



人際往來

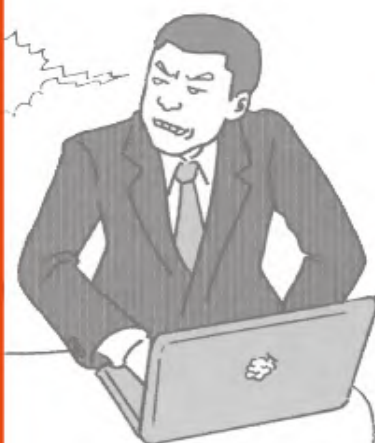
第二印象

扳回劣勢的

最強人心操控術



職場工作



談戀愛



團體交遊



真正實力藏在第二印象裡！

第二印象

扳回劣勢的

最強人心操控術

內藤誼人／著
賴惠鈴／譯

suncolor
三采文化

作者序

別怕！反轉你給人的第一印象！

據說剛從蛋殼裡孵化出生的雛鳥會把第一眼看到的東西當成自己的父母。即使牠第一眼看到的是人類，也會認定「這就是我媽媽」，持續相信那就是自己的爸媽，緊跟著對方。這就叫做「銘印現象」(Imprinting)，又稱「印痕現象」。

我們人類也有類似「銘印現象」的行為，就是所謂的「第一印象」。

舉例來說，一旦認為初次見面的對象「這個人的性格好像不太好」，這個評價就很難扭轉。也正因為這個關係，職場上才會流傳「第一印象非常重要」這句話。然而，人類的第一印象不同於動物的銘印現象，它不是絕對的，自然也不是由命運決定。換言之，更不是形成後就再也無法改變。人類的印象感官並非如此地缺乏彈性。

就像我們經常在婚禮上聽到司儀說「據說新娘對新郎的第一印象糟透了……」來逗賓客發笑，以人類來說，即使第一印象很差，只要後續努力爭取好感，還是有機會讓對方對自己的印象變好。

「我的長相很凶，沒辦法給人好的第一印象……」

「我遇到不熟的人會緊張到說不出話來，給人的第一印象也不好……」

本書就是為了有這種煩惱的讀者寫的。

即使給對方的第一印象再糟糕，也不必擔心。只要詳閱本書，經由之後的補救措施，說不定能比「第一印象還不錯的人」得到更好的

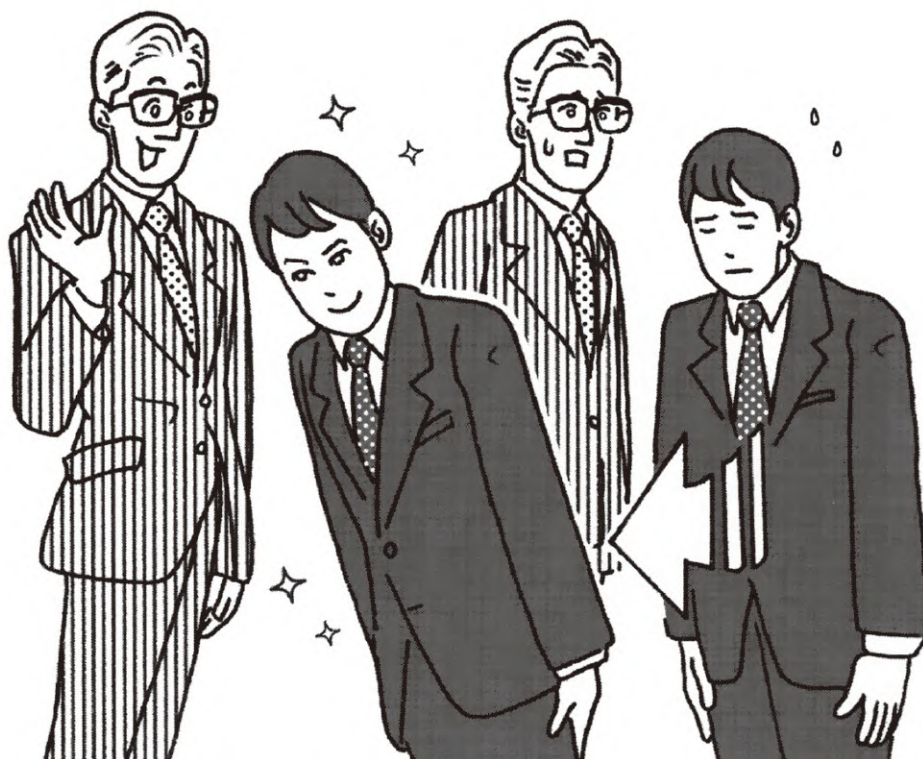
評價；就算沒能給人留下好的第一印象，也不用煩惱，因為這反而是能為自己加分的機會。

凡事都看你怎麼想。

外表給人第一印象甚佳的人，容易受到對方過高的期待，只要稍微做出一點踰矩的事，就會得到「沒想到你是那種人」的負面評價。反觀外表給人第一印象比較不好的人，只要親切一點，就能得到「沒想到他這麼有紳士風度」的正面評價。

長袖善舞、舌粲蓮花的人的確會給人良好的第一印象。然而，在現實生活中我們更常聽到的案例是，相處一陣子之後反而得到「這個人好輕浮啊」的負面評價。木訥的人給人的第一印象或許不太好，但是當對方感受到其誠實的人格之後，就會得到前所未有的好評。

那麼，要如何顛覆被貼在身上的「第一印象」標籤，化危機為轉機呢？下面就偷偷傳授各位讀者諸多心理技巧，希望能對大家的工作、私生活有幫助。



*出現在書裡的人名如果未特別寫出頭銜，都是心理學家。

Contents

作者序| 別怕！反轉你給人的第一印象！

Chapter 1

不用害怕初次見面出的包

「九成靠外表」那都是騙人的
不是因為長相，而是表情
頭髮稀疏、個子太矮也別在意
先趕走負面的想法
外表的影響已經「日益式微」
正因為個性內向，才被喜愛
就算印象欠佳，也會慢慢修正
沒有「第一印象決定一切」這種事
惡劣的第一印象其實是天賜良機
被討厭也只是因為「期待效應」

Chapter 2

反轉錯誤第一印象的心理技巧

試著故意被對方討厭
先說壞消息
對自己不利的事就「據實以告」
主動展現缺點
比起打招呼，更要注意道別
把「被拒絕」當成場面話
不要因為被拒絕就放棄

印象會隨著後續見面愈來愈好
被客訴就是個機會
自動自發地道歉

Chapter 3

反轉差評的道歉技巧

道歉就是要「三次」
以最快的速度回應
實際的回饋也很重要
絕對不要找藉口
讓對方知道得等到「什麼時候」
如果要下跪道歉，就認真地做
不「當面」道歉就沒有意義了
在造成對方困擾「前」先道歉
與其道歉，不如「感謝」
笑著原諒別人

Chapter 4

成為留在對方記憶裡的人

當個給人驚喜的人
「故意」忘記帶名片吧
把大頭照印在名片上
每次見面都要遞上名片
約好下一次的見面
注意皮膚的光澤
臉色蒼白就多曬點太陽

不正眼瞧人的人最糟糕
別把手機放在桌上
利用電子郵件保持聯絡

Chapter 5

押注在「第二次機會」的心理戰術

先硬後軟的印象反轉術
後續追蹤要做得萬無一失
先端出冷飲，再送上熱飲
推薦越南咖啡給對方
故意表現得很冷漠
最後一刻再妥協或讓步
刻意對其他人表現親切
偶爾凸槌能取得平衡
努力是好事，但要把功勞分享出來
跟顏值差的人一起行動
先遞出普通的企劃書

Chapter 6

這麼做，和誰都可以長久相處

「維持人脈」更勝於「建立人脈」
性格是讓關係細水長流的關鍵
請認真、溫柔到犯傻的地步
當隻膽小的羊，別當凶猛的老虎
口頭約定也要當一回事
向晚輩學習「謙虛」

有了好風評，每個人都想靠近你
切勿短視近利
不要害怕爭執
彼此互相競爭

結語| 以第二印象決勝負，大膽展現魅力！

參考文獻

Chapter

1

不用害怕 初次見面出的包

✓ 「九成靠外表」那都是騙人的

提到第一印象，一般而言多半取決於外表。五官端正漂亮的人會比長相不討喜的人給人好印象，苗條的人也會比身材肥胖的人給人好印象。然而，在現實生活中絕對不可能只憑外表就斷定一個人的優劣。

各位會跟只有臉長得好看的人交往嗎？只因為對方是帥哥或美女，就跟他結婚嗎？

「總得聊上幾句.....」

「至少也要約幾次會吧。」通常都會這麼想吧。

的確也有人會回答「只要長得好看，就可以跟對方結婚！」

但凡是有點常識的人，應該都會先跟對方交往，確實了解對方的人品，才會談婚論嫁（若與金錢扯上關係又是另一回事了）。

這點放在工作上也是同樣的道理。

假設各位是人事主管，會只因為履歷表上的照片拍得好，就錄取那個人嗎？

假設各位是公司的上司，會偏袒帥哥、美女的員工，對長得不好看的職員就雞蛋裡挑骨頭、或是給丙等的考績嗎？怎麼可能，應該沒有人會做出這麼差勁的事。

當然是「不，必須實際面試過才會決定是否錄取」「必須仔細觀察他的工作表現才能打考績」。

我不否認外表很重要。

但是，絕對不可能只看外表就決定一切，更沒有「九成靠外表」這回事。就算外表會造成影響，頂多也只是一成左右。

美國西北大學的班娜黛特·帕克 (Bernadette Park) 曾讓素不相識的人每週聚會兩次，長達七週。之後再問他們對彼此的印象，得到影響印象的關鍵在於「性格」而非「外表」。

性格比外表更有影響力。

所以說，即使你對自己的外表沒自信，也不用擔心。

給人什麼印象取決於你的性格。如何讓自己的個性受大家喜愛，才是最重要的事。

世上的確有人很愛單用外表來判斷人，但那樣的人才是膚淺、無趣的，我們反而得跟他保持距離。

✓ 不是因為長相，而是表情

「要是我長得更帥一點，給人的第一印象或許會更好……」

「如果我是美女，或許一切就更能順我的心意了……」

各位是否也曾這麼想過呢？但那是不對的。因為一個人的魅力並非取決於「長相」。

以心理學的層面來說，「表情」是更重要的因素。

據美國伊利諾大學的吉姆·米澤爾（Kim Mueser）所說，長得平凡普通，但平常就微笑掛臉上的人會比五官端正，但面無表情的人更吸引人。

我不是個「斯文、清秀」的人，但是不管遇到誰，我總是臉上掛著微笑，因此也很少人會給我臉色看。

在日本擁有極高知名度的資深藝人笑福亭鶴瓶先生，這位老先生頭髮稀疏、眼睛也垂垂小小的，但是他臉上總是帶著親切的笑容，看起來深具魅力。

而日本的搞笑藝人中，更不乏許多贏得女明星、名模、女主播芳心，抱得美人歸的例子。那些藝人不見得是帥哥，卻是「表情」豐富的人，這就足以證明表情的重要。

不管你長得再醜，也不需要為此耿耿於懷。比起長相，笑容可掬更重要，只要隨時保持笑容，不管你長得像大番薯，還是個暴牙人；不管臉上是有一堆刀疤，還是長滿雀斑，都不成問題。

如果有人對你的印象不好，絕不是因為長相的關係。問題出在沒有笑容。

就算乍看之下長得不怎麼樣，只要面帶笑容地說話，就能馬上改變別人先入為主的第一印象。反之，如果總是面無表情，就永遠無法讓人產生好感。也就是說，印象不好是因為態度冷淡所致，而不是長相的問題。

也有人會杞人憂天地想「我原本就已經長得很抱歉的臉，笑起來會變得更可怕.....」而不願露出笑容，但那真的只是庸人自擾。擠出笑容的確會讓臉皺成一團，但是比起雕像般面無表情，還是能讓人感受到親切感，也比較吸引人。

俗話說「比起五官端正的美人，表情豐富的人更受歡迎」，在心理學上是絕對有道理的。

不管是男性還是女性，臉上掛著親切可愛的笑容，絕對能給人良好的印象。



表情比長相重要

✓ 頭髮稀疏、個子太矮也別在意

很多人都會因為頭髮稀疏而自卑，甚至是喪失自信。那是因為覺得「自己缺乏魅力」。但是，即使頭髮稀疏，依舊有許多充滿魅力的男人，例如好萊塢大明星布魯斯·威利，或是日本知名藝人竹中直人、渡邊謙先生等。根本不需要把「禿頭」與失去魅力畫上等號。

「才怪，布魯斯·威利本來就是個帥哥好嗎？」或許也有人會這麼想，但即便是普通人，魅力也不會因此有什麼消長。

美國東田納西州立大學的諾曼·漢金斯（Norman Hankins）曾經進行禿頭的人與沒禿頭的人何者比較有魅力的研究，得到了「統計學上完全沒有差別」的結果。

不會因為禿頭，就因此變得討人厭。反而是「因為自己禿頭」的自卑感，變得畏畏縮縮，導致魅力指數下降。只要別把禿頭當一回事，大大方方地表現自己即可。

那麼，身高又如何呢？

矮個子的男性與高個子的男性，大家對前者的印象會比較差嗎？

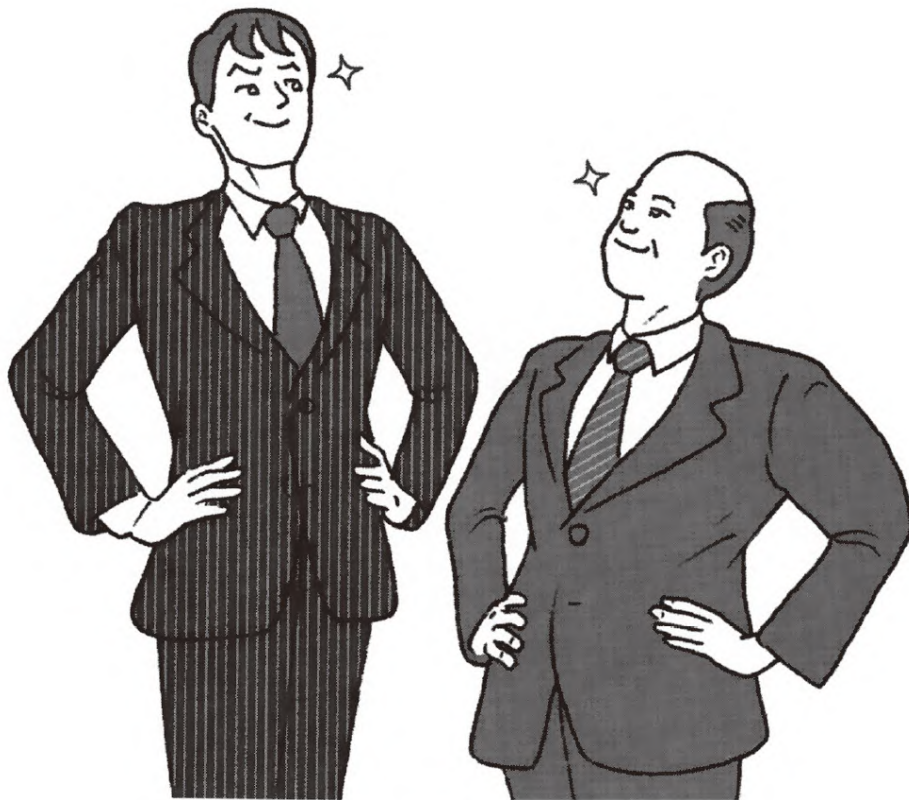
別擔心，關於這一點，漢金斯也實際調查過了，結論依舊是「統計學上完全沒有差別」。

頭髮再稀疏、身高再矮，在給人的印象上，一點都不重要。抱著「因為我禿頭」或者「因為我很矮」這種自卑心態的人會認定「自己

就是差人一等」，以此作為逃避的藉口，不再努力讓別人喜歡自己。如此一來，將永遠無法給人好印象。之所以無法給人好印象，只是因為不夠努力而已。

不過，「胖的人」給人的印象的確會比「瘦的人」給人的印象差，這點也已經經由漢金斯的研究得到佐證。

相較於頭髮或身高這種大多是因為遺傳關係，本人再怎麼努力也無從改變的問題，身材胖瘦這種事，只要本人有心、有意願，就可以瘦下來。這點也可以證明只要努力，就能扭轉別人對自己的印象。



不用自卑，大大方方地表現自己

✓ 先趕走負面的想法

我從剛才就一直強調「不要在意外表或長相」，主要是因為感覺到讀者中有很多人對自己的長相沒自信。一旦產生自卑感，就無法展現魅力。

「反正我就是個無趣的人……」

「反正長成這樣，沒有人會正眼看我啦。」

只要一有這種自卑心態，就無法展露笑容，也無法表現出落落大方的態度，就結果而言，是不可能給人好印象的。

德國古騰堡大學的米帝亞·巴克（Mitja Back）讓七十三位彼此不認識的大學生一一輪流走到台前，進行簡單的自我介紹，再由其他同學為自我介紹的學生評分。

猜猜看，什麼樣的自我介紹會讓人覺得有魅力呢？是長得好看的人嗎？

結果和你想得不一樣。**被評為最有魅力的是「面帶微笑自我介紹的人」與「妙語如珠的人」。**

「時尚的穿著」也會被當成一種魅力，但是比起善用笑容或肢體語言的人，影響力相對小許多。

重點在於大大方方地微笑。心懷自卑感的人既笑不出來，也無法泰然自若。因此，請牢記「不用太在意外表」。

長相不好看確實很容易給人不太好的第一印象。但是，只要自然

地露出笑意，表現出從容而不畏縮的態度，就能瞬間扭轉給對方的印象。僅僅是如此，各位的第二印象就會好得不得了。

✓ 外表的影響已經「日益式微」

提到個人的印象，在一九七〇年代，日本社會有很多職場人士都不像現在這麼注重打扮，他們甚至被稱為「企業戰士」。認為只要工作能力夠強，穿什麼都無所謂。在那時候多的是頭髮亂七八糟、滿臉鬍渣，看起來髒兮兮，給人的第一印象很差的人。

但是，現在不一樣了。

每個人都把自己打理得乾乾淨淨的，很難再看到穿著隨便的人，甚至還有跟女生一樣要化妝才肯出門的男人。反而是讓人覺得「哇！他也太不修邊幅了吧」的人還比較罕見。

換句話說，基本上現在大家給人的第一印象都能及格，可以想見在接下來的時代，「想要靠外表與旁人拉開差距」將會變得愈來愈困難。企業形象顧問—西松真子小姐在其《利用第二印象來博取好感的技術》（第二印象で好かれる技術／講談社出版）的著作裡也提到過這點。

只要穿上在一般店裡購買的一般常見襯衫，每天正常洗澡，保持身體清潔，沒有人可以光憑外表就製造出差異化。正因為大家都知道注意自己的儀容，外表也不再是未來影響別人印象的關鍵。

能為別人著想的貼心性格、使用讓對方開心的溝通說話方式，將變成更重要的事。

靠好看的外表來引人關注，的確是千古不變的道理。

不管是男性還是女性，被問到「如果要交往的話，喜歡什麼樣的

人？」長得好看與否可能是個重點。但是，如果改問會不會只因為長得好看就想和對方共組家庭，答案則完全不是那麼回事。

美國密西根大學的大衛．巴斯（David Buss）曾召集九十二對夫婦進行「你為什麼與身邊這個人結婚？」的問卷調查，結果發現回答「體貼」的答案是最多的。

愈是能為人著想、有同理心、個性正直的人，愈容易被選為結婚的對象。

這對「對自己長相沒自信」的人來說，絕對是個福音的時代。

✓ 正因為個性內向，才被喜愛

很多人都對「內向」的自己感到自卑。關於這一點，其實也不需要太擔心。

一站在人前，就會滿臉通紅幾乎說不出話的人，或許無法好好展現自己的魅力。從這個角度來看，給人的初次印象是可能會變差。但是，並不會因為害羞就討人厭。比起滔滔不絕的人，低調、安靜的個性還是比較受歡迎。實際上，內向的人比較容易給人好印象，也是不爭的事實。

根據芬蘭赫爾辛基大學的米里亞．卡里歐普斯卡（Mirja Kalliopuska）所說，能說善道的人通常滿腦子都是自己的事，無法為對方著想。而內向的人比較會在意對方的心情，想知道對方是怎麼想的。因此，據研究報告指出，內向的人比較能體貼對方。

除此之外，卡里歐普斯卡的報告還說，愈是內向的人愈懂得體貼、愈有同理心。心理學認為「同理心」是「受人喜愛的能力」之一。

擔心「因為個性內向，會不會在人際關係上給對方不好的印象」完全是杞人憂天。相反地，你應該感謝自己天生擁有內向的性格。因為內向的人比較討人喜歡。

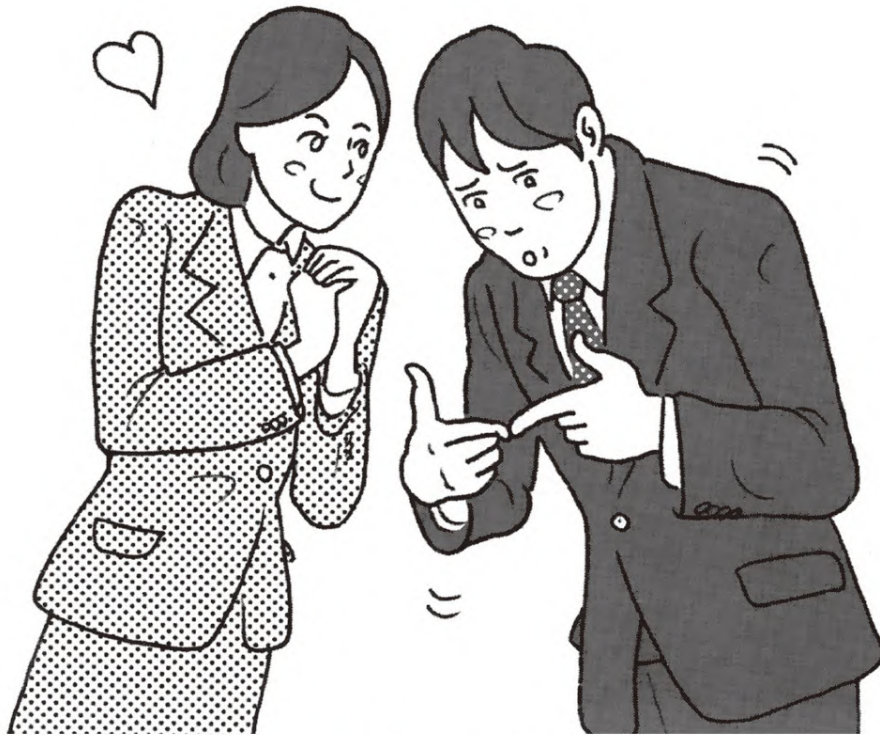
聽說國際會議上的日本代表多半都是沉默寡言的人。但若是因此，就認為日本人在外國人眼中的風評比較差，倒也不盡然。事實

上，比起過度堅持自我主張的個性，寡言的人似乎有更高的評價。

美國最大的線上旅行公司Expedia，曾做過與觀光客國別評價有關的問卷調查（Expedia Best Tourist 2007），邀請歐洲十二國（德國、奧地利、英國、愛爾蘭、挪威、瑞士、丹麥、芬蘭、義大利、法國、西班牙、荷蘭）超過一萬五千名的飯店經理回答。

調查結果，「日本人」榮登給人印象最好的觀光客排行榜第一名，資料也同時指出，日本人「很守規矩」「很有禮貌」「不會喧譁吵鬧」「也不會抱怨」。想也知道，一味主張自己的權利、態度妄自菲薄的人自然不會有太好的評價。

不要因為害羞就覺得自己惹人嫌，因為有更多的人認為「這樣子很好」，請務必記住這一點。



害羞的人反而更討人喜歡！

✓ 就算印象欠佳，也會慢慢修正

相遇的瞬間就墜入情網，叫做「一見鍾情」。這種情況不是沒有，但是一般人談的戀愛應該都會經歷互相了解，一點一點慢慢愛上對方的過程。

一下子喜歡、一下子討厭，但終究還是喜歡。對於一個人的印象或評價，也會像這樣逐漸變化吧。

從初相遇就產生極好的印象，而且持續好幾個月，甚至是許多年都從未改變，就此踏進結婚禮堂的情況少之又少。由此可知，根本不需要煩惱「我給人的第一印象是什麼」，因為隨時可以靠自己之後的行動改變給人的印象。

或許有人會覺得「第一印象會一直影響對方。像我，因為給人的第一印象不好，後來就一直被討厭到現在」。

但那是因為你不曾做過任何想讓對方改變對你的印象的事。

想讓對方喜歡自己卻不做任何努力，當然無法改變第一印象。但是就算第一印象欠佳，之後只要努力地讓對方喜歡自己，就能博得好感。

只要肯努力，多的是機會可以扭轉印象。好比任性又自戀的人，通常都有讓別人感到不愉快的傾向，所以不怎麼討人喜歡，也就是第一印象大多好不到哪裡去。然而，根據英國薩里大學的愛麗克·何派（Erica Hepper）的報告指出，把這樣個性的人聚集在一起，進行

「為人著想」的訓練後，他們不再只想到自己，也會為別人著想，性格也得到改善。

可見得，人可以透過訓練來改變自己。

✓ 沒有「第一印象決定一切」這種事

諾曼·金（Norman King）的著作《最初五分鐘》（The First Five Minutes），書名看起來就很聳動。這本書的主題是「第一印象只有一次，無法重來，所以應該要盡力給對方最好的第一印象」。這點沒有錯，但似乎說得武斷了點。

因為人類的大腦非常有彈性，還有個稱為「可塑性」的特徵。

只要是曾經烙印在腦海裡的記憶，不管是學習過的事物，還是對事物的印象，都不會一成不變。人類的大腦本來就有這種彈性——**討厭原本喜歡的東西、喜歡原本討厭的東西**。

舉例來說，假設討厭某種食物，當該食物出現在餐桌上，我們的大腦就會立即產生排斥反應。不過，只要逼著自己吃該食物一段時間，不僅腦子會漸漸地習慣，還會產生「其實這東西還滿好吃的嘛」的愉悅反應。

對人也是如此，對於第一印象不好的人，大腦會在第一時間產生排斥反應，但只要有個契機，覺得「他其實也沒那麼壞嘛，其實是個好人喔」，下次再遇到那人的時候，腦中就會發出感覺變好了的指令，這就是大腦的可塑性。

以前曾經有過「音樂教育一定要在三歲以前開始，一旦超過三歲，就無法發揮音樂才華了」的說法，但最近的研究已經證實，絕沒有那回事。即使年過七旬、八旬，還是能發揮音樂實力。因為大腦不會過了三歲就不知變通。

倘若一切都取決於第一印象，與人見面就會變得非常有壓力，因為不容許任何閃失。但是只要能了解沒這回事，心情就會比較從容，也不用心急火燎地要求對方理解自己的優點，關鍵在於好好地表達到讓對方知道。

✓ 惡劣的第一印象其實是天賜良機

一般人都以為第一印象差只有壞處，沒有好處。放心！其實這是上天給你的好機會，是有好處的。若是有人向我抱怨「我給人的第一印象不好，真傷腦筋」，我一定會回答「這樣不是很棒嗎？」

理由如下。

第一印象太好的人，由於已經給人正面的好感，要再往上繼續加分，其實很不容易。就像考試，要平均成績已經九十分的人更努力考到一百分，有那麼簡單嗎？

然而，第一印象差的人，就不用再擔心會給人更差的印象。因為已經不會更糟了，之後隨意做點什麼都可以為自己加分，非常輕鬆。就像考試只考了個位數的人，只要稍微用功一下，就能考到三十分、四十分。雖然三、四十分可能還是偏低的分數，但是和最初的分數相比卻是非常好。

這也是心理學上非常廣為人知，名為「**得失效果**」（**Gain-loss effect**）的法則。簡單地說，就是第一印象差的人，只要稍微表現得好一點，惡劣的第一印象會形成對比，給人留下好的印象（**利得效果**）。

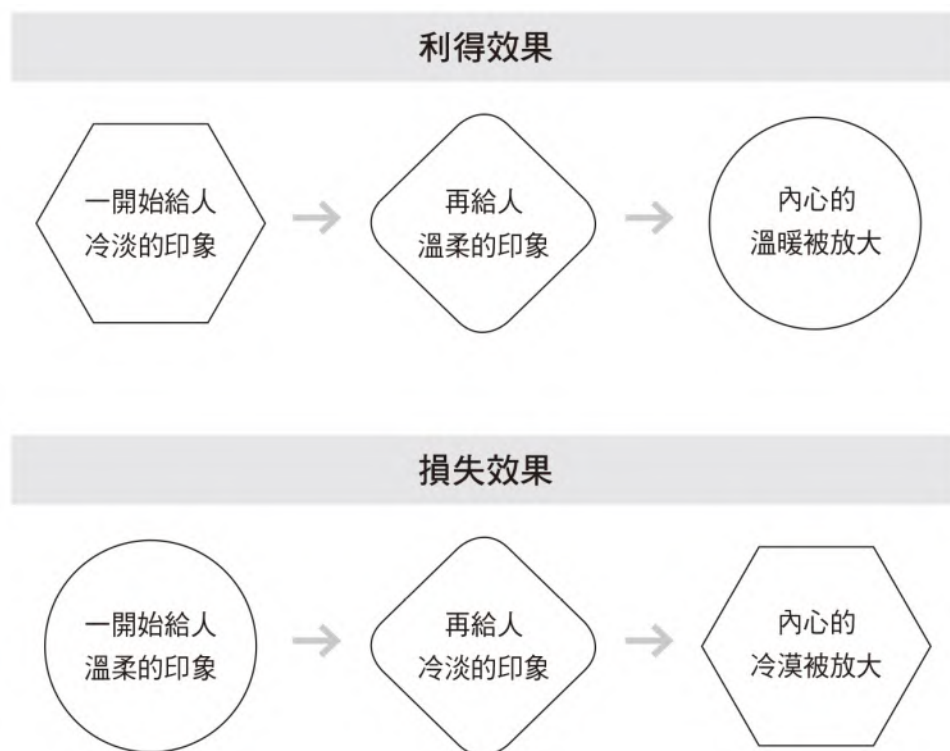
所謂的利得，指的是「利益」，意味著第一印象愈糟糕，透過之後的努力所扭轉的印象會「更加分」。

然而，第一印象良好的人，則會得到相反的效果。只要做出任何

一點點讓人不喜歡的事，最初給人的好印象會形成對比，評價一落千丈（**損失效果**）。

得失效果是由美國伊利諾大學的傑拉德．克羅爾（Gerald Clore）提出的心理法則，對於對自己第一印象沒信心的人而言，簡直是個救星。

位於新加坡的歐洲工商管理學院，其心理學家艾倫．菲力普維奇（Allan Filipowicz）曾進行模擬交涉的實驗，一開始非常頑固、死不妥協、給人惡劣印象的人，只要後來稍微做點讓步，就能讓對方產生相當大的好感，後續溝通也能順利進行，為利得效果做了大大的佐證。



✓ 被討厭也只是因為「期待效應」

「反正我這種人，沒有人會喜歡。」

「反正我這一生，沒有人願意多瞧一眼。」

倘若各位經常抱著這種負面的思考過日子，請先停止這種想法。因為這種想法會變成一種暗示，讓結果成真。**心理學稱之為「期待效應」。**

為什麼你會被討厭呢？為什麼你給人的第一印象那麼差呢？

那是因為你自己在心裡「期待」著那樣的結果。

經由美國南阿拉巴馬大學的喬治·霍恩（George Horn）的實驗證明，一旦滿腦子期待著糟糕的結果，結果就真的會變成那樣。

你之所以被討厭，只是因為對自己下了暗示，引發了期待效應所致。因此，只要停止「反正我這種人……」的想法，就不會再做出討人厭的行為。

據霍恩所說，期待效應分成兩種。

分別是積極的期待效應，與消極的期待效應。既然都是要發揮期待效應，不如往積極的方向發展。

「我可以讓所有認識的人都接受我。」

「只要多花點時間，一定能讓人了解我。」

盡量抱著這樣積極的想法，人際關係就不再是一件苦差事了。

不只是對自己，對別人也不要有不好的期待。不要去想「反正你

也跟以前那些人一樣，因為我的學歷不高，就認為我沒有能力」。因為只要產生這種不好的期待，遲早會變成事實。

教育心理學中最為人所津津樂道的，莫過於老師認為某個學生「反正這傢伙的成績不可能進步」，那個學生的成績就真的會吊車尾；一旦認定對方「反正這傢伙一定會變成不良少年」，那個學生就真的會老是闖禍。這種現象稱為「畢馬龍效應」(**Pygmalion effect**)或「羅森塔爾效應」(**Rosenthal effect**)，意指只要對對方抱持不好的期待，事情就真的會變成那樣。

對自己、對他人都不要有不好的期待，不要自己掐自己的脖子，這樣就能變成更受人喜愛的人。

Chapter

2

反轉錯誤第一印象的 心理技巧

✓ 試著故意被對方討厭

一開始就急著讓對方喜歡自己，說一大堆場面話，極盡討好之能事絕非上策。反而容易被當成是輕薄的人，甚至會招來厭惡感。因為要是有人突然對我們拍馬屁，我們通常都是覺得噁心。

舉個淺顯易懂的例子。假設各位去買衣服，前腳才剛踏進店裡，店員就打躬作揖地迎上來，嘴上一串「哎呀，這位客人長得真漂亮。每件衣服都很適合你喔。」這種令人雞皮疙瘩掉滿地的台詞，你會覺得高興嗎？應該是渾身不自在，只想趕快離開那家店吧。

不用一開始就想要得到對方的好感。

反而是以大膽的「挑戰」心態去接觸對方比較好。因為就結果而言，這樣才能贏得對方的好感。舉例來說，開會時不要馬上贊成別人的意見，試著反對看看。不過，只是做做樣子，而不是真的反對。

「我認為○○的意見**有點**過於保守。」

「我認為○○的意見**似乎有些**忽略第一線人員的感受。」

像這樣稍稍地挑毛病。

想當然耳，對方一定會反駁，所以要專心地傾聽對方的話，最後再恍然大悟地表現出「原來如此，原來是這麼回事啊！」同意對方的意見。

一開始就贊成對方的意見，只會讓人覺得自己是個逢迎拍馬的人，藉由先提出反對意見，讓彼此都冷靜一下，就會讓人覺得自己並非只會說好，而是確實擁有判斷能力的人。這麼一來，對方對自己的好感就會提升了。

美國維吉尼亞州立聯邦大學的雀兒喜．瑞德（Chelsea Reid）讓七十七名大學生與其他的學生兩兩一組，進行討論社會問題的實驗。

事實上，與學生組隊的人全都是瑞德事先安排好的暗樁，暗樁會先對學生表現反對的態度，等待討論進行到後半段才同意對方。另外也安排由始至終都堅持自己意見的暗樁。

討論結束後，問學生對同伴的印象如何時，最後贊成自己意見的暗樁會比始終唱反調的暗樁，得到更多「討人喜歡」「容易親近」的評價。

不妨先委婉地表示反對意見。或許會給對方不好的印象，但只要後來贊成對方的意見，就能留下更好的印象。

✓ 先說壞消息

假設各位正處於必須向主管報告一個壞消息和一個好消息的狀況，你會先說哪一個呢？

美國加利福尼亞州立大學的安琪拉．萊格（Angela Legg）曾詢問一百二十一個人，會先報告好消息還是壞消息？結果是五四%的人會先報告好消息、四六%的人會先報告壞消息。雖然差別不大，但是還是比較多先說好消息的人。

「劈頭就先報告壞消息，上司肯定會生氣」各位也是這麼想的吧？

或許是那樣沒錯，但既然一定得報告壞消息，不如一開始就先讓對方把脾氣發完。因為只要接下來報告的是好消息，多少能減輕一點對方的怒氣。

如果後來才聽到壞消息，不愉快及憤怒的情緒會一直留在心裡。先聽壞消息，再聽好消息，至少心情不會那麼差。因此，站在主管的立場，會比較希望先聽到壞消息。

事實上，萊格也提出了「假設各位不是報告的人，而是聽的人，想先聽到壞消息還是好消息」的問題，這時七八%的人都回答「想先聽壞消息」。

報告的人想先報告好消息，但是站在聽的人的立場，則想先聽到壞消息。

對於壞消息我們總是很難啟齒。不只很難啟齒，有人甚至想隱瞞到底，也有人想要矇混過關。但是不妨換個角度想，先報告壞消息，再報告好消息，至少可以讓對方的心情變得好一點，無異是比較聰明的選擇。

✓ 對自己不利的事就「據實以告」

假設你在電器行買的商品少了零件，或者是無法正常運作，各位會怎麼想？恐怕是火冒三丈吧。因為感覺「被騙了」。

那如果是在二手商店買的呢？就算商品故障失靈，也會覺得「這也是沒辦法的事」。因為二手店的陳列品都貼有「不保證所有商品都能正常使用」的注意事項。因此，萬一真的買到無法順利使用的商品，也會覺得「至少可以當成裝飾品」。

所以，不要隱瞞對方不想聽的話、不想知道的事、或是會讓自己給人印象變差的行為，打從一開始就「據實以告」。這麼一來，對方至少不會有被騙的感覺，縱使覺得不開心，也一下子就沒事了。

美國杜克大學的安德魯．卡頓（Andrew Carton）曾讓七十名大學生進行十二分鐘校對作業的實驗，事先告訴其中一半的組員「督導會在過程中干擾你們」。實驗過程中，受到督導各式刁難的組員也不太生氣。但是，另一半組員則是在完全不知情的情形下，頻頻被打擾，結果有很多人都對督導心生不滿。

只要對方事先告知，即使遇到不合理的事，我們也能寬容以對；即使感到不愉快，也不會小題大作。

先告訴對方「因為成本拉高，價格可能會上漲」就算到時商品價格真的往上調，對方也不會大發雷霆。因為事前已經說明了，所以對方也會認命地想「算了，這次就接受這個價格吧」。

這種心理技巧稱之為「事先預告法」。先把醜話說在前頭，就能避免對方事後發怒，對各位的印象也沒有任何損傷。

因為想做對自己有利的事，所以才會想要隱瞞對方，但其實有很多例子都讓對方覺得「受騙」。為了避免事情演變成那樣，重點在於隨時都要做好最壞的打算，並且讓對方知情。

「交期要兩週，可以嗎？」

「貨款要四個月後才會匯入，沒問題吧？」

「商品可能會在運送途中受損，可以嗎？」

不妨像這樣先做好最壞的打算，開誠布公地告訴對方。這麼一來，對方對各位的印象不僅不會變差，反而會覺得你是個正直不阿的人，對你產生好感，進而接受這個事實。



✓ 主動展現缺點

每個人都會下意識地想隱藏、隱瞞令自己感到自卑的缺點。然而，即使是會讓你抬不起頭的缺點，最好也能大大方方地表現出來。

很多胖子為了掩飾自己的肥胖，習慣穿著鬆鬆垮垮的寬大衣服。但是就算這麼做，也藏不住肥胖的事實。愈想掩飾，就只會愈讓自己丟臉。還有些頭髮稀疏的人，會硬是把兩邊所剩無幾的頭髮梳到頂上無毛的地方，變成令人不敢領教的條碼頭。自以為偽裝得天衣無縫，但周邊的人其實都看得一清二楚，所以才丟臉。

把任何會令自己自卑的缺點，不以為意地主動表現出來，肯定能給對方比較好的印象。

「我的體重八十多公斤，每到夏天總是熱得汗流浹背，真傷腦筋。」自己主動說出來，反而會讓人覺得你的個性很開朗。頭髮單薄稀疏的人，比起硬把所剩無幾的頭髮留長，整個剃掉或剪成短髮還比較清爽。

「我很容易生氣。」「我很害羞，不敢和異性說話。」等性格上的問題，也是自然地表現出來比較好。誠實不做作地說出缺點，絕不會害各位扣分，反而會讓你得到正直的人、誠懇的人、無事不可對人言的人……之類的正面評價。

美國伊利諾大學的露絲·克拉克（Ruth Clark）指出，不經意地表現出自己的指數，與對方感受到的魅力程度成正比。不管是男生還是女生，都認為能侃侃而談，主動說出自己的事會比較「討人喜

歡」。

我在大學擔任講師時，學期一開始介紹課程的時候都會老實地告訴學生「我的課很無聊喔。」「我的字很醜、很難看喔。」「我是個會對遲到的學生破口大罵的老師喔。」因為我自己就是那麼想的，就把心中所想告訴對方，所以學生給我的評價還不錯。

我們總是想要表現出自己最好的那一面，其實不需要如此打腫臉充胖子。

主動承認「我會抽菸喔」的女性，看在不抽菸的男性眼中，或許會對她留下不好的印象，但她至少沒有說謊；比起不在那位男士面前抽菸，卻躲起來偷偷抽的女性，給人的印象肯定比較好。

✓ 比起打招呼，更要注意道別

相信「第一印象絕對重要」的人，會很重視見面的問候或自我介紹，認為要是在這時犯錯就完蛋了，如果不能一開始就給人好印象，就難以挽回。

其實，根本沒有這回事。

不如說最後的道別比一開始的打招呼更重要。不如善用最後的臨別之際，讓人留下良好的印象。

倘若一開始很有禮貌，聊上一個小時之後，或許是心情放鬆，態度突然變得很隨便，即使第一印象很好，之後的印象也會有落差。關於這一點，最初的印象明明不太好，只要在最後時好好道別，留給對方的印象就會變得非常好。

這就是所謂的「**峰終理論**」（**Peak-End Rule**）。

義大利聖拉斐爾生命健康大學的利瑪竇·墨特里尼（Matteo Motterlini）在《用感情推動世界》（世界は感情で動く／紀伊國屋書店）一書中介紹過以下的實驗。

兩張唱片裡，一張最初的五分鐘混入了雜音，剩下的十五分鐘聽起來沒問題；另一張則是最初的十五分鐘聽起來沒問題，但是最後的五分鐘混入雜音，聽不清楚，讓受試者兩相比較，觀察他們的反應。

如果是你，你會覺得哪一張唱片比較好？

正確答案是第一張唱片。在進入高潮的最後五分鐘混入雜音，前面再好聽都沒用。相反地，就算一開始有點狀況，只要最後沒問題，

就會覺得一切都沒問題——這就是峰終理論。

墨特里尼指出，人際關係也是如此，比起最初的印象，最後一刻要來得重要多了。

換個話題，我可以一眼就看出哪家的加油站生意比較好。

那就是即使客人已經加好油，驅車駛離，員工依舊對著遠去的車子深深一鞠躬的加油站。在用後照鏡確認後方來車時，還看到加油站員工鞠躬的模樣，任誰都會感動，都會想繼續來這家加油站光顧。倘若能對每個客人都做到這一點，這家加油站肯定會生意興隆。

同樣的道理，日本一流料亭的老闆娘向來注重「出迎三步，送客七步」的傳統，意指迎接客人的時候要往前走個兩、三步，但送客時要陪客人走到至少七步以外的地方。

重視最後的送客甚於一開始的迎接，這點與峰終理論可以說是不謀而合。料亭的老闆娘恐怕是長久的經驗累積，知道這件事很重要。

但我並不是說「最初的問好或自我介紹不重要」，只是希望大家都能謹記「**真正的關鍵在於臨別之際**」。

✓ 把「被拒絕」當成場面話

我想應該所有從事業務或銷售的人都明白，所謂的客人是會反射性地把「不需要」「不用了」掛在嘴邊的人。

那並不是因為對各位的第一印象不好，而是一種場面話。建議你先做好每個客人的第一句話都是「不需要」的心理準備，不用每次被拒絕都像是世界末日要來了一樣。

俗話說：「**嫌貨才是買貨人**」。

這是個以「第二印象」決勝負的世界。面對要賣東西、推銷東西給自己人，我們會本能地拒絕或迴避。因為大家都不喜歡被推銷。換句話說，不可能一開始就讓對方產生良好印象。

從事業務或銷售的人從惡劣印象起步更是理所當然，因為後續才是重頭戲。

在日本販賣女裝的三愛（現Ai）前董事長田中道信先生出過一本名為《人們叫我銷售鬼才》（販売の鬼と呼ばれて／情報中心出版局）的書。田中先生在書裡建議讀者，不管幾次，就是要不厭其煩地去拜訪客戶，不要擔心會做白工。不能因為被拒絕個一、兩次就灰心喪志。

就算白跑一趟，也要留下寫著「來拜訪的時候看到您正在忙，所以就先告辭不打擾了」的名片。就算已經給過對方名片，也要一給再給。各位猜，後來會怎麼樣？

據田中先生所言，會比直接見到對方更有效。

一再碰軟釘子，客戶也會產生歉意，覺得「讓你白跑這麼多趟，

真不好意思」。只要不是太冷酷的人，都會有人情的牽絆。如此一來，就能順利把東西或服務賣出去。其實，真正優秀的業務員並非用了什麼特別厲害的營業話術。

美國東卡羅萊納州立大學的瑞德．克拉克斯頓（Reid Claxton）對從事物流、製造等兩百四十二名、平均四十四歲的業務員進行調查，發現有特別在使用營業技巧（Yes-But法或回力鏢話術）的業務員，業績其實都不太好。

順帶一提，所謂Yes-But法指的是先「哦，原來如此……」回應對方，再以「可是……」回覆的話術；至於回力鏢話術，則是直接反駁對方的說話法，例如「你說很貴，但是一分錢、一分貨，品質絕對沒問題。」等等。

只想利用高明的技巧來取得生意的業務員是不行的。能夠奮不顧身、拉下臉，一而再、再而三地去拜訪客戶的業務員，實際上的業績都會比較好。

不要害怕被拒絕，這個基本法則可以套用在各式各樣的人際關係上。只是吃了一次閉門羹，不代表對方是真的討厭你，你根本不需要耿耿於懷。

✓ 不要因為被拒絕就放棄

你有過不小心把心裡想的事說成「反話」的經驗嗎？例如公司同事在討論聚餐的事，有人對剛好經過的你說「我們正在討論週末要聚餐，你也來吧！」其實你的內心也想參加，卻不知道為什麼拒絕了。但自己也不是很明白，為什麼要口是心非呢？

換個立場，想像一下當你邀請某個人時，卻遭到拒絕「抱歉，我那天不方便」的情況。單從被拒絕的事實來看，你會自己以為被對方討厭了。但對方是真的討厭你嗎？

絕對沒有那回事。人生在世，誰沒說過違心之論呢？

美國德克薩斯A&M大學的夏琳．穆連哈德（Charlene L. Muehlenhard）詢問六百一十位女性「男性向妳求婚時，是否曾經有過想回答『我願意』，卻回答『不』的經驗？」結果，居然有高達三九．三％的女性回答「有」。

明明真心話是「好」卻回答「不」，這種例子不勝枚舉。所以在邀約或提出某某要求時，千萬不要因為被拒絕一次，就立刻打退堂鼓。如果是邀請對方用餐，只要試著再問一次「一起去嘛，大家都會去喔」。對方或許也會順著台階答應「好吧」。

如果只因為對方拒絕過一次，就輕易地打退堂鼓，對方肯定也會覺得若有所失。不妨再死纏爛打一下，對方一定會改變態度，而且也會對努力不懈的你產生好感。

在面對人際關係時，「抗壓性」絕不能太低。只是一次被拒絕，根本不用放在心上。不妨多拜託個兩、三次，直到對方答應為止。

如果約了五次、十次，對方還是拒絕的話，那就表示他是真心的不願意，但如果只有兩、三次，就不用放在心上。不如說其實對方根本沒想拒絕，卻莫名其妙地說了相反話，心裡也正懊惱。這時候繼續多問幾次，對方反而會心存感激。

雖說「死纏爛打的傢伙惹人厭」，但如果只是兩、三次，根本稱不上死纏爛打。因為對方或許只是做做樣子，千萬不要太當真。



不能因為被拒絕一次就意志消沉！

✓ 印象會隨著後續見面愈來愈好

倘若第一次的見面經驗不順利，大部分的人都會意志消沉，彷彿被宣判死刑般陷入低潮。

第一次約會未能盡如人意的男性大約也是如此。萬一因為太緊張，無法好好地照顧到女性，或者是不小心說出失禮的話惹對方生氣，會感覺人生從此沒有希望。

即使是如此，也不能就這樣放棄。

只要表現出已經把前次的事忘得一乾二淨的模樣，再拜託對方「可以再見一面嗎？」就行了。不過，要是上次遲到了，第二次就絕對不能遲到；倘若上次開會的資料不夠充分，這次一定要帶上精心準備的資料。如此一來，就可以當上次的失態沒發生過。

就算約會出糗了，也要馬上開口下次見面的邀約，而且愈早愈好。只要請求對方「今天沒有好好表現紳士態度，真不好意思，請再給我一次機會，拜託！」對方應該也不會不由分說地拒絕。而且見過第二次、第三次面後，對方對你的印象應該會變得愈來愈好。

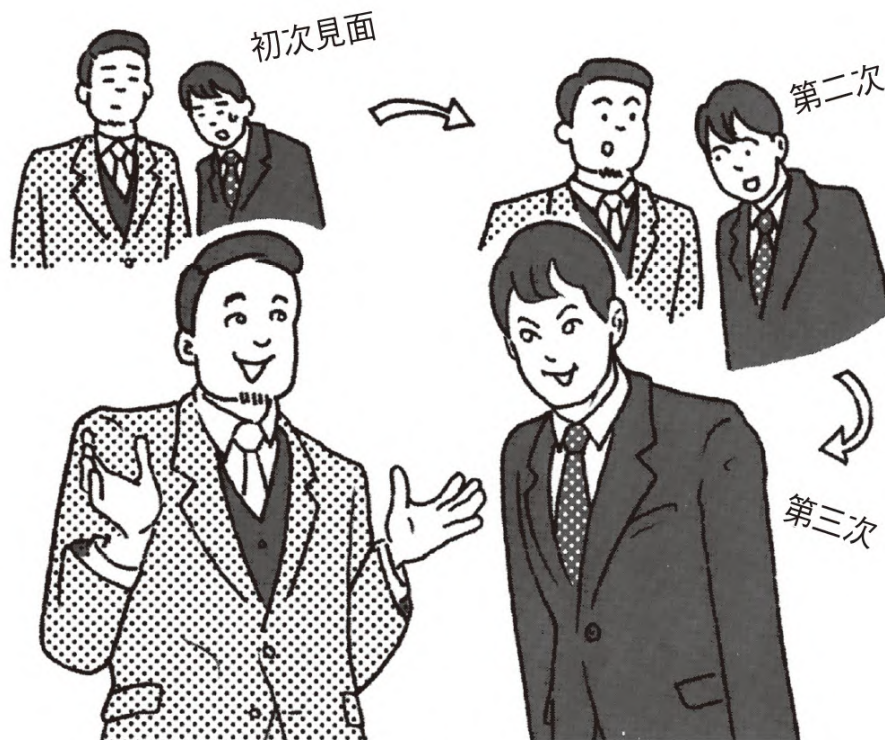
即使沒做什麼特別的努力，我們也會在之後的見面過程中，逐漸對對方產生好感。這稱之為「**重複曝光效應**」(Mere Exposure Effect)。

比利時天主教魯汶大學的歐利維耶．柯內伊（Olivier Corneille）以「記住臉的實驗」為名，讓受試者記住四十張大頭照，然後再以其他實驗為名，請受試者繼續看八十張大頭照。只是，

其中有一半是先前已看過的四十張照片。換句話說，這個實驗的重點是只看過一次、還是兩次臉。然後再針對後面的八十張大頭照提出「有親切感」及「臉的魅力」的問題，得到的回答大多是看過兩次的臉會比只看過一次的臉更有親切感、更有魅力。

之所以會覺得看過好幾次的臉比較有親切感，其實是因為「重複曝光效應」的關係。

即使一開始給人的印象沒有那麼好，也不用擔心。因為只要增加打照面的機會，別人對你的第二印象自然會變好。這是很常見的過程，只試一次就放棄，未免可惜。



見愈多次面印象愈好

✓ 被客訴就是個機會

客人提出抱怨或不滿時，反而是機會。因為只要能好好地處理那些抱怨，有很大的機會把該名客人變成忠實顧客或回頭客。

我聽過有些店員一被客人投訴，就會擺出「搞什麼嘛，真麻煩」的態度。這麼一來，客人只會更火大，還可能決定從此不再光顧，有的甚至還會上網抱怨。但換個角度想，若店員願意真摯地接受客人的投訴，並且誠心誠意地應對又會如何呢？

前一秒還火冒三丈、大動肝火的客人可能會說出「謝謝你聽我說」這種感謝的話。不僅如此，那位客人還會變成該店員的粉絲。不再是奧客，而是忠實的粉絲、信徒。

要面對正在發火的客人，任誰都不會好受。

要應付不講理地破口大罵的客人，任誰都避之唯恐不及。

然而，即使是那種場面，也要老老實實地道歉、誠心誠意地面對。這種真摯的態度絕對能打動客人的心。

奧客絕不是店員的敵人，把客人稱作「奧客」是很失禮的。客人就是客人，是重要的客人。只要保持這樣的心態，就能發自內心地面對。

當各位表現出完美的應對，會有什麼結果呢？以下是關於客訴的研究數據。

- 五六~ 七〇 % 抱怨的人認為只要問題得到解決，就願意再光顧。

- 若能迅速地解決問題，上述的比率將會提高到九六%。
- 心裡有不滿的人，平均會將事情告訴九~ 十個人。一三%的人會告訴二十個人以上。
- 問題得到解決的客人則會把這件事告訴五~ 六個人。

這些調查結果是寫在美國高級百貨公司—諾德斯特龍 (Nordstrom) 百貨副董事長，貝西·桑德斯 (Betsy Sanders) 的著作《當服務變成傳說時》 (Fabled Service: Ordinary Acts, Extraordinary Outcomes) 裡。

只要好好地處理客訴，客人就會變成你的粉絲，還會與人分享「那家店的誰誰誰很棒喔」。

我想沒有人會喜歡挨罵，能否把危機化為轉機，全看各位的心態；能否讓客人留下特別好的印象，則取決於各位的努力。

✓ 自動自發地道歉

企業發生醜聞時，老闆會在媒體面前低頭致歉。然而再怎麼真心地賠不是，受到影響的消費者既不會領情，怒火也不會因此熄滅。除了老闆道歉的方法不對以外，也因為欠缺「自發性」。

所謂的醜聞，通常都不是由企業方「主動」說明，多半是被媒體爆料或被其他公司告密，事情才會公諸於世，因此就算道歉也得不到原諒。而發生醜聞的企業，老闆的內心也不見得是真心想道歉，只會覺得是「剛好不走運」，也是這樣的態度讓消費者怒不可遏。

我們都會下意識地想要隱瞞對自己不利的事，但那是不好的行為。相反地，「自動自發地」說明問題、向大家道歉才是正確解答。

根據有位名叫阿蕾娜·吉爾（Alayna Jehle）的心理學家，二〇一二年在《個性與社會心理學雜誌》（Journal of Personality and Social Psychology）裡發表的論文指出，假設「誠實」的滿分為九分，自動道歉的人有五·七五分，被別人要求才開口道歉的人只有三·九一分。

挨了主管責罵，收到命令才說「對不起」的人，是不會有人喜歡的。因為對方也很清楚當事人並非真心誠意，是逼於無奈才道歉的。

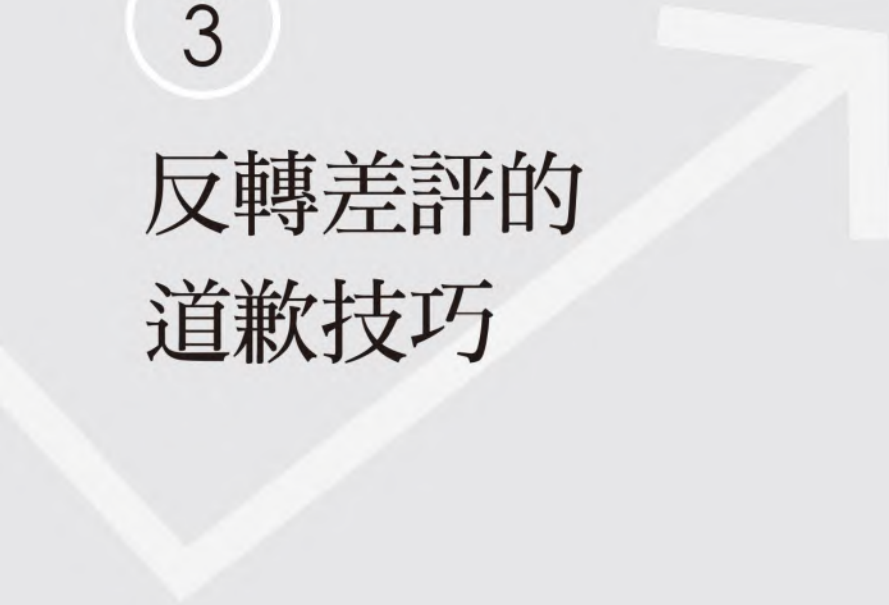
既然都要道歉，如果不是出自內心地做就沒有意義了。

認錯的確會讓各位的風評暫時下滑，但這一點也不重要。請記住，只要自動自發地道歉，接下來要挽回對方的信任也會快很多。

Chapter

3

反轉差評的 道歉技巧



✓ 道歉就是要「三次」

一般來說，如果給別人添了麻煩，通常只會道一次歉。

但是道歉不能只有一次。如果你以為只要說了「對不起」，對方就會消氣的話，那可就太天真了。只有一次的道歉，不可能讓一切船過水無痕。

雖然有道歉就比完全不道歉好，但是只道歉一次，並無法讓對方佩服你是個「頂天立地」的人。

為了讓對方發自內心地感動，也為了把扣分的評價扭轉到加分，至少要道歉三次。三次，可以讓對方感受到你「反省的程度」，而且很少人會道歉三次，所以會讓你的印象變更好。

美國路易斯安那理工大學的布魯斯·達比（Blruce Darby）寫了一篇文章給八十一個學生看，描寫名叫派特的人弄壞了向朋友借來的腳踏車，但是改寫了部分的結論，他準備了「派特深切反省，向對方賠不是」與「派特沒道歉」兩種不同版本。

看過文章的人，得知派特深切反省，向對方賠不是時，與只知派特完全沒道歉的時候比起來，對派特的好感提升了二三%。

就算給對方添麻煩，只要事後能誠心誠意地道歉，還可能讓對方對自己產生「好感」。為了達成這個目的，就得道三次歉。

只不過，雖說要道三次歉，也不是重複三次「對不起、對不起、對不起」就好。而是要**改變時間、地點以及道歉方法，前後道三次歉。**

給對方帶來某些困擾、惹對方生氣的時候，當場就要馬上道歉，這算第一次。當天晚上回到家以後，再寄出一封電子郵件。第三次則是下一次見面時，主動向對方說「上次給您添了那麼大的麻煩.....」

多數人都只道一次歉，極少數的人會道歉兩次，而會重複道歉三次的人更是稀有動物。因此，這樣的你很容易留在對方的記憶裡。而且，是以正派、誠實的形象留下記憶。

給人添麻煩肯定是扣分的行為。但是，只要後續的道歉手法高明，反而會為各位加分，請記住這一點。



✓ 以最快的速度回應

道歉的訣竅，在於盡可能以最快的速度回應。舉例來說，接獲客戶投訴時，要是回答「今天已經太晚了，可以明天再過去拜訪嗎？」會怎樣？只怕從此再也接不到這位客戶的工作。

相反地，倘若在接到客訴電話的同時，就迅速地回答「真對不起，我馬上處理」又會如何？這種迅速的反應是否會讓對方覺得「還滿積極的嘛」。

反應愈迅速即時，可以愈快平息對方的怒火，反而會讓他對你產生好印象。

假設袋子裡裝的商品跟自己買的不一樣，你拿去店裡換，這時店員說「真對不起，我馬上幫您查詢」急如星火地衝去處理，客人肯定會心花朵朵開。因為從那位店員的背影，就可以感受到他的誠意。若是當你回到店裡換貨，店員卻慢條斯理地走往倉庫邊說「等一下喔」看著店員的背影，你會怎麼想呢？通常會在心裡碎唸「這家店服務有夠差，這個店員也是……」吧。

作家肯·布蘭查（Ken Blanchard）與瑪格麗特·麥可布萊德（Margaret McBride）在合著的《一分鐘道歉》（The One Minute Apology／平安文化）書裡提到，愈是拖到最後一刻才道歉，愈是得不到對方的原諒。

「可以等到明天嗎？」別再說這種敷衍了事的話了，客戶想要換貨，當然是愈快處理愈好。拖拖拉拉只會讓已經不太好的印象變得更

惡劣。

當對方提出「可以把企劃書改寫成這種格式嗎？」的要求時，請盡可能迅速答應、處理「好的，我今天就重寫」或是「我會在兩個小時內重新寫好」。要是覺得好麻煩，心想待會兒再處理，事情就會變得更麻煩。

迅速處理好麻煩的事絕對是對的，而且這樣還能提升別人對你的印象。



✓ 實際的回饋也很重要

為了安撫生氣的對方，「對不起」這三個字固然重要，但也需要更實際的「回饋」。

專門教人如何處理客訴的書籍，百分之百會說「絕不能給對方現金或禮物」。其中的理由不外乎一旦給對方錢，對方就會食髓知味，往後不斷地找機會客訴。

從理論上來說，的確有這道理。然而，我不覺得社會上盡是那些心術不正的人。心裡有不愉快，當然希望對方能向自己說出「對不起」，但是如果能得到什麼實際的回饋，會更高興。即使如此，天底下並非只有這樣貪心的人。

加拿大曼尼托巴大學的凱西·古德溫（Cathy Goodwin）證實，若汽車無法如期完成維修，提出「對不起，維修費用將為您打九折」的建議，會比只是口頭道歉更能提高顧客的滿意度。

人類是很現實的動物，要是能得到什麼東西，就會很高興。就算被添了麻煩，只要能得到折價券或禮券之類的賠禮，就會「算了」地一筆勾銷。

教人怎麼應付客訴的書，雖然三令五申地告誡讀者絕不能送禮，但如果我是負責人，登門道歉的時候還是會帶點水果去。可以清楚地告訴對方「這不是公司的意思，是我個人為了表示歉意的一點心意」也不會給公司添麻煩。

道歉的禮物不用太昂貴。

只要能表現出自己的心意即可。有鑑於此，就算只是幫客人去掉一些零頭費用，也是一種心意的表現。小時候，光是雜貨店老闆對我說「這個餅乾有點碎，所以少收你十塊錢」或是「再給你一個吧」我就很高興了。

大家都知道，「心」是肉眼看不到的東西。說再多「我正在反省」「真抱歉」的話，眼睛依舊什麼都看不見。然而，禮物是由心意化成的實體，所以看得很清楚。

光是嘴巴上說說就想道歉了事的人，根本不了解大眾的心理。不管如何，都應該表現出給予實質好處的態度，像是送點什麼東西給對方或打折，藉此讓對方了解各位的心意。

✓ 絕對不要找藉口

最近有很多年輕人只要一挨罵或被說教，就馬上想找藉口「因為.....」知道嗎？這是最丟臉的反應，會給人最糟糕的印象。所以，若想讓對方對你的第二印象變好，絕不要找藉口或回嘴。

道歉的時候，只要道歉就好了。

即使想說的話已經卡在喉嚨，也要用力地吞回去，好好地低頭道歉。

我知道你絕對有理由想要上訴申冤。問題是，氣急敗壞的對方肯定聽不進你的說詞，也不會接受。而且聽了還會更生氣，等於火上加油。

美國南加州大學的彼得．基姆（Peter Kim）寫過一篇文章，描寫有個會計師給客戶添了麻煩，分成只是拚命道歉「絕對不會再犯同樣的錯誤」和推說「這是我在前公司的習慣，只是不小心寫錯文件格式而已」這兩種結果，讓兩百位社會人士看過後，問他們對這位會計師的感想。

結果得知，就算有理由也先忍著不說，乾脆地道歉還比較能贏回信任。就算添了麻煩已造成事實，只要老實地道歉，就能挽回信任。

約好見面的時間卻遲到了，誠實地道歉就好了。

「電車誤點了.....」

「突然下雨了.....」

愈是想為自己找藉口，給人的印象就愈差。因為電車班次關係、天氣影響遲到，確實都是理由，但是對於等的人來說，那都是藉口，只會因為苦等久候而火冒三丈，希望對方至少能說一句「對不起」。

去居酒屋或餐廳用餐的時候，偶爾會遇到等半天還不上菜的情形。因為有點不耐煩而提醒店員，假設店員的回答是「因為今天人很多」，雖然人很多是造成上菜太慢的原因，但你會想聽到這樣的藉口嗎？「不好意思，讓您久等了，為此，我們會獻上更美味的餐點。」要像這樣道歉，才能讓客人消氣。

在找藉口或將自己的行為正當化的過程中，您給人的印象只會變糟不會變好。乾脆果斷的人絕不會找藉口。**先養成說「抱歉」的習慣，就可以讓你給人的印象好上兩倍。**

✓ 讓對方知道得等到「什麼時候」

日常生活中，最令人心浮氣躁的事莫過於等待。再加上現代人都很忙碌，對「等待」這件事也愈來愈不耐煩。

根據星辰錶在二〇〇三年做的調查發現，「電腦開機若得花上一分鐘的時間，會有七成的人感到不耐煩」以及「七成以上的人認為網頁的開啟時間以十秒鐘為極限」，不僅如此，「有六成的人會因為十分鐘才接到對方回電而感到心浮氣躁」。

萬一就是得讓對方等待時，該怎麼做才好呢？要怎麼避免對方對自己的印象變差呢？

方法非常簡單，就是確實地讓對方知道「要等到什麼時候」。人類只要知道何時能解脫，就能忍耐；因為不曉得要等到什麼時候，才會更心浮氣躁。

去過東京迪士尼樂園嗎？各項遊樂設施幾乎都需要排隊等待，但是這些遊客都不太會抱怨，因為園方會直接擺出「接下來要等六十分鐘」的告示，讓遊客知道要等待的時間。

而且園方標示的等待時間通常會比實際的等待時間還要久一點。也就是說，即使你現在的排隊位置旁邊有「要等六十分鐘」的告示，實際上只要等五十分鐘。對於已經做好心理準備要等一個小時的遊客來說，等於中了「比想像中還快嘛」的心理暗示，真是高明的手法。

以色列的心理學家內拉．慕尼黑（Nira Munichor）曾針對打來大學研究室的電話，進行過故意讓對方等候的實驗。當時，慕尼黑利用電腦設定，隨機播放三種語音。

①只播放音樂，讓對方傻等（一〇八秒後才接電話）

②播放音樂，並穿插「抱歉讓您久等，請再稍等一下。」的訊息（一〇八秒後才接電話）

③播放音樂，並告知狀況「您目前排在第三順位。」「您目前排在第二順位。」（一〇八秒後才接電話）

第三的狀況是銀行或醫院的候診室常用，讓對方知道自己排在第幾順位的系統。然後再測試來電者中有多少人會不耐煩地掛斷電話，得到①為六九．七％、②為六六．七％、③為三五．九％的結果。

讓人等待的時候，請務必讓對方知道「還要等多久」。這麼一來，對方就能耐著性子，而不會心浮氣躁。

✓ 如果要下跪道歉，就認真地做

之前日本有件HIV的官司，四家被告製藥公司的其中一家——綠十字藥廠在向原告團謝罪的時候，董事長帶領六名領導幹部下跪道歉。下跪是日本人最終級的道歉方式之一。

但是，他們卻被原告團破口大罵，都已經用了最能表示歉意的下跪道歉，為何對方還是那麼激動呢？因為他們跪是跪了，卻一點誠意也沒有。這件事寫在律師——高井伸夫先生的著作《忍不住原諒！高明的道歉法》（思わす許す！上手な謝り方／講談社）裡。既然要下跪道歉，就不要猶豫拖沓，要做就要做個徹底。旁邊的人很清楚你是不是在做樣子。

「知道了啦，跪給你看總行了吧」這種態度只會招來反效果。沒有誠意的道歉，根本不算是道歉。

下跪道歉也是一種技術，沒有真心地反覆練習，是無法讓人感動的。只要練習，就能跪得有誠意。這點跟只要每天練習鋼琴，也能彈得有模有樣是一樣的道理。只是有樣學樣的話，是不可能跪得好的。

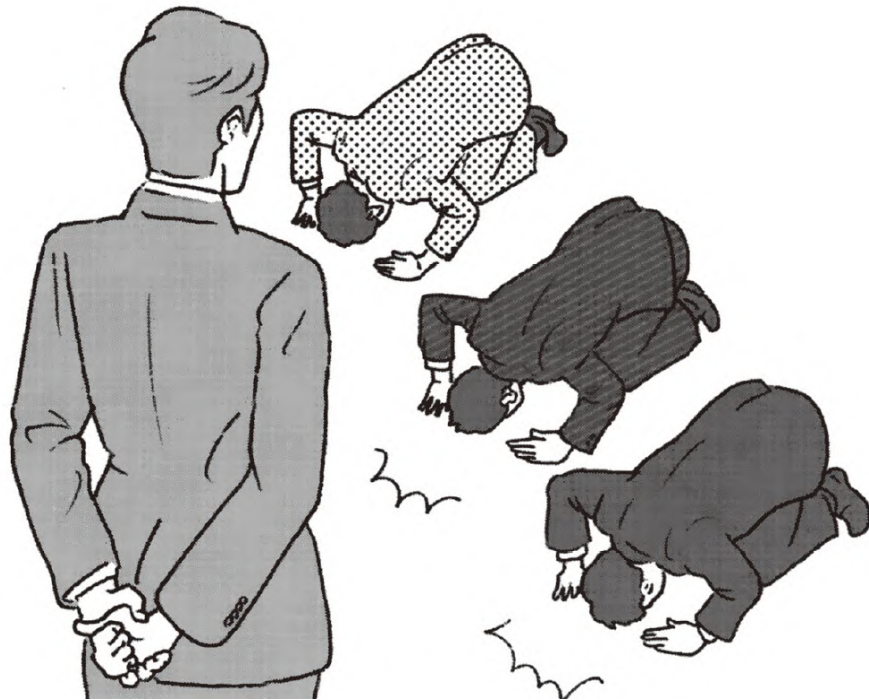
明治大學研究所國際貿易研究科的野田稔先生，從野村總合研究所的顧問時代開始，就以「立刻下跪道歉」的謝罪技巧一路過關斬將，甚至還被戲稱為「下跪野田」，可見他的下跪技巧堪稱一絕（《「話術」革命》（「話し方」革命／樋口裕一，PRESIDENT BOOKS））。

與人相交的時候，凡事都是事先練習過會比較好。從這個角度來看，最好也練習一下下跪的技術。日本人的下跪道歉，絕不只是端正跪坐，低頭俯首即可，它有個順序。如果搞錯，就無法充分表達出道歉的誠意。

第一個很容易被忘記的事，就是先後退兩、三步，在和對方有點距離的位置跪下，以保持距離來表現敬意。下跪前要先注視對方的眼睛，藉此讓對方感受到自己的反省之意，才把頭低下去。在對方說出「好了，可以了」之前，絕不能把頭抬起來，這點很重要。

要是在對方被你誠意感動前就抬起頭，會讓對方認為你根本不是真心地反省。對日本人來說，下跪道歉並不是只做一次，也不是只低頭幾秒鐘就好的事。

真心想表達給對方添了麻煩的抱歉心情，就不能在下跪時有猶豫。只要能做到這一點，對方必定能感受到各位的誠意。



✓ 不「當面」道歉就沒有意義了

聽說最近的年輕小情侶們即使要分手，也都是用電子郵件或是通訊軟體解決的。把「我們分手吧，不要再打電話來了，後會無期」的訊息傳給對方，為一切畫下句點，絲毫沒有考慮到對方的心情。大概是覺得反正不會再見面了，沒禮貌也無所謂。

電子郵件、通訊軟體是很方便，可是萬一弄錯使用的場合，會把事情搞得不可收拾。

二〇〇六年，日本山口縣周南市的某專門學校，發生了女學生遭同研討會男學生殺害的憾事，身為加害人的男學生後來也自殺了，因此沒人知道事情的真相。當時男學生的父母雖然出面道歉，但是做法上出了問題——他們居然是寄電子郵件。非但沒有當面向被害人家屬道歉，而且還是用電子郵件，難道他們都沒想到這樣只會惹怒對方嗎？退後一百步想，怎樣都不該用電子郵件，至少要親筆寫信吧。

「面對面」的道歉，是最基本的原則。我認為這是一定要遵守的底限。電子郵件、傳真、電話、信件皆無法表現出自己的誠意。

美國哈佛醫學院的精神科醫生愛德華．哈洛威爾（Edward Hallowell）指出，電子郵件的確是很方便的工具，但是為了進行「真正的交流」，面對面的接觸更是不可或缺的。

哈洛威爾還說「正因為現在是高科技的時代，才更需要真心誠意

地與人接觸」。電子郵件無法讓對方了解自己的心情，即使能寫出觸動人心的內容，也遠不及面對面時的交流。

給對方添麻煩時，可以先用電話或電子郵件向對方報告「我現在馬上過去處理」。但若不當面表示實際的道歉，原本可以原諒的事也會變成得不到原諒。

收到客人的投訴時，光靠電子郵件或打電話道歉，是無法讓對方息怒的，必須一而再、再而三地登門拜訪才行，這樣的案例是不勝枚舉。另一方面，只要向對方提出當面道歉的要求「請讓我見您一面，直接向您道歉」客人通常會說「算了，沒關係」。

有狀況就得主動去找對方，明明是當面道歉就能得到原諒的事，想靠電子郵件或電話解決反而得不到原諒。

✓ 在造成對方困擾「前」先道歉

一般人都是在給對方造成困擾之後才道歉，但是也有在尚未給對方造成困擾之前就先道歉的話術，稱之為「事先道歉法」。

「我會全力以赴的，但是可能無法盡如人意，到時候還請多多包涵。」

「我會試著向主管爭取，但是如果無法順利說服的話還請見諒。」

「請讓我先確認一下行程。萬一日期無法配合的話，先說聲對不起。」

像這樣一開始就先低頭的方法就是「事先道歉法」。再者，還沒給對方造成困擾就先道歉的話，之後對方真要生氣也氣不起來，因為你已經事先說了。對方也會說服自己「算了」，不再生氣。只要有一點擔心會給對方造成困擾，事先道歉法就可以派上用場。這麼做，等於是先為對方打一劑「預防針」。

之所以會不悅，通常是被殺個措手不及。因為相信「你說一定會打折，所以我才買的」這種話才生氣。在這種狀況下，當然是自己的失誤，應該先向對方說「視情況可能無法打折，那樣的話真的很對不起」。

只不過，動不動就先道歉也不太好。

美國愛荷華大學的詹姆斯．麥依萊（James McElroy），寫過

一篇某業務員事先向主管道歉「無法達成業績」的文章與事先重複道歉許多次的文章，詢問大家對該業務員的印象如何，結果只道一次歉的評價比較好。

三番兩次地事先道歉，可能會讓人覺得「有點過頭呢」。

因此請記得，若需要事先道歉的話，不著痕跡地說一次就夠了。

「不怕一萬，只怕萬一……」我明白各位會想多道歉總是比較好的心情，但是事先道歉一次就夠了。

✓ 與其道歉，不如「感謝」

雖然說給對方添了麻煩，道歉是基本的禮貌，但倒也不是沒有其他補救的辦法。這個方法就是「感謝」。

舉例來說，假設各位在與人約好見面的時候遲到了。這時當然可以老實道歉，但試著感謝對方「讓你等了三十分鐘，我還以為你會直接回去，真的謝謝你！」也不失為一個好方法。

得到別人的感謝是件很愉快的事。對方遲到固然會令人火冒三丈，但是如果遲到的人能夠以真摯的笑臉向自己道謝，原本的怒意幾乎可以一筆勾銷。

當然，這麼做的效果因人而異，但是仍希望大家能記住，現實生活中的確有「感謝勝過於道歉」的案例。

美國賓夕法尼亞大學的亞當·格蘭特（Adam Grant）曾做過讓學生進行麻煩的作業後，先說「真的謝謝你！」再說「其實還有另一項作業，可以也麻煩你嗎？」的研究，結果顯示六六%的人都會欣然接受。但是沒有先道謝的話，只有三二%的人會接下第二個任務。

就算是顆燙手山芋，若能聽到「謝謝」二字，對方的心情就會變愉悅，再麻煩的事也會甘之如飴地接下。比起向對方道歉「拜託你這麼麻煩的事，真不好意思」換成感謝的話「真的很感謝你！」還比較好。

聽到感謝的話，人的自尊心就能得到滿足。

只要讓對方覺得有些不好意思，得到不可思議的快感，就算是給自己添了點麻煩，也能一笑置之。講得誇張點，與其說是一笑置之，甚至會有種「再麻煩也沒關係」的心情。

職場上少根筋的新進員工，明明給大家搞了一大堆烏龍，卻成為辦公室裡的寵兒，恐怕是因為這些新人都把「謝謝！」掛在嘴上吧。只要把「你真的幫了我大忙！感激不盡！」「謝謝，今後也請不吝賜教！」掛在嘴邊，無論給別人添了多少麻煩，都不會討人厭。

光是「抱歉、抱歉」地連聲道歉，只會被貼上沒用、工作能力太差的標籤，但是如果懂得善用「謝謝」，反而會給人「這傢伙好可愛」的印象。

✓ 笑著原諒別人

從剛剛到現在，我們都在討論自己給人添麻煩時的案例，最後不妨站在相反的立場來思考，也就是對方給自己造成麻煩的情況。

如果是這樣的狀況，笑著原諒對方是給人好印象的祕訣。添麻煩的人已經在反省了，心中更是充滿歉意。這時，若能笑著原諒對方，對方自會感激不盡，還會認為你是個「寬大為懷」「胸襟廣闊」的人。

二〇〇〇年七月四日，來自世界各國的帆船及海軍的艦艇全都聚集在紐約港，參加慶祝美國獨立的海上活動。第二天，英國的豪華客船伊莉莎白女王二號因為哈德遜河潮流推擠的關係，撞上日本海上自衛隊練習艦「鹿島」的船頭。伊莉莎白女王二號的船長馬上派輪機長及航海士上鹿島艦，表達歉意。

對此，鹿島的艦長回答「幸好沒受到什麼損傷，別放在心上。比起來，我們很榮幸能得到女王陛下的親吻。」將自家軍艦遭到名為伊莉莎白女王二號的客船撞擊的事件比喻成「得到親吻」，笑著原諒了對方。這個機智的回答立刻大受好評，《時代雜誌》及《標準晚報》都報導了這件事。

笑著原諒對方，證明內心遊刃有餘。以這種態度與人接觸，可以提升自己在對方心中的評價。就算錯在對方，氣急敗壞地破口大罵、大呼小叫也不是成熟的反應，冷靜地、泰然自若地笑著原諒才是上

策。

被罵的人即使認為自己有錯，也會埋怨罵自己的人。與對方的關係自然就到此為止。正因為如此，即使對方再不對，自己再怎麼火大，也要忍耐，微笑地原諒。

荷蘭阿姆斯特丹自由大學的亞瑟．克勞維克（Arthur Klapwijk）在模擬交涉實驗中，提出即使對方表現出不合作的態度，若自己採取寬大為懷的反應，對方的態度也會軟化，進而得到好結果的實際報告。而且寬容的態度，還能增加對方對自己的信任感。

當對方給自己添麻煩時，只要寬容以對，你就會得到對方的信賴。而且只要原諒對方，將來萬一換自己給人家添麻煩時，對方也會原諒自己吧。「因為以前我也給你造成麻煩過.....」換句話說，原諒對方其實是為將來的自己保留一條退路。

Chapter

4

成為留在 對方記憶裡的人

✓ 當個給人驚喜的人

在本章裡，將帶大家一起思考，「第一印象薄弱」的人要如何留在對方的記憶裡。

「咦？有這號人物嗎？」

「呃，名字和臉都想不起來……」

「完全不記得聊過什麼了。」

絕不能變成會讓對方這麼想的人。

第一印象不好固然也是個問題，但「完全沒印象」的狀況更糟。因為你會被歸類為「存在感低的人」。為了不要變成那種人，就得思考怎麼做才能在對方的記憶裡留下深刻的印象、留下良好的第二印象。

第一種方法就是製造驚喜。

為了在對方的心裡留下深刻印象，就必須想辦法讓人覺得「這傢伙有點意思」。如果都跟別人做同樣的事，就無法給對方印象。要擺脫「差不多」的狀態，這時就需要驚喜。

伴手禮是最簡單的驚喜。大家會記得送東西給自己人，尤其是在沒有任何期待情況下收到的禮物，印象會更深刻。

一般來說，初次見面的時候比較會帶伴手禮去拜訪，但是在之後的見面就很少有人會這麼做了。因此，第二次以後的見面還是可以準備點小禮物。

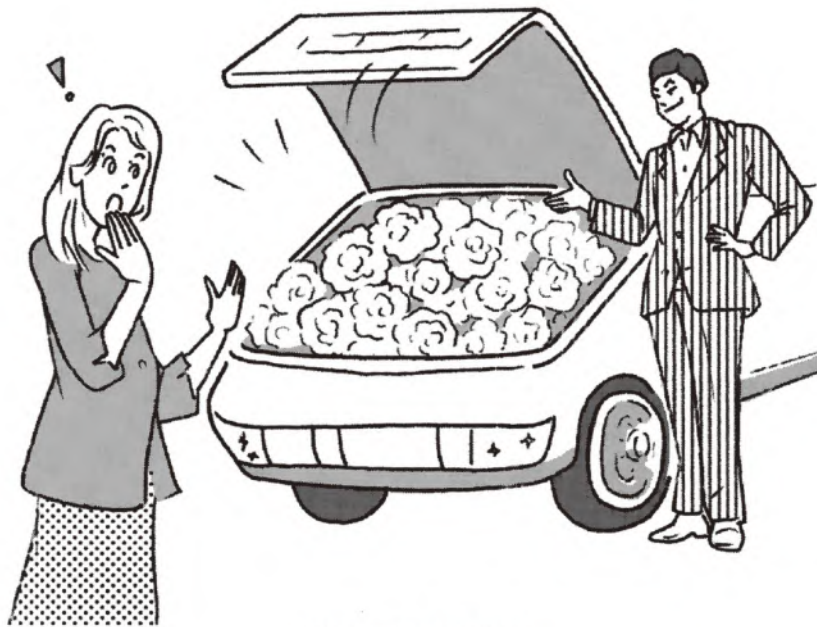
而且第二次以後的伴手禮會比第一次的禮物更有效果。因為對方完全沒有預料到。

美國紐約市立大學的亞納·法蘭杜拉（Ana Valenzuela）曾讓

某間書店無預警地送顧客禮物，因為沒有心理準備才更高興的事實，也由此得到了確認。

不需要花大錢，小小的心意即可。只要帶上這樣的伴手禮，絕對能讓對方留下好印象。

無論是印象再怎麼模糊的人，只要每次固定準備個小禮物，就能確實地留在對方的記憶裡，像是「啊，是每次都帶車輪餅來的○先生」或是「每次都帶茶來的是○小姐」。想當然耳，對方肯定會對各位產生良好的印象。



沒有人不喜歡驚喜

✓ 「故意」忘記帶名片吧

你是給人印象感薄弱的人嗎？為了讓人記得你，第一次故意忘記帶名片也是個好主意。

大家可能會擔心「就已經沒什麼存在感了，還忘記帶名片，不是更記不住自己嗎？」「去拜訪人家還不帶名片，不會給人沒誠意的印象嗎？」沒有這回事。只要好好地低下頭來道歉，稍後再把名片郵寄過去，反而能扭轉評價，為自己加分。

別忘了寄出名片時，再附上一個小禮物。這麼一來，當對方收到意外的驚喜，就會對各位產生好印象。還能讓人留下「懂得事後補救，真是個厲害的大人」而非「做事好兩光喔，居然忘記帶名片」的印象。

利用忘記帶名片的失態，得到補送名片道歉的藉口。巧立名目，頻繁地給對方驚喜，有助於讓自己成為討人喜歡的人。

美國哥倫比亞大學的法蘭西斯．佛林（Francis Flynn）針對在某家通訊關係企業裡工作的一百六十一人進行調查，發現深受同事及主管、部下喜愛的人都是「送禮物的頻率比較高」的人。

人類是很現實的動物，最喜歡收到禮物了。所以，不會有人討厭在自己的生日、家人的生日或是達成某業績時，送點小東西祝賀的人。

做人不能小氣。小氣的人一定不討人喜歡。相反地，什麼都好，願意送禮物的人絕對討人歡心。出手大方的人肯定會受歡迎。

因為是第一次見面，所以帶點伴手禮，光是這樣，對方就會很高興了。但這也不是驚喜，因為很多人都會這麼做。但是為了表示對忘記帶名片的歉意而送禮的人倒是很少見，所以一定能在對方腦海裡留下深刻的印象。

除了忘記帶名片，故意遲到然後為了表示歉意，事後再送點小東西也是一種手段。不過，故意遲到害對方傻等，可能會讓對方失去耐性，一沒拿捏好就真的在對方心裡留下惡劣印象。

但沒有人會因為對方忘了帶名片、拿不到名片而真的生氣。因為沒收到名片也不是什麼大不了的事，只要對方說句「回去以後馬上補寄」就沒問題了。因此，利用「忘記帶名片」這種做法，給對方添一個不痛不癢的麻煩，不僅能得到送禮物的藉口，也不會被對方討厭，是很安全的方法。

✓ 把大頭照印在名片上

人的「名字」是很難記的東西。除非是非常罕見的名字，否則都得花上一番工夫，才能記住。因為名字是沒有意義的資訊，我叫「內藤誼人」並不見得有什麼必然的理由，所以要記住這種資訊是很困難的。

「呃.....請問你叫什麼名字？」

「糟糕！我想不起他的名字。」

即使已經見過兩次面，我猜還是有很多人會陷入這樣的狀態。我也不例外，轉過身就忘記人家的名字，甚至沒有心去記。

那麼，要如何讓別人記住自己的名字呢？試著在對方的記憶裡留下名字以外的訊息就行了。只要跟好記的東西「兜在一起」，名字就可以順便被記住。

突然給你的數字「一八九〇〇」你記得起來嗎？因為是毫無意義的訊息，所以不好記，但是只要再加上金額單位，變成「一萬八千九百元」，就會比較好記。感覺上，資訊量是增加了，但卻更容易留在記憶裡。

「心理學家內藤誼人」要記的資訊量比「內藤誼人」還多，但在對方眼中卻成了有意義的資訊，所以會比較好記。

所以，可以加上職稱，幫助對方記住自己的名字，若想讓對方順便記住自己的「長相」，不妨把「大頭照」加到名片裡。

美國倫斯勒理工學院研究所的社會心理學家約瑟夫．瓦爾特（Joseph Walther）提出了一份報告，指出比起只有文字的個人簡介，加上照片的個人簡介不僅比較容易被對方記住，還能讓對方覺得此人更有魅力。

只有名字的名片會讓各位給人的印象一下子就消失殆盡。大概不到隔天，對方就會忘記你。當只印有名字的名片愈來愈多時，就更分不清誰是誰，最後就一起丟進垃圾筒。但是，只要有照片，看名片時就能把名字與長相連結在一起，而且印有大頭照的名片也不好隨便丟。換句話說，還能提高名片留在對方手中的可能性。

假如公司配發的名片上沒有印照片，不妨自掏腰包換成印有大頭照的名片。花點小錢就能加深自己在別人心中的印象，這是非常划算的事。絕對可以得到更勝於成本的收穫，不會有損失。

✓ 每次見面都要遞上名片

各位有保留名片的習慣嗎？

通常都是「只留下重要人士的名片」，其他的就丟掉吧？

既然自己都會丟掉別人的名片，那別人自然也會做這樣的事。也就是說，每個人都要做好心理準備——對方不會保留印象不深刻的名片。

大部分的人只會給一次名片，下次見面的時候就不會再給名片，因為「上次已經給過」了。但這樣不太好，因為對方很可能已經把你的名片給丟了，所以重點在於**第二次、第三次也要真心誠意地遞出名片**。

其實我們只是站在對方的角度上思考。對方說不出「像你這種沒什麼印象的人，我早把名片給丟了」這種話，也不好意思開口說「請再給我一次名片」所以要體貼對方，主動地遞名片給對方。

「我最喜歡和人交換名片。」

「我有各種不同顏色的名片，這次給您的是粉紅色。」

「我記得上回的名片沒有我的手機號碼，這次的有喔。」

「距離上次見面已經過半年了，所以再收一次我的名片吧。」

什麼樣的理由都可以掰。總而言之，要假設對方已經丟掉你的名片，主動地送上第二張、第三張。大部分的人都會隨手丟掉交換來的名片，但是據實以告也很失禮，自然也難以啟齒「請給我名片」。

紐西蘭坎特伯雷大學的加斯·弗萊徹 (Garth Fletcher) 針對「理想的人類」進行問卷調查，調查結果指出，五二%的人認為是「能體貼別人」的人。

這點足以證明能夠體察對方的心情，為對方著想，然後採取行動的人比較受歡迎。

名片這種東西又沒什麼成本，就大方地給吧。別管是第二次還是第三次，反正對方早丟了。也許哪天對方真的留有你的名片，或許會主動跟你說「我已經有你的名片了，不用再給我了。」但在那之前只管不停地給就是了。

在酒店裡，就算是轉檯回來的小姐也是會主動遞出名片。就當作客人一定會隨手丟，所以不厭其煩地遞名片，這對客人來說確實是貼心事。說不定客人覺得不好意思，或許就會指名這小姐的檯了。

大方地遞出名片，一給再給也沒關係，這個投資不會吃虧。

✓ 約好下一次的見面

沒能給人留下什麼深刻第一印象的人，想必都會有「見第二次面好難」的煩惱。就算這次對方好不容易願意和自己見面，但是要再約下一次，可就沒那麼容易了。

不太會推銷自己的人，要約女生的時候也是如此。

或許對方會勉為其難地赴一次約，但是再度提出邀請時，多半都會被「我很忙」或「我沒空」之類的理由拒絕。到底該怎麼做才能讓對方願意再見自己一面呢？

很簡單，只要在第一次見面的時候，直接約好下一次見面即可。

佐藤優先生在他的著作《欺瞞的作風》（人たらしの流儀／PHP研究所）裡，介紹過以下的技巧。

他說如果他「還想見這個人」或「想與這個人多點交流」的話，會在初次見面的時候向那人借東西。舉例來說，假如見面的地方是對方的辦公室，就會向對方借那裡現有的資料或書。之後，就能以「下次還你」為理由，爭取到再見一次面的機會。

重點在於要有「理由」。

什麼都可以，只要製造出「理由」，對方就無法拒絕。除非對方真的打從心底討厭你，否則都會爽快地答應再見一面。

美國哈佛大學的艾倫·南格（Ellen J. Langer）指出，就算是不成理由的理由，只要掰出「因為○○」「因為◎◎」這種「類似理由的

藉口」，就能提高對方答應的機率。

借東西是想再見對方一面時的最佳理由。只要說「我想把上次向您借的資料還您」對方也沒辦法拒絕。記得在還資料的時候，再約好第三次見面，像是「為了感謝您借我資料，下次可以讓我請您吃午飯嗎？」

只要假借「借資料的回禮」這種理由，對方就無法拒絕。如果希望和對方再見面，就要想辦法訂下約定。第一次就約好第二次、第二次就約好第三次，後續的只是日期和地點的問題，請務必堅持下去。

我想應該有很多人都在煩惱，不知道該怎麼做，對方才會願意再見自己一面。其實很簡單，想辦法約好下一次見面就行了。

✓ 注意皮膚的光澤

第一印象不好、或者是印象很模糊的人都有一個共通點，那就是「皮膚沒有光澤」。而這種人的異性緣通常也是不怎麼樣。

動物界也是如此，受異性歡迎的都是些毛色充滿光澤、看起來很健康的動物。「看起來很健康」這點非常重要，只要看起來皮膚有彈性、臉上有光澤，就能為印象加分。

新加坡南洋理工大學的凱薩琳·弗里芙（Katherine Frith）對超過一千個出現在新加坡及台灣、美國女性雜誌上的模特兒進行分析，發現亞洲模特兒多半很強調「皮膚」（五五．二％），美國的模特兒則多半是強調「服裝」（四六．八％）。

由此可知，亞洲人比較在意「皮膚」。

皮膚的血液循環不良、看起來不健康的話，會降低吸引力。因此，首先要讓自己看起來健康。

皮膚如果粗糙，就要用化妝水或乳液來保養膚質。據說滿面油光的男人雖然容易被討厭，但是比起乾巴巴的皮膚還是好一點，因為至少看起來有光澤。

事實上，在我認識的男性中，有些努力工作的男性固然臉上冒油，但非但沒有被討厭，反而還很有人緣。可見滿面油光並沒有那麼糟糕。女性的話，則要善用具有提亮效果的化妝品。加入珠光的蜜粉

能讓肌膚看起來很有光澤。用粉刷輕輕地將蜜粉打在眉尾到顴骨上方的位置，看起來就會很有魅力。

還有，也別忘了要隨時保持微笑。

只要記得保持微笑，自然能鍛鍊掌管表情的肌肉。隨著年紀愈來愈大，每個人的肌肉會鬆弛、冒出皺紋，但是只要保持微笑，臉就會變得很年輕。不妨從平常與人相處的時候就努力地露出笑容。

「男人靠的不是臉。」

「與其在乎外表，不如多充實內在。」

話雖如此，但皮膚有彈性與光澤肯定比較受歡迎，只要每天保養，就能改善各位給人的印象，肯定會變成令對方過目不忘的長相。



不分男女，皮膚的光澤都很重要！

✓ 臉色蒼白就多曬點太陽

不常出門的人，臉色通常都很蒼白，必須讓自己看起來健康一點，才能受到旁人的歡迎。

亞洲人普遍喜愛「美白」，還有「一白遮三醜」這句話，對於女生來說，皮膚白皙或許會比較有魅力，但男生可就不一樣了。臉色蒼白的男生會讓人覺得沒有活力、沒有精神、沒有霸氣，感受不到魅力。可以的話，男性最好稍微曬一點太陽，讓自己看起來陽光一點。

根據擔任過明治大學學生就業課長的西功先生在其《通過面試法》（面接に勝つ法／芝麻書房）裡，建議求職的男學生最好稍微曬點太陽。

若給人臉色蒼白、弱不禁風的感覺，不可能讓面試官產生好印象。因此，他建議男性把皮膚曬黑點，給人有男子氣概、強壯有擔當的印象。這點從心理學上來看也是對的。

澳洲墨爾本大學的馬利塔·布蘭德斯克（Marita Broadstock）的研究小組曾利用電腦微調了皮膚膚色，製作成照片，詢問一百九十一名學生看了之後的印象。結果如下頁的表格所示。

完全不曬太陽的臉看起來既不「健康」，也沒有「魅力」可言。最受歡迎的是曬成小麥色的臉。不過，曬得太黑看起來也會像是遊手好閒的人，給人輕浮的感覺，反而會讓別人對你的印象變差。雖然這

部分的程度不易拿捏，但稍微曬點太陽還是比較好的。

我個人的膚質很容易曬黑，反而是得塗防曬油，讓自己別曬得那麼黑。或許是因為這樣，大家都認為我看起來很健康。但其實只要稍微想一下就能明白，沒有人會想和「看起來不健康」的人打交道，更不會想要和這種人一起工作。

如果一定得接觸的話，當然是選擇健康、強壯的人比較好。為了表現出這種形象，現在就走出戶外曬點太陽吧。

曬太陽的程度也會給人不同印象

	都不曬太陽	稍微曬點太陽	小麥色	曬得太黑
覺得很健康	38.1%	56.8%	60.6%	44.5%
覺得很有魅力	38.0%	56.5%	60.6%	45.6%

✓ 不正眼瞧人的人最糟糕

與人談話的時候，最好是站在對方的正前方，身體筆直，別讓身體往左右搖晃或是歪一邊。

美國辛辛納提大學的吉尼．哈里根（Jinni A. Harrigan）將患者與五位男醫生、四位女醫生實際看診的情況拍成影片、進行分析後，發現患者都不喜歡「以側身對著患者說話」的醫生。

這些讓患者感覺不舒服的醫生，都不會正面面對人。他們只會一直盯著桌上的病歷或電腦螢幕，說話時也不會把身體轉向患者。

反之，受歡迎的醫生都會用正面與患者相對，即使需要看病歷，在與患者對話的時候，也一定會把椅子轉過來，讓自己的正面面向患者。據哈里根所說，只要確實地將「肚臍」朝著對方坐好，就能讓對方感受到「溫暖」及「感同身受」等等。

重點在於肚臍。

與人見面談話的時候，一定要記得把自己的肚臍朝向對方。

前美國總統比爾．柯林頓被稱為是最能讓身邊的人感到放鬆的高手，原因在於他會把自己的肚臍朝向對方。相反地，總統夫人希拉蕊．柯林頓在與支持者說話的時候，只會把臉轉過來，這個習慣讓她給人冷漠的印象。以上是FBI調查官珍妮．柴佛（Janine Driver）的見解（《從讀心到攻心：七天教你掌握身體語言力》（You Say

More Than You Think／商周出版）。

「善於掌握人心」的人，大都很注意自己的身體動作。無論再忙，就算是對部下說話，也不會只轉臉。只要把肚臍朝向對方，聽對方說話，就能得到部下的尊敬與信賴。

被客人叫住的時候，就算正在做事，也不能只把臉轉過去，只要暫停手邊的工作，確實地以肚臍朝向客人，絕對能受到客人的喜愛。

給人印象不好的人，多半是喜歡側身示人的人。因為身體側一邊，會讓人覺得很冷漠，無法給人親切感。

各位在與人談話的時候，是否都確實地將肚臍朝向對方？如果你不曾注意過這一點，現在起立即把身體正面面向對方。只是一個簡單的小動作，就能讓對方卸下心防，與你輕鬆又自在地對話。

✓ 別把手機放在桌上

很多人在開會或與人見面的時候，都習慣直接把手機放在桌上。我甚至可以說，我遇到的人幾乎百分之百都有這個毛病。難道不覺得這樣非常沒禮貌嗎？

把手機放在桌上的行為代表什麼意思？不就是「萬一有人打電話給我，我會以對方為優先，將你晾在一邊」的意思嗎？

如果覺得眼前的對象很重要，就必須把手機放在對方看不到的地方。請了解，就算不打算接電話，單單把手機放桌上的行為就已經夠失禮了。

在談話的過程中，光是手機的閃燈或震動，就會分散對方的注意力。把手機放在桌上，不僅沒有任何意義，反而會影響自己的形象。

根據英國艾塞克斯大學的安德魯．比斯基（Andrew Przybylski）發表於二〇一二年的論文指出，在與素不相識的人交談十分鐘的過程中，若對方一直把手機放在桌上，後續覺得「無法和那人成為朋友」的結果是大大增加。

據比斯基所說，把手機放在桌上幾乎百分之百會給對方不好的印象。比斯基當時用了「你是真心想與眼前的我做朋友嗎？」這句話來作為論文標題。把手機放在桌上，等於是讓對方產生你並不在乎眼前的我，認為其他人比我重要的印象。

我知道我的這些話，可能會讓絕大部分的讀者反應「我又沒有這

個意思」。換句話說，各位都是在無意識的情況下，不小心讓自己變成討厭鬼。由此可見，只要收好手機，別再放在桌上，別人對各位的印象就會比過去更好。

在保齡球場或KTV經常可以看到明明大家都在同一個空間裡，卻各自玩手機，完全不交談的情況。他們真的覺得和這些人在一起開心嗎？就連給身邊的人一點尊重也做不到嗎？

與人見面的時候，至少該把手機的電源關掉，或是絕不碰手機。要是連這點體貼的心意都沒有，就不可能讓人留下好印象。為了強烈表現出「比起手機，我更重視你」的意思，最好把手機收在對方看不見的地方。



✓ 利用電子郵件保持聯絡

美國卡內基美隆大學的莎拉·基斯勒（Sara Kiesler）將三人組成一個小組，讓他們進行面對面交談、透過聊天室或電子郵件交談的對話實驗。

分析他們的對話後，發現在「面對面」的情況下，很容易產生由特定的某人主導對話的傾向。也就是說，只有一個人在說話，剩下兩個人則扮演聽眾的角色。至於透過聊天室或電子郵件聊天的情況，就沒有誰主導的問題。每個人都能發表同等分量的話，彼此是對等的。

面對面交談，確實很容易變成只有一個人在講話。

各位在與人說話的時候，是否也曾遇過對方自顧自地滔滔不絕，自己一句話也插不上的經驗呢？倘若對方說個不停，想當然耳，就沒有機會表現自己，也就不可能讓別人留下深刻的印象。

「我一句話都沒講到，別人當然沒法知道我是什麼樣的人」如果心裡這樣懊惱，不妨馬上寄封電子郵件給對方，利用電子郵件延續關係。

只要祭出電子郵件這個殺手鐮，就能避免「對方自顧自地滔滔不絕」的問題。「今天承蒙您撥冗見面，不勝感激。請容我再簡單地介紹一次自己……」像這樣重新自我介紹，順便推銷一下自己。

見面的時候，讓對方暢所欲言，自己只要適度地附和。像這樣扮演好傾聽的角色，對方當然會很高興。然而，這種做法的缺點是無法表現自己，幾乎無法留在對方的記憶裡。為了彌補這一點，就要用電

子郵件來保持聯絡，想怎麼表現自己都行。但切勿寫成長篇大論，每封信都要控制長度。

比起見過面就再也不聯絡的人，見面時雖然沒說上什麼話，但是事後卻頻繁聯絡的人會更有親切感。

Chapter

5

押注在「第二次機會」的 心理戰術

✓ 先硬後軟的印象反轉術

在警匪片的偵訊室裡，常常可以看到一臉強硬、大聲恐嚇的年輕刑警與上了年紀的刑警，兩人的組合搭檔——其中一位表現出高壓的態度；另一位則保持溫和的態度。

被施以這樣的心理戰術，大部分的嫌犯都會把溫和刑警說的話聽進去。

大概是因為「誰怕誰」的心情，不管年輕刑警再怎麼大聲恫嚇，嫌犯也不改拒絕合作的態度。但是，這時只要溫和的刑警再走過來，說出一些貼心為自己著想的話，就會讓人卸下心防，不自覺地從實招來。

這種做法在心理學上稱為「白臉黑臉」。「白臉」指的是「好的刑警」；「黑臉」指的是態度野蠻的粗魯刑警。

或許有人會覺得「幹嘛搞得這麼複雜，讓好警察單獨偵訊不就好了嗎？」但那樣是行不通的。

正因為年輕的刑警先採用了討人厭的態度，才能突顯出隨後出現的資深刑警比較溫柔。基本上，這是兩人一組執行的技巧，如果由一個人分飾兩角，應該也會有相同的效果。

換言之，一開始先故意扮演「可怕的人」，讓人留下非常惡劣的印象。當然，這只是策略，之後就會扭轉過來，所以不用太擔心。先營造惡劣的印象，再一百八十度地大轉變，用溫柔的語調慢慢說話，表現出紳士風度。這麼一來，對方也會鬆一口氣，對你敞開心防。

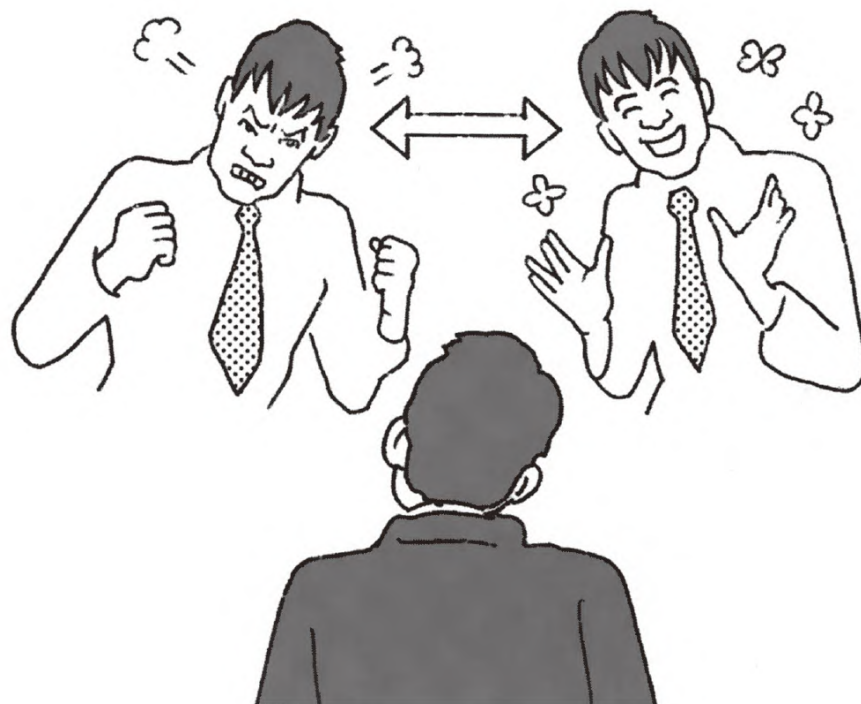
這種類似「北風與太陽」的做法，也是「流氓」慣用的技巧。例如流氓在討債的時候，會先用力拍桌，彷彿要把牆壁踹出一個洞似地大聲恐嚇。然後再突然轉換成體諒的樣子，降低要求「抱歉對你動粗

了。我也是吃人頭路的，不能空手而回。要不這樣好了，今天可以先還十萬嗎？」

而被恐嚇的人，因為已經覺得很害怕了，所以會覺得流氓做了大讓步。想也知道那只是錯覺，但是對於已經嚇得要死的人來說，會認為流氓對自己好好。

或許有人不敢玩這麼大，但這種方法真的非常有效。

某些老師會在開學的第一天，先給學生下馬威，再花一個月的時間讓學生反轉印象「其實，這個老師人很好耶」。這種老師比較不會被學生看扁，但是又比好說話的老師更受歡迎。



但小心別做得太過頭了！

✓ 後續追蹤要做得萬無一失

如果不想讓人留下壞印象，最重要的莫過於「千萬別給人添麻煩」。所謂的成熟大人就是會為對方著想，應對進退都無懈可擊的人。

不過，若是故意顛覆這個想法，打算以第二印象決勝負的話，刻意給對方一點小麻煩的策略也很有效。就像疫苗的預防接種，故意將「病毒」注射到體內。這些已經被殺死的病毒，會讓身體產生足以對抗病毒的抗體，藉此不生病。故意給對方添麻煩的做法，跟預防接種有異曲同工之妙。

身為人不管再怎麼注意、再怎麼小心，還是會不小心犯錯，甚至還有老話「犯錯乃人之常情」。所以再怎麼提高警覺，都難免會給對方造成困擾。也正因為如此，**才更應該事先給對方添點小麻煩。**

但這時候，就需要事先做好後續追蹤的萬全準備。只要能持續追蹤，就算不小心給對方造成困擾，也能立即補救或化解問題。

根據作家藤井剛彥先生的著作《東京迪士尼樂園的魔術商法`97》（東京ディズニーランドの魔術商法`97／YELL books出版社）指出，迪士尼樂園的創辦人華德·迪士尼認為「遊客在園區內隨手亂丟垃圾是沒法禁止的事」，亂丟垃圾會讓其他遊客觀感不舒服，但迪士尼樂園採取了後續追蹤處理，亦即讓工作人員見到垃圾就立即打掃的應變之道。

在迪士尼樂園裡，所謂「Custodial Cast」的工作人員會利用取名為「toy bloom、dust pan」的掃把、雞毛撢子來打掃。迪士尼的工作手冊甚至註明「你不是在『打掃』，而是在做一場名為打掃的『表演』」，只要遊客把清掃垃圾的場景看作表演，就能樂在其中。

二〇〇一年，美國密西根大學醫院認為醫生或護士發生醫療疏失難以完全避免，於是成立了醫療疏失公開專案。醫療疏失固然無法挽回，但是只要發生醫療疏失，就要老實承認，向患者說明疏失的原因，協助申請補償。

而後來，比起過去從未將醫療疏失公開的那六年，經由這個專案，因醫療疏失對簿公堂的官司少了一半（從一年三十九件減少為十七件），調停的時間也縮短了三〇%（從一·三六年減少為〇·九五年）。以上的數據由美國布萊根婦女醫院的亞倫·卡恰利亞（Allen Kachalia）提供。

不妨事先就把「會給別人添麻煩」這件事先列入考慮，接下來再靠後續追蹤來挽回就行了。

✓ 先端出冷飲，再送上熱飲

去多數的公司拜訪時，對方通常都會送上咖啡或茶，但幾乎都是只給一杯就沒下文，不會再問「要不要再來一杯？」當然啦，這裡是公司，又不是咖啡廳，所以只給訪客一杯茶就夠了。

但在這時候，如果要讓客戶覺得不一樣，應該就要再送上第二杯茶。光是這樣的小動作，就能讓客戶對公司產生好印象。若是沒有同事可以幫忙添茶水，那就自己去倒，一定會讓客戶對你的印象大大加分。

不僅如此，不妨再多加一道工夫——第一杯先送上冰涼的麥茶或咖啡，第二杯則再端上熱飲。重點在於第二杯的飲料是「熱的」，**捧著暖和的杯子、喝著暖口的飲料時，「就連心情也會變暖」。**

美國科羅拉多大學有位名叫勞倫斯．威廉斯（Lawrence Williams）的心理學家曾提出一份很有趣的研究報告。他先讓參加實驗的人分別捧著熱咖啡或冰咖啡，請他們閱讀一份關於「A先生」的人物簡介，以十分滿分為此人評分，發現評分前捧著熱咖啡的人會對A先生產生比較「溫暖」的印象。

明明是一模一樣的個人簡介，手裡拿著冰咖啡的人認為A先生「冷淡」，手裡拿著熱咖啡的人卻認為A先生「溫暖」。雙手的溫度，不僅會影響內心，也會連帶對眼前的人產生溫暖的印象。因此如果要端第二杯飲料給客戶，最好是熱飲。

歷史上也有因為送上第二杯茶而改變人生的案例，雖然也有人說是後人捏造的，但還是來分享一下。

事情發生在石田三成初次見到豐臣秀吉的時候。當時還是長濱城主秀吉在獵鷹途中經過某座寺廟，三成則是那座廟的小姓¹，他先用大碗端出一杯溫度剛好的溫涼茶水，待秀吉喝完時，再端出半碗比較熱的茶。等秀吉喝完希望再來一杯的時候，則用小一點的碗送上熱茶。

這是日本名為「三獻茶」的逸話，三成用三杯茶成為秀吉的心腹。

接待客戶或許不需要喝到三杯茶，但若是以先送上冰涼好喝的飲料，接著再端出暖心的熱飲這種順序上茶，給對方的印象一定會變好。

✓ 推薦越南咖啡給對方

在選擇與人見面的咖啡館時，建議可以選擇有提供越南咖啡的地方。想和情人約會的時候，不妨也選擇有越南咖啡的店。

為何要選擇越南咖啡呢？因為它裡頭加了煉乳，是款很甜的咖啡。

「越南咖啡是這家店的招牌喔，要不要試試？」

「○○先生喝過越南咖啡嗎？沒有的話，請務必一試。」

以類似這樣的感覺將越南咖啡推薦給對方。

或許有人會說「我不愛喝甜的」但是我猜大部分的人都會因為你的推薦而想嘗試。**當對方吃了甜食，對各位也會做出比較「寬容」的評分。**所以請算準這一點，讓對方喝下甜甜的咖啡。

如果點了一般的咖啡，砂糖和奶精會裝在其他的容器裡上桌。這麼一來，對方可能兩者都不加；但如果是越南咖啡，煉乳原本就加在裡面，所以不用擔心被對方挑出來。

人類只要甜食下肚，對別人的評價就會比較寬容。雖然很不可思議，但這是事實。

奧地利茵斯布魯克大學的克里絲汀娜．沙吉歐路（Christina Sagioglou）曾研究人喝了苦澀的飲料（龍膽根茶）或者是甜甜的飲料（糖水）後，心情會產生什麼樣的變化。結果，喝了甜飲的那群人心情不僅平和，也比較愉悅。而喝下苦澀飲料似乎有提高「怒氣」或「敵意」的效果。

由此可見，要是對方喝了黑咖啡，可能會增加讓對方變得心浮氣躁的機率。

因為沙吉歐路是以甜飲做實驗，所以我才會舉越南咖啡為例，但不一定是要飲料，也可以是食物或其他東西。

開會見面時，不妨建議對方點塊蛋糕或是甜點。即使對方拒絕，還是說聲「不用客氣」主動地幫對方點餐。只要餐點送上桌，對方多少都會吃點。而吃下甜食，心情變好，人也會變得親切好相處。

比起女生，男生雖然比較少吃甜食，但是真正討厭甜食的人倒不多。有人是因為健康或減肥而不吃，但那也只是在忍耐而已，不是真的討厭。所以只要幫對方點餐，他一定會吃。

✓ 故意表現得很冷漠

在與人初見面的時候，可以表現出冷淡、不親切的模樣，簡而言之就是故意擺出會被扣分的態度。因為，比起一開始就笑容可掬、謙恭有禮的樣子，先裝做出難相處的樣子，再一點一點地笑逐顏開是比較聰明的做法。

荷蘭萊登大學的羅絲·馮克（Roos Vonk）說，出乎預料的扣分行動，遠比出乎預料的加分行動給人更強烈的衝擊，這就叫「**負向效果**」（**Negativity Effect**）。舉個淺顯易懂的例子，相較於原本風評就親切有禮的人，他只要態度稍微冷淡一點，就會變得非常討厭；但是，不討喜的人只要偶爾做點親切的事，就會大加分而受歡迎。

有人可以無時無刻不扮演好人嗎？那是不可能的。每個人偶爾都會有心浮氣躁，不小心說出失禮話的經驗，有時候還會因為手上的事太忙，一沒注意就把氣出在別人身上。若原本一直都是一副好人臉，這時就會受到負向效果的影響，變得非常討厭。

有很多男性為了討女孩子歡心，表現得溫柔又體貼。等到女生答應交往後，態度卻是天差地遠。因為人不可能永遠只表現溫柔面。

善於撩撥女人心的男人不會只知道溫柔，大多時候他們都很冷淡，只有在少之又少的情況，才會對女生體貼。重點是，這樣偶爾的舉動，反而更能擄獲女性的心。

以溫柔見長的暖男或許會很不服氣地抗議「明明是我比較好！」但這也表示各位根本不懂女人心。男人，只要能在關鍵時刻表現貼心

就夠了，這才是正確的做法。

不只是情場，職場上也是同樣的道理。

假設有個平常遇到什麼事都沒反應、不假辭色、極少主動關心組員的人，大家應該都會認為他是很冷漠的上司吧。但是，在那位組員的生日或是某個特別的日子，主管卻寄了封「今天剛好是你進公司滿一年，辛苦了」的電子郵件給對方，收到信的人對這位主管的印象恐怕會有一百八十度的大轉變吧。

平常冷淡也無妨，只要在組員沒簽到合約，內心沮喪時傳個「別放在心上，就當作一個經驗」的訊息，慰勞他的努力，就能得到極高的評價。

不需要時時保持親切，就算有點冷漠也沒關係，這樣反而會比隨時溫柔又親切的人，更容易令人產生好印象。

✓ 最後一刻再妥協或讓步

溝通交涉的時候，最好從一開始就保持強硬的態度，表現出不會做出任何讓步或妥協的態度。

多數的人都以為先表現出低姿態的謙卑態度，能讓對方對自己產生好印象，後續的交涉往來也會比較順利。但是，這種想法絕對是大錯特錯。

一開始就採取低姿態，會讓對方得寸進尺，認為「我再盧一下，對方或許會做出更大的讓步」，打蛇隨棍上地提出各種要求。這麼一來，反而會延長交涉的時間。

除此之外，還沒開始就輕易讓步，也會讓對方心生疑慮，懷疑「這麼簡單就讓步，該不會最初的提案只是個幌子吧」。這可能是導致交涉遲遲未能更進一步的原因之一，即使最後順利地簽下合約，對方也不會滿意。覺得「說不定我還是被占了便宜」，留下不滿的感覺。

關於這一點，只要在最初時表現出半步都不能退讓的態度，對方就不會有這些猜忌。然後，在最後一刻再讓步，就能讓對方相信「你也已經盡力了」，對交涉結果感到滿意。先強硬後退讓，對方也會滿意這樣的結果。

美國卡內基美隆大學的權勝宇（Seungwoo Kwon）寫了一篇關於二手車買賣家交涉的文章。文章裡，分別寫出賣家幾個讓步的時機如下。

- 馬上讓步（「好吧，就少算你一五〇〇，只收你九五〇〇美元吧。」）
- 慢慢讓步（分三次，每次減少五〇〇美元，結果變成「那就算你九五〇〇美元吧。」）
- 最後再讓步（起初一步都不讓，最後才說「那就少算你一五〇〇美元，只收你九五〇〇美元吧。」）

看完文章以後，以七分為滿分，詢問參加實驗的人「如果你是買家，哪一種結果最讓你滿意？」於是得到以下的結果。

- 馬上讓步 三．八七
- 慢慢讓步 五．三九
- 最後再讓步 五．五二

這個數值就是「結果的滿意度」，比起馬上讓步，最後的最後再讓步，對方的心情會比較開心。**所以在交涉的時候，態度最好強硬一點。即使一開始不討人喜歡，就結果而言，反而能讓對方更滿意。**

✓ 刻意對其他人表現親切

戀愛技巧裡有個名為「試探」的方法——故意對真正喜歡的女孩子不理不睬。例如聯誼時，不跟自己真正想交往的女孩子說話，只跟其他女生說話。就算那個女孩子想加入聊天，也會用有點欺負人的態度說「我又不是在跟妳說話。」當然不是真的要對她冷淡，只是開玩笑地放冷箭。

想也知道，這個被排擠的女生一定會很不高興，但這時候就要突然一轉態度，認真地說「抱歉抱歉，因為妳太可愛了，害我忍不住想逗妳」。

一開始就說些場面話或是花言巧語討人開心，女生通常都不會太開心。但若是先對其他的女生溫柔，和真正的目標稍微拉開一點距離，後面的喜悅感都會倍增。當然，女生也可以用這種「試探」的方法來對待男生。

根據美國馬里蘭大學的格列哥里·懷特（Gregory White）的調查，有五一．四％的女性為了讓真心心儀的男生嫉妒，都嘗試過這種「故意對其他男生比較好」的試探策略。

想溫柔地對待自己喜歡的人是人之常情。想跟喜歡的人多說點話的心情也不難理解。

但這時請務必忍耐。一開始就把目標放在鎖定的對象身上，跟餓虎撲羊沒兩樣。劈頭就展開熱烈的追求，對方更來不及做好心理準備。不如先找無關痛癢的旁人說話，讚美那個女孩子。

這其實是你的熱身運動，也可以說是練習。

先讚美別人，消除內心的緊張，等到嘴巴說話、肢體反應都靈活之後，再來稱讚真正喜歡的女生也不遲。



✓ 偶爾凸槌能取得平衡

大家應該都以為能幹的人，給人的印象就比較好。但是，其實這些工作能力優秀的人都不太討人喜歡。因為周圍的人（尤其是工作能力不好的）會覺得他們「難以親近」。

比起遠遠優於自己的人，多數人都無法從他們身上得到親切感，只會想和他們保持距離，敬而遠之。就如同長得太漂亮、太有魅力的人，反而讓人不敢靠近一樣。

明明沒做什麼錯事，但是工作能力太好的人，卻常因為太能幹而遭人排擠。在別人眼中工作能力太好的人，最好可以適時表現出有點「少根筋」的一面來平衡自己的形象。

愈是別人眼中工作能力很強的人，若能在其他方面少根筋，反而會讓人留下好印象，稱之為「**出醜效應**」（**Pratfall Effect**）。

一九六一年，美國的約翰．甘迺迪總統做出從古巴豬獃灣上岸的「古巴侵略戰爭」的指令，結果以大敗告終。重要的作戰計畫失敗了，身為總統的支持率想當然會隨之下滑。沒想到，在那之後進行的民調顯示，甘迺迪的支持率反而「比以前還高」。乍看之下真的是不可思議，但是根據對此深感興趣的心理學家所做的調查，發現以下事實。

在豬獃灣吃敗仗以前，甘迺迪一直都是世人眼中的超級英雄，為人親和、能幹、有教養、聰明，還是個運動員。然而，就是因為在豬獃灣做出錯誤的作戰指令，反而讓人產生「原來這人跟我們一樣也會

犯錯啊」的親切感，很多人因此對他產生好感。

所以說，工作能力強的人，更應該故意表現出「少根筋」的一面。因為眾人眼中的菁英分子多半都會散發出一股「難以靠近」的氛圍，藉著讓人看見自己凸槌的表現，更能強調自己「也是個平凡人」。

美國加利福尼亞州立大學的艾略特·亞隆森（Elliot Aronson）曾說過有個考試成績優秀、答題正確率九成以上、履歷也很漂亮的成功男士，某次不小心打翻咖啡，弄髒新西裝的小故事之後，問大家對這人的印象，發現大家都對這位男性很有好感。

只不過，「**出醜效應**」**僅限工作能力優秀的人才能使用。**

工作能力原本就差的人，就算在別人面前脫線、凸槌，也只會讓人覺得這個人真的很無能，印象不可能變好。這點在亞隆森的實驗裡也曾得到證明。工作沒啥表現的人還常出錯，反而會讓人對他的印象更糟。所以，工作能力欠佳的人還是請多努力，務必讓自己變得更能幹。



✓ 努力是好事，但要把功勞分享出來

工作能力太優秀的人，不只會讓人敬而遠之，還很容易成為嫉妒的對象，無端端地受人攻擊。

「沒有實做經驗的傢伙，別太囂張了！」

「只是成績還可以，就自以為是啊！」

因為周遭的人很容易這麼想，所以不主動做點什麼的話，就無法改變對方的想法。

埋頭努力地工作絕不是壞事，其實這樣認真的態度，才是值得讚許的，只是這世界沒有這麼簡單，不是只要認真努力就能走遍天下。請先抱著被周圍人嫉妒的覺悟，再拚命吧。你絕對可以努力工作，提升業績，不要輸給任何人，但別忘了要先做好被討厭的心理準備，再埋頭往前衝。

然而，埋頭苦幹是一回事，但是最好把功勞讓給別人。這麼一來，就能巧妙地避開別人無謂的嫉妒。

美國北伊利諾大學的史蒂芬妮．赫納根（Stephanie Henagan）曾對四家房屋仲介公司的優秀業務員進行調查。結果得知，優秀的業務員會受到來自同事或主管的嫉妒。然而，優秀人才的厲害之處就在於懂得使用不會被嫉妒的策略。

策略之一就是**分享功勞**。

「不是只有我努力，如果沒有○○先生的協助，案子就不可能這麼順利。」

「要是沒有○部長的建議，光靠我一個人也辦不到。」

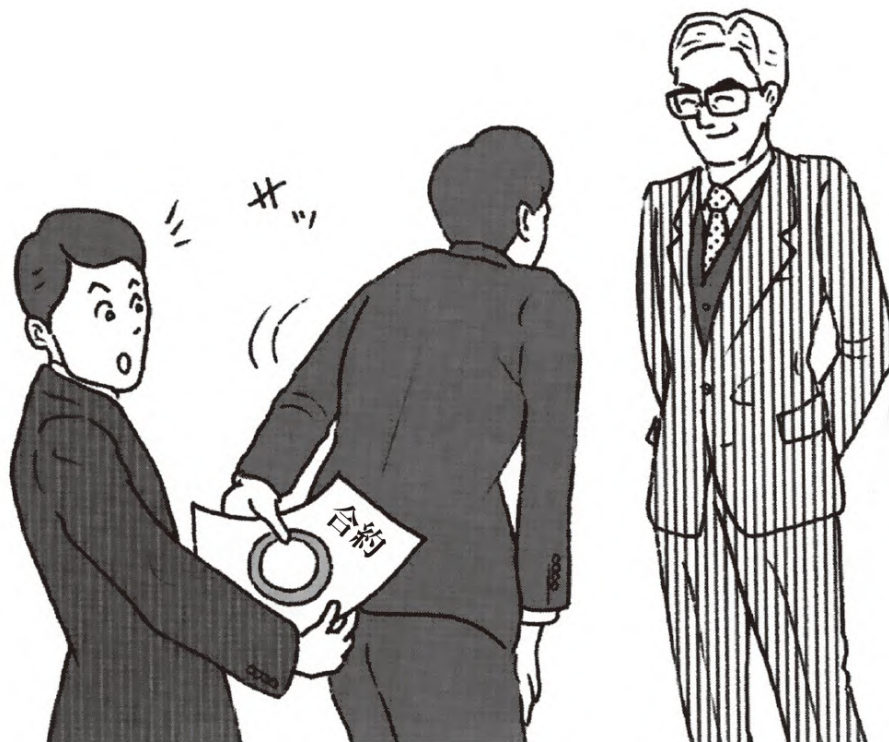
「這些都是○小姐的功勞，我只是剛好坐收漁翁之利。」

就像這樣把功勞分享出來吧。

這麼一來，就不會受到旁人嫉妒，還能得到那些坐收漁翁之利的人的感謝，可謂一舉兩得。

或許各位會想，這麼做自己不就吃虧了？但我的意思是，格局可以大點。周圍的人其實很清楚這是誰的功勞，大家絕不會忽略你的努力，請放心。

在職場上，有時候獨占功勞還不如謙虛地把功勞與人分享，更能得到比較高的評價。



把功勞分享出來才能受到大家的喜愛

✓ 跟顏值差的人一起行動

「魅力」是一種相對的標準，但非絕對。舉例來說，假設有個魅力指數四十分的人，他是否永遠會停留在這兒？答案是未必。視情況有可能變成八十分，也有可能變成二十分。因為魅力及印象會依狀況而異，是一種比較得來的指數。

假設有個魅力不上不下的男性，正和魅力滿點的帥哥朋友一起吃飯，原本就普通的前者光是坐在帥哥旁邊，看起來就很暗淡，應該會得到比平常更低的評價。但他要是跟個比自己還醜的人一起喝酒，或許魅力會瞬間倍增。

美國亞利桑那州立大學的道格拉斯．肯瑞克（Douglas Kenrick）請有男女朋友的人為其另一半打分數。大部分的人都打了滿高的分數。之後，肯瑞克讓他們看其他更帥的男性或者是更美的女性的照片，再請他們為自己的男女朋友打分數。

結果怎麼了呢？這次他們都打了比較低的分數。

「我男朋友是不錯，但是和這張照片裡的男人比起來只有五十分。」

「我女朋友長得是很可愛沒錯，但是跟她比起來就不能提了。」

為了提升自己的魅力，最好先讓對方見到顏值比自己弱的人。有個醜的人可以比較，就會對各位的魅力給予高的評價。

在夜總會裡，也會先讓沒那麼有魅力的小姐去尚未指定的客人那

桌坐檯。三十分鐘後，再讓那小姐轉檯，換一位比較有魅力的小姐。這麼一來，客人會對坐在身邊的小姐產生美豔不可方物的錯覺而指定她。

不妨試試這個技巧，好比有訪客來的時候，請一位顏值較低的後輩或組員去招呼，自己隨後再上場。

或許有人會認為這種做法太投機，但是人的魅力本來就會隨狀況變化，花點小心思，盡可能為自己爭取更高的評價，這樣才是聰明人的做法。

✓ 先遞出普通的企劃書

前面說到，為了突顯魅力，可以先讓對方見到比較醜的人，或是找個顏值較差的人同行，而這個技巧不只能用在人身上。進行新企劃簡報時也能使用。

向客戶做簡報的時候，通常會準備多個備案，這時要注意的是提出的順序。就心理學而言，先給對方看不怎麼樣的企劃，再拿出真正的企劃書是最理想的。因為這麼一來，**就能突顯真正要給對方的企劃有多完整。**

先遞交不怎麼樣的企劃案，會讓你的風評變差。

「這種點子也想得出來？」

「這個企劃案也太差，居然有臉拿出來。」

對方可能會這麼想，而手上的簡報當然不可能順利過關，可能還會被趕出會議室。但是，接下來才是重頭戲。

「其實我還準備了另一份企劃案……」像這樣吊足胃口地拿出真正的企劃書，對方應該會覺得第二份企劃書非常吸引人。但是說穿了，最初的企劃書只是「犧牲打」。

英國萊斯特大學的安德魯·科爾曼（Andrew Colman）為這種技巧取名為「**假餌法**」（**Phantom Decoy Effects**）。所謂的「假餌」是指原本就是要讓對方拒絕之用。

只有A方案時，它就只是個A方案。但是，如果多準備幾個欺敵的

B方案、C方案，和其他選項比較過後，自然能看出A方案的相對魅力。只準備一份無可挑剔的企劃書，是件非常有膽識的事，但是也很危險，萬一被對方否決，就無計可施了。

想要更萬無一失，至少要準備兩個「誘餌」。

1 在武將身邊打雜的下級武士，據說是後來「隨扈」的由來。

Chapter

6

這麼做， 和誰都可以長久相處

✓ 「維持人脈」更勝於「建立人脈」

最近的年輕人，戀愛又分手的速度之快，如此周而復始的情況似乎還滿常見的。在職場上，也有很多人認為與其花時間與同個人往來，還不如因時制宜地保持淡如水的交情。不願意與同事或主管建立太熟的關係，工作一不順心就想辭職，與客戶的相處也僅止於表面。

本書提出的「第二印象」並不是以這樣即溶咖啡般的人際關係為目標，而是要花時間讓對方慢慢理解自己的魅力，盡可能建立長期，而非短期的人際關係。因此在這一章裡，希望大家能好好思考如何維持長久的情感。

我想，應該有很多人都熱衷於建立人脈、結交新朋友。這麼一來，就會一味追求「新的相遇」。但是，**一個真的有魅力的人，他會反向思考，也就是更懂得珍惜好不容易結下的緣分。**

德國紐倫堡大學的漢斯·沃夫（Hans Wolff）花了長達三年的時間，調查四百五十五名分別在服務業、製造業、運輸業等行業工作的人，發現將心力放在「維持」人際關係上的人，會比喜歡「建立」新關係的人更有好印象。

建立人脈不是件壞事。但是如何將已經建立起來的人脈維持下去，比建立人脈更重要。能做到這一點的人，工作會比較順利。實際上，跟據沃夫的調查，努力維持人際關係的人，薪水也比較高。

有句話說「不需要再餵釣上來的魚吃餌」，這句話絕對不能用在所有的人際關係。

當對方的存在是對自己有利時，也就是他可以讓自己做事更方便

時，就努力地討他歡心；當他對自己不再有利時，就不再做出任何討好對方的努力。這種人太勢利眼了，是無法讓人喜歡的。

有些保險業務員在與客戶簽約前，會頻繁地噓寒問暖，還送禮物，一旦簽下合約，就從此人間蒸發。看在客戶眼中，會覺得大失所望，不想再與這種人有任何交集。

也有人只是換了個工作單位，就不再往來問候，不禁讓人懷疑過去的交情到底算什麼。但說不定等到下次人事異動，又得在同一個職場上工作啊。

若想增進自己的魅力，就別算得那麼精。希望大家都能成為重視維持人脈更甚於建立人脈的人。

✓ 性格是讓關係細水長流的關鍵

把目標放在建立「長期的關係」，而不是「短期的交集」有許多好處。

首先，不需要再以外表一較長短。如果只是短期的交集，外表絕對是關鍵，但只要能劃清界線「我不把戰場放在短期交集上」，就能以性格一較長短，因為長期關係重視的是性格。

美國俄勒岡州波特蘭州立大學的瑪格麗特·布勞恩（Margaret Braun）發現，短期的交情比較重視外表，而長期的關係則比較重視性格。她說，大家或許會期待與長得好看，或是身材姣好的人約會、發生一夜情，但也就只有這樣了，後續保持聯絡的可能性不高。

至於要長時間交往的人，外表其實沒那麼重要。

人與人交往的重點在於，相處的時候讓人覺得「這傢伙的感覺很舒服」，而所謂的「感覺很舒服」取決於個性。我曾在分享會上提出「培養內在美」的建議，當時有人回答「老師，我想知道馬上就能讓人展現魅力的方法」。

其實，並不是沒有能立刻讓你看起來有魅力的方法。像是不要老板著臉、嘴角要懂得上揚露出笑容，五官看起來會比較開朗，或是把頭髮剪短會比較逆齡，就連選條花色鮮豔的領帶也是個好辦法。

然而，這些只是讓你短時間受歡迎的方法，對於要讓想長期交往

下去的人把自己當回事，並沒有任何助益。因為能不能讓對方把自己放在眼裡，取決於各位的性格。

外表雖然有點不討喜，但只要性格讓人喜歡，對方就會樂於與你長期交往，因為在一起很開心。另一方面，就算外表再好看，只要性格惡劣，應該也沒人想和這種人相處。因為和討厭的人在一起讓人疲於奔命，沒辦法忍受太久。

我是聽過有男性說「只要女生長得漂亮，個性再惡劣也無所謂」，但那是騙人的。事實上，即使與漂亮、但性格惡劣的女孩子交往，也撐不了多久。

✓ 請認真、溫柔到犯傻的地步

前面說過，第一印象重外表，第二印象則是以性格決勝負。

那麼，什麼樣的性格才會討人喜歡呢？如果要以第二印象決勝負，該培養什麼樣的性格才好呢？

澳洲西雪梨大學的彼得·喬納森（Peter Jonason）指出，短期的交情比較重視「臉的魅力」和「身體的魅力」，長期的關係重視的是「認真」「開朗」「溫柔」等性格。

「什麼事都認真的人，好像沒什麼魅力呢。」

「只懂得溫柔的男人，總覺得少了點什麼。」

「只是很開朗的人，就跟傻瓜沒兩樣。」

雖然很多人都會說這種難聽話，但現實生活中，這種人反而比較受歡迎。

千萬不要以為「光有認真是不行的……」而放棄你的認真性格。或許會暫時被人嗤之以鼻，但是別往心裡去，就這樣貫徹你的個性吧。看到這麼認真的你，周圍的人也不會給予負面評價。

假設有群人總是照章辦事地工作，每天準時上下班。在另一群下班後就去夜店跳舞，飲酒作樂的人眼中，認真留下來加班的人的確只是個笨蛋。

即使開口約他喝酒，也一板一眼地用「我還有工作要做」拒絕的人，看起來就像是老古板。然而，從長遠的角度來看，這種性格的人

確實比較受歡迎，也比較受信賴。「老實人都是笨蛋」這種話絕對是騙人的。事實上，「老實人比較吃香」才是真理。

二〇〇二年榮獲諾貝爾化學獎的田中耕一先生就是很好的例子。從媒體採訪就能看出他老實的個性，他也形容自己「只有認真這個長處」。認真的人不會吃虧。

或許也有人會說「只知道溫柔好像少了點什麼」，但他們真的覺得冷漠比較好嗎？絕沒有這回事。從長遠的角度來看，心地善良的人肯定比較受歡迎。

認真到不知變通的人，給人的第一印象可能不會太好。但請不用擔心。**請把這種耿直當成自己的最強武器。**



「溫柔」是一種優點！

✓ 當隻膽小的羊，別當凶猛的老虎

想要以「第一印象決勝負」的話，性格積極，會一股腦兒往前衝的人比較受歡迎。但若想以「第二印象決勝負」，則剛好相反。

從長遠的角度來看，那種會發揮強烈領袖特質、有著鮮明個性的人反而不怎麼討人喜歡。

因為這種人比較像是肉食性動物，凡事都很主動，短時間相處會覺得很有魅力，但是從要長期交往的角度來看，反而是更穩重一點，不會跟人吵架，也就是謹慎型的草食系比較吸引人。

英國新堡大學的卡洛麗娜．西爾維斯特（Karolina Sylwester）做了一份大膽且積極的個人簡介，以及膽小的個人簡介，讓三百五十二名大學生看過，問他們「比較想和哪種人交往？」得到如果只是短暫交往的話，大膽的人比較好，但是如果要長久交往，則是慎重的人比較好的結果。

大膽進攻的人通常會給人任性、恣意妄為的傾向。這點讓他們看起來很可靠，但也只限於短時間的交往。相處一段時日以後，就會開始對他們旁若無人的任性感到厭煩，更無法忍受他們不聽別人說話、什麼都要自己決定的獨裁。

遇事慎重的人，因為無法果斷下決定，一開始可能會令人不耐。但是因為他們很在乎別人怎麼想，所以凡事都有商有量，不會擅自做決定，而是會問「你想怎麼做？」很尊重對方。隨著時間經過，這點

會受到好評。

「草食系男子」這形容詞好像有點負面，但這可是個天大的誤會。從長遠的角度來看，比起自作主張的肉食系，草食系肯定會有比較高的評價。

有句話叫「一個指令、一個動作」，指的是不會主動做決定，只會做人家交辦的事，通常都是用來形容不好的狀況。然而，只完成主管交代的事，真的是件壞事嗎？老闆或主管不是都比較喜歡老實聽話的部下嗎？比起根本沒交代，就自己悶著頭往前衝的員工，或是個人主義太強，一副想跟上司較量的員工，靜待指令的人應該是討人喜歡一百倍吧。

太多的習慣、膽小的性格絕不會害你被扣分。把時間拉長來看，反而是比較討人喜歡的性格。

✓ 口頭約定也要當一回事

在職場上，經常可以聽到「下次我寄好吃的零食給你」或是「那個不錯，我再寄給你」的台詞，基本上都是場面話，也就是說不用指望會真的收到。

但，既然不打算送給對方，就不該說那些有口無心的話。因為這樣只會給人沒有誠意的印象。

也有人離開時明明說「我會再寫信給你」，卻從此人間蒸發。無計可施之下，我們只好主動聯絡對方，結果卻得到「我不小心忘了」的答案。初次見面還不錯的印象，就因此變差了。

與人往來相交的時候，愈是無關緊要的承諾，愈要當成一回事。

多數人都知道要履行重要的承諾，但是在面對可能是嘴上說說的約定時，又會想「算了，又不重要」，像這樣不守約定也滿不在乎的人多如過江之鯽。問題是，如果想得到對方真心的信賴，愈是無關緊要的承諾愈要能遵守。這麼一來才能得到信守承諾、值得信任的正面評價。

不遵守約定的人，會害自己信用掃地。而且是像摔落谷底的大扣分。

美國奧克蘭大學的賈斯汀·莫吉爾斯基（Justin Mogilski）認為要將短時間的交情變成長期的交往，「誠實」是個重要因素。據莫吉爾斯基所說，外表的魅力與誠實對於短時間的交情都很重要，但要變成長期的交往時，外表魅力的影響就會變得沒什麼，反而是誠實變

得相形重要。

只要答應客戶「什麼時候要交貨」，不管發生什麼事，都要遵守交期。只要無法遵守約定，即使有冠冕堂皇的理由，都會讓各位的誠信一落千丈。

曾擔任速食連鎖店漢堡王董事長兼最高執行長的貝瑞．吉本斯（Barry J. Gibbons）寫過一本名為《大家都是怪咖》（Dream Merchants & HowBoys: Mavericks, Nutters and the Road to Business Success）的書。

書中舉了史蒂夫．賈伯斯為例，明明商品尚未完成，賈伯斯卻會答應對方交貨時間。但賈伯斯厲害的地方在於一旦答應了，就一定會準時交貨。就算要焚膏繼晷，也會想辦法商品化，如期完成。正因為信守承諾，賈伯斯才能成功。

給承諾的人很多，守信用的人很少。

正因為如此，再微不足道的承諾，也要確實達成。這麼一來，各位的風評一定會變好。覺得「不被人相信」的人，都是因為三不五時地破壞約定，沒有人會喜歡連口頭約定都無法遵守的人。

✓ 向晚輩學習「謙虛」

有人在面對年紀比較長、職位比較高、輩分比較大的人，會卑躬屈膝地像隻哈巴狗；一旦得知對方的年紀比自己小，就表現出不可一世的態度。

還有一些人剛轉職或調到新環境時，起初都會用恭敬的語氣來說話，一發現對方比自己年輕或同年，就會態度劇變。但，光是對方比自己先在這裡工作這點，他就已經是大前輩。

基本上，待人的態度最好不要因人而異。隨時保持「謙虛的態度」。

見人說人話、見鬼說鬼話的態度，會讓人覺得很失禮。就算對方比自己年輕、地位比自己低，也要客氣地相處。日本人把只會看上頭臉色的人稱為「比目魚族」，因為比目魚的眼睛永遠朝著上方。

荷蘭的心理學家羅絲·馮克也指出，對上司唯唯諾諾、對部下不可一世的人很容易被討厭，並將此取名為「**史萊姆效應**」(Slime Effect)。史萊姆是一種能自由改變形狀的怪物。對上司總是一臉懇切，對部下則嚴厲得不假辭色，像這樣翻臉比翻書還快的人，當然讓人厭惡。

當對方比自己年輕、地位比自己低時，更應該表現出謙虛的態度。

「幹嘛對年紀比自己小的傢伙畢恭畢敬啊！」或許有人會這麼想，但只要當成是「練習謙遜的態度」，把對方當作練習的對象，就

不會覺得自尊心受損，也不會覺得屈辱。

想約組員喝酒的時候也是，可能會因為自己是前輩或主管的心態，所以邀請得很隨便。組員也會因為不想在下班時間聽訓而拒絕。但是，如果能用得體的態度提出「今天讓我請客吧，晚上一起喝酒」的要求，我想部下應該會笑著答應吧。

據澳洲莫道克大學的蓋兒·唐納修（Ngairé Donaghue）所說，**長久交往時最重要的一點在於「平等」**。若有某一方占上風，氣焰高張或瞧不起別人，關係便無法持續太久。

在公司裡，當然可以有主管、前輩的架子，但是下班後就該拿掉職稱，甚至擺出比對方更低的姿態，藉此取得平衡。這麼一來，對方也會覺得雙方是「平等」的，關係就能長長久久。

許多互相扶持多年的夫妻，看起來都是老公當家，但其實很多都是老婆握著主導權。彼此平等，才能公平。



✓ 有了好風評，每個人都想靠近你

建立良好的評價是非常重要的。因為只要你的風評良好，即使是不認識你的旁人也會對你產生好印象。

「如果是○先生，可以找他商量喔。」

「這種工作拜託○小姐準沒錯。」

「那個人的工作表現非常完美。」

通常我們得花費一番工夫才能建立良好的風評，但是只要有了好風評，根本不用去特地拓展人脈，人脈就會自動延伸。

據美國紐約州立大學的尚卡．加內桑（Shankar Ganesan）說，**在職場上，「好的評價」是預測長期關係的最大要素。**只要風評好，人脈就會愈來愈廣，關係也不容易動搖。

不論哪種行業都一樣，只要建立起良好的風評，公司就會逐漸成長，一旦出現負評，公司形象也會馬上完蛋。個人也是，只要有不好的風評，身邊的人就會離他而去。

那要如何建立良好的風評呢？最不會出錯的方法，就是「讓自己吃點虧」。只要自己願意受點損失，讓對方得利就行了。只要心甘情願地蒙受損失，各位的風評一定會變好。

許多人之所以無法建立良好的風評，多半是因為只考慮到自己，完全沒想到可以讓別人獲益。因為這些人只在乎自己，希望自己得到最多的利益，才無法建立好評價。

加拿大英屬哥倫比亞大學的丹尼爾．斯卡利基（Daniel Skarlicki）做過把十張彩券分給兩個人的實驗，只不過，分配彩券的人是安排好的暗樁。他要求暗樁不管如何就是給對方兩張，自己留下八張。

然後再請大家打印象分數，不用想也知道，大家都對暗樁的印象糟透了。因為要將十張彩券分給兩個人的話，一人五張才公平，暗樁卻只給對方兩張。

短暫的得利，或許能占到一時的便宜，但終究會使各位的信用掃地，招來負評。一旦變成別人口中「很小氣」「只顧自己」的人，就沒有人要理會你了。

✓ 切勿短視近利

業績不振的企業動不動就想開除員工、裁員。因為只要裁員，省下人事費用，就能讓人以為公司的業績好轉了。然而，從長期的角度來看，裁員一點都不聰明。

美國科羅拉多大學的詹姆斯·莫里斯（James Morris）耗費十五年的時間，調查三千六百二十八家公司的業績，發現從長期的角度來看，裁員完全無法削減成本，不僅無法達成預期中的效果，反而會降低產值。

美國貝瑞大學的蘇珊·費雪（Susan Fisher）也提出了相同的看法。

據費雪所說，裁員只會影響員工對公司的忠誠度，還會讓員工之間的氣氛變僵。根據她的說法，假設一家有二十名員工的公司開除了一個人，從人數上來看只削減了五％的人力，但實際上該組織的產值卻可能降低五〇％。

老闆會因為裁員、省下人事費用而喜形於色，自以為「瞧我多厲害，為公司省了不少錢」。卻完全沒想到會因此打擊到員工士氣，讓他們無心工作，導致產值低落。

只要老闆拍著胸脯說，無論公司經營得再辛苦，也不會開除員工，員工也能安心地專注在工作上，甚至還會被老闆的誠意感動，發

揮高於平常二倍、三倍的能力。因此從長遠的角度來看，公司反而會成長。

但是短視近利的老闆做不出這種判斷。他們連暫時的損失都不能忍受，動不動就想裁員。因為他們沒意識到，一旦真的裁員，公司氣氛就會愈來愈糟。而不裁員、珍惜員工的老闆可能會讓公司的業績暫時陷入泥沼，但是從長遠的角度來看，這家公司必定能起死回生，業績變差不過是一時的現象。

大家都知道，「日式經營」的特徵就是珍惜員工、不隨便地開除人。考慮到要讓公司長久地經營下去，日式的經營遠比只求短期業績的美式經營要來得理想多了。

人際關係也是如此。

必須把眼光放遠一點，忍受暫時的損失。把對方當成踏板、或是工於心計地計較，都會讓各位的人際關係觸礁。

✓ 不要害怕爭執

有些夫妻因為害怕破壞原本的關係，遇有事情就忍耐，避免爭吵。但是，吵架對於解決彼此的問題，絕不是件壞事。

美國華盛頓大學的約翰·哥特曼（John Gottman）曾針對五十二對夫婦進行長達三年時間的研究後，得知彼此之間的爭執固然會讓婚姻生活起波瀾，但是從長期的角度來看，其實能提升夫妻間的滿意度。

正所謂「不打不相識」，這句話說得一點都沒錯。吵過架、一起通過考驗的夫婦反而能建立更濃烈、更深刻的感情。或許有人會擔心「萬一吵到離婚怎麼辦」，但這只是杞人憂天。通常感情愈深的夫妻，平常愈是吵吵鬧鬧。

據哥特曼所說，真正會傷害到夫妻關係的其實是放棄溝通。

「反正我說什麼，他也聽不進去。」

「我說什麼，他都不懂。」

「說什麼都沒用。」

因為這些想法而不願意說出內心的話，這樣的夫婦早晚會離婚。吵架或許還能從中找到修復關係的可能，但是已經貌合神離的夫妻連架都吵不起來。

別害怕吵架。儘管把自己想說的話告訴對方。

即使因此大吵一架，但是看遠一點，吵架能幫助我們了解對方重視什麼，進而更愛對方。

親子關係也不例外，能把自己想說的話毫不保留地告訴父母的孩子，即使與父母吵架，也能和好。有些感情很好的親子吵架歸吵架，但吵完之後，雙方都不會放在心上。

真正討厭父母的孩子反而什麼都不會說。明明心裡有一大堆話，卻一個字也不說。「反正爸媽就是會反對」孩子對和爸媽溝通徹底死心，這樣的親子關係表面上看起來風平浪靜，但背後卻潛伏著嚴重的問題。有的孩子會突然為非作歹或染指暴力事件、甚至是犯罪，就是因為有話想說，卻忍著不說出口。

盡情地爭吵吧。即使關係暫時惡化，從長遠的角度來看，還是具有加分的正面效果。

✓ 彼此互相競爭

有個可以吵架的對手，其實是一件值得開心的事。為了不輸給對方，自己的能力也要成長。換句話說，競爭對手的存在對自我成長具有非常重要的意義。沒有競爭對手的話，乍看之下很輕鬆，但也因此缺少「不想輸給那傢伙」的意志，無法讓自己成長。

美國加利福尼亞州立大學的迪恩·塞蒙頓（Dean Simonton）分析了歷史上（十八到二十世紀）兩千零二十六位科學家與發明家，調查他們在什麼時候能表現出優秀的成績。結果發現，「競爭對手」的存在至關重要。**為了提升自己，競爭對手的存在是不可或缺的元素。**

有一句「棋逢敵手，見了討厭，不見想念」的江戶川柳¹。意思就是有個競爭對手，彼此競爭也是動力來源。

美國天普大學的帕梅拉·達夫斯（Pamela Derfus），發現人們只要有個競爭對手，就會自然而然地產生「不想輸給那傢伙」的心態，將其取名為「**紅皇后效應**」（**Red Queen Effect**）。所謂的紅皇后，其實就是指《愛麗絲夢遊仙境》裡的紅心女王。因為愛麗絲想逃，紅心女王就卯起勁來不讓她走，據此命名的心理學用語。

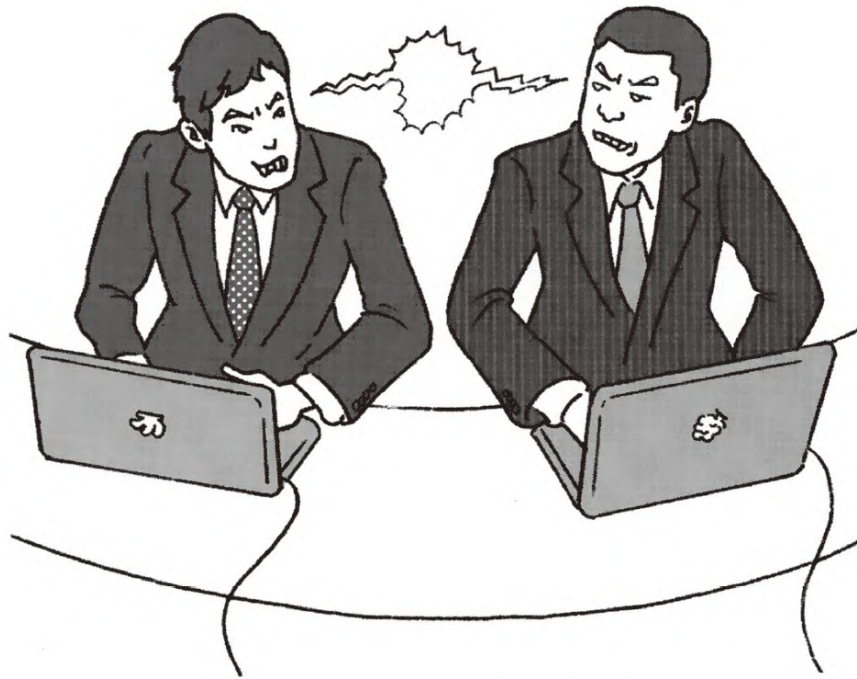
「我討厭那傢伙。」

「我不想輸給那個人。」

如同你對對方厭惡得不得了，對方應該也不太喜歡你。實力愈是在伯仲之間，彼此敵視的程度應該也是水火不容。然而，想得遠一點，對方恐怕還會感謝你。一較長短的時候，彼此可能視對方為眼中釘，想海扁對方一頓，但是經過歲月的洗禮後，或許會發現「因為有你，我才能這麼努力」。

格鬥技或許多運動也是如此，很多場上的「好對手」在事過境遷後，反而變成一生的摯友。

與競爭對手互不相讓地爭吵，短期內或許會讓你給人的印象變差，但千萬不能因此就停止競爭。愈是激烈地競爭，愈能讓你與對方提升實力，建立互相感謝的關係。



起初互看不順眼，後來卻成了好朋友。

1 江戸時代の日本詩。

結語

以第二印象決勝負，大膽展現魅力！

好的第一印象非常重要。若能讓對方在見到你的那一瞬間，就感覺到你的優點與個人特色是最棒的。然而，從現實的角度來看，要讓對方在這麼短的時間內了解自己的魅力，幾乎是不可能的任務。這世上沒有外表和性格都完美無缺的人。

或許找得出來，但也是少數。

因此，比起靠第一印象決勝負，多數的人都得靠第二印象出線。能靠第一印象搞定當然最好，但是如果勝算不大，就必須有備案，也就是以第二印象一較長短。

既然如此，就要想辦法讓自己的第二印象變好，本書的目的就是要教導大家這些心理技巧。我在書中收集了諸多技巧，只要能舉一反三地好好運用，就能充分改善各位給人的第二印象。

努力地從第一印象出發，給人更好的印象。

話說回來，若太拘泥於第一印象，會對「與人見面」這件事感到害怕。才剛見面就讓對方喜歡自己，光想就覺得壓力大，反而無法自然地與別人相處。

關於這一點，只要能換個角度想「之後再以第二印象決勝負」，就不會那麼緊張，可以輕鬆地表現出真實的自己。只要能如此想，以第二印象決勝負絕不是件壞事。

所謂的人際關係，大可不必搞得那麼緊張。慢慢地、好好地以自身的步調加深關係即可。聽過「欲速則不達」這句話吧，用在這裡是最恰當不過的。不妨放心、大膽地讓對方慢慢體會你的魅力。

在撰寫本書的過程中，我受到每日新聞出版編輯部齋藤敬洋先生的諸多關照，僅此敬上謝意。他在請我寫《第二印象》的主題時，剛開始我也很疑惑，但是在齋藤先生的大力鼓勵下，最後還是順利地完成了。

最後，我也想對各位讀者說聲謝謝。由衷感謝大家的鼓勵，謝謝。

內藤誼人

參考文獻

- Aronson, E., Willerman, B., & Floyd, J. 1966 The effect of a pratfall on increasing interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 4, 227-228.
- Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. 2010 Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism-popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145.
- Braun, M. F., & Bryan, A. 2007 Female waist-to-hip and male waist-to-shoulder ratios as determinants of romantic partner desirability. *Journal of Social Personal Relationships*, 23, 805-819.
- Broadstock, M., Borland, R., & Gason, R. 1992 Effects of suntan on judgments of healthiness and attractiveness by adolescents. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 157-172.
- Buss, D. M., & Barnes, M. 1986 Preferences in human mate selection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 559-570.
- Carton, A. M., & Aiello, J. R. 2009 Control and anticipation of social interruptions: Reduced stress and improved task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 169-185.
- Clark, R. A., Dockum, M., Hazew, H., Huang, M., Luo, N., Ramsey, J., & Spyrou, A. 2004 Initial encounters of young men and women: Impressions and disclosure estimates. *Sex Roles*, 50, 699-709.
- Claxton, R., Vecchio, S. D., Zemanek, J. E. Jr., & McIntyre, R. P. 2001 Industrial buyers' perception of effective selling. *Psychological Reports*, 89, 476-482.
- Clore, G. L., Wiggins, N. H., & Itkin, S. 1975 Judging attraction from nonverbal behavior: The gain phenomenon. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 43, 491-497.
- Colman, A. M., Pulford, B. D., & Bolger, F. 2007 Asymmetric dominance and phantom decoy effects in games. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 193-206.
- Corneille, O., Monin, B., & Pleyers, G. 2005 Is positively a cue or a response option? Warm glow vs evaluative matching in the familiarity for attractive and not so attractive faces. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 431-437.
- Darby, B. W., & Schlenker, B. R. 1989 Children's reactions to transgressions: Effects of the actor's apology, reputation and remorse. *British Journal of Social Psychology*, 28, 353-364.

- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. 2008 The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51, 61-80.
- Donaghue, N., & Fallon, B. 2003 Gender-role self-stereotyping and the relationship between equity and satisfaction in close relationships. *Sex Roles*, 48, 217-230.
- Filipowicz, A., Barsade, S., & Melwani, S. 2011 Understanding emotional transitions: The interpersonal consequences of changing emotions in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 541-556.
- Fisher, S. R., & White, M. A. 2000 Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25, 244-251.
- Fletcher, G. J. O., Simpson, J. A., Thomas, G., & Giles, L. 1999 Ideals in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 72-89.
- Flynn, F. J. 2003 How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- Frith, K. T., Cheng, H., & Shaw, P. 2004 Race and beauty: A comparison of asian and western models in women's magazine advertisements. *Sex Roles*, 50, 53-61.
- Ganesan, S. 1994 Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Goodwin, C., & Ross, I. 1992 Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25, 149-163.
- Gottman, J. M., & Krokoff, L. J. 1989 Marital interaction and satisfaction: A longitudinal view. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 57, 47-52.
- Grant, A. M., & Gino, F. 2010 A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 946-955.
- Hallowell, E. M. 1999 The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77, 59-66.
- Hankins, N. E., Mckinnie, W. T., & Bailey, R. C. 1979 Effects of height, physique, and cranial hair on job-related attributes. *Psychological Reports*, 45, 853-854.
- Harrigan, J. A., Oxman, T. E., & Rosenthal, R. 1985 Rapport expressed through nonverbal behavior. *Journal of Nonverbal Behavior*, 9, 95-110.
- Henagan, S. C., & Bedeian, A. G. 2009 The perils of success in the

- workplace: Comparison target responses to coworkers' upward comparison threat. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2438-2468.
- Hepper, E. G., Hart, C. M., & Sedikides, C. 2014 Moving narcissus: Can narcissists be empathic? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, 1079-1091.
 - Horn, G., & Downey, J. L. 1990 Perception of expectancy effects. *Psychological Reports*, 67, 651-655.
 - Jehle, A., Miller, M. K., Kemmelmeier, M., & Maskaly, J. 2012 How voluntariness of apologies affects actual and hypothetical victims' perceptions of the offender. *Journal of Social Psychology*, 152, 727-745.
 - Jonason, P. K., Raulston, T., & Rotolo, A. 2012 More than just a pretty face and a hot body: Multiple cues in mate-choice. *Journal of Social Psychology*, 152, 174-184.
 - Kachalia, A., Kaufman, S. R., Boothman, R., Anderson, S., Welch, K., Saint, S., & Rogers, M. A. M. 2010 Liability claims and costs before and after implementation of a medical error disclosure program. *Annals of Internal Medicine*, 153, 213-221.
 - Kalliopuska, M. 2008 Personality variables related to shyness. *Psychological Reports*, 102, 40-42.
 - Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Zierk, K. L., & Krones, J. M. 1994 Evolution and social cognition: Contrast effects as a function of sex, dominance, and physical attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 210-217.
 - Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. 1984 Social Psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39, 1123-1134.
 - Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. 2004 Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89, 104-118.
 - Klapwijk, A., & Van Lange, P. A. M. 2009 Promoting cooperation and trust in "Noisy" situations: The power of generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 83-103.
 - Kwon, S., & Weingart, L. R. 2004 Unilateral concessions from the other party: Concession behavior, attributions, and negotiation judgments. *Journal of Applied Psychology*, 89, 263-278.
 - Langer, E., Blank, A., & Chanowitz, B. 1978 The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36,

635-642.

- Legg, A. M., & Sweeny, K. 2014 Do you want the good news or the bad news first? The nature and consequences of news order preferences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, 279-288.
- McElroy, J. C., & Crant, J. M. 2008 Handicapping: The effect of its source and frequency. *Journal of Applied Psychology*, 93, 893-900.
- Mogilski, J. K., Wade, T. J., & Welling, L. L. M. 2014 Prioritization of potential mates' history of sexual fidelity during a conjoint ranking task. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, 884-897.
- Morris, J. R., Cascio, W. F., & Young, C. E. 1999 Questions and answers about who did it, how many did it and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, Winter, 78-87.
- Muehlenhard, C. L., & Hollabaugh, L. C. 1988 Do women sometimes say no when they mean yes? The prevalence and correlates of women's token resistance to sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 872-879.
- Mueser, K. T., Grau, B. W., Sussman, S., & Rosen, A. J. 1984 You're only as pretty as you feel: Facial expression as a determinant of physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 469-478.
- Munichor, N., & Rafaeli, A. 2007 Numbers or apologies? Customer reactions to telephone waiting time fillers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 511-518.
- Park, B. 1986 A method for studying the development of impressions of real people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 907-917.
- Przybylski, A. K., & Weinstein, N. 2012 Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30, 237-246.
- Reid, C. A., Davis, J. L., & Green, J. D. 2013 The power of change: Interpersonal attraction as a function of attitude similarity and attitude alignment. *Journal of Social Psychology*, 153, 700-719.
- Simonton, D. K. 1992 The social context of career success and course for 2,026 scientists and inventors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 452-463.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Gee, J. 2004 When social accounts backfire: The exacerbating effects of a polite message or an apology on reactions to an unfair outcome. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 322-341.
- Sylwester, K., & Pawlowski, B. 2011 Daring to be darling: Attractiveness

of risk takers as partners in long-and short-term sexual relationships. *Sex Roles*, 64, 695-706.

- Valenzuela, A., Mellers, B., & Strebel, J. 2010 Pleasurable surprises: A cross-cultural study of consumer responses to unexpected incentives. *Journal of Consumer Research*, 36, 792-805.
- Vonk, R. 1993 The negativity effect in trait ratings and in open-ended descriptions of persons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 269-278.
- Vonk, R. 1998 The slime effect: Suspicion and dislike of likeable behavior toward superiors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 849-864.
- Walther, J. B., Slovacek, C. L., & Tidwell, L. C. 2001 Is a picture worth a thousand words? *Communication Research*, 28, 105-134.
- White, G. L. 1980 Inducing jealousy: A power perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 222-227.
- Williams, L. E., & Bargh, J. A. 2008 Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth. *Science*, 322, 606-607.
- Wolff, H. G., & Moser, K. 2009 Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206.



Mind Map 164

第二印象： 扳回劣勢的最強人心操控術

作者| 內藤誼人

插畫| 田淵正敏

譯者| 賴惠鈴

副總編輯| 郭玫禎

主編| 黃迺淳

美術主編| 藍秀婷

封面設計| 池婉珊

內頁排版| 菩薩蠻電腦科技有限公司

校對| 黃薇霓

發行人| 張輝明

總編輯| 曾雅青

發行所| 三采文化股份有限公司

地址| 台北市內湖區瑞光路513 巷33 號8 樓

傳訊| TEL:8797-1234 FAX:8797-1688

網址| www.suncolor.com.tw

本版發行| 2018 年5 月11 日

Daini Insho De Torimodose Bankai No Shinri Gaku Copyright © Yoshihito Naito
2017

Chinese translation rights in complex characters arranged with Mainichi
Shimbun Publishing Inc.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo

著作權所有，本圖文非經同意不得轉載。 All rights reserved.

本書所刊載之商品文字或圖片僅為說明輔助之用，非做為商標之使用，原商品商標之智慧財產權為原權利人所有。