

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
03

赵周 / 著

拆出你的 沟通力 II

说服能力 + 提问能力 RIA

中央广播电视大学出版社

拆出你的说服力 II

赵周 著

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据
拆出你的沟通力 .2/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 978-7-304-06377-1

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060047号

版权所有，翻印必究。

（拆书帮系列图书）

拆出你的沟通力 .2

CHAICHU NI DE GOUTONGLI 2

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

印刷：印数：0001 ~ 5000

版本：2014年5月第1版2014年5月第1次印刷

开本：136×196 1/32印张：9.5字数：200千字

书号：ISBN 978-7-304-06377-1

定价：32.00元

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 说服力综述

片段1.1

片段1.2

片段1.3

第二章 说服力之个人品牌

片段2.1

片段2.2

片段2.3

片段2.4

片段2.5

片段2.6

第三章 说服力之感性因素

片段3.1

片段3.2

片段3.3

片段3.4

第四章 说服力之理性因素

片段4.1

片段4.2

片段4.3

片段4.4

第五章 提问力综述

片段5.1

片段5.2

片段5.3

第六章 提问力之助推交流

片段6.1

片段6.2

片段6.3

片段6.4

片段6.5

第七章 提问力之博得尊重

片段7.1

片段7.2

片段7.3

片段7.4

片段7.5

第八章 提问力之反思成长

片段8.1

片段8.2

片段8.3

片段8.4

片段8.5

片段8.6

第九章 提问力之促进学习

片段9.1

片段9.2

片段9.3

片段9.4

片段9.5

片段9.6

举个栗子

01 厉言辞职创业啦

02 辛辛苦苦打造品牌之路

03 第一笔大生意上门了！

04 小五的婚事带来了媒婆的生意

05 回到现代的几个小时

06 厉言的生活之平行时空篇

07 吃一堑长一智的石得五先生

08 东洋人的买卖不好做

09 路漫漫其修远兮

《举个栗子》诞生记

后记 治病与救人？

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！

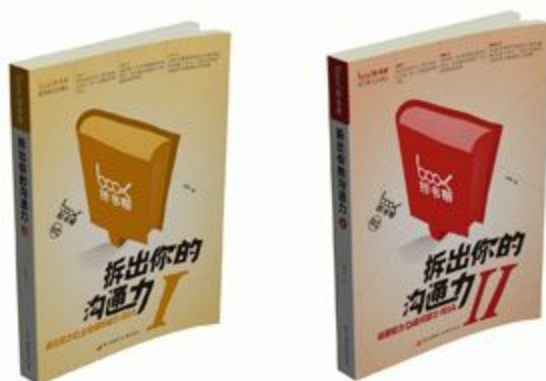
——李月庆 上海天翼图书有限公司总经理

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

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

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 说服力综述

片段1.1

•说服的三要素•《修辞学》&《如何听如何说》片段 RIA

R 阅读 原文片段



[古希腊] 亚理斯多德著
罗念生译
生活·读书·新知三联书店

1991年出版
定价：4.05元

《修辞学》，24页

由演说提供的或然式证明分三种。第一种是由演说者的性格造成的，第二种是由于听者处于某种心情而造成的，第三种是由演说本身有所证明或似乎有所证明而造成的。

当演说本身引起，而不应当来源于听者对演说者的性格预先有的认识。有些修辞学作者在他们的课本中认为演说者的善良品质无补于他的说服力，这个说法不合乎事实；其实，演说者的性格可以说是最有效的说服手段。

当听众的情感被演说打动的时候，演说者可以利用听众的心理来产生说服的效力，因为我们在忧愁或愉快、友爱或憎恨的时候所下的判断是不相同的，正如我们所说的，唯有这种事情是今日的修辞学作者所注意的。

最后，当我们采用适合于某一问题的说服方式来证明事情是真的或似乎是真的时候，说服力是从演说本身产生的。

既然或然式证明是用这些方法产生的，那么，很明显，演说者要掌握这些方法，他要能作逻辑推论，要能分析人的性格和美德，还要能分析人的情感以及产生情感的原因和方式。



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》，28页

亚里士多德正是这种说服艺术的大师，而且还就此写过一部洋洋洒洒的论著，题为《修辞学》。为了简明扼要，我把亚里士多德的理论总结为，要想成功地说服他人，有三个要素最重要，也就是希腊文中的三个词：人品（ethos）、感性（pathos）和理性（logos）。这正是亚里士多德论著的中心要旨。



拆书家讲解引导

在《修辞学》中，亚里士多德（亚理斯多德）给“修辞术”下的定义是：“一种能在任何一个问题上找出可能说服方式的功能。”所以，亚里士多德在《修辞学》中论述了说服的三要素。一方面，这些都不是绝对可靠的证明（相比数学或逻辑的可靠性来说），所以亚里士多德称之为“或然式证明”；另一方面，恰恰因为不绝对可靠，所以才给说服力留下很大的空间：同样的事情，有些人说出来收效甚微，有些人说起来就让人信服甚至热烈拥护。

亚里士多德对说服三要素的阐释，两千多年来为诸多名家大哲引用和推崇。美国哲学家艾德勒（他的另一本书是著名的《如何阅读一本书》）把这三要素归纳得更简明一些，就是人品、感性和理性。

拆书帮关于沟通能力的“说服力”部分，基本沿用此分类，只把“人品”扩展为“个人品牌”——即与说什么、怎么说没有直接关系，但会严重影响说服效果的因素。显然，除了见识、美德和好意（亚里士多德说这三种品质对说服力最重要），还有权威性、专业水平、社会地位等也会影响说服效果，我们在第二章中将展开拆解这些个人品牌要素。

我们从三个方面把说服力拆为己用：个人品牌、感性因素、理性因素。

A

学习者拆为己用

【A1】 下面的小小评估能帮你了解自己在说服力基础和三要素方面的现状。为了了解你的进步，你可以在阅读完本书并完成所有拆为己用的片段后，重新进行一次自我评估。

仔细阅读下面表格中的每句话，根据自己的实际情况为自己打分（1表示很不符合，6表示非常符合）。

说服力评分						
说服力基础						
1. 我认准了对的或者好的东西，会努力劝说别人认同、鼓动别人尝试。	1	2	3	4	5	6
2. 我更喜欢演讲而不是辩论，更享受让人心悦诚服而不是让人哑口无言。	1	2	3	4	5	6
3. 我没有老得着自己才是对的，我常常赞赏或力图了解他人的想法。	1	2	3	4	5	6
说服力之个人品牌						
4. 认识我的人，哪怕不是很熟悉，基本都认可我这个人称得上正直、开放和慷慨。	1	2	3	4	5	6

5. 对己有利却对人无益的事情，我不会加于他人。	1	2	3	4	5	6
6. 因为大家都认可我见识广、思维深或者地位高，所以一般我说话时别人都会认真听。	1	2	3	4	5	6

说服力之感性因素

7. 我会寻求和对方一致的地方，避免让听者认为我和他是对立的，避免让对方觉得我在力图证明他错了。	1	2	3	4	5	6
8. 我能敏感地发现自己和他人情绪的变化。	1	2	3	4	5	6
9. 我能成功地影响他人的情绪，让听者愤怒、开心或充满希望。	1	2	3	4	5	6

说服力之理性因素

10. 我寻找听者最容易理解和接受的语言和方式去说。	1	2	3	4	5	6
11. 对要说的事情，我在逻辑上进行梳理和加工。	1	2	3	4	5	6
12. 我经常强调听者的利益。	1	2	3	4	5	6

片段1.2

•被说服的五方面反应•《态度改变与社会影响》片段 RIA

R 阅读 原文片段



[美] 菲利普·津巴多、迈克尔·利佩著
邓羽、肖莉、唐小艳译

人民邮电出版社

2007年出版

定价：68元

《态度改变与社会影响》，27页

以上的例子说明了我们对社会事物的五种反应类别。第一种是行为本身，我们投票、购买某种产品、在某项请愿书上签字、献血，这些都是行为。第二种是行为意向，指在做某事之前的期望和具体的行动计划，有点像新年的誓言，这些计划可能从不会实施。第三类是指引我们行动的观念，我们的信念，或者（更宽泛地说）我们的认知。它们包括关于某个事物和应该如何对待它的一些信念和知识。第四种是情感反应，情绪或直觉，反映了对某种事件或某种事物所产生的生理唤醒，包括快感、悲伤等。最后一类就是态度本身，即对某种事物的整体评价。因此，我们可以将态度广义地定义为建立在认知、情感反应、行为意向以及过去行为基础上的评价倾向性，这些都可以改变我们的认知、行为、情感反应，以及未来的行为意向和行为本身。



拆书家讲解引导

片段1.1由古希腊哲人写于公元前4世纪，片段1.2由现代心理学家写于公元20世纪末，两段文字相隔两千多年，却遥相呼应：亚里士多德阐释说服的要素，菲利普·津巴多研究“被说服”（态度改变）的类别——从听者（你期望说服的对象）的角度来说，影响或说服是怎么达成的。

设计有效的说服语言，要以终为始，先规划和设想：你试图说服的对象如果被你说得心悦诚服，他在这五个方面都会如何反应。

比如，对方行为改变了，但认知和态度都没有改变，那他八成不是被说服了，而是被胁迫了。再比如，对方的态度和行为意向都改变了，但行为没变，没有真的去做，那么你不会满意，他自己对自己也不会满意。总之，说服的终极追求不只是让对方“心服口服”，更是要能转化为行为。

举个例子：我发现小王有个问题，只要任务一多，就会手忙脚乱、顾此失彼。我帮他分析过，发现主要原因是他的时间管理能力不足，但他自己并不这么认为。我想说服他，让他认可时间管理很重要。

先不管怎么具体规划说服方法，单单设想我成功地说服了他，他的态度真正改变了。这时，小王的反应会是怎样呢：

行为： 报名参加一个时间管理课程。

行为意向： 希望提升自己的时间管理能力，做到能更好地并行处理多项任务。

认知： 提升时间管理能力才能把握人生最重要的资源——时间。

情绪： 想想看，我最近确实总是被事情追着跑，总是感到焦虑和忧心忡忡。如果能改变这种情况，我会感到更轻松、更快乐。

态度： 我认为时间管理很重要。这些看来相近的表达，其实在心理层面上是不同的反应，几个层面相互独立又相互作用。当你尝试说服别人的时候，不妨想想，你希望对方的态度改变到什么程度，然后看看实际上对方在哪几个方面做出了改变。



学习者拆为己用

1. 【A3】 请参照本片段的示例，完成这个案例练习：你想说服领导批准你们部门本季度的团队建设活动去日本玩。若你成功了，那么领导的反应会有：

行为：

行为意向：

认知：

情绪：

态度：

2. 【A3】 请阅读毛泽东《敦促杜聿明等投降书》第一段，分析这段内容希望受众有什么样的反应。

杜聿明将军、邱清泉将军、李弥将军和邱李两兵团诸位军长师长团长：

你们现在已经到了山穷水尽的地步。黄维兵团已在十五日晚全军覆没，李延年兵团已掉头南逃，你们想和他们靠拢是没有希望了。你们想突围吗？四面八方都是解放军，怎么突得出去呢？你们这几天试着突围，有什么结果呢？你们的飞机坦克也没有用。我们的飞机坦克比你们多，这就是大炮和炸药，人们叫这些做土飞机、土坦克，难道不是比较你们的洋飞机、洋坦克要厉害十倍吗？你们的孙元良兵团已经完了，剩

下你们两个兵团，也已伤俘过半。你们虽然把徐州带来的许多机关闲杂人员和青年学生，强迫编入部队，这些人怎么能打仗呢？十几天来，在我们的层层包围和重重打击之下，你们的阵地大大地缩小了。你们只有那么一点地方，横直不过十几华里，这样多人挤在一起，我们一颗炮弹，就能打死你们一堆人。你们的伤兵和随军家属，跟着你们叫苦连天。你们的兵士和很多干部，大家很不想打了。你们当副总司令的，当兵团司令的，当军长师长团长的，应当体惜你们的部下和家属的心情，爱惜他们的生命，早一点替他们找一条生路，别再叫他们作无谓的牺牲了。

中原人民解放军司令部

华东人民解放军司令部

这段文字希望受众（杜聿明等）有何反应：

行为：

行为意向：

认知：

情绪：

态度：

3. 【A2】 请想一个你自己最近想说服的人做实例，完成下面的填空：

我想说服_____,让他去做/承诺/认识到/感受到
_____。

我若能成功说服他，他的反应会有：

行为：

行为意向：

认知：

情绪：

态度：



1. 略

2. 略

3. 【拆书帮深圳智荟分舵柯威拆解示范】

我想说服部门经理，让他同意我更换部门，并为此去与相关部门人员沟通。

行为： 同意我调换部门，并亲自去找相关的管理层人员进行沟通。

行为意向： 既然你强烈要求，那就好聚好散吧，我需要尽快去帮你安排这件事情。

认知： 强扭的瓜不甜。情绪：可惜又有一得力员工离开，我是否有些做得不足的地方呢？有些失落与难过，毕竟已经带了他一段时间

了，平时那么信任他。不过想到他有好的发展，我也为他高兴。

态度： 人始终要向上谋求发展机会的，既然事情发生了，那就接受吧。

【拆书帮上海喜乐分舵陈枫拆解示范】

我想说服一个同事早起。

行为： 每天早上6点半之前起床。

行为意向： 我应该早点起床做一些重要的事情。

认知： 我需要安排出不受打扰的时间，做自己觉得重要的事情。

情绪： 想到早起带来的好处，感到很兴奋。

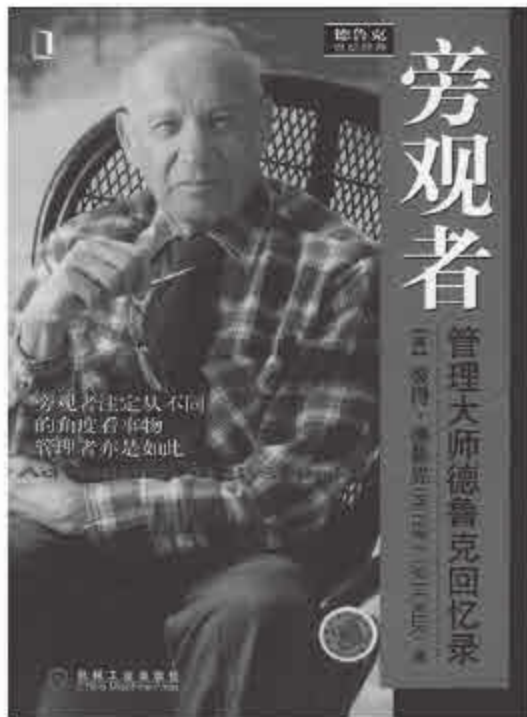
态度： 我认为早起是很必要的。

片段1.3

•其实人们渴望被说服•《旁观者》&《态度改变与社会影响》 片段RIA

R

阅读 原文片段



[美]彼得·德鲁克著
廖月娟译
机械工业出版社

2005年出版
定价：38元

《旁观者》，摘录自82页、92页

我见识过许多一流老师的教学风采，也见过几个相当伟大的老师。然而，在教过我的老师当中，我认为一流的只有两位，也就是我小学四年级的老师——埃尔莎小姐和苏菲小姐。她们不仅称职，更是杰出的教师。

我20岁出头就开始在大学教书了，许多同事都和我的中学老师差不多——不是令人生畏就是能力不足。或许是因为我跟着埃尔莎小姐和苏菲小姐学了一年的后遗症吧，更正确的说法，该是她们对我影响之深远，已到了无可救药的地步。



阅读 原文片段

《态度改变与社会影响》，178 ~ 179页

现在，我们达到了最终的说服——符合说服者意愿且有意义的行为改变。成功地达到这一目的并不容易，这就是为什么聪明的影响者常常会选择一些依从技巧，以尽力完全绕过态度系统（至少在最初是这样）的原因。

但是说服有它应得的特殊回报，特别是对新信息或新观点进行了系统化的心理加工时更是如此。这种积极思考会导致信念改变和认知重构，而通过信念改变和认知重构可以使新的态度铭记于心。

当这种内化发生时，这一新的态度有望被持久地保持并且表现在未来的行为中。此时，通过说服所获得的不再是一个单一行为或是单一态度反应。相反，个体已经发生了根本性的改变。

但是你应该意识到，你灵魂深处的态度——这些态度共同构成了你的自我认同（self-identity）的一部分——来自于你的家庭、学校、朋友群体和社会中的说服性沟通。

一旦形成了强烈的态度，这些态度就会引导你思考和感受日常生活的方方面面，指导你的日常行为。



拆书家讲解引导

希望这两段文字能够拓展我们对说服的认知，改变我们对说服的情绪和态度，以至于改变我们的行为。

你认为“爱国主义”是无需争辩的，他觉得“丁克”是很自私的，李雷的梦想是30岁之前有房有车，韩梅梅的乐趣是在网上嘲笑“公知”……

《态度改变与社会影响》这个片段的意思是：对待所有这些事情的态度和行为构成了我们的自我认同，而我们这些态度和行为都是我们经历过一次又一次“说服”的结果。因为我们不可能像笛卡尔那样对每件事情都从源头进行审辨，更多情况下都是在若干已有的理念或倾向中“选择”了一个。怎么选择的？就看哪个说法对我们来说更有说服力呗。

我们对“爱国主义”的态度可能来自小学时的某几本课外书，对“丁克”的认知来自于一段电视节目，把“有房有车”当作人生梦想主要是受父母平时闲聊的影响，“哪怕对人无损也不能说谎”的价值观来自敬爱的

小学老师.....甚至我们已经忘记了它是怎么发生的，但每一次“说服”在我们身上都影响深远。

而为什么人们普遍对“说服”的态度是排斥，情绪是厌恶？因为我们遇到的绝大部分试图说服我们的人，不是“**令人生畏就是能力不足**”。

如果有幸，我们的人生中会有一些像彼得·德鲁克的小学老师那样的人，我们乐意被他们说服，回想起来，我们会感恩：幸亏我的自我认同是受了他们的影响。他们对我们的影响强大且深远，引导我们“**思考和感受日常生活的方方面面**”。

这种意义上的“说服者”，可能与我们平时对“说服者”的理解不同，不妨称之为“学习促进者”。

有一位老师叫罗永浩，他在新东方教书时经常扯一些与英语无关但与各种价值观相关的东西。学员们都很喜欢他，把他的话整理为“老罗语录”，在网上流传。语录中有一句是这么说的：“我真羡慕你们，遇到了我这么牛的老师。”这句话可以理解为：我自己没遇到过好的学习促进者，但我让自己成为了好的学习促进者。

你可愿意成为你所爱之人生命中的学习促进者吗？



1. **【A1】** 在你身上，总有一些认知、态度或行为，你认为是“天经地义”的。现在，你是否愿意回想一下，这些自我认同的理念最初是怎样被你接受的？

2. 【A1】 你有或者曾经遇到过像德鲁克的老师那样的师长或领导或好友吗？如果有，你的哪些方面是受了他的影响？

第二章

说服力之个人品牌

片段2.1

•说服力与人品•《当代讲道艺术》片段RIA

R 阅读 原文片段

约翰·斯托得，《当代讲道艺术》，252页

讲道绝对不能沦为学习一些演讲技术。其根基必须是神学，其后盾必须是整个生活方式。讲道不能与传道者的人格分开。

因此新约十分注重牧者的自我操练。

若一个人自己不是耶稣基督的好仆人，就不可能成为别人的好牧师或教师。

I 拆书家讲解引导

正如牧师的讲道“**不能沦为学习一些演讲技术**”，说服也不应该沦为学习一些影响人的技术。说服的根基必须是思维，后盾是人的品格。说

服他人的前提是自己相信，而真正相信的前提是亲身实践过。

若一个人连自己说的话都不相信，就更谈不上说服别人了。就算有些人可以通过技巧来影响他人一时——比如某些包装出来的“大师”，比如一些“销售高手”，比如职场中一些只把别人当成工具的管理者——也迟早会露馅，连本带利还回去。

在片段1.1中，亚里士多德强调“**其实演说者的性格可以说是最有效的说服手段**”。可惜，如今很多职场人士都追求掌握立竿见影的说服技巧。某种程度上说，在互联网时代，品格的重要性确实比以往有所降低——因为我们打交道的人比从前多了若干倍，交往的节奏也快了若干倍，很多时候还没有等到了解对方的人品就得做决策。

但互联网的 latest 趋势是社交网络的兴起。如今我们想了解一个产品是否好用，相比google或百度搜索的结果，人们更愿意在微信或微博中相信自己朋友或朋友的朋友的评价——当信息过量，令人难以分辨的时候，人们会选择相信自己信任的人，以及这些人信任的人。刚刚在中国火起来的LinkedIn（领英网），完全是通过每人为自己认识的人的技能和经验背书（endorse）和担保的方式，来建立职业社交网络。

越是在混乱的时代，人品越是有效的说服因素。



1. **【A1】** 如果你是销售从业人员，你是否坚信自己的产品能够给客户带来相应的价值？如果你是管理者，你对下属提的要求，自己是否都能做到？如果你为人父母，你给孩子讲的道理，自己是否都真心相信？

2. 【A1】 你最近曾经试图说服过他人吗？想一想，那是为了别人的好处，还是为了自己的好处？

3. 【A2】 本杰明·富兰克林说，他给自己列出了13种德行，然后设计了一本小册子来规划和操练。请去读《富兰克林自传》中的相关章节，规划如何拆为己用。

片段2.2

•说服力与个人品牌•《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）》，266页

品牌能够识别一种产品的来源或制造商，允许消费者——无论是个人还是组织——要求特定的生产商或分销商为产品的表现负责。消费者会根据产品的品牌对相同的产品做出不同的评价。他们通过以往对产品的经验以及营销活动来了解品牌，查明哪些品牌能够满足自己的需求，而哪些不能。随着消费者的生活变得越来越复杂、匆忙和缺乏时间，品牌所具有的简化决策和降低风险的能力就变得异常宝贵。



拆书家讲解引导

你不仅要爱惜自己的羽毛，还要想办法让人了解自己——如果说个人品格相当于产品质量，那么他人认知就是个人品牌。当一个人的人品为众人所周知，实际上就形成了个人品牌。

借助营销学之父科特勒对品牌的论述，我们能更好地理解说服力的个人品牌要素所起的作用：如果你说出的话，人们仍然需要费时间、费精力去甄别真假，且仍然担心会不会上当、会不会后悔，那么你还没有建立个人品牌。如果同样的话从你嘴里说出来和从其他什么人的嘴里说出来，对人的影响没有什么差别，那么你还没有建立个人品牌。

酒香也怕巷子深。空有一身好品格，奈何人家只喜欢美女或帅哥？

制定你的个人品牌传播策略吧！



1. 【A1】 依照上述解释，在你认识的人中，谁的个人品牌是比较正面和强势的？熟悉他的人都认可他的正直、睿智、诚恳或善良……注意不要挑大众名人，要找你在生活和工作中真正认识的人——村里广为尊敬的一位老人或公司里有口皆碑的一位管理者——然后认真回想，你自己和身边的其他人，是如何一点点认可他的？

2. 【A2】 请联系自己进行反思，你如何开始建立自己的个人品牌？列出一两条你可以近期付诸行动的事情。

片段2.3

•品牌传播之自卖自夸•《学习要像加勒比海盗》片段 RIA

R

阅读 原文片段



[美]詹姆斯·巴哈著

边春媛译
中国青年出版社
2011年出版
定价：24元

《学习要像加勒比海盗》，摘录自18 ~ 20页

我没有大学文凭，也没有“同等学力证书”，我除了汽车驾驶执照、飞行学员执照、潜水员证以及第一级滑翔伞飞行员执照外，再没有其他任何的证书。

你要是以证书取人，那就不会看我一眼。对于证书而言，我简直就是个隐形人。

如果你在google上搜寻詹姆斯·巴哈，就会发现我的名字出现在许多与电脑软件测试有关的条目中。

我在写这本书的时候，已经从事电脑工作24年了。

我20岁时，就已经成为苹果电脑公司质检部22个区组经理之一。质检部门拥有400多名电脑工程师，据我所知，我是苹果电脑公司里年龄最小的经理。

从那个时候起，我陆续发表了许多关于电脑软件及测试的论文和专著。

我在电脑测试及教授测试方法上有许多独创之处。1999年微软公司发布新闻时，我被称作电脑软件测试专家。

我在世界各地举办的电脑软件研讨会上都曾担任过主讲人。我应邀讲过学的国家有以色列、韩国、新加坡、澳大利亚、新西兰、德国、爱尔兰、苏格兰、英格兰、荷兰、瑞典、奥地利、印度、加拿大以及美国。

举世闻名的实验室，如洛斯阿拉莫斯国家实验室、劳伦利佛摩国家实验室和美国航空航天局喷射推进实验室，我都去讲过课。有

两次我还应邀在大会开幕式上主讲，听者个个都是博士。

以上就是证明我的学识的“文凭”。这些文凭是花钱买不来的，我的名字变成院校学报的花体字，也不是钱能办到的。我得到的一切声誉和尊重，凭的是我的工作业绩。有关电脑软件的书会提到我的作品，我的文章任由网络上所有的人进行评价，许多学术界人士都为我的专业水平打包票。



拆书家讲解引导

虽然作者有王婆卖瓜之嫌，但读者在读过这一段之后就会放心，期望继续看下去，阅读作者的洞见，接受作者的影响。

所以，品牌的建立要靠传播和认知，下次在向别人介绍自己的时候，你可以参考这个片段的三段论：

首先，自己说出自己的劣势，可以赢得坦诚的认知；

其次，用客观的、具体的描述来讲自己的优势；

最后，再总结和强调一下你的品牌特征，也就是希望给对方留下的印象。



学习者拆为己用

【A2】 设想一个情境：你明天要去参加一个重要的面试，或者拜访一位重要的客户，请规划以下问题：

(1) 对于你本人，对方可能会有哪些担心？能否你自己先说出来？

(2) 你怎样能自然地讲出自己的优势？要有细节和数据。

(3) 你希望对方对你的个人品牌有怎样的认知（比如“这是个学习能力很强的人”，或者“这个人专业水平不错”）？在沟通中用不同方式多强调几次这些方面。



拆为己用案例示范

【拆书帮北京紫禁之巅分舵雷宗扬拆解示范】

我读的大学是一所农业大学，我就读的是动物医学专业，成绩普普通通，除兽医师执照外也没有获得其他任何证书。

如果您以此来选人的话，估计我想拿到offer是连门儿都没有。

但是我从大一开始就一直在外做KFC的兼职；我大二时在一县城独立组建团队，为某职业院校宣传招生，在两个月里帮学校招生100余人；我开过呼叫中心公司，并在一周内掌握话务技能并优化业务流程，还能够培训新人；我开过烧烤档，从零开始学习烧烤和烹饪。

此外，我在读大学期间每年坚持阅读课外书100多本，精深学习个人成长等技能，并坚持写博客向更多人分享知识，还因此被邀请到北京大学、印象笔记公司做分享，至今为止，我已经开过40场以上的分享会。特别是我写的《获得早起的持续力量》一文，在网络上的转载、转发量已超过10万次。

我的业余爱好是跑步，已经跑过3次马拉松，参加过两次徒步行走，其中一次是在深圳，用19.5小时走完100千米。

以上就是证明我能力的成绩，这些成绩用证书换不来。我相信一个人的学习能力和意志力决定他能走多远。关于我现在取得的更多成绩，您可以百度一下“雷宗扬”，您会发现很多人对我有很高的评价。

片段2.4

•品牌传播之自卖他夸•《古希腊戏剧选·被缚的普罗米修斯》片段RIA



阅读 原文片段



[古希腊]埃斯库罗斯，等著
罗念生，等译
人民文学出版社
1998年出版

定价：30元

《古希腊戏剧选·被缚的普罗米修斯》，12页

开场（普罗米修斯由威力神与暴力神自观众左方拖上场，赫菲斯托斯拿着铁锤随上。）

威力神：我们总算到了大地边缘，斯库提亚这没有人烟的荒凉地带。啊，赫菲斯托斯，你要遵照你父亲给你的命令，拿牢靠的钢镣铐把这个坏东西锁起来，绑在悬岩上；因为他把你值得夸耀的东西、助长一切技艺的火焰，偷了来送给人类；他有罪，应当受众神惩罚，接受教训，从此服从宙斯统治，不再爱护人类。

赫菲斯托斯：（编者注：此处省略部分文字，以下是赫菲斯托斯对普罗米修斯所说的话）这眼前的苦难将永远折磨你；没有人救得了你。这就是你爱护人类所获得的报酬。你自己是一位神，不怕众神发怒，竟把那宝贵的东西送给了人类，那不是他们应得之物。由于这缘故，你将站在这凄凉的石头上守望，睡不能睡，坐不能坐；你将发出无数的悲叹，无益的呻吟；因为宙斯的心是冷酷无情的；每一位新得势的神都是很严厉的。



拆书家讲解引导

在这部伟大剧作的开场中，普罗米修斯还一句话都没有说，他的英雄事迹就已经进入观众的耳，打动观众的心了——所有剧作家都知道，想要介绍一个人，最好不要让他自己说，而是通过他人之口讲出来。

我们在日常生活中也有此类经验：如果我们自己对别人解释我有多

厉害，即使说的全是真的，也很可能让对方觉得我在“自卖自夸”。避免这一点的方法就是让别人来介绍你，也就是“自卖他夸”。

几乎所有图书的封底和腰封上都有推荐语，一般是名家所写，称赞这本书的内容或作者，这就是一种典型的“自卖他夸”的情形。

但我们可能会困惑：必须得是知名人士来做“自卖他夸”的引荐，才能起到效果吗？其实不必，普通人的引荐照样有效。我就见过一本书的封底推荐语，落款是“豆瓣网友 ×××”“微博网友 ××”。

举个例子：一家房产代理公司，前台接到顾客咨询电话，都是说“我帮您转租赁部”“稍等，给您接销售部”。后来，公司要求前台改说“那您该跟租赁部的冯经理谈，他对本地市场有十五年的经验了，我帮你转给他”，或者“我给您转接销售部的佟风先生，他是政策方面的专家，我们自己有问题都问他，相信他也可以帮您解决问题”。

虽然在这里，引荐人和被推荐人之间是同事关系，但效果并没有打折扣，客户再跟租赁部或销售部人员沟通的时候，对后者的尊敬和信任感明显提升了。

“自卖他夸”还可以在许多方面延伸应用：让别人亲眼看到证书、推荐信、锦旗等。甚至，仅仅改在更高档的环境会面，都能达到某种程度的“第三方认可”的效果，从而快速强化说服力的个人品牌要素。



1. 【A1】 小调查：你怎么知道这本书的？在购买前或阅读前，网上的评论或者本书封底的推荐语对你有影响吗？

2. 【A2】 设想一个情境：你明天要去参加一个重要的面试，或者拜访一位重要的客户。请设计如何用他人引荐的方式来增加自己的可信度。

A

拆为己用案例示范

1. 略

2. 【拆书帮杭州光明顶分舵柯甫金拆解示范】

最近我在面试，确实也会使用到这个技巧——通常是让人帮忙推荐简历，然后让那个人时不时地在面试官那里称赞我，说我的优点。这个办法确实在第一个岗位的面试里面发挥了作用，正面影响了面试官的决策。都说酒香不怕巷子深，在如今互联网时代，得反着来，得学会营销，建立个人品牌。

片段2.5

•快速强化品牌之与个人利益相反•《基督教对文明的影响》片段RIA

R 阅读 原文片段



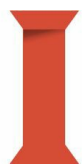
[美]阿尔文·J. 施密特著
汪晓丹、赵巍译

上海人民出版社
2013年出版
定价：48元

《基督教对文明的影响》，摘录自11、15页

早期的基督徒被迫害了将近三百年。

颇有讽刺意味的是，基督徒越受迫害，他们的数量增长得越多。德尔图良说得很对：“殉道者的鲜血是教会的种子。”一位著名的教会历史学家证明了德尔图良的说法，他说：“很多人是在目睹了殉道者的死亡之后成为基督徒的。”



拆书家讲解引导

为什么目睹殉道后人们反而归信？他们是觉得，如果一个人明知会死还坚持一个观点，那么他坚持的那个观点比较有可能是真的。

同理，如果我们发现一个人表达的观点有损于他的利益，我们就会更信赖他。

比如，一个烟草公司董事长的继承人说，他认为吸烟对健康非常不好。比如，一个房地产公司的老总说，他认为房价高对中国经济不利。

比如，一个博士说，他认为高学历无助于工作表现。

当然，你也可以进行不那么坦荡的“拆为己用”。比如，一个餐厅侍者，在你点了一道菜后悄悄提醒你，这道菜今天的原料不是很新鲜，然

后建议你换另外一道比较便宜的菜。通过这件事，他快速获得了你的信赖和好感。几分钟之后，他建议你点一款很贵“但非常值得”的红酒。你拒绝的可能性不大吧？[\[1\]](#)

不过，我不建议你像那位餐厅侍者一样做，而是建议你在思考问题的时候能够有跳出利益的意识。职场中有一种“屁股决定脑袋”的情况，就是不同部门的人会为一些事情竭力争辩。虽然论据和诉求看上去都是从组织利益出发，但实际上每个人的立场都还是由个人利益决定的。

这种情况虽然常见，而且无可厚非，但长远来说总这样想事情并不利于个人的发展。一个人若总是盯着自己或自己小部门的利益，那么他就很难在需要帮助的时候得到其他部门的支持，领导也很难认为他可以晋升到更高层面。

跳出眼前利益来公正地思考问题吧。不仅因为一时的损失会为你赢得信赖和尊重，而他人的信赖和尊重是用钱换不来的宝贵财富——这是你为自己打造的品牌资产，更因为这样做是对的。



1. **【A1】** 你曾经遇到过在利益和公正之间抉择的情况吗？当时具体发生了什么事情，你最后是怎么选择的？如果重来一次，你还会那样选择吗？

2. **【A3】** 马云说过：“永远不要把赚钱当成第一目的。坚持去做正确的事情，钱会跟着你来的。”请谈一下你对此的理解，如果可能，举

出你见过的例子或说说你的做法。

[\[1\]](#) 这个例子引自《影响力》（罗伯特·西奥迪尼著，万卷出版公司，2010年出版）。该书中有许多类似的案例研究。作者是社会心理学家，归纳出人们容易受影响的六类规则。作者的研究在心理学专业和大众领域都很受认可。只是这些规则不属于沟通或说服力的范畴，因为并非通过人品、感性或理性来让人心悦诚服，而是利用人类一些不假思索的本能来施加影响达到目的。有兴趣的读者可以自行阅读、拆为己用。

片段2.6

•打造你的品牌资产•《营销管理》片段RIA



阅读 原文片段

《营销管理（第14版·全球版）》，268页

基于顾客的品牌资产（customer-based brand equity）是品牌知识在消费者如何对品牌的营销活动做出反应上产生的差异化影响。与不能被识别相比，当品牌能够被识别时，消费者对产品的营销方式呈现出更积极的反应，品牌则具有正面的基于顾客的品牌资产。相反，如果在同样的情况下顾客对品牌的营销活动的反应并不积极，品牌则具有负面的基于顾客的品牌资产。基于顾客的品牌资产包含三个关键构成要素：

1. 品牌资产来自消费者反应的差异。如果没有生成任何差异，那么从本质上来说，该品牌名下的产品只是一种大众化商品。此时主要围绕着价格展开竞争。

2. 反应的差异是消费者拥有不同品牌知识的结果。品牌知识包括与该品牌相关的所有想法、感受、形象、体验和信念。品牌必须与顾客建立强有力的、赞许性的以及独特的品牌联想，如丰田（安全）、贺曼（关心）和亚马逊（便利）等品牌。

3. 品牌资产体现在消费者在与品牌营销相关的所有方面形成的

感知、偏好和行为等。强势的品牌为公司带来更高的收益。



学习者拆为己用

【A2】 请综合片段2.1到2.5的拆为己用作业，加上对片段2.6的理解，规划你如何打造自己的个人品牌资产。这需要你具备长远的眼光和传播的智慧，而且这将是一个将持续多年的过程。你需要这样做，不仅仅因为这样会增加你的说服能力，更因为这样做是对的。这将缓慢但持续地改变他人对你的认知，更将缓慢但持续地改变你自己的生命——像一个百年品牌一样受人尊敬的生命。

第三章

说服力之感性因素

片段3.1

•人们只想知道与自己最相似的人的看法•《圣经·使徒行传》 片段RIA



阅读 原文片段

《圣经（新译本）·使徒行传》，第22章

“各位父老弟兄，请听听我现在对你们的申辩。”他们听见保罗用希伯来语说话，就更加安静了。

保罗说：“我是犹太人，生在基利家的大数，在城里长大，按照我们祖宗律法的严格要求，在迦玛列门下受教，我为神热心，好像你们大家今天一样。我曾经迫害信奉这道的人直至死地，把男男女女都捆绑起来，送进监狱，这是大祭司和全公议会都可以给我作证的。我也从他们那里得到了写给众弟兄的信，就去大马士革，要把那里的人捆绑起来，带到耶路撒冷接受惩罚。

“约在正午，当我走近大马士革的时候，忽然有大光从天上向我四面照射，我仆倒在地上，听见有声音对我说：‘扫罗，扫罗，你为什么迫害我？’我回答：‘主啊，你是谁？’他说：‘我就是你所迫害的拿撒勒人耶稣。’跟我在一起的人，只看见那光，却听不清楚那位对我说话的声音。我说：‘主啊，我应当做什么呢？’主说：‘起来，进大马士革去，在那里有人会把指定给你做的一切事告

诉你。’因为那光太强烈，我的眼睛就瞎了，跟我在一起的人就牵着我的手，进了大马士革。

“有一个人名叫亚拿尼亚的，他是一个虔诚而遵守律法的人，当地所有的犹太人都称赞他。他来见我，站在我旁边，对我说：‘扫罗弟兄，你现在可以看见了。’我立刻往上一看，看见了他。他又说：‘我们祖先的神选派了你，让你明白他的旨意，看见那义者，听见他口中的声音。因为你要把所看见所听见的，向万人为他作见证。现在你为什么还耽搁呢？起来受洗，求告他的名，洗净你的罪吧。’”



拆书家讲解引导

感性说服的第一原理：**我们想知道与我们最相似的人的看法。**

脑科学的研究发现：人类的左脑负责理性，包括论证、逻辑思维和分析；右脑负责感性，统管喜好、形象思维和情绪。人们在接受和加工信息时，感性是优先于理性的。如果有人试图用“你父亲是个坏人”说服你，你恐怕不会认真听他论证分析。说服能力之感性因素的第一个片段，背景是耶路撒冷城的很多犹太人把使徒保罗抓了起来，他们都认为保罗是坏人，是专门跑来宣传怪力乱神的。保罗希望通过这段自辩来说服大家，他不仅不是坏人，而且他宣扬的才是真的。这当然难度很大。保罗在说服时的思路是：以“**我和你们大家一样**”开头，然后用栩栩如生的细节、活灵活现的事实，让大家愿意认真考量一下。

在本书第一章曾引用过的《态度改变与社会影响》一书中，介绍了

一个设计巧妙的心理学实验。实验发现，人们在听与自己立场相同的论述时，就认真和有耐心，但在听与自己立场不同的论述时，就很容易走神和不耐烦。由此我们知道，人们其实只想知道与自己观点相似的人的看法。

所以，说服他人的时候，尽量先表达跟对方一致的地方，然后再深入表达自己想说的。否则，对方在开头就发现你和他是对立的，后面你说得再有道理他也不愿意仔细听了。

比如，在本片段中，保罗强调了多个“**我和你们大家一样**”：我和你们说一样的语言；我和你们都是犹太人；我和你们生长环境类似，所受教育相同；我曾和你们一样深恶痛绝信奉这“邪教”的人……

然后，很有意思，保罗没有说“但是”。我们说话时常常采取这个模式：先简单说一句我理解你，紧接着用“但是”来引出自己的不同意见。这时听者就知道：你真正的重点来了，你要开始反对我了。“但是”之类的转折词其实是引起对方警惕情绪的“按钮”。

保罗的做法是直接开始讲述自己的经历。人们还来不及警惕，就已经被保罗细致生动的讲述带着走了。



1. 【A1】“我们想要知道与我们最相似的人的看法”这个原理可以解释为什么微博会火，而微信更火的现象——因为我们关注我们喜欢的人，看与我们观点相似的帖子，拉黑与我们不同的人。这样，每当打开微博或微信，看到的内容都是我们想看的。你还能用这个原理解释哪些现象？

2. 【A3】 请去找一部电影，《伟大的辩手》（The Great Debaters），丹泽尔·华盛顿在2007年执导并主演，基于史实改编。先看一遍剧情，在看第二遍的时候关注其中哪些地方用到了本片段的技术，以及你知道的其他说服技巧。

3. 【A2】 回顾一个自己和人讨论却未能让对方信服的实例。在想象中加工一下，效仿本片段中保罗的思路，先表达和对方一致之处，然后无缝接入自己的故事。写下你加工后的说服思路。



【拆书帮上海徐家汇分舵孟刚拆解示范】

去年，我爸说他们大学同学筹划聚会，聚会地点在深圳，时间是年底12月，可以带家属，还可以顺便到香港、澳门游玩。我们非常希望老人借此机会出去走走，可是我妈说什么也不愿意去，我想了很多办法都无法说服她。

为了说服老人家，国庆节时，全家开车自驾去西安玩了七天，一路上，只要看到有老年夫妻出行，就有意无意地说：“你看，人家老两口出来玩多开心。”在旅馆里吃早餐，我跟一对刚认识的老年夫妻聊天，问他们出来玩是怎么想的、怎么安排的。他们讲的，我妈都听进去了，

回来就跟我爸说还是一起去参加同学会，到香港、澳门玩一圈。

【拆书帮北京紫禁之巅分舵卿卿拆解示范】

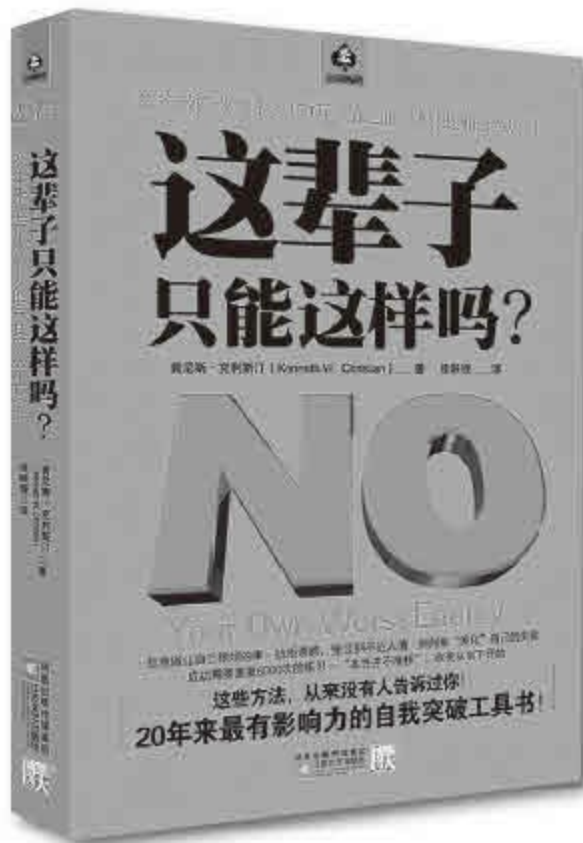
见过一位台湾来的培训师，他在北京讲销售课，开场是这样的：“我是从台湾来的。但是在台湾，我也支持一个中国！（大家鼓掌）.....我早就说阿扁不是好东西！.....（大家鼓掌）我最佩服的人是毛泽东！（大家热烈鼓掌）”

想起来，这些跟主题一点关系都没有的开场就是为了让学员们觉得“我们是相似的人”.....说实话，我挺讨厌他这个伎俩的，但当时对大部分学员来说，真的很有效，唉！.....所以，把这个片段拆为己用，起码可以防止被别有用心的人利用，呵呵。

片段3.2

•诉诸想象和感觉• 《这辈子只能这样吗》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[美] 肯尼斯·克利斯汀著

连映程译
江苏文艺出版社
2010年出版
定价：28元

《这辈子只能这样吗》，266页

我们的文化对天赋的重视，似乎带来了一个副作用：如果我们缺乏天赋异禀，就有借口可以不必努力，退居旁观者的地位。但是，其实你可以不断寻找更多活动来发展自己的才能。你可以拿起吉他，或是通过艺术、音乐、文学、建筑或园艺，增进你的美学思维和经历。你甚至可以动手写小说，没出版也不重要。

你可以召集自己的街坊邻居，请大家创作剧本，然后让大家扮演不同的角色。你可以画画或是写诗，或拯救一个考试不及格的学生。不要抱着只做大事的心态，凡事只要全力以赴就对了，因为最大的乐趣来自于你投入的过程，每个当下都能尽其在我，这就是最好的结果。除了你自己没有人可以做到。

由你开始某件事，然后蔚为风潮，这种感觉不是很棒吗？



拆书家讲解引导

感性说服第二原理：直接体验形成的态度，比间接体验形成的态度，更有可能指向行动。

正所谓“耳听为虚，眼见为实”——实际经历、亲眼所见，都算直接体验。而说服，无论是口头也好、书面也好，对受众来说基本都是间接

体验，常常事倍功半。所以超市导购员会努力邀请潜在顾客试用产品，而不是费尽口舌说服顾客购买。

但也不可能做到让对方事事都亲身体验啊，那怎么办？退而求其次，尽量通过你的话语，引导对方在想象中看到图景，在想象中做到“眼见为实”。想象具体情境或者进行角色扮演，也算一种直接体验。

在想象中眼见为实，也能达到让对方直接体验的效果，这也是有脑科学方面的依据的。在“拆书帮”的基础读本《这样读书就够了》109页中，曾提到广泛用于运动和技能的训练“精神训练法”（Mental Practice）。这个训练法的原理用一句话概括就是“在大脑中过一遍，等于实际应用了一遍”。

所以，你在说服别人的时候，应当以生动具体的情景去激励听众想象一个画面，激活想象、感觉和情绪。正如在这个片段中，作者详细描述细节，引导听众去想象“我可能做到的事”，并引导听众在想象中享受那样做之后的愉悦情绪。

“想象一下，你换了这款SSD硬盘，电脑的启动时间缩短到20秒，你朋友还没来得及在沙发上坐好呢，电脑已经出现桌面壁纸了。”

“想象一下，你在办公室喝这种滤泡式咖啡，比用咖啡机要方便得多，比速溶咖啡又健康得多，同事都会来问你这个咖啡的冲泡方法怎么这么别致啊.....”

“想象一下，你把这些说服能力变成自己的本能了，吃年夜饭的时候丈母娘埋怨你不早买房，你只需要微笑着说几句话，她就心服口服了，就点头称是，老丈人在旁边也说支持你.....”



学习者拆为己用

【A3】 你身边有什么东西，是你非常喜欢的？可能是你精心挑选的手机、爱不释手的挎包、物有所值的抗疲劳眼镜片……请尝试以饱满的热情把这个东西推荐给你的两位朋友。设计以“想象一下”开头的一段话，引导你的朋友在想象中“眼见为实”，引发相应的愉悦情绪。



拆为己用案例示范

【拆书帮深圳智荟分舵丘Anwa拆解示范】

想象一下，你把这棵葡萄苗带回去种在门前的院子里，再搭个葡萄架子。到秋天的时候，你家院子里的葡萄架上就挂满了晶莹剔透的葡萄，你可以带着儿子，亲手摘下一串，品尝自己培育的葡萄，享受春天播种、秋天收获的幸福，这是多么美妙的事情啊。等以后葡萄长茂盛了，你躺在葡萄架下的摇椅上，乘凉、看书、品茶、给孩子讲故事……

片段3.3

•不这么做你会失去很多•《社会性动物》片段RIA

R 阅读原文片段



[美]E. 阿伦森著
刑占军译
华东师范大学出版社
2007年出版
定价：45元

《社会性动物（第9版）》，93页

人们不喜欢损失，而且会想方设法避免损失。失去20美元所体验到的痛苦，要比得到20美元所带来的快乐强烈得多。



拆书家讲解引导

在原书中，作者在这两句话后用一个实验来说明这一点。简单复述一下那个实验吧：心理学家扮成社区物业人员，一一敲门请各业主花几百美元对自己的房屋进行隔热处理。一种做法是由物业人员检查房屋后给业主提供一份报告，告诉他这样改造之后，你可以节省多少取暖费；而另一种做法是报告业主，如果不改造，你每天会损失多少钱，就像每天从窗户往外扔钱一样。

后者的效果是前者的两倍。

感性说服第三原理：相比没有得到，人们更讨厌失去本来拥有的东西。

心理学上把这种倾向命名为“损失规避偏好”。这个片段就说明，我们在说服人的时候，常常说“你这样做会得到什么”，但效果远不如说“不这样做你会失去什么”。利用这种心理倾向说服人，可以强调对方的损失——本来是属于你的，如果你不这么做，就没有了。

比如，我昨天在沃尔玛门口看到有些人在推销全自动高血压检测器，介绍说每日进行高血压检测，可以减少中风发生风险。这是“得到”说辞。如果改为“失去”说辞，推销员可以这样说：若不进行日常高

血压检测，则早期发现中风的机会明显减少。

类似的原理还有“沉没成本误区”，是说人们讨厌之前的工夫都白费了，所以会持续追加投入.....你可以利用这一点说服人，强调对方已经付出了多少——你已经付出了这么多，如果不继续做，之前的投入就白费了。



1. 【A2】 你最近劝过别人去做某件事吗？劝人的时候有没有说他的收获（如果你按我说的做，就会得到什么）？怎样改成说他的损失（如果不那样做，你在失去什么）？

2. 【A1】 想一个你在生活中经历或见过的“沉没成本误区”的实例。



1. 略

2. 想起前不久在网上看到的一段话，应是“沉没成本误区”的贴切注解：

对于所有中国人来说，有一个四字魔咒是永远绕不开的。只要有人对你说出这四个字，你就能中邪般地买票去最“坑爹”的景点、玩命爬上最险峻的山峰、吃下最难吃的饭菜……这四个字就是——来都来了……

片段3.4

•请对方帮助你•《富兰克林自传》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]本杰明·富兰克林著

姚善友译
生活·读书·新知三联书店
1985年出版
定价：1.40元

《富兰克林自传》，146页

我不喜欢这位新议员反对我.....但是我不打算卑躬屈膝地去奉承他，以期获得他的青睐；过了一段时间我却采用了另一个方法。我听说他的藏书中有一本稀有的珍本书，我就写了一张便条给他，表示我很想看那本书，希望他能借给我看几天。他立刻把它寄来了，大约过了一星期我把书送还给他，附了一张便条，热烈地表示我的谢忱。当下一次我们在议会中见面时，他跟我打招呼了（他以前从不如此），而且十分殷勤有礼。

从此以后，他在任何时候总是愿意帮我的忙，因此我们成为知己的朋友，我们的友谊一直持续到他死为止。这又一次证明了我从前听到的一句古老的格言是对的。这句格言说：“假如一个人帮了你一次忙，那么以后他会比受过你恩惠的人更乐意帮助你。”



拆书家讲解引导

感性说服第四定理：人若帮助你，就会喜欢你。

人们往往以为，如果让别人喜欢自己，就应该帮他做些事。而富兰克林的故事则说，其实请他帮你做些事，他会对你更有好感。这似乎有点违背常识，不过后来有心理学家用实验验证了这个猜测。因为富兰

克林在自传中的这段记述流传很广，心理学家干脆将之命名为“本杰明·富兰克林效应”。

能应用这个效应的场合极多。

比如，在一个会议中，快轮到你表达自己的意见了。你估计有一位同事可能不太赞同你。你可以利用“本杰明·富兰克林效应”，请他借你一支笔，或者请他借你看一眼他手中的册子，或者在表达开始的时候请他帮你递些资料来，等等。



1. 【A1】 在你的手机通讯录中，有这么一个人，你和他的关系仅是认识而已，不过你挺希望和他做朋友的。或者，如果能让他对你有好感，会对你开展工作非常有帮助。你能写出这个人的名字吗？然后，想想你能请他帮你一个什么样的忙，而且他会乐意帮你，并不会让他觉得太突兀？

2. 【A3】 一个男生喜欢一个女生，所以“女神”有任何需求的时候他都随叫随到：女神电脑坏了，他帮着装计算机系统；女神买了家具，他帮着把家具搬上楼；女神想去旅游，他帮着查攻略……结果是，他表白的时候，被发了“好人卡”。他怎么都想不通。你能帮他出出主意吗？



拆为己用案例示范

1. 【拆书帮深圳智荟分舵曾君拆解示范】

我刚去一家公司任部门主管，下面有位专员和前任主管感情很好，经常在公开场合提及前任主管的能力多强，言外之意是我的能力不如之前的主管。接下来，我便经常在公开场合表扬她做到位的地方，还总是以她了解公司流程为由，让她帮我的忙。后来，我拿出的方案都参考了她的意见。因此，她不但不好意思反对我，还到处告诉别人那个方案是我和她一起写的，当然执行方案的时候就更卖力了！

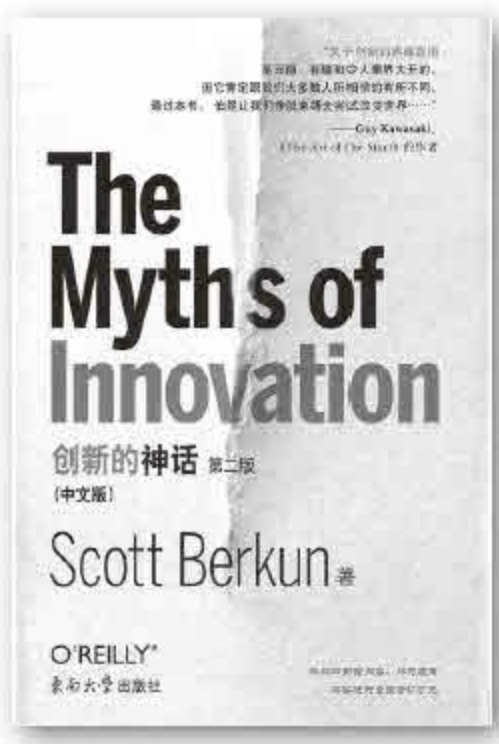
第四章

说服力之理性因素

片段4.1

•筹划问题清单•《创新的神话》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]Scott Berkun著
马松译东南大学出版社
2012年出版

定价：34元

《创新的神话：第二版》，211页

在你准备好回答下列问题之前，不要向你的老板或者潜在投资人进行推销：

- 这解决了什么问题？
- 什么人有这样的问題？这个问题对他们来说重要吗？有证据表明这些人愿意花钱来解决这个问题吗？
- 这个想法中最困难的挑战都有哪些？你将如何逐一解决？
- 你有一个原型、实例或者演示吗（也称为概念证明）？在剩下的工作中，最困难的是什么？
- 为什么你是解决这个问题的合适人选？
- 为什么我们的组织应该提供资金/支持/时间给你来实现这个想法？



拆书家讲解引导

理性说服都要求说服者先做充分的筹划。

片段4.1列出了一些问题，如果你打算说服老板或者投资人支持你的点子，去之前你需要先想好如何回答这些问题。

实际上，如果你想要在理性上说服他人，任何情形下都需要先列一张类似的清单。列出筹划问题清单，然后自己试答，这个过程就是最有

效的筹划。

对方想到的问题，你都先想到了；对方没有考虑到的问题，你也想到了。这时候人们就会觉得：他考虑得比我全面、比我细致，他应该是对的吧！

举个例子：我要做一个重要的汇报，面对公司多位高层领导，建议改变目前已经投入上百万的一个项目的方向。我先列出了下面这10个“筹划问题”，都想明白了，再准备汇报的具体内容。

1. 先讲问题有多严重，还是先讲我的方案多有效？
2. 开门见山讲结论和建议，还是先讲事实和论证，最后给出结论和建议？
3. 为什么这个议题重要？
4. 麻烦出在哪里？
5. 问题最初是怎么产生的？
6. 从何时开始的？
7. 能否找到可参考的案例（从标杆企业或竞争对手那里）？
8. 能提出哪些关于原因的假设？
9. 如何验证或排除这些假设？
10. 能带来哪些听者会认同的收益？



学习者拆为己用

【A1】 就你的工作背景和实际情况，假设你明天要去参加一个面试，你要说服面试官你可以胜任这个岗位。请列一个筹划问题清单。

片段4.2

•在标准的层面策划说服进路•《论语·季氏》片段RIA



阅读 原文片段

《论语·季氏》

孔子曰：“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣。”

孔子曰：“君子有三畏：畏天命，畏大人，畏圣人之言。”

孔子曰：“君子有九思：视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。”



拆书家讲解引导

孔子是定“标准”的大师。或者，这句话可以反过来说：大师，就是要定标准。能在衡量事物的标准上说服对方，是很高超、很有效的理性

说服方式。

一般人给年轻人建议，很可能会说：“不要和张三做朋友，要和李四那样的有为青年做朋友。”但大师会说：“有三种有益的朋友，三种有害的朋友，分别是.....”

一般人说：“不要顶撞领导！”但大师说：“对三种事物要有敬畏之心，第一是天命，第二是领导，第三是圣人之言。”

一般人说：“这样操作虽然赚钱多，但恐怕不合适吧？”

但大师说：“君子有九种要用心思考的事，第九种是‘见得思义’。”

也就是说，一般人想要说服对方一件事，就直接说这件事，而大师级的沟通高手，会跳出这件事，先跟对方说这一类事的衡量标准。一旦你认同了衡量这一类事的标准，再说那其中的一件事，就容易了。

这就意味着，我们需要养成一种理性的思维模式：在标准的层面思考问题，即能够跳出当下这件事，到这一类事的层面去思考问题。

而且，有意思的是，人们常常在对具体事情的意见上难以统一，但在对一类事情的衡量标准上容易达成一致。

如果你想要说服同事去试一试你推荐的发型师，那就先不说那一位发型师怎么样，而是告诉他衡量发型师的标准：“判断一个发型师的水平，要从三方面来看.....”

如果想要说服朋友去杭州旅游一定要去九溪，那就先不说九溪怎么样，不妨说：“有四个地方没去过，不算去过杭州.....”

你一定注意到了，在标准层面上引导和说服对方，常常用到数字。是的，你完全可以用这个技巧来培养自己在标准层面思考问题的习惯。

实际上，你会发现，已经有很多人在娴熟地用这个技巧来影响你了——你一定在网上看到过类似这样的文章：

《男人一定要看的十部电影》

《一生必须去的二十个最美的地方》

《参加面试的七个注意事项》

.....

怎么样，是不是看到这样的标题就有要点击文章并阅读的冲动？得到孔老夫子的真传的人可不少呢！

要想深刻体会孔子的微言大义，要在三个方面去做：第一，读懂原文；第二，联系自己；第三，拆为己用。



1. 【A3】 你想说服朋友周末跟你参加拆书帮俱乐部活动，你会说：

A. 拆书帮俱乐部可好了，能学到很多东西。

B. 你闲着也是闲着，不如去多认识一下爱学习的朋友啊。

C. 拆书帮有个理念是：最好的学习方法是教会别人！

D. 一个人能否成功，要看他把多少时间放在这三件事上： 第一，

提升自己；第二，扩大交往圈；还有一条，就是帮助他人成长。

2. 【A3】 你想要说服朋友读一下这本书，你会说：

3. 【A2】 请要求自己，今天遇到别人问你任何问题，都尽量跳出来，用标准来回应。比如，男友问你周末要不要去看电影，你可以说：“周末怎么安排，要看三个方面：第一，要不要加班；第二，天气怎么样；第三，有没有想看的电影。”

小提示：过度练习，才能恰当应用！

片段4.3

•正反两面说，还是只说一面•《社会性动物》片段RIA



阅读 原文片段

《社会性动物（第9版）》，67页

一个见多识广的人更希望了解一些相反的观点。宣传者如果不提这些观点，那么接受者中那些见多识广的人，就可能会认为宣传者不公正，或者认为他不能反驳这些观点。

反之，一个见识不多的人则不太容易了解相反观点的存在。如果不谈相反的观点，那些见识不多的接受者能够被说服；如果涉及了相反的观点，则可能引起他们的困惑。



拆书家讲解引导

在准备说服他人的时候，我们常有这样的困惑：任何方案都不会完美，那么，我要不要主动说我的方案的缺点？还是只强调好的方面？

比如，在相亲的时候，要不要主动讲自己的缺点？销售的场合，要不要给客户介绍市场上的竞争产品？汇报的时候，要不要坦陈自己方案的劣势？

这个问题没有一刀切的答案，但片段4.3给了非常具备可操作性的指导：如果对方对说服涉及的事物并非很了解，如果这件事的结果对方并非很重要.....那么只需单方面论证，罗列几点，说自己的优势和利益就行了。

反过来，如果对方比较懂行，或者结果对他很重要（他会仔细衡量），或者对方决策流程较长、决策人数较多.....那么，你就要尽量公正一些，从两方面论证，在讲自己的好处之外，也要主动跟对方讲自己方案的劣势，相比其他方案有哪些不足。

比如，对一般人说“一天八杯水，健康永相随”就够了，对专业的、挑剔的人则要说：“一天喝八杯水对健康有益。虽然也有一些研究说多喝水的益处并不那么确凿，但所有研究都证明，在肾功能没有问题的前提下，适当多喝水起码没有害处。”



1. 【A3】 你想劝老爸扔掉用了4年的诺基亚，换个智能手机。你只需要罗列智能手机的好处，还是也要提一下缺点（比如待机时间短，更容易摔碎等）？

2. 【A3】 老婆说要换手机，犹豫着是继续用iPhone，还是换成三

星。你想劝她换三星。那么你最好是单方面论证，还是两方面论证？

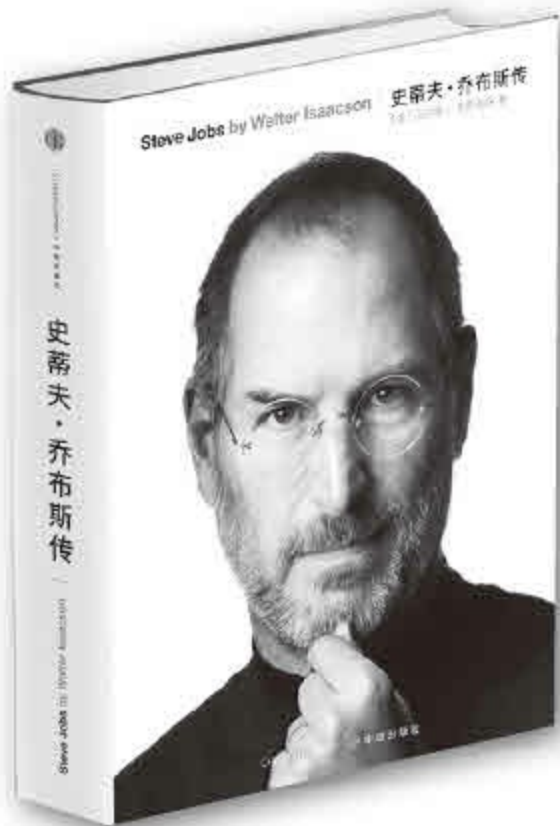
3. 【A1】 回顾你最近写给领导的汇报，其中的建议部分你是怎么提的？是单方面论证，还是两方面论证？为什么？

片段4.4

•指出更高层面的意义•《史蒂夫·乔布斯传》片段RIA

R

阅读 原文片段



[美] 沃尔特·艾萨克森著

中信出版社
2011年出版
定价：68元

《史蒂夫·乔布斯传》，111页

一天，乔布斯走进了拉里·凯尼恩（Larry Kenyan）的办公隔间，他是负责麦金塔电脑操作系统的工程师，乔布斯抱怨说开机启动时间太长了。凯尼恩开始解释，但乔布斯打断了他。他问道：“如果能救人一命的话，你愿意想办法让启动时间缩短10秒钟吗？”凯尼恩说也许可以。乔布斯于是走到一块白板前开始演示，如果有500万人使用Mac，而每天开机都要多用10秒钟，那加起来每年就要浪费大约3亿分钟，而3亿分钟相当于至少100个人的终身寿命。“这番话让拉里十分震惊，几周过后，乔布斯再来看的时候，启动时间缩短了28秒，”阿特金森回忆说，“史蒂夫能看到宏观层面，从而激励别人工作。”



拆书家讲解引导

在电影《1942》中，时任河南省政府主席的李培基为了让重庆政府拨款救灾，专程去找蒋介石。蒋邀他一起吃早餐。早餐期间，蒋处理了缅甸前线战况、国内抗战险情、与英军统帅蒙哥马利谈判、与罗斯福秘书会谈安排等事务。然后，蒋问李来重庆到底有什么事。李讷讷说：“没事、没事……”

过后，李培基对陈布雷说：“他们向委员长报告的每一件事，都比

我要说的事大.....”

在片段4.4中，拉里·凯尼恩的心理应该非常相似：相比于乔布斯指出的100个人的寿命，缩短启动时间的困难算得了什么呢.....都不好意思说出口！

很多时候，我们和对方僵持不下，谁也说服不了谁，那是因为双方虽然论据不同、立场不同，但都在同一个层面考虑问题。这时候，如果有人能够跳到更高的层面，对方就会猛然发现自己的理由虽然立得住，但是矮人一等。

举个例子：周五的晚上，一对小夫妻在家享受着烛光晚餐，卿卿我我，浪漫温馨。可惜饭总有吃完的时候，烛光总有要灭掉的时候。打开电灯，夫妻俩面对着杯盘狼藉的桌面，陷入了沉思.....

丈夫先开口：“晚饭我烧的，就不该我洗碗了吧？”妻子微笑回应：“那菜还是我买的呢，也不该我洗碗吧？”丈夫不甘心：“这星期前四天都是我洗的，今天不该我洗了！”妻子理直气壮：“那不正说明我这星期工作特别累吗！”

这样下去，所谓公说公有理，婆说婆有理。直到有一方，能够跳出来——通常这个人会是妻子——在更高的层面看待争执的问题。

她说：“你还爱我吗？”

聪明的丈夫这时候就会发现自己之前说的那些理由实在太渺小了，最好的回应就是乖乖地洗碗去。

工作中常见的例子是：跨部门沟通争执不下的时候，谁能先想到自己的意图更符合公司或高层的意图，谁就能稳操胜券。

到这里，大家应该基本都理解“指出更高层面的意义而让对方信

服”的理性说服思路了。但真要拆为己用，前提是你具备这样的能力，就是面对同样一件事情，你可以想清楚其在更高层面的意义和影响。

比如，有人问你：“所谓的孕妇防辐射服有用吗？”关于这个问题，你怎么进行不同层面的思考呢？

你要是回答说，不知道，应该有用吧，那么多人买呢。——0分。你完全没有独立思考的意识。

你要是回答说，没了解过，我去查一下。然后去wikipedia、去google、去知乎，综合了解下来，总结出防辐射服商家宣传的防辐射功能完全不靠谱。——60分。说明你具备了一定的信息搜集和处理能力。

你要是回答说，当然有用了：第一，防辐射服把怀孕的事实外显化，不断以明确的视觉标志提醒同事同学朋友路人“我是孕妇哦”；第二，怀孕初期，老公既喜且忧，但又做不了什么，那么给老婆买一件昂贵的防辐射服，可以心里平安一些；第三，穿上防辐射服后，孕妇自己会更快进入角色，正如穿西装打领带之后男人的言行举止都会自然而然地收敛稳重；总之，除了它宣称的防辐射功能不靠谱之外，其他的功能多多。——100分。你像乔布斯一样，能够看到事物的不同层面的意义，从而拥有像乔布斯一样强大的说服力。



1. 【A2】 马云给公司中层人员的要求是：高一个层面想问题，降一个层面做事情。与此相仿，大前研一在《思考的技术》（中信出版社，2010年出版）中有一段建议，恰恰可以用来锻炼“高一个层面想问题”的习惯和能力：“最后，我给大家出一个题目，既可以训练思维，又

对工作非常有实际效用。这个题目就是：‘如果你的职位比现在高两级，你会怎么做？’每一家公司、每一个企业，应该有各种不同的问题。如果你现在是员工，就以中层领导的立场来思考，如果你现在是中层领导，就以高层领导的立场来思考。”

如果你现在就有一件工作上的事情要和同事去沟通，你可以按照大前研一说的来尝试思考一下，这样，你就可以在需要说服对方的时候，通过指出更高层面的意义而让对方信服。

2. 【A3】 你发现一个年轻朋友的第一份工作总是加班，你能想到哪些层面的坏处？你能想到哪些层面的好处？



拆为己用案例示范

【拆书帮上海喜乐分舵Jolin拆解示范】

目前，我需要和另外一个部门的同事厘清一件事务工作界面的问题，我们都各自认为那应该是对方分内工作。如果我用更高一层的角度去说服他的话，会说这件事情不仅是你我工作的问题，而是公司工作规范性和流程专业性的体现。从公司长远的规范发展来看，需要对方部门承担起该事务，这不仅是对对方部门工作优化的体现，也是公司工作流程规范化的体现。

【@ 拆书帮赵周点评】

这个拆解案例揭示了把“指出更高层面的意义”当作说服技巧的常见问题：说的层面高了，对方可能觉得你在上纲上线，拿大帽子压人。就算最后妥协了，他心里也会窝火。

现在，我们回过头去看大前研一和马云的建议，其实，他们并不是说当你有某件事情和对方意见不一时，要找出高两层的理念去说服他，而是建议你要跳出自己的格局，平时要求自己在更高层面去思考事情。

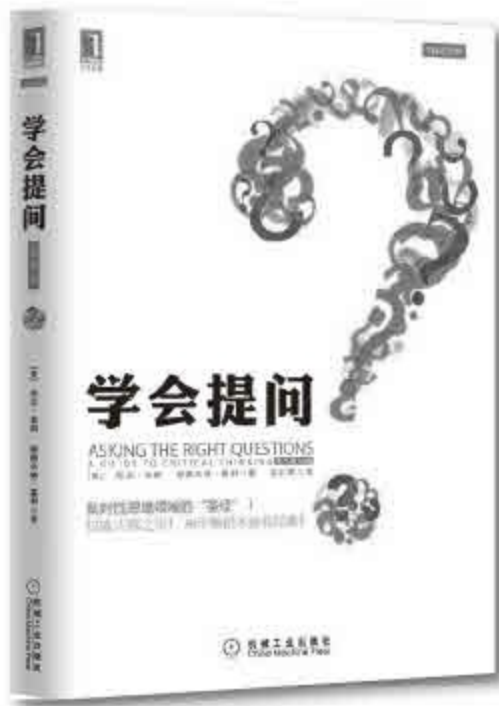
所以，建议不要把片段4.4当成是技巧或“招式”来解决想说服别人的问题，而是把它当成能力或“内功”来锻炼自己的思维能力。慢慢地，你看问题的高度会发生实质性的改变，说服力的提升就水到渠成了。

第五章 提问力综述

片段5.1

•提问能力之所以重要•《提问技巧》片段RIA

R 阅读 原文片段



[德] 赫尔曼·施尔著
杜立鹏译
中国铁道出版社
2010年出版

定价：9元

《提问技巧》，目录页

目录

1. 提问的效果

1.1没有提问就没有交流

1.2控制对话

1.3定义问题

1.4排除误解

1.5寻找解决方法

1.6目的性提问的基本前提主动倾听

2. 基本提问类型

2.1提问系统学

2.2闭合式或封闭式提问

2.2.1经典封闭式问题

2.2.2启发性问题

2.2.3选择性问题

2.2.4其他封闭式问题

2.3开放式提问

2.3.1聚焦式问题

2.3.2完全开放式问题

2.4其他提问类型

3. 说服过程中的提问

- 3.1为什么提问对于销售如此重要？
- 3.2产品销售和解决方案销售的区别
- 3.3情景性问题
- 3.4询问性问题
- 3.5影响性问题
- 3.6总结性问题
- 4. 实际销售中的应用
- 4.1情景性问题和询问性问题的对话示例 I
- 4.2情景性问题和询问性问题的对话示例 II
- 4.3基本结构
- 4.4询问性问题的提问建议
- 4.5影响性问题的提问建议
- 4.6总结性问题的提问建议



拆书家讲解引导

你买书之前会先看目录吗？

假设你工作劳累，有人提醒你要重视一下养生滋补，不然对皮肤和精神都不好。你从谏如流，决定恶补一下养生知识。鉴于网上的信息鱼龙混杂，你决定还是买本书来看。看到一本书的目录是这样的，你会买

吗：

1. 白芷的性质
2. 三七为什么叫三七
3. 党参和人参不一样
4. 冬虫夏草怎么吃最有效
5. 藏红花真能导致流产吗

还有一本书的目录是这样的：

测验：里里外外测一下你的美丽指数

第1章容光焕发：让皮肤闪亮

第2章从头开始：如何拯救你的秀发

第3章口腔的胜利：嘴巴和牙齿是身体入口，更是外表的代言人

第4章手指脚趾都升级：美手和美足

第5章了不起的曲线：如何拥有梦寐以求的体形

从目录你可以很容易看出一本书是知识性、学术性的，还是致用性、技能性的。

市面上颇有一些以“提问”为主题的图书，大致可以分为两类：一类是销售技巧，一类近于学术研究。前者有《提问的艺术：为什么你该这样问》《SPIN销售巨人》《提问就是销售力》《提问销售法》等，后者有《如何提问》《学会提问》《提问吧》……以及本片段所引的这本《提问技巧》。

前一类图书水平参差不齐，虽然也有很好的作品，但适用面较窄，所谈基本都是销售人员如何通过提问来引导和影响客户；后一类倒是适用面宽了，但大都偏学术化，内容编排很像是对提问类型的研究，比如这本《提问技巧》，从目录就能看出内容十分枯燥。再比如《如何提问》（伊恩·迈凯著，世纪出版集团，2006年出版）的目录，跟这本很像：第一章，开放式提问；第二章，封闭式提问；第三章，反作用式提问.....

这不是在教授提问技能，而是在讲提问分类学。而对绝大多数人来说，研究提问分哪些类型、每种类型有什么作用，根本没有意义，读起来还颇辛苦。就好比你想养一点花草装饰新家，却买回来一本植物分类学书籍，不仅对养花没有多少指导作用，而且极其枯燥和无聊，让人想要放弃养花的打算。

所以，不建议普通读者买这种书。相信我，买了你也看不下去的，就算看下去了也不大可能用上。

重要的不是提问是什么，而是提问为什么重要。

提问为什么重要？因为好的提问可以让别人更有兴趣、更重视你的话，因为提问可以引导话题、推动深入交流，因为精心设计的提问能够让你得到他人的尊重，感觉你很专业，通过提问你还可以促进自己和他人的成长.....

所以，我们不研究提问类型，我们只拆解在各种情况下，如何应用提问达到期望的效果。

在这个部分中，我们从四方面的效果出发——助推交流、反思成长、博得尊重、促进学习，把提问能力拆为己用。



【A1】 下面的小小评估能帮你了解自己提问力基础和提问效果的现状。为了了解你的进步，你可以在阅读完本书并完成所有拆为己用的片段后，重新进行一次评估。

仔细阅读下面表格中的每句话，根据自己的实际情况为自己打分（1表示很不符合，6表示很符合）。

提问力评分						
提问力基础						
1. 我的好奇心强到这样一个地步，足以驱使我常常问问题，比如我会问空姐为什么飞机起飞前要拉起遮阳板。	1	2	3	4	5	6
2. 我尊重他人到这样一个地步，足以胜过我的表现欲和好胜心，因为我发自内心想了解别人的想法。	1	2	3	4	5	6
3. 我不会用反问的方式表达质疑，也从不用质问的方式进行挑战。	1	2	3	4	5	6
提问力之助推交流						
4. 在准备会议、讨论或汇报等场合的发言时，我会刻意设计一些提问来增加互动。	1	2	3	4	5	6
5. 跟我闲聊，你永远不用担心无话可说。我会通过提问让你讲得很自然、很开心。	1	2	3	4	5	6
6. 一群朋友七嘴八舌劝说人或安慰人的时候，我总是提问的那一个。	1	2	3	4	5	6

提问力之博得尊重

7. 我不会直接给出我的建议，直到我想办法促使对方自己意识到问题其实很严重。

1 2 3 4 5 6

8. 别人找我要产品、信息、方案……无论我能否提供，都会特别关注一下他为什么想要这个。

1 2 3 4 5 6

9. 面试前我不仅准备要说什么，而且会花很多精力准备要问面试官什么。

1 2 3 4 5 6

提问力之反思成长

10. 我的想法被人反对时，我总是努力去了解对方对这类事的想法，而不是试图说服他或证明他错了。
11. 我经常问自己和别人：如果事物不是现在的这个样子，那还可能会是什么样？
12. 我善于解决问题，因为我总是不断去探究问题背后的假设，直到抓住本质。

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

提问力之促进学习

13. 我擅长通过提问促使听者自己发现问题、自己想到答案，而不是直接告知他们我的意见。
14. 常常有人在听到我的提问后说：“我从来没有想到过这一点。”
15. 我邀请听者想象和规划之后具体的行动。

1 2 3 4 5 6

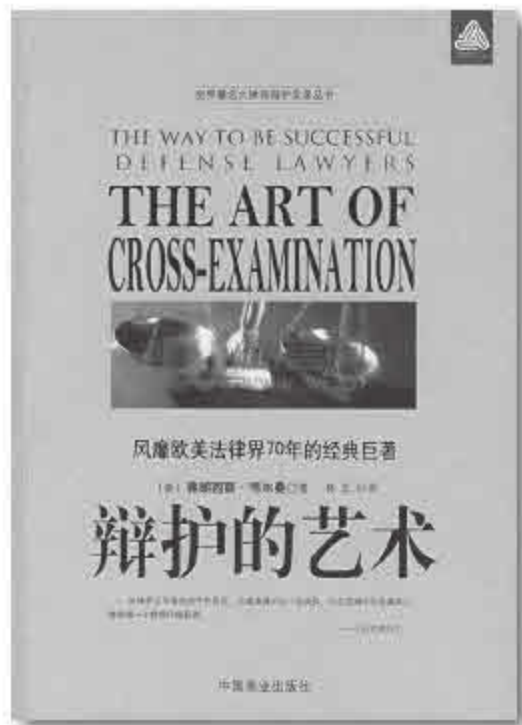
1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

片段5.2

•以提问为核心的沟通•《辩护的艺术》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美] 弗朗西斯·韦尔曼著
林正译
中国商业出版社

2009年出版
定价：38元

《辩护的艺术》，15页

法庭盘询的过程是不断探索的过程，它是出庭辩护最重要的部分，所有其他特征——如即席演讲、奔放的热情、丰富的想象、巧妙的措辞、灵巧的表情，所有这些都是卫星，它们围绕着同一个太阳旋转，这就是法庭盘询。



拆书家讲解引导

看过美剧的人都知道，法庭上的唇枪舌剑是最精彩最激烈的沟通情况。而这本“60多年来法庭舌战领域的不朽之作”强调，在唇枪舌剑中，最核心的是提问，其他都等而次之。

类似的观点，你会在销售学、心理咨询、辅导技术或教练技术等领域的图书中看到：**要把提问当做最核心的沟通。**

而现实中，让人哭笑不得的是，提问是所有沟通技能中最容易被忽视的一项。很多时候，沟通出了问题，人们反思时会说如果我说服力更强一点儿、表达更清晰一点儿、情绪控制再好一点儿……结果就会更好一点儿，而不会想到问题可能出在“我不够注重提问”。我们常以为自己是说因为说的能力不够而失败，实际上，多数时候是因为问的能力不够。

每次给企业讲组织沟通或管理沟通课程的时候，我都会做课前调研，了解学员希望通过这次课程解决哪些问题、提升哪方面技能。这么

多年下来，我收集到的沟通学习需求已经有上万条，可谓五花八门。

有普通一点的需求，比如“怎么跟强势的人沟通？”“怎么让老板重视我的工作成果？”有文艺一点的需求，比如“上周大部门一起秋游，大巴车上，我老板的老板坐在我身边。不知道他怎么样，反正我尴尬得不得了，因为一路两个多小时我俩都无话可说。好不容易找到一个话题，没几句就聊不下去了……怎么能在闲聊的时候打开一个话题？”当然，还有一些需求，比如“能不能教一下怎么跟陌生女孩搭讪？”“过年回家被问到以下这些讨厌的问题——结婚了没，买房了吗，工资多少，怎么还没要孩子，如何应对？”……

上万条学习需求中，奇葩的不少，重复的很多，但是，没有一个说“我想提升提问能力”。

提问能力如此重要，是很多领域的沟通的核心环节。如果你要我用一个标准来衡量某人的沟通水平，我不会说看他表达多流畅、思路多清晰、语言多生动……这些都重要，但如果只有一个标准，那么必须是：看他的提问能力如何。

之所以这么说，是因为提问比表达更切合“沟通”的内涵——表达可能是单向的，提问却必然是双向的。流畅的表达可能只考虑了自己，巧妙的提问却必然要考虑对方。

当然，提问也有优劣之分，低劣的提问是追问、质疑、挑战、想凸显自己，虽然以问号或升调结尾，本质上却不是提问而是表达，并且是很糟糕的表达，往往起到的都是反作用；而优秀的提问，则是表达好奇、探究、尊重、想了解对方。

你开始期待提升自己的提问能力了么？



学习者拆为己用

1. 【A3】 下面是电影《革命之路》中的一段对话。在这个对话中，沟通不愉快的原因不是双方立场不同，而是两人的沟通技巧都很差。丈夫完全不提问，妻子虽然都在提问，但提的问题要么是是非性提问，要么就是看似是提问、实则只是以问号做结尾的质疑或挑战。所以，这是一次非常糟糕的沟通，为这对夫妻日后的争吵和悲剧埋下了种子。请阅读整段对话，然后按照要求将对话进行改编，锻炼你的提问意识和技能。

（给拆书帮微信公众号发送“革命之路01”，即可看到这个电影片段。）

（背景：丈夫一直觉得自己的工作无意义，妻子则讨厌现在的生活环境。两人商量好，辞职、卖房、移民去巴黎。之后丈夫得知自己很可能会调岗升职，开始动摇，思考还要不要马上行动。）

妻子：你把那工作推了？

丈夫：还没呢。仅仅是保留一种可能性。那些钱真能让我们的生活从此不同呢，我们能换个大房子，能去旅游。关键是，至少在短期内，我们在这儿也可以很幸福。不一定非得去巴黎才能开心的。

妻子：这么说，你已经决定了？

丈夫：没有，没有，就像我说的，仅仅是一个可能性。

妻子：好，咱们假设你说得对，你薪水更多了，我们的生活可以比现在更宽裕，可是，你不还是一样觉得自己在浪费生命，辛苦做着你认为荒谬、无聊的工作？

丈夫：那也是我自己的事。

妻子：只是你自己的事？

丈夫不悦，扭头走了。

（1）改编要求：将自己代入丈夫角色，妻子的沟通技能和风格不变，丈夫通过提问来深入了解妻子的想法。

（2）改编要求：将自己代入妻子角色，丈夫的沟通技能和风格不变，妻子通过提问来促进讨论，尝试找到双方都愿意接受的新方案。

2. 【A1】 想想最近一次你跟别人有过的不太愉快的沟通经历，把当时的对话写下来，看看在哪个地方你其实可以把表达改为提问。

片段5.3

•什么是提问意识？•《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》，179页

新年刚过，公司传闻亚太区要派过来一个分管销售和市场的VP，市场总监约翰常和三位销售总监都将向这个VP报告。

拉拉以为是谣言，结果李斯特悄悄和她说那不是谣言，他说公司这样安排，一是为了让何好德能更专心地思考宏观管理上的事情，二是因为何好德的任期再有一年多就满了，公司也需要为总裁的位置培养一个接班人。

拉拉马上反应道：“那就是不打算培养Tony林做VP啦？”

话一出口，拉拉随即觉得自己这话问得不妥——事实上，DB在中国的人才本土化，也就推行到总监这一级别，在VP上，一直不肯启用本土人才，美国佬还是有着他们的戒心的，而李斯特毕竟是个美国人，拉拉觉得自己失言了，有点不好意思。

李斯特倒没在意，他诡秘地说：“拉拉，对Tony来说，还不是有没有机会做VP的问题，公司马上要做大的架构调整，把商业客户部一拆为二，分为A部和B部，业务额各占公司业务总额的30%和25%，Tony将只会负责较小的B部。”

拉拉这回可吃惊了：“那不是又恢复到以前了吗？”

李斯特点点头说：“是呀，中国不是有句话叫‘分久必合，合久必分’吗？”

拉拉说：“那Tony不是要很不高兴吗？他怎么说也是立下功劳了，不给升官，反而实际上是重要性大大降低了。”

李斯特哼哼了一声说：“要的就是这个效果！你想，要是公司真把生意全交到Tony手上，他不就有了很大的筹码和公司谈条件吗？从这次年度加薪水就看得明白，南区、中区的大区经理不是Tony的嫡系，他就把这两个大区的预算扣下来，主要转给了北区，这明显是在培植他自己的势力，你以为何好德是傻瓜吗？——Tony

明目张胆地拉帮结派，还动不动和公司讲条件，他犯了忌讳了。”

拉拉恍然大悟道：“原来是这样。我还真没多想他干吗非要那么安排加工资。”

李斯特对Tony林有意见，一下子没忍住在拉拉面前说得太露骨了，他有点不安，赶紧又补充说：“当然，这样的安排其实也不能说是针对Tony的，从组织的安全来考虑，把业务全部集中到一个人手上，是不合理的。万一这个人发生变动，或者和公司闹矛盾，公司就被动了。”

拉拉点头道：“那也是。只是公司不是总说要结构扁平化吗？”

李斯特说：“扁平有扁平的好处，也有它的坏处。主要还得看组织发展到不同阶段的实际需要了。”

拉拉想到实际的问题了：“那Tony知道了吗？”

李斯特说：“新VP估计下个月就到了，这两天何好德就该和Tony他们几个销售、市场总监谈话了。”

拉拉担心地问：“那Tony会不会不高兴了，然后就跳槽呀？”

李斯特说：“有这个可能。不过，Tony是受到公司的栽培迅速成长起来的，他在DB的机会算优于市场平均机会的了——以他的资历，在市场上也不是那么容易找到一个满意的新职位的。这年薪一两百万的职位，毕竟在市场上是有限的。”



拆书家讲解引导

请拿笔画出杜拉拉的每一次提问。你发现了什么？杜拉拉说了七句话，六句是提问。但是，她提问的风格高度一致——全部是是非性提问，也就是用“是”或“不是”、“对”或“不对”、“好”或“不好”……就可回答的提问。这是最接近于表达的一种提问。

可见，杜拉拉的沟通能力在提问上的表现呢，最多算是“喜欢提问”，还算不上“善于提问”。

大部分人不爱提问。真要提问时，大部分人都会提这种是非性问题。

如果是在现场学习，我会带着大家做一个小实验，两分钟左右，目的是让所有人都体会到自己原来是这样不擅提问。这个实验是这样的：

首先，我会说明这是一个造句游戏。先在现场随便找一个词，普通一点的词就好，不要太专业或太生僻。比如，我看到报纸上有个标题是《证监会新规促合理定价，但市场忧虑难消》。于是我选择“合理”一词，请第一个人用这个词造个句子，告诉他这不是脑筋急转弯，就像小学生一样造句就行。第一个人造出句子后，我不点评，马上请第二个人也用这个词造句，然后请第三个人造句……

绝大部分人造的句子都是陈述句。屡试不爽。

我会提醒大家这一点，并解释：这个小游戏是为了说明提问不是我们的习惯。我们的本能反应都是表达，而不是提问。

然后进行第二轮造句。再挑一个词，比如“市场”，请大家用它来造个问句。第一个、第二个、第三个……绝大部分人造的问句都是“是非性提问”。比如，“你觉得这个产品市场大吗？”或是“今天晚上去市场吗？”^[2]

这个现场实验要说明的其实就是“大部分人不爱提问。真要提问时

大部分人都会提这种是非性问题”。但是，学习者是读到或听到这一点的，还是通过现场练习自己想到这一点的，效果差别极大。只有发自内心觉得自己的提问能力严重影响了自己的沟通效果，我们才有动力改变。

就像相声里说的：“我直接告诉你，你印象不深。”

记住这句话，因为在后面四章中你会发现，很多时候提问的作用就是为了不直接告诉对方。



【A2】 虽然造句实验的结果你都知道了，但强烈建议你找机会带几个人做一下相同的实验。这会让他们认识到：我们是多么需要提升提问技能。而你自己也会更深刻地认识到这一点。

[\[2\]](#) 这个练习出自《用脑拿订单》，孙路弘著，中国人民大学出版社，2006年出版。

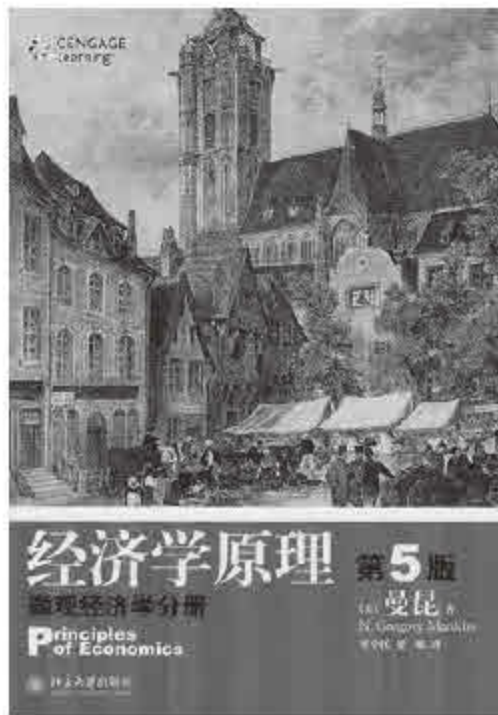
第六章

提问力之助推交流

片段6.1

- “预告片” 先行• 《经济学原理》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[美] 曼昆 著
梁小民、梁砾 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》，前言

前言：致学生

作为一个21世纪初的学生，为什么你还应该从事经济学的学习呢？原因有三个：

学习经济学的第一个原因是，它有助于你了解你所生活在其中的世界。有许多经济问题会激起你的好奇心。为什么在纽约市找公寓如此困难？为什么如果旅客周六停留一个晚上，航空公司对往返机票的收费就要低一些？为什么Johnny Depp作为电影明星得到的报酬如此之高？为什么许多非洲国家的生活水平如此低下？为什么一些国家通货膨胀率高，而另一些国家物价稳定？为什么在一些年份找工作容易，而在另一些年份困难？这些只是经济学课程可以帮助你回答的许多问题中的几个。



拆书家讲解引导

会议、演讲、讨论、自我介绍……在这一类开场白中，通过提问引起受众兴趣和思考，是非常有效且易掌握的方法。

片段6.1作为一本经典教科书的开场，两百多字的篇幅中密集出现了七个问题。这七个问题可以分成两类：第一个是一类，称为“你的疑问我先提”；后六个是一类，称为“预告片式提问”。

“你的疑问我先提”是很常用的开场方法：猜测受众会有什么疑问，

自己先把受众的疑问提出来，这样可以让听者放心和专心，并快速引起他们的兴趣。如果可能，你希望强调的内容，最好是对听者疑问解释的一部分。

1935年12月，毛泽东在《论反对日本帝国主义的策略》中讲到长征，当时无论敌军还是我军中的许多人，都认为所谓长征不过是败退。毛泽东在开篇就摆出受众的疑问：“讲到长征，请问有什么意义呢？我们说，长征是历史纪录上的第一次，长征是宣言书，长征是宣传队，长征是播种机。”

另一类问题设计起来相对难一些。它很像电影的预告片，从马上要讲的内容中精心选出一部分，隐去答案，集中陈列于开场，用提问的形式令受众对要讲的内容十分好奇，进一步引发受众思考，从而使受众有兴趣继续听或读下去。

选取片段的要点也和剪辑电影预告片的原则一致：不选最重要的，不选最想讲的，而是选受众最感兴趣的。比如片段6.1中，作者并没有提这些问题：经济学十大原理是什么？怎么样在边际上思考问题？市场是如何运行的？供给和需求的曲线如何分析？……



【A2】 请你做一个报告，向一群人介绍你所从事的工作领域和专业。他们是外行，而你是资深人士（哪怕你刚毕业，从事这份工作不到一年，也装作自己是资深人士吧）。你会怎么设计开场的“预告片式提问”？



拆为己用案例示范

【拆书帮TCL分舵代羽拆解示范】

各位好！对于企业来说，为什么要设立人力资源这个部门呢？它有什么样的作用 and 意义？通常来讲，人力资源部门的存在，是为了帮助企业解决所有有关“人”的问题。假设你是一位刚大学毕业的新人，来到一个企业，你一定怀着既迷茫又好奇的心，迫切地想知道以下这些问题的答案：这是一家什么样的企业？老板对员工的态度如何？我的薪水和福利究竟是怎么计算的，一年能拿多少钱？我在这里将得到什么样的培训和晋升机会？我的领导如何评价我的工作？我应该怎样规划我的职业生涯和成长路径？……这些问题的答案，都可以由我来告诉你！

片段6.2

•提问促进互动• 《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》，6页

米吉是一位大学行政人员的妻子，最近在纽约的一次课堂上，她说自己对生活感到厌烦。为什么呢？“因为一整天，陪伴我的就只有两个孩子：一个三岁，另一个还是婴儿。因此梅尔一回来，我就问：‘今天怎么样？’我真的是想得到他的回答。但是他说什么呢？‘没什么，就跟平常一样。’然后他就打开电视看起来了。”

米吉犯了几个简单的错误：

第一，她的询问范围太广。提问题就像开水龙头一样，范围放得越开，得到的回应就越多——直至最后的极限。米吉这样宽泛的问题（像“有什么新的消息？”“最近忙些什么？”“说说你自己的情况！”）往往需要很多的精力和时间来回答，所以多数人都会选择放弃。

第二，“今天怎么样？”这样的问题听起来更像是一句套话，随口说说而已，而不是真想了解什么情况。回答往往也是套话，例如“很好！”或者“还行”。

最后，米吉每天都问同样的问题。这不仅让对方更认准为套话，而且每天都要回答这样毫无创意的问题，很可能也会让她的丈夫感到厌烦。

我建议米吉每天读学校和当地的报纸，然后在让她的丈夫休息片刻之后，就他比较熟悉的话题提出一些具体的开放式问题。以下就是她的成果：

那天晚上，我告诉梅尔我听说学校要重新设定对文科学生的外语要求。我问他对此有什么看法。接着我们就开始讨论学习外语是否有助于学生更好地了解别的民族。我们还谈论了各自学外语的经历。结果俩人开始用中学时学的蹩脚法语交谈，开心得不行。最后，我们都谈得很累了，但是很开心，他吻了我一下，小声对我说：“亲爱的，你太棒了！”

这不是一次非常成功的尝试吗？



拆书家讲解引导

据说有一副对联可以总结所有久未联系的两个人在QQ上的聊天过程。上联：在吗？干吗呢？最近怎么样？下联：嗯在，没干吗，挺好的你呢？横批：呵呵。

片段6.2的作者在同一本书的另一处说：“**每个人都能提问题，不过很少有人知道如何提出问题能有效地促进交谈。**”

秘诀就在这个片段中的一句话：“**就他比较熟悉的话题提出一些具体的开放式问题。**”

1. 提问的方向是对方熟悉的话题，而不是自己热衷的话题。这样对方才有话好说，有话想说。

2. 提问要具体，不要过于宽泛。问得宽泛，对方就会感觉无从说起，只能简单概括地回应，然后两人都无话可说，只好“呵呵”了。

3. 要多提开放式问题。因为太多封闭式问题（片段5.3中所说的是非性问题就属于封闭式问题）会导致谈话枯燥，对方可能会感觉自己在接受审讯或盘问。而开放式问题不是一两个词就可以回答的，它会令对方感觉你对他们说的话很感兴趣，想了解更多。



学习者拆为己用

1. **【A3】** 请把片段5.3中杜拉拉的所有提问改为开放式问题，表达好奇、探究、尊重、想了解领导的意图。

2. **【A3】** 既然看到了这里，那么你应该对“拆书帮”或多或少都有了一点了解。假设你和我在面对面谈话，你可以向我问哪些开放式问题，以达到让我们谈话深入下去的目的？注意，你的提问应该让我有话好说、有话想说。

3. **【A2】** 过年回家会遇到不少平时难得一见的旧日好友吧？请在脑海中锁定一个你会见到的老友，列出你可以问他的 3 个问题。要求是你的问题让对方感到你关心他，能打开他的话匣子。



拆为己用案例示范

【微博网友 @ 大侠飞鱼的幸福拆解示范】

1. 赵老师好，春节过得如何啊？
2. 我想尝试当一把拆书家，带一次现场版的拆书帮现场活动，该注意哪些方面呢？
3. 要把这个活动运用到工作培训（我的工作是媒体销售）中，该如何选书呢？

【@ 拆书帮赵周点评】

从参与中才能看出来，提问这种看似简单的能力居然确实需要锻炼。

1. “春节过得如何啊”是典型的“问题过于宽泛”。想想看，除非对方和你非常熟悉，不然他会怎么回答？八成是泛泛的“还好”“就那样呗”。于是得不到深入沟通的机会。以前，我带领的销售人员在春节回来上班之后，也会给重要客户打电话去沟通一下感情，我严禁他们问这种宽泛的问题，而是改为问“张总您就在郑州过的年吗？”“今年过年出去玩了吗？”“有没有和往年不一样的活动？”“您家过年还放炮吗？”

2. “做一次拆书帮的活动该注意哪些方面”，这个问题仍旧宽泛。如果能针对其中某个特定部分提问，会好很多。比如，“做一次拆书帮活动，事前怎么能让大家有兴趣来参加呢？”，这就具体多了，回答者才好说话。

3. 第三个问题提得就具体一些了。

片段6.3

•提问避免冷场与双核沟通•《给孩子们的信》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]C. S. 路易斯著

[美]L. W. 多塞特、M. L. 米德选编

余冲译

华东师范大学出版社

2009年出版

定价：19.8元

《给孩子们的信》，82页

亲爱的琼，

谢谢你美丽的图画。不幸的是，我刚才说的那句话和我出于礼貌不得不说的一样，即使那是一张糟糕的图画，我也要如此说。那真是最糟糕的（即使是善意的）谎话，因为当人们真的想说一个礼物是美丽的，就没有什么别的可说了。不过，那幅画确实非常好，构图很好，色彩更好。那是用什么画的？看上去既不像是油画，也不像是水彩。



拆书家讲解引导

你是否有过这样的苦恼——你赞扬了某人，他却好像不太接受？在中国文化下，人们接到赞扬之后通常的反应有几种：

推却：“这只是我应该做的。”

反驳：“我倒觉着颜色太亮了一些。”

攻击：“你刚发现啊！”

赞扬会引起这样的反应，也许是因为谦虚，也许是因为不自在，也许是因为想不出什么好说的。无论什么原因，你总可以多做一点儿什么，让你的赞扬更有效果，让对方更容易接受。像C. S. 路易斯给小朋友写的信里用到的这种方法，就既简单又有效——赞扬之后加一个提

问。（提的问题最好跟刚刚的赞扬相关，不过就算无关也问题不大。）

这样，人们听到你的赞扬后就不用忙着想怎么回应，只要笑纳之后回答你的问题就可以啦！

这个技巧可以马上应用到我们每一次的赞扬之中。这样小的细节，你若能关注到，别人会觉得跟你交流很轻松，觉得你细致体贴。

其实，除了听到赞扬之后有可能因为难以回应而冷场，还有很多的闲聊场合（包括正式沟通的闲聊环节，比如跟下属谈话或拜访客户的前5分钟），也常会出现双方搜肠刮肚也无话可说的情况。这种情况下有多别扭，相信每个人都有过体会：你或双方都努力地想把谈话继续下去，但聊几句之后就觉得能聊的似乎都说过了，然后就只有在尴尬的沉默中面面相觑，或者不得不提早进入正式话题。

解决方法是一样的：表达的时候，想想对方会怎么回应你，如果估计他没啥好说的，就加一个提问的小尾巴。

沟通的时候，一边说，一边猜测对方会怎么回应自己，这并不容易。平时有意识地练习这一点，就能升级为“双核沟通者”：一个自己在说话，一个自己在观察这场对话。这是高级学习者的必备能力。

“高级学习者可以做自己的拆书家，他们仿佛有两个大脑：一个大脑提示另一个要用自己的语言重述知识，要给出自己的经验，告诉自己这里可以读得慢一点、那里不妨读得快一点；而另一个大脑，则接受前者的提醒，加工出自己的案例，把知识拆为己用。”（《这样读书就够了》，赵周著，中央广播电视大学出版社，2012年出版，76页）



学习者拆为己用

1. 【A1】 赞扬的核心要素是这三条：① 称赞要具体；② 可以加上对方的名字；③ 称赞之后提一个问题。例如：“阿飞你真是太心灵手巧了，连移动硬盘都会修。你大学是学什么专业的啊？”

请参照这个例子，想一两个你今天见到的同事或朋友，写出赞扬他的话来，要包括上面说的三个要素。

2. 【A2】 马上就锻炼一下“双核沟通”的技能：拿起手机来，找一个关系不错的朋友打给他，就闲聊问候一下。当然，你要在聊天的时候，分出一部分思维，跳出来观察你们的对话，预测一下你这句话说出来之后，对方会如何回应。

这会比平时闲聊累一些，但并不是做不到。和所有技能一样，多次练习之后，熟练了就不会感觉累了。



拆为己用案例示范

1.【微博网友 @ 大侠农资营销人拆解示范】

赵老师好，一直在关注您的拆书活动，开始是抱着随便看看的态度，逐渐才发现它很实用，我也很受启发，今天试着参与一下。

（1）小伍，这次货款收得这么及时，请客户喝酒了？

（2）你今天看起来很有精神劲，胡敏，什么时候剪的头发？

【@ 拆书帮赵周点评】

大侠农资营销人的拆解很好，用到了公式。如果能多一些细节会更上一层楼。如：“小伍，这次货款不仅没有拖，而且提前了六天收回——怎么跟客户关系这么好，是请客户喝酒啦？”

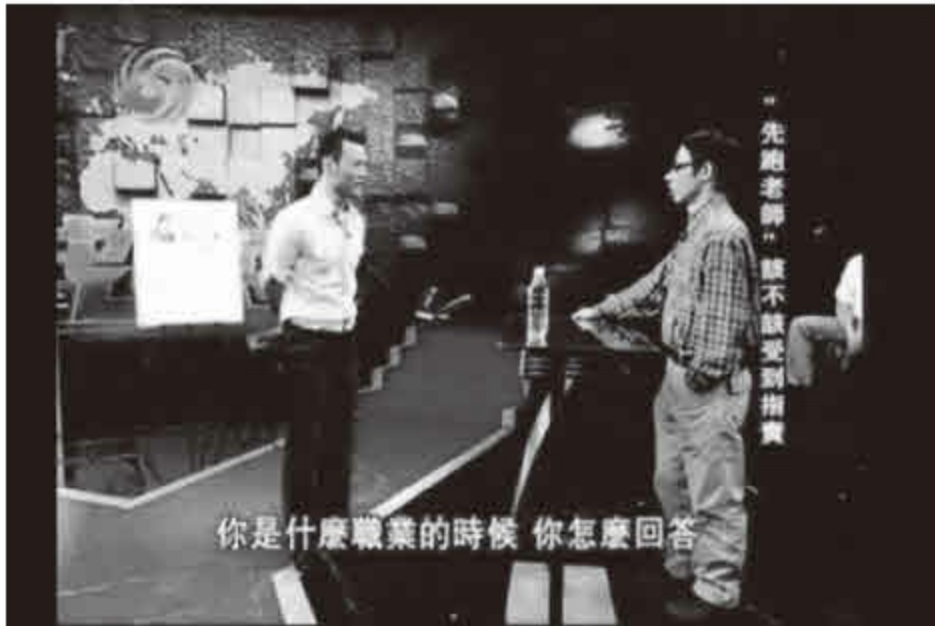
能否再试试看？

2. 略

片段6.4

• 乾坤大挪移之反射性提问 • 《一虎一席谈》片段RIA

R 阅读 原文片段



《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。

（图片来自凤凰视频网站的相关视频截屏）

《一虎一席谈·先跑老师该不该受到指责》

胡一虎（开场，面对观众）：看到刚刚的影片，相信全球的华人非常好奇——为什么这个老师，他是腿跑得比别人快，还是心比较狠？为什么这个老师，在大灾难面前，他跑第一个冲出去，他没有回头去救他的学生？到底这个举动，他应该遭到谴责吗，还是他不过是真诚地袒露出他人性最真实的一面？这个火线人物在网络上PK得非常激烈，今天火线人物就在我的旁边，那就是范美忠。

胡一虎：范先生，你好。

范美忠：你好。

胡：范先生，我有点犹豫，我不知道该怎么称呼你好……当别人在问你，你是什么职业的时候，你怎么回答？

范：教师。

胡：教师。教师这个词，在你回答的时候，你是感觉这是个非常神圣的职业吗？

范：我不觉得它很神圣。

胡：你觉得它是怎么样的一工作？

范：我觉得它跟很多工作一样，它只是众多职业之一。但是从我个人来讲，我有一个要求，可能跟所谓的大家普遍的“师德”要求不一样，我的认识是不一样的，我更多地（把它）看作，启迪大家思想、智慧，是这样一个职业。包括能够让学生的才能得到创造性发挥。至于道德上，我反对神圣这个提法。

胡：反对神圣这个提法？

范：没有人是神圣的。

胡：没有人是神圣的。

范：也没有什么职业是神圣的。

胡：你觉得你是不是一个称职的老师？

范：如果我都不称职了，那么中国的教育就没有希望了。在当今中国，我认为我是最优秀的文科老师之一。

胡：最优秀的文科老师之一。

.....



拆书家讲解引导

如果你看过央视的“挑战主持人”或“主持人大赛”之类的节目，那么很可能会被误导，认为做主持人的关键是出口成章、博闻强识、左右逢源。其实不是的。主持人不是自己站在聚光灯下表演，而是要调动观众兴趣，引导讨论方向，促进嘉宾互动。要做到这些，需要具备的核心技能当然只能是——提问。

胡一虎是华人中最优秀的主持人之一，《一虎一席谈》能长期受到好评，关键就在于胡一虎的主持水平。他在节目中说话比嘉宾们少得多，很多时候就像张无忌在众人中施展乾坤大挪移一般，推、迎、拨、挑、转，方向劲道恰到好处，于是大家就在他期望的方向上讨论得更加热烈精彩。

2008年6月7日播出的节目《先跑老师该不该受到指责》，是《一虎一席谈》最经典的一期节目。论其影响，完全够得上载入中国公众舆论史册。胡一虎的提问技能在其中体现得淋漓尽致。这里我们选出了开场一分多钟的片段，从中可以看到胡一虎用“预告片式提问”来引起观众兴趣，可以看到他不是先问范美忠对自己行为这一件事的想法，而是先问他对“教师”这一类事的想法（在标准的层面提问探究，见片段8.3），还

可以看到他几乎是本能的“反射性提问”（加下划线的几句都是）。

提问通常都有个方向，像“你是什么职业”“你觉得这是一个很神圣的职业吗”。再举个例子：

甲：我昨天中午吃的土豆烧牛肉。

乙：好吃吗？/在食堂吃的吗？/土豆多还是牛肉多？/多少钱？/和谁一起吃的？.....

有没有发现，甲的回答会在很大程度上被乙的提问方向左右。所以，其实这些提问都多多少少对回答者的思路有所限制。

而如果乙的回应是“土豆烧牛肉？”，甲就可以点点头，然后随便朝任何一个他想说的方向说下去。因为这个提问没有做任何限制，只是把对方刚刚说的话重复了一下。

我们管这一类提问叫做“反射性提问（mirror question）”。在本片段选取的对话中，我们可以看到胡一虎在短短一分钟内，四次应用反射性提问，鼓励范美忠放心地表达一切想法。

举个例子，你家孩子读小学四年级，今天回到家，气呼呼地把书包扔到地板，对你说：“爸爸，我不想上学啦！”你怎么回应？

最糟糕的回应是直接表达或劝说，例如：“不上学不行啊！”或者：“我还不想上班了呢！”

次糟糕的回应是猜测（是非性提问），例如：“是不是老师又惩罚你啦？”

好一点的回应是询问探究：“怎么啦？”“为什么？”“发生什么事情了？”

但教育心理学家建议，最好的回应是反射性提问——把手里所有在做的事情停下来，身体转向孩子，看着他的眼睛，说：“不想上学啦？”之后停下，等他继续说。

运用得当的话，反射性提问可以四两拨千斤，因为你只需重复一下对方的话，以升调结尾，对方就会受到鼓励，继续说，说得更全面、更深入，或者加入更多细节。



1. 【A3】 关注拆书帮的微信公众号，并发送关键词“胡一虎01”，你就可以看到这段视频。感受一下真实对话中胡一虎的“反射”是多么自然，以至于观众几乎不会注意到。

2. 【A2】 在未来三五天，跟任何人沟通的时候，有机会就刻意提个“反射性问题”。当面或电话沟通效果最好，但其实网上聊天时也可以尝试。

3. 【A2】 最近你和别人的沟通中，有没有可以使用“反射性提问”的地方？想一想，把对话写下来。



1. 略

2. 略

3. 【微博网友 @kjs拆解示范】

我拉男朋友参加周六的拆书帮俱乐部，他说“可能要加班”。我当时的反应是问他：“可以周五晚上多忙一会儿搞定工作吗？”现在想想，我可以用反射性问题来回应：“周六要加班？太辛苦了啊！”

【@ 拆书帮赵周点评】

使用反射性问题最常见的误区是画蛇添足。像刚才这个拆解案例中，你问一句“周六要加班？”，已经足够好，对方可能会跟你解释周六要忙什么，可能会跟你抱怨他的老板多么不近人情，还可能会主动跟你说下次再找机会……这都很好。但加了一句“太辛苦了啊”，效果反而不好了，感觉到了吗？

片段6.5

•提问探究和表达理解相辅相成•《高明的心理助人者》 片段RIA

R

阅读 原文片段



[美] 吉拉德·伊根著
郑维廉译
上海教育出版社
2008年出版
定价：49元

《高明的心理助人者》，151页

在助人活动的任何互动过程中，助人者都必须自然而然地将各种沟通技能交织在一起。在实际咨询中，有效能的咨询师不断地调整姿态，主动倾听，结合利用探究与神入，协助当事人澄清和理解他们的担忧，排除盲点，确立目标，制定计划，并且将事情做成功。

关于分享神入与运用探究之间的关系，这里有一条基本的行为准则：当运用了探究，当事人也给出了回答后，便可以与当事人分享神入要点，以表达和核对你的理解。在一个探究之后如果还要接着再用一个探究，就要十分小心。

这里的道理十分清楚。首先，如果探究是有效的，它将会引出需要给以倾听和理解的信息。其次，如果这个分享的神入是准确的话，就往往向当事人提出了进一步探索的要求，将球又打回给当事人。



拆书家讲解引导

这是一本心理学教科书，是全球最流行的关于心理咨询和心理治疗（二者统称为“心理助人”）专业的本科和研究生教材。众所周知，心理咨询师必须有很强的推动交谈的能力，可以快速和心怀戒备的陌生人达成信任和默契，聊得深入、谈得透彻。

这个片段中的两个关键词：“探究”（probe）容易理解，“往往是直接或间接的提问”；“神入”（empathy）是心理学术语，从另外几个常见

译名可能更容易理解它的含义——“共情”“移情”“同感”“同理心”等。原书中将“神入的准确性”定义为“准确地推断他人的思想和情感内容的能力”。那么，表达神入其实就是让对方感受到我理解他的思想、接纳他的情感。

在日常大部分沟通情境中，好的表达不在于你说得舌灿莲花，或者说到对方心服口服，而在于让对方感受到你的真诚和理解；好的提问不在于搜集信息，或者问到对方无言以对，而是能够催生更多有效信息。

这个片段介绍了一个推动交谈的专业方法。专业，但简明、易操作，我们完全可以拆为己用——表达神入和提问探究交替进行。具体的做法是：我提一个问题，对方说话，我表达我理解你了，对方再说话，我再提一个问题.....

举个例子：

客户： 你已经给我们提交了三次方案了，我们总工还是不太满意，要么先这样吧，你也不用修改了，我们回去讨论一下再说吧。

我（表达神入）：我们改了这么多次都没达到您的要求，难怪您不耐烦。

客户： 是啊，你给一次方案，我们就要开会讨论一次。

我（提问探究）：总工这次有没有说，具体是哪里不符合要求？

客户： 他也没具体说，大概还是前两次的问题没落实吧。眼看就年底了，这个采购还有好多项没定下来，大家都急了，总工说是无论如何月底之前要确定方案。

我（表达神入）：那是得赶紧，不然其他进度就赶不上了。

我（提问探究）：我能跟咱们一线的技术人员聊聊吗，看看他们对这个方案有什么想法？

客户：这样……也行，我看有没有人能抽出空来！



1. **【A3】** 下面是电影《革命之路》中的一段对话，是片段5.2那段对话的延续。在这个对话中，妻子由于担心和不满，说出的话全是论断和讽刺，效果非常差，既无助于理解丈夫，也无助于让丈夫理解自己。

（给拆书帮微信公众号发送“革命之路02”，即可看到这个电影片段。）

（背景：妻子非常想移民法国，到巴黎去定居，丈夫本来也同意。但是，后来发生的一些事情令妻子担心丈夫根本不想去巴黎了。）

妻子：你是不是不想搬去巴黎了？

丈夫：谁说的，我当然想去。

妻子：才不是呢！你从来都没有努力争取过什么东西——不争取也就不用担心失败嘛！

丈夫：你什么意思，我不努力？！我养的这个家，养着你，我付的房租！我一天工作十小时，做那份恶心的工作！

妻子：你可以不做啊。

丈夫：我是不爱干，但我是有责任感的人，不像你只知道逃避。

妻子：过你想要的生活也需要勇气的。

丈夫愤怒，扭头走了。

改编要求：将自己代入妻子角色，用“探究—神入”的方式来和丈夫沟通，让丈夫能够坦诚说出自己关于去或不去巴黎的全部真实想法。

2. 【A2】 自己编一段小故事，几百字即可，设计人物、情节和对话，其中部分对话使用“探究—神入”交替推进的技巧。

欢迎你把编好的故事通过拆书帮微信公众号发给我们。

第七章

提问力之博得尊重

片段7.1

•把提建议换成提问题•《圣经·出埃及记》片段RIA



阅读 原文片段

《圣经（当代译本修订版）·出埃及记》，第18章

第二天，摩西坐着审理百姓的纠纷，百姓从早到晚都站在摩西周围。摩西的岳父叶忒罗看见摩西对百姓所行的一切，就对摩西说：“你为什么这样处理百姓的事？为什么你独自坐着，众百姓从早到晚都站在你周围？”摩西对岳父说：“他们是来求问上帝的，我亲自审理他们中间的是非，教他们认识上帝的律例和法度。”摩西的岳父叶忒罗劝摩西说：“这不是好方法，你和这些百姓都会疲惫不堪，你一个人无法担当如此繁重的工作。你要听我的劝告，愿上帝与你同在，你要做百姓的代表，把案件奏明上帝，又要教导他们律例和法度，指示他们当行的道、当做的事。此外，要在百姓当中挑选一些敬畏上帝，有才干、诚实、正直、憎恶不义之财的人，派他们做千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长，管理百姓，让他们随时为百姓判案，处理小纠纷。遇到大事才由你审理，有他们分担你的责任，你会更轻省。如果你这样做，并且上帝也这样吩咐你，你就能承受得住，百姓也可以平安地回家。”于是，摩西接纳了岳父的建议，依言而行。



拆书家讲解引导

同样一个建议，由有些人提出来，听者会觉得如获至宝，但另外一些人提出来，听者就点点头说“好的，知道了”。你经常遇到的是哪种情况？

一个建议提出来却得不到别人重视，这样的建议还不如不提。因为你提建议总是徒劳无功，次数多了，渐渐地，你这个人在他人心目中也变得无关紧要，你自己也会累积挫败感。

不少人因此形成了一种自我保护机制，提建议的时候会加上一句很消极的话：“反正我说了，你爱听不听。”这完全是自欺欺人，如果你真不在乎对方听不听，又费口舌说什么呢？如果真不在乎别人听不听，自己的意见就算再高明，又有什么价值呢？

在这个片段中，叶忒罗发现了摩西这样干下去是不行的，也想好了建议。但不是直接上去就说“你应该依靠上帝的智慧，并借用中层干部的力量”，而是先提问。

叶忒罗提了两个问题，第一个是“你为什么这样处理百姓的事”，提醒摩西关注自己的做法。摩西虽然忙到焦头烂额，但不一定认为自己的习惯做法有问题。第二个是“为什么你独自坐着，众百姓从早到晚都站在你周围”，进一步请摩西自己去思考这种管理方式的低效和荒谬。

从摩西的回答看，显然他之前没想过这一点——如果对方没想过或者没觉得事情需要改变，你上来就提个建议，那么这个建议再好也不可能得到重视。

对方没觉得有问题，或者对方觉得有问题，但还没有严重到需要改变的程度，这时你一定要忍住，不能提建议。否则，对方不但不会珍惜，还可能嫌你多管闲事，或者怀疑你有利己动机。《圣经》中另一处说“不要把你们的珍珠丢在猪前，恐怕它践踏了珍珠，转过来咬你们。”（《圣经·马太福音》，7：6）

下一次你想给人提建议时，试试把到了嘴边的“你应该”换成提问。

提问的目的可以是引起对方对问题的重视、对后果的担忧、对你的能力的信任以及对你的建议的珍惜。

本章中，片段7.2谈到如果你想跟对方说一件事，尽量不要直接告诉他，而是想办法设法通过提问促使他自己想到。

片段7.3指出一个常见的误区，即陷阱式提问，这种提问的目的是为了证明对方错了，好让对方听从自己的建议，但往往适得其反。

片段7.4中，我们要一起锻炼一种探究对方的动机和目的的习惯，从而能够提出更好的解决方案来满足他的动机、达到他的目的，超越他原本提出的需求。

片段7.5说，想让别人快速形成一个印象，觉得你专业、渊博、细致等，最好的方式就是准备问题而不是准备表达——这一招是面试场合的独门秘籍。

把这些拆为己用，他人就再也无法漠视你的建议。久而久之，熟悉你的人会把你当成一个顾问，当他们遇到困难时会找你决疑。



学习者拆为己用

1. 【A1】 你一定有过这样的经历：自己认为很棒的建议，却被别人漠视了。回想出一个真实发生的例子，写下来，然后想想在这个例子里，你可以先怎样提问。（如果懒得写下来，那么找人讲一遍你想到那件事也行。）

2. 【A2】 即使你在理智上认同了应该“把提建议换成提问题”，也记住了这句话，但由于这不是你的习惯，你仍然很难在想给建议的时候忍住不说而改成提一个问题。所以，事后复盘的方法可以帮助你更有效地把这个片段拆为己用。接下来的两三周里，请你刻意地留心自己给别人建议的场景，把你们的对话记录下来，然后试着把当时的建议改成提问。

片段7.2

•通过提问让对方自己想到•《SPIN销售高价成交》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]汤姆·辛德、凯文·科恩著
张科丽、赵周译
中国人民大学出版社

2009年出版
定价：32元

《SPIN销售高价成交》，摘录自22页

1. 人们重视自己所说的话和自己得到的结论，而不重视自己被告知的东西。

2. 人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。

就是说，作为一名客户，我总是更在乎自己（在引导性提问的帮助下）得出的结论，而不重视嚼好了喂到我嘴里的答案。你作为销售人员，告诉作为客户的我，你能如何帮我，这在现代市场环境是不可能成功的。我总是宁愿自己思考我需要什么，然后你能如何帮我做到。但是，我可能需要一位谦虚的销售人员的协助，提出正确的问题，帮我看清自己的情况。所以尽可能地向我提问吧，但是要确保这些问题有益、有用……我不需要你的知识来填补空缺，我需要你帮助我理清思路，在迷雾中指导方向。我需要你的问题引领我走上一条路，在这条路上我自己去发现。

关系建立的早期，销售人员提出的问题至关重要……销售顾问做的主要是提问，偶尔会出现让买家如获至宝、心存感激的洞见，创造价值。



拆书家讲解引导

在所有的专业人士中，当属律师、心理咨询师、销售顾问这三类人对提问研究最深了。律师提问多是为了探究和辨析事实，辩论和影响听

众；心理咨询师提问多是为了获得信任和好感，进一步推动交流和互动；销售顾问提问，是为了赢得客户认可、认同、信任，甚至尊重。

当然，这得是优秀的销售顾问才能想到和做到的。大部分的销售都想通过努力介绍、生动表达来达到目的呢——如果你认为干销售的都很烦人，那是因为围着你的都是低水平的销售人员。

大多数人和低水平销售人员一样，在试图得到认同却折戟而返后，都觉得失败是因为自己说得不够好，然后下一次要更加卖命地表达。片段7.2提醒我们，沟通效果不好，更可能是因为我们问得不够好。

举个例子，领导说你这个方案成本太高，这时，你很可能试图从成本、效益、与其他方案的对比等方面来说服领导，让他认可你的方案是最优选择。但这样等于是想让他承认自己错了，很难实现。

人更重视自己所说的话和所得到的结论，所以，要让他自己去领悟这个方案其实是合理的，而不是把你的事实、资料、论证和结论一股脑倒给他。换句话说，沟通高手会提供新的事实或新的视角，让对方自己说服自己。具体的操作方法是什么呢？可以旁敲侧击，还有提问。实际上，旁敲侧击最好也用提问的方式来进行，而不是直接说出来。

通过提问，你可以让对方发现自己有一个问题需要解决（如果他自己没有意识到问题），发现解决这个问题的需要很迫切（如果他没有意识到问题的迫切性），发现他没有考虑到的一些要素（如果你觉得他的想法欠周详），想到向你请教该如何解决（如果他自己实在想不到你希望他想到的方法）.....



1. 【A3】 下面是电影《革命之路》开场不久的一段对话。背景是妻子参演了一场社区话剧，因为演出效果很糟所以心情不好。这时，丈夫来到后台，妻子希望丈夫能够帮助她推掉邻居的邀约。但短短几句对话过后，他们之间的气氛就骤然紧张起来。妻子虽然如愿以偿但并不开心，丈夫觉得自己为了息事宁人而忍气吞声，这一切终于导致回家路上的一场大吵。

在看电影的人里，有人觉得妻子自私任性，有人批评丈夫不懂爱情。现在，请你通过片段7.2的方法来改编这个对话，让妻子通过提问来引导丈夫认识到什么是需要解决的问题，进而想到她希望丈夫想到的解决方法。

（给拆书帮微信公众号发送“革命之路03”，即可看到这个电影片段。）

妻子：“能帮我个忙吗？邻居夫妇希望我们待会儿和他们一起去酒吧泡一会儿，你能去推脱一下吗，就说得照顾孩子什么的。”

老公：“呃，哎呀，我刚答应他们能过去，我在门口碰到他们了，说马上去.....”

妻子：“那么你能不能再出去一趟，说你搞错了？这没什么难的吧？”

老公：“你不觉得这样有点粗鲁无礼吗？”

妻子：“那成，我自己去说。”

老公：“好吧，好吧，着什么急啊，我去说就是了。”

2. 【A3】 你大学时同寝室的哥们儿，如今27岁了。小伙子聪明能干，却把几乎所有上班和休息之外的时间都用来打游戏。他本职工作干得还不错，虽没对象，但人家也不急。总之，他乐在其中，并没觉得有什么不好。总有人苦口婆心劝他更上进、找对象之类的，他从不争辩，但显然也从不认同。你挺想提醒他一下的。这一次，你出差到他所在的城市，晚上住在他租来的房子里。忆旧闲聊之后，你可以提些什么问题，让他自己想到需要些什么？然后，你还可以怎样通过提问帮他理清思路？

3. 【A3】 办公室新入职的小同事，抱着笔记本电脑来请教你，怎样能把一个PPT做得更漂亮。你大略看了一下，发现他的PPT内容还挺丰富的，但最大的问题不是PPT的页面不够漂亮，而是内容的逻辑混乱。你可以通过提问让他自己发现问题，自己找到答案吗？



1.

妻子：话剧很失败，我心情不好，觉着很沮丧，想早点回家去。丈夫：嗯，那咱们早点回去。啊呀，刚刚我在门口碰到邻居了，他们说一起去玩会儿，我说马上去.....

妻子：那你想去吗？

丈夫：我倒无所谓。只是现在跟他们说不去，会有点尴尬。

妻子：要是有个合理的借口就好了……

丈夫：我想想……这样吧，我就说咱们得早点回去照顾孩子，而且你确实也很累了，怎么样？

妻子：倒是说得过去。只是你刚答应又得改口。

丈夫：没事，实在不行，我就先送你回家，然后再去酒吧找他们。

妻子：好。你真体贴！

2. 略

3. 略

片段7.3

•讨论中的提问与辩论中的提问•《罗马人的故事I》片段RIA

R

阅读 原文片段



[日]盐野七生著
计丽屏译

中信出版社
2011年出版
定价：36元

《罗马人的故事I》，200 ~ 201页

（作者注：一个国王叫皮洛士，雄心勃勃要去打罗马。他的一个谋士勇气可嘉地挑战他这个主意。）

“罗马人是优秀的战士，有很多部族共同参战。如果我们战胜了罗马人，您有什么打算？”

皮洛士听罢，当即回答说：“这还用说嘛，齐纳斯，只要我们打败了罗马人，那里的其他民族就不会再有人与我们为敌了。广阔富饶的意大利成为我们的囊中之物只是时间问题。”

齐纳斯沉默了片刻，又开口问道：“征服了意大利之后，您有什么打算？”

“西西里靠近意大利。我们当然不会放过这个岛。那里土地肥沃，生活富裕，人口众多。征服它应该轻而易举。阿加托克利斯离开以后，西西里各城市内外兵祸连连，现在依然处于不统一的状态。”

齐纳斯又问国王：“也许如您所说，征服西西里很容易。但是，称霸西西里后是不是标志着我们的远征就结束了呢？”

对于这一问题，皮洛士明确地回答说：“如果众神赐予人类以胜利，那么让胜利成为更大事业的基础是我们人类能做的最起码的答谢。夺取西西里后，利比亚和迦太基已经近在咫尺。阿加托克利斯能做到的事我们当然也可以。等到这些也完成后，该轮到我们的敌人闻风丧胆了。”

“当然，敌人会胆战心惊，”齐纳斯回答说，“等到我们拥有了

如此强大的力量，无疑，马其顿，不，全希腊都会臣服于我们。但是，陛下，在那之后您作何打算？”

听到这里，皮洛士哈哈大笑：“除了休息还能有什么？到时候，就痛痛快快地喝个够。每天喝喝酒，开开心心地回忆往昔的战斗历程，你觉得怎么样？”

齐纳斯于是小心翼翼地问国王：“喝酒现在不行吗？又没有人禁止，而且令人愉快的战斗经历我们也有。即使我们不再流更多的血，吃更多的苦，冒更大的风险，也完全可以。我们再去加害别人，难免自己也会受伤。”

这个问题让皮洛士感到不悦。但是，他并没有因此改变决定。



拆书家讲解引导

国王还是去打仗了，然后兵败了。

可是，这不是通过提问让国王自己想明白吗？片段7.1不是倡导提建议前先提问题吗？片段7.2不是要求通过提问让对方自己想明白吗？！

形式确实很像，但出发点不同，所以不能算同一种提问。李逵和李鬼，看起来很像，其本质却天差地别。

所以，这是一个反面例子。如果说片段7.2倡导的是启发对方自己想清楚，不妨叫启发式提问，那么片段7.3呈现的提问类型，不妨就叫陷阱式提问。

陷阱式问题往往用于辩论，或者说一旦出现这种提问，对话就容易变成辩论，双方的沟通就会变成一场输赢的较量；而启发式问题用于讨论，在理想情况下，对方会心怀感激，因为有你提醒，他才注意到自己一直忽视的问题。（练过7.2的几个拆为己用的话，应该已经有了感受吧？）

为什么陷阱式问题在辩论时有效，在讨论时却会失效呢？因为辩论从来就不是为了让对手心服口服，而是让观众和评委觉得你理直气壮、气贯长虹。影视作品里也经常呈现偏辩论式的沟通场景，因为这样可以造成冲突、凸显角色性格，而不明真相的观众在潜移默化中还觉得那是好的沟通。

而讨论的目的不是为了显得你很聪明、正确、口才好，而是为了使双方达成一致（就算不是思想一致，也可以行动一致），联手解决问题。

这样，再回头看片段中齐纳斯给国王的提问，他的目的是偏辩论，还是讨论？

在讨论中特别要避免陷阱式问题，否则，一旦对方发现你的目的是要证明他错了——人类这个物种为了避免认错什么事都做得出来——他就会释放出强大的潜力和斗志来捍卫自己的观念，心理学上把这个现象叫做“自我防御”。自我防御机制一旦启动，你和对方之间艰苦卓绝的“攻防战”就不可避免了。最后哪怕分出胜负，胜方也一定代价惨重。

再举个例子来说明二者的区别。

你的团队去年人员流失率过高，你觉得必须涨18% 以上的工资，才能在今年扭转这个局面。你把这个提议跟人力资源经理说了，你知道她是有权限批准这个涨薪的幅度的。但是，她不同意。你去找她单独谈一谈。

陷阱式提问是这样的：

“你知道这两年通货膨胀了多少吗？”

“你知道前面8个月我的部门走了多少人吗？”

“你有没有查过我们这个行业的平均工资？”

“如果明年的人员流失率还是这么高，你是不是要花更多的精力来给我招人？”

.....

这些问题没有一个表明你真的想了解对方想法（哪怕显得你想了解对方想法呢），每一句都是为了把对方逼迫到一个死角，你希望她困在那里，不得不承认自己错了。

而同样的情况下，启发性提问可能是这样的：“从人力资源的角度看，如果不加薪，可能会有哪些结果？”

“确实，预算是个问题，那在你看来有哪些变通的法子？”

“我现在部门是30人，明年要完成业绩指标，至少得加到35人。所以如果明年走两个，招7个，问题不大。但要是走10个，招15个，你估算一下你得面试多少人？新人培训上要投入多少？”

.....

不难发现这两种提问方式在形式上的区别：辩论中的提问往往是封闭式问题，而启发式提问则是开放式问题居多。封闭或开放，仅仅是表现。封闭式提问背后，是你根本不尊重也不想知道对方想法。只有在你真的想了解对方，或者你真的认为对方自己能想明白的时候，你才会提出开放式问题。

因此，这两种提问方式背后的区别还在于心态上：你是把对方当成了一个必须克服的问题，还是想邀请对方一起面对问题。



1. 【A3】 如果你是这个谋士，你会怎么引导皮洛士？——千万记住，在绝大部分时候，证明国王错了是一件很危险的事情，而帮助国王想得更完善则会被尊为智囊。

2. 【A1】 你认识的人中有没有以辩论为乐的人，动辄就要在言语上把对方打得丢盔卸甲才得意洋洋地鸣金收兵？如果有，你如何评价他的影响力？你有问题的时候会想和他一起讨论吗？他的想法能够影响你吗？

3. 【A1】 你的朋友会怎样评价你在压力下的沟通风格？更倾向于辩论还是讨论？扪心自问，你和他人发生分歧时，你的本能是要证明他错了，还是想和他一起讨论清楚？是把他当成要克服的问题，还是要和他一起面对问题？

片段7.4

•顾问是怎样炼成的•《SPIN销售高价成交》片段RIA



阅读 原文片段

《SPIN销售高价成交》，35页

有价值意识的销售顾问会提供更好的方法或者更好的结果。也就是说，问题是同样的问题，但是销售顾问提供更好的方案，得到更好的结果。举个例子，在20世纪80年代后期到90年代早期，可口可乐在寻找提高销售量的渠道，同时麦当劳想给客户提供更美味的食物。麦当劳的问题是汉堡包的利润下降，利润较高的是法式炸圈和可乐。1991年，在可口可乐销售人员的建议下，麦当劳推出了特价套餐，鼓励客户和汉堡包一起购买法式炸圈和可乐，可以获得特别优惠。那个夏天，麦当劳的可乐销量剧增。瞧，和左边的相比，右边的方式得到的结果要棒得多（图3-3）！

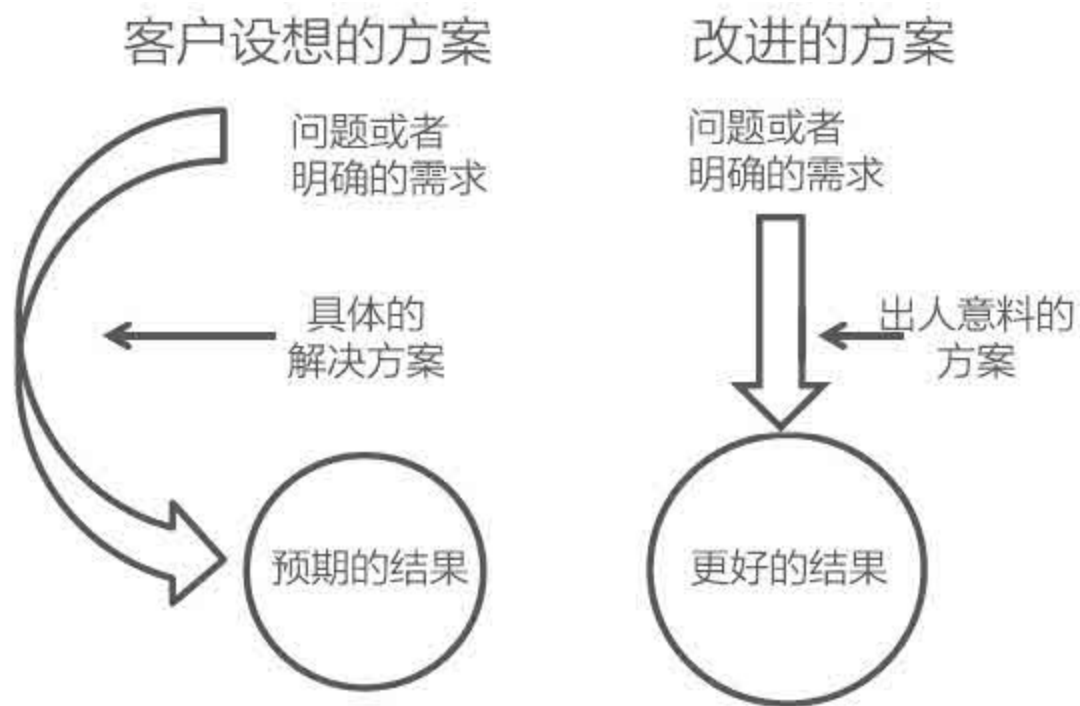


图3.3 出人意料的方案的效果



拆书家讲解引导

有朋友打电话问你：“知道怎么去颐和园吗？”

你可能知道，可能不知道。知道的话，你会直接告诉他；不知道的话，你可能会给他一些建议，告诉他去哪儿查。但无论如何，这个过程中你没有给他带来多少价值，就算告诉了他怎么走，也不过是帮他节省了上网搜索的几分钟时间而已。

有的人，则会在回答之前或之后，问朋友一句：“怎么想到去颐和园了？”然后，朋友可能会说：“因为有几个老同学从国外回来，我陪他们在北京玩两天，想不到有什么地方好去，就带他们去趟颐和园吧！”

这样的话，就有了一种可能，你提出新的方案来满足他的需求，如：“我知道京郊有个度假村，特别适合去玩一两天。除非你朋友特别想去颐和园，不然那边好玩儿多了。”

这就创造了额外的价值。怎么来的呢？当对方向我提出要一个方案，问我能否提供，无论能还是不能，我都会问他一句：“你为什么想要这个？”换句话说，就是去探究他的动机或明确他的需求是什么。

然后呢，不见得每次，但就多了一种可能，我能为他提供一种新的方案，来更好地解决他的问题或满足他的需求。

举个例子：

“你是四川人对吧，知道怎么做泡菜吗？”

“我没做过。你怎么想到要做泡菜了？”

“我媳妇儿刚从成都回来，说那边的泡菜特别好吃，自己家也可以做。”

“哦……这样啊。我有一个老乡，他家有泡菜坛子，我让他取点儿老汤给你吧！”

再举个例子：

“你知道有什么法子可以让孩子睡得更好吗？”

“怎么了？你家孩子睡不好吗？”

“哦，不是。我是在写一篇谈管理者心态的文章，想用训练孩子的事情来举个例子。”

“那去买本书吧，推荐《法伯睡眠宝典》，里面有很多实例和方

法，更方便你写文章参考引用。”

再举个例子：

“给我推荐个杀毒软件？”

“Nod32、小红伞都不错。其实微软自家的MSE就很好。”

“好的，多谢啊！”

“为什么想装杀毒软件了？”

“哦，不是我装，是我爸妈的电脑。他们其实就用来打斗地主，但每次有孩子们来玩就会中毒。”

“这种情况的话，用杀毒软件不是最佳方案，因为很多时候杀毒软件自己跳出来，要这样要那样的，老人家不知所措，还得找你。给他们装一个‘开机还原’的程序吧，每次开机自动抹掉上次使用的任何更改。”

探究动机，从而超越方案。

若能经常如此，朋友同事有事问你时，他们心态就变了，不再是随便问问，而是找你咨询。你的形象也就变了，成了他人的顾问。



【A1】请仿照上述例子，自己编写三个案例。

片段7.5

•考官是怎么炼成的•《社会心理学》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]戴维·迈尔斯著
张智勇、乐国安、侯玉波，等译
人民邮电出版社
2006年出版
定价：68元

《社会心理学（第8版）》，65页

罗斯和阿玛比尔以及斯坦梅茨（Teresa Amabile & Julia Steinmetz）一起，进行了一项模拟测验游戏。他随机指定了一些斯坦福大学的学生扮演考官，一些扮演考生，其他一些学生作为旁观者。研究者要求那些作为考官的被试者编制一些能够证明自己知识面丰富的难题。我们所有人都能想象到那些从个人专长领域出发而提出的问题是什么样子：“班布里奇岛在哪里？”“苏格兰女王玛丽是怎么死的？”“欧洲和非洲谁拥有更长的海岸线？”如果仅仅是这几个问题就使你觉得自己很无知，那么你就可以想象到这个实验的结果了。

所有人都知道考官是占优势的。但考生和旁观者（不是提问者）都会错误地认为那些考官确实比自己懂得更多（图3-3）。

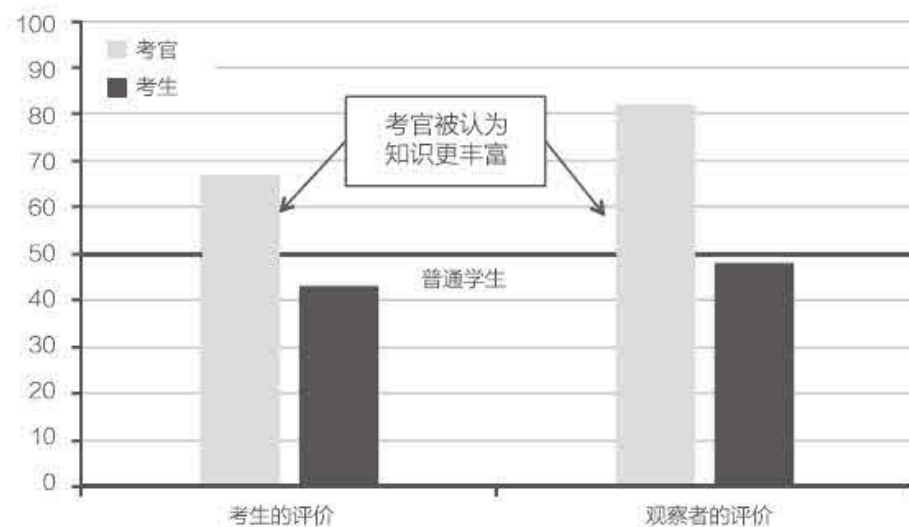


图3-3 所有参加模拟测验游戏的考生和旁观者都认为那些被随机安排到考官组里的学生都要比自己懂得更多的知识。事实上，考官和考生的随机安排只不过从表面看上去好像考官显得更有知识而已。这种错误认识的确证明了基本归因错误。



拆书家讲解引导

你会怎样把这个著名的社会心理学实验结果拆为己用呢？

——永远让自己当“考官”，哪怕面对考官的时候。

比如，求职面试的场合。

人们为求职面试做准备时，通常会考虑到：怎样做自我介绍，怎样强调自己的优势，怎样解释自己的弱项，对方可能会有哪些疑问，我怎样回答较好……

这样挺好。只是，你仍然把所有主动权都交在面试官手里，由他来衡量你的表现是否让他满意。

其实，只要你不是刚毕业，而是有相关工作经历，你就一定可以准备一些关于目标岗位的问题：或者关注细节，或者关注前沿，或者关注常见问题，或者关注客户需求（包括内部客户需求），或者……当然要注意，你准备的这些问题应该是可以表达你的好奇和尊重的，让人家觉得你是想了解他们现在的情况和想法，而不是卖弄。

这样的话，如果面试你的人是HR部门的招聘人员，那么她很可能没法全答出来，暗自觉得你挺牛的。如果面试你的是这个岗位的管理者，那么他在回答这些问题的时候，也会油然而生一种认同，而发自内心地感受到你的专业。

无论如何，这都比你为这个期待已久的面试机会准备一堆要表达的

素材来显示你的专业效果更好。

举个例子。有企业想请我去做培训，但因为不够了解我，会在确定请我之前先通个电话，好来判断我是否真是帮助他们解决当下学习需求的最合适人选。我在接这一类电话沟通的时候，总是会问对方很多问题：

“您是怎么想到要做这样一个培训的？”

“能给我一些具体的例子吗？”

“要参与的学习者，他们自己怎样看待这个问题？”

“这些问题不解决，会有哪些后果？”

“他们的管理者是否用 ××× 方式尝试过解决，但效果不好？”

“如果两天培训过后，效果不如预期，公司领导可能会有什么想法？”

.....

这样下来，电话若通半小时，二十多分钟会是对方在说话。由此，我对这个项目的理解会深入许多，可以更好地为培训做好准备；而对方呢，往往在通电话后就对请我去实施培训信心十足了。

如果我不提这些问题，那么通话很可能会变成另外一个样子，对方会问我诸如此类的问题：赵老师，您以前讲过几次这个主题？您给我们这个行业的公司讲过么？您打算怎么安排课程内容？会不会有些现场讨论的环节？.....即使我充分地回答了所有的问题，恐怕对方仍然会不够放心。

如果你有机会站在公司领导面前做汇报，别忘了加上一些问题。尤

其是当你问的问题是他自己还没有好好想过的，领导会暗自嘀咕“这个人可堪造就，考虑问题很周到啊”。

如果你去相亲，或者，跟一群新朋友出去玩，也不妨在餐桌上给大家提一些问题，小伙伴们会觉得“这个人真是渊博，难得还这么平易近人”。



1. **【A1】** 可能你近期不想换工作，不过这并不妨碍现在来设计一些问题：在面对其他公司的同行、专家时，你可以问对方哪些问题，让他们觉得你专业？

2. **【A2】** 如果你有孩子，或者马上要有孩子，可以尝试这样拆为己用：你估计在孩子生养教育的某些问题上，你会和自己的父母有分歧，而他们的反应很可能是“好歹我有成功案例，你懂个啥”，那么你可以设计一些问题来让他们感受到在这方面你居然比他们考虑得更全面、用的方法更先进。

3. **【A3】** 如果你家要装修，如何通过设计一些问题让你的配偶认可你在这件事上考虑得比他全面多了，从而乐得放弃自己的意见，去当个甩手掌柜？注意，你的提问不是为了证明对方错了，也不是为了卖弄，而是要带着好奇和尊重的心态哦！

第八章

提问力之反思成长

片段8.1

•学习在于反思，反思在于提问• 《引导会议之火》 片段 RIA

R

阅读 原文片段



[美]拉里·德雷斯勒著
林恩慈，等译
电子工业出版社

2012年出版
定价：45元

《引导会议之火》，52页

近来我常看到汽车保险杠上贴着“任何时候不要想当然”的贴纸。尤其当我们处在不舒服的事件或激烈的情绪中时，我们的看法和推论通常是不准确的。反思过程让我们把信念和假设摊在桌面，以提问来检验它们。提问的问题分别是“这是否是看待事情的唯一方式？”和“把这个信念和情绪带入我的生活会变得如何？”。

反思过程有助于检查观点和对事物诠释的准确性，探索任何情况下看待事物的其他不同方法。每当我对我的观点感到非常笃定时，我就会把自己想象为我认识的名叫哈的聪明人，然后问自己：“他是如何看待现在这个情况的？他的看法和我的有什么不同？”以下所举的反思问题有助于我们检查自己的推论和看法：

我现在有哪些关于他人、自己和事物抱持不放的信念和观点？

这个信念有事实依据吗？

事实依据同样也支持看待这事件的其他方法吗？

这个真实实像的含义是什么？如果这不是真实的实像，对我则意味着什么？

是什么激励了我对此情况做出对的行动？这个信念是以什么方式加强或削弱我最佳地发挥能力的？

这个信念以何种方式让我协助团队实现目标？



拆书家讲解引导

如果说第七章《博得尊重》的诉求是通过提问更有效地影响他人，那么这一章的诉求就是通过提问来更有效地自省、超越自己、升级思维能力。

北宋大儒程颐在《周易程氏传》中说：“君子之遇艰阻，必反求诸己，而益自修。”《这样读书就够了》引用成人教育学的研究成果，总结为：对于成人学习来说， $\text{学习} = \text{体验} + \text{反思}$ 。

在相当大程度上，反思就是向自己提问。反求诸己的能力有多强，学习能力就有多强。或者说，提问促成反思，反思就是学习。

你的提问，是为了得到答案，还是要真正能够从中学习？其间的差别，见片段8.2。

你的提问，可以怎样帮你更好地解决遇到的问题？提问能力与解决问题能力的相互促进，见片段8.3。

你的提问，可以怎样帮你在遇到诘难、指责的情况下恰当应对？提问的反应能够让双方在冲突中获益，见片段8.4。

你的提问，可以怎样促使自己更深地认识自己？提问用于自省情绪背后的深层认知，见片段8.5。

你的提问，可以怎样帮助对方、也帮助自己更全面地看待问题？提问的方向甚至会影响自己对事实的判断，见片段8.6。



学习者拆为己用

【A1】 很多年前的一天，我接到大学入学通知书，那上面有一句话，至今我还能背下来。那是前校长竺可桢在1936年写下的：“诸位在校，有两个问题应该自己问问，第一，到浙大来做什么？第二，将来毕业后做什么样的人？”

当然，那时我的回答，跟后来的实际情况偏差极大。但这两个问题，我视若秘籍，经常在夜深人静时翻出来，问问自己：现在我到底在做什么？四五年后，我要做什么样的人？

亲爱的拆书大侠，这两个问题能否请你问问自己？

片段8.2

•只有你懂得了提问，才真的理解答案•《银河系搭车客指南》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[英]道格拉斯·亚当斯著
姚向辉译
上海译文出版社

2011年出版
定价：26元

《银河系搭车客指南》，204页

“您准备好把答案告诉我们了吗？”鲁恩夸尔催促道。

“准备好了。”

“现在？”

“现在。”深思说。

两人一起舔了舔干涸的嘴唇。

“可是，我觉得，”深思补充道，“你们不会喜欢这个答案。”

“没关系！”佛奇格说，“我们必须知道！就现在！”

“就现在？”深思问道。

“是的！就现在……”

“那好吧，”电脑说完再次陷入了沉默。两个人烦躁难当。气氛紧张得让人无法忍耐。

“你们真的不会喜欢这答案的。”深思提醒道。

“告诉我们！”

”“那好吧，”深思说，“那个伟大的问题……”

“对……”

“生命、宇宙以及一切的问题……”深思说。

“对……”

“是……”

“对……”

“四十二。”深思用无限的威严和平静的语调说。

.....

隔了很久、很久，才有人开口说话。

“四十二！”鲁恩夸尔吼叫道，“你花了七百五十万年计算，只拿得出这么一个答案？”

“我非常详尽地验算过了，”电脑说，“这确实就是答案。我想问题在于——我跟二位实话实说——在于你们其实没有弄明白问题究竟是什么。”

“不就是那个最伟大的问题吗？关于生命、宇宙及一切的终极问题！”鲁恩夸尔咆哮起来。

“是的，”深思的语气显得他对别人的愚蠢极为宽容，“但这个问题究竟是什么呢？”



拆书家讲解引导

常用google的人都知道，google提供计算器的功能。比如，你用google搜索“ $13*17*9$ ”，或搜索“ 2^6 ”，在搜索结果页面最上方会显示一个计算器，给出计算的答案。

你试一下搜“the answer to life, the universe and everything”会怎么样？——出现的搜索页面上，居然也显示一个计算器，给出答案：42。

手里有苹果家产品的，还可以问问Siri，“What's the meaning of

life? ”。Siri照样回答你：42。

这都是在向一本叫《银河系搭车客指南》的书致敬，具体来说就是这一段。这是一个极客圈里中无人不知的典故。在这本科幻小说里，一个具有高度智慧的跨维度生物种族，为了找出“生命、宇宙以及一切的答案”，用整个星球的力量造出一台超级电脑“深思”（Deep Thought）来进行计算。“深思”花了750万年来计算和验证，最后得出了“正确答案”：42。

人们问42到底是什么意思，“深思”说：只有你懂得了提问，才真的理解答案。（Only when you know the question, will you know what the answer means.）

这个段子寓意之深，值得我们拆为己用：我们问人问题的时候，要想方设法提真正能从中学习的问题。而在回答别人（孩子、学生、下属.....）提问时，尽量不是简单告知正确答案，可以提醒他不要太关注正确答案，努力促使他去思考自己的提问。

举个例子：

厨房里，岩岩问妈妈：“水为什么会流啊？”

妈妈惊喜，一边意外三岁半的宝宝能问出这么深刻的问题来，一边犹豫这个问题应该怎么回答。愣了几秒钟，妈妈说：“去问你爸爸。”

一分钟后，宝宝从书房回来，大声告诉妈妈：“爸爸说，因为水是液体！”

这个答案没错，但“水是液体”和“42”对岩岩来说没有分别。岩岩得不偿失——得到了一个对自己没有意义的正确答案，却丧失了真正的学习。

怎样回答提问能够更好地促进提问者学习，我们到第九章再拆。不妨先想，我们怎样提真正能从中学习的问题，因为只有懂得提问才能懂得答案，只有好的提问才能得到好的回答。

在最大的问答网站Quora，如果你提的问题形式为“How do/Would you ...”或“How to ...”，就会收到一则提示，要求你修改成“What is a good way to ...”

因为How to是问一种可行的办法，也就和“百度知道”差不多，失去了讨论的意义。一旦一个人给出了可行方案，其他人也就没什么好说的了。但What is a good way to ...就要求大家一起来讨论最佳方案，这样提问才更可能得到最有意义、最值得学习的答案。



【A2】 Quora是全英文的，不如去上“知乎”吧，最大的中文问答网站。你也会发现，有些人即使提出问题，也总是没有人回答，或者就算有回答，那些答案的水平也很一般。而有些问题，则容易带来精彩的回答。其间的差别，不在于提问者的知名度，而在于问题的提出方式。

注册知乎后，搜索如下两个提问：“在知乎上提问应该注意哪些？”“如何在知乎提一个好问题？”会发现有很多认真的回答，它们非常宝贵，值得用来反思自己的提问习惯，然后拆为己用：要求自己每天在知乎上提一个好问题，坚持一周。

这7个问题，主题经你仔细斟酌，形式经你反复推敲，你确实渴望通过它们来学习。

然后，把你这7个问题的链接，通过拆书帮微信公众号发给我们吧。我们会把所有拆书帮大侠在知乎上的提问组合为一个索引页面，到时候你就能看到其他同学都是怎么提“真正能从中学习的问题”的。

片段8.3

•在标准的层面提问探究•《一虎一席谈》片段RIA



《一虎一席谈·先跑老师该不该受到指责》

（给拆书帮微信公众号发送“胡一虎02”，即可看到这个片段。）

胡一虎（面对观众）：大家都很好奇，现在的学生是不是还可以继续听范老师的课，很多人在争议说，范老师他还能不能继续维持老师这样的职称（务）呢？他符不符合（资格要求）呢？针对这一点，有一个关键人物必须来回答，就是他的校长。现在我们连线的是都江堰光亚学校的校长，卿光亚校长。

胡一虎：卿校长吗？

卿光亚：我是。

胡：校长，我想问的第一个问题是，从事情发生到现在为止，你有没有去谴责过范老师？

卿：他（这）是自己的一个言论。这个言论肯定有非常非常不正确的很多地方，不管我是作为校长还是作为老师，都肯定不能同意他的言论。但是我认为对这个言论应该是批评、教育或者讨论，

而不是就简单地什么处分啊。我觉得我没有处分的权力。

胡：我想问一下，您担任这个教职工作担任多久了？

卿：十六年，学校创办开始就一直是。我就一直是创办校长至今。

胡：十六年。您在遴选每一个老师的时候，您最看重的标准是哪些？您觉得一个老师他最看重的标准，您的价值观，十六年来的心得是什么？

卿：我肯定的是他对他的对象，对学生的爱和他对职业的爱，这肯定是第一要求的。如果他不爱他的职业，我要他干什么呢？
（观众热烈掌声）

胡：范老师符不符合您的第一标准？

卿：他肯定啊。因为他很爱他的学生，很爱他的职业。他平时上课那是非常（有）激情的，准备都是很充分的。可以找他的学生问，没有关系。他的学生是非常地喜欢他的。而且也都喜欢他的激情。

胡：那经过这次言论风波之后，有没有学生或家长向您提出要求或抗议呢？

卿：他的学生都没有。学生倒是给我提说希望一定要开导和原谅。他本身班上的学生（说）啊，一定要开导、原谅和帮助。他们还尊称（他）为“范老”。他们给我发短信，说校长啊，你一定不要说开除什么的，要顶住压力……



拆书家讲解引导

这个节目播出时，关于“范跑跑”的讨论正在网络上硝烟弥漫。节目组不仅请到范美忠，而且请到他的校长出来发言。这时，所有人都想知道校长对范美忠如何评价。相信大部分主持人会很快问“校长，你平时是如何评价范美忠老师”，或诸如此类的问题吧。

但是，胡一虎没有直接问校长对范美忠这一位老师怎么看，而是先跳出来，问他对老师的评价标准是怎样的（显然这是对下面问题的铺垫），然后再落回到范老师在这个标准下会得到怎样的评价。

这个迂回非常重要。想想看，如果胡一虎上来就问“校长，你如何评价范美忠老师平时的表现”，校长回答说“他是一个很爱学生、很敬业的老师”，那么，观众中讨厌范美忠的人很可能会认为校长在包庇他，因为这和他们的固有认知相冲突。

而现在，校长说出他对所有老师的评价标准，每位观众都赞同，报以热烈掌声。主持人再提问，校长回答说，范美忠老师一贯的表现是符合这个标准的。于是，连那些本来仇视范美忠的人都陷入了思考，不少人开始反思自己的论断是否过于片面。

胡一虎很擅长用“在标准层面提问”的技巧。还记得吗？在片段6.4中，节目开场他问范美忠的第一个问题也是：“教师这个职业在你看来是很神圣的职业么？”

先不问这一件事，而问对方或自己对这一类事如何看待或如何衡量，这是“在标准的层面思考问题”。这种思维模式体现在提问上，可以

帮助我们进行非常重要、有效的反思。

之前在片段4.2中，我们讨论了如何通过标准的层面策划说服进路，从而影响对方的理性判断。现在，我们发现把“在标准的层面思考问题”这一模式应用到提问之中，效果极好。在标准的层面问别人，促进别人全面思考问题，表示自己的好奇以及对对方的尊重；在标准的层面问自己，则提醒自己超越偏见，打开思路，系统思考。

举个例子，你提议年底部门组织员工去九寨沟，而某位公司领导不同意。一般人的第一反应是问领导：“您为什么不同意？”然后领导可能说：“时间太长、成本太高。”这样你就陷入了一个境地——要么承认他对，要么证明他错。

另一种常见反应是问：“如果不去九寨的话，您觉得去哪儿好？”这样提问效果也不好。因为对方若说“我们不如去郊区找个农家乐采摘吧”，你就又陷入同样的境地——要么听他的，要么你得努力证明那样还不如不去。

而善于提问、善于反思的人会怎么问呢？

首先，我在标准的层面思考问题：今年年底部门活动是去九寨沟，还是去别的地方，这是一件事；这件事属于部门搞团队建设这一类事。然后，我问对方考量这一类事的标准：“关于部门搞团队建设，您认为要考虑哪几个方面？”

领导可能会答：“要考虑成本。”

我记下来，继续问：“还有呢？”

领导：“时间。”

我：“还有么？”——显然，如果只要考虑这两方面，那么最优方案

是哪儿都不去。

领导想想后说：“当然也要大家玩得开心，还要促进团队的向心力。另外，注意安全，去九寨沟的话，安全问题得更重视。”

——这时，我作为提问的人，发现自己之前确实想得片面了，只想大家要玩得开心，没重视时间和安全问题。

只要有一方有意识在标准层面提问，双方就不容易陷入对立境地，而是都考虑得比之前更全面了。

再举个例子。一个男孩努力追求一个女孩，女孩过了一段时间之后发现确实对这个男孩没感觉，狠心拒绝了他。这时，男孩可能提出的问题有：你为什么不喜欢我？你不喜欢我哪儿，我改还不行么？你是不是有喜欢的人了？……

但真正有水平、有内涵、擅学习的男孩会问：你的择偶标准是什么？

所以，在标准的层面提问，作为一个工具，既可以提醒对方，也可以帮助自己把问题考虑得更全面。实际实施起来你可能会发现有些困难，那么不妨分步来进行：

第一步，精确定义你现在想和对方讨论的是哪一件事；

第二步，这件事属于哪一类事；

第三步，问对方或问自己，对这一类事的衡量标准应有哪些。具体问法可以口语化一些，例如：

“确实，你说的这一点很重要。那么关于……（这一类事），你还看重什么？”

“你会从哪几个方面来考虑……（这一类事）？”

“关于……（这一类事），你觉得达到哪些效果就比较令人满意了？”

“现在公司关于……（这一类事）有哪些制度、规定？”



1. 【A3】 你鼓足勇气找领导去谈涨工资。领导热情地认可了你过去一年的表现，他是多么看好你，同时向你说明了诸般客观困难，帮你畅想了种种美好未来。最后拒绝了你的要求。你很失望。你想拿到年终奖就辞职。晚上平静些了，你反思自问：

（1）是哪一件事让我想我辞职？

- A. 他拒绝给我涨工资。
- B. 我觉着不受重视。
- C. 这一年的付出和回报不成比例。
- D. 换一份工作我会有更好的收入和前景。

（2）这件事属于哪一类事？

- A. 我的面子这一类事。
- B. 我的价值这一类事。

C. 我的职业发展这一类事。

D. 我的谈判能力这一类事。

(3) 关于这一类事，我可以从哪些方面来考虑？

2. 【A3】 一位你一直感觉合作非常愉快的同事，今天为一点小事（在你看来是小事）在办公室对你大发雷霆，说忍你很久了，现在实在受不了了，随后摔门而去。你的感受混合着困惑、愤怒、自责和难堪。事后你反思自问：

(1) 现在让我感受很糟糕的是哪一件事？

A. 他当众责骂我。

B. 我一直把对方当好朋友，五分钟前才知道他一直对我有这么大意见。

C. 后面可能无法继续合作了。

D. 我的情绪也起来了，但无处发泄。

(2) 这件事属于哪一类事？

A. 他这种人的情绪控制这一类事。

B. 我日后如何跟他相处这一类事。

C. 我觉察他人情绪的能力显然很差这一类事。

D. 我现在怎样纾缓情绪这一类事。

(3) 关于这一类事，我可以从哪些方面来考虑？

3. 【A3】 你看完一本推理小说《嫌疑犯X的献身》，非常赞赏，热情推荐给一位爱读书的朋友。没想到，他说，他从来不看推理小说。你可以怎样提问？

A. 可是这本和一般的推理小说不一样/非常好看的！

B. 为什么啊？

C. 你选书的标准是什么？/你都看什么样的书呢？

D. 你是觉得推理小说太费脑子吗？

E. 其他：

片段8.4

•遇到指责要提问•《管理技能开发》片段RIA

R 阅读 原文片段



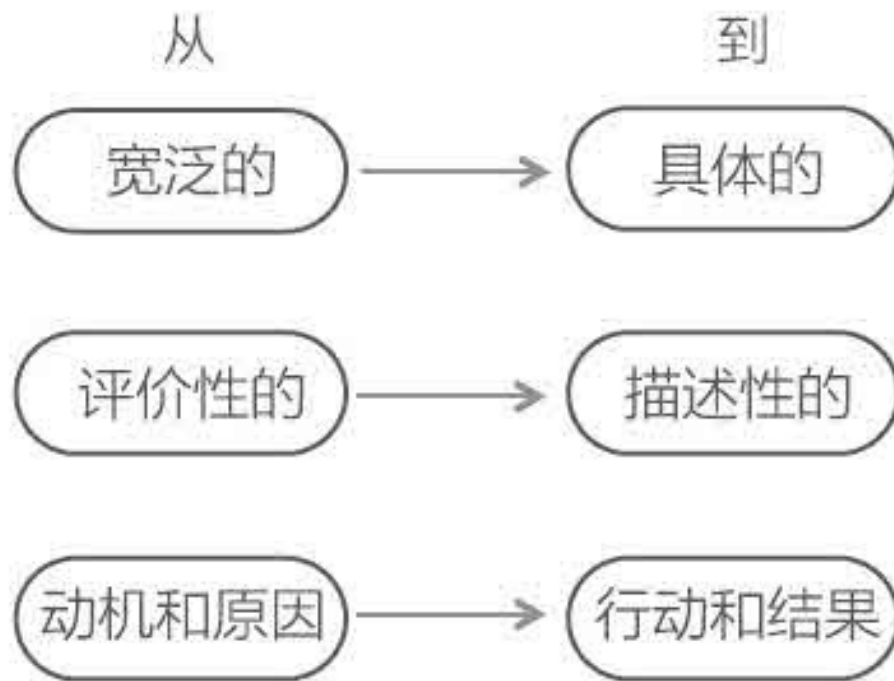
[美] 大卫·A. 惠顿、金·S. 卡梅伦著
戴维智，等译
清华大学出版社
2011年出版
定价：79元

《管理技能开发》，433页

未经训练的发起人的抱怨常常过于宽泛，而且有过多的评价，因此不是一种有效的问题陈述。你很难对一种宽泛的、模糊的评论做出反应，如“我们开会时你从来不听我说的东西”，再加上一个评价性、批评性的评论，诸如“你显然对我说的内容没有兴趣”。除了无法对你的冒犯行为提供细节描述外，激动的发起人还常会从一些特殊的事件上对你的动机或个人优势与不足作出归因。如果你们两个想将这种针对个人的抱怨转化为共同的问题，你必须对谈话的方向重新定位，从泛化的、评论性的控诉转向对具体行为的描述。

问题在于，当你遭到不公平、不公正的指控时，你很难做到不予以回击（“哦，对呀，本来我不想这么说你，但是既然你提到了这个问题.....”）。可以使你保证自己的思想集中于将个人攻击转化为共同的问题解决的唯一最佳方式就是，将你的反应局限在问题上。如果你坚持澄清问题，你会得到更高质量的信息，并且达成共同解决问题的承诺（图7-5）。

转换抱怨……



运用澄清问题：

“你能给我举个例子吗？”

“你那个名词/概念是什么意思？”

“你能帮我弄清你得出结论的基础是什么吗？”

“它何时成了你的问题？”

“它多久发生一次？”

“哪些具体的行动使你觉得我对这个问题置之不理？”

“我的决定有哪些有害的后果？”

图7-5反应者有效使用澄清性问题



拆书家讲解引导

遭到批评和抱怨时，让自己的第一反应变成提问。

在《拆出你的沟通力I》中，表达能力片段2.4说的是如果你对别人有意见、有抱怨，用“XYZ表达法”可以达到较好效果。那么，如果别人对你有意见，来找你抱怨，一般情况下他们会这样表达吗？不会的。没有受过沟通训练的人，通常表达意见和批评的时候，会是宽泛和评价性的，而不是具体和描述性的，会纠缠动机和原因，而不是着眼于行动和结果。

这种情况下，已经熟练掌握“XYZ表达法”的你，最好的回应方式是通过你的提问，促使对方说出“XYZ”来——“你能否给出一个我的行为影响到你的具体例子？”“当我那么做，对你的工作有哪些特别的影响？”“那件事情发生时，你的感受是怎么样？”

一旦你确定自己已经完全理解了发起人的抱怨，就可以通过询问发起人有什么解决方案，来进入方案生成阶段。将注意力从消极转向积极、从过去转到未来，这样讨论会有重要转变。

遇到指责要提问，这不仅仅是一种说话技巧。尝试过之后你会发现，在这样的提问下，不仅来势汹汹的对方会平静下来就事论事，而且自己内心的防御反击的念头在逐渐消融，然后有可能认识到自己真有考虑不周或行动不妥之处。若能如此，当下来说，你和对方解决了分歧；长期来看，你自己收获了成长。



学习者拆为己用

1. 【A3】 请翻到片段6.5中《革命之路》的那段对话，根据本片段的拆解指导加以改编。改编要求：假设自己是丈夫，当妻子指责“你是不想去巴黎了”“你没有胆量争取内心想要的东西”时，你运用“澄清问题”来引导妻子说出“XYZ”。

2. 【A2】 其实你心里知道，下次再遇到别人气呼呼来找你，劈头盖脸一顿指责，你仍很难把防御和回击的自然反应变成提问。不妨邀请你最信任和亲密的人，一同回忆你们上一次吵架，在平静的状态下讨论，哪些话换成提问之后效果会好一些。

片段8.5

•五个“为什么” 杜绝浪费生命•《丰田生产方式》片段 RIA

R 阅读 原文片段



[日]大野耐一著
谢克俭、李颖秋译
中国铁道出版社

2014年出版
定价：46元

《丰田生产方式》，21页

你对于一种现象连续问五个“为什么”了吗？这样做，说来容易，做起来就难了！比如，一台机器不转动了，你就要问：

①“为什么机器停了？”

“因为超负荷保险丝断了。”

②“为什么超负荷了呢？”

“因为轴承部分的润滑不够。”

③“为什么润滑不够？”

“因为润滑泵吸不上油来。”

④“为什么吸不上油来呢？”

“因为油泵轴磨损松动了。”

⑤“为什么磨损了呢？”

“因为没有安装过滤器，混进了铁屑。”

反复追问上述五个“为什么”就会发现需要安装过滤器。

如果“为什么”没有问到底，换上保险丝或者换上油泵轴就了事，那么，几个月以后就会再次发生同样的故障。

说实在的，丰田生产方式也不妨说是丰田人反复问五个“为什么”，积累并发扬科学的认知态度，才创造出来的。

自问自答这个五个“为什么”，就可以查明事情的因果关系或者隐藏在背后的“真正的原因”。

丰田生产方式的根本目的在于彻底杜绝浪费。这一点已经在前

一章讲过。“为什么会产生浪费呢？”由于提出了这样的问题，就探讨了企业继续存在的条件，即利润的意义，以至于人的劳动价值的本质意义是什么也可以得出答案。

就生产现场而言，既要重视“数据”，更要最重视“事实”。一旦发生问题，如果原因追查不彻底，解决办法也就不会奏效。因此，我就反复提出五个“为什么”。这构成了丰田式科学态度的基本内涵。



拆书家讲解引导

有些人成长得快，五年可以取得别人二十年才能取得的成就；有些人成长得慢，每次同学聚会都觉得自己抬不起头。两种人的区别，除了爸爸的身份不一样，更普遍的就是：成长慢的人把很多时间和精力都浪费掉了。他常常是遇到问题就“换一根保险丝”，然后反复解决同一类问题。

比如，夫妻之间有争吵很正常，但是，如果总为同一类事吵架，不仅非常消耗精力、感情，而且双方内心中会觉得这些问题根本无法解决，陷入“习得性无助”的状态。

成长快的人善于反思，遇到问题能够找到根源，从而不会把时间、精力耗费在同一类问题上——要找到问题的根源，就要以一种打破沙锅问到底的态度，反复探求某一问题的本质。

追问五个“为什么”，这听起来也没什么神秘的。但大野耐一居然

说，这就是他创立的“丰田生产方式（TPS）”的根基——全球制造业竞相学习的这些方法，最初得以发现和确立，都是因为他们别人觉得已经没有问题的地方不断地追问“为什么”。

TPS影响之大，非制造行业的从业者可能难以想象。美国麻省理工学院把TPS总结为“精益生产”，说它“是一种不做无用功的精干型生产系统”。

如果我们的人生能够不做无用功，该多好啊！那么，怎样对自己的经验或体验（尤其是遇到的挫折和问题）进行反思，就算是有效的学习了，就能促进自己的成长了，就可以不在一个地方跌倒第二次了？我们来一起试一试用五个“为什么”进行反思。

例子：又要过年了，丁丁想到要回家面对父母、亲人，无比痛苦。丁丁可以这样自问：

① 为什么觉得很痛苦？

——因为他们会问我，你怎么还没有女朋友啊。

② 为什么这个问题让你觉得痛苦？

——因为这样让我压力很大。

③ 痛苦和压力本质上是一回事儿。那到底为什么？

——因为我自己为此已经很难受了，却还要面对他们的追问，不但得不到理解，感觉还像在伤口上撒盐。

④ 为什么爸妈不仅不能理解你，反而责怪你？

——因为他们没想过我的压力，也不知道我的痛苦。

⑤ 为什么他们不知道？

——也许我可以趁着回家，在他们提起这件事之前，先跟他们聊聊。

这样的反躬自问，能帮助丁丁发现自己问题的根源不是没有女朋友，而是没有认清自己的压力源。若他自己都不清楚，父母怎么可能会清楚？并且，追问到最后，产生了一种可能的解决方案，就是主动跟父母坦诚沟通。若沟通了，解决了，那么明年过年就不会再过多为这事痛苦了——在这个意义上，丁丁的人生中少做了一些无用功，杜绝了一些精力的浪费。

特别提醒，用连续质问来反思问题本质的方法，可以用在自己身上，也可以用在下属身上，但如果用在朋友、同事身上，就要小心措辞，详见片段9.4。



1. **【A1】** 回顾过去一年中，自己的时间和精力使用情况——对每个人来说，时间和精力是最大的成本——有哪些属于“浪费”？挑出一两项来，分别追问和反思，从“为什么会产生浪费呢”开始。

2. **【A1】** 若你换过工作，那么，有哪些做事方式、思维模式或人际习惯，在上一份工作中花了你不少时间精力，而在这一份工作中一如既往。不去评判那样是对还是错，只是试着追问自己五个“为什么”，看看会出现什么结果。

3. 【A2】 如果你做了 1 和 2 的拆为己用题目，有所感触，能否写一篇文章？写好之后，可以发在自己博客或者微信朋友圈里，也可以发送给拆书帮微信公众号，我们会择优推送给所有拆书帮的小伙伴。

片段8.6

• “垂直箭头法”帮你认识自己• 《伯恩斯新情绪疗法》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]戴维·伯恩斯著

李亚萍译
中国城市出版社
2011年出版
定价：49.8元

《伯恩斯新情绪疗法》，216页

使用垂直箭头法可以找出下意识思维的“元凶”——隐性假设。垂直箭头是一种简单的表达形式，它专门用来引出问题。例如“如果这是真的，我们为什么要为此烦恼呢”。在这个示例中，每个向下箭头引出的问题都写在箭头旁的引号中。如果写下下意识思维，你可能会问自己这些问题。这一流程形成了下意识思维链，链的底端将揭示抑郁症的根源。

医生B很可能会认为我是个二流医生。



“如果他真的这么想，我为什么要为此而烦恼呢？”

那就意味着我真的是个二流医生，因为医生B比我专业多了。



“假设我是二流医生，这又怎么样？”

这会意味着我是个大废物，意味着我一无是处。



“假设我一无是处，我为什么要为此而烦恼呢？那又怎么样？”

然后，这话一传开之后，每个人都会知道我没用，然后就没人尊重我了。我会被扫出医学界，得到其他州混饭了。



“那又怎么样？”

这会意味着我毫无价值，我会觉得很惨，恨不得去死。



拆书家讲解引导

片段8.6和片段8.5很相像，确实，心理学认知疗法和生产制造管理这两个风马牛不相及的领域，不谋而合地推崇相似的追问方式，用于反思自省、促进成长。有一点区别是：片段8.5的五个“为什么”追问法主要用于处理客观存在的问题，片段8.6的“垂直箭头法”用于解决内在认知的问题；前者用于追问外在事物的本质，后者用于省察主观认知的根源。

在用途上，五个“为什么”追问法主要用于解决问题，“垂直箭头法”主要用于处理情绪。

在技巧上，“垂直箭头法”不是简单地问“为什么”，而是深究自己平时意识不到的、深层的压力源，进而是待人接物的标准、思考问题的习惯，以及更深层的价值观。

我们延续片段8.5的例子：丁丁过年回家，担心父母追问为什么还没有女朋友，在问自己五个“为什么”之后，他决定跟父母坦诚沟通。结果，沟通的情况大大出乎丁丁的意料，他的老父亲、老母亲一把鼻涕一把泪地跟他倾诉，因为他不按时结婚，他们承受了多少来自亲戚的压力和白眼。他们根本不听丁丁的解释。最后，他父亲甚至说：“你哪怕结了婚马上就离呢，我们也不至于这么丢人！”

丁丁心中怒火渐起，觉得他们纯粹是自私，把压力转嫁到自己身上。他没克制住，和父母吵了起来，不能免俗地经过了飙泪和摔门而出的情节，他回到自己的房间，嘲笑自己的天真，觉得这问题解决不了。这时，一丝尚存的理智提醒他，再试试用“垂直箭头法”来内省自己的认知问题：

父母根本就不关心我的幸福，只考虑他们自己丢不丢人！



“如果他们真的这么想，我为什么要为此而生气呢？”

那就意味着他们不是真的爱我！



“假设他们确实不是真的爱你，又怎样呢？”

如果父母都不爱我，这世界上就不会有人爱我了！



“如果这世界上没有人爱你，又怎样呢？”

那我就会很孤独，一直孤独到老，孤独到死。



“孤独终老对你来说意味着什么呢？”

意味着我的一生毫无价值。



“‘孤独的人的一生是没有价值的’，这个认知是对的吗？”

.....

当然，自省的结果也有可能是这样的：

父母根本就不关心我的幸福，只考虑他们自己丢不丢人！



“如果他们确实是这样的，那又怎样呢？”

父母应该为孩子着想的，而不能只是自私地考虑自己。



“如果他们就是自私地考虑自己，又怎样呢？”

那他们就不配做父母！我干吗要累死累活买火车票、大包小包回家来看他们？



“‘自私的人不配做父母’，这个认知是对的吗？”

.....

你会发现，这样的追问和反思，无论是往哪一个方向，只要进行得足够深，都能帮助自己摆脱情绪，进而认识到自己一些隐藏很深的价值判断。

一个可以熟练运用“垂直箭头法”且总能够通过事件和情绪来认识到自己的深层认知，并加以反思的人，会成长为一个包容的人、一个豁达的人、一个尊重他人的人——用心理学术语来说，一个心理资源丰富的人。这样的人有强大的承受力和自我修复的能力，担得起别人担不起的担子，受得了别人受不了的挫折，爬得上别人爬不上的高峰。



学习者拆为己用

1. 【A3】 请找到电影《革命之路》，从头到尾看一遍。然后，代入妻子的角色，反思一下自己的认知，从“去不了巴黎对我来说意味着什么”开始追问自己。

2. 【A1】 反思你对事业的规划和生活追求的目标，追问自己对成功的衡量标准和其背后的价值观是什么。人的快乐和自我评价很大程度上并不取决于客观的成就、收入、他人的评价，而取决于自己的认知。

3. 【A2】 如果你做了 1 和 2 的拆为己用题目，有所感触，能否写一篇文章？对自我的追问会比较痛苦和隐私，那么写好后不贴出来，自己留存也是好的。

第九章

提问力之促进学习

片段9.1

•提问价值的90% 你还没用•《成功教练10步骤》片段
RIA

R 阅读 原文片段



[美] 索菲·奥伯斯特因著
陈俐译

中国铁道出版社
2010年出版
定价：31.8元

《成功教练10步骤》，126页

人们怎样才能跳出以往的条条框框，开始崭新的生活？哪些事物能够帮助他们发掘自己的无限潜力？能够帮助教练对象将理想变成现实的终极工具是什么？

提问。

提问常常能够引发人们深层次、创造性的思考——它的力量不可低估。

教练机构是这样解释提问的重要性的：它通过提问引发思考而不是直接告知的方式，为我们开启了认识自己的那扇窗。问题能够逾越人们的心理防线，促使他们设计出能够迅速提升自己的方案。



拆书家讲解引导

传闻说，大部分人只使用了大脑10% 的能力。这个说法不知真假，不过有一件事肯定是真的：大部分人只使用了Word或Excel 10% 的功能。

还有，大部分人只使用了提问的10% 的价值。

《成功教练10步骤》这本书由ASTD（美国培训与发展协会）推出，主题是近年来大热的“教练技术（Coaching）”。教练原本是体育行

业的角色，但教练的方法论近年越来越多被引入到企业学习中，和引导技术（Facilitation）、行动学习（Action Learning）、拆书帮等成人学习方法论一起丰富了组织学习的实践类型。

教练，顾名思义，要在某项技能上有较高水准，并能贴身指导学习者去学习和应用该项技能直到熟练。

培训师通常是所授主题的专家，还要会精彩表达，结合学习者需求进行演绎。他在培训现场同时提供所学知识和配套学习方法。

拆书家，他把优秀致用类图书的知识片段拿出来，使用一些通用技术来帮助学习者将之转化为自己的能力。学习者所学知识来自图书。拆书家不必是专家（因为图书作者是专家），只要做到RIA三环节；拆书家也不必表达得多精彩，只要能帮助学习者拆为己用。

引导技术和行动学习则根本不需要一个专家或者知识提供者，因为它们的主要目的不是学习知识或技能，而是战略落地、问题解决、团队合作等。主持者（无论头衔是什么）的技能体现在能引领大家一起设计学习项目、深度会谈、诱发思考、反思经验、解决问题、持续实践.....

无论是教练、引导者、催化师、促动师，还是团队学习主持人、拆书家、培训师.....都算是学习促进者。

真正高效的学习促进者所创造的价值是巨大的。不信的话，你可以去打听一下这些角色每小时的酬金。

然而，你即或不从事这些职业，也一样可以是学习促进者，一样可以创造价值，照亮他人，照亮自己。

管理者最好是学习促进者，下属跟着你可以更快更好地掌握工作技能——而不少领导只知道给“正确答案”，然后抱怨下属成长太慢。

父母最好是学习促进者，孩子可以从你这里得到你的人生经验和独立思考能力——而大多数父母把经验之谈唠叨一遍又一遍，孩子却听不进去。

丈夫最好是学习促进者，妻子也一样——因为“夫妻之间不应该是磨合的关系，而应该是互相培训的关系”。

朋友最好是学习促进者，而不仅仅是一起吃喝闲聊、互相吐槽的人——其实每个人都知道朋友中谁是对自己成长帮助最大的那个，并对他心怀感激。

职场工作者最好是学习促进者——如果你在公司里不仅做好了本职工作，而且能帮助他人提升，那么你在组织中的价值和影响力会大大增加。

你自己最好是学习促进者，因为帮助他人学习，最大的受益者是自己。“最好的学习方法是教会别人”，通过促进他人学习，自己能够更深刻地掌握相关知识。顺便，你还能够提升“当众表达的能力、即时回应的能力、辅导能力、归纳演绎能力、超越思路的能力……”。

本书中列了近百个A（学习者拆为己用）环节，如果你实践了其中任何一个，把相应的R部分的知识转化为你的能力了，那么我就是你的学习促进者，因为你自己就算读到过那个片段的原书，也很可能是读过“就没有然后了”。

如果你曾把本书中任何一个RIA片段拿去教其他人，那么你已经开始成为学习促进者了。

提问是学习促进者的终极工具。

也只有把提问能力用于促进他人学习，才能彻底释放出它的能量。

提问若是一门武功，那你可以练来为强身健体（到第一层“助推交流”）、为扬眉吐气（到第二层“博得尊重”）、为修道养生（到第三层“反思成长”）。

但这门武功还可以济世救人。

侠之大者，为国为民。



1. 【A1】 在你学生生涯中遇到的老师、职场生涯中遇到的领导中，哪一位对你影响深远，而你对他心存感激？希望在你的人生中有过至少一个这样的人，不妨问到他的联系方式，送他这本书作为小小礼物吧！

2. 【A2】 你想成为某人的学习促进者吗？比如帮助某人，把任何一项沟通技能，或任何一项你拥有的其他技能，变成他的技能。若能做到，这会给他和给你自己带来哪些价值？

片段9.2

•提问引发主动学习•《态度改变与社会影响》片段RIA



阅读 原文片段

《态度改变与社会影响》，164页

主动创造的信息能够引起心智投入，并且这一投入的产物——认知反应——是难忘的。从理论上来说，阅读信息能够取得相同效果；但是，只有当受众对信息进行了大量系统的分析从而产生了众多的认知反应时，才能取得相同的效果。例如，研究表明，当通过提醒受众注意信息的高度个人相关性而提高了系统化心理加工量时，由信息导致的态度改变就会更持久。我们似乎总是能够更好地记住我们自己对某一信息的反应而不是信息中所包含的具体内容。附带说一句，这一事实对于进行主动学习（Active Studying）——自我测验、写总结和知识整合——而不仅仅是简单地被动阅读和听讲而言，是一个非常有利的论据支持。从某种意义上说，这种积极主动投入的方式能够让你“拥有”信息，而不仅仅是暂时地借用信息。



拆书家讲解引导

作为学习促进者，如果你认为学习的核心是灌输知识，那么就一定会以表达为主（有可能你的表达和演绎经过精心准备，呈现得非常精彩，学习者会听得如醉如痴，把一本笔记本都写满了）。但若你认为，现场学习能产出的最宝贵的东西是学习者自己主动创造的信息，那么你的核心动作就一定是提问，而且会把现场的大部分时间交给学习者，让他们在你提问后有充分的时间去创造信息、讨论、表达。

在我的课上，我有时讲到一半会问大家记笔记了没有。很多学员认真点头，有人拿起自己的笔记翻给我看。大部分记的都是我的原话。我会赞赏这样的学习态度，然后解释：“在成人学习中，最不值钱的就是你记的这些信息。这些都是知识，而你有无数种渠道得到这些知识。你主动创造的信息才是最有价值的。如果今明两天你最大的收获就是满满一本子笔记，这就叫买椟还珠。”

什么是好的学习笔记？这取决于学习的目的。如果是为了考试，那么老师提供的信息就是最值得记的笔记。但如果是为了提高自己能力的成人学习，有价值的笔记只能是自己主动创造的信息——因为这种信息才具备“高度的个人相关性”。

这并不容易。大部分学习者已经在多年的学校教育中固化了学习模式，认为学习就是“简单地被动阅读和听讲”。

正是因为这个现实，学习促进者的存在才更有价值。因为学习促进者的价值就是帮助学习者投入心智，把知识与自己关联起来，从而在学习中主动创造信息——若这些事情学习者自己就能做得很好，那么就不

需要学习促进者啦。

片段9.2从认知心理学的角度阐释了主动学习就是要让学习者来产生认知反应。原书中紧接着根据实验研究给出了主动学习的方向。后面的内容较长、较专业，这里不引用了。简要说来，研究结论是：学习者最有效的加工信息的方向，和成人教育学提倡的学习促进者应当努力通过提问来引导学习者的方向，二者不谋而合，相互印证。在拆书帮，我们把这些结果演绎为“拆为己用”的三个核心动作：**A1**，激活学习者相关经验；**A2**，催化学习者行动和应用；**A3**，促动学习者参与现场演练。

所谓拆书家，只要能够把致用类图书的片段加工成这三个方面的问题或要求，就能促进一群学习者的现场演练、反思讨论、规划行动、角色扮演。所以，拆书家大概是最容易做的一类学习促进者。

怎么把知识加工为这三个方面的提问呢？这本书的任何一页都是例子。



1. **【A1】** 大学时，有一位老师对我们说，想要真正了解西方文化和艺术，一定要先读《圣经》，否则绝大部分西方经典小说都不好理解。我找了本《圣经》读了，越读越不信，有很多疑问。我拿这些问题去问一个牧师。他回答了我。

两周之后，我发现自己完全记不起来他是怎么跟我解释的了，但我清楚记得我的每个疑问是怎么表达的。

之所以想起这件事，是因为读到片段中的那句“我们似乎总是能够更好地记住我们自己对某一信息的反应而不是信息中所包含的具体内容”。

你有类似的经历吗？请尽量写下来。这样，那句话对你而言就不再是一个客观的信息，而是与你个人相关了，你真正“拥有”了那句话中包含的思想。

2. 【A2】 讲解产品、辅导下属、教养儿女、劝说他人.....你在工作和生活中会涉及哪个情境？请加工一个具体例子，说明你可以在该情境下促进对方主动学习。

3. 【A3】 这本书读到这里，你已经了解了拆书家RIA环节的操作方法了吧？想不想自己试一下？把你最近读到或听到的一段致用性知识（可以是书上的片段，可以是领导讲的话，也可以是培训师讲的内容.....）当作R，设计简要的I，再设计几个提问，涵盖A1、A2、A3三个方面中的任意一两个即可。

欢迎你把自己设计的RIA环节通过拆书帮微信公众号发给我们。

片段9.3

·没有答案的老师是好老师? ·《马奇论管理》&《高明的心理助人者》 片段RIA



阅读 原文片段



[美]詹姆斯·马奇著
丁丹译

东方出版社
2010年出版
定价：38元

《马奇论管理》，摘录自183 ~ 184页

我在这个世界学到了很多，大部分是通过教而学到的。

老师的工作是建构一个世界，使得人们通过自己的眼睛发现自己应当做什么。我想我善于倾听学生，只是适当介入一点点，问：“你想到过这点吗？你想到过那点吗？”

要常常问自己都不知道答案的问题。很多情况下，你是通过问题作推测，而且你自己不一定相信这些推测。

我的工作不是告诉人们正确答案是什么，而是提醒他们，他们此刻拥有的答案不是全部的答案。



阅读 原文片段

《高明的心理助人者》，148页

在当事人情切切地要讨论问题或阐述观点时，他们往往只是描述了情况或观点的一个方面。探究可以用来帮助当事人全面考虑其问题和机会。在以下例子中，当事人是位经理，他与一位年轻、聪明、野心勃勃、颇有攻击性的妇女共事，这位妇女会耍弄人际关系，为自己谋利。这位经理对于他的窘境十分气恼。

咨询师：我一直在想，不知道你是否看到这里面的积极方面，

看到其中的一些机会？

当事人：我不明白你的意思，这只是一场灾难。

咨询师：是这么回事，你给我的印象是，你是个相当聪明的人。我想这里面是不是有些教训可以吸收？

当事人（停顿）：噢，是的，你知道我往往会忽视周围的人际纠纷，但是现在这种纠纷就在我眼皮底下搞起来了。只要有人存在，就会有人际纠纷。我认为她搞人际关系是为她自己捞好处，但是我不想去玩弄她的把戏，或某些不能让我保持自己正直性的东西。不过，对这类事情只是一味躲避的做法，看来也应该结束了。

问题局面也有它的另外一面。它是重新思考和重新学习的机会。循此思路，问题便成为建设性变化的激励因素。当事人可以从所有这一切中学到一些东西。借助这个机会，可以领会工作场所中的两性动力学，同时也是探索“积极”人际关系技能的机会。



拆书家讲解引导

失败才不是成功之母呢。

真要把失败比作母亲，她生出来的一定有苦毒、恼恨、忿怒、忧虑、恐惧……却不见得能够生出成功来。除非，有人能够提醒和帮助失败者对失败进行反思。

通过提问促进他人反思的妙处在于：你不需要自己先想出他能从中收获什么就可以去提问，提醒他自己想出可以收获什么。而我们很多人

都觉得，自己有一桶水，才能给别人一碗水。

伟大的管理思想家、斯坦福大学商学院教授詹姆斯·马奇强调，老师的工作根本不是告诉学生正确答案。尤其是成人学习，绝不是把老师桶里的水倒到学生碗里！每个成年人自己已经有不少经验了，只要有人提醒他、协助他把经验变成经验值，就足够好。

所以，通过提问促进学习，这个方法最有意思的一点是：你不需要知道答案，就能向他提问。更有意思的是：知道（或自以为知道）答案去提问，效果反而不见得好。

你有苦闷时最希望找谁去点拨？最好的情况是找一个有答案、善提问的人，最差的情况是找一个没有答案也不懂提问的人。前者可遇不可求，后者你不会去找他。那么，还有两种人，你宁可找谁？一种是自以为有答案、不问你的想法的；一种是没有答案，但善于通过提问启发你思考的（图9-1）。

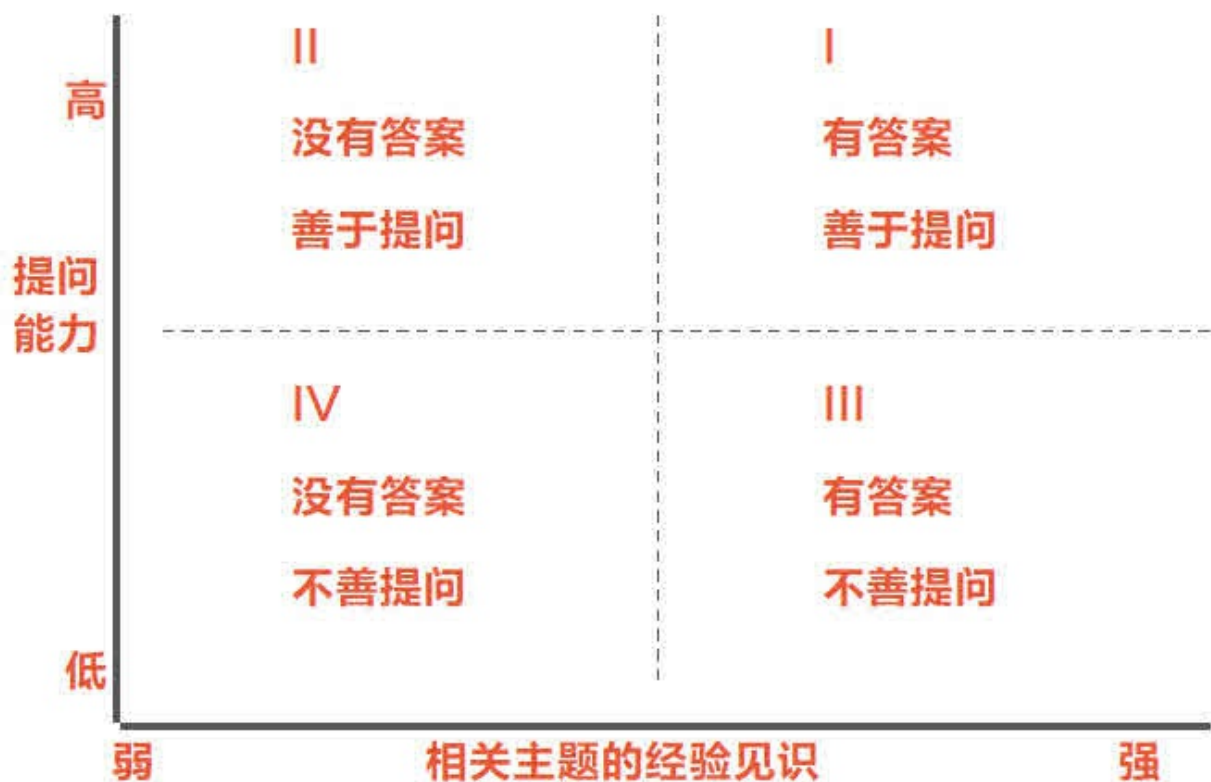


图9-1：难以抉择时你会找II还是III？

总之，有朋友遇到苦处来找你时，有下属遇到挫折来找你时，你都应当先用主动倾听的技巧帮助对方平复情绪。然后，如果时机合适，你可以邀请他去思考能从失败中学到什么。有了你，他的失败才可能成为成功之母。

最有意思的是——如马奇所说——通过向人提问和提醒，你自己可以学到更多。



1. **【A3】** 自己编写（或与人讨论合作编写）一个案例，要求尽量包括图9-1所示的四种情况。

2. **【A2】** “有答案，善于提问”的明师可遇而不可求，在拆书帮中，拆书家的作用是产生提问，而拆书家选的图书片段的作用是提供答案。结合起来，就是难能可贵的“第Ⅰ类人”了。你可以到 www.chaishubang.com，查看在你所的城市有没有拆书帮分舵（RIA Club）。如果有，你就可以联络舵主，前去参与历练，自己成为拆书家。



1. 由于一些事情，柴娜非常认真地考虑要不要移民。柴娜知道这是一个极重大的决定，所以要多方考虑。她问了一些人。

第Ⅳ类人：父母或亲戚听到后，坚决地认为她绝对不可以离开；或者什么都不懂的朋友随口说“能走赶紧走啊”。

第Ⅲ类人：张三在澳洲混得不错，有丰富的经验和感情。他以自己和身边的人为例，强烈建议柴娜赶快决定、赶快申请。或者，李四从加拿大回来了——自己回来的，老婆变成了前妻留在那边了。李四以自己和身边的人为例，强烈建议柴娜不要移民。

第Ⅱ类人：王五并没有国外生活的经历，他也没急着给柴娜建议什么。他问柴娜，如果要走，有哪些收益和哪些风险，你对事业目标怎么考虑，你的伴侣对此的决心有多大，你的父母对此的态度是怎样的……

第 I 类人：赵六自己有丰富的经验、开放的心态、综合的思考能力，会引导柴娜自己考量，并在她卡住的时候给出建议，偏颇的时候予以提醒.....只可惜，柴娜并不真的认识赵六这样的人，因为有答案又善于提问的人太罕见了。

片段9.4

•推己及人还需将心比心• 《高绩效教练》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[英] 约翰·惠特默著
林菲、徐中译
机械工业出版社
2013出版定价：39元

《高绩效教练》，39页

提高觉察力和责任感最有效的问题应以寻求量化或收集事实的词语开始，比如“什么”“何时”“谁”“多少”。不建议使用“为什么”，因为它经常意味着批评和引起防御心态。而且使用“为什么”和“如何”时，如果客户 [3] 不合格，两者会引发分析性思考，这可能会适得其反。分析（思考）和觉察力（观察）是不同的心理模式，根本不能同时应用并同时达到最佳状态。如果需要对事实准确地报告，对其出处和意义的分析最好暂时停止。如果我们需要以“为什么”开头的问题，最好表达成“是什么原因.....”；“如何”的问题表达成“做这件事情的步骤是.....”这更能引发具体和真实的回答。



拆书家讲解引导

片段8.5强调要问五个“为什么”，片段9.4拆书家讲解引导却说“不建议使用为什么”。为什么呢？

其实并不矛盾。

所有用于问自己，帮自己反思成长的问题，都可用于问别人，成为促进他人学习的问题，但问别人时要特别注意措辞。

就是说，问五个“为什么”能够起到的作用如片段8.5所说：“**可以查明事情的因果关系或者隐藏在背后的‘真正的原因’**”这在自问自答时是有效的，提问他人时一样有效。

只是用“为什么”来连续追问他人，感觉很像批评，易引起防御反应。所以，最好换个措辞来追问，比如用“是什么原因”来取代“为什

么”，用“做成这件事情的步骤是”来取代“如何”。还可以用“怎样”来取代“为什么”。

比如：想问“为什么客户说你的产品不实用？”，换为问“客户是怎么形成你的产品不实用的印象的？”；想问“你为什么在外面找小三？”，换为问“你是怎么变成有家不愿回的？”；想问“为什么你找不到喜欢的工作？”，换为问“你是怎么认知自己的能力和规划自己的工作的？”……



1. 【A3】 请把《丰田生产方式》中大野耐一举的自问五个“为什么”的例子改为促进他人反思的情况。回答不用变，只要把问句中“为什么”的表达都换一下，同一个意思但是语气和缓，避免让他人觉得你在批评或责怪。

①“为什么机器停了？”

“因为超负荷保险丝断了。”

②“为什么超负荷了呢？”

“因为轴承部分的润滑不够。”

③“为什么润滑不够？”

“因为润滑泵吸不上油来。”

④“为什么吸不上油来呢？”

“因为油泵轴磨损松动了。”

⑤“为什么磨损了呢？”

“因为没有安装过滤器，混进了铁屑。”

2. 【A2】 第八章中的哪些A你自己问过自己了？现在，挑几个去问问别人吧！

[3] 这个片段中“客户”指教练对象，即跟随教练的学习者。

片段9.5

•能力越大责任越大• 《决策与判断》 & 《社会性动物》 片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]斯科特·普劳斯著
施俊琦、王星译
人民邮电出版社

2004年出版
定价：28元

《决策与判断》，59页

在一次全国性调查中，舒曼和斯科特要求调查对象回答：“当前我们国家所面临的最重大的问题是什么？”

如果以“开放式问题”（调查对象给出自己的回答）的方式来询问调查对象，那么只有2% 的人认为，当前最重大的问题是能源短缺、公立学校教育质量、合法堕胎或是污染问题。

然而，当舒曼和斯科特将这些回答频率不高的答案纳入到“封闭式问题”中时，情况就完全不同了（在封闭式问题中，调查对象需要从答案列表中选出答案）。大部分的调查对象选择了一个不常见的答案作为国家现在所面临的最重大问题。将这些不常见的回答在答案选项中列出后，它们的备选频率就提高了30倍。



阅读 原文片段

《社会性动物》，摘录自107、109页

在她所进行的一项实验中，洛夫特斯让被试收看了一段描述多车相撞的交通事故的影片。看完影片后，实验者询问其中的一些被试，“当这些汽车相撞的时候速度大约有多快？”另外一些被试也被问到了同样的问题，但“相撞”这个词换成了“相碰”。与那些被问到“相碰”的被试比起来，被问到“相撞”的被试们对车速的估计明显

要快；而且，在看过影片一周之后，他们更有可能（错误地）声称在现场看到了撞碎的玻璃。

引导型提问不仅可以影响对事实的判断（就像在上面的例子中所反映出来的），而且可以影响人们对所发生的事情的记忆。

仅仅让一个关系很近的亲人煞有其事地谈论某些事情，就可以将关于童年的虚假记忆植入年轻人的头脑中。例如，如果一个年轻人的姐姐告诉他：“还记得你五岁的时候你曾经在大学城购物中心走失了几个小时吗？你惊慌失措，是一位上了年纪的男人帮助了你。当我们发现你的时候，你正抓着那个人的手在哭。”在听到这个故事几天的时间里，大多数人会将所植入的记忆，吸收到他们自己的经历之中，会添油加醋地增加一些细节（“哦，是的，那个帮助我的老年人穿着一件法兰绒衬衫”），而且会确信这件事真的发生过——而实际上，它并没有发生。



拆书家讲解引导

《拆出你的沟通力 I》片段1.1的R部分引用哲学家罗素的论述：“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。”拆书家在I部分强调：“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。”

《拆出你的沟通力 II》要结束的时候，我们发现，仅仅通过不同的提问方式就可以让人表达出截然不同的看法，而精心设计的提问甚至可

以改变人对事实的判断和记忆。

你可以在美国律政剧中看到很多鲜活的例子，比如，《傲骨贤妻》（The Good Wife）、《波士顿法律》（Boston Legal）等。因为在英美法系国家的法庭上，律师不可以自己作证，而只能通过精心设计的提问来影响法官的判断、陪审团的观点甚至证人对事实的记忆和表述。有人用超强的沟通能力歪曲事实、谋取私利，有人用超强的沟通能力追求良善、匡扶正义。

所以，把诸般沟通能力拆为己用之后，更要小心。因为能力越大，责任越大。你不小心改变了人家的观点甚至对事实的记忆，是要负责任的！



当你发现自己渐渐成为人群中沟通能力较强的那一个，你是会藏私以维持自己的优势呢，还是会帮助大家一起提升呢？你会如何帮别人呢？

片段9.6

•让学习者学会学习•《培训学习手册》&《旁观者》片段RIA

R 阅读 原文片段



[美]大卫·梅尔著
刘安田、张峰译
企业管理出版社
2006年出版

定价：40元

《培训学习手册（第二版）》，摘录自134页

提问题的能力能够体现出学习者的好奇心，也能在一定程度上体现出他是否是一个好的学习者。让学习者不停地提出问题会对他们的学习及今后的工作有积极的影响。

让学习者成为一个不停的提问者就意味着你在帮助他们克服数年来所受的影响。在我们的文化中，许多人在潜意识里认为，问太多的问题是愚蠢的象征。承认我们不知道，有时是一件很尴尬的事情。在教室的环境下，我们就已经假定别人能够回答我们将要问的问题，恐怕问太多的问题会让我们的同伴感觉我们是愚蠢的。

下面是一些可以鼓励学习者提出问题的方法。

1. 上课时，让学习者站起来，相互问候，就像在一个聚会或是招待会上一样。当两个人相互问候过后，让他们相互问一些与课程内容有关的问题。

2. 让学习者在一张纸上写出他们关于课程内容的三个或更多的问题，然后给他们五分钟，在教室中咨询任何一位学员，来获得这些问题的答案。

3. 将学习者两两分组，其中一个人指定为A，另一个人指定为B。让A不停地问B五分钟的问题，这些问题可以是A知道答案的，也可以是他不知道答案的。

4. 给学习者一些大的贴纸，让他们在每一张贴纸上写出一个与所学内容有关的问题并将此问题贴到一个问题板上或是一张挂图上。在课间休息时，让学习者阅读这些问题，摘下他们能回答的问题。休息后，让学习者向全班同学读出他摘下的问题并说出他自己给出的答案。



阅读 原文片段

《旁观者》，76页

传统上，苏格拉底亦被称为伟大的老师。对此称呼，他本人应该没什么意见。但是，他从来就没有说过自己是个老师，事实上他也是一个利用教学法、引导学生学习的人。苏格拉底的方法并不是“教的方法”，而是“学的方式”，一种特别设计的学习法。苏格拉底对诡辩学派的批评就是因为他们太强调教的一方，并认为老师教的是“学科”。苏格拉底则觉得这种看法没有意义，他以为：老师教的不是“学科”，而是“学习方法”，学生从而学到该学科的知识。



拆书家讲解引导

第八章讲的是通过提问促进自己学习（反思成拆书家讲解引导长），第九章之前讲的都是通过提问促进别人学习。这里，最后一节说，学习促进者的终极追求，是为学习者设计出“学的方法”，提升他的学习能力。

怎么设计呢？第一个原文片段中列了四条，还有七八条没有抄完。方法很多，殊途同归，都是想方设法让学习者提问，通过提问来自己反

思成长。

学习促进者帮助学习者把某些知识拆为己用，优秀的学习促进者帮助学习者设计学习方法，提升学习能力。

如果你已为人父母——记得片段8.2中小朋友问妈妈“水为什么会流？”的例子吗——当宝宝再问那些宝贵的问题时（问题来的时候，你总是毫无准备），你怎样回应能帮助他提升学习能力？你可以怎样为他设计学习方法呢？

1. 可以先称赞他的提问：“你这个问题问得很细致啊！怎么想到这个问题的？”

2. 可以邀请他自己尝试回答：“岩岩认为是为什么呢？”“对啊，为什么石头就不会流呢？”

3. 可以启发他自己去查或找答案：“这个问题爸爸也不是很清楚，不过我们可以一起把它搞清楚。我们去网上搜一下好吗？”“爸爸有一位朋友是流体力学的专家，我们一起给他打个电话好吗？”

4. 可以挑战自己的发散性思维，延续他的问题，问出更多更好玩的或更深刻的问题来：“水变成冰还会不会流啊？”“除了水还有什么会流啊？”

5. 还可以和他讨论，在讨论中有意识地帮他联系过去的经验，帮他规划可以怎样用上这个新知识，逐步塑造他思考问题的方法，帮助他形成解决问题的套路。

这样，我们的孩子从小就知道：比答案本身重要得多的，是不断思考和深化自己的提问；比知识本身重要得多的，是尽力消化和联系得到的知识。

对我们来说，包括提问能力在内的这些沟通能力，都是“外语”。而对他们来说，这会成为他们的“母语”。

如果你是管理者——我们都承认优秀的职场工作者应该是优秀的学习者，但请注意，若以此为前提，合理的推论是：优秀的管理者应该是优秀的学习促进者。下属跟着你，不仅仅是做这份工作的事，也不仅仅是学习做好这份工作的技能，而是可以跟着你提升自己的学习能力。

当下属来请教你问题、请示你建议的时候，马上答以你的想法——很可能是比他好得多的想法——这并不利于他提升学习能力。

如果你愿意成为照亮别人也照亮自己的学习促进者——还记得片段1.3中也引了彼得·德鲁克的《旁观者》吗？管理学之父的回忆录《忆恩师》中有一章回忆他的小学老师，平淡的文字下饱含深情，请允许我在这里再次大段引用：

我见识过许多一流老师的教学风采，也见过几个相当伟大的老师。然而，在教过我的老师当中，我认为一流的只有两位，也就是我小学四年级的老师——埃尔莎小姐和苏菲小姐。她们不仅称职，更是杰出的教师。然而，她们还是没有教会我该学的东西。我们不爱这位老师——我想，如果说爱她，对她是一种冒犯，应该说大家都崇拜她。50年后，妇女解放运动者声称上帝是女性时，我一点也不惊讶。我早就认为上帝可能是女的，就像埃尔莎小姐一样。

我20岁出头就开始在大学教书了，许多同事都和我的中学老师差不多——不是令人生畏就是能力不足。或许是因为我跟着埃尔莎小姐和苏菲小姐学了一年的后遗症吧，更正确的说法该是，她们对我影响之深远，已到了无可救药的地步……

当然，多年后我才仔细地思索这一切。那种感觉是很清楚的。我也晓得，从很早开始我就感知到，我从埃尔莎小姐和苏菲小姐那儿学到

的，要比我没学会的那些更重要，这些东西在我心中的地位也是中学老师教导的一切所不能比的……他们并没有“教”学生，而是为学生设计出学习的方法……

第二次世界大战结束后，我得知埃尔莎小姐还在人世，过着穷困潦倒的日子。于是，我给她寄了些日用品包裹，附上一封小心翼翼用打字机打好的信，只有签名的部分是我自己的笔迹。过了几个礼拜，我收到她的亲笔信，字体秀丽，是10岁时的我所仰慕不已的，那印象不管是岁月还是困厄都磨灭不去。

你不需要真的回到学校去当老师。但是，如果你愿意把学习促进者的提问技能拆为己用，也许，某一天，某个地方，有你一个朋友、下属、同事、孩子……会这样回忆起你来。



举个栗子

作者：苏雪菲

01 厉言辞职创业啦

“听说了么？新新龙门客栈的大掌柜辞职不干了！”

这个未经证实的消息一传出，就像一颗炸雷，把整个徽城都炸开了锅。街头巷尾、酒馆茶肆里人人都在议论，那个替新新龙门客栈一举拿下皇家钦点资格、二十几岁就荣升大掌柜的厉言，准备离开对他有知遇之恩的主子去自立门户了。

自从穿越到这个莫名的架空时代以来，厉言也算得上是顺风顺水，怀揣一本拆书帮秘籍，三年之内就在这座比较繁华的城市里取得了不小的成就。他不仅年纪轻轻就顺利地接了新新龙门客栈前任大掌柜的班儿，并且还带着这个客栈走向了它的巅峰——徽城分店很快就成了全国最大的分店，外表看规模虽然不及京城总店，但全年利润已经遥遥领先，在业界也是有口皆碑的典范。

再往细说，厉言不仅在这家客栈引入了现代的管理模式，而且还以拆书帮“拆为己用”的思路开展培训计划，带出了一个具备举一反三的思维能力、迅速响应的问题处理能力、不断成长的学习能力的伙计团队。这一切让厉言深深地体会到：无论时代怎么变化，有一些东西总是不变

的，只要抓住了这些不变的东西，就能以不变应万变。

然而，就在所有人都认为厉言应该稳坐大掌柜之位、享受他一手开创的美好局面的时候，他竟然辞职了。在一个人做一件事情基本就做一辈子，并且还很可能祖祖辈辈都做同一件事的时代，厉言的这个举动无疑是太让人震撼了。

不要说旁人不理解，厉言的家人也是在他提出这个想法之后好一段时间，态度才慢慢从不接受转变为接受，进而到支持他的决定。实际上，就连厉言自己也是在反复思量了很久之后，才下定这个决心，要离开温暖的舒适区，放弃现在正当、体面、薪水优渥的工作，开创自己的一片天地。

有这个想法，最初只是因为厉言的好友、汇通银号殷掌柜的一句话。当时，厉言正和殷掌柜还有自己的妹婿谈起自己是怎么训练自己的思维能力的，谈到兴起之时，殷掌柜忽然说了一句：“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？”就这样，引发了厉言的深思——莫非，我来到这个时代，还要开创出一个行业？

之后的那段时间，每当想到这一点，厉言就感到一阵不能自己的激动。想想三年前，他还在北京跟五百万人一起挤地铁；如今，他竟然来到这样一个大有可为的天地，让他把这里的人还完全没概念的一个行业引入进来，那就是咨询。

其实要说人们对咨询没概念，也不完全是那么回事儿。只不过，当时给人提供意见的人，要么是政客的幕僚，专门给自己的老板出主意；要么就是民间给人提供决策意见、指点迷津的人，高级一点的是精通易理之人，一般神出鬼没、很难寻访，而低级一点的就完全是江湖术士了。所以，要说专门为生意人提供帮助，这事儿还真是没有人去做，也没有人想过可以做。厉言之所以敢为天下先，也不能不说是占尽了曾为

现代人的优势。

经过了一段时间的思考、整理和沉淀，在得到了家人、特别是妻子的认可和支持之后，厉言果断地递上了辞呈。为此，他甚至专程跑了一趟京城，当面跟赏识并提拔他、一直在各方面支持他的少东家请辞。

新的征程就要开始，厉言对未来感到有些忐忑，却也充满了期待。

02

辛辛苦苦打造品牌之路

“栗子咨询”开业了。

最初三个月的情况，一句话可以形容：门前冷落车马稀。

在那个厉言亲手打扫归置出的小小的门面房里，气氛安静而凝重，仿佛时间都停滞了，呼吸的声音都显得十分清晰。想到自己两个月前还在两条街之外的那个早已成为徽城第一大的客栈里，常常因为客流太大而找不到一个清净地方可以安静一会儿……厉言觉得自己被一种巨大的失落感包围了，无论怎么给自己做心理建设都没有用。

“唉……”

厉言长叹了一口气，开始回想这三个月来的情况：

最开始，他踌躇满志，带着誓死相随的小五，告别了他曾经取得辉煌成绩的新新龙门客栈，租下这间房子，准备大展宏图。然后，他们花了一个半月的时间，把整个徽城的生意人圈子都大致摸了个遍。这其中有一些人是厉言之前就结识的，但也有相当一部分是厉言没有接触过的，之所以能够顺利结交，当然还多亏了汇通银号的殷掌柜积极相帮。

厉言本以为，有了前面这一个半月的铺垫，后面的生意应该是水到渠成的事儿了——多了不说，起码应该有一两个客户找上门来吧。

哪怕只有一个呢！

在厉言的计划里，最初的案子，再小、再难都不怕，要的不是赚到第一笔钱，而是积累第一个好案例。万事开头难，有了第一个成功经验，后面就不愁。

可他没想到，这个开头竟然这么难。整整三个月了，竟然是一个人都没有找上门来。没有客户，连一个好奇地想来问问你们究竟干吗的人都没有。整个徽城的生意人好像都打定了主意，要抄起手来看看他厉言准备怎么扑腾。坐等不来，连主动出击也没有得到任何回应。

“也许……像殷兄说的，还是我太急躁？”厉言想，“是我太急躁了么？可我现在总得做点什么，这样下去也不是办法呐！”

夜里回到家，厉言翻来覆去睡不着觉，干脆起身到外面透透气。

打开门，清新的空气扑面而来，厉言感觉精神一振。抬头看看天空，月朗星稀，厉言感觉自己穿越以来最喜欢的就是这样澄澈的夜色了。伸手到怀里摸出自己的“秘籍”，随意翻看着，厉言忽然想起从前在拆书帮俱乐部的小伙伴们……如今，他们都在哪里呢？

“深更半夜的，你一个人在这儿发啥呆哇？”厉言的妻子见他久久不来，心里记挂，出来一看，他在院子里攥着本书傻笑，“哪家的小姐给你写了桃花笺不成？”

“哪有！”厉言赶忙澄清，“给你看，这不就是我那本宝贝书嘛。”

“嗯，是够宝贝的，成天睡觉也揣怀里，生怕没了。”厉言的妻子打趣道，“我还没问你这东西到底从哪儿来的呢！”

“呵呵……我就是想起这东西的来头，才在这儿发呆。”厉言轻松道。

“神神秘秘！我看你最近是魔怔了。你不总说人不能急功近利，口

碑是靠积累的么？看你最近抓耳挠腮的，就差变成猴子去爬树了！”

“.....”厉言沉默了。想一想，确实，在不知不觉间，他有些浮躁了。为什么他觉得人们应该理所应当地接受他，甚至能够快速地接受他开创的这个新行业呢？口碑要靠积累，如今他没有第一单生意可以积累口碑，那还有什么其他方法？一定有的！

当晚，就在妻子一句话的作用下，厉言通宵写出了新的工作推进计划。在这个新的计划中，后面九个月的时间都用来做一件事情：花掉现有的全部资金，打造厉言的个人品牌——他必须以某种方式让这些头脑精明的生意人相信，他厉言虽然只是个做客栈起家的，却可以给那些身处他不曾涉足的行业中的人以帮助。

过了一段时间，徽城出现了一样新兴事物，是一种类似邸报的东西，但不是官办的，而是民间的，提供的也不是官方信息，而是徽城本地或大或小的商业信息。报纸是免费发放的，谁都可以领取；登信息也是免费的，只要找到“栗子咨询”就可以。

又过了一段时间，报纸上不仅有信息，还出现了新的内容：城西陈家的阿胶铺子多年经营不善，眼看着就要黄了，结果却在今年忽然起死回生了，新产品竟然还卖到了京城；王婆的糕饼铺子十年来都只是个小铺，今年忽然扩大了经营，还开了两家分店；富贵客栈的老板王富贵素有贪财之名，曾在与新新龙门客栈竞争的过程中遭到了惨败，今年却成功地借着几次慈善活动改变了形象.....

当然，在每个故事里，都少不了“栗子咨询”的身影——厉言采取了免费提供服务的策略，在三个月内找到许多这种难度不是很大、短期内就可以看到效果的案子，条件就是一旦他们采纳了“栗子咨询”的建议并且收效不错，就要允许厉言把这个事情的前因后果原原本本写下来，在那张报纸上发布出去。

在这九个月中，厉言真的几乎花去了全部的启动资金：除去房租以及自己和小五领取的一点点薪水之外，他雇了许多人来投入这份报纸的生产和运营，其中也包括他的妹婿小张——小张对厉言佩服有加，听到他需要用人，二话没说就辞去了稳定的私塾工作，担任了报纸的主编。除了协调所需的人力成本，还要考虑原始的印刷术，再加上纸在当时也仍是相对昂贵的产品，印出的报纸还需要有人去发放……这每天支出的银子自然是流水一般。

然而，厉言深深地相信，这一次的投入和等待一定不会白费，回本儿的时机就要来到了。

03

第一笔大生意上门了！

经过一年辛苦经营，“栗子咨询”基本做到了两件事。

第一，创办了一张徽城上下无人不知无人不晓的商业报纸，从街边卖炸糕的王大妈到全城最大的土豪都知道“有事儿找栗子”；报纸的版面也一扩再扩，从最初的四页纸，到后来增加到满满当当的二十四页；由于要求刊登信息的人越来越多，厉言不得不设定了一些门槛，除非实在同情心泛滥拉不住闸的时候，一般不给刊登“我家的小猫走丢了谁看到了一定帮忙送回来哇呜呜呜呜”之类的寻人/物启事。

第二，终于不再只赔钱不赚钱了！在经过了最初一段时间的“免单”期之后，陆陆续续有一些大小商家开始找上门来，希望“栗子咨询”也能够给他们提供帮助。其中有一些是之前在“免单”期尝过甜头的，也有一些是看到了成功案例之后慕名而来的。虽然这些客户无论从规模上还是支付能力上都离厉言的目标还差得很远，但是无论如何，谈下几笔生意之后，资金周转有些吃紧的情况得到了缓解。

与厉言相比，小五显然是更加兴奋的。这天傍晚歇业之后，小五还在店里噼里啪啦地打着算盘算账，算着算着忽然大叫起来，两颊因为激动而有些发红：“哎哟！师父您快来看哪！”

“怎么了？”厉言听他叫得大声，以为出了什么事情，赶忙三步并两步跑过去看。

“这、这……”小五激动得语无伦次，“这是赚钱了吧？”

”厉言探头一瞧，原来是这个月的账目核算，刨除所有的支出，果然还有些盈余。

“嗨.....我以为多大事儿呢。赚这点儿钱你就激动成这样啦。出息！”厉言笑着敲了小五一个栗暴。

“嘿嘿嘿.....”小五憨憨地笑了。说起来他也算是“栗子咨询”的股东呢，厉言当初要辞职，他死活要跟着师父出来单干，厉言见他豪情万丈的样子也有些感动，再加上这孩子跟他这些年确实任劳任怨，用得这么顺手的手下他也觉得舍不得，于是就许诺小五给他百分之五的股份，带着他一起走了。

这下，小五更加把“栗子咨询”当成了自己的事业了，一见到账面赤字就紧张得不得了，看到赚钱立马兴奋得像中了头奖。厉言看着这孩子兴奋的劲头，也受了些感染：“走，上师父家喝一杯庆祝一下，赶明儿咱赚了大钱，让你师娘给你介绍个好媳妇儿。”

“嘿嘿嘿嘿嘿.....”

二人说着话就下了门，正准备离开，忽然，远远传来一个洪亮的人声：“厉老板请留步！”

”厉言转过头去，定睛一看，只见两三百米开外有一青年男子，骑着高头大马飞奔而来，路人纷纷闪避不及，都拿起袖子捂住了口鼻。还没等厉言反应过来，男子已经到了跟前，把缰绳一勒，一个翻身利落地下了马，又跨了两个大步站定在厉言面前，抱拳道：“厉老板，久仰了！”

厉言急忙回礼：“客气！敢问阁下是.....？”

青年男子微微一笑，并不急着回答，却说：“在下远道而来，奔波三日到此，是有要事与厉老板相商。本想午时到达，无奈路途着实遥

远，快马加鞭也还是迟了。事情紧急，在下也顾不得许多了，可否再耽搁厉老板两个时辰，让在下好把前因后果跟厉老板细细道来。”

厉言见来人仪表堂堂、谈吐不俗，从眉目间看得出他已经十分疲倦，如果不是真的有要紧的事情，恐怕也不会这样着急地要和他约谈。他想了想，决定马上找一个地方和这人谈话，于是打发小五到自己家里去知会一下他晚上不回去吃饭。之后，他把来人带到了新新龙门客栈找了一间上房安置下来，又叫了个伙计把那人的马牵去喂上，这才回过头来安排了一桌酒菜，两人边吃边聊起来。

随着谈话的进行，厉言的心情越来越紧张。凭着天然的敏感，他察觉到这次谈话对他来说可能是历史性的时刻——假如他能够把握住这个机会，小五娶媳妇儿的日子应该就在眼前了。

和所有面对着第一个潜在的大客户的创业者一样，厉言的手心微微有些出汗。他一方面百分之百投入在谈话当中，一方面又强迫自己像有两个大脑一样，从谈话中抽离出来，以便在每一个小的细节上做出迅速而准确的判断。

整个故事说起来确有些复杂：程家和李家是全国最大的两家珠宝商，除了珠宝、银楼之外，自然都另有其他产业，比如当铺、田庄，实力雄厚，人称“南程北李”；程家老爷子在几年前撒手人寰，不久夫人也过世，剩下未满16岁的独子程昱，面对庞大的家业和虎视眈眈的亲戚，险些将继承权拱手他人；后来，在其叔父的支持之下，程昱保住了继承权，为了进一步稳住大局，他在叔父的建议下向李家二小姐提了亲，程李两家正式宣布联姻，生意上形成了强强联合的局面。

事情到这里本来已经告一段落了——内有叔父的支持，外有李家做靠山，一干亲戚的势力再强也无法撼动程昱的继承人地位。可是，再周密的计划赶不上人心的变化，谁也没有想到，四年之后，这对有婚约在身的年轻人竟然都另有所爱！为了自己的爱情，程昱不顾叔父的反对，

决意要与李家二小姐解除婚约。

听到这里，厉言深深地为程家少爷的那位叔父叹了口气——不想也知道，辛辛苦苦扶持侄子上位，盼着他真正长大成人、娶妻生子、稳固根基，谁想到半路杀出程咬金，将他呕心沥血经营的局面搅得一团糟！

眼下，程李二家的产业已经有了千丝万缕的联系，各方面的合作紧密到了难以拆分的程度；李家难以接受退婚之辱，一口咬定是程家单方面悔约，若不是碍于利益，早就对程家下手了；程家内部也是一团混乱，想把程昱拉下马的亲戚趁机作乱，今天这里起火、明天那里遭灾，几个月来程家已经损失无数。关键时刻，他们想到了“栗子咨询”——由没有利益干系的第三方来帮助打理程李两家的生意，无论是干脆一刀两断全部拆分还是保留部分合作关系，都交给厉言代为解决。

剪不断，理还乱，果然是单大生意。而且，厉言对事主之一李家并非毫无了解——他之前的少东家娶的就是李家的大小姐，两大豪门联姻，当时也是名动京城的美事一桩。

和眼前这位清俊有加的青年谈了整整两个时辰，厉言终于基本摸清楚了整件事情的来龙去脉，对于处理这个案子也有了几分把握。看到厉言点头接下委托，青年好像松了一口气，整个眉目都活络了起来，显然对厉言充满了信任和感激：“那就拜托您了，此事万万不可耽搁，明日您就随我一起动身吧！”

于是，第二天，厉言把日常事务托付给小张，又托人给殷掌柜带了话请他代为看顾，之后就带着小五，和那位青年一起匆匆上路了。

这一去就是整整三个月。

经过这三个月的摸底、调查，厉言拿出了切实可行的方案，在尽可能保证程、李两家的利益不受损伤的情况下，将两家的大小业务进行拆

分、重组，让两家仍然能够保持良好的合作关系，但不能像从前那样分不太清你我。

方案一出，就得到了程昱及其叔父的首肯和支持。接下来的问题是：李家家长仍然处在被羞辱的暴怒情绪之中，完全不愿意合作，甚至准备采取极端措施，不惜一切代价，以本伤人，要把程家彻底赶出北方。

厉言必须想办法说服李家。

“师父，这下可难办，咱们这大南大北的都跑了两三回，好话赖话都说尽了……我看李家还是不出这口恶气不罢休啊。”小五面带忧虑地说。折腾了这仨月，他原本就不胖的脸这回折腾得又瘦了一圈，两颊都有些向内凹陷。

“唔，还有一招未出。”厉言笑着应道，“先前我们只从客观的角度说尽了这个方案的好处，程家人在退婚事件中虽然也有些被动，却因为是男方，并未有太多负面情绪，自然能够理性地接受我们的建议。但李家不同，虽然李二小姐也不愿嫁到程家了，但无论如何是程家提出退婚在先，这就辱了李二小姐的名声，李家心中有气，自然难以平和地做出判断。”

“那要怎么办呢？”

“这不是要问你吗？忘了前些日子我是怎么教你的？”

“啊？这个……”小五愣了愣，努力地回想，“师父说的是……对呀！怎么我没有想到，师父的秘籍上是有这段的……叫什么……感性说服！”

“孺子可教也！去吧，想想怎么把最后这张牌打好，想清楚咱们就上路！”

在厉言的点拨下，小五欢乐地写出了一份可能从情感上打动李家的说辞清单。

一、我有个二姐，从前也是许了人家又被悔婚……后来我们圆满地解决了事情，我二姐也找到了如意的夫婿。

二、其实，您不按我们说的做也是可以的，只不过您把程家打回南方，您自己也得把生意全线撤回北方来，那江南一带几十家珠宝店和银楼，辛辛苦苦经营了这么些年，您就舍得眼睁睁地看着都打了水漂？还有……

三、还有，这水运不是大部分都掌握在程家手里吗？要是断了水路，咱们从南洋进货、往东洋出货的渠道都要受阻，您想一下，到时候这些生意不都要被程家抢了去？几年之后，程家把海外生意做大了，还在乎北方这点儿小市场？到了那时候，您当初这决定可就要被全国人耻笑了，走到哪儿人家都要说了，李家当初得理不饶人，现在可该悔青了肠子喽……

四、……

厉言看了小五的清单，满意地笑了。到了李家，小五在厉言的示意下，一个一个地把这些话题抛出去。眼看着李老爷的脸色渐渐松动，厉言按捺住心中的喜悦之情，不卑不亢地抛出最后一个重磅炸弹。

“李老爷，这理呢，我们已经说得差不多了。我们为您着想的心，您想必也能感觉出来。现在我们也不想逼您做决定，毕竟这也是您家里的大事儿，您慢慢想，不必着急。只是有件事情我必须得告诉您——”说到这里，厉言故意顿了一下，拿起茶杯喝了一口茶，才又徐徐说道：“李二小姐前日派人送来一封密信与我，嘱咐我务必在三日内说服您做出决定，如果三日内她和程昱的婚约仍然不能干净利落地取消，她心爱的徐家少爷就要另娶他人。到时候，以她的性格，恐怕就要上门

抢亲了。想一想那个场面……真是……啧啧……巾幗不让须眉啊……啧啧……好了，既然您还需要时间考虑，我们就不多打扰了，这边先告辞。”

说完这席话，看着李老爷目瞪口呆的脸，厉言实在有点儿绷不住想笑的感觉，急忙抬手示意就要离开。可是李老爷怎么可能让他们走呢？“慢慢慢！留步！把话说清楚！那个……我家二姑娘怎么会认识你……你……？！”

咳，厉言心想，这事儿您就不能赖我了。当日风尘仆仆策马而来找我解决大事儿的，我也以为是程家派来的后生呢。若不是小五眼尖，瞧出她长得极像我之前那位少东家的媳妇儿，我怎么也不会料到这竟是你李家的二小姐啊！

04

小五的婚事带来了媒婆的生意

“首先，您得起一个像样的名字了！”周阿婆一本正经地对小五说。

此时距离“栗子咨询”搞定程李两家的案子已经有半个月了，随着热衷于两大家族绯闻八卦的人们添油加醋地把整个故事传得举国上下人尽皆知，“栗子咨询”的名声也水涨船高了起来。

而且，厉言当初的判断当然成了现实——他们通过这几个月的奔波劳碌，赚到了真正意义上的第一笔大钱。看到那一大沓银票的时候，小五脸上的表情只能用四个字来形容：乐不可支。

其实，小五早到了该娶亲的年纪。古人结婚都比较早嘛。只是小五家的条件着实有些艰难，他之前在新新龙门客栈跟着厉言算是干得不错，攒下一些钱来也都贴补了家里，手上半点积蓄都无。而要想娶一门像样的亲，起码得重新置办个住处，再拿得出一点像样的彩礼吧。现下这一切都不愁了。厉言按照最初的约定，在这个案子的收入里给了小五他应得的抽成作为酬金，那个数目足够小五去买个小跨院儿，准备成亲。

于是，就有了周阿婆上门这一幕。

要说这周阿婆，在徽城的婚姻介绍行业里，名气也是顶呱呱的。她本人是个寡妇，独子早夭，后来也没有再嫁，就做起了保媒拉纤的行当。

厉言的妻子对周阿婆的名声一直就有所耳闻，这次说起要给小五找

媳妇，她立马就推荐了周阿婆。最终，厉言亲自出马，以小五师父的身份，去跟周阿婆见了一面：一来，小五的父母极其信任他这位师父，委托厉言以长辈的身份去谈小五的婚事，他们感觉非常荣耀；二来，厉言自己也希望通过亲自操办这件事情表明他对小五的重视和肯定。

厉言万万没有想到的是，这个传说中保媒万万、说一对成一对的周阿婆，竟然会让他跌破眼镜。

——首先，她看起来最多只有三十岁，为什么要叫阿婆？！其次，聊了几句之后，这个年轻的阿婆竟然跟他谈起生意来了！

原来，“周阿婆”本名叫做周兰歆，论起出身倒也不算太差，乃是徽城郊外的周家村的村长之女，16岁时嫁给了在徽城做小生意的表哥，婚后生了一个儿子，一家三口其乐融融。谁知天有不测风云，先是丈夫在去南方进货的途中遭遇抢劫，人也丧了命，后来8个月大的儿子也生了重病，不久就死去了。

坚强的周兰歆没有因此倒下，而是在消沉了一段时间之后重新开始建立自己的人生。选择说媒这个行当，却是因为她小时候人家的一句玩笑话，说她伶牙俐齿，不当个媒婆倒可惜了。于是，她给自己起了个“艺名”叫“周阿婆”，真做起了媒婆。由于她为人正直，从不干那些顶着说媒的帽子、实际与拉皮条无异的龌龊事，所以很快就建立了良好的口碑，虽然不是官媒，徽城人却拿她当官媒一样敬重。

后来，找“周阿婆”说媒的人越来越多，她一个人忙不过来，索性就开起一家“冰人馆”，雇了几个同为寡妇的姐妹，把这个说媒的生意做大了起来。为了进一步提升自家冰人馆的竞争力，周兰歆费尽了脑筋。最近这段时间她总听人说起“栗子咨询”，正想着不知找他们讨教讨教要花掉多少银子，这不，厉言却为了小五的婚事找上门来了！

最后，他们达成了这样的协议：由小五负责对周阿婆冰人馆的媒婆

进行“说服能力”相关的训练，为期五天，每天三个小时；之后，由周阿婆冰人馆为小五提供全套婚姻介绍服务，直到小五找到合适的媳妇为止。

回去之后，厉言先没告诉小五协议的后半部分，只说周阿婆那里谈了一笔个生意，叫小五去给上课。听说老板谈下了这么奇怪的生意，小五这心里直犯嘀咕，一时却也没想出反驳的理由，就乖乖地应了下来。

五天的课程上完，周阿婆笑容可掬地来到“栗子咨询”，小五这才知道原来自己才是这笔生意的核心人物，顿时他就没了气势，脸红红地呆坐在一旁，听着周阿婆一五一十地讲出自己的“小五婚配大计”。

大计的第一步，就是开头说的，让小五改名。

“要想说服女方的父母，首先，小五先生您得改善一下您的‘外周因素’。您说您叫个小五，这怎么能成呢？我家村里养的鸡也都是这么起名的，一二三四五六七八。这说出去，也不成个样子呀！要是您起不出，就让您师父起呀！您师父才华横溢，一定给您起个拿得出手的好名字呀！……”

就这样，周阿婆滔滔不绝，小五晕头转向。最后，周阿婆拿出准备好去给小五说亲用的一整套方案，小五一看，真是感动不已——从“关于小五先生的个人情况可能被问到的100个问题”，到“寻找佳婿应当看重的36个条件”，再到“面对精明的父母要如何说清小五先生的优势和劣势”，这分明就是把小五讲过的课程彻底给“拆为己用”了嘛！

看着热泪盈眶的小五先生，年轻的“周阿婆”在心底“嘿嘿”直乐：“小五先生，这回我们可是用了你教的法子去给你说亲啦！若是说成了，自然是我们的功劳；说不成，那砸的可不是我们的招牌，是你自己的招牌喽～嘿嘿嘿嘿～到时候不叫你来，你也得免费来给我们好好再教上一教！”

05

回到现代的几个小时

“啊——！啊——！啊——！啊啊啊啊啊啊啊！”

伴随着一阵凄厉的喊叫声，厉言猛然从噩梦中惊醒，茫然四顾了许久，终于惊魂甫定地出了一口长气：“呼——是做梦啊……嗯……嗯？！等一下！我、我、我、这、这、这！”

随着大脑的逐渐清醒，映入眼帘的一切让厉言刚刚放松的心情又紧张了起来——这房间，这床，他身上穿的这衣服……

他回到现代了？！

——没错，他回到现代了。

在这个远比噩梦可怕的现实面前，厉言彻底惊呆了。他努力地想要梳理出一个思路来，脑子里却始终是一片混乱：昨晚他喝了点儿酒，早早就安置了。孩子们都大了，各自乖乖地去自己的房间睡下。他喊妻子给他倒杯水来，然后……然后他就睡着了。

醒来就是这样。他躺在21世纪北京某个小区的一个一居室里。没有妻子。没有孩子。

转头看看，床边的写字台上台灯还亮着。电脑在休眠中。几本书散乱地放着，其中一本翻开扣在桌面上。杯子里冷掉的棕色液体应该是咖啡。一部手机正在充电。看样子，昨晚“他”是加班到深夜，准备休息一下再战，结果不小心睡着了。

厉言翻身下床，犹豫了一下，拿起了手机。

时间显示是2018年5月13日。没错，距离他离开这个时代，已经过去了将近5年的时间。这台手机已经不是他当时用的那台了。电脑也换了新的。他又拿起倒扣在桌面上的那本书看了看，惊讶地发现那是新出版的拆书帮北京分舵的一本故事集，里面有他最熟悉的小伙伴的故事：熊孩子、百尚、环球、翻翻、六月……还有，还有他自己。

“我升职了。唔，我跳槽了。我还没结婚。嗯。我打算创业。很好。”

放下书，厉言再次打开手机，希望找到有关自己目前处境的更多线索。在一个他不认识的通讯软件中，有一堆未读消息，他先点开“工作组”的来看，发现最新的几条都是在说一个很紧急的事情，其中一个叫做“李大嘴无心”的人在催他交报告，看口气像是他的老板。

其余的消息铺天盖地而来，混杂着各种有用的没用的信息，厉言胡乱翻看了一下就把手机丢在一旁。

“今天是星期六，按道理来说是不用上班。但是要交报告，所以‘我’昨晚通宵加班。所以，报告是完成了还是没完成呢？这真是个问题……”厉言一边小声叨咕着，一边按下了电脑的电源键。这是台触屏电脑，厉言操作起来还有些不习惯，不过他还是很快找到了未完成的报告——看样子差得不太多了，只不过剩下的是最难搞的一部分内容。

而且，单凭猜测，厉言显然是无法接着昨天“自己”的工作来把这个报告补全的。

头疼。他抬手按了按太阳穴，走到窗边，打开窗子透了口气。楼下小区里的大妈和5年前一样，一大早就在那里跳木兰扇舞。厉言感到不可思议，“自己”竟然没有搬过家。“莫非，连个女朋友也没交过？”

忽然，一道灵光闪过厉言的脑海：刚刚“工作组”里是不是有个叫“小雨”的，小窗问了他一句“睡了吗”？

厉言马上重新打开手机，在通讯录找到“小雨”，翻看所有和她的对话。唔，不是很多，也不是很少，每天都有一些，基本都集中在晚上……看样子，这是一场尚处在萌芽期的办公室恋情。

想迅速摸清自己的处境，厉言很需要小雨——她和他既不是那么亲密，又不是太过疏远，不远不近刚刚好。而且，暧昧期的时候，哪怕对方稍微有点怪异，又有谁会留心呢？全副心思都在用来忐忑不安地揣测“他说这句话的意思是不是有点儿喜欢我”吧。

想到这里，厉言决定马上给小雨打个电话。

“嘟——嘟——”电话响了两声，一个欢快的女声响起来：“喂，厉言？你是没睡还是刚醒啊？”

“哎，小雨，是我。”厉言尽量控制着自己的声音，不要显得太紧张，“我昨晚实在熬不住了，说躺一会儿再弄，就睡着了。刚醒。”

“哦，老大催你赶紧交呢，看见了么？”

“看见了，看见了。这不赶紧给你打一电话求助嘛。确实还没弄完呢。”

“我猜你也是没弄完。行吧，你赶紧发给我看一眼，我也熬了一通宵，刚把我的交了，这会儿喝个咖啡还能勉强帮你弄点儿。”

“那真是太感谢了啊！不过也不麻烦你帮我弄了，我主要是卡在这儿进行不下去了，想让你帮我捋捋思路。你先看一下再说！”厉言手忙脚乱地打开邮箱（还好，密码竟然还是他之前的密码！），搜了一下“小雨”，找到之前发过的一封邮件，拷贝了她的邮箱地址，把文件发

了过去。“好了！”

“嗯，好，我看一下.....好的看到了。”

“嗯。所以.....你知道现在这个事情的大致情况哈？”

“当然知道啊，好歹是一个部门好么！要我说，你现在卡在这里很正常。”

“怎么讲？”

“这根本不是你能解决的啊，你们这个临时项目组一共五个人，其他四个都比你级别高，你怎么可能催得动这个进度呢！这是历史遗留问题.....”

小雨拉开了话匣子，“叭啦叭啦”地讲了起来，厉言不动声色，听一会儿就抛出一个问题，连续问了二三十个问题，大致把公司的情况、手上的工作情况了解了一遍。电话挂了之后，厉言评估了一下自己刚才的表现，觉得至少可以打70分。

“比我刚过去那边的时候强太多了！”他想起了刚穿越到那边的那段日子。当时好在他能借口刚刚生过一场大病，尽情问一些听上去像傻瓜一样的问题。而回到这边的好处是，他不至于连基本的生活常识都要问人。“再这么折腾下去，我估计会成为提问大师吧？”

苦笑了一下，厉言决定还是先给老板发个信息报告一下工作进度，然后再仔细想想接下来要怎么办。

“要么，先喝口咖啡再说？5年没喝过这东西了。”他自言自语道。

随手拿起冷掉的咖啡抿了一口，苦涩的液体顺着喉咙流到胃里，冰凉冰凉。忽然，厉言感觉到一丝异样，好像头有些眩晕，眼前的一切又

变得模糊。

“等等！这到底是什么东……”

一个念头尚未转完，厉言就失去了意识。

醒来的时候，阳光透过窗棂晒在他床前的地上。他听见外面传来喜鹊的喳喳声，还有小孩子朗朗的读书声。一个温柔的女子笑意盈盈地端着一盆水走了进来，见他已经醒来，便把一块帕子在水盆里绞了绞，递到了他手里：“醒了就擦把脸，出来吃早饭吧。”

“啊哈，我又回来了。”

那一刻，厉言心底最真实的念头是“庆幸”。在他还不知道的时候，原来，他已经把这里当成了自己真正的家。

06

厉言的生活之平行时空篇

在短暂穿越回去的那段时间里，厉言明白了两件事：第一，他目前所处的这个时空和之前生活的21世纪北京的那个时空是平行的；第二，现代时空里的厉言仍然在生活，只是也许住在那个身体里面的是徽城这个厉言的灵魂。

真是不明觉厉。

而就在他纠结于这些问题的时候，另外一个时空里，喝了冷咖啡之后回过神来的厉言正急急忙忙地赶好报告发给老板。

盐炒栗子：@ 李大嘴无心报告已发，请查收。[胜利]

小雨：[惊讶]好快！

李大嘴无心：[ok][strong]

发出了报告的厉言心里一阵轻松。昨晚他太困了，报告又卡住进行不下去，疲惫不堪之中他睡着了……奇怪的是醒来的时候他发现自己衣着整齐地坐在椅子上。“昨晚明明是想在床上躺一下，结果睡着了呀……莫非……”

隐隐约约地，他觉得自己昨夜的觉睡得与平时有些不同。“好像是床更硬一些。嗯，是的，床，还有枕头也是……好像，更像我以前睡习惯了的床铺……徽城……不知道孩子们怎样了……”

一连串的联想令他想起自己从前的生活。那时他刚升任新新龙门客栈的二掌柜，妻子是那么高兴，谁知他竟然一病不起，昏昏沉沉中不知过了多久，醒来面对他的却是眼前这个光怪陆离的世界。他记得自己那时几乎要吓死了，以为自己着了魔，来到了传奇话本里面才会有的某个地方。

其实他当时是在一辆行驶中的地铁上。由于无法接受眼前的现实，他惊叫一声之后又昏了过去。后来，地铁上的热心人把他送到了医院。再后来，他知道自己仍然叫厉言，这里是2013年，一个叫“北京”的城里，他有父母，但没有结婚，也没有孩子。之前他有一份不错的工作，但是因为医院判定他的大脑受到了原因不明的损伤，也因此失去了全部的记忆，于是他拿到很大一笔钱，却不需要去工作，“直到完全好了为止”——来看望他的人是这样对他说的。

再后来，凭借着仅有的一点阅读能力，古代版厉言全面开启了“求生模式”——简化之后的汉字虽然看起来怪怪的，但是他仍然能辨认出一大半，就这样连蒙带猜，他匆匆地翻看着现代版厉言留下的一本日记。

“2013年4月6日，晴。今天天气很好。费了好大的劲，我终于报名成功，去参加了拆书帮北京分舵的第一次活动。帮主头像即本人啊！活动很好，分小组讨论的时候我还贡献了一个例子。我决定一直参加下去。”

“2013年4月9日，多云。上周拆书帮活动的时候学到那个赞美的小技巧，我今天用在了小林身上。我是这么说的：‘小林今儿可真精神啊，头发剪得不错，在哪儿弄的啊？’小林平时话很少的，今天也挺高兴地回了一句：‘就楼下那家审美，我也觉得这次的师父剪得不错。’按照帮主的理念，能用上一回，我这活动也算没白参加。”

“2013年4月15日，晴。今天拆书帮活动在五道口，离我有点儿远，

但我还是去了。比较有收获的是大家练习主动倾听技巧的时候，我发现所有人都还是忍不住要给建议、安慰、鼓励……这方面我也需要多加注意。下周开会的时候要试试多提问、倾听，前5分钟至少忍住不表达。”

.....

从日记本里，古代版厉言了解到一个叫“拆书帮”的组织，了解到这个组织里的一些熟人，了解到另外一个厉言有什么问题都经常在这个“帮”里寻求解决。

凭着他之前的生活经验，他知道假如自己接下来的一生就要在此处度过，那么拆书帮能帮他学会的东西，可能会比如何使用手机和电脑更为重要。当然，后来他发现这些东西即便是回到他从前的地方去生活也是一样重要的，这就是后话了。

总之，拆书帮成了他的救命稻草。

还记得从医院出来之后第一次参加拆书帮的活动，是在一个晚上。当时他已经掌握了这里算日子的方法，知道那天是星期四。拆书帮的成员都知道他“病”过，之前也三三五五去探望过，大致了解他的处境，于是在活动当天派了一个小伙伴来接他。他们一起坐地铁到了西二旗，之后来一家小餐厅，简单吃了一点饭之后就正式开始。

后来，那天的拆书家帮忙把厉言在活动中拆解出的案例整理成如下的文字稿，发到了他的邮箱：

A·学习者拆为己用

厉言：这个片段让我想到，我在医院里接受检查的时候，有一个医生用的就是这种“探究—神入”的提问方法。当时我很紧张，跟他说话让我觉得很安心。后来我想到，以前有个人一跟我说话就紧张，也许我可以试试用这个方法改编一下和他的对话。以前我们的对话是这样的：

我：小五，你怎么又被老板骂了？

小五：没、没有！不、不是！不是我！是因为.....

我：行了，知道了，都是因为别人不对。你怎么不找找自己的问题？

小五：不是啊，我确实不是故意的。

我：哦，你不是故意的，那为什么总被老板骂？

小五：因为老板不了解情况，他.....

我：老板不了解情况？老板不了解谁了解？就你了解？

小五委屈地走了。

改编的对话是这样的：

我：小五，老板因为什么骂你啊？

小五：他说我嘴太笨，教也教不会，找上门的生意都做不来。

我：哦.....不是第一次挨骂了吧？

小五：是啊，确实说过好几回了。我也不知道怎么办。

我：同样的事情被说过好几回，肯定觉得有些沮丧吧！

小五：嗯。可能干不下去了。

我：有没有想过到底该怎么做才好啊？

小五：想过啊。想不出来。

我：哦，自己一个人闷头想，挺郁闷的。

小五：也不好跟谁说啊。

.....

拆书帮的小伙伴并不知道，来参加活动的厉言已经不是从前的厉言了。现在的这个厉言，在给出这个拆解案例的时候，正感到无限惆怅，因为他再也不能回去跟小五重新建立关系了。

而他不知道的是，另外一个厉言在与此平行的那个时空里，正在不知情的情况下代替他做着这件事情，并且最终把小五变成了“栗子咨询”的首席咨询师石得五先生——石得五，取自成语“拔十得五”，意为选拔人才不易，正是从现代穿越过去的厉言给准备娶亲的小五取的新名字。

07

吃一堑长一智的石得五先生

“栗子咨询”在一段时间内屡战屡胜，取得了骄人的成绩。为了发展，厉言自然要开始招兵买马、训练新人，忙得不可开交。这种热火朝天的气氛感染了每个人，连顺道来拜访的殷掌柜都觉得喜气洋洋。

“厉老弟，看来你这是要宏图大展啊！”殷掌柜笑道。“借你吉言哈，希望这一批年轻人进来之后还能有个新气象。”厉言拱拱手，脸上抑制不住地露出兴奋的表情。

两人正说着，打门外进来一个人，略有些拘谨地轻声问道：“请问，这里是栗子咨询吗？”

厉言听他口音有些奇怪，便一边应道“正是”，一边多打量了这人两眼——他身量不高，却穿了一身長袍，那袍子还略有些肥大，套在这个小个子身上倒像是临时借来的；再看他的五官，弯鼻梁、高颧骨，一双不大却有神的眼睛此时也正谨慎地打量着厉言；再往下看……

“哦！我明白了！”厉言在心里喊了一声，“这是个东洋人！”

穿越到这个地方之后很久，厉言才搞清楚这里的世界是怎么划分的。所谓东洋人，应该就是日本人，因为相对来说距离比较近，也是和他们来往比较密切的外国人。听说也有西洋人远道而来，厉言在徽城这几年却从未见过，想必还是为数极少。

眼前这个东洋人虽然换了汉人的衣服，鞋子却还是东洋人惯穿的样式。

交谈几句之后，厉言了解到这个东洋人的基本情况——他们是开客栈的。

嗯，客栈。等一等……什么？！客栈？！厉言默默地在心里比了一个“哦耶”的手势，对接下这个案子信心十足。他决定让小五单独出马。

“这位就是我们栗子咨询的高级咨询师，石得五先生。”

“那么，就拜托石得五先生了。”来人谦恭地并拢双腿，向小五微微鞠躬，以表谢意。

前后不到两刻钟的时间，一笔海外生意就这样基本敲定，厉言喜形于色。东洋人带着小五刚一离开，厉言就马上对殷掌柜笑道：“今天真是好日子，好机会上门，让殷兄撞上了。走，咱中午一起出去喝两杯，我请客！”

“哈哈，好哇！”殷掌柜大笑着应了下来。

小小地庆祝了一下之后，厉言哼着小调回到“栗子咨询”。刚进门，就看见小五正眉头紧锁地在房间里走来走去。厉言当下吃了一惊。

“你怎么这么快就回来了？”厉言问道。

“师父……”小五看到厉言回来，立刻涨红了脸，“吭吭哧哧”半天说不出一句完整的话来。

厉言一看这架势，急忙安抚道：“这是怎么了？出什么事儿了？别急，慢慢说。”

“我可能把这笔生意搞砸了……”终于，小五眼泛泪花，艰难地说出了这句话。

原来，小五也和厉言有同样的兴奋感。来的是什么人？开客栈的。

客栈是什么？要说别的，他小五不敢说；要说客栈，他自认也是个专家，全徽城找不到第二个比他更知道客栈里外这点儿事儿的了……呃，当然，师父除外……

于是，最近刚刚升级为“高级咨询师”的石得五先生，就带着满腔的自信和热情，跟着来人去面见了对方的老板。老板不会汉语，由之前那位东洋人从旁翻译。刚说了几句，石得五先生就按捺不住心中要改造这个古老家族客栈的热诚，急急忙忙地说道：“这个问题我们很在行，我们之前……后来……再后来……blablabla……”

口若悬河地说了半天，石得五先生才察觉到气氛似乎有些不对头。果然，对方听完他的一席话之后，沉默了一会儿，就很客气地表示感谢，说下次有空再登门拜访，之后就同样礼貌而客气地请他走人了。

“师父……”小五眼巴巴地看着哭笑不得的厉言。

“行了，行了，没多大事儿，别一副要哭的样子嘛。”厉言想想眼前这孩子，放在现代也就才刚读大学，也不忍苛责，“咱们回头再合计合计看怎么挽回吧。人家既然大老远来了，也不能就这么就走啊，肯定还会来的。”

“我知道了……下次，我一定把到嘴边儿的建议咽回去，改成提问……”小五继续眼巴巴地看着厉言，手里捏着厉言专门为他手抄了一本拆书帮秘籍，举起来使劲摇了两下。

“……咳，吃一堑长一智，也不错。”

后来，吃一堑长N智的石得五先生果然成了一个爱提问的好孩子。

08

东洋人的买卖不好做

厉言的为人算是谨慎，不过他内心是个乐天派，所以有时会把事情估计得过于容易。比如说，东洋人的案子，在差点被搞砸之后，由他亲自去圆了场，但事情并没有从此开始一帆风顺，纵然他对客栈行业的熟悉程度确实对他理解眼前的问题有所助益。

坦白说，东洋人的客栈生意做得不错，在本国同行里遥遥领先，甚至在临近的高丽国也有分店。当然，之所以找到厉言，也是因为他们准备继续开拓国外的市场，下一步就要把分店开到徽城，却在本地合作伙伴这里卡住了，无法按计划继续推动。

起初，双方都认为要解决的主要问题是如何建立本地团队。对此，厉言虽然没有像小五那样上来就给建议，却也自认是心中有数，只需看怎么用合适的方式呈现给对方。

但随着更多的了解，和他们的东洋老板和本地合作伙伴都进行了初步的谈话之后，厉言发现事情没那么简单。第二轮谈话开始时，厉言不想陷入到细节里纠缠，于是决定用一个简单直接的方法单刀直入地发现问题的根源。

“为什么徽城计划延宕至今？”

“先生，是因为合作伙伴在许多事上不配合。”

“为什么他们不配合？”

“先生，是因为他们认为我们的决策不正确。”

“为什么他们认为你们的决策不正确就不配合？”

“先生，我想是因为他们觉得有权拒绝自认为不正确的决策。”

“为什么他们认为有权拒绝？”

“先生，这是因为他们也出了钱呀！”

“好的。那么我是不是可以这么理解——假如你们希望一群人完全按照你们的想法来做事，那么，你们就不应该找合作伙伴，而只应该找一些雇工；而一旦你们找的是合作伙伴，就不能期望他们完全放弃自己的观点。是这样吗？”

“先生，但我们的决策是很公平的呀。我们出资六成，他们出资四成，我们的决策权也照此分配。这难道不是公平的吗？”

“.....”厉言噎了一下，“我的意思并不是这样不公平。我们现在是在探讨徽城计划为什么会卡住。现在看下来，问题并不是你的合作伙伴故意不配合，而是你们在管理和决策机制上的一些坚持，让合作伙伴难以接受。比如，我记得上次他们对我说起，连店里人员的配置结构，你们都要求10个人里要有6个东洋人、4个徽城人。”

“是的。我们认为这是公平的。我们喜欢完全公平。”

“.....好的。那么，我想了解一下你们对徽城的分店有什么具体的期待？”

“希望今年内可以开张，一年后成为徽城本地最大的客栈。”

“也就是说，一年时间.....”厉言微微深吸了口气，“超过新新龙门？”

“一年时间。”对方很平静，“超过新新龙门。”

“好。说起客栈生意，你们的经验比我丰富许多，我相信你们既然这么打算，就一定有理由。那可不可以请你指教一二——要实现这个目标，你们认为最重要的三件事是什么？”

对方沉吟了一下：“我不能马上回答你，先生。如果很重要，我会明天给你回答。”

“好的，谢谢你的诚恳。我等你的答复。”

走出东洋人的会馆，厉言摇摇头，背着手径直往回走。小五在后面有些急：“师父，这样就回去吗？”

“不回去干吗？”厉言心情舒畅。

“可是今天的谈话好像才刚开始？”小五莫名其妙。

“那你猜他明天会怎么回答我？”厉言又开始随手考学生，“别急，慢慢想。”

“.....”小五想了想，自豪地笑了，“师父，我知道。最重要的三件事里，很可能没有‘完全公平’，或者，至少最重要的不是这个。这叫在标准的层面提问嘛。”

“嗯哼，背书背得很用功！”厉言笑了，“走吧，今天的任务已经完成了！”

最终，只是有些固执、其实并不笨的东洋人改变了“完全公平”的坚持。厉言和他们一同讨论出比从前更加具体、细化、可操作的决策机制，把和徽城客栈经营相关的大部分管理权实实在在地给到了本地团队中，同时仍保留东洋总部的监督、指导、修正机制。有了施展的空间，

本地团队推动筹备的积极性暴涨，不久，“和风客栈”的牌子就挂在了徽城最繁华的商业街头。

不仅如此，厉言还获得许可，进一步帮助他们调整在东洋国及高丽国的业务——原来，他们这种“四六开”的模式是一个由来已久的传统，追根究底，是最初两个合作创业的家族采取了这个模式，此后便一直沿用下来。出于某种对传统的忠诚和一丝不苟的精神，这个原则被执行得越来越彻底，也越来越僵化，最终成了一个十分要命的东西。

和风客栈并没能实现一年之内超越新新龙门的目标，东洋人低估了“皇家特约合作伙伴”的力量。不过，由于充满异国情调、特色鲜明，和风客栈的名声很快就传开了，至少在这方面可以说和新新龙门势均力敌。

而“栗子咨询”呢，因为接下了东洋第一大客栈的生意，更是名扬海外。为了完成后续的业务，厉言和小五在第二年先后踏上了东洋国的土地。唔，在此之前，周阿婆终于搞定了小五的婚事，于是小五竟然得以带着新媳妇出国度了蜜月，连厉言也觉得这小子的命实在是不赖呐。

09

路漫漫其修远兮

“栗子咨询”在厉言的经营下渐渐发展壮大。起初厉言总是亲自出马，带着小五；后来，队伍扩大了，小五也成长为高级咨询师，最终成了名头响当当的首席咨询师；再后来，厉言很少亲自出马了，他带出来的小伙子们个个都赢得了客户的交口称赞，他的团队甚至里还有个姑娘……是周阿婆给介绍来的；再后来，厉言培养出来的这些年轻人，有的出去创业成了大老板，有的在其他行业里取得了成就，也有的继续读书、考学去从政……当然，也有一些一直留了下来，把“栗子咨询”发扬光大。

“刚遇到师父的时候我还是个话也说不利落的跑堂小伙计…… 师父是个神奇的人。很多人羡慕我，说我有贵人相助。的确，我很感谢师父给我的那些机会，但是我更感谢他教会我怎么想事情，怎么去学会自己不会的东西。直到现在，想起我竟然能做这么多以前连想都想不到的事，我仍然觉得很吃惊。师父确实是个神奇的人。”

——石得五，栗子咨询首席咨询师

“内兄厉言为人宽和，敏于思而健于行。若论诗词歌赋、作论文章，非吾自倨，兄长恐不及吾；然其胸有丘壑，能以洞世事、练人情，自在千万人之上。吾自娶妻，因近水楼台，得以侍奉兄长左右，幸甚至哉！”

——张生，栗子咨询报业集团主编

“厉言老弟完全改变了我做生意的想法。认识他的时候，我虽敬佩他年少有成，但是怎么想都觉得我吃的盐比他吃的米多。后来，看到他连自己一点都不了解的生意，也敢去给人家出谋划策，不免替他捏一把汗。可是他竟然做到了……他简直成了一个传奇……不可思议啊！”

——殷实，殷氏集团创始人兼老板，前汇通银号徽城分号大掌柜

“虽然我只在栗子咨询干了五年，但对我来说，栗子哥一直是我的‘老板’——我每做一个决定都会想想如果是他会怎么想这件事，每次跟别人谈到学习和进步都会用他做例子。他毫不吝啬地教我的那些东西，我又教给了很多人，虽然很多年没有再见他，但我确实不觉得他很遥远。”

——赵辰星，晨星百货集团创始人兼老板

“我早就知道留不住他，但是他的离开还是让我无数次懊悔不已。另一方面，看到他的成就，我也替他高兴，我们整个新新龙门客栈这么多年来都一直以他为荣，虽然他后来还帮过我们的竞争对手……徽城分店在他打好的基础上一直发展得很好，最重要的是他用自己的理念影响了一批年轻人，也影响了我。我在心里一直敬重他为我的兄长。”

——龙少卿，新新龙门客栈老板

“栗子大哥对我来说如父如兄。16岁那年，我刚出嫁就死了丈夫。一个‘望门寡’，还有什么出路？感谢周阿婆鼓励我，带我认识栗子大哥。后来我成了栗子咨询唯一的女性员工。我也不知道自己是怎么做到的，总之，后来基本上只要有女性客户，都是我负责……现在我开了自己的铺子，是栗子大哥一直鼓励我给更多同病相怜的女孩子创造机会。我会努力。”

——月曦，月曦高级成衣订制创始人兼老板

.....

许许多多年后，政局变幻，朝代更迭。待到新的统治者坐稳朝局，民间生产生活开始渐渐恢复的时候，人们才发现：那些在战乱中维持下来的百年老字号中，有很多在最初的时候都跟一个叫“厉言”的人有关系。当人们顺着线索再去寻找这个人的生平轶事时，却发现此人在五十二岁的时候消失不见了。

有人说他是因为爱妻病故，伤心过度，看破红尘出家去了；也有人说，他不是属于这个世界的人，一定是回到他原本的地方去了；还有人说，他越过沙漠、穿过大海，到极西之地去跟那些高鼻子、黄毛发的怪人做朋友了.....

只有他当年亲手誊抄的“秘籍”，和他亲手挂上的“栗子咨询”大牌匾，至今仍然在栗子咨询的徽城总部妥善存放，见证了这个传奇人物的确实存在。

-完-

《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，第二天就更有可能会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。[4]

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。

【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。

[\[4\]](#) 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 治病与救人？

金庸，《倚天屠龙记》，369页，第6页

张无忌潜心钻研，学得极是用心。胡青牛见他悟性奇高，对《黄帝虾蟆经》、《西方子明堂灸经》、《太平圣惠方》、《灸甲乙经》、孙思邈《千金要方》等医学尤有心得，不禁叹道：“以你的聪明才智，又得遇我这个百世难逢的明师，不到二十岁，该当便能和华佗、扁鹊比肩，只是……唉，可惜，可惜。”言下之意自是说等你医术学好，寿命也终了，这般苦学，又有何用？张无忌心中却另有一番主意，他决意要学成高明医术，待见到常遇春时，将他大受亏损的身子治得一如原状，又盼能令俞岱岩不必靠人扶持，能自己行走。这是他的两大心愿，若能如愿以偿之后自己寿元再尽，也无所憾了。

前言中说，这本书在策划编纂的时候就希望是一本方谱医书，有理、有法、有方、有药。

有两种人会去读一本医书：一种为了治病，治自己的病；还有一种为了救人，救别人。

2012年底《这样读书就够了》出版后，拆书帮火了起来。先是在微博和微信上有粉丝晒自己的拆书便签，后来在一些大的企业里开始进行了拆书帮现场学习，再后来多个城市中出现了拆书帮俱乐部（分舵）。无论哪种形式，对拆书帮最有兴趣的是两个群体：一类是学习爱好者

（各行各业的爱读书、爱行动、爱分享的职场人），一类是学习促进者（多为培训从业人士，包括企业培训管理者和内部、外部培训师）。前者多是为了治病，解决自己的问题，后者主要为了救人，提升别人的能力。

《拆出你的沟通力 I》和《拆出你的沟通力 II》，就是为这两类人而写。但是，如果你是第一类，是为了提升自己的沟通能力而买这本书，那么，我们强烈建议你，除了依照书中“拆为己用”环节的建议去依方吃药之外，尽量尝试一下用这本书去救人。

当一把拆书家，把你最希望掌握的沟通技能教给别人。

张无忌身中寒毒，跟随胡青牛读医书，数年后成为新一代医神，说明久病可以成医。很多优秀的管理者和培训师、咨询顾问都是久病成医。就是说，学习爱好者当久了，完全可以成为学习促进者，利人利己。

我想再从治病和救人这两个层面，解释一下拆书帮是什么。首先，拆书帮提供一种成人学习方法，掌握这种方法，你可以治自己的病；其次，拆书帮是一个社群，在拆书帮俱乐部里，你可以历练成为拆书家，强化救人的能力。

具体到这本书，它治的是沟通乏力的病。而拆书帮的成人学习法治的病叫做“知识消化不良病”。没听说过？“消化不良”这种病总听过吧？消化不良的症状是：吃进去的东西都不消化，转变不成营养，食物白在身体内走一趟，说起来是吃了，实际上跟没吃一样。因为消化不良，有些人老想吃；也因为消化不良，有些人说起吃的就恶心。“知识消化不良病”差不多也是这个意思——读了书跟没读一样，记了笔记跟没记一样，参加了培训跟没参加一样；想不到知识和自己的联系，加工不出自己的应用案例，解决不了自己的问题，转变不成自己的能力。

食物消化不良，是肠胃功能紊乱的结果。知识消化不良，是学习能力不强的表现。肠胃功能紊乱，身体会越来越衰弱，学习能力不强，会影响什么？

这是病，得治。怎么治？在拆书帮，有两种治法。保守疗法是你自己吃药：本书附赠的“拆书帮便签读书法”，帮助你把读到的知识转化为自己的能力。还有群体疗法：你可以参加各个拆书帮俱乐部免费的现场学习或微信在线学习，跟着一位拆书家，依照他设计的RIA环节把优秀图书知识片段拆为己用。你事前都不用读过那本书。

这是治病，治自己的病。然后说救人。

在拆书帮，你可以锻炼出救人的能力——学习促进者的能力——锻炼自己成为一位拆书家，在现场学习中帮助他人消化知识、拆为己用。

治病更有价值，还是救人更有价值？能拿着一本致用类图书去帮助成百上千的人解决问题、提升能力，是多大的价值？在效果上，拆书家和培训师是一样的，帮助他人解决问题、提升能力，这不仅有意义，也有价值。

张无忌可以久病成医，很多管理者和培训师都可以久病成医，你也完全可以。因为拆书帮不仅提供了拆书家的理念和方法（RIA），而且提供了历练的平台（微博、微信、拆书帮俱乐部）。在拆书帮俱乐部里，每个人都可以在接纳和支持的氛围中，历练成拆书家，创造属于学习促进者的价值。

从治病，到救人。然后你会发现，你不仅帮助他人把知识转化为他的能力，而且，最终你会体会到一句话，是查尔斯·汉迪的名言：“最好的学习方法是教会别人。”换句话说，只有救人，才能更好地治病。做学习促进者是最高效的学习方法。

张无忌读医书是为了帮助自己爱的人。在拆书帮，我们帮助我们爱的人一起学习。

不妨从这本书开始，从把你最希望自己掌握的沟通技能教给别人开始。

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

✍ 《修辞学》。 [古希腊]亚里斯多德/著。 罗念生/译。 生活·读书·新知三联书店，1991。

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

✍ 《态度改变与社会影响》。 [美]菲利普·津巴多、迈克尔·利佩/著。 邓羽、肖莉、唐小艳/译。 人民邮电出版社，2007。

✍ 《旁观者》。 [美]彼得·德鲁克/著。 廖月娟/译。 机械工业出版社，2005。

✍ 《当代讲道艺术》。 约翰·斯托得/著。 魏啟源、刘良淑/译。 台北校园书房出版社，1986。

✍ 《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。

✍ 《学习要像加勒比海盗》。 [美]詹姆斯·巴哈/著。 边春媛/译。 中国青年出版社，2011。

✍ 《古希腊戏剧选》。 [古希腊]埃斯库罗斯，等/著。 罗念生，等/译。 人民文学出版社，1998。

✍ 《基督教对文明的影响》。 [美]阿尔文·J. 施密特/著。 汪晓丹、

赵巍/译. 上海人民出版社, 2013.

✂ 《圣经（新译本）》. 香港·环球圣经公会出版.

✂ 《这辈子只能这样吗》. [美]肯尼斯·克利斯汀. 连映程/译. 江苏文艺出版社, 2010.

✂ 《社会性动物（第9版）》. [美]E. 阿伦森/著. 刑占军/译. 华东师范大学出版社, 2007.

✂ 《富兰克林自传》. [美]本杰明·富兰克林/著. 姚善友/译. 生活·读书·新知三联书店, 1985.

✂ 《创新的神话：第二版》. [美]Scott Berkun/ 著. 马松/译. 东南大学出版社, 2012.

✂ 《论语》.

✂ 《史蒂夫·乔布斯传》. [美]沃尔特·艾萨克森/著. 管延圻, 等/译. 中信出版社, 2011.

✂ 《辩护的艺术》. [美]弗朗西斯·韦尔曼/著. 林正/译. 中国商业出版社, 2009.

✂ 《革命之路》（**Revolutionary Road**）. 萨姆·门德斯/导演. 莱昂纳多·迪卡普里奥、凯特·温丝莱特/主演. 2008.

✂ 《杜拉拉升职记》. 李可/著. 陕西师范大学出版社, 2010.

✂ 《经济学原理（第5版）：微观经济学分册》. [美] 曼昆/ 著. 梁小民、梁砾/译. 北京大学出版社, 2009.

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

电出版社，2004.

✂ 《给孩子们的信》. [美]C. S. 路易斯/著. [美]L. W. 多塞特、M.L. 米德/选编. 余冲/译. 华东师范大学出版社，2009.

✂ 《这样读书就够了》. 赵周/著. 中央广播电视大学出版社，2012.

✂ 《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.

✂ 《高明的心理助人者》. [美]吉拉德·伊根/著. 郑维廉/译. 上海教育出版社，2008.

✂ 《圣经（当代译本修订版）》（Chinese Contemporary Bible，简称CCB）. 美国Biblica出版.

✂ 《SPIN销售高价成交》. [美]汤姆·辛德、凯文·科恩/著. 张科丽、赵周/译. 中国人民大学出版社，2009.

✂ 《罗马人的故事I》. [日]盐野七生/著. 计丽屏/译. 中信出版社，2011.

✂ 《社会心理学（第8版）》. [美]戴维·迈尔斯/著. 张智勇，等/译. 人民邮电出版社，2006.

✂ 《引导会议之火》. [美]拉里·德雷斯勒/著. 林恩慈，等/译. 电子工业出版社，2012.

✂ 《银河系搭车客指南》. [英]道格拉斯·亚当斯/著. 姚向辉/译. 上海译文出版社，2011.

✂ 《管理技能开发》. [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．

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

✂ 《丰田生产方式》． [日]大野耐一/著． 谢克俭、李颖秋/译． 中国铁道出版社，2014．

✂ 《伯恩斯新情绪疗法》． [美]戴维·伯恩斯/著． 李亚萍/译． 中国城市出版社，2011．

✂ 《成功教练10步骤》． [美]索菲·奥伯斯特因著． 陈俐/译． 中国铁道出版社，2010．

✂ 《马奇论管理——真理、美、正义和学问》． [美] 马奇/著.丁丹.译． 东方出版社，2010．

✂ 《高绩效教练》． [英]约翰·惠特默/著． 林菲、徐中/译． 机械工业出版社，2013．

✂ 《决策与判断》． [美]斯科特·普劳斯/著． 施俊琦、王星/译． 人民邮电出版社，2004．

✂ 《傲骨贤妻》（The Good Wife）． 美国CBS电视剧集，2009年首播．

✂ 《波士顿法律》（Boston Legal）． 美国ABC电视剧集，2004年首播．

✂ 《培训学习手册（第二版）》． [美]大卫·梅尔/著． 刘安田，张峰/译． 企业管理出版社，2006．

✂ 《倚天屠龙记》． 金庸/著． 生活·读书·新知三联书店，1999．