中变得清晰起来。我了解到自己“过不了半退休的生活”。

像这样审视自己的内心之后，你肯定会认识到：“可能我已经不觉得难受了”。

经历“辛化”“深化”阶段之后，你会突然清醒。

这就与日本动漫《龙珠》里，每次遇到生命危险或者同伴有危险时，孙悟空的战斗力就会大幅提高的道理是一样的。不经历无比难受的时期，我们的人生战斗力就不会提高，也无法进入下一个阶段。

当你的内心不觉得难受时，你就可以进入“真化”阶段。此时，你就能看清楚自己想做的事情，感觉自己做什么都能成功，想要闯入新的阶段。

如果你已经进入“真化”阶段，就不要进一步追问“自己想做的事情是什么”了，而要与自己对话，催促自己快速地行动。

“从现在开始，你想用什么方法做什么事情？”

“来吧，想象如何才能走向期望的方向。”

“只有现在的自己才能获得的东西是什么？”

为了能切实地执行行动，请对今后要展开的行动进行模拟练习。

在“真化”阶段，你之前使用过的旧方法肯定无法发挥作用。

例如，你可能会因为事业的规模扩大而不得不委托他人帮忙打理，你可能会为了尝试新的东西而不得不对工作进行梳理。这是一个为了实现新的期望而准备的阶段。

是的，在“真化”阶段，你需要为再次乘坐“开始进化”的“云霄飞车”做好准备。如果你说：“虽然我在‘真化’阶段看清了真实的自己，但是因为害怕而无法为‘开始进化’采取行动”，那就太可惜了。这时候，你应该毫不犹豫地坐上这辆车！

到了“真化”阶段，如果你仍然坚持关注自己的内心世界，你就会因为好像领悟到了什么一样而心情舒畅。这里需要特别注意的是，如果你站在完人的视角去看待万物，最终会变成一事无成的人。

第15课 发现真实的自己

眼前的问题只是假象

除了6个“进化”阶段的规律，在我们的生活中，还有一个适用范围很广的规律。我一直在利用这个规律提供咨询服务。

陷入烦恼中的人、停滞不前的人、诸事不顺的人，基本上都是：

“朝着相同的目标采取相反的行动的人”。

例如，有个人想着“我想做一份自己喜欢的台前工作”，实际上却“害怕从公司辞职”。这时候，你觉得这个人的内心在想什么事情呢？

想着“我想做一份自己喜欢的台前工作”，却“无法从公司辞职”的人，可能会在无意识中想着“我不想从公司辞职”。

不辞职的好处包括：可以过着平凡的生活、不会太过于忙碌，等等。进一步说，不想辞职的人真正的愿望或目标可能是“想让家人幸福”。

眼前的问题只是“假象”。

当人们意识到隐藏于假象背后的真正的目的之后，大部分人会认为眼前的事情根本不值一提。而且，当人们为了实现真正的目的而付诸行动之后，眼前的问题就会很自然地得到解决。

之前为了实现同一个目的采取相反的行动的“较劲儿的状态”会消失，随后，人们就能发挥极大的能量。

内心的冲突其实是在帮助你

虽然仅靠自己是很难领悟这个道理的，但是采用合适的方法后，自己还是可以领悟到的。一个合适的方法就是，将自己想做的、看起来积极的行动与看起来消极的行动进行比较，深入地分析其各自的好处。

如果你现在烦恼的事情是“害怕站到台前工作”，那么请你分别深入分析“站到台前工作”和“不站到台前工作”的好处。这两者肯定存在共同点。

例如，我的一个客户曾面临这样的情况：“想在台前工作，却做不到”，我对这种情况进行了如下分析。

“站到台前工作的好处”：

▶能够试着挑战自我，可能实现多年的梦想；

▶能传播自己的想法；

▶能让很多人获得快乐；

▶自己也能拥有灿烂的笑容。

“不站到台前工作的好处”：

▶能够珍惜与家人在一起的时间；

▶因为工作不起眼，所以自己不会受到批评；

▶有精力培养孩子；

▶能与家人待在一起，孩子、丈夫与我都会很快乐、很幸福。

这两种情况的共同好处或目的就是“自己与周围的人都能快乐”。

当这位客户发现自己真正的目的是“让自己和别人都快乐”的时候，她感到非常信服。

之前为了是否应该站到台前工作而深陷烦恼的她，开始思考对于实现共同的目的或好处（为了让自己与周围的人都能快乐），最重要的事情是什么。后来，她找到了适合自己的道路：只要按照自己的节奏，尽力兼顾工作与家庭就好了。

她的选择似乎显得有点儿无奈、消极。但是，这样选择之后，她就可以面向同一个目的地努力前进了，这当然会比之前更节省精力，也能产生结果。

实际上，根据这位客户之后的反馈，她这么做之后，工作越来越顺利了，同时，她也能给予家人更多的关爱，每天生活的更为充实。

怎么样？听了这个案例的你，有没有一种恍然大悟的感觉？

是的，对于同一个目的采用不同的方法，就像是向着相反的方向踩油门一样。那么，朝着自己想前进的方向将油门踩到底，就相当于用尽全力向着相反的方向踩下刹车一样。

这么做的话，车当然是不会动的。但是，因为自己将车的功率调到了最大，所以只会感到疲惫，且抱着“为什么车动不了”的疑问一直烦恼下去。

换而言之，对这位客户来说，不管是朝着“站到台前工作”的方向“踩油门”还是“踩刹车”，都是为家人变得幸福而“踩下”的。

是的，这就是矛盾。

矛盾就是这么个原理。

当自己的内心出现矛盾时，矛盾双方对自己都是有好处的，一方的好处就像“踩油门”，另一方的好处就像“踩刹车”，用于提醒你“方向错了”。

因为“油门”与“刹车”都被踩到底了，所以你会“想做却做不到”，最后让你身心疲惫。

这时候，你首先要探究“踩下油门”的原因和“踩下刹车”的原因。

就像上文介绍的例子一样，对自己内心的矛盾寻根究底，了解到“矛盾双方的出现完全是因为相同的原因及相同的目的”，这一点非常重要。

然后，你要了解那个**相同的真正的“目的”**是什么。

这样一来，采用了完全相反的方法的两个自己就能够坐到一起，商量如何到达同一个目的地，然后你就能够很好地使用“油门”与“刹车”了。

着眼于积极因素，发现你的幸福

我通过咨询工作及研讨会，完全确信了一件事：

所有的行动都是从爱出发的。

不管是什么样的情况、行动或事情，如果你寻根究底，肯定能发现同时踩着“刹车”与“油门”的矛盾情况，而且这些矛盾最终会指向同一个目的——“爱”。

这句话在很多情况下是正确的，“阅人无数”的我坚信这一点。

我并不是在自我夸耀，而是在看过很多事例之后，越来越相信这个事实。如果我们试图用某种通用的社会评价标准去评判某些事情，那么我们可能无法得出正确的评判结果。因为对这一点有过痛彻心扉的领悟，所以现在的我不会随意评判。

这个好，那个不好；那个是好事儿，这个是坏事儿；那个人挺好的，这个人不行……不知道从何时开始，我就不再做类似这样非黑即白的判断了。

也可能因为我是这样的人，所以客户才能放心地把自己的烦恼说出来。

如果你对沉迷于某事或者某些现实事物感到痛苦，或者你身边有这样痛苦挣扎的人，那么你不应在背地里责备他人，也不应该抛弃这样的自己或者他人。你可以试着思考这几个问题。

▶自己（这个人）为什么这么做？

▶自己（这个人）的爱是什么？

希望你能察觉到：你认为的自己的缺点以及你否定自己的地方，实际上都有利于实现你的真正愿望。

▶你想通过处在“不行的状态”中实现什么愿望？

▶你想通过做“那件事”得到什么？

你内心中任何一个自己，都在努力地让你获得幸福。首先，请你相信这件事。

然后，当你准备解决眼前的问题时，希望你着眼于积极的要素。

为什么要这么做呢？原因有二：一是其中应该有积极的因素存在；二是避开危险是人类的本能。在这种本能的干扰下，人们很容易只关注消极的因素。

原本选择那么做的好处，正是将你带到真正的目的地的有利因素。

所以，当你认为眼前的问题正在阻碍你进步的时候，请将重点放在这个问题能给你带来的好处上。

大胆活出自己

只要你大胆地活出自己，就会有更多的人特别喜欢你、称赞你，也一定会有更多的人批评你、轻视你。

很有意思的是，这两种人都会增加。

这又是一种同时踩“油门”与“刹车”的现象。

也就是说，你活得越像自己，就越能发挥自己的领导力；你越耀眼，就会对越多的人造成影响；你越这么干，就越会出现以下情况：

你受到很多人的称赞、支持；

你被很多人批判、轻视。

这时，如果你试图“回应支持自己的人的期待”，或者“想办法让批评自己的人满意”，你就很容易迷失自己。

正因为如此，在发挥自己的领导力时，你更要注重“自我的感觉”，保证事情不会偏离正确的方向。

而且，希望你记住，称赞可能会起到批评的效果，批评也可能会起到称赞的效果。

在受到称赞与支持之后，你可能会觉得必须回应这些人的期待，可能会因此变得不自由，或者因为变得自大而失去朋友、不再听得进去别人的意见，最后导致自己的视野变得狭窄，还有可能执迷于获得称赞与支持，再也无法活得像自己。

反之，在被批评或者轻视之后，你可能会被激发出勇气，想证明自己，之后能量喷涌而出，或者意识到“现在也很幸福”，或者因为听到不同的观点而让视野变得更广阔、胸襟变得更宽广。

你看，像这样的情况，称赞与批评岂 不是产生了相反的效果了？

所以，从总体来看，批评与称赞的效果是差不多的。

重要的是，影响力越大的人，越要“注重自己的感觉”。

[1] 网络用语，意思是忠实的崇拜者、追随者。

[2] 作者新造的词，此处日语直译。意指痛苦、艰辛的进化。——编者注

后记 你可以成为你想成为的人

感谢您坚持读完本书。

虽然我在本书中表达了很多想法，但是，我的话与那些伟大的老师们所教授的商务经营理念、思维模式等完全不同。

那些有一定的立场、需要维护自己形象的人们说不出来的亮话，对形象和立场毫不在意的我反而可以说出来。所以，从一个只有初中毕业的“学渣”的角度来看，在某种意义上，我站在了最好的观察视角。

但是，就像我在本书中提过的，我在准备创业的时期，

▶为了不辜负父母的期待，

▶为了不被别人当成一个奇怪的家伙而努力过。

有时候，还朝着相反的方向，

▶为了反抗父母，

▶为了做与众不同的事情努力过。

现在回想起来，我也曾将自己代入各种角色中，摇摆不定地生活着。

对过去的自己，我只想说一句话——“你可以成为你想成为的人。”

现在这个开放的时代、人们多元的思维方式、包容的文化、丰富的信息，都好像在鼓励我们每个人“成为你想成为的人”！

人生就是自己与环境共同创造出来的东西。

比如，如果我生在巴西、长在巴西，那么，就算我还是椎原崇，我也应该会过着与现在截然不同的人生，拥有完全不同的人格，跳桑巴舞的水平应该比现在高出一些。

为什么会这样呢？原因就是“理想的自己”是由“自己”与“环境”这两个要素决定的，是自己给自己带来变化，并在改变环境的同时不断创造着理想的自己。

之前，有一位梦想成为吉卜 力动画工作室的歌手的人参加了我的讲座。在我说了“为什么不能成功”之后，他给自己颁发了“许可证”：“嗯，有可能成功！”后来，听说他在参加商务培训时偶然遇到了吉卜 力动画工作室的相关人员，与宫崎骏取得了联系。今后，说不定什么时候，他就能见到宫崎骏本人，得到唱歌的机会。

在现在的时代，

人们能够轻松地获得自己想要的东西，

人们可以住在自己喜欢的地方，

人们可以以便捷的方式、便宜的价格出国旅游，

人们可以立即面向全世界做生意，

人们能通过上传做自己喜欢的事情的视频获得收入，

人们可以方便地学到很多人的思维方式，

现在是一个无比自由的时代。

在这个时代，生活着的我们，

难道不认为整个环境都在向我们发送“你可以成为你想成为的人”这样充满爱的信息吗？

请你一定要对自己重复说出这句话。

能做到这一点，很多很了不起的事情就能够发生。

因为我们就处于能实现这些了不起的事情的时代。

因为我们就处于能实现这些了不起的事情的环境。

你可以成为你想成为的人。

希望这本书会让你获得全新的开始。

——椎原崇

自我更新实践“手册”

Part 1 养成“舍弃”的习惯

舍弃旧规则

如果现在的你想要进入人生的新阶段，却总是感觉进展不顺利，那么你需要的是与之前不同的，甚至是与之前背道而驰的新方法、新规则。

舍弃以往的成功模式或许会让你感到恐慌，但只要从小事做起，就能够逐渐养成舍弃旧方法、旧规则的习惯。

在下表中记录你以往的行为模式，尝试着去改变并记录你的感受。

我总是	我尝试	我感到
例：我总是留着短发。	我尝试留长发。	我感受到了更多的关注。

（续）

我总是	我尝试	我感到

舍弃“应该”

你是否觉得自己的人生中有很多“应该做”或“必须做”的事情？这些“应该”并不能帮助你，相反，它们时常暗示你：你不够好！它们会消耗你的能量，让你变得越发消沉！

现在就把你觉得“应该”做的事情全部罗列出来，然后彻底忘记吧！

我决定忘记这些“应该”，今后只做自己感兴趣的事！
例：我应该保持完美的身材。

（续）

我决定忘记这些“应该”，今后只做自己感兴趣的事！

舍弃“要对自己说过的话负责”的习惯

我们从小就被教育“要对自己说过的话负责”。但事实上，你的想法和生活状态都在不停地变化。所以，你并没有必要对“说过的话”过于执着。

执着于过去认为重要的事，只会让你无法好好地发展现在的自己。当你觉得自己说过的话已经让你感到苦恼或焦虑，就应该诚实地说出自己现在的想法。

写下让你感到苦恼的“说过的话”，并对自己或与之相关的人说明自己现在想要放弃或改变的决心吧！记得记录下你这么做之后的感想！

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

我说过：

……

我现在想要：

……

感想：

舍弃竞争

在工作或生活中，你是不是也曾有觉得“别人赢了”意味着“我失去了”的“腹黑”时刻呢？其实，我们只要冷静地思考一下就会明白，别人的成功并不意味着我们的失败。所以与其把精力放在没有必要的竞争上，不如来思考合作共赢的办法吧！

你有没有竞争对手？请在下面一一列出来，并在下次想起他的时候，默念：舍弃竞争，合作共赢。

舍弃竞争，合作共赢

.....

.....

.....

.....

.....

（续）

舍弃竞争，合作共赢

.....

.....

.....

.....

.....

不要成为敌人，而要成为战友。

不要互相扯后腿，而要为彼此付出。

不要争权夺利，而要为彼此创造利益。

舍弃自己原本没必要做的事

如果一头奶牛告诉你：“我只会产奶，不会狩猎，我对自己很失望。”你会不会觉得：“奶牛只要会产奶就好了，狩猎自有其他动物去做呀。”

其实，我们在生活中经常会陷入这种误区，把没必要自己做的事揽在身上，给自己增添压力。所以，如果你现在正忙得焦头烂额，那

么好好想一想吧，是不是又做了一些本不是自己该做的事？

在下面列出你现在的工作或负责的事，然后果断舍弃那些不是你该做的事吧！

我手头的工作	是否在我的责任范围之内
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否

（续）

我手头的工作	是否在我的责任范围之内
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否
	是 / 否

舍弃什么都想要的想法

研究表明，物品的数量与物主的不安程度是成正比的。

这是因为在我们囤积大量物品时，我们心中想的是“没有这样东西就糟了”，这种想法会加深我们的不安。而当我们开始舍弃一些东西时，我们想的是“没有这样东西也无妨”。

你需要依赖的外界的东西越少，自己的内心就会越强大。

试着想想哪些东西是“没有也无妨！”的吧，不仅限于物品！

没有也无妨！

（续）

没有也无妨！

（续）

没有也无妨！

（续）

没有也无妨！

舍弃“讨好他人”的习惯

讨好型性格的人总是在委屈自己成全他人，但是他这么做会过度消耗自己。要知道，一个内心真正强大的人不会总是因为他人而消耗自己的能量，你的能量应该集中起来关注自己，而不是越界地去考虑他人的感受，毕竟，你才是自己人生的主角。

如果你也常常陷入想讨好他人却不想付诸行动的困局，那么现在就把你不想做的事情一一罗列出来，并在内心发誓，在这些事情上我绝不讨好，我会大声地说：“不！”

我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：

（续）

我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：
我不想：

实践感想：

……

……

……

舍弃糟糕的意见

有些人可能会认为，认真听取各种各样的意见是非常重要的。但是我们通过观察发现，取得巨大成功的人的共同点是他们都“不听别人的话”。更准确地说，他们都会“无视糟糕的意见”。

所以，如果你经常会被不同的意见“指导”得团团转，就说明你应该尝试舍弃那些糟糕的意见。

在下面列出令你感到困扰的意见，认真分辨它是不是糟糕的意见：给你提出意见的人是内行还是外行？他的意见对你有帮助还是毫无益处？

令你感到困扰的意见	对你有帮助或毫无益处

令你感到困扰的意见	对你有帮助或毫无益处

令你感到困扰的意见	对你有帮助或毫无益处

令你感到困扰的意见	对你有帮助或毫无益处

令你感到困扰的意见	对你有帮助或毫无益处

舍弃时薪观念

如果你想大幅度地提高自己的收入，那么现在是时候摒弃“收入=工作时间的回报”的想法了。为什么？因为你能够提供的劳动时间是有限的！

实际上，你的收入等于你对这个世界所贡献的价值。想一想自己的工作到底是为谁做出了贡献、谁会因此开心、谁会从中受益？当你的付出能够让更多的人快乐或受益时，你的收入也会成倍地增长！

请分析自己工作的利益关系链，可以发散思维，越充分越好！

我的工作（1）
会因我的付出而受益的人

我的工作（2）
会因我的付出而受益的人

我的工作（3）
会因我的付出而受益的人

我的工作（4）
会因我的付出而受益的人

我的工作（5）
会因我的付出而受益的人

补充练习：除了工作，你是否还在其他事情上能够让别人快乐或受益呢？

我的生活 / 兴趣
会因我的付出而受益的人

舍弃“提高技能”的想法

日本企业家本田晃一认为，提高技能只是一个借口。

我们通常认为，只要提高技能，我们就会成长，但是有时候，人们会以“如果不进一步提高技能，就不会被认可”为由去提高技能。而这种行为恰恰是在逃避真实的自己，使真实的自己无法得到成长。

如果你也有“不变得更好就不会被认可”的想法，那么你该适时停止“提高技能”了，现在让我们来一起想一想，你的努力是一种逃避吗？如果是，请停止。

我努力 ..... 是为了：

.....

.....

.....

我努力 ..... 是为了：

.....

.....

.....

我努力 ..... 是为了：

.....

.....

.....

我努力 ..... 是为了：

.....

.....

.....

舍弃随意评判的习惯

你的身边有没有一些与你完全不同的人呢？当你看到他们时，你就会想：“我可做不来那样的事！”请注意，你有没有去否定“那样的事”的存在，认为“那是不对的”或者“那不正常”呢？如果有，请试着换成接受的心态：“哦，原来还有这种可能性！”

一个人给自己设置的界限越少，就越自由。所以成功的人都不会随意地评判他人的行为。

在下表中列出你不能理解的行为，试着用开放的思想去重新考量它们吧！

原来还可以这样！

（续）

原来还可以这样！

舍弃恶友

近墨者黑！我们身边总有一些会消耗我们能量的人，他们就好像制动器一样会阻碍我们实现人生目标。因此，舍弃那些总是否定我们的朋友吧，舍弃总是喜欢埋怨的朋友，舍弃总是爱抱怨的朋友，还有那些总是愤世嫉俗的朋友。

现在就把你的朋友全部罗列出来，分析哪些人对你有益，哪些人在拖你的后腿。

朋友	对我有益 / 拖我的后腿

（续）

朋友	对我有益 / 拖我的后腿

舍弃挑剔的习惯

通常，挑剔别人的人都是因为看到了自己的缺点在他人身上的映照，就像总是说别人吝啬的人自己就是一只“铁公鸡”一样。所以，舍弃挑剔的习惯，试着想想，之所以你会挑剔别人的缺点，是不是因为自己的身上有关联的缺点呢？

请把你挑剔别人的缺点全部罗列出来，尝试从自身的角度出发解决这些问题，并记录下你的感想。

挑剔：

.....

.....

自省：

.....

.....

感想：

.....

.....

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

挑剔：

……

……

自省：

……

……

感想：

……

……

舍弃无谓的忧虑

马克·吐温曾经说：“我总是担忧未来，担忧未知，可是大部分从来不会发生。”正是如此！同时，无谓的忧虑还会令我们萎靡不振，不仅不能改变过去或影响未来，还会让我们丢掉此时此刻！所以让我们舍弃无谓的忧虑，将注意力都放在我们能够解决的问题上吧！

把自己担忧的事情全部罗列出来，看看哪些是可以当下就去解决的，并把那些我们不能解决的忧虑统统丢掉！

哪些担忧是与过去相关的？舍弃它们！

哪些担忧是与未来相关的并且暂时无法解决的？舍弃它们！

哪些担忧是你不能控制的？舍弃它们！

哪些担忧是你可以尝试解决的？ 注意：只有这一栏是你真正需要去解决的问题！

舍弃舒适区

人们常说：“舒适区没有惊喜，跳出舒适区才能实现突破！”但是该如何跳出舒适区呢？这里有一个简单的办法，那就是：对害怕的事说“GO”！

例如，有个人很害怕和外国人交流，因为他觉得自己的英语发音不准，可能会出丑。他的舒适区就是躲避外语交流，而他跳出舒适区的办法就是去尝试多用英语交流！

好了，现在轮到你来列出让自己感到害怕的事情了，并且鼓起勇气去挑战它吧！

对害怕的事说“GO”！

（续）

对害怕的事说“GO”！

能够轻松且愉快地放手

才能拥有顺利的人生

Part 2 养成了解自己的习惯

了解自己真实的需求

人们得不到想要的，最大原因在于他们根本不知道自己真实的需求！如果你的朋友对你说“我想吃除拉面之外的东西”，你会不知道该怎么办吧？同样，我们在思考自己的生活时，也要尽量摒弃“我希望过上没有不安的日子”或是“我希望在不一样的环境中重新生活”的想法，而要将之换成明确的目标。

这里有几条帮助你获得明确目标的建议，你可以试试从中找到自己的答案。

1. 你最好清楚自己讨厌什么。

.....

.....

.....

2. 在兴趣爱好、已取得的成绩和拥有的特长里寻找。

.....

.....

.....

3. 想一想你做哪些事时会进入兴奋、专注的状态。

.....

.....

.....

4. 试着问一问自己：如果我只剩下一年的寿命，我想做什么？

.....

.....

.....

了解自己行动的方向

人们得不到想要的，还有一大原因就是他们把精力放在了错误的努力方向上！比如你想打棒球，你需要问问自己：

▶▷打棒球是为了增强体魄吗？

▶▷打棒球是为了成为职业选手吗？

▶▷打棒球是为了获得心仪女生的关注吗？

你的目标不同，匹配的行动就要不同。如果你是为了获得心仪女生的关注，你会选择在她看不见的地方练习吗？

如果你一直在努力，却觉得离目标越来越远了，是时候检查一下自己是不是把精力用在了错误的方向上。

我的目标	我的行动	是否匹配
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否
		是 / 否

了解自己的角色

我们每天都在扮演着不同的角色，如领导、员工、父母、子女、朋友、对手，等等。通过了解自己的角色，我们能够很容易地看清自己，并找到生活的主次和目标。

在下面的10个空栏顶端写上“我是谁”3个字。然后对你的答案做扩展说明：这个角色的哪些地方让你心动？在这个角色中，你想达到一个什么样的状态？

完成上述问题后，请你把答案按照重视度依次排序，看看哪个角色对你来说最重要，并找一找这些问题的答案中有没有共同点。

例：

我是谁：父亲

令我心动的地方：欢乐、孩子成长带来的满足感

我想要：获得孩子的尊敬和喜爱

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

我是谁：

令我心动的地方：

我想要：

重要度排序

共同点：

了解自己的优势

在优势最强的方面才能取得最大的进步。学得最多、进步最快、发展最快的方面永远是你优势最强的方面。如果你在追寻目标的过程中遇到障碍，而这些目标又在你的优势范围内，那么你越过障碍的速度会是最快的。优势就像一个威力放大器，可以让你的威力大大增强。

那么，我们如何发现自己的优势呢？这里有一个SIGN法则可以帮助你快速锁定自己的优势。

S代表“成功”（Success）：在做此事的过程中，你会感到很充实、很高效。

I代表“直觉”（Instinct）：在做此事之前，你已经充满了期待。

G代表“成长”（Growth）：在做此事的过程中，你的求知欲很强，非常专注。

N代表“需求”（Need）：做完此事之后，你会感觉很有成就感和真实感。

填写下页的SIGN表格，找到你的优势吧！

S	I	G	N

我的优势：

.....

.....

.....

了解自己的劣势

之所以要清楚自己的劣势，是因为你不知道什么时候这些劣势会跳出来妨碍或者伤害你。但是如果你能了解这些劣势，并把这些劣势一一标注出来，就能够采取相应的措施，尽量免受侵扰。

我们还是使用SIGN法则整理自己的弱势。

S代表无法成功：你总是无法完成这一类问题，或者总是在这一类问题上栽跟头。

I代表缺乏直觉：你对它感到厌恶，会想方设法地避开它。

G代表缺乏成长：当你在做这件事的时候，只想着快点结束。你对这件事没有好奇心，也不想提高处理它的能力。

N代表缺乏需求：做完之后，你只会感到疲惫、空虚或挫败。

填写下页的SIGN表格，了解你的劣势吧。

S	I	G	N

我的劣势：

……

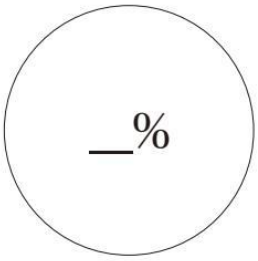
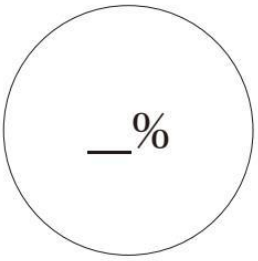
……

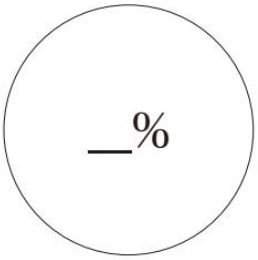
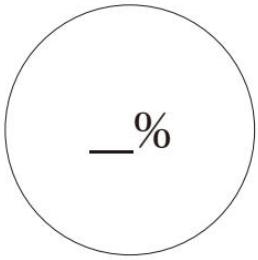
……

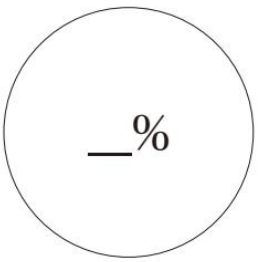
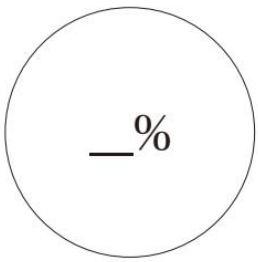
了解自己的“战场”

属于你的“战场”应该是你能够扬长避短的地方，如果你对现在的工作或生活感到迷茫、没有盼头，那就有必要确认一下，自己是否走进了不属于自己的“战场”。

在这个月中，你有多长时间在发挥自己的优势，有多长时间总是在处理自己劣势方面的问题，然后思考有没有办法改变现状吧！请填写下表。

我的“战场”分析	
1. 优势	2. 劣势
在这个月中，有多长时间在发挥自己的优势？ 	在这个月中，有多长时间总是在处理自己劣势方面的问题？ 
总结：	

我的“战场”分析	
1. 优势	2. 劣势
在这个月中，有多长时间在发挥自己的优势？ 	在这个月中，有多长时间总是在处理自己劣势方面的问题？ 
总结：	

我的“战场”分析	
1. 优势	2. 劣势
在这个月中，有多长时间在发挥自己的优势？ 	在这个月中，有多长时间总是在处理自己劣势方面的问题？ 
总结：	

了解自己所处的阶段

我们的人生时时刻刻都在“进化”，“进化”到了不同的阶段，所要采取的行动自然不同。如果你现在感到自己的人生好像停滞不前了，那是因为你应该做的事情与所处的阶段是不匹配的。

现在对照你所处的阶段，看一看你是否需要改变做法，并记录下你改变做法后的感受吧！

进化阶段	不断地输入、输出、创造结果。不要太执着于精神层面的东西，总之，行动就对了。
辛化阶段	不要盲目行动，要暂停下来与自己对话。对现在发生的事情进行深入挖掘，了解“真正的问题”。
深化阶段	认真地面对问题。可以通过看书、接受心理辅导、思考自己人生的意义及任务与自己的精神对话。
真化阶段	催促自己快速行动，对自己今后要展开的行动进行模拟练习。

了解自己所处的阶段

我正处于：

_____

_____

_____

我应该：

_____

_____

_____

我感到：

_____

_____

_____

了解自己内心的矛盾

当自己的内心出现矛盾时，实际上矛盾双方都是对自己有好处的。一方的好处就像是“踩油门”，用于提醒你“要加油”；另一方的好处就像是“踩刹车”，用于提醒你“超速了”。

因为同时踩着“油门”和“刹车”，所以你会“想做却做不到”，最后身心疲惫。

这时，你需要去探究“踩下油门”的原因和“踩下刹车”的原因。然后找出它们共同的目的。这样一来，采用了完全相反的方法的两个自己就能够朝着一处使力了。

写下你心中矛盾双方的好处，然后找出它们共同的目的吧！

例：

站到台前工作的好处：	**站到幕后工作的好处：**
能够挑战自我，可能实现多年的梦想； 能传播自己的想法； 能让很多人感到快乐； 自己也能拥有灿烂的笑容。	能够珍惜与家人在一起的时间； 因为工作不会引人注意，所以不会受到批评； 能与家人待在一起，孩子、丈夫（妻子）与我都会感到很快乐、很幸福。
共同的好处 / 目的：自己与周围的人都能感到快乐	

了解自己内心的矛盾

想 ..... 的好处：	不想 ..... 的好处：
共同的好处 / 目的：	

想 ..... 的好处：	不想 ..... 的好处：
共同的好处 / 目的：	

人生最困难的事情就是认识自己

Part 3 养成悦纳自己的习惯

关注自己

关注意味着聚焦，敏锐地体察自己的需要与情感。

真正的关注是指你时时刻刻都能感受得到自己，而不只是在自己出现问题的时候。

只有学会关注自己，你才能发现自己身上更多的潜能，也才能够更迅速地用让自己舒适的方式去处理问题。

下面是一系列练习自我关注的问题，请每天给自己一点时间，摒弃陈旧的观念与轻蔑的态度，深入地思考并真诚地回答。

1. 今天关注自己了吗？

.....

2. 今天的我有哪些变化？

.....

（续）

3. 对于这些变化，我的感受是什么？

.....

4. 我今天遇到了哪些开心的事？

.....

5. 我为什么会因此感到开心？

.....

6. 我遇到了哪些让我感到愤怒 / 失望 / 伤心（负面情绪）的事？

.....

7. 我为什么会有这种感受？

.....

8. 当我有这种感受的时候，我的身体有什么样的反应？

.....

9. 我是如何处理这件事的？

.....

10. 处理完这个事件后，我有什么感受？

.....

接纳自己

接纳是无条件的，即使我们不赞同自己的某一部分，也要肯定其存在。在更多的情况下，无条件接纳能够让你变得更高效、更快乐。下面有几种方法可以帮助你练习接纳自己，尤其是在困境中，请试着联系自身情况，反复练习。

例：

场景：失恋

A. 现实性反驳

问：为什么他必须爱我？他是我唯一的爱人吗？

答：显然他不是必须爱我，尽管这是最好的结果。显然，我还可以选择其他人。

B. 逻辑性反驳

问：他不爱我会使我变成一个不可爱的、没有价值的人吗？

答：不，它仅仅说明我是一个无法得到他的人。我并不是不可爱，只是没有得到他的爱情。其他人可能觉得我很可爱。

C. 实用性反驳

问：他不爱我最可怕的结果是什么？

答：不管什么时候，这件事都不会带来任何可怕的结果。仅仅是有些损失，让我伤心，而这只是暂时的！

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

场景：

A. 现实性反驳

问：

答：

B. 逻辑性反驳

问：

答：

C. 实用性反驳

问：

答：

欣赏自己

欣赏加深了接纳：“我佩服自己”“为自己高兴”“我重视自己”“我尊重自己”“我承认自己全部的潜力”“我欣赏自己的独特性”。我们需要诸如此类的鼓励，才能实现个人的价值，树立自信心。

受到一些家庭文化和社会习俗的影响，现在很多人不会鼓励自己，如果你时常忘了为自己鼓掌，现在就大胆地写下所有你认可的自己的优秀品质和你曾经获得的成功，并为自己喝彩吧！

.....

.....

.....

肯定自己的魅力，并在社会上将它最大限度地展现出来。这是你对自己应该履行的“责任”。

宽恕自己

我们必须接受自己并不完美，我们也无法达到完美的境界。接受自己的不完美，这才是人生的最高境界。因此，不要再对自己那么苛刻了，这是我们失去幸福的主要原因，也是我们永远找不到满足感的主要原因！

宽恕自己并不意味着不分析自己所犯的错误！我们要尽全力改正自己的错误，如果这个错误不在自己可控制的范围之内，我们就要乐观地接受、放下，答应自己以后不再犯同样的错误。

那么，请回答下面的问题：

在哪些方面你对自己特别苛刻？

_____

_____

_____

对自己那么苛刻的你获得了哪些好处？

_____

_____

_____

如果对自己苛刻没有好处，你接下来想怎么办？

_____

_____

_____

取悦自己

我们应该放在第一位去重视的人或最应该取悦的人，既不是父母或子女，也不是重要的伙伴，而是我们自己。

因为人只有先让自己开心，给予自己足够的关爱之后，才能真正地爱别人。

想要变成容易取悦自己的人是有“诀窍”的。如果你是一个不擅长取悦自己的人，那么就将“想要什么的心情”拟人化：

（1）将想要xx的心情拟人化，试着为它起个名字。

（2）试着取悦这个被拟人化的心情。

（3）感受愿望达成后的喜悦。

通过反复尝试上面3个步骤，你就能够慢慢地习惯取悦自己了。

请在背面记录下你的精彩时刻，并习惯着去取悦自己吧！

我的精彩时刻	取悦我自己

你如何看待自己

远比他人如何看待你重要得多

Part 4 养成终身成长的习惯

养成调节状态的习惯

你是否听说过“运气等于心情”？让“心情”保持良好的状态，是让我们的人生向好的方面转变的必要条件。为了让我们能够在心情低落时重新振作，帮助我们保持良好的状态，我们需要准备一份“激情触发器”。

“激情触发器”是一些做了会让你感到心情大好的事情，比如：

▶▷只要喷上自己喜欢的香水，心情立马大好。

▶▷只要赚钱了，心情立马大好。

▶▷只要为指甲 做个美容，心情立马大好。

准备一份“激情触发器”，你可以靠它轻松地调节自己的状态，在关键时刻激发你的全部干劲！

激情触发器

养成主动行动的习惯

通往成功和幸福的秘诀之一是行动，把自己力所能及的事情做好，只想不做是没有用的，结果才算数！没有行动就没有结果；没有结果就没有反馈；没有反馈就没有经验；没有经验就没有提升；没有提升，我们就不能充分发挥自己的潜能！

现在就把你曾经想做却没有做的事情一一列下来，然后选择任意一项马上付诸行动！你会发现行动其实很简单！

我的行动列表	我迈出第一步了吗?

（续）

我的行动列表	我迈出第一步了吗?

养成依赖他人的习惯

当遇到困难时，没有比试图一个人抗过去更糟糕的解决办法了。从长远来看，什么都自己干的人最终比不上那些擅长借助外力、把荣誉让给别人、与大家一起成功，并且做事做得很开心的人。

现在，就把你遇到的问题或想得到的帮助全部罗列出来，开始习惯着依赖他人吧！

要注意的是，在请求别人帮助时一定要表达自己的期望，思想、感觉和内心独白要积极，请求要具体！

我需要帮助

（续）

我需要帮助

养成“孩子气”的习惯

变成大人并不意味着要度过枯燥无味的人生，也不意味着要压抑那个欢闹 的自己，更不意味着要让自己适应社会上大多数人所标榜的“正确性”。如果你做了这些事情，你的人生就会在转眼之间变得枯燥不堪。

因为在这种状态下，你只能发挥出自己一丁点儿魅力。而你的大部分魅力，都是你身体里“内在的小孩”所拥有的。

请回答下面的问题：

小时候你最喜欢吃的是什么？

_____

小时候你最喜欢看的电视节目是什么？

_____

小时候你最喜欢去哪儿玩？

_____

养成“孩子气”的习惯

小时候你最喜欢一个人做的事情是什么？

_____

小时候你最喜欢和朋友一起做的事情是什么？

_____

小时候最喜欢的家庭活动是什么？

_____

小时候令你感到最开心/最难忘的事情是什么？

_____

小时候的梦想是什么？

_____

好了，现在把你的答案重新去思考一遍，并记录下你的感受吧！

养成积极思考的习惯

思想是一种力量，它能影响情绪，情绪又能影响我们的行为，而行为影响着我们的日常生活。所以，改变思想是改变生活的前提。

积极思考是我们在遇到挫折和困难时也能从中发现成长的机会。积极思考能够指引我们接受困境并从中挖掘最好的结果。

若要练习积极思考，你可以这样做：

在48小时内拒绝消极思考。一旦萌生消极念头，迅速以爱、和平、宽容等积极思想取代它。一开始可能会比较难，但请先尽量尝试！慢慢地，一切都会变得简单起来。然后将时间延长至5天，甚至一周。

养成积极思考的习惯

请记录你尝试积极思考后给自己生活带来的改变：

养成感恩的习惯

感恩的心是怒气、嫉妒和仇恨的“解药”。怀有感恩之心能够给我们的生命注入活力，提升我们的个人价值。一个人是否怀有感恩之

心直接关系到他的身体状况和精神状态。美国著名主持人奥普拉·温弗瑞说：“感恩拥有的一切，你就会得到更多！相反，如果总是对求而不得的东西耿耿于怀，那么永远都不会满足！人要知足常乐！”

关于养成感恩的习惯，你可以这样做：

第一步 将你感恩的一切、拥有的一切记录下来。慢慢想，这一列表应该很长。

第二步 连续21天每天在这个列表上添加3~5个新的感恩事项。

第三步 每晚重新回味一下这些令你觉得感恩的瞬间，你会觉得非常幸福！

我的感恩列表

（续）

我的感恩列表

（续）

我的感恩列表

假装得到，然后行动

有时，你可以假装得到了某样东西，假装自己已经实现了目标，假装自己过上了梦寐以求的生活！假装得到，然后行动。

潜意识分不清事实与想象。利用这个特点，我们可以让自己的潜意识相信自己拥有某种能力、具备某一优秀的品质，然后让潜意识指导自己的行为！

在下表中列出你想要习得的特质、想要的状态、崇拜的榜样。试想一下自己拥有这种品质、拥有这种状态，成为像榜样一样的人后的行为举止，你会怎样说话？怎样走路？

我的假装列表

（续）

我的假装列表

养成输出的习惯

在人的一生中，我们有很多机会可以学到不同的知识，也有很多机会去接触新的事物。在这种情况下，我们要注意不要一味地输入。要记着将自己学到的知识、思考的想法进行输出。实际上，不管你输入了多少，你真正输入的部分只有你输出的部分那么多。

下表是一份简单的输出模板。你可以任选主题，完成21天的输出习惯养成计划，帮助你了解自己的想法和感受。

今天发生了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天发生了 ×× 我认为 ××	今天发生了 ×× 我发现 ××
今天尝试了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天尝试了 ×× 我认为 ××	今天尝试了 ×× 我发现 ××
今天 ×× 做了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天 ×× 做了 ×× 我认为 ××	今天 ×× 做了 ×× 我发现 ××
今天遇到了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天遇到了 ×× 我认为 ××	今天遇到了 ×× 我发现 ××
今天完成了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天完成了 ×× 我认为 ××	今天完成了 ×× 我发现 ××
今天学到了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天学到了 ×× 我认为 ××	今天学到了 ×× 我发现 ××
今天 ×× 失败了 ×× 我感到 ×× 因为 ××	今天 ×× 失败了 ×× 我认为 ××	今天 ×× 失败了 ×× 我发现 ××

Day 1

_____

_____

_____

Day 2

_____

Day 3

Day 4

Day 5

Day 6

Day 7

Day 8

Day 9

Day 10

Day 11

Day 12

Day 13

Day 14

Day 15

Day 16

Day 17

Day 18

Day 19

Day 20

Day 21

阅读手记

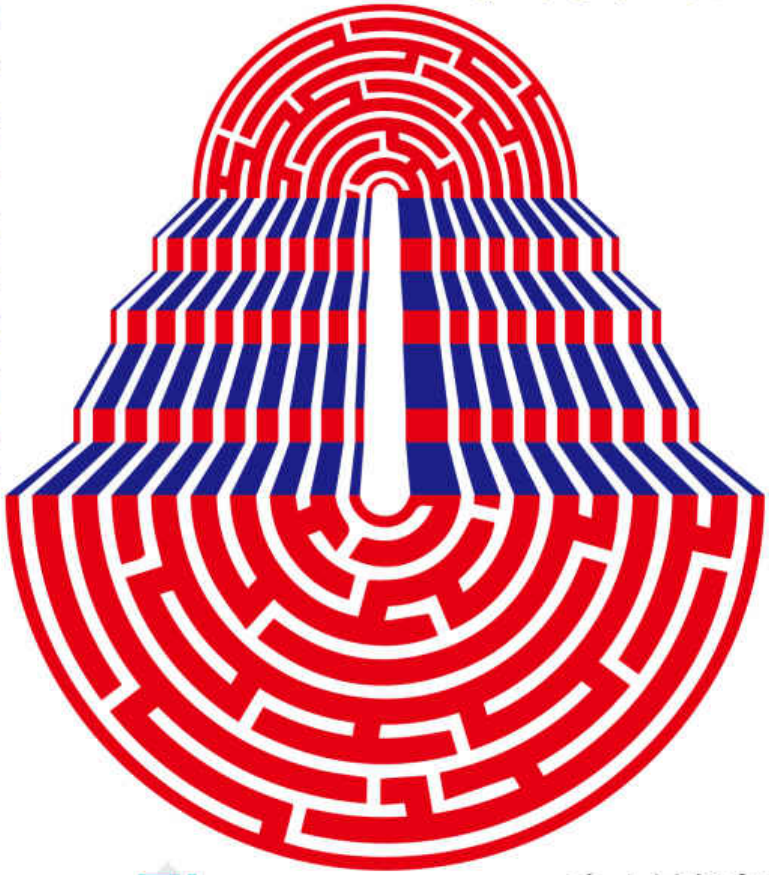


天生管理者

MAKE YOUR BRAIN WORK

高效大脑工作法

如何拥有超越常人的优异表现



Amy Brann
[英] 艾米·布兰
著

翁玮
译

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高效大脑工作法　如何拥有超越常人的优异表现

（英）艾米·布兰（Amy Brann）　著
翁玮　译

MAKE YOUR BRAIN WORK

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

高效大脑工作法：如何拥有超越常人的优异表现/（英）艾米·布兰（Amy Brann）著；翁玮译.--北京：人民邮电出版社，2020.10

ISBN 978-7-115-54645-6

Ⅰ.①高… Ⅱ.①艾…②翁… Ⅲ.①脑神经—普及读物 Ⅳ.①R322.85-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第147825号

◆著 [英]艾米·布兰（Amy Brann）

译 翁玮

责任编辑 曹延延

责任印制 彭志环

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 https://www.ptpress.com.cn

◆开本：880×1230 1/32

印张：10.75 2020年10月第1版

字数：350千字 2020年10月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2019-7645号

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东市监广登字20170147号

目　录

封面
扉页
版权信息
内容提要
前言
第一部分 掌控自己
第1章 棉花糖实验——成功与否的试金石
问题解析
做事的轻重缓急
做事要有谱
预想终局
前额皮层
确定轻重缓急的实际做法
新的事态
一心多用还是专心致志
大脑的可塑性
大脑有一定的灵活机动能力
激发自己的潜能
具体行动
第2章 你的海马体还好吗
压力：永远的罪魁祸首
预测事态和压力的关系
在自己身上找出路
消极的暗示
排解压力，回归正常状态
海马体的作用

镜像神经元
如何改善
缺乏掌控感的坏处
如何应对压力
专注度和压力的关系
具体行动
第3章 学会干预失控状态下的情绪
心境、情绪、感觉
擦亮双眼还是蒙蔽眼睛
控制自己的感觉
控制自己的情绪
实际可能性
本学到的新知识
联想的重要性
恼人的杯子
嗅觉的重要性
具体行动
第4章 面面俱到的危险
可能性
分心的原因
摒弃杂念的好处
人是如何陷入两难境地的
行程安排的策略
挣脱两难境地
做决策的方法
人的信息过滤能力
掌控情绪的大脑组成部分
具体行动

第5章 聪明的头脑就一定会想个不停吗
工作中的大脑
一只耳朵进，一只耳朵出
告急的脑容量
让生活环境更加丰富
知识的实际运用
江山会改，本性也会移
努力付出，方有所得
可能性的广度
第6章 事半功倍的奥秘
好习惯的神经科学原理
巧克力的真相
改变习惯
问题神经回路的修复
摆脱限制后带来的可能性
神经可塑性和习惯
幼时伤害的影响
神经达尔文主义
竞争可塑性
新习惯的养成方法
为什么坏习惯有时会突然冒出来
具体行动
第二部分 掌控人际关系
第7章 维持工作和生活的平衡
如何优化工作环境
工作和生活的平衡
他人和自我的期望
可能会引起的冲突

感到疲劳的原因
个人时间和精力的分配
掌控感的重要性
思维的最佳运作方法
具体行动
第8章 一步一步改善生活
大脑是如何完成工作的
大脑中掌管目标实现的部位
目标要明确
真实还是想象
神经科学家最重大的不传之秘
行事的动机
精神状态所具有的作用
阶段性的奖励
具体行动
第9章 激励他人过程中的雷区
激励他人
动机的本质
能起到激励效果的奖励形式
更崇高的目的
期望的力量
动机专栏
自主掌控的作用
确定性的作用
信心的作用
情绪和动机
第10章 你的大脑弹性够足吗
抗压能力的培养有无捷径可循

假想预演
如何增强心理承受力
外在表现和实际情况并非永远一致
第11章 当创新成为常态时，我们应该怎么办
常见误区及解答
创造力的核心组成部分
即兴发挥
认知的灵活性
心理锻炼
创造力迸发时的大脑
睡觉最光荣
胡思乱想的用处
玩乐
第12章 如何让自己的表现优于他人
洞察力的作用
引发洞察力的方法
遗忘的原因
真实和虚幻
情景记忆与语义记忆
大脑不同部位的不同作用
工作记忆
情绪和记忆
无意识中的记忆
心理暗示
第三部分 掌控工作和事业
第13章 以开放的胸怀领导他人
现在的领导方式
因素联合环

信心
人的地位是怎么回事
镜像神经元
确定性
奖励行为
控制感
人际关系
贡献
第14章 心理安全是良好企业文化的基础
大胆的婕茜
将心理安全融入企业文化，能使员工在工作中探索并展现其全部的大脑潜能
第15章 管理他人，管理头脑
从大脑的角度看待管理
信任度
可预测性和不确定性
公平性
社交奖励
神经管理
情感
思考
评估
冲突管理
解读
具体行动
奖励
致谢
版权声明

内容提要

作为一门全新的学科，神经科学不仅能够帮助我们训练自己的大脑，还能让我们的思维变得更敏捷，使我们的行为变得更高效。目前，有关大脑神经科学方面的研究已成为很多领域中的新热点。

本书作者根据最新的脑神经研究，提供了一整套与传统方法完全不同的大脑训练方法——基于脑神经科学的思维训练软技能，旨在帮助读者发掘他们在个人能力、学习习惯、工作技能方面的潜力，培养出以积极结果为导向的行为，更好地应对各种挑战，如管理挫折、平衡工作与生活、激励他人、实现目标等，进而远离压力、负面思维及低效的时间管理方法，让读者的工作和生活变得更加高效。

对于希望开发自我潜能和有效全面激发大脑工作潜能的读者，以及对神经科学感兴趣的读者，本书是不二之选。

前言

我们的大脑是一个非常神奇的器官。在为遇到困难的人伸出援手时、看到自己的孩子第一次取得成功时、签下一笔生意合同时，我们都会体验到一种妙不可言的成就感，而大脑便是这种感觉形成的关键。此外，我们常会思考是留在公司加班还是回家享受天伦之乐，午餐时间是大吃一顿还是去健身房健身等问题，这些都需要我们依靠大脑进行思考才能做出决定。我们在思考生活中重要的事情时，大脑的作用举足轻重——不论一个人过得是否充实、有无信念、是否发挥出了自身的潜力，都是如此。

本书旨在教会你挖掘大脑潜力，在认清自身的前提下，学会更好地与他人相处。我们的大脑是非常宝贵的资源，而大多数人却不懂得充分地予以利用。意识到这个问题仅仅是一个开始，在挖掘大脑潜力的过程中，我们一定会遇到各种各样的麻烦，而如何应对则完全取决于我们自己的态度。

但是，我们真的能激发大脑潜力吗？我们的大脑难道还没有发挥出百分之百的潜能吗？这难道不是由基因、个性决定的事情吗？

我在几乎每次去做主题演讲或者和某家公司深入合作时，都会反思上述问题。可能性是什么？实际性又为何物？我相信生命是可贵的，人们应该将时间投入到有价值的事情上。我不会鼓励别人去做没有确凿证据支撑的事情。

记得有一次，我接受了一所医学院的采访，我被问到如果不考虑成本的因素，打算建立什么样的设施。当时我刚刚读了弗朗西斯·克

里克（Francis Crick）的《惊人的假说》（*The Astonishing Hypothesis*）一书，对DNA分型能为人类揭示的科学结论和如何造福人类颇为期待。如今，表观遗传学领域有了惊人的新发现，我敢肯定从前的一些研究结果已不再准确。

读者朋友们，你们将会在本书中读到很多证明我们确实可以主动发挥大脑潜能的、令人信服的证据。那这些是否意味着遗传不再重要？当然不是，遗传的力量仍旧非常强大。但是，表观遗传学领域的最新发现告诉我们，人们身处的环境也是十分关键的。实际上，我的几位可靠的同事认为，环境因素占影响大脑能力因素的90%。我们姑且不论数值的高低，环境因素无论如何都是接下来我们需要关注的重点。让我们看看在这个方面我们可以做些什么。

一直以来，我都由衷地希望自己所做的工作对读者朋友和你所关心的人有所帮助。无论你自己怎么想，我认为你是很有价值的，你的想法和努力都应该受到赞赏。

本书的三位主人公——凯特（Kate）、婕茜（Jessie）和本（Ben）——均为化名，他们都清楚自己具有尚未被开发出来的潜力，而开发潜力有赖于自身的努力。他们还知道，只要深入地了解了自己的工作方式，就能使自己的生活向理想中的样子靠拢。

每个人的生活都具有变得丰富多彩的可能性。生活的内涵、对待事物的方式和对外界事件的接受程度都取决于自己。本书的训练板块内容主要针对的是书中主人公的工作方面。维珍公司创始人理查德·布兰森（Richard Branson）主张：“别把工作当工作、把游戏当游戏—— 一切都是生活的一部分。”我对此深以为是。然而，对于很多人来说，工作就意味着周一早上必须回到工作岗位上班受罪，并认为这并不是什么值得期待和让人享受的事情。因此，本书主要讲述如何提高工作带来的成就感，使其成为美好生活的一部分，而不是拖累和负担。

尽管本书中的大多数例子都发生在职场，但运用大脑的方法是可以在其他场合举一反三地使用的。例如，凯特学到的东西不仅可用于改善工作状况，还可以用来丰富自己与孩子的互动交流；通过学习后，婕茜对自身更有信心了；本则运用新知识来改善其与新婚妻子的关系。

神经科学是一门研究大脑的科学，也是本书立论的基础。在过去的20年间，这门学科极大地加深了人们对工作方式的了解。当然，该领域的未来还有很长的路要走，更多深层次的问题有待进一步的研究。尽管神经科学令人叹为观止，但在对我们工作方式的解析上，它也只是众多相关研究中的一环罢了。在掌握这门学科后，如能再继续深入了解诸如量子物理学或哲学等学科，对这一问题的全貌一定能勾勒出更清晰的图画。

凯特、婕茜、本原先被日常生活中的琐事折磨得疲惫不堪，但在教练斯图尔特（Stuart）的帮助下，他们的生活已经有了很大的改观。请各位读者跟随着他们的视角，通过神经科学来剖析过去之所以会使我们变得身心俱疲的根源所在，从而学会如何做出改变，使自己和他人都能够获益。

如何阅读本书

如果你是工作繁忙的职员，想充分激发自身的潜力，那本书可谓不二之选。本书的每一章都由几个板块组成，如下所示。

名人轶事

故事中生动的情节有助于我们形象记忆和理解抽象的概念，这能帮助我们在借鉴前人经验的基础上，夯实自身的科学素养以及更深入地体会书中人物的感受。

相关实验

实验是神经科学的基础。自然科学与其他学科最大的不同在于，它需要通过实验来检验理论，以加深理解。了解一些重大实验的前因

后果，可助你将其应用于现实生活。

趣闻

该板块介绍的重要信息可帮助读者拓宽视野和知识面。这些信息的摘选可能就是单从趣味性来考量的，但也可能是神经科学话题的一种延伸。

洞见

该板块能让读者从案例中汲取智慧，帮助读者更好地理解上下文。

章末小贴士

每一章的末尾都列出了数条小贴士，提炼了本章内容的关键点。这些对实施方案的制定颇具参考价值。

在阅读本书的过程中，你可选择从头到尾通读，但我更建议你以章为单位，在生活实践中印证所学所感。

教练介绍

斯图尔特是一位神经科学教练，他了解人们的工作表现可以通过这门科学来解释。他的专业技能十分娴熟，懂得如何充分挖掘一个人的潜力，帮助他们做最好的自己。他在给职场人士做训练时，能提供很大的帮助。罗伯特·迪尔茨（Robert Dilts）是教练行业内杰出的研究者和思想家。在2003年出版的《从教练到唤醒者》（*From Coach to Awakener*）一书中，他这样描述教练的任务：“为学员在成长和蜕变的各个阶段提供必要的支持和‘监护’。”他对一个人的神经层面的等级划分如下：环境阶段、行为阶段、能力阶段、信念阶段、价值观阶段、身份认同阶段和心灵阶段。在这一循序渐进的过程中，教练可能要随需要切换不同的角色：启蒙者、教练、老师、导师、辅导者和唤醒者。斯图尔特在与书中三位人物进行的大多数互动中，扮演着启蒙者、教练、老师、导师的角色。

了解大脑运作的方式是非常重要的，这样你才能拥有最佳的工作表现。经过日积月累，你的生活质量也会一并提高，在为人处事方面也能收获到更多的快乐。人天生都有好奇心，对自身和他人都有一定的探究欲。因此，通常来说，职场人士都会欣然接受这些训练，当然，效果也不错。

主人公介绍

• 现年54岁的凯特目前在某企业任高级经理。她与前夫育有两个子女，均已成年。凯特已与交往了三年的新男友订婚。对她而言，工作、家人和朋友就是其生活的一切。

• 婕茜是一位32岁的社会企业家，她的公司主要为社区诊所提供服务。她放弃了作为医生的金饭碗，选择自主创业，目前公司的员工规模为20人。公司业务处于高速发展阶段，她的工作热情十分高涨。她目前单身，与室友在一起生活多年后，刚开始独自居住且十分享受这样的状态。

• 本现年26岁，在四大会计师事务所之一任会计师。他刚结婚不久，想着在家做个好丈夫、在单位做一名好员工，也积极地为晋升付出努力。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

第一部分 掌控自己

Make Your Brain Work

万事由自己而始，一个人的生产力、做事的效率和有效性都在自己的掌控之下。我们在欣喜于可以掌控自身命运的同时，也应该意识到，为自己负责是一份重担。本书第1章以凯特、本和婕茜三人的经历为例，为读者介绍了职场人士在遇到重大工作挑战时大脑的运作情况。通过运用本书论述的一些知识，他们得以有意识地改变自己应对挑战的方式，最终帮助他们辨别出令人产生挫折感、阻碍其进步的关键所在，从而做到有的放矢。

本书探讨了如何从司空见惯的事物中发现全新的机会、从内而外地掌控自己生活的方式。希望读者在学会掌控自己的生活后，能够更好地享受生活和与人相处。本书将为读者提供全方位的指导。此外，本书致力于指导读者优化学习新事物和充实自己的方式，想必读者的生活能因此发生一些好的转变。在掌握神经科学家认同的用脑习惯后，读者便可在面对挑战时，从大脑空间和精力的余裕中获益。

第1章 棉花糖实验——成功与否的试金石

计划永远赶不上变化。当一个人面对意外不知所措时，其对事态发展的掌控感便不复存在。一个星期一的早上，凯特与她的教练进行了约谈。凯特持有特许检验员执业资格，目前在一家全球性房地产服务公司任高级经理。有人觉得她的工作很无聊，但凯特自己清楚，要与形形色色的人打交道是一刻都不能放松的。约谈的那天凯特心情不错，那会儿她正准备晋升，对新的一周的全新工作和生活感到兴奋不已。她终于得到一次向公司老板展现其真正能力的机会了。每天下班后，凯特都不会再给自己安排工作，以保证享有充足的放松时间。

周遭的人们都知道凯特工作卖力，而她自己也清楚在竞争激烈的企业界中打造和维护个人口碑的重要性。她一直努力冷静地对待一切，不希望别人看到自己失态。她认为，这样严格地控制自己的情绪似乎就可以左右别人对她的看法。

那天有同事先到了公司，凯特觉得自己应该来得更早些。接着，她马上坐到办公桌前打开计算机查看电子邮箱，她发现原本被处理干净的收件箱里突然出现了好多新邮件，都是有关各种问题的询问和邀约请求。哪怕是镇定自若的人，要在一天内解决积累了一个周末的工作，还是不免会开始感到烦躁。她发现自己的呼吸变浅，肚子上的肉好像也收紧了。

凯特只好硬着头皮盯着屏幕，一连点开几封邮件，却发现每一封处理起来都很麻烦，都要花很长时间才能接着处理下一封。这时，她

和团队中的几位同事共用的秘书突然将脑袋伸进门来，告诉她上午11点要临时召开团队会议。这样一来，凯特有限的工作时间又被突如其来的事情占用了。她决定做点别的事情转移注意力。突然间，她又想起自己要给老板写一封晋升报告，说明自己要求晋升的理由……最后，她还是从周末累积起来的工作中选择了一项比较容易完成的与客户相关的工作，她只求务实地先做完一件事情再说。

正当秘书就一些重大问题向她征求意见时，电话铃响了。凯特为了维护一贯的对新工作来者不拒的积极形象，还是集中精神，接起了电话。不过她看了看表，想着自己还有好几封重要邮件没处理，又要准备好11点钟的会议，更有从周五积压到现在的工作，应答时不免有些心不在焉。她边听着电话另一头的客户说明情况，边记了几条笔记，同时还见缝插针地看了几封邮件。

凯特通完电话，发现从周五开始积压的工作又多了几项，她感觉微微有些头大。在忙完了这些工作后，她终于能做今天的工作了。她看了眼预备今天处理的文件，猛然惊觉刚才完全忽略了这件事的存在，在一些重大问题上怕是欠考虑了，所以隐隐感到一丝不妙。她再次感到自己有些呼吸不畅，大脑也是一片空白。

情况分析

凯特在这个周一早上到底出了什么状况？斯图尔特教练为她归纳了几条重点：

- 她觉得邮件太多，根本来不及一一处理；
- “待办事项”和新的工作掺杂在一起让人应接不暇；
- 她做事有些漫无目的；
- 她感到工作压力太大；
- 她担心自己的晋升报告写得不够好；
- 她尝试一心多用地做事；
- 她有几次大脑一片空白的经历，面对新事物时也会犯难。

本章将向你揭示大脑不堪重负的原因所在，并指导你控制自己的大脑，形成出色的创意和解决方案、消除外界干扰并提高工作质量，随后你的做事效率将会明显得到提高。

问题解析

斯图尔特首先观察到，凯特正处于一种不堪重负的状态中不能自拔。不同的人会在不同的情况下对不同的事物感到不堪重负。有人可能是在练习跑马拉松之余还要管理多个账户，同时又刚刚为人父母，不巧汽车又出故障需要修理，此时他们便极有可能被突如其来的几件事情一下子击垮了。还有些人的大脑本来就处于满负荷状态，这时如果有人再问他们想吃汉堡包还是三明治这样的小事，可能刚好就超出使他们崩溃的阈值，导致他们陷入不堪重负的状态。

我们几乎可以肯定，大脑在排解压力方面是有法可循的。就拿凯特的情况来说，与其白费口舌地劝她保持镇静、慢慢做事，不如研究她在陷入不堪重负的状态时，是否还有自身原因。目的就在于从自身出发做出改变，从而扭转不利局面。一些通用的建议虽说有时确实有效，但如果能从神经科学的角度观察个人的具体情况，就意味着可以因人制宜地制订出明确的计划。

接下来，我们将介绍大脑中统管压力应对的区域——前额皮层。

什么是前额皮层

从解剖学来讲，前额皮层是额叶的一部分，而额叶位于大脑最前端。

前额皮层位于大脑的正前部，它的作用就好比公司里的总裁或乐团的指挥，处于绝对领导地位，一切功能的执行都由前额皮层统筹，如进行思考、做出选择和制订计划等。

在人类演化的漫长历史中，前额皮层经历了长久的发展。最近的研究表明，做冥想练习可使其体积进一步变大。

前额皮层的能量消耗非常巨大，也容易疲劳。过多的压力会削弱其能量消耗的效率。

做事的轻重缓急

斯图尔特认为，凯特的当务之急是要理清待处理事物的轻重缓急。他询问了凯特对这一问题的想法，问她是否实践过以及效果如何。其实大家心里都清楚做事情应该要分轻重缓急，但很少有人能在具体工作中有效地贯彻这一点。

由于凯特对轻重缓急的实际原理缺乏深入的了解，导致她虽然做出了努力，却未能达到预期的效果。她在开始着手处理工作前就已感受到了很大的压力，然后在没有考虑周全的情况下盲目地直接开始工作。这样做的弊端是会消耗宝贵的前额皮层能量，加速疲劳。前额皮层的作用本应该是分清事情的轻重缓急，如果在不必要的事情上浪费了有限的能量，那它在完成本职工作时势必会捉襟见肘。



决定事情的轻重缓急是很费神的，所以我们只有在注意力集中的情况下才能想得周全。那注意力要怎么集中呢？这可不是嘴上说说就能办到的。一个人在专心致志地做事，或者全情投入地学习，抑或认真地在关注某人或某物时，额叶会对大脑发挥较强的约束作用，防止注意力游移到其他事项上。在这个过程中，额叶充当着屏障的角色，隔绝了身体其他部分传递来的任何不相关的信号、情感和环境因素。这道屏障将任何知觉和运动信号都暂时平息下来，也就是说，人们在集中精力时，能感到内心非常平静，而在极端情况下，人甚至会陷入一种出神的状态。

做事要有谱

确定事情的轻重缓急有怎样的实际好处呢？当一个人做事的效率和有效性达到最佳状态时，会进入一种类似于“心流”的状态（真正的“心流”状态有好几个方面，不一定会全部体现出来。——译者注），即内心感到无比平静，世间诸般纷扰似乎也不复存在，不会再体会到大喜大悲这样强烈的情感。此时此刻，一个人脑海中所关注的事情比其他任何事物都更清晰地突显出来，此时个体甚至察觉不到时间的流逝。科学家认为这个过程如果用电子设备做类比的话，就相当于降低了信噪比。你可以想象，这种状态在想要完成一项重要任务时是多么有用。例如，凯特在撰写晋升报告时，如果她的前额皮层能发挥应有的作用，就会感到放松、专注，在不被其他杂七杂八的工作时不时干扰的状态下，积极主动地完成眼前的事情。这样写出来的报告能反映她的最佳水平。

神经科学家认为，人在着手做某件事前，会对所要做的事在心里先有清晰的认识。而这种认知往往直接与当事人的情感和动机有关。一个人在对事情的轻重缓急做好安排后，就清楚要在何时及何种情况下优先做何事，心中就有谱了。

判断一个人能否做到分辨事情的轻重缓急的另一个方面，是看他能否放弃即时满足而选择延迟满足。就是说，我们在安排做事的优先级上要更多地取决于它们能带来的客观结果，做也要做有意义的事情。你是否曾经想成为那种常去健身房健身的人？或者羡慕那种能静下心来打坐冥想、吃很多蔬菜、身体健康、能轻易记住别人生日的人？但事实上，你却发现自己日复一日、年复一年都迟迟未能迈出那关键的第一步——左右你选择倾向的仍旧是额叶。你不去健身房健身并不是说你不想练就强健的体魄，毕竟人人都希望拥有健美的身材。然而，实际情况更复杂。你迟迟没有行动起来，可能是因为大脑认为

去健身的人往往人际关系不好，例如，你所认识的定期去健身的人恰巧大多都是要么单身，要么和另一半关系不好；也可能是你在健身时非常卖力，以至于接下来几天每每发笑甚至在走路时全身都被牵扯得酸痛不已；甚至可能单纯因为你追求的是其他的东西，例如，每天晚上坐在电视机前边喝小酒边放松的惬意生活，你对这种享受的热爱远胜于锻炼。

棉花糖实验能决定一个人的成功与否吗

斯坦福大学所进行的棉花糖实验意在根据一个人在年幼时的表现推测其今后获得成功的可能性。1972年，一位名叫沃特·米歇尔（Walter Mischel）的心理学家对600名左右学龄前儿童进行了这项实验。孩子们被一个一个地带进没有多余干扰的房间里，他们被告知可以坐在椅子上，从桌子上选择自己喜欢的零食吃——有奥利奥饼干、棉花糖和脆饼干。他们有两个选择：一是直接开吃，吃完后随时按铃，以示结束；二是放着眼前的零食先忍住不吃，等研究人员回来，可以得到第二份零食。孩子们在等待中的表现可谓千姿百态——有的用双手遮住眼睛；有的紧拽着自己的辫子；有的抚摸着零食，像在照顾它们似的；有的甚至开始踢桌子；还有的似乎不再被零食所吸引。

最终，有1/3的孩子做到了延迟满足，如愿获得了第二份零食。这个结果很有意思，但后续研究结果更发人深省：能够等待15分钟的孩子，其SAT（学术能力评估测试）得分比只能等待30秒的孩子平均高210分。

预想终局

一个人能否做到延迟满足，或者说是否拥有自我控制的能力，与其今后获得的成就有关。前额皮层在解决抽象问题和坚定目标方面起着作用。耶鲁大学近日对103位被试进行了研究，该研究表明，能做到

延迟满足的人往往可以更清晰地预见未来会发生的事情。研究员杰里米·格雷（Jeremy Gray）称：“有远见的人更易成功。”

凯特现在的状况就是，工作时一心想着仅仅完成任务，不断地用即时满足感麻痹自己。然而，这样做事的方式是无法令她一口气完成比较困难的任务的。而她本来可以将这样的任务拆分为好几个部分，逐一处理。

提高生产力的经典理论认为，做事前要首先预想到结果。棉花糖实验则印证了对终局预想的重要性。在技术取得长足进步的今天，我们了解到，前额皮层对该能力强弱有至关重要的作用。

成千上万的实验让人们了解到，一个人在执行认知功能时会使用前额皮层，这些实验包括经典的脑部扫描、功能性磁共振成像。研究者通过研究大脑有损伤的人，如菲尼亚斯·盖奇（Phineas Gage），发现人在大脑的前额皮层受到伤害后，无法做出正确的决定。在本章后面的内容中，我们将讨论为了使前额皮层保持最佳工作状态，凯特可以做出哪些尝试。

前额皮层

那么，促进前额皮层达到最佳工作状态的因素有哪些呢？首先前额皮层状态不佳时，一个人会有以下感觉：

- 有气无力；
- 昏昏欲睡；
- 缺乏创意；
- 容易分神；
- 无法有效地完成一件事；
- 总有负面的想法；
- 做事没有条理；

- 健忘；
- 过于情绪化。

反之，如果一个人的前额皮层处于极佳状态，则将会有如下表现：

- 对诸事留心；
- 注意力集中时间较长；
- 能预测事物的发展方向；
- 做事有计划性；
- 能按计划行事；
- 可轻易地集中精力。

前额皮层在疲劳状态下根本无法正常工作。在这种状态下，以上提到的一切消极表现都可能会发生，做事的有效性将大打折扣，效率也将非常低下。一个人在这样的状态下一整天都不会顺利。也难怪有人会将其归咎于时运不济，不自觉地按老习惯做事了——这是生存机制的一种表现形式。当人们发现自己对他人吹毛求疵、过于苛责时，往往就是大脑出了什么问题。这并不一定就是大脑的某个部分亢奋所致，而可能就是前额皮层状态低迷引起的。多巴胺是大脑中的一种神经递质，具有许多功能，包括对信息的反馈和刺激，它对人的记忆和注意力也有一定影响。如果大脑利用或释放多巴胺的能力减弱，说明大脑中的其他区域仍处于较活跃的状态，此时个体无法专注于某一件事。这样便会使人做事举步维艰，越想集中精力，实际的效率却越低。

蛋糕和沙拉实验

斯坦福大学教授巴巴·希夫（Baba Shiv）曾开展了一个卓有成效的实验。他认为，“认知负担”可能会对一个人的自我控制能力造成影响。所谓的“认知负担”是指大脑同时处理多件事情的状态，大多数职场人士都会有这样的体验。首先，他让一半的志愿者记住一个两

位数的数字，作为低认知负担参照组；而要求另一半志愿者记住一个7位数的数字，作为高认知负担对照组。然后，两组志愿者被告知去往大楼中的另一个房间，路上会路过一张摆着巧克力蛋糕和水果沙拉的桌子，每个人要从其中选一样。在高认知负担组中，有59%的人选择了蛋糕；而在低认知负担组中，只有37%的人选择了蛋糕。

对此，希夫推测，如果要记住7位数的数字，就需要使用更多的认知资源，而这会导致我们控制冲动的能力被削弱。从解剖学上讲，这样的观点是言之有理的，因为主管记忆数字和自我控制的部分都位于前额皮层。通常帮助我们理性地选择健康食物的神经元或者说脑细胞被挪去记忆数字了。于是，我们变得忠于本能冲动，脑海里不由得冒出了“嗯，那就选巧克力蛋糕”的想法。

确定轻重缓急的实际做法

现在看来，凯特的当务之急就是要在埋头做事之前弄清自己真正想做的事情到底是什么。也就是说，理清事情的轻重缓急才是最优先的事项！于是，凯特决定每天早上都花10分钟的时间想清楚处理事情的顺序，并对每件事的最终结果做出预测。

凯特严格贯彻了这个做法，她在日记中会写清这10分钟内所做的安排。确定事情的轻重缓急其实有许多种方法，凯特发现，在脑海中将所有事项预先设想好，列一张清单对她来说比较有用。接着，她会甄选出其中的几个作为当日需处理的重点事项。再然后，她微微合眼，设想自己完成每件重点事项后的所见、所闻、所想，在这个过程中，她便和这些任务在神经学层面上建立了牢固的联系，甚至还可以大致推测完成每项任务需要的时长。做到心中有数后，凯特就可以凭直觉对各个任务以最优顺序做排列，而不必当天完成无法完成的所有事项，选择将一些事项延后到第二天或以后去完成。

如果刚开始你并不了解分清事情轻重缓急的重要性，那也没关系。斯图尔特教练建议以两周为一个周期进行尝试。选择一种行之有效的策略，以对待科学实验的态度认真尝试。在这个过程中，不要自说自话地做任何调整和妥协，仔细体会这种策略对自身是否有效。两周之后，对进展情况和可以改进之处做评估，根据评估结果确定新的参数，同样以两周为一个周期开始新的尝试。

新的事态

凯特接起另一位客户的电话后，又开始感到不安，在通话过程中，她得知了之前未曾听闻的新情况。这样的情况时有发生：想象一下你的老板或同事向你交代了一些新的事情，在现实的冲击下，你全身上下不由得打了个激灵，你不由得对这些新事情在意了起来。其实，在这个过程中，你体内有一种重要的化学物质正在起作用，关于这个问题稍后再议。先看看大脑中哪片区域正在受刺激。

新鲜刺激的影响

在受到足够新鲜的刺激时，一个人的前额皮层会被彻底唤醒，其运作速度也会大幅提高。对此，一位名叫马库斯·赖希勒（Marcus Raichle）的神经学家进行了数个实验来探究其中的奥秘。他给被试布置了一项任务，要求他们为眼前所给出的名词配上合适的动词。在接受任务之初，被试的额叶血流量达到了最高水平，这表明该部位进行了很多活动；而在之后执行同样任务时，额叶的血流量明显下降，也就是说额叶在后续过程中的参与度非常低。再然后，被试又被布置了一项稍稍有别于第一项任务的新任务。此时，额叶的血流量再次增加，但未达到最初的水平。

总结：人在接受新鲜事物时，额叶会发挥相关的功能。人更容易记住新鲜事物，对接受新鲜事物的参与度更高。

人在应对新鲜事物时，额叶会处于紧绷状态。这时则需要将其他事项尽可能地简化，减轻这些事项对自身造成的压力，否则人就会陷入前文所述那种不堪重负的状态，做任何事情都会感到举步维艰。在凯特的认知中，她将所有事情都合并在了一块儿，而这样做并无益于大脑处理新信息。无论面对何种形式的新信息，最好的办法便是将其继续拆分为更为细化的信息。完成这个步骤后，你便可以更清楚地认识这一新信息的本质，并将其和你原本熟悉的事物联系到一起。如果你不想在新事物上消耗过多的脑力，那么不如试一下这个方法吧，因为它对额叶能量的消耗不如直接应对新鲜事物时那样大。

举个例子，当有人要求你构思发表文章的内容时，如果你以前从未发表过文章，那为了满足这一要求，你的额叶将进入高速运作状态。这本来也不是什么大不了的事，但是如果你同时还要考虑怎么写各种各样的报告、安排参加会议的人员和下个月去度假的事情，大脑就会很容易变得不堪重负了。在这种情况下，最好的应对办法就是将“推特”平台这件新鲜事物和你所熟知的“领英”平台联系起来，毕竟这两个社交平台颇有相似之处。人们在面对新鲜事物时，心里不免会打鼓，自然而然就会去寻找可以联系起来的熟知事物。例如，凯特现在碰到这样的问题时，会不自觉地想：我这么熟悉领英，那么推特也八九不离十吧？

一心多用还是专心致志

一心多用的做事方法在当今社会屡见不鲜。以凯特为例，她在工作场合、家里，甚至在床上休息消遣时，几乎都不会老老实实地专心做一件事。从过去著名的黑莓手机到现在的苹果手机，技术的发展一直在诱使人们一心多用。在办公室里边打电话边回邮件这种行为对凯特来说根本就是常规操作罢了。现在，她甚至练就了边跟母亲通电

话、边做饭、边在笔记本电脑上刷脸书，还在手机上查阅工作邮件的“绝活”。同时，一旁的电视还在播放着令人放松的节目，她认为这能帮助自己“放空心灵”。如果一直这样持续下去，不出什么事才怪呢！



前额皮层每次只能处理一条信息，就好比一位称职的乐队指挥，同时只能专注于一首乐曲 。指挥从不会在指挥完一段乐曲 的某一个小节后，接着指挥另一段乐曲 的八个小节。当指挥决定演奏另一段乐曲

时，所有演奏者都只得放下各自手中的乐器，在曲谱上找到该乐曲的位置，再拿起乐器开始演奏。这个切换的过程会浪费很多时间、消耗大量精力。同样，如果指挥企图同时练习两段乐曲来节省时间，肯定会使局面变得一团糟——每段乐曲势必会有几个小节被遗漏，让人不明所以。最终导致的结果是这两段乐曲都不能被很好地演奏，演奏者在整个过程中也是疲于应付。以上这个例子正是凯特一心多用时发生的情况——她只不过是草草扫视了邮件，而且听漏了客户在电话里所说的一些事情。就结果而言，她消耗了大量宝贵的体力，使自己变得筋疲力尽。

一心多用——也许是你工作效率的大敌

数学心理学教授戴维·迈耶（David Meyer）曾召集了一群年轻人，测试他们在做不同事情时进行快速切换会发生的情况。具体的实验项目包括解数学题和识别图形。与做完一项再接着做另一项相比，当他们不得不在两者之间切换时，准确度和速度都会降低。其中一些人在一心两用的情况下完成任务的时间多出了50%。放在现实中试想一下，一个人工作12个小时，却只能与另一个工作8小时的人取得相同的结果，而且前者犯的错误还更多，也不及后者那样有条有理。对此，有人认为：“一心多用的做事方法不仅影响了一个人完成任务的速度和准确度，而且对流畅度和条理性也产生了很大的负面影响。”

所以，工作中最好还是老老实实地专注于一件事上，这样才能提高做事的效率和有效性，生产力也会更强，实际效果远胜过一心多用。

开会就专心开会

常有公司职工对我诉苦：“又想开好每一场会，又想处理好接二连三的邮件，压力太大。”各种各样的会议和电子邮件实在是太多了。一般开了一整天会之后，职场人士会发现邮箱里积压着数百封待

处理的电子邮件，简直让人喘不过气来，难道真的每天要工作18个小时才能完成工作吗？

这样的问题仅从管理策略的维度上考虑是解决不了的。这需要公司内部从整体上对公司文化和工作方式进行转变——没事少发邮件、少开会，哪来这么多杂七杂八的工作要做啊。有些公司看到我这么说可能会无法赞同，但这些公司真希望自己宝贵的员工为了工作，把自己的亲人和朋友丢在一边、不管不顾吗，非得把他们弄得精疲力竭、烦躁不堪才罢休吗？他们要是被工作折磨得心脏病发作怎么办？我们必须记住，生命中还有很多比工作更重要的东西。

一味让员工加班加点工作的公司，对员工的身心健康没有半点尊重。

大脑的可塑性

迈克尔·梅曾尼奇（Michael Merzenich）是一位神经可塑性的研究者，而神经可塑性可能是切片面包问世以来最值得玩味的东西了。本书第3章会对此进行更深入的讨论。目前对凯特来说，她要知道自己的大脑是可以改变的，而且实际上已经发生了改变。

凯特从小练习弹钢琴，到现在已然成了一位优雅、有气质的钢琴演奏者了。不过她并非天生如此。当她还是个孩子的时候，她在练琴时仿佛用上了整个上半身的力气，脸部表情也是紧绷的，手肘和肩膀每敲击一个音键似乎都要抖三抖。在那时，她在演奏每个音符时都要调动大量的神经元，而现在，弹奏时她只动用已经训练有素的神经元就够了。很显然，这样的效率要高得多。

猴子实验

梅曾尼奇以对猴子所做的多项实验而闻名。在其中一项实验中，他训练猴子用一定的力气，在一定时间内触摸旋转中的圆盘，然后奖

励猴子一小段香蕉。研究者在实验前后分别对猴子脑部的情况做了图像分析，并发现了一些颇有意思的事实——猴子大脑中特定部位的总面积变大了。该结果不无道理，由于要更频繁地处理任务，大脑中的很多资源都被调用了。此外，在训练的过程中，单个神经元的接受域变得更小也更为精确，只有在指尖上的相应一小部分接触到圆盘时才会起反应。到最后，只有那些被训练出来的起精确反应的神经元才会参与此任务了。

这也正是令人着迷的地方。梅曾尼奇发现，随着这些受过训练的神经元传递信息的效率提高，它们处理信息的速度也随之加快。这意味着我们的思维速度具有可塑性。通过有意识的、有针对性的重复训练，神经元可以在更短的时间内做出反应，也不需要在切换两种动作的过程中休息太久。试想一下，如果你思考的速度能加快，是不是会让自己变得前所未有的强大，做起事来是不是也如有神助呢？此外，神经元反应速度加快后，即便遇到速度较快的沟通交流，其内容也可以更加清晰地被输入大脑，除了让你得以跟上原先难以适应的快节奏外，最终还能形成一个更为强大的脑部网络。你将发现自己记忆事物的能力也就稳步提高了。

有关大脑可塑性的一点我们一定要清楚：在大脑内发生的正向变化只有在实际工作中有意识地加以关注才能够长期维持。所以，如果凯特想要长久地保持这样快速的思维反应能力和良好的记忆力，就需要有意识地要求自己“一步一个脚印”。只要付诸实践，这点相对来说比较容易做到。一个人若是能严格地秉持这种做事的态度，那么在开会的时候就不会走神，在朋友说话时也能全神贯注地聆听，观看重要比赛时也不会漏掉任何细节——此时，你的注意力正全部集中在眼下发生的事情上，你处于一种全情投入的状态。你现在可能会想起以前在注意力相对没那么集中的状态下，自己经常会记不牢所阅读到的文字内容。这是因为你当时可能同时还在考虑午餐吃什么、周末干什

么之类的无关紧要的事情，或者想着接下来还要继续看另一份重要文件等，精力处于分散状态。上述便是有意识地集中注意力和无意识地走马观花般做事之间的区别。

大脑有一定的灵活机动能力

凯特开始犯嘀咕：人的注意力到底能不能在不同事物间快速切换？斯图尔特教练则利用这个机会在凯特的大脑内建立起了对她来说最行之有效的做事准则，只要凯特能心悦诚服地照单全收，便能见效。

人的大脑能够以稳定的方式持续进行一系列心理活动，如阅读电子邮件。在一段时间内如果只做这一件事，人们一定能做好。然后，它可以快速切换到另一些活动中去，也同样以稳定的方式进行，如听同事说事情或者打电话。我们将大脑的这一特性称为“动态稳定性”。一个人在一心多用的时候，他的脑力不得不在不同的事情之间快速地来回游移，这个过程会消耗大量的能量。动态稳定性产生作用的方式仍有待进一步的研究，但它一般会被认为与两种多巴胺（一种神经递质）受体有关。

耗人心力的电子邮件

各大公司都在使用这种耗时、费力的工具。

除了必要的情况之外，不要向别人乱发电子邮件。

周末不要发邮件给别人，以免周一一早邮箱里积满邮件的情况发生。

激发自己的潜能

针对凯特目前的情况，斯图尔特教练意图借鉴曾经的一项特殊实验来激发凯特大脑的潜能，帮助她在变得不堪重负之前能多处理一些事情。斯图尔特知道凯特很想获得晋升，于是他以此作为切入点，匹配到了前人研究中与凯特的现状最相近的研究和应对方法。凯特有时觉得有太多更要紧的事情要做，平时不该约朋友出来玩，或者去剧院看演出、做按摩等自己喜欢的事情来浪费有限的时间。斯图尔特则想让凯特认清，她的问题并不是时间不够用。如下这个实验便是答案。

小鼠生活环境实验

20世纪70年代，一位名叫比尔·格林诺（Bill Greeno ugh）的神经科学家对小鼠及其生活环境进行了数项实验。实验中，一组小鼠分得了一根短稻草独自生活，无事可做；相对而言，另一组小鼠的生活环境则内容丰富得多——有健身轮、梯子可以做运动，还有同类可以互相交流。格林诺称后者“相当于生活在迪士尼乐园”，很快它们的身体状况和社会生活的活跃程度就会远胜前者，达到实验用小鼠所能达到的极限水平。

小鼠们的脑部检查也呈现出非常有意思的结果。对生活环境内容较为丰富的小鼠来说，它们脑部起连接神经元作用的突触数量比另一组多出25%。小鼠脑部的突触数量越多就说明它们越聪明，能更快地在迷宫实验里找到方向，并且能够更快地记住地标位置。

为减少头脑不堪重负情况的发生，我们既要考虑解决燃眉之急的短期策略，也要考虑能降低问题出现频率的长期策略，这样做十分重要。要想让自己对自身状态的掌控变得更加游刃有余，就必须好好地更新一下大脑运作的方式，这样，日后才能更轻松、快捷地解决问题。

具体行动

凯特决定根据自己在教练课程中的所学所想做出一些改变。她将所有想改变的事情都列举出来，并以周为单位开始一项一项地尝试。如果在一周时间达不到预期的目的，她就会在第二周继续努力直至有所改观为止，而不会急于开始另一项。她认为，与其将这些事情称作“待做事项”，不如说是“具体行动”来得更有启发性和让人感到振奋。

凯特的具体行动清单

• 早上第一件事就是写晋升报告。但在这个过程中，要彻底免受电子邮件和电话的干扰。

• 定下每天处理电子邮件的时间段：上午10:00—11:00、下午2:00—2:30、5:00—5:30。

• 如果在定下的时间段内来不及处理完所有电子邮件，之后再安排其他时间段完成剩余部分。

• 在周日晚或周一早晨确定本周的主要工作重点。

• 每天晚上花10分钟时间考虑第二天要优先处理的事项。

• 每天早上都要再次确认前一天晚上制订的计划，确保自己已明确优先事项，并在第一时间将其完成。

• 尝试一次只专注地做一件事情，并将注意力有意识地集中在这件事上。

• 每周去做一次按摩。

• 在两周内严格贯彻列表内所有事项，然后再评估成效。

避免陷入不堪重负状态的小贴士

• 到了晚上就关闭手机中接收电子邮件的功能，让大脑在第二天早上开始工作之前得到充足的休息。

• 优先处理一周内要完成的重大工作事项，然后再处理当天要做的日常工作。若想弄清楚某件事是在前一天晚上还是第二天早上做才比较适合，多做尝试就知道了。

• 电子邮件只在特定时段查阅。

• 不管就眼下还是长远来说，专心致志地做一件事情都大有裨益。

• 自己决定是否要做自己时间的主人。认清自己的主观意愿才是决定如何安排时间的主导因素。

• 自己要深入剖析自己的状况，弄清陷入不堪重负状态的原因并极力避免。

避免陷入不堪重负状态所能带来的好处

• 在不受电子邮件或电话打扰的平静状态下容易想出好主意。

• 能节省以前每次在开始着手新工作时，却不由自主地考虑下一步工作该怎么做所浪费的时间。在完成新工作时也会变得更加专注，因为在你的潜意识里已经准备了一整晚了。

• 在干扰被消除后，做事的效率和效果也会随之得到提高。

• 对自己时间的掌控更为得心应手，对自身主观能动性的认识也相应地得到了提升，从而工作效率和工作质量都能得到提高。

第2章 你的海马体还好吗

婕茜比较喜欢私下和斯图尔特教练见面，他们第一次见面已经是一年半以前的事了。半年前，她开始创业，主要为社区诊所提供服务，主要是为了优化病人的就医体验。她认为，有斯图尔特这样一位专业人士指点自己的做事方法、思维方式，对提高做事的有效性大有用处。她每周都要和教练讨论不同的事情。

上周五，婕茜从她经手的一家社区诊所接到一通让人头疼的电话。内容大概就是指导人员的安排上出现了问题——健身教练跑去练舞房，而舞蹈教练却出现在了健身房。不难想象，当穿戴齐整的老年舞者们看到健身教练穿着紧身衣、提着哑铃出现在舞厅时，该是怎样一幅尴尬的画面。同样，另一群穿着宽松的T恤和慢跑服的人看到穿着考究的舞蹈教练夫妇过来“指导”自己时，一定也会大吃一惊吧。

尽管这只是工作安排上的一个小疏漏，完全可以一笑置之。但事实上，这只是婕茜工作状态出现问题的冰山一角罢了。婕茜会忘记出席会议，记不清自己做没做过一些事情，于是她开始担心自己是不是终有一天要闯大祸。她的助理半开玩笑地拿健身教练的事调侃了她一下，她却失态地朝助理大发雷霆。从前那种认为自己不够优秀的感觉又如潮水般席卷婕茜的心头。稍微缓了一会儿后，她重振精神与另一位顾客谈论业务。在这个过程中，健身教练的事却在她的脑海中挥之不去，她再次对自己工作能力的不足备感懊恼。

她突然间有一种流年不利、霉运缠身的感觉。好巧不巧，她患上了感冒且持续已近两周，睡眠状态也不太正常，脖子和肩膀也整天处于酸痛状态。她发现自己很难静下心来专心做事，也很难理解别人对

她说的事，就好像她的思考速度减缓了一半似的。她满脑子只有回家穿上睡衣看《老友记》（Friends）的念头，要么就是去一个温暖的地方舒舒服服地度个假。但这种想法是不现实的。

情况分析

斯图尔特对婕茜自述的情况重点总结如下：

- 浑身上下充斥着难以名状的不安感；
- 精神紧张；
- 两腿像灌了铅一样沉，脖子、肩膀酸痛；
- 感冒持续时间比以往久；
- 总犯低级错误；
- 和助手撕破脸；
- 曾经的不良体验再次重现；
- 不得不靠强逞精神来继续工作；
- 思考的速度减半；
- 在提及健身教练的那次工作失误时，所有负面情绪再次涌现；
- 想窝在家里看《老友记》。

本章内容能指导你从根源上减轻压力，而不只是做表面功夫。我相信在学会释放压力后，你一定能在学习和工作中打开新的局面，避免恶性循环，调动自己的主观能动性，做自己的主人。

压力：永远的罪魁祸首

斯图尔特认为，婕茜现在最迫切的需要就是想办法降低过高的压力水平。压力分为好几种，分别由各种不同的因素所导致。在本章，我们着重分析情绪压力和心理压力。颇值得玩味的是，一个人受到的情绪压力可能会引起心理压力。你做起来觉得有意思的事情，对你同

事来说可能就大相径庭了。这是因为我们每个人对事物的处理方式各异，我们习惯于根据过往的经验对相同事物分别赋予不同的含义。

婕茜发现自己派错人后，便把这次失误看得特别严重，所以一直耿耿于怀。如果换作另一个人，他可能就只会觉得这是个颇有意思的误会罢了。对婕茜来说，工作出现纰漏无异于失败，自己有愧疚感不说，还会给他人造成困扰。在这样的思想漩涡中，婕茜的身体很自然地就会释放出不良的化学物质并流淌到她的血液中。从本质上说，她产生了一种受到威胁的感觉。在穴居人时代，原始人的生命安全可能会受到来自老虎或野熊的威胁；而时至今日，受到威胁的却往往是一个人的地位或身份。在这样的状态下，婕茜体内的化学物质先是提高了她的血糖水平，从而提供更多的能量；然后抑制了她的免疫系统，然而在受到威胁的时候这是不必要的；还加快了体内脂肪、蛋白质和碳水化合物的代谢。这些化学物质对压力的缓解作用颇大，对维持身体内部平衡也是不可或缺的。但是，如果一个人长时间处于慢性压力的状态下，上述这些物质就会对身体造成损伤。

了解压力的成因

婕茜之所以总感到压力与自己如影随形，是因为她正处在一种叫作“恒定负荷失衡”的状态下。若一个人长期承受压力，就会发生这种情况。在前文中我们说到，当我们的身体由于某种原因陷入失衡状态时，身体中的某几项机制就会开始发挥作用，试图使身体恢复平衡。“恒定负荷失衡”便是人体应对压力而产生的适应性反应。在压力较小的情况下，我们的记忆力就会提高；但是在压力较大或长期处于压力的情况下，记忆力则会下降。“恒定负荷失衡”的程度如果较为严重，也会影响一个人的心情、情绪和行为，对问题的看法也会变得狭隘。上述分析针对的都是影响婕茜日常生活体验的主要因素。

当一个人承受着慢性压力的时候，其对待周围人的态度往往不会太友好。到最后，挥之不去的压力对人的学习、人际关系和工作成果

造成了很大的阻力。有一种说法是，很多人其实都长期处于较大的压力之中。你可能也有因为压力而导致工作效率降低的经历，或者曾经也怕出现自己解决不了的事态。与你一起工作的同事也许也会出现慢性压力的症状。不管怎么说，解决问题的第一步就是要认识这个问题。

慢性压力表现出来的症状如下：

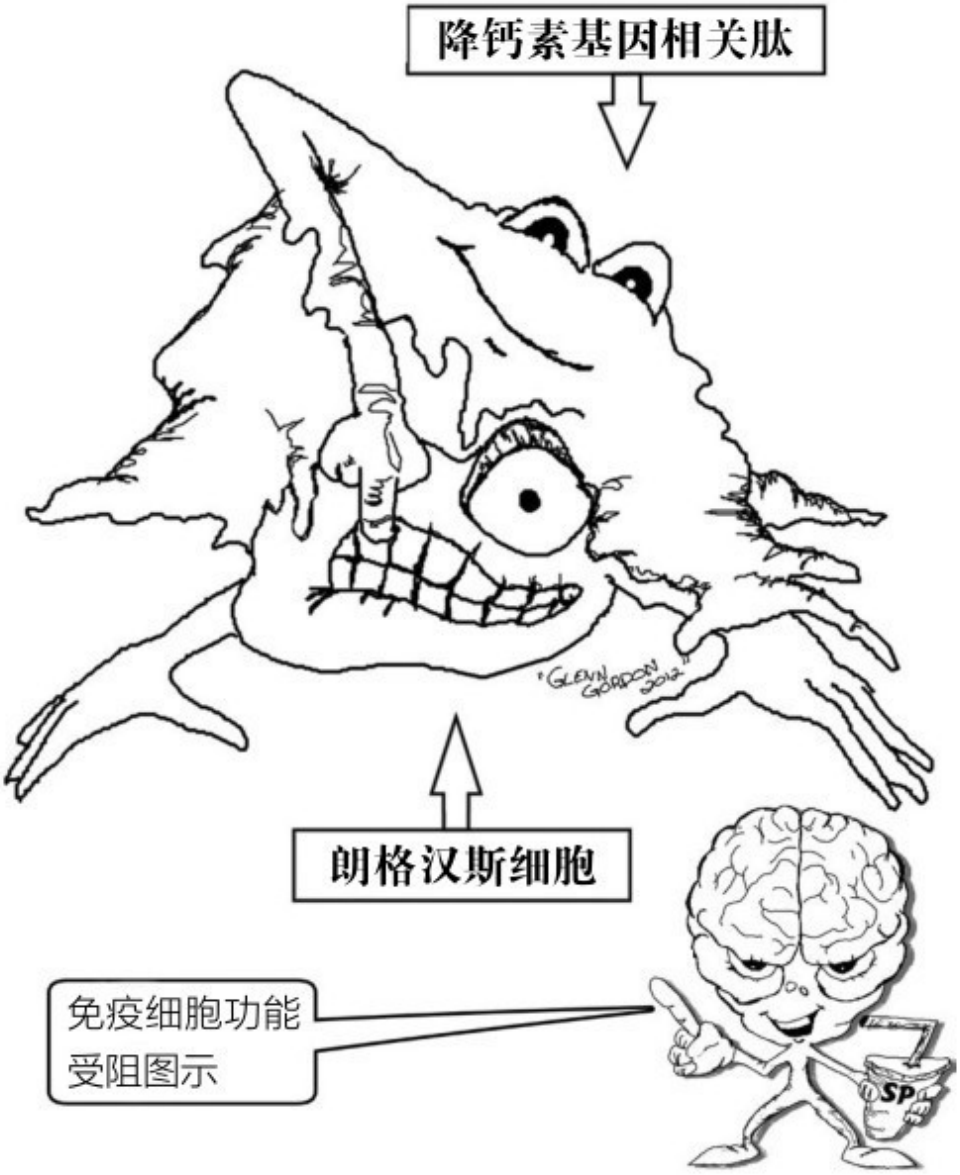
- 难以集中注意力；
- 脾气暴躁；
- 常处于紧张或焦虑的状态；
- 遇事难以做出决定，优柔寡断；
- 难以入睡、失眠；
- 抑郁；
- 食欲不振；
- 长期处于不良健康状态；
- 肌肉 紧张；
- 胃 部不适。

一个人如果连续几天都体验到上述症状，就要采取相应的应对措施了。

在遇到压力源时，身体健康的人体内正常的化学平衡就会被破坏，身体开始对压力做出反应。而压力源则因人而异。以婕茜的同事朱迪思为例，似乎没有什么事情可以对她产生不良影响。不管是供应商朝她大喊大叫，还是客户对她刻薄无礼，她都像丝毫不为之所动似的。反观婕茜，似乎一些很小的事情就能让她备感压力——当一个人长期处于压力之下时，就会发生这种情况。他们难以用正常的方式处理事情，而且通常都处于高度戒备状态。这样一来，即使他们想恢复正常状态，也没有充足的时间或资源来这样做。

免疫系统科学

研究表明，慢性压力会使人体产生一种被称为“降钙素基因相关肽”的蛋白质。该蛋白质阻碍免疫细胞发挥作用。在免疫细胞中，比较重要的一种被称为“朗格汉斯细胞”，其作用是捕获传染源，并将其交付给淋巴细胞进行杀灭。降钙素基因相关肽则会附在朗格汉斯细胞表面，使其无法捕获感染源，导致人体更易受到感染。



曾有知名科学家断言，几乎所有重大疾病都与慢性压力有关。

这不是什么很难得出的结论：人生了病就会落下很多工作，心里一直有块石头压着，于是恶性循环便周而复始、愈演愈烈。这就是我们要积极应对慢性压力的原因。

亿滋国际的做法

我最近有幸与“突触电位神经管理计划”团队一道前往著名休闲食品公司亿滋国际学习。负责人带我参观了吉百利门店的员工区，结果我们发现那里的员工因看到有访客到来而有些紧张，为了防止员工产生更大压力，负责人很快就带着我离开了。可见，亿滋国际是把员工的身心健康和工作表现放在第一位的。

亿滋国际当时已开设了自己的网络大学，这让我感到印象深刻。在听到我的一番介绍后，他们公司认识到，以科学研究为基础的数字内容能增强员工应对压力的能力。他们很快了解了应对一时压力和建立持久的抗压能力之间的区别。很遗憾，现在有很多公司把这两件事混为一谈。

总之，先试着为员工举办一场为期半天的压力管理研习班多少是有点作用的。但要想取得真实、可持续的成效，那就得采取其他更彻底的方法。这种方法的成本不一定有多高，但它必须保证以尊重员工工作的方式进行。

预测事态和压力的关系

为帮助婕茜减轻压力，斯图尔特教练又在应对策略中引入了一个全新的关键概念。现代人十分重视安全感：做事喜欢预先制订计划和做安排，对事态的发展也追求了如指掌。诚然，对事态的预测带给人们的安全感确实非常重要，但现在有很多工作常使人陷入不安全感之中。有些人往往对自己没有明确的定位，不知道自己该如何表现才能

回应他人对自己的期望。他们并不知道如何做一个老板眼中的好员工，也不了解同事是怎么看待自己的。他们如果在没有提前被告知的情况下被分派新工作，就会感到极度不安。其实，这样的情况本是可以避免的，既然有一些交代事情和沟通的方法会引发人的压力应激反应，那势必就有可以规避这些反应的其他方式存在。企业只要对员工在领导和管理方面得当，就能通过很多途径实现这一目标。

不过，对于企业家本人来说，想要做到对事态的预测就只能靠自己了。例如，婕茜自己就是老板，所以她只能自己给自己安全感了。商界本就是一个风云莫测的地方，改变和调整层出不穷。既然改变不了这个行业的客观现状，那就需要在其他方面建立能够预测事态的安全感了。斯图尔特教练为婕茜提出了以下建议。

• 每月只在特定的日期才进行财会核算、回收财务汇总表。这样做会使婕茜清晰地了解公司财务状况。

• 每个月都用一天的时间和员工一起进行头脑风暴，讨论下个月的新闻稿，以及推特、博客等平台发布的内容。这样做有利于按时完成任务，还能使婕茜的负担减轻。

• 每隔两个月单独约谈每位员工，并就工作方面对其进行指导，让其明确自己的定位以期发挥更大的作用。希望这样的做法可以让很多不好的势头被扼杀在摇篮中。

婕茜渐渐开始明白，过去自己之所以会感到烦躁是因为她的大脑认定受到了威胁，而这恰恰加剧了压力。她在产生愧疚情绪时，杏仁核（“情绪脑”的一部分）就做出了反应。除了愧疚感之外，羞耻感、嫉妒、悲伤、绝望和仇恨都是人们身处社会时能感受到的微妙情感，它们都由脑岛（“情绪脑”的另一部分）负责处理。在研究人的情感领域中，伟大的思想领袖安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）认为，脑岛的作用是联系人体的感觉与情感。加州大学洛杉

矶分校艾森伯格的研究支持了这一观点。在感到愧疚时，婕茜的神经中的疼痛回路会被激活，从而躯体上也会感受到疼痛。

在没有安全感时，婕茜的身体就会感到不适。当她因犯错而产生愧疚感时，她的身体就会产生疼痛感。这样的关联对很多人来说是陌生的，但前沿科学的相关研究却对此做了佐证。现在，婕茜知道，要想免受这样的痛苦，她可以自己发掘一些让自己获得安全感并且自己可以掌控的事情。在做这些事的时候，她的思维也会更富有创造力和灵活性，常能灵光乍现。实际上，由于压力得以缓解，婕茜已渐渐能感觉到自己有信心更多地经历这种良好的体验了。

在自己身上找出路

那么现在婕茜要不要靠做运动来进一步减轻压力呢？她以前听说过运动有助于减轻压力，大多数人也普遍认为运动“绝对有帮助”。然而，事实上，科学结论普及度太高也并非一定是好事——运动的确有助于减轻压力，但也会有一定的副作用，如以下研究所示。

运动有时会使压力不减反增

在20世纪90年代，耶鲁大学进行了一项研究。被试被分为两组，他们的职业皆为演员，研究者让他们陷入不同的情绪状态中。其中一组设想一些令人沮丧和不安的事情，让自己愤怒；另一组则保持冷静与平和的心态。然后，研究者测量两组被试的心率、血压和呼吸情况。

接着，研究者要求每组被试进行各种各样的低强度运动，像爬楼梯之类的。经测量，处于愤怒状态下的被试的健康指数较不理想；而心态平和的那组被试在经过锻炼后变得更健康。大多数人都认为运动对减轻压力有好处，但是事实证明，运动时人的心境如何才是至关重

要的因素。这不是说在生气的时候，抡两拍壁球就不能解气；而是从生理学的角度考量的话，调整好心态运动起来才能获得最大的收益。

那么，一个人究竟处于怎样的心态下运动起来才比较有益呢？表2-1列出了一些陈旧思维模式的改变方法。

表2-1 陈旧思维模式的改变方法

旧的思维模式	新的思维模式
客户的单子给了其他公司做	冷静思考如何完善今后的工作，争取下次拿出更好的提案
由于老板没有提拔自己而感到生气	对眼下所得到的一切常怀感恩之情，知足者常乐（这不一定仅针对工作）
觉得同事都又懒又蠢，帮这些人收拾烂摊子让人身心俱疲	思考为了激发同事潜力自己应该如何提高自己的能力
挫败感总是挥之不去	客观地列出上周已取得的成功，然后继续列出三项有助于让自己获得更大成功的措施

不管出于何种原因，改变初始的心境都是我们的首选。在良好的状态下，人的生活与工作便会有新的可能性，其思考能力能得到提高，身体能够向血液中释放更多有用的化学物质，对他人也能产生积极影响。有的人自有方法调节心境；而另外一些人却苦苦挣扎、不得其法。转变思想和调整状态的能力是可以提高的。下面我们将研究如何通过运用各种方法做到这一点，以下是一些经典的实用技巧。

• 转移注意力：将注意力从当前事物转移到另一处完全不同的事物上，或同一事物的其他方面。例如，客户给你打电话反映了很多问题。这时，你就可以通过重点关注客户所肯定的方面，或其他客户提出的正面反馈来转移注意力。通常，在解决客户的负面反馈后，转移

注意力的效果最好。转移注意力的要点就在于关注眼下情况的全貌或其中的一个方面。

• 改变看待事物的角度：如能换一种角度看待同一件事物，通常就会有所改观。例如，你看到一张熟人的照片，如果多想想他好的地方，就会觉得他还不错，反之亦然。在工作中，改变看待自己和他人的角度是一种难能可贵的能力。

• 重新审视：对以前已赋予明确意义的事物重新下定义。人们常会觉得要给旧事物下新定义困难重重，因为人在某种程度上都会讨厌做出改变。然而，人们对事物起初的判断却往往是不正确的。就以前面看熟人照片这件事为例，你对这个人的评价完全是来自于记忆和这个人对你造成的影响，现在这个人到底变成了什么样的人你可能根本无从得知。

请经常试着换种角度看待事情吧。不要受到世人普遍的看法的影响，用自己的双眼去观察，这样可以助你在许多不同情况下脱颖而出、使自己增值。当有个同事被周围人一致认为是传闲话的人时，你可以问大家这样一个问题：为什么这个同事总是要搬弄是非呢？这样也许就能让大家换一种角度看待问题。提出问题的作用比你预想的要大，所以不要害怕，多张口问问吧。

消极的暗示

婕茜在与另一位客户谈合作时，对方在不经意间又提到了健身教练的事。这时，婕茜已经压抑了很久的负面情绪一下子又涌现出来。该现象称作“锚定效应”，第3章在讲本的事情时，将进一步讨论该机制。

致命的关联性

俄罗斯的研究人员曾对小鼠展开了实验，并以此向世人展示了关联性对生物的巨大影响。他们让小鼠摄取一种以糖精（一种人造甜味剂）调味的免疫抑制药物。该药物的副作用会使小鼠感到不适。实验人员在多次让小鼠摄入该调味药物后便停止给药，只给它们摄入糖精。有趣的事情发生了：老鼠在摄入糖精后，仍然表现出原先不适的症状，这证明小鼠已将糖精的味道与不适症状关联了起来。许多小鼠甚至在继续摄入糖精后由于躯体不适而死亡。实验得出结论：小鼠的心理因素削弱其免疫系统，进而使它们的正常免疫系统出现了不正常的病变反应。

斯图尔特教练希望婕茜能解开将不良心态与健身教练事件联系起来的心结，因为每次婕茜对某事感到不快时，都会对她的身心产生影响。对一件不好的事情，我们最开始都会感到不好受，这样的情感通常也代表着一种积极的意愿——吃一堑长一智，下次注意不要再犯。不过，往后就不应该再无端地体验这种不良情感了，我们应该努力摆脱它，毕竟这样的情感会引发负面作用。这只是千千万万种情况中的一个罢了，我们每天都会经历一些事情，并将自身的情感体验与其关联起来。在大多数情况下，这个过程是在不知不觉中发生的。

排解压力，回归正常状态

婕茜诉说完一天的遭遇后表示希望回家穿着睡衣看《老友记》。对她来说，这是一项她所熟悉的放松保留项目。我们大多数人都会有一两项这样的活动，你大概也知道自己的朋友和同事在这种时候会做点什么事情。让我们分析看看，此时大脑内部正在发生的事情吧。

紧张状态下的“海马体”

海马体的外形类似于海马，它位于大脑的中央。多年以前，科学家们对动物进行了实验，在实验过程中，科学家观察了动物在海马体

受损后的表现。海马体因参与记忆编码而为世人所知。

实验人员先让动物对周围环境进行了探索，然后对它们的海马体进行了辐射。在被放回原先的环境后，动物们似乎只是原地不动罢了，它们之前可是十分热衷于四处探索的，现在似乎失去了好奇心。

海马体有应对新情况和新事物的功能。当海马体被破坏后，动物便对新鲜事物失去了兴趣。这就是我们在承受很大压力时只想躲到安全场所的原因。

海马体的作用

在情绪爆发或处于慢性压力下的时候，人体内会释放出糖皮质激素（一种类固醇激素）。该激素会对海马体中的神经元产生破坏作用。当婕茜感到有压力时，她就只想着做一些自己熟悉的放松活动；还有一部分人在这种情况下可能只想做一些日常会做的事来排解压力。但很可惜，对于这些人来说，做这些事反而只会徒增压力。换言之，这些人规避压力的方式反而会继续对其造成压力。应对压力的关键是要从根本上解决引发慢性压力的事情。



海马体内同时也发生了一些正向的变化——生成新的神经元，该过程也被称为“神经再生”。这样的正向变化也会在大脑和身体的其他部位发生，只不过在海马体内更明显。也就是说，如果我们能利用一些新颖的事物刺激海马体，那么它就会变得更加充盈和健康。有趣的是，最近的一项研究表明，某种抗抑郁药要持续服用一个月左右才会改善患者的心境，这恰巧是神经再生所需的时长。

婕茜开始意识到，自己所经历的感受其实是人之常情。而她曾经认为，创业者应该永远保持旺盛的生命力，一直富有冒险精神。但是她觉得自己做不到这点，于是就怀疑自己究竟是不是合格的创业者。现在，她知道，根据自己所面对的压力水平，想躲回家里休息是正常的想法。她还认识到，只要做一些新的事情来刺激一下海马体便能让自己的情况有所改观。

镜像神经元

在进一步指导婕茜的过程中，斯图尔特教练发现她很愿意将自己的主观感受全盘托出，让听者有据可循地发现一些问题。意大利的实验人员在一次不相关的实验中偶然发现了“镜像神经元”的存在：在午休时间，一位研究员边吃着冰淇淋边走进实验室，结果发现实验室里猴子大脑的反应就像它自己在吃似的。这一发现非比寻常，因为在从前，研究者一般认为人的神经元只有在本人经历某事时才会被激发。而事实证明，猴子和人类都可以对周围发生的事情做出反应，就像自身亲历一般。

婕茜的助理毫无恶意地重新提起了婕茜当时的失误，却被劈头盖脸地训斥了几句。当时助理的所思所想我们不得而知，可能她会觉得：为什么我的领导反应会这么大？现在，通过上述理论，我们大可以做出以下推断：婕茜大脑中的镜像神经元在接收到来自助理的提醒后，认为自己不够优秀的自卑感再次涌上了心头。虽然事实并非如此，但在巨大的压力之下，婕茜记忆角落里的不良情感还是鬼使神差般重新被唤醒。

对一些人来说，他们在工作中完全可以敞开心扉和同事多进行交流和分享。就以婕茜为例，她完全可以和助手聊聊自己的工作压力，问问她，到底是不是自己做得还不够好。但是实际上，人们常常会觉

得，这些事情使他们难以启齿。婕茜可能觉得，如果她把自己的想法告诉了同事，可能就会被当作一个软弱、无能或做事太用力的人——这些属性都和她所处的工作环境格格不入。但很遗憾的是，和旁人交流往往对自身是很有帮助的，尤其是对女性朋友而言。在交谈的过程中，女性会更深入地思考问题，更清晰地理清自己想法的脉络，在吐露心曲 后，心中的重担便会显得不像之前那么有挑战性了，消极的情感也会烟消云散。而男性朋友却更适合把事情藏在心里，独自承受，把事情说出来反而会让自己分心。

在应对压力的时候，人体会释放肾上腺素和皮质醇，同时血压升高，让人准备好战斗或逃跑。而男性和女性的具体反应又有所不同。此时，男性会变得烦躁不安，激素是在战斗或逃跑时被释放出来的。从进化学的角度来看，男性的大脑在应对问题时会变得非常聚焦，处理问题的方式也是线性的。这种以目标为导向的直接行动可以帮助男性消耗掉过量的肾上腺素。而面对相同的情况时，女性的大脑却会去回忆具体情况的细节，想将其倾吐出来。她们的大脑会释放出催产素和五羟色胺。五羟色胺有使人镇定的作用，而催产素可促使女性与他人亲近、排解孤独感。

如何改善

我们现在看看如何配合大脑来改善身心情况。就以婕茜的情况为例，她应该如何摆脱承受长期压力的循环和严重的“恒定负荷失衡”状态？

我们首先要明确的是，某些事情是怎样让婕茜备感压力和痛苦的。我们将探究婕茜在特定时间感受到压力的决定性因素。而朱迪思在相同情况下却似乎并没有受到任何影响。其中很重要的一点就是婕茜如何给事情贴上标签。举个例子，在食堂卖完婕茜最喜欢的麦片

时，她就会产生诸如“干什么都不顺心”或“全世界都在针对我”之类的想法；而当她从停车场走向办公室这段路踩到水坑时，往往会抱怨说：“为什么受伤的总是我？”

每当婕茜在工作中犯了错误时，她便会不由自主地觉得旁人在时刻等着她出丑，甚至认为她不配拥有这份事业，私下里议论她成功创业并发展至今纯粹是运气好罢了。婕茜会想，是不是终有一天旁人会看清自己的本质，然后便不再把自己当回事了。这种想法虽然极端，但不幸的是，很多人或多或少都有过。总有些人对自己的聪明才智、外表容貌或个性品格没什么自信。

理查德·布兰森（Richard Branson）的事例证明了人是能够通过自身努力摆脱他人看法的。理查德从小患有诵读困难症，他的校园生活无异于一场噩梦。在学校里，老师一而再再而三地要求他做那些让他感到极度困难又容易陷入尴尬境地的事情。虽然老师们的出发点是好的，但在某种程度上却可能限制了理查德的未来发展，使他低估了自己的能力。学校校长曾对他说：“我觉得你以后不是被抓起来就是会发财。”然而，理查德选择将不愉快的人生经历当作促使自己砥砺前行的动力。他的老师曾对他说：“你不怎么聪明，如果你不认真学我教你的这些知识，以后你将一事无成。”也许，不服输的理查德在听到这种话的时候，他的斗志反而被激起了。

几乎每个人都有先入为主地给事物贴标签的倾向。一位教练优秀与否就看他是否能发现学员身上的这种倾向，并帮助学员认清这一点，以便在这种倾向造成不良后果时使其能有意识地改变它。在人的一生中，没有什么心理上的认知倾向是不能改变的。借助神经的可塑性，我们完全可以改变很多心理因素，将自己从心灵枷锁中解脱出来，得到自己想要的结果。

想要彻底改变这种倾向，我们需要一定的时间。不过，这个转变的过程可能在一夜之间就会发生。例如，当某人获得了梦寐以求的工

作时，就会一下子对自己的看法有所改观。但我们主要还是要努力改变对自身的看法才行。

婕茜可以通过如下三个简单的步骤改善现状。

• 要多看事情中好的方面。例如，不要觉得“全世界都在针对我”，要多想“能躲过一劫自己很幸运”。

• 在这种积极的心态下，多留心日常生活中发生的幸运之事。例如，可能有一天，婕茜停完车后，在步行去餐厅的这段路上恰巧雨停了，过会儿开大会时她的发型就不会因为被雨淋而变乱。或者，在电脑崩溃之前恰巧保存了工作进度，躲过一劫。

• 在两到四周的时间内，若能一直保持这样的处世态度，这种积极的心理便能彻底成为一种常态。积极心理的范围甚至还会进一步延伸——你会觉得“大家都觉得我看事情能看到好的一面”“大家都喜欢和我在一起”。

积极心态的养成，要从简单的“侥幸心理”做起。一旦习惯了这样的思维模式，积极因素便能在更大的范围里得到体现，对自身起到的正面影响也会愈发显著。

从天而降的鸟粪

在我们给事情下定义、贴标签的时候，不可自欺欺人，但也要学会多看看事情好的一面。例如，最近有一天，我和母亲、爱人一起在伯明翰市中心逛街，我们买完东西后正准备开车去哈伯恩一家还不错的酒吧坐坐。正走着，突然“祸从天降”，一坨鸟屎正中我的头顶。我当时不怒反笑，还笑出了眼泪。那时，我的爱人正在超市里买水，后来他看到我和母亲在那里咯咯笑时，一脸莫名其妙。于是，我边笑边断断续续地把被鸟屎砸中的事情告诉了他。我想问各位读者：设身处地地想一想，你要是碰到与我一样的情况会做出怎样的反应呢？

我也可以深觉尴尬，甚至狠狠地朝鸟大光其火。我想到一会儿还要去酒吧，现在却发型不整，于是好生失望，觉得自己实在是时运不

济，而且说实话，我内心深处的确觉得鸟屎挺恶心的。但总体而言，我认为这是一次值得今后玩味的生活小插曲 。借助这次经历，我学会了推己及人地反思，验证了用不同的心态应对相同的事情会带来怎样不同的效果。是选择苦大仇深还是一笑置之促进脑内内啡肽的分泌，这全取决于自己。

缺乏掌控感的坏处

当一个人觉得自己对外界极度缺乏掌控感时，便会深陷在压力之中。婕茜之前就是无法克制自己认为同事对她颇有微词的想法。她虽然发自内心地想去度个假，却觉得作为企业老板应当坚守阵地，成为推动业务发展的主心骨。已有许多不同的事例证明，像婕茜体会到的这种无助感是导致一个人担惊受怕、自我怀疑、做事偏离主题的原因所在。上述这些精神状态非常消耗体能，因此一个人也就很难清晰地分析出陷入这种状态的原因了，在工作中也自然会遇到诸多不顺。相反，能让一切尽在掌控中的人遇事往往会叩 问自己的内心，解决问题的专注度也自然高人一筹，他们清楚自己下一步要做什么、会有怎样的成效，以及能从中吸取怎样的经验教训。

如何应对压力

几种应对压力的良方如下所示。

认清状态，描述状态

认清自己当下的心理状态和精神状态，客观地用几个字对其予以描述，这对一个人有意识地从其中抽离出来非常有用。很多相关的科学实验结论也揭示出，这样的做法是摆脱不良心境非常重要的第一步。

变换角度

换一种角度看待相同的事物，我们可能就会有截然不同的感受。而这种转换可以在事物发展的不同阶段以各种各样的形式进行。例如，婕茜本来常常觉得客户往往不顾她的感受，随意处置她的时间，她在工作中就像个提线木偶一样毫无选择的权利。其实，婕茜完全不必将这些客户与自己彻底划清界限。如果能用一种人文关怀的方式展开工作，客户可能就会更加从心底认同自己。婕茜若真心想为客户提供良好的服务，就要先把其他重要的事情都处理好，如放假安排、其他客户和员工管理等。要想学会换角度看待问题，就一定要让自己处于一种心无旁骛、没有后顾之忧的状态。我们需要自己寻找达到这种状态的方法，他人的劝告发挥不了太大的作用。

保持人际交往

保持良好的人际交往有助于身体分泌催产素，从而消除压力带来的一些负面作用。尽管婕茜当时不太想出去见人，但其实若能和朋友多见见面，她的感受也会变得好一些。

奉献精神对减压的作用

多做一些有意义的事情也能缓减压力。在参加志愿服务类活动和收到报酬时，每个人大脑中被激活的区域都是相同的。在这个过程中，大脑会分泌出多巴胺，该物质也对减轻压力十分有益。不过，忙碌的婕茜可没时间做什么志愿者，但她却换了角度看待日常工作中额外的工作时长——婕茜几乎每周都有几天要加几个小时的班，通常她不是跟进某位特殊客户，就是忙着要争取供应商。在这个过程中她没有获得额外的报酬，于是索性就把这段时间的工作当成义务劳动。然而，很多人不一定能认同这样的思考方式，这些人就需要根据自身的具体情况来确认自己的所作所为是否有意义。像医生这种本就十分强调奉献精神的职业，其本身在这方面就非常具有减压效果。

体育运动

在运动是否对减轻压力有帮助这一问题上，一直存在争议。如果你是一个保守的人，就优先选择瑜伽这样的运动吧。总的来说，运动带给人的积极影响是巨大的。所以，如果你喜欢打拳击且能让自己身心愉悦，那就放开去打吧！

专注度和压力的关系

斯图尔特教练接着查探婕茜思考和行动的方式，问她是要休息一会儿还是继续。两人放松片刻后又聊了起来。压力毕竟是一个范围非常广泛的话题，要想深入探究这一话题是颇为劳心耗力的。斯图尔特接下来想要和婕茜聊一聊专注度和压力之间的关系。一个人做事的专注度是十分重要的，我们的很多人生体验与我们当下的投入程度有关。但有时，我们会觉得做事的专注度不受自己控制。然而，这种主观感受并非全然正确。

当我们在探究事物的可能性时，有时可以试想一下极端情况——强迫症。强迫症患者常被归为焦虑症候群。这些人感觉自己对外部事物毫无掌控感可言，总觉得有一种挥之不去的想法在脑海中打转，让自己浑身不自在。为了减轻这种不适感，只得做一些强迫性的行为。其实，他们之所以有这样的体验，无非就是因为太把大脑中的强迫性想法当回事了，从而根本不去注意其他的事情。例如，有些强迫症患者会不可遏制地有这样的想法：如果不在离开房间之前开关电灯17次，家人就要出事；要么就是总觉得自己手上满是细菌，一个小时内必须洗4次手才安心。这些人也不是不知道自己的认知是有违常理的，他们往往深陷于一种十分纠结的处境之中——明明清楚自己的所思所想十分无厘头，却仿佛总被一双无形之手强迫着去付诸行动。有关强迫症的前因后果，本书会再专门阐述。

斯塔普的观点

一位才华横溢、名叫亨利·斯塔普（Henry Stapp）的物理学家也认为，大脑的构造可以用量子物理学解释。人在有意识状态下的所思所想会对其大脑的活动造成影响。简而言之，就是人能够控制自己的思想。斯塔普的这种论调非常具有颠覆性，因为在当时，大多数人都认为大脑的工作方式遵循的是经典物理学。如果斯塔普所言非虚，人类就将重新定义大脑的构造。既然一个人的思想只有自己能控制，那他就必须学习控制的方法才行。

在大学读书的时候，婕茜修过一门教授沟通技巧的课程。之所以修这样的课程，是因为她不想以后成为那种控制欲超强、对他人挑剔到不近人情的企业主。大三那年，她在校外公司实习的时候，就看多了上下级之间沟通不畅导致同事对领导颇有怨言的事情，而她经常充当和事佬的角色，忙不迭地向同事解释领导指示背后的实际含义。每当这种事情发生的时候，她就会记起沟通课的老师所教的：一个人必须对自己说出的话负责，旁人了解自己实际想法的唯一判断标准就是自己传递出去的信息。在实际工作中，婕茜对当时老师所讲的这个道理有了更深的理解。

斯图尔特教练知道婕茜身上还有很多可提升之处有待挖掘。为继续推进约谈的进度，斯图尔特要逐渐向婕茜介绍一些相关领域中的理论和实验。虽说即将展现的内容尚存在争议，但是我认为，再过20年，人们很可能会因为没能将这些理论和实验更广泛地推广开来而深感后悔。接下来，我将向各位读者朋友揭示脑细胞之间相互传递信息的方式，以及一项称为“双缝实验”的重要量子物理实验。我相信，随着时间的推移，这个实验的结论将颠覆人们的思维方式。

双缝实验

如果你对本实验已有了解，却没有对现在所有的物理学结论产生任何的质疑，那就再好好研究一下该实验吧！如果你在了解该实验后心中疑窦丛生，那说明你已经看懂这个实验了。根据理查德·费曼

（Richard Feynman）的观点，所有量子力学所涵盖的内容都可以通过这个实验来获取。

双缝实验包括两个步骤：让光束通过刻有一条或两条狭缝的薄板，查看其量子态发生的相移。我们先明确以下几条基本原则。

1. 可以将粒子视作微小的球体，认定其具有一定的质量。想象一下，我们将涂抹着油漆的小球扔到墙上后，墙上会留下圆形的痕迹。

（1）当粒子通过单条狭缝时，会沿着一条直线形成衍射图案；

（2）当粒子通过两条狭缝时，会沿着两条直线分别形成两个衍射图案。

2. 光波没有质量，它被认为以一种振荡或振动的形式存在。想象一下，把一枚硬币扔进水池后，水面上会以硬币的入水点为中心向四周荡开波纹。

3. 当光波通过单条狭缝时，也会沿着一条直线形成衍射图案，但该图案与前文粒子形成的衍射图案相似却并非完全相同；

4. 而当光波通过两条狭缝时，则会出现与粒子截然不同的情况，即沿着多条直线产生干涉现象。

以前，人们普遍认为光仅由粒子组成，即一种离散的最小物质组成部分。人们一般认为粒子是球形的。当得出以上出乎所有人意料的实验结论后，经年日久的经典物理学理论突然就被动摇了，该结论意味着光的传播和扩散具有波的性质，这和艾萨克·牛顿（Isaac Newton）原先所认为的截然相反。

早在1961年，该实验首次借助了电子来进行，而不是光粒子。当时人们认为电子是一种粒子，在实验中应该表现出基本原则1和基本原则2中那样的现象。然而，实际上即使是相对较大的分子也具有波的性质。在当时，这样的结果无疑是令人匪夷所思的。物理学家们尝试了很多种方法来验证这个问题，却一而再再而三地发现了奇怪的事情——在相同条件下，粒子会随机表现出通过单条狭缝、两条狭缝，或

一条狭缝都没有通过的现象！这就好比向两条缝隙发射一发彩弹，彩弹自发地一分为二，分别穿过两条缝隙后再重新复原。可这根本说不通啊。

为了弄清这个问题，物理学家们在狭缝边上设置了一款用于检测的仪器，来观察粒子在通过狭缝时究竟为何会表现出波的性质。观察到的结果出乎想象：粒子的表现又再次合乎基本原则2中经典物理学所定义的现象了。

换言之，观察者只是通过观察行为本身就使粒子暂时失去了波的性质。从结果来看，就好像粒子的性质是以观察者的变化为转移似的。

约翰·埃克尔斯（John Eccles）爵士曾因向人们揭示了神经之间传递信息的方式而获得诺贝尔奖。1986年，他提出神经递质的释放过程可用量子力学解释。也就是说，一些逐渐进入人们视野的大脑中的化学物质，如多巴胺、五羟色胺、肾上腺素等约50种化学物质的释放遵循着某些量子定律。

于是，一些科学家认为：人的大脑能够自发地对其中的化学物质造成影响。简而言之，这些在人体里流淌着的、对身体产生各种各样影响的化学物质会受到量子过程的影响，而量子过程又会被观察者左右。由此得出的结论就是，人有可以控制自己大脑中的思想的办法。

强迫症

对强迫症的有效治疗方法又是如何解决患者无法摆脱强迫性想法的问题的呢？当强迫症患者不受控制地做出强迫性行为时，我们常会观察其当时的身心状态以研究应对方法。近些时日，人们发现了改善强迫症的一些应对方法。杰弗里·施瓦兹（Jeffrey Schwartz）医生曾帮助了很多强迫症患者，他改变了强迫症患者的思维模式，使他们远离极具干扰性和破坏性的强迫性想法。其中有一招便是让患者学会

转移注意力。但是，这对那些忍不住在离开房间之前开关灯35次的人来说非常难以实现。

要想成功转移注意力，关键就是要聚焦于一件可以持续做15分钟的事。施瓦兹通过实践证明，这是大脑将注意力转向其他的健康替代行为所要花费的最短时间。他借鉴了佛教的“坐禅”，从中汲取了一些灵感和知识，他认为，将一些司空见惯的事物与世间的真理联系起来并重新审视其蕴含的价值可使一个人豁然开朗。在全神贯注的状态下，人的大脑就会切实发生巨大的变化。施瓦兹认为，人的精神力量会改变大脑的活动。

美国心理学之父威廉·詹姆斯说过：

意志力的强度取决于专注度。

人的大脑在产生一个念头后，如果不依靠自身的意志力去进一步巩固和采纳，就会消失得无影无踪。

所以说，人的专注度是意志力的一种重要体现。

斯图尔特教练很希望婕茜能真正理解专注度和注意力在应对压力方面的重要性。它们对包括一个人的状态和行为在内的许多方面都会产生间接或直接的影响。神经科学家伊恩·罗伯森（Ian Robertson）认为：“注意力可以通过提高或降低激活特定突触的速率来塑造脑部活动。我们知道，在不断被激活的状态下，特定突触互相之间可以建立更强大的连接。而在这个过程中，注意力的集中与否则是一个重要因素。”在有意识的注意状态下，人的大脑能自发地将有干扰作用的冗余信号所造成的抑制作用剔除在外。对婕茜来说，如果她能将自己调整至这样的一种状态，便能专注于认清自己作为创业公司主管的身份，并时刻提醒自己：正是自己将公司一手创办起来的，而且自己完全有能力把它办好。在这个过程中，由大脑产生的注意力使婕茜的想法产生了积极的转变。先前她觉得自己会变成周围人谈资的消极倾向逐渐褪去，最终她不再受这种思维方式的影响。

具体行动

斯图尔特觉得婕茜现在已经看见自己身上存在的可改进之处了。经过以上的指导，婕茜决定下次和教练约谈前要对自身的状态多加注意。她明白，一个人看待事物的方式和对其贴标签的倾向能在很大程度上决定事态的走向，因此今后要慎重为之。从现在起，婕茜决心摆脱慢性压力状态，打算试试冥想和坐禅。本来她听到别人说起时，总觉得这不过是浪费时间。但既然已有科学研究验证了其作用，那自然可以一试。尽管她也不知道自己为何对这种玄妙的事物的看法发生了改变，但就是觉得自己的内心已在不知不觉中做出了选择。婕茜意识到，很多事情可能不像她想象中的那么不堪，那不如就重新认识一下这些事情吧。

婕茜的具体行动清单

• 每周都做一件从未做过的事情来缓解慢性压力。第一周：上瑜伽课；第二周：下载可以收听冥想音乐的应用程序，每天听5分钟；第三周：上舞蹈课；第四周：给老朋友打电话。

• 坚持上4周瑜伽课。如果觉得投入产出比不尽如人意，就调整策略。例如，买一张瑜伽DVD，每周在家里练几次瑜伽，每次练习30分钟。

• 坚持在一周的时间内积极甄别自己的大脑中产生的各种消极想法，有意识地了解哪些消极想法会比较顽固地冒出来。

• 在接下来的一周时间内积极甄别自己脑中的积极想法，有意识地了解积极思维给自身带来的好处。

• 到了第三周和第四周，试着换一种角度重新审视当初自己认为是消极的事物，看看这些事物是否也有其积极的一面。例如，把在堵车时所浪费的时间用来思考、听音乐和做一天的行程安排。

• 在公司内成立社会公益业务部，使自己和员工们能明确工作的意义，并产生为社会做出贡献的成就感。

应对不利状况的小贴士

• 注意看待事物的方式。

• 认识到失败本身也具有很高的价值。人可以从失败中吸取宝贵的经验教训，这样的经验教训是无法通过其他任何方法获得的。

• 人在心生内疚时和躯体产生疼痛时激活的大脑区域是一样的，所以不要轻易产生内疚感。

• 学会换角度看待和重新审视事物，尽一切可能让自己得以掌控自己的生活。

• 多训练自己集中注意力的能力，打通尽可能多的神经通路。

• 当出现不利状况时，好好想想要让大脑怎样作出反应比较好。

• 自己掌控注意力的程度和持久度达到最适合自己的水平。

克服不利状况所能带来的好处

• 摆脱消极的恶性循环。

• 学会在问题中发现先前未注意到的机遇。

• 成为生活的主人。

第3章 学会干预失控状态下的情绪

本在这个月已经和斯图尔特教练通了三次电话了。又是被工作压得喘不过气的一天，本还得加班好久才能下班回家，但事实上，他也不怎么归心似箭。本这阵子正和妻子丽贝卡闹矛盾呢。

听到电话另一端斯图尔特的声音后，本绷紧的肩膀微微放松了下来。他已接受了斯图尔特为期三个月的指导，并在这三个月里取得了长足的进步。他虽然不知道身为教练的斯图尔特会和他说什么事，但一听到教练的说话声就有一种如释重负的感觉。在电话中，本向斯图尔特复述了当天所做的一切：一早刚上班，他发现自己带教的实习会计师简又把自己之前吩咐给她要做的事搞砸了。结果，本一看到简进办公室就对她吼道：“如果这么点事情都听不懂，就别想留下来工作。”尽管他后来向简道了歉，但简还是明显受到影响，做事一直慢半拍。

本接着倒苦水，斯图尔特则打断了他，要他说说最近生活中还有哪些方面不顺心。于是本第一次向斯图尔特聊了聊自己和丽贝卡之间的近况，他们聊得颇为深入。虽说他们没什么大矛盾，但就是觉得不像以前那么亲密无间了。本觉得妻子现在常对自己态度蛮横，夫妻生活质量也不如从前。

斯图尔特要求本暂时放下主观情绪，以客观的心态端详目前自身的情况。好在本是个比较容易看清自己的本质的人，其他很多人可能就不太容易做到这点了，他们往往需要教练经常旁敲侧击地引导才行。本在冷静下来后，发现自己最近像吃了枪药似的，一点就燃。例如，他有一位名叫马克的同事，用完杯子从来不知道洗。本每次看到

他，总觉得这是个目中无人的自大狂。在开会的时候，每次马克发言，本总是眉头紧缩，嫌弃之情溢于言表。此外，本还觉得自己一直以来都有一种强烈的受挫感，好像永远都是一肚子气一样。在他看来，和自己共事的一帮同僚个个都是扶不起的阿斗，人人有气无力，个个混吃等死。这些人中也包括本自己。

情况分析

斯图尔特对本说，要想改变现在这样的处境、掌控自己的生活，就需要了解此时此刻他的大脑、心理和身体内部正在发生的变化。这样就能使夫妻关系得到改善，同事的工作能力也不会显得那么不堪。他的生活质量总体来说将得到大幅提升。本章以本的案例为核心，探讨他如何能改善目前的心境。之后再研究一个人良好的心理状态是如何影响他人的。

本章将指导你应对消极的心境，从而更好地享受生活和建立融洽的人际关系。

心境、情绪、感觉

“心境”“情绪”“感觉”这三个心理学术语经常会被对其不甚了解的人混用。诚然，有些时候将它们混用的确无伤大雅，但若想在特定场合准确使用这三个概念，就需要对它们有一个整体性的认识。情绪反映的是一个人的内在体验，涉及神经和化学过程；心境是对一个人心理状态的高度概括；感觉是一个人对自己身体内部所发生变化的感知。这三者常常可以用相同的词形容。例如，可以说一个人的心境是兴奋的、情绪是兴奋的或者感觉是兴奋的。这三者可能会同时发生，但也可能不会。例如，一个人的情绪可能是兴奋的，但感觉很不安。再例如，一个人的心境可能处于高度警觉的状态，警惕着周围的一切，但情绪却是从容不迫的。

思想和情绪对我们人类来说都十分重要。思考使我们有能力运用各种各样的方法应对外界事物；而情绪则会先于行动起作用。情绪会引起生理上的变化，使人快速进入应对事端的状态。在这样的状态下，情绪几乎能左右整个大脑，具有一系列强大的作用。

情绪能在一个人处于清醒和警觉的状态下引发各种各样的感觉，反之则不然。

擦亮双眼还是蒙蔽眼睛

想象这样的场景：本和那个不知道洗自己杯子的马克在同一个团队里共事。结果本发现，虽然自己对马克几乎所有的观点都不屑一顾，但其他同事却对其持赞同的态度。这种情况的持续发生让本有一种“世人皆醉我独醒”的悲怆感，好像只有自己才看得透这个小人似的。

当本情绪低落时，一时片刻不太可能发生思维和感觉上的转变，但也不会就一直这样持续下去了。也就是说，当本处于一种放松和有安全感等良性心境中的时候，他便能够静下心来仔细深究马克其人的本质，本章的后续内容也将谈到这点。在这样的思考方式下，本就能够摒除偏见，更好地与他人相处，积极地投入到工作中去了。

下文列举了一些与认知偏见相关的心理学知识。本书将针对其潜在的神经科学基础中的一项进行探讨。

常识问答游戏

各式各样的“心理暗示实验”已有数年历史，也得出了许多怪异而奇妙的结论。借助这些结论，人们得以随时应对各式各样的问题。一个人如果长期和老年人相处，也会不自觉地像老人一样慢悠悠地走路；阅读有关猎豹这种行动速度飞快的动物的知识，一个人的阅读速

度也会相应地提高；在修女的教化下，一个人也会慢慢地变得有耐心和友善。

曾有两位科学家共同进行了一个实验，研究了外显行为和刻板印象心理暗示之间的联系。被试被分为三组，分别阅读了包含教授、秘书身份特征的信息和普通的文章。研究者认为，教授普遍被认为知识渊博，而秘书则不然。然后，被试被要求进行常识问答游戏，题目都是选择题。实验结果显示，“教授”组答对的题数更多，而“秘书”组应答速度更快。

该实验所显示的结果可谓意义非凡。通过阅读相关文字产生心理暗示这样简单的方法就能使人变得更加聪明和机敏。那么，我们每个人每天在阅读各种各样的东西的过程中又受到怎样的影响呢？此外，阅读也只是引发人们产生心理暗示的方法之一罢了，听音乐等声音类的信息也有很强的暗示效果。你也许有过这样的体验：听欢快的派对音乐和沉闷的古典乐时心情天差地别。在这两种情况下，一个人的肢体、思维和精神状态都大相径庭。也就是说，一个人获得怎样的心理暗示，仅受想象力的制约。

那么，我们究竟如何才能较好地利用心理暗示带给我们的影响呢？首先要找到如下问题的答案。

- 我想要什么？
- 生活中哪些方面还要改善？
- 这些方面有谁做得好？
- 我该如何让自己比较轻松地获得良性的心理暗示？

再回过头来说说本吧。他在思考过以上问题后，意识到和妻子保持和谐的夫妻关系意义重大。他觉得要多迁就妻子一点，于是决定多磨炼自己的耐心。在第三个问题上，有一个人映入了他的脑海，虽然当时不清楚这种做法对他个人有没有用。斯图尔特教练则鼓励他大可一试。本想到的这一角色便是救世主耶稣。他记得旁人常说耶稣是非

常耐心、友善且温和的。每当本在脑海中浮现出耶稣的身影时，便会想象一副耶稣被众人前呼后拥的画面，每个人都叽叽喳喳地希望圣主能多看自己一眼，但耶稣却始终保持镇定、一丝不乱。本在辛苦工作一天后，妻子却向他喋喋不休地说这说那使本产生了这种感觉。为了能获得有效的心理暗示，提前进入平和的状态，本决定在回家的路上边听能放松身心的歌曲，边默念“忍怒的人止息纷争”。此外，他在脑海中不断地想象耶稣平静地对待众人的画面。

控制自己的感觉

人可以控制自己的感觉吗？简单来说，答案是肯定的，但这当中存在巨大的挑战。使人产生感觉的原因有好几种。其中最广为人知的是，处于特定的情绪状态下的时候，人就会产生各种各样的感觉，这是由当时人的身体中分泌出来的化学物质所决定的。例如，当人的身体被掌管“快乐”情绪的物质所主导时，便会产生一种快乐的感觉。

感觉的产生还取决于情感基调，人在大部分时间里都处于某种情感基调之中。顾名思义，情感基调的存在并不会让人察觉，它不会给人留下什么刻骨铭心的记忆，只是静静地存在着罢了。情感基调会随着情绪状态的变化而变化，人感受到的感觉也会发生相应的变化。

情绪状态=恐惧→感觉=紧张、缺乏自信、消极

情绪状态=兴奋→感觉=期待、目标明确、积极

长期存在或频繁出现的感觉便是心情。心情是一种情感基调，它和情绪状态为主导的感觉不同。

学会区分不同的感觉是有用的，因为随着自我意识能力的提高，我们可以更好地了解自身情况、改善人际交往能力。

控制自己的情绪

一个人的情绪对其生活产生的影响不言而喻。由于本现在的情绪状态出现了问题，他生活的各方面都受到了严峻的考验。那这当中又是谁在作祟呢？

想用理智战胜情感往往是徒劳的

过去人们普遍认为，人的情绪反应是不受自己控制的。有的人要么天生就喜欢发脾气，要么天生就一副垂头丧气的衰样，人是无法主动控制杏仁核的感受的。持这样的看法的人只看到了事物的表面。其实，大脑的杏仁核是可以由人自主控制的，但我们无法控制前额皮层的消耗。

研究的脚步一刻不停。最新研究表明，人的情感并不是什么客观存在的东西，情感的形成受到人对外界的学习体验的影响，最后经由大脑构造出来的。人的大脑一直在试图调节身体，大脑可以对人所需要的东西做出预测。大脑依靠从外界得来的信息和经验分配注意力等宝贵的认知资源。

人在体验某种情感时，想用理智战胜情感往往是徒劳的。情感体验让人感到非常真实、刻骨铭心。但随着时间的流逝，情绪反应可能是会改变的。

实际可能性

本问斯图尔特教练，自己是不是不应该对简发脾气，而是要对她好言抚慰。斯图尔特给出了肯定的回答，并说在理想情况下，能坚持这样做一定会有好的结果。但是，普通人并不能在所有的事情上都准确觉察出他人的情绪或感觉并予以应对，其原因仅仅是因为大多数人都不是情感方面的专家。这就好比对做婚礼蛋糕的说：“给我来个蛋糕。”对懂行的人来说，这种简单的要求自然能够心领神会。他们知道做蛋糕需要哪些配料、什么样的烤盘最适合烤蛋糕、烤盘怎么放置

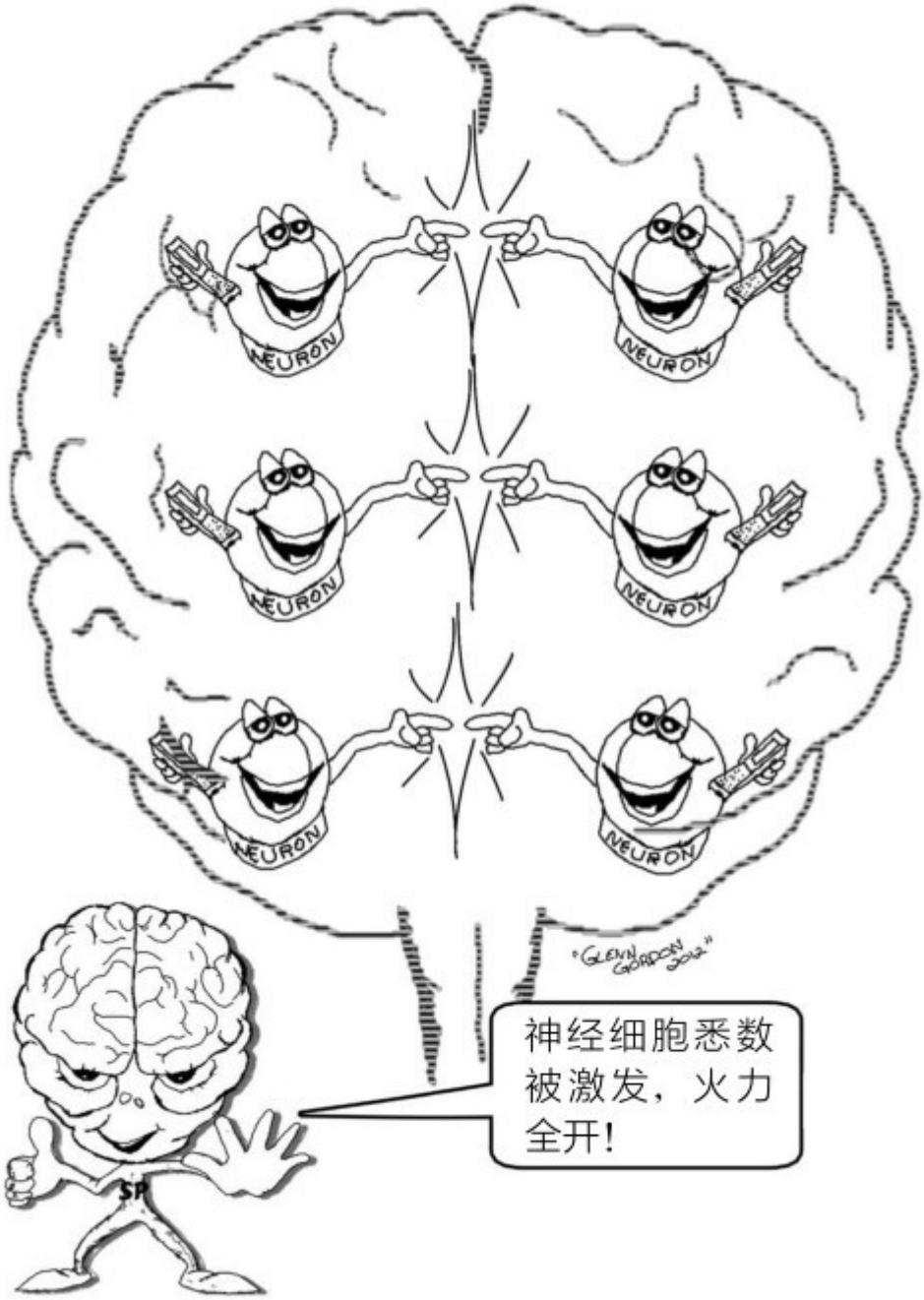
取出来的时候更方便。他们还清楚烤炉火候的大小、需要烤多长时间、如何查验蛋糕是否已经烤熟、如何使刚出炉的蛋糕快速地降温以及如何将蛋糕一层一层地装配起来。他们还非常清楚完成蛋糕所需的各种设备和点缀装饰的方法。

要一个没有任何经验的人做蛋糕，刚开始他脑海中可能只想着“做蛋糕”，却不知所措。不过他很快就会意识到，要想成功地做出蛋糕，可能要用各种各样的配料和工具。管理自己的情绪状态也是如此，你需要考虑以下这些事情：

- 心理暗示；
- 消极联想；
- 专注度；
- 信念；
- 价值取向；
- 意图。

本学到的新知识

斯图尔特对本说道，人们对情感产生的概念是通过学习得来的，对这些概念的理解一般是通过父母或其他人对我们的讲述塑造而成的。人们在听到一种情感的名称，并将其与实际经历联系起来后，再经历类似的事情时就易于回想起这种情感。不同文化对不同的情感概念有不同的称呼。例如，塔希提岛人不说“悲伤”一词。当他们感到悲伤时，会说自己“感到疲倦”。



使用更多情感方面的词汇可以帮助我们建立更加细腻的情感。这就像很多与神经有关的事情一样，只要多加操练，其就能更牢固地存在。分辨不同的情绪是一种能力。在前额皮层的帮助下，本通过用不同的方式叙述自己的经历，可以重新设定情感反应。

斯图尔特准备告诉本，要想达到上述目的，有什么事情是他现在立刻就可以做的。当一个人陷入生产力低下的状态时，往往是因为自己对一些事情产生了不良的联想。现在，本的工作和生活都出现了一些明显的问题就是这个原因所致。要想知道造成不良联想的原因，就要了解大脑内部是如何进行信息沟通的。

神经元的工作原理

我们的大脑充满了一种被叫作“神经元”的细胞。神经元互相之间无法直接接触，它们之间有一定的间隙，被称为“突触间隙”。它们通过电信号或化学信号跨越彼此之间的间隙来进行沟通。两条神经元在第一次互递信息时，便建立了一条微弱的路径。由于这条路径的存在，下次它们再传递相同的信息就会稍微容易一些。信息传递的次数越多，传递的速度也会越快。在这个过程中，我们可以将此理解为神经元之间建立起了一条互通有无的桥梁。当一个人接收到与旧信息相关的新信息时，该新信息可能就会和之前有这方面经验的神经元连接在一起。举个例子，如果你每天都看到自己厌恶的人拿着杯子，那么自然而然就会把这个人和杯子联系在一起。这样一来，不管在何种条件下，只要相关神经元在互相连接时产生了厌恶情绪的激素，就会达到见到真人一般的效果——之后在不见其人、只见其杯时，脑中记忆的印记一样会被再度激活，此时产生的厌恶心理不亚于见其人。

亨利·大卫·梭罗（Henry David Thoreau）曾写道：“如同一个脚印在地上踏不出一条路，单一想法也不会在脑中形成一条思路。要在地上留下一条清晰的路，我们就要来回走。要在脑中留下深刻的痕迹，我们必须反复思考主导生活的想法。”

联想的重要性

现在，了解了神经元的工作原理之后，我们已经知道一个人是如何接连产生各种念头的。消极联想之所以能对人产生深远的影响，其原因之一就是它是在自发且无意识的状态下发生的。神经网络互相之间的联系往往不以个人的意志为转移，而且每天都会发生好多次。这样的联系通常是有用的。例如，有些人一踏进办公室，就会进入一种要“大干一场”的情绪状态。他们觉得浑身有使不完的力气，并以饱满的精神准备应对每天的工作挑战。这种人在准备喝咖啡的时候，还没喝到咖啡就已经觉得咖啡开始让他们精神振奋了。

不过，做不良联想的倾向是可以加以控制的，甚至反过来为己所用。例如，那些总产生不良联想的人可以在午餐时间出去走5分钟，呼吸新鲜空气，促使身体分泌大量起到镇静作用的化学物质，让自己的情绪向有利方面发生变化。一开始，他们可能需要有意识地让自己平静下来，但是很快在几周之内，平和的心态便会成为常态，而无须刻意为之。

恼人的杯子

本觉得自己之所以会对马克颇有微词，是因为这人不洗杯子。那究竟是不是果真如此呢？要知道，本的好朋友伊莱恩（Elaine）也不洗杯子，但本却仍和她相交甚笃。实际上，杯子的事只是本自己给自己找的一个由头罢了，只是想让自己厌恶马克的心理看似合乎逻辑。

那么，马克到底做错了什么，以至于本对他的一举一动都心生厌恶呢？原来，马克加入他们团队的那一天，本接到了一通让他感到非常痛苦的电话，他的父亲刚刚在疗养院去世，有关情况有待进一步调查。疗养院的一名护工上班时处于醉酒状态，给老人配的药可能有问题。这也难怪本当下就怒不可遏，他觉得就是因为这个不称职的护工造成了自己的丧亲之痛。随后，他刚走出办公室就撞见老板和新人马

克。为不致失态，在互相介绍的过程中，本想用深吸一口气使自己平静下来，却闻到了马克脸上须后水的味道。

从神经学的角度来说，本当时产生的负面情绪和马克脸上的须后水气味以及其外貌被关联在了一起。所以后来本在茶水房见到马克又闻到了同样的气味，这导致他的愤怒之情又不可遏制地涌上了心头。虽然感觉没有当时那么强烈，却也难以消除。本还迁怒般地觉得马克这家伙大概也是个无能的人，这种判断自然没什么来由，毕竟两人也就见了第二面，互相之间才刚认识。在这种情况下，本的大脑就自动想出了一条让他觉得生气的替代性理由——马克不洗杯子。大概也许只有这样才说得过去了吧。

本在开会时就已经对马克有了先入为主的成见，实际上他们后来才又见了两面，只不过恰巧那时马克手上都拿着杯子罢了。在本看来，马克给人的印象十分傲慢，并且觉得他自己可以凌驾于众人之上，对自己没有什么清晰的认识，需要有人好好治治他才行。本在经历父亲因为护工失职而意外死亡后，把同事的一些个人习惯上的小缺陷等同于对方的工作能力有问题。

本在开会的时候，下意识地就想要证实他对马克的成见是有据可循的。他对马克提出的任何真知灼见充耳不闻，只觉得他在那儿大放厥词。在他看来，马克说的无一不是些老早就试过而行不通的方法，并对此嗤之以鼻。本根本没想到马克刚来公司，还不清楚之前的情况。

现在，你应该大致理解消极联想产生的原因了，一旦出现类似的念头，一定要及时察觉。另外，也要知道人们对一个人的第一印象往往是以偏概全的，可不能被一叶障目了。

记住，提高你对自己如何被锚定以及如何锚定他人的意识，可以增强你领导自己和他人的能力。

专注度的作用

在20世纪70年代，克尔汀和伍德博士利用电击进行了几个实验。被试在听到某个城市名时就会遭受电击。此时，他们的身体会产生恐惧反应，这能通过皮肤出汗被检测到。

接下来，被试被要求大声重复一只耳朵听到的单词而忽略另一只耳朵听到的其他单词。结果，被试即使没有认真去听城市名，一旦听到就仍然能检测到恐惧反应。

视觉对作出反应是否必要

曾有实验表明，使一个人作出反应并不一定需要动用视觉。实验中，主试向被试很快速地展示了一系列人脸的图片，期间不时还配上令人不适的响声。毫无疑问，被试的身体均产生了轻微的恐惧反应。一段时间后，被试能稳定地在看到某些面孔时产生恐惧反应。这样的结果完全在主试的意料之中，在很多其他实验中也得到了类似的结果。有趣的是，后来主试将翻动人脸图片的速度提高到肉眼看不清的程度，随后他们发现，虽然大脑某些掌管视觉的区域并没有来得及作出反应，但杏仁核却让人产生了和目睹一样的反应。随着实验的不断进行，杏仁核对外界信号的敏感度也逐步提高。

大脑在永不停歇地记忆新鲜事物。一些比较积极的体验经由神经网络的化学信号以情景记忆的形式被记录下来。所谓的“情景记忆”指的是发生在本人身上的事情。当我们以任何方式再次触及该段记忆时，如又看到了自己以前认识的某张面孔，便会触及相关神经网络，从而再现当时的情绪状态和感觉体验。简单来说，人的身体会做出像再次亲身经历某一场景般的反应。这也是为什么很多减压技巧主张人们在脑海中常常回忆让自己身心得以平静的场所，每当这么做时，人体内会释放出促使身心平静下来的化学物质。

记忆与情绪反应

下面这则故事可能看着有点奇怪——情绪反应甚至不需要有意识的记忆便可重现。

20世纪初，法国医生艾铎萨德·克拉珀雷（Edousard Claparede）接治了一位由于脑部受伤而丧失记忆能力的女性患者，医生离开她身边几分钟她就记不得医生是谁了。

一开始，医生每次进入她的病房时，都会跟她握手并作自我介绍。后来有一天，医生决定调整策略，在和患者握手时手上藏着一枚图钉。不出所料，患者产生了恐惧反应，不再敢和他握手。医生离开一会儿再回来要像往常一样和患者握手，患者却不愿意了，但说不上为什么。

从上述故事中，我们了解到，出于自我保护的目的，大脑会无差别地记住各种信息，不管其有用与否。

我们可能都有过对某些事情产生本能反应的经历，却说不出原因。敢于克制本能反应、坚持理性处事的人是勇敢的，但这些人很多时候不过是无知者无畏罢了。就以克拉珀雷的那位女患者来说，如果她没有遵循本能而坚持和医生握手，可能就要天天都被扎一下手了。

嗅觉的重要性

嗅觉是非常重要的一种感觉，因为气味信息抵达大脑的速度非常快。除它之外所有其他感官信息都需要一定的时间才能抵达大脑——先是丘脑、再到皮质，然后才到边缘系统；而气味信息则先是直接到边缘系统，然后再到皮质。研究表明，气味信息有助于增强记忆力。在一项研究中，学生被要求在学习新单词的同时闻一种特殊气味；然后，当他们按要求回忆这些单词时，还让他们闻到那种特殊气味。结果，这些学生的分数要比在正常情况下记忆单词的学生高出20%。还有一个现象很有趣：女性的嗅觉比男性更敏锐。

具体行动

现在，本了解到由于自己和妻子关系紧张而把不好的情绪带到工作中是不可取的，他需要好好地调整自己的状态。如果还是老样子，他就会长久地陷入消极情绪，变得爱发脾气、容易受挫，并对实习生简在内的同事们非常不友好。本决定，早上开车去上班时多听听自己喜欢的歌曲，工作的时候才在身上撒点古龙香水。在开车时，要将注意力完全从家庭琐事转移到工作上，思考自己为什么喜欢现在的工作，试想一下完成项目时获得的满足感。

本的行动清单

本知道只有当他专注于一些简单的事情时，自己的工作效率才会最高。所以他决定：

- 开车去上班的路上听听音乐；
- 开车时多想想自己喜欢的事情；
- 到了公司的停车场才撒古龙香水，暗示自己要全力以赴地工作。

本把以上事项存在自己手机里，每天早上都看一看。这样一来，他便可以将这些事项牢记于心，实践起来也会颇有目的性。

应对消极状态的小贴士

在了解大脑的实际工作原理后，我们可以更好地完成以下事项：

- 准确地去理解他人对自己作出的情绪反应；
- 通过暗示使自己建立积极的感情基调；
- 要记住，出现过一次的感情体验很有可能再次出现，所以要对决定了情感体验的思维方式多加注意；
- 多将自己喜爱的香水味、高级红酒酒香或鲜花的味道和积极状态联系起来，下次再闻到这些气味时将有利于提高工作效率；
- 从不同角度批判性地分析自己对他人的看法，仔细思考一下这些看法是否站得住脚？如果能不计前嫌地多想想他人好的地方，自己的生活会变得轻松一些吗？

- 认识到消极联想的害处，想办法做出改变。

克服消极状态可带来以下好处：

- 改善人际关系；
- 更好地享受生活；
- 他人对自己的态度变得友好；
- 发生在身边的事情变得可控。

第4章 面面俱到的危险

凯特这周过得并不顺利。都已经周三了，她却感觉迟迟没有进入应有的工作状态。半年前，她上了一门时间管理的课，她对斯图尔特教练也说自己其实已经把相关的理论学明白了。即便如此，她还是无法克制住第一时间就把眼下的事情做完的强烈冲动。对她来说，这样做完全合理，因为她的内心中有一股力量促使着她这么做。

凯特自己心里很清楚自己的工作使命，她知道本年度自己对公司的价值所在、自己所扮演的角色为何以及对自己最重要的事情。从上个月以来，她发现自己更喜欢在前一天晚上就做好第二天的打算，这样第二天一早就可以有计划地开展工作了。这周日晚上，凯特本来想着提前做好下周的计划，却有一种身心俱疲的感觉。正巧她的朋友打来电话，于是就顺势煲了大概一个小时的电话粥。挂了电话之后她发现夜已深了，所以只好直接睡觉。

星期一早上，凯特又想着把这一周的安排都写出来。首先，她要保证能完成生活和工作中最重要的几件事情。此外，还要顾及一些突发事件。然而，实际情况往往是不会让我们顺心如意的。凯特要为周一傍晚开始的晋升面试和当天两件很重要的工作任务做好准备，周二要与未婚夫共进午餐。这些是她目前能想到的所有计划了，但这还不是全部。

结果，凯特没有为周一傍晚的面试做好准备，因为有个朋友在白天的时候给她发短信，要她帮忙给婴儿房装修。而凯特又是个难以拒绝他人请求的老好人，所以只好答应了。凯特这个人，如果有人请她

帮忙，甚至只是问她有没有空，她都会做出肯定的回答，除非她真的有很重要的事情需要处理。

凯特也无暇处理第二件重要的工作，因为她周二要和一位客户见面，在这之前得先处理一大堆相关文件。到了周二，她确实和未婚夫一起吃了午餐，因为她怕临时变卦会让心上人失落。

到了周三，凯特不由得感受到了巨大压力，只好彻底放弃之前的安排了，反正想了也是白想，才到周二计划就已经彻底被打乱了。正当凯特想专心把手上的事处理完的时候，电话铃又响了，收件箱又进来一封新邮件——她一时疏忽忘记把这两样东西都关了。好巧不巧，这时又有人跑过来问她事情，一位朋友给她发来一条短信，她猛然记起自己还有没做好的事情。这还不算完，凯特一边焦头烂额地应付手上的事，一边还在分神考虑怎么给即将举行的婚礼做准备。

最后，凯特对斯图尔特吐露了一件通常不会说，但不算不能说的事——她正在努力地坚持锻炼。她觉得锻炼是很重要的，并迫切地希望能塑造良好的身材，所以一周要去三次健身房。这样一来，又想保证锻炼的时间，又想和朋友、未婚夫见面，又不能落下工作，还想着给自己留一些时间根本就是不可能完成的任务。

情况分析

凯特目前似乎面临着一系列挑战。那么，在周三下午，凯特感觉到的那种喘不过气来的感觉到底是怎么回事呢？斯图尔特教练总结了一下凯特目前在时间管理上的现状：

- 她在周日晚上做下周的计划安排；
- 她将原计划用来处理既定工作的时间用来处理紧急工作，事后却没有调整原定计划；
- 她直接放弃了原定计划；
- 她在没有受到不可抗力影响的情况下，并没有坚定地贯彻自己的计划；

- 朋友对她来说是极其重要的，这体现在她会优先和朋友见面；
- 分心会降低她的工作效率；
- 她去健身房锻炼的时间并不规律；
- 对生活没有太多的期待。

本章将指导读者朋友们找回在不知不觉中被消磨掉的时间，以提高生产力和对周遭事物的掌控能力。我们将从战略层面出发，着眼于如何最大限度地减少干扰、更轻松地实现自己的目标以及让自己时刻处于一种良好的自我感觉中。这将促使我们的身心更和谐地融为一体。

对工作时分心的研究

纽约的Basex公司所进行的一项研究表明，员工平均在连续工作11分钟后就会出现分心的现象。然后，平均需要25分钟才能把心收回来。一般来说，每3分钟人就会将注意力转到另一件事上，如打电话、和旁人说话或者处理其他文件等。

还有一项研究表明，在工作中的分心平均每天浪费的时间能达到2.1小时。这也是很多人生产力低下的一个主要原因。如果每天都浪费这么多时间，时间一长就会引发很大的问题。

可能性

斯图尔特希望凯特能了解到她现在所采取的策略有一半其实是没问题的，至少她很清楚自己该做什么事情。她既上了时间管理的课程，还读了不少有关时间管理的书籍。但她的问题并不是她做的事情不对。当事态的发展超出一个人的预期时，他便会很自然地认为自己的做法是行不通的。我们都有自我保护的本能，所以会把自己的不作为合理化为做了也是徒劳的。凯特最后放弃做每周计划也属于这种情况。

凯特现在需要透过现象看清她大脑内部本质上正在发生的事情。从凯特今天的表现来看，她至少有8个可以改善的方面。由于凯特的精力有限，斯图尔特决定只和她谈其中最主要的3个方面，总之先帮助她以最快的速度改善现状再说。斯图尔特决定先帮凯特解决容易分心的问题，虽然这个问题只是众多问题中的一个，但因此被浪费的时间却非常之多。经估算，凯特每天会因为分心浪费2个小时，按一周5个工作日算就要浪费10个小时，一个月就是40个小时。在凯特每天有效工作的约10个小时里，20%的时间都因为分心而被浪费。

分心的原因

人会分心的一大原因就是，我们的大脑天生就很容易受到干扰，一个小小的刺激就能使大脑彻底偏离既定轨道。这就好比一盘意大利面里的面条相互交织在一起。这时，如果你叉起其中一根面条，整体局面就有可能被打乱。

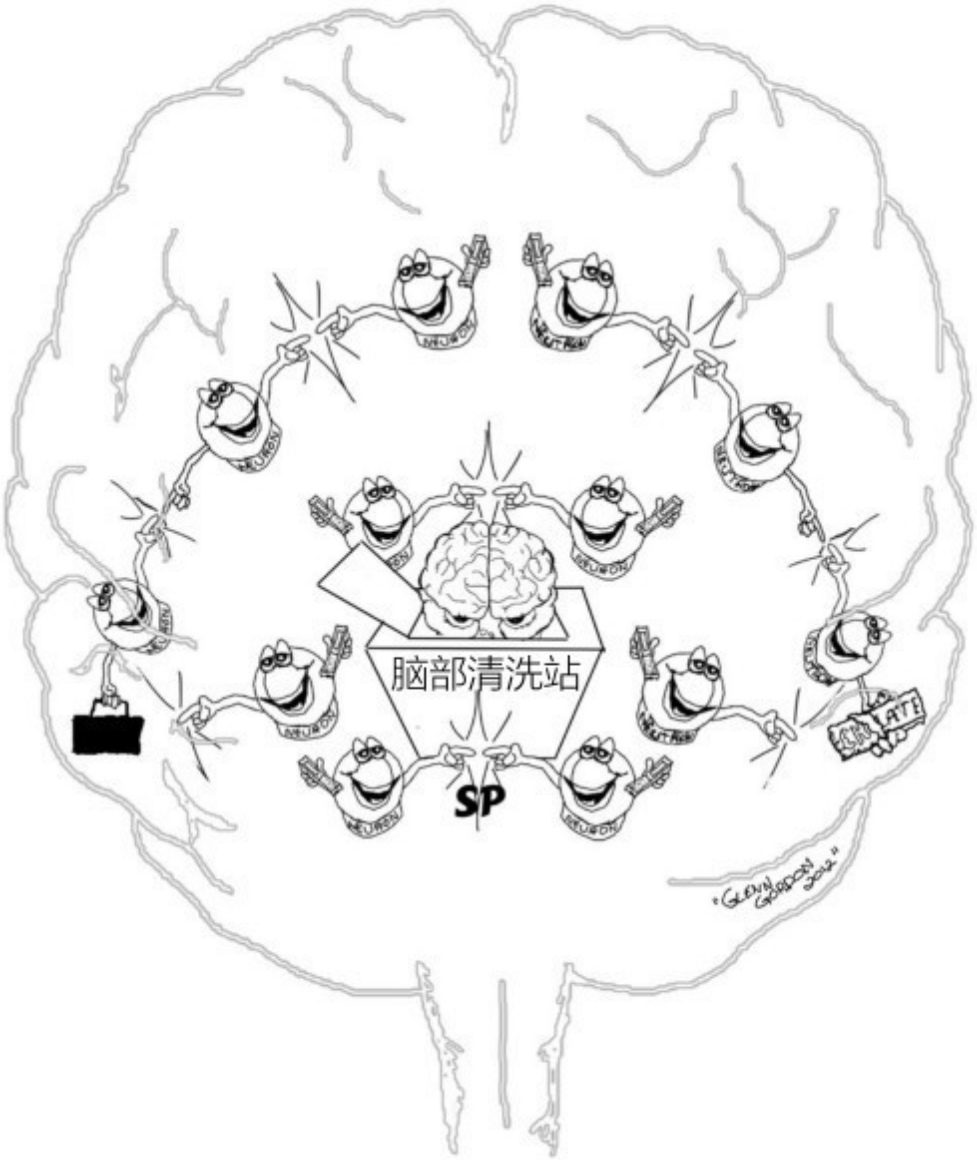
改变工作环境

有越来越多的公司都请“突触电位神经管理计划”的团队成员来改善自己的公司环境。安于现状的日子已经一去不复返了，现在人们都希望自己的工作环境既优雅，又对提高自身工作效率有所帮助。我们在完成需要高度集中注意力的、个人的、分析类的或高度认知类的工作时需要注意的事项如下：

1. 员工目所能及的事物是非常重要的；
2. 绿色植物非常有益；
3. 尽量减少周围环境的干扰；
4. 想一想如何保护听觉；
5. 记住：预期效果随环境的不同会存在一定差异。

周围神经活动

人的大脑一直处于活动状态。大量的外界信息以视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉等形式涌入大脑，而大脑每时每刻都在对这些信息不断地进行处理和重组连接，该过程被称为“周围神经活动”。正因为如此，一个人如果想避免分心走神，就必须集中注意力，否则周围神经活动就会处在优先地位，从而使注意力变得涣散。



人在分心的时候，有限的前额皮层能量会被无端地浪费。而这些宝贵的能量应该优先被用来处理更重要的事情，如出席重要会议、检查报告、学习新事物或撰写文件等。如果我们在做上述这些事的时候总被电话、邮件和短信干扰，还会导致智商降低，负面效果不亚于睡眠不足。

周围神经活动的负面作用

周围神经活动会在我们的实际工作中带来怎样的负面效果呢？按照凯特的原定计划，晚上6:00之前她就应该能完成工作去见朋友了，而不必加班到晚上8:00。可实际情况又如何呢？凯特周一虽然的确没加班，但有20%的工作没来得及做完。到了周二，又发生了同样的事情。结果到了周三，她已经欠下了大概6个小时的工作量。

在这种情况下，凯特能怎么办呢？要么自暴自弃不去做了，要么就硬着头皮还债。工作当然不能不做，所以周三只好加班加点迎头赶上了。于是，她产生时间管理根本没用的感觉便不足为奇了。

摒弃杂念的好处

不过还好，我们的大脑不会因为产生了某种想法就一定要深陷其中，直到非有个结果才罢休。前额皮层能及时地终止一些多余的想法，即杂念。也就是说，在这个层面上，专注力不仅是一种使人将精力集中在某些事物上的能力，它还有防止杂念侵占意识的功能。不过，这一过程会消耗很多精力，其效果也随着次数的增多而降低，还必须在杂念刚形成不久的时候就要发挥作用才来得及。这总体来说是一种自发过程，我们可能都有体会。曾几何时，你可能在完成一项重要工作期间脑海中突然冒出“午饭吃什么”的念头，这时正是及时打住的最佳时机，你告诉自己：“之后再做决定吧，现在得集中注意力。”于是，杂念就被消除了。摒弃杂念的好处就是让一个人在一段

时间内将精力集中于同一件事情上，而不必在许多事情之间来回游移，从而提高工作效率。



克服分心的小贴士

• 要整理思绪，写下干扰自己的事物，想好要采取的解决办法。

• 在需要集中注意力的时候消除外界干扰。可根据需要做出一些富有仪式感的行为，通过心理暗示或许可以带来一些意想不到的好处。

• 确定处理事务的轻重缓急是十分耗神的，要在精力充沛的时候郑重为之。

• 保持一种“井然有序”的生活状态。教练的职责之一就是判断你目前所处的状态是否影响了你的生活质量，而消磨了你额外的精力。例如，伴侣之间关系紧张或者担心自己的健康情况，等等。

• 尽量消除杂念——以后再去考虑一些于眼下无益的想法。

人是如何陷入两难境地的

此刻，凯特觉得自己无力做完所有要做的事情了。她甚至已经无法兼顾维持友谊和完成工作，这也是一个大问题。这两个问题都是由于大脑中一些不恰当的想法所引起的，其根源是相同的，本书稍后就会谈到。

不过，凯特目前虽然身陷这样的困境，但必须要澄清的是，她珍视朋友的出发点是对的，这并不是对她造成困扰的根本原因。斯图尔特教练认为，要解决凯特的问题，首要的是寻求策略性的解决方法，而不必急于动用直接作用于大脑运作方式的手段。也就是说，凯特可以先想办法重新安排自己的日程，挤出空闲时间来应对工作之余由于朋友的关系而导致的紧急或意外事件。如果能早点这么做的话，她就能把本来安排在周一晚上的晋升准备工作挪到周三午休时或晚上预留出来的空闲时间里再去做，周一晚上她就能无后顾之忧地去帮朋友搞室内装潢了。

还有一种解决方法就是，她可以委婉地拒绝朋友的请求，诚恳地表示自己要为晋升做准备，这对她个人也非常重要。每种处理方式各有利弊，全看自己如何进行权衡了。凯特可以这么向朋友解释：“谢谢你邀请我去为你家里的装潢出主意，我也很想帮你出份力。但我马上有个晋升面试，今晚我需要做准备工作，否则要到周五晚上才有空准备了。我周六再来帮你忙你看怎么样？如果粉刷墙壁的工作还没做完，到时候我可以帮忙，我也可以帮你挑好家具并把它们组装起来，这样可以吗？”

行程安排的策略

凯特总把自己一周的行程安排得像国家总理一样满满当当的，没有任何空闲时间。她现在特别希望自己能有闲暇时间和朋友相聚。斯图尔特教练想就凯特目前的时间安排提出一些建议。

然而，凯特还是必须做好眼下最重要的工作，才可能有足够的心力做好以下的事情：

- 陪伴自己关心在意的亲友；
- 保证高效的工作效率；
- 为他人提供帮助；
- 好好地完成工作；
- 精神饱满地面对工作和生活。

凯特不应该把自己的生活安排得那么紧张，弄得自己喘不过气来。她完全可以抽时间去探望生病的朋友，或者把重要工作带回家里去做来调整自己的工作和生活的节奏。如果提前就把自己的行程安排得太过紧凑，可能就无法拥有弹性时间了。凯特需要知道，和他人保持良好的关系并不一定要做到随叫随到、无微不至。有时候，只要能和他们一周或一个月见一两次面交流一下便足矣。

不过，人生在世大多身不由己，很多人行事都是迫于无奈。斯图尔特教练觉得自己还是不要弄得说教成分太多，免得过犹不及。况且凯特也不是不清楚理想状态应该是什么样的，只不过还欠缺一个让自己行动起来的契机。在刚开始尝试做出改变时，我们需要有点策略性——先只给自己安排必要的重要事项，多预留一些机动时间处理突发事件。如果由于突发事件而导致该做的事没来得及按预期的做完，那还可以利用机动时间事后补救。这样一来，如果遇到机不可失的好事，例如和朋友一起去短程旅游享受优惠房价，那时间的安排就留有余地，可以在周末的时候再把工作补完。总之，核心精神就是要充分利用时间，尽可能地精简自己预定的计划，反而能取得事半功倍的效果。

挣脱两难境地

在时间的安排上，除了采取策略予以调整之外，个体还可以干脆转变自己的价值观或信念。在这个过程中，有些人会陷入“精神僵局”而浪费大量时间。“僵局”的意思是事态无法取得任何进展的情况。而“精神僵局”则被用来形容大脑无法得出解决方案、囿于思维定式难以突破的情况。

精神僵局有时能决定人的生死

有时，一个人无法从思维定式中挣脱出来是非常致命的。科普作家乔纳·莱勒（Jonah Lehrer）在《决定性时刻》（*The Decisive Moment*）一书中详细地探讨了这一问题。其中有一则故事，讲的是消防员小队长瓦格·道奇（Wag Dodge）通过打破僵局挽救了自己生命的故事，他的应对方法也成为公认的灭火方法。有一年，曼恩谷地区发生重大火灾，道奇负责指挥部署在各个火点的消防员。该地区方圆几

千米，地处洛矶山脉与大平原交汇处，有松树林与大草原，也不乏悬崖峭壁，地貌十分特殊。

道奇和队员们到达现场后，马上就赶去密苏里河边上做起了准备工作。他很清楚火情反复无常，需要做好万全的准备。他也知道，火势很有可能会随着树木烧到上空而迅速蔓延到草原上。那天恰巧又是该地区有史以来气温最高的一天，他的手上没有地形图，无线电设施由于空降失败也摔坏了。当时是下午5点，正是火势发展得最严峻的时刻，傍晚微风会迅速改变火的方向。本来，大火已被风吹离河的这边，那里的人员已经安全；但突然间风向就变了，滚滚烈焰以每小时近5万米的速度扑向消防员们所在的地方，焚尽一切花草树木。消防员们只好向悬崖那边奔逃，他们知道火势一旦侵袭到斜坡就会加速蔓延。刚开始时，火势离他们有不到200米的距离；后来距离缩减到只有不到50米了。道奇意识到，最多还有30秒他们就得葬身火海。他干脆停下来不跑了，大喊着叫队员们也别跑了。但这时队员们哪还能听他指挥，逃命还来不及呢。道奇灵光一闪，想出一道妙计。

他点着一根火柴，先焚毁一小块草地。他就躺在地上，用湿手帕罩住嘴，就听天由命了。几分钟过去后，他毫发无损地站了起来，但慌不择路的13位队员却遇难了。道奇想出来的这个逃生技巧到今天成了标准的消防方式之一。当时，遇难的队员们脑海里只有一个念头：快点逃命。他们的生存本能反而减弱了前额皮层冷静思考的能力。

就凯特的情况而言，她发自内心地珍视自己的朋友。朋友找她帮忙时，她脑海里满是“要想维持这段友谊，今晚就必须去帮忙”之类的想法。

每当思维陷入僵局时，我们可以多学习、参考一下他人的一些宝贵洞见。道奇不拘一格的逃生经验到现在已经挽救了很多人的生命。有时，我们自己也要学会打开思路，不拘泥于固有的思想。凯特也逐

渐意识到，交友之道并非只有对朋友有求必应，也有很多其他的方法。

为避免陷入精神僵局，我们必须先让大脑冷静下来，不能让陈旧的、错误的行为模式、处世方法长期占据自己的思想。不同的人有适合自己的具体方法。有的人索性不去多想，问题到时可能就会迎刃而解；有的人则会积极地探求应对之道；还有的人直接采取和现行相反的做法，随后视情况再调整策略。

洞见的形成需要一定的专注力，首要的是让脑海里若隐若现的想法清晰地浮现出来，然后我们才能对其进行加工和分析。如果身边同时还有很多会让自己分神的事情在发生，就别想集中注意力了。心情越是轻松愉悦，洞见就会越频繁地在脑海中闪现出来。这也是我们要多做自己喜欢的事情的最重要的理由，如打高尔夫、游泳、吃美食和做水疗等。在这些事情上倾注时间和金钱有助于激发我们的灵感，因此它们可谓一本万利的投资。如果教练只是对凯特说“交朋友不必对朋友有求必应”，那她也不一定能听得进去。她要想摆脱精神僵局，就一定要做出改变。教练的作用就是帮助她，但不能为她代劳。下文列举了几条助你快速摆脱两难境地的小贴士。

摆脱两难境地的小贴士

• 根据自身情况，在行程安排中多预留空闲时间，这样我们在处理突发事件时会比较有弹性。

• 认清在朋友身上花多长时间才比较现实。根据亲密程度，朋友可以分为一年见一次、一个月见一次和一周见一次的朋友。和不同的朋友相处可以有不同的方式，内心的愧疚感往往源于不切实际的期望。

• 多做让自己身心愉快的事情，如去挥几杆高尔夫。

• 约上三五好友，去酒吧喝喝酒、打打牌。参与自己喜欢的休闲活动能让大脑得到片刻的休息。

• 不要给自己太多压力。虽然适度的压力有时反而有积极的效果，但不可太过头。稍微减少一点压力，看看大脑的反应速度是否变得更快了。

• 作息要规律，在工作中时刻保持大脑清醒。

• 每天都花一些时间静思己过，想想是否还有应该集中精力做却被忽略的事情。

• 不要急着去埋头解决问题，要学会剖析问题。发现眼前问题和自己所掌握事项之间的内在联系，总结出合适的应对模式。

• 提高自己的意识，打开自己的思路。

做决策的方法

斯图尔特教练最初在向凯特说起决策制定的时候，凯特的反应是“这跟我想学习的时间管理有什么关系？”凯特的疑惑实属正常，过一会儿她就明白决策制定对时间管理的重要之处了。

额叶在疲劳状态下也会有和受损时类似的问题。导致额叶疲劳的原因无外乎用脑过度和从事复杂的认知工作。在这样的状态下，人很难随心所欲地做出决定。举个例子，如果你在辛苦工作一天后去超市采购食物，你可能会很难对晚餐吃什么做出快速的决断。

戈德堡博士的实验

神经科学家埃尔农·戈德堡（Elhonon Goldberg）博士是现代最伟大的思想家之一。他是纽约医学院的教授，在额叶的相关研究上建树颇丰。他认为，额叶左右了人做出自由决定的能力。

在戈德堡所进行的一系列实验中，被试被分为两组，戈德堡给被试展示一个几何图案，然后要求他们从另两种图形里选一个出来。被试被告知选择不分对错，仅仅出于个人意愿。一组被试是身体健全的普通人，另一组则是各种类型的脑损伤者。

结果不出意料：身体健康的被试在选择过程中丝毫没有犹豫，而额叶受损的被试则难以做出决定。除额叶受损外的其他脑部受伤者在选择过程中也没有遇到困难。后来，戈德堡调整了实验条件，要求被试从两个图形中选择“最像的”和“最不像的”，结果也没有多大变化。额叶受损者所做的决定必须以上一次所做的决定为参照，他们无法做到随心所欲地随机选择。

大脑运作的方式

凯特很想知道自己做决定时大脑的情况。她为什么会鬼使神差般拖到周日晚上才想着去制订一周的计划？又是为什么做了一半就直接放弃了？这两个问题的答案其实很复杂，斯图尔特教练只得从头娓娓道来。凯特如果能了解影响决策制定的因素，一定能获益良多。

再谈谈背外侧前额叶皮层，它的主要特点如下：

- 它位于前额皮层的背侧面，是前额皮层的组成部分；
- 制订计划的主要功能区；
- 决策制定的主要功能区；
- 多巴胺作为一种具有多种作用的神经递质，对其正常工作起重要作用；
- 它与大脑中其他重要区域紧密相连；
- 在工作记忆过程中发挥了作用；
- 耗能巨大；
- 较易疲劳。

一直以来，人们通过观察身体器官发生功能异常时的反常表现来了解其所具有的重要性和作用。几十年前，人们曾经竟认为可以通过手术将前额皮层和大脑的其他部位切分开来！

前额白质切除术

1935年，神经学家埃加斯·莫尼兹（Egas Moniz）开创了一种叫作“脑叶白质切除术”的全新手术，并借此在1949年获得了诺贝尔生

理学和医学奖。该手术一直被使用到20世纪50年代中期。

该手术主要就是切断前额皮层与大脑额叶前部之间的连接。据一篇1948年发表于医学杂志上的研究生论文称，该手术成功治疗了顽固性疼痛、癫痫。

据说，该手术对患有情感障碍、精神分裂症、慢性焦虑症等其他一些严重疾病的病人均有治疗效果。不过，术后约有10%的病人患上了癫痫病。下面这件事就比较有意思了。《精神病学词典》写道：“病人在接受脑叶白质切除术后人格往往趋于变得冷漠和无责任心。其他副作用还包括注意力易分散、行为幼稚而滑稽、智力低下、缺乏纪律约束等。

一般而言，人的额叶白质受损会对其情绪和感觉产生很大影响，而且往往会在很大程度上将这些属性削弱。这样的病人的创造力和做决定的能力也远不及以前。由此可见，前额皮层和前额叶在人们生活与工作中的重要性。

现在，很多前额叶受损的病人仍有难以做决定和情绪感觉无波动的症状。前额皮层之所以非常适合进行推理和决策，是因为它直接与大脑中所有掌管运动和化学反应的区域相连。前额皮层甚至可以向自主神经系统发送信号，从而产生控制情绪的化学反应。

因此，我们必须好生呵护前额皮层。这不需要我们花什么额外的力气，只要做到以下几点基本的事项即可：

- 定期进行有氧运动；
- 保证拥有良好的睡眠；
- 保证充分地休息。

人的信息过滤能力

在日常生活中，我们每分每秒都暴露在巨量的信息之中。如果不对这些信息进行过滤，就无法甄别出可以用来做决断的有用信息，并剔除无用信息。前扣带回是大脑发挥该作用的主要组成部分——它将输入大脑的各种信息按优先级排列，并进一步剔除知之无益的信息。

当人专注于某事时，前扣带回处的活动就会更趋于频繁。精神分裂症病人的前扣带回体积通常较小，从而易引发过度刺激，引起各种症状。他们对信息过滤能力的缺失可能便是其罹患此症的原因。

我们可以通过一些主观能动的手段来增强前扣带回的功能。例如，在脑海中刻意地去想象自己想了解和关注的东西，这有助于前扣带回的运作。凯特对他人情绪状态上的感觉和变化非常敏感，她可以很快就辨别出一个人在某种情况下是否心中不快。这就是因为她的前扣带回过滤信息的功能比较发达。但是，如果问她刚刚从身边驶过的蓝色大众辉腾和蓝色劳斯莱斯幻影两款汽车之间的区别，她只会回答：“这两部车都是蓝色的。”此时，不同物体之间外表上的差异之类的信息可能反而被过度过滤了。

每个人过滤信息的能力都有所不同。大多数人都有像别人接受信息的能力和自己是一样的这样的误解。一个人的基因、生活经历、价值观和欲望都会对过滤信息的能力产生影响，而且该能力的高低在人的一生中不断发生变化。

掌控情绪的大脑组成部分

大脑岛叶对人的决策制定也起着非常重要的作用。人的情感体验在很大程度上都要经由岛叶发挥的作用，进而转化为有意识的感觉，为决策的制定提供非常有价值的信息。岛叶还掌控着人所有的生理反应，如需要进食的时候会产生饥饿感。此外，岛叶还与一个人的社交需求、七情六欲和内疚感有关。

最后，再来说说杏仁核。它掌控着不安、恐惧、沮丧等各种情感，对人的情绪体验也发挥着重要的作用。

上述所有大脑的组成部分都在其没有察觉的情况下接收并处理了大量信息。所以，人在有的时候会觉得没来由地就产生某种情绪。每当这种时候，我们可以试着让自己平静下来，看看能否感知到自己的潜意识，可能就会在做出决断前猛然忆及一些重要的事情。

大脑中的化学物质

多巴胺是人在决策制定过程中发挥着举足轻重作用的一种神经递质。它与大脑的奖励系统、注意力系统以及决策过程有关。

多巴胺对决策制定的影响

为研究人的决策制定过程，伦敦大学学院曾进行过数个有意思的实验。在第一个实验中，研究人员利用图像技术检测被试大脑中对某种体验的享受程度的一个未知信号。他们随后发现，该信号可用来预测一个人的选择。

研究人员猜测该信号就是多巴胺。于是，他们又进行了一个实验：对多巴胺系统进行一定干预，看看结果如何。被试收到一份列有世界各地80处度假胜地的清单，要求他们按从低到高共6个等级进行评分。在这个过程中，被试被要求边吃糖丸边想象自己身处其中（40处度假胜地的某处）的情景，并将它们单独罗列出来。

随后，被试被要求服用能促使脑内分泌多巴胺的药物。然后，被试接着被要求想象自己身处其余40处度假胜地的情景，进行评分后也是将它们单独罗列出来。到了实验的第二天，被试被要求从前后两份清单中选择更想要去度假的地方。实验结果是，被试更倾向于选择受到多巴胺含量增加影响时所选择的去处。

实验负责人塔利·沙罗特（Tali Sharot）博士表示：“我们的研究结果表明，在现实生活中，当我们在多个选择之间摇摆不定、迟迟

无法做出决定时，多巴胺或许可以使我们对未来的选择提前产生愉悦感，促使人们做出选择。”

所以说，当人处在较高的多巴胺水平下时，对事物的评价可能也更高，选择的倾向性也更明显。那么，多巴胺对人造成的这种影响究竟能达到怎样的程度呢？

即时满足

伦敦大学学院的雷·多兰（Ray Dolan）教授所进行的另一项实验表明，多巴胺的增加会促使人们倾向于获得即刻的满足，而非回报速度较慢的收益，哪怕后者更可观。

被试被分为2组，其中一组服用安慰剂，而另一组服用促使多巴胺分泌的一种药物，然后他们需要选择是要“少而快”还是“多而慢”的报偿。例如，他们可以选择在2周后收到15英镑，或6个月后收到57英镑。

参与这项研究的亚历克斯·派恩（Alex Pine）博士认为：“我们每天都在做类似的决定——要么及时行乐，要么延迟满足。你是要今天就买回新款苹果手机，还是等6个月价格跌下来以后再购买？你是坚持减肥还是吃下眼前让人垂涎欲滴的蛋糕？你是拿出书温习备考还是多看一会儿电视？”

多兰教授所做的实验结果表明，所有被试在大脑多巴胺水平较高时，都倾向于选择“少而快”的即时满足。研究者反正省钱了，因为虽然需要较早支付这笔钱，但是15英镑可比57英镑少多了！

那这对凯特来说有什么重要的呢？从长期来看，坚持锻炼往往能让人获益匪浅。凯特要是想坚持下去而不被“少而快”的利益所诱惑，就必须先让自己进入理智的思考状态。在这样的状态下，人们往往会选择健康有益的饮食方案、沉下心来完成本来想拖到以后再做的烦琐工作。注重未来丰厚回报的理性战胜了及时享乐的本能。

凯特目前是这样看待锻炼身体的：

- 她十分享受在健身房挥汗如雨的感觉；
- 3个月内就能看到身材的变化；
- 减少今后罹患疾病的可能性，如心脏病；
- 这是应该要做的正事。

对凯特来说，和朋友一起去逛蛋糕店享用糕点、窝在沙发里看看书等放松活动一样具有诱惑力，她选择坚持锻炼也是经过了内心的斗争的。要知道，感官上的诱惑会立刻提高大脑内多巴胺水平，使人倾向于意气用事，虽说这种效果是暂时的。假设凯特在下班回家的路上，看到一则这样的广告：两个友人挨着火炉惬意地窝在沙发里品着美酒，这种享受画面便会激发凯特大脑中的“奖励期望”，并分泌出多巴胺。这样一来，凯特显然就很容易忍不住打电话约朋友下班后去喝个小酒，而把锻炼的事抛诸脑后。

其实，我们对很多事情并非一定要纠结于两难选择中。想象一下，如果你在锻炼时也能体会到脑内多巴胺急剧分泌的快感，就像和朋友一起喝酒、观看体育比赛、玩游戏一样，那将是多么美好的体验。只要把锻炼也想办法变成能刺激多巴胺分泌的一项活动，那做起来不仅自己心甘情愿，往往还能事半功倍。

具体行动

凯特的行动清单

凯特需要做如下事项。

- 借助一切手段让自己尽量享受在健身房锻炼的过程。例如，锻炼的时候可以同时听自己喜欢的音乐，好好体验这令人身心愉悦的感受。

- 不断地举重让肌肉变得强韧；不懈地奔跑让腿脚变得更灵活；拼尽全力做仰卧起坐让腹肌前所未有地紧致。好好体会这种变强的感

觉。每次训练都能让她切实感到身心正一点一点地发生变化，具有良好的激励作用。

• 试着想象在健身房锻炼的情景，以模拟进入兴奋、积极的状态。

• 将上述这样的状态和模拟想象的过程用某种媒介手段关联起来。例如，在快到健身房的时候听一首欢快的歌，或者喷一点运动体香剂。

我们可以举一反三地将这一策略运用到任何事情上。我们的大脑并不是天生就觉得喝酒能比锻炼带来更多的乐趣。以进化论的眼光来看，应该是反过来才对。虽然，人们都觉得享乐就是比锻炼要更加吸引人，但如果你想更轻松地管理自己的时间，就一定要排除万难，端正自己的心态。

正确决策制定的小贴士

• 保持工作场所环境整洁。

• 定时休息，常使前额皮层放松。

• 相信来自潜意识的感觉，尽可能地迎合大脑所传递的信息。

• 看看有哪些事总是做了后悔却屡次再犯。例如，在工作日晚上喝了太多酒、没法锻炼，等等。

• 弄清楚自己把早该做出的决定一拖再拖的原因所在。慢慢改善这样的状况，争取做一个果断的人。

做正确决策的好处

• 切实地为达成目标付诸实际行动，并最终达成目标。

• 为践行自己的承诺而感到自豪。

• 别人都会觉得你是一个正直的人，有助于改善人际关系和增进影响他人、领导他人的能力。

• 由于毫不费力就能做出明智的决定，因此生活的各方面也变得更加轻松。

第5章 聪明的头脑就一定会想个不停吗

对婕茜来说，这个世界是学无止境的。在医学院求学的时候，她早已习惯于接受一场接一场的考试。自从记事以来，她学习的脚步便一刻都未曾停下。不过，眼下她有了自己的事业，已与她作为医学生时的情况有所不同，她必须在工作中不断学习，这个过程并非一帆风顺。最近，她正考虑要新建一个业务部门，却苦于对适用的法律架构知之甚少，而且还得重新挖掘新客户。

她担心有些东西不是每天都能用到的，因此自己会记不住。她对斯图尔特教练表达了自己的烦恼，她认为，毕竟自己上了年纪，学东西记事情无法与年轻时相比。

最近，婕茜参加了一门讲授社区利益公司相关知识的培训课。课程结束后，她却因发现自己脑海中不曾留下多少记忆而感到无比沮丧。她隐隐担心是不是新学的知识会把她以前习得的知识从脑海中挤出去，从而取而代之。她有一种脑容量告急的无力感。

当今社会，新的信息和知识如潮水般源源不断地涌现出来，如果能时刻做到知识的更新那一定再好不过。互联网上满是值得公司和个人学习的知识，但问题在于我们缺少充分的空闲时间去学习。为了挤出时间给自己“充电”，前一天晚上，婕茜凌晨1:30还在浏览某大型组织的官方网站。不过，开夜车的坏处也很明显：她在出席那些乏善可陈的会议时总是昏昏欲睡，会议内容也完全没能听进去。

情况分析

斯图尔特对婕茜所担忧的事项进行了如下总结：

- 她正在努力学习所有对工作很重要的新知识；

- 她担心自己记不住这些知识；
- 她将很多业余时间仍旧用在了和工作相关的事情上。

本章将指导你优化学习新事物的方法，助你过上作息平衡的快乐生活，想必能让你受益终生。

工作中的大脑

大脑是一个令人叹为观止的器官。在微观层面上，它由数百万个相互关联的细胞组成。这些细胞无时无刻不在互通有无，包括在睡眠的时候。该过程决定了我们学习和记忆的质量。

大脑工作时遵循着一定的模式。这种模式就是指知识的有机组合，也被叫作“图式”。图式是神经元经过相互交流后形成的一种处理事情的途径。既有图式也可以互相重组成为新的图式。例如，婕茜学习自己不熟悉的新法律架构的过程就是在自己所熟悉的其他老架构上增添新的知识，她对老架构可谓了若指掌。这种有据可循的学习方法比从头学起简单、高效得多。

大脑倾向于高效地处理事情，并且会尽可能地将问题简化。斯图尔特认为，婕茜一定要贯彻这种“图式叠加”的学习方法，事业成功与否就取决于这个方法掌握得好不好了。如果婕茜能够清楚学习的过程，一定会事半功倍。

赫布学习法

在20世纪40年代，加拿大神经心理学家唐纳德·赫布（Donald Hebb）提出了一种以突触传递为基础的学习和记忆理论。该理论现在有好几种叫法，其中一种就叫作“赫布学习法”。我在前文介绍过，脑神经细胞之间是通过突触的末端——轴突——传递信息的。各个轴突不会直接接触，它们之间有一定的间隙，我们称之为“突触间

隙”。赫布所提出的理论，其本质归纳为一句话就是：“功能上有所联系的神经细胞互相之间也是相连的。”

神经细胞在受到刺激后会互相传递信息。在你阅读本书的时候，你的大脑中就有成千上万的神经细胞在互相刺激。其中一些已多次互相传递过信息，再次传递时就会变得更快、更容易、更高效。

赫布的这一发现对很多领域都有帮助。在了解这方面的知识并付诸实践后，婕茜发现自己的记忆水平获得了立竿见影的提升。脑细胞利用频率越高，对信息的记忆就越牢固，之后对信息的调用也更轻松。婕茜一定要知道，自己的大脑具有相当高的灵活性，并且如何运用大脑主要取决于自己。

一只耳朵进，一只耳朵出

婕茜一直苦恼记不住在培训课中老师所讲授的知识。在最近的一节课上，她觉得上课的节奏太快，甚至都来不及记笔记，她发现，自己当天晚上就已经把早上所学的关于法律和金融的知识尽数还给了老师。因此，她觉得自己去上课纯属浪费时间。

记忆是一种比较复杂的过程。它分为好几种类型，作用也各有不同。而婕茜在培训课程中要用到的是一种叫作“语义记忆”的类型。该记忆类型主要用于记忆基于抽象概念的信息，与经验记忆有所不同。像法律、金融学科中的抽象知识点是无法凭借个人经验来理解的，所以记起来会比较困难。

像这种纯概念性的知识只学一次是极难在记忆中长久留存的。举个例子，一个刚与你认识的人将他的电话号码或电子邮箱地址报给了你，由于你恰巧没有纸和笔，所以你就会通过在脑海里不断重复这串号码来记住它们。虽说这样做可以撑到你找到纸笔记下来这串号码为止，但哪怕就在当天，恰巧有人要求你回想起来，你会发现自己的脑

海里早就没什么印象了。这种“健忘”现象出现的原因，就是你记忆这条信息的神经网络并没有被搭建起来。

将记忆牢固地建立起来的方法

如果一个人在学习某些重要的新概念的同时，还能有机会建立与之相关的体验——例如，想象一下这些概念发挥作用的场景，或者如何向他人解释这些概念，那么在记忆的过程中就可以带入自己的情感、加深自己的理解，相关的神经网络也会建立得更为牢固。在这之后，如果还能够定期回顾，例如，每天一次、每周一次，甚至每月一次，其在脑海中留下的记忆印记就更深刻了。我们今后就可以在需要时轻易地调取记忆中的信息了。

告急的脑容量

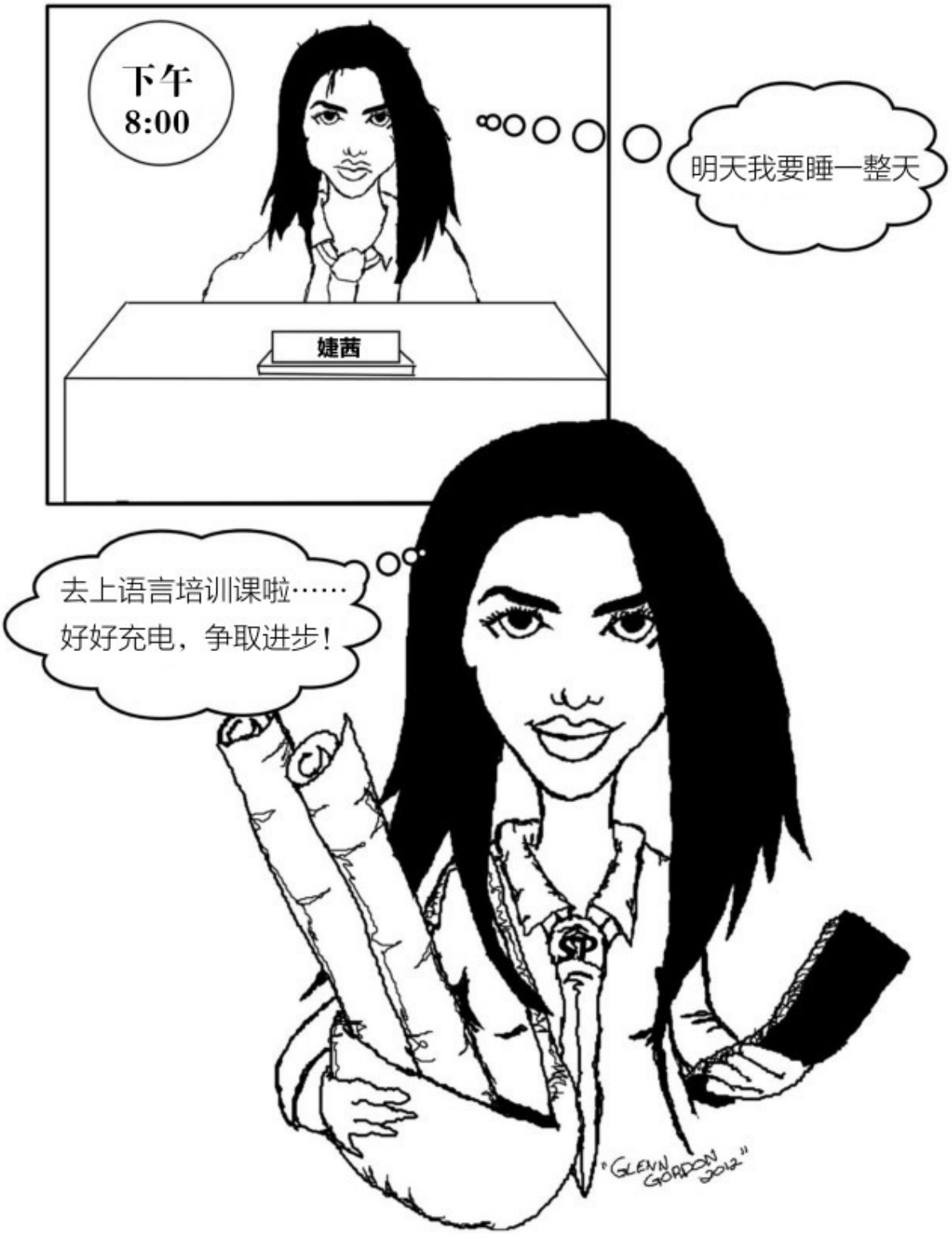
婕茜还担心自己的脑容量已然告急。毕竟学习了这么多年了，她觉得新学的知识会把过往的知识从大脑中踢出去。斯图尔特则认为，婕茜有必要了解一下一位获得“神经科学终身成就奖”的女科学家莱斯利·昂格莱德（Leslie Ungerleider）的发现。昂格莱德提出，当人们在练习某项新技能时，神经网络中会进入很多新的神经元以负责该新技能的渐趋熟练。实验内容是训练被试学习各种各样的手指运动。刚开始时，只有少量的神经元参与了训练的过程。但随着时间的推移，参与进来的神经元变得越来越多。真正有意思的是，主试发现就算不进行进一步的训练，仍可以检测到大脑发生的变化。就是说，我们刚开始学习新事物时，只有少量神经元参与了记忆。但随着时间的推移和不断重复的训练，参与进来的神经元会越来越多，熟练度也会越来越高，而这个过程需要充分的休息来保证。

婕茜现在知道了记忆过程的原理。如果她一直不调用自己在五年前就学到的知识，这些知识就会一直沉睡在她的记忆深处；而当她再

次需要这些知识时，她很快就能将其重拾，她会比初学者更轻易掌握这些知识，也就是说，总有一些残存的神经元网络长期留存于大脑中。婕茜豁然开朗，她想起每次回印度探亲时，都会发生类似的情况。她觉得自己长期不说旁遮普语，想必已十分生疏了。所以，她坐在飞机上的时候一直在回想，结果每次都能把家乡话迅速回忆起来。

让生活环境更加丰富

上次和教练谈完心后，婕茜就下定决心每个月都尝试一样新事物，从瑜伽课开始。斯图尔特教练则希望婕茜能够持之以恒地坚持下去，真正养成做瑜伽的习惯。他还希望她从中举一反三，在余生中都能保持良好的学习习惯。


下午
8:00
婕茜
明天我要睡一整天
去上语言培训课啦……
好好充电，争取进步！
"GLENN GORDON 2012"

我在第1章中介绍了比尔·格林诺所进行的小鼠实验，揭示了环境的好坏对做事效率和有效性的影响。凯特从中受到启发，避免了长时间处于不堪重负的状态。你应该记得，比尔在实验中为一部分小鼠提供了“近乎迪士尼般的生活环境”。他发现，这些小鼠脑部突触的数量比生活环境相对贫瘠、孤独的小鼠多出25%。

小鼠实验的启示：长寿和苗条的诀窍

这些年来，研究者做了很多类似的实验，得出的结果都非常相似。这些实验为不同的小鼠分别设置了三种不同的环境：第一种是让一只小鼠在没有同类陪伴的环境中独处且给到的刺激十分有限，食物和水也很少；第二种是给一只小鼠添了两个小伙伴，还配了一个跑步轮；第三种是让一只小鼠和它的兄弟姐妹、后代生活在一起，还配了很多玩具。小鼠们在这三种环境中分别生活了数月，然后研究者对它们的大脑做了检测。

在第三种环境中生活的小鼠明显比另外两只的大脑体积更大、神经元更多，神经递质的数量也颇高，这说明神经元之间突触连接较多，而且这只小鼠寿命更长，体脂含量更低。此外，该小鼠大脑内的树突棘也较为丰富。树突棘是神经元间形成突触的部位。

更大的大脑、更多的神经元和潜在连接意味着更明显的善于学习的倾向。神经学上的接入点数量与生活、情感体验的数量是呈正比的，接入点数量越多越有利于新的记忆的形成。

婕茜目前正努力地让自己多体验生活，从而提高自己的学习能力。如果她一直就是按“886”的模式工作，唯一的休息天却窝在家里看八卦杂志，这可不算什么充实的生活，她学习新事物的能力也肯定比不过那些生活多姿多彩的人。

知识的实际运用

斯图尔特认为，婕茜要想能以万全的状态应对她所面临的任何挑战，就一定要彻底了解事态才行。婕茜每周都要学习新的事物，但事后真要派用场时她总是记不清某些知识点。每每此时她便非常沮丧，有时她会觉得自己所学的知识就这么从脑海中平白无故地消失了！

记忆的原理

在学习新知识或者获得某些体验时，神经元会以突触相连的形式被重复激发，细胞和突触间隙均将发生化学反应。往后，当一个神经元被激发时，与之相关联的另一个神经元也会更强烈地被激发。这两个神经元就好比两个亲密无间的伙伴，其中一个被激发时一定会牵动另一个。

所以，如果你听到“驯鹿”，可能就会联想起圣诞歌曲 里的“红鼻子鲁道夫”，而不会是美味的芬兰菜；听到“本”和“杰瑞”，可能会联想到仅次于哈根达斯的美国第二大冰淇淋品牌。如果你对该品牌的冰淇淋比较熟悉，甚至脑海中还会浮现出它的外观、舀取时的触感和甜美的滋味。

神经细胞和突触所发生的这种化学反应被称为“长时程增强作用”。神经网络被建立起来后将长期存在。但要记住，虽然通过运用这样的方法我们较易记忆和学习新事物，却并不完全等同于“硬接线”。也就是说，即使某神经网络已存在数十年之久，仍可根据情况拆分、重组。

婕茜的祖母以前常说：“江山易改，本性难移。”这句话长久以来一直深埋于婕茜心底。婕茜的一位老师曾经对她说：“努力付出，终有回报。”她常常也能回忆起这句话。现在，每当她想做成某件事时，都会不自觉地努力争取。

所谓天道酬勤，婕茜也享受努力坚持的过程。不过有时候，她也会因为自己并没有很努力而深感自责。例如，她有时会忙于处理自己负责的其他事务，而没能对新客户的首次咨询做好充分的准备。再例

如，她运动锻炼很大一部分依靠奔波于参加会议路上的大量步行，她常常会有一种自欺欺人的感觉。如果她真的愿意付出努力，每周应该去健身两次。另外，我们在生活和工作中总需要认识新的人、结交新的朋友，但在漫长的一天结束后，婕茜却不总是愿意出门社交，她在回家路上耗尽仅存的那点体力，一到家就休息了。

婕茜在谈到自己的这些体验时，意识到自己偷懒的时候总会自我否定，例如，“我就是很懒”“我又没努力怎么会成功呢”“我永远做不成大事”。她甚至没觉得有时对自己太过苛刻了，这就是因为那位老师曾教导过她要努力进取的经历对她产生了一定的影响。这当中有些问题一直困扰着她。

江山会改，本性也会移

人的想法可能会忽然发生改变。婕茜一度十分热爱有关圣诞节的一切事物，喜欢红鼻子驯鹿鲁道夫和很多它出镜的电影。直到有一天，还在医学院学习的她参与了对一名中年男子的治疗，当时，该男子鼻子受轻伤没多久。婕茜起初没太多想，接着，他被分进了婕茜看管的病房里。由于婕茜没有亲自为他做过护理，所以婕茜对他的印象停留在这是个病房拐角处长着鲁道夫一样的鼻子的面善男病人。当然，关于鼻子的形状有主观臆想的成分。

后来婕茜被调到其他病房。有一次，她回原来的病房找一位护士朋友说话，而眼前的一幕令她震惊：那位男病人的鼻子大部分都不见了。护士朋友向她解释说，这位病人患有蜂窝组织炎且抗拒一切药物治疗，因此不得不割除患部保命。在这样的刺激下，驯鹿鲁道夫在婕茜心中的形象突然间变得不忍直视。

人的行为也有可能会突然发生改变。婕茜在刚开始从医时护理过一位名叫格兰达（Glenda）的女病人（时年24岁，患有皮肤癌）。婕

茜给病人抽血时喜欢分散他们的注意力，所以就问她放假准备去哪里玩。格兰达说她还想去一次马尔代夫，因为她上次去玩得挺开心的。然而，婕茜作为护理人员是有责任告知皮肤癌病人接受日光照射的危险的，但稳定病人情绪也很重要，于是婕茜陷入了讲也不是，不讲也不是的尴尬境地。因为稍有不慎可能就会把事情弄僵。



婕茜只好小心翼翼地问她当时晒太阳有何感觉。格兰达惊奇地表示自己可没去晒太阳。自打她知道自己患上了皮肤癌时起，就算后来接受了成功的诊治，也不曾将皮肤裸露在阳光下，在马尔代夫旅游的

过程中也是一样。她给婕茜看了夹在钱包里的旅行照，照片里的她穿着极像潜水服的遮阳服、戴着帽子，待在阴凉处。这样一位注重时尚打扮的女性，为了身体健康，在穿搭上彻底地妥协了。

努力付出，方有所得

斯图尔特希望婕茜能认识到自己大脑的强大之处——灵活性。人的大脑会根据需要做出相应的变化，在适应环境后还能依据人的需要不断优化。斯图尔特得知，婕茜曾一度认为自己学不进新事物、容易忘事是上了年纪的缘故。他想证明给婕茜看，即使一个人丧失了一切有利于学习的条件，如果陷入最困难的境地，就有继续学习的可能性。

化腐朽为神奇

一位叫妮可（Nicole）的女性患了中风，身体一侧瘫痪。在过去，人们认为如果两周之内瘫痪的躯体不能恢复知觉，大概一辈子就只能这样了。瘫痪的原因是大脑内负责该侧肢体运动和感觉的部分已经坏死。

妮可的主治医师是爱德华·陶布（Edward Taub）博士。他为病人做复健的方法是强迫他们去使用受损侧的手臂。通过运用这样的治疗方法，新的神经元代替了原来已经坏死的神经元，从而一步一步地重塑病人的行为，赋予了他们新生。

在为期两周的复健治疗行将结束时，妮可再也不觉得自己搭不了纽扣了，她给自己的病号服按上纽扣的动作可麻利了。她感叹道：“人整体的心态真的会改变其做事情的能力。”

陶布博士的治疗策略中有很大一部分来自他早期在猴子身上做实验时的经历。通过实验他了解到，如果只给猴子设置“唯一条件”——即仅当猴子取到食物才给予奖励，猴子的能力就会止步不前；只

有用每当猴子做出哪怕一小步努力的时候就给予奖励这样的方法来“塑造”它们的行为，才能逐步引导它们最终取得成功。

婕茜意识到，如果神经元能通过锻炼代替其他的神经元，那么学习发展公司业务自然也难不倒大脑啰。

学习文化

一位我非常尊敬的朋友与我分享了她在一家位于美国的全球公司中任职时的一些经验。我们以前曾一起研究过学习发展涉及的神经科学，她对这个领域拥有极大的热情。进入那家公司工作后，她惊异地发现这家公司将学习视为一种对问题的补救手段——只有在发生问题时，才会想起来组织培训课程。要是出现员工表现不佳的情况，就会让教练来指导和纠正员工。至少她看到的情况是这样的。

人们对学习漠不关心是相当普遍的情况。但这家公司的这种做法又是怎么回事？

后来，这家公司在她所带领的团队的帮助下彻底改头换面——从公司要求员工不断学习新知识到员工主动学习。员工有责任管理好自己的职业生涯。员工开始学会自己规划未来，在通过学习获得进步后，做到了自我成长。在之后的工作表现评估中，学习也成了一个考量标准。首先是要建立一支学习团队，团队成员的一切行动如己所愿，包括学习的科目、课程架构和学习的过程，一切事宜皆 自主为之。

由于公司提供这样的机会，员工对工作的投入程度明显增加了很多。哪怕员工通过其他一般途径也能不断地学习和进步，但在上述的这种思想转变的基础上再配以优秀的课程仍是必不可少的。

可能性的广度

我们通常会给自己设限。但是，大量的研究都揭示了这样一个道理：我们所相信的很多事情，不论看上去多么真实和纯粹，都是一厢情愿的幻想和内心软弱的体现。世人多受此所累。像“做自己想做的事”之类的口号，会让听者感到虚无缥缈，缺乏真实感。

所以我们要想拓宽自身对可能性的认识，就要参考其他人的案例。以下事例讲述了一个人通过刻苦地集中注意力和实践，终成记忆专家的过程。

刻苦的练习

K. 安德斯·埃里克森（K Anders Ericsson）博士是瑞典的一位心理学家，他致力于对逸才的研究。他一生成果颇丰，为该领域做出了很大的贡献。他的一项研究的被试是一名普通的学生，他称这名学生为“SF”。刚开始，被试被要求记住一些数字，然后背诵出来。这个学生至多可以记住约7个数字，处于正常水平。

SF同时还是一位狂热的越野跑爱好者，对他来说，数字“358”是非常好的成绩——3分钟58秒。当遇到“3”开头的数字时，SF便把后几个数字记作秒和毫秒。例如，“3493”记作3分49.3秒。SF在实验室过程中经过230个小时的练习后，已经能够记住79个数字了。他的成绩比任何一名其他被试的都要好，甚至连拥有“图像记忆”的人也难以望其项背。在以前，只有终身都在进行记忆训练的人才能达到他在这段时间内取得的成绩。

在实验中，埃里克森博士本来可以让普通学生完成其他任务。不过，他却选择了记忆数字。在对2006年美国拼字大赛决赛选手进行研究后，他得出结论：“迄今为止，预示某人能否成功的最佳指标是私底下接受训练的时长。”

婕茜很想提高自己的学习能力，当务之急就是要找到适合她的学习方法。斯图尔特提出了由托马斯（Thomas）和罗宾逊（Robinson）

于1972年创立的“PQ4R”策略，该策略以丰富的神经学知识作为基础。

现在，婕茜觉得要做到上述这些事情，大概又要缩短睡觉的时间了，于是把自己的想法如实地表达了出来。斯图尔特知道婕茜是一个喜欢刨根问底的人，也知道她“为了完成更多工作”经常牺牲自己的睡眠。因此，他决定向婕茜说明睡眠对学习的重要性。

马修·沃克（Matthew Walker）对睡眠进行的研究强有力地鼓励人们将改善睡眠纳入学习策略的一部分。他发现，在学习的过程中保证睡眠可以提升效果。人处在睡眠状态中的时候，大脑中涉及学习的回路的状态得以恢复，而且其性能也得到进一步的加强。有证据表明，人在睡梦中甚至还能“运用”刚刚学到的东西。

睡梦的价值

比利时列日大学的皮埃尔·马奎特（Pierre Maquet）在他所做的一项实验中检测了正在玩一款电子游戏的人的大脑活动。在游戏中，被试的任务是探索一个虚拟城镇。此时，被试的海马体处于高亮状态。而海马体具有空间导航的功能，是大脑中非常重要的一个区域。当天晚上，马奎特发现被试在就寝后，海马体又处于高亮状态。

在另一项类似的睡眠实验中，被试被要求玩俄罗斯方块。第二天，被试都反映说晚上梦见往下掉落的方块。

马修·沃克还发现，一个人在白天学习的强度越大，在睡梦中得到相应的反馈就越多。于是他对游戏玩家做了深入的研究，然后发现“海马体在晚上睡觉时反应的强烈程度，与被试第二天在游戏中的表现呈正比”。他认为：“白天大脑学习的东西越多，晚上对睡眠的需求就越大。”

所以，如果婕茜想充分消化自己所学的知识，就得好好睡觉。只不过，婕茜长期以来的生活作息并没能遵循身体的本能。

改善学习的小贴士

• 在接受培训前先明确自己上课的目的。列出需要通过上课解决的问题，这将更有利于我们重点掌握这部分知识。

• 记下学习中的关键点，经常去回顾它们，直至达到信手拈来的程度为止。

• 利用像等火车时的碎片时间回顾新学到的知识。在脑海中一样一样地想一遍，碰到记不清的知识马上去温习。

• 设定明确的学习目标。留出专门用于学习的时间。

• 试试看保证八小时睡眠带来的效果。

掌握学习方法带来的好处

• 从学习中能够有更多的收获。将知识应用于生活实践，便能成为你无往不利的力量。

• 了解竞争对手所不了解的重要信息，永远领先一步。

• 武装自己的头脑，看待世界的方法也会发生相应的变化。

• 严格贯彻上述事项，保持健康、平衡的生活作息，将自己从死板、低效的伏案学习中解放出来。

第6章 事半功倍的奥秘

如何掌握能够提高生产力的工作习惯，并让自己做成重要的事情？

本在上次接受完教练指导后就一直在按照自己的行动清单执行。他发现，简单易行的小事做起来还算容易。不过，他仍旧对简不满，简做事的效率在这样竞争激烈的环境中显得太过低下了。他对斯图尔特说，简如果不能好好干，就只能迎来被淘汰的命运。

斯图尔特注意到本说话的声音听起来比往常更加疲惫，于是向他询问了情况。本说自己和妻子丽贝卡前一天晚上又吵架了，妻子觉得他上班时间太长，而两人相聚的时光则太短，好不容易盼到在一起的时候，却总是做一些本想做的事情，从不征求她的意见。本觉得妻子无理取闹，觉得她反而得感激自己在安排事情上花了心思；而妻子觉得自己不是不喜欢本愿意做的事情，她只是想多安排一些彼此都喜欢的事罢了。

本现在同时面对来自工作、生活的多方挑战，斯图尔特问他处在这样的压力之下是否尚能承受。本告诉斯图尔特自己的情况不是很好，白天他为了提神，最简单的方法就是喝大量咖啡。此外，他还会吃很多巧克力来补充能量。不过，这样的习惯直接导致了体重增加，让曾经身体健康、体态健美的他身材走样。他觉得自己应该马上停止这样的生活方式，但这其中的阻力似乎比他想象的要大。现在，他隐隐担心自己的世界已处在分崩离析的边缘并且急着把一切重新掌控起来。他不是不知道自己想成为什么样的人，只是最近感觉自己背离这

条路越来越远。他觉得自己有数不清的事情要花精力去盯着，而且问题还总是在自己能意识到之前就出现。

情况分析

斯图尔特将本自己已经认识到并想改变的做法列举了出来：

- 对女助理简从没好脸色；
- 处于压力中时吃大量高糖食物；
- 靠喝咖啡补充体力；
- 不征求妻子意见便自顾自地决定两人的共同活动；
- 做出决定后迟迟不行动。

本章将揭示如何做到事半功倍的关键所在——即良好的做事习惯所包含的神经科学原理。良好的习惯会为你腾出额外的脑容量和精力，以应对各种极富挑战性的任务，还能提高一个人做事的效率、有效性和生产力，留出时间供自己放松和做自己喜欢做的事。

好习惯的神经科学原理

有人认为，一个人的习惯是与生俱来的，不会因个人的意志而有所改变。斯图尔特却想向本证明，任何习惯的形成都是受人为影响的。

习惯形成的最基本单位是神经回路。第3章中，本通过学习了解到突触之间通过相互联系形成联结。而在习惯的形成上也会发生同样的情况。第5章中，婕茜在学习新事物的过程中也经历了类似的过程。每当我们获得新的信息、得到新的体验时，我们的脑中都会形成新的突触联结，即神经回路；而当我们反复调用这些神经回路时，就能养成某种习惯。下文将为你详细介绍习惯养成的具体过程。

基底神经节对习惯的逐步养成至关重要。基底神经节与涉及决策制定的前脑和控制肢体运动的中脑相连，将人的思想与肢体运动联系

起来。基底神经节中与习惯养成有关的主要部位被称为“纹状体”。

神经元向纹状体输送的物质中含有多巴胺。当一个人处于某种特定情况下的时候，神经元会向纹状体输送奖励性质的反馈，这有助于其养成习惯。为了得到相同的反馈，个体就很容易重复之前的动作。举个例子，简在本正忙得不可开交的时候抛出很多问题，逼得本大光其火地把她赶走，接着做自己手上的事。在这个过程中，本的大脑中其实分泌了多巴胺，下次再发生类似的情况，本发起火来就更加顺理成章了。

一系列事件的接连发生是使其成为习惯的重要条件。随着时间的推移，这些事件在不断的重复中被培养成了一种习惯。这时，改变其中一个事件则可能会破坏原有的习惯；同样，首个事件如果被制止，也可以防止其顺势成为习惯。

巧克力的真相

有些习惯是一个人出于自我保护的目的而形成的。前文提到，本在感到有压力时会吃下很多巧克力。吃巧克力的行为能促进内啡肽的释放，而内啡肽被誉为“快乐激素”，有减轻疼痛和压力的作用。本在不顺心的时候，如项目做得不好或夫妻闹矛盾时，吃点巧克力就会让他感觉好受些。

巧克力的摄入还会导致个体分泌更多的苯乙胺，该物质会使人感到兴奋和清醒。所以，本就靠吃巧克力来补充能量和集中精神。巧克力中还有其他一些物质会激活分泌多巴胺的受体，让人产生放松的感觉。

还有，之所以有些人靠巧克力“续命”，其原因之一是巧克力富含可可碱，该物质的作用类似于咖啡中的咖啡因。所以也不难理解本通过吃巧克力的确获得了一定的益处。但是，他同时也要面对一些负

面影响，如体重增加、情绪失控，还有可能蛀牙。本还发现，糖对自己产生的积极效果很快就会消失，结果只会令自己更加不快。我们要认识到这样一个事实：人们往往是由于某种积极的意图在无意识中养成习惯的。

本想让自己从不顺心的压力状态中解脱出来，不想再无精打采、浑浑噩噩下去了。我们之所以要去了解习惯养成的原理，是因为我们都是希望好的习惯能稳定地给自己带来好处，而且不需要付出任何代价。

一旦下定决心做出改变，我们所面临的问题就不是要不要改变习惯，而是如何改变习惯了。

改变习惯

改变习惯要分几步走。在此之前，我们需要明确一点：既然一同被激发的细胞会联结在一起，那么改变习惯的过程中就要善加利用这个结论。已经形成的神经回路比仅利用了几次的神经回路要顽固得多。下次本再想通过吃巧克力提神的时候，他完全可以试试看搞笑漫画，这样新鲜的刺激或许能起到全然不同的提神效果。所以，改变习惯的第一步就是要去熟悉自己用来替换原有习惯的事物。对本来说，每天简单地看两分钟的漫画就能代替吃巧克力所带来的效果了。观看搞笑漫画是一项比较新颖且能促进多巴胺释放的活动，能让本在欢笑之余增强工作的劲头。

杰弗里·施瓦兹博士一直以帮助强迫症患者改变其强迫性习惯而为人所知。强迫症的起源是由于神经系统中形成了某些根深蒂固的习惯。强迫症患者往往会有很深程度的情绪抑郁。例如，有些人在离开房间前无论如何要先开关电灯27次才会罢休；还有些人在15分钟内不洗手就浑身难受。他们的这些“习惯”已经属于强迫性质了。相比之

下，本对简发脾气根本算不上强迫性行为，尽管他觉得自己的坏脾气已经深入骨髓了。

接下来，本书将进一步深入探讨施瓦兹博士的研究发现，探究他的病人们是如何摆脱不必要的强迫性行为的。你可以按需学习相应原理来改变个人的一些不良习惯。

强迫行为

通过脑部扫描，可得知大脑中主要有三个部位与强迫行为有关。第一个部位位于眼球后侧、大脑下侧，被称为“眶额皮层”。一个人的强迫症症状越严重，该部位的活动就越活跃。人对错误的应对过程就发生在该处，人在觉得自己犯了错后，就会将相应的信号发送至位于皮层最深处的扣带回。前文也曾提及扣带回是过滤信息的主要屏障。

扣带回所发出的恐惧信号直达内心深处。为了摆脱这种虚妄的恐惧感，人就会产生做些什么的强烈愿望。尾状核的存在使我们思维的流动畅通无阻；而对于强迫症患者来说，思维会受到阻滞，难以流动。强迫症患者大脑中的眶额皮层、扣带回和尾状核这三个部位都处于一种过分活跃的状态。

可能你也有过思想或行为发生阻滞的经历。就以本的情况来说，他发现当简在自己周围做事时，自己总会觉得她做所有事情的节奏都非常慢，自己就好像着了魔似的非得紧盯着她的一举一动，这股劲头愈演愈烈，因此他一找到机会就把气一股脑儿地撒在简的头上，根本无法控制自己。

问题神经回路的修复

强迫症的最主要形成原因是尾状核受到阻滞。在这样的状态下，人难以产生新的想法，消极情绪便会如阴云般扩散开来。施瓦兹博士

证明了可以通过人工干预的方式使尾状核恢复正常工作状态，但刚开始这一结论并没有引起什么反响。他认为，强迫症患者可以通过正确的方法打通自己面临的“阻滞”，即去做一些其他的事情，从而将自己从强迫行为中解放出来。简单地说，他的方法分为四个步骤，分别为：

1. 再确认；
2. 再归因；
3. 再聚焦；
4. 再评价。

他鼓励强迫症患者在症状发作时遵循上述步骤，成千上万的患者因此重获新生。施瓦兹的“四步走”方法无疑是强迫症治疗史上的一次飞跃。毕竟，在过去，强迫症患者们只能深陷阻滞之中难以自拔。让我们马上来分析一下本的情况。

通过施瓦兹提出的“四步走”，强迫症患者的脑中会建立起新的神经通路。由于这个过程令人愉快，因此会促进多巴胺的释放，而多巴胺的积极反馈机制会对新活动进行奖励，从而使整个神经回路得到巩固。随着时间的推移，该神经回路被不断重复调用而日趋牢固，其工作效率甚至会超越原有的神经回路。

妥瑞氏症从神经学层面上和强迫症颇有相似之处。妥瑞氏症患者周身常伴有一种难以名状的不适感，患者的躯体总会不由自主地抽搐或者患者会克制不住说脏话的冲动。不幸的是，患者越是想抑制住冲动，冲动就来得越猛烈。一旦患者的欲望屈服于冲动释放出来，患者就会有一种如释重负的感觉。妥瑞氏症患者感受到的强迫冲动与强迫症患者的感觉类似。

在这两种疾病中，连接皮层和基底神经节的神经回路都受到抑制。基底神经节对行为的转变非常重要。如果基底神经节功能失常，就会出现强迫和抽搐的症状。

妥瑞氏症的消除

妥瑞氏症患者在试图抑制自己的症状时会出现怎样的情况？布拉德·彼得森（Brad Peterson）、吉姆·洛克曼（Jim Lockman）和耶鲁大学的一个研究小组利用功能性磁共振成像对妥瑞氏症患者进行了研究。利用功能性磁共振成像扫描，研究者可以通过血流的变化查看大脑中哪些部位处于活跃状态。实验中，患者被允许尽情释放抽搐冲动40秒，然后再抑制冲动40秒。在抑制冲动的过程中，其大脑的以下部位的活跃水平发生了变化：

- 前额皮层；
- 前扣带回；
- 基底神经节；
- 丘脑。

强迫症患者在症状发作和习惯养成的过程中，他们脑中的这些部位也同样被激活。

治疗强迫症的策略和治疗妥瑞氏症的策略非常相似，我们还可以进而设法改变不良习惯。

摆脱限制后带来的可能性

使瘫痪病人恢复运动能力

纽约一家医院的研究人员曾开展了一次关于努力使瘫痪病人恢复运动能力的实验。这在当时是一次意义重大的尝试。实验中的被试均因中风而瘫痪。在实验正式开始前，研究人员需要做的第一件事就是要告知被试在接受治疗后可能发生的正向变化。于是，研究人员开始将这一新的信号直接传递至被试的大脑中，促使他们的神经回路形成一定的固定模式。接下来，被试被要求通过看脑电波监视器的画面，观察大脑回应自身想法的过程。由于中风通常只会使身体的一侧瘫

瘓，被试被要求专注地移动正常侧的肢体的同时观察其脑电波变化。被试持续地进行着这一过程，大脑支配正常侧的肢体的运动是在无意识状态下发生的。

被试们不停地重复着这一过程，直到他们可以做到通过自己的意识来控制正常侧肢体的运动，而不是反过来通过肢体的运动来带动意识的时候为止。最终，他们将学会有意识地控制已经瘫痪的肢体，重拾运动能力。该结果产生的重要原因是，病人通过屏幕能够实时地观察到自己大脑的反应，得到视觉上的反馈。他们知道自己的努力尝试是否正确，还是需要做一定的调整。

了解摆脱限制后带来的可能性是十分重要的：

- 人们遇到的很多问题都是自我限制所致；
- 人们常会觉得自己面对的是无法克服的重重难关；
- 信仰的受限会导致人的故步自封；
- 人的意志力是十分强大的，人类往往能创造出自己认为能创造出来的东西；
- 要想做出改变，就要将期望设置在合理的范围内。

神经可塑性和习惯

20世纪末，人们觉得大脑是无法改变的：一个人的性格将伴随他的一生；一个人的失败也会永远困扰着他。现在，我们都知道大脑是具有可塑性的，人在到了某个年龄段后脑细胞才会开始减少，但仍有再生的可能性。新的脑细胞产生是一种自然的过程，被称为“神经发生”，这有着十分重要的作用。

有关大脑的理论风向在很短的时间内经历了相当多次的转变，从神经可塑性的兴盛史便可见一斑。最开始的时候，神经可塑性理论的先驱迈克·默曾尼奇（Mike Merzenich）证明了脑细胞是能够改变

的，一位诺贝尔奖获得者对此进行了嘲讽。默曾尼奇曾表示：“我觉得，20世纪90年代初的神经科学家里只有10% ~ 15%的人会觉得成年人的神经具有可塑性。即使到了21世纪50年代中期，认同者估计也就只有50%。”而时至今日，神经具有可塑性已毫无疑问，我们在实践中可运用该理论帮助人们摆脱旧习惯的桎梏。

左右不对称的小提琴演奏者

我有一个朋友会拉小提琴且水平很高，我结婚的时候，就请她在婚礼上进行了演奏。如果研究者对这位朋友和其他小提琴演奏者的大脑进行扫描检查，则会发现一件非常有意思的事情：负责管控人体触觉的体感皮层的体积变大了。不过，变大了的只有对应左手手指的一侧。这是因为拉琴时，左手的作用是触弦，而负责拉弓 的右手在感觉上没那么重要。

据统计，像她这样会演奏乐器的人和其他不会演奏乐器的人相比，处理音乐的听觉皮层的体积会多出约25%。

综上所述，我们的大脑每天都处在变化和适应的过程之中。你如果持之以恒地做某件事情，就会使大脑中的相关部位得到锻炼，这有利于你再一次更从容地做这件事情。从进化的角度讲，这是说得通的：经过锻炼，人的做事效率会越来越高。研究表明，一个人即使已经多年没有演奏乐器，在其花几天时间稍微练习做简单的手指运动后，其大脑中相关部位的体积就会增大。

也就是说，哪怕一个人日复一日地做一件自己不太喜欢的事情，其大脑对应的功能也会变得越来越强大，做起该事来也会越来越得心应手。很多人可能或多或少都有以下几个毛病：训斥自己的孩子、酗酒、草草应付本该认真完成的工作，或者觉得自己没能发挥出自己的潜能。有时候，一个人处在忙碌状态下时无法考虑更多的事情，只得消极地寄希望于侥幸，确系无奈之举。但我们要知道，这些想法和习

惯在不断重复的过程中也被大脑自动地记录了下来，成为一种倾向性。就算我们自己主观上不想这么做也可能无济于事。

幼时伤害的影响

童年是一个人成长的关键阶段。有人认为，如果一个人拥有痛苦的童年经历，那么他终其一生都难以摆脱这种痛苦。举个例子，在父母长时间都忙于工作的家庭中，孩子为了得到来自父母的关注往往颇费心机。长此以往，他们会发现如果自己表现得不好就能达到目的。这样的做法可能会一直持续到孩子十几岁（进入青春期），其种种行为可通过童年的经历来解释。尽管扭转这种局面显然颇具挑战性，但借助脑科学的手段还是有希望纠正孩子的行为的。

对过往的经历横加指责对解决眼下的问题是于事无补的。我们对他人过往不幸的经历在常怀同情心的同时，也要看到他们的人生仍有希望重回正轨，有科学研究证明了这点。

在癫痫病症状严重的情况下，医生有时可以通过切除病人的一部分大脑来缓解病情；在个别情况下，还需要切除半个大脑。据记录在案的病例显示，确实有患儿在接受这样的手术后顺利康复，失去半个大脑只造成了轻微的身体上或精神上的障碍。

如果患儿能够在切除一半大脑后康复，那么童年时的痛苦经历也能在成人后被克服。世界上有很多人已经做到这一点，他们堪称自强不息的范本。

神经达尔文主义

本一直以来都习惯于和他人竞争：进入学校的板球队需要竞争；避免在周考中排名为后10%需要竞争；上大学需要竞争；争取会计师事

务所的毕业生项目名额需要竞争；想成功晋升需要竞争；甚至在寻找伴侣的事情上，也要战胜情敌后才能抱得美人归。

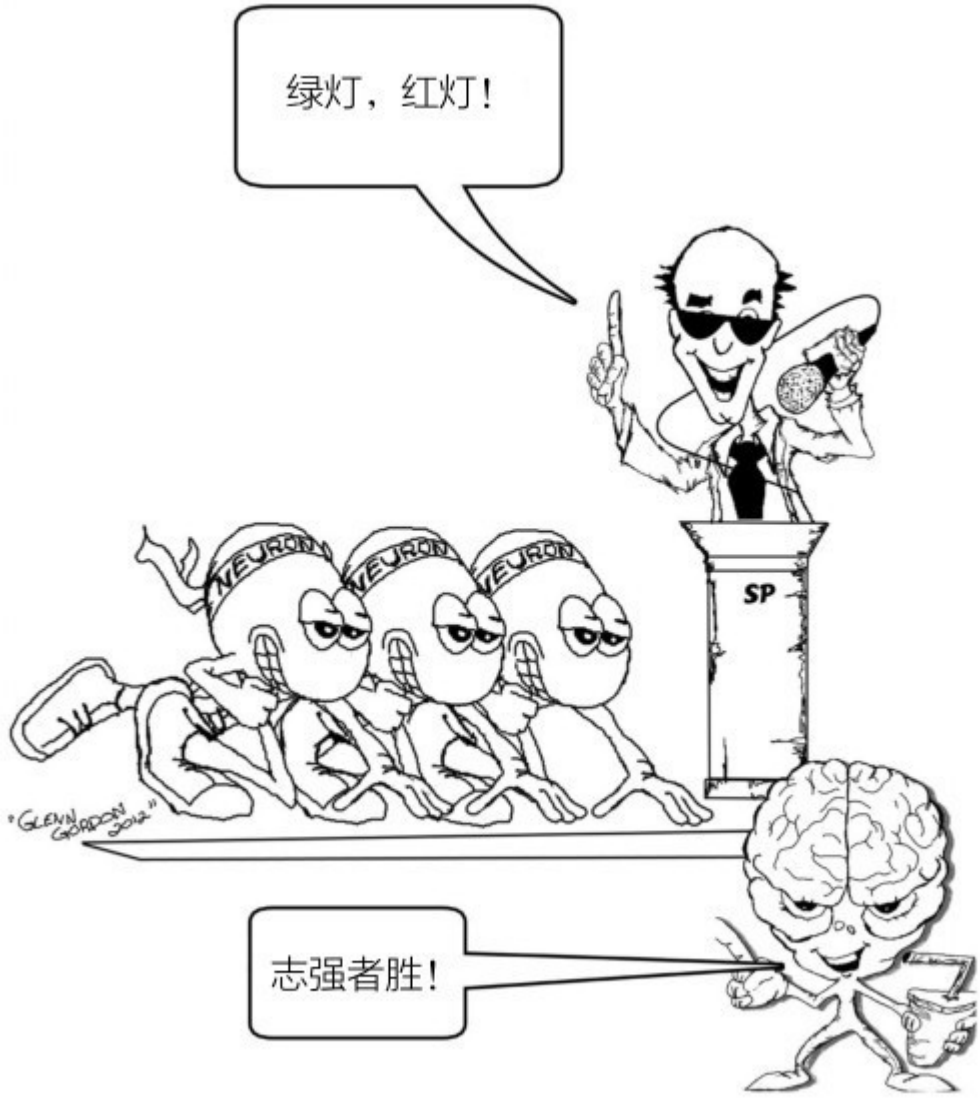
斯图尔特通过结合本的有关竞争的人生经验，向他解释了长久以来他的大脑所经历的过程。这就要谈一谈诺贝尔奖获得者、美国生物学家杰拉尔德·爱德曼（Gerald Edelman）所开创的“神经达尔文主义”了。

神经达尔文主义所包含的理论其实非常简单。就以本的情况为例，他大脑中的突触也处在互相竞争的状态之中。在竞争中被淘汰了的突触会失去生命力，其联结也会渐趋松动；反之，幸存下来的突触所形成的联结会变得更强大。

从本出生以来，上述这种竞争就一直在发生。还在母亲的子宫中孕育之时，他的大脑每分钟就能产生25万个新的神经元；当他出生后，一种称为“细胞凋亡”的自发性自然选择过程便开始了。神经元必须通过互相竞争、证明自己组成了有用的神经电路才能得以生存。它们要想保持活性，就要通过神经递质与其他神经元之间互通有无才行。

竞争可塑性

本问斯图尔特，若想使一个新习惯熟练到可以在无意识的状态下显现，前期需要花多长时间去刻意练习才可以达成呢？这个问题其实关乎竞争可塑性——为了防止有限的神经资源被浪费在一些无用的神经回路中，我们需要投入多少精力来形成新的神经回路呢？不良习惯是可以改变的，但新习惯必须比旧习惯更具有竞争优势才行。



现实中，有很多流行于世的自助理论认为，个体在90天、60天，甚至30天内就能完全改变习惯。仅从这含糊不清的天数我们就能看出，这些说法背后的科学性根本站不住脚。我个人认为，要判断培养一种习惯到某种程度需要多长时间所涉及的因素太多了。有的人在得知自己怀孕的那一天开始，就会立刻戒烟，终生不再抽烟；同样，有的人可以坚持不吃肉90天，但到最后还是对汉堡肉念念不忘。所以说，坚持的时长只是影响因素中的一个罢了。在帮助他人改变习惯的

过程中，刚开始可以先让对方尝试一段时间，并给予积极的暗示——告诉对方只要30天就可以培养新习惯。这样，在他们开始改变习惯的初期便会产生一定的积极效果：他们会觉得新习惯正在体内逐步形成，从而增强他们的自信心。但是，我们无法明确了解他人内心的具体变化，所以不能仅仅指望随着时间的推移他们就会养成新习惯，而是需要让他们全面理解新习惯的养成过程。在这个过程中，如果新习惯的养成偏离了既定轨道，时间久了实际上可能会使人反受其害。

新习惯的养成方法

现实中，有相当多流行于世的改变习惯的方法。这些方法万变不离其宗，其目的无不是助你成为掌控自身的专家。在大多数情况下，我们每个人终究都是独特的个体，在不同情况下总有特定的事物会对自己起到激励作用。如果我们仅采用通用策略来激励自己，就很容易事倍功半。

神经科学相关知识告诉我们，养成新习惯所需的基本过程就是要在大脑中重新形成强大的神经网络，无人例外。该过程可以通过多种方法进行，具体取决于你想培养怎样的新习惯。

第一种方法是在现存的较为牢固的神经回路上进一步添砖加瓦，这适用于当你想要培养的新习惯与现有习惯在逻辑上有所关联的情况。例如，本现在处于一种习惯性晚回家的状态，接下来他就要根据现状来做出相应调整。

斯图尔特问本有没有什么事是当他一打算做时他就会马上离开办公室。本说他去赴约的时候会尽量提前出发。由于这一习惯所关联的神经回路已经颇为牢固，所以只要以此为基础，他便能轻松地养成做其他事的时候也按时离开办公室的新习惯。他可以试着在日记中记下打算在家里做的事情，并留出足够的时间去做，就像对其他工作应酬

一样。这样一来，他便能使全新的神经回路得以形成。不过，这个过程需要一个人保持自律，在制定决策的过程中也要表现得较为明智才行。本目前在状态萎靡时靠喝咖啡来补充精力，但为了能养成新的习惯，他得稍微停一停，想一下除了咖啡以外，还有什么东西也能振奋他的精神？闭目养神5分钟，他的精神是不是就变好了？另外，深呼吸一分钟、听30秒音乐是否有用？在新习惯养成的过程中，要依靠一切已经产生过作用的行为或可能产生作用的行为。这是第一步。

只靠第一步虽然无法养成新习惯，但它对迈入下一阶段至关重要。只要了解了形成新神经回路的方法，就可以开始第二步了——想办法学着去反复操练新习惯。第三步，新的神经回路会通过不断地重复而自行得到强化，这正应了“功能上有所联系的神经细胞互相之间也是相连的”这一观点。只有不断地从失败的尝试中吸取经验教训，才能更好地促进个人动机的形成。但为了新习惯的最终养成，也不是说只要遵循了“三步走”就万事大吉了。如果侥幸有用的话，那不过是运气比较好罢了。

作为教练，斯图尔特是不能直接告诉本要做什么事来代替喝咖啡和这样做的重要性的。但他可以给本一些建议，解释其他人认可其重要性的原因所在。但本听不听、听进去多少取决于他自己。最后，斯图尔特也不应该替本决定他践行新习惯的时间和具体的次数，这些事情和培养新习惯所需要的心态只有本自己可以决定。

内驱力通常是快速养成新习惯的最有用的方法。如果一个人可以从其所养成的新习惯中获得乐趣，那他一定能长久受益。世界上有一些人具有非常强大的内驱力，这些人往往也都十分自律。

对新习惯的引导

一个人的意识对习惯性的养成非常重要。在培养一种习惯之前，我们需要清楚地了解它在理想中的样子，并在清晰的思考中去践行它。这种发源于内心的精神活动能够改变大脑结构。这就是本将习惯

融入自身意识中的重要性所在——更好地掌控自己的生活。教练做指导的过程，实际上就是帮助学员充分利用神经可塑性、帮人自助的过程。对本而言，他对大脑结构进行重新选择的过程中靠的是自己，而斯图尔特只是起到辅助作用罢了。引导巨大精神力量的也是本自己，斯图尔特帮他从不同的角度出发来看待自身。

新习惯的维持

一个人通过努力地自省可以认清旧习惯的存在，进而就会想为自己培养最明智的新习惯来达到自己预期的目标。这时，他就需要想方设法维持这些新习惯，使其真正成为自己的习惯。

我们可以将大脑比作磁铁和铁屑。试想有一张桌子，一边有铁屑，另一边有一块电磁铁。当给磁铁施加的电流比较微弱时，好像没什么动静；而当给它施加强大的电流时，铁屑便一点不剩地全部涌向了磁铁。在我们的大脑中也会发生类似的事情：当突触的联结较弱时，互相之间就没有什么吸引力；当突触的联结较强时，它们便能吸引新的神经元，使神经回路得到进一步的加强。神经元会自动地被电化学活动性较强的地方所吸引。



这就意味着，对新的神经回路激活的次数越多，它将变得越牢固。然而，大脑在激活神经回路的过程中，无法区分处理的事项是真实发生的还是想象出来的。利用这点，本就可以在脑海中想象出这样

一种情景：自己在办公桌前心倦神乏，于是便下楼走到室外，深呼吸几次后精神焕发地再回到办公室。这种模拟出来的心理活动会激活神经回路，而且有助于新神经元的聚集，增强人对该新神经回路的倾向性，直至其彻底优于老习惯为止。

在不断学习并增强新的神经回路的过程中，老神经回路的地位会被削弱。有研究显示，在神经回路中，如果神经元活动减少将导致神经回路被削弱。在实际情况中，就是刻意淡忘老习惯。每当老习惯映入本的脑海中时，本最好以此作为跳板，马上将注意力转移到其他想法上。所以说，要想淡忘一个老习惯，就不能让它映入脑海，哪怕你对自己说：“我要忘掉它。”其实这也是增强其神经回路的一种行为，绝对不是什么好办法。

为什么坏习惯有时会突然冒出来

巴甫洛夫小鼠实验

很多人认为，一个人的情绪记忆并不能完全被消除；相反，这些记忆会被压抑在内心深处，不会轻易显露出来。俄国生理学家巴甫洛夫所进行的小鼠实验支持了这一观点，揭示了老习惯有时突然冒出来的原因。

巴甫洛夫发现，随着时间的推移，动物身上一些已经消失许久的反应在某一时间点又会重现出现。在一组实验中，他发现如果小鼠在一个盒子中习惯了同时经受某种声音和电击的刺激，当转移到另一个盒子中后，原先的恐惧反应可能会消失；但如将其送回原来的盒子，那么再次听到该种声音时，小鼠原先的恐惧反应便会再次出现。

这就说明了为什么本在为时两周的假期内，明明把巧克力和咖啡都戒了，但是回去上班后发现老习惯又回来了。

巴甫洛夫还发现，压力会促使已消失的反应再次出现。这就是说，就算本在理智清醒的情况下不吃巧克力了，一旦处于压力状态下，一些老习惯又会不由自主地恢复。本现在意识到了这一点，便能及早地对身边一切事物做好调整，尽量减少其他事情对塑造理想的新习惯造成的干扰。

具体行动

巴甫洛夫的小鼠实验突显了我们在使新习惯变成第二本能的程度前，要保持有意识地践行新习惯的行为——其目的是使一个人对新习惯的认同感强烈到好似老习惯听起来和自己形象不符的程度。要培养新习惯，通常需要个体有较强的自控能力。所以，我们每个月只宜对一至两个新习惯下功夫，这样才能使成功的机会得到最大限度的提升。

如果你最近压力特别大，那么首先就是要认识到压力的存在。接着再为避免做出不理想的选择而有针对性地制订计划。本可以选择用像爆米花和干果之类的零食来代替巧克力。每天开始工作前，用60秒的时间在脑海中描摹出理想的一天，并考虑如果状态不佳能用什么应对手段。本甚至可以在开始工作前，先去参加一下放松训练课或者听一会儿音乐来减轻压力。

本的行动清单

• 在日记中规定好下班到家的时间，将这一时间节点想象成赴约时间点并周而复始地如是思考，并预留出足够按时到家的时间。

• 当做到连续10天准时到家后，如果再在工作中感到精神不振，可以试着出门散步5分钟，一边听欢快的音乐，一边呼吸新鲜空气。

• 在通过尝试得出能使自己重振精神的新方法后，想办法不要再忍不住对简大发脾气。和她坐下来好好地沟通一下。

习惯培养的小贴士

- 自己要认识到，并没有什么是绝对不能改变的。
- 通过不断操练或想象训练来促进新习惯的最终养成。
- 最多同时只能做一至两件对自控要求较高的事情。
- 尽可能利用已趋牢固的神经网络，来助力新习惯的培养。

掌握培养新习惯的方法所能带来的好处

- 能感受到做事的效率、有效性和生产力的提高。
- 能有一种清楚了解自己的生活步入正轨、有所保障的成就感。
- 能够专注于推动自我奋进的重要事项。

第二部分 掌控人际关系

Make Your Brain Work

很少有人能凭借一己之力做出一番事业。在现实中，大多数人每天需要和同事以及客户打交道。而从根本上讲，同事和客户的大脑的工作方式与我们大同小异，所以了解一下大脑的工作原理是非常有必要的。不过，要是因此而觉得别人遇到相同的情况也会有和自己一样的表现，那可能就会使我们遇到一些麻烦。在第二部分中，斯图尔特将通过运用一些方法帮助凯特、婕茜和本三位主人公应对和他人相处时遇到的一些挑战。毕竟，和他人有效地合作可使生活更趋顺遂。

第7章 维持工作和生活的平衡

如何优化工作环境

凯特最近感到精疲力竭。她天生就是一个聪明、阳光的人，就算有时在强打精神的状态下，也总是能以自己的真实个性示人。不过，斯图尔特能看出来凯特过得并不顺心。她不是那种会絮絮叨叨地发牢骚的人，起初也没说自己感到多么疲倦，甚至不会允许自己放松，回头再检视自己的工作、生活的状态是否趋于平衡，毕竟她是个永远向前看的女强人。

虽然她本人觉得谈论工作、生活的平衡这样的话题挺尴尬的，但出于工作需要她还是在公司里为同事们组织了主题培训班。不过，她对这个话题挺不以为然的。虽然经常听到有人讨论这个问题且大多都觉得它很重要，但凯特却觉得这是软弱的人才需要关注的。

培训者所讲授的改善平衡的方法无非都是一些放之四海而皆准的大道理，如睡眠要充足、在手机关机的状态下去度假、正襟危坐地好好吃饭以及多和亲友共度美好时光等，这些应该是能享受工作乐趣的前提条件。然而，参加培训的人员普遍觉得培训者的论调太过空泛，认为他对公司这种环境里的工作方法一无所知。

培训者们所给出的建议和指导方针有些脱离实际情况，他们对工作、生活两方面都没有进行深刻的考量。

凯特似乎对周遭很多倡导“解放身心”的宣传都嗤之以鼻。对她来说，要让她坐在电视前观看那种无脑的影片无异于浪费时间。哪怕有人劝她放松一下，她也根本听不进去。

最近，她觉得老板对她提出了更冗杂的要求，而且就算她勉强接受，从长远来看也没什么好处。这种情形让她感觉有很大压力，左右为难。

情况分析

斯图尔特看凯特一谈起这个话题就浑身不自在，于是打算用一种更抽象的问法探查凯特对自身情况的了解程度，以帮助她更好地应对自己所担心的事情。斯图尔特建议，根据她所陈述的话语来一起分析她目前工作状态合理与否。

本章将指导你依据自身情况打造平衡的生活，这不是他人可以为你决定的事。在平衡的生活状态下，与他人产生的矛盾冲突自然也会减少。

工作和生活的平衡

一般而言，工作和生活的平衡指的是工作和个人生活的关系。大多数人将其理解为两者的时间分配比例。举个例子，某人早上7:00出门上班，晚上7:00到家，结果本该用来休息的晚间时间却要用于通过打电话和发邮件来处理工作问题。这种生活节奏通常就会被认为是工作和生活不平衡。

工作时长的变迁史非常有意思。在某一段时间里，人们受到外界的影响，普遍觉得休息时间多了幸福度就会更高；有时却又觉得物质生活丰沛了才更有满足感。当下，外出工作的女性人数比以往任何历史时期都要多，女性所面临的压力中很重要的一点就是要平衡事业和家庭生活。

工作与生活的良好平衡究竟是什么样的，至今都没有唯一确切的答案。随着时间的推移，它会根据具体情况和个体需求的不同而发生改变。

不过，有一点是可以肯定的——优秀的公司已经意识到，要求员工在工作时间内不停地工作显然不是明智的做法。

温情与为人父母

库迪、菲斯科和格力克三人在2004年所进行的一项研究中提出了几个有趣的观点：

• 当职业女性当上母亲后，她们便会“将胜任感转化为感知温情的能力”；

• 相对而言，男性成为父亲后则不会有这样的转变。男性在保留其胜任感的基础上，提高了其感知温情的能力；

• 不过有一个事实让人害怕：报告显示，与接受过教育并已为人母的女性相比，企业更愿意重用已为人父的男性和没有孩子的女性。

这样的观点和现实对外出工作的母亲不可谓没有影响。凯特已经感觉到，她要想在公司高层发挥自己的价值，她就必须将很多时间投入到工作中。她还发现，虽说女儿们随着年龄的增长，做很多事情时似乎不再需要自己的陪伴，但她自己觉得还是要多花时间在女儿身上比较好，因此她感到十分纠结。

所谓“平衡”，其形而上学的定义是这样的：使两股相对的力趋于稳定的度。也就是说，我们思考工作与生活平衡的前提就是二者是对立关系。而且很不幸，对一部分人来说，这的确就是现实。我们最好尽快扭转这种想法。

那么，这二者之间到底存不存在完美的平衡？要想让生活变得更趋平衡和幸福，在工作和其他事项上的时间配比是否真有绝对的说法？答案绝对是否定的。同样是工作一个小时，状态良好的运动员所能取得的训练效果可比心情沮丧的律师的工作成果高得多；同样，如果这名律师在工作时心情愉悦，哪怕一天工作10个小时，也要比在马戏团表演8个小时的杂技演员显得更有活力。

工作和生活这两个词所包含的意义是因人而异的，所以每个人在这两者间所能取得的平衡也不尽相同，我们必须要弄清楚对自己来说“生活”为何物？在过去，凯特觉得所谓生活就是忙于兑现各种各样的承诺。然而，就算她真的很喜欢帮朋友，但她的方式太过于单一了，就是听朋友倒完苦水后为其提供帮助。其实，改变现状的方法很简单：尝试和朋友一起做点其他事情。例如，邀请他们一起上瑜伽课，以一种别样的方式放松自己的身心；或者组团去学一门外语，每周上一次课就好。这些活动都会激活大脑里通常不太会用到的部位。

他人和自我的期望

那么问题来了：到底由谁来决定并建立我们的工作和生活的平衡呢？很多人认为这在很大程度上是由自己的老板说了算的。有些人抱怨说，公司对自己的要求太高；在工作之外，亲朋好友又对他们的工作成果抱有不切实际的期望。造成这种矛盾的关键原因便是沟通和教育有问题。



在理想情况下，在接手一份工作前，我们应该先了解公司、老板和团队期望自己投入的时间、精力的大致情况，不管是合理的还是反常的都要明记于心。此外，也要弄清该公司的员工在工作之余是否受到尊重，也就是公司是否注重员工在人文关怀方面的培养？是否注重

员工全方面的发展？是不是在这些方面做得还不够好？如果在进入公司之前，你没能了解清楚这些事情，你也可以为自己制造学习的机会来一探究竟。要想能在公司里更充分地体现自己的价值，首先需要知道，与埋头若干相比，大脑在体验各种各样的事情时才会有最佳的表现。

现实的招聘

招聘会上给予求职者的承诺和实际的工作体验之间多少存在着差异，而一些公司正在努力缩小这样的差异。他们为了吸引优秀人才，打出了“弹性工作”和“远程办公”的旗号。诚然，这对很多人来说都颇具吸引力。但有时，人们并不会意识到自己的工作用不到这样的工作方式。他们还是得花大量的时间在通勤上，这非常影响生活质量。

这种带有误导性的招聘手段简直就是下下策，会让公众对公司从此抱有负面看法。这种做法还会使刚开始对工作、生活平衡充满期待的人十分失望。

凯特首先要按照自己喜欢的方式设计自己的生活，她要考虑以下几个问题：

- 在一天中开始和结束工作的时间；
- 上班时要做什么工作；
- 一年中用来度假的时间；
- 业余时间参加什么活动；
- 要和几位朋友经常见面，以及多长时间见一次面；
- 和家人相处的时间有多少，一起做些什么；
- 业余学点什么技能给自己充电。

凯特需要对很多事项都心中有数，慢慢摸清做好这些事情的方法。上述只是其中的几个例子。

在这个过程中，我们要保持旺盛的好奇心，有条不紊地行事，在不断的尝试和错误中获得经验反馈作为前车之鉴。刚开始时，你可以先大开脑洞以月为单位做好计划。在收获经验反馈后，微调该安排中的具体细节以调整其适用度。此外，还要多研究你在生活中最有效的与人交流的方法。你需要确保身边的同事们了解你工作的方式，以及这种方式惠及他们工作的地方。在生活方面，你还得让亲友明确你和他们相处的时间有多长。上述这些工作都需要你耐心地完成。

可能会引起的冲突

他人若不理解你所做的计划，你们互相之间就会产生冲突，再加上你对自己的计划都一知半解那就更加乱套了。导致这种情况发生的常见原因是计划不止一个。试想一下这样的情况：你有八位已婚女性好友。当她们还单身时，你通常和她们每个月都单独见一次面，也就是每周都有两个晚上要去见朋友。除此之外，你每个月还会在其他人多的场合中和她们遇到几次。后来，她们都各自有了另一半，于是和朋友的约见常常变成“三人行”，当然单独碰面的时候也是有的。

再后来，你自己也有了男朋友，你们的约会变成了“四人行”，伴侣在彼此认识对方的朋友后有助于互相加深了解。但是，你的朋友会无意识地觉得就算你现在脱了单，也不会影响你与之见面和交往。为了不辜负她们的期望，你每周赴约的次数从两次变成了五次，这当中和男朋友的约会只有一次。反过来，要是不和朋友开诚布公地说明自己的情况，就一味拒绝朋友邀请或者不怎么邀请朋友，很快就会让朋友心中不快了。所以，如果遇到这种情况，关键就是让朋友明确他们对你的重要性。在这种情况下，我们就得想出一种既可以不必像以前那样高频率地与朋友碰面，又能够保持熟络的方法。众所周知，人们在对事物不明所以时容易妄加揣测，甚至有时就算了解事态，也忍

不住会多想。因此，如果你的人生轨迹发生了变化，请一定和朋友们做清晰、反复的沟通，使他们不至于觉得遭到冷落。

另一种主要冲突类型是精神上的自我冲突。如果你没有为自己制订过合乎理想的计划，就会很容易出问题。例如，你答应在夏天到来前帮朋友一起装修房子，并打算磨炼高尔夫球技，然而这时你又有接手新项目的机会。我建议你凡事都要预先制订好周全的计划，并按季度列好优先事项清单，简化原本较困难的决策。我将在本书第11章“相关实验”板块中详细介绍计划的制订方法。

感到疲劳的原因

人们通常认为，疲劳的产生是生活状态失衡的一种标志。那么，是什么原因造成了疲劳呢？

疲劳

当人清醒、大脑处于活跃状态时，一种叫作“腺苷”的化学物质会在大脑中的基底前脑部位沉积。当腺苷的量达到一定水平时就会附着在该部位的特定受体之上，它们会抑制神经元被激发，从而阻碍神经元的交互，这就导致了人体验到的疲劳感加重。咖啡提神的原理就是咖啡因有阻断并代替腺苷附着在相应受体上的作用。

当人的注意力下降并感到疲倦时，还有一些其他影响。例如，大脑为维持清醒和活跃状态需要更多的葡萄糖充当能量。而随着血糖水平开始下降，又会引发其他一系列连锁反应，从而加重疲劳感。

以下这些大家熟知的情况都会消耗精力，使人疲倦：

- 锻炼过多或过少；
- 饮食过多或过少；
- 睡得太多或太少；
- 头脑活跃的时间过长或不够长；

- 同一件事做太多次，或者做太多不同的事；
- 太过焦虑。

我们凡事都应遵循“金发女孩”原则：适度为之，量力而行。

个人时间和精力的分配

凯特经常发现自己行事时只依据她在日记本上罗列的计划。在上一次和教练约谈后，她懂得了决策才是时间管理的关键所在，现在进一步意识到决策的制定对保持生活、工作的平衡也颇为关键。从前，朋友白天给她发短信问她傍晚时分要不要一起喝杯茶，她会先看一眼日记里的安排。如果有时间，就算是在下班和晚些时候和其他女性朋友喝酒的间隙才有空，她一般都会爽快地答应。这样，她就得牺牲午休时间抓紧工作，并在半夜酒局结束后或第二天早起补做欠下的工作。

这种时间安排使她能够拍着胸脯说自己是个珍视朋友的人而感觉良好。这样做固然有其积极的一面，但并非长久之计。这样持续一周自是无妨，但若长此以往定会对凯特的精力造成不利影响，而这仅仅是因为她没有考虑到决策制定的过程。

凯特和斯图尔特已在上一次的约谈中探讨过类似的问题了，所以斯图尔特很希望凯特利用她之前已学到的知识为目前自己所处的状态提些建议，以便做出改变。通过这样的方式，凯特得以开动脑筋思考，做自己想法的主人。

凯特给自己的建议如下

- 在一周时间内记录自己的精力水平，找出精力减少的原因。例如，自己在这一周参加多少社交活动、常和谁待在一起、进行了什么运动、吃了什么食物，以及工作中主要发生了哪些事情。她知道这算不上什么科学实验，但还是想借此理清头绪。

• 说服自己仅在处于最佳状态的时候才去帮助朋友。这就是说不要因为先友后己而使自己精疲力竭。不过也不是说非得这样才行，因为有时候帮助朋友反而会让自己更有干劲。具体取决于帮谁做什么事情。

• 在不可避免地因帮助朋友而精疲力竭后，想几个能让自己恢复精力的方法并加以实践。

同样的方法也适用于工作。例如，如果公司突然收获额外的项目，有人得把工作扛起来，这个人往往就是凯特。她希望让同事们觉得自己是一个注重团队合作且努力的人，她当然也会非常努力地完成自己分内的工作。于是问题来了：凯特本来就经常满负荷地工作了，所以额外工作的加入就使她手头上的工作显得太多了。到最后，从中长期来看，她这样的做法对同事们而言并不是最佳选择，因为凯特总是处在一种精疲力竭的状态下，工作表现自然好不到哪去。

掌控感的重要性

从神经科学的角度来看，对事物的掌控感对我们来说是最重要的感受之一。我们总想能掌控自己的所作所为和发生的事情，这是有据可循的。当我们感到无法控制事态的发展时，会感到非常不舒服，不论是我们的思想还是身体都会感受到威胁，由此我们便会采取防御姿态应对这样的威胁。

凯特把公司老板吩咐她完成工作的行为称作“要求”，这样的称法就非常能说明她目前的状态了，这表明她感到自己已逐渐失去对事态的控制能力。即便老板“要求”她做的事情和她自己所想相一致，并且她也知道对自己的职业发展和人生规划不无好处，但仅仅是这种心态本身就已经使凯特备感压力了，这可不是什么小问题。

此外，在被他人“要求”做某事后，就算被迫去做了也可能心不甘情不愿。反过来，如果能用“请求”的态度提出的话，那她还会觉得有一定拒绝的余地。凯特接下来采取的做法取决于她和老板的关系以及沟通技巧。在理想的情况下，她希望能够与老板开诚布公地探讨能使他们双赢的计划，但和谐的上下级关系和卓越的沟通技巧的养成并非朝夕之功。首先，她需要将自己置身事外，以旁观者的角度重新思考事态：老板让她做的事情她到底愿不愿意做？

对某些人来说，他们从骨子里觉得自己必须不停地工作，但是凯特却选择先放一放。虽然她如果真的不做工作，有时会产生严重的后果（几乎所有工作都是一个道理），但是就算她不工作，还是可以寻找另一种方式取得和其他人一样的工作成果。

有时，我们会谈论如何在工作中重获掌控感。这虽然听起来似乎脱离实际，但有这个想法就已经是一件好事了。当你身陷“当局者迷”的情况时，你会觉得自己根本别无选择，更谈不上有什么掌控感了；不过，如果你能置身事外冷静思考，马上就能意识到自己尚有做出选择的可能。这既是现实，也是看待事物的最佳方法。不过在生活中，选择的可能并非总是存在，我们不免会有一种无法掌控一切的感觉。就算如此，我们仍要寻找提升掌控感的各种小方法，这有着相当的重要性。

维克多·弗兰克对自由的看法

维克多·弗兰克（Viktor Frankl）在1946年发表的著作《追寻生命的意义》（*Man's Search for Meaning*）一书中表达了自己对心灵自由的深刻见解。在书中，他根据自己身陷集中营的经历得出结论：不论身处何种情况，对自由的选择都是至关重要的。他指出：“我可以拿走人的任何东西，但有一样不行，那就是在特定环境下选择自己生活态度的自由。”

对生活的平衡，他也给出了十分重要的建议：“人所需要的实际上不是一种无焦虑的状态，而是为了一个有价值的目标所做的努力和斗争，一种自由选择的任务。他所需要的不是不惜一切代价地排遣焦虑，而是呼唤一种等待他完成使命的潜在意义。”

在工作和生活中，对我们而言，选定有意义、有挑战性并有实现的可能性的目标是我们向前奋进的坚实基础。如果你拥有一心向往的核心基础目标，那么在一些重大事项上做出抉择时，难度就没那么大了。

差劲的老板

有一个差劲的老板是员工做好时间管理以及平衡工作和生活时最常见的问题。一股脑儿地把一堆紧急工作丢给员工就是一种管理不善的表现，这一定是全局统筹管理的某处发生了问题。绝大多数的公司都有能力对未来的工作做好计划和管理，而根本不需要到最后关头再加班加点、惊心动魄地紧急赶工。

思维的最佳运作方法

大脑本身也需要处在一个平衡的状态中，因此你需要拥有：

- 明确的期望；
- 明确而有望实现的目标；
- 挑战精神；
- 休息和放松的时间；
- 多尝试的勇气。

要想让自己在生活中做到上述所有事项，则需要做好周全的计划并自律地执行。

具体行动

每个月都确认一下自己的人生规划是否合理。在全身心贯彻自己的人生规划的过程中，时光转瞬即逝。以月为单位过好每一阶段的生活，如果哪里出现偏差，便及时采取措施纠正。由此，在20年后，我们就不用懊悔道：“我一心扑在工作上，却没能关注孩子的成长。”也不必遗憾地表示：“我多希望当初工作时能更聪明些，也许我也就获得了更大的成就。”

工作、生活平衡的小贴士

- 明确自己对工作、生活平衡的理解。
- 为实现理想中的工作、生活平衡做规划。
- 与亲朋好友、领导及同事反复进行清晰的沟通。
- 定期审视自己的生活状态。
- 从内在体验开始，尝试掌控生命中的一切事物。

掌握工作、生活平衡所能带来的好处

- 日常决策变得更加容易，效率有所提高。
- 周围的人们对你的期望更加明确，从而减少了冲突。
- 以万全的态势过好生活，20年后回过头来看，你会对自己当初所做的决定和选择的生活感到自豪。

第8章 一步一步改善生活

斯图尔特有一些想法要同婕茜谈谈。首先，他先试探了一下婕茜最近是否有什么比较急迫的想法，或者她给自己设定的目标是否能帮助她较好地利用时间。

婕茜总觉得自己有做不完的事情。作为一家公司的经营者，她需要时刻掌控全局。如果她不认真思考如何将公司更好地经营下去，出了什么事都只能怪自己；同样，如果她没能拿出成绩，责任依然在她身上。所以她只能硬着头皮往前冲，经常同时要做很多不同的工作，但又不能一直高效地跟进所有事项。有时，她觉得自己能否记住某件事情全看运气。

对她而言，公司发展到今天，扩大规模势在必行。公司的业务量越来越大，她觉得要多招员工帮自己一起干了。公司团队现有的一些员工则想多承担一些职责，这就需要她具备足够的组织能力来对这些员工进行培训，然后才能给他们分配更多的工作职责。她知道现在的公司都流行分派职责，却觉得自己没有足够的时间来做这件事。

目前，她的主要目标之一是成立公司的社会业务分部，即公益公司。公益公司的特点是，其职能和业务对公众完全透明，更多的人能从中得到帮助和受益。

近些时候，婕茜受邀参加了一场晚席，其他受邀的宾客都是些与她没什么交情或素未谋面的人。她本来根本就不想去，但是她想起一位相识的长者曾对她说过一句颇具智慧的话：“多点头，少拒绝。”那晚，她邻座大公司的老板对她创办公司的宗旨大加赞赏，并在事后

与她相约详谈。现在，这位老板成了她最大的客户之一。她希望能多获得一些这种不期而至的机遇。

情况分析

婕茜在明确目标的前提下，在工作中和同事、客户打起交道来会更容易。这样一来，她在整体上就能控制自己的行动，使其与期望相匹配，收获一种有的放矢的充实感。对此，她提出的具体做法如下：

- 跟进所有她正着手做的工作；
- 发展团队，使其有能力承担更多职责；
- 战略性地推进重大工作目标；
- 复制被机遇垂青的经验。

本章介绍了为了实现目标，如何使大脑在各个层面上都处于最佳工作状态，并进一步释放可用来专注于其他事情的思想资源，同时提高你在他人心中的信誉度和对自己的信任度。在做到这些后，你便可以充满自信地实现更复杂的目标。

大脑是如何完成工作的

大脑的力量是超乎寻常的。历史上，有许许多多的研究都对这种力量进行了深入的探索。

当你的想法可能决定你的生死存亡时

斯坦福大学的大卫·斯皮格尔（David Spiegel）博士和他的同事对86名患有晚期原发性乳腺癌和继发性乳腺癌的妇女进行了研究。被试妇女被分为两组，她们均接受了正常的抗癌治疗，其中一组额外接受了心理治疗。研究者希望在她们对疾病的认识上能有所帮助。

接受了心理治疗的被试从确诊患癌后开始计算的平均寿命为37个月；另一组则只有19个月。

加州大学医学院的法齐（Fawzy）博士针对该领域进行了大量研究，其中一项的研究对象为恶性黑色素瘤皮肤癌患者。在实验中，一半被试被要求每周参加90分钟的学习教育和为小组其他成员服务，为期6周。结果，这组精力付出更多的被试较另一组出现疲劳和抑郁的情况更少，应对事情的能力也更强。在6年后，该组有3位被试去世，而另一组则有10位被试去世。

要想做成什么事，就一定要让大脑机能完全投入进去，这一点非常重要。我们曾经会觉得做事的方法就是一味地只管做就是了。如果这件事并非自己力所能及的，那么事态发展自然会不受控制，现在有些人仍然对此深以为是。越来越多的人认为，精神力量实际上是一种非常强大的力量，可以真正地为自己的生活带来改变。斯图尔特想着在处理婕茜的具体诉求前，先给她介绍前人进行过的3个实验，它们都证明，我们的头脑具有相当强大的力量。只有婕茜真正认清自己的大脑对实现目标有着举足轻重的作用之后，再根据自己的具体情况与斯图尔特商量应对措施才是有意义的，否则往往收效甚微。

锻炼身体和心理健康

光跃（Guang Yue）博士和凯丽·科尔（Kelly Cole）博士通过实验证明了人通过想象自己正在锻炼肌肉就能取得增强肌肉的效果。实验中，一组被试进行真实的锻炼；另一组被试则想象自己在“锻炼”。锻炼的具体内容是简单的手指活动。

具体执行却颇为严格：从周一到周五，每天全力做屈手指运动15次，每次间隔20秒休息时间，连续四周。而想象锻炼组仅在脑海里想象锻炼的过程，此外还被要求试想有人对他们喊：“用力！加油！”

真正锻炼的被试的肌肉力量增强了20%；而仅凭想象锻炼的被试的肌肉力量增强了22%。这种结果在几十年前被认为是不可能的。

不过现在我们能看到，当我们向大脑发出诸如“收缩手指肌肉”之类的指令信号时，即使我们实际上并没有动手去真的做，相关的神

经元也会被激发，神经回路也得以增强。在这样的状态下再去锻炼肌肉，效果更佳。

婕茜对此感到十分惊讶，并马上就想着要借助这一现象来使自己的目标能够更轻松地得以实现。认识到这一点对她的行为产生了强大的影响——即使是每天早上在心里为自己加油鼓劲说的一句简单的话语，也显得意义非凡。前一阵子，她经常告诉自己：“还有很多事情等着我做呢。”在巨大的压力下，她的身体稍感不适。她无法把眼前堆积如山的工作视为自己前进的动力，因此她陷入了不知所措的境地。鉴于这样的处境，她决定不再逼迫自己埋头工作。这种想法本无可厚非，但对现状的改善却是无济于事的。相较之下，她还是喜欢这样告诉自己：“我喜欢在有价值的工作上取得进步。”她想将这些道理都传授给她的团队员工，使其带来的好处得以惠及更多人。

抚平幻肢痛

幻肢症给截肢患者带来了很多问题。一个人被截肢后，大脑中仍留存有联通该肢体的神经图谱。也就是说，实际上大脑仍然认为被切除的肢体是存在的，这意味着一个人也仍然会感受到被切除肢体内产生的疼痛。V.S. 拉马钱德兰（V S Ramachandran）找到了一种帮助很多截肢患者的方法。

具体做法是，在健全的另一侧肢体前放置一面镜子产生镜像，让人产生一种残缺肢体存在的幻觉。这时，大脑就会按照健全时的样子做出反应——患者在意识中可以伸展肢体、锻炼肢体，肢体甚至还会发痒。现在，这对很多截肢患者都是常规治疗方法。

然而，有的人还无法接受这种靠“照镜子”治疗的方法。澳大利亚科学家G.L. 莫斯利（G.L.Moseley）致力于实践该疗法。他相信，在患者大脑中建立切除肢体的运动联结，一定能使患者的病情有所好转。他的做法是训练患者靠想象活动作痛的幻肢，这个过程会将必要的神经回路激活。他还给患者发了很多印有左手和右手的图片，要求

他们快速而准确地识别左右手来激活其运动皮质区。在治疗中，患者还被要求想象出不同手势，每次持续15分钟，每天3次。

经过12周包括“照镜子”治疗在内的康复治疗后，50%的截肢患者表示疼痛已经消失，剩下的人则表示疼痛有所缓解。要知道，在几年前，人们觉得不靠做手术、电击和药物治疗是不可能治愈幻肢痛的。

大脑在经过调试进入最佳状态后，便能有不同往常的表现。婕茜心中大致已有了方向，正兴奋不已呢。斯图尔特想在和她商讨制定具体目标前聊聊历史上与之相关的另一个实验。

对一些企业尤其是创业公司来说，以开放的态势时刻迎接机遇的到来是非常重要的。如果婕茜错过了之前在晚宴上偶然得到的扩张业务的机会，可能公司发展就要停滞好几个月。也就是说，如果她能把握住机遇，可能意味着她的公司会更快地达到转型升级的关键临界点。

猫的视觉

剑桥心理学实验室科林·库珀（Golin Cooper）和格兰特·库珀（Grant Cooper）通过做实验研究了猫是如何发现机遇的。其中一个实验是这样的：将2组出生不久的小猫分别置于不同环境中—— 一处四周设有水平条纹，而另一处设有垂直条纹。

随着小猫感受器的不断发育，它们各自的视觉都产生了局限性。生长在满是水平条纹环境中的小猫看不到垂直放置的物体，如果把这些小猫放在正常环境中，当它们走近椅子时会径直撞到椅子腿上，就好像这把椅子根本不存在似的。相对而言，生长在满是垂直条纹环境中的小猫不会在台面上行走，或者直接越了过去。

人只能“看到”自己想让自己看到的东西。如果婕茜想避免与机遇失之交臂，那么就要在脑中有一条时刻发现机遇的弦。

大脑中掌管目标实现的部位

我们实现目标的能力和我们评价自己和周围人行为的能力密切相关。这个评价的过程依赖我们的额叶进行。准确地说，是额叶中的前额皮层对我们实现目标起到了核心作用。该部位对我们设定目标和制订计划都至关重要。首先，它为我们确定了实施计划所需的认知技能，然后协调了这些技能，并以正确的顺序使用它们。

做好了计划和设定好目标后，前额皮层就会对你的具体表现做出评价。它会将事情最终的结果和预期值进行比较，进而判断成败。很多注重自我提高的人都觉得，一个人永远都不该认为一定会在某件事上失败。这种心态可能有它的可取之处。但是，人的大脑终究还是会自行判断取得的结果是否和最初意图“相匹配”。所以，我们需要正视那些偏离预期的结果，从中吸取经验教训，并且也要知道我们的大脑会在不知不觉中记住这些结果。

目标要明确

斯图尔特准备和婕茜具体聊聊她想在自己的生活中寻求改变的事物。他打算从婕茜今天主动提到的第一件事着手，因为这件事给她的情绪带来了很大的影响：她不喜欢那种同时应对各种各样的事务的感觉，此时她能不能记住某件事全凭运气。

这样的一种感受很容易就能转变一个值得实现的目标。通常来说，人们认为目标必须是有形的，所以要杜绝设定“虚无缥缈”的目标。这对教练的指导工作无疑是一种限制，但对大脑却不是。现在，婕茜之所以有一种事情不受自己控制的感觉，主要还是因为她自己，而这可能会为她带来负面影响。举个例子，开会的时候要是她正好处于失控状态，就很容易让别人看到她失态的一面。此外，这样的状态会导致恐惧反应被激活，削弱前额皮层冷静思考的能力。

但这也并不代表婕茜必须先解决生活中的所有问题，然后才能确立目标或者展望目标实现过程中的重大进展，在某个阶段她完全可以开始确立目标了。在和斯图尔特交谈后，婕茜觉得最重要的就是要让自己认清她在为了改善情况而不懈地努力着。大多数经典的目标确立训练往往会指出，你此刻给自己确立的目标并不理想，常见的说辞就是这个目标不切合“SMART”标准（即细化、可行、合乎时宜）。为目标的确立设定一种范式诚然有其可取之处，但是，许多用来评判的模型标准并非建立在我们对大脑工作原理的了解之上，因此不可避免地会有失偏颇。这就会导致你所确立的目标本已完美地切合了“SMART”标准，但仍未能实现；相对而言，可能有很多经过评判后被认为是“糟糕的目标”反而都实现了。

斯图尔特问了婕茜这样一个问题：“要想对各种各样不同的事务形成一种全局掌控感，你觉得需要什么条件？”在这一问题的引导下，婕茜得以将一个较大的目标拆分为一个个相对容易实现的小目标。她拆分的小目标如下：

- 当前所有和自己相关的事务清单；
- 单独列出每天需要完成的工作；
- 所有衣服都在家里好好挂着；
- 每天都能吃上自带的午餐。

有意思的是，现在看来，婕茜想重获对周遭事务的掌控感实际所需的条件并不比最初预想的多。她本来还担心自己是不是没闲心做那些看似和工作无关的事，如上面提到的衣服和午餐的事。斯图尔特对此解释说，人的感觉并不总是从逻辑或理性的角度出发的，如果直觉告诉我们做某件事会使我们感觉更好，那么通常最好就根据直觉来。斯图尔特问她：“如果你达成了上述所有条件，会有何感觉呢？”他观察到婕茜身上此刻便产生了和真正实现目标相同的情感和感觉，即明显地放松了下来，还面露微笑。

真实还是想象

在明确要达成的目标后，接下来就要思考具体措施。在这个过程中，进行想象训练是颇有好处的，做该训练的目的是精进做某事的技艺。你可以将这件事拆分成不同部分，单独练习。例如，萨克斯演奏家会在某次练习过程中专注于手指的动作，并一遍又一遍地磨炼某段特定的乐句，在这个过程中甚至没向乐器吹气。这样做的目的是让自己的神经回路的反应速度变得越来越快，直到一吹奏至该乐段，大脑中相关的神经网络就会自动被激发为止。

这种为了实现最终目标而将其拆分为多个小目标的做法是十分有用的，特别是在这个最终目标实现起来难度较大的情况下。就用婕茜决定每天自带午餐为例，这件事情还能怎么被拆分成一件件小事呢？婕茜说，为了实现这个目标，她要比往常早起10分钟，坐下来想好午餐所需的食材后再去买回来。然后亲手烹制午餐，每晚都清洗餐盒，吃午餐时要好好享用。

婕茜意识到，这当中的任何一步她都有可能做不好，这引发了她的深度思考。这些具体问题她都得从战略层面上理智解决才行。其中一个是，本来她已习惯在特定时间起床，而现在她则需要重新改变生物钟，早10分钟醒过来。然后，她还要让自己习惯一睁眼就直接下床，直接去厨房准备午餐。就这一步已然分为好几个步骤且每步都颇具阻力，因此她认为自己并不一定能做到。

于是，婕茜做出了一个不同寻常却颇明智的决定：每天只专注于一个大目标中的一个小目标，以期在一个月的时间内将新习惯完全养成。在实现每一个小目标的过程中，她都注意去积极加强相关的突触联结。婕茜在一开始注重的是比平常早起10分钟这一点；到了第二天，她注重的又是醒来就立即下床；第三天，她除了注意醒来就下床之外，还在当天晚上检查做第二天午餐的食材够不够；到第四天，她

依旧醒来就尽快下床，并利用争取到的额外时间抓紧做午饭；然后在第五天，她的关注点就彻底变成制作午餐，以确保自己在午餐时间能吃上。

增强突触的联结

就像车开在泥泞的道路上会压出轮胎印一样，人的大脑中突触之间互相的联结也可以被认为是被压上了某种印记。这种情况发生时，突触的强度会增加。

当一个人心里有要实现的目标的时候，可能需要很多有利条件的帮助，包括以下几点：

- 积极的联想；
- 良好的习惯；
- 明智的决定；
- 有效的策略。

如果你能在将大目标拆分成小目标时不断优化每个小目标，那势必能取得事半功倍的效果。优化的方法很简单，如下所示。

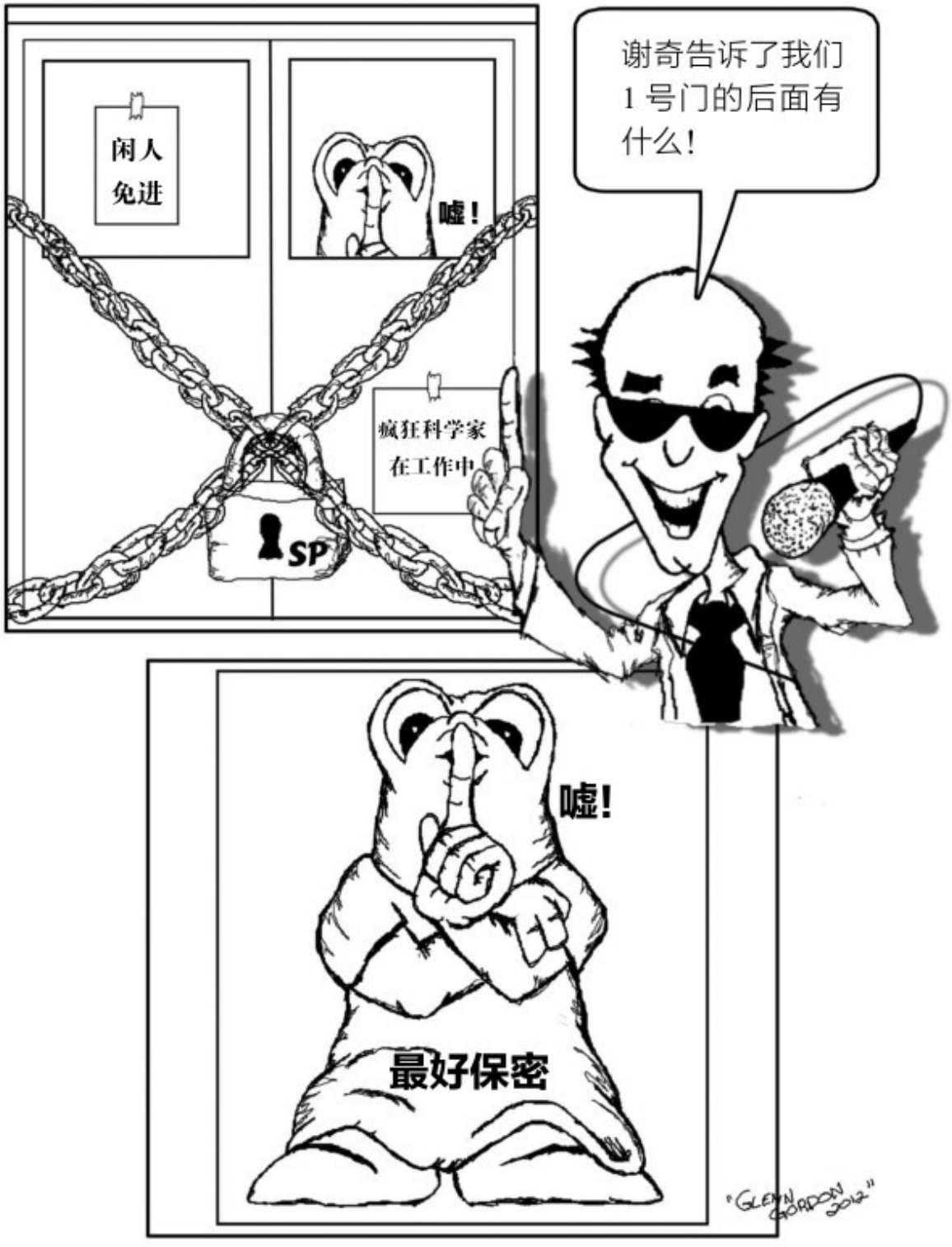
- 在做事前预先做好打算。例如，在打开冰箱拿东西吃之前，先想好要拿水果而不是巧克力。
- 为达到目的，先考虑好自己要付出的行动。例如，要想练就健美的臀部，想象一下每天早上起床后刷牙时，顺便做满50次深蹲。
- 在努力实现小目标时，必须时刻牢记最终目标。例如，在你硬着头皮处理一个非常无聊的项目时，要想到为了今后的晋升一定要坚持下去。

神经科学家最重大的不传之秘

神经科学领域中尚有很多重大发现未曾被商界触及。其中一项堪称这当中最具重量级且最深刻的发现，它对后世相关的研究产生了最

深远的影响。本书将探讨的是该发现有助于实现目标的应用价值，而它对很多其他方面的问题也颇具借鉴意义，那就是心理暗示。

心理暗示会激活某些神经回路，使人以某种特定方式做出反应。也就是说，如果婕茜在心里对自己说，自己在处理事情时注意力就会处于涣散状态，那会在一定程度上将这种意识深藏在潜意识中。这种自我定义的心理行为会将她大脑中的某些神经回路激活。你应该记得前文的那个心理暗示实验：被试分别被要求假设以秘书和教授的身份阅读文件，“秘书”的阅读速度快，“教授”的正确率高，他们的表现都与各自的角色相符合。该实验对实现目标具有非常重要的指导意义。



目标的实现取决于几个方面。从更广泛的层面上看，这依靠的就是策略和能力。大多数人都不知道运用微妙而寻常的做法就可以左右

自己的能力。就在10多年前，人们都还认为能不能成事是由能力决定的、是有定数的。然而，能力是可以通过练习和训练来提高的。时至今日，主流观点认为人的思想是能够影响到其能力的。对很多人来说，这还是一种颇为新颖的观点，而我们不应该带着主观情感去评判一条背后有着科学原理做支撑的观点，它向我们揭示了大脑中的思想对一个人的能力的重要性。

心理暗示对实现目标的影响之大超乎你的想象。遇事之初，若能对以何种人、哪个人来应对情况有所决断，这就开了个好头。很多企业家称，他们的心中都树立了榜样的形象，渴望自己有朝一日能成为理想中的样子，但终究只是这样想罢了。而有的人就不一样了，他们会结合实际情况叩问自己的本心，例如，他们会向自己：“维珍老总理查德·布兰森（Richard Branson）要是遇到我这种情况，会怎么做？”还有一些人则通过大量阅读记载榜样事迹或介绍榜样生平的文字材料，学习他们的价值观并将其纳为己用。

有很多简单的方法都能起到心理暗示的作用，任何能激活相关神经回路的事物都可以起作用。所以，我们需要多尝试运用不同的方法，看是否能对自己奏效，如思考榜样在相同情况下的做法、和榜样交流取经、阅读榜样相关的文字资料、观看有关榜样人物或目标相关的电影或电视节目等。总之，激活神经回路的方式多多益善。

现在，婕茜给自己设定了一个颇远大的目标：要真正成为一位身心健康、生活和工作趋于平衡的企业主。斯图尔特给她布置了如下几个任务。

- 找出三位将公司经营得顺风顺水又身心健康、生活和工作趋于平衡的榜样人物。
- 观看至少一部关于榜样人物的纪录片。
- 阅读至少一本关于榜样人物的书籍。
- 往iPod里传一条五分钟的正能量音频，每天都听一下。

- 多和已处在下一个目标阶段的人交流。
- 早上起床前，花一分钟时间想一想今天自己有什么打算。

以上事项将有助于婕茜激活其实现目标所需的神经回路。

行事的动机

人们常会说自己做事缺乏动机，或者说由于动机不足阻碍了他们实现目标。虽说的确有人把这当作不思进取的借口，但很多时候这种感受的出现有其原因，而这却往往鲜有人知。前文提到的前额皮层对自我激励机制也发挥着作用。所以，要想做事情有干劲，就得对大脑的这一部位做文章。一定要记住，前额皮层的运作会消耗大量的能量，因此我们需要经常休息。

我们可以认为：动机是发起、引导和维持实现目标行为的源头。当一个人开始朝向目标迈出第一步时，就会变得充满希望。这种感受会激活大脑中的奖励系统，促进多巴胺的分泌。而多巴胺会令人产生愉悦感，使人能够自然而然地坚持下去，并使人重复做令自己愉悦的行为。于是，目标实现路上的整个过程就变得十分愉快了。此时，你已经激活了大脑和身体维持动力的自然方式。

精神状态所具有的作用

注意力的影响

“9·11”恐怖袭击事件给世人带来的影响是深远的。该事件过后，很多机构和组织对幸存者的心理症状和创伤后应激障碍的状况所做的研究中就有值得学习借鉴的要点。最初的研究是由北卡罗来纳州的三角研究所的研究人员开展的，他们发现，被试所患创伤后应激的程度和其目睹袭击过程和造成惨状的时间之间存在着明显的相关性。

简而言之，他们在电视上看到越多关于“9·11”事件的报道和节目，其心理上受到不良影响的可能性就越高。该相关性的存在不受此人是否有亲友在袭击中身亡的影响。

大脑的关注点或可对一个人的精神状态和处世之道产生巨大的影响。上面这项要求被试观看“9·11”事件题材影像的研究便说明了这一点。根据经验，我们知道人能注意到的东西会随着关注点的不同而发生变化。例如，在从普通上班族到创业慢慢成为一个企业家的过程中，婕茜的所见所闻无不是来自其他的企业家。她会阅读关于成功企业家的书籍、观看相关的电视节目，还会想办法结识他们。等她回过神来，发现自己满脑想的都是知名企业家的事情。

电视节目的真相

我们知道从电视上所看到的一切都并不一定都是真实的，如影视剧都是演员在设定好的场景里表演出来的。但在看剧的过程中，你能保证大脑完全能认清这一点吗？

右脑处理影像信息的方式和应对真实场景的方式相同，而边缘系统会对虚拟的景象做出真实的反应。所以，当一个人观看恐怖电影时，如果看到坏人在鬼鬼祟祟地接近好人并且图谋不轨，他仿佛自己也能对威胁感同身受。

那么，怎么样的状态对实现目标来说最有利呢？婕茜明白，要想让自己做到处变不惊、做事井井有条，就得让自己保持某种状态。她试过在上班路上听新闻报道，但后来她发现这个方法可能不适合她。在这个过程中，她感到沮丧、愤怒、苦于迟迟没有什么长进，在了解世界各地所发生的杂七杂八的事情后，反而心生对人性的困惑。在接受教练的指导后，现在她知道之所以自己处于一种低迷的状态，是因为大脑中释放的化学物质使然。为了激活能够振奋自己精神的积极神经回路，她决定尝试做出改变。

婕茜决定要优化自身的自我管理能力。她打算早上不再听新闻了，改听美捷步老总谢家华（Tony Hsieh）的《奏上幸福》（*Delivering Happiness*）2012版有声读物。这本书讲述了谢家华的创业故事，非常鼓舞人心，对商业人士非常有指导意义。

阶段性的奖励

婕茜从来不觉得在实现目标前就先行奖励自己有什么逻辑可言。对她来说，实现目标本身就是一种奖励了；如果失败了，当然就不应该得到奖励。半路就奖励自己那也太儿戏了。然而，大脑却非常喜欢得到奖励的信号，在受到奖励后会释放出有益于身心的化学物质，促使人继续保持或再一次做出当下的行为。

具体行动

婕茜表示，她将在一个月的时间内试着把一个大目标拆分成一个个阶段性小目标，每实现一个小目标就适当奖励一下自己。

婕茜的行动清单

- 和新销售员工莎拉见个面，开始对她的培训。然后，买一本《新科学家》（*New Scientist*）杂志给自己作为奖励。
- 给员工艾玛几本关于提升演讲技能的书，并为她提供在线培训，然后再安排一天给她做演讲并验收学习反馈。晚上带母亲出去吃晚饭作为奖励。
- 请一位外部战略培训师来公司和大家一起制定明年的公司战略。然后去做个美容犒劳一下自己。

目标实现的小贴士

• 在确立和制订计划的过程中，既要考虑实际，也要兼顾精神追求。

• 经常在脑海中过几遍实现目标所要达到的各种事项，以加固突触联结。

• 在着手实现目标前，先将其拆分为一个个小目标。

• 暗示自己也具备实现这些目标的实力。

• 在实现各个小目标并最终实现大目标后，好好为如何犒劳自己而做计划。

学会实现目标的方法所能带来的益处

• 在实现目标的过程中，人的大脑和其自身是一种合作关系，而非对立关系。大脑的积极参与会使目标实现的过程更轻松。

• 在制订好实现目标的计划后，要将空出来的思考余裕施于其他用途。

• 在下定决心实现某个目标后，要学会自始而终地相信自己能够达成该目标。

• 增强他人对自己的信任。

• 目标可以复杂、多元化一些，这样一来实现目标的效率也更高。

第9章 激励他人过程中的雷区

这一周本过得很好。他每天都能按时回家，妻子对此感到非常满意。当感觉情绪低落时，他就去室外呼吸一下新鲜空气、听听音乐，然后精神就能振奋起来了。但其实，要想克制吃巧克力和喝咖啡的欲望并非易事，然而他已经下定决心要做出改变。总的来说，他觉得他的自我管理能力已渐入佳境。

这周他打算和斯图尔特谈谈与他一起工作的同事们。本说自己非常喜欢身为团队成员和伙伴合作的感觉，他认为以团队的形式开展工作有重要意义，只要大伙儿齐心协力，就能完成更多的工作。不过，他在试图激励个别几位成员的过程中遇到了一些麻烦。

首先就是助理简，她一直以来就没让本省过心。本虽然想让她提高工作效率，却觉得无从下手。于是，他决定和她单独开个会谈一谈。二人沟通过之后，本收获的信息远超想象——简对本吐露了心声，从而使本得知了很多原来不知道的事情。

简表示很担心丢掉工作，而且因为本一直都在对自己生气和感到失望而终日惴惴不安，也因自己的脆弱感到垂头丧气。虽然她对外称不会把私人情感问题带入工作，但她一直没迈过去先前被男友抛弃的坎儿。本一时不知道该如何伸出援手，因为不管怎么样，简还是得做好她的本职工作，这是底线。

但是，本作为上司又想表现出自己富有同情心的一面，真心希望简不再受自己的这些事情困扰。上周，他在另一间办公室里给员工培训了如何使用内部技术定制软件。受训员工不过是礼貌性地参加了培训，然而似乎对此次培训没什么太大兴趣。这当中一个叫詹姆斯的员

工走神得尤为明显，本觉得要让他找回好的工作状态。比起培训的主要内容，詹姆斯似乎更愿意通过发表意见来获得其他员工的回应。本在心里想，可能是自己激励员工的方式出了什么问题。

这周周四、周五的时候，本带领的团队大概会拿到一个新项目，他非常希望大家能拧作一股绳，以非同一般的干劲出色地完成该项目。站在本的角度来看，为了达到这一目标，每个人都得倾尽所能、团结一致才行。

情况分析

斯图尔特认为，激励他人的行为对个人的生活质量影响巨大。所以，他对本做的这次指导对本自己与本在现在和未来的同事都很重要。他们着眼于以下几个方面：

- 帮助简提高工作效率；
- 增加本和简之间的沟通渠道；
- 激励像詹姆斯这样的员工，提高他们对工作的参与度；
- 激励团队所有成员积极工作。

本章将指导你理解激励他人的有效方法，激发你帮助他人提高工作效率的潜力，并减轻你和同事在工作中可能产生的挫败感。这样一来，对你来说不论是在工作中还是业余生活中的压力都会减轻。

激励他人

人在做事时的动机是一种讲不清道不明的东西——往往在没什么干劲的时候就能清楚地从自己或他人身上感觉到。人们常常觉得这样的精神状态是难以驾驭的，在很多时候都是无形无影、难以捉摸的。然而，一旦进入状态就仿佛如有神助，为做成一件事，我们的体内会涌现出澎湃的动力。

那么，动机的本质到底是什么？动机与主动性有很多相似之处，我们先说说主动性。做事情时仅仅积极主动是不够的，更要把事情当作一种自己所肩负的核心责任。这样一来，我们所做的决定就显得至关重要了。在英语中，“责任”一词可以理解为“回应的能力”。

本对“责任”一词所具有的含义可以说是非常熟悉了。在教练领域，教练首先就得确保受训者理解“责任”为何物，这样受训者才会清楚自己能否做出改变取决于他们自身。总是抱怨外部的客观原因并不会使自己的不利处境得到任何的改善，更何况某些外部环境是无法摆脱的。

维克多·弗兰克熟悉弗洛伊德的精神分析心理学流派。该流派认为，一个人幼时的经历会全面影响其身心发展，并确定了其余生的前进道路。维克多身为犹太人，与他的父母、兄弟姐妹和妻子曾一起被关押在纳粹集中营中，最后只有妹妹和他两人生还。维克多经历了非人般的折磨和暴行，那时的他不知未来的路在何方。在得到解救后，他踏上了追寻生命意义的旅程，留给了后世很多对人生的洞见。他的著作《人类终极的自由》（*The Last of the Human Freedoms'*）在1946年首次出版，在书中他解释道，纳粹可以控制他所处的整个外部环境，可以在他身上为所欲为，但他们无法控制他的本体感受。任尔东西南北风，我亦岿然不动。

我们可以将做事的动机视为决定做某事的前提。就是说，如果一个人有充分的动机起床，在他反应过来前就早已利落地下地并开始为新的一天做准备了。

动机的本质

我们可以认为动机的类型主要分为两种：内在动机和外在动机。内在动机就是说人的动机来源于内部驱动，即一个人在工作中并未受

到外力的束缚，是出于本愿为之。而外在动机则来自外部环境，即一个人因为有所图而做出某种行为。人之所欲通常是名、利或其他形式的奖励，要么就是免受惩罚。有关内在动机和外在动机的研究有很多，关键在于了解两者各自适用的时宜。

能起到激励效果的奖励形式

等待奖励

对大脑来说，期待中的奖励是强有力的刺激物。法国研究员马赛厄斯·波希吉连（Mathias Pessiglione）和其同事的研究表明，当我们期望获得奖励时，大脑中包括腹侧纹状体和杏仁核在内的某些部位会影响到我们的行为。而大脑的其余部位在其他情况下也各有各的作用。

香蕉和苹果能对猴子真正起到激励作用。当它们看到这两样水果时，扫描影像显示，它们的眶前额皮质会被激活，而且相关细胞似乎能识别奖励的等级。例如，猴子在面对苹果和生菜时，这些细胞会对苹果产生更明显的反应；而在面对苹果和香蕉时，则会对香蕉产生更明显的反应。

我们大多数人都经历过被外部事物吸引，从而在引导下去做某事的经历。姑且不论对错，经常有父母以美味的食物作为奖励要么让孩子乖乖听话，要么就是让孩子取得更好的成绩。即使是成年人，也常有妻子以允许看球且不加打扰为条件让老公做家务的事。由经验我们得知这种外在动机有时确实能起作用。接下来，我们将会从整体上审视外在动机对人产生的影响。

金钱就是力量

马赛厄斯·波西吉连及其同事进行的另一项研究证明了潜意识动机所具有的力量。他们认为，人们会根据自己所期望获得的奖励来决

定付出多少努力。

在该实验中，每位被试都分别看到一张被遮盖住的图片，图片上印着1英镑硬币 或1便士硬币，但很难分辨具体内容。然而，被试无一例外都不假思索地捡起来确认。之所以要在图上印钱，是因为金钱早就被证明可以激活大脑中掌管奖励功能的神经回路。

在实验过程中，被试的大脑反应、皮肤电导和握力大小均在监测之下。其中，握力被认为是行为的一种测量指标，被试在紧握双拳或处在相对放松的状态下的时候，屏幕中温度计的刻度都会有相应的体现。被试被告知，温度计上的数字越高，能得到的钱就越多。

结果表明，被试在没有意识到两者之间存在差异的情况下，对获取1英镑硬币 的劲头相对更足。在这个过程中，大脑中受到主要影响的部位被认为是边缘系统的输出通道，它使被试产生了情感和动机。

伏隔核中存有大量多巴胺，它对诸如血清素、内啡肽等神经递质非常敏感。前文也提到过，血清素、内啡肽和多巴胺会使人产生满足感，促进动机的产生。

该实验结果可与伏隔核受损伤的猴子实验结果相互印证。猴子宁愿立即将剥了壳的坚果吃掉，而不愿把未剥壳的坚果存起来留着慢慢吃。我们人类又何尝不是这样呢，很多人都认为未来的奖励对动机的增强无甚吸引力，对比例子如下：

- 窝在沙发里、不去健身房锻炼身体对比做各种有意义而刺激的事情；
- 每月节省开支对比用信用卡预支大笔的费用；
- 多学习、充电，争取能在白天高效地工作对比下班后其他同事都走光了自己还要加班干活。

让自己保持旺盛工作劲头的诀窍就是在从事一些看似无趣的重复劳动时，想办法提高自身的多巴胺水平，以待获得长期的回报。对每个人来说，刺激多巴胺分泌的最佳方法各不相同。以下是一些建议：

• 制定一份成就清单，每完成一项就勾掉一项。掌握自己努力做事的具体进度是非常有用的；

• 在完成每项任务的过程中，区分每一个阶段的关注点，例如，在健身时，在锻炼完二头肌后再接着锻炼三头肌；每一笔现金存款都要设作专门用途；

• 听音乐。

孩子的奖励

曾有研究人员借着孩子们在自由玩耍的时间进行了一项经典的动机实验以研究孩子们的行为。研究人员注意到，在此期间有一部分孩子们始终在画画。这表明，这些孩子之所以在可以做其他事情的时候画画，是因为他们发自内心地想画画。

这些画画的孩子被分为三组。主试向第一组孩子展示了“好孩子”奖状，并问他们是否愿意靠画画得到奖励。而对第二组和第三组只是问他们还要不要继续画画。其中，如果第二组孩子继续画画，那么也能得到奖励。这样做的目的是使奖励变得出乎意料，并不是摆在明面上的条件关系。第三组孩子则是不管怎么做都不会有任何奖励。

两周后，主试趁孩子们在自由玩耍期间再一次对他们进行了观察，然后主试发现第二组和第三组的孩子们画画的时间比之前长了。反而是只要画画就有奖励的第一组孩子的画画兴趣大大减少。这种现象被称为“汤姆·索亚”效应，导致这种现象出现的原因是曾经用来玩乐的活动变成了工作。

上述这项研究具有关键性意义，之后有三位科学家对其进行了重新分析和跟进。其中一位名叫爱德华·德基（Edward Deci）的人认为：“在认真思考128项有关奖励效果的实验后得出的结论是，实质性的奖励往往会对人的内在动机产生较大的负面影响。”

在从事基本的、不费脑力的重复性劳动时，外在动机的介入能产生积极的影响。但是，本和同事们做的工作不属于这种情况。如果不

理解外在动机的适用范围就贸然将它运用于工作之中，可能会产生如下适得其反的后果：

- 削弱或消除个体的内在动力；
- 扼杀创造力；
- 迫使个体只重视眼前利益；
- 导致个体做出不道德的行为。

更崇高的目的

一个人充分受到自身内在动机影响的最佳方法之一，就是要彻底明确自己做某事的原因。一些著名企业家的成功案例能很好地说明这个问题。吉姆·柯林斯（Jim Collins）和杰里·波拉斯（Jerry I.Porras）在1994年出版的书籍《基业长青》（*Building to Last*）一书中，有一章标题为“利润之上”。作者花了整整一章的篇幅阐述了这样一个观点：企业只有确立比赚钱更远大的理想，才能彰显出与众不同的特质，从而走得更远。

井深大（Masaru Ibuka）于1945年创立了索尼。在公司成立之初的10个月里，他就制定好了公司章程，确定了企业的格调：

- 创造出能让工程师们感受到技术创新乐趣的工作环境，使他们意识到自己对社会肩负的使命，全心全意地工作；
- 从事技术和生产方面的相关活动，以重建祖国日本和提升本民族文化地位为己任；
- 将先进技术应用到广大民众的日常生活中去。

索尼在尚未转亏为盈的时期里，一直坚守着上述的章程。虽说一家企业不以创收为第一目标是不可思议的，但对索尼这种有着更高理想和境界的企业来说，这些就是值得贯彻的信条。自公司拟定章程以来，索尼向世人展现了自己的“先锋精神”，用行动印证了公司的初

衷：“索尼在不断取得进步的过程中愿矢志不渝地为全世界服务……索尼的一项原则是，尊重和鼓励任何员工拥有的能力……并始终努力帮助他们发挥出最佳表现。”这可不比单纯地创造利润更容易。

员工自身也需要给自己设定更崇高的目标。他们要思考：自己选择在公司工作的理由、对社会有何贡献和助益、希望有何创新。员工对这些问题需要做到脱口而出才行。如果一个人能够将自己的日常工作，甚至是重复性劳动与更高的目标联系在一起，就可以维持内在动机。

期望的力量

一个人在有期望的情况下，他的行为和处事方法会受到很大的影响。这可以转移人的注意力，进而使人关注更积极的事物。例如，本在努力让詹姆斯专注工作的过程中，就可以多利用这一点。接着，针对本就如何使员工有所期望，斯图尔特对相关基础知识做了介绍。一般情况下，我们可以将期望的产生理解为大脑对奖励或威胁的发生已有所预知。当达成了自己所期望的事情时，人便会体验到多巴胺分泌的那种如同奖励般的快感，使人记住当时自己的所作所为并促使人再做一次。而若是实际结果超出了期望，多巴胺分泌带来的快感和奖励性反馈则会更强烈。如果能正确地利用该生理反应，那么它就能使大脑功能发生与服用吗啡类似的变化！但是，如果未能达到预期，则会导致多巴胺分泌量的大幅减少，并使机体产生威胁响应。你也知道，多巴胺非常有助于思考和学习。因此，如能满足甚至超出期望的话，将助你进入完成工作的良好状态。



本可以和詹姆斯等其他团队员工一道尝试做以下这些事情：

• 设想好期望的内容，如要求每个人写下当天早上要检查的文件数量或与客户会面的结果；

• 适当降低期望的标准，使其略低于理想状态，这样，在员工达成期望后，便会有一种超额完成的兴奋感；

• 多试着改变看待事物的方法，让大家都能领悟到所有能帮助人超出预期的小方法。

动机专栏

之前，本发现简一直以来都在为一些麻烦的问题而烦恼不堪，因此特别想帮她，一方面他也是为了自己的助手能更好地投入工作。很多人和本一样，工作时经常要和他人协作共事。有时候我们能理解同事所经历的事情和所处的状态对工作的顺利开展是非常有利的。对此，斯图尔特强调说，本要想怀着同理心感同身受地理解简的苦处，就必须放低姿态，设身处地地想简所想。第一步就是要试想简所遭遇的所有糟心的事情。斯图尔特让他大概说一下简所有的烦心事：

• 怕丢掉工作；

• 怕本对她发脾气；

• 怕本对她感到失望；

• 对自己的不坚强感到沮丧；

• 迟迟未从失恋的阴影中走出来。

以上这些可能并未涵盖简所担心的所有问题。但我们要看到，简愿意对本吐露这部分心声，已经算是开了个好头，足够让本费一番功夫了。

斯图尔特先是就大脑层面对本解释了解决上述问题的重要性。人的大脑天生就在试图最大化获得的奖励，同时最小化任何危险或威胁，人的天性通常是趋利避害的。大家都知道，对我们每个人来说，

有助益或产生威胁的事物可能略有不同，但我们不妨做一定的假设。由大脑中主导人的情感和行为的部位所组成的边缘系统是非常敏感的，因此，任何的利害刺激都会使其做出反应。

威胁响应非常强烈且持久，它比潜在的奖励性反馈更直接，而且还会影响人的思考能力并削减人的认知资源。产生威胁响应的人会变得更具有防御性，无法接受新的信息，还可能把很多其他事物都看作威胁。这就是简的工作效率远远达不到自己或本的期望的原因。

简的思想好比一辆火车，一旦朝着忧虑的方向驶去，被这样的情绪所笼罩，就很难回头了。如果仅仅想把这种不良情感给掩盖住是难以行得通的，本也就很难找到可以隐藏自己情感的环境。压抑情感的过程需要消耗大量的能量。研究表明，一个人在压抑情感时会对周围的人产生很多影响，其中之一就是让他们感到不舒服。

除了压抑情绪的做法之外，有两种做法是比较有用的：其一，重新定义情绪的性质；其二，转移注意力。所以，如果简觉得自己忧心忡忡是因为怕本对她失望所致，她就得想办法改变这种情况，否则就干脆把注意力集中在其他事情上。如果简真的哪里做错了，那么她就得找到补救方法，并向当事人诚挚地道歉，杜绝再次犯错。根据情况的不同，她需要采取的具体方法也各异。例如，她担心本因为某件事情而对她生气，但本当时看上去又很忙，那么最好的方法可能就是先将注意力转移到其他事情上去，直到他有时间和她交流为止。交流的时间可能是下班后或一大早，这要看简对本工作时间的了解程度如何了。

另外就是重新定义自己的情绪。有些人会觉得这种做法太不同寻常了。然而，事实表明有些负面情绪在经过重新定义后，便会较少产生。有效的重新定义的内容必须比较简洁，也就是说要用简短而富有象征性而非冗长的话语来重新描述情绪。例如，用诸如“沮丧”“烦躁”“懈怠”的词语来形容某些不良情绪，而不要用“本简直太不可

理喻了，他总是把事情交代得不清不楚，把事情复杂化……”之类的长句。因为，较长的描述往往会加重情绪反应，使人进一步深陷在这样的负面情绪中。

上述的这些策略都需要我们花时间来掌握，都是值得尝试的。要向他人传授这些方法，最好要先征得对方的同意和认可。所以，你若想帮助遇到类似问题的人，可以告诉对方自己的应对策略是具有科学基础的，并在实践中已被证明行之有效。这样一定能有良好的开端。

在接受训练后，本在工作效率、有效性和生产力上取得了很大的进步。他自豪地告诉斯图尔特，他准备花15分钟和简坐下来好好聊聊。斯图尔特觉得，本哪怕开诚布公地把自己对简的期望对她说了，可能也是无济于事的。随后他解释道，在和别人打交道的过程中，尤其是在应对一些敏感的问题时，不应该仅关注花了多少时间而是应该把人视作重点。如果太注意花费的时间，可能就会忽视很多重要的点，影响到面谈的效果。更有甚者，会起到弊大于利的负面效果，即使不是这样，最起码还得再面谈一次才能解决问题。

本需要安排足够多的时间和他人进行面谈，思考对简来说自己应当扮演何种角色才比较合适，想办法尽己所能地帮助简走出困境，扩大面谈的成果。如果面谈在20分钟内就能结束，那么本就可以利用省下的额外时间处理一些零碎的事。本可以将这些零碎的事情列成一张清单，如下雨天给孩子安排做些什么事之类的。就算面谈进行了整整60分钟，简也因此好好地吐露心曲、畅所欲言了一番，本也会在开诚布公的交流中感到愉快。


你好，简。
本，我的工作量太大了。
额……
没人帮我接电话……而且你总是吃很多巧克力！
你很清楚，我基本上是没有休假的。……呜……
我的孩子把猫放进微波炉里加热了……
SP
GLENN GORDON 2012

[自主掌控的作用]

当人处于某些状态时更容易产生做事的动机，其中一种状态就是让手头的工作尽在掌控之中。

成瘾的小鼠

北卡罗来纳大学心理学教授史蒂文·德沃金（Steven Dworkin）曾进行过一项著名的实验。实验的研究对象是两只小鼠。第一只小鼠按下操纵杆后便能给自己注射一剂可卡因，结果它因饥饿和缺乏睡眠而死去；第二只小鼠则是研究者按照第一只小鼠给自己注射可卡因的频率和剂量注射可卡因，结果它比第一只小鼠更快地死亡。

实验表明，是否拥有掌控感对生命体而言是非常重要的。对很多企业里的员工来说，想要对自己的工作完全拥有自主掌控权是很困难的，而且这也并不是获取报酬的必要条件。公司可以通过让员工决定一些小事情来增强员工的自主掌控感。首先，这些事情确实必须是能兑现的，不能只是随口说说的画饼行为。但是，仍有很多公司靠给员工许下空头支票，因为这能使公司在员工身上攫取到远远超出想象的好处。以下几个例子是公司允许员工决定的事项。

- 选择心仪的茶歇时间及其在休息时做的事情。要注意，这在有的公司里根本就是不可能的。
- 决定工作时的着装。例如，在见客户的时候得好好打扮自己一番，平时穿得普通一点就好。
- 做一些可以彰显企业社会责任感的工作。比较理想的情况就是，员工可以自由选择要合作的团队，以及碰面的时间和报告的方式。
- 如果临时想多休息一会儿，可以自己安排工作时间。这种弹性的做法在澳大利亚比在英国更常见。

有一些公司就会给员工提供更多自主掌控权。3M公司允许一些员工每天利用15%的上班时间做自己想做的事情。大名鼎鼎的“报事贴”便笺纸就是员工利用这个时间发明出来的。想象一下，如果这个产品

不曾问世，3M得损失多少收入啊。谷歌还专门为工程团队划定了20%的工作时间用来进行自由创造。谷歌搜索建议、谷歌邮箱以及谷歌社区之类的创意都是在这段时间里产生的。谷歌称，公司50%的新产品都是在这段时间里被开发出来的。

确定性的作用

在第13章中，本书从大脑层面出发探讨了卓越领导力的核心组成部分，对领导者和基层员工的大脑的基本需求做了分析，这当中包括了确定性需求。斯图尔特对本道出了确定性的作用，是希望他作为简的领导能主动地让两人的相处过程变得更融洽。

试想一下数千年前我们居住在没有屋篷赖以遮风蔽雨的世界里。我们必须靠自己打猎来觅食，还得靠部落的其他人活命。如果和部落里的其他人起了冲突，我们就会被扫地出门，结局基本上就是葬命。这种吃了上顿没下顿的情况十分具有威胁性，因为要是吃不上东西，人很快就会吃不消。此外，要是弄不清浆果有没有毒，也会使生命受到威胁。外界的不确定性会威胁到人的生存。

人的大脑对外界做出反应的出发点，往往就是为了获取安定感。当简纠结于本未知的想法而惴惴不安时，她便会感到非常惶恐。一旦她开始担心本觉得她不好的时候，她便会陷入这样的思想漩涡中难以自拔，这对她来说就是最大的困扰。她担心自己会丢掉工作，然后就再也找不到别的工作了，没有工资就支付不了账单，生活也将非常艰难。但是站在本的立场上来看，简就是工作表现不佳而已。

如果简能重获安定感，就能摆脱那些无用的想法。本作为上级领导，可以试着对简多加包容、下达指示时也可以说得更清晰一些，平日里也可以多与其沟通。如此一来，前文列举的两人均面临的四个问题里的三个就能得到解决。

如果简能了解到本具体对她的哪一个方面感到生气和失望，就能有的放矢地通过采取一些措施来确保这些问题不再发生，从而增强掌控感。同样，要是本能够理解人无完人的道理，并及时对简指出某些错误是非常严重的，可能导致其受处分，甚至让她丢掉工作，那么简就能做到心中有数，不必再对一些工作上的事务缩手缩脚。

简最后提到的一个问题是她还没从上一段感情中走出来。这个问题哪怕与本开诚布公地交流也没法得到妥善解决。这个问题比较特殊且棘手，本最好引导简自己总结出应对方法，如找小姐妹或教练多谈谈心。斯图尔特很高兴地看到，本并没有觉得自己得帮着同事解决在他们身上发生的所有问题，他懂得区分自己力所能及的事和自己无法解决的问题。

信心的作用

领导者还要意识到的另一项核心能力就是如何培养同事在工作中的信心。抬高或降低一个人的地位似乎可以起到增强或打击其信心的作用。本团队中的詹姆斯就特别喜欢靠抬高自己在团队中的地位来增强自信心。本和詹姆斯本人都没有意识到，这种做法浪费了大部分精力。

那么，地位高低何来如此吸引力？从进化的角度来看，高地位往往直接和高回报是联系在一起的。有人会说，时至今日仍是如此，而有人却不这么觉得。无论实际情况如何，当大脑感知到人的地位有所提升时，负责奖励反馈的神经回路便会自然而然地被激活。同样，若一个人的地位降低了，大脑就会产生威胁响应。这种结果也很好理解，也就是说地位的降低可能会引发各种负面的后果。

很多人只要和老板说话就会产生威胁响应。因为他们认为老板的地位比他们高，自己的地位则相对低，但这都是我们在自己的脑海中

臆想出来的认知。如果威胁响应真的影响了我们自身，那么就努力试着去改变对某些事情的看法吧，最终我们可能会收获意想不到的效果。

会面

我对电视节目的选择范围比较窄，所以不认得几位电视节目主持人。有一次，在伯明翰公民社会领袖早餐会上，嘉宾讲者之中有一位名叫格里夫的面善男子。我后来才知道他是“公民之声”节目组主席。格里夫说话有趣且富有启发性，让人印象深刻。我知道他和我一样也正准备去参加一期“公民之声”节目的录制，所以便上前搭话问他录影棚怎么走。虽然他也不知道，但他提议让我跟他以及另一位同行的绅士一起去，由这位绅士带路。因为我想进一步了解这位颇具魅力的讲者，我便问他是不是在全国各地进行了很多场这样的讲话，我得到了肯定的回答。接着，我好奇地问他平日里不去做演讲时都做些什么。他不自然地顿了一下，我生怕问得太深有些不妥。不过，他马上就竹筒倒豆子似地把一大串精彩的活动一股脑儿地列举了出来，其中就包括主持电视节目。

这时，带路的那位和善绅士告诉我，格里夫其实还做过很多厉害的事情。到达录影棚后，我慢慢发现，旁人们在和他接触时的举止有些不同寻常：他们在靠近格里夫时所做出的肢体语言和其他时候不同；在聊到格里夫或跟格里夫直接交谈时，语气也有明显的变化。我想，这大概是因为这些人以前都听到过格里夫的讲话且留下了深刻的印象。到了休息时间，我给爱人打电话，对他说道：“今天早上我和‘公民之声’的主席格里夫·莱斯·琼斯（Griff Rhys Jones）高谈阔论了一番！”

在得知格里夫曾参加过好几次电视节目的录制后，再看他的感觉就很不一样了。在我眼中，他现在不仅是一位威风的演讲者，看到他更有一种电视中的人物呈现在自己眼前的欣喜感！

在公司老板和名人面前，普通人很容易觉得自己的地位不及对方。会让人产生这种感受的情况包括但不仅限于这些。以下的例子在生活中则更常见：

- 看到别人穿着和自己同款的衬衫，但觉得对方穿着更合身；
- 听说朋友买了一辆价格不菲的新车；
- 看到别人家孩子在体育比赛中获胜，自己的孩子却屈居第二；
- 听到老板夸奖自己的同事。

人们在觉得被比下去时，常常会无意识地想办法在别的方面找回自信。许多漫画的内容就是围绕着人们的这种心理而创作的。想象一下，公司里三位同事围在饮水机旁闲聊，有一位说自己准备添置一辆新车；另一位随口提到自己的儿子比利在化学考试中拿了A，老师说他能上牛津大学；第三个人则说自己准备在今年圣诞节为无家可归的流浪汉们提供志愿服务。

从表面上看，这就只是几个人互相分享近况和打算罢了。甚至有人会觉得，这种互相交流和分享行为能加深彼此之间的情感。然而，事实却并非这样美好——人们在试图提高自己的相对地位的过程中，会不可避免地削弱自己与他人之间的情谊。也就是说，詹姆斯在开会时为显得自己与众不同而做出的一系列行为，最终会导致自己被孤立。

对詹姆斯来说，更好的策略是试着在自己身上寻找突破口。我们在感知到他人的地位时，可能会激活一些神经回路；但如果我们能学着在自己身上寻找突破口，这些回路则会被激活得更充分。也就是说，詹姆斯每次取得新的成就都会收获一定的回报。这样的成就可能就是很小的事情而已，如开会前第一个到达会议室、提出一条好的建议、担负起自己的责任等。本可以通过以下方式帮助詹姆斯提升地位：在开会期间安排一些小事情让他负责、真诚地回应他的主意出得

很好或某项工作干得不错、一项一项地指明他所取得的成就。在这个过程中，只要提到他做得好的事情就行了，免得产生相反的效果。

情绪和动机

心境的作用

一个有名的实验通过对一对双胞胎姐妹进行研究，揭示了情绪对人产生的影响。主试想办法让双胞胎姐姐处于积极的情绪之中；而妹妹则正好相反——她被安排到购物中心附近的一家健身房的一间安静的空房里，她必须仔细阅读一份正式的知情同意书并在上面签字。此外，主试还要求她念笔记本电脑屏幕上的负能量句子，并想象她正在念给朋友听，而且还都是些诸如“我有时对自己给父母造成的伤害感到内疚”等让旁人听了很难受的话。在主试的安排下，她还听了很多忧伤的音乐，如塞缪·巴伯（Samuel Barber）的《弦乐柔板》（*Adagio for Strings*）。她就这样被单独留在房间里过了一会儿，然后主试把她带到购物中心，让她逛30分钟的商场。

姐姐也经历了类似的安排，但她接触的事物都是让人心情愉悦的。例如，她所读的话都是类似“我觉得我无所不能”的正能量语句，听的音乐也是激昂高亢的那种。同样，之后她也去逛了30分钟的商场。

实验结果是妹妹买的东西比较少，逛的商店、浏览的商品也不多，对买到的东西也感到不满意。例如，她说买的运动鞋并不怎么称心。她一共也就逛了20分钟的店就感到厌烦不想继续逛了。而姐姐则买了很多东西，逛的商店、浏览的商品也更多，甚至还给妹妹买了几件礼物！

这个实验揭示了一个人所处的心境对其行为产生的影响。试想一下在和客户接触的过程中，积极和消极的心境可能会带来的结果。

但要想心境永远处于积极状态是不现实的，过度的期望往往是一种心理不健康的表现。在理想状态下，我们最好能有在需要时主动进入某种心境的能力，而这需要我们对如下这些问题稍加思考。

- 听什么样的音乐能让自己振奋起来？
- 在脑海中重现哪些美好的回忆能让自己心情舒畅？
- 对自己说些什么话能逗笑自己、使自己重拾自信？
- 在回忆起何种重要的事物时能坚定自己的信心？

一个人的所思所想会影响其心境。如果能够了解何种思想能使自己进入某种心境，我们在有需要的时候，便能获取相应的力量和灵活性。

激发动力的小贴士

- 认清运用外界动力的各种情况。
- 有策略地充分调动他人的内在动机——在理想情况下，要招聘不只为了获得薪水而工作的人才。
- 明确更崇高的理想。
- 尽可能给他人营造安定感，帮助他们增强信心。
- 练习快速进入理想心境的方法，以便在需要时能够及时进入最佳状态。

掌握激发动力方法的好处

- 个人工作效率将在自己的掌控之下。
- 获得提高他人工作效率的潜力。
- 自己和同事遭受的挫败感将减少。
- 在了解如何有效地激励孩子和伴侣后，和他们相处时可能遭受的压力也将减少。

第10章 你的大脑弹性够足吗

凯特这天颇受折磨。就算是快熬过这一天了，但她仍然对沮丧的情绪和烦恼久久难以释怀。她希望通过和斯图尔特进行交谈来帮助自己看清发生在自己身上的事情。最重要的是，确保今后不再会有这样的一天。

凯特对斯图尔特说，他人对自己的期望总是源源不断。从前，这就意味着自己总是要忙里忙外，在工作上要多花很多时间，还要想办法应对压力。在工作上的压力还会被带到家庭中去，她需要家人理解自己工作繁忙并帮忙安抚自己。但好在迎接下一轮的高强度工作前她能缓冲几个月时间。然而，今时不同往日。现在，公司董事会似乎觉得他们得一刻不停地保持高强度的工作状态。

面对这样的现状，人力资源部却总是在一旁事不关己地空谈工作弹性的重要性，听得凯特气不打一处来。这些人总说：“在这个发展瞬息万变的时代，我们的工作得保证具有一定的弹性。”凯特心里却觉得，这些人怎么好意思说这种话呢？看看咱们自己的公司，他们难道看不明白好多人都被压力逼得喘不过气来了吗？所谓的工作弹性到底是什么？这难道是我们与生俱来的吗，还是我们后天把它弄丢了？

虽然一些员工看上去似乎浑身上下有使不完的力气，对上级分派的工作照单全收，但凯特团队中有一位女同事由于这段时间的工作压力而备感焦虑，刚刚递交了辞呈。这位女同事恰恰又是那种平时顶不住压力的人。

这就使凯特备感压力。她认为自己对团队中的所有人负有责任，现在则觉得自己无法再保护他们了。他们中大多数人虽然仍充满工作

激情、工作能力也很强，却也难掩疲态。她只能转向人力资源部门寻求帮助和支持。于是，公司发起了一场为期半天的抗压能力研讨会。

情况分析

斯图尔特总结了凯特所倾诉的想法，确保自己理解了问题的关键点：

- 凯特觉得工作压力总是源源不断，这使她不曾消停片刻；
- 她不了解抗压能力为何，更不知道如何培养抗压能力；
- 她很想保护自己的团队，但心有余而力不足。

本章将告诉你抗压能力究竟是怎样一种能力，以及培养抗压能力的方法。此外，抗压能力并非是万能的，它也有其局限性。

抗压能力是一种很难讲得清、道得明的东西。造成工作压力的情况有很多，不可能靠三言两语排解。凯特觉得有很多事情不是自己说了算的，但斯图尔特认为事在人为，有很多问题是她能控制的，一定是有积极意义的。

斯图尔特首先向凯特再次强调了抗压能力的重要性：为什么各大公司如此重视员工的抗压能力呢？结合时代背景来看，可能是因为我们身处于一个充满了变革的时代，到处都充满了不确定性。员工被要求能够笑对变化、压力、新颖性和不确定性。抗压能力和适应能力之间有其共通之处。

这样的想法还认为，较高水平的适应能力能够降低个人遭受慢性压力的概率。有充分的资料表明，慢性压力不利于身心健康。这种压力随着时间的推移会逐渐积累，降低人的工作效率并增加员工的病退现象。

在我们所处的这个时代，人对自身的探索和企业的各式各样的文化正经历着前所未有的蓬勃发展。一方面，人们越来越意识到心理健康的重要性。凯特的一些同事在接受心理健康急救培训后均表示受益匪浅。大家都渐渐认识到心理健康是很重要的，而压力的积累会对其

造成负面影响。另一方面，“在压力中苦苦挣扎”仍常常是很多工作能力欠佳的人的真实写照。

斯图尔特向凯特分享了一些有关抗压能力的科学依据。他的观点和很多人对抗压能力和应对压力的认识颇为不同。

何为抗压能力

培养抗压能力需要一个缓慢的持续性过程。在这个过程中，人渐渐学会克服日常生活中的那些消极、困难的事务，同时不断成长。这被认为是一项核心能力。

抗压能力需要日积月累才能形成。

抗压能力的强弱并不是恒定的。

抗压能力是处于动态变化的状态中的。

我们要知道，增强大脑抗压能力是没法通过某种单一方法完成的。抗压能力至少可以被分为4种不同类型，分别都牵涉了各种各样不同的神经网络。只要这些神经网络能够得到增强，那么相应的抗压能力也会随之提升。

抗压能力能够增强精神和情绪力量，直接对日常工作造成或好或坏的影响。如果一个人拥有健全的抗压能力，那么他不仅能够笑对逆境，甚至还能以此为契机经历蜕变。凭借这项能力，人无论面对何种挑战都能迅速振作起来。

从理论上讲，任何人都能通过完成充满压力的工作、于临时发生的变数以及逆境中习得抗压能力。在这项能力的加持下，压力反馈带来的不良生理和心理后果就会相应减轻，在压力下的表现也会得到改善。

我们都知道，饱经压力考验的队伍的能力一定更强。那么，人们又为何总是想避免经受压力呢？这当中的原因可不仅仅是大脑构造使然，人们所处的环境，即企业文化也是主要因素之一。其中，人际冲突是造成工作压力的一个常见因素，它对公司团队产生了极大的负面

影响，并可能造成对立现象。员工若是能够对人际冲突之类的情况具备较高的抗压能力、在遭遇压力时能有更好的应对方法，那么就可以最大限度地减少不良情况对情绪的影响，这有助于维持工作环境的开放性和协作性。

常见误区

我所在的“突触电位神经管理计划”团队曾与多家公司就抗压能力的议题进行过合作，以下是我们团队在实操中发现的一些常见误区。

1. 从长远角度来看，应对压力和增强抗压能力并不是一回事。最大限度地发挥这两种能力的方法有些许不同。

2. 即便团队成员具备一定的抗压能力，也并非意味着他们无坚不摧。他们毕竟还是普通人，只不过在情感、认知、社交和身体能力上适应压力的能力更强一些而已，更何况这份能力还是有极限的。把人当作机器那样对其无限制地压榨其机能是不现实的，也不符合需求。

3. 有人觉得，抗压能力可以慢慢培养。抗压能力的培养需要一个过程，需要花费大量的时间和精力，它不是一种恒定的状态，也并非一朝一夕就能实现的。它的培养必须尽早开始，而且需要坚持不懈的努力。只有这样，个人和集体才能获得最大的收益。

4. 有人觉得所有压力对人都是有害的。众所周知，压力过大不利于人的身心健康，尤其是当一个人处于长期压力之下的时候。然而，压力太小也可能对公司发展不利，因为员工可能会缺乏奋进的动力。所以，我们要找到能给自己造成适当压力的目标以激励自己高效工作。

5. 有的人认为，压力只会对人的身体健康产生影响。因为人在经受压力时，通常会产生大量的生理感受，如手心冒汗和心跳加快等。然而，压力影响的不仅是我们的身体，它也会影响到我们的大脑。例如，压力容易使人在关键时刻不知所措。所以，减轻压力的目的不仅

是要减轻上述这些生理反应、保持身体健康这么简单，还需要在心理层面上解决根源问题才行。

6. 有人认为，培养抗压能力有放之四海皆准的方法。实际上，现在有多种多样增强抗压能力和应对压力的方法。某个方法对某人有效，但对另一个人可能就收效甚微了；某种方法适用于某种情况，但在另一种情况下就没有效果。所以，具体要采取的抗压方法需要量身定制。

7. 还有人只是一味地回避压力。被动的应对策略虽然不那么费力，却不及主动策略来得有效。这种试图忽略、避免或压抑压力的做法通常是行不通的。我们还是去选择合适的主动应对的策略吧。

抗压能力的培养有无捷径可循

培养抗压能力的一种重要策略是想办法减轻眼前的压力。这基本上算是必不可少的一种策略了，虽说光靠它还不够。这种策略就是要让大脑在持续的压力和挑战中得到休息，给予大脑充足的时间恢复精力。

让大脑休息片刻对使皮质醇维持在合理水平是很重要的。因为即使我们体内的压力物质水平每天都会经历峰值，那也不是什么大事，人休息后它们总还是会下降的。试想一下，如果压力物质水平总是居高不下，那不是得出大问题了吗！

假想预演

人们从很早以前就知道，进行假想预演对正式上台起到的帮助作用无疑是巨大的。在第8章中，斯图尔特就向婕茜介绍了这一做法的好

处来帮助她取得预期的效果。以下研究正是众多证实假象预演神奇效果事例中的一个。

假想预演的作用

主教大学研究员伊琳·M. 沙克尔（Erin M Shackell）和莱昂内尔·G. 施坦丁（Lionel G Standing）对精神训练是否可以增强肌肉力量做了测试。他们募集了30名练习不同项目的男子运动员，并把他们分为3组。第一组只进行假想训练；第二组只进行肌肉锻炼；而第三组则什么都不做。测试的指标是被试的髋屈肌力量增强的情况。结果显示，接受了假想训练的那组被试的髋屈肌力量增强了24%；直接进行肌肉锻炼的被试的肌肉力量增强了28%；对照组则没有明显变化。

凯特的工作真的很忙，就算她很想去上瑜伽课她也根本没时间。但她仍旧可以抽出时间，让思绪来到世界上最让她感到放松的地方——南非。她只需要闭上眼睛，花上2分钟想象自己坐在海景房的阳台上，边俯瞰一望无际的海滩，边品味手中的冰镇红酒，任阳光在肌肤上静然流淌。

除此之外，斯图尔特还想为凯特多介绍几条培养抗压能力的方法。

大自然的神奇力量

部分的音乐能让人们无须离开办公桌即可亲近大自然，这样的声音必须是来自大自然的声音，它比安静无声或人为制作出的旋律更好。

在2013年进行的一项研究中，被试被要求待在模拟出来的森林环境中，并加入了大自然的声音。结果显示，他们的心血管应激反应明显减轻，皮质醇水平也显著降低。这是非常令人兴奋的结果！这种“小措施、大作用”式的放松手段可被运用到日常工作中，有助于使大脑保持良好状态。

研究表明，风吹声、流水声和动物叫声之类的来自大自然的声响比汽车轰鸣声、娱乐项目产生的声音和工业噪声等人为制造出来的声音效果好得多。研究表明，在模拟森林中加入大自然的声响后，更有助于提高被试应对压力的能力。在众多种类的声音中，以来自农村和植物园的声音为最优，其次是城市中公园的声音，再次是城市日常生活的声音。

对此，我们可以得出这样一个结论：通过结合视觉与听觉来感受大自然比仅使用其中任何一种方法都要更好，可达到最优效果。

与没有大自然元素在内的环境相比，城市公园或林地更能引发人的生理变化，使人放松下来、产生积极的情绪，并从劳神费力的各种认知表现中尽快恢复过来。

研究中，一部分被试在开放式办公室的那种嘈杂的环境中工作了2个小时。该环境充斥着手机铃声、座机铃声和人通电话时的说话声。此后，他们分别在4种不同的环境中休息了7分钟：（1）播放大自然的影片，并伴随着流水声；（2）仅播放流水声；（3）寂静无声；（4）继续待在嘈杂的办公室中。结果显示，第一组被试比其他3组被试恢复了更多的精力。

在一项运用了移动脑电图的研究中，研究者发现，当被试身处静谧的大自然环境中时，其大脑的神经系统模式与雷切尔·卡普兰（Rachel Kaplan）等人发表的论文《注意力恢复理论》（*Attention Restoration Theory*）中提到的注意力恢复机制相符合。

凯特立刻想到，原来出去走走有这么大的好处啊！还记得以前孩子还很小的时候，她经常带他们出去闲逛，不用说她也能感受到亲近大自然带来的好处。她不由得暗想，自己是从什么时候开始被工作文化所支配的？就算为公司、为工作奉献自己的大部分时间，那也不能说这种生活方式就一定是对的。

斯图尔特对凯特能有这样的认识感到十分欣慰，这刚好方便他对凯特介绍另一种相关概念。

默认评估系统——求知欲

这一默认评估系统分为2条概念：1. 人们对事态的评估对其后续采取处理措施至关重要；2. 求知欲作为用来评估的一条准绳，作用巨大且可靠。它主要有2方面的作用：

- 它能提供学习和发现新事物的机会；
- 它能使人克服对未知事物的内在恐惧。

据北卡罗来纳大学的研究人员称，人在产生“感兴趣”的感受的时候，就是求知欲被激起的表现。当人想探究某个事物时，就会对它“感兴趣”。

求知欲具有促使人尝试新鲜事物的作用。这些新鲜事物可以是餐馆推出的新式菜品，或者是通常不关注的类型的电影。但是这样的做法会导致人的大脑思维方式从局限于自己熟悉的事物，转变为尝试并体验新鲜事物。

求知欲会满足人发现有趣的新事物的愿望。如果一个人没有求知欲，他的需求就无法得到满足。尽管很多人不认为对某件事物“感兴趣”属于必要的情感状态，但毋庸置疑的是，我们所有人都曾经历过这种感觉。它被归为一种需要更复杂的思维和情感参与进来的过程。由于人类的前额皮层已处于高度发达的状态，因此人们通常对这样的认知类情感驾轻就熟。

如果一个人无法做到对事物感兴趣或抱有好奇心，那么他们所面临的一切变化、革新和不确定性都会引起他们的恐惧。人的大脑通常更倾向于保持在已知的安全区域里，这种现象称作“熟悉度启发”或“熟悉度偏误”。这也是大脑冲突的一种——人的大脑一方面喜欢学习新的事物；而另一方面，也倾向于亲近自己熟悉的事物，因为“新鲜事物”总使大脑感到恐惧。从保护主义的进化观点来看，这种坚持

亲近自己的事物的倾向有其积极意义；但在一些不具有威胁的情况下，这种倾向也可能仅仅因为某些未知或不同于以往的事物的存在而持续存在并成为一种阻碍。

因此，一个人要想保持求知欲就必须克服对未知事物、新鲜事物及对现状构成挑战的事物的恐惧，并不断做尝试。

兴趣和求知欲都是个人层面的事物。北卡罗来纳大学的保罗·席尔瓦（Paul Silva）认为：“一个人认真撰写的论文在别人看来可能就是不值一提的东西。”然而，会让人产生求知欲和兴趣的东西并不是一成不变的，每个人所处的地点和时间以及人生经历各有不同，这些都会对一个人感兴趣的点产生影响，所以人们好奇的方面也五花八门。也就是说，某人本来害怕的某样东西到以后就变得有趣了。我们也可以这么看：无论看起来多么具有挑战性的工作，都有可能在特定的契机下变得让人感兴趣。

凯特马上意识到，将求知欲作为默认评估系统的一环十分重要。虽然这听起来很简单，但它可能会对过往的认知产生颠覆性的影响。她之前在和斯图尔特面谈时得知，人们看待事物的方法决定了其对事物的体验。每当凯特谈到开会时，她就感到莫名的害怕，这种情绪对她的大脑产生了不利的影响，她不经意间就预先给了自己不良的心理暗示。那既然害怕的情绪会对自身产生如此效果，那换一种有利的情绪又会怎么样呢？斯图尔特也觉得凯特的思考颇有道理，如果我们能用良好的情绪给予自己积极的心理暗示，那就应该可以往好的方向塑造我们的大脑。问题是，事实真是如此吗？

一项有关正念减压作用的研究非常具有说服力，并且越来越为人们所接受。但是，人们经常会忽略不同可利用机会之间的细微差别。

正念减压法

正念减压的方式多种多样，包括专注、共情等。不同类型的正念减压方式对人体产生的压力反馈有着不同的影响。另外，正念减压的

疗程长短可能有所区别，从三天到九个月不等。这就是一些有关正念减压作用的文献观点有出入的原因所在，特别是有关正念能否减少压力造成的生理反应（如分泌皮质醇）的论文。因此，正念训练的选择要根据自身的实际情况决定，看哪种方法最适合自己的生活方式，并最好将其作为一种持续的习惯而不是速成课程进行。另外，某些正念训练可以有效地减轻压力感，但并不能有效减轻压力反馈带来的生理变化，所以要选择哪一种方法还是要根据实际需要决定。举个例子，据说为期3天或8周的减压计划的降低压力水平的效果最好，但在降低皮质醇分泌和改善健康的作用上，前者远弱于后者。

2017年，维罗尼卡·恩格特（Veronika Engert）团队进行了一项有关降低皮质醇水平的有意思的研究。这项大规模研究表明，为期3个月的强调注意觉知的正念减压治疗可以有效减轻压力感，但对压力造成的生理反应却无能为力。相对来说，为期3个月的专注于同情心、同理心和换位思考等的正念训练，既对压力的减轻产生了显著的效果，也能减少1/3的由于皮质醇分泌造成的压力反馈。此外，后者相较于前者，对压力的减轻效果提高了近50%。研究表明，将多种类型的正念减压法结合起来，便可以最大限度地减少压力反馈。

任何正念训练都在一定程度上对人有所帮助。然而，那些根本没有接触过正念训练、能力低下的人才最受不了压力对心理造成的影响。大脑影像学研究还表明，正念减压训练对大脑构造也会产生影响，它能为大脑中负责社交和情感思维的部位提供更多的可塑性和灵活性。这也是通过改变人的行为使大脑发生良性变化的一个例子。

还有一些论证正念减压好处的研究表明，正念减压与运动相结合后，可能会变得特别有效。也就是说，正念训练不一定非得坐着进行，我们可以在日常活动中加以运用。

如何增强心理承受力

凯特似乎看到了希望。她发现，一些细小的变化就可能真正使她和同事们受益。她十分关心团队的成员，并且一直由衷地希望现状能有所改善，只不过不知道怎么做罢了。不过凯特心里还是在害怕一些事：要是高层领导对基层员工的期望越来越高、永无止境，那该如何是好？

斯图尔特结合以下几个科学研究，阐述了永无止境地提高标准为什么不可取。

认知疲劳

认知疲劳的定义是，由于过度的智力活动导致的心智能力下降。造成认知疲劳的原因可能多种多样，其中之一是必须长时间对某件特定事物保持注意力的行为。

另一个原因是晚上睡觉被打搅，大脑没能享受足够的夜间休息来为新的一天做好准备。高水平的压力和焦虑还会导致身心的双重疲劳。

伴随着疲劳，人还会产生不适感、迫不及待地想要休息、做事缺乏动力且工作表现退步。这些就好比是一种生理上的警告，敦促人尽快休息，以使神经内稳态恢复正常水平，从而使人从疲劳中恢复过来。

在认知疲劳的状态下，人的注意力也容易分散，最终导致人无法专注于工作上。在这样的状态下，人是无法积极参与到身边的环境中去的，甚至根本注意不到身边发生的事情。同时，将注意力分散在两件事上也会比较难，一心多用的能力不比平常。此外，人会变得难以过滤不需要的、具有干扰性的和不相关的信息，从而被大量的外界信息所压垮，导致思维受阻。

认知表现

心理疲劳损害认知表现的确切机制仍未被人们完全了解，但我们还是能看到一点端倪的。当人处在精神疲劳状态下时，决定精神资源

分配的执行控制系统会受到阻碍或损害。这会导致人的思维陷入混乱，使其无法将精神资源引导至完成工作所需的方面，也无法有效地让内心关注点在不同认知过程中进行切换。有人认为，这可能是由于持续的精神活动导致大脑内部发生了新陈代谢，这就像白天我们的大脑中有某种物质不断地积累，然后对晚间的睡眠需求提供了信号。该信号的发出即指明人需要休息了，同时它还抑制了大脑的神经功能，降低了工作效率。

但是，为什么有时我们在心理疲劳的状况下还能越战越勇呢？最近，一些科学家提出，人的大脑有两个有助于调节认知疲劳影响的系统——促进系统和抑制系统。前者能对人产生的心理疲劳进行补偿作用，使人不会总是遭受同样的折磨。相对而言，后者的作用则是对心理疲劳本身进行调节。因此，二者之间的平衡决定了一个人的表现受疲劳这一不利影响的程度。但是，这两个系统只能在短时间内发挥作用，如果长期激活促进系统会导致慢性疲劳，这可能会对人的身心健康造成不利影响。

换句话说，某些时候，我们只能通过休息来保持高效的思维状态。

很多公司表示，他们是愿意照顾好公司员工的身心健康的，这对公司的发展颇为关键。有的公司甚至认为员工的个人价值实现也和公司的利益息息相关。很多大公司都因为对员工的态度言行不一而渐渐没落。要是一家公司纯粹为创造利润而存在，那该公司就会发现很多与自己的期望相冲突的问题。公司里有很多事情都是通过正式的内部沟通渠道进行传递的，但如果领导能做出榜样，那自然更有说服力了。

心理耗竭：是结果还是过程

心理耗竭是心理疲劳的一种极端和长期的形式。一个人如果不断经受压力，最终就会进入这样的状态。它不仅会导致身心俱疲、损害

心理功能，而且还会导致行为的改变。例如，人会变得易怒、沮丧和阴阳怪气。到最后，可能还会使人与人在情感上越来越疏远，对工作也感到麻木。心理耗竭的症状是严重的且持久的，它与抑郁症等疾病具有相似性。这使得科学家们开始争论，是否应该将心理耗竭视为一种心理健康障碍，而不仅仅是心理负担过重引起的症状。

心理耗竭尽管是心理疲劳的一种罕见的极端表现，但每天发生的时间并不长，我们可以通过保证大脑有充足的休息时间来解决这个问题。

还有一个重要的考量因素是情绪智力，即情商。不擅长表达情感常常被误认为是缺乏抗压能力。然而，抗压能力强的人确实通常情商较高。换一种角度来看，抗压能力等同于压抑人的情感。

从大脑的角度来看，情商是什么

情商的基本知识

一些人将情商视为“新型智商”。换句话说，就是对生活和工作至关重要的一项神经功能技能。大量证据表明，情商高的人更适应社交，情绪功能也更健全，前提是对情商的测量需要足够准确。因此，旨在提高情商的培训计划有着增强人际交往满意度、领导能力、职业成就和心理健康的作用。

但是，在对情商的广泛讨论中出现了很多不同的相关模型、理论和思想，形成了杂乱无章的知识格局，让人无所适从。情商到底属于人格特质、认知能力、情绪调节，还是以上这些的集合产物？如果从大脑的角度看待情商，实际上它又是怎样的？

情商的定义

从字面意义上来看，我们可以简单地将情商视为情绪和智力的结合。该定义出现在20世纪90年代，这是最早出现的对情商的定义。该定义指出，情商是“察觉自己和他人的感觉和情感并加以区别，进而利用这些信息指导自己的思想和行动的能力”。如果我们将该定义拆

分开来看，情商就分为以下几个主要方面：识别和理解自己和他人情感的能力、有效调节自己和他人情感的能力以及适应自我情感产生的能力。神经科学研究在一定程度上将上述所有概念都涵盖了进去，以帮助我们更好地理解情商。

情商的跟踪调查

目前，有关情商的研究和应用存在一个问题：人们并不知道对情商的最佳测量方法，也不知道如何长时间地对其进行跟踪调查，因此无从断定情商是否有所提高。经常会有人争论，情商的判定是否还要使用对象的自我反馈作为衡量标准，这个问题至今悬而未决。也就是说，个人和公司在测量情商时可以用到非常多的指标，而且现有科学研究的结论并非一定准确。如果我们从神经科学的角度出发，就能绕开某些饱受争论的议题，也不必苦苦思索情商在大脑层面中的意义。

情感注意力

我们通常将注意力视为集中精神的一种能力，但它其实还包括对注意对象的选择能力。这项能力的存在有利有弊。举个例子，人要想有效地识别自己和他人的情绪状态，前提条件是我们要能有意识地注意到他们，而不能忽视他们。情绪注意力的产生不仅来自我们从旁人那里得到的感觉暗示，如他们的面部表情、肢体动作和声音，而且还需要我们注意到自己身体的内部状态，这为情绪识别提供了有用的信号。人们通常认为这些基本技能是可以在日常生活中自然而然地获得的，但实际上也可以通过刻意培养而获得。人们可以通过参加相关的培训来丰富自己对情感状态的知识储备，从而更好地识别自己和他人的情感。

同理心、换位思考和重新评估

情绪识别是情商的一个方面。调节和表达情绪也是情商的关键要素。调节他人情绪通常是由同理心主导的情感干预进行的，而自我情绪调节就需要个体养成良好的情绪习惯，如采用有效的重新评估策

略、积极进行换位思考和抑制不良适应行为等。该过程甚至可以在潜意识内进行。所有的这些情绪习惯都有助于内在情绪波动的管理，而这种情绪波动有时会使人陷入不知所措的状态。同时，这些情绪习惯还能让人不失时宜地适当表达自己的情绪，尤其是在遇到困境的情况中。

总而言之，情商在大脑层面的表现让我们深入了解到大脑内部的工作原理，从而帮助我们利用基于神经科学的知识来开发与大脑工作方式全然吻合的有效策略和解决方案，而不是简单地在理论范围内操作。

然而，不同个体的大脑神经存在着多样性，并非所有人都具有高情商。但是，常与团队其他成员打交道的人员以及负责管理的领导层人士，可能会因情商高而尝到甜头。如果这些人缺乏展现高情商的相关技能的话，那就要多注意了。若想打造出工作能力强且人际关系和谐的团队，需要更多的思考、信任和沟通。

外在表现和实际情况并非永远一致

凯特认为他们公司现有的企业文化已经挺不错了，但显然还没达到人人敢于公开讨论自己的情感、分享自己的工作体会的程度。她提到了一位最近刚因焦虑而得病的女同事，斯图尔特就这位同事的遭遇进一步了解了凯特的想法。

凯特说：“本来大家都觉得这位女同事要比以前更老练了才对，肯定能从挑战和压力中很快恢复过来。后来我们才知道，她这阵子和正处在青春期的女儿的关系比较紧张，而且她母亲患有痴呆症。但一直以来，她似乎都是以一副精明干练的样子示人的。也许实际上，她不如我以为的那样坚强吧。”

培养抗压能力的休闲食品公司

一家国际休闲食品公司曾邀请“突触电位神经管理计划”团队对他们员工进行长期培训以增强他们的适应能力。之所以提到这家公司，是因为他们不像很多其他公司那样，妄图通过开展2个小时的研讨会就解决问题。他们认真地秉持以人为本的原则，而且深刻地意识到抗压能力的培养是一项经年日久的浩大工程。

这家公司在内部开设了一所令人赞叹的网络大学，来自世界各地的员工都可以在网络大学里访问众多经过精心设计的主题模块。在此基础上，他们还在网站内添加了一系列以神经科学为基础的练习和工具，通过利用这些工具，个人和团队能够培养适应和应对压力的能力。整所网络大学的接入点层出不穷、花样繁多，这对长期促进大脑的改变是一个必备条件。

很多公司都应该抛弃为期一天的培训能发挥很大作用的想法。抗压能力的培养需要经过深入研究和实践才能开花结果。

培养抗压能力的小贴士

- 制定每日需实践的内容。
- 花些时间与大自然亲密接触。
- 对事物多抱有求知欲。
- 多进行正念减压训练。
- 认真进行对日常压力的管理训练。

拥有抗压能力带来的好处

- 保障员工的身心健康。
- 提高员工的工作效率。
- 人员的工作参与度更高。
- 员工在爱情、友情和亲情等方面也能获益良多，而这些都会影响员工的工作表现。

第11章 当创新成为常态时，我们应该怎么办

婕茜组织了一次团队会议。她认为，公司未来的发展取决于各位员工的创造力和创新能力，即员工必须时刻想在前、做在前，提出解决旧问题的新方法。尽管婕茜心里清楚他们面临的问题和挑战以及他们需要什么样的解决方案，但她并不觉得自己具有“创造力”。她平时都是尊崇科学、按部就班地工作的，要想在这基础上变得有创造力又谈何容易？

婕西手下团队的同事们觉得她虽然号召大家要富有创造力，但都觉得她并没有充分了解客户碰到的问题，更拿不出什么新方法。大家通常会聚在一起，为推陈出新绞尽脑汁，却总是有心无力，最后得出的结论无非都是些老生常谈的内容。

情况分析

婕茜认为：

- 她需要有创造力和创新精神；
- 这两种能力对公司业务的发展至关重要；
- 她所带领的工作团队中，没人敢说自己有能力做出创新。

斯图尔特对婕茜解释道，创造也是分不同阶段的。大多数人认为，我们每个人都具备创新能力，而且我们需要有效地运用这种能力。这就需要我们对相关的神经网络和大脑的运作方式有所了解。

本章将指导你变得更具有创造力。现在，我们能明确任何人都具有提高创造力的可能性，难点在于基于此为大脑制造能够发挥创造潜

力的机会。新墨西哥大学的神经外科教授雷克斯·荣格（Rex Jung）认为：“每个人都富有创造力，区别只是程度有所不同罢了。人的创造力不仅体现在艺术上，还体现在人际关系、工作表现、烹饪技艺上，甚至在房间布置上都能有所体现。”

婕茜可不是三言两语就能被轻易说服的人。她立刻搬出了历史上著名的创造大师们：托马斯·爱迪生、华特·迪士尼、爱因斯坦、莫扎特、达·芬奇。她反问斯图尔特：“你肯定不会说我和这些人一样有能耐吧？”斯图尔特并不是说婕茜一下子就能创作出大师级的乐曲或绘画作品，他认为我们大多数人之所以迟迟没有展现出创造力，是因为一直没去锻炼某些必需的技能。只要我们有心，我们迟早能获得这些技能。

什么是创造力和创新

对创造力我们可以有如下定义：能体现原创性的生产力。

创造的过程涉及决策、语言和记忆等心理过程。在这个过程中，我们可能需要暂时舍弃观察世界的惯常思维方式。

阶段一：创造分为不同阶段。其中，最为人所熟知的当数创意的迸发，通常这也是创造过程的第一阶段。在这一阶段中，人们若能将认知控制的水平降到最低，那就再好不过了。创意的内容和方式应尽量不受限制。例如，有的人喜欢荡秋千时或躺在地上时想主意，这都没什么问题。因为“前额叶功能低下”状态对创意的迸发颇有好处。当人处在这种认知控制水平较低的状态时，α 脑电波频率往往保持在8～12赫兹，这表示人达到了一种在清醒状态下的放松和注意力分散的境界。

阶段二：在这一阶段，我们要对几个已生成的备选项进行评估，通常需要靠多方对比来权衡各自的利弊。在这个过程中，需要用到前额皮层的认知过滤功能，该功能让人们得以批判性地对备选项进行理性评估，对不妥的选项及时加以制止。

请回想一下，你在和伙伴们商讨问题时，是否也曾遇到众人分别处于上述两种阶段之中的情况。处于阶段二的人在道出自己想法的时候，往往还会顺便把自己的考量全盘托出。

常见误区及解答

误：大脑中掌管创造力的部位位于脑半球的一侧或某一个区域。

正：发挥创造力需要整个大脑都参与进来。

误：有些人在思考问题时，只能进入阶段二。

正：这些人可能会认为自己只能锻炼与阶段二相关的神经网络。但其实，他们也拥有阶段一的能力，只不过要想唤醒它就需要多加操练。

创造力的核心组成部分

雷克斯·荣格这样鼓励人们：“一个人肚子里积累的存货越多、投入在开发技能的时间越长，即兴发挥就越容易。在专业领域有足够的积累是发挥创意的前提条件。因此，我们每个人首先要找到各自感兴趣的领域，不断积累该领域的专业知识，然后才有资本创造新的东西出来。”

1. 捕捉从自己大脑中一闪而过的很棒的想法抑或很糟的想法。
2. 向众人曝光这些想法。
3. 敢于挑战自己。
4. 留意自身所处的环境。

即兴发挥

斯图尔特对婕茜如何应付今天的这次面谈心里没底。他只知道婕茜下定决心要给自己的大脑重新洗牌，他告诫婕茜不可一味地沉浸在既有的舒适区中。然而，斯图尔特觉得这样做似乎有点过头了。

斯图尔特首先对婕茜解释了即兴发挥的好处和相关的科学依据。他认为，要想提出创新思想并非易事，尤其是他人在一旁时更是难上加难。那就像是向众人兜售自己并接受他们的审视和批评一样。在压力的影响下，有些宝贵的想法可能会被打消，或者干脆被大家无视、避而不谈了。

不过，一个人的大脑一旦适应了这种处境，便能挥洒自如地即兴发挥了。爵士乐手便是个典型的例子，尤以爵士乐钢琴演奏者为甚。乐手在进行即兴演奏时，其大脑会发生特定的变化。这里的即兴演奏指的是现场演奏音乐。神经科学家查尔斯·林布（Charles Limb）平时玩得一手好爵士乐，他在这一领域进行了大量研究。

一个人在进行即兴演奏时，前额皮层的外侧部分暂时遭到抑制。该部分掌控着人的自我约束能力和自我意识，并能判断个体即将做出的行为的对错并加以控制。相对而言，内侧前额皮层（作为默认的神经网络）在此时的活跃度得到了加强。该神经网络是人进行自我表达和叙事的关键所在。因此，从本质上讲，人在进行即兴演奏时，大脑正转向一种可以放下任何来自外界的判断、自由表达自己的状态，这对人们进入创造力的阶段一再有利不过了！

其他一些研究表明，练习即兴演奏还能提高人的自我表达能力和交流能力。此外，还有助于促进自我实现以及与他人加深情感联结。

斯图尔特强烈建议婕茜去尝试玩乐器。乐器的种类多种多样，音乐的门类也是五花八门。人们既可以在家弹奏乐器，也可以去音乐俱乐部和同好们一起玩乐器。

认知的灵活性

认知的灵活性在我们完成生活中的很多事情时都是制胜法宝。基于此，最常见的认知灵活性的定义是调整行为以适应环境变化的能力，但这更多是从行为的角度出发的。这样的定义诚然有其重要意义，但我们还可以从神经视角来看待这一概念——认知灵活性服务于创造力，它涵盖了上调或下调认知控制系统的能力。

这样一种能够根据动态变化来改变观点的能力是非常有用的，它为创造性思维铺平了道路。该能力还适用于反事实推理，即利用想象力对过去的结果以及可能的替代性结果进行思考，借此对未来进行筹划。

斯特鲁普实验中的创造力

2010年，时任美国北达科他州立大学研究员的达瑞·宰伯立娜（Daray Zabelina）和迈克尔·罗宾森（Michael Robinson）对一组学生进行了考察。首先，主试利用标准的书面测试对学生的创造力做了评估。然后，主试要求学生参与了斯特鲁普实验，这是一种检验优势反应对非优势反应的干扰程度的实验。该测试可体现被试过滤无关信息和关注重要细节的能力，这种能力是认知控制的一个重要组成部分。

测试内容是考察被试能否以较快的速度辨别出受到词义干扰的文字颜色。例如，用红色墨水写的“红”字和用蓝色墨水写的“红”字。测试的结果非常耐人寻味：所有被试的表现都非常相似，无论他们在起初评估中得出的创造力是高还是低。但是，经测试被认为创造力较强的被试每次从匹配选项切换到不匹配选项时，表现都会变得更好。这种较强的认知灵活性就是一种产生新想法并将其付诸实践的能力。

婕茜认定自己在经过多年的学习和工作后，自己的创造力已经大不如前。她希望斯图尔特多教她一些可以在家进行的练习。

某一物件的多种用途——随便取来一个物件，如一个碗，在3分钟内尽可能多地说出它的用途。

多种物件的多种用途——取12种不同的物件，在15分钟内为每一个物件想出6种不同的用途。

异常的描述——试着将一些司空见惯的物件以非同寻常的方式描述出来。例如，把蜡烛描述为蜡和灯芯，或进一步细化成棉线和圆柱形脂质。接着，再进一步挑战自己的描述极限，看自己是不是能进一步细化，说出来的东西能否自圆其说？

不同的顺序——以有别于往常的方式来做自己常做的事情。例如，做另一种风格的三明治、换一条路线去上班、换一种锻炼顺序。

解决问题的创造性方法

在下面这个实验中，一部分被试被要求进行上述的“多种物件的多种用途”挑战。然后再要求所有被试解决一些实际问题，如用火柴和大头钉将蜡烛竖直地固定在墙面上。结果表明，接受了“多种物件的多种用途”挑战的那些被试比没有接受挑战的被试解决了更多的问题。这是因为前者通过挑战，形成了积极地解决问题的心理暗示。

2012年，马萨诸塞州阿默斯特大学的研究员托尼·麦卡弗里（Tony McCaffrey）对在校学生进行了“异常描述”训练，前后两次评估了所有学生解决问题的能力。在接受训练后，学生的能力提升了67%！这其中的原因可能是这些学生变得更容易注意到问题的细节，这有助于他们解决问题。

同年，奈梅亨大学的西蒙妮·里特（Simone Ritter）及其同事在一个实验中让学生用黄油和巧克力制作经典荷兰风味的早餐三明治。主试要求半数学生按正常顺序制作，而另一半则按反常的步骤进行。接下来，被试都分别玩了2个小游戏：在2分钟内尽可能多地说出砖块

的用途，然后在2分钟内多想一些制作声音的手段。实验结果是，按反常步骤制作三明治的那组学生产生了更多的不同想法，他们在认知灵活性上的表现更佳。

婕茜一直在寻找能够显著提升团队创造力的小技巧。斯图尔特提出的这些富有建设性的建议的确立竿见影。斯图尔特接着娓娓道来其他一些技巧。有些看上去似乎有点疯狂、让人难以置信，但确实非常有效！

近和远

印第安纳大学的贾李乐（Lile Jia）团队对人们解决实际问题的方法进行了研究，他们以本校学生作为实验对象。主试告诉第一组被试“他们的表现将被报告给距之几万米远的另一所大学的研究员”；告诉第二组被试“他们的表现仅供自己大学的研究团队参考”；而对第三组被试则没有做特别的说明。第三组人没有关于研究数据针对谁的框架。研究结果颇耐人寻味：那些认为自己为其他大学的研究人员解决问题的被试所解决问题的数量是其他两组被试的两倍！

该研究得出结论：心理上的距离使人们得以更抽象地分析事物，这有助于他们寻找解决问题的方案。

斯图尔特与婕茜就该结论对她有何意义进行了讨论。婕茜随后想出了几种能够将该策略运用于团队解决问题的方法。此外，他们还探讨了该策略要如何才能持久地发挥作用——凡事往长远去看，今天做的事对一年后的自己而不是明天的自己有什么意义？抱着这样的心态做事，也有助于解决更多问题。

婕茜的团队似乎陷入了一种经典的误区：在大家各自进行充分的独立思考前就盲目地凑在一起“群策群力”。斯图尔特说道，最新研究表明，像午餐这样轻松的半结构化场景比旷日持久的正式会议更能激发出人的创造力。

唐宁茶的创新

“唐宁茶”是世界知名的茶商。该企业拥有令人艳羡的发展历史，他们对优质产品所倾注的心力令人印象深刻。因此，我欣喜于看到他们推出了一款新品凉茶。这款凉茶的茶袋专为冷水冲泡设计，特别适合在瓶中冲泡。虽然我平时不怎么喝茶，但我曾经和唐宁茶有过合作，所以才会对他们这样的一种全新创举感到好奇。唐宁茶在这次飞跃般的巨大创新中学到了什么？要知道，他们的这项创新很快就会被其他人复制过去。

唐宁茶曾想过组建一支专门的团队来及时跟踪调查竞争对手的动向。不过，类似这样的做法无不十分拖累业务的进展。他们希望在理想情况下，参与项目的人员能够从一而终，因为在创新中途，关键人员的离去会造成重大的损失。

唐宁茶的优势在于他们的一切行为总是着眼于客户需求。他们知道自己的工作就是要泡出最好喝的茶，但谁规定泡茶一定要用热水呢？于是，他们对精益求精的追求促使他们在创新上开动了脑筋。这样一种理想信仰自然是至关重要的，它引领着他们向新领域、新挑战不断奋进。在这种“改变游戏规则”精神的促使下，唐宁茶既不失本心，又敢于大胆尝试。

创造力迸发时的大脑

发散性思维是指一个人进行横向思考的能力。一些人的思维往往拘泥于某种定势，遵循着一种可以预测的路径；而有些人的思维则能跳脱出来，有着各种各样的可能性。后者在需要创造力的工作中表现得更好，他们的爱好也更具创造性。婕茜告诉斯图尔特，现在她没有时间可以用于兴趣爱好上，但她曾经挺喜欢中国书法的。

“物件的多种用途”测试

“物件的多种用途”测试是一个常见的测试，它要求被试说出物件的各种各样不同的用途。举个例子，袜子的用途有哪些？大多数人都会回答袜子有给脚保暖的功能，而极少会有人说袜子能用来过滤液体。

罗杰·E. 贝迪（Roger E Beaty）及其同事就“高度创造力”对一组被试进行了研究。研究人员希望通过实验确认创造力较高的人是否确实能在对创造力要求较高的测试中取得更好的成绩。实验结果显示，创造力神经网络较发达的人总体而言做得都不错，提出的想法都优于他人。那么，这些人的大脑的哪些部位组成了创造力神经网络呢？答案是，有三个特定的系统参与了进来，如下所示。

默认神经网络——当人没能专注于某个事物上时，该神经网络便会被激活。例如，当一个人处于胡思乱想、想象和神游状态下时，该神经网络就会被激活。它对想法的产生或问题的解决非常重要。

执行控制神经网络——它对集中精力和控制思想过程，以及评估想法颇为重要。

突显神经网络——它是在默认神经网络和执行神经网络之间切换的中间区域，对其他神经网络之间的过渡以及引起注意是非常重要的。

上述的几种神经网络通常不会同时处于活跃状态。这可能是因为创造力较强的人善于同时激活大脑中的多种神经网络。多项研究表明，背外侧前额叶皮层在人们运用创造力的过程中可能被激活，也有可能不被激活。安娜·路易莎·皮尼奥（Ana Luisa Pinho）及其团队在2016年提出了一种取决于外周环境的认知创新策略机制。可见，在进行创造活动的过程中，大脑可能使用了外向型抑或自省性神经回路。

听完这么多有用的信息，婕茜不由得赞叹道：“啊，原来如此！”于是，她急于了解自己该如何做才能同时激活多个不同的大脑

神经网络。

认知抑制

2003年，乔丹·彼得森（Jordan Peterson）和雪莱·卡森（Shelley Carson）发现，与缺乏创造力的人相比，富有创造力的人的身上更容易产生认知去抑制的现象。“认知抑制”指的是无法做到忽略与生存或与自己当前想要关注的事情无关的信息。通常，神经科学家会认为认知抑制有防止分心的作用。如果我们无法抑制对某些信息的认知，那么就会导致大量的信息轰炸我们的感官，早晚都会使我们抓狂。

研究表明，发散性思维更强的人，在性格上会更加开放。这些人在“创造性人格量表”和“创造性成就问卷”中有关潜伏抑制测试部分的得分也较低。彼得森和卡森认为，这种较低的认知去抑制水平意味着这些人的意识所接收的信息会更多，他们对这些信息进行再加工后便能产生更多的创意。

婕茜还在学校读书的时候，专注力一直非常强，是老师心目中的好学生。那这是不是说婕茜擅长认知抑制？斯图尔特回答说可能就是这样。但是，由于神经可塑性的存在，我们可以练习不对认知加以抑制。婕茜试着让她的思绪更加频繁地放空，然后观察会发生什么事情。

认知的去抑制也与人灵光乍现的体验密切相关。人们通常认为，灵光乍现就是创造力的迸发。但实际上，它不过是众多通往创新路径中的一条罢了。人的脑海中闪过创造性洞见的前提条件是其认知过滤系统处在足够放松的状态下。在这种状态下，人大脑中深层次的想法会渐渐浮出水面。

灵光乍现时刻

约翰·库尼奥斯（John Kounios）和马克·比曼（Mark Beeman）在灵光乍现方面的研究十分有名。在实验中，他们要求被试完成单词

联想游戏，同时利用核磁共振成像或脑电图描记器记录他们大脑工作的模式。被试还被要求在得出答案的时候说明这是灵光乍现的产物还是迭代试错的结果。研究人员通过实验发现，被试在发生灵光乍现现象的瞬间α 脑电波活动产生的时间点优先于γ 脑电波活动的爆发的时间点。从而得出结论：α 脑电波活动更强调内部注意力的集中，而随着问题的解决进入有意识感知层面，γ 脑电波活动就会爆发。

斯图尔特同婕茜探讨了灵光乍现的现象。对此，科学研究为人们带来了一些非常重要的解释——要想得出富有创造力的见解，通常需要我们分解心理表征以引入新的信息并建立新的、有意义的联系。

多个研究小组发现，与创造力较低的人相比，富有创造力的人在完成创造性任务期间，似乎其α 脑电波活动会更加强烈。以前，这种现象被解释为注意力分散；而现在的解释是，大脑专注于大脑内部产生的刺激，而不是来自外部环境的信息。

婕茜对此感到非常兴奋，她认为肯定有增强α 脑电波的简单方法。斯图尔特与婕茜分享他所知道的相关知识并鼓励婕茜进行研究。有一些研究表明，基于神经反馈和心率变异性反馈可以提高创造力，但至少有一项研究得出了相反的结论。该领域有待进行更多的双盲研究。总之，放松活动可能有助于增强α 脑电波，这些活动包括冥想、深呼吸、热水澡、瑜伽或闭目养神等。

睡觉最光荣

睡眠的价值是巨大的，这是上帝赠予人类的礼物。人可以通过运用多种方式对自己进行心理暗示，以期在睡梦中也能收获洞见。下面是一则发生在数学界的鼓舞人心的故事。

甜蜜的睡梦

20世纪50年代，唐·纽曼（Don Newman）时任麻省理工学院的讲师。当时，后来的诺贝尔奖得主约翰·纳什（John Nash）时任助教。纽曼对纳什提到了他一直试图解决的一个特殊的数学问题，并说他虽绞尽脑汁却仍未取得任何进展。

一天晚上，他梦到自己在苦苦思索如何解题的时候，纳什出现了。纽曼对纳什解释了问题的细节，并征求了他的建议。结果，纳什将难题的解法娓娓道来！而这一切全都发生在梦境中。纽曼醒后根据梦中得出的答案花了数周时间将其写成论文，并将其在期刊上发表了出来。

据报道，很多伟大的创意都是在梦境中出现的。相传，圣雄甘地是在梦境中得出对英国统治印度进行非暴力不合作抗议的结论的。德国化学家弗里德里希·奥古斯特·凯库勒（Friedrich August Kekulé）梦见一条由原子制成的蛇咬着尾巴（苯的结构是圆形的）后提出了苯的环状结构。

斯图尔特向婕茜解释说，梦境对需要创造力或形象化才能解决的问题确实很有帮助。研究人员认为，人在做梦时所处的生化状态也与清醒时不同。人在睡觉的时候，对大脑功能的生理要求是不同的，对想法的感受也是不同的，而且仍会专注于清醒时思考的相关问题。这样的一种生理现象对人可谓可遇而不可求——这意味着大脑能够从异于往常的角度进行思考和探索。人们甚至可以有意地在睡梦中对特定问题进行反刍。

睡觉和洞见的产生

2009年，加利福尼亚大学圣地亚哥分校的心理学家们对快速眼动睡眠是否会影响问题解决进行了研究。被试接受了需要创造性解决问题的测试，然后主试给出了一些关于答案的提示。接着，主试让一部分被试保持清醒状态，让另一部分被试处于非快速眼动睡眠中，而让剩下的被试处于快速眼动睡眠状态下。然后，所有被试再次参加了测

试。结果显示，经历了快速眼动睡眠的被试在解决问题的创造性上表现出了更长足的进步。

2009年，哈佛大学研究员罗伯特·斯蒂克哥德（Robert Stickgold）团队也对快速眼动睡眠带来的效果进行了研究。实验中，被试被要求找出天气预报中隐含的一般规律。学生们在不断的试错中愈发熟练了起来。结果表明，那些在实验中被允许睡一会儿的被试找出隐含规律的可能性更高。实际上，快速眼动睡眠时间与表现进步程度和明确表达隐藏规律的能力直接相关。

其他一些研究表明，只有经历了快速眼动睡眠的人的表现才会有所进步。

鉴于此，斯图尔特建议婕茜在临睡前可以试着回忆工作生活中遇到的特定挑战。她在沉沉睡去之前，要以积极的态度正视这些挑战，而在第二天早上醒来后，需要花几分钟看自己是否还能从梦中想起来什么。

胡思乱想的用处

有时斯图尔特会觉得在学校读书的时候，不好好听课、天马行空地胡思乱想通常被认为是学习的大敌。而实际上，无论是处在哪个年龄段的人，都可以通过“胡思乱想”收获良多。人们在胡思乱想的过程中得以预演未来可能会发生的事情而不必有所顾虑，并从中汲取经验。当思维被允许处于一种自由的状态时，创造力就会被激发出来。我们知道，当我们的思绪从眼前的事务飘向过去和将来时，默认神经网络就会被激活。举一个有名的例子，爱因斯坦在胡思乱想时想象出自己置身于光波中的画面，这对于他建立狭义相对论起了很大的作用。

一些研究人员倡导人们多给自己留一些胡思乱想的时间。要想提升创造力，关键是要适当地“胡思乱想”，在天马行空的同时也要有足够的纪律性，从而使自己在有好想法的时候能及时察觉到。婕茜的工作生活有相当大的弹性，她也有权让团队的成员们在白天工作时小睡一会儿。然而，这种做法对很多人并不现实，我们还有一些其他方法可以尝试。例如，在参加创造性地解决问题的会议时，不必全程紧绷神经，中途可以让与会人员做一些能轻松完成的事情，例如，读些什么东西，或者完成一些复杂的任务，这比待在那里什么都不做要好得多。

玩乐

玩乐的时间到了

我们知道，给孩子提供足够的玩乐时间和空间是很重要的。这对孩子的社交、情感和认知能力的发展会产生积极的影响。比起有规则的游戏或结构化的活动，那种允许想象力百无禁忌、肆意嬉闹 的过程才是真正意义上的玩耍。如果一个孩子没有这样的经历，就更有可能产生焦虑和社交不适应的现象。

那成年人又如何呢？研究表明，玩乐对成年人也很重要。科罗拉多大学博尔德分校的进化生物学家马克·贝克科夫（Marc Bekoff）认为，人们不应该终日忙于工作而不能自拔，还应适度地放松享乐。

精神病学家、加州卡梅尔谷地国家玩乐院的创始人斯图尔特·布朗（Stuart Brown）提出了3种将玩乐融入生活的方法：

1. 躯体玩乐——简单地活动身体，没有时长的要求或结果的要求；

2. 创造玩乐——随意进行手工制作，同样不一定要玩出什么花来；

3. 社交玩乐——进行无目的社交活动。

玛丽安·戴蒙德（Marian Diamond）女士终其一生参与了很多相关研究，她使人们了解到丰富环境所能带来的益处。

婕茜开始意识到，她多年来一直没能体验到真正的玩乐。以前她还经常抽时间去看望侄女，但这阵子她只顾着工作了。可能要是她能多花时间做些其他事，工作就会更顺利吧。斯图尔特进一步问婕茜还有什么兴趣爱好。婕茜回答说，她以前滑过冰，但当时主要是为了应付体育考试才练习的，现在没有精力再去滑冰了。也许，她根本没有必要这么严肃地看待这件事，每个月随意练习两次就能取得不错的效果。

乐高认真玩

很多公司都开始认识到“乐高认真玩”对团队的创造力培养起到的作用。在“乐高认真玩”的官方网站首页上，我们可以看到这样一句话：“‘乐高认真玩’是一种旨在增强员工创新能力和工作表现的寓教于乐的游戏。”研究表明，这种手脑并用的游戏式活动可使人对我们的世界及其可能性产生更深刻、更有意义的理解，加深人们进行思考的过程并对公司上下所有人的对话交流提供支持。

纽卡斯尔诺桑比亚大学教育学副教授肖恩·麦库斯克（Sean McCusker）称：“我推广‘乐高认真玩’已经有五年了，我推广的国家有英国、中国、马来西亚和美国。我发现，各种各样的组织机构和个人都在靠‘乐高认真玩’培养创造力，包括小型企业、见习老师和从事国际研究的人员等。每一案例的参与者都在游戏过程中发生了类似的转变——从起初对游戏效果的怀疑到后来的玩得不亦乐乎。他们在游戏中建立的模型代表了他们拥有复杂抽象的思想。

案例中的参与者都纷纷对我说，通过玩游戏，他们得以表达平时都不会去主动表达的东西。现在，他们感觉自己能够更加清楚地理解

他人看待世界的方法及其原因了。也就是说，‘乐高认真玩’有助于克服常规会议和讨论的某些弊端。”

斯图尔特解释道，新颖、有趣的经历有助于人体多巴胺的分泌，从而有助于注意力的集中、精神的转移，以及创造力、积极性和记忆力的提高。参与者通过玩乐高游戏或其他媒介得以感受到一种沉浸式体验，从而使大脑网络参与执行控制的可能性提高，有助于隔绝干扰。婕茜在考虑要如何使该现象带来的益处惠及她的团队成员。

先天的聪慧只是一方面，更重要的是后天的开发。

——英国伦敦大学学院 马克·托马斯（Mark Thomas）

提高创造力的小贴士

• 如果在工作中遇到困难，不如稍事休息，再做一些和工作全然无关的其他事情。

• 打破自己的常规做法——试着换一种方式完成常规事务，采纳他人的想法并加以改进，抛开现有的做法并积极寻找更好的方法。

• 小睡片刻或放空思绪。

• 自己一个人静静地待一会儿，酝酿创造力。

• 做一些平常不会做的事情——经历新的事情、培养新的爱好、品尝新的食物、去没去过的地方旅行。

• 试着和更多的人交谈，和他们讨论自己所从事的工作或面临的挑战。

• 保证有充足的快速眼动睡眠，尽情享受解决问题的过程。

• 要记得玩得开心，保持一种积极的精神状态。

• 在对自己的专长领域做到精熟过人的同时，也不忘探索其他领域。

• 从不同的角度认真审视各种事情。

掌握提高创造力方法的好处

• 对任何工作所能做出的贡献都会大大提高。

第12章 如何让自己的表现优于他人

本非常希望自己能做好工作。他很享受全力以赴的感觉，也想让别人知道他在工作上尽职尽责。尽管他不是那种爱标榜自己、不愿多向别人吹嘘自己取得成就的人，但他认识到，既然自己身在职场，还是要适当展示一下自己的成就才能不至于让自己的努力不为人知晓。他要想终有一天进入公司高层，就得想办法让高管们注意到他。

这周有几件事情他得想办法予以改进才行。周一的时候，他和几位公司高管开了一次会，由他经手的项目也是会议中需讨论的需要事项之一。开会前，他就已经对公司如何为客户提供更全面的服务有了很多想法，准备开会的时候在高管们面前好好表现一下。然而事与愿违，实际情况并非如他想象中的那样顺利。本在被高管提问时，感觉自己的大脑里好像一片空白，不由得担心自己的记忆力是不是出了问题。

当本被问及有关该项目的细节方面的问题时，他本来以为自己记熟的那些数字都无影无踪了。他怕这种表现会让别人觉得自己对项目根本不感兴趣或者态度不认真。意识到自己想不起来那些数字后，他手忙脚乱地立刻翻看笔记，但就是翻不到自己要的东西。

会议结束后，本叫住他团队里一位女同事，问她曾答应发给自己的那份材料怎么还没发来。女同事回答，本之前说过让他先写点东西，然后再发。但本却对自己当时所说的话毫无印象。这种事情也不是第一次发生了——别人有时说本明明早就答应了某件事情，但在本的记忆里却完全是另一回事。本和妻子丽贝卡之间也常常因为类似的事情而闹矛盾。

最后，本还想学会如何应对工作中瞬息万变的各种突发情况。几周前，他给一位高管发了邮件，内容有关公司参与当地慈善事业的事情。但对方却没有给出任何回复。这次会议上，他又见到了这位高管，他没有选择当面问他而是又发送了一封邮件给他，不曾想却换来了简短无礼的回复。本备感沮丧，受到了很沉重的打击。而这些高管表面上却一个劲儿地号召大家多多参与当地社区的活动，对外展现出自家公司的社会负责感。

情况分析

斯图尔特对本意欲改进的事情总结如下：

- 牢记会上可能会用到的信息，不要临场头脑一片空白；
- 能快速检索到需要的数字；
- 理解不同的人记忆能力为何有差异；
- 学会和不容易相处的人合作。

本章将指导你通过高效利用心智能力向同事展现出能干的一面。额外的好处是这能助你在团队中发挥最大作用，取得更理想的成果。

洞察力的作用

本对自己的期望甚高，这有时就意味着他会给自己施加很大的压力。当人处在较大的压力下时，其表现会通过很多方式受到影响。斯图尔特准备消除本对自己的记忆是不是有问题的担忧，并借此机会探索当本陷入其他不利情况下时可以帮到他的方法。

当人希望想出针对某事的好主意或深刻见地时，就等于要求大脑具备“洞察力”。任职于西北大学认知神经科学的教授马克·荣格-比曼（Mark Jung-Beeman）用了超过15年的时间研究了大脑是如何产生洞察力的。他将洞察力描述为“人类思维的定义特征之一”。人在涌现出洞察力时会有一种灵光乍现的感觉，就像当年阿基米德发现浮

力原理，从浴池里蹦出来大喊：“我知道啦！我知道啦！”一样。这是一种初见晨光熹微、刚刚触碰到真相一隅的实现感。之所以会有这样的体验，是因为人此时正处于一种全情投入地解决问题的状态之中，而所有问题的解决都要依赖大脑里各个相关的神经网络。此时，某些神经和认知过程会和先前无法理解的事情产生联系，使人豁然开朗。

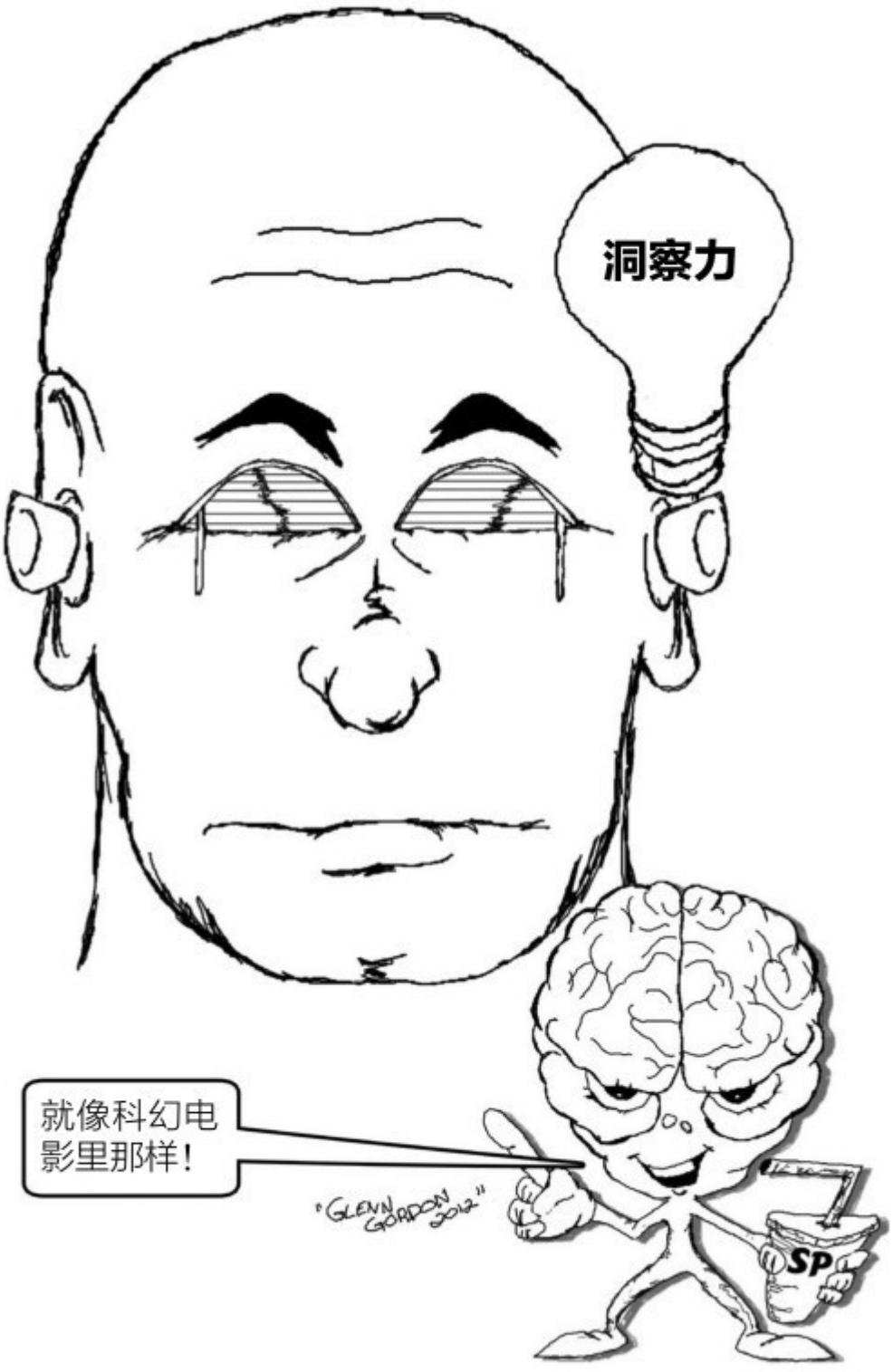
洞察力的神经科学

比曼所进行研究说明，大脑在涌现出洞察力之前会先有一些其他事情发生。通常情况下，人们为捕捉灵感，往往会先让自己尽可能平静下来。此时，大脑右枕叶上方处理视觉信息的部位的α 脑电波活动会增加。洞察力涌现完毕后，α 脑电波的活动就会消失。

该理论指出，人们会在无意识中识别出洞察力即将涌现的情况，所以才会想着去隔断视觉上的干扰，让大脑沉静下来投入思考之中。

引发洞察力的方法

- 为自己营造沉静的身心状态。在开会时，这指的是善于隔绝外界的一切干扰。你可以请求别人给自己几分钟时间进入状态，但要让别人知道这样做的意义。
- 神游。就是让思维放飞一会儿，遵循本心。这个过程将帮助你想起有助于引发洞察力的事物。


洞察力
就像科幻电影里那样！
"GLENN GORDON 2012"
SP

• 保持愉快的心情，但不宜狂喜。理想状态是一种能感受到一定幸福感、怀有一些求知欲、胸怀开阔和身心放松的感觉，毫无焦虑感。

• 洞察力的涌现可遇而不可求，不可太贪心。尝试的次数越多，就越有可能一遍又一遍地产生相同的想法，反而使自己陷入困境。

遗忘的原因

本问斯图尔特道，为什么包括他在内的很多人总是会忘记一些事情。具体原因其实颇为复杂，其中一部分原因如下：

• 大脑希望我们忘记一些事情，那就顺其自然吧；
• 这些事情还没有转存至长期记忆中；
• 这些事情回忆起来比较困难；
• 皮质醇水平过高；
• 分神也可能会影响回忆的追溯；
• 如果这些事情不是经常用到的，回忆起来就会难得多。

如果对你来说，记不住事情的现象已十分严重，那么可以试着分析总结自己总是记不住哪类事情，然后再制定一个帮助自己进行有效记忆的方案。如果你不知道自己到底是因为什么原因导致记忆发生问题，就很难从本质上解决这一问题。

改善记忆

接下来，我将介绍一些公认的有助于增强记忆力的做法，助你保持最佳记忆水平。

有氧运动对记忆的好处

日本福祉大学的研究人员曾针对慢跑是否有助于心智能力的提高进行过一次实验。主试要求一部分身体健康的被试作为试验组人员，在12周的时间内，每周做3次慢跑运动，每次持续时间为30分钟；对照

组人员则保持久坐的生活方式。所有人在这3个月的时间内都做了3次心智能力测试。第3次测试的结果显示，实验组得分比对照组高出近30%。此外，还有其他几项研究也表明，定期进行有氧运动可增强记忆力的事实。综上所述，坚持锻炼、保持健康确实是大有好处的！

以下建议对想要充分调动自己记忆力的人能起到很好的效果：

• 睡眠要充足——睡眠不足会影响回想事情和记住事情的能力，例如，如果你在学习的时候还要忙着照顾刚出生的婴儿，这种情况就很棘手了；

• 多和朋友见面——进行适度的社交、交三两亲密的朋友有助于保持良好的记忆；

• 笑口常开；

• 妥善应对压力——如果你经常处于压力状态之下，请认真审视自己的生活和思想是否出现了什么问题；

• 多食用富含抗氧化成分和ω -3（一种多元不饱和脂肪酸，多见于海产品中）的健康食品。

真实和虚幻

我们可以说，大多数人都对自己的记忆深信不疑，都倾向于把记忆中的事情当作真实发生过的事。不过，一旦碰到两个人对同一件事情的记忆不同的时候，可能就有问题了。本就常常遇到类似的情况。在家里的时候，他和妻子丽贝卡常就一度说好了的事情甚至是当初说过的话有分歧；在工作中，别的同事有时也会反应，他们之前已经告诉过本一些事情了，可本却怎么也想不起来。本有时会发觉同事似乎对自己别有期待，但心里根本弄不明白其中的前因后果。

伪记忆是如何产生的

伊丽莎白·F. 洛夫托斯（Elizabeth F Loftus）针对伪记忆的产生进行过许多实验。她在加利福尼亚大学尔湾分校兼任心理学教授和法学兼职教授。在其中一项实验中，主试让被试观看在一处设有停车标志的十字路口模拟出来的车祸。看完后，主试告诉其中一半人说那个标志是让路标志；而对另一半人则什么都没说。事后主试问前一半被试当时看到了什么交通标志，大多数人都回忆说是让路标志；另外一半被试则大多都准确地说是停车标志。

伪记忆

西华盛顿大学的伊朗·海曼（Iran Hyman）在这一领域也进行了一系列实验。在其中一个实验中，主试向被试灌输真实发生过的和凭空杜撰出来的两种回忆事件。杜撰出来的回忆里的一件事是，被试在婚礼上不小心把酒洒到了新娘父母身上。接着对被试进行了两次跟踪调查。在第一次调查中，没有被试记起杜撰出来的事情。例如，一位被试的反应是“我对这件事情闻所未闻。”而在第二次调查中，有18%的人表示记得杜撰事件。同一位被试回答的原话是：“婚礼是在户外进行的，我记得当时我正到处跑，不小心撞倒了酒杯什么的从而把现场搞得一片狼藉，被我殃及的人朝我大呼小叫也是人之常情。”

这些实验揭示了一条重磅观点——人似乎会对没有发生过的事情信以为真并将其融入记忆中！而这却和大多数人处事的方法相悖。人们在被问到能不能确定自己说的事情是真实发生过的时，可能就会觉得对方认为自己在说谎。然而，事实却并非如此。如果每个人都能意识到自己记忆中的事情可能不一定是真实的，人与人之间就不会常因无意之失而发生误会了。

本准备在下次组会上分享一些上述研究，希望和自己打交道最多的这群伙伴们能知道，一些误会的开端可能就是因为记忆里出现了一些偏差。他愿大家对其他人能更有耐心，彼此之间更加宽容。

想象的作用

洛夫托斯和她的同事希望通过实验能证明人的想象会不会促进他们对某件事情更加深信不疑。其中一个实验分三个阶段进行。在第一阶段，被试被要求对一系列事件按“绝对未发生”到“绝对发生过”的程度打分。

两周后，被试被要求想象某件事情曾发生过。举个例子：被试放学后在家里玩，突然听到外面有奇怪的声音就想跑出去查看，结果不小心被绊倒，弄碎了玻璃窗。这便是实验的第二阶段——想象阶段，只有一半被试参与了该阶段。被试被问及诸如“你被什么东西绊倒了”“你感觉怎么样”之类的问题。最后到了实验的第三阶段，参与了第二阶段的被试中，有24%表示自己想象中的事件的确发生过；而没有参加第二阶段的被试中，只有12%是这样想的。

曾有实验进一步对记忆凭空产生的现象做了研究，我们得以从这些研究中学到很多非常有价值的东西。现在我们既然已经清楚伪记忆是真实存在的，我们就要更加清醒地意识到自己可能会把开会时发生的事情记得面目全非。如果本觉得丽贝卡对过去事情的描述与自己记忆中的不符，那也并不一定是她在故意瞎说、歪曲 事实，可能仅仅是因为他俩对事情的记忆有所不同罢了。

真正的进步和被歪曲了的出发点

达勒姆大学的迈克尔·康威（Michael Conway）研究了学生的记忆。被试则认为自己接受的是有关“学习技能”的课程，意在提高自己的学习能力和记忆力。他将这些学生的期末考试成绩和未参加实验的学生进行比较后，却发现前者的成绩反而更差。你可能觉得一定是实验课程教得太差劲了，而学生却都说课程挺有帮助的。所以，这究竟是怎么一回事呢？

学生在上实验课程前，都被要求对当前各自的学习能力做了自评，然后在课程结束后也做了自评。在被问到起初是怎么评价自己的时，他们都给出了比实际情况低很多的评价。这可能是因为，他们都

觉得自己在接受课程后，学习水平一定会进步，所以才故意降低了起初对自己的评价，这样才能突显自己所取得的进步。

在生活中，很多时候都会发生这样的现象。以减肥人士为例。如果一个人判断自己有没有瘦下来的唯一标准是衣服的松紧度，那么他在减肥前很有可能会觉得衣服比实际更紧绷。在职场上很多事情也不外如是，因此我们一定要谨防歪曲 、夸大出发点的现象发生。如果在会上有些事情没能交代得清清楚楚、明明白白，那么很有可能大家就会根据各自的理解各行其是了。

情景记忆与语义记忆

记忆分为两种主要的类型。其中一种叫作“陈述性记忆”，这种记忆又分为两种类型——情景记忆和语义记忆。情景记忆与特定事件，以及与当事人的情感有关。语义记忆则是和情景、情感不相关的相对客观的记忆。

安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）对人类情感的研究颇有建树，有着自己的一套关于情景记忆检索的理论。他认为，人们可以把自己的记忆当作大脑中的一个个小包裹。这些记忆信息会在靠近记录初始事件神经元的位置附近的某个“交汇地带”聚到一起。这一理论认为，海马体就好比电话交换处一样，是一切信息的中心点，任何不需要的干扰都会被过滤出去。

这个理论对本意义非凡，因为本总是不切实际地想着自己该如何记忆大量的语义信息，就是在不联系经历或情感的情况下记住很多事情。如果他在去开会前只是读过项目的相关数据，他就很难将会议内容一一记下来。反观工作中同事们互相开玩笑的情景记忆却很容易被人们记住。

他可以尝试用一些不同方法来帮助自己记忆，以后回忆起来的时候会更有效且更轻松。首先，他可以简要地列出自己要在会上记住的事情，然后将每件事都和自己非常熟悉的事物关联起来。具体例子如下所示。

• 公司5月份利润为310万英镑=本是5月31日向妻子求婚的。一想起向妻子求婚的事情，数字就会映入脑海。

• 到10月前要节省59万英镑开支=本花了5.94英镑买了个万圣节炼金锅。

• 本目前年薪为163万英镑=他母亲是63年生人。可以这么记：想象母亲额头上有个数字“1”，肚子上有个数字“63”。

把枯燥的数字和熟悉的事物联系起来，就能让大脑更容易记住这些数字。

大脑不同部位的不同作用

游泳的小鼠

曾有一个小鼠实验证明了海马体在记忆系统中的重要地位。小鼠是具备游泳能力的，只不过不太喜欢游罢了，一入水它们往往就会想尽办法快点出水。把小鼠放进盛着水的水箱，水箱一端安着高于水面的平台，我们会发现它们都拼命游向平台。当老鼠知道了平台的位置后，研究者把平台降到稍微被水浸没却让小鼠看不到的位置。这时，小鼠只能凭借记忆登上平台，逃离水面。研究者发现，海马体受损的小鼠很难办到这件事。

海马体图谱

伦敦大学学院的研究员约翰·奥基夫（John O’Keefe）在20世纪70年代进行的一项研究首次向学界展示了海马体的工作原理。在1978年，奥基夫和同事林恩·纳德尔（Lynn Nadel）共同提出这样一个观

点：海马体构成了一种独立于其他一切感官信息的外部世界空间表征。它的作用之一便是创造出一种不同记忆之间互相联系起来的环境。

工作记忆

在第10章中，凯特感受到了工作记忆中存在的局限性。本发现自己也碰到了类似的问题。斯图尔特也告诉他，他的情况和凯特是一样的，并问他有没有什么办法让他以更好的姿态去开会。本仔细想了想说自己最好手上能有一张表格，上面有开会时可能要用到的全部数据，这样一定会对自己大有裨益。然后，最好还能准备一份支持性文件，省得他在会上遇到问题就得东翻西找、狼狈不堪。在那些极其重要的会议上，他完全可以对将事实、数字和自己熟悉的事物相关联的技巧多加运用，因为大多数时候，他没必要把这些条条框框的东西都记在大脑里。

我们要知道在开会的时候，工作记忆作为一种短期记忆，最好是用来处理临时事件。硬是想把事实、数字都记下来不仅难度太大，而且对大脑资源也是一种浪费。

情绪和记忆

情绪和记忆二者之间往往是一种并存的关系。情绪对记忆形成中的编码阶段和巩固阶段会产生影响，这体现在人在记得最牢的事情中的情绪体验都非常深刻。所以，一个人如果想牢记某件事情，可以试着对其注入某种情绪体验，一定事半功倍。

在和他人合作的时候，为帮助他们记住某件事情，也可以试着创造一种共同的情绪体验，这还能加固伙伴之间的联系。不过，不良的

情绪体验也有类似的作用，不小心就会起反作用。

无意识中的记忆

斯图尔特知道，让本现在觉得头疼的一件事情是，他觉得与他共事的伙伴大多都很难知道心里在想些什么。本认为他们行为举止不合逻辑、不可理喻，自己很难与之合作下去。其实，如果他可以放低姿态好好工作，这根本就不算什么大问题，并且他的产出能力反而会提高。他的问题的根源是，他在与人打交道时十分耗费精力、消磨耐性。

觉得他人不可理喻也算是很多人司空见惯的想法了，不过斯图亚特却并不认同。大多数人都觉得，他人的表现应该与自己的认知和行为相符。然而，他们不知道的是，他们掌握的信息只是表面的一小部分而已，无意识层面尚有约80%的信息是很难掌握的。所以，仅仅根据自己手上那一点信息就判断他人的言行不合逻辑、不可理喻，未免有失偏颇。

在和他人接触的过程中，对方可能正在经历着各种各样的情况。举几个例子：

- 他们当时所处的情绪状态可能不适合和你对话；
- 他们可能正在走神，也可能前额皮层处于过度疲劳状态，或者没有足够的多巴胺让自己集中注意力；
- 他们可能之前受到了某种心理暗示，就是不按套路回应你。

心理暗示

在第8章中，婕茜学习了“神经科学家最为重大的不传之秘”——心理暗示。心理暗示会激活某些神经回路，促使人以某种特定的方式

做出反应。它是隐式记忆的一种形式，在不知不觉中帮助了人们更有效地处理一些事情，是一种潜意识预备形式。如能运用好心理暗示，它便能起到丰富生活、提高工作效率的作用。对自己进行心理暗示的例子如下所示。

• 在重要会议上穿一套特别的西装。你曾经穿着这件西装在某次重要会议中大放异彩，当你再穿上这一套西装之后，自然而然地就会回想起当时的状态。

• 多和同事谈论某位受人尊敬的榜样人物。这样，你的价值观、态度和信念会自然而然地和榜样人物趋于一致，你的行为举止也会向榜样看齐。

• 和妻子一同回家时，看一眼你们最爱的度假纪念照。你们就会自然而然地放松下来，而且拥有满心的温存和爱意。

不过另一方面，对很多不了解心理暗示作用的人来说，这可能还会使某些问题复杂化。具体例子如下所示。

• 表现：觉得领导们对自己比较刻薄，总是持否定态度。心理暗示：大老板刚刚发了一封电子邮件给他们，要求他们对团队成员要更加严肃、有原则。

• 表现：满心希望某人能来参加慈善活动，却害怕被对方拒绝。心理暗示：此人这周一心扑在一份重要的报告上，不能被其他事情干扰。

• 表现：面对一宗颇具吸引力的重大项目踌躇不前。心理暗示：刚听到领导在说自己更适合做幕后工作，自己不在提拔成负责人的范畴内。

要想消除心理暗示带来的负面影响，可以再进行一次其他的心理暗示，以期将之前的抵消掉。针对上面的例子，可以试试如下这些做法。

• 下次再碰到需要领导给自己提供帮助的时候，不如直接当面说清楚。可以预先想好两个问题，估计他们花四分钟时间就能完成回答。

• 给对方留一周的时间缓冲，让对方看情况抽一天时间前来参加。给对方发送一封电子邮件，详细罗列已经讨论好了的慈善活动的相关事宜。另外，再说明一下该慈善活动所具有的意义，并表态自己对此全权负责。

• 碰到最后那种情况，就比较无能为力了，因为自己肯定揣摩不出领导的心思。

记忆的小贴士

• 在要记住某件事情前，先想好要采取哪种记忆方式——是要在脱稿状态下彻底牢记信息，还是可以有策略性地靠提示回忆起一些信息？

• 弄清楚要在何时、通过何种方法回忆起这件事情。

• 做好别人和自己的记忆产生分歧的准备。如果碰到比较重要的事情，一开始大家就以书面形式确认好。

• 要明白人们并不总是能意识到很多事情会下意识地对自身的记忆产生影响。

了解记忆原理所能带来的好处

• 能有效地利用心智能力，做出明智的选择。

• 能轻松愉快地与各种各样的人合作。

• 有助于自己的团队将精力都用在关键之处，争取取得最优的成果。

第三部分 掌控工作和事业

Make Your Brain Work

要想在自己的人生中过得尽可能愉悦舒心，第三个关键点取决于你就职的公司。在掌握了提高工作效率、有效性和生产力的方法，并了解了与同事、客户最好的合作方式后，是时候好好审视一下公司本身了。公司不仅会对我们施加影响，我们也会对公司产生反作用力。

公司应该能让人们愉快地工作，由此人们对工作生活感到不快的情况慢慢地就不复存在了。每个人对公司的期望都在日益升级，只有关注员工的想法并愿意做出回应的公司才能生存下去。

能够充分调动员工能力、拥有远见卓识的公司都无一例外地完全理解员工和客户的需求，值得所有人学习。它们大都具有创业精神，而这样的精神并不是运营公司所必需的。但多数优秀的实践案例恰恰都和神经科学展示给我们的那些影响成功的条件相吻合。

所有的公司都有顺应时代、与时俱进的能力。纵观历史，我们可以看到许许多多“老派”大公司都逐步引进了全新的工作方式，并因此获得了更大的成功。神经科学的相关理论证明了这些改变的可能性，启发了我们顺畅过渡的方法。

第13章 以开放的胸怀领导他人

凯特正在考虑辞职的事。虽然她一直觉得领导是要好好尊重的，但她意识到自己根本做不到。在很长一段时间里，这种情况一直在愈演愈烈，她甚至弄不明白其中具体的原因，只是一直对公司有种失望感。

在最近一次和上级苏的会面中，凯特开始觉得内心非常不安，却又找不出确切的原因。那天，苏一直在和她谈论如何在今年年底取得预期成功，在此基础上以期来年进一步将公司发展壮大。而凯特的注意力情不自禁地游离了起来，并没有太把苏的话当回事。

苏讲起话来总是能滔滔不绝，但凯特却表示自己根本听不懂她想要干什么。凯特曾经以为自己懂，觉得苏是愿意让自己放手做事的，但事实证明并非如此。

让凯特感到不自在的来源不仅是自己的直属上级领导苏。她觉得公司领导层总体而言已经和自己理想中的样子越行越远，未来的日子也没有什么盼头。工作团队似乎也不像过去那样有冲劲了，同事们似乎也不太有上进心。她觉得高层领导对公司的投入还不及自己，这使她产生了被忽视、被埋没的想法。

上层领导常称做出了某个决定或者将事情朝某个方向推进，但最后根本就没有落实下去。凯特也理解时局瞬息万变、计划不如变化快的道理，但她希望领导们能更有效地和员工做好沟通工作。

本章将教你利用大脑来更有效地与上下级做好沟通，使公司整体取得更大的成功。这样一来，公司全员都能摆正自己的位置，更有能力应对变化。

现在的领导方式

时至今日，领导者有必要了解大脑运作的原理。领导力与人息息相关。在过去的20年里，我们对人们的工作方法已经有了更深入的了解，如果我们不对此加以重视和利用，那无异于自毁长城。老一派的领导力发展的工作很多都是通过经验尝试进行的。现在，大量现成的研究成果已然排除了过去很多失败的方法。

领导和管理

这两个概念其实是互相独立的，却经常通用。1989年，史蒂芬·M.R. 科维（Stephen M.R.Covey）在自己的著作中这样引用彼得·德鲁克（Peter Drucker）和沃伦·本尼斯（Warren Bennis）的话：“管理的作用是决定做事的方法；领导的作用是决定做什么事……好的管理有助于取得成功；而优秀的领导则决定了迈向成功的方向是否正确。”

因素联合环

斯图尔特向凯特介绍了一种展现综合神经领导学的模型——“因素联合环”。该模型融入了神经科学理论，涵盖了领导者要想和他人成为最佳合作伙伴时所需要了解的基本知识。它分为三个组成部分，斯图尔特和凯特着重探讨的是对凯特影响最大的第二部分。

该模型第二部分的七个要素的英文名均以字母“C”开头且都和以下因素有关：

- 你本人；
- 你的客户和同事；
- 你所任职的公司。

这七个要素分别是信心（Confidence）、确定性（Certainty）、文化（Culture）、奖励行为（Celebration）、控制感（Control）、人际关系（Connection）和贡献（Contribution）。这些要素在神经领导力模型中都是不可或缺的，有大量研究证明它们对成功至关重要，都有着坚实的神经科学基础支撑。不过，上述每一条要素对不同个体发挥着不同作用，所以斯图尔特准备利用这次约谈对凯特做详细介绍，同时也实时了解凯特的想法。

信心

信心在多个维度上都至关重要：

- 领导者对自身必须要有信心；
- 同事和客户需要对领导者有信心；
- 每位员工都必须对公司充满信心。

那么，所谓的信心到底是什么？通常我们把信心视为对某件事物抱有确定性的一种状态。一个人会通过很多方式将这种发自内心的确定性表现出来。很多有关个人发展的项目都会教学员提升信心的方法。不过，这其中有一个问题：很多人内心明明没什么确定性，却要表现出自己有信心的样子。这样做其实不是什么好事，只有真正拥有信心才能起到有效作用。如果力有不逮，那就干脆诚实点表现出信心不足的样子就好。

威胁响应

因素联合环中的好几个要素会根据其满足程度的不同引发威胁响应或奖励刺激。这样的反馈非常重要，因为它们直接影响到员工的工作效率和生产力。如果员工对领导者失去了信心，这可能就会直接影响他们的生产力，最终对公司造成损失。所以在工作中，领导要表现得充满自信、以身作责才行。

威胁响应在神经科学中的释义

人们产生威胁响应时，会在体内触发一系列其他反应。这个过程会消耗额外的氧气和葡萄糖，并蚕食工作记忆的有限容量。我们迸发出创造性灵感、进行分析思考、解决问题，甚至短期内记忆一些事情时都得靠工作记忆来进行。不过，我们一旦产生威胁响应，这些事情就全都免谈。

威胁响应也会对杏仁核、前扣带皮层和额叶产生影响。此外，威胁响应还会导致皮质醇的分泌、免疫力下降、影响学习能力和记忆力。总之，威胁响应对工作效率、有效性和生产力的破坏程度不可估量。

人的大脑无从辨别威胁的真实性。如果一个人走在乡间小路上的时候，看到附近有个像蛇一样的东西，出于安全起见，其大脑的边缘系统做出的第一反应是把它当作真实的蛇，以确保自己的安全。如果个体最后发现是自己看错了，其大脑才会让其从威胁响应造成的影响中得以平复。在工作中遇到的事情往往要复杂得多，我们的大脑很难确定某件事到底属不属于真正的威胁，所以我们的第一反应就是将其视为威胁，以保证自身的绝对安全。

在一个人感受到威胁时，下丘脑-垂体-肾上腺轴（HPA轴）就会开始工作。该系统中的三个不同部位会相互作用。HPA轴掌控着皮质醇的产生和分泌，作为一种应激激素，皮质醇使人的血压升高、心率加快，呼吸频率的提高促进了肺部对氧气的吸收，血流量急剧增加。人处在这样的状态下更能够应对紧急事态。

HPA轴在被激活后也会导致更多神经递质的生成。神经递质作为一种“化学讯号物”激活了杏仁核，引发了大脑的情绪反应。此外，神经递质还会对海马体产生作用，导致这种情感经历被存储在长期记忆之中。最后，神经递质还会抑制额叶的活动，致使人的短期记忆、注

意力、耐受力和理性思维都被大幅削弱。在这种状态下，个体很难再从容地与他人进行社交互动或开展认知行为的活动。

人的地位是怎么回事

各大公司都有一个常见问题：员工对地位的重要性认识不清。人们对自己认识到的地位所做出的反应十分固化。举个例子，如果人们觉得眼前的这个人比自己更强大、重要、美丽、聪明等，那产生低程度的威胁响应就实属正常；而在人们刚完成了一件可以提高自己地位的事情，或者只是自己觉得能提高地位的事情后，就会体验到奖励反馈。例如，在开会的时候出了一次风头或者拿下了一笔新订单之类的。

在和他人共事的过程中，若想和对方一同获得最大的成效，就得尽量减少他们对自己造成的威胁响应。斯图尔特推荐凯特通过“地位平衡”这一做法来帮助他人提高生产力。所谓“地位平衡”，就是要降低自己的姿态或者抬高对方的地位。例如，凯特可以通过多赞许同事来让他们体验到一些奖励刺激。这样，他们体内的多巴胺、血清素和睾丸激素水平就会上升，皮质醇水平则会下降。

一些公司的文化非常注重等级制度，这让大多数员工在大多数时候都感觉自己地位低下。在那样竞争激烈的环境中，只有表现最好的10%能出人头地，而其余所有人都成了陪客。这样的情况也不容乐观。

镜像神经元

大多数人都认同做人要表里如一的重要性。但谈及信心时，有许多人的想法都是假装自信，直到成功。这就是说，在我们取得真正的自信前，不妨试着假装有自信，这可能对自信的提高颇有助益。这是

因为，自信的一部分源于自身的态度——如果一个人能做到行得正、站得直、声如洪钟、面色自若，那就能更有底气地觉得自己是自信的。然而，这样的想法可能有一些弊端。

如果一个人表里不一，那么别人可能就会不自觉地，甚至有意识地注意到这一点。只是这样被别人不自觉地发现自己表里不一，就足以使自己产生威胁响应了，我们需要重视这一点。如果不想让别人对自己有想法，最好就表现得诚实一点。

苏不觉得公司在今年年底前能实现预定工作目标。若果真如此，来年所有的计划必将被打乱。当她在员工面前公然谈论此事时，她觉得自己得表现出积极向上的样子才行。因为她认为，员工只有在相信一切安好的情况下才能更努力地工作。然而，问题来了：员工们都在不知不觉中逐渐地发现苏的表现有些反常，这使他们更加难以相信自己的上司了。

对公司的信心

我们不一定只会对某个人怀有信心、失去信心。如果客户对合作公司的所作所为和品行丧失了信心，就会对该公司产生巨大的影响，他们对该公司产生威胁响应后就不太会再选择继续合作下去了。

“第六感觉”休闲品牌

牛津大学高材生索努·什达萨尼（Sonu Shivdasani）和瑞典名模伊娃·马姆斯特拉姆（Eva Malmstrom）夫妇是“第六感觉”（Six Senses）休闲品牌的联合创始人。他们在马尔代夫创建了豪华的索尼娃富士（Soneva Fushi）度假村。这可不是家一般的度假村，它卓尔不凡的建构思想重新定义了豪华度假村的可能性。这对夫妻对其信念和理想充满了信心，这使他们从习以为常的世俗惯例中跳脱出来。

在这个事例中，夫妻俩真正做到了推陈出新，想法和行动保持了高度的一致，这是非常重要的。索尼娃富士酒店中有一个有机作物园，专门生产新鲜的有机食品。店方为顾客提供粗麻布袋，供他们把

塑料垃圾带回去。不论是顾客还是工作人员，在园内都是不穿鞋的。目前，店方的工作方式已不满足于低碳水平了。

前来光顾的客人都清楚自己要的是什么，刚入职的新员工也是如此。员工在“第六感觉”工作不只是为了挣得一份薪水，他们是“渴望一种生活方式，拥护一种工作理念”。如果员工受严苛的规则所制而被压抑了与生俱来的天赋，便无从做到这一点。“第六感觉”的首席人才官称：“我们对员工一直宣扬的只是热情待客的意义和服务至上的理念，具体该如何表现由员工自己决定。”

什达萨尼夫妻非常清楚他们的员工在工作中应该收获些什么。在这样的老板的带领下，公司一定也具备相当的企业自信心。从员工们的职业生涯出发，如此开明先进的管理理念会使他们对公司的领导方法、各自扮演的角色以及远大的发展愿景更加充满信心。

公司对待员工的态度

公司对待员工的态度看上去似乎并非什么举重若轻的大事，但现在我们可以看到很多大公司，如迪士尼、美捷步，都对自己的员工有专门的称呼。

公司里也并非只有凯特一人对领导层备感失望。她觉得自己多年以来没有一天不在竭尽全力地为公司奋斗。首先，她的工作时长就已非同一般——晚上休息时和节假日都在想着工作的事，与朋友聊天的话题也三句不离公司，总好像工作是第一位的。工作在她的生活中已占据了大半时间，她的整体生命体验很大程度上都取决于工作。斯图尔特问她是如何看待她所体验到的挫败感和她对工作的态度之间的关联的。凯特表示对自己兢兢业业的职业精神感到自豪，她就是愿意在工作中尽职尽责，希望全心投入到自己任职的公司中。

随即她开始意识到问题所在了：她不敢说领导层是不是也有和她同样程度的奉献精神。她也很理智地知道自己无法左右领导们休息天的活动安排和所思所想，但在对比后她不禁产生了质疑：如果领导自

己还不如她那样努力，那这究竟是怎么回事呢？她一直这么努力工作、相信公司难道是犯傻吗？

美捷步——托尼的信心

大型电商美捷步的起家之路完全就是一则靠坚定信念终获成功的故事，该公司领导团队表现出来的领导才能令人钦佩。创始人尼克（Nick）起初并无任何销售鞋类的经验，他当时邀请具备相关经验的弗雷德（Fred）一起创业。随即，他们又找到谢家华（Tony Hsieh），请求其名下投资公司为自己投资。他们在用完第一笔资金后，谢家华和商业伙伴弗雷德又进行了第二笔投资。此举已违背他俩最初的计划，但如果发生资金断链，美捷步就会宣告破产。那时，谢家华还邀请其他两人到自己名下的房屋办公。没多久，谢家华自己也加盟美捷步公司，成为全职员工并担任了领导职务。

谢家华在把所有用来投资的资金都注入美捷步后，开始每隔几个月就从他的个人账户中拿出一点钱来维持公司的运营。在遇到不得不要求员工减薪的情况时，谢家华免费开放了三间他名下的房屋作为员工宿舍。

后来，谢家华的个人财富储备日渐吃紧，于是他开始变卖自己拥有的房产以支持美捷步的运转。最终，他决定把除自宅和另一栋房屋外的所有房产尽数变卖。这栋房屋之所以迟迟没卖出去，是因为当时经济不景气，找不到合适的买家。到最后，谢家华由于急需现金，只好以6折贱卖了该房屋。

后来，弗雷德对他说：“作为你的朋友兼财务顾问，我不赞同你这种破釜沉舟的做法。虽说从长远来看，可能会有所回报，但没必要让自己处在彻底破产的边缘啊。”谢家华的父母对自己儿子这样砸锅卖铁的举动也没表现得多激动，只是淡然地问他，是不是真的想清楚要孤注一掷了。此时此刻，谢家华把公司的未来都赌在了共同艰苦创业的伙伴们身上。想当初，弗雷德加盟美捷步也是放弃了自己的大好

前程，何况他还是个有新房和幼子的人。谢家华暗想，弗雷德都甘冒风险，自己又有什么立场说不呢。

领导者对公司许下承诺、表明信心的方式有许多种。既可以是嘴上说说、喊喊口号，也可以是像谢家华这样以身作则、持之以恒。美捷步的成功彰显了领导者对公司所具有的坚定信念。他们也并非不知自己的做法是冒了相当的风险，但仍毅然决然地选择了尽其所能，这才最大化了取得成功的可能性。

你可以想象一下自己在一家这样的公司里工作：CEO从自己腰包里掏出了几百万美元的私财，奋斗了无数个不眠之夜，一次又一次地做出了大多数人都不看好的选择。这样一位底牌尽出的CEO用自己的实际行动证明了自己对公司的态度。

另外，还有很多伟大的领导者也都通过不同的方式对工作伙伴展现出了同等的信心。在科学领域中，很多科学家也是对某一种新发现的问世表现出矢志不渝的执着。他们往往饱尝了专业人士的冷眼相待、经历了资金的撤回、遭受了公众的屈辱，但仍展现出了“咬定青山不放松”的精神。

确定性

凯特对正在发生的事情如果感到心里没底，就会产生威胁响应。斯图尔特对她揭示道，当她觉得上司苏没能明确表达自己的要求时，也会产生威胁响应。凯特不确定自己的目标为何，也不知道目标的界限，更不清楚自己的表现究竟是否尽如人意。

有些时候，人处在这样的一种状态下是有其积极意义的，即人会变得居安思危让头脑时刻保持警惕，对外界能够迅速做出反应。但在大多数情况下，确定性的缺乏是由于外在条件被迫使然，这会对人产

生负面影响。如果凯特觉得自己缺乏确定性，可以采取以下措施来起到改善的作用。

现在，凯特对优秀领导者的认识正不断提升，理想与现实一对比，就可能导致她盲目地认定自己的领导远不如自己期望中的样子，而自己却只得在这样的束缚中苟且度日。斯图尔特作为凯特的教练，在凯特制定应对策略的过程中起了至关重要的作用，他希望凯特明白，即使公司领导的能力有限，她一样有方法能高效地接受领导。现实总不可能一直一帆风顺，但确保自己能愉快地、富有成效地工作的决定权则在我们自己手中。

具体策略的制定取决于不确定性的呈现形式。就目前情况而言，凯特需要采取一套双管齐下的方法。首先，她需要积极配合苏的工作，在这个过程中明确自己的需求并将本职工作做到极致，进而帮助上司苏经营好公司。她可以试着以书面形式向苏递交一份需求清单，或者直接面见苏做口头询问。凯特要做的第二件事就是建立确定性，即在心里自己回应自己的需求。但显然，如果苏最后的解决方案与凯特心目中的不符，可能就会引起一些问题。为避免这样的局面，凯特可以向苏递交一份文件来详细说明自己的诉求，并大致说一下自己在对未来发展尚不明确的情况下姑且做出的假设。她可以给苏留一些时间来纠正这些假设，如果在这一时间段里苏没有回音，她就认为假设成立继而将其贯彻下去。

公司的确定性

公司本身也能够给予员工确定性。公司可以通过运用一定的手段打造自己的公众形象，让顾客放心地消费；更可以让员工明确自己为之奉献的对象、自己的工作将为公司带来怎样的变化和以后要如何展开工作。

英国“纯净”公司

“纯净”公司（Innocent）是一家专注于天然健康的饮料公司。公司的3位联合创始人时年26岁，起初创办公司的宗旨是能让大家每天都能喝到健康、天然、美味的饮品。创始人之一理查德·里德（Richard Reed）认为：“正因为我司从一而终、初心不变才缔造了如今的巨额价值。”从一而终的精神给予人以确定性。

创业之初，几位伙伴在寻求投资之路上一度四处碰壁，却不曾放弃。那时的他们年轻、有活力，他们用近乎开玩笑的方法给所有认识的人发电子邮件：“有人认识有钱人吗？”结果他们居然迎来了转机。

很快，很多人都纷纷想来指导他们如何最大限度地获利、避免经营亏损和延长产品的货架期。他们抵挡住了走世俗商业化道路的诱惑，并保持初心不变。他们创立的品牌既然命名为“纯净”，经营理念自然就得是新鲜、自然才能相匹配。他们的产品必须在品质上优于其他厂商，否则无以立本。

如果你曾经品尝过“纯净”旗下的“思慕雪”冰沙的话，肯定注意到了印在包装盒侧面的几句俏皮话。几位创始人将自己的幽默感和消费者的生活结合起来，达到了博人一笑的效果。这是他们向公众彰显公司形象的一种做法，体现了其从一而终的品牌文化，使“纯净”饮品深入人心。

“纯净”向外传递出来的确定性和不改初心显然不会直接转化为利润。这并不是说坚持不懈不能使公司赚钱，只是这很难用金钱衡量。“纯净”坚持只使用社会认可度高、环境品质优的农场出产的果品……这意味着，他们用来榨汁的菠萝价格要比市场均价高30%！此外，他们还将10%的利润用于支持慈善事业。

公司文化

公司文化具有强大的力量。公司领导对员工发号的施令若是和公司文化相悖的，那很有可能就会事倍功半。文化在不经意间就会对身

处其中的所有人起到潜移默化的塑造作用。这股力量看不见、摸不着，却无处不在。

“文化神经科学”是一门不断发展壮大的学科。这门学科着眼于文化对认知的塑造、大脑在不同环境下的工作方式以及认知与大脑功能之间的文化依赖关系。一般来说，目前这一领域所做的研究针对的是来自不同国家的人们以及当地文化差异，这些国家包括日本和美国。在不久的将来，针对不同的公司文化的研究即将涌现出来。

奖励行为

所谓的奖励行为指的是能够触发神经奖励系统进而促使其发挥作用的任何事物。对一些人来说，他们在一天的工作中可能会发生很多次这种现象；而对另外一些人来说，一年到头才发生几次。

奖励行为背后的神经科学

当某种事物触发了人的奖励反馈时，其大脑内好几个部分都会被激活，并在这个过程中分泌大量神经递质多巴胺。

多巴胺是奖励反馈的主要角色，它对行为强化起了主要作用。多巴胺的大量分泌能使人产生快感，人们会做任何事情来让自己再次体验到这样的快感。

多巴胺对人的认知、记忆和解决问题也有积极的作用，这些无不是领导者希望自己团队成员能够提高的能力。

公司的奖励行为

很多公司似乎都十分看中奖励行为所能创造出的价值，它们会从好几个方面考量对员工的奖励，其中一项考量指标便是服务质量。对那些提供了卓越服务的优秀员工，各大公司的奖励方法显得多种多样。英国维珍会向收到客户一致好评的员工颁发突出服务奖，获奖员工可以去往美国，与公司创始人理查德·布兰森共进晚餐。英国三明

治连锁品牌佩登餐饮的员工若被顾客点名表扬，餐厅也会向其颁发“蒂芙尼银星奖”以资鼓励。音响设备连锁店里切尔音响（Richer Sounds）为在服务竞赛“里切尔联盟”中胜出的员工提供使用劳斯莱斯或宾利轿车一个周末的权利。

除了这些颇具特色的奖励方式外，有一些则比较具有普遍性。维珍为每位员工提供“维珍内部信用卡”，员工凭该卡在集团旗下所有公司消费均能得到折扣。很多公司都希望营造一种对员工的奖励无处不在的文化。英国手机零售商卡冯-维尔豪斯（Carphone Warehouse）每个月都会为员工举行一次啤酒派对。

还有一些奖励要求员工具有很高的忠诚度。约翰·刘易斯（John Lewis）是英国员工所有制企业的推动者，它为了劳工群体的利益提出了一个不凡的倡议：劳工服务期限满25年后，享受为期6个月的全薪假期。

控制感

根据第9章中“成瘾的小鼠”实验，我们可以得出结论：当一个人无法控制某件事情时，可能会产生威胁响应。所以从领导者的角度出发，促进员工能够自我管理是最佳选择。即使达不到该目标，领导者至少也要想办法让员工相信自己拥有一定的控制权才行。各大公司一般都会使出浑身解数，用各种各样鼓舞人心的方式来做到这一点。

世界级豪华度假村悦榕庄酒店允许员工在一定范围内根据自己的创造性思维提供服务。例如，在装饰度假场所的床时，除了标配礼品外，员工还可以根据自己的想法装点一些花卉或者准备其他的礼品。在佩登餐饮，新员工在入职前要经过“一日试用”。当天晚上，团队所有成员要对是否留用此人进行投票表决。这样的做法固然非常少见，却给予了团队成员选择同伴的权力。此外，为帮助自己挑选出来

的新员工早日融入工作，老员工会更加努力地投入工作。佩登餐饮要求员工“迎接顾客时要打招呼，顾客付钱时眼睛要看向顾客，顾客离开时要道别……做好自己该做的”。这样的要求促使员工与顾客进行互动时都能做到真情实意地交流。比起普通公司都会规定的公式化用语，佩登餐饮的员工通过对顾客用心的观察，真正地与顾客产生了心灵上的共鸣，给顾客留下了更好的印象。英国乐购鼓励员工在工作中多动脑筋，要求人人都要有创业者精神。此外，汇丰的“第一直达”网上银行为用户提供升级的套餐，用户可以根据其所处的人生阶段，定制符合其自身利益的银行服务。这样的做法能赋予人以很强的控制感。

一家公司可以采用很多做法来限制员工的控制感，其中最没意思的一种当属许多客户呼叫中心都为员工准备了公式化话术。这样的做法大大削弱了员工的控制权，并让其丧失了充分利用自己的大脑灵活应对各种情况的机会。

人际关系

2008年，约翰·T. 卡乔波（John T Cacioppo）和威廉·帕特里克（William Patrick）撰文称，孤独感的产生原本就是由于人际交往的缺乏而导致的一种威胁响应。人在遭受躯体疼痛时分泌的神经化学物质，在孤独状态下同样会被激活。被孤立、排斥或忽视无异于将人推向死亡的深渊。另一方面，若一个人与他人建立起人际关系时，其体内催产素的分泌有助于降低血压和皮质醇水平。良好的人际关系还能促进人们积极地参加社会活动。

让公司员工之间建立人际关系相对容易，具体方式由公司的情况而定。维珍公司每三个月，就将所有人力资源部的员工召集到一起，IT部门、市场部和财务部的员工也都组织定期聚会。佩登餐饮则有这

样一项传统：每周五晚上都包下伦敦的一家酒吧，邀请所有员工前来聚会。每逢圣诞节或夏季派对，往往能有2500多人参加。此外，佩登餐饮总部上下所有人每年都会到各家门店工作5次。这样的举措能有效帮助高层领导与一线员工联络感情。总部的每位上级领导都各自与一家门店结体，与该门店的一线员工建立了深厚的情谊。员工都不会觉得领导只会高高在上地下达决策。

美国俄勒冈州的安快银行（Umbqua Bank）因其为客户提供各种意想不到的善举而闻名。这是一种通过加深情感上的沟通来与客户或潜在客户建立联系的方式。银行会派人将一辆冰淇淋车停在街上，为过往行人免费提供冰淇淋。他们还会去咖啡店或餐厅，挑一个桌位，当天所有在该桌位上用餐的顾客产生的一切费用都由银行承担。此外，在开设新分行后，当地每家每户的居民都会收到一盆盆栽，以邀请他们去新分行领取咖啡。安快的目标是与当地居民建立联系，采取的方法也非常积极主动。

美捷步在实践中认识到这样一个道理：人与人互相之间的交流增多，就容易产生商机。人们处在放松状态下时，往往能够建立更深层次的心灵共鸣，也会自然而然地发生对话。美捷步会在每个月最后一个周五组织一场高尔夫锦标赛，并邀请供应商参加。在一次球赛中，美捷步以与一位眼镜行业的销售代表的交谈作为契机，正式涉足该行业。现在，眼镜已成为美捷步在电商平台上做得最大的产品之一。

美捷步在和员工建立联系方面，也一直做得可圈可点。谢家华对员工发送的内部邮件的内容透明、文意明确，而且往往都是发自肺腑的。这样的邮件能在很大程度上使员工们感到自己身处在一支优秀团队当中。谢家华的一封于2008年11月11日发出的电子邮件是这样写的：“记住，美捷步不是我一个人的公司，也不是投资人的公司。美捷步是属于我们大家的，她的未来取决于我们全体上下的意志。公司

力量的壮大有赖于所有人的努力，我们一定能打造出有史以来最强大的公司。让世界好好看看我们美捷步的能力所至。”

贡献

人在做出贡献时会产生正面的情绪体验，我们都有类似的经验。现在，神经科学已经能够解释这种现象。人在捐赠善款和受到物质奖励时，中脑边缘奖励系统会产生相同的反应。如今，对企业履行社会责任的评价方式有很多。

威尼斯比萨

我最喜爱的一款比萨是“威尼斯比萨”（Veneziana pizza）。这款美味比萨每售出一份，便有25便士赠予“威尼斯基金会”（Veneziana Fund）。该基金会存在的宗旨是保护英国1750年以前建造的建筑物，并予以修缮。多年以来，该基金会通过这种方式支持了众多慈善机构。各家分店无一例外地支持着当地的慈善机构和教育事业。

里切尔音响也将税前利润的7%用来支持慈善项目，并允许员工带薪参与慈善活动。该公司还将利润的1%用作面向所有员工的援助基金，员工如果遇到困难就可以使用这笔钱。

基于神经科学的领导技巧

- “因素联合环”的七项分别为信心、确定性、文化、奖励行为、控制感、人际关系和贡献。我们需要辨别自己是否遭遇了影响上述因素的问题或挑战，寻找自己不足的方面。
- 做事要有策略，将上述每一种要素都系统地视作自身领导才能的一环。
- 和其他领导携手，一同致力于将“因素联合环”应用于整家公司。

基于神经科学的领导所能带来的好处

• 公司员工作为独立个体，能够取得更大的成功、变得更充实且对公司的忠诚度也更高。

• 公司会比员工更善于应对变化。

• 顾客会对自己认可的公司提出更多要求，这将鞭策公司不断奋进、精益求精。

第14章 心理安全是良好企业文化的基础

今天，婕茜有些沮丧。早些时候，她和地方议会的高级决策者开了一次重要会议，但结果有些不尽如人意。按照预期，如果顺利的话，地方议会将拨出更多的企业援助金，这样就能够帮助更多的人了。但由于某种原因，会议的结果并未达到预期，而且婕茜根本就不知道为什么会这样。因为婕茜的公司给出的方案已经接近完美了，议会甚至能因此省下一笔钱。这无异于到嘴边的鸭子飞走了！

斯图尔特已经和婕茜打了很久的交道，对她的情况也十分了解，他确信婕茜在工作中肯定已经做得非常出色了。他想探究的是，导致结果差强人意的原因是不是其他婕茜没能意识到的方面所致。

本章探讨的是心理安全及其对人造成的影响。除此之外，本章还讨论了各种文化中高于心理安全层面的其他一些方面的内容。文化既然对身处其中的人的行为表现能起到非常重要的作用，那它对于工作环境自然也是必不可少的组成部分。

一家公司想要办得好，就需要在企业文化中强调“心理安全”的概念。

何为心理安全

有些人将心理安全的概念描述为人们认为某种环境足够安全，愿意承担人际交往风险。身处这种环境中的人们可以自由地表达言论，说明自己的感受和想法，也能提出问题。

麻省理工学院的教授沃伦·本尼斯和埃德加·施恩（Edgar Schein）早在1965年就提出，心理安全对人们安全感的形成至关重要，它具有使人们改变自己行为的重要作用。当人拥有心理安全感的

时候，便能专注于群体的共同目标，做到舍小我为大我。所以，心理安全的存在有其重要意义。

1990年，威廉·卡恩（William Kahn）对心理安全如何促进个体在工作的参与度进行了研究。他发现人们在感受到心理安全的状态下才更愿意在身体、认知和情感上表达自己；反之，如果感受不到心理安全，他们往往就会对工作表现得心不在焉，恨不得从诸多事务中抽出身来并开启自我保护模式。他还发现，感受到心理安全的人往往会觉得自己更容易被宽容。从本质上说，他们将是受到他人的信任和尊重的。

如果一个人感受不到心理安全，他将在以下方面遇到问题：

- 员工满意度；
- 信息共享；
- 寻求帮助；
- 新尝试；
- 创新。

婕茜之前从未对文化做过深入思考。还在医学院读书的时候，她觉得一些咨询师对待他人的方式和自己期望的差不多，一些护士的表现也和自己所想的相差无几。她还记得在病房见习的时候，学生们常常被要求当场回答一些专业问题，答错了是会被嘲笑的，那种情况简直让她无地自容。婕茜的几位朋友挺害怕这个问答环节的，因为答错了就会显得自己无知且无能。大家都希望自己不要被叫到。

从还是初级医生时起，婕茜就从来没找某个护士帮过忙。刚开始的时候，每当她转去新病房时，她还会试着和身边的人合作。但很快她就发现，有些护士只喜欢帮助那些有魅力的男医生，自己在需要帮助时她们就说没空。当然，这只是一小部分情况，其他大多数的护士都十分乐于助人。婕茜想，找那些愿意伸出援手的人帮忙要容易得

多，而根本没必要向不愿帮助自己的人提出请求，因为这就是自讨没趣。

其实，上述的这种情况在很多地方都在以不同的方式重演，它对一个人的人生体验具有非常强的破坏性。这种无法与所有人畅所欲言的情况是需要想办法解决的。

培训室

我所见过的最成功的一个案例发生在一家银行，当时我正在参加该银行举办的一场活动。在活动中，所有的客户开发人员被分组后待在一家酒店的不同的客房里。然后依次由四位身份各不相同的人物分别去面见了每个小组。这四人中，一位是这家银行旗下一家基金分公司的首席执行官，一位是基金公司的首席财务官，一位是这家基金公司的员工，最后一位是整家银行的首席执行官。

上述这四位人物都可以说是成功人士了，个个都充满着商业智慧，令人神往。面见过程刚开始进行得颇为顺利，基金公司的首席财务官和首席执行官表现得非常和蔼可亲。他们态度友好、表达清晰，和员工们交流时表现出了很高的热情。而在看到整家银行首席执行官的表现后，对比就明显了。

这位执行官从内而外都有一种让人望而却步的冷淡感，还有些暴躁的倾向。他不顾对方感受，直言有的人提的问题是“愚蠢的”，说他们应该在见面前做足功课才对。结果，立刻就没人敢再提问题了。前几位在会谈中所营造的快节奏、充满激情、融洽的气氛立刻被逆转。

更重要的是，这位首席执行官的地位自然比其他人要高。他的看法对员工的发展十分重要。

之后提问的人都会认真措辞，语气也比之前正式得多。就结果看，员工在此之后收获的有益信息是最少的。事后的民意调查结果显示，这次活动办得并不成功。

这与活动的初衷显然是背道而驰的。从这件事中，我们能够吸取的经验教训和对问题的反思是极具价值的。

斯图尔特与婕茜分享了这则故事，并想听听她的看法。婕茜不假思索地说：“故事里的问题非常明显，当然是那家银行的首席执行官做得不好，他弄得别人都没法好好思考、畅所欲言了，造成的结果可是对他自己公司不利啊！”婕茜甚至认定，科学界肯定已经对这种紧张气氛导致的负面影响做过研究了。

心理安全的科学理论支持

如果我们把没有心理安全感视作受到伤害的风险，那么就能通过神经科学相应地对其重要性作出解释。

人们将心理安全感的缺失总结为一种威胁响应。有些人即使没有在生理上受到威胁，他们的大脑中也会发生各种各样的事情。例如，有的人能有意识地感到恐惧，但也有可能感觉不到。然而，即使主观上没有什么感觉，其位于闭合的脑半球后的杏仁核还是会被激活。恐惧响应涉及的神经网络会消耗大量的能量，很大一部分都是从前额皮层转移过去的。这会导致工作记忆容量的减少，从而削弱分析思维、创造性洞察力和解决问题的能力。

能触发该响应的事情还有很多。

这不正是这周婕茜与本地议会代表见面时发生的事情吗！这位代表西装革履，一看就不简单。在整个见面商讨的过程中，他给足了婕茜压力，完全没有想温和地交流的意思。婕茜也没有怎么怕，她理智地告诉自己，尽管这位代表在他的领域里非常有成就，但自己才是正规医学院科班出身的人才，怎么能被吓倒呢，自己才是最有发言权的那个人啊！然而，事与愿违，她也不知怎么回事，自己从头到尾都没能问出让自己满意的问题。就结果看，婕茜完全没有按照原计划向这位代表发起进攻，反而对方在向自己发问时，她根本就发挥不出来平常的快速思考能力。

那婕茜究竟应该如何应付这种厉害的角色呢？当然，如果对方脾气比较好，能主动创造一种让自己感到轻松且能够清晰地思考的氛围，自然再好不过了。对方也同样会从婕茜那里收获更多的真知灼见，会面也一定会进行得更加顺利、融洽。然而，事情往往不会按照我们的预期发展，婕茜能控制的只有自己，她无法干涉他人的所思所想、所作所为。

工作记忆

我们可以把工作记忆视为一种短期存储工具。它的用处不言而喻，但其所具有的某些用法上的细节却往往不为人所知，这会给人带来不小的麻烦。人们为了记忆临时发生的某些事情，通常会将少量的信息暂存于工作记忆中。例如，记住赶往开会会场的路线，或别人临时提供给自己的一组数据，这组数据要用来计算对每位与会人员都非常重要的数据。记忆的内容甚至还可能是需要权衡的几种观点，以决定今后新的工作方向。

对于工作记忆，我们要注意以下几点：

- 工作记忆的容量是有限的；
- 如果记忆中途分心了，我们就很有可能会忘掉临时记住的东西；
- 如果前额皮层过度疲劳，我们就可能很难临时记住某些事情；
- 压力会导致工作记忆能力的减弱。

婕茜想到了自己一手创办起来的公司团队，她不希望自己手下的员工终有一天变得像她过去学校里的咨询师那样，做起事情来乏善可陈。她知道自己不是那样的人，但还是愿意多反思，以避免不良情况的发生，因为这对优秀团队的建立有百害而无一利。她想确保自己团队里没有人会做出破坏众人心理安全的事情，包括自己哪怕只是在无意间为之。

婕茜本来对自己公司员工的状态挺有自信的，而斯图尔特还是坚持希望婕茜摆正心态，好好进行自查。刚开始，婕茜还有点不以为然，但后来还是意识到不妨把这看作一次学习的机会，虽说结果可能会造成一些不愉快。毕竟，她的底线是不希望有员工在工作中感到不开心或者觉得言路闭塞。

心理安全测试量表

该量表由7道测试题组成，选项从“完全不同意”至“完全同意”分为7种不同程度。7道测试题使用了消极的和积极的表达方式，信度较有保障。测试题具体如下。

1. 如果你在工作中出错，你所在的团队往往会做出对你不利的举动。
2. 团队成员会提出棘手问题。
3. 团队有时会忌讳有人表现得标新立异。
4. 团队容许成员在工作中冒一定的风险。
5. 你很难向团队其他成员寻求到帮助。
6. 团队中没有人会故意和你作对。
7. 与团队成员一起工作，你独特的技能和才华会得到足够的重视和充分的利用。

艾米·埃德蒙森（Amy Edmondson）在其发表的一篇论文中首先采用了这套由7道测试题组成的调查量表。此后，该量表被该领域的其他研究人员广泛使用。详情请查阅她出版的书籍《无畏组织》（*The Fearless Organization*）。

斯图尔特希望婕茜认真思考上述内容，开动大脑中连接强度较弱的神经回路，让更多的问题进入自己的意识层面。因此，斯图尔特建议一起去附近的绿化地带散个步。他们也不是第一次散步了，所以婕茜毫不犹豫地答应了。

此时，婕茜不由得担心自己团队的员工是否真的有能力在工作中变得开放和创新。在她的印象里，她请来的平面设计师斯蒂芬永远都是按照自己的想法做事的。她其实并不希望自己手下的员工完全按照自己的意愿行事，她希望的是员工能够质疑自己的想法并提出更好的建议。但事实上，这种情况一次都没有发生过。这可能是因为婕茜的想法总是太卓越了，但也可能是斯蒂芬没敢吐露自己的心声。

婕茜开始意识到，在其他几位团队成员身上也发生了同样的事情。她无从判断旁人到底是无话可说还是不便言明。但婕茜一直自认是一个脾气不错的老板，难道员工们真的会与她有所隔阂吗？她把自己的疑惑讲给了斯图尔特听。

大众汽车的挑战

通用汽车副董事长鲍勃·鲁兹（Bob Lutz）曾指出，大众汽车前首席执行官费迪南德·皮耶希（Ferdinand Piëch）是大众“柴油门”丑闻的罪魁祸首。该丑闻是这样的：2019年5月，大众汽车所售部分柴油车安装了专门应对尾气排放检测的软件，可以识别汽车是否处于被检测状态，继而在车检时秘密启动，从而使汽车能够在车检时以符合“高环保标准”的状态过关，而在平时行驶时，这些汽车却大量排放污染物，最严重的可达到美国法定标准的40倍。以清洁、环保闻名甚至得到相关奖项的柴油发动机可能名不副实。难以置信的是居然没人及早发现这一点。法院最后确定了40多名涉案人员。时任大众汽车首席执行官的马丁·文德恩（Martin Winterkorn）承担起了全部责任并递交了辞呈，但是他否认这一错误是自己犯下的。

有一次，鲍勃公开称赞了大众推出的最新款高尔夫轿车，据说当时皮耶希是这样回应的：“我告诉你们这款车型是怎么诞生的吧。当时，我把所有的车身工程师、压模师傅、制造商和主管人员都请进了我的会议室。我对他们说：‘坦白地讲，我不太喜欢现在的车体。我给你们六周时间，想办法给我弄出来世界一流水平的车身。我认识你

们所有人，要是在六周时间里你们没法让我满意，请另谋高就吧。谢谢，请回吧。’”

很显然，皮耶希在这个问题上采取了颇为强硬的态度，这样的企业文化无异于是在威吓自己的员工。对大多数人来说，这种不是今天就是明天得丢掉饭碗的威胁是很致命的。在大限到来之前，人们会将每一天当作像最后一天那样努力工作。

之所以提这个例子，并不是因为婕茜工作的风格和以上这种商业巨贾是一样的。没有事例表明婕茜的员工害怕她，或者员工随时会丢掉饭碗。但是，婕茜在工作中仍有改进员工们工作表现的可能。

不过，人们很容易就能在无意间制造出缺乏心理安全的环境。所有大企业领导和经理都不可避免地面临着这样的问题。所以，我们究竟如何才能有意识地创造出一种让人们心里感到更安全的环境，进而使其大脑真正发挥最大的作用呢？

联结的感觉

加利福尼亚大学洛杉矶分校的研究员奈奥米·艾森贝格（Naomi Eisenberg）曾进行了一项颇吸引人的研究。实验中，被试都玩了一款叫“机器人橄榄球大赛”的电子游戏。主试表面上的要求是三名被试为一组进行传接球游戏，然而实际上，他们各自都是在和电脑玩。被试从屏幕中看到的只是自己和另外两个虚拟的游戏角色，但他们对自己在和真人一起玩这件事深信不疑。

起初，三人得球率都差不多，而且看上去玩得都颇为尽兴。但很快，被试接到球的频率逐渐降低，最终完全被晾在一边了。被试不由得认为，另外“两人”抛下了他只顾自己玩，事后被试普遍称当时自己感觉很不是滋味。

被试的大脑在整个实验过程中都接受了核磁共振成像检测，研究人员得以观察到被试大脑中发生的情况。实验结果表明，在被试觉得自己被冷落在一旁而感到不是滋味的时候，前扣带皮层和右腹内侧前

额皮层均处于活动状态。研究人员得出结论：右腹内侧前额皮层通过干扰前扣带皮层的活动来调节人在受到社会排斥时所产生的失落感。前文介绍过，前额皮层在一些情况下会失去作用，要知道在这样的情况下它就无法干扰前扣带皮层的活动，在被排斥时产生的失落感也无从得到调节，这可能会导致受到社会排斥的人们陷入更长久的痛苦之中。

前人的研究大多强调的是人体在产生躯体疼痛时大脑的哪些部位会被激活。现在，研究人员就能得出结论：躯体疼痛和在社会生活中感受到的痛苦具有共同的神经解剖学基础。也就是说，我们对任何使自己的社交关系遭到持续性迫害的情况都保持着高度的警觉。尽管如此，我们依然可以采取一些措施来改善这样的情况。

俗谚有云：“刀枪棍棒伤害的只能是我的身体，语言却动摇不了我分毫。”然而，这样的观点没有任何神经科学基础做支撑，我们实际遭遇的情况恰恰相反。如果一个人在开会过程中感觉自己被冷落在一边，有的人可能会主动想办法参与其中，有的人就会缩在一边，感觉受到了伤害，十分不自在。在了解原因后，如果我们真的遇到这种情况就该知道自己如何选择了。

婕茜意识到自己已经多次发现他人陷入这种情况。现在，她既然已经对这一现象的科学依据了然于胸，便打定主意以后一旦发现谁陷入类似情形，就积极地请对方融入群体，或者也可以事后多与他交流谈心，尽量帮助他克服这种人际交往方面的困难。

亚里士多德计划

朱莉娅·罗佐夫斯基（Julia Rozovsky）在“谷歌成功的五个关键要素”（*The five keys to a successful Google team*）一文中这样写道：“心理安全是迄今为止我们发现的五项关键动态指标中最重要的一项，它是另外四项指标成立的基础，这五项关键要素很明显地存在于谷歌的经验和案例研究资料库中。”这五项要素分别是：

1. 团队成员能力可靠——按时、高质量地完成工作；

2. 团队架构清晰明了——成员之间分工明确；

3. 团队成员的价值归属感强——个人对团队有重要意义；

4. 团队成员能够产生的影响力——每个人都坚信自己会为公司添砖加瓦；

5. 心理安全——所有人都能放手去干且言路畅通无阻。

有意思的是，从大脑的角度出发，上述的五条概念之间有重叠部分。

如果无法对同事给予信任，那么大环境下的信任度就会比较低。这很容易使人产生威胁响应。

团队架构臃肿、紊乱可能也会导致同样的后果。如果团队成员间的分工职责存在冲突、界限不清，员工的大脑也会发生威胁响应。

如果团队成员能在工作中找到价值归属感且明白自己所具有的影响力，也就是俗称的“对集体的贡献度”，那就很有可能会激活他们大脑中负责奖励的神经网络。

奖励反馈

纹状体将更自由匀畅地分泌出多巴胺至前额皮层、前扣带皮层等其他大脑部位。多巴胺对学习、行为强化、集中注意力、影响决策以及引发积极情绪具有重要意义。

这样一来，人们的工作表现将会变得越来越好，对工作也更加投入并享受其中。我们能通过科学研究对这一点进行预测和证实，真是太棒了！典型的例子就是谷歌的这个案例。

大胆的婕茜

那么，如果婕茜觉得自己身处的环境对她而言并不理想，那她该怎么办呢？纵使心理安全感减少了，但她仍想尽力工作。这时候她又

该如何控制自己的大脑呢？

我们要知道，心理安全永远不是只靠和团队成员共事就能创造出来的。它的形成靠的是始终如一地贯彻每一项议程、每一次 KPI指标、每一次工作汇报，它是经年日久培养出来的产物。哪怕临时和不懂你们的文化的人一起工作，也要始终如一地坚持下去。

婕茜可以做以下几件事：

- 对大家进行心理暗示；
- 获得工作伙伴们的许可；
- 预先和他们讨论要如何合作才能取得最佳结果。

期望有什么效果

牛津大学安慰剂效应专家杰里米·霍威克（Jeremy Howick）曾去往英格兰黑潭市，对当地100位被试的生活进行了观察。黑潭市1/5的人口都有背部疼痛的症状。100人中，有一部分被当作对照组，其余的人被告知他们正在参加一项研究，发给他们的药可能是安慰剂，也可能是新型的强效止痛药。

发给被试服用的药片上有蓝白相间的条纹，均装在被仔细贴上标签的药瓶中。药瓶上贴有禁止儿童接触的警告语。被试的大脑也接受了仪器的扫描。

这些被试之前一直都在服用各式各样的强效止痛药，有些人的疼痛程度已经严重到无法正常生活。3周后，服用药物的被试中有一半被试表示他们的疼痛症状得到了明显的改善。实际上，他们所有人服用的都不过是安慰剂罢了。

研究表明，那些思想开明且愿意接受新事物的被试，对药物的疗效给出了最积极的反馈。被试们的大脑在接受仪器的检测下，也显示出了解剖学上的差别，包括杏仁核发生的细微差异。

有大量证据表明，安慰剂可以对人体产生巨大影响。过去，人们认为这种没有化学活性的物质能使人体发生生理变化是十分不可思议

的一件事。尽管人们还不完全了解其中的所有原理，但已经可以确定的是，人们内心的期望对大脑的判断有着莫大的影响。

简而言之，当人处在消极情绪中时，与负面经历有关的大脑回路就有可能被激活，从而引发焦虑；而当人期待积极的结果时，与奖励机制有关的大脑回路就会被激活。

期望的力量

2007年，斯科特等人对期望如何对大脑产生巨大影响进行了研究。研究人员对给予被试安慰剂的过程中伏隔核中多巴胺的活化进行了观察。结果显示，安慰剂作用与人的期望产生的作用相关联。其他的采用了磁共振成像的研究显示，当人们期待着赚取金钱时，伏隔核活动也会增加。

婕茜的同事们内心都拥有各种各样的期望。通过语言和其他形式的交流，婕茜会管理和改变他们的期望。

所有的科技创业公司都很酷吗

我曾随“突触电位神经管理计划”团队与东南欧中部一家出色的科技创业公司进行过合作。该公司的创始人起初在车库里埋头苦干，几年后就在业界大放异彩，并随即组建起一支出色的团队。

该公司的办公室和员工都非常特别。他们似乎有很多事情都做得很好，看起来就如同一个大家庭。人与人之间十分友好。公司大楼的屋顶上开设了一间酒吧，大家都很喜欢去那里喝上一杯，同事间相处得非常愉快。有一次，我们受邀去给他们做了一场反馈培训，内容是神经科学对工作的影响以及如何利用神经科学使工作表现变得最好。

有一点要说明：他们公司所在的这个国家的失业率很高，大家的日子过得都不太容易。

我们进行的培训分为10个部分，第一部分的主旨是创造一个每个人都可以坦率发言的环境。只有这样，才能解决我们面临的最深层次

的问题。这时，有一名员工站了起来，直截了当地说：“我们不能提供真实的反馈，万一有人因此被解雇了呢！”

这句发言真是振聋发聩！总算有人愿意先行打破沉默了。

不过，公司创始人在听罢这样的意见后，明显有所触动。他们是不希望有人抱有这样的想法的，他们本来认为所有员工都是信任他们的。员工的这种担忧让他们挺受伤的。

将心理安全融入企业文化，能使员工在工作中探索并展现其全部的大脑潜能

人的大脑无法孤立地工作，它需要与外界共同协作才能发挥作用，根据具体情况调整其功能，以适应其所处的环境。例如，工作场合就是由同事、团队、管理和常规的公司文化所组成的。这种沉浸式的环境决定了员工如何有效引发其大脑潜能。例如，如果有人明明想到一个好主意，却因为害怕被别人嘲笑而深藏于心，那这个好主意就是没有价值的。所以，企业主需要积极创建一种强调心理安全的公司文化。换句话说，这样的文化能够最大限度地削弱和管理诸如恐惧感、害怕被责备感、不确定性、不安全感、压力等负面情绪和认知状态。相对而言，它有利于促进尊重、宽容、协作、信任、满意、热情和安全感。总而言之，就是要提供可以最大限度地发挥大脑潜能的价值。在这样一种能让人感受到心理安全的环境下，员工能够表达自己的想法、做出贡献、无所顾忌地发表自己的意见，进而做出有利的反馈，这有利于员工自身的发展，也能为公司带来莫大的好处。

团队领导者如何营造心理安全的小贴士

- 多询问员工的想法。
- 敢于像基层员工一样承认自己的过失。
- 鼓励员工质疑自己的观点，并给出自己的看法。

• 公开承认自己并非全知全能。

力所能及地营造心理安全氛围的小贴士

• 多征求他人的意见，不要专断独行。

• 和同事们预先讨论共同努力的方向，以期取得最佳工作成果。

心理安全带来的好处

• 员工们在这样的环境中能获得长足的进步，尝试创新也容易使他们收获成功。

• 员工能更加心无顾虑地表达自己的担心、创意和对他人的赞美。

第15章 管理他人，管理头脑

本获得了一次担任新项目负责人的机会。这意味着他要承担的工作量很大，而且还要确保团队中的其他成员都能从中获取最大利益。他对斯图尔特说，他虽然对新的工作感到有些紧张，但总体来说他认为自己已做好准备。新项目已开展了两周，这一切看似非常顺利。

上周，他必须对一件难办的事情做出决定。新项目客户是一家玩具公司，本团队里有很多人都想去现场工作，本负责选人。本深思熟虑后，开了个15分钟的会，在会上提出了自己的想法并征求反馈意见。他希望团队所有成员的意见都能达成一致，毕竟整个团队的胜利就是个人的胜利。会议看似进行得很顺利，所有人都对本的决定表示同意。

团队中只有一位女同事从未与本合作过，她叫克莱尔，是从另一个团队调来的。上级嘱咐本要对这位女同事多加留意，并汇报她的表现。目前为止，克莱尔的表现似乎比不上本的预期，但也还没差到本能直指问题所在。

本还很注重在工作之外的场合与团队成员多交往，只不过一直没什么机会。他认为，私下交流对维系与同事之间的情谊是很重要的，这样才能更好地了解彼此，互相合作也会变得更加轻松。

本章将指导你了解下级员工的大脑希望你注意到的事情。这将有助于提高团队的整体表现、减少人员流动和增强团队成员的敬业精神。如此一来，每个人在工作中都会感到更加快乐和轻松。

从大脑的角度看待管理

如果你能意识到人的大脑是非常复杂的，就可以更加轻松地对他人进行管理。以前，我们只能观察到大脑在工作过程中的状态；而现在，我们得以深入了解大脑的运作，而且我们所做的推断不再只停留在现象表面了。

要想育人有方，我们就需要注意很多方面的事情。从大脑的角度出发，我们能得出一些重要的核心概念，其中一部分你应该已经比较熟悉了。这些概念对每个商业领域都具有重要意义，它们包括领导、销售、演讲、会议和管理。其中，管理的核心包括以下几个方面：

- 信任度；
- 可预测性；
- 公平性；
- 要尊重奖励响应或威胁响应；
- 在了解七个大脑部位的基础上来进行神经管理。

本章将依次讨论上述内容。

信任度

史蒂芬·M.R. 科维（Stephen M.R.Covey）在2006年出版的《信任的速度》（The Speed of Trust）一书第一章的标题为“改变一切的一件事”。作者在对生活中所有依赖信任的领域做了概述后这样写道：“信任不是某种软弱、虚幻的品质，并非可有可无；相反，信任是一种可以人为创造出来的、实际的、有形的、可操作的财富。”作者对信任的理解和阐述可谓非常详尽。随着科学的进步，人们得以深入地了解信任对他人的影响以及如何与他人建立信任关系的核心所在。

和信任有关的化学物质

催产素是一种可使人感到满足、平静，以及产生安全感的激素。它能够增强人与人互相之间建立情感联系的能力、减少恐惧感并提升信任度。各项研究表明，社交互动较多的人在生理上感受到的压力较小。此外，与他人交流时获得的社会支持也会降低人的压力水平。

信任对建立牢固的社会联系至关重要。很多管理者要么没有意识到与属下建立信任关系的重要性，要么根本就没有提升双方信任度的好方法。

信任度和可信度

克莱蒙研究大学的保罗·扎克（Paul Zak）团队曾开展过一个实验，研究了人在受到他人信任时会发生的变化。被试一开始就能获得10美元（参加实验的酬劳）。他们被分成两人一组，每个人都分别坐在一台计算机前。

计算机显示的指令要求被试A随意给被试B不超过10美元的钱。两位被试都被告知，被试A不管给被试B多少钱，金额在B的账户中都会增加三倍。然后，主试单独告知被试B，被试A给他的赠予数额，并要求他根据自己的意愿返还一些给被试A，甚至可以不给。

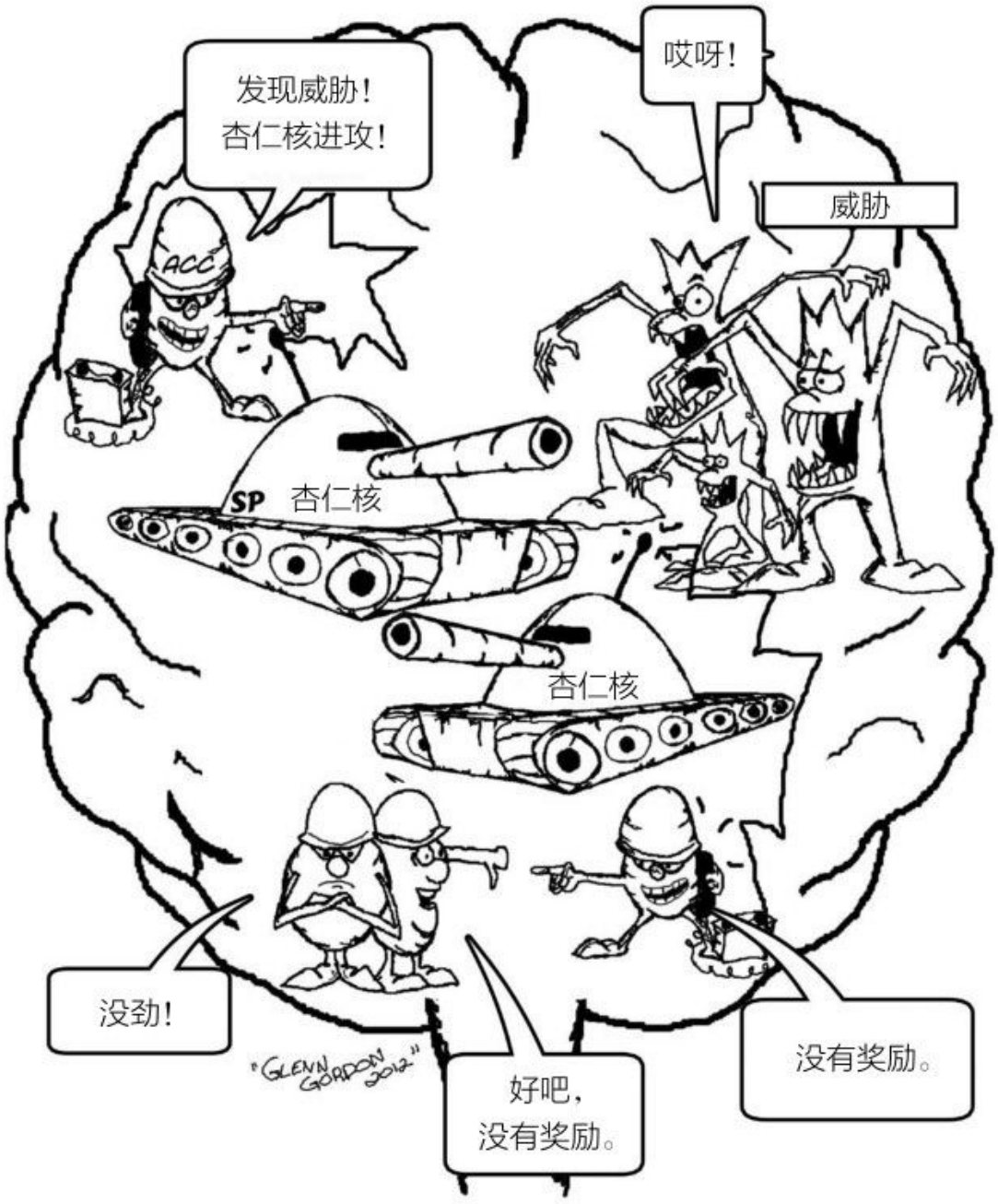
被试A赠予多少金额表现了他对对方的信任度；而被试B返还的金额表现了他的可信度。在实验的第二阶段中，主试随机对被试A给被试B的金额提出了要求，主试得以辨明信任的信号的作用。

实验结果表明，被试B在收到信任信号（即对方送自己钱）时，血液中催产素的含量几乎是第二阶段中的2倍。被试B在明确对方对自己的信任后，平均返还率达到了53%；而在第二阶段中，这个数字仅为18%。

该研究还得出了一个有趣的观点：统计数据显示，处于排卵期的女性表现出来的可信度较低。据推测，这是因为这些女性体内会分泌出另一种叫作“孕激素”的激素，它有抑制体内催产素的作用。

信任的风险

当信任不复存在时，人的大脑中会发生一系列事情。前扣带皮层检测到冲突后，会向杏仁核发出威胁的警告，然后杏仁核会向大脑奖励中心和脑岛传递这样一种信号：这次不会有奖励。该信号经由背侧纹状体被传递给了大脑中掌管运动的部位，从而对未来的行动产生影响。人的大脑甚至可以在有意识地发现威胁之前检测到威胁的存在。当大脑忙着处理信任的不复存在所造成的问题时，我们就无法再调用宝贵的大脑资源来进行记忆、解决问题和制定决策等认知过程。



想建立信任就是要求人们学会读出彼此的意图。当一个人在他人做出某种行为或满足某些条件的情况下对之给予了信任时，对方的大脑奖励中心就会被激活。

人在这种状态下采取行动的速度会更快，而不会因怀疑或恐惧而退缩。斯图尔特提出了自己的想法：团队新来的女成员克莱尔之所以

会有现在的表现，是因为她还不确定自己是否可以相信其他人。另外，她可能在不知不觉中发现本一直都在有意识地瞄着自己，于是对今后可能发生的事情深感怀疑和恐惧。

信任游戏

加拿大麦克马斯特大学的丽莎·德布琳（Lisa DeBruine）博士进行了一个研究信任的实验。被试被要求参与一场简单的信任游戏，他们被分成两人一组，但看不到对方。主试要求他们在给定的两种选择之间必须选择一种：（1）自己来分钱，但必须分为相等的两份；（2）让对方来分钱，而对方会分给自己更多的钱。

被试每次再做出选择之前，主试都会给他们看对方的照片。这些照片实际上都是经过计算机处理的，照片里的人要么与被试相似，要么完全就是陌生人。实验结果令人深思：当被试觉得自己在和与自己相似的人一起玩游戏时，会更加信任对方。从进化学的角度来看，这样的现象是说得通的，人倾向于对与自己相似的人产生好感，因此也会更加信任他们。

建立信任的小贴士

要想让每个和自己一起工作的人看起来都和自己相似并不是什么容易的事情。穿制服会起到一定的作用。一些建立信任的方法如下所示。

- 确立团队价值观和建立团队的共同期望。就是要让所有人都拥有一套清晰的价值观和对目标的期望，即便公司整体没有这种认识，也要在小范围内贯彻。工作中要紧紧围绕这两点进行，让每个人都有机会展现出信任度和可信度。

- 与团队成员一同度过美好的时光。团队建设活动之所以可行，其原因之一就在于大家将在互动的过程中共同获得乐趣，管理者可以充分观察伙伴们应对各种情况的方式，从而探究他们内心的真实想法。

• 保持透明度。让别人都能看到你身为管理者的所作所为和理由，并帮助他们更好地参与到工作中。

信任带来的好处

• 员工对公司的忠诚度会更高。

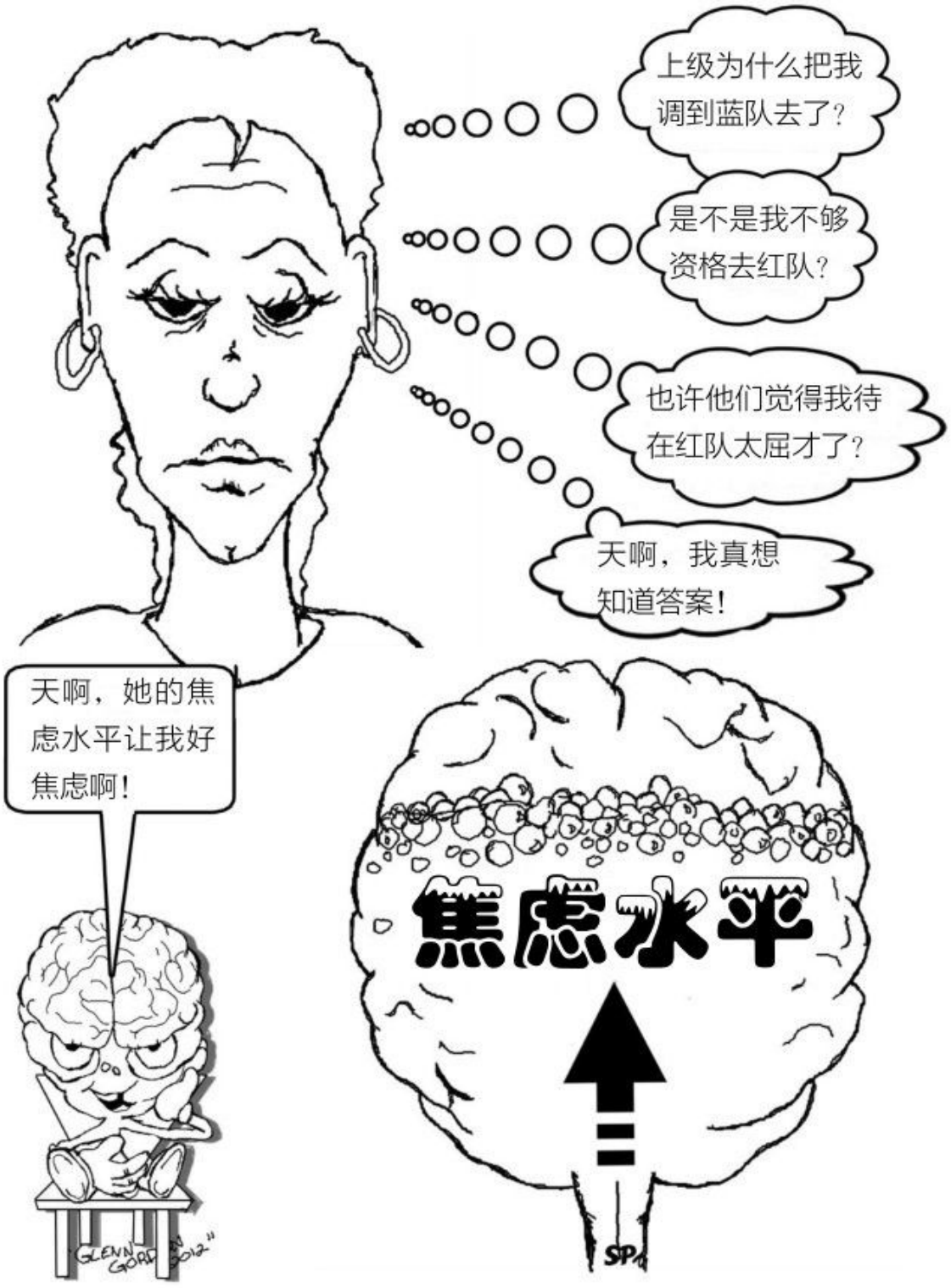
• 员工在工作中更有可能获得更高的工作满意度和工作效率。

• 信任能激活大脑的奖励中心，让大脑时刻做好准备。当人跟人之间存在信任关系时，一切都会变得更高效。

可预测性和不确定性

人们倾向于在可预测的环境中更好地开展工作。对大脑而言，了解即将发生的事情至关重要，这能最大限度地减少风险和威胁响应。

本和克莱尔目前正在经历的情况可能就是两人之间的不确定性造成的。一般来说，人情愿面对风险也不愿活在一无所知的不确定性之中。克莱尔可能因为初来乍到，还对自己的定位不清晰，所以不太确定自己在新的团队中要怎么做。她也有可能是不确定自己被调入新团队的理由，也不知道项目结束后是否要回到以前的团队中去。如果这种情况持续下去，克莱尔可能会承受更大的压力，终有一天可能会崩溃。


上级为什么把我调到蓝队去了？
是不是我不够资格去红队？
也许他们觉得我待在红队太屈才了？
天啊，我真想知道答案！
天啊，她的焦虑水平让我好焦虑啊！
焦虑水平

如果一个人对自己的某一个方面的事情抱有不确定性，如自己扮演着何种角色，那么他只能基于这种不确定性做出很多不确定的选择，这是因为他没有参照物可以用来参考。而这就会导致人通过潜在回报来对风险和收益做出评估。另外，不确定性非常消耗人的精力。在这种状态下，大脑只能靠捕风捉影把或有或无的信息串联起来，用以制定决策和采取行动，借此来提高自己的确定性。这个过程十分耗神。

减少不确定性的小贴士

- 尽量发动更多的人让心存不确定性的新伙伴放心，如果你手头没其他重要的事，更要以身作则地参与进来。
- 列出不确定性造成的风险和消除不确定性带来的回报，这个环节可以请其他有识之士帮忙进行。
- 及时与心怀不确定性的伙伴多交流，用尽一切办法帮助他。

可预测性带来的好处

- 威胁响应减少，思考能力提升。
- 更能采取有效行动并提高生产力。
- 有助于人与人之间建立信任。

公平性

目前，本借助神经科学的视角，已充分理解身心所经历的正面体验和负面体验会经由相同的神经回路产生。斯图尔特希望本能够意识到，他已经将玩具公司的项目处理得非常稳妥了。

人员管理的雷区辐射面很广。举个例子，如果本从4个候选人中派出3人赶赴现场开展工作，那么剩下的那位就相当于被排除在外了。人被孤立后心理上产生的痛苦和躯体产生疼痛所激活的大脑部位是一致的。

大脑感受到的疼痛

人受伤时产生的疼痛感涉及大脑中的3个不同部位：

- 躯体感觉皮层——记录疼痛的来源；
- 脑岛——将身体整体状态的信息传递给大脑；
- 背侧前扣带皮层——判断疼痛的严重程度。

背侧前扣带皮层作用的发现对人类具有特殊的意义，因为它已被证实与社交痛苦和躯体痛苦有关。在第10章讲到的“机器人橄榄球大赛”实验中，被试的大脑活动在功能性磁共振成像扫描下一览无余，全面展示了人的大脑在遭到社会排斥时的种种现象。其中，背侧前扣带皮层的活动更剧烈。人的身心无论是哪方面遭受痛苦，都很难有较强的生产力。

再回到玩具公司的新项目，如果有任何一位团队成员对去留问题感觉不公平，就很可能引发问题。例如，本挑选了2位和他打交道最频繁的员工接手新项目。不平等待遇造成的社会伤害是让人感到非常痛苦的。在第10章提到的最后通牒博弈游戏中，玩家就会遭到这样的不平等待遇，神经科学家对这种现象造成的后果做了大量的研究。

内在不公平性

有一个实验专门对最后通牒博弈游戏进行了研究。被试一共玩了10局游戏，期间研究者利用了核磁共振成像扫描。为了不违背该游戏的精神，每一局游戏都需要不同的被试完成。另外，研究者仅对决定是否接受对方给予钱款的响应者进行了扫描。

扫描结果显示，当对方不公平地分配金额时，响应者的前脑岛和背侧前扣带皮层的活动增加，而前脑岛与应对屈辱感和厌恶感等情感有关。主试发现，响应者脑岛活动越剧烈，其拒绝对方分配方式的可能性就越高，这个发现不可谓不有趣。

后续一项独立研究进一步向世人展示了有关公平性的另一个有趣现象。被试服下某种抑制体内血清素含量的药品。在这种状态下，被

试拒绝不公平分配的可能性更高。所谓不公平的分配方式，即大部分钱为对方所有，而不是平均分配。这表明，人们对公平不公平的判断是依靠主观进行的，衡量的尺度可能每天都有变化。

社交奖励

本手下的员工们无不希望尽可能避免社交痛苦，同时反过来，也盼着得到更高程度的社会奖励。如果把一群睿智的商业人士聚在一起，问他们最希望公司给他们何种奖励，通常来说答案会惊人地相似：物质奖励。钱往往是大家首要的追求，有时更是唯一的追求。

内在奖励

在另一个有关最后通牒博弈游戏的实验中，研究者对被试在面对均等分配时的大脑活动进行了研究。结果显示，当个体认为公平时其与奖励刺激相关的腹侧纹状体的活动明显增加。

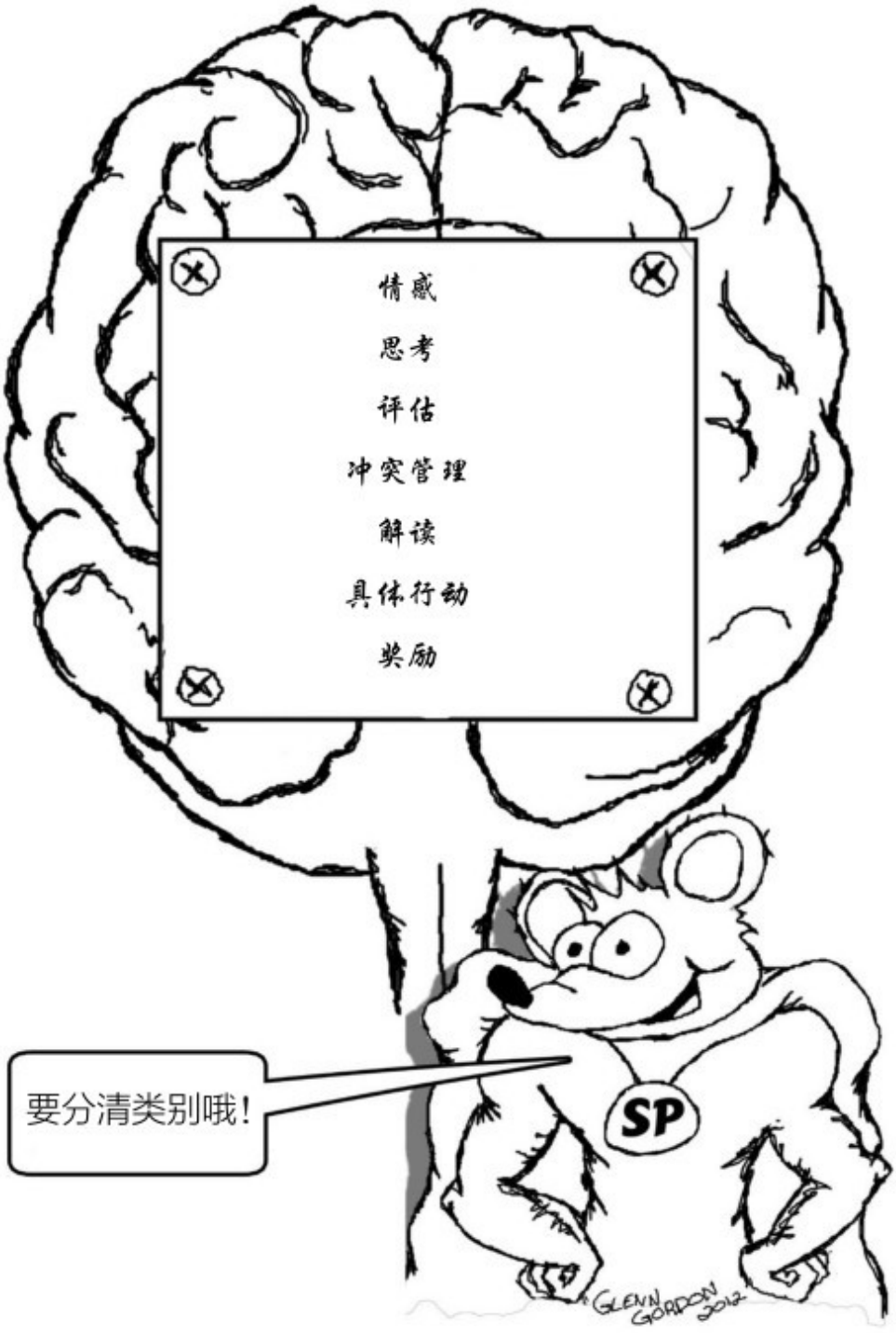
还有一个实验对物质奖励和精神奖励产生的效果做了对比。实验中，被试分别完成了两个任务。完成第一个任务的奖励是物质奖励；完成第二个任务的奖励是他人对自己的正面反馈，只不过程度上各有差别。结果表明，在两种情况下，被试的腹侧纹状体活动均有所增加。

物质奖励只是刺激大脑的奖励中心的方式之一。本在管理过程中就经常会给予属下真诚的鼓励，这种做法具有显著的激励作用，能让员工觉得自己得到了重视。这样的做法是非常好的，本应该继续保持下去，让团队变得更好。

神经管理

众所周知，人的大脑是非常复杂的。我们在认识到这一点的基础上，最好再了解一些相关知识。这样一来，我们在与他人合作的时候就可以做到知己知彼。很多管理人员都面临这样的挑战：他们的工作太忙了，以至于认为别人的工作方式和自己一模一样。在任何时候，一个人都可以从自己的管理风格中受益，但有时可能会适得其反。

所谓的“突触电位神经管理计划”是着眼于对大脑各个主要部位的功能以及充分利用这些部位的研究。斯图尔特认为，尽管本生来就拥有较强的管理天赋，后来还参加过几门相关培训课程，但了解一下该计划的内容有百利而无一害。



该计划认为，大脑中有七个重要的功能区域：

- 情感；

- 思考；
- 评估；
- 冲突管理；
- 解读；
- 具体行动；
- 奖励。

情感

大脑中负责情感的部分比较好懂。时至今日，很多经理人和公司都已不再要求员工在工作中不夹杂个人的情感和情绪。有些管理者甚至了解到，人的情绪对促进人的工作表现是非常有用的，它是决策制定、动机形成、提升参与度以及决定最终行为的关键所在。人不可能在切断大脑中与情感有关的所有部分的情况下继续工作。

我们需要关注大脑中的几个重要部位。首先是海马体，它与人的长期记忆有关，对人的情感也会造成影响，这是因为记忆可能包含了人的情感在里面。每位员工、每个团队、每家公司都拥有各自的历史，这份往昔的经历在他们的当下和未来的工作中都具有重要的意义。要想让海马体更好地发挥作用，请牢记以下几点：

- 回顾过往经历——任意请一位团队中的老员工向新员工介绍一下团队和公司的背景；
- 回顾解决方案——如果遇到问题，想办法回忆起从前解决类似问题的方法以及他人的感受；
- 回顾情绪——想办法弄清楚员工在情绪上是否存在问题。情绪记忆会对当下的行为产生巨大的影响，通常情况下，管理者都意识不到这一点。人在面对任何事物时都会有一定的情绪，而且常常还会据不同情况发生变化。

第二个非常重要的部位是杏仁核。杏仁核按照情绪的重要性的顺序来处理各种情绪。恐惧是所有情绪里最优先的一种，胜过所有其他情绪。过度的焦虑感会导致杏仁核异常活跃，有意识或无意识的恐惧感都会激活杏仁核。造成焦虑和恐惧的威胁可能是真实存在的，也可能只是人自身的感觉而已。一些帮助人控制杏仁核被合理激活的方法如下：

• 制订计划——若能做好应对各种突发事件的计划，就会减轻恐惧感；

• 直面挑战——杏仁核的激活造成的反应可能会影响到周围的其他人，所以要尽早消除；

• 寻找让自己保持乐观的方法——真正乐观的态度可以减轻恐惧感，使杏仁核能有余力处理其他情绪；

• 改变观点—— 一名管理者若对团队员工感受到的痛苦表现出同理心、对他人的难处感同身受，可能会导致过度刺激自己的杏仁核。总体来说，对他们表示一定的共情就可以了，既不用把自己过于带入角色，同时也能调用强大的认知资源为他人提供有效的援助。

大脑中负责控制情感的部位对开展工作是很重要的。前文已经展示了情感在管理中的一些实际应用，公司可以通过很多方式利用它使客户体验达到最佳水平。

思考

思考能力对当今大多数工作而言可谓最重要的能力了。一个人在工作上取得的成功取决于其高效的思考能力。人在思考后作出决定，而决定直接影响行动。有时，我们会发现自己的思考并非像自己想象中的那样清晰、有效。

评估

大脑的脑叶主要分为四块，其一位于大脑前端，称作“额叶”。额叶含有很多对多巴胺敏感的神经元，这些神经元和注意力、动机的形成、奖励刺激和计划的制订有关。

额叶从很多其他的大脑部位收集信息，将它们进行处理后再以信号的形式将它们传递给运动中枢。前文已提及该部位——腹内侧前额皮层。它的作用是应对风险、恐惧，与决策制定也有一定关系。

对于腹内侧前额皮层，管理者需要意识到的挑战如下：

- 处于焦虑状态下的人往往极其担心冒风险，而较少关注奖励。这可能会导致他们由于过度谨慎犯下错误；
- 另一种极端是，人过于轻视可能面临的风险，对危险信号充耳不闻、闭目不视；
- 内心孤独的人常常对奖励的期望较低。

对处在这种情况下的人，可以劝他们这样做：

- 从不同的时间角度看待事物——可以试着从长远角度看待事物，着眼全局，或者将注意力牢牢集中在眼下发生的事情上；
- 如果这个人的风险评估能力不佳，那在评估时更要切记慎之再慎，也可以向局外人寻求帮助，他们可能会看到当事者未曾发现的东西；
- 要确保你所要奖励的人具有较高的团队参与度，而不要奖励心不在焉的员工。

冲突管理

大脑还有一个重要部位称为“前扣带皮层”。它负责管理大脑发生的冲突。它和大脑中的无意识和有意识的想法都有关联，常能引发

人对重要事物有意识的认识。本对前扣带皮层被激活的感受颇有体会，这常常发生在他考虑到底是和偶尔见面的朋友共进晚餐还是回去陪自己妻子的时候。本发现，自己脑中即便只是在想这些事情，工作效率也根本无法得到提升。本必须意识到，自己效率低下正是因前扣带皮层被激活所致，这样才能有的放矢地解决问题。要想让前扣带皮层的活动频率有所减缓，他就必须解决内部冲突并制订好行动计划。虽然他觉得“反思问题”会对这种情况的改善有所帮助，但生产力一定会受到影响。

每当本感到身边有谁可能正在经历内在冲突时，他就会比较明智地想去介入并给予帮助。通常他会先和斯图尔特商讨，在这种令自己安心的环境下，他可以尽情研究自己可能注意到的事情。下一步就是去和他觉得可能有问题的人交流了，本在这个过程中必须亲自充当教练的角色，和对方一同探讨和解决他身上存在的问题。如果姑息事态任其发展，积怨既深必将削弱个人的生产力和团队的动力。

我们必须认清一点：疏导行为不宜目的性过强，应当在保证对方心理健康的前提下进行。即使前扣带皮层处于剧烈活动的状态下，如果我们能重新将注意力集中在积极的事情上就可能使大脑平复下来。我们可以一步一步脚踏实地地实施行动计划，也可以做任何使人放心并建立信任的事情，它们都可以使焦虑的杏仁核复原。

解读

总体来说，大脑中负责解读的部位不太为人所知。有些管理者认为，所谓的“直觉”只是虚无的东西，不应该指望它能发挥多大作用。但这样的想法会使这些人仅依靠自己了解的有限资源开展工作。即便如此，这些人的头脑还是会在不知不觉中产生各种各样的念头，需要他们进行处理和解读。

脑岛的作用是负责将这些内在感受转化为人们能够明确理解的东西。在对它们进行解读之前就忽略内在感受，那就再也没有后悔的余地了。本在感觉到克莱尔有些不对劲后，如果没能通过教练课程深究相关问题，那大概克莱尔现在已经选择退出了。这种事在公司里经常发生，因为人都对讨论自己不能完全了解的事情心存惧意，一般都会选择逃避。

根据这种现象，管理者可以试着帮助员工简化解读事态的过程，从而使他们更快地融入到工作中来。具体措施如下：

- 当你的直觉告诉自己有人遇到了某种麻烦时，一定要加以重视，切莫姑息为患；
- 考虑这种可能性成立的合理原因，如果可以，将它们细致地罗列出来；
- 每一种原因都要有相应的解释，以证实其合理性；
- 收集有关证据证实自己的猜想；
- 利用更多的证据多方位地证实猜想，在得出结论后就采取适当的措施；
- 将内心的想法予以实践检验后，你就可以十分有底气地根据事实采取行动，而不必仅依靠虚无缥缈的预感了；
- 有证据表明，进行瑜伽和普拉提训练有助于提升人对外界事物的敏感度，人在掌握更多信息后可以更好地对事态进行评估。

具体行动

在任何策略中，具体行动的实施显然是一个重要的组成部分。然而不幸的是，这个环节常被人们所忽略。当人的精神处于忙碌状态下且眼前正有很多耗神费力的重要工作在占用自己的注意力时，某些工

作总会沦为次要事项。很多人都认为，拖延症是阻挡自己实现目标的一大障碍。

本想起来，自己还有很多需要做但还没做的重要事情。斯图尔特问本没请过哪些同事喝咖啡，这些人大概就是本不太敢一对一接触的人。这样的态度往往源于情绪障碍、不安、恐惧或内心的不确定性。本现在抱着状况会随着时间的流逝自然地有所改变的态度，他认为在短期内自己肯定无法取得理想的效果。

通常来说，推动事态发展的最好方法就是采取行动。就本现在的情况来说，他可以想想还有没有比喝咖啡更合适的活动能邀请这些人一同参加。例如，请他们喝啤酒是不是更让人放松呢，还是私下里帮他们一个忙比较好？如果真有，就挑一件事然后付诸行动吧。

付诸行动的好方法如下所示。

• 先做尝试——在决定目标后就放手一试吧。你通常无法百分百预测成效如何，但是只有付诸行动才能给自己创造收集更多信息的机会。然后，你再决定是否要继续下去。为了达到预期的目标，在尝试阶段必须持之以恒，不得动摇。

• 将最终目标拆分为一个个小目标——在一步一步完成小目标的过程中，遇到的阻力就没那么大，压力也比较小，而且每完成一个小目标，贯彻到底的动力就会越来越强大。

• 更大冲突的可能性——想想有些事情之所以要注意不能去做，是不是因为有什么更深层次的原因。

奖励

每个人都曾体验过奖励刺激。一般来说，这能给人带来一种兴奋、愉快的体验，往往发生在我们遇到好事的时候。实际上，腹侧纹状体和伏隔核也以一种微妙的方式参与了奖励刺激的形成过程。伏隔

核负责记录奖励刺激带来的愉快感受。也就是说，要想激励他人或者使他人得到积极的反馈，可以试着激活其伏隔核。

以下是一些注意事项：

• 伏隔核在某些情况下可能无法记录奖励刺激，例如，在人们感到焦虑或孤独的时候；

• 动机弱可能是由于大脑中奖励回路缺乏刺激所致；

• 一旦发现有人没有表现出体验到奖励刺激，就需要尽快处理这种情况。

管理者刺激员工奖励回路的一种经典方式是给予他们短期的物质奖励。虽说从长远来看，这样的刺激很难发挥持久的作用，但短期的回报在一时之间还是可以起到有效的作用的。很多公司提倡的另一种方法是采用精神上的奖励方法。设置“月度明星员工”或员工内部提名奖等奖励措施也会使员工受到一定的激励。这些员工激励计划使员工对工作永远都保持着一定的新鲜感，提高了他们的参与度。但这样的做法也不可避免地存在一些问题，就是评选出来的对象往往只有寥寥几人。

因人制宜的方法是最全面、收益最大的一种方法。如果公司上下所有人都能同心同德、目标一致，必将迸发出非常强大的力量。人在信念、理想的驱使和指引下做事时更容易体验到奖励刺激。这会提高人的工作效率和生产力。

本知道他们团队的娜塔莉是一个十分顾家的人，而且对当地社区的各项活动也十分上心。在他们第一次合作的时候，有一天，本约娜塔莉共进午餐，以期进一步了解娜塔莉对自己珍视和热衷的事情到底有多投入。本作为经理，能和手下的员工一对一地了解对方的兴奋点，这无疑是是一次宝贵的机会。在之后的小组会议上，本向大家提议挑选当地的一家家庭慈善机构进行资助。由于娜塔莉在这方面很有经验，所以本专门请她提建议。娜塔莉不出意料地表现出了极强的行

动力，自此完全主导了整个团队在这方面的安排。她每个月都会告知团队成员募集到的最新资金数额，并且每个季度都会为他们在日常工作之外组织一些志愿者活动。

在每次完成一个志愿者项目后，娜塔莉所热衷的公益事业就有一笔新的资金入账，这对她来说意义重大。此时，她的奖励回路会被激活。每当她在某一天或某一周过得不顺心时，只要一想起自己团队给予困难家庭的帮助，她就能快速振作起来。

然而，这样的策略无法对本所在团队中的每个人都起作用，关键还是要找到适合每个人的方法。初期的艰苦尝试到了后期都一定能兑现成为丰厚的回报。比起眼前的一点点利益，员工若能与自己的本职工作和任职的公司建立起更深层次的联系，其意义要重大得多。

神经管理的小贴士

- 积极地打造信任文化。
- 让员工感到对自己的领导和公司有一定的可预测性。
- 积极思考大脑七项功能的意义——情感、思考、评估、冲突管理、解读、具体行动、奖励。
- 将大脑的这七项功能与公司和团队的工作方式有机地结合起来。

掌握神经管理能带来的好处

- 团队参与度更高。
- 团队更有能力取得成果。
- 只要人人各司其职、认清定位，人员流动率就能降低。

致谢

本书能得以出版，离不开多年来各界对我的帮助。我在书中提出的很多见解都是受益于很多个人和公司同我分享的经验。

我衷心地感谢和钦佩以下所有人，他们将自己的智慧与力量毫无保留地与我分享，我对能拥有这些最亲密的朋友感到无比幸运。本和凯特总是不厌其烦地回答我的疑问、分享他们的想法，他们对我十分谦和，我由衷地感谢他们。婕茜对人类的行为总有许多十分新奇的见解，能帮助我始终保持良好的心情。雷切尔和罗布也在诸多方面给我以援手，他们展现出来的智慧、哲思和质疑精神深深地影响到了我的生活和工作。

最后，我要感谢斯图尔特和杰西卡。正是因为有他们在，我的生活才变得如此丰富、有趣、充满意义。我非常想和你们二位共同探索这个世界，让我们每天都一起学习吧！

版权声明

THE MAKE YOUR BRAIN WORK By Amy Brann

Copyright: © Amy Brann, 2013, 2020

This translation of Make Your Brain Work is published by arrangement with Kogan Page Publishers through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2020 POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS Co., Ltd

All rights reserved.

本书中文简体版专有翻译出版权由Kogan Page授予人民邮电出版社出版发行。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

1. 封面
2. 扉页
3. 版权信息
4. 目录
5. 内容提要
6. 前言
7. 第一部分 掌控自己
    1. 第1章 棉花糖实验——成功与否的试金石
        1. 问题解析
        2. 做事的轻重缓急
        3. 做事要有谱
        4. 预想终局
        5. 前额皮层
        6. 确定轻重缓急的实际做法
        7. 新的事态
        8. 一心多用还是专心致志
        9. 大脑的可塑性
        10. 大脑有一定的灵活机动能力
        11. 激发自己的潜能
        12. 具体行动
    2. 第2章 你的海马体还好吗
        1. 压力：永远的罪魁祸首
        2. 预测事态和压力的关系
        3. 在自己身上找出路
        4. 消极的暗示
        5. 排解压力，回归正常状态
        6. 海马体的作用
        7. 镜像神经元
        8. 如何改善
        9. 缺乏掌控感的坏处
        10. 如何应对压力
        11. 专注度和压力的关系
        12. 具体行动
    3. 第3章 学会干预失控状态下的情绪
        1. 心境、情绪、感觉
        2. 擦亮双眼还是蒙蔽眼睛

3. 控制自己的感觉
4. 控制自己的情绪
5. 实际可能性
6. 本学到的新知识
7. 联想的重要性
8. 恼人的杯子
9. 嗅觉的重要性
10. 具体行动

4. 第4章 面面俱到的危险
    1. 可能性
    2. 分心的原因
    3. 摒弃杂念的好处
    4. 人是如何陷入两难境地的
    5. 行程安排的策略
    6. 挣脱两难境地
    7. 做决策的方法
    8. 人的信息过滤能力
    9. 掌控情绪的大脑组成部分
    10. 具体行动
5. 第5章 聪明的头脑就一定会想个不停吗
    1. 工作中的大脑
    2. 一只耳朵进，一只耳朵出
    3. 告急的脑容量
    4. 让生活环境更加丰富
    5. 知识的实际运用
    6. 江山会改，本性也会移
    7. 努力付出，方有所得
    8. 可能性的广度
6. 第6章 事半功倍的奥秘
    1. 好习惯的神经科学原理
    2. 巧克力的真相
    3. 改变习惯
    4. 问题神经回路的修复
    5. 摆脱限制后带来的可能性
    6. 神经可塑性和习惯
    7. 幼时伤害的影响
    8. 神经达尔文主义

9. 竞争可塑性
10. 新习惯的养成方法
11. 为什么坏习惯有时会突然冒出来
12. 具体行动

8. 第二部分 掌控人际关系
    1. 第7章 维持工作和生活的平衡
        1. 如何优化工作环境
        2. 工作和生活的平衡
        3. 他人和自我的期望
        4. 可能会引起的冲突
        5. 感到疲劳的原因
        6. 个人时间和精力的分配
        7. 掌控感的重要性
        8. 思维的最佳运作方法
        9. 具体行动
    2. 第8章 一步一步改善生活
        1. 大脑是如何完成工作的
        2. 大脑中掌管目标实现的部位
        3. 目标要明确
        4. 真实还是想象
        5. 神经科学家最重大的不传之秘
        6. 行事的动机
        7. 精神状态所具有的作用
        8. 阶段性的奖励
        9. 具体行动
    3. 第9章 激励他人过程中的雷区
        1. 激励他人
        2. 动机的本质
        3. 能起到激励效果的奖励形式
        4. 更崇高的目的
        5. 期望的力量
        6. 动机专栏
        7. 自主掌控的作用
        8. 确定性的作用
        9. 信心的作用
        10. 情绪和动机
    4. 第10章 你的大脑弹性够足吗

        1. 抗压能力的培养有无捷径可循
        2. 假想预演
        3. 如何增强心理承受力
        4. 外在表现和实际情况并非永远一致
    5. 第11章 当创新成为常态时，我们应该怎么办
        1. 常见误区及解答
        2. 创造力的核心组成部分
        3. 即兴发挥
        4. 认知的灵活性
        5. 心理锻炼
        6. 创造力迸发时的大脑
        7. 睡觉最光荣
        8. 胡思乱想的用处
        9. 玩乐
    6. 第12章 如何让自己的表现优于他人
        1. 洞察力的作用
        2. 引发洞察力的方法
        3. 遗忘的原因
        4. 真实和虚幻
        5. 情景记忆与语义记忆
        6. 大脑不同部位的不同作用
        7. 工作记忆
        8. 情绪和记忆
        9. 无意识中的记忆
        10. 心理暗示
9. 第三部分 掌控工作和事业
    1. 第13章 以开放的胸怀领导他人
        1. 现在的领导方式
        2. 因素联合环
        3. 信心
        4. 人的地位是怎么回事
        5. 镜像神经元
        6. 确定性
        7. 奖励行为
        8. 控制感
        9. 人际关系
        10. 贡献

2. 第14章 心理安全是良好企业文化的基础
    1. 大胆的婕茜
    2. 将心理安全融入企业文化，能使员工在工作中探索并展现其全部的大脑潜能
3. 第15章 管理他人，管理头脑
    1. 从大脑的角度看待管理
    2. 信任度
    3. 可预测性和不确定性
    4. 公平性
    5. 社交奖励
    6. 神经管理
    7. 情感
    8. 思考
    9. 评估
    10. 冲突管理
    11. 解读
    12. 具体行动
    13. 奖励
10. 致谢
11. 版权声明

1. 开始阅 读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

尹慕言 / 著

“时间唤醒教练”尹慕言首部作品

掌控24小时

让你效率倍增的时间管理术



过好每一天　时间看得见

24 HOURS IN CONTROL

高　琳　李海峰　秋　叶　易仁永澄

激赏推荐

中国工信出版集团　人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

掌控24小时：让你效率倍增的时间管理术

尹慕言 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

掌控24小时：让你效率倍增的时间管理术 / 尹慕言著. --北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN 978-7-115-55002-6

Ⅰ.①掌… Ⅱ.①尹… Ⅲ.①时间-管理-通俗读物 Ⅳ.①C935-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第191196号

◆ 著 尹慕言

责任编辑 王振杰

插 画 师 小 凡

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：720×960 1/16

印张：16 2021年1月第1版

字数：191千字 2021年1月北京第1次印刷

定价：69.80元

读者服务热线：(010)81055522　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

自序　真正的成长在路上

读本书前，你必须知道的底层逻辑

早晨篇

第一章 规划的早晨

第一节 100种早起方式，不如一种掌控感

第二节 使用唤醒“咒语”，进入最佳状态

第三节 设立行动计划，持续不断行动

第四节 一切阻力的超级变量——行

第五节 美好的一天由你开启

上午篇

第二章 专注的上午

第一节 新起点效应

第二节 写下来，意味着开始跑起来

第三节 主动出击，不要被动应对

第四节 别让这些拖了你高效的后腿

第五节 为你的“重要他人”创造专注空间

中午篇
第三章 修复的中午
第一节 午间精力修复术
第二节 午间也是社交的好时机
第三节 午间构建你的人际关系网络
下午篇
第四章 协作的下午
第一节 新型协作模式，赋能组织发展
第二节 找到撬动机会的关键四要素
第三节 看不见的地方也需要管理
第四节 未来，能与机器对话的人最值钱
晚上篇
第五章 投资的晚上
第一节 帕金森定律与霍夫施塔特定律
第二节 摒弃“浮浅工作”模式，给成长创造空间
第三节 设计并兑现你的人际关系账单
第四节 停止“报复性熬夜”，让你的24小时收支平衡
第五节 保持仪式感，给未来留一点不可预测性
尾声
第六章 就到此结束了吗
第一节 坚持做好“一”，点亮成就地图

第二节 你需要一位时间唤醒教练

我的答案仅供参考

致谢

过好每一天，时间看得见

返回总目录

谨以此书献给我的家人以及正在创造无限可能的你！

自序　真正的成长在路上

曾在2002年获得诺贝尔经济学奖的丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）在其著作《思考，快与慢》的序言中写道：“我想每位作者都会在脑海中勾勒读者因为读自己的书而受益的情形。”作为本书的作者，我自然也不例外。

写这本书时，我经历了漫长的心路历程，想要分享给你的也绝非这寥寥数语，真正激励我提笔完成它的，是吉姆·C.科林斯（James C.Collins）的一句话：“没有人会永垂不朽，但是书籍和思想永存。”当然，我并非奢望永存，只是想借这本书见证自己的成长，如若有幸，也期待见证你的成长。

其实，想要写一本书的念头很早就有了，直到生下第二个宝宝，有了很多不同的社会身份，研习了教练技术，思索了生命的意义，我才懵懂地感觉到，自己的人生有了新的感悟。32年前，我出生在一个小县城，一路铆足了劲儿打拼到现在，职场生涯虽算不上轰轰烈烈，也总算小有所成。一直以来，我从未停止奔跑，也从未想过停止，虽也曾撞得头破血流，但从不舍得离开这个“战场”——职场。在职场的时光，是一个人一生中最长的时光，也是最绚丽、最精彩、最具生命力的时光。我希望你也能在这段时光里，为自己的生命旅程写下浓重且值得纪念的一笔。

我认为，这是一本最不像时间管理，却以一天24小时为时间线呈现给你的唤醒之作。“唤醒”正是令我着迷的地方。很多人埋头与时间赛跑，往往忽略了自己到底想要什么、想去哪儿、想成为什么样的人。所以，与其说这是一本书，不如说它更像是你一天、一周、一月、一年，乃至整个成长之路上最忠诚的影子，它要唤醒的也不是时

间，而是你。当然，你也可以把它化作一把装在时间盒子里的隐形钥匙，要不要取出这把钥匙、打开你清晰可见的成长之门，全凭你自己决定。而我，就如同你最亲密的伙伴，将默默地站在你身旁，为你的任何选择鼓掌。

我猜想，选择这本书的你，一定是一位终身成长理念的践行者，你在个人成长和职场发展方面都是如此，对吗？

如果你的答案是肯定的，那么我会非常开心，也很荣幸你能与我一起踏上这场关乎你的每一个24小时的成长之旅。

如果你认为自己暂时还不是一位终身成长理念的践行者，我也期待这本书能激发你的成长意愿，开始创造属于你自己的每一个24小时，继而迈上一个新台阶。要知道，终身成长理念的践行，代表的不仅仅是终身学习，更是终身实践。

最后，我想用以下3个唤醒我成长之旅的问题问一问你。

- 5年后，如果你的家人、朋友因你而改变，那是因为你做了什么？
- 10年后，如果你所在的环境因你而逐渐改变，那是因为你做了什么？
- 50年或更长的时间后，如果这个世界因你的存在而发生改变，那又是因为你做了什么呢？

我一直在思索这3个问题，也是带着这3个问题提笔写下这本书的。

我认为，真正的成长永远在路上。我期待在这条路上，遇见你。

尹慕言

组织发展专家、个人成长教练

“时间唤醒教练”理念提出者

读本书前，你必须知道的底层逻辑

在读这本书之前，我希望你先了解这本书的底层逻辑，它能提升你在职场中的表现，帮助你实现人生目标。

本书的使命：唤醒

当年乔布斯邀请百事可乐副总裁约翰·斯卡利（John Sculley）加入苹果时说过一句话：“你是想一辈子卖糖水，还是想要一个改变世界的机会？”

如果你也曾被这句话触动，那么你一定会明白，“唤醒”的意义正在于此。

其实，每个人都是一座宝藏，每个人都拥有极大的能量，每个人都值得被深度挖掘，只是很少有人意识到还可以“唤醒”自己，由自己按下启动键。

在成长过程中，我们常常把启动键交到别人手上，先是父母、家人、朋友，再是导师、好友、同事，继而是任务、项目、职位……殊不知，真正的开关其实应该掌握在你自己手里。所以，在这本书中，我运用大量的教练技术协助你找到那个开关，让你站在更高的维度，获得更开阔 的视野，激发由内而外的潜能，甚至激励、影响他人。

“唤醒”是我从初次接触教练直至成为一名国际认证教练，这一路的真切感受。我希望你也能借此在这一成长旅程中获益。

“唤醒”是借由一天24小时、“职场”还原你的每一天。你要知道，你完全可以借此唤醒内在对于成长的觉知，唤醒极具能量的行动

力；你要知道，你完全可以在未来的职场之旅乃至人生之旅中，创造且拥有无限可能。

你永远值得一个更好的自己。

本书的明线与暗线

本书借着24小时的时间明线，穿起了一条个人成长发展的暗线。同时，本书潜藏了你的职业生涯路径。因为它意在告诉你，每个人都是自己职场的CEO。

你需要具备领导者的思维、意识、格局、实力，不断历练；同时，你要善用周围的资源，影响他人，回馈他人。

明线是时间，是一天的24小时；暗线是你，是你的成长发展之旅；主线是唤醒，唤醒自我，唤醒行动。这些是撬动你的无限可能的杠杆。

如何使用这本书

正如我一直强调的，这不是一本仅供阅 读的书，而是一本敦促你实践的书。

这本书也许会成为你阅 读清单中的特例——你在读过几章或几节后会想要合上它，以便将书中所学立即付诸实践。那么，想做就去做吧。接下来，我相信，你会边实践边把它读完，因为，每一页的内容你都用得上。

打开这本书，你就可以看到专属于你的一天24小时。在这一天中，从早晨、上午、中午、下午一直到晚上，对这些时间的规划搭建

了你的个人成长系统。本书的每一章都有不同的问题、观点和故事，这些问题或故事可能是你正在经历的，也可能是你从未经历过甚至从未思考过的，但我相信你可以从中得到启发，激活行动力，真正尝试并验证它们。

当然，你也可以根据自己的需求或喜好，从书中相应的章节入手，阅 读这本书，让它更好地为你服务。

规划的早晨

在这一章，我希望你能着眼于规划，专注于行动，因为这关乎你能否真正得以成长发展。在这一章，你会发现，最好的职场和人生状态其实是既着眼于未来，关注价值；又专注于当下，完成任务。这一部分介绍的变革公式会带你找到对现在的不满，明确未来规划，迈出小到不可能失败的第一步，以此触发改变。

你还要知道，推动发展的是行动，只要开始行动，你就已经走上了自我发展的轨道，记住，别忘了着眼未来，脚踏实地。

专注的上午

在这一章，我开始运用“24小时时间导航”帮助你锁定高精力周期，继而让你看见时间、记录时间、管理时间，并保证你在高精力周期里独立、专注、不被打扰。如若必要，你还可以每天给自己开一个只有你一个人参加的会议，运用“Z计划”“DONE-E法则”以及“心流番茄钟”帮助自己处于良性循环状态，让自己在专注投入的同时，妥善并前置化地处理他人的需求，防止自己和他人被时间追着跑。

在这一章，我们通过找到“重要他人”，挖掘事情的本质，真正坚持要事第一原则。我们开始清楚职场离不开协作，所以，我们也能

有策略地通过管理“重要他人”的时间，实现助力自我发展的目的。

另外，我们也将从心理学的角度理解为什么要学会放下“FOMO”心态，并尝试通过“WWW EBI”有效反馈，赋能成长，不断跃迁。

修复的中午

在这一章，你会发现中午这短短1~1.5小时的巨大价值，你可以通过“2分钟熟睡法”主动小憩，还可以运用“12315法则”帮助自己恢复精力。重要的是，你开始注重职场人际关系，知道聊“八卦”也能为你增值，开始构建你的人际关系网络。当然，不管你会在这段时间做什么，重要的是找到属于你自己的“成长节律”，让自己在保持秩序感的同时，真正开始用心经营“职场”这个舞台。

协作的下午

在这一章，我提出了一个新概念——“ICO型”[1]人才。企业中有首席执行官（CEO）、首席运营官（COO）、首席财务官（CFO）、首席人力资源官（CHO）、首席技术官（CTO），等等，唯独少了一个“ICO”。“ICO”旨在告诉你，你需要先把自己放在领导者的高度做事情，用领导者的视角、状态、行事作风要求自己，直至成长为名副其实的“CEO”。

在这一章，你还会了解，“ICO型”人才集合了独立、协作、共赢这一系列特质，这些特质是新商业模式对于人才最基本的系统需求，也是每一位职场人成长发展所应具备的基础特质。

我希望你知道，你首先要成为一个独立且强大的超级个体并善于与自己协作，然后才能更好地与他人协作、与机器协作、与时代协作。“与自己协作”代表着与自己的时间、精力、情绪、状态协作；代表着跨越能力陷阱，正视错误、拖延、混乱并保持创造力；代表着

真正让自己从“做”成长为“成为”，并能够运用“迪士尼策略”发挥自己内在的3种不同力量，将不可能变为可能。

此外，协作还意味着你将不断成长，肩负更大的责任。你开始能够更加系统地关注全局，你也知道撬动事务的关键要素无外乎定目标、追过程、拿结果以及勤复盘；你开始能够运用“DIKW”模型[2]更新你的知识系统，并不断实践、检验，继而真正拥有人知合一的智慧；你开始有意识地打造个人品牌，善用一切外部资源，与机器智能对话，与这个时代对话。因为你知道，这些都将成为你成长路上最重要、最强大的外部资源，帮助你成长为更加出色的自己。

投资的晚上

其实，整本书都在围绕投资展开，只不过这一章投资的笔墨更为浓重。在这一章，你开始通过量化后的“时间能量趋势图”夯实你的高精力周期；你知道可以运用15%时间规则，给自己设计一处秘密提升的小“基地”；你更加注重人际关系网络的构建，而且已经开始抽时间投身公益，并在情感账户上储蓄；你开始知道身体也需要投资，尤其是睡眠，你开始让自己的24小时收支平衡，允许自己休假。

当然，最后我们会发现，投资势必有短线收益（像猎人），也有长线收益（如农夫），重要的是保持持续向前的进行时状态，保持自我投资，并在成长这条路上保有必要的仪式感。

成为终身成长理念的践行者

这一章将帮助你建构属于你的人生成长系统，点亮成就地图，不断突破、革新。

期待你能够真正地唤醒自己，把自己培养成自己的时间唤醒教练，不断打造、迭代你的成长系统，成为终身成长理念的践行者。

这本书适合谁

即将步入职场的你

如果你是一名即将步入社会、踏进职场的新人，那么，本书应该成为你的案头书，它可以帮助你做好准备，让你在踏入职场前先了解一些必要的规则。当然，我需要提醒你的是，你不能奢望这本书可以解决你所有的问题——实际上，任何一本书都不能解决所有的问题；你也不要奢望读完这本书就能马上拥有应对职场一切问题的真实技能，实际上，所有的技能都必须靠你自己通过行动获得。所以，请记住，这是一本聚焦实践的书，它需要你真正行动起来。

已经小有成就，但仍在不断成长的你

如果你已经在职场打拼多年，并且有了一些小成就，想要突破、提升，或者正在迷茫之际，不知道如何向前迈进，那么很荣幸这本书可以帮助你。你可以选择自己关注的章节重点阅读，但一定不要错过早晨篇、下午篇、晚上篇以及尾声，这里有帮助你破局的关键。这是一本聚焦破局的书。它可以帮助你跳出现实，站在更高的维度，逐步明晰真实的目标，刻意训练、不断革新。

作为管理者或者企业创始人，想帮助员工成长的你

如果你已经是企业中的管理者，或者你正在经营自己的企业，拥有自己的团队，那么，我期待这本书可以成为你们团队共有的底层操作系统。它带来的价值也不仅仅是统一管理语言、统一行动方向、统

一行动力这么简单。你尤其需要重点阅读上午篇、下午篇以及尾声的内容。毕竟新时代将是超级个体依托平台协作、聚拢大众势能、创造指数型增长的时代，而你和你的团队也将是这个系统中重要的构成因子。这是一本聚焦系统的书。没有任何超级个体可以脱离组织、脱离平台、脱离时代。我相信在你们的聚力下，你们一定可以创造属于自己的辉煌！

这本书不适合谁

缺乏行动力的人

只思考不行动的人是不适合读这本书的，因为这本书以实践为依托，希望你借由行动真正触发改变，助力你在改变过程中不断明确真正的目标和方向，升级你的底层操作系统，收获属于你的成就！

不想终身成长的人

没有任何一招能屡试不爽，而终身学习、终身实践至少可以应付生活中的一大部分问题。如果你还没有做好这个准备，那么，这本书显然不适合你，但我仍然想祝福你，期待你能有更好的发展！

当然，这本书的内容，是在我所见、所知范围内整理总结的职场人、领导者以及管理学家理论、实践背后的点滴精华，也不一定全是对的。所以，如果你有更好的建议和观点，欢迎随时与我联系。正如我在书中提到的，在走向卓越的路上，我们需要的是对手，希望你也是一位强劲的对手；同时，感谢你愿意倒逼我不断成长！

你还可以收获什么

这本书运用了大量教练技术与智慧，同时又着眼于职场真实的应用场景，并相应地设置了“唤醒时刻”，旨在鼓励你思考自己的经历，激发新的洞见，从顿悟到行动，从唤醒到跃迁。

现在，我期待你能够带着这3个问题，翻开这本书。

- 我为什么想要读这本书？
- 这本书可以给我带来哪些帮助？
- 我将如何依循这本书采取行动，改变我的现状？

不要错过任何想法与反思，写下值得关注的每一个亟待改变的小细节以及你的新发现。当然，最重要的依然是践行。让我们行动起来！

你的每一天、每一个24小时，都要为你所用。

[1] ICO是独立（Independent）、协作（Collbortion）、共赢（Our Win-win）三个词的英文缩写。

[2] DIKW是数据（Dt）、信息（Informtion）、知识（Knowledge）、智慧（Wisdom）四个词的英文缩写。

早晨篇

第一章　规划的早晨

我们要做的不是抓住时间，而是唤醒时间。

昨天消失了，明天还没有到来，我们只有今天，让我们开始吧！

——特蕾莎修女（Blessed Teresa）

第一节　100种早起方式，不如一种掌控感

假如你问一个人“时间是什么”，你可能得到各种各样新奇且有趣的答案。但我敢打赌，没有一个答案能够明确地阐述“时间到底是什么”。

时间不受我们控制，它是一个“自动导航系统”。不管你重不重视、在不在意，时间都在悄无声息地发挥着它独有的影响力。这也是为什么总有人想告诉你，时间是人一生中最关键的变量。

每个人的一天都是24小时、1 440分钟、86 400秒，但随着时间的流逝，人与人之间的差别也越来越大，虽说各人有各人的活法与追求，但造成这种差异的根本原因在于，你有没有想过唤醒自己，唤醒时间。

著名作家马克·吐温曾经说：“人的一生有两个日子最重要，一个是你出生的那一天，另一个是你知道自己为什么出生的那一天。”

当你真正明白自己为什么出生，你每天的24小时也将被赋予独特的意义。

我们即将开启的24小时时间之旅，就是从唤醒时间的那一刻开始的。当你能感知到时间并与时间共舞时，时间才能真正为你所用。

接下来，我们将从一天最重要的时间段——早上的时间开篇。

开启24小时“时间之旅”

为赢得早上的时间，早起成了避不开的话题，也一直备受争议。知乎上一则名为“如何不痛苦地早起”的帖子更是吸引了超过340万人驻足关注，不知从何时起，早起在很多人的心中已经悄然地与痛苦挂了钩。

在早起这件事情上，不同的人面临不同的挑战。我身边小A的例子更是极具代表性。

小A是一个性格要强的男生，刚刚毕业就加入了一家世界500强的外企，从事的也是他最喜欢的策划工作，虽然收入不算太高，但生活过得还算充实。谁知，最近他所在的公司不断传出业务重组和战略性裁员的消息。公司上下人心惶惶，小A也深受影响。看着一个个身陷“中年危机”的同事拿着微不足道的赔偿金离开公司，小A整夜整夜地睡不着，他总觉得自己应该做点什么。

梳理一番后，他打算先从培养早起的习惯开始，一来可以利用早起后的时间学习业务知识，提升自己的职场竞争力；二来有机会把之前训练过的加分技能重新捡起来。

盘算一番后，他打算利用早起时间，先从练习英语、写作、演讲这三项开始。他想，就算有一天公司发展不景气，自己被迫离开，他还可以借由训练的能力开拓一条新的职场赛道，顺便缓解现在的焦虑情绪。想到这，他立即着手，设好闹钟，备好本子，摆出一副大干一场的架势。

结果，还没坚持一周，他就又栽倒在床上。

回想自己屡屡败下阵来的经历，他觉得主要是因为没有同行者、一个人坚持不下去。所以，他干脆加入了一个早起训练营，跟着训练营里的小伙伴一起早起打卡、互相监督。果然，情况确实有所好转，至少每天群内的打卡记录上有了小A的名字。

即便如此，小A还是不可避免地陷入了更深的焦虑——早起是做到了，也列了各种计划，可是他依然很焦虑，总感觉起是起来了，却什么也没干好，于是，他开始不停地埋怨自己白白浪费了大把时间。这种情况越来越严重，他的状态也变得比没早起时还要糟糕。确实，在小A早起的那段日子里，公司正处于变革期，部门之间的关系变得十分微妙。在重重压力下，小A更加紧张了。

早起后不停地瞎忙，白天还要在各个场合抛头露面、努力表现，晚上又怕错过任何消息，躺在床上也抑制不住地刷手机……早起加上没能改掉的熬夜习惯，以及日益焦虑的状态，让他的精力严重透支，以至于后来慢慢演变成早早睁开眼在训练营里打个卡，又迷迷糊糊地睡了过去。

白天无精打采、不时犯困的小A还被领导点名批评过两次。这样一来，原本要强的他越来越不愿意面对领导、同事以及越发失控的现实，每天一睁眼就想找个借口逃避上班。

这让小A很郁闷，他不想像身边的其他同事那样，因“中年危机”而焦头烂额，也不想像现在这样，看似勤奋却毫无意义。

看了小A的经历，我深深地叹了一口气。不知道你身边是不是也有这样的朋友，或是你自己也正在经历这样的现状——我们想尽办法让自己抓住一切时间，可越想抓住却越发失控，甚至感觉比行动之前还要焦虑？归根结底，这并不是早起惹的祸，对时间的失控感以及对未来的未知和恐慌，才是让我们焦虑的根本原因。这种无谓的焦虑，既无法帮助我们把握时间，还严重影响我们的状态，干扰我们的正常发挥，若长期如此，我们只会不断失控。

在参与并发起了几十期早起训练营后，我发现，早起过程中遇到的种种情形，都可以按照任务、价值、当下、未来这四个维度，归为图1-1中的四种类型，我称其为“个人规划四象限”。

这四种不同的状态，不仅仅是人们在面对早起这一情况时会出现的，也代表四类人应对当下与未来的不同行为模式，这四类人分别是：逃避一族、奋斗一族、理想一族和自律一族。

横坐标代表任务和价值，反映人们在完成一项工作时，是选择仅仅关注任务本身，做完了事，还是关注任务背后的价值，从而自愿承担更大的责任，更自发、更投入地工作。



图1-1　个人规划四象限

纵坐标代表当下和未来，反映人们做事情时，是更关注眼前的一亩三分地，仅仅为了完成而完成，还是关注更长远的未来、更远大的目标。

当然，采用这四种行为模式的人，在应对早起这件事情时，也会有不同的应对方式。

用逃避麻痹自己

逃避一族的典型表现是不愿意、不想甚至是不敢面对“糟糕”的现状（其实在大多数时候，现实并没有他们想象得那么糟），所以他们选择逃避。

逃避的原因有很多，比如，不想面对吹毛求疵的领导，不想约见爱找茬的难缠客户，不想与“讨厌”的同事相处，不想待在不舒服的环境中，等等。在面对自己不擅长、没做过的事（比如答辩、演讲、主持）时，在压力过大、待办事项过多时，逃避也就成了他们应对事务的方式。

那些扑面而来的状况，让他们抵触、焦虑、胆怯、退缩，他们下意识地寻找相对安全的方式麻痹自己——能耗一秒是一秒，能躲一时是一时。他们常常幻想着：最好今天遇到暴雨、停电，要么干脆向领导请个病假，总之，最好不要面对。

更无奈的是，他们赖在床上，却睡不着；端着饭碗，却吃不香；看着别人越来越好，自己却迟迟不肯付诸行动，结果搞得自己越来越焦虑。

越不愿面对越无法面对，只能一逃再逃。

表面励志，却难以养成长期习惯

奋斗一族看起来很励志，他们往往因为某项任务、某个想法或某种压力而选择行动。

比如，公司近期有个重要的项目，老板一大早打来紧急电话，他们就能瞬间爬起；重要股东要来公司视察，他们被迫5:00就从家里出发，提前去安排、对接；公司委派他们出差，航班5:30起飞，不到4:00他们就坐上了出租车，等等。

奋斗一族一向积极乐观，也善于关注事件背后的价值，甚至还具备一种难得的品质——越被质疑就越充满斗志，但他们通常只聚焦于当下或短期任务，且常常陷入琐事而不自知。他们享受挑战带给他们

的紧张感和刺激感，一旦没有新的任务和挑战，或者环境不再适合他们维持这种亢奋的状态，他们会觉得单调乏味。

他们需要成就感，渴望被认可，可一旦发现持续努力仍无法获得期待的回报时，他们也可能后退，成为“逃避一族”。

理想是美好的，现实是骨感的

理想一族的典型表现之一就是说得漂亮，做得潦草。他们宁愿窝在沙发里畅想，也不愿意冲到前线去流汗。他们对未来充满希望，却总是在现实中挣扎，这种两极分化的状态，常常使他们显得好高骛远。

理想一族还总是被小小尝试或短暂行动后的挫败感打败，这种受挫的经历，使他们快速跌落至空想状态。

他们大脑里的潜台词是：“明明我也可以，为什么不是我？”他们待在自己的小世界里越久，就越觉得世界不公平。殊不知，美好的未来和现实之间的鸿沟，只有通过行动才能跨越。

理想一族享受的是自己的大脑中构建出来的幻想画面，他们乐此不疲，却无法解决现实问题，长此以往，理想终究只能是空想。

不是间歇式兴奋，而是持久式精进

自律一族的自律并不仅仅是简单的自我约束，而是一种攻守合宜的持续行动，是一种发自内心的自愿行为。自律一族的确和以上三者不同，他们不像逃避一族，胆怯、畏缩，让自己陷入恶性循环；也不像奋斗一族，激情、亢奋，却三分钟热度；更不像理想一族，精力充沛但光说不练。但他们又可以像理想一族一样对未来抱有美好的期

待，像奋斗一族一样敢于直面挑战且充满活力，同时他们还能脚踏实地、持续行动。

自律一族源源不断的行动力，来自笃定的内心和明确的方向。

如同习惯养成就是不断重复一样，自律一族做成一件事绝非一时兴起，他们能够走出间歇性兴奋的怪圈，在不断行动与持续精进的过程中获得成长。

别让自己回落，真正唤醒时间

了解了这四种类型的人应对未来的不同行为模式后，再回头看小A，你会发现，他至少经历了三个阶段。

一开始，他是奋斗一族，他清楚地知道行动背后的价值，并且摩拳擦掌，真正付诸了行动。继而，他把自己悄悄变成了理想一族，给自己列了待办清单和行动计划，但越来越力不从心，越来越缺乏行动力，以至于不得不面对一再失控的现实，这也使他的状态越来越糟，变得只肯空想，不愿行动，最后，使自己成了最不想成为的逃避一族（见图1-2）。

现实中，确实有不少人不断退化，成为逃避一族。当然，这不是最可怕的，最可怕的其实是，你任由自己持续处于阻碍成长的模式中，不肯自救。

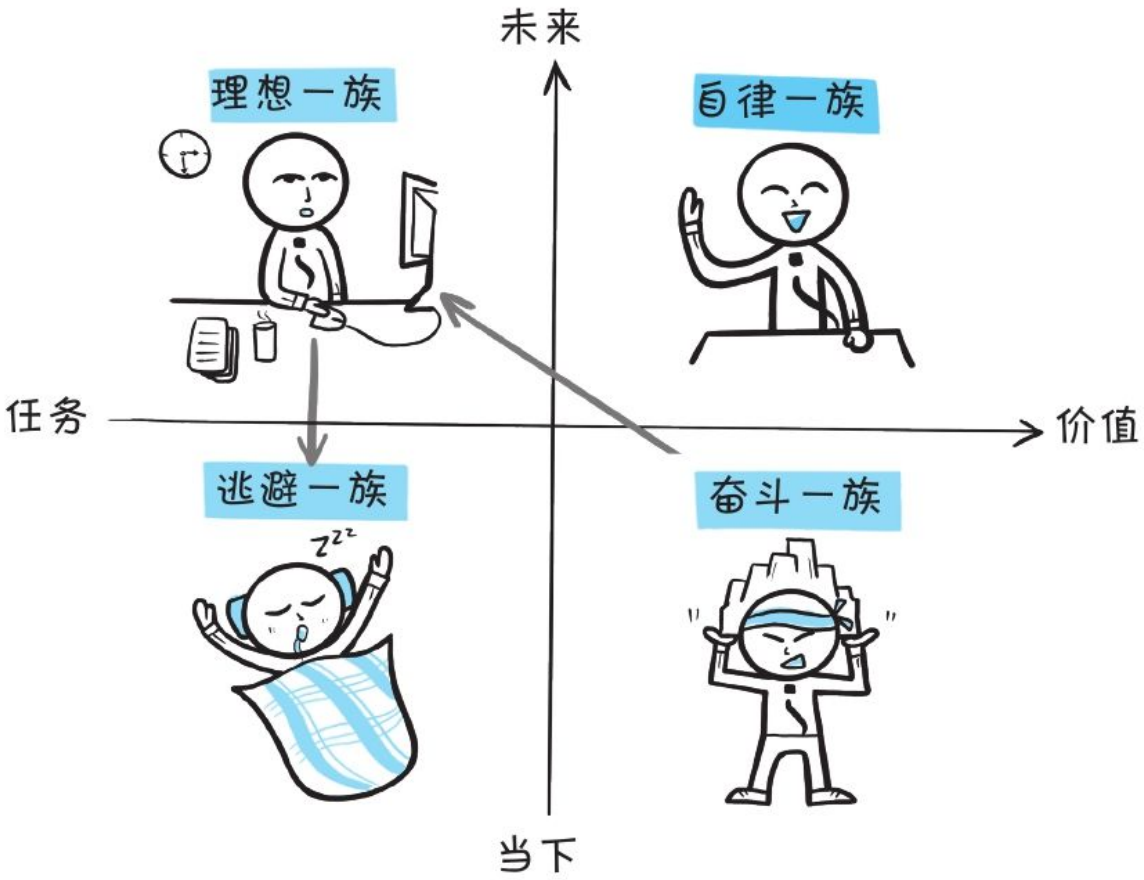


图1-2　小A状态的演变

所以，时间管理的第一步，其实是训练自己对自我行动模式的感知，清楚自己正处于哪个阶段，希望自己成长到哪个阶段，并通过学习、应用本书所讲的自我管理方法，让自己主动发力，将一切变得可控。

唤醒时刻

在成为自律一族之前，我想问你以下问题。

目前，你处在哪种状态？

_____

_____

在此之前，你经历过哪些阶段？

_____

_____

你打算如何帮助自己转变？有什么标志性事件令你印象深刻？

_____

_____

第二节　使用唤醒“咒语”，进入最佳状态

就像职业生涯规划大师唐纳德·E.舒伯（Donald E.Super）基于20年的研究成果绘制的生涯彩虹图[1]（见图1-3）中呈现的那样，在现实生活中，每个人都有不同的社会角色和属性，这些角色和属性相互交织，甚至同时出现。我们在训练自己成为自律一族的过程中，逃避、理想、奋斗这三种状态也常常会循环出现。

比如，我是一个职场人、一位写作者、两个孩子的妈妈、教练、讲师，同时我还是一名学生。这也使我在刚刚有第一个宝宝时，也曾交替出现过逃避、奋斗和理想这三种状态。白天奔波于繁忙的工作场合，晚上常常是哄睡了孩子后再爬起来写报告，别人的周末可能是在娱乐和休息，我的周末却总是在加班和进修。在这样高强度的折腾下，心脏终于向我发出了严重的警告，后来，听了医生的劝诫，我才开始有所收敛。

身体的报警让我意识到盲目早起只会给自己带来更大的麻烦，找到最适合自己的、不割裂的成长方式才是关键。

自律一族的判断标准不是起床时间的早晚，也不是日程安排的多少，而是是否拥有不断精进的方向。只有朝着这个方向，享受早起带

给自己的专属时间，用这些时间进行刻意练习，以此获得成长。

只有真正从投入时间这件事情上获益，我们才有可能长期幸福地坚持下去。

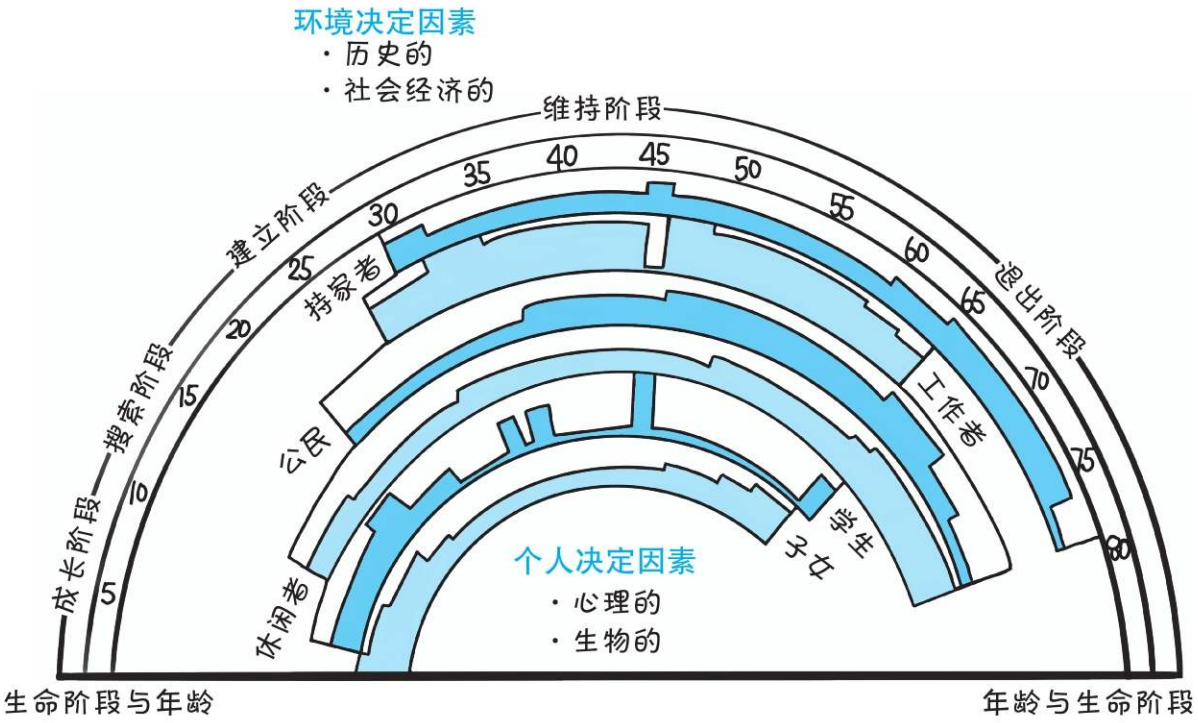


图1-3　生涯彩虹图

那么，怎样才能既拥有方向享受时间，又能在长期投入中获益呢？答案是：从变革公式（Change Formula）[2]入手。

如图1-4所示，变革公式包括三个必要因素，即对现状的不满（Dissatisfaction）、未来愿景（Vision）、第一步行动（First Step）。当这三个要素的乘积大于变革阻力（Resistance to Change）时，改变才有可能真正发生。这三个要素中有一方为零，则意味着变革失败。

对现状的不满 × 未来愿景 × 第一步行动

图1-4　变革公式

当你决定培养早起的习惯或是决定开始做某件事时，不妨将变革公式作为你的唤醒“咒语”。

第三节　设立行动计划，持续不断行动

找到不满的真相，抓住阻力的源头

很多人认为，改变就是要找到正确的方向，走正确的路，以便激发自己的动力，然后才能不断前进突破。但大家往往忽略了，未来始终是个变量，而动力也并不持久，甚至会逐渐递减——你不可能永远充满活力。只有看清阻力，你才能做出改变。

想要找到阻力的源头，就需要从澄清对现状的不满开始。在这方面，我们将通过两个步骤、五条探索路径，帮助你找到真相、突破局限，从而唤醒行动。

第一步，找到对现状的不满（Dissatisfaction）。

（1）我打算改变，是因为我对现状有以下不满：

_____

_____

我们以小A为例，小A的不满也许来自：

公司里到处充斥着不安全感，每个人都在抱怨，很多人都在担心自己被辞退……

种种情形让他意识到：“我不喜欢这样的氛围，再这样下去，我觉得自己也会变得消极，也会被辞退，这不是我想要的。”

人们总能清楚地知道自己不要什么，所以，每个人都可以很容易地找到自己内心的不满。

这些不满可能是你的一种情绪、一个想法、一句不爱听的话，或是一处不喜欢的环境等。找到不满后，我们还需要不断深挖，因为不满的背后还藏着真相。

不断问自己：“这个情绪、这个想法、这个决定……背后的真相到底是什么？”把背后的真相找到，我们才能真正做出改变。

（2）这些不满背后的真相（真正的不满）是什么？

_____

_____

小A看似是对公司的工作氛围感到不满，但其实更多的是对自己不满，他不想让自己再这样继续下去，担心自己被淘汰、被替代……

如果你没有狠狠地在某个地方摔过跟头、吃过苦头，你很难一下子就下定决心做出改变。只有当你对现状的不满已经强烈到必须采取行动、马上改变时，改变才有可能真正发生。

所以，为了检验你决心改变的迫切程度，不妨给这些不满打个分。1分最低，代表即使不改变也不会对你产生什么影响；10分最高，代表你已经迫不及待地想要立即改变。

（3）面对不满意的现状，你有多迫切地想要改变它？请在图1-5中做出标记。

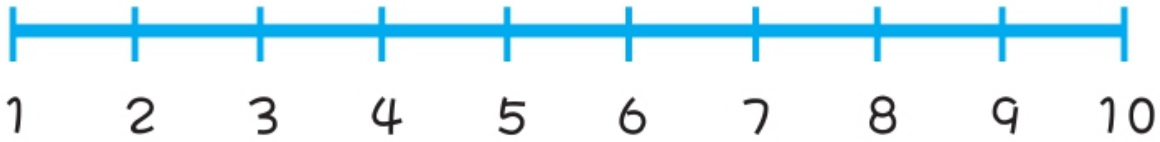


图1-5　对改变现状的迫切程度

就像甩掉一只恼人的苍蝇一样，当你改变现状的迫切程度达到10分时，我相信你无须任何催促或外力，就已经迫切地主动寻找方法进行改变了。

要记住，定义你的不满其实是在定义那些让你无法持续行动的阻力，而不是明晰你的目标。必须再次提醒的是，很多人错把这一步当作明确未来的发展方向（或是前进的目标），那是不对的。这一步只是要让我们看清真正阻碍我们改变的是什么，让我们半途而废的是什么，让我们恐怖不安的又是什么？等等。你在清楚最坏、最糟糕的情况将如何发展时，反而能更好地建构信心，从容应对。

这一步对逃避一族而言尤为关键。

知道不要什么，更要清楚想要什么

第二步，找到你的未来愿景（Vision）。

1.写下你的未来愿景

_____

_____

愿景也可以理解为你想要创造什么样的未来。比如，你希望自己半年后、1年后，甚至5年后、50年后成为什么样子。

这类问题可能对于那些从来没有在这方面思考过的人来说稍显困难。但也请你先写下来，让自己看见。

如果你实在不知道如何下笔，可以尝试这样写：

“我希望自己在___岁时，成为_____。”

心理学研究发现，想象的场景、细节越具体，梦想就越容易实现。当然，你想要实现的未来愿景也可以是一幅画面，甚至有着真切的、可以被触摸到的五感[3]。

比如，你在哪儿？周围的环境如何？你能听到什么？能看到什么？能闻到什么？画面里还有谁？他们在做什么？诸如此类的问题。

我愿景中的画面是这样的。

在一个初夏的清晨，我像往常一样5:00伴着晨光起床，在大大的落地窗旁热上一杯温热的牛奶，做一些舒缓的运动。同时，用高科技的开放厨房给家人准备营养丰盛的早餐，满满的都是小惊喜。

然后，到儿子、女儿的房间把他们逐个唤醒。家人们围坐在一起吃过早饭，我驱车送孩子们上学。下车前，他们会给我甜甜的吻和温暖的拥抱，之后我来到自己的公司。

上午我会独自工作，下午我会安排一些交流或客户会谈。17:00结束一天的工作后，我会留下1小时做做瑜伽或其他运动，释放压力，为的是保持好心态的同时保持好的面貌与体态。

回家路上，我接上孩子们，到家为他们准备温馨的晚餐。饭后，一家人开启共读时光。22:00洗漱后，一切归于平静。

22:00~22:30是属于我的私人时间，我会给自己列一份清单，梳理好明天的待办事项，并在23:00左右进入梦乡。

2.使用SMART原则明晰你的未来愿景

对于那些擅长畅想未来的人而言，天马行空、无拘无束的想象是他们最热衷的，但你也会发现，有些想象常常不着边际。所以，要想让这些愿景得以实现，还必须遵循SMRAT原则（见图1-6）。

比如，我希望在半年内完成10万字的书稿，那么，除了周末和法定假日，大概只剩下130天，如此计算下来，我每天只要写770字就可以了。但我并不是只有这一件事情要做，我还要完成日常工作，要对接、沟通和协调其他事项；我还有许多人要见，也有自己的健身计划、学习计划和其他安排；除此之外，我还可能遇到一系列待处理的额外事项，比如修改书稿，所以我必须提前完成书稿的写作工作。

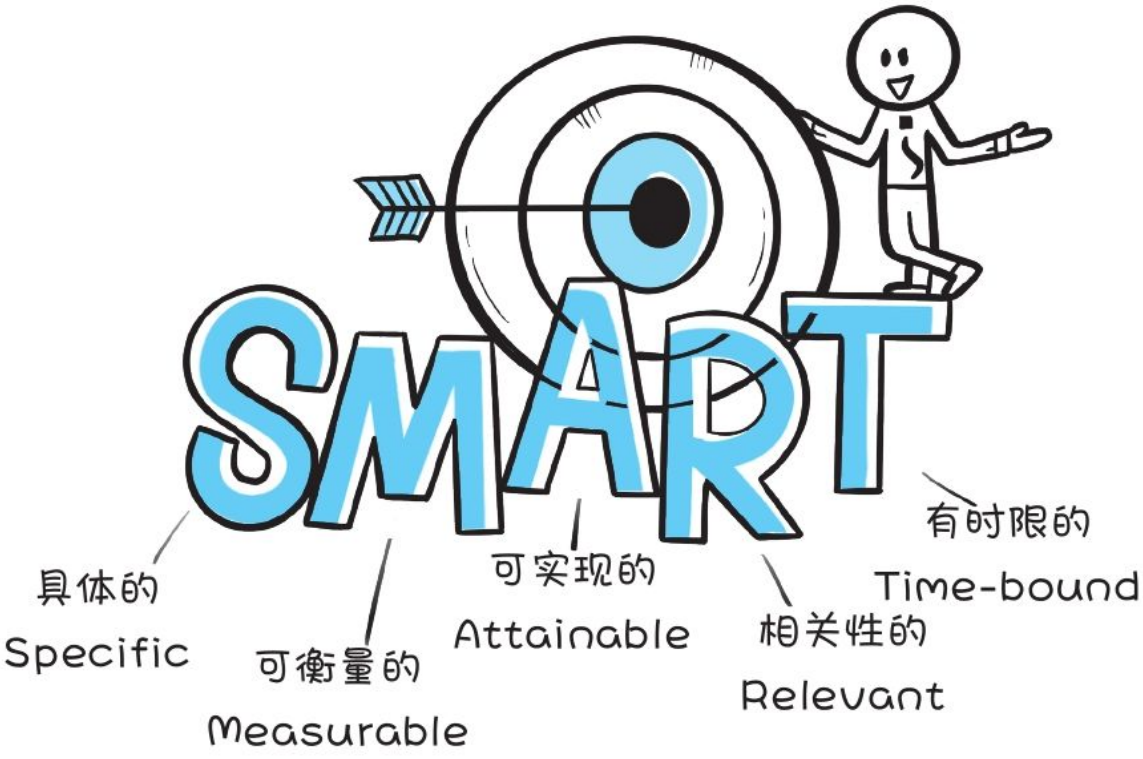


图1-6　SMART原则

- S：未来愿景必须是具体的;
- M：未来愿景必须是可以衡量的；
- A：未来愿景必须是可以实现的；
- R：未来愿景与其他目标具有一定的相关性;
- T：未来愿景必须有明确的实现时间。

我们都知道，即使计划做得再翔实、再周密，也会出现一些突发状况，而大多数突发状况通常无法被精准预测，那么我们就必须学会预留出相应的时间作为缓冲，并制定必要的应对措施。所以，为了确保更顺利地完成书稿，我把计划进行了进一步的前置性调整。

还是计划在半年内完成10万字的书稿（具体）这个目标。由于我此前已经长时间刻意练习过写作，现在平均每天至少可以写下

2000~3000字，这样的写作量耗时大概1~1.5小时，而且完全不耽误完成其他事项（与其他目标有相关性）。那么，我给自己定的计划是每天完成1500字（可实现）。如果计划在2020年6月1日开始，那么我的书稿将在2020年12月31日前完成。

实际上，如果按照每天1500字的速度，我只需要连续写作67天就可以完成初稿，结合可能发生的突发情况以及周末和法定假日的安排等，我将计划调整为在3个月内（也就是90天内）完成初稿。完成的同时，我会陆续将稿子发送给编辑，同步修改、调整。这样，我还可以利用最后的3个月再次精改，确保在2020年12月31日前全部完成（有明确的实现时间）。

“看见即实现”能够帮助我们将目光投向未来愿景，有效树立自信，并有助于促使我们采取行动。但需要注意的是，即使明确了方向，列好了切实可行的计划，但实现目标没有任何捷径，你只能靠行动达成。

愿景不清晰必然导致行动步骤不清晰、动力不持久。所以，奋斗一族们，依据SMART原则设立清晰的行动计划，持续不断地长期行动，才是我们要真正下功夫的地方。

第四节　一切阻力的超级变量——行

想，都是问题；做，才有答案

第三步，迈出你的第一步（First Step）。

1.写下自己为实现未来愿景决定迈出的明确可行的第一步

注意：这一步不需要太复杂，一小步即可。

没错，就是一小步，明确可行的一小步。你不需要对这一步有过高的期待，也不需要把这一步搞得太难。严格来说，越简单的一小步对你达成愿景越有帮助。

你要确保这一小步小到不可能失败[4]。

假如，你计划将起床时间从8:00调整为6:00，那么，建议你先从比平时早起15分钟开始。通过几周或者几个月的训练，你的身体和意识习惯新的节奏之后，再提前15分钟……如此循序渐进地调整。

假如，你计划每天运动1小时，那不如从要求自己每天“穿好运动鞋”开始。穿好运动鞋后，你才有可能走上几步，等真正走起来，才有可能多走几步……

不要太激进地行动，步子迈得太大就很难长期坚持，而痛苦的坚持往往是加速失败的根本原因。不要担心那些所谓“盲目行动会带来糟糕后果”的论调。我们将会在第四章第四节中详细介绍“犯错”对我们的价值。

你越成熟，就越会发现：错误的行动比一直等待有意义得多。最起码，我们已经比大部分人更早清楚了前面行不通。

2. 习惯养成需要循序渐进

你已经找到了早起的意义和目标，也完全可以做到早起。那么，如何养成早起的习惯，将是我们要探讨的第二个课题，而这个课题只能通过自己的持续行动得以实现。

在习惯养成的过程中，可能仍然会有人抱怨：“起是起来了，但精力不济，头昏眼花，状态低迷，所以才会重新躺回床上。”我很遗憾地告诉你，这并不是早起造成的，而是因为你硬扛。[5]关键在于，我们要学会休息，善用休息。

如果你实在困顿，就要允许自己短暂小憩。通常5~10分钟的小憩，甚至是短短的30秒的深呼吸，都能换来意想不到的精力恢复效果。硬扛不但对养成习惯毫无帮助，还会让你更加疲乏，越扛越糟，不仅状态变差，效率也会大打折扣。

当然，休息也需要掌握节奏和技巧，这部分内容我将在第三章第一节重点展开。

养成早起的习惯不是一蹴而就的。正如刚刚提醒大家的——训练早起可以先从“每天提前15分钟起床”一样，凡事不要着急，太急反而毫无帮助。再大的事都要从小处做起，习惯的养成也是如此。

你要做的就是立刻行动，然后相信时间的力量。

一切阻力的超级变量——行动

前文提到，在变革公式里，只有三个要素的乘积大于变革阻力时，变革才有可能真正发生。但我还是想欣喜地告诉你，你还可以跳出这个公式看问题。因为，在现实中，还存在一个拉开人与人之间差距的超级变量——行动！

也就是说，不管你有没有挖掘出真正的不满和阻力的来源，有没有明确未来的发展方向和目标，只要你先“采取第一步行动”并坚持行动，改变就会发生。

正如管理专家理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）所说：“真正的成年人倾向于先做而后产生新的想法，而不是先想，再以一种新的方式去做。”要知道，改变思考方式的唯一办法就是改变做事的方式。

“先行动后思考”正是我们掀开成长新篇章需要修炼的第一个重要课题。[6]而最好的职场及人生状态则是既能着眼于未来、关注价值，又能专注于当下、完成任务。

毕竟，大脑可以凭借想象带着你飘向任何地方，但只有通过行动，你才能真正地站在那里。

第五节　美好的一天由你开启

记录你的行动路径

英国女作家夏洛蒂·勃朗特说过：“人们总得有行动，即使找不到行动也得创造行动。”

只有采取行动，我们才能看到行动后的路径和可能产生的结果。这些行动路径和结果就是数据，可以帮助我们不断检视自己的行为，巩固、纠偏，直到养成习惯，因为数据不会说谎。所以，现在，我邀请你有意识地根据接下来的每一个篇章的指引，记录你的行动路径，并把它们装进属于你的“24小时时间导航”中，形成你的导航系统。

比如，我每天5:00起床，在到8:30的3.5小时里，可以做很多事情：洗漱后敷着面膜做一些简单的运动，然后去写作，等时间到了，把孩子们叫醒，一起愉快地吃早餐，接下来，开始一整天的工作和生活。

当然，我也会根据每天面对的不同情况，进行小范围的调整。

比如，如果我今天必须花大量的时间进行写作，那么我可能缩减运动量或调整运动方式，但基本的运动习惯仍然会保留，只不过，我不会在运动上投入太多的时间。

正如开篇提到的，人生的不同阶段会对应不同的周期，每一个周期需要关注的重心都不同，就如同每一天我们需要面对的任务、需要应对的挑战不同一样。灵活调整自己的节奏，妥善且自律地行动，才是最适合当下的解决方案。

给自己一个暗示和嘉许

当然，在这个美好的早上，也别忘了给自己内心一个积极的锚定，从而开启全新的一天，这在心理学中被称为“自证预言”。

“自证预言”指的是人们总会在不经意间把自己的预言变成现实。你怎样“预言”局面，局面就会怎样发展；你怎样期待自己，自己就会怎样发展。实际上，给自己一个嘉许，使用积极的语言暗示，就是在运用“自证预言”为自己创造一个好的开始。

著名的政治家本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）每天早上都会问自己“我今天又会做什么特别棒的事”，以此开启自己全新的一天。大脑有时很迟钝，有时也很聪明，你告诉它什么，它就选择相信什么。所以，你也可以尝试在早起后，先给自己一个暗示：“接下

来要面对的一天，将是一生中最值得纪念、最重要的一天。”然后，全心投入在这24小时里，看看会有什么惊人的不同吧。

任何习惯都是可塑的，你在不断暗示和赞许的时候，就会依循习惯回路形成一种新的行为。这个行为会在不断重复的过程中被刻意训练成我们真正想要塑造的习惯。

去影响每一天的品质

除了暗示和嘉许，我们还可以学会主动提升每一天的品质。哈佛大学组织行为学博士泰勒·本－沙哈尔（Tal Ben-Shahar）曾经问过普通人和卓越的领导者一个同样的问题：什么事情能让你进入巅峰状态？

普通人的答案可能是，当自己在工作中获得成功的时候。比如，升职加薪时、完成了一项非常艰巨的任务时、妥善处理了客户的故意刁难时，等等。

让人意外的是，有些卓越的领导者是这样回答的：“早上出门的时候，看见路旁的树发芽了，感觉真好。”或者是这样的答案：“来到公司看到大家热情洋溢的笑脸，这种感觉很美妙。”

有时，生活中的一些小点滴就能使人感动，让人品味到幸福，甚至帮助我们达到巅峰状态。就如同《瓦尔登湖》的作者亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）所说，“去影响每一个日子的品质，那就是最高的艺术”。

期待你与我一起，借由这本书，开启属于你的24小时，开启一段品质之旅。

唤醒时刻

你还可以尝试哪些方式，帮助自己养成早起的习惯？

_____

_____

你打算在这美好的一天开启时，送给自己一句怎样的暗示和嘉许呢？

_____

_____

本章要点

- 早上的时间是规划时间。
- 变革公式被称为组织发展的里程碑，也可以被称为个人发展的里程碑。变革公式为：对现状的不满×未来愿景×第一步行动>变革阻力。需要特别注意的是，当公式左侧三个要素中的任意一个为零时，变革阻力就会占上风。
- 找到不满背后的真相，用SMART原则明晰愿景，迈出小到不可能失败的第一步，以此降低变革阻力带来的影响，促使改变真正发生。
- 一切阻力的超级变量是行动。
- “个人规划四象限”告诉我们，我们需要基于任务、价值、当下、未来这四个维度，思考为什么工作以及如何工作，从而触达最好的职场与人生状态——既着眼于未来、关注价值，又专注于当下、完成任务。

• 给自己一个能量启动键，让当下的24小时成为最值得纪念的、最重要的一天。

[1] 生涯彩虹图（Life-creer Rinbow）是唐纳德·E.舒伯（Donld E.Super）为了综合阐述生涯发展阶段与角色彼此间的相互影响，创造性地描绘出的一个多重角色生涯发展的综合图形。

[2] 变革公式的全称是变革平衡公式（Chnge Eqution），又被称作变革模型（Chnge Model），是理查德·贝克哈德（Richrd Beckhrd）和鲁本·T.哈里斯（Reuben T.Hrris）在1987年共同提出的一个简单有效的管理工具，用以迅速获取组织变革及变革条件中的直观影响因素。这个公式适用于个人、家庭、组织等领域的真正转变。

[3] 五感，即人的五种感觉器官：视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉。

[4] 斯蒂芬·盖斯.微习惯：简单到不可能失败的自我管理法则［M］.桂君，译.南昌：江西人民出版社，2016.

[5] 纪元.哪有没时间这回事［M］.北京：北京联合出版公司，2015.

[6] 埃米尼亚·伊贝拉.能力陷阱［M］.王臻，译.北京：北京联合出版公司，2019.

上午篇

第二章　专注的上午

独立的工作上午进行，协作的任务下午讨论。

积极面对那些棘手、麻烦的难题吧，因为其中蕴含人生最重大的机遇。

——拉尔夫·马斯顿（Ralph Marston）

第一节　新起点效应

时机不是最重要的，时机是唯一重要的。

——迈尔·戴维斯（Miles Davis）

4类新起点，保持动能源

你有没有遇到过这种情况：明明一大早有很多事情要做，却总是想着“再等一会儿，还有一整天呢”。脑袋里一遍又一遍播放的这些“等会儿再说”“现在不急”成了最大的谎言，最终一件又一件等着被完成的事，又悉数躺进了冗长的待办清单里，让人望而却步。

但是，人们也会有一些特殊的时刻动力十足。比如，新年的第一天、一个月的开始、每周的开始或者是生日、纪念日当天等。这些日

子像“时间地标”那样，给我们带来了与众不同的出发式体验，帮助我们从日复一日的“嚼蜡”状态中脱身，给我们注入新的活力，这就是“新起点效应”（Fresh Start Effect）[1]。

其实，除了这些独具意义的日子，在我们一天的24小时中，也有许多类似的“新起点”时刻，这就像每个人都会在一天中呈现不同的精力状态，而精力周期又会有波峰与波谷一样。我们的目的就是充分利用精力最好的波峰时段，这不但有助于重塑活力，还能帮助我们大大提高时间利用效率。

设计新起点[2]就是在设计自己的精力波峰，你可以参考下面4种方式找到它们，并将其记录在你的“24小时时间导航”中。

首先，我们可以按照自己的精力周期设计新起点。

1.高精力新起点

经过近8年对自己时间效率的统计和分析，我发现，我的高精力周期主要集中在4个时间段，分别是5:30~8:30、10:30~12:00、15:30~17:30以及21:00~22:30。

那么，我选定的新起点则分别是5:30、10:30、15:30和21:00。



高精力新起点

你完全可以根据自己的情况，记录精力最佳的时间段，并把这个时间段的开始时间点作为新起点。这样做不但可以帮助我们在这个时间点给自己强大的心理暗示，还能帮助我们保持良好的状态，迅速切换至专注模式。

2. 小憩后的新起点

在时间管理和精力管理中，还有一项重要的技能是学会休息。正如我之前提到的，一个30秒的深呼吸或是5~10分钟、15~30分钟的小憩，就能帮助我们瞬间恢复活力。

需要注意的是，这个阶段的新起点是休息后的时间点，而非休息前的。身体得到休息之后状态会更好，也更容易重新进入冲刺状态。

比如，我通常会在12:00~12:30午睡一会儿，12:30~13:00再吃午饭，如果时间允许，我会在13:00~13:30出门散步。稍作调整后，14:00可能是我下午的第一个新起点。



小憩后的新起点

其次，我们还可以自己创造新起点。

3. 切换状态的前后

比如，你可以选择在接杯水、上趟洗手间、简单拉伸运动后、会议结束时或是散步归来之后，进入新起点状态。这相当于帮助自己从

一个状态切换到另一个状态，同时进行了简单的休整。

4. 开始或完成某项任务的前后

不知道你有没有发现，人们在完成一项任务时，通常有两个时间点动力最足：第一个时间点是刚刚开始的时候，第二个时间点是马上到截止时限、冲刺的时候。[3]所以，你也可以按照这个规律设计你的新起点。



开始或完成某项任务的前后

当然，当你按照这些方法设计新起点时，你可能发现其中某些时间点有所重合。没关系，你只需要把重合的时间点标注一次就可以了。接下来的任务就是利用好它们，只有这样，这些时间点才能真正成为帮助你重新出发的关键转折点。

设计新起点还是一种自我管理策略，这个策略让我们在面对棘手的任务时，提醒自己：“现在就是新起点，状态最佳，行动力最强，请立即行动！”

给自己一个仪式，开启一个新篇章，相信我，你的专注力和潜力也会随之被激活。

唤醒时刻

你为自己设计的新起点是：

_____

_____

设计好新起点后，请将其标注在你的“24小时时间导航”中（见图2-1）。这样，你就可以利用这些新起点，优先安排那些需要高度专注且更具挑战性的高难度工作了。

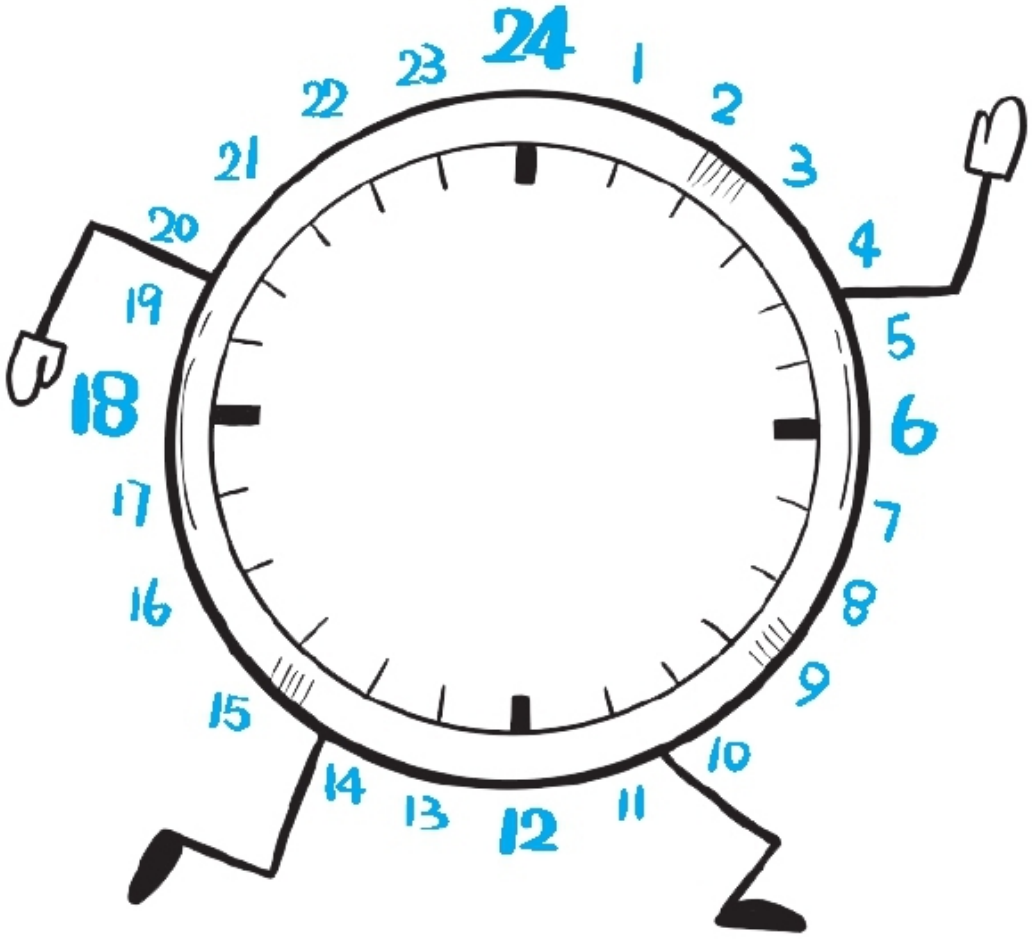


图2-1　24小时时间导航之“每日新起点”

3个小技巧，让你在黄金时间创造价值

找到新起点后，我们再来看一看，如何利用好早上的黄金时间？

日本精神科医生、畅销书作家桦泽紫苑曾提出这样一个观点：“早上起床后的2~3小时，是大脑的黄金时间。”他还进一步指出，智能眼镜品牌“JINS MEME”对其5000名佩戴者进行了跟踪调研，数据显示，人在一天中专注力最强的时间段是6:00~7:00。桦泽紫苑认为，这

组数据有力地证明了他提出的“大脑黄金时间”的观点[4]（见图2-2）。

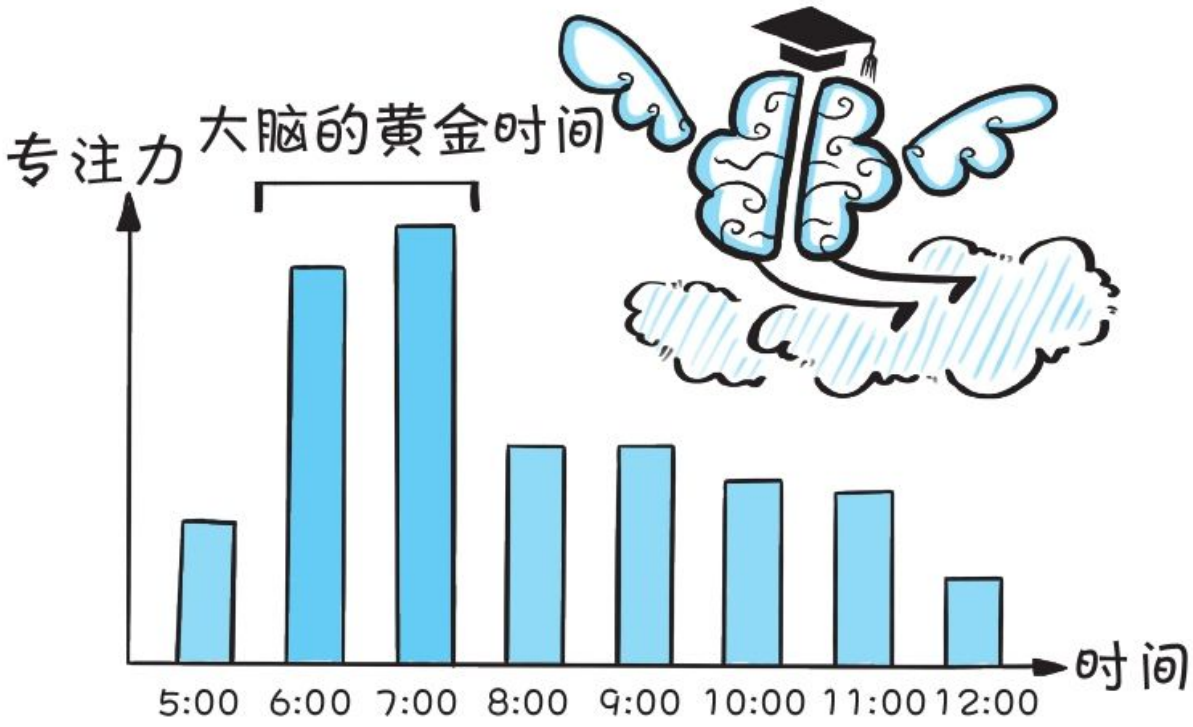


图2-2　5000名“JINS MEME”眼镜佩戴者的专注力变化情况

结合现状来看，目前国内大部分企业的到岗时间普遍为8:00~10:00，很多职场人7:00起床，洗脸、刷牙、吃早饭花掉1小时，通勤[5]又花掉1~2小时，这样，真正可以利用的大脑黄金时间便所剩无几了。

那么，我们应该如何充分利用大脑的黄金时间呢？我在这里整理了三条小技巧送给你。

1.充分利用大脑黄金时间，获得时间

经过第一章的拆解，大家不难发现，早起虽然有助于我们“获取时间”，但不一定能帮助我们“获得时间”。“获取时间”只是简单地拥有了时间，“获得时间”才意味着我们能够有效地利用已拥有的时间，并让自己在这段时间内发挥最大效能和价值。

现在，我已经是一名“自然生物钟”早起者，无须借助闹 钟或其他干预方式就可以轻松早起。在早起后3小时的大脑黄金时间段，我给自己安排的占比最高的事项莫过于阅 读和写作这类学习任务。我倾向于先把这些需要充分调用大脑资源的事项排在大脑黄金时间段完成。

如果你也有需要高度专注且费脑思考的事情，不妨尝试稍早起床，利用你的大脑黄金时间段完成它们。

2. 利用通勤时间，做好自我投资

在时间维度上，还存在一种状态，那就是身体受控，大脑却不受控的状态。这样的情景非常常见。比如，你要去上班，那么你的身体就不得不被“限制”在公交车、出租车、地铁等交通工具上，但你的大脑不会受当下物理环境的限制，它可以听从你的差遣、被自由支配。

现代职场人在通勤上花费的时间越来越多，还有不少人戏称自己是“超级通勤族”（每天通勤时间3~4小时）。甚至最近几年，硅谷还出现了“极限通勤族”（每天通勤时间超过6小时）。对职场人而言，通勤时间绝对是最值得好好利用的“自我投资时间”。

在北京、上海、广州、深圳这些一线城市的各种公共交通工具上，你会看到，大部分人已经开始选择在这段时间看书、学习、听课等，不断提升自我。我有不少朋友正是利用通勤时间学习，他们要么

是拿下了资格认证，要么是雅思考出了好成绩。所以，建议你也快快行动起来，利用这段时间进行自我投资。

如果你像我一样很早起床，那么花15~30分钟在上班途中小憩，也是一个不错的选择。抓紧休息一下，帮助自己保持良好的精力，迅速恢复状态。

或者，你一直有未完成的运动计划却总是没有时间去健身房，就可以在通勤时间锻炼。比如，让自己站立时更挺拔、不坐扶梯、尽量步行，等等。

当然，你还可以利用通勤时间处理好友、客户的消息，或者做一些联络工作、列出当天的工作计划，等等。

总之，你要做的就是充分利用通勤时间，投资它们为你增值。

3.预留独立工作时间，和自己“开会”

我在跟随导师查理·佩勒林博士（Charles Pellerin，PhD）[6]学习的时候，他分享过一个时间管理的重要技巧：每天预留2小时，和自己开会。

查理博士曾在美国国家航空航天局（NASA）工作，任天文物理学部门主任。NASA的工作节奏非常快，每个人都在马不停蹄地忙碌，而且大量的时间被需要协同的人占用。在这种情况下，想要拥有属于自己的时间和空间实属不易。即便如此，查理博士依然坚持告诉秘书：每天给自己留出2小时“开会”。

在这2小时里，他谁也不见，也不安排任何多人会议，而是把自己关在办公室里，独自处理工作。为了避免不必要的麻烦，他告诉秘书，一旦有人来找他，就回复说，“查理正在开会”。

“实际上，我确实在开会，只不过我是在和自己开会。”他笑着说。

的确，我们都需要这种“和自己开会”的魄力，把掌控时间的主动权赢回来。当然，这样做的目的只有一个——为自己设计一个不被打扰的时间段。我建议你尽量把这个时间段预留在大脑黄金时间的2~3小时内，或者你最高效、精力最佳的1~2小时里。

此外，你是否真正拥有了“和自己开会”的时间，取决于能否给自己创造一个不被打扰的空间。这个空间可以是竖起“请勿打扰”提示牌的房间，也可以是一间小小的公共会议室，还可以是茶水间、访客区的餐台、吧椅，等等。当然，如果你实在找不到符合要求的“小角落”，那么你可以自己创造一个空间，我曾经就在办公室里观察过不少同事，那些追求效率、专注做事的人，通常都是默默地抱着自己的笔记本、旁若无人地工作的人。

当你主动自我沉浸，不再受外界干扰时，你就拥有了自己说了算的空间，获得了属于自己的时间。

重要的是，别忘了充分利用好它们。

独立的工作上午进行，协作的任务下午讨论

如果你想去医院，最好上午去；如果你想和老板谈加薪，最好上午谈；如果你想让自己的建议被采纳，最好上午沟通……

这些建议你应该看到过不止一次，为什么会出现这种情况呢？

美国杜克大学医学中心在研究了9万份发生麻醉不良事件的手术资料后，得出的数据显示，手术失误率在8:00为0.3%，9:00为1%，在

15:00~16:00上升到4.2%。康奈尔大学的研究人员在分析了来自80多个国家200多万人的5亿条推文后发现：“不论地域、宗教、种族，人们的正向情绪都在上午增长，下午大幅跌落，晚上又回升。”

人们在不同时间段的状态也不同。

早晨到中午的这段时间，人们会越来越专注。在中午达到高峰后，专注力就会逐步下降，精神也会逐渐萎靡，直到傍晚时状态才慢慢恢复。随着能量和精神状态的起伏变化，人们的情绪和决策质量也会有所不同。这就是为什么著名商业思想家丹尼尔·平克（Daniel H.Pink）建议人们，“想花最少的力气达到最大效果，就要学会选对时机”。[7]

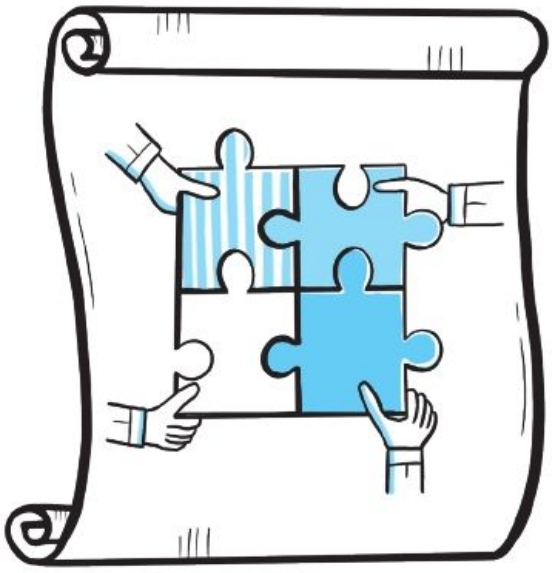
人类大脑中有一个叫“丘脑网状核”（TRN）的组织，它就像一个注意力开关，一旦被打断，少则几分钟，多则47分钟才能接回。所以，我们每一次任务切换都有可见的时间成本，而那些比较困难的任务，通常需要人们持续专注50分钟甚至更长的时间才能完成。[8]

很多人虽然在工作中付出很多，但始终缺乏成就感，这是因为他们的时间被切成了大量的片段，注意力也不得不持续地从一项任务切换到另一项任务。

所以，建议你在上午保持专注，同时，还要学会拒绝外部干扰，并向外发出信号：独立的工作上午进行，协作的任务下午讨论。



独立的工作在上午进行



协作的任务在下午讨论

当然，独立工作和协作工作的界限常常并不清晰，但划分界限的原则其实非常简单，就是问问自己：要交付的是成品还是半成品？成品代表着直接交付，无须经过其他环节；半成品意味着还需要别人再加工，再生产。

以提交一份年度总结报告为例。

如果这份报告是你自己的年度总结报告，那么它看起来就是一件成品，因为报告需要阐述的是你自己的工作业绩、内容、结果等，无须其他人的支持就可以完成。

如果你是一位部门助理，要为整个部门撰写年度总结报告，那么你的年度报告很可能是半成品。

可能有人会好奇地问：为什么呢？

因为你可能需要收集大量的数据、素材以及历年的趋势分析，甚至要频繁地与部门内外的成员沟通、对接，才能获得真实完整的内

容，从而完成这份报告。

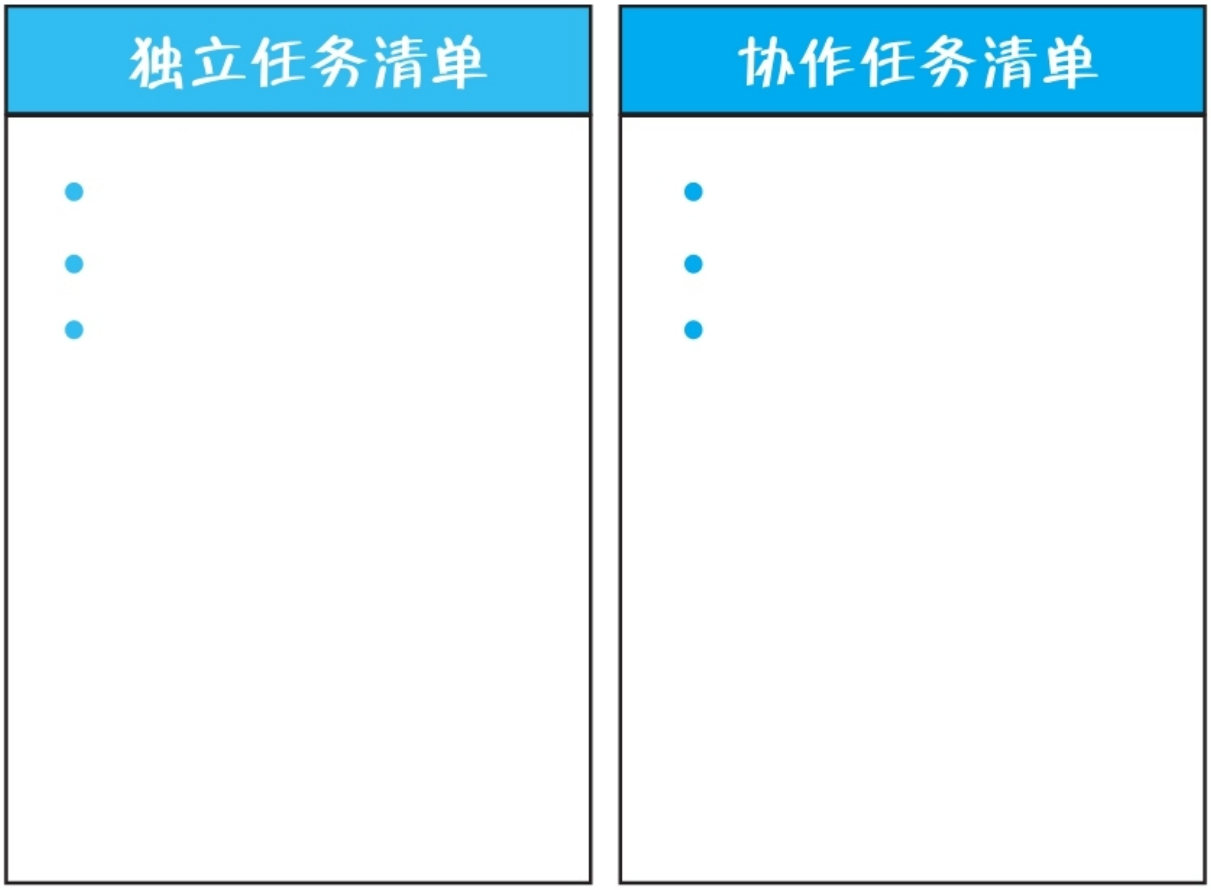
当然，这里还会出现第三种情况，比如你已经在此前的3周进行了大量的协作沟通，而今天的任务只是将以往的所有内容整理汇集，那么，这项任务需要提交的可能就是成品，而你将回归独立的工作。

所以，我们需要学会清晰界定自己的工作任务，以便安排相应的时间配比，制订高精力的专注周期计划，高质量地输出成果。

唤醒时刻

梳理一下你的任务安排，尝试以独立、协作为标准对其分类。

思考：有哪些任务看起来属于协作工作，但必须自己独立完成？又有哪些任务看起来可以独立完成，实际却需要很多人协作才能够实现？



第二节　写下来，意味着开始跑起来

大脑最擅长视觉化，你必须先让计划被看见

在观众眼中，益智类真人秀《最强大脑》中的重量级嘉宾王峰就是个天才，很多人认为只有天赋异禀的人才能成为这样的“世界记忆大师”。其实不然，而且王峰也并非天生如此。

王峰的家境非常普通，他小时候，父母一直在外地打工，他由奶奶一手带大。在大学二年级之前，他还只是一个普通的大学生，甚至受到记忆力问题的困扰。不同的是，他仅用了半年时间，就实现了从

普通人到世界记忆冠军的转变，甚至在国际赛场上以一敌二迎战德国队。在接受采访时，王峰特别提到了与德国记忆大师比拼记忆骰子的细节。

他的记忆方法是，将骰子转化成数字，再对应相应的形象，最后转化成故事。比如，1534，15对应的是鹦鹉，34对应的是沙子，而他对应存储这组信息的地方是“沙发”，那么他脑子里想到的就是：沙发上有堆沙子，一只鹦鹉飞来停在沙子上，扑腾翅膀，把沙子弄得到处都是。提取1534这组信息时，想起这组形象、场景和故事即可。

你会发现，在整个记忆过程中，他使用了编码记忆、联想记忆、图像记忆等方法，通过给数字编码，发挥想象力，启用与意象相关联的画面，从而“打桩”[9]，形成记忆宫殿，帮助自己提取记忆。当然，我们今天讨论的并不是如何记忆，也不是要把所有人培养成世界记忆大师，我只是想告诉你——大脑最擅长视觉化。

就如同王峰把这些数字转化成故事画面一样，新精英生涯的创始人古典老师，也曾在他的“超级个体”系列课中提到：“据神经科学研究发现，大脑中有70%的神经都与视觉有关，即大脑活动总量的2/3都用于支持视觉功能。”因此，曾有人说，我们拥有一个视觉大脑。

想要了解视觉大脑，就必须先了解大脑运作的基本原理。

早在1950年，美国神经生理学家保罗·麦克莱恩（Paul D.MacLean）博士在其著作《进化中的三层大脑》（The Triune Brain in Evolution）中提出了著名的“三脑理论”。他指出，人类有3层大脑，它们功能各异，一层包裹一层，人类正是在这3层大脑上构建思维系统的。这3层大脑分别是爬虫类脑（脑干）、哺乳类脑（边缘系统）和人类脑（大脑皮层）。如图2-3所示，由于大脑结构非常复杂，在这里我们只用尽量简洁的语言介绍它们。

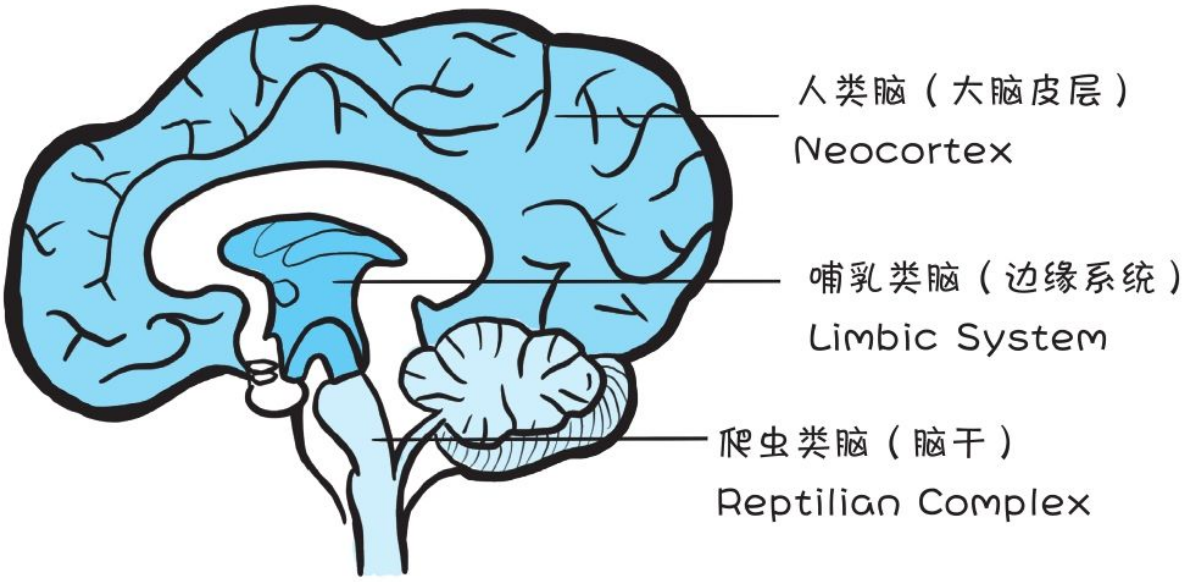


图2-3　三层大脑系统

爬虫类脑主要负责维持生命大部分的基本功能，它能迅速反应以保证自身安全。比如，我们感觉到饿了，就会找食物吃；感觉到困倦，就想去休息；遇到危险时，要么奋力战斗，要么干脆僵住，要么迅速逃跑。

哺乳类脑主要包括杏仁核和海马体，主管我们的情绪和感觉功能，是我们的情感中心。各种信号从这里出发，前往大脑的其他部位。这也是爱、愤怒、害怕等不同情绪会触发人类不同行为的原因。

而大脑皮层是人类特有的高级系统，也被称为视觉脑，掌管着大脑绝大部分的智力，拥有16万亿相关联的神经元，占据了脑容量的2/3。正是由于大脑皮层的前额叶尺寸大，结构复杂，非常擅长未来规划，它赋予了人类一项特别的能力——在参与某项具体活动前，先在头脑中形成想象中的画面，进行排练。[10]

就像马云曾说的“先相信，再看见”一样，其实，所有的事都是先发生在大脑里，再发生在现实中。

所以，想要实现计划，你必须先让计划被看见。

黄金“三分法”，助你列计划，促行动

我猜，在你的日常工作和生活中，至少有60%没做的事情，不是因为你做不到或故意不做，而是因为没看见、忘记了。

比如，你收到好友发来的信息，却忘了回复；同事给你发了电子邮件，但那封已读未回的邮件就躺在你的收件箱里，被你“无视”；别人约你吃饭，你却忙到饭点才想起来，然后匆忙赶过去……类似的事情一多，不但会影响人际关系，严重时还可能给你贴上“不靠谱”的标签，所以，想要变得更靠谱，经常忘记绝对应该避免。

虽然“蔡格尼克记忆效应”（Zeigarnik Effect）[11]会让我们对未完成的事情印象深刻，但事情堆积多了难免疏漏。所以，应对遗忘的一个重要技巧就是：把待办事项写下来，让自己看见。

“写下来”不仅仅是使用手机App记录，毕竟，我们的自制力再强，手机里无处不在的信息干扰源有可能随时吸引我们的注意力，而手写这种方式虽然非常原始，但可以充分刺激大脑，激活我们的创造力。

英国普利茅斯大学的心理学家杰姬·安德雷德（Jackie Andrade）曾在一项实验中发现，在笔记本上随意涂鸦能让人的记忆力提高29%。涂鸦会刺激大脑皮层，使大脑处于活跃度较高的水平，更容易接受和理解信息。除此之外，写下来的事情还会自动转化到潜意识中，相当于触发了身体记忆，打开了大脑的深层开关，在整理思路的同时，大大增加了完成这些事项的可能性。

可能很多人会说：“把待办事项写下来，我每天都在这样做。”但你有没有想过使用世界顶级精英亲身实践的“黄金三分法”[12]，将你的待办计划提升一个档次，真正触发行动去完成计划中的事项呢？

【黄金三分法之一】埃森哲公司的“Point Sheet”

作为全球最大的管理咨询公司之一，埃森哲使用的是一种名为“Point Sheet”的黄金三分法表格（见图2-4）。表格由上方的“题目”、左侧的“重点”、右侧的“行动”三部分组成。

左侧的部分用来记录重点，右侧的部分用来记录基于重点应采取的行动。这样，我们可以按照“重点→行动”的顺序由左到右将事项逐一细化、整理并一一对应。

以往，我们只列出计划，却没有分解行动细则，现在，我们可以将重点事项对应的行动步骤也一一梳理清楚，这样既能一目了然，也能帮助我们马上开始行动。

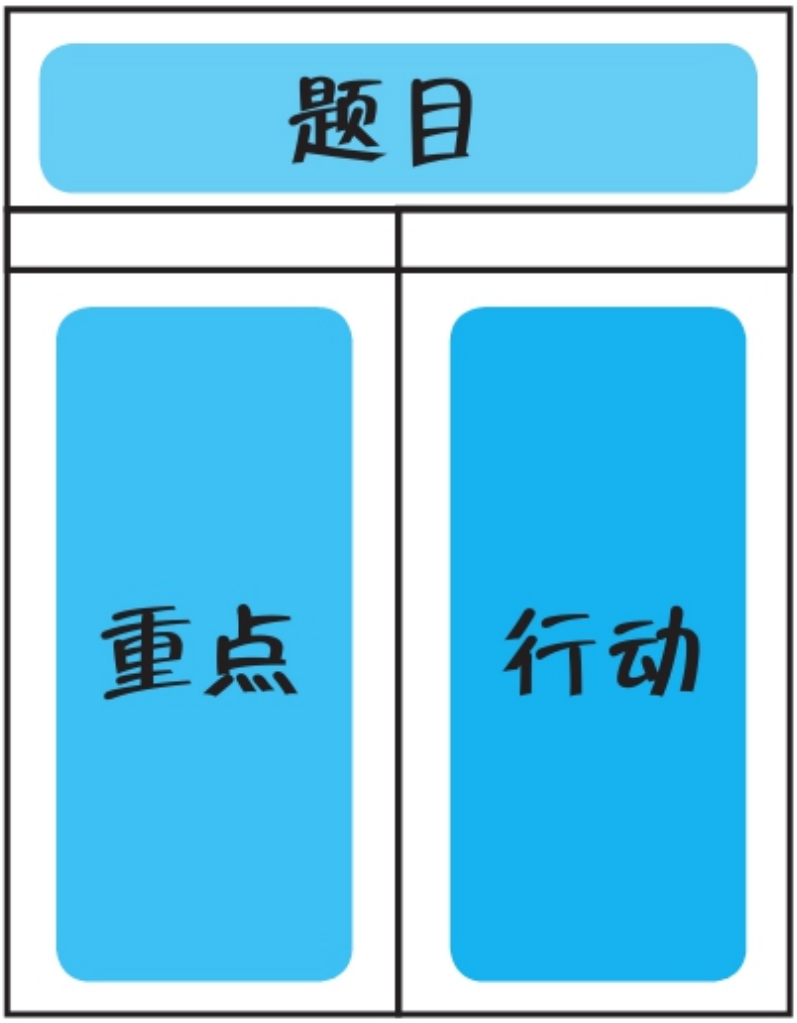


图2-4　埃森哲公司的“Point Sheet”

【黄金三分法之二】麦肯锡公司的“空·雨·伞”

《从麦肯锡到企业家》一书的作者田中裕辅曾说，“在麦肯锡，所有思考都需严格按照‘空·雨·伞’三步执行”。麦肯锡公司的“空·雨·伞”同样也是黄金三分法，如图2-5所示。

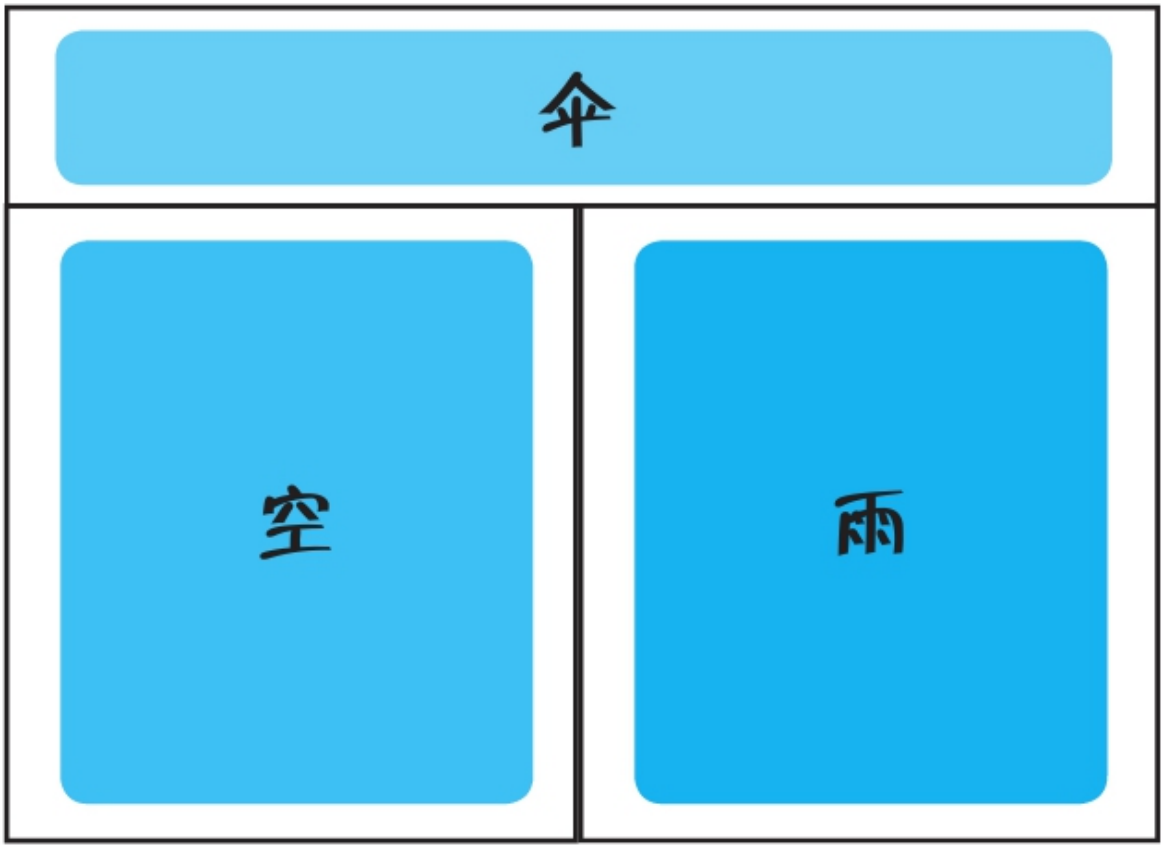


图2-5　麦肯锡公司的“空・雨・伞”

空，是指认清现实，对应的是现在的情况；

雨，是指对这种情况的解释；

伞，对应的则是依据解释将采取的行动。

比如，当你抬头看天，发现天色昏暗、乌云密布（现在的情况），你判断说“好像要下雨了”（对情况的解释），所以，你决定带伞出门（依据解释将采取的行动）。

这种方法看似简单，但要做到始终坚持如此思考，却需要刻意训练，而麦肯锡的咨询顾问正是运用这种简单至极的思考方法，逐步落实了每一项行动。

【黄金三分法之三】24小时时间导航

“24小时时间导航”同样运用了黄金三分法，它包含3个不同的区域：计划区、灵感区和复盘区，如图2-6所示。

首先是计划区，即“每日清单”，主要用来梳理当天的待办事项以及细化的行动细则。

其次是灵感区，即“灵感加速器”，记录每天的闪光一刻（灵感和想法）。这个部分常常被大部分人忽略，但它极为重要。记录规则非常简单，本节会具体说明。

最后是复盘区，它同样是极其重要的部分，包括“每日成就时刻”“每日新起点”与“每日复盘”。

- 每日成就时刻，用来复盘、锚定当天的小成就，帮助自己每天进步一点点。

这个部分类似于麦肯锡公司“空·雨·伞”中的“伞”，是复盘一天的情况后提炼出来的一项重要小成就，当然，它也可以是你在一天开始之前就决定要完成的重要事项。

- 每日新起点，用来复盘、锚定当天的高精力周期（高精力时间点与时间段）。

日期：_____

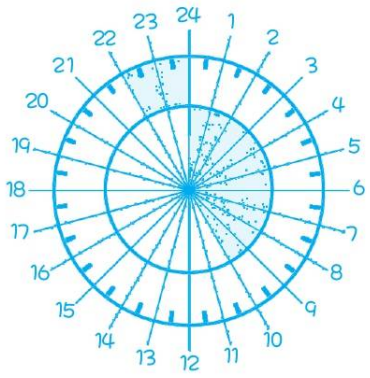
每日清单

灵感加速器

24 小时时间导航

每日成就时刻

每日新起点



每日复盘

WWW 今天做得好的三点：

-
-
-

EBI 还可以做得更好的一点：

-

爱自己的微小行动：

图2-6　24小时时间导航

我们已经在本章第一节中详细梳理过这个部分，你还可以通过每天记录、修正，逐步明确专属于你的高精力周期，有效利用精力最佳的时间段。

- 每日复盘，你可以运用“WWW EBI”专业教练方法，复盘当天的收获与成长。

“WWW”代表每天做得好的三点，“EBI”代表还可以做得更好的一点。“WWW EBI”的具体应用方法将在第四章第一节中介绍。

列好计划并不难，难的是运用“黄金三分法”把复杂的内容从大脑中移除，确保大脑在保持良性运转状态的同时，还能防止自己被那些突发、新增的信息分散注意力。这样，你就可以回过头来，从观察者的角度详细分析你列出的待办清单，清晰地梳理每日规划，同时完成它们，让自己的每日精进可视化。

当然，如果有临时安排闯进来，别忘了及时记录下来。随时把大脑清空，千万别负重运转。

唤醒时刻

请把一天的待办事项和计划安排从大脑中取出来，放进你的“每日清单”中吧。

奇妙的灵感，来自脑袋和笔尖

正如我们此前提到的，你在纸上写的时候，同时也是在思考、想象和运动。因为，除了那一刻正在写的内容，你无法同时思考和关注

其他事情，不得不将精力聚焦在一个点上，是大脑和手指之间发生的最奇妙的事情，这也有助于你培养和训练专注力。

当你拿起笔时，好的创意、灵感也会被激发，你要做的就是把这些冒出来的想法记录下来，放入图2-6左下角的“灵感加速器”中，它们可能就是你当下乃至未来的成长引擎。正如最具传奇色彩的亿万富翁理查德·布兰森（Richard Branson）[13]所说，如果你有一个想法但是没有马上写下来，那么这个想法也许就永远消失了。

畅销书作家张萌也曾在分享中不止一次提到，“让每个人都可以不去咖啡店就能喝上咖啡”，这只是她突如其来的一个灵感。有了这个灵感并将其记录下来之后，她才拥有了现在的“极北咖啡”。

当然，考虑到携带纸、笔的不便，加之如果你恰好也是一个随时随地都可能灵感迸发的人，那么你完全可以利用手机上的各类App及时记录灵感。

1.谨防灵感杀手，拆掉枷锁

当你产生新想法、新灵感时，你还要留心以下反应。

- 不实用；
- 永远不会起作用；
- 花费太多；
- 这个想法和目前做的事情没有关联性；
- 我还没有想好、想透；
- 想法很好，但我没有这个精力；
- 他们试过，但没用；
- 我的老板不会同意；

- 这不是我们的行事风格；
- 我们没有人力、资金、时间、专家、空间、系统；

……

这些反应被我称为“灵感杀手”，灵感一旦被扼杀，就没有机会变成现实。事实上，这些“杀手”的出现并不可怕，它们稀松平常。

重要的是，你依然要坚持让灵感跃然“纸”上，并坚持这样做。

2.用视觉和逻辑激活大脑

图像、色彩等也是激活大脑、让大脑发挥更大潜力的重要方式，这也是优秀的职场人应该学会使用PowerPoint、Excel等软件展示图表、数据以及画面的原因。

我自己最喜欢拿起笔画视觉笔记、思维导图，我常用它们梳理计划、进行记录。正如本书中的很多插图，也在通过视觉呈现的形式帮助我们更好地开发大脑，激活大脑。

那么，我们应该如何运用视觉方式激活大脑呢？

《餐巾纸的背面》一书的作者、“餐巾纸沟通力之父”丹·罗姆（Dan Roam）就是一个运用视觉和逻辑解决问题的高手。他认为，几乎每个人都可以画上几笔，并且几乎每个问题都可以被归结为以下6个要素（4W2H）并加以解决，如图2-7所示。

- 谁/什么（Who）：人、角色；
- 有多少（How many）：数量、频率、增长；
- 在哪里（Where）：方向、趋势、站位、归属；
- 什么时候（When）：计划、顺序、进度；
- 如何做（How）：方法论、要素、流程；

- 为什么（Why）：关于整个系统的展示。

你完全可以从图2-7中的“六要素”出发，尝试运用画面、逻辑呈现并解决它们。正如丹·罗姆建议的那样，当我们可以从“六要素”出发观察或解决问题时，实际上就自然地利用了我们的双眼和思维来看整个世界；当我们把某一问题看成这6个既相互独立又相互联系的要素时，也就找到了解决问题的路径。

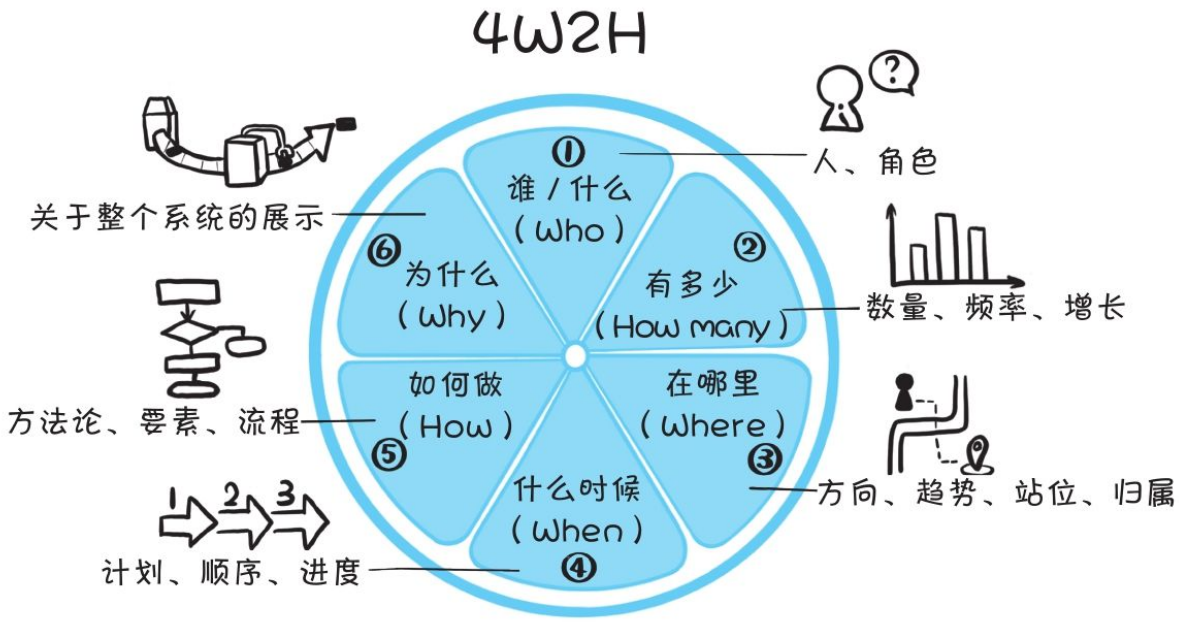


图2-7　视觉六要素（4W2H）

当然，并不是每个问题都要把这6个要素逐一完整地呈现。你完全可以从问题中找出几个必要的维度，有逻辑、形象化地把它们展示出来。

唤醒时刻

你会尝试使用哪些方式激活你的视觉脑？不妨写下来，让它们被看见。

第三节　主动出击，不要被动应对

人人都有能力，唯一不同的是我们怎样去使用它。

——史蒂·汪达（Stevie Wonder）

我的导师查理·佩勒林博士曾在课堂上带大家玩过这样一个小游戏，这个小游戏让我至今印象深刻。

那是在一次课程现场，他毫无征兆地从上衣口袋里掏出一张100元纸币，走到我们中间，顺手把那张纸币放在了面前的桌子上，转头问大家：“谁为这100元负责？”

现场一共有300多位伙伴，大家饶有兴趣地看着他，却鸦雀无声。

接着，他又问：“谁为这100元负责？”

还是没有人回应，不过，这次已经有人在座位上发出了窸窸窣窣的声响。

等他最后一次说出“谁为这100元负责”的时候，十几个人突然起身，往桌子的方向冲去。最终，两位伙伴冲上去“争抢”了一番，一个女孩胜出。

只见，查理博士认真地看着她说：“这100元归你了。”

现在想想，这个游戏竟然是一场猝不及防的测试。

修炼“Z计划”，为自己的每个100元负责

其实，现实中的很多事情就像那张100元的纸币 一样，招呼 都不打就飘到了我们的面前？虽然我们并不能准确预测这100元到底意味着什么，但我们可以选择用什么样的方式去迎接它。也就是说，不管它是机会还是挑战，至少，你得先主动走过去，才有可能争取到它。

正如很多人说，一个人愿不愿意为工作负责，关键要看他喜不喜欢自己的工作。但我想告诉你一个事实：在工作中，只要有20%的时间在做喜欢的事情，人就能更投入，也更愿意负责。相反，对工作的喜欢程度低于20%的时候，逃避感才会逐渐上升。

所以，你看到了吗？你远比自己想象的要喜欢那些你原本认为自己不喜欢的工作（这句话虽然有些拗口，却真实存在）。那么，我们应该如何将“不喜欢”转化为“喜欢”，迎接那些猝不及防的“100元机遇”呢？我给你的建议是——修炼“Z计划”，如图2-8所示。

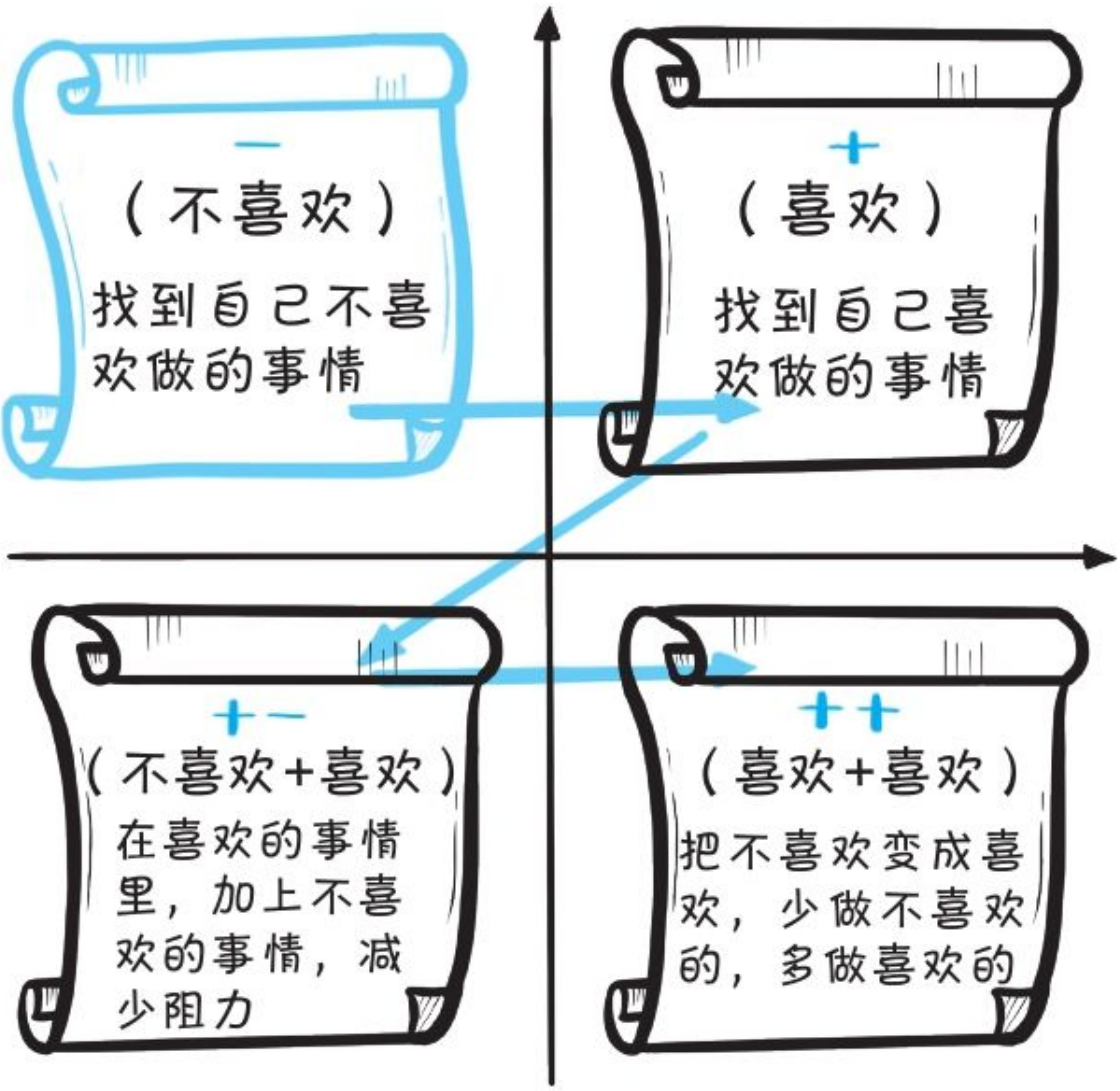


图2-8　修炼“Z计划”

修炼“Z计划”可以遵循下面三步。

第一步，在“-”栏，列出你不喜欢做的事情；在“+”栏，列出你喜欢做的事情。

第二步，在“+-”栏，开始尝试把喜欢做的事情和不喜欢做的事情进行组合，一起完成。

比如，你不喜欢写报告，但你喜欢和他人面对面交流。那么，你就看看能不能增加和他人面对面交流的机会，然后把交流心得写成报告，呈现并反馈给需要的人，这样既完成了任务，又运用了自己喜欢的方式。

在“+−”组合的过程中，你会慢慢产生兴趣并树立信心，变得不再抵触那些看起来不喜欢的事情，进而不断取得成果。

第三步，在“++”栏，通过调整，一些你不喜欢的事情慢慢变成了喜欢的事情，或者即使某件事情你仍旧不喜欢，却可以通过不断取得成果，将其转变为对自己有正向激励的事情。只要是具备正向激励的事项，都可以归入这一栏，这也是“++”的体现。

比如，你喜欢与别人面对面交流，也喜欢做视觉笔记，但仍旧不喜欢写报告，那么，你就可以找到那些能够为你的报告提供建设性思路的聊天对象，并且把你们交流的内容整理出来，用视觉笔记的方式呈现。这样的呈现效果既可以得到大家的认可和喜欢，你也会更愿意去做。同时，你还能够享受到这种方式带给你的成就感。

不断训练后，你会惊喜地发现，当你把那些不喜欢做的事情放在喜欢做的事情里完成的时候，你将不再抗拒它们。

通过慢慢积累的小成就，你会越发自信，并真正喜欢上那些曾经极为抗拒的难题。毕竟，人在一件事情上收获越多，就越愿意投入，而人在一件事情上投入得越持续，就越有收获。

现实中，确实有很多机会是毫无征兆地出现在我们面前的，即便我们经验丰富，也不可能立即判断出它们到底是一块垫脚石，还是一

块绊脚石。关键在于，我们可以训练自己点石成金的能力，这也是一种慢慢把自己变得更有价值的能力。

每个人都有能力的局限，“Z计划”的目的就是为你创造条件，帮助你持续专注地做那些自己喜欢且擅长的事情，持续获得想要的结果。

唤醒时刻

请参照图2-8，设计属于你的“Z计划”清单，并在“+-”和“++”栏内写下你的组合计划。

小提示：你还可以把这些任务写在便笺上贴到相应的位置，以便随意组合和调整。

不知道你有没有听过这样一则古老的故事。

一个人坐在门廊的椅子上唉声叹气。另一个人从他的身边路过，听见他的悲叹，便停下来问：“嘿，出了什么事？”

“我扎在钉子上了。”那个人答道。

“那你为什么不走开？”

“哦，我伤得还不够重。”那个人痛苦地呻吟着。

别等着被安排，主动找活干

再讲一个我身边的人亲身经历的故事。

小R是世界百强名校的毕业生，刚毕业就顺利拿到了人人艳羡的入职通知，但没想到，他找到我时特别苦恼。

原来，在不到半年的时间里，跟小R同期加入公司的同事不是加薪就是升职，虽然他的业绩比别人好，但好事总也轮不到他。

小R确实具备一些独特的优势（形象好、名校毕业、英语水平高），平时工作兢兢业业，任劳任怨，能够按期完成上司安排的任务，工作也没出现过什么大的纰漏。但细聊下来我才发现，平时的他从不主动汇报工作。他一直认为，即便自己不说，上司也应该清楚。

找到症结后，我鼓励他“找个时间和上司深谈一次”。

一个星期后，他告诉我，他最大的问题就是不够主动。

在沟通中，上司评价他做事认真、踏实肯干，但极少主动交流。而他的同事之所以能够得到升职机会，是因为他们总是能让上司和同事在第一时间了解工作进度，还常常主动解决工作中遇到的难题。

小R说：“其实，我没被提拔也正常。领导和同事们都很忙，有很多事情要处理，需要有人主动承担责任，解决难题。”

主动让他人看到你的价值，这些价值才有可能被放大。

需要注意的是，很多人常常错把价值大小和任务大小画上等号，这是一个非常危险的信号。价值的大小不取决于任务的大小，甚至不取决于任务的难易程度，它取决于实际的需求。在一家企业服务了10年，不代表你拥有了10年的经验，也许你只不过是将1年的经验重复了9次而已。只有当你创造了高于目前职位的价值，你才有可能获得晋升。

以实习生为例。在职场，实习生一定不能等着领导安排任务。如果你实在无事可做，可以通过做一些小事体现自己的价值：帮人订

餐、取餐，打印、复印文件等。

这些小事除了能够帮助你熟悉环境、维护人际关系、丰富资源，还可以让你找到那些真正需要做的工作。

可能你在帮同事取餐时，就恰好听到部门内销售人员向市场人员“抱怨”说：“客户想让我们提供近3年的数据，但信息量太大，根本完不成。”而你又干劲十足，那么，为什么不在这个时候主动请缨呢？

别把自己钉在门廊的椅子上，别等到痛得不行了才想站起来走开，而是要主动站起来，主动找活干，主动承担责任，这才是我们应该反复增强的意识和能力。

唤醒时刻

你有没有想过，除了既定任务，你还应该主动请缨完成哪些事情呢？

运用“DONE-E”法则，做好承诺的事情

一次只做一件事的人，才会领先于这个世界。

——奥·曼狄诺（Auger Mandinuo）

现在，我们已经列出了需要完成的所有事项，但是我要告诉你，没有完美的时间计划表。

我们必须事先做计划安排，但如果把计划表制订得过于详尽，也不是明智之举。

我见过很多“几近完美”的计划表，表单里密密麻麻地罗列着待办事项，甚至连休息、上厕所的时间段、时长都被列了出来，给人一种连喘口气的时间都没有的感觉。这种计划表只会让大多数人感觉压力倍增，激情全无。

其实，计划并不一定要制订得很完美，我们完全可以遵循“DONE-E”法则，毫无压力地用好我们的24小时，如图2-9所示。

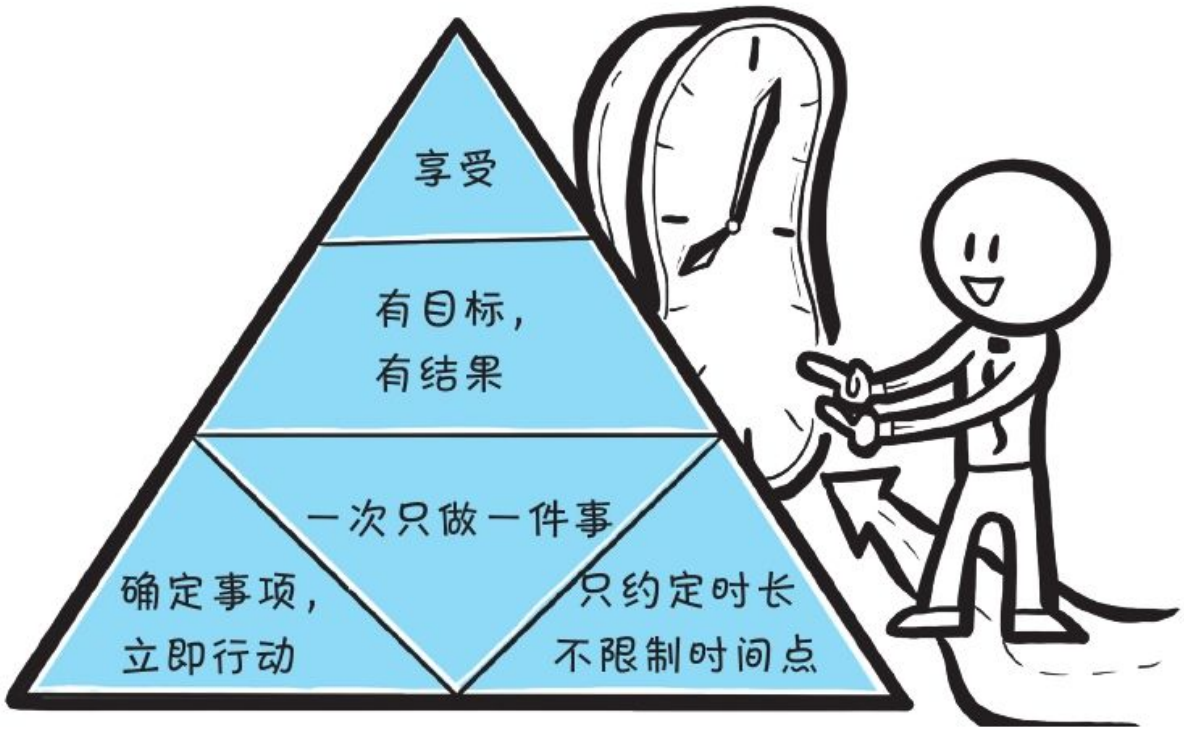


图2-9　“DONE-E”法则

1.D：行动（Do），即将时间安排固定下来，必须遵守，立即行动

比如，你和别人约好开会、培训、听讲座或者担任分享嘉宾等，这些事情往往与他人有关，通常是被提前确定的安排，这类安排一般不会轻易改变。所以，你要做的是，在计划表内把这些时间预留出来，其他突发情况都要为此类事项让路。

2.O：唯一（Only），即一次只做一件事

很多人会活在多任务的幻觉中，以证明自己具备某种超凡的能力，真实情况常常是把自己搞得疲惫不堪，创意尽失。多任务模式不但无法帮助我们有始有终、保质保量地完成任务，而且那些不断被转移的注意力，还会导致我们一天下来疲惫不堪，即使可以按期交付结果，质量也有可能大打折扣。长此以往，出错率也会越来越高。

所以，不要高估自己的意志力，一次做好一件事即可。

3.N：决不（Never），即只约定时长和结果，不限制具体的时间点

除了必须在固定时间段内完成的事情，大多数事情是必须完成的，但并非要在某个固定的时间段内完成。那么，这类事情就不用严格规定完成时间，灵活安排即可。

你完全可以采用规定时长、设置任务量的方法来做规划。根据自己的状态，在合适的时段，投入相应的时间，达成想要的结果。比如，健身20分钟，写作500字，读书10页……这类任务只要能在一天内完成即可，不必限定必须在何时进行。

除此之外，你还可以在身体受限但大脑不受限的时间段内同时完成2~3件事，这在本章第一节提到过。比如，在通勤时间学习、在运动时听书等。

当然，“决不（N）”和“唯一（O）”并不冲突。需要注意的是，在身体与大脑可以被同时调用的情况下，一个时间段内并行处理的事情也不要超过3件，实际上2件就已经非常不错了。并行处理的工作一旦多于3件，你的工作节奏可能会被打乱，反而影响效率，也不利于训练专注力。

4.E：有目标、有结果（End），即确保所有事项有目标，有结果，为你的整个系统服务

现在你要开始检验一下所有的时间安排是否都有清晰的目标，是否都有需要达成的结果要求。要尽量确保它们都与你相关，删除那些不相关的事项。

比如，对一名实习生而言，帮别人订餐、取餐这些事项可能是与自身相关的，因为可以借此熟悉环境，与同事联络感情；而作为一名中层管理者，要做的就不是帮别人订餐、取餐，而要把时间花在更重要的事情上。

我们活在当下，但必须对自己的未来负责。所以，建议你好好思考以下问题。

- 你希望在哪些事情上投入时间、花费力气？
- 哪些事情与你现在以及未来相关，却在列计划时被忽略了？
- 哪些事情对现在重要，但对未来不一定有太大意义？

我们可以每天找一项“只要做好就能给其他事情带来益处”的任务，不需要太多，一项即可。哪怕你今天只专注处理了这一项任务，也比左抓一把，右抓一把，手忙脚乱却毫无成效好得多。

5.E：享受（Enjoy），即享受属于你的时间，直面突发情况，适当留白

享受不是吃喝玩乐，无所事事，而是毫无负担地自愿投入其中。

红杉资本全球执行合伙人沈南鹏在接受知名媒体人秦朔的采访时，提到自己身上的3个特质对取得今天的成就尤为重要，其中之一就是享受。他说：“无论是最初到华尔街、后来创业做携程，还是到红杉做投资，在这个过程中我都很享受，也一直在学习。”

其实，很多商界的知名人士都是“享受”理念的支持者和践行者。曾任3家创业公司联合创始人兼CEO、现任谷歌云计算部门总裁的黛安娜·格林（Diane Greene）在分享自己的创业经历时曾说：“创始人就是要享受建设的乐趣，享受创造价值。因为，热爱所做之事的奉献精神会为你提供养分，它会令你感到满足，让你不再害怕失败。”

所以，无论如何，尊重并享受你正在做的事，认真对待它们。把每天的24小时当作正式的人生游戏，你自己就是那个闯关升级的玩家，游戏的程序（“24小时时间导航”）是你自己编排设计的，你要做的就是尽情地享受与投入。

当然，在闯关升级的过程中，一定还会出现始料未及的情况，毕竟那些临时任务总是不打招呼就闯了进来。所以，别忘了给自己保留一些弹性时间。最简单的方法就是在制订计划时，为自己预留一些时间。

这些预留的时间，相当于全副武装、随时待命的士兵，等着你的调遣，以便帮助你从容地应对突发状况，拥抱变化。

第四节　别让这些拖了你高效的后腿

我们已经列出清单，并且开始专注地工作。在训练专注力方面，“番茄工作法”[14]是一个不得不提的工具。它的强大也绝不仅仅是治愈了无数人的深度拖延症那么简单。风靡全球的“番茄钟”在培养专注力、提高专注力方面绝对卓有成效，但是你知道吗？番茄钟的使用方式并非只有“工作25分钟，休息5分钟”这一种。

要想清楚这一点，我们得先了解到底如何使用番茄钟。番茄钟的使用方法其实非常简单，只需以下3步：

- 在你列出的“每日清单”里，选择一项需要完成的任务；
- 评估完成这项任务所需的时间，然后设置相应的番茄钟；
- 确保自己保持专注、不被打断，直至完成这项任务。

当然，如果这项任务太难，你可以设置多个番茄钟，并按照“专注→休息→再专注→再休息”这样的循环完成任务。

这看起来非常简单，但在使用番茄钟的过程中，往往没有计划的这般美好。其实，番茄钟的作用有两个：一是训练专注；二是训练停下。

训练专注很好理解，就是让自己在一段时间内只聚焦一件事，保持专注，不被打断。

而训练停下说起来就更有意思了。比如，我看到过这样一则对番茄钟的评价，评价者调侃道：“真相是，番茄钟是用来管理自己的欲望，不是对抗欲望的。借助番茄钟集中精神学习25分钟，还不如拿它管理自己玩游戏——25分钟到了就立即停止。”最后，他还不忘补上一句：“这样，你起码不会在某天悄悄扔了这个番茄钟。”

还有一个学员曾和我抱怨说，设置番茄钟只会让她更紧张，因为时间流逝带来的紧迫感不但无法让她专注，反而会导致她发挥失常。她还开玩笑地说：“如果在使用番茄钟的过程中被突然接到的越洋电

话打扰，难道也要在这个时候告诉对方自己正在‘吃番茄’？这显然不合时宜。”

不可否认的是，在现实中，使用者的需求不同，年龄阶段不同，保持专注的时长也是不同的。

比如，0~3岁孩子的专注时间可能只有10分钟左右，偏偏父母希望孩子集中注意力25分钟；

同声传译员的高度专注时间达到15分钟就是极限了，如果持续专注20分钟以上，注意力反而会分散；[15]

最高效的技术研发人员的平均专注时间可以达到52分钟，按照番茄钟25分钟的标准切断他们的工作，就如同扼杀他们的灵感……

所以，在运用番茄工作法的过程中，番茄钟的时长完全可以按照每个人的特性、习惯进行有针对性的调整。千万不要一味地追求“工作25分钟，休息5分钟”的时间定式，否则就曲 解了番茄钟劳逸结合的本意。

那么，我们究竟应该如何用好番茄钟呢？答案是：训练专属于自己的“心流番茄钟”。

别再滥用番茄钟，心流番茄钟才是关键

心流是一种忘我的状态。

你应该有过那种半小时过去了，却觉得才过了几分钟的体验吧？这就是心流状态。处于心流状态时，你会自动关闭对时间的觉知，专注投入在所关注的事情上，而训练自己随时进入心流状态，则能大大提升我们的专注力。

1. 使用“小番茄”刻意练习

如果你一开始无法专注，那么使用番茄钟提升专注力是非常有必要的。只不过，你需要做的是根据自己的节奏设置适合的番茄钟。

比如，先从专注5分钟开始，接下来专注15分钟，专注25分钟……在专注过程中辅以2~5分钟均衡的休息时长。习惯了最开始的短时长节奏后，再逐渐延长时间。

2. 使用“新起点效应”迅速启动

值得一提的是，在训练过程中，如果上一个番茄钟没有被很好地利用，也不用太过自责或焦虑，你完全可以利用我们在第二章第一节讲过的“新起点效应”，让自己迅速调整状态，重新开始。

重新启动自己，而不是一直纠结上一个时间段内的糟糕表现。

3. 降低切换的时间成本

处理完一个突发事件后，人们通常需要花费7~40分钟才能完全将注意力从上一件事情转回当前的任务中。所以，在电话铃声突然响起、访客突然到来或者任何突发情况发生前，别急着停下手头的事情，先花几秒为正在执行的任务做好标记，这样可以有效地缩短切换任务时花费的时间。

比如，你可以先标记下报告写到哪里了，下一步打算写什么，你刚刚有什么想法或者你的思考是什么，等等。

标记不需要太复杂，简单的几个关键词或者提示语、符号都可以。确保你能看懂，保证你在回到当前任务时，大脑也能快速切换回

此前的状态。

4. 保持专注，及时叫停

在做自己喜欢且擅长的事情时，人们往往最容易进入专注状态，还常常无法停下来。

最近，我看到一则令人痛心的消息：在印度，一个16岁的男孩连续玩手机游戏6小时后猝死。除此之外，我们也常在新闻报道中看到过某创业者、企业家因为疲劳工作而猝然离世的消息。所以，提醒大家，保持专注也要及时叫停——停下休息。

专注有利于你聚焦，休息有助于让你状态更好地掌控全局。

5. 设计属于自己的心流番茄钟

设计专属于你的心流番茄钟（见图2-10）并不难，你可以运用我们在“24小时时间导航”中积累的时间数据，找到适合你的“工作—休息”时长，逐步训练自己的专注力。

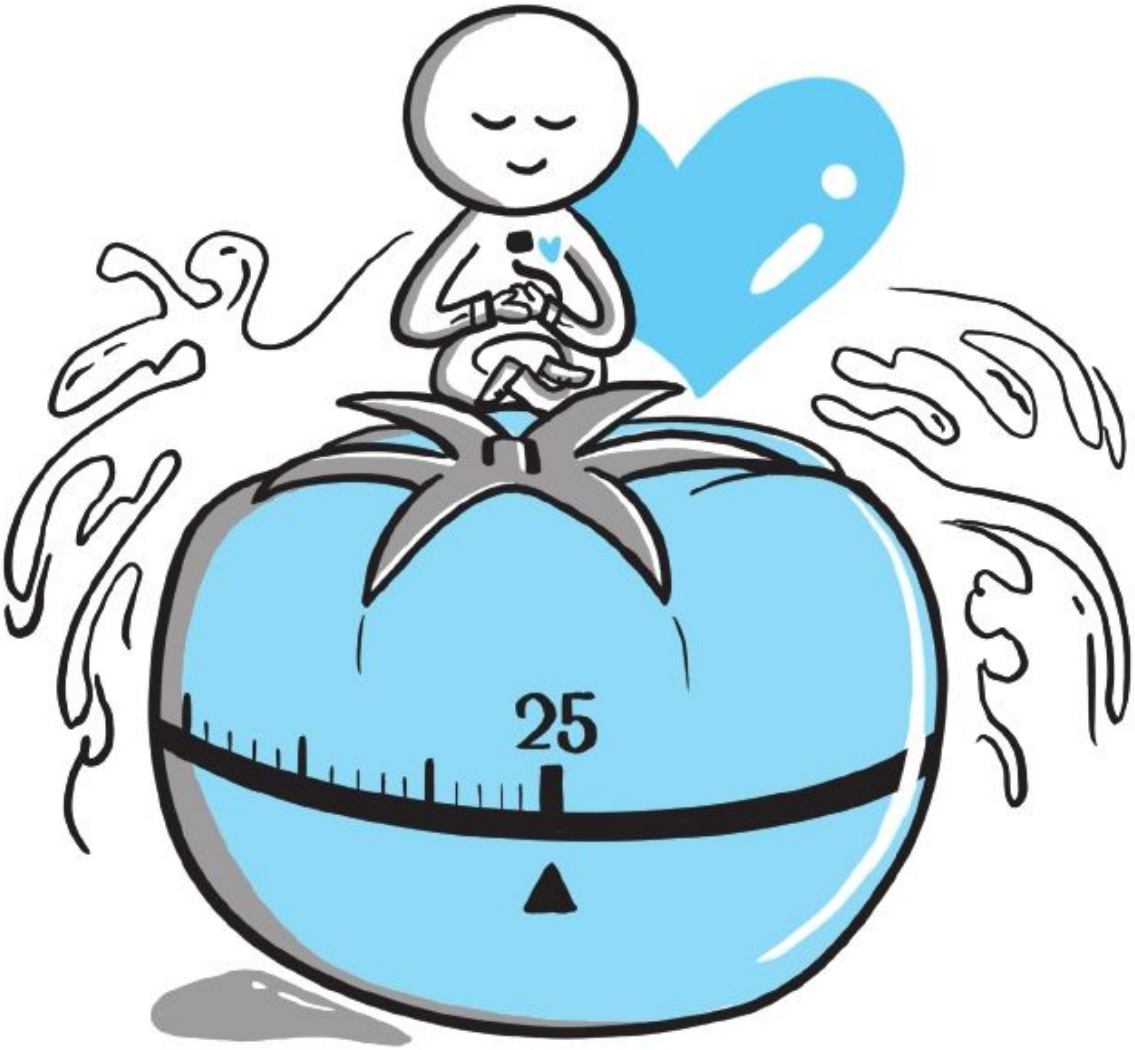


图2-10　心流番茄钟

除此之外，再推荐两位我非常欣赏的前辈的做法，供你借鉴。

润米咨询创始人刘润教授的做法是：设置50分钟工作结合10分钟休息的大番茄钟，以及25分钟工作结合5分钟休息的小番茄钟，在写作时采用大番茄钟，在做杂事时采用小番茄钟。

哈佛大学心理学博士刘轩老师则选择将52分钟工作结合17分钟休息作为自己的心流番茄钟，这个设计也被其称为“5217法则”。

番茄钟确实有助于训练我们的专注状态，其重点在于，给自己设计一个更适合不同需求的心流番茄钟。

唤醒时刻

在_____情况下，你的心流番茄钟是工作___分钟，休息___分钟。

在_____情况下，你的心流番茄钟是工作___分钟，休息___分钟。

在_____情况下，你的心流番茄钟是工作___分钟，休息___分钟。

……

原来，你的“动力源”和别人不一样

有时，即使我们拥有了专属于自己的心流番茄钟或其他一系列管理工具，但还是无法调整到最佳状态、做到专注，这时候该怎么办？

别急，我邀请你尝试一种更为简单的激励方式：找到属于你的内在“动力源”[16]。动力源就是一个简单的词语，但这个词语传递的能量不同，这才是关键。

把这些词语代入你真正需要面对的工作或任务场景中，评估哪些词语既能给你带来激励作用，又能让你真正享受这件事。那么，这个词语就是你在做这类事项时的动力源。

（1）设想一个你最不想面对或处理的工作或任务：

_____

比如：

①一想到要向股东会成员汇报第一季度的工作成果，你就很郁闷，你觉得没有什么可向他们汇报的；

②领导让你优化工作流程，但你认为这完全没必要，做了反而会得罪与流程相关的其他同事，你不想做这件事；

③今天下午要召开部门例会，小E也要参加，你不喜欢与她共事，她让你觉得厌烦……

（2）把这些任务和表2-1中的词语组合起来，体会这些词语带给你的激励程度和享受程度的差异。

表2-1　动力源词汇清单

必须	敢	批准
能	有必要	想要
值得	决定	愿意
尽力	希望	选择
不得不	需要	打算
可能	让	喜欢
应该	允许	爱
可以		

举个例子。

- 我必须在5月8日14:00，向股东会成员汇报我们第一季度的工作成果。

- 我选择在5月8日14:00，向股东会成员汇报我们第一季度的工作成果。

- 我愿意在5月8日14:00，向股东会成员汇报我们第一季度的工作成果。

在任务相同的情况下，注意体会采用不同动力源词语后，你对此产生的不同感受。

- 这句话是否让你充满动力，让你想要立即尝试？
- 这句话是否让你对这件事充满兴趣，你恨不得马上行动？
- 这句话是否让你有了更清晰的目标，让你知道下一步该如何行动？
- 这句话是否让你觉得有点无聊，你甚至认为完全没有行动的必要？
- 这句话是否对你没什么约束力，你无法意识到它的重要性？
- 这句话是否让你觉得这件事情没那么紧急，或许现在还可以做点别的？……

体会自己的感受非常重要，这一过程将帮助你逐步明晰：哪些词语在特定情况下能更有效地激发你内在自主的行动力。

（3）当然，感受多是主观的，通常没有那么清晰和准确，所以，为了找到对自己更有效的动力源词语，我们还需要将其量化。

特别邀请你把这些动力源词语与你最不想处理的那项工作或任务结合，然后，根据下面这两个问题，在表2-2中为其逐一打分。通过打分测试，把那些真正对你有效的词语标记出来。

①这个动力源词语，对你的激励程度有多大？

②这个动力源词语，让你有多享受、多愿意主动行动？

表2-2　动力源词语能量评分表

动力源词语	激励程度 1~5 分（5 分最高）	享受程度 1~5 分（5 分最高）
必须	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
能	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
值得	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
尽力	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
不得不	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
可能	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
应该	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
可以	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
敢	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
有必要	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
决定	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
希望	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
需要	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
让	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
允许	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
批准	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
想要	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
愿意	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
选择	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
打算	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
喜欢	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
爱	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

特别提示：你应该注意到了，表中动力源词语一列有一个空格，目的是方便你记录下目前表格内没有但对你非常有效的动力源词语。当然，你还可以不断增加这个表格内的词汇。

（4）从表2-2中选出最能激励你且最能给你带来享受的动力源词语，并写下它们。

_____

（5）现在，那件你最不想碰、最不愿意面对、最具挑战性的任务，已经变成了你最期待的样子，你可以写下这句话以及这句话带给你的感受。

_____

找到动力源词语并重组任务的目的是让你在开始做这件事情时，对它充满期待，并享受这一过程，从而产生持续动能，真正取得成果。

当然，很多时候，这些动力源词语还会与“不”一起使用，构成否定的表达，比如：不应该、不希望、不能、不愿意、不敢等。总之，每个词语反映的都是你当下对这件事情的真实反应。

有时候，事情摆在那里迟迟没有去做，也许正是因为这件事仅仅是应该做的而不是必须做的。

值得提醒的是，当你发现你找到的动力源词语开始无法发挥“神奇效果”时，你完全可以换其他词语试一试。有效果就多用，没有效果就再换一个。

你在每一个阶段的需求不同，选择适合你的才是最重要的。

承诺留余地，完成超预期

因为工作关系，我经常和不同职业的人打交道，曾无数次听到产品经理和技术人员的交流。

产品经理说：“这个功能很好实现，你只要改改代码，实现这个小小的功能就可以了，用不了小半天就能做完……”

技术人员回复：“不行！这个代码一旦被修改，可能还需要重新编写其他代码，还要测试，确保它们安全、稳定后，才能真正上线……这可不是小半天就能解决的问题。”

这种场景并非个例，也绝不仅仅在产品经理和技术人员交流时才会出现。“一方过于弱化对时间的需求，另一方过于强化对时间的需求”的情景，在现实中频频上演，仔细回想，每个人都曾在不经意间置身于类似的场景。

很多时候，恰恰是因为我们弱化了对时间的需求，才导致自己既被动又焦虑，不但给自己造成了困扰，也给他人带来了压力。而有些时候，我们又过度强化了对时间的需求，充当了给自己和他人加码的角色——刚刚提出需求就希望事情得到解决，甚至恨不得马上就拿到想要的结果。殊不知，我们之所以无法妥善处理时间与任务之间的关系，是因为忽略了事件发展必然存在的延续性影响，这种影响甚至会波及你与他人的人际关系——弄得关系紧张不说，还无法最终解决问题。

作为一名优秀的职场人，我们到底应该如何做呢？

我的建议是，学会训练自己：承诺留余地，完成超预期。[17]

“承诺留余地”指的是：你可以学会像技术人员那样思考，评估所有可能发生的情况，给突发情况和干扰事项预留足够的时间。

要知道，一旦有突发情况打乱了你的计划，它很可能随之打乱你后续一系列计划，甚至是一天、一个月或者一整年的计划安排。所

以，留出双方都可控的时间非常重要。

当然，多预留时间并不意味着你可以无限拖延，甚至耗到最后一刻再去做。而且，这也不意味着你可以敷衍了事，或者口头承诺下来却不去行动，如果真是那样，不但会浪费双方的时间，还会透支他人对你的信任。那些被拖延的事情不断堆积，最终会变得越发不可收拾。

所以，承诺了就要竭尽全力做到，如果做不到，一定要第一时间告知相关人员。

“完成超预期”指的是我们可以像产品经理期待的那样，在截止日期前交付结果。当然，我们还可以在满足对方需求的基础上多做一些事情。

比如，领导希望你能在5月21日18:00前提交一份完整的工作计划，而你在保质保量的前提下，提前两天回复了他，这会令他非常满意。

再比如，领导让你整理一份年度总结，你可以把全年的数据整理好，连同总结报告一起交给他。统计数据里还分门别类地阐述了每种产品的情况，并对此进行了详细、有针对性的分析，一目了然。

或者领导需要你提供一套策划方案，那么方案里不仅需要包含具体的实施细节，还需要将预算情况、突发情况的应对策略等详细列明，甚至展示每一种方案背后的成本推演以及可能因此获得的利润回报等。

需要提醒的是，“承诺留余地，完成超预期”这一招最好不要经常使用，从管理的角度而言，惊喜和惊吓都不好。因为，每次都给领

导制造惊喜，领导也就不觉得这些是惊喜了。

你可以按照这个标准训练自己，同时要学会合理计划、分配时间，从容应对挑战。

第五节　为你的“重要他人”创造专注空间

为了更好地独立工作，除了要管理好自己的时间，你还要管理好他人的时间。

可能有人会说，这听起来简直有点狂妄自大，你凭什么管理他人的时间？我想告诉你的是，如果你是一位管理者，那么，你应该知道管理好团队中每个人的时间对于帮助整个团队取得成果有多么重要。

即便你不是一位管理者，你同样需要与他人沟通和协作。试想一下，如果一个没有时间观念的人和你聊工作，原本10分钟就能解决的问题，他偏要拉着你耗上3小时，那么你要不要管理他的时间呢？

工作中很多事情推动不下去，或者在需要独立工作的时候却被频繁打断，就是因为我们没有意识到他人的时间也需要被管理。其实，管理好他人的时间，就是在管理自己的时间。这些他人并不是所有人，而是你的“重要他人”，你要做的就是找出这些人，并把这些时间管理前置化。

什么叫把时间管理前置化呢？先来举个例子。

通常，我在早起后做的第一件事是梳理一天的工作计划和安排，我会特意明确今天需要他人协助处理的事项，并一早留言发送给他们。这样，他们在进办公室前，就已经知道自己需要做哪些事情、需要处理哪些问题了。

如果你是团队的管理者，当你给下属安排了任务，但他还没有完成时，他是不太可能在你面前晃悠的。换句话说，他躲你都来不及。

如果有的工作需要你和同事协作完成，那么你在一早发给对方反馈和下一步的行动计划，也便于对方了解今天应该做什么，应该如何与你配合。

除此之外，我还有一个小诀窍，那就是在发送留言时，附上方便沟通的时间与地点的建议。比如：“这件事情比较复杂，我觉得我们可以在14:00时先在办公室开个碰头会，讨论如何开展这项工作。”约定的沟通时间通常会被安排在下午，这样，我就能将上午的时间预留给自己，自己的工作就不至于被频繁地打断了。

即使你不是一位管理者，这种方式同样能够帮助到你。

可能有人会说，你太乐观了，即便这样做了，上午的工作还是会被人打扰的。是的，这很正常。我想提醒你的是，如果你仍然在被人无限度（这是重点）地打扰，那么，原因不在于方法，而在于你没有找对关键点。

关键点不对，你势必要被别人追着跑，也就不得不处理、解决问题，接受他们的打扰；如果关键点对了，并且明确分工、责任到人，这样，时间的分配权才会重新属于你。

作为一名优秀的职场人，在这一节中我们需要建立一种意识，掌握一种方法，让你的“重要他人”自运转。

让“重要他人”自运转的第一步，就是了解“重要他人”，这将有助于我们建立系统性视角，纵览全局的同时，将自己和他人的时间利用率最大化，让自己拥有独立且专注的时间。

如何找到“重要他人”呢？在找到他们之前，我们先来看一个实验。

1967年，哈佛大学社会心理学教授斯坦利·米尔格兰姆（Stanley Milgram）从内布拉斯加州和堪萨斯州招募到一批志愿者，他从中随机选择了160个人，请他们邮寄一封信。收信人是米尔格兰姆指定的一名住在波士顿的股票经纪人。

几乎可以肯定的是，信不会直接被寄到收信人那里，所以，米尔格兰姆让志愿者把信寄给他们认为最有可能与收信人建立联系的亲友，并要求每一个转寄信的人都回发一封信给米尔格兰姆。出人意料的是，有60多封信最终到达了收信人的手中，并且这些信经过的中间人平均只有5个。

后来，有几位社会学家又通过邮件重新做了这项实验，他们找了来自不同国家的6万名志愿者，安排他们发邮件给随机指定的3个人。最后，收件人几乎收到了所有邮件，并且中间只经过了5~7个人。

这就是著名的“六度空间理论”（见图2-11），也被称为“小世界效应”。简单来讲，就是你最多通过5个中间人就能够认识世界上的任何一个陌生人。

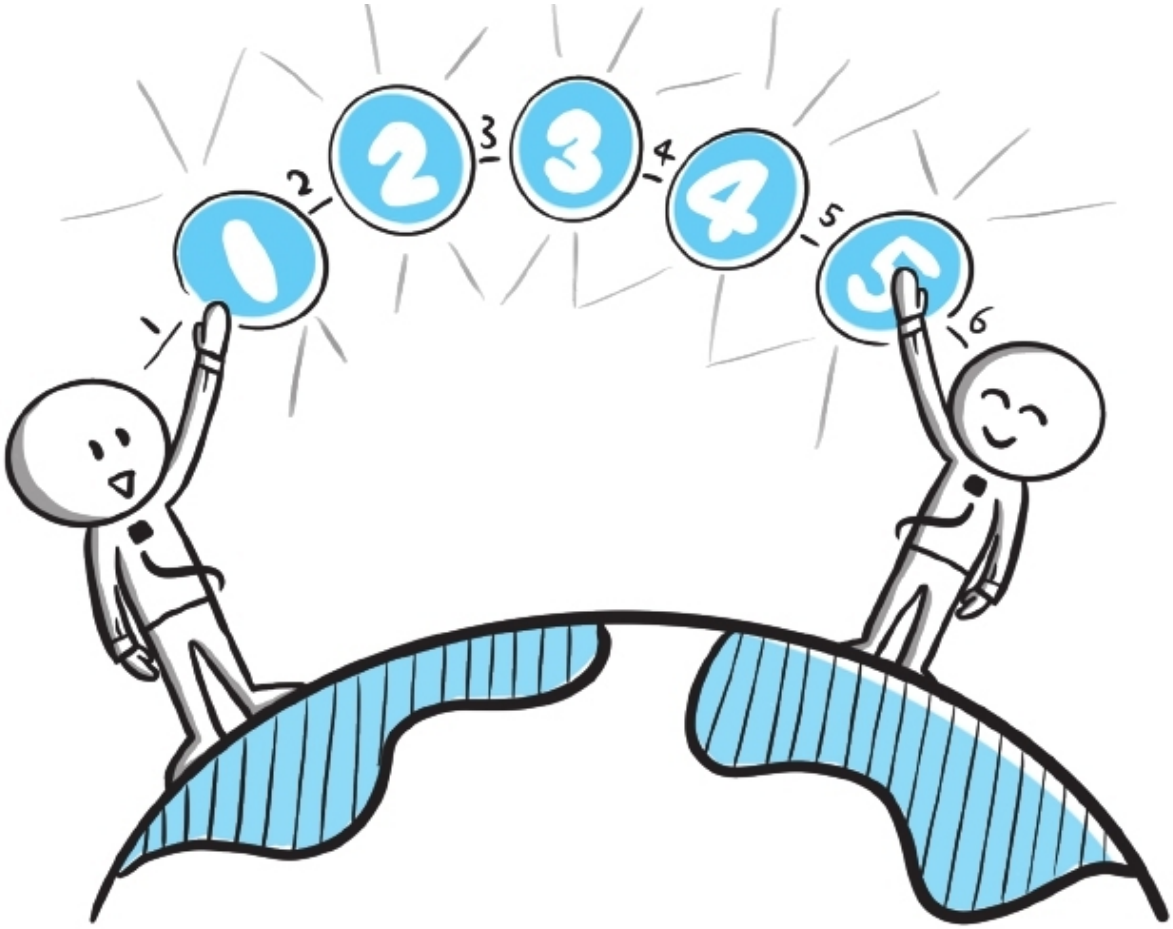


图2-11　六度空间

我们提到的“重要他人”，正是“六度空间理论”的微观呈现。

在工作中，你的“重要他人”可能是同事、上司，如果你的工作还会涉及大量对外接触，那么你的“重要他人”名单里还可能会出现客户、股东、供应商等。

在生活中，你的“重要他人”可能是家人、朋友、导师、同学等，如图2-12所示。

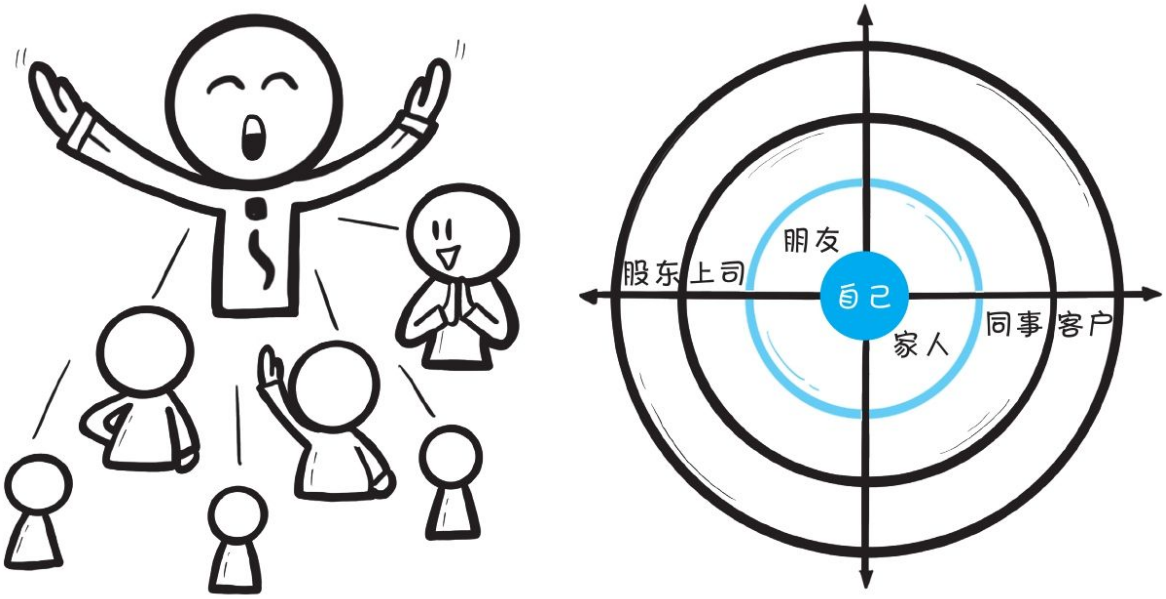


图2-12　可参考的“重要他人”范围

面对一项具体的任务或者一个具体的事项时，哪些人会是我们的“重要他人”呢？这时，你可以在“每日清单”内选出一个待办事项，然后按照图2-13中提到的三维度定位法找到他们。

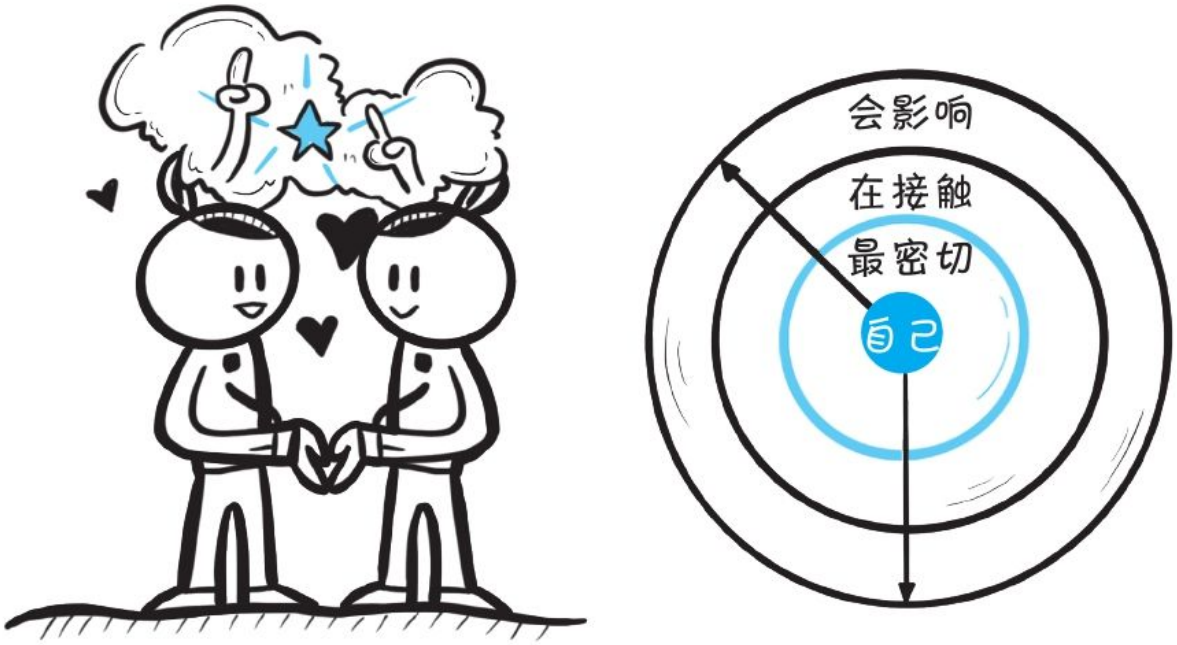


图2-13　“重要他人”三维度定位法

你要完成的一项任务是：_____

第一层：最密切，与你要完成的某项任务最直接的相关人。

我们仍以提交一份年度总结报告为例。

与这项任务最密切相关的人可能就是你的上司，因为你的最终报告要交给他，而他也是决定你这项任务完成与否的最终决策人。

那么，与你要完成的任务密切相关的重要他人是：

_____

这个或这些重要他人需要为你提供的反馈、支持或资源是：

_____

第二层：在接触，指的是在完成这项任务的过程中，哪些人会与你配合或为你提供支持。

这一层涉及的范围会进一步扩大。比如，要完成这个报告，你就需要与部门内的所有成员，甚至是跨部门的其他同事沟通、对接。这时，你可以把他们一一列举出来，这样既不容易遗漏，也可以更全面、系统地与他人沟通协作，有效推动并完成这项任务。

在这项任务中，你会接触到的重要他人是：_____

这个或这些重要他人需要为你提供的反馈、支持或资源是：

_____

第三层：会影响，指的是在完成这项任务的过程中，有哪些人、哪些因素会影响他人或整个任务，甚至会影响下一步的行动等。

比如，上司要求你拟定一项新政策，并将其添加到年度总结报告中一并发布。由于涉及新政策的发布，这项任务的最终结果就极有可能与其他部门，甚至整个公司的人产生关联。

这么一来，在开始这项任务前，你不妨先好好思考一下，这项政策发布后会对谁产生影响？谁会支持？谁会因此提出不同意见？你可以列一份人员清单，尝试听听他们的建议，或是站在不同人的角度看看应该如何更好地制定这项新政策。

如果你不想在政策发布时面对大量临时、突发的挑战和质疑，那么这种方式可以尽快实施。而这些重要他人的“参与”（他们不一定真的要参与，你换位思考的方式也可以算作他们的参与方式），能帮助你在制定政策时更符合实际需求，也更容易获得支持。

在这项任务中，你会影响到的重要他人是：

_____

这个或这些重要他人需要为你提供的反馈、支持或资源是：

_____

_____

一旦找到你的重要他人，你在做事情时就可以更全面、更宏观、更系统地看待问题，更高效地完成任务，避免无意义的返工。

需要注意的是，重要他人的人数不宜过多。切记，圈子一般不需要扩大到3层以外，重要他人也最好控制在6个以内（含6个）。

如果人数过多、名单过长，你要么是还没有找到正确的关键人，要么是还没有把这项任务的关键点理清楚。而这些关键人、关键点才是一项任务的核心，可以帮助我们训练“跳出现象看本质”的能力。

解决问题的关键就是找到本质，这些本质往往只掌握在某一个或某几个关键人的手中。这也是在做事情前要先梳理出“重要他人”的原因。

四象限法则，让你和“重要他人”都拥有专注的上午

你应该不止一次听到过“提出问题时，先给解决方案”这样的建议和要求。很多管理者也都曾把这个要求作为必要的管理手段之一，就像在富士康科技集团董事长的办公室门上，曾张贴过这样一则提示：“遇到问题先想好3个解决方案再敲门。”

即便大多数人已经学会带着解决方案去和上司沟通，但我还是想和你分享一个新的发现。

我曾经看到一位非常优秀的领导者是这样管理他的团队的。虽然，他也要求员工带着解决方案来与他沟通，但不同之处在于，他从不让员工主动告诉自己他们正在面对什么问题，而是先猜测出现了什么问题。

这种方式的关键在于“由他来猜测出现了什么问题”，而不是“先发现问题，再寻找解决方案”。这种反向思维方式，让我打开了新的视角，并且也演化成了自己带团队时常用的管理方式。

这种做事方式可能会让你感到一头雾水，我们举例说明一下。

假如，你的部门经理带着解决方案来找你，向你汇报说：“我打算在下周五之前把3个重要客户拜访一遍，以便让他们了解我们的新产品。”

你通过进一步求证发现，真实的问题在于：上个月新来的员工在没有充分了解业务的情况下，就贸然去拜访了一位大客户，这令对方

大为恼火。为防止负面影响进一步扩大，部门经理只好亲自去沟通和安抚。

针对现状，部门经理提出的解决办法也许算得上是一个不错的方案，但未必是一个能够解决长远问题的最佳方案。

为什么这么说呢？我们都知道，短期“救火”，长期“防火”。“防火”才是我们更应该关注和重视的部分。

如果着眼于“防火”，从全局的角度解决问题，方案就不止这一种了，它们还可能是：

- 建立员工培训体系，让员工在充分了解业务情况并具备一定的专业知识、能力且通过考核后，再去接触大客户；
- 建立完善的客户管理系统和权限，确保客户资源由对应级别的专业人员维护；
- 可能这个客户本来就比较“难缠”，且一直对公司的产品和服务颇有意见，这次的情况只是加剧了矛盾，那么，公司可能需要针对挑战型客户制定相应的跟进、反馈策略以及执行方案等。

伟大的物理学家爱因斯坦说过：“你永远无法在出现问题的同一层面解决这个问题。”

我认为，上述管理模式的神奇之处在于，人们在面对问题或麻烦时（尤其是当这个麻烦是由自己引发的时），通常会选择隐藏真实情况或者夸大事情产生的原因，这不但会对我们思考解决办法造成干扰，也不利于我们彻底解决问题。而毫无指向性的推测（猜出现了什么问题），则不针对任何人，也没有任何迁怒的可能，人们也会更有安全感，从而真正毫无负担地袒露真相。

当然，这种方法还有助于我们在快速解决问题的同时，把问题涉及的范围扩大，站在更宏观的角度，专注于更大的系统，挖掘更深层

的原因，从而拿出更为长远的解决方案，系统地解决问题。

当你了解了这种方法背后的理念后，你还可以将其与时间管理四象限法则结合，分析定位问题并建立要事优先的“防火”系统，如图2-14所示。

对于刚才的案例，我们结合时间管理四象限法则来进一步拆解。

假如部门经理提出的解决方案为：“下周五之前亲自把这3个重要客户拜访一遍。”这更像是第一象限——既重要又紧急的任务。

假设“必须和这位客户聊一聊，并且要亲自去聊”是当下最紧急且最重要的事情，那么相关人员需要马上去做，立即执行。

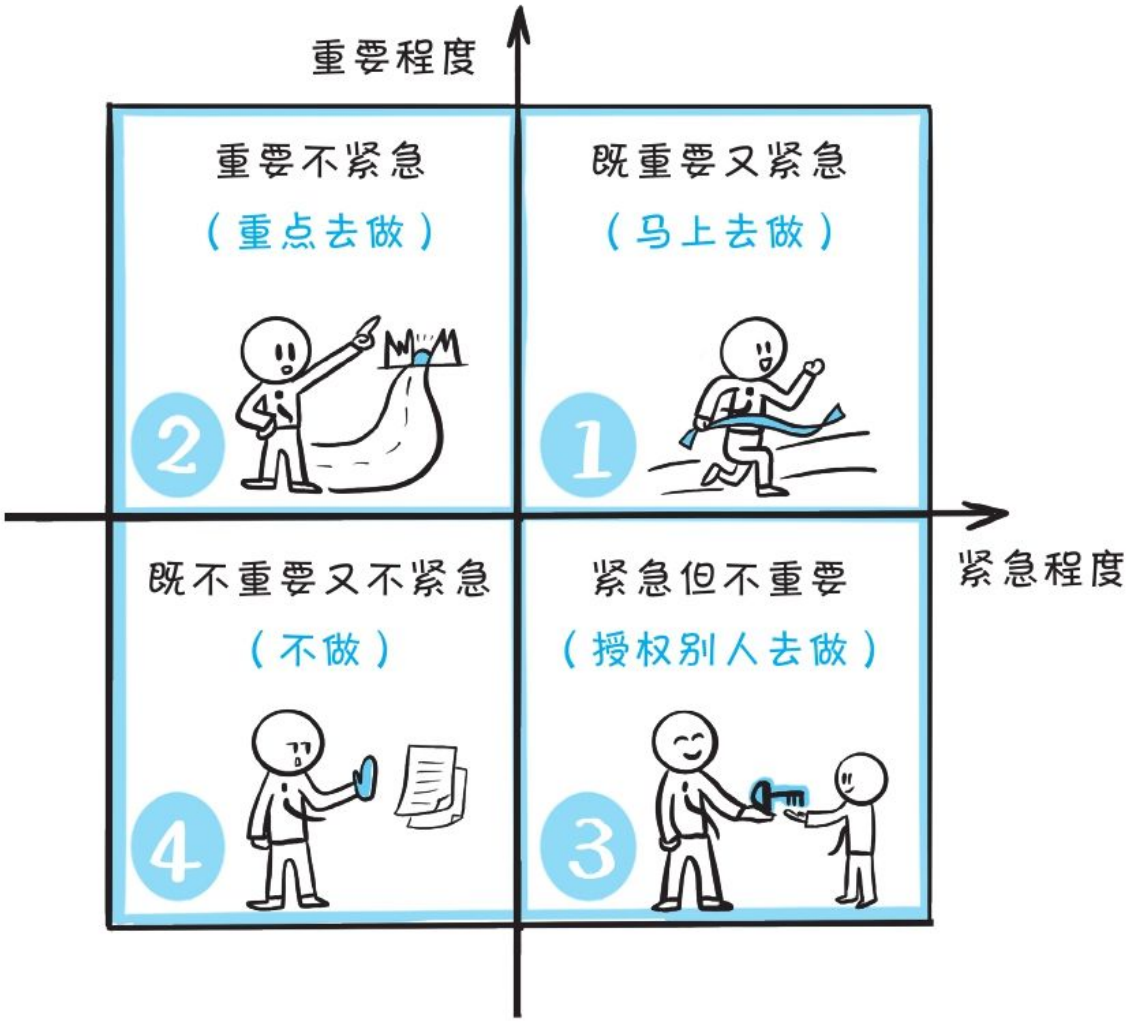


图2-14　时间管理四象限法则

如果在和部门经理梳理事项的过程中，你发现还有更重要、更长远的事情要做，那么这些事情就属于第二象限——重要不紧急的任务。

比如，我们提到的解决方案——“建立员工培训体系”“建立完善的客户管理系统和权限”，这些显然不是做完之后马上就能看到效果的事情，它们都需要经过一段时间的积累，甚至需要更多的人参与，才能建构出完善的体系或系统，用以支持长线需求。

除此之外，工作中还有可能出现第三种情况，也就是第三象限中紧急但不重要的任务。

我们假设并不是员工自身或工作程序出现了问题，而是“客户比较难缠”，或是“此类事件在这个客户身上多次发生”等，那么，你也许可以采取一些之前奏效的方式解决问题。比如，采用电子邮件或者电话沟通的方式解决此类问题。

除此之外，你还有可能面临一种更棘手的情况。比如，你已经在一个月前安排了一场更重要的客户会面，并且为此进行了充分的准备，那你是否还会因为这次突发情况的出现而打乱此前所有的计划呢？

也许，你心里非常清楚，早已安排好的重要客户会面显然比当下亲自拜访那位大为恼火的客户重要得多。那么，这件事就变成了你时间管理矩阵中紧急而非重要的事项，也就是第三象限中的事项，可以授权别人去做。

最后，还有第四象限——既不重要又不紧急的事情。

一旦事情被排到了第四象限，就意味着我们可以将这类事情从待办清单中删除了。

把无关的事情从你的待办清单中删除，听起来很容易，实际上是一个非常痛苦的过程。当然，有一种方法可以让这件事情变得轻松：把那些既不紧急又不重要的事情留在你的待办清单上，每天看一看，思考是否有必要做；如果你还没有决定马上去做，那么不妨给它们设定一个时限，并把相应的时间标注好，等到了规定的时间再着手去做。

如果在规定的时限过后，你还没有打算做这些事情，就把它们从你的清单里划掉吧。

通常情况下，我们需要花大力气，才能把那件真正重要又紧急的事情找出来；而一旦找出那件事，最难的是放掉其他的事，如图2-15所示。

另外，在遇到每一项任务之前，我们还可以多问自己几次这样的问题：对我而言，当下最重要的事情是什么？如果我只能做一件事，而这一件事会对其他多件事情，甚至是对未来相当长一段时间产生影响，那么这件事会是什么？

需要提醒的是，让你的“重要他人”也拥有高效上午的关键在于：让人们优先完成那些对他们自己而言重要的事情。注意，这些重要的事情，不是由你定义的，而由他们自己说了算。

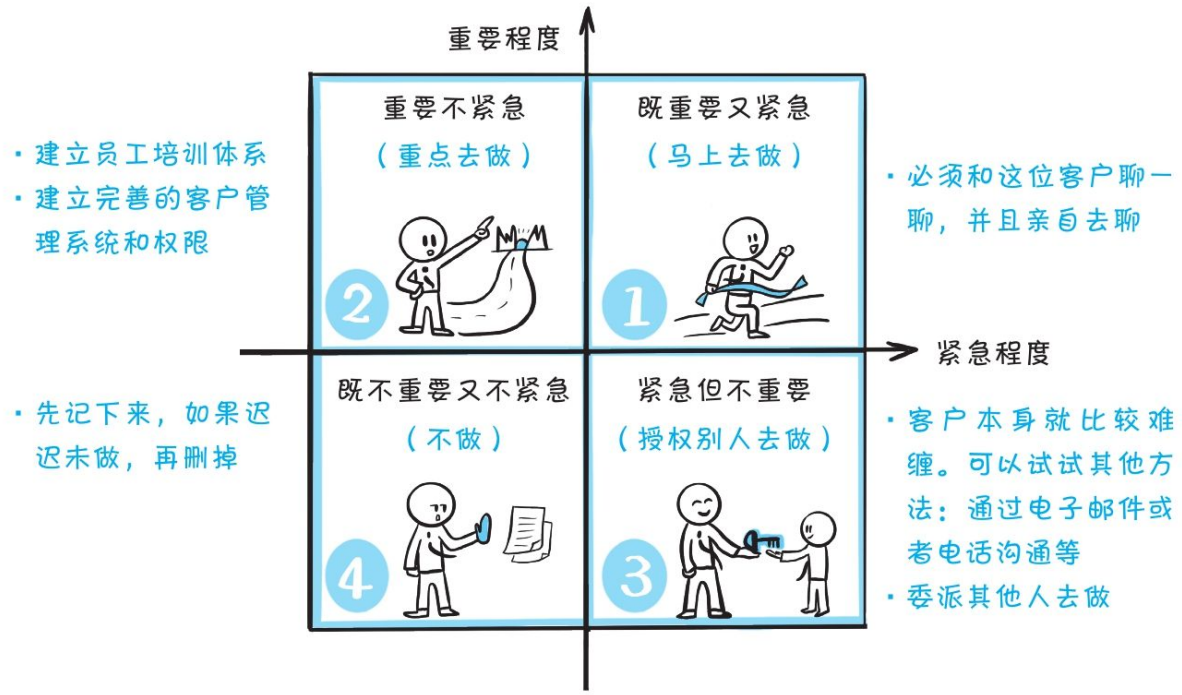


图2-15　时间管理四象限法则的应用

先听听别人的解决方案，再猜一猜到底出了什么问题，然后利用时间管理四象限法则，把时间分配给那些更能解决问题、创造价值、提升效率的事务。

有时，亲耳听到甚至亲眼看到的并不一定都是真相。但是，我们可以从这些亲耳听到甚至亲眼看到的事情中，找到事情的本质和真相，更系统地分析、解决问题，当你和“重要他人”共享这种处理问题的方式时，彼此就都拥有了高效的上午。

如果事情很急、很重要，放心，会有人来告诉你

2015年中央电视台“3·15”晚会曝光了某餐饮品牌售卖食材涉假的新闻。那天正值周日，时任该公司公共事务部资深总监的楚老师正

与家人在外就餐，他后来这样回忆。

我当时在喂女儿吃虾仁，手机响了。一个同事告诉我，就在刚才，中央电视台新闻频道播报了一条新闻，核心内容是我们售卖的一款食材涉假。我当时第一反应是“摊上事了”。被传播力和影响力第一的中央电视台报道了一条负面新闻，影响可想而知。

我马上安排启动应急预案，让所有工作人员就位，负责媒介监测的人员、负责与政府沟通的人员、负责与行业协会联络的人员，全部进入工作状态。

5分钟后，我们创建了所有高管在内的微信群，讨论如何处理这次危机公关事件。我同时要求同事们每15分钟进行一次全网媒体扫描，有任何与“公司品牌+涉假+央视”相关的新闻都要监看，密切关注后续动态……

虽然这个例子是一起危机公关事件，但相信类似的场景都曾在不同岗位上出现：技术人员需要24小时待命，一旦有事故警报需要第一时间上线处理；人力资源同事突然接到视察通知或投诉，必须马上出面调停以防事态扩大……意外总是会出现，也总有一些非办不可的紧急情况等着我们处理。

当然，除了这些意外，还有很多人在主动“强迫”自己密切关注新闻动态、世界动态等，这慢慢演变成了一种“上瘾症”。在美国，人们称这种现象为“FOMO”，即“害怕错过”（Fear of Missing Out）[18]。越成功的人越在意FOMO，他们觉得世界上每天发生这么多的事，如果不能随时了解，很容易错失先机。

但你要清楚，你并不需要整天关注世界上发生了什么事，因为绝大多数信息与你的生活毫无关系，也影响不了你的任何决定。而且在

事情发生之前，你也不需要傻傻地等，或者期盼着这些意外走到你的面前让你大展身手。恰恰相反，你只需要专心做好手头的事情。就像前面说到的事情一样，如果事情真的很紧急、很重要，放心，一定会有人告诉你。

同时，你也不用总是担心自己会落伍，因为这些消息始终会以其他方式出现在你的面前，比如在朋友圈被他人转发、上微博热搜、成为新闻热点等。

毕竟，生活在这个时代，来自工作、任务、信息的干扰并不少见，少见的是屏蔽干扰的能力。

唤醒时刻

你有“错失恐惧症”吗？你打算如何克服它呢？

本章要点

- 上午的时间是专注时间。
- 我们都拥有一个视觉大脑，不妨学会使用“24小时时间导航”让计划、灵感、复盘被看见。
- 找到自己的高精力周期，充分利用大脑黄金时间段，确保自己能专注、独立地工作。如有必要，你可以为自己设计一段“与自己开会”的专属时间。

• 修炼“Z计划”，就是做不喜欢做的事，直到将其转化为喜欢做的事，再转化为擅长做的事，然后不断挑战，如此跃迁。

• “DONE-E”法则的精髓在于——完成任务且享受完成任务的全过程。

• 动力不够，是因为没有找到对的方法。运用“动力源”词汇清单，给自己一个有力的回应，让自己先动起来。

• 做事先盘“人”，盘点“重要他人”可以让你少走弯路，获得支持，赢取资源，更有效率。

• “时间管理四象限”并不复杂，它只想告诉你一件事：永远不要忘了，要事第一。

• 在职场中，要主动找活干，敢于承诺，坚持超预期完成任务；同时，设置自己的“心流番茄钟”，别被“FOMO”心态和外界刺激干扰和影响。

[1] “新起点效应”是宾夕法尼亚大学沃顿商学院的三位学者——运营和信息学管理博士研究生戴恒琛（Hengchen Di，音译）、运营和信息学管理教授凯瑟琳·米尔科曼（Ktherine Milkmn）以及访问教授杰森·里斯（Json Riis）共同研究发现的。

[2] 丹尼尔·平克.时机管理［M］.张琪，译.杭州：浙江教育出版社，2018.

[3] 桦泽紫苑.为什么精英都是时间控［M］.郭勇，译.长沙：湖南文艺出版社，2018.

[4] 桦泽紫苑.为什么精英都是时间控［M］.郭勇，译.长沙：湖南文艺出版社，2018.

[5] 日制汉语，是指家中往返工作地点的过程。——编者注

[6] 查理·佩勒林，天文物理学博士、NASA天文物理学部门原主任、中国航天工程咨询中心客座教授，曾任NASA戈达德太空飞行中心（Goddrd Spce Flight Center）首席调查师，策划了“大太空观测站”（Gret Observtories）计划，推动建造四大太空观测站，同时负责哈勃太空望远镜等十多项科学卫星的发射计划。在发现哈勃瑕疵镜片后，他成功推动太空维修任务，并因此获得NASA二等杰出领导奖章。他之后研发了4-D系统，该系统也成为对科学技术团队和领导力建设最有效的学习系统之一。

[7] 丹尼尔·平克.时机管理［M］.张琪，译.杭州：浙江教育出版社，2018.

[8] 王欣，硅谷设计之道：探索硅谷科技公司的体验设计策略［M］.北京：机械工业出版社，2019.

[9] 这里指“打桩记忆法”，就是把要记忆的东西和熟悉的事物联系起来记忆的方法。在回忆要记忆的事物时，我们可以通过先回忆熟悉的事物，然后通过预先设定的联系回忆起需要记忆的事物，这些熟悉的事物就像桩子一样，把需要记忆的东西牢牢钉住，所以被称为打桩记忆法。

[10] 玛丽莲·阿特金森，蕾·切尔斯.唤醒沉睡的天才［M］.古典，王岑卉.译.北京：华夏出版社，2018.

[11] 蔡格尼克记忆效应（Zeigrnik Effect），又称蔡加尼克效应、契可尼效应，是指人们天生有一种办事有始有终的驱动力，人们之所以会忘记已完成的工作，是因为欲完成的动机已经得到满足；如果工作尚未完成，这一动机便会使他对此留下深刻印象。

[12] 高桥政史.聪明人用方格笔记本［M］.袁小雅，译.长沙：湖南文艺出版社，2015.

[13] 理查德·布兰森（Richrd Brnson），维珍（Virgin）品牌创始人、跨国娱乐投资集团——啪啪国际有限公司联合创始人，是全世界最引人注目的“嬉皮士资本家”，在2019年福布斯全球亿万富豪榜排名第478位。

[14] “番茄工作法”是由意大利人弗朗西斯科·西里洛于1992年创立的一种简单易行的时间管理方法，起源于一个厨房定时器，因其形状似番茄而得名。

[15] 桦泽紫苑.为什么精英都是时间控［M］.郭勇，译.长沙：湖南文艺出版社，2018.

[16] The Art&Science of Coching，Core Vlue Coching，©Mrilyn Atkinson，PhD.ModuleⅢ:15-20.

[17] 理查德·泰普勒.极简工作法则：如何成为领先的少数人［M］.姚小菡，译.北京：人民邮电出版社，2017.

[18] 这种现象最初是由营销策略师丹·赫尔曼博士于1996年发现的。这种现象也被称为错失恐惧症，特指那种总在担心错过什么事情的焦虑心情，也称“局外人困境”，是一种人们普遍存在的担忧情绪。

中午篇

第三章　修复的中午

中午只能吃饭和睡觉？你太小瞧这1小时了。

我们是波动世界内的波动个体，节奏性存在于我们的基因中。

——吉姆·洛尔（Jim Loehr）托尼·施瓦茨（Tony Schwartz）

第一节　午间精力修复术

时间科学已经肯定了古老的智慧：我们应该让自己休息一下。

——丹尼·平克

在经历了一上午的高能量输出之后，你需要一个短暂的休整。就像美国宾夕法尼亚大学佩雷尔曼医学院睡眠与生物钟学中心主任戴维·丁格思（David Dinges）说的那样：“保持清醒就像背着一个背包，醒着的时间越长，背包就越沉重。如果稍事休息，背上的负担将有所减轻。”

小憩也要掌握的必备技巧

《时机管理》一书的作者丹尼尔·平克就将午睡形容为大脑的冰面修复机。一个午间小憩对警觉性、效率以及学习力、记忆力、创造力的提升帮助巨大，尤其对于脑力劳动者而言，午睡还可以在情绪、逻辑推理和认知表现等方面给我们带来益处。[1]

不过，午间的小憩和晚上的睡眠完全不是一个概念，午睡需要注意以下几个方面。

1.午睡不是睡大觉，而是小憩

英国睡眠教练尼克·利特尔黑尔斯（Nick Littlehales）曾提出，人的睡眠每90分钟为一个周期，入睡45分钟后就会进入深度睡眠阶段。按照这个睡眠周期，午睡超过30分钟，人就开始逐步进入深度睡眠状态，处于这个状态的人被唤醒，不但不会感到压力有所减缓，反而会觉得更困乏，不利于精力恢复。所以，最佳的午睡时长在15~30分钟最为合宜。

2.主动小憩，迅速回血

回到戴维·丁格思的研究中，他把午睡分为两种类型：主动型和被动型。你身边一定有一些人在有意识地主动休息，这类人的午睡就属于主动型；而另一些人忙忙碌碌，通常累到睡着，这类人的午睡多属于被动型。主动休息比被动休息更能帮助我们恢复精力。

戴维·丁格思还建议成年人每天至少要睡7小时。不过，大多数职场人常常无法睡够7小时，甚至很多人属于睡眠严重不足的“特困生”。所以，如果你的睡眠时间不够，那么白天主动小憩一会儿是必要的修复精力方式。

在一天中，我通常会主动小憩2~3次。由于起床时间太早，我的第一个小困倦期会在8:30~9:00到来，这个时间我恰好在上班路上，一般

就会利用这段时间休整补觉，这也是我一天中第一次小憩，而第二次小憩就是午睡。

3.除中午之外，一天之内还可以多次小憩

正如我刚刚提到的，一天内（白天）小憩多次也是可以的，但要注意的是：尽量不要在1小时内小憩两次。

另外，一旦你习惯了小憩30分钟或20分钟，还可以根据实际情况缩短小憩时长，帮助自己在极短的时间内快速休整。比如，给自己15分钟、10分钟，甚至5分钟或更短的时间小憩。在睡眠不足的情况下，我经常会花3~5分钟小憩。

可能你会担心自己确实需要小憩，但没办法在这么短的时间内成功入睡。我想告诉你，你完全不必为此担心。《斯坦福高效睡眠法》一书中提到过一个试验，试验召集了10名健康的年轻人，统计他们的“入睡潜伏期”。结果显示，容易入睡的人和难以入睡的人之间的入睡差值只有2~3分钟。其实，人们在非常困倦的情况下，5分钟之内就能入睡。经过刻意练习后，人们也能在2分钟或者几十秒内入睡。

对很多人而言，无法入睡是因为压力过大或入睡前想太多的事情，所以，要让自己更好地入睡，重要的是放松。

4.快速入睡——2分钟熟睡法

我们如何才能尽快入睡，从而达到有效小憩的目的呢？

第二次世界大战期间，美国军队就曾为海军飞行员开发了一项快速入睡技术——“2分钟熟睡法”。[2]这种方法不仅适用于躺在床上睡觉，还可以用于坐着睡觉——因为飞行员们也是坐在椅子上完成这个训练的。具体方法分为以下五步。



2 分钟熟睡法

第一步：平躺下来或找一个舒服的姿势坐好，全身保持放松状态，闭上眼睛。放松你的脸部肌肉，包括舌头、下巴以及眼睛周围的肌肉。如果你感觉自己皱眉了，就要注意放松额头的中央区域，同时，让额头和眼窝彻底放松。

第二步：尽可能地放低你的肩膀，伸展脖子，缓解它的紧张感，接着放松你一只胳膊的大臂和小臂，然后再换另一只。如果你很难放松胳膊，试着拉紧肌肉，然后放松下来，最后让手和手腕都放松下来。

第三步：深呼吸，放松胸部，让你的肺部有充满空气的感觉。

第四步：放松双腿。先放松大腿，接着放松小腿，最后放松你的脚踝和脚。

第五步：放空大脑，幻想自己躺在一艘停在平静海面上的小船里，头顶上有蓝天和白云，或是想象自己躺在如云朵般温暖、柔软的毯子里，放空10秒，就能顺利入睡了。

快速入睡的关键就在于“停止你脑中奔腾的思绪”，当身体放松且头脑10秒内没有任何活跃的想法时，你就能够顺利入睡。

5. 训练大脑，形成小憩生物钟

你还可以在每天的同一时间，定时定点地训练自己的小憩生物钟。训练之初，你可以结合“2分钟熟睡法”，根据自己计划的小憩时间和时长，给自己设定一个叫醒闹 钟，定时把自己唤醒。比如，计划中午12点入睡，时长20分钟，闹 钟则设置在12:20。

久而久之，你就会习惯这个规律。一旦形成生物钟，大脑就会自动发出入睡或是苏醒的指令，[3]你不再需要任何有意识的控制和干预，“秒睡”也就毫不费力了。

当然，在训练之初，你可能只是醒着躺了或坐了20分钟，即使这样，也不要给自己太大的压力，这同样是一种休息。你要做的是，在20分钟结束后马上起来，不要拖延，这一点也同样重要。如果20分钟后你还是感到疲劳，也至少等到1小时以后再小憩，千万不要立马又入睡。

如果醒来后还是觉得困乏，你可以试着用肉 眼盯 着蓝天看1~2分钟，尽可能睁 大眼睛，因为蓝光可以刺激视神经，并能够进一步刺激下丘脑，减少困意，帮助你恢复清醒状态。

不是所有人都适合小憩

事实上，每个人的睡眠时长都不同，小憩质量的高低也不是用睡眠时长来衡量的。那么，如何定义睡得不够、睡得不好？我们可以使用图3-1中的睡眠效率公式来分析。



图3-1　睡眠效率公式

比如，你23:00上床，0:00点睡着，第二天早上6:00半醒过来，赖了会儿床在7:00正式起床。那么，你晚上的睡眠效率就是6.5除以8，大约是81%。睡眠效率的及格线是85%（老年人为80%~84%），高质量睡眠的睡眠效率应该达到90%。[4]如果你的睡眠效率处于及格线以下，这意味着你的睡眠质量还有待提高。

如果你晚上睡得不好，睡眠效率本来就不高，第二天感到困倦，那么尽量不要长时间午睡，因为午睡会减少睡眠动力，可能让你第二天晚上还是睡得不好。如果你晚上的睡眠效率已经很高，只是偶尔太早起床，或是晚上睡得不够，导致第二天犯困，那么，你完全可以通过午睡缓解困乏。

另外，对睡眠效率不高的人而言，不建议增加卧床时间，也就是说，不困的时候不要上床睡觉。除此之外，尤其不建议临近上床睡觉时小憩，这也会对睡眠质量产生不良影响，导致入睡难或者入睡晚。

运用“12315法则”保持精力充沛

2018年，《欧洲心脏杂志》刊登了中国医学科学院阜外医院的研究报告，报告中提到，成年人每天睡6~8小时，因心血管疾病死亡的风险最低，而每天睡8~9小时、9~10小时、10小时以上的人，风险依次增加5%、17%和41%。由此可见，睡眠时长并非越长越好。那么，既然不是所有人都适合小憩，还有哪些方式可以帮助我们休整并保持精力充沛呢？

我有一位做科研的朋友，他调节状态的方式是做高等数学题。这在常人看来不可思议，但对他而言却是难得的休整方式。我还有一些同事，其平时的休整方式是研究穴位，通过按摩穴位帮助自己缓解疲劳。而我的爱好则是画一张视觉呈现笔记，帮助自己切换使用左、右脑以达到休整的目的。除此之外，你还可以尝试超级简单的“12315法则”，帮助自己恢复精力。

就像大脑和身体会向你发起“投诉”一样，“12315法则”正是在提醒你积极响应身体的信号，及时调频休整。

“1”：喝1杯水

被誉为“美国大脑健康”之父的脑成像专家丹尼尔·G.亚蒙（Daniel G.Amen）和健康健身领域专家塔娜·亚蒙（Tana Amen）在其合著的《大脑勇士》一书中提到，我们的大脑里80%是水，缺水2%就会影响我们的表现。

大脑电解质的运送大多依靠水分，所以，身体缺水的时候，人会头疼、头晕、无法集中注意力，缺水还可能引起脑萎缩、记忆力问题，让人学习成绩变差、对疼痛变得敏感等。一项研究还发现，缺水的飞行员在飞行时表现比较差，尤其是在工作记忆、空间定位和认知能力方面。所以，给大脑补充充足的水分有助于优化大脑的功能，让

大脑重新活跃起来，而仅仅是补充水分，就可以提升我们身体19%的力量和效能。[5]

所以，在做决定前或者在做用脑较多的工作时，记得多喝一杯水。

不过，需要注意的是，喝水不能用喝茶、喝咖啡、喝一些含酒精或是使用工业方法制作的饮用品代替，因为茶、咖啡、酒精和工业饮料里含有大量的脱水因子，这些脱水因子进入身体后，不仅会使进入身体的水迅速排出，还会带走储备在人体内的水。[6]

“2”：晒2分钟太阳

阳光是万物生存的基本条件，也是影响人体健康最大的自然光。职场人整天待在密不透风的写字楼里，不少人觉得身体疲惫、睡眠不好，其中一个主要原因就是缺少阳光照射，以至于体内褪黑素分泌不足，影响睡眠。

此外，还有一种名为季节性情感障碍（Seasonal Affective Disorder，SAD）[7]的精神疾病和日照时间有关。患上这种疾病的人，随着日照时间变短，生物钟会紊乱，致使心情沮丧甚至抑郁。

所以，在做好防晒工作的前提下，每天花2分钟晒晒太阳，让身体多接受阳光的照射，能够调整生物钟、增加满足感、改善心情。

“3”：离椅子3步远

美国国立卫生研究院（NIH）的调查显示：美国人每天坐着的时间平均超过9小时，甚至比睡眠时间还要长，而长时间加班的人，坐着的时间甚至超过14小时。同时，NIH的数据还显示：长期坐着的人死亡风险比一般人高出50%。

所以，我建议你每天给自己设定一个最低标准：站起来，从椅子上走开，至少走3步远。离开椅子后，你还可以顺便做一些对肩背有益的运动，或靠墙站立3分钟。

另外，我会在开电话会议或打电话的时候，戴着耳机在办公室里走动，做一些简单的拉伸运动缓解疲劳。我还为自己准备了一个可以调节高度的办公桌，每坐着工作1小时后就会起身站立办公30分钟，如此交替进行。

你还可以利用这个机会让大脑休息一下，听听音乐、眺望下窗外，或者走到同事的办公桌前回复一下他刚才问你的问题，这样做既达到了自我修复的目的，还增加了与同事真诚互动的机会。

“1”：做1分钟冥想

一般而言，我不建议在休息时间继续给大脑增加压力，而是应该彻底放松大脑。冥想则是帮助大脑放松的最好方式之一。

练习冥想不一定必须有烛光或是特定的环境，你完全可以找到一个安静、舒适的位置，从每天1分钟简单易行的冥想开始。

（1）找一个安静、舒适的地方落座；

（2）设置一个1分钟后的闹钟，让自己专注于冥想练习而不必担心时间；

（3）深呼吸，并保持正常频率持续呼吸；

（4）让意识汇聚在自己的呼吸上，感受肚子随着呼吸上下起伏；

（5）如果此时你的脑海里冒出了其他想法，不用刻意回避，承认这个想法，告诉它，你已经看到它了，然后送走它；

（6）意识始终只专注于呼吸；

（7）闹钟铃响后结束。

如果时间足够，你可以逐渐增加练习时间。另外，在状态不佳时，你可以随时停下来做一个冥想练习，这不但有助于激活大脑，还可以让你获得短暂且充分的休息，让思想和创意自由流动。

“5”：做5分钟运动

很多职场人确实很忙，忙到没有时间去健身房，忙到仿佛每天都在出差。即便如此，我相信你仍然可以每天抽出5分钟的碎片时间用来锻炼。

以我为例，我每天醒来后不会马上下床，而是在床上做简单的瑜伽拉伸；刷牙的时候会单腿站立，做几个深蹲；通勤时尽量爬楼梯、多步行；每周我会抽1天放弃午间小憩，去楼下的健身房，跟着教练跳一节45分钟的尊巴[8]。

当然，散步也是一项非常适合的减压和锻炼的方式。《职业卫生心理学》期刊上发表过一个试验，试验人员让100个来自各行各业的志愿者在吃完午餐后，挑选出其中50个人散步15分钟，另外50个人则找一个安静的地方深呼吸或静坐。结果显示，散步的那一组人比深呼吸那一组的状态更好，工作效率更高。

所以，如果你实在没时间，也请至少抽出5分钟的时间运动一下，这不但可以帮助你释放压力，还可以很好地改善心情。

午间精力修复术是为了更好地劳逸结合，创造大脑新鲜感。毕竟，阶段性的修复，能够帮助我们保持更为持久的专注力。

第二节　午间也是社交的好时机

正如此前提到的，我通常会在小憩后才去吃午餐，然后简单散步或是运动。我认为，这至少有3个好处：一是可以错开大家等餐时排的长队，让自己先花20分钟充分小憩；二是可以在饭后外出慢走晒晒太阳，避免因饭后立即坐下来而囤积脂肪；三是不会错过和大家共进午餐。

不要常常一个人吃午餐

对于要不要独自吃午餐这件事情，一直众说纷纭。领英（LinkedIn）社群媒体及活动专员伊什·维杜斯科（Ish Verduzco）曾经说：“独自用餐并不是休息，而是孤立。”他的做法是每周与两个新认识的人共进午餐。他认为这样既有助于建立关系，也能扩展自己的知识格局。

很多公司为了增进团队成员彼此间的信任和了解，会在特定时间举办午餐会。还有一些企业会专门设计“与老板共进午餐”这类特殊表彰。当然，这些特别安排的午餐大多较为随意，目的是让大家轻松、愉快地聚在一起，分享工作心得和生活趣事。

“小饭桌”文化

我之前服务的一家公司就有一个约定俗成的“小饭桌”文化。

小饭桌代表午间的休闲时光。大家聚在一起，把带来的饭菜或点好的外卖放在一张餐桌上，彼此分享食物，同时交流工作、生活中的趣事。

在“小饭桌”上，你会发现同事们的另外一面，或风趣幽默，或爽朗开放，或爱好奇特，或经历坎坷……各种各样的故事和喜好，也从“小饭桌”上飘了出来，每个人的形象都变得立体、可爱。慢慢地，“小饭桌”文化也演变为一种减压的方式，大家到了饭点会主动叫上各个部门的同事，一起东拉西扯闲聊天。

发展到后来，“小饭桌”还从午餐扩展到了早餐和晚餐，场地也不再局限于公司内部。而且，大家在觉察到谁的状态不好或是需要关心时，就会主动和他约饭，给他加油打气。

“小饭桌”逐渐成了一种传递正能量的方式，也成了放松、释怀、找回正能量的途径。

熊太行曾在他主讲的线上课程《职场关系课》中提到这样一个观点：“一家公司的员工在午餐桌上的话题越‘无聊’，意味着这家公司的职场文明程度越高。”

我之前不太理解这句话的含义，细细琢磨之后才发现其中蕴含一定的道理。午餐桌上“无聊”的话题，其实代表一种安全感，安全到同事之间可以畅所欲言，氛围轻松有趣，无所顾忌，毫无负担。

当然，我确实见过不少人抱怨与同事一起吃午餐很疲惫，尤其在领导者要求大家一起吃饭的时候，员工的抗拒感会更强烈。这可能是缺乏安全感的表现，这时要解决的不是要不要一起吃饭、如何一起吃饭的问题，而是要着力营造氛围，塑造文化，打造安全感。

和朋友约顿饭、聊聊天

当然，并不是每家企业的文化都一样，也不是所有话题都适合与同事分享。如果你的朋友恰好就在你公司附近，不妨约上他们共进午

餐，和他们聊聊天也是不错的选择。

毕竟，研究表明，和别人聊天是休息效果最好的方式之一。

不要只和某几个人在一起

很多人进了职场却仍像学生时代一样，只喜欢和某一个或某几个特定的同事交流、聚餐。毕竟每个人都天然地喜欢和那些与自己相似的人接触，这无可厚非。但出于长远发展的考虑，我们还是应该学会无功利且有意识地发展、建构人际关系。

比如，与不同部门、不同类型的人多聚餐、多接触、多互动，提升自己的职场开阔度以及对业务、市场的了解等。

这是一个绝佳的“偷师”机会

如果你刚刚加入一家公司，可以先从加入同事们的午餐局开始，这能够帮助你尽快了解每个人。事实上，很多公司也会为新人安排这样的午餐聚会。

另外，如果你想向某个人当面求教，也完全可以在征得对方的同意后，利用午餐时间交流，这不但不会损耗你们的交情，还可以加深彼此的了解，增进感情。

原来“八卦”还可以为你增值

在职场，“八卦”这两个字总会与“负能量”“令人讨厌”“陋习”等贬义词扯上关系。但只要人们聚在一起，就免不了聊八卦。追本溯源，我们会发现，“八卦”一词并非一直代表负面含义。

八卦的英文是“gossip”，它是从古英文“godsibb”（指教母、教父）演变而来的，最早是指参加小孩受洗仪式的亲密朋友。到了14世纪，其含义才扩展为孕妇生产时，在旁帮忙的亲密朋友之间的闲谈。

现在“gossip”的含义虽涵盖了闲话、八卦、流言蜚语、窃窃私语，但主要指的是谈论个人或他人私事的非正式谈话形式。[9]而且，据《大西洋月刊》（The Atlantic）中的一篇文献记载，在所有的八卦中，只有3%~4%的内容是有恶意的。

此外，八卦还推动着人类的发展。牛津大学历史学博士尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）在其所著的《人类简史》中就曾提出类似的观点，让人意想不到的是，人类能进化到今天，八卦能力功不可没。

八卦被写进了人类的基因，是人类与生俱来的需求，有人的地方就有八卦。八卦也确实给交流提供了更大的空间，成了职场中人与人建立关系的方式。毕竟，与严肃的话题相比，人们天然对八卦的兴趣更大。想到哪儿就说到哪儿，不用有太大的负担，而且聊八卦的场地并无特殊要求，午餐桌、茶水间、楼梯间、休息室……都可以成为聊八卦的地点，聊起来轻松无压力，也能帮助我们拉近彼此的距离。

既然绝大多数八卦不但可以缓解压力，还可以增进关系，那么我们如何正向地聊八卦？或者如何在觉察八卦话题已经转到负面时，把它们引回正向、积极的轨道呢？

运用“高峰访谈”，打造积极的八卦场域

在此，我想分享一种教练技术中非常好用的方法——高峰访谈。这种方式源于心理学中的一种现象——高峰体验（peak experience）。

高峰体验是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H.Maslow）在“马斯洛需求层次理论”[10]中创造的一个名词。当时，他在跟进研究一批成功人士时发现，他们常常提到生命中的一种特殊经历，在这些特殊经历里，他们会感受到一种源自心灵深处的满足，这是一种超然的情绪体验。这种体验犹如站在高山之巅，让人身心愉悦且印象深刻。

当你没有话题可聊或者感觉八卦苗头不对的时候，你就可以勇敢地站出来，充当“记者”进行“高峰访谈”，你可以选择问其中一个人或所有人类似“高峰体验”的问题。

（1）过去或者最近有没有发生什么让你特别有成就感的事情？

（2）那些事情发生在哪里？在什么情形下？发生了什么？

（3）当时还有其他人与你在一起吗？有谁见证了这段经历？他们感觉如何？

（4）在这个过程中，你做了什么？取得了什么成果？

（5）你觉得，这段高峰体验的经历展现了你怎样的品质和能力？

（6）在这些品质与能力中，哪些是你与众不同的？哪些是你觉得特别重要、特别难得的？

（7）在这件事情中，你最在乎什么？对你而言，特别重要的是什么？

（8）通过这件事，你觉得自己是个怎样的人？你希望把自己塑造成什么样的人？

（9）这些事情真的很有意思，你可以再多分享一些吗？

在话题结束时，别忘了感谢对方，并给他们一些真诚的反馈。比如，我能感受到你的喜悦/坚强/勇敢……或者我很欣赏你的勇气/努

力/坚持……试一试这样的方式，它能为你打开一扇良性社交的窗户。

需要提醒的是，在聊天过程中，一定要减少对自我的关注，把注意力放在对方身上。你对别人越好奇、越感兴趣，越有助于你关注对方和你谈论的内容，专注聆听对方的故事。注意，不要评判和争论，专注于将氛围调整到正向、积极的状态就好。

聊八卦也有正确姿势

提到这么多讲职场八卦的必要性，我来讲一个发生在我身上的故事。

我曾经被一位前辈悉心教导：“多去打听八卦，多去走动，不一定要成为八卦的制造者和散布者，但一定要处在信息流通的圈子里，及时知道公司里正在发生什么事。”你有没有被你的领导教导过“要做一个八卦的人”？

这听起来可能令人匪夷所思，但不得不说，职位越高的人越是八卦的高手。这些高手总能依据八卦做出判断和行动，将那些别人看起来毫无意义的言论，变成精准打击或模糊回避的发力点。

当然，我们提到很多八卦的积极作用，仍无法回避那些负面八卦带给我们的影响，每个人都要特别小心地涉及这些负面八卦，因为负面八卦若是处理不当，极有可能产生严重的负面后果，甚至成为我们职业发展的巨大障碍。所以，掌握一些聊八卦的常识和禁忌很有必要。

在此，我特别整理了“五不五停”原则（Five No，Five Stop），它既能帮助你正确地聊八卦，又能使你不至于深陷负面八卦的泥沼。

“五不”原则

“五不”原则主要包括个人隐私话题不聊、负面言论不聊、未经证实的信息不聊、打探公司机密的话题不聊、泄露公司薪资待遇的话题不聊，如图3-2所示。

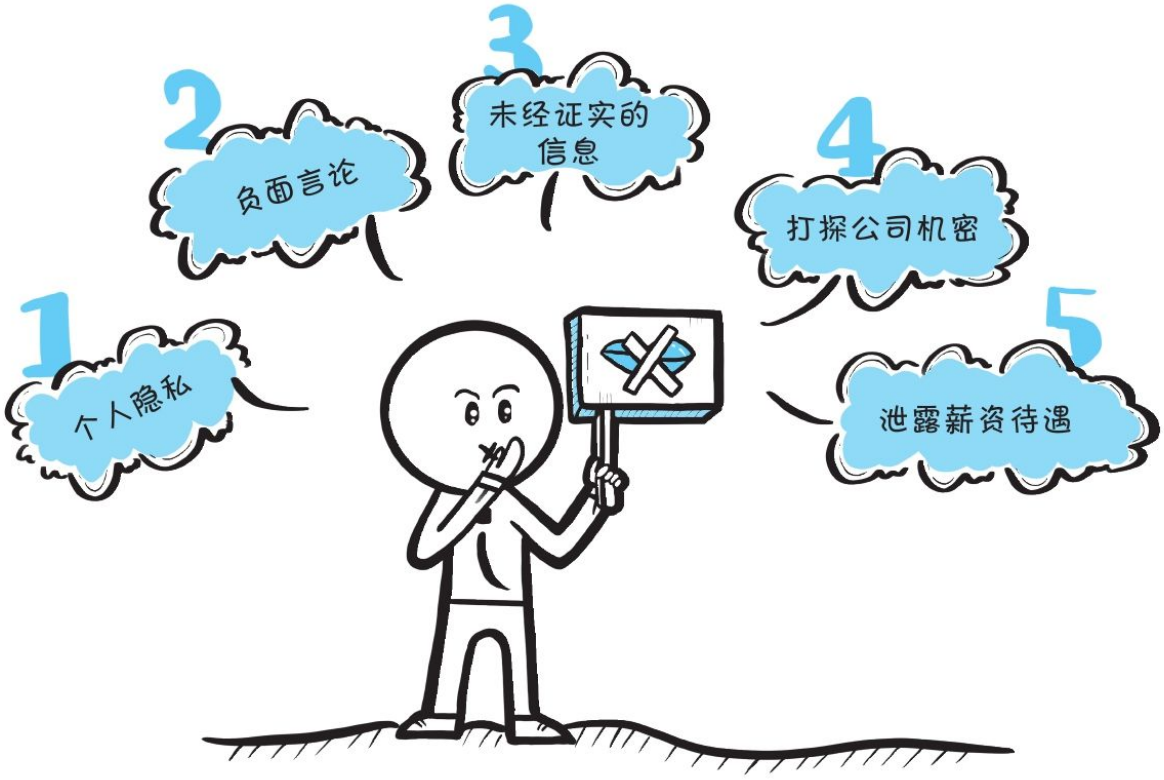


图3-2　“五不”原则

1.个人隐私话题不聊

个人隐私包括很多种，夫妻关系、感情状况、个人身体情况以及一些别人不愿意公开的信息，统统被称为个人隐私。

有人说“办公室里无友情，同事之间无朋友”。这句话虽有些绝对，但也不无道理。同事之间，即使关系非常要好，适度保留空间、守住隐私还是很有必要的。

2. 负面言论不聊

没有人喜欢和消极悲观的人在一起，如果每次你都在说负面信息，那么，可想而知，除了那些别有用心想利用你的人，估计没有多少真正想缓解压力、会心一笑的人想找你聊八卦了。谁也不想在忙忙碌碌的工作之后，因为聊八卦让自己更压抑。

3. 未经证实的信息不聊

所有非第一手信息都会失真，即使是第一手信息，在经过接收者的理解和诠释后，也不一定完全是最初表达者的本意。更何况，在使用神神秘秘、模棱两可、不准确、不明确的语言或语调传递信息时，更容易被人误解。

人与人之间的思维与认知差异，加上有意无意地对信息进行的过度加工，都会导致信息失真，所以，即便听到了这类未经证实的信息，我们也要及时打住，不要再去传播。

4. 打探公司机密的话题不聊

任何一家公司都有公司机密，这里提及的公司机密特指薪酬待遇之外的部分，包括公司战略、业务布局、产品规划、竞争策略、人员变动、架构调整以及未公布的人事任免、升迁决定等，这些信息一定要谨慎处理，一定不可轻易八卦。

另外，如果你原来的同事调岗到了合作部门、中立部门，甚至竞争对手的部门，那么处理和他们的关系时就要谨慎。如果他们已经离职，加入了竞争对手公司，那就更要慎之又慎。

维持双方的关系，日常送送小礼物，表达心意自然很好，但一定不要泄露所在公司的机密。

5.泄露公司薪资待遇的话题不聊

泄露薪酬待遇是职场大忌。薪资待遇不只有工资一项，还包括补助、提成、奖金、年终奖、股票期权等，这是职场的高压线。

很多公司在管理规定中都明令禁止泄露薪资待遇，一旦触犯这一条，很可能被辞退，且不会支付任何补偿金。

“五停”原则

“五停”原则主要包括涉及领导者的话题叫停、攻击人格的话题叫停、抱怨和诋毁的话题叫停、负能量同事间的走动叫停、在公共平台抱怨叫停，如图3-3所示。



图3-3　“五停”原则

1.涉及领导者的话题叫停

谈论领导者的八卦也是职场大忌之一，这倒不是因为职场政治，而是因为那些真正需要沟通的事情最好当面说清楚。

美国著名牛仔品牌Levi’s集团总裁奇普·伯格（Chip Bergh）在接受《纽约时报》采访时曾说，他不认同那些喜欢说三道四、有八卦中心的组织。他甚至强调，如果发现这样的情况，他会立即要求对方停止这种做法，如果对方无法接受，他会让对方离开团队。

2. 攻击人格的话题叫停

我们不止一次强调过，沟通要基于事情本身，而不是基于人。八卦也一样，尽量说事实，不要针对人。尤其是涉及人身攻击、人格攻击的话题，我们更应该学会第一时间叫停。

3. 抱怨和诋毁的话题叫停

抱怨尚且情有可原，但诋毁一定是恶意的，这一条和“攻击人格”看起来相似，但又有不同。攻击人格可能是无意识的行为，但诋毁一定是有意识的，甚至是故意的行为。比如，故意捏造、夸大他人的过失行为，或是添油加醋地故意制造一些负面评价等。一旦识别对方是这种类型的人，还是远离为妙。

4. 负能量同事间的走动叫停

有一些明显的特征可以帮助你识别这些负能量的同事，比如说话前总要环顾四周，喜欢在茶水间窃窃私语等。另外一个最明显的信号，就是开头经常说一句“跟你说个事，别告诉别人啊……”如果你不想卷入负能量旋涡，那就赶紧躲开。因为这有可能给你带来巨大的破坏力。

5. 在公共平台抱怨叫停

很多人喜欢在社交软件上沟通，而不是面对面交流。我就曾收到一位学员的求助，她说自己正和朋友发微信抱怨领导，却不小心把信息错发给了领导本人，由于当时并未察觉，等发现后已经没有办法撤回消息了。更有甚者，会在邮件、内网、微博、微信朋友圈等公共平

台上抱怨。在此，我真诚地奉劝大家，这种让人尴尬的行为还是少些为妙。

腾讯联合创始人张志东就曾在一次内部年会上说：“10年前，大家只会在吃午饭的时候说一下公司的八卦，但不会在邮件或者博客里说这些，所以信息发酵、变形的速度基本等于‘口耳相传’的速度。但今天，信息很容易被添油加醋，再迅速发酵、变形，每个人低头看手机的瞬间，可能就是一次信息再次加工和传播的过程。这个速度比原来快太多，很多企业都来不及反应，企业越大，受到的影响也就越大。”

试想，企业尚且如此，如果这些影响放在个人头上，其压力可想而知。恶意的抱怨给人们带来的负面影响不言而喻，更别提在公众平台上抱怨了，这种举动只会让更多的人认为你是个需要被远离的人。一定要记住：当面批评，背后夸人，不要抱怨。

期待大家都能像著名的心灵导师威尔·鲍温（Will Bowen）建议的那样——不抱怨。[11]不抱怨会让你不由自主地快乐起来，而这种快乐让你更容易吸引那些积极向上的人，并如此正向循环下去。

第三节　午间构建你的人际关系网络

为什么成功人士都喜欢将会面时间定在13:00

营销策划专家徐大伟曾写过一篇文章，提到他有一段时间接连拜访了多位各行业的领军人物。这些人有一个共同特征就是忙，所以约见他们很难，但他们又都喜欢将会面时间定在13:00。

一般企业中午休息时间大多在12:00~13:30，但上述成功人士在13:00就已经开始进入工作状态，他们会刻意预留时间，用来进行难得的工作会面，而且从不拖延，极为高效。

得到App副总裁、“邵恒头条”的主理人邵恒也分享过自己的一段经历。她刚刚接手这档日更栏目时，曾去请教得到总编辑李翔关于该节目制作的建议，李翔告诉她：“一定要形成自己的工作节奏，比如每天固定在早上9:00~11:00浏览新闻，下午固定在13:00~16:00写作。”

从某种意义上讲，这种习惯和规划与那些成功人士喜欢在13:00约会的做法有些许相似之处，反映的都是他们在时间管理方面的能力，既顺应了其“时间节律”，维持了时间秩序感，又妥善处理了外部合作需求，提升了时间利用率。

利用中午的时间，维护关系网络

除了主动规划时间，他们还会主动走出去。

2000年，李开复被调回微软总部，出任全球副总裁，他当时从未在总部从事过管理工作。他觉得要干好这份工作，就需要和员工多沟通，多倾听员工的心声。所以，他每周会选出10名员工，与他们共进午餐。

在吃饭的时候，他会让每个人分别说一件在工作中遇到的最兴奋和最苦恼的事情，然后邀请对方提出问题，并一起寻找最好的解决方案。吃过饭后，他还会立即发一封电子邮件，把自己听到了什么、哪

些是现在可以解决的、哪些是未来才能解决的、什么时候能解决以及什么时候能看到成效等，反馈给大家。

他认为这种沟通方法非常有效，至今仍经常使用。现在，他的沟通对象不仅有员工、同事，还有合作伙伴和朋友。

物理学家理查德·菲利普斯·费曼（Richard Phillips Feynman）也经常在午餐时间与他人“约会”。当时和他一同在普林斯顿大学工作的都是各领域最厉害的人，他们每天中午都在餐厅吃饭，但可谓物以类聚，人以群分，午餐时间一到，物理学家与物理学家坐在一起，生物学家与生物学家坐在一起。最开始，费曼也只和物理学家坐在一起，但后来他给自己安排了一个特别的“体验课程”——要求自己和每个学科的专家坐在一起吃两周午餐，且每两周换一个领域。这一“体验课程”帮助他涉猎了许多不同领域。

的确，我们还可以利用中午的时间建立自己的人际关系网络。

这些人际关系网络不仅可以涉及内部领导、同事、员工，还可以涉及跨行业、跨专业的导师、专家甚至客户、股东、朋友等。这些人际关系网络将成为我们处理内、外部关系以及事务的重要资源，甚至在个人发展与战略发展方面起到至关重要的作用。另外，关于人际关系网络构建的内容，我会在第五章第三节详细展开。

唤醒时刻

你打算利用中午的时间与哪些人建立关系？为什么这些人或者这些关系对你来说这么重要？

你打算什么时候开始行动呢？

午间约会也要“断舍离”

当然，你也不需要每天都要把自己的午间时段排得满满的。腾讯前副总裁吴军曾经开玩笑说，他在腾讯时，每天请他吃饭的人都要排队预约，一周14顿的工作餐（午餐和晚餐）总是被排得满满的。他感叹道：“那时候，想要独自喝上一口清粥，简直是一种奢望。”

如果你一天难得停下来休息，那么你可以选择在午间给自己留出一段独处的时间，不一定非要刻意地让自己“合群”。

有时候，做自己更重要，毕竟，当周围的人都清楚地知道你的做事风格和处事方式时，他们也会调整自己来适应你。就像曼联前主教练亚历克斯·弗格森（Alex Ferguson）对自己的要求那样：除个别情况外，从不接受午餐邀请，尤其是那些需要开车往返3小时的饭局，他一定会干脆地拒绝。

我们既要善于维系人际关系，也要能对约会“断舍离”，这也是启动“休眠关系”的一种方式。“休眠关系”说的就是那种即使长时间不联系，在突然联系上之后可以像被唤醒的火山再次喷发一样活跃起来的关系。

这种关系相当于我们的弱连接关系，虽然沟通和互动的机会相对较少，但同样极具价值。

本章要点

- 午休时间是修复时间。
- 小憩是小睡，一天中不同时段内的主动小憩、多次小憩可以帮助我们恢复精力。如果你睡不着，可以运用“2分钟熟睡法”训练自己快速入睡。
- 不是所有人都适合小憩，你还可以运用“12315法则”，通过聊天、补水、晒太阳、冥想、散步、运动或切换任务等方式，帮助自己修复精力。
- 聊对八卦可以为你增值，有助于建立良好的职场人际关系。当然，你还可以运用“高峰访谈”正确地聊八卦。
- 聊八卦也有禁忌，建议你务必遵守“五不五停”原则。
- 你还可以利用午休时间建构人际关系网络。
- 不管午休时间做什么，关键是要是找到自己的“时间节律”，维持秩序感。

[1] 丹尼尔·平克.时机管理［M］.张琪，译.杭州：浙江教育出版社，2018.

[2] Brett nd Kte McKy.Helth&Sports，Sleep，Wellnees，“How to Fll Asleep in 2 Minutes or Less”［J］.The Art of Mnliness Mrch 6，2020.

[3] 刘毅君.秒睡：幸福人生的睡眠秘诀［M］.北京：人民日报出版社，2019.

[4] 友野尚.女人都想要的睡眠圣经［M］.曹逸冰，译.南昌：江西科学技术出版社，2018.
[5] 丹尼尔·亚蒙，塔娜·亚蒙.大脑勇士［M］.黄珏苹，赵静，译.杭州：浙江人民出版社，2018.
[6] F.巴特曼医学博士.水是最好的药［M］.刘晓梅，译.长春：吉林文史出版社，2006.
[7] 季节性情感障碍是以与特定季节（特别是冬季）有关的抑郁为特征的一种心境障碍，是每年同一时间反复出现抑郁特征的一种疾患。这种抑郁症与白天的长短或环境光亮程度有关。研究发现，季节性情感障碍发作的概率与当月的平均气温、光照周期明显相关。季节性情感障碍常表现为有规律地在冬季发生抑郁，夏季呈轻度躁狂，二者交替出现。
[8] 尊巴（Zumb）一词源于哥伦比亚俚语，意为“快速运动”，是一种健康、时尚的健身课程，它将音乐与动感易学的动作以及间歇有氧运动融合在一起。尊巴是由舞蹈演变而来的一种健身方式，它融合了桑巴、恰恰、萨尔萨、雷鬼、弗拉门戈和探戈等多种南美舞蹈形式。一节60分钟的尊巴健身课分成节奏强度不同的几个阶段，即便是没有任何舞蹈基础的人，也可以得到放松。
[9] 岳文忠，吴隆增，杨自伟，翟海燕.职场负面八卦的前因与后果：基于八卦目标的视角［J］.心理科学进展，2015（4）：702-710.岳文

忠，吴隆增，刘春花.职场负面八卦对员工前瞻工作行为的影响研究［J］.大理大学学报，2018（1）：20.

[10] “马斯洛需求层次理论”是行为科学的理论之一，1943年由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类激励理论》论文中提出。他将人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为5种，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重的需求和自我实现的需求。

[11] 威尔·鲍温.不抱怨的世界［M］.陈敬旻，李磊，译.长沙：湖南文艺出版社，2014.

下午篇

第四章　协作的下午

协作不仅仅是与他人协作，还要学会与自己、与时代协作。

如果你热爱工作，你每天就会竭尽所能地力求完美，不久之后，你周围的每一个人都会从你这里感染这种热情。

——山姆·沃尔顿（Sam Walton）

第一节　新型协作模式，赋能组织发展

现在，我们已经经历了一上午的专注训练，也经历了中午的休整激活，我希望下午的你又重新焕发了活力，并拥有饱满的状态。那么，身处职场的我们又该如何利用好下午的时间进行自我管理呢？

在开启下午的正式篇章之前，我想先跟你聊一聊，我们现在正处于怎样多变的新型组织形态下，以及我们应该如何适应当前的环境并在这种多变的组织形态下，通过时间管理实现超越，引领自我与组织发展。

有人可能会问，谈时间管理为什么会谈到组织形态呢？别忘了，作为职场人，我们都依存于组织这个平台成长和发展，但随着科技的发展和组织形态的转变，我们所处的职场环境也在发生着重大变化。

在不同的组织形态下，职场人面临的机遇和挑战也不同，要想在职场中出类拔萃，凭借脑力劳动这一单一要素是不够的，还要知道如何赋能他人、赋能组织，为组织、为行业，甚至为社会创造价值。

在新趋势下，加速成为“ICO型”人才

谈到组织形态，就不得不提到以下3种独具代表性的组织模式。

第一种是蜂巢型组织模式。

这种组织模式的典型特征是，组织中的每个个体都是超级个体，都有独立的思想和超强的个人能力。在这种组织形态中，没有统一的领导者和决策者，大家依靠各自的意识和能力聚集在一起，每个人都极为忠诚、勤奋、富有创造力且无须管理就可以自我驱动。

在蜂巢型组织模式下，每个人都有独特、鲜明的个性，都可以做真实的自己。当然，你也可以把这种模式理解为超级个体型组织，组织中的每个人都是各自领域中的能力最强者。[1]

第二种是平台型组织模式。

与传统组织模式相比，平台模式更为智能、敏捷、灵活、开放。其特性还包括能够赋能个体，并且讲求创新。

当蜂巢模式中的超级个体依托平台模式形成合力时，也就具备了系统的组织关系。当然，我们还可以借由一个众所周知的原则更加准确地诠释这种模式，那就是：“建构平台的基础在于平台上聚集着一群超强个体，而每个个体又依托平台彼此赋能，继而赋能平台，让组织变得更为强大。”

不同的是，这里提到的平台模式不再单纯地指一种组织形态，更多的是一种提供资源、工具、服务的动态化生态网络，每个个体都将

参与平台的共建共享，并在平台组织的运作下，加速自身成长，且赋能平台发展。[2]

第三种是指数型组织模式。

较传统线性组织而言，指数型组织雇用的全职员工总数、拥有的实体资产总量，甚至投入的扩张资本总值等，普遍较少，但其发展速度、盈利速度或是数据信息规模等，却呈指数级扩张式增长。正如摩尔定律[3]一样，指数型组织同样具备成倍高速增长这一特性（这与线性组织完全相反），除此之外，指数型组织普遍野心勃勃且拥有宏大的目标。

- 谷歌：管理全世界的信息。
- 阿里巴巴：让天下没有难做的生意。
- 特斯拉：加速世界向可持续能源的转变。
- 脸书（Facebook）：让世界连接更紧密。

正如首位提出“首席指数官”这一概念的美国奇点大学创始执行理事萨利姆·伊斯梅尔（Salim Ismail）在其著作《指数型组织》中说的，“如果一家公司的眼界很窄，那它就不太可能会追求能实现高速增长的商业战略”。

当然，除了关注组织内部以及宏大的目标，指数型组织还集合了组织外部的趋势、资源、市场乃至百万、亿万大众群体的力量等，所有这些要素都是指数型组织增长的关键。

在这3种组织形态的驱动下，未来能够适应并引领组织发展的，正是这种集蜂巢式（超级）个体、平台化协作、指数型增长为一体的新商业模式，而在这种新商业模式下生存、发展的职场人必将独具竞争优势。



图4-1　“ICO型”人才的共性元素

我把这些特质中的共性元素提炼出来，将具有这些共性元素的人才称为“ICO型”人才，如图4-1所示。

唤醒时刻

“ICO型”人才的特质是新商业环境下企业对职场人的典型需求，而你是否具备“ICO型”人才特质，代表你自己“ICO”指数的高低。不如使用下面的问卷，测一测自己的“ICO”指数吧。

问卷共有20个问题，每个问题打分标准为1~5分，1分最低，5分最高，满分100分。开始测试吧，期待你的结果！

（1）你对部门或组织近期和长期的发展方向、使命非常清晰1　2　3　4　5

（2）你非常热衷于共建部门或组织，并以赋能其发展为使命1 2 3 4 5

（3）你对自己当下在做什么和将来要做什么非常清晰1 2 3 4 5

（4）你明确知道自己为什么选择做现在和未来的事情1 2 3 4 5

（5）在做事的时候，你清晰地知道可以从哪里获取动力1 2 3 4 5

（6）你明确地知道自己和他人相比，有哪些与众不同的特质1 2 3 4 5

（7）不管做任何事情，你都清晰地知道自己最关注什么1 2 3 4 5

（8）你总是能在不确定的情况下做出相应的决策1 2 3 4 5

（9）你在横向分工协作中总是游刃有余1 2 3 4 5

（10）你喜欢能够让人学习、思考、成长且给人自由的工作环境1 2 3 4 5

（11）你渴望拥有更宏大的目标和深度参与的机会1 2 3 4 5

（12）你不希望被限制，渴望尝试多种任务1 2 3 4 5

（13）你能站在高维度看清方向，又能敏捷、务实地解决问题1 2 3 4 5

（14）你会重新审视与竞争对手的关系，并善于把他们发展为合作伙伴，甚至是朋友1 2 3 4 5

（15）你常常能找到破局点，善于整合内外部资源，全力投入1 2 3 4 5

（16）你更注重赋能、利他、共赢，并着力营造这样的氛围1 2 3 4 5

（17）你能够充分影响他人，并调度相关资源1 2 3 4 5

（18）你善于分析、计划、实施，并善于对关键细节进行必要的管控1 2 3 4 5

（19）你能够放下一切固有和确信的想法，尝试新的方案1 2 3 4 5

（20）你希望自己不断变化，希望自己的能力、意识等呈指数级增长1 2 3 4 5统计上述问题的得分，你的总得分：_____。

【得分说明】

得分为“65~100”，说明你是一个典型的“ICO型”人才，你不但立志将自己培养成一个“超级个体”，还希望与其他“超级个体”很好地联结、协作，最终促成共赢的局面。

得分为“35~64”，说明你是一个具有“ICO”潜质的人才，你可能正在将自己培养成一个“超级个体”，也可能更热衷于成为一名善于联结、协作的人才，总之，你愿意创造共赢的局面。

得分为“0~34”，说明相较于多变的环境、更大的责任或者更多的挑战而言，你更喜欢或者享受相对稳定的模式，这也意味着你需要主动迈出一步，才有可能满足新时代的特定需求。

这是一份实时问卷，你可以每个月测试一次，一共18次，也就是在一年半的时间里，看看自己会有什么变化，趋势如何，并将得分记录在图4-2中。相信随着你不断刻意练习、不断坚持“ICO型”人才的习惯，你会有意想不到的收获。

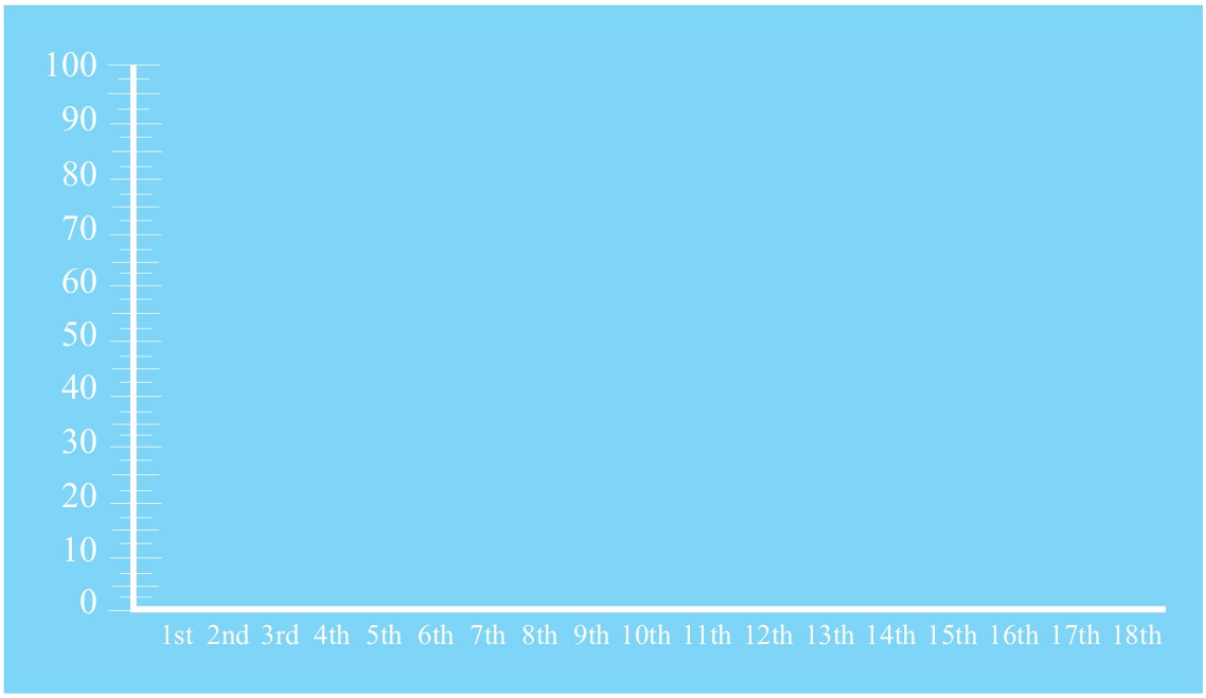


图4-2　“ICO型”人才自测表

3个心法，助力你从“做”到“成为”

不管是“ICO型”人才还是其他人才，都只是名称不同而已，你甚至可以为这些特质重新命名。我希望引起你思考的关键是：作为一名优秀的职场人，你应该在快速发展的新趋势下具备相应的特质。

不难发现，在众多特质中，我们首先要让自己成长为超级个体。接下来，让我们来看看，在成长为超级个体的过程中，我们还需要着重训练哪些能力与树立哪些意识。众所周知，一个人只有很好地处理及解决问题，其不可替代的价值才能得以彰显；而一个经常帮助领导解决难题的人，也常常是最先得到青睐和提拔的。与此同时，在真实的职场中，还存在下面这两种情形。

第一种，看似坦诚，实则“甩锅”。

在职场中，在竭力寻找解决方案和竭力寻找借口的员工之间，还存在另一类人。这类人在遇到问题时会看似坦诚地对领导说：“您看怎么办？”

这种坦诚看起来比找借口好一些，事实上，“您看怎么办”的潜台词可能是：这是件麻烦的事情，还是您亲自解决吧。

第二种，看似负责，实则揽责。

一般而言，晋升到管理层的人都是业务能力极强者，但这也引发了另一个弊病：管理者，尤其是新晋管理者，总喜欢凡事亲力亲为，不给他人机会。他们觉得将事情交到其他人手上不放心，还不如自己三下五除二，做完了事。

正是由于这两种情形的存在，现实中很多管理者都在有意无意地充当着“帮助者”的角色，而员工则成了“被帮助者”。实际上，不论是“帮助者”还是“被帮助者”，都要在成长的过程中学会独立。

相对而言，独立对于“帮助者”来说挑战更大。

其实，帮助别人是人的天性。我的小女儿在这一点上的表现极为典型。在她还只会牙牙学语，走路都不利索的时候，就开始想要帮助别人了：给你递一张纸巾；把玩具塞到你的手里；踉踉跄跄跑过来，只为帮你丢掉桌旁的垃圾……实际上，在天性的背后，帮助别人所产生的“被需要感”才是我们真正的诉求。

在成年人的世界里，这些“被需要感”则表现得更为多元：帮助别人做决策；帮助别人解决难题；帮助别人做原本应该他们自己完成的事情……殊不知，每一个人都需要独立。

每个人都需要独立

只有敢于放手，压抑自己的控制欲，才能换来双方真正的成长。那么，如何帮助你和你的“重要他人”独立，从而获得系统性成长呢？

结合威廉·安肯企业管理顾问公司首席执行官威廉·安肯三世（William Oncken，Ⅲ）研发的“安肯自由量表”，我将人们在个人发展和成长过程中经历的阶段进行了进一步拆解，将其调整为6个阶段[4]，这6个阶段分别对应“做”（Doing）和“成为”（Being）两个层级，呈金字塔成长模型，如图4-3所示。



图4-3　金字塔成长模型

1.做（Doing）：关注事情，为事情和任务本身工作

在金字塔成长模型中，最下面的①~③这3个阶段只聚焦于做事情，只为事情和任务本身工作。

处在这3个阶段的人们，要么等待，要么请示，要么只是为了做而做，虽然他们也可以很好地完成任务，但他们的行动只停留在执行层

面。

2.成为（Being）：关注未来，为价值和意义工作

而上面④~⑥这3个阶段，则聚焦于成为什么样的人，并为价值和意义工作。

处在这3个阶段的人们，能够主动思考，主动行动，愿意提出建议，能够独立承担责任，同时，还能做好向上管理。

当然，在我们刚刚踏进职场，晋升为管理者，或者刚刚开始负责某个新业务或项目时，仍然可能会处在“做”的阶段，但对于那些优秀的职场人而言，他们能够比其他人更快地让自己从“做”切换到“成为”。

他们清楚地知道自己需要为价值和意义工作，而不是周而复始地重复和执行，这也是人与人最终拉开巨大差距的根本原因，毕竟人们处在哪个阶层就会呈现那一阶层特有的表现。

你要知道，想要跨越阶层真正成长，最重要的就是行动起来，突破自己。当你既清楚要做什么，还清楚为什么要做的时候，才能真正创造价值。

使用“WWW EBI”有效反馈，赋能成长

反馈是沟通过程中重要的一环，但在现实情况中，大多数反馈不仅不能帮助人们做得更好，反而成为制造阻碍的主要因素。如何给出反馈，成为管理学界一项重要课题。

从效果维度来分类的话，反馈至少可以分为两种：无效反馈和有效反馈。无效反馈虽然花费了时间，投入了精力，但没能给他人带来积极、正面的价值，更无法起到帮助他人进步的作用。而有效反馈不

同，对于成长和发展而言，有效反馈绝对是实实在在的加速器和助燃剂。

想要给出有效反馈，就要清楚有效反馈都有哪些特征。

1.有效反馈需具备的5个特征

（1）有效反馈侧重事，而非人。

很多人都听到过这样的评价：“你太笨了”“你太无能了”“你太没用了”……这些反馈全部侧重于人，而非事情或行为本身。许多管理方法之所以无效，在很大程度上就是因为缺乏管理温度，陷入这种典型的“攻击人”的反馈方式中。一旦我们因为某个人的某次行为就下定义说“这个人不靠谱”，就相当于对这个人进行了全盘否定。

正如印度哲学家吉杜·克里希那穆提（Jiddu Krishnamurti）所说：“人类智慧的最高形式，就是不带评论地观察。”我们既不能这样定义自己，也不应该如此评价他人。这也是我们总在强调“表扬可以对人，但批评一定要对事”的原因。

比如，部门的某个下属总是在周五下班时才把任务结果提交给你，这种做法让你很恼火。有效反馈就应该针对他“不到周五下班不提交工作”这个行为展开。从事情出发，让他清晰地知道你的时间界限以及对他的期待和要求，从而让他按照双方达成共识的合作模式共事。

（2）有效反馈要积极正向。

用积极的内容开场，人们就不会认为你是在攻击他们，他们也更愿意听取你的反馈，乐于接受新的解决方案。

你也可以使用这样的表达方式。

比如，“通过刚才的谈话，我发现你很有想法。所以，我很好奇，在你提出的这些想法中，有哪些是比较可行又能马上着手去做的呢？”

再比如，“我非常期待你能够保持上个月的良好表现，这也是在出现这个事故时，我第一时间来找你聊的原因……”

（3）有效反馈要准确量化。

有效反馈的目的在于让对方非常清楚地知道你要表达什么以及他该怎么做。

如果你说“我不喜欢你的演讲报告”，对方就完全不知道怎样是好的，应该从哪些方面入手进行调整。而如果你说“我看不懂你报告中罗列的数据”，对方就会知道他们应该去调整数据。

有效反馈一定要准确、具体，给出细节，并以真实为前提。

（4）有效反馈要有正负比例。

既然是反馈，就有正向与负向之分，正向反馈通常比负向反馈更有效，并且更容易巩固关系。因为有效反馈多是从对的方面入手，引导正向行为。需要注意的是，这和我们之前提到的“反馈要积极”不同，前者聚焦于状态的积极引导，后者则专注于结果的正向达成。

当然，现实中确实有一些人通过获得“负向反馈”取得了不错的成绩，我的一个朋友就是如此。他从小在充满“负向反馈”的环境中长大，当被人质疑“你就是做不到”的时候，他的倔劲儿就会被激发，立志一定要做出个样子证明给对方看。这种方式确实造就了他不屈不挠的品格，他也因此赢得了不少鲜花和掌声。但在我与他私下交流时，他说，这样的方式曾一度使他陷入严重的自我怀疑，也确实给他留下一些不可弥合的心理创伤和遗憾。

不可否认的是，负向反馈确实会产生一定的激励作用，若是处理得当，也确实是一次拉近彼此距离的好机会，所以，负向反馈也不应该被完全舍弃。

我的建议是设计一个3：1的反馈比例。也就是说，当给自己或他人反馈时，参照3个正向反馈加1个负向反馈的做法（比如我们下面讲到的“WWW EBI”法）。

当然，你也可以为自己设定一个对你有效的反馈比例：

____（正向反馈）：____（负向反馈）。

（5）有效反馈要专注于问题，触发行动。

每个人思考的方式不同，不当的建议很容易把双方推至对立的局面，甚至导致对话戛然而止。更何况，界限感是每个人的客观需求，人们有权决定自己做什么，不做什么。所以，有效反馈只专注于问题，通过问题帮助人们自己寻找答案并触发行动。

比如，你可以问问对方：“你觉得现在可以做些什么？”“你希望得到什么结果？”“你打算什么时候开始行动？”。

需要再次提醒的是：人们有权自行做出行动决定。

2.使用“WWW EBI”法有效反馈

正如我们刚刚提到的，有效反馈不仅仅需要积极、正向的引导，还需要有一定的正负比例，以便让自己或对方注意到那些被忽略的“乔哈里窗”[5]现象，从而更有针对性地改进和提升。

在这方面，推荐你使用“WWW EBI”这一教练反馈方式，即“What worked well……? Even better if……？”翻译成中文就是：“在这项任务/事项中，哪些是做得好的？还有哪些是可以做得更好的？”这种方法也被教练界称为：进阶版的“三好一改进”反馈方式。

- “三好”对应的是：“WWW”（What worked well……），即3个做得好的地方。
- “一改进”对应的是：“EBI”（Even better if……），即1个可以做得更好的地方。

为什么说是进阶版呢？因为“WWW EBI”与传统“三好一改进”反馈方式的区别在“EBI”这一环节。“EBI”的精髓在于引导人们思考并寻找更好的解决方案，而不是直接反馈说“你有一个地方做得不好，需要改正或调整”。

比如，你在年度会议上发表了下一年的工作规划，传统“三好一改进”的反馈方式可能是：“你的演讲能力真不错，报告的逻辑清晰明了，数据翔实、分析深刻（三好），只不过，做PPT的功底差了些，我看得真头昏（一改进）。”

而使用“WWW EBI”方式，我们就可以这样表达：“你的演讲能力真不错，报告的逻辑清晰明了，数据翔实、分析深刻（WWW），如果PPT能够设计得再简洁明了一些，那就太完美啦（EBI）！”

当然，“WWW EBI”反馈方式仍然需要基于我们刚刚提到的5个特征展开，不同的是，这一方法聚焦于激发人们更好地表现，使其更加出色，并且能够更有方向、更清晰、更明确地付诸行动。

“WWW EBI”方法还可以用于个人每日复盘，也就是第二章提到的“24小时时间导航”中，来帮助我们每天保持积极进取的状态。另外，我们后面还会讲到“复利式复盘”这一从系统维度进行复盘的方法。两者的区别在于“WWW EBI”专注于提升与精进；“复利式复盘”着眼于系统及复利，你完全可以按照具体的需求有针对性地选择和使用。

唤醒时刻

邀请你在一天结束之后为自己进行复盘，帮助自己更加出色。

WWW：我今天做得好的3点是什么？（What worked well……）

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

EBI：还可以做得更好的是什么？（Even better if……）

_____

_____

不设限、不贴标签，建立自信更重要

1.不要贴“身份类”的负面标签

在阻碍个人成长的关键因素中，与外在的干扰相比，内在的干扰占有更大的比例。其中，“自我设限”和“给自己贴标签”就是两种典型的需要避免的做法。

自我设限有一个典型的表现就是给自己下定义、贴标签，认为自己“这也不行”“那也不对”“什么都做不好”，事实上，贴标签要不得，贴负面标签更要不得，贴“身份类”的负面标签最要不得，对于他人也是如此。

负面标签很好理解，它意味着给自己或他人做出了某种消极的归类，而“身份类”的负面标签则是给自己或他人的身份进行了负面的定性，意指“你就是这样或是那样的人”。

正如我们此前强调的，“你就是×××人”这类表述在负面评价中是最具杀伤力的。

比如，某项计划没有完成或完成得不理想，你自我定性为：“我怎么这么没用，我就是一个无能的人。”

再比如，下属在参加重要会议时说错了话，导致你被领导狠狠地批评了一顿，你大为恼火，忍不住对其进行谴责：“你怎么总是说错话，你就是一个不会讲话的笨蛋！”

类似这样的定性就是典型的给自己或他人贴“身份类”负面标签的行为。这种行为不但无法帮助任何一方找到真正需要提升和改进的地方，严重的话，还可能演变成一个人看待世界、看待他人的畸形视角。

请记住，一定要让自己更积极、正向地看待自我和他人，多从事情本身出发，研究做事的方式方法，总结经验，吸取教训，而不是对自己和他人的人性进行批判和抨击。

无论情况是否在掌控之中，千万不要一味地贬低和否定，而要学会保持积极的态度，正向地激励自我与他人。

2. 帮助自己和他人树立信心

我曾经看到这样一个真实发生的故事，它让我深思良久。

我曾经服务的一家公司离球馆很近，由于便利，大家时不时地会去打上几场球。有一次，我在球馆遇到了几位前同事，其中一位还曾

被部门领导定义为名副其实的“问题员工”。

我留心观察了他，他打球很棒，投到好球时还会兴奋地手舞足蹈。这让我联想起他之前在工作中的表现，也让我开始思考一个问题：为什么很多人在工作的时候兴奋不起来呢？

很多公司的管理者为了树立自己的威严和威信，会千方百计地在员工身上挑毛病。最常见的做法之一就是打压员工的自信心，让员工觉得自己做的很多事都非常愚蠢。

殊不知，人们最大的动力来自自信，而打击对方的自信，相当于击垮对方最后一道防线。

帮助自己和他人建立自信可以通过每天给自己一个有效反馈，或是运用“WWW EBI”方法逐步实现。值得提醒的是，再小的成功都值得庆祝。每一个小小的里程碑，都是帮助我们建立自信的关键，正如那个打球很棒的同事，相信他也是在打出一个个好球，给自己一次次激励后，自己的球技才得以逐步提高。

这一点在父母鼓励孩子时表现得淋漓尽致：孩子第一次翻身、第一次会爬、第一次站起来、第一次学会走路、第一次骑自行车等，都会收到来自父母不同程度的赞美和鼓励。

这些“历史性时刻”其实只不过是成长中的微小瞬间，但正是这些赞美和鼓励，才让孩子在这些微小瞬间中获得了成就感，从而建立了自信，不断激励自己成长。

在每个人从“做”到“成为”的过程中，这3个心法非常重要，这不但关乎我们如何赋能他人，更关乎我们自己如何成长。

从超级个体到良性协作，还要避免5个误区

在《至关重要的关系》一书中，领英的创始人兼执行董事长里德·霍夫曼（Reid Hoffman）告诉我们：“任何一个人，都能够也应该像管理公司一样管理自己。”当公司里的每个人都能做到自运转时，这家公司才有可能良性运转，进而成为一个有生命力的生态系统。

自运转代表独立，人与人之间的配合考验的则是协作，协作也是整个系统得以搭建和运转的核心，只有真正具有协作能力的人才能获得足够的系统效率。[6]

想让每一个超级个体实现良性协作，我们还需要注意避免陷入以下5个误区。

1.把“管理”当管家

一直以来，我都遵循一个原则——弱化我的存在，这一原则也是我在管理团队时反复提及的。这句话的实际意义是弱化管理者的存在，甚至是弱化领导者、创始人的存在。

这个我一直用于自我要求的管理准则，来自“洛伯定理”（Lober Theorem），它是美国管理学家洛伯（Lober）提出的。其核心的观点是：“对管理者而言，最要紧的不是你在场时大家做了什么，而是你不在场时发生了什么。”当你不在场的时候，人们如何完成工作，如何相互协作，尤其是如何应对关乎企业命运的突发事件……这些才是真正的考验。

正如桥水基金的创始人瑞·达利欧（Ray Dalio）在《原则》一书中所提到的：“出色的管理者重视协调，而非亲力亲为。”[7]

所有管理者都应该且必须刻意创造这样的机会，让员工真正主动、自发地投入工作。同时这也是在构建一个重要的系统：当每个人

都被如此“刻意”训练并顺利“毕业”后，系统才能良性、持久地自运转。

2.把“能做”当能力

摒弃之前的模式并不容易，人们之所以会不自觉地主动选择那些自己曾经做过且更擅长的事情，是因为正反馈循环中的奖励机制在发挥作用。每个人都需要被认可、被赞扬，当我们不断被事情完成后产生的喜悦所激励时，我们就会产生更强的满足感，让我们沉浸其中。

我们误以为这些擅长的事情，就是最有价值、最重要、最值得花时间去做的事情，越是擅长就越做，越做就越不愿意放手，以至于遮挡了自我客观认知的视线，低估了他人的能力，甚至引发“达克效应”（D-K effect）[8]，让自己陷入“能力陷阱”。值得提醒的是，并非所有你能做（擅长）的事情，都是提升你能力的事情。

当然，这并不是要让你在干活时挑三拣四，真正的目的在于让你建立刻意寻求突破的意识。正如我们在第二章第五节中提到的那样，我们和我们的“重要他人”一样，都亟待被训练。

强迫自己和员工做困难的事情，对大家都有帮助。

3.把“局部”当全部

当身处某个位置、负责某个项目，甚至承担生活中的某个角色时，很多人都会自然地把自己放在中心，运用自我视角或某个单一视角看待问题，甚至把局部误判为全部。

刘润教授就曾在他的线上课程《商业洞察力30讲》中提道：“局部思维者的典型表达方式是‘其他的我不管，这才是最重要的’。”这种局部思维极大限制了我们看待事物的角度，极容易把我们置于

“局部真实”的假象中，且无法帮助我们清晰地了解多维，甚至高维的真实世界里正在发生什么。

真正的高手善于找到并把握关键局部，同时又关注全局，最后进行突破性攻克。所以，适当抽离，用多维的视角反向分析与观察，当观察的角度与思考的维度更加多元时，你才能更加客观地给出相对合理、恰当的解决方案，这相当于把局部优势聚合成为全部优势，也将有助于与“重要他人”协同，赢得他们的认可与支持，拿到多方满意的结果。

每一项微小的事务都是在一个大系统中运转的，它们与整个系统相互影响，而每一个系统之外永远有更大的系统存在，所以，千万不要因为局部最佳，就失去对全局的优化和把控，同时，还要学会把局部变量拿到全局中分析、评估。当然，我们还会介绍“迪士尼策略”，帮助你运用策略和工具实现这一点。

4. 把“集权”当授权

除了和优秀的管理者、领导者沟通，我还采访过他们不少下属，询问其在某一个项目或某一件事情上，自己的上司是否充分授权。这一问题的答案常常是否定的。这并不奇怪。从项目管理的角度而言，管理者确实需要对关键节点、关键事项，甚至对项目中的细枝末节进行管理、把控，但这并不意味着管理者不需要充分授权。

正如谷歌公司倡导的“适当休假并让其他人补上空缺，以确保每个人都有机会得到很好的锻炼”那样，适时脱离现在的岗位看一看，让自己有机会抽身去挑战和处理那些更有难度且更重要的事情。

现在，优秀管理者已经不再需要以指示或控制他人的人自居，而要担任教练、助推者的角色，给员工提供适当的指导和支持，让每一个员工都勇于承担自己的责任并主动承诺投入，这才是我们需要训练

的核心。当责任从你身下卸下、真正成为对方的责任时，协同才会真正发生。

请记住，要学会把你的“重要他人”从“手脚”变成“头脑”。

5.把“围墙”当开放

在我的职业生涯中，曾有一段特别割裂的经历，说割裂是因为对于一个具备“ICO型”特质的人而言，在信息阻隔的环境中工作真的非常具有挑战性。信息的不通畅让很多事情无法呈现全貌，以至于人们总是难以高效地取得满意的结果。

这种企业文化带来的副作用非常明显，你会看到每个部门、每个人都在闷头做自己的那点事情，相互不交流，就连本部门内部的信息都不通畅，组织效率更是极为低下。可怕的是，这并不是因为需要秘密开发一条业务线、技术线或产品线所刻意采取的策略，而是这家公司的常态。

当然，我必须特别声明，这家公司的每个人都非常积极上进，他们不是不愿意相互沟通，而是不知道需要沟通。这听起来可能有点匪夷所思，但在许多企业、团队中真实存在。

再强调一下，如果涉及企业的商业秘密，只能允许少数人参与并知晓，这样的任务采取密闭策略是毋庸置疑的。但如果企业中的每一条信息都被封锁起来，只会导致每个人都只闷头关注自己眼前的小事、小利。

人没有大局观，自然无法预见更系统的问题。这就像数字经济之父唐·泰普斯科特（Don Tapscott）所说：“失败者建立的是有围墙的花园，而成功者建立的是公共的场所。”员工眼中没有长远的目标，企业又何谈长远发展？

对外同样如此。早在2017年，得到就在不断迭代《得到品控手册》，截至2020年5月26日，得到已经更新并发布了《得到品控手册6.0》，并且任何人都可以免费下载。得到创始人罗振宇说：“这是一个开源计划，欢迎同行们来学习，因为这个策略可以帮助我们继续做更好的精品，继续推动头部产品升级。”

不管在企业发展中，还是在个人发展中，切记，不要把“围墙”当开放。新时代的竞争甚至跨界竞争从来不是圈地为王，而是协同共赢，赋能前行。

运用“迪士尼策略”，将不可能变为可能

不创新，就灭亡。

——彼·德鲁克（Peter Drucker）

在新型组织以及多变的市场环境下，我们常常会面临“刚做好计划，下一秒就发生变化”的情景，这对任何人来说，都是一项巨大且常见的挑战。

虽说新商业模式下的新生代都是伴随着变化而成长起来的，每个人也都清晰地知道“唯一不变的就是一直在变”，甚至每时每刻都在提醒自己拥抱变化，但高频、复杂的变化还是让人应接不暇，甚至苦不堪言。就像世界著名管理咨询大师拉姆·查兰（Ram Charan）在《求胜与未知》中写的那样：“我们这个时代的不确定性，远远超过了以往任何时期，无论在变化的规模、速度还是迅猛程度上，都与过去根本不在同一个量级上。”

正因为无法预测这些未知，驾驭不确定性就成了新时代的普遍性挑战。那么，我们该如何应对这些挑战呢？

在我研修教练技术的过程中，有一个策略让我受益匪浅，这也是很多优秀的企业家在面对不确定性时喜欢采用的方法，他们因此收获颇丰，它就是“迪士尼策略”。

想要了解“迪士尼策略”，首先要了解迪士尼公司的创始人华特·迪士尼（Walt Disney）。华特·迪士尼之所以被称为创意天才，得益于他经常使用这项非同寻常的头脑想象策略。每当他产生一种新创意时，他就会在头脑中扮演3个不同的角色，通过这3个不同角色的不同视角来逐步验证，以找到实现创意最可行的解决方案，并真正实现它们。后来，国际顶级NLP大师罗伯特·迪尔茨（Robert Dilts）将这一策略开发成了教练工具，取名为“迪士尼策略”。

“迪士尼策略”是一套非常有效的头脑想象策略，这里的“想象”一词来源于华特·迪士尼。这一策略的关键并不是去否定那些看似不着边际的想象，而是先鼓励头脑中产生的任何想法，不管它们看起来多么离谱，都只专注于通过现实的实干主义，结合极致的批判精神反复验证，最终得到可行的解决方案，并将其变成现实。

策略中提到的3个角色分别是：梦想家（Dreamer）、实干家（Realist）、批评家（Critic）。

梦想家提出的所有想象不受任何现实条件的影响和制约，也不需要顾虑它们能不能实现，梦想家只负责无限自由地畅想。在梦想家这里，任何假设都被允许。

实干家则带着实干的使命，努力实现梦想家设想的所有“不着边际”的想象，模拟实现的过程，挖掘具体可行的行动路径和实施步骤，想尽一切办法将想象变为现实。

批评家只与实干家对话。批评家像一个智者，需要将实干家没有考虑到的所有现实因素提取出来，提出问题，再由实干家论证其可行性。

当然，批评家提出的批评和质疑多是围绕如何真正实现梦想，而非进行攻击和否定。

当批评家提出批评后，实干家根据质疑一一回应，找到可行的解决方案。这样做的目的是通过批评家与实干家的反复论证，将梦想家提出的梦想真正变为现实。

为了让大家更好地理解，我们举例说明一下。

马云“爱吹牛”这件事众所周知，但其厉害之处在于他吹过的不少牛最后都变成了现实。这自然少不了阿里巴巴集团所有人的努力，其中，最具代表性的就是彭蕾。彭蕾曾说：“无论马云的决定是什么，我的任务都只有一个——帮助这个决定成为最正确的决定。”

除了彭蕾，还有3个关键角色不得不提，他们分别是：蔡崇信、关明生和曾鸣，这3个人分别在1999年、2001年、2003年加入阿里巴巴，并在人、财、物、战略方面做出了重大贡献，从而为阿里巴巴集团的“商业帝国”奠定了坚实的基础。截至目前，阿里巴巴集团已成功跻身全球500强企业，并发展为国内市值最高的集团公司之一。

我们不妨运用“迪士尼策略”对应一下，在这个例子中，梦想家显然是马云，实干家是彭蕾，而批评家则是我们提到3位重要人物：蔡崇信、关明生和曾鸣。

其实，每一个人的身上都具备这3种不同角色的特质和能力，并且可以自由切换，这也是华特·迪士尼可以一人分饰三角的原因。所以“迪士尼策略”是一项既能帮助自己跳出自我视角，拿到解决方案，又可以被运用在团队管理中，成为实现协作共创的实战策略工具。

了解了不同角色代表的意义后，我们再来看看在运用“迪士尼策略”时，有哪些关键的实施步骤，步骤细则如图4-4所示。

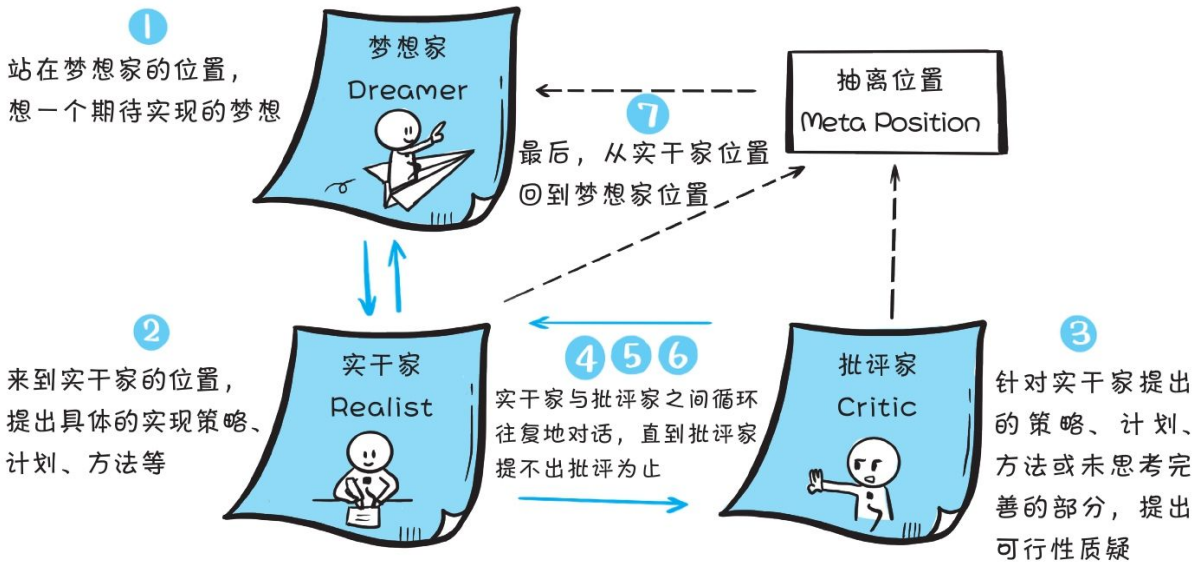


图4-4　“迪士尼”策略应用步骤

（1）选定一个想要解决的具体任务。

（2）在3张白纸上分别写上“梦想家”“实干家”和“批评家”。然后，将这3张纸放在地上的不同位置。如图4-4所示，“批评家”不可以与“梦想家”在一条直线上，不可直接与“梦想家”对话。

提示：如果你将这项策略应用在团队中，则应给人员提前进行不同角色的分工。

（3）先站在“梦想家”的角度，思考你最想实现什么，梦想是什么。你可以不受限制地充分发挥自己的想象力。在这一步骤中，最重要的就是不要自我设限，允许自己有任何想法。

团队应用策略：请代表梦想家的成员发言或写下自己的想法等。

（4）充分想象后，从“梦想家”的角色中走出来，调整几秒。然后，代入“实干家”的角色，集中精力思考如何实现刚才“梦想家”提出的梦想，要不断地问自己怎样才能做到。此时要把“做不到”等念头抛开，专注于思考应该如何详细执行，如何才算达成目标，由谁执行，何时完成，等等。

团队应用策略：请代表实干家的成员商议对策，拿出可行性方案等。

（5）充分思考如何才能做到后，从“实干家”的角色中走出来，同样调整几秒后，代入“批评家”的角色。然后开始思考还有没有什么漏洞，谁会反对，以及在刚才“梦想家”和“实干家”思考的事项中，哪些与现实情况最相符，还有哪些因素会导致这些想法不能被付诸实践等。

团队应用策略：请代表批评家的成员指出可行性方案中的漏洞，结合现实提出质疑等。

（6）如果可能，记录下之前所有的思想活动，然后从“批评家”的角色中走出来。这时，你可以根据实际情况，选择是否需要重复步骤（4）和步骤（5）。如果需要，就回到“实干家”的角色，再进行循环往复的验证，直到有了满意的方案，再回到“实干家”的位置。

• 需要特别提醒大家：不要担心是否应该在步骤（4）和步骤（5）上耗费太多的时间，你可以放心地重复这两个步骤。

• 当你处在“批评家”的位置和角色中时，不要与“梦想家”对话，因为梦想来之不易，不要去质疑。质疑只能发生在“实干家”与“批评家”之间。在“实干家”和“批评家”两个位置上反复论证，直到拿到满意的可行性方案为止。

• 最后再来到步骤（7），经“实干家”回到“梦想家”的位置上。

团队应用策略：实干家成员就批评家指出的漏洞、质疑等做研讨、修订，这个环节可以循环往复，直到得出大家全部认可的可行性方案为止。

（7）等得出最终的具体方案后，从“实干家”角色中走出来，调整一下，来到“梦想家”的位置，给自己一个鼓励，祝愿自己梦想成真。

团队应用策略：团队成员一起自愿承诺投入，相互赋能并预祝梦想成真。

“迪士尼策略”还应用了平行思维原理。每个人的身上都具备这3种角色的特点，这3种角色按照顺序出场，各行其是，没有交集，便于人们最大限度地发挥想象力和创造力。同时，这个策略还能够帮助人

们关注系统性、整体性并落实可行性。就像美国作家菲茨杰拉德（Fitzgerald）所说：“检验一流智力的标准，就是在头脑中同时存在两种截然相反的想法时，仍能保持行动能力。”

当然，正如我们之前所说，除了你自己训练，你还可以把这项策略应用在团队中，这项策略可以帮助我们运用3种不同视角，充分验证，降低不确定性，将不可能变为可能。

第二节　找到撬动机会的关键四要素

如果你不知道自己要去哪里，那么你将无处可去。

——亨·基辛格（Henry Kissinger）

哈佛大学商学院的一个研究小组进行过一项研究调查，他们邀请了来自94家公司的首席执行官的行政助理，为首席执行官进行了为期一周的工作记录。数据显示，这些高层管理者有60%的时间是在开会。

只要稍加留意你就会发现，职场中职位越高的人，开会的频率越高，开会时长越久，开会成了职场的常态。我的一位同事就曾这样调侃：“每天不开一次会，就好像没上班一样。”这当然是一句玩笑话，却真实地反映了大多数职场人的现状。

会议的重要性使我们不断研究如何开会以及开好会，到处学习方法、技巧，却常常忽略了开会的目的是采取行动。人们从来不在会议上干活，而是在开完会后才各自奔赴“战场”，会议中确定的行动计划也都是在会议后被落实的。

因此，会议其实是在离开会议室后才真正开始的。

我曾经服务过一家企业，其内部的会议模式与众不同。在会议上，永远只有老板一个人讲话，其他人不管职位高低、年龄大小都只是听，会议常常被发展成小型培训。虽然每次会议都有不同的主题，但每次开会都以这种模式进行，还是让人感觉有些讶异。实际上，这确实是我十几年职场生涯中见过的最“奇特”的会议文化。

让我意外的是，我原本以为会议结束后，除了老板一个人满足、愉悦，其他人会灰头土脸、垂头丧气，但他们没有。他们更关心的是如何把事情做好。

的确，会议不管采用什么方式召开，都只是建立共识的一种方式和手段。虽说让会议变得更加高效确实很有必要，但是我个人认为，坚持将达成共识的事情付诸实践，才是我们更应该坚守的信念。

在职场，想要坚持这种信念并真正把事情做出来，确实不是一件容易的事情，但也并非无法实现。当然，这种信念也不是必须升任管理岗位后才具备的，它是每个人都应该具备的意识。幸运的是，这种意识是可以培养的。

在揭晓培养这种意识的方法之前，我们先来看一个重要的管理工具。

阿里巴巴集团完整、系统的管理之道一直被国内很多企业争相学习。阿里一直有专门针对不同管理层级的“三板斧”[9]训练。我个人认为，其培养基层管理者的“三板斧”——定目标、追过程、拿结果，是适合所有职场人的基本技能。

所以，依循阿里巴巴集团的基层管理“三板斧”，结合本章要点，我将其整合为：“定目标、追过程、拿结果、勤复盘”4个关键步骤，并把这4个关键步骤称为撬动机会的关键四要素，如图4-5所示，

它们能让我们拥有“坚持把事情做出来”的意识。每个要素中还有相应的行动指南，帮助我们掌握核心要点，真正拿到成果。

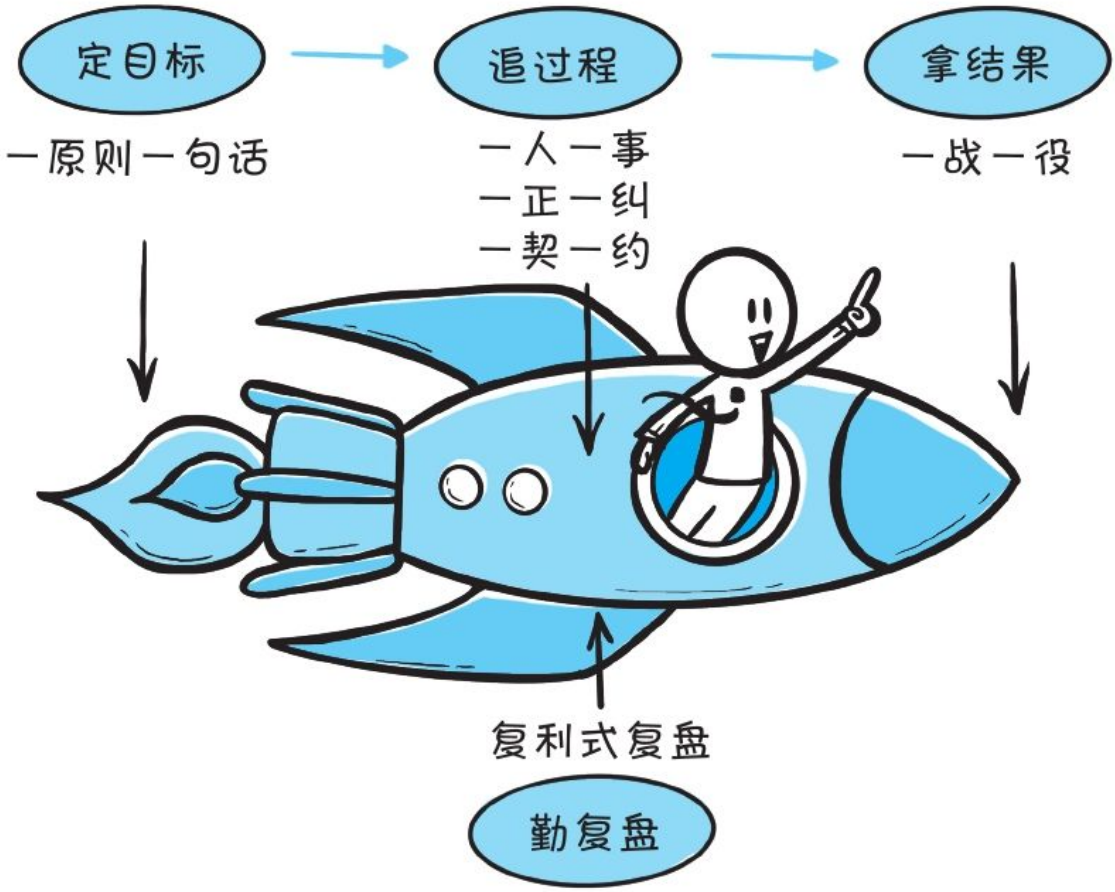


图4-5　撬动机会的关键四要素

定目标：明晰目标，着力实现目标

在定目标阶段，除了明晰目标，让其可实现，还要兼顾目标的易懂性、传播性，让每一个看到、听到目标的人都知道如何行动。所以，在“定目标”环节，我建议大家遵守“一原则一句话”的理念。

一原则一句话

定目标很好理解，而定目标最有效的工具无外乎“SMART原则”，我们在第一章第三节“使用SMART原则明晰你的愿景”一节中介绍了使用这个工具的方法，如果你还没能掌握，建议你回顾学习，这就是“一原则”。

定好目标后，为了更好地传播、执行，我们最好将其浓缩为“一句话”。

史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）就是一位“一句话”理念的践行者，他擅长设定“简单易懂的目标”。比如关于商品的理念，他的“一句话”就是：

“今天，苹果将再次发明电话。”

“iPod只有一张扑克牌大小。”

“只留一个按钮。”

……

万通地产的董事长冯仑同样支持“一句话”理念，他认为，判断一家公司是否有好的未来的第一个标准，就是看这家公司能不能用一句话把自己讲清楚。他提出，“如果一家公司不能用一句话讲清楚，就说明这家公司的战略、整体思维、愿景、价值观都不清晰，甚至还没有建立起一种稳定的商业模式”。

著有《好文案一句话就够了》一书的日本知名广告人川上徹也[10]，也曾强调，“有时短短的一句话就能决定成败”。使用一句话说清楚目标的做法，不但方便他人理解、传播，还对达成目标起着至关重要的作用。

唤醒时刻

依据“SMART原则”制定任务目标，并将该任务目标浓缩成一句话。

你的任务目标是：_____

追过程：找到关键节点，把中间环节拧紧

“追过程”是目标执行过程中的关键管理环节，也是一个长期动态的过程。这个动态管理环节是为了帮助我们阶段性检视过程中发生的一切情况，确保我们一直处在完成任务或目标的正确轨道上，适时纠偏、优化，以便最终保质保量、按时按需地完成任务。

“追过程”离不开目标，讲求追踪每一个细节和过程，细节越清晰，我们越能明确界定问题出在哪里。在这一环节中，目标进度、业务流程、关键指标、工作习惯、业务技能、业务工具等都可以成为我们跟进和关注的重点。

另外，我们还需要秉持3个理念——“一人一事”“一正一纠”和“一契一约”。

一人一事

硅谷创投教父、贝宝（PayPal）创始人彼得·蒂尔（Peter Thiel）曾在《从0到1》一书中提到，“我在管理贝宝时，做得最棒的就是让每个人只负责做一件事。每个人的工作都是独特的，且他们知道我只以此作为评判标准”。他还曾强调：“我这样做的本意是简化管理，而且我注意到一个更深层的成果：界定角色可以减少矛盾。”[11]

但凡想做成一件事，必须有一个明确的负责人对它负责。也就是说，一旦有过多的人对这件事负责，也就意味着没有人会对这件事负责。因为，一旦陷入“责任分散效应”[12]，这件事很可能会无疾而终。所以，明确每个人的任务范围，让他们独立完成工作，这一点至关重要。

在此期间，我们还需要注意的是尽量确保每个人做且做好一件事。这种方法不但适用于团队管理，而且适用于自我管理。

一正一纠

在“追过程”环节，我们容易陷入具体的事务中，很难有时间、精力或者意识抬头看看整个系统正在发生什么，这也极容易造成思维局限，无法在过程中看到全貌，以至于在行动过程中偏离轨道。所以，这也是我们需要不断审视、调整和纠偏的原因。

当然，除了要完整、翔实地记录过程数据以及细节，还要保有一种创新的勇气。耶鲁大学管理学院的海蒂·布鲁克斯（Heidi Brooks）曾说，“领导者要以身作则，不只要求别人提出跳脱常规的想法，自己也应示范同样的行为”。创新不是由流程或系统驱动的，而是由人们的才能和真实行动推动的。

国际知名领导力专家瑞贝卡·森堡（Rebecca Shambaugh）也曾说道：“领导者要做的第一件事，就是去检查团队的常规流程是否限制了成员的思考。过分注重遵循规则，可能会阻碍团队沟通和碰撞创意的火花。”

“一正”指的是激发创意，“一纠”指的是纠正偏差。我们要做的是在保证不脱离轨道的情况下，拥抱创意。

当然，我们还需要把握好度，妥善处理“黑箱理论”[13]可能带来的系统性问题。毕竟，过度的干预和打断极其不利于目标实现，只会

让人觉得束手束脚，备受干扰。

一契一约

很多企业在制定目标时，都会推行监督机制。细究监督机制的本质，其实是强势的一方对弱势的一方强加监督的一种方式。然而，一旦有强制，势必会有反弹。所以，我更愿意在制定目标的过程中，提倡大家建立“一契一约”的机制。

一契一约就是契约机制。“契约”一词源于拉丁文，传达了一种契约自由的理念，是一种平等、自由、守信的精神。契约机制不是单方面强加或胁迫的霸王条款，而是各方在自由平等基础上的守信原则。“契”是企业和员工之间，或管理层和员工之间达成的共识；“约”则意味着员工对企业和自身，或员工对管理者和自身，主动做出的双向承诺。这种共识不是一种交换行为，而是一种合作行为。

有人说，提到契约就会涉及履约，如果非要在过程中设置一个检核标准，一契一约完全可以作为双方奖罚的依据。

关键是检核标准要公开透明且取得双方的内在认同，尤其是履约方的内在认同。

拿结果：不要等到最后一秒再返工

在“拿结果”这个部分，我想先强调一个重点，那就是：一定不要等到最后一秒再返工。这是一个雷区。当然，相信谁都清楚在最后一秒返工只会让你非常被动，事实上，我们总是会无意识地把自己或者对方置于这样的境地。

很多时候，并不是我们已经具备一些能力或者在某个领域足够资深，就可以选择在最后一秒才把结果丢给他人。如果这个项目是团队作战，则更要注意避免这个雷区。

当然，我指的最后一秒不但包括整个项目截止前的最后一秒，还包括我们为确保这项任务顺利完成而约定的中间检核时间。

一战一役

在工作中，我们需要尽可能地与上级、同事乃至下属约定好一些必要的且大家彼此认同的中间检核节点，以确保我们不至于在最后一秒发现问题时，再急急忙忙地返工修正。也就是说，我们要学会在明晰路径的同时，锁定关键节点，明确进展并逐一实现。这不但是一种意识，更是需要反复践行的原则，你也可以把它理解为“一战一役”。

设置好战役节点，可以帮助我们缓解大目标带来的压力，从而一步一步完成小目标，实现最终目标。

另外，一战一役取得的阶段性成果会不断给我们带来积极、正向的反馈，这不但有助于增强我们的信心，还能激发我们完成目标的持续动力。需要注意的是，战役节点不要设置得太密集，频繁的刺激反而会阻碍创造力的发挥。

勤复盘：哪些事可以复利运行

在寻找关键因素方面，还有重要的一个环节——勤复盘。

复盘最早由联想引入企业管理，被柳传志称为“起死回生”的管理艺术，而我们今天提到的复盘，要达到两个目的：一是复盘，二是复利。在这里，我想深度探讨的不仅仅是对某一项任务的复盘，也不

仅仅是投资金钱时谈到的复利，而是一种复利式复盘思维，我称其为“复利式复盘”。

我们应该如何做好复利式复盘呢？

其实，细心的你不难发现，现实中的问题，有80%都属于共性问题，只有20%属于个性问题。复利式复盘就是让我们学会使用20%的时间，实践、总结、提炼、形成规律，以解决80%的共性问题，这也符合时间管理中重要的“二八法则”。

比如，当某一类问题咨询量过大时，你可以出具一份SOP[14]手册统一回复。这份SOP手册的起草和拟定可能会让你投入大量的时间，但与你一次次被别人打扰、询问所消耗的时间相比，显然这种方式耗时最少，也更为长远，更有效率。

在拆解复利式复盘的过程中，我发现陈中老师在其所著的《复盘》[15]一书中提到的6个步骤，恰好能帮助我们做好复盘并实现复利。我们也可以运用这6个步骤，自我检核，事事复盘，逐步精进，如图4-6所示。

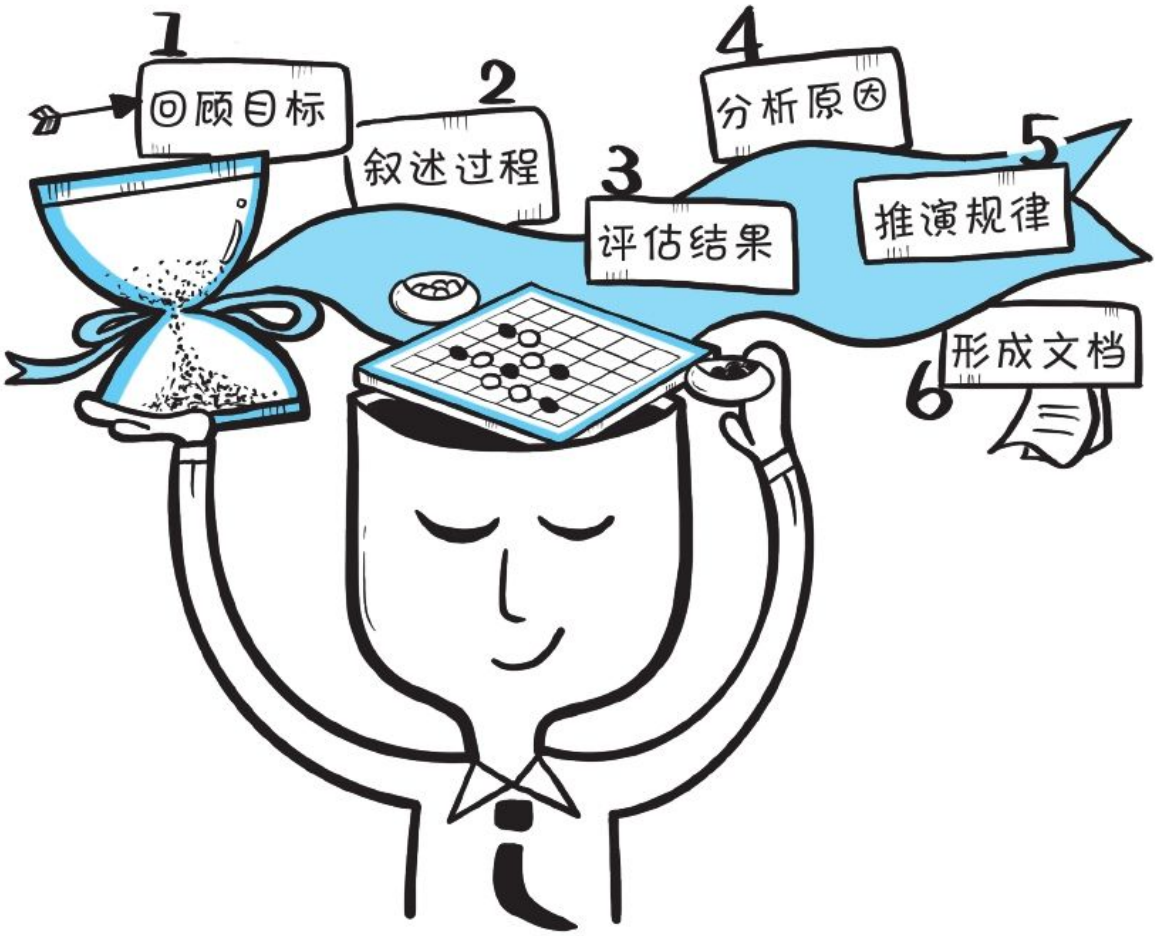


图4-6　复利式复盘

1. 回顾目标

在复盘过程中，我们应一切以终为始，从目标开始，确认目标是否清晰，是否达成共识，是否有明确的分解计划等。

2. 叙述过程

在“追过程”中，我们强调了如何跟进过程，在这一步，我们需要注意，既要讲求过程的完整、细致，又要确保不夸大、不渲染事实，还要关注个中逻辑。每一个环节都需要保持客观、真实。

3. 评估结果

当目标和过程都正确时，我们就需要检核结果是不是和我们预期的一样。

如果有差别，我们就要明确不同之处，找出差异，明白是更好了还是更坏了，是更节约时间还是更消耗时间等，继而为复利创造机会。

4. 分析原因

分析原因是复盘最主要的环节之一。

分析是否到位决定着复盘是否有效，也将直接影响我们能从复盘中学到什么、收获多少。当然，在这一步中暴露的问题也最多。

其实，分析、评估也是对齐目标、找出差距的过程，把原因罗列清楚，然后加以分析，看看到底哪些地方是致命的，是一定要避免的；哪些地方是可以优化的，如何重点优化。

5. 推演规律

“推演”是借用已有的事实、经验、依据进行假设，再验证假设的过程。“规律”更像是原则。任何事物在发展过程中都会遵循一定的规律或原则。推演规律也是在提炼做事原则，提炼方法论。

在物理学发展过程中，中微子的发现也是先有预言假设，而后经过了20年的观测实验，最后才被证实的。事件的演变都是以已有的事实和经验为依据，以共性的思维模型为依托，再进行假设，并逐步推演验证，从而得出结论。

6. 形成文档

形成文档有助于留下最真实、准确的记录，避免遗漏、遗忘，便于未来迭代、修正。这是未来复利的关键动作。

形成相关的指导手册后（比如我们之前提到的SOP），再犯同样错误的概率就会降低很多，且不管什么能力水平的人，都可以通过文档建立对该事项的基本认知与了解，从而在稍加培训甚至完全不用培训的情况下，胜任这项任务，这就是一种可传承的复利。

当然，勤复盘还包括及时复盘、阶段性复盘和全面复盘。复盘是工作中每个阶段的必要一环，毕竟结果是静止的，复盘必须是动态的。

另外，我们这里使用的复利式复盘策略和本章第一节提到的“WWW EBI”虽在本质上相通，但我个人认为，这种复盘方式更偏重组织，是一种聚焦于组织与系统的复盘策略。当然，这个策略同样适用于个人对每日重大事件的复盘，同时，你也可以自由选择在任何场景下使用它。

值得强调的是，复利式复盘的优势就在于它能助力个人及组织实现从1到Nn的跃迁进化。

唤醒时刻

复盘事件：_____复盘时间：_____

回顾目标：

_____

_____

叙述过程：

评估结果：

分析原因：

推演规律：

形成文档：

第三节　看不见的地方也需要管理

犯错了，别急，先庆祝一下

我们所要做的一切是尽可能快地犯错误。

——约·阿奇博尔德·惠勒（John Archibald Wheeler）

最早听到“犯错了，先庆祝一下”是在导师玛丽莲·阿特金森博士（Marilyn Atkinson，PhD）那里。她是埃里克森国际教练学院的创始人，师从心理治疗大师米尔顿·埃里克森（Dr.Milton Hyland Erickson）[16]、家庭系统排列鼻祖伯特·海灵格（Bert Hellinger）[17]、家庭治疗大师维吉尼亚·萨提亚（Virginia Satir）[18]、完形治疗之父弗雷德里克·皮尔斯（Friedrich Salomon Perls）[19]，被誉为“集业界流派之大成者”。跟随她学习的过程，让我真正见识了一位77岁高龄的全球领导者如何在40年的时间里激励全球87个国家和地区数以万计的人们。

玛丽莲·阿特金森博士在犯错这件事情上，一直坚持两个原则：第一，“犯错了，先庆祝一下”；第二，“只犯有用的错误”。她说，犯错应该是一种享受。

瑞·达利欧也持有相同的观点，他在《原则》一书的导言中写道：“我这一生犯了很多错误，花了很多时间反省这些错误。”“我认为成功的关键在于，既知道如何努力追求很多东西，也知道如何正确地失败。”[20]

在生活中，人们不允许自己暴露错误；在职场中，人们一听到犯错就如临大敌；许多父母在教育子女的过程中，对错误更是避之唯恐不及。殊不知，历史上很多错误都推动了社会的巨大进步。德国著名作家歌德在《浮士德》中更是坦言，“人只要奋斗，就会犯错”。

要想不断进步，就必须不断尝试，只要不断尝试，就难免犯错。犯错，常常与进步结伴而行；犯错，其实是进取和成长的表现。

1.犯错了，先庆祝一下

人们之所以不愿意主动承认自己的错误，很大程度上是由于不想面对犯错后出现的混乱局面。而“犯错了，别急，先庆祝一下”给了我们一种直面错误的全新选择。

在学习了这种方法后，我有一位朋友和我分享了他的转变，这个故事非常打动我。

有一次，他12岁的儿子因为考试时犯错丢了分，在学校受到老师的批评。儿子个性好强，又要面子，所以，当他去接儿子的时候，儿子虽然没说什么，但是状态一直不好。后来，在他的开导下，儿子终于道出了实情。听到这个消息的他一直没有说话，脑海里却始终在回响着“犯错了，别急，先庆祝一下”。

然后，他转头对儿子说：“我给妈妈打个电话，咱们今天不回家吃饭了，今天出去吃，去庆祝一下。你想吃什么？”儿子一脸诧异地看着平时异常严肃的他，憋了半天回答道：“麦当劳。”

就这样，两个人到了餐厅，点了餐，开开心心地吃着。快吃完的时候，儿子突然对他说：“爸，我觉得我这次是完全可以考好的，只是因为看卷子的时候马虎了，才犯了错。但是老师那么说我，我确实有点不开心，我决定回去再做几遍，下次绝对不会再犯这种错误了。”

作为父亲的他听完一愣，因为他知道，虽然他表面上和儿子有说有笑，其实心里正在琢磨该怎么和儿子谈，应该先摆事实、讲道理，还是先分析利弊、再说清利害？毕竟儿子面临中考，实在马虎不

得……没想到，儿子竟然主动开了口，还自己提出了避免再次犯错的改进计划。

这件事之后，他把这种方法运用到了团队管理中。他告诉我：“这种方法帮助团队重新找回了彼此坦诚的氛围，还激活了大家积极进取的状态。”

其实，经营公司同样如此。正如奈飞（Netflix）公司的产品创新副总裁托德·耶伦（Todd Yellin）送给每一位员工的忠告：“你得保持身体前倾，为摔倒做准备。”他认为，跌倒是一件重要的事情，也正是这些挫折、失败，为产品的优化、创新以及管理的严谨、完善提供了必要的加速条件。你不妨也开始尝试在犯错后说“太棒了，先庆祝一下”，然后再沉下心来看看这个错误给我们带来了哪些教训，应该如何改正吧。

显然，这样的意识和表述方式的确需要一段时间适应，但你要知道，担心、恐慌的心理只会让人持续犯错，甚至发展为在极小的事情上持续犯错。而这种方法不但能帮助我们自己，还能帮助其他人卸下防备，真正客观地看待错误，并在错误中成长。

2.只犯有用的错误

在桥水公司，创始人瑞·达利欧会专门设计“问题日记”，要求员工把当天犯的错误和不良后果全部记录下来，写在当天的问题日记里。他们约定，如果员工出现问题却不将其写进日记里，就会被追究责任；而如果主动写到日记里，哪怕这个错误再大，给公司造成的损失再多，公司也不会因此辞退一名好员工。[21]这种管理方式不仅加深了人与人之间的信任与理解，也为公司的良性管理打下了坚实的基础。

犯了错却不去梳理、总结、反思、改正，那么这次犯错就毫无意义。我们应该把每次错误当成有用的错误对待，并争取类似的错误只犯这一次。这才是“只犯有用的错误”的真谛。

值得注意的是，我们既不要让自己陷入犯错的懊恼中，也千万不要让自己沉浸在盲目庆祝错误的喜悦里，以免过于轻视错误的杀伤力。在此，提醒大家：在大是大非面前，还是要坚守原则，不要犯错。

当然，这个度需要把握，这是一门自我管理的艺术，正如王阳明在《传习录》中所说，“人不贵于无过，而贵于能改过”。人们做对事时，是塑造正确行为的最好时机；而人们做错事时，则是拉近彼此距离的最佳时机。

最后，我想要提醒你，尽可能从他人的错误中多学习，毕竟，你没有那么多时间犯所有的错，而世界上其他人走过的路，都可以成为你走过的路。

试着拖一拖，享受拖的乐趣

我们不可能思考任何我们事先没有通过外部或内部感觉感知到的东西。

——大·休谟（David Hume）

1991年，美国著名经济学家乔治·阿克尔洛夫（George A.Akerlof）[22]在一篇题为“拖延与顺从”的论文中自述他的拖延经历。当时，他需要将一箱衣物从居住地印度寄往美国。他预计这件事

需要用一个工作日处理，于是决定晚点儿寄。结果日复一日，这件事被足足拖了8个多月。在这8个多月里，他每天早上醒来，都决心第二天一定要将箱子寄出，但一直没有付诸行动。

他的这一表现使拖延成为学术界一个重要研究课题，许多哲学家、心理学家和经济学家纷纷加入其中。拖延渐渐被视为以推迟的方式逃避执行任务或做决定的一种特质或行为倾向，是一种自我阻碍和功能紊乱的行为。

拖延真的一无是处吗？

其实，拖延并非毫无益处。人们之所以拖延，很多时候是因为还有选择。也就是说，至少在拖延还没有发展成拖延症习惯之前，它其实只是一种带有选择倾向的行为模式。

- 先不付钱，也许这件衣服明天就降价了；
- 先休息一下，过10分钟再去干那件让人恼火的家务；
- 先打1小时游戏，明天再去整理这项棘手的设计方案；……

美国心理学家尼尔·菲奥里（Neil Fiore）博士在总结了他与成千上万名拖延症患者合作的经验后，发现他们拖延的原因相同：“拖延可以带给人们暂时释放压力的快感。”这一说法在很多拖延症患者身上得到了验证，其中不乏德高望重的教授。

不可否认的是，在可以选择的时候，我们总是倾向于优先选择那些能给自己带来即时愉悦感的事情。我们能做的也不是扼杀拖延行为，实际上我们确实无法扼杀这一本性，我们要做的是训练自己有节奏地管理拖延，把拖延变成一种正向、积极的过渡行为，帮助我们更好地取得成果。

在我看来，有时候有节奏地拖一拖反而会起到某种积极作用。

我身边就有这样一位女性CEO，她的情况极具代表性。

她是阿里巴巴最早期的员工，后来创办了自己的企业，她身上就有一个很好的品质——验证精神。

作为一名创业公司的CEO，她从不草率地使用自己的行动力。打算做某件事情时，她也从不鲁莽地想到就行动，而是先做调研，与客户、投资方聊，和跨行业的朋友聊……为了研究一个问题，她可以一天打30~50通电话，一年见300~500个人。

当你询问她一项任务什么时候执行的时候，她有时候确实会这样回答："这件事我还没想好，我还需要再想想。"

"想想"并不代表她不去行动，恰恰相反，她是一个行动力极强的商业女性。她的"想想"更多的是在补充信息，做进一步验证。

不管是制定战略还是做出决策，她都有自己的一套方法，我观察了很长时间，这类似商业模式推演的方法论，综合下来有6步。

第一步，与客户沟通

她会带着思考过的问题与客户沟通。她的客户多是她的学生和挚友，大家在相互交流的过程中总会得到新的灵感和启发。

第二步，向专家请教

她会带着思考过的问题与行业内的专家沟通，向他们请教（这些专家包括投资人、创业者等），与他们探讨，同时提出自己的见解。

第三步，找用户调研

她会带着思考过的问题向真正有需求的人求证，这类似用户调研。放心，真正有需求的人会很乐意告诉你他们的真实需求。

第四步，留一点时间，放空思考

她通常会留一点时间思考，自己写写画画，看看有什么新的想法冒出来，然后将其补充进去。

第五步，匹配需求，梳理自己的优势和方法论

综合以上所有需求、反馈、信息以及自己的深度思考后，她开始匹配需求，梳理自己能够解决和实现的部分，输出自己的体系方法论，做好行动前的准备。

第六步，快速行动验证

最后就是快速行动，用行动去验证，再逐步迭代。

有意思的是，她每次在开会时总会说，“这是我的直觉”。之前我并不理解，甚至一度认为频繁运用自己的直觉做决策，太草率了些。直到我看到了休斯敦大学布琳·布朗（BrenéBrown）博士的研究，她说：“直觉并不是完全脱离理性思维的，也不是一种单一的认知方式，而是经过大脑观察、扫描，并将观察的内容与现有的记忆、知识、经验等进行一系列匹配后的结果。”[23]这帮助我理解了这样的应对策略。

这里提到的“拖一拖”其实是一种深度思考的过程，在这个过程中，我们可以站在更多维的视角，收集更多元的信息，听取更中肯的建议，甚至形成类似“直觉”的下意识的外在反应机制，而这种反应机制往往能帮助我们果断做出看似不明智实则正确的选择或是决策。

或许，这也是大多数优秀的企业家能够凭借“直觉”抓住机遇的关键所在。

在硅谷创业大师史蒂夫·布兰克（Steve Blanc）那里也有类似的解释，刚才那位女性CEO的做法竟和他解析顿悟时刻（Moments of Truth）的过程不谋而合。他的步骤更加简化，一共只有3步。

首先，与尽可能多的人沟通。这些人和你越是不同，视角和思维模式越迥异，对你产生新的思考越有帮助。

其次，执着于你正在思考的问题。这意味着你要建立一系列商业模式假设，然后通过用户验证这些假设。这个过程一般比较吃力，却是令你收获最大的部分。

最后，拖一拖，休息一下。做一些能真正让你放松的事情，从思考的事情和具体行动中抽离。这也是关键的一步，因为洞见和顿悟可能会在这时发生。

史蒂夫·布兰克提醒说：“多与不同的人碰撞交流，死磕自己正在思考的问题，然后拖一拖，偶尔抽离，这时你就相当于制造了一个机会，让自己的大脑处理已经存储的所有信息，你也因此会有更多的收获。”

当然，不管是6步还是3步，我们探讨的是拖一拖的魅力，以及拖一拖给我们带来的帮助。哈佛大学的科学家谢利·H.卡森（Shelley H.Carson）曾提到，分心会带来一个“孵化期”。其间大脑会继续下意识地在原有问题上工作。在拖之前充分思考，继而放松、抽离，不管是战略、决策还是细小的决定，都可以如此尝试。

最后提醒大家，我推崇的并非无限制地拖延，而是一种短暂放空的状态，让自己切换频道，继而再次获得创造力。

另外，这类“拖延”也不仅仅是一种乐趣，而是自我管理方面一项不可或缺的行动。

与情绪待几秒，好过花几小时对着干

我曾看到过这样一则故事。

一只北极熊原本在雪地里慢悠悠地走着，突然，它看见后面有敌人出现，随即拼命加速，向前奔跑，它边逃边回头看，以确认情况是否危险。

后来，它的奔跑速度逐渐慢了下来，也许是确信已经足够安全，它渐渐停住了。

不可思议的是，它四肢趴地，身体开始疯狂地抖动，抖了好久好久。那种情景就像一个受惊的人在不由自主地颤抖。

过了好一会儿，这种因威胁而产生的自然反应才慢慢消失，它恢复了正常状态。

北极熊又开始慢悠悠地散步了。

这个故事带给我巨大的心理冲击，让我意识到原来情绪是一种身体能量，北极熊也有情绪，它也会自己调整，人更是如此。

后来，我写过一篇文章，题为“花几十秒跟情绪待一会儿，比花几小时跟自己对着干，有效得多”。这篇文章让我得以再次解析情绪与自我之间的这种能量作用。

事实上，情绪的出现是为了保护自我。

- 在面对羞辱时，我们可能会跳起来，用生气来掩盖自己的压抑；
- 在面对攻击时，我们可能会失声尖叫，用愤怒来掩盖自己的恐惧；

• 在面对质疑时，我们可能会用无休止的辩解来掩盖自己的愤愤不平；……

其实，情绪无好坏，正是这些不同的情绪构成了我们完整的个体，也正因为有了这些不同的情绪，我们才有机会感受和体验截然不同的能量状态。正如著名心理学教授大卫·霍金斯博士（David R.Hawkins）经过30多年的研究制作的“情绪能量层级图”显示的那样，当能量层级为“正”时，我们会开心、愉悦，更有安全感；而当能量层级为“负”时，我们会痛苦、自责甚至羞愧，如图4-7所示。

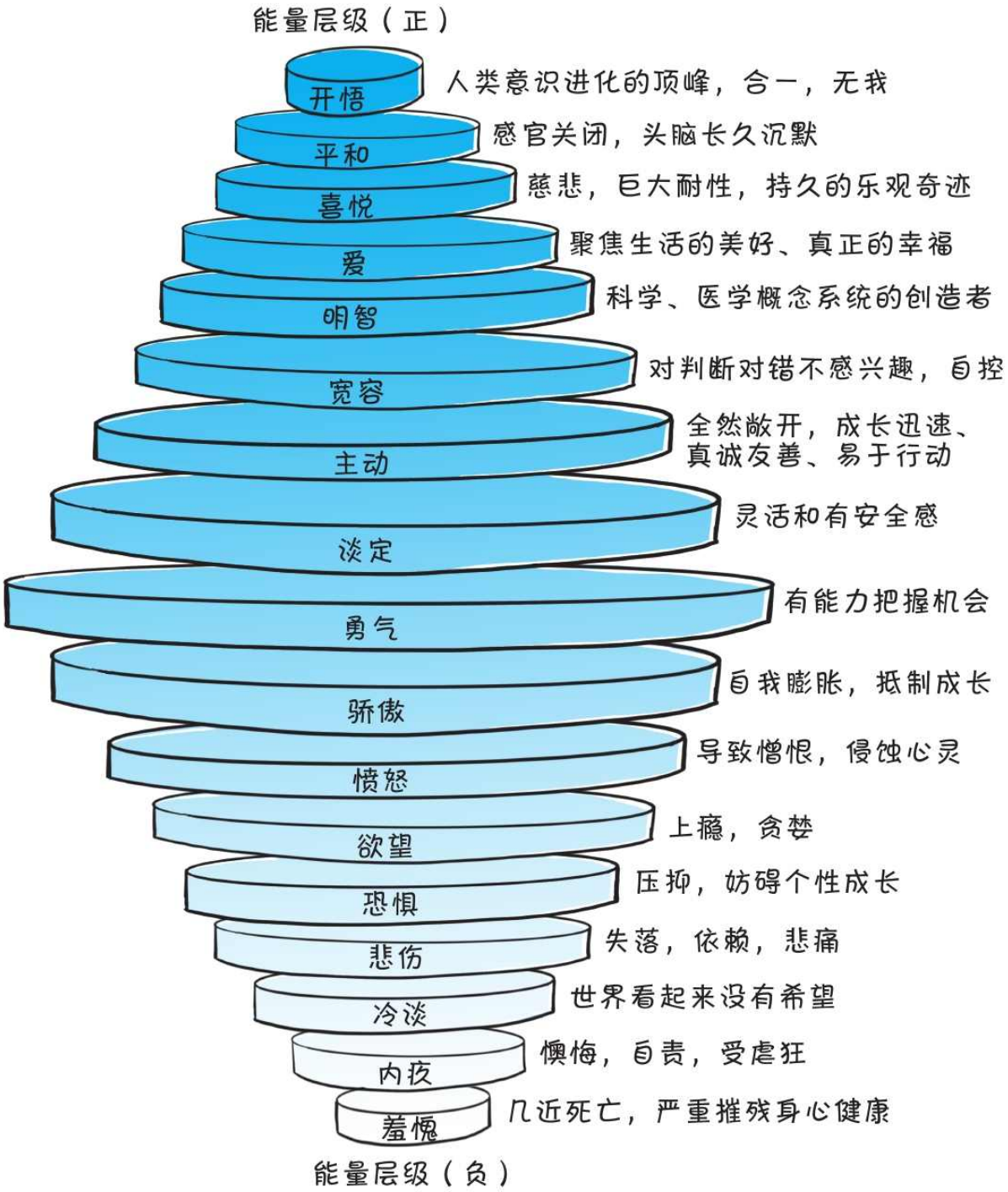


图4-7　情绪能量层级图

如果人们只能感受到正向的能量，比如爱和喜悦，那么当爱和喜悦变得稀松平常时，人们会因无法分辨而变得不懂珍惜，所以，每一

种情绪都至关重要，要学会管理而非控制，因为管理才是一种良性的调试。

1. 情绪来了，先给自己一个积极的暂停

在情绪管理方面，我6岁的儿子做得极为出色。

当妹妹抢了他的玩具或者当他与其他小朋友发生争执而被责备时，他会说：“我不开心，我需要自己先冷静一下。”最开始听到这句话的时候，我和孩子爸爸都吃了一惊，因为他还在后面加了一句：“你们都先出去吧。”

虽然我依旧不明白6岁的儿子从哪里“检索”出了这样的话语，但还是和孩子爸爸交换眼神，同意了他的提议，默默地关上房门，退出他的房间。

后来，我发现，我确实在和孩子爸爸的相处过程中使用过这种模式：当我们两个有巨大理念或意见冲突时，我会自己找个地方冷静，或是请孩子爸爸暂时回避。而6岁的儿子，应该是悄悄学会了这一招，并用它与自己的情绪独处。

我统计过，从他要求关上房门，到他自己走出来或不自觉地在房间里和自己玩起来，一般只需要5~10分钟。其间不会出现歇斯底里或者大喊大叫的情况（实际上，这两种情况在他小青春期[24]前都没有出现过）。

很多人可能会想，有了情绪就先回避，这样做是不是欠妥？这种感觉就像你与同事起了冲突，老板过来想要了解一下情况，而你却对

老板说：“对不起老板，我想先冷静一下，请您过一会儿再来。”这种说辞好像总是会让想要“劝慰”你的人觉得有点尴尬。但我想和你分享的是，这种稍等一下再处理的方式，正是让我们在回归理性、冷静之前，给自己和他人按下“暂停”键，这是一个必要的、积极的“暂停”键。

这种方法也叫“积极暂停法”，是我在和80岁高龄的简·尼尔森（Jane Nelsen）博士学习时，她教会我的，而她正是风靡全球的正面管教体系的创始人。

我们之所以不知道如何恰当地管理情绪，恰恰是因为我们无数次被迫见证了错误的实践模式。从小，父母和老师都会朝我们大喊“安静下来”“坐着别动”，而不是以身作则给我们做正确、平和的示范。长大以后，我们自然不知道如何在负面情绪下帮助自己或他人正确地恢复状态。[25]而积极暂停正是一种帮助我们调试的良性选择，并且成人比孩子更需要这一课。

2. 为自己设计一个积极“暂停”键

积极“暂停”键可以是一个真实的或想象的按钮，也可以是内心某种声音、念头，某个喜欢的颜色、形状，或是一处经过精心布置的区域、角落……总之，你需要找到一个能够让负面状态或情绪暂停的开关。这个开关可以帮助你从当下的状态抽离，转移焦点，辨别哪些是事实，哪些是想法，哪些是感受或者评判，继而帮助自己冷静下来。

这时，你可以与自己独处，然后问自己几个问题。

- 这件事情的本质是什么？
- 这件事情是想告诉我什么？
- 在这件事情中，我真正在意的是什么？

- 我之所以有这样的反应，到底是出于情绪感受的需求，还是想把事情做好的需求？
- 如果是出于情绪感受的需求，试着告诉自己：我很充盈，可以自我补给。然后，感受一下内心会发生什么，有什么变化。
- 如果是出于把事情做好的需求，试着放下“他在攻击我”“他就是看我不顺眼”等评价，想象一下，对方是由衷地为自己好，然后感受一下内心会发生什么，有什么变化。
- 这件事，这种情绪、感受的背后，有什么正面意义？
- 发生这件事对我、对其他人、对环境有什么积极的影响？

这些问题可以帮助你层层解析，直到挖掘出诱发情绪的真相。在识别真相的过程中，你会发现有些现象可能真实存在，而有些可能只是我们的臆想。如果是真相，就去寻找解决方案；如果只是自己的臆想或感受，就需要我们先调试自己的情绪，再客观、积极地寻找解决方案。

值得提醒的是，区分正向情绪和负向情绪的根据是动力，而非感受，正如我们在“情绪能量层级图”中看到的那样。有时候一种给予我们更大动力的情绪，在感受上可能是负向的，但它能帮助我们到达目的地，那么这种情绪也可以被视为正向的。比如，你想学习一项技能却总也学不会，因此情绪感受很不好，很受挫，但这对于成长和进步而言却是有益的。

而那些让我们感到舒适、享受的正向情绪，比如我们经常讲的舒适区，如果让我们丧失了动力，那么它们起到的也是负向作用。

3. 运用积极暂停，让自己成为拥有情绪智慧的人

运用积极暂停管理情绪，我们能成长为一个拥有情绪智慧的人，这种内在的富足也是心智成熟的标志。在这个过程中，我们会经历5个阶段。

（1）认知情绪。正如“情绪能量层级图”中显示的那样，我们清楚地知道一个人拥有不同的情绪模式，也知道不同情绪对自己、他人以及环境的作用和影响。

（2）觉察情绪。通过刚刚那些有效的问题，我们能清晰地觉察出自己的情绪，并感知情绪。

（3）向内探索。在压力状态下或者出现问题时，我们能够积极暂停，不去评判、指责自己或他人，不去抱怨环境，而是“向内看”，寻找自己的责任，寻求帮助与支持。

（4）聚焦未来。觉察到情绪对自己和他人的影响后，我们能够重新聚焦未来的目标和价值，不受不良行为及情绪的影响，积极调整和改变。

（5）与他人共情。我们虽然没有经历过对方所经历的一切，但这并不妨碍我们设身处地地与他人共情。在这个阶段中，我们开始能够真正地站在对方的立场，为他人着想，理解他人的情绪状态，进而影响他人，同时能够主动打造让彼此都更积极、正向且充满能量的场域。

就像现代管理学之父彼得·德鲁克所说，“作为一个领导者，你首先要对自己的能量负责，然后再帮助身边的人协调能量”。

当然，我们还可以说，作为成年人，你首先要对自己的情绪负责，然后再帮助身边的人协调情绪，从而管理彼此的能量。

4. 允许自己在积极暂停时做喜欢的事情

美国心理学家威廉·詹姆斯（William James）[26]和荷兰心理学家朗吉（Namgyal）曾共同发表了“人不是因为悲伤才哭泣，而是因为哭泣才悲伤”这个论点，旨在告诉人们，情绪不能引导身体反应，而是身体反应带动了情绪的产生。

所以，想要避免陷入负面情绪，我们可以先试着改变行为，例如悲伤时就练习微笑，沮丧时试着抬头挺胸。[27]当然，无论先改变情绪，再改变行为，还是先改变行为，再改变情绪，其中没有绝对的先后和对错。但你会发现，改变心态需要我们具备极为坚定的意志力，而改变行为往往相对容易，因为不用多想，做就是了。一旦行为改变，原本低落的情绪也会随之改变。积极暂停法正是这样的一种方式。

值得提醒大家的是，积极暂停不是惩罚，而是帮助自己先恢复冷静、平和，继而更理性地处理问题。正如简·尼尔森博士在《正面管教》一书中所说：“一个内在的、价值无量的生活技能，就是‘冷静期’的价值。”

既然积极暂停不是一种惩罚行为，那么你就无须过分自责，要允许自己在暂停时做一些能够让你感到愉快、高兴的事情。也就是说，即使你在让自己暂停之前犯下了大错，你仍然享有让自己开心的权利。

抛弃那些“我不配拥有快乐”“我应该遭受惩罚”的奇怪想法，你唯一要做的是让自己恢复状态，变得更好。

在积极暂停时，拥抱自己

现实中很多人会认为：一个人行为不当、做错事或是情绪不佳，就必须受到责备、羞辱或经历痛苦，以此作为代价或惩罚。更痛心的

是，很多时候，这些惩罚大多是我们强加给自己的。[28]

其实，这种方式大错特错，这只会削弱我们的自信心，且对于解决问题毫无益处。我们要做的是为自己创造一种鼓励氛围。其中，最直接、最简单的做法就是给自己一个拥抱。

所以，当你处在负面情绪中时，不要急着否定自己，先学会给自己一个拥抱，为自己创造一种鼓励的氛围。

请记住，人们都是在被善待的过程中，才学会了善待他人。

混乱没什么不好，用“平衡轮”保持有序就行了

每一次经历都是一次觉醒的机会。

——莫·哈恩（Molly Hahn）

我曾在一家游戏公司工作，公司的同事们可以穿着拖鞋、短裤，背着吉他上班。公司里还有专门录制音频、视频的录播室，那里放置着各种音响，还有一排排我叫不出名字的乐器。男孩们有的扎着马尾，有的剃着光头，女孩们有的穿着汉服，有的打扮成萝莉[29]，同事们的办公桌上摆放着各式各样的手办和吉祥物，有的人甚至将一人多高的玩偶立在自己的工位旁边，公司每隔一段时间还会举办一场cosplay[30]大赛，看谁的创意更独特，造型更惊艳。

每逢游戏上线内测，公司就会动员全体员工停下手头的工作打游戏。是的，你没看错，是打游戏，而且是全员打游戏。游戏成绩排名

前三的玩家还会获得奖励，奖品是动辄几千元甚至上万元的当季大热款电子产品（比如苹果手机、Xbox[31]等）。

没有体验过这种工作氛围的人或许会皱起眉头，撇着嘴说：“啧啧，真的太乱了，糟糕透了。”其实不然。事实上，很多行业都有这样特立独行的氛围或文化。

从2015年起就开始担任奢侈品牌创意总监的天才设计师亚历山德罗·米凯莱（Alessandro Michele）就曾用“一片变化无常的混乱”来形容自己的创作过程。有趣的是，他很重视这种“混乱”。他说：“混乱是我的初始状态，我需要这样一个有利于创作的空间。”

皮克斯与迪士尼动画工作室总裁埃德温·卡穆尔（Edwin Camour）在接受《麦肯锡季刊》的采访时，透露了他担任迪士尼工作室总裁之后践行的五大准则。第一条就是：作为领导者，要允许一定程度的混乱。他说：“因为混乱潜藏着无限的创意。”

谷歌前CEO埃里克·施密特（Eric Schmidt）也认为“混乱”是谷歌的一项重要特色，他说：“你必须保持混乱的特质，才能真正发现下一步该做什么。”

阿里巴巴集团学术委员会主席曾鸣博士在谈到如何制定战略时也提道：“在公司的尝试期，一定要允许混乱，因为大家都看不清楚。这时候有什么说什么，不要怕乱。”

综上所述，你会发现，混乱没什么不好，重要的是“有序”。就像埃德温·卡穆尔奉劝的那样：“如果员工一味地按照领导的要求和计划行事，就会失去很多可能性。相反，如果领导什么也不管，混乱过了头，员工也无法正常工作。”

说到有序，有一个工具可以帮助我们在混乱的状态中保持相对有序，那就是平衡轮。

平衡轮的多元化与兼并性可以帮助我们把所有导致混乱的因素显性化，并在保持多元化的同时，有序地推进和完成计划。难得的是，在出现新的变量时，我们同样可以运用平衡轮敏锐地觉察变化并加以管理及干预。

平衡轮可以在各种情形下使用，如果你也希望自己能够兼顾全局且保持变通，不妨试试这个工具。

接下来，我们将一起制作一个“工作平衡轮”并掌握它的使用方法，具体步骤如下。

1. 收集

首先，选择一项任务，找到这项任务中包含的所有环节和内容要素（比如，寻找重要的3~8个要素），然后，拿笔画个圆，将圆按照你选出的要素数量进行等分，最后把相关细则分别写到空格内。

为了让大家更清晰地理解使用方法，我们还是借用第二章提到的“年度总结报告”这项任务进行分析。

比如，小S在分析这项任务时发现，有6个要素是帮助自己完成这项任务的关键，所以，她将其一一绘制在自己的“工作平衡轮”中，如图4-8所示。

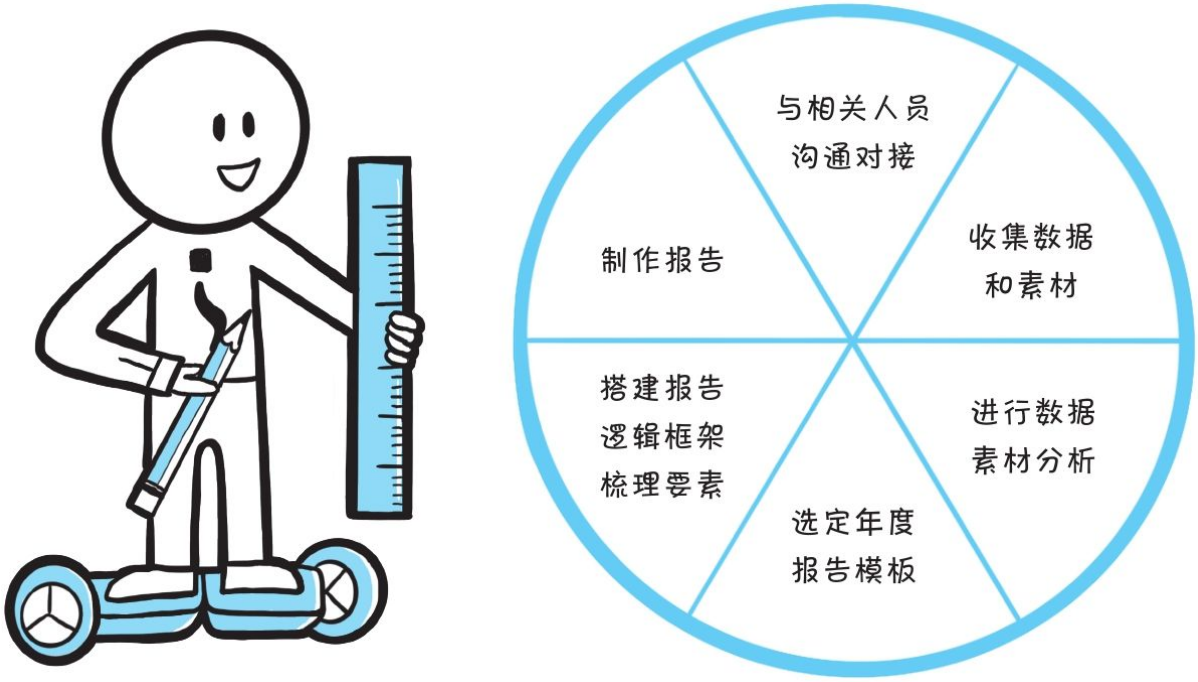


图4-8　工作平衡轮

2. 确认

绘制完成后，你需要确认是否存在未被添加的关键事项。

如果需要添加事项，则重复第一步，重新画一个“平衡轮”，或在现有“平衡轮”中，划分出相应的部分。

如果需要舍弃一些事项，那么你要问自己是否真的舍弃，以及是否可以承受舍弃后产生的后果。如果反复确认后仍需删除，直接删除或划掉即可。

小S在评估后发现，要完成“年度总结报告”这项任务，光是自己写完还不行，还需要增加两个关键步骤，即“提交给老板复核”和“修改调整后发送”。这两步完成后，才算真正完成了任务。除此之外，其他事项也同样关键，没有什么需要删除的部分。

所以，小S随即将自己的“工作平衡轮”进一步优化，增加了两项，如图4-9所示。

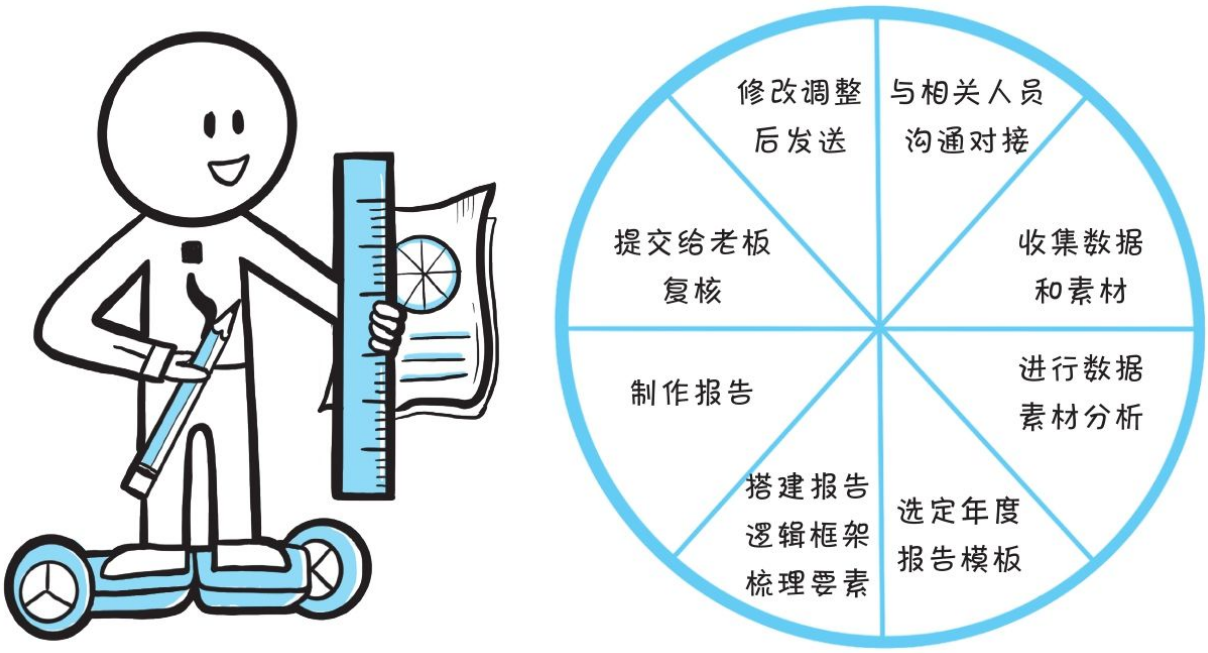


图4-9　调整后的工作平衡轮

3. 赋值

在这一步中，你要给每个选中的要素打分赋值，1分最低（圆心处），10分最高（圆环处），并按照扇形位置标注在平衡轮上。赋值可以基于你对该任务或事项的完成度、满意度、期望度或其他自定义的维度标准进行评定。

在这一步中，我们要完成3件事。

（1）逐一为每个要素的现状打分。

比如，在这项任务上，小S决定使用“完成度”作为评估要素，为所有要素逐一打分。那么，在“与相关人员沟通对接”这一项上，小S

目前的完成度为3分，则在相应位置标记3即可。

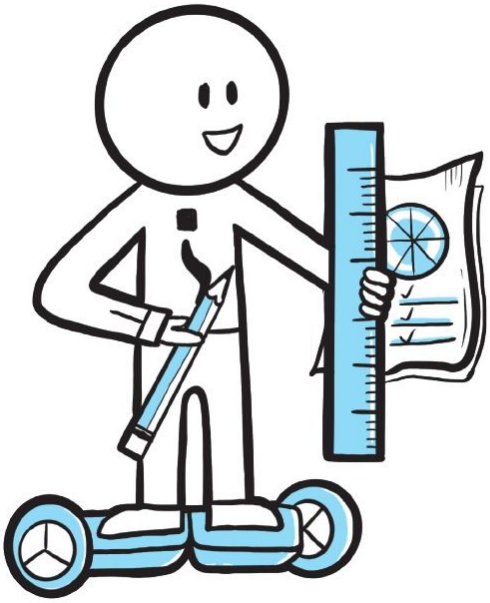
（2）逐一为每个因素的期待打分。

小S期待自己能在“与相关人员沟通对接”这一项上达到7分，则在表示7分的位置做好标记。

（3）观察整体，找出最关键且需最先完成的任务。

打分完毕后，你观察一下，在所有要素中，哪项任务的完成可以让其他要素发生积极的变化，从而提升至你期待的分值，那么选出这件事，优先完成。

比如，当“与相关人员沟通对接”从3分提高到7分时，“收集数据和素材”这项任务的完成度就会从4分提升到8分，“进行数据、素材分析”也会从2分提高到7分等，如图4-10所示。那么，“与相关人员沟通对接”这一项就是小S需要优先完成的关键任务，需要最先完成。



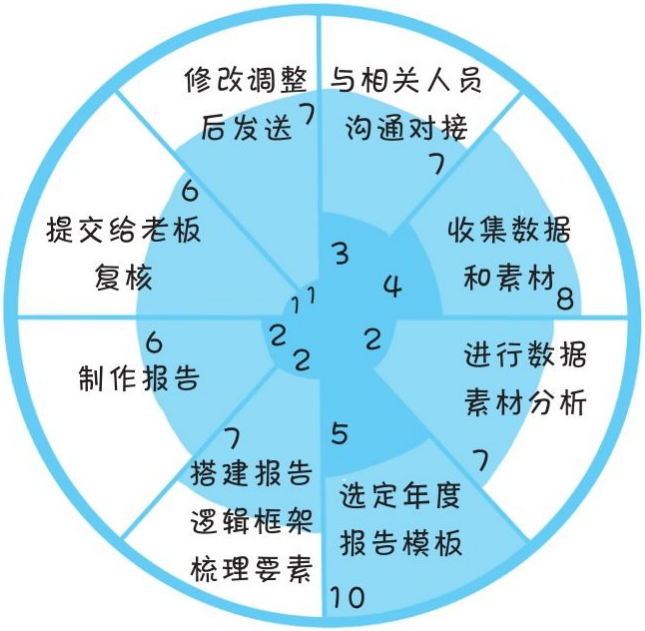


图4-10　赋值后的工作平衡轮

4.行动

找到需要优先做的事情，马上行动。当然，你还可以参照前文讲到的“SMART原则”制订更加详细的行动计划，然后立即着手完成。

5.保持更新

不管在哪个步骤中出现了需要添加或删减的要素，你都可以随时进行添加或删减的操作。同时，按照第一步到第四步的操作方法重新检核梳理。

正如之前所说，“平衡轮”的即时灵活性，既兼顾了多变的需求又着眼于全局。就像牛津大学经济学教授蒂姆·哈福德（Tim Harford）提醒的那样。“做计划时，要宽松一点，留些余地给突如其来的麻烦，也留些余地给突如其来的机会。”

平衡轮的目的就是帮助我们在混乱中保持一定的有序性，你完全可以按照自己的节奏实时调整。

唤醒时刻

不妨选定一项任务，给自己设计一个平衡轮。

看看你会先处理哪项任务，以及在突发情况不断的情况下如何保持有序。

第四节　未来，能与机器对话的人最值钱

1945年，英国作家赫伯特·乔治·威尔斯（Herbert George Wells）曾说过一句话：“人类的思维已经无法应对它自己所创造的环境了。”时至今日，技术的发展速度更是不可同日而语。进入21世纪以来，人工智能、云计算、大数据、工业4.0、云机器人、区块链、城市大脑等新技术日新月异，互联网大脑开始形成，数据成了互联网大脑记忆及智力发育的重要基础。

人类所有的文明沉淀，开始被智能时代称为数据。IBM研究称，在整个人类文明获得的全部数据中，有90%是在过去两年内产生的，到2020年，全世界产生的数据规模将是此前的44倍。每一天，全世界会上传超过5亿张图片，每分钟就有20小时时长的视频被分享。[32]

此外，智能设备大大占据了我们的心智空间，它们正在依托人类设定的程序“独立”思考、辨别、迎合并回应我们的需求。信息、知识唾手可得，知识半衰期[33]越来越短，信息的爆炸、技术的革新以及行业沉浮交替的速度越来越快。在这样的大趋势下，想要保持自己的竞争力，除了不断升级自己的思维认知、更新自己的知识见解、提高自己的做事效率，我们还需要学会在这个强大的智能时代与机器对话。

了解“DIKW”模型，构建你的“数据库”

一提到智能时代，就绕不开大数据这个话题。

最早提出“大数据”时代到来的是全球知名咨询公司麦肯锡。麦肯锡公司称，“数据已经渗透到当今每一个行业和业务职能领域，成为重要的生产因素”。在《数文明》一书中，信息管理专家涂子沛更是把“数据文明”推到了普罗大众的面前。他提出，“数据是推动人

类文明发展的一个大的跨越，也将是互联网时代的全新文明形态，而个人世界的数据文明，将带领我们跨越成为高能个体”。[34]

在计算机、互联网普及的当下，不管你愿不愿意、喜不喜欢，你都进入了“数文明”时代。无论走到哪儿，无论干什么，都在留下数据。“数文明”对人类的深远影响正在发生，而数据则成为我们与机器智能对话的一个最重要、最直接的渠道。

1.了解“DIKW”模型

早在1988年，知名组织理论家罗素·艾可夫（Russell Ackoff）曾在一次演讲中勾勒出一个数据、信息、知识与智慧相互作用的金字塔。美国学者戴维·温伯格（David Weinberger）更是说：“此后可以看到，几乎每小时都有人在世界某处的某个白板上画下这个金字塔。”[35]当然，这个模型的源起可能还要向前追溯，因为早在一年前，捷克裔美国经济学家米兰·泽兰尼（Milan Zeleny）就已经在其发表的文章中提出了类似的观点。[36]经过发展，“DIKW模型”逐渐形成。

“DIKW模型”被公认为信息管理的经典理论之一，模型的名字由数据（Data）、信息（Information）、知识（Knowledge）和智慧（Wisdom）四个英文单词的首字母组合而成，这个模型向我们展现了数据是如何一步步转化为信息、知识乃至智慧的，如图4-11(a)所示。当然，这也是我们想要与机器智能对话，就要先了解底层数据的演变方式的根本所在。

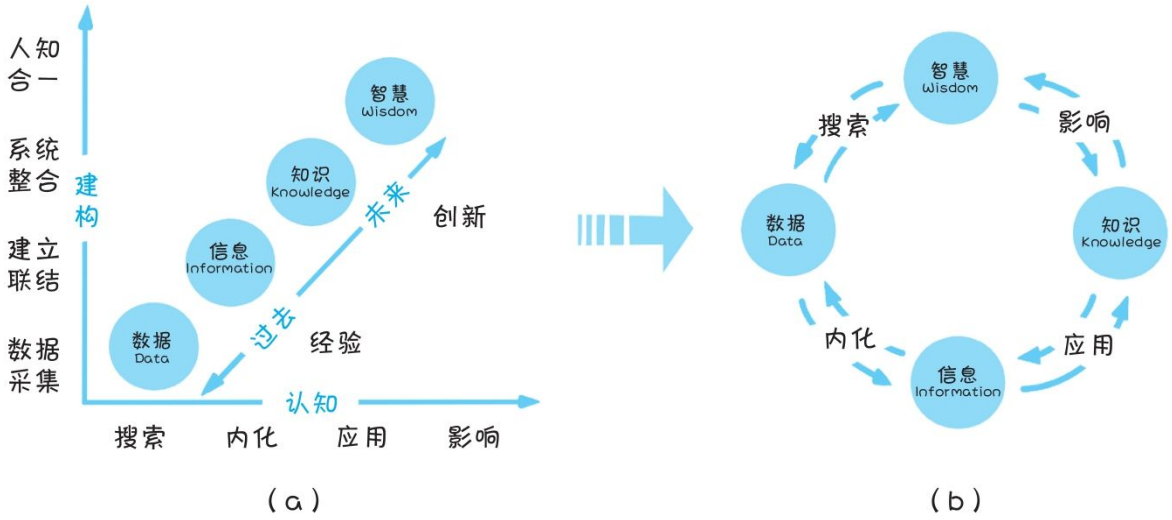


图4-11　DIKW模型

“DIKW模型”表明，一个人管理信息的能力可分为4级，即DIKW模型的4个层次。

第一层是数据层。

数据可以是数字、文字、图像、符号等，但它们没有被加工、归纳、解释，没有特殊的含义，是一种原始数据。这些数据可以通过搜索、采集等方式获取，收集来的数据可以建立起“数据库”。

第二层是信息层。

信息是有一定含义的、经过加工处理的、有逻辑关系并对决策有价值的数据，可以这样理解：

信息=数据+处理（内化、联结）

信息是对数据的解释，可以对某些简单的问题给予解答，使数据具有意义。

第三层是知识层。

如果说数据是一个事实的集合，从中可以得出关于事实的结论，那么知识就是信息的集合，它使信息变得有用，但知识不是信息的简单累加，它强调的是行动应用及系统整合。也就是说，知识让数据与

信息、信息与信息在应用过程中建立起有意义的联系，以此解决更为复杂的问题。此外，知识经过推理和分析还可能创造新的知识，并形成一套属于自己的体系。

第四层是智慧层。

智慧是人类表现出来的一种独有的能力，是收集、加工、应用、传播知识的能力。

相比而言，知识层只教会人们使用现有数据，解决当前的问题，而智慧层则主要关注未来，关注事物发展的前瞻性。智慧可以简单地归纳为一种做出正确判断和决定的能力，包括最合理地使用知识，与现有知识进行对比、演绎，找出或选择最佳解决方案的能力。

智慧层最终实现的是人和知识的合一性，从而创造智慧，对未来产生影响。

2.建构你的“数据库”

当了解了DIKW模型、数据演变的管理体系后，我们发现，数据其实是最底层的基础，而这个基础是为了帮助我们从数据层到信息层，再到知识层、智慧层，层层递进，逐渐搭建出一套完整的体系，如图4-11（b）所示进而形成“搜索、内化、应用、影响”的循环轮。

循环轮的含义在于双向作用、双向演进。从整体来看，知识的双向演进过程就是从繁杂的数据中分拣出有意义、有价值的数据，将其转化为信息，升级为知识，最后升华为智慧。

既然数据是最底层的基础，我们应该如何挖掘自己的数据，建立自己的“数据库”呢？

正如开篇提到的，每个人都有自己的“数据”，当然，我们这里探讨的数据既不是商业化的消费行为，也不是充满距离感的机器体验，而是从过去到未来的真实经历、信息、知识及至专业应对策略。

你要做的就是集合这些数据，将其转化为智慧，以应对未来的挑战与需求。我们至少可以从3个不同的层面入手集合这些数据。

第一层是你自己的数据。

这层数据包括你过往的经验、经历，无论是成功的还是失败的，都有参考、借鉴的意义和价值。在这方面，需要强调的是：在特定需求下，我们倾向于提取那些相对具有更精准价值的数据。

比如，人们在第一次独立负责一个极具挑战的项目时，普遍会感到焦虑、无措。这时，你可以有意识且系统地启用此前类似项目中的成功经验。此外，你还可以提取曾经在某个项目中出现重大失误的经历，从而避免自己再踩坑，犯下类似的错误。

在这方面，咨询公司的“案例库”就是一种典型的将自己的数据纳入数据库的做法。这些咨询公司会将案例整合起来，在未来应对相同行业或相同（及相似）的商业模式、业务模式的客户需求时，有针对性地借鉴与应用。

第二层是他人的数据。

这包括从历史中得到的经验、教训，从前辈那里学来的工具、方法，甚至是从同行、竞争对手那里取得的信息等。

数据还有一个重要的关注因素是时效性。你可能也会发现，很多时候，自己的经验以及惯常的应对策略其实无法应对现实需求，尤其在需要做出重大决策时更是如此。这时，我们就需要充分搜集、获取并分析、应用来自他人的数据资源，帮助自己决策，让自己的决策更加可靠且可信。

比如，有意思教练CEO高琳博士曾分享过她的一段经历：“一次‘得到’找我做直播，我就在吃饭前给10个不同行业的HR、猎头发

了个微信，咨询他们最近的用人和招聘情况。等吃完饭，我就收到了所有人的回复。然后我把这些数据整合到我的内容里，形成了我自己更为系统且更有说服力的观点。”

我们必须意识到，每个人都有认知局限，也不可能掌握所有的数据，但如果你能在做决策的时候找到靠谱的人，从他们那里获取一些可靠的信息，再把它们整合到你的“数据库”里，你就能更好地排除个人意识的干扰，综合决策。

第三层是机器的数据。

这里提到的机器数据是真正的机器数据。

比如，我们通过人工智能算法技术，输入一些历史参考数据及相应的指令，机器就能自动运算，得出未来的趋势分析，甚至是相应的预测结果。

当然，你还需要注意：机器数据是做预测而不是做决策。正如你在提取、应用其他数据时一样，机器数据并不一定总是精准、有效的。毕竟，数据智能只能成为我们的参考依据，决策还需要我们来完成。

很多人说，没有辨识度，数据就没有意义，其实任何数据都有其本身的价值。你的数据库就相当于你自己的“望远镜”或“显微镜”，你需要注意的是：不要让自己只能看到自己想看到的数据。

构建数据库相当于构建我们的能力库、信息库、资源库，相当于构建我们的底层操作系统。当然，我们还需要有意识地为这个底层操作系统升级，这样，系统才能承载更多的“数据”，从而生成你的知识和智慧。

同时，我们也要意识到，并不是所有的数据都具有相同的价值，我们还需要学会取舍和提炼。毕竟，这世界上有太多的数据，却没有同等规模的智慧。

唤醒时刻

你将如何搭建自己的“数据库”？这些“数据”对你的意义是什么？

“搜商”：智能时代的必备技能

构建“数据库”的第一要务，就是对数据信息进行“搜索”与“采集”。

近20年，人类生产的信息总量已经超过自人类诞生以来生产的信息的总和，我们彻底进入了信息大爆炸的时代。面对信息过载以及被海量信息包围的现状，所有人获得信息的渠道都是公开的，那么是否掌握最基本的、可以与智能时代对话的能力——搜商，显得尤为重要。

什么是搜商呢？

有人说，在现代，知道知识在哪里远比知道知识是什么更重要，而搜商就是通过工具在海量信息中获取知识、解决问题的能力。

“搜商”（Search Quotient，SQ），被称为除智商、情商外的第三大能力，也被称为人类一项重要的智力因素。搜商解决的正是时间

效率的问题——在一定时间内获取的有效信息越多，则意味着搜商越高。

既然搜商是我们与这个时代对话的重要路径，那么如何提升自己的搜商呢？我认为可以通过以下3个方法提升搜商。

1. 识别本质需求

不管是生活中租房买房、投资炒股，还是工作中撰写报告、收集调研数据，又或者是想要了解一家公司、获得一份权威材料，甚至是找到某一位资深行业专家请教等，都离不开搜商。

毕竟，数据信息一直都在，重点在于如何找到它们。而找到这些信息的前提不是怎么找，而是找什么。所以，识别自己的本质需求很重要。

所谓本质需求就是在剔除表面需求后的真实需求。比如，你想找一份学术报告，那么就要问问自己是要找权威报告还是科普报告，是国内的还是国外的；如果你想买或者租一套房子，就要问问自己预算是多少，理想地段在哪里，要找三居室还是二居室的房源等。

这就像我们解决人生大事——找伴侣一样，需要明确筛选标准，比如身高、学历、年龄、长相、家庭环境等具体要求。本质需求越明确，搜索的路径也就越清晰，检索到精准信息的概率也就越大，效率自然也就越高。

在识别需求方面，你还可以换一个角度，即尝试将搜索者视角转换为信息发布者视角，借助搜索引擎优化（Search Engine Optimization）中基本的关键检索法进行识别，即遵循高相关度、高流量、低竞争这3个原则[37]。

第一原则：高相关度。

一般情况下，信息发布者更希望人们能够轻松检索到精准匹配的信息，所以，他们经常会站在用户（也就是搜索者）的角度，去思考哪些是最有可能被搜索到的高频关键词。

比如，在学习攀岩这件事情上，“攀岩课程”的搜索数据要比“学习攀岩”的搜索数据多6倍。所以，如果你想要更加明晰自己的本质需求，可以搜索与需求信息相关度更高的关键词。

第二原则：高流量。

排名第一的一般都是高流量的信息，如果这些信息与你的需求相匹配，那么你就顺着这个方向检索；如果匹配度不高，则参照“高相关度”原则进行替换测试。

不要害怕反复使用不同的关键词进行测试，因为不断测试就是在帮助你明晰本质需求的同时，提升你的网感。测试次数越多，搜商、网感也就越高，你的需求精准度也就越高。

总之，与提升搜商一样，挖掘自己的本质需求是一项熟练工种，需要不断尝试才可以习得。

第三原则：低竞争。

这个原则仍以搜索后的排名为依据，因为排名对于搜索结果的点击量至关重要，一般排名第一的信息可获得约40%的点击量，而排名第二的信息的点击量仅为26%，排名第三的则下降到了14%，所以，想要精准搜索到可用的信息，可以使用“长尾词”和“可替代的关键词”。

“长尾词”即流行时间久的热门词汇，流行越久，长尾效应越显著，比如“搜商”一词，可以预见的是，这个词应该会在很长一段时间内流行，毕竟这是一项信息时代必不可少的技能。

“可替代的关键词”则是指在明确需求的情况下，经过验证得到的更匹配的词语。

比如，如果你想去哥斯达黎加冒险，就不要浪费时间去搜索“旅行”或者一般单词“travel”。你可以用“哥斯达黎加生态旅游”（Costa Rica ecotourism）、“哥斯达黎加热带雨林旅游”（Costa Rica rainforest tour）这样的短语展开搜索。[38]

2.精准锁定渠道

这一步很关键，就像我们选择在哪家餐厅吃饭一样，如果你想吃法餐，就不太可能在一家中餐饺子馆找到你中意的菜品；如果你想游泳，最好不要去一家泰拳馆。明晰本质需求后，我们就要检索相应的搜索渠道，这样才能增加搜索成功的可能性。

比如，找工作就要上有相应职位的招聘网站，查企业背景就要登录国家企业信用信息公示系统或天眼查，想向权威专家、行家请教，就要登录相关的学术或社交平台。

用信息科学术语来讲，现在的搜索都是围绕所谓“对已知项的搜索”进行的。在搜索前，你必须确定想找的那个东西是存在的。接下来要做的只不过是给搜索引擎发送清晰的指令，借助它找到想找的信息而已。就像美国畅销书作家威廉·庞德斯通（William Poundstone）说的：“我们必须在搜索某个概念前，先知道这个概念，才能进行下一步搜索。”[39]精准锁定渠道也是同样的逻辑，先知道渠道在哪里，才能准确找到你需要的信息。

3.甄别提取信息

信息大爆炸时代，许多无效信息、广告充斥在有用的信息当中，其中不乏虚假和不安全的信息，所以具备证伪思维、学会甄别和提取

真实有效的信息尤为重要。

毕竟，海量的知识并不具备生产力，只有经过搜索、甄别、提炼以及真正使用，才能形成智能。这个过程也是我们形成体系化认知能力的过程。

学会把停留在网络上的、毫无生命力的知识，变成可用的活性知识，才是智能时代的正确打开方式。

提升“搜商”的前提条件：学会搜索与指令

搜商不但是提升自己效率的武器，也是珍惜他人时间的奥秘。毕竟，打算向人请教前不如先向机器请教，点击鼠标就能轻松找到问题的答案，就不用再打扰别人，浪费他人的时间了。

了解一些日常使用的搜索引擎与所需指令，可以帮助我们精准地找到想要搜寻的关键信息，提升利用机器“外脑”的能力。

1.常用搜索引擎

通用的搜索引擎有百度、必应、搜狗，还有一些专项搜索通道。比如，如果你希望定向搜索学术文献，可以选择百度学术、微软学术、MBA智库、维基百科、知网、万方数据等；如果你希望定向搜索微信或知乎的内容，搜狗微信和搜狗知乎的搜索效果则会更为精准。

此外，还有很多小众但功能很强的搜索通道。值得一提的是虫部落，它聚合了谷歌、百度、必应等国内外的学术资源以及专业领域的技术、经验分享等，在实现精准、垂直搜索的同时，还开放了社区功能。如果你对搜索信息感到茫然，不妨用它试一试。

当然，每一个垂直领域都有对应的垂直搜索平台，我们可以通过现有搜索平台，精准地找到它们，从而提升搜索效率。

2. 常用搜索技巧

为了更好地提升搜商，我们还需要了解一些基本的搜索指令。

（1）关键词搜索：关键词关键词关键词。

比如，将口语化的句子“怎么恢复被删除的微信聊天记录”简化为搜索关键词“微信聊天记录恢复”。使用关键词搜索时，信息的精准度和可用性也会提高很多。如果关键词较多，要使用空格隔开，以便精准识别。

（2）指定关键词完全匹配搜索：关键词。

把想要搜索的关键词放在双引号中，代表完全匹配搜索，即双引号中所有的搜索信息（包括顺序）都是完全匹配的，这个指令可以帮助我们精准锁定搜索需求，特别是在搜索短语、短句时，这一方法更为有效。

（3）不包含某类关键词搜索：关键词 - 关键词。

当然，你可能会发现，我们在搜索过程中会遇到大量干扰信息，广告类信息就是其中一种。如果希望搜索的信息中不包含广告，你可以使用“不包含某类关键词”这一指令进行搜索。

比如，输入“微信聊天记录恢复”，结果还是会出现很多广告，那么你可以搜索“微信聊天记录恢复 - 广告 - 推广”，这样搜索出的信息会精准很多。

需要注意的是：“ - 广告”的“ - ”和“广告”之间一定不要再输入空格，否则搜索引擎会默认“广告”一词仍是需包含在内的关键词，搜索结果也会包含广告内容。

- 错误使用方法为：“ - 广告”
- 正确使用方法为：“ - 广告”

（4）指定文学影视作品搜索：《关键词》。

加上书名号后，搜索的信息是图书、影视作品等相关信息。比如，搜索“即兴演讲”和搜索“《即兴演讲》”的内容则不同。

（5）指定文件类型搜索：关键词filetype:文件格式。

很多职场人在工作中经常需要查询大量资料或文件素材，比如PPT、Word、Excel等，那么，可以使用查询指定文件类型filetype指令精准搜索。

比如，将“2019年个人工作总结”调整为“2019年个人工作总结filetype:PPT”，你就可以找到大量与此相关的PPT文件。

再比如，将“2019年雅思考试”调整为“2019年雅思考试filetype:PDF”则有效得多。

需要注意的是，此处“filetype:”中的冒号要使用英文符号，而不是中文符号。

（6）指定时间内关键词信息搜索：关键词20xx..20xx。

如果想要精准查询某时间段内的信息，则可以使用这个指令。

比如，“在线教育2010..2019”或“知识付费2018..2020”。同样需要注意的是，年份之间的两个点需要使用英文符号。

（7）将关键词限定在标题中：关键词intitle:需要限定的关键词。

这个指令是要将搜索的关键词限定在标题中，而非信息内容中，以避免信息繁杂，提高搜索效率。

比如，搜索“孙俪intitle:安家”，搜索结果就更为精准，排名靠前的信息就是孙俪《安家》这部作品的相关信息。

需要注意的是：intitle后的冒号需用英文符号。

（8）将关键词限定在网页的地址中：关键词inurl:需要限定的关键词。

这个指令能将搜索的关键词限定在网页的地址中。

因此，使用inurl:搜索也被很多人应用于更准确地寻找竞争对手。

需要注意的是：inurl后的冒号需用英文符号。

3.特定搜索规则

除了这些输入指令，我们还要学习和了解一些搜索时需要注意的特定规则。

（1）关键词无标点。

凡是输入搜索栏的关键词，都不需要带标点符号。

（2）拼音、单词都可搜索，且无须区分大小写。

国内的搜索引擎普遍比较智能（这和我们的语言习惯有关），可以识别拼音、英文单词等各种形式，也不需要区分大小写。只不过，要想更精准地搜索到信息，还是建议你使用相对精准的关键词搜索，以便更快速、高效地获取有价值的信息。

（3）关键词顺序不同，搜索到的信息也不同。

关键词一致，但顺序不同，搜索出的信息侧重点也不同，这一点需要特别注意。

当然，搜索的技巧远不止这些，搜索的设计也在不断取悦人类，但无论怎样，我们始终要清楚：我们学习、掌握搜索技巧的目的是节约时间、提升效率。

机器、智能只是你强大的“外脑”

加拿大著名传播学大师马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）曾说：“整个文明史，其实都只是人的延伸。”

1.驯化你的外脑

在智能科技时代，一切机器、智能都是人类强大的“外脑”，利用好“外脑”，才能更好地与这个时代对话，而利用的关键在于驯化。那么，我们应该如何驯化这些智能“外脑”，让它们真正为我们所用呢？

想要驯化外脑，我们必须先弄清楚“被驯化”与“驯化”的区别。

（1）何谓“被驯化”。

在威廉·麦克尼尔（William McNeill）[40]的《世界史》中记录了人类在公元前9000年左右种植小麦的情况，那时的农业发展主要采用刀耕火种的方式，先烧一片地，隔年那片地就可以为种植新一轮的小麦提供充足的养料。人类则为了获得更好的收成，不得不在同一片土地上耕种，这看起来是人类掌握了一项养活自己的新技能，但历史学教授尤瓦尔·赫拉利说这是人类历史上最大的骗局。

他认为，根本不是人类驯化了小麦，而是小麦驯化了人类，人类为了生计不得不辛勤劳作并就近而居，以至于被农业绑架，变成了小麦的奴隶。

2009年，法航447号航班遭遇空难，这也是典型的人类被机器“驯化”的例子。

当时，法航447号班机在飞行途中不幸坠毁，落入大西洋，导致机上228人全部罹难。经过调查，事故的起因竟然是这趟航班使用了世界上最先进的空客A330飞机。这架飞机配备的自动驾驶系统只需要设定好程序，便可自行沿着既定航线飞行。调查人员称，这种极为简单的操作，让当天执飞的3名飞行员过于依赖这套自动驾驶系统，以至于掉以轻心，操作失误，致使飞机坠毁。

科技越先进，人类反而越无能的现象被称作自动化悖论，是人类被机器驯化的典型表现。[41]

再回想一下我们无限度地登录社交软件、刷视频、看娱乐节目，放任自己进入时间黑洞，不正是我们自己选择了“被驯化”，成为机器附庸的典型表现吗？

（2）如何“驯化”。

其实驯化的能力我们一直都具备，在童话《小王子》里，狐狸曾对小王子说：“你最好能在同一时间来，比如16:00，那么我在15:00就会开始感到幸福了。时间越来越近，我就越来越幸福，到了16:00，我会兴奋得坐立不安。幸福原来也很折磨人啊！”这就是一种驯化，是对于期待的驯化。

现在人工智能技术、算法推荐技术日益发达，每个平台都会根据我们的喜好推送我们喜欢的内容，应接不暇的诱惑一点点消磨我们的意志力，所以，我们必须学会驯化。在驯化自己的“外脑”方面，我给你分享几个小技巧。

第一，为App进行组合归类：警示+奖励。

相信每个人的手机里都会有不同的App，我手机里的App也不少。我在使用App时，会刻意做好分组，并把经常使用的手机App分别存放，甚至会选择把娱乐类和学习类App归在一起，资讯类和写作类App

归在一起。不要小瞧这个操作，这其实是在无形之中提醒你：当你想要打开娱乐类App时，就会看到另外一个与之匹配的学习App。如果学习任务还没有完成，这么做自然就相当于在无形之中提醒自己：时间宝贵，刷一会娱乐新闻就得马上干正事。

而将资讯类和写作类App放在一起，也是为了方便我们在浏览资讯的过程中，遇到好的素材时可以及时打开写作类App，迅速记录下来，顺便完成写作任务。

你也可以借鉴类似操作，为自己的App排排序，这相当于一个良性的锚定效应：给自己种下一个心锚，控制自己的娱乐时间，以便抽出精力把重要的任务完成。当然，在完成一项任务后，你还可以利用这种方式给自己一个即时奖励，比如学习1小时，刷15分钟抖音等。

但这个操作也有一个雷区，它需要使用者拥有极强的意志力，因为你可能一不小心就在该学习的时候被娱乐类App吸引过去。所以，这也是我们在训练自己抵制诱惑的这条路上，必须闯过的一道关卡。

第二，明确告知App你想要什么。

提到抖音这种短视频App，我们也需要对其进行驯化。比如，在算法给你推送你并不感兴趣的信息时，你可以选择快速划过，频次一多，机器就会自动识别，从而不再为你推荐类似的信息。当然，为了节约时间，你还可以主动通过App内自带的搜索功能，定向寻找你感兴趣的内容。

如此一来，这些“外脑”就会被训练得更为精准，并有意识地为你推送你需要的内容，从而使你不至于被繁杂的信息困扰。

第三，通过社交影响力注入动力。

除此之外，我们还可以借助一些社交平台的影响力或者互动性，来倒逼自己进步。对一般人而言，想要在长期计划中保持动力还是很有挑战性的，不妨通过在社交平台上发布你的成长进程倒逼自己。

比如，每天更新动态，以便从你的社交媒体关注者那里获得点赞与支持，这也是一种让你收获回报和动力的方式，还能帮助你继续保持这一习惯。

第四，形成结构、体系、方法论。

其实，驯化的过程也是被驯化的过程，任何一种驯化都不是单方面的改造和给予。

毕竟，到处获取知识并不能帮助我们系统地建构认知体系，建构认知体系也并不能帮助我们有效地培养技能，只有将这些知识应用到具体的场景或任务中，继而形成行动后的经验，用这些经验整合自己做事的方法、原则，指引自己不断迭代、完善，才能生成智慧，才能让自己不断增值。

一切“机器智能技术”都无法代替人类的思考力、创造力，它们只是人们的工具和手段。我们需要做的是把点状的知识整理成线状的经验，形成“面”，继而形成“体”，不断让自己向“智慧”层级发展，从而激发自己的创造力（见图4-12）。

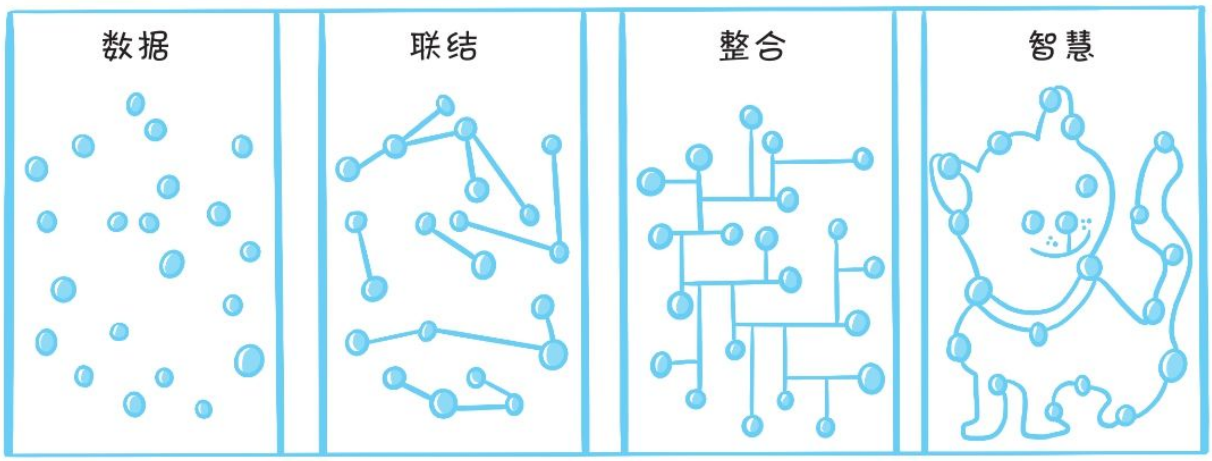


图4-12　创造力的形成过程

2. 习惯法则——无替代，不祛除

即便我们真正驯化了这些“外脑”，还是无法完全避免被拖进时间黑洞，这就像患上上瘾症一样。在现实生活和工作中，我见过不少人脱离了网络就无法独立完成工作。

比如，领导交代你写一份商业计划书。

大部分人的方法都是先上网搜索一下商业计划书的模板，等好不容易找到模板，几小时就过去了；然后再在资料库里搜索各种相关资料，不知不觉几小时又过去了；最后到真正动手做计划书时，却发现已经快下班了，于是慌忙在刚下载的模板上补充一些材料，就草草地交差了事。可以预料，这样的商业计划书顶多算是及格，很难让领导满意。

这种无法独立完成工作、过度依赖“外脑”的行为，就如同我们其他的坏习惯，会潜移默化地成为一种习惯。一旦形成习惯，想要彻底改变，就不得不刻意修正。

特别需要提醒的是，在改变的路上，我们还需要遵循一项重要的原则：无替代，不祛除。也就是说，尽量找到可替代的方案来弱化我们对此前习惯的依赖，这样，我们才能更有效地培养新的习惯。在这方面有4个小技巧送给你。

第一，少用“不”。

人类的大脑是很有意思的，如果稍加注意，你就会发现，越被禁止的事情，越容易引起我们的联想。

我们来做个试验，请注意，我接下来会说：“不要去想你右脚的大脚趾。”看到这句话，你做了什么呢？可能很多人已经不自觉地去想自己的右脚大脚趾了吧？这就是大脑的反射回路。

同理，如果你不想让你的另一半吸烟，却反复在他耳边唠叨，“不要吸烟，不要吸烟”。可能过不了多久，他的手会伸向口袋，不自觉地去拿烟。即便他本人并不想吸烟，持续性的“提醒”反而会增加他对这件事情的关注度，从而触发那些被禁止的行为。

这并不是反作用力在作祟，而是我们语言的使用方式出了问题。我们应该学会少用“不”语言，只强调提倡的行为。

比如，你不想让孩子玩手机，就不要反复提醒他不要玩手机，而要给他另外的选择：“我们是一起搭乐高，还是一起做剪纸游戏？”这样，孩子的注意力就会被你的提议吸引。

在职场中也是如此，如果你希望下属聚精会神地听你讲话，就不要在看到有人打哈欠的时候斥责他们说：“一看你们就不认真，还有人在打哈欠！”打哈欠是会传染的，“不”语言也是会传染的。

所以，为了让自己或者他人按照我们期待的方向行动，就要持续训练自己少用“不”语言，只强调提倡的行为。

第二，用新事情替代。

改掉某些习惯时会充满阻力，当遇到的阻力大于人们自由选择的意志力时，试图改变的意愿就会动摇。但是，这时不能一味地对自己和他人加以批判，而是要学会用新事情转移注意力，替代原有的习惯。

比如，你每晚22:30都忍不住刷抖音，不妨调整为，在这个时间段看一部电影、读一本书或者做一些简单的运动等。

尝试用另外一种轻松愉悦且对你更有效、更有价值的事情作为替代方案，慢慢降低你对旧习惯的依赖，直到放弃过去的行为方式，培养出新习惯。

第三，试一试戒掉它们。

写书是一个枯燥而漫长的过程，说漫长是因为它需要长时间的专注和独处。但从人性的角度出发，人们在做任何事情时，如果能获得一些外界的良性反馈和激励，则会坚持得更久。

有一段时间，我就因为在写书过程中需要外界的反馈和激励而沉迷于社交App。后来，我发现这并不能给我带来动力，所以我果断地卸载了那款App，并与自己约定，在完成既定的任务后，再奖励自己重新下载使用。

当然，如果你认为没有必要卸载某个App，也可以试着与自己约定，比如在10天内不碰它们，等完成某项任务后才允许使用，等等。你甚至不需要跟任何人分享这个决定，做就是了。

等10天过后，你可以针对戒掉的每一个App，问自己以下两个问题。

- 这款App对我有这么重要吗？　　是__否
- 我需要它为我解决问题吗？　　是__否

如果这两个问题的回答是“否”，那么你就可以永久戒掉这个App。如果你的答案是“是”，那么就重新启用这个App，但要想清楚如何合理使用它，甚至还可以再问自己几个更为深入的问题。

- 如果不继续使用这款App，我会有什么损失？

_____

_____

- 如果继续使用这款App，我会为此付出哪些成本或代价？

_____

_____

你还可以将这款App作为自我奖励或激励的一种方式。比如，这款App将成为你完成某项工作后的小犒赏，你只需要有限度、有节奏地使

用它。

- 我打算将哪些App作为我完成哪些任务后的小奖励？

_____

_____

- 我打算如何有节奏地使用这些App？

_____

_____

如果你对这几个问题的答案都不太肯定，我建议你先选择断舍离（卸掉或者暂时停止使用它们），看看会发生什么。

时间是最好的检验工具，你终将发现，曾经觉得无法割舍的东西，其实并非不可或缺。

第四，增加坏习惯的难度。

在谷歌工作，有一项让人羡慕的福利，即每隔50米就能找到食物，但这种太容易得到食物的情况，也带来了另一个困扰：谷歌的很多员工因此体重飙升。后来，谷歌意识到这个问题，但又不希望停止供应这些有需求的食物，所以它们想出了很多办法。

- 重新设计了厨房的结构，把沙拉柜台挪到入口的中间和前面；
- 把装食物的容器换成了小的，以便减少员工食物的摄入量；
- 把巧克力豆从透明的罐子里换到不透明的罐子里；
- 让健康的食物更容易获得，把不健康的食物挪到更难拿到的地方；……

通过人为增加难度，负责人将谷歌员工卡路里的摄入量从29%降至20%，脂肪的摄入量也从26%降至15%。[42]

你也可以通过刻意制造难度帮助自己改掉某些习惯。毕竟，在人类的进化过程中，我们一直在经历选择和隔离，而习惯的养成和塑造也是一场选择与隔离的较量。

期待你能够在这方面做出最佳选择，实现属于自己的成长。

本章要点

- 下午的时间是协作时间。
- 未来能够适应并引领组织发展的是集蜂巢型（超级）个体、平台化协作、指数型增长为一体的新商业模式。在这种模式下，“ICO型”人才具备的三大特质——独立、协作、共赢将成为组织赋能发展的基础需求。
- 每个人的内在都有3种不同的角色：梦想家、实干家及批评家。你要做的是协调他们的分工，助力自己将不可能变为可能，在组织中亦是如此。
- 撬动机会的关键四要素是定目标、追过程、拿结果和勤复盘。
- 混乱是趋势，学会运用“平衡轮”在混乱中找出秩序并保持创造力。
- “DIKW”模型中的四要素——数据、信息、知识、智慧的演进路径是一个双向演进的系统路径。只有经过实际应用的验证，我们才能拥有人知合一的智慧。
- 想要训练与机器对话，提升搜商，就要站在信息发布者的角度，而非信息获取者的角度。要清楚，机器、智能同样是我们强大的

“外脑”，可以为我们所用。

[1] 凯文·凯利.失控：全人类的最终命运和结局［M］.张行舟，陈新武，王钦，等译.北京：电子工业出版社，2016.

[2] 刘绍荣，夏宁敏，唐欢，尹玉蓉.平台型组织［M］.北京：中信出版社，2019.

[3] 摩尔定律是由英特尔公司创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）提出的，这一定律揭示了信息技术进步的速度：当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，每隔18~24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。

[4] 威廉·安肯三世.别让猴子跳回背上［M］.陈美岑，译.杭州：浙江人民出版社，2013.

[5] “乔哈里窗”也称乔哈里视窗（Johri Window），最初由美国心理学家乔瑟夫·勒夫（Joseph Luft）和哈里·英格拉姆（Hrry Inghm）在20世纪50年代提出。这个理论将人的内心世界比作一个窗户，它有四格，其中公开区（Open Are）是自己知道、别人也知道的信息；盲目区（Blind Are）是自己不知道、别人却可能知道的盲点；隐藏区（Hidden Are）是自己知道、别人却可能不知道的秘密；未知区（Unknown Are）是自己和别人都不知道的全新领域。

[6] 陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质［M］.北京：机械工业出版社，2019.

[7] 瑞·达利欧.原则［M］.刘波，綦相，译.北京：中信出版社，2018.

[8] 全称为邓宁－克鲁格效应（Dunning-Kruger effect），是一种认知偏差现象，是指能力欠缺的人在自己欠考虑的决定基础上得出了错误结论，但他们无法正确认识自身的不足、辨别错误行为。这些能力欠缺者沉浸在自我营造的虚幻的优势之中，常常高估自己的能力水平，无法客观评价他人的能力。

[9] 马云认为每件事都可以被提炼为核心的3个要点（或者环节、动作），故称其为“三板斧”。阿里巴巴集团内部有针对基层、中层和高层管理者的不同的“管理三板斧”。其中，基层管理者“三板斧”为定目标、追过程、拿结果；中层管理者“三板斧”为招聘和解雇、建团队、拿结果；高层管理者“三板斧”为揪头发、照镜子、闻味道。

[10] 川上徹也.好文案一句话就够了［M］.涂绮芳，译.北京：北京联合出版社，2018.

[11] 彼得·蒂尔，布莱克·马斯特斯.从0到1：开启商业与未来的秘密［M］.高玉芳，译.北京：中信出版社，2015.

[12] 责任分散效应（Diffusion of Responsiility），又称旁观者效应，是指对某一件事来说，如果个体被要求单独完成任务，其责任感就会很强，会做出积极的反应；但如果要求一个群体共同完成任务，

群体中的个体的责任感就会减弱，面对困难或遇到责任时往往会退缩。

[13] “黑箱理论”原是指内部构造和机理不清楚，但可以通过外部观测和试验，去认识其功能和特性的事物。在领导科学中，黑箱管理是指在管理一个机构或一件事物时，将其内部视为一个“一团漆黑的箱子”，控制其输入信息，检查其输出信息，从而达到管理的目的。

[14] SOP是Stndrd Operting Procedure三个单词首字母的组合，即标准作业程序，就是将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常工作。所谓标准作业程序，指的是经过不断实践总结出的当下最优的作业程序，也是企业不可或缺的重要管理方式。

[15] 陈中.复盘：对过去的事情做思维演练［M］.北京：机械工业出版社，2018.

[16] 米尔顿·埃里克森（1901—1970），被誉为“现代催眠之父”，是医疗催眠、家庭治疗及短期策略心理治疗（Brief Strtegic Psychotherpy）领域的权威专家。

[17] 伯特·海灵格，德国心理治疗师、“家庭系统排列”创始人。

[18] 维吉尼亚·萨提亚是举世闻名的心理治疗师和家庭治疗师，也是美国家庭治疗发展史上最重要的人物之一，被视为家庭治疗的先驱（Goldenberg，1985），被誉为“家庭治疗的哥伦布”（MLendon，1999）。

[19] 弗雷德里克·皮尔斯（1893—1970），德国心理学家、格式塔疗法的创始人。

[20] 瑞·达利欧.原则［M］.刘波，綦相，译.北京：中信出版社，2018.

[21] 瑞·达利欧.原则［M］.刘波，綦相，译.北京：中信出版社，2018.

[22] 乔治·阿克尔洛夫，美国著名经济学家、2001年诺贝尔经济学奖得主、美国加州大学伯克利分校经济学教授。

[23] 布琳·布朗.脆弱的力量［M］.覃薇薇，译.杭州：浙江人民出版社，2014.

[24] 又称微小青春期，见于医学上性腺稳定器学说。该学说认为，下丘脑－垂体－性腺轴（HPGA）之间的负反馈联系在新生儿和婴儿早期已经建立，但其抑制功能尚不成熟。此时，促性腺激素呈高分泌状态可似青春期水平，故称作“微小青春期”。

[25] 布琳·布朗.脆弱的力量［M］.覃薇薇，译.杭州：浙江人民出版社，2014：168.

[26] 威廉·詹姆斯（1842—1910），美国心理学之父，美国本土第一位哲学家和心理学家，也是教育学家、实用主义的倡导者，美国机能主义心理学派创始人之一，亦是美国最早的实验心理学家之一。

[27] 小仓广.做事的常识：事情一来，马上就知道怎么做［M］.郭乃雯，译.北京：北京联合出版社，2015.

[28] 简·尼尔森.正面管教[M].玉冰，译.北京：北京联合出版社，2016.

[29] 萝莉，即洛丽塔的缩写，出自纳博科夫的小说《洛丽塔》，原指小说中12岁的女主角洛丽塔，后在日本引申为一种次文化，用来表示可爱的小女孩或用在与其相关的事物上，例如洛丽塔时装。

[30] cosply指利用服装、饰品、道具以及化妆来扮演动漫作品、游戏中的角色以及古代人物，也被称为角色扮演。

[31] Xox是由美国微软公司开发并于2001年发售的一款家用电视游戏机。

[32] 胡英君，滕悦然，编.智慧教育实践[M].北京：人民邮电出版社，2019.

[33] 知识半衰期，指的是科学技能的迅猛发展，使人们过去在学校里学到的专业知识逐步陈旧过时。简而言之，知识更新的周期变短，知识裂变的速度加快。

[34] 涂子沛.数文明[M].北京：中信出版集团，2018.

[35] Weinerger, David(2011).Too Big to Know.Basic Books.p.1.

[36] Zeleny , Milan.Management Support Systems:Towards Integrated Knowledge Management , Human Systems Management , 1987(7):59-70.

[37] Ben Hunt.转化：提升网站流量和转化率的技巧[M].宫鑫，刘婷婷，鲁璇，等译.北京：机械工业出版社，2013.

[38] 戴维·米尔曼·斯科特.新规则：用社会化媒体做营销和公关[M].赵俐，译.北京：机械工业出版社，2016.

[39] 威廉·庞德斯通.知识大迁移[M].闾佳，译.杭州：浙江人民出版社，2018.

[40] 威廉·麦克尼尔（1917—2016），当今著名的历史学家、全球史研究奠基人、世界历史学科的“现代开创者”。

[41] 蒂姆·哈福德.混乱［M］.侯奕茜，译.北京：中信出版社，2018.

[42] 肖恩·扬.如何想到又做到［M］.闾佳，译.杭州：浙江教育出版社，2018.

晚上篇

第五章　投资的晚上

保持进取，也别忘了与自己和解。

这个世界的伟大之处不在于我们的现状，而在于我们前进的方向。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）

第一节　帕金森定律与霍夫施塔特定律

只要有时间，你就会耗完它

英国历史学家西里尔·诺斯古德·帕金森（Cyril Northcote Parkinson）通过长期调查研究，于1958年在《帕金森定律》（Parkinson’s Law）一书中提到：“只要还有时间，工作内容就会不断扩展，直到所有时间被用完。”也就是说，如果你的时间足够充裕，你就会竭尽所能地耗完它。

你有没有发现，对很多人而言，如果给他一项任务，规定2小时交付，他就会花2小时；而假如规定30分钟就要交付，他也能只花30分钟就搞定。遗憾的是，正是这样一个又一个无端被消耗掉的1.5小时，组成了我们的一天。

以写书为例，虽然我曾与其他人合著过一本书，但就独立写完整本书而言，我确实还是个新手。在最初写作时，我也会有消耗了一上午的时间，却一个字也写不出来的情况，甚至还曾一大早就摆好架势，却一整天都毫无进展。

接受过写作训练的人都知道，在刚刚开始时，有一项重要的技能就是“先让文字自然流淌出来”。这个技能强调的是，不要介意你写下的是什么，而是先把思想从脑袋中搬出来。也就是说，先不去顾虑写下的内容连不连贯、有没有逻辑、专业性够不够，而是先把自己想说的话、想表达的思想写下来。在这个过程中，即使遇到卡壳的情况，也要先借用最简单的方式标记好，等到阶段性目标达成后再回头处理，切忌马上拿起手机或打开网页求证及查找资料，从而被其他事情干扰。因为，一旦被干扰，你可能就会陷入无限期的拖沓。

了解了这条定律后，我们就应该知道，不要放任自己拥有无限制的“自由”。只有给自己规定好合理的时限，只在规定时限内灵活变通，才能避免时间被无端消耗。

你花费的时间总是比你想象的要多

当然，即便我们有经验、有能力为一项工作（或任务）制订看似合理的时间规划，但还是会出现“无法在规定时限内完成任务”的尴尬局面。这是因为还存在一条与帕金森定律截然相反的定律——霍夫施塔特定律，即事情所需时间总是超出预期。

霍夫施塔特定律还有一个很有意思的解释：即使将霍夫施塔特定律考虑在内，你在一件事上花费的时间还是要比想象的多。这句话有些拗口，其含义是，即使你把完成一项工作（或任务）计划要花费的

全部时间考虑在内，最后，实际所花的时间还是要比计划的最长时限要多。

这是为什么呢？

这是因为，要么会出现一些不可预判的事情，干扰我们如期达成任务，要么我们无法客观评估自己的能力，从而设置了过于乐观的目标或计划。除此之外，还存在第三种客观情况，即在能力和时间都充裕且不受突发情况影响的情况下，仍然会出现霍夫施塔特定律所反映的情况。

所以，在应对具体任务时，我们需要将这两种看起来相互矛盾的定律结合起来使用。[1]

1. 学会基于价值，设定最后期限

我们要评估的是任务价值，依据价值设置时间，而不是仅仅因为要完成它而设定预期时间。这里需要强调的是，要学会跳出时间的维度看待你要负责的任务。评估事情本身的价值比设定时限更加重要。这意味着完成一件事情并不难，关键是你有没有打算完成它，以及你打算如何完成它。

2. 设计双轮驱动，做好B计划

你必须为这件事情负责，也必须为这件事情引发的任何情况负责。

为了避免失控，我建议你最好在事情开始之前就做好B计划，甚至在每一环节做好B计划。比如，经常问问自己：“如果事情没有按照你希望的方向发展，你的B计划是什么”或者“如果过程中发生意外或是犯下错误，你打算如何应对”等。

制订B计划旨在强化时间的灵活性，提升我们解决问题的能力，这就类似于设计了一个双轮驱动机制，以便更好地驾驭混乱和不确定的情况，不至于让场面真正失控。毕竟，用两条腿走路的重要性只有在一条腿折的时候才会显现。

3.不要一调再调，调整截止时间不要超过3次

丘吉尔曾说：“给公众以虚假的期望，而期望又很快破灭，这是最糟糕的领导方式。”人们最怕不断获得希望，又不断经历希望破灭的刺激。在这种刺激下，信任会被消磨殆尽，这是一种很危险的做法。所以，一件事情一旦无法如期达成，一定要第一时间预警，告知相关人员，给出解决方案，而不是等事情迫在眉睫、结果尘埃落定或是管理者亲自过问的时候，才告诉他们这件事出现了变故。

“给希望—破灭—再给希望—再破灭”不是明智之举，所以，我们要么在一开始想清楚，要么在过程中及时纠偏。

需要提醒你的是，调整截止时间一般不要超过3次，这是底线。毕竟，惊喜和惊吓都不好。

匹配你的时间与能量，把无端消耗的部分找回来

著名天体物理学家尼尔·德格拉斯·泰森（Neil deGrasse Tyson）在《给忙碌者的天体物理学》一书中提到了暗物质和暗能量。[2]其实，在时间管理过程中也同样存在这两个元素。

那些不见踪影、无端失踪的时间，就是“暗时间”，而单位时间内个人投入与产出的能量则可以被称为“暗能量”，时间与能量交织，产生实际效能，这才是我们应该管理和提升的核心要素。

正如管理学大师彼得·德鲁克所说：“对企业而言，不可缺少的是效能，而非效率。”在个人发展过程中也是如此。可喜的是，效能是可以通过管理和训练逐步得到提升的。

同物质之间的相互作用一样，单位时间内能量的高低也会影响效能。也就是说，当人们处于高精力周期时，时间成本就会降低，效能就会提高，能量值也会变高。

我们应该如何找到这些“暗时间”，量化自己的“暗能量”，从而提升自己的“实际效能”呢？

毕竟，时间无法被量化就无法被有效地管理。所以，通过可视的量化数据进行针对性干预是非常必要的，而时间能量趋势图可以帮助我们实现这一点，如图5-1所示。

在时间能量趋势图中，横坐标“暗时间”标示着一天中的24小时，纵坐标代表“暗能量”的层级。在一天内，你可以根据自己做事情的状态或者某一时间段的能量产出给你的实际效能赋值。

时间能量趋势图中的变量主要是能量。也就是说，你可以给所有时间段赋予相应的能量分值，用分值的高低代表你实际效能的起伏情况。当然，不管这段时间是用来完成任务还是用来休息调整，都有对应的能量分值。

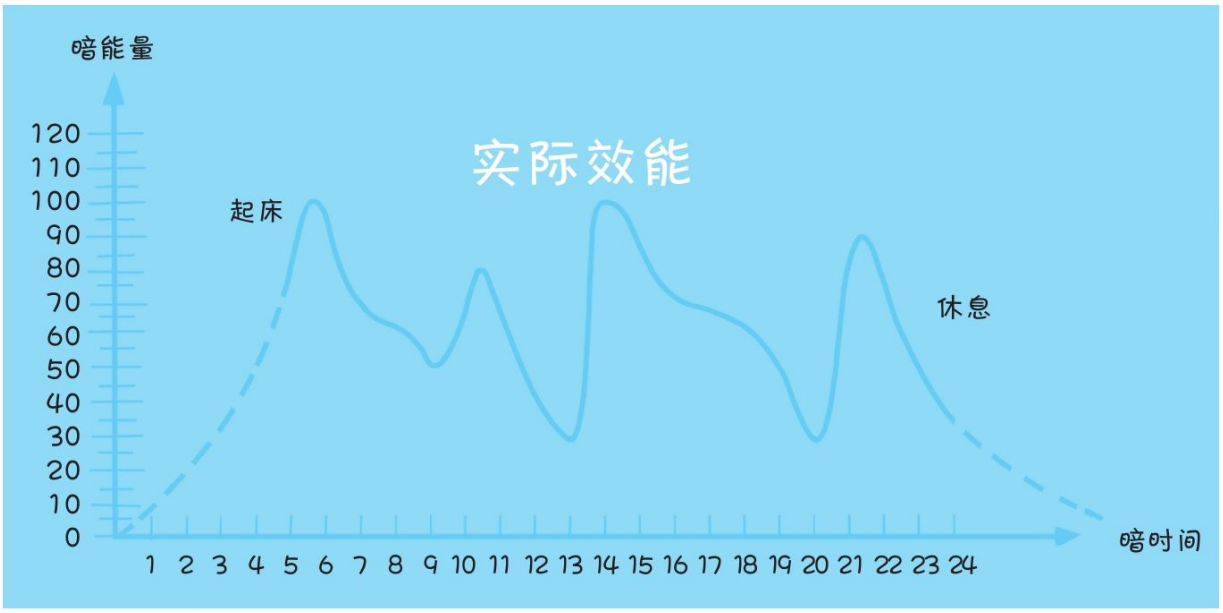


图5-1　时间能量趋势图

能量分值从低到高排列，毫无能量感为0，能量效能充足则为100，超出能量范围或是超长发挥则为120。你可以在能量表中记录自己一天的能量变化情况，看看会有什么新发现。

比如，在训练了“语音写作”这项技能后，我在5:00~6:00这段时间内创造了11分钟“码”下2019个字、搞定一篇文章的纪录，我就可以为这个时间段的能量打100分或120分。

后来证明，使用这项技能对于实际效能的提升很有帮助，因为我又在这个时间段内创造了27分钟“码”下3447个字并读完一本书的纪录。

当你拿到时间能量趋势图后，别忘了跟前文介绍的“高精力新起点”以及“24小时时间导航”相呼应，看看你选择的高精力周期是否发挥了应有的作用。如果答案是否定的，这意味着你需要进行更符合自身节律的调整。同时，你也可以在这个趋势图中发现，到底哪些时

间变成了“暗时间”，哪些没有释放的能量或过度释放的能量变成了“暗能量”。

要知道，你关注什么，时间便会流向什么；你关注哪里，能量就会流向哪里。

“暗能量”“暗物质”的存在都不是凭空推测的，它们来自观察到的量化记录。如此一来，我们就可以通过不断量化实际效能，实现彼得·德鲁克所说的：“效率是正确地做事，效能则是做正确的事情。”

我们不能一下子改变所有的事情，但可以学会顺应能量节律来进行合理的规划与调配，找到撬动效能的按钮，让时间、能量与之相匹配，引爆最大效能。

唤醒时刻

在图5-1中标注你过去的24小时的能量分值，看一看每个时间段内你的能量值如何，实际效能又如何。

坚持记录一周、两周或是更长的时间，看一看有什么新发现、新变化。

第二节　摒弃“浮浅工作”模式，给成长创造空间

为了更好地提升效能，除了上一节提到的两个定律，我们还要记住一个重要原则，那就是：摒弃“浮浅工作”模式，给成长创造空间。

摒弃“浮浅工作”模式

不知道你是否经常看到以下场景：同事们总在下班时间慢悠悠地吃晚餐，或是在会议室外百无聊赖地坐等，只是为了等着开那些无休止的会、加那些无休止的班……其糟糕之处在于，这种“反正加班无尽头，不如慢悠悠地干、慢悠悠地耗”的心理和做法，成了不少职场人应对加班的常态。我也曾经短暂地在这样的环境中工作，这种低效的工作状态让我实在难以接受。当我意识到不能再这样下去的时候，我详细统计了自己时间效能的投入与产出比，并立即叫停了这样的模式。

每个人都需要摆脱“看似玩命工作，实则低效拖沓”的陷阱。在这方面，《深度工作》一书的作者卡尔·纽波特（Carl Newport）就给自己设定了一条铁律：每天17:30之后不工作。

他提出，我们的工作分为两类：一类属于深度工作，在这种情况下，人们单位时间内的效能最高，产出质量也最好；另一类则是浮浅工作，就是那种看起来很忙，但没有什么产出的工作。基于此，他把“坚持每天17:30之后不工作”的方法称为固定日程生产力，并规定自己只能在固定时间段内工作，从而倒逼自己提高工作效能。在3年的时间里，他除了在自己的工作中成就显著，还发表了20多篇专业论文，出版了两本畅销书，赢得了两个重要奖项。

很多人认为，在加班成为常态的当下，喊出“到点下班”是一种反论调。如果不刻意缩短工作时长，我们就永远无法给自己按下开关，也无法让自己养成“只要坐到电脑前，就能用100%的专注完成任务”的极致状态。因为那种“反正还早”“反正有的是时间”的念头总会乘虚而入，诱惑你放弃高效训练自己的要求。

加班是一种职业操守，但无限制的“浮浅工作”所带来的时间消耗，是对企业的不负责任，一定要区分这两者的本质区别。

给自己设计一个“15%”秘密基地

值得一提的是，并非只有无限度的加班（注意：我提到的是“无限度加班”，适度加班的情况在特定需求下还是非常有必要的）才能为企业创造产能。美国3M公司就有着独特的管理模式，并借此不断刷新其对世界的影响力。

这家1902年成立于明尼苏达州的百年企业，在2004年时就被《IT时代周刊》称为全球航母式企业。目前，它在全球60多个国家设有分支机构，在其100多年的历史中，其高品质产品从家庭到医疗，从运输到商业，从军事到教育，从建筑到电子通信，等等，覆盖了各个领域。

支持这家公司在众多领域发挥影响力的还有其独有的企业文化。1948年，时任3M公司总裁的威廉姆·L.麦克奈特（William L.Mcknight）就推出了具有开创意义的“15%时间规则”。“15%时间规则”的神奇之处就在于，它鼓励每个技术人员每周拿出15%的工作时间“干私活”。

这些技术人员可以将15%的工作时间用来研究自己感兴趣的东西，且无须证明自己的决定是否正当，也无须获得上级同意，甚至都没有人关注这些个人研究是否有利于公司。截至目前，这样的带薪兴趣开发制度，已经帮助3M公司开发了近7万种产品，拥有了10万项专利，相当于平均每天就能研发出1.7个新产品。

3M公司的价值观中还有一条专门写着：“切勿随便扼杀任何新的构想。”其管理层认为，鼓励员工利用“15%时间规则”去做更多突破性工作，不但可以培养员工的雄心壮志，还有利于创新团队的长远发展。在公司里，总裁威廉姆·L.麦克奈特甚至会鼓励员工进行有可能吞噬公司自身产品的创新活动，他认为，“与其让别人蚕食，还不如自己吞噬”。公司还设立了各种各样的奖项鼓励创新，这种创新力推动着公司持续突破，也推动着个人持续成长。

在摒弃了“浮浅工作”模式后，我们也应该给自己设计一个“15%时间规则”——抽出15%的时间发展自己，为自己建立一个秘密提升的小“基地”，让自己有机会干一件大事。

这件大事最好不是普通的业余爱好，而是一项需要严肃对待、认真投入的重要任务，并且最好每天都能取得一些进展，以期达到很高的水平，为社会创造价值。

除此之外，我们还应该树立以下意识，让时间流向那些为我们的未来打造更强竞争力的事情。

1.培养迁移能力

日本“经营之圣”稻盛和夫曾说：“只要能够做到以未来进行时态来对待自身能力，成功的大门就必定会为你打开。”

确实，任何经历都可以帮助我们培养能力，但我们更需要做的是把训练习得的能力转化成可迁移的能力。这些能力涵盖方方面面，比如问题解决能力、语言表达能力、公众演讲能力、写作能力、战略规划能力等。就连为他人提供帮助以及向他人求助都是一种能力。这些能力也是个人成长过程中极为重要的能力模型。为此，我整理了使用频率较高的32项通用能力模型供大家参考，如图5-2所示。

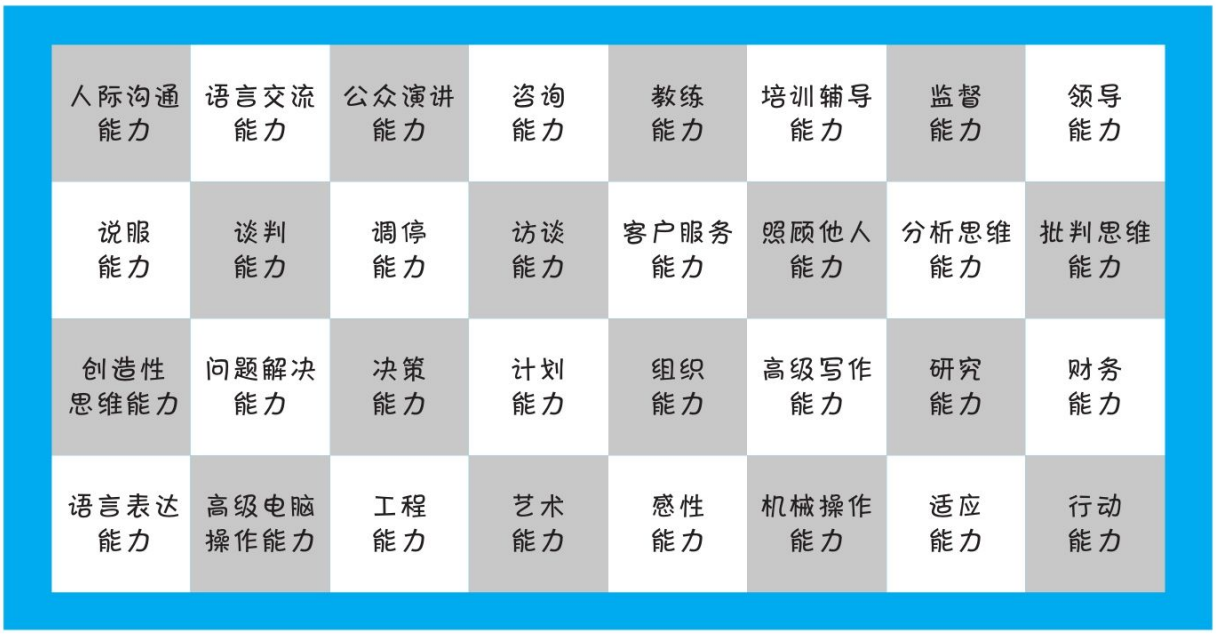


图5-2　32项通用能力

资料来源：就业服务（Career Services）。

你可以从图5-2中选出自己目前已经具备的能力模型，并思考一下，它是你从哪段经历中习得的，又有哪些仍旧在你当下的工作和生活场景中发挥着作用。

你已经具备的能力模型有哪些？

_____

_____

仍在发挥作用的能力模型有哪些？

_____

_____

这些正在发挥作用的能力，就是迁移能力。

除此之外，如果你还没有想好预留15%的时间可以用来做什么，那么，我建议你依据这32项高频通用能力模型，选出你打算训练、提升

的迁移能力，或者根据这些能力锁定那些能够加速提升它们的项目，为自己列一个切实可行的训练计划。立即开始行动吧！

2.先行动后思考

3M公司极有威望的研究带头人科因（Coyne）称，公司的管理哲学是一种“逆向战略计划法”。他们秉承的是“先有解决问题的办法，后有问题”的创新管理模式，这个模式的理念与全球50大管理思想家（Thinkers50）之一的埃米尼亚·伊贝拉（Herminia Ibarra）提出的“先行动后思考”的理念不谋而合，而且这也是本书反复提及与强调的重要观点。

一个人只有先有外在行动，才能通过不断积累，引发思维方式的内在转变，进而成长为自己真正想要成为的人。当你通过行动建构了新的身份认知后，你才有可能真正拥有高维视角，以此思考和解决问题。

正如伟大的社会心理学家卡尔·韦克（Karl Weick）所说：“我何以知道自己在想什么呢？只有在看到我做了什么以后才能知道。”

3.做更有远见的事

被称为“布什大脑”的卡尔·罗夫（Karl Rove）曾和美国前总统乔治·H.布什打赌，约定每周读书。结果，布什因太忙以15本之差落败。即便如此，布什也在一年的时间内读完了95本书。他称自己很重视“每周读两本书”这件事，他说：“读书不但是一种减压和娱乐方式，还能让自己变得更睿智。”

每个人的时间和精力都是有限的，谁也不可能兼顾一切，但就连总统布什都能挤出时间做他认为更有远见的事情，那么，对我们普通人而言，想要在工作之余提升自己，必须给自己留出时间真正行动。

当然，做更有远见的事情并没有那么宏大或遥不可及，远大的目标也是由日常的微小行动汇集而成的。

- 在没有成为管理者时，就按照管理者的方式分析问题、解决问题；
- 在没有进入期待发展的领域时，就开始学习该领域的知识和技能；
- 在没有任何有远见的目标时，就开始多读书、多学习、多向他人请教，拓宽自己的认知边界。

和那些无端消耗时间的行为相比，这些显然是更有远见的事情。毕竟，与其将自己禁锢在极小的微观局面中，不如主动建构更多元、更客观的局面，着眼于未来。

你要做的第一步，就是逐渐放下之前那些烦琐的日常工作，学会分配时间，做更有远见的事情。

4. 训练战略意识

商场就是战场，这之间有着微妙的界限，这些界限就是一种战略选择。战略并不是“空的东西”，也不是“虚无”，而是直接左右企业能否持续发展、持续盈利的最重要的决策参照。

事实上，战略意识反映的是一个人的全局观、系统观和发展观。其中，是否具备长远的眼光，能否抓住事务的本质，是否能够通过实干解决问题，也同样重要。也就是说，在战略选择上，光有敏锐的嗅觉还不够，还需要学会权衡利弊，做出判断，提供策略指导。

正如《史记》所说，“明者远见于未萌，智者避危于无形”。其含义是明智的人在尚未出现征兆时，就能预见将有事情发生，有智慧的人可以在危难来临之前，想好办法以避开灾祸。培养自己的战略布局视野，也是在帮助企业前瞻性地做出最有利的选择。

当然，训练战略意识也是本书的一条隐线，每个章节都与之相关，期待你也可以借此获得成长。

第三节　设计并兑现你的人际关系账单

你常往来的5个人，其平均值就是你。

——吉·罗恩（Jim Rohn）

在多年前的一项研究中，研究者对比了那些被团队认为高效的管理者与成功升迁的管理者。研究者发现，其最大的区别在于，高效的管理者把时间花费在与组内成员一起工作上，而成功升迁的管理者则花费更多的时间去和其他部门或更高的领导层建立联系。

有人可能会说，这是一种讨巧的办公室政治行为，但我想告诉你的是，这是一种新的能力——强链接能力。这种强链接能力正是建立并拓展人际关系网络的能力。

在阅读了越来越多的管理学图书，并在管理者岗位上长期实践后，我发现，自己曾经的一大限制性信念极大地阻碍了我在职场中更多元的探索之路，那就是拓展人际关系网络的信念。

此前，我一直坚守一个信念：在职场上，应该凭借专业实力一路攀升，不要运用所谓的“职场政治手腕”。我此前确实一度认为发展

人际关系就是一项职场政治活动，所以，我总是不屑、不愿、不敢让自己周旋于各种“人情世故”当中。直到我开始研习领导力后才发现，人际关系是个人发展的重要组成部分。

正如华为公司总裁任正非所说，“人最大的运气，是某一天能遇到一个人打破你原有的思维，带你走向更高的境界”。人际关系网络的不断搭建，就如同增加了一条乃至多条网络线程，帮助我们不断叠加看待世界的尺度和角度，也在不断加速我们个人发展的进程。

所以，构建人际关系网络，从而设计人际关系账单应该成为每个职场人的必修课。需要提醒的是，每个人都应该秉持“毫无功利性”的心态来研修这门课程，因为这样做只是为了助力我们从多维视角认知并突破自我。

提到设计人际关系账单，就不得不提到组织行为学教授埃米尼亚·伊贝拉（Herminia Ibarra）曾就这一课题做过的一项调研，调研的对象均为她在INSEAD[3]教授“领导者培训课程”时的学生。调查数据如图5-3所示。

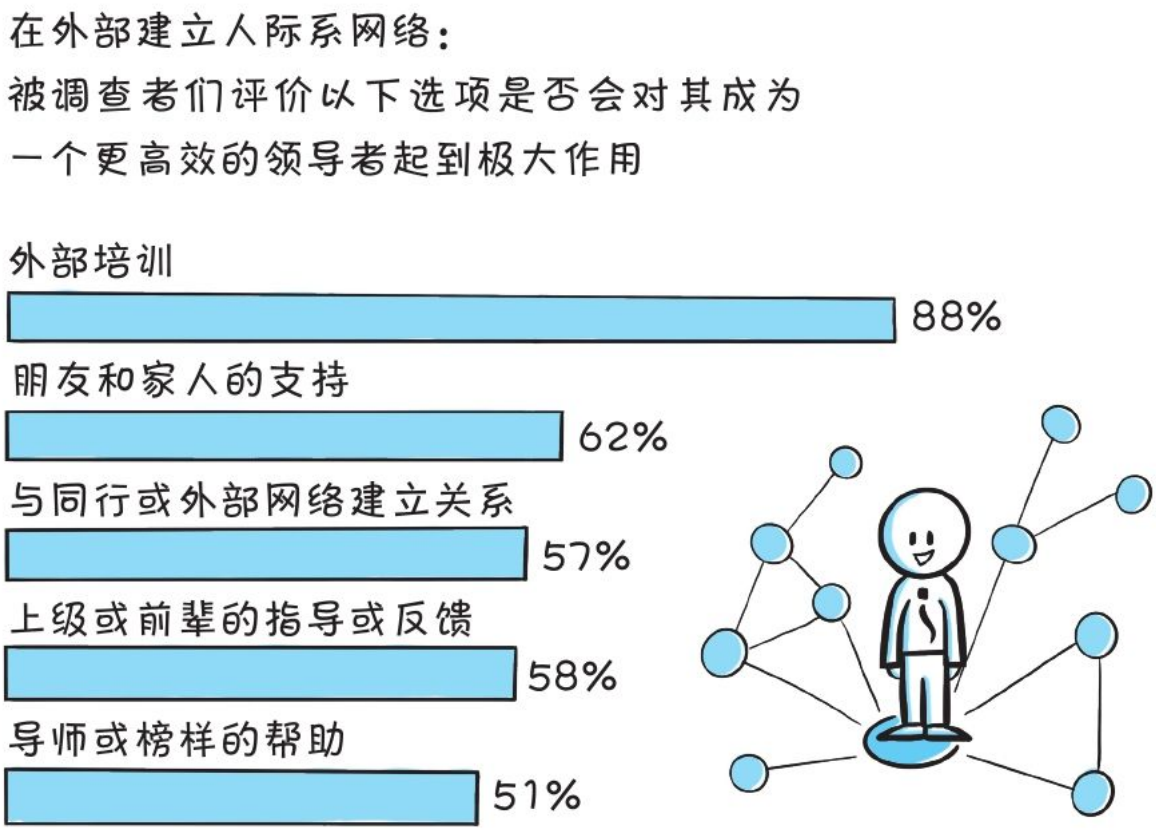


图5-3　在外部建立人际关系网络的选项占比

资料来源：2013年10月，参与INSEAD开设的领导者培训课程的173位校友的调查情况。

调查数据显示，5种建立人际关系的方式，在个人成长发展中起着极大的作用。它们分别是：外部培训、朋友和家人的支持、与同行或外部网络建立关系、上级或前辈的指导或反馈、导师或榜样的帮助。当然，这5个维度也可以成为我们自己设计人际关系账单的依据。

另外，在人际关系维系方面，我给自己制定的目标是，每个月至少与4个不同领域的专业人士建立深度联结。比如，向他们请教，打一通电话或是抽时间聚餐等。就像领英创始人里德·霍夫曼所说：“交际圈就是你的职业圈。与身边的人建立联系，同更优秀的人保持同

频。同时，你也要为他们提供帮助和价值，这才是当代社会开启持续发展的职业生涯的基础。”

人际关系网络中的3种生态位

人际关系能否得以维系，根本在于交往的各方能否相互赋能。也就是说，除了对方可以为你提供价值，你是否也能为对方提供价值，而不只是一味索取。所以，在分析了各个领域的名家志士之后，我们会发现，优秀的人总是扎堆出现的。他们身边存在许许多多的生态位，而你与他们的相处方式，也可以依据生态位的方式进行建构，那就是：联合、互补、对峙，如图5-4所示。



图5-4　人际关系的3种相处形态

1. 联合

联合指的是：你和那些优秀人士一样出色，你们在能力、见识、格局、视野方面不分上下，你们之间存在思想共鸣，能够彼此交流，可以相互赋能。比如，挚友、合作伙伴关系。

你的“联合”清单上都有谁：

_____

_____

2. 互补

互补强调的是：你可以成为那些优秀人士身边的协作者，他们为你引路，给你指明方向，你给他们传递理念或者为他们提供基础的协助、支持等。比如，做他们的学生、理念的传播者、继承者、助理等。

你的“互补”清单上都有谁：

_____

_____

3. 对峙

当然，如果你与这些人在某些方面无法保持一致，也可以成为他们的对峙者、竞争者，甚至是批判者。请注意，对峙、竞争、批判并非贬义，也不是恶意对抗，而是提醒我们找到一位真正的对手，与之竞赛、较量，带着一种批判性思维，不断革新自我，不断迭代与发展。

正如世界著名管理大师彼得·圣吉说的那样：“未来唯一持久的优势，是谁比竞争对手学习得快。”而我想提醒你的是：在内心情感上，我们需要的是朋友，但在追求卓越的路上，我们需要的是对手。

别忘了，对手越强，越能帮助我们变得强大！

你的“对峙”清单上都有谁：

从本质上讲，这3种形态的人际关系网络也是在保持生态圈的多元化，正是这些多元化的组合，才造就了完整的生态系统，而这种生态系统模式在商业环境中同样适用。

不过，生态系统的根本目的不是竞争，而是竞合。即便你与对方的相处模式是对峙，也不是要你们真的去拼个你死我活，而是在互相指出对方短板、漏洞的过程中，弥补不足，倒逼彼此加速成长。这也是我们建立人际关系账单的根本用意，竞合才能彼此长远赋能。这样的商业案例比比皆是。

比如，在微软变成巨头之前，比尔·盖茨就一直小心翼翼地和IBM维持着关系，也正是和IBM的合作，让微软有了后来的成就。

再比如，乔布斯在1997年回到苹果公司之后，做的最重要的决定之一，就是宣布和微软合作。乔布斯当时公开表示，必须放弃“苹果赢，微软就必须要输”的想法。这项决策为苹果公司带来了微软1.5亿美元的投资，解决了长期的争端，还让微软同意给苹果开发软件。

所以，在人际关系中，最强有力的关系其实是，双方都有能力为对方创造价值，而不是只有一方创造单边价值。同时，我们也要学会艺术性地化解竞争，形成竞合局面，促成多方获益。

最重要的是，你需要开始重视和发展人际关系，构建你的人际关系网络。

不断拓宽认知与能力边界

除了职场内部的人际关系需要重视和发展，外部的人际关系网络也同样需要我们关注和采取行动。说实话，我在外部人际关系网络的构建上颇有一些心得，这取决于我对自己的特殊要求——结识各行各业、各种类型的“奇特”且优秀的朋友。这可以补足我在职场人际关系方面的弱项，帮助我提升外部的人际关系影响力。

说起来很有意思，我和传统的只在某个单一领域深耕的人不同，我认识的朋友，既有各个行业的专家、教授，还有各个领域的从业者和企业家。他们帮助我看到了更多元的世界，建构了更多元的认知。当然，说他们“奇特”并不是他们真的异于常人，而是他们从事的行业可能是你平时没有接触，甚至压根没有听说过的。

比如，热情测试认证师、螺旋动力学的研究者、刚满15岁的新锐作家兼音乐创作人、摇滚乐团歌手、多次登上纽约联合国大会的女性创业者以及为世界冠军们“重塑心智”的脑认知科学家等。重要的是，他们在各自领域都非常出色。

正是这些处在不同行业和领域的朋友，让我有机会见识到，原来世界还有这么多不同的打开方式，还有这么多未知的领域值得探索，也让我因此更敬畏这个世界，同时，能够更平和地看待每一个人以及每一种行为模式。

此外，我还非常热衷于参加有意义的公益活动。

比如，2020年年初，我们就曾在3天的时间内集结了近400名公益教练，为3000多人提供了在线的团队教练辅导，帮助他们重塑信心，提升领导力。

连续两年参与乡村公益助学项目，和公益团队一起，带领来自大山的百名乡村教师体验赋能式教学。

支持青少年发展公益教育事业，给那些小学、初中、高中的孩子分享自己在求学、就业路上的点滴，为他们讲解如何有效沟通，分享效能管理、情绪管理小技巧，等等。只求给孩子们多开一扇窗，帮助他们创造更多的可能性。

连续4年为世界百强名校的归国留学生提供就业指导、优势解析以及职业生涯规划，助力他们开启国内就业第一站。

此外，我还曾发起公益故事分享，希望更多的人能够借故事分享者的经历，照见自己的影子，能够从他们的成长故事中得到启发，从而积极乐观，充满感恩、勇气、向阳而生……

这些机缘不断加速着我的进化和成长，我还因此拥有了重要的联结能力。我一直坚持一个原则：扩大边界，从不限制自己。发展你的人际关系，就是在拓宽你的认知与能力边界。

就像我经常挂在嘴边自我警醒的一句话：“身边的人都如此优秀，所以你更需要加速奔跑。”正如商业哲学家吉姆·罗恩提醒大家的那样，“你常往来的5个人，其平均值就是你”。

毕竟，朋友的质量影响着你人生的质量。

记得在情感账户上储蓄

正如图5-3中的调查数据显示的那样，“朋友和家人的支持”排在第二位，除了与朋友保持良好的关系，也不要忘了在家人的情感账户上储蓄。人虽然是社会型动物，但最根本的情感需求有一大部分来自家人。

在这一点上，我爱人的观点一直影响着我，虽然他也是事业型的职场人，但对于家庭而言，他一直坚持一个观点：工作只是生活的一部分。他经常说：“工作的目的就是带给家人更好的生活。”所以，不管工作有多忙，只要孩子或者我身体抱恙，他都会第一时间陪我们去医院，照顾我们的饮食起居。当家庭与工作的投入失衡时，他总是毫不犹豫地选择前者。

现任脸书首席运营官的谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）同样如此，她坚持每天17:30准时下班。她说这样做是为了确保在18:00的时候，和孩子们一起吃晚饭。

事业之所以顺畅发展，多是因为强大的家庭保障在发挥作用。所以，回家之后的深度陪伴、周末专属的出行计划、与家人一起的生活仪式感……同样不可或缺。

每个人都需要为家庭进行情感储蓄。

最后提醒大家，人际关系账单是动态变化的，如同收纳专家劝诫我们的那样：“你需要定期给自己的衣橱做一次断舍离，因为过去的衣服已经配不上现在的你了。”别忘了，我们的人际关系账单同样存在这种“过时效应”。当然，这并不是要让你成为当代“陈世美”，而是希望提醒你，当你看到的世界越大，你对自己的认知越清晰时，你就需要更为精准并能与之对话的人际关系网络。

最后，我们要记得感恩每一位与我们有过交集的人，他们都是我们成长路上的贵人，正因为他们的存在，我们才得以抵达更广、更大的平台。

唤醒时刻

你设计的人际关系账单上都有谁？

_____

_____

你计划用什么样的方式与他们建立联系？在什么时间实施这个计划？

_____

_____

第四节　停止“报复性熬夜”，让你的24小时收支平衡

- 你有没有白天工作太忙，只能在晚上熬夜打游戏的经历？
- 你有没有白天焦头烂额、心情糟糕，就想熬夜看剧，让自己放松一下的情形？
- 你有没有白天极度郁闷，晚上拉着小伙伴煲电话粥，通宵抱怨一整晚的畅快？

当白天的需求未被满足时，我们就很容易陷入“报复性熬夜”的怪圈，与其说这样做是为了掌控时间、奖励自我，倒不如承认，这其实是一种过度补偿的行为。这种利用晚睡来消耗精力的行为，其实也是一种心理“上瘾症”。

熬夜不会缓解焦虑，只会加重它们

中国医师协会发布的《2018年中国90后年轻人睡眠指数研究》显示，六成以上“90后”觉得睡眠时间不足。其中，31.1%的人具有“晚睡晚起”的作息习惯。可能有些人会说，“我晚上效率奇高”。的确，每个人的精力周期不同，这也是我们一直在强调寻找高精力周期的原因。

但报复性熬夜不同，它是一种长期、长时间、无节制的熬夜行为。比如，长期0:00以后入睡，甚至熬到凌晨2:00、3:00才入睡，第二天自然无法早起，这样极容易导致精神长期萎靡不振。

我有个朋友曾经坦言，熬夜给他带来了很大的不良影响。之前他经常熬夜工作和学习，当时觉得效率极高，但现在后悔了。因为他发现，随着年龄的增长，过度消耗的脑力正在逐渐对他产生影响，经常性的头痛也困扰着他。

哈佛大学心理学博士刘轩也曾公开坦言：“我曾一度认为做创意一定要在夜深人静的时候。后来，在我培养了更健康的作息之后，我才发现，创意不但没有减少，反而在更稳定、更可靠地产生。”

虽然因熬夜出现经常性头痛的情况并不普遍，但也绝非个例，因为持续性熬夜确实会给我们带来副作用，长期如此，还有可能造成慢性睡眠紊乱——睡眠相位后移综合征（Delayed Sleep-phase Syndrome，DSPS）[4]，越晚睡越无法正常入睡，甚至严重影响我们正常的生活和工作节奏。

此外，熬夜还会加速衰老，导致视力下降、记忆力衰退、胃肠功能紊乱、注意力不集中、反应迟钝、头痛、失眠，还会出现易怒、焦虑等神经、精神方面的症状，严重时可能会危及生命。

所以，熬夜其实并不能帮助我们缓解焦虑，反而会造成其他伤害。

补觉不是“万能术”，睡眠缺失无法补回

可能还有人会说，“熬夜没关系，把睡眠补回来就是了”。尤其在假期或周末之前，当你问一些人如何庆祝难得的假期时光时，有不少人会这样回答。

- 补觉啊，好好补补！
- 终于有个周末了，一定要一觉睡到自然醒！
- 好不容易有时间休息，当然是美美地睡一觉，好好休息一下。

很多人说，周末最重要的事就是睡觉，好像只有睡足了才算还上欠了一周的睡眠债。更有甚者，周末晚上拼命熬夜，白天却睡到日上三竿才爬起来。结果是越睡人越乏，越睡头越痛。现实中，确实有不少人以为平时欠下的睡眠时间，周末睡个懒觉就能补回来。事实上，短期补充睡眠虽然可以缓解我们的困倦感，但无法真正修复熬夜带给身体和大脑的损耗。

哈佛医学院一项新的研究发现：周末补觉很难弥补平时熬夜引发的健康问题，甚至可能比持续睡眠不足危害更大。这项由美国科罗拉多大学博尔德分校发表在《当代生物学》（Current Biology）杂志上的论文指出，“周末补觉只会对当周欠下的睡眠债产生‘温和而暂时’的积极影响”。也就是说，周末过后，因缺少睡眠产生的生理压力，会在新的一周卷土重来。

该研究还发现，补觉人员的某些健康检测结果，甚至比连续熬夜人员的结果更差。而且，每晚只能睡5小时还会带来体重增加、褪黑素的延迟分泌、全身胰岛素敏感性降低等问题。关键在于，这些不良效果不会因为补觉而消失。

精神病学家桦泽紫苑也是这种观点的支持者，他在《为什么精英都是时间控》一书中曾说：“周末睡懒觉反而会降低大脑的机能，而你周一早上的郁闷感觉，很可能是周六、周日睡懒觉造成的。”[5]

尽量让你的24小时收支平衡

既然如此，我们应该怎么做呢？我的建议是：如果实在无法做到规律作息，也要尽量让你的24小时保持收支平衡。

1.规律作息，不要熬夜

如果每周只有一两天睡眠不足，周末也许可以把精气神补回来，但若是长时间缺觉且作息不规律，那么周末再怎么睡懒觉也无济于事。

正如美国科罗拉多州立大学助理教授肯尼思·赖特（Kenneth Wright）所说：“周末补觉是否会对偶尔熬夜的人有好处有待进一步研究，但目前已知的是，规律的作息非常重要。”所以，建议你即使在周末也要和工作日一样保持良好的作息规律。如果你在工作日经常熬夜加班，那么，请务必调整和改善。

比如，在固定的时间起床，固定的时间睡觉。当你养成规律的生活作息后，身体才能学会在相应的时间做出相应的反应，大脑机能才能保持最佳状态。

2.不要刻意在周末补充睡眠

日本有句俗语，叫作“储蓄睡眠”，意思是有时间就睡个够，把睡眠存起来为以后忙的时候做准备。但从医学的角度来看，这是完全

错误的。睡眠根本不能储蓄。即使今天睡了12小时，对明天而言也毫无益处。

如果工作日确实非常劳累，非要在周末或假期睡个懒觉，我建议你最多比平常晚起床2小时。请记住，这2小时已经是极限了。

2小时后，如果你还是困倦，那么你可以选择先起床，再利用“精力修复术”阶段性补觉或小憩，帮助自己恢复状态。

3. 做点不一样的事

其实休息不一定只是睡觉，切换状态也能达到休息的效果。如果休息日还在重复工作日做的事情，我们只会感到更加疲劳，所以，我们可以利用周末做些平时不做的事情，借此来休息身体，放松大脑。

比如，参观展览，下厨为自己做一顿精致的午餐，与朋友来一场户外之旅……这些都是不错的休息和缓解方式。

4. 越疲惫，越运动

从医学的角度来看，运动是消除疲劳最合理的方式，越疲惫的人，越应该多运动。运动还可以促进生长激素的分泌，运动过后人会睡得更香、更沉，有助于提高睡眠质量。睡眠质量提高了，疲劳感自然更容易消除。

设计一个“三明治”休假

每个人都需要给自己这台快速运转的机器刹个车，擦拭保养，留出一定的自由空间，所以你需要勇气让自己休个假。

谷歌非常鼓励员工享受假期，甚至强迫员工休假。我之前服务的企业都有着花样百出的假期福利，比如女生专属的生理假、父母专属的亲子假、为老人庆祝生日的孝亲假等。全球流媒体巨头公司奈飞的休假规定则更为自由、开放：员工无须经过审批，只要做好交接就可以休假，甚至是带薪休假，休假时长没有限制，可以由自己决定。奈飞的创始人里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）觉得，“休假会给人带来刺激感”。他更是身体力行，经常休假。

当然，休假是为了消除压力，而不是休假归来后让自己更加忙碌。好的休假就像充电，可以让你在后面很长一段时间内拥有充沛的精力。所以，为了更好地切换工作与休假状态，你不妨运用“三明治”休假法（见图5-5）调整一下。

“三明治”休假法讲求在休假前冲刺，把该处理、该解决、该转交的事务全部处理完毕，以保证自己在休假期间与工作彻底切断联系，而不至于总是在假期中担心错过重要的电子邮件，或是突然得知自己需要列席某个重要的线上会议。

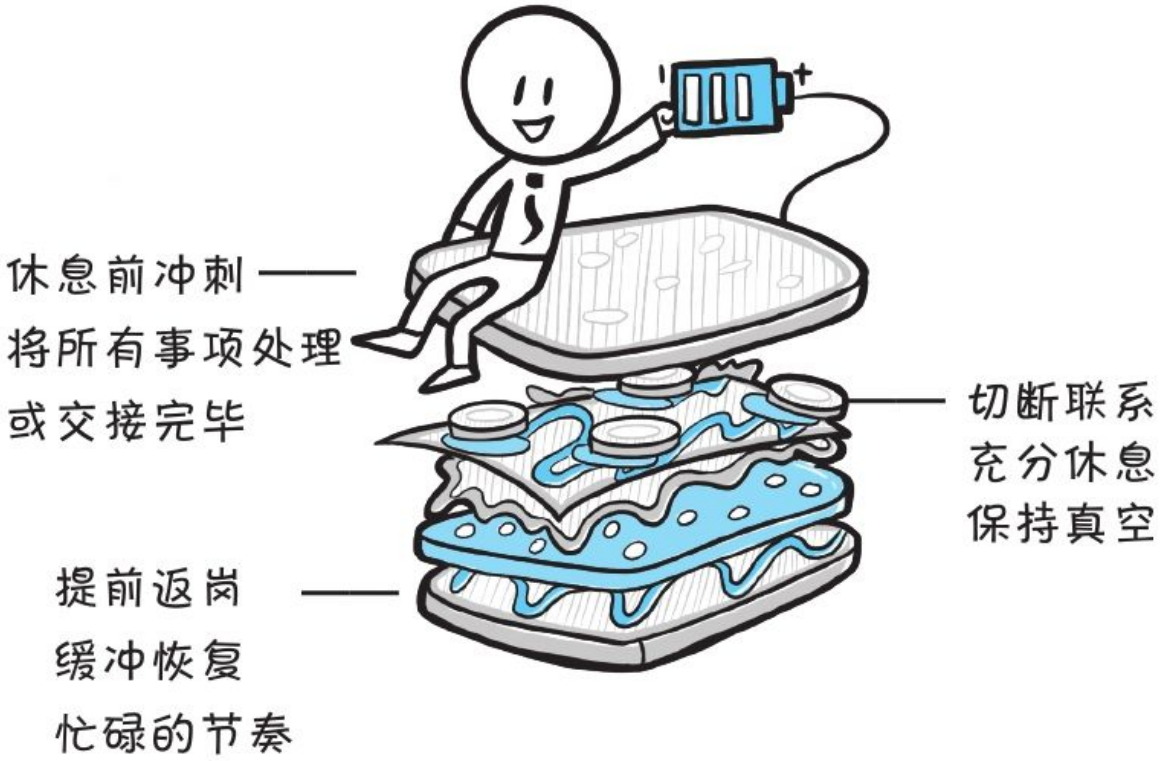


图5-5　“三明治”休假法

休假的时候，你要尽量让自己保持真空状态，可以像一些专业人士经常使用的“休假式治疗”一样，尽量不要碰工作。你要相信那些应该被处理的事情自然会有人处理，那些想找你帮忙的人也可以自己找到答案。此外，在休假期间，还要尽量避免无节制地上网、打游戏等，尽量少做这些需要投入巨大精力的事情。

最后，在休假结束前给自己设计一个缓冲期，这个缓冲期可以是几小时或者一天，目的是让自己提前进入半紧张的工作状态，这类似于提前返岗，让自己保持半紧张的节奏，以免在大家都忙忙碌碌的时候，你却需要调节自己的状态来适应。

当然，对于一些实在闲不下来的人而言，还可以利用休假时间去各地参观学习，或者与好久不见的挚友、导师、跨行业的朋友见见

面、聊聊天，这样既达到了休息的目的，又维系了人际关系，还不会因此产生虚度时光的愧疚感。

唤醒时刻

回顾属于你的一天24小时，并在“24小时时间导航”中清晰地记录下时间走向。看看哪些需要保持和精进，哪些需要调整和改善。

第五节　保持仪式感，给未来留一点不可预测性

一天24小时之旅，每个人的感受和收获都不同，但不管如何，你都应该学会客观地看待这一天。所以，我们还要注意以下3点。

保持必要的仪式感

如果这一天中，你真的做了一件或者几件了不起的事情，比如登上了某个演讲台、获得了晋升、拿下了某个项目的负责权……别忘了和他人认真分享这份喜悦，而不是只轻描淡写地说一句：“嗯，还行吧。”

不要弱化取得的成绩，学会坦然地告诉大家，像下面这样。

- 我很重视这次上台演讲的机会，为此我熬了8个通宵写演讲稿，我还一次次在镜子面前排练，一点点纠正自己的每一个小动作、每一处微表情、每一个咬字发音……看来，我表现得还不错。

• 在真正获得这点晋升机会前，我已经在这个岗位上工作了3个月，我的领导和团队成员们都非常认可我。开心的是，我们还在上个月全集团的比赛中拿到了业绩冠军，大家都为此感到高兴。

• 这是我很喜欢的项目，我已经研究它半年了，而且也已经在这方面取得了一些成果。听到可以负责这个项目的消息我很开心，希望我们可以一起把它完成得更出色。

当你真实地表现出对这件事情的渴望、期待和在意时，对方才能感受到你的珍视。实际上，你的朋友和家人远比你想象的更期待你分享这些点滴。说不定，他们也正在想办法为你庆祝。

相信我，每个人都需要仪式感，这种仪式感就像《小王子》中狐狸说的那样：“它使某一天与其他日子不同，使某一时刻与其他时刻不同。”

即使事情发展得并没有预想的那么顺利，或者真的出现了什么意外时，你的朋友和家人们也会想起你对这件事情的重视，转而真诚地安慰你或是给你提供帮助与支持。这可比轻描淡写地一笔带过强多了。

唤醒时刻

创造仪式感是从点滴的小事开始的，那么你今天有哪些想要分享的小成就，又打算给自己创造一个怎样的小仪式呢？

做猎人，更要做农夫

我身边很多人都是以结果论英雄的，尤其是在商业环境中，没有结果意味着一切都是伪命题，这听起来虽然有些绝对，但这是真实存在的常态。同时，我们也要认清一个事实：结果是验证和犒赏，过程才是收获和成长。

结果反映的只是我们在这件事情上是否取得了成绩或成就，但成长和收获一定是过程带给我们的。

结果虽然是过程的成绩单，但结果的好坏并不能判定我们是否获得了内在成长。过程及过程中的细节才能反映我们到底栽了哪些跟头，收获了哪些能力，掌握了哪些知识等，过程让我们成长为想要成为的人。

在和被马云称作阿里巴巴“定海神针”的俞朝翎（俞头）合作时，我经常听到他反复强调：“过程！过程！过程！”他是一个极其注重过程的人。他认为拿到结果有两种方式：一种是做猎人；另一种是做农夫。但他说，不要羡慕猎人，要多做农夫。

猎人很好理解，一是靠运气，二是靠枪法。运气到了，遇到了好的猎物，恰好自己内功训练得不错，一两枪搞定，就拿到了成果。

农夫则不一样。庄稼要一点点耕种，苗怎么选，秧怎么插，都是学问，每一个细节都很关键。在这一过程中，农夫不但把自己的能力一点点培养了起来，秧苗也逐渐成长了起来，这相当于给自己建造了一个粮食基地，不但现在有粮食吃，未来也有源源不断的粮食吃。

可能有些人会说，做猎人也要经过长时间、高强度的刻苦训练，这点我非常认同。正如俞头提倡的，希望每个人既能成为猎人，也能

做好农夫。因为，我们不但要拥有猎头的嗅觉、敏感与执行力，还要具备农夫细耕细作的耐力与坚持。

把“名词”换成“动词”

对于优秀的职场人而言，我们需要训练自己成为自己的管理者，并让自己随时切换至“进行时”状态。这种“进行时”状态是一个动态过程，也是一种把“名词”切换成“动词”的能力。

《脑与语言认知》一书收录了来自《自然》（Nature）、《科学》（Science）、《大脑与语言》（Brain and Language）、《神经成像》（NeuroImage）等欧美顶级国际学术期刊中的数十篇有关脑与语言认知的文章。大量证据显示，人左脑半球的一些区域会被动词更平稳地激活，而因名词引起更强激活性的区域却尚未发现。[6]

著名哲学家亚里士多德也曾提到，动词除其本身的意义之外，还带有时间的概念，而名词则不具备时间的性质。当人们听到一个动词的时候，头脑中浮现的不是一个静止的点，而是一种运动的状态。他还在《修辞学》中强调：“要使事物活在眼前，必须使用表示行动的动词。”

在品牌传播中也是如此。当一个品牌从名词变成动词时，品牌本身也就具有了穿透力，如同你看到“点击这里，直接购买”，或是“戳这里，就可以带走这本好书”这些句子时，会下意识地想要按照提示操作一样。也就是说，当你保持“进行时”（动态）状态时，可能无须过多的启动程序，就可以开始行动了。

所以，当你把“自律”变成“坚持自律”，把“梦想”变成“追逐梦想”，把“人生”变成“创造人生”时，你内在持久的行动力也更容易被激活。

唤醒时刻

试着将你目标中的名词转变成动词，并将它们写在下面，让自己始终保持“进行时”吧。

精心计划的生活，虽然不会出现什么大差错，但总是有点乏味无趣，激情不足。你有没有想过，你至少可以在1个月里为自己预留1~2小时未经规划的时间，给自己的生活预留一些不可预测性？

这些不可预测性正是生活中未知乐趣的源头。

谷歌前工程师迈克斯·霍金斯（Max Hawkins）就是这种方式的热衷者。在长达两年的时间里，他对于穿什么、吃什么、去哪儿、见什么人，都不做任何计划，完全随机。他会让计算机随机选定一个城市，然后搬过去住上两三个月。有一段时间，他还尝试把计算机选中的食物，从自己的饮食中完全去掉。

即使计算机生成了他不愿意去做的事情时，他也会先思考这背后的阻力到底是什么，然后真正克服它们。他说：“正是这些存在阻力的事情让我获得了成长。”

在很多人看来，他对这种不可预测性的热衷程度很疯狂，但霍金斯希望可以通过这种方式让自己的选择更加多元，给自己的未来留一点不可预测性。

世界本身就是不可预测、不确定的。不同的是，有的人刻意避免不可预测性，有的人则会主动拥抱不可预测性，甚至主动制造不可预

测性。

毕竟，为了进步，你的门必须给未知事物留一条缝。

本章要点

- 晚上的时间是投资时间。
- 投资效能，学会匹配时间与能量，运用时间能量趋势图夯实高精力周期，把丢失的暗时间、暗能量找回来。
- 投资成长，运用15%时间规则，为自己设计一处秘密提升的小“基地”，培养自己的迁移能力，干一件有远见、有战略格局的大事。
- 投资人际关系，找到可以并肩前行的伙伴、值得追随的导师、足够强大的对手，向他们深度学习，同时，别忘了抽时间投身公益，在情感账户上储蓄。
- 投资睡眠，不要报复性熬夜，也不要无休止地补觉。规律作息，让你的24小时收支平衡。
- 投资势必有短线收益像猎人，也有长线收益如农夫，重要的是保持持续向前的进行时状态，同时别忘了过程中的仪式感，同时给未来预留一点不可预测性。

[1] 斯科特·扬.超效率手册［M］.李云，译.北京：机械工业出版社，2015.

[2] 尼尔·德格拉斯·泰森.给忙碌者的天体物理学［M］.孙正凡，译.北京：北京联合出版社，2018.

[3] INSEAD中文全称为欧洲工商管理学院（前译为英士国际商学院），是一所世界一流的商学院。INSEAD在2018年和2019年QS世界大学排名商业与管理学领域名列全球第二，连续多年位于全球前三的位置，其在学术声誉（Acdemic Reputtion）一栏更是取得了满分——100分的评级。其全球视野和文化多样性体现在研究和教学的各个环节，被誉为“欧洲的哈佛商学院”。

[4] 睡眠相位后移综合征是一种慢性睡眠紊乱，患者一般都会晚睡晚起，生活节奏受到严重影响。在临床诊断中，部分患者要等到天亮才能入睡，一旦睡着，睡眠时间与正常人相近。这种晚睡晚起的状态，令人难以按时上班、上课，作息时间紊乱。

[5] 桦泽紫苑.为什么精英都是时间控［M］.郭勇，译.长沙：湖南文艺出版社，2018.

[6] 江铭虎，王琳.脑与语言认知［M］.北京：清华大学出版社，2013.

尾声

第六章　就到此结束了吗

一周、一月、一年，你还可以做哪些事情？

不管你能做什么或者你梦想着做什么，放手去干。胆识能带给你天赋、能力和神奇的力量。

——歌德（Goethe）

第一节　坚持做好“一”，点亮成就地图

走过一天的24小时就代表我们可以得心应手地把控时间了吗？答案仍然是否定的。我们经常会被“为什么还有那么多任务要做”“为什么事情越做越多”的挫败感击垮，所以，我们还要学会坚持做好“一”。

我在研究时间管理时，设计了这样一份人生成就清单，但我更希望称之为“人生成就地图”。绘制“人生成就地图”时，不需要追求太多，先有“一”即可。而人生也正是一场不断找到“一”、坚持“一”、做到“一”的旅程。

现在，请你拿出一张A4纸，或者打开图6-1的“人生成就地图”。图中设定了120格，代表着120岁。除此之外，图中还预留了10个格子，代表130岁。

迄今为止，在有记载的吉尼斯世界纪录中，寿命最长的是一个法国女寿星珍妮·路易丝·卡尔梅特（Jeanne-Louise Calment），1997年去世，享年122.45岁。

如图6-1所示，每个格子中都写着相应的年龄。你可以在每一个已经度过的年岁对应的格子里，写下一项当年的成就。

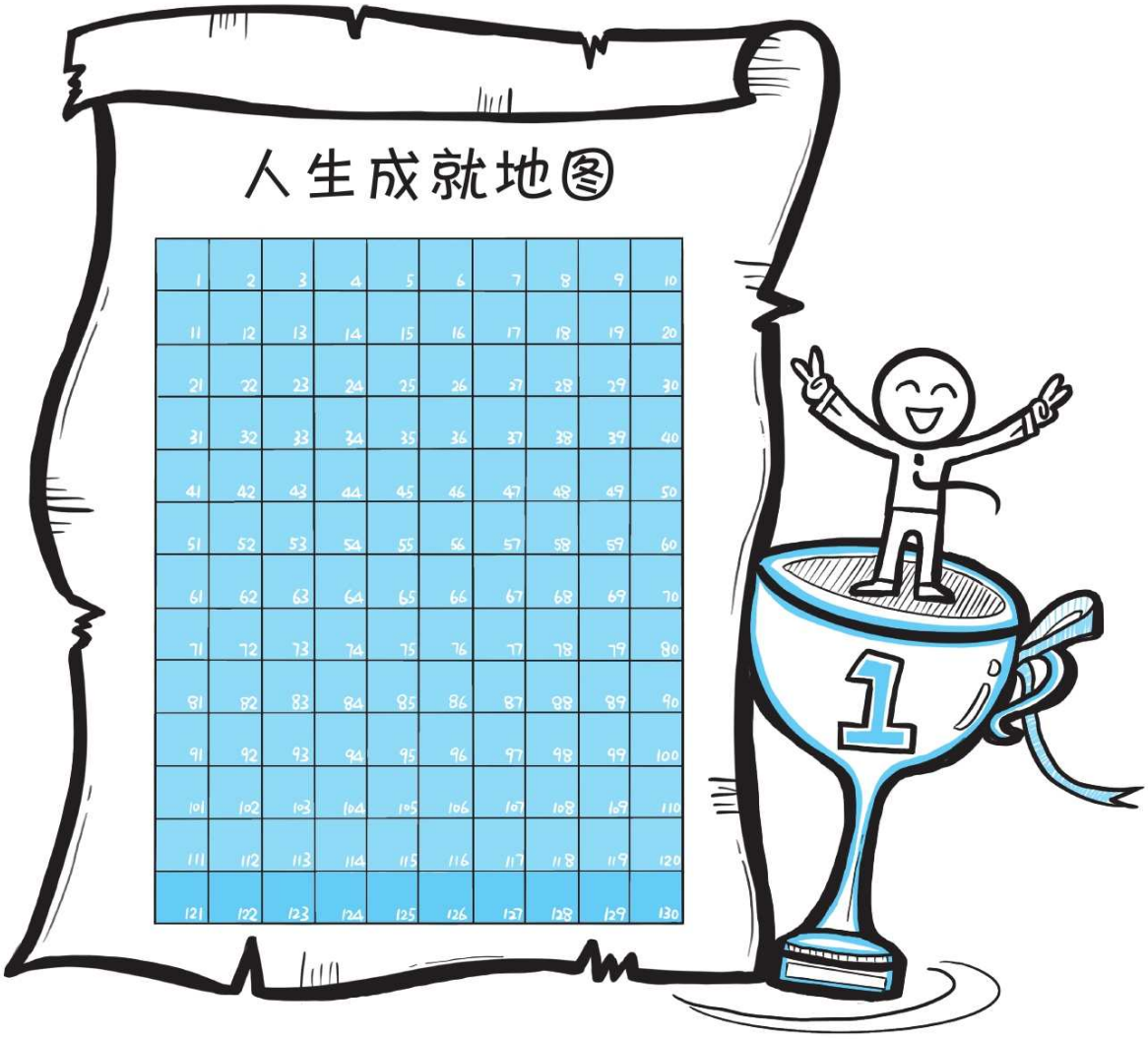


图6-1　人生成就地图

另外，你还可以使用“STAR法则”[1]记录它们。“Star”在英文中有明星的意思，它同样代表着这个成就事件的闪光时刻，也代表着

你活出了属于自己的成就状态。

接下来，在格子里写下你的STAR经历。比如，在我25岁时，我成功地加入了当时非常心仪的一家公司，所以，我将其记录了下来，如图6-2所示。

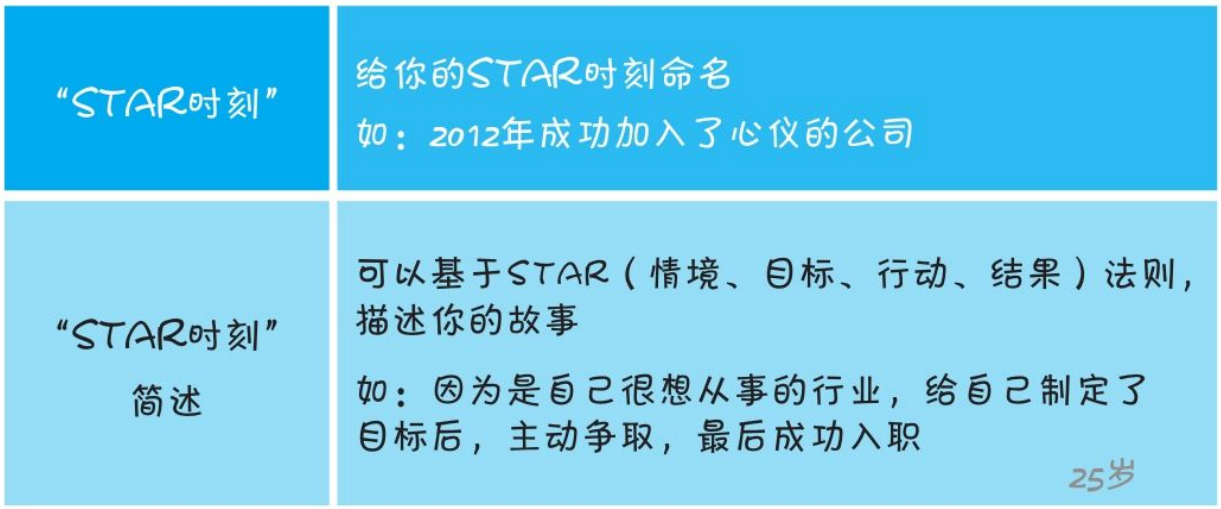


图6-2　“STAR成就事件”描述

当然，每个人对“人生成就地图”的诠释都不同，我的自我要求就是经历不同阶段、扮演不同角色，并且把这些角色全部真实地演绎一遍，这就是我乐在其中的原因。而你也完全可以按照自己对成就事件的定义，将它们记录下来。

另外，对于还没有开始的未来年份，你也可以提前为其做好规划，点亮一个计划的成就时刻。比如，给自己添加一个新的标签，或者开启一段新的经历，无须太多，每年一个即可。

以我为例，我希望自己可以在明年拥有一个新身份，也许是成为TEDx的演讲嘉宾，也许是成为某个知识付费平台的特邀主理人。当然，在达成愿望、实现目标这件事情上，行动远远比空想靠谱得多，这就是愿景的力量。

相信我，当你大声地告诉自己并提醒众人你有何种愿望时，资源也会向你涌来。哪怕到最后，你的计划由于种种原因没有实现，你也

会发现，拥有一个明确的前进方向并为之努力时，即使没有到达终点，也不会跑偏得太远。那时的你，也一定比现在的你优秀得多。

另外，你的每月、每周、每天同样拥有STAR时刻，也同样值得记录。当然，这些STAR时刻（尤其是每天的STAR时刻）可能没有那么轰轰烈烈，它们可能只是一些微乎其微的小事，或者只是一些让你感动的瞬间，抑或仅仅是一些你突发奇想的小创意实现后的惊喜。总之，要为自己记录，在记录中见证成长。

“人生成就地图”中的每一个STAR时刻都是你的人生里程碑；这些里程碑就像游戏中打怪升级经过的关卡，每过一关，你的背包中就会多一个“重量级”装备。

记录每一个成就事件，助力你变得饱满且充满力量。

唤醒时刻

回忆你过往的每一年中有哪些成就？这些成就不一定很宏大，但至少需要符合两个标准：

①你喜欢它带给你的体验；

②为成果感到自豪。

这些成就可以是在一次重要会议中勇敢发言，也可以是帮助好朋友解决了某个难题，总之，定义的标准完全在于你自己。

第二节　你需要一位时间唤醒教练

即便闯过了层层关卡，走到了最后，我们可能还是会发现，自己仍旧会置身于以下4种状态中的某一种状态下，即无能力无意识、无能

力有意识、有能力无意识或有能力有意识，如图6-3所示。

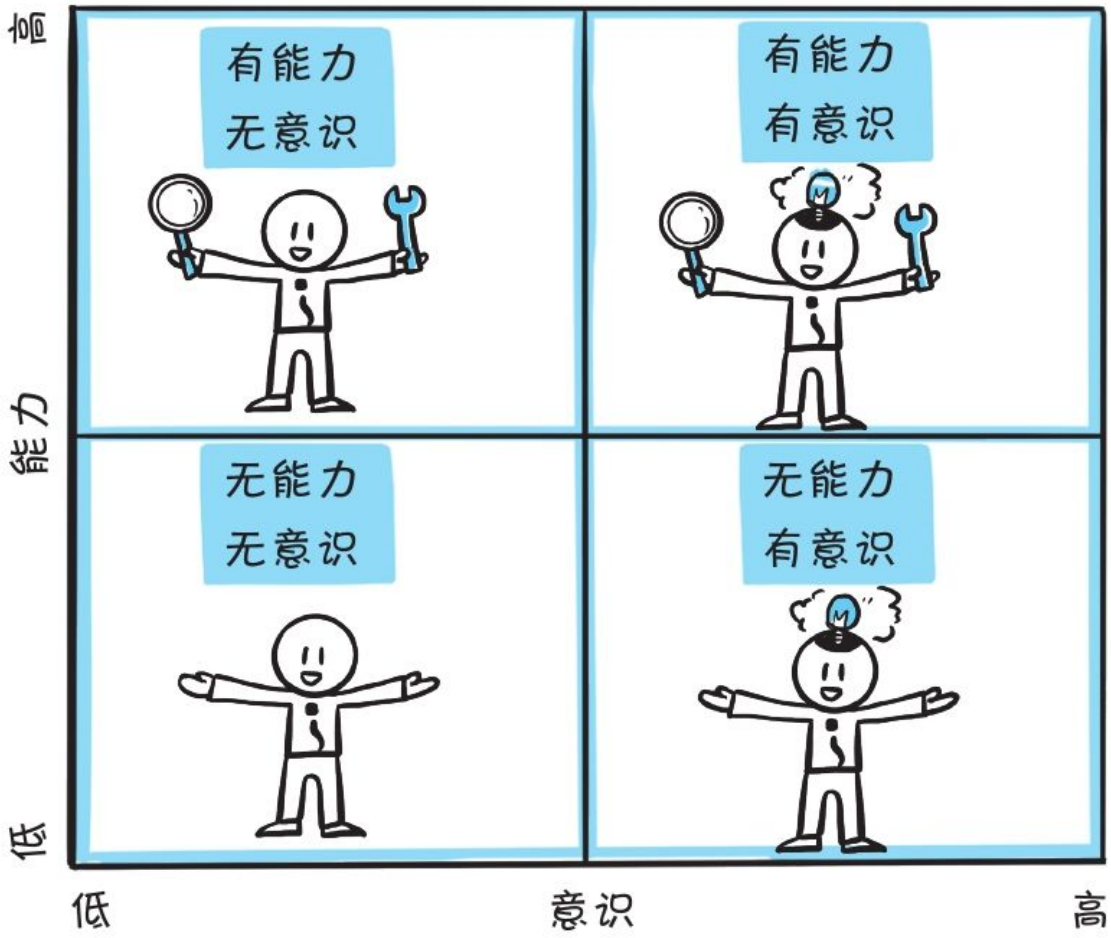


图6-3　教练赋能模型

当你处于有能力且有意识的最佳状态时，你需要做的就是立即行动。而当你处于另外3种状态下时，你会发现，能力可以不断积累，但意识才是打开新世界大门的钥匙。

如果说蚂蚁是一维生物，人类则是介于三维与四维之间的生物，那么，假如在四维空间的基础上增加一条与之交叉的时间线，我们就来到了五维空间。从五维甚至更高维的视角发展自己，才是不断提升自我认知与实现思维升级的关键。[2]

所以，除了盲目行动，你还需要找到一位能够帮助你跳出三维，站在五维甚至更高维度探究及拓展系统的人，而这个人可能是你人际关系账单中的某一个人。更理想的情况是：找一位专业的时间唤醒教练帮助你。

谷歌前CEO埃里克·施密特就曾说：“迄今为止，我收到的最好的建议就是：人人都需要一个教练。”在微软，比尔·盖茨更是将教练应用在了企业人才与组织发展项目上，并为每一位企业高潜人才配备了一位外部教练。

对加速个人成长而言，教练正是不二人选。当然，时间唤醒教练唤醒的一定不是时间，而是你。

正如心理治疗大师米尔顿·埃里克森提出的关于人性的5项假设那样，教练唤醒的正是这5项假设，它们分别是：

（1）每个人都本自具足（People are OK）；

（2）每个人都拥有自己需要的一切资源（The person has all the resources necessary）；

（3）每个行为的背后都有正面意图（Every behavior has a positive intention）；

（4）每个人都可以做出当下最好的选择（The person is making the best choice possible）；

（5）改变不可避免（Change is not only possible, but inevitable）。

想要终身成长，不妨邀请一位时间唤醒教练陪伴，他们将与你一起，把这些假设变成你真正的优势与资源。

成为自己的时间唤醒教练

在本书的最后，我想邀请你做自己的时间唤醒教练。因为没有任何人能够替代你从事这份工作。毕竟，撬动机会的原动力来自你自己，你需要行动，才能挖掘出人生真正的意义和目的。

最重要的是，你值得拥有你期待的人生。正如被誉为时装界“一代宗师”的山本耀司所说：“‘自己’这个东西是看不见的，撞上一些别的什么，反弹回来，才会了解‘自己’。所以，跟很强的东西、可怕的东西、水准很高的东西相碰撞，才能知道‘自己’是什么，这才是自我。”

别忘了，鸡蛋从外面打破是食物，从里面打破是生命。当你感觉痛苦的时候，实际上是在走上坡路，这是一种经历，也是一种创造。就像心理学家加利·巴福（Gary Buffone）博士在《假如没有明天》中提醒的那样：“一旦觉察到时间有限，我们就再也不会愿意过‘原来’那种日子，而想活出真正的自己。这就意味着我们转向了曾经梦想的目标，将一种新的意义带入我们的生活。”

所以，我特别邀请你，每天通过以下5个问题进行梳理，真正创造并实现属于你的每一个独特的人生频段。

（1）在这个人生频段里，你真正想要的是什么？

_____

（2）它们为什么这么重要？

_____

（3）怎样确保它们一定能够实现？

（4）为了实现它们，你打算承诺什么？舍弃什么？

（5）你如何知道自己已经达成了？

当然，答案可能没那么容易找到，但不妨经常用这5个问题问问自己，答案将越来越明晰。

期待你，每天、每周、每月、每年都能收获进阶版的自己！

期待在终身成长的路上，遇见你！

本章要点

- 建构你的人生成长系统，成为终身成长的践行者。
- 点亮人生成就地图，从每天、每周、每月、每年的小成就开始，不用多，“一”个即可。
- 最后，别忘了，邀请一位时间唤醒教练陪伴，把自己训练成自己的时间唤醒教练。

[1] “STAR法则”是情境（Situtions）、目标（Trget）、行动（Action）、结果（Result）四个词首字母的组合，是一种清晰、有条理地讲述自己故事的方式。熟练运用此法则，你可以轻松表现你所分析、阐述的内容的清晰性、条理性和逻辑性。

[2] 忻榕，陈威如，侯正宇.平台化管理［M］.北京：机械工业出版社，2019.

我的答案仅供参考

在现实生活中，我们很容易从一个人身上看到野心和勇气；但是在面对挫折和孤寂时，那种不动声色的坚持、不计得失的豁达以及智慧和担当却是最难拥有的。人的一生要面对许多决策，决策的质量决定了生命的质量，甚至人生的质量，而时间始终是做决策时至关重要的因素之一。时间就像一条长河，载着我们顺流而下。当遇到现实问题需要决策时，我们无法回避，无法停留，只能选择以当下最好的方式回应。我们只有通过每天的24小时，不断地重塑自我，才能活出全新的自己。正如对我影响最大的海峰老师所说：打败现在的自己！

我们每一天都在前一天的基础上攀爬奋斗，当然，在攀爬奋斗的过程中，也别忘了欣赏沿途的风景。改变正是在持续行动下发生的，幸福和成长就蕴含于这一过程中。回首过往，你可能会发现，当时的选择不一定正确，但对于那个当下来说，也许就是最好的选择。

我希望本书可以帮助你构建一幅全景图，记录你每天真实发生的事情，帮助你制定目标、完成计划。如果你愿意，它还可以成为你的小助理，协助你看一看在通往目标的路上有没有脱轨，又冒出哪些灵感，创造了什么惊喜……你不妨把它们记录下来，作为你成长路上的见证。

当然，本书提到的工具、方法绝不是尽善尽美的。因为我自己仍在不断学习、践行和完善它们。我还想与你分享，写书是重塑自我的开始，当我把看到的、听到的、想到的汇集起来呈现于此的时候，也意味着我将再次归零，重新出发。因为我知道，我还需要补充更多的新知和技能。而本书的思想和观点，将被你诠释，从而成为你的观点

和思想。当这些观点经过你的理解，成为知识被传播，并触发行动、带来改变时，也就意味着它们将在更多人那里变成智慧。

最后，我想借用凯文·凯利在《失控》序篇中的一句话：“我希望大家在读完这本书后，能够形成自己的体系方法论，从而使这本书彻底‘过时’，果真如此的话，我会认为我的作品是成功的。”

当然，别忘了，每天问自己一个问题：你想成为什么样的人？

致谢

我经常说，我是一个抽了一手烂牌，却拼命想打好的人。在打好人生这场“牌”的旅程中，我清楚地知道，这一路上有幸遇到的每个人、每段经历，都为我的成长之路存下了一笔专属的财富，在此，我只想由衷地感恩、感谢！

感谢重构我认知模型的各位导师：打开我生命觉醒之门的玛丽莲·阿特金森博士、帮助我触达场域能量的查理·佩勒林博士、引导我真正从底层敬畏生命的简·尼尔森博士，以及促进这些机缘真正发生的李海峰老师。

感谢秋叶大叔以及大叔专业团队的支持，感谢佳少反馈的专业意见，感谢本书的视觉呈现师小凡，感谢阅读初稿后，为我提出宝贵建议的挚友们：任博、尹一杰、黄斌、刘力子、Liliane、杨良霞、吴越、邬江、奉奉子玲、朱丽亚、韩磊、杜鑫、史锋、周斌、闪电大白夫妇。

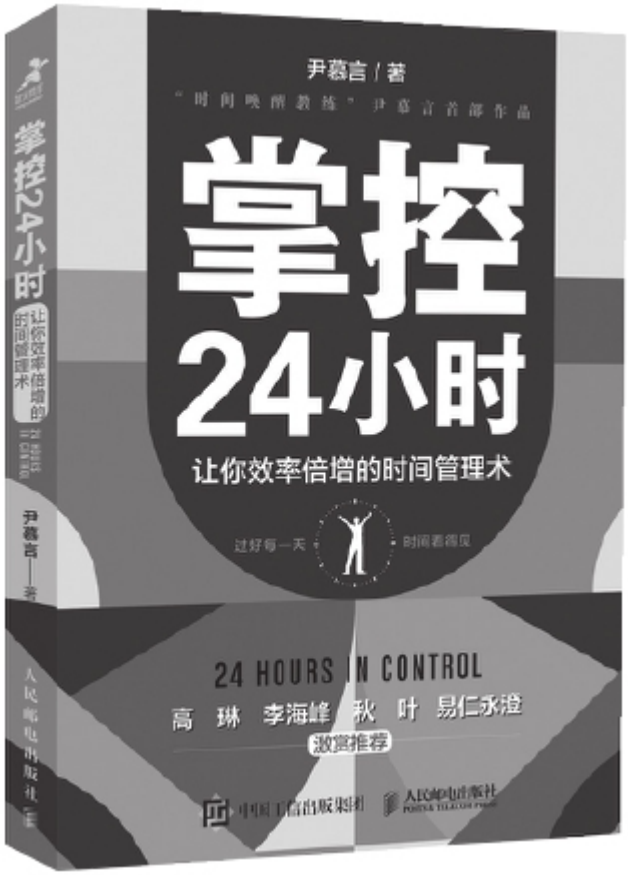
还要特别感谢本书的产品经理王振杰，与我一起关注进度，打磨细节。感谢家人们的鼎力支持，让我能够心无旁骛地创作，成功地把这本书带到你的面前。

最后，感谢这本书的读者——那个正在创造无限可能的你，期待你也能够借助这本书唤醒自己，毕竟，真正的成长永远在路上！

期待在路上，遇见你。

过好每一天，时间看得见

《掌控24小时》，开启终身成长之旅



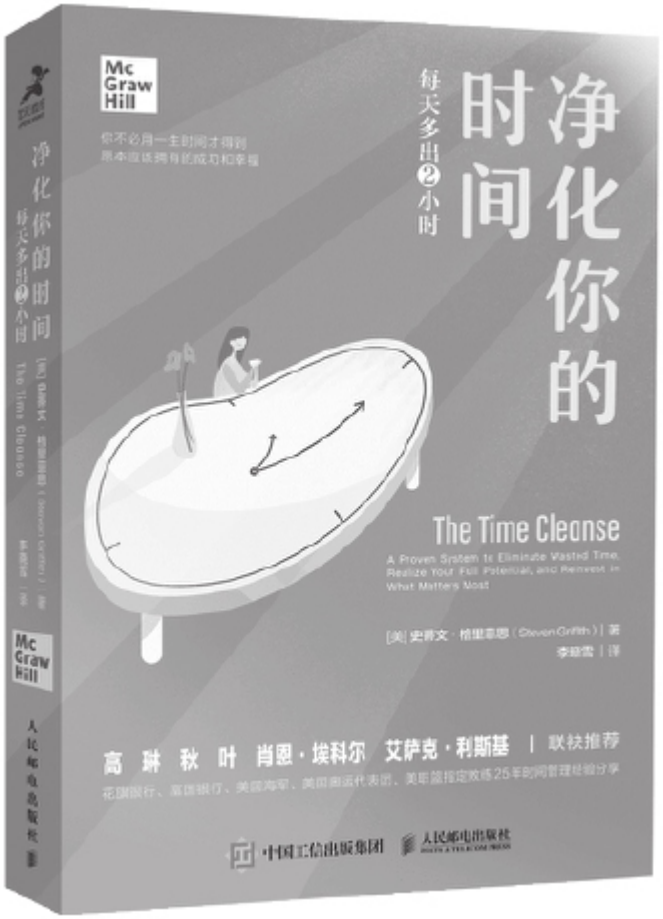
“时间唤醒教练”尹慕言首部作品，高琳、李海峰、秋叶、易仁永澄联合推荐

作者：尹慕言　ISBN：978-7-115-55002-6　定价：69.80元

- 规划的早晨；
- 专注的上午；
- 修复的中午；
- 协作的下午；

• 投资的晚上。

你的时间安排“中毒”了，所以需要《净化你的时间》



花旗银行、富国银行、美国海军、美职篮指定教练25年时间管理经验分享

作者：[美]史蒂文·格里菲思译者：李晓雪

ISBN：978-7-115-53190-2　定价：59.00元

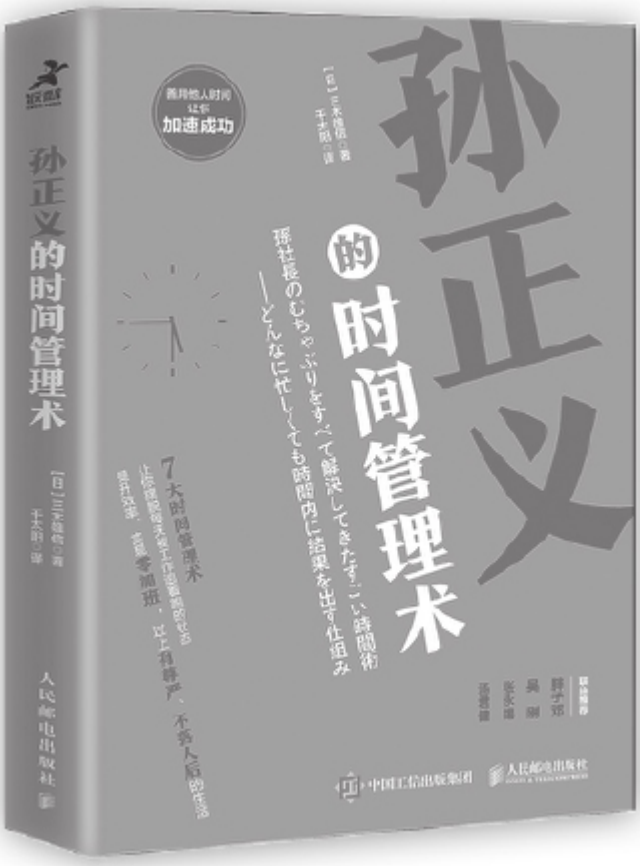
三步与时间建立新关系，提升我们的品质、体验和绩效：

• Mindset（思维模式）：接受你能创造属于自己的时间这种思维模式，摆脱“时间压力”；

• Map（地图）：选定目的地，与自己的意图、价值观和目标关联，然后用好地图；

• Mindfulness（正念）：全然地投入当下，意识到自己的思想、身体的存在，对周边的一切不加评判，只保持好奇。

大人物如何管理时间，《孙正义的时间管理术》告诉你



软银集团缔造者孙正义的时间管理心法，汤君健、张永锡、吴刚、胖子邓联袂推荐

作者：［日］三木雄信译者：千太阳

ISBN：978-7-115-51608-4　定价：45.00元

- 7大时间管理术；
- 6个时间管理基本心得；
- 6个手机、电脑、笔记本使用技巧；
- 5个时间生成术；
- 7个完成艰难任务的方法；
- 3个实现零加班的安排；
- 6个利用碎片化时间的方法；
- 孙正义的邮件及开会时间管理法。



天生管理者

说话心理学

渗透潜意识的语言说服力

Persuasion

Everyday Techniques to Boost your Powers of Persuasion

[英] 斯蒂芬·C. 杨◎著　孙闰松◎译

（Stephen C.Young）

人民邮电出版社

北　京

图书在版编目（CIP）数据

说话心理学：渗透潜意识的语言说服力/（英）斯蒂芬·C.杨（Stephen C. Young）著；孙闰松 译. -- 北京：人民邮电出版社，2017.11

ISBN 978-7-115-47001-0

Ⅰ. ①说… Ⅱ. ①斯… ②孙… Ⅲ. ①心理交往—通俗读物 Ⅳ. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第234885号

著　　【英】斯蒂芬·C.杨（Stephen C. Young）

译　　孙闰松

责任编辑　姜　珊

责任印制　焦志炜

人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn

网址　http://www.ptpress.com.cn

开本：880×1230　1/32

印张：8.75

字数：150千字

2017年11月第1版

2017年11月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2017-5411号

读者服务热线：（010）81055656　印装质量热线：（010）81055316

反盗版热线：（010）81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目　录

内容提要
推荐序
导论
第1部分 与潜意识对话
　　第1章 在语言中植入建议和暗示
第2部分 有说服力的语言模式
　　第2章 重新定义：轻松解决分歧，引导对话走向你的目标
　　第3章 同意框架：增加亲和力、消除抵触心理并应对异议
　　第4章 语言运算：添加和删除潜意识里的想法，给他人创造积极情绪
　　第5章 融洽关系：立即产生共鸣
　　第6章 因果逻辑：加强你的说服力
　　第7章 意识模式：让别人无条件地接受你说的一切
　　第8章 铺路石与领头羊式语言：快速避开批评和获得认同
　　第9章 理解—同感—引用：奇迹般地消除异议
　　第10章 内在表征：悄悄引导他人的思维方式
　　第11章 动机方向：发现客户做出购买决策的内在驱动力
　　第12章 测试真假：破解客户眼中的隐藏信息
　　第13章 部分理论：将反对意见分成两部分，分而化之
　　第14章 引用模式：引用他人的话说服他人
　　第15章 肢体动作：用肢体语言引起他人的注意
第3部分 有说服力的提问技巧
　　第16章 预设问题：将预设信息融入你的问题中
　　第17章 附加疑问：获得客户自发的认同

第18章 功能强大式问题：打开客户的心扉，悄悄植入建议
第19章 未来测试式问题：让客户渴望你的产品或服务
第20章 标准问题：理解客户看重什么，满足客户的需求
第4部分 准备好说服他人
第21章 向自己提问：准备好应对可能出现的结果
第22章 建立自信：用自信的态度说服他人
第23章 如何练习：熟能生巧
版权声明
返回总目录

内容提要

变得更有说服力意味着什么？有时这意味着合同的顺利签订，有时这又意味着你总能脱颖而出。可以说，说服力其实意味着一种你个人的影响力。

本书作者斯蒂芬·C.杨基于对神经语言程序学的研究和多年来一线实践经验的积累，对如何在对方潜意识中植入建议、如何针对不同的交流风格组合运用14种语言模式以及如何通过提问引导对方做出决定等进行了简单易懂的讲解。此外，针对每一种技巧，本书都给出了详细的情景模拟展示，并将语言公式化，以使读者便于练习、迅速上手。

本书适合那些希望减少身边阻力，获得更多积极反馈，最终构建更加和谐、默契的人际关系的读者阅读与学习。

推荐序

你可能会非常兴奋地想要读一读《说话心理学：渗透潜意识的语言说服力》这本书。

变得更有说服力对你而言意味着什么？成功，社会地位，名誉，还是其他什么？本书将挑战和启发你，增进你的说服技巧，甚至还会改变你。

我已经认识斯蒂芬·杨25年了。当我们在欧洲科技产业界排名第一的猎头公司共同工作时，我们的人生第一次产生了交集。我很快就对他产生了敬意和喜爱之情，因为他严格遵循职业操守，而且还具有非常积极的、外向友好的性格。

我们齐头并进，成功地经营着猎头业务。如今，我们对于说服力和人类动机都有着深刻的兴趣，像着了魔一样。当他邀请我为本书写推荐序时，我感到非常荣幸。

几年前，我们再次相遇，讨论一个新项目：创立一家面向所有工业部门提供关于说服力和影响力的沉浸体验式讲座的咨询服务公司。那段时间，这种想法在斯蒂芬心中只是初具雏形。他对变得更加具有说服力充满热情，给我留下了深刻印象，还激发了我学习更多的说服技巧的渴望。接下来几年里有很多会议，这个项目逐渐完善，明确了具体的发展路径。我如饥似渴地参加并旁听了这些会议，吸收和消化了相关材料。

从那以后，我开始在职场中使用本书所讲解的说服技巧，取得了很好的效果。而且，我还将这些说服技巧介绍给我的客户，他们后来

都表示自己受益匪浅。

和许多人一样，我逐渐意识到主动出击的说服方式在人际交往中是一种强大的秘密武器。在我看来毫无疑问的是，说服技巧应该排在所有业务能力和个人发展能力的最前面。

本书和基于本书的说服力训练的好处是显而易见的。参加说服力培训课程的人非常喜欢这门课程，他们的脸上总会露出看见曙光般的笑容，这是我亲眼所见。他们表示，这门课程让他们在人际交往中变得不同，变得更加充满活力。最为人称道的一个案例是，说服技巧能让一个人在24小时内与麻烦的客户签订3份重要的新合同。

在写作本书的过程中，斯蒂芬取得了一些非凡的事业成就。我作为人力资源专家，费劲地阅读过很多学术风格的大部头图书，其中少数几本书是关于神经语言程序学（Neuro-Linguistic Programming，NLP）的。这个主题是令人惊叹和鼓舞人心的，但是这些书太艰深晦涩，看的时候我头痛到简直想服用止痛药的程度。斯蒂芬的这本书以NLP为理论基础，却极其通俗易懂，没有那些令人讨厌的、费解的术语，而是为大家提供了一套非常强大、实用的语言工具。

本书将说服心理学简化为方便使用、循序渐进的技巧。但是，你不能只停留在书本上的学习。你需要理解这些技巧，还要付诸行动，这至关重要。在这个信息爆炸的时代，时间稀缺，阅读本书和掌握说服技巧都是很有价值的。

有时候，我们确实忙忙碌碌，以至于我们忘记了自己是谁、我们想要成为什么样的人。但是，通过勤奋学习、不断反思和实践，我们可以取得进步。如果我们坚持下去，改变就会发生，星星之火可以燎原。

本书将带领你到达你想要去的地方。

詹姆斯·阿斯莫（James Ashmore）

导论

语言模式—说服还是操控

> 最重要的说服工具就是你的诚信。
> ——国际知名演说家、作家、励志大师金克拉（Zig Ziglar）

你可能已经在网上浏览过本书的信息，或者你可能正好在书店里阅读着本书中的文字。也许，你身边有人在参加过关于说服力的讲座或课程后，向你推荐了本书。不管你是怎么与本书结缘的，它都将改变你思考如何使用语言增强说服力的方式。

在我们日常生活中的各个方面，能够做到影响其他人是非常重要的，对吧？尤其是在工作场合，我们面临的压力越来越大，需要完成的业绩指标越来越高，而且你还要成为你的同事和领导尊敬的人，以及你的竞争对手惧怕的人。如果你是给自己打工的企业家或创业者，拥有说服别人始终如一地相信你的产品和服务的能力，就意味着你能在丧失抵押品赎回权和破产之间创造不同，或者意味着你能创造连自己都想象不到的财富。

如果你是全职工作者或者自由职业者，你正在管理自己的业务或者正在寻求招聘机会，想象一下你能牢牢地掌控自己的未来，始终超越自己定下的目标，还能确保自己签订最有利的合同，你会有什么感觉呢？毫无疑问，你一定会意识到自己已将实现目标的方法掌握在自己的手中了。

本书是一本实用性很强的、循序渐进的指导手册，通过大大提高你的说服力和影响力帮助你掌控自己的未来。如果你在日常情境中熟练应用自己在本书中学到的语言技巧，你将发现自己能改变别人的看法，影响和促使他们心服口服地同意你的观点。

奇怪的是，你可能已经无意中应用了本书提到的一些说服技巧，但是你很可能不清楚这些技巧的潜在力量。你越是阅读本书的内容，你就越会注意到变得更具说服力实际上并不是那么费劲。我会非常热情地帮助你一步一步地提高说服力，这个过程比你想象的要快得多。

其他关于说服力的图书通常以一种故作玄妙的方式来阐述这个主题，更糟糕的是，有些书将说服力描述得太复杂了。为了实用易懂，本书去掉了专业术语。本书的重点不是让书中提及的说服技巧听上去很高端，而是帮助你快速地掌握这些技巧，将其应用于日常交流并享受从中获得的实实在在的益处。这意味着，你将跟随世界上非常成功的销售精英和商务拓展专家的脚步，轻松愉快地学习关于说服力的实用知识和技巧。

通过阅读本书，你将快速学会并频繁使用这些藏而不露的交流技巧。

而且，随着你逐渐掌握这些令人印象深刻的沟通技巧，你将意识到使用这些技巧会如何改变你的生活。

想象一下，当你开始使用本书阐述的技巧时，你将获得越来越多的奖励和收益，并且会享受这个过程。我非常乐意看到这样的事情发生。如果你是一位销售人员，这些技巧将会帮助你顺利而快速地克服所有的反对意见，你只需要勤加练习就可以。想象一下，做到这样的事情对你来说意味着什么？

假设你是一位管理者，正要说服你的团队接受一项极具挑战性的任务，你就可以使用本书提及的技巧快速地将团队成员引入正轨。

如果你正在寻找晋升或求职的机会，你通过本书学会的新技巧将带给你明显的竞争优势。现在请你思考一下：你是否已经因为这样的美好预期而热血沸腾了呢？

公平地说，你在本书中将学到的技巧能帮助你构建更加和谐、默契的人际关系，减少你遇到的抵抗，增加他人对你以及你传达的信息的积极反馈。当你阅读本书，吸收其中重要又简单的技巧时，你会赞叹这些技巧多么有用和强大。最重要的是，你将准确地理解如何在日常生活中使用这些技巧。

预警

语言模式的力量是强大的，所以本书必须以最有效的方式指导你利用它们。当然，我无法控制你，你最终会如何使用本书提及的技巧都将取决于你自己。

我希望你总是能谨慎地使用本书中的知识和技巧，最好只在对双方都有利的情况下才使用。如果做到了这一点，你将获得更高的声誉，越来越多的人想要与你合作，而且你很有可能被客户列在快速拨号的列表上。想象一下，每个人都在走向你，都在被你说服。

现在，你有可能会产生在对对方没有好处的情况下使用说服技巧的想法。这时，说服就变成了操控，涉及伦理道德。你的潜在商业合作伙伴可能感觉不自在，因为他们觉得自己在被你牵着鼻子走。你可能仍然是占优势的，仍然能如意地获得奖金、签订合同等，但是你的优势不会长期存在。你的声誉将消耗殆尽，别人可能再也不想与你合作了。

因此，谨慎地使用说服技巧，你才能长期享受这些技巧带来的好处。

本书分为以下四个部分。

第1部分：与潜意识对话——在语言中植入要求和建议

本书的第1部分关注的是潜意识。使用谈话疗法的临床心理学家通过要求和暗示来改善来访者的心理征状。最初这些心理学家认为，让大众知道谈话疗法的实施过程是危险的。谈话疗法方面的训练是受到限制的，而且费用非常高。但是，我们可以从谈话疗法中受到启发，提高我们的谈话技巧。现在，通过谈话来理解、引导他人的方式渗透在社会中，大多数跨国公司、政府官员和商务拓展专家都意识到了谈话技巧的重要性，他们每天都会使用这些技巧去说服和影响别人。如果你还没有使用这些技巧，那么你要么被别人说服和影响，要么开始准备学习这些技巧。你的竞争对手毫无疑问已经准备好了！

第2部分：有说服力的语言模式

本书的第2部分专注于挑选出最有说服力的技巧。这些技巧是可行的，是由世界上非常有说服力和非常成功的销售专家总结出来的沟通风格。你接下来要学习的技巧将帮助你做到以下事情。

- 重新定义：轻松解决分歧，引导对话走向你的销售目标。
- 同意框架：增加亲和力、消除抵触心理和应对异议。
- 语言运算：添加和删除潜意识里的想法，给他人创造积极情绪。
- 融洽关系：立刻引起共鸣。
- 因果逻辑：加强你的说服力。
- 意识模式：让别人无条件地接受你说的一切。
- 铺路石和领头羊式语言：快速避开批评和获得认同。
- 理解—同感—引用：奇迹般地消除异议。
- 内在表征：悄悄引导他人的思维方式。
- 动机方向：发现客户做出购买决策的内在驱动力。

- 测试真假：破解客户眼中的隐藏信息。
- 部分理论：将反对意见分成两部分，分而化之。
- 引用模式：引用他人的话说服他人。
- 肢体动作：用肢体语言引起他人的注意。

第3部分：有说服力的提问技巧

在本书的第3部分，你将发现一些提问方式比另外一些更能发挥出强大的作用。当你充分、深刻地理解了信息的微妙作用，你就能在说服力和提问技巧方面实现质的飞跃，也就可能更好地控制每一场谈话，引导事态向你希望的方向发展。对于有效的交流和信息交换，提出恰当的问题是重中之重。

然而，你不仅要通过小心谨慎地提问来获取你想要的信息，还要巧妙地给予对方积极的心理暗示。你会很快获得对方的认同，甚至能让他们感受到你是最有说服力的，你的话是不可撼动的。下面我将告诉你如何做到这一点。

- 预设问题：将预设信息融入你的问题中。
- 附加疑问：获得客户自发的认同。
- 功能强大式问题：打开客户的心扉，悄悄植入建议。
- 未来测试式问题：让客户渴望你的产品或服务。
- 标准问题：理解客户看重什么，满足客户的需求。

第4部分：准备好说服别人

在本书的第4部分，我呈现了一系列逗趣的问题，旨在强迫你换一个角度思考，增强你对说服力的关注和全面准备。我将传授一种被证实是有效的技巧，以大大加强你的自信心，你以前可能从来想不到自

己会如此自信。为了提高你使用说服技巧的熟练程度，我还会告诉你如何练习使用语言模式。

- 向自己提问：准备好应对可能出现的结果。
- 建立自信：用自信的态度说服他人。
- 如何练习：熟能生巧。

第1部分 与潜意识对话

第1章 在语言中植入建议和暗示

> 意识就像暴露在阳光下的喷泉，落下来的水花会流向巨大的隐藏在地下的潜意识水池，而喷泉就是来自这里。
>
> ——西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）

什么是植入式要求

我很高兴在此讲述迄今为止最强大的说服技巧。在了解如何使用植入式要求之前，我们首先需要明确它们是什么。

植入式要求是由诸如“走”“买”“喜欢”和“停止”等单一词汇构成的指令，或是由简短的句子构成。人们以特殊的方式使用这些词汇或句子，将想要表达的信息直接传递到其他人的潜意识中。

我们为什么使用植入式要求

将植入式要求引入销售情景中的理由是我们希望绕过客户的意识，让客户听从我们关于产品或服务的观点以及我们希望客户接纳的建议。换言之，我们通过植入式要求直接作用于客户的潜意识。我们的目标是在潜意识层面进行沟通，让客户在不知不觉中受到影响。

在你领会上面这些话时，我能读懂你们大多数人在想什么。请放轻松，进入别人的潜意识并没有你想象的那么邪恶。我们大多数人都没有意识到自己其实经常窥探别人的潜意识，因为这太寻常不过了。

只有当我们有意识地去影响别人的潜意识时，这才会成为一种强大而可怕的说服技巧。

植入式要求为什么会起作用

我们可以评价、审视、支持、谈论、丢弃或者排斥我们听过、读过、看过的所有事物。但是，那些悄悄进入我们潜意识的概念、观点和建议却不会遭到审查和反对。贮藏在潜意识中的信息影响着我们的思维、决策和行动。

当我在超级说服力研讨会上介绍植入式要求时，发生了这样一件事。一位研讨会成员担心自己表现得有些傻，就决定向他人请教，而不是继续练习说服技巧。我听到了他和另一位成员的谈话。

成员1：每次我想尝试说服别人，我总是会犯错。

成员2：但是，只有通过不断学习和尝试，你才能快速掌握植入式要求啊。

他们不知道的是，成员1更像是一位专家，因为他所说的话至少包含两种没有被成员2意识到的植入式信息：第一，成员2更有经验；第二，成员2理应指导成员1，尽管成员1没有命令或要求成员2给予指导。我将在后面分析他们的对话，而你将会通过这个例子理解大多数人在日常交流中都能熟练地、毫不知情地运用植入式信息去影响他人的潜意识。

在本章中，你将学会如何在业务中创造合宜的植入式要求和暗示，还会学会如何正确地表达这些信息，以获得最大的效益。随着你不断进步，你将开始领悟清楚、恰当的表达方式的重要性。如果你不能恰当地使用这种说服技巧，你通常只会得到你不想要的结果。

医疗专家已经注意到每个人在日常交流中都会自然而然地使用植入式要求，而且认识到如果对患者积极使用这种技巧，引导和改变患

者的思想和信念，就能给患者带来极大的好处。销售/营销领域的工作人员也可以利用这种语言技巧获得强大的说服力。

想象一下：如果你能要求、引导或者命令别人去做他们通常会反对的事情，或者以特定的方式去思考某些事情，那么你就会发现你完全有理由使用植入式要求来达到目的。有时，人们就是会做他们通常会反对的事情。我相信你很熟悉这种情况，尤其是如果你有孩子，这似乎是人类的天性。

在日常商业冲突中，如果我们只需要告诉消费者和潜在客户购买我们的产品和服务，就能让他们去做我们希望他们做的事情，那真是太好了，是吧？将植入式要求主动融入看似平常的对话中，你就可以增强你的说服力。你会越来越热衷于这么做，对吧？

你可能会质疑在日常生活交流中使用植入式要求及绕过别人意识的想法，觉得这无法有效地影响别人。就事实而论，其实大多数人都没有意识到自己擅长说服别人。

让我们回到前面我无意中听到的对话，请注意这两位成员都使用了植入式要求。

成员1：每次我想尝试说服别人，我总是会犯错。

成员2：但是，只有通过不断学习和尝试，你才能快速掌握植入式要求。

分析：成员1的话表面上是说自己缺乏经验，但他的实际意图是向成员2请教。成员2显得很有经验，建议成员1要不断学习和尝试。成员1通过植入式要求达到了自己的目的，成员2也能让成员1按照自己的想法去做。有意识的大脑接收整句话的表面意思，而潜意识却能检测出话中潜藏的积极含义。

这个例子表明，大多数人都会无意识地将要求和暗示植入日常交流中，而且意识不到他们所说的一些话对其他人以及他们自己的潜意识所造成的影响，尤其是当他们持续强化负面信息的时候。

积极使用这种技巧，你将看到自己获得越来越多的收益：你将会一直享受不断取得的、可以衡量的成就，提升自己的经济地位；你将会成功地扩大自己的影响力和亲和力，拥有越来越多的回头客业务，并从中获得利益和其他你想象不到的优势。

当然，现在不是只有我们会使用植入式要求，因为自从这种技巧被发现以来，情况就发生了相当大的变化，而且这种技巧几乎无处不在。大型企业向广告公司支付大笔金钱，以引导没有戒备心的普通大众做出相应的购买决策。令人吃惊的是，大型企业并不能总是达到它们想要的效果。我听到过一家著名软奶酪品牌的电视商业广告，下面是这则广告的最后一句话：“软奶酪太油嫩、太美味了，我简直无法抵抗！”这句话大概是企业想要传递给观众和潜在消费者的关键信息。

你发现这句广告语的明显错误了吗？最后这句广告语旨在调动消费者的购买积极性，如果广告语强调的是企业希望看到的积极的购买行为，而不是消费者“简直无法抵抗”，那么就能更好地达到预期效果，为企业带来更大的收益。这则广告营造出来的形象是一位演员正在享用软奶酪，但是当我听到“简直无法抵抗”时，我的潜意识却告诉我要以各种方法去抵抗这样的广告。

你们和我一样，可能经常听到漏洞百出的广告。听到这种广告时，我通常会想，如果我私下里告诉跨国企业的总经理他们高价请来的广告商犯下的基本错误会如何。我通过这个例子想要传达的信息是，确保你在推广自己的产品或服务时不要犯下同样的错误。

金玉良言

要习惯于以简单明了、意思明确的方式表达你的想法，思考别人可能会如何诠释你的表达。此外，还要学会时刻运用这种独特的洞见，打造你的优势。

一旦你开始领悟植入式要求，你就会发现这种技巧在电视、广播和公共汽车的商业广告中以及本章中经常被使用。实际上，你将意识到政治家是如何通过仅仅问几个问题就能引导与他们对话的毫不知情的采访者的，你还会在别人对你使用这种技巧时变得更加警惕。

说到政治家，我正好想介绍托尼·布莱尔（Tony Blair，1997—2007年担任英国首相）于2003年7月在美国国会的演讲。部分内容如下。

> 谢谢议长、副总统和各位尊敬的国会成员。你们对我的热烈欢迎让我深受感动。坦率地讲，我并不值得，而且我以前从未享有过这么好的待遇。
>
> 首先，我非常真诚地感谢诸位投票授予我“国会金质奖章”。但是诸位和我一样，都清楚谁才是真正的英雄：那些勇敢的服役士兵，不管他们是男还是女，是英国人还是美国人，他们都在积极奋战，拿他们的生命冒险。我们要以隆重的方式悼念那些牺牲者，告诉他们以及他们的家人：他们的血不会白流，他们的牺牲给下一代带来了更加平静、繁荣和充满希望的生活。

你能指出其中的潜台词吗？如果不能，那就再读一遍。在这次演讲中，布莱尔非常明确地让听众去做某些事情，但是听众却不会觉得自己是被说服去做这些事情的。布莱尔使用了植入式要求来引导听众像他那样去思考和采取行动。

我们分析一下这句话：“首先，我非常真诚地感谢诸位投票授予我‘国会金质奖章’。但是诸位和我一样，都清楚谁是真正的英雄。”

在这个例子中，要求式语言“诸位和我一样”被植入演讲中，听众会在潜意识里从字面上理解布莱尔的表达。听众在意识层面没有注意到这句话的潜在含义，只是听到了其中非常重要的信息。布莱尔是

在有意识地影响听众吗？谁知道呢？但不管怎样，你都可以开始采用这种技巧了，对吧？

躬行实践

当你第一次读到“你们和我一样”“我和你们一样”之类的语言模式时，你是否注意到并且理解了其含义呢？这样的语言模式并不是第一次出现在托尼·布莱尔的演讲中。你重新读一下本章，就会发现我在前面已经使用过这样的语言了。

创造和运用植入式要求和暗示

设计和使用植入式要求其实相当简单。通常来说，对一种技巧的描述只是看上去比技巧本身要复杂得多。你只需要遵从两个步骤，每一步都有一系列简单的准则，我将在后面对此做出详细描述。第一，你需要明确你希望对方去做什么、去想什么，或者去遵照什么；第二，你需要使用类似于托尼·布莱尔使用过的技巧，绕过对方的意识，在对话中悄悄植入你的想法。

创造植入式要求

在与客户和潜在客户交流时，大多数销售人员、市场营销人员和商务拓展专家都会运用相似的植入式要求。随着你对使用这种技巧越来越自信，你将自然而然地在工作场合中创造合适的植入式信息，而且更为重要的是你还会将植入式要求完美地融入你的交流风格中。为了让这种技巧的效果最大化，你需要记住植入式要求必须简短明了，并且要习惯于在日常交流中使用植入式要求。下表中列出了一些简短的词句，你很可能经常毫无意识地使用它们，而且你很可能并没有以最有效的方式使用它们。我将在后面阐述如何清楚有效地表达植入式要求。

关于要求的例子：

现在购买	买这个
喜欢我 / 这个	尝试这个
相信我	现在开始去做
现在做决定	听我的话准没错
想要这个	现在需要开始去做
需要拥有	我需要这个
我买得起这个	我想要这个
与某家公司合作	自信起来
感觉舒适自在	感觉很好
积极一点	快乐一点
准备好现在就买	为下一次见面做更好的准备
热情一点	兴奋起来
看上去很好	现在注册
做出正确的决定	按我说的做
认同我	今天签约
让我们继续	

从这个表中，你可以推断出植入式要求主要由动词构成，这些动词暗示着我们希望别人做出某种行为、产生某种想法或者感受某种情绪。我有意避免使用不定式和进行时的动词形式，因为表中的动词起着形容词的作用，能弱化要求的语气，让听者在潜意识里接受。

研究表明，大脑能根据听到的动词构建心理图像。我将这些心理图像称为“内在表征”。还有研究发现，有些大脑区域对动词的反应明显要比对名词的反应快得多。而且在无意识中，大脑会连续不断地监视语言模式和发音节奏，以便从中找到重要的动词。

金玉良言

思考下面列出的动词，将它们恰如其分地用于你的报告、推销信函、招聘简章、电子邮件和其他文本。

通过动词启动植入式要求的力量！

A：安置。

B：辨认、保持、补充、表演、保留。

C：采纳、创造、阐明、澄清、尝试。

D：带来、打破、带领、点燃、导致、抵制、调配、定义。

F：废除、发表、发现、分配、发明、反对、发扬、发送、翻阅、发泄。

G：构建、购买、改变、跟随、革新、过滤、管理、更新。

H：获得、号召、衡量、缓和。

J：决定、集中、激励、加剧、聚集、建设、激发、解释、计划、加工、继承、加速、解决、简化、坚持、减少、加强、继续。

K：开发、开拓、控制、克服、看、开创、渴望。

L：连接、领悟、浏览、练习、理解。

M：面对、满足。

N：拿走。

P：评估、培养。

Q：期待、确认、驱使、确保、敲定、前进、启动、劝说、去除。

R：认出。

S：设计、施加、生产、实现、审视、缩短、使用。

T：调整、逃避、探索、提高、投入、替代。

W：完成。

X：行动、选择、修复、学习、训练、相信、削减。

Y：应用、迎接、压制、延伸。

Z：增加、执行、抓捕、转换、诊断、珍惜、资助、抓住、知晓、照亮、掌握、最大化、制造、准备、阻止、再三考虑、指出、战胜。

使用简单的语言

能产生最佳效果的植入式要求都是很简短的日常用语，并且经常被重复使用。为了在不知不觉中重新表述我们的意图，我们用不同的词语表达相同的意思，而且通常会用非常简短的词汇开头。例如，**我们可能会说“买”，而不是“购买”；会说“看”，而不是“观察”；会说“走”，而不是“离开”或“前进”**。

我们的大脑为了理解这些动词，会构建相应的心理图像。语言越复杂，大脑就需要构建越复杂的心理图像，植入式要求也就越难发挥有效的作用。例如，相比于“即刻购置”，大脑更容易从“现在就买”这样的陈述中提取信息和生成内在表征。与“即刻”和“购置”相比，“现在”和“买”是更通俗易懂的概念。

用开场语配合植入式要求

你会发现，当你在给出实际建议之前使用一个简短的词语来调节气氛时，你使用的植入式要求便具有很强大的力量，能够让听众或者读者在不知不觉中就欣然接受你的想法。我将这种简短的词语称为“开场语”。

在你读到这一段之前，你不可能注意到这种技巧的力量。上一段的“你会发现”就是开场语，其后面的内容才是我想表达的目的，即建议你使用植入式要求。这种说服方式的基本原理是一些观点很容易绕过读者或听众的意识，悄悄溜进文本或对话之中。

当然，仅仅写出一个开场语和一个潜藏的建议并不能成功地起到植入式要求的作用。你应该在写作中突出你的个人风格，并且选择适

合电子邮件、短信、招聘简章或推销信函等文本的表达方式，例子如下。

- 你在使用植入式要求时就会发现这一点。
- 你在*使用植入式要求*时就会发现这一点。
- 你在**使用植入式要求**时就会发现这一点。

在交流中，植入式要求必须被正确地表达。前面我说过，大脑会持续不断地搜寻语言模式和发音节奏；后面我将告诉你如何做到这一点，因为这种说服技巧充分利用了我们大脑的这种自然行为。

一旦你创造了一套植入式要求，那就开始寻找机会，将它们恰当地融入交流中，然后很快你就会开始自发地在你的对话和文本中形成开场语。开场语受到很多研究者的关注，他们想要解释这些开场语是如何影响听众的。我曾经使用开场语和植入式要求让人们选择“阅读本书”和“参加说服力课程”。当然，你也可以使用你自己的开场语，或者参考本章前面给出的例子。

＊　＊　＊

开场语：当你

例子：当你阅读本书时，你将意识到变得更有说服力是多么容易。

评论：这个短语假设听众将会做你希望他去做的事情。它不适合用于讨论。

＊　＊　＊

开场语：如果……会怎么样

例子：如果你参加说服力课程并因此在几天内签下一个大单子、在9周内实现季度目标，会怎么样呢？

评论：这个开场语很特别，因为它本身也是植入式要求。“如果……会怎么样”是一个问句，换个角度就等于说“请你想象一下”，这是一种让对方间接思考和接受我们建议的方式。在这个例子中，我们通过提问将“参加说服力课程”植入其中。我们还可以让对方想象参加这个课程后在几天内成功签下一个大单子的美妙场景。

* * *

开场语：人们可以

例子：人们可以读一读这本书，然后很快将他们从中学到的强大的说服技巧应用于实战中，并且会对此感到惊讶。

评论：这个开场语很有诱惑力，因为当我们说“人们可以”时，并没有谈论或者针对我们的交流对象，而是转向了其他人，这样就能削弱交流对象的潜在抵抗。

* * *

开场语：如果你

例子：如果你阅 读本书，你将变得更有说服力，因此更有可能说服老板给你加薪。

评论：与“人们可以”类似，“如果”一词也能削弱交流对象的抵抗，还能引导对方想象相应的情境。

* * *

开场语：随着你

例子：随着你阅 读本书越来越深入，你将发现越来越成功是什么感受。

评论：这个开场语类似于“当你”，因为它们都假设对方会直接按照你的要求采取行动。此外，“成功”这个词汇能带给对方积极的感受，产生强大的说服力。

开场语：你可能会发现

例子：你可能会发现，当你参加说服力课程时，你的自信心会随着你获得越来越多的新业务而不断提升。

评论：在使用这个开场语时，我们应该暗示对方他们将会意外地遇到我们所描述的、会自然而然发生的事情。

＊　＊　＊

开场语：你将体会到

例子：你可能会发现，如果你阅读本书，你将体会到自己很自信，足以面对更大的挑战。

评论：这个开场语与其他开场语共同使用，将对方所体验的与其他事物联系起来。在这个例子中，“阅读本书”的建议先于“自己很自信”。将你希望对方做某事与相应的积极情绪状态结合起来共同表达，这通常是一种很好的方法。后面提到的“面对更大的挑战”进一步提升了说服力。谁知道呢？你可能知道！

＊　＊　＊

开场语：恳请你注意

例子：当你参加说服力课程时，我恳请你注意你将建立更加稳固、获利更多的客户关系。

评论：这类似于“你可能会发现”，因为它们都暗含这样的意思：我们所描述的是自然而然会发生的事情。“恳请”一词表达出了一层敬意，暗示对方可以自由选择采取哪种行动。

＊　＊　＊

开场语：当你……你会感到多么惊讶

例子：当你阅读本书，发现自己已经使用过书中描述的技巧，只不过你以前从未意识到这一点，你会感到多么惊讶。

评论：这句话将你的建议含而不露，唯一的不确定性就是对方到底会感到多么惊讶。

开场语能降低对方的抵触心理，以一种迂回的方式增强对方的响应。为了降低抵触心理，提高响应度，打消对方的疑虑，你不能强制或者逼迫他们按照你所说的去做，即使你希望如此。你需要使用否定式的陈述。这种陈述都是话里有话的，都能有效地减弱要求的语气，引导听众有意识地注意。

＊　＊　＊

开场语：没有必要

例子：如果你想变得更有说服力，没有必要参加说服力课程。

评论：这是一个极好的开场语，因为它能揭示对方是否有抵触心理。我们先建议对方没有必要做某事，然后对方在潜意识里会立即接受相反的信息，即“如果你想变得更有说服力，就有必要参加说服力课程”。

＊　＊　＊

开场语：你真的不应该

例子：如果你不需要赚更多钱的话，你真的不应该阅读本书。

评论：这也是一种采用迂回方式说服对方的策略。对方不会听从我们的话，觉得“真的不应该阅读本书”。类似于这样的否定式陈述一开始听起来像是反对对方做某事，但是请你记住，这种陈述最重要的部分是其中的植入式要求。人类的潜意识会吸收这种陈述中的积极含义，而不会理会其中的消极含义。如果你理解否定式陈述的心理学，就会明白在这个例子中，听者关注的是“阅读本书”和“赚更多的钱”。

躬身实践

请你想一想：我们赚更多的钱到底是为了哪些重要的事情？列一张表格，将你的想法写出来，当然你也可以只是在心里想一想。

列出你自己的真实想法，然后再来评论我的想法。我认为赚更多的钱可以让我有下列收获。

- 建立信心。
- 让自己感觉更加快乐。
- 从同事那里获得更多的尊重。
- 向世界展示你的成就。
- 去国外享受假期。
- 还清所有贷款。
- 买更大的房子或车子。
- 有更多的时间与家人在一起。
- 享受经济独立。
- 享受更广泛的个人自由。

你可能列出了和上述列表中部分相同的内容。我最终认为享受更广泛的个人自由是很多人都会努力追求的，所以我会说：“如果你不想享受更广泛的个人自由的话，你真的不应该阅 读本书。”

这是很有作用的表述，对吧？谁不想享受更广泛的个人自由，过上他们真正想过的生活？“真的不应该”“不想”“没有必要”等否定式陈述能帮助我们提高说服力，因为它们能消除抵触心理，促进对方深思并接受建议。

开场语：不要

例子：不要今天阅 读本书，直到……

评论：与“不应该”类似，“不要”这个词似乎也是在引导对方不要做某事或者不要用某种方式做事，但是其语气更加强烈。在这个

例子中，人类的潜意识无法侦测消极含义，只会吸收“决定今天阅 读本书”这样的积极信息。

经典案例

你是否听过父母或照料者对孩子说“不要打你的兄弟”？我们的潜意识是否只接收积极信息取决于命令或要求是如何被表达出来的，那么你应该能够理解孩子接收到的命令其实是打自己的兄弟，这正好与父母或照料者的意图相违背。类似的，你是否经常听到“不要落下你的钥匙”？在这种情况下，你的潜意识接收的建议其实是“落下你的钥匙”。

开场语：只要

例子：只要你现在阅 读本书，我就可以向你保证……

评论：与传统的销售培训相反，我认为“只要”一词会引起对方的怀疑，减弱销售演讲的力量。请记住，跟在“只要”后面的要求式/暗示性词语才是最重要的。使用“只要”，看上去给了听者一种选择，却暗示他们只能做某事。当你想说服他人或者与别人谈判时，你可以将“只要”视作一个很有用的词，它能让你毫不费劲地传达你想传达的要求和建议，例子如下。

- 只要你现在同意……
- 只要你现在签约……
- 只要你和我一样，你可以想象……
- 只要你思考一下……
- 只要你来访问我……
- 只要你想用这个去做……

总之，我提到过的开场语包括：

- 当你
- 如果……会怎么样
- 人们可以
- 如果你
- 随着你
- 你可能会发现
- 你将体会到
- 恳请你注意
- 当你……你会感到多么惊讶

迂回式和否定式的开场语包括：

- 没有必要
- 你真的不应该
- 不要
- 只要

当你开始使用这些开场语时，非常重要的一点是你要灵活使用它们。参加过说服力课程的一些学生喜欢记住全部开场语，另一些学生更倾向于理解“开场语”这个概念，不喜欢生硬地使用植入式要求。前面列出的开场语仅供你参考，你需要结合具体的交流场景直觉式地使用自己的开场语和植入式要求。随着你越来越熟练，它们就会水到渠成地出现在你的交流场景中。

上面这段话有多少植入式要求呢？如下。

- 使用这些开场语
- 灵活使用
- 记住全部开场语

- 使用植入式要求

在日常交流中如何使用植入式要求—影响潜意识

在表达植入式要求时，仔细地留意你的语气、说话的时机和节奏，这至关重要。

如果你想明确地表达植入式要求，下面是三个你需要遵循的步骤。

第一步：以你平常的方式说话，在引入开场语时加快速度，然后停顿一两秒。

第二步：在停顿之后，开始陈述你的植入式要求，同时稍微降低你的声音。这样才会显得你是专家和权威，自己很有信心，一切尽在掌握。然后再次停顿一两秒。

第三步：以你平常的风格继续进行交流。

整个过程模式是这样的：

开场语+停顿+植入式要求，稍微降低声音+停顿+像平常一样继续进行交流。

金玉良言

- 当你使用植入式要求时，最重要的是你一定要自信。你必须稍微降低你的声音，在适当的时候停顿。如果你不这样做，你就会发现一旦你在交流场景中开始使用植入式要求，对方就会反感和抵触，因为你似乎是在提出质疑和/或表述某种不确定的要求。
- 短暂停顿可能最开始会让你感觉不自在，直到你能很轻松地使用植入式要求。请记住，随着你的勤加练习，你的技巧会运用

得愈发熟练，你的交流对象最终会相信这就是你日常的说话风格。

练习1

下面我列出了前面出现过的植入式要求，并且用两种方法指导你如何使用它们。

1. 我用“/”表示句子中应该短暂停顿的地方。
2. 我用斜体字表示植入式要求。

现在请大声阅读下面的段落，看到“/”时停顿一下，看到斜体字时则稍微降低声音并使用稍微威严而低沉的语气。

• 当你/*使用植入式要求*时/最重要的是/你*一定要自信*/你必须稍微降低你的音量，在适当的时候停顿。如果你不这样做，你就会发现，一旦/你在交流场景中*开始使用植入式要求*/对方就会反感和抵触，因为你似乎是在提出质疑和/或表述某种不确定的要求。

• 短暂停顿可能最开始会让你感觉不自在，直到/你能*很轻松地*/使用植入式要求。请记住，随着/你的*勤加练习*，你的技巧会运用得愈发熟练，你的交流对象最终会相信这就是你日常的说话风格。

这两个段落中的植入式要求如下。

- 使用植入式要求。
- 一定要自信。
- 开始使用植入式要求。
- 很轻松地使用植入式要求。
- 每天练习。

如果你参考本书中的“金玉良言”去做事，那你就会发现，你所使用的两个植入式要求之间的距离稍微变大了。尽管你可能没有意识到这一点，但是你的潜意识却已经吸收并已经使用书中的建议。回顾本章内容，以相同的符号标出其中的植入式要求。

一些人在开始尝试使用藏而不露的植入式要求时会感到很兴奋。只要稍加练习，大多数人都能学会这种说服技巧，通过使用这种技巧获得自己想要的结果。他们还会发现，他们的交流对象相信这就是他们本来的说话方式。

我之前说过：“当你使用植入式要求时，最重要的是你一定要自信。”如果我换种说法，“当你使用植入式要求时，不要担心自己听起来很奇怪，因为对方相信这就是你本来的说话方式”，结果会怎么样呢？

这个看似没有什么问题、代表着我们大多数人说话方式的陈述句隐含着什么信息呢？它隐含的信息恰好与说这句话的人想要传达的信息相反：“你很担心”，而且“你听起来很奇怪”。

金玉良言

加强你的沟通技巧，以清楚明了的方式准确地表达你的意思，深入了解其他人的潜意识会如何解释你传达的信息。

植入式要求：分散式技巧

我已经说过，植入式要求必须包括一个动词，而且应该尽量简短明了，通常不要超过5个词。在向他人传达潜意识信息时，还有一种技巧可以使用。这种技巧需要你做出更多准备，还需要你创造和记住一些短小精悍的梗或故事。

这种技巧被称为“分散式技巧”，因为在使用这种技巧时，你会将你的要求或建议分散到短小的故事中，以这种方式影响别人的潜意识。

请你大声阅读下面的小故事。

我回忆起一位潜在客户曾经询问我是否能接手薪酬调查的业务。“吉姆，”我直接称呼他的名字，“吉姆，我要打几个咨询电话，然后在下周联系你。”当时我所在的公司在欧洲大陆拥有庞大的合作网络，能够获得很多资源。我们的业务在欧洲北部和中部受到限制，因为客户更喜欢瑞典、丹麦、法国和德国的供应商。不知道为什么，欧洲南部却不一样。很快，我们整理出了一张我们认为有合作机会的目标公司的列表。当我给那位潜在客户打电话，告诉他我们正式接受他指定的任务时，他感到非常高兴。

现在，请你再读一次。看到“/”时就停顿一两秒，看到斜体字时就以低沉的要求式语气读出来。你将逐渐发现这个故事中的植入式要求。

我回忆起一位潜在客户曾经询问我是否能接手薪酬调查的业务。“吉姆，”我直接称呼他的名字/，“*我要*/打几个咨询电话，然后在下周联系你。”当时我所在的公司/在欧洲大陆*拥有*庞大的合作网络，能够获得很多资源。*我们的*业务/主要限于欧洲北部和中部，因为客户/*更喜欢*/瑞典、丹麦、法国和德国的/*供应商*。不知道为什么，欧洲南部却不一样。很快，我们整理出了一张/我们认为有合作机会的目标公司的/*列表*。当我给那位潜在客户打电话，告诉他我们正式接受他指定的任务时，他感到非常高兴。

我们通过故事所传达的信息会更为明确。请你继续练习阅读这个故事，直到你非常熟悉其中的停顿和音调变化。这种技巧能起作用是

因为大脑潜意识里在持续不断地寻找语言模式和发音节奏，它只会检测到被强调的词语，而我们在意识层面只会对更加广阔的故事背景感兴趣。

你的任务是列出你想给予对方的建议或者暗示，将它们融入你的表述之中，然后在与对方交流时按照前面提到的三个步骤表达你的看法，突出核心信息。

金玉良言

- 故事作为一种载体能够很好地容纳你想传递给别人的要求、建议或者暗示，而且能适应你想表达的各种主题。例如，如果你知道你的潜在客户最近刚度假归来，而且你曾经去过他度假的地方，那么你就能讲述你的度假故事，在看似寻常的交流中达到向对方推荐某个旅游胜地或者某项航班服务的目的。如果你没有故事，那就编一个！
- 不断练习，将你的建议与你的故事完美整合在一起。
- 评论报纸和商业杂志上的文章，结合你的建议和观点重新写出里面的故事，并牢记这些故事，以后也许能用到它们。

关于练习植入式要求的结束语：

- 在没有压力的环境下练习直接的和分散的植入式要求。
- 慢一点表达你的意思，随着信心的增加再逐渐提高语速。
- 在植入式要求与普通词句之间一定要降低音调和稍作停顿。

只要你有决心和多加练习，你的音调的变化和短暂停顿就会变得更加微妙和不易察觉。

谨慎地运用你在本章学到的知识和技巧。祝你愉快！

本章小结

植入式要求是由动词构成的词语，我们使用它们绕过别人的意识，作用于他们的潜意识。

- 尽量让你的植入式要求简短明了。
- 在构建植入式要求时，通常使用动词的基本形式。
- 在每次会面时都非常清楚自己的交流目的。
- 利用植入式要求达到你的目的。
- 确保你将植入式要求用在合适的人身上。例如，如果与你对话的人没有做出购买决策的权力，那么你再怎么说服他也是徒劳无功的！
- 在销售演讲时提前使用植入式要求。
- 根据具体的语境创造合适的开场语，或者从前面提到的开场语中选择你最喜欢的。
- 在你重复植入式要求时，首先使用简单的词语，再过渡到更加复杂的词语。
- 管理你的预期，因为听者可能需要一些时间完全消化你的植入式要求。
- 写出来的植入式要求和说出来的同样有用。

第2部分 有说服力的语言模式

第2章 重新定义：轻松解决分歧，引导对话走向你的目标

> 面临重重困难，你可以改变前进的方向，最终达到目标，但是你不能改变你要达到目标的坚定决心。
>
> ——金克拉

当你发现自己在交谈中失去主导地位而不得不改变主张时，或者别人提出一种你未曾想到的观点、完全改变了事情的发展进程时，你有什么感受？更糟糕的是，当你正讲得兴高采烈或者发表重要演讲时，有人在错误的时机突然插话，挑战你的观点，严重干扰你的思路。在这种情况下，你又有什么感受？

回忆一下，你是否有这样的经历：在商务会谈中，你无法站在自己的立场快速思考，因为反对意见接踵而至，让你无力还击。也许，你更喜欢让别人掌控话语权，不知道如何应对别人的反对意见。也许，别人看上去过于强势，根本不给你表达看法的机会。

大多数销售精英、市场经营者在职业生涯中都遇到过上述情况，是吧？如果你经历过这些事情，那么你在本章将会发现一种能帮助你夺回话语权、重新控制主动权的方法，使你不会屈从于别人。你会将谈话拉回对你而言重要的点上，对各种反馈意见做出回应，而且最重要的是，你还能确保其他人会追随你的领导。

在本章你将要学习一种巧妙的语言模式，我把它叫作“重新定义”。这个概念听上去像一种专业技术，我要补充一点，我不会用晦涩的语言描述这种技巧，而是会帮助你快速掌握它，增强你的说服力和语言优势。问一问你自己：能言善辩和在交流中天衣无缝地引导对方达成你的目的有多么重要？避免在交流中屈从同事的压力或者因为其他人提出的让你意想不到的挑战而手足无措又有多么重要？

重新定义的目的是让你能有效而优雅地做到以下事情。

- 改变谈话的方向或主题，使其符合对你而言非常重要的问题、事件和观点。
- 控制讨论的方向和过程。
- 彻底改变别人的看法或思维方式。
- 对于任何反对意见都能给出回应。
- 在商务会谈中不会狼狈不堪。
- 拥有表达自己观点的自信，而非总是听从别人。

面对反对意见时如何使用“重新定义”

重新定义包括两个步骤。第一步是，当其他人提出反对意见时，你首先要重复表述对方的观点，指出问题并不是对方所说的那样，然后说出真正的问题所在，转移谈话方向。这样你才能达到自己的目标，或者说离自己的目标更近了一步。

一旦你重复表述了对方的观点，并说出了真正的问题所在（你的目标），那么接下来你就要表明你的观点，将谈话方向往你所追求的目标引导。下一步，你可以向对方提问，从根本上引导对方的思维，使其最终同意你的观点。

重新定义的结构

我用（A）表示其他人的观点或反对意见，用（B）表示你希望在交流中引入的话题，然后是“这意味着”或“那意味着”。

第一步：问题不是（A），而是（B），这意味着……或那意味着……

在说出“这意味着”或“那意味着”之后，有趣的事情就发生了，因为你可以将谈话引向任何话题，只要你觉得这个话题能够帮助你占据主导地位，并最终取得你想要的结果。

第二步：提问。

在第二步，我主张你应该提问。第二步不是重新定义的必要组成部分，你可以提问，也可以只完成第一步。对于大多数想要增强说服力的人来说，第一步已经足够了，而且大多数说服力课程或书籍都不会提及第二步。但是，我非常喜欢第二步，因为提问这种方式能让我植入自己的观点，明确地将我与反对者的交流内容锁定在自己的目标上。

在完成第一步后，你应该提出问题。请记住，最有说服力的问题总是以“什么”“如何”和“哪里”开头。这样的问题能确保对方认真思考你在交流中引入的新话题，同时还能防止对方仅仅回答一两个字。

金玉良言

如果你决定提问，那么你需要使用合适的连接词将问题与前面的内容衔接起来。比如：问题不是（A），而是（B）……接下来，我想知道你对（B）的看法是什么。

为了最大程度地达到目标，你需要遵循下面的提问模式：

重新定义的第一步+连接词+我想知道/我很好奇/我很感兴趣/我想明白+什么/如何/哪里……

你不能说：“问题不是（A），而是（B）。但是，请告诉我，你对（B）的看法是什么。”在这句话中，“但是”一词起着否定前面所述内容的作用，削弱了说服力，会让你失去主导地位。

金玉良言

- “和”“以及”“接下来”“然后”等连接词与“但是”都有一定的影响力，不过效果可能完全相反。
- 在使用重新定义时，你应该说“而且这意味着”或“而且那意味着”。
- 不管在任何情况下都不要说“但是这意味着”或“但是那意味着”，因为这样的话会让你的交流对象否定你前面所表述的内容。
- 如果你要提问，一定要使用合适的连接词将问题与前面的内容衔接起来。

下面是你可以选择的三种重新定义的模式。

- 问题不是（A），而是（B），而且那意味着（C）。
- 问题不是（A），而是（B），而且那意味着（C）。接下来（或其他恰当的连接词，除了“但是”），我想知道/我很好奇/我很感兴趣/我想弄明白，什么/如何/哪里……
- 问题不是（A），而是（B），然后我想知道/我很好奇/我很感兴趣/我想弄明白，什么/如何/哪里……

经典案例

案例1

我记得在20世纪70年代晚期，我作为初级广告销售主管，去拜访一位新的潜在客户。在初次交谈后，他说：“我只是出于礼貌才与你会面。我不需要打广告，因为我的所有业务靠的都是我这张嘴。”

我立刻回应了他的异议，尽管当时我没有意识到我的反应就是我在本章中描述的“重新定义”。我使用过很多次这种语言模式，都取得了成功。你可能和我一样，当你本能地使用“重新定义”时，你并不知情。

后来，我发现了我在交流中使用的语言模式，并且开始在我的销售生涯中有意识地运用它们。当然，其他人运用这些语言模式说服我时，我能立即察觉出来。你和我一样，将从这些语言模式中获得很多意外收获。

我看着那位潜在客户说道：“我同意你的观点。你将自己的业务经营得很好。问题不是你的所有业务靠的都是你这张嘴，而是如果你从来不打广告的话，你就不会知道你还可以通过其他经营策略获得多得多的业务。请你告诉我：增加业务量和提高收入对你而言意味着什么？”

案例2

几年前，我面向一群招聘工作者举办了一次说服力研讨会。作为研讨会的一部分，我请他们讲述他们遇到过的最具挑战的反对意见。一家猎头公司的董事长发言说，他曾经在一种尴尬的情况下努力说服一位客户接受他所提供的业务。

对他而言，他当时遭遇的反对意见确实是很有挑战性、很难解决的。作为一位专业的猎头，他从他想要合作的企业中挖走过几乎所有的高端人才。

这位猎头曾经挖走了那位客户所在企业的最顶尖的人才。因为此事，那位客户私下里向他表示过不满和反对。我以前做过猎头顾

问，偶尔也会遇到这种情况。我向那位猎头介绍了“重新定义”，因为我认为这是一种完美的解决方案。

我认为他应该这样回应那位客户：“我同意你的观点。6个多月前我挖走了你的核心人才，你对此不满。然而，问题不是我挖走了你的核心人才，最重要的问题是，我们以前合作过，你知道我的为人和工作能力。我是一位猎头，我绝对不会放弃挖走我看中的人才的机会，我永远不会接受别人的拒绝。在你面前我也是这样。你可以想象：让一位这样的猎头行业专家为你工作，你能获得什么优势呢？”

这位猎头接受了我的解决方案，稍微改变了一下措辞，使其更符合他自己的沟通风格，然后离开了房间。几天后，他告诉我他赢得了那位强势客户的信任，签订了合同。

我想知道你是否已经意识到，随着你越来越能主动使用说服技巧，自信变得越来越重要。令我感到好奇的问题不是你是否对新学到的说服力专业词汇感到轻松自在，而是你是否能将“重新定义”这种说服技巧融入你的沟通风格中，并灵活地运用这种语言模式获得你想要的结果。

下面是各种运用重新定义的方式。如果你已经对这种语言模式感到轻松自在，那就使用它。更好的情况是，你能严格理解这种语言模式的精髓并创造出你自己的风格。

- 我明白你的意思。（A）不是最重要的。最重要的是（B），而且这意味着我们应该（C）。你认为什么是……
- 你的观点的薄弱之处在于真正的问题与（A）没有多少关系。需要集思广益的领域其实是（B），而且这意味着（C）。什么领域……

- 关键点不在于（A），而在于（B）。这意味着（C）。如果我们……如何？
- 问题不在于（A），而在于（B）。这意味着对你而言何时才是做……的最佳时机。

金玉良言

不管你是想与别人谈判还是旨在说服别人，至关重要的是你在一开始就必须明确你想要的结果。如果你没有一个清晰的目标，你就无法衡量你的说话技巧的有效性。当然，这个目标不一定是你的长期目标。

- 经常练习重新定义这种语言模式。你可以对着镜子大声练习，观察你的面部表情的变化。预测你可能会遇到的反对意见，大声给出回应。如果你不喜欢“问题”这个词，你可以根据自己的语言风格换成其他的词，但是你一定要遵循重新定义的基本结构。
- 找到一位志趣相投的同事，一起练习重新定义，这会给你带来很多乐趣，也是一种帮助你快速掌握重新定义的好方法。

本章小结

使用重新定义，你可以：

- 改变别人对某事的看法；
- 回应别人的反对意见；
- 通过交流达到你的目的；
- 掌控谈话的控制权，让谈话内容围绕你的目标进行；

- 改变谈话的主题；
- 让别人跟着你的想法走。

建议：

- 围绕重新定义的核心格式，用流行词汇包装你的语言。
- 假想一些你能使用重新定义的交流情景，根据这种语言模式的基本框架大声复述你的观点，直到你熟稔于心。

现在，你已经理解这种语言模式了，那就使用它去应对别人的异议，将谈话的方向或主题往你的目标上引导。

第3章 同意框架：增加亲和力、消除抵触心理并应对异议

> 我总是说“我非常同意”，即使我完全不同意。
>
> ——贾罗德·金兹（Jarod Kintz）

你能回忆起上次你与客户因为观点一致而达成协议的情景吗？你是否觉得观点一致足以促进客户购买你的商品呢？你有时候会故意同意客户的观点吗？

通常而言，大多数人不会将同意作为一种说服对方的方法。你有可能同意客户的某些观点，因为你确实同意！好吧，这听上去像一句废话。我要补充一点，这就是大多数人对同意的看法，他们都忽略了同意的作用。

在本章，我将讨论自然发生的同意有什么效果，还将讨论如何主动运用同意这种技巧增加亲和力、消除抵触心理并提高回应率。

我将介绍一种语言模式，它利用了同意的积极效果，使我们能巧妙地重新引导和控制谈话方向，从而达到我们的目标。我还将讨论如何通过表面上同意别人的反对意见来促进合作。

在描述如何准备和使用同意框架之前，我首先会解释在本章语境中“同意框架”的意思。“框架”一词确定了一次交流或经历的界限，在本章中，我们要讨论的是同意这种经历的界限。接下来，让我们讨论同意框架是什么意思和它为什么具有强大的作用。

“我同意”是我们大多数人在日常交流中都会说的一句话，但很少有人知道这是一种看似微不足道实则效果明显的语言模式。一旦你

领悟了“我同意”的效果，并用它来影响别人、获得你想要的结果，你就会发现它是一种充满活力的说服技巧。

停下来想一想下面的几个问题。

- 当别人认同你时，你感觉如何？
- 对于那些认同你的人，你感觉如何？
- 当别人认同你时，接下来通常会发生什么？

现在回答下面的问题。

- 当别人不认同你时，你感觉如何？
- 对于那些不认同你的人，你感觉如何？
- 当别人不认同你时，接下来通常会发生什么？

当其他人不认同我们时，我们经常会立即变得警惕起来，而且会继续坚持我们的观点和立场。谈话氛围可能会变得生硬，或者谈话会戛然而止，所谓的关系融洽也会瞬间消散。

与上述情况相反的是，当其他人认同我们时，我们非常高兴，是吧？这是人类的本性。你是否注意到，当你对其他人说“我同意”或者“你是对的”时，他们通常会本能地继续说下去，并提供更多的信息？他们这样做的原因是他们没有感觉到沟通过程中的任何阻力。你可以利用人类的这种天性来增强你的说服能力。

金玉良言

一种有效消除沟通阻力和构建融洽关系的方式是同意或者表面上同意对方的观点。不管对方说什么，即使我们实际上不同意，我们也应该策略性地表示赞同。

同意你不同意的

只要不做违背道德之事，你在使用同意框架时可以完全或者部分同意对方的观点。如果对方说出了你无论如何都无法接受的看法，你仍然可以策略性地使用同意框架。这时你可以说：

- 我可以同意你的部分看法，而且……
- 在某种程度上我可以同意你的观点，而且……
- 我同意你说过的……
- 我最同意你的一点是……

通过有意地使用这种语言模式，你在某种程度上对对方表示了认同，这样你就可以谨慎地与对方继续沟通下去。你表面上是在跟着对方的思路走，对方也觉得你是站在他那边的。当你发觉对方减少了抵触心理时，你就可以开始转移沟通的控制权，使其往你的目标方向发展。

请评论下表中的表述。

客户的反对意见	说服者的回应
我现在不需要这个。	我同意。你是对的。这完全有可能。你现在不需要这个，而且……
这不是我想要的。	我同意你所说的，而且……
这太贵了。	嗯，你是对的。我同意。这确实有些贵，而且……
我没有时间。	我同意“时间是宝贵的”，而且……

我知道，你大概无法理解同意上述反对意见有什么作用。你能思考一下这会有什么作用吗？我同意你的观点，接下来我会讲解同意框架模式的结构，向你揭示同意框架是如何发挥作用的。

同意框架模式的结构

同意框架模式包括三个步骤，下面我将依次讲解每个步骤。

步骤1

首先你向对方表示同意，然后你使用连接词“而且”开始表达你的观点（你可以选择其他衔接前后内容的连接词，以最大程度地适合你的沟通风格）。

- 我同意，你是对的，而且……
- 我同意，而且……
- 你这句话真像是我说的，而且……
- 是的，太完美了。你说得非常正确，而且……
- 我尊重你的观点，而且……
- 我同意你的这种想法，而且……
- 我理解你的立场，而且……
- 我认为你的观点有一定的价值，而且……
- 你也许是正确的，而且……

步骤2

你可以在连接词“而且”后面使用这些衔接句。

- 我想补充说明几点……
- 这意味着……
- 那就是为什么……

步骤3

在交流中重新引入对你而言非常重要的话题，从而转变沟通的内容，达到你的目标。

小结

同意框架的结构是：

表示同意+而且+衔接句+将谈话内容引向你的目标

如何增强同意的效果

一种非常强大却鲜为人知的增强同意效果的方法就是主动而巧妙地将肢体语言融入你的交流过程中。在表示你同意客户的观点时，看着他的眼睛，缓缓地点三次头。这种肢体语言能增强你的亲和力，帮助你向客户证明你是站在他那边的。

金玉良言

- 一定要使用连接词“而且”来分隔同意框架模式的两个部分，因为“而且”能够使你说的话保持前后连贯性，引导你的客户从当前的话题进入你想谈论的话题。
- 尽量避免使用“我理解”，它不能起到“我同意”的作用，因为理解一个人是相当困难的。同意其他人的观点比宣称理解他们要容易得多。

躬身实践

通过广播或电视听几场政治辩论，注意那些老练的政治官员是如何使用同意框架来引导谈话内容，进而谈论他们所希望谈论的特定话题的。

我很喜欢收听“早间新闻播报”节目，这个节目的主持人以简单直接的采访风格著称。他采访过一位高级官员，后者对他提出的第一个问题给出了相当模棱两可的回答。主持人对官员的回答不满意，他说出了下面这样的话。

主持人：没有人会反对那种看法（主持人稍作停顿，官员继续说了几句），而且问题是……

这是使用修改版的同意框架的绝佳案例。“没有人会反对那种看法”等同于“所有人都会同意”。不管所有人是否都会同意，这无关紧要。然后，主持人转移话题，说：“而且问题是……”这个案例要说明的是，你应该使用符合自己沟通风格的同意框架，掌握沟通风格的内在结构。

同意与重建框架

为了进一步提升你的说服力，你在使用同意框架时还需要重建框架。这将增强你处理大多数反对意见的能力，让你势不可当。

在重建同意框架时，我们从积极的视角重复客户的反对意见。精通这种技巧需要你做一些准备。你需要了解和列出你的产品、服务或你的公司在哪些方面收到了最多的反对意见。你还有必要与你的同事进行头脑风暴。一旦你列出了客户可能会提出的反对意见，接下来你就应该记住它们，使用下面的重建框架模式积极地将它们表达出来。

重建框架模式的结构：我用字母“X”表示客户对你的产品/服务提出的消极意见，用“Y”表示你将客户的意见转变成的销售优势。Y并不是对X的全盘否定，而是从积极的视角重新诠释X。

- “问题不在于X，而在于Y。”然后，你表达你的观点，或者向客户提出问题。

在练习将消极意见转变为积极观点后，你需要在重建框架模式前面添加上同意框架。整个模式是这样的：

同意框架+而且+我想补充说明的是+重建框架模式（即问题不在于X，而在于Y，这意味着……）+提问

下面我以客户提出的关于价格的消极意见为例。你对这种消极意见可以给出如下回应：

感谢你诚实地给出意见。我想说的是，我同意你的观点，价格确实有些贵。而且，在倾听了你的表述之后，我想补充说明的是，问题似乎不在于价格。最重要的问题是质量，对吧？如果你使用优质的产品，你可以获得的最明显的好处是什么呢？

本章小结

- 如果你用“但是”“然而”等连接词将步骤1和步骤2区隔开来，同意框架就不能发挥作用。
- 你应该使用“而且”等恰当的连接词分隔步骤1和步骤2以及同意框架和重建框架，以保持谈话内容的前后连贯性，将谈话内容引向你的目标。
- 避免使用“我理解”，它不能发挥“我同意”的作用。
- 收听电视或广播中的脱口秀节目，熟悉同意框架这种语言模式。
- 在你遇到的每个人面前练习同意框架，观察他们的反应。
- 故意不同意其他人的观点，看看他们会做出什么不同的反应。
- 在你表示同意对方的看法时，要配合使用恰当的肢体语言，比如点三次头（不要过度使用这种技巧）。
- 遵循这种语言模式：**表示同意，同时点头+而且+衔接句+你想谈论的话题**。

第4章 语言运算：添加和删除潜意识里的想法，给他人创造积极情绪

> 你无法理解沉浸于消极情绪对你的生活造成了多大的影响，直到你从中走了出来。
>
> ——查尔斯·F.格拉斯曼（Charles F. Glassman）

在本章中，我将指出大多数人是如何因为误用两个微不足道的词语，在不知不觉中将消极信息和感受传递给其他人的。本章的主要目标就是确保你在给出反馈和处理反对意见时能正确应用这些词语，并确保你能持续地给你的客户留下积极的感受和印象。

在别人的潜意识里植入建设性信息和关于你的积极形象，你就能保证他们会信任和支持你，享受与你的合作。这能进一步增强你的亲和力，消除你遇到的阻力，巩固你的地位。

本章的题目是“语言运算”，这是指对连接词“而且”和“但是”的运用。有时这两个词是可以互相交换的，尽管它们的含义是相反的。“但是”不仅会引发疑问，还能有效地否定出现在“但是”之前的内容。与之相反的是，“而且”一词表示对前面所述内容的支持和补充，将前后内容连贯统一起来。也就是说，“但是”能削弱前面的内容，相当于数学中的减法符号；“而且”能加强前面的内容，相当于数学中的加法符号。

很难相信这两个看似微不足道的词语拥有巨大的影响力。我们经常误用它们，使谈话内容显得不合逻辑。如果我们能恰当地使用它们，就能创造难以想象的力量。我们通常使用“而且”和“但是”做这两件事：

- 给出消极反馈或负面消息；
- 消除反对意见。

金玉良言

有些词语本身就带有说服和影响他人的属性。你应该学会找出并利用这些词语，悄悄地影响他人的潜意识。有时人们很难说清楚他们为什么愿意与你合作、购买你的产品或者对你感觉很舒适自在。你使用恰当的词语激发起了他们潜意识里的积极情绪反应，这是你与他们构建良好的合作关系的基础。

如何表达消极反馈或负面消息

在提供消极反馈、负面消息或者表达某种不受欢迎的看法时，你需要遵循的最重要的规则是在说出负面陈述之后紧接着使用“但是”一词，然后指出好的一面。

语言模式结构1：

负面陈述+但是+正面陈述（坏消息+但是+好消息）

以这种方式给出消极反馈，你就能缓解前面的消极语气，并且用“但是”在无意之中否定了前面的内容。对方最后听到的内容是好消息，他们在意识层面会被好消息吸引，在潜意识层面会对你以及你提供的产品和服务产生积极情绪。

经典案例

案例1

一家广告公司的团队经理举办了一场头脑风暴，以求为客户所面对的特殊情况想出解决方案。一位客户经理给出了一些新颖的建议，团队经理给出的反馈如下。

反馈1：你的一些观点很好，值得尝试，但是客户很可能不会同意你的计划。

分析：团队经理违背了前面所述的关于说服技巧的规则，他/她首先给出了积极反馈，然后立即错误地使用“但是”否定了客户经理的建议。他/她给出的反馈等同于说：“我喜欢你的观点，但不是真的喜欢。”

这位团队经理其实可以像下面这样给出反馈。

反馈2：我不确定客户是否会接受你的计划，但是你的观点听上去不错，值得尝试。

分析：这种表达方式准确地遵循了前面所述的语言模式结构1。在这个例子中，“但是”一词恰好否定了前面的不确定性和负面信息，肯定了客户经理提出的建议，给他/她留下了积极的情绪体验，让他/她觉得自己得到了欣赏。

上述案例是团队经理熟悉的情况。如果团队经理能意识到语言的作用，就能选择正确的语言模式有效地营造良好的团队氛围；如果意识不到语言的作用，团队经理就会持续陷入困境，在不知不觉中给一起工作的人留下消极信息。

案例2

一位猎头顾问不确定最终的候选人名单，他/她被叫去向客户做一场关于当前招聘工作进展的报告。他/她可能会这样给出回应。

反馈1：从简历来看，我们确定下来的候选人都看起来不错，但是我们还没有把握去确定最终人选。

分析：这位猎头顾问违背了前文所述的应该先给出消极反馈的规则。他/她首先表明通过简历筛选出来的候选人看起来不错，然后立即使用“但是”否定了这一点。最终留给客户的信息无疑只会加深客户的焦虑。

这位猎头顾问其实可以像下面这样给出反馈。

反馈2：我们还没有把握去确定最终人选，但是我们通过简历筛选出来的候选人看起来都不错。

分析：猎头顾问立即使用“但是”一词在恰当的时候否定了前面所说的“没有把握去确定最终人选”。最终留给客户的信息让客户确信招聘工作正在进行中，合适的最终人选一定是存在的。“还没有”一词表面上是指一种静止的工作状态，但实际上却含蓄地指出了工作的动态。

对于反馈2，客户相信他们指派的招聘工作正在进行中，而且更重要的是，他们会坚信他们选择的猎头顾问是非常优秀的，尽管反馈1和反馈2包含的信息是相同的。

如何加强这种语言模式

当我们需要更好地控制谈话内容，果断地将其引向我们的目标，讨论对我们而言重要的话题，进一步发展我们的事业时，我们可以通过简单地使用“而且”一词来加强这种语言模式。

语言模式结构2：

负面陈述+但是+正面陈述+而且（坏消息+但是+好消息+而且）

在语言模式结构1后面加上“而且”一词，这能让你引入新的话题或看法，将谈话内容引向你想谈论的任何领域，从而更好地达到你的

目标。回到我在前面举的例子。

广告公司的团队经理的反馈：

我不确定客户是否会接受你的计划，但是你的观点听上去不错，值得尝试。而且，我将让简加入我们的团队，因为她总是能提出鼓舞人心的看法，将给我们注入新鲜的血液。

猎头顾问的反馈：

我们还没有把握去确定最终人选，但是我们通过简历筛选出来的候选人看起来都不错。而且，你之前提到过你的商务总监正在考虑提前退休。为这一职位找个合适的候选人，你觉得如何？

蝎子般的赞美

你有多少次无意中听到别人说出蝎子般的赞美，或者被别人给予了蝎子般的赞美？下面是一些例子。

- 干得漂亮！你通过卓越的销售技能赢得了那份大单子。但你还是没有完成你的季度目标，这是你的耻辱。
- 你做得很好，完成了报告，但是很遗憾，你的文件中出现了拼写错误。
- 你的厨艺真好，谢谢你，但是你做的饭菜对我们来说太多了。
- 那是一份很优秀的建议书，但是其中仍然缺少我们需要的详细信息。
- 你展示在我们面前的性格特征给我们留下了深刻的印象，你是一位杰出的人才，但你不是我们需要的人。
- 你设计的网站具有很好的视觉效果，但是颜色与我们公司的风格不匹配。

所有这些赞美都以带刺的批评作为结尾，因此它们被称为“蝎子般的赞美”。

躬身实践

- 在接下来的三天里，用“而且”代替“但是”来赞美别人，并且注意你的赞美对别人所造成的影响。
- 积极倾听谈话的内容，指出别人有多少次先是真诚地赞美别人，然后却用“但是”一词否定了前面的赞美。

如何消除反对意见

你现在掌握的信息能够帮助你使用卓越的说服技巧将任何反对意见都转变成肯定和支持“为什么客户应该选择你的产品或服务”的理由。你需要挑战自己，留意别人无意识地误用“但是”一词，改变自己的语言模式。现在，我将介绍一种语言技巧，确保你总是能正确地使用“但是”，对提出反对意见的人做出完美的回应。

转变反对意见的技巧

转变反对意见的技巧相当巧妙，而且你可以在与任何一位客户交流时都使用这种技巧。请记住，你的目标是协助客户转变他们的消极看法，向他们指出事情积极的一面，同时给出为什么他们应该同意你的充足理由。

语言模式结构

同意+重述反对意见+但是+确认客户诉求+因为+特定收益+附加疑问+解决方案

这是一种非常简单的技巧。那么接下来让我们仔细分析和阐述这种语言模式结构的各个元素的目的。

元素	阐述
同意	在客户针对你的陈述提出反对意见时，首先对客户的看法表示同意和尊重是一种很好的习惯，这能有效地消解客户的敌意，让他们产生安全感。他们不会对你的语言模式有所察觉，也不会意识到你将要改变他们的思维路径。你需要说出来的是“我同意”“你是对的”,或者“我同意你的部分看法”“你的看法有一定的道理”。总之，你要用你的风格对客户表示同意。
重述反对意见	准确地重述客户的反对意见，以表明你已经积极地倾听了他们的看法，并且尊重他们。
但是	通过使用“但是”一词在不知不觉中消除客户的反对意见。
确认客户诉求	客户可能喜欢你的产品的某些属性，你需要强调这些属性，抓住客户的需求。
因为	“因为”一词将前后内容衔接起来，顺利地将话题转向你在后面要提出的特定收益（你想要这个，或者你喜欢产品的这些属性，是因为……）。从孩童时期开始，我们就倾向于想当然地接受“因为”一词后面的内容。
附加疑问	附加疑问句又被称为反义疑问句，它的形式是像这样的：对吧？不是吗？好吗？在陈述句后面添加上这样的疑问，可以让对方做出更加确定这个陈述的反应。如果你在使用“对吧”“好吗”时点几次头，就能让对方更加相信你所说的。但不要频繁点头，切记！
解决方案	解决方案取决于你们的交流目的和语境。

接下来让我们评述一些使用转变反对意见技巧的案例。

经典案例

案例1

客　户：我想要这款产品，但是它太贵了。

说服者：我同意，它太贵了，但你还是想要这款产品，因为你明白它能让你的生活发生巨大的变化。你将能够……对吧？那么，让我们一起来商量解决方案吧。

案例2

客　户：看上去很有趣，但是我现在没有时间讨论这个。

说服者：我明白，你很忙。你现在似乎没有时间，但是你说它看上去很有趣，因为它能帮助你……对吧？我会调整日程安排，希望以后能就此事继续与你交流。

你的客户可能会天真地以为“但是”一词出现后谈话就结束了。但让他们惊讶的是，你巧妙地使用“但是”否定了他们的反对意见。接着，你使用“因为”一词给出明确的理由，告诉他们选择你的产品/服务会获得什么益处。然后，你进一步推进谈话，你的附加疑问能让他们更加确信他们将获得这些益处。

本章小结

- “但是”一词否定了前面所述的内容，听者会相信后面提到的最重要的内容。
- 在给出消极反馈或批评别人时，你应始终遵循这种语言模式：**坏消息+但是+好消息**。这会在潜意识层面给听者留下积极的情绪体验，对你而言这总是一件好事。
- 使用“而且”一词引入新的话题，或者引导客户的思路，从而达到你的目标。这种语言模式是：**坏消息+但是+好消息+而且**。
- 当遇到反对意见时，使用转变反对意见的技巧：**同意+重述反对意见+但是+确认客户诉求+因为+特定收益+附加疑问+解决方**

案。

- 为了让对方确信你所说的内容，你可以使用附加疑问：对吧？不是吗？
- 使用附加疑问时稍微点两三次头，这种隐秘的肢体语言能让对方同意你的看法。
- 敏锐地倾听别人所说的话，提高警惕，当别人谈论不符合你的目的的话题时你要及时阻止他们，而且你应该使用“但是”一词将消极陈述转变成对你有利的陈述。

第5章 融洽关系：立即产生共鸣

> 如果你对其他人感兴趣，而不是让其他人对你感兴趣，那么你在两个月内完成的业务将比你两年内完成的还要多。
>
> ——戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）

为了让你的语言模式有效地发挥作用，你必须和你的交流对象建立起融洽的关系。不管你多么熟练地掌握说服技巧并将其用于你的日常交流中，如果你对于对方来说不具备亲和力，那么你也很难有机会获得你想要的结果。

在本章中，我将阐述几种更具建设性的说服技巧，以帮助你与他人建立良好关系。你很有可能原本就知道如何与他人建立良好关系，因此我将介绍一些新奇的、只有少数说服高手才知晓的技巧。先让我们确定“融洽关系”的确切含义，因为我们只有在理解了融洽关系的含义之后，才能更好地识别和建立融洽关系。

融洽关系的定义

- 融洽关系是指一种亲密、平衡的人际关系，在这种关系中，人们或团队理解和关心彼此的感受、观点，并能很好地沟通。
- 在融洽关系中，你能真正地欣赏别人，并能自在地与他们交流。
- 融洽关系中充满理解、信任，人们能互相协商。

我觉得很少有人会不同意上述定义。如果你能理解建立融洽关系的必要因素，那么你就很容易理解我们可能需要一些时间才能创造出融洽的氛围。

建立融洽关系是一种技巧。当我第一次发现这种技巧时，我就在想它是否能帮助我更好地工作，并立即开始练习使用这种技巧。我选择了当地的一家超市，耐心地等待排队付款。我与那位年轻的女服务员搭讪，让她检查我的账单。结果很令我惊喜：她的表情从之前的忧郁、无聊转变成愉悦的笑容。我们像老朋友一样交谈，惹恼了后面排队结账的人。

融洽关系和肢体语言

融洽关系是人们在互动过程中无意识形成的。我们每天都会通过肢体语言向其他人表达我们的目的、感受和情绪，而且会在无意识层面接收其他人的目的、感受和情绪。为了建立融洽关系，我们必须主动采取措施，创造出能影响其他人潜意识的积极信息，减少他们的抵触心理。最终，这些信息会浮现在他们的意识层面，影响他们的想法、行为、信念、情绪，让他们接受我们的看法。

发展融洽关系是为了：

- 确保你的客户在与你交流时感到轻松自在；
- 为成功地使用说服式语言模式奠定基础；
- 让你获得其他人的喜爱；
- 确保你能主导商务谈话的内容；
- 达到你的目的；
- 消除对方的抵触心理，增强他们对你的看法的响应性。

基于内容的融洽关系

本章介绍两种融洽关系，我首先提及基于内容的融洽关系。你需要找到对方感兴趣的话题，打破交流的僵局，从而建立这种融洽关系。

在20世纪80年代早期，我是一位有志向的猎头顾问，为我的客户公司寻找合适的潜在候选人。我总是急切地想要发展我的事业，警觉地在全国的新闻报刊上查看招聘信息。有一次，我看到了伦敦最有威望的猎头公司发布的一条招聘广告，它正在招聘资深猎头顾问。我向它发送了我的个人简历。不久之后，我被邀请参加面试，与这家公司电信部门的总经理见面。

面试是有挑战性的。我坐在不舒服的椅子上，几乎要贴近地面了。那位总经理魅力非凡，信心十足，说着一些能表现其领导才能、在我看来很奇怪的话。我缺乏自信，紧张地看着他，想要逃离。我有些绝望地环视他的办公室，发现了一个摩托车头盔，于是开始与他谈论起这个头盔。之后我感觉好多了。

从那一刻起，我们的谈话氛围有所转变。他很热情地谈论他的兴趣，我感觉不再那么紧张了。遗憾的是，我没有进入第二轮面试。这是一个关于基于内容的融洽关系的例子。

建立基于内容的融洽关系的方法是发现对方的兴趣点，从对方所在环境（比如办公室）吸收尽可能多的关于他们的信息，让他们自由地谈论他们喜欢的话题。你必须认真倾听，表现出你的真诚和兴趣。如果你做到了这一点，一种融洽关系就形成了。然后，你可以向对方分享你的相似经历。人们愿意与喜欢他们的人交流和合作。

为什么要建立基于内容的融洽关系呢？原因很简单。我们大多数人都觉得自己很不错，而且觉得自己在别人眼中也很不错，因此很难接受别人破坏我们良好的自我感觉。我们通常会与那些对我们感兴趣的人交谈甚欢，而且合作愉快。

如果对方不在他自己的环境中（比如他在别人的办公室里），或者你发觉对方很注重隐私，不喜欢谈论爱好、家庭等话题，那么发展基于过程的融洽关系可能是更有用的选择。

基于过程的融洽关系

如果你感觉你的客户寡言少语，不太愿意谈论私人问题，或者他们的办公室里几乎没有个人物品，那么最好的方式是与他们谈论工作环境。你与他们可能有相似的职场经历，位于同一个城区，或者你们有相似的公司文化。

适用于基于内容的融洽关系也适用于基于过程的融洽关系。不论什么时候你都必须认真地倾听对方，表现出你的真诚和兴趣。如果你们恰好有相似的经历和体验，你们的关系就会进一步加强。

网站上有大量关于“如何发展融洽关系”的信息，它们会出现在大多数销售培训的课程上。

建立融洽关系的其他技巧如下：

- 适当模仿对方的肢体语言；
- 复制你的客户的说话方式；
- 让自己的呼吸节奏与客户保持一致；
- 让自己的说话速度与客户保持一致；
- 重复客户所说的话，并表示赞同。

这些都是很好的技巧，但是你需要在交流时保持放松，知道何时及如何使用它们。请记住这些技巧，不断练习，从而增强你的说服力，以更好地推销你的产品或服务。在练习过程中你可能会遭遇失败，但不要放弃。很多人都会放弃练习使用这些技巧，这并不令我感到意外，因为这些技巧可能会让人分心和精疲力竭，无法轻松自如地向他人传达有用的信息。

若想成为卓越的说服者，你需要学会使用一些不易察觉、效果显著的技巧，积极地影响对方的潜意识，快速地建立起融洽关系。

金玉良言

快速建立融洽关系是一种非常强大的工具，你一定要学会有效地使用它。

如何快速发展融洽关系

首先，我要说明的是我已经运用这种方法很多年了，而且我会定期指导我的团队。不管你的业务是什么，这种技巧都能产生效果。它包括四个简单的步骤，需要你做一些“心理体操”。它是帮助你与你遇到的任何人在初次见面时快速建立融洽关系的最好方法。

步骤1：你认同大多数人都喜欢生动的可视化形象，对吗？请你想象一下，你正走进一个房间并与一位朋友打招呼的场景。我所说的朋友不是指非常亲密的朋友，而是指你熟悉的同学，或者经常与你闲聊的店铺老板，或者让你感觉轻松自在的老客户。你会怎么跟这位朋友打招呼呢？请你描述一下你们偶遇的场景。你会以充满生气的声音和肢体语言与对方打招呼。

步骤2：注意别人对你的肢体语言所做出的反应。在你初次遇到某人时，你如何站立、如何行走都会给对方留下印象。你可以询问那些已经与你建立起融洽关系的人是如何看待你的肢体语言的。最首要的问题是，你需要通过恰当的肢体语言表现出你的轻松和自信，营造友好、热诚和包容的交流氛围，展示你的风度。

步骤3：请继续想象你与朋友相遇的场景。随着你们的交流，你的感受和情绪都将浮现出来。你可能会感到平静、自在、快乐、自信和放松。理解、控制和正确地表达你的情绪体验。

步骤4：将你在交流过程中体验到的所有情绪和自我形象组合到一起。当你的某种情绪达到峰值时，你可以同时将你的大拇指和食指挤压到一起，将这种身体行为与你的情绪体验联系起来。这有助于你更好地察觉自己的情绪。

这就是四个步骤！

下一次与新客户会谈前，你可以花几分钟时间回顾上述步骤。如果你感到非常紧张，就将大拇指和食指挤压到一起，设想一下自己在新客户面前可能会展现出什么样的自我形象以及会产生什么感受。做好准备工作后，你就可以去见新客户了。

当你掌握了如何在初次见面时与对方打交道的技巧时，你其实是在向对方的潜意识传输信息。他们会对这样的信息不加选择，本能地做出反应。从一开始你就控制了接下来的对话。

躬身实践

如果你主动示好，与对方建立融洽关系，那么你就会看到他们开始更积极地对你做出回应。磨炼这种技巧，你就会变得极其强大。

我总是记得当我决定使用快速建立融洽关系技巧时的特殊场景：在我快30岁时，我初次遇见一家全球数据通信公司的董事长。我们是在他的私人俱乐部见面的，当时周围没有其他人。在见面之前，我练习了快速建立融洽关系的技巧。时至今日，当我回忆起这件事，还是会觉得这是最让我满意、带给我最大经济回报的事情。我们像老朋友一样谈论手上的项目，非常愉快。

躬身实践

尝试与你遇到的任何一个人都快速建立融洽关系，包括快递员、超市服务员、小区保安、商店老板、汽车清洁工等。随着你的信心的增加，你可以将快速建立融洽关系的技巧介绍给你的客户。

本章小结

与初次相遇的人主动建立深度的融洽关系的秘诀在于提前练习，做“心理体操”，想象你们相遇的情境。就是这样简单！向你新认识的人打招呼，就像你与他们是家人或者亲密朋友一样。这样你就能将你的温暖、自信、包容自然而然地传输进他们的潜意识中，而且他们会给予你同样的回报。

第6章 因果逻辑：加强你的说服力

> 影响力是我们让其他人通过我们的视角看问题的内在能力。
>
> ——脱口秀明星黄西（Joseph Wong）

在本章中，你会发现通过谨慎、有策略地使用“因为”一词，你将大大提高你的影响力和说服力。你与客户的对话会变得非常流畅自然，他们会对你的建议做出更多回应。

从孩童时代起，“因为”一词就在我们的脑海中根深蒂固。我们会问下面这些问题。

- 为什么我现在必须上床？
- 为什么我要吃这个？

我们得到的答案通常都是“因为我说了算”和“因为这对你有好处”。如果你有孩子，你对孩子的回答很可能是相似的。请你注意，这些回答都是以“因为”一词开头的。

在我们的童年时代，我们的父母习以为常地教导我们相信和接受“因为”一词后面的内容。只要我们提出“为什么”的问题，他们就会用“因为”一词来给出看似合适、值得信任的解释。当然，我们小时候不会觉得父母的教育方式有什么问题。为了成为杰出的说服者，你需要意识到这种现象，利用“因为”一词增强你的优势。

哈佛大学的心理学教授艾伦·兰登（Ellen Langdon）进行了一项震惊全世界的关于说服的科学实验。这个实验包括三个阶段，参与实验的学生站成一排，站在复印机前。下面是这项实验的三个阶段。

- **阶段1**：一位学生走到队列的最前面，对正要复印文件的学生说：“打扰一下，我能排在你的前面吗？”他没有给出理由。在这种情况下，将近60%的学生会挪开脚步，允许他插队。
- **阶段2**：一位学生走到队列的最前面，说：“打扰一下，我能排在你的前面吗？因为我有急事。”在这种情况，令人惊讶的事情发生了，94%的学生都会允许他插队。“我有急事”只不过是一个很简单的理由，却足够说服其他人接受这位学生的请求。
- **阶段3**：在实验的最后阶段，一位学生走到队列的最前面，说：“打扰一下，我能排在你的前面吗？因为我需要复印。”这个理由根本不算理由，不具有任何说服力，因为排队的学生都需要复印。但令人惊讶的是，阶段3中的服从率是93%，与阶段2几乎相同。这就是“因为”的巨大作用。

总结：

阶段	因果逻辑	理由	服从率
阶段1	没有使用	没有给出理由	60%
阶段2	使用“因为”一词	给了理由	94%
阶段3	使用“因为”一词	没有给出理由	93%

所以，在关于说服的领域中，“因为”一词有着不可撼动的重要地位。

我们在童年时期对“因为”一词形成的条件反射在我们成年时期仍然保留了下来，与我们现在的行为密切相关。请你记住，客户和你

一样在小时候都被父母塑造出了相同的因果逻辑，所以你可以对客户使用“因为”一词来影响他们。

从本质上讲，因为父母的早期灌输，我们不会对“因为”一词产生明显的抵触心理，而是会相信“因为”后面的内容，毫不犹豫地听从对方。

金玉良言

请你记住，我们在孩童时期都形成了对“因为”一词的相同的反应模式，然而大多数人都没有意识到这一点。为了成为杰出的说服者，你应该有目的地利用“因为”一词对其他人的影响，首先你应该在朋友和同事身上练习使用这种技巧，然后循序渐进，最后在重要的商务合作中使用。

为什么要使用“因为”回答问题

- 因为我们知道“因为”一词后面的内容更容易被欣然接受。
- 因为我们可以通过“因为”一词提供更多的信息，回答客户没有直接提出的一些问题。这些信息能对客户产生积极的影响。
- 因为我们可以使用“因为”一词创造植入建议的绝佳机会，将谈话内容引向我们的目标。

在接下来的例子中，每个问题都被回答了两次。第一种回答是大多数人都会给出的经典回答。第二种回答则融入了“因果逻辑”，所以更具说服力。而且，回答者在第二种回答中植入了建议，让自己更好地掌握了谈话的控制权。

客　户：你的理财产品/服务能提供给我们XYZ不能提供的哪些优势？

回答1：我知道XYZ，他们的业务做得非常好。我们的理财产品更具灵活性，而且能帮助你更有效地管控成本。

回答2：我知道XYZ，他们将业务做得非常好。与他们以及其他同行相比，我们有更多的研发预算，因为我们是这个行业的市场领导者。6个月前，我们的一款理财产品上市，获得了一致好评。这款产品更具灵活性，而且能帮助你更有效地降低成本。

分析：第二种回答不仅有效地解决了客户的疑问，而且强调了自己作为市场领导者的地位。

客　户：你们公司在这个行业中经历了什么？

回答1：在过去10年里，我们和许多名列前茅的IT企业合作过，并且一直保持着良好的业绩纪录。

回答2：因为我一直身处IT业，所以我特别清楚公司会面临的各种突发问题。我们公司10年来在科技行业一直保持着良好的业绩纪录。

分析：第二种问题让客户了解到这家公司是公认的解决IT问题的专家。

客　户：这次投资会产生你提出来的收益吗？

回答1：会的，绝对会。让我们回顾历史数据并预测一下未来的走势。

回答2：会的，因为大多数人相信我们，将他们的积蓄和养老金交给了我们。让我们回顾历史数据并预测一下未来的走势。

分析：第二种回答表明了“大多数人相信我们”。这条信息非常重要，能让客户更加信任我们。

躬身实践

观察其他人在多大程度上会接受“因为”一词后面的内容。

金玉良言

因为“因为”一词具有强大的说服力，所以在用得着的地方你一定要用它。它将提高你的影响力，帮助你轻松地主导谈话内容。

本章小结

- 我们的潜意识相信**“因为”**一词后面的内容都是正确的，因为事实如此！
- 在你向别人提出要求后使用**“因为”**一词，你将发现他们的服从率提高了。
- 使用**“因为”**一词能立即加强你的影响力。
- 回答问题时，你应该更加频繁地使用**“因为”**。
- 列出一些你可能会遇到的经典问题，写下并记住你的答案，以这种方式来练习使用**“因为”**一词。
- 为了建立自信，你应该在没有压力的环境下（比如与你的家人、朋友交流时）使用“因果逻辑”。
- 对于任何一个以“为什么”开头的问题，你都可以用**“因为”**来回答。

第7章 意识模式：让别人无条件地接受你说的一切

> 改变的第一步是意识，第二步是接受。
>
> ——美国心理学家纳撒尼尔·布兰登（Nathaniel Branden）

在本章中，我将引入一些句子来帮助你增强对客户的影响力，确保他们按照你希望的方式去思考，得出你想要他们得出的结论。你将发现这种方法能让你做到以下几点。

- 避开对方的抵触心理。
- 增加对方的响应性。
- 植入你的观点和建议。
- 毫不费力地传达强大的预设前提和假设。

意识：意识是什么？它到底意味着什么？它是指你已经知道的所有事情吗？当销售精英推销产品或服务时，不管是面对面、通过电子邮件还是使用广告册，他们都会习惯性地向潜在购买者强调他们的产品或服务的独特卖点，对吧？

以销售家居用品为例。想要购买一套平底锅的顾客可能会说：“为什么我应该买这些平底锅？它们和其他产品有什么不同？”售货员可能会给出下面的回答。

- 它们有一层特殊涂料，属于制造商的专利。这种涂料能确保食物不会粘在锅上。

- 这些平底锅制作精良，与同等价格的其他同类产品相比，它们的使用寿命更长。
- 它们是德国制造的，质量绝对有保障。
- 它们的色彩搭配很吸引人。

现在，这位潜在顾客充分掌握了这款产品的信息，可以做出购买决定了。下面我们以一家正要将其专业服务推销给一位自主经营的当地生意人的会计师事务所为例。会计师可能会说出下面这些话。

- 我们将为你承担所有与税务部门打交道的工作，只需要你将购买和销售凭证给我们。
- 如果你有疑惑，请打电话给我们。我们会立即派一位客户经理去你的办公室。
- 我们的公司结构让我们能够提供比其他事务所更快的会计服务。
- 我们的主要客户都是个体经营商，我们理解你的需求。
- 我们在你所处的行业有一个专业团队。

在听了会计师的讲述后，这位个体经营商掌握了所有他想了解的情况，接下来他就可以决定是与这家事务所合作还是继续探索市场上的其他可能了。

请你思考这两个例子，你可能已经注意到案例中的推销方法与你自己的推销方法是相似的。你会发现，客户最终接受了推销员列出的独特卖点。大多数销售精英都意识到了提炼卖点的重要性，都会向客户提供恰当的信息，促使客户做出购买决定。

这种方法是“硬销售”吗？推销者向客户强行指出他们将获得的益处，既没有试图去规避他们的抵触心理及增强他们的响应性，也没有试图去引起他们的兴趣或者打情感牌。强行提炼卖点和抓住客户的兴趣点，哪个是更好地开启一场对话的方式？我想随着你继续阅读本

书，你的疑惑会越来越少，你会越来越清楚如何达到推销目标，哪些方法对你而言是有用的。这种“硬销售”的表达方式直接向客户指出了你的产品或服务的优势，没有顾及客户的心理感受。我希望你能保持求知欲，掌握关于你的产品和服务的一切信息，站在客户的角度用恰当的方式传达这些信息，以此增强你的说服力。

我在本章的目的不是鼓励你抛弃前面几章提到的销售技巧，而是建议你要加强这些技巧，融会贯通。如果你能更好地意识到你使用的特定词句对其他人造成的影响，你就能让它们完美地融入到你的销售风格和工作方式中。

意识模式是什么

当我说“意识模式”时，我是指一系列提醒你注意、察觉、思考的词语，而且你通常会相信这些词语后面的内容在预设前提下都是真的。

当你使用这些词语来描述任何产品或服务能带给客户的益处时，唯一的开放式问题就是你的客户是否意识到了这些益处。

请你思考下面的案例。

经典案例

案例1

推销员：这些平底锅上的特殊涂层能保证没有什么东西可以粘在锅上。

分析：客户会怀疑这种涂层的有效性，可能会说“我不是很确定”或者“真的吗”。

案例2

推销员：在使用这些平底锅时，你将注意到表面的独特涂层能阻止任何东西粘在锅上。

分析：与前一个案例相比，问题不再是“涂层是否能真正发挥作用”了，而是“客户是否注意到了涂层的作用”。这种表述消除了客户的抵触心理，增强了他们的响应性。他们会相信“注意到”一词后面的内容是真实的，作出表示认同的反应。在这个案例中，“注意到”就是一种意识模式词。

案例3

推销员：我们在这个行业拥有一个专业团队。

分析：客户可能会想“是吗”或“真的吗”，怀疑他们的专业性。

案例4

推销员：你是否了解我们在这个行业拥有一个专业团队？

分析：客户首先会质疑的不是这个专业团队是否存在，而是自己是否意识到了这个专业团队的存在。“了解”一词后面的内容是推销员提出的独特卖点，不会引起客户的丝毫怀疑。这种表述方式能降低客户的抵触心理，增强他们的响应性。在这个案例中，“意识到”就是一种意识模式词。

我想知道你是否注意到了本书前面内容中的意识模式。不要紧张，下面我将从前文中挑选出一段内容，用斜体字标示出意识模式词。

请你思考这两个例子，你可能已经*注意到*案例中的推销方法与你自己的推销方法是相似的。你会*发现*，客户最终接受了推销员列出的独特卖点。大多数销售精英都*意识到了*提炼卖点的重要性，都会向客户提供恰当的信息，促使客户做出购买决定。

在你第一次读到上面这段内容时，你有可能已经注意到了我故意使用“注意到”“意识到”等词语来让你接受我的观点。你能回忆起

你最初读这段内容时的感受吗？你有怀疑过我在这段内容中表达的观点吗？

意识模式词包括：

- 注意到；
- 发现；
- 意识到；
- 体会到；
- 领悟到；
- 察觉到。

金玉良言

- 大多数人都会无意识地使用意识模式词。为了成为杰出的说服者，你应该在必要的时候有目的地选择合适的词语来加强对方的意识，让他们同意某种对你而言非常重要的观点。
- 积极使用意识模式词来描述你的产品和服务。很少有客户会表明他们没有注意到、意识到或者体会到你所说的。

为了加强意识模式词的作用，请你思考下面这些问题。

- 你是否意识到大多数人通常会假设“注意到”“意识到”“发现”等词语后面的内容是正确的并很少提出疑问？看到了吧！在这个句子中，你会相信“意识到”后面的陈述是正确的，对吧（你在重新读这句话吗）？
- 你是否注意到包含“注意到”“意识到”“发现”等词语的问题通常都能得到肯定的回答？你是否意识到这种问题的重要性？

- 你是否意识到人们会毫不犹豫地将“注意到”“意识到”“发现”等词语后面的内容视为事实？对吗？我意识到你会意识到这是对的。是吧？
- 你可能已经发现你每天都会在不知不觉中使用意识模式词将你的销售业绩最大化，是吧？

练习1

下面是一些包含意识模式词的问题。记住你要推销的产品/服务，向客户传达你希望他们毫无疑问地接受的信息，完成下面的问题。在下一次推销过程中使用它们。

- 你是否注意到……
- 你是否意识到……
- 你是否已经发现……
- 你是否已经察觉到……

在你使用这些问题并检查它们的作用时，你会发现它们与其他被频繁解释的问题不同，因为它们是封闭式问题。记住，我们提出这样的问题不是为了寻找答案，我们的主要目的是植入我们的观点和建议，让客户相信我们提出的预设前提是正确的。

随着你逐渐意识到意识模式词的影响力，你将越来越喜欢在恰当的时候使用它们。我希望你会注意到向你的客户植入你的建议将变得越来越容易。一旦你掌握了使用意识模式词的技巧，你将很快意识到你不再需要向客户强行灌输你的产品或服务的优势了。

躬身实践

请你花几分钟重新阅读前一段内容，找出其中的意识模式词和预设前提。这段内容中包括我希望你在没有任何反对理由的情况下就接受的观念。这是使用意识模式词来获得赞同的例子。如果你还没有发现其中的意识模式词和预设前提，请阅读下面的分析。

- “随着你逐渐意识到”这个短语将你的注意力放在第一个预设上，我希望你接受和赞同意识模式词具有强大的说服作用。
- “我希望你会注意到”这个短语非常礼貌地将你的思维引向了第二个预设前提，我希望你赞同使用意识模式词向客户植入你的建议是非常容易的。
- “你将很快意识到”这个短语引导了你的思维，让你相信你不再需要向客户强行灌输你的产品或服务的优势了。

你将注意到跟随在意识模式词后面的内容是我希望你能赞同和相信的。即使你没有意识到或者注意到任何事物，你也听到了我的观点，这样一来，我的任务就完成了。

现在，你会发现意识模式词能非常有效地帮助你引导客户的思维，让他们接受你想要他们接受的观点。请继续使用意识模式词！

本章小结

- 意识模式词包括**注意到、意识到、发现、体会到、察觉到等**。
- 你在意识模式词后面说的任何内容都会被对方假设为正确的。
- 大多数人不会怀疑意识模式词后面的内容，因为他们相信他们应该**“注意到”“意识到”“发现”“体会到”**后面的内容，不管这些内容是什么。
- 意识模式词让你的客户关注自己是否**“注意到”**你所说的内容，而不是关注后面的内容是真是假。

- 使用意识模式词植入你的观点和建议，避开对方的抵触心理，增强对方的响应性，让对方接受你的预设前提。
- 即使人们认为他们没有“**注意到**”你所说的内容，他们也有可能不会说出来。这无关紧要，因为你已经将你的看法成功地植入他们的内心中了。

第8章 铺路石与领头羊式语言：快速避开批评和获得认同

> 影响力是指南针，说服力是地图。
>
> ——黄西

什么是铺路石和领头羊

铺路石和领头羊式语言是一种简单却很强大的语言模式，能帮助你快速获得别人对你的建议和观点的认同，避免别人的批评，提高你的影响力。这种卓越的说服技巧能引发客户的积极反应，降低客户的抵触心理。令人惊奇的是，这种技巧不会被听者察觉到，不太需要说者提前做好准备，因此是一种极好的增加销售业绩的策略。

我们对别人使用这种技巧时要遵循的流程是先后说出四种陈述句。前三种陈述句被称为铺路石式陈述，旨在让对方毫不犹豫地接受我们的看法，不做出任何评论。第四种陈述句是领头羊式陈述，是指我们希望对方无条件接受的建议。

随着你继续阅 读和学习这种技巧，你将发现为什么铺路石和领头羊式语言具有强大的说服力。当你思考这个问题时，你会明白这种语言模式的力量是普遍存在的，是无可避免的。掌握了这种新的技巧，你就应该能在任何情境下说服任何人。对你来说这是一件好事，对吧？

当你学会了这种强大的技巧，很少有人能避免被你说服。你能很自然地说服更多客户，赢得更多商业机会，这会超过你的想象。在阐述这种语言模式的结构之前，我会清楚地解释“铺路石”和“领头羊”这两个术语的含义。

铺路石式陈述

在使用铺路石式陈述时，你的谈话内容必须集中在明显正确的、经得起推敲的、你们双方都赞同的情境或话题上。我将此称为“不证自明之理”。当你陈述这些内容时，听者可能会想“是啊，就是这样的”“太有道理了”。如果你很熟悉如何接连让对方点头称是，那么我很确定你会同意这是一种很复杂而巧妙的方法。

听者不需要大声回应你的陈述，只需要对你的陈述做出肢体语言上的确认。下面这些例子都是“不证自明之理”，它们明显是正确的。

- 你阅读过本章的前四段。
- 你正在学习铺路石和领头羊式语言。
- 你正在阅读这些“不证自明之理”。

我们使用“不证自明之理”是因为它们能帮助我们达到这些目的。

- 提高对方的接受性。
- 通过让对方接连点头称是，营造了融洽氛围，消除了抵触心理，增强了回应性。
- 引导谈话内容走向我们想要的结果。
- 潜移默化地让对方接受我们将要提出的建议。

“不证自明之理”是引发共鸣、增强回应性的基础。你越是能让对方回应你的陈述（请你记住，对方往往意识不到这种情况正在发生），你在之后提出的建议就越有可能被毫不犹豫地接受。

领头羊式陈述

通过逐步陈述“不证自明之理”来增强对方的回应性后，我们接下来要使用领头羊式陈述。这是指我们希望客户接受的建议或者关于我们的公司、产品、服务的看法。

关于哪些词句能有效地确保客户会接受你的建议，有两种说法：一种说法是人们通常乐意接受使用“应该”“可能”“能够”等词符合实际情况的建议；另一种说法是人们更喜欢接受使用“将要发生”“一定会”“必须”“将能”等词的建议。

经典案例

领头羊式陈述：因为你学会了一种新的技能，你应该能在任何情境下说服任何人。或者，因为你学会了一种新的技能，你将能够在任何情境下说服任何人。

金玉良言

当你开始遵循下面描述的格式所创造的铺路石和领头羊式语言时，你可以尝试将“可能”与“确实”相互替换。仔细观察你使用不同词语时的结果，总结规律，使用最恰当的词语达到你的目的。

铺路石和领头羊式语言模式的结构

令人惊讶的是，铺路石和领头羊式语言模式的结构非常直接。我建议你准备好三种铺路石式陈述和一种领头羊式陈述。

铺路石式陈述1：随着你继续阅读……

铺路石式陈述2：……和学习这种技巧……

铺路石式陈述3：你将发现为什么……

领头羊式陈述1：……铺路石和领头羊式语言具有强大的说服力。

分　析：你一定会同意前面的三个陈述，它们的目的是将谈话内容引向我希望你接受的观点，即铺路石和领头羊式语言具有强大的说服力。

金玉良言

- 在做销售介绍前，提前准备好并记住你的铺路石式陈述和领头羊式陈述。
- 重复使用这种语言模式，提高你成功的概率。

评论下面的关于铺路石式陈述和领头羊式陈述的例子。

铺路石式陈述 1：当你思考这个问题时，你会明白这种语言模式的力量是普遍存在的。

铺路石式陈述 2：它的力量是毋庸置疑的。

领头羊式陈述 1：因为你学会了一种新的技能，你应该能在任何情境下说服任何人。

获得认同：对你来说这是一件好事，对吧？

分　析：我使用了两个铺路石式陈述，然后快速引出一个更加具有说服力的领头羊式陈述，强调这种说服技巧能帮助你在大多数情境下说服大多数人。为了让你更能认同领头羊式陈述，我提出了一个问题。这种问题被称为“附加疑问”，包括“是吗”“好吗”“不是吗”等形式。

金玉良言

为了进一步促进你的客户认同你所说的，你在提出附加疑问时要稍微点三次头。点头像打哈欠一样是可以传染的。你可以试一试。

重复练习这种语言模式，这对你至关重要。最终，你可以只使用一个铺路石式陈述。

铺路石式陈述 1：当你学会了这种强大的技巧……

领头羊式陈述 1：很少有人能避免被你说服。

领头羊式陈述 2：你能很自然地说服更多客户，赢得更多商业机会……

结束句：……这会超过你的想象。

分　析：我只使用了一个铺路石式陈述，然后直接引出两个领头羊式陈述，表达了我希望你能接受的两种重要观点。最后的结束句调动你的思考空间，让你认同掌握这种技巧将帮助你获得很大的好处。

我评述了三种铺路石和领头羊式语言模式，下面是我做出的总结。

阶段 1	阶段 2	阶段 3
铺路石式陈述	铺路石式陈述	铺路石式陈述
铺路石式陈述	铺路石式陈述	领头羊式陈述
铺路石式陈述	领头羊式陈述	领头羊式陈述
领头羊式陈述	获得认同	结束句

金玉良言

为了练习铺路石和领头羊式语言和创造你自己的沟通策略，首先写下你在一场谈话中想要达到的目标。然后，你准备好三个陈述句，将你希望客户接受的关于你的公司、产品、服务的事实和观点融入其中，遵循下面的语言模式。请记住，事实是铺路石式陈述，观点和建议是领头羊式陈述。

- 指出三个事实，提出一个建议。
- 指出两个事实，提出一个建议。

- 指出一个事实，提出两个建议。
- 结束你的话。

练习大声说出你想表达的事实和建议。你练习得越多，你就越能流畅自如地表达。

本章小结

- 铺路石和领头羊式语言模式必须以明显正确的事实（“不证自明之理”）开始，然后过渡到建议和观点，最后你可以有选择性地提出问题。
- 明确你想要的结果，将其牢记于心。
- 提前准备你的铺路石式陈述和领头羊式陈述，列出你想陈述的事实、你的客户通过购买你的产品/服务能获得的益处。
- 创造一系列“不证自明之理”。**“非常感谢邀请我来到这里”**和**“今天我将介绍/谈论XYZ”**等句子简单易记，能帮助你开启一场谈话。
- 领头羊式陈述描述的是你希望客户接受的关于你的产品、服务、公司的观点。你可以使用陈述句，也可以使用问句。
- 在谈话之前准备好两套领头羊式陈述，一种使用**“确实”“必须”“将会”**等词，另一种使用**“可能”“能够”**等词。根据具体情况使用能产生最大效果的词。
- 增强你的自信，在没有压力的环境下练习大声说出铺路石式陈述和领头羊式陈述。
- 循序渐进，不断练习，从本章提到的阶段1进入阶段3。一旦你觉得将这种语言模式运用于日常交流中是非常简单的，你就会注意

到大多数人都会轻易接受你陈述的事实和观点，你会变得越来越自信。

- 用简单的词句陈述事实和你的观点。
- 所谓“不证自明之理”，就是双方都同意的无可辩驳的事实。
- 在使用铺路石式陈述时，观察对方是否点头。点头表明对方同意你的陈述。
- 铺路石和领头羊式语言以书面语言出现时能发挥极大的作用。请你将其融入你的电子邮件、产品介绍等文本中。

一旦你掌握了铺路石和领头羊式语言，你将发现你能很容易地影响大多数人，达到你想要的结果。请不断练习并享受这种强大的说服技巧。

第9章 理解—同感—引用：奇迹般地消除异议

> 成功的秘诀在于对人性的洞察和得体的人际交往技巧。
>
> ——美国诗人和小说家约西亚·吉尔伯特·霍兰德（Josiah Gilbert Holland）

在本章中，我将介绍一种隐秘的语言模式来战胜反对意见，这种模式被称为“理解—同感—引用”。这种语言技巧很有用，能起到“春风化雨、润物无声”的作用，在客户表现出消极情绪时尤其有效。本章包括以下内容。

- 解释这种语言模式的结构，描述如何在沟通过程中天衣无缝地使用它。
- 分析这种语言模式为什么有效。
- 讲解如何更有效地使用它。

语言模式的结构

这种技巧包括三个步骤，正如其名所示，这三个步骤分别是“理解”“同感”和“引用”。一旦你听到反对意见或者你的客户表达了一种不利于你达到目标的观点时，你就可以开始按照这三个步骤先后说出下面这样的话了。

- 理解：我理解你对……的感受。
- 同感：大多数人都有和你类似的感受。
- 引用：那些购买过/使用过这种产品的客户都觉得……

我会依次详细描述每个步骤，下面让我们来了解它们。

步骤1：我理解你对……的感受。这种说法表明你理解和尊重客户，你能站在客户的角度去体验和思考。通过这种方式你将与客户建立情绪联结，这将帮助你减少来自客户的批评，增加他们与你协商的可能。在表明你理解客户的感受和立场时，真诚是必不可少的。如果你虚情假意，必然会弄巧成拙。

步骤2：你要坦诚地表明大多数人都有相同的感受。你要明白“遭遇痛苦的人寻求的是陪伴”。相似的遭遇能缓解负面情绪，减少抱怨。当然，我不是指你的客户悲观痛苦，喜欢抱怨。我想强调的是，当你对尚未做出购买决定的客户说“其他客户都有和你类似的感受”时，他们会觉得更加放心和自信，同时了解到那些购买过同样产品或服务的客户也有着同样的感受。

步骤3：通过此步骤你能更好地消除客户的抵触心理，提高他们的放心程度。你可以说：“那些购买过/使用过XYZ的客户都觉得他们获得的收益远远超出了他们最初的期待。”这种表述能将客户的关注引向其他客户对产品/服务的评价和发现，能让他们对XYZ充满信心，促进他们做出购买决定。

金玉良言

你一定要记住，这种语言技巧的成功依赖于你的真诚以及你与客户的情绪联结。你必须让客户觉得你是可靠的，你真的理解他们的处境。

经典案例

一位销售专家正在向一位沉默寡言的客户推销会计软件。

客　户：你所说的表面上听起来很不错，但是你们的会计软件比我现在用的软件复杂得多。

说服者：我理解你的感受和想法。说实话，不是只有你有这种想法。在我们与很多从事金融和财务工作的客户打交道的过程中，他们的感受与你很相似。但关键在于这款软件集合了多种功能，我们的客户在使用了它后都觉得它大大提高了工作效率！

在这个案例中，客户的评价是这款产品太复杂了，说服者用“理解—同感—引用模式”给出了完美的回应，重新掌控了谈话方向，强调了这款产品能带给客户的收益。

躬身实践

在你练习这种技巧时，一定要表达清楚和倾听自己，还要使用能表现你对客户感同身受的声调。你不能用清脆、短促的声音对客户说：“我能理解你的这种感受。”这种声音会立即引起客户的抵触与反驳：“不，你不理解我。”这样一来，你就无法获得理解—同感—引用模式应有的效果。

本章小结

- 使用理解—同感—引用模式解决反对意见，打开客户的心扉。
- 这种模式能否发挥作用取决于你是否真的对客户感同身受。
- 使用这种模式能加强融洽关系，因为客户觉得你理解他们。
- 在使用这种技巧时，你一定要真诚。如果你假装理解客户，你一定会失败。
- 这种技巧是客户难以察觉的，而且能轻易地融入你的交流过程中。

第10章 内在表征：悄悄引导他人的思维方式

> 想象力是创造力的开始。你想象你得到什么，你就会努力去追求什么，最后你就会创造出你想要的东西。
>
> ——爱尔兰作家萧伯纳（George Bernard Shaw）

什么是内在表征

内在表征是我用来描述我们对外部世界的内在呈现和象征意义的术语。

如何使用内在表征说服他人

对于说服他人同意我们的观点，或者让他人按照我们希望的方式去思考，一种特别有效的方法是带领他们走上思维和想象之旅，根据你的目标直接、先发制人地影响他们的内在表征。如果你建议某人想象某种情境，他们会相信自己想象出来的就是他们自己的观点，因为他们确实想象出来了某种情境，并且将相应的观点带到了意识层面。

请你想象你正在推销产品或服务。通过以特定的方式组织语言，你能主动引导客户想象特定的情境。你可以提出特定的问题来激发客户的想象，向客户精确地描述你希望他们想象以及最终相信的内容。这能帮助你达到以下目的。

- 塑造客户的内在表征（即他们对你的产品/服务的感知）。
- 更有效地说服客户。
- 解决客户的反对意见和批评。

现在，请你花点时间慢慢阅读这段内容，思考一下，当你学会使用这种技巧来引导别人的想象时，这对你来说意味着什么？你可以让客户对你的产品或服务产生积极的想象。请你想象一下拥有这种技能时是什么样子，然后思考一下你能通过这种技能获得哪些优势。你想到的优势包括经济独立，对吧？

如果你能轻易地激起客户对你的产品、服务或观点的渴望，会怎么样呢？想象一下，你会获得怎样的成功以及这样的成功对你和你的家庭而言意味着什么。在研究如何主动地调动和影响客户的内在表征前，我们首先要弄清在与客户交流或者向客户做报告时，他们的内心发生了什么。

你的客户在意识和潜意识层面接收到的信息非常多，多到让你感到惊讶。他们从最初看到你的样子和听到你的声音开始就形成了关于你的看法。这些看法与他们潜意识中的信息是相联系的，他们会在以后与你交往的过程中根据你的表现来解释和验证这些看法。他们吸收了很多关于你的信息，而且他们的大脑会有选择性地处理这些信息，即删除、曲解、归纳一些信息。保留在他们大脑中的这些信息就是关于你的心理图像或内在表征，他们为了理解你所说的话会不断使用和完善这种内在表征。在本章中，你将学会控制和引导他们的内在表征。

你可以通过自己的陈述让客户形成新的内在表征，激发他们的相应情绪。他们感到快乐、悲伤或者困惑，这些情绪会体现在他们正在做的事情和肢体语言上。最终，你的客户会理解你的意思，形成你希望他们形成的内在表征。

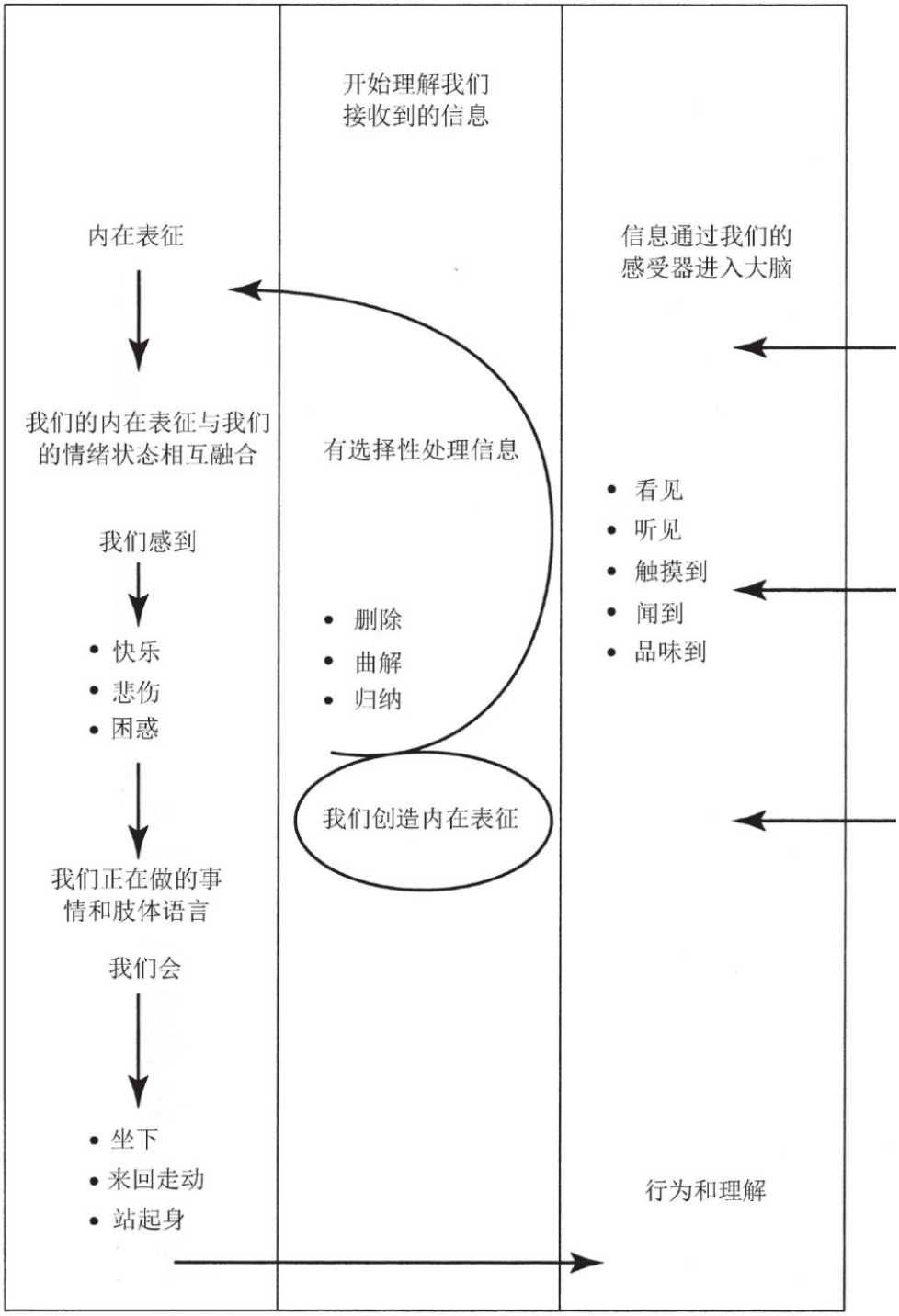


图10-1　如何理解我们周围的世界

作为说服者，我们激发别人的想象的目的是让他们形成关于我们的观点、行为、产品或服务积极的内在表征，接受我们的建议。值得注意的是，他们想象的内容必定是对他们而言非常重要的。

金玉良言

当你掌握了“内在表征”这个词语并学会了使用这种技巧，你就可以激发客户的想象，让他们形成关于你的产品或服务的优势的内在表征。他们通过想象来体验他们能获得的益处。

在这个阶段，我恳请你重读本章中前面的一段内容，如下。

“现在，请你花点时间慢慢阅读这段内容，思考一下，当你学会使用这种技巧来引导别人的想象时，这对你来说意味着什么？你可以让客户对你的产品或服务产生积极的想象。请你想象一下拥有这种技能时是什么样子，然后思考一下，你能通过这种技能获得哪些优势？你想到的优势包括经济独立，对吧？”

第一次读这段内容时，你是否真的做过下面这些事情？

- 你思考过当你学会使用这种技巧来引导别人的想象时，这对你来说意味着什么？
- 你想象过拥有这种技能时是什么样子吗？
- 你思考过你能通过这种技能获得哪些优势吗？

通过使用下面这些词语，我们往往能轻易地让客户开启一段想象中的心理旅程，不管他们是在听我们说话还是在阅读我们的文本，也不管他们想象的内容是独特的还是常见的。

- 考虑一下……
- 请沉思几分钟……
- 想一想……
- 如果……会怎样？
- 当……会是什么情形？
- 想象一下……

- 请你回想一下……

躬身实践

每个人都会使用内在表征，但大多数人都没有意识到过这一点，也不知道内在表征对其他人的意识和潜意识层面具有很强的影响力。现在，你既意识到了内在表征的作用，也掌握了如何使用前面提到的词语来控制其他人的想象。请你想象一下，如果你将这种技巧积极应用于你的演讲、会谈和电子邮件中，你将获得越来越高的成就。

在下面的几个案例中，销售专家引导客户按特定的方式去思考和想象，从而达到目的。

经典案例

会计软件销售

- 请你思考一下这种会计系统能给你和你的公司带来什么好处。
- 仔细想一想，你就会发现这种会计系统比同等价位的同类产品拥有更广泛、更强大的优势。
- 如果你可以用6个月的时间分期付款，这样如何？

零售

- 想一想你穿上这件衣服参加下次面试/会议的情境，你会感到非常自信。
- 你能想象一下这款照明设备放在你的家里能营造出什么氛围吗？
- 如果我可以给你的晚餐打折，那会如何？

双层玻璃销售

- 如果你的房子全部使用双层玻璃能让你的物业费降低60%，那会如何？
- 想象一下，这些双层玻璃能让你的家人更加安全。
- 请你思考一下，安装双层玻璃能让你节省一笔钱，这对你来说是划算的。

金融服务

- 想象一下提前退休，你可以做任何你想做的事情。
- 当你可以自由支配500万元时，你觉得如何？
- 思考一下，如果你没有财务规划，你可能会面对怎样的情况？

房地产销售

- 请你想象一下像这样站在这间房间里时的感受。
- 如果你有一套这样的房子来享受家庭的温馨，这不是很美妙吗？
- 想象一下与朋友在这样的房间里举办派对，你感觉如何？

电信设备销售

- 如果将你现在用的手机与最新版的iPhone相比，你觉得如何？
- 假如你可以购买这家店里的任何一部手机，你会选哪一部？

说服力课程销售

- 如果你能说服更多客户，赢得更多商机，这对你而言意味着什么呢？

- 请你想象一下，当你学会了所有说服技巧，你就能在5年内实现经济自由。
- 如果说服力能帮助你赚更多钱，你觉得如何？

本章小结

- 先发制人地使用“想象一下”“思考一下”等词语来引导他人走上想象之旅，引导他们去想象和思考，让他们形成关于你的观点、行为、产品或服务积极的内在表征。
- 当你与客户沟通时，使用“想象一下”“思考一下”等词语给客户创造心理图像，让他们理解你传达的信息。
- “想象一下”“思考一下”等内在表征词语每天都会自然地出现在你的交流过程中，但只有当你有目的地使用它们时，它们才能产生强大的作用。

第11章 动机方向：发现客户做出购买决策的内在驱动力

> 如果你以对方能理解的语言与之交流，你的话能进入他的大脑；如果你以他的语言与之交流，你的话能进入他的心。
>
> ——纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）

毫无疑问，你有时会听到别人说或者你自己说：“他/她在自说自话，牛头不对马嘴。”想象一下，如果你的客户在一次重要会谈中产生了这种消极的想法，结果会怎么样呢？这不是一种令人愉快的想法，对吧？请你回想一下，你可能遇到过这种情境：你觉得自己讲得很精彩，但是最终客户没有购买你的产品，或者老板没有奖励你。你有没有想过，不管你讲得多么精彩，但你所说的话却并不是对方想听的？

大多数销售专家都不能完全意识到他们使用的词语对他人的意识和潜意识层面造成的直接和间接的影响。他们盲目地以他们的惯用方式去试图发展融洽关系，因为他们认为这种方式总是有效的，他们是普遍受到欢迎和喜爱的。然后，他们固执地坚持同样的方式，向客户强调他们觉得很独特的卖点。当他们遭遇失败时，他们难以相信，不知道作何解释。这听起来是不是很熟悉？

匹配你与客户的语言

在本章中，我探索出了一种隐秘的、强大的、大多数商务拓展专家都不熟悉的说服技巧，即帮助你找到与客户语言风格相匹配的表达方式。这种简单的说服技巧的强大作用取决于你的客户完全没有意识

到他们自己的语言透露出了什么秘密，也没有意识到你特别选择了与他们的语言风格相匹配的表达方式。这样你就能加强你们的融洽关系，消除他们的抵触心理，增强他们的响应性。

你是否思考过你行为的背后动机？你知道为什么你采取这种行动而不是另一种行动？我们被各种不同的因素驱使着，所以你应该理解做某件事的理由是成百上千的，对吧？从本质上说，人们在不同程度上都是趋利避害的，影响我们以及客户的日常决策的基本因素可以分为以下两类：

- 趋近能帮助我们完成目标的事物；
- 逃避会阻碍我们达到目标的事物。

趋近和逃避是两种不同的动机方向。你可以根据客户的语言识别出他们的动机方向，对此作出反应，这样你就能在沟通中居于主导地位，确保自己能说服对方。用对方的语言风格与之交流（对方不会意识到这一点），这能确保你始终抓住对方的注意力。这种巧妙的技能可以加强融洽关系，消除抵触心理，悄无声息地获得客户的好感。

你的目标

不管是趋近能帮助完成目标的事物，还是逃避会阻碍达到目标的事物，在谈论特别感兴趣的领域时，每个人都有所不同。在与客户交流时，你的目标之一是识别出他们的动机方向。

一旦你确定了客户的动机方向，你就可以使用他们喜欢的词语。奇怪的是，你的客户不会察觉到他们的动机方向和语言偏好。这听上去相当困难，但其实非常简单。

如何确定客户的动机方向

识别一个人的动机方向最简单的方法是仔细倾听他们在“因为”一词后面使用的词语。为了让客户说出“因为”一词，你需要做的就是用“为什么”提问。

经典案例

- 我想知道你是否能说清楚为什么……
- 你之前提到了ABC，为什么……
- 我觉得你可能对XYZ不感兴趣，为什么……

你是否注意到我在提出关于“为什么”的问题之前，会使用简短的词句来缓解疑问语气？这些词句被叫作“开场语”。我们首先使用开场语来引起对方的注意，然后提出问题，这样能减少对方的抵触心理。

经典案例

你可能不想要停止与供货商ABC的合作关系，直到XYZ公司提供了更好的服务方案。

这个例子中使用了开场语“你可能不想要”，缓和了说话语气，从而削弱了对方的抵触心理，让对方感到安全和放心，不会觉得生硬突兀。我们不能直率地对客户说：“停止你与供货商ABC的合作关系。”在这个例子中，我们间接地攻击了竞争对手ABC，有效地说出了我们的看法。这种技能被称为“暗示忽略法”，即暗示客户避免做某事。

另一种引导客户说出“因为”的方式是使用封闭式问题。这种问题以“是否”“能否”“可不可以”“应不应该”等词开头。你的客

户可能会回答“是的，因为……”或者“不是，因为……”

趋近动机式词语

一旦你提出“为什么”，请你注意听下面标注了斜体的词语。你将发现与你谈话的人的动机方向是趋近能帮助他们完成目标的事物。

- 因为公司必须在行业内*获得*更高的地位。
- 因为我必须*推动*我的公司向前发展。
- 因为我所在的部门需要*完成*……
- 因为我们不得不表明我们能够*赢得*……
- 因为我需要*得到*……
- 因为一旦XYZ*进入*这个领域，我们就能*做到*……
- 因为当我们*成为*行业第一时，我们就*能够*……
- 因为我们能获得巨大的*收益*，冒一点风险是值得的。
- 因为继续前进的*优势*远远超过……
- 因为我们将*实现*……

这份列表绝非详尽。除了上面标注了斜体的词语，人们还会使用“确保”“达到”“取得成果”等词语来表明他们的趋近动机。

趋近动机与肢体语言

除了根据人们使用的词语来判断他们的动机方向，还可以从他们的肢体语言中找出蛛丝马迹。具有趋近动机的人与对方保持0.5至1.5米的距离时肢体动作总是轻松自在，他们往往会更频繁地上下点头，而不是左右摇头。

金玉良言

你可能会发现一些人总是能针对不同的人使用不同的语言风格。你应该发现这一点，专注于找出他们最主要的语言偏好。

趋避动机式词语

一旦你提出“为什么”的问题，请你注意听下面标注了斜体的词语。你将发现与你谈话的人的动机方向是逃避会阻碍他们达到目标的事物。

- 因为我们必须*避免*冒进，否则可能无法完成第三季度的业绩目标。
- 因为如果我现在就着手解决这个问题，这会*妨碍*我等会儿的休息。
- 因为如果我们现在*阻止*这样的事情发生，我们以后就*无法处理*……
- 因为如果我们*清除*多余的开支，我们将节省下……
- 因为我们将*停止*拼命挣钱，这对我来说意义重大。
- 因为如果我们*离开*那个部门，我们的经费就会减少。
- 因为我*不愿意*浪费时间和金钱去运营那家工厂。
- 因为这*不够完美*。

这份列表绝非详尽。除了上面标注了斜体的词语，人们还会使用“废除”“消灭”“撤销”等词语来表明他们的趋避动机。

趋避动机与肢体语言

有趣的是，具有趋避动机的人会展现出更加排斥他人的肢体语言风格。他们在与对方保持0.5至1.5米的距离时总是显得很不自在，会更频繁地摇头，而不是点头。

具有趋避动机的人可能会认为具有趋近动机的人非常幼稚，好大喜功，不太关注细节。反过来，具有趋近动机的人可能会认为具有趋避动机的人非常保守，故步自封，总是花太多时间处理细枝末节，看

不到宏大的愿景，害怕冒险。在商业环境中，40%的人具有趋近动机，40%的人具有趋避动机，20%的人居于两者之间。

下面是一位客户与推销者的对话。

客　户：是的，我相信你的产品在某些方面超过了我现在所使用的同类产品，但是在我选择你的产品之前，我需要更多能说明它可以帮助我完成第三季度的业绩目标的证据。

推销员：这是我们的档案资料，你不用担心无法完成第三季度的业绩目标。下面我将以最好的方式打消你的疑虑。

推销员的回答表面上解答了客户的疑问，强调了他的产品能确保客户成功完成目标，但是他犯了一个错误。大多数推销员都可能像上面那样回答，却忽略了客户的动机方向及其偏爱的语言风格。客户使用的“帮助”“完成”等词语表明他趋近能帮助他完成目标的事物，然而推销员回答的是“担心”“打消”等词语。语言偏好非常微妙，难以察觉，但是往往具有强大的作用。

对于推销员而言，更好的回答方式如下。

推销员：你放心，一旦你选择了我的产品，你确实能更好地完成你的目标。我之前是否提到过我们会提供15年的保修期和上门服务？

这种回答方式通过使用“选择”“更好”“完成”等词语回应了客户的趋近动机方向。客户在潜意识层面感觉愉快自在，更有可能接受推销员的建议。

本章小结

- 客户会积极地趋近能帮助他们完成目标的事物，逃避阻碍他们达到目标的难题。
- 具有趋近或趋避动机的人都有自己独特的语言风格。
- 趋近动机式词语包括**获得、达到、实现、促进等**。
- 趋避动机式词语包括**避免、防止、停止、消除等**。

- 具有趋近动机的人使用包容性的肢体语言，**倾向于点头**。
- 具有趋避动机的人使用排斥性的肢体语言，**倾向于摇头**。
- 根据客户的动机方向采用恰当的语言风格与他们交流，这能帮助你加强与客户的融洽关系，消除客户的抵触心理，增强客户对你提出的看法的响应性。
- 如果你发现某位客户既具有趋近动机又具有趋避动机，那就找出占主导地位的动机方向。

第12章 测试真假：破解客户眼中的隐藏信息

> 如果你想说服某人做某事或购买某种产品，你应该站在他们的角度说话。
>
> ——大卫·奥格威（David Ogilvy）

你是否在电视上看过法庭审判？法官用力地敲桌子，同时质问被告人或控告人，径直地看着对方的眼睛。你认为法官想从对方的眼睛中找到什么？在本章中，我将阐述两种非常有用的技巧。

1. 通过仔细观察客户在回答问题时眼球的运动轨迹，你将确定他们所说的是否真实。

2. 我将向你讲述如何确定你的客户是视觉型、听觉型、触觉型还是数码型思维者。我会解释它们是什么意思，讲解客户所偏爱的思维方式是如何影响他们的语言记忆，而你又要如何调整自己的思维以适应客户的。这样做的目的是加强融洽关系，消除客户的抵触心理，增强他们的反应性。

真还是假

想象一下，三个水平面可以将视觉区域分为三个部分：上面、中间和下面。

上面的视觉区



图12-1　构建图像

如果客户在回答你的问题时，他们的眼球向你的左上方移动，这表明他们正在形成关于答案的图像。他们可能给出了不真实的答案，创造了某种不存在的事实，因此当你观察到这种眼球运动时，你要针对他们的答案进一步提出问题，从而判断他们所说的是真是假。

如果在客户回答你的问题时，他们的眼球向你的右上方移动，这表明他们正在反思或回忆已经发生了的事情，他们的答案很可能是真实的。

如果你观察到客户的眼球经常向上面的视觉区运动，而不是向其他区域运动，那么你就可以判定他们的思维风格是视觉型的。请记住，你的客户不可能知道自己的眼球运动轨迹和思维风格。视觉型思维者用图像、形状、画面、图表、影像来理解世界。他们基于自己的观察来形成记忆和做出决策。



图12-2　回忆图像

你肯定听说过一句话：“一图胜千言。”对于视觉型思维者，这就是事实。而且有趣的是，他们更喜欢使用和视觉有关的词语。下面的表格列出了他们经常使用的词语。浏览这个表格，你将对视觉型思

维者形成一种感性认识。观察客户的眼球运动，倾听他们所说的话，判断他们是否是视觉型思维者。

视觉型思维者经常使用的词语				
容貌 / 长相	显露	视而不见	明亮	灿烂辉煌
阴云密布	黑暗	朦胧	沉闷无聊	展望
褪色	凝视	瞥见	刺眼	闪现
照耀	意象 / 图像	光芒	注视	光彩 / 光泽
注意到	观察	全景	图案 / 图形	景观
图片	描绘 / 描述	揭露 / 揭示	浏览	景色 / 场景
看见	表演 / 展示	视力	侦察	审视
观点	角度	可见的 / 明显的	观看	

视觉型思维者经常使用的短语或句子	
*看*这里	这能带来*灵感之光*
*关注*这个空间	你能*看见*它吗
*描述*你的结论	我会用*图表*来阐明我的观点
地道里面有*亮光*	让我们在这张纸上*画出*我们的计划
从我的*视角*观看	未来的*愿景*是非常清晰的
向我*展示*如何做	*浏览*这篇文章

向视觉型客户推销产品/服务

视觉型思维者对视觉信息更敏感，更喜欢用图像来描述概念和观点。如果你有产品宣传册或广告单，一定要分发给视觉型客户。你还要尽可能地以生动形象的方式讲述你的看法。他们会欣赏“让我向您展示……”这种表达方式，欢迎你使用白板、图表、投影仪和幻灯片。

中间的听觉区



图12-3　构建声音信息



图12-4　回忆声音信息

如果在回答问题时，一个人的眼球经常向左或向右移动，即向耳朵的方向移动，那么他们很可能是听觉型思维者，对听觉信息很敏感。当听觉型思维者的眼球在水平位置向你的左边移动时，这表明他们正在构建听觉信息，他们所说的很可能是不真实的，因此你需要进一步提出问题。当听觉型思维者的眼球在水平位置向你的右边移动时，这表明他们正在回忆他们实际听到过的信息，他们所说的很可能是真实的。

如果你观察到客户的眼球经常在水平位置上左右移动，而不是做出其他运动，那么你就可以判定他们的思维风格是听觉型的。听觉型思维者基于自己所听到的来形成记忆、做出决策和理解世界。他们能轻易地记住名字，却很难记住人脸；他们不太清楚视觉世界里正在发生什么，但是对听觉信息却能作出迅速的反应；他们可能更喜欢通过手机进行语音聊天，而不是面对面交流。和视觉型思维者一样，听觉型思维者也有自己偏爱的词语。

听觉型思维者经常使用的词语			
大声	宣布	发出声音	打电话 / 呼叫
聊天	铃声	评论	交谈
断言	讨论	表达	听到
倾听	响亮	说到	谋划
安静 / 默不作声	回声	钟声	说话
听起来像	演讲	谈话	告诉 / 吩咐
吵闹	发声	鼓吹	代言

听觉型思维者经常使用的短语或句子	
我*听到*你刚才说	*听起来*很好
你说话很*大声*	请*发表*你的看法
闹钟*吵醒*了我	给我*安静*
*打电话*给我	我正在*调音*
外面太*吵闹*了	让我们*谈论*这个问题

向听觉型客户推销产品/服务

听觉型思维者喜欢讨论，他们会欣赏“让我们谈论一下这款产品的主要优势”这种表达方式。他们是很好的倾听者，喜欢听演讲和报告。如果你正在和一位听觉型思维者说话，你就需要让自己的声音抑扬顿挫。他们比视觉型思维者更喜欢语言交流，所以提问和辩论都能很好地帮助你与他们打交道。

金玉良言

向你的朋友和家人提出简单的问题，仔细观察他们的眼球是如何运动的，并倾听他们所使用的词语。在这种没有压力的环境下坚

持不懈地练习，你将增强你的交流能力，更好地判断客户的思维风格。最终，你将获得巨大的事业成就。

下面的触觉区



图12-5　触觉型

当惯用右手的人经常看你的左下方时，这表明他们正在思考身体知觉或内在感受，他们的思维风格是触觉型。

触觉型思维者经常使用的词语			
重视	协助	平衡	抓住
冷却	凝结	冷静	切割
呼气	畏惧	感觉	坚固
夺取	紧握	坚硬	链接
融合	紧张	指出	确保
粗糙	平滑	抚摸	实体
稳定	踏实 / 放心	弯曲	强壮
支持	处理	提供	拉伸
密封	扭曲 / 曲折	失衡	如坐针毡

听觉型思维者经常使用的短语或句子	
我感觉*如坐针毡*	我们需要*牢不可破*的证据
你能*指出*墙上的斑点吗	*抓住*这根木棍
地面*湿滑*	请你*协助 / 支持*我

向触觉型客户推销产品/服务

触觉型思维者会欣赏“让我带领你……我将指出……”这种表达方式。如果你要推销的产品方便携带，那就带上它去见你的客户，因为触觉型客户喜欢近距离感受客观存在的产品。

下面的数码区



图12-6　数码型

当惯用右手的人们经常看你的右下方时，这表明他们正进行内在交流，即与他们自己对话。我将此称为“数码型语言”，它们不包含具体的情绪。如果你发现这种眼球运动，为了进一步确认他们的思维风格，你就需要观察他们的头是否稍微偏向你的右边。

一旦你确定对方是数码型思维者，你就可以鼓励他们说出他们正在想什么，问他们“你觉得这种观点如何”或者“如果……你会怎么看”。他们可能会回答说“我在想如果……”或者“我没想什么，只是觉得……”你在适当的时候提出这些问题，你的客户就会无意间主动提供更多能帮助你选择正确的沟通策略的信息。

数码型思维者经常使用不包含情绪的词语			
分析	获益	能力	条件
考虑	沉思	配合	谨慎
区分	从事	促进	迎合
开创	激励	投入	谈判
好奇	假装	生产	专攻
质量	辨别	记住	反应
结果	认同	理解	利用

数码型思维者经常使用的短语或句子
我将*仔细*考虑这个建议
我会写下我们最近的*分析*结果
我们已经*确认*了主要原因
这是*专业*标准的问题

向数码型客户推销产品/服务

数码型思维者喜欢掌握和研究事实，经常与自己对话。他们热爱计算、研讨、探究、调查、归纳和做笔记。他们逻辑缜密，很少拍脑袋做决定，所以你要小心应对他们，找出能吸引他们的沟通方式，不要出现逻辑漏洞。

金玉良言

语境和个人情况会影响他们的语言系统。定期与你的客户见面，你将越来越熟悉他们的语言偏好。

斜视和头部运动

结合眼球运动、斜视和头部运动等信息可以帮助我们更好地理解客户的所思所想，形成真知灼见。

斜视

当你提出一个问题时，如果客户难以捉摸地做出了斜视的动作，这表明他们在潜意识层面对你提出的问题有所警惕，他们的回答可能是不真实的。这被称为“视觉阻断”，是一种非语言反应，通常会在人们受到威胁或者遇到不喜欢的事物时发生。此外，人们在阅读或者听到他们不同意的内容时也会做出斜视的动作。这是人们无意识表现出的肢体动作，能帮助你有效地判断客户的想法和他们所提供的信息的真假。

头部运动

如果人们在说话时摇头，这很可能表明他们是真诚的；如果人们在说话之后稍微动了一下头，这很可能表明他们隐藏了一部分事实，这时你要继续询问他们。

下面是一些正确或错误使用视觉型、听觉型、触觉型和数码型语言的案例。

经典案例

案例1

客户：你目前说过的所有话听上去都很可靠。我认为你恰好能满足我们公司的需要。

你不应该像下面这位顾问一样回应客户。

顾问：是的，我认真考虑了你们公司的需要，而且我带领我的团队制订了这份计划表。我们希望看到的愿景是我们能帮助你们公司发展得越来越好，完成你向我们指定的业绩目标。

这位顾问的表达方式与客户的思维风格不协调。客户明显是一位听觉型思维者，顾问的回答却是视觉型的。双方语言上的不协调

造成的不利影响是很微妙的，客户需要反复思考才能理解顾问所说的话。顾问如何回应才是合适的呢？

顾问：是的，我将你们公司的需求听得很清楚。我的团队讨论出了这份计划书，我们都认为它很符合你们的需求。

案例2

客户：你需要拿出具体可靠的证据来说明你提供的产品能满足我们的需要。

你不应该像下面这位顾问一样回应客户。

顾问：我们分析了你的主要需求，我们的产品肯定能带给你想要的效果。

客户表现出来的是触觉型思维风格，而顾问的回应是数码型的。双方语言上的不协调影响了他们之间的融洽关系，甚至可能对客户的购买决定造成不利影响。顾问如何回应才是合适的呢？

顾问：请你放心，我们非常重视你的需求。我们已进行了大量研究。我能100%地确保你会对我们提供的产品感到高兴和满意。

好吧，我有意地夸大了这些案例来表达我的观点。下面是一些要点。

- 如果你是视觉型思维者，你将看到我们运用这些知识后能达到什么效果。
- 如果你是听觉型思维者，你在本章中所读过的内容听上去都很不错。
- 如果你是触觉型思维者，你已经抓住了我所提炼的要点。
- 如果你是数码型思维者，你能很好地区分各种思维风格，而且能很好地理解以恰当的方式与不同思维者交流会带来的好处。

在本章快要结束之前，我想要强调的关键信息是你要仔细倾听客户所说的话，发现连他们自己都没有意识到的语言偏好。你还要观察客户在说话时的眼球运动，使用你掌握的知识去判断他们的思维风格，之后选择与其相匹配的词语进行交流。

值得留意的是，如果你想要确定对方是否隐藏了部分事实或者说了假话，你一定要认真倾听和观察对方。

掌握这种技巧是极具挑战性的，需要你不断练习。通常而言，如果你观察到其他人在回答问题时将眼球向你的左边或者左上方移动，那就继续提问，直到你能确定他们的回答是真是假。下面是一些例子。

- 我已经确定眼球可以向六个方向移动，每一个移动方向都有特定的含义。对一些人（比如左利手）来说，在他们回答问题时眼球的移动方向与大多数人是相反的。为了确定你的交流对象是否属于这种情况，你可以提出一些你已经知道答案的试探性问题，并同时观察他们的眼睛。然后你就可以根据他们的眼球移动方向来判断他们是在虚构还是在回忆某些事件。
- 我们的大脑都会同时加工大量信息。当我们回答问题时，很多想法都会涌现出来，在加工每一种想法时，我们的眼球都会快速地向特定的方向移动。如果你观察到其他人的眼球快速地向各个方向移动，你就无法判断他们的回答是真是假。
- 一些人在试图记住或回忆某些事情时，会将他们的目光聚集在某个地方，而不是倾向于将眼球向某个特定的方向移动。这时你无法判断他们的回答的真实性。
- 如果你提出的问题主要涉及最近发生的、仍保留在对方的短期记忆中的事情，那么对方在回答问题时很可能会直直地向前看。这时你也无法判断他们的回答的真实性。

在你进入客户的办公室时，为了判断对方是左利手还是右利手，你可以观察钢笔、手机和鼠标的位置。如果这些东西放在对方的右手边，那么你就可以合理地推测对方是右利手。当然，这种推测并非完全准确，因为很多右利手喜欢将手表戴在左手腕上。

本章小结

- 与你的家人、朋友和同事交流，倾听他们说的话，观察他们的眼睛，判断他们是视觉型、听觉型、触觉型还是数码型思维者。
- 当你收到客户的邮件时，通过他们使用的词语判断他们是视觉型、听觉型、触觉型还是数码型思维者，并确保自己以恰当的方式给予回复。
- 大多数人都会使用视觉型、听觉型、触觉型和数码型词语，你需要仔细观察和不断练习，才能发现他们更加倾向于哪种风格。
- 当你向一群客户做产品展示时，尝试使用各种风格，以吸引尽可能多的客户。首先，吸引客户的注意是一种好方法，你应该经常这样做；然后，你要注意自己的语言偏好和客户的反应，并根据客户的反应调整自己的语言风格。
- 观察客户的眼睛，加深你对客户的语言风格的理解，记下客户喜欢使用的词语。
- 只要客户一说话，你就要注意听他们喜欢使用什么词语，判断他们是视觉型、听觉型、触觉型还是数码型思维者。
- 你应该用客户喜欢的语言风格与他们交流。
- 客户的眼球向你的左边或左上方移动通常表明他们说的不是实话，这时你要及时进一步提出问题。
- 在解释眼球运动模式的含义时，非常重要的一点是你要确定对方是左利手还是右利手。本章提到的眼球运动模式及其含义只适用于右利手，而左利手的情况则是相反的。

第13章 部分理论：将反对意见分成两部分，分而化之

> 我不认为你会相信我有分裂的人格。我只是将人格的各个组成部分融合在一起，所以你不会觉得我的人格是分裂的。
>
> ——佚名

什么是部分理论

精神病医生和临床治疗师使用部分理论来解决患者的心理冲突，纠正或改变不良习惯，帮助他们更好地生活。例如，广场恐惧症患者一方面对外面的空间感动极度恐惧，另一方面想离开自己的房间，走向外面的世界，过上“正常的”生活。酒精成瘾者也是类似的，一方面知道自己应该努力戒掉酒精，另一方面又离不开酒精，给自己的酗酒行为找借口。

在一些特殊情况下，比如遭遇强烈压力或者精神创伤，人们会表现出多种人格。电影《心魔劫》（*Sybil*）讲述了一个令人深思的案例：莎莉·菲尔德（Sally Field）饰演的西比尔·多赛特（Sybil Dorset）表现出了13种人格特征，随着每种人格逐渐发展，她的生活越来越糟糕。

西比尔的症状现在被称为分离性身份障碍（DID）。一位治疗师被她的分裂人格所吸引，对她说：“我知道你的一部分相信A，另一部分认同B，是吧？”

部分理论的商业应用

作为本章的主题，部分理论可以用来解决客户的反对意见，控制谈话方向，强调产品或服务的优势，在商业领域大有用武之地。

当你的客户存在心理冲突时，他一方面能清楚地看到你提供的产品或服务的价值，另一方面又会提出反对意见或者表现出不确定性，这时你就可以应用部分理论。在这种情况下，客户并非完全拒绝你，你的任务就是促进他们更加认同你的观点，削弱他们的抵触心理。

例如，你与某个团队的合作方式发生了变化，需要及时确保每个人都能接受新的情况，这时你可以说：

“一方面，你看到了商业变化带给每个人的不安；另一方面，你也能看到阵痛之后巨大的长期收益，是吧？”

再例如，下面是一位主管对一位销售人员的个人业绩的评价：

“我很欣赏的是，你一方面在上个季度很好地完成了业绩目标，另一方面又意识到了自己还有很大的提升空间，是吧？”

部分理论不仅能有效地化解反对意见，为客户选择你的产品或服务提供理由；而且这种技巧也能帮助你进行日常交易。

部分理论的基本结构

说服者：你一方面看见/相信这种“反对意见/不确定性”，另一方面认同/欣赏这种“优势/收益”。

下面的案例都使用了部分理论的语言结构来应对关于价格的反对意见。通过结合多种语言模式，我们增强了对方的响应性。我会将语言模式标注出来，进行详细的描述。

说服者：[我同意，你说得对。][而且，]我相信你[一方面]可能既认为这对你来说太昂贵了，[但是，][另一方面]你可能又觉得物有所值，[是吧？][因为]你能享受到更优质的服务或者拥有更有质量保障的产品。[这意味着]你将在工作中遭遇的故障更少，能更有效率地完成任务，这对你和你的公司而言都是非常重要的，[是吧？]

这段话中融合了下面几种语言模式。

（1）同意框架

结构：我同意，而且我要补充说明的是（任何有利于帮助你达到目的的内容）

同意框架在各种销售谈判或双方方案冲突的情境中都非常有用。这种简单的语言模式可以将消极的情况转变成积极的。

你是否注意到当你同意别人甚至只是部分同意他们所说的话时，你与他们的对话就会变得更加顺畅？

这种技巧有点类似于柔术，即用对方的话或身体动作来有效地反对对方。最重要的是，这种技巧能有效地减弱对方的抵触心理，而且对方也很难察觉到你在反对他们，因为你表面上已同意了他们的观点。练习这种技巧，即使你可能不同意对方的观点，你也要表示同意，然后观察他们的反应。关于同意框架的更多内容，你可以回到第3章重新阅 读。

（2）语言运算

“而且”和“但是”分别发挥着加强和削弱前面所述内容的作用。“而且”一词表示补充说明，使前后内容保持连贯一致；“但是”一词表示转折，否定前面所述内容。

（3）附加疑问

我们大多数人在日常交流中都会无意识地使用附加疑问。这种问句形式包括“是吧”“对吗”“好吗”“不是吗”“明白吗”等。

附加疑问能促进对方认同你所说的，而且如果你同时稍微点三次头，这种问句就会更加有效。

（4）因果逻辑

从童年期开始，我们就已逐渐被长辈塑造成了会轻易相信“因为”一词后面的内容是合理解释的人。

经典案例

为什么我现在必须上床休息？

- 因为我说了算。
- 因为现在是上床睡觉时间。
- 因为你想长高长壮，不是吗？

研究表明，如果你在请求别人帮助你时使用“因为”一词给出理由，他们就会更加乐于施以援手。因为“因果逻辑”这种语言模式让说话者显得真实可信，听者更容易将注意力集中在“因为”一词后面的内容，并相信它们是真的。

（5）等效

“这意味着”表明前后内容是等效的。从本质上看，你通过这个短语假定一种事件、行为或需求意味着另一种。当你使用这种技巧去说服别人时，你可以植入建议，创造一种可能并不存在的逻辑关系。

经典案例

- 你正在阅读本书，因为你已经意识到它能带给你的收益。你将变得越来越有影响力和说服力，这意味着只要你敢想，你就能改变生活的方方面面。
- 你正在阅读本书，这意味着你期望通过阅读本书或者参加说服力培训课程来增强说服力，你对未来充满了想象。

这两段话包含的建议非常清楚，即你应该阅读本书，这意味着你将变得更有说服力，过上更好的生活。

让我们回到客户的反应上。我们使用了多种语言模式，客户会如何回应呢？下面让我们看看每一种语言模式是如何影响客户的回应的。

[我同意，你说得对。][而且，]我相信你[一方面]可能既认为这对你来说太昂贵了，[但是，][另一方面]又可能觉得物有所值，[是吧？][因为]你能享受到更优质的服务或者拥有更有质量保障的产品。[这意味着]你将在工作中遭遇的故障更少，能更有效率地完成任务，这对你和你的公司而言都是非常重要的，[是吧？]

下面这个表格阐明了这些语言模式及其预期效果。

我们对客户的回应	语言模式及其预期效果
我同意，你说得对。	**同意框架：**这能消除客户的抵触心理，让客户易于接受我们接下来所说的。
而且，	**语言运算：**“而且”一词能衔接前后内容，推动谈话向前进行。
一方面……	**部分理论的第一部分：**这能降低客户的反对意见的重要性，因为反对意见只是问题的一部分。
但是，	**语言运算：**“但是”一词在不知不觉中否定了前面的反对意见，强调了后面的内容。
另一方面……	**部分理论的第二部分：**这让客户看到了我们的产品 / 服务能带给他们的好处。
是吧？	**附加疑问：**这能引导客户同意我们的观点。
因为……	**因果逻辑：**“因为”一词具有很强的影响力，能让客户轻易地认同我们。我们在这里用“因为”一词强调了我们的优势。
这意味着……	**重新定义：**这能让我们换一个角度陈述我们的观点或者植入我们的建议。
是吧？	**附加疑问：**这能再次引起客户的肯定回答，让客户认同我们。

本章介绍的部分理论是一种简单的语言模式，你也许认为它能衍变出相当复杂的形式，尤其是当它与其他语言模式相结合时。为了消除你对部分理论以及多种语言模式的结合不必要的畏难情绪，请你记住，你其实经常在不知不觉中运用这些语言模式。毫无疑问的是，当你一遍又一遍地阅 读本书之后，你就会越来越熟练地运用它们。

金玉良言

为了帮助你建立自信，我给出了下面的建议。

- 写下经典的、你经常遇到的反对意见。

- 快速地写出你针对反对意见的回答，查看你在没有思考的情况下会使用本章提到的哪些语言模式。
- 主动运用这些语言模式。
- 大声地读出你写下的内容。
- 不断练习，想象各种可能出现的场景，假设客户会对你所说的内容的某些部分感兴趣。

我在本章中描述的常规方法揭示了部分理论是如何发挥作用的，以及你可以如何将部分理论与其他语言模式灵活地结合起来。

本章小结

- 部分理论最初被精神病医生和临床治疗师所使用的，但它也可以被轻易地应用于商业领域。
- 你应该假设客户总是会对你的产品/服务或你所说的话的某些部分感兴趣。
- 部分理论能消除客户的反对意见，帮助你指出为什么客户应该选择你的产品/服务的理由。
- 部分理论不仅本身具有强大的作用，而且能灵活地与其他语言模式结合起来。

你应该对自己充满自信，享受使用部分理论的过程，因为一方面使用部分理论的确是一种挑战；另一方面，若你能很快地掌握这种技巧，就可以将其有效地融入你的日常交流中。

第14章 引用模式：引用他人的话说服他人

> 巧妙的引用是智慧之人手中的钻石，是愚蠢之人手中的卵石。
>
> ——法国教士约瑟夫·鲁（Joseph Roux）

为什么引用

我记得在一次说服力培训课程上，我讲解了如何以及为什么使用引用模式。一位成员对我说：“引用模式是一种非常完美的说服方式，能帮助我将关于产品或服务的直接和间接的建议植入客户的内心深处，增强客户对我想传达的信息的响应性。”当然，我同意这种说法。

引用模式的结构

引用模式简单易学，便于使用。如果你从事的是市场营销或者商务拓展之类的工作，你应该将引用模式视为“必须使用”的说服技巧。最初向我介绍这种技巧的说服大师说过：“这种技巧的美妙之处是你可以引用任何一个人说过的话，你还可以根据特定情境创造引语。”这是一个好建议。

你能否开始想象在下一次报告或演讲中使用这种技巧的情境？你很容易学会引用模式并将其融入你的交流过程中，但是你需要注意一些细微之处。让我们从引用模式的基本结构说起，它非常简单、直接。

引用模式的基本结构

某某说过+这个人说过的话。

引用模式的关键在于，你是否能以一种恰当的方式成功地传达你希望对方相信和接受的信息，对吧？这意味着你在使用引语时一定要自信，你应该提前练习大声说出这些引语。

增强引语作用的技巧

不管你想说什么，你一定要自信而清晰地表达出来。在使用引语时，没有人会质问这些引语出自何人。你可以通过引语准确地表达自己的观点，而且你的客户也不会针对你，因为你是在引用一种观点。让我们看一个案例。

说服者：我的一位大学同学目前在为我们的竞争对手效力，他向我提到过他的经理曾告诉他，我们的产品优于他们的产品，他们非常担心会失去部分市场份额，所以正在考虑是否要降低价格。

显然，我们无法判断那位经理是否说过那样的话，但是我们都知道这位说服者想表达的意思，是吧？

你可以使用“大多数人”“立即”等词增强引语的作用。

- “大多数人”是一种很有说服力的词语，它表示占主导地位的多数群体。
- “立即”能让听者马上采取某种行动或者认同某种观点。你是否思考过“立即”是多久？就是现在！

例如，我的一位常客说过，大多数购买了这种产品的人都能立即看到收益。

分析这句引语，你就会发现“大多数”和“立即看到收益”等词语是在暗示/建议客户现在就购买这种产品。你还记得第1章的植入式

要求吗？在我们讲述其他人的故事或者引用其他人的话时，植入式要求能绕过对方的意识，作用于对方的潜意识。

你还可以使用代词转换来增强引语的作用。

代词转换对大多数人都是一种语法错误，却经常自然而然出现在日常交流中。当你有目的地使用代词转换时，你可以轻易地在客户心中植入建议，即使你最初表面上是在谈论其他人。

当你使用代词转换时，你可以用这些词语开头：大多数人、一些人、我的一位常客、我、我们、他、她、他们等。

然后，在讨论进行到一半时，你使用“你”“你的”“你们”等代词悄悄地将谈话的重点引向你的交流对象。

下面是几个关于代词转换的例子。

- 前不久购买了这款理财产品的人说：“这将是你做过的最好的投资，因为我赚了很多钱。”
- 前不久购买过这款产品的人也用过你现在使用的产品，他说：“XYZ公司的产品质量一般，你不得不每6个月就换新。”
- 大多数购买了这种保险的人都说过：“它能带给你非常安全、踏实的感受。”
- 上一位通过我们提供的途径打广告的人说：“你将惊讶地发现这种广告形式能带给你巨大的商业收益。”

这些例子引用别人说的话，但是在引语中出现了代词“你”，这能让听者更有带入感。

引用名人的话

每个行业都有知名人物，他们都有很大的影响力，偶尔会说出一些被广泛引用的话。你应该留意热点事件和重要人物的讲话，记下他

们说过的对你很有用的话。你永远无法预知重要人物的讲话对你的事业有着怎样的影响。

引语易于被接受，能直接进入人们的潜意识。你可以通过引用模式说出任何你想说的话，因为引语是别人说的话，但需要注意的是你应该让你的引语适应语境。因为你所说的听上去是别人说的话，所以你的客户不会对你表现出抵触心理。

本章小结

- 使用代词转换能让你重新将谈话的焦点放在你的交流对象上。
- 使用引用模式植入建议和要求。
- 使用引用模式说出你希望能引发客户思考的话。
- 你可以引用任何人的话，只要这些话符合特定的语境。
- 你应该遵循引用模式的基本结构：**某某说过+这个人说的话+代词转换**。你可以根据具体情况不使用代词转换。
- 引用模式能让你直接或间接地将关于你的产品/服务的观点植入客户的潜意识中。
- 无论何时，例如在客户质疑你的引语时，你一定要充满自信地表达你的看法。
- 在日常交流中，当你引用别人的话时，你可以频繁使用“大多数人”和“立即”这两个词。
- 关注和追随你所在行业内的有影响力的人物，说不定哪一天你就能引用他们的话来说服客户。
- 如果你决定引用他人的话，请你记住你没有必要证明这句话是绝对正确的以及能适用于任何人。只要你将引语传达给对方，你的建议就有可能被对方接受。

第15章 肢体动作：用肢体语言引起他人的注意

> 你说话太大声，导致我听不清你说了什么。
>
> ——美国思想家爱默生（Ralph Waldo Emerson）

肢体语言为何重要

在本章中，你将发现肢体语言的微妙含义。通过观察客户的肢体动作，你能更好地理解他们内心深处的感受和想法，进而有针对性地发表看法，增添你的魅力，获得他们的认同，减少他们的抵触心理，与他们建立融洽关系。

肢体语言往往能暴露一个人潜意识层面的信息。你需要学会有目的地调整你的肢体动作，让对方感觉舒适自在，对你产生信任感。

如果一本关于说服力的书没有提到交流过程中无意识的肢体动作，那么这本书一定是不完整的。

肢体语言是一个值得探讨的宏大主题，即使你用一整本书也讲不完。在本章中，我将阐述你在恰当的时候可以使用的一些肢体语言以及一些你应该避免做出的肢体动作。

明确你的身份

让我澄清一点，通过肢体动作表明你比客户、同事甚至老板更加聪明或者拥有更高的地位并不总是一种好方法；同样地，表现得低声下气也很可能会妨碍你的成功。首先，你需要弄清楚你所处的环境以及你和其他人的身份，然后有目的地调整你的肢体语言，以确保你能获得最大的收益。

肢体语言的轻微变化能改变其他人在意识和潜意识层面对你的感知。你调整自己的生理状态，表现得你好像非常自信，其他人就会觉得你胸有成竹，这反过来会让你变得更加自信。你可以通过假装做出某些肢体动作来假装很自信，不信你就试试。

你最好不要低估客户读懂你的肢体语言所暗含的信息这种与生俱来的能力。他们可能不太明白他们观察到的肢体动作的意思，但毫无疑问的是，不管你在交流过程中做出什么动作，他们都会以某种直觉式的方式对其进行感知。

如果你能理解客户的肢体语言以及客户对你的肢体语言的感受，那么你就能有针对性地对他们施加影响。你尤其要关注客户的手、眼睛、头的动作。

手势

我想知道，你在说话时对你的手势给予了多少关注？

手掌朝下



图15-1　手掌朝下

图片来源：Tom Merton/Getty Images

在说话时，如果我们的手掌朝向下方，这表明我们具有高水平的自信。这对我们来说是一件好事，但如果我们在不恰当的场合过度使

用这种手势，别人就会认为我们很专横，有很强的控制欲。

当你正在逐步与客户发展融洽关系以及努力为你们未来的合作打下坚实的基础时，如果你习惯性地做出手掌向下的姿势却没有察觉到这一点，那么客户可能会对你产生反感。

你想传递的信息当然是自信，然而你的肢体动作传递出来的信号却是过度自信。如果你注意到客户的手掌在大多数时候朝向下方，你就可以判断他们很自信或者有很强的控制欲，或者有其他原因。

金玉良言

如果你的客户在交流时总是让手掌朝向下方，他们的人格类型可能是控制型。这时你要调整自己的肢体语言，适应客户。

手掌朝上



图15-2　手掌朝上

图片来源：ASDF_MEDIA/Shutterstock

在说话时将手掌朝向上方是一种很好的手势，你可以积极使用，因为这种手势表明你很开放，能接纳对方，而且你是一位诚信的、值得信赖的人。与手掌朝向下方不同的是，手掌朝向上方展示的不是社会地位、权力、威望或者自信。

如果你注意到你的客户经常将手掌朝向上方，这表明他们渴望你能接纳和理解他们，也表明他们不太自信或缺乏威望，你会发现他们经常向你作出解释。

金玉良言

如果你在说话时经常将手掌朝向上方，偶尔将手掌朝向下方，这表明你很自信和很有把握，也表明你很开放和讨人喜欢。自如地运用这两种手势，不要太刻意。

手指抓握



图15-3　手指抓握

图片来源：Marcos Mesa/Sam Wordley/Shutterstock

如果你参加过销售培训课程或者其他专业培训师演讲的活动，你会注意到培训师有时会做出手指抓握动作，比如“OK”手势。这种手势具有强大的作用，表明你很自信，你对自己所说的话很有把握。你还可以用这种手势来引导别人的注意和强调自己所说的要点。

如果客户采用这种手势，他们是在表示自信、权威和社会地位，尤其是当他们将其与手掌向下的姿势结合在一起时。

金玉良言

当你想要强调某点时，你应该习惯性地使用手指抓握动作，并谨慎地结合手掌向下或向上的动作。值得警惕的是，不要过度使用这些手部动作，以免你看上去高傲自大、盛气凌人，或者缺乏自信、极度渴望获得认同。你应该时刻观察客户的反应，对自己的肢体语言做出相应的调整，从而确保客户在与你交流时感到舒适自在。

关于手指抓握动作的劝告：美国人和欧洲人几乎都能接受手指抓握动作，然而在巴西这种动作却表示相当消极的含义。你需要在实际生活中研究肢体语言的含义。

手指贴近嘴部



图15-4　手指贴近嘴部

图片来源：wavebreakmedia/Shutterstock

下一次与客户交流时，请你注意他们是否会无意识地做出手指贴近嘴部的动作。这种动作具有以下含义。

- 他们正在思考/评价你所说的内容。
- 他们想要说话，但是他们欲言又止，陷入了思考。如果你观察到这种动作，你可能需要稍作停顿，给予他们思考的时间，等待他们发言。
- 如果他们同时做出了眼球向你的左上方移动的动作，那么他们可能觉得他们说出了某些不完全符合事实的话。这时你可以提出一些试探性的问题。

尖塔手势



图15-5　尖塔手势

图片来源：Hinterhaus Productions/Getty Images

你可能看到过权威人士或者社会地位高的人使用尖塔手势，这种手势很明显地表现出了这个人的自信。如果你的客户做出了这种手势，你就可以判定正在与你打交道的人高度自信，见多识广，而且通常要求你表现出敬意。

你可能向其他人做出过这种手势来传递同样的信息。为了让你的手势更有说服力，你需要明白社会地位高的人做出的肢体动作少而稳重。如果你经常且快速地移动你的手部、头部和胳膊，那么你看上去就很浮夸，这样一来你就无法达到你想要的效果了。

双手紧握

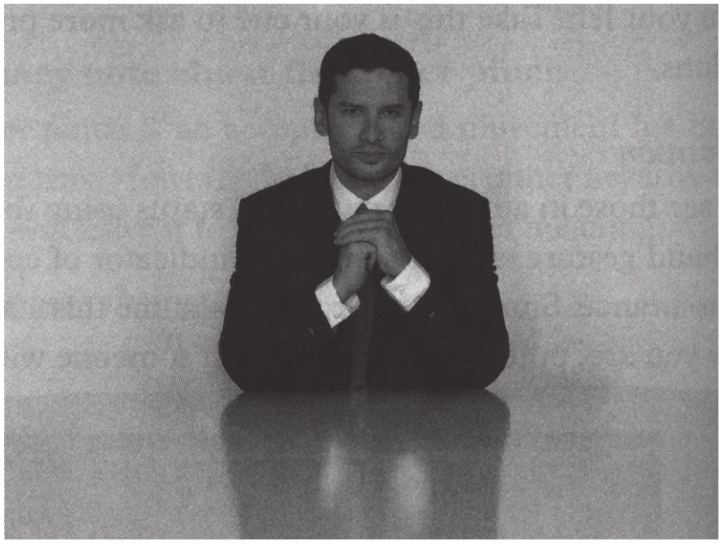


图15-6　双手紧握

图片来源：PhotoAlto/Eric Audras/Getty Images

这种手势意味深长。双手紧握有时是指双手手指交叉在一起，有时是指一只手握在另一只手的上方，如图15-6所示。你可能会认为这种手势表示非常自信，尤其是当人们在做出这种手势时会保持微笑。

然而，双手紧握很可能表示的是紧张、焦虑、压抑等消极情绪。在商务环境中，如果一个人做出这种手势，他看上去像是在抓住什么，显得很焦虑或者不诚实，因此就会遭遇失败，无法有效地说服其他人。

目光接触和头部动作

用你的右眼看着对方的右眼

大多数人都对与客户的毫无威胁的目光接触非常警觉。接下来我会将目光接触提高到一种你可能从来没有想过的水平上。

神经科学家研究发现，人类的左脑和右脑具有不同的功能。例如，语言主要是左脑的功能，注意力主要是右脑的功能。注意力是指集中精力去看、去听、去想、去感受。

为了加强融洽关系和创造更深层次的连接，你可以站在对方的稍微往左一点的方向，将你的右眼与对方的右眼对齐。你将发现这种技巧能产生令人惊讶的效果。

视觉阻断或斜视

当你提出一个问题时，如果客户莫名其妙地做出了斜视的动作，这表明他们在潜意识层面想要回避你的问题，他们的回答很可能是不真实的。这被称为“视觉阻断”。

此外，人们在阅 读或者听到他们不同意的内容时也会做出斜视的动作。这是人们无意识表现出的肢体动作，能帮助你有效地判断客户的想法及他们所提供的信息的真假。

金玉良言

如果你发现客户莫名其妙地做出了斜视的动作，那么你就要考虑他们所说的是不是实话了，除非他们的眼睛 本来就黯淡无光。你可以向客户提出问题，根据你在本章中学到的知识来确定他们所说的是真是假。

点头

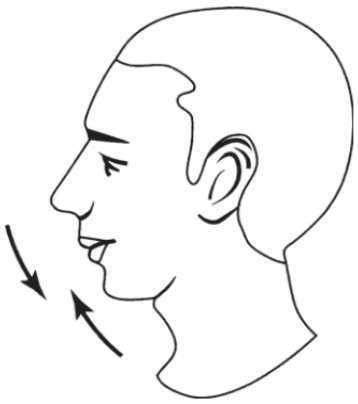


图15-7　点头

在提问的时候，点头有助于引导对方作出积极回应。恰当地运用点头这种动作，可以帮助你减少对方的抵触心理，增强对方对你的信息的响应性。

金玉良言

在提出“是吧”“对吗”等附加疑问时，看着客户的右眼，点三次头。不断练习，你将发现在大多数情况下，与你沟通的人会点头表示同意，即使他们并不同意。

倾斜头部

将头部倾向于一边表明你很感兴趣，有时表示好奇或疑问，尤其是当头部同时向前移动时。如果你看到客户将头部往一边倾斜并同时向后移动，那么这意味着他们不太确定或者不太相信你。

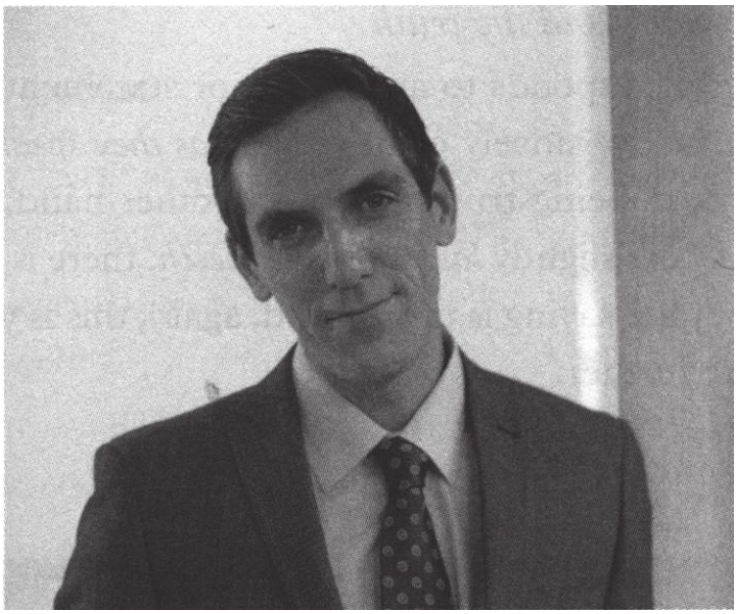


图15-8　倾斜头部

图片来源：Compassionate Eye Foundation/David Oxberry/Getty Images

金玉良言

认真地倾听客户说话，在适当的时候将自己的头部稍微偏向左边或右边，以此向客户表明你对他们所说的很感兴趣。这能加强你们的融洽关系，消除抵触心理，增强响应性。

让头部静止不动

我已经讲述了点头和倾斜头部，一些人倾向于在说话时频繁晃动头部。但是在某些场合，你需要让头部静止不动或者在小范围内缓慢移动来表明你的严肃、自信和权威。连续移动头部、弯腰低头和快速移动眼球都表明一个人正面临威胁或社会地位较低。

当头部静止不动时，你更加容易通过恰当的目光接触来观察别人。有趣的是，如果你让头部固定不动或者缓慢移动，其他人会将你判定为具有较高的社会地位、较多的工作资历的人。

头部动作和真假

当一个人回应你的问题或陈述时做出摇头的动作，他所说的很可能是真实的。如果他在说完话之后动了动头部，那么他很可能说了假话，这时你要进一步提出试探性问题。

眉毛上扬



图15-9　眉毛上扬

图片来源：PhotoAlto/Eric Audras/Getty Images

向其他人扬起眉头表明你很友好、开放和自信。这种动作清晰地传递出了渴望其他人关注的信号。你可以在单一的水平面上缓慢移动头部，然后扬起眉头，同时看着对方，这表明你渴望对方关注你并对你作出回应。

主动迎接

充满魅力和自信的人喜欢在自己的空间与他人交流。对你而言，以客户为中心是至关重要的，所以当你第一次见客户时，你应该主动走向前去与他们握手，而不是等着对方走过来。

本章小结

- 在做演讲或介绍产品时，减少手掌朝向下方的次数，以免被认为你具有很强的控制欲。
- 自然地将你的手掌朝向上方，以此表明你很开放和值得信赖。
- 捏压你的大拇指和食指，将注意力集中在特定要点上（不要在巴西做这个动作）。
- 尽量不要将你的手贴近你的嘴，观察你的客户是否有这个习惯。
- 做出尖塔手势表明你高度自信。
- 放轻松，不要紧握你的双手。
- 在你提出问题以求得到客户的肯定答复时，点三次头。
- 倾斜你的头部，向客户表明你很感兴趣。如果你的客户这样做，这至少表明他们对你的产品/服务感兴趣。
- 将你的右眼与客户的右眼对齐，这能加强你们的融洽关系。
- 缓慢地移动你的头部。
- 眉毛上扬表示你很友好和开放。当这种肢体动作与缓慢的头部移动相结合时，这表明你渴望对方的关注。

第3部分 有说服力的提问技巧

如果你在网上搜索“提问技巧”，会有大量信息塞满你的屏幕。为了更准确地查找你想要的信息，你可能会搜索“适用于销售员的提问技巧”。显然，网上有大量关于“提问技巧”的文章。在你进一步阅读本书之前，你需要明白使用提问技巧的目的是说服对方。下面是两个大多数人都需要仔细思考的至关重要的问题。

- 为了掌握有说服力的提问技巧，什么是重要的？
- 掌握有说服力的提问技巧能带给你什么优势？

在思考这些问题时，至关重要的是你要意识到提出和思考这些问题不只是一个让你找出能驱使你取得进步的相关信息的过程。不要忘了，客户是否选择你的产品或服务取决于他们是如何看待你的产品或服务的，而不是你是如何看待你的产品或服务的。准确地提出问题和清晰地表达你的看法能帮你积极地将关于你的产品或服务的建议和观点植入客户的潜意识中，悄悄地影响他们的看法，促进他们做出购买决定。

恰当的结构化问题能帮助你达到如下这些目的。

- 积极影响客户对你的产品或服务的态度。
- 为后面说服客户奠定基础。
- 增强你的影响力。

你一定要记住，提问技巧是你最终的说服工具。你越能熟练地使用提问技巧，就越能轻易地说服他人。没有人会在面对别人提出的问题时无动于衷。当你提出一个问题时，听者或读者会自动搜寻答案，这完全是无意识的。提问具有非常强大的作用，因为只需要简单地提出一些问题，你就能引导他人的关注与思考。你一定要询问客户，而不能只是向他们陈述你的观点。法国思想家伏尔泰（Voltaire）说过：“通过提问而非回答来了解一个人。”

提问的人在交流过程中总是占据着领导位置。不要被他人的问题绑架，而是要通过提问来引导他人。在本部分，我将介绍几种提问技巧，你可以使用它们向他人植入建议和观点，引导他人按照你希望的方式进行思考。此外，为了确保你能为以后的商务会谈做好全面的准备，我还将带领你提前预测可能出现的结果，向你介绍各种专门设计的、能帮助你说服客户的问题。

在本部分，我将重点关注以下几种问题类型。

- 预设问题。
- 附加疑问。
- 功能强大式问题。
- 未来测试式问题。
- 标准问题。

第16章 预设问题：将预设信息融入你的问题中

> 通过提问，我们会变得睿智，即使无人给出答案。因为巧妙包装的问题本身就包含了答案，就像蜗牛本身就自带外壳。
>
> ——爱尔兰小说家和诗人詹姆斯·斯蒂芬斯（James Stephens）

学会使用有强大说服力的预设问题对你来说意味着什么？

对于增强你说服客户、同事、老板的能力，一种非常简单的方法就是调整你的语言模式，将预设问题巧妙地融入你的交流过程中。

实际生活中存在大量的预设问题，我们会经常无意识地使用它们。请你思考这个问题：提出具有强大说服力的预设问题除了能帮助你获得你想要的信息以外，还能带给你什么优势？在本章中，你将学会如何在不知不觉中运用预设问题，并且通过这种方式来引导客户接受你希望他们相信的观点。

预设问题有何特别之处

预设问题包含一些对听者而言绝对真实的预设信息，听者在这些预设信息的基础上给出答案。作为说服者，我们应用这种技巧来交流某些预设情境，引导客户对我们的询问作出回应，控制谈话内容。最重要的是，我们希望客户按照我们预想的方式思考。

下面是一些关于预设问题的案例。

经典案例

案例1

说服者：在本书中你最喜欢的说服技巧是什么？

预设信息：你有最喜欢的说服技巧，而且它被包括在本书中。

案例2：

当你读完本书，你会向哪位同事分享你从中学到的说服技巧？

预设信息：你会阅读本书的每一章，学会其中一些说服技巧，而且你有同事，你愿意与同事分享信息。

预设问题如何发挥作用

- 大多数人在做决定时都会纠结犹豫，预设问题能让我们帮助他们更快地做出选择，但他们不会意识到自己的选择受到了我们的影响。
- 作为说服者，我们自己有时也会有所疑惑。我们能听到内心深处的低语：“如果客户拒绝了我，那该怎么办？”因此我们需要想好万全之策，练习使用预设问题，这能让我们在与客户交流时跳过询问客户是否对产品或服务感兴趣的阶段，直接进入询问客户对产品或服务的哪些方面感兴趣的阶段。随着交谈的进展，我们就能更加了解客户并明确他们的需求。

下面是一些关于预设问题的更复杂的案例。

经典案例

销售人员介绍完产品之后说：你对我的介绍的哪些部分更感兴趣？

预设信息：客户对某些部分更感兴趣。

供应商对客户说：提前审查下一年的财务状况，你考虑添加哪一款产品？

预设信息：在下一个财年你们的合约将会更新，另一款产品更适合。

咨询师对潜在客户说：对你来说，与像XYZ这样的咨询公司合作有什么重要意义？

预设信息：客户可以与XYZ合作，这种合作关系对客户来说具有重要意义。

员工对顶头上司说：我上个月在哪些方面表现得特别突出？

预设信息：员工上个月在某些方面表现得特别突出，顶头上司清楚员工的表现。

消费者对销售人员说：今天你能给我提供什么优惠？

预设信息：今天商家有优惠。

不是所有问题都需要回答

你对预设问题了解得越多，你就越清楚我们提出的大多数问题都是包含预设信息的问题。有时，我们有目的地提出预设问题，只是为了植入建议，将谈话内容引向下一个主题。

经典案例

说服者： 谁知道下一次停电会在什么时候发生？如果你们不能立即更新电力系统，我很乐意看到你们的竞争对手取代你们。

在上面这个案例中，说服者并不想要对方给出确切答案，而是想强调故障一定会发生，电力系统应该立即更新。

金玉良言

除了通过向客户提问来获取信息，你还可以构建预设问题来引导客户思考，从而达到你想要的结果。有针对性地指出预设信息，

在此基础上与客户进行交流。

我举一个例子。你不能像下面这样问客户。

说服者：你认为这有用吗？

客户对这种问题的回应只会是肯定或者否定。如果他们很友好，可能会多提供一些信息。你应该像下面这样询问客户，这样才能让客户积极响应。

说服者：你如何看待这种产品/服务带给你和你的公司的优势？

为了回答这个问题，用户必须开启一场心理之旅。他们会描述这种产品/服务具有哪些优势，以及这些优势对他们和他们的公司有哪些重要的意义。

这个问题预先假设这种产品/服务是有价值的。在这个例子中，说服者通过提问积极引导了客户的思维，让他们去思考这种产品/服务能带来的优势。这位说服者没有询问客户是否对其产品/服务感兴趣，而是假设客户已经产生了兴趣。不管客户如何回答，都会给他提供有用的、独特的信息。然后，他就可以根据这些信息确定之后的推销策略，满足客户的个人需求。

金玉良言

关注你想要的结果，精心设计你提出的问题，确保你总是能得到你想要的信息。

请你思考下面这些在本章前文中出现过的问题。

- 学会使用具有强大说服力的预设问题对你来说意味着什么？

这个问题中包含的预设信息是学会使用预设问题对你来说具有重要意义。只要你开始思考这个问题，你就已经认同了这种预设信息。

- 提出具有强大说服力的预设问题除了能帮助你获得你想要的信息以外，还能带给你什么优势？

这个问题中包含的预设信息是提出预设问题能帮助你获得你想要的信息，还能给你带来其他优势。在回答问题时，你已经认同了这种预设信息。

此外，这两个问题都暗藏了相同的信息：预设问题的作用是潜移默化的。

为了加强预设问题的作用，让我们回顾前面提到的“意识模式”。有一些词语能增强人们对这些词语之后的内容的意识，而这些内容都是预设信息，都会被认为是真实的。当我们使用这些词语描述任何一种产品或服务的优势时，唯一的问题就是客户是否意识到了这些优势。关于意识模式的词语包括注意到、看到、意识到、发现、体验到等。

这些词语可以与预设问题相结合，如下。

- 你是否注意到……
- 你是否意识到……
- 你是否发现……

这种问题让听者关注的重点变成了他们是否注意到、意识到、发现你所陈述的内容，他们不会关注你所陈述的内容是否全部属实。

当我们通过意识模式和预设问题给出我们希望对方接受的信息时，对方很少会挑战和质疑我们。这种方式与直接给出信息相比更具说服力。

经典案例

- 你是否意识到一旦你开始运用预设问题，你将会取得更大的成就？

这里的预设信息是一旦你开始运用预设问题，你将会取得更大的成就。唯一的问题是你是否意识到了这一点。

- 在你采用了我们的会计软件后，你将会发现你们团队制作财务报表的效率大大提高。

这个陈述句指出了这款会计软件的优势，但问题是客户是否认同这一点。

- 你是否意识到在你采用我们的这款为你们量身定做的会计软件后，你们团队的工作效率会大大提高？

这个预设问题同样指出了这款软件的优势，即能提高工作效率。问题不在于这种优势是否存在，而在于客户是否意识到了这种优势。

本章小结

- 谨慎地运用提前准备好的预设问题，引导客户思考，从而说服客户。
- 预设问题能促使你的客户更快速地做出决定。
- 你可以使用预设问题将谈话内容引向你的产品或服务的优点，不要引向缺点。
- 将内在表征、意识模式与预设问题结合起来，这能加强预设问题的影响力。

- 使用预设问题植入建议和观点，明确客户对你的产品或服务的哪些方面感兴趣。
- 对于预设问题的回答并不总是需要的。

提前做好准备，明智、灵活地运用预设问题，这能大幅度地增强你的说服力。只有想不到，没有做不到。

第17章 附加疑问：获得客户自发的认同

> 如果你没有提出正确的问题，你就得不到正确的答案。一个以正确的方式提出的问题往往会指向你想要的答案。
>
> ——英国作家爱德华·霍德尼特（Edward Hodnett）

如果存在一种语言模式能毫不费劲地让客户同意你的看法并且对你的产品或服务形成积极的感受，你一定会考虑运用它，对吧？

不管是否存在这种语言模式，你很有可能会回答“对”。上面这段话很吸引人，最后的“对吧”可以轻易地促进你认同整段内容。

这里的“对吧”就是附加疑问，这种简短的问句旨在让听者无意识地同意你前面所述的内容，同时还能让他们确定自己已经理解了你的意思。我们大多数人都会在不知不觉中使用附加疑问，但是如果我们有目的地使用它们，就能大幅度地增强说服力。

听众和读者在遇到附加疑问时几乎不可能有抵触心理。如果在你使用附加疑问时客户点头表示同意，那就意味着你已成功地掌握了这种技巧。令人意想不到的是，即使有时你说出某些你并不期望客户能接受的话，你也会发现他们本能地点头。这就是附加疑问的强大作用。

关于附加疑问的例子

这些简短的问句放在陈述句的最后，具有很强的获得对方赞同的作用，而且通常不需要对方回答。

- 对吧？
- 是吗？
- 好吗？
- 不是吗？
- 可以吗？
- 明白吗？

如果你想学会运用附加疑问的正确方法，本章最后提供了一些指南。然后，重要的是不要过度考虑附加疑问的语法问题，我们大多数人都会无意识地遵守这些准则。

金玉良言

观察其他人如何无意识地使用附加疑问，尤其是当他们与你交流时，并留意它们给你带来了什么感受。在你使用附加疑问时，你要仔细观察对方的反应。想象一下，当你开始有目的地使用这种技巧时，你将变得更有说服力。

加强附加疑问的效果

为了加强附加疑问的效果，我们可以补充和结合以下三种元素，从而实现质的飞跃：

- 植入式要求；
- 声调；
- 肢体语言。

植入式要求

我将阐释植入式要求是什么意思以及我们为什么要使用它们。

植入式要求是一种不会被听众在意识层面察觉的建议。如果你直接给某人建议，他们可能会排斥你，甚至遵循相反的提议。然而，当你使用植入式要求时，你表面上是在谈论别的事情，其实你是在不知不觉中潜入了对方的潜意识层面，减少了对方的抵触心理，让对方接受了你的看法。

你可能觉得这听起来太复杂了，因为一时之间你吸收了大量关于附加疑问和植入式要求的信息。我希望你可以明白将这两种技巧结合起来能产生非常有效的作用，你可以吗？

将附加疑问和植入式要求结合起来是非常有用的组合式语言模式，能在不知不觉中影响客户的看法，产生令人惊讶的效果。

在我给出案例之前，先让我们评述前面的一段内容。

说服者：你可能觉得这听起来太复杂了，因为一时之间你吸收了大量关于附加疑问和植入式要求的信息。我希望你可以明白将这两种技巧结合起来能产生非常有效的作用，你明白吗？

大多数人不会注意到这段话中的植入式要求，即你应该思考你所吸收的大量关于附加疑问和植入式要求的信息。

关于植入式要求的案例

最好的植入式要求通常都很简短，下面列出的词语都是你可以使用的植入式要求：现在购买、现在开始、签订合同、与我合作、试试看、给我打电话。

经典案例

想象一下你正在与一位客户交流，听到对方指出了一些重要信息。你可能会说：“你说得对。那么，你也许对我们的产品/服务的这些方面感兴趣，对吧？”

在这种陈述中融入的植入式要求是“感兴趣”。你发现了这一点，对吧？

请你在下面的附加疑问中找出植入式要求。

- 尝试做这件事是一个好主意，你觉得对吗？
- 这种价格结构符合你的要求，是吧？
- 我相信你希望现在就着手去做这件事，是吧？
- 当你采用我们设计的办公系统时，你们团队的业绩将大大提升，对吧？
- 最终，你会发现我们的产品能帮助你取得更大的成就，对吧？

上面每一个例子都包含一个植入式要求，而且每一个附加疑问都会得到肯定的回答。

声调

第二种能加强附加疑问效果的元素是抑扬顿挫的声调。其中的秘诀是压低你的声音，在表达附加疑问时稍微放慢语速。如果你提高你的声音，你听上去就像是在寻求对方的核实，而不是很自信地将你提出的要点当作事实。

金玉良言

通常而言，提高你的声音会无意识地表明你不确定自己所说的。如果你发现你习惯性地提高声音，那么为了提高你的说服力，你需要练习控制你的音调，在提出附加疑问时压低你的声音。

肢体语言

第三种能加强附加疑问效果的元素是肢体语言，恰当地运用肢体语言还能让植入式要求更加深入人心。在你使用附加疑问时，盯着对方的眼睛，轻微地点三次头。

点头有点像打哈欠，都是可以传染的。此外，点头具有催眠作用，是一种微妙而强大的说服工具。你应该将它纳入你的说服工具箱里。

练习使用附加疑问，将其与植入式要求、恰当的声调和肢体语言结合起来，你将惊讶地发现获得客户的认同是非常容易的。

附加疑问的使用规则

下面是你应该遵循的关于正确构建附加疑问的规则。你不必仔细思考它们，只需要熟练掌握即可。

- 附加疑问必须与前面陈述的内容是一致的。
- 附加疑问不是表示疑问和不确定，你需要注意你的声调和肢体语言。
- 附加疑问的目的是让对方肯定你前面陈述的内容。
- 使用附加疑问时，要保证句子的通畅。

本章小结

- 附加疑问是放在陈述句后面很简短的疑问句，用来促进他人给出肯定的回应。
- 练习在你的推销过程中使用附加疑问，大声说出它们。向你的家人和朋友使用附加疑问，观察他们的反应，不要告诉他们你的把戏。
- 将植入式建议与附加疑问结合起来，这是一种非常强大的说服技巧。
- 在你使用附加疑问句时，看着客户的眼睛，点三次头。
- 不断练习使用附加疑问句，直到你能自然而然地使用它们。

第18章 功能强大式问题：打开客户的心扉，悄悄植入建议

> 给你灵感的并非答案，而是问题。
>
> ——法国剧作家欧仁·尤内斯库（Eugène Ionesco）

在本章中，我要探讨的是哪些问题比其他问题更具说服力，如何通过提问植入建议和引导客户的思考。此外，我认为你有必要根据具体情况选择使用开放式问题或是封闭式问题。

各种各样的问题

美国教育心理学家本杰明·布鲁姆（Benjamin Bloom）根据问题的复杂水平将其分为六类，这被称为“布鲁姆问题体系”（Bloom’s Hierarchy of Questions）。下面是对这种理论的总结。

问题复杂程度	问题类型	回答问题时所需的能力
级别 1	基于知识的问题	识别、收集和回忆信息
级别 2	理解型问题	在比较浅的层次进行思考，大致理解相关信息
级别 3	应用型问题	将了解到的信息应用于其他场合以解决问题
级别 4	分析型问题	系统地检查信息以应对挑战
级别 5	综合型问题	使用创造性思维找出解决方案
级别 6	评估型问题	评估信息、方案是好还是不好

级别1是基于知识的问题，这种提问技巧是最简单的，被用于收集信息。在英国著名诗人和小说家鲁德亚德·吉卜林（Rudyard

Kipling）写出了一首关于这种问题的短诗后，它们也被称为吉卜林问题。下面是这首短诗的一部分。

我有六个忠实的仆人（他们教给我一切）；

他们的名字是：

什么；

为什么；

何时；

如何；

哪里以及谁。

以这些词语开头的问题自然都是开放式问题，能引出不同形式的信息，在不同程度上有效地发挥着作用。

开放式问题

使用下面这些词语提出问题能保证问题是开放式的、具有预设前提的和强大的。



以“如何”开头的问题假定“如何”一词后面的内容是应该去做的；以“什么”开头的问题通常能引发更加深刻的思考，让人看到本质；“怎么样”这种问题给出了一种可供选择的方案，能引导你的客户去想象和思考某些情境，因此能产生非常强大的影响力。

封闭式问题

封闭式问题让对方在“是”和“否”之间做出选择，通常包含但不限于下面这些词语。

是否　能否　愿不愿意　想不想

何时使用封闭式问题

在见面之初，人们总是更喜欢先提出开放式问题，然后逐渐缩小话题，提出更加具体的、有针对性的问题，最后才提出封闭式问题。开放式问题比较随意，不太具有威胁，而且能引出大量信息。它们有利于建立融洽关系，将谈话内容引向你的目标。

当客户逐渐进入与你谈话的状态，适应了你所提出的试探性的开放式问题，你就可以开始提出更具目的性的、包含预设前提的问题，而且你可以在这种问题中使用内在表征和意识模式。

内在表征词

下面的词语可以有目的地帮听众或读者开启一场想象的心理之旅。无论他们想象什么内容，对他们来说都是独特的。

- 思考一下……
- 请你沉思几分钟……
- 考虑一下……
- 如果……会怎么样？
- 当你想象……时你觉得怎么样？
- 想象一下……
- 反思或回顾一下……

意识模式词

提及意识模式词时，我是指一些能让人们相信这些词后面的预设信息都是真实的词：

- 意识到……
- 注意到……
- 看到……
- 发现。

使用这些词能让你的客户将思考的重点放在他们是否意识到你的产品或服务的优势上，而不是这些优势是否真实存在。如果你能在运用意识模式后增添封闭式问题，你将能清楚地表明你的需要并获得客户的承诺。

经典案例

功能强大式问题

销售专家可能会向潜在客户提出下面这些问题。它们都很强大，需要潜在客户进行深刻的思考。通过经常阅读这些问题，也许你能吸收它们，根据特定的销售情境将它们融入你的商务风格中。

1. 为了达到你的目标，你需要什么？

回答：我们需要精简机构，削减成本，提高生产力。此外，我们还面临着服务流程规范化的问题。

分析：“什么”是一种应用广泛、作用强大的开放式问题，能带来尽可能多的信息。这个问题存在预设前提，即客户需要某些东西来达到目标。

2. 是什么让你意识到你需要XYZ？

回答：我们公司的IT服务还不规范，而且IT部门浪费了大量资金，因为我们过度依赖出价很高的承包商。

分析：“什么”作为一种功能强大式问题能进一步引出相关信息，而且它可以与意识模式词结合在一起。这个问题也存在预设前提，它假设客户需要XYZ，而且客户意识到了这一点。它还包含植入式要求，即“你需要XYZ”（这里的XYZ是指你的产品、服务或者你的公司）。

3. 你能想象自己可以像这样坚持多久吗？

回答：不能，我无法想象，因为……

分析：这个封闭式问题使用了内在表征词。“想象”一词引导客户想象继续使用某种产品会产生什么影响，客户的否定回答表明了他们不愿意坚持下去。

4. 你如何看待我们的产品满足了你们的需求？

回答：你们的产品能让我们在第四季度之前达到90%的自动化程度，节省75%的成本。

分析：“如何”这种问题的重点在于后面的动词。在这个例子中，客户要思考的是如何看待这种产品与他们的需求之间的关系。客户可能会说：“我希望你能指出你们的产品能满足我们的哪些需求。”这是很好的回答。销售专家可能会继续说：“当然。请你告诉我，你们想要达到的目标是什么？”这样一来，对话就会进行下去。

5. 你现在是否需要削减成本？

回答：是的，因为……

分析：这是封闭式问题，回答是肯定的。这个问题中包含植入式要求，即削减成本，而客户倾向于给出肯定的回答。

6. 你是否需要在接下来5个月里启动这个流程？

回答：是的，因为……

分析：这个封闭式问题引出了肯定的回答，而且也包含植入式要求，即启动这个流程。

7. 哪个解决方案最让你感兴趣？是A还是B？

回答：两个方案看上去都不错，然而选项B更符合我们的要求。

分析：这是一个经典的、具有预设前提的封闭式问题。它假设有一个方案能让客户感兴趣。然而，你需要谨慎运用这种问题，

充分考虑语境。

金玉良言

先用开放式问题，再用封闭式问题。封闭式问题能引导你的客户确认他们在之前已经陈述过的关键信息。

如何通过使用封闭式问题来使关系进一步融洽

当你提出封闭式问题时，你的客户会给出肯定或否定的回答，而且有时他们会用“因为”一词给出理由。这些理由非常关键，因为它们揭示了某些连客户自己都不知道的关键信息。一旦你抓住了这些关键信息，你就能确定客户的行为动机，引导客户的思考，从而达到你的目的。

对于说服者，有些信息是必不可少的，比如客户的动机方向。每个人在谈论自己明显感兴趣的领域时都会用不同风格的语言来表达自己的看法，他们会趋近能帮助他们完成目标的事物或者逃避会阻碍他们达到目标的事物。为了成为卓越的说服者，你要了解客户的动机方向和语言风格，学会像客户那样说话，这样你就能加强融洽关系，减少抵触心理，增加响应性。

具有趋近动机的人经常使用这些词语表达看法：**完成、取得、达到、获得、赢得、确保、收益、优势、好处**等。

具有趋避动机的人经常使用这些词语表达看法：**废除、避免、消除、排除、修复、离开、应对、防止、停止**等。

下面是两个根据动机方向以不同的方式回答同样的问题的例子。

1. 你现在是否需要削减成本？

回答：是的，因为当我们减少成本时，我们的利润率就会增加，最终就能让我们公司发展壮大起来，确保我们占领更多的市场份额。

分析：“增加”“发展壮大”“确保”这些词语表明这位回答者具有趋近动机。

2. 你现在是否需要削减成本？

回答：是啊，因为价格战在逐步升级，我们不得不减少额外开支，防止预算超出控制。另外，我们不得不面对裁员和关闭部分店面。我们不能再让事情愈演愈烈了。

分析：同样的问题能产生截然不同的回答。“减少”“防止”“关闭”这些词语表明这位回答者具有趋避动机。

在工作环境中，40%的人具有趋避动机，40%的人具有趋近动机，20%的人位于两者之间。一旦你根据客户的语言风格判断出他们的动机方向，你就可以有选择性地使用相应的词语与之继续交流下去。这种微妙的语言技巧能使关系进一步融洽，天衣无缝地让你与客户产生共鸣。

在问题中植入建议

当我们提出问题时，我们在一定范围内主导着客户的思考，让他们作出我们希望看到的反应。

功能强大式问题产生的效果不只是引出大量信息，当它们与植入式要求结合时还能产生强大的说服力。我们使用功能强大式问题悄悄潜入客户的大脑，将谈话内容引向我们希望客户思考和谈论的主题。为了有效地说服客户，关键在于，你在一开始就要明确你的目的和你想植入的建议，然后谨慎地构建你的问题。

为了阐释清楚这一点，我在下面的问题中植入了一些简单的、常见的建议。

植入式要求：住进这个房间

问题：如果你现在住进这个房间，你想对里面的布置做出什么改变？

分析：房地产经纪人可以提出这种问题，限定客户的回答范围。在这个预设问题中，房地产经纪人假定如果客户住进这个房间，他们会对里面的布置做出改变。对于这种问题，客户会想象自己住进了这个房间，对里面的布置做出一些改变。“住进这个房间”是一种植入式要求，能进入客户的潜意识！

请记住，客户的潜意识几乎不可能反抗你的说法，而且会认真思考你的建议，但是他们意识不到这一点。类似地，房地产经纪人还可以这样说：“这是一个非常好的房间。如果我现在能住进来，我会增添一些厨具，你呢？”这种问题非常巧妙，因为房地产经纪人表面上是在说自己，其实已经将“你可以住进来，对里面的布置做出一些改变”植入客户的潜意识里了。附加疑问“你呢”的作用是获得客户的认同，人称代词的转换能让客户强烈地意识到前面的内容。

植入式要求：准备购买

问题：在你准备购买这款产品之前，你需要我提供更多的信息吗？

分析：这种问题看上去很坦诚，表面上是鼓励客户寻求更多的信息，实际上是让客户在不知不觉中“准备购买这款产品”。类似的问题还有：“在你做决定之前，你需要我提供更多的信息吗？”

植入式要求：想要

问题：如果你真的想要这辆车，理由是什么呢？它可以让你带着你的家人出去游玩，还是它能给你的工作带来便利？

分析：这个功能强大式问题假设“你真的想要这辆车”。在你思考“理由是什么”时，这个假设已经顺畅地进入了你的潜意识。

问题格式

本章中提及的问题基本上遵循下面的格式。

植入式要求+产品/服务能带来的优势或相关信息+提问

你可能已经注意到上面这些问题中没有出现“为什么”一词。虽然“为什么”一词在某些情况下具有强大的影响力，但是我建议你尽量少用这个词，因为它听上去像是在审问客户，可能会引起客户的抵触心理。如果你反复使用“为什么”，你可能会引起客户的敌对情绪。在大多数情境中，你可以询问客户“你的理由是什么”来代替“为什么”。“什么”和“如何”之类的问题具有强大的内在力量，易于被客户接受。

金玉良言

- 正确构建开放式或封闭式问题将帮助你产生巨大的影响力。
- 当你希望客户给出肯定或否定的回答时，用“是否”“能否”“愿不愿意”等提出封闭式问题。
- 提前构思你的问题，确保你能得到你希望得到的答案。
- 在交流过程中恰当地嵌入意识模式词和内在表征词，比如，注意到、意识到、看到、发现、想象一下、思考一下、如果……会怎么样。这些词能戏剧性地增强提问的效果。
- 不要将问题过度复杂化，因为客户更容易接受和准确回答使用熟悉的日常词语的问题。
- 在问题中使用植入式要求时，尽量保持语言的简洁。

现在你已经意识到当你提出功能强大式问题时，你具有巨大的说服力。当你想象如果你没有成功说服客户会发生什么时，你会很担忧，对吧？想象一下，你被客户拒于门外，为竞争对手创造了机会。

你已经意识到当你越接近销售目标时，你会越焦虑，越容易陷入挣扎，对吧？

请你思考一下，销售行业的竞争越来越激烈，你的老板给你定下的销售目标越来越高，但奖金却没有被相应地提高。如果你觉得销售工作太苦太累，每个月的工资不稳定，你会怎么想呢？此外，随着人工智能的发展，销售行业需要的工作人员可能越来越少，这是否也是你需要面对的现实？是吧？

看到你在销售行业坚持下来并取得成就，我会感到很欣慰，因为我的目标是帮助你提高说服力，降低你的失败率，尽量确保你能拿下每一位客户。如果你按照本书的内容不断练习，你将很快掌握说服技巧，实现质的飞跃。现在，销售人员们也许已经准备好充满热情地练习说服技巧和面对客户了，是吧？

本章小结

功能强大式问题具有以下特征或作用。

- 它们能引人深思，促进客户反思他们自己的观点，并给出深层次的答案。
- 它们能让你引导客户的注意和思维，帮助你获得大量信息。
- 它们能让你植入预设信息，而客户容易接受这些预设信息。
- 功能强大式问题中可以包括植入式建议和无法被客户察觉的要求或指令。
- 它们能激起客户的好奇，提高他们的兴趣。
- 它们能帮助你引导客户，从而达到目标。
- 它们能推动你与客户的谈话向前发展。
- 你可以向客户使用这种语言结构来植入建议：如果你想要/需要……我的产品/服务能给你/你的公司带来什么好处？

- 你可以先提出开放式问题，再提出封闭式问题，这能让客户确认和认同你所陈述的内容。
- 吉卜林问题是开放式问题，包括“为什么”“什么”“谁”“如何”“哪里”“何时”六种类型。我增添了“哪个”和“如果……会怎么样”两种类型。
- 封闭式问题让对方在“是”和“否”之间做出选择，通常包含“是否”“能否”“愿不愿意”“想不想”等词。

如果客户以“是的/不是，因为”来回答你的封闭式问题，你要注意倾听他们在“因为”一词后面使用的词语，因为这些词语能揭示客户的动机方向。如果你能根据客户的动机方向和语言风格与客户进行交流，那么你就能加强你们之间的融洽关系。

- 包含“如何”“什么”“如果……会怎么样”和“哪里”等词语的问题比包含“谁”“哪个”“何时”等词语的问题更有影响力。

你很可能在日常生活中经常使用这些问题。现在你要在恰当的时候有意识地运用它们来获得信息和植入建议，有效地引导和说服客户。

第19章 未来测试式问题：让客户渴望你的产品或服务

> 有时问题比答案更重要。
>
> ——美国作家南希·威拉德（Nancy Willard）

未来测试是什么，如何使用它

我非常高兴地将本章标题中提到的问题类型视为“未来测试式问题”，因为这种问题鼓励你的客户在心理层面上走进未来，想象未来的糟糕场景。

这种语言模式被称为“未来测试”，是神经语言程序学领域的专业术语。这个名称得到了公认，而且我在本章中后面的部分也采用了它。它发挥作用的方式是鼓励客户去想象如果他们不接受你提供的产品或服务，他们的生活会受到什么消极影响。对于这种说服技巧，融洽关系是其基础。没有融洽关系，这种技巧就不可能成功。

在关键时刻，你可能想知道如何实现“未来测试效应”以及促使客户积极看待你的产品和服务或者促使客户去做你希望他们做的事情。有趣的是，在第18章的末尾部分你已经通过未来测试踏上了遥远的未来之旅。你能回忆起自己读过下面的几段内容吗？为了醒目，我用数字标出了我在前面提到过的特殊的语言模式和技巧。

现在你已经意识到（1）当你提出功能强大式问题时，你具有巨大的说服力；当你想象（2）如果；（3）你没有成功说服客户会发生什么时，你会很担忧，对吧？（4）想象一下；（5）你被客户拒之门外，为竞争对手创造了机会；（6）你已经意识到；（7）当你越接近销售目标时，你会越焦虑，越容易陷入挣扎，对吧？（8）请你思考

一下；（9）销售行业的竞争越来越激烈，你的老板给你定下的销售目标越来越高，但奖金却没有被相应地提高；如果（10）你觉得销售工作太苦太累，每个月的工资不稳定，你会怎么想呢？此外，随着人工智能的发展，销售行业需要的工作人员可能越来越少，这是否也是你需要面对的现实？（11）是吧？（12）看到你在销售行业坚持下来并取得成就，我会感到很欣慰；因为（13）我的目标是帮助你提高说服力，降低你的失败率，尽量确保你能拿下每一位客户。如果你按照本书的内容不断练习，你将很快掌握说服技巧，实现质的飞跃。现在，销售人员们也许已经准备好充满热情地练习说服技巧和面对客户了，你呢？（14）你能回忆起当你第一次阅 读上面几段内容时心里的感受和大脑里浮现的想法吗？

我通过提出很多问题有意地突出了这种技巧。这些问题的目的是促使你想象凄惨的未来：你被客户拒之门外，被竞争对手超越，被老板指责，你的月收入不稳定，工作没有保障。在上面几段内容中，我使用了内在表征、附加疑问、意识模式和功能强大式问题，促使你形成关于未来的图景并对想象中的悲惨未来产生强烈的厌恶，因此你会努力掌握强大的说服技巧，将其运用于销售业务中，以确保那种悲惨未来不会发生在你的身上。

让我们更加深入地评述上面几段内容中的技巧。

（1）	意识模式	意识到
（2）	内在表征	想象
（3）	预设问题	如果……会发生什么
（4）	附加疑问	对吧
（5）	内在表征	想象一下
（6）	消极建议	你被客户拒于门外，为竞争对手创造了机会
（7）	意识模式	意识到
（8）	附加疑问	对吧
（9）	内在表征	请你思考一下
（10）	内在表征	如果……你会怎么想呢
（11）	功能强大式问题	这是否也是你需要面对的现实
（12）	附加疑问	是吧
（13）	因果逻辑	因为
（14）	附加疑问 / 代词转换	你呢

未来测试式问题的结构

这种技巧由两部分组成：在第一部分，我们引导客户想象一种糟糕的或不方便的未来场景；在第二部分，我们向客户保证这种场景不会发生，只要他们听从我们的建议，选择我们的产品或服务。

第一部分

使用内在表征词和意识模式词，提出“什么”“如何”“如果……会怎么样”等功能强大式问题，从而确保客户能形象地感知到消极的未来场景。

内在表征词	意识模式词
想象一下	意识到
思考一下	看到 / 观察到
如果……你会觉得怎样	体验到
回忆一下	发现

第二部分

第二部分是向客户提出建议，帮助客户解决困难，告诉客户你的任务就是确保那种消极的未来场景不会发生。

如何表达未来测试式问题

为了确保这种技巧能有效地发挥作用，你需要特别关注你的表达方式和声调。你最好采用非正式的交流风格，清晰地表达你的问题，不要有所强调。在面谈开始时，你提出一些宽泛的开放式问题，因为它们的目的是找出信息。请你记住，你提出有些虚夸的未来测试式问题的目的是植入建议和观点，你不需要也不必期待客户给出回答。如果在你提出未来测试式问题后客户非要与你辩论，那你应该以温和的方式及时转移话题。

如何将未来测试式问题的作用最大化

问一问你自己：除了你的产品能带给客户的明显优势以外，客户还想要什么特殊的信息？他们需要你的产品来达到某个目的（趋近动机），还是防止某些事情的发生（趋避动机）？

在构建未来测试式问题时确定客户的动机方向是特别有价值的，原因如下。

1. 当你以符合客户动机方向的方式与他们进行交流时，你们的融洽关系可以得到加强。

2. 确定客户的动机方向意味着你了解他们喜欢用哪种方式达到目标，因此你可以用他们喜欢的语言风格来形象地描述未来场景。

金玉良言

为了有效地使用未来测试式问题，在面谈之前你需要站在客户的立场回答这个问题：“为什么不选择你的产品或服务不是一种好想法？”通过回答这个问题，你就能很好地构建未来测试式问题，抓住客户的痛点，生动地描述糟糕的未来场景。

未来测试与趋近动机

具有趋近动机的人会被他们能得到的事物所激励。在面向他们使用未来测试时，你要让他们想象他们无法成功地达到他们定下的目标时的场景。

未来测试与趋避动机

具有趋避动机的人会被强烈阻止某事发生或者避开某些妨碍他们达到目标的事物的愿望所驱使。你可以让他们想象他们最不愿意看到的糟糕场景。

想象未来的糟糕场景非常触目惊心，是吧？现在你已经意识到未来测试式问题和陈述具有多么强大的说服力，想一想在未来你没有成功地运用这种技巧时会发生什么。

享受这种技巧，广泛地将它用于你的生活，你将发现你的说服能力大有改进。

本章小结

- 一种非常强大的说服方式是激起他人对未来的想象，让他们看到如果他们不接纳你的建议会面临什么后果。这会给他们敲响警

钟，促进他们确保想象中的糟糕后果不会发生，并且促进他们乐意接受你的帮助。

- 未来测试式问题与内在表征结合时能产生特别有效的作用，因为内在表征能很好地激起对方的想象。
- 谨慎地使用这种技巧，确保产生最大化的效果。
- 在提出未来测试式问题时，你没有必要期待对方给出答案，因为你的目的是植入建议和观点，给对方敲一个警钟。

第20章 标准问题：理解客户看重什么，满足客户的需求

> 信仰决定思想，思想决定语言，语言决定行动，行动决定习惯，习惯决定价值，价值决定命运。
>
> ——圣雄甘地

标准对我们而言具有重要价值，决定了我们做出什么样的选择。理解其他人做出决策的基础，能让我们有针对性地制定难以抗拒的说服策略。你是否思考过什么驱动了你的决策行为？如果你能理解影响客户消费决策的因素，你是不是就能更有效地说服客户？

做出决策时应遵循的标准或核心价值在我们的大脑中根深蒂固。标准问题能让我们了解客户的决策标准，从而更有针对性地介绍我们的产品或服务能带给客户的收益。通过提出标准问题，我们促使客户讲出和理解他们采取某种行动或做出某种选择的理由。一旦你抓住了这些理由，就能更好地说服客户选择你的产品或服务。

阶段一

方法一：如何发现你的客户的标准或核心价值

确定客户的标准或核心价值的过程比你想象中的要更加容易。首先，你要问客户一些功能强大式问题，并且你需要提前思考在何时以及如何提出这些问题。

在阶段一，你必须问客户的问题是：“对你而言……有什么重大意义？”“对于……你觉得什么是重要的？”当我们提出这样的问题

时，客户会给出关于他们需求和预期的重要信息。这种类型的问题也被称为价值问题或者意义问题。

下面是几个案例。

经典案例

- 对你而言，与我们公司/机构合作有什么重大意义？
- 对于你想购买的房子，你觉得什么是重要的？
- 对于你想购买的下一辆汽车，你看重的是什么？
- 对你而言，进行正确的投资意味着什么？
- 对你而言，去健身房锻炼身体有什么价值？
- 对你而言，将硬件设备升级有什么意义？

一旦你的客户回答了这类问题，你就掌握了他们做出决策时所遵循的标准。默记或写下客户使用的特定词语，这至关重要，因为你以后需要使用这些特定词语与客户交流。

想象一下，你正在向一个由各行各业的人士组成的团队做演讲，直接向团队中最有影响力的成员提出价值问题。这些成员可能是销售人员、工程师或者会计师，他们会站在特定的角度指出他们看重的价值，而这些价值会以不同的方式影响他们的决策过程。

方法二：如何发现你的客户的标准或核心价值

一旦你提出“对你而言……有什么重大意义”的问题，在某些情况下，你的客户会真诚地给出答案，而有时他们所说的并不是他们看重的核心价值，毕竟不是每一位客户都愿意一开始就将底牌亮给你。客户可能会给出模棱两可的答案或者泛泛而谈，这时你要继续提问，引导客户指出更深层次的核心价值。

经典案例

说服者：在我们进一步谈论之前，我想知道我是否可以问这个问题。对你而言，与像我们这样的猎头公司合作有什么重大意义？

客　户：我所看重的主要优势是你们公司在这个行业内多年来保持着良好的合作记录。

说服者：是的，拥有良好的合作记录至关重要。这对你们公司来说意味着什么？

客　户：你们的专家团队能帮助我们找到目标人选，而且这个人能在入职第一天就能上手工作。

说服者：听起来你们很重视招聘效率，希望员工在入职第一天就能上手工作。在对待招聘效率方面，每家公司都有所不同。对你们而言，员工在入职第一天就能上手工作意味着什么？

客　户：我们面临着很大的压力，需要确保自己招到高质量人才，推动公司业务向前发展。

客户最开始的回答是非常宽泛的“良好的合作记录”。说服者不断提出价值问题，引导客户进行深入的思考，最后客户指出了关键点：“确保自己招到高质量的人才，推动公司业务向前发展。”通常而言，接连提出三个价值问题，你就能得到你想要的答案。想象一下你进一步提出价值问题：“推动公司业务向前发展是非常重要的。你们希望公司获得怎样的发展？这种发展对你们意味着什么？”这时客户往往会给出经济利益和市场前景方面的答案。经济利益和市场前景通常而言都是促进客户选择你的产品或服务的非常强大的理由。

阶段二

结合核心价值与收益

现在，你可以使用客户使用过的词语将客户的核心价值与你的产品或服务能带给客户的收益结合起来。使用客户使用过的词语是非常必要的，因为这能让客户轻易地接受你的看法。换言之，客户认为你所说的正好是他们想要的。

经典案例

回到前面的案例，客户说：“我们面临着很大的压力，需要确保自己招到高质量人才，推动公司业务向前发展。”说服者可以这样回应客户。

说服者：你说得对。与其他猎头公司相比，我们的主要优势不仅是我们理解当前的人才市场，还在于我们知道如何挖掘高质量的人才。我们对人才市场的洞见能让我们帮助你们消除压力，确保你们的人力资源部门做出优异的业绩，并且确保最顶尖的人才加入你们的公司，推动你们向前发展。

分析：这段话融合了客户的核心标准和说服者能带给客户的收益。客户看重的是缓解招聘压力，推动公司向前发展。说服者强调了自己的内在优势以及自己能帮助客户达到目标。

动机方向

一旦你找出了客户看重的核心价值，你就同时掌握了某种连客户自己都未察觉的信息，即客户的动机方向。让我们再次回到上面的案例。客户说：“我们面临着很大的压力，需要确保自己招到高质量人才，推动公司业务向前发展。”

这位客户在回答说服者的问题时使用了“优势”“确保”“推动”等词语，这表明他倾向于趋近动机。说服者非常聪明地使用了同

样的语言风格来回应客户。

说服者：你说得对。与其他猎头公司相比，我们的主要优势不仅是我们理解当前的人才市场，还在于我们知道如何挖掘高质量的人才。我们对人才市场的洞见能让我们帮助你们消除压力，确保你们的人力资源部门做出优异的业绩，并且确保最顶尖的人才加入你们的公司，推动你们向前发展。

这段话非常巧妙地回应了客户的动机方向和核心标准，对客户非常有吸引力，让说服者自身的优势得到了客户的认同。

开场语

不断提出“什么”“何时”等问题有时会让客户感到不耐烦，所以，为了避免提问偶尔会产生的消极影响，我建议在提问之前使用一些合适的开场语来调节气氛。下面我将复述说服者提出的问题。你能找出其中的开场语吗？

说服者：在我们进一步谈论之前，我想知道我是否可以问这个问题。对你而言，与像我们这样的猎头公司合作有什么重大意义？

说服者：是的，拥有良好的合作记录至关重要。这对你们公司来说意味着什么？

说服者：听起来你们很重视招聘效率，希望员工在入职第一天就能上手工作。在对待招聘效率方面，每家公司都有所不同。对你们而言，员工在入职第一天就能上手工作意味着什么？

在你将要提出的问题前，恰当的开场语能调节气氛，缓和你的询问语气。你对如何运用开场语思考得越多，就越能自然地使用它们。

上面案例中的开场语如下。

- 在我们进一步谈论之前，我想知道我是否可以问这个问题。
- 是的，拥有良好的合作记录至关重要。

- 在对待招聘效率方面，每家公司都有所不同。

在提出问题之前你所使用的任何词语都可以被看作是开场语。

其他提问方法

许多人在交流过程中喜欢分散式的提问方法，而不是像上面的案例那样接连提出问题。当你采用分散式的方法提出价值问题时，你需要默记客户看重的核心价值，并且在恰当的时候将其反馈给客户。

本章小结

- 当你的客户重复给出相同的答案，这说明这是他们所看重的核心价值。
- 观察客户的反应速度。通常而言，客户越快速地给出答案，表明他们越重视他们所说的话。如果你发现客户陷入沉思，或者遮遮掩掩，那么他们就不太可能会透露他们看重的核心价值。
- 你最多可以问三或四个标准问题。
- 在你试图提出标准问题之前，确保你与客户之间已经建立起了融洽关系。
- 值得注意的是，你应该在你对客户已经了解得差不多了之后提出“这对你而言有什么重要意义”这种问题，因为它涉及客户的底牌和所看重的核心价值。

第4部分 准备好说服他人

第21章 向自己提问：准备好应对可能出现的结果

> “你能告诉我，我应该走哪一条路吗？”
>
> “这取决于你想去哪里。”柴郡猫说。
>
> “我不在乎去哪里。”爱丽丝（Alice）说。
>
> “那么走哪一条路也就无所谓。”柴郡猫说。
>
> “只要我能到达某个我喜欢的地方就行。”爱丽丝解释说。
>
> “噢，你肯定能到达那个地方，”柴郡猫说，“只要你走得够远。”
>
> ——刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll），《爱丽丝梦游仙境》（*Alice in Wonderland*）

在与客户交流时，你是否发现自己经常顾虑重重，拿不定主意，导致客户掌控了话语权，你只能在旁边听着？你是否感觉自己与客户失去了联结，不知所措？

在前面，我提到过我们要将注意力放在客户身上，向他们提出能帮助我们收集信息的问题，最重要的是植入建议。我非常了解提出功能强大式问题的重要性，但是你需要在与客户沟通前做好准备，在与客户交流时保持专注，这是你成功的基础。

在本章中，为了帮助你做好准备和保持专注，我将引导你向自己提出两种问题：笛卡尔式问题和会谈前的预测式问题。

向自己提问意味着什么

简而言之，这意味着专注和自知。我们要专注于与客户交流时可能发生的各种情况，知晓我们的产品或服务的优缺点，了解客户的需求和他们所处的环境，深刻理解我们的产品或服务与客户的关系。

第一种问题是笛卡尔式问题，以17世纪法国哲学家勒内·笛卡尔（René Descartes）命名。

笛卡尔被许多人奉为现代哲学的始祖。在我看来，一些关于说服技巧的基本原理深深地根植于笛卡尔的哲学理念中。我们可以向自己提出笛卡尔式问题，并且给出富有逻辑的答案。这些问题能让我们跳出常规的思维框架，留意到不同寻常的事情，从而加强我们对客户立场和需求的理解。

笛卡尔思考过的问题给我们留下了宝贵的财富，但是身处21世纪的我们有必要展示我们时代的特征，根据我们的特殊需求改进笛卡尔式问题。不管问题的形式如何变化，其结构仍然是相似的。

笛卡尔式问题

为了准备好向客户推销你的产品或服务，你需要全面而认真地回答下面这些问题。针对不同的客户，你的答案也应该是不同的。

1. 为什么选择你的产品/服务是一个好主意？

尽可能多地列出你的产品/服务的优点，因为你不知道哪些优点会打动客户。

2. 为什么不选择你的产品/服务是一个好主意？

你的客户和竞争对手可能会反对你的看法，向你提出这种问题。你需要确定你的产品/服务的优点，对它们进行重构，用下面的语言结构强调积极的一面。

问题不是X，而是Y+而且这意味着Z+提问。

- X是客户提出的不选择你的产品/服务的理由。
- Y是你的产品/服务的优点，你希望客户看到这个优点。
- Z是任何与Y有关的事物，能将你与客户的谈话引向你想要的结果。

经典案例

客　户：我听说你们的售后服务非常差。很抱歉，我不愿意购买你们的高价产品。

说服者：问题不是你从哪里听说我们的售后服务非常差，而是我们的产品质量很好，名誉很高，而且我们专门根据你们的需求设计了这款产品。这意味着你们的维修成本很低，因为我们的产品经久耐用。让我们专门为你们设计产品，这对你们而言是不是有着重大意义？

分析：在第2章中我提到过，重新定义包括两个部分。在第一部分，说服者抓住客户所说的“听说”一词做文章。重复说出客户的看法然后使用“而是”一词表示转折，这是一种很好的说服方式，在不知不觉中暗示客户所说的已经成为过去。在第二部分，说服者使用“这意味着”强调这款产品的优点。然后，说服者使用了“因为”一词，因为这个词后面的内容是大多数人都乐意接受的。最后说服者提出了一个“什么”类型的预设问题，将谈话引向了最关键的领域。

3. 为什么选择你的产品/服务不是一个好主意？

回答这个问题需要你指出自己的产品/服务的缺点，这似乎是一个反常的问题。大多数销售专家都不愿意向客户指出自己的不足。心理

学研究证实了这种反常问题的力量，因为当你指出自己的不足时，这种违背自身利益的行为会让你看上去很诚实。值得注意的是，你只能指出微不足道的缺点！

4. 为什么不选择你的产品/服务不是一个好主意？

这个问题能让你确定如果客户不选择你的产品/服务，他们会遭受什么损失。

笛卡尔式问题倾向于让你的大脑内部发生一场争吵，这就是关键之处！它们迫使你跳出常规的思维框架，让你准备好迎接几乎所有类型的客户。

第二种问题有些简单，我建议你在与每一位新客户面谈之前都要认真地回答这些问题。

会谈前的预测式问题

- 在与客户谈完之后，我希望产生什么感觉？
- 我希望客户对我产生什么感受或印象？
- 我想通过这次谈话达到什么目的？
- 这场销售演讲对我而言有什么重要意义？
- 这场商务会谈应该进行多长时间？
- 我和客户有足够的交流时间吗？
- 如果客户选择了我的产品或服务，他们能获得哪些好处？
- 哪些信息（比如数据、时间表、成本等）是重要的？
- 我掌握了所有我需要的信息吗？是否有所遗漏？
- 有可能发生的最糟糕的事情是什么？
- 我需要其他人配合我来做推销工作吗？
- 我应该提出什么问题来引起客户的兴趣（提前准备好这些问题）？

- 客户最需要解决的问题是什么？我的产品/服务如何帮助客户解决问题？
- 客户可能会问我什么问题（提前列出这些问题）？
- 我的产品/服务/公司/我自己的哪些方面最有可能打动客户？
- 客户为什么会对我的产品/服务感兴趣？
- 什么会让客户对我的产品/服务失去兴趣？

毫无疑问，笛卡尔式问题和预测式问题有一些重叠的部分。通过回答这些问题，你将更加专注于你的客户和目标，为你与客户之间的交流做好充分的准备。你将知道如何提出相关的预设问题，也知道如何应对客户提出的任何问题和反对意见。

缺失的问题

在上面列出的问题中有一个问题没有被包括进去，因为它只适用于对自己将要推销的产品/服务缺乏信心或好感的人。你完全有可能学会用本书提到的技巧去说服其他人，但是如果你对自己的产品/服务持消极态度，那么你几乎不可能成功地推销出去。你应该明白，你的消极态度会通过你无意识的肢体动作传递给客户，这是你无法控制的。你极力说服客户，向客户证明你的产品/服务能带给他们好处，但是你的肢体语言却传递出相反的意思，在这种情况下，你的客户不可能会买你的账。你需要对自己坦诚相待，问自己下面这个问题。

- 我是否真的相信我的产品/服务能给客户创造价值？

独自思考这个问题，然后与优秀的同事讨论他们在销售过程中是否也有过这样的疑惑，他们又是如何看待他们的产品/服务的。你将发现这是一个标准问题，对吧？你可能不希望与同事分享你的疑惑，但提出这个问题是一个好开头。

金玉良言

为了加强你的自信，请你在每一次与客户沟通前都认真回答本章中列出的问题。这样做意味着你以客户为中心，能站在客户的角度思考问题。你将变得更加自信，更加胸有成竹，更加专注于眼前的任务，从而更好地赢得客户。

本章小结

- 你应该经常预测可能出现的结果，通过向自己提出问题来提前做好准备。
- 向自己提出问题与向客户提出问题一样重要。
- 列出客户可能提出的反对意见，然后重新构建它们。
- 我们越能预料到客户可能会说些什么，就越能在与客户交流时做好准备。
- 列出客户可能选择或拒绝你的产品/服务的所有理由。

第22章 建立自信：用自信的态度说服他人

> 建立自信就像建立一个王国，没有人注意稳固的根基，但人们都在乎富丽堂皇的外表。
>
> ——佚名

如果你想说服其他人，你就必须自信，这是你必须面对的现实。在本章中，我将阐明如何在你生活的各个方面提高你的自信水平。

你是否做过一些生动的梦？我们大多数人都可能有过这种经历：在睡觉时突然发现自己坠入一片浩瀚无垠的星空中、掉下悬崖或者被石头绊倒，醒来时发现自己冒出了一身虚汗，心有余悸，好像梦境中的事情真实地发生了一样。这是因为我们的潜意识无法区分真实与梦境。

你可以利用潜意识的这种特征，假想自己正充满自信地与客户交流。为了提高自信、加强某种行为习惯或者创造某种行为模式，一种有效的方法就是构建生动的图像，想象自己非常自信或者正在做出某种行为。你构建的图像在你的大脑中越根深蒂固，你越有可能按照你这种图像去做事。当这种图像及相应的情绪被深深地植入潜意识时，它就会变成现实。

一旦你精通于这种技巧，你就会发现你可以将它用于生活的各个方面，做出你想要做出的改变。从本质上来看，我们想象我们会看到什么、感受到什么、做出什么事情，我们就会产生相应的情绪，按照

想象中的图像去改变现状。通过想象我们可以进行预演，体验我们想要做出的事情。原因如下。

- 通过从不同的视角形成关于我们自己的强大图像，我们可以获得新的行为模式。当你看见想象中的自己更加自信、更受欢迎，并将这种图像植入潜意识时，你的想象就会变成现实。
- 我们对自己行为的想象越全面、越贴近现实，我们就越有可能做出想象中的行为。
- 你过去所有经验的积累促使你成为今天的你。现在你可以设想你明天会成为什么样子。
- 你已经拥有能帮助你达到目标的心理资源，即你的想象，你的成功取决于你运用心理资源的能力。

描述你的目标

如果你是第一次尝试这么做，那么我希望你多一点自信，保持开放的心态。这种技巧非常有效，只要你有耐心和坚持有规律地进行练习，最终就能获得你想要的结果。在一开始，你需要清楚地描述你的目标，这非常关键。下面我将聚焦于建立自信。

基本步骤

1. 问你自己：如果我真的高度自信，我看起来应该是什么样子的？

2. 假装你真的高度自信，按照自信的方式做事。

3. 以夸张的方式描述你的优点，感受你在这么做时的情绪和生理体验。

4. 将你想象中的关于自信的图像和相应的情绪植入潜意识，你将真的变得非常自信。

为了更好地将想象中的图像变成现实，我建议你遵循下面的原则移动你的眼球。

- 当你向自己提出问题或设立目标时，将你的眼球向你的左下方移动。
- 当你想象自己做某事时，将你的眼球向你的左上方或右上方移动。

大多数人都不会意识到当他们与自己进行内部对话或想象某事时他们的眼球运动方向。如果你能有意识地按照下面的要求去做，本章提到的技巧的有效性就会得到加强。

1. 闭上眼睛，想象你在当地的一家电影院里，你的前面是想象中的屏幕。你的眼球向你的左下方移动，同时你问自己：如果我更加自信，我看起来应该是什么样子？

2. 你的眼球向你的左上方或右上方移动，你看见想象中的自己坐在电影院里，看着屏幕上的另一个高度自信的自己。

金玉良言

你需要想象你非常自信时的图像。如果你在这方面做得还不够好，那就想象下面描述的景象。如果你已经能自然地想象这些景象，那就跳到步骤3。

- 将你的眼球向左下方移动，问自己你是否能想象自己更加自信的样子。将你的眼球向右上方移动，想象你正在电影院看着屏幕上的表现得很自信的自己。你可能看到自己独自站在聚会餐桌前，感到非常轻松。
- 将你的眼球向右上方移动，想象自己看到其他人被你流露出的自信吸引了过来。

- 将你的眼球向左下方移动，问你自己你上次感到自信是在什么时候。将你的眼球向右上方移动，想象你正在电影院看着屏幕上的表现得很自信的自己，不过这一次你要想象出更加夸张的情境。想象其他人对你的自信作出的不同反应，加强你的情绪体验和提高你的自信水平。
- 你的肢体语言会无意识地揭示你的自信水平。在你想象的电影院中，你看到自己表现出强有力的肢体动作，用坚定的目光看着其他人。
- 你是否知道谁拥有你渴望的自信？将你的眼球向左下方移动，问你自己："谁是我认识的最自信的人？"然后，将你的眼球向右上方移动，想象一下他们是如何表现得很自信的，然后再想一想你是如何表现的，你与他们的差距在哪里。调节你的情绪和行为，让你与最自信的人保持一致。

3. 将你的眼球向左上方或右上方移动，想象你正在电影院看着屏幕上的自己，屏幕上的你非常自信、非常高大。将你的眼球和头部向右下方移动，想一想超级自信是什么感觉，然后抓住和加强这种感觉，同时你看到电影院中的自己站立起来，坚定地走向屏幕上的自己。

4. 将你的眼球和头部向右下方移动，继续加强这种感觉。现在，想象电影院中的自己慢慢站立起来，站在屏幕前，看着屏幕上的那个巨大的、自信的自己。你的积极情绪会得到加强，你变成了屏幕上的那个人，感觉超级自信。将你的注意力放在超级自信带给你的力量上，不断在想象中加强这种力量。

随着你的情绪达到巅峰状态，你的自信也达到了最高水平。这时，你可以将大拇指和食指捏压在一起，将这种超级自信的情绪体验

与这种肢体动作联系起来。现在，你可以跳进你想象中的电影屏幕，融入你创造出来的那个巨大的、超级自信的自己。

如何使用这种技巧

每次你想要再次获得这些积极的、成功让你变得更加自信的体验时，就捏压你的大拇指和食指，重温那些曾经由你想象出来的、让你感觉超级自信的画面。增强你的自信，在下一次与客户沟通之前使用这种技巧。

金玉良言

- 首先，一种非常明智的练习方法是请求某人为你大声读出上面的步骤，直到你能自己独立完成上面的练习。
- 花一些时间学习这些建立自信的技巧。你将发现你的付出都是有回报的。坚持练习，循序渐进，直到你能轻易地将上面所有步骤连接起来。
- 理解这些技巧的基本原理，然后美化你想象出来的景象，不断熟悉上面的步骤。

本章小结

- 当你第一次尝试使用这种技巧时，不要忽视你的眼球运动方向。你可能会发现你会无意识地将眼球向某些方向移动。
- 如果一开始你请求身边的人帮助你大声读出上面的步骤，这会让你的练习变得更加简单。
- 不断练习，直到你变得如你想象中的那般自信为止。
- 潜意识无法区分梦境或想象中的画面与真实情境，所以你可以通过想象来提高自信水平。你练习的次数越多，你就越会发现这种

技巧非常有效。

- 你可以通过想象来形成或加强任何一种行为模式，我在本章中用这种技巧来加强自信。你想象出来的情绪体验和行为模式会影响你现实中的情绪和行为。
- 不管如何，你一定要明确自己的目标，清楚你想形成或加强哪一种行为模式。

第23章 如何练习：熟能生巧

> 平凡与非凡的差距来源于练习。
>
> ——美国钢琴家弗拉基米尔·霍洛维茨（Vladimir Horowitz）

当你放弃练习本书提及的说服技巧时，你的竞争对手很可能在你看不到的地方坚持练习着！

你坚持到了本书的最后一章，并且在说服技巧方面取得了进步，这值得你为自己庆祝。为了全面地掌握说服技巧和增强你使用它们的熟练程度，你需要做的不只是阅读本书。将你新学到的说服技巧融入你的沟通风格中，每天分配一些时间来练习说服技巧，直到你达到流畅自如的程度。

练习阶段一

建立融洽关系和自信，提前做好准备

首先，我希望你集中精力练习下面三个方面的技巧，至少需要练习一周，或者直到你感觉自己已经练习好并且可以进入下一个阶段了。

- **融洽关系**

没有融洽关系，一切说服技巧都是徒劳的。所以，你应该使用第5章描述的技巧，抓住每一个机会与客户建立融洽关系，并且时刻留意客户的反应。

- **笛卡尔式问题和会谈前的预测式问题**

对于每一次商务会谈，你都需要认真地做好准备，提前想好你要说什么以及客户会说什么，越详细越好。请你回顾第21章，你就会知道如何提前做好准备。然后，在实际面谈过程中，不要急着使用任何语言模式，而是要注意提前做好准备会给你带来怎样的感受。

- 自信

请你回顾第22章关于建立自信的内容，一步一步地遵循其中的指导，直到你能彻底保持高度自信，并且能将这种关于自我的积极情绪与你创造的场景联系起来。

金玉良言

在尝试真实运用任何语言模式前，你需要专注地阅读第5章、第21章和第22章，直到你真正地掌握了这些方面：发展融洽关系、会谈前预测和建立自信。如果你用一周的时间来练习这些方面的技巧，那么你的时间花得很有价值，因为我真的希望这能为你以后熟练运用所有语言模式打下坚实的基础。

在你练习如何发展融洽关系期间，你可以聚精会神地倾听家人、朋友和同事的话，悄悄地向他们使用你学到的语言模式。你还可以仔细思考广告商是如何说服客户的，以及通过电视、广播收听脱口秀节目。请你记住，大多数人都没有意识到他们在日常交流中会使用语言模式。

练习阶段二

挑选你喜欢的语言模式

一旦你花时间掌握了第5章、第21章和第22章的内容，并且体验到了其中讨论的技巧能带给你的益处，那么你就可以进入下一个练习阶

段了，开始将你喜欢的语言模式引入你与家人、朋友和同事的沟通过程中。

排练语言模式

挑选出一些你喜欢的语言模式，尝试在你想象中的客户面前运用它们。创造假想的场景，构思客户可能提出的反对意见，准备好对客户的反对意见作出回应。练习大声使用这些语言模式。

在会谈中进行实践

到这里为止，你几乎已经读完这本书。你必须花时间进行练习，增强你发展融洽关系的能力和个人专注力。而且，你可以挑选出你喜欢的语言模式，向你的家人、朋友和同事使用它们。现在，是时候对你的客户运用这种语言模式了。

第一次在商业环境中使用语言模式时，不要过度使用，也不要把商务会谈看得太重要；而是要保持放松，自然流畅地使用你学到的语言模式。

例如，在会谈中你可以只运用这种语言模式：“你像我一样……”这是你第一次向客户使用植入式要求。或者你可以问“什么”类型的预设问题，这是你第一次向客户提出功能强大式问题。虽然你以前可能会无意识地使用这些语言模式，但是现在的关键在于你能积极地、有针对性地使用特定的语言模式来达到目的。

重复练习

一旦你向客户使用了某种语言模式，立即观察他们的反应。他们的反应也许不尽如人意，但是你要保持自信，重复练习说服技巧。在面对客户时循序渐进地增添你的语言模式，不要着急，这非常重要。只要你坚持练习，不久你就会发现你能轻易地影响客户的潜意识。

你需要练习一段时间才能见到效果，所以请你耐心一点。如果你在第一次使用某种语言模式时没有获得预想的结果，那就再试一次，不要担心和放弃，因为你终将有所收获。

本章小结

- 仅仅阅读这本书是不能加强你的说服力的。你需要建立自信，进行定期练习，不断熟悉本书提到的语言模式和提问技巧。
- 为了确保本书提到的说服技巧真的能帮助你，你首先需要学会与客户建立融洽关系。如果你觉得这很难，那就想象你已经建立起融洽关系时的情境，遵循第22章提到的步骤。
- 你需要彻底理解你的客户想从你这里获得什么，还需要明确你需要做什么才能满足客户需求。
- 你不仅要注意自己使用的语言模式和提问技巧，还要注意客户的反应以及他们的语言风格。
- 挑选出几种让你感觉舒适自在的语言模式，在你的家人和朋友面前练习使用它们。
- 耐心一点，即使你周围没有人，即使你不需要说服任何人，你也需要不断练习你在本书中学到的技巧，直到你能在日常交流中很流畅自然地使用它们。

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled BRILLIANT PERSUASION: Everyday Techniques to Boost your Powers of Persuasion, 1/e, 9781292135731 by Stephen C. Young published by Pearson Education Limited, Copyright © Proacitve Persuasion 2017 (print and electronic)

"This translation of BRILLIANT PERSUASION: Everyday Techniques to Boost your Powers of Persuasion is published by Pearson Education Asia Limited and Posts and Telecommunications Press by arrangement with Pearson Education Limited."

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Inc.

本书中文简体字版由PEARSON EDUCATION INC.授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或者节录本书的任何部分。版权所有，侵权必究。

本书封面贴有人民邮电出版社和Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

著作权合同登记号 图字：01-2017-5411号





www.pearson.com

WILEY

畅销30万册《即兴演讲》姊妹篇

“即兴演讲”2

女性如何提升影响力



TAKING THE STAGE

How Women Can Speak Up, Stand Out, and Succeed

[加]朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）著
彭 玮 译

让你一张口就征服他人

成功帮助40万女性坚定、自信地表达自我

女性是我们生意成功的一个重要原因。——沃伦·巴菲特

中国工信出版集团 人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

TAKING THE STAGE

How Women Can Speak Up, Stand Out, and Succeed

“即兴演讲”2
女性如何提升影响力

【加】朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）著

彭玮 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

即兴演讲.2, 女性如何提升影响力 / （加）朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）著；彭玮译. --北京：人民邮电出版社，2020.10

ISBN 978-7-115-54759-0

Ⅰ.①即… Ⅱ.①朱… ②彭… Ⅲ.①女性-领导人员-语言艺术 Ⅳ.①C933.22

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第162706号

◆ 著　　（加）朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）

◆ 译　　彭玮

责任编辑　王振杰

责任印制　周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164　　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15.75　2020年10月第1版

字数：207千字　　2020年10月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2020-1001号

定价：59.80元

读者服务热线：（010）81055256　印装质量热线：（010）81055316

反盗版热线：（010）81055315

目录

封面

扉页

版权信息

赞誉

序言

引子

第一部分 登上舞台是一种选择

第一章 他们告诉你要合群，你千万不要听

第二章 让心中聒噪的乌鸦闭嘴

第三章 培养“站到舞台中央”的心态

第四章 大胆说出你的想法

第五章 要坚定自信，而非咄咄逼人

第六章 学会推销自己

第七章 要勇往直前

第八章 要坚持个人立场

第二部分 准备出色的演讲脚本

第九章 塑造你的领导者形象

第十章 讲话要掷地有声

第十一章 设计即兴演讲脚本

第十二章 会议脚本准备
第十三章 职业谈话脚本准备
第十四章 电梯间谈话脚本准备
第三部分 释放声音的力量
第十五章 从调整气息开始
第十六章 充分发挥声音的力量
第十七章 培养领导者口吻
第十八章 调整说话节奏
第十九章 提高表达能力
第二十章 吐字要清晰
第四部分 在舞台上秀出你自己
第二十一章 理解临在的力量
第二十二章 勇敢地站上舞台
第二十三章 坐有坐相，站有站相
第二十四章 善用肢体语言
第二十五章 女性职场穿搭法则
结语 世界就是你的舞台
译后记
致谢
作者介绍
注释
返回总目录

谨以此书献给我挚爱的丈夫马克，他一直对我信任有加。

此书也献给巴特和本，她们证明女性能同时拥有智慧、快乐、视若珍宝的孩子和成功的事业。

赞誉

公众演讲的能力是人们强有力的工具。本书告诉你，自己的观点同其他人的一样重要。我亲眼见证公司员工在参加“登上舞台”培训项目后更愿意在公众面前发声。

——理查德·内斯比特（Richard Nesbitt）

加拿大帝国商业银行旗下金融研究所世界市场首席执行官

“登上舞台”项目对IBM各级女性员工都产生了深远的影响，项目鼓励她们畅所欲言、进行有效的沟通、在客户心中成为至关重要的人物。

——劳伦·奥唐奈（Lauren O’ Donnell）

IBM生命科学事业部全球总经理兼副总裁

能为朱迪思·汉弗莱的著作撰写推荐语令我十分激动。朱迪思是一位沟通大师，希望她能如愿以充满力量的文字将实用的信息传递给广大读者。本书将以最积极向上的方式触动全球千万女性的心灵。

——米什莱恩·布沙尔（Micheline Bouchard）

前摩托罗拉加拿大公司首席执行官、国际妇女论坛董事会成员

过去十年间，我们公司一直因女性高管人数少而饱受诟病。但在女性员工阅读朱迪思·汉弗莱的新书后，这一数据一定会大有改观——当然是朝好的方向改变。我还会把此书推荐给我所有的女性客户以及团队中有女性成员的人。

——杰伊·罗森茨威格（Jay Rosenzweig）

罗森茨威格公司首席执行官

我爱这本书。在首尔的地铁上读这本书时，我感觉作者在娓娓道来一个道理：自然界中应当阴阳并济，雌雄共存。我坚信，如果我们能调和两种力量，让其和谐共生，我们就会成长为更优秀、更强大的领导者。朱迪思·汉弗莱这本精彩绝伦的书将为读者展示如何做到这一点。

——莎伦·谭（Sharon Tan）

高仪公司亚太地区人力资源/组织发展部副总裁

序言

我之所以写这本书，是因为我相信自信坚定地表达自我是在事业和生活中取得成功的基础。我亲眼见证千万女性通过“登上舞台”培训项目化茧成蝶，产生很大改变。来我们公司参与过演讲培训的女性都变得敢于表达自己的观点、敢于展现自我，并最终获得了成功，实现了提高自身存在感、赢得他人尊重、提升个人修养的目标，各位读者也可以在本书中读到这些内容。书中提到的励志故事均为学员真人真事。我十分开心能与读者分享我个人对于“登上舞台”这项培训项目的看法以及我25年来作为沟通培训公司负责人的经历和我个人生活的经验。

如何确定本书正是你心之所向？首先请问问自己，你想在讨论时声音更加坚定吗？想在发表演讲时讲话更清晰明了、铿锵有力吗？你希望别人不会因为他们没有听进去你讲的话而中途打断你吗？你想要坚定自信却不咄咄逼人吗？你想要提升自我、提高存在感、讲话有分量、事业更上一层楼吗？你希望展现出类拔萃的领导能力吗？如果你的回答是肯定的，那么这本书正是为你量身定制的。“登上舞台”只是打个比方，我想告诉大家的是：演讲要令人信服，只有这样，我们才能战胜自我，真正成为冠军。本书旨在帮助各行各业的女性工作者在演讲中充满自信，获得参会人员乃至更多人的尊重。阅读本书一定会让你收获满满，接下来就让我们一起开始学习吧！

本书不仅写给广大女性同胞，也写给支持女性取得成功的人们。或许这些人的团队中有女性员工，而他们想将团队塑造得更加强大且多元化；或许他们中有些人希望看到自己的妻子或女儿获得成功。有些男士曾这样对我说：“我要送我妻子这本书，这样她就能更自信

了。”“我女儿特别聪明，只是不太善于面对面沟通，这本书一定对她大有用处。”说得再宽泛一些，这本书写给所有关心女性、在意年轻女孩的未来、认可女性在社会和家庭中的价值的人们。他们认为，女性若能大胆讲出内心所想、展示自我、表现出强大的领导能力，就能在方方面面创造巨大价值。

如果女性想在职场和生活中获得成功、提升自己的影响力，就必须学会即兴演讲。任何一个人想要站在聚光灯下成为众人目光的焦点，就要做好“站在舞台中央”的思想准备，具备以激励人心的说话方式进行交流沟通的能力。女性想要成功，少不了上司、前辈和引荐人的支持，因此，本书每一章最后一个板块是专门写给手下有女性员工的主管或高级经理的，叫作“如何领导女性员工”，该板块旨在帮助各位领导者在职场和生活中给予女性员工更强有力的支持和指导，这也是书中内容具有现实可操作性的具体体现。

本书为读者提供的建议均在汉弗莱集团的女性员工的工作过程中得以实践，并被证明是切实可行的。我自己为女性做培训的经历可以说是这种思想的起点，即不论在工作还是生活中，女性如果想要获得成功，就必须将自己塑造成优秀的沟通达人。我鼓励每一位接受过我的培训的女性在与他人交流沟通时更大胆、坚定、自信，这正是本书想要告诉大家的。如今我们公司共有35位培训师，负责培训男性与女性，使其成为讲话更加自信、能够鼓舞人心的沟通达人和领导者。我们的培训在全球范围内开展并获得了相当喜人的成绩。我们为客户做的工作体现在方方面面，比如书中提到的公司宗旨、沟通技巧和成功案例。

本书还讲述了多名来自世界各地的女性的真实经历，她们都参加过“登上舞台”培训项目。其中一部分女性是当面向我讲述她们的故事的，但更多人通过电话采访、电话会议及电子邮件的形式与我分享了她们的成长经历。她们来自不同地区、不同行业，在各自公司中的

职位也不尽相同。为保护他人隐私，书中对大多数受访者的真实姓名和私人信息做了处理，但我如实呈现了她们的经历。对于这些勇敢的女性，我不胜感激，因为如果没有她们鼓舞人心的故事，这本书根本无法完成。“登上舞台”以我们的原创研究为基础，“实验室”就是汉弗莱集团，我们在这里进行女性培训工作，已经有40万名女性完成了“登上舞台”培训项目并给出了反馈。这为我们研究女性该如何在工作及其他领域进行交流沟通提供了非常有用的研究资料。

本书也对最近流行的一些作品进行了梳理，这些作品主要聚焦女性在交流沟通方面面临的挑战，提醒女性在面对挑战时应当更加大胆地讲出自己的心里话。这些作品包括谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）的《向前一步》（*Lean In*）、约翰·格雷（John Gray）和芭芭拉·安妮丝（Barbara Annis）的《性别智商》（*Work with Me*）、凯蒂·凯（Katty Kay）和克莱尔·希普曼（Claire Shipman）的《信心密码》（*The Confidence Code*）。这些作品讨论了女性沟通交流的方式到底是天生如此还是后天习得的。尽管人们对此众说纷纭，各执一词，但大家都认同女性可以在生活中通过努力建立自信，通过掷地有声的语言对他人产生积极、长久的影响。本书旨在为女性提供切实可行的方案，帮助她们在各种场合——无论在演讲、网络会议中，还是在发表个人观点时，都能掷地有声、字字珠玑，展现自信的领导者风范。

本书内容结合了我个人的生活经历，可以说是我生活的写照。我在康涅狄格州的一个小镇中长大，一直十分憧憬“外面的世界”，下决心要找到更大的舞台。正是勇气支撑着我穿梭于不同专业：从音乐到高等教育，再到企业经营，直到最后创立了属于自己的公司。虽然从一个阶段过渡到另一个阶段并非易事，但每一次过渡后，舞台都变得更大了，机会也变得更多了。如今回顾，我在书中谈到的所有品质，例如坚定、自信、敢于直言不讳，都是女性不可或缺的品质，这

些品质也逐渐成为我对自己的要求。因此，这本书也反映了我是如何度过人生的艰难时期的。

最后我想说的是，我在这本书中将人们的品质和欲望都开诚布公地写了出来。发表意见是所有人与生俱来的权利，恰如我们呱呱坠地时那响亮且具有穿透力的哭声，因此女性大可不必在面临阻碍时就放弃这种与生俱来的能力。归根结底，本书是对人类生命力的写照。

引子

2001年1月，我受邀为350名女性经理人和企业高级管理人员做一场演讲。一开始，我欣然接受了此次邀请并把这场演讲当作一次宣传我所在的公司的好机会，但是答应后不久，我就后悔了。

我后悔的原因是这场演讲对于当时的我而言其实是个不小的挑战。我之前确实为四五十人做过相对小型的演讲，可我从未在如此多的人面前做过演讲。由于听众数量庞大，我无法像从前那样与她们密切互动；再加上舞台上的强光会阻碍视线，我甚至可能看不清听众的脸。雪上加霜的是，我的公司——汉弗莱集团，在过去十年间一直从事演讲培训，我的听众中有许多女性是近期接受过我的公司或我个人演讲培训的高管人员。大家很可能对作为公司负责人的我寄予厚望，觉得我的演讲应该无懈可击。尽管我做了充分准备并反复排练过，但真正到了登台演讲时，我还是十分忐忑。以至于我上台后一张嘴就说："我们来谈谈压力吧！"当全场的目光都聚焦在我一人身上时，我又赶紧补充道："因为现在的形势已经与过去大不相同了。"那一刻的坦诚逗得大家捧腹大笑，这笑声就像给我吃了定心丸。接着我告诉参加讲座的女性们："这就是'登台'的真正含义。"我继续说："每当你们登台，哪怕是站在一位听众面前，哪怕是与客户或上司见面，你们一定期望能够影响和触动对方。"然后我进行了简单的自我介绍并说："女性总是羞于登台演讲，但要想展现领导能力，我们就要学会这么做，也必须这么做。"[1]

那场演讲点醒了我，它让我意识到，我确实有在大众面前登台演讲的能力。对我的听众来说，那是一场具有变革性的演讲，因为她们中许多人以前从没听说过这种论调。在和同事们一起为广大女性做了

诸多此方面的培训之后，我的脑海中逐渐形成了“即兴演讲”的概念。其实最初我们培训的大多是想要成为超级演说家的男性高管，渐渐地，越来越多女性参与到培训当中，一个非常显著的问题随之出现：与男性不同，当女性成为众人的焦点时，她们大多会非常不自在。我们明白，女性需要更多的鼓励来克服自卑心理及不自在的感觉，只有克服了这些，她们才能像真正强大、自信的领导者那样讲话。

在这场演讲中，我第一次发表这种言论。在我演讲时，演讲厅里十分安静，我从未见过听众如此全神贯注。演讲结束后，一些参会者找到我，提议尽快组织一次培训，探讨女性如何才能登台演讲。现在，我们同时为客户举办对内和对外两种培训。

我很感谢那天到场的女性，也感谢自那时起参加我们公司“登上舞台”培训项目的、来自世界各地的女性，是她们告诉我女性内心极其渴望自信、自如地讲话；也是她们让我明白：如果女性想在职场中获得举足轻重的地位，就要敢于站出来，从容不迫地站在大众面前。

全书概览

我写这本书是为了让女性讲话更有分量，让她们抓住一切机会自我提升，进而在事业上蓬勃向前。就像凯蒂·凯和克莱尔·希普曼在她们合著的《信心密码》一书中提到的那样，如果女性缺乏自信，那么她们就应当采取行动了。[2]不同于传统女性的社交方式，本书提到的技巧十分具有说服力，能够帮助女性在成为众人焦点时表现得更自如。本书会讲述如何在公司中找到恰当的位置，以此增强自身的影响力。汉弗莱集团在超过25年的时间里对千万名女性进行了演讲培训，

这为我们研究女性在工作及其他领域中的交流沟通提供了非常有利的经验。

本书共分四个部分。

第一部分介绍为什么“登上舞台是一种选择”。在这一部分，你将学会从精神层面“登上舞台”，即一切都是从有意识地选择开始的，每天都要鼓励自己敢于站出来，勇于直面自己希望被倾听的渴望，即便有人不理解你、不支持你，你仍要坚持。换言之，就是承认自己希望被看到、被听到，希望领导他人。你将学会压制并消除心里这样的声音：“你现在不该讲话。”“你的发言对这次讨论没有任何价值。”你将学会在别人试图贬低你或阻挡你登上舞台时自如地发言、谈论自己的成绩、展现勇气并坚持个人立场。

第二部分教读者“准备出色的演讲脚本”。脚本可以写出来，也可以在大脑中简单构思。在这一部分，你将学会用语言吸引众人的目光。不论在领奖台上、会议室里、一对一面谈中，还是在电话里，每次讲话时，我们都需要准备脚本。有时我们只能在脑海中对自己要说的话列出简单的大纲，有时我们可以把要说的话写在纸上。脚本的格式不固定，但一定要能够清楚地描述你的想法。但不幸的是，许多女性准备的脚本不够完善，会让人们注意到她们的不足之处，或让人们觉得她们永远那么忙碌，总是感到惭愧，经常焦虑、迷茫或紧张，而这些都有损女性的领导地位。比如，有的女性可能会这样说：“对不起，是我的错。”“别管我，我今天只是心情不太好。”“我工作忙死了。”在现实生活中，这对推进任务无益。在本书这一部分，你将学会准备自己的演讲脚本，让自己更符合自信的领导者的角色；令你的语言更加有力，能传递明确的信息、构建完整的框架；使你的演讲内容令人信服；让你能用精彩的开场白吸引听众的注意力，再以真诚的结尾呼吁大家行动起来，将所学内容付诸实践。总而言之，你能学

会起草具有说服力的演讲脚本来面对所有情况——从正式会议到职业讨论再到电梯对话。

第三部分讲述“释放声音的力量”。在这一部分，你将学会用声音聚焦众人的目光。我们应当把声音当作帮助我们提升领导力的强有力的武器，但是许多女性却用柔声细语或是甜美嗓音削弱了自己声音的力量，也有人为了防止被别人打断而加快语速，有人还经常在句末提高音调，这听上去像是在提问而不是在坚定果断地讲话。女性这样提高音调会让人觉得她们不自信。第三部分教你克服这些问题，重新找回声音的力量。

第四部分探讨“在舞台上秀出你自己”。在这一部分，你将学习通过肢体语言强化自己的演讲效果。领导者向他人展示自己的自信与能力时，适当得体的肢体语言是必不可少的，但女性的肢体语言通常很不自信，这种不自信表现在许多方面：站姿不够挺拔、手势不够丰富、与听众鲜有眼神交流或是目光躲闪、脸上总挂着讨好的表情、穿着搭配影响大家对自身领导力的关注……本书第四部分将教你练就得体、有力的肢体语言。

总体来说，本书的四个部分将详细说明如何做好精神、语言、声音和肢体语言四方面的工作，成为出色的沟通者。

本书并不是提倡女性要变得和男性一样或者直接按照男性的规则行事。相反，本书呼吁广大女性培养更强大的领导能力来确保自己的声音和想法有人倾听。虽然人们总是将自信、果断和“男性”领导风格联系在一起，但事实上，这些品质并不是男性独有的，女性生来也具备。

即使有人说女性应该更大胆、更果断，我们也不应当忽视女性作为领导者时独有的品质。朱迪·罗森纳（Judy Rosener）博士曾为《哈佛商业评论》杂志撰稿，文章题目为“女性领导方式”（Ways Women Lead），罗森纳博士在文中写道：“优秀的领导者不是从同样

的模子里刻出来的。有些工作环境其实更适合非传统（女性的）领导方式，这种领导方式能在当今充满不确定性的世界中为公司创造更多生存机会。”[3]的确，女性的协作型领导方式对当今公司至关重要。相对于男性，女性更善于倾听、更具同理心、更善于团队合作、能够在最大程度上给予人们支持，而且女性之间的鼓励效果也更好。[4]约翰·格泽玛（John Gerzema）和迈克尔·丹·安东尼奥（Michael D'Antonio）在其合著的书《雅典娜法则》（*The Athena Doctrine*）中说道：“如果男性能像女性一样思考事情，那么我们的世界会变得更加美好。”[5]

但是，“女性”领导风格更注重他人，却忽略了自身能力。由于这个原因，女性在许多方面取得的成果都不尽人意：工作、升职、荣誉、发表个人意见及对权力的把握。女性应当汲取男性表现出的“阳刚”来中和自身的“阴柔”。采纳本书提出的建议，你就能同时拥有所谓的“男性”和“女性”特质，养成刚柔并济的领导风格。

女性想要养成这种刚柔并济的领导风格，到底有多难？说得再宽泛一些，改变企业文化有多难？社会上有这样一些声音：“社会规范对于男女的区分根深蒂固，导致人们对性别差异产生了刻板印象。就算我们觉得自己冲破了这种思维局限，可也仅仅是我们觉得。”[6]其实，大多数想在此方面进步的公司已经做得不错了，但冰冻三尺，非一日之寒，改变历史，确切地说是改变企业历史，并不简单。现在到了女性该走出消极假设的时候了，她们应当遵从自己的勇气和决心，抓住晋升机会，为广大女性创造一套新的领导模式。

女性领导模式的积极转变对男性领导者也有益处。加拿大皇家银行环球资产管理首席执行官（CEO）约翰·蒙塔尔巴诺（John Montalbano）在一次采访中告诉我：“如果你们的企业文化足够强大，那么公司里的专业人士们就会想和彼此一争高下。这样，不断有人胜出，意味着你最终会拥有顶尖的人才。当你拥有了出色的人才

时，无论性别和种族如何，你都应该加以培养，让他们在公司中发挥积极作用。”

就是现在，行动起来

为什么我们迫切需要这本书？在某些领域，女性已经取得了长足的进步。当代女性受教育程度越来越高，在专业领域比以往任何时候都有更充足的知识储备。年轻女性高等教育的入学率和毕业率都要比年轻男性高。[7]近60%的女性获得了学士学位，而在1960年，这个数字仅为现在的1/3。[8]有人将这一现象称为“高等教育女性化”。[9]

尽管教育领域成果丰硕，在一些专业领域，女性从业者人数也在上涨，但更多研究表明，很少有女性能跻身高管层并掌握较高的权力。不少数据表明，不论从美国还是从全世界来看，女性在公司阶层上的进步一直十分缓慢。[10]《纽约时报》总结道：“最重要的行业，尤其是科技行业，依旧由男性掌握，登上美国富豪榜的也大多是男性。在具有同等教育背景和工作能力的情况下，男女依旧同工不同酬。”[11]

这些止步不前的状况不仅损害了公司利益，也让每一位女性深受其害。研究机构Catalyst的研究表明，董事会和高管层中女性人数更多的企业效益更好，投资回报也更高。[12]女性不仅仅是重要的消费者，她们的价值观更是以不同于男性的方式影响了整个社会，她们还是优秀的人才资源。忽视这一点的企业将面临巨大风险。

在《财富》杂志上的一篇文章中，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）提到，提拔女性对做好生意至关重要。他在文中写道：“女性是我们生意成功的一个重要原因。我们已经很清楚，当一半的人类发挥其能动作用时，我们能实现什么。如果你能想象所有人一起努力

会创造何种成就，那么你就会和我一样，对未来持十分乐观的态度。”最后，他在文中号召：“男同胞们，加入我们的行列吧。”[13]

“登上舞台”的意义远不止个人提升。在汉弗莱集团，我们见证了各大公司对这项培训项目投入的巨大热情。我们发现，有培训需求的人群不局限于女性。男性高管之所以支持该项目是因为他们希望自己的团队能发挥最高水平。最早介绍200位女性员工来参与我们项目的是一位银行投资部门的男性主管，他还介绍了其他倡议和发展项目，效果是有目共睹的。他手下的人才越来越多，更多女性被提拔到了高管层。公司里也有越来越多的女性向她们的经理明确表示，自己理应获得晋升。在选拔过程中，女性充分运用了她们在“登上舞台”培训项目中学到的技巧，给评审人员留下了深刻的印象，她们因此获得了晋升的机会。由此可见，命运是掌握在自己手中的。

女性如何才能稳步前进

政府、企业及其他各类机构采取相关措施是帮助女性前进的关键。尽管如此，本书仍提倡女性自身加快成长的脚步。女性要让人们相信她们是自信的、具备实力的领导者，她们能够鼓舞众人。女性必须以自己的名义登上舞台，秀出自己。

想要登上舞台，就要敢于在会议中发声、勇往直前、大胆说出自己的观点；在面临挑战时、在内心那个声音试图干扰你时，不能退缩；在工作出色时，欣然接受赞美，而不是说“这没什么”或者“是我们整个小组的功劳”；要抓住一切机会，勇于说出“这就是我的想法”；即使觉得自己还不能完全胜任，也应当敦促自己申请领导职位或更高的职位……总之，你一定要让所有人（包括你自己）都知道你是一个不容小觑的人，你不但要自信，还要激励他人也对你有信心。

这条路上充满风险，但如果人们最终能听到你的声音、尊重你的言论，那么不论前进的道路上有多少不确定，你都值得一试。

如果女性想要前进，那么通往舞台中心的道路就是必经之路。这里的舞台对于想在商界有所作为的女性来说，是一个积极的、鼓舞人心的比喻。“玻璃天花板”[1]暗示女性能取得的成就是有限的——她们需要用尽力气撞破那道阻止她们进入公司高管层的无形的障碍。而舞台是一种积极的比喻，代表女性取得的进步。女性每天都有许多机会能够在“舞台”上大放异彩，比如在董事会、会议室、办公室、大会厅、演讲厅以及在走廊、电梯与别人偶然相遇的时刻。

作为全球沟通培训公司的创立者和前任总裁，我深谙女性的沟通方式是她们最大的挑战。不论职位、文化程度、行业有何不同，所有女性都面临这个问题。多数情况下，女性不愿意在会上发言、不愿意申请升职、不愿意提出新看法，也不愿意质疑他人的言论；她们在讨论自己的成就时犹豫不决，在面试和商谈中低估自己；她们讲话时会低估自己在精神、语言、声音和肢体语言方面的表现；她们的领导风格过于温柔，无法令人信服，达不到领导他人的要求。这些行为致使女性成了局外人，无法聚焦众人的目光、坚定地表明自己的想法。开展培训后，我们每天都会收到不少反馈和感谢信，这证明我们的培训项目确实帮助不少女性走向了成功，而本书的灵感也来自于此。一位经理人说：“你们的项目改变了我的人生。这些影响十分微妙，我不再总是点头，好像我同意所有人说的所有话；我也不再总是道歉。我站着的时候脊背挺得更直了。我的穿着也开始有了变化，变得更职业了。我主动要求主持水利办公室的安全会议。过去我漫无目标，而现在我有了职业目标，我把更多精力放在要努力的方向上，人们觉得我越来越像一名领导者了。”

另一位女士告诉我们：“我所在的行业男性居多，而我又身材娇小。在这里我学到自己必须在那些块头有我三倍大的男性面前勇敢地

站出来说：‘听着，我很认真。我知道自己在说什么。事情就应该这样解决。’事实上，在我这么说了以后，他们的回答都是：‘好的，女士。’”

登上舞台并不仅仅指面对那些职业生涯中的重要时刻，有时可能只是在一次会议中举手发言、主动申请负责一个项目或提出不同的意见。我们的出发点是要自己意识到，无论身处公司休息室还是在线上与上司、客户或同事交流，我们时时刻刻都在聚光灯下。

书中的技巧不仅适用于商界，也适用于私人生活和人际交往。一位女士曾说；“我是一家私人高尔夫球俱乐部的董事会成员，另外12位董事会成员都是男性。我以前总是安静地坐着，听他们讨论财务和其他方面的问题；我以前总是不愿意张口说：‘稍等一下，某某问题正是我们需要处理的。’但自从参加了‘登上舞台’这个项目，我开始陈述自己的想法，而且董事会的其他成员都开始重视我的看法了。许多人给予我积极正面的评价。我也在前不久成功当选了俱乐部主管。”

商界女性的生活中充满了这样的机会。你能否把握机会获得成功，取决于你能否意识到这正是展示领导能力的时机，你要抓住这些机会提升自己的影响力并鼓舞他人。

现在就是女性登上舞台的最佳时刻。本书将带领各位读者以全新的视角认识自己，深入了解中央舞台心态和各类技巧。无论你遇到什么样的阻碍，书中的各类技巧都将助你下定决心向前进发。抓住每一个机会，你会在工作和生活中大放异彩，获得成功。

---

[1]比喻女性在职务升迁上遇到的障碍。——译者注

PART 01　第一部分　登上舞台是一种选择

CHAPTER 1　第一章　他们告诉你要合群，你千万不要听

从小到大，我都不安于现状。我们家有姐妹五人，她们四个总是一起滑冰、滑雪、逗宠物以及和英俊的男孩子约会、露营、在营地认识新朋友。但我对这种年轻人之间的娱乐活动丝毫不感兴趣。有一天深夜，我躺在床上，毫无睡意，数着自己剩余的日子，计算这种单调乏味的日子还要忍受多久。

我家住在一个很小的镇子上，那里没有公交，没有火车，更没有出租车。我常常幻想自己一路狂奔到镇子大路的尽头，招手拦下一辆公交车，让它载我到远方。

当时，我唯一的出路就是努力学习小提琴。音乐把我带出了那个闭塞的小镇，带到一个完全不一样的、多姿多彩的世界。在这里，我孤身一人，却发现了一个全新的自己。这个世界充斥着音乐，高手如云，老师对我信任有加，学校对我的音乐才能视若珍宝。尽管我的父母态度强硬，他们觉得音乐家放荡不羁，因此不希望我走音乐这条路。但我坚持自己的选择，自食其力，在经济上实现了独立。通过兼职、贷款、争取奖学金，我设法自己交学费、赚生活费，最终拿到了两个学士学位。

这种自主将我推向了更大的平台。我读研的时候买了一辆凯旋牌摩托车，还在社区教一门有关“女性主义”的课程。我大学时的男朋友称我为“现代女性”。年复一年，因为这些经历，我在众人面前展示自我时越来越自如，我也获得了更大的成功。

大多数女性迫于社会压力而选择合群，也就是靠他人的认可来定义自己。说实话，那些按照别人的期望行事的女性过得往往比我容易

得多。但如果想在生意场上开疆拓土，女性就必须直面严峻的现实：男性能轻而易举地站在聚光灯下宣示自己的地位，而女性的社交习惯让她们无法像男性那样自如地面对众人的目光。只有充分了解这些差异产生的影响，女性才能超越自我，展现领导者的姿态。

人们总是告诉女性要平庸、合群

让我们从上学时的社交互动谈起。在《朝九晚五：商务谈话礼仪和技巧》（*Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*）一书中，作家黛波拉·坦纳（Deborah Tannen）谈道：“人们认为男性应该锋芒毕露，着重展现自己的优点，隐藏自己的缺点；女性则应该谦逊、不夺人眼球，她们应当表现得和其他人差不多，而不是与众不同。可女性这样做却会让她们显得缺乏自信。”[1]

打童年时起，女孩子就知道表现得太过自信会让自己在同龄人中不受欢迎。如果哪个女孩子对自己的成绩太过自豪，那么女生小团体就会孤立这个女孩，嘲讽她“她太傲慢了”或是“她以为自己是谁”。如果一个女孩子告诉别人应该做什么，大家会觉得她“专横”。身为女孩，我们听得最多的就是我们不应该过度展现自我或者太过成功。对于这一点，我在用奖学金报名修习第二学位——英语文学的时候有过切身体会。我打电话回家，本来是想告诉家里这个好消息，可我的父亲却劝我：“别拿那么多学位，否则男人都不敢喜欢你了。”虽然这并没有让我在学习的道路上停下脚步，但有时候我难免会想，或许父亲说的是对的。

我的女客户向我描述过她们的经历。一位女性高管曾告诉我：“我总是想要抬高别人。高中的时候，老师经常安排我做一些领导工作，这让我觉得很尴尬。我做事时，如果涉及个人成就，我会试着少

提及我的成绩，而多去颂扬别人，认为这样人们就不会对我产生逆反心理。我总是说：‘我的成就不值一提。’直到现在，我还总是这样看低自己。”

另一位叫特里的女士回忆起童年时十分悲伤，她说：“我小时候安静又害羞。我记得有一次我组织小朋友们一起做游戏，那时候，充当领导者角色的我兴奋极了。我当时几乎是在朝一个朋友大喊：‘我们做这个。’又和另一个朋友说：‘你站在那边。’我感觉好极了。但我妈妈听到后，斥责我说话太过直接、大声。她说：‘特里，声音小点！’从那以后，我说话的声音就一直很小。”

一直以来，女孩们被教导说话时不能咄咄逼人，不能太过直接。我们家一共有五个女孩，妈妈常说：“不许拌嘴！不许吵架！我生五个女儿不是让你们来吵架的，是让你们做彼此最好的朋友。”在这种规范下长大的女孩，遵守资源、权力均分的原则，家庭鼓励女孩们保持平凡、一致，以确保每个人获得的成就和社会地位都差不多。

多琳·洛伦佐（Doreen Lorenzo）是一家创意产品社会化电商公司的总裁，她也同意这一观点：“比起男孩，人们更喜欢教女孩要懂得合作。我认为女孩们在学校学不到如何变得自信。在高中，女孩们大多想加入各个小圈子，所以不会做任何越界的事。男孩们大多喜欢往运动方面发展，所以更愿意冒险。”[2]这种包容反而害了女性，让她们在能够脱颖而出的时候不敢勇敢地站出来，由于男孩经历过各种起伏，这让他们在竞争最高职位的过程中拥有了一种社会动力。

即使年少时是“假小子”，随着年龄增长，这些女孩似乎也会回到“正轨”。一位女客户告诉我：“在我字斟句酌的时候，大脑里总有两个想法，一个推我向前，一个拉我回来。我害怕变得大胆、高傲、有闯劲。小的时候，仿佛是初生牛犊不怕虎，我参加过许多校园竞赛。可升入高中以后，我安静了许多。等我再大一些，性别认同开

始对我产生影响。我不喜欢自己小时候的那股闯劲了，于是试图对此做出弥补。”

女性不愿彰显自我

童年时期养成的习惯会伴随我们进入成年。在董事会或其他商业场合中，女性被众人的目光锁定时会感到十分不自在，更不要说发表不同见解了。

女性经理和高管通常更喜欢指导和培养他人，因为这样她们就可以把注意力放在对方而不是自己身上。例如，她们和自己的团队成员讨论问题时会十分放松，因为此时权力是平等下放给每个人的，她们能自如地做出有价值的引导并接受成员积极的反馈。女性还十分愿意充当团队中的“工蜂”，因为这样她们不必站出来发表意见。大多数时候，她们更像是幕后工作者。

但当她们不得不发表意见，以此获得他人的尊重时，女性的社交风格往往令她们退缩。英国声乐教练帕齐·罗登堡（Patsy Rodenburg）写过一篇文章，题为“演讲的力量：职场女性和她们的声音”（Powerspeak: Women and Their Voices in the Workplace）。作者在文中写道：“男性交流时重视领地意识；女性交流时总在弱化、否定自己的影响，为他人做铺垫，她们毫无领地意识。”[3]据罗登堡解释，这种“弱化”会影响女性的用词、女性的思考模式、女性表达意见的方式，甚至还会影响女性的站姿和坐姿。这种谦逊的行为不仅会对年轻女性的性格产生影响，还会影响大多数年长女性。

我培训的许多女性高管都不愿意“站在聚光灯下”，因为那会令她们感到尴尬。当过多目光聚焦在她们身上时，她们反而会底气不足。我观察过一位CEO，在接受培训之前，她站在听众面前时并不直面

听众，而是将头微微偏向一侧，像是在征求别人的同意。她身体摇摆不定，说话声音又轻又细，听上去犹犹豫豫的。这还是她在讲述自己公司的卓越成就的时候。事后，她自己也承认，感觉自己站在众人面前时就像一个冒名顶替的骗子。

这种不习惯是所有女性的通病，它让女性在众人面前时十分紧张、不愿意在会议上发言、争取晋升机会时踌躇不前、只想观察别人自己却不愿发言。在汉弗莱集团，我们目睹了无数不愿走上舞台接受众人目光的洗礼的女性。下面的例子只是众多案例中的一小部分。

● 一位高管跟我说：“当我被要求在会议上就自己的工作发言或者在管理层会议就某个问题发表见解时，我都不知道自己该说些什么。我讲话的时候感觉很局促，眼神飘忽不定，看起来十分不自信。人们一定会好奇我是怎么坐上副总裁的位置的。”

● 一位物流公司的经理说：“我老是怯场，也不喜欢站在一大群人面前，所以我总是以最快的速度完成演讲，能多快就多快。我还是和熟悉的人一起工作时最自在。”

● 一位资深银行家告诉我：“当集团或公司重组时，男性会主动找到新的负责人表明自己非常乐意与之共事，而女性则更愿意原地不动，等别人来找自己，但这几乎是不可能发生的。”

● 一位银行总裁面见了公司人事部的员工，人事部的8位员工均为女性。总裁讲话时，她们听得很认真，但当总裁与她们谈话时，没有一个人发言。最终，8位女性都没有抓住在总裁面前展示自我的机会。

● 一位女工程师说：“我喜欢观察别人的言行，至于大家是否在认真听我说话，我并不在意。”

● 一位新入职的年轻女性为能和前辈一起参加客户会议而感到开心不已，但会议全程她都保持沉默，因为她的前辈在会议中没有向客户介绍她。

并非所有女性都不愿意展示自我，但是我接触的许多女性都说她们会避免成为众人的焦点。这对女性来说是个普遍问题。当她们无可避免地成为焦点时，她们会想办法避开众人的注意，或者弱化自身的力量。有些女性还没意识到自己这样的行为，但如果一直蜷缩在自己的保护壳里，她们将为此付出更高的代价。

这些行为反映出女性在交流沟通时不想让别人认为自己是过于强大、成功、自信的人。她们采取的社交策略是合群而不是特立独行。上述场景每天都会在各大公司中上演，这也解释了为什么女性职场人容易止步不前。一般来说，女性不想成为众人的焦点，也没有“要站在舞台中心”的想法。她们更习惯于站在一边，衬托别人的优秀。

如果不大胆展示自我，就无法脱颖而出

我们听到最多的规劝就是要我们合群，但是现在，我们必须学着“鹤立鸡群”。要做到这一点，我们要摈弃刻意贬低自己的习惯，试着习惯被别人认真倾听。你要认识到，只有你的影响力大到足以影响他人、能让别人听从你讲的话，你才能在生意场或其他领域有所作为。

要想达成这个目标，我们必须在众人面前展示自我，敢于在任何场合大胆发言，我们要清晰有力地将我们的想法说出口，说服大众，以此改变我们过去留给他人的社交印象。这意味着困难来临时，我们不能退缩，要拿出“向前冲”的精神。

对于想在更高层次上获得成功的女性来说，“登上舞台”促使她们做出改变，让别人倾听她们，让自己敢于争取晋升机会。本书将教你在众人面前大胆地展示自我。

敢于展示自我，你才能脱颖而出。

如何领导女性员工

因为受到社会行为习惯的影响，女性总是藏在自己的保护壳中。这往往会掩盖她们的实力以及对有所作为的渴望。在团队中，

通过鼓励女性展示自我，女性员工将获得提升，你的团队也将更加精锐、优秀。

● 开会时点名发言，女性受邀会欣然发言。
● 给予能力强的女性负责项目或进入委员会的机会。
● 让女性以演讲者的身份参会。
● 倾听女性的想法。安大略省一家公司的CEO汤姆·马里内利（Tom Marinelli）说自己和三个姐妹一起长大，所以十分清楚女性和男性讲话方式的不同。他学着聆听自己的姐妹、妻子和女儿的声音，他表示：“这让我更能倾听女性的想法。因为她们有时会受到我们（男性领导者）的压制，所以我们在倾听时要更加包容。这种包容能帮助我们所有人，无论男女。”
● 给予女性晋升和指导其他女性的机会。

CHAPTER 2　第二章　让心中聒噪的乌鸦闭嘴

心理学家马里昂·伍德曼（Marion Woodman）在其著作《对极致完美上瘾》（*Addiction to Perfection*）中提到，她写这本书时，心里总有个声音在不断指责她，她把这种负面声音称作“乌鸦”。伍德曼解释说：“我一直在和我肩头的乌鸦斗争，这只乌鸦叽叽喳喳地不停发牢骚：‘你书写得还不够好，尽是些陈词滥调，根本就没表达清楚。’”[1]这只乌鸦抓住一切机会打击她作为作家的自信心。

我相信很多女性都遇到过和伍德曼一样的情况：肩头站着一只乌鸦，它喋喋不休，对我们产生消极影响。女性登上舞台之前，首先必须面对这种压力，这也是我们在社交生活中面临的最具挑战的问题之一。

参加我们的培训项目的女性中，内心存在负面声音的至少占九成。我们在公司研讨室里放了一尊丑陋的黑色乌鸦雕像，当我们把雕像放在桌子上的那一刻，在场的所有女性都惊呼：“天呐，乌鸦！就是这只乌鸦整日在我的脑海里聒噪。”每个人心中的乌鸦或许有所不同，但对很多女性来说，她们心中都有一个声音在作祟，语气充满侮辱、奚落和嘲讽。你心里有这样的乌鸦吗？问问自己：“这只乌鸦什么时候最让你苦恼？”如果想成为优秀的领导者，想在众人面前自信地发表演讲，我们就必须击退这只乌鸦。

心中的乌鸦会说些什么

把心里自我贬低的声音比作一只乌鸦情有可原，因为这个声音十分聒噪，而且乌鸦一词本身就含有消极意义。英语俚语用“吃乌鸦”

（eat crow）表示自嘲。事实确实如此。我们心中的乌鸦不遗余力地让我们难堪，摧残着我们的自信。

正如阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）在其著作《论成为无畏者》（*On Becoming Fearless*）中写的那样：“想象一下，如果有人发明一台能与人类大脑相连的小型录音机，用它记录一切人类心中所想，也就是我们脑海中所有的自说自话，我们会发现，即使是最恶毒的敌人也不会像我们这样刻薄地评价自己。我们每天一睁眼，刻薄的评价就随之而来，有时甚至不等我们醒来，它们就已经‘严阵以待’了。这简直就像一个全世界最烦的人一天24小时都待在你身边。”[2]

以下是我们培训过的女性心里那只聒噪的乌鸦的故事。

● 一位财务人员在给同事们做演讲时听到乌鸦说：“你会搞砸的。不是每个人都希望你成功，他们肯定在想：‘目前她的表现还行，看看她能不能保持下去，说不定马上就会出岔子。’”

● 一位常务董事听到自己内心的乌鸦说：“如果拿不下这笔交易，你就是个彻头彻尾的失败者。”

● 一位高管休完产假回到工作岗位时内心的乌鸦说：“所有人都盯着你的一举一动，想顶替你的位子。他们会考验你、评论你、挑你的刺。”

● 一位CEO说自己有“冒名顶替综合征”[1]。乌鸦不断跟她说：“你确实身居高位，但这个位子不属于你。”

● 一家全球银行风险管理部门的副总开会时听到乌鸦说：“快闭嘴吧，这个会议室里有的是比你聪明、比你资历深的人。”

● 一家物流公司的项目经理说自己经常因为沮丧骂自己“又笨又傻”，甚至有时在孩子面前也是这样的。事后她又担心：“孩子们心目中最重要的女性榜样经常说自己愚蠢，这是我希望看到的吗？”

这些女性通常事业发展得很不错，其中有些人已经坐上了公司最高的位置。所以我们能很清楚地看到，不论处于什么职位的女性，内心都会有一只恼人的乌鸦，它贬低女性的自我价值，在女性应当表现得强大的时候干扰她们。由于这是心里的声音，外人根本无从得知。但是在我们公司的研讨会上，这只乌鸦经常“现出原形”。一位新入

职的女士向大家提起自己内心的乌鸦。她强忍泪水对她同样参与了研讨会的领导说：“我一直觉得自己让您失望了，我达不到您的期待。”她的领导却回答：“其实我很惊喜。你工作做得非常好。”

即使是那些看起来十分自信的著名女性，内心也有乌鸦。获得奥斯卡金像奖的女演员安妮·海瑟薇（Anne Hathaway）说：“有时候人们就是会把一些不重要的小事放在心上，总觉得谁都在观察自己，心想：‘那个工作人员在打量我吗？他是不是在对我评头论足？是不是因为他合作过的其他人都很优秀，所以在想我为什么这么差劲？’”[3]

世界著名潜水员曼迪-雷·克鲁克谢克（Mandy-Rae Cruikshank）是世界女子潜水深度纪录保持者。在谈到自由潜水时她曾表示，每一次潜水对她来说都是一场心理战。她潜水时只带一个面罩，在深呼一口气后开始向深海进发，在这个过程中，仿佛始终有一群邪恶的猴子骑在她肩上，在她耳边喋喋不休，摧毁她的自信：“其他人也能潜到这里。别人会说：‘喔，你还真是有深度的人！但你是无法成功的！你会喘不上气的，姑娘！’”那些猴子会用各种各样的语言恐吓她。[4]

玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）心里的乌鸦也许是负面情绪最重的一只。她写过一些回忆录，其中包含她做过的梦，其中有一个噩梦是她还在学表演时做的。她梦到她的表演老师李·斯特拉斯伯格（Lee Strasberg）成了一名外科医生。回忆录里写到，在梦里，医生给梦露开胸之后发现里面什么也没有。斯特拉斯伯格失望至极。后面的描述更可怕：“只有一堆锯末。就像是锯开了一个布娃娃，地板上、桌子上，到处都是锯末，H医生（梦露的心理医生，梦里是他协助斯特拉斯伯格完成此次手术）感到很困惑，因为她突然意识到这是一种新型疾病。患上这种病的病人，简直就是一具行尸走肉般的空壳。”这个梦戏剧化地描述了梦露内心的乌鸦最丑恶的一面。[5]

乌鸦不仅贬低女性的智慧和专业能力，还攻击她们的外貌。当我们把上课的录像回放给学员时，我们总能听到这样的声音：“我看起

来好胖啊。”“我根本不适合穿那件衣服。”“哇，我该去去脸上的皱纹了。”为什么我们如此在意自己的年龄、体重和容貌呢？引起听众共鸣的方法有千万种，故意贬低自己绝不是其中一种。

女性在会上发言时，她们心里的那只乌鸦仿佛就站在肩头喋喋不休：“你对此项目一无所知，怎么敢发言”或是“你准备得还不够充分”。即使你鼓足勇气发言了，乌鸦也会奚落你：“这发言听上去蠢极了。你脑袋里到底在想什么？怪不得没人听你说话。”如果一个人肩头有这么一只颐指气使的鸟，她很难发自内心地真正放松。

有孩子的职业女性也会听到乌鸦的责备。“你应该在家陪孩子。”想在做“好妈妈”的同时在事业上有所建树实在太难了。虽然我似乎兼顾了这两点，但当我每天踏着上课铃声把儿子送到学校时，我心里的乌鸦又开始吹毛求疵了：“如果你是全职母亲，就能准时把孩子送到学校。”

男性内心有这样的乌鸦吗？按照加阳国际农业公司（Agrium）首席财务官（CFO）史蒂芬·戴尔（Stephen Dyer）的说法来看，答案是肯定的。在和公司近40名女性谈话之后，戴尔表示：“当我告诉她们我和其他人一样，也会在就任新职时感到恐慌，她们十分诧异。以前我感觉自己无法将这种情绪说出口。但就在四五年前，我公开承认自己有阅读障碍，我知道这是自己的一个弱点。每个人都有弱点，我们应该把自己的弱点告诉别人。如果男性领导者能讲出自己在职业生涯中面对的恐惧，将大大有助于女性员工在职业生涯中表现得更加自如。”

男性应该更多地讲出自身的缺点，女性需要压制她们内心的乌鸦，不给它们喋喋不休的机会。事实也是如此，如果比较男性和女性心中的乌鸦，我想女性心中的乌鸦更唠叨。

如何赶走心中的乌鸦

乌鸦十分狡猾，但我们可以用强大的意念赶走它们。做到以下五点，你将不再受其烦扰。

一、正视乌鸦的存在

我们在女性研讨会上询问参会者，她们心中是否有这样一只乌鸦在作祟。大家的回应通常很热烈。当我向200名女性中的一位听众提问“你心中是否总有一个声音在不断否定自己”时，在场的每一位女性都点头表示自己心中有这样的声音。我们还让参会者在纸上写下乌鸦对她们说过的话。我们要求大家坦诚相待，不能有所隐瞒。然后，我们把纸揉成一团，作为赶走乌鸦的第一步。

二、不给乌鸦说话的机会

虽然你总受乌鸦困扰，但是要知道，除你之外，没人听得到它的声音。如果能意识到这一点，你就能慢慢摆脱这种干扰了。就像参加培训的一位女士对我们说：“你可能觉得自己太过臃肿，或者会在照镜子的时候说：‘我的天啊，这也太胖了吧！’但其实你看到的自己和别人看到的你可能并不一样。不要关注这些负面的自我认知。”这位女士继续说道：“我以前的上司和我说：‘宇宙不需要知道每一次微小的失误。’”

因此，把乌鸦压在自己心底吧。不要在别人面前贬低自己。如果乌鸦非要喋喋不休，你就把这些难听的话吞掉，不要表现出来。把对

自己的负面评价记录下来，这样可以有效抑制乌鸦的出现。在记录的过程中努力让自己对自己的负面评价越来越少。我们的目标就是让记录越来越短！

三、自信起来

乌鸦以我们对安全感的匮乏为食，所以一切增强自信的举动都会消灭乌鸦嚣张的气焰。在这里，准备工作至关重要。一位物流公司的区域经理解释说：“我每周都会参加高管领导团队的会议。过去，我参加会议前几乎不做任何准备，因此开会时非常紧张，时常手脚冰凉。但现在不一样了，我会提前想好自己的发言内容。准备工作减轻了我的自我怀疑，让我在和领导团队开电话会议时更加自信，还让我能更加坚定地对乌鸦说：‘我不再是你的傀儡了，我能自己处理好一切！’”要想战胜内心的乌鸦，你就要在重大会议前做好准备工作，这样你才能在开会时更加自信。

四、抽出时间自我关怀

要想摆脱乌鸦的喋喋不休，就要用内心坚定、自信的声音压过乌鸦的声音，时刻提醒自己是十分重要的人。正如一位即将就自己监管的项目发表演讲的女士所说：“整个上午我都在不停地告诉自己：‘我是项目经理，我是项目经理，我是项目经理。’我把这句话牢记在脑海中，用积极正面的思想赶走讨厌的乌鸦。我觉得自己做得非常好。”另一位我培训过的女士每次面试员工或参加高管会议前都会对自己说：“我是世界顶尖科技公司的市场部副总。”她一遍又一

遍地重复这句“咒语”，让自己专注于专业领域，从而表现得更加自信。内心进行自我谈话的时刻正是自我关怀的时刻，在这个过程中，你要包容自己的不完美和脆弱。克里斯托弗·肯·吉莫（Christopher K. Germer）在其著作《不与自己对抗，你就会更强大》（*The Mindful Path to Self-Compassion*）一书中写道：“每天抽出一点时间关怀一下自己，你会发现一整天都会大有不同。如果能坚持做下去，你的人生将产生很大改变。”[6]

五、否定心里的乌鸦

只要我们越来越勇敢，乌鸦就会离我们而去，至少不再整日吵吵嚷嚷，因为乌鸦发现自己的负面评价已经无法影响你了。当你从座位上站起来走向会议室时，你的乌鸦也许会说：“你太紧张了，人们可能根本不想听你说什么。”这是很消极的信息，受其影响，你怎么可能站在会议室前和每个人友好地打招呼，说“早上好”？相反，当你走到会议室门前时，你应该暗示自己：“我足够强大、足够优秀。这将是我最棒的演讲，听众们也会为我鼓掌。”这能帮你更上一层楼，带着积极向上的心态重新开始。

对抗乌鸦其实并不难，在它说你无话可说时畅所欲言，在它向你传递负面情绪时坚持自我。我上大学时，班里许多女孩家境富裕，且读过名校预科，她们上课时发言积极，回答问题不费吹灰之力。我暗自发誓，虽然自己来自小地方，上的是公立高中，但一定要在每堂课上都举手发言、说出自己的想法。事实证明，我做到了。尽管我每次举手回答问题或发言前都紧张得颤抖，但我依旧强迫自己这么做。渐渐地，乌鸦不再对我产生影响，我每次说话都充满自信。

虽然乌鸦对我们的评判足以影响我们对自己的判断，但若能做到以上五点，你将不再受其烦扰。如果我们想在与他人沟通时表现得自信、强大、威严，如果我们想让别人相信我们的能力，就必须摈弃负面思想。我们若能战胜乌鸦、听从自己的内心行事，就能完全专注于自己脚下的舞台，说话时自然也会充满力量和权威，铿锵有力，字字珠玑。

如何领导女性员工

许多女性心里都住着一只喋喋不休的乌鸦，乌鸦告诉她们自己不够优秀、不够聪明、不能胜任目前的工作。女性心中理想的领导者往往是能倾听她们讲述自己的恐慌和紧张且不做任何批判性评论的领导者。你可以通过以下几点帮助女性员工提升自我价值，为公司创造更多成就。

● 不要将女性员工贬低自己的言论当真，这只是她们焦虑和恐慌的表现。

● 私下教导女性员工不要看轻自己，因为自我轻视也会让别人对她们失去信心。利用私下谈话的机会夸一夸她们。

● 通过询问女性员工对于事物、问题、挑战的感受，帮助她们找寻自己的声音。

● 给女性员工讲讲你感到紧张时发生的故事，让她们知道自己并不孤单。

CHAPTER 3　第三章　培养“站到舞台中央”的心态

我认识一位人力资源主管，她为一家国际科技公司工作了20年，从事人才选拔工作10年之久。她通过自己的努力跻身管理层，并且希望能在事业上更进一步。但此后一段时间，她却止步不前了。她的绩效评估等级一流，领导也对她称赞有加，但她就是没有升职，她本人为此苦恼不已。

也许是旁观者清，听了她的讲述，我十分清楚问题就出在她自己身上。其实最近有一个晋升机会，但是她放弃了。为什么呢？“我上司说他不能没有我。”她这样解释道，“再说，当时也快到圣诞节假期了，我有很多物件需要置办，没时间考虑这件事。”难怪她多年没有升职。你能想象一个男人会因为要给家里买东西或他的上司需要他而拒绝升职吗？这个真实的故事背后隐藏着令人悲伤的事实：能否进步其实和是否有外部障碍并无关系。如果你想成功，就必须先下定想要成功的决心，即站在舞台中央的决心。本章教给你三个步骤，帮你下定决心。

第1步：相信自己足够优秀、足以成为众人的焦点

你需要做的第一件事就是明白自己足够优秀，有资格站在聚光灯下。一位女性投资银行家告诉我：“我们的客户多数是在对冲基金行业工作的男性，他们都十分有能力。我与他们打交道时会告诉自己，我有足够的实力在谈判桌上占据一席之地。”玛格丽特·撒切尔——西方世界最有权势的女性之一，就认为自己有实力在政界占据一席之地。玛格丽特9岁那年参加过一个地方举办的戏剧节并获得了诗歌朗诵

奖，她的校长对她说：“玛格丽特，你可真幸运！”她回答说：“这不是幸运，这是我应得的。”[1]在我们为女性开设的课程中，我们会对学员提问：“你们当中有多少人上学时是那个老师提问每次都知道答案又常常举手的女孩？”一般有3/4的女性会说：“那不就是我吗！”但这些女性表示，当CEO或者公司高管找她们面谈，问她们“你对这件事或那件事有什么看法”时，她们常常一言不发。尽管如此，她们依然有资格站在聚光灯下。相信自己足够优秀、足以成为众人的焦点对你事业成功至关重要。

第2步：抓住一切机会展示自我

一旦成为众人的焦点，就要抓住一切机会展示自我，大放异彩。IBM曾做过一项名为“你的高管之旅”（Your Journey to Executive）的调查，来自30个国家及地区的639名IBM女性高管参与了这次调查。调查研究员希瑟·豪厄尔（Heather Howell）和金·斯蒂芬斯（Kim Stephens）根据调查结果表示：“绩效高固然重要，但只有这些还不够。想要成功走上高管的位置，还要足够引人注目。你要主动充当不可或缺、万众瞩目的角色，这会让你得到提升，获得更多展示自己的实力和领导能力的机会。”[2]

几年前，我在一次会议上见到了英特尔公司的前任CEO克雷格·贝瑞特（Craig Barrett），我问他：“如何才能让女性在英特尔这样的公司取得成功呢？”他毫不犹豫地回答：“她们要自告奋勇，自己争取晋升机会和新项目。可遗憾的是，很多人做的还不够。”[3]加拿大帝国商业银行旗下金融研究所世界市场CEO理查德·内斯比特也说过类似的话，他鼓励女性：“告诉你的领导你也想成为委员会的一员，想通过新项目证明自己能做得比现在更好，想得到晋升机会。你不必非要

规划长期职业目标，但至少要知道下一步该做什么。对女性来说，最重要的是努力争取晋升机会，当然，这也要考虑个人情况。”

女性的领导者、引荐人和前辈也能为女性争取机会提供莫大的帮助。我的朋友凯瑟琳跟我讲过领导者给她机会、让她在众人面前大放异彩的故事。

我当时初到纽约，在一家声誉良好的金融服务公司任高级副总裁，这是我职业生涯中第一份“大”工作。在总公司年度会议召开的前一天晚上，公司执行副总裁（人力资源部）给我打电话说他病得很厉害，嗓子都哑了。他说：“我需要你明天替我在会上作报告。”可我当时才进公司三个月！不过我根本没时间抱怨，没时间听我内心的乌鸦喋喋不休，我干脆地回答道：“好的，这件事就交给我吧。”后来我才意识到，托我帮忙的执行副总裁在公司人气很高，如果那天开会我搞砸了，可能会断送自己的前程。我还被告知有两万名来自全国各地分公司的员工将亲临现场或通过视频参加会议。“放轻松！”我告诉自己。虽然我只有短短15分钟的“露脸”时间，但是这次报告获得了极大的成功。我的演讲发自肺腑，内容丰富全面，我当即得到了大家的信任——员工和高管们都开始视我为可信赖之人。

同理，所有女性都应当抓住机会，在事业上表现得勇敢一些。男性似乎天生就有一股闯劲，而女性通常对自己的实力有所保留。一家大银行的发言人说：“在积极争取下一份工作方面，女性不像男性那样积极进取。女性只有在需要一份工作时才会行动。而男性不同，他们一直在物色新的工作。表示想做最高层工作的男女数量相同，但差异在于女性认为自己得不到这样的工作，因此她们通常不会为此努力尝试。男性通常在入职第二天就开始和领导谈论奖金的事情，而女性只会在发奖金后才谈论自己刚刚收到的奖金。她们会说‘谢天谢地发奖金了’；女性时常感恩，男性则野心勃勃；女性关注自己有什么，男性则关注自己想要什么。”

抓住职业生涯中的机会，你就能向世界展示自己是一位能力超群、野心勃勃的领导者。英国皇家邮政（Britain’s Royal Mail）CEO高茉雅（Moya Greene）说：“雄心壮志不仅仅是简单的四个字，女性

应当大胆考虑新工作，而不是把野心深藏于心。”[4]只有明确了事业目标，人才有可能获得成功。简而言之，你必须有一心一意抓住机会的决心。露西尔女士告诉我：“我们公司可能要成立一个新部门，我觉得自己是新部门主管的不二人选。参加‘登上舞台’培训项目之前，我可能会想：‘我希望他们能选我做主管。’但现在的我一定会自己争取这个职位。”在争取新职位或任务的过程中，我们一定要全力以赴，不遗余力地展现自己的实力。不要再说“我觉得我能胜任”，而要让大家知道你完全能胜任新的工作。

几乎没人会为实现最终目标制定确切的路线图，所以你也觉得自己没必要做这些。但其实，许多机遇都是突如其来的，是我们意料之外的，只有反应足够快才能抓住它们，确立大体目标能指导你的职场之路，带给你事业成功所需的动力、激情和奉献精神。

我从没有详细规划过自己的职业生涯，实际上我的职业生涯中不乏偶然机遇。但我的雄心壮志一直伴随我前进，而实现雄心壮志的方式就是正确地沟通交流。我一直希望自己能够不断创造成就，创造有意义的东西，因为我想做出巨大的贡献。我的母亲给了我动力，是她让我明白一切皆 有可能。她过去常常对我说：“人一生应该做一些伟大的事。”母亲的话如同一股动力注入我的职业生涯。尽管路途艰难曲 折，但这股动力推动我不断向前。

抓住身边的一切机会，让雄心推动你走向更高、更大的平台。当你不断努力前进时，你会感觉仿佛有一股力量推着你向下一个机会进发。我曾经采访过的一位高管说：“其实公司并不知道该如何提拔你，因此你要主动确定自己下一步的行动，让领导和同事们都知道你要朝哪个方向发展。”

第3步：不要躲在自己的保护壳里

如果有一条万能法则能让你时刻站在舞台中心，那就是碰壁时不安于现状，敢于冲破壁障。正如在“登上舞台”培训项目结课时，一位女性说：“有时候你会感觉人们希望你老老实实地守在你的岗位上，因为你离退休不远了。但即使我刚刚过了自己的‘六十大寿’，如果听说有一个主管的位置空了下来，我还是会申请这个职位的。”

女性解释她们为什么选择“离开舞台”时，大多数人说她们出于私人原因或家庭原因，但事实上这些都不是真正的原因。对许多女性及一部分男性来说，与其整日待在办公室，以此换取成功的事业，倒不如多花点时间在家陪陪孩子。任何事情都有两面性，既有利也有弊，女性应该将选择权掌握在自己手中。如果你想留在舞台中央、继续奋斗事业，就要一反女性传统角色，做好与孩子、伴侣和父母相处的时间大大减少的思想准备。如果你无法做出明确选择，你会困惑于“为何我的事业发展遥遥无期”也就不难理解了。

在我第一次怀孕8个月时，我辞去了在大学教书的工作。这本来是我暂时退出职场的绝佳机会，但是我并不希望中断自己的职业生涯，所以我去面试了另一份工作。面试时我穿着全套孕妇装，看起来就像一个大谷仓。我记得自己当时很热，而面试官咄咄逼人，高压环境让我喘不过气来。不过我还是应聘成功了——儿子出生那天，我接到了录用通知，8周后我开始了工作。这份工作让我迈入公关行业，开启了我人生中一段异常精彩的职业经历。我很激动，因为我进入了一个全新的领域，我笃信，在这里，我的事业将蒸蒸日上！

对于希望事业有成的女性来说，专注于工作至关重要。和许多其他事情一样，我做这个决定也十分艰难。我的孩子迈出第一步时，我不在他身边；孩子睡觉时，我得摸黑穿衣服，好几次因为摸黑穿衣而衣着不得体。我前后雇过六任保姆，每一位都收费高昂，但工作成果极不理想。但最终一切都好起来了。如今，我的大儿子是我在汉弗莱集团的继任者，他现在已出任公司CEO。兼顾工作和家庭实属不易，从

中做选择更加艰难，至少对我来说是这样的，我想对你们中的大多数人来说也是这样的。

但请记得，不要让任何事情把你逼回自己的保护壳里，舞台中央才是属于你的位置，你要尽可能地留在那里。培养领导者心态很重要，你要意识到自己足够优秀，你要相信自己有能力成为众人的焦点，你要懂得把握机会、充分展现自我，而不是被挑战吓退。虽然平衡家庭与事业的关系很难，但不能让困难动摇你的事业或毁了你的家庭。“站到舞台中央”的心态将指引你走向更好的未来。

如何领导女性员工

女性需要被鼓励，鼓励让她们能站到舞台中央并全身心投入工作。你可以成为改变她们的那个人。

● 鼓励女性员工在工作上敢于冒险，突破“我没法胜任，因为……”的“理性”底线。

● 永远不要让“我的上司需要我，所以我打算放弃那个机会”成为女性员工放弃上升机会的理由。教她们在面对事业问题时“自私”一点，不要总是那么“无私”。

● 不要替女性员工做决定，比如“她才成家不久，肯定不会考虑这种国际项目”。

● 作为领导者，不要觉得和女性员工谈论工作与家庭之间的平衡问题是禁区。如果有女性员工跟你提起这类问题，就开诚布公地和她们聊聊，给予她们支持。你无权评判他人的选择，但你应当劝说女性员工投入工作，休完产假后重回工作岗位，与公司共进退，同成长。

CHAPTER 4　第四章　大胆说出你的想法

有位年轻的加拿大女工程师参加了公司名为“管理人员核安全文化”的培训项目。培训接近尾声时，负责人要求大家以桌为单位选代表发言，分享心得。这位年轻的工程师被选为代表，她十分从容地起身发言，清晰明了地讲述了核反应堆的重要安全标准。正如她后来所言，发言带来了更让人惊喜的事：“就在发言的过程中，我突然意识到自己是在和总工程师谈论核安全问题。我坚持己见，一点也不觉得紧张局促。我想，这就是我在舞台上的高光时刻。”

对于希望在事业上有所作为的女性来说，当务之急是大胆说出内心的想法。加拿大皇家银行环球资产管理CEO约翰·蒙塔尔巴诺告诉我：“对于女性而言，在正式场合发言时保持自信至关重要，比如说在运营委员会会议或董事会会议上发言时。在许多情况下，一个人能否成为领导者取决于这个人为团队做出的贡献的多少，这对获取同事们的信任至关重要。如果你是领导，意味着你是众人中能力最强的那个。此时，要想得到同事的支持，你就要获取他们的信任。”换言之，如果你闭口不言，没人知道你在想些什么，也就没人了解你有多么优秀，他们自然会觉得你没有什么重要的事情可说。

但是，大胆说出心中所想对于许多女性以及一部分男性来说并非易事。对此，加阳国际农业公司CFO史蒂芬·戴尔总结得十分到位：“女性比男性更愿意在幕后工作。她们对于公开发言、发表评论和提出建议感到很不自在。男性一般比女性更具攻击性，也更自信。但这并不意味着女性就不能发声，女性只是需要有人鼓励她们提出自己的观点。”好在为女性创造这种环境的公司和领导越来越多了，但更重要的是，女性也要意识到这是自己的职责，主动进行自我激励，鼓励自己大胆说出心中所想。想要大胆说出个人想法，秘诀在于将以下谈

话技巧内化于心，用它们提升自信，为自己畅所欲言打下坚实的基础。

多露面

想要大胆说出内心的想法，首先要多露面，比如多参加公司组织的线上活动、同前辈或引荐人出席会议、主动申请新工作或者和你的领导面谈。经过很长时间的观察，我们发现很多女性总是不肯主动露面。在一家和我们合作的高科技公司里，与CEO一同参加网络会议的人中一位女性都没有。一位女主管曾经十分郁闷地对我说，在公司，有个能力明显逊色于她的男同事先她一步升了职，升职的原因是他每个月都会主动找直属领导面谈，以达到“推销”自己的目的，而她只是默默无闻地工作。

事实上，对高层领导者来说，社交也并不简单。据雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）说，她本人十分内向，但为了工作不得不“强迫”自己参加一些非正式聚会。她解释说，在到达会场后最初的15分钟里，她满脑子想的都是怎么离开。但是她会看着手表提醒自己：“X点前一定不能离开。”[1]事实证明，她只要能在聚会上坚持待够自己规定的最低时间限度，就能慢慢融入聚会，享受和别人交流的过程了。

多露面，不仅意味增加曝光率，还意味着实实在在融入当时的环境。参加面试、会议、社交活动，看起来没什么实际意义，但这些都是你提升形象、增强自信的机会。参加上述活动不仅可以帮你在别人心中树立积极形象，还让你有机会近距离接触其他优秀的人。

切记做足准备

人们总是认为只有参加正式活动之前才需要做准备，例如整理幻灯片或计划会议议程。当然，你肯定需要为重要的演讲做一些准备工作。但是，对于一位职业女性而言，在参加非正式活动前做准备也很有必要。一位公关经理曾说：“日常生活中，我是个健谈、轻松、随和的人，我也很喜欢这样的自己。虽然与人交流对我而言并不困难，但我明白，即使是非正式会议，我也要提前做足准备。我们部门每周都会开例会，会前我会想好自己要怎样发言。”一位银行家也说过：“在参加这个培训项目之前，我开会时发言十分随性。但是现在，我在上班的路上会想：‘我今天要和同事们说些什么？谈谈某个客户吗？还是谈一下机遇问题？’”

除了工作谈话，你还要为偶然的对话做好准备。电梯间对话就是需要提前准备的即兴对话的完美例子。我会告诉私人客户如果早上八点在休息室冲咖啡时遇到公司高管该如何与他们聊天。在这种情况下，如果没有提前准备，你很容易不假思索地说出一些日常用语，像是“今天天气真糟糕”，但是要是提前做过准备，你就会言之有物。比如你的销售主管刚从国外出差回来，你可以问他“这次旅行顺利吗”或者“遇到了很多新客户吧”。这样的问题不仅能证明你关心工作，也给了你敞开心扉和上司聊天的机会。

时刻为社交活动做准备，你才能充分利用机会。另外，不妨提前了解参与活动的人员名单，以便确定自己想和谁交谈、谈些什么。谈话时不妨放聪明一点，多聊聊对方关心的问题。一位人力资源主管和我说过：“社交活动的重点应当是对方，而人们常误认为自己才是社交活动的重心。当然，你也要提前准备好自我介绍。参加社交活动前一定要尽你所能提前了解你想与之交谈的人的情况。如果能做到这些，那么你就能在和别人聊天的时候说：‘我看了一篇十分有趣的文章，之后发给您。’‘我在报纸上看到您升职了，恭喜您。’”很多

女性不善于搜集信息，也不善于在人际交往中利用这些信息，因此，从现在开始，让我们学着利用此类信息建立人际网络吧。

学会倾听他人，也倾听自己

懂得倾听是大胆说出内心想法必不可少的品质。事实上，女性大多数时候是最佳倾听者。朱迪·罗森纳在《哈佛商业评论》上发表文章指出，女性擅长“鼓励参与，分享信息，下放权力”。[2]这是女性的优势。但在倾听的同时，女性不能人云亦云，没有主见。想获得好的交流效果，首先要权衡“听到的”和“想说的”。别人讲话的时候，我们不妨问问自己：“我也这么认为吗？”“我从中得到了什么解决方案？”“我怎样才能在此基础上更进一步呢？”只有想清楚这些问题，你才能大胆说出内心所想，也才能不受他人干扰，坚持自己的观点。

在一期培训中，来自泰国的人力资源总监苏米特拉和我们分享了她如何意识到在倾听的同时不忘自己的想法的重要性。

我很乐于倾听，但我听取别人的意见时，常常不能坚持自己的观点。我总是屈服于别人的想法，以至于很多时候尽管我并不赞成讨论结果却还是选择接受。在听过你的课后，有次我和一位男同事产生了分歧。在讨论过程中，我听得很认真，但也在时刻提醒自己要批判性地看待他的观点。就像在培训中学到的那样，我保持冷静，在脑海中搜索出一条让我们达成一致的关键信息。接着，我给出了我的专业意见，告诉他我认为怎么做对公司最有利，提醒他我们都要做出适当的让步。最终，我们合作制定了最佳解决方案。

无论你是听一个人说话还是与一个团队讨论，这个案例都能让你明白一个道理：聆听别人讲话时，你要保持冷静，不但要听取别人的观点，还要保持自己的想法。你可以把这个过程想象成“听录音”。一边听一边思考，通过这种“一心二用”的方式，你可以将讨论引入

下一阶段，找到问题的解决方案，实现各方的目标。如果你能做到上述要点，你便能够自信地畅所欲言了。

不要妄自菲薄

想要大家认真地听你讲话，就要讲一些自己做出的成绩。约翰·蒙塔尔巴诺是这样解释这一观点的：“当今世界竞争激烈，多数公司都奉行精英体制。想要从众多员工中脱颖而出，你就必须清楚地说明你为公司做出了什么贡献，同时，你还要表现出你愿意继续为公司奋斗的热忱。公司高管需要确切地知道你为公司带来了什么利益和正面影响，只有这样，他们才会提拔你。”

当你阐述公司成就的时候，其实也传递了这些内容。但是，女性往往太过专注于谈论工作本身，却忘了阐述自己的贡献。尽管这么做似乎让她们的讲话更加充实，却会让听众们感到无趣。人们更愿意听一语中的、逻辑清晰、高度概括的信息。

不要对讲述自己的功绩感到难为情，事实上，每个人都有权将自己描述成聪明、有能力、有智慧的人。一位高管告诉过我，他的团队中有一位职位很高的女士总是故意收敛自己的锋芒，因为她希望人们喜欢她，而不是惧怕她。许多女性都面临一道难题：是选择讨人喜欢，还是选择在讨论中宣扬自己的功绩。事实上，如今绝大多数企业不需要轻易妄自菲薄的人，隐藏锋芒对你没有任何好处。

培养公司政治“第六感”

无论女性还是男性，如果发现听众中有比自己资历更高的人，他们大多会感到紧张不安。但如果你对公司政治足够敏锐，你便能够以

精准的方式把信息传递给正确的人，你就能提高自己的声誉，获得尊重。

许多男性似乎有一种与生俱来的公司政治意识——可能是因为在过去很长一段时间内他们本身就是政治结构和等级制度的一部分。但是女性则通常置身于公司的政治结构之外，在现实中，她们更倾向于和自己喜欢的人而非掌握权力的人交往。认为公司政治虚伪而复杂的女性要比男性多。有一位女士说：“我不会拍马屁，也不会顺竿爬。我不想把大把时间花在和高管搞好关系上。我反而觉得，为了给他们留个好印象而刻意搞好关系，这是在显摆自己。我宁愿把时间花在和团队一起完成工作上，和下属搞好关系才是我应该做的事情。”这位女士的观点听上去貌似有理有据，但透露出的态度可能会影响她的前程。

树立良好的公司政治意识要做到以下几点。

首先，弄清公司的主要负责人。一位女主管说：“我们公司处处体现着公司政治色彩。有的人懂得分辨谁才是公司最高决策者，谁是能够影响他们事业的人。这样，在遇到困难时，他们知道该向谁寻求帮助。”

想要弄清谁是公司的主要负责人，可以按照以下步骤进行。先列出5位公司中对你的工作起关键作用的人，按照你们的关系近远对他们进行分类：初步交往、有一定交情、关系牢固。然后，想想自己如何让你们的关系更进一步。举个例子，假设你初来乍到，你知道你上司的领导是那5个关键人物之一，但现在你与他仅仅是认识而已。因此，你可以问问你的上司是否愿意安排你和她的领导——执行副总裁——每月面谈一次。你要解释你为什么要向她的领导报告工作，阐 明这对你的重要性和对公司的好处。按这些步骤来做，你不但能说出自己的真实想法，还能在事业上取得进步。另外，在高管身边工作的行政助

理和教练也有可能是你的关键人物，不应将他们排除在你的人际圈外。

其次，把每一个场景都看作巩固与领导关系的机会。不论是参加管理层会议还是出席社交活动，你都应该关注高层人士。珍惜每一次有高管出席的论坛，尽可能地坐得离他们近一些。许多女性在会议室就座时会尽可能地离领导远一些，因为她们觉得和认识的人坐在一起更自在。但为了能不断进步，我们应该避免总是与老朋友及熟悉的同事抱团，而要抓住一切机会打破僵局，同高管自然地聊天。

一位女性高管建议：“时刻留意公司的高管层。尽你所能了解高管人员的想法，例如，对于公司的发展目标，他们倾向于哪个方向，又不喜欢什么。”你和他们谈话时可以谈谈他们关注的问题，这样，你就能在得到他们尊重的同时获得自信。

说话直截了当

大胆说出心中的想法当然也包括说话直截了当。由于女性希望自己讨人喜欢，所以经常说一些容易得到别人认可的话，避免遭到别人质疑。但是，被喜欢和被尊重是不一样的，不要试图在会议室里寻找温馨。要做一名自信的沟通者，说话时坚定自信，必要时提出自己独特的观点。

说话直截了当主要包括以下内容。

从内容上说，说出你认为可以推进对话的观点，即使这些观点有时会挑战别人的看法。但男性经常这样做。一位女士说：“在我们公司，一般都是男性提出质疑性观点，他们明白这是引起高管注意的好方法。男性在这方面真的做得很好，他们不在乎主管会不会反驳他们，而女性会害怕遭到反驳。男性觉得提出质疑的观点是对别人和自

己负责的行为，会让自己变得更强大；我们女性却觉得这是在挑战权威。”

从人际交往的必要性上说，无论和上司还是和下属谈话，坦率都很重要。女性领导和员工谈话时往往过于为他人考虑，所以说话会很委婉，但这反而会有让员工听不出重要信息的风险。女性领导和上级谈话时同样也很委婉，因为她们担心得罪上司，但这会造成十分严重的后果：别人觉得她们不是可靠之人。让我们来听听一位女性高级银行家的建议：“我必须一直向CEO报告‘真相’。我会说：‘有些股东不相信您的指导，他们认为您给出的数据太过夸张。请对此做出解释！’这就是我的工作——告诉他们事实。”摩根大通银行主席兼CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）高度赞扬了公司前首席投资官艾娜·德鲁（Ina Drew）：“如果我的想法有问题，她会直接告诉我这个主意糟糕透了。她很有主见，是位有魄力的女士。”[3]

惠普CEO梅格·惠特曼（Meg Whitman）挑战权威的行为没有成为她职业生涯的绊脚石，反而成为她的助力。惠特曼曾经是贝恩咨询公司的初级合伙人，有一次，她问公司CEO汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）想不想让员工对其领导风格给出一些反馈。在他点头说“好”之后，惠特曼在白板上画了一台蒸汽压路机，说：“汤姆，这就是你。你太一意孤行了，根本不给我们和你商量事情的机会，也不给我们与你共同领导公司的机会。”蒂尔尼当时大吃一惊，但后来他表示自己很认同并重视惠特曼说的那番话，他也确实在领导风格上改变了不少。他还说：“那次谈话让我更信任梅格了。”[4]

本章讨论的内容极具实用性，能给你信心，让你敢于大胆说出内心想法。如果你能按照书中的内容做，你能让别人更了解你，让自己在事业上向前迈进一大步，为公司做出更大贡献。

如何领导女性员工

无论男性还是女性，都应该大胆说出内心的想法。但正如本章所讲，在成为自信的演讲者的道路上，女性会比男性面临更多挑战。作为领导，你可以在女性员工努力的过程中给予帮助。

● 开会前，要求女性员工提前考虑会议议题，告诉她们你希望听到的想法和观点。

● 开会时，让女性员工参与讨论。之所以这样做，是因为除非有人邀请她们一起讨论，否则多数女性都习惯藏在自己的保护壳中。这样做几次之后，团队中的女性领导者可能会更频繁地发言。

● 营造一个舒适、包容的会议氛围。领导有时可能因为太过专注于会议内容而忘记考虑其他人是否跟得上自己的节奏。

● 如果女性员工提出好的观点，请加以肯定。女性尤其需要他人的肯定和鼓励。

CHAPTER 5　第五章　要坚定自信，而非咄咄逼人

最近的一次晚宴上，我凭借自己为汉弗莱集团做出的贡献而受到了表彰。参加晚宴的所有员工、客户、家属和朋友都向我敬酒，称赞我的创业精神。在晚宴进入尾声时，我的一位朋友走到宴会厅最前面对各位宾客说：“我认识朱迪思的时间比你们任何人都要长。她是我见过的最咄咄逼人的女性。”我惊呆了，这番话在我听起来仿佛晴天霹雳，特别是它还出自我的老朋友之口。虽然她本意是赞美我，但反映了一个事实：如果女性在工作或生活中坚持己见、果断自信，周围的人无论男女，都会刻板地认为她是一个“咄咄逼人”的女人。

事实上，坚定自信（assertive）和咄咄逼人（aggressive）有着天壤之别，了解二者的区别十分重要。坚定自信是有自信心的表现，是自我肯定——展现你对自己和自身想法的肯定。想站上舞台，果断自信是必不可少的品质。咄咄逼人一词源自拉丁语*aggression*，原意为“攻击”，现在一般用来表示“持续攻击”。咄咄逼人意味着不停反对别人的观点，这反而会适得其反，最终导致人们关上交流的窗户。因此，如果能站上舞台，那么你说话行事要坚定自信，不能咄咄逼人。只要能分辨二者并站在对的一边，你在人际交往中将如鱼得水，你自然会赢得听众的信任，在事业上大获成功。

人们常把女性的坚定自信看作咄咄逼人

不能否认，尽管有些女性确实显得“颐指气使”或者有一些咄咄逼人，但人们往往更愿意用这些词语来形容女性而非男性。为了弄清楚这个问题，脸书首席运营官（COO）、《向前一步》的作者谢丽尔·

桑德伯格经常在演讲时问听众是否曾被指责在工作时过于咄咄逼人，并让有此类情况的人举手示意。她说：“很少有男人在这时举手。”但当她问女性这个问题时，却有许多人举起了手。[1]

为什么女性总是被指责咄咄逼人？这多半是因为人们认为女性“柔弱”这一刻板印象。当女性不再“友善亲切”，而变得坚定自信时，人们往往会觉得她们“咄咄逼人”“过于强势”“刻薄暴躁”“喜怒无常”或是“固执己见”。不止一位高管曾向我抱怨：“我们公司有一些女性比男性还强势。我不知道她们为什么要这么做，她们真的太咄咄逼人了。”相反，在过去的25年内，我从未听到哪怕有一位高管向我抱怨公司里的男性太过强势。

这样的态度说明了为什么女性做领导者总是不被看好。最近，一项盖洛普民意测验[2]结果显示，男性和女性都更愿意为男上司工作。参加测验的人中有35%乐意由男性管理，只有23%乐意由女性管理。不过，自1953年这个问题被提出以来，这两个数据之间的差距一直在缩小。1953年，选择男上司的人有55%，而选择女上司的人只有5%。[2]

不要担心被贴上“强势”的标签

一旦被贴上“强势”“咄咄逼人”“固执己见”的标签，不要做出负面回应，这对你没有好处，也不会改变人们对你的评价。你之所以会被贴上这样的标签，可能只是因为你是一位坚定自信的领导者。事实上，关于女性过于强势的指责比男性多得多。对于这一现状，硬碰硬并非上策，保持沉默或试图以混淆视听来撕掉这些标签也不是解决问题的方法。阿里安娜·赫芬顿在其著作《论成为无畏者》中写道：“我们如此渴望受人喜爱，总是担心会和别人疏远，所以我们试图通过藏锋露拙得到我们想要的……为人友善固然不错，可如果我们

因此不再发声，这种友善就会让我们心力交瘁，最终失去自我。”[3]正如谢丽尔·桑德伯格所言，我们不如大方接受这些标签，能被贴上标签说明我们有不错的领导能力。[4]就把它们当作一种赞美吧！但是，不要用这些标签描述自己或其他女性，尤其不要用标签描述年轻女孩。我以前见过一个小女孩，她穿着一件短袖上衣，衣服上印有颜色鲜艳明亮的“强势”二字。我不禁想：“再过多久她就会开始以强势者自居了呢？”

请谨记，被贴上“咄咄逼人”“过于强势”或是“为人刻薄”的标签并不是你的错，问题不出在你身上。尽管我们都愿意被贴上“更有吸引力”的标签，但要知道，那些“强势”的标签不过是人们对于强大女性的刻板印象。

说话做事千万不要咄咄逼人

如果你已经是一名强大的领导者，注意千万不要咄咄逼人。咄咄逼人的人有以下特征：易怒、情绪化、经常对他人进行人身攻击。也许通过发脾气你能获得一时的好处，但长远来看，这对于想要登上舞台的人没有任何好处。如果你有这种行为，改掉它们。

咄咄逼人实为不妥，坚定自信才最可取。但有些女性在工作时易怒急躁是有迹可循的。女性在说话被打断、被无视、被看轻而生气时往往会不自主地提高嗓门，听起来咄咄逼人。其实女性心里的独白可能是这样的：“根本没人听我说话！好吧，这次他们会听的——我会强迫他们听。”公司的一位教练和我说：“有时候，我发现女性身上隐藏着一种攻击性，这是因为她们的做法无人理解。”事实上，在男性主导话语权的世界里，直言不讳对女性来说并不容易，坚定自信也会被认为咄咄逼人。

很多时候，女性由于无法理解男性的一些行为而感到十分焦躁。例如，有一位女高管说：“我发现男性就是为了说话而说话。他们觉得‘我人在这儿，那我就必须说点什么’。但其实他们不过是在夸夸其谈。”这让女性感到很心烦，因为她们觉得这种花招太过浮夸，而且一点也不真诚。因此，在某些场合，女性有时会一言不发，但有时她们又会咄咄逼人，语气强硬。

有时候女性可能会因为不安而开启被动进攻模式，例如下面这个出自我们研讨会的例子。

瓦莱丽找到我们说：“我受够了在我演讲时接话茬打断我的人。”她说，在出现这种情况时，自己已经尽可能地提高嗓门了，但他们的声音更大。我们的教练建议她在演讲一开始就告诉听众，把一切问题和评论都留在演讲结束。但是，当她试着这样做的时候，却开启了被动进攻模式。她说：“请各位务必注意，接下来的演讲我不希望被任何人打断。”她的遣词造句充满怒气，语调听上去也满是恼怒。说完话，她眉头紧皱，下巴微抬，嘴唇紧闭，显得十分严肃和愤怒。

女性不妨挑挑公司或部门里轻视女性的人的刺。我们公司的一位高级女客户说：“我是一名审计师，手下有几位员工。有时候她们从总裁办公室回来以后会很难过、沮丧，因为CEO冲她们大吼大叫。对此我不能坐视不管，我必须用同样的方式吼回去，他才会把我当回事。”

我第一份工作是为一家很有实力的科技公司效力。虽然我的领导是一位优秀的前辈，但是他经常朝员工发火。我常常从他办公室出来后就快要哭了——虽然我不是一个容易屈服的人。开员工大会的时候大家都一言不发，生怕被领导指责。太多公司在纵容这样的行为，甚至有的时候，员工在讲互相交流时还会推崇这种行为。但其实这对领导者领导公司没有任何好处，反而会疏远员工，打击他们对公司的忠诚度，影响他们的工作效率。

用坚定自信来回应咄咄逼人，或者像第八章讨论的那样，坚持个人立场。不要被怒气、沮丧或心中隐藏的攻击性支配。本书的大部分内容都可以作为培养自信的指南来阅读。虽然各部分侧重于不同内容，但都在讲述如何培养坚定自信的品质——从下定决心登上舞台到创作自己的演讲脚本，努力增强声音的力量，培养领导力。

很长一段时间以来，女性都承受着被人们认为咄咄逼人的负担。人们总是不分青红皂白地把这个不公平的标签贴在自信的女性身上。别让这顶乱扣的帽子影响到你。不过，你要提醒自己，要远离消极的品质。无论男性还是女性，我们都应该共同迈向更高的境界。这让我想到黛博拉·本顿（Debra Benton）写的一本关于高管的书——《狮子不必咆哮》（*Lions Don't Need to Roar*）。[5]尽管这本书出版于1992年，但其中的内容在今天仍然具有极高的实用性。在书中，作者告诉我们要共同努力，营造一个充满自信却不紧张的氛围，在这里，没有人会咄咄逼人，也没有人会给别人随意贴标签，只有这样，我们才能成为更优秀的领导者。

如何领导女性员工

一般情况下，“咄咄逼人”只是旁观者的看法——女性坚定自信的时候往往会被旁观者指责为咄咄逼人。这样导致的结果就是许多女性不愿再表现得坚定自信，因为她们害怕被贴上“太过强势”的标签。你可以通过以下几点培养公司里坚定自信的女性员工。

- 以身作则。为女性员工展示何为自信，告诉她们如何在公司增强自信。
- 鼓励公司所有员工摆脱自上而下管理模式中咄咄逼人的行事风格。
- 严禁公司员工用“过于强势”“固执己见”或“咄咄逼人”等词语形容女性。

● 通过以下语言帮助女性员工增强自信：“让我们听听瓦妮莎对此有何看法”或“这是乔斯琳的专场，我们来听听她是怎么想的”。

● 赞扬女性员工的自信，尤其是在所有同事都出席的会议或讨论中。

CHAPTER 6　第六章　学会推销自己

我丈夫曾开玩笑说，如果我写一本自传，就应该叫《终身销售》（*Always Selling*）。我记得自己还是个小女孩的时候，就在我们新英格兰小镇上挨家挨户敲门，卖种子、贺卡和自己在一台小织布机上做的隔热垫。其实我按门铃的时候很害怕，我会看看门上的小窗户，因为主妇们往往会透过小窗看看是谁在敲门。当我看到女主人的脸时，我会紧张地咽一下口水。但就在她开门的一瞬间，我感觉这一切都是值得的。从每一户出来的时候我都有一些收获，虽然我的产品并不是每次都能大卖，但通常我会喝到一杯热巧克力，听到许多鼓励的话语，最重要的是我会获得高度的自我认同感——在我向她们推销时，每个人都很认真地对待我。

在当今的企业界，没有什么能比推销或者说是展示自己更重要，只有你推销或展示自己，你才能受到关注，获得尊重。研究机构Catalyst的一项名为“完美工作的秘密”的研究表明：“比起不愿总是提起自己成就的女性，那些在展现自己的成就方面表现积极的女性往往能在事业上更上一层楼，她们对自己职业生涯的满意度更高，薪酬也增长得更快。”[1]这清楚地说明女性应该做出改变，由谨慎谦逊变得敢于冒险，积极进行自我推销。

人人都告诉女孩：要谦虚

《纽约时报》上刊登的一篇文章指出：“对于想升职的人来说，自我推销是一项很重要的技能，但是女性总是认为此行为不得体。”[2]我们之所以如此谦逊，和我们的成长经历有关。从小，我们就担心别

人会把我们对成就的自豪感误解为自负和虚荣。一位女士告诉我们，她还清楚地记得她在小学的经历。当她对自己的成就表现出自豪时，有一个同学对她说：“真是自作聪明，你以为你很厉害吗？”她的父母和老师也曾对她说：“别再炫耀了。”大多数时候，我们都会告诉女孩子要低调一些。有些自身渴望成功的母亲仍旧会劝说她们的女儿要为人谦逊。在参加我们研讨会的女性中，有许多人惊讶地发现自己正是这样教导女儿的——告诉她们要安静、要谦虚。一位女士说：“我每天都会告诉我女儿不要张扬，要礼貌一点。我跟她说她话太多了。最可怕的是，我告诉她不应该向别人说自己获得的成绩，这样别人才不会感到难堪。今天这一课不但改变了我的人生，也改变了我女儿的人生。”

由于成长环境的关系，女性往往不像男性那样会推销自己。尼娜在一家资本市场公司工作，她说：“男性敢于炫耀他们的成绩，但是女性通常选择默不作声。”女性总是赞扬自己的团队，却对自己的贡献只字不提。一位女士解释说：“我很犹豫到底应不应该讲述自己的成就，后来决定还是把赞美之词留给我的团队。这就是我领导团队、激励团队的方式。”正如佩姬·克劳斯（Peggy Klaus）在《智卖智夸》（*Brag!*）一书中写道：“女性很少关注自身，也不愿将功绩加到自己头上。她们更愿意将自己的成绩归功于其他人，例如她们的家人或者工作团队。这一切都很美好，但事实上，只有那些做出贡献且被大家看到的人才能升职，负责更大的项目。”[3]

如何推销自己

许多女性生来就不懂如何自我推销，但是我们可以学习，让自我推销成为我们骨子里的东西。正如一位年轻女士说：“我以前觉得谦

虚是一种非常优秀的品质，但是现在我意识到我应该以更现实的方式推销自己——大胆讲出自己的优点和能力。”自我推销不可能一蹴而就，只有日复一日地坚持，才能将自己推进众人视野，不仅在会议上，而且在事业和生活中都站稳脚跟。

现在，请阅读以下内容，学习自我推销。

一、明白什么是真正的自我推销

首先，要明白“自我推销”到底是什么意思。在和他人谈论自己的成就时，要实事求是，讲清楚这些成就是如何为公司做出贡献的。比如，你可以说：“能领导团队跟进这个项目我感到非常荣幸，很高兴我的同事们都能如此全力以赴。”这样说符合每个人的利益——你自己、公司、股东。因此，想成功地推销自己，就一定要阐明自己的价值、自己对公司的贡献、自己为在座的各位创造了怎样的利益。再说得简单一些，自我推销就是告诉他人，你的价值能为每个人创造价值。

值得注意的是，自我推销并不是只在个人招牌上下功夫，也不是不停向别人吹嘘自己，自我膨胀可不是什么好事，避免个人主义很重要。例如，你不能说：“我一个人完成了项目。”这种说法会让你被孤立，因为这和团队精神背道而驰。你可以换一种说法：“我的报告进行得十分顺利。”或者再润色一下：“我的报告进行得十分顺利，客户对我们给出的方案很满意。”简而言之，一定要说明你做出的贡献，包括对其他人、对公司、对听众、对客户，乃至对整个世界的贡献。

二、要有动力

自我推销时要有强大的动力，尤其是在自我推销把你带出自己的舒适区后，你更要反复鼓励自己。每次走进演讲厅、参加会议、坐在谈判桌前谈生意时，你都要问问自己：“我想从这次会议中获得什么？是晋升机会还是领导机会？是让大家听到自己内心的想法还是提升公司或部门在顾客眼中的形象？是加强与同事之间的关系还是接受别人的想法或提议？”清单上的内容永远也列不完。

我相信，你不希望自己从会议室出来时空手而归。因此，你必须渴望成功，这种成功可能是与客户达成一致，可能是得到领导赞同，也可能是得到晋升机会。事实上，知道自己想要什么才会有努力的动力。这个方法男女通用，因为一旦明确目标，你才有理由提出自己的观点。

三、自我推销时该推销什么

自我推销时放在第一位的应该是个人功绩。我建议女性把自己获得的成绩写下来，这样可以帮助你将自己的成就记录在册，和别人交谈时能更加自信地说出来。你可以一一列举成就，例如“我完成了试点项目，各方反馈极佳。”有人称赞你时，大方回应：“谢谢，为此我也十分自豪。”不要说：“这不值一提。”

自我推销说起来容易做起来难。即便全世界的人都说我们做得不错，我们自己也难以接受这些荣誉。我记得有一位客户是生物科技公司的负责人，她为公司做出了巨大的贡献：培养年轻人才、支撑当时

刚起步的公司、指导公司员工，她领导着这家中型规模的公司稳步向前，也因此受到了表彰。

她对此十分骄傲，但是她的公关代表告诉我她站在聚光灯下时很局促，我也在帮助她练习演讲时见到过她的窘境。当我交给她第一版演讲稿时，她说：“这不是我的风格。这版演讲稿感觉就像在说：‘天呐，难道我不优秀吗？’”修改讲稿时，我把关注点从她的个人成就转移到了强调她的自豪感上。修改版中有许多“我很骄傲……”。她还是说：“讲我自己的部分太多了。”应她的要求，第三稿改成了赞扬她身边的人——她的家人、员工和同行。现在整个演讲传递出的信息是：“我代表周围人来接受这个奖项。”在大声朗读之后，她说这听上去还是“太夸张了”，她希望我能帮她改得“再低调一点”。除了完全删掉有关她个人的部分，我不知道如何才能让这个演讲更低调一些。最终，第四稿（也是终稿）得到了她的认可。终稿的基调是：“我感到十分幸运。”她问我应该穿什么去演讲，还说她觉得自己应该穿得低调一点，她认为穿一件简单的黑色短款礼裙就行了，因为她不想太引人注目。

那次讲演时，她非常享受整场活动，她带着家人一同登台，向众人致敬，感谢他们为自己带来的“幸运”。我对这个案例印象深刻，因为我知道不仅是她，还有许多女性都需要更自然地称赞自己。对她、对广大女性来说，讲述自己的成功将是一大进步。我们要知道，推销自己、讲述自己的功绩并不那么难以启齿。我们要告诉自己，我们不是靠运气才成功的。这种自我推销的能力需要每天练习。否则，当我们出席会议、同别人打电话或者在电梯里交谈的时候，不但不会提及自己的成就，还会在别人提到时一笑而过，最终让人忽略我们的成就。

学会自夸

你可以先在一些“安全地带”开始练习自夸，比如在家或者在教室。在我们的研讨会上，我们鼓励女性自夸，告诉她们：“使劲夸自己！把自己吹得天花乱坠！”这让许多女性都很难为情。我们还会告诉她们这些夸赞听起来是什么样的。有时候她们觉得自己夸得太过头了，尴尬得脸直发红，但其实这种程度的夸赞和音调才刚刚配得上她们的能力。但是，这并不意味着这些女性不认为自己做出过杰出的贡献或完成了精彩的报告，她们只是没法轻轻松松、自信大方地告诉别人这些成绩，她们总是喜欢让别人猜她们有多优秀。

培训时，我们经常会让学员们写下自己的三个优点，再把它们大声读给大家听。比如，我们的教练会让她们写下三条对自己的描述，要求她们读每个句子的时候都以“我擅长……”“我善于……”或“没人比我更擅长……”为开头。这个练习的亮点就在于，对女性来说，这些话很难说出口。有的女性在不得不自夸时会脸色发红，坐立难安。当然，在生意场上我们不能说诸如“我很优秀”之类的话，但如果女性想学着自我推销，这是一个很好的锻炼方法。

下面这段对话出自教练和一位研讨会学员。在这段对话中，学员梅拉妮正在尽力自夸，但是通过对话我们能发现这对她来说非常艰难。

梅拉妮：人们都说我足智多谋，我想……我想我擅用人才。
教练：去掉“人们都说”，直接说“我足智多谋。”
梅拉妮：这听起来太狂妄了吧。
教练：你就当作在陈述一个事实，试一试。
梅拉妮：我足智多谋。（语调平平，毫无起伏）
教练：感觉如何？
梅拉妮：天呐，太难以启齿了。我感觉好像有一个人随时会站出来告诉大家我在说谎。
教练：梅拉妮，这是真的吗？你真的足智多谋吗？

梅拉妮：确实。我提出的办法帮助公司节省了几十万美元的开支。

教练：这太了不起了！跟我们说说你的故事。

尽管在有些女性看来这太夸张了，但现实是，自夸永远不会太过分。自夸简单、有力且能给人带来自信。所以，尝试着夸奖自己吧。别人听你自夸会觉得你很自信。试着练习推销自己，在家、在朋友面前，甚至是对着自己，这一定会是一个好的开端。当然，我们的最终目的还是利用这些技巧在企业界站稳脚跟。

随时随地都要自我推销

自我推销不是开关，想开就开，想关就关。你要让它成为一种心态，成为你性格中的一部分，在任何需要交流的场合，你都要保持这种心态。接下来，我们分析几种必须进行自我推销的场合。

一、日常例会

观察在会议中表现活跃的人，不难发现他们一般都有以下特征：①引人注目；②喜欢谈论自己的功绩；③乐于分享喜悦；④擅长争取荣誉。但是，这并不意味着你不能称赞那些做实事的团队成员，不过，你要先说出自己的成绩，再把这些成绩和团队成员们联系起来，然后展望未来。黛波拉是一名人力资源经理，她参加了“登上舞台”培训项目：“在培训结束几周后，我受邀在公司高层领导大会上发表演讲。我为此准备了幻灯片。与过去不同，这一次我多加了一页，专门讲述我领导的人力资源部一年来取得的成绩。我自己也很惊讶，演讲时我感到非常自在，完全不觉得紧张！”

在会议上举手也是一个推销自己的绝佳机会。来自马来西亚的朱春莲曾在一次会议上主动出击，讨论了如何与同行及供应商合作，最终改善了采购方案，每年为公司节省了10%~25%的成本。但更大的成就是她得到了高层领导的认可，管理层因此决定改善公司的整个采购流程。

所以，你不需要夸耀自己有多么伟大的功绩，只需要坚定自信地说出自己的观点，就能表明你是一位逻辑清晰、令人信服、思想丰富的领导。此外，还有许多在会议上推销自己的方法，例如与大家分享成功的项目、提供高水平思维方式、提出令人信服的想法，等等。

二、注重绩效评估

女性也应当在绩效评估方面占有一席地位。一位研讨会学员说：“男性和女性在绩效评估时的表现截然不同。男性总会说‘我做了这个，我做了那个’；而女性则会说‘我们的团队完成了这些，我们的团队完成了那些’。女性总会把荣誉留给别人。”

想在下次绩效评估时推销自己，就要提前做好准备，总结自己成绩的主要内容。一位名叫琳达的人力资源经理告诉我们：“我在为绩效评估做准备时会把自己的业绩列出来。我会说‘我领导了这个项目’或‘我实现了目标’，但是以前我只会把所有功劳归在别人身上。对我而言，说出‘我完成了某件事情’并非易事，所以我会把自己所有的成绩都写下来，以此提醒自己要时刻注意推销自己。在绩效评估时或在其他会议上，我会跟领导讲明我的成绩。虽然这么做让我感到不习惯，但我还是做到了。”金伯莉是一名安全与政府法规部门主管，她说：“当时正赶上我和经理完成年中绩效评估，我十分清楚自己的团队取得了什么样的成就，也把自己的成就加入其中。这对我

来说是很大的进步，因为大胆说出自己的成绩对我来说是一件难事。我紧张的时候总会发笑，但是当时我不但阐明了自己的观点，而且没有笑场。我的经理给了我极高的评价，我对此十分骄傲。这一切都是值得的。”

三、职位面试

在职位面试中，你可以阐述自己的成就，为下一次晋升创造机会。除了自己，没人会为你做这些事。人们会认为，如果你连推销自己都做不到，那就不适合做高管。在培训女性面试的过程中，我们常听到这样的开场白：“我不知道为什么您认为我适合这个职位，毕竟公司还有许多人能胜任。”这些女性自认为她们给自己塑造了一个好人形象，而不是冷酷、贪婪的权力狂人。但是面试官很可能因为她们的表现断定她们缺乏自信。

黛安是一位银行副总，她来找我培训是因为她在一次CEO为她安排的面试中表现失常。在面试中，她觉得没有推销自己的必要，因为她以为CEO的认可足以让她获得这份工作。结果呢？她被淘汰了。负责人事的高管对我说她对这个职位的渴望不够强烈，同时竞争的7位男性都表现得比她更渴望得到这份工作。在我追问黛安对这件事的看法后，我知道了她表现不佳的原因。

第一，心态矛盾。她说自己甚至不确定是否真的想得到这份工作。新工作意味着新部门，而她喜欢自己原来的部门。

第二，没有准备面试。因为她觉得自己已经获得CEO的认可，所以没有准备的必要。

第三，讲话没有激情。她表现得十分被动，因为面试官低调，所以她也要低调，以免吓到面试官。

第四，没有反驳面试官的质疑。面试官质疑她胜任这项工作的能力时，她没有反驳，不反驳的原因“只是为了表现得礼貌一些”。

作为对比，下面会讲到一个积极的例子。在这个例子中，这位女士成功地推销了自己并得到了工作。詹妮弗是一家大型金融公司的高管。虽然不确定下次晋升机会何时到来，但她对自己的职业发展一直非常坚定。一天，她与人力资源部主管共进午餐，主管跟她说自己遇到了难题：她不知道该找谁负责公司正在进行的一项大型国际并购项目，因为项目负责人要协调好两个公司的合并工作，而且要花大把时间在欧洲工作。珍妮弗立马说：“我怎么样？”接着她解释了自己为什么能够胜任这项工作。不久后，她接到了这项任务。

第一个例子中的女士丢掉了本来轻而易举就能得到的工作，第二个例子中的女士得到了最初根本不在她考虑范围内的工作，因为她为自己创造了机会。

即使你觉得自己已经稳操胜券，也要继续推销自己。潜在的雇主和领导都希望你强大、自信、富有激情。我建议我的所有客户去面试前先告诉自己对即将要面试的工作十分渴望。

四、客户会议

除非你向客户极力推荐自己和自己的公司，否则无论对内部客户还是外部客户，你都完成不了推销。也许你的产品是世界上最好的，但如果你不推销，就没人买。我在向别人推荐自己公司的业务时有一个至关重要的点，就是让客户确信我们公司能提供独一无二的服务，其他公司则无法提供。

顾客的想法对你大有益处。每当你走进客户办公室为公司的合作伙伴做推销或者给出提议时，你要告诉自己：“他们比想象中还需要我。”这不是傲慢，如果你的公司产品优质、服务周到、理念出色，

事实就确实如此。在客户会议中，这种想法会让你信心大增，甚至能改善你的音色、肢体语言、信息传递效果以及你的整体形象。

向客户推销自己也需要毅力。下面介绍一个诠释毅力的重要性的绝佳实例。当初，雅诗·兰黛（Estee Lauder）想将自己品牌的化妆品系列打入纽约的尼曼百货公司（Neiman Marcus）。最初，她会见了商场经理，但是被拒绝了。雅诗·兰黛离开商场的时候正好碰到了尼曼公司总裁斯蒂芬·马库斯（Stephen Marcus）回家，她立马上前和马库斯说："我是雅诗·兰黛，拥有世界上最棒的美妆产品，所以必须入驻您的商场。"马库斯说她可以和销售经理谈谈。雅诗·兰黛说："我已经谈过了，他说我应该改天再来。但是，您知道的，马库斯先生，我等不了那么久，因为我的产品必须立刻入驻您的商场。"事实证明，这次推销成功了，因为马库斯问："你需要多大的商铺？""货物什么时候能运过来？"[4]

雅诗·兰黛装了一大袋货物，第二天就拿到尼曼百货开始推销。她拦下每一位进入商场的人，说："请试试这个。我是雅诗·兰黛，这是世界上最棒的美妆产品。"马库斯后来说："她是一位非常坚定的推销员，自始至终都亲切可爱。人们对着兰黛真得很难说出'不'。"[5]如果你也想在事业上向前发展，就必须展现出这种自信。

用这种方式推销自己非常有挑战性，至少在一开始是这样的。这要求你不能太过谦逊，要有清晰的目标，在任何情况下都要发挥你的个人销售技巧。不过你做的次数越多，就会越自如，推销过程也会越发自然。如果你愿意为自己而战，别人也自然更愿意信任你，相信你会带领他们有所收获。

尽管有个别女性很擅长自我推销，但是大多数女性还不具备这一能力。作为领导，你可以从以下几个方面培养女性员工的自我推销能力。

● 鼓励女性员工“自吹自擂”。询问她们获得的胜利、奖项、成就或以前的领导经历。不要只停留在赞扬她们的层面，要引导她们自己说出自己的光辉历史。

● 引导女性员工推销自己和自身的观点、想法。例如，如果有人想负责新项目，就跟她说：“那么告诉我，你为什么觉得自己适合做这个项目。”

● 在绩效评估和职业讨论的时候鼓励女性员工推销自己。提前告知她们你希望她们可以讲一讲自己最出色的工作经历。

● 在大型会议之前，确保一切演讲都进行过充分排练。

CHAPTER 7　第七章　要勇往直前

来自菲律宾的人力资源专家玛丽·简完美诠释了该如何勇往直前。就像她说的：“勇气不仅让我在事业上取得了瞩目的成就，在生活中也光彩夺目。我过去在说出自己的看法和观点时总是犹豫不决，因为我自小成长在一个受传统文化影响的家庭中。我还记得做第一份工作时，我的老板当时已经75岁了，他问我问题时我双腿发抖，吐字含糊不清。我很害怕，因为如果我答不出他想要的回答就会受到惩罚，就像我们对家长说了‘不’。参加‘登上舞台’培训项目时，大家的讨论让我意识到我们应当为自己发声，勇敢说出心里的想法。学会说‘不’的那一堂课引起了我的重视，它给了我说‘不’的勇气，让我明白表达自己内心所想并不是不尊重别人。”

勇气对于女性而言十分重要，因为在太多场合下女性都需要打破障碍，挑战传统，重新定义别人眼中的自己。事实也是如此，如果你是在企业界工作的女性，就必须比男性更有勇气。勇气就是你的秘密武器。但我并不提倡一味的大胆，因为仅仅大胆会变得鲁莽。我们需要的是深思熟虑、谨慎判断后的勇气。以下例子告诉我们什么时候必须展现勇敢。

勇于举手发言

展现勇气最基本的表现就是敢于举手发言。来自荷兰的米丽娅姆说她自愿在“登上舞台”培训项目的研讨会上登台演讲。她解释说：“这对我来说是很大的一步，因为在那之前我都是在台下等待，等有人自愿上台。但是登台之后的感觉真的太棒了，根本不像我想象的那

么可怕。”研讨会结束之后，她说：“我们部门要作为一个整体作报告，我毫不犹豫地告诉经理我想去。我知道，我本可以再次沉默，但这次我确实想要作报告。我的同事们开玩笑说我可以下次再去，但我说：‘不行！’”从这个故事中我们可以明白，你举手站出来发言的次数越多，发言于你而言就越容易，你也能从中获得更多乐趣。

如果一位女性发现自己是众多男性中唯一的异性，那么她站出来发言就需要更大的勇气了。她总害怕其他男性会打断她、忽视她、取笑她或者质疑她。一位女性信息安全主管告诉我们：“每周的管理会议都会令我焦虑不安。和一群坚定自信、野心勃勃的男人坐在一起，我选择只看、只听，不参与他们的争论。”然而，不说话就等于默许男性控制话语，掌握权力，每一位女性的沉默都是造成这一事实的因素。与保持沉默相比，你会因为你的思想和勇气获得更多尊重。

如果你能鼓起勇气，在参加的所有会议中都至少发言一次，这也是进步。你发言的次数越多，发言对你来说就越容易。

勇于质疑他人

质疑别人的看法也需要勇气。人生不如意事十之八九，我们并不想与他人，尤其是权威人士，意见相左，但如果我们确信自己是对的，就希望对方能知道我们的顾虑和观点。我们必须以坚定、尊敬的态度，有理有据地告知对方。这个挑战对女性而言并不陌生，这一点也会在下面的故事中体现出来，这个故事来自一位勇敢向上司讲出自己想法的女士。

“过去6个月里我压力很大，因为我的上司一直在一些事情上对我提出质疑，她认为我应该用不同的方式做这些工作。最后我终于和她讲了：‘我不同意你的看法。我做过这些工作，我有经验。’以往，

我可能会对自己说：‘好吧，就这样忍一下，然后离开就好。’但这一次我终于对自己说：‘我不会再忍下去了。’”人在感受到不被尊重时提出这一重要的问题是正确的，但要注意说话的方式，不要为了发泄不满而说出类似“我不同意”这样的对抗性话语。我们应当先承认对方的观点，再发表自己的意见：“我看法略有不同。”千万不要被愤怒冲昏头脑。

接下来这个故事就是有关质疑他人的绝佳实例。故事的主人公是一位高端科技公司的初级员工，她刚刚参加完一个公司范围内的多元化项目。在一次公司全员参与的活动中，她发现坐在台上的CEO和他的领导团队全部是白人男性。她心想：“这说不通啊。”于是在问答环节，她向CEO提问：“为什么公司让所有员工都参加多元化培训，但是管理层却全是白人男性呢？您的意思是多元化没有任何意义吗？还是说情况即将有所改变？”她提问时紧张极了，浑身抖得厉害，甚至没有听到CEO给出的回复。大会结束后，她的男同事们说：“天呐，你怎么能提出这样的问题？你就准备收拾东西走人吧！”女同事们却说：“姑娘，加油！”

几周后，总裁叫她去办公室，她很害怕自己会被炒鱿鱼，但结果相反，她勇敢的行为得到了回报。总裁给了她一个晋升的机会。他说自己希望和像她这样有胆识的人共事。她成了总裁的行政秘书，而这也正是她事业腾飞的起点——最终她成为一家大型销售公司的负责人。为什么她挑战CEO的行为能受到赏识呢？因为她确实提出了她的听众——也就是那名CEO需要认真考虑的问题。当然，CEO也的确认真考虑了这个问题，因为她提问的方式礼貌、积极、冷静，没有让CEO在众人面前难堪。她也因为聪明和勇敢获得了丰厚的回报。

勇于挑战新的职位

追求下一个领导职位或晋升机会也需要勇气，对于任何想走出舒适区，站到舞台中央的人来说，这种勇气至关重要。

凯伦·施特劳斯·库克是高盛集团证券部门雇用的第一位女性，也是公司第一位交易员。当时库克还是纽约证券交易所的一名前台职员，她没有像其他人那样只是递交书面简历，然后等待回复，而是直接手持简历来到高盛公司。她询问前台接待人员有没有人可以和她谈谈招聘的事情。接待人员没有回答她，两个人就这样僵持了好一会儿。根据库克的说法："我注意到有个人一直在我们身后的走廊上来来回回地转悠。最终，他停下来问我：'你是谁，你想要什么？'"此人正是罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）[3]。当他了解库克的来意以及绝不打算空手离开的决心时，当即决定开始对她面试。在11场面试结束后，她被录用了，开始了她光辉的职业生涯。[1]库克的经历展现了女性争取高级职位时需要的决心和勇气。

勇气有时意味着勇于冒险，比如挑战新职位或承担新责任。加拿大帝国商业银行旗下金融研究所世界市场CEO理查德·内斯比特认为："大多数人在事业上都不敢冒险。事实上，无论男女，都应该做好准备迎接自己舒适圈之外的新工作，或许是一份异国他乡的工作，又或许会在短期内让他们薪资减少，但长期来看，这样的职位能帮助他们获得晋升。这给了他们机会，来展现自己在不同情况下都能成功的实力，即使他们没有成功，也能展现自己是如何应对失败的。没人能永远立于不败之地。我招聘公司高管时注重的就是应聘者应对失败的能力。"冒险一定要敢于失败，并从中吸取经验教训。

勇于挑战新的职位意味着摆脱各种束缚，走上一条全新的职业道路。我离开原来的公司开始创业，就是我大胆迈出这一步的时刻。很多人都质疑我、否定我。我几个最好的朋友和我说："你简直疯了！"但结局还算美好，我成功建立了自己的公司，公司也获得了巨大胜利。

勇于踏入男性的圈子

踏入男性的圈子（或任何男性的领地）也需要勇气。许多公司都明显有一个男性圈子，女性清楚这一点，男性更明白这一点。

梅利莎是一名高级银行家，在一家大型金融机构的交易大厅工作，她说：“交易大厅是一个人们斗得你死我活的地方。我刚从投资银行来到这里时吓坏了，我跟我的前辈说：‘我在这儿工作不下去，只想做回原来的工作。’交易大厅里的人们总在骂骂咧咧，大喊大叫，这让我很不适应。在这里，男人和女人很不一样。男人根本不把女人放在眼里，也不听女人说了些什么。我和招聘人员说：‘我想退出，这里不适合我。’这简直就像一个企业里的更衣室。”

但是梅利莎得到了这样的回答：培养你内心的力量。她解释道：“带我的前辈让我坐下，对我说：‘你有胜任这份工作的个性和干劲。脸皮别太薄，别让其他人影响你。’我做到了，这需要勇气。我一开始就给每个人都定下了规矩。我说：‘我来是做生意的，不是寻开心的。我们聚在这里是为了赚钱，所以希望各位能作为团队的一分子共同努力。’我相信如果一个女人在一开始就定下规矩，其他男人就会知道‘我不能惹梅利莎’。他们给我贴上了‘女魔头’的标签，不过至少这样他们会把我放在眼里。”

梅利莎没有对每一条性别歧视的评论都横加指责，而是单纯讲述了事情应该如何发展。踏入男性的圈子并不意味着就要受到男性的喜爱或是成为他们中的一员，我们需要的是尊重，是和他们在合作中并肩工作。如果非要被贴上强势的标签，那就由他们去吧。越是开明的人，越能欣赏女性的力量。

勇于做真实的自己

女性必须勇于做最真实的自己。辉瑞公司前执行副总裁兼总法律顾问埃米·舒尔曼（Amy Schulman）说：“在企业界工作的女性，往往会把与同事互动是否融洽看作自己是否属于公司的试金石。”[2]作为职场女性，我们太在意周围的信号了，一个微笑、一次皱眉、一次眨眼、一段凝视、一句批评，我们都会放在心上，以至于我们为了更好地与他人相处，不得不隐藏自己的真实想法。

我们不能因为惧怕来自同事的压力和评论，就丢掉那些让我们与众不同的优秀品质。别让其他人孤立你，不要觉得自己可以被随意评判或是不值得拥有现在的一切。别让他们影响你的积极性、你的能量、你的活力、你的幽默感、你的思想。更不要一味“迎合”你的听众。通常情况下，听众希望女性微笑，她们就会微笑；听众希望女性亲切一些，她们就会用活泼的声音说话。女性都是天生的演员，我们可以亲切、可以可爱、可以活泼、可以妩媚、可以成为任何我们认为别人希望我们成为的样子。但如果你这么做了，你真实的自我便会不复存在，你会一无所有。

你应该这样做：想想你最珍视的自己的品质，例如热情、有激情、有同理心、思维清晰、有坚定的信念……确保自己每次说话的时候都能展现这些品质，让它们一起塑造“真实的自己”。每当你觉得受到了别人的随意评判、攻击或者忽视，就用这些品质武装自己，它们会给你力量，让你坚持做真实的自己。在和人打交道的过程中，始终如一地展现这些品质，不要模仿和你交谈的人的风格和特点。

展现勇气的方式有许多种：举手发言、质疑他人、挑战新的职位、踏入男性的圈子以及做真实的自己。勇气会助你渡过难关，走上通往成功的道路。

如何领导女性员工

缺乏勇气是许多女性的致命弱点。从在会议上主动发言到挑战新的职位，许多情况都要求女性勇往直前。面对可能被孤立的环境，只有做最真实的自己才有胜算。通过以下方式，你可以鼓励女性员工鼓足勇气，一往无前。

● 鼓励在会议上鲜少发言的女性员工发言，你可以这样说：“我想听听玛丽莎的看法，她最了解这个项目。”

● 当某位女性员工在为自己的观点辩论时不够勇敢，鼓励她继续发言。

● 和女性员工讨论调职或者新任务时，如果你觉得她们害怕、不太情愿或者犹豫不决，就要为她们加油打气。

● 协助女性员工处理好由于她们不属于男性圈子而产生的情绪和因此产生的压力。

● 鼓励女性员工走出自己的舒适区，在她们失败的时候给予支持。

CHAPTER 8　第八章　要坚持个人立场

大学打来电话时，我得知自己获得了一笔为期3年的奖学金。感谢过后，我问道：“津贴具体是多少呢？”招生负责人说：“把学费算在其中，每年有2 500美元。”（这是很久之前的事了！）我停顿了一下，意识到靠这笔钱生活下去是非常困难的，于是问道：“每个人的奖学金都是这么多吗？”“只有女生。”对方回答道，“男生的津贴高一些，因为他们不受家里赞助。”这对我来说不公平。所以我说：“嗯，我的父亲也不会为我赞助任何资金，所以我需要和男生一样多的奖学金。”后来我达到了目的：我的奖学金和男生一样多。

尽管这件事发生在许多年前，但其中的道理却并不过时：我们女性要为自己辩护，在捍卫理应属于我们的东西时要坚定。我本可以接受最初的提议，申请更多学生贷款（因为我已经贷了许多款），但是我拒绝了，并争取到了自己应得的。我这么做并非勇气使然，而是因为坚持原则。许多时候，女性都太容易让步了，因此实际得到的总比应得的少。如果你想主导事情的发展方向，就要坚持个人立场。

女性总希望自己讨人喜欢，总给予别人支持，因此十分容易让步。当有人反驳、打断或看轻一位女性时，她往往会选择让步，更糟糕的是，她可能会通过道歉让对方好受一些。最后女性不但自己心里不好受，还会给别人留下没有自信、不够强大的印象。

坚持个人立场并不等于好斗、刚愎自用或是急于反击。坚持立场是在必要的时候为自己和自己的观点辩护。用证据、用事实，而不是用情绪说服别人。以下例子会告诉你要想在舞台上占有一席之地，坚守个人立场至关重要。

如果有人打断你说话

女性说话经常被人打断，一项名为“违背我们的意愿：女性在跨性别谈话中如何被男性打断”[1]的研究发现，75%的异性之间谈话被打断都是由男性插话引起的。芭芭拉·安妮丝和约翰·格雷在他们的著作《性别智商》中提到，男性之间也会互相打断，他们会“打断谈话，提出自己的观点，在别人想法的基础上提出更好的点子，就像球员在球场上为了得分来回传球一样”。[2]但是这种“男性”的交流风格“对于女性而言不自然，也没礼貌”。[3]许多女性被打断后干脆不再说话，为没能讲出自己的想法而沮丧。这种反应不会让大家了解你的想法，你也不会受到应有的尊重。

安妮丝和格雷认为，比起男性的交流方式，女性的交流方式更具探索性。他们鼓励女性以明确的指令开始一段对话，比如，“我想知道你对某事的看法，但是你要先听我介绍背景”。这样可以告诉在座的男性，他们有时间提出自己的看法。

如果你说话时还是会被打断，以下几种方法可以供你参考。你可以坚定地说下去。这个方法对大多数人都奏效，想插话的人没有机会插嘴，只能等你说完。你也可以说“我想先说完”或“我还有另外一点要讲”。再或者你也可以直接礼貌地说：“请等一等！”为了让大家更能明白你的意图，你可以举起手，张开手掌示意你还没讲完，不希望被打断。但是，不要询问大家自己是否可以继续讲话，不要说比如“请问我可以继续了吗”之类的话，因为你不是在寻求帮助。说这些话时，要直视打断你说话的人的眼睛，直到你继续开始自己的讲话。

那么，在你演讲的时候被打断该怎么处理呢？即使有的时候这些打断并不是恶意的，但是你没必要立马给出解释。有些演讲者欢迎大

家提问，但是如果听众提问的次数太多，会拖慢你的节奏，扰乱你的思绪，还有可能让听众产生反对意见，最糟糕的就是，在你的演讲还没结束的时候，新的讨论就开始了。一位经验丰富的物流公司协调员告诉我，她演讲的时候就一直被不停地打断。“所以，现在，”她说，“我会告诉大家把问题留到会议最后再提。这让我每次都能按照计划完成演讲。”如果你打算采用这种方法，那么在一开始就要讲清楚。

如果有人总是重复你的观点

女性会经常这样想：“嘿，那是我的主意，为什么人们是从他那里听到的，而不是从我这里呢？”这种“剽窃创意”发生的原因有许多，它也许能反映男性急于解决问题的渴望。还有一种可能，就是因为你讲得不够清楚或不够有说服力，以至于人们没有认真听你到底说了什么。如果你提出的方法还需要探索，但是一同讨论的男性却想快点结束讨论，那么他想重复就让他重复，因为在语言上盲目攻击对方会让你的说辞听起来苍白无力，也会显得你很自私。

但是如果你认为自己已经讲得十分清楚了，而对方是在故意重复你的观点，那就站出来说明这是你的创意。在这种情况下，幽默能派上大用场。一位在国际科技公司工作的女士发现她的同事一直在重复自己的观点，她最后终于说：“这个我不是刚刚才说过吗？这个房间是有回声吗？”或者你可以对重复你创意的人说：“鲍勃，我很高兴你同意我的看法。”“我们两边一直在为这个策略争论不休。我想知道这里有谁支持我们的建议。”你不仅要表明这个观点是你首先提出的，还要将先机从对方那里抢回来，寻求会议室中其他人的支持。

如果有人质疑你

如果有人质疑你，最好的回击方式是用事实说话，不要感情用事。若是感情用事，你的说辞会显得苍白无力。许多女性正是因为被愤怒冲昏了头脑，所以觉得批评都在针对自己。下面这个例子展示了人力资源部女性主管回应其他男性高管对她的质疑的不同方式。

男性高管：我们没必要招新的招商经理。

人力资源部女性主管：我不知道您为什么要质疑我，但这是我的工作，是人力资源部的决定。

以这种方式回答高管，不但会削弱人力资源部主管的地位，也不会让其他人信服。女性主管最好给出一个实质性理由来支持她的建议，如下所示。

男性高管：我们没必要招新的招商经理。

人力资源部女性主管：我理解您是为了降低公司成本，但是我已经和另外几位招商经理谈过了，他们感觉工作负荷太重了，没办法抓住市场上的所有机会。如果我们再招聘一位招商经理，就能更好地把握市场份额。

当你受到质疑时，很容易落入情绪的陷阱。即便是玛格丽特·撒切尔，在其职业生涯早期也会因为感受到被批评而变得咄咄逼人。她说自己：“动物被攻击时会立即自卫，所以要是采访我的人明显是在找茬，我会对自己说：‘老天保佑，你做的任何事情如果换我来做，我都能做得比你好得多。’然后我就会反击！”[4]这种急躁的风格并不适合她，撒切尔的顾问戈登·里斯（Gordon Reece）教她要有同理心。后来她也确实改变了自己的风格，变得不再那么急躁又咄咄逼人了。[5]

很多时候，有些人质疑你只是为了看看你是否准备充分且足够自信，那你就向他们展示你的确信心满满，同时还要将事情做到无可挑剔。一位女性常务董事告诉我：“男性有时候对你说过的话百般挑

剔，因为他们觉得：‘她是个女人，根本就不知道自己在做什么。女人在我们的世界就是要弱一些的。’所以他们会用提问来刁难你，但永远不会用类似的问题质疑其他男性，他们还可能会质疑你的业绩。我很了解这种情况，所以我会确保我对自己说的内容了如指掌，因为我知道有人会问：‘这听起来不合理啊，你确定你的数据都是真实的吗？’如果我对材料足够熟悉，我就可以说：‘是的，数据没有任何问题，这是考据资料。’当你和20位男性开会时，最不希望的就是被某个问题弄得措手不及。”

当有人质疑你时，先仔细听对方说了什么。事实上，并不是所有问题都带有敌意，或是想故意刁难你。有时候，好的问题能让你的思维更加清晰敏锐。你不妨从承认对方的立场开始：“我能理解你为什么会问这样的问题。”或“这个问题我们确实经常碰到。”然后尽可能清晰、简洁地阐明你的想法。如果你对自己陈述的事实很有信心，就坚持自己的立场，讲明自己的观点：“我之所以有这样的业绩是因为……”或“这个数据是由……提供的。”在其他情况下，你也可以说：“我可以先研究一下你的建议，再给你答复。”

如果有人质疑你的业务能力，你一定要充满信心。一位年轻的销售专员在参加一场会议时还没有完成当年的销售任务，她的老板问：“你今年任务没法完成了吗？”她毫不犹豫地回答：“我会完成的。”她没说自己会如何完成，但是她找到自己的每一位客户，告诉他们自己必须完成销售任务。客户们都深受感动，纷纷和她签订合同，帮助她完成了任务。

无论情况如何，只有保持冷静，才能给出最佳解释。受到他人质疑时，我们要拿出最有力的论据，而不是最强烈的情绪。我们要想保持情绪稳定，就要明白质疑并不一定都是有敌意的。女性交往礼仪不同于男性交往礼仪。我的一位女客户说：“我就是不明白。为什么大家一坐在会议室里，男人们就总是咄咄逼人地互相质疑，或者质疑

我，但踏出会议室的门，他们就会谈笑风生，开始计划下次一起去打高尔夫球。而我却耿耿于怀了两周之久。他们到底是怎么做到的？”男性之所以能这样是因为这就是他们的交往之道。他们并不是在散发敌意。只有理解这种交往之道，我们才不会认为所有质疑都充满敌意。

如果有人对你突袭提问

尽管你已经尽了自己最大的努力说服别人接受你的观点，但总有人——包括那些你以为和自己站在统一战线的盟友们——用意想不到的尖刻的语言批评你。你要注意不要被他们压垮。

在和一家世界顶尖科技公司的一次全球电话会议中，一位女士谈到自己参加过的一场高层会议，在那次会议中，她表现得心神不宁。她上台前做足了准备工作，确保每个人都会对她的演讲满意，她还事先与各方就自己的观点达成了一致。但是在演讲过程中，有一位高管对她提出质疑并非常尖锐地批评了她的方案，这让她措手不及。这位女士开始心烦意乱，泪水夺眶而出。她告诉自己：“我不能在会上哭。”但她不知道自己接下来应该做些什么。

在这种情况下，正确的做法是摈弃个人情绪。如果你被情绪支配，并且因此表现出愤怒和受伤，只会削弱你语言的力量。相反，你要从情绪中抽身，自信沉着地为你的项目或想法提出合理的理由。就算你之前已经提出过这样的论点了，也要再次提出。在提及反对意见时要表现得大度，用“我明白你的立场”或“我很高兴能回答你的疑问”这类语言抢占制高点，把每一次质疑都视为提升自己影响力的机会。

如果你在与老板或同事进行一对一谈话时被问得措手不及，可以采取同样的方法：抛开情感，用事实说话。一位在人力资源部工作的年轻女职员跟我讲述了她与老板的一次谈话。她在一次一对一谈话后希望老板对自己的工作表现给出反馈。由于他们此前的谈话很愉快，所以女职员认为老板给自己的评价应该还不错。可是老板却说：“既然你想要工作反馈，那我就这样说吧，我想从你那里得到肉和土豆，可是你给我的却是生菜和番茄。”面对这样奇怪的批评，她虽大吃一惊，但依旧选择沉默。面对这些评价最好的方式就是不要觉得它们是针对个人的，应该表现出坚强的一面。她可以说：“您能说得再具体一点吗？”请老板进一步解释能显示她足够坚强，可以面对事实。

如果有人性别歧视

任何性别歧视的言论，我们都应该加以抵制，并且应该声明这样的言论越界了。我在职业生涯中不止一次听到过带有性别歧视色彩的政策和言论。那是我上班的第一天，我正在接待处等我的老板和他的助理，有一位男性经理过来了，他上下打量着我，说道：“你就是我要的临时工？”我感觉自己就像是他点的外卖一样。那是我第一次，但不是最后一次遭遇性别歧视。后来，在我还是一家金融机构公关部门的年轻职员时，又遭遇了一次性别歧视。当时我正在和我的领导、一位副总还有团队其他同事开会，我们在讨论员工刊物的版面。我们翻到第4版的时候，我的领导说：“朱迪思，你可以做我们的阳光女郎啊。”他指着《多伦多太阳报》（*Toronto Sun*）第4版的一篇特写说。而那篇特写的内容是一个穿着比基尼的女人。我回答说：“你这句话完全没有专业性。”这虽然对拉近我们之间的关系没有任何用处，但是没关系，因为我们总会比这种人在职场上待得更久。事实也

是如此，在那之后不久，我就建立了自己的公司，而他从大众的眼中消失了。

回敬性别歧视最有力的手段是专注于自己手中的事情，不要让这样的言论扰乱你或打乱你的计划。一位在科技公司就职的年轻工程师找到她的上司，跟他讲述自己对于目前正处于讨论阶段的项目的看法，可能她的有些话惹怒了上司，他对年轻的工程师说：“你以为你是谁？你就是个胆大包天的疯婆娘。”她看着他，毫不畏惧地说：“那又怎样，至少你听到了我讲什么。”这位年轻的工程师在这样的环境中展现了惊人的专注力。不出所料，她最终成为一家国际公司的高管，而这家公司的高管中只有5位女性。

许多公司都越来越开明。旗帜鲜明地反对性别歧视不仅仅是个人的正确选择，也会让你在公司获得所有人的尊重，不论男女。为此，女性一定要万分小心，不要让自己成为别人眼中的“花瓶”。玛丽亚·巴尔蒂罗莫（Maria Bartiromo）曾为美国消费者新闻与商业频道（CNBC）的《收市钟声》（*Closing Bell*）节目报道纽约证券交易所的新闻长达20年之久，现在又为美国福克斯新闻做同样的工作，人们称她为“金钱宝贝”。2007年，她为系列产品注册商标“金钱宝贝”，但现在，她放弃了这一商标，她说：“我不会再用‘金钱宝贝’这个名字了。”[6]她的决定十分正确。你能想象一位严肃的男记者被贴上“股票健将”的标签吗？或许将这作为自己的招牌会让她更吸人眼球，但这会加深大众对女性的刻板印象，对抵制性别歧视的职场女性也没有任何帮助，还会给男人们一种混乱信号。我有许多共事的客户都是男性领导者，我相信他们中的绝大多数人都希望在女性问题上做出正确的决定，所以女性应当给出明确的信息。如果有人觉得你有魅力并且向你献殷勤，不要把他当作暧昧对象，也不要与其发展暧昧关系，更不要把这种实为不尊重的殷勤当作赞美。

如果有人欺侮你

不谈欺侮，本章就不够完整。长久以来，这都是许多女性焦虑的源头，也是导致公司需要的坚强、有能力的女性纷纷离开的原因。导致这一问题的根本原因在于人们根本就没有意识到这个问题，也不承认它的存在。女性不愿意总是提起这类问题，因为许多人觉得这让她们十分尴尬，或者她们担心如果自己提出这个问题会被贴上“麻烦制造者”的标签。

我培训过一名才华横溢、严于律己的人力资源部主管，所有人都觉得她表现十分出色，但她的领导是个恃强凌弱的人，总是戏弄她。有一次，她询问领导关于继任计划流程的事，领导戏谑地回答她：“虽然你在这个计划里，但是我们不知道把你安排在哪儿。你在公司没什么前途，不如去别的地方工作。或许你可以去这条街上的木器厂碰碰运气。”她该怎么做？这确实是个棘手的问题。一般情况下我会说：“保持冷静。”但这个领导言语中的敌意让人无法保持冷静。这位主管十分生气，她的领导却说：“我就喜欢看你被激怒的样子。你生气，我的目的就达到了。”她也可以先忍气吞声，认为现在不是和领导谈论这个问题的时机，应该另找时间开会讨论。但如果这种情况还会发生，那么她要么把这个情况反映到人力资源部，要么直接离开公司。她正是这样做的，头也不回地离开了这家公司。现在，另外一家公司受益于她的才华。如果你觉得你的公司不重视你的才华和能力，也许是时候寻找一家重视你的公司了。

受到质疑时，最佳回应方式就是用事实说话，有理有据地说服对方，而不是情绪失控。如果我们没能把控好情绪，就会反应过度，让听众抓住我们的把柄，进而评判我们。这些批评会让我们沉默，而我们反过来又会用沉默拒绝接受它们。我们应当冷静地说出理由，表明

我们不但不受别人只言片语的影响，还能更加坚定地站在自己的立场上。

本章讲述了在职场中可能遇到的艰难处境下，你应当坚持个人立场。需要强调的一点是，虽然本章讲到了男女天性的差异，但许多男性领导其实与我们是同一战线的。他们不希望见到任何形式的欺侮、性别歧视或恐吓。我是在多年前培训一位客户时明白这个道理的。这位客户是一家知名航空公司的COO，他总是向我示好，而我礼貌坚定地拒绝了他。后来我从这家公司的CEO那里得知他被解雇了。我这才倾诉道：“我很高兴他离开了，他以前总是想对我动手动脚。”CEO说：“你应该早点告诉我，这样，我就多了一个解雇他的理由。”那一次，我学到了重要的一课：在这种情况下，男性可以充当我们的捍卫者和拥护者。直到今天，这个道理依旧如此，因为各位领导者都在逐渐探索着创造一个充满包容和尊重的企业。所以，一定要坚持自己的立场，因为你不是在孤军奋战。不要觉得所有问题都要埋在心底，自己一人承担。从现在起，和支持你、重视你的人并肩作战吧。

如何领导女性员工

女性员工可能在各种情况下受到恐吓——从讲话被打断到不被人尊重，甚至受人欺侮。如果你能创造一个健康的工作环境，就能提升整个公司的管理水平，给予女性更多发展机会。你可以通过以下几点达成目标。

● 禁止职场上出现任何涉嫌恐吓、性骚扰、插话、剽窃（创意）、欺侮或性别歧视的行为。

● 如果有人在会上打断女性员工讲话，你可以说：“我觉得玛丽亚还没说完。”对待欺侮和性别歧视行为，你可以说：“放尊重一点。”如果有人剽窃创意，你可以说：“我相信你也同意伊莎贝尔刚才说的。”

●除了公开干预，你还可以私下找冒犯者谈话，告诉他们这样的行为十分不恰当。

●给公司的所有人发电子邮件或者做团队培训，告诉员工你期望创造一种互相尊重、互相包容的企业文化。给员工解释这样的企业文化具体包含哪些内容。

---

[1]Impostor Syndrome，指成功成年人中有33%的人感觉自己的成功不是理所应当的。——编者注

[2]Gllup poll，由盖洛普设计的用以调查民众的看法、意见和心态的一种测试方法，始于20世纪30年代。——编者注

[3]罗伯特·鲁宾于1966年加入高盛的风险套汇部，5年后成为合伙人。后担任美国财政部部长。——编者注

PART 02　第二部分　准备出色的演讲脚本

CHAPTER 9　第九章　塑造你的领导者形象

汉弗莱集团培训项目的参与者是来自世界各地的女性领导者，而她们创作的演讲脚本大多无法展现其自信领导力的一面。她们中有人希望自己在会议上的发言能更有说服力，因为她们往往拥有很好的想法，却无法清晰有力地将其表达出来；另外一些人说自己在小组会议上表现出色，她们希望自己在一些重要的大型演讲中也能表现出色，鼓舞在场的每一位听众；还有一些人希望自己在面试中能更加自如地推销自己。我们培训过的几乎所有女性都希望自己的话语听起来更加坚定，更有说服力，不论是打电话、开电话会议，还是在走廊上和别人聊天、在电梯里和他人交谈。

要想站上舞台，让人们看到你是一位精力充沛的领导者，就必须在出席各种场合之前准备好自己的完美脚本。这里谈到的脚本不仅仅指正式演讲和报告的脚本，它的意义更为宽泛，从走廊闲 谈到电话会议，从电梯间交谈到客户见面，我们要说的每一句话都可以被称作脚本。

本书第二部分将教你设计出色的演讲脚本。首先你要问问自己：“我想将自己塑造成什么样的人？”成功脚本的精髓就在于能为自己打造积极正面的形象。

女性过于在意自己的错误、恐惧和缺点

男性往往以自己的优点为傲，他们会大方地接受别人的赞美；而女性则更倾向于揪着自己犯过的错误不放，但这样会暴露自己的恐惧，从而忽略自己的优点。接下来我们具体分析一下。

一、女性会展现自己缺乏安全感的一面

不论是初入商界的新人还是管理层的老手，女性都会展现自己缺乏安全感的一面。这正是内心那只乌鸦在作祟。不久前我参加了一场午宴，这场午宴的参与者都是女性。我到场时恰逢一位女性CEO登台讲话。她走上讲台，对听众们坦白：“其实我并不喜欢在公众面前演讲。”说罢，人群逐渐安静下来，但糟糕的是，她并没有就此打住，而是继续说：“我一直在想，为什么我如此不喜欢公众演讲。后来我有了答案，因为我在演讲时感到十分孤独。我觉得自己和在座的各位无法产生共鸣。”接着，她不温不火地讲了40分钟，在演讲进入尾声时，她再次表示自己内心缺乏安全感：“这就是我的故事。我并非有智慧的人，不知道今天的演讲对您是否有所帮助。”作为国际科技公司领导有方的成功高管，她竟然以如此消极的方式看待自己，这令听众震惊不已。这样一来，听众们可能会认为她确实是个没有智慧的人。

我们不仅会在一些重大演讲和报告会上展现我们缺乏安全感的一面，也会在对自己的评价中展现这一面。女性可能会说：“我不确定我有没有汇总好这次开会需要的资料。”“我不知道你们是不是都能听清我的声音，我声音是不是太小了？”或“我说这种话真是太傻了。”诸如此类的评论会削弱人们对我们的信心，所以我们一定要注意这一点。有位女士曾说：“我过去常常拿自己开玩笑，说‘我连电子表格都打不开’这样的话，但是后来我意识到，如果希望别人认真对待自己，就必须停止开这样的玩笑。”

二、女性会强调自己衣着不得体

为什么我们要强调自己感觉出错的部分，而这部分其他人甚至都注意不到？曾经有一次，一位女士需要登台把我介绍给听众们，但是那天早上起床时，她还不知道自己会有这样的任务。她衣着不太得体，还系了一条很难看的腰带。这本就是一个不好的开端，我对此感到十分遗憾，可是她对自己衣着的糟糕评价让我觉得完全没有必要。还有一次，我听说一位高管站上讲台后，看了看听众，说：“我的发型还好吗？今天早上我觉得它好奇怪。”你能想象一位男士讨论他不得体的细条纹衣服和糟糕的发型时的样子吗？

三、女性会回避成功

面对自己的成功，女性会表现得十分低调。我曾经在一家企业与几位女性高管开会。她们在介绍自己时，都对自己能坐上高管的位置而感到惭愧。有一位说：“我不敢相信自己竟然是高级副总裁。”另一位说：“我不知道自己是怎么坐到这个位置上来的。”第三位说：“我的头衔听起来好像很厉害，但其实我的工作很普通。”类似言论会将我们置于普通人的角色中，即便在扮演重要角色时也是如此。我以前向我的一位新客户询问她的职位，她回答道：“副总裁。但是我感觉自己年龄大了，不该再占着这个位置了。”这让我感觉她非但没有为此自豪，反而觉得自己是一个“过气”的副总。

回避成功对于我们的职业生涯没有任何帮助。我认识的一位主管在完成业绩目标时从不将这些成绩告诉她的同事。她觉得这是在浪费大家的时间。这样一来，她的同事们认为她从未完成过任务，在互评时给她打了很低的分。最后，她只能另谋出路。

四、女性会转移别人的赞美

如果你夸赞一位女性手表时尚或穿着得体，她可能会说：“我是在打折时买的。”或“这看起来贵，但其实挺便宜的。”如果你称赞一位女性的演讲十分精彩，你可能会听到这样的回答：“真的吗？其实我刚刚特别紧张。”如果你告诉一位女性你喜欢她脖子上戴的项链，她也许会说：“我也喜欢你的鞋，真得很好看。”女性这样说是为了告诉你她们没有你优秀。有一次我称赞一位女性人事副总的小手提包很可爱，她却说：“我只能提手提包，因为我肩膀上有伤。说出来你可能不信，我办公室内装满文件的抽屉飞出来砸中了我的肩膀，我摔倒在办公桌下。别人因为肩膀受伤去医院是滑雪时摔的，而我呢，我是被一个装满文件的抽屉砸的。”从那以后，一想到这位女士，我满脑子都是她被撞伤后摔倒在地的样子，而不是她提着漂亮的手提包的样子。

五、女性有时对自己的定位有误

有时，一些女性在工作场合的表现非常不合时宜，例如与同事暧昧或者在会议室里表现出小女人的一面。我们的一位教练与绘制人类基因组的科学家们开过一场研讨会。虽然科学家中只有一位女性，但她是一位强者，姿态优雅，智慧超群。可研讨会开始还不到半小时，她的气场就被削弱了，因为她被参会的一名男士逗得咯咯直笑，就像一个青春期少女。他用她觉得温馨好笑的笑话毁了她的演讲，他的魅力瓦解了她的权威。这并不是谁有意为之，但是她默许了他削弱自己气场的行为。她从“科学界的领头羊”变成了“可爱的女孩”。一部

分女性很容易陷入母性角色。一位副总告诉我：“我是参加董事会的唯一女性高管，喝咖啡的时候很难不去问我的男同事们是否也要来一杯。但实际上，我必须抵制这种扮演传统女性角色的行为，因为我希望在董事会上与同事们平起平坐。”

六、女性总是把自己看作“工蜂”

女性常将自己定义成公司里的“工蜂”，这也会削弱她们的领导能力。她们语音信箱的答复通常是：“不好意思，我现在不在办公桌前。”为什么她们就应该一直在办公桌前呢？当她们的领导夸她们是“好员工”时，她们会感觉受宠若惊。一位女性副总告诉我：“我领导介绍我时会说：‘她能做好一切我交给她的任务，我只管放心，等着事情有所突破就好。’我会觉得这是莫大的赞美。”这确实很能说明人们是怎样对待女性员工的——对她们步步紧逼，直到她们崩溃。这绝不是对一位领导者的赞美。Catalyst做了一项研究，名为“不成文的规定：你不知道的事情会毁了你的职业生涯”[1]（Unwritten Rules: What You Don’t Know Can Hurt Your Career）。这项研究对影响晋升的因素进行了评估，结果表明，“长时间工作”和“精力充沛，大量工作”排名非常靠后（得分分别为29%和31%）；相反，“社交能力”得分很高，有71%。

即便是非常成功的著名女性也只会将自己定义成“优秀员工”。希拉里·克林顿首次进入国会时对媒体挥手说：“我是干活的马，不是表演马术的马。”[2]在《名利场》（*Vanity Fair*）杂志的采访中，演员莎拉·杰西卡·帕克（Sarah Jessica Paker）说：“我不停地工作、工作、工作，直到我筋疲力尽，必须有人帮忙才能离开。”[3]雅虎

CEO玛丽莎·梅耶尔在斯坦福大学演讲时被问及成功的秘诀，她回答说：“我喜欢工作。”[4]

奉献精神和干劲固然重要，但是只靠把工作做到完美就能获得成功只是一个神话。有很多女性花费大把时间制作信息全面的幻灯片，可是真正到了演讲的时候，会议室里只有几个人注意到了这些信息并对它们进行思考，这些人还会因为自己的洞察力受到赞扬。日常生活中，每天都有铺天盖地的信息，处理好这些信息十分重要。与他人交谈时不要谈“工作”二字，也不要把具体的工作过程告诉他们，比如“我们做了……现在我们正在做……下周我们计划做……”切忌使用“忙碌”一词，比如有人问你“最近怎么样”，你最好不要回答：“我很忙。”“我忙得快喘不过气来了。”或“我最近压力很大。”就算是在电梯里和别人闲聊，也不要这样说。

我认为女性应该意识到这一点，只给别人留下好员工的印象对走向成功毫无帮助。一位参与培训的人说她的前辈对她说：“如果你还只顾着坐在办公桌前埋头工作，不抓住机会拓展人脉、参加会议或扩大社交圈，那你也就只能坐在办公桌前了，做一匹埋头苦干的驮马，永远无法成为会议上的决策者和领导者。”这番话令她茅塞顿开。她解释说：“这些话坚定了我走出办公室的决心，督促我跨出自己熟悉的社交圈，开始建立对自己晋升有利的人际关系。”

走出自己的保护壳，站上领导者的舞台，丢掉那些会贬低自己的演讲脚本，重新开始创作吧！

建立你的领导者形象

如何重塑演讲脚本，将自己的形象塑造成自信的领导者？**首先，要坚定自己能处于领导地位的信念，永远不要低估自己。**不要把自己

缺乏安全感这一点说出来，不要提醒别人自己的衣着不得体，不要回避自己的成功，不要转移别人的赞美，也不要将自己定义成员工或传统的女性形象。相反，要寻找新的发言方式，展现自己积极的一面，把自己打造成领导能力出众的形象。你要通过语言在别人心里建立良好的自我形象。

你会发现**使用恰当的领导者词语也能让你处于更加有利的地位。**想一想你希望自己具备什么样的领导者品质，将前十条品质列成清单，提醒自己时刻向它们靠拢。也许你的清单上有“鼓舞人心”这一条，那就这么说：“对于我们能实现的愿景，我备受鼓舞。”激励是能够感染旁人的，如果你欢欣鼓舞，那么其他人也会受到你的影响而振奋起来；另外，你还可以用专注、精力充沛和自信这样的词语来描述自己，例如在开会时，你可以说：“我非常专注于结果。”“我深受我们策略性愿景的鼓舞。”巴西总统迪尔玛·罗塞夫（Dilma Rousseff）是联合国历史上首位在一般性辩论中率先发言的女性领导人。非常雄辩的她分享过自己作为女性领导人的价值观：“从个人角度出发，我很谦逊，但是作为女性，我十分骄傲能迎接这一历史性时刻。还有两个词语对我而言也十分重要，就是勇气和真诚。今天我也是心怀勇气和真诚在这里发言。”[5]如果你也为自己找到了一个“领导者词语”或者一系列描述你领导者品质的词汇，一定要经常说这些词语，这样，其他人才会认为你具备这些品质。而你也会以新的视角看待自己，进而受到激励，朝着这个方向努力。

领导者需要考虑大局，所以你要培养自己成为有远见、有战略思维的思想家。IBM公司的首位女性CEO弗吉尼亚·罗梅蒂（Virginia Rometty）就是很有远见的人。她第一次在股东面前演讲时就说：“我们公司具备十足的创新能力，不断转变是我们一直以来的追求。这就是IBM公司创建一百多年能屹立不倒的原因，而且我们还能继续蓬勃发展百年。”[6]玛丽莎·梅耶尔在接受媒体采访时谈到了公司在市场不景

气的情况下发展的计划：“现在市场竞争激烈，举步维艰，我并不能保证成功。我只专注于用户体验、高端科技和优秀人才。”[7]即便你不是像IBM和雅虎这类国际大公司的总裁，只要你想成为领导者，你就必须有远见。大局思维要求你对公司的发展有一个宏大的目标。

考虑大局也意味着要有专注力，能提出解决方案，但这并不表示你一定得是高管。你也可以是与内部客户打交道的人事专家或交易分析员，由于更加了解他们的目标，所以你的工作效率也会更高。或者你也可以是跨专业团队的一员，因为视野宽广，所以能够帮助团队建立共享解决方案。成为一名全局思考者意味着你要跨出自己的领域，考虑众人的想法，提出综合性解决方案。

不论身处何地，无论在电梯中还是在会议室里，你都要怀有远大的目标。如果有人问起：“工作进展如何？”你可以回答：“我们正在对方案进行最后润色。”或“这项投资已经开始获益了。”一定要把自己塑造成决策贡献者的形象。我们之所以能找到工作，领到薪水，不仅仅是因为我们有真才实学，还因为能灵活运用这些知识，把它们转化成好的创意并有所作为。因此，开会时不要害怕说出自己的想法，直接举手然后说：“依我之见……”“我们或许能从另一个角度来考虑……”或“我有一个想法”。

与很多女性认为的“管理层不想听取员工意见”相反，**其实管理层十分乐于听到你的见解。**一位女客户惊讶地和我讲，她参加完一场高层会议后，公司CFO对她说：“你在会上提出的看法非常精准。”一开始她想不起自己到底说了什么——她竟然对自己为讨论做出的贡献如此不在意。她意识到这一点后想道：“我还不够大胆。”因此，你要意识到自己的观点是十分珍贵的，应该多表达自己的观点，只有自信地表达，别人才能意识到你的观点确实十分科学。这并不是高管的特权，所有人都应该做到这一点。

塑造领导者形象的最后一个要点是：**为自己创作一个“电梯间故事”来应对各种突发状况。**在一家公司通过首次公开募股（IPO）上市时，公司的媒体代表总会讲一个公司的故事来展现公司取得的成功和快速发展的潜力。我认为，作为个体，我们每个人都应当为自己准备一个“IPO故事”，通过这个故事告诉大家自己出色的个人成绩。例如，假设你是软件实验室的负责人，那么你的故事就应该是这样的：“大家好，我是加拿大Trillium软件实验室的负责人，我叫萨拉·罗斯。去年，我们实验室开发出新一代人事系统软件，这个软件已经正式出版发行并在北美和欧洲取得了巨大的成功。我为我的团队感到十分骄傲。”这个故事虽短却精。当然，你不必每次都一字不差地复述这个故事，但其中的细节一定要讲出来。作为练习，你可以先在纸上写下你的“IPO故事”。

总而言之，要随时随地塑造自己的领导者形象，不要刻意贬低自己。想办法展现自己的成功，用新的故事体现你的领导能力。通过语言在会上或其他场合塑造自己的领导者形象。因此，创作领导者演讲脚本的第一步就是为自己塑造强大的个人形象。

如何领导女性员工

女性总是过分在意自己的弱点而忽略自己的强项。作为一名领导者，你在帮助自己的女性员工看到她们最好的一面上有不可替代的作用。

为了让女性员工更好地发挥自己的能力，你应该做到以下几点。

- 鼓励女性员工谈论自己积极、优秀的一面。
- 注意你描述女性的言辞。“哦，苏珊啊，她是个很努力的员工。”这样的话会把她们描述成实干家而不是领导者。你是不是这样

描述女性多过男性呢？

● 制定策略来处理员工们没有安全感的问题。比如，当女性员工回避称赞时，你可以询问她们为什么不相信这些赞美之词。理解她们的感受对你们双方而言都非常重要。

● 当女性员工表现出领导者行为时，你可以指出来，就像指出团队其他成员的优点那样，她可能都没有意识到自己具备这些品质。

● 帮助女性员工成为大局思考者。在她们提出逻辑清晰且具有价值的观点时，给予她们赞美。

CHAPTER 10　第十章　讲话要掷地有声

当我见到来公司上培训课的女性时，会问她们一些问题，其中最典型的问题是：你们觉得自己表现自信的能力如何？我还记得一位叫萨拉的女士回答时积极热情，说自己现在讲话的语气听起来比以前自信多了。她当时是这样说的：“或许几年前我还是个总把‘对不起’挂在嘴边、做事十分小心翼翼的人。那时候我总想着别把事情搞复杂，所以常常闪烁其词。不过，最近我已经在试着直截了当表达自己的看法，虽然我也不太确定，但我感觉自己的语气听起来应该比以前自信一些了。”听她说自己进步如此之大我也很开心，但听完她的回答不难发现其实萨拉的言辞依旧透露着诸多迟疑。“或许”“试着”“十分”“感觉”“不确定”“应该是”这样的词语削弱了她语言的力度。

然而仍有很多女性并没有意识到她们言辞中的一些词语在他人听来非常没有力度。人们经常会用谦辞来营造一种其乐融融、齐心协力的氛围，可正是这类谦辞削弱了人们语言的力度，最终让自己的口吻不像真正的领导者。1975年，玛格丽特·撒切尔出任英国保守党领袖，当时撒切尔说的话让人们感觉她对自己的新职位还不太适应。曾有一位英国广播公司的记者采访她，问她对自己的新职责作何理解，撒切尔的回答很直接：“我太忙了，没时间考虑这些事。我还是我，我的家人也这么想。不过我十分清楚自己的职责所在，虽然偶尔也会有些许不安。可是想想保守党的历任领袖，[1]谁又能一点都不焦虑呢？”谁能相信，这些话竟出自“铁娘子”之口呢？

不过最终撒切尔成长了，后来，她说话时每个字都掷地有声。同样，如果我们希望自己的发言有分量，希望自己成为能鼓舞人心的领导者，那么我们讲话时也一定要掷地有声。

女性经常使用弱势语言

下面列举一些女性经常使用的、让自己的言辞听起来十分迟疑的语言。

● **发言前先征得他人同意，但其实根本没有必要。**例如：女性发言前可能会问：“您介意我补充几点吗？”而不是直接提出自己的看法。如果你只是想在别人发言的基础上补充一些看法，这样的询问反而会让你处于比其他人低一级的位置。

● **道歉的次数过多。**我们常在语音信箱留言：“对不起，我现在无法接听您的电话。”“十分抱歉，现在电话不在手边。”女性还会在开始一段对话前先道歉，比如：“不好意思，我想评论一下吉姆的观点。”又或者，有人从拐角处走来，两人险些撞上，谁会先张口道歉然后让开路呢？答案很明显，是女性。一位参加研讨会的女士告诉我们，这一点引起了她的共鸣。“我以前总喜欢道歉，要讲一个比较难的话题或是要和有其他事情先做的人打交道之前我都会先说‘对不起’，但现在我不那么做了。”

● **即使知道答案也仍旧会提问。**有80%的女性表示，即使她们已经知道了问题的答案也依旧会提问。[2]这令人大跌眼镜，这是为什么呢？如果她们想要表现得合群一些，她们可能会说：“这些数据都没问题，对吗？”但其实她们很清楚这些数据确实没有问题。有一位主管和她的员工说：“你觉得听众能在你演讲时提到特定信息时与你产生共鸣吗？”她实际上想要表达的是：“你的信息要更清楚、更贴合大众，这样听众才能产生共鸣。”但是她不想表现得太过冒犯，所以没有直接下达命令，而是提出一个问题。在请求同事做事时，女性不会直接说：“我想让你……”而会这样问：“你觉得你可以做……吗”平时，女性几乎每说完一件事都会加一句“你明白我的意思了吗”“这样对吗”“你懂了吗”或是“这样行吗”。尽管这样的提问本意是确保听众确实听懂了演讲者的说话内容，但是听起来让人觉得演讲者对自己的发言没有把握。

● **频繁使用修饰词导致语气被削弱。**最会削弱语气的词语是修饰语，例如“只是”“我只是想说一下”。我们还常说“一点”，比如“我有一点担心”。还有“仅仅”和“也许”，“这仅仅是一个构想，也许我们应该……”我们还会使用摇摆不定的词语，例如“大概”“可能”“一般来说”“但愿”“有点”或者“颇为”。这些修饰词都让女性的语言听起来极具试探性，让人们感觉她们没什么自

信。我们还要避免过多使用修饰词，因为诸如“非常”“绝对”“真的”“大体上”“总是”之类的词反而会削弱它们修饰的词语本身的力度。细品“我绝对准备好登上舞台了”和“我准备好登上舞台了”这两句话，前者的语气反而更弱。

● **倾向于使用弱势词语。**我们会说“我认为我们能从中学到东西”，而不是“我确信我们能从中学到东西”；我们会说“我估计……”而不是直接说“我们知道”；我们也会说“我会尽力……”“我会试着……”；我们还常说“我希望……”“我感觉……”和“我相信……”这些言辞听上去都处于弱势。在邮件结尾写“希望该提议能满足您的要求”，表明你自己不确定提议是否符合要求——而这并非你想传达给客户的信息。此外，说“我觉得我们应该做这件事……”听起来好像你根本就不清楚我们是否应该做这件事。如果换一种说法：“我确信我们要做这件事”或者直接简单地说“我们要做这件事”会好很多。即使女性很确定一件事情，也总用不确定的语气。在她们对别人有事相求时，就会更加弱化语气。例如，一名女性商店经理让下属换货时可能会这样开口：

“也许你可以……”那么到底谁才是下属呢？

● **表达当下观点时使用过去式。**我们这样做是为了让自己的语气听上去不那么绝对。例如，女性可能觉得有些话难以开口，为了开始谈话，她们可能会说“我只是想和你谈几分钟”而不是“我想和你谈几分钟”。女性还可能在会议上发言的时候说“我觉得我们可以讨论一下”而不是“我们应该讨论……”。女性发邮件的时候也会在开头写“我觉得我应该和您联系”，我们用这种语气就仿佛自己不会再做我们正在说或正在做的事情，当然，这并不可能，我们只是用这种语气来弱化自己的气场。

● **使用削弱自身气场的开场白。**在正式开始发言之前，女性总会说“也许你们已经有所耳闻，但是……”“我不确定你们是否知道……”“这只是我个人的看法”或“也许我是错的”。还有我们听过千百遍的开场白：“这个问题也许十分愚蠢，但是……”为什么要降低发言的可信度，用这样的开场白让别人小瞧你呢？

● **在发表态度强硬的话语后提出妥协条件。**我们这样做是为了挽回一点局面，让自己说的话听上去没有太过强硬。例如，“我希望大家能够合作——如果你们也觉得没问题”“我们可以为你提供套餐，但是我要先核实一下”或者“我的经验没有问题，但是我不知道数据是否支持”。在汉弗莱集团，我们花了大量时间反复练习、互相听课，来确保我们对要教授的内容了然于胸。我的助理绝不会说“我有

几件事要和您谈谈，或者您觉得其他什么时间比较合适”，她只会简单明了地说“我有几件事要和您谈”，我也一定会抽空和她讨论。

● **使用情绪化的词语削弱自身气场。**如果你想感谢你的员工出色地完成了项目，不要说“我真的很开心”或“我真心诚意地对你们表示感谢，你们无法想象我有多么感激”。直接说“谢谢你们”就足够了。女性比男性使用“需要”这个词的频率更高，比如“我需要你帮我做这件事”。表现出需要他人帮助的意味并不能帮助你塑造领导者形象。

● **说话时过分表达感激之情。**表达感激之情本身没有任何问题，但如果表达太过了就会让你的语言听起来没有底气。例如，我曾经给一位女士介绍了工作，她来信说：“过去几个月里您帮了我很多，对此我表示十分感谢。您不知道这对我有多重要。我还没有接到关于这份工作的消息，但是无论如何，您帮了我很大的忙，我希望您知道这对我意义重大。”这样的溜须拍马反而会适得其反，让收到信的人觉得她毫无价值。

● **说话时使用过多的“我”，从而削弱了自己的领导者气场。**不论在哪种文化中，女性都比男性更爱说“我”“我的”这一类词语。[3]然而事实证明，频繁使用“我”效果其实不尽人意。研究表明，职位低的人比职位高的人会更频繁地说“我”。[4]一位CFO告诉我，有一位主管在一小时的谈话中多次说到“我”，这让他觉得她还不适合升职。说“我”的时候一定要有公司政治敏感度。我听说过这样一件事，雄心勃勃的男性和女性都去找他们的领导说：“我想得到这份工作。”他们中的一个人在这不久之后就离开公司了，另一个也被老板评价为“太具攻击性”。所以一定要谨慎使用“我”，这个词用对了能帮你塑造领导者形象，可一旦用错会给别人留下不好的印象。其实对于领导者而言，只要能正确使用“我”，效果会十分好，尤其是在你想表达自己坚定的信念的时候。比如，你可以说：“我坚信我们的提议有理有据。”但如果说“我”时过于以自我为中心（“我为公司奉献了太多”“我应得的不止于此”或“我工作如此卖力”），就会破坏你的形象。

本章描述的语言模式有助于解释为什么我们说话时没人听，或者为什么别人不把我们放在眼里。在我们的一堂课上，有位女士很聪明，她以幽默的方式总结了这个关于弱势语言的话题：“真是不好意思。我只是想知道，我们能不能稍微多讨论一些关于弱势语言的话题，当然了，前提是在座的各位都愿意的话。很抱歉，也许这个提议

听起来很傻，但是我觉得我还没理解到底什么才是弱势语言。”在场的所有人都哈哈大笑，因为她完全抓住了那堂课的精髓。

修正你的表述

修正表述的最佳方式就是听自己的录音，记下自己说了多少次弱势语言。一旦意识到这些弱势语言的存在，你就要开始有意避免使用它们。一位来参加我们研讨会的女士名叫格伦达，她在课程开始的最初几个小时里至少道歉了20次。她一靠近别人一米以内，就会说“对不起”。她和别人同时想发言时，她会道歉，然后让对方先讲。她碰到别人的椅子时也会十分抱歉。有一次，她竟对着一个自己不小心碰倒的空椅子道歉。不过格伦达很幸运，她在培训期间得到了许多女性的支持，她每次说“对不起”，别人都会回以微笑。后来，格伦达对自己的习惯性道歉痛定思痛，之后她每道一次歉，就会翻一下白眼。等培训课程结束时，她已经彻底改掉了这个习惯。

另一位希望自己发言更加强大有力的培训参与者分享了一个非常有效的办法：提前排练。她解释说：“我每周都会和公司高层开电话会议，我发现自从参加了这个培训项目，我越来越自信了。我正在努力避免说弱势词语，例如‘我认为’和‘我希望’。如果我对会上要讲的内容没有十足的把握，就会在开会前一天进行排练，这样我就能去掉言辞中的不确定表述，让自己更自信。”

现在，最大的挑战就是记住哪些言辞属于弱势语言，听自己的发言录音，一旦听到这类语言就立即做出修正，避免以下情况发生。

- 询问能否发表见解。
- 在没有必要说抱歉的时候道歉。
- 提出自己已知答案的问题。
- 频繁使用修饰词，例如“只是”“仅仅”“颇为”“一点”“很有可能”“相当”。

● 过度使用修饰词，例如“非常”“真的”“绝对”“实际上”。
● 使用弱势词语，例如“我试试”“我想要”“我需要”，还有最常见的“我认为”。
● 想说现在发生的事却用过去式。
● 在正式发言前说会削弱自己语气的开场白。
● 说完观点后又提出妥协条件。
● 使用情绪化的词语。
● 频繁道谢。
● 不合时宜地说“我”。

经过一系列调整，在给员工做绩效评估时，你不会再说：“我想说的是，我认为你今年做得不错。你处理了一些团队成员分工的问题，不过我还不能完全确定这一点，是这样吗？也许我该听听你的想法。可以吗？”这番话经过修正后应该是：“你今年工作非常出色。你解决了团队成员分工的问题。我想听听你的想法。”

有一位认可我们课程在语言培训方面的表现的女士在培训结束后来信说：“这么多年来我一直在收看一档名叫‘时尚大忌’（*What Not to Wear*）的节目。节目的内容是改造有经济能力的人（主要针对女性），帮她们买新的衣柜、漂亮的鞋子，最重要的是，为她们注入对生活的热情。我不禁将这个节目和培训中的一些内容联系起来。那堂课结束后，我十分注意穿着打扮。注意言辞就好比挑选衣服，言辞和我们穿在身上的衣服一样。我们需要清理‘衣柜’，剔除那些让我们听上去不够聪明、自信和有实力的话语。”阿维娃·维滕伯格-考克斯（Avivah Wittenberg-Cox）就在她的著作《妇女如何平等参与经营》（*How Women Mean Business*）中提到：“女性经常使用的各种词语在男性听来并不是一个有领导潜力的人该说的话。”[5]

如果修正本章开篇时提到的萨拉说过的话，应该是这样的：“我过去说话总是心怀歉意又小心谨慎，这削弱了我的语气，听起来一点也不自信。现在我进步了。”在这里，我想呼吁广大女性，你有实力

重写你的演讲脚本。想想吧，其实每次发言你都有机会增强个人气场，让你的观点深入人心。而这一切都取决于你自己。

讲话掷地有声，别人才会相信你、相信你说的话。对于正在读这本书的公司前辈、引荐人和所有男性，你们可以认真倾听女性的发言，然后给出有指导意义的、清晰的反馈，这样能让她们发言更加有力和自信。当然，这条建议同样适用于公司的某些男性。

如何领导女性员工

女性经常说弱势语言（只是、一点），提妥协条件（“我可能搞错了”或“这只是我的想法”）和弱势词语（“我认为”“我猜测”），她们会对自己知道答案的问题提出疑问，还会在完全没有必要的时候道歉。女性之所以这样说话，是为了让自己听上去谦逊低调。但是这些言辞对她们的领导之路没有任何帮助。作为女性员工的领导者，你可以做以下工作帮助她们。

- 认真阅读本章内容，了解女性惯用的弱势语言。
- 问问自己：“女性的确比男性更频繁地使用这些语言吗？”
- 如果你听到有人说这样的试探性话语，私下里和她聊聊，说出你观察到的现象，引导她明白这样的话语会削弱别人对她的信赖。
- 开设课程，帮助女性员工学习成为出色的领导者应该注意的言辞。

CHAPTER 11　第十一章　设计即兴演讲脚本

学校或者大多数领导培训课都不会教你如何设计言辞有力、极具说服力的演讲脚本。我是从第一位领导——罗伊·柯蒂尔那里学到这些内容的。他招我进公司时我刚辞去大学教师的工作，进入公司后他开始培养我做一名高管演讲写手，专为公司CEO和其他高管设计演讲脚本。这项工作并不简单，我还记得自己第一次把设计好的演讲脚本递交给他后，就飞快走回了办公室，因为我不想看到他读稿的样子。就在我刚回到自己安全的小格子间后，电话铃响了。他在电话那头用带着一丝暖意的声音说：“你做得不错！”柯蒂尔告诉我优秀的演讲脚本一定要逻辑清晰且具有说服力。他亲自给我讲述了有必要使用的信息和结构，这些内容不仅限于正式演讲，所有交流、谈话都适用。

本章教你如何设计逻辑清晰、结构明了的演讲脚本。无论你的观点多么有理有据，你的发言多么自信，如果你的表达方式没有说服力，听众就不会买账。汉弗莱集团已经将本章提到的方法论——领导者演讲脚本®注册了商标。这个模板能帮助你组织思绪，说服听众。无论是在演讲还是在电梯里聊天，你都可以按照这个模板整理思路。

设计演讲脚本

领导者演讲脚本对所有人都适用，不过它对女性来说尤其重要，因为它能有效降低女性说弱势语言的频率，改善女性不自信的态度，帮助女性用大方直率的方式讲话。加阳国际农业公司CFO史蒂芬·戴尔曾说：“女性说话时更倾向于不断地提问，而男性更为直接。女性会说‘你觉得这样可以吗’而不是‘我相信这个方法一定行得通’。”

下面是领导者演讲脚本的模板。

领导者演讲脚本©

开场白：_____
主题：_____
观点：_____
框架：_____
第一点：_____
第二点：_____
第三点：_____
重复观点：_____
行动号召：_____

主题和观点是这个脚本的核心部分，所以开场白结束之后就说比较妥当，然后你可以再慢慢进行详细说明。注意，你还要在快到结尾时再次简单重复主题和观点。这个模板里的每一步都能帮助你更完整清晰地将信息传达给听众。

具体而言，成功的演讲一般包括以下内容。

开场白

演讲首先要有开场白，开场白能让你和听众们一同参与到演讲中。这就好比是在和听众们招手打招呼，引起大家的注意，拉近双方的距离。你可以以你自己（“我”）、你的听众（“你们”）或者你和你的听众都知道的事情（“我们”）开始演讲。下面给出一些例子。

● 以“我”开场：“对于这个问题/这次挑战/你们的态度/我们的数据/这次讨论，我想了很多。”“我很荣幸能获此殊荣。”“我很高兴，因为我们的团队今年收获颇丰。”

● 以“你们”开场：“在座的各位都做出了很大贡献。”“你们的表现都非常出色。”“大家早上好。”

● 以“我们”开场：“我们有一个共同的目标。”“我们对此已经达成一致。”“我们需要制定一个解决方案。”

开场白的长短视情况而定。对于相对正式的演讲和报告而言，开场白控制在一分钟左右为宜。例如，我们可以把“大家早上好”这样简短的开场白稍微扩展一下：“大家早上好，今天的会议开得正是时候！”如果演讲者是领导者，接下来会再次强调会议的亮点，从而调动参会人员的积极性，与大家达成共识。对于非正式发言，开场白讲一两句话就足够了。

主题

开场白结束后，应当立即进入演讲主题，明确告诉听众你要讲的话题是什么。你可以说：“我想探讨一下……”“我想谈谈……”或者“我准备的话题是……”（如果大家已经对演讲主题有所了解，你就不用说这些了）。

观点

领导者演讲脚本中最关键的部分就是你的观点，因为在这一部分，你要表达你的主要观点。主要观点可以是一个想法，也可以是一个论点，但要基于你的个人信念得出并且要有理有据。如果你的演讲连个人观点都没有，那么听众可能会怀疑：“我还有听的必要吗？”“这个演讲要讲什么？”“演讲重点是什么？”“这和我有什么关

系？”观点并不是简单的事实陈述，而是领导力的展现——你相信某个观点，那么现在你就要给出证明。以下表达可以帮助你组织语言。

- “我相信……”
- “我坚信……”
- “本次演讲的内容要点是……”
- “我的观点是……”
- “我认为……”
- “依我之见……”

个人观点会加强大家对你的信任。无论你的听众是董事会成员还是你的领导者，他们都想知道你要讲的重点是什么，而不是东拉西扯。如果他们听到了你的观点，就会想：“啊！这就是重点！”

框架

框架应该放在整体介绍演讲之后，对于演讲的整体结构进行一个概述。如果你要通过一系列理由证明你的观点，那么你就应该这样描述你的演讲框架：“关于我的看法，我会给出三点理由。”如果你想先提出一个问题，再给出答案，你可以说：“首先我会讲一讲我们遇到的问题，然后我会给出对应的解决方案。”这一部分能帮助听众紧跟你的演讲节奏。因为这相当于给听众发了一张演讲“示意图”。

演讲主体

给听众建立了演讲的整体架构之后，你就可以进入主体部分了。在这一部分，你要详述你的观点和理由，说服听众，让他们认同你的看法。你可以用以下方法组织语言、详述论据。

- 理由法：列出理由，证明观点的有效性。

● 证明法：证明观点的真实性。
● 自问自答法：先抛出一个问题、挑战或机会，然后给出对应的解决方法和应对方法。
● 展望未来法：先谈论目前的状况，然后描述你的观点对未来的影响。
● 时间推移法：一步一步按照时间线描述事件进程中的每个点对每个阶段的影响。

以上方法都是演讲中常用的方法，你可以选择一种或几种最适合的方法证明你的观点。

讲到要点时，要说一些标志性词语，这样听众才知道接下来需要认真听讲。比如说你要陈述理由，当你要讲第一个理由的时候，就说：“我认为第一个理由是……”或“首先，我认为……”，或者你也可以直接说“第一……”，当你要讲其他内容时，同样要这样做。说明“第一、第二、第三”对于演讲者演讲和听众听讲都能起到厘清逻辑的作用。否则，要点可能会被混淆，而这是你绝对不希望发生的。标志性词语可以让你的演讲逻辑清晰，每一个要点都能成为强有力的论据。

如果你要准备的不仅仅是电梯间聊天或者对问题的简短回答，就一定要详细充分地说明理由，这时你需要继续划分分论点。讲分论点和讲主论点的方法一样：挑选合适的方法详述分论点。这一点在后面几章会举例说明。

重复观点

详述完理由后，你要把听众的思绪拉回演讲开始时你提出的观点。此时，你可以用重复观点的办法把听众“拉”回来。比如，你可以说：“正如各位听到的，我们已经多次证明了最初的观点。”

行动号召

一旦观点得到验证，你就应当开始进行行动号召。你可以说自己即将采取行动，也可以呼吁听众付诸行动。很少有演讲者呼吁他们的听众将演讲内容付诸实践，但是领导者一定会这样做。因此，你需要明确地告诉听众他们能够做什么。你可以说：“我非常期待各位对本项目的支持和赞助。”“让我们互相支持，共同努力，将这一想法付诸实践，我们可以先在公司内部尝试，然后努力获得成功。”不要说：“如果有任何疑问，请立即联系我。”但这正是大多数人喜欢写在邮件结尾的一句话。我把它称为倡议中的“半吊子”。

以上就是有关领导者演讲脚本的全部内容。利用这个模板，我们可以确保自己的每次演讲都有开场白、清晰的观点、证明理由以及提倡与呼吁。但是我们无法确保自己每次发言都能按照这个演讲脚本的顺序进行。面对临时会议、面试或谈话，你可以根据实际情况分阶段使用其中的部分内容。但如果你能记住整个脚本模板的内容，你最终会讲出所有的理由然后得出结论。每次使用这个脚本模板演讲，你都会显得是有备而来、见解深刻的。所以，请牢记这份模板。

想在会议中发言，就一定要清晰、果断地提出自己的想法。一个企业，既需要男性思想领袖，也需要女性思想领袖。想成为思想上的领头羊，最基本的就是要能够逻辑清晰地表达自己的观点。之后的三章将详述在不同情况下如何运用领导者演讲脚本模板。运用好该模板，你不仅能体现过人的才智，还会让听众成为你思想的追随者。

如何领导女性员工

你一定希望公司的女性员工有一定的影响力。达成这一目标的一个重要的方法就是设计出出色的演讲脚本。对此，你能做些什么呢？

● 认真阅读本章内容，了解领导者演讲脚本模板的作用。

● 问问自己：“我团队中的女性成员发言时讲到她们的观点了吗？”“她们在说服别人时有没有清楚地说明要点？”“她们发言结束时有没有提出倡议？”

● 在这些方面给员工做培训。

CHAPTER 12　第十二章　会议脚本准备

在我们的一次研讨会上，保险公司经理索菲娅准备了一份演讲脚本，准备在会上讲给领导听。她想要传递给领导的信息是：“我确定我今天提出的三个方案都绝对能给公司带来效益。”分别详述3个方案后，她再次提起她的观点：“如您所见，这3个方案都会完美地解决问题。”

在中间休息的时候，我们的教练找到她，给予她反馈并问道：“就咱们两个人聊聊，你实话实说，3个方案中你认为哪个是最佳方案？”

“哦，那肯定是第二个。”索菲娅不假思索地回答。

“你可以试着把脚本改一下，这样说：‘我坚信第二个方案是最佳方案，接下来我会说明理由。’”教练说。

“也许我可以试试。”索菲娅说。于是她们共同努力，对脚本做了改进，索菲娅的发言也因此变得更具说服力。两周后，她的领导打电话找到我们的教练。

“几周前我们公司的一名员工在您那里参加了‘登上舞台’培训项目，我不知道您都教了她什么，但是30年来，我第一次感觉我付给她的工资物超所值。”

一份出色的演讲脚本能传达出清晰、有力的信息，而不仅仅是供别人参考的选项，索菲娅的成功就说明了这一点。本章将讨论常见的三种会议类型的演讲脚本。你将看到，领导者演讲脚本能帮助你成为专注且号召力强大的领导者。

正式会议发言

正式会议对你和听众而言都非常重要。这些场合可能包含给董事会作报告或为销售团队演讲。根据企业文化和习惯的不同，你也许还会用到幻灯片作为视觉辅助手段。

在众人面前发表正式演讲前，最好能写出完整详尽的脚本。例如，假如你在一场有300人参加的行业会议上发表演讲或者作报告，可以以领导者演讲脚本为模板，然后在每一部分都加入具体内容来支持你的观点。这样，你就对自己要说的每一句话都有了十足的把握。如果你的听众人数不多，你可以用这个模板写一个较为简洁的脚本。

接下来这个例子是以领导者演讲脚本为模板，为公司招待会上的正式演讲写的脚本。演讲者是一位经理，她要给公司销售人员介绍销售中团队工作的重要性。她的开场白非常精彩，自然而然就过渡到了她清晰、完整的个人观点上，整场演讲十分出色。

开场白：几年前，有一位新人销售员加入我们公司。她立志超过所有人，在来到公司的第一年就成为销售冠军。她希望自己能不靠任何人的帮助，独立完成目标。到了年终，她的销售业绩却是最低的。你们知道我是如何得知此事的吗？因为那个新人就是我。

主题：今天我要给大家分享一个销售中的有效技巧。

观点：我坚信，只有团队合作才能让我们的团队取得最佳销售业绩。

框架：首先，我会解释为何团队合作如此重要；然后，我会谈谈我们怎样做才能提高业绩。

第一点：团队合作是销售成功的关键。

- 能为客户提供多样的投资组合。
- 帮助团队找到最佳解决方案。
- 让客户欣赏我们的团队。

第二点：团队合作需要我们齐心协力。

- 我们要暂时忘记个人。
- 我们要给客户互相介绍对方。
- 我们要协同工作。

重复观点：如果我们能做到这些，销售业绩一定会有所提高。

行动号召：我们的团队也会更加优秀，实现卓越的目标，创造美好的未来。

想象一下，你的演讲达到了一种效果——给团队传达了新的愿景，描绘了振奋人心的未来。这个脚本适用于任何内容，从新的策略到客户机会都可运用此模板。因此，如果下次你要发表重要的演讲，可以参考这份演讲脚本。

非正式会议发言

和正式会议上的发言不同，我们在每天的例会上也要进行非正式发言，留给发言人的准备时间自然更少。你可能只有短短十几分钟，甚至只有几分钟的时间来整理你的思绪。通常这种非正式发言只是向团队报告项目的最新销售数据。

以下例子包含三种不同模式，均运用了领导者演讲脚本创作非正式会议发言脚本。

在第一个例子当中，人事经理准备向领导汇报项目的最新进展。脚本只采用大纲形式，经理在汇报时会展开说明。注意，脚本要简短而且要突出经理的业绩。

开场白：您近来如何？我们有好一阵子没见面了。
主题：我有许多进展要向您汇报。
观点：我非常高兴，因为所有事情的进展都十分顺利。
框架：我主要和您说三点内容。
第一点：首先，员工敬业度调查结果喜人。
第二点：其次，我们的接班人计划开展得很顺利。
第三点：最后，尽管我们在人才招聘方面遇到了一些问题但我相信我们来年一定能填补目前空缺的职位。
重复观点：因此，我们正在按照规划稳步前行。
行动号召：我相信大家会在预期内按时完成目标。

下一个例子是非正式会议的演讲脚本。31岁的佩妮是银行交易大厅的经理，她会将自己的发言一字不落地写下来，然后在上班路上记

住。她这样做是为了确保自己能够明确地告诉其他交易员应该如何把握眼前的机遇。

开场白：大家早上好。

观点：今天早上我要和大家讲一讲下个月我们的三次机会。

第一点：第一，我要讲最重要的机会，就是与优联能源集团的合作，我们是这笔收购交易的承销商。优联集团是我们在美国各大能源公司中的首选。他们公司的高层会在多伦多和蒙特利尔召开会议，我们将安排大家在这两个城市与对方公司的CEO见面。

第二点：第二伦敦团队将举办一，场21世纪农业发展会议。有十多家公司的代表会出席，我们有机会与其中几家公司的代表开展一对一面谈。

第三点：第三，我们会为对信托收入感兴趣的人提供一些机会。对于高收入、低风险的行业来说，信托收入是很好的选择。我们将于本周三9:45在纽约完成这项工作。

行动号召：哪位员工想参加以上活动，请直接告诉我。

非正式会议脚本还有第三种形式：迅速在名片背面或智能手机上写下简短的大纲。这是一位年轻银行家告诉我的方法。

有一年，我在伦敦开会，我们公司试图说服客户同我们合作。作为全场唯一的加拿大经销商，我们把这看作一个机会。我暂时离开会议室，利用休息时间构思了一个简短的介绍。我把要点记在一张名片背面，然后把大纲牢记于心。这样做没有白费功夫，公司和两位欧洲客户达成了合作。

我当时的观点是，我们是加拿大此行业中的佼佼者，我还给出了理由：①公司多年来积淀的实力非常雄厚；②公司目前的行业地位和世界影响力都处于领先地位；③公司客源稳定；④公司愿意给出价格上的优惠。而行动号召是：由于我们具备独特的优势，公司一定会为他们带来业务上的收益。

以上3个例子对应3种不同类型的会议的脚本。当你遇到需要发言的非正式会议时，可以参考本章内容，选择你需要的模板。无论选择哪个模板，切记发言中一定要有鲜明的观点和要点内容。

即兴发言

我们在会议上的许多发言都类似“即席”或“即兴”评论，例如你会被点名要求报告项目进展或回答问题。即兴发言成功的关键在于张口前用领导者演讲脚本模板整理好思绪。参加培训的一位女士抱怨说大多数人根本不听她在会上的发言。但经过反思，她意识到了自己直奔主题、语速过快、内容不集中等问题。现在，她在讲话前会认真整理好自己的观点，这在很大程度上提升了她表达自己想法的能力。

假设你正在开会，财务部门的一位同事问你：“我们这个季度的盈利情况如何？”不要惊慌，你可以稍作停顿，然后这样回答。

开场白：感谢你的提问。
观点：我们第四季度盈利状况良好。
框架：【此处不需要演讲框架】
第一点：本季度盈利同比上涨5%。
第二点：成本保持稳定增长，每年上涨1%。
重复观点：因此，本季度持续盈利。
行动号召：今年又是辉煌的一年。

本章给出的例子展现了多种模板使用方法。你使用模板的次数越多，无论你面对的是正式会议发言、非正式会议发言还是即兴发言，你对设计会议脚本就会越得心应手。出色的脚本能让你的发言自信、有条理，让会议室里每个人的注意力都集中在你身上。出色的脚本能让你给别人留下深刻的印象，让你的发言深入人心，鼓舞每一位听众。

如何领导女性员工

对于想要发展事业的人来说，会议是最重要的场合之一。在会上，人们发言或有人倾听，或无人倾听；发言者或影响巨大，或无足轻重；他们或展现自己思想领袖的地位，或掩盖自己的真正实

力。无论是将脚本写出来还是直接在心里构思，都能让发言有很大改进。你可以通过以下做法帮助女性员工在会上坚定自信、条理清晰地发言。

● 认真聆听女性员工的演讲内容。不要因为她们的谈吐风格和你不同就对她们置之不理。女性对包容的追求可能让她们在演讲时走上一条“休闲之路”。

● 问问女性员工是否认为自己的发言有说服力。问问她们是否提出了自己的观点，又是否对此给出了理由。

● 观察女性员工能否一直坚持个人观点，还是会因为有反对的声音所以“压缩”了自己的想法。如果她们在表达观点时不够坚定，作为领导者，你应该帮助她们一步一步证明观点，从而坚定自己的想法。同时要告诉会议室里的所有人她的发言确实很有意义。

● 想一想女性员工跟你汇报项目进展时，是否有提到她们对项目的个人看法或远见。她们有没有跟你汇报细节来证明她们的确在认真努力地工作？

● 如果你发现女性员工在上述任何方面都需要培训，可以让她们阅读本章内容，然后活学活用。同时，在实际工作中，如果发现她们有所改变或进步，那么你要定期给她们反馈并予以适当鼓励。

● 当女性员工某次发言出色或在此方面有明显进步时，你要表现出认同她们的观点，即使有时你们的想法可能并不一致，你也要表示认同。

CHAPTER 13　第十三章　职业谈话脚本准备

与演员马歇尔·贝尔（Marshall Bell）共进午餐时的一次职业谈话对我的职业生涯起到了决定性作用。当时马歇尔在多伦多培训我们银行的管理层人员，教他们如何发表演讲。作为公司的演讲撰稿人，我选了一家别致的海鲜餐厅接待他。我本可以轻轻松松坐下来，听马歇尔给我讲他的故事，例如他是如何拍摄《伴我同行》（*Stand by Me*）、《龙兄鼠弟》（*Twins*）、《全面回忆》（*Total Recall*）、《英雄本诈》（*Diggstown*）和《星河战队》（*Starship Troopers*）的。但由于我当时正在考虑自己创立一家专门从事管理层人员演讲培训的公司，而他给银行管理层做的培训引起了我极大的兴趣，所以我准备向他求教。我听他讲话时，脑海中突然萌生了一个创意：我们可以建立一支优秀的培训团队。于是我说：“我们为什么不创立一家公司？我来教管理人员写出精彩的演讲脚本，你来教他们怎样发表演讲。”我在一张餐巾纸上草拟了一份商业计划。那是我第一次想到创立汉弗莱集团。直到今天，我们的公司仍在培训我那天在午餐时设想的内容——如何设计出色的演讲脚本并发表精彩的演讲。

这个故事告诉我们，想在事业上有一番成就，一定要有远见，把和别人的每一次谈话都视作探索可能的机会。那天与马歇尔共进午餐时，我想自主创业的心呼之欲出，这才抓住了这次绝佳的机会。

社交谈话脚本

社交活动是广泛结交合作伙伴和发展事业的绝佳场所。凯瑟琳·加博尔是一家国际公司的人力资源高级副总裁，她跟我讲了自己的职

业生涯是如何在一次早餐聚会上发生转折的。

格雷是一家国际猎头公司的发言人兼总经理，他在一次人力资源社交活动上让大家分享自己的目标。我开始在脑海里组织语言，我本打算说：“我现在正站在自己职业生涯的转折点上，我打算辞职，老实说，我对非洲和野生动物很感兴趣。”但是反思之后，我意识到这样的发言对我的事业没有任何帮助。这样的好机会放在眼前，我必须抓住！轮到我时，我说：“我叫凯瑟琳·加博尔，目前是一名人事总监。我认为我可以像格雷一样进入一家猎头公司，做一名高管人员。我之所以对这个领域感兴趣，有以下几个原因。第一，我起初是做销售的一，我希望能在猎头高管的职位上发挥自己这商业技能。第二，我掌握了人才管理方面的专业知识，这对做猎头来说至关重要一。第三，招聘直是我的强项，我总能挑选出一流人才。可以说，我入职以来做的一切工作都是在为成为高级猎头做准备。”

发言结束后，格雷向凯瑟琳直言自己很欣赏她的活力、激情和能力，并表示自己的公司在她所在的城市正有一个职位空缺。格雷还作为引荐人将她介绍给自己的同事们。两个月的试用期结束后，凯瑟琳被正式录用了。她终于得到了这份“梦寐以求的工作”。

凯瑟琳成功的关键就是运用了领导者演讲脚本。她的开场白专业明了（“我叫凯瑟琳·加博尔，目前是一名人事总监”）；观点清晰直接（“我认为我可以像格雷一样进入一家猎头公司，做一名高管人员”）；主体部分充分证明了观点（列出三条理由说明自己已经准备好投入新的工作）；最后的行动号召也十分有力（“我入职以来做的一切工作都是在为成为高级猎头做准备”）。她和格雷后续的谈话也为争取这次机会画上了完美的句号。

与引荐人谈话的脚本

直接与引荐人或有影响力的高管交谈也是发展事业的一个重要途径。这些位高权重的人能对你的事业发展起到巨大作用，所以不要轻视与他们的谈话。比如，你不会在咖啡店和一位潜在引荐人随意地说：“我正在找工作，希望得到一些建议。你有什么想法吗？”这样太不正式了，会显得你很不专业。接近引荐人的正确方法分两步：第

一步，安排一次会面；第二步，在谈话中积极发言。我们以年轻女士亚历克西丝的故事为例进行说明。

第一步：亚历克西丝成功安排了会面。

开场白：汤姆，很高兴见到您。我一直想问问您后面几周是否有时间和我坐下来谈一谈。
主题：我想和您聊聊我接下来的职业规划。
观点：您是我的良师益友，我希望还有机会再次接受您的教导。

在得到肯定的回答后，亚历克西丝继续说……

行动号召：我会和您的助理确定会面时间。非常感谢，期待与您的会面。

第二步：亚历克西丝与汤姆会面

开场白：汤姆，非常感谢您能与我会面。我对自己下一步的职业规划想了很多，您的建议对我而言很重要。
主题：我非常希望在伦敦吉姆·凯奇的公司谋得一份工作。
观点：我认为这份工作能实现我的目标，而且我也能胜任这份工作。
框架：我之所以这么说是有这样几个原因。
第一点：这份工作能带给我国际工作经验。
第二点：这份工作能在我成为领导者的道路上助力。
第三点：我具备对方要求的公司财务方面的知识。
重复观点：这份工作真的非常吸引我。
行动号召：我想把握住这次机会。能烦请您把我推荐给吉姆吗？他一贯很重视您的建议。

为什么说这是一个成功的案例？

● 亚历克西丝先通过第一次谈话确定了与汤姆的会面。这样，汤姆会提前对她要说的内容主题有所了解，会对她提前告知谈话主题这一行为投去赞赏的目光。
● 亚历克西丝表现出自己对职业生涯的规划进行了慎重、长远的考虑。
● 亚历克西丝通过精心准备脚本来自我推销。

● 亚历克西丝对公司政治有相当高的悟性——她表现出对汤姆建议的尊重，还表明吉姆也十分重视汤姆的想法。
● 亚历克西丝表现得自信、专业且有实力。
● 亚历克西丝在最后请求汤姆做她的推荐人。在这里要注意的是，她是以询问的方式请求汤姆推荐自己。这听起来是在试探，但实际上，通过这样的“自我推销”做结尾非常完美。

以上实例完美诠释了通过引荐人登上新的职业舞台的谈话脚本。

与雇主谈话的脚本

引荐人可以帮你敲开新工作的大门，但只有看到你能力的雇主才能为你提供工作。因此，面试前一定要充分准备，设计一份演讲脚本。面试的时候永远不要说：“我不确定自己是不是这个职位的最佳候选人，但我符合贵公司提出的一些要求。”如果你想得到这份工作，就一定要全力以赴地推销自己。在面试前务必提前想好自己能胜任这份工作的理由并把它们熟记于心。你可以参考下面的回答模板。描述情况（第一点）就是先讲讲你对这份工作的理解，而回答部分（第二点）要解释你为什么能胜任。

开场白：感谢各位给我这次面试机会。
主题：我非常开心能成为这个职位的候选人之一。
观点：我对这份工作抱有很大兴趣，也相信自己就是你们要找的能胜任这份工作的人。
框架：【此处不需要讲框架，因为观点能体现框架】
第一点：我之所以对这份工作感兴趣有以下几点原因。
● 贵行给我留下的印象良好且深刻。
● 我了解到你们正在向零售银行转型，向大众提供新业务。
● 该职位影响范围巨大。
第二点：我相信自己能胜任这份工作。
● 我个人的价值观与贵行企业文化相符。
● 我参与过与贵行向零售银行转型类似的项目。
● 该职位要求应聘人具备一定的领导能力，我认为自己是一位优秀的领导者。

重复观点：我认为自己非常符合该职位的要求。
行动号召：我非常期待能加入贵行，长期为银行做出自己的贡献。接下来我还需要做什么？

参加工作面试时，你可以参考上述例子，设计你的脚本。虽然内容不同，但是结构类似。这样的结构能清楚展现你为何对应聘的职位感兴趣，还能教你怎样发言才能达到最佳效果。

与领导谈话的脚本

职业生涯中一些最为重要的谈话是你与领导之间的交谈。你的领导能否支持你的想法，决定权其实在你手上。正因如此，此类谈话的发起者必须是你。特蕾莎是一家国际物流公司的区域财务经理，她就是这样做的。她抢占先机，向领导汇报了一个非常有潜力的机会。虽然领导一开始持怀疑态度，但她坚持自己的看法。下面的例子展现了她说服领导的过程。

【特蕾莎】

开场白：我听说公司可能在美国增设一个财务总监的位置。
主题：我想申请这个职位。
观点：我相信自己能胜任。

【领导】

我觉得你还没准备好。

【特蕾莎】

您能告诉我为什么吗？

领导给出了自己的理由

【特蕾莎】

开场白：好吧，那我们来看看这个职位到底到有什么要求。
个人观点：我相信您一定了解我是符合这些要求的。

她对财务总监的工作进行了详述

第一点：我有多年工作经验，符合应聘条件。
第二点：我有财务工作经验。
第三点：我有相关资格证书，符合应聘条件。
第四点：我有良好的人际关系处理能力，这在我现在的工作中有所体现。
重复观点：这些都说明我能够胜任这一职位，您认为呢？

【领导】

行动号召：我知道你的理由了。虽然不想放你走，但是我觉得你可以一试，我支持你。

通过使用领导者演讲脚本模板，特蕾莎清晰地表达了自己的观点并给出理由加以证明。领导者反对她时，她原本会生气、沮丧或气馁，但是她没有，反而有理有据地展示了自己的能力。最终，领导被她说服了，相信她能胜任新的职位。这段对话说明，如果你的脚本足够出色，你在面对他人提问或质疑时就能明确说出自己的观点，这也意味着，在谈话中，你的脚本就是你坚实的后盾。

本章讨论了如何开启谈话并通过精彩的表现推动事业发展。能否获得工作或晋升机会取决于你能否写出成功的脚本以及对于自己的发展方向是否清楚。不要觉得你的公司了解你的一切，会为你规划好职业发展方向。做职业规划是你自己的工作。因此，你需要思考自己想做什么，在与引荐人、雇主和领导者提起你的计划时做足准备。如果能这样做，你就有机会离舞台更进一步。

如何领导女性员工

在职业生涯中充分表达个人观点对女性员工来说至关重要。作为领导，你可以从以下几个方面为她们指点方向、给予鼓励。

● 为女性员工制订“可视计划”。提前和女性员工谈谈她们如何才能在公司内部充分地表现自己。

● 在公司内部为女性员工创造和高层交流的机会。例如，你可以将女性员工聚在一起组织一个会谈，然后邀请其他部门主管、你的上司或公司CEO参与这次会谈。

● 和你认为在职业发展上有上升潜力的女性员工一对一面谈。

和她们聊聊职业目标，帮她们厘清下一步该怎么做、未来有哪些可能性。让她们知道你一直是她们坚强的后盾。

● 当升职机会来临时，培训女性员工的面试技巧，教她们进行自我销售，引导她们清晰、有力地表达自己的观点。

● 永远不要阻碍女性员工的职业发展。对于有潜力的女性，你应当全力支持，让她们“放心去闯”，必要时利用你的影响力引荐她们。

● 记住：女性常常感到自己被排斥、被忽视，因此，相对于男性员工，她们更需要你的支持。

CHAPTER 14　第十四章　电梯间谈话脚本准备

西蒙娜是一位总经理，她跟我说自己在“登上舞台”培训项目中学到的最重要的内容是如何应对电梯间谈话。她解释说：“如果你在电梯里碰到公司领导，不要只说：‘您觉得今天天气如何？’而要抓住机会说：‘我们部门今年收获颇丰。收入增加了，利润也提高了，我们打了好几场胜仗。’”同时利用这些谈话向同事推销自己。如果你在大公司工作，这一点更加重要。西蒙娜正是看到了这种简短、即兴对话的力量，便通过精练的演讲脚本提高了她和她的团队在领导心中的地位。我们应该认识到“小舞台”也有大机会。尽管我们常说的是“电梯间谈话”，但其实这种谈话无处不在，走廊、咖啡间、停车场或任何可以随意聊天的地方都会发生这种谈话。

有效利用这些时刻也是一项职场技巧。Catalyst在其名为“公司的不成文规定”的研究中，“对事业最有帮助的规则”主要有两项：①在公司内外都建立人际关系网；②寻找自己的存在感。[1]电梯间谈话在这两方面都会对你有一定帮助。你甚至能让不认识的人看到你的存在，而电梯间是你实现这一切的绝佳场所。你还能利用这些短时间的交谈建立人际关系。想成功做到这些，你需要提前整理思绪，把握每一次机会，然后使用领导者演讲脚本模板。

提前整理思绪

电梯门打开前，你就要做好准备。你能为电梯间谈话做的最佳准备就是在头脑中存储一些关键的有效信息，这些信息可以是你的主要业绩、客户项目、管理能力和个人成就等。如果毫无准备，即使遇到

“贵人”，你也无话可说，所以你一定要把这些积极信息储存在你的大脑中。在本章开篇的故事中，总经理并不是突然想到自己的团队收入增加、利润攀升、取得了多次胜利等，这都是她提前思考过的，所以她才能在需要这些信息的时候脱口而出。

整理好思绪后，面对机会，你更要善于使用这些有效信息。即使你那天过得并不是很如意，当有人问你“今天过得如何”时，千万不要说“糟透”，相反，你要告诉自己：“我能向刚走进电梯的这个人传达一些重要信息。”如果能这样想，你的谈话将变得非常有效。

观察谈话地点

观察诸如电梯间和走廊之类的谈话地点时，有三点需要注意。第一，询问自己当时的场合是否适合聊天。如果电梯里非常拥挤或者你想说的话不宜被其他人听到时，那就不是最佳场合，这时，只需要简单打个招呼或者微笑一下就好了。第二，观察你的目标人物可否接近。对方的肢体语言表现出的是“不要靠近”还是“欢迎打扰”？如果对方双臂抱在胸前还低着头，那最好还是改天再聊；但如果对方看你的眼神十分温和，那就抓住机会与之交谈。第三，观察摆在眼前的机会是什么样的机会。这场谈话能如何推进你的事业？读懂机会，才能说明你准备好了。

创作脚本

当然，有些时候，你只想在电梯里同遇到的认识的人说一声“嗨”。但如果你想了解更多情况，为你的事业发展推波助澜，就要依靠领导者演讲脚本的强大结构了。

电梯虽小，却能给你提供不少机会，让你提升个人形象，给你提供和公司各层级的人交谈的机会，而他们之中的很多人可能是你在其他场合见不到的。如果你在准备正式或非正式脚本时经常用到这个模板，它就能在诸如电梯间这样的即兴场合成为你习惯性的东西。下面提供四种通过电梯间谈话影响他人的方法。

分享成功

电梯是分享成功的好地方。在这里你不需要夸大业绩，分享公司的好消息即可。假设一位同事走进电梯后问你：“客户会议开得怎么样？”你可以这样回答。

开场白：会议很顺利。
主题：我们谈成了这笔生意。
观点：对于这次突破我很开心……
框架：有以下几个理由。
第一点：我们将成为这名客户IT服务的独家提供者。
第二点：这笔生意能让公司的收入翻三番。
第三点：最重要的是，我们可以用这种新的合作模式与其他客户合作。
重复观点：这真是令人激动的一次胜利。
行动号召：整个团队都干劲十足，我们打算下班一起去庆祝一下。

注意这个脚本非常简短，但有强烈的个人观点以及三条理由，而且整个脚本给人一种振奋人心的感觉。但是，如果你的同事没有询问会议的相关情况，你可以对开场白稍加修改：“我刚和咱们的客户×××开完会……”

除了团队成功，你不妨与大家分享个人成功。如果你刚获得了某个奖项、升了职或有其他好消息，不要因为自我怀疑而对此遮遮掩

掩。记得，要主动与别人分享你成功的喜悦。也许你觉得这是在吹嘘自己，但在别人听来，你是一位自信的领导者。

讨论计划

你可以在电梯间讨论商业计划。毕马威多元化经理莉兹·雷诺兹（Liz Reynolds）在一次聚会上兴奋地和我说，她在电梯里与公司CEO闲聊时分享了自己的成功经历。她是这样说的。

我发现自己坐电梯上47楼的时候经常遇到公司CEO。参加“登上舞台”培训项目以前，在电梯上的两三分钟会让我感到十分紧张，我要么保持沉默，要么和他聊聊天气。现在，我会在CEO走向电梯的时候就想好要说的话。我利用这个机会强调自己为公司带来的直接收益。比如，我们公司最近收到了来自客户的意见，他们十分关注新加拿大人的就业环境。我上一次和CEO在电梯里交谈时，告诉他，我帮项目团队给社区组织做了支持新移民的项目介绍。如果我不说，他永远不会知道我为公司牵了如此重要的线。我的目标是给他留下非常自信的印象，我要让他知道我和我的部门对公司来说很重要。

无论你在着手做什么样的商业项目，你都应该在谈话时说明你的成绩，这样其他人会认为你非常自信而且为了项目殚精竭虑。事实上，以这种方式建立个人形象在职业生涯中至关重要。

更新项目进展

在电梯间谈话时，你可以向别人更新项目的进展。如果你的领导在电梯或走廊上把你拦住问：“你今天能给我汇报一下数据吗？”你的开场白可以是：“好的，没问题。”观点是：“我在控制预算方面取得了较大进展。”接着，是框架。在简短的交谈中，你不必说“第一”“第二”“第三”，但你要有理有据：“我从部门里每一个人那

里收集了数据，然后整理了所有数据，最后得出一个总额，您一定会很高兴，因为数据显示我们的成本大幅度降低了。”一定不要忘记结尾的行动号召：“我下午两点去找您，到时我们可以一起分析一下这些结果。”顺利的话，领导可能当场给出完美回应。事实上，当有人问你：“×××项目进展如何？”你可以想想自己已经完成了什么，因为这就是你的观点。你的谈话框架就是已经完成的工作和完成工作的方法。

建立人际关系

电梯间是一个介绍自己、建立人际关系的绝佳场所。有时我们会在电梯里遇到一些我们认识，但对方不认识我们的人。如果你希望他们也能认识你，就要抓住他们走进电梯后的30秒来介绍自己。领导者演讲脚本就是介绍自己的绝佳模板。

假设你在电梯里遇到了另一个部门的高管，他一直都很支持你所在的部门。你可以说：“您好，我叫琳达·文斯，是私人银行业务部门的经理，您介绍给我们的客户都非常棒，他们让我们的业务额较之前翻了两倍之多。我非常乐意与您一聚，希望深化我们之间的合作关系。”这段话中虽然只有三个元素：开场白、观点和行动号召，但在这种场合下已经足够了。

假设现在你要利用电梯上升65层楼的时间做一个全面的自我介绍，你会怎么做？在下面的例子中，一位新入职的高管助理是这样向公司CEO介绍自己的。

开场白：您好，蒙特克莱尔先生（伸出手）。
主题：我叫瓦妮莎·卡特莱特，是CFO的高级助理。
观点：我刚入职三个月，非常荣幸能加入公司。
第一点：公司充满活力，企业文化优秀。

第二点：我喜欢与公司高管一起工作，他们让我觉得自己是受欢迎的。

行动号召：非常期待您下周的演讲。

通过谈话，这位新职员在自己的事业上向前迈了一步。她获得了CEO的关注，还表达了自己愿为他效劳的激动之情。CEO下次有事找CFO时自然会再次注意到她，并同她讲话，他也会记住她的自信和奉献精神。那么，如果某一天CEO需要一名高级助理，他会第一个想到谁呢？

电梯和类似场合中其实有许多“登上舞台”的机会，也许只是小舞台，却会让别人对你印象深刻。如果你能抓住机会说出本章提到的任何一个脚本，就能充分利用这个机会。你只需要花30秒到1分钟的时间讲讲商业计划或项目进展，就能建立人际关系、安排下一次的会面或者提升个人形象。因此，试着利用电梯间谈话提升自己吧。

如何领导女性员工

一些最为重要的谈话往往发生在非正式场合，例如电梯、走廊和咖啡间。作为一名睿智的领导者，你可以把这些时刻当作“教学时间”，具体做法如下。

● 在电梯、走廊或其他非正式场合中，同你团队的女性员工以及其他人交谈。

● 不要闲聊，问女性员工一些工作中的实质性问题，即能让她们通过回答分享自己成功的故事或商业计划的问题。

● 认可同你谈话的女性员工的成就。

● 谈话结尾时提出行动号召：“有时间我们一起喝杯咖啡吧。”“我想和你谈谈你能在这个项目中担任的职务。”“干得漂亮，继续保持。”

PART 03　第三部分　释放声音的力量

CHAPTER 15　第十五章　从调整气息开始

声音是传达领导力的重要载体。任何一位领导者登上舞台，都需要通过释放声音的力量吸引听众。一个成功的演讲者说话声音洪亮、清晰有力。因为她知道，如果听众听得费力，她的影响力必然下降；她也知道，如果自己音调平平，让听众感到无聊，影响力也必然会下降；同样，如果她的音色使听众分心，比如声音太尖、听起来像少女、在描述自己想法时提高了句末音调或者声音太过温柔……都会让人听了以后觉得她不像一位真正的领导者，也会降低她的影响力。也就是说，演讲者要用声音上的技巧吸引听众。本书第三部分将帮助你从气息、音量、可信度、节奏、表达能力和吐字发音六个方面强化你的领导能力。

下面，我们来看看如何通过调节天生的能量——气息，释放声音的力量。

气息为什么如此重要

首先，我们必须认识到呼吸越深，就越有可能影响听众。呼吸密切影响人体发声，你可以试试屏住呼吸然后发声——这根本做不到。因为呼吸和发声之间的联系十分紧密。如果你希望声音足够有力、深沉来表达你的满腔激情，你就必须调整好气息。事实上，演讲真正呈现给听众的第一点就是气息。

为什么我们调整不好气息

也许我们不知道，想顺畅地呼吸并不容易。这是由于我们的呼吸受多方影响和阻碍，所以有时即使深呼吸后，我们的声音也并不是很洪亮、饱满。

造成呼吸阻碍的因素有很多。首先，人们经常教导女性应当收腹，因为这样使形体看起来更美观，但这样做其实会阻碍我们的呼吸。我们会在培训课上问学员们：“你想要说话掷地有声还是身材看起来苗条一点？”事实证明，这对有些人来说实在难以抉择。

除此之外，还有许多因素影响我们找到自己稳定的气息。如果你紧张、恐惧，你说话就会底气不足；如果你长时间不动，与呼吸相关的肌肉 就会因为太久不动而变得迟钝；摄入过多咖啡因会加速呼吸系统循环，也会对呼吸中枢造成危害……总之，肾上腺素分泌过多会影响呼吸，不良体态会影响呼吸，思想和情绪也会影响呼吸。

仔细体会和观察一下，你不难发现，如果我们发言时信心不足，说话就会没底气。如果我们经过某人时被吓了一跳，我们打招呼时会呼吸短促。但如果我们遇到了好朋友，会先深吸一口气，然后热情地说：“很高兴见到你。”因此，在很多情况下，我们其实并没有调整好自己的气息来自如地展现领导力。曾有一位参加我们研讨会的女士在登台演讲时由于太过紧张，一个字都说不出口，后来，在教练的指导下，她调整呼吸，慢慢开始与在座的每一位听众进行眼神交流。整个过程中，她一直在发抖，教练告诉她：“什么都不用说，保持匀速呼吸就好。”渐渐地，她放松了下来，呼吸也越来越深。当她和第七个人，也就是最后一个人进行眼神交流时，她的目光已经变得坚定自信了，她甚至露出了微笑，这有效拉近了自己与听众之间的距离。她说这次练习让她明白演讲根本没什么可怕的，因为顺畅的呼吸能有效驱散心中的焦虑。

如何调整气息

有许多方法可以帮助你调整气息，从而让你拥有强大、令人信服的声音。你可以从下面的练习开始，区分浅呼吸与深呼吸的区别。

> 深呼吸，保持气息充满胸腔，然后收腹。保持收腹，记住这种感觉。继续收腹，此时你的感觉和几个世纪前穿紧身胸衣的女人的感觉一样。然后长呼一口气，放松腹部肌肉，让气息充满整个身体。通过本练习，你能体会到放松、舒畅的呼吸。

学会享受这种放松的深呼吸，感受它是如何让身体舒展的。需要注意的是，当你感觉自己呼吸紧张，仿佛穿了一件紧身衣时，一定要试着弄清楚是什么导致了这种情况。

当你演讲和作报告时，可以在脚本或者演讲笔记中加一些标记来提醒自己调整呼吸。这些标记应当放在每一段开头和重要的句子之间。发言时深呼吸能营造一种一切尽在掌控的感觉，还会让听众觉得你的发言充满力量且目的明确。同时，深呼吸产生的停顿还能更好地塑造你坚定自信的形象。

为保证呼吸顺畅、气息平稳，要加强锻炼。慢跑、远距离散步、跳舞、冥想、瑜伽等运动不仅能改善气息，也对身体有益。玛吉·哈克拉克是我们公司在墨西哥城举行研讨会时的教练。她有一位学员叫特蕾莎，总是一口气讲个不停，完全不调整呼吸，她的讲话听上去像是在生气。为了解释原因，玛吉让特蕾莎绕着大厅一直跑，直到跑得上气不接下气才能停下来。特蕾莎照做了，当她跑完回来以后，喘着气哈哈大笑。因为她明白自己应该调整气息了。不久之后，特蕾莎再次演讲时，声音比之前更温暖，也更有活力，因为她学会了在说话时调整气息。

另一个调整气息的方法是站直身体，让胸腔自由呼吸，放松腹部肌肉。这个姿势能让你呼吸更加顺畅。

除此之外，练习深呼吸。以下两个练习均可帮助你调整呼吸。

练习1

闭上双眼，感受自己身体的放松程度，感受你的呼吸在身体的哪个部位。现在，想象一种你最喜欢的花，花香浓郁。想象这朵花就摆在你面前，尽你所能在每次吸气时吸入花香，让自己沉浸其中，充分享受。现在注意感受：你体内的呼吸是否改变了？呼吸是否来自身体更深处？感受自己身体的放松程度，体会你想要的呼吸方式。

练习2

首先浅呼吸。挺胸抬头，吸一小口气。

其次，利用胸腔呼吸：双手放在胸前，手背朝外，尽量不要耸肩。开始深呼吸，尽量吸气，双手分开。

最后，让气息下沉至丹田。

随着练习次数的增加，深呼吸会变得十分自然。你在众人面前演讲时气息也会变得平稳。

热身

讲话前要先调整气息。如果场地允许，不妨做一些运动，例如深度屈膝运动和开合跳。有时公司教练也会在课堂上让学员们做运动，因为运动能帮助她们调整气息，带来能量和活力，让她们魅力大增。

在等待发言的时候，你可以利用嗅觉练习来调整气息。想象你最喜欢的花或者香料就在你面前，然后深深地吸气，仿佛要把这种特殊的香味吸到鼻子里。没人知道你沉浸在自己的梦幻花园，徜徉在香料的海洋里。总之，在你发言之前，保持深呼吸的状态。

调整气息能让发言更加稳定、让声音听上去更具可信度，没有调整气息的声音苍白无力，是无法打动人的。如果你的气息带动声音给听众带来冲击，足以说明你的声音坚定有力，而坚定有力的声音恰恰能反映你出色的领导力。

如何领导女性员工

声音是展现领导能力的有力武器。你的女性员工也需要用强大有力的声音来吸引听众的注意力。女性在这方面面临的挑战尤其严峻。作为领导者，你可以从以下几个方面帮助女性员工，让她们拥有更适合演讲的声音。

- 注意聆听团队成员，尤其是女性成员发言时的声音。
- 一边听一边问自己：“她们是否展现出了我希望在领导者身上看到的品质？”“我有没有听到她们声音中的自信、力量、温暖、能量和表现力？”
- 你可以参考本书第三部分各章最后的“如何领导女性员工”板块，帮助女性员工强化“声音”这一领导力武器。

CHAPTER 16　第十六章　充分发挥声音的力量

一位叫作布兰达的年轻女士在参加过我们的研讨会后非常兴奋，因为她知道了该如何释放自己声音的力量。她和丈夫讲述了自己在研讨会上做的一项练习，在这个练习中，每一位参与者都要站直，深呼吸，然后大声、清晰地说出自己的名字。在布兰达和丈夫聊天时，她六岁的双胞胎女儿听到了他们的谈话，她们突然跑来站在布兰达和丈夫面前，大声、清晰地说出了自己的名字！

“我以前从没听过她们如此有力量地说话。”布兰达说，“她们说自己的名字时是那么喜悦、那么坚定。”

她骄傲地笑了，对丈夫说：“我希望她们能一直保持这种声音。”

但并不是所有女孩都会受到这样的鼓励。一位参加研讨会的女士坦白说：“我女儿三岁了，叫贾丝明，她说话嗓门很大，特别自信。可我总是说，‘嘘——声音小一点’，现在我才意识到我在把她往失败的道路上推。”在我们成长的过程中，有许多因素会影响我们说话的声音，但是，如果我们想像出色、自信的领导者那样说话，我们就必须知道如何充分发挥声音的力量。

女性为何会失去声音的力量

女性会大声讲话吗？当然会！当我们在体育赛事上欢呼、喊家人吃晚餐、看到马路对面的朋友时也会大喊，那时我们的嗓门绝对不小。如果我们气沉丹田，调整气息，让气息振动声带，我们的声音必

然很有力量。因此，如果你希望开会时听众能认真地听你讲话，你就要拿出喊朋友时的声音。

但大多数时间，女性在董事会上都表现得很安静。即便发言，我们也会先举手说：“对不起。”但好像根本没人听我们讲话，我们也不愿意大声讲话。事实上，许多女性都认为自己平时说话的声音要比自己真实的声音温柔、低沉许多。我们在研讨会上做培训时，会让女性询问听众：“大家能听清我的声音吗？”

“听不清！”有人回答。

“现在呢？”

“还是不行！”

“现在能听清了吗？”

“可以了。”

我们之所以给她们这样的反馈是因为她们以为的自己说话音量和听众听到的音量是完全不同的。为了帮助她们进一步理解这种差异，教练组织了另外一个练习：她要求每位女性从1数到5，并且声音要越来越大。每一位参与者都照做了，在数到5的时候声音最为洪亮。接着，教练问其他学员哪个数字听起来最舒服。很显然，是5。大多数参加练习的人都大吃一惊，因为这不是她们平时讲话的音量。她们平时讲话要温柔、低沉得多，差不多是数1时的音量，但她们自己觉得温柔的声音已经足够响亮了。

女性柔声细语的原因有许多，最早的影响是我们小时候接受的教育。“嘘”是让我们安静的最常用的词语。而妈妈们正是最早让我们学着温柔的人。朵拉参加过我们的培训，她50多岁，是一位非常有条理的女士。当时她刚加入市议会，非常渴望发掘自己真正的声音。她说话时声音很虚，别人几乎听不见。在朵拉被要求数出5后再用10倍的音量喊出数字，她的声音听上去自信多了，她整个人也显得更加成熟老练。但她却说：“哦，我听起来很蛮横吧。我仿佛听见我妈妈在教导我。我这么说话她不会喜欢的，她肯定会说我太蛮横了。”朵拉的

女儿凯西也一起参加了培训。这时，凯西大声说：“妈，您不觉得是时候别再让外婆干涉您的生活了吗？”朵拉抬起头望着天空，对已故的母亲说：“对不起，妈妈。但这才是真正的我。”

在职场上，人们经常告诉女性应当轻声说话。一位女士透露说：“我老板跟我说，我说话声音越细、越轻，我在公司升职的机会就越大。此外，如今办公空间都是开放、共享的，这也要求我们——无论男女——说话声音都要低一些、轻一些。因此，为了防止打扰他人，我在办公室可能一整天都轻声细语。平时轻声细语惯了，我很难在开会时或在董事会上一下子转换过来。你也可能在自己的小隔间里开电话会议。”

说话轻声细语的最后一个原因是我们自己。女性不愿意说任何带有冒犯含义的话。所以在通常情况下，即便我们讲的信息很重要，我们的声音也会十分安静柔和。因为我们希望人们要么听不见我们的发言，要么由于我们轻声细语而表现更加积极。一位女士说自己过去向员工通知相关事宜时总是这样说：“如果你们不介意，我希望你们能……”那时她声音很小，而且语气满含歉意。但是现在，她说：“我说话比以前坚定自信多了。”

上文提及的原因都会削弱我们声音的力量，导致我们说话声音比自己认为的要“温柔”得多。不幸的是，“轻声细语”并不适合领导者。如果人们听你讲话很费力，他们往往会放弃，对你的言论置若罔闻。因为在他们看来，连演讲都如此无力的人，不可能成为出色的领导者。要想让人们认真地听你讲话，就要加强声音的力量。

如何找回声音的力量

以下几种方法可以让你找回自己的声音并将声音的力量释放出来，你只需要重塑心态，然后跟着下面的练习做。

要有“希望自己被倾听”的强烈渴望。告诉自己，你有能力让所有人听你讲话。音量的大小归根结底还是取决于你想被人们听到的欲望是否足够强烈。如果你下定决心要让人们能轻松、明白地听到你的发言，你就会不自觉地提高嗓门。成功人士都明白这个道理，也会有意识地做到这一点。琼是一位银行投资家，她和我说：“我经常和一群男性在一起工作，所以对于女性应该更自信、更威严地大声说话深有体会。用‘闺密聊天’的音量根本无法引起男性的注意，所以我对自己说：‘好吧。我必须大声发言，但不能大喊大叫，更不能因此惹恼我身边坐着的人——不能让他们觉得我居高临下似的。’”

如果你的目标足够坚定，你就不会让任何事情阻碍自己。辛迪是一位物流经理，她说：“有一次，我代表我们部门在众多高管面前发言，突然，会议室外面的制冰机开始运转，事情变得糟糕起来。不仅如此，由于我们公司离一处建筑工地很近，而且我说话时还有一辆消防车呼啸而过，起初，我在噪声中根本没法说话，但后来，我提高了嗓音继续发言，毫不在意自己是不是说话声音太大。”

但是我们也要注意，**在提升音量的同时不要发出刺耳的声音。**有时候，女性在大声讲话时会提高音调，以至于听上去咄咄逼人，非常刺耳。一位培训项目参与者解释说：“我平时说话嗓门就大，而且声音充满活力，但我发现，随着自己的音调越来越高，表达效果反倒不好。嗓音太尖让我听起来很不自信。”并不是只有她一个人遇到过这种情况。玛格丽特·撒切尔曾经也受声音太尖这个问题的困扰。她是这样说的：“一个人想在下议院发言，他的声音就必须盖过一切嘈杂声。这对声音尖的人尤其困难，因为声音越大，音调也就越高。这对许多女性来说都是个很明显的问题。因此，人们必须学会正确发声而不是尖叫。”[1]撒切尔后来接受了专门的培训来压低自己的嗓音，让别

人听到自己的声音时更有共鸣。[2]因此，如果你大声说话时声音很尖，听起来咄咄逼人，那么你应该考虑接受一些培训。你还可以把自己说话的声音录下来，听听看是不是音调太高了，如果是，就主动改正或者参加一些发声培训。

想找回声音的力量，还有很重要的一步就是**接受自己更有力量的声音。**有些人会劝你不要改变自己的声音——朋友、同事、丈夫和老板可能都更喜欢你原来的声音，因为充满力量的声音很有可能对别人造成威胁。我们注意到，研讨会上的两名男士本来对一位女士非常友善，但在教练建议这位女士声音再大一些、再坚定一些之后，两位男士立马对她有了防范，还说：“哦，你不知道杰西卡，她一进来就获得了大家的认可。”“好吧。”我们的教练说，“你们已经和她共事12年了，是了解她的，你们就像她的大哥哥一样。你们总是说：‘别逼杰西卡，我们觉得她现在这样已经很好了。’可是你们有没有想过，如果是杰西卡自己想进步呢？如果杰西卡要向陌生人证明自己呢？她需要更有力量的声音。”这时，杰西卡走上前，对同事提出的建议表示感谢，然后说：“我想要增强声音的力量，让别人听到我声音中的自信并因此尊重我。”

你需要通过练习来释放声音的力量。你已经有了“硬件设备”，现在需要做的就是充分利用它来保持力量。下面的练习能帮助你探索自己真正的声音。如果你想通过声音传达自己的领导力，就要在说话的时候让声音的振动通过你的身体与听众产生共鸣。在会上、电话里或者任何场合中，只有完全释放声音的力量，你才能让别人认真听你讲话。尽情释放你声音的力量吧，你完全可以做到坚定自信又不失优雅。深呼吸，然后大声说话吧。

练习1：唱歌

你可以通过唱歌让自己适应大声讲话的习惯。如果你不好意思在别人面前唱歌，那么淋浴间是一个不错的选择，在这里，你不必担心被别人听到，而且，在这里唱歌效果很好——热水能让你全身放松，淋浴间的回声效果也很好。你获得了自信，声音也会更大。你可以尽情唱你常在车里播放的你最爱的歌手的歌。慢慢习惯声音振动传遍全身的感觉和此时的声音。一旦你习惯了自己真正的声音，你就会迫切希望别人也能听到你的发言。

练习2：打哈欠

演员摩根·弗里曼（Morgan Freeman）的嗓音极具辨识度，他建议：“如果你想改善自己的声音，不妨多打打哈欠。打哈欠能放松喉咙的肌肉和声带，让声音沉下来。”

练习3：寻找声音的力量

想象自己刚过完疲惫的一天或刚结束漫长的旅行，终于能坐下来休息一下，享受宁静。先深深地吸一口气，再把气全部呼出来。反复深呼吸几次。接下来试着在呼气的时候加入声音，边呼气，边发声。我们会发现，这时的声音是伴随着呼气释放的。接着，在某次叹气时，闭上嘴巴，发出轻哼声。反复做这个练习。然后延长轻哼的时间，感受嘴唇的振动。这个练习可以将我们的呼吸和声音连接起来。

反复做以上练习，增强声音的力量，这样别人才会把你看作真正在发言的领导者。

如何领导女性员工

音量对于男性和女性领导者而言都是一个难题，但对于女性领导者来说尤其困难。有时候，女性讲话声音会比较大，而且音调高，但更多时候，她们说话柔声细语，让人听起来犹犹豫豫、缺乏自信。作为一名领导者，你应该做到如下几点，让自己团队中的女性员工找回声音的力量。

● 如果你认为自己团队中有女性员工说话声音应当大一些，不妨直接告诉她们。

● 问问女性员工是否意识到自己的声音“轻柔”或“太小了”，问问她们是否知道别人听不清她们说话，或者她们是否意识到自己比听起来更不自信。

● 建议女性员工采取一些办法，例如：①听自己讲话的录音；②在排练演讲时大声一些，时刻注意自己的声音；③开会期间把自己的音量调整到最佳状态。

● 你可以和女性员工一起练习，也可以支持她们参加声音培训。

● 如果女性员工讲话声音太大，告诉她，让她适当压低一下声音。

CHAPTER 17　第十七章　培养领导者口吻

芭芭拉快30岁了，虽然她说话的声音总是很欢快，可听到的人却神经紧张。她总是在微笑，表现得很开心，很热情，说话声音听起来要比她的真实年龄年轻10岁。在培训期间，教练问她有没有尝试过用其他声音讲话。

“嗯，没有。我一直都这样讲话！”

芭芭拉开始怀疑她的声音和她的活泼是否有问题。教练又问她有没有哪怕一次用别的声音讲过话。最初，她回答：“没有，这就是我一直以来讲话的方式。”但是在想了一会儿之后，她改口了。

“天呐，我想起来了！我以前在大学做辩论社社长时的声音和现在完全不同！”

教练继续刺激她说：“你那时候的声音是什么样啊？”

“声音更低沉。人们都说我是他们见过的最佳辩手。”

“那为什么现在会变成这样呢？”教练问。

“我也不知道。”芭芭拉停下来想了几秒后说，“哦，我知道了，是因为我的老板。我并不是要怪他或怎样。他是个不错的老板，只是自从我为他工作开始，也就是6年前我大学毕业时，他就告诉我应该多微笑。最开始的几个月，在我每天早上向他汇报工作时，他会走到我办公桌前问：‘微笑呢？’有时候他一天甚至会说两三次。”

芭芭拉继续说道：“这就是他的行事风格。他有3个女儿，他会像对待女儿一样对待我。我知道他不喜欢办公室里有太强势的女性，所以我们微笑能让他感觉好一些。”

“你有没有想过这会对你的职业生涯造成多大的影响？”教练继续问道。

芭芭拉缓缓地点了点头。这个故事萦绕在每一位参与者的心头，大家都在思考自己的过去。在接下来两天的培训中，芭芭拉不再总是挂着笑容了。她像变了个人似的，声音松弛了不少，也比之前更低沉了。在一场关于政策的讨论中，芭芭拉在即兴发言中坚持了个人观点，我们仿佛看到了当年那个出色的辩手。她找回了自己真正的声音并且决定不再舍弃它们，哪怕她会因此离开原来的公司，她也觉得自己必须这么做。

这个故事多次提到我们的声音是如何受外界因素影响的。如果你想培养自己的领导者口吻，你可能需要经历芭芭拉所经历的一切——自我探索，然后坚定地做出改变。

大多数女性在声音上遇到的问题

我们的声音由真实的生活经历塑造而成，声音自然也成为别人辨识我们的要素之一。想要做一个好的领导者，你就要对自己的声音做好评估。我们不妨问问自己：“我的口吻像一个领导者吗？我说话的声音能吸引听众并且得到他们信任吗？”如果你的答案都是“不”或者“不确定”，那么你就需要做出改变了。下面几类语气会让女性的声音听起来不自信，从而削弱她们的领导力。

● **娃娃音。**娃娃音比较尖细，会让演讲者听起来更幼稚，也更不自信。它无法显示女性作为领导者有深度的一面。一位参加过培训的副总身材娇小，面容年轻，因此，她觉得娃娃音最适合自己。但后来她意识到，随着年龄增长，职位升高，自己的声音却没有任何变化，以至于给她造成很多困扰。

● **啦啦队队长式语气。**声音太大反而会让人觉得演讲者能力不足。因为如果你觉得没人听你讲话，你就会不自觉地通过非常大的声音来引起听众注意。这种情况通常发生在女性对演讲话题非常有激情、寻求众人认可的时候。用这种方式说话时，说话过程中没有任何

停顿，声音尖细，节奏很快，而且女性会一直保持微笑，以至于耗费很多能量，却缺乏领导者应有的庄重和坚定。

● **充满母性的语气。**这种语气可以是洪亮且极具掌控力的，也可以是安静却威严十足的。但也有个别人的声音过于温柔。一位参加培训的客户发言时声音很轻、很温柔。她觉得这是职业病，因为她是一名幼儿教师，她必须用充满母性的声音和孩子们讲话。问题在于，听她讲话时，为了听清，人们要往前探身，而且她的声音会让人觉得她很没有主见。

● **乐于助人的语气。**这种语气会将演讲者定位为下属的身份。一位参加培训的女士经历丰富，聪明过人，绝对可以独当一面。但是她说话的语气把她“拉低”了好几级。原来，她踏入职场的第一份工作是做秘书，从那以后，她的声音仿佛被“困在”了这个角色里，此后再也没有改变。

● **女朋友式语气。**这种语气会让声音听起来甜美、腼腆，可能会在办公室里引起他人注意，但是这并不是我们希望的引人注意的方式，因为它就像是不成体统的着装或刻意突出女性特征的服装。也许会带来暂时的好处，但并不适合专注于事业的女性。

● **和善的语气。**这是女性最擅长使用的语气之一，但不幸的是，和善意味着缺乏力量。在会议室里表现得和善会给人留下你在讨好别人的印象，最终将别人置于权力的中心，而你自己的领导力将不受重视。

● **感激的语气。**以这种语气说话的女性总觉得自己不配被倾听。一位女士解释道：“怀有感激之情不但体现了坐在会议桌边的我们十分不自在，还表明我们不像其他人那样对正在讨论的事情感兴趣。”

● **充满男子气概的语气。**过去，女性为了融入男性主导的工作环境而被迫学习他们的说话风格，声音低沉且咄咄逼人，语调非常冷漠。在电影《穿普拉达的女王》（*The Devil Wears Prada*）中，演员梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）扮演的时尚杂志主编就是用这种语气说话的。如今，用这种语气说话的女性比过去少了许多。

如果你发现自己的声音符合以上任意一种情况，请想一想这种语气是否真的能帮助你成为真正的领导者。我们用这些声音说话时面对的应该是不同的听众，面对的是生活中的不同时刻，体现了我们扮演的不同角色。

当我们问一位习惯用乐于助人的语气讲话的女士能否用其他声音讲话，她毫不犹豫地以深沉、命令式的口吻回答：“这样吗？这是我

和我的孩子们说话时的语气，这样，他们就知道我是非常认真的了！”显然，对于母亲这一角色，她做得非常好。但是，要想让自己听起来像真正的领导者，我们就一定要使用一种有力量的声音。

真正的领导者口吻

那么到底怎样做，才能培养领导者口吻呢？

第一，要有勇气放弃上文提及的声音，试着培养自己真正的领导者口吻。要做到这一点确实需要勇气，因为你要改变自己的声音并且要加强声音的辨识度。2003年，一位参加研讨会的女士骄傲地宣布：“参加完研讨会，我说话更加自信了。我不再是那个呆坐不动，等别人告诉我该做什么的人了。”她还说：“做到这一切很难。我必须时刻提醒自己不必总是用乐于助人的口吻和别人讲话。观察人们见识到全新的我之后的反应的确很有趣。”

第二，你的口吻要带有日常闲谈中那种温暖和乐观。如果你希望人们觉得你既平易近人又充满激情，那么不妨试着把声音中这些特质挖掘出来。如果你希望董事会成员认为你对某一观点有决心、有激情，就要确保你能把这些情感体现在声音中。对于领导者来说，在演讲中，通过声音将自己的感情自然地表达出来至关重要。

第三，要能用自己的语言表达想法，这也会让自己的领导者口吻更自然、更有力量。一位参加培训的女士在商场负责店铺出售，她在休息时间非常活跃，让其他参与者聚在自己身边，她给大家讲大家经常逛的大型商场是如何与数英里外的商场连在一起的。她语言生动，声音富有活力，所有的听众都听得聚精会神。但当她在培训上发表演讲时，她的语言变得十分生硬：“商场”变成了“销售中心”，“数英里”变成了“平方英尺”和“出租面积”。不出意料，她的声

音失去了活力，听众听得索然无味！经过培训，她学会了自己组织语言，她的演讲就更像休息时的非正式聊天了，听众们再次对她的讲话产生了兴趣。如果你想成为一名真正的领导者，你在演讲时必须符合自己一贯的口吻，也就是说，你要自己把控声音和语言。

第四，真正的领导者口吻还意味着说话时充满信念。在演讲时，不能只挑别人爱听的内容讲，这对于有着“讨好型人格”的女性来说是一个挑战。因此，你必须学会清楚地表达自己的理念。无论是历史上还是企业中，最伟大的领导者都会说出自己的信念。他们坚持己见，最终让下属知道他们苦苦坚守的到底是什么。

第五，培养真正的领导者口吻还需要具备一项必不可少的品质——庄重。最近，我培训了一家对冲基金公司的副总伊丽莎白。她是公司高管团队中唯一一名女性，她让我找她的管理搭档咨询情况，想知道怎样才能改善自己的讲话风格。她的搭档首先在许多方面给予了她肯定，然后说：“伊丽莎白需要更庄重一些。她马上要与财务经理会面，为我们争取上百万美元的资金。她说的话要能让人信服。”庄重，字面意思就是“稳重”。我多次听到高管们强调领导者，尤其是女性领导者非常需要具备这一品质。

表现庄重分以下几个方面。首先，声音庄重——声音越深沉、有力，越能体现你的认真严肃。如果你声音尖锐或太过友善都不可能听起来庄重。其次，演讲要有内容、有分量、有尊严。人们之所以重视表现庄重的人是因为他们讲话有分量、有内容，听众知道他们在讲重要的事情。庄重还表现在一个方面，即表里如一。你不仅要对自己说的内容和口吻持坚定态度，还要说到做到，言行一致。

要培养真正的领导者讲话口吻，你就要抛开那些不适合的语气和声音，要真诚、有信念，这样才能在语气、内容和成就上表现得庄重。这样的声音不仅能让人们听从，还能引领听众。

如何领导女性员工

确保你的口吻是领导者口吻。女性的声音常常无法展现她们的领导者地位。例如，她们的声音听起来太年轻、像啦啦队队长、充满母性光辉、太像和蔼的老师、太过和善或乐于助人……她们甚至有可能没有意识到自己声音的问题。你可以给予她们一定的帮助。

- 一定不能鼓励女性员工用上述几种类型的声音或语气说话。
- 如果你听到女性员工用上述声音或语气讲话，私下找到她，让她明白她的口吻和领导者口吻有什么差距。比如你可以这样说：“说话声音太欢快会让你听上去不像一个领导者。”
- 如果问题仍然存在，鼓励她参加相关培训课程。

CHAPTER 18　第十八章　调整说话节奏

丹尼尔是一位非常健谈的女士，但是一旦听众人数比较多，她语速就会非常快，听众的反应速度根本跟不上她的语速。她喘着粗气，讲话滔滔不绝，不但看上去不雅，听众也很难听懂她在讲什么。当教练让她试着放慢语速时，她笑了起来，因为这并不是她第一次听到这种建议。不过，她刚放慢语速大概8秒就又开始口若悬河了。当她想起自己应该放慢语速时才再一次放慢了语速，但也只坚持了一小会儿。但这段时间对教练和其他参与者来说已经足够，她们感受到了细微的差异，也听懂了丹尼尔要表达的意思。

几乎在每一期“登上舞台”项目的培训中都至少有一位女性发言时存在语速过快的问题。许多人在评论她们的发言时也会不自觉地加快自己说话的节奏。从这个角度而言，这不是简单地把语速放慢的问题。从丹尼尔的故事里我们能看出，语速本来就快的人，即使你告诉她们时间充裕，语速可以慢一些，她们也还是会在短时间内恢复原来的速度。说话节奏能反映一个很重要的问题：讲者与听众的关系比较紧张、陌生。最好的解决办法就是演讲者要掌控整个场地，调整个人节奏，这样才能吸引听众的注意力。

为什么人们发言的语速会过快

语速快不只是女性的问题，男性女性都会遇到讲话节奏越来越快的问题。人们通常认为，A型血或是太过紧张的人都有语速快的倾向。人们还会在觉得自己演讲时间不够（这其实是一种错觉）或急着赶下一场会议时加快语速。当人们的演讲时间被压缩，他们必须精简自己

的发言内容时，也会不自觉地加快语速。除此之外，语速快与现代科技带来的快速交流习惯也有一定的关系。但是除去上述原因，许多女性语速快主要是因为她们觉得自己无法掌控全场。

女性之所以会快速讲话是害怕自己被打断，而且是被有充分理由地打断。男性更喜欢打断女性说话，而女性通常不会打断男性，这一点我们提到过。加快语速能让女性不易被打断，从而有一种掌控全场的感觉。曾经有一位女士说：“我可以一直不停地说，这样就没人能打断我。”但这并不意味着真正掌控了全场，这只是因为恐惧做出的反应。事实上，语速越快，吸引听众注意力的难度就越大。

有些女性语速快是因为她们对于众人目光的聚焦感到非常不自在。许多女性说自己“希望发言能快点结束”，她们讨厌“逼迫自己”，也“不想占用听众的时间”。有一位项目参与者说：“发言的时候我只会想着赶紧结束，然后走人。”这些女性之所以会这样，往往是因为她们觉得自己不够资格发言。

还有一些女性因为觉得听众根本没有认真听自己讲话，所以加快了语速。这种情况在任何场合都可能发生，尤其是在电话会议中。在电话会议中，讲者看不到听众，所以更有可能猜测他们注意力不集中或者根本没有在听。一位女士告诉我，她在一次重要的电话会议中感到很沮丧。“我很难让大家步调一致，因为有7个人在拉斯维加斯，当地正是午饭时间，1个人在佛罗里达，还有3个人和我在蒙特利尔。远程联系对我而言是巨大的挑战。我一直在想有人或许没有集中精神开会并因此分心，所以语速很快。”而男性在这种境况下会认为他的发言很重要，所以每个人都在认真听。他也可能通过讨论确定大家确实认真听了他的发言。

我们还发现有些女性急于结束自己的发言是因为她们缺乏自信，认为自己不能说服听众。她们要么会“直接跳到结论”，要么会提前

结束发言，把时间留给和大家的讨论，就像一位女士说的：“我觉得自己无法说服大家相信我。”

在上述场合，女性往往选择放弃权力。和听众之间的关系一旦出了问题，女性便会加快语速，放弃说服听众的机会。而听众看到的就会是一个疲惫不堪、难以理解的演讲者，自然会对演讲的内容丝毫提不起兴趣。

如何掌控全场

要正视自己，相信自己值得被倾听，然后自行调整语速来发表演讲。我把这种能力称作“掌控全场”的能力。如果你能秉持这种心态，听众们就会认真聆听你的每一句话。优秀的领导者与听众之间的关系之所以融洽，是因为他们可以掌控对话内容、时机和语气。听一听TED演讲，你会发现所有演讲者都能做到掌控全场。

你可以告诉自己你值得被所有听众集中注意力来倾听，因为你准备充分，你的演讲主题对他们也很重要。在电话会议中，要积极评价你“看不到”的听众。你要想象他们都注意力集中，在很认真地听你讲话，不要去猜想他们会不会在吃午饭或是在给别人发消息。一旦你感觉自己和听众之间有了联系，切记控制语速。以下方法可以帮你做到这一点。

第一，说话前停下来整理一下思绪。如果你心态积极，相信大家会听你讲话，你就有更多的时间来整理思绪。在演讲过程中，如果你能清楚地表达观点，听众自然会对你信任有加。

第二，放慢语速。讲话不要着急。我们在和别人交谈时语速会变慢，因为我们希望眼前正在听我们讲话的人能和我们待得更久一些。想想你在家和朋友们、在咖啡厅和同事们分别是怎样讲话的，这种语

速才是你在听众面前发言时应有的语速。如果你说话放松，语速和往常聊天时差不多，听众自然会愿意听下去，你也会更加自信。

第三，在发言过程中适当停顿。我的第一位合伙人是演员马歇尔·贝尔，他说过这样一句话：“停顿多久都不算久。”适当停顿会让你听起来更自信，也给听众时间消化你之前讲的内容。想想看：观众若能在停顿的时候回味你讲过的内容，他们对你演讲内容的理解必然会深化。当你讲述自己观点的时候，他们只是在用耳朵听，但你停顿以后，他们能用心体会。说完每句话后稍作停顿，以便听众们能够充分理解。

每句话之后应该停顿多久？粗略估计大概是2秒（相当于慢慢念出“一个土豆，两个土豆”的时间）。如果感到紧张，2秒对你来说可能就像20分钟一样漫长。但是，不要挤压停顿的时间。这正是演讲（和领导力）出彩的时刻，适当的停顿能让听众对你讲过的内容有所反应。适当的停顿还有一个好处：你可以趁此机会调整气息，同时想一想接下来要讲的内容。

讲到关键点时，你可以停顿得稍微久一点，比如重要的个人观点、主要的证明理由、行动号召和一些其他的定义性描述等，这些关键点也是你即将开始下一段演讲的标志。同时，在表达个人观点或其他关键点之前停顿也是在告诉听众：“仔细听，接下来我要讲的内容很重要。”所以，要练习在适当的时机停顿。恰如其分的停顿加上坚定的语气和频繁的眼神交流，能帮助你掌控全场。

第四，语速不要一成不变。我们平时说话并不是从头到尾语速都一样。一般而言，讲重要的内容时，我们会放慢节奏；讲不太重要的内容时，我们会加快节奏。比如，一位经理在说“我坚信我们能在预定时间内完成这项任务”时，一定会放慢语速来强调自己的观点。在详细解释这一观点时，这位经理会加快语速（就像在念一份清单）：“团队成员都十分努力，大家很有实力，且具有奉献精神，工作也都

按进度完成了，需要加班时大家也都义不容辞，因此我们很好地控制住了成本。”这种节奏是正确的。我们要记住，说重点内容时放慢节奏，讲到理由时可以适当加快语速。这种语速上的变化能让听众更加聚精会神，还能告诉他们哪些内容最为重要，哪些内容可以一带而过。

第五，充分利用发言时间。要认识到这是你应得的时间。如果你有30分钟的演讲时间，你可以花20分钟演讲，剩下10分钟进行现场答疑。演讲时一定要花足够的时间让听众了解你的整个思路，不要被任何看表的人打乱节奏。要牢牢把握机会讲出你的观点，并给出相应的理由。重要的是，在演讲完成之前一定不能草草结束。这对于大多数人而言都是一项不小的挑战，当你的听众是非常忙碌的高管时更是如此。如果他们说：“我只有5分钟时间。”千万不要受此影响而讲得太快。相反，你应该罗列自己要说的全部重点。你可以略过一些细节，但要运用停顿的力量。通过这种方法，你能够不急不躁地完成简短的汇报或演讲。

想要成为领导者，语速十分重要。语速适中能展现你的自信，你要相信自己有能力让别人认真听自己讲话，让别人相信自己演讲的内容十分有价值。在演讲时，应该用自然、放松、恰当的语速掌握交流的主导权，让听众紧跟你的节奏。控制语速还能给你的表现加分，让你能够更好地运用本书剩余章节谈到的其他技巧。

如何领导女性员工

在商务场合中，女性比男性语速更快，因为她们觉得自己的讲话可能会被打断或者会一厢情愿地认为别人不重视她们。作为她们的领导，你可以提供一些帮助。

● 在你主持会议时，保持平易近人的态度，认真听女性员工讲话，营造包容的氛围。这能减轻她们的紧张感，让她们放慢语速。

● 如果有人语速过快，内容模糊不清，请打断她，及时提醒她：“你能放慢语速，再给我们讲一遍吗？”

● 如果某位女性员工语速一直很快，找她谈一谈，帮她找找问题的根源，然后协助她解决。

CHAPTER 19　第十九章　提高表达能力

不久前，我为汉弗莱集团的一个实习岗位面试了一名年轻女子。她学历很高，是一名成绩优异的大学毕业生，在课外活动中的表现也十分出色。但经过几分钟的面试，我知道自己不能录用她。她说了许多“嗯……”“你知道的”这类口头禅；最不尽人意的是，她每句话末尾都会提高音调，像是在提问。这样的语调会让听众陷入困惑。

声音表现力对于女性而言是一个短板。我们的声带和身上所有与说话相关的部分——从胸膛、肺到喉咙、嘴，都能让声音更富表现力。人类歌唱能够跨越两个半八度的音域，也就是能发出比do、re、mi、fa、so、la、xi、do还多两倍的音阶。但我们通常把自己的声音局限在一个很小的音域里——还不到一个八度。我们在这个狭窄音域里创作出的“乐曲”并不能很好地支持我们的观点。本章将讨论如何充分彰显声音的表现力，吸引众人注意，让我们的想法能够振奋人心，进而达到充分利用所有机会来提升发言内容的实用性的目的。

不要提高句末语调

句末使用升调会削弱我们语言的力度，就像本章开篇故事当中的女子一样令人不适。可这在女性当中却像流行病一样传染开来，甚至蔓延到了一些男性身上。提高句末语调，就把陈述句变成了疑问句，不仅让人听着不舒服，也会令演讲者给人留下年轻、不自信的印象。如果你想知道这种声音到底是什么样的，读读下面这一小段内容，这是一位女士对她的领导说过的话。

“我正在写报告？明天交给您可以吗？我希望您能喜欢？”

问号代表句末语调上升，说明说话人十分没有把握。为什么许多女性都会用这样的语调说话呢？她们想寻求听众的认可。一位女士告诉我：“我习惯说话时以升调结尾，潜台词就是‘这样可以吗’。我每提出一个观点都会这么做。”说话以升调结尾其实就是在问“你同意吗”或“我能继续了吗”。一些女性之所以这样说话，是因为她们觉得这样可以让自己更加平易近人。

最近，《纽约时报》刊登的一篇文章提到一位记者说话时经常使用升调，她认为这么做“可能会挖掘更多有用信息”。[1]但她还是接受了演讲培训，因为电话采访时，人们总是会先问她：“你多大了？”说话以升调结尾会让你的声音听起来没把握、没自信、不自然，不像一个领导者。所以，请不要再这样说话了！如果你说话也是这样的，那么你要注意到自己的问题，然后在说每句话的时候都坚定一些，尤其不要在句末提高语调。时刻提醒自己，你完全能克服这个问题。

语调不要过于平缓

语调过于平缓也会限制我们的表达力。男性和女性都有可能遇到这个问题。这种语调会显得演讲者对自己没有信心，对演讲内容没有激情。如果我们讲话时没有语调的变化，听众会认为我们没有完全投入演讲。一般而言，我们对着电子设备说话的语调要比对着人说话时的语调更平缓，这就是为什么我们在语音信箱里的留言听起来语调平平，没有感情。这样说话的结果就是我们无法产生预期中与听众的共鸣。对于女性而言，语调平缓也有可能是因为害怕自己的声音听起来太强势或表现得太突出，因为她们不愿意站上舞台、在舞台上表现自己。对于害怕听众反驳自己观点的人来说，语调平缓是再好不过的安全港了。

尽管导致人们语调受限的原因有许多，但是一直保持一个音调或者语调太过平缓，肯定不会为听众传递任何积极的信息。语调平缓不仅无法调动听众的积极性，还会让听众感到厌烦。因此，我们不妨将自己的演讲录音，听听自己是如何讲话的，如果你觉得自己讲话十分乏味，就从现在起，朝着表达力出色的方向努力吧。

声音不要过于尖利

声音太尖利也会限制女性的表达能力。我们在培训中遇到过一些存在此类问题的女性，只听声音完全听不出她们是领导者。声带振动产生的声波影响甚广——我们的胸膛、喉咙、嘴巴、鼻子，甚至头骨都会受到振动。如果我们只保留颅内振动，便会出现娃娃音和啦啦队队长式声音。如果你的声音听起来总是年轻、开心、有乐于助人的感觉，人们就不会认为你成熟、老练和有领导能力。

有些女性总是因为习惯或紧张而用鼻腔发声，以至于听起来像是在抱怨或唠叨。这种声音同样不能展现领导力。我们公司的一位教练讲过一个故事，她在电梯中无意听到了一位男上司和他的女员工之间的谈话。那时候正值夏末，上司问道：“你暑假都做了什么？”女员工耸了耸肩，喃喃道：“唉，没什么有趣的。”这本来是个让上司了解工作以外的她的好机会，她完全可以说：“两周时间内，我每晚都坐在码头上看美丽的日落，那真让人身心放松。现在我已经准备好投身工作了。”可事实相反，她向上司传递了这样的信息：“我很消沉，别和我聊天。”最让教练感到烦恼的是，那位女士似乎对自己是个无聊的人感到自豪，因为这能让她摆脱困境。仿佛用鼻腔发声能让她感到安全。

这种鼻音的形成很有可能是无意识的，例如有些人在童年时期受到霸凌，所以这样的声音一直伴随着他们：“离我远点。”“我太弱小了，我要藏起来。”但尖利的娃娃音或是喃喃鼻音，都不是领导者的讲话风格。

如果你不想把自己困在这种尖利的声音中，就要想办法让声音低沉一些，这样你发声就不是单单通过头部和鼻腔的振动了，因为喉咙和胸膛也会产生共鸣。这样的音域会让你的声音听起来更成熟、更有分量。你要多多练习，因为练习能让你的声音更加坚定。通常，男性讲话时音域要比女性低，有时候他们会收起下巴，气沉丹田，让自己的声音听起来更有男子气概。但如果他们忽视高音域声音，也会对自己的声音造成限制，从而削弱表达能力。

女性怎样做才能压低自己的嗓音呢？演员劳伦·白考尔（Lauren Bacall）讲述了自己练就低沉、性感的嗓音的经验。“这是导演霍华德·霍克斯（Howard Hawks）的建议，”白考尔说，“他建议我即使是激动的时候也要压低嗓音。我会在车里大声朗读电影对白作为练习。低沉的嗓音不是一朝一夕就能练成的。”[2]那么观众对白考尔的声音作何反应？他们怎么看待她低沉、独立的声音？白考尔说：“我的声音给观众留下了一种我坚不可摧的印象，但其实我本人是一个很脆弱的人。”[3]由此可见，低沉的声音会让人们觉得你强大、坚不可摧、有领导者风范。

玛格丽特·撒切尔也接受过一名国家剧院教练的培训。根据《大师之声》（*Our Masters’ Voices*）作者马克斯·阿特金森（Max Atkinson）的说法，撒切尔最终成功地压低了嗓音，“缩短了近一半男女声音的差距”。[4]最让人惊讶的是，她不但改变了嗓音，还放慢了语速，阿特金森说这是压低嗓音导致的自然结果。[5]

讲话时要抑扬顿挫

如果一直用一个音调讲话，那么，表达能力会被削弱。你可以通过以下练习提升自己的表达能力。

开会时，不妨问问自己：“在我提出观点时，我的表达能力能吸引所有人吗？”如果你没能吸引所有人的注意，就试着调整自己的音调，同时观察听众的表现。你也可以针对会议室中某一个没有听你讲话的人，看看改变音调能不能引起他的注意。

听听自己语音信箱中的留言，如果音调平平，没有起伏，就重新录音，直到录音收录了你满意的声音。发送语音消息之前，也先听听自己的声音。如果有必要，可以重新录一遍，让你的消息听起来更富吸引力。

演讲或作报告时，不妨提前排练或参加一些专业培训。你可以先对着家人或同事讲一讲。我以前的一位客户就是这样做的，她会先和自己的儿子一起排练。她大声朗读讲稿，而她的儿子会不断打断她，告诉她：“妈妈，这听起来不像你。”孩子们最清楚我们有没有展现真实的自我，也会坦诚地告诉我们。同时，用一些符号在脚本上做标记对我们也有很大的帮助。这些标记能够提醒我们哪里需要停顿，哪里需要强调。下面是我获得年度企业家奖时发表演讲的部分内容。斜线代表停顿，下划线代表强调。

创业//需要勇气，直面我早年的资产负债表//也需要勇气，////设想生意的发展走向更需要勇气。每天早上醒来，每次拓展业务，对我而言都是永远不会结束的创新。你绝不能放走机会，机会就在你左右。努力吧，让努力成为你//灵魂的一部分。

我在比较重要的词语下标记了下划线，提醒自己演讲时要放慢语速、提高音量，在关键词汇前标记了斜线，代表我需要在这里暂时停顿，来营造一种大家期待的氛围。

总而言之，要吸引更多听众的注意，我们就要提高自身的表达能力。要注意以下几点：不要提高句末语调，语调不要过于平缓，声音不要过于尖利，讲话时要抑扬顿挫。如果能做到以上几点，人们肯定会更愿意听你讲话。

以下练习能帮助你拓宽音域。

练习1：改掉在句末提高音调的习惯

改掉这个习惯最好的办法就是找一位自己信任的同事或前辈，让他们听你演讲，在你本不想提问却不自觉地提高句末音调时提醒你。你也可以录下自己演讲时的声音然后听回放。反复练习，判断自己是否有进步。

练习2：改掉语调过于平缓的习惯

选一篇你喜欢的作者写的文章或一本儿童读物，用有感情、有起伏的声音将其朗读出来。试着将某些发音表现得夸张一些，然后变换音调朗读文章。切记，如果读每句话的语调都一样，我们就会陷入语调过于平缓的境地。还有一个方法：听一听演员说台词时的语调并尽力模仿。

练习3：降低嗓音

劳伦·白考尔的方法是找一个没有人的地方（她经常会把车停在比弗利山庄的一处空地），然后压低嗓音读一篇文章或一整本书。你可以像她一样每天重复这样的训练。或者，你可以像玛格丽特·撒切尔一样找一名演讲教练，通过轻哼和其他训练降低嗓音。

练习4：开发全部音域

你可以通过以下几种发声方式探索你的音域到底有多宽。

- 用胸腔哼出声，同时将手放在胸前感受胸腔的振动。
- 接下来，轻一点哼出声，感受喉咙、面颊和鼻子的振动。

再试着感受以更高音调轻哼时头顶的振动。

● 用嘴轻轻地哼，嘴巴微张，下颌收紧，用手掌底部按摩下颌与其他骨骼的连接点并打哈欠。之后，试着在自然状态下发出同样的声音。

● 现在张大嘴巴，朝手吹气，然后长舒一口气，听一听自己张大嘴巴时声音有多大。然后放松颚肌，通过嘴巴缓解声音的振动。

总而言之，我们一定要充分利用自己的声音，练习开发自己的全部音域，进而通过声音强调我们要传递的信息。

如何领导女性员工

女性员工可以通过学习提升表达能力。作为领导者，你可以通过以下方法帮助他们更有效地提高表达能力。

● 如果你听见女性员工说话时提高了句末音调，及时指出。

告诉她们这样的说话方式会让她们听起来像在提问，尽管她们的本意并非如此。

● 如果你听到女性员工讲话语调过于平缓，及时指出。你要告诉她们：“你可能需要练习一下控制音调，因为我发现你有时候并没有把自己的感受通过语言表达出来。”

● 如果有女性员工声音太过尖利，你可以学学电影导演霍华德·霍克斯的办法——他鼓励劳伦·白考尔压低嗓音，让她的声音听起来更加坚定自信。

CHAPTER 20　第二十章　吐字要清晰

歌舞片《窈窕淑女》（*My Fair Lady*）讲述了卖花女伊莉莎·杜利特尔变成英国优雅贵妇的故事，而改变她人生的恰恰是她的吐字发音。伊莉莎的演讲教练亨利·希金斯认为，在定义伊莉莎的地位的时候，谈吐远比社会阶层和财富更重要。事实证明，希金斯是对的。在一次使馆聚会上，人们将伊莉莎视为“拥有皇室血统”的女子。[1]尽管在商界，我们并不想被人当作皇室成员，但我们要做的是塑造一个领导者形象，而吐字清晰能让他人对我们的印象大为改观。本章将讨论如何让吐字更清晰，从而强化你作为领导者的声音。

为什么要吐字清晰

尽管我们每天要说成千上万句话，但为了让自己发言时像真正的领导者，我们仍要刻苦训练自己。正如我们公司的高级教练尼基·瓜达尼（Nicky Guadagni）告诉客户的那样：“你的听众需要听清你说的每一个字。你不能喃喃自语，蒙混过关。如果你说话语无伦次或是吐字不清，那肯定没人能听清你在讲什么，更理解不了你绝妙的想法。”

你的发音能传递很多信息。例如，发音含糊不清可能是因为你对周遭环境感到不自在，所以想隐藏或压抑自己；也有可能是你青少年时期的经历产生的影响，这些影响表现为你不愿吐露心声，不愿让别人倾听你的心声。发音含糊不清还有可能是因为你讲的不是母语，你当前使用的语言中的一些发音对你来说十分困难。例如，对许多人来

说，英语中“th”的发音就很难，还有些人分不清“w”和“v”的发音。

除上述因素外，发音不够清晰还可能是因为你在需要以领导者身份讲话的场合用了日常讲话的方式。如果你的想法值得一说，你就应该清清楚楚地讲给别人听；但如果你发音不够清晰、准确，听众可能觉得你对自己说的话不够重视，他们就更不会注意听你对大家的号召了，自然也不会对你有所改观。

发音的艺术

“发音清晰”从字面上来看，可以理解为“分成小块”[2]，我们说话时就应该遵循这样的规则。你可以把一段话分解成容易理解的小单元。在演讲时，我们要时刻提醒自己，我们要重视发音器官起到的作用，因为我们都不希望人们伸着脖子问：“你刚刚说了什么？”

发言前不妨先给自己的发音器官“热热身”，这一点大多数人做得都不够。有一种简单有效的练习就是使劲将舌头伸出嘴巴，然后保持这个动作，默数十下。如果你和别人待在一起（前提是这个人与你关系很好），你可以看着那个人，然后伸出舌头，试着说：“一、二、三、四……”当然，你可以用任何文本做这个练习，每次练习一到两分钟。当你伸着舌头数完数字或念完文章，把舌头收回来，重复一遍刚刚说过的话。你会发现自己的声音更加舒展，吐字也更加清晰。

如果你要出席会议，可以提前找一个没人的地方做上述练习，例如你的车里或者会议室附近的走廊上。伸出舌头，练习开场白：“早上好。感谢各位前来听取我们的重组计划。”保持这个姿势，念一遍你演讲的第一段内容。

还有一种练习吐字的方式是打开你的下颌，以便说话时能充分发挥肌肉的力量。想象你要发表演讲的地方人来人往，非常嘈杂，试着用你出色的演讲盖过吵闹声，当然，不是通过大喊大叫，吐字清晰的人在与听力不太好的人讲话时也能明确传达信息。如果你能在报告时或会议电话中吐字清晰，不仅别人会认为你坚定自信且准备充分，你自己也会产生一种坚定自信的感觉。

我曾经和我们的教练玛吉·哈克拉克一起练习发音。我对玛吉说："我是来帮你的。"她立刻告诉我："你需要强调，你句尾听起来非常没有力量。"（很有可能是因为我没日没夜地将自己的演讲稿修改了15稿）。她和我说，问题可以从两方面着手解决："多呼吸，这样你就可以厘清每一句话要表达的内容。在说每句话的时候，强调辅音。"在玛吉的引导下，我开始大声演讲并强调每一个辅音。我发现强调辅音可以让每个字、词听起来都更清晰、更有分量。比如说读"骄傲（proud）"这个单词，需要强调"p"和"d"。而说"领导（lead）"时要强调"l"和"d"。现在试着在说"很骄傲能领导……（proud to lead……）"时强调上述辅音，你会发现整句话读起来都十分响亮。注重发音清晰让我更加频繁地调整呼吸，在说每一句话时都思路清晰。下次观看戏剧时，不妨听一听演员说话时是如何强调辅音的。

练习时可以回忆一下自己小时候学的绕口令。无论什么语言的绕口令都能很好地锻炼与你发音相关的肌肉。

这样的练习能够活动关节，唤醒肌肉，让你讲话更加犀利、清楚。我们经常说一整天话却从来不做准备工作。假如我们早上九点开会，如果我们过独居生活，很可能在会前没什么说话的机会，所以本章提到的准备活动非常重要。

如果你觉得自己在发音和讲话方面有困难，一定要寻求帮助，可以向同事、朋友或是专业老师寻求帮助。每天勤加练习，然后把自己

的声音录下来。听录音回放时，起初自我要求别太高。先听听自己值得肯定的地方，再找出需要改进的方面。

以上练习能帮助你加强声音的力量，使之成为强有力的领导力工具。这些练习绝对值得一做，因为这对你演讲和在语音信箱留言都有直接的影响。练习一段时间后，你甚至会享受讲话这件事情。就像我们的一位教练说过的：“发音其实就是在‘品味你的语言’。”

如何领导女性员工

女性员工的领导者不用都像电影《窈窕淑女》里教伊莉莎·杜利特尔讲话的亨利·希金斯那般努力。但运用本章提到的技巧能够提升女性员工的地位，同时，擅用声音的员工也会让你的团队更加强大。作为一名领导者，你可以通过以下方式帮助你的女性员工。

● 如果你的女性员工中有人发音含糊不清或说话时总像喃喃自语，一定要告诉她们问题的存在。

● 提供声音训练课程来帮助她们。一系列课程能够帮助她们用出色的发音更加清楚地表达个人观点。

● 要对那些进步较慢的员工耐心一些。做出改变是需要时间的，几个月、几年，都有可能。但如果有动力、有支持，她们一定会大有进步。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

PART 04　第四部分　在舞台上秀出你自己

CHAPTER 21　第二十一章　理解临在的力量

想象你坐在一张会议桌前，对面坐着一位女士。起初，你并没有注意到这位安静、谦逊的女士，但当她坐直身子开始讲话时，她的言辞却是那么有说服力。她做了什么？她仅仅是挖掘了自己内心深处的力量——勇气和敢于冒险的精神。正是这股能量，让她拥有了临在的力量。

上面这段话出自汉弗莱集团撰稿人兼教练琳达·格里菲思（Linda Griffiths）之口，她准确地描述了临在的力量，这也正是本书最后一部分的核心内容。当你站上舞台，无论是在讲台上、会议室里、电话会议中，还是在走廊上和别人交谈，你都希望自己在当下就能引起听众们的注意。接下来的几章会讲述如何通过理解临在的力量的重要性，克服紧张情绪，做到坐有坐相，站有站相，同时利用肢体语言和得当的穿着展现自己的领导能力。掌握这些技巧能增强你的气场，让你在舞台上绽放光彩。

那么，到底什么才是临在呢？

很简单，临在就是在舞台上存在感十足。单看字面意思就能理解，临在就是让别人感受到你的存在。如果一位高管提及自己的团队成员时说：“我希望她的存在感能再强一些。”他的意思就是希望这名员工说话能更有说服力。许多高管都希望自己团队成员的临在感强一些，这里的临在感可以是“行政方面的临在力量”，也可以是“领导力方面的临在力量”。

临在力量是一个很难具体描述的品质，但只要一个人身上有这种品质，我们往往能一眼分辨。我们说一个人临在力量强大，就是说这个人像磁铁一样，能在众人中脱颖而出，吸引旁人的注意。就如同世界舞台上那些给你留下深刻印象的女性领导者一样。脸书COO谢丽尔·桑德伯格是一位商界领袖，她的著作《向前一步》[1]曾经风靡全世界。

如果你听过她讲话，你会发现她之所以能振奋人心，是因为她的临在力量强大。[2]她发言时坚定自信，给人们温暖、大度且精力充沛的感觉。年轻的巴基斯坦女孩马拉拉·优素福·扎伊（Malala Yousafzai）是捍卫女权的革命者，她有着异于常人的特殊临在感。每当谈起要让全世界的女孩都得到教育时，她都激情满满，口齿清晰，十分引人注目。[3]这些女性都具有临在力量强大的特点，她们不仅仅身体强健，思想与精神也丰富、强大。她们身上体现着自己语言的力量。

魅力与临在力量不可混淆。魅力包括一个人的闪光点，是个性的一部分，而临在则反映一个人更深层次、更私人的方面。临在感并不是与生俱来的，我们可以通过后天学习和模仿培养强大的临在力量。存在感也不仅仅浮于表面——它是我们的化身，是我们愿意告知他人和听众我们是谁的意愿。

要想存在感强就要展现我们内心的力量。内心的力量不是紧迫的能量或激动、兴奋，也不是咄咄逼人或喋喋不休。一个精力充沛的人也可能没什么存在感。也许你见过这种人，他们似乎不论在哪里都神采奕奕。他们脚底生风，忙碌又充满活力，但是缺乏专注度。有些女性在紧张、有压迫感时会散发出这种几近狂热的能量，但这样做，她们力量会很强大却距离临在更加遥远。

存在感强还意味着要从自身传播正能量。从生理上来看，我们身体散发能量的中心地带是腹部，也就是内脏，我们通过内脏感知紧张、激情和信念。我们做深呼吸也要通过这一区域。从生理角度而言，每个人在表达坚定立场时，气息都是下沉的。当我们放松且专注地用气息连接这一核心区域、将观点传达给听众时，我们就给这些观点注入了生命。信念给我们力量，鼓励我们大胆说出自己的想法。想一想这种时刻：你心中充满信念，感觉自己的思想和身体合而为一——这正是我们追求的专注的能量。

实际上，到目前为止，本书讨论过的所有内容都是在为理解临在的力量做铺垫。只有在众人面前发言、提前创作出色的演讲脚本、找到能清晰表达自己思想的声音，你才能真正理解临在的力量。秉持“站在舞台中央”的心态，言行一致，你才能释放心中的力量，完全专注于自己的演讲内容。这样一来，存在感就不仅仅是外在的状态了，而成了由内而外散发的自身能量。本书第四部分就在讨论由内而外散发的、能吸引听众的临在力量。

想要有临在感，我们就要“沉浸于当下”。演员会切身感受自己说的台词，然后将感受悉数展现给观众。这意味着不去考虑过去与未来，完全置身于当下的交谈中。这还意味着与听众讲话要发自内心。如果你能做到，你就能以当下的声音、当下的躯体来鼓舞听众。每次与客户开会，我都会保持这样的状态，同时也会抱着必胜的信心，这不仅仅是为了谈成生意，还因为我坚信对于客户而言，这就是最好的选择。我的思想、能量、语言和肢体语言共同促使我提出个人观点，于我而言，这种状态着实令人激动，因为此刻的我能真正感觉到鲜活的自己。

当你在听某人作报告或进行一对一面谈时，最糟糕的状况就是你感受不到他们的存在。你不知道对方在哪儿，反正就是和你不在同一间会议室里。你心里总想着还没收到的邮件，费心考虑永远也做不完的待办清单，这非常耗费精力。作报告时担心早上犯下的错误，担心家里的保姆没有准时上班，这都会让我们失去临在的力量，因为我们并没有全身心投入演讲。

注意力不集中具体表现为讲话颠三倒四、上下衔接不连贯，甚至有时还会偷偷看一看是否收到了邮件。临在感强大的绝对条件就是讲话时要专心。只有我们以身作则，我们才能带领听众全身心投入。

当我们在听众面前展示真实自我的时候，每个人展现出的气场都是独一无二的。在过去的许多年间，我培训了许多成功女性，她们中

的每一个人都有与众不同的气场。其中有一位汽车制造公司的女高管，她身材娇小，穿着打扮和行为举止都平平无奇，但她非常自信，对自己的观点也坚信不疑。当她起立发言时，在场的每一位听众都如沐春风。另外一位电信公司的女总裁风格更加张扬。她穿着华丽，就像一只蓝孔雀，自然、温暖而又坚定、果断。她充沛的精力吸引着众人的目光。第三名女高管是一位银行家，她风度翩翩，浑身散发着优雅、沉稳的气质。和优雅相比，更让她与众不同的是她的坦诚和智慧。听众总觉得她聊的是一些深刻的人生真谛。

以上三位女性拥有强大且独具特色的气场，这也正是你我要追寻的、贴着你独特标签的气场。也许你整体风格比较安静，那就一定要让在场的所有人都感到如沐春风；如果你的性格十分外向，那就一定要和听众们建立联系。除此之外，你也可以用自己的魅力、优雅和幽默吸引听众的注意。总之，你的临在力量一定要真实、自然。

想要通过临在力量对听众产生影响，就不能让任何东西阻隔你和听众，包括幻灯片和海报之类的设备。如果你演讲时照着幻灯片上的内容读，就无法展现临在力量，因为幻灯片会成为全场的焦点，而演讲者只会沦为朗读者。如果你的演讲包含太多细节，听众们可能只会注意到“实际上”和“事实上”后面的内容，你的温暖和能量会被过多的细节耗尽，即便是手中的一支笔也可能让听众分心。所以，在演讲中切记一切从简，这样你才能专注于和听众的交流。

临在力量强大的讲者会平静地接受听众的任何反馈，而不是认为他们在对自己评头论足。长久以来，女性太过在意听众的想法了，以至于总是忧心忡忡。究其原因，女性还是太想获得别人的认可了。你要向听众敞开心扉，但这并不意味着让他们随意评论你、喜欢或讨厌你，甚至判断你。

西蒙娜·德·波伏娃（Simone de Beauvoir）对“自我”和“他者”的分类也适用于此。[4]波伏娃在《第二性》（*The Second Sex*）

一书中谈到，在传统意识里，女性被视为与自我相关的“他者”，但是我们并不应当推崇这一观点。女性并非男性的附属物。女性说话的时候也应该明确自我意识，明确自己就是全场的焦点、是力量的源头。如果你能登上舞台，意味着你确定自己确实有要事宣布，你的听众也会给你积极的反馈。与听众建立这种关系能让你气场全开，不会给人脆弱的感觉。这还能让你感受到真实的自我，不再害怕听众会随意评论你。理解“自我”和“他者”之间的动态关系能让你把自己看作舞台中心的独立的自我。

总而言之，只有对自己的演讲内容十分自信，且有能力展现真实的自我，你才可能拥有强大的临在力量。一旦将这种观点根植于心，之后章节中提到的技巧才能进一步帮助你加强临在感，提高领导能力。

如何领导女性员工

本章详述了领导者必备的品质——临在感。你可以通过以下方式培养女性员工强大的临在力量。

- 理解临在的含义。
- 以自己为例，解释临在的含义。
- 认识到“男性”和“女性”的临在力量有所不同。同时问问自己：“团队中的女性员工有没有展现她们颇具领导者风范的临在感呢？”
- 如果你认为某人缺乏这种临在力量，不妨在与她一对一面谈时提出这一问题。
- 提供教练技术（coaching）或开展培训来帮助女性员工。

CHAPTER 22　第二十二章　勇敢地站上舞台

我观察过一家非常出色的创业公司的总裁。这家公司开年度大会时，会有200多名股东参加，这位总裁在会上总会表现得十分紧张。她不停地道歉，说话结结巴巴。她先宣读了一份新合同，然后又说：“对不起，我是说一段新的合作伙伴关系。”她先说公司已经有2 400名员工，然后又改口说：“我的意思是，全球共有2 400名员工。”本来满是公司好消息的精彩演讲却因此让人感到焦虑。

这位总裁面临的挑战——舞台恐惧其实非常常见，而且面临这种挑战的女性要比男性多很多。我培训过的大多数女性都告诉我她们对舞台十分恐惧。但在我多年的培训生涯中，鲜少有男性面临同样的问题。事实上，大多数男性在舞台上都表现出哥伦比亚大学商学院（Columbia Business School）提出的“诚实的过度自信”，意思是：他们相信自己就是这么优秀。[1]相反，女性则自己找了千万条不发言的理由。当她们被要求汇报或演讲时，她们可能会出于各种理由先答应下来，但等到真正要演讲的时候，她们又会非常痛苦，遭受冒名顶替综合征和其他严重的女性疾病的困扰。

如果你希望自己说话有分量，想要培养上一章提到的临在力量，就必须摒弃这些焦虑，勇敢地站上舞台。

为什么我们在舞台上会感到害怕

许多女性怯场是因为害怕听众用尖锐的语言评论或者贬低她们，还有许多女性甚至担心大胆说出内心想法会让她们显得过于强势，还会导致男性和其他女性批评自己。女性通常更习惯于在自己的舒适区

内保持沉默，而不是在舞台中央跃跃欲试，毕竟，女孩总被教导应该“文静一些”，说话不要太大声，语气也不要太强硬，这些规劝导致我们心里总有这样一个声音：“保持安静。你的发言听上去肯定很蠢，要么你的想法就是错误的，要么你会显得太过傲慢。”有些情况下，我们的领导、丈夫或者兄弟姐妹还会强调这一消极的自我概念。但其实，在更多情况下，我们自己才是强调这一消极概念的人，可是我们又很苦恼自己为什么要这么做。

比起男性，女性在穿着打扮方面更容易遇到问题，这也让她们在聚光灯下讲话时更不自在。正如我在上一章谈到的，我们会给研讨会中的女性录像，回看录像时，女性更在意自己的发型或体重。即使在教练对她们的演讲和整体表现给出反馈时，她们依旧只把注意力放在该怎么减轻10磅[1]体重上。她们担心自己的穿着、妆容，甚至指甲 是不是有什么问题，还会因为这些问题非常刻薄地评价自己。

尽管我成功地建立了一家公司，尽管我经常教高管如何发言，尽管我本人也经常在许多听众面前演讲，但我依旧会受到怯场的困扰。我曾经付出了许多努力来克服这个问题。我清楚地记得自己第一次有这些焦虑感受时的体验。那时候我读七年级，在学习如何即兴演讲。当时同学们就像热锅上的蚂蚁，因为既没有指导也没有参考。老师只是简单地告诉我们（或者只有我——我记得不是特别清楚）：“朱迪思，你的话题是‘男孩们’。”我太害羞了，什么也说不出来。事实上，我不想分享我内心对于男孩们的真实想法，或者说不想在别人面前谈起，何况这些人中还有一些是男孩子。我记忆中只剩下了满脸通红的自己，说第一句话时就磕磕巴巴：“我不明白您为什么要让我讲这个话题，毕竟我们家只有姐妹五个。”我不确定自己当时有没有使用这么多连接词，虽说在当时的情况下这确实是段不错的开场白。

这种焦虑并没有很快消失。当我在大学做讲师，给学生讲课时，我紧张极了，心里七上八下。在我开始创业后，我每次给陌生高管打

电话时都必须克服恐惧。我很庆幸他们看不到电话这头蜷缩成一团的我，这样的姿势表明我十分焦虑。即便是今天，如果我要在许多人面前演讲，也会提前在大厅尽量驱散自己的焦虑和恐惧，然后才会走进礼堂。我讲过，我之所以担心，是因为我认为听众对我的期望极高，觉得我应该做到最好，因为我是一家国际语言交流公司的创建者和总裁。也就是说，这种压力一直在我心头，从未离去。

我之所以讲这些自己的故事，是因为它们道出了许多人的恐惧，我也想通过这个故事告诉大家：无论你的过去如何，只要有信心，你同样可以成为一位成功站在舞台中央的演讲者。我认为，正是我的害羞引领我寻找到职业生涯中的舞台，鼓励我克服艰难挑战。今天，我已经开始享受站在聚光灯下的时刻了。

那么，到底怎么做才能在舞台上更自信呢？

勇敢地站上舞台

没有能治愈怯场的特效药，唯一有效的办法是鼓足勇气投入演讲。一位女士和我说，她在最好的朋友与哥哥的婚礼上发现了自己的强项。她解释说：“我当时打算在婚礼上致辞。我特别紧张，但是，我做到了（她喝了一杯酒后说）。我用上了在‘登上舞台’培训项目中学到的东西：降低语速，调整声音。一切都很顺利。大家都说：‘哇，你真的很棒。’”

如果你提前得知自己要发言，最好一步一步来，发言前做好充分准备，演讲当天调整好心态，演讲时注意“沉浸于当下”，最后反思自己的表现。接下来我们详细看一看每一步该怎么做。

演讲前：做好充分准备

● **理解听众。**一旦得知自己需要演讲或发言，你就要思考听众想从你这里获得什么。你想改变他们的想法吗？还是想给他们灌输一些振奋人心的想法？或者你想在一定程度上帮助他们提升走向成功的能力？简而言之，你要想清楚你想以怎样的方式影响他们。弄清楚这一点后，你就有了演讲目标，演讲目标能让你把注意力从自己身上移到听众身上。

● **尽你所能准备演讲脚本。**一份出色的演讲脚本能给你信心，让你的演讲更加顺利。所以，花些时间好好准备脚本，多读几遍，反复修改。如果脚本的初稿是由别人完成的，你一定要认真对待，将这些内容内化于心。即便是非正式交谈、做简报或客户推介，也应该做好准备。

● **尽可能多排练。**我很幸运，每逢重大演讲，汉弗莱集团的优秀教练都会帮助我。但如果你的公司无法提供如此专业的帮助，你也可以雇一名教练，或者在家人、同事、朋友面前演讲，获取一些有价值的反馈。在练习时，各方面都征求他们的看法，从讲话节奏、语言表达到眼神交流、发音和语速。

● **学习TED演讲，尤其是女性的演讲。**你能从中获得一些新的思路。而且你会发现，那些勇敢、有能力的演讲者也会略微紧张，这让他们更贴近“实际”。[2]

● **提前熟悉并检查演讲场所。**你可以想象台下坐满了人，对着想象中的听众演讲。如果可以，在那里多练几次。

● **从你擅长的领域获取力量。**我们的教练尼基·瓜达尼就通过这种方式帮助了一名客户，使她在演讲中更加自如。尼基得知客户是州冠军女骑手，就让她想象自己骑在马上，将双脚放在马镫上，双腿夹紧，盆骨摆正，挺直肩膀，抬头挺胸，威风凛凛地伸出双手，拿起缰绳。据尼基说：“她的变化令人十分吃惊。”以此为例，你也可以通过想象你擅长的领域——骑马、辩论，让自己在会议室里放松下来，进而用强大的标准要求自己。

演讲当天：保持积极心态

● **如果你练瑜伽，做一些能让你舒展的拉伸和力量训练动作。**

● **如果你练习冥想，这项技能能帮助你找到体内强大、安静的中心点。**[3]

● **对自己的外貌有信心。**梅丽尔·斯特里普曾一度认为：“我太丑了，做不了演员。”现在，她建议女性不要担心自己的体重或外

表，要接受自己，这是她的观点：“真正让你与众不同的，是你的强项……我以前总是觉得我的鼻子不好看，但现在我不会了。”[4]

● **写一些小贴士，反复提醒自己要集中注意力、要冷静。**例如，你可以记下并重复以下内容：“这间房子里的年轻女孩真的需要听我演讲！”“我的报告能让听众们成为更加强大的领导者。”“这可能改变那些金融师的游戏规则。”

● **杜绝咖啡和一切含咖啡因的软饮。**除非你是那种晚餐后喝了咖啡还能像婴儿一样安睡的人，否则请远离这类软饮。当你站上舞台，如果肾上腺素升高，咖啡因就会进入你的循环系统，你可能加快语速，感觉心脏仿佛跳到了嗓子眼儿。那样，你看起来会很紧张，甚至会发抖，而这并不是一个良好的演讲者应有的形象。

● **洗澡时练练嗓子。**这可以让你在演讲时更有信心，让你能使用适当的音量、音域和措辞。

● **排练。**即便只是练练“早上好，我叫×××”，也要语气真诚，和听众保持眼神交流，说话节奏适中。

● **如果有条件，演讲前先和听众认识一下。**这会让他们对你更亲切，你也能更自在。

● **在等待上台演讲的时候，深呼吸，专注调整呼吸。**

演讲时：“沉浸于当下”

● **将开场白牢记于心，讲开场白时眼睛看着听众，掌控全场。**

● **专注于你的演讲内容，全身心投入其中。**切记：只有“沉浸于当下”，才能拥有强大的临在感。

● **放松呼吸。**如果你讲话时感到紧张，不妨稍微暂停一下，调整好呼吸。可以深吸两到三口气，把空气吸进腹部，达到放松自己的目的。

● **放慢语速，与听众多交流。**如果你觉得自己语速已经很慢了，那恰恰是合适的语速。

● **与听众进行眼神交流，每说完一句话停顿一下。**我们在谈话时能很自然地做到这一点，这样的举动能帮助你保持冷静，和听众有所交流。停顿还能给听众时间，让他们可以思考你刚说过的话。

演讲结束后：为自己送上祝福

● **对别人的赞美感到骄傲，然后回想自己在演讲中正确的举动。**不要因为自己本来能够做得更好而感到遗憾。相信自己，下一次，你

一定会更进一步！

● **抓住新的发言机会。**如果你每次都能抢占发言先机，就会更加自在，发言时也更自如。

以上技巧能帮助你更自信、更顺利地塑造领导者形象，增强你的气场。如果你想通过读某个人克服怯场的故事鼓舞自己，可以读一读苏珊·凯恩（Susan Cain）的文章，名为“内向者出列：《安静》的作者如何做出精彩的演讲”（*An Introvert Steps Out: How the Author of “Quiet” Delivered a Rousing Speech*）。[5]苏珊是一位非常勇敢的女士，她自称是一个内向的人，却勇敢地发表了TED演讲。她为此做了一年的准备。她最终的演讲带给人的触动很大，也非常有趣，你可以在TED演讲中看到。[6]

也许你不可能花一年的时间做准备，或者你无法优秀到能在TED上发表演讲，但是，如果你能按照本章讲的步骤做，你也会被自己的表现惊艳到。如果你还没完全摆脱紧张感，没关系，适度的紧张感可以给你动力，所以不妨让你的演讲有一丝紧张的气氛。如果你的听众感受到了这一丝紧张，必然会对你展现的勇气大加赞赏！

勇气是表演者的标志。正如剧作家戴维·马梅特（David Mamet）所说：“幕布前的演员、即将奔赴战场的士兵、就要步入赛场的斗士、运动比赛前的运动员都会自我怀疑、感到害怕、经历恐慌，但当号角响起，一个人凭着冷静的个人意志，无论如何都要完成他的任务时，就是勇气。”[7]

如何领导女性员工

怯场对于男性和女性都很常见，但基于本章提出的原因，怯场对女性的影响更大。她们可能会害怕在隆重的场合表现自我，甚至在管理会议上说话时会怯场。你可以通过以下方法为她们提供帮助。

● 如果你也会感到紧张，可以与她们分享自己的经历，减轻她们的孤独感。

● 你举行会议时，尽量让那些还没发言的人说话。约翰·蒙塔尔巴诺解释说：“这样做可以让人们冒险讲出自己的想法。渐渐地，你会观察到，经过你的鼓励，那些曾经一言不发的人们开始在会上主动发言了。其实会议主持人是非常关键的角色，能鼓励那些默默无闻的人大胆发言。”

● 想一些能鼓励团队中的女性成员克服恐惧的办法。你可以让她们主持某项团队活动，鼓励她们在行业会议上发言。

鼓励这一类勇敢行为也是非常好的解决办法。

● 让女性员工在发言前多多排练。即使是演员，在登上舞台之前也要进行大量的练习和彩排。让你的团队成员和你一起练习，然后对她们的表现给出反馈。

CHAPTER 23　第二十三章　坐有坐相，站有站相

梅身材娇小，总穿一身黑衣，说话时一动不动。她的声音很有权威，但外表看起来没有存在感。她错失了好几次晋升机会，原因显而易见：她的姿态表明她只想消失在人们的视线中。经过我们的培训，这种情况有所好转。我们的教练问她是否运动。梅回答：“嗯，我接受过14年古典芭蕾训练。”教练让她稍微展示一下。梅脱下黑夹克，站起来表演了一小段完美的芭蕾动作——她展现出优雅的姿态，眼神里充满温暖。所有人都被她的气场吸引住了，根本移不开目光。

那一刻，梅的内心受到了一丝触动。她意识到虽然自己个子不高，但依旧可以拥有强大的气场。那天下午她演讲时使用了许多肢体语言。梅的进步让她自己和研讨会的其他参与者都备受鼓舞。这个故事告诉我们：要想站在企业舞台上，必须站在更高的位置上。

女性总是十分羞怯

身份（status）和地位（stature）是密切相关的词语。研究表明，资深的管理层人员往往比资历较浅的同事站在更高的位置，且男女都是如此。[1]当某人站在比较高的位置上时，我们往往也会认为他更有自信，给其他人的感受是他们地位更高，更受人尊敬。

女性总是把自己摆在很低的位置。比起男性，女性不仅在身材上不占优势，还会进一步削弱自己的存在感。在我们培训女性的25年的时间里，我们见到许多女性会尽量缩小身材，以削弱自己的气场，她们只坐椅子的一小部分，驼着背，跷二郎腿，双臂或双手交叉，将手

放在大腿之间。这样的动作不仅会削弱自己的气场，还会给别人留下没有安全感或防御性强的印象。

气场不够强大的人经常会有一些不好的体验。别人不指望他们有领导能力，也不会认真考虑他们的评论。更糟糕的是，含蓄的姿态会让人发言更加困难。因为当你弓 腰向前时，肋骨会受到压迫，这样的姿势会让你呼吸不畅。

不妨试试下面这个动作：先摆一个放松的姿势，然后微微收紧肩膀。你会发现这样很难坚定地讲话或展现领导者的自信。

相反，男性会最大程度地舒展自己。有一次，我们的教练让满屋的女性“像男人一样坐好”，她们立刻挺起胸膛，伸展胳膊，将手搭在旁边的椅子上。她们还分开双脚，踩实地板；又仰起脑袋，以一种主人翁的姿态审视着整个房间。尽管女性都明白这样的姿势更有力量，但练习结束后，她们又缩回自己压抑的坐姿。她们更习惯自我保护的姿势。单纯地引导她们像男性一样坐着或站着并不是解决问题的办法，我们需要重新定义自己强大的姿态。

坐有坐相

坐着的时候，你可以通过以下方法将坐姿调整得更大方、自信。

● **选择会议桌旁的位置。**如果开会时可以自己选择位置，你要远离外围的长椅，坐在会议桌旁。如果你是会议主持人，坐在会议桌的最顶端，最好面向门，这样，你就能看到进进出出的参会人员。如果你想更亲民，可以坐在中间或者侧边最两端的位置。如果你是参会者，尽量坐在靠近两端的位置，这样，你可以看到每一个参会者，大家也都能看到你。董事会的桌子一般都是弯曲 的，坐在靠近两端的人不用转来转去也能看到每位参会人的面部表情。

● **双脚踩实在地上。**双脚踩实会让你感觉更踏实。你要将椅子调整到合适的高度以保证双脚踩在地上。女性通常想不到，看似无关紧要的踏实感竟与椅子的高度有关。霍利是一位个头中等的女士，她坐

着发言时显得很没有威严。结束发言后她才知道是因为自己的双脚根本没挨到地板。霍利将椅子高度调到6英尺[2]以下，把双脚放在地上，然后重新发言。这一次，她的所有举止都有所不同——声音更低沉，语速更缓慢，语气也更坚定。她的表现更庄重了！很长时间以来，女性坐的都是无法调整高度的椅子，但是现在不一样了，办公室的椅子都可以调节高度。因此，花点时间把椅子调整到适合你的位置对你大有裨益。

● **双腿不要交叉。**我们的母亲告诉我们坐着的时候要双腿交叉，但这样的坐姿会让我们处于“倾听者”的被动位置。你在发表观点时会自然地放松双腿，不再交叉。试着在发言之前、在你一坐下的时候就不要交叉双腿。如果你穿的是裙子，就并拢膝盖；如果你穿的是裤装，膝盖可以放松一些，保持两膝与臀同宽即可。

● **坐如钟。**坐下时，要感觉你脊骨的底部被压进了椅子里。一旦靠上椅背，你自然而然就坐直了，这样整个人看起来会很挺拔。尤其注意腰部不要前倾，在这儿，“向前一步”是行不通的。

坐姿端正对你的形象有多重要？回答是：非常重要。一位女士向我们讲述了她职业生涯中不寻常的成功故事。她说自己从不会在会上表现得无精打采，每次开会，她都优雅、挺拔地端坐在椅子上，她的坐姿说明了一切：“我坐在这里，我在认真倾听，我是一名领导者。”即便是枯燥乏味的会议，大家都昏昏欲睡，她也会保持这样的坐姿。当有人问起她是如何一直保持这样挺拔的坐姿时，她解释说：“哦，很简单。我做了一场手术，腰那里有一根金属支架。”这确实有用，但我们绝对不希望读者通过这样的方式展现自己的领导者风范！

● **坐满整张椅子。**男性总是一次占不止一张椅子，因为他们会将胳膊搭在旁边的椅子上。这样的坐姿有时非常不合时宜，因为这样会影响旁边的人。但女性应该拓展个人空间，占满一整张椅子。

不要坐在椅子的边上或只坐一个角，要把你的重心均匀地分布在椅子上。

● **舒展双臂。**手臂的姿势也会对气场产生很大的影响。要么把手臂放在椅子扶手上，要么放在桌上。把双手放在身前比放在大腿之间更能加强我们的气场。所以，伸出双手，做好准备打手势的姿势。不

要抱臂或将双手叠在一起，这样的姿势会毁了你舒展胳膊时散发的包容、自信的气场。

● **保持平静。**平静散发自信。我们紧张或者没有安全感时往往会动来动去，坐立不安：我们的头会转来转去，身体也摇晃不定。平静则展示出自信和力量。平静至少说明别人说话时我们在认真聆听。

● **移开杂物。**如果你想保持专注，就要移开面前会分心的杂物——

水瓶、钱包、活页夹、白纸和眼镜盒。大多数时候，你只需一张干净的便笺来做笔记，当然，如果你要发言，可以准备一些演讲笔记——学一学那些不是“工蜂”的人是如何做的。

总而言之，当你坐着开会时，一定要让自己看起来非常强大。一位年长的女士结合以上技巧给出了如下总结：“我应该坐直，将双臂放在桌上，摆出让别人觉得‘很有力量’的姿势。这样的坐姿比瘫坐在椅子上更能给人紧迫感，十分有说服力。有些男性可能会靠着椅背，放松地坐着，还把一只胳膊搭在旁边的椅子上。但是，除非他们是CEO，否则我不会把他们当成一回事。”

挺拔的坐姿能让你在会议中脱颖而出。一位学员在结束“登上舞台”培训项目之后说：“我注意到参加了培训的女性在会上和会议桌边的表现都与之前大有不同了。真是令人耳目一新又印象深刻。”来自马来西亚的人事经理萨拉瓦尼也有同感：“我以前开会时总是斜靠在椅子上，将双手放在膝盖上。参加过培训之后，我才知道如何保持更好的坐姿。我们应该保持端正的坐姿，将双臂放在椅子扶手或桌子上。这样的坐姿能向听众传递你强大的自信。我的男同事们大多保持这样的坐姿。现在，其他人越来越重视我了，尤其是在我发言的时候。”

站有站相

坐姿端正固然重要，但如果能站着，就别坐着。这不仅让你看起来更有威严，也能让你感觉到对全场的掌控。站着的时候，你说话声音也会更洪亮、清晰。因此，除非你是在非正式小组内进行汇报，否则发言时最好还是站起来。即便是开电话会议，说话时最好也站起来。这样，你的声音会更有能量，也更加自信。人们或许看不到你，但他们一定能从声音中听到区别。因此，在条件允许的情况下，最好站起来，同时遵循以下指导。

● **站稳脚跟。**站立时，双脚与肩同宽。你的大腿虽然放松但很有力量。膝盖分开，轻微弯曲 。许多女性都有学习这个站姿的必要。

在一次培训上一，位名叫布兰达的20多岁的指导顾问在发表演讲时，双腿以奇怪地姿势绕在一起。这样的站姿十分不稳定，而且讽刺的是，她那天的演讲主题是如何帮助儿童养成良好站姿。如果你是一名领导者，人们认为你至少应该站姿端正。

● **站如松。**我还记得少年时期，母亲训练我和姐妹们的体态时，会让我们头顶一本书保持平衡，然后围着客厅走路。我们必须看清每一步路。但不可否认，这是很好的锻炼。身姿挺拔与高矮无关，只关乎你的体态。这是一种风度，而不是外貌特征。要想站如松，你首先要挺胸抬头，让脖子放松，然后让肩膀自然下沉。

● **双臂放松，自然垂于身体两侧。**当你的手臂自然垂于身体两侧时，你做起手势来会更加自然，因为这样的姿势方便做任何手势。切忌抱臂或双手交叉。抱臂会让人们觉得你对自己的演讲内容感到很不自在，你在隐瞒一些内容，甚至有人会觉得你为人冷淡。抱臂的姿势无法传递强大领导力的信息。

● **来回走动。**当你站着时，不妨有意地来回走动，展现你优雅和坚定的步伐。如果你在讲台后面做正式演讲，你可以从讲台后面走出来，尤其是当你的演讲十分令人激动时。这个举动能展现你开放包容的一面。但如果你是在银行董事会上发言，按照惯例，你必须一直站在讲台后面。当你在一个比较开阔 的舞台上演讲时，你可以来回走动；如果你一直僵硬地站着不动，很可能缺乏感情，显得并不投入。但是不要随意走动或在台上频繁踱步，因为这会分散听众的注意力。你应该隔一段时间，在提出新的观点、播放下一张幻灯片或开始下一段内容时再移动或换一个站姿。

站姿挺拔能让你的职业生涯焕然一新。珍妮特是我们培训过的一位女士，她当时很沮丧，因为她的事业一直停滞不前。其实理由很简

单。从高中起，她就觉得自己“太高了”，为了让自己看起来矮一些，她养成了站着时哈着腰、把重心放在一条腿上的习惯。不幸的是，这个习惯让她站着演讲时看起来很随意，身体重心也总是换来换去。“珍妮特，我不会给你升职的，除非你改掉站立时哈着腰的习惯。”领导绝对不会这么和她说。他只是在珍妮特的业绩评价表中写道：“没有高管气场。”仅此而已。如果珍妮特想得到晋升机会，就必须正视并认可自己的身高，同时端正站姿。

如何端正站姿呢？你可以遵循上述指导。上述指导能使你站姿端正、放松、舒展。你也可以观察那些站姿挺拔的女性。如果你想知道到底怎样才算“站姿挺拔”，可以看看梅琳达·弗伦奇·盖茨（MelindaFrench Gates）的TED演讲，名叫“非营利组织能从可口可乐学到什么”（*What Non-Profits Can Learn from Coca Cola*）。[2] 她全程都在展现怎样才是真正的站姿挺拔。通过以上练习，你可以训练自己坐如钟，站如松。

如何领导女性员工

领导者会通过挺拔的站姿和端正的坐姿展现自信。通过以下步骤，你能帮助女性员工养成良好的姿态习惯。

● 以身作则。注意自己是如何站和坐的，利用本章的内容和技巧改善自己的姿态。如果你自身的姿态都“不正确”，就无法成为令人信服的教练员。

● 观察女性员工的站姿和坐姿。有些人体态可能很好，但有些人非常压抑自己，这让她们看起来不像领导者。比如抱臂、双手握在一起、只坐椅子的一小部分、一直低着头、驼背、小动作多。

● 在一对一面谈时告诉女性员工你的发现。有些领导者很乐意这样做，但这毕竟是一个敏感的话题，如果有条件，你可以给她们推荐教练。

● 你谈到这个话题时，强调其积极的一面：“你会参加越来越多的客户会议，所以你一定也希望自己能做到最好。”

CHAPTER 24　第二十四章　善用肢体语言

佩吉说话时习惯不停地点头。如果她是幼儿老师，那么这样做可以很好地安慰小朋友。但佩吉是一位企业银行家，不停地点头只会削弱她的气场。为了让她不再频繁点头，我们的教练让她说话时背对着墙，头部轻贴墙壁。来参加培训的人们都感到很惊诧，因为佩吉保持头部稳定后说话变得更加坚定了。虽然佩吉还是要时刻提醒自己不能频繁点头，但她学到了重要的一课：适宜的肢体语言和必要时候的稳定庄重能让她在舞台上站稳脚跟，获得自信和力量。确实如此，头部、眼睛、嘴巴、胳膊和双手的每一个动作都会塑造你的个人形象。

头部

注意头部动作，因为谈话时别人首先会注意到你的头部，头部姿势能清楚地反映你作为演讲者的气场。女性总是摆出讨好的姿势，而不是像男性那样抬头挺胸。就像上文例子所讲，许多女性自己讲话时会不住地点头，听别人讲话时也总是点头。这不只是企业界女性的显著特点，晚间新闻的女主播也会这么做。如果仔细观察，你会发现女记者会频繁地点头表示同意，即使在没有理由这样做的情况下她们依旧如此。我们喜欢肯定别人的观点，这促使我们频繁地点头。但频繁点头会让别人误认为我们同意他们的想法——虽然有时候我们并不同意。这样做会让我们变得友好、和蔼可亲，而不是有权威、有领导者风范。因此，非必要情况不要频繁点头。

还有一个头部动作也会削弱我们的存在感，就是仰起脑袋。我们为什么会做这个动作？目的是表现出同理心或者弱化我们的气场。这

个动作确实会削弱演讲者的存在感，降低她在听众心中的地位。这个动作让我想起了我的宠物狗，当我问它们想不想出去散步时，它们会扬起脑袋，竖起可爱的耳朵，使出浑身解数讨好主人，然后等待主人做出决定。同样，仰起你的脑袋代表服从、顺从。

你可以通过端正姿态避免这些削弱你存在感的头部动作，并培养强大的临在力量。肩膀微微向后打开，摆正头部。不要摇头晃脑、点头或抬头。头部端正、稳定，从而展现出强大气场的女性有许多，例如美国有线电视新闻网（CNN）新闻主播克里斯蒂安·阿普曼（Christiane Amampour）、第一夫人米歇尔·奥巴马（Michelle Obama）和德国总理安格拉·默克尔（Angela Merkel）。

眼睛

无论在哪儿，眼神交流对领导者来说都至关重要。我们看一个人的眼神如果能流露出自信、力量和尊敬，表明我们很在乎眼前的人。汉弗莱集团培训女性的足迹遍及欧洲、亚洲和美洲，我们引导这些地区的女性意识到将眼神交流作为提升自己领导能力的一部分。

有研究表明，和人谈话时，地位高的人比地位低的人盯着对方的时间更久。[1]研究还表明，我们看别人眼睛的时间并不够长。成年人在一段谈话中平均30%~60%的时间与对方有眼神交流，但其实，这个时间理应占到60%~70%。[2]

通常情况下，女性与他人眼神交流方式不当往往会削弱她们的领导能力。我们观察到有些女性说话时会扬起眉毛，眨着眼睛。这种方式可能会吸引听众，但听众会把女性演讲者看成客体而不是主体。这些女性似乎在寻求他人认可而非自我认同。有一位客户总是眨眼睛、扬起眉毛、微微抬起头、捏着嗓音说话，她说这是因为她害怕自己显

得太咄咄逼人。她觉得听众更喜欢她“柔弱一点”的风格。也许一些听众觉得这种风格很好，但认同这种风格的代价就是对演讲者失去了尊重。

还有一些女性总是眼神躲闪，这也削弱了她们的存在感。当我们不敢大大方方地直视对方时，对方会觉得我们缺乏自信。我们还观察到女性在强调某一观点时会瞪大眼睛，就像在说“哇”或者“天呐”，但这对于领导者形象的塑造非常不利。

你需要的是强烈、持续、温暖又生动的眼神交流。和别人交谈时直视对方，其实也是在告诉对方：“我们对自己很有把握。我知道自己在说什么。我希望你能认真听。”我还记得在职业生涯早期，一次我正在等电梯，电梯门一开，公司CEO走了出来。我认识他，可他不认识我。但是他目不转睛地盯着我，那个眼神我到今天都记忆犹新。我相信他一定非常想认识我，因为眼神能给他人传递清晰的信息，你的眼神能告诉别人你想认识他们，还能告诉别人你对自己非常自信。

每次认识新的管理层客户时我都发现，他们看我的眼神非常坚定，也在观察我能以同样的方式直视他们多久。这是他们力量的展现，也是对我的测试。这种坚定的眼神不一定要很严厉或者很吓人。我们可以把它看作建立融洽关系时的“问候”，这一点在管理层尤为重要。

嘴巴

不仅在亲密朋友之间，在生意场上，微笑和微笑传递出的温暖都是交流中很重要的部分。但是，微笑要适度。

有些女性微笑太频繁了。我们发现她们在做商业演讲时嘴角一直保持上扬的弧度。她们会微笑着说：“要想达到盈利目标，我们需要

降低成本，减少开支。”听众们能听进去什么信息呢？演讲者笑脸的影响盖过了她们讲话的内容，以至于听的人会觉得他们的领导太甜美了，一点也不严肃。

导致女性持续微笑的是她们的社交习惯。有时人们会让我们笑一笑，试着改变我们作为领导或同事的样子，展现出小女生和美丽女性的一面。我们的一位教练曾与人搭档主持一档电视节目，导演让她保持微笑，却未曾要求男主持人也这样做。我们大概都遇到过在思考一个严肃的问题时，有人走来劝我们笑一笑的情况。这让人很恼火。我们并不想失去活力，但也不想向那些认为女性应该每天挂着笑容的人低头！

持续不断或不合时宜的微笑会削弱领导力。新墨西哥州立大学心理学副教授蒂莫西·凯特拉尔（Timothy Ketelaar）的研究表明：“我们在少数几种会笑的动物中发现，微笑似乎在告诉更具统治地位的同类自己不会对他们造成任何威胁。就社会声望而言，微笑似乎有同样的功能——能表现出一种顺从。”因此，地位比较高的人可能鲜少微笑。[3]

当然，我并不是说要一直板着脸。事实上，我们培训过的一些女性需要更亲和一些，面部表情也需要更柔和一点，因为一张面部表情生动的脸能让我们的声音更具表达力。这就是为什么即便是在电话会议之前，你也应该预热面部表情。但你的微笑一定要和你讲的内容有联系。如果你在讲艰难但必要的公司重组问题，那就没有理由面带笑容了；如果你在感谢你的团队取得了辉煌的成果，那就大方地展现出自己的笑容。在你展现温暖的同时，一定要记得声音中也要略带笑意，让这种笑意带动你的面部表情。你的微笑应该是你激情、信念和领导力的一种反映，是展现你整个人的活力的标志。

胳膊和双手

我们在汉弗莱集团做培训项目时经常被问到这样一个问题：“我的胳膊和手应该放在哪里？”我们走路或与朋友聊天时，胳膊和双手似乎十分自然。可在听众面前，我们经常不知所措，觉得手臂放在哪里都很尴尬。不论站着还是坐着，我们都觉得不自在，我们可能会在胸前抱臂或者弯曲 手肘，把手夹在腋下，就像鱼鳍一样。我们也可能会紧紧抓着讲台不放手。这样的姿势会让我们无法舒展地做动作，显得防御性强、笨拙，且没有安全感。

丹·达姆沙（Dan Dumsha）是汉弗莱集团的一名高级教练，她善于教学员培养强大的临在力量。达姆沙认真地讲解了我们的胳膊和双手到底应该放在哪里。

如果你想站着演讲先要从，“占据空间”开始。首先，你站立时双脚要与肩同宽，两臂自然下垂，放于身体两侧。注意不要握拳，手中不要拿任何东西，手指完全放松。保持这个姿势的同时抬头挺胸，与听众进行眼神交流，保持微笑，深呼吸，然后说：“大家早上好。”这样能让你稳住自己。

一旦开始演讲，你就要时刻举起双臂，双手放松，让自己能方便地做一些对演讲内容有所补充的手势。整个演讲过程中，你的手必须放在腰部以上的位置，手掌面向听众。这个动作让许多人想起国家乐团的欢迎仪式——乐团成员张开双手欢迎对方，以表明自己手中没有武器。我们也把这个动作称为“沙滩排球”技巧，因为在你提出观点时，做这个动作就好像你在轻轻地将一个沙滩排球掷向听众席。当你不做手势时，可以将双手放回身体两侧；之后你可以适当抬手，伸展胳膊或者把手放在身体两侧。

结合双手垂于身体两侧和双手置于腰部以上、手掌向外这两个技巧，演讲者能够传递出自然且真实的领导力。因为这两个动作都能说明你包容、气场强大、精力充沛。

坐着开会时同理。首先，把手放在椅子扶手或桌子上。在提出观点时将手举起来，和你站着的时候一样（想象自己手中有一个小一点

的沙滩排球）。发言结束后，将手放回最初的位置。

无论站着还是坐着，都不要做小动作，诸如将两只手缠在一起或者甩手腕等。在你没有提出观点或是在你听别人发言时，手最好保持不动，切记不要摸头发或整理衣服和饰品，因为这样的“梳妆手势”表明我们把自己看作客体而非主体。同时，切忌做出过于低调的动作，比如用手遮住脸、眼睛或嘴。

做手势时，不要担心自己表现力太强。事实上，大多数人会犯的错误是手势做得不够。一些女性经常和我们说：“我是意大利人/南亚人/墨西哥人，对我而言，手势太多了。”但我们的教练认为这不是问题。没有哪种手势适合所有人，而且你也不想在演讲或说话时隐藏真实的自己，假装成另外的模样。只要你的手势能帮助你更清晰地表达观点，同时不会使你分心，你就应该自由畅快地通过手势表达内心想法。如果没有自信，不妨回看自己演讲的录像，录像可以帮助你平衡各种选择。你会发现，当你强调手势以后，你的表现会令人印象更加深刻，也更有说服力。

一定要与他人握手。如果你在社交场合与某人初次见面，应该伸出手，发音洪亮并充满自豪感地介绍自己的名字，然后直视对方的双眼，与之进行眼神交流。握手是重要的传统商务礼节，你应该多加重视。

肢体语言，也就是我们头部、眼睛、嘴巴、胳膊和双手的动作，它们在交流过程中至关重要。不当的肢体语言会让听众分心，也会让你传递信息的效率下降。但如果能熟练运用肢体语言，你的演讲将获得额外的力量，你的气场将更为强大。

如何领导女性员工

我们可以通过肢体语言表达思想，但有时，肢体语言反而会阻碍我们自我表达，削弱我们的领导者形象。女性的肢体语言可以是有力的、自信的，但如果情况不是这样的，作为领导者，你可以通过多种办法帮助她们。

● 以身作则，带头学习本章技巧。

● 注意那些会削弱领导力的行为举止，如点头或摇头晃脑，躲躲闪闪、不合时宜或令人分心的眼神，假笑，胳膊与双手的动作太多或太少，小动作频繁等。

● 你可以找到有以上问题的女性员工，对她们单独进行一些培训。告诉她们怎样做效果更好。

● 提供专业训练。

CHAPTER 25　第二十五章　女性职场穿搭法则

我培训过一位名叫马西娅的女副总，她在男性主导的行业里晋升飞快。我很早之前认识一位她公司的男性高管，在一次聊天中，我们碰巧聊到了马西娅，于是我问他怎样看待我的客户，他回答说：“她很聪明，但是单看表面看不出来。”这令我很惊讶。

“这是什么意思？”我问道。

“她……过于有女人味。”他回答。

我想了想，立马知道他为什么这么说了。马西娅年近四十，是个很有魅力的女人。她的长发扫过脸颊，她经常身穿低领上衣。人们都说她十分有吸引力，而这样的评价对她这样一位有能力的职业女性而言恰恰非常危险。

从这位男性高管的评论中我们能明白两点：①人们时刻都在观察和评判女性，尽管他们有时并无恶意；②在商界，着装十分重要。不合时宜的着装打扮会破坏他人对你的印象，阻碍事业发展。本章将详述6条领导者穿搭法则，这些法则能帮助女性解答“走向成功的穿搭”这一问题。我们应该认识到，优雅的外表是迈向成功的重要一步。

法则1 根据公司环境选择着装

挑选工作装时首先要明白一点：各行各业的工作服都有所不同。例如银行副总和硅谷创业公司员工的着装就完全不同；在一家小型科技公司穿短裙套装、定制衬衣就像在律师事务所穿牛仔裤、连帽衫一样显得格格不入。（当然，如果你是科技公司高管，或者整日与银行家、律师打交道，你就需要穿得更像是他们的客户。）

因此，选择着装时要先明确自己所处的环境。同任何物种一样，融入集体是最佳生存技巧。如果你的公司要求穿正装，就按要求穿正装。

高伟绅律师事务所是世界上最大的律师事务所之一，该事务所曾发布了一份备忘录，告诫女性员工穿着不要过于暴露（如果穿裙子，确保人们注意不到你的裙子），也不要过于沉闷（别穿得像殡仪馆的工作人员）。[1]同样，瑞士金融服务公司瑞银集团于2010年发布了一份关于服装标准的文件，文件长达44页，规定了女性员工衬衣的颜色（中性色）。有人嘲笑瑞银集团的要求过于死板，因此，这份文件被迫以较短的篇幅再次发布。[2]公司关于着装的非正式规定更为常见，而且比明文规定更容易吸引人们注意，但非正式规定的变更时间间隔更短。作为一名员工，你要对这些变化保持敏感，例如在“休闲星期五”，不要天真地以为你可以完全抛开传统的着装规定。我们的一位客户曾经就在“休闲星期五”穿着牛仔靴走进了办公室，她的老板看到后特意指出她需要进一步“修饰自己”。

地域文化也会影响企业环境。不同国家的商务人士穿着有所不同，区别有时细微，有时显著。由于汉弗莱集团在世界各地都开展培训，我们经常能看到这些差别。有些地区的人们喜欢亮丽的颜色以及款式花哨的鞋子。例如，我们在墨西哥见到一些女性主管穿着非常鲜艳的鞋子。她们总是穿着有两三种颜色且图案夸张的高跟鞋。我们问她们：“为什么穿这么鲜艳的鞋子？”“因为我们普遍较矮，”她们回答道，“我们的鞋子能给我们力量，让我们更美丽。”这一原则适用于任何地方，即观察你所处的环境，选择合适的着装。

法则2 根据理想职位选择着装

你可能听说过这种说法：出人头地的最佳办法之一就是按照理想职位的要求着装打扮。我遇见的许多女性中层管理者都渴望晋升成为副总，但在通常情况下，她们的着装并不得体。她们穿的裙子不够优雅，缺乏激励人心的力量（是的，着装也能起到振奋人心的作用）。她们穿的夹克和连衣裙、半裙或裤装很不搭，仿佛在告诉别人：“我太忙了，没时间花心思搭配一身优雅的套装。”“我是幕后工作者，不必在意着装。”

如果你想在事业上有所进步，首先要看起来像一位自信的领导者，那么你在着装时要注意风格统一、搭配合理、品质上乘。在男性普遍身着西装的办公室里，套装、连衣裙搭配毛衣、夹克以及搭配协调的服饰都是不错的选择。除此之外，你还要注意鞋子的搭配，鞋子可以起到锦上添花的作用。另外，布料和工艺也能体现你的个人品位。总之，不论身居何职，你都应当始终保持最佳状态。如果你是工厂经理，一定不要穿得像个行政人员，否则别人也会奇怪你为什么要“假装自己是别人”。不过，参加会议时，你可以穿上熨得平平整整的长裤和西服。

这也许会增加你在打扮方面的支出，但要知道，这其实是一项投资。如果你穿得像一位副总，那你获得这份工作的可能性自然会更大。因为你的老板和其他高管会觉得你已经像一位副总了。随着你着装方面的开销增大，你也会发现更多特别的衣服——有品位的衣服、线条优雅的衣服或浅色系的套装。人们会看到你为了扮演好领导者角色而逐渐形成了个人风格、培养了鲜明个性。同时，在穿衣打扮方面，你也可以向那些公司及行业中的标杆女性人物学习。如果你在硅谷工作，可以向玛丽莎·梅耶尔和谢丽尔·桑德伯格看齐，因为她们是雅虎和脸书的女性领导者。你可能觉得自己负担不起这些高层人员穿的衣服，那就买一些便宜的服饰模仿她们的穿衣风格。通过观察这

些女性的穿搭风格，研究高层管理人员和副总的着装打扮，你能找到最合适的穿搭风格。

法则3 根据会面人选择着装

如果你要与客户及高层会面，你选择着装的依据就应该是这些会面人而不是办公室的同事。我是在做撰稿人时学到这一条法则的。那时我随时会被叫到CEO办公室讨论演讲内容，所以我每天都穿着高级套装和高跟鞋，像身处高级行政办公室一样。

如果你要发表演讲，就根据听众选择着装。辛迪是一名物流经理，她和我讲了一次非常成功的演讲经历。

“你觉得你演讲成功的原因是什么？”我问她。

“清楚自己在讲什么，口齿清晰，着装适宜。”

“你那天穿了什么？”我又问道。

“定制阔腿裤，高级衬衣，一双新鞋。是不是相当专业？”

自然，你不可能每次都确切地知道自己当天要开什么样的会，所以最好在办公室放一套备用的高级套装。一位叫娜丁的女士曾说：“如果我开会时需要多安排一两个座位，我会叫两名初级实习生，并且要求她们穿西服外套。有些年轻女孩会在办公室穿紧身衣和带有束腰的服饰，这些衣服虽然穿起来很美，但我绝不允许她们穿这样的衣服走进会议室见CEO。在招聘她们不久之后，我就告诉她们要时刻准备一件西装外套。”事实上，我们要时刻做好准备，毕竟，你一定也希望自己在高层人员面前穿着得体。

法则4 想要出人头地就要避免过分突出女性特征

作为一位职业女性，切忌穿衣风格过于出挑，因为这样会给听众传递混乱的信息。2010年，花旗银行33岁的员工黛布莱利·洛伦萨纳被解雇了。她表现出色，但由于外貌出众，很容易让男同事分心。人事部多次要求她不准穿修身高领毛衣和紧身裙。[3]一再拒绝这一要求后，她被解雇了，仲裁委员会也支持银行这一决定。[4]

一直以来，女性总会因为着装打扮而备受关注。很多人认为，着装性感的人总会吸引别人注意她们的身形优势而非她们作为领导者的能力。一位银行人事主管和我解释了着装性感的女性是如何失去专业人士的地位的："我们公司有好几类女性：行政助理、经理、交易员、分析师和销售人员。所有女性在人们看来都是差不多的。但成功人士和普通人完全不同，她们身着量身定制的时髦服装而不是铅笔裙和低领衬衣。"

同样的法则也适用于男性。就像一位男性高级经理告诉我的那样："如果我走进办公室时，衬衣最上面的两三颗扣子敞着，甚至胸毛露在外面，就太不合时宜了。所以女性也必须遵守同样的规矩。"遵守这些不言而喻的法则是为了让我们看起来更像领导者，避免穿着打扮传递任何与自己身份不符的信息。有魅力是一件好事，但女性特征在我们成为领导者的道路上对我们没有任何帮助。当然，你不能太过乏味或邋遢，但也不能过分突显自己的女性特征。

法则5 注意刘海与手镯

作为职场女性，你不仅要注意自己的着装，还要确保你的头发、首饰和装饰品不会削弱你的领导力。我们选择怎样的发型（对部分人来说还有发色）非常重要。我们的一名教练询问一位客户："你准备如何演讲？"她回答说："我会披着头发。"现实中，许多女性都会

这么做，但是发型和衣服一样，选择时不能随心所欲。你要确保自己的发型看起来也很职业——不能乱糟糟的、太夸张或者太长。发型要符合你的职业形象，不能制造干扰。毕竟，你一定希望人们的关注点是你提出的观点而不是你的发型。

长头发最好能扎起来。有一次，一位客户参加午宴，她平时都会把头发扎起来，但那天，她的长发松散地披在脖子上。这让她看起来一点也不像40岁的女人，倒像一个20岁的年轻女孩。我提醒她，她平时的发型看上去更职业。她说：“没关系，这只是我们部门内部的午宴。”她的回答让我在从她身边走开时甚至怀疑自己是不是太循规蹈矩了。但后来她告诉我，午宴结束后，她被叫去参加一场高管会议，更出乎意料的是，在会上，CEO看她的眼神不像在看一位职业女性，而像在看一个“花瓶”，这让她十分气愤，也十分后悔。

由此可见，职场女性的发型一定要符合职业形象。我有一位客户非常喜欢游泳，她解释说：“我一直都留直发，因为我上班前会先游泳。”但这头直发让她看起来像个20世纪60年代的花童，导致她多次晋升副总失败，她的领导也评价她：“气场不够。”

任何吸引人眼球的手镯或饰品都会影响你的领导者形象。你绝不想站在舞台上时戴着晃来晃去的大耳环和夸张的项链，因为闪闪发光的首饰会喧宾夺主。这些首饰最好留在非商务场合佩戴，在非商务场合中，人们会想：“那项链真好看。”或“我好喜欢那对耳环。”这完全没问题。但这样的信息绝不可以在会议室中传递给听众，否则它们就会成为你的干扰。

法则6 遵循以上5条法则并培养个人风格

遵循法则6绝不意味着可以忽视前5条法则，你要将以上法则内化于心，根据自己的理解学以致用。同时，按照公司规定穿着并不是说你就要穿得乏味单调。我在1988年建立汉弗莱集团时，通常选择海军蓝或黑色短裙套装作为自己的职业装。有时我也会戴一条珍珠项链或丝巾加以装饰。这是20世纪80年代所有穿搭书籍给出的第一条建议。我的衣柜里有许多套装，它们比早期的套装设计更精美，我穿的裙子也是如此。纳内特·莱波雷（Nanette Lepore）是我最喜欢的职业装设计师之一。你也可以多多留意安·泰勒（Ann Taylor）和安妮·克莱因（Anne Klein）这样的设计师。他们设计的高品质女装职业性强却不失个性。也就是说，遵循穿搭法则绝不意味着单调乏味。事实上，穿套装和裙装不仅自己穿着舒服，与我说话的人也不会感到不合时宜。

值得注意的是，穿着打扮会随着所处职业生涯阶段的不同而有所改变。随着职位上升，你可以穿一些更大胆的衣服。一次，我在一家大银行等待会见银行经理时听到一位年长的女性和她年轻的同事之间的精彩对话。年轻女人说：“我周五要去见客户，但我不知道穿什么，您能给我一些建议吗？”年长女人说：“穿黑衣服吧，别太性感，不要穿太短或者低胸的衣服。”然后她又说：“不过我现在已经到了想穿什么就穿什么的地步了，但我要是再年轻一些，绝对会按照规则穿衣。你还年轻，见客户时一定不要做那个与众不同的人。等你职位高一点后，你挑选着装的空间就更大了。例如，你在事业起步之时绝不可以穿亮红色套装。但等你到了我这个阶段，你就可以穿亮红色套装了，这需要你入职多年才行。”

因此，职场着装务必遵循并灵活运用以上法则。从更广泛的层面来说，以上6条法则在你的整个职业生涯中会一直受用。这些法则能帮助你提升外在形象，为你成功登上舞台助力。它们能帮你打造干练的形象，告诉听众你非常注重自我管理。如果你想知道穿着、发型和外

在形象是否真的会影响一个人的晋升之路，看看你公司的高管团队和他们的着装就会知道答案。在商业环境中大胆、有勇气非常重要，但这在着装和发型方面是行不通的！所以，把你的勇气留在大胆说出内心想法和想被别人认真倾听的时刻吧。

如何领导女性员工

着装是想成为领导者的男性和女性都需要考虑的问题。由于女性着装选择范围更广，因此在涉及事业发展的问题上，着装反而成了一大难题。也许你并不想提起着装这一话题，但如果你认为某位员工的穿着不能良好地反映她自己和公司的形象，那么，提起这个话题就十分必要了。你可以通过多种方式在着装方面帮助女性员工。

● 明确穿着打扮是职场问题，不单单是个人选择。
● 观察女性员工着装是否干练、职业。
● 如果有人着装不合时宜，你有以下几个选择：①亲自和她们谈话；②让人事部和她们谈话；③找一名形象咨询师帮助她们。
● 如果你听到有人说哪位女性员工有多性感或火辣，请务必遏制这种言论。根据芭芭拉·安妮丝和约翰·格雷的合著的《性别智商》中的说法，这种言行可能并非有意冒犯：

“许多对女性的评论其实是人们的本能反应，意在赞美。”但在商界，这样的描述对女性来说非常无礼。你有责任处理这种情况，你可以①和当事男性谈话；②和当事女性谈话；③在整个团队设定互相尊重的标准。

[1]约合4.5千克。——编者注

[2]1英尺≈0.304 8米。

结语　世界就是你的舞台

读完这本书，你已经知道了该如何登上舞台，如何让你的职业生涯和生活都有所改变。本书告诉你，登上舞台需要鼓起勇气，从公司的小事做起，比如举手发言、提出晋升请求、让人们听到你的声音。你的举动可以影响公司同事、家人和与你同住一个社区的人。我听说过许多感人的女性故事，那些女性登上了舞台，不但改变了自己的人生，也改变了别人的人生。

在本书中，我分享了接受过汉弗莱集团培训的来自世界各地女性的故事。这些例子告诉我们该如何大胆说出内心的想法、如何在舞台上秀出自己、如何通过努力最终蜕变成强大自信的领导者。其中涉及培养“站在舞台中央”的心态、创作出色的演讲脚本、释放声音的力量和在舞台上秀出自己。不过，掌握这些技巧只是一个开始，接下来你要学以致用。也就是说，如果你真的想登上舞台，就要每天把理论化为实践。这要求你像演员一样投入——认真理解角色、学习台词、鞠躬答谢。

现在让我们看看该如何扮演自己的角色。

保持舞台状态

保持舞台状态意味着无论在工作场所、娱乐场所还是在家中，你都要表现得像一个领导者。就像威廉·莎士比亚说的那样：“世界是一个舞台，所有男男女女不过是演员。”[1]

每当你演讲、在会上发言或在走廊和别人交谈时，公司就是你的舞台。其他人都在看你、听你，对你的领导力做出评价。即使在下班

后，这样的表演也没有结束，其他人同样需要我们的领导。所以每次说话，你都可以运用从本书学到的技巧。

对于现代职业女性而言，“舞台”这个比喻从未像现在这样贴切。

罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）曾经这样评价过今天创新型领导者：“他们必须乐于扮演不同的角色、反应迅速、能一心多用、有能力处理突发状况、会即兴演讲，这可不是一个外行能做到的。”[2]因此，即使场景不同、布景不同、角色不同、观众不同……你每天都要扮演好自己的角色，向大家展示你是一名坚定自信的领导者。

建立个人角色

如果你想在舞台中央活跃，就要创造自己的“角色”。本书列举了一系列助你成功的领导者品质，例如自信、勇气和坚定。我们还在书中阐述了其他美德，如温暖、有活力、有临在力量和认真倾听他人。事实上，本书花大量篇幅解释了你该如何培养这些品质。

优秀演员都知道，这些品质必须由内而外进行塑造。剧作家戴维·马梅特说过：“你就是站在舞台上的人。你不能随意修改或塑造舞台上的角色。那就是你。一旦站上舞台，你的角色就确定下来了。”[3]因此，创造个人角色意味着不仅要发掘你内在的领导者品质，也就是我们在书中讨论过的那些品质，还要找到适合自己的方式来表现这些品质。这也正是一个演员拍戏前要为角色做的准备。

本书谈到的领导者品质对于一些人来说并非与生俱来的，对一些人而言，有些品质甚至像面具一样。但是从书中大量女性故事和我自己的生活来看，只要我们愿意，我们都能做到鼓起勇气、建立自信、

培养坚定的信念。起码你可以强化声音，培养强大的存在感。当你展现出优势，你就会变得更强大。所以，你要把每时每刻都看作建立领导者角色的机会。如果你和我的朋友一样，获得了一个升职机会，而你打算像她那样回应：“哦，不了，我还没做好准备！”请告诉自己不要那样做。懦弱、摇摆不定的角色不该由你来扮演。要知道，公司提拔你是因为你有能力承担更高级的职位。因此，我们要扮演强大的角色，给自己定一些有抱负的目标。无论身处何地，我们都要寻找新的机会，散发自己的光彩。

一位叫作简的女士就是这样做的。她和我说她父亲去世时她对自己说：“我要代表家里人发表演讲，虽然很难，但我一定能做好。”过去，她总是听从两个哥哥的安排——她的两个哥哥一个是电台脱口秀主持人，一个是运动赛事评论员。她提前做了准备并反复练习，最终在400人面前做了演讲。她得到了许多赞美，她的哥哥们也说：“我们不知道你演讲竟然如此妥帖。”她和我说：“只有我自己（和我身后的唱诗班）知道我的双腿一直在颤抖。”创造个人角色固然很难且要求严格，但你要时刻鼓励自己探索自身潜力，发掘更强的能力！

熟悉台词

演员不需要逐字逐句地背台词。相反，他们读剧本是为了找到“思路”。同样，这也是你使用演讲脚本的好办法。任何情况下，你都可以将领导者演讲脚本作为普通脚本的模板，把你的脚本按模板灵活地分成几部分。

提前做好准备也必不可少。众所周知，演员会在熟悉台词上花大量时间，比如，他们会在洗澡或散步时练习台词。同样，对于演讲和汇报，你最好给自己几周的时间练习。对于短评，你只需要花一个晚

上的时间准备就够了（你甚至可以在去开会的路上熟悉脚本）。至于电梯间谈话或问答环节，花几秒时间足矣。

但在实际操作中，请不要只熟悉台词，还要想一想自己该怎样表达。上文提到过，女性通常希望自己的声音听起来友善、亲切、不具威胁性。但是你不能以这种方式表达你的观点，你应该接受自己说话更有分量、更自信的设定。你要告诉自己，你能承担更重要的角色，而你的语言也能更有分量。

明确目标

演员拍戏都是有目的或目标的。他们在戏剧或荧幕上的任何表现都受到目标的驱使。目标赋予他们的剧本力量，让他们的台词充满活力，让他们的表演充满意义。如果你想在公司舞台或任何其他舞台上获得成功，一定要明确目标。

明确目标可以从以下几个方面做起。

第一，为每场会议设定目标。想一想你希望产生什么样的影响。可以是向客户做了成功的销售，可以是得到了员工的承诺，也可以是获得了项目批准。确定目标之后，就专注地向这个目标努力。你越专注，成功的概率就越大。

第二，为每一段人际关系设定目标。演员很清楚自己想从舞台上的每个人那里获得什么，这个目标会贯穿整部戏，并激励着演员。你也在舞台上，所以也要为自己的每一段人际关系设定明确的目标，而且短期目标和长期目标都要设定。

第三，为职业生涯设定目标。首先要充分了解自己的能力，同时要知道自己想走到哪一步，然后一步一步努力实现目标。演员永远不会停止试镜。你也要将每次演讲视为“试镜”，抓住每个机会向前迈

进，每次“试镜”都要全力以赴。唯有这样，你才能建立你的职业大厦。

人生如戏

即便离开了办公室，你也不能停止为“登上舞台”而努力。因为家也是你的舞台。

一位墨西哥城的企业家对女儿露丝的教育非常成功。露丝还是学生的时候就写了一篇关于移民妇女的摄影散文，她给几家报社投了稿，却都被退了回来。一天，露丝去墨西哥城看望母亲，母亲告诉露丝如何利用领导者演讲脚本介绍自己的作品。露丝说：“我很快就写好了稿子并锁定了自己能想到的最著名的报纸——《纽约时报》。通过这件事，我对如何介绍自己和自己的文章有了更清晰的认识，这让我获得了《纽约时报》的采访机会。自然，散文也在2013年4月被发表。”

你也要向社区的人们伸出援手。伊莎贝尔·尼兹古特（Isabelle Nizincourt）是汉弗莱集团的一名教练，她指导了一位身处墨西哥监狱的女士。30岁的西尔维娅（Silvia）是一名囚犯，她获准在法官面前参加一个5分钟的听证会，对她的案件进行辩护，为10年有期徒刑争取提前释放的机会。伊莎贝尔帮西尔维娅重写了辩护词，把“杂乱无章的受害者故事”改成了“胜利者故事”。新的辩护词明确表明西尔维娅会对自己的所作所为负责，以后会改过自新。最后她强烈表示自己会采取实际行动。结果，她获得了20分钟的辩护时间，而不只是5分钟。西尔维娅现在正在满怀希望地等待判决，因为她的上诉有望获得批准。

当你站上舞台之后，你会发现自己有大量机会向旁人伸出援手——不仅仅是高管、领导、同事和商业伙伴，还有你的家人和邻居。帮助她们，你会看到所有女性都有能力成为坚定自信的领导者。

鞠躬答谢

在结束演讲后，记得鞠躬表示感谢。站上舞台其实是一项高要求、严标准、持续不断的责任。你应该为自己感到骄傲。如果有人恭喜你工作优秀或感谢你领导有方，请大方接受这些赞美。戴维·马梅特说过，当有人对表演者说“你今晚真棒”时，正确的回应应该是“非常感谢”。如果他们能享受当晚的表演，说明你，也就是表演者圆满完成了任务。[4]所以，不管是领导、下属、同事、配偶、朋友还是社区小组，当有人为你鼓掌时，请大方接受这些赞美，然后鞠躬表示感谢，因为这是你应得的！

如果你想象自己生活中的时时刻刻都在舞台上，想象每一次能够发言的场合都是鼓舞听众的机会，那么人生就是一场精彩的表演。你要充分利用每一次机会，要认真创造个人角色、熟悉台词、明确目标、帮助听众、接受赞美。你会逐渐将登台表演看成一种生活方式、一场真正的戏剧，而你就是这场戏剧的导演和主角。你会拥有一个用自己的领导力影响世界的机会，你有机会让你的同事、领导、家人和邻居都看到你是一位优秀的表演艺术家，而且是舞台中心的主角。事实上，公司需要我们承担这样的领导者角色，我们的家人和邻居也需要这样的领导力。女性朋友们，是时候登上舞台中央了。也许“登上舞台”对你而言遥不可及，但是一旦这么做了，我们就会发现自己内心的声音更强大、清晰，也更有影响力了，它能改变我们、改变他

人、改变我们的公司、改变我们所处的环境。还在等什么？快行动起来吧。

译后记

前前后后几个月的时间，《即兴演讲2》的翻译工作总算是完成了。翻译过程中我自然遇到了一些小困难，有些英文表达看似明白，但就是找不出一个完美的、与之对应的中文词语来代替。看来，提高英文水平的同时，对博大精深的中文的钻研也不能懈怠。此外，作者提到的诸多著作也是翻译时的一大难题。有些著作已有中文译本，而有些则没有在国内出版发行。翻译那些还没有中译本的著作的名称着实令我犯难，因为不看书籍内容，单从一个简短的标题入手确实无法准确地译出书名。我尽我所能在网上查阅了大量资料，但有些书的内容还是无法查阅，我只好根据外国网友的书评对部分书进行了解，直译再加上一些个人理解，最终也算是完成了著作名称的翻译。虽有以上问题，但整个翻译过程还算顺利。疫情当前，响应国家号召，我每天在家不外出，竟仿佛给我翻译本书装上了加速器。当然还是希望疫情快点结束，每个人都能不戴口罩就享受阳光与微风。

接下来我想谈谈当今社会女性的现状和《即兴演讲2》这本书。当今社会对女性的包容与开放前所未有，然而许多女性却被自己缚住了手脚，以至于无法大展宏图。尤其在职场，这种束缚更是令女性在事业上捉襟见肘。束缚形成的原因有许多，来自父母、教育、社会环境、自我认知，等等。而说话是大多数人与生俱来的能力。可正是这人人都有、与生俱来的能力成为阻碍女性事业发展的一大难题。本书即以“语言”为切入点，详述女性在职场上遇到的各种与说话相关的问题，深入剖析了问题所在、问题的原因以及解决方法。此外，作者还引用大量实例让读者更能将自己带入其中。对于想在事业上有所成就的女性来说，《即兴演讲2》绝对是不二宝典。

单从字面上看，许多人会和最初接触这本书的我一样认为本书是教大家在面临紧急情况时如何发言、如何“打无准备之仗”的。但实际上，从来没有一次发言或演讲是完全即兴的——这正是作者朱迪思在书中向读者传递的信息。正如第四章中，在作者谈及大胆发言时，有一条需要注意的内容便是“切记做足准备”。无论在大众面前演讲、在会议室发言，还是在茶水间或电梯间与上司、同事交谈，这一切在作者看来，都需要提前做好准备，只有提前做好准备，你才能在紧急情况下发表完美的“即兴演讲”。所以说，《即兴演讲2》一书真正传递给读者的思想其实是“不打无准备之仗”。

在翻译本书时，作为“新时代女性”的我其实共鸣十分强烈，并且常常在看到某些问题后连连肯定，心想：“这不正是我吗？”除我自己以外，我周围的许多女性朋友也存在不少书中提到的问题。因此，在翻译本书的同时，我也效仿了书中的一些方法，希望自己能有所改变。按照书中的方法对自己进行训练后，的确有一位关系比较密切的朋友发现我说话时与从前有所不同。虽然目前只有一位朋友观察到了我的变化，但已经非常令人欣喜了。如果我能长久地坚持书中提到的内容并把它们变成自身习惯，想必会有可观的收获。

对于想要改变的女性，阅读本书就是一个非常良好的开始，从看似简单的“说话”开始，一步一步做出改变，活成自己理想中的样子！

彭玮

2020年4月22日

致谢

本书集合了许多“声音”，多亏这些故事，它们让本书得以内容丰富。

汉弗莱集团为我走的每一步都给予了丰富的指导。我尤其要感谢尼基·瓜达尼和玛吉·哈克拉克，她们是经验丰富的教练，慷慨地为我提供了许多教学过程中遇到的轶闻趣事和个人见解。她们在读过本书后提出了具有启发性的建议。公司还有许多为本书提出深刻见解的人，布兰达·艾伦（Brand Allen）、瓦妮莎·艾弗路斯金（Vanessa AvRuskin）、琳达·格里菲思、艾莉莎·兰斯戴尔（Elissa Lansdell）、凯特·林奇（Kate Lynch）和乔斯林·祖科（Joycelyn Zucco），以上所有人都在“登上舞台” 培训项目中担任教练一职。她们对项目的热情投入、同客户的交流和演讲方面精湛的技巧，尤其是在发音、气场等方面的技巧，都对本书的完成发挥了巨大作用。我还要感谢丹·杜穆沙（Dan Dumsha）为第二十三章提出的真知灼见。

同时，我也要向全球赞助“登上舞台”项目的广大公司表示感谢，他们为本书提供了宝贵的反馈。其中包括美国银行、百思买集团、基华物流、加拿大帝国商业银行、康宁公司、戴尔公司、法国燃气苏伊士集团、加拿大黄金矿业公司、汇丰银行、IBM集团、加拿大安大略电力公司、沃尔玛墨西哥分公司、美国特比勒顿投资控股集团和加拿大皇家银行。在此，我要特别感谢IBM集团，感谢它们与汉弗莱集团合作，开发出一种女性可以在公司内部直接接受培训的培训模式。IBM软件总监梅丽莎·唐纳（Melissa Downer）一位中间人，她说：“我有机会成为登上舞台项目的合伙领导人，我发现这个项目是一个

将大量女性聚集在一起，对她们进行有价值的职业培训的活动。作为女性，我们需要同男同事一样，自信地站出来，大胆地发言。”

我要感谢所有与我大方分享自己故事的女性。这些故事关于勇气、胆识、坚定和成功，而分享人来自不同地区、处于不同职位，正是这些故事组成了本书生动丰富的内容。事实上，正因为她们分享了亲身经历，读者们才能看到“登上舞台”积极、真实的效果。

我也非常感谢我的私人客户，多年来，她们为我提供了不同的视角，让我了解女性的沟通方式。这是一项非常特殊的工作，本书的许多见解均来自这些女性，是她们与我分享了想法、抱负和目标。

虽然本书主要描述我们培训女性的过程，我也联系了一些男性，向他们请教对职场女性的挑战和机遇的看法。这些男性领导者均支持各自公司中的女性发展事业，他们非常慷慨地与我分享了他们的经验。我尤其要感谢加阳国际农业公司CFO史蒂芬·戴尔、安大略省某公司代理CEO兼首席转型官汤姆·马里内利、加拿大皇家银行环球资产管理公司CEO约翰·蒙塔尔巴诺、加拿大帝国商业银行世界市场CEO理查德·甘斯比特和PRISM咨询公司负责人杰伊·雷德曼（Jay Redman）。他们的态度在“如何领导女性员工”板块中有所体现。

我还要感谢那些不辞辛苦阅读本书草稿并给出宝贵建议的人。我在汉弗莱集团的几位同事——布兰达·艾伦、辛西娅·沃德（Cynthia Ward）、尼亚姆·费莱利（Niamh Farrelly）以及余芳（Fang Yu，音译）仔细审阅了大部分手稿，同样仔细审阅手稿的还有毕马威（多伦多）的多元化经理利兹·雷诺兹。我还想感谢光辉国际（休斯顿）的负责人凯瑟琳·加博尔，她推荐许多人来参加“登上舞台”项目，她也读了手稿，提供了许多精彩的案例分析。

我的丈夫马克·埃格纳尔将手稿读了一遍又一遍，为每一章提供了编辑指导——虽然我觉得建议已经够多了！我写书的几年时间里，他一直是我坚强的后盾。我们的儿子，巴特·埃格纳尔和本·埃格纳

尔，是我的骄傲：巴特现任汉弗莱集团新一任CEO，使我能将大把时间和精力放在写书上，而且他带领汉弗莱集团走向了新的高度。本是一位年轻的广告人才，他“精彩绝伦的点子”也让我感受到了创造力。我们的哈巴狗希金斯在我写作时总是蜷作一团，挨着我的脚呼呼大睡。

威立/乔西-巴斯出版社也给予了我莫大的支持。高级编辑凯伦·墨菲（Karen Murphy）组建了一支优秀的协助小组。编辑克里斯汀·摩尔（Christine Moore）的回复总是热情又迅速，她对稿件的见解富有专业性，她甚至跟着做了书中提到的练习！编辑助理约翰·麦斯（John Mass）具备一切作家希望看到的品质：在提出个人观点和接受我的看法时热情、积极、温暖、大方。产品经理马克·卡曼迪（Mark Karmendy）负责书籍的整个生产过程，并且对我的几次修改非常宽容、大度。定稿编辑帕姆·苏文斯基（Pam Suwinsky）也是如此，她非常仔细地检查了整本书。这是一次令人激动的合作，我非常荣幸能与如此专业、资深的团队合作，同时我也很开心能与威立出版社再次合作，正是他们出版了我的第一本书。

我很荣幸能与如此豪华的“演员阵容”共同登台，也希望读者们能从本书中受益。再次感谢参与本书制作的每一位朋友。

作者介绍

朱迪思·汉弗莱是汉弗莱集团创始人兼首席创意官，该公司25年来致力于培训高管和领导者影响、鼓舞听众。

汉弗莱集团的创立源于朱迪思的观点，她认为从领导力角度来看，交流也需要培训，目的是确保一字一句都能展现人们应有的领导力。汉弗莱集团将交流与领导力两个领域结合起来，告诉客户如何通过强大的语言展现领导力。公司注册商标的项目有以领导口吻讲话（Speaking as a Leader）、高层领导交流指南（Communication for the Senior Leader）、领导力会谈（Leadership Conversation）和领导力表现（Leadership Presence）。汉弗莱集团还与尼亚加拉研究所（The Niagara Institution）合作开展项目。

“登上舞台”和“征服舞台”（Succeeding on Stage）是公司主打的两个女性项目，在过去10年里，全球近50万女性参与了这个项目。在学习大胆说出内心的想法、在舞台上秀出自己和发展事业的方法后，这些女性都找到了自身的力量与自信。朱迪思本人与这些项目渊源很深，因为她一生都站在舞台上——她曾是小提琴演奏者、大学讲师以及演讲培训公司总裁。

朱迪思在罗切斯特大学（The University of Rochester）获得英国文学硕士学位。她的毕业论文所在的《重要演说集》（*Vital Speeches*）得到重印，同时她还是《即兴演讲：掌控人生关键时刻》（*Impromptu: Leading in the Moment*）一书的作者。2012年，多伦多基督教女青年会（YWCAof Toronto）授予她“杰出创业女性奖”。朱迪思和丈夫马克在多伦多和墨西哥两地居住，他们育有两个儿子，

巴特·埃格纳尔和本·埃格纳尔，大家庭中还有两位儿媳艾米莉·玛瑟和余芳、孙子凯·埃格纳尔和一只黑色的哈巴狗——希金斯。

汉弗莱集团在多伦多、温哥华、卡尔加里和墨西哥城均设有办公室。

注释

本书注释见智元微库公司网站：www. zhiyunbooks.com.如有需要，请前往网站下载电子版。——编者注

版权声明

Taking the Stage: How Women Can Speak Up, Stand Out, and Succeed

ISBN 978-1-118-87025-9

Copyright ©2014 by Judith Humphrey.

All rights reserved.This translation published under John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley Sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版由John Wiley & Sons授权人民邮电出版社独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。

普华经管

Sophie ◎ 著

PPT演讲力

重要时刻，不要输在表达上



8 大应用场景

36 个实战技巧

100+ 案例讲解

让你的演讲更有逻辑、更有说服力

中国工信出版集团　人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

PPT演讲力

重要时刻，不要输在表达上

Sophie ◎ 著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目（CIP）数据

PPT演讲力：重要时刻，不要输在表达上 / Sophie著. -- 北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN 978-7-115-55228-0

Ⅰ. ①P… Ⅱ. ①S… Ⅲ. ①演讲一语言艺术②图形软件 Ⅳ. ①H019②TP391.412

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第214452号

著　Sophie

责任编辑　王飞龙

责任印制　彭志环

人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 https：//www.ptpress.com.cn

开本：880×1230　1/32

印张：7.25　　2021年1月第1版

字数：200千字　　2021年1月北京第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：（010）81055656　印装质量热线：（010）81055316

反盗版热线：（010）81055315

广告经营许可证：京东市监广登字20170147号

目录

内 容 提 要
前言
引言 PPT演讲的大树模型
- 干——主题
- 枝——逻辑
- 叶——讲好故事
- 果——传播力与影响力
- 根——能量

第一章 干——准确定位PPT 演讲的主题
- 带着观众去准备，带着目标去演讲
- 让演讲充满新意——演讲者都是“总裁”，总是别出心裁的人
- 让演讲出人意料——拥有逆向求异思维才能制胜演讲

第二章 枝——快速理清PPT 演讲的逻辑结构
- 三种万能开场白——赢在开场前30秒【凤头】
- 三点式逻辑——告别“流水账”演讲【猪肚】
- 三种结尾方式——让观众感觉没听够，还想再听【豹尾】
- 关键时刻——年会演讲，四步让员工死心塌地追随你
- 关键时刻——面试应聘，“过五关”助你成为Offer收割机
- 关键时刻——竞聘演讲，让观众投票给你的“4P”逻辑
- 关键时刻——授课教学，老师讲好一个知识点的“6E”逻辑
- 关键时刻——拿单谈判，销售演讲的“关门”逻辑
- 关键时刻——融资演讲，七步打造让投资人青睐的路演演讲
- 关键时刻——年终总结，升职加薪的“七要”逻辑
- 关键时刻——上台主持，三招让你掌控全场

第三章 叶——讲出好故事的“HIT”大法
- 讲出幽默感——用两步自黑法让自己“人见人爱”
- 讲出幽默感——把PPT变成捧哏
- 讲出幽默感——学会三个段子公式，成为段子高手
- 讲出画面感——用“类比技术”让观众从不懂变秒懂
- 讲出画面感——用“数字化+可视化”组合拳释放数据的力量
- 讲出画面感——用四个“道具创意”增加演讲战斗力
- 讲出画面感——手放哪里？眼瞅哪里？……你的身体比嘴会说话
- 讲出转折——用“神转折”告别“铺地毯”演讲

讲出转折——用“有问题”的演讲勾住观众的兴趣和注意力
第四章 果——最大化PPT 演讲的影响力
围绕一个可以传播的观点，重复、重复再重复
自我介绍，让别人一下子就记住你
打造个人IP，积累私域流量
让创业故事和产品故事像病毒一样广泛传播
讲好成功案例，让客户产生信任、感觉超值
第五章 根——为PPT 演讲注入能量
顶级演讲者都是有感情和能调动观众感情的人
顶级演讲者都在用的五个现场互动技巧，让你的演讲嗨起来
顶级演讲者都是输出倒逼输入，越分享越成长
第六章 演讲细节与意外应对技巧
写稿？背稿？念稿？六步准备高光演讲
卡壳儿了、设备坏了……怎么办？演讲现场突发状况化解方法大全

内 容 提 要

在工作中，我们不仅要有实力，还要善于展示自己的实力，所以在人生的重要时刻，不能输在表达上。

本书以PPT演讲大树法则的五个维度为基础，针对工作汇报、求职面试、销售演示、融资路演及发布会、线上线下培训课程等场景，介绍了36个PPT演讲的实战技巧，包括如何给观众画像、如何设计演讲的逻辑结构、如何开场、如何结尾等，使读者可以通过刻意练习，掌控PPT演讲的全流程，针对各类演讲场景，找到适合的应对方法和案例参考。

本书是毕业求职的学生、企事业单位职员、培训师等提升自身PPT演讲力的实战指南。

前言

你能做多好的 PPT、多棒的演讲，不是由这个 PPT 演讲决定的，而是由你的能量决定的，你的 PPT 演讲中的内容就是你过往所有的人生阅历和智慧沉淀，里面藏着你读过的书、去过的地方、遇见的人……

——Sophie

你的每一次PPT演讲，都是个人品牌的一次路演

请回忆一下，你是不是每次接到PPT演讲的任务都感觉像是“摊上大事了”？其实这正是你展示实力的好机会，比如每一次的PPT工作汇报都是天大的机会，而不仅仅是一项工作任务，同事、老板花时间专门听你讲，你要借用PPT演讲营销自己，让领导看到你的价值。

再比如你在销售谈判中的PPT演说，这是你在谈判结束前对客户施加影响的最后机会，也是你在行业圈子里树立个人品牌的过程，一旦你给客户留下了靠谱、能搞定问题的印象，各种机会和运气会源源不断，很多人都是通过这种方式积累客户、形成口碑，最终升职加薪、华丽跳槽或成功创业的。

而一家公司每年最大的市场营销活动或者公关活动，就是创始人做PPT演讲，比如乔布斯的苹果发布会PPT演讲，雷军的小米发布会PPT演讲，罗振宇的知识发布会PPT演讲，等等。

汇报+PPT演讲=升职加薪

销售+PPT演讲=订单成交

CEO+PPT演讲=路演=发布会=招商会

知识+PPT演讲=培训师=知识IP

……

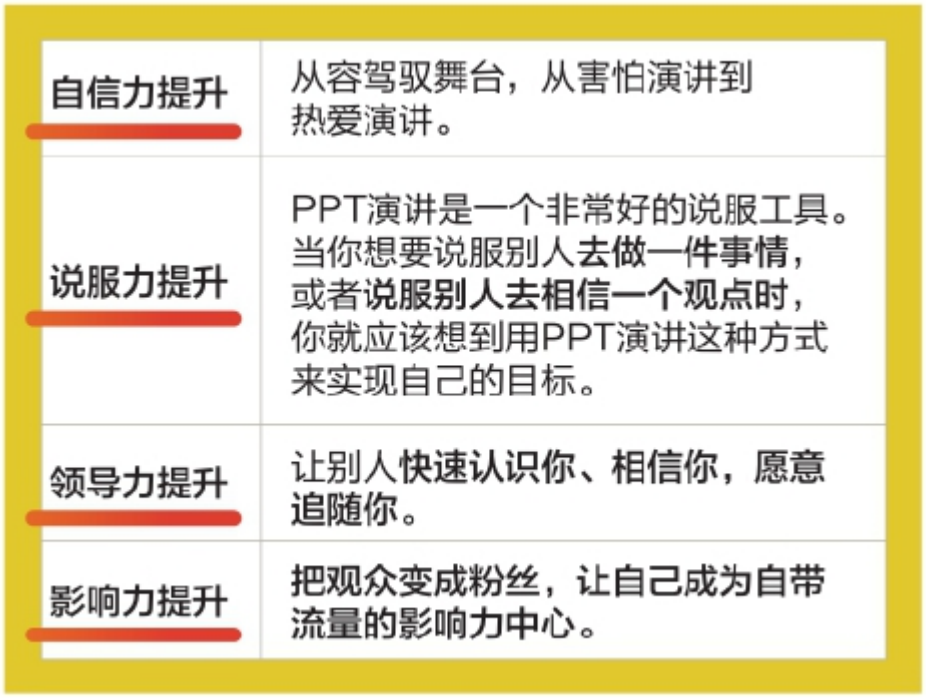
所以，你的每一次PPT演讲，都是个人品牌的一次路演。从进入职场的第一天，你就要开始打造个人品牌。职场上有太多能力、实力差不多的人，仅仅是因为PPT演讲能力的差异，就拉开了事业上的距离。比如年底输给别人更好的工作汇报PPT演讲，融资输给别人更好的商业计划书PPT演讲，投标输给别人更好的产品方案PPT演讲……有实力是

一方面，让别人看到你的实力是另一方面。真正有实力的人都会注重自己的PPT演讲力。

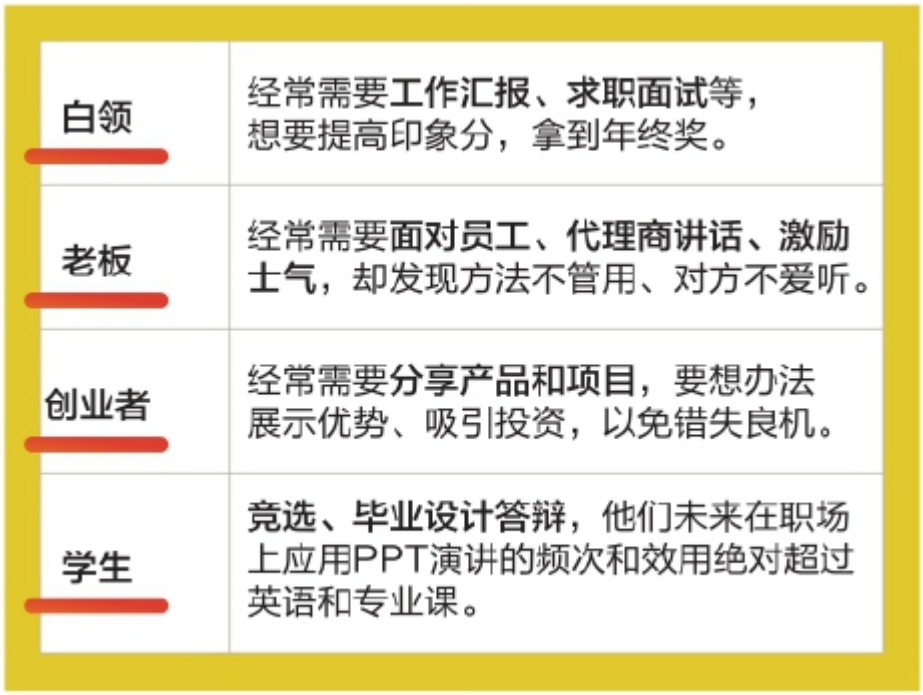
在学员眼中，我是一个非常会教的老师，我的线下课程和我创立的PPT演讲秀刻意练习平台可以完全改变一个人的演讲状态，我曾经帮助一位一上台就打哆嗦、几次竞聘职称失败的女科学家，通过竞聘PPT演讲成功被评中科院研究员（正高级）；我曾经帮助全职妈妈，通过高考志愿填报指导会上的PPT演讲，在留学项目创业的第二个月就达到30万营业额；我曾经帮助在公司默默无闻地工作12年没有升职的打工妹，通过年终总结PPT演讲，连升三级，瞬间成为职场明星，老板拍桌子称赞，还把学费都给她报销了……

这本书是我7年50余场口碑线下课程的精华延伸，独创的PPT演讲大树模型，可以让你掌握PPT演讲全流程，让你在几乎所有场景下，都能找到一学就会、马上就能用的应对技巧和案例参考。这是一本没有废话、没有说教，有信心让你一口气看完，学完之后想要迫不及待去动手、动口实践一把的PPT演讲教科书。

阅读本书，你将获得什么


自信力提升
从容驾驭舞台，从害怕演讲到热爱演讲。
说服力提升
PPT演讲是一个非常好的说服工具。当你想要说服别人去做一件事情，或者说服别人去相信一个观点时，你就应该想到用PPT演讲这种方式来实现自己的目标。
领导力提升
让别人快速认识你、相信你，愿意追随你。
影响力提升
把观众变成粉丝，让自己成为自带流量的影响力中心。

本书适合谁读


白领
经常需要工作汇报、求职面试等，想要提高印象分，拿到年终奖。
老板
经常需要面对员工、代理商讲话、激励士气，却发现方法不管用、对方不爱听。
创业者
经常需要分享产品和项目，要想办法展示优势、吸引投资，以免错失良机。
学生
竞选、毕业设计答辩，他们未来在职场上应用PPT演讲的频次和效用绝对超过英语和专业课。

感谢你购买《PPT演讲力》，也感谢你购买了这本书又将它推荐给你的朋友，我想最好的关系，就是和他/她一起进步吧。

那么，现在就开始PPT演讲吧！

引言 PPT演讲的大树模型

干——主题

如果把PPT演讲比作一棵大树，那么树干就是主题，如果你发现观众根本没兴趣听你的演讲，其实就是你没有选择与观众目前自身利益相关，或者跟观众未来的人生奋斗相关的话题。

马云在阿里20周年庆典中的演讲，就是围绕观众来做的，现场有阿里员工、各路媒体等，所以他讲“不仅工作好，也要玩好、会生活”，是为了给员工鼓励，让员工觉得跟着这样的老板、公司工作很有意义；他讲“好公司是担当、是责任、是善良”，是让媒体传播阿里的愿景。

对于PPT演讲的主题部分，我会教你如何从“观众画像”分析，找到一个让大家都非常渴望看到、渴望学习的主题，从而更容易地整理演讲思路。

枝——逻辑

这里的树枝是指演讲的逻辑。如果你发现观众根本听不懂你的演讲，或者听懂了但是觉得你很啰唆，讲了很多跟主题没关系的内容，其实就是你的演讲没有逻辑。

重庆卫视有一档节目叫《书记晒文旅》，就是记录各区（县）区委或县委书记的8分钟演讲，为自己的城市做宣传。8分钟把一个城市的古往今来、方方面面都介绍清楚很难，但是奉节县县委书记杨树海的演讲逻辑，我就很钦佩。

一开场，他翻开新华字典找到“夔”（kuí）字——特指奉节，他就从一个“夔”字讲起，这个字由首、止、巳、八、文五个字组成。

三峡之“首”：三峡的起点白帝城就在奉节……

高山仰“止”：奉节有三峡之巅——夔门，中华山水第一门……

万物成“巳”：奉节优越的自然气候，孕育出中华名果——奉节脐橙……

秋兴“八”首：奉节是中华诗城……

厚重人“文”：夔州文化可以上溯到13万年前……

我以前从没听说过奉节这个地方，但听完这个演讲就对它再难忘记了，想马上就去，这个宣传做得太厉害了。

在树枝逻辑部分，我会教你三个通用逻辑，和八个定制逻辑，让你说服力倍增。


三峡之“首”→ 首
高山仰“止”→ 首
万物成“巳”→ 巍
秋兴“八”首 → 巍
厚重人“文”→ 夔
[kuí]
特指奉节

叶——讲好故事

树叶就是你要讲的故事，如果你发现记不住稿子，很大程度上都是因为你在讲道理，没在讲故事。曾有学员找我说：“Sophie老师，我都背了好几遍稿子了，还是记不住，怎么办？”她是公司总经理，要上台代表员工在公司20周年庆大会上致辞。我看了她的稿子，确实不好背，为什么呢？演讲稿中全都是假、大、空的套话，如“衷心地感谢”“诚挚地问候”“披荆斩棘，风雨同舟”，没故事。没故事你就记不住演讲的内容，记不住就只能念稿。

李敖在北京大学演讲时说：“今天来演讲，我没带稿子，演讲不能用稿子，用稿子表示自己记不住，如果演讲者自己都记不住，你怎么能指望观众记住？这样演讲就失败了。”说完，为了证明自己的“清白”，李敖故意扯开自己的西装大衣说：“大家看啊，没有稿子，也没有小抄。”台下响起一片笑声、掌声。

其实这位找我的学员在公司工作了8年，从一个普通的人力资源部职员转为业务销售，现任总经理，非常厉害，但这样的经历、故事她就是讲不出来。其实，她完全可以找出三个关键词，如“感恩”“坚持”“超越”，再用这三个关键词把故事串联起来，比如“如果说今天我取得了一些成绩，那么就取决于三个关键词：感恩、坚持和超越”，接着讲一个感恩的故事，一个坚持的故事，一个超越的故事。乔布斯在斯坦福大学的演讲中，也是用三个关键词“点滴成串”“爱和损失”“面对死亡”，将整个演讲串联起来的。

在故事部分，我会把我通过服务近万名学员而总结出来的HIT大法传授给你，也就是有幽默感（Humor）、有画面感（Image）、有转折（Turn），全面升级你的故事思维。

果——传播力与影响力

果是指PPT演讲的传播力与影响力。如果你发现你讲了跟没讲一个样，其实就是因为你没有影响观众去行动、去改变、去传播。

比如，讲课结束后，我会引导学员做“312”动作，即鼓励学员总结3个收获、列出1件立刻回去要做的事情，2位同学彼此进行分享、激励（击掌或拥抱）、监督，让学员在思想或行为上有所变化。



根——能量

树根是指你演讲时的能量。演讲本身就是一种能量的传递，但是注意这里的能量不是“打鸡血”。你能做多好的PPT、多棒的演讲，不是由这个PPT演讲决定的，而是由你的能量决定的，你的PPT演讲中的内容就是你过往所有的人生阅 历和智慧沉淀，里面藏着你读过的书、去过的地方、遇见的人……



总之，以下五点合起来，就是提升你PPT演讲力的大树模型。

干——主题，让观众愿意听。

枝——逻辑，让观众听得懂。

叶——故事，让观众记得住。

果——影响，让观众有行动。

根——能量，让观众有启发。

这也是本书的基本架构。这套方法与模式不只是用于提升演讲能力和效果，写文章也如此，一通皆 通，我们完全可以把它称为——输出基本法。

留个作业：对照大树模型，观看并拆解分析CCTV1《开讲啦》节目中张双南的演讲“我们为什么缺少科学精神？”。



第一章 干——准确定位PPT 演讲的主题

带着观众去准备，带着目标去演讲

我曾经问学员：“当你有了一个PPT演讲的机会，第一步要做什么？”有回答打开电脑的，有回答找PPT模板的，有回答写演讲稿的……但就是没有人回答到我想要的点，也就是最容易被忽略却最应该被重视的第1步——定主题。

那怎么定主题呢？

请注意，不是你随便讲什么，观众都爱听。PPT的主题要满足三个要求：观众想听的、你想说的、场合需要的。



为了满足这三个要求，我们需要带着观众去准备，带着目标去演讲。

演讲者在演讲之前，不是凭空想象自己应该讲什么，而是借助观众画像，在清楚地了解观众是谁的基础上去设计自己的演讲。2000多年前，古希腊哲学家亚里士多德就说过：“观众是演讲的唯一目的和目标，再强调一百遍也不为过。”



观众画像：讲给谁听？他们想听什么？（不要自嗨）

例如，年终总结通常使用的标题是“××××年工作总结”，这种标题就是一句“有道理的废话”。你可以为老板想想，如果员工张三、李四的标题全都是“××××年工作总结”，那么这对老板来说是无感的。

所以你要明确老板想听的是什么。其实，老板无非想在总结中听到以下三点。

一是你有没有给公司赚钱。

二是你在工作中遇到的困难和采取的解决办法。

公司花钱请你来是来解决问题的，你有小本事就解决小问题，你有大本事就解决大问题。

三是你对未来工作的具体目标和措施。

如果员工抱着“做一天和尚撞一天钟”的想法，混日子、想跳槽、等退休，那么这一点讲起来就会很模糊。

回到上面的例子，假如你是市场推广或销售人员，你完全可以把PPT的封面主标题改成“××××年如何把业绩做到1000万元”！



如果你是老板，你看到这样的标题开不开心？有10个这样的员工，“小目标”1亿元就实现了。“××××年工作总结”作为副标题可以放在主标题的下面，这也就是“双标原则”，主标题搞事情（吸眼球），副标题说事情。

因此，从观众的角度出发，分析观众的需求点，才能一针见血地说到观众的心坎上。

观众画像：什么时候讲

截止日期是第一生产力。知道什么时候演讲，就知道怎样分配准备时间，避免拖延。我的经验是把时间分配比例定为2：3：2。例如，

得到公司通知，要在12月25日上午9时做年终总结，我们至少要提前一周开始准备，用2天时间写逐字稿和画思维导图，用3天时间设计PPT，用2天时间演练演讲。



观众画像：在哪里讲

演讲者最好提前到场地测试。各种场地的屏幕不同，对PPT的尺寸要求也不同。例如，在公司会议室做年终总结汇报，投影是4：3的幕布，PPT的尺寸也需要是4：3，用软件的默认尺寸16：9就会变形或者上下有黑边，不好看。

演讲时，是用自己的电脑还是用别人的电脑播放PPT？最好是用自己的电脑，如果必须使用别人的电脑，就要了解别人电脑的PPT软件版本。我们推荐学员安装最新版本的Office 365，但现在很多人的电脑装的还是Office 2003，所以最好PPTX和PPT格式各存一份，PPT格式用于较低版本的软件。另外，如果不用自己的电脑连接投影设备，PPT中的特殊字体就会丢失，从而影响画面的设计格调。避免丢失字体的方

法有很多，最稳妥的方法是将字体随PPT一起拷贝，提前给投影电脑安装所需要的字体。

另外，还应把PPT从头到尾播放一遍，包括其中的视频文件；用话筒说上几句话，看看是否有声音；翻页笔也要试，基本上我都自带一个翻页笔，不仅用起来顺手，也会让演讲自信很多；再看看电脑的投影接口和现场投影仪接口是否一致，一般我会随身携带HDMI转VGA接口的转接线。

越是重要的演讲，以上的场地测试流程越不能省。

场地测试内容总结如下。

- ☐ 屏幕尺寸
- ☐ 播放电脑
- ☐ PPT版本
- ☐ 特殊字体
- ☐ 投影接口
- ☐ PPT播放
- ☐ 视频播放
- ☐ 话筒声音
- ☐ 翻页笔

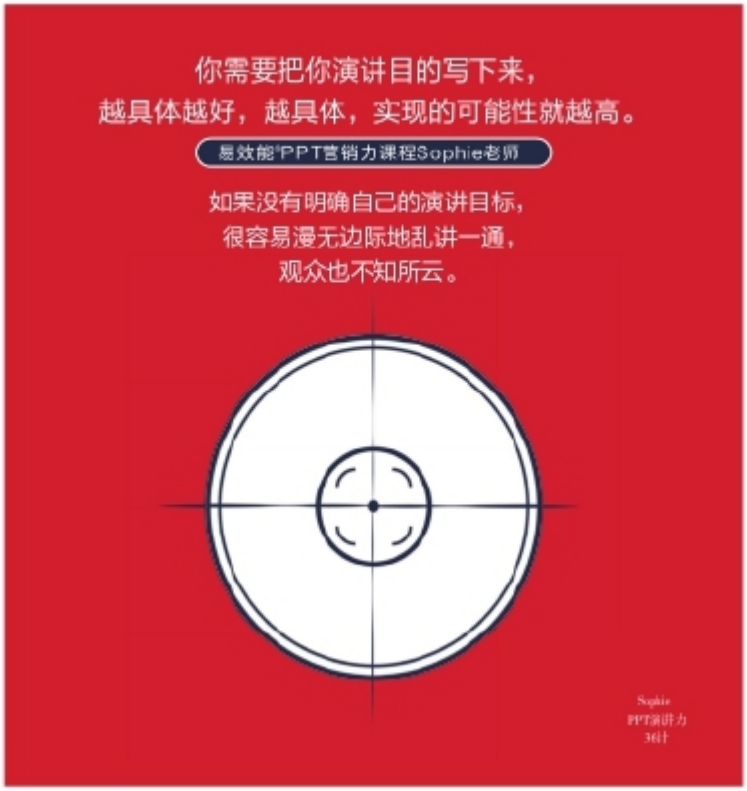
观众画像：讲多长时间

假如公司给每个人年终总结的时间为15分钟，15分钟×200字/分钟=3000字，那么你可以准备3000字的逐字稿。写稿不是背稿，而是Re

稿，即Rehearsal（排练）的简称。背稿很容易背着背着就卡在一两个词上，就像背课文一样，一处想不起来，后面的内容就全堵住了。不去死记硬背，才能从根本上防止忘词。也就是说，不要求每次说得都一样，参考逐字稿和思维导图，按照本书第六章的“写稿？背稿？念稿？六步准备高光演讲”能把舌头捋顺，就算是成功的演讲了。

观众画像：目标是什么

只有满足了观众的需求，演讲者才能达成自己的目标。如果没有明确自己的演讲目标，演讲者很容易漫无边际地乱讲一通，观众也不知所云。演讲者需要把演讲的目标写下来，越具体越好，越具体，实现的可能性就越高。



我发现很多学员只明确了间接目标，比如在代理商大会的演讲中，把目标定为让代理商对公司有信心，并且知道公司的战略方向。这还不够，一定还要明确直接目标——推进代理商年底订货冲销量。

如果你的代理商年底能压货冲销量，说明你的演讲肯定已经达成了间接目标，即让代理商对公司有信心，并且知道公司的战略方向。

再比如，罗振宇跨年演讲的直接目标就是让听众购买得到App上的付费知识商品，其间接目标是教大家一些有用的知识。

选定演讲主题的三个标准

标准一：利他

上文中我们所讲的“××××年如何把业绩做到1000万元”的标题就符合演讲主题的“利他”标准，即把你的演讲目标转换成观众的利益，也就是一开始就在标题中告诉观众他们能够在演讲中获得什么好处。再举个例子，我有一位学员在青少年培训机构工作，她的一个PPT课件一开始起名叫“美式思维导图气泡图”，可以想象，家长看后估计会琢磨半天这是什么意思。遵循“利他”的标准，把标题改成“如何让孩子的学习效率倍增”，家长就更想听了！所以说，标题取得好，观众不会少。

观众最关注的问题只有一个：“你讲的东西和我有关系吗？如果没有关系，我干嘛浪费时间？”李佳琪直播带货之所以厉害，就是解决了“和我有什么关系”这个观众最关注的问题，按照应用场景去介绍产品的卖点，而不是无聊地背数据、背参数。客户需要知道的不是产品，而是产品的使用场景。带货主播需要为观众营造想象中美好的生活方式，即场景化地表达卖点。比如 “失恋的时候涂这个颜色，获得新生”“参加前男友婚礼，就涂这个色，霸气”……李佳琦还总结出了第一次相亲涂什么颜色的口红、见未来婆婆涂什么颜色的口红……由此客户就能联想代入，产生消费冲动。



再比如，你卖电脑，跟顾客说这款电脑装有英特尔酷睿双核处理器，顾客可能会想：“这和我有什么关系？”但如果你说：“拥有该处理器的电脑就相当于有两个大脑，速度快一倍，你可以一边看某一集电视剧，一边在电脑后台下载下一集，不会卡，等你这集看完了，接着看下集，无需等待。”这样顾客就会觉得：“哇，这个好，赶紧买回家刷剧。”

因此，有效提炼卖点的公式就是：

卖点=产品特点+产品优点+用户利益（场景化地表达出产品与用户之间的关系）

产品特点就是你的产品有，其他产品没有，或者你的产品在某方面明显超过其他产品的规格、工艺等。

例如，某款电热毯，其产品特点是双螺旋发热线。

产品优点就是产品特点具有的功能和效果。

例如，某款电热毯的产品优点是拥有双螺旋发热线，绝缘耐用。

用户利益就是产品优点给客户带来的好处。这是客户购买产品时最关注的一点。

例如，某款电热毯的产品优点是拥有双螺旋发热线，绝缘耐用，宝宝尿床也不会有任何的危险。

下面以白加黑感冒片为例。

产品特点：白加黑感冒片，白片黑片分开服。

产品优点：白天吃白片不瞌睡，晚上吃黑片睡得香。

用户利益：让你工作、睡觉两不误，就像没感冒一样。

这三者的逻辑顺序就是：因为产品有某某特点，所以产品有某某优点，从而对客户有某某利益。



标准二：要有结论

很多人的PPT页面标题经常就是“项目完成进度表”“产品销量情况”……PPT的背景是什么？具体情况如何？观众对此根本不知道，还要猜！所以PPT的标题要有结论，要让观众瞬间知道你的PPT要讲述的内容。

在这里我给大家介绍一个小诀窍，一般有谓语动词的标题都是有结论的，比如：

项目完成进度表→已完成全年项目的65%

产品销量情况→产品销量增加30%

标准三：引人瞩目

在新媒体行业，标题决定打开率，内容决定转发率。这里我先给大家介绍两种标题类型：观点型和热点型。后面陆续还会讲到另外三种标题类型：问题型、数字型和金句型。

1.观点型

直接表明你的态度。

比如：

“婚姻不是爱情的坟墓，不爱才是”；

“我把你当朋友，你却只想收我的份子钱！”；

……

面对这样的标题，反对你的观点的人会点开看看吐槽两句，同意你的观点的人也会点开看看捧捧场，没观点的人还会进来看看学习一下。

2.热点型

热点是短时间内流量最大的入口，不可不“蹭”，也就是要借势营销。例如，我曾经做过的一套PPT的标题为“你是否赞成‘996’工作制”，就是蹭了“996”的热点。

取好标题之后，一定要换位思考一下：如果我是观众，我会很想听这个演讲吗？或者我会很想看这篇文章吗？如果自己都不想，客户就更不想，此时应马上换标题！

让演讲充满新意——演讲者都是“总裁”，总是别出心裁的人

很多学员的PPT演讲看起来没什么大毛病，但是就是四个字：毫无特色。怎么办呢？

我总结提炼了演讲创新的极简公式：ABA+。

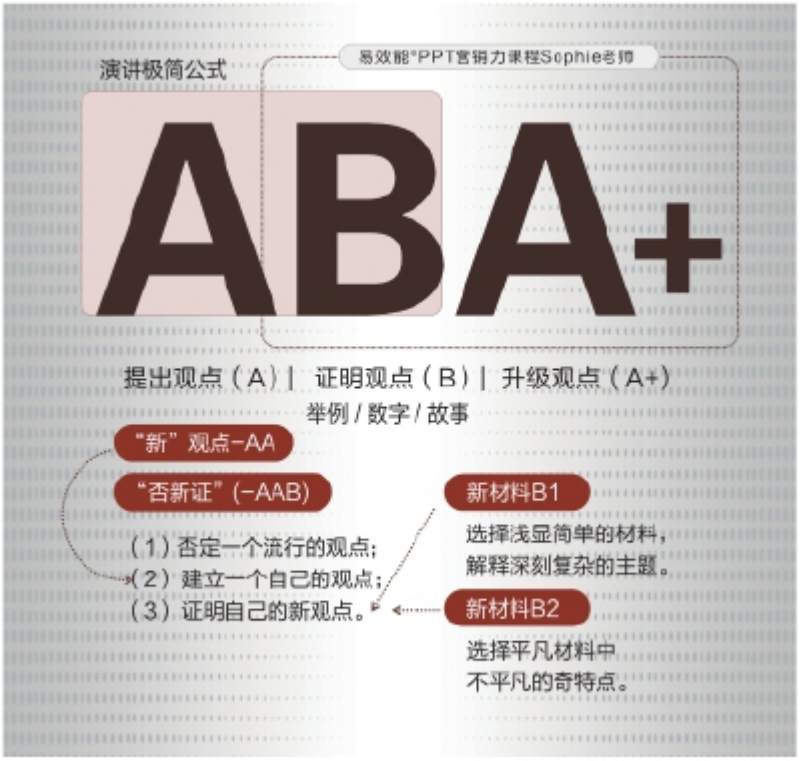
其中：

A为提出观点；

B为用举例、数字、故事证明观点；

A+为升级观点。

这个极简公式其实包含了三个公式，即AB——总分、BA——分总、ABA+——总分总。A+参考点题结尾，开头与结尾的观点不是简单的重复，观点A+是对观点A的升华。知道了这个公式，我们再来看如何做演讲“总裁”。



“新”观点（-AA）

观众总是“喜新厌旧”，所以演讲者要讲别人不知道的“新”观点。“新”从哪儿来？横看成岭侧成峰，横看、侧看，乃至倒过来看观点，就会有新意。

例如，“人生就像马拉松”这个观点大家都知道，听起来没什么意思。我们可以借用这老观点，思考出新观点：“人生不是一个人的百米跑，也不是马拉松，更像是几代人的接力赛。你的接力棒是从父母手中接过来的，你可能并不领先，甚至还可能落后，你该怎么办？弃跑？不！你只能十倍、百倍地奋力奔跑，才能给你的下一棒（你的孩子）更多优势或更少压力。就像《红岩》里的革命英雄们‘为了免除下一代的苦难，我们愿——愿把这牢底坐穿！’个人、家庭、国家的进步都是如此。”这就是横看老观点，因为有些老观点看得不够长远，一旦你看得更远，就有了新意。

再比如，自媒体作者闻敬写过一篇很有意思的文章，文章中说道：“一位朋友大骂儿子不争气，被逼得直掉眼泪的儿子愤怒地反问她：在我的同学里面，有人的妈妈是教授，有人的妈妈是科学家，有人的妈妈是总经理，你呢？你不就是一个普通职员吗？你为什么不努力工作，去拼命一下？……就像每一个做父母的都望子成龙、望女成凤一样，每一个孩子也都在望父成龙、望母成凤。”

这个新观点一下就惊艳到我了。“望子成龙、望女成凤”的观点大家都知道，将其反过来看，每一个孩子也都在“望父成龙、望母成凤”，最好的教育就是父母成为最好的榜样，“总裁”也！

新观点就是从-A到A，你只要学会一个关键句式“不是……而是……”就能搞定。

“不是”后面的是老观点，“而是”后面的是新观点。值得注意的是，这个句式的重点不在前面，而在后面。这样简单的句式，就能让你的演讲有新观点。

比如：

不是实体经济不行了，而是你的实体做得不够好；（马云）

不是因为成功而幸福，而是因为幸福而成功；

奢侈的反义词不是贫穷，而是庸俗；

不是好学校助推了高房价，而是高房价背后的家长们成就了好学校；

这个世界从来不是“朋友多了路好走”，而是“路走好了朋友才多”。

不用担心挑战老观点，因为有意义的观点都有可能出错，不可能出错的观点一般都没有意义。要知道，没有人反对，就没有人支持。

可能你的观点不都对，但是不可以没有立场，大多数时候，观点的中庸等同于演讲的平庸。

另外，在演讲过程中，当你要表达一个新观点时，在这之前一定要先停顿一下，再慢速、大音量强调，就像我们在PPT或文章中，会把一些观点或金句加粗，就是为了让它们醒目，便于大家接收。

“否新证”（-AAB）

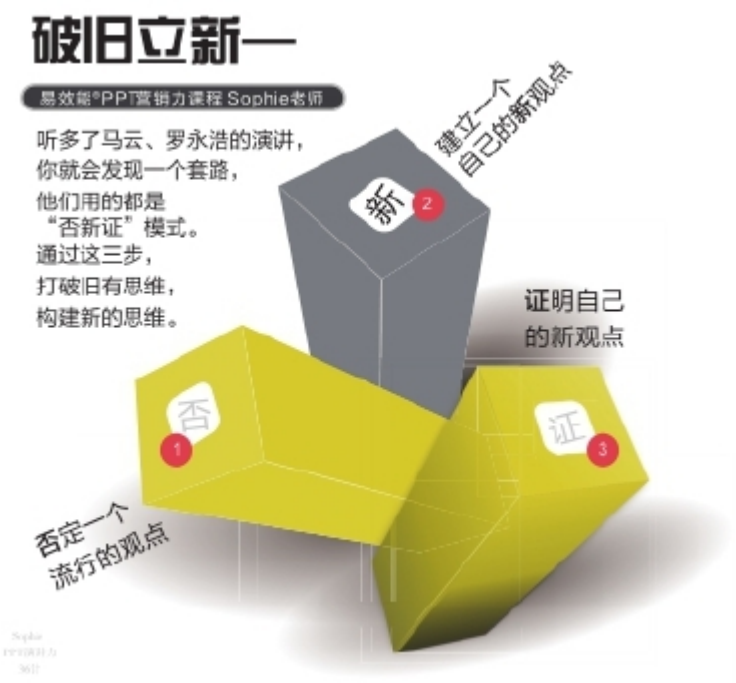
有了“新”的观点A，我们用什么流程去说服观众接受这个观点呢？听多了演讲，你就会发现一个通用的方式——“否新证”（-AAB）的方式。

1.否定一个流行的观点 （-A）。

2.建立一个自己的新观点 （A）。

3.证明自己的新观点 （B）。

通过这三步（顺序可调）可以打破旧有思维，构建新的思维。



比如马云。

否定一个流行的观点 （-A）：

“我担心的不是女性未来找不到工作。”

建立一个自己的观点 （A）：

“而是男性未来会找不到工作。”

证明自己的新观点 （B）：

“男人会把公司越做越大，女人会把公司越做越好。20世纪，企业越大越好；21世纪，做好企业比做大企业重要得多……”

比马云的财富更值钱的是马云的口才。

再比如，我给PPT营销力学员90天践行加油时的分享。否定一个流行的观点 （-A）：

“‘夫唯不争，故天下莫能与之争’这句话从头到尾都被理解错了，特别坑人。”

证明自己的新观点 （B）：

“什么叫‘夫唯不争，故天下莫能与之争’？学过中文的都知道，‘故’是所以的意思，而所以后面的话才是重点，才是目的、结果，这句话的重点并不在于前半句，而是后半句：‘莫能与之争’。换言之，‘不争’只是一种手段、工具，‘莫能与之争’才是根本的目的和要达到的结果，也就是没有人敢跟你争或者没人争得赢你。那些因为人生遇到了困难、自己奋斗或者和别人斗争失败的人，看到《老子》中的‘无为’‘不争’等观念后，感觉和自己很契合，感觉自己境界很高，这是一种虚假的感觉。”

建立一个自己的新观点 （A）：

“所以‘90天’其实是一种学习方法、学习精神，就是要‘争’，未来你的人生路上还有更多‘90天’在等着你，但是我们不怕。”

更多的例子可以去看罗振宇的《罗辑思维》，几乎每一期节目都是“否新证”，一开始讲－A，如“过去我们总以为……”；再接着讲A，如“但我们今天这期节目试图帮大家把这个关系颠倒过来……”；最后才讲B，如历史故事、试验数据等来证明。

新材料B1

证明新观点A正确的新材料B，是指别人没有写过的，别人没有发现过的，别人没有表达过的，而又存在于生活之中的论据。

新材料B1就是选择浅显简单的材料解释深刻复杂的主题。

比如，关于理想，我在天涯论坛看到过一个帖子，具体内容如下。

孩子：“我长大了想当医生。”

奶奶：“当医生好啊，当医生社会地位高啊。”

爷爷：“嗯，待遇也不错。”

妈妈：“收入也很高。”

爸爸：“以后找女朋友方便啊。”

孩子：“不是说，医生是治病救人的吗？”

很多人走着走着就忘了初衷，孩子说的是理想，大人说的是现实。这个对话很浅，道理很深。

新材料B2

新材料B2就是选择平凡材料中不平凡的点，调动观众的好奇心，即平中见奇。例如，在对小学生进行健康教育，介绍维生素C的重要性时，如果只是平淡地讲解维生素的作用，学生会觉得很无聊，也会记不住。但是，如果找个奇特的点——“有没有同学看过《加勒比海盗》？为什么杰克船长和他的船员嘴里都是满口烂牙，或者镶金牙？”就能调动学生的好奇心，对即将讲授的知识立即产生兴趣。这时再告诉他们海盗在海上生活，食物中缺乏新鲜蔬菜和水果，一上陆地又只补充肉类和面包，因此缺少维生素C，90%的船员都因此得上了坏血病，牙齿出血，牙龈萎缩，牙齿脱落……这样就能让孩子们在奇趣的故事中不知不觉了解到维生素C的重要性，而且不容易忘记。

再例如，我曾经问学员：“你想做包子？还是想做比萨？”学员都很好奇：“Sophie老师这么说的意思是什么？”我解释道：“包子馅在里面，咬一口才能知道里面有没有料、有多少料、有什么料。但是比萨的馅在外面，一眼就能看到有料，其实人人都应该标配PPT营销力，把自己从‘包子’的状态展示成‘比萨’，让更多的人一眼就看到你内在的才华。”听完有学员既惊奇又惊喜，跟我说：“Sophie老

师，我现在还是个‘烧卖’，只露了一点才华，我还要再加油变成‘比萨’。”我就是从平凡的“包子”和“比萨”身上找到了奇特点。



让演讲出人意料——拥有逆向求异思维才能制胜演讲

出乎意料的表达，往往能让听众产生继续听下去的好奇：他为什么会这样说？后面发生了什么？从而一步步地将其带入准备好的故事中，使其产生共鸣，达成共识。



反主流——提出与主流完全相反的思想

“时间就像海绵里的水，只要愿挤，总还是有的”就是一种主流思想。叶武滨老师在其演讲中提出了与该主流思想完全相反的思想：时间根本不是省出来的，时间是选择出来的，即选择先完成20%重要的事情，你就能拥有自己想要的生活；否则哪怕你忙得要死，也还是会碌碌无为。

再例如，某大学中文系主任在欢送毕业生的晚会上的演讲中就说：“毕业了，我不祝你们一帆风顺。”这句话使现场的师生很疑

惑，该系主任停顿了几秒后说道：“祝你们一帆风顺就如同祝某人万寿无疆一样，是一个美丽而又空洞的谎言。人生漫长，你们今后必然要经历许多艰难曲折，一帆风顺的人生是不可能的，经历风吹雨打的曲折人生才是真正的人生、精彩的人生。”

祝“一帆风顺”是主流思想，但这位系主任偏偏反主流，用“我不祝你们一帆风顺”这句话故意卖了个关子，让观众急切地想听下文。当谜底揭晓时，学生们恍然大悟。在这“君子临行，赠人以言”的重要时刻，该系主任没有用一句“一帆风顺”打发学生，而是对他们有着更深的祝愿、更高的期许。

杰克·韦尔奇也曾反主流地说：“工资最高的时候成本最低。”主流思想看的是会计成本，认为工资低成本就低，却没有看到机会成本，即老板让员工吃亏，员工就让客户吃亏，客户就让老板吃亏。

正题反做——如果你想知道X是什么，你就要先知道X不是什么

查理·芒格在哈佛大学的毕业典礼上发表了标题为“如何才能过上痛苦的生活”的演讲，他在演讲中表示，人们如果反复无常、不听老人言、遭遇人生的重大失败时就意志消沉，从此一蹶不振，就一定会过上痛苦的生活；但是只要你反过来，避免这些做法，过上幸福生活的概率就会大很多。

这里假设：

X=如何过上幸福的生活

那么：

非X=如何过上痛苦的生活

当我们知道非X的内容时，我们就知道了X是什么。也就是说，我们知道如何使自己过上痛苦的生活，然后避免这些，就能过上幸福的生活。

查理·芒格是“逆向思维”的高手，别人都在研究企业如何做大做强，芒格却在研究企业是如何衰败的；别人都在关心如何在股市上投资成功，芒格却在关心人们为何会在股市中投资失败。芒格和巴菲特总是在寻找各种投资失败的案例和具体原因，然后做一个检查清单，让自己避免这些失误。正是这样不断地避免错误，让芒格先生的投资决策一直保持理性，创造了一个又一个的奇迹。

再例如，有很多关于环保的演讲都是在讲如何保护地球，但其中有一个演讲正题反做，那就是“如何毒化地球”。该演讲介绍了建造更多的核电站的作用、10磅的钚就能毒死地球上的一切生灵、如何尽可能多地生产毒性物质，保证毒性物质、堆满地球的速度大于地球自身净化的速度……

假设：

X=保护地球

那么：

非X=毒化地球

该演讲看似荒唐，但实际上是一种打破常规、非常奇特而又绝妙的创新演讲，人们能够从中认识到毒化地球的坏处，从而逆向思考，学会如何保护地球。

逆向思维就是数学里常见的反证法。

（1）假设命题反面成立。

（2）从假设出发，经过推理得出和反面命题相矛盾的结论。

（3）所求证的命题成立。

简要概括就是否定→矛盾→否定。

例如，证明三角形至少有一个内角小于或等于60°。

假设：

X=三角形至少有一个内角小于或等于60°

那么：

非X=三角形中每一个内角都大于60°

那么三个内角之和大于180°与三角形内角和为180°矛盾，

所以三角形至少有一个内角小于或等于60°。

正话反说——任何一个名言警句都有相反的道理

名言警句都有一定的道理，久而久之，人们就会产生一种“从来如此”的固定看法。但是这些道理都是从某一个角度来说的，从逆向的角度去思考，我们就能提出完全不同的新观点。

名言警句：异想天开。

相反的道理：不去异想，怎么会“天开”？异想是“天开”的前提，要敢为人先，勇于创新。

名言警句：有志者事竟成。

相反的道理：好高骛远，不切实际地一味空想，不付诸行动去脚踏实地地苦干，理想再好，也不过是白日做梦，痴心妄想。

名言警句：见风使舵。

相反的道理：不看风焉能使舵，绝对不要与趋势对抗。

名言警句：纸上谈兵。

相反的道理：纸上谈兵其实很好，先学会纸上谈兵才可能沙场点兵。因为纸上谈兵让我们学会了做分析，让我们用分析替代试错！很多人不做分析而是直接在实践中去试错，而试错的代价有时是很大的，有些试错会直接让你万劫不复。因此，一个管理者、一个周密的策划者一定要先学会纸上谈兵，纸上谈兵往往可以让其用最小的成本和代价去发现错误、纠正错误、规避错误，然后再去沙场点兵。

正解反意：先假表扬，后真批评（幽默）

在分享PPT配色的时候，我会先假表扬——“这是我见过做得最努力的一个PPT，当时我看到它的时候都快哭了，因为我知道自己这辈子都做不出来。”此时全场都在期待这个PPT到底什么样，于是我故意停顿了2秒，然后再真批评（幽默）——放出一个配色很丑的PPT，包含了各种颜色。全场大笑，我再也不用担心同学们的PPT配色了。

再例如，在给抑郁的人做演讲时，你就可以先假表扬。

例如，教给各位一个完美的“自杀”方法：

（1）洗一个热水澡；

（2）泡一杯热牛奶，加点蜂蜜；

（3）把空调开到舒适的温度；

（4）喝下牛奶，躺到床上。

再真批评（幽默）。

等你睁开眼看见太阳升起时就是你已经死了并轮回啦，用新身份、新心情开启新的生活吧。

正解反意的批评更容易让人接受，如果直来直去，则很容易伤害到别人。其实，抑郁的人最怕你跟他们说加油、坚持或挺一挺。

例如，关于吸烟，我觉得吸烟有三个好处。（先假表扬）

一是吸烟的人不会被狗咬；

二是吸烟的人家里最安全；

三是吸烟的人永远年轻。

为什么这么说呢？让我们来一一解答。（再真批评）

第一条，吸烟的人总是弯腰，狗以为他要捡石头打它，所以不敢咬他；

第二条，吸烟的人总是咳嗽，有贼光顾他家的时候，会以为他还没有睡着；

第三条，吸烟有害健康，会减少寿命，所以吸烟的人死的时候会很年轻。

这位演讲者的成功之处在于，他没有直接就说吸烟的坏处，而是反着来，讲吸烟的好处。如此一来，吸烟的人不会抵触，不吸烟的人会好奇，都有兴趣继续听下去，最终达到了演讲的目的——劝人们不要吸烟。

反解正意：先假批评，后真表扬

曾经有一位学员跟我说：“Sophie老师，我是不会跟别人推荐你的PPT营销力课程的。”在我很疑惑的时候，他接着说：“因为你的课

太好了，我的收获太大了，我怕我的同事、同行也都学会了。”这就是先假批评，后真表扬。

反主流、正题反做、正话反说、正解反意（批评）、反解正意（表扬）等逆向思维，即出乎人们意料之外，又在情理之中，非常好用。在日常工作生活中，我们都习惯采用正向思维，但如果用逆向思维的方式审视世界，就能想到有趣的观点，打开独特的思路，值得我们尝试。

第二章 枝——快速理清PPT 演讲的逻辑结构

想要说服别人，首先你要比他更有逻辑。

演讲的方法各种各样，但你只要先好好学习，然后不断练习就可以了。也就是先学习，再模仿，最后创新。

三种万能开场白——赢在开场前30秒【凤头】

都说万事开头难，演讲开头的前30秒，是观众参与程度最高的时刻，观众会用开场的前30秒来判断你的演讲是否值得一听，所以开场的前30秒，乃是演讲的“兵家必争之地”。



别说前30秒，很多演讲高手在开场的前3秒就已经在想办法了。例如，别人都是喊“1、2、3”试音，但是巴菲特是喊“100万、200万、300万”试音。

在演讲的开头，我们要避免以下三种“自杀”式开场白。

1. 同质式

“大家上午好，我是×××，我今天演讲的题目是……”

这样的开场白十分乏味。

2.演戏式

“啊，金秋十月，桂花飘香，我们迎来了收获的季节……”

这样的开场白再配上高八度的声音，会给人一种演戏的感觉。

3.道歉式

“很抱歉，因为时间太紧，我没来得及准备这次演讲……”

“本来我是不想讲的，是×××非要我讲……”

观众不希望听到你的借口和道歉，即使观众没有说出来、表现出来，你也不能破坏听众的情绪、浪费听众的时间，因为他们是怀着很大的热情专门花时间来听你的演讲的，所以不要一开始就带给他们消极的信息。

下面我将介绍三种万能开场方式。此外，道具开场请参考第三章的《讲出画面感——用四个“道具创意”增加演讲战斗力》，问题开场请参考第三章的《讲出转折——用“有问题”的演讲勾住观众的兴趣和注意力》。



承诺开场

承诺开场是一开始就告诉观众，他们将会非常享受你的演讲并从中受益。

（1）“今天上午，我们准备了一些非常神奇的东西展示给大家”这样简简单单的一句话，向观众保证了今天有一个最重要的产品将要公布，从而引起观众的兴趣。

（2）“感谢缘分，让我们今晚相约在PPT营销力线上直播课‘7步搞定2020年终总结’，我敢保证这是一次能帮你赚到钱的分享，2021年升职加薪就靠它了。”

（3）“从现在开始到45分钟之后，当你踏出这扇门的时候，你将收获三项有关幸福的秘密。”

想象开场

用“想象”一词开始你的演讲，可以让观众想象一下过去或者未来。想象的力量是非常大的，它能使观众思考，让观众身临其境。

（1）“请大家设想一下，我们倒退到十年以前，有没有什么事情是你当初想做，而现在仍然没有做的。”

（2）“想象一下，你有着精湛的写作能力，一年可以写出很多爆款文章，你的文章被各类媒体转发，并收到许多来自各行业的出书邀请，粉丝们追捧你……写作能力在当今来说越来越重要，它可以改变你的一切。那么，下面就给大家说说如何提高写作能力……”

（3）在标题为“拯救生命的温暖怀抱”的TED演讲中，演讲者一开始就让观众闭上眼睛并张开双手，然后想象一下手里可以放些什么，如一个苹果或一个钱包。当观众睁开眼睛之后，看到PPT图片中的手掌里是一个小小的早产婴儿，非常震撼。该演讲者用十秒钟的时间就与观众建立了连接，也吸引了观众的注意，从而想要听听演讲者要讲跟早产儿有关的什么故事。

震惊开场

震惊开场是在开场时提出一个鲜为人知的事实真相，或者让人震惊的数字、事件、话语，让观众在一瞬间被震惊，从而对演讲的内容产生强烈的好奇，急不可耐地听下去。

（1）在2009年的TED大会上，前美国副总统戈尔做了著名的警告全球气候趋势的演讲，他在演讲的开头使用了令人震惊的数字：“冰帽的面积缩减了40%，相当于美国南方48个州的面积总和。”（参考数字化+相当于/就像）同时，戈尔还配以可视化的动图和图表来呈现这些数据。如此强烈的数据对比，一下让观众意识到问题的严峻性。

（2）弗兰克·彼杰在“我怎样在销售行业中奋起成功”演讲的开场使用了令人震惊的事件：“在我成为职业棒球选手后不久，我便遇到了一生中最使我感到震惊的一件事。”现场观众听到这个开场后，

立刻就来了兴趣，每个人都想听听他遇到了什么事？他为什么会震惊？他是怎么办的？

（3）卡耐基在“怎样才能不再忧虑地生活”演讲的开场使用了令人震惊的话语：“那是1987年的春天，一个叫威廉的年轻人，他是一个医学专业的学生，原本他的生活中充满了忧虑：怎样才能通过期末考试？该到什么地方去发展？如何开一个诊所谋生？他拿起一本书，读到了影响了他将来一生的21个字。后来，他成为牛津大学医学院的教授，还被封为爵 士，拿到了英国医学界的最高荣誉。就是这21个字，帮他度过了无忧无虑的一生。”

说到这里，所有观众都迫切地想知道这21个字到底是什么，为什么能影响他的一生。

在这本书里，我介绍了很多PPT演讲的开场技巧，我的建议是，不要试图在某一个演讲或分享中将所有技巧都一起使用，那样效果并不一定好。在演讲中，我们可以专门训练一种技巧，直到能够熟练使用后，再练习下一种技巧。练得久了，任何一种技巧你都能在任何一个演讲中信手拈来！甚至“一招鲜，吃遍天”。

三点式逻辑——告别“流水账”演讲【猪肚】

掌握三点式逻辑，能够帮助你在任何时间、任何地点都轻松开口、自信表达。

在PPT演讲现场，我发现人们要么就不上台，要么一上台就控制不住自己，想到什么说什么，讲得越多越混乱，最后连自己都不知道讲到了哪里、讲了些什么。

这个时候我就会给他们推荐非常实用的三点式逻辑：三是个神奇的数字，最容易被记住。无论你要讲多少内容，最好将其归纳成三点（最多也不要超过七点）。

举个例子，假如你突然被问到“如何成为一名优秀的讲师”，你可以条件反射式地回答以下三点。

（1）有实践。讲师只有讲自己做到的事情，别人才会信服。如果一个讲师讲的都是书里的内容，都是别人的事情，就缺乏说服力。

（2）有成就。讲师最大的成就是教出值得自己崇拜的学生，就是在帮别人成长、成功之后，获得成就感与喜悦感。

（3）有IP。在授课几年之后，讲师能否形成属于自己的风格、打造属于自己的IP、让学生喜欢你的课，是衡量其是否优秀的重要指标。

三点式逻辑能减少演讲者在演讲时突然卡壳的情况，使其在脑海里快速把信息进行分类、归纳、整理，使其凌乱的语言变得有条理和顺畅起来。

除了演讲，写作也是，小米联合创始人黎万强在畅销书《参与感》里面也运用了三点式逻辑：三个战略——做爆品、做粉丝、做自媒体；三个战术——开放参与节点、设计互动方式、扩散口碑事件。

在演讲中应用三点式逻辑时，演讲者可以使用不同的词。

（1）数字词。

第一点、第二点、第三点；一个中心，两个基本点。

（2）时间词。

首先、其次、最后，现在、过去、未来。

（3）关键词。

2015年，Facebook创始人马克·扎克伯格在清华大学发表中文演讲时，就用 “使命”“用心”“向前看”三个关键词对应了三个故事，分享了他创立Facebook的心路历程。

这个技术很多成功人士都在使用。猎豹CEO傅盛在演讲“我为什么不顾一切地努力”中说：“我想讲讲，关于我努力的三个故事：恐惧、委屈、攀比……我的人生到今天，觉得能够看到的自己最大的财富，可能就是我终于越过了恐惧，越过了委屈，越过了攀比。”

三点式逻辑还有三个升级应用。

（1）WWH法，即是什么（What）、为什么（Why）、怎么办（How）。

以PPT营销力分享为例。

What：什么是PPT营销力？

How：如何借助PPT营销力放大自己的专业影响力和品牌影响力？

Why：为什么PPT营销力会让你的人生从此大有不同？



（2）同字提炼大法，即在三个关键词（等字数）中，有一个字在相同位置上是相同的。

例如，有一次与合作伙伴吃饭，他们问我：“叶武滨老师是一个怎样的人？”

我说，跟叶老师认识这么多年，我从他身上看到了一个创业者应该具备的三大特质。

自律：坚持“晚十早五”运动。

自愈：面对创业过程中遇到的各种挑战、困难、挫败，他都具备自己愈合伤口的能力，如果说这个人很脆弱，那他就是玻璃杯，一摔就碎；如果说这个人很坚强，那他就是不锈钢杯，摔下去，最多磕个坑；叶老师是硅胶杯，摔下去，砰！还能弹起来，接受更大的挑战，变得更加卓越。

自燃：就是叶老师不需要靠别人激励自己，在任何情况下都能够自我燃烧，然后去点燃别人，激情四射、光芒万丈！

“自律、自愈、自燃”就是对叶老师的评价。

这三个词的第一个字都是相同的——“自”。你可以在百度里搜索带“自”的组词，然后从中挑选出合适的词就可以了。

“同字”也可以是“同词”，这在课程研发逻辑搭建中非常好用。

例如，在“逆袭2020的时间管理课”中有以下三句话。

怎样的工作安排最高效？

怎样的生活方式最健康？

怎样的人生规划最幸福？

这里相同的词有“怎样的”“最”，并且出现在同结构、等字数句子里相同的位置，顺口又好记。

（3）字词拆分大法，即把各部分的内容提炼成一个字，也可以是谐音字，然后组成一个大家都熟悉的新词，用形象的方法来说明观点。

这种方法：

一是显得与众不同；

二是显得有条理；

三是不容易忘词。

因为你本来就只有一个词，记一个词当然比记很多词、很多句、很多段容易得多。让观众能记住演讲内容，不正是演讲者想要达到的效果么？

例如，面试官问：“到我们公司之后你将会有什么样的工作态度？”

应聘者答：“我将会做一个‘马后炮’。”

接下来，看看他是怎么来解释“马后炮”的。

马：不管做任何事，我都会立马行动，绝不拖延。

后：以后我会从基层做起，认真做事，踏实做人，争取厚积薄发，后来者居上。

炮：我愿意成为公司的一门当头炮，公司指哪里我打哪里，我愿意冲锋陷阵走在前面。

我相信这种“马后炮”的工作态度一定可以为公司创造巨大的价值。

如果你第一次听到这个演讲，我相信你一定会印象深刻的。

英语也能组合，把多个单词的首字母拆分出来再组成新词。例如，可以将Strength（优势）、Weakness（劣势）、Opportunity（机会）和Threat（威胁）的首字母组合为SWOT分析法。这样的首字母提炼方法既简单又好记。

留个作业：按照三点式逻辑训练，在开会时说三点情况，在看书后写三点感想。通过平常的训练与累积，才能在最短时间内出口成章，有条理、有系统地进行表达，这些方法都是我亲自验证过的，非常好用。

三种结尾方式——让观众感觉没听够，还想再听【豹尾】

最叫人崩溃的演讲结尾叫“没完没了式结尾”，观众都害怕这样的结尾，为什么呢？因为这种结尾讲到最后，演讲人通常会表示“最后，我再强调一下……”这一强调，就是没完没了。演讲者要像歌剧演员一样，在结尾阶段无论是思想上还是情感上，都要留下一个“高音”，不要没完没了，而要戛然而止。

切忌以问答环节结束

很多演讲者会在演讲结尾阶段以问答环节结束，这是不可取的。你可以设想下，当你好不容易在演讲结束时将观众带到了一个良好的状态，你前面讲得非常不错，但在最后用问句“……这是我今天演讲的主要内容，大家还有什么问题要问吗？”结束，很可能底下一片沉默。随后，你又傻乎乎地问：“有人提问吗，一个问题都没有吗？”仍然没有人说话。此时，你感到局促不安，并问观众：“确定没有问题吗？”而底下的观众更加局促不安，都不敢看你的眼睛。“那么，好吧，我想我该结束演讲了，嗯，谢谢大家来捧场……”收拾完笔记本电脑，马上溜之大吉。另外，有些观众并没有问题要问，但为了向其他观众证明他比你聪明，他会指出你演讲中的漏洞。此时，你可能都下不了台，别提溜之大吉了。

一个不好的结尾就像一颗苦花生，会瞬间破坏之前所有美好的体验。

下面我将介绍三种结尾方式。

金句结尾

我对PPT营销力学员的最低要求就是不管你前面讲了什么，最后一句必须以金句结尾，这样会让观众感觉没听够并觉得你很有水平。

金句可以说是知识经济时代的象征。罗振宇在跨年演讲中，最后一句话必定是金句，让演讲戛然而止，让听众回味无穷。金句分为两种，一种是借鉴名人的金句，另一种是由演讲者自己创造。下面列举了罗振宇近几年在跨年演讲中使用的金句。

2015年：没有任何道路通向真诚，真诚本身就是道路。（罗振宇自己创造）

2016年：万物皆 有裂痕，那是光照进来的地方。（借鉴歌手柯恩）

2017年：岁月不饶人，我也未曾饶过岁月。（借鉴木心先生）

2018年：对未来最大的慷慨，是把一切献给现在。（借鉴作家阿尔贝·加缪）

2019年：一个人的梦想只是梦想，一群人的梦想就能成真。（借鉴约翰·列侬）

金句不仅能拉高整个演讲、文章的格局和品位，同时也为观众准备好了最佳的转发语，再配上PPT，就能实现二次传播。哪怕没有听过或听完整场跨年演讲，光是看这些金句和PPT，就觉得不虚此行了。

马云的演讲被很多人推崇，他的演讲也是以金句结尾。在获得“2004CCTV中国经济年度人物”后，马云在获奖感言中以金句结尾：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。但绝大部分人，死在明天晚上。”然后，他大踏步走下讲台。听众当场就怔住了，并在心中呐喊：“太正确了！”

另外，像“扬帆起航，再创辉煌”这类假大空的话不要再说了，因为太不接地气了。



号召结尾

如果给了观众一个非常棒的思想，那么演讲者可以在演讲的结尾要求观众去做一件非常棒的事情，这样你的演讲就有可能改变世界。因为世界的改变需要人类的行动，人类的行动可能就起源于某一场演讲的思想的启迪。

例如，我在“4招搞定2020梦想板”演讲的结尾号召：“怎么样？想做一个梦想板吗？当决定要做某件事情时，最好在72小时内开始行动，否则这件事情99%是不会被完成的，超过72小时，完成的概率会直线下降。”

另外，英国知名厨师乔恩·阿什顿（Jon Ashton）在他的演讲结尾阶段说：“最后2分钟是2小时的演讲中最重要的环节，请每个人从身边找个搭档。现在，我说开始，请对彼此做出承诺，即在下个星期

前和家人一起下厨，确定时间和主题。比如说，周四的早上做墨西哥料理，周五的晚上烹饪意大利美食……30秒倒计时，准备好，开始！……现在，做出承诺的各位，请举手示意。我会选几位代表，工作人员会把话筒递过去，请清晰、洪亮地分享你的承诺。”除此之外，他还请大家将各自的下厨经历分享到指定的网站上。（二次号召，确保行动。）

结尾的行动号召要简单，要有明确的行动截止日期及汇报成果的途径。结尾时号召行动能使演讲更持久地影响他人。

点题结尾

演讲的结尾不光要点题，还要升华主题，也就是前面提到的演讲极简公式ABA+，结尾A+是对开场A的升华。结尾如果不升华主题，就感觉不够大气，不够有力量。

某位学员的PPT演讲“幸福是奋斗出来的”，最初的结尾是“幸福生活来之不易”。

这样的结尾偏离主题、老生常谈，随后他将结尾呼应、升华了主题——“我从父亲那里相信，幸福是奋斗出来的，我从国家这里相信，奋斗本身就是一种幸福。我能感受到我的每一次奋斗与幸福都与国家同频，我个人的命运和国家的命运连在一起，个人的奋斗叠加起来就是国家的进步！我愿意付出我余生的时间，孜孜不倦地奋斗，不仅让我自己，更让更多国人幸福。这就是我今天最想给大家分享的，谢谢。”

这样的结尾就把他自己的奋斗上升到国家进步的高度，也提升了演讲的格局。

我看过一部日剧叫《卖房子的女人》，该剧女主角是一个卖房子的女人，她在最后说：“房产中介所负责的，不是一套房子，而是客户的整个人生。”这句话升华了整部剧。该剧女主角的口头禅“没有

我卖不出去的房子”和马云的“让天下没有难做的生意”有异曲 同工之妙。

我也曾经建议易效能®亲子时间管理课程的陶娅老师在课程结束时升华主题：“我教室里的每个孩子，都是一个家庭的整个世界！这是我对我从事的亲子教育行业发自内心的敬畏！”

关键时刻——年会演讲，四步让员工死心塌地追随你

很多公司的年会都是“硬件很硬，软件很软”，即“硬件”必须是五星级酒店的宴会厅，必须有红地毯，但是PPT和演讲等“软件”则十分简陋。要想打造一场让员工印象深刻的演讲，你需要做好以下四步。



1. 问候和感谢，喜悦开场

滴滴总裁柳青在年会演讲“乘风破浪的旅途，成长是唯一道路”的开场时问候道：“每年这个时刻都特别期待跟大家相聚，看到大家，我就觉得充满能量。希望你们也能在这个大聚会里和老朋友相聚，获取能量。”这种问候和感谢会让观众十分受用。

感谢的话谁都会说，但如果你只是随便地说谢谢领导，谢谢大家，基本上没有效果，感谢要有细节。例如，马云在2011年淘宝年会上说：“感谢所有的合作伙伴，包括我们的货运公司。春节期间很多货运公司堵塞了、不行了，但让我感动的是，有客户说他定了一个货，当晚11点多突然接到电话‘能否一会儿把货送到你家？’那人以为开玩笑呢，就说‘那你送来吧’。没想到凌晨1点敲门声响起，货运公司的人把货送到了他家里……我对所有货运公司合作伙伴说声谢谢，我敬佩大家！”

人们需要知道什么是被鼓励的、被认同的，这样才能产生相似的行为。对于正面案例，需要重复，让其成为榜样，榜样其实就是公司文化和价值观的具体体现。

2.成绩和不足，报喜也报忧

感谢这一年来令你印象深刻的事情，由这些事情、这些精神，过渡到公司取得的成果。报喜是为了树立信心和成就感，用数据说话，比如营业总额、业务能力、战略合作、技术认证、产品升级、团队人数、客户数量等。

（1）滴滴的柳青。

“这一年里，我们进一步巩固了全世界最大的出行平台的地位。2017年，中国民航客运总量约5亿人次，中国铁路约30亿人次，而滴滴在2017年运送的乘客超过100亿人次，是中国民航的20倍，是中国铁路系统的3倍。”（参考数字公式A=B×C。）

（2）小米的雷军。

“在市场整体下滑6.3%的情况下，我们的销量逆势同比增长96.9%，是唯一还在增长的品牌。”

报忧是为了“哀兵必胜”。你可以讲公司遇到的困难，并诚恳地请员工和你一起克服困难，这样大家就在一条“船”上了。

例如，滴滴的柳青曾说：“好比一个5岁的小孩子，需要在1年内大脑快速发育，视力、听力迅速加强，全身长出茁壮的肌肉，骨骼迅速成长到青年人的水平。这个成长的过程一定会伴随着痛楚，我们正经历成长痛……（这里用到类比技术）在过去的一年里，不知道有多少同学有过挫败感，他们曾经是原来领域的Super Star，但在新岗位却找不到抓手，失去了存在感和成就感；也有同学觉得很委屈，明明是一腔热血，想要改变世界，却发现来到这里没有人引领；又或者想推动一件事，发现跨部门推动比较复杂；还有同学默默无闻地做了很多工作，但是Leader（领导）并没有看见，为此寒了心。我要在这里代表滴滴，向所有在2017年受了委屈、感到迷茫的同学，真诚地说声抱歉。”

不要害怕问题和危机把员工吓跑了，其实员工比老板更能切身体会到所有的问题和危机。如果老板不承认，那么员工会认为老板愚蠢没看到问题，或者愚昧不解决问题，或者没能力解决问题。

另外，领导道歉比领导甩锅更有用，身居高位的人道歉并不会威胁其权威，只会让其与周围的人更紧密，也让他们更强大。在京东数科年会上，主持人竟然让大家把手机铃声调至最大声。观众懵了：“别家年会都让手机静音，我们的年会怎么还让开大声音呢？”在观众还懵着时，电话就响起来了：“喂，京东数科的小伙伴，你好。我是老陈（CEO）。”太惊吓、太惊喜了，陈总给年会现场1560多位员工打电话，“我知道，你做的，远比我看到的多。我也知道，你的喜悦和我分享过，但你的委屈我未必关注过。所以在这里，说一句抱歉，抱歉我做得还不够好……我们要一起做事，一起成事。让我们做的事儿，变成时代中的好故事。”观众立刻被感动了。

3.前景和目标，干成什么样

分享了过去，接下来就该是雷响战鼓、点将发兵了。发布新一年的目标、打法很重要，但更主要的是要突出这和员工有什么关系，能说明员工的实际的收益最好，还有员工的成长发展机会。例如，“我知道，很多人对今年的收入不满意。在此，我想问大家一个问题，大

家想不想赚更多的钱？想不想？”台下员工肯定回答“想”。老板继续说道：“那现在我就分享公司明年的三大变革。第一个就是内部创业计划，针对不同的行业客户，成立不同的小组，公司来投钱，你就可以成为股东参与分红……”

老板在演讲时一定要描绘公司的前景，让员工对公司、对老板更有信心，对自己在这个平台的成长、成功更有信心。要想让员工跟着你奋斗，你就要让员工提前看到未来的景象，提前看到他们将来梦想实现后的场景。要注意的是，分享前景和目标时要描述具体的路径和画面，否则就变成“画大饼”了。

4.价值观和使命，霸气结尾

使命就是时刻关注公司到底解决了哪些社会问题。如果公司的使命是让公司利润再高一些，让老板多赚一些，那么公司就不会长久。观察一个公司领导者的格局，一个年会的时间就足够了。

比如柳青在年会中谈滴滴的使命：“我们是这个时代的幸运儿，能够做影响亿万人每天生活的事业。我们会看到全球因为交通事故而造成的伤亡逐年减少，直到有一天交通事故彻底变成历史；我们会看到，人们的出行体验逐年升级，有一天，大家乘车的空间会成为客厅和办公室的延伸，在路上的每一分每一秒，会和家里一样的私密、安心、舒适……我们将会从中国走向世界，我们服务的人群会从13亿变成60亿。”多么自豪！我以前听人讲使命，就觉得特别虚，现在意识到使命是源驱动力，比的是谁能够在长期正确的事情上坚持更久。

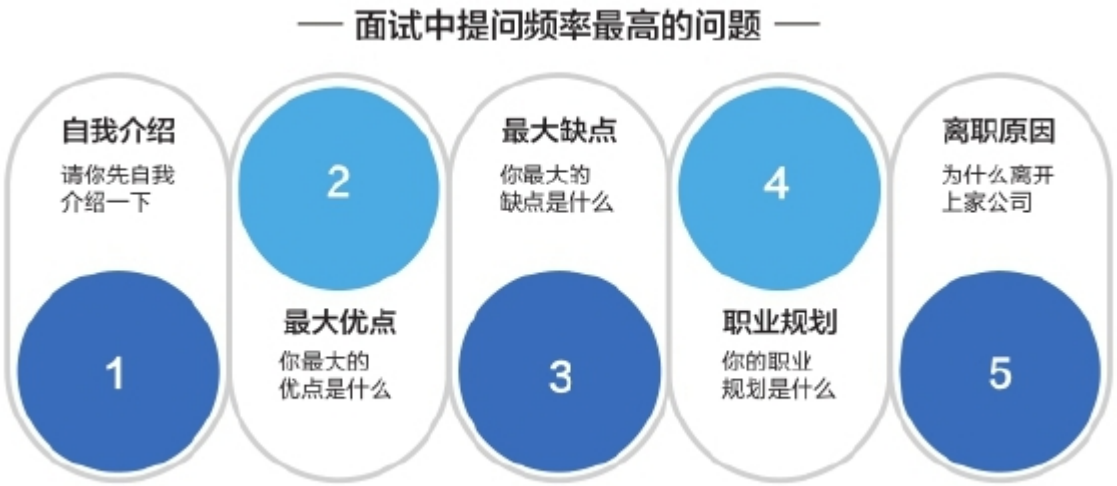
在年会中，除了演讲，老板还要表演节目，怎么恶搞怎么来，一定要让员工心甘情愿地把手机掏出来为老板发个朋友圈。马云连续多年恶搞自己，从白雪公主到Lady Gaga，再到迈克尔·杰克逊。员工才是年会的主角，让员工娱乐老板，才是聪明的老板。

还有的公司特别务实，不仅送东西、送钱，还送人——把相亲环节搬到了年会，这是对员工的关怀。

小说《小王子》中说：“仪式感，让某一天与其他日子不同，让某一个时刻与其他时刻不同。”聪明的老板，会赋予年会这个特定的时刻特别的意义。

关键时刻——面试应聘，“过五关”助你成为Offer收割机

如果把求职比作一个自我推销的过程，那么应聘者就都是销售人员，看谁能把自己卖个好价钱。以下“五关”是面试中提问频率最高的问题，相信你一定会被问到。



第1关：请你先自我介绍一下

面试时，应聘者通常会被要求“请来一段自我介绍”。答得好，就是加分项，答得不好，就是自己给自己挖坑。很多人一上来就开始背简历：“我叫张三，性别男，今年36岁，毕业于××学校，××专业。第一份工作是什么，第二份工作是什么，第三份工作是什么……”面试人员为什么要听你重复一遍简历上已知的信息呢？

就像高考答题，高手会摸清出题人的思路，同样，要回答面试人员的问题，你也要知道问题背后的目的是什么？自我介绍背后的目的就是了解你的沟通表达能力（也就是演讲力）怎么样。无论是前台、

中台还是后台岗位，都需要具备基本的沟通表达能力，总不能招个连说话都费劲的同事吧。

为了证明你足以胜任这份工作，你要多说点跟岗位相关的经历。在第四章我要讲到的自我介绍的MTV方法，也适用于面试。

Me ——我是谁？

Task ——我为什么胜任这个职位？

Value ——为什么录用我？

（1）Me ——我是谁？这里的关键是要借势——名校、名企。

a.比如名校。美国留学、清华大学、国内的985/211/双一流大学……总之学校好的报学校，学校不好的报城市（或国家），学校和城市都不好的报专业。

b.比如名企。以我爱人为例，他曾任华为高级营销经理、IBM全球数字营销部门经理。IBM、华为都是名企。

（2）Task ——我为什么胜任这个职位？

介绍这部分内容时，有些人全是些假大空的自夸，比如学习能力强、工作认真等。谁都可以说自己学习能力强、工作认真，但必须有数据、结果支持，否则面试人员一看就会觉得很假。

例如，“管理微信社群，与用户聊天、答疑”这样的介绍很没有说服力，但如果加上数据、结果作为支持，改为“负责创建并运营3个微信渠道的福利社群，吸引超过1000名顾客加入”，则说服力十足。

（3）Value ——为什么要录用我？

千万不要再说“给我一个机会，还你一个惊喜……”应聘者要根据应聘岗位的要求，重申自己的优势。例如，“我了解到公司正在拓

展国外市场。我相信我在过去8年的国际销售经验和客户资源可以对公司有所帮助”。再例如，“我有5年的App开发经验，开发过百万用户级别的产品，我可以帮助公司开发自己的App应用，使公司在移动互联网领域取得更好的发展”。

总之，如果你从事销售工作，就说你能给公司带来客户和订单；如果你从事市场工作，就说你能给公司带来更有影响力的品牌；如果你是程序员，就说你能给公司带来自动化。总之，自己从事的是哪方面的工作，就强调能带来哪方面的价值。

第2关：你最大的优点是什么

面试人员会接着你的自我介绍询问你最大的优点是什么。应聘者需要提前准备好1~3个“万用项目案例”，用星星（STAR）模型来讲述自己的优点；不要等到面试的时候临时想，那样脑子容易卡壳，或者一下子又想不到特别好的。

星星（STAR）模型指的是：

- 在什么环境（Situation）下；
- 你的具体任务（Task）是什么；
- 你如何行动（Action）；
- 最后达成了什么样的结果（Result），结果最好可以量化。

例如，我最大的优点是“创新”。

S：当时是在什么情况下接受的任务？

突如其来的新冠疫情重创了教育培训行业（线下），企业面临危急存亡的时刻。

T：接受的任务内容是什么？

领导让我负责新业务“线上付费训练营”，创造新增长点，同时把学员从线上付费课程转换到线下付费课程。



A：具体采取了哪些措施？是否遇到了困难？如何解决困难？

从零搭建线上付费训练营全流程，包括准备、宣传、报名、开营、践行、学习、转换七个阶段；

从零搭建双师授课模式“教A练B”，即A——由名师讲解核心知识点和案例，B——由辅助教师全程陪伴学员进行实操和互动答疑；

从零搭建教练和义工体系，运营300人以上规模的微信群；

从零搭建闯关作业模式，学员只有提交了现阶段的作业，才能获得下阶段的学习资料，类似升级打怪，帮学员击退拖延症。

R：项目最终结果如何？

成功运营、总结一套可复制的“线上付费训练营”引流、转换线下课商业模式，截至目前，帮助公司运营5期线上训练营，服务超过7.5万余名学员（私域流量池），创造直接收益约1200万元，公司不仅没有降薪裁员，还发放了相关奖金。（注：数据仅供参考。）

与工作经历相比，项目经历更重要。

再例如，你最大的优点是“抗压”。

S：当时是在什么情况下接受的任务？

公司需要保证“双11”期间产品定价最优，要求我们开发爬虫系统，实时监控竞争对手的价格。当时距“双11”不到1个月。

T：接受的任务内容是什么？

不间断监控淘宝50家竞品网店，获取其价格、销量、库存等信息，并将这些信息集中到一个页面，以便进行分析。监控时间间隔为半个小时。

A：具体采取了哪些措施？是否遇到了困难？如何解决困难？

该项目时间紧、任务重，我们基本都在公司铺睡袋连夜调试改BUG，在淘宝“双11”期间，爬虫系统升级的难度翻了一倍。

R：项目最终结果如何？

此项目由我主导，与另外一名同事共花费三周时间完成，在“双11”期间帮助公司“动态定价”，同比引导消费者进店购买增长23%。

第3关：你最大的缺点是什么

这个问题绝对是面试时的第一大陷阱，如果你一听到这个问题就慌了，那么你就输了，证明你心理素质不过关。如果你觉得你没有缺

点，你也输了，因为是人就会有缺点。

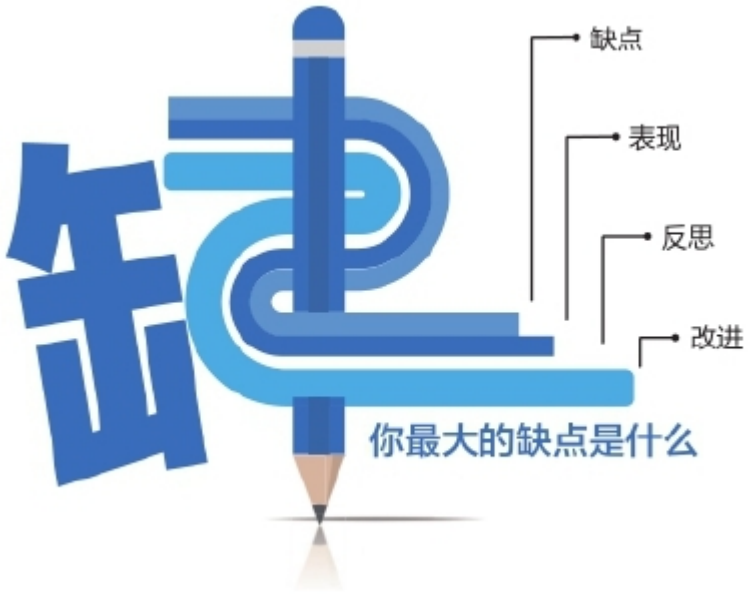
“我最大的缺点就是太追求完美。”——是假的，不能要。

“我最大的缺点就是性格内向，不擅长沟通。”——是真的，真不行。

“我最大的缺点就是有洁癖。”——是真的，但与工作有关系吗？

因此，你介绍的缺点必须是真实的、与工作相关的，并有可能改进的。用公式表达如下：

你最大的缺点是什么=缺点+表现+反思+改进



拿我曾经的工作经历举例。

在赛事活动安排上，我很坚持自己的意见，对活动的进程和阶段的控制欲很强，对协作同伴的工作标准要求也很高。（缺点）

难免有人对我有怨言、误会，甚至不配合。（表现）

老板建议我从善如流，注意方式与方法、讲究场合。我听取了建议并付诸行动。（反思）

例如，虽然我心里已经想好了问题解决方案，但我还是会把很多需要解决的问题摆在桌上，让所有人参与解决，用心听取别人的意见和建议；或者个别征求意见（如“你觉得这样怎么样”）来激发别人发表意见；或者先加以肯定“嗯，好，你的这个想法好”，之后才稍稍提出困惑和思考……结果，大家对我很佩服、很尊重，同时也让老板认定，我是值得深入培养与挖掘的人才。（改进）

再例如，我最大的缺点是战术上勤奋，战略上懒惰。（缺点，但基层员工在战略上有所欠缺是可以原谅的）

只关注任务指标，就知道靠加班冲业绩，忙到家人整天抱怨。（表现）

只有执行力是不够的，缺少主动、深入的战略思考，就不能深刻理解产品、客户，就无法创新营销推广方案。（反思）

所以我就抓住短视频红利期，主动系统地学习抖音短视频营销课程，并投放了公司第一条抖音广告；剪辑、分享了老师讲课的高光片段（短视频）吸引潜在学员报名，提前超额完成业绩。（改进）

再例如，我最大的缺点是不懂授权，让自己很累。（缺点，中高层管理者）

因为我觉得下属能力不如自己，授权给他们只会把事情办砸，所以大事小事事必躬亲，整天忙得不可开交，下属也觉得我不放权。（表现）

如果每天将自己陷入事无巨细的事务性工作当中，我怎么会有时间思考企业/部门的发展战略呢？企业/部门的效益又怎么会好呢？（反思）

因此，我增加了和下属沟通的时间，以了解他们的工作能力和工作意愿，在授权时，详细说明工作内容和目标；在授权后，及时检查、主动支持和给予鼓励。（改进）

第4关：你的职业规划是什么

在我看来，这个问题就是送分题，其实面试人员并不关心你真正的职业规划是怎样的，就是想和你再次确认一下：

• 你的职业规划与公司的岗位需求是契合的——必须将个人的发展与公司的发展结合起来；

• 你在3~5年内是不会轻易离职的；

• 你是上进的——要么走管理路线，要么走专业路线。

因此，这个问题的答案只要满足这三点就正确，比如下面的例子。

（专业路线）我在学校时，就对Java编程十分感兴趣，我的Java专业课成绩也是班上第一。如果有幸进入贵公司，我期望自己能在Java技术领域有所作为，从基层程序员干起，一步步稳扎稳打，3～5年成为公司技术骨干、资深技术专家，帮助公司搭建、维护IT系统，实现流程信息化，以提高公司的管理水平和工作效率。

（管理路线）贵公司是世界500强企业（安防行业），我也在安防行业做了3年售后技术支持工作，虽然我应聘的是销售岗位，但我对安防产品、技术，以及客户的需求都十分了解，可能比其他销售人员更懂客户，比销售人员和客户在一起的时间更久。我期待自己扎根在销售岗1～2年，以公司销冠为目标，为公司开拓新客户、带来新增长。同时，学习管理方面的知识，争取3～5年做到部门经理，带领团队为公司开疆扩土。

第5关：你为什么离开上一家公司

“你为什么离开上一家公司”这个问题背后的目的是了解你会因为什么原因离开公司。

在回答这个问题时，你千万不要回答钱少、工作量大、离家远、公司制度乱、领导事儿多等，千万不要黑前公司或领导，这样反而是在黑自己。因为离开上一家公司就说其坏话，会让人怀疑你的人品。

你的回答应该围绕“成长”展开，即要让面试人员看到你是为了做得更好而离开，而不是因为现状太糟糕你不得不离开的。例如，寻找更大的舞台、进入更有发展前景的行业、学习更多的知识、新公司更符合我的职业规划……都是很好的点。



你可以这样说：

“之前的工作比较安逸，没有挑战性，公司整体上都很稳定，没有什么发展空间，我希望有一份比较有挑战性的工作，毕竟我还年轻；

“前公司在转型期（或者架构调整），我的职责有变化，和我的优势（或者职业规划）不一致；

“我在前公司工作近十年，一直深受领导器重，但是因为领导一直没有晋升，我也被一直卡在原岗位。”

关键时刻——竞聘演讲，让观众投票给你的“4P”逻辑

1.自我介绍（Position）

一般竞选者都用“问好+个人信息+竞聘的岗位”的模式作为演讲开头，比如“尊敬的各位领导、各位同事，大家好！我是××，非常荣幸能有机会参加××岗位的竞聘”。这种自我介绍缺少了最重要的要素——“原因”，即为什么来参加竞聘，这个原因不应是利己的原因，比如“我要锻炼自己的人际交往能力，我要提高自己的管理能力……”而应是利他的原因，如竞聘上岗不是为了“作威作福”，而是为更多人服务。

例如，一位初中生竞选学习委员，他说：“我先讲一讲我为什么要竞选学习委员。其实我已经处心积虑、蓄谋已久了。”这里用到了自黑，你越这么说，别人越不会觉得你处心积虑、蓄谋已久。

“我的学习成绩在班里不说数一数二，也算名列前茅了……但如果全班的成绩居低不上，那么我学习成绩再好也用处不大！既然我处心积虑、蓄谋已久地想当学习委员，就是想要带领全班同学共同进步！”



2.胜任证据 （Proof）

提供胜任证据就是讲自己的优势是如何匹配竞聘岗位需要的。

比如竞聘销售经理这个岗位，我的优势可以概括为“三好宝宝”——工作好、学习好、身体好。（三点式逻辑）

工作好：在全公司1000多名销售人员中业绩排名第一。刚进入公司时，我还是个“小白”，每天都要打150个陌生电话，还有陌生拜访，被拒绝多了，放下电话鼻子一酸就哭，还没哭多久，又要积极热情地给客户介绍产品或服务。当时很多同事就是混日子，或者拨打10086凑数，我不参与，不少人笑我傻，我就笑笑，继续干活。我的心思非常简单，就是帮助客户。年轻的我成了销售冠军，并拿到了海岛游奖励。

学习好：我曾经吃过亏，有一次去拜访客户，刚把公司的产品资料递给客户，客户马上问了我一个产品的功能参数。我答不上来，只

能傻乎乎地说：“您看下产品彩页，上面可能有。”客户马上就给我投来了一个质疑的眼神，没说两句话就把我打发走了。以前我总认为哪有时间学习产品、行业知识，不如先开发客户再说，后来发现，没有熟练的产品、行业知识，有客户我也抓不住。于是我开始疯狂学习产品、行业专业知识，并输出成PPT演讲视频，不断迭代更新并分享给大家。如此一来，我在和客户讲话时就会很自信，洋溢出一种魅力。而客户之所以会被你征服，就是因为他感受到了你的专业、你的自信、你的熟练度，这就是气场。

身体好：在办公室每天对着电脑十几个小时，脖、颈、腰都痛得要死，出差天天顶着黑眼圈，吃饭也没固定时间，身体早晚会垮。因此，我坚持每周晨跑3次，跑了2个半马，最好成绩为2小时10分……

如果我竞聘成功，我会成为“三好妈妈”，把大家都培养成“三好宝宝”。

值得注意的是，很多人会误把“胜任证据”作为竞聘的主要内容，大谈特谈。这样大家就真的会觉得你在吹牛，从而不选你。因为虽然你很牛，但是你还要带着大家一起牛。因此，你要顾及观众的感受，甚至有时还要主动示弱。

示弱会让大家主动萌生要帮你一把的冲动。学会示弱，你身边的朋友会越来越多，而你的人生也会变得容易很多。

示弱和自黑都是“无关痛痒”的缺点，但不要说“我能力不足”，你没有能力还来竞聘，岂不是耽误大家的时间吗？这不是“示弱”，是“真弱”。

3.工作计划（Plan）

工作计划就是对自己所竞聘的岗位的规划，并拿出行之有效的方法。

诸葛亮的《隆中对》就是一个名垂千古的工作计划。诸葛亮还没有“出山”之前，也就是还没竞聘上岗之前，就设计出了“魏蜀吴三分天下”的规划。

第一步：占荆州，英雄有用武之地。

第二步：吞益州，成霸业，东联东吴，北抗曹操，三分天下有其一。

第三步：待天下有变，派荆州兵马向宛、洛，派益州兵马向秦川，成就帝业，复兴汉室……

从赤壁之战到汉中之战，一切都在计划之中，若不是关羽大意失荆州，历史恐怕就要被改写。



这是竞聘演讲中最最重要的一部分内容。试想，如果一个人在台上空喊“我一定要做好工作”“我一定会做好工作”，却没说做什么、怎么做，观众怎么可能会相信呢？

比如上面的那个学习委员的工作计划。

我的改革措施着眼于“整体效益”的提高，着力于“帮差补缺”的落实，着意于学习方法的“升级换代”……“帮差补缺”的做法是，根据不同学科的学习情况，让成绩较好的同学与成绩较差的同学结成小组，实行“帮带”措施，各小组之间开展整体竞赛，看哪个小组的整体成绩提高得快……

4.承诺拉票 （Promise）

光说“请大家投我一票”还不够，应强调投票给“我们”，因此要承诺一个和大家相关的愿景。例如，请大家跟我一起去建设一个更好的公司

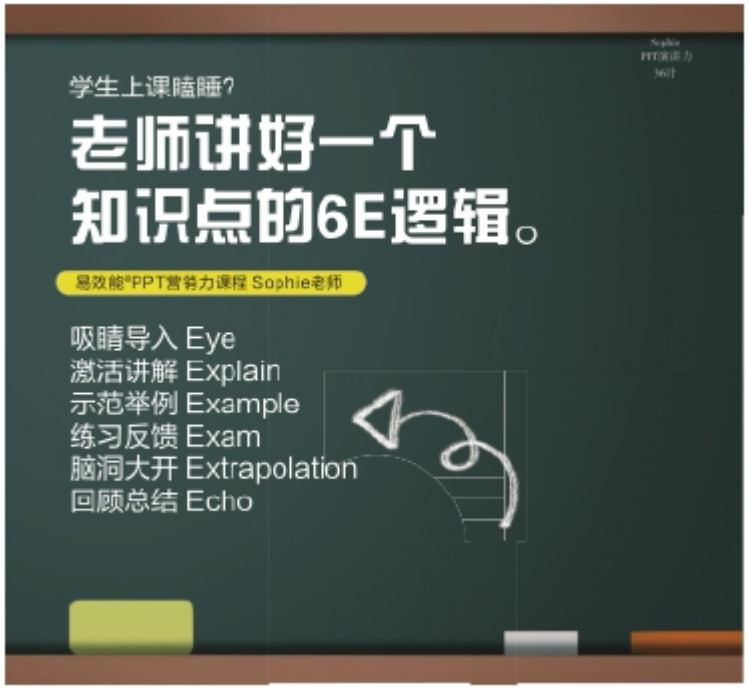
《知否知否》的男主跟女主求婚的时候就说：“我不敢说有天好地好，但我敢说，从今往后，我在男人堆里算老几，你就在女人堆里算老几！”

我们竞聘销售总监时就可以说：“如果我成功担任销售总监，我保证带领团队在一年内实现2000万元的利润，团队人均收入增加30%，三年内实现市场占有率排名行业前三的目标。”

另外，很多人在竞聘最后会说一句：“自己如果失败了，也能够坦然面对。”这样观众一点压力都没有了，他们觉得反正你能坦然面对，我不如把票投给另外一个不能坦然面对的人，心理更舒服点儿。所以千万可不要这么说，要像前面的准学习委员那样，他说：“走过，路过，千万不要错过！快投我一票，你的学习成绩一定会更上一层楼！谢谢！”

关键时刻——授课教学，老师讲好一个知识点的“6E”逻辑

很多老师硬是把自己从讲师变成PPT讲解员，上课就用写有大段文字的 PPT照着念，这就是一颗行走的“安眠药”啊。“6E”逻辑是指吸睛导入（Eye）、激活讲解（Explain）、示范举例（Example）、练习反馈（Exam）、脑洞大开（Extrapolation）和回顾总结（Echo）。



1.吸睛导入

吸睛导入就是在授课过程中特别设计“引人注意”的环节，激发学生的求知欲，让学生以极大的兴趣和激情投入到整个学习过程中去。

例如，在“向上沟通”课程中，就可以使用道具开场——用热播剧《长安十二时辰》的视频吸睛导入。

2.激活讲解

很多老师在台上的讲解十分复杂，台下的学生根本听不懂。学员不是你，没有你完整、高深的知识体系，所以你要有一个翻译过程——把你要说的知识变得通俗、形象、有趣，这就是老师最高的境界了。遇到这样的老师，一定要珍惜。

例如，我曾经参加公司产品培训，老师介绍了“嵌入式”技术——“针对某个应用，一个软硬件可裁减的，对体积、功耗、成本等有严格要求的计算机系统。”老师的介绍听得我云里雾里，于是我自己翻译了一下，嵌入式就是只有一个应用的电脑。

大家都知道电脑，电脑有很多应用，比如你可以用电脑上网、听歌、看电影、看照片，甚至还可以开发程序……但是嵌入式系统只有一个应用。例如，把听歌的应用单独拎出来，做成一个电脑，这个电脑就叫MP3播放器，MP3播放器就是嵌入式系统。再例如，把控制冰箱的应用单独拎出来，做成一个电脑，这个电脑叫智能冰箱，智能冰箱也是嵌入式系统。把嵌入式系统和手机、电脑联网在一起，就是物联网。你就可以通过手机或电脑，随时随地了解冰箱里食物的数量、保鲜保质情况等信息。

因此，老师不应是知识的搬运工，而应是知识的拆卸工。

3.示范举例

如果讲的是方法、工具，就要示范，让学员看你是如何使用的。

如果讲的是概念、理念，就要举例，让抽象的概念具象化。

例如，幼儿园老师教小朋友擦屁股，老师把两个气球绑到一起，再绑到小椅子后面，充当屁股模型，看上去确实比较形象。接着老师坐在小椅子上示范，自己拿着纸，回头擦气球（屁股），如果没有擦干净，还可以把纸折一下，然后再擦一次，这样既能节省纸张，还不

会碰到手上。看到这么直观的示范，忍不住给这位老师点赞。最后就是学生们轮流上前实操。



示范和举例要有新意。当马云听到公司内还有人在培训中讲“如何向和尚卖梳子”的例子时，立即把对方开除了，对此我非常赞同。很多所谓的“老师”，就是听了几堂课、读了几本相关的图书，就开始给别人上课，真的是“毁”人不倦。

在选择老师时，我看的是这个老师他所讲的是不是他平时所做的，老师教的内容应该是其从自己的亲身经历中提炼出来的示范和案例。这样才能帮助学员理解、学会其所讲的内容。

4. 练习反馈

我在课上经常说，“眼会”和“手会”是完全不同的概念，学员没有经过练习并得到老师的反馈，马上就被会打回原形。老师在授课时应根据不同的知识点使用不同的练习手段，如果允许，应该让每个学员都有练习的机会。

对于技巧类知识，就是要多进行实操，比如做PPT。

对于赋能类知识，就是要让学员答题，比如讲完绩效考核方面的内容，可以让学员通过答题来思考回答如何改进现有绩效考核制度。

5.脑洞大开

《荀子·儒效》中说：“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。学至于行之而止矣。”这句话的意思是，没听见不如听见，听见不如看见，看见不如了解，了解不如去运用，学习达到应用的目的也就可以停止了。因此，老师需要在课堂上对于每个知识点设置“脑洞大开”环节，确保学生会应用。

在PPT营销力课程中，我每讲完一个知识点，都会设置“脑洞大开”环节，告诉大家这个知识点还能如何应用，并鼓励学员做脑洞作业。

举个综合案例。

吸睛导入——

客户觉得贵怎么办？（问题开场）

激活讲解——

教大家一个方法——价格锚点。价格锚点是由奥斯基于1992年提出的，即消费者在对产品价格并不确定的时候，会采取避免极端原则和权衡对比原则来判断这个产品的价格是否合适。

也就是先给出一个高价产品，再给出一个低价目标产品，从而引导消费者快速决定购买目标产品。

示范举例——

半年有效期的流量包10G，60元；

一年有效期的流量包36G，80元。

消费者觉得一年有效期的流量包实惠，于是购买了该产品。半年10G要60元就是作为一个“价格锚点”来突出一年36G只要80元。在卖出东西的同时，要让消费者感觉产品非常实惠，花钱花得开心。

再例如，苹果手机按照16G、32G、64G三个容量来定价格，64G的最贵，32G的又比16G的贵一些，结果选择32G容量的消费者最多，这里64G、16G容量的价格就是价格锚点。

练习反馈——

【题目】假如你跟你老公一起在家里，你想让他拖地：“老公，能不能把地拖一下？”一般老公不会说“能或者不能”，他会说“等一会儿再拖”。等一会儿你去催他：“什么时候去拖？”他会告诉你“马上”。过一会儿你再去催他“什么时候拖”，他就会觉得你很强势，他不幸福。如何用“价格锚点”套路老公？

【答案】“老公啊，我今天好累啊，你能不能把碗洗一下，把衣洗一下，顺便把地拖一下？”然后你看着他，一脸可怜巴巴的样子，再跟他说，“算了吧，老公大人也很辛苦，你就把地拖一下吧，剩下的交给我。”此时他就会觉得你很体贴，他很幸福。一堆活儿（洗碗、洗衣、拖地）就是一个活儿（拖地）的价格锚点。

脑洞大开——

买双3000元的皮鞋，免费送你80元的鞋油，你觉得没什么，甚至会觉得商家抠门。因为你会潜意识地拿3000元与80元进行比较，我买了3000元的东西，就送个80元的东西，一般般啦。但是换种方式，你只要加1元，就可以用1元抵扣80元，获得品质非常好的鞋油。这时，你会觉得开心，因为这次你比较的是1元和80元，用1元钱换了80元的东西，非常值。

6. 回顾总结

普通的回顾总结就是老师干说：“让我们来总结一下学了哪些要点，第一点……第二点……第三点……”那么如何让回顾总结变得很有趣呢？答案是把学习自主权交给学员。

（1）抢答。

“找个同学帮我们回顾一下，刚才我推荐了哪三个网站？”

（2）车轮战。

一组出题，另一组负责回答，每一组都有出题机会和答题机会。在这个过程中，学员复习一遍，出题一遍，答题一遍，检查对错一遍，至少对重要知识点学习3~4遍，想忘掉都很难了。

关键时刻——拿单谈判，销售演讲的“关门”逻辑

假如你做销售演讲，是做零售还是做批发？

当然是做批发！一对一的销售相当于零售，一天最多也就见十个客户；一对多的销售演讲形式，一次就能面向几百、几千个客户，搬到线上就更多了，相当于批发，可以提升几倍到几十倍的业绩。

销售演讲的过程就是一步步的“关门”过程，即一步步满足客户的需求，关掉所有客户拒绝的“门”。哪扇“门”没关好，客户就会从哪里溜走，关掉所有“门”，客户只剩下购买了。另外，销售时要让客户自己说服自己选择你，千万不要说“相信我，没错的”，人是很难被说服的，除非他自己想做这件事情。



为了关“门”，首先你需要了解都有哪些“门”。

第一道门：痛点门（我为什么要买）

99%的观众都处于“不疼不痒”的状态。因此，我们要找到客户的痛点，把痛点变成客户的刚需，使客户愿意花钱解决。

例如，我曾经参加过一个免费的销售讲座，讲师上来就说：“在这个时代，我们做销售的很苦，为什么呢？一是客户早就对传统的销售行为，比如陌生拜访、电话销售、群发邮件等越来越反感和抗拒；二是客户也早已对各种销售话术、销售演讲、成交技巧越来越免疫。客户的典型心态是：我知道你的存在就可以了，别向我推销，等需要的时候我会找你的。不知道大家有没有这样的感受和经历？”台下观众纷纷点头表示认同。该讲师顺利关掉了“痛点门”，带观众走向了下一道门——方案门。

第二道门：方案门（我买的是什么）

销售讲座的讲师接着说：“我有一套××销售系统，在接下来的30分钟内，我会分享给你其中一个方法，掌握了这个方法就可以让你的业绩翻番。”听到这里，我感觉讲师有点吹牛。但是，当听到10分钟的时候，我就觉得大开眼界，讲师所讲的的确是一流的方法，并且是可行的。一边听我一边想，他还提供什么收费课程吗？我想学全套。

当听完30分钟课、讲师开始介绍付费课程的时候，我就毫不犹豫地报了名。因为我知道，即使我不购买课程，他分享的方法和思路已经让我看到了一个新的世界，但是单纯靠自己摸索，还不如让老师再带我一程。

关掉方案门是为了快速取得客户的信任，有两个操作要点，以李佳琪为例。

1.批评行业

主动批评一些品牌太小气，购物都不送小样赠品，类似的还有各种“把价格打下来！”都能快速获取观众的信任。

2. 以退为进

吐槽一些口红颜色，不推荐给大家使用；劝新粉丝和不适用的粉丝谨慎下单，第一次就少买一点，不要乱买。如此一来，观众会觉得——这是自己人没错了！



第三道门：案例门（我为什么要跟你买）

客户要买产品，但是跟你的竞争对手买，甚至跟你的同事买，就是不跟你买，怎么办？特别是保险销售、微商、房产中介……品牌、产品、价格都差不多，怎么办？此时，你要赋予产品一种差异化，也就是打造你在本行业的个人品牌。说到底，客户买的不是产品，而是你这个人的专业服务（参考第四章的《打造个人IP，积累私域流量》）。

第四道门：优惠门（我为什么要现在买）

优惠是最后一道门。销售常见的错误，就是在第一道门，即客户还不想买产品的时候，就开始给优惠。比如“这个产品的价格是10000元，你如果从我这里买，我会给你个优惠，8000元”。这样客户马上就不信任你了，他们会想：这个8000元还有多少水分呢？

优惠门的关键就是三限促单法，限时、限量、限优惠。

限时：比如仅限3天、“双11”、错过再等一年、秒杀、优惠券1天后过期……都是限时。再比如，“原材料已经涨价了，下一批货不能按照原来的价格再卖了，年后就要涨价”。年后涨价也是变相限时。

其实限时越短越有效，因为什么都来不及想了，赶紧抢下来再说。想想团购页面为什么要有倒计时，并且是用秒，甚至是毫秒来计时，而不是分钟？

限量：每人限购两件等。

国外有项研究发现，限制购买数量能够增加50%的销量，即使你写上限购20件，也会有效。限量还能提高产品在消费者心中的价值。

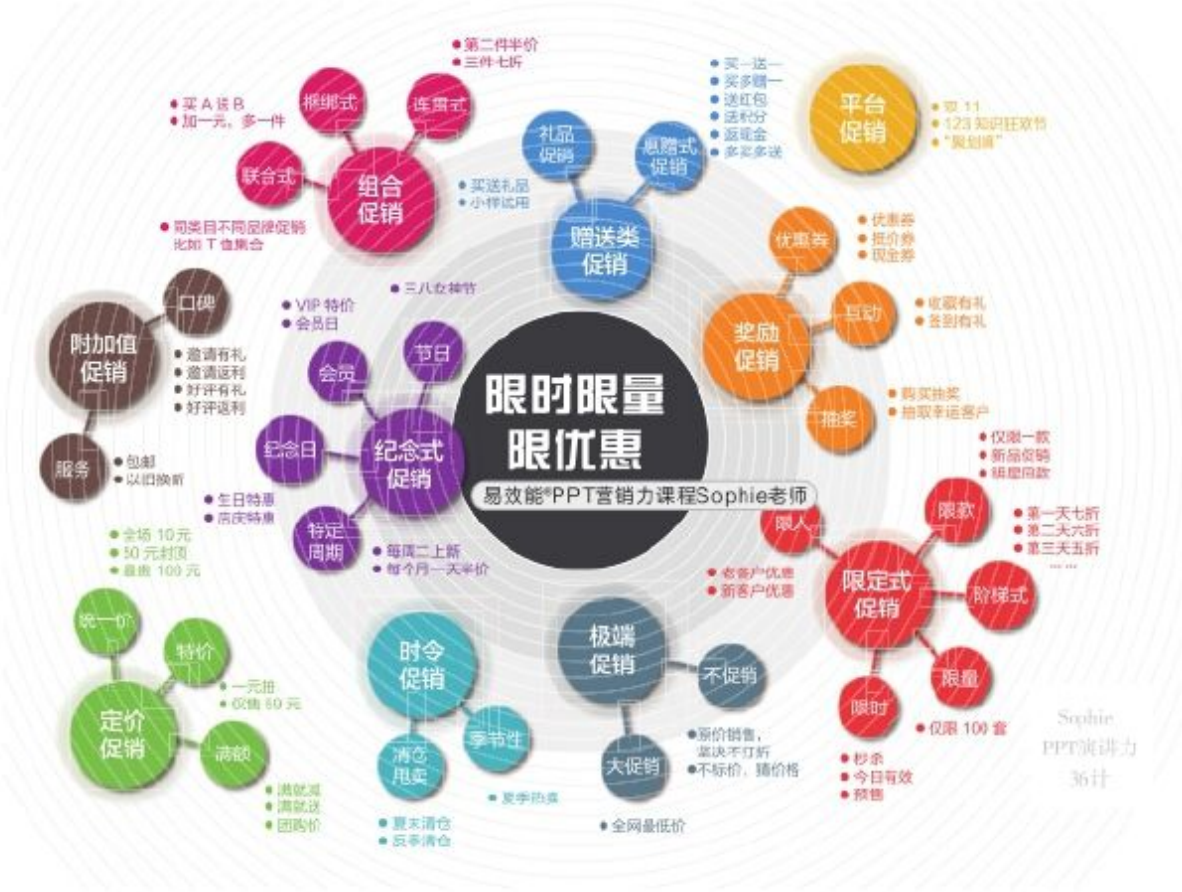
当李佳琦说出“所有女生听清楚了，3、2、1上链接！开抢！就2000套（限量）！赶紧抢！还剩300套，快，100套，好，没了！”时，观众会像服从军令一样去下单。李佳琪真的是很会营造一种紧迫感，激发观众冲动购买，只要有一个人购买了，从众心理就会让更多的人买，买不到，就像错过了一个亿。

限优惠：5折等。

注意不要无条件地给予优惠。如果你给了客户优惠，你就一定要得到一些回报，否则客户不会珍惜。比如别墅装修，客户要得到价格优惠，可以申请成为“样板客户”——允许公司对装修前后的状况进

行拍照、宣传，装修期内，在庭院放一个广告牌，同时需要今天下单付款。

成交率的高低，在很大程度上取决于“关门”的质量。“关门”的流程都是经过不断实操和迭代趋于完善的。



另外，有些销售演讲一听就感觉“传销气”太重：大家都很需要钱，是还是不是？挣钱非常重要，挣钱最重要的是什么？……这样说会让观众很反感。

这个世界上什么人的钱最好赚？越想挣钱的人的钱越好赚。如果有人着急拉你做生意，有三个原因：（1）他想赚你的钱；（2）他想让你帮他赚钱；（3）他想拉你来填坑。

关键时刻——融资演讲，七步打造让投资人青睐的路演演讲

我看过不下百余个商业计划书PPT，不算多，但也多多少少总结出了一些经验：路演演讲的标准时间是8分钟，10~15页PPT足矣，一句废话都不要讲，因为投资人的日程很紧凑，他们要阅览、讨论、筛选、考察项目，忙得很，并没有多少耐心。以下七步，可以帮助人打造让投资人青睐的路演演讲。

1.项目概要

在融资演讲中，最好用一句话介绍项目在哪些领域能解决哪些问题，从而抓住投资人的眼球，让他们产生兴趣，愿意再看下去。当年杰克·韦尔奇刚上任通用电气CEO时，请管理学大师德鲁克来公司做咨询顾问，韦尔奇叫上了所有的高管来学习讨教。德鲁克提出的第一个问题就是：“你们公司是做什么的？”

韦尔奇说：“别开玩笑了，我们通用电气，这么大的公司，谁不知道我们。我们花了这么多的钱请您来，您怎么问出这么简单的问题？”

“请告诉我，你们公司是做什么的。”德鲁克坚持问道。

“我们是做……”

“我们是做……”

“我们是做……”

高官们你一嘴我一嘴，讨论了整整6个小时，还没有一个人能说清楚通用电气到底是做什么的。

今天你搜索“GE”，映入眼帘的一句话介绍就是——通用电气是全球数字化工业公司。

一句话介绍其实是最考验创始人、企业家能力的一件事情，凡是一句话讲不清楚的创业项目，往往很难做成功。很多人总怕自己的介绍不够完整、详细，讲商业计划PPT时十分啰唆，或者故弄玄虚，观众根本不明白他们到底是做什么的、有什么价值。

好的创业项目和好的商业模式，都是一句介绍顶一万句，甚至最牛的都不需要一句话，一个词足矣，比如百度就是搜索、阿里就是电商、腾讯就是社交、新浪就是新闻、360就是安全、滴滴就是出行等。世间万物，简单就是一种极致！

下面我将介绍三种方法，让你学会一句话介绍项目，让投资人眼前一亮。

（1）“公产功用痛”。

公：公司名称。

产：提供产品或服务。

功：使用核心功能。

用：帮助目标用户。

痛：解决痛点问题。

即××公司通过产品或服务的某核心功能帮助目标用户解决痛点问题。

例如。

公：公司名称｜ 易效能®；

产：提供产品服务｜ 提供系列课程；

功：使用核心功能｜ 时间管理；

用：帮助目标用户｜ 帮助全球一亿人；

痛：解决痛点问题｜ 提升效能。

一句话介绍就是：易效能®通过提供系列时间管理课程帮助全球一亿人提升效能。



再例如。

公：公司名称｜ 陌陌（momo）；

产：提供产品服务｜ 移动社交工具；

功：使用核心功能｜ 基于地理位置；

用：帮助目标用户｜ 你；

痛：解决痛点问题｜ 认识周围任意范围内的陌生人。

一句话介绍就是：陌陌（momo）是一款基于地理位置的移动社交工具，你可以通过陌陌认识周围任意范围内的陌生人。

再例如。

公：公司名称｜ 《单点突破》；

产：提供产品服务｜ 这本书；

功：使用核心功能｜ ——；

用：帮助目标用户｜新手创业者；

痛：解决痛点问题｜ 寻找创业机会，思考商业模式。

一句话介绍就是：《单点突破》这本书致力于帮助新手创业者寻找创业机会，思考商业模式。

（2）核心功能，输入A、输出B。

特拉维斯·卡拉尼克（Travis Kalanick）把Uber描述为一个手机App，在这里你只需要点击一个按钮，5分钟内就会有一辆车来接你，带你去你想去的地方。

输入A：一个手机App，在这里你只需要点击一个按钮。

输出B：5分钟内就会有一辆车来接你，带你去你想去的地方。

该方法将“你的产品能为用户解决什么重要的问题”简化为“用户一个简单的动作，就会得到想要的结果”，可以一句话描述产品。

今天，Uber更是将其简化为“点一下按钮，开始乘车”。

输入A：点一个按钮；

输出B：开始乘车。

非常有吸引力。

Uber还有其他很多功能，但是特拉维斯只说一个简单的核心功能，使其产品容易被理解和记忆。当然，更重要的是，这样更容易让人们在生活中谈论起公司的产品或服务。能够被广泛传播的产品都有一个“核心功能”。

再来看看百度的一句话介绍。

输入A：百度一下；

输出B：你就知道。

Airbnb的商业计划书PPT的第一页就只有一句话：“除了酒店，你还可以在AirBnb预定早餐和房间。”



输入A：在AirBnb（网站）。

输出B：预定早餐和房间。

这样的介绍很到位，没什么高大上的模式、概念词汇，就是实实在在地讲清楚一个价值：给用户提供了一个创新的住宿解决方案。秉承路演演讲原则——说实话、干实事，不忽悠自己，也不忽悠别人。

（3）类比A是B。

该方法就是将你的公司与另一家知名公司、产品相关联。例如，最开始YouTube的一句话介绍就是——视频里的Flickr。看到这观众就会明白：Flickr是著名的图片分享网站，那YouTube就是著名的视频分享网站。

最开始马云用一句话介绍淘宝，用的就是——中国的eBay。看到这观众就会明白：eBay是美国的C2C电子商务网站，那淘宝就是中国的C2C电子商务网站。

再例如，“口红一哥”李佳琪在介绍他的直播间时就只有一句话：“我的直播间就是电商直播的Costco（低价优质超市）。”进一步的解释是：“只做最精最优的产品，给客户最少的选择，让客户解决掉选择困难症，把毛利润降到最低，把所有的利润都返还给顾客。”

帮助客户解决问题（痛点），满足客户需求，客户就愿意支付金钱购买你的产品或服务。

类比A是B公式也可以用在一句话自我介绍上，比如我们有学员介绍自己是“家居行业的董明珠”。再例如，饿了么创始人张旭豪说自己创业9年成了“小马云”，要把395亿外卖帝国做成餐饮业的“淘宝”。

除了正向类比A是B，还可以反向类比A不是B，比如用一句话介绍汽车——没有马的马车。



这样介绍就很自然地体现了产品的核心价值。

一句话讲清楚自己的项目，这句话就是你的商业计划书的封面，只需加上项目Logo，不要再写公司名称，或者商业计划书，投资人在决定投你之前根本不关心你的公司叫什么，他们只关心你们是做什么的。

商业计划书在本质上就是一本推销手册，投资人收到商业计划书后，会快速扫描，基本一分钟就读完了。所以一份商业计划书最主要的一点就是直奔主题，只讲重点，投资人喜欢的是那些能够在最短时间内提供最多价值的创始人，而你的商业计划书是证明这一能力的最好方式。

一句话介绍的原则如下。

（1）把复杂的事情讲简单。

未来我们都要做“一句话先生”或者“一句话小姐”，一句话的背后就是你系统思考最精炼的表达。



（2）突出差异化定位。

如果别人也能用这句话介绍，你就不要再用了，比如“让世界变得更好”这句话很多人都在用。你看小红书的一句话介绍——“和全世界好看有趣的年轻人一起找到想要的好生活”就很直观、明了，非常直接地传达了公司理念，即要做的就是“年轻人”的生活方式平台，集社交网络和购物商场于一体的App。

有些人认为一句话太简单。同意！但要注意，一句话是谈话的开始，不是结束。在绝大部分情境下，投资人和客户对你的关注少得可怜，根本不会给你机会一次性讲一个完整故事。此时，你就要先使用一句话介绍获得投资人的关注，这样你才有机会讲完剩下的故事。

2.产品服务

我们是如何解决问题的？在此我推荐“金产品介绍模型”。

• 对于目标用户而言，他们并不满意某件事情。

• 我们的产品和服务能够解决这件事情，能够提供解决方案。

• 不同于竞争对手，我们的产品是这么干的。

以共享单车为例。

对于上班族（目标用户）而言，他们并不满意地铁、公交站和住所、公司之间0~3km的距离需要步行完成。（某件事情）

我们的共享单车（产品和服务）能够解决上班族“最后3公里”的短途出行需求，能够提供自行车租借平台。（解决这件事情）

公共自行车（竞争对手）都是固定桩的，借、还都在固定地点进行，且用车之前还要到指定地点办理租车卡才能用。另外，居民对于自行车停放的位置不了解，找车费时费力，甚至找不到车。



共享单车通过App+单车+智能锁+GPS定位技术，车辆停放无需固定桩，随停随走，用户可以查找附近空闲 车辆，线上支付方便快捷。（我们的产品是这么干的）

以拼多多为例。

对于居住在四五线城市、农村的人（目标用户）而言，

他们并不满意收入没涨、商品价格却在涨（某件事情）。

我们的拼多多App（产品和服务）能够将低价产品通过电商平台卖给他们，能够提供大量低价产品，比如我们平台的苹果可以做到15元10斤，非常具有诱惑力（解决这件事情）。

不同于淘宝、京东（竞争对手），拼多多通过三人拼团的方式，让用户主动把商品分享给身边的朋友，一次成单，三人购买，大大降低了流量获取成本。基于微信，让四五线城市不太会用网购的人也会用拼多多（我们的产品是这么干的）。

以 Airbnb为例。

对于旅行订房用户（目标用户）而言，他们并不满意酒店的价格相对比较高，而且远离了当地的人和物，感受不到旅游地的文化和风情（某件事情）。

我们的在线订房平台（产品和服务），能够让房东将多余的房间租给旅客挣钱，房客住在房东“家里”，比同地段酒店便宜，又能体验当地人的生活（解决这件事情）。

能够提供搜索城市—查看房间列表—订房功能。

不同于传统酒店（竞争对手），Airbnb通过多样化、个性化选择，比如树屋、船屋、水屋等，获得独特的住宿体验；房东提供特色行程规划，使游客融入独特的城市文化与生活中（我们的产品是这么干的）。

另外，你也可以把产品或服务带到路演现场，让所有的观众和投资人直观地感受到你的产品是怎么样去解决某个问题的。

3.商业模式

我们是如何赚钱的？能赚钱的商业模式就是好模式。

以共享单车项目为例。

租赁收入：按计时收费，1.5元/半小时。

广告收入：在App端设置广告位，收取广告费用。

流量收入：为合作方导流，收取佣金。

以AirBnb为例。

AirBnb会从每笔交易中收取10%的佣金。

4.市场规模

到了第四步，投资人一定会思考：你的项目有意思，你给出的解决方案也很好，但是这个项目到底有多大的市场呢？如果这个项目没有太大的发展空间，那么我的投资回报也是有限的。

市场规模的呈现方式一般由三部分组成：

一是现有规模；

二是未来增速；

三是市场盘子和你有什么关系。

第三点最重要，但是最容易被忽略。市场是大家的，别认为自己能够吃下整个市场。投资人更关心行业这么大，跟你有什么关系？哪部分是你的市场？用多长时间可以做到多少占有率？



下面是Airbnb的商业计划书中的市场规模PPT页面示例。



很多人在介绍市场规模时引用大量权威报道、数据报告及市场需求调研报告，这样就显得喧宾夺主了。同时，投资人对你所在的行业十分熟悉，如果他们不熟悉你的行业，往往不会给你介绍的机会，因为投资的规则之一就是不投不熟悉的领域。所以你只需要讲与你项目最相关、最重要的几个点就可以了。

5. 竞争优势

前四步讲完以后，投资人一定会想：这么好的项目，这么好的市场前景，如果这个项目谁都能干，为什么要投资给你？此时，介绍的关键不在于项目的大小，而在于你能比别人干得好，即介绍自己的竞争优势。

这里给大家介绍一个超级好用的ABC法。

A公司很大牌，但A公司没时间做、不屑于做，或者体制僵化，做得慢。

B公司很专业，但B公司营销差，做了也不会有人知道。

C公司先做了，但C公司没技术或质量不行。

A+B+C=我，我就赢了。



以人造肉 项目为例。

A公司等大牌肉 制品公司尚未启动人造肉 业务，只是在密切关注，因为它们的传统业务很赚钱。

B公司等少数“人造肉 ”公司的商业化程度落后，还停留在试吃阶段。

C公司等主打“人造肉 ”科技概念，目前尚处在“碎肉 阶段”，不具备“人造肉 ”核心技术能力。

而我=A+B+C，有技术、有市场、有产能。

有技术：与高校合作研发的第二代植物肉 已接近国际水平。

有市场：与餐饮企业合作，共同推出“人造肉 ”合作餐品，如未来汉堡，上市不到一个小时就被抢购一空。

有产能：有五条人造肉生产线，年产量可达到20 000吨。

以少儿线上编程教学项目为例。

A公司进入市场较早，课程丰富，但是主要面向成人。

B公司借用第三方软件，安装麻烦、使用受限，用户体验一般。

C公司仅有线下业务，还未开展线上业务。

而我=A+B+C，面向5~15岁少儿图形化编程，自主研发了线上教学平台和双师教学模式，无地域限制。

不要说“我们没有竞争对手”，否则会显得太浮夸、没见识，就算真的没有，你要相信很快就会有。因此，你要时刻确立自己的竞争优势。

6.团队介绍

投资就是投团队。如果团队靠谱，项目可以再换，即便是同样的项目，不同的团队操作，其结果也不一样。投资人在看你的商业计划书、听你路演演讲之前，很有可能就已经看过、听过类似的项目，已经很有兴趣，只是还没有遇到让他们一见钟情的团队。

在介绍团队时，应注意禁用“技术高超、经验丰富”等假大空的套话，而要用数据、案例、背书来证明你的团队有多优秀（参考第四章中关于自我介绍公式MTV的内容）。另外，你所介绍的团队优势要与创业项目匹配，比如你之前是做餐饮的，但是转行去做健身，就不匹配。隔行如隔山，盲目地进入一个行业，成功的概率很低。

7.融资策略

我要融多少钱？钱要怎么花？能做成什么样子？如果你拿钱去投资别人，肯定也特别想知道，别人把你的钱花到了哪里？花了钱，你能得到什么？融资策略一般是在未来的6到12个月，对未来的用户数增长、销售收入的一个预期。

例如，AirBnb希望融资50万美元，12个月把交易量做到8万笔，营收200万美元。

融资并不是越多越好，而是适当最好，就像沙场点兵一样，并不是所有人都有韩信的才华，可以多多益善的。

如果路演时间较短，第七点可以不讲或者不展开讲，如果投资人对你的项目感兴趣，后续他会主动问你，为你操心，路演演讲的头等目标就是后面可以一对一、面对面地约谈投资人，能够实现这点，你的路演演讲就是成功的。

把这七步缩写成路演极简公式就是：我正在干一件什么事情，这个事情将成为什么样的存在，我决定让你出多少钱……你学会了吗？

关键时刻——年终总结，升职加薪的“七要”逻辑



年终总结 PPT 封面设计要点图

十余年的工作经验告诉我，年终总结非常重要，因为它很可能决定自己这一年来的辛苦会得到怎样的定论与评价，也就是说它决定了你的年终奖、年度评优、明年岗位竞聘、薪资调整等。所以，你的年终总结要做到以下七点。

1. 标题要亮

亮标题有三种类型：问题型、数字型和金句型。

（1）问题型，参考本书中的“‘有问题’的标题”一节。

销售部——“从职场新人到职场新星，我到底经历了什么”。

财务部——“是什么让我们的利润翻番”。

市场部——“我们是如何让公司站在行业C位的”。



（2）数字型，会让别人清晰地看到利益点，以及简化事物的理解难度。

渠道运营——“3个质量最高的获客渠道”。

项目部——“5个千万级项目实战中学到的4个方法”。



（3）金句型，脑洞大开！

HR招聘——“没有挖不动的墙角，只有挥不好的锄头”。

研发测试部——“不放过一个BUG”。



2.逻辑要清

年终总结最忌讳流水账式的讲述，需要有一个逻辑。

（1）标准逻辑。

年度工作总览（引言要精）。

亮点工作展示（业绩要显）。

工作不足改进（不足要有）。

明年工作计划（计划要细）。

（2）创意逻辑。

前文介绍的三点式逻辑中的同字提炼法就很好用。例如，标题“从全职妈妈到职场女战士，我到底经历了什么？”的逻辑可以是：战绩（引言要精）、战场（业绩要显）、战友（不足要有）、战略（计划要细）。

3.引言要精

引言就是要用最亮眼、最数字化、最提纲挈领的方式，集中展现工作成果，起到“摘要”的作用，让别人（主要是领导）仅仅看一眼开头，也能快速了解你一年来的工作成绩。例如，“我们成功地打入了235个三四线城市，涉及1000多万潜在销售客群，最终产品销量提升84%，利润增加69%”。

再例如，“微信公众号文章56篇，涨粉3万；知乎问答90个，涨粉18万；领英文章28篇，涨粉1万”。

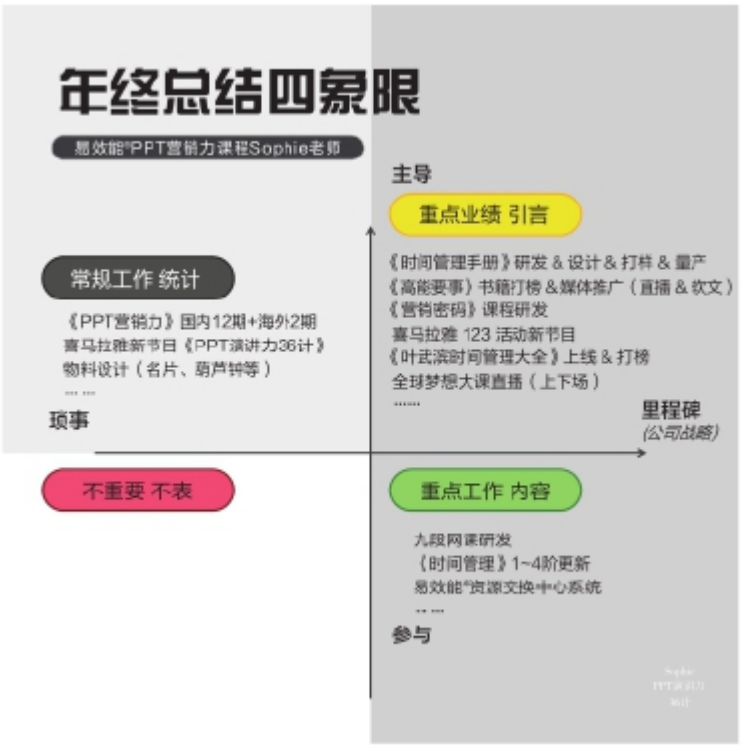




写工作总结最痛苦的是不知道写什么，或者知道写什么，但是没有东西可写。这一切都是因为没有养成写周检视的习惯。有了周检视的习惯，你只需挑最有成就的工作来汇报就可以了。实在没有，你可以进行头脑风暴，把想到的点记下来。在草稿阶段，要把这一年做过的事情，按照时间顺序像流水账一样列出来，然后运用MECE分析法对内容进行分类，按照主导—参与、琐事—里程碑的结构对其进行分级。

“里程碑”就是与公司战略目标一致的工作。

“主导”就是自己作为核心人员参与的工作。



（1）主导-里程碑就是重点业绩——引言，即由你主要负责的，与公司战略目标一致的工作。一定要突出对公司核心业务的贡献，千万不要说自己多辛苦，都干了些什么，你要先从公司的核心目标出发，突出对公司核心业务的影响。

例如，公司今年的战略目标是开发海外市场。

销售可以说：“今年我新签了三个海外大客户。”

人力资源人员可以说：“快速为公司招聘到了合适的外贸人才，3个月招聘核心骨干7人，让公司海外业务无障碍启动。”

……

这样会让老板觉得你是一个头脑非常清楚、有大局观的人。

（2）参与-里程碑就是重点工作——内容，即由你参与的，协助公司战略目标达成的工作。一定要抓住这一年来的工作重点和几个突出的成绩、亮点来阐述，不能让领导产生“事情做了不少，但都印象不深”之感。

（3）主导-琐事，就是常规工作，即由你主要负责，维持公司正常运转（非战略）的工作。这类工作要做好统计，比如“2020年受理信访件29件，其中承办教育厅转来信访件10件，书记、校长信箱收到信访件16件，纸质信访件2件，当事人来访1件，做到事事有回应，件件有落实”。介绍这类工作的关键在于体现自己既注重重点工作，也不落下日常工作。

4.业绩要显

不要以为大家同在一个办公室工作就互相非常了解了，其实你的大部分同事甚至包括你的老板并不知道你具体在做什么。例如，很多人以为我就是个做PPT的，要是真这么简单就好了。因此，在年终总结中，你要凸显你的业绩，让大家知道你都做了哪些工作。

（1）有数字。

参考“数字化+可视化”组合拳：释放数据的力量。

空洞化业绩：举办很多活动。

数字化业绩：举办12场活动。

视觉化业绩：占全年/区域活动的35%。

重点是多走一步，比出关键数据！哪个有利，就跟哪个比。

和任务比：完成年计划的120%。

和去年比：同比增长50%。

和公司其他业务| 团队比：公司销售排名第一。

和行业比：在行业平均增速为5%的背景下，实现了10%的业绩增长。

和钱比：今年加强财务管理控制，运营成本大幅下降，为公司节省了60万元。开源和节流是老板永远的爱，如果你不能证明自己开源有方，就努力证明自己节流有数。



无法量化或不适合量化的内容，可以引用他人的反馈。例如，怎么才能表达出自己在客户关系维护方面做得很好呢？可以举例说公司今年周年庆的时候，有客户专门从海外赶过来祝贺，或者直接列出客户好评截图。

（2）有故事。

除了数据，我们做到了什么，可能老板已经都知道了。老板可能更想知道我们是如何做到的，也就是故事化你的业绩。此时，你要做

的不是重复单调乏味的数据，而是让你的老板和同事看到他们平时没有看到的那些细节。

以故事化述职为例。

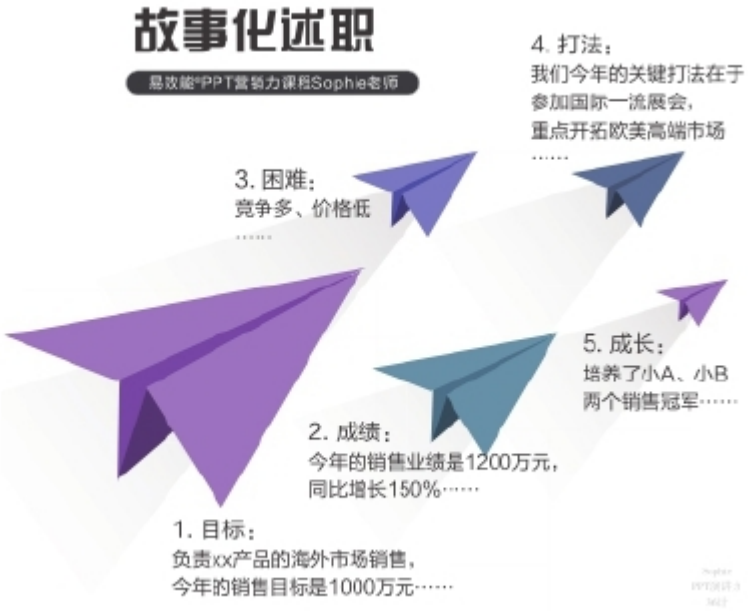
目标：我们团队负责××产品的海外市场销售，今年的销售目标是1000万元。

成绩：今年的销售业绩是1200万元，同比增长150%，是国内市场增速的2倍。

困难：竞争多、价格低……

打法：我们今年的关键打法是参加国际一流展会，重点开拓欧美高端市场……

成长：培养了小A、小B两个销售冠军……



工作成果应一笔带过，然后具体描述出在过去遇到了怎样的困难，这样能够快速地抓住大家的好奇心和注意力，因为人们都更想知道“反转”是如何发生的。所以这个时候，我们应详细介绍自己是怎么想到解决这个问题的思路的。

其实对于公司来说，业务上的指标，无论你完成的是好是坏，它都已经成为过去了，无论你再做什么都不会有任何改变。因此，你的上级其实更关心的是，自那之后我们能不能做得更好一些？能不能把成功经验、失败教训从“个别经验”变成“普遍方法”，做成工具或攻略供其他同事参考，或者拿出来移植到其他项目，从而可以加快效率或避免踏坑？这对整个公司都是有好处的。

例如，“在过去的一年里，我最大的收获是充分认识到了老客户回访的重要性。以前我一直认为老客户并不需要花太多的精力去维护，然而通过统计分析，老客户升级购买和转介绍占到总业绩的53%，超出一半，而营销成本基本是0。所以从第四季度起，我就建立起了老客户回访表，保证每周至少完成10名以上老客户的回访工作……”

又例如。我的助理Sendy制作了教练团服务手册，我将其标准化，保证了教练课程现场服务能给学员带来颠覆体验。

不但自己优秀，还能让其他人变得优秀，领导又怎么会不喜欢这样的员工呢？给你的老板讲一个动人的职场故事吧。

5.不足要有

在年终总结中，要总结自己的不足之处，给自己留下进步的空间，这样也能让老板看到你敢于正视自身问题，并没有居功自傲。

表现不好，更要总结不足。如果在年终汇报时，你一脸怨气，或者一脸无辜地表示：“大环境这么差，我有什么办法？”那么老板想的是，明年应该还是这样的大环境，你肯定还是没有办法，那还是把你开掉吧。大环境不好，大家都知道，但我们需要从黑暗中探索光明，从垃圾中翻出可回收垃圾，需要从过去的一年工作中总结出有用的经验，甚至是教训，从而帮助你在新的一年里做得更好。

不足的重点在改进，而不是指出不足。试想，你去医院，如果医生对你说你得了病，却不给你开药治，你会有什么感觉？

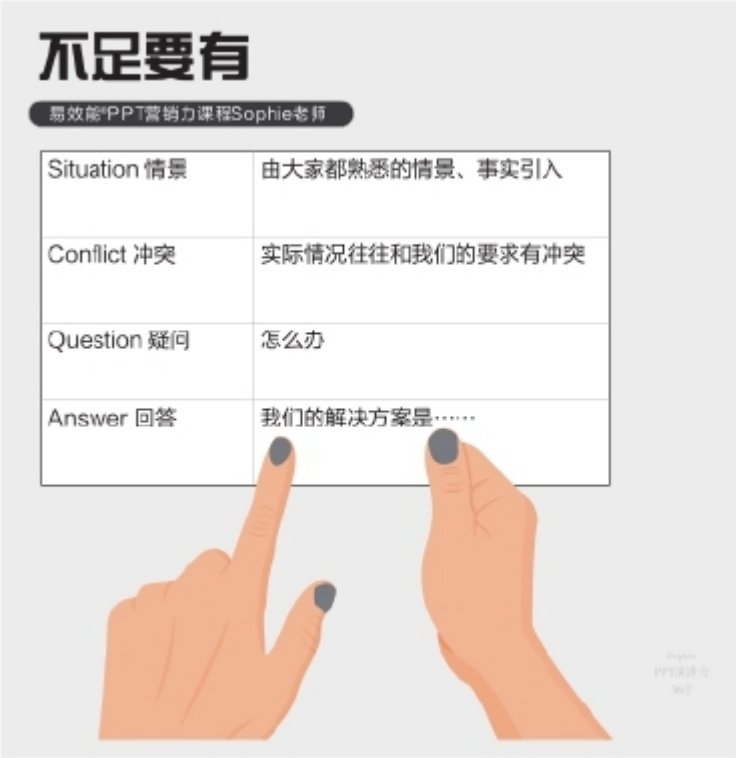
改进要用到SCQA模型。

S（Situation）——情景，由大家都熟悉的情景、事实引入。

C（Conf lict）——冲突，实际情况往往和我们的要求有冲突。

Q（Question）——疑问，怎么办？

A（Answer）——回答，我们的解决方案是……



举个例子。

S（情景）——没有完成20款新产品设计任务。

C（冲突）——负责其中四款产品开发的项目关键人突然离职，短期无法抽掉人手，导致项目被延误。

Q（疑问）——未来遇到同样的情况时，我们该怎样应对呢？

A（回答）——要给关键人找1~2个替补，监控好项目的关键环节。

以上介绍的是自己的不足，千万不要介绍别人的不足，否则后果会很严重。

6.计划要细

不要拿目标和决心来替代工作计划。一个好计划是这样的：时间点清晰、计划有主次、实施方案详尽、每个环节都有责任人。



7.感谢要高

你要知道，功劳是越让越多、越抢越少的。放心，即便你把功劳归于老板、同事或其他支持部门，领导也知道是你做出了哪些成绩。你将功劳让与别人，让参与人员觉得受到了鼓励与表扬，他们日后会继续支持你的工作。

关键时刻——上台主持，三招让你掌控全场

很多讲师都是从做主持开始走向正式的讲台的，当主持可以找到讲台的感觉、站在众人面前说话的感觉，消除紧张情绪，增强临场应变能力，逐渐过渡到可以讲更多、更有深度的内容，成为正式的讲师。所以如果有做主持的机会，大家千万别放过。

总结起来，主持人的功效有三个。

第一，搞气氛。

第二，推嘉宾。

第三，顺流程。

1.搞气氛就是暖场

一个线下活动或培训在开始之前，下面的人有看手机的、有聊天的、有吃东西的——做什么的都有。此时你想让大家注意到你这个主持人，你很可能会说：“各位观众请注意，活动马上要开始，请安静。”这种“乞求式”暖场有可能会让气氛弱下来，而一旦暖场的气氛弱了，整场演讲的气氛都很难调动起来。

更加专业的做法是用震撼的开场视频来烘托气氛，从而使观众对接下来的内容很期待。

暖场推荐采用“3+Why”方法——让学员或观众以三个标签介绍自己并说一下为什么来参加这次活动、培训（Why）。

用三个标签介绍自己可以促进学员之间的相互认识。当学员进入一个陌生的教室，面对陌生的同学时，他们往往会放不开，彼此认识后就会放得开了。可以用倒计时的方式看谁认识的人最多，或者彼此

送上小礼品。一般是本组学员之间首先进行，然后扩展到其他组，学员自由行动，可离开座位。“Why”就是让观众、学员说出自己的需求，从而发自内心地认可这场活动、培训的价值。



主持人可以整场走动，在一旁听学员介绍，收集素材，有针对性地主持；还可以反馈给演讲者，有针对性地进行开场、演讲或授课。例如，在PPT演讲秀现场，“3+Why”介绍环节结束后，主持人说：“有从路途遥远的外地提前赶来的同学，也有第一次过来学习观摩的伙伴……这是一个有爱、有温度、爱分享的大家庭。”这让所有观众都备感温馨。

暖场环节还有一项重要的任务就是关手机。

记得有一次去多伦多开课，串场主持说：“为了让大家有更好的环境学习，请将您的手机关机或者调至静音。拍拍身边的伙伴，如果你的手机响了，请把你的手机给我。如果我的手机响了，我把我的手机给你。”观众听后听话地把手机关机或调成静音了。

暖场之后，接下来的重头戏就是推出演讲嘉宾或讲师了，主持人推出得好，观众的投入就高。

2.推嘉宾的TIS公式

第一点是T（Topic）——主题。

第二点是I（Importance）——重要性。

活动、课程有什么价值，对观众有什么帮助。

第三点是S（Speaker）——主讲人。

主讲人的名字、身份、背景、经历、成就等。



举个例子。

T——主题：马上就要开启两天的PPT营销力课程学习。

I——重要性：职场、商场有一条规律，越是高端、工资高的工作，越需要借助PPT、演讲。例如，如何搞定老板升职加薪的年终总结PPT演讲？如何搞定客户下单的公司介绍、产品方案PPT演讲？如何搞定风投融资的商业计划书PPT演讲？如何搞定学员二次传播的PPT课件演讲？

S——主讲人：Sophie老师是微软MOS PPT官方认证满分获得者，国内首位受邀到澳大利亚、加拿大授课的PPT演讲老师，也是PPT演讲培训圈内最大班级百人大班纪录保持者，学员遍布IBM、阿里巴巴、腾讯、中石油等知名企业。Sophie老师10年专业和辅导万余学员，2+90天教你搞定、赚到开挂人生——来，伸出小手，用最大的掌声有请，Sophie老师！

大家可以在PPT营销力公众号后台回复“TIS”领取模板，按主题—重要性—主讲人顺序组织内容来准备主持的稿子，时间长了，临时上台也能脱口而出一段有效、简洁的主持词。

再举个例子（叶武滨老师《时间管理》课程）。

T——主题：马上就要开启2天时间的时间管理课程学习。

I——重要性：每天的日程计划排得满满当当，雄心勃勃要做完所有的事情，却发现事情根本做不完，忙忙碌碌又碌碌无为，健康拉响了警报，亲密关系亮起了红灯，缺席孩子们的成长成为常态，OMG……时间到底该如何管理？

S——主讲人：今天我们有幸邀请来叶武滨老师，他是时间管理领域的全球No.1，是易效能®时间管理机构创始人；是喜马拉雅人气主播，音频节目播放量过亿；是畅销书《善用时间》《高能要事》的作者。来，我们用热烈的掌声有请，叶—武—滨—老师为我们精彩授课。

在宣布姓名之前，可以稍稍停顿一下，念出名字时分开来念，让学员听得更清楚，并且有力度。

结束也是TIS。

第一点是T（Thank）——感谢。

非常感谢叶武滨老师干货满满、能量满满的授课。

第二点是I（Importance）——重要性。

如何过一天就是如何过一生，感觉我这前半生都白活了，后半生我要跟着叶老师学习、践行时间管理，好好活，成为人生赢家，赢得健康、赢得家人、赢得事业。

第三点是S（Speaker）——主讲人（再次提醒课程的重要性及后续安排）。

让我们再次把最热烈、最热情的掌声送给叶武滨老师。提醒各位亲们，下午2点准时上课，该吃吃，该喝喝，该睡睡，保存、保持体力，咱下午继续愉快地学习。

平时还要注意积累，在看电视的时候或者在现场参加活动的时候，如果听到了精彩的开场串词不妨及时记下来，以后说不定什么时候就会用得上！

3.顺流程就是站位、补位

主持人是整场活动的主人。何为主人？就是让客人来咱家做客时，让他们感到舒适和自在。观众是“客人”。观众最无助、最迷糊，对流程、对内容、对角色都不清楚。他们来参加活动，或者培训，都是因为我们或者别人告诉他们这里“好”，但如何“好”，他们其实并不是特别清晰！这个时候就需要主持人减少他们的陌生感，引领着他们轻松、愉快地参与进来。但是第一次做主持人时，我们都是从客人角色刚刚转换成主人，难免手忙脚乱，怎么办？

装备1：手卡

背面是公司Logo那种。注意是手卡，不是A4纸。为啥，拿着一张A4纸站在台上，紧张手发抖时，整张纸都会跟着抖，会被观众看出紧张。所以，很多有经验的主持人会装备手卡，写上关键词、关键句。不要全写，一是你写不下；二是就算写下了，字太小你也看不清。

装备2：万用主持表

包括序、节目、表演者、时间、时长、话筒、音乐、舞台区域、大屏、副屏、道具和备注，你拥有这张表，基本上就拥有了“全世界”。

主持表 日期：

易效能®PPT营销力Sophie老师

序	节目	表演者	时间	时长（分钟）	话筒	音乐	舞台区域	大屏幕	副屏幕	道具	备注
1	布场&彩排	工作人员	12:00—12:30	30							
2	签到	全体	12:30—13:00	30		暖场音乐		主视觉 PPT演讲秀海报	倒计时	签到表笔	
3	开场&宣布活动流程	主持人	13:00—13:05	5	手持×2	主持人上场音乐	舞台中央	开场视频			直播开始
4	1分钟自我介绍	全体	13:05—13:45	30	手持×1		舞台中央	个人形象海报	倒计时		
5	教练干货分享1	教练	13:45—13:55	10	手持×1		靠左1/3	PPT课件1	倒计时		翻页笔
6	教练干货分享2	教练	13:55—14:05	10	手持×1		靠左1/3	PPT课件2	倒计时		
7	茶歇	全体	14:05—14:10	5		暖场音乐		主视觉 PPT演讲秀海报	倒计时		合影
8	PPT演讲秀1+教练点评	参赛学员1+教练*2	14:10—14:40	30	手持×1		靠左1/3	PPT分享1	倒计时		
9	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…

大家可以在PPT营销力公众号后台回复“主持表”领取模板和案例，案例是我们PPT演讲秀活动的主持表。

比如到了序5，就是活动第5个环节——教练干货分享，主持人就可以把“TIS”关键字、词写到手卡上，时间是13:45—13:55，时长10分钟，需要1个手持话筒，教练站在舞台靠左1/3处，主屏幕播放的是PPT演讲，副屏幕同步播放的是10分钟倒计时，备注提前准备好翻页笔等，这样主持人就能够顺利衔接所有环节，还能迅速补位、救场。

主持人是一个非常特别的角色，他的特别之处就在于，当活动、培训、年会做到最好的时候，大家是感觉不到你的存在的，如果大家有察觉到你，那么你这个主持人就是要么用力过猛、要么太抢戏，要么没有迅速补位、救场。在舞台上什么事情都有可能发生，主持人一定要“眼观六路、耳听八方”。（参考第六章的“卡壳儿了？设备坏了？超时了？咋办？现场突发状况化解大全”）

对于主持人，还有以下友情提醒。

□ 如果有嘉宾上台发言、演讲，最后你千万别说“请嘉宾下台”，说“请嘉宾就座”就可以了。

□ 男主持人千万不要踩到女主持人的长礼服。

□ 上台说话之前不要拍话筒、吹话筒、不要对着话筒喊“喂喂喂”，直接拿起来说话就是了。

□ 永远不要把屁股对着观众，就是戏剧表演里所说的，不能背台，比如退场，先退两步，再转身45°退，给观众侧面。

□ 赞助商千万别忘了念……

留个作业：倒逼自己主动承担一次线下活动、培训、年会主持，哪怕线上班会主持也好，把你的主持表、复盘发送到《PPT演讲力》读者群。从拿起话筒的那刻开始，你就不一样了！舞台是一片乐土，愿你享受聚光灯下的每一刻。

第三章 叶——讲出好故事的“HIT”大法

如何在PPT演讲中讲好一个故事？

你需要用好HIT大法——讲出幽默感（Humor）、画面感（Image）和转折（Turn）。



讲出幽默感——用两步自黑法让自己“人见人爱”

之所以要自黑，就是为了招人喜欢，不招人恨。把话说好，把事做成，就是要把敌人搞得少少的，把自己人搞得多多的。

我曾不止一次推荐学员阅读《富兰克林传》——100美元纸币上的那个人头像就是富兰克林。名人传记很多，但是像富兰克林这种一没背景、二没天赋的普通印刷工人，可以说干到了美国“第一人”，能创造这种传奇的人真不多。我国有很多皇帝，但是我最崇拜的皇帝只有两个——刘邦和朱元璋，因为他们真的是白手起家。更让人惊叹的是，富兰克林干到美国“第一人”，竟然没有什么敌人。他避免怨恨的秘诀有三，第一个就是自黑的幽默，另外两个就是低调的举止和对话的谦和。



大家知道，富兰克林是避雷针的发明者，有一次他做实验，想用电流电死一只火鸡，没想到把自己给电晕了，提到此事，他自黑说：“本想弄死一只火鸡，结果差点弄死一个傻瓜。”

第一步，找到自己的“黑点”

我有位学员，在公司特别受老板重用，但是她的平级和下属却总是背地里说她坏话，明面上不配合她。台上老板越是表扬她，台下大家越是不待见她。她本人呢，也是那种“禁欲系”，极其雷厉风行和不讲情面。她为此发愁，从而找到我，我就开玩笑问她：“你有什么不开心的事么，说出来让我们开心开心，哈哈……”我这是在找她的“黑点”，在她跟我抱怨的一堆不开心的事儿中，我抓到了一个无关痛痒的“缺点”，就是她三十大几，竟然还没有男朋友。我说这个好哇，你姓容，下次你在单位上台发言自我介绍，就说“我姓容，同事们都叫我容嬷嬷”，你再做一张PPT，把你的照片贴到容嬷嬷头上，效果更佳。接着讲：“我来公司十几年，忙得都没时间找男朋友，完全是嫁给了公司，我对自己多狠，平日对大家也多狠，没办法，谁叫我是容嬷嬷呢。”

大家听完，你如此苛刻，也是为公不为私，老板再怎么表扬你，大家也不会羡慕嫉妒恨了。就像小S说的那样，一旦你开始自黑的时候，别人就无话可说了。

所以，我们要找到无关痛痒的“缺点”。注意啊，是找个自己不是那么介意的缺点或者大家公认的小缺点，不是让人真笑话的大缺点。这种无关痛痒的小缺点一般有三类。



1. 显著的外形特点

比如矮、胖、丑、穷就是自黑的通用标签。

就说胖，有一位学员参加PPT演讲秀，他身形比较胖，上台后掂了掂啤酒肚，对着大家说：“大家好，我今天是重量级选手。”一开口，他就赢了，俘获了所有观众的心。

说到丑，《奇葩说》里的高晓松一黑到底，在节目中他说自己的颜值是负分，该被溺在便桶里，但自己很坚强，自己的爱人也很坚强，惹得全场爆笑。但是他越自黑，观众越喜欢，在这个看重颜值的时代，真的是奇葩。

再说穷，有的学员黑自己：“我为啥这么有才？我这么有才还不是因为我穷，若不是生活所迫，谁愿意弄得自己一身才华。”哈哈，真有才！

2.阻碍自己变更好的性格特征

如果你实在找不出什么缺点，可以想想你父母经常责备你什么，想想你的朋友们给你起过什么绰号，不妨从中找线索。比如罗永浩就黑自己是偏执型人格，再比如我们学员黑自己花钱大手大脚，说自己是行走的“碎钞机”。

3.你曾经犯的错误或悲惨经历

心理学中有个概念叫作“犯错误效应”，也叫“瑕不掩瑜效应”，指的是对于有实力的人，犯下某个小小的错误反而会提高他们的魅力。比如马云自己爆料：“高考三次，复读了两年，好不容易考上大学，毕业后找工作，被拒30多次……去肯德基面试，24个人留下23个人，我是唯一被拒绝的那个。”

再比如一位年轻的富二代当上了公司的总经理。在上任第一天的员工大会上，他就黑自己：“我叫李强，是你们的总经理，我生来就是个领导，不是因为别的，因为我是公司前总经理的儿子。”参加会议的人都笑了，也没人再背后议论了。

第二步，在演讲中用好“黑点”

1.如何用自黑关联演讲

我曾经在演讲“越努力，越幸运”时也玩了一把自黑：“我是一个出生在普通三四线城市普通工薪家庭的普通女孩，如果非要说有什么不普通，我可能比普通女孩还要黑点。一白遮三丑，一黑毁所有，真的是毫无幸运可言。可是我今天却要讲三个幸运的故事……”（模仿乔布斯在斯坦福大学的演讲）

再比如我在课堂上炫耀学员的PPT做得好，都是因为Sophie老师教得好，讲完我会说自己“哎呀呀，又膨胀了，又膨胀了”。自己说自己膨胀，算自黑，这样一说，别人反而不会觉得你膨胀。

2.如何用自黑反击他黑

面对被开玩笑，怎么轻松接梗，既能显得自己大方，又能缓解尴尬，还能让对方无力还击？就像姚明见到曾志伟时问：“矮是什么感觉？”曾志伟说：“所有人见到我都抬不起头。”

3.如何用自黑表达实力

我曾经听过一个演讲，演讲者是一名法医，她说有一次在停尸房加班到半夜两点，但是一回家见到个小蟑螂就吓得哇哇大叫，表面上她是在自黑自己胆小，但实际上是表达自己敬业。

再比如你是学土木或者搞土木的，你就可以说：“都说土木土木，又土又木！”先自黑一下，再炫耀一下，把自己参与过的高大上的桥梁隧道项目建设的故事和成绩都讲出来，这种反差，会让他的实力更加彰显。

以上这些自黑的段子在现场基本都会反应强烈！你看到的这些“特别好”的段子，通常都是这位演讲者多次实践提炼出来的，看似不经意，实则千锤百炼。



自黑≠自贬，自黑=自信

自黑听起来是自贬，其实是最高级的自信。自黑贬的是一个无关痛痒的缺点，人人都有缺点。完美的形象容易让人感到疏远，有点小缺点会让你更有人情味儿，更招人喜欢。

自黑≠谦虚，自黑=自夸

自黑听起来是谦虚，其实是最高级的自夸。谦虚容易走偏，变成虚伪或者傻。比如明明身材超级棒，却说自己都胖到100斤了，这是在拉仇恨；再比如你谦虚到周围的人都觉得你真的不行，那是真的傻。

正安中医馆的梁冬在自我介绍时曾黑自己不是好商人，其实是夸自己是最好的商人——“我可能不是一个‘好商人’。从生意角度上说，如果你真要请最好的大夫、找最好的药、做最好的空间、请温暖喜悦的同事，肯定是不符合性价比的。有时，提高5%的好，要多付出50%的成本。利润从哪里来？怎么办？但只要想到来正安的都是亲朋好友，还有朋友带来的朋友，就实在不忍心把自己都看不上的东西推荐给他们……幸好，我好几个投资人都告诉我，医疗和教育应该是个长期的事业。”

留个作业：琢磨一个自黑的段子，把文字发到《PPT演讲力》读者群。放低自己，让观众发出笑声，而不是感到不安！

讲出幽默感——把PPT变成捧哏



郭德纲的相声之所以那么逗，一个接一个抖包袱，于谦埋包袱的功力是一个重要原因。如果说你是“郭德纲”，那你的PPT就是“于谦”。三分逗，七分捧，如何用好PPT这个捧哏，让你成为逗哏？

1.直接找到幽默的照片或图片

小米MIX2的发布会，将雷军戴墨镜的照片配上文字“社会我雷哥，人狠货不多”，把自己黑到了极致，现场效果也好到了极致。小米是粉丝文化，雷军就是小米手机的真正代言人，雷军作为一个营销高手，深谙其道。



再比如年终总结PPT最后一页打出——“2021我们一起冲鸭！”

所以，没有哪个文件规定PPT最后一页必须是“谢谢”或“Thank you”，这是被模板思维束缚了。要我说，大多数PPT结尾要加“谢谢”的原因，就是告诉下面的观众“我讲完了，你们可以醒了……”



为什么我们要做一个幽默的PPT呢？

因为当你在台上做PPT演讲的时候，你要把台下的观众想象成一群“即将死去”的人们。不是他们真的要死，是他们的注意力要死，你必须用“包袱”激活他们。一般成年人的注意力只能保持20分钟左右，小孩子的专注时间就更短了。过一会儿他们的注意力马上又会“死”去，你必须再讲一个段子把他们救过来。

上哪里找幽默的图片呢？我给大家推荐两个网站。

第一个是集图网。

集图网有很多二次加工的图片，自带幽默效果。

第二个是千库网。

千库网的特色就是免抠图，都是PNG格式的图片。

2.谜面留给演讲者，谜底留给PPT

斯熏茜（Stacey）在TED演讲“我得过的最好礼物”中，一开场，她说：“想象一份礼物，不是很大，只有高尔夫球大小……这件礼物意义非凡，它可以使你家人团聚，它会让你感受到从未有过的爱和感激……你会重新检视到底何为生命最珍贵的馈赠……当你得到这个礼物，你将会有8个星期的假期，什么事都不需要做……会收到好几卡车的花……这个礼物的价格是55 000美元，我5个月前得到了这份礼物……”

当我们好奇礼物这个到底是什么时，她打开了一张PPT，展示了一张手术后的疤痕的照片，原来这份礼物是个脑瘤。

斯熏茜（Stacey）说了谜面，谜底留给了PPT，告诉人们，当你面对意料之外、避之不及或前途未卜 的事时，不妨就把它看成一件礼

物。但如果把顺序调换，她一开始就表示自己患过脑瘤，再讲述脑瘤带给她的意义，效果就会大打折扣。

3.情理之中留给演讲者，意料之外留给PPT

我在课上，讲到过四种自杀式排版中的“豆腐块”排版，我举了一个例子：一张带框的乔布斯照片被挂在画面中间，再一张带框的乔布斯被挂在左边，右边也一样。我一边播PPT，一边刻意说：“乔布斯在‘活’着的时候就经常被人家这样排版，或者这样。”这时候台下已经有人窃窃私语，最后一张PPT抖包袱，我放了乔布斯那张经典的伸手指指向观众的照片，配上文字：“嗯，他我是被‘咒’死的……”大出意料，全体大笑。

我接着讲：“虽然这是网上的一个段子，但是由此可以看出，小块图片搭配小块文字这种豆腐块似的排版很常见，给人感觉很小家子气。所以我们要什么？我们要高端大气上档次的全图形PPT。大家想不想看看全图型的乔布斯？……要是乔布斯早被这样排版说不定会多活几年。”笑声一浪接一浪。



注意事项

1. 及时隐藏

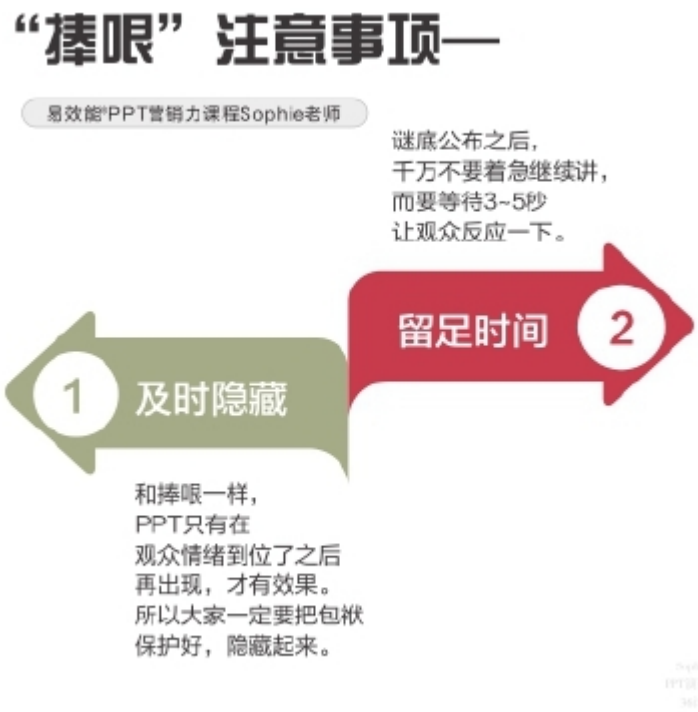
和捧哏一样，PPT只有在观众情绪到位了之后再出现，才有效果。所以大家一定要把包袱保护好，隐藏起来。

比如罗永浩2011年在保利剧院的演讲“一个理想主义者的创业故事II”，讲到为了打开招生局面，他推出了“一元钱试听8节课”的促销方案，并把花一元钱去听课的学生分为三类，一是潜在消费的学生，二是诚心蹭课的学生，三是“妖怪”（抱着听相声娱乐一下的心态）。明显第三类“妖怪”是个包袱，本来是安排动画最后出现，但是PPT提前把“妖怪”公布了出来，导致包袱提前泄露，影响了演讲效果。

2.留足时间

无论你的包袱是什么，观众都需要时间消化。所以在谜底公布之后，千万不要急着继续讲，而要等待3~5秒让观众反应一下。人越多，等待时间就要越长。一方面，不同的人反应时间不同；另一方面，如果你能等到人群里笑点低的人先笑出声来，其他人也就更容易放松，从而跟着笑出声来，这样才能保证包袱有更好的效果。

当你一个人孤零零地站在台上时，所有人的目光都盯着你看，你会感受到莫大的压力，但是PPT的存在能分担你的一部分压力，让你感受到PPT就是你的战友，是你和你的PPT共同创造、成就了演讲的效果。



留个作业：创作一张幽默的PPT以及文字稿，发送到《PPT演讲力》读者群。

讲出幽默感——学会三个段子公式，成为段子高手

第一个段子公式：埋包袱A+停顿1+重读词/句+抖包袱B+停顿2

有位演讲者在大学同学聚会上说：“有首歌唱的是《明天会更好》，是为了给人信心与鼓励，其实现实生活里明天会不会更好谁也不知道。但明天会更老是确定的。”同学们会心大笑。

首先是埋包袱A，就是正常、正经地说事。

“有首歌唱的是《明天会更好》，是为了给人信心与鼓励。”

你看，多正常，没毛病，对吧。

接着是停顿1。

这是第一次停顿，目的是为了引出重读词/句，让包袱抖得更响。

然后是重读词/句，为的是误导观众，强化埋包袱A对应的结果也应该是A。

“其实现实生活里明天会不会更好谁也不知道。”

在这里，埋包袱A对应的结果A应该是“明天会更好还是不好的范畴”。

再接着是抖包袱，就是出人意料地反转到结果B。

“但明天会更老是确定的。”

这完全超出了结果A的范畴。

最后是停顿2。

这是第二次停顿，目的是为了留时间给观众反应，笑。

需要注意的是，埋包袱A不需要搞笑，你只需要一本正经地说一个事实，越正经越好，后面抖包袱B，反转越大越好。

重读词/句是误导强化。什么叫误导强化呢？就是在埋包袱和抖包袱之间，你可以加一个词或句子，这个词或句子的功能是让观众更死心塌地地相信埋包袱A的结果A的范畴，目的就是为了蒙蔽观众，让他们防不胜防。

两次停顿非常重要，它们会帮你把现场的气氛推向高潮。

我再来举个例子。

华中师范大学教授戴建业在讲家庭统一思想的问题时，他是这样说的。

埋包袱A：“刚结婚的时候，我太太说，以后大事你说了算，小事由我来管。”

停顿1。

重读词/句：“我激动死了，心想怎么这么好命，娶了这样一位好老婆。”

抖包袱B：“结果我发现，我掉进了‘粪坑’。有的时候，我觉得那是件大事，我要发表下意见，结果我的太太手一挥说，这点小事你这个大男人也要管？于是，我结婚三十多年，家里从来就没有发生过一件大事。”

停顿2：笑。

就因为这个段子，我关注了戴建业教授。第一个段子公式可以缩写成AA=AB，也就是埋包袱A，抖包袱B。比如有家航空公司，服务不是

最好的，空姐也不是最漂亮的，却很受欢迎，为什么？因为他们的空姐是段子手。

例子一。

埋包袱A：今天的午餐有两种，鸡肉饭或意大利面，如果轮到你只剩一种了……

抖包袱B：那也不用担心，其实它们的味道差不多。

例子二。

埋包袱A：请记得一定先给自己戴好氧气面罩，再去帮助旁边需要帮助的人。

抖包袱B：但如果旁边坐的是你的前任，那就算了。

一般空姐说的话，乘客几乎会当是空气，但是这些空姐的话确是闪闪发光。

第二个段子公式：改编俗语——AB=AC



先举几个例子。

天空飘来五个字：怎么都不行。

上帝为你关上一扇门，还会为你放出一条狗。

我曾经做过一个职场分享，名为“职场会‘背锅’的人才有前途”，就把俗语“人在家中坐，祸从天上来”改编成“人在家中坐，锅从天上来”，观众爆笑。当时我是这样讲的。

我们复习一遍PPT演讲大树模型。

树枝逻辑讲三点。

（1）为领导“背锅”，表忠心。

（2）为同事“背锅”，办好事。

（3）为自己“背锅”，赚能力。

第一根树枝上的树叶即故事1，讲的就是我当年刚步入职场，和领导一起去海外拜访客户，PPT里有个数据被客户看出来有错误，领导想都没想就说是我写错了，当时我是一百个不服气，一肚子委屈，PPT里的数据都是领导给的，这一口黑锅怎么就这样甩到我身上了？

后来我才知道，这才是真正的职业化，公司所有的决策都是从整体利益最大化的角度出发，一定是事在人先，利在情先。我的领导是公司的最后一道屏障，如果他自己在客户面前承认错误，这个最高决策者做的方案都被客户否了，那这单生意就黄了，我也拿不到奖金。如果推到我这，反而还有回转的余地：“Sophie刚进公司，不太清楚，我安排其他人重新出一个PPT方案，我自己亲自督办。”这无关个人恩怨，不过是“止损”策略。

第二根树枝上的树叶即故事2，讲的是到后来为同事背了不少锅，同事称我为女侠，真的也是背锅女侠啊。

有一次老板去演讲，PPT里没有放公司Logo，而这套PPT是公司原创，会在网上大量进行二次传播，没有Logo对品牌传播有损失。其实，最后加Logo是另一个同事的工作，老板演讲完立马找我说：“你为什么忘了加Logo？”我说：“是我忘了，下次注意。”然后我赶紧把Logo加上，给出一版有Logo的PPT用于传播，减少了损失。下次我会列出一个PPT演讲前的核查清单，挨个打钩检查。事后这位同事很感激我，我找她协调工作，她从来都很配合，而且她再也没忘过加Logo了。

树干主题就是“职场会‘背锅’的人才有前途”。“背锅”其实就是主动揽责，第一时间想的是减少损失，而不是推脱责任。大家都甩锅的结果就是大家都没有机会觉察、反省错误，而是没完没了地争执——“不是我的错，都是你的错”，但是错误还是在那里，笑话你们。

树根能量就是你要有这样的三观和格局：“背锅”并不完全是自我牺牲，而是借此塑造自己的“个人品牌”，也不是什么高风亮节，

而是效益真正最大化的“战略性背锅”。身处职场，能让自己成为一个关键时刻靠得住的员工，这本身就是一种成功。

最后，果子——影响力就是呼吁大家行动，要敢于“背锅”，去承担，去化解，去扭转。

第三个段子公式：A+屎尿屁或猪狗驴



雷军在演讲时说：“站在风口上，猪都能飞起来！现在风停了，空中的猪怎么办？”

“站在风口上，猪都能飞起来”和“只要抓住机会，即使你能力不高，也有可能成功”是一个意思，但是后面这种讲法就没意思了，不如“猪”有意思。

再比如我的同事陶娅老师在亲子时间管理课上讲：“如果吼能解决问题，驴早就统治世界了！”说的就是“驴”。

当然，“屎尿屁、猪狗驴”要慎用，要看场合，用得不得当，可能会冒犯别人。

留个作业：用学到的三个公式，分别模仿或创作一个段子。发送到《PPT演讲力》读者群。告诉大家一个真理，观众笑过后才会开始凝神静听，所以段子可以让观众爆笑后迅速集中注意力听你接下来的演讲。

讲出画面感——用“类比技术”让观众从不懂变秒懂

在本节我教大家类比技术“2211”——2个词语+2个作用+1个思考+1个水平，即如何把一些难懂的东西，比如新颖的模式、专业的术语或复杂的流程介绍给观众。如果说你之前被人怼过，说不清楚，那么，这招会让你绝杀。

2个词语：“就像”“相当于”

什么是区块链？区块链最近频频被点名，到底是为什么？我感觉绝大部分人都说不清。他们会说，区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。天呐，说了也是白说，因为观众根本听不懂。

用魔术词“就像”来表示，区块链“就像”你们家的账本，没有区块链，就是你一个人记账，哪天你想买包了，你可能会少记几千元钱，偷着买，你的老公不知道。有了区块链，就是你和你的老公一起记账，全家总动员，你再想作弊就不可能了。也就是说，区块链就是一个多人记账的账本，每一个人都在记账，所以任何人都无法篡改，被黑客攻击也不怕，即使丢失一个账本也没关系，还有其他无数个账本。

“就像”“相当于”也可以省略。

比如什么是金融？做金融就是做中介，跟房地产中介没有什么两样，就是想办法去认识一批有钱人，让有钱人相信你，愿意把钱给你，然后你去做投资，一块肥肉，从你手上过一下，你手上是不是沾满了油？这就是金融赚钱的原理。精辟啊。

所以当我们在PPT演讲中需要解释一个新概念，或者解决一个新问题时，不需要从0到1，重新造轮子，而是应先想想哪些已知事物与这

个未知事物的本质是一致的。把一个不熟悉的东西，用一个熟悉的东西类比，很容易产生“画面感”。

2个作用之一：解释

上面讲的什么是区块链、什么是金融都是类比解释。再举两个例子。

举例一。

关于英国脱欧，我看到过一个很有意思的解释。

英德法意建了一个微信群，他们在群里发红包、抢红包，一开始大家都玩得很嗨，但是随着入群的国家越来越多——包括有一些经济不是那么富裕的国家，导致抢红包的人多而发红包的人少，这些大佬就不乐意了，英国大佬决定不玩了，所以他率先在自己国内举行了公投，退出了微信群。

这里就是用类比把一个不好懂的概念、现象解释得令人秒懂。类比就是把未知变成已知的过程。

举例二。

经济学家周金涛曾经说过一句很有名的话：“人生发财靠康波（经济周期）。”不懂对吧，作家阿秀用类比的方式解释了这个深刻的理论：“三个大佬坐电梯去顶楼参加活动，一个在电梯里原地跑，一个在电梯里做仰卧起坐，一个拿头撞墙。等他们到了顶楼之后，主持人问他们是怎么上来了，一个说跑步上来的，一个说做仰卧起坐上来的，还有一个说拿头撞墙撞上来的。旁边就有人说，‘少吹牛，你们都是坐电梯上来的’。电梯就是这个经济形势，这三个大佬赚到钱是因为经济形势好，虽然有个人努力在里面，但远没有他们想的那么重要。”

2个作用之二：说服

三国里有一段故事，讲抓住吕布之后，曹操舍不得杀吕布，问刘备的意见，刘备很讨厌吕布，因为吕布抢了刘备唯一的地盘，刘备很聪明，没说杀，也没说不杀，只说了句：“您看见吕布是如何侍奉丁建阳和董太师的吗？”因为吕布当年投靠丁建阳后把丁建阳杀了，投靠董卓后把董卓也杀了，所以曹操想：“如果让吕布投靠我曹操，我岂不是自己找死？”所以曹操立刻就把吕布杀了。

所以，类比的好处就是你不需要直接说出自己的观点、看法和道理，而是通过类似的事物让对方自己明白其中的道理。让对方自己明白其中的道理要比直接讲道理的效果好很多，因为人们总是喜欢认可自己思考明白的道理，而不太容易接受别人灌输给他的道理。

再比如一个小和尚曾问师父：“一个你已经放弃的人，突然又来找你，还要在一起吗？”师父回答道：“就像下雨走了好长一段路，卡住的伞才终于打开，但那又如何？衣服早就湿透了。这世界最多余的东西就是心冷后的殷勤，在你最需要的时候，他不出现，那以后，他也不必在了。一个人，熬过了所有的苦，也就没有那么想和谁在一起了……”这段话背后就是被广为认可的价值观，讲解的方法就是连续用多个类比。

1个思考：类比不是表达力，而是洞察力

很多时候，我们没有运用类比技术，往往是因为没有思考到问题的本质，当你没看透这个问题的时候，你会觉得它很大、很难讲。但是当你经过深度思考，看透这个问题的时候，它的整体形状、来龙去脉你都一清二楚，你就可以用一个精妙的比喻来解决，四两拨千斤。

这方面我最佩服小米公司的联合创始人刘德。他说小米是“遥控器电商”。小米有很多智能家居设备，电视机、路由器、电饭煲、扫地机器人、空气净化器等，它们都可以用一个统一的App来控制。这个

App就相当于所有小米家居产品的遥控器，于是这个遥控器就变成了一个非常重要的入口。

重要的不是小米的做法，而是他们用的这个词——“遥控器电商”。别人花半天时间才能讲清楚的概念，小米用五个字就讲清楚了，还特别透彻和形象。

再比如，很多人说小米连毛巾都卖，不专注。刘德说：“这叫烤红薯生意，饭做熟了后，趁柴火还有余温，把红薯扔进去，余温就可以把红薯烤熟。小米每天的流量那么大，靠余温就可以卖很多周边的产品。”

这就是高手。正如爱因斯坦所说：“如果你不能以简单的方式诠释一样事物，那说明你并没有真正地理解它。”

1个水平：把观众当成小孩子，给他们讲清楚

你如何跟小孩子讲，银河系中星星的密度有多大呢？

科学专业的描述是：银河系直径大约为16万光年，其中包括1000~4000亿颗恒星和大量的星团、星云以及各种类型的星际气体和星际尘埃……

但是这样的解释，别说小孩，大人也是完全没有概念的，我们仍然不理解银河系中星星的密度到底有多大。

我们再来看使用了类比的描述。

你们知道银河系中星星的密度大概是多少吗？

它相当于在整个欧洲放入两只苍蝇的密度。

是不是非常清晰明了？在演讲中使用类比，就是为了降低受众的认知难度。

Momo教练送给我儿子一本百科全书——《万物解释者》，看完我惊呆了，作者超厉害，全书只用“小学生都能看懂”的1000个日常生活中的单词就解释了国际空间站、智能手机、美国宪法等54个复杂事物，比如细胞被形容成“组成你身体的小水袋”，洗衣机被形容成“让衣服变干净、更好闻的盒子”。如此类比，连我6岁的儿子都能无压力地看懂，我不得不感叹这个世界也没有我们想象的那么复杂。

留个作业：大家思考一个类比，发到《PPT演讲力》读者群。经常训练类比技术，能够让我们自己都很佩服自己，怎么能说出这么有深度的话。就是这么神奇，凡是不解，皆 可类比。

讲出画面感——用“数字化+可视化”组合拳释放数据的力量

演讲首先要数字化，让人不服都不行

在演讲中，请把“好”“多”等形容词改成数字。



比如滴滴打车的广告就是：“4个小伙伴，3个用滴滴。滴滴用户份额达75%，稳居第一。”再比如“3亿人都用的拼多多”，以及《小王子》的封面文案——“全球销量超过2亿册”等，其实潜台词都是：“你看我的产品销量如此好，数据如此精准，选我吧，没错！”

我在指导学员用PPT设计一页纸的简历时，叮嘱最多的就是数字化，你说你有领导力，不如说“管理了35个技术人员，开发了6款小程序”；你说你有营销能力，不如说“2年内，市场占有率从28%提高至36%”……用数字来支持你的观点，将更有说服力。

再比如，我们有位学员是位城管队员，她就用数字化介绍她的职业——全年采集、受理各类投诉、城管案件3.2万宗；一年260个工作日，每天工作8小时，相当于每天受理123宗案件，每4分钟就收到1个信访投诉案件，一直在听电话……看到这些数据，我们就会理解城管队员的不容易。

其次，数字要可视化，让人感同身受

套用以下2个句式+1个公式，你就能打出漂亮的“数字化+可视化”组合拳。

句式1：数字化+相当于/就像

还记得前面讲到的类比吗？我们把“相当于”“就像”用在文字中，可以获得画面感，用在数字中，也是一样。比如我们想表达马云很有钱以及到底马云多有钱。好，我们按照“数字化+可视化”的组合拳打法。

首先是数字化，即马云的个人资产在1800亿元左右。

其次是可视化，有些人对这个数字不敏感，我们要将其可视化，加上“相当于”。

假如你每天都能中500万元的彩票，相当于你要连续中奖98年，才能有这么多钱！

这下人人都能理解马云多有钱了。

再比如，苹果iPod发布会的PPT最初的描述为：“重量0.19千克、存储空间5G。”这种说法弱爆了。乔布斯把它改成：“iPod，相当于把1000首歌装到口袋里。”这句广告也成了经典。0.19千克换成能放进口袋，观众知道了它体积小、重量轻；存储空间5G换算成相对数值

1000首歌，观众就知道它容量大。这些都强化了卖点在用户脑海中的画面。

还有，比如你在朋友圈卖减肥茶，卖点是轻松减肥。首先你要将其数字化，比如“每天一杯茶，瘦掉0.1千克”；其次，可视化，“相当于每天多运动2小时”。

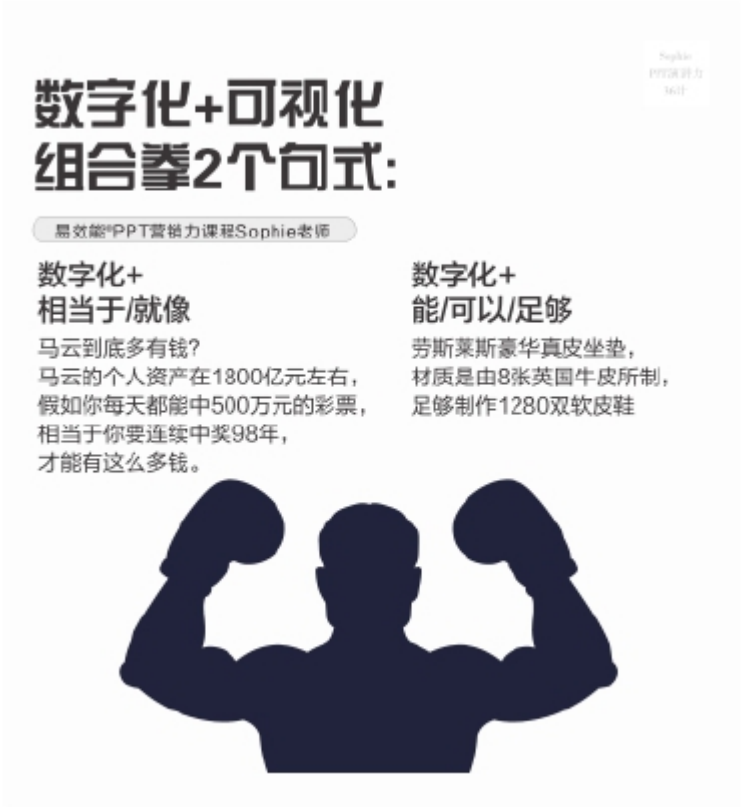
卖面膜也一样，比如卖点是锁水保湿。按组合拳步骤来，先数字化，“让你的皮肤湿度值始终保持在40%”，再可视化，“让你一整天都像刚洗完脸一样”。

句式2：数字化+能/可以/足够

数字化是为了告诉观众卖点，能/可以/足够，是为了用画面感再次塑造卖点的价值。

奥美创始人、“广告教父”大卫·奥格威，就是使用这个句式的高手。特别是他为劳斯莱斯创作的系列文案，比如“劳斯莱斯豪华真皮坐垫，材质是由8张英国牛皮所制，足够制作1280双软皮鞋”。

厉害了，一般人也就说到卖点“真皮材质”就完了，他按照组合拳的打法，先是数字化，“材质是由8张英国牛皮所制”；再可视化，加上“足够”，“足够制作1280双软皮鞋”——奢华啊。



说到这里，你可能就会想到一句很有名的广告语：“香飘飘每年卖出7亿多杯，连起来可绕地球一圈”。这也是按照组合拳的打法，先是数字化，“香飘飘每年卖出7亿多杯”；再可视化，加上“可以”，“连起来可绕地球一圈”。就是这么一个句式，便撑起了一个品牌的核心广告文案。

我们有个学员就学会了这个方法：“我经常出差，根据百度地图和购票App统计，仅飞机加火车，每年就有96 000多千米。绕地球一周约40 000千米，我一年出差可环绕地球两圈多。”苦劳都是数字凑的。

句式1和句式2可以归纳成1个公式：A=BxC

（A=老数字，B=新数字，C=换维度）

比如某某英语学习App，拥有海量语音数据库。首先数字化，把“海量”改成“积累了超过15.2亿分钟、163亿个句子的语音数据”。然后视觉化，强化这两个数字，15.2亿分钟和163亿个句子。

这里套用公式A=B×C（A=老数字，B=新数字，C=换维度）

A老数字：15.2亿分钟录音。

C换维度：把录音时长换成说话年限。

B新数字：不间断说话2892年。

A老数字：163亿个句子。

C换维度：把句子换成《哈姆雷特》书。

B新数字：133万本《哈姆雷特》。

15.2亿分钟的录音时长 ≈ 不间断说话2892年。

163亿个录音语句 ≈ 写133万本《哈姆雷特》。

看到这里，你就会惊掉下巴——这么多！

让我们再脑洞大开下——上海带头推广实施垃圾分类，很多人嫌麻烦，你不如告诉他，地球到底有多少垃圾。

A老数字：30万亿吨。

C换维度：把吨换成日本国家面积。

B新数字：39个。

就是说地球上的垃圾场有39个日本那么大，太吓人了。雪崩的时候，没有一片雪花是无辜的，杀死人类的最终也许就是某天你随意丢掉的一个塑料袋。分类垃圾，赶紧行动起来。

还有，中国人种树到底有多牛？截至目前，我国已经有人造林约80万平方千米，韩国国土面积约10万平方千米，也就是说，我国种出的人造林面积相当于8个韩国！

留个作业：用“数字化+可视化”组合拳来描述你们公司产品/服务卖点，发送到《PPT演讲力》读者群。

讲出画面感——用四个“道具创意”增加演讲战斗力



演讲过程中除了使用PPT，还有一个重要的视觉武器，就是道具，这是我个人非常推崇但发现很少人用或者很少被用的方法。

创意1：道具式开场

道具式开场就是在开讲之前先展示某件道具，给观众新奇的感觉，从而一下子抓住观众的注意力，趁机亮出观点。

1938年，陶行知先生曾在武汉大学演讲，用的就是教科书级别的道具式开场。他走上讲台，并没有着急长篇大论，而是先从箱子里拿出一只大公鸡，又从容不迫地掏出一把米放在桌上，强迫公鸡吃米，公鸡却只是咯咯叫；他又掰开鸡的嘴，把米硬往鸡嘴里塞，大公鸡拼命挣扎，甚至把米吐了出来；然后他松开手，把鸡放在桌子上，公鸡却自己开始吃米了。

观众的胃口全被这幕鸡吃米的场景给吊了起来，不知他葫芦里卖的什么药。这时，陶行知先生开始了自己的演讲，即趁机亮出了观点：“我认为，教育就跟喂鸡一样。先生强迫学生去学习，把知识硬灌给他，他是不情愿学的。即使学了，也是食而不化，过不了多久，他还是会把知识还给先生。但是如果让他自由地学习，充分发挥他的主观能动性，那效果就会好得多！”

虽然没有视频还原现场，单看文字我们完全可以感受到“大公鸡”道具式开场所展现出来的惊艳与惊讶。这种不按套路出牌的开场，正是一个演讲的开场白应有的路径和努力的方向——抓住观众。

演员刘劲曾在电影中扮演周恩来总理，被CCTV《开讲啦》邀请做一场演讲。

刘劲为了说好他的观点，也就是主题“用一辈子做好一件事”，他一开场就放了一段“小熊排队”的视频，就是一只小熊，2条队，它看到哪边人少就跑哪边，两边来回跑，本想着能快点，到最后却都没有排上。

这段视频就是一个道具，播完后，刘劲说：“我们很多人还扮演着其中那个小熊的角色。我们站在路的这一头，看见一个路口，就想那个路的尽头肯定有非常美丽的风景。于是我就走下去了，走着走着，这边又出现一个岔路口。于是乎，我们又往那儿走，就这样反反复复地犹豫彷徨。有很多人问我，刘劲，你怎么做到的？作为一个专业的演员，那么好的年华，周而复始，反反复复地做一件事，只演一个人物？我会告诉他，我会用一辈子做好一件事！”

接下来整个演讲都在围绕“一辈子做好一件事”这句话展开，从他坚持做演员的梦想，考试落榜了再考，再落榜再考的奋斗史，再到一辈子演周总理达60多次，立志用一生的努力、一生的爱和一生的情，把周恩来总理的形象塑造好。

创意2：道具式展示

道具式展示分为两种：一种是展示产品，另一种是展示故事里的物件。

展示产品

如果是产品发布会就把产品拿上台。比如卖净水器的，就可以把净水器带上舞台，把过滤后的污水现场喝掉。再比如我们有个学员是卖“可以吃的口红”，我就建议她在演讲时带几支口红抹抹、舔舔、尝尝。“口红一哥”李佳琪不就是干这个，然后日赚斗金的吗？抖音带货为什么那么火，就是因为抖音成了演示道具，打破了演讲场地的限制，可以这样说，抖音就是演讲与互联网融合的结果。

应用这个方法，最经典的莫过于苹果公司发布Macbook Air的时候，乔布斯并没有直接说它有多薄，而是直接拿出一个信封，当大家聚精会神地看着乔布斯要做什么的时候，乔布斯这才从信封里拿出MacBook Air，现场尖叫声、掌声不断。无需多言，借用信封和Macbook Air这两个道具，观众就知道这款电脑有多薄了。



仔细回顾，乔布斯在介绍苹果新产品或功能时，他经常都是坐在电脑前或拿起iPhone来展示它是如何工作的，这些道具、动作很简单，但非常引人注目。



展示故事里的物件

如果是讲一个故事，可以把故事里的一件东西带上台。

比尔·盖茨在TED大会上做关于非洲传染病的演讲时，他就拿了一个玻璃罐上台，里面都是蚊子，然后淡定地说：“疟疾是通过蚊子传播的，我带了一些过来，让它们在这里也飞一下。没有理由只让穷人被传染。”听后，观众就不淡定了，害怕被感染，非常恐惧。等了一分钟后，盖茨才告诉观众，他放出来的蚊子是不带疟疾病毒的。



盖茨此举马上就成为各大媒体的新闻头条。由此人们对非洲、对蚊子造成的疟疾有了更多的认识和讨论，盖茨借用道具实现了他的演讲目的，就像他自己说的，“希望有钱人能够慷慨大方地捐款”，他和他夫人的基金会就捐了1.5亿美元帮助研发抗疟疾病毒的疫苗。

还有一次，比尔·盖茨受邀参加新世代厕所博览会，在会上，他又用了这个方法。在演讲中，他拿出一个玻璃烧杯，并举起来让观众看，然后问：“大家猜猜这里边装的是什么？”台下有人说“是杀菌剂”。比尔·盖茨呵呵一笑，又淡定地说：“猜错了。它是人的粪便。”观众又不淡定了，非常惊愕，堂堂世界首富竟然拿着粪便做演讲。



我很淡定，因为我知道这个粪便和当年的蚊子是一个套路。接着，比尔·盖茨说道：“大家可曾知道，这么点儿粪便就能携带200万亿个轮状病毒、200亿个贺氏菌和十万个寄生虫卵……正是这样的病原体引发了腹泻、霍乱、伤寒等疾病，每年导致近50万名5岁以下的儿童死亡。因此，进行厕所革命已刻不容缓。”掌声热烈响起。

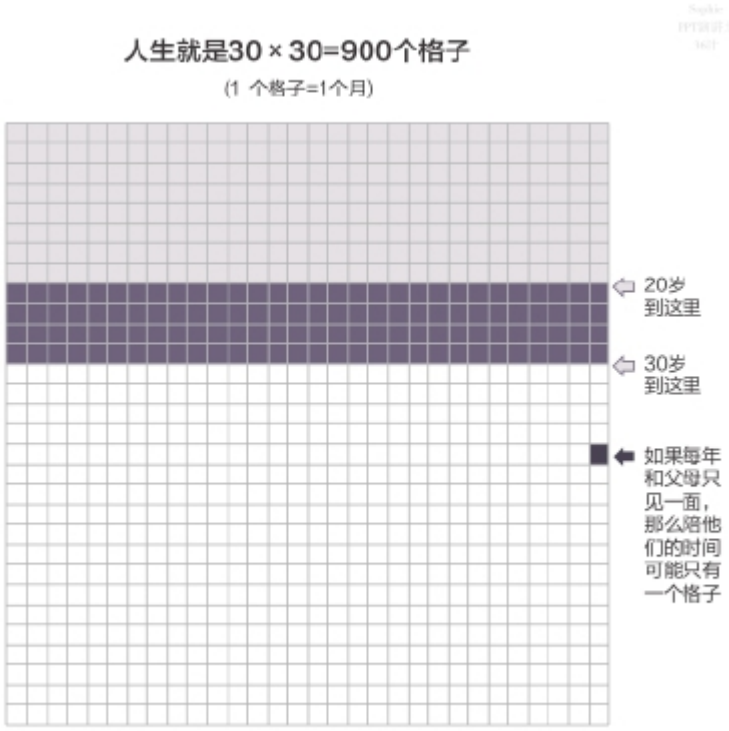


道具无疑是非常吸引人们眼球的，观众会本能地对你产生期待，想知道你要用道具做什么，如果你会使用道具，无疑会形成一个让人难忘的记忆点，甚至是一个高潮。

创意3：道具式类比

道具式类比就是借用道具，类比讲道理、讲理论。

比如我曾经做过一次时间管理主题的演讲，就借用了一张A4纸，上面打印了900个（30×30）格子，发给观众。“你知道吗？按人的平均年龄75岁算，人生只有900个月！画一个30×30的表格（每个小格代表一个月），这就是你全部的人生。如果你今年20岁，那么已经走完了8行格子的人生。如果你是30岁，你的人生是12行格子；假如你刚有了孩子，在孩子上幼儿园之前，你能和他朝夕相处的日子只不过占了一行多的格子；而如果你每年和父母只见一面的话，你陪他们的时间可能只有一个格子……”



“请涂满你现在年龄所占用的格子，每过一个月再涂一格。”观众一边涂，一边感叹、深思“人生怎么这么短”，这样他们才会珍惜剩下的日子。借用A4纸，用类比的方式讲时间宝贵的道理，比讲“一寸光阴一寸金”有用。

《奇葩说》选手黄执中在TEDx的演讲“像辩手一样生活”中解释什么是观点的时候，就借助了一个矿泉水瓶做道具类比。观点就是你看一件事情的角度，你从哪个点去观察它。这是一个很抽象的概念，所以他借助矿泉水瓶这样一个很具体的道具，通过不同角度摆放矿泉水瓶，上摆、下摆、左摆、右摆，看到的矿泉水瓶都不一样，让观众理解，什么是观点，并由此说明辩论的关键不在于知识点，而在于观点。

道具可以体现演讲者所要表达的内容的画面感，增加说服力，让观众理解并接受演讲者的观点。

创意4：人也是道具

演讲的时候，我们也可以邀请一些跟演讲内容相关的人到场分享，增加演讲的说服力。比如我想“卖瓜”，说PPT营销力是职场神技，自卖自夸，就不如邀请学员上台聊聊她“学完PPT营销力回公司分享，老板称赞，立即拍桌子报销学费，后续工作开了挂，连升三级”的故事。

或者，我们也可以邀请现场主持人、嘉宾，以及观众起立或上台跟我们一起配合完成一些事情。比如有位学员是服装搭配师，在PPT演讲秀里我就建议她邀请三位现场伙伴（“道具”），真人解析、点评他们的穿着，迅速就和观众打成一片了。



左一：学员服装设计师；右一：我；中间：被“吊打”穿着的观众

在戏剧中，演员会利用简单的道具营造出真实感，演讲也是如此，使用道具就是为了营造和烘托演讲的氛围，让观众能够真正地融入演讲中。

使用道具有如下几个注意事项。

（1）放在观众看得见的地方。

如果观众多、场地大，你在前面演示道具，后面的观众可能就看不到了（其实他们也看不到你本人），这时就要用摄像机现场转播，将你本人和道具投放到LED屏幕上。

（2）不能让观众提前看到道具。

在演讲时，演讲者应在快要讲到这个道具时才把道具拿出来，提前看到道具会分散观众的注意力，讲完之后，要把道具放回原处。

（3）对着观众而非演讲道具讲。

如果你一直盯着演讲道具，就会失去和观众的视线链接，你的“眼到”就没了。

留个作业：你能否把借用道具的创意加到你最近的一个演讲里，把文字和语音发送到《PPT演讲力》读者群。

讲出画面感——手放哪里？眼瞅哪里？……你的身体比嘴会说话

在你讲话之前，交流就开始了，观众对你的第一印象就是你的着装、身体语言，你的身体在说话。

着装就是你的战袍

头戴凤翅紫金冠，身穿锁子黄金甲，脚踏藕丝步云履，手擎如意金箍棒，这是齐天大圣的战袍！你上台的一瞬间，你的着装就代表了你的实力、品位、价值观、影响力。

我总在告诫自己不能以貌取人，但是以貌取人又是一种自然倾向，很难避免。如果你着装随意，很抱歉，观众也会把这种随意、不专业的评价转移到你的PPT演讲上。再想翻身，很难。而且，着装得体，也会让你下意识地表现更为出色。

给自己挑选什么样的着装呢？最简单的方法就是，你要穿得比观众稍微高一个层次，观众穿短裤、凉拖，你就可以穿牛仔裤、恤衫；观众穿牛仔裤、恤衫，你就要穿西服套装了；观众穿西服套装，恐怕你就要穿燕尾服了……这样显得对观众比较尊重。

我在深圳、广州点评学员的PPT演讲秀时发现，因为天热，有男学员就穿短袖衬衫和短裤上台演讲，这是不可以的。短裤就不说了，肯定不行。男生唯一能穿上台的短袖上衣，就是Polo衫。

Polo衫是法国人雷恩·拉科斯特（Rene Lacoste）给自己设计打网球穿的衬衫，因为当时还都是穿长袖衬衫、系领带打网球，他感觉很不舒服，所以就找裁缝把衬衫改成短袖，改用透气舒适的针织棉，一下子就火了，这就是法国“鳄鱼”品牌的由来。

“鳄鱼”的名字是源于他的绰号“鳄鱼先生”。所以Polo衫是一种衬衫的改良，从贵族运动网球、马球、高尔夫球演化过来的，你可以把它当作衬衫，在一些较为正式的场合来穿。相反，短袖衬衫不是衬衫，是为了迎合男装市场的需求而特意设计的款式，但是不正式，演讲时还是要穿长袖。怕热？可以把袖子卷起来。

另外有学员会问，为什么乔布斯可以穿恤衫、牛仔裤、跑鞋开发布会？很简单，因为他是乔布斯，穿着已经影响不大。但是对大多数演讲者来说，最好穿得比观众更正式点。

身体语言

我做过一个实验，就是看马云的演讲视频，然后关掉声音，发现马云还是很吸引我。他演讲时，从来不会乖乖待在一处，总是在不断走动，并且肢体语言丰富，因为身体是他强调观点的工具。

身体语言的标准就是五到：脸到、眼到、手到、身到、声到。

脸到

你一定听说过“相由心生”这个词吧。心情好时，人们自然会面带笑容。这句话反过来也成立，“心由相生”，哪怕你保持刻意微笑，也可以让我们的心情变好一些。我们一定要微笑进场，当你把微笑传递给别人的时候，别人也会传递给你同样的微笑。不要一上台就跟刚出土的兵马俑一样严肃、吓人。



眼到

我总结过PPT“七宗罪”，其中一个就是“照屏宣科”，演讲者全程都在盯着他的PPT投影或者电脑，与观众没有任何眼神交流，于是，下面的观众也不看你，刷微信的刷微信，说闲话的说闲话……

演讲者一定要和观众进行眼神交流。比如我一上台，就先看我认识的人或者热情友善的人，他们也爱看我，给我微笑，给我鼓励，这样我就不会太紧张。千万不要一开始就去看那些表情严肃或不友善的人，这样你会心想：“他们为什么不看我？他们不喜欢我吗？他们是不是对我有什么看法？”那你就惨了，全程放不开。

当然你也不要老盯着一位观众，大约10秒/次/人就够了，要“雨露均沾”，尝试去看每一位观众的脸。观众多的时候，除了看一个，也要看一片，看前方，左前、右前都可以，一个方向，盯住（但不能往上、往下看），这样那一片附近的观众都感觉你在看他，有种被重视的感觉，然后也是盯住10秒，再换到另一片。

眼到最重要的是敢看，表面是训练眼神交流，实际是训练我们的心理素质。电影里经常会放，一个男人和一个女人互相盯着看10秒，然后他们情不自禁地就会互相拥抱，如果你也盯着你的观众看10秒，相信我，观众也会爱上你的。

还有一种情况，就是很多学员在做PPT演讲秀的时候，时不时就转身回头去看PPT，其实这也是一种轻度或中度的“照屏宣科”，等同于告诉观众你根本就不理解或不熟悉自己要讲的内容，从而导致观众对你的演讲失去信心和兴趣，这种行为要尽量减少。

眼到还有一个好处，就是可以获得观众的即时反馈，给你一些机会去应变。比如看到某人皱眉，你就要意识到，可能观众没有听懂，你再总结下；看到观众都低下了头，可能观众对这部分内容不感兴趣，你就要讲个段子、故事等。这样经过经验的积累，你的演讲就会越来越完美了。

手到

手势是肢体语言的“重灾区”。我总结过，有两种手势会影响演讲效果。

一种是“保护内脏”型。

不管两手垂直放两侧，两手插兜，两手背后，还是两手交叉，全部都是两手夹紧两肋，因为两肋夹住的都是你身体“最值钱”的部分——你的内脏，这是一种条件反射，当你紧张的时候，你就会下意识地夹紧两肋，保护内脏，这样你就把观众拒绝在外了。

另一种就是“用力过猛”型。

一看就知道是学过某些演讲课程，手势泛滥，什么手掌向上、向下，什么西瓜左切、右切，什么大拇哥啥意思、二拇弟啥意思……讲得是哪哪哪哪都对，上台看哪哪哪哪都不得劲。

我是很不喜欢这类演讲培训的，因为这就像把学员当成流水线上的产品，同样的丁字步、同样的切西瓜、同样的抬头45度……但是，学员并不是流水线上的产品，他们都是自己的艺术品啊。

所以在我看来，并没有统一的身体语言模式，情不自禁才是身体语言的动人之处。只要大家做到一点，把你的手伸出去，不要夹紧两肋、保护内脏就可以了。至于放哪，跟着演讲内容、感情走，你觉得舒服、舒展就好；否则都是东施效颦，很假，很做作。

身到

身到也有两种误区。

一种是“立正型”，即不管讲多长时间，都是往那一站，一动不动，观众看着没劲。另一种是“秧歌型”，即边走边晃，观众看着头晕。

那我们在讲台上该如何走位呢？

走位分两种：横向走位、纵向走位。横向走位可以根据演讲内容的阐述，时间轴（过去、现在、未来）的变化，故事情节的发展，或者不同角色的切换而走动。注意站在讲台两边，不要站在中间挡住屏幕。比如将演讲内容分为三点，那么在讲第一点时你可以站在左侧，讲第二点时你可以走到右侧，讲第三点时你再回到左侧。

纵向走位就是前进、后退。前进多用于观众互动、观众激励。比如观众互动，说到“下面我要问一个问题……知道答案的请举手抢答”时，你就向前跨一步，鼓励观众回答。再比如观众激励，“亲们，让我们一起……”你向前一步，双手握拳高高举起，感召大家行动。后退尽量不要背对观众，要倾斜45度角走，保证有一半身体是面向观众的。

不管是哪种走位，在讲台上，离观众越近，你的气场和影响力就越强，越远越弱，所以要尽量站在靠近观众的地方。比如有一次PPT营

销力开课，酒店场地的讲台很大、很高，离观众很远，我就放弃了，走下讲台，走到观众身边演讲，气氛爆棚。

声到

“声”和“音”是不同的，声是声响，音是节奏，“声”和“音”结合才是“声音”。演讲有“声”，就是声响大，声音大；演讲有“音”，就是有节奏、有变化、有停顿。

要想声音大，没有别的办法，就是锻炼身体，因为你的身体就是你发声的管道。为什么我们易效能对讲师的要求是“上台能讲课，下台能跑马”？因为没有跑马拉松的体能，你讲2天课根本支撑不住，别说讲2天课了，很多人扯着嗓子讲2个小时，就没声了。



我也是跑过马拉松的人

声音要有变化、有停顿。声音快慢不是问题，因为每个人的个性不同。我性格急躁（暴脾气，别嫌弃），说话就快；我的老公性格稳重，他说话就慢。这都不是问题，问题是声音要有变化、停顿，讲到关键处停顿、强调，扫视观众，就像古代说书人在说到高潮时停住，

用目光扫视观众，并拿起醒木敲一下桌子，停顿几秒后才继续讲下去。

还有一个问题，也经常被学员问到：“Sophie老师，我普通话不标准，怎么办？要不要报个普通话培训班？”我的回答是，除非别人听不懂，否则没有必要报培训班，因为普通话不标准不是你的缺点，而是你的特点。国内很多名家学者的普通话都不标准，但是丝毫不影响他们思想的光芒、人格的伟大、影响的深远。

身体语言既不能太刻意，也不能全凭感觉，有点像体育老师那会儿教我们三步上篮投篮，先教一个标准，比如先要进三分线，然后三步，一大二小三跳，在这个标准的基础上再找感觉，到底是进三分线后第2步开始还是第3步开始，到底是先迈左脚还是右脚，就看个人习惯，不用很死板、非要按固定模式来做。

我看很多学员在PPT演讲秀过程中，还在使劲回忆演讲内容：“呃？我讲到哪一个要点了？下一个要点是什么来着？”因为对演讲内容不熟悉，就会自动忽略身体语言。所以必须要在台下准备充分（参考本书第六章的《写稿？背稿？念稿？六步准备高光演讲》），这样才能确保你上台后有时间、精力去顾及和演绎你的身体语言。

留个作业：看你自己的演讲视频，看看你的台风，把改进点发到《PPT演讲力》读者群。

讲出转折——用“神转折”告别“铺地毯”演讲

可以说，没有“神转折”就没有精彩而又引人入胜的情节。在抖音中，很多爆款视频都是利用各种“神转折”剧情打得观众措手不及。还有些视频在最后一秒设置“神转折”，以获取用户更长的页面停留时间。一般文案都是“一定要看到最后”“最后那个笑死我了”“最后一秒颠覆你的三观”等。

在演讲中，学会这种“神转折”也能引起观众的兴趣和关注。从内心深处来说，人们更希望有波折起伏的情节来带动自身情绪的变化和思维的变化。

神转折的关键是善用魔术词“虽然”“但是”。老学员都知道我有一个口头禅“BUT”，我有多喜欢说“BUT”，我就有多喜欢“神转折”。“神转折”+“神道理”是一对双胞胎。你可以先讲一个神转折的故事，再讲一个神道理。

比如“神转折的故事”。

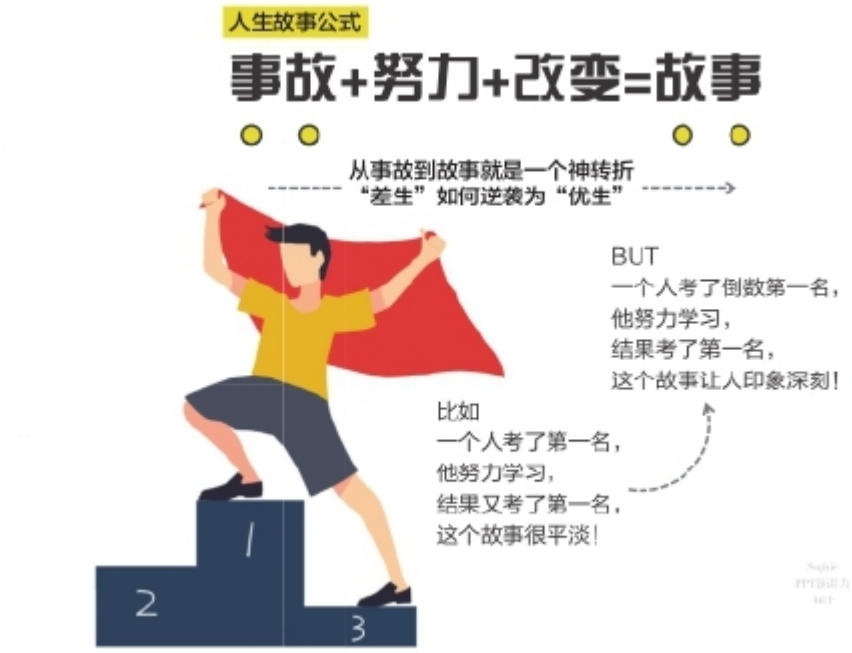
拳王阿里大家都知道，他是一个黑人，打遍美国南部无敌手。在同时期，有一个白人，叫傅得沙，打遍美国北部无敌手。一山不容二虎，美国只能有一个拳王，于是，两个人决定决战，代表南方和北方，代表黑人和白人。

第一场傅得沙赢了，第二场阿里赢了，平手。第三场，十个回合下来，双方都觉得自己要被打死了，阿里说：“我不打了。”傅得沙也说：“我不打了。”谁都不肯再上台了。阿里跟教练说：“我们扔白毛巾吧（扔白毛巾代表认输），投降吧！”

但是就在阿里的教练刚要扔白毛巾的时候，傅得沙的教练先把白毛巾扔到了外边，动作快了0.01秒。最终阿里获胜。

所以到今天，我们只知道拳王阿里，而不知道傅得沙，这就是马云讲的赢在0.01秒的故事。这个故事告诉我们一个“神道理”：你只要咬牙多坚持1%，就多那么一点点，你就可能会获得成功，成为赢家。

个人在进行自我营销的时候，也需要打造一个拥有曲 折情节的人生故事，也就是人生“神转折”。比如一个人考了第一名，他努力学习，结果又考了第一名，这个故事就很平淡。但是一个人开始时考了倒数第一名，他努力学习，结果考了第一名，这个故事就会让人印象深刻！“差生”逆袭为“优生”的故事，用一个公式总结就是，事故+努力+改变=故事，从“事故”到“故事”就是一个神转折。



比如我曾经做过一个演讲，主题是“人生有很多困难，这样到底好不好？”里面讲了一个我自己的故事。

首先是“事故”。

一说就是8年前了，朋友介绍我去一家公司培训有关工作汇报PPT的课程，试讲后就被委婉拒绝了，说我的风格不适合日韩企业，适合欧美企业。这样说其实是照顾我朋友的面子，说白了就是当时我还不

够优秀。我很受打击，有梦想破灭的感觉（梦想成为全球最棒的PPT演讲老师）。

接着就是“努力”。

怎么办？面对！学习！弥补理想和现实的差距。包括和易效能公司创始人叶武滨结缘，也是在他的时间管理课上学习，当时他没有PPT课件，我就帮助他从0开始搭建课程体系（引流课—核心课—利润课—种子课），用三年时间，快速成为时间管理培训赛道No.1。

最后就是“改变”。

叶武滨非常感激我并支持我在易效能公司平台实现梦想，邀请我分享PPT制作经验，当场就有同学付费报名，促成了首次开班。如果没有前面被拒的困难，面对这次机会我很有可能还是因为不够优秀又错过了。

还没完，我又转了一下，为什么？好故事的走向应该像“W”的形状一样跌宕起伏，即“失败—成功—再失败—再成功”。

又是事故。

人生不仅不会一帆风顺，还要做好与困难做持久战的准备。第一期有19位学员，第二期学员从哪里来？当时我没名气、没背景，各方面都不如人意。

又是努力。

我能做的就是和困难打持久战。所以，别的老师通常下课就走人，我不，我留下来送走最后一位学员才离开教室，不仅送走最后一名学员，还送他们90天刻意练习指导，帮助他们用PPT工作汇报升职加薪，用PPT商业计划书融资千万，用PPT课件创意教学……

又是改变。

比别人多付出，同时不奢求短期就有快速回报，才有现在的百人大班，受邀到澳大利亚、加拿大开课。

最后的“神道理”就是，人生有很多困难，这样到底好不好？实际上这样才是好的，因为这样你才能够学习，才能够受到磨炼，才能够提升自己，如果一个人从小到大都很顺，他的人生一定十分无趣。

再比如，乔布斯在斯坦福大学的演讲。

事故。

30岁被自己创立的公司炒鱿鱼了……

努力。

在接下来的五年里，我创立了一个名叫NeXT的公司，还有一个叫Pixar的公司，并和一位优雅的女士相爱……

改变。

这个女士后来成了我的妻子，我们一起建立了美满的家庭。

Pixar 出品了世界上第一个用电脑制作的电影《 玩具总动员》。苹果公司买下NeXT后，我又回到了苹果公司，我们在NeXT公司开发的技术成了苹果公司这次重新崛起的核心。

乔布斯告诉我们的道理是，你需要去找到你所爱的东西。对于工作是如此，对于你的爱人也是如此……如果你现在还没有找到，那么继续找、不要停下来，只要全心全意地去找，在你找到的时候，你的心会告诉你的。就像任何真诚的关系，随着岁月的流逝只会越来越紧密。

广告其实也是这个套路，我最喜欢看泰国的广告，全都是“神转折”。比如很有名的潘婷的《You Can Shine》这支广告还获得了纽约电影节短片银奖。该广告讲述了一个泰国聋哑少女学习演奏小提琴，

生活不断给她阻碍，但她没有放弃自己，最终突破阻碍在舞台上光彩夺目的故事。

你看，还是“事故”——

天生聋哑的她无法拉小提琴。

还是“努力”——

不顾天生的耳聋和同学的轻蔑打击，她依然加倍努力地学习小提琴。

还是“改变”——

在舞台上大放光彩，所有人都站起来为她鼓掌叫好。

最后“神道理”，在广告里，女孩用手语问他的启蒙老师：“为什么我和其他人不一样？”老师并没有直接回答，而是反问她：“为什么你一定要和别人一样？上帝不会无缘无故创造你，他一定会为你做最妥善的安排。”短短的4分钟，感人至深。女孩逆袭成功，完成华丽的转身。

如果说自我介绍是高频演讲No.1，那人生故事就是高频演讲No.2。本节的作业就是用人生故事公式，讲一个自己的“神转折”故事，比如你遇到的最大困难是什么？你是怎么克服的？发送到《PPT演讲力》读者群。

讲出转折——用“有问题”的演讲勾住观众的兴趣和注意力

你知道吗，回答问题是人类的条件反射。当你提出问题时，人们会不由自主地想要做出回答。即使不出声，他们在心里也会默想答案。所以，只要你提出问题，停顿几秒，让人们思考一下，你就能完全掌控观众。当然也不是随便问，而是要精心设计你的问题，然后提问，以得到你想要的答案。



“有问题”的开头

我在PPT营销力沙龙上经常以问问题开场：“亲们，希望以后不再加班熬夜做PPT的伙伴请举手？”（我伸出手，示意大家举手）“希望以后工作汇报PPT得到老板肯定、产品方案PPT得到客户订单、IPO路演PPT得到风投融资的请举手？”全场举手，没有人会拒绝这样的问题。

而且一开场就和大家通过“举手”的方式互动，可以让大家在肢体发生改变时，情绪也发生改变，从而马上融入你演讲的情境中。

再比如，你要竞聘市场部门主管，你可以这样开场。

尊敬的各位领导、同事：大家好！

今天，能够站在这里竞聘部门主管，我感到十分荣幸。在参加竞聘之前，我曾经问了自己3个问题。

（1）我为什么要参加这次竞聘？

（2）我凭什么参加这次竞聘，我的优势在哪里？

（3）如果竞聘成功，我能为公司做些什么？

我认为，回答好这3个问题，是我胜任市场部门主管的先决条件。下面，我就用“心”向各位汇报一下我对这3个问题的思考。

你看，这3个问题就勾着、引着观众与演讲者一起思考、一起探究。咱还可以问的更猛烈些，用连续发问引出演讲主题。

举例1：在大学毕业求职总动员会上，有位老师就用连续发问引出演讲主题。

同学们，当前我们大学生求职遇到了不少困难，原因是什么呢？是我们国家的人才太多了吗？是我们学的东西过时了吗？还是我们不再符合社会需求了呢？面对这么多的问题，我们这些即将走出校门的大学生又该如何应对呢？

举例2：分享客户拜访技巧。

在准备这个话题之前，我不禁问自己，为什么我们有时候面对客户小心谨慎、处心积虑地准备，却吃了闭门羹？为什么关键时刻临门一脚想要促成交易，却经常被客户拒绝？为什么同样的产品、同样的

客户，换了一个不同的销售员就会得到不一样的拜访结果？高效拜访客户的奥秘究竟在哪里？我带着这些问题采访了一些经验丰富的同事，把这些内容整理成了今天的分享。

举例3：领导做公司内部讲话。

大家是不是会遇到类似的问题：项目进度总是比预计的时间延后；项目成员之间争资源，不和谐；与合作部门之间的沟通有障碍。今天就聊聊这几个大家困惑已久的问题。

以上三个案例都是用连续发问的方式引出主题，抓住观众。

“有问题”的中间

很多学员PPT翻页过渡有些太生硬，往往就一句话：“这页PPT讲的是……，这页PPT讲的是……，这页PPT讲的是……”或者直接念PPT标题，像是机器人。这时，建议用对话性的问题“钩子”过渡。比如：

上页我们讲了……，为什么这么说呢？

上面我们讲了……，我们该怎么用呢？

遇到刚才讲到的这个问题，我们该怎么办呢？

这样就非常自然了。

“有问题”的结尾

“有问题”的结尾就是“设问”，自问自答；或者“反问”，只问不答。不管哪种，都会强烈地触动观众深思，引发观众的共鸣。

比如一位学员做PPT演讲“与生活死磕的女人们”，用了“设问”的自问自答结尾——“生活老欺负我们怎么办？那就跟它死磕、拼命

啊！那要是打不过呢？反正咱也没打算‘活着’离开这个世界！”两次设问，既点明了演讲主题，又加深了观众印象，让观众与自己一起在信念与情感上再一次得到升华。

再比如范仲淹在《岳阳楼记》中的“设问”“反问”双结尾。在结尾之前，范仲淹其实在讲迁客骚人，天气不好的时候就情绪低落，天气好的时候就情绪高涨。但是范仲淹说古代牛人却不一样，什么样呢？“不以物喜，不以己悲”。不因外物的好坏和自己的得失而或喜或悲。虽然古代牛人“不以物喜，不以己悲”，却总是为国忧、为民忧。

那古代牛人什么时候才会感到快乐呢？“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。能说出这句话的真的不是一般人，一定是一个脱离了低级趣味的人，一个纯粹的人，为了一个纯粹的目的去奋斗的人，纵观历史，也没有太多的人可以承担得起这句话、这种荣耀！

前面有两个设问，所以最后加了一个反问：“噫！微斯人，吾谁与归？”更是志存高远，没有这些古代牛人，我又能同谁一道呢？其实就是说自己就是这样“不以物喜，不以己悲”“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的人，绝了。

结尾三个问句，也将范仲淹的观点和精神和盘托出。我记得初中学《岳阳楼记》要全文背诵，为什么？因为是经典。人生迷茫的时候该读读范仲淹，我用两个字形容他——硬汉。他的一生，三起三落，是不断挑战自己、同艰难环境斗争、内圣外王的一生。他写《岳阳楼记》时已58岁，被贬官。对于工作中遇到的种种挫折、丑恶和负能量，他在文中一个字都没写，写的都是对国家、对人民的一腔热情，正能量。难怪范仲淹被朱熹尊为“天地间第一流人物”。

“有问题”的标题

很多销售在做公司介绍时，PPT标题上会这样写：“公司介绍”“我们的方案”“我们的优势”等。不妨试试以下问句：“我们是

谁？我们如何帮到您？为什么选择我们？”其实，只是把陈述句转换成问句，效果就会大大不同。

问句能给人制造疑问和悬念，能增加演讲关注度，或者文章点开率。只有观众对你的演讲话题感兴趣，才会来听你讲，才有可能进行二次传播。

很多畅销书的标题都是自带问题的，用问句击中读者的内心需求。

比如：

《高能要事：为什么成功路上不拥挤》；

《谈判：如何在博弈中获得更多》；

《内向者优势：如何在外向的世界中获得成功》；

《贫穷的本质：我们为什么摆脱不了贫穷》；

《影响力：你为什么会说“是”》。

这些书名都采用了“主题关键词+问句”的形成，问句就是用如何、为什么，问中、问出痛点、利益点。

“有问题的”自我介绍

对大多数人来说，业务是最容易与他人产生链接的，自我介绍里可以用发问来突出、传递业务价值。

比如房产中介，就可以自我介绍说：

“如何买到最适合你的房子？你现在的房子值多少钱？房价这么高，还能不能投资房产？如何投资？这些就是我每天工作的内容。”

听后，你就会对这个人有兴趣了，他提出的问题突出、传递了他的价值。

所以每一个问题，其实都是你向观众扔出的一个钩子，勾引观众，观众像鱼一样咬住了，自然愿意听你往下讲，真的是屡试不爽。

留个作业：给自己的PPT演讲设计一个“有问题”的主题，发送到《PPT演讲力》读者群。

第四章 果——最大化PPT 演讲的影响力

判断PPT演讲成功与否的标准其实很简单，就是有没有通过PPT演讲达到你想要的结果，也就是有没有影响观众去行动、去改变、去传播。

围绕一个可以传播的观点，重复、重复再重复

观点只要一个

想想如果你的整个演讲只有一句话能被观众记住，你希望是哪一句？这句话就是整场演讲的核心观点，也就是小时候语文老师教我们的中心思想、主题。一场演讲可以讲的内容太多了，一定要先确定一个核心主题（即观点），所有的内容再围绕着主题展开，讲深讲透，这样逻辑才不会混乱。

比如梁启超的《少年中国说》就是聚焦在一个可以传播的观点——“少年强则国强”，百余年来一直激励着中国的一代代年轻人。再比如，乔布斯的一句“Stay hungry stay foolish”（求知若饥，虚心若愚），是他一生的经验总结，也是给想要改变世界的年轻人的最有价值的忠告。

不要试图在一次演讲中给观众灌输好多个观点。观点多于一个的话，观众不容易记住，等于没有观点。所以要把你的演讲目标（参考前文的“观众画像”部分内容）归纳提炼为一句话。如果用一句话去概括你演讲的观点，这句话是什么？即便观众忘了所有其他的演讲内容，这句话还是忘不掉。你的演讲意识必须要从“我能讲多少”转变为“观众能记住多少”。

观点要重复

“重复”是传播的一种手法，像很多广告一样，你需要将核心观点提炼成口号，比如“送礼只送脑白金”“怕上火喝王老吉”“好空调，格力造”“奶茶就要香飘飘”……然后重复、重复再重复。当每个观众都牢牢记住你的口号时，你就成功了。如果没有，观众就会很快忘掉你的演讲，只留下一些整体感受评价，比如很不错、一般般、没意思等，没有观众记忆，就没有二次传播。

让我们来看看乔布斯是怎么做的。

当年发布Macbook Air笔记本电脑时，在发布会演讲过程中，他说：“Macbook Air是什么？一句话概括——世界上最轻薄的笔记本电脑。”

之后接受电视台采访的时候他说：

“这就是Macbook Air，它是世界上最轻薄的笔记本电脑。”

然后苹果官网首页的广告语也是：

“Macbook Air，世界上最轻薄的笔记本电脑。”

接着苹果在给媒体的新闻稿里写的还是：

“我们已经制造出了世界上最轻薄的笔记本电脑。”

不厌其烦地重复，让全世界都记住了 “Macbook Air是世界上最轻薄的笔记本电脑”。只要你有最核心、最关键的一句话，然后不断重复，就非常有效果。乔布斯绝对是这方面的大师。

除了观点，重复还可以形成幽默梗和记忆点。

一句话、一个动作、一个表情都可以重复……比如我在课上老说“BUT”，就成了梗，一说“BUT”，同学们就哈哈大笑，还被同学们学了去，也跟着说“BUT”。再比如李佳琦的“OMG”，几乎出现在他的每个视频中，配上浮夸的表情及语调，试问有哪个女生能抵抗？把一个词翻过来倒过去讲，就构建了你的说话风格。



观点要新颖

参考本书中的以下章节。

- “‘新’观点（-AA）”（第一章中的《让演讲充满新意——演讲者都是“总裁”，总是别出心裁的人》）。

- “反主流——提出与主流完全相反的思想”（第一章中的 《让演讲出人意料——拥有逆向求异思维才能制胜演讲》）。

- “正话反说——任何一个名言警句都有相反的道理”（第一章中的《让演讲出人意料——拥有逆向求异思维才能制胜演讲》）。

观点要小角度切入

确定了一个演讲主题之后，怎样破题才是正确的方法？

答案是小角度。什么是小角度？就是一个人视角，不是多个人视角，比如联合国一直在公布偷渡溺亡的难民数字，直到那名叙利亚儿童死后被冲上岸，各国政府和民众才真正改变对待难民的态度。

再比如奥巴马演讲“无畏的希望”时，开场讲道：

“我的父亲是一个外国留学生，他生于肯尼亚的一个小村庄中并长大成人，他小的时候还放过羊……父亲拿到奖学金，荣获赴美留学的机会……”

以他父亲小角度切入大主题：“对于很多踏上这片国土的人而言，这意味着自由和机遇。”

“小角度”的这个人和你的关系越近越好，最近的就是你自己的第一人称视角，这样就会让你和观众靠得很近，会引起观众的共鸣。然后经过你大挖掘、大思考、大激动的演讲，最后输出大道理，这样“低开高走”，你的表现就会非常好。



比如本悟法师的演讲“可以错，但不要错过”。

小角度——

看央视的《开心辞典》节目，看到有个选手只剩下最后一关的三道题。主持人问他是否继续答题时，他略微犹豫了一下，还是选择了继续答题。

大挖掘——

其实许多选手到了这一步一般都会选择放弃，因为谁都知道，题一道比一道难，答错了就前功尽弃，前面的努力将付之东流。结果，这个选手还是答错了，不过却是一脸轻松的表情。

大思考——

主持人问他对刚才的选择是否后悔时，他说：“当然不后悔。因为继续答题是一个机会，如果错过了这个机会，我才会真正地后悔。题可以答错，但绝不能错过机会！”

本悟法师没有从大角度讲——很多人（多人视角）因为害怕失败，所以一直待在舒适圈，错过了机会，遗憾终身；而是从小角度，看一个选手的选择，这个选手的这个选择就代表了所有人都会碰到的“失败和遗憾”选择，观众脑子里就开始自动搜索、匹配：“我暗恋一个女孩，我该不该表白？我是回老家接受安排好的工作，还是到大城市打拼？……我该选择哪个？”

大道理——

机会总是稍纵即逝，可以错，但不可以错过。没有成功，你不会后悔；而错过成功的机会，你必然会后悔。

如果不是自己的故事，也可以切换成“你的视角”，讲“你的故事”，也就是IF角色代入法。罗振宇就经常在跨年演讲中使用这招，比如“2018年，我印象最深的一个时刻，是我听到了一位船长的故事：6月8日，这位船长驾驶着他的货船‘飞马峰号’，从美国西雅图出发，目的地是中国大连”。本来是船长的故事，但是他随后立即切

换视角——下面这句话非常关键，他说：“我想象了一下，假如我是他……”这么一句话，他就以自己的第一人称角色代入了。

再比如，讲到扶贫的例子，罗振宇又用IF角色代入法把自己代入，“假设我是一个基层的扶贫干部……”

留个作业：强烈推荐观看白岩松在耶鲁大学的演讲“我和我背后的中国梦”，体会什么叫小角度讲出大时代。

自我介绍，让别人一下子就记住你

首先把自我介绍浓缩成标签去传播，才能快速、有效地连接到你想要连接的人和资源。很多学员的标签是——我是终身学习者，我是时间管理或PPT营销力践行者，我是1/2/3/4个孩子的爸爸或妈妈……这些都是无效标签。为什么？这些标签就好像跟全世界在说，我是人类，我是人类，我是人类……是人就要学习，是人就要生小孩。在你还不是很出名的时候，人家根本不关心你学习不学习，有娃没娃、有几个娃，甚至连你是男是女、多大年纪都不关心，他们只关心你有什么价值。当然，当你很出名的时候，你就不需要标签了，比如马云这个名字就等于一堆标签，秒懂。

自我介绍公式：MTV

Me，我是谁？

Task，我做过什么？证明我牛！

Value，我的价值是什么？



1.Me，我是谁？

“傍大款”

如果自己的公司很有名，就可以用“企业+职位”作为自己的标签，比如“张三，腾讯产品经理”。百度的技术、阿里的运营、腾讯的产品经理，业内的口碑那都是很响亮的。

如果自己的公司没有名气，但职业有名，比如律师、医生、老师、警察，就用“职业”标签，比如“张三，妇产科医生”。

如果自己的公司没什么名，职业也没什么名，就用“业务”作标签。对大多数人来说，业务是最容易与他人产生链接的，突出业务是最好的标签设计，比如：

张三，猎头；

张三，旅游；

张三，培训。

我们来看唐僧的自我介绍：“贫僧唐三藏，从东土大唐而来，去往西天拜佛取经。”全是“抱大腿”，大唐就是知名企业，僧人就是有名职业，取经就是扬名业务。

还有哪些是“大款”呢？比如名校、MBA、博士学位、书籍等。

差异化

标签就是定位，要差异化，表明你和别人有什么不同。很少有人会记得第二名是谁，要么第一，要么唯一。根据冠军战略，只要成为第一，人、财、物及信息等资源就会全部聚集而来了。差异化有两招：垂直细化和横向跨界。

垂直细化也就是聚焦，越聚焦越成功。比如下面的两个例子。

张三，猎头；→张三，IT/互联网行业猎头。

张三，旅游；→张三，2~6岁亲子旅游。

再比如“怕上火就喝王老吉”。饮料有很多，王老吉聚焦“怕上火”，这就和别的饮料不一样了。

还有飞鹤的广告语——“更适合中国宝宝体质的奶粉”，奶粉有很多，飞鹤聚焦“中国宝宝”，这就和进口奶粉不一样了。得益于这一非常有辨识度的品牌建设（广告语），2019年，飞鹤（中国）超越惠氏（海外）成为行业第一品牌。

差异化的本质就是你能不能找到你最熟悉的那一类客户，专注在这类客户上，让自己的成效最大化。让大家记住“你是最善于处理这

类客户的人”，你就聚焦成功了。

横向跨界

很多人都面临一个问题：“我擅长的地方，别人也擅长，而且别人比我做得还要好，我该如何做出差异化的定位？”

答案是：跨界。

我看过一本书，书名叫《鱼翅与花椒》，也推荐给大家，晚上看这本书真的会饿。读这本书超级过瘾：“到市场里买鸡，是这么挑的：从爪子就能看出来鸡的年纪。你看这只鸡的拇趾几乎都没长，表示它还很年轻。”说的我也想去挑鸡，那种市井巷子里面的烟火气充满了人情味儿。就像作者扶霞·邓洛普说的：“让人念念不忘的永远都不是饕餮盛宴与满汉全席，而是街头巷尾的袅袅炊烟，那是最最朴素的生活，纯天然无修饰。”

这本书豆瓣评分8.3，很厉害了，但这不是作者最厉害的地方，作者最厉害的在于她的标签。扶霞·邓洛普是外国人，剑桥大学的文学学士，有很好的写作能力，因为超级热爱中国美食，后来又在四川烹饪高等专科学校接受了三个月的专业厨师训练，有很好的中餐厨艺水平。

但是写作好的人有很多，厨艺好的人更多。每一个时代，每一个国家，每一种美食，厨师多如牛毛，想成为其中的佼佼者，竞争相当激烈，难度相当高，她成为顶极厨师的可能性极小。扶霞·邓洛普既不是厨艺最高的厨师，也不是写作最好的作家，但是她是厨师中写作最好的，作家中厨艺最好的，也就成了最优秀的美食作家，四次获得烹饪写作大奖，通过跨界实现了差异化定位。

再比如：

张三，培训；→张三，PPT演讲培训。

这个说的就是我啦。PPT培训很多，演讲培训更多，跨界，把自己定位到PPT演讲，很容易就可以做到第一了。

还有冯仑，他的标签是商界哲学家。商业领袖有很多，哲学导师更多，他跨商业、哲学两界，就形成了独具魅力的个人标签。

让别人看到这个标签就想起你，看到你就想起这个标签，占领别人的心智空间，就算是定位好了。

2. Task，我做过啥？证明我牛！

这部分就是要用数字、故事、背书证明你的标签。比如“我累计捐款2700万元”“我儿子考上了哈佛大学”“我卖了4亿元的房子”……结果就代表了我是谁。

张三，猎头。

→张三，IT/互联网行业猎头。

→从业8年，服务超过30家知名IT/互联网公司，帮助280位IT/互联网人才找到心仪的工作，平均年薪50万元。

张三，旅游。

→张三，2~6岁亲子旅游。

→张三，2~6岁亲子旅游。我带团十余年，去过世界七大洲的100多个国家和地区，高峰期每两年就会新鲜出炉一本盖满印章的护照。有了孩子之后，在她不满1岁时我就带她看世界了，到现在已经6年了。

3. Value，我的价值是什么？

再进一步，你这么牛，跟观众有什么关系呢？也就是说，你能为观众做什么？相反，很多学员在自我介绍的最后，都会说：“请大家多多帮忙，请大家多多关照。”这是在要求观众为你做事，是最没有用的话。

张三，猎头。

→张三，IT/互联网行业猎头。

→从业8年，服务超过30家知名IT/互联网公司，帮助280位IT/互联网人才找到心仪的工作，平均年薪50万元。

→年后是换工作的高峰时段，我手上有很多“BAT”公司高端招聘的岗位，如果你们或你们身边的亲朋好友想跳槽到“BAT”，可以找我引荐，我可以协助你们准备这些大公司的面试，以及传授谈薪酬的经验。

有没有感觉认识了一个财神？加他加他。

张三，旅游。

→张三，2~6岁亲子旅游。

→张三，2~6岁亲子旅游。我带团十余年，去过世界七大洲的100多个国家和地区，高峰期每两年就会新鲜出炉一本盖满印章的护照。有了孩子之后，在她不满1岁时我就带她看世界了，到现在已经6年了。

→2~6岁亲子旅游在我国还是新鲜事儿，但是在日本、欧美国家，带婴儿、低龄儿童外出旅游已经很普遍了，我们经常会看到一些外国人手推婴儿车，或者怀抱婴儿全家出游。一生很长，但能纯粹与孩子相伴的时间就是0~6岁学龄前，这个时期，孩子依恋父母，没有学业压力，父母放下繁重的工作，专心陪伴孩子旅行，无论对孩子还是对我们来说，都是一生中最美好的亲子时光。带孩子旅行很麻烦，要选择

适合孩子的路线、景点、酒店……准备充分，应对状况，我给你们准备好了各种路线，让你们省心省钱少走弯路。

宝妈有没有感觉天都要亮了？加他加他，“我要带孩子出去玩”。

你的朋友圈大小，不在于有多少人能帮到你，而是在于你能帮助到多少人。所以我们在自我介绍时，要学会主动展示自己的价值，告诉别人你在哪个领域有优势、在哪些情形下可以帮到别人，让别人知道你的价值，并且在适当的时候找你帮忙或合作。

所以1/2/3/4个孩子的爸爸或妈妈是无效标签，对别人没价值，但是如果你擅长育儿，你把1/2/3/4个孩子教育得特别好，而且你还能指导其他有困惑的爸爸或妈妈，周围的亲戚朋友有育儿困惑，第一个想到的就是你，那么你就有了价值，“育儿达人”就是有效标签了。

标签一个就够了，最多也不要超过三个。

很多人头衔标签一堆，一张名片都印不完：

×××学院院长

×××机构创始人

×××杰出创业家

×××企业顾问

×××认证教练

×××演讲老师

.....

看上去有“这个人好牛”的感觉，但是别人往往一个都记不住，最后就相当于没有这些头衔。所以，要想给受众留下深刻的印象，就

必须把你的标签聚焦在一点上，让人一次记住。

比如保留唯一的标签“演讲老师”，其他所有的标签介绍，都需要围绕“演讲老师”这个点去呈现获得的成就和荣誉，其余的什么形象顾问、创业家头衔都可以减掉。

另外，我们可以加上一个跟成就无关的标签，比如“烹饪高手”“公益乡村教师”“极限运动挑战者”“中医爱好者”。这样的标签会让你很立体，不功利，也会让你更受欢迎。

到这里，你是不是发现要做好一个自我介绍其实并不难？

留个作业：当别人问“你是做什么的”时候，你怎么回答？把你的答案发送到《PPT演讲力》读者群，让我们也来认识你。

人在江湖漂，标签是把刀。标签起得好，江湖任逍遥。

打造个人IP，积累私域流量

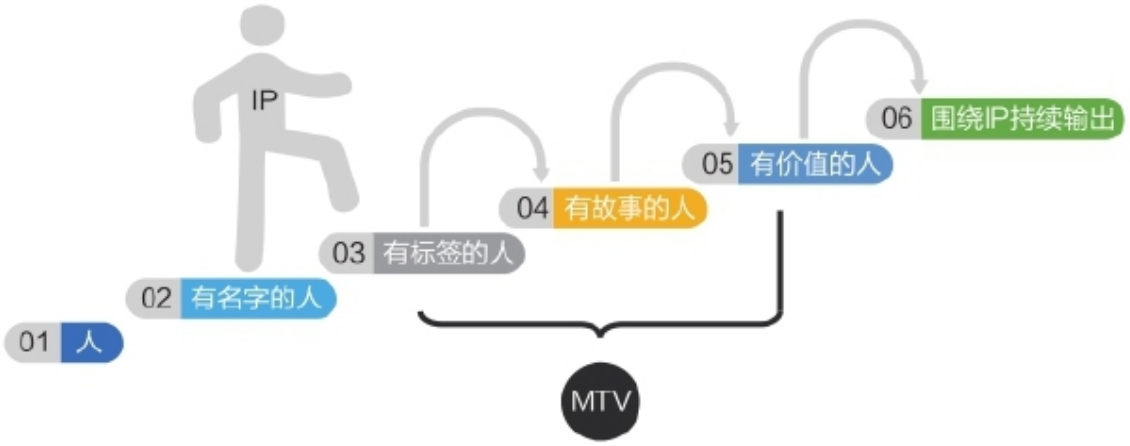
打造个人品牌就是营销自己的专业/专长，这跟公司品牌营销产品、服务一样。你能看到的顶级的专业人士，同时也都是顶级的营销高手。比如毕加索除了是绘画大师，还是个营销高手。他不仅会画画，更会卖画。每当毕加索要出售他的画时，都会先办画展，然后召集大批熟识的画商来听他讲故事（其实就是PPT演讲，一边看画，一边讲画，一边卖画）。毕加索深谙个人品牌营销，他也真的是人生赢家，活到92岁寿终正寝，遗产换算到今天有395亿美元，是有史以来第一个活着亲眼看到自己的作品被收藏进卢浮宫的画家。

相比之下，凡·高的绘画技艺不输毕加索，甚至更好，最高峰时，全球拍卖最贵的10幅画中有5幅都是凡·高的作品，但这都是凡·高死后的事儿了。凡·高不会卖画，一辈子仅卖出一幅，还是朋友看他可怜照顾他。凡·高37岁吞枪自杀，死之前还割掉了自己的耳朵。会不会营销自己，差别就是这么大。

个人品牌营销，说到底是两步。

第一步是IP定位（参考本章的“自我介绍，让别人一下子记住你”）。

第二步是输出占位，围绕个人IP，长期、优质输出，输出的过程就是传播、营销。



围绕IP，因为专注，所以专业。千万不要妄想你可以同时打造两个或更多IP，这是非常困难的。就算是摆地摊也要搞单品突破，千万不能搞成杂货铺。

持续优质输出，其实就是往池塘里不断地扔石子。

石子——

包括PPT（图片）、文案（文章）、演讲（音频、视频）等，它融合了逻辑化说服和视觉化呈现。

池塘——

文案：微信朋友圈、新浪微博等。

文章：公众号、知乎、豆瓣、简书、头条、百家号、搜狐号等。

音频：喜马拉雅、千聊、荔枝、蜻蜓等。

视频：抖音、快手、视频号等。

群：微信群等。

不断扔——

品牌是拿时间砸出来的。就像一个产品才上市几年，就宣传自己是知名品牌，那是忽悠！同样，一个人如果在一个行业没有几年的积累，就宣传自己是知名人物，那也是忽悠！

下面以牙医为例，我们看看个人品牌打造的过程是怎样的。

如果你是牙医，你提供的服务是口腔保健，就是拔牙、补牙、整牙等。当你给自己匹配了PPT、演讲输出能力时，你的人生就不一样了，任何行业都有90%的人不愿意输出，你只要开始，就超过了90%的人。

一开始你可以通过PPT海报、打卡，在朋友圈、公众号、知乎等平台传播口腔保健知识，你的每一个输出，都在潜移默化地影响、占据用户的心智。所以我鼓励学员PPT打卡发朋友圈，因为你每天发的朋友圈，相当于每天都在做PPT演讲，图片就是PPT，文案就是演讲稿，朋友圈就是打造个人品牌的绝佳舞台。如果你的微信好友有100人，就相当于你有一个100人的舞台，如果你有2个微信号满员，相当于就是1万人的舞台，晒得好，别人还会帮你转发，撬动更多的影响力。

说到这里，很多人都没有让朋友圈发挥出最大的价值，把它变成一个打造个人品牌的平台。以前了解一个人，我们需要时间来证明。现在通过朋友圈就能对一个陌生人做快速判断。平时刚添加一个微信好友的时候，你是不是会马上翻翻他的朋友圈，了解一下对方？同样，别人也是通过朋友圈来认识你，你每发布一条动态，就会多一个展示自己的窗口。所以你要把自己当成产品包装一下，你的这个人，还有你产生的内容，都将成为你这个品牌的代表。



朋友圈封面就是一个置顶的零成本、高曝光的黄金广告位，朋友圈内容会被刷下去，封面永远在第一视觉内，甚至不用加你为好友，都能看到你的封面。如果你可以用PPT制作，视觉化展示自己的标签，就不要放一张不明所以的风景图了。

微信昵称相当于公司名，一般用真名，或者艺名。微信昵称一定要好记，顺口。比如Sophie是我给我自己取的英文名，来源于中学时期读的一本哲学启蒙书籍《苏菲的世界》，当时读完就好像被命运之手推了一把，这就是我想要的感觉，所以我取名Sophie，与这本书的主人公同名，其实就和哲学（Philosophy）同根，前面的“Philo”是一个男孩名，是爱的意思，后面的“Sophy”，是一个女孩名，是智慧的意思，也就是我的名字Sophie，我就想成为有智慧的女子。名字有塑造人心的力量。

千万别用“轻舞飞扬”“紫色忧伤”或加上一堆稀奇古怪的符号，太不专业了。

微信头像相当于公司的Logo，很多人用什么猫星人、汪星人、风景，五花八门，还有就是过一段时间换一张头像，图新鲜，这样只会让别人找不到你了，也就没法聊了。所以一定要使用职业肖像照，而且一定是在影棚拍摄的，不是证件照啊，太压抑，也是不是艺术照，太夸张。

如果你是医生，穿上白大褂；如果你是摄影师，拿着单反；如果你是做亲子的，那么可以抱着娃一起拍照，会为你的个人品牌加分不少。拍一套个人职业写真吧，几百块钱换一个崭新的形象迎接大家。所有平台啥微信、微博、简书、知乎都统一使用一个头像，方便粉丝识别。

个性签名就是一句话告诉别人你是做什么的（参考第四章中关于自我介绍公式MTV的内容）。

朋友圈内容就相当于公司新闻了。

发朋友圈与PPT演讲一样，图片就是PPT、文案就是演讲，发之前要想一想：朋友圈的朋友想看什么？

想看三点：

第一，这人最近在忙什么？（有没有可能合作）

第二，这人最近生活怎样？（八卦）

第三，这人有什么干货分享？（学习）

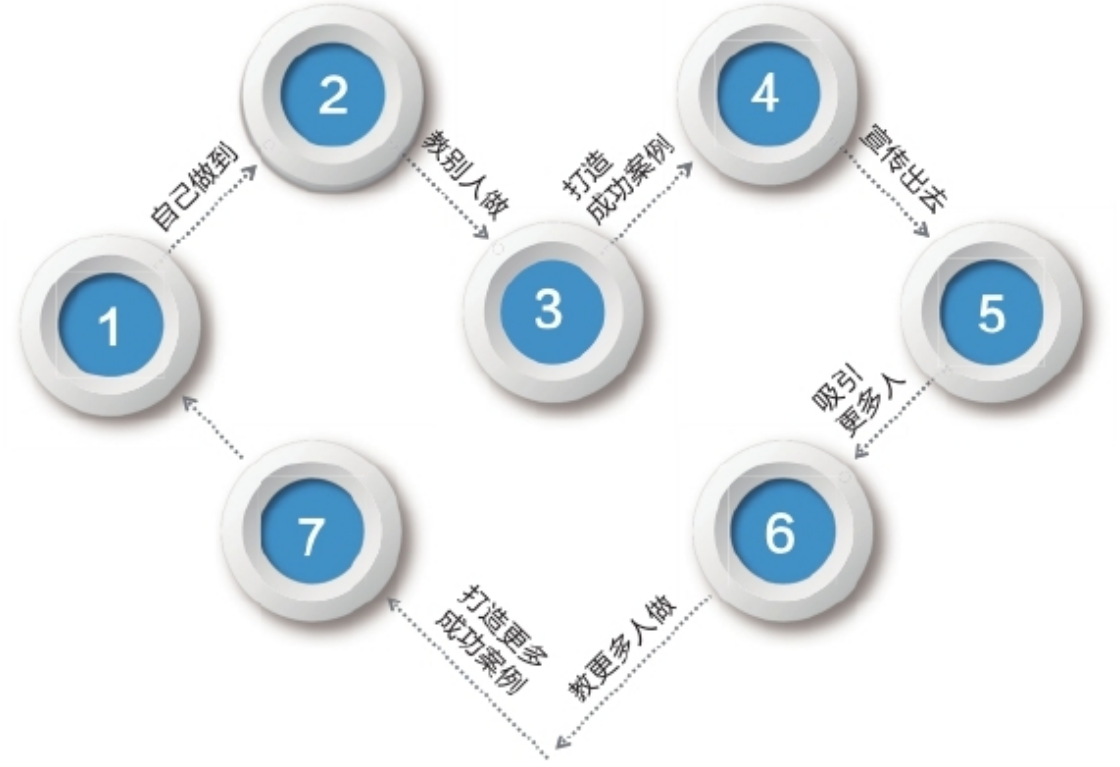
每天输出一点点，晒工作、晒收获、晒知识，你就会遇到很棒的人。

慢慢地，你就成了你身边亲朋好友、公司内部关于“口腔保健IP”的一个资源交换中心，逐渐在小圈子、小小的粉丝群体内有了影响力。很多人会因为你而不是因为你们诊所来看牙，或者因为你，比如转发你的某张朋友圈PPT海报，把身边的亲戚介绍到你们诊所看牙。

他们认为你是解决这件事的优先人选，牙疼找你看牙，牙不好看找你整牙，你的IP在帮你赚到更多业务、更多钱。

到这里，你很有可能被同行以更高的薪资挖走，或者老板给你涨薪。比如我们教练跟我说，疫情期间别人都是被辞退、被降薪，她却涨薪50%，其实公司业绩不理想，但正因为如此，更需要她用到PPT营销力思维接更多的项目。

“口腔保健IP”范畴有点大，如果再往高端发展，很可能因为竞争过于激烈而止步不前，那么你可以发展垂直细分IP，专门针对2～16岁的孩子，钻研出一套自己的口腔保健方法，研发PPT课件，在微信群、喜马拉雅等平台免费分享，这就是自己做到了→教别人做→打造成功案例→宣传出去→吸引更多人→教更多人做→打造更多成功案例。



学员越来越多，你就会被很多知识付费平台邀请去开课，课程收入会慢慢地赶上工资，最后远远超出工资。这个时候，你就不光是在

拔牙、补牙、整牙，而是成了行业里的标杆，异地患者甚至同行牙医都会愿意付费向你咨询。

这就已经非常厉害了，因为你已然成为连接人与人的桥梁，成为行业（大圈子）的意见领袖。这个时候，你就可以靠整合资源赚钱。未来的趋势是商业组织的结构将变为“平台+个人”，替代“公司+雇员”，“每个人都是自己的CEO”，牙医会变成自由职业者。在不久的将来，拥有个人品牌的牙医，很可能开设、管理一家私人诊所，或者与多家医院签订合同、出诊看病，同时授权其他诊所挂牌、加盟。人生巅峰啊……

留个作业：重新包装一下你的朋友圈，截图发送到《PPT演讲力》读者群。

让创业故事和产品故事像病毒一样广泛传播

对创始人来说，讲述创业故事、产品故事，是驱动其他事情的首要前提，比如融资、销售、招募高管……

商业计划书PPT里，通常会有一页“关于我们”（About Us），其实公司网站里也有这方面的内容，大部分人的做法就是按照公司发展的时间顺序罗列一些事件或者成就，这种“编年史”听起来毫无感觉。其实投资人最想从创始人嘴里听到的是：你为什么要做这个产品？你为什么不在你的专业领域找一份高薪的工作，而是要创业？为什么是你而不是别人？

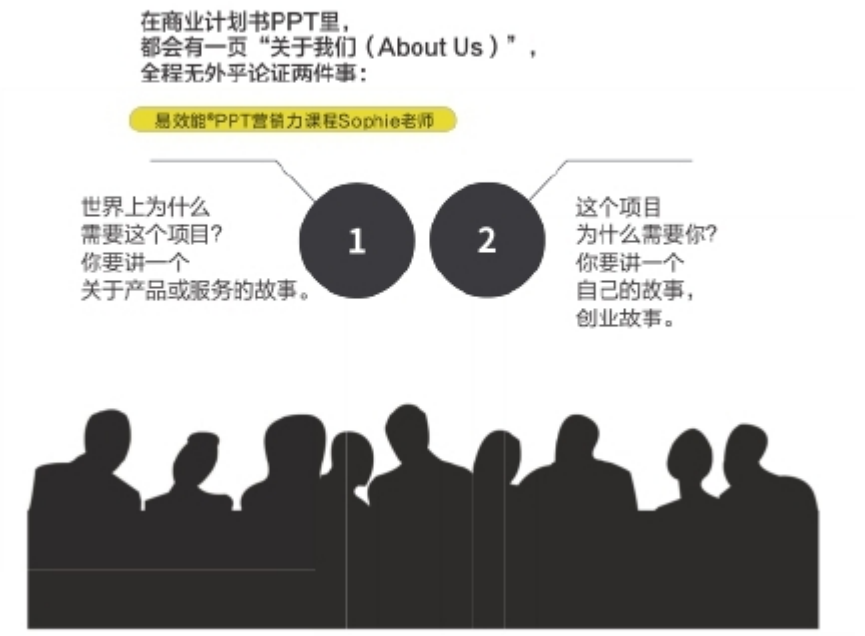
全程无外乎论证两个事。

第一，世界上为什么需要这个项目？

你要讲一个关于产品或服务的故事。

第二，这个项目为什么需要你？

你要讲一个自己的故事，创业故事。



创业故事就是人生故事：事故+努力+改变

我们再复习下，把这个公式缩写成一个精简版本的故事就是：“我开始很惨，过程很辛苦，现在很厉害。”把这个故事讲出来，人们会更信任你、喜欢你，这就是人性。

比如每次听马云的演讲，前半段你都会感觉人生真是多灾多难，后面你会觉得热血沸腾，坐都坐不住了，我也要像他一样……所以你不够成功，可能是因为你还不够惨——开个玩笑。

而且讲一个普通人奋斗成功的故事，对大多数创业者来说是可操作的，因为大多数人刚开始创业的时候都是普通人。所以你看谷歌、Facebook的创始人，会到处宣传说自己是在车库和宿舍创业的。可口可乐的公关人员，会到处讲自己公司成立的第一年只卖出了25瓶饮料。都是这个套路。

人生故事=事故+努力+改变，产品故事=事故+目标+改变

产品故事公式其实和人生故事公式是一样的。

人的事故是痛苦的经历，产品的事故就是说痛点；

人是努力，产品是目标，就是努力方向；

比如55度杯的创始人贾伟在奇葩大会上讲的创业故事。

事故（行业痛点）

一天下午，2岁的小女儿想喝水，爷爷倒了一杯刚烧开的100℃的开水，怕烫着小孩，还特意把杯子放到桌子中间，没想到桌上有根绳子被压在水杯下面，小女儿跳起来把桌上的绳子一拉，整杯100℃的水烫到了她的脸上和胸上，皮全翻开了。

女儿惨叫，两个男人吓傻了，半天才反应过来要送医院，很严重，住了15天院。女儿的手啊、脚啊全都被绑着，我问为什么要绑，医生说怕孩子抠伤口。病房里有十几个孩子，被烧、被烫得惨不忍睹，没法看，都是绑手绑脚，歇斯底里、痛得嗷嗷叫。

目标（努力方向）

身为一个产品设计师，感到很惭愧，所以我就思考如何给我的女儿做一个安全的喝水杯，就做了一个55度杯，倒入100℃的水，摇10下就会变成55℃，我是希望全天下的孩子都不再被烫伤。

改变

55度杯一下就成了爆款产品。

再比如上海青年创新创业大赛一等奖获得者黄炳川龙，先是一句话介绍自己的创业项目（参考“类比A是B”）——“我在打造App的大众点评”，接着用公式：产品故事=事故+目标+改变。

事故（行业痛点）

很多公司花费巨大人力、精力、财力开发巨好用的App，发布后竟然无人问津。他们很困惑：“我的用户在哪里？我们该如何用最少的钱获得最多的用户呢？”

目标（努力方向）

开发一款能够对接App与用户两端的软件，降低App的推广成本，以达到最高、最好的曝光。

改变

2015年已服务2000多款App。

黄炳川龙还讲了自己的创业故事，也是套用公式：人生故事=事故+努力+改变。

事故（痛苦的经历）

为了这份事业，我休学了。没钱，不敢找父母要，到处求人，找亲戚朋友借钱，被对方以家里正在装修等各种理由拒绝，东拼西凑了10万元就开始干。没有办公场地，蹭了半年同学的工位。

努力

一天基本上连轴转，到晚上十二点才睡。紧凑忙碌的工作中还要穿插高强度的学习，每年都要参加两个以上的总裁交流学习班，还远赴日本、以色列等地游学，学习前沿商业思维模式。

改变

拿到大学生创业基金雄鹰计划资助。2016年营收500万元，获A轮融资，公司员工也从初创时的2个人扩充到了40余人。

创业故事和产品故事都全了，得一等奖是自然的事。

讲创业故事和产品故事的最高境界，就是客户们都在讲你的故事。要提个醒，讲故事的前提是必须有质量过硬的产品和服务，否则失败也是迟早的事情，那就真的是事故，而不是故事了。

留个作业：假如今天是你发布新产品的日子，你最想让媒体知道什么？通过模拟新闻发布会，你会知道如何更好地介绍自己和产品故事。写好故事并将其发送到《PPT演讲力》读者群。

讲好成功案例，让客户产生信任、感觉超值

无论是产品方案PPT演讲、产品发布会PPT演讲，还是宣传手册、软文推广等，成功案例介绍都是必选项，当我们说服客户的时候，不能仅仅靠着自己说我们的东西怎么怎么好，而要用成功案例故事来说明。

Before/After故事法

Before就是过去有多差（痛点），After就是现在有多好（爽点），通过前后对比来突出产品和服务对生活的改变，变化的原因就是认识了你，或者是使用了你的产品、服务。



比如我的一个学员带着孩子（小学四年级）一起来上PPT营销力课程，孩子回去后创作了竞选班长的PPT。在此之前（Before），孩子有过一次竞选失败的经历，当时的PPT就是Word搬家和单调的宋体字。学

习、践行完后（After），孩子超有眼光地选用了站酷快乐体，很讨喜。

之前（Before）的PPT也没有什么逻辑，就是罗列各种奖状、特长……同班同学会想：“你这么优秀，跟我有什么关系？”反而还容易心生嫉妒，故意不选他。之后（After）用“三点式逻辑之WWH黄金大法”，通过“班长是干什么的，我为什么要当班长，当班长后我会怎么干”的逻辑，脑洞大开地讲出“大家选我做班长，我保证，全班同学一个都不能少，全部交作业”。思维方式从自嗨到利他，结果成功竞选！

再比如，在华为发布Nova手机的发布会上，产品经理王婷婷的演讲走红网络。王婷婷没有一上来就介绍Nova手机的性能参数，而是先（Before）展示自拍痛点：“把手机拿起来，Pose摆起来，表情笑起来，好，然后我发现，哎，手指根本就够不到拍照键，或者勉强够到了，但是手抖了，照片糊了，朋友们异口同声地告诉你：浪费表情，有没有？这样的场景是不是特别熟悉？”

但是有了Nova（After），一切都会变得非常简单。你在自然拿着手机的状态下，轻轻触碰指纹识别区域即可完成拍照，让我们的自拍变得从容优雅。

产品的功能性说明是很难煽动消费者情绪的，就像读说明书。要找出痛点（Before）、爽点（After），从而先后引发观众的焦虑感和愉悦感。

这个过程就是——

Before：背景介绍→出现问题→遭受挫折。

After：使用产品→解决问题→改善生活。



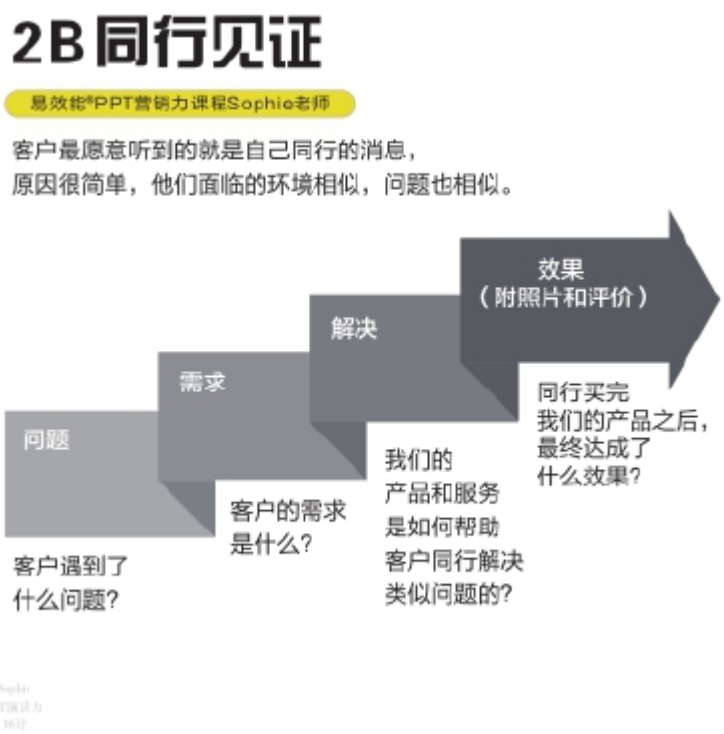
同行见证故事法

客户最愿意听到的就是自己同行的消息，而且越是高层，越喜欢八卦同行。原因很简单，他们面临的环境相似，问题也相似。很多CEO宁愿相信竞争对手CEO的话，也不愿意相信自己副总裁说的话，所以同行见证故事法很有效。

我以前做销售时就发现，老销售之所以厉害，就是因为他们见多识广，有很多客户同行的案例故事。所以我就长了个心眼，建立、积累好客户案例故事库，并把它们设计成PPT。不管客户到公司参观，还是我们到海外参展，我都会讲，你的同行也是我们的客户，他们也遇到了类似的问题，有类似的需求……也就是说，我们曾经帮助过类似的人实现过类似的目标。不仅如此，我还把PPT保存成图片格式放到手机相册里，碰到客户，就随手拿手机，张口就能讲。

我总结过一个同行见证的演讲模式：

问题—需求—解决—效果（附照片和评价）



问题：客户遇到了什么问题？

这个不能直接问，要拐弯绕着同行问。比如像下面这样：

“我前段时间遇到过一个客户×××，他们的老总向我谈起他们工厂很头疼排班考勤管理问题，因为工厂人员多，加班、倒班较多，无固定休息日，HR需要耗费大量的时间来管理工人的排班考勤问题，后来我们帮他解决了。不知道类似的问题贵公司是否也遇到过？”再比如：

“×××公司的王总，今年对工厂排班考勤问题特别关注。我看你们和他们行业类似，不知道碰没碰到过类似问题？”

注意这里同行×××的名称一定要真实，但“真实”并不一定是指你亲自做的项目。凡是你公司的项目，你都可以“大言不惭”地归到你身上来。要做到这一点，你就必须要熟记自己公司的成功案例。仅仅看公司案例集还是远远不够的，因为细节不够，所以最好的办法

是详细向当事人了解具体情况。做到这一点，这个案例故事就真的属于你了。

需求：客户的需求是什么？

比如，满足特殊排班需求，避免日常排班陷入混乱，尤其是在订单紧急的时候。

解决：我们的产品和服务是如何帮助客户同行解决类似问题的？

比如，同行用的就是我们的考勤管理系统，员工可以查看自己的排班安排、考勤情况，还可以申请休假，非常方便……

效果：同行买完我们的产品之后最终达成了什么效果？

比如，同行在系统改造完成后，HR每天节省4个小时的工作时间，订单交期平均缩短12%，员工满意度从72%提升到95%……

通过同行的嘴完成了一个自我表扬的过程，完美。这四点是一个基本的故事构架，实际应用中可以灵活变化，还是那句话：理解逻辑，忘掉顺序。

公司内部一定要建立成功案例故事库，每个人都需要收集、积累和分享成功经验，使其快速复制。其实每个合同都可以写成一个成功案例。每次销售、项目完成后，我都会趁热问客户：“对我们的产品、服务满意吗？”如果满意，那么就要抓住机会跟他们合影，让他们写推荐，去现场拍系统应用照片、视频，并把这些附在PPT里。讲述同行见证，赢得新客户的信任，帮助自己成交，真的是走遍天下都不怕啊。

在产品发布会上，你也可以邀请你的客户现身说法，讲他的成功案例（参考前面章节中的“人也是道具”）。同理，你也可能作为客户，被邀请到别人的主场分享，这时候你可以参考以下四步来做演讲。

（1）问题。

讲自己遇到的瓶颈，导致对公司业绩和发展的影响。

（2）互动。

与台下的观众进行互动，问大家有没有遇到过相同的问题，引起共鸣。

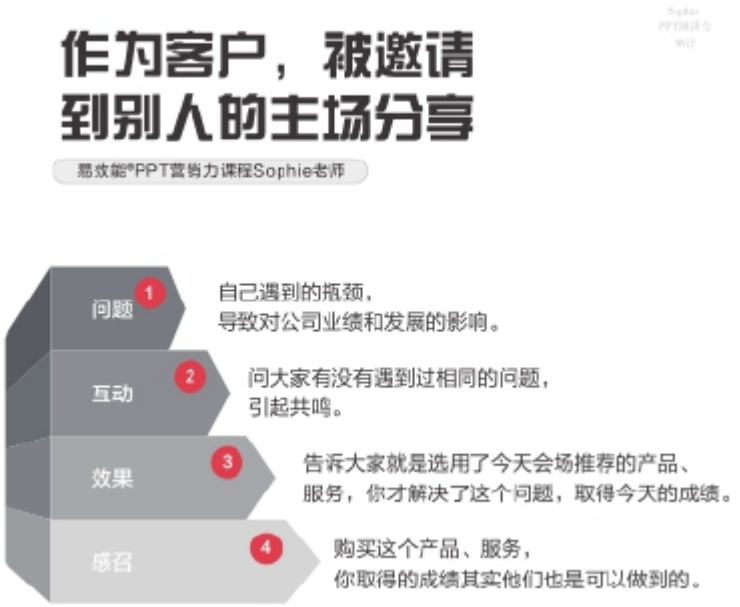
（3）效果。

然后再告诉大家你就是选用了今天会场推荐的产品、服务，才解决了这个问题，取得今天的成绩。

（4）感召。

购买这个产品、服务，你取得的成绩其实他们也是可以做到的。

最后就算不买，你至少也在潜在用户心智中种下了一个心锚。



留个作业：想想自己最新完成的一个合同，练习一下，如何将这个合同转化为一个成功案例故事，附上照片或视频，插到你的PPT里，

并发送到《PPT演讲力》读者群。

第五章 根——为PPT 演讲注入能量

演讲本身是一种能量的传递。演讲的根就是做自己，不要为演讲而去表演一个陌生人。我发现部分学员被一些所谓的“演讲大师”误导去模仿“打鸡血”或“成功学”的路子，效果惨不忍睹。朴实的人就讲出他的真诚、幽默的人就讲出他的机智、炫酷的人就讲出他的精彩……所以，平日里，你是什么风格，演讲中，你就是什么风格。

顶级演讲者都是有感情和能调动观众感情的人

很多公司在发布产品时会提出各种案例，但是总给人一种很假、都是托的感觉，比如有些保健品的广告总是千篇一律地播放老年人在使用产品之前（Before）瘫在床上，使用之后（After）一口气上五层楼不费劲；比如在有些电商平台上购物的时候，翻阅 商品评价，清一色好评，零差评，不会是刷的吧……

为了研究如何有效避免这种情况，我专门去听、看了超过100个案例，把打动我的案例记下来，最后发现这些案例故事都有一个核心特点——有感情。那么，如何做到有感情和调动感情呢？

场景化（真实且具体的时间、地点、人物）

比如蚂蚁金服的地铁站广告，展示了老客户的案例故事。

时间：10：23。

地点：上海市浦东新区。

人物：王碧浩，女，25岁，钢琴老师。

Before：为了音乐梦想辞职来上海，每一分钱都想省着花。

After：想不到不用押金就租到了房子，我和我的琴有了家。

蚂蚁金服 蘑菇租房

场景化能够将观众带入故事中，让观众有身临其境之感，跟随故事情节的发展产生相应情感。这里的人就是所有人的化身。作为演讲者，你拥有的最大资源就是你本人，作为人类的一员，你知道也经历过所有人类的喜怒哀乐、悲欢离合，正是这些共通的感情，能让你和

你的观众产生共鸣。观众知道，我和你们并没有什么不同，你的经历，我也曾遇到；你的感受，我也曾拥有过。

场景化的目的只有一个：真实。真实是演讲的底线，真诚是演讲者的底线。

雷军在小米8产品发布会上的演讲就给人以真实的感觉，比如当他介绍到手机摄像功能的时候，他说：“虽然评分超过了iPhone X，但还比P20差一点点，不过已经非常非常接近了……”我原本不知道小米的竞争对手如此出色，但现在我知道了。

雷军坦诚得让人无语，但是在我心目中，这就是顶级的演讲，超越了一切技巧，是发自内心的真实、真诚。就像他说的：“感动人心，价格厚道。”

林肯声音高而尖，极不悦耳，丘吉尔口吃、发音含混不清，但是他们的真实、真诚，都能弥补这些不足。没有什么道路可以通往真诚，因为真诚本身就是道路。

注意，调动感情不是刻意煽情。这让我想起一个场景。

一个演讲者上台了，开始讲一个同事的故事，还没等演讲者站好位置，悲凉的音乐已经响起。

唉，这位同事难道……牺牲了吗？

素材化：建立共鸣故事素材库

干系列

梦想、坚持、失败、成功。

爱系列

爱自己。

爱别人：亲情、友情、爱情。

爱国家、爱世界：环保、和平。

第一次系列

初恋、第一次上台、初为人父母……

用这些素材调动感情，一讲一个准。



再举个蚂蚁金服广告的例子。

场景化——

时间：04：16

地点：安徽省高速公路服务区

人物：朱广民，39岁，农民

Before：揣着攒了一年的钱回家过年，半夜都要睁着眼。

After：不光钱，连车票都在手机里，很踏实。

素材化——

回家过年，就是爱系列中的亲情共鸣，暖哭了，燃爆了，超有爱……

找到敌人：敢爱真善美，敢恨假丑恶

商业上的敌人，就是你的竞争对手。

我也经常批判某些机构、老师、课程所宣称的“2个小时快速拯救你的PPT”“1000套模板轻松搞定你的PPT”等，我告诫学员千万不要相信这些有煽动性的标题。因为这不是我们《PPT演讲力》课程的价值取向，我们认为所有脱离刻意练习的学习都是很难有长期效果的。所以，我们一定要2+90天。



顶级演讲者常常会先感动自己，再感动别人，句句说到自己和观众的心坎上，或让观众点头称是，或让观众激动不已，甚至让观众无法控制自己而爆发出阵阵笑声、哭声、掌声。这就使演讲者与观众融于一体，形成共鸣。

留个作业：讲一个你的梦想故事（素材化），发送到《PPT演讲力》读者群。你只有说出自己的梦想，别人才会了解你，并被你打动，然后才愿意帮助你，进一步跟你合作，让资源向你靠拢。

顶级演讲者都在用的五个现场互动技巧，让你的演讲嗨起来



很多演讲者只靠自己的热情和激情来影响观众，但他们没有意识到的是，这仅仅是很小一部分热情和激情，还有很大一部分热情和激情没有用上，那就是观众的热情。一定要跟观众互动，让观众参与到你的演讲中来，这样他们就会成为你演讲的好帮手。这种感觉就像，你先自燃，再把观众点燃，观众这把熊熊大火又把你烧得更旺，是你和你的观众共同创造了这场演讲，你经营的是一个“场”，而不是你自己。

1. 要掌声

一方面，我们要学会给观众掌声。

比如观众回答问题后，我会说：“大家给这位同学一个热烈的掌声。”再比如，在我们的教练PPT营销力分享会上，我会说：“今天是周末，大家竟然没有去吃喝玩乐（或者“双11”大家竟然没有去‘剁手’），而是来学习，太棒了，来来来，掌声先送给自己。”大家欣然鼓掌，虽然掌声是给别人的，但你作为主讲人带动了气氛，其实掌声就是给你自己的！

另一方面，我们要学会给自己要掌声。

要掌声有两个关键点，一是敢要，二是要得不俗气。

“请大家给我两毛钱的掌声，鼓励一下。”

“今天我感冒了，不过据说掌声能够治疗感冒……”

“此处可以有掌声……”

观众与演讲者通过掌声得到了感情上的沟通。

2. 要举手

一般配合与主题相关的问答、投票、测试使用。

我在课上曾给学员做了左右脑测试，即做一个动作时，是顺时针还是逆时针转动。“顺时针转举手！逆时针转举手！……”学员参与热情很高。测试有着特别的吸引力，看到就忍不住要做。与其说是对做测试欲罢不能，不如说是对了解自己乐此不疲。

我还有一招——“一问到底”，比如我问“许建教练帅不帅，觉得帅的请举手”，一部分学员举手了；“觉得不帅的请举手”，另一部分学员举手了；关键在第三个问题——“两次都没举手的请举手”。所有人都笑了。

举手还可以有升级玩法。

举例1，在准备演讲时，你一直处于焦虑状态吗？

用1～10的手势作答，

10代表“极度焦虑”

0代表“完全不焦虑”。

举例2，如何预测2021年的经济走势？

拇指向上代表“强劲增长”，

拇指向下代表“严重萎缩”，

拇指水平代表“介于两者之间”或者“保持现状”。

举例3，玩红黑游戏。

出黑牌的，站到我这边；

出红牌的，站到另一边；

当然，你也可以站在中间，说说意见。

肢体语言投票可谓乐趣十足，能活跃现场气氛，为演讲增添新意。更重要的是，它能快速收集大量信息，如果这些信息能支撑你接下来的观点，观众就会觉得你很神。

3.要奖励（小礼品、抽奖）

为了鼓励观众和你互动，参与到你的演讲中来，可以给予奖励——小礼品、抽奖、加分，等等。比如奖励回答问题的观众，送签名书籍。

演讲者可提前将观众分组，或者现场临时分组，便于接下来分组讨论、抢答等有加分的环节。建议演讲现场布置成岛屿式，就是桌子的周围摆放座椅，组与组之间留出走路的间隔，使整体样式显现出一种小岛 的形状，这样能营造出非常好的互动氛围。



我曾在PPT营销力线下课上做过手机号抽奖、转盘抽奖、红包抽奖等，这些方式在演讲的过渡环节可以玩一下。“好了，又到了激动人心的抽奖环节，谁会赢得大奖呢？”这时台下观众已按捺不住了。



传统的抽奖箱也有妙用，签到的时候你可以让客户或学员将名片投入抽奖箱，作为他们的抽奖券，抽奖结束后，你就可以通过名片知道参会人的联系方式了。

有一次我和我的老公去一家餐厅吃饭，驻唱歌手和乐队每到整点会和观众互动，让观众扫码参加摇一摇，手机摇得越快，排名越靠前。大屏幕实时展示前10名的过程与结果，送餐厅优惠券，我觉得这个好，就去问餐厅服务员用的什么软件，服务员告诉我是“hi现场”。我立马就把这种方法用在了课堂上，趁中午大家犯困的时候进行，非常提神。

4. 要回声

说半截话，引导观众开口说另外半截。

听过演唱会的朋友一定不会陌生，每当歌手唱自己的成名曲，或者脍炙人口的歌曲时，到高潮部分都会与歌迷互动：“下面这句我们一起唱好吗？”然后歌迷们就会一起唱出来，场面十分热烈。这种方法也适用于演讲。因为每个观众都有表达自己的愿望，都有倾诉、通过语言释放自我的需求，而演讲者要善于给观众提供这样的机会。

比如，我经常挂在嘴边的金句“珍爱生命，远离默认样式”，我会故意说上半截“珍爱生命……”，注意语速要比平常慢半拍，尤其是最后一个字，要拉得长长的。学员们会接下半截“远离默认样式”。在一来一往中，我和观众融为了一体。

再比如，某高校校长在一次演讲时说：“同学们，你们说‘天下兴亡’的下一句是什么？”（台下回应：“匹夫有责。”）他更厉害，搭配神转折，接着说：“不，是‘我的责任’。如果今年高考每个人都额外加10分，那不等于没加吗？‘天下兴亡，匹夫有责’等于大家无责。‘匹夫有责’要改成‘我的责任’。（掌声）‘天下兴亡，我的责任’，唯有这个思想，我们的国家才有希望。我们每个学生如果人人都说：学校秩序不好，是我的责任；国家教育办不好，是我的责任；国家不强盛，我的责任……人人都能主动负责，天下哪有不兴盛的国家？”

5.要托儿

这里说的“托儿”是褒义，是指那些在现场极度活跃、爱出风头的人。这些观众也是你演讲现场的“宝贝”，发现了，就要抓住，记住他们的名字，把话语权交给他们。他们会给你的演讲效果加分不少。

比如我课上讲审美，拿了我的一张照片举例，问为什么这张照片拍得好，各种回答都有，其中有学员就喊“Sophie老师长得好”，这就是托儿。



这是假托儿，不是故意的。也可以故意安插真托儿，比如演讲者先跳了一段舞并问观众：“有人知道我跳的是什么舞吗？”台下有各种回应，其中有个人叫道：“广场舞！”台下哄堂大笑，气氛立刻轻松起来。这个人就是演讲者安排的真托儿。

托儿会调动现场的演讲气氛。因为你跟观众之间总会隔着一层纱，而托儿和观众是一伙的，中间没有任何阻隔。

再分享一个小技巧，发现托儿后，你可以直接调侃式地说出来，“这是我的托儿，结束后给你发红包啊”，其他观众一定会笑，现场演讲的氛围一定会被渲染得很好。然后呢？你再有针对性地去培养其他的托儿。一个一个的托儿，就会在你的演讲现场不断地涌现出来，演讲现场的所有人，都有可能会成为你的托儿。

顶级演讲者都是输出倒逼输入，越分享越成长

输出

学员曾经跟我说：“Sophie老师，咱90天践行，线上分享、线下演讲、写逐字稿、PPT锦囊作业、脑洞作业……当时真的是受够了，但是现在上瘾了，站着能讲，坐着能写。您故意让我们输出、输出再输出，因为输出是最有效的学习，没有之一。”这个学员抓住了要点，因为听课只有输入，你只是“知道分子”，有输出，你才是“知识分子”。

写作、PPT、演讲、教会别人等都是输出。如果有一个演讲舞台，能让你讲点什么，那么你一定要站上去，这能让你有“小赢”的感觉。因为你上去讲，一定是会讲到自己精彩的人生，讲完你就想过更精彩的人生，然后去做更棒的演讲，然后去过更更精彩的人生，做更更棒的演讲……进入这个“正循环”，你就赢定了，人生就是积小赢为大赢。

倒逼

懒得动弹是人之常情。倒逼就是一种人为造势，让你不得不去做，把自己倒逼成“英雄”。

记得我陪同中国民俗摄影协会会长带着摄影师到河北曲阳——石雕艺术之乡采风。曲阳县政府临时召开会议来庆祝这次文化交流活动，邀请西班牙著名摄影师荷西发言，需要一个翻译，我都没多想就“倒逼”自己上了。我并没有100%的把握，当场翻译也就对了百分之六七十（也不能全怪我，西班牙人说英语，口音很重），会长却120%地把我夸赞了一番。再到后来，给联合国教科文总干事陪同翻译，会长想到的人就是我，我的英语水平也噌噌噌地往上涨。真的不是你行你上，而是你上你行。

输入

宋朝大诗人陆游给他儿子传授写诗的经验时说：“汝果欲学诗，工夫在诗外。”你听完演讲赞叹“听君一席话，胜读十年书”，就是因为演讲者有大量的人生输入才能厚积薄发地输出——新颖独到的观点、幽默闪光的语言、令人茅塞顿开的故事。

怎么输入呢？

（1）收集“三金”到金库：金句子、金段子、金排版。

很多人演讲时无话可说，无非是、一没观点、二没素材。观点其实就是一个金句子，比如坚持——成功的路上并不拥挤，因为坚持的人不多。然后你再为每个观点积累两个素材——一个你自己的故事，一个别人的故事。别人的故事，比如拳王阿里赢在0.01秒的故事就够了。最后，你会发现，演讲就像搭积木一样有序省力，观点和素材都是现成的，难不倒你。

我曾经追俞敏洪的演讲，发现不管什么主题，“人生奋斗是一辈子的过程”也好，“大学要做的几件事”也好……他自己的故事总是那几个——高考了三次，才考进北大的故事；班上男女比例是1∶1，也没有女生看上他的故事；给老师们倒开水才认识徐小平的故事……他的演讲80%以上的内容是固定的，就是这些故事积木拼起来的。

所以我们平时就要有积累素材的习惯，我的印象笔记里有两个文件夹，分别是“金句子”“金段子”，坚果云上还有一个“金排版”，也就是PPT页面设计。

当我看书、看文章或听学员PPT演讲秀的时候，只要遇到金句子、金段子、金排版这三金，就会像捡到真金子一样收集起来，并且不时地拿出来看一看、读一读。当我在准备PPT演讲、写文章或研发课程的时候，这些金句子、金段子、金排版就会从我脑子里蹦出来，或者被我从金库里搜出来。



（2）输入渠道推荐。

演讲类：央视的《开讲啦》、北京卫视的《我是演说家》、安徽卫视的《超级演说家》、TED等。

段子类：《今晚80后脱口秀》《奇葩说》《吐槽大会》《金星脱口秀》等。

设计、文案类：花瓣网、站酷网、淘宝网（剁手前看看是哪个广告设计、哪句文案打动了你，能打动你的也能打动其他人）。

另外，历史、哲学类的书籍，都是非常好的智慧沉淀，能帮我们找到解决世界问题的钥匙。比如任正非2012年的新年讲话“华为要做到力出一孔，利出一孔”的思想，就来自于商鞅在《商君书》中提出的变法核心“利出一孔”。

以前在秦国，想升官发财只有一条路，就是从事“耕战”——种地和打仗。读书、做生意甚至连之前的贵族都被打压，这样你就知道

商鞅为什么遭到贵族嫉恨了。但就是这个“利出一孔”，最终使秦国横扫六国，实现统一。

我曾经看《新周刊》以“跳槽之计在于春”为题发布招聘广告，对内容编辑的岗位要求，除了学历、专业等硬条件之外，还有一个“证明材料”要求你列出对你价值观影响最大的五本书，以及你最近读过的三本书。这个创意真的超赞，读什么样的书就是什么样的人。

留个作业：把倒逼自己读的一本书设计成读书笔记PPT和10分钟分享，发送到《PPT演讲力》读者群。

第六章 演讲细节与意外应对技巧

写稿？背稿？念稿？六步准备高光演讲

没有准备的演讲也是一种准备，那就是准备去输。

我很讨厌一些人，你问他：“为什么你的演讲这么厉害？”他不会大大方方告诉你，他们曾经在台下苦练过，反而遮遮掩掩地说一些其他的答案，让别人误以为他之所以这么厉害，是因为他天赋好、本事大。在我看来，这完全就是故弄玄虚。我只想开诚布公地告诉渴望学好PPT演讲的同学们一个基本的观点：所有演讲者在台上大放光彩，都是在台下勤学苦练的结果。



演讲前的正确准备方式是什么？是不是就是写稿、背稿？

不不不，只有严格按照以下六步准备[1]，你的表现才会大放光彩。

1.写逐字稿

写逐字稿就是把你要说的每一句话、每一个字都写下来。据说逐字稿是新东方老师发明的备课方法，他们的备课稿都是几十万字，完全可以出书了。所以你会发现从新东方出来的老师——罗永浩、李笑来、李尚龙……演讲能力都很牛，人家是硬功夫。

注意，写逐字稿不是为了背逐字稿，只是让你对要讲的内容心里有数。相信我，你脑袋里想讲的和最终嘴巴里实际说的，完全是两码事。

写逐字稿还有一个好处：帮你掌控演讲时间。一般人一分钟能讲200字，根据你的演讲时间，你可以大致估算出来你需要准备多少字的逐字稿，比如我们18分钟的PPT演讲秀，逐字稿建议在3600字左右。同时，这篇逐字稿还能顺带发表成文章，一举两得，何乐而不为呢？

2. 对着PPT念两遍逐字稿

你可以自己单独在房间内进行，这是为了让PPT和逐字稿对上，顺便打磨逐字稿，让思路更清晰，表达更精准，避免听起来就像念稿子。你要对逐字稿做“三改”。

一改：将书面语改为口语。

把那些念起来有违和感的书面语改为口语，比如“一元五角”要改成 “一块五”。

二改：将长句改为短句。

鲁迅、闻一多等的演讲，其句子的长度一般均在8个字左右。

三改：将单音词改为双音词。

比如曾—曾经，已—已经，因—因为，时—时候，“当我走上演讲台时”就不如说“当我走上演讲台的时候”。单音词声音短促，不容易听清楚；双音词声音存在的时间长，留给观众的印象深。

3.脱稿讲三遍

不要一板一眼地背稿，这会有点假、有点傻；要按照“树枝”逻辑走，不拘泥于一词一句。这就好像武学的最高境界是“无招胜有招”，脱稿的最高境界是“无稿胜有稿”。

需要重点下功夫的地方是：

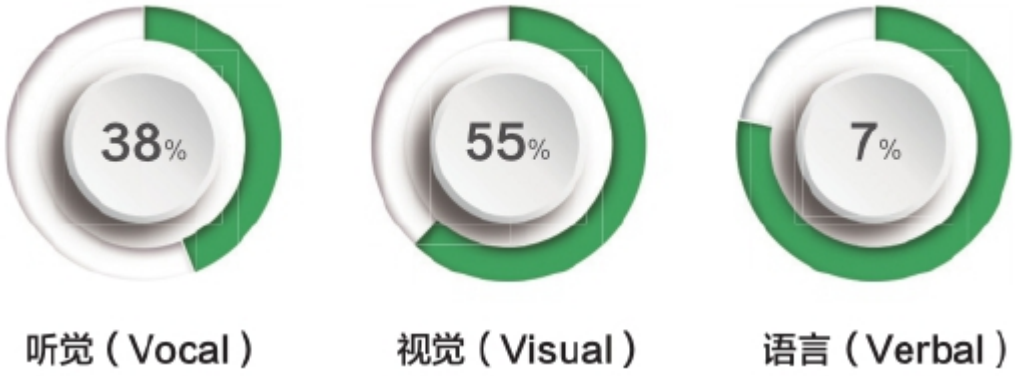
（1）开场白，尽量完整背下开场前3分钟的内容，因为你不是从头到尾都紧张，刚开始最紧张，前3分钟完美过渡，后面就如有神助了；

（2）金句子、金段子；

（3）结尾。

4. 手机录音讲一遍

前三步是为了保证上台不忘词，也就是练习演讲3V理论中所讲的语言（Verbal），这一步我们练习的是听觉（Vocal）——语音语调，下一步可想而知就是视觉（Visual）——身体语言。你要知道，语言只占演讲表现的7%，听觉占38%，视觉占55%。



你可以试试用手机录音，录完之后听一下，是不是哪里卡壳？是不是越讲越快？是不是哪个地方还可以再有感情、激情一些？再重点练几遍。

在我们线下课90天践行里，每月会有一次线下的PPT演讲秀，还会直播录像。很多学员跟我说：“Sophie老师，我怎么看自己这么恶心。”这就对了，恶心完你就再也不会晃啊抖啊、“嗯呀啊呀”，伸一根手指对观众，等等。你自己根本不知道，只有站在旁观者的角度才能真正全面清醒地看到自己的表现。

5. 对着别人讲一遍

这一步练习的就是练习视觉（Visual）——身体语言。拉上你的好友、同事或老公/老婆听你讲一遍。这是你登上演讲台之前，最接近真实场合的一次演讲。要征求他们的反馈意见。

注意你不能问他们：“你觉得我的演讲怎么样？”他们肯定会说“很好”“不错”，这些反馈对你没有帮助。对你有帮助的问题清单如下。

□ 我想表达的重点是什么？（如果他们没有说出你演讲的主题，那么你必须重新考虑演讲稿的结构。）

□ 哪部分内容你听得最嗨，哪部分你听得乏味或混乱？（嗨的取；乏味的舍，或者对其进行打磨。）

□ 我的演讲开头吸引你吗？

□ 我听上去像是在念稿子吗？

□ 我的段子够幽默吗？听起来很牵强吗？

□ 我的PPT设计如何？它们对演讲有帮助还是有妨碍？

□ 我有没有令人讨厌的小动作？

□ 我有没有超时？

6. 提前到现场再过一遍逐字稿

你最好跟观众聊天，最好是前排的，选择坐前排肯定是最喜爱你的人，对演讲最感兴趣。

“你叫什么名字呀？”

“你是做什么的呀？”

“你为什么来听我的演讲呀？”

三连问，聊完你就有“熟人”了，就能把一次“吓人”的公众演讲变成轻松的“私人”谈话了，前排观众的捧场会带动所有观众的气氛。你还可以把其中一些人的名字、故事放进你的演讲里，这样和观众就更亲密无间了。



雷军是如何准备小米产品发布会的PPT演讲的呢？

“（逐字稿和PPT）一般会写一个月到一个半月，我自己每天会花四五个小时，一般会改100遍以上，每一张（PPT）都要求是海报级的。写完了稿子以后，要推敲每5分钟观众会不会有掌声，每10分钟观众会不会累，我们是应该插短片还是插段子，还是插图片，怎么调动全场气氛，怎么能确保这个发布会一个半小时能结束。我一个人从头讲到尾，保证那一个半小时里面，能让观众觉得全场无‘尿点’。”

……

“同样是发布会，我准备已经够认真了，后来看乔布斯是怎么做的时，我发现我疯了。乔布斯会把那个会场租下来两个星期——我们没钱，我们只能租两天。”

在乔布斯面前，我们的PPT演讲准备都是浮云。所以某些企业的产品发布会每次只准备2到3个小时，然后就裸奔上台，让人昏昏欲睡也就不足为奇了。

所以我对大家的最低要求是：不排练这六步，决不上台演讲。

另外你一定要抓住所有可以“说”的机会，提前准备。我们有学员刚考上大学，拿到录取通知书，我就跟他说，你可以准备你的大学新生发言了。新学校、新老师、新同学，介绍你自己是必有的环节，提早准备的你就很容易脱颖而出。每一次当众讲话的机会，都是推销自己的机会，你岂 能放过！准备准备再准备，练习练习再练习，全力以赴把每次讲话的“现场直播”水平发挥到极致。

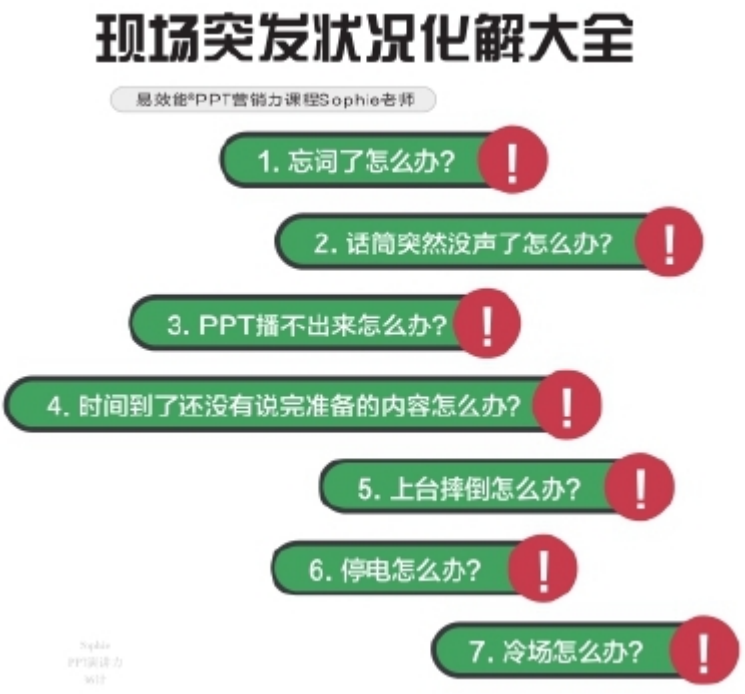
留个作业：到《PPT演讲力》读者群找教练报名观摩一次PPT演讲秀。

卡壳儿了、设备坏了……怎么办？演讲现场突发状况化解方法大全

演讲不像是拍电影，你无法叫停，也不能重新再来。所以，演讲者就要有“救场”的准备，从容面对，巧妙逆转。

百度CEO李彦宏在北京国家会议中心演讲时，突然被人从头上倒了一瓶矿泉水，上了热搜。评论者有的幸灾乐祸，有的觉得无所谓。而我想问，如果你是李彦宏，你该怎么办？

李彦宏毕竟是老江湖了，他的应变可以说是教科书级别的——先是停顿了几秒，然后用英语问道那句著名的“What’s your problem？”随后，李彦宏继续演讲并调侃道：“在AI前进的道路上还会有各种各样想象不到的事情发生，但我们前进的决心不会变。”赞。台下响起了掌声，还有人在喊“李彦宏加油”。



我们可以给李彦宏的应变加个三点式逻辑，比如“大家看到了，在 AI前进的道路上会出现各种想不到的事情。在成功道路上要历经‘三水’——冷水、汗水、泪水。冷水是别人泼的，汗水是自己流的，泪水是被不理解的。但是我相信不管什么样的水，永远浇灭不了AI发展的熊熊烈火，百度将会一如既往地在AI发展方面贡献自己最大的力量！”这样是不是更完美？

PPT演讲中还有可能遭遇什么样的突发状况呢？我帮大家总结了七个常见情境，下面带着大家一一化解。

忘词了怎么办

忘词都是因为准备不足，所以你一定要好好准备，这是治本。治标也有办法，比如你可以说：“对不起，有个很严肃的事情想要和大家说一下，由于台下帅哥美女太多，看得我眼花缭乱——所以，我忘词了！……”巧用幽默，就能把忘词的尴尬盖掉。

再比如，有时候想一个人名或者专业术语等，怎么想都想不起来，你可以停下来，说上一句“你懂的”，既化解了尴尬，又增加了自己的幽默感。

话筒突然没声了怎么办

讲着讲着，话筒突然没有声音了，这时你就只管提高自己的嗓门继续讲，中间不要有明显的停顿，现场会有人帮你处理麦克风问题，无需你的提醒。如果没有，只能说你身边都是猪队友。

易烊千玺在音乐会现场，话筒居然坏了，但是他表现得非常淡定，居然是扯着嗓子唱完了整首歌，虽然有些观众听不到他唱歌，但是看到他卖力的样子，很多粉丝都非常心疼。他这样的应对方式，又让他圈粉无数。

记得一次在PPT营销力教练团晨会上，教练小灶分享时突然掉线，干等很尴尬，晓明教练就随机应变提出“是时候来一波弹幕了”，大家跟着转发，不久分享教练重新上线，无缝衔接，甚是美妙。

PPT播不出来怎么办

碰到这个问题，不要慌，在第一时间先把实情告诉观众：“天呐，设备坏了，PPT播不了了。”观众会理解你的处境。然后，幽默地“安慰”一下观众：“接下来，看我，我的脸就是屏幕，如果有不想看我的，也忍忍，工作人员正在全力抢救你们的PPT。”

再比如我们的学员在一个技术交流会上，PPT播不出来了。她故意走到台中间向大家鞠了一躬说道：“台下的都是前辈，PPT和晚辈我一样紧张卡住了，这可以让大家多看我一眼，记住有这么一位晚辈钦佩你们。”观众热烈鼓掌、竖大拇指。当天晚宴上她成了很多人的话题，加了很多行业前辈为微信好友。

避免设备出问题的最好方法就是提前检查（参考“观众画像：在哪里讲”）。

时间到了还没有说完准备的内容怎么办

想讲的内容太多，往往影响整个演讲的节奏。有的演讲者准备了太多干货，一直在火急火燎地播放PPT，语速也像机关枪一样，基本是在最后5分钟匆匆讲完剩下的内容的，明显头重脚轻。怎么办呢？

实在讲不完，就不要讲完。比如你的演讲原本要讲10个点，你就把其中最重要的3个点讲好，剩下那7点完全可以附在最后一页PPT上，作为延伸练习或推荐内容，让他们在结束后主动自学，或者继续追随你付费学习。

或者在演讲的一开始，列出这10点，然后问观众对哪个点最感兴趣，针对他们的选择再开讲。讲完一个点之后，回到10个主题那一

页，让他们再选下一个。直到用完时间，这样能保证你讲的都是观众最想听的。

上台摔倒怎么办

我就真摔倒过，因为我们PPT营销力线下课程要带电脑操练，满教室都是插板、电脑线。开场主持人介绍完我，工作人员开门迎我入场，刚进门，激动啊，没注意脚下，就被电线绊倒，硬摔到地上。太尴尬了，我也很佩服我自己，我非常优雅地爬了起来，接着说：“谢谢谢谢亲们，真的是为你们的热情倾倒。”观众们的掌声、笑声一下就在教室里沸腾了。

再比如，美国女演员雷莉·布丝在颁奖活动中着急上台，台阶绊了一下脚，险些跌倒在地，只见她不慌不忙地稳住了身体，站在舞台中央，平静地说：“女士们，先生们，你们刚才看到了，我是经历了什么样的坎坷，才站到今天这个舞台上的。”全场观众顿时掌声如潮。

停电怎么办

我曾经参加过一个婚礼，现场突然停电了，主持人超级厉害，他让现场所有的观众拿出手机，打开手电筒一起为新人照亮他们的幸福之路，这比有电还浪漫。我们也可以借鉴参考，让观众照亮你的舞台梦。

冷场怎么办

当观众对你的演讲无动于衷时，你应主动走到观众中间，一边注视着他们，一边说跟他们有关的内容，比如“接下来我分享的方法，会帮助大家很快突破演讲中的紧张……”把大家的注意力拉回来。

或者在一开始就给观众埋一颗“定时炸弹”。比如说：“为了保证大家能收获更多，我设计了三个上台实战演练的环节，加分哦，或者送礼物，具体是什么我先不剧透，也不知道哪三位同学能中奖。你们准备好了吗Ready Go！”这样观众都必须认真听了，他们不知道什么时候会被你叫上来，所以会始终保持注意力，而且又想要加分或礼物。就像我们上学时候，最怕被老师突然点名提问，所以不认真听都不行。

记住，遇到突发状况始终把握一个原则，尽量不要停下来，也不要将事态扩大，比如被泼水，你不能泼回去或打回去，否则都会让事态升级。在我看来，演讲者遇到突发状况，最好也是最重要的策略，就是稳住，停顿几秒之后快速思考应变的语言，同时在心里一定要告诉自己“不要慌，不要慌”，然后临场植入一个跟突发状况、演讲主题和现场观众有关的回应，上上策是用幽默破局，两三句带过去之后继续你的演讲。

留个作业：你还遇到过什么样的突发状况？你是如何搞定的或想知道如何搞定吗？发送到《PPT演讲力》读者群。

注释

[1]本节内容部分参考了知乎上拾余的文章《演讲前的正确准备方式是什么？到底要不要背逐字稿》。

普华经管

销售这样做才对

超级销售课

成为销售高手的100次刻意练习

史少武◎编著

挖需求、善沟通、会展示
排异议、促成交、创业绩

懂礼仪、做营销、会谈判
抓售后、催欠款、解难题

破解销售密码，挑战业绩高峰

突破销售瓶颈，享受成功乐趣

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

超级销售课：成为销售高手的100次刻意练习

史少武　编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

超级销售课：成为销售高手的100次刻意练习/史少武编著.--北京：人民邮电出版社，2019.1

ISBN 978-7-115-50239-1

Ⅰ.①超…Ⅱ.①史… Ⅲ.①销售—基本知识Ⅳ.①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第272837号

◆编著 史少武

责任编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆开本：700x1000 1/16

印张：15.5 2019年1月第1版

字数：185千字 2019年1月北京第1次印刷

定价：55.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

内容提要

前言

第1章 销售认知

把销售当作自己的事业来经营

意识到销售是实现自我价值的极佳途径

相信自己，做一个内心强大的人

销售的任务就是满足客户的需求

永远不要做“一锤子买卖”

成功的秘诀就是坚持到底

立志做一名超级销售员

缓解压力，做一名快乐的销售员

永不自卑，遇挫时提醒自己“我是最棒的”

第2章 形象气质

得体的着装能为销售人员加分

打造完美形象，为产品加分

男士着装重在“洁”，女士仪容重在“雅”

通过优雅的手势表达心意
“站”“走”“坐”有讲究
在心中描绘一幅自我形象图
管理好情绪，用一颗平常心对待销售工作
第3章 销售礼仪
礼仪是销售人员的必修课
不可不知的言谈礼仪
名片使用的注意事项
打电话需要注意的通行礼仪
握手有规矩，千万别犯错
了解拜访礼仪，在客户面前不可太随便
倾听时需要注意的礼仪与技巧
第4章 沟通口才
销售离不开好口才
寻找让客户感兴趣的话题
提问水平决定销售水平
沉默有时是最好的回答
赞美的力量
言语得体才能吸引客户
让客户体会到优越感
说服客户应遵循的三个原则

第5章 客户类型
果断型客户：巧妙引导，让客户变被动为主动
犹豫型客户：营造紧迫氛围，让客户觉得不买很可惜
不满型客户：忍受牢骚，化解客户的不满
自我型客户：对自我型客户的识别与说服技巧
啰唆型客户：适时控制沟通时间
专家型客户：适时夸奖，耐心做个好听众
左脑型客户：多肯定客户的观点
右脑型客户：趁热打铁，不给对方犹豫的机会
豁达型客户：强调产品优势，尊重客户的看法
第6章 需求挖掘
客户需求的三种类型
挖掘客户需求的四个基本原则
客户购买需求的五个层次
清楚客户购买产品的动机
男性客户的消费心理分析
女性客户的消费心理分析
年轻客户的消费心理分析
中年客户的消费心理分析
老年客户的消费心理分析
第7章 产品展示

销售人员应该成为产品专家
不要过分夸大产品的功效
你对产品有信心，客户才会放心
通过产品展示赢得客户的心
把握展示要点，带给客户最好的体验
产品展示要把握好尺度，追求客户满意
注意客户的反应，不要画蛇添足
第8章 产品劝购
产品劝购的四个技巧
机智应对客户的拒绝
不畏“大人物”
为产品提炼独特卖点的技巧
处理客户抱怨要遵循的三个原则
富兰克林成交法：让客户做出理智的选择
第9章 排除异议
将客户投诉看作珍贵的礼物
巧妙化解客户的不满情绪
典型的客户异议及解决方案
针对产品的七种异议
针对客户心理的五种异议
处理异议要选对时机

处理客户有效投诉的六个步骤
第10章 收款策略
收款策略要因人而异
尽量避免应收账款的增加
应收账款的管理
预防呆账的有效措施
电话催款的五个关键步骤
四种安全有效的收款方式
学会用法律手段维护自身的合法权益
依法催讨欠款需要注意的问题
第11章 售后服务
真正的服务始于成交之后
售后服务的原则
售后服务的两大要点
售后服务的常规内容
建立客户档案
避免售后服务同质化
信守诺言，跟进所承诺的服务
成交后的“一三七法则”
第12章 网络营销
以企业网站为基础开展网络销售活动

使用简单快捷的搜索引擎
通过E-mail传递价值信息
动态的网络视频更能吸引消费者眼球
利用聊天群组进行销售
通过App开展客户端销售
利用大数据进行精准销售
附录
超级销售力训练1——培养良好的销售素质
超级销售力训练2——激发客户无限需求
超级销售力训练3——富有成效的销售陈述
超级销售力训练4——让产品对客户的价值倍增
超级销售力训练5——保持良好的销售心态
超级销售力训练6——有逻辑地说服客户
超级销售力训练7——直言应对拒绝信息
超级销售力训练8——用行动迈向销售巅峰
返回总目录

内容提要

销售是一项具有挑战性的工作，它拼的不仅是产品，更需要高超的沟通技巧与营销技巧。

本书将各类销售知识与技能分解为100个知识点，内容涵盖销售礼仪、沟通口才、需求挖掘、产品展示、产品劝购、排除异议、售后服务、网络营销等销售领域的各个方面，既有理论指导，又有应对策略和案例分析。全书内容全面，形式灵活，销售人员可以在忙碌之余随时翻看查阅，逐步增加专业知识，提升销售能力。

本书适合所有销售人员以及有志于从事销售工作的人士阅 读和使用，也可作为企业培训销售新人的教材。

前言

销售是最具挑战性的工作之一，也是最有“钱”途的职业之一，它为每一个平凡的人提供了成功的机会。

很多著名的商业巨擘、超级富豪们都是从做销售开始的。例如，比尔·盖茨、李嘉诚、松下幸之助、麦当劳之父克罗克、塑胶大王王永庆、商业巨子艾柯卡等，他们都是从做销售开始走向人生辉煌征程的，是销售改变了他们的人生。

销售人员应该为从事销售工作而感到自豪。试想一下，即使一个产品质量再好，对人们再有用，如果没有销售人员的辛勤推广，也难以发挥其应有的价值。和其他任何行业的任何工作一样，没有付出就没有回报。要想成为销售高手，就要经过有针对性的刻意训练。

《超级销售课——成为销售高手的100次刻意练习》针对销售人员的现实需求，将典型案例与操作方法相结合，深入分析了销售工作的常见问题，并给出解决方案。本书内容涵盖销售认知、形象气质、销售礼仪、沟通口才、客户类型、需求挖掘、产品展示、产品劝购、排除异议、促进成交、售后服务等销售领域各个方面的知识，是一本能够让普通销售人员快速成长，从而晋升为销售高手的实战训练指南。

为了便于读者学习，书中每篇文章的内容均由三个部分组成：一是“练习目的”，帮助读者明确练习方向；二是“理论指导”，理论与案例相结合；

三是“练习方法”，告诉读者具体该如何做。

概括起来，本书具有以下三大特色。

〇系统全面——本书立足于全程指导，对销售活动的各个层面条分缕析，涉及销售人员想知道以及必须知道的各方面知识。当然，这

里所指的“全程”是相对的，因为销售知识纷繁庞杂，一本著作难以将其全部囊括。

〇案例丰富——本书与读者分享来自一线销售高手的成功经验，有助于读者更好地胜任销售工作，从而获得突出的业绩。

〇注重实战——本书针对销售工作难点以及销售活动中普遍存在的典型问题，提供了有效的解决方案，并结合各个销售要点指导销售人员进行有针对性的练习。

由于编者水平有限，书中难免存在错漏之处，恳请读者批评指正。

第1章　销售认知

把销售当作自己的事业来经营

练习目的

销售人员要认可自己的工作，在工作中学会如何与人相处，如何灵活处理问题，如何战胜他人的冷漠和拒绝。

理论指导

每种职业都有其独特的价值和意义。要想成为一名超级销售员，自你从事销售工作的那一刻起，你就应以此为荣，发自内心地认可这份工作。

在当前社会中，销售人员扮演着越来越重要的角色，并且是无可替代的重要角色。你不要将销售简单地看作是卖东西，也不要将自己简单地说成是个卖东西的人。你要将销售当成事业来经营，并为此投入全部精力，发挥全部的潜能。

优秀的销售人员，都会把自己定位成顾问、医生或专家，只有平庸的销售人员才会认为自己是在帮助公司卖东西。

1. 销售人员是顾问

销售大师乔·吉拉德认为，销售人员是用产品与服务来解决问题，而不仅仅是去找产品买主的。销售人员不应该走到客户面前，摆出一副希望能做成生意的样子。相反地，在拜访客户的时候，一定要以顾问的身份帮助客户解决问题。销售人员只有成为客户的顾问，才会站在客户的角度，为客户的利益出谋划策，才能得到客户的信任与

尊重。请记住这样一个道理：想让别人用什么样的态度对待你，你就要用什么样的态度对待别人。

2.销售人员是“医生”

通常情况下，医生诊疗都会遵循这样三个步骤：检查、诊断、开处方。如果没有经过这三个步骤，医生给人看病的过程就是不合规的。作为销售人员，也应该和医生一样，严格遵循职业道德规范与工作流程，把自己当成客户的“医生”，把自己的产品和服务当成一剂良药。销售人员在“诊断”客户所需的过程中，还要兼顾客户的整体利益，找到最妥善的解决方案，这就是销售的成功之道。

3.销售人员是专家

相较于竞争对手，优秀的销售人员能够让客户明白从他手中购买产品的好处；优秀的销售人员懂得更多的专业知识，他可以给客户提供更多的建议、更好的服务；优秀的销售人员会明白客户的心声，了解客户真实的想法；优秀的销售人员会让客户觉得不从他那里购买产品就会后悔。优秀的销售人员应该像专家一样值得客户信赖，让客户产生安全感。

你只要把销售工作当成自己的事业去做，就会得到更多的锻炼与成长。在日常工作中，销售人员应学会如何与人相处，如何让别人接受自己的思想，如何灵活处理问题，如何战胜别人的冷漠和拒绝。销售人员在工作中学到的技巧和原则，同样适用于任何行业，让人受益终身。

当然，把销售当作事业最直观的回报就是让自己收获更多的财富。我们都知道，销售人员的工资通常是与销售业绩直接挂钩的，虽然压力很大，但回报却极其丰厚。在销售行业，很多企业给销售人员的薪酬是上不封顶的，业绩好的销售人员拿的月薪甚至比自己的领导还多。

练习方法

1.发自内心地认可销售工作，坚定职业信念，为自己所从事的职业感到自豪。

2.当别人询问你的职业时，大方地告诉对方你从事的是销售工作，让对方感受到你的职业自信。

3.把销售工作与自己的人生规划紧密结合起来，将其作为事业发展的起点。

意识到销售是实现自我价值的极佳途径

练习目的

销售人员应坚定信念、坚持不懈，通过销售实现自我价值，让自己过上理想的生活。

理论指导

很多人都希望通过努力工作实现自我价值，获得社会的认可。而从事销售工作，就是这样一条能够实现自我价值的极佳途径。

成功的销售人员总是能够把握住机会，他们会通过以下几种方式实现自我价值。

第一，挖掘自身潜能。

销售是一种非常锻炼人的工作，有助于激发人的潜能。因此，很多人都坚信销售能够为自己提供一个广阔的施展才华的舞台，让自己的能力得以充分发挥。销售是他们所追求的发掘自身潜能与体现自我价值的极佳途径。一个人一旦爱上自己所从事的工作，就会在工作中热情而主动，不怕困难，勇往直前。这样的人在销售工作中更容易获得成功。

第二，展示自我才能。

判断一个人是否有能力、有才华，不应只看其所取得的成绩。有的人可能有能力、有才华，但没有机会施展。在现实生活中存在这样的情况，一个人在某一项工作中遭受了挫折和失败，人们常常将原因归于其能力不济。但是，当事人对此并不以为然，其决定通过其他工作来证实自己的能力，而销售正好为其提供了这样一个机会。在销售行业中，每个人都站在同一个起跑线上，机会都一样。倘若你真的有

能力，并把握住机会，自然会取得成功，让别人刮目相看。许多人在销售中不只获得了财富，也充分展示了自己的才能，他们相信销售会让自己取得更大的成功，这种自信心与荣誉感让他们时刻保持高度的敬业精神，进而迸发出无限的工作热情。

第三，改变生活方式。

每个人都有自己的生活理念与生活方式。而要想改变个人生活方式，就要具备一定的物质基础与文化氛围，这些都可以通过销售间接获得。销售是以人为中心的，它不仅仅是推销产品，更重要的是向消费者传达其价值观念，这种价值观念也许是一种自信，也许是一种协作精神，也许是一种新的生活方式，能够帮助人们更好地享受生活。同时，销售人员的生活也会因个人的努力而变得更加丰富多彩。

从事销售工作，是一个人实现自我价值的极佳途径，销售人员应当坚定信念、坚持不懈，用奋斗去拥抱梦想，实现自己的人生价值。

练习方法

1.通过销售工作不断挖掘自身潜能，展现自我才华。

2.每次领到销售业绩提成时，根据提成金额的大小，给自己买一个小礼物当作奖赏。

3.分阶段树立销售目标，如年目标、季目标、月目标、周目标、日目标，并竭力实现，以此感受经由销售而实现自我价值的愉悦感。

相信自己，做一个内心强大的人

练习目的

坚定信心，培养强大的内心，做一个对销售充满自信的人。

理论指导

曾有人说：“自信是成功的一半！”人缺乏自信就如无刃的钢刀，无法展示出锋利的一面。虽然拥有自信的人做事未必会成功，但是缺乏自信的人做事肯定不会成功，销售人员务必谨记这一点。

坚信自己的能力，是销售人员取得成功不可或缺的信念。美国寿险推销大王乔·坎多尔弗曾表示：“销售过程中的每一个环节都离不开自信心。”优秀销售人员的一大共性，就是拥有自信心。

在工作中，销售人员需要和形形色色的人打交道，既有财力雄厚、权位显赫的客户，也有博学多才、知识渊博的客户。销售人员要想说服他们购买产品，就要先赢得他们的信任和欣赏。销售人员必须相信自己的能力，然后满怀信心地敲开客户的门，从容不迫地和他们侃侃而谈。销售人员如果没有自信，害怕和客户交流，那么是无法做出好业绩的。

许多销售人员都做不到这一点，他们在工作中一旦遇到阻力，就会断定：要谈成这笔交易是不可能的。事实上，在优秀销售人员的字典里，根本就不存在“不可能”这三个字。他们认为，只要满怀信心地坚持下去，终会踏上成功的大道。

很多销售人员之所以业绩差，就是因为深陷于“不可能”这个词，他们总是觉得这也不可能，那也不可能，结果只能与失败为伍。

2001年，一位名不见经传的美国推销员，竟然将一把斧头推销给了小布什总统。布鲁金斯学会知道此消息后，授予其“金靴奖”。这名推销员的名字叫乔治·赫伯特，他是布鲁金斯学会自1975年以来，第二位获此殊荣的学员。

布鲁金斯学会以培养“世界上最杰出的推销员”著称于世。它有一个传统，在每期学员毕业时，设计一道能体现推销员能力的实习题，让学员去完成。其中的一道实习题就是：“请将一把小斧头推销给小布什总统。”

许多学员都知难而退，他们认为总统不会缺一把斧头，即使缺少，也用不着亲自购买。

然而，乔治·赫伯特却做到了。一位记者在采访他的时候，他是这样说的：“我认为，将一把斧头推销给小布什总统是完全可能的，因为小布什总统在得克萨斯州有一个农场，里面长着许多树。于是，我就给他写了一封信，内容是：‘有一次，我有幸参观您的农场，发现里面有些树已经枯死，木质已变得松软。我想，您一定需要一把小斧头，但是从您现在的体格来看，小斧头显然太轻，您还需要一把不甚锋利的大斧头。现在我这儿正好有一把这样的斧头，很适合砍伐枯树。假如您有兴趣的话，请按这封信所留的信箱回复我……’后来，他就给我汇来了15美元。”

乔治·赫伯特成功将斧头卖给总统后，布鲁金斯学会在表彰他时说：“金靴奖已空置了26年。在这26年间，布鲁金斯学会培养了数以万计的推销员，造就了数以百计的百万富翁，这只‘金靴子’之所以没有授予他们，是因为我们一直想寻找这样一个人，这个人不因某一目标难以实现而放弃，不因某件事情难以办到而失去信心。”

有些事情并不是难以完成或无法完成，而是我们对自己没有信心。一个连自己都不相信的人，是无法取得成功的。我们要相信自己，培养强大的内心，为了创造梦想中的奇迹而不断努力！

练习方法

1.告诉自己：我下定决心要做的事情，就一定能做成。

2.遇到挫折时，不气馁，不放弃。

3.锻炼不服输的心境，挑战一项以前没完成过的身体训练，比如每天坚持做俯卧撑。

销售的任务就是满足客户的需求

练习目的

了解销售任务，挖掘客户的真正需求。

理论指导

销售人员最重要的工作就是挖掘并满足客户的需求。

有一些销售人员，他们有明确的业绩目标，每天用大量的时间学习产品知识和销售技巧。然而，他们如此努力地付出却始终得不到客户的认同。原因其实很简单——他们根本不了解客户的真正需求，在客户面前总是千篇一律。而优秀的销售人员总能顺应形势，面对不同的客户采取不同的销售方式，针对客户的需求，为他们提供合适的产品或服务。

挖掘客户的真正需求是销售人员的一项重要工作。找到客户的真正需求后，销售人员应及时调整自己的销售方式和产品介绍流程，让客户明确感受到这种产品正是其需要的。

现代营销学之父菲利普·科特勒曾说：“不遗余力地去了解并弄懂客户的需求和欲望，是所有销售人员都应做到的。销售人员必须有发现客户需求的本领，使自己产品的定位与客户心中所能想到的某些利益相吻合。销售人员应根据客户的需求和欲望，为客户提供力所能及的帮助，让客户感到满意。”

事实上，仅仅依靠销售人员个人的力量是无法达到上述要求的，销售人员还必须与企业的其他部门密切配合，为客户提供卓越的产品和服务。几乎所有成功的销售型企业都秉持这样一种理念：以客户为中心，加强市场营销工作。

现实中有不少销售人员，他们很少主动出击，也从不去挖掘客户的需求，只等着客户找上门来。在他们看来，如果客户真的有需求，根本无需自己过多介绍；如果客户没有需求，即使自己费尽心思也难以说服他们。这样的销售人员早已在脑海里固定了自己的思维方式，使他们很难再有所突破，更不可能创造出一流的业绩，成为超级销售员。

如果“需求”永远超过“供给”，那么销售人员就变成单纯的订单收集人了，只需坐等客户上门即可，无需高超的销售技巧。有经验的销售人员不会把一次成交当成销售的终结，而是把它当成下一次销售的开始。

准确地挖掘客户的真正需求是销售制胜的关键因素之一。如果销售人员不了解客户的真正需求，只是抱着碰运气的心态，那么只会处处碰壁。

练习方法

1.销售人员向客户推荐产品之前，一定要先掌握客户的实际情况，然后再挖掘客户的真正需求。

2.经常进行市场调查，分析客户的需求，及时调整自己的销售策略。

3.赢得客户的信赖，积极帮助客户分析问题、解决问题，通过挖掘客户的潜在需求来获得超值回报。

永远不要做“一锤子买卖”

练习目的

销售行为应以诚信为先，不要为了业绩而糊弄客户，这样做只会搬起石头砸自己的脚。

理论指导

每一个从事销售工作的人都应该懂得：销售不是一锤子买卖。不要只为眼前的利益而做出降低个人信用的事。一笔交易的达成是建立在信任的基础上的，如果销售人员只为提高眼前的销售业绩而糊弄客户，那么必将给自己造成巨大的损失。

某化学厂开展业绩评比，结果大家发现崔兵的销售业绩非常好。于是有位同事向他请教销售秘诀，他回答说：“我跟小华搭档，他去居民区卖一种洗碗效果特别好，而且价格十分便宜的洗涤灵。”

“这跟你有什么关系呢？”同事觉得很奇怪。

“问题是使用这种洗涤灵后，皮肤会被染成黄色，不容易洗掉。”崔兵得意地说，“我就到小华去过的小区卖专门洗掉那种黄色污渍的香皂，而且清洗效果很好，但价格就比较贵了。”

不久，崔兵的这种做法被传了出去，从此再也没有人买他们销售的任何东西了。他们不仅伤害了消费者的利益，而且损害了自己和公司的声誉。

虽然提高销售业绩是每一位销售人员的目标，但是绝不能使用一些不正当的手段来实现。耍小聪明或许会让业绩暂时有所提升，但是谎言总有被揭穿的时候。

信用是销售之源。销售高手都是讲信用的人，他们言必信，行必果，以诚信为本，最终达到成功交易的目的。

练习方法

1.把客户当成朋友一样对待，坚决不做对不起客户的事。

2.工作中不应为追求业绩而耍手段，应实事求是地向客户推荐产品。

3.在向客户做出承诺之前，先考虑一下自己能否做到。

4.给自己写下几条销售要遵循的“铁则”，并铭记于心，永不违背。

成功的秘诀就是坚持到底

练习目的

不管遇到何种困难，都要坚持不懈。

理论指导

在所有的职业中，销售是最容易受挫的工作之一，它容易让人产生厌倦感而不愿坚持下去。许多销售人员虽然忙忙碌碌，但是并没有多大作为，他们大都败在自己手中——遇到挫折时放弃了自己的追求，缺乏坚持不懈的精神。

罗杰斯是美国一家人寿保险公司的保险推销员，他想说服一所小学的校长让全校的学生投保。然而校长对此毫无兴趣，他一次次地将罗杰斯拒之门外。当罗杰斯第69次来到校长办公室时，校长终于被他的诚心所感动，同意让全校学生投保。

日本“推销之神”原一平也有过这样的经历。原一平是一名寿险推销员，他在最初进入保险业时，曾为了赢得一位大客户，在三年零八个月的时间里拜访这位客户多达70次，最终签下了这笔巨额保险单。事情的经过是这样的：

有一次，原一平到一位素未谋面的某家公司的总经理家里去推销保险。可是，无论原一平什么时间去拜访，总经理都不在家。每次他都会被一位面目慈祥的老人以各种理由打发走。就这样，原一平拜访了70次，也扑空了70次，可是他仍然不愿放弃。后来，他意外地从一位客户那里得知，拒绝他的那位老人就是让他扑空了70次的总经理。在第71次拜访时，原一平终于获得了这笔数额巨大的保险单，他三年多的努力最终没有白费。

美国销售人员协会的一项调查研究指出，不能坚持到底是销售失败的主要原因。下面这组统计数字也许更能说明问题：有48%的销售人员找过一次客户之后就不再坚持了；有25%的销售人员找过两次客户之后就不再坚持了；有15%的销售人员找过三次客户之后就不再坚持了；有12%的销售人员找过三次客户之后仍继续坚持，而80%的生意恰恰就是这12%的销售人员做成的。

销售人员如果在销售失败或遭人拒绝、嘲讽时就畏惧、退缩甚至放弃，那么成功又怎会找上门来呢？只有拥有坚持不懈的精神和永不放弃的信念，销售人员才能迎来成功的那一天，也才能成为一名真正的超级销售员。

练习方法

1.在日常小事中培养自己坚持不懈的精神，比如每天坚持晨跑。

2.遭到客户拒绝甚至嘲讽时，要告诉自己：坚持到底就是胜利。

3.要意识到销售是一场耗费体力与耐力的“长跑比赛”，最终获得胜利的往往不是速度最快的人，而是那些坚持不懈、拼搏到底的人。

4.对待不同的客户应该采取不同的策略。如果遭到客户拒绝，那么销售人员不妨尝试换一种方法。

5.适度地专攻一位不愿意签约的客户，至少每周保持一次联系，并努力坚持一年。一年后，无论成功与否，都要为自己庆祝一下——因为，你这种坚持不懈的精神终会为你带来丰厚的事业回报。

立志做一名超级销售员

练习目的

销售是一门复杂的学问，要想成为一名超级销售员，仅仅具备出色的销售技巧是不够的，还要全方位提升自己，努力让自己成为一名销售全才。

理论指导

现代营销学之父菲利普·科特勒心中最优秀的销售人员是什么样的呢？他用一个故事表达了他的观点。

美国有一家制鞋公司，正欲将业务拓展到国外。总经理派一名销售人员去A国了解那里的市场。这名销售人员到达A国后，发回这样一条消息：“这里的人都不穿鞋，根本就没有市场。”

于是，总经理又派出第二名销售人员。他在A国待了一个星期后，也发回了一条消息：“这里的人都不穿鞋，因此市场巨大。”

现在让我们来判断一下哪一位销售人员是优秀的。第一位销售人员显然不是，他只是一个收集订单的人。如果没有订单，那么他便无所事事。第二位销售人员也不是优秀的，因为他的销售思路是——我可以销售任何东西，这里的人虽然都不穿鞋，但是我能设法让他们穿上。这明显有强行推销的意思。

那么，谁才是真正优秀的销售人员呢？答案是：第三位。

第二位销售人员回国后，总经理又派出第三位销售人员。他在A国待了三个星期后，发回这样一条消息：“这里的人虽然都不穿鞋，但是有的人患有脚疾，需要穿鞋。不过我们现在生产的鞋太小，不适合他们，我们必须生产一些大码的鞋。另外，我们需要投入大约15万美

元才能进入A国市场。我们每年在A国市场大约能卖出两万双鞋，投资收益率为15%，因此我们在这里卖鞋可以赚钱。”

第三位销售人员不仅表示可以在A国开展业务，还说明了A国需要什么样的鞋子、公司需要投入多少钱以及投资收益率如何。

科特勒由此得出结论：超级销售员不仅要具备出色的销售技巧，而且要懂得市场调研、产品设计、财务核算等方面的相关知识。

练习方法

1.以所在公司最出色的销售人员为榜样，给自己订立一个极具挑战性的销售目标。

2.全方位提升自己，向所处行业中最优秀的销售人员看齐。

3.在思想上一定要有全局思维和广阔的视野，正确认识销售，把销售当成一门复杂的学问来看待。

4.遇到销售难题时别退缩，多转换思维，想一想有没有其他的解决方式，或另辟蹊径，重新开发新的市场。

缓解压力，做一名快乐的销售员

练习目的

做一名有正能量的销售员，随时把乐观的态度传递给客户。

理论指导

压力只是一种主观感受，要想成为一流的销售人员，就要对压力产生的原因进行客观分析，学会及时排解压力，克服销售工作中的障碍。

造成压力的因素主要有以下几种。

1. 心理因素

失败和挫折最容易给人带来压力，而销售则常常伴随着失败与挫折。

2. 情绪因素

情绪因素主要包括不安与恐惧。以下几种想法最容易让销售人员感到不安，“如果没有完成销售任务怎么办”“领导会给我什么样的处罚”或“万一我被辞退了怎么办”。

3. 环境因素

环境因素主要是指销售人员日常生活和工作中发生的重大变化或突如其来的变故等。

4. 角色因素

当一个人的社会角色负担过重或必须同时扮演几个角色时，就会感受到很大的压力。此外，当一个人不清楚自己的角色定位时，随之而来的恐慌和焦虑也会造成压力。

5. 工作压力因素

工作压力因素主要包括工作量过大、工作内容单一、与同事关系紧张、没有晋升机会等。

销售人员可以借助以下几种方式来减轻工作压力。

（1）回想。在巨大的压力面前，回想一些愉快的往事可以让销售人员摆脱疲惫的心态，缓解压力，积极地投入到工作之中。

（2）借鉴。借鉴成功人士的经验，这不仅可以激发销售人员的工作热情，而且能够让销售人员深刻地认识到压力的本质。

（3）自我安慰。销售工作竞争激烈，销售人员要不断地激励自己——我的成功意味着竞争对手的失败。

（4）在成功和失败中汲取经验。销售人员可以把每一次与客户交流都当成是锻炼自己的机会，在成功和失败中学习，以坦然的心态面对工作。

（5）寻找快乐的生活圈子。避开压力源是缓解压力的一种好方法，销售人员可以寻找一个能使自己轻松、愉悦的生活圈子。

练习方法

1.掌握上文中提到的减轻工作压力的五种方法。

2.不管遇到多大的困难，也要用积极的心态去面对。

3.与客户交流时，要保持微笑，把快乐传递给客户。

永不自卑，遇挫时提醒自己“我是最棒的”

练习目的

在面对困难的时候，销售人员要有意识地进行自我激励，不怕挫折，迎难而上。意志不坚定的人很难成功，有能力、有毅力、有自信的销售人员才会被客户认可。

理论指导

销售工作充满了挑战，失败是很常见的。对此，销售人员要具有很强的意志力和自我调节能力，不断地进行自我激励，不怕挫折，迎难而上。

心理学研究表明，如果一个人长期在各个方面都比别人差，那么他会觉得自己不如别人，从而形成一种自卑心理。自卑的人常常会不由自主地过分夸大自身的缺陷，经常拿自己的劣势与别人的优势相比较，不能冷静地分析自己遇到的问题，不能正确地看待自己的失误，也不能客观地理解他人对自己的评价。他们总觉得自己一无是处，从而丧失自信，对那些稍微努力就可以完成的工作也会轻易放弃。

相反，如果一个人在某些方面具有过人之处，那么他会形成一种“我是最棒的”信念。这种善于自我激励的人在生活和工作中不甘心成为一个不思进取、畏首畏尾、无所作为的失败者。不断进行自我激励，不仅会使销售人员的心态变得平和，而且会产生一种拼搏精神。

美国保险推销大王法兰克·贝格刚开始投身保险业的时候，他的业绩非常差。法兰克的一位朋友介绍他参加了一个培训课程。他们走进教室并坐在最后面，他的这位朋友低声说：“这节课的内容是大众演讲。”此时，轮到其中一位学员演讲，这位学员露出紧张的神情。

他的样子让法兰克想到了自己——我和他一样，既胆小害怕又紧张不安；要是让我当众演讲，也许还不如他呢。

这时，教授这门课程的老师向法兰克走来。法兰克的朋友向他介绍说：“这位是成功学大师戴尔·卡耐基。”

法兰克说：“我非常想加入进来。”

卡耐基说：“现在这门课程已经过半了，你最好还是再等等，因为新课程马上就要开始报名了。”

法兰克坚定地说：“不！我希望马上加入！”

“行！”卡耐基面带微笑地对法兰克说，“下面轮到你演讲了。”

法兰克听到后紧张地浑身发抖，他感觉快要晕倒了，但还是努力完成了演讲。这对法兰克来说绝对是一个很大的挑战，此前当着很多人的面，他甚至连一句“大家好”都说不出来。

此事过去几十年后，当时的情景依然清晰地保留在法兰克的脑海中，那是他命运的转折点，也是他事业的起点。从那以后，他彻底战胜了自己最大的敌人——自卑。

自卑的人必然胆小，这是销售人员最大的心理障碍，要想顺利拿到订单，销售人员就必须战胜自卑。

练习方法

1.如果销售人员有自卑心理，那么应深刻分析这种心理形成的原因。

2.将“我是最棒的”这一信念深植于心，并从每一件事、每一个细节上坚定这种信念。

3.销售人员要有意识地训练自己的胆量，增强自己的自信心。

第2章　形象气质

得体的着装能为销售人员加分

练习目的

与客户交流时，销售人员一定要注意仪容仪表，争取给客户留下好印象。

理论指导

大量的研究表明，客户对销售人员的仪表所产生的心理反应往往会潜移默化地影响其对产品的选择。因此，销售人员应该时刻注意自己的仪容仪表。

有位商人曾讲过这样一件事：

“有一天，一位推销员走到我面前，他邋遢的样子让人看了感觉非常不舒服。这位推销员向我推销一种他认为‘好得不能再好’的产品，可我总是开小差——我盯着他脏兮兮的鞋子，皱巴巴的裤子，油亮亮的衬衫衣领，还有他脖子上那条皱皱的领带。我在他介绍产品的过程中一直在想一个问题：他自己都邋遢成这个样子，他的产品又会好到哪里去呢？即使他说得再好，我也不会购买。”

销售人员一旦走到客户面前，所代表的不仅仅是个人，还代表着公司与产品的整体形象。销售人员糟糕的外表会令客户对其所代表的公司和产品的印象大打折扣。因此，销售人员的着装应该与其所从事的工作相配，与其所销售的产品保持协调。此外，销售人员在搭配服装时，还应考虑到销售环境和客户类型。

销售人员应该遵循以下几个基本着装原则。

1.时间原则

所谓时间原则，即着装要随着时间、季节与潮流的变化而变化。

（1）随着时间的变化而变化。如果在白天工作时间与客户见面，那么销售人员应穿着比较正式的服装，这样可以表现出自己的专业水准。如果在晚上、周末或其他休闲时间与客户见面，那么销售人员应该穿得休闲一些，这样可以让客户感觉比较放松；如果这时销售人员穿得非常正式，那么反而会给客户留下刻板的印象。

（2）随着季节的变化而变化。一年分为春、夏、秋、冬四个季节，每个季节都有适合该季节特点的服装。销售人员在冬天穿得过薄，或在夏天穿得过厚都是不合时宜的。因此，销售人员在选择服装时，一定要选择与季节相协调的服装。

（3）顺应潮流的变化。着装除了要随时间和季节的改变而改变之外，还应顺应时代的潮流，同时也要符合工作要求。

2.场合原则

着装还应随着场合的变化而变化。场合一般分为正式场合、非正式场合以及半正式场合。正式场合包括宴会、婚礼、年会等。出席正式场合时，男士应穿着深色西服和白色衬衫，领带的花纹或图案的颜色对比不宜太过强烈。女士在挑选服装时可以有更多的选择。当然，这要视具体场合或情况而定，如果从事的业务涉及高端产品（如金融产品），那么建议穿着正式的西服套装，这样可以提高自己的可信度以及专业性。

非正式场合包括旅游、访友等。此时，男士可以选择颜色清爽的西装；衬衫可以随意搭配，也可以穿T恤。女士的着装则可以随性一些，以展现自己的个性和特点。

半正式场合包括上班、午餐、会议、一般性访问等。在这种场合下，男士可以选择穿浅色或深色西服，衬衫的颜色要与西服的颜色相

协调，领带的花纹或图案要尽量素雅。女士则不宜穿着过于男性化的服装，因为那样看起来太过精干，缺乏亲和力。

3.地点原则

销售人员的着装搭配应入乡随俗，符合当地人的审美习惯。

练习方法

1.销售人员在见客户之前，应先检查自己的仪表是否整洁、着装是否得体。

2.根据客户类型，因人而异细心打扮，让自己更有吸引力。

3.根据个人情况，选择适合自己肤色和身材的服装。

打造完美形象，为产品加分

练习目的

个人形象与产品形象紧密相连，销售人员个人良好的形象可以为成功交易增加砝码。

理论指导

有一个人打算卖掉自己的旧车，他将车送到维修店，让人把车表面的划痕磨光后重新喷漆；再把车内重新装饰一番，更换新的轮胎，调试好所有的设备，使这辆车旧貌换新颜。因为他相信，给旧车做一次“美容”，有利于车卖出一个好价钱。

销售产品也是如此，完美的形象和优雅的气质不仅可以提升销售人员在客户心中的可信度，而且能为成功交易增加砝码。着装是塑造完美形象的重要因素。销售人员的服装必须得体，既要与销售工作环境相协调，又要与自身的气质、年龄、体型等相协调。

销售人员不仅代表自己，更代表整个公司。如果销售人员形象邋遢，那么将会失去进行自我介绍的机会，更不用说介绍产品了。再好的产品，若被形象邋遢的销售人员拿着，产品的质量也会受到客户的质疑。

西方的服装设计大师认为，服装虽然不能让人变得完美无缺，但是第一印象的80%来自于着装。一项研究表明，大部分客户都十分乐意与那些穿着得体的销售人员交流；另一项研究也表明，穿着商务套装的销售人员所创造的业绩要比穿着便装的销售人员高出60%。大量事实证明，销售人员着装得体更能赢得客户的信赖。因此，销售人员有必要了解以下几点着装规则。

1.干净整洁是着装的基本要求

着装不仅要符合时尚美感，而且要恰当地体现一个人的个性。胡乱穿着会显得粗野，不修边幅则让人无法接受。经常更换衣服，说明销售人员是一个爱干净，拥有良好生活习惯的人。销售人员只有养成良好的生活习惯，才能有充沛的精力投入工作。

2.服装的款式及颜色要搭配协调

服装颜色的深浅会给人不同的感受，比如深色服装会显得人庄重、严肃，而浅色服装会让人看起来轻松、活泼。此外，颜色还有冷暖色调之分，比如冷色调的宝蓝色可以让人看起来更沉稳，而暖色调的橙色则让人看起来热情奔放。销售人员可以根据自己的实际情况选择款式简单、颜色合适的服装，以让自己看起来更加落落大方。

3.服装避免过分讲究

销售人员的服装过分讲究，可能会让客户觉得：“一个普通的销售员都穿得这么高级，那么他所推荐的产品一定很昂贵。”因此，销售人员给客户留下服装过分讲究的印象，对达成交易来说并没有促进作用。

总而言之，干净整洁、搭配协调的着装会让销售人员在举手投足间流露出自信与干练。

练习方法

1.销售人员要时刻注意自己的衣着打扮，可以让身边的人提提意见。

2.销售人员要养成每天出门前照镜子的好习惯，检查着装，不要让自己显得邋遢。

3.根据个人体型，扬长避短地展现自己的形象。

男士着装重在“洁”，女士仪容重在“雅”

练习目的

男士着装要注重整洁，女士着装除了要具备男士着装的“洁”之外，还要在仪容上体现出“雅”来。

理论指导

1. 男性销售人员着装要求

男性销售人员应了解以下几种职业装的穿着要求。

（1）西装

男性销售人员应该选择颜色较深的西装。白色西装不能随便穿着，人们一般只会在出席很特殊的场合时才穿着白色西装。另外，西装的剪裁要合体，这一点至关重要，太大、太小、太紧、太松的西装都会让销售人员的形象受损。

（2）衬衫

男性销售人员应该选择领口部位比较挺括的衬衫。如果领口很皱，那么会给客户留下不修边幅的印象。另外，浅色衬衫是首选，因为浅色显得干净，搭配深色西装会让人看起来很干练。

（3）领带

领带是最能显示一个男人品位的配饰之一。建议男性销售人员选择中性颜色的领带，样式不要太花哨；避免选择那些过于女性化的颜色，比如粉色，一条粉色的领带可能会让客户觉得销售人员不够沉稳。

（4）鞋子

销售人员在拜访客户之前，应检查一下脚上的鞋子是否干净，有无破损，这关乎个人形象。销售人员不要以“每天跑来跑去，鞋子穿上一会儿就脏了”为借口而不注意鞋子的清洁。

（5）袜子

很多人都不注意袜子的搭配。如果销售人员穿的是一套深色西装，那么尽量不要搭配一双颜色对比鲜明的白色袜子。因为，这样的搭配可能会让客户从视觉上感觉不舒服。

2.女性销售人员的气质表现

“雅”是一种由内而外散发出来的高雅气质。在修饰仪容时，女性销售人员不妨参照以下几点。

（1）妆容应配合气质

妆容应该与自己的气质相协调，这样可以更好地表现出女性内在的“雅”。建议女性销售人员平时多留意一些介绍化妆的杂志和电视节目，学习基本的化妆技巧。

（2）典雅稳重

女性销售人员应打扮得清新典雅，表现出成熟、干练、亲切的职业形象，让客户感觉销售人员是值得信赖的。

（3）清新靓丽

女性销售人员应打造清新靓丽的职场形象，让自己显得神采飞扬，并以此感染客户。但必须掌握一个“度”，过度打扮则会显得庸俗。女性销售人员修饰仪容要适度，要与自己的身份、外貌、气质以及所处的环境相协调，给人留下一种“淡妆浓抹总相宜”的印象。

（4）气质高雅

女性高雅的气质源于内在的修养。建议女性销售人员平时多读书，多学习专业知识，给客户留下知书达礼、精通业务的好印象。销售人员只有内外结合，才会显出高雅的气质。

练习方法

1.树立正确的着装观念，与客户见面时要遵循以上穿衣原则。

2.男性销售人员应准备两套蓝色或黑色的不易看出污迹的西装；穿白色衬衫时，切忌领口有污渍。

3.女性销售人员应掌握基本的化妆技巧。妆容不要太浓，应与衣服的颜色、款式保持协调。

通过优雅的手势表达心意

练习目的

手势表达很重要，规范的手势可以展示完美的个人形象。

理论指导

手势是销售人员表达心意的一种方式。在与客户见面时，销售人员应注意以下几点手势规范。

1. 指示方向

以左手为例：五指并拢伸直，屈肘由身前向左斜前方抬起，抬到约与肩同高时，再向要指示的方向伸出前臂。身体要保持立正姿势并微向左倾斜。

2. 指示商品

以左手为例：屈左臂由身前抬起后，以肘关节为轴，前臂由上向下摆动，使手臂呈一条斜线，掌心朝向斜下方，面带微笑示意客户。

3. 介绍商品

在介绍商品时，左手自然下垂，右手做动作，需要时左手也可以做一些辅助动作。切忌将手放在裤袋里；抓头发、挖耳朵等一系列不文雅的手势也是不可取的。

4. 做出“请”的姿势

以右手为例：五指并拢伸直，掌心向上，手掌平面与地面呈45度角，右手腕关节要低于肘关节。在做动作时，手从腹前抬起至上腹处，然后以肘关节为轴向右摆动，摆到身体右侧稍前停住，同时，身体和头部微由左向右倾斜，视线也随之转移；双脚并拢或呈右丁字步，左臂自然下垂，目视客户，面带微笑。

练习方法

1.销售人员要意识到一个简单的手势，其实就是自己外在形象的体现。

2.按照本文提示的方法，反复练习，直到能够熟练做出优雅的手势为止。

3.邀请同事们一同练习，并互相纠错。

“站”“走”“坐”有讲究

练习目的

优雅的站姿、走姿与坐姿可以体现一个人的修养。

理论指导

1.用站姿吸引客户

销售人员因其职业要求，在工作中应该保持正确的站姿。正确的站姿使男士显得挺拔稳重，使女士显得优雅端庄。

（1）基本站姿

面部朝向正前方，双眼平视，下颌微微内收，颈部挺直。双肩放松，腰部挺直。双臂自然下垂，手部虎口向前，手指微曲 。两腿立正并拢，双膝、脚跟紧靠，两脚呈“V”字状分开。

男士应该双手相握叠放于腹前，或者相握于身后。双脚可以叉开，大致上与肩同宽。这样能够展现男性刚强、潇洒的特点。

女士应该双手相握叠放于腹前。双脚可以在以一条腿为重心的前提下稍稍叉开，从而表现出女性温柔、优雅的气质。

（2）特殊站姿

在以下几种情况下，销售人员可以适时改变自己的站姿，以便更好地为客户服务。

向客户介绍商品时，销售人员应站在距离产品约30cm处，与客户保持约80cm的距离较为合适；恭候客户时，销售人员的双手应自然下垂，轻松交叉于身前，两脚微分并平踩于地面，身体挺直，站在能够照顾到自己所负责的商品的区域，并对每一位走近商品的客户点头示意。

（3）站姿禁忌

销售人员不良的站姿不但姿态不雅，而且缺乏对客户的尊重，使销售人员的个人形象受损。销售人员在站立时应避免出现以下几个动作：身体歪斜、弯腰驼背、趴伏倚靠、浑身乱动等。

2.用走姿传递自信

（1）基本要求

销售人员在行走时双肩要保持平稳，两眼平视前方，下颌微收，面带微笑；手臂伸直并放松，手指自然弯曲，手臂摆动时应以肩关节为轴，前后自然摆动，摆幅以30~35度为宜，肘关节稍稍弯曲，前臂不要向上甩动。

上身微向前倾，收腹挺胸，大腿带动小腿向前走。脚尖略抬，脚跟先接触地面，依靠后腿将身体重心推送到前脚脚掌，使身体前移。跨步均匀，步幅适当，一般来说，前脚的脚跟应与后脚的脚尖相距一脚长。步伐稳健、自然，有节奏感。

男士以稳健洒脱为标准。男士行走时应抬头挺胸，收腹直腰，上身平稳，双肩平齐，目光平视前方，步履稳健大方，显示男性的阳刚之美。

女士以落落大方为标准。女士行走时应头部保持端正，目光柔和、平视前方，上身自然挺直、收腹，步履匀称，表情含蓄恬静，显示女性的温柔之美。

（2）行走禁忌

在行走时，销售人员一定要注意行进的方向、步幅、速度、重心，保持身体平衡、协调，同时避免出现横冲直撞、内八字或外八字、踢着走、踮脚尖走等不良行走姿态。

3.用坐姿传递热情

（1）基本坐姿

销售人员应从椅子的侧面入座，动作要轻柔舒缓、优雅稳重。入座时，销售人员应背对椅子，右腿稍向后撤，使腿肚贴着椅子边；上身保持正直，稳稳坐下。入座后，双腿并拢，双手自然放于双膝、扶手或桌面上，人体重心向下，腰挺直；会谈时，身体适当倾斜，双眼注视谈话者，同时兼顾身旁的人。

男士入座要轻，至少要坐满椅子的2/3，后背轻靠椅背，双膝自然并拢。身体可稍向前倾，以示尊重和谦虚。

对穿裙子的女士来说，入座前应用手背扶裙，坐下后将裙角收拢，双腿并拢，双脚同时向左或向右放，双手叠放于腿上。如果长时间端坐，则可将两腿交叉叠放，但要注意上面的腿要往回收，脚尖朝下。

（2）坐姿禁忌

不良坐姿会给人留下狂妄自大、缺乏涵养、不够耐心等印象。不良坐姿包括蜷缩一团、半坐半躺、跷“二郎腿”、单腿踩凳等。

练习方法

1.销售人员在与客户交流或参加商业活动时，一定要端庄优雅、大方得体，随时注意调整自己的站姿、走姿与坐姿，以使自己看起来更优雅、更有气质和风度。

2.按照本文提示的方法，练习正确的站姿、走姿与坐姿。

3.邀请同事们一起练习，或练好后做给同事们看，让他们指出不妥之处。

4.根据自身情况，再总结几条关于站姿、走姿与坐姿需要注意的事项，并严加遵守。

在心中描绘一幅自我形象图

练习目的

销售人员应在心中描绘一幅自我形象图——充满信心、精力充沛。这也是一种暗示，即相信自己是什么样子，你就会变成什么样子。

理论指导

在这个飞速发展的时代里，人们都十分繁忙，大家都迈着急如流星的步伐，四处奔波。在人流熙攘的大街上，在人头攒动的商店中，在紧张忙碌的写字楼里，大家熟识的相互点点头，陌生的擦肩而过，谁也没时间特别注意谁。

在社交中始终保持旺盛的精力，饱满的热情，大方自然的神情，是优化个人形象的先决条件。神采奕奕、精力充沛的人更加富有自信，更能激发对方的交往热情，活跃交往气氛。如若萎靡不振，无精打采，则显得敷衍冷漠，会使对方感到兴味索然，乃至不快。一个精神饱满、神情自然的人往往也会给人留下自信、乐观，对生活充满热情的印象，神情倦怠、精神涣散或者经常表现出紧张局促、手足无措的人，会给人留下缺乏社交经验、不成熟、不专注的印象。

如果说修饰美是覆盖心灵的一件漂亮的外衣，那么姿态、举止的行为美便是心灵辉映在外衣上的一束光。一个人即使有了出众的姿色，漂亮的衣着，如果缺乏与其相适应的行为美的表现方式，那也不能算是完善的美，甚至还会破坏自己原有的美。

这里所说的姿态、举止，是指秀雅适宜的行为美。一个人的一举一动、一言一行都是表现给他人看的，因此，姿态、举止的表现方式

应先考虑到他人，即是否有礼貌、是否尊重他人。

有的人衣冠楚楚却言行不雅，或听别人讲话时漫不经心，或随意打断对方的谈话等，这些行为都是不尊重他人、缺少修养的表现。

总之，要想成为超级销售员，就要让自己成为“畅销”产品，把自己包装成“名牌”；要想让自己成为“名牌”，就必须塑造完美的形象。

练习方法

1.闭上眼睛，描绘一幅自己满意的形象图，然后暗示自己朝这个方向努力。

2.加强个人修养方面的学习与训练，让自己成为一个浑身散发着优雅气质的人。

3.阅读关于形象塑造方面的书刊，全面系统地学习一下。

管理好情绪，用一颗平常心对待销售工作

练习目的

保持一颗平常心，别让坏情绪影响工作。

理论指导

所有从事销售工作的人都应拥有一颗平常心，与客户保持融洽的关系。如果销售人员在工作中缺乏耐心，遇到问题就情绪失控，那么将会失去达成交易的机会。

销售人员也有喜怒哀乐，个人情绪常常受到外部环境的影响。但是，随意发泄情绪不能解决任何问题。销售人员不应该将负面情绪挂在脸上，因为负面情绪会在不同程度上影响客户的购买心情，甚至会让销售人员永远失去客户。

某天，销售人员韩大伟的心情特别差，可是他必须去拜访一位重要的老客户。当老客户见到韩大伟时，热情地跟他打招呼：“你最近过得怎么样？”

老客户似乎是想与韩大伟好好聊聊，可是韩大伟此时一点儿心情也没有。于是，他面无表情地说：“不怎么样。你们公司下个季度打算进多少货？”

老客户觉得很扫兴，就说：“关于这个问题，我们还需要开会研究，暂时定不下来。”

韩大伟不耐烦地说：“那请你们赶快开会做决定吧！”

老客户听完很不高兴，心想：你是来和我谈生意的，怎么这副样子？老客户生气地说：“我们暂时无法确定，我看你今天还是先回去吧。”

韩大伟一听，火一下就冒了上来，心想：既然没有确定下来，那你约我过来干吗？于是，韩大伟愤然离去。

韩大伟的坏情绪让这位老客户感觉非常不好，他慢慢地疏远了韩大伟，最后连好多年的业务往来也终止了。

长期从事销售工作的人难免会因为工作压力过大而出现比较大的情绪波动。因此，销售人员要控制好自己的情绪，不要因为一时失控而失去客户的信赖。

练习方法

1.遇挫时应正视现状、摆正心态、控制好情绪，积极投入工作。

2.心情不好时，销售人员最好不要安排拜访工作；如果确实需要与客户见面，不妨先将精力全部转移到工作上来，暂时抛开烦心事。

3.学习一种能够迅速控制情绪爆发的方法，并坚持练习。

第3章　销售礼仪

礼仪是销售人员的必修课

练习目的

销售人员要认识到礼仪的重要性，遵守礼仪规范。

理论指导

什么是礼仪？礼仪是人际交往中约定俗成的对人表示尊重、友好的习惯做法。得体的言谈举止，能帮销售人员赢得客户的尊重，给客户留下深刻而又美好的印象。

销售礼仪是销售人员在销售工作中应该遵循的行为准则。销售人员的主要工作是与人沟通交流，理应把“礼仪”当成一项必修课，不断提高自身服务水平。得体的礼仪虽然不能直接带来订单，但是与礼仪不周的销售人员相比，懂礼仪的销售人员更容易获得客户的好感。

销售人员不管是去拜访大客户还是普通客户，都要在礼仪方面严格要求自己。销售人员口才不好或产品介绍不够全面，客户可能只会认为其业务不精；但要是不遵守礼仪规范，客户就会认为销售人员态度不好，不尊重自己，从而给客户留下没礼貌的坏印象。一个礼仪上的疏忽，很有可能让客户认为销售人员是一个徒有其表、缺乏修养的人，从而产生抵触心理，拒绝销售人员推荐的产品和服务。

从个人修养的角度来看，礼仪可以说是一个人内在修养和素质的外在表现；从人际交往的角度来看，礼仪也是维护人际关系的一种方式。

要知道，第一印象只是树立良好形象的开始，而与客户的交流与合作是一个长期的过程，销售人员只有在工作中时刻遵守礼仪规范，才能真正赢得客户的信赖。了解礼仪知识，可以让销售人员获得一些原则性的指导。礼仪知识应活学活用，切忌生搬硬套。

在日常工作中，销售人员待人接物要和善而文雅，以博大宽广的胸怀与淡定从容的心态来处世。销售人员只有树立有修养、有内涵的个人形象，才会被客户欣然接受。销售人员是代表公司和公司的产品与客户打交道的，有责任维护公司和产品在客户心目中的形象，销售人员的一言一行都必须对公司及产品的社会形象负责。

练习方法

1.自检一下，以前对客户是否有失礼之处，若有，则应设法弥补因失礼而可能导致的不良后果。

2.组织或号召销售部门开展销售礼仪培养，让优雅的言行举止成为销售人员与客户友好沟通的纽带。

3.不断加强自身文化修养，塑造出最符合自己个性和身份的良好形象。

不可不知的言谈礼仪

练习目的

做一个彬彬有礼的销售人员。

理论指导

一般来说，彬彬有礼的言谈要符合以下几个原则。

1.礼貌用语不离口

销售人员不管什么时候与客户交谈，都必须懂文明、讲礼貌。要想做到这一点，就请牢记“谢谢”和“请”这两个礼貌用语，它们是人际交往中的“黄金语句”。

2.尽量使用令客户感觉舒适的语言

如果客户讲方言，销售人员又正好会讲这种方言，那么可以用方言与客户交谈，这样既能融洽气氛，又能增进彼此的感情；如果同时与几位客户交谈，大家又不会讲相同的方言，那么销售人员最好用普通话与他们交流，切忌旁若无人地只与其中某一位客户讲方言，而令其他人不知所云。

3.使用通俗易懂的语言

通俗易懂的语言最容易被人们接受。因此，销售人员要尽可能多使用简洁明确的语言，少用或不用书面化的语句。故意使用晦涩难懂的专业术语或咬文嚼字，会令客户感到费解，这样不仅无法与客户顺利沟通，而且不利于维护客户关系。

4.说话时要把握分寸

有些销售人员与客户交谈时经常口无遮拦、无所顾忌，失了分寸。要知道，这样不仅不礼貌，而且有损自己的专业形象。下面这些

“雷区”是销售人员与客户交谈时应该避开的：

（1）在客户谈兴正浓时，不要随便打断；

（2）对于不知道的事，不要冒充内行；

（3）不要在客户面前谈论别人的隐私和缺陷；

（4）不要谈论容易产生分歧的话题；

（5）不要引用低级趣味的例子。

练习方法

1.销售人员与客户交流时务必遵循以上原则，即使与合作良好的客户交流也是一样，切忌忘乎所以、夸夸其谈，令客户反感。

2.根据工作实践自行总结与客户沟通时不可碰的“雷区”。

3.与客户见面之前，尽量想好沟通内容，以免在交流时慌不择言。

名片使用的注意事项

练习目的

递送名片讲究“奉”，即奉送之意。递送名片时，销售人员要表现得谦虚、恭敬。

理论指导

名片是销售人员的道具，是做好销售工作的重要工具。

有一位销售人员去拜访某公司的经理。这位销售人员从事销售工作的时间不长，对一些礼仪不太注意。他给那位经理递名片时，用食指和中指夹着递给对方。名片本来应递到对方手中，他却将名片放在桌子上，使得那位经理大为不快，结果导致本应成交的生意以失败告终。

这位销售人员不明白用食指和中指夹着名片递给客户，就如同用手指指人，这是极不礼貌的行为，自然会引起客户的反感。这样的行为不仅反映出销售人员在名片递接礼仪上的欠缺，而且说明他对名片不够重视。

名片就是销售人员的个人广告，递上名片就等于在做自我介绍，特别是一些印有照片的名片，更能加深客户对销售人员的印象。名片应尽量印得“实”一些，不要太“虚”。有些销售人员总喜欢在名片上印很多头衔，其中大部分都是虚的，这并不一定能得到客户的尊重，不如突出重点，把最真实的信息传递给客户。

销售人员在设计名片时，一个对客户有用的信息要远远胜过一大堆对客户无意义的头衔。从商务交往的角度来说，名片的作用不仅为了说明“我是谁”，更为了说明“我想干什么”和“我在什么方面可

以帮助你”。因此，在名片中对个人职权和专业范围加点儿说明或突出一下，有时候是必要的。销售行业竞争激烈，销售人员如果能在某一点上有特别表现，那么会更占优势。

有了合适的名片后，销售人员还应懂得如何礼貌地递接名片。

1.递送名片

递送名片讲究“奉”，即奉送之意。递送名片时，销售人员要表现得谦虚、恭敬。销售人员可以在向客户问候或做自我介绍时递出名片；如果与上司一起商谈业务，那么销售人员可以等上司介绍自己时再递送名片。

下面介绍两种递送名片的方式。

（1）手指并拢，将名片放在手掌上，用双手大拇指夹住名片的下端，名片上的名字反向面对自己，正向面对客户，恭敬地送到客户胸前。

（2）双手食指和大拇指分别夹住名片左右两端奉上，名字反向面对自己。

2.接受名片

接受名片讲究“恭”，即恭恭敬敬。销售人员必须用双手接受名片，接受后要马上读一遍，不可随便瞟一眼或表现出怠慢。遇到难读的字时，销售人员应虚心向客户请教其名字的读法，这样丝毫不会降低身份，更不会伤害客户。如果同时接受几位客户的名片，那么销售人员要记住哪张名片是属于哪位先生或女士的。

练习方法

1.学会递接名片的方法，了解使用名片的相关礼仪。

2.加强认识：递接名片看似小事，却小中见大，如果疏忽其中的礼节，那么很可能会影响销售工作。切勿认为名片礼仪是区区小节，即使你是一个销售精英，也要拘此“小节”。

打电话需要注意的通行礼仪

练习目的

掌握并遵守打电话的通行礼仪。

理论指导

给客户打电话时，销售人员需要注意以下几点。

1.选择合适的时间

打电话时，要考虑客户的时间。往客户家里打电话，一般以晚餐以后或休息日为宜，注意不要太早或太晚，比如早上七点以前或晚上11点以后，因为此时客户很有可能正赶着上班或正准备休息；往客户办公室打电话，以上午10点左右或下午上班以后为宜，此时客户相对比较空闲 。

2.及时回复电话留言

如果客户打来电话时恰好销售人员不在，那么要注意留言并及时给客户回复。出于礼貌，一般应该在24小时以内作出回复。如果回电话时客户正好不在，那么销售人员应该留言，表示已经回过电话了。确实没办法亲自回电的，应该托人代办。

3.给客户打电话时要面带微笑

打电话时，虽然客户无法看到销售人员的面容，但是销售人员的情绪和态度仍然会通过声音传递给客户。面带微笑是一个很好的办法，这样销售人员的声音会流露出亲切、愉悦之感，使客户感到舒服和愉快。因此，在整个通话过程中，销售人员应始终保持微笑。

4.给客户打电话时要专心

销售人员在给客户打电话的过程中不要和旁人聊天，因为这是一种极不礼貌的行为。如果必须要和旁边的人说话，那么销售人员要先向客户道歉，请对方稍候，或者过一会儿再联系。

5.合理安排预约时间

销售人员给客户打电话预约面谈时，应安排合理的见面时间。约在客户最忙的时候，客户肯定无心与销售人员交谈；约在客户想休息或是会客的时候，往往也会引起客户的反感。总而言之，预约的时间不对，就达不到预期的效果。通常，预约的要求应该尽早提出，并且最好向客户说明要占用多长时间，以便客户提前安排好自己的事情。销售人员在登门拜访前，最好再给客户打电话确认一下，这样既可以防止客户临时有变，也能体现出自己的专业与涵养。

6.挂断电话的礼仪

结束电话交谈，一般是由打电话一方主动提出的，然后相互客气地道别。需要注意的是，销售人员要等客户放下听筒后再挂电话。如果销售人员不等客户把话说完就挂断电话，那么会给客户留下非常糟糕的印象。

练习方法

1.销售人员给客户打电话时要注意遵循上述相关礼仪。

2.根据工作实践，再总结几条必要的电话礼仪。

3.向同事征询意见，让他们指出自己的不足，并加以改正。

握手有规矩，千万别犯错

练习目的

掌握正确的握手礼仪。

理论指导

销售人员与客户握手时应该注意以下礼仪。

1. 握手的顺序

通常客户来访时，销售人员要先伸手表示欢迎；客户告辞时，销售人员要等客户先伸手，若销售人员先伸手，则有下逐客令的嫌疑。

握手的规矩是：上级和下级之间，上级先伸手；长辈和晚辈之间，长辈先伸手；男士和女士之间，女士先伸手。

2. 握手的方式

为了表示对客户的尊重，销售人员与客户握手时掌心应该朝上，掌心朝下会给人目中无人的感觉。同时，要以真诚的眼神回应，以示尊重。切记，不要漫不经心、东张西望，或者一边与人握手一边又与其他人打招呼，这些都是非常不礼貌的行为。

3. 握手时不能戴手套

在某些场合，女士是被允许戴着手套与他人握手的，但若摘下手套，则更能显示出对他人的尊重。

4. 握手时间不要太久

握手时间不要太久，三四秒足够。销售人员不要一握住别人的手就没完没了地问个不停，没有丝毫要松开的迹象，特别是与异性握手时，更不能这样。

5. 握手要讲究“尺度”

有些销售人员为了表示自己的热情和诚意，与客户握手时非常用力；而有些销售人员则表现得很清高，只伸出指尖与人握手，这两种做法都是很不妥当的。正确的做法是，用手掌和手指握住对方的手，然后轻轻用力上下晃动。

错误的握手方式会使销售人员在客户心目中的形象大打折扣。销售人员要尽量避免以下几种错误的握手方式。

（1）“击剑式”握手

这种握手方式是指人在握手时胳膊过于僵硬、笔直，并且手心朝下。

（2）“手扣手式”握手

“手扣手式”握手即双手握手，这种方式在一些国家被称为“政治家式的握手”。这种握手方式不适合初次见面的陌生人或异性。

（3）“虎钳式”握手

这种握手方式是指双方在握手时，一方的拇指和食指像老虎钳一样紧紧扣握对方手关节处。这种握手方式让人感觉十分别扭。

练习方法

1.学习正确的握手礼仪，并在与客户的交往中灵活运用。

2.检查自己与客户的握手方式是否正确。

3.与不同地域、国家的人握手时，应遵循相应的规矩与习俗。

了解拜访礼仪，在客户面前不可太随便

练习目的

了解并使用正确的拜访礼仪。

理论指导

小王从事销售工作没有多长时间，他为自己准备了一套得体的西装，想给客户留下一个好印象。穿戴整齐后，小王精神抖擞地出发了。这一次是到客户家里拜访，客户见到风度翩翩的小王非常高兴，热情地把他请进屋。毕竟是第一次见客户，小王很紧张。他忘了要与客户的家人打招呼，连自我介绍都省略了，直接开始洽谈业务。客户见小王满头是汗，就递上一杯水，小王此时真是口渴了，便接过来一口气喝光。喝完后就像平时一样拿手抹了抹嘴角。然后，他准备向客户介绍产品，只见他双手在背包里乱掏，最后干脆将包翻过来往桌子上一倒。只听“哗啦”一声，一大沓资料、笔记本、笔、眼镜、手机还有名片等物品散落在桌面上。“找到了，就是这份资料，您先看一下。”小王把产品介绍资料递给客户，上面记载了产品的相关信息。“哦，对了，这是我的名片。”小王一手拿着名片递给客户，头也不抬地说着，一手忙着收拾桌面上的东西。客户见状，就问他：“你是不是还有什么其他事，怎么这么匆匆忙忙的？”小王这才意识到自己的行为实在有点滑稽，红着脸说：“不忙，不忙……”这次拜访的结果可想而知。

拜访礼仪不规范，在客户面前太随便，这是销售的大忌。光有美好的形象还不够，还要在行为上加强训练。销售人员手忙脚乱难免有

失礼节，会让客户认为不成熟。销售人员在客户面前表现得太过随意，比如随便走动、好奇地参观房间等，也会让客户感到不悦。

有些销售人员在和客户初次见面时还比较注重礼仪，但是多次交流之后就自认为和客户熟悉了，觉得礼仪太多会与客户之间显得生分，于是就开始不注重礼仪了。例如，与客户谈话随便，旁若无人地进出客户的公司，打电话不分时间……殊不知，不讲礼仪往往隐藏着很大的危机，即便是小小的失礼，也随时可能失去客户。

练习方法

1.初次拜访客户时，务必处处以礼仪为先。

2 始终牢记：客户可以随意，但销售人员不行。

3.根据经验总结自己的拜访礼仪，并在工作中时刻谨记。

倾听时需要注意的礼仪与技巧

练习目的

倾听在沟通中有着很重要的作用，销售人员一定要掌握倾听这门学问。

理论指导

所谓倾听，即仔细聆听，它是面谈过程中促使客户作出购买决定的一个主要因素。很多销售人员与客户面谈时总是滔滔不绝，不给客户表达意见的机会，这极易引起客户的反感。其实，倾听有时比谈话更重要。相关资料表明，所有面谈的成功，大约有75%要依赖销售人员倾听的能力，而仅有25%由发问式的谈话来完成。

在面谈过程中将更多的时间留给客户，从表面上看好像客户是主动的意见发出者，而销售人员是被动的意见接受者；客户掌握面谈的主动权，而销售人员处于被动的地位。实际上，大量的研究证明，“说”与“听”相比，“听”更有利。原因非常简单，在交谈中，听者思考的速度大约是说者的五倍。很明显，在思考问题时，处于倾听地位的销售人员要比说话的客户更有优势。在倾听过程中，销售人员可以有充裕的时间对客户的真实需要、疑虑和问题进行准确的判定，从而及时捕捉各种购买信号。

掌握倾听的艺术，善于倾听，不但可以表现出销售人员的修养，而且能帮助销售人员争取到客户的信任。有的销售人员非常善于创造条件，让客户多讲，而自己多听，因为多听可以了解客户的需要，可以让双方的交谈变得更有意义。

既然倾听如此重要，那么销售人员应该掌握哪些倾听技巧呢？

1.表现出认真倾听的样子

当客户说话时，销售人员要认真地注视客户，手上不要有多余的小动作，身体也不要总僵硬地保持一个姿势。

2.表现出“听懂了”

在倾听客户讲话时，销售人员要用明显的动作或眼神向客户表示自己完全明白他说的意思。也许大家都曾有过这种经历：当你兴致勃勃地讲一件自己非常得意的事情时，对方却表现出没听懂的意思，你会因此感到失望，也就失去了谈话的兴致。销售人员千万不能做这样的听众，否则客户会觉得不受重视，也就谈不上什么交易了。

3.表现出十分感兴趣的样子

销售人员除了认真听客户讲话，还应表现出十分感兴趣的样子。如果销售人员对客户的话没有兴趣，客户也会感到不愉快。因此，销售人员要耐心倾听客户讲话，不要轻易打断，应微笑着对客户说“我明白”或者“您继续”。

可以说，在商务谈判中，倾听所起的作用绝对不亚于陈述和提问。

销售人员要认识到，善听与善辩都很重要，两者缺一不可，会说不会听的人成功的概率并不大。

练习方法

1.在销售产品的过程中，谈话就是在传递信息，而听别人讲话就是在主动接受信息。除了用耳朵去听、用心去理解之外，销售人员还要积极地做出各种回应。

2.根据与客户交流的经验总结倾听技巧。

3.懂得倾听礼仪，在客户谈话时做一个善解人意的倾听者。

第4章　沟通口才

销售离不开好口才

练习目的

销售人员需要掌握一定的沟通技巧，因为口才的好坏决定了销售业绩的高低。

理论指导

相同的话、相同的意思，表达的人不一样，结果会大不相同。让口才好的人来说，就如甘泉滋润心底，让听者如沐春风；让口才不好的人来说，就如刺刀寒风，让听者生气厌烦。口才好的人，也许一句话就能平息一场即将爆发的“战争”；而口才不好的人，也许一句话就能引发一场“战争”。

人际交往离不开好口才，特别是对做销售工作的人来说，更是如此。销售人员口才的好坏直接关系到产品能否卖出去，决定了销售业绩的高低。

相对其他职业而言，销售人员更需要掌握谈话技巧。好口才能够吸引客户的注意力，提高成交概率；好口才能够让销售人员自如地与客户沟通，激发客户的交谈兴趣；好口才能够让销售人员将产品介绍得更详细，引发客户的购买欲望；好口才能够消除客户的疑虑，让销售人员把信息更充分地传递给客户；好口才能够缓解尴尬的销售气氛，让销售人员摆脱困境；好口才能够让销售人员掌握谈话的主动

权，变被动为主动；好口才能够帮助销售人员更快地获得客户的认可，做成更多、更大的交易……

拥有好口才是每一位销售人员都梦寐以求的，也是每一位销售人员都必须努力培养的一项技能。从某种程度上说，口才是成功的一项重要资本，好口才有助于销售人员拥有更多的客户和更优秀的业绩。

练习方法

1.销售人员要在日常生活和工作中加强培养口才技能。

2.准备一个销售口才学习专用笔记本，将自己的所学、所悟总结并记录下来。

3.参加销售口才培训班，向专业人士学习。

寻找让客户感兴趣的话题

练习目的

销售人员选择谈话主题时，应尽量寻找那些让客户感兴趣并感到开心的话题。

理论指导

在销售过程中，有的销售人员会与客户相谈甚欢，最终达成交易；而有的销售人员和客户说不上几句话就不欢而散。

在现实工作中，许多销售人员都有过这样的感慨：“每天都要打很多电话，每天都要与很多客户沟通，哪有那么多的话可说，我觉得有时候自己一拿起电话，大脑就一片空白，在介绍完自己和公司的产品之后，就无话可说了……”对此，销售人员要学会寻找合适的话题，在双方缺少共同话题的情况下，积极、主动地创造话题，以便和客户继续交谈下去。

根据客户的特点寻找话题是一种好方法。具体来说，销售人员可以从以下几个方面进行尝试。

1.客户的个人兴趣与爱好

例如，钓鱼、打球、摄影、下棋等，这些都是很好的话题。在谈论这类话题时，销售人员最好能找到自己与客户的共同爱好，或者将客户的兴趣与爱好变成自己的兴趣与爱好。

2.与客户工作相关的信息

与客户工作相关的信息包括客户公司的情况、行业内的市场情况、各类职场信息等。因为这类话题是客户比较熟悉的，所以容易引起客户的关注与兴趣。

3. 最新资讯

例如，当天的国内新闻、国际新闻等。

4. 旅游

很多客户都非常喜欢旅游，即使没有时间去旅游，也喜欢听别人讲述旅行过程中遇到的奇闻趣事。因此，销售人员可以从这方面寻找共同话题。

5. 双方都认识的人

例如，介绍双方认识的朋友，谈论行业内比较有名的人物等。

6. 家庭成员

例如，配偶、孩子、老人等。这类话题可以引起一些顾家的客户或女性客户的兴趣，不过在谈论这些话题时，销售人员要注意把握好尺度，不能触及客户的家庭隐私，避免引起客户的反感与戒心。

7. 健康问题

关于客户个人的身体状况以及各种健身计划等，都是很好的话题。如今，健康问题已经越来越受到人们的重视，谈论这类话题有助于打开客户的话匣子。

8. 居住环境

例如，住房、居住地点以及附近的交通状况和环境等。这类话题较容易引起客户的共鸣。

9. 天气话题

销售人员可以和客户谈论一些关于气候、季节变化的话题，这也是人们在日常生活中比较关心的。通常，这类话题可以用来挽救销售过程中出现的“冷场”情况。

10. 服饰美容

对于女性客户来说，销售人员不妨多谈论一些与穿衣搭配、美容保养有关的话题。在谈论这类话题时，销售人员要注意适时对客户的品位及审美情趣加以赞赏，从而赢得客户的好感。

当然，即使是聊客户最感兴趣的话题，销售人员也要随时关注客户的反应，如果客户感到厌烦，那么应当马上停止讨论这类话题。

练习方法

1.话题选择要因人而异。对很多年轻的客户来说，娱乐话题是他们十分感兴趣的；对比较严肃的客户或年长的客户来说，销售人员最好不要选择这类话题。

2.在和客户接触之前，尽可能多了解一些客户的兴趣与爱好，多谈论客户感兴趣的话题。

提问水平决定销售水平

练习目的

了解提问的好处，清楚提问的作用，掌握提问的技巧。

理论指导

销售专家认为，提问能力的高低决定了销售人员销售能力的高低。

1.提问的好处

（1）通过提问了解客户。在沟通过程中，有些销售人员为什么总觉得自己很被动呢？原因就在于他们总是在回答，而客户总是在提问。这些销售人员虽然感觉很累，但是却非常开心，因为他们认为自己把客户的疑问都解答清楚了，接下来成交就会水到渠成。然而，事实并非如此，如果销售人员一直在说，那么会让客户感觉销售人员在强迫式销售，不断给自己施加购买压力。客户之所以愿意和销售人员沟通，主要是希望销售人员可以给出专业的建议。

（2）通过提问掌控沟通进程。沟通进程决定了销售进程。通常来说，在以客户为中心的提问式销售中，包含了两个相辅相成的循环，分别是客户的心理决策循环与销售人员的销售行为循环，具体如下所示。

A　　B

满意——事前准备

认识——寒暄开场

标准——确认需求

评价——阐述观点

购买——谈判成交

使用——售后服务

A列表示了客户的心理决策循环，B列表示了销售人员的销售行为循环。在每个阶段，提问都推动着沟通的进程。

在寒暄开场阶段，销售人员可以通过请教的提问方式开头，比如“我可以请教您一个问题吗”或“您是怎样进入这个行业的呢”。

在确认需求阶段，销售人员可以通过诊断性的提问方式与客户建立信任关系，比如“您是需要大型的服务器还是小型的办公设备”。销售人员还可以利用聚焦性的提问方式确认具体细节，比如“在某方面，您最担心的问题是什么呢”等。

在阐述观点阶段，提问的作用在于确认反馈和增强说服力，比如“您觉得怎么样”等。

在谈判成交阶段，提问的作用在于处理异议以及为成交作铺垫，销售人员通常可用假设性的提问方式进行试探，比如：“如果没有其他问题，您什么时候可以接受我们的服务呢？”这是一个进可攻、退可守的提问方式。提问之后，销售人员要注意停顿，适时保持沉默，把压力抛给客户，直到客户说出自己的想法。切记，提问之后，销售人员不要先开口或自问自答。

2.提问的作用

提问在销售中的作用主要表现在以下几个方面。

（1）利用提问引起客户的注意。很多销售人员一见到客户，就直接向客户推销产品，结果往往还没把产品介绍完就被客户“逐”出门外了。为了避免这种情况的发生，销售人员可以利用提问的方式介绍产品，吸引客户的注意，等引起客户交流的兴趣后再转入销售主题。

（2）利用提问巧妙地获得自己需要的信息。有时，销售人员直接询问客户是否需要某种产品，一般不会得到自己想要的答案。销售人员可以采用旁敲侧击的提问方式，比如“对于这一点，您怎么看呢”

或“您为什么要这样说呢”，多问几个“为什么”，然后根据客户的回答获取自己需要的信息。

（3）利用提问巧妙地引发客户思考。通过提问的方式，销售人员可以引发客户思考自己的真正需求到底是什么。

（4）利用提问巧妙地向客户介绍产品。了解客户的需求后，销售人员最好不要直截了当地向客户介绍产品，可以利用提问的方式引导客户主动咨询。

（5）利用提问巧妙地赢得“进攻”时间。在客户思考的过程中，销售人员可以通过察言观色，从细微处捕捉客户的心理变化，及时制定新的销售策略，为下一次销售赢得宝贵时间。

（6）利用提问巧妙地探测客户的态度。当销售人员非常耐心地向客户做完产品介绍后，肯定迫切地想知道客户听懂了多少或他们到底买不买？普通的销售人员通常会在滔滔不绝地介绍完产品之后，以夸奖自己的产品有多么好作为结尾，然后便没了下文。客户这时通常会说“好，我知道了，改天再谈吧”或“我考虑考虑再说”等。如果销售人员在介绍完产品后，紧接着问一句“您觉得产品怎么样”或“您还需要了解得更详细一些吗”，那么效果会好很多。这样提问至少不会被客户冷冰冰地拒绝，因为提问给了客户阐述想法的机会。

（7）利用提问巧妙地掌控沟通进程。沟通进程决定了销售的方向。如果销售人员善于提问，那么从一开始就能有效掌控沟通进程，使整个销售过程符合自己预想的状态。

（8）利用提问巧妙地处理异议。提问是处理异议的一种有效方式。异议的产生一般有两个原因：一是客户出于好奇；二是由于销售人员解释得不到位，导致客户没有完全听明白。如果销售人员不善于提问，只是一味地解释，那么将会一直处于被动地位。当客户提出一个问题时，销售人员可以反问：“您为什么要这样问呢？”这样有利于销售人员转守为攻，变被动为主动。

3.提问的技巧

（1）提问时给出答案请客户选择。例如，“我们公司有贵公司需要的产品，您是想在电话里听我介绍，还是我去拜访您，当面向您介绍呢？”“您是今天付款还是明天付款？”这样提问的技巧在于，无论客户如何回答，销售人员都可以得到想要的答案。

（2）学会征求客户的意见。例如，“难道我们的产品有什么问题吗？”这样提问的技巧在于，销售人员通过提问可以了解客户的想法，发现客户的真正意图，有助于沟通过程的顺利进行。

（3）提出假设性问题。例如，“您是想用现金付款吗？”由于销售人员的问题带有假设性质，所以只要客户回答，销售人员就能看出客户是否有购买意向。

（4）学会使用淘汰提问法。例如，“你们公司打算换一台打印机吗？”这样提问，无决策权的人通常不会直接回答销售人员的问题，这时销售人员要把目光集中在可以作决策的人身上。这样提问的好处是可以帮助销售人员快速找到决策人。只要找到决策人，销售人员就可以“瞄准”目标，进行有针对性的提问了。

练习方法

1.你们公司的销售冠军或其他销售精英是一个善于提问的人吗？如果是，总结一下他们的提问技巧，并主动向他们请教经验。

2.从自己服务过的客户中，选择一位或多位已达成交易的客户，总结自己当时的提问技巧，并以此当作成功经验以备后用。

3.从自己服务过的客户中，选择一位或多位合作失败的客户，反思自己存在的问题，并将此当作失败的教训。

4.在拜访客户前，根据销售进程拟定提问大纲，并预想客户可能给出的答案，以此制定应对策略。

5.提问没有固定的模式，只有一定的原则，具体的提问方式要根据特定的对象来定。

沉默有时是最好的回答

练习目的

知道沉默的好处，该沉默时要保持沉默。

理论指导

销售人员适时保持沉默有两个好处：一是可以留给客户一定的思考空间，让其作出明智的选择；二是可以让自己冷静下来，思考下一步的对策。

沉默有时是最好的回答。销售人员在介绍完产品并提出让客户订货的要求后，应该停止发言，耐心等待客户的回答。有时候，双方沉默的时间越长，成交的可能性则越大，因为这意味着客户想不出一个拒绝的理由。切记，不要试图打破这种沉默。

“韩总您好，我是朝阳文化公司的江燕，周二早上给您打过电话，您说让我今天跟您联系把广告的事定下来，您打算做彩插版还是黑白版呢？”

“你们公司的收费太贵了，我打算跟别的公司合作了。”

“我们公司的收费太贵？不会吧，这个价格是我们根据成本，经过严格计算得出来的，以贵公司的实力，这点儿费用应该不算什么，您说对吗？”

“这……”韩总欲言又止，然后就沉默不语了。

“韩总，您就别再犹豫了，您是做彩插版还是黑白版呢？”

“……”韩总仍然保持沉默。

“韩总，您也知道，现在有很多客户都想做黑白版，您要是再犹豫，就来不及了。”

“江小姐，你不用说了，这个广告我们不做了，谢谢你的好意，再见。”

实际上，韩总的沉默是在暗示销售人员，“请稍候，我考虑一下哪个更划算。”

也就是说，这时江燕应该先等韩总作出选择，然后再进行新一轮的说服。

有些销售人员不能忍受沉默的压力，将短短的几十秒时间看作很长的时间。他们因为不能耐心等待而犯下错误，让自己过于主动，导致准客户改变了自己的购买决定。

练习方法

1.提出签单请求后，销售人员要给客户留出足够的时间去思考，万万不可贸然打断客户。

2.若当面向客户提出签单请求，销售人员在客户回答前应保持微笑，耐心等待客户开口。此时，先开口的人就是先作出让步的人。

3.与客户沟通的过程中，当遇到不好回答或容易伤害客户的问题时，也要保持沉默。因为此时，不回答也许就是最好的回答。

赞美的力量

练习目的

了解赞美他人的原则，学会赞美客户。

理论指导

渴望赞美是人的天性，赞美能使人感到温暖与振奋。

曾有心理专家针对孩子做了一个关于表扬与成绩之间关系的试验。心理专家把若干孩子分成三组，然后连续五天进行数学测试。对第一组不断予以表扬，对第二组不断提出批评，对第三组则不予理睬。

结果，受到表扬的第一组成绩迅速提高；被批评的第二组也有所进步，但进步很小；而不被关心的第三组的成绩则止步不前。

这个试验结果表明，表扬比批评更能让孩子获益，多表扬有利于提高孩子的学习成绩。

每个人都渴望被赞美。销售人员在赞美客户时应遵循以下三个原则。

1. 赞美必须真诚、恰当

赞美必须发自内心才能令人信服，也同样需要发自内心才能感动人。虽然人人都喜欢被赞美，但是夸张的赞美就会变成奉承，而奉承令人反感。因此，赞美必须真诚、恰当。

2. 留意客户不被关注的特点

相比赞美客户鲜为人知的优点，不如从细节入手，赞美其不被关注的特点，这样更容易获得客户的好感。例如，销售人员可以赞美客户的风度、特长、爱好、兴趣、学问等。

3.多转述赞美之言

通过第三者转述而来的赞美更让人高兴。转述别人的赞美是双倍的赞美，比当面直接赞美更具影响力。

练习方法

1.适当运用本节提到的三个赞美原则。

2.与客户交往时，不要吝惜溢美之词，但是赞美必须发自内心。

3.若你与客户共同认识某人，不妨在这个第三者面前赞美客户，由其向客户转述赞美之词，这样往往能收到很好的效果。

言语得体才能吸引客户

练习目的

销售人员要让自己成为一个言语得体的人，通过优雅的谈吐吸引客户。

理论指导

1. 正确使用礼貌用语

在与客户沟通的过程中，销售人员要正确使用礼貌用语。例如，打扰客户时，销售人员可以说“打扰您了”或“给您添麻烦了”；客户致谢时，销售人员可以说“乐意为您效劳”或“很高兴为您服务”；向客户表示歉意时，销售人员可以说“实在很抱歉”；客户致歉时，销售人员可以说“没关系”或“算不了什么”；没听清客户的问话时，销售人员可以说“抱歉，请您再说一遍好吗”。

2. 注意措辞方式

销售人员与客户沟通时要注意措辞方式，说话要恰当得体。销售人员还要注意谈话的场合以及面对的客户的类型，要充分尊重客户的个人习惯，维护客户的尊严，不说有损客户自尊心的话。

3. 言谈尽量生动幽默

在销售过程中，销售人员生动幽默的言谈更易引起客户的谈话兴趣。

有些销售人员在拜访或接待客户时，言语呆板、表情僵硬，回答问题更是机械乏味，令客户失去谈话兴趣，甚至让原本有意向的客户打消了购买欲。而有些销售人员则言语生动幽默，让客户捧腹，很好地活跃了气氛，激发了客户的购买欲。可以说，生动有趣、幽默诙谐

的语言在活跃气氛、促进彼此情感的互协与融洽中起到了非常重要的作用。因此，为活跃沟通气氛，促进交易的顺利进行，销售人员应让自己变得更加风趣、幽默。

4.对待客户要细致耐心

销售人员对待客户要细致耐心，通过观察，洞悉客户的不同心理特点与性格特征，根据客户的爱好与需求进行有针对性的销售。

5.谈论话题要因人而异

面对不同类型的客户，销售人员要学会选择不同的话题。例如，女性客户通常喜欢谈珠宝、服饰之类的话题，男性客户相对喜欢谈商业、政治之类的话题，学者一般喜欢谈书籍、文化之类的话题。

练习方法

1.销售人员优雅的谈吐还需配合适当的肢体语言，特别是面部表情。

2.销售人员不仅在客户面前要言语得体，在其他人面前也应如此，这样才能养成一种良好的习惯。

让客户体会到优越感

练习目的

在销售过程中，销售人员应了解客户心理，尽量让客户体会到优越感。

理论指导

销售人员应在沟通过程中了解客户的心理，寻找达成交易的机会。一般来说，因为客户是买方，所以其在心理上多少会有一点儿优越感。可惜有的销售人员并不明白这一点，在与客户沟通的过程中不懂得谦虚，说话不注意措辞，未让客户体会到优越感，最终导致销售失败。

下面来看一个案例。

销售人员：“孙先生，您好！”

客户：“请问您是哪位？”

销售人员：“我是创新自动化公司的销售员，我打算向您推荐一项开源节流的方案。”

客户：“具体什么方案？”

销售人员：“我们可以给贵公司目前的财务状况做个评估，并且告诉您怎样运用我们的‘优选控制管理方法’来盘活库存资金。”

客户：“哦，原来是这样。”

销售人员：“不过，我们在提供这项服务之前要收取500元的预付金。但您要知道，我们给您带来的利益可不是用区区500元就能衡量的。我想我们应该约个时间当面谈一谈……”

客户：“不好意思，你说的这件事我不感兴趣，再见。”

在上面的案例中，客户并不了解销售人员及其提供的服务的具体情况，销售人员也没有向客户详细说明，客户对这项服务还感到很陌生。此时，销售人员贸然说“盘活资金”，会让客户觉得销售人员是在讽刺自己的经营管理水平太差，在不恰当的时候说这样的话，极易给客户一种“居高临下”的感觉。即使非说不可，也应该说得委婉一点。例如，“有很多客户都愿意花一些时间与精力用我们公司提供的‘优选控制管理方法’来盘活库存资金，您也知道，金钱若不发挥作用就会毫无价值。”此外，“我们在提供这项服务之前要收取500元的预付金，但您要知道，我们给您带来的利益可不是用区区500元就能衡量的。”这句话显得十分唐突，客户通常会将这种做法看作变相“宰人”。

因此，在不恰当的时机说了不该说的话是这位销售人员销售失败的主要原因。

练习方法

1.销售人员与客户沟通时，说话不要敷衍，也不要居高临下，应尽量让客户体会到优越感。

2.在日常工作中总结几条能够让客户感到优越感的说话技巧。

3.向有经验的销售高手讨教相关技巧。

说服客户应遵循的三个原则

练习目的

掌握说服客户需要遵循的原则。

理论指导

说服是一种很重要的销售手段。通过说服，销售人员可以实现自己的销售目标。销售人员在说服客户时，需要遵循以下三个原则。

1. 以理服人

销售人员要想说服客户，就要以理服人、谦虚谨慎，使客户心悦诚服。通常，销售人员应当做到以下几点。

（1）清楚地介绍产品

说服客户时，销售人员要有条理地将产品介绍清楚，并且保证客户能听明白。讲解的过程就是思辨的过程。哪些内容应该先讲，哪些内容应该后讲，哪些内容应该重点讲、反复讲，都需要销售人员做好充分的准备。

（2）引用例证

销售人员应举出大量事例来证明产品的优势，事例越现实越好，这样才具有说服力。

（3）说服的话应简明扼要

销售人员说服客户时，将产品的特性介绍清楚即可，不要画蛇添足，更不要摆出一副权威的架势。销售人员还可以提问题或鼓励客户提问题，然后自己来解答，从而加强说服的效果，最终达到说服客户的目的，促成交易。

（4）说服时应真诚

销售人员应自信地介绍产品，同时要向客户表达自己的真诚与尊重，这样才能感动客户，拉近彼此间的心理距离。

2.以“利”吸引人

利益是销售人员与客户都想得到的，也是说服客户的关键点。下面介绍几种在说服过程中强调利益的办法。

（1）次序

一般来说，销售人员应当先谈客户的利益，再谈自己的利益。只谈客户的利益却避而不谈自己的利益，往往不会取得好效果。

（2）全面

销售人员为客户介绍产品利益时，应该从产品的价格、质量、特色以及优质的售后服务等方面来说明，不要只介绍某一点。若有同类产品，销售人员可以用比较法来说明。

（3）客观

销售人员在介绍产品利益时务必实事求是，不要只谈利益或过于强调利益的重要性，那样只会适得其反。

下面来看一个案例。

某公司生产的洗衣粉的价格比市场上其他洗衣粉的价格要高，一位销售人员这样介绍：“我们生产的洗衣粉的价格虽然高于A品牌，但是比B品牌低多了，它的功效要高于A品牌，和B品牌相比也毫不逊色，有的方面甚至还比B品牌强，比如洗完衣服的污水可以当肥料，非常环保……”

这样介绍既不违背事实，又突出了产品的特点，同时还让客户看到了利益所在。

3.以情动人

销售人员要想说服客户，除了拥有良好的口才之外，还要拥有揣摩客户心思的能力，从而有针对性地向客户开展说服工作。

销售人员可以通过客户的肢体语言来揣摩其购买意向。有的客户喜形于色，其一举一动、一颦一笑都在透露信息，态度怎样显而易见；而有的客户则比较内向，不会轻易流露自己的看法，对于销售人员的推荐，其通常会持怀疑、否定或犹豫的态度。对于后者，开门见山地说服常常不会取得很好的效果，销售人员应先与这类客户建立融洽的关系，表现出自己的友好和诚意，从而拉近自己与客户之间的心理距离。

在说服过程中，销售人员要注意观察客户的不同反应，比如“没听懂”“理解了”“不愿意听”或“很感兴趣”等。反应不同，肢体语言也会有变化，比如客户表现出心不在焉、眼神游离或左顾右盼的样子，说明客户已经理解了或对销售人员的介绍不感兴趣，此时，销售人员应该转移话题或停止介绍。

客户被销售人员说服以后，也会有一些表现，比如面带笑容等。此时，销售人员应该乘胜追击，再次说明产品的优点，并提出成交请求，以巩固胜利成果。

练习方法

1.销售人员在介绍产品时，一定要找到客户的利益诉求点，并针对客户的需求进行阐述。

2.对于持否定态度的客户，销售人员在说服时要做到入情入理，仔细揣摩客户的心理，用实例消除客户的怀疑。

3.根据工作实践或行业特点，自行总结说服客户所要遵循的原则。

第5章　客户类型

果断型客户：巧妙引导，让客户变被动为主动

练习目的

了解果断型客户说话办事的特点，学会使用逐渐引导的方法，让客户主动购买产品。

理论指导

大部分果断型客户都有一个明显的特点，他们对所有的事情都表现得非常有信心，对于任何事情都愿意亲力亲为，不喜欢别人干涉。同时，一旦他们信服了某件事，就会表现得非常积极。

在销售过程中，针对这种行事果断的客户，销售人员要善于运用引导法进行说服。例如，销售人员可以先找出这类客户的关注点，然后再逐步引导对方将关注点转移到销售的产品上来。

约翰是一位资深的保险推销员。有一天，他打电话给一位客户。这位客户是一位老人，他以前当过兵，做事雷厉风行、说一不二。

约翰稍加寒暄后就直接切入主题：“先生，保险是一种必需品，是每个人都不可缺少的，请问您投保了吗？”

客户听后，斩钉截铁地回答：“买保险是年轻人的事，我现在老了，又没有子女，根本用不着买保险。”

约翰说：“先生，我认为您的这种观念有偏差，正是因为您没有子女，我才热心地劝您买保险，这样您的老年生活才会有保障啊！”

客户回答：“我才不相信你的话呢，要是你能说出其他让我信服的理由，我就买。”

约翰说：“我们都知道，如果有儿女的话，即使丈夫去世，儿女还能安慰伤心的母亲，并且承担赡养母亲的责任。对于一位没有儿女的妇人，一旦丈夫过世，留给她的恐怕就只有不安和忧虑。您刚刚说自己没有子女所以不用投保，可是，如果……我是说如果您万一哪天遭遇不幸……请问您的夫人该怎么办？据我所知，您是非常爱夫人的……”

接着，约翰用平静的口吻委婉地说：“到那个时候，您的夫人就只好依靠政府的抚恤金生活了。但是，光靠抚恤金能生活安稳吗？一旦搬出公家的宿舍，无论另购新屋还是租房子都得花一大笔钱，您总不能让夫人住在污水横流的陋巷里吧。我认为最起码您应该为她准备一笔买房子的钱。以上是我好心劝您投保的理由，不知您意下如何？”

在满怀热忱地将最后一段话说完以后，约翰便不再言语。

客户默不作声，静静地思考。过了一会儿，客户毫不犹豫地说：“你说得太有道理了，我今天就投保。”

就这样，约翰用引导的方法，顺利地说服了这位果断型客户。

练习方法

1.掌握行事果断型客户的特点，并有针对性地对其进行引导、说服。

2.根据果断型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.与此类客户打交道之前，要先想好他们可能拒绝的理由，并做好预案。

犹豫型客户：营造紧迫氛围，让客户觉得不买很可惜

练习目的

了解犹豫型客户的特点，并为他们想好购买的理由。

理论指导

销售人员常常会遇到一些犹豫型客户。这类客户做事通常极为谨慎，考虑问题面面俱到，因此在做决定时，往往会拿不定主意，很容易患得患失。

犹豫型客户一般会对销售人员提供的产品或服务抱着观望的态度，他们往往会从各个方面考虑利弊得失。这是因为他们的风险意识很强，所以才会对产品或服务很挑剔。对于这类客户，销售人员最好使出一些“撒手锏”，不然他们是不会轻易作出购买决定的。

销售人员在遇到这种犹豫型客户时，千万不可急功近利，而是要耐心地为他们分析利弊得失，以消除他们心中的疑虑。销售人员最好设法缩小可供他们选择的产品或服务的范围，以便让他们尽快做出购买决定。

销售人员在和这类客户谈判时，可以适时地扮演引导者的角色，帮助客户下决心，替客户做决定。需要提醒的是，销售人员只需稍加暗示即可，要让客户觉得这是他自己做出的决定。换言之，销售人员不能强迫客户购买。

例如，销售人员不妨这样说：“王先生，我以我公司18年积累起来的信誉担保，这款产品的质量绝对没问题。您要是不信，我可以为您提供几个使用过这款产品的客户的联系方式，您可以亲自问问他们再做决定。”或者这样引导客户：“王先生，这款产品非常适合您，

我来帮您分析一下。第一，您自己也认为这款产品其实正是您所需要的；第二，如果您选择了这款产品，那么它能真正帮助您减轻工作压力，提高工作效率；第三，这款产品现在的价格与市场上其他同类产品相比，一点儿都不贵。”

一些有经验的销售人员常常这样问客户：“请问您是要一个还是要两个？”“请问您是订10个还是订8个？”这种询问方法的本质其实是给犹豫不决的人一个强烈的暗示，答案是二者选一。

应对犹豫型客户的方法就是选择适当的时机，给他们制造点儿紧迫感。很多人往往对常见的东西不珍惜，对稀有的东西则珍惜不已。而对于犹豫不决的人来说，他们更害怕错失机会。

犹豫型客户买东西往往需要一个理由，为了销售成功，销售人员必须为其提供一个购买理由。如果做不到这一点，那么这类客户很难产生购买欲望。例如，销售人员可以说：“这是最后一批了，以后不会再生产了，我是真心为您着想，您要是错过了这次机会，我也帮不了您。”这样可能会产生很好的效果。因为犹豫型的客户通常受不了这种紧迫感，若他们真有合作意向，就会与销售人员签订合同。

练习方法

1.掌握犹豫型客户的特点，并有针对性地对其进行引导、说服。

2.根据犹豫型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.与此类客户沟通之前，先想好他们可能因为什么理由而犹豫不定，并做好预案。

4.遇到犹豫型客户时，销售人员要做好引导客户的角色，熟练使用二选一或多选一的暗示技巧，适时制造紧迫感。

不满型客户：忍受牢骚，化解客户的不满

练习目的

了解不满型客户的特点，化解他们的抱怨，适时开展销售工作。

理论指导

有些客户总是难以满足，他们不是在抱怨产品、服务、公司，就是在抱怨其他事情，这类客户就属于不满型客户。

不满型客户通常脾气很大，好胜心很强，对别人总是不屑一顾。销售人员要想成功说服这种类型的客户，就要先接受他们的指责，尽量避免口舌之争，而且还要避免使用过于鲜明的形容词修饰自己的产品，同时减少发问频率——因为发问意味着向客户争夺说话的主动权。如果销售人员想使用赞美的话语缓和气氛，那么一定要做得不留痕迹。最重要的是，销售人员要一直保持诚恳的语气同他们说话。

有时，不满型客户之所以会有如此表现，主要原因是他们不愿意在电话里与人谈事，销售人员应该设法创造各种见面机会，面对面尝试和他们沟通。

总而言之，在销售过程中，对于这种不满型客户，无论他们是什么态度，销售人员最好先接受他们的抱怨与指责，这样有助于淡化他们的不满情绪，然后再进一步肯定他们的抱怨是有价值的，从而获得他们的信赖。

练习方法

1. 掌握不满型客户的特点，并有针对性地对其进行引导、说服。
2. 根据不满型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.与此类客户沟通之前，先想好他们可能提出的产品的不足之处，并做好预案。

4.与此类客户沟通时，切勿与其冲撞，而是要学会接受他们的不满，然后再适时开展销售工作。

自我型客户：对自我型客户的识别与说服技巧

练习目的

根据自我型客户的特点，轻易识别并设法说服他们达成交易。

理论指导

1.自我型客户的识别技巧

自我型客户的特点是，他们通常只对自己认定的目标感兴趣，难以对销售人员推荐的产品感兴趣。怎样识别自我型客户呢？下面这些识别技巧可供销售人员参考。

（1）他们会主动说出自己的需求

自我型客户会主动和销售人员谈论他们的一些情况，告诉销售人员他们的需求。

（2）他们会态度生硬地拒绝交流

在销售开始阶段，如果自我型客户对销售人员的印象不好，那么他们有可能会拒绝和销售人员沟通。即使销售人员追问拒绝的原因，他们的态度也会很生硬。

（3）他们一般不会认真地听产品介绍

自我型客户一般不会在乎销售人员说些什么，除非销售人员所说的和他们所想的是一致的。

（4）他们不会承诺购买产品

自我型客户即使想买产品，也不会爽快地向销售人员承诺一定会购买。他们通常在自己开出的条件得到了满足的情况下，才会做出购买决定。

2.自我型客户的说服技巧

销售人员在和自我型客户沟通时，一定要站在客户的角度考虑问题，设法满足他们的要求。

自我型客户在沟通中总是以自我为中心，销售人员要先肯定他们的观点，以维护其自尊心，然后再使用以下几种技巧来激发他们对产品的好奇心。

（1）抓住客户的心理特点，提一些和客户需求相关的问题

销售人员可以根据自我型客户独特的需求，向他们提一些和其自身需求相关的问题。不过销售人员一定要做到心中有数，好好运用提问的技巧以强化客户的目标，从而达到销售目的。

（2）谈话要切题，勿说无关紧要的话

在自我型客户面前，销售人员尽量别说那些和他们的需求无关的话，也不要问一些无足轻重的问题，而是要切题——只谈他们最关心的问题，只有这样才能和他们顺利沟通。

（3）多倾听，少插话

在自我型客户讲话时，销售人员尽量少插话。在这类客户面前，做一个有礼貌的倾听者可能是销售人员最好的选择。

（4）找准时机激发他们的需求

在倾听的过程中，销售人员要留心自我型客户言谈之外的想法，找准机会巧妙地激发他们的需求。当然，销售人员必须站在他们的角度考虑问题，否则，即使他们有购买需求，也不会在销售人员的“强迫”下购买产品。

自我型客户大都具有非常强烈的自尊心，因此，销售人员在和他们沟通时，一定要处处站在他们的角度考虑问题，设法满足他们的自尊心。自我型客户只要觉得自己受到了尊重，掌握了主动权，销售人员再与他们谈其他问题，就会容易得多。

练习方法

1.根据本文提示掌握识别自我型客户的技巧。

2.了解自我型客户的特点。

3.根据自我型客户的性格特点，总结一套行之有效的沟通技巧。

4.与此类客户沟通时，话语上要尊重他们。

啰唆型客户：适时控制沟通时间

练习目的

了解啰唆型客户的特点，适时控制沟通时间。

理论指导

啰唆型客户的特点是话多，一旦聊起来，他们可能会没有时间观念，说起来没完没了。

如何应对啰唆型客户呢？下面这些方法可供销售人员参考。

1.向客户提出一些问题

销售人员可以问一些能够让客户集中思路的问题，比如“张阿姨，难道您不这么认为吗”或“梁女士，难道不是这样的吗”。

2.确定谈话主题

无论是啰唆型客户给销售人员打电话，还是销售人员给他们打电话，在刚开始的时候，销售人员都应该直接确定谈话主题，防止谈话偏离主题而没完没了地说个不停。例如，销售人员可以这样说：“张小姐，关于您的账户状况，我想提两个方面的问题……”

3.巧妙运用PRC方法来谈判

PRC方法包括三个简单的步骤，即复述（Paraphrase）、思考（Reflect）、结束（Close）。销售人员正确使用PRC方法，可以有效地控制谈话时间。

（1）复述

当客户说个不停时，销售人员应打断客户的话，可以这样说：“陆先生，我需要确定一下我是否明白您的意思……”接着，销售人员可以把客户所说过的关键话语再复述一遍。这样既能确保双方都清

楚谈话要点，又能让客户知道销售人员听明白了自己所说的内容，从而感到放心。

（2）思考

将客户的话进行概括后，销售人员还要留一点儿时间让客户说话或思考。其实，这点儿时间是用来让客户表示相同意见或不同意见的，让客户补充自己可能漏掉的重要内容。

（3）结束

当客户表示对销售人员的概括很满意时，销售人员一定要及时结束谈话，千万不要给客户留下空白时间，以免客户重起话题说个没完。当然，说“再见”之前，销售人员有必要向客户表示感谢，或者表明对谈话的结果很满意，然后再挂断电话。

练习方法

1.了解啰唆型客户的特点。

2.根据啰唆型客户的性格特点，总结出行之有效的沟通技巧。

3.销售人员与这类客户沟通时要遵循一个原则：虽然此类客户聊起来没完没了，但你也不能表现出不耐烦。

专家型客户：适时夸奖，耐心做个好听众

练习目的

了解专家型客户的性格特点，熟练掌握与他们沟通的要诀。

理论指导

在销售过程中，销售人员常常会遇到一些知识渊博、经验丰富的客户，他们被称为“购买专家”，也就是本文所讲的专家型客户。

专家型客户在购买产品时一般会表现出以下几个特点：

（1）对销售人员所销售的产品或服务情况了如指掌；

（2）因为对销售人员所介绍的产品或服务太过熟悉，所以在听介绍时往往显得心不在焉；

（3）不提问题则已，一提问题可能会让销售人员手忙脚乱；

（4）在沟通过程中，经常会打断销售人员讲话；

（5）会突然要求停止交谈，以致让销售人员摸不着头脑。

很多销售人员遇到专家型客户会感到压力很大。其实，这对销售人员来说是一个非常好的锻炼和学习的机会。如果销售人员判断专家型客户是有意向的客户，那么应尽可能向他们多提问题，让他们多谈谈与产品或服务有关的专业内容，而销售人员则从中汲取有价值的信息。

销售人员要想给专家型客户留下深刻的印象，可以试试以下几种方法：

（1）给专家型客户制造有关产品的悬念，引发他们的好奇心；

（2）在倾听专家型客户说话时，注意留意有用的信息，从中捕捉与自己想法一致的地方；

（3）不失时机地赞美专家型客户，比如可以这样说：“您是这方面的专家，我要多向您学习。”

练习方法

1.了解专家型客户的特点。

2.根据专家型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.遇到专家型客户时，销售人员要做好充分的准备，做个耐心的听众。

左脑型客户：多肯定客户的观点

练习目的

销售人员要了解左脑型客户的特点，熟练掌握与这类客户的沟通方法，并将其灵活地运用到销售工作中。

理论指导

何为左脑型客户？通常来说，左脑型客户大都偏重于理性思考，他们有着很强的好奇心，喜好收集各个方面的信息，提出的问题也会比其他类型的客户多。

左脑型客户经常会问几个问题，如“怎么样”“它的原理是什么”“怎样维修”“送货方式是怎样的”等。甚至有些时候，他们还会问“你多大了”“你的客户都是些什么人”“你做这行多久了”等问题。

左脑型客户的典型特点是逻辑性非常强，好奇心很重，对任何事情都喜欢刨根问底，而且愿意对各种事情发表自己的看法。经验丰富的销售人员通常都擅于利用客户的这些特点，在销售过程中多肯定他们的观点，从而尽快促成交易。

对于左脑型客户而言，即使是其身上的一个小小的优点，如果能得到销售人员的肯定，也会让他们感到非常高兴，从而对销售人员产生一定的好感。

因此，销售人员在和左脑型客户谈话时，一定要用心寻找和发现客户的价值，并加以肯定与赞美，这也是获得客户好感的一个秘诀。

例如，在沟通过程中，如果客户说：“我现在确实很忙。”那么销售人员就可以这样答复：“像您这样处在领导高位的人，工作肯定

会非常辛苦。”

销售人员和左脑型客户沟通时，可以多使用一些表示肯定的词语，比如“是的”“不错”“我赞同”“很好”“非常好”“很对”等，而少用“真的吗”“是吗”这些表示怀疑的词语。因为左脑型客户通常很敏感，若销售人员这样说，他们可能会觉得不被尊重，或者销售人员不相信他们说的话。

练习方法

1.了解左脑型客户的特点。

2.根据左脑型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.与左脑型客户沟通时，不说偏激、极端的话，以赢得他们的好感。

右脑型客户：趁热打铁，不给对方犹豫的机会

练习目的

了解右脑型客户的特点，熟练掌握与这类客户沟通的方法，并将其灵活地运用到销售工作中。

理论指导

在销售过程中，相信很多销售人员都会碰上右脑型客户。这类客户的特点是情绪化，即使是已经答应的事，也可能会临时变卦。

当遇到这类客户时，销售人员应该如何应对呢？下面来看一个案例。

销售人员：“何经理，您好！我是新华公司的董军，上次我们谈的关于安装机器的事，我今天就派安装人员过去，麻烦您安排一下时间好吗？”

客户：“哦，这件事呀，之前我说的是今天吗？小董，我今天特别忙。你过两天再给我打电话，到时我们再确定时间吧。”

销售人员：“何经理，这件事我们都已经定过两次了，您对这个机器也很满意，而且天气马上变冷了，尽快安上也可以避免很多麻烦，您说是吗？”

客户：“是，那是……”

销售人员：“何经理，您上午开会是从几点到几点？”

客户：“我估计得从10点半到11点半。”

销售人员：“那我就派人下午去，您下午还有别的安排吗？”

客户：“不好说，下午我还得和一位客户见面。”

销售人员：“何经理，要不这样吧，我们的人现在就过去。安装机器只需花20分钟的时间，您可以安排一位负责人，接下来的工作我们就和负责人具体交涉了，这样也不耽误您去见客户，您觉得如何？”

客户：“好吧，你派人过来吧。”

从这段对话中，我们能够得知何经理已事先同意安装机器，但等到董军说要派人去安装的时候，他又改变了主意。董军感觉到何经理又在与自己周旋，于是马上强调天气变冷，如果不赶紧安装，以后会变得很麻烦。何经理只好说“是，那是……”这时他在为自己争取时间，考虑如何再次脱身。为了让何经理尽快决定，董军打算从何经理的时间安排上找机会。很显然，如果另约时间，问题同样无法得到解决。因此，董军紧追不舍，不给何经理任何出尔反尔的机会，让其尽快做出决定，并最终如愿。

销售人员在对待右脑型客户时，可以借鉴董军的方法，不给客户任何拖延的机会。一旦找到成交机会，销售人员就要趁热打铁、紧追不舍；否则，即使看上去成功在望，实际上可能遥遥无期，最后只得被迫放弃。

练习方法

1.了解右脑型客户的特点。

2.根据右脑型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.当右脑型客户有成交意向时，销售人员应速战速决，以防对方反悔。

豁达型客户：强调产品优势，尊重客户的看法

练习目的

了解豁达型客户的特点，熟练掌握与这类客户沟通的方法，并将其灵活地运用到销售工作中。

理论指导

豁达型客户通常都心胸宽广，遇事能看得开。相对而言，他们大都比较成熟、生活阅历也比较丰富。

乍听起来，豁达型客户好像是所有销售人员都喜欢与之交谈的一类人，其实不然，他们不一定会轻易做出购买决定。

豁达型客户虽然脾气很好，也乐于接受新产品、新观念，但是他们总倾向于从商业角度出发，反而不容易被说服。

大致来说，豁达型客户通常会有以下几种特征：

（1）态度友好，彬彬有礼；

（2）如果产品介绍得好，豁达型客户通常会感兴趣；

（3）豁达型客户一般不轻易发表意见，但往往张口就直中要害；

（4）豁达型客户提出的异议大多很中肯，不会说一些不着边际的话。

销售人员可以针对豁达型客户办事干练、细心、性格开朗的特点，围绕产品的相关特性，客观地与他们进行交谈，并始终对他们保持友好的态度，以提高其购买意向。

练习方法

1.了解豁达型客户的特征，在工作中有针对性地与他们交往。

2.根据豁达型客户的性格特点，总结出行之有效的说话技巧。

3.从现有客户中筛选出此类客户，制订长期沟通计划，争取与他们成为朋友。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

第6章　需求挖掘

客户需求的三种类型

练习目的

了解客户需求的类型，识别客户的显性需求，挖掘客户的隐性需求和未知需求。

理论指导

1. 显性需求

当一个人有了明确的目标时，他便会自发地采取行动，这就是显性需求，即客户已经在心中对自己所需要的产品有了明确的概念。客户的显性需求会让他们表现出强烈的购买欲望。

识别客户的显性需求十分容易，销售人员只要了解客户的购买动机和目的，就能迅速发现他们的购买需求。客户的购买动机通常包括产品安全实用、方便省事以及提高自我保护能力等。

2. 隐性需求

与显性需求相对的是隐性需求，这种需求一般表现为不满意、焦虑或抱怨。事实上，很多初次购买产品的客户都无法确定自己真正的需求是什么。

销售人员碰到这类客户时，关键任务是帮助他们将隐性需求转变为显性需求。然而，准确地挖掘客户的隐性需求并使其得到满足通常是很困难的，它要求销售人员在善于观察的同时，还要有足够的细心和耐心。

3.未知需求

所谓未知需求，是指还没有被目标客户认可的需求。在未接受销售人员的产品之前，客户对自己目前的状况十分满意，他们认为自己并不需要产品，也没必要作出任何改变。

挖掘潜在的市场与客户的未知需求不但需要智慧，而且需要具备独特的眼光。从未知需求到显性需求，客户的期望和现状之间存在着差距，也就是说客户的不满是他们产生购买需求的原动力，而销售的实质就是帮助他们解决不满。

练习方法

1.对客户进行分类，界定其需求的所属类型，并根据需求类型进行跟踪销售。

2.总结如何同具有显性需求与隐性需求的客户交流，懂得如何与具有未知需求的客户有效沟通。

挖掘客户需求的四个基本原则

练习目的

销售人员要掌握挖掘客户需求的基本原则，并以此来指导自己的具体工作。

理论指导

销售人员在挖掘客户需求时要遵循四个基本原则：尊重客户、对症下药、对待客户要诚实、抓住客户的购买心理。忽视了这四个基本原则中的任何一个，都有可能导致销售失败。

1. 尊重客户

挖掘客户需求的第一个原则就是要尊重客户。客户如同企业的衣食父母，销售人员只有尊重客户，在客户感觉良好时，他们才可能购买产品。因此，在挖掘客户需求时，销售人员一定不能说让客户反感的话，应尽可能避免谈及客户的缺点或弱点。即使需要表明，销售人员也要通过委婉的方式提出，点到即可。

2. 对症下药

在挖掘客户需求时，销售人员应遵循对症下药的原则。因为盲目地挖掘客户需求，无异于把最新鲜的鱼给牛吃，把最嫩的草给猫吃。销售人员只有找出客户的利益点和关心点，了解客户在想什么，才能发现客户的真实需求。

3. 对待客户要诚实

诚实是做人的重要品质之一，有位业绩卓越的销售员曾说过这样一句话：“精明加诚实等于最精明，精明加欺骗等于最愚蠢。”所有的销售人员都应该牢记这句话。

4.抓住客户的购买心理

抓住客户的购买心理、找到客户的需求点是成交的重要条件。销售人员要想取得良好的业绩，就必须准确地把握客户的购买心理，把客户的潜在需求挖掘出来，并尽快将其潜在需求转化为外在需求。

练习方法

1.牢记挖掘客户需求所要遵循的四个基本原则。

2.根据所售产品和所处行业的特点，自行总结与客户打交道时需要遵循的原则。

3.根据客户的性格特点，因人而异地提炼首要交往原则。

客户购买需求的五个层次

练习目的

了解客户购买需求的五个层级，即生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求以及自我实现需求。

理论指导

众所周知，客户购买决策的有效性会随着客户的特点及其消费心理的变化而变化。因此，销售人员应随时洞察客户的各种需求，利用品牌形象以及面对面交流、客户参与等机会，引起客户对产品的关心与注意，激发出已存在于客户身上的潜在需求，并促使他们最终做出购买决定。

美国心理学家马斯洛认为，人们的需求是有层次的，从低级需求开始逐渐向上发展为高级需求；低级需求得到满足后，人们就开始追求更高层次的需求，这样就形成了一个“金字塔”式的人类需求模型。客户的购买需求也可以按照这一“金字塔”模型从低到高划分为以下几个层次。

1. 生理需求

生理需求是人们的第一需求，也是人们生活中最基本的需求，包括衣、食、住、行等与生理有关的各种需求。通常来说，只有先满足了这个最基本的生理需求，人们才会产生其他更高层次的需求。

2. 安全需求

安全需求是指人们保护自己免受生理、心理侵害的需求，包括人身安全、经济稳定、社会环境安全等方面。它是人们在生理需求相对得到满足的基础上产生的需求。

3.社会需求

社会需求属于更高层次的需求，它是指人们通过社会交往获得归属感和认同感，即人们希望自己归属于某个团体，作为团体的一员而得到别人的友谊、忠诚、信任、爱情、理解、交往的机会等。

4.尊重需求

尊重需求包括自尊和被人尊重，是人们在上述三种需求得到基本满足之后出现的更高层次的需求，比如受到别人的尊敬和赞美、有一定的社会地位和权力、有一定的影响力和号召力等。这种需求可以使人们获得某种心理上的满足和安慰。

5.自我实现需求

自我实现需求是人类最高层次的需求，它包括使命感、成就感等。这一层次的需求促使人们为了实现理想和抱负而充分激发自己的潜能。

销售人员如果能将需求层次理论运用到销售活动中，那么就有利于发现客户的购买需求，从而有针对性地开展销售活动，提高工作效率。

练习方法

1.销售人员向客户推荐产品之前，要搞清楚客户最有可能处于哪一个需求层次之上。

2.销售人员要根据客户的购买需求，有针对性地制定销售策略。

3.在现有客户中，挑选出可以长期合作、前景远大的客户，设法满足他们最高层次的需求，即自我实现需求。

清楚客户购买产品的动机

练习目的

销售人员要清楚客户购买产品的动机是什么，然后对症下药。

理论指导

1.客户购买产品的理智动机

理智动机是客户在对某种产品比较熟悉的基础上进行的理性选择。拥有理智动机的大多是那些生活阅历丰富、文化修养较高、思想比较成熟的人，他们都有爱思考的习惯，并常常把这种习惯转化到产品的购买过程中。

客户在理智动机的驱使下会产生以下几种消费心理。

（1）求实心理

客户在选购产品时，首先看重的是产品的基本功能，即耐用性与实用性；其次再考虑产品的外观、价格、品牌等。一般来说，拥有这种心理的客户往往对时尚类产品不感兴趣。

（2）求廉心理

拥有这种心理的客户以追求低廉价格为目标，即在产品的类型、功能、外观、质量相似的情况下，会选择价格较低的产品。优惠券、大减价之所以能牵动人们的心，主要是因为求廉心理。这类客户多受支付能力的限制，销售人员在推荐产品时，要考虑客户的经济承受能力，使他们有限的资金能被充分地利用，切忌华而不实的消费。

（3）求美心理

拥有这种心理的客户在选购产品时，不仅关注产品的价格、性能、质量、服务等，而且关注产品的包装、款式、颜色、造型等，强

调产品的艺术美。这类客户对美的要求比较高，他们往往以产品是否符合个人的审美标准为出发点。因此，销售人员在推荐产品时，应从审美的角度出发，让客户更自主地选择和比较。

（4）安全心理

拥有这种心理的客户的自我保护意识和环境保护意识很强，对产品安全性的考虑是其最主要的购买动机。例如，绿色产品因为符合客户的消费心理而具有广阔的发展前景。

（5）方便心理

省时省力是人们主要的购买动机。因此，使用方便的产品将更多地受到人们的青睐。例如，平板电脑、微单相机正好符合人们的这一消费心理。

（6）保障心理

对多数客户来说，产品有无良好的售后保障已经成为左右其购买行为的条件之一。因此，销售人员应提供详尽的产品说明资料，承诺进行现场指导、及时提供免费维修等服务，以解除客户的后顾之忧。

2.客户购买产品的感情动机

感情动机是由人的感情需要而引发的购买欲望。感情动机可以分为情绪动机和情感动机。

情绪动机大多是由人们的好奇、好胜心理引起的，这种动机一般带有某种冲动性，具有不稳定的特点。针对这种购买动机，销售人员在工作中要营造一种客户可以接受的现场氛围。

情感动机大多是由荣誉感、集体感、道德感、美感等因素引起的，比如，人们为了维护与别人的关系而购买礼品。这种购买动机的特点具有较大的稳定性和深刻性，购买行为往往可以反映出购买者的精神面貌。

在感情动机的驱使下，人们会产生以下几种消费心理。

（1）求名心理

这是一种以显示自己的地位和威望为主要目的的购买心理，也是以追求名优产品或特殊产品为特征的购买心理。客户以此心理为基础的购买行为多倾向于高档化、名贵化、复古化的产品，比如高档汽车、名牌手表等。

拥有这种心理的客户，其购买力很强，对品牌的要求较高，对品牌的售后服务要求也较高，因此，销售人员应注重名牌产品的售后问题。

（2）潮流心理

具有这种消费心理的人以追求产品的时髦与新颖为特征，他们在选购产品时，往往特别关心产品是否时尚，而对产品的实用性、耐用性以及价格并不在意。这类客户的经济条件大多比较好，他们往往是高级时装、珠宝首饰的主要购买者。销售人员应对时尚产品的相关知识有所了解，这样才能成为这类客户的好参谋。

（3）从众心理

具有这种消费心理的客户常常会受周围人的影响而跟风购买某种产品。这是一个相当庞大的客户群体，以女性消费者为主。

（4）尊重心理

如果销售人员真诚地为客户服务，尊重客户的购买行为，那么即使产品的价格、质量有不尽如人意之处，客户在感到盛情难却后，也会乐于购买，甚至还会产生再次光顾的想法。

（5）爱好心理

一些客户尤其是老年客户往往会根据自己的生活习惯和业余爱好来选购产品。这类客户的购买倾向比较集中，消费行为相对比较理智，并具有经常性和持续性的特点。

（6）猎奇心理

这是一种以追求产品的奇特为主要目的的消费心理。这类客户喜欢追求新的乐趣和刺激。

练习方法

1.了解客户购买产品的理智动机，把握客户的消费心理。

2.把握客户的感情动机，根据感情动机制定相应的销售策略。

3.对待大客户，即便已经成交了，也要了解他们的购买动机，以便能够保持长期的合作关系。

男性客户的消费心理分析

练习目的

掌握男性客户购买产品的普遍心理特征。

理论指导

不同性别的人对事物的看法、态度是不同的，在购买行为方面也存在一定的差异。由于男性客户常常把购买行为当作一件必须完成的工作，因此其在购买产品时普遍具有以下心理特征。

1. 分析处理问题时冷静、果断

男性客户大都十分理智，而且善于控制情绪，分析处理问题时能从大局着想，冷静权衡利弊。这些特点将直接影响其购买行为。

销售人员向男性客户推荐产品时，需要及时说明产品的性能、质量、价格、价值等，为他们做决策提供参考。

2. 购买动机相对被动

男性客户的购买活动远远没有女性客户频繁，购买动机也没有女性客户那么强烈。在大部分情况下，男性客户的购买动机往往由外界因素激发，比如生活与工作需要、家人嘱咐、同事和朋友委托等。

销售人员向男性客户推荐产品时，必须保证产品的特点与客户的心理定位相契合，否则很难销售成功。

3. 感情色彩比较淡薄

通常而言，男性客户在购买过程中的心理变化没有女性客户大，其不爱联想，感情色彩较为淡薄。销售人员不妨考虑为男性客户提供实物参照，比如事先赠送样品或图册等。

需要提醒的是，由于男性客户和女性客户的审美观存在差异，因此男性客户购买产品时，往往对具有明显男性特征的产品感兴趣。

练习方法

1.牢记本文提示的三种男性客户的消费心理特征。

2.根据这些男性心理特征，自行总结针对男性客户的沟通技巧。

3.通过男性客户的服饰与言谈，结合男性消费心理，向客户推荐合适的产品。

女性客户的消费心理分析

练习目的

掌握女性客户购买产品的普遍心理特征。

理论指导

1. 追求时尚

虽然不同年龄段的女性具有不同的购买心理，但是在购买某种产品的时候，大部分女性客户先想到的就是这种产品是否能够提升自己的形象。因此，她们常常喜欢造型别致、包装精美、气味芬芳的产品。

销售人员可以对产品的包装设计等进行介绍，展示产品的时尚特色，以满足女性客户的时尚需求。

2. 注重美观

女性客户特别注重产品的外观，把产品的外观和产品的质量、价格视为同等重要的因素。因此，在挑选产品时，她们会十分注重产品的色彩和式样。

销售人员可着重强调产品的感观效果，例如，“这款外套的主色是今年的流行色，而且黄色与黑色的搭配看上去十分大气、优雅……”

3. 喜欢与众不同

有些女性客户购买产品除了为满足基本需求之外，还为了表现出自己的品位与众不同。在这种心理的驱使下，她们会追求高档产品，而不太注重产品的实用性。

销售人员不妨抓住客户的这种心理，向客户强调产品的独特之处，满足客户追求与众不同的心理要求。

4.较易从众

女性客户大多具有强烈的情感特征，这种心理特征在产品消费中主要表现为用情感支配购买动机与购买行为。同时，有些女性客户容易受别人的影响，喜欢购买与别人一样的物品。

销售人员可以采用第三者效应，比如告诉客户“您的朋友王女士也购买了这款产品，使用效果相当好”或“某著名电影明星平时用的就是这款产品”等。

练习方法

1.牢记本文提示的女性客户常见的四种消费心理特征。

2.根据这些女性心理特征，自行总结出针对女性客户的沟通技巧。

3.通过女性客户的服饰与言谈，结合女性客户的消费心理特征，向客户推荐合适的产品。

年轻客户的消费心理分析

练习目的

了解年轻客户的购买心理特征。

理论指导

大部分年轻客户的购买心理都有明显的特征，销售人员要牢牢地抓住。一般来说，年轻客户在购买产品时主要有以下几种心理特征。

1. 自我意识很强

年轻客户的自我意识很强，他们追求独立自主，积极展现个性，这种心理特征反映在购买行为上就是：喜欢购买有特色、能体现自己个性的产品，对大众化的产品不感兴趣。

2. 追求时尚

年轻客户具有富于幻想、思想活跃、热情奔放、喜欢冒险的特点，这种心理特征表现在购买行为上就是：喜欢购买时尚与新颖的产品，引领消费潮流。

3. 容易冲动

通常来说，年轻客户对事物的分析判断能力尚未完全成熟，易感情用事。这种心理特征表现在购买行为上就是：易产生冲动购买行为，只要是自己喜欢的东西，就会迅速做出购买决定。

针对年轻客户，销售人员可以对产品独有的特点进行重点阐述，以此激发年轻客户的某一情感愿望，让他们知道该产品能够满足其情感需求。

练习方法

1.牢记本文提示的年轻客户的消费心理特征。

2.根据年轻客户的消费心理特征，总结出针对年轻客户的沟通技巧。

3.通过年轻客户的服饰与言谈，结合年轻客户的消费心理，向其推荐合适的产品。

中年客户的消费心理分析

练习目的

了解中年客户的购买心理特征。

理论指导

一般来说，中年客户的购买心理具有以下几种特征。

1.有理智，不冲动

中年客户的情绪往往趋于平稳，他们总是用理智来支配自己的购买行为。在选购产品时，他们很少受产品外观因素的影响，而主要关注产品的质量、性能等方面，经过反复分析与比较之后，才会做出购买决定。

2.有计划，不盲目

中年客户在消费时通常会量力而行，极少出现盲目的购买行为。中年客户在做出购买决定前往往会对产品的品牌、价格、性能等进行细致的了解与比较，他们一般不会购买自己不需要或不合适的产品。

3.有主见，极少会受外界影响

中年客户的购买行为具有理智性与计划性，他们大都做事有主见，经验丰富，对产品的鉴别能力较强，对销售人员的推荐和介绍具有一定的判断与分析能力。

4.随俗求稳，注重便利

大部分中年客户都会关注其他人对某一产品的看法，他们宁愿压抑个人喜好而表现得随俗，喜欢购买大众化的、易于被别人接受的产品。

由于工作、生活压力较大，中年客户通常喜欢能给生活带来便利的产品。

销售人员可以针对产品的质量、性能等方面进行着重说明，从而满足中年客户重视产品实用价值的心理特点。

练习方法

1.分析中年客户的消费心理特征。

2.根据中年客户的消费心理特征，总结出针对中年客户的沟通技巧。

3.通过中年客户的服饰与言谈，结合中年客户的消费心理，向其推荐合适的产品。

老年客户的消费心理分析

练习目的

了解老年客户的购买心理特征。

理论指导

老年客户常常会成为商家的忠实客户，一般来说，老年客户的购买心理具有以下几种特征。

1. 精打细算

大部分老年客户都会按照自己的实际需求购买产品，他们生活十分节俭，会对产品的质量、价格、用途等进行详细了解，极少盲目购买。

2. 方便易行

老年客户体力欠佳、行动不便，常常希望购物便利。销售人员可以强调送货上门的便利性，从而激发他们的购买欲。

3. 较理智，不冲动

老年客户的生活经验非常丰富，情绪比较稳定，较少感情用事，大都能理智地支配自己的购买行为。他们在消费时比较仔细，很少产生冲动的购买行为。

4. 坚持己见

老年客户在购买产品时，通常会相信自己的经验，即使听别人介绍，也会先分析，然后判断自己是否需要这种产品。因此，销售人员向老年客户推荐产品时，应尊重并认真听取他们的意见。

5. 怀旧

通常来说，老年客户已形成固定的生活习惯，很难作出较大的改变。他们在购物时具有保守、怀旧的心理特征，对曾经使用过的产品及品牌十分信任。

销售人员需要根据老年客户的怀旧心理，向老年客户阐述产品的历史，通过回顾历史帮助老年客户回忆以前的生活，同时强调产品的性能与服务等，让老年客户感觉到买了该产品会让生活更便利。

练习方法

1.分析老年客户的消费心理特征。

2.根据老年客户的消费心理特征，总结出针对老年客户的沟通技巧。

3.通过老年客户的服饰与言谈，结合老年客户的消费心理，向其推荐合适的产品。

第7章　产品展示

销售人员应该成为产品专家

练习目的

销售人员应多学习与产品相关的知识，让自己成为产品专家。

理论指导

销售人员应该成为产品专家，为客户提供更多的专业建议。

了解自己所销售产品的相关知识是每一位销售人员都必须做到的。要知道，产品的技术含量越高，了解产品知识的重要性就越大。

怎样才能成为产品专家呢？途径主要有：

听——听开发人员介绍产品知识；

看——亲自观察产品；

用——亲自使用产品；

问——找到问题的答案；

感受——仔细体会产品的优缺点；

讲——将产品的功能与特点介绍清楚。

销售人员不但要深入了解产品的类型、功能、价格，还要熟知产品的使用方法。销售人员只有做到这一点，才能流利地介绍产品，用专业的态度赢得客户的信任。

总的说来，只要与产品有关的知识，销售人员都要力求掌握。一般情况下，销售人员必须掌握以下几个方面的知识。

1. 了解产品和客户需求之间的关系

产品和客户密切相关，客户购买产品是为了满足自己的需要。销售人员要对客户有一定的了解，了解他们的需求、愿望以及购买动机。因此，销售人员必须根据客户的不同需要销售不同的产品，只有这样才能提高业绩。

2.熟悉其他同类产品的质量与价格

产品的质量与价格是客户最关心的问题，他们总是努力寻找产品质量和价格的最佳契合点，追求物美价廉的产品。因此，销售人员必须了解其他同类产品的质量与价格。另外，产品的定价要与产品的品质、客户定位相符，否则定价太离谱会影响产品的销量。

由于购买产品的动机不同，不同的客户会购买不同型号或不同价格的产品。有的客户购买某个产品是因为其价格低廉，有的客户会考虑产品是否经久耐用，还有的客户则想要追求奢华。因此，销售人员要充分了解产品，针对不同的客户销售不同价位和品质的产品。

3.找出产品的卖点及独特之处

独特的卖点是吸引客户购买产品的理由。销售人员如果不能说出三个以上让客户购买产品的理由，那么很可能无法打动客户。

4.找出产品的优点和缺点

销售人员不仅要找出产品的优点，而且要找出产品的缺点，从而考虑将缺点转化为优点。对于销售过程中客户明确指出的产品的缺点，销售人员应给出一个合理的解释。

5.熟知有关产品方面的专业数据

销售人员应让客户感觉到站在他面前的人不仅是一名销售人员，而且是熟悉此类产品的专家。这样一来，销售人员所讲的更易获得客户的认同。如果销售人员销售的产品是高档耐用品，那么掌握各种专业数据更是必不可少的。同时，对于产品的一些细微特点的了解也是至关重要的。因此，一些细节上的模糊可能会导致客户认识上的错误，进而对产品产生误解。

6.熟悉产品的保养方法

客户在购买产品时，通常会向销售人员询问产品各个方面的情况，尤其是产品的保养方法。因此，销售人员必须事先了解产品的保养方法，从而在面对客户的询问时对答如流。

总之，要想成为一名优秀的销售员，就一定要有能力解决客户的各种疑虑。

练习方法

1.销售人员应该成为产品专家，妥善解决客户提出的各种问题。

2.销售人员应从了解产品的特点、功能以及同行业竞争情况等方面入手来提高自己对产品的认识。

3.树立成为产品专家的目标，只要是和产品相关的知识，都要多学习。

不要过分夸大产品的功效

练习目的

销售人员不要过分夸大产品的功效。因为过分夸大产品的功效会让客户产生一种不可信的感觉，从而放弃购买。

理论指导

有些销售人员为了让客户接受自己的产品，常常会在不同程度上对产品的功效进行夸大。他们原以为这样会让客户对自己的产品更感兴趣，但是结果却恰恰相反，客户不仅不会感兴趣，反而会在心里筑起一道防线，最终放弃购买。

刘逸清有一家规模很大的诊所，近几年来诊所都在使用某制药厂的药品。突然有一天，他决定不再从那家制药厂进货了，原因是那家制药厂的销售人员对他说：“这是治愈哮喘病最好的药。”

对于这位销售人员的说法，刘逸清很生气，他说：“你太夸大其词了，一些病人已经使用过了，可是也没有彻底治愈啊！”

之后，有人问刘逸清：“这种药的疗效真的很差吗？”

刘逸清回答：“说实话，这种药的疗效还算不错，但哮喘是一种很难根治的病，有太多的因素会导致它重复发作。那位销售人员的口气太大，很难让我相信他。如果他对我说‘根据实验报告显示，该药品能有效减轻80%的哮喘病患者的症状’，那么我就会继续从他们公司进货。”

很多销售人员在向客户介绍产品时，往往喜欢把产品说得十全十美。如果销售人员对产品的介绍远远超出了产品本身所能达到的功效，那么就会引起客户的反感，从而失去客户的信任。

销售人员应当以诚信为本，向客户清楚地说明产品的优点和缺点。要知道，客户有知情权，他们也有自己的判断标准，只要这个产品是他们所需要的，销售人员就应如实介绍产品的功能与特性。

练习方法

1.销售人员介绍产品要实事求是，不能胡乱吹嘘产品的功效。

2.销售人员要相信自己的产品的优点大于不足，同时也要让客户相信这一点，并引导客户做出购买决定。

你对产品有信心，客户才会放心

练习目的

销售人员要树立对所售产品的信心。因为，产品是销售人员和客户联系的纽带，销售人员只有对产品充满信心，才能引导客户购买。

理论指导

销售人员要对自己所销售的产品充满信心，否则就无法说出产品的优点，当客户对产品提出意见时，也找不出充分的理由说服客户。

销售人员应当从以下几个方面来培养自己对产品的信心。

1. 熟悉并喜欢自己所销售的产品

如果销售人员对产品的了解仅限于表面，那么很可能会影响销售时的信心。在销售过程中，客户多提几个问题就会将销售人员“问”住，很多客户都是由于未得到满意的答案而打消了购买的念头。更为严重的是，久而久之，有些销售人员会有意无意地将影响业绩的原因归咎于产品本身，进而对产品丧失信心。所以，为了消除自我意识在日常销售活动中的负面影响，销售人员应该充分了解产品情况，掌握有关产品的相关知识，对产品建立充分的信心，这样才能提高销售业绩。

在了解产品的基础上，销售人员还要喜爱自己所销售的产品。喜爱作为一种积极的心理倾向与态度倾向，能激发人们的热情，从而产生积极的行动，增强人们对所喜爱事物的信心。

2. 相信自己所销售产品的价格是具有竞争力的

因为客户从心理上总是觉得销售人员会故意报高价，所以常常会说价格太高，希望销售人员降价出售。此时，销售人员必须坚信产品

价格的合理性。即使报价中包含了让利的部分，也不能轻易降价，否则会给客户留下随意定价的印象。特别是当客户以其他同类产品的价格作对比要求降价时，销售人员必须坚定信念，坚持“一分钱一分货”的道理，只有这样才能增加客户购买的信心与勇气。当然，相信自己所销售产品的价格是具有竞争力的前提条件是对这种产品有充分的了解。对于那些质量值得怀疑或自己也觉得客户不需要的产品，销售人员就不要将其推荐给客户了。

3.关注客户的需求，推动产品的改进

产品改进的动力源于市场与客户的需求，销售人员是距离市场与客户最近的人，可以将客户的意见和市场竞争的形势及时反馈给生产部门，也可以把客户的要求进行归纳，将产品改进的建设性方案提交给企业领导。这样一来，改进后或重新推出的产品不仅更优良、更适应市场需要，而且还凝聚着销售人员的劳动与智慧，销售人员也就更有信心向客户推荐了。

练习方法

1.充分了解并相信自己所销售的产品，挖掘产品的闪光点，着重向客户介绍产品的优势。

2.搜集一些产品的相关数据，用数据进行产品介绍可以给客户更直观的感受。

3.若对产品不自信，要及时总结出原因，并向公司汇报，以便尽快改进。

通过产品展示赢得客户的心

练习目的

知道产品展示原则，掌握产品展示方法。

理论指导

可以说，在销售诉求里，产品展示说明是最关键的一环。销售人员在探查实际情况阶段，通过主动询问并仔细聆听客户的谈话，能够从中得到许多关于客户需求的信息。下一步，就到了展示产品的阶段。当销售人员介绍一个实物产品时，应表现得像一个游戏节目的主持人。如果客户愿意花费时间观看展示，那么说明他们的确有潜在需求，这时销售人员就要把握住机会。

销售人员在展示产品时，可以遵循以下基本原则和方法。

1.产品展示的基本原则

（1）了解客户的关注点

许多销售人员经常陷入一种误区，他们总是执着地强调产品的优质、价格的低廉以及服务的完善，却忽视了客户真正的关注点。销售人员在做产品展示时，必须注意观察客户的反应，从而抓住不同客户的购物心理，成功地将产品销售出去。

（2）学会扬长避短

在做产品展示时，销售人员千万不要对产品的缺点做过多的解释，以免越描越黑。此时，销售人员应该采用摆事实、讲道理的办法，针对客户的需求，突出产品的优势，尽量回避产品的缺点，或者尽量用优势来弥补缺陷，从而让客户满意。

（3）用客户听得懂的语言来介绍

在做产品展示时，销售人员不要故弄玄虚，应让客户听懂自己所表达的意思。一些专业术语、行话应用通俗易懂的语言来代替。

2.产品展示的方法

产品展示的根本目的是要激发客户的购买欲望。因此，销售人员要用客户喜欢的方式去做产品展示。

下面介绍三种产品展示的方法。

（1）FABE销售法

FABE销售法是指从特征（Features）、优势（Advantages）、利益（Benef its）与证据（Evidence）四个层次对产品进行分析。

F——特征。特征是指产品的特质和特性等方面的功能，以及它是如何满足客户的各种需要的。销售人员应该先把产品的特征（F）详细地列出来，针对其属性写出具有优势的特点，然后再把这些特点列表进行比较。

A——优势。优势是指产品的特征（F）发挥了怎样的功能，能够给客户提供哪些好处，并且向客户证明：这个产品比其他同类产品好，你应当购买这个产品。

B——利益。也就是说，产品的优势（A）是否能够真正为客户带来利益（B）。销售要以客户的利益为中心。销售人员通过强调客户可以获得的利益和好处，将客户的购买欲望激发出来。

E——证据。证据是指一切可以证明产品的特性、优势以及利益等方面的东西。证据具有足够的权威性、可见证性、客观性以及可靠性，比如证书、样品、产品展示说明以及录音、视频等。

（2）构图讲解法

当人们听到或看到某件事时，常常会在潜意识里为这件事勾勒出一幅图画，然后根据这幅图画做出判断。在产品销售活动中，销售人员也可以利用这种构图方法来有效激发客户的购买欲望。采用构图讲

解法介绍产品，能够快速吸引客户的注意力，提高客户的参与感，给客户留下深刻的印象。

（3）道具演示法

在产品展示过程中，为了使解说更逼真、更生动，销售人员可以利用一些道具来达到锦上添花的效果。

练习方法

1.牢记本文所提示的产品展示的三个原则。

2.采用FABE销售法进行产品展示时，销售人员要注意以下两个问题：

（1）“竞争力”，列举的产品特性越多，战胜竞争对手的概率越高；

（2）“销售力”，越能巧妙地阐述客户所能获得的利益，销售人员就越有销售能力。

3.采用道具演示法进行产品展示时，销售人员要注意以下几个事项：

（1）演示所用的道具未必要大，它可以是一块手帕、一支笔或一把尺子等一切有利于产品展示的东西；

（2）通过道具演示激发客户的想象力，渲染销售气氛，从而引起客户的共鸣，获得客户的好感；

（3）进行道具演示时，销售人员的语言、动作和道具的使用必须要相互配合协调，表情要生动自然；

（4）道具演示法主要是在客户没有办法切实体会到产品特色的情况下使用，销售人员要依据自己所销售产品的特点来决定是否采用道具演示法，以及应该如何使用演示道具。

把握展示要点，带给客户最好的体验

练习目的

把握产品展示要点，激发客户的购买兴趣。

理论指导

美国一位销售专家曾说：“不要卖牛排，而要卖烧烤牛排时的声音。”一般情况下，看过或参与过产品展示的客户，大都会产生购买欲望，而且很有可能成为销售人员的忠实客户。正确有效的产品展示需要销售人员注意以下要点。

1. 动作规范标准

销售人员在进行产品展示时，演示步骤要清晰明了，动作要娴熟，同时还要注意语言和动作的规范化与标准化。

2. 留意客户的反应

销售人员应该先解释展示的目的，并且证明该产品会满足客户的需求。在此过程中，销售人员要仔细询问并细心观察客户的反应，从而掌握客户真正的购买动机。

3. 带动客户参与

邀请客户参与展示可以引起客户的兴趣。在征得客户同意的情况下，销售人员可以请客户现场试用产品，这样有利于客户对产品留下更深刻的印象。

4. 把握时机

在产品展示过程中，销售人员要把握时机向客户充分展示产品的特点，从而引起他们对产品的兴趣。

5. 缓谈价格

产品的价格应放在最后说，因为在销售活动中，价格是很敏感的一个问题。销售人员应该在充分展示了产品的功能，并有效激发客户的购买欲望后，再与客户谈论产品的价格。

6.导向利益

销售人员要帮客户寻找购买理由。对于一些产品，客户可能事先并没有考虑购买，这时就需要销售人员挖掘出客户的潜在购买理由，而这些购买理由正是客户最关心的利益问题。

7.控制时间

销售人员应该充分展示产品以增强说明的效果。不过，产品的展示时间不宜太长，因为时间太长容易分散客户的注意力，通常以10分钟为宜。而且，在这段时间内，销售人员不宜急于向客户提出成交请求。

练习方法

1.销售人员在向客户做产品展示时，一定要牢记本节列出的七个要点。

2.根据自己所售产品的特点，总结出其他需要注意的展示要点。

3.在为重要客户展示产品之前，应提前进行展示演练，以增强自信心。

产品展示要把握好尺度，追求客户满意

练习目的

在产品展示过程中，销售人员要把握好尺度，别做费力不讨好的事。

理论指导

应该说，产品展示是一种较为传统的销售方法，比如古代的街头杂耍和卖艺等活动都采用现场演示的方式来招揽人气。在现代销售活动中，这种方法依旧可以提高成交概率。

一位推销员进入一间办公室后，彬彬有礼地向里面的工作人员打招呼，然后指着一块粘有污垢的玻璃说：“让我用新投放市场的玻璃清洁剂将这块玻璃擦一下吧。”果然，涂上这种清洁剂后，他毫不费力地将玻璃擦干净了。这番演示马上就引起了工作人员的兴趣，大家纷纷上前询问推销员手中的新产品。

为确保给客户留下一个良好的印象，销售人员一定要创造对产品展示最有利的条件。

在进行产品展示时，有一个原则已经被证明是真理，即销售人员必须尊重与赏识自己的产品。销售人员如果是在卖鞋，在交给客户试穿之前，就应该小心地将鞋面上的尘土擦掉，绝对不可以漫不经心地把鞋扔到地板上，而应轻轻地放好；销售人员如果是在卖布料，在触摸它们的时候，就应该表现出真心欣赏其优良质地的样子；销售人员如果是在卖衣服，在整理衣服的时候，绝对不能随便一扔了事。销售人员必须保持对产品的赞赏态度，唯有如此才能够激发买主的同感。卖者如果看上去都不喜欢自己的产品，又怎么会让买者喜欢呢？当

然，并非每件物品都要轻拿轻放，似乎它们是易碎易破的精密仪器，例如，购买工作服的人反倒喜欢看见销售人员用力扯拽，裤缝却依旧如故。销售人员用这样的方法展示产品，也是为了表明自己对产品质量的信任。

很多零售商发现，如果想做好生意，就要允许客户亲自接触某些产品。例如，销售人员要想证明自己推销的吸尘器很容易在室内推动，那么不用多介绍，只需让客户亲手试用几秒钟即可。一些街边小商品店铺也懂得这个道理，这些店铺知道就算可能遭受被盗与破损的风险，也要将产品放在客户能够摸到的地方。有一个突出的例子可以印证这个道理：

一家大型连锁商店在卖手电筒时，刚开始商家将手电筒放在柜台上，顾客看到后便会又摸又试，并且一摸一试就没完没了，结果不是灯泡烧坏了，就是电池用光了，但手电筒的销量很好。后来，由于损耗过多，商家就将手电筒放进了玻璃柜台里。这样一来，虽然损耗被制止了，可是销量却大幅下降。

产品展示是一种有效的销售手段。销售人员也可以利用夸张的手法来展示产品的特点。

有一位消防用品推销员，他和准客户见面后并没有急于开口介绍，而是从提包内拿出一件防火衣，把它装进一个大纸袋中，然后用火点燃纸袋，等纸袋烧完之后，纸袋内的衣服依旧完好如初。这个夸张的演示，让客户对产品产生了非常大的兴趣，这位推销员没有费多少口舌就将订单拿到了。

练习方法

1. 为产品展示创造有利的条件，争取给客户留下一个深刻的印象。

2.销售人员要尊重和赏识自己的产品，并通过展示向客户传达产品的价值。

3.可以用一些夸张的手法来展示产品，但要把握好尺度。

注意客户的反应，不要画蛇添足

练习目的

产品展示达到目的即可，千万不要画蛇添足。

理论指导

有的销售人员在进行产品演示时，常常不顾客户的需求与反应，一股脑地把产品的所有功能都演示一遍，从而占用了客户过多的时间，令客户反感。

有一个销售自动售货机的人非常苦恼，他认为自己在产品展示方面做得很好，但业绩却非常差，这是什么原因呢？下面我们来看看他是如何展示产品的。

有一天，这位销售人员去见一个客户，准备给客户现场展示产品。而那位客户却神色匆匆地解释说，他忘记了今天销售人员会来，而两分钟之后他要参加一个重要的会议，所以没有时间观看销售人员演示了。然后，客户又瞧了一眼售货机，说道：“嗯，看上去挺好的，我就买这台了，接上插头，你回公司给我开一张发票吧。”

这时，销售人员表露出一副很吃惊的样子，简直就像有人用一根烧红了的铁棍从后面捅了他一下。他说：“先生，那可不行，您要先看我演示一下，否则您不知道怎么用。”说完，他就埋头苦干起来，完全不理会客户之前的说明，也不管客户此刻时而跺脚，时而看一眼手表，一副烦躁焦急的样子。销售人员有条不紊地演示自动销售机怎样能送出17种不同口味的茶；怎样能送出咖啡；怎样能送出法国洋葱汤，同时配有不同口味的新鲜烤面包片……演示完，他继续说：“现

在，我再来为您示范一下日常的普通功能。”此时，客户已经很不耐烦了。

销售人员得意扬扬地拉了一下两个暗藏的阀门。此时，整台售货机就如同一朵巨型的金属花朵绽放开来，露出了里边嗡嗡作响和微微振动的部件。然后，销售人员拿出了一副大号的石棉手套、一条相同材质的围裙以及一个面罩。客户问道：“这些东西是干什么用的？”销售人员自作聪明地回答说：“啊，您知道，这台神奇的机器之所以能够调配出不同口味的茶，就是靠超高温的沸水与流动的水蒸气。不过，它可能会产生一些副作用，也存在一些危险……”

还没等销售人员把话说完，那位客户就大吼：“出去！请你马上离开！”

看到这儿，想必大家都知道他的业绩为何非常差了。他根本就忘记了自己是在销售产品，而不是搞产品演示表演。其实，客户已经答应购买售货机了，销售人员没有必要再演示，或可以与客户另约演示的时间。

练习方法

1.销售人员在展示产品时要留意客户的表情。

2.针对客户的疑问与要求进行产品展示，一旦客户满意，就别再画蛇添足了。

3.总结产品展示经验，并形成文字在销售团队中传阅，集思广益，不断完善。

第8章　产品劝购

产品劝购的四个技巧

练习目的

掌握产品劝购技巧，并在实际工作中合理运用。

理论指导

在劝购过程中，销售人员应注意自己的语气与用词，话既不能说得太多，也不能说得太快，更不能漫不经心地说。产品劝购有以下几个技巧。

1.将产品的优点与客户的利益相结合

在劝购时，销售人员可以把产品的优点与客户的利益有效地结合起来，从而赢得客户的好感和信任。

2.说一个恰当的比喻

有时冗长的产品介绍不仅起不到劝购的作用，反而会让客户反感。因此，销售人员可以适当地运用形象、生动的比喻来加深客户对产品的印象。

3.把缺点“和盘托出”

美国的销售专家博恩·崔西表示：“说尽优点，不如暴露一点儿缺点来得真实。”任何产品都会有一些不足，这些不足往往是导致销售失败的罪魁祸首。但是，销售人员也不要将产品的不足视为一项秘密，因为一旦客户发现销售人员在刻意隐瞒，就会觉得被欺骗，会立刻拒绝购买产品。

4.让客户参与其中

在销售过程中，一种巧妙的办法是提供一个不完整的方案，给客户留下调整的余地；或者提供一个不完美的产品，给予客户修改的权力。当客户参与了这项“让方案或产品更完美”的工作，就会有一种成就感，对销售人员的建议会更乐于接受。

练习方法

1.熟记产品劝购的四个技巧。

2.根据工作实践，总结出一些有效的实用劝购技巧。

机智应对客户的拒绝

练习目的

分析客户拒绝购买产品的理由，及时找到应对方法。

理论指导

在对客户进行劝购的过程中，很多客户都会说出一些拒绝的理由。其实，在这些拒绝理由当中，有些可能只是推辞。销售人员如果找不出客户真正的异议点，那么将无法说服他们，即使费尽口舌，客户也不会改变主意。

下面介绍几种客户拒绝购买产品的典型说法，以及销售人员在面对这些说法时相应的劝购技巧。

1.“价格太高，我买不起”

在销售活动中，销售人员听到次数较多的拒绝理由就是“价格太高，我买不起”。此时，销售人员最好先避开价格这一敏感问题，重点介绍产品在性能、品质以及售后服务等方面的优点，让客户获得更多的产品信息。例如，销售人员可以这样说：“女士，对于您提出的这个问题，等会儿我们可以专门讨论。现在我先介绍一下这种产品的特色。”

当客户过早地讨论价格问题时，销售人员可以分解产品的价格。例如，当客户认为电冰箱的价格很高时，销售人员可以分别就电冰箱的压缩机、外壳和冷冻室等部分的性能、生产厂家和类似产品进行比较，然后加以汇总，给客户一个满意的答案。

不管怎样，销售人员不要听见客户说“没钱”两个字就转身离开，而应耐心和客户沟通，着重介绍产品的优越性能与相对低廉的价

格。然后，再从各方面去充分展示并证明产品的质量，同时抓住有利时机向客户说明购买产品最关键的就是质量，一分价钱一分货。最后，销售人员要让客户在了解了产品优点的基础上得出该产品的价格与类似产品的价格相比还是比较划算的结论。

2.“我过段时间再买”

“我过段时间再买”也是一种典型的客户拒绝购买的说法。这是一种较为礼貌的拒绝方式，它真正的意思就是“不买”。要想说服客户，销售人员必须弄明白问题到底出在哪里，客户真的不需要这种产品或服务吗？有其他竞争对手吗？价格太高了吗？客户有购买能力吗？有经验的销售人员都知道，如果客户真的想下次再买，那么说明他确实有需求，销售人员应抓住机会说服客户马上购买。

当客户告诉销售人员自己现在不需要这种产品，以后再谈论这个问题时，销售人员可以这样说：“我只不过是想向您说明一些情况而已，让您有一个大致的了解。当您使用这种产品时，可以节省许多开支。”销售人员也可以这样说：“这些是为您提供的资料，您可以将它们存档，需要的时候再查阅。”销售人员在业务洽谈开始时，不要随意反驳客户的意见，也不要对客户提出的问题随意应付和搪塞。

此外，销售人员还可以这样问客户：“您现在不买是有什么特别的原因吗？”无论客户说什么，销售人员都应表示理解，并确定一个再次见面的时间。

如果销售人员听了客户的推托之词便轻易放弃，那么在销售人员离开以后，这笔交易也许会被竞争对手夺去。因此，销售人员应该及时了解客户拒绝的真正原因，设法留住客户。

针对一些优柔寡断、不愿意给予明确答复的客户，销售人员可以表示“冒昧打扰您了，真是很抱歉，我改天再来拜访吧”或“也难怪，现在物价上涨这么快，谁买东西都会先考虑一下”等。

3.“我以前用过，感觉不好用”

很多时候，销售人员刚向客户介绍产品，客户就会说：“我以前用过，感觉不好用。”可以想象，遇到这种客户是一件多么尴尬的事，这时销售人员不能慌，应冷静地应对这种比较棘手的情况。销售人员可以说：“听上去您好像曾经使用类似的产品时有过不愉快的经历，您能跟我说一说吗？造成这种不愉快的原因是什么呢？是产品还是服务？”让客户先把不愉快的情绪发泄出来，然后再认真地帮客户分析其中的原因。销售人员可以这样对客户说：“这种情况现在已经有了非常大的改进，您看是否应当重新考虑一下我的建议呢？”这种说法可以从专业的角度消除客户的疑虑。

无论客户提出多少问题，销售人员在回答时都要沉着冷静，让客户感觉销售人员的回答是客观的，这样不但能缓和气氛，而且会给客户一种稳重感和安全感。然后，销售人员应征询客户的意见，比如“还有什么不满意的地方”，如果客户没有异议，那么销售人员就不要再纠缠这类问题了。

面对客户的拒绝，如果销售人员能以一种真诚的态度帮助客户解决问题，然后再以乐观的个性感染客户，那么成交就指日可待了。

4.“我再考虑考虑”

销售人员在介绍完产品的质量、价格和售后服务等情况后，也许有的客户会说：“我再考虑考虑！”这种说辞虽然听起来合理，但其实只是一个打发销售人员离开而又不失礼貌的借口而已。

当客户说“我再考虑考虑”时，表示客户有拒绝购买的意思，这时销售人员可以说：“实在对不起，肯定是我刚才说的让您有不明白的地方，否则您就不至于再考虑考虑了。您可以将要考虑的事情跟我说一说吗？”

5.“我不想更换新产品”

“我对现在使用的产品非常满意，没有理由更换。”如果客户这样说，那么表示客户有使用该产品的需求。这种情况下，销售人员可

以说：“是的，我知道贵公司与现在的供应商合作得很好，但您也不想错过增加一条产品线（或者另一个原材料供应来源）的机会吧？它会使贵公司每个月增加20%（或给出具体金额）的利润。”专业的销售人员会向客户强调，自己并非要让客户与当前的供应商切断关系，只不过是建议客户把生意分出来一些，这样客户会有更多好处。销售人员也可以这样说：“多几家供应商不好吗？您还可以有比较的机会，比如在价格或品质方面进行比较。”

确实，客户的使用习惯不容易改变，要想达成交易，销售人员就应遵循循序渐进的原则：

首先，销售人员应该依照人际关系策略，对客户的这种诚信态度表示敬意，同时争取让客户对自己的产品产生兴趣；

其次，销售人员可以询问客户对原供应商的看法，也可以询问有关产品品质、服务、可靠程度以及交货情形等方面的情况，从而发现其中的漏洞；

最后，销售人员可以针对这些漏洞，列举出客观的反驳理由，以促使客户改变主意。

另外，销售人员也可以采用折中方案，劝说客户先采购一部分产品，让客户相信分开采购的利益更多。客户答应交易后，销售人员再慢慢争取其所有的订单。

练习方法

1.采用优惠法。给客户一个优惠，让他们不能再拖延下去，比如节假日优惠、店庆优惠等，以促成交易。

2.采用比较法。销售人员可以运用这种方法将客户拖延交易的好处与坏处进行比较，让客户清楚拖延的得与失。

3.采用“过期作废”法。销售人员可以陈述拖延交易的坏处，如供应也许会中断、价格也许会上涨、型号也许会有所改变以及无法保

证交货期等。

不畏“大人物”

练习目的

勇于站在大人物面前，学会向大人物提问，找到和大人物沟通的有效途径。

理论指导

很多人都想把自己的事业做大，想挣更多的钱，想让自己的交际圈子更广。毫无疑问，这些都需要借助大人物的影响力。然而，大人物不是那么容易见的，大人物的时间是非常宝贵的。销售人员要想获得与大人物见面的机会，就要找到合适、有效的途径。

霍伊拉先生在美国被誉为“销售大王”，有一次，他听说梅西百货公司有一宗很大的广告生意，便决定将这笔生意揽到自己手中。为此，他想方设法了解该公司总经理的专长及爱好，后来得知这位总经理会驾驶飞机，并以此为乐趣。

于是，霍伊拉在同总经理见面并相互介绍后，便不失时机地问道：“听说您会驾驶飞机，是真的吗？这年头有这种本领的人可不多！您是在哪儿学的？这一句巧妙的提问挑起了总经理的兴致，他谈兴大发，兴致勃勃地谈起了他的飞机和他学习驾驶的经历。

结果，霍伊拉不仅得到了广告代理权，还十分荣幸地乘坐了一次总经理亲自驾驶的“专机”。

作为一名销售人员，应想办法走进大人物的办公室，勇于向其推荐自己的产品。试问，当你走进一间富丽堂皇的办公室，与某位大人物面谈时，你能神态自若，侃侃而谈吗？如果答案是肯定的，你就适合在这个领域发展。

每一位大人物都是一座宝藏，销售人员该如何打开这座宝藏之门呢？在与大人物交谈时，销售人员应先从对方感兴趣的话题开始，强调彼此的共同利益，这就是打开大人物心门的“金钥匙”。

1.您是如何创业的？

每个人都喜欢讲自己成功的故事，希望成为他人心目中的主角。那么，你就与这些大人物们一起分享他们的故事吧，你要做的就是认真地倾听。

2.您和您的公司与竞争对手的明显区别是什么？

市场竞争是永远的话题。大人物之间也会有竞争，无论他们私下如何果断坚决，当外人问起自己对竞争对手的看法时，他们始终会保持良好的形象。

3.您最喜欢您事业中的哪一点？

当你提出这个问题时，你很快会发现，这个问题能够激发出大人物良好的正面感觉，并使你获得自己正在期待的回应。

4.您对这个行业的趋势有何看法？

这个问题给了对方一个展示其“博学多才”的机会。任何一位经验丰富、博学多才或觉得自己已经取得了一定成就的人，都很乐意与他人分享他们的知识，因为这种感觉非常好。

5.您觉得自己是个有激情的人吗？

每个人都希望自己永远激情澎湃，尤其是那些成功的大人物更是如此。如果对方的确是一个有激情的人，那么他会以你发现了他的这个优点而欣慰。这样的开场白能有效地打开大人物的话匣子。

6.对一位刚进入这个行业的新人，您会给予他什么样的建议呢？

好为人师是人的共性，尤其是那些已经取得成功，并且经验非常丰富的人，他们都渴望向别人展示自己的成功之道。这个问题正好给了对方一个为人师的机会。

7.您能聊一下在您事业发展的过程中最难忘的一段经历吗？

事实上，每个人都喜欢向别人讲述自己奋斗的故事，这个问题正好给了对方一个畅谈的机会。当一个人成功了，或者在别人眼中成为榜样人物时，其所经历的事情都会被当作传奇。他们希望说出自己的艰苦岁月，这时如果你主动要求做听众，其内心必然欣喜。

8.您希望别人用一句什么样的话来描述您和您取得的成就呢？

大人物听到这个问题后，一般会认真地思考一下。这个问题对他们来说其实是一个很大的恭维，可能连其身边的人都没向他们提过呢!

练习方法

1.帮大人物出谋划策，让大人物感觉到销售人员的专业。

2.确定沟通目标，即通过与大人物的深入沟通想要达到什么目的。

3.在确定沟通目标的基础上，制定合适的沟通策略。

为产品提炼独特卖点的技巧

练习目的

学会从各个方面提炼产品的独特卖点，如品质、功效、优越的性价比以及完善的售后服务等。

理论指导

有经验的销售人员都明白这样一个道理，如果自己所销售的产品的卖点与其他产品的卖点一样，那么客户就会在更多的同类产品之间进行比较，然后选择一个自己认为最适合的；相反，如果自己所销售的产品具有别的产品所没有的优势，那么客户便不会犹豫，他们会因为这个独特的卖点而果断地做出购买决定。

一个独特的产品卖点，能够引起客户的强烈共鸣，并激发其对产品的关注与好感，进而形成购买行为。产品的核心卖点就是产品的独特销售主张，它由20世纪50年代著名的广告人雷斯提出，是一种具有广泛影响力的广告创意策略。其基本要点为每一则广告必须向消费者“说一个主张”，让消费者明白购买广告中的产品可以获得什么具体利益，而这种利益是竞争产品所不能提供的。这一策略所强调的主张必须强而有力，将核心卖点聚集到一个点上，集中打动并吸引消费者来购买相应的产品。

1.强调产品的优势

（1）物美价廉。销售人员可以告诉客户，或许这种产品的性能不是最好的，但价格是最低的，能为客户省钱。

（2）省时省力。很多人都很看重时间的价值。如果几种产品的功能类似，而其中的一种可以帮客户节省更多的时间，那么就算贵一

些，客户也愿意购买。大家都知道，飞机票有时要比火车票贵很多，但还是有很多人宁可选择飞机而不选择火车，主要原因就是为了节省更多的时间。

（3）安全可靠。客户大多会选择安全系数较高的产品，以求获得更大的保障。

（4）营养价值。例如，绿色食品广受人们欢迎，主要原因就在于它的营养价值较高，有益于人们的身体健康。

（5）名贵不凡。有些人选购产品时非常看重其品牌价值。他们想通过产品的名贵与大牌来显示自己的身份与地位。当然，也有人选择名牌产品是出于对品牌的信赖感，信任名牌产品的质量。

2.提炼产品的独特卖点

（1）以品质设卖点。销售人员要充分认识到产品品质的重要性。因为拥有卓越品质的产品才是最值得客户信赖的。

（2）以功效炒卖点。任何一个产品都具有一定的功效，比如传真机有记忆装置，能够自动传递到设定的对象那里；生发水可以促进头发生长。如果产品既拥有高品质，又具有显著的功效，那么更容易被客户接受。

（3）以品牌造卖点。驰名品牌的产品一般都是质量过硬的产品，是能带给客户更多利益的产品，以及能带给客户满足感或荣誉感的产品。因此，销售人员应把品牌当作一个卖点。

（4）以时尚挖卖点。寻找产品卖点时，销售人员也可以把思维延展到社会观念中，特别是一些时尚观念，若能将之与产品相结合，则更能获得消费者的青睐。

（5）优越的性价比。所谓优越的性价比，就是以较低的价格买到较好的产品。人们都希望花最少的钱买到最佳的产品，性价比高的产品自然会受到客户的喜爱。所以，优越的性价比也是产品极好的卖点。

（6）优质的售后服务。伴随着人们的消费观念日益理性，消费者已将产品的售后服务当作产品必不可缺的一部分。对于需要维修保养的产品来说，售后服务的完善程度将会对人们的购买行为产生直接影响。

练习方法

1.一个产品本身能够提炼出很多不同的卖点，但销售人员传递给客户的独特卖点只能有一个。

2.多学习与产品有关的专业知识，对产品进行深入分析，从中找出独特卖点。

3.销售人员也可以向客户说明产品的特殊利益。特殊利益也是打动客户的主要卖点之一。

处理客户抱怨要遵循的三个原则

练习目的

及时处理客户的抱怨，平息客户的怒气。

理论指导

在销售过程中，客户常常会向销售人员提出很多抱怨。例如，“我不要这种产品，这种产品不好，给我换一个”“你们生产的东西总是不注意这一点”“谁会花钱买质量不好的东西啊”等。

为什么客户会有这些抱怨呢？很多都是因为误会。有可能是客户妄下结论，比如客户曾经在使用同类产品时有过不愉快的经历，导致对产品心生反感；还有可能是客户听到了别人对产品的抱怨，从而留下先入为主的坏印象。这时，销售人员应当先找出产品令客户厌烦的原因，消除客户脑海中的坏印象，然后再进行销售。

销售人员应当谨记，此时正是考验自己的耐性与销售能力的时候，不可轻易与客户对抗，处理方法稍有不妥，就有可能引发一场“战争”。

一般来说，处理客户抱怨要遵循以下几个原则。

1. 对客户的抱怨要给予足够的重视

客户的抱怨有时能促使产品得到改进，对此销售人员应当欣然接受并尽力解决。如果销售人员能将抱怨处理好，那么客户可能会逢人就夸，无形之中为产品做了很好的宣传。

2. 平息客户的怒气

在处理抱怨时，销售人员应先虚心地聆听，等客户的怒气得以宣泄之后，销售人员再快速地整理客户抱怨的重点；接下来，销售人员

还要探究客户抱怨的原因，从而进行相应的处理。

通常，客户抱怨的原因主要有销售人员的说明不够详细、公司的问题（如产品存在缺陷）、客户的问题（如操作顺序有误）、发生意外事故（如运送途中的突发事件）、客户的误解（如听错了销售人员的说明）等。无论什么原因，销售人员都要耐心地进行解释。销售人员只有处理得当，才会给客户留下好印象。

3.处理速度要快

马上处理是化解客户抱怨的一种好方式。例如，客户抱怨的情况是产品存在缺陷，如果销售人员对客户说：“因为周六下午不上班，紧接着又是周日，因此我们只能在下周一中午之前将新产品送给您……”那么客户可能会抱怨：“还要拖到周一？你们光考虑自己的情况，丝毫不为我考虑。这种产品，我今后肯定不会再买了。”如果销售人员听完客户的抱怨后，当天就迅速地将新产品送到其手中，那么结果就大不一样了。

练习方法

1.销售人员要从思想上意识到：处理客户的不满是赢得客户信任的契机。

2.嫌货才是买货人，销售人员要把客户的抱怨当成是其对产品感兴趣，从而用最好的态度和最优惠的条件打动客户。

3.根据客户的抱怨，结合所售产品的特点，总结出行之有效的应对方案。

富兰克林成交法：让客户做出理智的选择

练习目的

向客户说明达成交易的有利之处以及未达成交易的不利之处，促使客户做出理智的选择。

理论指导

富兰克林法则是由美国著名的政治家富兰克林提出的，后来被人们称为富兰克林成交法，被销售人员广泛地运用到销售实践中去。这个方法的核心内容是把顾客购买产品的好处和未购买产品的不利之处逐条列出，用列举事实的方法增强说服力。

日本的汽车推销大师奥诚良治，曾经连续16年成为日产汽车公司的推销冠军。为了能卖出一辆汽车，他精心准备了一份资料，这份资料记录了100条顾客购买该品牌汽车的好处。这样一来，奥诚良治在与顾客沟通时就更加胸有成竹，应付自如了。

当客户正在考虑是否购买产品时，其脑海中就像放了一个无形的天平。如果客户觉得购买产品是正确的选择，那么其头脑中的天平一定是肯定的砝码重于否定的砝码。

对于销售人员来说，应该怎样做才能轻松调节客户的天平呢？让我们来看看某电信公司的客户经理在促进成交时是怎么做的。

第一，列出有利点（尽量多列举有利点）：（1）拥有新手机；（2）众多的无线业务；（3）用户可享有无限业务资费优惠；（4）预存话费送手机；（5）原手机可以回收；（6）免费代办换号通知……

第二，列出不利点（尽量少列举不利点）：（1）换号不方便；（2）需要支付一笔费用……

如此一来，客户就能明确做出比较了。富兰克林成交法适用于理智型与果断型的客户，这符合他们的思维特点；也适用于已经有过多次接触，已建立初步信任关系的客户，因为这能让客户的购买决心更加坚定。

练习方法

1.在笔记本上列出自己所能想到的产品的所有优点与缺点。

2.针对缺点，逐条列出解决方案，以便在客户“挑刺”时适时解答。

第9章　排除异议

将客户投诉看作珍贵的礼物

练习目的

正确看待客户投诉，变坏事为好事。

理论指导

对于客户投诉，若销售人员处理不当，就会导致客户的不满，进而产生纠纷。所以，销售人员一定要认识到，客户投诉也是一种产品情报，面对投诉不应该逃避，反而应该欣然接受才对。

调查发现，在失去客户的行为中，最常见的有两种：一是不理睬客户的投诉，二是草率处理投诉。与此相反的是，圆满解决客户的投诉有助于销售人员与客户建立良好的关系。

如果客户沉默不语，那么是否就表示他们没有怨言了呢？当然不是。客户没有直接向销售人员抱怨，并不表示他们不会向别人抱怨。心怀不满的客户会将自己遇到的糟糕产品和服务告诉身边的人。

作为销售人员，应该将客户投诉当成珍贵的礼物。如果销售人员能像接受别人的礼物一样看待客户的投诉，那么隐藏在投诉背后的价值就会显现——赢得新的商机。

不管因为何种原因，一旦客户投诉，销售人员都应先表达歉意。但客户投诉是多种多样的，一味地道歉也许不能解决实质问题。这就需要销售人员针对各种各样的客户投诉，制定一套标准的应答语。

制定标准应答语的具体程序如下：

（1）写下大家每日遇到的客户投诉；

（2）对客户投诉进行分类统计，按照每种投诉出现次数的多少排列顺序，将出现频率最高的投诉排在首位；

（3）采用集体讨论的方式编写恰当的应答语；

（4）销售人员要记熟这些应答语；

（5）由经验丰富的销售人员扮演客户，大家轮流练习标准应答语；

（6）对于练习过程中发现的问题，通过讨论进行修改与完善；

（7）将修改过的应答语印成小册子发给销售人员，以便随时翻阅。

练习方法

1.遇到客户投诉时，销售人员要学会站在客户的角度，设身处地去理解客户的不满和意见，最大限度地帮助客户解决问题。

2.站在公司的角度，将客户的投诉看作改进的机会，积极改进产品，以鼓励客户再次消费。

3.按照本节提示的方法，结合所在公司的具体情况编写应答语，然后积极地将其应用到销售实践中去。

巧妙化解客户的不满情绪

练习目的

学会站在客户的立场上看问题，巧妙地化解客户的不满情绪。

理论指导

很多销售人员都会在无意中犯这样一个错误：在客户不满时，急于追究是谁的责任。事实上，这是一种极不明智的做法。

下面来看一个案例。

“服务员！你过来！”顾客高声喊，并指着面前的一个杯子，一脸不悦地说，“看看！你们的牛奶是坏的，把我的柠檬都糟蹋了！”

“真是对不起！”服务员尽管嘴上说着道歉的话，但是满脸的不屑，“如果您放柠檬，那么就不要加牛奶了，难道您不知道柠檬会导致牛奶结块吗？”

顾客的脸一下子红了，生气地说：“明明是你们的牛奶有问题，怎么反倒成了我的问题了？把你们的经理叫过来……”

直接反击客户的抱怨会激怒对方，反而让事情变得更糟。即使是客户的问题，销售人员也应先真诚地道歉，而不要立即反驳，否则只会制造更多的麻烦。面对有抱怨、不满的客户，销售人员要以礼相待，耐心听取客户的意见，尽量让他们满意而归。这是在应对客户投诉时应遵循的一个重要原则。

为了化解客户的不满，销售人员可以采取以下几项措施。

1. 安静倾听

为了让情绪激动的客户尽快平静下来，销售人员应亲切地招呼他们坐下来说明情况，而自己则在一旁认真倾听、记录，这样有助于营

造一种友好的交谈气氛，让客户觉得自己的意见受到了重视，没必要再继续投诉下去。一份完整而详细的投诉记录能让销售人员更好地接近客户。

2.转移地点

有些上门投诉的客户一般都喜欢争取旁观者的支持，现场的人越多，他们的指责就越严厉。一旦碰到这种情况，销售人员应该迅速把当事人带离现场，一定不要在公众面前与客户争辩。即使销售人员无法完全认同客户的质疑，也应当在某个观点上持谅解态度，例如，“感谢您对这个问题的提醒……”“多亏有您的指点……”“对于这个问题我也有同感……”等等。

3.适当拖延

对于无法及时解决的客户投诉，销售人员应暂缓处理或转移话题，目的是让客户先将心情平复下来。例如，销售人员可以说：“我立刻去调查一下具体情况，明天给您回复。”若客户的情绪非常激动，销售人员更不能急于处理，以免草率行事。此时，销售人员可以停顿一下，先和客户谈论其他话题，比如天气情况、社会新闻等。

练习方法

1.面对客户的不满，无论其是否有理，销售人员都要保持冷静的头脑与宽容的心态，不可与客户斗气。

2.对于情绪特别激动的客户，销售人员要先稳定他们的情绪，然后再采取相应的措施来分散他们的注意力，避免冲突升级。

典型的客户异议及解决方案

练习目的

分析典型的客户异议，及时制定解决方案。

理论指导

在化解客户异议时，销售人员应认识到客户关心的是自身的利益和损失等，而不是销售人员的处境、销售人员的理由或是销售人员对发生的事情有何感想。

案例一：“新买的车就有毛病。”

客户心理：（1）花了那么多钱，却买到一辆有毛病的车；（2）这样的车开起来缺乏安全感，想要换一辆。

注意要点：（1）认真听取原因，以便缓和客户的情绪；（2）判断客户的操作是否正确；（3）陪同客户一起将出现的问题传达给技术人员；（4）强调无法换车。

销售人员的回复：

——“真是太抱歉了！当初我们满怀信心地将这辆车推荐给您，我们肯定会对您负责。我陪您一起把车送到修理厂好好检查一下吧。您什么时间方便呢？”

——“我十分理解您的心情，但是可能无法换车。一辆车是由很多的零件组装而成的，发生故障的应该只是某个零件，不可能所有的零件都有毛病。我们一定会对您负责，直到让您满意为止，我们将车送到修理厂检修一下好吗？”

案例二：“让我在你们的修理厂等了那么久。”

客户心理：（1）浪费时间；（2）不高兴。

注意要点：（1）先道歉，缓解客户的不满情绪；（2）向客户说明修理厂的工作流程。

销售人员的回复：

——“我们的工作宗旨就是‘客户至上’，如今让您感觉到我们的服务不周，真是太抱歉了。如果我是您，也会有同样的心情。为了改善今后的工作，请您为我们提供一些改善服务质量的意见。”

——“真是对不起，给您添了这么多麻烦！由于最近客户的安全意识都提高了，所以送到修理厂进行检查的车较多。我们会不断提高检查的效率，但也希望您尽量遵守预约制度，下次提前联系我们，以免再次出现这种困扰。”

练习方法

1.根据自己的工作实践，总结一些客户经常提出的异议，并制定解决方案。

2.不管在什么时候，不管出现何种问题，一旦客户提出异议，销售人员都应及时表达歉意，尽快做出处理。

针对产品的七种异议

练习目的

了解客户针对产品的常见异议，并区别对待。

理论指导

从产品的角度出发，我们可以将客户异议分为以下七种。

1. 需求异议

例如，有的女性客户会表示“这种产品我已经有了”“我的皮肤非常好，不需要用这种护肤品”“这种产品我用不上”等。需求异议有真也有假，是成交的直接障碍。如果销售人员发现客户真的不需要自己所销售的产品，那么就应当停止介绍；如果客户只是想推托，那么还是有成交可能的。销售人员应该仔细判断异议的真假，对于借口推托的客户，要想办法让客户感觉到产品提供的利益与服务符合其需求。销售人员要先让客户对产品动心，然后再进行销售。

2. 财力异议

财力异议是指客户觉得缺乏货币 支付能力的异议。例如，“产品真不错，可惜我没钱买”“最近资金周转困难，根本没钱进货”等。通常来说，对于客户的支付能力，销售人员应该在寻找客户的阶段就做好调查，以便在销售过程中准确辨别这一异议的真伪。真实的财力异议处理比较复杂，销售人员可以根据具体情况，协助客户解决支付问题，比如允许客户延期付款，或者通过说服使客户认为购买机会难得而贷款购买等。如果财力异议只是客户用来推托的借口，那么销售人员应当在了解真实原因之后再想办法处理。

3. 价格异议

价格异议是指客户以产品售价太高为由而拒绝购买的异议。不管产品的价格高低，总会有客户说价格太高、不合理或高于其他同类产品等。例如，“太贵了，我买不起”“我想等降价再买”“这个产品不常用，所以我不准备投资这么多”等。当客户提出价格异议时，说明他们对产品有购买意向，只不过是对产品的价格不满意，想与销售人员讨价还价而已。在实际的销售工作中，客户提出价格异议是常见的现象，如果销售人员没有办法处理这些异议，那么就很难销售成功。

4.产品异议

产品异议是指客户认为产品本身无法满足自己的需要而形成的一种反对意见。例如，“新产品质量不过关”“这个产品造型太古板”“我不喜欢这种颜色”等。另外，客户还会对产品的样式、设计、型号、结构以及功能等提出异议。当客户提出这些异议时，说明他们对产品有一些了解，但了解得还不够，他们担心这种产品不能真正满足自己的需要。因此，销售人员必须充分掌握产品知识，只有准确、详细地向客户介绍产品的优质性能及使用办法，才能消除客户对产品的异议。

5.购买时间异议

购买时间异议是指客户有意拖延购买时间的异议。通常情况下，客户总是不愿意立即作出购买决定。其实，客户有时会用拖延来代替说“不”。销售人员经常会听到客户说“让我想想，过几天再答复你”“将材料留下，我日后再答复你”等。显然，这些拒绝表示客户尚未完全下定决心购买，而他们拖延的真正原因也许是因为价格、产品本身或别的方面不合适。对此，销售人员要具体问题具体分析。

6.无权购买异议

有时，客户会以无购买决策权为理由拒绝交易。例如，“我可做不了主”“领导不在”等。销售人员在寻找目标客户时，必须找准决

策人。向无购买决策权的人大力推销产品是销售工作的一种严重失误。不过，如果是决策人以无权为由拒绝时，那么销售人员不可轻易放弃，要根据自己掌握的相关情况，认真分析并妥善处理。

7.服务异议

服务异议也是销售过程中销售人员经常会遇到的一种客户异议。所谓服务异议，是指客户在接受服务时表现出的不满行为。客户这么做可能是出于对销售人员的不满，也可能是出于对产品的不满。一旦出现服务异议，销售人员作为直接与客户沟通的人，应在第一时间想办法解决客户的问题。

练习方法

1.牢记以上七种客户异议的特征，灵活处理各种异议。

2.根据工作经验，结合所售产品，再总结1～3条客户针对产品提出的异议。

3.在销售团队中展开关于客户对产品异议的讨论，汇总异议类型，想好应对之策。

针对客户心理的五种异议

练习目的

针对客户的不同心理，销售人员要区别对待相关异议。

理论指导

从客户心理的角度出发，我们可以将客户异议分为以下几种。

1.防卫型异议

曾有人对376名销售人员进行过一次调查，调查的问题是“在进行销售访问时，你是怎样被拒绝的”。调查结果显示，被客户以无明确理由拒绝的占70.9%。这表明，有七成的客户仅仅是想随便找一个借口把销售人员打发走。这种异议通常被称为防卫型异议。

对于销售人员的到访，客户的本能反应通常是保护自己，免受别人意志的支配。这种异议往往是不真实的，销售人员应耐心说服客户，消除他们心理上的障碍，以保证销售活动的顺利进行。

2.不信任型异议

不信任型异议并非是拒绝销售行为本身，而是拒绝它的主体——销售人员。人们通常认为，产品的优劣程度决定了销售的成败。但是，同样的产品让不同的销售人员来卖，成交率是大不一样的。大量的事实表明，在其他因素相同的情况下，客户更愿意从自己信任的销售人员那里购买产品。因此，销售人员应通过过硬的专业技能以及真诚的态度获得客户的信任。

3.无帮助型异议

在客户还没有认识到产品的优点之前，如果销售人员试图去达成交易，那么得到的回答很可能是“不”。在很多场合中，客户是因为

对产品不了解才说“不”的，他们不愿意贸然购买一些无用的东西。在这种情况下，客户缺少的并非是销售人员苦口婆心的劝说，而是诚心实意的帮助。销售人员应当向客户伸出援助之手，帮助他们发现产品的价值、实现他们的最大利益，从而让他们做出购买决定。

4.货源异议

货源异议是指客户对产品进货渠道方面的异议。在销售过程中，客户经常会说：“我对你们产品的进货来源不太了解，所以我还是去买其他品牌的产品吧！”消除这种异议的办法主要有两个，一是靠销售人员劝说；二是企业要加大产品的宣传力度。

5.不急需型异议

通常来说，当客户提出推迟购买时，说明客户有一定的购买意愿，但并不迫切。客户经常会想：“我非要今天买吗？下个月再买也是一样的。”消除这种异议的最佳方法是，让客户了解马上购买可获得的利益与延期购买将会带来的损失。

练习方法

1.牢记本文提示的五种异议，并学会灵活处理各种异议。

2.根据工作经验，结合所售产品，再总结1～3条关于客户心理的异议。

3.在销售团队中开展针对客户心理异议的讨论，汇总异议类型，想好应对之策。

处理异议要选对时机

练习目的

处理客户异议时，销售人员一定要学会把握最佳时机。

理论指导

1. 预先处理客户异议

这是指在客户提出异议之前，销售人员要先解决已知的异议。

下面来看一个案例。

在做产品展示之前，销售人员就知道张小姐是一位有特殊需求的客户，她希望在60天之后付款，而公司规定的付款期限是30天。在洽谈时，为防止张小姐提出付款期限的异议，销售人员说道：“张小姐，我们的产品质量好，价格也很合理。您也知道我们之所以能维持合理的价格，就是因为高效率，比如请求客户在30天内付清货款。尽管您可能对这项规定略有抱怨，但是这会使您获得更多的利益。”

2. 马上处理客户异议

通常来说，客户都希望销售人员能够尊重并听取自己的意见，然后马上给出令自己满意的答复。在销售过程中，对于直接影响客户购买决策的异议，销售人员要及时作出答复，否则客户会认为销售人员不想解决问题，进而怀疑销售人员提供的产品信息的真实程度。

3. 推迟处理客户异议

对于有些异议，销售人员可以推迟处理，目的是避免说错话而导致客户强烈的抗拒。例如，销售人员可以说：“李先生，您是认为价格太高，远远超出了您的预算吗？我先告诉您这种产品的特性，然后再介绍一下它是如何帮您降低经营成本的。”

当遇到以下几种情况时，销售人员需要采取推迟处理的方法。

（1）无法立即给出答复。销售人员如果无法马上给客户一个满意的答复，那么应该暂时搁下客户的异议，等时机成熟时再回答。

（2）立即答复不利于洽谈。有些情况下，销售人员马上答复可能不利于销售洽谈的顺利进行，从而影响销售计划的实施。

（3）离题太远。如果客户异议远离销售主题，那么销售人员可以不立即回答。

练习方法

1.掌握本文提示的三种处理客户异议的时机。

2.掌握本文提示的三种需要采取推迟处理方法的条件。

3.对于客户异议，销售人员要有防范意识；对于已经发生的异议，销售人员要看情况选择最佳时机予以有效解决。

处理客户有效投诉的六个步骤

练习目的

了解处理客户有效投诉的步骤，及时解决问题。

理论指导

客户的有效投诉能够反映出产品存在的问题，对此销售人员要及时解决，不要让类似的事件再次发生。处理客户有效投诉的步骤如下。

第一步：倾听客户抱怨。销售人员不要与客户争论，要以诚恳的态度倾听客户的抱怨。

第二步：分析原因。销售人员听完客户的投诉后，一定要冷静地分析原因，不要让事态扩大。

第三步：找到解决方案。一般情况下，客户的投诉内容大多与产品质量有关，如“刚买几天就坏了”等。此时，销售人员要冷静地判断这种情况自己能否处理，是否必须由公司出面斡旋才能解决。如果属于职权之外，那么销售人员应该立即将问题转送相关部门处理。

第四步：将解决方案传达给客户。关于问题的解决方案，销售人员应尽快通知客户。当然，为让客户理解，销售人员必须费一番工夫加以说明，以便重新取得客户的信任。

第五步：尽快处理。在客户同意解决方案后，销售人员应尽快着手处理。若处理得太慢，不仅没有效果，还可能会使问题进一步恶化。

练习方法

1.面对客户的投诉，销售人员应按照上述五个步骤来处理。

2.销售人员要根据所在公司的实际情况，总结投诉处理经验，进一步细化处理步骤。

3.根据所售产品的情况，提出质量改进建议。特别是被客户集中投诉的产品质量方面的问题，一定要及时向上级汇报。

第10章　收款策略

收款策略要因人而异

练习目的

销售人员在收款时要因人而异，对不同的客户使用不同的收款方法。

理论指导

1.应对故意欠款客户的策略

通常来说，销售人员与客户应以相互信任为基础进行公平交易。但在现实中，有些客户为了满足自身的利益与欲望，常常利用一些借口拖欠货款，甚至摆出一副“要钱没有，要命一条”的样子。下面针对这种情况介绍两种应对方法。

（1）反“车轮战”法。有些欠款客户经常会更换接待人员，使前去催款的销售人员多次无功而返，让销售人员感到无可奈何，从而被迫作出某种让步。对此，销售人员要及时揭穿客户的伎俩，对更换的工作人员置之不理，可以听其陈述而不作表述，从而挫其锐气；对原经办人施加压力，促使其主动还款；设法找到欠款单位的负责人，当面催收款项。

（2）“兵临城下”法。销售人员可以对客户采取大胆催收的方法，看客户如何反应。采取这一策略虽然比较冒险，但是对“阴谋型”的欠款客户很有效。因为这类欠款客户本身想占用资金，无故拖欠，一旦伎俩被识破，他们一般会改变态度。

2.应对“强硬型”欠款客户的策略

这类欠款客户最突出的特点是态度傲慢，因此销售人员寄希望于客户的“恩赐”只能是枉费心意。要想取得较好的催收效果，销售人员应保持沉默，避其锋芒，从而达到保护自己利益的目的。

3.应对“合作型”欠款客户的策略

对于“合作型”欠款客户，销售人员可以采用互利互惠的办法。例如，向欠款客户提出一些使双方都受益的条件。这种做法比较灵活，可以使催款工作在轻松的气氛中进行，有利于销售人员与客户顺利达成还款协议。

4.应对“感情型”欠款客户的策略

在某种程度上，“感情型”欠款客户比“强硬型”欠款客户更难应对。“强硬型”欠款客户容易引起销售人员的警惕，而“感情型”欠款客户则容易被忽视。因为“感情型”欠款客户在谈话时通常表现得十分随和，富有同情心，对粗暴的态度一般是回避的。商谈时，销售人员要保持谦虚的态度，告诉客户“我们公司很困难，请您支持”“我们正面临停产的危机”“贵公司拖欠货款的时间太长了，请您再考虑解决一下”“能不能照顾我们一下”等。这些理由容易说服“感情型”欠款客户尽快还款。

5.应对“虚荣型”欠款客户的策略

对于“虚荣型”欠款客户，销售人员若以他们熟悉的事物作为话题，往往能取得较好的效果。关于催款，销售人员可以委婉地向客户提出，但要注意尽量不在公共场合催款。销售人员不要认为激烈的言辞会使客户屈服，而应多替客户着想，顾全客户的面子。

6.应对“固执型”欠款客户的策略

“固执型”欠款客户往往很反感新的主张和建议，他们喜欢照章办事。“固执型”欠款客户所坚持的观点不是不可以改变，而是不易改变。催款时，销售人员可用先前成功的收款案例去说服客户。例

如，向欠款客户出示其他欠款客户早已接受的还款协议，或者出示法院已执行完毕的相关判决书、调解书等文书。

练习方法

1.掌握本文提示的六种收款策略。

2.根据公司所在地域和行业回款特点，再总结1～5条行之有效的收款策略。

3.牢记一点：即便收不回款项，也不要使用非法手段。

4.销售人员要意识到没有任何一种方法可以一劳永逸，灵活运用各种收款策略才是正确的应对之道。

尽量避免应收账款的增加

练习目的

收款是销售工作的重要组成部分，不管其他环节如何卓有成效，一旦在收款方面出现问题，全部销售工作就会失去意义。

理论指导

在实际销售工作中，会出现因销售人员催收货款不力，导致企业应收账款增多、回款率降低、资金周转困难的情况，这会加重企业生产和经营的负担。

应收账款产生的原因主要有以下几个：

（1）产品出售之后，客户留有质量保证金，销售企业一年以后才能收回这些保证金；

（2）有的客户对产品的质量不够信任，有意留下一部分货款，当出现质量问题时，就用此款抵销，其赊销额要比质量保证金多；

（3）客户的资金不充裕，有意赊购，导致欠款的发生；

（4）承担整个项目的建设单位在未取得足够资金以前，需要以分期付款的方式来订购配套设备；

（5）个别单位以不正当的手段进行赊购，发生欠款；

（6）销售人员为了促使客户签订购货合同，主动放宽收款条件，允许客户分期付款。

应收账款过多会直接影响企业的经营，如挤占流动资金；制约企业的发展；增加生产成本，降低企业效益；增加企业的财务风险；等等。

练习方法

1.销售人员要了解应收账款增加的常见原因。

2.在拟定销售合同时，对付款金额及期限一定要严格把关。

3.销售人员要认识到应收账款过多会给企业造成巨大的损失，因此要合理控制应收账款的数量。

4.对于欠款较多、欠款期限较长的客户，要及时向上级领导报告。

应收账款的管理

练习目的

掌握控制与加强应收账款回收的常见方法。

理论指导

很多企业都难以杜绝应收账款的产生。对此，销售人员必须加强应收账款的回收工作。下面介绍几种应收账款的控制和回收方法。

1.对应收账款发生额的控制

（1）产品或服务的质量保证金越少越好，回收期越短越好。

（2）对面临破产或产品流通不畅、无法正常开支的企业，应拒绝赊销。

（3）对那些负债经营，但产品还有市场，能正常生产的企业，可以考虑部分赊销。

2.应收账款的回收方法

（1）抓住收款时机，及时收回货款。

（2）在应收账款到期之前的两个星期，销售人员可以向客户发一份收款通知单，提醒欠款客户到期及时付款。

（3）按照合同规定，在付款到期之日，销售人员要主动上门收款。

（4）依据欠款单位的具体情况，组织有关人员定期上门催收，并且态度要坚决。收款初期，不管客户提出任何理由拖欠，销售人员都不能轻易答应，要向客户表明严格按合同付款条款执行的态度。

“推、拖、躲、顶”是许多欠款企业经常采取的手段，销售人员在处理时应注意态度、讲究方法、以理服人、找到关键、清除障碍，做到

“你推我止、你拖我拉、你躲我找、你顶我理”，最后将欠款全部收回。

（5）对于欠款时间太长的客户，销售人员应和他们签订延期付款协议，或者通过法律手段将欠款收回。

练习方法

1.结合公司实际情况，全面总结如何控制与加强应收账款的回收，并将结果呈报上级领导。

2.所有应收账款的控制及回收方法，均应遵循公司制度执行。

3.销售人员应对“将应收账款变为到账现金”这一问题持有正确的态度——高度重视、加大力度、承担责任、坚持到底。

预防呆账的有效措施

练习目的

了解呆账是怎样产生的，以及如何做好呆账的预防工作。

理论指导

呆账产生的很大一部分原因是销售人员事前没有做好呆账预防工作，对客户的信用情况不够了解。那么，销售人员应该怎样预防呆账的产生呢？

1.做好信用调查工作

销售人员做好信用调查工作不仅可以挖掘出信用可靠、有市场潜力的客户，而且可以有效排除那些信用不良的客户。

2.在交易前后做好呆账预防工作

对客户的信用调查不到位、盲目追求销售额是导致呆账产生的主要原因。因此，在交易前后，销售人员应该多投入时间与精力做好呆账预防工作。以下两种呆账预防方式可以帮助销售人员减少呆账的困扰。

（1）展开“异常事态”的诚信调查。当听到客户被银行勒令立即还款等消息时，销售人员应马上搜集信息来判断客户的付款能力并加以证实，然后制定有效的应对措施。

（2）加强银行征信，防范空头支票。通常情况下，无论是支票还是汇票，其核查重点主要有以下几项：①有无退票或注销记录；②近期存款的实际数目；③近期有无其他的持票人查询；④开户日期；⑤曾开过的最高面额的支票或汇票；⑥有无挂失止付及撤销付款委托的记录；⑦营业性质；⑧来往频率。

空头支票具有以下几个明显的特征：①在信用培养阶段，票据回笼格外迅速；②查询征信电话大量增加；③信用情况太好，信用额度扩张快。

练习方法

1.开发新客户时，销售人员要做好信用调查工作。

2.在达成交易前后，销售人员要对客户信用进行严格把关。

3.销售人员要从源头上预防呆账的产生，特别是在拟定合同时，在商定付款方式与时间方面，一定不可马虎。

电话催款的五个关键步骤

练习目的

了解电话催款的常规步骤。

理论指导

打电话催款是一种简便、常用且有效的催款方式。

电话催款可以使销售人员了解债务人的经济情况，加强双方的沟通，从而顺利收回欠款。需要注意的是，销售人员打电话的态度决定了欠款回收的效果，因此，掌握电话交谈技巧是至关重要的。以下是电话催款的五个关键步骤。

1. 做好准备工作

销售人员在给客户打电话之前，要尽量多收集有关资料，并确认所收集的是最新、最准确的资料。一般情况下，销售人员应该准备以下客户资料：客户的名称、地址与电话号码，付款期限和客户付款记录，订单号码与订货人姓名，购买的货品、批号、种类和数量，出货与交货日期，付款地址，代收的款项（如运费、快递费、保险费等），以前采用过的收款办法，成功的收款记录和不成功的收款经历，客户有哪些未守信的承诺，预先设想一些自己可以接受的情况，在什么情况下将采取法律行动。

2. 给关键联系人打电话

如果是管理规范的大型企业，那么销售人员应该与指定付款联系人或财务人员联系；如果是小企业，那么销售人员最好与负责人或老板直接联系。

3. 选择最佳时间联系客户

大量实践证明，销售人员在欠款人容易受外界影响的时间打电话对催收款项较为有利。通常，在早晨给客户打电话效果较好，这样能给客户一天的时间考虑如何付款。

4.谈话要讲究技巧

销售人员与客户谈话时最好开门见山，先提出收款数额，让客户做好心理准备。这样会给客户一种无形的压力，同时表明销售人员对这笔债务很关注。在谈话过程中，销售人员不要让客户有拒绝付款或延迟付款的理由，而要保持一种冷静、坚决的态度。当然，对于付款困难的客户，销售人员要积极地为客户提供帮助意见，要从双方长期合作的角度考虑问题。

5.持续行动

经验丰富的销售人员都知道“口头承诺并不代表付款”。因此，无论客户作出什么承诺，销售人员都要将其落实到书面上，并跟踪落实情况，直到客户付款为止。

练习方法

1.使用电话催款时，销售人员可以参考以上步骤与技巧。

2.根据所在公司的要求，在本文给出的五个步骤的基础上添加一些注意事项。

3.结合欠款客户的情况，列出催款内容，以使催款工作更具针对性。

四种安全有效的收款方式

练习目的

知道何种收款方式较为安全有效。

理论指导

为帮助销售人员安全收款，下面介绍四种较为安全有效的收款方式。

1.银行托收

银行托收是指银行根据收款人的委托，向付款人收取款项的一种结算方式。例如，当销售人员不方便直接收款或不愿意直接收款时，可以通过银行托收的方式，委托银行向客户收款。

优点：销售人员不必直接接触客户，可以借助银行收回货款，同时由银行承担信息管理工作。

缺点：银行托收业务的门槛较高，一般会要求使用这项业务的客户承担一定的托收费用，并且对服务的数量、范围也有具体的要求。

2.银行承兑汇票

银行承兑汇票是由在承兑银行开立存款账户的存款人出票，向开户银行申请并经银行审查同意承兑的，保证在指定日期无条件支付确定的金额给收款人或持票人的票据。对出票人签发的商业汇票进行承兑是银行基于对出票人资信的认可而给予的信用支持。

优点：使用银行承兑汇票对供货方非常有利，因为银行承兑汇票基本上可以保证供货方收回货款。

缺点：使用银行承兑汇票，存款人必须签订银行承兑汇票协议，并按照贷款的操作程序与要求办理。

3.信用贷款

信用贷款是指以借款人的信誉为基础而发放的贷款，借款人不需要提供担保。其特征是债务人无需提供抵押品或第三方担保，仅凭自己的信誉就能取得贷款，并以借款人的信用程度作为还款保证。

优点：如果代理商不能及时还贷，那么银行会主动督促代理商。在催款过程中，供货方最头疼的问题就是代理商推托还款，如果采用信用贷款的方式，那么供货方就可以通过银行系统追踪代理商。供货方给代理商作担保之后，代理商能获得更多的资源。因此，若代理商诚心做生意，通常会考虑这种方式。

缺点：耗费时间和精力。

4.信用卡收款

信用卡收款是指终端客户或代理商在指定银行开设信用卡，货到后再委托银行立即划账。

优点：方便客户购物，增强销售人员的安全感；简化收款手续，节省人力；促进商品销售。在网络比较庞大、网络终端点比较多、代理商的信誉比较差且规模比较小的情况下，信用卡收款非常合适，而且行之有效。

缺点：部分信用卡无信用担保且办卡条件较苛刻。

练习方法

1.销售人员应了解以上四种收款方式的特点，针对不同的客户采取不同的收款方式。

2.除本文提到的常见的几种收款方式（如银行汇款、现金付款、现金支票、转账支票）外，你还知道哪些收款方式，请列出来，并明确各种收款方式的特点以备后用。

3.欠款若是发生在个人与个人之间，且金额较小，可以通过微信、支付宝等快捷方式收款。

4. 收款行为若是公司行为，一定要遵守公司的财务规定。

学会用法律手段维护自身的合法权益

练习目的

如果客户欠款不还，那么债权人要学会用法律手段维护自身合法权益。

理论指导

1. 选择管辖权法院

《中华人民共和国民事诉讼法》（以下简称《民事诉讼法》）规定：合同的双方当事人可以在书面合同中协议选择被告住所地、合同履行地、合同签订地、标的物所在地人民法院管辖，但不得违反本法对级别管辖和专属管辖的规定。即当事人可以按照这些原则，选择有利于自己的法院管辖有争议的案件。

2. 申请财产保全

我国《民事诉讼法》规定：人民法院对于可能因当事人一方的行为或者其他原因，使判决不能执行或者难以执行的案件，可以裁定采取财产保全措施；利害关系人因情况紧急，不立即申请财产保全将会使其合法权益受到难以弥补的损害的，可以在起诉前向人民法院申请采取财产保全措施。

当债务人拒不偿还欠款或进行经济诈骗时，债权人可以根据以上规定，在提出债务诉讼的同时，向人民法院递交一份财产保全申请书，并提供有关债务人财产情况的资料，便于法院采取查封、扣押、冻结其银行账户或法律规定的其他方法，从而确保法院顺利地作出判决。

3. 申请支付令

我国《民事诉讼法》规定：债权人请求债务人给付金钱、有价证券，符合下列条件的，可以向有管辖权的基层人民法院申请支付令。

（1）债权人与债务人没有其他债务纠纷的。

（2）支付令能送达债务人的。

为确保支付令的执行，《民事诉讼法》规定：债务人应当自收到支付令之日起十五日内清偿债务，或向人民法院提出书面异议。债务人在规定的时间内不提出异议又不履行支付令的，债权人可向人民法院申请执行。

为让申请支付令起到应有的作用，债权人在向人民法院提出申请之前，应做好以下准备工作：

（1）理顺债权债务关系，提交书面债权文书（协议书）；

（2）要有债务人出具的表明拖欠金钱或有价证券数额的书面凭证；

（3）核实债务人的名称、所在地等基本情况，以便支付令能够送达。

4.申请法院执行

我国《民事诉讼法》规定：发生法律效力的民事判决，裁定当事人必须履行，一方拒绝履行的，对方当事人可向人民法院申请强制执行。同时还规定：被执行人未按通知履行法律文书确定的义务，人民法院有权冻结、划拨被执行人的存款；有权扣留、提取被执行人应当履行义务部分的收入；有权查封、扣押、冻结、拍卖、变卖被执行人应当履行义务部分的财产。

为让申请法院执行能够及时得到批准，债权人应该积极搜集有关债务人存款、收入以及财产的证据，为法院执行提供可靠的依据。

5.办理债权文书公证

我国《民事诉讼法》规定：对公证机关依法赋予强制执行效力的债权文书，一方当事人不履行的，对方当事人可以向有管辖权的人民

法院申请执行，接受申请的人民法院应当执行。

在双方协商还债的过程中，债权人应该先争取办理债权文书公证，并在公证的文书里写明欠款总额、偿还债务的时限、抵押担保的财物或担保人以及计息办法等。到期时，对方当事人如果不履行义务，债权人可以直接向法院提出申请执行，无需经过诉讼程序。

6.责任延伸

债务方为分公司且分公司无力偿还的，所欠债务应该由母公司承担；如果所欠债务的单位被其上级单位撤销了，那么所欠债务应该由其上级单位承担。

练习方法

1.了解法律诉讼的注意事项，关键时刻用法律维护自我权益。

2.需要法律维权时，第一时间咨询相关律师。

3.熟悉相关法律，及时了解行业规则变动情况，坚持用法律手段保护企业与自己的利益。

依法催讨欠款需要注意的问题

练习目的

在依法催讨欠款的过程中，销售人员要明确诉讼主体、注意诉讼时效、积极搜集证据、配合法庭调解。

理论指导

1. 明确诉讼主体

依法催讨欠款的前提是确定被告，一般来说，在债务合同纠纷中，被告是确定的，可是在实际中，因为欠款企业的关停并转，很可能引起诉讼主体的变化。因此，在提起诉讼之前，债权人必须根据有关法律规定，弄清楚谁是民事法律关系的主体，否则可能会因为主体的要素不具备而被迫中途撤诉，悬空债务。

2. 注意诉讼时效

我国有关法律规定，民事诉讼的一般诉讼时效是三年，诉讼时效一过，就不再受法律保护。债权人在催讨欠款不成时，应请债务人签署还款承诺书，即使写在纸条上也是很有用的，可以证明债权人去催讨过，从而将诉讼时效延长。

3. 积极搜集证据

民事诉讼关于举证责任的确定有一个重要的原则，即“谁主张，谁举证”。如果债权人对取证工作态度马虎，那么在法庭辩论时，就会没有足够的证据支持自己的主张，或者被对方驳得哑口无言，导致败诉。

4. 配合法庭调解

打官司与协商调解都是收回欠款的有效手段，因此，债权人要分析债务人的情况，对有还债意愿但确有具体困难的，债权人应主动配合法庭调解；对一心想要逃债的，债权人要采取果断的措施。

练习方法

1.依法催讨欠款前，请遵循本节提示，做好相关的准备工作。

2.不管欠款方如何耍赖，债权人都不能硬来，一定要注意技巧与方法。

3.一旦出现与法律相关的问题，可第一时间咨询律师，依法处理。

第11章　售后服务

真正的服务始于成交之后

练习目的

销售人员要知道售后服务的重要性，通过售后服务来提高企业的信誉。

理论指导

随着人们生活水平的提高，消费者对服务质量，尤其是售后服务质量的要求越来越高。具体来说，售后服务的重要性体现在以下几个方面。

1. 创造再销售

某研究报告表明，经常光顾的客户可以给企业多带来20%~85%的利润。吸引客户，让客户乐意购买并坚持使用产品，这是销售的宗旨。提供周到的售后服务是让客户持续购买的保证，只有这样销售人员才能与客户建立一种良好的合作关系。销售人员必须树立以下两种观念：

第一，老客户是有更多潜在价值的客户；

第二，努力让初次购买产品的人成为终生客户。

2. 节省销售时间与费用

有时候，开发一位新客户是很困难的，从众多潜在客户中开发一位新客户会消耗大量的时间与精力，而留住老客户是降低销售成本的

一个好方法。因此，销售人员要做好售后服务工作，与客户维持良好的合作关系，从而节省更多的时间与精力。

3.树立企业的良好形象

提供优良的售后服务可以在客户心中树立良好的企业形象。在客户心目中，销售人员的形象就是企业的形象，销售人员的一举一动会直接影响企业的声誉和利益。当客户有疑虑时，销售人员必须及时解决，争取让客户满意。

4.向客户传递信息

作为企业与客户连接的纽带，销售人员应与客户保持密切联系，将企业的产品信息和服务信息传递给客户，让他们及时了解有关产品和服务的最新情况。与此同时，对于客户的一些要求和愿望，销售人员也要及时向企业反馈，帮助企业进一步改进产品质量，从而赢得更多的客户。

练习方法

1.销售人员应该意识到达成交易并非销售工作的结束，而是销售工作的另一个开始。

2.分析并总结售后服务的重要性，列出与售后服务相关的工作事项。

3.筛选长期不再合作的老客户，将其当成新客户，重新挖掘其需求，争取继续合作。

售后服务的原则

练习目的

明确售后服务需要遵循的原则，并将其应用到具体工作中。

理论指导

衡量一位销售人员的工作是否合格的重要标准之一，就是看他在促成交易之后，如何为客户提供优质的售后服务。

售后服务不是随便就能做好的，它需要遵循一定的原则。

1. 对客户有求必应，有问必答

通常来说，客户在购买产品时总爱提出各种各样的问题，这些问题不仅与产品本身有关，而且涉及客户自身利益。例如，人们在买衣服时不仅会看衣服的款式和质地，也会咨询销售人员自己适合穿哪种颜色。由一般购买动机来分析，消费者购买产品是理智和冲动各半，很多人仅仅是凭着对销售人员的信任而购买产品。一旦回家冷静下来，就会萌生“产品是否真有用”“是否物有所值”“应该怎样使用”诸如此类的问题。当消费者存在这些疑问并希望销售人员作出解释时，销售人员应及时回复。唯有从根本上消除消费者的疑虑，消费者才能放心地购买并使用产品。

例如，浓缩型的洗涤用品，销售人员如果在消费者咨询使用方法时未说明，消费者就会按照自己的想法去使用。这样一来，既会造成浪费，又达不到产品的使用效果，自然会影响消费者对产品的信任。

当然，这里所说的有求必应、有问必答，并不是说销售人员要回答消费者提出的任何问题。在销售过程中，可能有的客户会提出一些

和产品无关的问题，甚至是一些不容易回答的私人问题。这时，销售人员可以婉转地拒绝回答或转移话题。

2.多称赞、多鼓励客户

有时，客户在使用某些新潮产品的过程中，身边的人可能会投以好奇和怀疑的目光，这种情况下销售人员要多称赞、多鼓励客户，使客户顶住周围人的议论和怀疑的目光。销售人员要想做到这一点，就要做好售后服务工作，充分利用客户想要听到赞美与鼓励的心理，售后和他们多联系，多说一些赞美和关心的话。

3.对客户的消费观念进行引导

在销售产品的过程中，销售人员若能正确指导客户体验产品，对客户坚持使用该产品有极大的帮助。客户的消费观念一旦确立，就会对产品产生浓厚的兴趣，甚至会把“好东西和朋友分享”。这样一来，该客户不仅会成为产品的忠实用户，还会把产品推荐给更多的人。

练习方法

1.对客户的消费观念进行引导，帮助客户提高生活品质。

2.根据所处行业，结合产品特点，在本文提到的这几条售后服务原则的基础上加以补充。

3.销售人员要与客户多联系，及时帮助客户解决其在产品使用过程中遇到的问题。

售后服务的两大要点

练习目的

销售人员应主动做好产品跟踪服务工作，一方面可以指导客户更好地使用和保养产品；另一方面可以调查客户对产品的意见与看法，让企业和客户之间的关系更加密切。

理论指导

为客户提供周到的售后服务，在提高销售人员信誉度的同时，还能够提高客户的忠实度。

只要是和销售产品有关且有利于客户的服务，都属于售后服务。售后服务主要包括两个方面的内容：维护产品的信誉以及向客户提供产品的相关资料。

1. 维护产品的信誉

维护产品的信誉是售后服务的主要目的之一。品质优良的产品总强调优质的售后服务，在类似或相同产品竞争的条件下，售后服务也是促使客户作出购买决定的关键因素之一。

一般来说，产品信誉的维护工作主要有以下几项。

（1）保证产品品质。在产品售出以后，为了让客户充分获得“购买的利益”，销售人员要继续为客户提供服务，这是维护商誉的必要之举。

（2）履行服务承诺。在说服客户购买产品时，销售人员必须先强调和产品有关以及无直接关系的服务。这些服务承诺对成交非常重要，而切实履行承诺则更为关键。

（3）完善赔偿制度。在销售过程中，因为生产和消费之间的矛盾及生产方面的原因，必定会产生售后退货现象。对此，销售人员要妥善处理退货，帮助企业完善赔偿制度。

2.提供产品的相关资料

让客户了解产品的变动情况是销售人员的工作任务之一。在说服客户购买产品之前，销售人员一般要把有关产品的简介、使用说明以及各项文件资料交给客户参考；而在客户购买产品以后，销售人员却经常疏于提供最新的资料，这是不妥的。

从功能上来讲，发展新客户属于“治标”，而真正维系老客户才算是“治本”。成功交易后，继续给客户提供与产品有关的最新资料，是维系老客户的一种好方法。产品资料主要有以下两类。

（1）有关产品商情报道的资料。有些产品的销售资料经常以报道性的形式记载，销售人员可以将它作为赠送客户和联络感情的工具。例如，钢琴的销售商家可以每月按时向客户寄送音乐以及乐器简报，一方面可供客户参考，另一方面可以借此报道商情。这样有利于导引出更多的客户。

（2）有关产品的变动资料。在产品售出之后，客户基于某些需要，往往希望了解产品本身的动态资料。比如销售药品，当药品的成分、规格与等级方面发生变动时，销售人员要及时将相关资料提交给经销商。

应该说，企业与客户的关系并非简单的产和用、供和求，还含有企业对客户应尽的义务。售后服务就属于企业对客户应尽的义务之一，而非额外的赐予，因此应该规范化、高标准。

练习方法

1.牢记售后服务必须遵循的两大要点，并将其应用到具体工作中。

2.根据所在公司要求和产品的特点，完善产品信誉维护方法。
3.在拜访客户前，根据客户要求，把产品相关资料准备齐全。

售后服务的常规内容

练习目的

掌握售后服务的常规内容。

理论指导

一般来说，售后服务的常规内容主要包括以下几项。

1.送货时要核查客户的购货数量与品种

销售人员给客户送货时，一旦弄错了产品的数量和品种，很可能会给客户留下不好的印象，客户会认为不被重视。

2.向客户介绍产品的使用方法和注意事项

这是售后服务中非常重要的一部分。有些客户购买产品以后，可能不太了解产品的正确使用方法。这时，销售人员应耐心地向客户介绍产品的使用方法和注意事项。

3.向客户介绍产品的使用效果

销售人员应当向客户介绍产品的使用效果，这样可以使产品更具吸引力。当然，销售人员在向客户介绍产品时，不能夸大使用效果。

4.把退换货的注意事项告知客户

销售人员要把退换货的注意事项清楚地告知客户，让客户感到销售人员的服务是非常周到和专业的。

5.邀请客户参加活动，分享产品的使用心得

客户在使用产品之后必定会有一些心得。销售人员可以邀请客户参加一些分享使用心得的活动，这样会让客户之间产生共鸣，从而坚定使用信心。

练习方法

1.销售人员在初次拜访客户时，就应当将一些常规性的服务内容告知客户。

2.结合以上售后服务内容，归纳出一套适合自己的售后服务方法。

3.客户若提出其他服务要求，销售人员应向上司报告，在没有得到上级许可的情况下，不要擅自承诺。

建立客户档案

练习目的

建立客户档案，对客户的资料进行整理和归类。

理论指导

销售人员要对已购买产品的客户进行整理和归类，建立客户档案。通过建立客户档案，销售人员可以全面了解客户的需求，有针对性地向客户介绍产品。销售人员这样做的好处有以下几个方面。

1.可以清楚地知道客户再次购买产品的时间

客户购买产品之后，销售人员应做好跟踪服务，向客户了解产品的使用效果。这样客户会觉得销售人员是真的关心自己，而不仅仅为了赚钱，从而对销售人员产生信任感，下次再有购买需求时，会第一时间想到销售人员。

2.可以清楚地了解客户喜欢哪些产品

当有新产品上市时，销售人员可以针对不同的客户介绍不同的新产品，这样做有助于提高销售业绩。有的销售人员卖出产品后，既没有给客户留下联系方式，也没有建立客户档案，当客户想再次找他购买产品时却无法联系，就这样白白失去了赚钱的机会。

3.有助于了解客户的一些其他信息

在销售过程中，客户可能会谈到自己的生日和爱好等，销售人员可以将这些信息记录在客户档案中，在一些特殊的日子给客户送去祝福或小礼物，这样有利于增加客户对销售人员的好感。

练习方法

1.销售人员可以通过“消费者卡片”建立客户资料库，了解客户的购买能力、购买意图等情况。

2.判断哪些客户能够发展为长期客户或重点客户，并加强跟踪。

3.归纳客户的意见与要求，以便及时采取对策，加强售后服务。

避免售后服务同质化

练习目的

避免售后服务同质化，提高产品竞争力。

理论指导

企业应该杜绝这样一种现象：销售时承诺太多，提供售后服务时只会安装调试，过后不闻不问。

只有避免售后服务同质化，企业才能在激烈的竞争中脱颖而出。就售后服务的具体操作来说，销售人员应该做到以下几点。

1. 抓住主要服务对象

在售后服务阶段，就算销售人员的服务被客户方的所有技术人员认可了，但若客户方负责人说出一个“不”字，便直接否定了一切。因此，售后服务工作只有得到客户方负责人的认可才算完成。

2. 抓住要解决的主要问题

销售人员应先制订一份售后服务计划，明确自己将要解决哪些问题，原则是先解决主要问题，避免犯下本末倒置的错误。

3. 不要把话说得太绝对

世界上不存在绝对的事情，销售人员不要轻易说“绝对没问题”或“绝对要这样做”，而应该说“通常是没问题的”“可以做”“有问题的话，我们会及时为您提供服务”“正常来讲应该是这样的”等话语。

4. 让客户感觉到产品有强大的技术后盾做支撑

当售后服务过程中出现了解决不了的难题时，销售人员要及时打电话向公司求助，以得到公司有关部门的支持，同时告知客户产品出

现的问题是能够解决的。

5.不打无准备之仗

售后服务工作需要销售人员细心，可能一根网线、一本说明书就会让销售人员来回奔波。因此，对于所带工具，销售人员必须仔细检查；对于没有把握的事情，销售人员必须在服务之前演练一遍。

6.和客户方负责人以及有关人员建立一条联系通道

在完成售后服务之后，销售人员应记下相关人员的联系方式，这些信息对销售人员今后的工作是很有价值的。

7.售后服务速度不能太慢

客户的时间非常宝贵，销售人员应以最快的速度为客户提供最佳的服务。

练习方法

1.销售人员要充分认识到，只有切实做到产品竞争与服务竞争两手“硬”，才能在激烈的市场竞争中赢得客户的心。

2.牢记本文提到的这些注意事项，并在售后服务工作中严格遵守。

3.根据工作实践，提出有关售后服务的合理化建议，并在销售团队中推广。

信守诺言，跟进所承诺的服务

练习目的

销售人员对待客户必须要诚实守信，作出承诺就要履行。

理论指导

信守承诺是一种基本道德规范，也是销售人员职业道德的基本要求。

在广州举行的一次大型进出口商品交易会上，一位英国商人拿着一个长毛绒动物玩具的样品在找厂家复制。从他风风火火的脚步中，不难看出他很着急。

他与一家公司的负责人聊了一会儿后，问道：“你们什么时候可以交货？”

负责人拿起样品，又仔细地研究了一下，回答说：“最少一个月吧。”

英国商人立即拿回样品，说：“真遗憾，我想快点，因为我明天就要离开广州了。”

此刻，一直站在旁边看着他们的上海某玩具厂厂长走到英国商人面前，在向他做了简单介绍后说：“这笔生意请交给我们厂来做吧，明天上午10点钟，我保证交出复制样品。”

英国商人担心地问：“不是我不相信你，但你们工厂远在上海，怎么可能明天中午就交出复制样品呢？”

听完英国商人的话，厂长胸有成竹地对他说：“我以我们厂的信誉作保证，明天上午准时交货。”

英国商人听后，仍然十分疑惑，但由于没有更好的办法，只好答应了。

厂长一回到住处便和助手们忙了起来，设计员忙着剪图纸、剪绒，制作人员赶紧加工制作，厂长则进行成本核算。

就这样，经过一个通宵的紧张工作，第二天上午10点钟，厂长准时带着五件复制样品出现在英国商人面前。

英国商人仔细地看完样品后高兴地说：“样品质量很好，而且你们非常守信用，在这么短的时间里完成了这项工作，真让人佩服!”

最后，这位英国商人当场就向该厂订购了几万件玩具。更重要的是，在以后的几年中，这位商人又向该厂订购了几百万件玩具，成了该厂的一个大客户。

从作出承诺到履行承诺，销售人员应始终本着务实的原则，时刻体现真诚的态度和负责任的精神。

1.务实的承诺是诚信的前提

俗话说：“没有金刚钻，别揽瓷器活。”在作出承诺之前，销售人员一定要考虑清楚自己是否有能力做到。如果只是为了迅速达成交易而夸大产品的功能和服务的范围，那么就会使客户对产品和服务抱有过高的期望，而期望越高，失望也就越大。失信于客户，就等于失去了客户。因此，销售人员对客户作出承诺时一定要量力而行。

2.有诺必践是诚信的根本

销售人员一旦作出承诺，就要采取一切可能的合理措施加以兑现，只有这样才能取信于人。例如，在与客户顺利成交之后，如果约定了送货时间，就要按时送货；约定有赠品，就要及时提供；约定有相应的使用指导、服务咨询、退换货保障等，就要如约执行。当履行承诺的过程中出现困难时，销售人员应尽最大努力克服这些困难，即使需要承担一些损失，也不能牺牲客户的利益。

总之，作出承诺要量力而行，履行承诺要尽力而为。销售人员只有信守承诺，及时提供所承诺的服务，才能赢得客户的信任，从而稳定自己的客户群。

练习方法

1.销售人员应把诚信当成职场立身之本，把“诚信”二字牢记心中。

2.审视自身行为，若对客户有不守承诺之处，应及时向客户说明。

3.工作中若有失信行为，请及时改正。

成交后的“一三七法则”

练习目的

成交之后，销售人员要知道自己应该如何在一周之内与客户沟通。

理论指导

究竟何为“一三七法则”呢？

“一”是指产品售出一天之后与客户取得联系。在产品售出的第二天，销售人员应该和客户及时联系并询问对方是否使用了该产品。如果客户已经使用，那么销售人员应该用关怀的口吻询问客户是怎样使用的。如果客户尚未使用，那么销售人员应该弄清楚原因，有针对性地消除客户的顾虑。

“三”是指产品售出三天之后和客户取得联系。一般来说，在购买产品三天以后，客户已经对产品的使用有了一些感觉与体验。此时，销售人员应给客户打个电话，帮其分析使用中出现的问题。

“七”是指产品售出七天之后和客户取得联系。如果销售人员在产品售出七天之后对客户不理不睬，不去询问客户的感受和体会，那么就会失去了解客户想法的机会。正确的做法是，在客户使用产品七天或半个月后，销售人员应当登门拜访客户，也可以带上另外一种产品。与客户见面时，销售人员应该以兴奋和肯定的口吻称赞客户，并找出客户使用该产品之后的变化。如果客户使用的状况良好，那么销售人员可以再向客户推荐另一种产品，这时销售成功的可能性就比较大了。

当然，这个法则只是一个框架，销售人员在日常工作中还会遇到很多意想不到的情况，但无论怎样，销售人员都应与客户保持联系，随时准备为客户提供力所能及的帮助。

练习方法

1.销售人员要认识到“一三七法则”的重要意义，并在实际工作中适当运用。

2.结合所售产品的特点，改进“一三七法则”，以便更适用于自身工作。

3.根据公司要求改进“一三七法则”，若该法则与公司制度有冲突，则应以公司制度为准。

第12章　网络营销

以企业网站为基础开展网络销售活动

练习目的

了解企业网站相关知识，以企业网站为基础开展网络销售活动。

理论指导

通过企业网站直接销售产品的优点在于信息量大、见效快、附加值高、费用低。

很多企业都花费了大量的费用建立企业网站，但网站却不能为企业带来太多的利润，成了名副其实的“鸡肋”。利用网站进行在线销售的企业，一定要重视网站的建设，充分发挥网站的作用。

戴尔公司除了通过门店销售计算机外，直销也是其主要销售方式。

迈克尔·戴尔创立戴尔公司时的理念很简单：按照客户的要求制造计算机，并向客户直接发货。这种直销模式省去了中间商一环，减少了不必要的成本和时间。

1995年，戴尔公司建立了戴尔在线网站，借鉴了戴尔已有的直销模式，将产品直接销售给最终用户。这一销售模式的目标便是最大限度地满足客户的需要，使公司能更快捷、高效地运转，产生更大的效益。客户可以通过登录戴尔公司的网站来表达自己的诉求，戴尔公司在获取订单后投入生产，这样便能保持最小库存量。

在戴尔公司的网站上，库存每四天会更新一次，以保证把最新的相关技术以最快的方式传达给消费者，而那些采用分销模式的公司则显得运转缓慢。

不仅如此，戴尔公司的网站还扩展了这种直销业务模式，将市场调研分析、销售、订货系统及服务和支持能力连接到客户所处的互联网中。

据有关数据显示，戴尔公司四分之一的收入来自于戴尔在线网站。同时，戴尔在线网站不但起到了宣传戴尔公司的目的，还大大节约了公司的人力销售成本。

戴尔在线网站有完善的自助服务，戴尔公司让客户自己在网上获得信息，并进行交易。例如，客户根据自身情况，自由选择获取信息的通信工具（电话、传真、邮寄或E-mail）；客户自助查询产品信息和订货数据，支付或调整账单，以及获取服务；网上故障诊断和技术支持等。此外，戴尔公司还建立了一个全面的技术知识数据库，内容包括戴尔公司提供的软硬件可能出现的问题和解决方案等。所有这些用户数据库、产品信息和帮助知识数据库，都在戴尔公司的网站上得到了很好的运行。

练习方法

1.你所在的公司若没有建立网站，不妨帮助公司策划一下。

2.若公司已经建立网站，看看网站是否以客户为中心，是否提供了丰富多彩的内容和服务。例如，发布行业最新资讯，介绍产品，发布新品，并为消费者提供互动、交流的平台和售后技术支持。

3.企业网站建设要注重客户体验，网站结构和导航应尽量简明有序。

4.除建立在线销售网站，想一想企业还可以通过哪些方式建立更多、更全、更方便的用户沟通渠道。

使用简单快捷的搜索引擎

练习目的

了解搜索引擎相关知识并高效运用。

理论指导

企业可以利用人们对搜索引擎的依赖和使用习惯，在检索信息的时候将信息传递给目标客户，并通过点击进入网站或网页，以进一步了解所需要的信息。搜索引擎使用广泛，操作简单方便，针对性强。

搜索引擎追求最高的性价比，用户检索信息所使用的关键词反映了用户对该问题的关注，这也是搜索引擎被广泛应用于网络营销的主要原因。

艺龙旅行网是我国大型在线旅行服务提供商之一，它主要为会员提供酒店、机票和度假等全方位的旅行产品网络预订服务。艺龙旅行网通过提供强大的地图搜索、国内外热点目的地指南、酒店360度全景和用户真实点评等在线服务，帮助用户在获取广泛信息的基础上做出旅行决定。

艺龙公司在2003年便使用了搜索引擎进行销售，但当时的搜索引擎只是发布广告的一种形式，通常为关键词按月购买，艺龙购买的关键词包括酒店、订酒店、航班、旅游、旅行、酒店预订六个，购买过的搜索引擎则包括谷歌、百度、新浪、搜狐等。

在搜索引擎类型的选择上，艺龙公司采用搜索引擎优化和竞价排名相结合的方式进行搜索引擎销售，例如，对“北京饭店”“香格里拉酒店”等竞标价格在承受范围内的关键词采用竞价排名广告形式，

而对“旅游”“酒店”等价格较贵的通用类关键词采用搜索引擎优化进行推广。

在关键词的选择上，艺龙公司曾使用很广泛的关键词，如“旅游”“酒店”“机票”等，后来发现这些关键词的搜索量虽然非常大，但转换率却很低，经过分析用户的行为习惯，艺龙公司开始把搜索引擎上的关键词换成了“北京酒店”“上海打折机票”等相对具体的关键词。为了打造艺龙这一品牌，艺龙公司还选择了品牌类关键词，如“艺龙旅行网”“艺龙酒店”等。

针对那些只知道艺龙发音而不知道艺龙拼写的用户，艺龙公司还收集了可能会出现的关键词，如“易龙”“e龙”“义龙”等，这些词非常便宜，很少有公司购买，却能把搜到这些词的人带到艺龙旅行网站中来。

如果用户是通过“机票”搜索到艺龙的，那么与该关键词的链接页面应该是艺龙机票频道的页面，也就是说，用户可以根据不同的关键词选择不同的频道进入艺龙旅行网的登录页面。

练习方法

1.分析目标用户的行为，总结他们的搜索习惯并形成文字。

2.在关键词的选择上，要注意品牌类关键词、相关联关键词、错拼词等。

3.根据公司所售产品或所提供服务的特点，至少拟定20个搜索关键词。

4.把客户最可能搜索的关键词当成公司网站域名后缀关键词，以便客户更快捷地进行搜索。

通过E-mail传递价值信息

练习目的

了解E-mail营销方式及相关知识，并在工作中适当运用。

理论指导

商家在取得用户事先许可的前提下，可以通过电子邮件的方式向目标用户传递价值信息。用户许可、电子邮件传递信息、信息对用户有价值，这三个因素缺少任何一个都不能称之为E-mail营销。E-mail营销是网络营销手法中较传统的一种方式。

在商务活动中，E-mail是联系企业和消费者的纽带，利用好E-mail，对企业销售产品大有帮助。

英国《金融时报》集团是世界知名的商业信息公司，而FT中文网是其针对中国用户设计的非英语网站，旨在为中国的商务精英和决策者们提供来自英国《金融时报》的权威性全球财经新闻、深度分析以及评论。

FT中文网建立于2003年，当时关注度并不高，很多商业精英们都对其不甚了解。2005年，为了扭转局面，打开中国市场，扩大网站在中国用户中的知名度，FT中文网在更新网站的同时，决定利用E-mail进行销售活动，以吸引更多的客户免费注册，为下一步的收费服务和线下的刊物发行建立雄厚的客户基础。

E-mail销售的前提是必须要有客户的E-mail，而E-mail的搜集便成了重中之重，当然，客户其他方面的信息也不容忽视。FT中文网以多种方式来获取客户资源，如网站推广、数据租赁、客户推荐、展会和路演等。FT中文网将E-mail销售的对象定位在企业中层以上的管理

人员、研究咨询机构的专业调研人员、各媒体的专业记者等，其中既包括当前的目标用户，也包括将来的潜在用户。对于这些用户，FT中文网并不是提供相同的服务，而是根据客户的不同需求提供个性化服务。

在E-mail的设计与发送上，FT中文网也别出心裁。首先，向客户发送“每日文摘”，使客户在浏览E-mail时能看到最新的经济新闻，而每周五则将一周的重要事件汇集成“每周文摘”，作为一周的总结向客户发送。与此同时，FT中文网还把E-mail设计成不同的风格和形式向客户进行宣传推广。当然，每封E-mail都会包含网站的链接和免费注册页面的链接。

另外，FT中文网还向潜在客户发送调查问卷类型的E-mail，以期达到品牌推广和吸引客户注册的目的。

练习方法

1.可以采用定期发送电子邮件的方式与客户联系，在E-mail中借机促销，如最新活动通知、新货信息等，拓展广告的宣传面。

2.节日问候和祝贺性E-mail要适时发送，以拉近与客户的距离。

3.及时回复客户的来信，为了避免回复客户来信时出现遗漏，可以将邮箱设置为自动回复。

4.E-mail的内容要言简意赅，最好在正文里显示，不要采用附件形式，以免携带计算机病毒。结尾一定要附上联系方式。

5.不要在短时间内向同一地址发送相同内容的E-mail。

6.提高投放精准度，避免无目的发送，否则会变成恶意投递或垃圾邮件，使企业形象受损。

动态的网络视频更能吸引消费者眼球

练习目的

了解动态网络视频相关知识，将“视频”与“互联网”相结合，以达到一定的宣传目的。

理论指导

动态的网络视频是通过数码技术将各种视频短片以不同的形式放到互联网上，以达到一定的宣传目的。“视频”与“互联网”的结合，让这种形式具备了两者的优点。

网络视频广告的形式类似于电视视频短片，平台却是在互联网。随着网络成为很多人生活中不可或缺的一部分，网络视频销售的手段也层出不穷。

多芬是国际知名女性护肤品品牌，从事美容行业将近50年，是联合利华旗下非常有价值的一个品牌，产品包括护肤品、洗发水等。联合利华旗下品牌众多，而多芬之所以被人们所熟知，其“蜕变”系列网络短片功不可没。

当年，多芬推出了名为“蜕变”的视频广告，在这个长达1分多钟的广告中，观众亲眼见证了一个普通人的面孔如何在化妆师、摄影师和Photoshop软件的帮助下，蜕变成美若天仙的超级模特。“毫无疑问，我们的美感已经被扭曲 了。”这是广告最后的一段字幕，是对这一视频的精辟总结。当这段妙趣横生的“揭秘”视频通过网络渠道传播开后，在吸引大众眼球的同时，也向公众准确地传递了多芬这一品牌“自然美”的理念。

很多网友在看了这段视频后，表达了自己的心声，引发了消费者的强烈互动。一位女网友在视频的评论栏写道：“这段视频让我感到还是自然美最好！”除了反响不断外，网友们还对这一视频进行了广泛的自发传播，并相互讨论什么才是真的美。

“蜕变”这一视频使多芬品牌得到了有效推广，并且省下了一大笔媒体投放费用。

后来，多芬的这一视频广告在戛纳国际广告节上一举夺得三项大奖。视频广告推出两个月后，多芬在美国的销量上升了600%；半年后，在欧洲的销量上升了700%。由此可见，利用网络视频销售的效果比传统的产品销售效果要好得多。

练习方法

1.把一些有关品牌的元素、新产品信息等放到视频平台上，以吸引网络用户的参与。例如，向网友征集视频广告短片，这样能起到较好的宣传效果。

2.视频制作应以内容为本，最大化传播卖点。

3.增强视频的互动性，提升大众参与度。

4.推广的时候要注意标签、关键词的运用，以便有利于搜索。

利用聊天群组进行销售

练习目的

了解聊天群组相关知识，利用各种即时聊天软件中的群功能进行销售。

理论指导

聊天群组是即时通信工具的延伸，微信群、QQ群、旺旺群等都属于聊天群组。因为即时通信工具成本低，具有即时效果和互动效果强等特点，所以已逐步成为企业营销尤其是销售人员常用的一种销售方式。

销售人员可以利用各种即时聊天软件中的群功能展开销售，通过在聊天群组发布一些文字、图片、计划书等方式来传播公司的品牌、产品和服务，从而让目标客户更加深刻地了解公司的产品和服务，最终达到宣传公司品牌、产品和服务的目的。

广发银行就曾借助网络推广来最大限度地提升广发卡的知名度。当时，广发银行便是利用QQ群来达到的这一目的。

广发银行曾与腾讯网联合发行首套网络主题信用卡，即广发QQ信用卡，这一主题的信用卡包括主卡和异型副卡。异型副卡包括广发QQ爱车卡、广发QQ都市精英卡和广发Qzone卡。

腾讯网拥有海量的网络用户，通过这一平台，广发银行首次提出“Life”概念，根据用户的在线生活喜好来整合平台产品，为不同的目标用户定制一套自我认同感很强的广发信用卡。

为了开展年度周期性活动，不断刺激关注与开卡，广发银行为QQ信用卡定制开发了网上开卡平台。据有关数据显示，白领用户占腾讯

网总用户的69%，这部分人群既有在现实生活中的各种金融消费需求，也有网络个性化的消费需求。于是，腾讯整合各平台优势资源，通过精准用户导航搜索到他们，结合多种销售方式激活他们线下的金融消费潜能。

例如，广发银行连续举行了几期活动，以达到宣传广发银行信用卡的目的。

第一期活动是幸运轮盘游戏，凡QQ用户均能参加，最高可获得两个月QQ会员资格，前提是完成广发银行信用卡的申请流程。

之后又举行了改版及旅游大奖激励活动、持卡人推荐活动、活动主页积分化改版等，将信息传递给QQ用户，甚至通过后续的激励，引导其养成正确使用信用卡的习惯。

练习方法

1.若公司制度允许，销售人员可以建立微信群、QQ群等销售产品。当然，若公司制度不允许，则应遵守公司制度。

2.把用户引入聊天群组后，重点要做的是活跃群，让用户感觉到群聊天是跟自己有直接利益关系的，或者对于群组有独特的存在感。

3.用情感营销来经营群，关心和鼓励群里面的成员，帮助他们解决问题，调解成员之间的矛盾。

通过App开展客户端销售

练习目的

App销售指的是利用应用程序销售，商家可以通过相关应用程序开展营销活动。

理论指导

随着智能手机和移动终端设备的普及，人们已经习惯了使用App客户端上网。目前，各大电商几乎都建立了自己的App客户端，App这种第三方应用程序逐渐盛行起来，苹果（Apple）的iTunes商店、安卓（Android）的Android Market、微软的应用商城等都是比较有名的App商店。

用户基数较大、用户体验不错的几款App有淘宝网、京东商城、当当网等。当然，游戏、阅读等热门类App更是层出不穷。

“有信网站电话”是一款基于熟人圈的社交通信应用，用户可到有信电话官网和各大软件市场下载。

2015年2月，有信对外宣布用户突破一亿。为打造“亿级App俱乐部”，有信发起了一场声势浩大的联合销售活动，即联合携程旅行、暴风影音、快的打车、欧朋浏览器、搜狗手机助手、墨迹天气、喜马拉雅FM、掌阅iReader和魔漫相机这十大用户量级过亿的App一起销售。活动的主题是“十亿游子给妈妈写的一份家书”，“亲情”“回家”“母亲”成了这次活动的主要情怀要素，并推出了H5品牌活动。当时正值春节期间，有信抓住了消费者回家过年的情怀，对这一销售活动进行了推广，以扩大传播效应。

2月10日，上述十家企业于同一时间在各自的客户端、微博和微信平台推出H5活动，据统计，这次活动的直接覆盖用户量超过10亿。

这次App之间的销售合作项目，合作企业的用户都超过了一亿。有信推出的相关活动和这十家App统一推广的资源整合，投入虽小，却能收获数倍的宣传效益，是App销售的一大成功案例。

练习方法

1.采用“铺面+打点”的形式，通过内容定向“铺面”和机型定向“打点”进行受众定位。

2.利用手机上的“震撼”和高冲击动态广告栏吸引大众眼球，以激发大众的好奇心。

3.根据工作实践，及时向公司提出改进意见。

利用大数据进行精准销售

练习目的

了解大数据销售的相关知识并适时运用，为企业带来更高的投资回报率。

理论指导

大数据销售依托的是多平台的大数据采集，以及大数据技术的分析与预测能力，从而使广告投放更加精准有效，给品牌企业带来更高的投资回报率。

一句“农夫山泉有点甜”的广告语让大众记住了农夫山泉这一品牌。农夫山泉瓶装饮用水曾连续五年荣列同类产品市场销量第一位。农夫山泉的成功存在众多因素，其中就包括大数据的运用。

在销售农夫山泉的很多家超市或街头摊点，人们都会看到来自农夫山泉的业务员，他们会在农夫山泉的各类产品面前逗留一段时间，在这段时间里，他们往往会拍摄10余张照片，包括产品的摆放方式、每天摆放的位置以及高度……每个业务员一天要跑15个销售点，按照规定，在下班之前要把150张照片传回公司总部。据统计，每个农夫山泉的业务员每天使用手机拍照上传产生的数据量大约有10M。

这似乎并不是个大数字，但农夫山泉在全国共有10000余名业务员，这样，每天的数据就是100G，每月3TB。这些图片会被传到农夫山泉总部的机房。总部相关负责人会根据这些数据推断出怎样摆放产品才能促进销售、消费者一次购买的量有多大、气温的变化让购买行为发生了哪些改变……当然，有时这些判断还需要依靠经验因素。

其实，早在2008年，农夫山泉便把大数据应用到产品的销售环节，业务员除了要拍摄照片这一典型的非关系型数据外，还要拍摄和上传视频、音频等资料，要系统地对非关系型数据进行分析，这是农夫山泉在“大数据时代”迈出的重要一步。正是大数据销售使超市、金融公司与农夫山泉有了某种渠道来分享信息，使图像、视频和音频资料可以得到系统地分析，从而使一幅基于人们消费行为的画卷被完整地呈现出来。

在没有数据实时支撑的年代，农夫山泉花了很多冤枉钱，尤其是在物流领域。例如，某一产品在某个城市的销量预测不到位时，公司便会通过大区间的调运来弥补终端货源的不足。这样做的结果便是劳民伤财。而应用大数据销售后，农夫山泉反馈到终端的信息则是准确而及时的，公司利用这一数据便能运筹帷幄。

练习方法

1.积累足够的用户数据，分析用户的需求与购买习惯。这是大数据销售的前提与出发点。

2.通过大数据筛选目标群体进行精准销售，使传统客户关系管理结合社会化数据，保持信息的有效性。

3.利用大数据全面、及时的特点，进行市场预测及决策分析。

4.通过大数据分析找准品牌传播的方向。

附录

超级销售力训练1——培养良好的销售素质

1. 塑造良好的销售形象
◆ 保持干净整洁、自然洒脱的穿衣风格，不穿奇装异服。 ◆ 注重服饰的协调，穿着打扮要与销售人员的年龄、体型、气质相符。 ◆ 穿着打扮尽量与所售产品的档次、定位相符，以更好地贴近客户。
2. 培育销售体系
◆ 连锁介绍——销售人员应建立良好的人际关系网，把人际关系充分利用起来。而“连锁介绍”法，就是通过他人的介绍来寻找有可能购买产品的客户。这种方法的关键是销售人员要妥善运用人际关系，从熟悉的人中不断开发新客户。 ◆ 交叉合作——销售员是一个庞大的职业群体，在你的身边肯定也有很多销售人员，把他们拉入你的队伍中吧！在闲暇时，找个合适的时间，和他们共同探讨销售技巧、互相推荐潜在客户。

（续）

3. 具备流利的口才

◆ 速读法——顾名思义，“速读”就是快速的朗读。销售人员可以选择一篇演讲词或一篇文辞优美的散文，先将文中不认识或不懂的字、词查清楚，弄明白，然后开始朗读。刚开始朗读时语速应放慢，随后逐次加快，最后尽自己所能达到最快速度。在读的过程中，要求朗读者发音准确、吐字清晰，不能停顿。

◆ 复述法——在练习这种方法时，销售人员可以选一篇长短适中、有一定情节的文章，最好是小说或演讲词中叙述性强的一段，然后请口语流利的朋友朗读，并录下来，听一遍复述一遍，多次反复，直到能完全复述出来为止。这项练习的目的并不在于背诵，而在于锻炼语言的连贯性。另外，如果能面对众人复述，效果则更佳，这样可以锻炼销售人员的胆量，克服紧张心理。

◆ 节奏法——有些销售人员在与客户交谈时，语速相当快，几乎没有停顿，往往令客户反应不过来。因此，我们在与人交谈时，一定要注意语句的停顿，话要说得慢一些，声音洪亮一些。这样一来，人们会更愿意听你讲话，因为他们会认为你所说的每一句话都是发自内心深处，并且是经过深思熟虑的。

4. 营造销售氛围

◆ 处处为客户着想——当一个人不愿意被别人说服的时候，任何人也说服不了他，更何况是要他掏腰包。在销售过程中，你越同意客户的看法、理解客户的感受、处处为客户着想，客户对你的印象就会越深，销售洽谈的气氛就会对你越有利。

◆ 面对“冷”语也要保持冷静——即使面对客户的冷言冷语，销售人员也应该保持冷静。例如，当客户说“你卖的是什么破东西”时，你可以边笑边回答：“破东西？我怎么会卖破东西呢？特别是我怎么能向您这么精明的客户销售破东西呢？这一定是句玩笑话。”当销售因为客户的回绝陷入僵局时，销售人员一定要设法缓和洽谈气氛，或者改变话题。总之，千万不要在气氛不佳的情况下进行洽谈。

◆ 和客户站在同一个高度——这一点主要是指销售人员应该在空间上和客户站在同一个高度。例如，当你与客户面谈时，可以一边说：“陈经理，前天我在电话里和您谈的那件事……”一边坐在或站在客户对面，拉近与客户在空间上的距离，从而进入同等的“势力范围”。

◆ 多让客户回答“是”——在销售过程中，销售人员可以多问一些客户可能会回答“是”的问题。这种方法很管用，客户在回答了五六个“是”以后，当你再问他关于签单方面的问题时，很多客户都会习惯性点头，这种“惯性”通常会保持到成交。

（续）

5. 注重肢体语言
◆ 否定性动作——下面是一些会影响成交的错误做法，销售人员应严格避免：只用嘴说，不加动作；眼睛朝下看地；头左右摇动，如同在说“NO”；只用脚尖站立，致使身体有时会左右晃动；不做记录；动作欠端庄，不稳重；边抽烟边商谈；服装仪表不整洁；有时发出叹息声；脸上没有笑容。 ◆ 肯定性动作——下面几种是使客户乐于购买的肯定性动作，是值得销售人员学习和采用的：洽谈时除了口述，还搭配适宜的肢体动作；目光柔和，关注客户；不时点头，示意肯定；站立时脚跟着地，保持身体平稳；必要时做记录；动作表现沉稳；不在客户面前抽烟；服装整洁，仪表端庄；发出肯定的声音；时刻保持微笑。

超级销售力训练2——激发客户无限需求

1. 持续跟踪，培养需求

◆ 确定跟踪客户的顺序——并不是所有的客户都需要跟踪，有些客户是不需要跟踪的，为了让销售工作更加有序、效率更高，销售人员要先确定跟踪顺序。

◆ 查看客户档案——确定了所要跟踪的客户之后，应查看客户档案，对客户进行深入分析，了解客户的需求点，以增加成交的概率。

◆ 解决客户遗留异议——如果客户曾经提出过异议，并且这个异议尚未解决或者还未让客户完全满意，那么在客户跟踪时应着重解决这类遗留异议。

◆ 确定跟踪时间——销售人员应根据客户意向的强烈程度和具体情况确定跟踪时间，通常是在洽谈后的 2~3 天较为合适。

◆ 选对洽谈重点——针对成交障碍与客户进行商谈。

2. 找出客户需求的基本点

◆ 把握需求产生的各种可能性——一般来讲，客户的购买动机有理性的也有感性的，这两种动机到底哪个占主导，和客户的购买力有很大关系。产品的价格和客户的支付能力相比，支出越小，客户的购买行为越倾向于感性购买；否则，理性购买占主导的可能性更大。而销售人员需要根据自己所销售产品的价格和客户的购买力，使用灵活的方法促使客户产生购买需求。

◆ 提出高质量的问题——探询客户需求的一个重要方法就是提出高质量的问题。可惜的是，有不少销售人员不会提问题，也没有意识到该怎样提问，他们只会介绍产品。其实，销售人员更应该学会多提一些有针对性的问题，以引导客户把自己的需求尽可能地全部说出来。

◆ 让客户感到物超所值——人们总是希望买到货真价实、物超所值的产品。在遇到价格障碍时，很多客户不是考虑费用的高低，而是考虑钱花得是否值得。如果销售人员推荐的产品能够给客户一种物超所值的感觉，那么客户购买的欲望就会被激发起来。

◆ 选好话题——选择沟通话题时，销售人员一定要寻找一个客户感兴趣的话题共同探讨，从而自然地拉近彼此距离，逐步了解客户的真正需求。

（续）

3. 在服务中挖掘客户的新需求
◆ 完善售后服务——良好、完善的售后服务有着不可忽视的作用。如果你在成交之后就“过河拆桥”，不理会曾经帮助过你的客户（客户购买了你的产品，难道不是对你事业的帮助吗），那么客户会认为你之前在销售活动中所做的一切都是虚假的，都是有目的的，你曾在他们心目中留下的美好印象将随之破灭。因此，要成为一名可以让客户信赖的销售人员，你就必须牢牢树立起售后服务意识！要知道，售后服务不是交易的结束，而是新一轮交易的开始。 ◆ 学会换位思考——换位思考，先把产品卖给自己。在向客户销售产品之前，不妨让自己同时扮演两个角色，一个是客户，另一个是销售人员，并尽力说服自己购买。如果无法说服自己购买，就要花一些时间分析一下，自己的需求是否都已经被满足了？如果没有，你还有哪些需求，是否一定要都获得满足后才愿意购买？如果你能够把产品卖给自己，成功就近在咫尺了。

超级销售力训练3——富有成效的销售陈述

1. 灵活型销售陈述与定制型销售陈述

◆ 灵活型——与客户会谈时，如果销售人员能够把握合适的时机谈论产品与服务，那么就属于灵活型的销售陈述。会谈过程中，销售人员了解到客户的需求后，应当即调整思路，根据公司的具体情况制定解决方案，解决客户的问题。

◆ 定制型——当客户拜访与销售陈述之间存在时间间隔时，采用定制型销售陈述方式较为合适。销售人员应根据所了解到的客户需求收集相关资料，制定方案。

灵活型销售陈述和定制型销售陈述也可以结合使用，在运用灵活型销售陈述时，销售人员应根据具体情况，通过定制型销售陈述方法提供额外的细节补充和证明资料。

2. 销售陈述准备

在正式销售陈述之前，销售人员需要做好三个阶段的准备工作。

◆ 准备文案作业——尽可能多收集客户资料，充分了解客户。

◆ 拟定访谈大纲——在制定工作日程时，不要把自己定位为一个只期望实现业绩的销售人员，而应该作为客户的工作顾问，帮助客户解决问题。访谈大纲用纸应该采用印有公司名称的公文笺，然后将客户的全称写下来，标明时间和日期。访谈大纲可包含 5~7 个问题，确保谈话围绕客户需求展开，并涉及普通问题和具体细节。这些问题之间应该留有大约 2.5 厘米的间距，以便自己（或客户）进行必要的记录。

◆ 做好心理准备——销售人员应该牢记，客户的购买决定 80% 取决于他们对你的感受。任何情况下，销售陈述最重要的部分应该用于建立客户信任和发展友好关系，所以在会谈过程中，时间的利用应该被设定为一个倒置的“金字塔”，并建立在客户信任的基础之上：建立客户信任占 40%，确定客户需求占 30%，销售陈述占 20%，成交占 10%。

（续）

3. 正式陈述，完善销售过程

需要明确的是，没有哪个人天生就是优秀的销售专家。每一个销售人员都可以通过学习取得进步。以下几点可以帮助销售人员提高销售陈述的技巧。

◆ 营造良好的第一印象——销售人员一定要感谢客户抽出时间和你会谈，并表明你知道其很忙。随后，应该向客户解释你来的目的并不仅仅是为了销售产品，而是想询问几个问题，以便了解自己是否能帮助客户实现其购买利益。然后，向每一位客户发一份访谈大纲，并解释这样可以更有效地利用时间。当你这样解释时，客户通常都会放松下来，因为你已经消除了他们的担心，证明你不会向他们大肆宣传。

◆ 控制好谈话的节奏——销售人员一定要控制好谈话节奏，避免客户反感。如果你的陈述像打开闸门的水龙头一样滔滔不绝，客户可能会停止倾听，然后说：“好的，就这样吧，我会考虑考虑。”因此，在销售陈述时，你应该使用提问技巧，鼓励客户回应，合理控制谈话节奏。

◆ 通过提问揭示客户要求——我们可以把销售陈述想象成一副骨架，工作程序中的问题相当于脊椎骨，而相应的讨论相当于侧生的肋骨。销售人员应该不断参考访谈大纲，确保会谈按计划顺利进行，这表明你珍惜客户的时间，从而让他们相信会谈不会持续很长时间。

◆ 向客户证明你的产品和服务可以满足对方的要求——这一项工作应该很容易，因为你已经充分了解自己的产品或服务的优势，以及如何满足客户需求等问题。另外，你事先也已经清楚，客户确实需要你的产品。你已经认真分析了客户的情况，因此你可以很容易地根据客户的具体需求设计自己的陈述方案。

超级销售力训练4——让产品对客户的价值倍增

1. 快速提炼产品卖点
◆ 卖点要建立在实物之上——销售人员要注意，概念永远不能代替产品，卖点必须建立在产品实物基础上。通常一个产品的卖点不会只有一个，而将哪一点提炼为核心卖点并不取决于产品自身实际功效（或特色）的排序，也不是由技术人员确定的，而是按照市场需求排定的。 ◆ 卖点要有说服力——客户在得知产品核心卖点时，一般会追问一句："你凭什么这么说？"这时你的回答必须有极强的说服力，这就是产品核心卖点的理论支撑依据。支撑产品核心卖点的理由必须可信、易懂，并且便于表达、记忆和传播。 ◆ 卖点能够满足客户的需求——你所诉求的卖点，其市场需求或潜在需求必须是实实在在的，这种需求最好是尚未被充分满足的"急需"，这会节省你许多宣传成本；此外，我们也可以深入研究、发现、引导和满足客户的潜在需求，但这往往需要付出较大的市场教育成本和拓展成本——风险和收益基本是呈正比的。
2. 引导客户思维，快速拿单
◆ 提及客户此时最关心的问题——例如："听您的朋友提起，您现在最头疼的问题是废品率很高，虽然调整了生产流水线，但这个问题并没有从根本上得到改善。" ◆ 通过利益引起客户的兴趣——省钱和赚钱的方法很容易引起客户的兴趣，例如，"张经理，我是来告诉您可以让贵公司节省一半电费的方法""王厂长，我们的机器比你们目前使用的机器速度快、耗电少、更精确，能降低贵厂的生产成本""陈厂长，您想每年在毛巾生产成本上节约 5 万元吗"等。 ◆ 谈到客户熟悉的第三方——"您的朋友王善达介绍我与您联系，说您近期想添置几台计算机……" ◆ 提起客户的竞争对手——谈及刚服务过的其他同行业公司，如"最近我们刚刚为某某公司提供过销售培训服务，他们对我们的服务很满意，我觉得可能对您也会有所帮助，不知您意下如何""我们刚刚和 ×× 公司有过合作，他们认为……" ◆ 用数据引起客户的兴趣和注意力——"通过增加这个设备，可以使您的生产效率提升 50%……""我知道贵公司现在的产品废品率比较高，如果有一种方法能使贵公司的废品率降低一半，您是否有兴趣了解？"

（续）

3. 个性销售，方案定制
◆ 步骤 1：打好基础——在你编制产品策划方案并递交客户之前，你和你的公司应该开展大量的市场营销工作，让客户事先对你的产品或服务有一个良好的印象，令其愿意阅读你的策划方案。 ◆ 步骤 2：分析研究——为了确保产品策划方案与客户的需求相一致，以及该方案的有效价值，销售人员必须对客户真正关心的问题进行分析，以其可以理解和接受的方式作出介绍。 ◆ 步骤 3：编写执行概要——执行概要不应该是对方案的概括，而是要总结客户应该从你这里购买产品的原因。方案主体的主要作用是为执行概要提供证据。

超级销售力训练5——保持良好的销售心态

1. 亲和力

在销售过程中，亲和力是一种很重要的外在表现，任何客户都不想把钱交给一个态度冷淡的人。

2. 尊重客户的感受

尊重客户的感受。在向客户销售产品时，有些销售人员总是急于成交，催促客户购买，结果陷入僵局；而优秀的销售人员则会先建立起彼此的信任关系，如果客户为某事烦恼，销售人员会说："我理解您的心情，要是我，我也会这样。"当客户提出反对意见时，经验丰富的销售人员往往会先肯定对方的意见，然后再指出自己的意见更好、更全面。研究证明，在下结论前，呈示双方的观点，要比只讲自己的观点更具说服力。

3. 坚韧性

在现实工作中，很多人都有积极行动的勇气，但却缺乏等待胜利的耐心。作为一名销售人员，首先应具备坚持不懈的精神。当然，坚持不懈并不是一件容易的事情，等待的过程往往也很辛苦，这需要销售人员面对他人的猜疑和自我怀疑。因此，销售人员必须常常提醒自己，今天付出的努力，不见得明天就能看到回报，一分耕耘必定有一分乃至更多的收获，只是它需要时间的验证。特别是当客户报以冷淡、不礼貌的态度时，你只要有勇气、有耐心面对这种不友好，客户就会发现你的与众不同，其态度也会随之转变，这时就是你成功的开始。

销售人员要想锻炼自己的坚韧性，不妨这样做：当你想对某件事情说"不"的时候，偏去做，以此锻炼自己的意志。一天增加一个"不"的挑战，比如心里想"我今天不想去见下一个客户了"，而你偏去见了；"我今天不想早起了"，而你偏偏晨跑了。经过这一系列的锻炼后，你会发现向"不"挑战已成为你的一种习惯！

（续）

4. 培养积极心态

摆脱不良心理状态的过程也是培养积极心态的过程。培养积极心态最有效的一种方法就是自我暗示，销售人员可以在推销实践中经常进行积极的自我心理暗示，逐步增强自信心。例如，当面对新环境而感觉陌生时，就暗示自己能够很快适应；当接触新客户而缺乏勇气时，就暗示自己总会找到办法说服其购买产品；在失败面前，让自己多想想以往的成功；当开拓新的销售领域时，常默念自己的资历和业绩，将自己视为一名出色的销售人员，反复告诉自己一定能实现预期目标。

5. 学会谦虚

“虚心使人进步，骄傲使人落后。”谦虚是一种有修养的表现。作为销售人员，怎样才能克服自负心理，学会谦虚呢？

◆ 了解自己的局限性——销售人员要知道，不管你有怎样的才能，总有一些事情是你办不到的，你应该了解这一点。找一张纸写下自己做不到但是别人能做到的事情，这会让你更真实地接纳自己。

◆ 真诚地赞扬别人——当别人做得比你好的时候，你要学会赞扬别人，不要吝啬你的赞美之词。

◆ 不要害怕犯错误——人无完人，犯错误是人之常情，关键是你要有一个“下不为例”的心态。

◆ 接受批评——接受批评并不是完全服从他人，只是要你接受别人正确的观点，通过接受别人的批评，改变过去固执己见、唯我独尊的想法。

超级销售力训练6——有逻辑地说服客户

1. 让客户感受到利益所在

销售人员要想让客户心甘情愿地接受你的产品，就应明确地让客户感受到该产品会给他带来哪些实实在在的好处。

◆ 安全、安心是客户购买产品时最关心的一点——例如，当你推销儿童玩具时，应重点说明该玩具在设计时是如何考虑玩具安全性的，这样成交率会更高。

◆ 企业的品牌形象——销售人员在拜访客户时，可向客户介绍公司的规模、实力、在行业中所处的地位、信誉、发展历程、企业文化等相关内容。此外，销售人员还应给客户寄送企业内部刊物，让客户感受到企业的荣誉与进步，加深客户对企业的了解。可在内部刊物上宣传报道客户的优秀事迹，或者在客户中进行有奖征文活动等。此外，销售人员还可以与客户开展联谊活动，如组织球类比赛、共同举办演出活动或邀请客户到本企业参观，或到企业所在地旅游及参加相关会议等。

◆ 产品的性价比——产品的性价比就是产品的性能值与价格值之比，是反映产品可买程度的一种量化的计量方式。很多客户都把性价比看作是选购产品的重要指标，若你的客户对价格非常重视，你就可以向他推荐价格符合其要求的产品，或者找出更多的特殊利益，以提升产品的价值，使客户认为值得购买。

◆ 产品的独特利益——为客户提供竞争对手所不能提供的利益，用独特的利益点吸引客户。例如，“这款牙膏有苹果的香味，闻起来很香，可以让您家的小朋友爱上刷牙。”独特利益点是需要销售人员去发掘的，而找出产品的特性及优点，满足客户的特殊需求，或解决客户的特殊问题，这也是推销的价值所在。

2. 巧提妙引

巧提妙引就是提出一些特殊问题，引导客户思考，以此提高他们对产品的兴致，同时通过提问让客户有机会吐露自己心中的真情实感。一旦客户向销售人员敞开心扉，说出自己的顾忌，销售人员也就真正了解了客户拒绝购买的潜在原因，也就知道该如何妥善解决这类问题。运用这个技巧时，销售人员要注意以下几点。

（续）

◆ 提出较为积极的问题——所谓积极的问题，就是指销售人员所提的问题客户通过简单思考就可以马上回答。

◆ 给客户选择的机会——这项策略是指销售人员向客户提问，给客户固定的两个选项，而这两个选项都必须对下一步沟通有利。例如，“陈主任，我想约您面谈一下，您是周三方便还是周四方便呢？”

◆ 直接要求客户签单——很多销售人员极度畏惧直接向客户开口要求签单，他们害怕客户拒绝。事实上，在一步一步地提问佐证下，只要把握好时机，就可以直接要求客户签单，例如：“王总，您是否可以在预约单上签下您的大名，我好安排出货。”

3. 运用折扣促成交

折扣的方式有很多，无论是“添物”还是减价，本质都一样：你必须让客户觉得自己占了便宜。这一策略如果运用得当，销售人员就能在推销过程中用一把“小钥匙”开启一笔大订单。销售过程中，什么样的折扣技巧才能更好地促成交易呢？这里主要介绍两种策略：“各退半步”和“一律打八折”。

◆ “各退半步”——如果销售进入僵持局面，销售人员不妨提出一些让双方都做出让步以达成交易的建议。例如，“我同意降价 10%，但您要将订货数量增加 30%”“我愿意以优惠价向您供应这条生产线，但您需再订购 1 000 套散件”等。这种以量取胜的折扣方式销售人员并不吃亏，反而能得到更大的回报，更容易让对方接受。

◆ “一律打八折”——如果销售人员所推销的产品是一些中低档产品，那么在客户犹豫不决时，销售人员不妨进一步刺激客户：“为了打开市场，公司曾经特许过销售人员，对于能够长期合作的客户，可以按照产品市场价的八折供货！”这些话往往能直接影响客户的决定。这种“打八折”的折扣方式一般只适用于中低档产品，因为中低档产品的价值较低，若用货币量直接让利，货币额度较小，不易引起客户的兴趣；而若被告知八折优惠，客户会感受到 20% 的利益，幅度较大，客户在心理上会感觉比较舒服。

（续）

4. 积极试探

对于缺乏购买信心而又故意拖延成交时间的客户，销售人员可以采用试探成交法。试探成交的方法有很多，销售人员可以针对客户的特点选择不同的方法。

◆ 多方案选择法——当客户还在犹豫时，销售人员可向客户提供两种或多种选择方案，通过产品的数量、质量、价位、材料等因素试探出客户更倾向于哪种方案。

◆ 直接提示法——如果客户已对产品产生了良好的印象，销售人员可以直接提示成交，或提出一个引导性的问题试探客户，让客户做出有利成交的回答。例如："李先生，这款橱柜款式新颖，如果您现在订下来，国庆节前我们就可以帮您安装好，届时肯定会为您的家居添色不少！请问您家厨房铺瓷砖了吗？"

◆ 用赞美的语言鼓励成交——每个人都有被尊重的需求，渴望得到他人的赞美是人的一种特性。抓住这一特性，是促进成交的基本技巧之一。例如："王小姐，您真有眼光，只有成功人士或社会高层人士才会对这一款式情有独钟，如果能与您的家居装饰风格搭配起来，那真是太棒了。"

◆ 用所得利益试探客户——此法主要是暗示客户如果马上下订单，他将得到多少利益，从而刺激客户做出决定。例如："张总，这款地板正好赶上国庆节特价促销，过两天就要恢复原价。您今天把它订下来，可以为您节约上百元的费用。"

超级销售力训练7——直言应对拒绝信息

1. 客户因价格太高拒绝产品

大多数销售人员都会遇到客户提出价格太高这一问题，这个时候，你该怎么办呢？

◆ 运用同理心，肯定客户的感受。

——“我理解您的感受，我们在做任何一项决策时，价格都是要考虑的重要因素。”

——“您这样说，肯定有您的理由，您能谈谈为什么您会有这样的感觉吗？”

◆ 询问客户与哪类产品比较后才觉得价格高。

“您认为我们的产品价格高，是和什么产品相比得出的结论呢？”

这里，销售人员要让客户明白“一分钱一分货”的道理，使客户心甘情愿地为高质量的产品和服务多付一些钱。

◆ 巧妙地将客户关注的价格问题引到其他同样重要的因素上来。

——“我理解您的感受，价格虽然是决策的重要因素，但却不是唯一的因素，质量和服务比价格更重要，不是吗？”

——“价格确实是高了那么一点点，但考虑到优质的服务和高质量的产品，这个价格就不算高了，而且与其他同类产品相比，这款产品的性价比更高，对吧？”

◆ 将问题锁定。

——“除了价格因素，您还有没有其他问题？”

——“如果价格问题能够得到解决，我们是不是就可以马上展开合作？”

以上两个问题可以帮助销售人员发现问题的真正所在。

◆ 切忌不要只降价格，而不改变其他附加条件。

销售人员可以变动其他附加条件，如通过延长交货时间、减少某些服务、增加单批订货量等适当调整价格，让客户感觉到产品的价格体系是很严格、科学的，利润空间非常有限。

——“我们公司有一项优惠政策，如果这次公开课贵公司能同时为 10 个人报名，那么我们可以给您 20% 的优惠，您看如何？”

——“每年这个时期都是此类产品的销售旺季，目前我们公司的产品订单很多，生产日程排得很满。您看这样好不好，如果您能将交货期延后一个星期，价格方面我们可以给您 25% 的优惠。”

（续）

2. 客户想要“再考虑考虑，过段时间再确定”

◆ 限定时间——这种方式很简单，销售人员只需要告诉客户自己介绍产品所需的时间，超出这个时间，你会自动离开。这样销售人员就先争取到了介绍自己和介绍产品的机会。如果开场白比较精彩，还可以进一步引起客户的好奇心。例如，“您只要给我三分钟的时间……”

◆ 直接进入重点——当客户明确表示自己的时间不够充裕时，销售人员就不要再用一些烦冗的客套话来增加客户的反感，原则上应直接进入谈话重点，迅速提出最能引起客户注意的产品优势。例如：“某某公司（知名度较高的客户）利用这种产品大大提高了计算机的运行效率……”

◆ 提出最后期限——有时客户故意拖延时间，可能是想获得一些好处。此时，销售人员应高度概括马上购买的好处。让客户明白，如果现在购买，他可以省下更多的钱，或者可以赚回多少（甚至全部）钱；如果超过了这一期限，那么这些优惠政策就会失效。例如，“本周是我们的优惠周，如果在优惠期限内购买，不仅可以享受打折优惠，还可以得到一份精美礼品……”

3. 客户提出“想到别家再了解一下”

当客户以“想到别家再了解一下”为借口拒绝购买产品时，销售人员不妨采取以下方法加以应对。

◆ 同表竞价——把本公司与别家公司在产品、服务、价格等方面的不同制成一张对照表，请客户参考，帮助客户节省选购时间。

◆ 替客户作比较——询问客户想比较哪些项目。告诉他，你会把结果用书面文件形式寄给他，让其根据比较结果决定是否购买。如果客户说：“我不想让你这么麻烦。”你可以回答：“先生，我很重视您这笔生意。我不介意做这些事，它可以让我有机会证实一下我们提供的产品确实是性价比很高的产品。”然后，鼓起勇气说：“您是现在先买下来呢，还是等比较结果出来后再说？”

（续）

4. 客户提出“我没钱”

当客户说他“没钱”时，销售人员应想办法帮客户解决这个问题。

◆ 让客户放松心情——可采用缓兵之计，如告诉客户：“您没钱没关系，我们可以做个朋友啊！”以此让客户放松心情，然后再提出要求。通常人们对“做个朋友”这样的提议是不会拒绝的。通过简短的几句话，即可缓和谈话气氛，使谈话进行下去。

◆ 针对理由，逐个击破——在销售人员步步“紧逼”的情形下，客户通常都会找一个借口搪塞销售人员。这时，销售人员应马上反击：“是不是排除了这个问题，您就会购买产品？”这是一种过滤手法，客户可能会心生惶恐。客户之所以惶恐，是因为他知道自己已经被你的话问住了。这样抽丝剥茧，把不相干的理由一一过滤掉，销售人员就可以探知客户心里真正的想法。

◆ 强调购买理由——如果客户拒绝购买的理由是“没钱”，销售人员可以说：“我了解，现在很多企业的资金都十分有限，正因为如此，我才会向您推荐我们的产品，它可以用最少的资金得到最大的推广效果！不如让我亲自为您讲解一下，您看这周三可以吗？”

5. 客户提出“对目前的供应商很满意”

有的客户很会拒绝推销，当销售人员前往拜访时，其会先问一下产品的名称和制造厂商，然后客气地说：“谢谢你，我对目前的供应商很满意。”碰到这种客户，销售人员该如何应对呢？

◆ 展示产品的不同点——给客户展示产品的不同点，如告诉客户：“我们最近引进了一项新技术，产品已更新换代。如果您能给我们一次机会，我们很愿意为您示范。”

◆ 请客户试用——建议客户试用或购买少量的产品，以证明该产品是值得购买的。

◆ 提出建议——如果客户强调与现供应商合作得非常好，不想更换时，销售人员可以回答：“先生，当我个人对供应商很满意时，我还是希望了解另外一家供应商的信息，并以此作为参考，确保自己买到了价格最优、质量最好的产品。”

超级销售力训练8——用行动迈向销售巅峰

1. 启发销售，引导成交

在具体销售行为中，销售人员往往会忽视自己的“力量”，认为自己在和客户沟通时始终处于弱势。事实上，对于没有需求的客户而言，再优秀的产品和服务都没有优势。而对于有需求、想要购买产品的客户，销售方事实上拥有很多优势，而优势之一就是你的“资源”。启发销售，引导客户成交的技巧主要有以下几点。

◆ 量大优惠——告诉客户，如果多买一些，可以给予某种优惠，如：“一次订购 50 件货，可以打九折；一次订购 100 件货，可以打八折；一次订购 200 件货，公司将提供免费培训……”以此来刺激客户提高订购量。

◆ 建议购买相关产品——许多产品都具有相关性，例如，某种产品要充分发挥其功能，客观上还需要其他产品辅助。这种情况下，销售人员要了解哪些产品与自己所销售的产品具有关联性、配对性、附属性，并把这些产品及时推荐给客户。

◆ 从客户的角度进行启发销售——销售人员所推荐的产品必须是能够使客户获益的产品。这就要求销售人员在介绍产品时一定要仔细倾听客户的意见，把握客户的心理，推荐令客户满意的产品，而不是简单地为增加销售量而推荐产品。

2. 留住老客户，创造高业绩

在实际工作中，我们发现有些销售人员每天都在忙着开发新客户，但他们的业绩却不见好转；而一些没有“勤劳”地开发新客户的销售人员，却好像有做不完的生意。这之间的问题就出在，前者忽略了老客户的维护。他们没有想到，老客户其实是一座金矿，是一笔宝贵的资源。

◆ 经常与客户联络——交易结束后，你与客户是不是就成了陌生人，互不往来了呢？当然不是！作为销售人员，如果你能把客户真正变成自己的朋友，那么对你的销售、你的事业是有很大帮助的。你可以在节假日或客户生日时打个电话、发个短信表示祝贺，或者在闲暇时到你服务过的小区走走，问候一下你的那些老客户，这样会让客户备受感动。当然，你对客户的拜访、问候必须是自然的、发自内心的，要让客户感受到你的真诚。

（续）

◆ 随时帮助客户——对于使用过产品和服务的客户，销售人员要及时收集他们的反馈信息。客户对其购买的产品是否满意、在使用方面有哪些问题、产品的功用是否都清楚等，这些都是销售人员应该收集的信息。

◆ 及时处理投诉——成功地卖出产品后，对于大多数销售人员来说，最不愿意看到的就是客户投诉。尤其是面对客户的不正当投诉，心里难免会有一些不满和抵触情绪。其实，对于销售而言，客户投诉是不可避免的。即使你做得再好，也难以让所有人都满意。所以，遇到客户投诉是正常的，没有必要为此感到沮丧和不安。而且，如果你能够以冷静的态度对待投诉，就不难发现客户投诉对销售工作有着很大的促进作用，这样想你的消极情绪就会好很多。

3. 找到大客户，赢得高利润

美国销售领域的知名专家托德·邓肯曾说过："客户也有不同种类，高回报的大客户能带给你高收益，多多开发这类客户，能做到少投入，多产出。大客户是一个企业最优质的客户资源，销售人员一定要下大力气对大客户进行深度挖掘。"

◆ 客户分类——可重点开发的客户：这个类型的客户数量总比实际大客户的数量要多，原因可能是缺少资源，或者缺少机会。如果你所在的公司有很多有吸引力的客户，那么出现这种结果就更自然了。针对这类客户，销售人员要准备实践、尝试、分配资源，进行"实战演练"，目的是从每次经历中积累经验。

机会客户：和任何投资活动一样，大客户管理不能只关注能赚钱的客户，同时也要注意管理客户的组合，既要平衡短期收入和长期收入的关系，也要平衡资源和收益的关系。对投资与收益动态的理解能力，会对大客户管理发挥良好的作用。

◆ 确定研究目标——通过对客户资料的收集、分析，找出大客户，实施对大客户的个性化管理，并对其进行跟踪服务，及时改进服务，提高他们的满意度。

◆ 尽心钻研客户的喜好——对于客户感兴趣的产品或服务，要加大开发和推销力度，同时要在客户的潜在需求方面做文章。

◆ 多与大客户交流——销售人员要多与大客户沟通、交流，不断加深客户的印象，以便从中挖掘出"商机"，寻找新的"卖点"。