



# 书籍 只需倾听

## 与所有人都能沟通的秘密

马克·郭士顿  
AMACOM, 2009  
第一版本:2009  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

成为众人的焦点并不能给你带来更多生意，事实上，据年度优秀精神科医师马克·郭士顿分析，让他人成为中心才能令你获得更多的钦佩，最终让他们肯“买你的帐”，采用你的想法。他的这一建议正是来自于他倡导的一个重要理念，即“对别人感兴趣，而不是证明自己有趣”，这也是他推荐的九条沟通法则中的最重要一条。郭士顿曾为警察局和美国联邦调查局的人质谈判专家提供培训，本书中，他分章论述了供你用来提升说服力的十二个有效诀窍。他所推荐的说服他人的体系和策略能帮你攻破对手自卫的心理防线、跨越沟通屏障、传递你的观点、直达你的目标。他利用生活中的真实案例和引人入胜的故事情节，将每一堂有关沟通的课程内容都讲述得栩栩如生。*BooksInShort*认为，你会发现这本书在改善你诸多的沟通方式方面颇有助益。

### 要点速记

- 想要说服他人，首先需要学会聆听。让对方感觉到你的理解、尊重，以及对他的兴趣。
- 如果你能使他人肯“买你的帐”，你就能“直达”他们的内心。
- 不要让你先入为主的偏见影响你倾听他人的方式。
- 通过一些让人思考才能回答的问题，仔细从对方的答案中聆听本质。
- 通过破解“问题的不可能”说服别人，使他们从拒绝你的想法转变到考虑你的想法，进而支持你实现目标。
- 要利用这一有效打动人的方法，不妨通过建立美好、但看似遥不可及的目标，请人们考虑如何才能变不可能为可能。
- 通过表现你的同情，来出其不意地攻破对手的心理防线，能化敌为友。
- 如果有人情绪无法控制，就让他们发泄出来，待到其释放所有的压力之后，便能听进你的劝解。
- 不要隐瞒问题，而要将它说出来，进行开诚布公的讨论。
- 此处介绍的“九条核心沟通法则”和“十二个简易沟通秘诀”供你在说服他人时借鉴使用。

### 浓缩书

#### 枪口下的谈判

曾经在某购物中心的停车场内，一名男子坐在车里，手持一杆猎枪。警方派出的谈判专家深知，这一危机时刻极有可能以悲剧收场，那么如何与这位丧心病狂的男子进行沟通呢？思索过后，谈判专家郭士顿提出了这样一个问题：“我敢打赌，你觉得没人能理解你目前走投无路、孤注一掷的感觉，对吗？”持枪男子停顿片刻，想了想才回答：“对，你说的对，没人理解，也没人XXX在意老子是否存在！”尽管对方说话粗鲁，但对话却就此展开。

大多数人想说服他人时，都把对方逼迫得太紧。他们据理力争、多方论证、引用大量事实和数据以证明自己的立场，可这样非但不能说服他人，反而会引起对方的逆反心理。相反，如果你努力聆听对方的观点意见，细心体会他们的心情，就能与之建立心灵的沟通。要知道，单凭逻辑并不能达到你的目的，除非你能说服他人“买你的帐”，否则就无法“直达”对方的内心。你需要努力劝解人们，让他们从“拒绝”到“倾听”、再到“考虑”、最后到“赞同”你的想法。

“与人沟通并非魔力，而是一门艺术……一门科学。而且它比你想象得要容易。”

适当地了解“三位一体”的人脑是如何展开思维活动的这一原理，是能够帮助你更好地理解 and 掌握说服艺术的。首先，低级“爬行类动物”的大脑，在遭到进攻时会条件反射地产生保护自我的反应；而中级“哺乳类动物”的大脑能够控制情感；进而到高级“灵长类动物”的大脑，则具有控制逻辑思维的功能。爬行类动物的“脑核”首先对危险做出反应，灵长类动物如置身危险时刻，其大脑更倾向于开展分析，因此，也意味着反应速度的放缓。一旦人的脑核“劫持”了反应能力，人就无法以理性思维做出反应了。因此，要成功地直达对方的内心，必须抢在大脑对危险做出条件反射之前，即大脑还未被控制之前，而这正是专业人士与愤怒或惊慌失措的人开展交涉时所采取的做法。“镜像神经元”同样是在说服他人时另一个重要的人脑功能，这些神经元能起到令人产生服从和共鸣，并彼此理解意愿的功能。

“九条核心沟通法则”

运用以下九条法则去影响别人顺从你的思维方式：

1. “从‘噢，完蛋了’到‘对，就这么办’”——当出现压力事件时，你的身体会进入急性应激反应状态。只有过一段时间，你才会平静下来，稳定情绪后，开始进行逻辑思维。如果你能学会更为迅速地克制慌张情绪，你就能在几秒钟内掌控不利局势。要迅速从慌张的情绪中解脱出来，集中精力，你可试着描述你此时的感觉，当你能具体描述出你的情绪时，例如像用“害怕”或“生气”等这些词汇，就说明你已经开始调动大脑的逻辑思维功能做工作，之后人很快就会平静下来。多做此项练习，你将学会如何冷静处理紧张局势，并使自己与周遭的人感同身受。
2. “摒弃成见，开始倾听”——即使你自认为是一个很好的听众，也要意识到先入为主的偏见会影响你对他人所说的话或所做的事进行正确的解读。如果无精打采的前台小姐忘记把你的包裹交给快递员，你可能会立刻得出结论：她办事不利。然而，如果你后来得知，她因在急诊室里陪护生病的祖母彻夜未眠，你就会改变对她的看法。第一印象也许会阻碍你听到一个人的真实心声。要注意自己对人和对事所产生的看法，试着辨别哪些看法是有事实依据的，哪些是基于误解。
3. “让对方感受到你的理解”——当你同情他人的处境时，他们便会感受到你的理解。也就是说，他们会感到被人理解，而不再像以前那么孤单，也就更愿意对你敞开心扉。因此，不要只注意你如何从对方获得所需，而是要将注意力放到对方的感受上。不妨如此点明对方的感受：“我很想了解你现在的感受，我认为……”
4. “对别人感兴趣，而不是证明自己有趣”——大多数人会试图给人留下好印象，总是主动挑起有趣的话题，以使众人对己刮目相看。然而，如果你一门心思只想留住别人的注意力，你就会忽略倾听别人，进而无法了解他们。因此，要把重心放在对方身上。不要把交谈当作你一句、我一句的简单对话，或其中一方旨在胜人一筹，要努力让对方成为谈话的主导方。以一些问题作为开场之后，就要由此话题将谈话深入下去，认真仔细地聆听对方的答案，对你所听到的内容及时做出反应，以令对方能强调自己的看法。
5. “让别人感到自己有价值”——每个人都希望感觉到自己的重要性。但当你告诉人们你对他们赏识有加，他们便以信任与尊重回报你。让优秀出众的人感受到你的尊重很简单，挑战在于如何对性格暴戾的人仍然表现出你的尊重。然而，如同吱吱作响的车轮总有其原因一样，即便是充满敌意、难以接近的人也需要关爱，一旦得到关爱，他们的反应就会积极起来。
6. “帮助他人抒发郁结”——人在情绪低落时无法与你交流，因为他们过于纠结于自己的烦心事了。你可以帮助他们，充分让人“抒发”郁结，这可以舒缓压力，也有助于你建立与他们的沟通。如果有人情绪实在无法控制，就让他们发泄心中的怨恨，不要打扰他们，无需给他们任何建议，只需倾听，并鼓励他们对你倾诉：“想和我谈谈吗？”你同时可以安慰他们：“闭上你的眼睛，深呼吸。”我们的提示是：以这种方法对付十几岁的青少年屡试不爽。
7. “消除错位现象”——你故作聪明的态度可能给人留下善于对人讽刺、挖苦的印象，同理，当你自认为表现自信时，你在别人眼里可能是个傲慢无礼的家伙。这种你自认为给人留下的印象与他人对你的看法，它们之间的落差就是所谓的“错位现象”，它会导致你和你的沟通对象之间产生障碍。要确定他人对你的评价，最好的办法就是张嘴去问，去看看你信任的那些人会不会坦诚地告诉你，他们在他们心中留下了怎样的印象。
8. “茫然无助的时候，主动示弱”——我们历来接受的教育是不要暴露弱点。然而，试图掩盖你的一切懦弱是欺人之举，这也会产生错位现象。有时，示弱反倒是更好的方法，如果你这么做了，你会发现大多数人会欣然接受你，并宽恕你的过错，甚至会主动施以援手。在你陷入棘手难题的困境之前寻求帮助，主动向他人示弱，“伸出你的脖子”，可令你与他人建立联系的纽带。如果在有问题的时候假装万事大吉，势必导致你与他人产生隔阂。
9. “远离‘有毒’之人”——尽管与人交往能使你得到一切所需，但有些人却不值得你浪费精力。有些“有毒”之人仿佛就是无底的漩涡，他们要求他人无穷无尽的关注，却从不满足；他们会不断辜负你的信任而为自己的行为找借口，还不愿承担责任。你完全可以努力抗拒这类人并消除他们对你的影响，或者完全远离这些人对你的纠缠。

“十二个简易沟通秘诀，快速直达对方内心”

了解如何应对困难局面，会为你指引前进的方向。请善用这些秘诀：

1. “真的不可能吗？”——人们总是找理由阻止你去尝试新鲜事物，那么，说服他们的诀窍在于让人们了解你的目标，并看到实现这个目标是完全可能的。如戴夫·赫伯德(Dave Hibbard)所说，这正是将“问题的不可能性”转变为令其发挥最大效力的时候。当别人拒绝你的想法时，不妨问他们：“世上能有什么事是真的无法实现的？但如果你去做，就会极大地提高你成功的几率？”然后再追问一句：“如果想要去做，怎样才能实现目标呢？”如此提问，你就能将人们从开始的拒绝引到最终的合作上来，而这正是说服别人的第一步。现在，他们就能与你为伍，而不再与你作对了。
2. “魔力悖论”——如果事态发展不顺利，人就会变得谨小慎微，并且竖起自我防卫的屏障。在这种情况下，就要采取出其不意的做法，打消他们的顾虑。比如，对待表现不佳的员工，不要加以责备，正相反，鉴于这名员工的消极想法，要一反常态地表示出你的理解：“我认为，你觉得没人看到你为工作做出了多大的努力、承担的压力有多重，是吗？”听到此话，员工会感到你非常善解人意，并开始对你有所接受。这样一来，你就已经成功地把这次谈话的气氛从消极转变为积极。
3. “同理心催生法”——“愚昧苛求的谴责者”只知道大声地教训和责骂他人，然而，把他人当作发泄愤怒的工具，并不等同于沟通。要阻止责备者的暴怒心态，不妨给他注射增加“同情心”的针剂，也就是说，帮助他不可遏制的怒气转换成同情心理。例如，当有人抱怨别人，就鼓励他(她)将心比心、换位思考，人们一旦将责备和抱怨变成理解和同情，怒气便开始消退，合作就能取而代之。
4. “出人意料的立场转换”——立场转换指的是对一个自认不被青睐的员工运用同情心理的方式。要运用立场转换法，首先要出人意料地向表现欠佳的员工道歉，而非责备他。列出三处你可能出错的地方，比如，你可以说：“我想，你是否认为分配你的工作都是无关紧要的工作？”在员工点头认可的时候，要向他表达你的歉意，并保证会做出改进。如此一来，员工将会以全新的面貌、活力，充沛地投身到工作中去。

5. “你真是这么想的？”——人往往会夸大问题的严重性。如果有人就某事大发雷霆，你可以劝慰他大可不必，并以平静的口吻问他：“你真是这么想的？”这个问题往往就能化解他的怒气。但有些情况下，如果真有严重问题让他精神崩溃，你们也可以共同解决这个问题。
6. “嗯……的力量”——与情绪暴躁的人打交道很有挑战性。你的第一直觉可能是友好地回应他，或者采取防守自卫，但应采取相反的做法，比如试着说：“嗯……”通过倾听并不断以“嗯……”回应，表明你对他的深切关怀之情，同时也在鼓励他继续吐露自己的心声，表达顾虑。神奇的“嗯……”可以逐步消融一触即发的局面，令各方共同努力，找到解决问题的办法。
7. “先自我揭短”——自我揭短意味着承认问题的存在并能做到开诚布公。不去掩盖问题的存在，而是在问题发展到严重地步之前就将它揭开示人，比如你有口吃的毛病，谈话开始之前就主动承认这一点，这样双方都不会感到尴尬。在面试时，预先自我揭短可以让你有机会解释为什么这一弱点不会影响你的出色表现。
8. “从‘交易’到‘交心’”——大多数谈话都与生活细节而非情感有关。如“你把订书机放在哪里了？”只是一个问题，不会引出一个深思熟虑的答案。要与他人沟通，就需擅长提出“交心”的问题，让回答者停顿片刻，思考一番，答案必能揭示一些有关其本人思想的内容，例如你可以这样发问：“如果你能改变公司的某一方面，那会是什么？”或者，“你觉得发展自己的职业生涯难度有多大？”
9. “‘肩并肩’的交流”——与人建立沟通的最佳方法之一，就是在你们一起参加活动的时候开展聊天——可以是简单的一同吃饭，或者一同出游等。肩并肩平等的交流，可以制造一种分享意见及观点的气氛，这种氛围对于开展一次有意义的谈话极其有益。抓住这样的机会，通过一些巧妙的问题，进入对方的内心，这也是你与子女交流的好方式。
10. “填空法”——每一位优秀的销售都明白如何向客户提问的重要性，同时也不希望让客户产生被质问的感觉。这种情况下，填空法无疑是一种好的选择。这种方法能鼓励客户用自己的语言表达看法和观点，形成对话。例如销售可以这样问：“如果您考虑购买我们的软件，或者同类产品，是因为（由顾客填空……）？”这能让客户告诉你其诉求所在。
11. “朝着‘不行’一路挺进”——客户也许并没把“不行”说出口就拒绝了你。如果你没听到“不行”这个词，也许你还没问到点子上，在销售的场合里，“不行”有时意味着“也许”。因此，记得在遭到拒绝时永远提出一个紧接着的问题。例如，如果顾客告诉你，他对你的软件产品其实不感兴趣，不妨继续问：“我可能过于向您推销了，也可能还没有提及产品对您最重要的功能，是吗？”等顾客开口回答时，你又有可能重新打开话匣子，向着“好的”方向一路挺进。
12. “重量级的感谢和道歉”——有些时候，简单的“谢谢”并不能让人满足。人们需要一个重量级的感谢，一种超越单纯“谢谢”的感谢方式。重量级的感谢方式如：在很多同事面前感谢某个员工的突出贡献，写封感谢信或买份礼物表达谢意，这些都能让别人知道你是多么在意他们的努力，以及他们的行为是如何改变了你的生活等。同样，当一句简单的“对不起”无法解决问题时，就需要重量级的道歉，它包含“四个R：自责（Remorse）、补救（Restitution）、赔偿（Rehabilitation）和请求原谅（Requesting forgiveness）”。

## 关于作者

马克·郭士顿 (Mark Goulston)：畅销书《摆脱你的习惯》(*Get Out of Your Own Way*) 与《摆脱你的工作坏习惯》(*Get Out of Your Own Way at Work*) 的作者，身兼专栏作家、精神科医师、管理咨询专家等多重身份。