

book 拆书帮  
拆书帮完全理念

NO.1

你不必读完全书，更不必担心记不住，能用上一点就值回百倍书价。

NO.2

读任何一本 30 块钱的致用类图书，完全能达到参加 3 万块钱培训的效果。

NO.3

凡是不联系经验的学习都不配称为成人学习，凡是不改变行为的学习都是极大的浪费。

随书附赠  
拆书帮便签读书法  
三色便签

book 拆书帮  
02

赵周 / 著

# 拆出你的 沟通力 I

表达能力 + 主动倾听能力 RIA

中央广播电视大学出版社

# 拆出你的沟通力 I

赵周 著

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据

拆出你的沟通力.1/赵周著. —北京：中央广播

电视大学出版社，2014.5

（拆书帮系列图书）

ISBN 978-7-304-06187-6

I . ①拆... II . ①赵... III . ①心理交往—通俗读物

IV . ① C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第060043号

版权所有，翻印必究。

（拆书帮系列图书）

拆出你的沟通力. 1

CHAICHU NI DE GOUTONGLI 1

赵周 著

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心010-58840200 总编室010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路45号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏雪菲 责任编辑：周朋

献给学习促进者  
你照亮身边的人  
也照亮了自己

# 目录

## 前言

把沟通能力拆为己用

本书使用说明

## 第一章 事实与观点

片段1.1

片段1.2

片段1.3

片段1.4

片段1.5

片段1.6

## 第二章 条理与组织

片段2.1

片段2.2

片段2.3

片段2.4

## 第三章 生动与打动

片段3.1

片段3.2

片段3.3

片段3.4

## **第四章 受众分析**

片段4.1

片段4.2

片段4.3

片段4.4

## **第五章 表关注**

片段5.1

片段5.2

片段5.3

片段5.4

片段5.5

片段5.6

## **第六章 顺情绪**

片段6.1

片段6.2

片段6.3

片段6.4

片段6.5

## **第七章 赢好感**

片段7.1

片段7.2

片段7.3

片段7.4

## **第八章 理思路**

片段8.1

片段8.2

片段8.3

## **举个栗子**

01 随手教拯救呆萌忠犬小伙计

02 小试牛刀厉言崭露头角

03 手把手教媳妇念好妯娌经

04 古人也吃XYZ这一套

05 总是举个“栗子”

06 会讲故事人人爱

07 皇上驾到，机会来了！

08 打造训练有素的团队

09 攘外必先安内

10 贵人相助如虎添翼

11 预备踏上新的征程

《举个栗子》诞生记

## **后记 让致用的归给致用，兴趣的归给兴趣**

## **致谢**

## **附录： 本书引用图书版本信息**



阿里巴巴、支付宝、中海油、中国人民大学培训学院、腾讯、新浪、百度……多家名企千余名员工口碑推荐！

飞速发展的时代，每个职场人都能感觉到一种急迫的、自我提升的需要。跟随“拆书帮”，你可以把经典图书的知识转化为工作中用得上的能力，相信你自己、你的同事和老板都会感受到你的进步，这样不断的进步会让你成为真正可用的人才！

——郑子斌 百度副总裁

在当今节奏飞快、海量信息的环境下，“拆书帮”让一个人乃至一个组织有效、迅速地抓住一本书的精髓，引导读者拆为己用，甚至惠及他人，这的确很有意义。

——马永武 腾讯学院院长

对于任何一本书，读者都可结合自己的需要有目的地选择阅读的内容，从而在最短的时间里把一本书的精华“拆为己用”。在我多年的阅读和写作生涯中，也经常用此法读书、收集资料，颇有成效。故向职场中人推荐。

——吴晓波 著名财经作家、“蓝狮子”出版人

我们一生都在为职业与事业的发展做知识准备。如果要通过传统的读书方法来掌握这些知识，我们就是活五百年也不够！拆书帮的这本《这样读书就够了》帮助我们去感受书籍，去理解、掌握知识转化为能力的逻辑内涵，用有限的时间读懂更多的书籍。生命有限，知识无限！

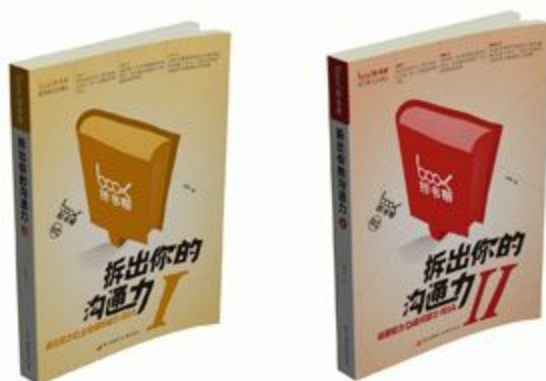
——李月庆 上海天翼图书有限公司总经理

多年前赵周分享他在阿里的“拆书帮”实践，让我大呼精妙。拆书帮

将一群爱书之人集合，让书中的文字与情节与自己的生命相联系，让读书真正可以改变思维、行为，成为自我培训的最便捷途径。小投入，大收获。

——许晓晖 中智上海经济技术合作公司培训部经理

## “拆书帮”系列图书之《拆出你的沟通力I》、《拆出你的沟通力II》推荐：



“拆书帮”已经成为当今个人学习以及企业培训方面的一个全新方式和热门话题，全国各地兴起的拆书活动正不断让拆书的理念和方法深入人心。赵周帮主的新书《拆出你的沟通力》相当于为你提升沟通能力给出一本易学易用的武功秘籍，只要多加操练一定能让你功力大增。同时这本书也全方位体现了我所判断的未来学习趋势：碎片化、移动化、社区化和游戏化，相信大家能够从中体验到学习的乐趣。

——付伟 中国银联培训中心主任

海信学院邀请赵周老师讲过十几轮“管理沟通”课程，是学院口碑最好的学习项目之一。如今他更用拆书的方法帮助管理者们提升职场的沟通力，给我们打开了一个全新的窗口，为当今各种工具方法满天飞的时代带来了一股清新的空气。完全不同的方法，完全不同的视角，拆书让学习更有效，更有乐趣。

——谷云盛 海信学院副院长，中国企业大学管理者联盟秘书长

我读赵周老师的这本《拆出你的沟通力》是一口气读完的。书中的设置的对比、冲突，引用的案例、对话和给出的示范、RIA工具，以及最后的应用职场小说《举个栗子》，让我深感解渴和实用。我基于两点

推荐这本书：一是我非常认同赵周老师的观点：教是最好的学，救人不仅可以建功立德，也可以更好的治自己的病。二是赵周老师的拆书帮，解决了“知一行”两张皮的“知识消化不良症”，他的RIA强调“选准一个点，立即拿来用”，有效解决了知识到行为和技能转化的顽疾。希望赵周老师的这本致用之作能够把更多的人从“读书人”引渡到“拆书人”。

——孔庆斌 大联想学院院长

21世纪是科技极速发展的时代，变革将成为企业的常态，产品、服务、管理、战略等竞争优势都将是短暂的，唯有持续的“组织学习能力”才是企业真正的核心竞争能力。赵周老师近年潜心研究成人学习理念、方法、效率等问题，试图把读书和解决实际问题、提升自身能力更有效地结合起来，以达到提升学习能力改善工作绩效的目的。其新作《拆出你的沟通力》拆解了大量经典图书片段，让读者在快乐品赏一个个经典“故事”讲解的过程中，体悟人际沟通的方法精髓，并提升自身沟通能力。

——罗开位 招银大学总经理

职业生涯有不同的发展阶段，每个阶段都需要相应的能力。沟通能力在每个阶段都是核心能力，学习能力在每个阶段都是发动机。拆书帮成人学习方法论是为了提升职场人的快速学习能力，我尤其赞同“学习促进者”的理念——最高效的学习能力是促进他人改变与成长。《拆出你的沟通力》就是要让你活用“拆书”，训练及提升沟通能力，进而促进你身边的人的沟通能力。学习与沟通，利人与利己，治病与救人，一举多得。

——孙振耀 ATA致行教育科技有限公司首席执行官，原惠普全球副总裁、中国区总裁

但凡爱书者都有自身的读书目的和方法，或增广见闻，或学以致用

用，或仅是乐在其中。《拆出你的沟通力》或许能让您同时达成读书的多种目的，因为它有料、有用、也有趣.....请您享用！

——**许芳** TCL集团副总裁，人力资源总监，领导力开发学院院长

在当今知识爆炸的信息时代，学习理念和方式的变革显得尤为重要。“拆书帮”在赵周老师和拆书家们不断创新和实践的过程中，已经形成了一套行之有效的学习方法论，让读书更有趣，让学习更有效。《拆出你的沟通力》是拆书帮应用的又一力作。该书从经典图书摘编若干片段，汇编为沟通能力体系，采用“拆书家讲解引导，学习者拆为己用”的描述结构，既能让学习者有效提升沟通能力，又能让学习促进者创造价值。

——**熊俊彬** 《培训》杂志社 副主编

跟随拆书帮，你可以把经典图书的知识转化为工作中用得上的能力，相信你自己、你的同事和老板都会感受到你的进步，这样不断的进步会让你成为真正可用的人才！

——**郑子斌** 百度副总裁

关于本书或“拆书帮”，如果你有任何问题，欢迎和作者联系。

邮箱地址：[zhaozhou@chaishubang.com](mailto:zhaozhou@chaishubang.com)

# 前言

## 把沟通能力拆为己用

有一类书叫族谱，也叫家谱，建体系、释概念、析事迹。有一类书叫方谱，很像菜谱，分方面、集药方、兼理法。前者要拜读，顶礼膜拜、理解记忆。后者要拆读，拆为己用、诉诸行动。

美国哲学家艾德勒在他的经典著作《如何阅读一本书》中讲：读书要在全书最后写下个人索引，在全书前面归纳整体架构，在书页中间做结构笔记、概念笔记和辩证笔记。这是拜读的极致。如果你好奇，想了解自己祖辈的脾性事迹、家族的来龙去脉，当然得请出族谱来，条分缕析、反复推敲……又或者，如果你在大学中修读某一科目，老师是教科书的作者，又是期末考试出题者，你自然得提起十二万分精神，照《如何阅读一本书》的方法把书中信息吃透。

但在“拆书帮”中，我们读书是为了解决自己的问题、提升自己的能力。书中信息不是你要膜拜的对象，而是为你所用的工具。哪怕作者是把书当族谱写的，结构宏大、架构复杂、系统完善、论述精密，也没人拦着你不能把它当方谱来读。好比你花钱请了医生，虽然他内外科兼通、中西医皆擅，但你只需要问他你的牙痛该怎么解决。

而你拿在手里的这本书，策划编纂的时候就希望它是一本方谱或菜谱。

孙思邈著《千金要方》，诉求是“治病救人”，分二百三十余门，集药方五千三百余首，后人评论“该书有述有作，验方经方兼备，是中国

第一部理法方药俱全的医学巨著”。

袁枚编《随园食单》，纲领为“知而后行”，在十四个方面记述三百二十六种南北菜肴美酒名茶，“文字简单清爽，人人都可照着去做，而且随园先生还将某菜做法、出自何人何家大都写了出来。”“拆书帮职场核心能力”把沟通细分为五种能力，以一百多个辑自不同经典图书的片段来将之拆解。像方谱，你可以依据自己的问题和需要，从中挑出一两个对症的药方，去尝试应用；像菜谱，这本书中的信息不是供你理解和记忆的（像你已经买的很多书一样），而是希望助你知而后行。

书中所引多为经典图书，在书后附了书目索引。各位拆书大侠对哪本有兴趣，不妨找来，自行用“拆书帮便签读书法”拆为己用。但在本书中我们以沟通能力为纲，仅从各书中摘编几个最合用的片段，细细拆解为各项沟通能力。



### **金庸，《倚天屠龙记》，666页**

张无忌俯下身来，接续唐文亮的断骨，对常敬之道：“拿些回阳五龙膏给我。”常敬之从身边取了出来给他。张无忌道：“请去向武当派讨一服三黄宝蜡丸，向华山派讨一些玉真散来。”常敬之依言讨到，递了给他。张无忌道：“贵派的回阳五龙膏中，所用草乌是极好的；武当派三黄宝蜡丸中的麻黄、雄黄、藤黄三黄甚是有用，再加上玉真散，唐前辈调养两个月后，四肢当能完好如初。”

与沟通相关的核心能力有五项：KC1表达能力、KC2主动倾听的能力、KC3提问能力、KC4说服能力、KC5谈判能力。《拆出你的沟通力 I》主治表达能力和主动倾听能力不足，《拆出你的沟通力 II》则疗养提问能力、说服能力。关于谈判能力的拆为己用，会单独成为一本书。



关于核心能力，我们要做些说明：有些能力是砖瓦，有些能力是墙梁，有些能力是楼房。后者依次由前者搭建而成。核心能力就是砖瓦。演讲能力就不属于核心能力，因为它由表达能力、说服能力和提问能力组成（另外还需要一些专业技能，如肢体语言等）。再比如，面试能力或哄女孩子开心的能力，则是七八种核心能力的组合；而所谓管理能力或销售能力或人格魅力，则几乎是一个人各种能力的综合体现。

虽然要具备如此多的能力看起来很困难，但只要理清思路、联系自己、规划应用，就相对容易了。何况，虽然单块砖瓦也许毫无用处，必须垒就房屋才能遮雨挡风，但单项核心能力的提升完全能帮助你在工作生活的某些事情上更进一步。

只要你能拆为己用。

## 本书使用说明

《拆出你的沟通力I》和《拆出你的沟通力II》不是写来供读者阅读的，而是设计来给学习者拆为己用的。

“拆”不是“拆散”，是“拆迁”。我们常常在路边砖墙上看到的带个圈的“拆”字，其实重点不是把那房子拆了，而是那里要盖上新房——只有建起新房子才能产生价值，给开发商、购房者和拆迁户带来利益。

“拆”是转化和内化。“拆书”，就是强调把图书的知识片段转化为学习者的能力。“拆出你的沟通力”，就是通过RIA 环节，把经典图书中涉及沟通的知识片段拆为己用，转化为自己的沟通能力，并提升自己沟通能力的方方面面。

RIA 是拆书帮学习方法论的核心环节



# RIA

## Reading - Interpretation - Appropriation

**R** 部分是阅读原文片段。本书中，拆书家从经典图书中拆出来数十个知识片段，都是非常好的关于沟通的知识。平时，我们读书碰到精彩段落，心有所动，会画线、摘抄、转发……然后呢？就没

有然后了。除非把知识转化成了自己的能力，否则这些知识不可能为人带来任何价值和改变。所以，**R** 部分是最不值钱的。

**I** 部分，是拆书家对原文知识片段的讲解和对读者或听众的引导。有些书侧重解决问题，直接给出行动建议，这类书属实用类图书，对应的**I** 就很简单，可有可无。有些书侧重阐释概念，这类书属理论类图书，对应的**I** 就得具体一些，要想办法促成学习者的体验和反思。还有些叙事类或其他类的图书，就更需要拆书家给出精心设计的**I**，协助学习者从对原文的专注转向以自己为中心的学习。

**A** 部分就是拆为己用了，有3个方向：**【A1】** 激活学习者对相关经验的反思，**【A2】** 催化学习者去行动和应用，**【A3】** 促动学习者在现场演练。**【A1】** 指向过去，**【A2】** 指向未来，**【A3】** 强调当下演练、在用中学。

为什么拆为己用要包括这3个核心动作，在《这样读书就够了》中有成人学习理论的梳理综述，这里不再赘述。只提醒一下：【A1】和【A2】在自己读书时就可以刻意为之，而【A3】通常要在学习促进者给出场景或要求后才能进行。对同样主题、同样知识的学习，为什么现场学习的效果通常比自己读书印象更深、效果更好，原因之一就是优秀的现场学习设计有【A3】这样现场演练、在用中学的环节。

如果你读R部分只是击节赞叹，读I部分只是画画重点，读A部分只是看过就算，那么还是放下这本书，去看会儿电视吧。

药方不是用来赏鉴的，依方服药才能治病。

其实，熟悉拆书帮RIA学习法的人，或者自己悟到了成人学习要以自己为中心的人，很多时候不需要有一个拆书家给出I或A。因为他已经是高级学习者（self-transformational learner），自己能做自己的拆书家了。盼望你在阅读这本书之后，练出这种技能和习惯，就是在任何学习中都能够跳过从“心有所动”到“真能应用”的鸿沟，自然而然地对自己有感触的知识加工出I和A来。

如果你是高级学习者，不妨应用本书的RIA思路，去辅导和促进他人掌握那些对你有益的沟通技能，升级为学习促进者（transformational facilitator）。不仅因为教给别人可以让自己更好地学习，而且因为我们愿意和我们爱的人一起成长。

任何企业和组织中，都有大量的未被满足的提升沟通技能的需求。如果你是企业培训管理者或内部培训师，还可以从本书中遴选RIA片段，再组合成不同主题、不同时长的沟通训练课程。比如，选用5个片段组成3小时的“工作汇报与呈现”课程，用7个片段组成3小时的“高效能会议”课程，用9个片段组合为6小时的“跨部门沟通与协调”课程，用11个片段组合为6小时的“创造价值的冲突管理”课程，用更多片段组合为系列的“技术型管理者的沟通技能开发”工作坊……但须根据你对组织内

学习者的调研、实际案例搜集分析，以及企业的培训计划、岗位素质模型等来遴选搭配模块。

《倚天屠龙记》第十二章《针其膏兮药其育》中写道，张无忌初学乍练救常遇春，用药都对症，但不通“君臣佐使”之道，“一味地急冲猛攻”。很多时候，企业内部培训师讲的知识点是对的和好的，但搭配不当、逻辑不清、案例不信、体系不严，就难免到不了期望的效果。对这种用法有兴趣的朋友不妨把你的搭配组合和具体情况发邮件给我，交流切磋。若能帮更多企业用更简便有效的途径解决员工沟通技能的学习需求，不亦快哉。我的邮箱是：[zhaozhou@chaishubang.com](mailto:zhaozhou@chaishubang.com)

最后，重申拆书帮成人学习理念，请务必拿这本书实践一下：

第一，你不必读完全书，更不必担心记不住，能用上一点就能值回百倍书价。

第二，读任何一本30块钱的致用类图书，完全能达到参加3万块培训的效果。

第三，凡是不联系经验的学习都不配称为成人学习，凡是不改变行为的学习都是极大的浪费。

第四，最好的学习方法就是教会别人。

赵周

2014年1月

# 第一章 事实与观点

## 片段1.1

### •你的表达中事实多还是观点多？•《逻辑与知识》片段 RIA

**R** 阅读原文片段



[英] 伯兰特·罗素 著  
范莉均 译  
商务印书馆2012年出版  
定价：35元

**《逻辑与知识》，摘录自220～221页**

世界包括事实，而事实是不论我们对之持有什么样的看法而该是怎么样就是怎么样的东西；而且还有信念，信念指涉事实，通过对事实的指涉，信念不是真就是假。

注意到事实属于客观的世界这一点很重要，除去一些特殊的情形，事实不是由我们的思想或者信念创造出来的。



## 拆书家讲解引导

最近有一部电影特别火，《中国合伙人》，大家都在谈论。我犹豫要不要去看，就问了三位看过的朋友。

一位对我说：“就是新东方的广告大片，没什么好看的。”

另一位说：“和大部分港片一样：结构散乱、重心游离、主题薄弱、滥用音乐。”

第三位说：“片尾放CAST时候，我激动地鼓了掌，影院里好多人响应。有的台词我现在还能背出来，‘如果皱纹终将刻上额头，你能做到的，就是不让皱纹刻进心里’。”

结果是二比一，反方数量占优，但我还是去看了。因为那两个说不好的表达加起来也没有第三个表达更影响我。

与此同时，电影界还发生了一个奇葩事件：一部叫做《富春山居图》的电影，口碑奇烂，豆瓣上73.1% 的人打出了一星差评，但票房奇高，上映十天票房突破2.5亿。

观察者都目瞪口呆：口碑不好但票房不错的电影并非没有先例，但一部零好评电影能票房过亿，这样大的反差绝对是前无古人。

于是就有各种解释蹦出来，试图理解这种认知失调，有审丑说、狂欢说、时机说、猎奇说……五花八门，不一而足。我认为评论专家们忽略了一个重要因素，那就是：其实绝大部分电影观众的评论都没能影响其他人。因为大部分人在表达中给出的信息表达能力都是主观的。

“不好看”是主观的，“剧情混乱”是主观的，“烂得没有底线”还是主观的。无论你用多狠的词句，仍然属于片段1.1中罗素所说的“看法”或“信念”，不属于“客观的世界”。所以，当其他条件都合适的时候（比如电影高价雇佣的宣传家们用了大量的技巧去推广），普通观众的评论和表达都不足以拦阻买票的人们。这些人可能看到一半就忍不住离场，再悔之晚矣地加上自己主观的评论：“千万别去看啊”。然后悲催地发现自己也是说了跟没说一样。

不独差评如此，反过来也是：真正口碑好的电影也不见得票房好，因为人们的好评也是主观多而客观少。

除非，很多人都学会像喜欢《中国合伙人》的那位朋友一样表达：“我鼓掌了”，这是事实；“影院里好多人响应”，这是事实；“台词我都能背出来”，这还是事实。

一句事实，顶得上一万句看法。

我们所谈论的所有内容，总可以分为两类：客观的和主观的。客观的，称之为事实；主观的，无论是看法或信念，称之为观点。

能够随时清晰地意识到自己所说是事实还是观点，是提升表达能力的第一步。

这一点知易行难，因为人们习惯说观点，到了习焉不察的程度：刚

刚看到的事情、参加的会议、看过的文件，他可以概括、总结、评价，但若有人问“你是从刚才的哪些事实得到这个观点的？”超过一半的人会愣住。



1. [A3] 你为内部客户或外部客户提供的产品或服务是什么？

请给出关于你的产品的至少三个细节，它们是一般人不会考虑到的，同时要解释这些细节的作用。

---

---

---

2. [A1] 想想自己在过去一周中，不够客观的两三次表达。你都是怎么说的？

---

---

---

3. [A2] 在同样情况下，你可以把以上的表达怎样变为以事实为主？



---

---

---

## 片段1.2

### ·从自我介绍开始的表达升级之路·《圣经·马太福音》 片段RIA



#### 阅读原文片段

#### 《圣经（和合本）·马太福音》，11章2 ~ 5节

约翰在监里听见基督所作的事，就打发两个门徒去，问他说：“那将要来的是你么？还是我们等候别人呢？”耶稣回答说：“你们去，把所听见，所看见的事告诉约翰。就是瞎子看见，瘸子行走，长大麻风的洁净，聋子听见，死人复活，穷人有福音传给他们。”



#### 拆书家讲解引导

你最近在某种场合做过自我介绍吗？是怎么做的？

让我猜猜，是不是这样——“我叫 ×××，我来自 ×××，很高兴认识大家……”

大部分人都是这样做自我介绍，却没有想过这些话根本没有介绍自我，因为名字并不是自我，它只是一个符号，公司、职业或籍贯也不是自我，它只是一个集合。

当施洗约翰派人去问耶稣他是什么人的时候，耶稣没有说“我叫耶稣，来自拿撒勒”，因为这些没有意义。耶稣说的是一些有意义的事实。当约翰听到这些事实的时候，他自然会想起旧约中的预言，知道耶稣正是人们所期盼的那一位弥赛亚（救世主）。

相映成趣的是，《论语》中也有一段记载，孔子是这样介绍自己的：

叶公问孔子与子路，子路不对。子曰：“女奚不曰，其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至云尔。”

（叶公向子路问孔子的为人，子路不回答。孔子道：“你为什么不说：他的为人，用起功来便忘记吃饭，快乐起来便抛却忧愁，不晓得衰老就要到来，如此罢了。”）

——《论语·述而》，杨伯峻译文

孔子也没有说，我叫孔丘，字仲尼，鲁国陬邑人。孔子说的也是一些有意义的事实。这些事实可以帮助叶公理解他到底是什么样的人。



**[A3]** 请设计三个版本的自我介绍：工作版、生活版和老友重逢版。分别精选一些事实——在工作版的自我介绍中让对方了解到你的某些能力或资历，在生活版中让对方感受到你的独特或价值，在老友重逢版中让对方了解你现在是什么样的人。

## 片段1.3

### ·细节就是力量· 《一个广告人的自白》 片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美] 大卫·奥格威 著  
林桦 译  
中信出版社  
2010年出版  
定价：29元

#### 《一个广告人的自白》，摘录自87页

调查研究的结果告诉我们，欧洲人过分夸大访问美国的花费很多这个观念，这是我们唯一的大障碍。我们决定迎头解决这个问题。我们没有用你可以“花比你预想的要少的钱”游览美国那样文质

彬彬、不关痛痒的办法，而是提出了一个具体的数字：每周35英镑。得出这个数字是经过仔细核实的。比如，在决定纽约旅馆一间房间的合理的最低价格之前，我们派一位撰稿员去温斯楼旅馆核查床位，了解到房钱是6美元一夜，她认为是很令人满意的。

我们的广告出现在欧洲报纸上的时候，读我们广告的人打破了纪录，引起的咨询数量多得使美国旅行社在伦敦、巴黎、法兰克福的办事处不得不加班加点工作到深夜。



## 拆书家讲解引导

“花比你预想的要少的钱”说了跟没说差不多，但具体到“每周35磅”，就具备了强大的影响力。

表达事实离不开细节的呈现。

很多人记得，5·12地震中有一位争议人物叫范美忠。凤凰卫视采访他所在学校的校长，问范老师平时表现如何。若校长回答“范美忠是一位受学生欢迎的老师”，这句话很难说是主观的还是客观的，恐怕很多不喜欢范老师的人会觉得校长在袒护他。但校长说的是“他的学生都尊称他为‘范老’，跟我发短信说要顶住压力，千万不要开除他”<sup>[1]</sup>——有了细节，事实感就很强了。

当然，表达中的细节应是根据表达的目的而精心挑选过的。片段1.3中，广告大师奥格威给出的细节是关于游览美国的费用，而没有涉及任何美国的景观、城市、人物、历史……任何细节都提及只会让你的

表达漫而无当、言不及义。

西谚有云“魔鬼在细节中”(Devils in the details)，说不关注细节一定会失败。诸如乔布斯设计苹果产品的例子，说明成功者都关注细节——当然，是关注有意义的细节，任何细节都过问不可能带来成功，只会把人累死。

不仅在表达中要关注细节，在行动中也要关注细节，所谓“言行一致”。两者是相互促进的。就是说，我们平时说话时多提醒自己关注细节，久而久之，在行为中、工作中、思考中就会养成关注细节的习惯。反之亦然。

你看，奥格威已经把说细节内化成了自己的习惯：他在这个片段的最后想表达这个广告效果好，但他没有说这句话，因为这样表达偏主观、偏概括。他说的是怎么个好法——引起的咨询数量多。这样的表达就偏事实了。但他仍不满意这样的表达，他还强调咨询数量多到什么程度——“伦敦、巴黎、法兰克福的办事处不得不加班加点工作到深夜”。

魔鬼在细节中。



1. [A3] 你最喜欢的身边物品是哪一件？也许是你爱不释手的手机，也许是你钟爱的皮包或手表，也许是你千挑万选的高保真耳塞或笔记本电脑……如果你想让朋友或家人也像你一样喜欢它，你会怎样去精心挑选一些细节去介绍它？

---

## 2. [A3] 请阅读下面这个表达的片段。

公司生产车间包装打包岗位的打包机因为生产设备老化，使用过程中经常出现卡带现象，有时在一小时内会出现四到五次，影响生产线体的正常工作。生产部门找到了设备部门进行协调，我委派技术人员小孙前往现场确认。小孙检查后，发现打包机连续作业时，在传送打包带的轨道内会有打包带的碎屑残留，影响打包带输送造成卡带，需要定时清理。小孙想到了利用生产线压缩空气进行除尘的方法，并立即制作了工具现场使用验证，效果良好。小孙手把手地教授岗位操作工如何独立操作，并重点强调了操作的注意事项。当日下班前小孙拟定了一份新的设备保养操作规程，下发到车间。后续打包机卡带现象明显减少。

是否发现，这个片段几乎全部是事实，但很像流水账？这是因为表达的节奏很平淡，没有根据表达的目的而精心挑选和呈现细节。请尝试改编一下这段表达：

1) 如果我的目的是让读者认可小王的创新能力，那么上述哪件事需要铺陈展开，加入更多的细节？

---

2) 如果我的目的是让读者认可小王做事缜密周到，那么对上述哪件事可以描述更多细节？

---

---

[1] 《一虎一席谈·先跑老师该不该受到指责》，凤凰卫视2008年6月7日首播。可以给拆书帮微信公众平台发送“胡一虎02”看到这个视频片段。



## 片段1.4

### •观点鲜明和独到•《营销管理》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美] 菲利普·科特勒、凯文·莱恩·凯勒著  
王永贵，等译  
中国人民大学出版社  
2012年出版  
定价：79元

#### 《营销管理（第14版·全球版）》，摘录自3~4页

营销无处不在。无论是有意识的，还是无意识的，任何组织与个人都在从事着各种各样的营销活动。在当今的环境中，好的市场营销已经成为企业成功的必备条件。但是，好的营销往往也是在不

断发展变化之中的。奥巴马（Barack Obama）当选为美国第44届总统，获胜的部分原因是采用了新的营销实践。

……（作者注：此处作者用几百字翔实描述了奥巴马2008年竞选中采用新的营销实践的事实，包括翔实的细节。略去。）

成功的市场营销绝非偶然，而是科学规划和有效实施的必然结果。就其实质而言，在21世纪的营销环境中，市场营销既是一门科学，又是一门艺术——营销者努力应对21世纪营销环境中的重大变化，并不断为经常出现的复杂挑战寻找富有创新性的全新解决方案。



## 拆书家讲解引导

在拆解前面的片段中，我们发现了我们的表达中往往忽略事实，不假思索直陈自己的观点。从罗素到奥格威，都强调事实很重要，不过这并不意味着就可以忽略表达观点。实际上，恰恰是我们平时过于随便地表达观点，导致说了跟没说差不多。

片段1.4，是营销学经典教科书《营销原理》最新版的开篇。“营销学之父”菲利普·科特勒的观点非常鲜明——“**营销无处不在**”，而且非常独到——不仅是企业和广告从业者，而且是“**任何组织与个人**”，一个学生、一个医生、一个妈妈、一个钟点工……都在从事营销活动。

鲜明的观点，让听者印象深刻；独到的观点，让听者欲罢不能——就算对方不同意，也不能轻易否定或忽视，而得认真对待和思考。

当然，科特勒没有忘记在观点中穿插了几百字的案例（也就是事实），来确立他的观点。在事实之后，继续深入表达观点，仍然足够鲜明和独到。

你向朋友介绍一个他不太了解的历史人物，你兴致勃勃说半天，他脑海中还是没有形成一个清晰的形象；同事问你怎么评价一个项目得失，你事无巨细讲一遍，他仍然不确定自己把握了项目的特点和重点。这就是观点的鲜明性欠缺。

凡是不能用一句话清晰总结的观点，都不能称得上鲜明。

那么什么是独到呢？举个例子：大家都说房价实在太高了，你也说房价实在太高了。但想想看：缺你这一句吗？这就叫不够独到，导致说了跟没说差不多。但如果你说“房价其实挺低的”，这也不叫独到，而叫抬扛。

独到通常要求能够从一个与众不同的角度去思考问题。比如，当大家都在抱怨房价太高的时候，你可以谈：我们为什么要忍受这么高的房价还留在北京呢？你也可以说：房价的问题其实本质上是中国投资渠道过于缺乏的问题，这个问题不解决，房价就降不下来。你也可以闲聊：还记得2004年、2005年就说房价马上要跌的那些经济学家吗，他们现在还活着吗？你还可以说：你知道吗？房地产是巨大的货币储存池，起到了极大的储存超发货币的作用，如果中国的房价降20%，可能会导致剧烈的通货膨胀，所有的东西可能都会涨价三四倍.....



1. [A3] 每周都会出现一些热点事件。每次热点事件发生后，都

有不少人在媒体或网络上表达自己的观点，大多数人只是转发或围观。其实我们看到的评论中，大部分的观点都称不上鲜明和独到。

请回顾过去几周你关注过的热点事件，去搜集关于该事件的评论文章。认真阅读至少七篇。然后：

- 1) 对比评价这些评论文章的鲜明性和独到性。
- 2) 挑选出其中最具独到性的观点，尽量清晰地转述给他人。

2. [A2] 下次你再关注某个热点事件，请先不去看他人的评论，而是去较全面地了解事件的事实，然后猜一猜大众观点很可能是什么——很容易猜到的——然后加工自己的观点，要有与众不同的角度。最后，讲给同样关注这件事的朋友。

## 片段1.5

### •先说事实还是先说观点•《博韦商务沟通》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美]考特兰·博韦、约翰·赛尔著  
喆儒译  
中国人民大学出版社  
2009年出版  
定价：72元

#### 《博韦商务沟通》，270页

为了拿出有说服力的分析性报告，在选择最有效的组织策略之前，要考虑你的受众的可能反应。

★持接受态度的受众。当你估计你的受众会表示赞同时，采用能够把重心放在结论和对策建议上的结构（直接方式）。

★对持怀疑态度的受众。当你估计你的受众不同意你的看法甚至有敌意时，采用能够把重心放在支撑你的结论和对策建议的理论依据上的结构（间接方式）。



## 拆书家讲解引导

表达的时候，应该先说事实，还是先说观点？在向领导汇报或跟人讲道理时，是开门见山好，还是娓娓道来好？

二者的区别在于，是结论和观点先行，然后适当举例（直接方式），还是从事实与论据切入，最后引出自己的观点（间接方式）。

多数人会依照自己的性格和习惯来决定表达的顺序：性子急的，就开门见山亮观点；性子慢的，就水到渠成慢慢讲。

还有些人说，不应该依据自己的性格，应该依据受众的性格：如果领导性子急，表达者应开门见山地亮出观点，否则就娓娓道来。

片段1.5的建议是，要依据受众的接受程度来设计表达的顺序，若预计受众容易接受表达者的结论（结论符合受众的预期或立场，受众对表达者比较信任），则先说结论和观点。否则，即使对方性子很急，也还是先从事实开始，加以论证分析，最后推导出结论吧。

强调一下，间接方式的表达，要求在开头的时候受众根本听不出来

你的观点是到底是什么。等你亮出观点的时候，他们已经跟着你的思路走了很远了。



1. [A1] 用本片段的技巧，审视你的上一次工作汇报，是直接方式还是间接方式？

---

2. [A3] 关于大家日常关注的话题，比如房价、雾霾、通货膨胀、职业发展、婚恋.....你有没有一两个够独到的观点？请写下来。然后加工一下，考虑：怎样开门见山地表达？怎样水到渠成地表达？

---

## 片段1.6

### •综合体现在汇报中•《杜拉拉升职记》片段RIA

**R** 阅读原文片段



李可著

陕西师范大学出版社

2010年出版

定价：26元

#### 《杜拉拉升职记》，34页

李斯特到广州办开会，忽然想起什么，做考问状，问拉拉：“要是由你来做上海办这个装修项目，你会申请多少预算？”

拉拉沉思了下，用肯定的语气说：“750万。”



李斯特大吃一惊，忙问：“根据呢？”拉拉有板有眼地分析道：“上海办目前的装修是5年前的设计风格，这次装修新的设计估计风格会变化不小，大部分间隔得重做，因此布线和天花板上的机电消防什么的都得重新做；上海办的家具大都已经使用8年，早过了折旧年限，而交换机系统已经使用10年，更是大大超过了供应商建议的使用年限，不动它还好，一动，系统就很可能出问题——这样，家具和交换机都需要更新；现在的面积是4500平方米，再签租约，一般是2～3年的租期，根据我的理解，DB在中国的业务呈明显上升趋势，考虑到未来2～3年的走势，比较可能的做法是在现有面积上，多加10%的面积，就是总面积会达到5000平方米左右。综合上面几条，每平方米的理论价格会达到1500元左右，总预算应在750万左右。”

李斯特听拉拉这么一分析细节，就冒了一身冷汗，心里暗自叫苦。

他稳了稳心神又追问：“那你觉得完成这个项目需要多长时间？”

拉拉内行地说：“按DB的操作流程，美国总部的地产部对此类项目会参与得很深，像上海办这么大的工程，单是获得亚太区的批准还无法立项，项目最后需要报到美国总部的地产部去审批的，加上中间还牵涉到很多部门的参与，比如法律事务部、采购部、IT部、财务部，使得用于协调的时间会非常长。正常情况下，美国总部的建议是用9个月完成整个装修项目，其中用于工程本身的时间应该是3个月左右，用于项目前期的分析和协调的时间大约是6个月。”

李斯特一面夸拉拉进步神速，一面决定一回上海就找玫瑰谈话。他知道拉拉的话十有八九是对的，不单是因为她的脸上写着一头诚实的黄牛的表情，而且，她的话明显朴素在理，有专业的力量。



## 拆书家讲解引导

（选自某次拆书帮现场学习）

赵周：这段你读到了什么？

学员：她回答得很专业，主要是有细节。

赵周：对，我们说“细节说服人，细节打动人，细节就是力量”，就是这段李斯特评论杜拉拉“朴素在理，有专业的力量”。你能看到她把说事实、说细节变成了自己的一种习惯。希望我们都能养成这种习惯。

但是，懂得说事实，像杜拉拉这样，你觉着已经不错了是吧？她还能不能做得更好呢？我们拆书帮这次的题目是“你必须超越杜拉拉”。为什么？因为说实在的，她并不能算多么成功嘛。混得不错而已。换到今天，照样买房压力很大。（众笑）你要比她做得好，要超越她。

有没有人记得这段的背景？杜拉拉这时是广州行政主管，她的老板是上海的行政经理，叫玫瑰。李斯特是她老板的老板。现在是上海office要彻底装修，谁负责？当然是玫瑰负责。算好了预算，报给李斯特，450万。李斯特大概问了问，就照此申请了上去。过了一段时间有点不放心，趁着到广州来，顺便问问杜拉拉吧。李斯特肯定没想到杜拉拉给出这么详细的答复来，“朴素在理，有专业的力量”是吧。说明杜拉拉平时用心，关注细节才能说出细节来。杜拉拉说，750万。

挺不错吧？这样一回答，老板的老板马上对你刮目相看。话说回

来，这个刮目相看的效果到底有多大？杜拉拉因为这次回答升职了吗？没有。我们刚刚梳理了《杜拉拉升职记》中的三次关键升职，这次可不在其中。实际上这次对话之后，李斯特回到上海，马上给玫瑰升了一级。

为什么发现玫瑰搞错了，反而给她升一级？你要记不得了，可以再回去看书，我们这里不分析这个。我不太喜欢这本书里权术的东西，关于高管心理活动、权术斗争、博弈制衡……这本小说里要么太幼稚，要么太理想，你能看出来作者最多做到过经理一级，对总监之上的级别都是推测和模仿，八成抄的《金枝欲孽》一类的，妃子们争宠，钩心斗角。（众笑）

我们不分析李斯特为什么反而给玫瑰升了一级。总之，这次杜拉拉说事实说细节，有效果，但效果并不是很大。为什么？

因为这件事情牵扯太多，责任重大。这时候只说事实就不够了。对特别重要的事情，涉及决策层面，那么仅仅展示客观事实就不够了。仍然要事实要细节，但还得加上你对事实的加工，一般就是你鲜明的观点，然后还要有你的建议，最后对建议的实施效果做预测。

**我重复一遍**：一份正式的用于决策的汇报，应包含四要素——**事实+观点+建议+预测**。建议必须明确具体，至少要给两个。预测不仅要给出积极预测，还要给出消极预测——也就是如果按我的建议做了，可能会有什么不好的事情发生。

这样，老板不止能看到你的“朴素”和“专业”，更能看到你的“周全”和“可靠”——一个好的汇报，不仅要让老板知道你的认真和敬业，更要趁机让他认同你思维全面、可以放心托付重要事项。前者，不过是好的员工；后者，才是可以提拔的候选人。

按照这个要求，再来看杜拉拉的“汇报”——既然已知某几个部门难

以协调，那对此可以给出建议，以及行动后的预测。

“建议高层召集法律事务部、采购部、IT部、财务部等部门的总监，明确此次任务的重要性和紧急性，请他们亲任本部门协调的联络人和责任人；或者，也可以成立装修项目小组，每个部门指定一位主管级以上的人员作为项目组成员。这样做之后，会大量减少跨部门协调的时间，估计3 ~ 4个月就可以协调完毕，节省至少三分之一的协调耗时。不过，这样可能会被总监们抱怨浪费了他们的时间，要有这个心理准备。”

有没有感觉？在之前的事实和观点的基础上，再加上这些话，就能更加让人感觉到专业。因为思考更全面了，考虑更细致了。本来李斯特听过事实和观点，觉着杜拉拉怎么样？细致、认真、负责任——这叫好员工。再听过她的建议和预测，就觉着她缜密、周全、可以信赖——这叫可以提拔的候选人。



1. [A3] 那下面我们就一起来超越杜拉拉，构思一个你需要“汇报”的场景，按照这四个步骤来拆解案例。这里说的是广义的“汇报”，比如你去年去过泰国，现在你同事咨询你的意见：他蜜月旅行去泰国好不好。你给他的回答，也算是汇报，可以按照这四个步骤来。然后你就会有感觉，只要这样跟人说话，马上就显示出你的专业来。

---

2. 寻找你所在城市的拆书帮俱乐部（可以在拆书帮网站 [www.chaishubang.com](http://www.chaishubang.com) 中查到），联系舵主，申请去参加一次。回来之

后在自己的网络平台（博客、微博、微信朋友圈等）中汇报一下这个经历。要包括汇报的四个要素。

如果你所在的城市暂时还没有拆书帮俱乐部，那么请先关注拆书帮微信公众平台（微信号“chaishubang”）。在对拆书帮有所了解后，把你的感受给自己汇报一下——就是说，其中的行动建议是提给自己的。



## 第二章 条理与组织

## 片段2.1

•怎样最有效锻炼思路清晰和表达条理•《这样读书就够了》  
&《高效能人士的七个习惯》 片段RIA

**R** 阅读原文片段



赵周著  
中央广播电视大学出版社  
2012年出版  
定价：39.9元

**《这样读书就够了》，121页**

一个能力不够的培训师可能根本无法讲课，可一个能力不够的拆书家，也能让学习者有所收获。所以，拆书家可以更多地在实践中锻炼自己的能力。锻炼的能力包括表达能力、提问能力、激励自

己与他人的能力、分析及整理信息的能力、流畅思维的能力、归纳能力、演绎能力、辅导能力、超越思路的能力。这些能力不仅能培养你作为培训师的核心能力（如果你想做培训师的话），更可以促进你顺利完成在职场中的任何工作。

## R 阅读原文片段



[美] 史蒂芬·柯维著  
高新勇、王亦兵、葛雪蕾译  
中国青年出版社  
2010年出版  
定价：49元

### 《高效能人士的七个习惯（20周年纪念版）》，19页

我建议你改以老师的角色来阅读，除了吸收还要能复述。在阅读过程中，应有心理准备，预计在48小时以内，与人分享或讨论读书心得。



我相信心态不同，阅读的成效就会两样。比方你知道将要在48小时内，向别人讲解本书提到的产出/产能平衡原则（P/PC Balance Principle），你的阅读成效定会有所不同。现在你就可以假定今天或明天，要趁记忆犹新之际，把本章最后一节的主旨告诉家人、朋友或同事。然后试着比较一下，感觉有何差别。

我保证，这种阅读方式可以增强记忆、加深体会、扩大视野。而且会有更强烈的动机去运用本书所讲述的原则。



## 拆书家讲解引导

有人说，表达不清晰，有且仅有两种情况：没想好，说不好。

基本上是怎么回事。但在现实中，这样的区分意义不大：说不好通常意味着没有想清楚，想法不清楚也一定意味着表达不清楚。两者纠缠在一起，难分难解。

有什么简便可行的方法来提升思维和表达的条理性？

有人说下笔如有神才能出口成章，所以要多写，尤其是经常写长一点的文章能使表达更有条理。有人说最好的法子是多读，并且提炼纲要，可以使思维更清晰。有人推荐用思维导图（mindmap）来规划自己的表达，有人更加偏爱鱼骨图、决策树、流程图、因果关系图.....

读一段书，然后讲给别人。进而，教会别人。

你看到一段内容，心有所动，你看明白了，好，你就讲给别人听，看能不能让别人也听明白。这个过程会锻炼很多种能力。关键是：复述别人的观点，进行成型、完整、清晰的论述，这比坚持写作更轻松，比提炼纲要更有趣，比思维导图更实用。而且你永远不缺复述的机会。

理解然后讲解，这个过程能够同时锻炼思维和表达能力。

我读小学的时候，电视还是个稀罕玩意儿。我很享受的时光就是下课后，所有同学围成一圈，听我讲前一天晚上看的《恐龙特急克塞号》。

这个爱好到了后来，就变成讲书。我看一篇福尔摩斯的小说章节，就给同学讲一遍。有同学为了听我讲，凑钱买冰棍给我吃。

我的第一份工作是在阿里巴巴做销售，因为业绩进了前五名，所以经理请我分享自己的“先进经验”。我找了一些优秀的销售图书，选出几个片段来，结合自己的经历，给大部门四五百人做分享。上台时战战兢兢，讲完了听到大家的掌声，那一刻，我知道，我找到了自己的方向——做帮助大家提升技能的学习促进者。

再后来，我创立了拆书帮，就为了把职场中的学习爱好者升级为拆书家：你可以帮助其他学习者将图书的知识转化为自己的能力。而在这个过程中，收获最大的就是拆书家本人，因为：

最好的学习方法就是教会别人。



## 学习者拆为己用

1. [A2] 请在第一章的六个RIA片段中任选一个，把那个技巧教给你身边的人，如果你认为他掌握那个片的技巧是对他是有帮助的。

---

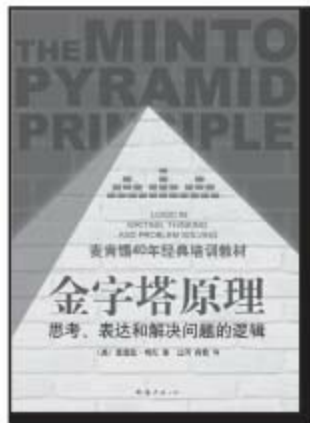
2. [A2] 通读完本书后，把这本书推荐给别人。这要求你用自己的理解来讲一下整本书，并做到让对方感兴趣。

---

## 片段2.2

### •瞬间整理思路清晰•《金字塔原理》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美]芭芭拉·明托著  
汪洱、高愉译  
第2版  
南海出版公司  
2013年出版  
定价：49元

#### 《金字塔原理》，11 ~ 12页

对受众（包括读者、听众、观众或学员）来说，最容易理解的

顺序是：先了解主要的、抽象的思想，然后再了解次要的、为主要思想提供支持的思想。因为主要思想总是从次要思想概括总结得出，文章中所有思想的理想组织结构也就必定是一个金字塔结构——由一个总的思想统领多组思想。在这种金字塔结构中，思想之间的联系的方式可以是纵向的 (vertically)；也可以是横向的 (horizontally)。



## 拆书家讲解引导

规划正式的表达，无论是书面的还是口头的，都可以借助“金字塔原则”的思路来进行——在咨询和管理界，这是被广泛推崇的表达方法。提出这个金字塔原则的人叫芭芭拉·明托，来自著名的麦肯锡公司。

明托写了好几本书来阐释、讲解金字塔原则，国内外也有很多同主题的课程。我们引用的这一段，是明托自己提纲挈领的总结。究其根本，金字塔原则并不复杂，可以用一句话来理解：

任何事情都可以归纳出一个中心论点，这个中心论点可由三至七个论据支持，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的三至七个论据支持，如此延伸，状如金字塔。 [2]

金字塔原则首先提供给我们一个思维的框架，然后这个思维的框架再变成表达的框架。表达之前，无论内容简单还是宏大，如果你脑中已经有一个清晰的金字塔架构，就会非常有效地帮助你更有条理地表达：在表达的时候，你可以先讲核心结论，然后讲支持论据（同时也是分论

点），然后讲下一级的支持论据。

或者，根据“片段1.5·先说事实还是先说观点”的拆解，如果你担心对方可能抵触你的核心结论，那么也可以反过来表达：先讲支持论据的论据，归纳出支持论据，再归纳出核心结论。

正反表达都可以很有条理，只要脑中有清晰的金字塔架构。



1. [A3] 如果你在电梯里遇到领导，只有一分钟的汇报时间，你最好的表达方法是：（）

- A. 只汇报中心论点
- B. 只汇报中心论点和一级支持论据
- C. 只需要讲所有的一级支持论据，让领导自己得出最终结论
- D. 若事情很重要，就另约领导一个专门的时间，可以详细用金字塔原则汇报

（想知道自己的回答对不对？请给拆书帮微信公众平台发送信息得到答案和点评。方法：假如你选的是A，就发送“表达能力221A”，以此类推。）

2. [A3] 假设你要跟小王的妈妈表达对小王的看法，如下哪种表达方式更符合中国人日常生活交流的习惯？（）

**A.** 小王吃喝嫖赌抽，坑蒙拐骗偷，打瞎子骂哑巴，挖绝户坟敲寡妇门，小王是个坏蛋。

**B.** 小王是个坏蛋。小王吃喝嫖赌抽，坑蒙拐骗偷，打瞎子骂哑巴，挖绝户坟敲寡妇门。

（想知道自己的回答对不对？请给拆书帮微信公众平台发送信息得到答案和点评。方法：假如你选的是A，就发送“表达能力222A”，以此类推。）

3. **[A3]** 请尝试整理一下自己对“学习能力对职场发展的影响”的观点，画出一个金字塔图，然后用正金字塔的形式表达出来。

---

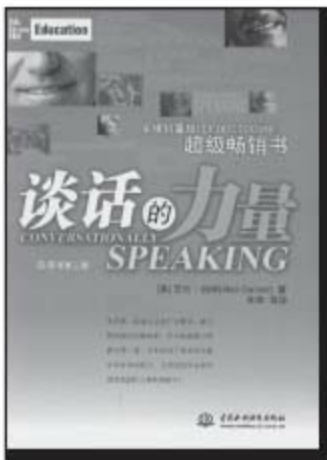
---

[\[2\]](#) 引自冯唐先生的文章《老聃的金字塔原则》。

## 片段2.3

### •恰当应对批评•《谈话的力量》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美] 艾伦·加纳著  
林华，等译  
中国水利水电出版社  
2004年出版  
定价：22元

**《谈话的力量（原书第三版）》，摘编自59~73页**

批评你的人通常最想得到的是你倾听他的意见和想法，并认真



地对待。如果你不愿听对方的批评，问题就会积累起来无法解决，反而让矛盾日益激化。

大部分人当遇到批评时常见的三种反应都不妥当：要么完全否认；要么找借口；要么指责对方更过分。

较好的应对批评的方法是：

第一步，询问具体内容。

第二步，同意对方的批评，具体有四种情况。

1. 如果你完全接受：先同意对方说的事实，然后说出你将有什么新的做法。

2. 如果你确实无法改变：先同意对方说的事实，承认给对方带来的不便，说明自己无法改变。

3. 如果你认为对方以偏概全：先同意对方说的事实，然后列举其他的事实。

4. 如果你认为对方无理取闹：先同意对方有发表意见的权利，然后表达自己。



## 拆书家讲解引导

原文的核心内容散落在一章中，这里做了摘编。原文举了不少例子，都是美国的例子，难免觉得隔一层。我把原文中的例子“意译”如下：

——你根本就不关心这个家！

——为什么这么说？

——你回家总是这么晚！

1.（完全接受）今天九点多才到家，确实太晚了。明天我跟老板说，最好在开会之前就决定要开多久。

2.（认同但无法改变）今天九点多才到家，确实太晚了，都好几天没和你一起吃晚饭了。不过这个项目太重要，经常有突发情况，所以一时半会还改变不了。

3.（部分认同，但觉得对方以偏概全了）今天九点多才到家，确实太晚了，不过近一个月我也不过有三天是九点后才到家。

4.（如果不是妻子，而是你的房东抱怨你回家晚，你可能觉得他无理取闹）你可能是觉得我回家太晚了，不过我觉着九点多回家很正常啊。

如果你能在遇到批评或者指责的时候，无论同意与否，都能这样表达，那么你在生活和工作中一定会避免许多冲突、赢得许多尊重。因为，冲突往往始于一方批评、一方对抗，而在被批评的时候表示对对方的尊重（表现在询问细节、认可批评等方面），则必然会换回对方对你的尊重。

而且，这样的话语能够反过来帮我们培养虚心和积极的态度。



## 学习者拆为己用

1. [A3] 有人对你说，“这次产品升级换代根本没有意义嘛，和上一代产品没有实质区别。”

如果这话是老同事说的，你觉得他说的确实有道理，你会怎么说？

---

---

如果这话是客户说的，事实上你觉得客户了解得还不够，你会怎么说？

---

---

如果这话是竞争对手说的，你认为他就是为了贬损你的产品，你会怎么说？

---

---

（请自己尝试后，再看后面的拆解示范。）

2. [A3] 妻子对你说：“我非常受不了你把工作带到家里来，这已经夜里十点半了，你还打工作电话！”如果你觉得她说的完全对，你会

怎么说？

如果你觉得她说的有道理，但是实际上你只能这么做，而且恐怕会继续这么做，你会怎么说？

---

---

如果你觉得她说的没有道理，但你不希望和她为此事起争执，你会怎么说？

---

---

3. [A1] 请仿照书中的例子，列出一个生活中的对话，其中至少包括四句：对方批评你，你询问具体内容，他表达具体不满，你同意对方的批评。

---

---

4. [A2] 如果你打算向他人推广自己的产品、方案、想法，他人可能会对你有哪些质疑？（在销售中，这叫做“客户异议”。）

请仿照例子总结出面对质疑或客户异议的四种回答模式。

---

---



## 拆为己用案例示范

### 1. 【微信拆书客阿熊拆解示范】

如果这话是老同事说的，我觉得他说的确实有道理，我会说：“是的，更改的那些细节和功能都不是客户在乎的。咱们怎么去跟客户解释呢？”

如果这话是客户说的，事实上我觉得客户了解得还不够，我会说：“在外观和操作上的变化确实不大，我觉得对你有价值的改进主要是两个地方，能够解决你平时遇到的一些麻烦。”

如果这话是竞争对手说的，我认为他就是为了贬损我方，我会说：“你可以这么认为，不过我们很多客户都选择了升级，觉得升级后的产品帮他们解决了很多问题。”

### 2. 略

### 3. 【微信拆书客刘强809拆解示范】

我按第三个情境来给案例。

**人物：** 客户（伍总）、业务员（小曾）。

**伍：** （有点生气）你们公司的产品宣传夸大其词，有些功能达不到要求，或者根本没有。

曾：伍总不要急，您说的有一定的道理，宣传册其实就是要起到广告效果的，我们是不是都允许广告有点点夸张呢？

伍：你这也太夸张了吧！明明产能只有30吨/小时，你们却宣传说能达到60吨/小时。这种差距让人无法接受。

曾：请听我细说。第一，现在是设备磨合期，不能全负荷运行，加上工人不熟练，产量暂时是30吨/小时；第二，国内同行业要达到这60吨/小时的产能，投资可足足比您多出20%。

伍：那你说说，我这设备最多能达到什么水平？

曾：其实我们也没有多夸张了，只是在预算时都是按设备最大产能，不考虑设备故障，不考虑人为因素，按最优化的生产线，还是可以达到60吨/小时的，这是理想状态。不过，现在经过我们公司的不断完善及改进，伍总，我相信产量达到45吨/小时是没有问题的。按这个数值算，利润也是相当可观的。

伍：我的投资也不小，我只希望你们的技术是成熟的，设备不要出问题就好，老是停产的话我们的市场就完了。

曾：这个您放心，我们最大的优势就是售后服务，我们有制作非标件的能力，只要您有要求，我们都可以帮您改善。而且有更优化的方案时，我们也会建议您改进的，因为我们是战略合作伙伴。呵呵！

伍：好吧！一起发展。

#### 4. 略

## 片段2.4

### •得体表达抱怨•《管理技能开发》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美] 大卫·A. 惠顿、金·S. 卡梅伦著  
戴维智，等译  
清华大学出版社  
2011年出版  
定价：79元

**《管理技能开发（第8版）》，摘录自429 ~ 430页**

戈登描述了一个帮你有效阐述你的问题的有用模型：“我有一个问题，当你做X时，导致了结果Y，而我的感觉是Z。”

第一，描述给你带来问题的具体行为（X）。这有助于你在急于给出反馈时避免给出一种评价性的或者泛泛的回答的倾向。

第二，列出这些行为详细的、可见的后果（Y）。简单明白地告诉对方，其行为给你带来问题，通常是使他们发生改变的有效刺激。

第三，描述你对问题结果的感受（Z）。重要的是不仅要使对方了解哪些行为妨碍了你，而且要解释它如何通过带给你挫折、愤怒或不安全等感受来影响你。解释这些感受在怎样干扰你的工作。

我们建议你把这个三步模型作为一般性的指导来使用。每个部分的顺序可能会有变化，而且你不要总是使用相同的词语。



## 拆书家讲解引导

有很多时候，我们都希望通过表达意见或建议使他人发生改变。表达自己的不满是一种典型的情况，教育儿女、指导需要改进的下属、开导沉浸在某些事情中无法自拔的朋友……都是如此。

而当我们抱怨或提意见的时候，往往会指责对方、揣测对方动机、夸大严重性。这些表达方式都很难达到目的，甚至起到反作用，引发对方的戒备和反击。因为人在遇到指责的时候，本能反应通常都是自我防御——“我没错，你才错了，你们全家都错了……”

所以也有人因为害怕惹怒对方而不敢表达自己的不满。

X YZ表达法是非常清晰可操作的方法，能够较好地达到通过表达



让对方改变的目的，同时避免那些常犯的错误。

书中紧接着还给了几个XYZ表达的例子：

我必须告诉你，当你在别人面前拿我的坏记性开玩笑时【行为】，我是多么难堪【感受】，我气坏了，都想把你的缺点也说出来报复你【后果】。

你说6点钟到这里，却7点多钟才来【行为】，晚饭泡汤了，我们看演出也迟到了【后果】，我感觉受到了伤害，觉着你不在乎我【感受】。



1. [A3] 情境：由于公司的需求发生变化，原来丁经理给下属小王定义的工作内容不得不重新调整。新的工作内容没有太大的技术挑战性，同时跟小王的兴趣点相差比较大。所以小王在做新安排的工作时抵触心理很强。他在邮件中说了很多抱怨的话。丁经理几次分配给他工作，他都推三阻四的。

(1) 假设你是丁经理，主动找小王谈话。你用XYZ如何表达？

---

(2) 请再换个说法表达同样的意思（仍然用XYZ）。

---

(3) 假设你是小王，接到新工作安排后主动给丁经理发邮件。

---

你用XYZ如何表达？

---

(4) 请再换个说法表达同样的意思（仍然用XYZ）。

---

2. [A1] 对自己最亲近的人（父母、配偶……），你一定有一些不满的事情，也许不太严重，你也许有也许没有表达过，但你的不满仍然存在。请想一两件这样的事，然后尝试用XYZ表达出来。

---



## 拆为己用案例示范

### 1.【微博网友 @John拆解示范】

(1) 丁经理：最近工作内容有调整，几次分配给你的工作，你都表示有困难【行为】，我们的工作进展得不太顺利啊【后果】，我真是觉得挺着急的【感受】。

(2) 丁经理：我们的工作调整以来，你发了几封邮件说很难做【行为】，让我也觉得比较着急【感受】，我们近来工作开展的也不太理想【后果】。

(3) 小王：您派给我的新工作没有什么技术含量【行为】，和原

来的工作相比，我觉得没有太大的兴趣【感受】，我干着也不起劲【后果】。

（4）小王：这次调整新的工作内容【行为】，真是没有挑战性，让我觉得很不舒服【感受】，在这样的工作面前，我真是没有干劲【后果】。

## 2.【微博网友 @ 孙小萌拆解示范】

最近比较忙，周六周日都要上课充电，但他丝毫没有问问我的近况，甚至一条短信都没有发过【行为】。结果我上课的时候老是不能够集中注意力，总是不断看自己的手机，看看有无短信或是来电【后果】。我很难受，觉得他一点都不关心我，感觉自己不被重视【感受】。

### 【@ 拆书帮赵周点评】

在多次现场带领大家演练XYZ表达法时，发现初步练习时容易有三个偏差，在这里特别提醒一下：

**第一类偏差**：X和Y不是以事实形式表达。比如“你最近态度上比较懈怠，耽误了不少事”——其中的“工作懈怠”“耽误事”都算是个人观点，而不是客观事实。这样对方有可能跟你争论，说自己态度挺好的没有懈怠……不如直接说“本来下午4点应该交的工作，拖到第二天中午才完成，导致有同事投诉你。”

**第二类偏差**：Z不是真正的感受。比如“我感到你可能对工作安排有些想法”。这不是感受。应该换成“我觉得挺失望的”“我没想到会出现这样的事情”……

**第三类偏差**：画蛇添足。就是在XYZ之外，还忍不住加一句希望对方做出改变的话。“你没有按时完成工作，导致有同事投诉你。我挺

失望的。希望你以后都能认真完成。”在对方认同自己有问题之前，提出或暗示你希望对方做哪些改变，根本起不到作用。所以，XYZ就够了，等对方承认了他愿意改变，再提出要求。

常有人问，“如果我用XYZ方法表达了，对方仍然不认错怎么办？”第一，XYZ表达法的诉求不是让对方认错，而是让对方愿意改变；第二，如果无效，那就重复使用这种方法直到对方理解。当然，不是说一样的话，而是用不同的XYZ来表达同一个意思。切记，要想让对方接受，“一个主题的多种变化”胜于“多个变化的主题”。

## **第三章**

### **生动与打动**

## 片段3.1

### •总是举例子•《如何听如何说》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美]莫提默·J. 艾德勒著  
吕捷译  
商务印书馆  
2008年出版  
定价：30元

#### 《如何听如何说》，151页

举例时应该精挑细选，目的是把你的概括性陈述说得更生动、更易懂一些。许多人感到对概括性的话很难理解，尤其是那种高度抽象的概括。通过一个具体的例子，能够把抽象的叙述形象地描绘出来，使得它们更容易被人理解。

假如你听不明白别人在说些什么，就应该而且有必要请对方给你举个例子。如果他们举不出令你满意的例子，那么就很可能怀疑，是不是他们也搞不清自己话中的意思呢？



## 拆书家讲解引导

尝试养成一个习惯——表达任何观点的时候，都举个例子。如：

这几天北京的空气实在是太糟糕了——汽车挡风玻璃上一层灰，拿布用力擦都擦不掉。

《少年派的奇幻漂流》很好看——夜里的海面漂流的镜头，就像梦境一样。

你做的炸酱面真好吃——肉丁已经完全浸透了酱香。

.....

再养成一个习惯，听别人表达一件事情，如果他只说观点，请你适时问“能给我举个例子吗？”



## 学习者拆为己用

**[A1]** 回想自己今天昨天说过的话中，哪些是只有观点、没有举例的。请列出来，并加上相应的例子。



### **【微博网友 @hjk94520拆解示范】**

昨晚我发了一条微博，就一句话：“湖南卫视版本的笑傲江湖很是欢乐。”其实，我可以举好几个例子。第一，东方不败彻底成了MM，还与令狐冲眉来眼去的，晕！第二，东方不败与伊琳成了姐妹，两人都爱上了令狐冲，二女抢夫，再晕！第三，东方不败还与风清扬大战200回合，惺惺相惜，彻底晕倒！



## 片段3.2

### •形象的故事• 《〈华尔街日报〉是如何讲故事的》 片段 RIA

**R** 阅读原文片段



[美]威廉·E. 布隆代尔著  
徐扬译  
华夏出版社  
2006年出版  
定价：38元

**《〈华尔街日报〉是如何讲故事的》，10页**

告诉读者114.3万退休金领取者今年能够拿到的退休金总额要

比去年少63亿美元，读者可以从中了解到社会保险法发生了巨大变化。但是他们不会认识到这一现象背后的深沉含义：114.3万退休金领取者并非活生生的人物，而63亿美元也只是一个数字的概念。信息仍然很抽象。只有形象的故事，才能让信息变得具体。比如，当读者们被带到佛罗里达州（Florida）圣彼得堡（St. Petersburg）一个上了年头的小酒店门廊前，并被介绍给那些月收入不到40美元，因为无法购买食品、支付账单而在绝望中生活的几位老人时，他们就会深刻感受到减少退休金对社会的具体影响，而不是宏观意义。



## 拆书家讲解引导

这是比举例更高的要求：能讲出形象的故事——“**只有形象的故事，才能让信息变得具体**”。电影《麦兜故事》中，麦兜的妈妈给他讲睡前故事：从前有个小朋友，他不听妈妈的话，后来死掉了。

这不能不算是举例，但这样干瘪的信息显然没有影响力。

关注一下世界上最优秀的媒体（《纽约时报》《华尔街日报》《时代》……）的报道，就会发现几乎每篇都是由具体的人物和事情开头，然后展开论述，论述中穿插更深入的故事。结尾的时候通常再呼应开头的故事。

辅导、激励、动员、培训……都当如此：尽力为理性的内容找到感性的故事。



## 学习者拆为己用

1. [A3] 请自己去找一篇优秀的深度报道进行分析，揣摩和体会“只有形象的故事，才能让信息变得具体”在这篇报道中是怎么体现的。

---

2. [A3] 你打算跟读高中的表弟讲：考上名校固然重要，但更重要的是养成负责任、成熟的品格。那么，你可以讲什么样的形象的故事来说明这个道理？

---



## 拆为己用案例示范

1. 略

2. 【微博网友 @80后的幸福生活1982拆解示范】

我会告诉表弟，人生不是百米赛跑而是一场马拉松，小胜靠智，大胜靠德。《活法》的作者、日本的经营之神稻盛和夫，在传授经验时几乎没有提到过学历、智商等，而是通篇在讲述热爱、精进等成熟的品格。

## 【@ 拆书帮赵周点评】

可能是限于篇幅的原因，这段拆解没能完全达到要求。“人生不是百米赛跑而是一场马拉松，小胜靠智，大胜靠德”——这是典型的讲道理的方式。稻盛和夫的话仅仅是引用，也接近于讲道理。可以先讲稻盛的故事，最后引出他的名言，就是妥帖的拆解了。

你有什么好故事可以讲给表弟听？编辑“表达能力322”+ 你的故事，发送到拆书帮微信公众平台，你就可能成为激励10000个拆书帮小伙伴一起努力的那个人！

### 片段3.3

#### •拒绝平淡• 《故事》 片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美] 罗伯特·麦基著  
周铁东译  
中国电影出版社  
2001年出版  
定价：39元

#### **《故事》，170页**

一个人物在那一瞬间采取行动时，期望他的世界作出一个有益的反应，但其行动的效果却是引发出各种对抗力量。人物的世界所作出的反应要么与他的期望大相径庭，要么比他期望的反应更为强

烈，要么二者兼有。

我拿起电话，拨通杰克，说：“对不起打扰你了，可我找不到多洛蕾丝的电话了。你能不能……”他大叫道：“多洛蕾丝？多洛蕾丝！你竟敢管我要她的电话！？”说着啪的一声挂断了电话。于是乎，生活突然间变得趣味盎然了。



## 拆书家讲解引导

你认识的人中一定有那么几个，他们哪怕是讲一些琐事，都妙趣横生，让人忍不住追问“后来呢”。当然也有一些人，他们就算是讲很重要很曲折的事情，也只能让人维持几分钟的注意力。其间的差别，当然不是表达的内容，而是表达的技巧。

片段3.3和片段3.4是借用电影叙事中比比皆是技巧，来加强我们表达的吸引力。

首要的技巧是，别让别人猜到结果。

而且，重要的是，这个技巧不是用在最后的包袱上，而是用在中间的事情上。

我推门——没推开。

我跟同事说有本书不错 —— 他抬起头 —— 有气无力地跟我说他生病了。

我们约好10点在咖啡馆见面——我9点50就到了——发现他已经坐在那里。

上个月有位客户跟您提了一模一样的问题，我跟他演示过，他最后理解了——但他还是没买——他是介绍他妹妹买了我们的产品。

现在我开始做汇报——您可能注意到了，我没有准备PPT——而是给各位领导每人打印了一份资料。

.....



1. [A2] 今天就找机会跟人表达你“最近经历的一件有趣的事”。要有意强调其中能让听者感到意外之处。

---

2. [A1] 在工作汇报中（如果你还在读书，就想怎么跟家人汇报近况吧），有哪些地方是可以做出让听者感到出乎意料的效果的？仔细想想，一定有不只一处。

---



## 1.【微博网友 @JM施拆解示范】

这是真人真事。昨天参加一女同学婚宴，怎么也没有想到那个跟她拍拖8年的男朋友竟然不是昨晚的男主角，新郎更不是本市人士，顿时目瞪口呆。

## 2.【微信网友 @ 小艾alisha拆解示范】

上周二我参加我们集团的一个岗位竞聘活动，每人有不超过12分钟的演讲时间。其他竞聘者都演示了精美的PPT。我上台后，先告诉大家我没有准备PPT，然后就开始讲。我能看出有些评委的惊讶。不过，旁边有白板，我在白板上手绘了一些示意图，来讲我的故事、说明我的能力——哈，他们猜到了开头，却猜不到结尾。最后所有人的印象都很深，我成功得到了那个岗位。这也是“拒绝平淡”的应用吧。

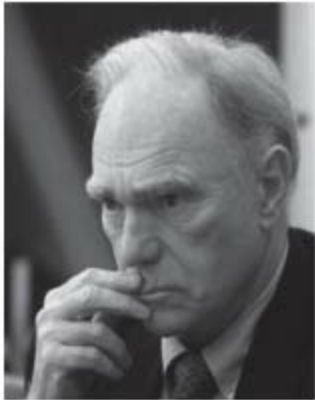


## 片段3.4

### •无冲突不成戏•《故事》片段RIA



阅读原文片段



罗伯特·麦基（Robert McKee,1941—）是一名美国创意写作指导者，因其在南加州大学发展举办起来流行的“故事研讨会”而闻名，他是有“编剧圣经”之称的书籍Story:substance,structure,style and the principles of screen writing( 中文译名《故事》) 的作者，该书在美国翻印32次，英国翻印19次，被众多世界知名学校列为必读书。他被誉为“好莱坞编剧教父”。（图片引自百度百科，文字介绍摘编自维基百科。）

#### 《故事》，摘录自246页

只要冲突占据着我们的思想和情感，我们就会不知不觉地在时

间中旅行。然后，影片突然结束。我们看看表，大吃一惊。

冲突法则不仅仅是一条审美原理；它还是故事的灵魂。



## 拆书家讲解引导

好莱坞电影好看的原因是：冲突无时无刻不在。

不只是好人对战大反派才叫冲突，内心交战也是冲突，期望受阻也是冲突，价值观不同的好人可以讥讽争吵，立场不一致的同事可以明枪暗箭……编剧大师麦基总结道，冲突可以发生在三个层面：内在冲突（心理、情绪、身体），个人层面的冲突（家人、朋友、恋人），个人与外界的冲突（政府/公民，公司/客户，警察/罪犯/受害人，老板/员工，顾客/服务员，医生/病人）。

所以，给你的表达设置冲突。

假设你要向领导申请增加促销力度，你会设置哪些冲突呢？

1. 年初的期望与进行到此的实际销售额。
2. 竞争对手的高销售增长反衬出我们的销售低迷。
3. 客户的期望总是得不到满足。

——以上三种都是冲突，但都太平常了，不够给力。还能设置哪些冲突？

4. 关于到底该进行哪种促销，是降价还是送赠品，我们争论了很久。

5. 其实上半年销售低迷也不全是因为促销力度不够，还有部分原因是我们团队年初进了三位新人。

6. 还要考虑到，如果下半年增加了促销力度，很可能让上半年采购过的客户生气。

如果你觉着刻意设置冲突很难，那么别忘了：你在电影院里花两个小时看完的电影，很可能是编剧花了一两年时间才写好剧本。对中间的每个对话、每个场景，编剧都反复考虑过了怎样设置冲突。拆为己用就是：重要的表达，你也应该不怕花时间去筹划。



1. **[A2]** 你最喜欢的电影是哪一部？拿出来重新看一遍。随时暂停，记录剧本中设置的冲突（至少记录10个）。

---

2. **[A1]** 以你的某个真实经历为蓝本，改编一个故事，其中至少设置5个大大小小的冲突，包括期望受阻、内心冲突、想法与现实的冲突等等。下次旅行的时候把这个故事讲给同伴听。

---



## 拆为己用案例示范

### 1. 略

### 2. 【微信拆书客王越拆解示范】

嗯，嗅到了悲剧的味道——等车的时候，来了一辆114路公交车，我想要不要再等下，毕竟114路下车地方离地铁站稍远。结果，下一辆来的还是114路。

这还不是最悲剧的。

我说：算了，再等时间怕来不及。

于是，我就坐上了114路。结果它趴在了两站之间不动窝儿了。

这还不是最悲剧的。

我说：要不走到下一站吧。

走在路上，我心说：别走着看到下一辆114路从旁边经过。

结果正如你所想的，一辆114路就从身边经过了。

这还不是最悲剧的。

我对自己说：它上面人很多，不舒服，我可以坐个509路安安稳稳地到地铁站门口。

结果，就如老套的悲剧片，一辆509路从身边过去了，然后在十几米的前方安静地停下来，有几个人下了车，又有几个人上了车。（其实我也不知道有没有上下人，只是为了增加喜剧效果才这么写的。）然后，我看着它离开了。

当然，这也还不是最悲剧的。

因为，马上就又来了一辆509路，我就上了这辆车，然后，在暖呼呼的空调风里睡着了，一直坐到了.....终点。

## 第四章 受众分析

## 片段4.1

### ·策划表达永远从受众出发·《高效能人士的七个习惯》 片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美] 史蒂芬·柯维著  
高新勇、王亦兵、葛雪蕾译  
中国青年出版社  
2010年出版  
定价：49元

#### 《高效能人士的七个习惯（20周年纪念版）》，274页

有位朋友曾对我抱怨，他向主管进言，提醒主管改善管理方式，可是对方并不接受。

他问我：“那位仁兄对自己的缺点心知肚明，为什么却死不认错？”

“你觉得你的话具有说服力吗？”

“我尽力了。”

“果真这样吗？天下哪有这种道理，推销不成反而要顾客自我检讨？推销员应该想办法改进销售技术。你有没有设身处地为他着想？有没有多做点准备，设法表达得更令人信服？你愿意花这么大的工夫吗？”

他反问：“我凭什么要这样？”

“你希望他大幅改变，自己却舍不得花费心力？”

他觉得投资太大，不值得付出。

表达自己并非自吹自擂，而是根据对他人的

了解来诉说自己的意见，有时候甚至会改变初衷。因为在了解别人的过程中，你也产生新的见解。



## 拆书家讲解引导

“表达”的“表”只是过程，“达”才是目的。所谓“达”，就是要让自己说的话能够被对方理解，为此，我们就不能自说自话，而得“根据对他人的了解来诉说自己的意见”。

这个道理并不是什么高新科技，中国古人曰“设身处地”，西方先哲



云“换位思考”，台湾新词说“同理心”，柯维的七个习惯的第五个是“知彼解己”……其实都一个意思。这意思不难明白，难在自己平时想不到、做不到。

知道这样好，就是做不到，就说明这类问题属于技能范畴，而非知识缺乏或重视不够。本章就是期望你来锻炼“受众分析”这种技能，从而使你的表达能真正“达”到受众。

具体怎样把这个技能拆为己用呢？先联结自己的经验，然后在三个维度上（分析受众的期望、受众的价值观、受众的利益）分别演练和应用。后文将一一展现。

请先分析一下自己，平时在受众分析这一点上做得如何？如果希望改进，那么可以从哪里开始。



1. **[A1]** 你平时在“根据对他人的了解来诉说自己的意见”上做得如何？请回忆你自己最近一次的真实经历，你像片段4.1中的人一样，希望让对方改变、却没有花工夫了解他。写下这个案例。

---

---

2. **[A1]** 想好一个人，现在你和他的关系比较重要，沟通也比较频繁，这个人可以是你的父母、伴侣、领导、同事或客户。在阅读本章后文的每一段时，都依文中提示对他做受众分析。



## 拆为己用案例示范

1. 昨晚我跟一个朋友说，以后少看些电视，这会降低你的智商。他听了笑笑就过去了。我估计他不会改变。在这段简短的沟通中，我没有了解他，只是表达了自己的想法，所以效果不好。这样的情况还很多。

2. 我老公。上周又跟他为花钱的问题吵架了。他节俭到抠门的程度，我平时也算节俭，一年了都没给自己买件新衣服。除夕那天上午，我们去燕莎奥特莱斯给他外甥买衣服，童装区旁边就是内衣区，我给自己挑了两件最便宜的黛安芬内衣，一共不到300元。他就嫌我花钱多了。回来的路上我没有坐副驾驶位置，在后座上气得浑身发抖，想到结婚近十年，因为他节俭，我每次花钱都战战兢兢.....

## 片段4.2

### •分析受众的期望•《博韦商务沟通》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美]考特兰·博韦、约翰·赛尔著  
喆儒译  
中国人民大学出版社  
2009年出版  
定价：72元

#### 《博韦商务沟通》，摘录自66页

在你的受众花时间阅读或者倾听你的信息之前，他们首先要对你所说的内容感兴趣。他们需要知道他们在里面扮演什么样的角色：听取你的建议或按照你说的那样做可以如何在个人和职业层面

帮助他？你越了解你的受众、了解他们的需要和他们的期望，你就能更高效地与他们沟通。

★理解受众的期望和喜好。你的受众期待的是详尽的细节还是包含主要观点的摘要？他们只是希望一封简单的电子邮件还是一份正式的报告？总的来说，你的信息需要传达的受众在组织内的层次越高，那么就要求言简意赅，因为他们没有太多时间去读那些内容的细节。



## 拆书家讲解引导

任何沟通之前，发起谈话者尚未开口，对方已经有期望。这期望不仅关乎沟通的主题，也关乎沟通的形式。

你跟老板说，我想跟您谈一下我的薪水。你还没有开口，老板已经对你的表达有了期望：他知道你会说明你的难处、提出你的要求，这些都是沟通的主题；他会期望你尽量简短，期望你能分析你的贡献、证明你的价值。

你跟客户说，我想去向您展示一下我们的升级产品。还没有开始寒暄，客户已经对你的表达有了期望：他知道你会推荐你的产品、说服他掏钱购买，这是你沟通的主题；他会期望你说清楚产品升级给他带来的好处，并且真正站在他的立场上来考虑。

你很难在你表达的主题上尽如人意（有些时候，人家可能不想听你说这些，但你不得不说），但应该且总能够在表达的形式上迎合受众的

期望和喜好。



1. **[A3]** 片段4.2原文片段说，与高层沟通，要知道他们对表达形式的期望是言简意赅。拆书家在讲解引导中说，与客户沟通，他们对表达形式的期望是站在他们的立场上说产品带来的好处。

请思考：与面试官沟通，他们对表达形式的期望是什么？给一篇文章的作者发邮件，他对表达形式的期望可能是什么？

---

2. **[A1]** 对你在片段4.1拆为己用案例二中写出那个人，他对表达形式的期望和喜好可能是什么？

---



## 1. 【微博网友 @ 庸人雅各拆解示范】

以前面试的时候总是觉得抓不住面试官的思路，因为遇到的面试官各有各的风格。两个月前在一次拆书帮俱乐部活动中，带领的拆书家是外企的招聘经理，她分享说他们总是期望能多了解一下应聘者的经历，

通过应聘者对自己的经历的描述来做判断，如经验、技能、表达、人际风格等。所以我觉得，面试的时候我可以多讲几个实际例子，这样做比直接陈述我有什么能力效果要好。

## **2.【微博网友 @hjk94520拆解示范】**

之前与领导沟通不够好，市场分析报告经常写三五千字，她不习惯看从大段文字中推导出结论这种报告，所以我最近努力将报告压缩成千字左右的短文，PPT则压缩到10页左右。对于比较重要的事情，我会当面说，用肢体语言、画图等辅助手段来帮助表达。

## 片段4.3

### •分析受众的价值观•《学会提问》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美]M. Neil Browne、Stuart M. Keeley著  
赵玉芳，等译  
中国轻工业出版社  
2006年出版  
定价：18元

**《学会提问（第七版）》，摘录自75 ~ 77页**

价值观是我们所认可的行为标准，并且我们希望其他人也接受它。

当我们期待我们的政治领袖“讲真话”时，其实我们是在告诉他们和我们自己，诚实是最宝贵的价值观之一。问问你自己，你希望你的朋友是什么样的？你希望自己的孩子形成什么样的行为标准？这些问题的答案会帮助你加深对价值观的理解。

作者所偏爱的某种特定的价值观，在文章中常常没有明确表述出来，虽然如此，这种价值观偏向却是影响他产生什么结论以及选择什么方式来为自己的结论辩护的主要因素。

在面临一个有争议的议题时，如果作者选择了其中一种立场，那么，他在支持一种价值观的同时，通常会贬低另一种得到普遍认同的价值观。例如，如果某人提倡打算生育的夫妻必须获得生育许可，那么，这个人就把集体责任看得比个人责任更重要。因此，你在寻找价值观偏向时，要寻找价值观偏向的痕迹。问问你自己，作者的立场支持什么样的价值观，相应地哪些价值观的重要性下降了。



## 拆书家讲解引导

这段非常深刻，也很实用，因为每个人关于每件事情的看法背后，都有他的价值观。一个人总是忙得没有时间陪孩子玩，他的价值观就是在乎事业发展重于亲子关系。一个人说工作太累没时间学习，他的价值观就是在乎眼前利益重于长期发展。一个人说他已经有了长期合作的供应商了，暂时不考虑了解新的，他的价值观就是在乎稳定重于创新……

有时候，价值观是相对的，无所谓上下好坏；有时候，价值观有对



错之分。但我们不要急着评判他人价值观对错，我们要先锻炼或提升从他人言行来推断他的价值观的能力。如果知道受众更在乎什么，我们的表达就能像小李飞刀一样，例无虚发。

当我们说每个人的价值观都不完全一样，其实说的是对看重事情的排序不一样。分析他人价值观的要点，不在于他都看重什么，而在于他更看重什么。

举例来说，如果你问客户都在乎产品的什么，他会说在乎质量、易用、售后、价格……但这不是价值观。当他跟你说“×× 品牌的产品可比你们便宜10%，你们必须得降价”，你就知道他的价值观是在乎价格多于在乎质量。

理解了受众的价值观之后，你就可以针对他最在乎的事情进行表达。有三种模式：依从价值观，挑战价值观，超越价值观。

比如，他在乎价格多于在乎质量。依从的做法是：你强调如果从中长期来看使用你的产品实际上成本更低；你还可以请公司针对持有这种价值观的客户设计低质低价的产品。挑战的做法是：通过提问或讲实例，让对方反思自己过于看重价格是短视的。超越的做法是：你还可以通过跟他更多交流，发现他在乎安全更甚于在乎价格，于是跟他强调你的产品在安全性上的优势。



1. [A1] 请回答以下问题，看你自己的价值观是否表里如一。

A. 你有多重视学习？——最近一个月，你是看电视的时间多，还

是学习（任何形式的自主学习，学生听课和做老师安排的作业不算数）的时间多？

**B.** 诚实和实惠，你更在乎哪个？——如果说个无伤大雅的谎就能多报销500块钱，你会干吗？

**C.** 爱心与安全，你更在乎哪个？——看到有老太太在路边被撞倒，你会过去扶吗？

**D.** 老板和妻子，你更在乎哪个？——你跟老板说话前都仔细斟酌，跟妻子说话前有吗？

---

**2.[A3]** 当一个人说“宁可坐在宝马车里哭，也不坐在自行车上笑”，他的价值观是什么高于什么？当一个人说“宁可华夏遍地坟，也要杀光日本人”，他的价值观是什么高于什么？当一个人说“家丑不可外扬”，他的价值观是什么高于什么？

---

**3.[A2]** 常与你打交道的同事、同学、客户经常在乎的标准都有哪些？请列出来。然后拿出某一个人，试着列出他对这些标准的排序。

---

**4.[A1]** 对你在片段4.1拆为己用案例二中写出那个人，他对于你想跟他表达的事情的价值观是什么？判断之后，你打算在表达中依从之、挑战之还是超越之？

---



## 拆为己用案例示范

### 1. 略。

### 2. 【微信拆书客孙小萌拆解示范】

某人说“宁可坐在宝马车里哭，也不坐在自行车上笑”，说明他认为物质财富高于精神财富；某人说“宁可华夏遍地坟，也要杀光日本人”，说明他认为“国家名誉高于个人生命”；某人说“家丑不可外扬”，则说明他认为“外界对自己的评价高于自我评价”。

### 3. 【微信拆书客六月MythJune拆解示范】

我有一个好朋友，他在乎的东西依次是这些：学习和自我提升，准时，追寻真实以及事实的真相，创新，企业家精神，平衡的生活。

#### 【微信拆书客翻翻绿萝拆解示范】

我身边一位同事，她在乎的标准依次是：质量、细节、速度、推进、执行、监督、责任。

### 4. 【微信拆书客翻翻绿萝拆解示范】

在汇报分区年度目标达成情况前，分区主管审核数据时认为没有理由不计入现在并未转移到其他区域的业务（数据），不赞同年度目标数据计算方法中的部分标准。

起初，因为我更多的是希望尽快完成报告审核并上报，所以就直接说“总部标准确实是如此确定的，这个数据在未来确实不属于本区，就不要计算了嘛”（应属挑战之——通过讲事实说标准，让其认识到应该遵照标准）。但该主管更加不高兴，愈发坚持自己的观点。我只好再与总部沟通（应属依从之，顺着她所在乎的标准去争取），一来二去花费颇多时间，最后才完成上报。

其实细细分析她的价值观，大概是这样：年度目标达成不容易，同事们非常努力地在开拓业务，每一个数据都是一份辛苦的体现。如果一些业务现在并没有转移，就不能将其减去。

尝试用超越之的方法，可以这样去说服她（达成自己尽快完成阶段目标汇报的工作）：“从目前年度目标完成情况看，我们计较的这个数字，已经改变不了我们没有达成年度目标的这一现状了，倒不如用更有说服力的数据让总部领导考虑一下是否是年度目标制定偏高了，或许他们会考虑在分区业务拓展时可以给予我们一些其他支持和帮助，以达成目标。”

## 片段4.4

•分析受众的利益•《国民财富的性质和原因的研究（上卷）》&《魏斯曼演讲圣经1：说的艺术》片段RIA



阅读原文片段



[英]亚当·斯密著  
郭大力、王亚南译  
商务印书馆  
1972年出版  
定价：25元

**《国民财富的性质和原因的研究（上卷）》，13~14页**

人类几乎随时随地都需要同胞的协助，要想仅仅依赖他人的恩

惠，那是一定不行的。他如果能够刺激他们的利己心，使有利于他，并告诉他们，给他做事，是对他们自己有利的，他要达到目的就容易得多了。不论是谁，如果他要与旁人作买卖，他首先就要这样提议。请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西：这句话是交易的通义。我们所需要的相互帮忙，大部分是依照这个方法取得的。我们每天所需的食料和饮料，不是出自屠户、酿酒家或烙面师的恩惠，而是出于他们自利的打算。我们不说唤起他们利他心的话，而说唤起他们利己心的话。我们不说自己有需要，而说对他们有利。



## 阅读原文片段



[美]杰瑞·魏斯曼著  
严碧天译  
中国人民大学出版社  
2012年出版  
定价：54.99元

## 《魏斯曼演讲圣经1：说的艺术》，摘录自31~33页

引起听众共鸣的关键，就是不断回答一个核心问题：你能从中得到什么。这样才能使你在演讲时紧紧抓住听众利益，而不是仅仅把焦点放在产品特色上。他来自于一个非常普遍的问题：“我能从中得到什么？”但是，我特意将“我”换成“你”以转移焦点。在这里，听众才是焦点。这种改变强调了所有参与交流的人都必须对外关注听众的需求，而不是在乎自己的需要。这就是引起听众共鸣的本质要求。

在说服别人时不断寻找对方利益的切入点，就可以确保演讲围绕着最紧要的问题进行，也就是从一开始就引领听众走向设定好的目标。因为你给了他们一个跟着你走的好理由。

触发听众利益的六大问题：

- 这对您很重要，因为……（补充听众的利益）
- 这对您意味着什么呢？……（紧接着从听众的立场解释）
- 为什么我和您说这些？……（紧接着从听众的立场解释）
- 谁在乎呢？（“您应该在乎，因为……”）
- 那又怎样？（说出结果）
- 还有就是……（说出听众的利益）



### 拆书家讲解引导

在提任何要求之前，先想清楚对方能得到什么好处。想不出来的

话，就不要提这个要求了——除非你提要求的对象是父母。因为这个世界上只有父母才是不计较自己得失去帮助你的。

很多跨部门沟通不畅通，都是因为一方为了完成自己的工作，向另一方提要求，而后者做这事对自己完全没有好处。

比如人力资源部为了完成人均效能提升的指标，强烈要求业务部减少招人需求。人力资源部如果没有想自己能给业务部什么好处就去提要求，一定会不欢而散，最后不得不到领导那里解决。如果想了，就可以表达“为什么我跟你说这些呢？因为我会投入更多精力，帮你招行业经验更丰富的人，还会给他们更好的培训。”

有没有一些情况，你怎么也想不出受众的利益是什么？当然有。如果遇到这种情况，最好你在他人心中是个“知恩图报的人”，他知道这次帮了你，以后有机会你肯定会投桃报李。否则，建议就不要去找人家了，直接去找领导谈。



1. **[A3]** 片段4.1的拆为己用示范案例中，妻子买了两套黛安芬内衣，丈夫觉得很浪费，二人起了冲突。在这个情景下，妻子可以诉诸丈夫的哪些利益来进行表达？

---

2. **[A1]** 想想你最近沟通比较频繁的一个人，你想让他去做一件事，但是说了几次都不成功，或是还没有说你就觉得很难成功。运用这个片段的方法，思考一下这件事情对方有哪些好处，并基于这些利益



编写一段说辞。



## 【微博网友 @ 林晓飞已被注册拆解示范】

过去公司一些市场部的员工认为在销售过程中，沟通和谈判技巧才是最重要的，而产品知识知道个大概就可以了，下次遇到这类情况，可以用以下的方法进行说服。

对方：为什么这个对我很重要？

我：这次培训有助你对公司的产品有更全面和系统的了解。

对方：这个对我意味着什么呢？

我：当你和客户进行沟通的时候，可以更好地从多层面去打消客户的疑惑，促进成交。

对方：你为什么和我说这些？

我：因为沟通谈判技巧有时候并不是最重要的，如果你对产品都一知半解，你又如何去说服客户呢？

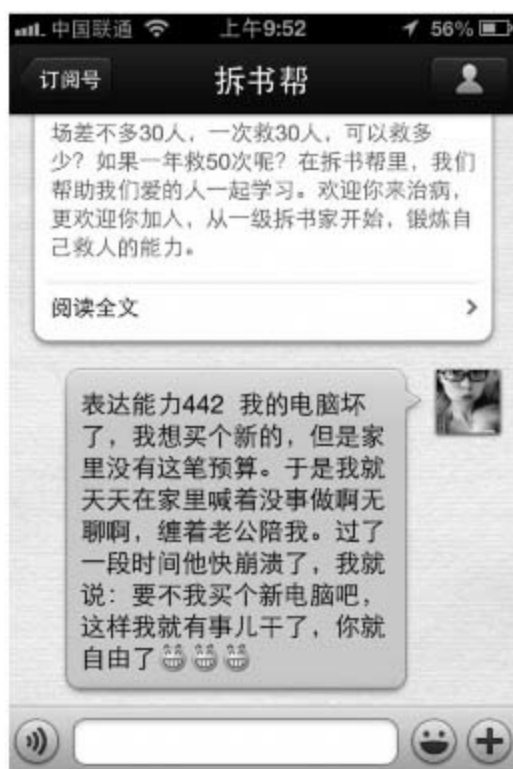
对方：谁在乎呢？

我：产品的销售和你的业绩还有你的薪水是紧密相连的。

对方：那又怎样？

我：试想想你业绩达成的时候，你不仅仅是获得物质上的回报，更多的还有自我成就的满足。还有就是，当你可以不断地从产品角度解决客户疑问的时候，客户也会觉得你非常专业，说不定还会给你转介绍呢。

不知道编好的说辞管用不管用？发送“表达能力442”+ 你编辑好的说辞，到拆书帮微信公众平台，让我们一起帮你把把关！



## 第五章 表关注

## 片段5.1

•是倾听者在进行沟通•《管理：使命、责任、实务（实务篇）》 片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美]彼得·德鲁克著  
王永贵译  
机械工业出版社  
2009年出版  
定价：46元

**《管理：使命、责任、实务（实务篇）》，111页**

首先，它意味着进行沟通的是信息的接受者。所谓的发送信息者，即发出信息的人并没有进行沟通，他只是发出声波，如果没有

人听到，就没有沟通，而只有噪音。发送信息者或说或写或唱，但并没有进行沟通。实际上，他也不可能进行沟通。他只是使得接受者——或更准确地说是“感知者”——可能或不可能感知到什么。



## 拆书家讲解引导

这是出自管理学之父彼得·德鲁克的洞见，可以从两个方面联系自己：第一，我说给其他人听的时候，是不是关注对方的接受情况了（参见第四章受众分析）；第二，我听别人说话的时候，是不是尽力去完成了——因为是听的人在进行沟通，说的人不过提供了沟通的可能性而已。

是倾听者决定了沟通。这个表述非常深刻，体现了德鲁克一以贯之的思想，他还说过“是顾客决定了企业是什么”。

所以，倾听不能是被动的。这一点怎么强调都不过分，所以倾听能力的全称叫做“主动倾听能力”。主动倾听能力分解为四个阶梯，分别是表关注、顺情绪、赢好感、理思路。把这四个方面的数个片段拆为己用之后，你会成为优秀的倾听者，成就无数他人与你的沟通。



## 学习者拆为己用

是倾听者决定了沟通是什么——不要只要求表达者，自己也要提升倾听能力。

是顾客决定了企业是什么——不要只要求卖方，自己也要提升采购水平。

是学习者决定了培训是什么——不要只要求老师，自己也要提升学习能力。

是国民决定了国家是什么——不要只要求官员，自己也要提升公民素养。

是被欺负的人决定了是不是要吵架——要自己有较强的情绪控制能力。

是处在逆境的人决定了是否已经失败——要自己还能想到继续尝试的办法。

.....

很多时候，是看来被动的那一方起到决定性作用。所以说，主动和被动就在一念之间。无论在什么环境下，你永远可以是主动的一方，你都可以通过提升自己的能力，让结果变得好一点。

**[A1]** 请联系自己，想一想自己曾在哪些事情上觉得无能为力，觉得自己是被动的。然后写下来，在这件事情上自己可以通过提升什么能力来掌握主动呢。

---



## 拆为己用案例示范

1. 婆婆和媳妇不对眼，常常吵架。我作为丈夫，跟谁都没法说，只能躲着。以前觉着这事上我做不了什么，现在想来，还是可以去请教一下家里关系处理得比较和谐的那些丈夫，看他们都有什么办法，然后借鉴一下提升自己的协调能力吧.....

2. 我越来越无法忍受北京的雾霾天气。看美使馆的PM2.5报告，十天里面有七天是“有毒”。出门就想咳嗽，在家里不敢开窗，感冒后二十天好不了。一直觉着自己是受害者，除了抱怨没有什么法子。现在想想，还是可以做些事情的：锻炼身体；出门戴口罩；多挣钱，一个房间放一个空气净化器；更多挣钱，想办法移民.....

3. 我们公司挺重视员工学习的，几乎每个月都安排培训。只是，说实话，请来的老师水平参差不齐，好多让人昏昏欲睡。我和一些同事后来就带笔记本电脑去听课，听得无聊就处理邮件或者看新闻。看过《这样读书就够了》，说高级学习者能够把书中的内容联系自己的经验、规划自己的应用，我联想到我们听培训也可以这样做。这样就变被动为主动了，哪怕老师表达得不够精彩，我也可以自己学得很精彩。

## 片段5.2

### •倾听的误区•《亲密关系》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美] 罗兰·米勒、丹尼尔·珀尔曼著  
王伟平译  
人民邮电出版社  
2011年出版  
定价：68元

#### 《亲密关系（第五版）》，163 ~ 164页

不幸福的伴侣在彼此倾听方面也表现得很糟糕。他们很少有耐心仔细思索伴侣所说的话，反而仓促地得出结论（尝尝假设最糟糕的情形），并根据自己揣测出的伴侣意图突然改变做法。其表现之



一就是读心术（mindreading），即人们想当然地认为无需询问就能理解伴侣的思想、情感和观点。所有的亲密伴侣都会表现出某种程度的“读心”，但苦恼的伴侣却以挑剔和恶意的方式来“读心”；中性或积极的动机往往被他们解读为存心不良：“你这么说就是要惹我生气，是因为昨天的事向我报复”。不幸福的伴侣比幸福的伴侣更多地以消极方式打断（interrupt）对方的谈话。并不是所有的打断都会引起人的反感，为了表示赞同或者要求解释而打断伴侣，沟通实际上仍能愉快而有效地进行。但如果打断谈话是为了表示反对意见或者转换话题，就可能会显得不够尊重和欣赏伴侣。

苦恼的伴侣总是能在对方所说的任何事情上找出纰漏或不可行性，这样他们的倾听能力很差。总是使用是的——不过（yes-butting）句式，它不断地传达出对别人观点的批评：“是的，我们可以试一试，不过这并不可行，因为……”不幸福的伴侣还会进行反向抱怨（crossing-complaining），避开对方关注的问题，只用自己的抱怨来应对伴侣的抱怨，而不是对伴侣所说的话表示关注：

“我讨厌你把盘碟堆在洗涤池里不洗。”

“哼，我讨厌你把衣服随便扔在地板上。”



## 拆书家讲解引导

人际关系领域权威的心理学家描述了会导致伴侣关系紧张的三种表现：（1）读心术，也就是常常打断对方说“我明白你的意思”；（2）急于指出对方的错误；（3）以抱怨回应抱怨。

每一条都很常见，都曾发生在你我身上。当然这些糟糕的“倾听”表现不只是影响伴侣关系，也会影响任何沟通。

这三种表现的共同本质是：不尊重对方，不关注对方，只急着表达自己。



1. **[A1]** 请在理解这三种糟糕的倾听习惯之后，回忆自己最近有过的相应表现。注意一定要回忆到自己具体的某次沟通实况，而不是简单地想一下然后说“我身上有很多这种情况”。

---

2. **[A3]** 深入思考，尝试自己回答原书没有强调的问题：（1）如果对方实在啰唆，难道我也不能打断吗？（2）如果对方的思路确实是错的，难道我就由着他在错误的道路上越说越远吗？（3）难道只要对方抱怨，我就必须认可对方说的有道理吗？

---

3. **[A3]** 尝试编写一个教学案例。在这个情景中，丁明和王力是销售人员或客户服务人员，有顾客来找他投诉。丁明的回应犯了前述三项错误，王力则做到了较好的倾听。

---



## 拆为己用案例示范

### 【拆书帮北京紫禁之巅分舵郑照升拆解示范】

#### 1) 丁明的案例

三月初的一天，某知名购物网站的客服电话响了。

**丁明（接起电话）**：“您好！欢迎致电 ×××。请问有什么可以帮您？”

**顾客**：“昨天晚上我下的订单，今天早上我收到了一条说已经配送在途、请注意接收的短信。可是到了晚上还是没有收到，于是登录你们网站去看物流状态，却发现有这样一条信息‘客户要求推迟时间’，可我……”

**丁明**：“请问您的订单号是？”顾客：“订单号是 ××××××。”

**丁明**：“哦！这个没问题，是物流公司自己改的订单物流配送状态。”

**顾客**：“可是我没有改过啊？”

**丁明**：“这个和您没关系。我帮您催一下物流公司，您看可以吗？”

**顾客**：“这个跟我有关系。这个物流公司的服务真是太差了，之前就有一次等了好几天才送到，这次又改我的订单状态。”

丁明：“那我帮您催一下物流公司，您看可以吗？”

顾客：“我觉得你们和这个物流公司合作真是太失败了，应该考虑到你们的企业形象。”

丁明：“那我向物流公司反映一下，您看可以吗？”

顾客：“向物流公司反映什么啊？向你们的领导反映！这样的物流会影响你们的业绩，以前你们的服务一直是挺好的，下订单后，第二天基本上就到了，这个物流太差了。”

丁明：“那我帮您反映一下。您看可以吗？”

顾客：“购物网站不只你们一家吧？”

丁明：“是，不只我们一家。”

顾客：“向你们的领导反映，为什么改我的订单状态，物流公司太差！”

“啪！”电话挂了。

## 2) 王力的案例

王力（接起了电话）：“您好！欢迎致电 ×××。请问有什么可以帮您？”

顾客：“昨天晚上我下的订单，今天早上我收到了一条说已经配送在途、请注意接收的短信。可是到了晚上还是没有收到，于是登录你们网站去看物流状态，却发现有这样一条信息‘客户要求推迟时间’，可我没有要求推迟啊！”

王力：“真是对不起，我帮您看一下好吗？请问您的订单号是什

么？”

顾客：“订单号是 xxxxxx 。”

王力：“这个不是您要求推迟的，是吗？”

顾客：“对。”

王力：“那真是对不起！我帮您核实一下，给您造成的不便，请原谅！”

顾客：“那什么时候能送到啊？”

王力：“我帮您催一下，让他们尽快给您送，您看行吗？”

顾客：“那好吧，快点。我等着用呢。”

王力：“好的，我帮您催一下！”

顾客：“谢谢！”

王力：“不客气。请问还有什么可以帮您吗？”

顾客：“暂时没有了。”

王力：“感谢您选择我们的服务。祝您愉快！”顾客：“谢谢！”

## 片段5.3

### •倾听必须是主动的•《如何听如何说》片段RIA



阅读原文片段



莫提默·J. 艾德勒 (Mortimer J. Adler, 1902—2001)，以学者、教育家、编辑等多重面貌享有盛名。除了写作本书中提到的《如何阅读一本书》和《如何听如何说》外，以主编《西方世界的经典》，并担任1974年第十五版《大英百科全书》的编辑指导而闻名于世。（图文摘编自百度百科）

#### 《如何听如何说》，85页

假如听的人或者读的人的思想不主动出击，去主动理解说的人或写的人的内心世界的話，那么，就根本不会有任何交流。人们所写下的字和所说的话，就是听的人或者读的人用于了解他人的媒介体。假如我们只用眼睛或者耳朵来机械地听话、看字，却不用心

去穿透这些话，这些字，不去接触躲在后面的、另一个人的思想的话，那么，我们虽然是在听、在读，却并未真正地听懂、读懂。其结果就是交流与沟通的失败，彻底一败涂地，纯属浪费时间。



## 拆书家讲解引导

听或读都应该是主动的。很多人的沟通能力总是原地踏步，一个重要原因就是习惯了被动接收。比如说，大部分人看电视时，就是非常典型的被动接收，完全不动脑子。这就像是每天都套着救生圈泡三个小时泳池，长此以往，本来会游泳的也忘记该怎么游了。优秀的电影就不同，很多经典电影，节奏紧凑、信息庞大，而且主要人物的内心、性格和目的会随着剧情发展而合乎逻辑地发展，需要“主动理解”才能体会。观众看懂这样的电影之后的乐趣，远超过看一部肥皂剧的乐趣。

中国人爱看武侠小说，英美人爱看推理小说，其间的差别也是在此。读武侠小说只要跟着情节走，跟着主人公经历一个又一个奇遇。读者或许会动感情，但很少会动脑子。而读推理小说的乐趣全在与作者斗智斗勇上，是一种主动出击的阅读。

所以，哪怕是休闲，也有高下之分。当你能在需要“主动理解”的娱乐项目上获得乐趣，那么休闲也能提升能力，何乐而不为？



## 学习者拆为己用

1. **[A1]** 估算一下自己最近一周花在“机械地听话、看字”（包括看电视等）上的时间有多少？

---

2. **[A1]** 怎样能够善用这些时间？不是让你把所有时间都用来学习或工作，而是培养自己在需要“主动理解”的事情上获得乐趣的能力。比如，尝试一下阅读阿加莎·克里斯蒂或东野圭吾的推理小说，或者玩数独游戏等。

---

说到需要“主动理解”的娱乐项目，你有没有好的APP游戏可以推荐给拆书帮的小伙伴呢？编辑“主动倾听532”+ 你推荐的APP，发送到拆书帮微信公众平台来告诉我们吧！





## 片段5.4

### •不要急着表达•《登天的感觉》片段RIA

#### R 阅读原文片段



岳晓东著  
安徽人民出版社  
2011年出版  
定价：28元

#### 《登天的感觉》，30页

在心理咨询的开始，咨询者很容易出现这样的误差：一上来就急于劝说或教导来询者。那么做，常会使来询者感到恼火和失望，觉得你根本不懂得怎样理解他，尊重他。你尚未给人家倾诉的机会，也没有了解到他的烦恼和苦衷，怎么可以获得他对你的信赖

呢？而人在未宣泄掉自己恶劣情绪之前，是难以与人加深沟通的，这实在是人之常情啊。



## 拆书家讲解引导

前面两个片段是说不要怎样，这个片段说要怎样：要给对方倾诉的机会，让对方宣泄掉自己的恶劣情绪。

片段5.4原文作者是著名的心理咨询专家，讲的是心理咨询的场景。KC2主动倾听能力的很多原文片段都引自心理学类作品，这是因为心理学多个领域的研究殊途同归地发现了倾听的重要，包括社会心理学、情绪心理学、心理助人临床等领域。心理学家们做了大量的研究，这些研究结果是普适的，可以指导一般的人与人之间的沟通。

比如，片段5.4的建议应用和管理场景，就是建议领导找下属谈话时，至少在开始谈的前五分钟，尽量让下属多说话，而不是马上就给他劝说或建议。

应用和销售场景，就是建议销售顾问拜访客户时应该想办法先让客户多说自己的需求、存在的问题、采购的期望，而不是马上就展开销售说辞。

应用在相亲或者老友重逢的场景，就是建议把开头的时间让给对方，尽量让人家先说个痛快。

A

学习者拆为己用

1.[A1] 请阅读以下题目，根据自己的表现给自己打分。（5分为满分。1分是“从不”，2分为“偶尔”，3分为“有时”，4分为“经常”，5分为“总是”。）

题目	分数				
很多朋友有心事会找我讲	1	2	3	4	5
只要对方开口说话，我总能让他多说一些，再多说一些	1	2	3	4	5
跟人沟通时，我从不“急于劝说或教导”	1	2	3	4	5

2.[A2] 如果三道题合计低于10分，请具体规划自己平时如何锻炼“先让对方开口讲话”的能力。

## 片段5.5

### •通过复述准确理解•《亲密关系》片段RIA



#### 阅读原文片段

#### 《亲密关系（第五版）》，163 ~ 164页

在沟通中当我们接收到他人的信息时，有两个重要的任务要完成。第一是要准确地理解对方话语所表达的意思，第二是要向对方传达关注和理解，让他知道我们对他的话是在意的。这两个任务都可以通过复述（paraphrasing）接受到的信息而完成。即用自己的话重复对方的意思，让信息的传递者有机会肯定那就是他要真正想要表达的意思。人们在谈话中用到复述时，并不想当然地认为自己理解了对方的话，并马上给予答复。相反，他们会复述对方的话并向对方重复地说出，从而花些时间来检查自己的理解是否正确。这看起来会使沟通不太流畅，但它确实是个避免争吵和冲突的非常好的方法，不这样做就容易引起误解和错误。无论谈话在什么时候开始变得过热，复述都可以使之免于失控。看看下面的对话错在哪里：

妻子：（叹气）我感到很高兴，婆婆决定下周不来我们家住了。

丈夫：（发怒）我妈怎么了？你总是拿她说事，你真是个忘恩负义的贱人。

也许丈夫在冒火之前，做一点复述就能缓和关系。

妻子：（叹气）我感到很高兴，婆婆决定下周不来我们家住了。

丈夫：（发怒）你是说你不喜欢她来咱们家？

妻子：（惊奇）不，我一直欢迎婆婆来我们家。只是我的课程论文就要交了，下周我会多点时间待在家里。

丈夫：（松了口气）哦！



## 拆书家讲解引导

片段2.1中的复述，是把看过的图书片段用自己的理解讲给他人，从而理清思路和锻炼自己的表达能力。片段5.5中的复述，是把刚刚听到的对方的话理解后用自己的话讲给对方，从而检查自己的理解是否正确。

人天性是不爱做这样的重述、确认和检查的，因为不爱做，所以会找出很多不这么做的理由来，诸如浪费时间啦、罗唆啦、没有必要啦……其实，因为没有做复述而浪费的时间和精力，要多得多。

这不是人天生的习惯，而又很重要、很有效，所以就要多练习。



## 学习者拆为己用

1. [A3] 你很喜欢一个知名人物。今天和朋友聊天的时候，朋友却说：“我就是觉得那个人总是说一套、做一套。”你本来想反驳他，这时候想起复述的技巧，你会怎么说？

---

2. [A3] 客户对你说，他们觉得你竞争对手的产品“综合而言，在性价比上更合适”，你会怎么复述？

---

3. [A3] 你发现你的一个代理商打着你的品牌，同时在做其他品牌的产品。他跟你解释说“不是不想只推你的产品，但是最近市场难做啊”。你会怎么复述？

---

4. [A3] 请想一个你自己生活、工作中的情景，完整地写下在那个情景中你会如何复述对方的话。

---



## 拆为己用案例示范

### 【微博网友 @ 培训卢璐拆解示范】

1. 比如我很喜欢赵薇。最近她导演了《致青春》。

**朋友说：**“我就是觉得那个赵薇总是说一套，做一套。”

我本来想反驳他，这时候想起paraphrasing，于是**我应该说：**“这样说，你是不大喜欢赵薇了哦？”

**朋友说：**“也不是，之前她说很珍惜家庭，却又因为《致青春》没日没夜干活，连陪女儿都没时间了。”

**我：**哦，看来做导演比做演员辛苦多了。

2. **客户说：**“综合而言，我觉得某某公司的产品性价比上更合适。”

**我会说：**“您是说他们的产品性能更符合贵公司的需求，还是价格更适合呢？”

因为所谓产品性价比高，无非就是价格持平、产品更好，或者产品持平、价格低于平均水平。其实我很想知道的是，客户是优先考虑产品性能，还是优先考虑价格。或者他这么说，就是想作饵，让我们自己降价。

但是这个时候反驳对方，说自己比竞争对手更好是不合适的。复述



他的话，同时还能得到自己想要的答案，会比较好。

3. 假设产品是服装。

对方：“不是不想只做你家的品牌，但最近生意不好做啊。”

我会说：“你是说最近买衣服的人不多？”

对方：“也不是，人倒是挺多，但是转转就走了，或者猛砍价。”

我：“你是说他们只看不买，或者消费能力低？”

对方：“嗯呀，很多人都是站在店中，环视一圈就出去了，我觉得他们不是很喜欢这种类型的衣服。”

我：“你觉得是我们家的款式对他们没有吸引力？”

对方：“这么说的话，其他店面其实也差不多，也可能是陈列的原因。”

我：“是觉得陈列得不够好？”

对方：“可能是很难陈列出特色吧。”

最后，我们一起解决了陈列的问题。

4. 说一个自己的案例。

同事：“公司的复习课程好像没有必要开了！”

我：“你是说客户不喜欢我们的复习课程？”

同事：“不，免费的课程当然有人喜欢，只是很多客户反馈复习课程的设计和原课程有点脱节。”

我：“你是说客户觉得我们的复习课程并不是真的在复习？”

同事：“是的，这个问题令人抓狂。”

我：“呵呵，你觉得很难解决是吗？”

同事：“也不是完全解决不了，或许我们可以试试‘拆书帮’读书法！”

## 片段5.6

### •倾听是一种爱的能力•《少有人走的路》片段RIA

#### R 阅读原文片段



[美]M. 斯科·特派克著  
于海生译  
吉林文史出版社  
2007年出版  
定价：26元

#### 《少有人走的路》，89页

真正的倾听，意味着把注意力放在他人身上，它是爱的具体表现形式。此时，倾听者能够暂时把个人想法和欲望放在一旁，尽可

能地体会说话者的感受。说话者和倾听者都能感受到爱的力量，进而都能实现自我完善。倾听者把注意力放在对方的话语上，会使说话者心有灵犀，更为坦诚，更愿把心灵全部敞开，而不是有所隐藏。这能增进双方的理解和信任，心心相印，共同跳起爱的“双人芭蕾舞”。这是耗费精力的过程，而且须以爱为出发点。基于共同成长、自我完善的意愿，才能够达到倾听的目的。但是，我们通常缺少倾听的能力。不管是在商务活动还是在社交生活中，长时间倾听他人讲话，是叫人难受的事。我们只是有选择地倾听，头脑中早已有优先项目安排，所以，我们总是一边倾听，一边想着怎样尽快达到目的，怎样使谈话尽早结束。我们也常常转移话题，灵活地把谈话主旨加以调整，以便让自己感到满意。



## 拆书家讲解引导

坦白讲，我们想要提升沟通能力，很多时候并不是出于爱心，而是因为想影响别人、说服别人、改变别人。从事营销与销售工作的朋友，尤其如此。

受到采购者的冷落或轻视的时候，我们很难怀着爱心去沟通。发现采购者为了压价而要手段的时候，我们很难怀着爱心去沟通。

业绩压力特别大的时候，我们很难怀着爱心去沟通。

然后，我们就觉得自己可以用任何法子来忽悠对方，赢得客户，拿下订单——这是理所当然的，这甚至是我们的权利，难道不是吗？

问题是，当你在操纵他人的“沟通”能力上得心应手的时候，你会发现，你也失去了一些东西。

朋友很久不联系了，现在打电话来找你借钱，这时你很难怀着爱心去沟通。

父母跟你念叨一些无聊的事情，他们忘记已经跟你说过七八遍了，这时你很难怀着爱心去沟通。

妻子跟你抱怨一些事情，而你觉着她根本不体谅你，这时你很难怀着爱心去沟通。

.....然后，你发现自己已经失去了爱的能力。

我认识不少业绩出色的销售精英，还有一些事业心很强的管理者，他们总能在工作中得到自己想要的，却在家庭中一再失败：和配偶争吵、疏离甚至离婚，和父母关系紧张。其原因也许就在此。

再读一遍片段5.6。

再想一想自己希望提升沟通能力的目的。



**[A2]** 你会问：难道真的要去怀着爱意跟那些挑剔的、傲慢的甚至是奸诈的采购者沟通吗？

咱们先从简单的做起。

你生命中最重要的五个人，都是谁？你多长时间没有满怀爱意地和他/她沟通了？

请跟他/她约见面，或者打电话。听他/她说话，“把个人想法和欲望放在一旁，尽可能地体会说话者的感受”。

关注对方，强化听的能力。打开心灵，感受爱的力量。

## 第六章 顺情绪

## 片段6.1

•承认吧你经常不承认别人的情绪•《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》片段RIA



阅读原文片段



[美]阿黛尔·法伯、伊莱恩·玛兹丽施著

[美]肯伯利·安·蔻绘 安燕玲译

中央编译出版社

2012年出版

定价：28.8元

**《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》，3~4页**

常见问题：父母常常不认同孩子的感受。

例如：



“你并不是真的那样觉得。”

“你是因为累了，才这么说。”

“你没必要这么难过。”

当孩子的感受被不断地否定时，会感到困惑和愤怒。这也是在暗示孩子不要去了解自己的感受，不要相信自己的感受。

听完讲座以后，我在想：“也许别的父母那样做，我不会是这样的。”后来，我开始留意自己的言行，发现事实上我也和他们一样的。下面是仅一天之内发生在我家里的对话。

孩子：妈妈，我累了。

妈妈：你刚睡过午觉，不可能累。

孩子：（大声）我就是累了！

妈妈：你不累，就是有点爱犯困，赶快换衣服吧！

孩子：（哭闹）不，我累了！

孩子：妈妈，这儿好热。

妈妈：这儿冷，穿上毛衣。

孩子：不，我热！

妈妈：我说过了“穿上毛衣！”

孩子：不，我热！

孩子：这个电视节目真无聊。

妈妈：不会吧，多有意思啊。

孩子：这个节目真傻。

妈妈：不对，这多有教育意义。

孩子：这个节目真烂！

妈妈：不许你这么说话！



## 拆书家讲解引导

在某种程度上说，从小学一直到大学，其实是很美好的时间——因为有考试。

考试一方面是压力，但另一方面也提供一个标准，会清楚地给我们反馈，告诉我们哪里有问题。然后，我们要做的事情就是想办法弥补和解决。

离开学校进入社会之后，情况就不一样了——再没有明确的标准让我们发现自己的问题。这本来也没什么，但人类还有一个天性：最恨承认自己有问题。

于是，有人工作不如意，你问他什么原因，他说公司有问题、客户有问题、领导有问题、市场环境今非昔比，哦，自己当然说不上完美，但主要是外在的问题。

于是，有人婚姻不幸福，你问她什么原因，她说老公有问题、婆婆有问题、房价有问题、客观情况不尽如人意，哦，自己可能多少也有做得不够的地方，但主要是他们的问题。

于是，成功的人各有各的精彩，失败的人却总是相似的——他们没办法意识到自己的问题。

正如解决问题的前提是发现问题，改变的第一步也是意识到自己有

问题。任何技能在帮助你成为更好的人之前，都要你先发现自己是个不够好的人。

具体到沟通、到倾听能力上，很多人都觉得自己做得还不错呢！在特定的方向上留意之后，才能发现自己确实有问题。

在这个片段中，需要你留意的特定方向就是：在你的生活和工作  
中，当有人带着情绪跟你沟通（无论这个人是孩子、伴侣、朋友、同事  
还是老板，无论他的情绪与你有没有关系），你有没有做到让他感受到  
你承认并接纳他的情绪了。



**[A1]** 请像片段6.1的作者一样，留意自己生活中类似的场景——不仅是面对孩子，也包括其他有情绪的人——观察一下自己是如何与这些人交流的。

暂时不必反思应该怎样做（后面的片段会拆解），只要尽量忠实地记录对话。

---

## 片段6.2

### •与有情绪的人沟通时常犯的错误•《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》片段RIA



阅读原文片段

#### 《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》，摘录自10 ~ 11页

当我在难过或者受到伤害时，我最不想听到的就是建议、大道理、心理分析或别人的看法，那样只能让我感觉更差。过分同情让我觉得自己太可怜；提问让我产生防范心理；最激怒我的是说我的感受毫无道理。这时候我通常的反应就是：“算了吧，再说下去还有什么意思？”

如果有人能真正愿意倾听，认同我内心的伤痛，给我机会让我多说说我的困扰，我会感觉没那么郁闷和困惑，也更能处理好自己的情绪和面临的问题。

但是，我们不是天生就会说产生共情的语言的，因为它不属于我们“母语”的一部分。我们大部分人在自己的成长过程中，都有感受被否定的经历。为了能流利地说出这种接纳他们的“新语言”，我们需要不断地学习和操练。下面几种方法可以帮助孩子面对他们的感受。

帮助孩子面对他们感受的四个技巧：

1. 全神贯注地倾听。
2. 用“哦……”“嗯……”“这样啊……”来回应他们的感受。
3. 说出他们的感受。
4. 用幻想的方式实现他们的愿望。



## 拆书家讲解引导

人有情绪时都像孩子。所以，所有这些方法对孩子和对成年人一样适用。

在这里，最重要不是知道“要怎样做”，而是知道“不要怎样做”。因为几乎大部分人都是这样——面对有情绪的人却没有很好地做到主动倾听的时候，不仅浑然不觉自己做得不妥，甚至还觉得自己很善解人意呢。

面对情绪，糟糕的回应方式有七种。举个例子：刘拉拉跟我说，她发现前老板在背后说她坏话，她非常气愤。而我可能会做出以下七种糟糕的回应：

1. 提供建议。“你不要跟他一般见识。”或者“给他写一封邮件吧，客观地说一下这事情。”
2. 讲大道理。“清者自清，过好自己的日子就够了。”

3. 心理分析。“你可能是过于在乎别人对你的评价了。”

4. 他人立场。“其实他这样评价你，也不是不能理解，毕竟你的离职让那个项目延期了三个多月。”

5. 过度怜悯。“他怎么能这么阴损呢，碰上这样的人真倒霉。”

6. 不当追问。“他说什么了？跟谁说的？你怎么知道的？那个人为什么跟你转述这些？”

7. 否定情绪。“不要生气啦，跟这种人生气不值得！”

有没有在其中发现你熟悉的回应模式？或者，有没有觉得你想为其中某种模式辩护——“我觉得这样挺好啊”？

那么，应该怎么做呢？原文片段提供了清晰的建议，前两条不用解释，后两条给一下案例也就明白了：

1. 全神贯注。

2. 简要回应。

3. 总结对方的意思。“所以你觉得生气，又没办法找他去对质。”

4. 借助幻想。“要是当时有人站出来帮你说话就好了。”



1. **[A1]** 看一下你在片段6.1中“拆为己用”部分列出的对话记录，你

的反应是否属于以上七种中的一种？在片段6.2的提醒之后，你能想到自己平时还有哪些类似的反应吗？

---

2.[A1] 请把自己常见的不当回应都补充一个实例，以此来提醒自己以后再也不要对处在情绪中的人做类似的回应。

---

3.[A2] 然后，依照本片段最后的建议，在头脑中想象你列出的那些情境，想想你会怎样做到“主动倾听”，让对方感受到你认同他的情绪。（四条建议中，前三条较重要，第四条如果想不好可以先不应用。）

---



1. 略。

2. 略。

3. 【拆书帮北京紫禁之巅分舵郑照升拆解案例】

女儿：爸爸，你怎么还不回来啊？

我：我已经在路上了，很快就回去。

女儿：我希望你1分钟就回来！

我： 哦，你很希望爸爸快点到家对吗？我希望我半分钟就能回去！（如果是以前，可能会说“就算我会飞，1分钟也飞不回去啊”。）

女儿： 那你1分半回来吧！

我： 好的。

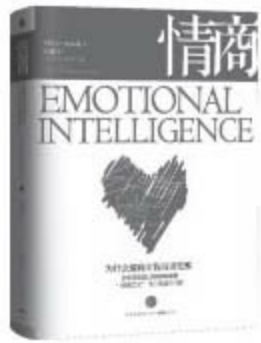
最后的结果是我用了半个多小时才回到家，但因为我接纳了女儿的情绪，她很满意地说：“虽然爸爸没有1分钟就回家，但是他回来之后陪我玩了很久，我很开心。”



## 片段6.3

### •同理心的修炼•《情商》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美]丹尼尔·戈尔曼著  
杨春晓译  
中信出版社  
2010年出版  
定价：58元

#### **《情商》，摘录自110 ~ 115页**

同理心，即了解他人感受的能力，在人生的很多竞技场上发挥着重要的作用，从销售和管理到谈情说爱养儿育女，再到同情关爱和政治行动。没有同理心会产生严重的后果。

言语是理性脑的模式，而非言语是情绪脑的模式。如果一个人说的话与他表现出来的声调、姿势或其他非语言方式不一致，那么他真实的情绪在于他说话的方式，而不在于他说话的内容。传播学研究的一个经验法则是90%或以上的情绪信息是非语言的。

如果父母对孩子的特定情绪，比如欢乐、泪水、拥抱的需要等，一直没有表现出同理心，孩子就会开始回避表达，甚至可能不愿意再感受相同的情绪。



## 拆书家讲解引导

同理心就是善于感知他人的情绪，哪怕不是用语言表达的情绪。

能感知情绪，才有可能管理情绪。所以同理心是提高情商的基础。

——这些都是很重要的研究结论，但这些无法直接拆为己用。

第三段很重要：缺乏同理心，往往是因为童年时生长在缺乏同理心的环境中；糟糕的倾听者，往往是因为自己从小没有被认真倾听过。

从童年时期就成型的模式，改变起来确实很难。但你希望你的孩子也是糟糕的倾听者吗？——我们若努力改变，我们的孩子就能轻松成长为具备同理心、善于主动倾听的人。



## 学习者拆为己用

1. [A1] 你的哪些沟通表现和你父母是类似的？对其中不够好的那些，要能觉察并刻意改变。

---

2. [A2] 你最在乎的人（男女朋友或伴侣），他/她的哪些让你不满的沟通表现是源自家庭影响？请安排一次约会，和他/她平心静气谈一谈，如何在理解体谅的前提下相互提醒，帮助对方改变。

---



豆瓣有个小组叫“父母皆祸害”，7万人在里面吐槽自己的父母。父母确实有许多问题，但单单吐槽并不能改变什么。不如从我们开始改变吧！你希望自己不要在某些方面继续犯和父母一样的错误？编辑“主动倾听631”+你的希望，发送到拆书帮微信公众平台，寻找能够理解你的小伙伴！

## 片段6.4

### •怎样回应痛苦的人•《亲密关系》片段RIA



#### 阅读原文片段

#### 《亲密关系（第五版）》，166页

当碰到刚刚失去挚爱亲人而痛苦的人时，很少有人知道该说些什么。我们想表示同情和支持，但却常常找不到适当的词语。不过有研究者考察了悲痛以及他人对它的反应，并针对表达同情和关心的沟通提了一些建议。首先，你应当提及亲人死亡的事实。挚爱亲人的亡故会对人造成沉重的打击，失去亲人的人终生难忘。

谈及已亡故的伴侣就是认可了丧亲者的痛苦，表达了关注和爱心。

那么你该说些什么？很简单，试试“我很抱歉”或“为你感到悲痛”，然后打住。不要用展望乐观的未来安慰丧亲者。不要暗示亲人的死并不是最悲惨、最可怕的那种类型。也不要就所谓的化悲痛为力量提供详细建议。这些做法可能出自好意，但它们最终侮辱丧亲者正在遭受的痛苦。只要表达衷心的同情就可以了。点头致意，耐心倾听，不要判断评价。

所以，只要你避开说话太多的陷阱，给别人以舒心的安慰或许比你想象的要简单易行，请记住这点！你能看出以下几句愚蠢的安

慰错在哪里吗？每一句都是那些试图表达好意但适得其反的人说的：

“越早忘掉，越好。”

“痛哭也不能让他活过来。”

“他要系上安全带就好了。”

“上帝比你更需要她。”

“你还年轻，还可以有其他的孩子。”

“你还有很多好日子。”



## 拆书家讲解引导

片段6.4讲在具体的（也是最困难的）情境下，如何表达我们接受对方的情绪。原则和片段6.2所说的相同。作者举的反例也对应了片段6.2列举的种种错误回应。

成都有一位牧师，他讲到，中国人安慰别人的时候，常常说“不要哭了，对你身体不好”，而《圣经》中的原则是“与喜乐的人要同乐，与哀哭的人要同哭。”所以应该这样安慰痛苦中的人：“哭吧，我和你一起哭三天。”

主动倾听本身就是最好的安慰。

拆为己用时要注意，中国人通常不说“我很抱歉”或“为你感到悲痛”，也许只会说“唉……真的是……”

只要表达一样的意思就可以。

有时可能只要静静地陪伴，或者给对方一个拥抱，在他哭的时候递上纸巾（如果不能陪他一起哭的话），不需要说什么。



[A2] 请在一两天内找机会跟别人聊起安慰痛苦的人、伤心的人、愤怒的人、失望的人时常犯的错误有哪些，建议怎么做更好。想想有哪些要点可以分享。分享的要点越多，你的主动倾听能力就会提高得越多。

---

## 片段6.5

### •随时关注对方因为自己的话而产生的情绪•《亲密关系》片段RIA



阅读原文片段

#### 《亲密关系（第五版）》，166页

另一个有价值的倾听技巧是知觉检验（perception checking）。它与读心术恰恰相反。在进行知觉检验时，人们要求伴侣阐述自己说过的话，澄清某些说辞，从而能评价自己对伴侣的感受所作的推断是否准确。这表达了自己的关注和兴趣，也鼓励了伴侣更加开放：“你好像对我说的话感到很不安，对吗？”

人们在谈话中能够复述和检验自己的知觉，积极主动地努力理解自己的伴侣，这种关心和体贴往往能得到伴侣极大的赏识。积极的倾听也有助于缓解任何人际关系都不可避免的困境。的确，比起那些仅仅想当然地认为自己理解伴侣话语意思的人来，能运用这些沟通技巧的伴侣一般有着更幸福的婚姻。





## 拆书家讲解引导

这段给我们的具体而微的提醒是：当一个人认同了同理心的重要性，他会注意去识别对方的情绪，但如果这时他尚未具备准确识别对方情绪的能力，就容易误操作成“读心术”。

很多通俗小说的情节都是靠误会来推动，分析一下就会发现，那些误会大都是“读心术”造成的。

“他一定是嫌弃我了。”

“刚才我说那句话肯定让他不高兴了。”

“她肯定还爱她的前男友。”

“她不喜欢我父母。”

…… 你可以猜测对方的情绪或感受，之后，不要把你的猜测当成事实来继续沟通，而要说出来，然后问对方是不是这样。这样做“知觉检验”就是为了避免读心术，而且也是很好的锻炼同理心的技巧——不断提高对他人感受判断的准确度。



## 学习者拆为己用

[A2] 《神雕侠侣》中，杨过自傻姑口中探知杀父仇人竟是郭靖、黄蓉夫妇，便谋划杀郭黄二人报杀父之仇。及至在襄阳城中与郭靖共同御敌，数次欲问明杀父缘由，始终开口不得，要下杀手却又不忍；而郭靖亦正逢蒙古大军围城，无暇细说原委。终于到被困敌营，郭靖舍身相救，杨过感动悔悟。但杨康惨死的原委始终未露全貌。

类似的，《雪山飞狐》中，胡斐误会苗人凤是杀父仇人。如果你是杨过或胡斐，你会不会在愤怒之下仍然做“知觉检验”？

下次读小说或看影视，遇到作者通过创造误会来推动情节的桥段，不妨停下来想想，如果你是当事人，怎样在沟通中做“知觉检验”就可以避免这种误会……

## 第七章 赢好感

## 片段7.1

### •集中注意力就带来影响力•《少有人走的路》片段RIA



#### 《少有人走的路》，摘录自90页

我们在倾听时，要尽可能集中注意力。心理医生治疗病人时，首先要学会用心倾听。以我本人为例，在治疗中常常走神，忽略病人说的话，这时我就会歉意地说：“对不起，我刚才有点分心，没有集中精神听你说话。你能否把刚才那句话再重复一遍？”病人极少因此而抱怨，他们知道，我能意识到漏听了某些内容，证明我一直在用心倾听。我承认自己分心，等于是向他们做出保证：大部分时间，我都在倾听他们的每一句话。让病人体验到有人倾听，这本身就是一种有效的治疗。

有些人甚至是有生以来，第一次得到别人全身心的倾听。



## 拆书家讲解引导

虽然这个片段说的是心理医生与病人之间的沟通，但用来说明普通人在生活和工作上的沟通，是一样的。因为只有在心理科学中（主要是其中的心理助人和社会心理两个专业），把倾听当成一门重要的技能来研究和训练，从而让我们对于沟通的这一重要组成部分的理解深入了很多。

如果连有心理疾病的人都可以被有效的倾听治疗，那么普通人更可以被有效的倾听感动，心生好感。

小孩子天生就会讨好别人。赢得他人好感，这是人作为社会人的一个基本需求。Facebook和Twitter，微博和微信等社交网站或工具能这么火，人们都在上面晒出自己最好的一面，就是因为人们或有意或无意都希望赢得别人好感。

你有没有遇到过这样的人，他也没有特别做什么说什么，然而聊过一会儿之后，你觉得亲切，觉得喜欢，对他的好感油然而生，心里想，如果能跟他做朋友就好了。

你有没有见到过这样的人，他很刻意地讨好领导或者客户或者美女，他脸上的肌肉、话语的迎合、身体的姿态，似乎都在拼命喊着“喜欢我吧，喜欢我吧！”，但这些只是让对方警觉或厌恶，敬而远之。

差别在哪里呢？



## 学习者拆为己用

**[A1]** 请在记忆中搜索你认识的人，谁是上述轻轻松松就能赢得他人好感的人？他可能是天生的魅力，你可以锻炼后天的能力。回忆你和他说话时他的表现（如果想不起来，就约他一起吃个饭吧！）。

---

## 片段7.2

### •无共鸣，不行动•《登天的感觉》片段RIA



阅读原文片段

#### 《登天的感觉》，31页

先共鸣，后行动。心理咨询的行动是建立在沟通基础上的，而沟通之目的就是要建立思想共鸣。有了思想共鸣，来询者才会心悦诚服地执行自己与咨询者商定的行动计划。

在为丽莎的咨询中，我通过向她讲述我个人初上大学不适应的经历，及给她讲述其他哈佛学生的类似困难，使丽莎与我之间产生了强烈的同感共鸣，也不再把自己看得那么与众不同了。

这一共鸣，极大地激发了她改变自我的决心和信心，为她后来的行为转变奠定了重要的基础。我介绍她参加哈佛大学的学生咨询组织，也使她有机会了解到她面临困难的普遍性，而为其他同学做咨询，更强化了她的这种共鸣基础。我们可以将这一共鸣过程，看作是咨询者与来询者达到的一种心灵上的“和声”。

心理咨询过程中要不断有这样的“和声”。



## 拆书家讲解引导

片段7.1中的用词非常讲究：作者不是说要“倾听对方”，而是说要让对方“**体验到有人倾听**”。正如我有能力，和让领导感受到我的能力，不完全是一回事。

片段7.2则给出了一个方法：和对方建立共鸣，让对方真正感受到被理解。具体做法是，听完对方的表达之后，自己给一个支持对方的类似的事例。

主动倾听时使用共鸣的方法，有一些要注意的点：

1. 对方不担心自己说的难理解，就不一定要共鸣。
2. 共鸣的目的是表达理解，而非表达认同。换句话说，你可以先共鸣，然后再跟对方探讨你为什么不认同他的行为。
3. 共鸣不能简单说一句“对对，我理解你”。对方并不能就此感受到你真的理解他。
4. 共鸣也不是长篇大论说自己的故事。对方觉着你把焦点转移到自己身上。

注意：共鸣和后面的方法，都不属于表达能力，而是主动倾听能力，因为虽然是自己在说话，但焦点仍然在对方身上，目的也是为了促进对方愿意且能够更好地表达。





## 学习者拆为己用

1. [A3] 情境演练：下属对你说，现在他做的工作，虽然你对他说过很重要，收入也不错，但是他就是喜欢不起来，因为是大量的重复工作。他现在有离职的想法。你如何与他共鸣？（这个练习中，不必说服他，只要让他感受到你并非不理解他，就可以了。）

---

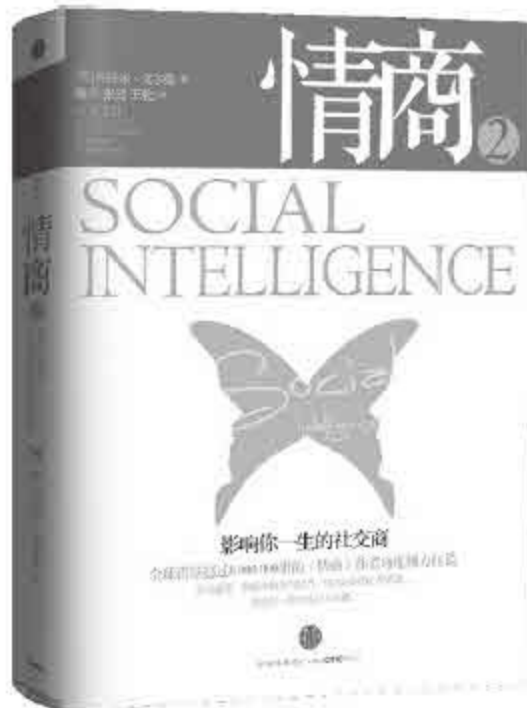
2. [A1] 最近是否有人跟你表达过一些想法或情绪，而你感觉无法理解、难以接受？请尝试一下，想象你们又进行了一次对话，这次你有意使用共鸣的方式，让对方感觉到你并不是在评判他，而是能理解他（虽然不一定认同他的行为）。

---

## 片段7.3

### •和谐人际的三个要素•《情商2：影响你一生的社交商》片段RIA

**R** 阅读原文片段



[美]丹尼尔·戈尔曼著  
魏平、张岩、王乾译  
第2版

中信出版社  
2012年出版  
定价：49元

## 《情商2：影响你一生的社交商》，摘录自19~20页

罗森塔尔教授发现，和谐的人际关系必须具备三个因素：彼此的关注、共同的积极情绪和一致性或同步性。这三个因素共同催生了和谐关系。

彼此的关注是第一个基本要素。当两个人的注意力都集中在对方的语言和行为上时，他们就产生了共同的兴趣，从而达到知觉一致。这种双向的注意力是产生共同情感的前提。

直视同伴的眼睛为产生同理心创造了条件。

仅有关注是不够的。营造和谐人际关系的第二个要素是共同的积极情绪，它主要是由语调和面部表情引起的。对于营造积极情绪，交流中传达的非语言信息比语言本身更有效。在一项实验中，管理人员直言不讳地批评了一些志愿者，但是声音和表情都非常热情。值得我们注意的是，这些人虽然受到了批评，但他们仍然觉得整个交流非常愉快。

一致性或者同步性是罗森塔尔教授和谐人际关系理论的第三个要素。一致性大多是通过微妙的非语言途径，比如交流的节奏和身体的运动来体现的。处于和谐关系中的人们心情愉快，畅所欲言。他们的反应自然而迅速，他们的对话就像是事先编排好的一样。他们会四目相视，拉近椅子，甚至鼻子间的距离都会比通常交往时要近。即使中间出现一两秒的沉默，他们也不会感觉尴尬。



## 拆书家讲解引导

这个片段跟主动倾听赢好感的关系是什么？这是心理学家研究了大量美好而和谐的沟通，总结出的共同特点。换句话说，能在主动倾听中注意这三件事，就容易较快达成互有好感的沟通氛围。

重述一下，这三件事是：1. 直视对方的眼睛；2. 营造积极情绪；3. 关注微妙的一致性。

这三项都是主动倾听赢好感的方法。

中国人的沟通习惯总体而言比欧美略显含蓄，所以，直视对方的眼睛最好不要死盯着。不妨过一会儿移开视线，看看其他（水杯，桌面，远处……都行，但是务必不要看表和看手机），然后回到直视对方眼睛。

除非对方陷在消极情绪当中需要共情，不然人们总体对积极情绪的沟通评价更高。所以你可以注意语调（热情、积极）和表情（微笑、专注），用你的情绪感染他人。

最后，“一致性或同步性”较难理解，意思是（作者在同一本书的另一处解释）：“尽管人们意识不到，但在沟通中，人们的身体（说话节奏、语气、语速等）总是随着交流对象的变化来调整自己，以便与他人达到一致”，这就是所谓的“一致性或同步性”。这是一个由心理学家发现并验证的普遍现象，是受人们的潜意识控制的。不过，对这样一种现象，如何拆为己用呢？

有好几本销售类畅销书上说，若想让别人喜欢你，就有意跟他人保持一致，比如模仿他们的手势、姿势等。但本书作者，权威的心理学家丹尼尔·戈尔曼特别指出，这种做法根本没用，因为一致性不是意识层面，而是潜意识层面的效果。

有效的拆为己用是：两人的沟通，达到一致性需要一些时间，另外，合适的环境和氛围会缩短达到一致性的时间。所以若想赢得对方好感，需要注意沟通的氛围，而且时间不能太短。

管理学大师彼得·德鲁克建议，管理者每周要和每位下属单独沟通，时间不能少于半小时。很多婚姻辅导图书，也都会建议夫妻两人每周要有固定的“约会”时间，不要带孩子，最好离开家，一起晚餐或漫步。所以，时间和氛围，再加上主动倾听的技巧，才能达到“一致性或同步性”的境界。



**[A2]** 人与人之间的关系和感情，都需要用心经营，都是有技巧而无捷径。对现在的你来说，最重要的两三个人是谁？无论是工作关系、亲友关系还是夫妻关系，无论你现在跟他的感情情况是怎样，都请参照本片段的建议，规划高质量的单独沟通时间，每周至少半小时，沟通时注意直视对方的眼睛、营造积极的情绪和关注微妙的一致性。

几周之后，你会发现，这是最划得来的投入，因为感情的回报带来的幸福感是最强的。

## 片段7.4

### •交换个人信息，促进亲密关系•《亲密关系》片段RIA



#### 阅读原文片段

#### 《亲密关系（第五版）》，摘录自153 ~ 154、158页

设想你要参加一项心理实验，你会遇见一位陌生人，你的任务是逐渐向此人透露越来越多的关于自己的个人信息。比如描述你与母亲之间的关系，曾经的尴尬时刻或者深深的遗憾。陌生人也这样做。45分钟之后，你们彼此有了许多个人细节的了解。会发生什么结果？相比于同样的时间内你们只作浅谈，你会更喜欢这个陌生人吗？在大多数情况下，答案当然是肯定的。这样的实验常常会让被试者产生直接的亲密感。即使他们只是听从研究者的指示，彼此敞开心扉，也比彼此提防的两个人更喜欢对方。

自我表露（self-disclosure）指的是向他人透露个人信息的过程，它是亲密程度的指标之一。与熟人的早期交往自我表露通常会表现出明显的相互作用（reciprocity）。新伙伴们倾向于匹配彼此的开放程度，如果对方表露多自己也表露多，如果对方的自我表露减少自己也表露更少。人们透露自己信息的程度，则往往取决于不同的对象，在不同的人际关系间也有很大的变化。

自我表露和喜欢对方产生关联的原因有很多。首先，我们倾向

于向自己喜欢的人透露更多的个人信息。如果别人吸引了我们，我们往往会对他们更加开放。不过，我们也可能因为对他人进行了自我表露，从而倾向于喜欢他们。如果其他条件相同，对他人越开放，我们就越喜欢他们。最后，也可能是最重要的一点，别人信任我们而对我们进行自我表露，具有奖赏意义。亲密表露多的人比那些对自己的信息三缄其口的人更招人喜爱。相互的自我表露还能建立双方的信任。所以，得到和给予自我表露都让人感觉良好，并且这方面的言语沟通是构筑亲密关系必不可少的基础。你可以试着这样做45分钟，可能就会交到一个新朋友。



## 拆书家讲解引导

与你感情最好的一个朋友是谁？想想这个朋友，回忆你和他交往多少年了？如果你和90%的人一样的话，那么应该是超过五年。再回忆，你知道多少他的个人信息？老家、生日、家庭地址、工作情况、情感情况.....比一般朋友的要多得多吧？他又知道你多少个人信息？肯定也很多。

就是说，亲密关系通常都有两个特点：第一，交往时间较长；第二，相互了解的个人信息较多。

心理学家们对此做了深入研究，发现：交往时间并非亲密关系的必要条件（因为有交往时间很长但是没有成为好友的，也有交往时间不很长就成为好友的），个人信息的大量交换才是亲密关系的核心特征。

换句话说，人与人的关系程度往往体现在交往时间，但时间仅仅是

关联关系，其本质在于较长时间中双方多次的自我表露。

进而，心理学家预测：如果在较短时间内，主动进行大量的自我表露，一样可以赢得好感。他们设计了实验，验证下来，确实如此。而且发现了自我表露有相互作用：你说一些你的个人信息，对方会觉着不自在，他要跟你说一些他的个人信息，才觉着舒服。如此反复，个人信息就交换得越来越多，从而快速形成好感。

启发就是：在沟通中，在主动倾听时，不妨每次回应时都主动说一点自己的私人信息，这样的自我表露会赢得对方好感，也会让对方向你更加敞开。

**表达者：**最近北京的空气实在是太糟糕了。

**倾听者：**没错，我出门都要先看看美使馆的空气质量报告。昨天晚上我妻子跟我商量是不是要移民呢。

**表达者：**我们也考虑过移民，不过就算出去了，国外也有国外的问题。

**倾听者：**我前女友就嫁了个老外，移民去了瑞典，过了没几年，离婚了，正犹豫要不要回国。

**表达者：**这种事情太多了！北欧本来还不容易移民呢。我读研究生的时候去过瑞典，那里人的素质特别高.....

能感受到吗？这是一段闲聊，“表达者”本来是随便说说，但在“倾听者”进行两次自然得体的自我表露之后，双方的话题就愈发私密、亲密，这样进行下去，自然会互增好感。

另外注意一下，自我表露的个人信息有质量之分，其中消极的个人信息（挫折、遗憾、原生家庭问题、情感问题等）更容易引发对方的自



我表露，赢得好感的效果更好。

最后，可能有人会疑惑，“自我表露”和片段7.2所说“共鸣”的差别是什么。表现有些类似，但背后的心理机制不同。

“共鸣”是让对方感受到，因为我经历或见过相似的事情，所以我能够理解你的想法和境况，从而赢得对方好感——因为人们喜欢理解自己或和自己有相似点的人。

“自我表露”则是说出自己的个人信息，让对方也愿意更多说出他的个人信息，从而赢得对方好感——因为人们喜欢向自己开放的人。



1. [A2] 当你希望深入交往的人和你随便打招呼的时候，你的回应要加一点简短自然的自我表露。然后，他可能会有兴趣和你多聊几句，对你的好感就增加了一点，也可能点点头就过去了，那你也没什么损失。

比如：

——最近还好吗？

——挺好，我儿子入托的事情比我想象的还顺利。

请自拟一段对话。

---

2. [A1] 想一个你认识的人，现在是泛泛之交，你想和他成为更亲密的朋友。如何能加速和他成为朋友的过程？

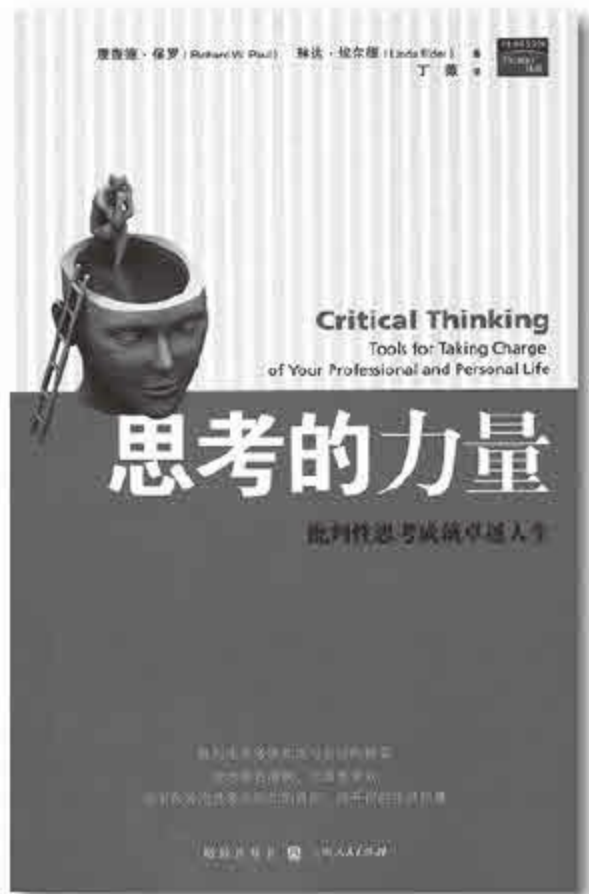
---

## 第八章 思路

## 片段8.1

### •不急下判断，从多个角度看问题•《思考的力量》片段 RIA

**R** 阅读原文片段



[美]理查德·保罗、琳达·埃尔德著  
丁薇译

格致出版社，上海人民出版社

2010年出版

定价：38元

### **《思考的力量》，88页**

批判性思考的重要部分在于，将思想中下意识的一部分提升到有意识的级别，这是一门艺术。这包括将推论进行识别和重组的技能，从而使通过各种推断而形成的经验对于我们越来越明显。该技能使我们可将经验分为两类。我们学着将经验中的原始数据从我们对这些数据的解释和推论中区分开来。最终我们应认识到，我们所做的推论很大程度上受到自己的观点和对人对事的假设的影响。这就要求我们扩大我们的视野，从多个角度去看问题，并让自己的思想变得更加开放。



### **拆书家讲解引导**

主动倾听能力前三阶的内容，大多侧重于感性的方面。但优秀的沟通者，一定也是优秀的思想者，倾听归根到底是为了促进沟通，所以主动倾听也一定包含着这样的要求：倾听的同时能够主动思考。

有一种听叫“听而不闻”，有一种听叫“听而不想”。其实，我们只要在倾听，就总是在思考的。只是，我们往往思而没有思路，想却没有想法。这样的结果就是：我们的倾听有时候洞若观火，但不知道为什么敏

锐，有时候一头雾水，也不知道为什么混乱。

主动思考的倾听，就是要“**将思想中下意识的一部分提升到有意识的级别**”。能有清晰的思路去辨析听到的内容，能有清晰的思路去索要更多信息，能有清晰的思路形成自己的观点，能有清晰的思路去验证自己的想法，能有清晰的思路 and 对方深入探讨。

这个片段还告诉我们，怎样有清晰的思路去辨析听到的内容：区分事实（原始数据）、观点（对原始数据的解释和推论）和假设（深层的，很可能自己都没有意识到）。这呼应了我们在第一部分“表达能力”中拆用的内容——确实，自己在表达的时候要注意区分事实、观点，以及分析受众的价值观，在倾听他人表达的时候也当然应该梳理清楚这些。



1. 请阅读以下条目，根据实际情况给自己打分。最低分1分，代表完全不符合；最高分5分，代表完全符合。

**A.** 最近在网上看微博或微信朋友圈的内容，我常常觉着一些转发的文章的可信性值得质疑，并且我确实上wikipedia、谷歌、百度、果壳网等去确认过。（分）

**B.** 朋友、同事或同学常说我是头脑清晰的人。（分）

**C.** 我常常用类似这样的问题提醒他人：“刚才你说的都是你的观点，相关的事实是什么？”（分）

**D.** 我会有意识地关注说话的人没有明白说出口的假设是什么。  
(分)

2. **[A3]** 案例情境：你听到下面这段话，请辨析其中哪些是事实（原始数据），哪些是观点（对原始数据的解释和推论），以及背后有哪些假设。

我有个有趣的发现：外企公司多的是25 ~ 35岁的白领，40岁以上的员工很少。二三十岁的外企员工是意气风发的，但外企公司里40岁左右的经理人是很难堪的。我见过的40岁左右的外企经理人大多一直在跳槽，最后大多跳到民企，比方说，唐骏。外企员工的成功很大程度上是公司的成功，并非是个人的成功。西门子的确比国美大，但并不代表西门子中国经理比国美的老板强，甚至可以说差得很远。而进外企的人往往并不能很早理解这一点，把自己的成功90%归功于自己的能力。实际上，外企公司随便换个中国区总经理并不会给业绩带来什么了不起的影响。好了，问题来了，当这些经理人四十多岁了，他们的薪资要求变得很高，而他们的才能其实又不是那么出众，作为外企公司的老板，你会怎么选择？有的是薪水不要那么高的想出位的精明强干精力充沛的年轻人，为什么还要用你？

从上面这个例子，其实可以看到我们的工作轨迹：二三十岁的时候，生活的压力还比较小，身体还比较好，上面的父母身体还好，下面又没有孩子，不用还房贷，当个外企小白领还是很光鲜的，挣得不多也够花了。但是人终归要结婚生子，终归会老。到了40岁，父母老了，要看病要吃药，要有人看护，自己要还房贷，要过基本体面的生活，要养小孩……那个时候需要挣多少钱才够花。所以，看待工作，眼光要放远一点，一时的谁高谁低并不能说明什么。

从这个角度上来说，我不太赞成过于关注第一份工作的薪水，更没有必要攀比第一份工作的薪水，这在刚刚出校园的学生中间是很常见的。正常人大概要工作35年，这好比是一场马拉松比赛。和真正的马拉

松比赛不同的是，这次比赛没有职业选手，每个人都只有一次机会。要知道，有很多人甚至坚持不到终点。大多数人最后是走到终点的，只有少数人是跑过终点的。因此，在刚开始的时候去抢领先的位置并没有太大的意义。刚进社会的时候如果进500强公司，大概能拿到3 000~6 000元/月的工资，具有特别技术的人才可能拿到8 000元/月，可问题是，5年以后拿多少？估计5 000~10 000元/月了不起了。起点虽然高，但增幅有限，而且，后面的年轻人追赶的压力越来越大。 [3]

---

[3] 节选自广为流传的网文《HP大中华区总裁孙振耀退休感言》



## 片段8.2

### • “您的意思是不是说……？” • 《如何听如何说》片段 RIA



阅读原文片段

#### 《如何听如何说》，155 ~ 156页

第一条应该遵守的法则是：不要轻易地去反对——或者其相反做法：去认同——别人，除非你已经明确无误地了解了对方的立场。还没有完全了解事情是怎么一回事，就断然表示反对，这是莽撞无礼的表现；而轻易地表示赞同，则是愚蠢的轻举妄动。

为了确保自己在表示同意或者反对之前，完全明白了对方的意思，你可以不失风度地问对方如下的问题：“您的意思是不是说……？”

省略号里的部分，应该是用你自己的话去说出自己对对方观点的领悟。而对方的回答可以是：“不对，那不是我所说或者想说的意思。我的意思是这样的……”这样一来，对方会为你重申一下他的观点；而听完之后，你应该再用自己的话，说出你这一次的领悟。假如对方依然觉得，你的解释并非他的本意的话，那么，你必须继续进行这一问一答的仪式，直至听到对方说：“你终于说对了”；在你终于理解了他的本意的时候，你才可以长舒一口气。只

有在达到了这个前提以后，你才可以以此为基础，作出理智的、正确的同意还是反对的判断。



## 拆书家讲解引导

很多人不了解“批判性思维”的真义，以为批判就是批驳否定。其实“批判”一词还有一个意思是“分析判别，评论好坏”（《现代汉语词典（第6版）》）。所以，批判性思维要求我们在倾听中去洞察、分析和评估。无论断然地反对，还是轻易地赞同，都不是边倾听边主动思考的表现。

在片段5.5中讲到一个方法叫作复述，和这里建议的方法很类似。这说明，“用自己的话再说一遍该信息，向对方确认一次，从而检查自己的理解是否正确”的做法，既可以让对方感受到我在专注听他讲话，又能够帮助自己和对方理清思路。

一举多得，何乐不为。



## 学习者拆为己用

**[A2]** 人在听到与自己的假设、立场或价值观相似或相悖的观点时，会特别容易不假思索地轻易赞同或断然反对。

请去翻自己的微博，找出那些你转发的内容，看其中有没有是你轻易就赞同或者断然就反对的。你真的完全理解对方的意思了吗？在这一点上，真的没有你可以探究或深入了解的信息了吗？

这样的反思可以帮助你发现自己“听而不想”的问题，从而迈入批判性思维的大门，成为更加优秀的倾听者、沟通者、工作者，也就是更加优秀的公民。

经过反思之后，你觉得自己可能对之前轻易赞同的哪些论点需要重新考虑，甚至要改变态度？编辑“主动倾听821”+你反思的结果，发送到拆书帮微信公众平台，我们一起向理性迈出重要的一步。



## 片段8.3

### •思考对方的思考逻辑•《思考的力量》片段RIA



阅读原文片段

#### 《思考的力量》，304页

关注于某人的思考逻辑：

1. 此人的主要目的是.....我认为此人在追求这个目的时是合理的/不合理的，因为.....
2. 此人的主要问题及其相关问题是.....我认为这个问题不值得/值得探究，因为.....
3. 此人用于追求其目标的主要信息是..... 该信息应该/不应该被用于此人的思考中，因为.....
4. 此人用于思考的主要假设是.....这些假设是合理的/不合理的，因为.....
5. 此人用于思考的主要概念是.....这些概念的使用是合理的/不合理的，因为.....
6. 此人得出的主要结论是.....这些结论是/不是符合逻辑的，因为.....

7. 此人的观点是.....此人有/没有充分考虑别人的相关观点，因为.....

8. 此人思考的主要含义是.....此人关心/不关心这些主要含义，因为.....



## 拆书家讲解引导

这段原文中的第八条令人费解，应是翻译问题。根据下文的解释，其中“**思考的主要含义**”的意思是判断说话人出发点是为个人利益还是为他人利益，或说，是为了让自己更好还是为了让世界变得更好。

我读过这八条建议的第一反应是：这个要求太难了，谁能做到呢？而且，有这个必要吗？

如果你和我的反应是一样的话，那么，不妨试一下用这八条来“倾听”一下自己的思考逻辑：

1. 我的目的是：试图说服自己不用做这么麻烦的事情。如果这事根本做不到，那我不用做；如果这事其实没必要做，那我也不用做。（我认为这个目的是不合理的。我似乎在给自己找不必挑战自己、不必学习和不必改变的理由。）

2. 主要问题是：是否做得到，是否有必要。（我认为这个问题是值得深究的，其实对于任何技能类的学习都值得先问这两个问题。）

3. 追求目标的主要信息是：显然，要求我们在主动倾听的时候这么

做，会很累很麻烦。（该信息应该用于考虑此问题，其实如果熟练之后就不累了，或者虽然麻烦但是值得，那么就不妨拆为己用。）

4. 用于思考的主要假设是：嗯，假设通常是习焉不察的，想想看，应该是“太麻烦的事情最好不做”。（这个假设其实是不合理的，属于成本考量。可以改为收益考量：“不值得的事情就不做，如果投入大但是产出也高，那就值得做。”）

5. 用于思考的主要概念是：“难”“必要性”。（这两个概念都是模糊概念：现在看来难的，熟练之后也许就不难；粗看没有必要性的——“以往没这么做也沟通得挺好啊”，细想也许值得——“在信息充斥的时代，能够辨别信息的头脑前所未有的重要”。）

6. 得出的主要结论是：我还没有得出结论。（如果我得出的结论是“现在先跳过，以后有机会再学”，那么就是不符合逻辑的；如果我得出结论是“不妨现在先试试”，那么就是符合逻辑的。）

7. 我的观点是：同第6条。

8. 我思考的出发点是：本来思考的出发点就是别给自己增加太多麻烦。现在想来，如果能把批判性思维的思路用于主动倾听，养成习惯，那么对自己和对自己身边的人，都有好处。起码，碰到真假难辨的信息、莫衷一是的争论、众口一词的指责、似是而非的劝诫等的时候，能够保持独立的思想和清醒的头脑，不至于随波逐流，不至于感情用事，不至于被利用了还不知道。



1. [A3] 阅读下面这段话，请尝试用本片段的八个问题去思考表达者的逻辑。

对于自己想要什么，自己要最清楚，别人的意见并不是那么重要。很多人总是常常被别人的意见所影响——亲戚的意见、朋友的意见、同事的意见——问题是，你究竟是要过谁的一生？人的一生不是父母一生的续集，也不是儿女一生的前传，更不是朋友一生的外篇。只有你自己对自己的一生负责，别人无法也负不起这个责任。自己做的决定，至少到最后，自己没什么可后悔。对于大多数智力正常的人来说，所做的决定没有大的对错，无论怎么样的选择，都是可以尝试的。比如你没有考自己上的那个学校，没有入现在这个行业，这辈子就过不下去了？就会很失败？不见得。

我想，好工作，应该是适合你的工作，具体点说，应该是能给你带来你想要的东西的工作，你或许应该以此来衡量你的工作究竟好不好，而不是拿公司的大小、规模、外企还是国企、是不是有名、是不是上市公司来衡量。小公司，未必不是好公司；赚钱多的工作，也未必是好工作。你还是要先弄清楚你想要什么，如果你不清楚你想要什么，你就永远也不会找到好工作，因为你永远只看到你得不到的东西，你得到的，都是你不想要的。 [4]

2. [A3] 你基本读完这本书了（可能是跳读的，没关系），请再读一遍本书的引子和后记，然后回答这八个问题：

- 1) 你觉得这本书的目的是什么？合理吗？
- 2) 这本书涉及的问题是什么？值得吗？
- 3) 这本书与一般的书的体例有哪些不同？
- 4) 这本书假设读者是怎样的？你真是这样的吗？

5) 这本书的主要概念是“拆出你的沟通力”，强调拆为己用，要联系自己的经验、规划自己的应用。这个“拆为己用”的概念你认同吗？

6) 后记的主要结论是什么？符合逻辑吗？

7) 前言的核心观点是什么？大部分人是同样的观点吗？

8) 拆书帮的出发点在为个人利益还是为他人利益？

3. [A2] 请在一周内每天有意识地拿听到的一段话来练习这个技能。很快你就会发现，这些东西慢慢已经变成了你的思维方式，你不会再觉得麻烦，反而会乐在其中。

---

[4] 节选自广为流传的网文《HP大中华区总裁孙振耀退休感言》



# 举个栗子

作者：苏雪菲

2013年4月16日早上7：30，北京。外企白领厉言如往日一般在汹涌人潮中穿行，目标是挤进下一趟地铁。正在发挥各种聪明才智，使巧劲、借力、错位的时候，厉言忽感一阵晕眩.....

再醒来的时候，他发现——他穿越了。

狗血虽狗血，怨天尤人无益。五味杂陈之余，厉言决定在穿越的人生中活出精彩。拿出在21世纪的北京锻炼出的一身生存本领，厉言迅速摸清了自己所处的现状——

**时间：**并非现代的某架空历史时期。

**地点：**一座商业较为发达的中型城市，徽城。

**个人资料：**厉言，男，二十来岁，有妻室无妾室，最近刚刚升任新新龙门客栈二掌柜。家有一子一女，父母俱健在，一兄一嫂，有一妹尚未出阁。

顾不得跟忽然冒出来的娇妻套近乎，厉言迅速地盘算起眼前面对的主要问题：对外，他需要迅速稳固刚刚得来的二掌柜之位，对上让大掌柜满意放心，对下管理好伙计团队；对内，他需要处理好大家庭生活中的各种纠纷，包括婆媳关系问题、媳妇和小姑子之间的问题、亲子教育问题.....

人生地不熟，问题处处有。好在厉言前世也是中层管理人员一枚，

岗位角色与如今颇有相似之处；虽大龄未婚，恋爱经验也算丰富，对付古代女性应当绰绰有余；最重要的是，他身为“拆书帮”的铁杆成员，随身携带了帮主亲授秘籍《拆出你的沟通力》，而这秘籍竟然跟着他一起穿越了！

摸到怀里秘籍的那一刻，厉言忍不住在内心深处泪流满面，当下真想大吼一声：“果然天不亡我！”

## 01

# 随手教拯救呆萌忠犬小伙计

初来乍到，厉言在新新龙门客栈的表现非常低调。好在大家都当他是大病初愈，尚未完全恢复，也没有特别放在心上。

这天，客栈打烊之后，厉言发现手下一名得力的伙计小五没有回家，而是闷闷不乐地坐在后门外的台阶上发呆。小五年方十六，略有些不善言辞，跟店里其他能说会道的伙计比起来，显得不那么讨喜。厉言观察了他一段时间，觉得这孩子并不愚笨，只是家里父母都是老实本分的庄稼人，很难在职业发展中给他更多提点。厉言决定培养小五成为自己的嫡系膀臂，一来是确实想帮这孩子一把，二来也是看中他勤奋努力、为人宽厚，假以时日着力培养，将来提拔起来对自己也会有很大助力。

主意已定，厉言也不急着回家了，上前几步在小五旁边席地而坐，随口关心道：“怎的还不家去？”

小五见二掌柜如此和颜悦色，脸一下涨得通红，支吾良久，终于鼓起勇气说了一句：“大掌柜不喜欢我，我恐怕待不久了。”说完又把头埋了下去，半晌无言。

厉言听了这句话，心下一动，暗想：“这孩子说话直来直去，也没个解释，难怪对外招呼不好客户，对内搞不定领导。就从这一点开始抓起吧！”

“小五，你说大掌柜不喜欢你，此话怎讲啊？”

“.....今天来了一个客官要住店，问我楼上的两间上房哪间好，我说都差不多。后来客人也没住，走了。大掌柜在旁边看见了，狠狠训了我一通，说我嘴笨，干不了就别干。”

“哦，是这样啊。”厉言拍拍小五的肩膀，“你想不想知道怎么说才好留住客人？”

“想。”小五抬起头来，眼巴巴地看着厉言。

“好。那我来问你.....”厉言摆开一幅“大师”的架势，把秘籍里的第一招“你的表达中事实多还是观点多”用小五能听懂的例子解释了一通。这一讲，讲得是天昏地暗、口沫横飞，眼看着小五的表情从茫然到惊喜再到崇拜，还非要拜厉言为“师父”，厉言的心里充满了自豪。

“.....听明白了吗？”

“明白了！”

“好，那再有客人来住店，问你‘楼上的两间上房哪间好’，你怎么说？”

“我就说：‘左边把头的那间大一点儿，朝西，光线好，但是午时西晒有些热。右边那间小一点儿，但是南北通透，采光和通风都不错。’”

“好，那我再问你，下次大掌柜打外边儿回来，问你们几个‘今天中午店里生意如何啊？’，你该怎么回答？”

“嗯，我这么说：‘大掌柜的，今天中午的客人没有往日多，但是来了几位爷叫了包厢点了一桌好菜，其中有十来个菜。所以整体算下来，收入应该跟往日差不多。’”小五说着说着，脸上的表情放松下来，好像抓住了窍门，人也轻松了不少。

“不错！”厉言看这孩子经过点拨也确实有进步，不由大喜，心想，“虽然今天只教了他一点，还不足够他干好这份差事，但是只要他肯学习，脑子又还算好使，假以时日一定会脱颖而出。”

两人怀着愉快的心情，在客栈的后院门口又来回练习了好几个回合。眼看着天渐渐黑了，小五这才兴高采烈地回了家。厉言也颇有成就感，起身掸了掸裤子上的土，优哉游哉地回家去也——想想自己从此不用挤地铁，回家还有老婆孩子热炕头，这穿越的人生也还不乏美事连连嘛！

## 02

# 小试牛刀厉言崭露头角

自从穿越以来，厉言的日子过得也算平静、安稳。身边人都以为他是从一场莫名的大病中奇迹般起死回生，因此对他诸多与从前不大一致的言行举止也并不放在心上，甚至于他“忘记”了很多事情，也被认为是后遗症，无人加以追究。

特别是，大掌柜惊喜地发现，这个新提拔上来就差点没了命的二掌柜，打鬼门关前转了一圈回来之后，好像比以前更给力了。就拿这些天少东家要求旗下各分店的掌柜进京述职的事情来说吧！此番述职令大掌柜颇为头痛，棘手之处主要倒不在于汇报这一年度的情况，而在于如何就明年的计划给出建议。

说起这位少东家，年方十八，刚刚娶了京城首屈一指的珠宝商之女李家大小姐为妻，风光大婚之后便奉父命开始全面执掌家业。此前，掌柜述职都是直接汇报给老爷，今年却要同时向老爷和少东家汇报。为此，大掌柜不得不细做思量——之前少东家曾特别暗示他，明年的计划中务必要有扩大徽城分店规模这一项，整个汇报必须朝这个方向引导。

反复斟酌之后，大掌柜觉得有必要征询二掌柜厉言的意见，毕竟这是会影响到整个徽城分店的大问题。于是，这天下午，厉言被叫到账房，与大掌柜进行了一番秘密磋商。

大致了解了情况之后，厉言迅速在脑中过了一遍秘籍中关于“观点鲜明和独到”的内容，微笑道：

“大掌柜，这件事情我是从两个方面考虑的，您看看有没有道理。从少东家这方面看，他急于扩张徽城分店，实是指望着拿出点业绩给人看看，意思是要表明他这个嫡长子确有继承家业的本事，堵了说三道四之人的口。

“从老爷这方面看，既然把家业交给少东家打理，这继承人的人选应是不会变了。如此一来，实际上少东家倒没有必要在老爷面前证明什么。而老爷想必也希望少东家在这头一年里出点儿成绩，起码不要有什么遭人诟病之处，今后能顺理成章地接掌门户。

“因此这样看来，两位主子的目标实是一致的，只是如何达到目标.....恐怕老爷并不会赞同少东家的做法。明年投入扩店，成本花费不菲，当年账面未必好看，甚至有可能略有亏损。内行人自然理解，做生意花了成本，要盈利却不在一朝一夕，但难免有人拿这个来说事，反让少东家给人落下了年轻气盛、鲁莽冒进的口实。

“所以，咱们这次汇报，一来不能完全顺着少东家的想法走，否则恐怕老爷会不喜；二来，却又要让老爷和少东家知道咱们是要力挺少东家的，这就需要一个更好的支持少东家露脸的方案。”

厉言这一席话说完，大掌柜连连点头，看他的眼神都与往常不同，心中暗忖：“这小子高烧20天不退，竟然没有糊涂，反倒似是比从前多了几分灵气。有朝一日我若得蒙主子提拔，就让他接替我做这个大掌柜也是个好的。”

想到这里，大掌柜略一沉吟，交代厉言道：“你倒是分析得精细！不如这样吧，你代我拟一份述职报告，明日交与我。这支持少东家的方案，具体如何是好，你也细细写来，我看了好斟酌着说与老爷和少东家。”

厉言一听，这是领导委以重任，也是自己施展才华的机会，更何况

秘籍中正好有“综合体现在汇报中”这么一章，何乐而不为？于是诺诺地答应下来。喜滋滋地出了门，这才想起一桩要命的事来：“妈呀，要用写的呀！用毛笔写报告有木有！怀念办公自动化时代有木有！！！！……~!@#\$%^&……”



## 03

### 手把手教媳妇念好妯娌经

光阴荏苒如白驹过隙，转眼间，厉言的穿越生活已经过去了几个月。这几个月来，他使出浑身解数，把个古代职场生涯混得是风生水起，颇有几分得意。

只是，所谓清官难断家务事，在外边搞得定老板，回家却不见得摆得平一家老小。况且，厉言家人丁不算兴旺，却也不算稀少。由于一直没有分家，哥哥嫂子带着三个孩子一家五口，自己一家四口，再加上父母和未出阁的小妹，这一大家子人终日相对，摩擦却也少不了。

好在小门小户，他和哥哥都是只有一个结发之妻，且都是青梅竹马、知根知底型的，感情甚笃，也少了那些妾室通房的麻烦。当然，厉言也为此暗暗遗憾过，既然好不容易都穿越了，再麻烦也不差那一点嘛.....

言归正传。这日，厉言难得休假一天（古人的休息日怎么那么少！），眼看着春光正好，便打算陪着妻儿出城去郊游。妻子一听自是欢喜，过了一会儿却又忧愁起来。厉言见妻子面露难色，心知怕是出了什么问题，便主动询问：“可是有什么顾虑？”

妻子见丈夫询问，便也不犹豫，叹了口气说道：“我们一家倒是许久没有一起出门散心了，两个孩子整日也吵着要去踏青。可是这好不容易你有了时间，我却担心我们这一出门，嫂子会埋怨我躲懒不管家。”

厉言道：“她之前说过你了？”

“嗯。”妻子的脸色不太好，“前天娘说天气好，让把几家的冬被都拿出去晒。晒的时候我和嫂子一起去的。到了收的时候，正好隔壁阿花喊我过去看她新做的衣裳了。结果这头儿娘催着让收，嫂子就一个人把全家的被都收了，我回来让她一顿好训，说我光知道贪玩儿，看见有活儿就往外躲。”

“这事儿怎么没听你说起。”厉言坐到妻子旁边，“那你是怎么回的？”

“还能怎么回，只能听着呗。”妻子说着说着情绪上来了，红了眼眶，“可我不说话，嫂子又说我犟得像驴子，一声不吭是跟她怄气呢。”

“嗯……乖，你受委屈了！”厉言拍着妻子的肩膀安慰道。虽说穿过来没多久，但他着实挺喜欢自己白捡的这个便宜老婆。

这姑娘要说也才二十出头，却已经是两个孩子的娘，一天到晚忙里忙外，还要应付婆婆、妯娌和小姑子，实在不容易。虽然如此，却很少听她说起这些不愉快的事情，想必是懂事惯了，也不愿意拿这些琐事来烦自己。

安慰了一会儿，厉言见妻子的脸色好了起来，就想着要跟她说下次再遇到这事儿该怎么处理：“那嫂子每次训你的时候，你为啥不吭声？”

“不敢说话，说多错多。也不知道该说啥好。”妻子讷讷道。

“那为夫教你几招，你愿意学不？”厉言微笑道。

“什么招？”妻子诧异地看着厉言，“可别使坏。一家人，和气最重要。”

“自然是让你们妯娌越来越和气，哪能破坏你们的关系呢！而且，

以后娘要是训你，你也可以学着这些套路，至少回得上话。免得你总是一言不发，知道的人明白你是乖巧，不知道的真以为你消极抵抗呢！”

说完，厉言看着一脸“不懂什么是‘消极抵抗’，求解释”表情的妻子，乐了。好在这姑娘是个柔顺的性子，听说丈夫愿意帮着自己处好这些关系，就乖乖地听着。厉言又把那秘籍里看来的东西讲了个头头是道，听得她惊奇不已，看丈夫的眼神里平白添了几分仰慕。

“……差不多就是这些，听懂了不？”一番教导下来，厉言也微微见汗。

“嗯，差不多。”

“像上次那事儿，嫂子说你躲懒不干活，你怎么说？”

“我就说：‘今天让嫂子你一个人收了这么些被子，我一点儿忙也没帮，真是对不住嫂子。下回有啥事儿，我就在隔壁的话，嫂子你就直接把我喊回来吧，我肯定马上回来！’”

“嗯，好。那要是这次咱们出去，嫂子又说‘一天就知道往外跑’，你怎么说？”

“我就说：‘嫂子，我们出去一天，家里买菜、烧饭、打扫都得你来忙活，确实累着嫂子了。不过您看，这三个月来，我们一家四口总共也就出去这么一次啊！’……不过这样嫂子会不会说我顶嘴呀？”

“说也不怕，让她心里有个数。你平日也做得够多了，不用一味忍让。只是说话的时候，态度要好。”厉言笑笑，“态度好，但是该说的还是要说。”

“知道了。”妻子见丈夫如此护着自己，越发开心了起来。两人又商量了一会儿，平时若是遇到婆婆责怪的情况该怎么处理，厉言还逗着她

想想若是自己在客栈挨了大掌柜的训该怎么回应。

出行的计划，就在这样其乐融融的气氛中定了下来。

## 04

# 古人也吃XYZ这一套

穿越的日子过久了，厉言竟然觉得有几分甘之如饴。

比起从前每天挤地铁上下班的“屌丝”生活，如今他的日子纵然不算大富大贵，但中产阶级还是够得上的。每月的月银养活一家老小完全不成问题，逢年过节各种福利也不少，再加上房子是自家的，里里外外还能攒下不少钱。

再说，虽然忽然多了一双儿女的感觉是有点怪怪的，但好在孩子乖巧听话，媳妇又特别贴心，厉言竟常生出“夫复何求”的感慨。

“有朝一日若回到现代，不知道还能不能适应？”这天上工的路上，厉言一边哼着小曲儿，一边漫无边际地想着。

自打上次他交了汇报，不仅解了大掌柜燃眉之急，而且大掌柜拿着他的汇报去述职，结果更是不出所料的喜人——老爷和少东家都对徽城分店更加看重。这么一来，自己的地位自然又稳固了一层。大掌柜明里暗里都有意要培养自己做接班人，这架势已经明显到连店里的伙计都看出来了。如此顺利的职场之路，真是让厉言喜出望外。

正得意之时，厉言前脚迈进店里，后脚就发生了一件让他无比郁闷的事情——他着力培养的手下人小五忽然被调到了采买组，连跟他知会一声都没有！

小五也很郁闷。采买组虽是许多人眼馋的肥差，但也需要办事的伙计有一定的渠道资源，才能把差事办得漂亮。他平日老实巴交，家里又

没有门路，本想着能在店里好生服侍，升到头等大伙计，日子就舒坦了。

况且，小五深知二掌柜对自己的提拔，心里又是感激又是庆幸呢，这下可好，调去采买组那个肥头大耳、人称“猪头张”的家伙手下，谁知道是什么光景！

可是不管小五乐意不乐意，大掌柜发了话：今天就赶快把手上的活儿交接了，明天就正式调岗。

趁着这交接的功夫，小五跟厉言抱怨上了：“师父，怎么说调就调呢，从前没有过这样的事儿啊。”

厉言这会儿已经平复了心情。冷静下来想了想，这应该是有人看他近来顺风顺水，挖他的墙脚呢！类似的事情，从前他也遇到过——他带的组业绩蒸蒸日上，当然也是忙得不可开交，结果最得力的助手竟被“借”走去跟另外一个项目。

想起那一次自己的表现，厉言暗自汗颜。年轻气盛，加上老板没有提前跟他打招呼，的确有对不住他的地方，他竟然直接冲进老板办公室一通大嚷。好在老板有容人雅量，后来事情过去，也没有再跟他计较。

心里琢磨了几个回合，厉言笑着问小五：“如果你是我，现在要跟大掌柜去表明我对这件事情很不满意，你会怎么说？”

小五愣住了：“啊？”

“没关系，你怎么想就怎么说，说说看。”

“这个……师父，我真不知道……”

“你个呆瓜。”厉言笑着敲了小五一个栗暴，“好在你跟的是我。不

会是吧？我来教你。你看啊，直接冲进去说肯定效果不好，太迂回呢又显得小家子气，而且搞不好说半天人家还不知道你说什么……”

一边给小五讲解XYZ表达法，一边已经整理出自己该说的话，厉言心里一阵轻松。看来无论是现代还是古代，这沟通的核心能力都是不可或缺。幸亏当年及时加入了拆书帮，练就一身基本功啊！

最后，在厉言得体表达了自己的抱怨之后，大掌柜对他的不满表示理解，承诺在稳住人事局面的情况下尽快把小五调回原岗，并且当即给厉言加派了两个手下以示安抚。

一个半月之后，小五鼓起勇气亲自去要求调回原岗，果然心想事成。

## 05

### 总是举个“栗子”

对厉言来说，穿越生活里最新鲜的部分要算管孩子了。生前，哦不，是穿越前，他一个人吃饱全家不饿，连婚也没结，更别提孩子的事儿。可如今膝下一儿一女，虽然大部分时间两个孩子都跟着娘亲或是爷爷奶奶，但身为丈夫和父亲也不能一点儿也不管。

当然了，认下俩孩子，总比认下一个老婆要难上那么一点儿……吧。不过，对这两个孩子，厉言还是怀着纠结的心情视为己出。

纠结的心情体现在很多方面，比如有时看着他俩，他就打心底有一种恍若隔世的感觉。然后他就告诉自己：不是恍若，是真的隔世了。这样一来，即便感受还是很奇怪，理性至少回来了。

而视如己出，也照样体现在很多方面。不得不说，厉言是个很努力的父亲。

这天，大一点的男孩子打学堂回来，一直闷闷不乐。为娘的看了心疼，却怎么也问不出个所以然来。妹妹绕着哥哥转来转去，平时早就逗得哥哥抱抱自己，可今天怎么撒娇也不管用了。

这时候该当爹的上场，爷俩谈谈心吧！

“小子，干吗愁眉苦脸的？”厉言一巴掌拍在儿子肩上。

“……”儿子无语地看了一眼这个不严肃的爹，没作声。



“挨先生批了？”

“……嗯。”

“为啥？我儿子这么聪明伶俐，怎么会挨批？”

“……先生说我的文章读起来味同嚼蜡。”

“拿来我看看！”

厉言一边看儿子的文章，一边暗暗叫苦：天啊，这孩子看起来四平八稳的，写文章果然也四平八稳像个老头子，何止是味同嚼蜡，简直就是……嚼了很多蜡！

心里这么想，但是不能直接说出来打击孩子啊。厉言还是很明理的现代人，对孩子以鼓励为主：“我看写得很不错，结构完整，论点清晰嘛！”

“真的？”孩子眼睛一亮。

“当然是真的。不过，你肯定能写得更好。教你一招？”

“好啊！”

“记不记得上次爹给你们讲包青天的故事？”

“记得！包青天包大人，铁面无私。”

“为什么说他铁面无私？”

“因为他连皇帝的女婿都敢杀！王子犯法与庶民同罪，他能做到！”

“好！刚才你说包大人铁面无私，说的很对；但是为了让你这句话更生动，给人留下的印象深，你就得举个例子，说个故事，来说明包大

人怎么铁面无私。明白了？”

“哦——明白了！先生是说我的文章少了例子，不生动，所以读起来没意思。”

“嗯，孺子可教啊，去再把这篇文章重写一遍，明天拿给先生看看吧。”

孩子答应了一声“哎”，欢欣鼓舞地去了，斟酌了小半个时辰，终于凝重地写下题目：《刑赏忠厚之至论》。

## 06

# 会讲故事人人爱

古代社会娱乐活动相对贫乏，但逢年过节也有些庙会、集市之类的活动。赶上丰年，朝廷也会举办一些额外的活动庆祝。

厉言赶上了好年景，连续三年大丰收，风调雨顺、国泰民安。朝廷为表“与民同乐”，颁旨着各地衙门摆流水席、搭台唱戏、舞龙舞狮，搞得城里车水马龙、熙熙攘攘，比过年还要热闹几分。

没电影看，能听听戏也是不错的，于是厉言也告假半天，带着媳妇儿去看热闹。恰逢这天演出一场《玉堂春》，厉言看媳妇看个戏也看得泪眼婆娑，不由感慨女人爱掉眼泪这事儿也真是不分哪朝哪代。

回去的路上，厉言的妻子还在抹着眼泪。

“怎么还哭啊，这不大团圆结局吗？”厉言百思不得其解。

“我也不知道，”她继续抹眼泪，“就是难受。”

“好啦，别哭啦，想想回去怎么跟隔壁阿花说戏吧。”

“阿花因为婆婆管得严，丈夫又不撑腰，自己不敢跑出来看戏，特别央求厉言的妻子回去好好给她说说演了什么。厉言提起这茬，是故意要转移妻子的注意力，让她别再想着可怜的苏三掉眼泪。”

“……嗯。还真不知道怎么说。”她果然停下抽泣，开始思考该怎么讲故事了。

“戏好看么？”厉言笑问。

“好看啊！当然好看！”

“为什么好看？”

“.....反正就是好看嘛。”

“你说不出哪里好看，自然也就不知道该怎么讲才能让阿花觉得好听。”

“那你说哪里好看？”

厉言正等她这句话，好显摆他那番“无冲突不成戏”的长篇大论。等他论完，果然不出所料地收获了“夫君你好厉害哦”的倾慕眼光。

“嘿嘿嘿，别看我，我也是从书上学来的。”

“什么书？给我也看看？”

“你看什么啊，你又不识几个字。”

“那你再教我。”

“教会你干吗啊？”

“给囡囡讲故事啊！她说娘的故事都太老了，听得她都会背了。你教我怎么讲故事，我编几个好听的给囡囡听。”

“好吧好吧.....”

两人从苏三聊到神仙鬼怪，各种欢乐不提。

过了段日子，厉言发现家里越来越热闹，邻里街坊家没有上学的小

孩子都跑到家里来听听他媳妇说故事，开始两三个，后来三五个，再后来里三层外三层围得水泄不通。

一群小脑袋瓜挤在一起，只见他媳妇搬个小板凳坐在中间，气定神闲：“从前，有个姓厉的少年郎……嗯，外号就叫栗子吧！……这栗子呢，长得呆头呆脑的，人也不怎么机灵，看上了跟他青梅竹马一起长大的邻家闺女。那闺女长得多俊啊，又善女红，又孝顺，十里八村的街坊都觉得她看不上那少年郎。谁承想，姑娘竟然一口同意嫁给他，你说奇怪不？”

“嘿！教会了你，倒把我也编排上啦！是这么个冲突法儿嘛！”厉言听了直瞪眼。

“别急啊，后面还有呢……后来他们结婚了，还生了两个孩子。本来一切都挺好，谁知道这栗子忽然生了一场大病，发烧烧了个昏天黑地，眼看着就要一命呜呼。他媳妇儿和俩孩子没日没夜地哭哟，这可怎么好哟……”

“后来呢？”一个孩子忍不住问。

“我知道！”另外一个孩子接下茬，“后来那个栗子死了，他媳妇儿带着孩子改嫁了！”

“才不是呢！他媳妇儿那么喜欢他，肯定是过了几年才改嫁的！”

“……”

一群娃娃的叽叽喳喳声中，只见厉言默默地走远了。

## 07

# 皇上驾到，机会来了！

经过了一年左右的磨合，厉言可以说已经完全适应了他的新身份、新生活。刚开始的时候他只想能够不出纰漏地在这个时代混下去，“秘籍”对他来说也就更像救命的稻草。随着小日子越过越舒坦，厉言的心态也开始发生变化。

这天，大掌柜请人把厉言找了去，告诉他一件大事：少东家要亲临徽城！

对整个新新龙门客栈来说，徽城分店的价值是举足轻重——徽城虽然不是京城，却是交通便利、商业发达的富庶之地，不仅地处平原、陆路通达，而且还有运河南北穿城而过，背靠一条天然大河直贯东西。

举凡全国有名的商号，都会在徽城开设一家分店。进京赶考的书生、往来做生意的商旅、调职走动的官吏……几乎所有踏上旅程的人，都会选择在徽城停留一下，或歇脚，或小住，或添置物品，或探听行情。总之，作为一家客栈，要在这里有生意做，真是不难。

少东家在去年初掌家业时，由厉言代徽城大掌柜拟的一份报告，虽使得他原本立即扩大徽城分店的计划落空，却给了他另外一个发展的良机——客栈后面原本有一排房子是用来安置工人的，但由于近年来伙计们纷纷成家，那些“单身宿舍”逐渐空置，厉言建议将之略加修缮，以便宜的价格月租给备考的学子。

结果，这个策略不仅为客栈赢得额外的利润，而且还赚来了好口

碑。尤其是，当另外一间大客栈富贵客栈的老板嫌贫爱富、把几个穷秀才扫地出门之后，新新龙门客栈迅速接收了他们。于是这些秀才做了许多打油诗挖苦富贵客栈的老板，打油诗甚是顺口，搞得街头巷尾的孩童天天传唱。这一切，当然又出自厉言的策划——他早知道富贵客栈的作风，于是派小五去盯着，一旦有穷秀才被扫地出门，就马上把他们请过来。

经过这么三下两下，少东家发现徽城分店一年下来的收入增长，虽然比不上他期待中扩大店面能带来的增长多，但投入的成本却低了很多，里外里算下来是相当划算，当下便决定把这个经营模式推广到其他几个分店。一年下来，这竟然成了少东家上任以来最大的业务成果之一。

有这份成绩，厉言功不可没。再加上徽城分店的确也是业务重点，少东家于是做好准备要亲自走上一遭。这一趟，一来，是当面会会这个人才；二来，还有件大事要和他们好好商议。

什么大事呢？

原来，少东家从在朝为官的好友那里得知，皇上有意在次年的夏天南巡。徽城作为南方举足轻重的商业城市，自然少不得要接驾。而好友透露出的消息里极为重要的一条是：皇上有意借此次巡游，笼络南方各大商家为官家所用。许多商品供应商可以趁此机会竞标成为皇商不说，像客栈这种服务行业亦可获得“官方合作”的机会，将来能承接接待来往官吏、国外使节等业务。

少东家的考虑是：怎么借着这次机会令新新龙门客栈脱颖而出。

“这次机会抓住了，我们就能成为徽城第一。”大掌柜兴奋地对厉言说，“你有没有好想法？这两日抓紧想一想，少东家来了，我们不能叫他失望！”

于是，厉言回去就开始盘算起来。他敏锐地发现，这次事情不仅对客栈是个转机，可能也会成为他个人职业生涯中的一个转机。所以他十分专注地思考，以至于他媳妇和两个孩子先后来喊他吃饭，他都没有听见。

最后，还是媳妇提醒他：“你不是有秘籍吗？有这功夫发呆，还不如拿出秘籍好好看看！”

厉言一听，真是有道理，急忙找出秘籍，废寝忘食地挑灯夜读起来。终于，他在关于受众分析的部分，找到了此次竞标的关键点。为免第二天起来忘记，他赶忙拿出笔写下自己的灵感：

——每家客栈都会说自己的优点，但不是每家客栈的掌柜都懂得诉诸受众的利益。

——在这次机遇当中，朝廷看重的是什么？

——如果新新龙门客栈能成为“钦点”客栈，朝廷会获得哪些利益？甚至，哪些额外的利益？

——具体到招标的官吏本人，他看重什么？他期待从这次官商合作中获得哪些利益？有没有除了钱之外的利益呢？

.....

那一次，少东家与厉言相谈甚欢。虽出身富庶之家却无骄奢之气的少东家发现厉言身上有很多值得他学习的地方，于是言语间更加敬重，完全没有把厉言当作一个出身低微的小人物。

那一次，新新龙门客栈派出厉言去参与投标，果然一举夺标，成为皇家钦点客栈，从此挂上了皇帝御赐的金字招牌。



那一次，厉言的名声传遍了业界。又过了半年，少东家正式接管家业，徽城分店大掌柜走马京城任总掌柜，厉言顺理成章接任大掌柜一职。

升职那天，厉言焚香一炷，感谢上天令自己在穿越之前掌握了传说中的四大职场核心能力秘籍。“时代在变，核心能力没有改变”，他觉得自己比从前的任何时候都更深刻地理解了这句话的含义。

## 08

# 打造训练有素的团队

新官上任三把火。厉言就任大掌柜以来，人事调整是必不可少的。这调整倒不是单指他提拔自己人，比如小五。调整还有一个重要的方面，就是在客栈原有的人事结构上进行修改，对原有的伙计进行培训，灌输现代的服务意识和理念。

比方说，之前的伙计是不分餐饮部和住宿部的，基本上是哪儿有事情往哪儿去。中午一般是打尖的客人多，伙计们大多在大堂、雅间和厨房之间穿梭往来；到了下午、傍晚，住店的客人渐渐多起来，但仍然有一部分是来吃饭的，伙计们的行动路径就变得有些复杂，客人有时也抱怨得不到及时的服务。

厉言上任后，第一件事就是把两边分开了。于是，小五成了新成立的住宿部部长，带领着十来个伙计专管住店的客人，伙计分白班和夜班，保证白天和晚上都有人随叫随到。

调整之后，厉言马上让小五组织手下的伙计来一次培训，主题是“如何回应客人的投诉”。

首先，他们收集了最近一个月以来客人投诉比较多的问题，比如厕所太脏、洗澡水不够热、天花板有老鼠……

之后，厉言把秘籍中“通过复述准确理解”一节的内容抽出来，针对具体的问题，跟小五一起讨论出解决方案。

最后，由小五亲自来把这一套教给自己的手下。

原本木讷、不善言辞的小五，在经过厉言近两年的训练之后，虽然性格仍然是安静、内敛的，但只要有需要，他就可以比较自如地表达自己的思想，并且表达得有条有理、生动有趣。

一堂古代的服务人员培训课，厉言在一旁旁听得津津有味。看着自己一手提拔起来的手下，他更加有成就感。

培训之后的一周，小五注意观察了一下，发现有些情况下大家还是很难把学到的东西用上。他记录了3个正面案例、3个反面案例，拿给厉言看：“师父，您看这样，咱们是不是需要再来一次，把这些具体的问题再说说？”

厉言非常惊喜，没有想到小五这孩子已经主动想到了跟进、复训的问题，再一看案例，厉言乐了：“这不是我在拆书帮分舵活动的时候编的案例吗？！”

小五担心地看着师父：“师父，您说啥？啥帮？啥舵？”

厉言赶忙打岔：“哦，没啥，没啥……就是觉得你记录得很不错，嗯，很真实，很真实。来咱们一起来看下这个，你这个写的是啥啊，都是错字。”

小五嘿嘿一乐：“师父，就我这两下子，能写下来就不错了。要不还是别看这个了。明儿咱们找俩伙计一演，您看得也明白，他们也知道自己错在哪儿了。”

厉言：“好！”

于是，第二天的复训课，就变成了角色扮演游戏。从来没玩过这个的古代服务业从业人员，一开始还有些尴尬、扭捏，后来放开了，竟然演得有模有样。其中一个伙计扮演尖牙利嘴的俏丫鬟，把厉言乐得茶水都呛到鼻子里去了。

丫鬟：哎，那边儿那个，来一下来一下。

伙计：客官您想点点儿什么？

丫鬟：你们这热水，根本不热啊，这怎么洗澡啊，大冷天儿的还不得冻感冒了！我们小姐可是金枝玉叶，看中的是你们家御笔钦赐的金字招牌。怎么着，连这点儿小事儿都做不好，还好意思说是天下第一客栈啊！

伙计：客官您好，您是说热水不够热吗？

丫鬟：岂止是不够热？！我说的是根本就不热！不信你自己来看看！

伙计：哎，那您是想要一些刚烧开的开水，是吗？

丫鬟：开水？你当我要给猪褪毛啊？我家小姐那是金枝玉叶啊！你到底明不明白，要用的当然是不冷不热刚刚好的洗澡水！你说你们这么大家客栈，没有温泉水也就罢了，怎么这金字号上房就连个刚刚好的洗澡水也没有呢，你们这是不是看不起我们啊，是不是欺负人啊，是不是……

伙计：（打断）哎，您的意思是，开水太热了，给您送来的这水太凉了，是吗？那您看我再给您送点儿开水，您兑着用行吗？

丫鬟：……行行行，赶紧去吧。

伙计：哎，好嘞。

复训之后，小五再观察伙计们平日跟客人的交流，果然水平有很大的提升。这件事情还带来一个附加效果：厉言决定每个月在店里组织一次免费的演出，借鉴现代小品的形式，由店里特别爱表现的伙计演出，

演出费另发。

后来这竟然成了客栈发展的一个新的突破口，那就是后话了。

## 09

# 攘外必先安内

升职之后，厉言的家庭生活时间大幅缩减。一来，他需要花很多时间去理顾客栈的事情，二来，他也一直在思考自己未来还有哪些发展的可能性，所以一有空闲他就会在城里四处走走，观察各行各业的发展状况，希望能够找到一些灵感。

对于厉言的家人来说，他能当上客栈的大掌柜，那已经算得上光宗耀祖的事情了。本来他家世代务农，到了厉言父母这一代还没有识字的人，如今厉言虽然走的不是仕途，但是在这个时代商人的地位并没有那么被轻贱，再加上新新龙门客栈得了天家的荫庇，厉言这个大掌柜的身份自然也炙手可热起来。

然而，还是有人会为他的升职感到不满。比如他媳妇。

这天，厉言又到深夜才回来。迈进刚刚搬来不久的新居，厉言发现蜡烛还燃着，两个孩子已经在里间先睡了，妻子还在灯下做鞋垫。

厉言默默地走过去，手搭上妻子的肩膀：“怎么不早点休息呢？这个鞋垫又不着急穿，夜里灯暗，看坏了眼睛。”

谁知妻子没有搭腔，仍然一针一线地缝着。

厉言心道“不好”，停了一会儿，又继续温声说道：“你是特意在等我回来？这么晚，辛苦你了。”

仍然没有回应。过了一会儿，厉言听到了轻轻的抽噎声。

“怎么哭了？”他急忙从袖子里拿出一方手帕来，想给妻子擦擦眼泪，却被挡开了。

一时无话。

又过了一会儿，厉言叹了口气：“唉……你说你这是干吗，你不开心就说嘛，哭什么哭呢！是不是最近我太忙，顾不上你们了，你就坐在这儿伤心呢？”

妻子仍然不讲话，只顾一边掉眼泪一边缝鞋垫，又过了好一会儿，才终于开口说：“你现在发达了，也不必管我们，自有好去处。”

厉言莫名其妙：“我哪有什么好去处？一天忙得脚后跟打后脑勺，到现在还没顾上吃口热饭呢，回来就看你在这儿抹眼泪。我不就是回家晚了点儿，你要不高兴你就说我两句，这有啥好哭的？”

“……我说不过你，你爱怎么就怎么吧！”妻子噎了半晌，撇下手里的活计转身进屋去了。

厉言愣在当地，摸摸头，感觉自己好像说错了话。

“唔……”他自言自语道，“好像犯了否定别人情绪的错误……”

又琢磨了一会儿，他决定好好听妻子说说自己的委屈，不要把问题拖到明天再解决。下了决心之后，他进到里屋，为刚才的话向妻子道歉，又轻声慢语地安慰了好几番，终于哄得妻子恢复了平静。

这时候他才得知，妻子的委屈是因为新邻居在她面前嚼舌根，说你家男人发达了，肯定是寻得了新欢才夜夜晚归，你还在这里傻傻不知情……她越听越觉得像真的，越听越觉得就是这么回事儿，这才在两个孩子睡了之后独自一人守着孤灯抹眼泪。

结果，好不容易等到厉言回来，见厉言竟然对她还挺不耐烦，她顿时心里凉了半截，坐实了厉言“移情别恋”的“罪证”。

厉言哭笑不得，心想这事儿最好能一次性解决，不然以后还得反复折腾，不过看看天太晚了，就暂时先安置歇息，等睡醒之后，宁可晚去店里一点，也要把“知觉检验”的法子跟妻子好好说说。

“起码，下次我没注意她情绪的时候，她不要马上感觉这是因为外面有人了，就行吧。”他一边想着，一边迷迷糊糊地睡着了。



## 10

### 贵人相助如虎添翼

有一段时间，厉言有些苦闷。要说客栈在各方面都已经上了轨道，经过一些调整之后显然比过去又上了一个台阶，每日的流水也是哗啦哗啦的，还有什么好苦闷呢？但是厉言就是挺苦闷。

本来，穿越到这里之后，他完全没有想过要取得什么大成就，也没有任何野心，但求能够生存下去，就已经很满足了。可是随着事业发展越来越顺，他的心理反而发生了微妙的变化。想到过去的老掌柜，年纪一大把了，虽然升任了全国的大总管，还不是给人打工？而且，自己现在这么年轻就做了大掌柜，向上升职的空间可以说已经是没有了，很多人一辈子也就干到这个程度了，难道从今往后就只剩下等着退休的份儿了？

这些想法，厉言跟妻子也聊起过，但妻子觉得他很奇怪：从前苦日子都过了，现在日子好了，怎么反而还不开心了呢！

一边苦闷，一边得不到理解，厉言觉得自己快得抑郁症了。这天，他自己闷闷不乐了大半天之后，决定要另找一家酒楼去喝酒，美其名曰“换换环境”。谁知，刚刚落座，忽然过来一个人拍了拍他的肩膀：“厉掌柜！”

厉言抬头一看，眼前这人原来是汇通银号的殷掌柜，曾经在某个饭局上与他有过一面之交，算不得熟悉，但也不完全是陌生人。

“原来是殷掌柜！”厉言急忙起身打招呼。

“怎么厉掌柜一个人在这里喝闷酒啊？”那位殷掌柜见他独自一人，有些奇怪。

“咳……”厉言犹豫了一下，本来不打算说太多。可他转念一想，平时生意人之间说的场面话居多，很少有推心置腹的，今天倒是个不错的机会，可以和这位殷掌柜走得近一些。毕竟，汇通银号也是全国数一数二的大型金融机构，将来要周转银钱，那还是少不得要仰仗他们。多个熟人多条路。

用了一秒钟的时间，心思来回转了几个弯，厉言已经决定要多跟这位殷掌柜说上几句：“让殷兄见笑了。确实是想在这里喝闷酒，这不，酒还没上来，殷兄就到了。不如一起喝上两杯，殷兄也听我诉诉苦！”

“这倒没什么！”殷掌柜说着就落了座，“你既叫我一声兄长，我就不跟你客气啦。实不相瞒，这间酒楼有三个老板，我也是其中之一。厉老弟你今天是撞进我的地盘喽。”

“哎呀，这我可真不知道。实话说，本来想找个远点儿的地方清静清静的，这不才跑到城这头儿来。就我这些破事儿，实在是家里家外都找不着个人说，这两天快把我憋出病来了。”

“什么事情让老弟这么发愁啊？”

“唉，说来也是奇怪。从前家里穷，吃了上顿没下顿，一家人倒也安适。自从我进了新新龙门客栈，生活按理说是越来越好了，后来我又当上二掌柜，全家人不说大富大贵吧，也算是吃穿不愁。再后来，这不，今年我又误打误撞的，竟然当上了大掌柜，多少人眼巴巴地看着我这个位子啊……嗨，可我不知道为啥，就是高兴不起来！……来来来，咱哥俩先喝一个，喝一个再说。”

酒过三巡，厉言略感兴奋，更加滔滔不绝。殷掌柜本是北方人士，

为人豪爽大方，见厉言如此不设防，将全副心事都说给他听，亲近感顿生。

这一顿酒喝下来，两人的交情从基本不认识到了只差拜把子的程度。

在之后的一次危机中，厉言遇到了严重的资金周转问题，从前的生意伙伴都离他远去，只有殷掌柜在汇通银号力主要支持他，这才助他化险为夷。

后来每次想到两人在酒楼相遇的那天，厉言就感到非常庆幸——就在那一念之间，他决定要把自己的事情说给这个人听。在当时看这是多么小的一个决定，却为他赢得了一份伟大的友谊。

# 11

## 预备踏上新的征程

厉言的妹妹嫁人了！记得刚刚穿越到此地的时候，厉言的母亲一直担心自家闺女聘不到好人家。可后来厉言一路顺风顺水，全家跟着沾光，总有媒婆跑来给说亲，一来二去，还真找到一户很合适的人家，这就把厉言父母的心头大事给解决了。这位妹婿也是厉言一眼相中的。论家世，对方并不比他们家好多少，甚至可能更清贫，但是人家祖上是读书人，虽然落魄，仍是知书达理、温文尔雅，在本地的大户人家的私塾里做个教书先生。此外，那家张公子没有其他兄弟，只有一个妹妹，家庭关系相对简单，也没有分家的问题。一日，厉言新结识的好友殷掌柜来到家中拜访，恰逢厉言的妹婿送妹妹回娘家，厉言的媳妇正张罗午饭。厉言知道殷掌柜为人爽利、不拘小节，于是力邀他留下来参加小型家宴。

饭后，厉言的父母自去歇息，妹妹和媳妇到后面屋里去聊些私房话，剩下三个男人仍旧坐在前厅喝茶聊天。难得有这样清闲的时候，三人都觉得十分快意。

说到各自手头的事情，厉言先问妹婿小张，近来有没有遇到新的问题。原来，小张人是很好的，只是在为人处世上略显局促，曾与东家在私塾教授课程上有过分歧，苦恼不堪却也无甚好法可解。后来得到妻兄点拨一二，他学会了如何应对东家批评，还举一反三，在与人相处方面开通了不少，和妻子的沟通也比从前顺畅很多，厉言的妹妹为此很是高兴。

“愚弟近来倒无甚烦恼，只恼那几个顽劣少年，终日嬉游，不肯安

心向学。虽是富家子弟，少不得一生衣食无忧，恐终究难成大器！”

“哈哈，先生言重了，半大的孩子本来就贪玩，再过几年就好些了！”殷掌柜笑道，“我家老大也是今年忽然稳重起来，我和他娘还有些不习惯。倒是厉老弟你这儿子看着不错，每日上学堂也不需人催促，回来还肯安安静静读书习字，听说还写得一笔好文章？真是羡慕，羡慕啊！”

“殷兄所言不虚，愚弟亦曾听闻兄长教子甚严，且亲授文章道理，不知有何方略，可否指教一二？”小张接口道

。“啊哈，这可真是不敢当，不敢当啊。那小子天性是个沉稳的，确实我们很少操心。至于写文章，我更不能班门弄斧。我经常提笔忘字，还得那小子提醒我才写得出。”厉言边说心里边嘀咕，“你们还不知道我来了这儿才现学的毛笔字吧，哼哼。”

小张听他这样谦虚，连忙摆手：“非也非也。文章之道，不在字句，乃在立意。论遣词造句，非愚弟自诩，兄长恐不及弟。但若论立意，以兄长之胸壑，能洞世事、练人情，自在千万人之上。”

“厉老弟，你听你这妹婿一开口就是文章，连他都说要求教于你，你就不要谦虚啦！虽然你称我一声兄长，我在生意场上也比你多滚了几年，但要说到动脑子的事情啊——”殷掌柜说着，拿手敲敲自己的头，“你好像天生就比别人厉害。天生的，是不是？”

“哈哈，要说天生也不是天生。就像我这妹婿，你说他是天生有才？还是后天勤奋？恐怕天赋要占一筹，但后天勤奋也不可或缺。我打从入行以来，有意训练自己的思维能力，经过这些年，就像习武之人一样，夏练三伏、冬练三九，到现在确实小有所得。”厉言见二人诚恳称赞，也就坦然接受了。

“怎么个练法儿，说来听听？”殷掌柜来了兴趣。

“比方说，拿到一篇文章也好，或是你听别人讲话也好，都要有意识地去分析：这段话里哪些是事实？哪些是作者或者说话人的论点？他写或者说的这些，背后有哪些假设？再比方说：一篇文章，作者想通过它达到什么目的？文中谈论的主要问题是什么？涉及了哪些事实，这些事实出现得有没有意义？等等。”厉言说到兴起，用手指头蘸着茶水在桌上边画边讲，“分析别人的文章，注意听别人讲话，一来你会理解更透彻，二来，等到你自己去写文章、去讲话的时候，自然就会立意分明、条理井然。”

“兄长可否试举一例？”小张蹙眉问道。

“就拿两个月前名动京城那篇《论长治久安之正道》来说吧……”

这一下午的谈话，厉言说得尽兴，另外两人听得认真，不知不觉已到了傍晚时分。厉言从政论文章谈到朝廷最近张贴的布告，甚至连皇上的圣旨都拿来做例子，彻底把整理思路的这套方法讲了个明明白白。

将要离开的时候，殷掌柜忽然灵光一闪：“老弟啊，你先前说，不晓得将来可以再往哪里去发展，恐怕要在这里一直干到老。今天听你这一席话，为兄我倒有些想法。你说，假如有人来向你求教，你将这些经验、点子传授给他，收一些学费，有何不可？”

殷掌柜的这句话，厉言放在心上反复思量。提供经验和方法帮助人解决问题，在现代叫做咨询，那是相当正当的职业，但是在古代……似乎最相近的就是那些僧人道士，靠着神仙方术、占卜问卦，来给人指点迷津。

“莫非，我来这里，还要开创出一个行业？”

这个念头，既令厉言感到不可思议和焦虑，又让他再次感到心中充

满了欣喜。

..... 若干年后，厉言站在“栗子咨询”威尼斯分号的招牌下面，回想自己穿越以来的人生，心中暗自庆幸当年听了殷掌柜一席话，最终决定走上创业之路。

至于“栗子咨询”是怎么成功的，那就是另外一个故事了。

**【关注公众号】:奥丁读书小站 (njdy668)**

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
- 4.也可以加微信【**209993658**】免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

## 《举个栗子》诞生记

《拆出你的沟通力》里面怎么会出现穿越小说？！

其实一开始，事情没那么复杂：帮主希望整本书能够以多一种方式整合起来，使精心设计的内在连贯性可以更清晰地表现出来，不至于让读者只看到一个一个的RIA片段。

于是，我高兴地说：“那我们可以编一个故事，用一个人物的职场和生活串起所有片段，放在全书后面，算是‘拆为己用’的例子。书中书多有意思啊！”

于是，帮主高兴地说：“好啊好啊……你来写。”

我：囧rz……

这个故事告诉我们，不敢当作者的谋士不是好编辑……总之，就是这样，我动笔写了这个故事。

当然，我得承认，如果你拿一本好小说的标准来衡量它，你会觉得这个作品缺乏完整的背景细节，人物设定也不够精细，从剧情推进的角度来看，各个部分所占的篇幅似乎也有些不大对头。也许你会发现这更像一个情景剧集：每集一个相对独立的小故事，整体情节的发展是小故事们的背景，各个人物的成长是小故事们的结果。

起初，我这样做的确是想偷懒，为了避免考据的麻烦，为了不把太多的精力放在古代人该怎么说话、怎么生活的各种细节上，而专心地去思索该怎么把厉言的故事和相应的RIA片段结合起来。后来，我却发现



这样做也给我们带来了意料之外的可能性——

《举个栗子》设计为架空背景，故事的发展空间足够大，再加上现有剧情进展必须贴紧《拆出你的沟通力》的脉络，所以许多人物还没来得及施展、许多线索也没来得及继续铺开……于是，后续还有无限的可能性，等待你去挖掘。

嗯，没错，我说的是“你”——欢迎你来创造《举个栗子》的同人故事。

为什么我们会这么期待？

2013年，拆书帮北京紫禁之巅分舵的小伙伴关注了一个主题叫“故事力”。他们发现，讲故事不是父母的专利，不是某些特定人群才需要配备的能力，而是非常好用的沟通技能，还是非常有效的学习方法。在写厉言的故事的时候，我对此也深有体会——至少，当我编出一个场景，让厉言和故事中的其他角色在这个具体的场景中去使用一个沟通技巧的时候，我会对这个技巧印象更深，第二天就更有可能拿这法子去用在老公或老妈身上。

“在大脑中过了一遍，等于实际应用了一遍。”而给知识编故事，正是拆为己用的有效又有趣的方法。 [5]

如果你也喜欢用编故事的方式把学到的知识“拆为己用”，欢迎你加入《举个栗子》同人小说创作的队伍中来。关注拆书帮微信公众号，把你的故事发给我们，或者发在新浪微博上 @ 拆书帮，你的故事就有机会被推送给全国的读者。

当然，我们更盼望，之后的许多本《举个栗子》的作者，就藏身在这本书的后面。

---

[5] 对相关成人学习理论有兴趣的朋友，可以参见帮主《这样读书就够了》109页和157页。

## 后记

# 让致用的归给致用，兴趣的归给兴趣

2013年8月底，在北戴河的中国人民大学教研基地，人大继续教育学院组织了一次“校企对话”，邀请了二十多位高校的院长和企业大学的校长参与。讨论很有意思，高校说越来越多的大学生毕业就失业，企业大学说大部分应届毕业生根本没法用，高校担心十几年的扩招对成人学历教育的影响，企业大学在乎新的信息技术对企业培训的影响……

小组讨论的时候，我和人大的顾院长一桌，他说现在的教育体系是工业时代的产物，信息时代要求的不是小修补，而是全新的思路和体系。高校和企业听了都鼓掌。

主办方给每位与会者发了一本我的《这样读书就够了》。晚上一群人去海边喝啤酒、吃烤串，乘兴就成人学习的话题聊了好多。高校人士较多感慨的问题是：大部分成人报名学习似乎就是为了通过考试、获得证书，如何能让他们看重知识胜过看重证书？让企业大学头疼的现象通常是：怎么现在的年轻人都不爱看书呢！如何才能在企业中形成热爱学习的文化氛围？

我觉得，这些感慨本身，仍是工业时代教育思维的惯性。

大部分成人教育者——无论高校人士还是企业培训管理者——都预设两个前提，且认为是不证自明的：第一，知识是有价值的；第二，学习要出于兴趣。

在工业时代确实如此。但，如今，因为边界条件早已改变，所以这

两条关于学习的前设必须修正：第一，知识很好，但不值钱；第二，有兴趣很好，但兴趣不必是成人学习的前提。

“四百多年前，英国人培根说知识就是力量。”一位家电行业企业大学校长笑说。

两百多年前，英国人亚当·斯密提了一个问题：为什么水很便宜而钻石很贵？他认为主要是因为供应水不需要多少成本，而生产钻石则需要矿工大量的劳动。后世经济学家基本认同：经济学之父率先发现了这个很深刻的问题，但给了一个错误的答案。

当代经济学家曼昆在他著名的《经济学原理》中给出了更合理的解释。



[美] 曼昆著  
梁小民，等译

北京大学出版社  
2009年出版  
定价：54元

**《经济学原理（第5版）·微观经济学分册》，第6页**

边际决策还有助于解释另外一些令人困惑的经济现象。这里有一个经典问题：为什么水这么便宜，而钻石如此昂贵？人需要水来维持生存，而钻石并不是不可或缺的；但由于某种原因，人们愿意为钻石支付的钱要远远高于水。原因是一个人对任何一种物品的支付意愿都基于其边际利益，即物品产生的额外利益。反过来，边际利益又取决于一个人拥有多少这种物品。水是不可缺少的，但增加一杯水的边际利益微不足道，因为水太多了。与此相反，并没有人需要用钻石来维持生存，但由于钻石太少，人们认为增加一单位钻石的边际利益是很大的。

把这个经济学案例拆为己用，就能想通人们看重证书胜过看重知识，是非常理性的：知识像水，本身很好很重要，但在信息时代得到一份知识太容易了——且不说网上书店和搜索引擎提供了大量的信息，仅仅是打开微博、微信，总不乏各类知识直接推送到我们眼前。额外一份知识的边际成本很低，边际收益也很小。证书却像钻石，虽然本身没使用价值，但是相对稀缺，可用于提升自信和彰显身份。所以多拿下一张证书的边际收益被认为很大。

你会说，这虽然合乎逻辑，却仍是本末倒置的。我同意。从以上分析可得，要矫正这种本末倒置，有且仅有两个办法：要么降低证书的边际收益，要么增加知识的边际收益。

可就像很多订婚毫无意义地需要钻戒，很多升职也莫名其妙地要求证书。只要仍有这种需求，证书的边际收益就降不下来。所以对个人有意义的思路只能是增加知识的边际收益。

——有责任感的高校人士感慨成人学习者看重证书胜过看重知识，但问题的关键在于新学知识要能带来价值。

“那又为什么说兴趣不是问题呢？”某位校长举杯问道。

成年人读书，如果不是为了证书，那么就有且仅有两种动机：一类是出于兴趣，喜欢读书；一类是出于致用，为了解决问题或者完善自己或者提升能力。显然，管理者应该关心的是后者。换句话说，管理者不需要关心员工是否爱读书的问题，只需要关心员工读书的问题。

不少员工还不爱上班呢，但照样每天早上爬起来上班、努力工作。为什么？工作的动机不必是爱，只要能得到有价值的回报，人们就会做。对职场人而言，读书和学习也当如此看。兴趣和未来发展是员工自己的事情，但是要员工通过读书和学习来提升工作能力，转换成实实在在的收益，这才是管理者关心和要求的事情。所以，解决员工读书和学习的问题，最好不要从兴趣着手。从致用着手比较容易起到效果。

——有责任感的企业管理者头疼员工缺失学习的兴趣，问题也化为：新学知识要能带来价值。

成人学习最重要的问题就是这个。成人教育学家马尔科姆·诺尔斯终生研究成人学习如何让知识带来价值，认为应该从五个方向去做：学习者自我导向、关联学习者的经验、强调实践（在用中学）、聚焦于解决实际问题、内在驱动。

无论高校还是企业培训，比传递知识和培养兴趣更重要的目的，就是促进员工掌握通过读书获得回报、通过学习获得收益的能力。我管它叫“把知识转化为自己能力的的能力”。简言之，它就是拆为己用的能力。拆书帮期望通过学习社群帮助成人学习者（职场人）提升这种能力。

聊到这里，校长点头称是。他点燃一支烟，沉思，然后问我： 这

样是不是太功利了？

我说是。所以我在大学讲座，都会建议大学生别花太多精力去读致用类图书，像时间管理、沟通表达、财务管理、PPT设计……这些相关的致用类图书不妨留到工作后，等需要时再读。大学期间尽量广泛发展自己的兴趣，刻意多读些“没用的书”，尤其是宗教、哲学、科学方面的经典著作。

但对已经进入职场的人，成人学习最大的问题不是太功利，而是该兴趣的不够乐在其中，该功利的又不够学以致用。职场人尽读些“有点兴趣”还“可能有用”的书，于是，要么读不下去，要么读完就忘。

回酒店的路上，人大刘老师提到一段典故：乔布斯在大学休学后，觉着书法很有意思，跑去旁听书法课程。后来他把学到的书法知识都用到苹果电脑中了。刘老师问：“这算兴趣呢，还算致用呢？”

我刚好看过这篇文章，回房间打开电脑，上网搜到了这篇乔布斯在2005斯坦福大学毕业典礼上的演讲：

我学习的知识涉及带衬线的和无衬线的字体、变更不同字母组合的字间距、伟大的凸版印刷之所以伟大的奥秘。它如此美丽，如此悠久，如此艺术、微妙以至用科学无法解释，太迷人了。我没预期过学的这些东西能在我生活中起些什么实际作用，不过十年后，当我在设计第一台麦金塔时，我想起了当时所学的东西，所以把这些东西都设计进了麦金塔里，这是第一台能印刷出漂亮字体的计算机。

是出于致用的还是出于兴趣？是纯纯粹粹的兴趣，所以乔布斯乐在其中。他强调“你不能预先把点点滴滴串在一起”，就是说，不要逼自己或员工去学那些“以后可能有用”的知识——既不算兴趣，也不算致用，这样的知识最不值钱了。

致用性学习的关键是提升能力和改变行为，只联系过去经验和眼下问题，就足够好。未来的可能性，放心留给兴趣吧，上帝会把点点滴滴串在一起送给你做礼物。

耶稣说，“凯撒的应当归给凯撒，上帝的应当归给上帝。”（《圣经（新译本）·路加福音》，20:25）我们也说，成人学习应当让致用的归给致用，兴趣的归给兴趣。

而这本《拆出你的沟通力 I》，纯纯粹粹只关乎致用。

**【关注公众号】：奥丁读书小站（njdy668）**

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
- 4.也可以加微信【209993658】免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。



# 致谢

在拆书帮的第二和第三本书付梓之际，特别感谢一些培训界、企业界、媒体界的专家师友，在2013拆书帮元年，你们的扶持和践行弥足珍贵：感谢中国人民大学继续教育学院刘宁老师，中国银联支付学院付伟院长，慧聪网副总裁杨宁先生，TCL领导力学院许芳院长、朱蕾教务长，威高集团副总裁李海燕女士，大联想学院孔庆斌院长，《中外管理》曹汐老师，《销售与市场》张树军老师，《经济观察报》张琪老师，上海天翼图书有限公司刘继环女士，海信学院谷云盛院长，腾讯学院马永武院长，招银大学罗开位总经理，《培训》杂志熊俊彬老师，ATA首席执行官孙振耀先生和百度副总裁郑子彬先生……

孙小小老师、纪元老师、秋叶老师、永锡老师，以及很多很多热情的原本素不相识的朋友，你们不仅赞同拆书帮理念方法和实践，而且在线上反复推荐（“一天推n次，举贤不避亲”^\_^）。你们的言行诠释了学习促进者的美好精神。请接受我们的谢意和敬意。

感谢中央广播电视大学出版社苏醒女士、周朋女士，中信出版社电子出版中心黄一琨先生，促成拆书帮系列图书及电子版的出版。

有人是“炒股炒成了股东，泡妞泡成了老公”，苏雪菲是编书编成了作者。从《这样读书就够了》的编辑，到书中书《举个栗子》的创作，你的能量和潜力真让人无法猜透。

组织各地拆书帮俱乐部的伙伴们，你们的精彩表现赢得了众多喝彩，每次活动的拆书大侠和学习爱好者们收获的不仅是学习和能力，更有友情和感动。谢谢北京紫禁之巅分舵徐健、王环球、百尚、翻翻等，



杭州光明顶分舵刘安，TCL分舵代羽，深圳智荟分舵李军，上海分舵孟钢和Jelly，南京分舵苗苗。

感恩。拆书帮是“与智慧人同行的，必得智慧。”（《圣经（和合本）·箴言》，13:20）

赵周

2013-12-29

## 附录： 本书引用图书版本信息

- ✍ 《倚天屠龙记》。金庸 / 著。生活·读书·新知三联书店，1999.
- ✍ 《圣经（和合本）》
- ✍ 《论语》
- ✍ 《逻辑与知识》。[英]伯特兰·罗素 / 著。苑莉均 / 译。商务印书馆，2012.
- ✍ 《一个广告人的自白》。[美]大卫·奥格威 / 著。林桦 / 译。中信出版社，2010.
- ✍ 《营销管理（第14版·全球版）》。[美]菲利普·科特勒、凯文·莱恩·凯勒 / 著。王永贵，等 / 译。中国人民大学出版社，2012.
- ✍ 《博韦商务沟通》。[美]考特兰·博韦、约翰·赛尔 / 著。喆儒 / 译。中国人民大学出版社，2009.
- ✍ 《杜拉拉升职记》。李可 / 著。陕西师范大学出版社，2010.
- ✍ 《这样读书就够了》。赵周 / 著。中央广播电视大学出版社，2012.
- ✍ 《金字塔原理》。第2版。[美]巴巴拉·明托 / 著。汪洱、高愉 / 译。南海出版公司，2013.

✂ 《谈话的力量》 . [美]艾伦·加纳 / 著. 林华, 等 / 译. 中国水利水电出版社, 2004.

✂ 《管理技能开发（第8版）》 . [美]大卫·A. 惠顿、金·S. 卡梅伦 / 著. 戴维智, 等 / 译. 清华大学出版社, 2011.

✂ 《如何听如何说》 . [美]莫提默·J. 艾德勒 / 著. 吕捷 / 译. 商务印书馆, 2008.

✂ 《华尔街日报是怎样讲故事的》 . [美]威廉·E. 布隆代尔 / 著. 徐扬 / 译. 华夏出版社, 2006.

✂ 《故事》 . [美]罗伯特·麦基 / 著. 周铁东 / 译. 中国电影出版社, 2001.

✂ 《高效能人士的七个习惯（20周年纪念版）》 . 史蒂芬·柯维 / 著. 高新勇、王亦兵、葛雪蕾 / 译. 中国青年出版社, 2010.

✂ 《学会提问（第七版）》 . [美]M. Neil Browne、Stuart M. Keeley / 著. 赵玉芳, 等 / 译. 中国轻工业出版社, 2006.

✂ 《国民财富的性质和原因的研究（上卷）》 . [英]亚当·斯密 / 著. 郭大力、王亚南 / 译. 商务印书馆, 1972.

✂ 《魏斯曼演讲圣经1：说的艺术》 . [美]杰瑞·魏斯曼 / 著. 尹碧天 / 译. 中国人民大学出版社, 2012.

✂ 《管理：使命、责任、实务（实务篇）》 . [美]彼得·德鲁克 / 著. 王永贵 / 译. 机械工业出版社, 2009.

✂ 《亲密关系（第五版）》 . [美]罗兰·米勒、丹尼尔·珀尔曼 / 著. 王伟平 / 译. 人民邮电出版社, 2011.

✂ 《登天的感觉》 . 岳晓东 / 著. 安徽人民出版社, 2011.

✂ 《少有人走的路》 . [美]M. 斯科特·派克 / 著. 于海生 / 译. 吉林文史出版社, 2007.

✂ 《如何说孩子才会听, 怎么听孩子才肯说》 . [美]阿黛尔·法伯、伊莱恩·玛兹丽施 / 著. [美]肯伯利·安·蔻 / 绘. 安燕玲 / 译. 中央编译出版社, 2012.

✂ 《情商》 . [美]丹尼尔·戈尔曼 / 著. 杨春晓 / 译. 中信出版社, 2010.

✂ 《情商2: 影响你一生的社交商》 . [美]丹尼尔·戈尔曼 / 著. 魏平、张岩、王乾 / 译. 中信出版社, 2012.

✂ 《思考的力量》 . [美]理查德·保罗、琳达·埃尔德 / 著. 丁薇 / 译. 格致出版社, 上海人民出版社, 2010.

✂ 《拆出你的沟通力 II》 . 赵周 / 著. 中央广播电视大学出版社, 2014