

10 讲 回应：怎么回应显得情商高？

当众表达训练营（第 1 期）

开口就能说重点，建立你的权威感。欢迎来到《当众表达训练营》，我是徐昆鹏。

这一讲，我们沿着麻烦地图继续进军，一起攻克一个让很多人都头疼的大麻烦：回应。为什么说这是个大麻烦？因为关于回应的场景，太多、太复杂了。

复盘会上，领导当着大家表扬我了，我该怎么回？

总结会上，我被批评了，该怎么回？

要是领导发火了，问我怎么不说话，哑巴了吗，我又该怎么回？

还有，同事当众质疑我了、捧杀我了，怎么回？

饭局上，朋友赞美我、客户给我敬酒，都分别怎么回啊？

这只是我随便说的几个例子，是不是听了已经开始头疼了？你也可以一起回想一下，一般咱都是怎么回应的。

大部人要么是假装客气，回说：“没有没有”“哪里哪里”“过奖过奖”，否认三连，把人家的好意给拒绝了。要么是反应慢，嗯嗯啊啊，

半天挤不出一个字，最后尬在那里。

还有不少人，白天开会发言被挑战，气得半夜睡不着觉，一直后悔：“当时我要是这么说就好了。”

为什么会这样？因为面对当众回应，很多人都会不小心走进一个误区：觉得“回应”就像是打羽毛球。

要是对方赞美我，那我就先谦虚一下，再赞美回去。这就像是在打友谊赛，你一来，我一往，但对现场没有贡献什么价值。

要是对方质疑我，那我一定要怼回去，一句话碾压他。对方一个球发过来，立马扣杀。结果一下就把话说死了，全场都会很尴尬。

这样的回应，不管是输了还是赢了，其实都是输了。

为什么？因为这是在职场，目标不是维持和气的同事关系，也不是要显得比别人牛，而是要建立权威感，达成共识，达成协作，推进工作进程。

所以，你要把“打羽毛球”调整成“打篮球”。什么意思？不是用扣杀来回应，而是先接球，再扣篮，就算不能直接扣篮，也要把球

传给队友，给他创造扣篮的可能性。

总之，我们的目标是篮筐，而不是对手。

职场影响力，就是在这样的场合一点点建立起来的。

Yes and

听到这，你可能觉得挺有道理，但是那么多不同的情况，每个都很棘手，怎么做到呢？

别担心，这一讲我就给你一个万能回应公式，帮你从容面对这些复杂的场景，这个公式就是：“Yes, and”。

下面咱们先一起尝试一下。晨会开始前，有个同事对着你夸了一句：“你今天气色不错啊。”你的第一反应是怎么回答呢？

A 没有没有，就是昨天睡得早。

B 哪里哪里，你看着才精神。

C 啊？有吗？我今天起晚了，都没收拾就出门了。

如果都不是，也可以把你的想法留言告诉我。

你看，这三个选项有一个共同特点：一上来就说 No。“没有没

有”“哪里哪里”“啊，有吗？”这都是在否定对方。

当然，我知道你肯定都不是故意的，因为咱们从小受到的教育就是：别人夸奖我们了，要谦虚。可是这一谦虚，对方就不知道怎么接话了。尤其第三个回复，表面谦虚，实际上还来了个凡尔赛，弄得人家只能赶紧加快脚步，逃离现场。

如果按照“Yes, and”试试呢，就可以这么说：

谢谢，看来我最近的运动有效果。

对了，上次听你说也想塑形，我把这套运动教程发给你啊。

你看，“谢谢”，这就是一个 Yes，是一个肯定，接受了对方的观点，而且还给这个观点提供了一个支撑。对方听了就觉得，看来自己说到点上了。

然后，紧接着又加了一句：

我听说你也想塑形，我把教程也发给你啊。

这就是一个 and，是一个具体行动。这么说完，后面的人是不是就可以顺利的往下接话了？他就会说：

好啊好啊，我最近正在为这个事纠结呢，你赶紧发我……

“Yes, and”这个公式，是即兴喜剧表演里特别重要的工具，翻译过来就是“是的，而且……”。

所谓即兴喜剧，就是没有写好的剧本，演员彼此之间不能提前彩排或商量，直接就上台表演。这类喜剧有一个要求，就是演员彼此不能说“不”，只能说“好的”“Yes”，然后再在对方的台词上，补充叠加信息。

比如，即兴表演舞台上，你的搭档突然说：“那里怎么有一个粉色的大象？”

如果你接“啊，没看到”，或者“那不是大象，是一片花”。

那对方只能说：“不是大象吗？”

剧情就没意思，甚至没办法推进下去了。

但如果用“Yes, and”，先承接这个话题，再添加信息，就可以这么说：“好神奇，还没见过粉色的大象，而且它还在跳舞。我们叫几个人一起过去看看吧。”

先接受“粉色的大象”这个设定，再叠加信息，这样搭档就可以接着往下演，剧情才越来越丰富。

所以，“Yes, and”本质上是对一个话题先承接，再叠加，这放在当众回应对方的场景下，可以说是万能的回应方式。

具体怎么做呢？回应别人话题的时候，分两步走：

第一步，先“Yes”，肯定对方，把话题承接下来。

注意，这一步一定不能省略，很多人特别容易犯的错误就是忘了说 Yes，直接跳过，上来就给建议。明明你是在认可他，但对方听着却觉得是在否定，觉得自己干得不够好。

另外还要强调一点，咱们职场讲话，光说 Yes 有时候也不够，听着就像是客套话。所以记住，说完 Yes，再给你一个你具体认可的细节，这才是一个完整的 Yes。让对方真切地感受到你是认真在听。

有了这个意识，回应的时候能把 Yes 说到位，就已经赢了职场上的大多数人了。

有人说了，对方要是说的都不对，我该怎么肯定呢？放心，不可能，一定可以找到一个值得肯定的点的。这里也给你一些参考话术。

肯定对方时，在可以肯定的方向上，可以说：

好啊，我觉得这个思路很不错。

肯定细节，可以说：

是的，尤其第 X 点，跟我想的一样。

肯定帮助，或者启发，可以说：

谢谢，尤其在 XX 方面，对我的帮助很大。

没错，我很认同你说的 XXX。

当然，更厉害的人，还会肯定对方的情绪，他会这样说：

我特别能够理解你现在的心情，在 XX 方面，确实……

好，完成这一步，已经很不错了。

接下来我们再进一步，也就是第二步：再加一个“and”。

说完了好，具体好在哪？然后在这个方向给现场人叠加新信息，即时垫一块砖。

在即兴表演里，有一句话叫“带一块砖上台，而不是自己的教堂。”

叠加哪些新信息呢？可以说一个行动，也可以说一个建议，比如：

而且我可以……

而且我建议……

你可能想问了，就这么一个简单的公式，真的适用各个场合吗？

可别小看它。接下来，我就从回应善意、回应观点、回应挑战性意见三个方面，带你一起练习“Yes, and”。

01 回应善意

我们先说第一类，叫回应对方的善意。

针对这类情况，具体回应的时候，可以用这个

公式：Yes=肯定+原因， and=行动。

怎么回应“辛苦了”？

职场上有一类对话看似挺常见，但其实不好回应。就是当领导在一个公开场合跟你说：“辛苦了。”你怎么回？回应好了，显得特别有能力；回应不好，那前面的努力可能就白费了。

其实很多人一直都在用错误的方式回复。比如，团队付出了很多，完成了一个很有难度的项目时，内部会议上领导肯定地说：“最近你们团队表现不错，大家都辛苦了。”这时候怎么回？如果大家什么也不说，场面就有点尴尬了。小张紧接着说：

不辛苦，这都是我们应该做的。

你看，这就是典型的“no, because 没有没有，因为”格式。

如果你是领导你什么感受？领导当着大家的面，提出肯定，目的是想趁机激励一下大家，你却不领情，那领导这话不是白说了。

小李看领导不说话了，赶紧表态：

谢谢领导关心。我们也知道这次项目暴露了很多不足，说明大家还有很多进步空间。

这下更糟了，其他同事肯定心想：“你快闭嘴吧，你凭什么代表我，我觉得我做得挺好的。”结果，领导想要的激励效果，也更达不到了。

小李用的也是一个常见的回复方式：“Yes, but 是的, 但是”格式, 看似肯定回应了领导的话, 但一个“但是”, 又全都推翻了。如果是用“Yes, and”来回应呢？

首先, 说 Yes, 并给出 Yes 的理由：

谢谢领导肯定, 我也感觉到这次团队执行力明显增强了。

这就是对领导的观点进行肯定, 并且给出了具体支撑。

然后再说 and, 可以往未来的工作行动上叠加：

我们下午就开复盘会, 看看哪些经验可以沉淀下来, 到时候再跟您汇报。

这样说, 一来感谢了领导, 回应了领导的关心；二来, 还积极给出了下一步行动, 把经验沉淀下来, 以后能更好地完成任务；三来, 领导想要的激励效果也达成了, 双方非常默契。

好, 这是对第一种, 对善意的回应。

怎么回应表扬？

还有一种肯定, 比“辛苦了”认可度更高, 回应起来其实也更难, 那就是回应别人的表扬。为什么难？因为我们从小被教育的理念就是：别人夸你, 你要谦虚, 要客气客气。

比如，在一次商务饭局上，领导向客户推荐小王。领导说：
我们这小伙子非常棒，你别看他年轻，他可是我们公司最优秀的项目经理。

小王一听领导夸他，就觉得要客气客气，赶紧接话：
没有没有，领导您过奖了，我在咱们公司根本都排不上号。
这就跟前面说的一种错误一样，直接说“No”。

领导这时候为什么要向客户夸你？就是在暗示客户：“我把我们最优秀的人给你，让他负责这个项目，你就放心吧。”

但这时候，你否定了领导的夸奖，不但拆了领导的台，客户听了什么感觉？肯定是觉得你领导诚意不够，怎么让这么个毛头小子负责我的项目？结果，客户就开始怀疑你办事能力了。

所以面对别人的夸奖，别怂，别害羞。

如果用“Yes, and”来回应呢？

第一步，先承接领导的夸奖，说肯定和原因。你可以这样说：
感谢领导对我的认可，这一年确实是在公司成长了很多。

第二步，说行动。可以说：

尤其，在张总这个项目上，我已经积累了大量的经验，未来项目落地我们一定全力以赴。

这样既承接了领导的夸奖，还把自己的优秀跟公司结合在了一起，让客户知道你们整个团队都靠谱，对这个项目也很有信心。

有时候，不光领导夸你，客户也会表达对你的认可，这时候也一样可以用“Yes, and”回应。比如饭局上，客户客气了一句：

小伙子年纪轻轻，就这么有能力，前途无量啊。

一般人可能就回复一句：

张总您过奖，我还是要多跟您学习。

这么说，就显得很空。其实可以这么回应：

谢谢张总肯定，我的能力都是跟身边的高手学习来的。

比如，上次您说过一句“目标刻在钢板上，计划写在沙滩上”，给我很大启发。

接下来我一定把这个心法用到咱们的项目上。

张总一听，跟自己的下属一样懂他，你说能不高兴吗？

另外还有一种情况也很常见，如果觉得对方把你夸得太高了，怎么办呢？同样，还是可以这么说：先承接，也就是说肯定和理由。

可以这样说：

谢谢张总，您的肯定给了我很大的激励。

然后说 and，也就是行动。可以说：

接下来我一定沿着这个方向继续努力。

怎么回应感谢？

除了说辛苦，说赞美，还有一种情况也很常见，就是人家对你表示感谢。

这里我们要说的感谢，不是日常客套的感谢，而是在正式场合里，你被对方郑重感谢了。这种情况，怎么回应？同样还是这个公式，不过这个具体行动，可以落在和人连接这个动作上。

举个例子，你作为重要嘉宾出席了行业论坛，在最后的互动环节主持人专程向你表示感谢，他说：

今天特别感谢李总，百忙之中特意赶来，为我们分享他们公司这一年来的最新研究……

这时候，如果你回应得太宽泛，就显得不真诚。对方专程感谢，我们就得正式回应。

第一步，还是 Yes，用肯定和原因承接善意。可以这样说：

很荣幸能参加今天的活动，也希望我的这些经验，能对大家有所帮助。

然后，加一个动作，重点放在开启未来的连接上。可以说：

如果大家对这个内容感兴趣，未来欢迎大家来我们公司参观，一起合作共赢。

好，到这儿，我们的第一大类“回应善意”就讲完了。

我们再来归拢归拢：回应对方的善意，不要太谦虚、太客气，不要否定别人的好意，而是要说 Yes。

说 Yes 时，记得要先肯定，并且说出对方哪里说对了；接着，再说 and，给出行动。

02 讨论问题

其实回应别人友善态度的场景，相对压力还没那么大，毕竟对方对你本来就是认可的、肯定的。有一类回应就有难度了，就是给人提意见。

比如，在一个研讨会上，小王说完想法，征求你意见。你不认可他的方案，一般最常见的回复是：

我不太同意，我觉得可以这样……

明明你是出于好意，“我还不是为你好？”结果却把人得罪了。为什么？就是因为话没接好。敲个黑板啊：讨论问题，不光是同意，反对也一样要先说 Yes。

有同学可能要站起来反对了：我这人就是快人快语，“不同意也说 Yes”我不认同。再说，我来公司又不是搞关系的，我就应该表达自己的观点，我不怕得罪人。

先给你点个赞，你对自己发言的目的很明确：为了让项目更好。那怎么能更好地实现这个目标呢？要想让对方能真的把我的话听进去，并且愿意照做，而不是发展成互相反对，谁也不服谁的局面，这就有学问了。来，还是这个公式，我们变换一下：

Yes=肯定+原因

and=叠加建议

接下来，我就带你进入两个具体的场景，练习怎么用“Yes, and”和对方讨论问题。

如何肯定对方？

第一个场景：讨论过程中，你同意对方的看法。

这类回应的难点，和回应对方的善意是一样的。承接对方观点，这很好说，难点在给话题加码。

我们来看个例子。最近单位要组织员工参加消防体验活动，为此还组织了一次讨论会。小李说：

我建议去体验之前，先在单位组织一下消防知识学习。

对此，小王也表示赞同：

嗯，我同意小李的看法。

但这样说，就只有是一个最基本的 Yes，也没有 and，讨论就关闭了。其实小王可以这么说：

我同意小李的看法，做好预习，现场体验效果更好。

这就是一个完整的 Yes，然后再加上一个 and。在这个基础上，再叠加一个建议：

而且我建议，不用按原来的部门分组，可以把大家打散，这样让不同部门的同事趁机多熟悉熟悉。

这样就提供了一个建设性补充，方案就更完备了。

这是第一个场景，同意对方观点。

如何反对对方？

第二个场景就有点难度了。如果不同意对方的看法，想提意见，怎么说才能让他真心接受呢？

比如活动方案讨论会上，小王提了一个方案。

小王说：“我们可以通过大数据了解消费偏好，来确定主推哪款产品。”

小张说：“我不同意，消费者访谈可比大数据精准多了。”

小李觉得应该给小王肯定，他是这么说的：

嗯，这个思路是挺好的，但是光从大数据来看有些片面吧……

你想想，你要是小王，是不是等不到别人发言，心里已经开始不舒服了？“这也不行，那也不行，你们说个行的我看看？”接下来，不管大家说什么，小王肯定都听不进去了。

可是你想想，在职场上，小张和小李这种表达反对意见的方式是不是特别普遍。

我们先说小张，他上来就用“我不同意”直接否定对方。讨论工作不是打辩论，一句不同意就让对方站在了你的对立面，那接下来你们的讨论，很容易发展成：你说啥，他都反对。

小李呢？表面上说了个 Yes，可紧接着就加了一个 but。乍一看这样说很委婉，明明也肯定对方了，但转折得太明显，听着还是否定。

可能小张和小李觉得这是在就事论事。但这种说话方式，让人不舒服还在其次，关键是，会让讨论变成对抗，并没有推进讨论目标。

小王虽然嘴上没有说，心里对这两人肯定是有意见的。你想想，别人跟你说“No, and”或者“Yes, but”的时候，你是不是听着也别扭。

那想给对方提不同意见，怎么说才显得得体呢？当然还是“Yes, and”。小张可以这么说：

小王说得有道理，大数据可以反映消费者的偏好。

而且我还有个想法，可以先做消费者访谈，了解需求，再结合大数据出方案。

小李可以这么说：

这个思路挺好的，现在很多同行也都把大数据作为依据。

同时我补充一个经验，光看大数据可能还不够……

这样说，既表明了自己的态度，也提出了增量，很容易与对方形成新的共识。

我再给你一些参考话术，表达反对意见的时候可以用起来：

反对对方意见 参考话术

- 这个思路挺好的 +（原因/理由），而且我们还可以在xx方面怎么做。
- 这个方向很对 +（原因/理由），我还想到了一个角度.....
- 这个说法有道理 +（原因/理由），我之前也有过一个经验.....

到这儿，“Yes, and”在讨论场景里的应用，我们就讲完了。这部分的重点是，不管是同意还是反对，都要先 Yes，说肯定和原因；接着说 and，加上具体的建议。

到这，我们也再次感受到了：职场上的领导力从哪里来？不是否定别人显得自己厉害，而是找出对方的闪光点。先认可对方，激励对方，然后给出建设性支持；推着对方，引导他往前走。那你的领导力也就体现出来了。

03 挑战性意见

前面说完了给别人提意见的时候怎么使用“Yes, and”。如果别人给我们提意见的时候，用的是“Yes, but”，或者说 No 怎么办？

比如，季度目标讨论会上，有人质疑你的计划：“我觉得这样做目标实现不了。”

这类情况之所以难处理，不是因为他打了你的软肋，而是我们会本能地保护自己，启动反驳和抗辩。

这里我要敲黑板了。不管对方是提意见、质疑还是批评，我们的回应都不是解释、澄清，而是始终瞄准现场的目标，建设性地推进目标。还是要“Yes, and”。

有些同学可能就想问了，用“Yes, and”是没错，但在这种高压场景下，我应该承接什么呢？有时候事实的确不是对方看到的那样。如果我承认了，我不就真的变成背锅侠了吗？

比如，领导当众怼你：

这个设备怎么没提前调试？

但实际上这不归你负责。这怎么办？别担心。我们再回过头品一品“Yes, and”，它是承接，不是百分百肯定对方的观点。

用这个方法处理挑战性意见，不是认同对方的看法，而是承接对方的情绪，然后给出下一步计划。比如，可以这么说：

理解您的心情……接下来我会……

明白你现在很着急……然后我立马……

当然，高级的承接情绪还有一个可靠的回应方式，就是感谢对方。

你可以说：

谢谢您的建议……

很感激您花时间告诉我这些……

就好像别人送给我们礼物，我们收下礼物后，说一声“谢谢”一样。

这种回应方式给对方传达的信息是：我未必喜欢你的礼物，但我接纳你送礼物的心意。

下面我们就来拆解一些艰难的场景，看看当众被批评、挑战时，怎么回应。

我整理了四个最常见场景，咱们一个一个来看。

怎么回应批评？

我们来看第一个场景，领导或强势客户当众发火，批评你，怎么回应？比如开着会呢，领导当面质问你：

这个工作怎么有这么大的失误？

这时候我们会本能地辩解，要么是摆出受害者的姿态，说：“这不是我干的，是其他人干的。”要么是解释原因：“出现这个问题，原因其实是如何如何。”领导听了火更大了。

领导要的是什么？是这个问题的解决方案。所有的旁观者听你辩解，也都会觉得你在推卸责任。

如果用“Yes, and”可以怎么回应？来，记住我们的规则：先接住，然后给增量信息。可以这么说：

我理解您现在的心情，这个失误确实伤害了客户。

我已经安排客服同事给客户电话道歉了，接下来我调查清楚失误的原因，再跟您详细汇报。

这样说，就是把领导情绪先接住，然后给出补救计划。领导质问的最终目的，不是想批评谁，而是解决问题。

怎么回应质疑？

再来说第二类场景：现场被人质疑。这类质疑包括领导或同事善意的意见、质疑，还有客户质疑方案或者质量。

比如，在项目方案同步会上，客户提出了质疑：“为什么这个产品报价高了 10%？我看你们就是想多要钱。”

其实客户这时候是有点生气的，如果直接跟客户说：

不是的，根据您的需求，我们的产品需要额外设计，还换了密度更高的材料，所以成本也有所提高。

这样说，你是在解释原因，但是客户未必能接受，因为你先否定了他的质疑，你没接住他“送你礼物”的情绪，后面你解释的原因即使再成立，他也不可能听进去了。

但是如果用“Yes, and”来回应，可以怎么说呢？

首先说 Yes，承接对方的情绪。客户在这里是有不满的，而且对金额有很大顾虑，那就可以这么说：

我理解您的顾虑。

成本提高一点，对企业来说都是大事，要充分考量评估。

接着说 and，给出下一步的计划：

您放心，我们会帮您把钱花在刀刃上。

稍后我把预算给您拆解一下，列出几种不同原材料成本收益的对比，您看看这种是不是性价比最高的。

这样就先把客户的情绪接下来，安抚了客户，然后再给出解决方案，客户当然很好接受了。

再比如，在一个竞聘现场的答辩环节，一位评委质疑小王的未来工作计划：

你提出的销售新渠道，我担心不能落地。

一是我们在这方面还没有经验，二是打开市场的时间和成本你也得考虑。

你确定这样行得通吗？

面对这个质疑，你会怎么回应？还是回到“Yes, and”大法。先说Yes，承接对方的顾虑。你可以这么回应：

谢谢评委老师，您的担心很有道理，在时间和成本上也提醒了我。

然后展开说下一步的计划，你可以说：

我前期的计划，第一步就是找到精准的流量人群进行宣传，做个试点。

第二步是……接下来在这个环节，会重点…….

其实，有时候别人之所以会质疑，可能是因为我们没把关键信息没说到位，这也特别普遍。

这个时候，不要用一种“你想到的我方案里都有”的姿势，而是先肯定感谢对方，然后结合对方疑问，甚至新的启发，一起具体说出来。这是我们面对质疑时，可以给出的明确回复。

但是还有一种极端情况，就是面对质疑不知道该怎么回，这时候又该怎么办呢？

比如，你要主导项目立项。介绍完项目规划后，现场好几个专家级的评审，都提出了不同的问题，什么“需求定义不够准确”“你有没有计算过投入产出比”，等等。

这些问题的确一时不知道怎么解决。如果用沉默来回应，你的气

场一下就弱了，其他人还会怀疑你的工作能力。回应吧，万一说错了，保不准会迎来专家更多的质疑，最后场面很难堪。

这时候“Yes, and”还管用吗？当然，我们试试看。其实可以这么说：

特别感谢您提的问题，我之前还真没想到。

您什么时候方便，我想再向您请教请教。

或是：

您一下就点到关键问题上了……

正好您在这方面经验很丰富，能不能指导指导我们……

一方面坦诚自己确实没想到，另一方面向对方上个请教，把接不住的球，再抛出去。有时候，让别人帮你，比你帮别人，更能获得对方好感。

面对质疑，具体的话术还有很多，比如还可以这么说：

面对质疑 参考话术

- 是的，你说的这一点很有价值。而且我还可以做.....计划。
- 特别感谢你，这个提醒对我来说很及时。而且接下来我可以采取的行动是.....
- 你说的我也一直在思考.....正好要请教在座的同事，给我们出出主意.....
- 这个问题，一听就是行家问的，有水平！
- 我虽然没有答案，但是你的问题特别好，我记下来了，接下来会重点使用。

类似的话术还有很多，我贴在文稿里了，你可以参考使用。

你发现了吗？别人质疑你，给你提意见，其实是扩大自己职场影响力的好机会。

“Yes, and”不是让你当和事佬，违心地安抚对方，而是回应他：“我听到你了！”尊重对方的态度，发现队友的亮点，肯定对手的价值，认可和激励他人，这不正是在建立你的领导力吗？

质疑你的人，因为你的一句 Yes，也有可能从反对你，转变成加入你的阵营，一起完成目标。本质上，你是在发起一个新的协作。

怎么回应捧杀？

第三个场景：遇到别人阴阳怪气地捧杀你，怎么回应他？这也是

很多同学特别关心的问题。

比如，公司团建的饭局上，同事老张说：

小王最近真是认真负责，天天跟在领导后面跑前跑后，难怪领导这么喜欢你。

不论谁遇到这种人，都是有点生气的。明明我是在认真办事，你自己不上进，还要讽刺我。那这时候我们会下意识地反驳，“我没有啊”。个性强一点的，可能就直接怼回去了：“你以为我跟你一样”。

但是这样怼，大概率你们会不欢而散。让同事们看笑话不说，还会影响未来的合作。

那还是回到“Yes, and”上。首先说 Yes：

您真细致，我为大家做的一点工作都被您看在眼里了。

然后说 and：

确实，我最近跟领导沟通比较多，把咱们部门新项目的进度、复盘的经验，还有同事的功劳苦劳，都跟领导汇报了。

领导对我们整个部门都很认可。

你看，这就是把原本你的个人行为，上升到了为团队争取认可的高度，对方听了，也就再好再挖苦讽刺了。

公众场合，被人戴了高帽，也同样适用，你可以这么说：

您同理心真的太强了。

您真是一个特别体贴的人。

您真是一个特别包容的人。

您真是一个有慈悲心的人。

好，那到这儿，我们三大类回应，怎么回应善意，怎么讨论问题，和怎么回应挑战性意见，就全部讲完了。核心都是“Yes, and”，先承接，再叠加。

怎么回应恶意？

不过，我还没说完。还有一种情况，我要给你敲敲黑板。

前面我们讲的所有情况，要么是善意的，要么是为工作服务。但实际职场中，我们难免还会遇到一些恶意的质疑。比如你被人刻意针对了，对你冷嘲热讽，说什么对方都要否定你。

“我觉得不一定”“你这个很不全面”“也不能这么说”“你有证据吗？”
“我就知道一个反例”

确实有很多同学问过我这种问题：“我们单位的谁谁谁，就爱针对我，我该怎么吵赢他呢？”但是，在职场上，我们的目的从来不

是吵赢谁，而是推动工作往前走。

那这种情况应该怎么回应呢？还是“Yes, and”，如果对方一直在否定你，但是提不出建设性的建议，为避免尴尬，我给你整理了几条话术，可以直接拿去用，比如：

谢谢您的反馈，关于这一点，很想听听您的建议。

谢谢您的反馈，您肯定担心的还不只这些，能展开讲讲吗？

这样说，就显得你是一个很包容的人。

当然，如果他真的饱含恶意，在公开场合讽刺你。我们终极回应的方式就是：不回应，远离他。

总结

好，到这里，我们这节课是真的结束了。最后再来总结一下，这节课我们学习了如何回应对方，核心原则就“Yes, and”，翻译过来就是“是的，而且……”。

具体使用场景，有三类：

第一类，回应对方的善意。比如赞美、感谢，这类回应的关键是承接时不光肯定，还要给出理由，然后给出行动。

第二类，和对方讨论问题。我们重点讲了怎么提出不同看法，关键是要避免说“No, and”和“Yes, but”。不管同不同意，都是先 Yes,

再给建议。

第三类最有难度，怎么回应挑战性意见。关键是承接对方的情绪，然后给出下一步行动。

本讲小结

yes, and
是的，而且

回应对方的善意

肯定+理由+行动

回应观点

肯定+理由+建议

回应挑战性意见

承接+行动

回应对方，在职场中无处不在，建议每次接话，每次回应别人时，都用“Yes, and”。这个原则特别值得我们不断练习。

“Yes And”的宗旨是：让你的伙伴们变得更加出色，而不是赢得一次辩论，让人觉得你自己很牛。只有这样，团队才能彼此激发，建设性共创，达成目标；而你，就能成为那个开口就有影响力，建立权威感的人。

记得去完成本讲的练习。我是徐昆鹏，我们下一讲见。