

HZ BOOKS  
华章经管

实事求是地设置底线  
比双赢的策略更技高一筹

畅销谈判经典《达成一致》、《无法说不》姊妹篇

# 积极说“不”

**The Power of a Positive No**  
How to Say No and Still Get to Yes

(美) 威廉·尤里 著  
(William Ury)

倪小钢 译



机械工业出版社  
China Machine Press

# 积极说“不”

**The Power of a Positive No**  
How to Say No and Still Get to Yes

(美) 威廉·尤里 著  
(William Ury)

倪小钢 译



机械工业出版社  
China Machine Press

William Ury. The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes.

Copyright © 2007 by William Ury.

This edition published by Bantam Dell, a division of Random House, Inc. Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Bantam Dell授权机械工业出版社在中国独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**版权所有，侵权必究**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

**本书版权登记号：图字：01-2007-0466**

**图书在版编目（CIP）数据**

积极说不/（美）尤里（Ury, W. 著；倪小钢译）—北京：机械工业出版社，2007.6

书名原文：The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes.

ISBN 978-7-111-21344-4

I. 积… II. ①尤… ②倪… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第055883号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴亚军 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 14印张

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

THE POWER OF  
A POSITIVE NO

## 译者序

许多人在谈及自己的切身利益时很容易就引发争吵，但采取争吵的谈话方式不会取得理想的谈话结果是毋庸置疑的。恰当得体的谈话方式有利于人们和谐相处、友好合作。美国谈判专家威廉·尤里的新作《积极说不》正是一本关于说话艺术的论著。

威廉·尤里长年在美国哈佛大学主持“全球谈判专题”的研究工作，参加过许多成功的谈判，并多次参与国际争端的协调工作，在调解各类争端和谈判方面积累了丰富的经验，出版了多部谈判方面的专著。本书是一部讲述人们如何在坚持自己利益的情况下，拒绝别人提出与自己利益相左的要求，对他们说“不”，并与他们达成共识，同时又尽可能地维持相互关系的专著。作者以其丰富的经历，用很多生动的事例，说明了用正确的谈话方式可以成功地与任何人达成共识，取得谅解，最终完美地解决好生活和工作中的各种争执，处理好商业甚至国际事务中的种种纠纷和矛盾。

本书围绕着如何对别人说“不”的主题而展开讨论，主旨就是告诉你如何“聪明地”拒绝别人。拒绝别人其实是一件很难的事情，正如作者所说：“能够用积极的心态与别人产生分歧是人们要学习的一种伟大生活艺术。”但作者并没有把拒绝当成一个简单而短暂的行为来对待，而是把这一行为看成一个复杂而缜密的表达过程，其中每一个步骤都包含了作者对利益、尊严甚至价值观的深刻思考。作者的意图非常明确，就是

教人们怎样使你在拒绝和否认别人的时候，能够使自己接受，别人也接受，从而达成共识和谅解，维持你与你所拒绝的人之间的关系。本书共分为三个部分，每一部分由三章组成。

第一部分阐述了一个人在拒绝别人的时候，必然有一个拒绝别人的充分理由，应该使这种理由成为拒绝别人的主要驱动力，同时在做这样的心理铺垫时，应考虑到继续维持相互关系的可能性。作者认为最有说服力的理由就是自己的利益，这是一切事情的原则。只有在这种原则的支持下，人才会理直气壮地去拒绝，但拒绝的不是对方，而是拒绝损坏自己的利益，所以并不存在你与对方关系破裂的必然理由。

第二部分是全书的核心。作者详述了人们怎样向别人表达自己的利益，开口对别人说“不”，同时还不激怒别人，从而也不关闭与别人继续维持合作和友谊的大门。作者强调了自己利益的重要性和不可动摇，论证了如何采取自尊和尊重他人这一至关重要的态度。作者列举了人们在拒绝别人时的典型心理状态和常用的错误做法，指出了人们怎样运用坦然坚决而又不刺激别人的说话方式，从而为了使谈话朝着有利于自己的方向发展而奠定基础。

第三部分是积极说“不”整个过程的尾声，就是在你拒绝别人之后，怎样应付别人做出的反应。在这部分里，作者强调的是你一定要坚守自己的利益而不能动摇，要不就会前功尽弃。作者详细分析了在这一时刻，你和你的拒绝对象的心理状态，同时教给你一些非常有效的方法来化解和避免冲突，使别人在遭到拒绝的时候还能接受你，从而保持你们之间的良好关系。

作者把这样一种拒绝别人的三部曲称为“积极说不”，精心为读者打造了一个谈话模式，力求使人们在为自己的利益而对别人说“不”的时

候，得到别人的谅解和合作。作者认为，这是人们应该学习的一种人生本领，因为无论是在生活还是在工作中，都存在着你要与之说“不”的大量事情。如果你回避，就是逃避矛盾，而我们要健康地生活就不能逃避矛盾，所以学会积极地说“不”对生活和工作都是非常必要的。

在此书的翻译和修改过程中，得到了吴亚军编辑的热情帮助和指导，在此表示由衷地感谢。由于译者水平有限，译文中如有不足和疏漏，还请广大读者不吝赐教。

倪小钢

2007年3月

## 学会说“不”

在和一位医生的一次谈话快结束的时候，医生不失时机地对我和我太太说：“你女儿得一次感冒都可能要她的命。”当时，我的太太怀抱襁褓中的女儿加布里埃拉，我们被这句话吓得心都凉了。加布里埃拉出生时就伴有脊柱部位的重疾。与这位医生的谈话不过是个起点，我们与医院的方方面面打过的交道真是数不胜数。后来，我们经历了上百次会诊，尝试过几十种治疗方法，女儿在7年里，动了7次手术。虽然女儿还在继续治疗，虽然她的身体还要历经磨难，但她的状态很健康，很幸福，我想在此与你分享这份快乐。在过去的8年里，我们也记不清与多少医生、护士、医院和保险公司打过交道。但我知道，在这些经历中，我把与别人达成共识的技巧，发挥得淋漓尽致，这些技巧都得益于我过去讲授的谈判课程。就我个人而言，我还认识到，为了保护好自己的女儿和我的家庭，我们要提高的最重要的技能，其实就是说“不”的技能。

我最先对那些说话方式不妥的医生说了“不”，这些医生虽然动机不坏，但总是在病人和病人父母面前说些危言耸听的话吓唬人，这大可不必。后来，我又对一些住院病人和探视的学生说了“不”，这些人一大早就利用探视的时间，吵吵嚷嚷地拥进加布里埃拉的病房，把她当个垂头丧气的小可怜对待。而在我的职业生活中，经常有人向我发出各种各样的邀请、请求和紧急求助，但我为了抽出更多宝贵时间和家人在一起以及进行医学研究，我都不得不对他们说“不”了。

然而，我们需要把“不”说得好听一点。这些医生护士毕竟掌握着我女儿的生命。在一个不健全的医疗制度下，他们也承受着巨大的压力，连和每个病人待上几分钟的机会都没有。我的太太和我必须学会在回绝别人之前三思而行，以保证我们说出的“不”既有效果又尊重对方。

我们说出的“不”也是以一个更加重要的“是”为前提的，每一个成功的“不”都具备这个特点。我们这个重要的“是”，就是我女儿的健康和幸福。简而言之，我们想说的是积极的“不”而不是消极的“不”。为了保护我的女儿，为了她和我们的家庭生活更美满，我们要积极地说“不”。当然，我们不可能每次说“不”都会马到成功，但是我们会尽力而为，争取把“不”说得更加完美。

本书就是要教你一些重要方法，让你在生活的各个领域里都能说好这个“不”。

作为人类学家，我还要不断地学习“人类的本性和行为”这门科学。作为职业，我是一个谈判方面的专家——担任着这方面的教师、咨询顾问和调解人的工作。作为一个满怀激情的人，我是和平的探求者。

当我还是个孩子的时候，就目睹过发生在家庭饭桌上的争吵。当时我就琢磨，难道就没有更好的办法来解决这些纠纷，而偏要吵嘴打架，搞得两败俱伤。第二次世界大战刚刚结束15年，我去欧洲念书的时候，总是对那些吵架的阴影念念不忘，那些伤痛的痕迹还依稀可见，那时我产生了更加强烈的愿望，决心找到解决这些问题的办法。

我们这一代人的成长和生活伴随着第三次世界大战威胁的阴影。这种威胁看起来很遥远，但又无时不在，甚至让人觉得，人类的基本生存都成了问题。我们学校修建了抵御核武器的防空洞，有时在深夜，我和朋友们一起在防空洞里谈论今后的生活计划，最后大家对未来能否来到都感到疑惑。但我那时就认为，而且现在更加认为，我们一定能够找到好办法，来保护我们的社会和我们自己，而不是在无休止的争斗中相



互诋毁。

为了寻求解决这个进退两难问题的答案，我成为了一名专业研究人类冲突问题的学生。我不满足于只当观察者，而要当一个谈判者和调解者，这样才能让我学到的知识有用武之地。在过去的30年里，我一直从事调解人的工作，尽量帮助人们解决各种冲突和矛盾，从家庭矛盾、煤矿罢工到企业纠纷，甚至是中东、欧洲、亚洲和非洲的种族战争。我还为成千上万人和数以千计的组织与政府机构做咨询工作，听取他们的问题，告诉他们如何在困难重重的情况下与对手达成共识。

在工作中，我时常看到一些两败俱伤和毫无必要的痛苦争斗，而这些争斗造成了家庭分裂，朋友分离，导致了破坏性罢工，造成了相互损伤的官司，使单位、组织处于瘫痪停顿的状态。我曾经在战区目睹过战争的恐怖对无辜者心灵的重创。我有时看见的一些情景反而会让我产生一种与我的希望背道而驰的怪念头，希望看到更多的冲突和对抗——配偶和孩子们默默地忍受辱骂，打工仔受尽老板的虐待，或者所有社会都诚惶诚恐地生活在极权主义专制的桎梏之下。这种感觉真是一种莫大的讽刺。

以哈佛大学谈判课题的研究工作为起点，我一直不停地为不断完善解决冲突的方法而工作。25年前，罗杰·费舍尔和我合作撰写了一本名叫《达成一致》（*Getting to Yes*）的书，它集中讨论的是，如何在谈判双方利益均沾的情况下达成协议。我相信那本书会受到欢迎的，它能提醒人们去运用一些他们知道的常识性的法则，因为人们已经淡忘了如何运用这些法则。

10年后，我写了另一本名叫《无法说不》（*Getting Past No*）<sup>①</sup>的书，来回答《达成一致》的读者向我提出的一些最普通的问题。这些问题是：

---

① 该书由机械工业出版社2005年出版。

当谈判对手对你的意向不感兴趣时，如何以合作的态度继续谈判？如何与难缠的对手在困难的处境中达成协议？

多年以来我领悟到，走向“是”，与别人合作，只得到了“半壁江山”，而且是容易得到的那一半，在任何情况下都是这样。一个矿区的委托人（一家公司的老板）有一次跟我说：“我们那儿的人懂得怎么和人达成共识，这不成问题。说‘不’才是棘手的问题呢。”还有，英国首相托尼·布莱尔也说：“领导的艺术不是说‘是’，而是说‘不’。”事实的确如此，在《达成一致》出版后，《波士顿环球报》(*Boston Globe*)登出了一幅卡通画：一位西装革履的先生，问图书馆馆员有关于谈判方面的书没有。馆员答道：“这本书正流行呢。”顺手递过去一本《达成一致》。“‘是’可不是我想要的事情。”那位先生表示了不同的看法。

当时，我仍然在一种假设中执迷不悟，认为破坏性争执的原因是人们不懂得怎样说“是”，也就是不知道如何达成协议。然而我却忽略了某些本质性的问题。即使双方达成了协议，他们也时常感觉不安心，不满足，那是因为他们谈判时都回避和绕过了一些关键问题，留下了主要矛盾没有解决。

我逐渐认识到，主要的绊脚石并不是人们不懂得如何说“是”，而首先是人们不懂得如何说“不”，在说“不”之前没有做好充分的准备。通常，人们明明知道自己想要说，而且有必要说“不”时，却变得哑口无言了。要不就是说出的“不”效果不佳，弄得鸡飞蛋打，不欢而散。我们要么对一切过分的要求、不公平的行为甚至无理的辱骂都言听计从，要么就发动一场两败俱伤的争吵，而在这样的争吵中从来都只有失败者。

当罗杰·费舍尔和我写《达成一致》这本书时，我们打算寻找出一些用于协商的手段，这些手段都具有合作的倾向，可以用来解决家庭和工作或其他更广泛的领域里所发生的破坏性冲突。所以走向“是”，与人达成和解，在当时仍然有必要。然而现在，人们要求能够积极说“不”

的需求却更加急不可待和迫在眉睫了，因为人们在为有价值的事情而拒绝他人时，积极地说“不”，才不至于毁坏与他人的关系。“不”和“是”有相同的重要性，而且“不”确实还是一个行之有效的“是”的前提条件。如果你不能对别人说“不”，也就不能真正对自己的某个需求说“是”。如此看来，“不”先于“是”。

《积极说不》这本书是我写的三部曲中的最后一部。第一部是《达成一致》，第二部是《无法说不》。《达成一致》主要论述的是谈判双方如何达成协议。而《无法说不》是论述谈判的对方如何克服他们的不同意见和阻力而达成共识。《积极说不》则是从你个人的角度来谈论，教你怎样学会为伸张和保护你的利益而说“不”。按照逻辑顺序，应该从谈论自己开始，所以我渐渐地不再把《积极说不》这本书看成是其他两本书的后续篇，反倒认为它更像是先行篇。《积极说不》倒可以为《达成一致》和《无法说不》提供必要的基础。这三本书既是独立的，又可以相互促进，相得益彰。

我不仅认为《积极说不》是论述谈判技巧的书，还认为它是论述生活技能的书，因为整个人生就是在“是”和“不”之间跳跃的舞蹈。我们每个人只要是醒着，就有必要说“不”，无论对朋友和家人，还是对老板和雇员或是对合作者和我们自己。要不要说“不”和如何说“不”，对我们自身的生活质量都有直接的影响。“不”或许是我们掌握用温文尔雅和行之有效的方式说出的一个最重要的词汇了。

从语言的角度，我要使用术语“另一个”，特指你要与之说“不”的那个人或那一方。尽管有语法规则的限制，我仍要在使用“另一个”时，和“他们”这种词搭配使用，否则我就得说出“他或她”或是说出性别来，我觉得没有这个必要。我还要在写“不”和“是”时，把它们加上引号，以突出这两个字的重要性和它们之间的关系。

从文化的角度，虽然说“不”是很普遍的事情，但是也要根据不同

地域的文化差异而选择不同的说法。例如，在东亚的某些国家，人们认为不去说“不”这个词很重要，尤其是和你有密切关系的人就更不能说了。当然这些国家的人也说“不”，但说得很委婉。作为一个不断学习的人类学家，我十分敬重不同的文化差异。同时我相信，积极说“不”的基本原则，完全适用于不同文化背景的人，但我理解，不同文化背景的人们也会用独具特色的表达方式说“不”。

我想用我学习经历的一段感想作为本序的结尾。和大家一样，我也感到在某些情况下说“不”是件困难的事。在我的生活和工作中，每次我说过“是”以后，都发现自己其实当时是特想说“不”的。有时候我觉得和对方展开有建设性的争吵反而会好些，可是每当此时，我肯定会掉进吵架或逃避的陷阱。《积极说不》里反映了我所学到的知识，和在过去30年里，我在世界各地与各地方的领导和经理们共同工作时所观察与体验到的心得体会。我最大的愿望就是希望读者能够和我一样，从本书里充分地学习到知识，掌握好如何说“不”的关键本领。

译者序

序 学会说“不”

绪言 “不”的珍贵礼物 / 1

## 第一部分 准 备

**第1章 挖掘你的第一个“是” / 18**

从冲动反应到有恃无恐 / 19

停下来：到包厢去待会儿 / 21

不断地问自己为什么 / 26

明确你的“是” / 33

挖掘你的“是” / 39

**第2章 为你的“不”注入力量 / 40**

形成积极的力量 / 40

变担忧为信心 / 43

策划一个B计划 / 45

强化你的B计划 / 48

要预见到别人的力量会起作用 / 54

对你说“不”的决定进行再评估 / 57

**第3章 尊重你的第二个“是” / 59**

采取积极的态度 / 60

仔细倾听 / 68

认可别人 / 71  
营造积极的氛围 / 76  
准备、准备、准备 / 78

## 第二部分 陈 述

### 第4章 表达你的“是” / 80

“是”的目的 / 81  
使用“实情——陈述句” / 84  
直指实际情况 / 84  
使用“我——陈述句” / 88  
使用“我们——陈述句” / 92  
诉诸于共同的利益 / 93  
说“不”时，没必要解释 / 95  
“是”陈述的是价值 / 97

### 第5章 说出你的“不” / 101

说“不”的力量 / 101  
让“不”自然流露 / 103  
对别人的要求说“不” / 108  
对别人的行为举止说“不” / 113  
避免用“不”来表达“不” / 117  
保护的掩体 / 119

### 第6章 向别人提出建议的“是” / 120

当你关上一扇门时，就打开另一扇门 / 121  
对别人的要求说“不” / 123  
对别人的行为说“不” / 127  
让你的建议产生相互尊敬的效果 / 132  
说“不”时表现出积极的姿态 / 133  
不要仅仅说“不”，而要说“是——不——是” / 133

## 第三部分 一蹴而就

### 第7章 坚守第一个“是”的真正利益 / 136

挑战：和他们的抵触情绪周旋 / 136

懂得循序渐进让别人接受的步骤 / 139

到“包厢”去 / 143

以尊敬的态度倾听别人说话 / 150

坚持自己的利益 / 154

### 第8章 强调你的“不” / 156

用积极的力量强调你的“不” / 158

重复你的“不” / 158

教育：让事实当他们的老师 / 166

实施你的B计划 / 171

用坚持来对付抵触 / 175

### 第9章 为第二个“是”而协商 / 176

目的：积极的结果 / 177

为他们架起一座金色的桥梁 / 179

如何促成一个合理的协议 / 180

为争取利益相关者的同意而努力 / 183

培养健康的关系 / 187

说“不”……仍要说“是” / 192

结束语：“是”和“不”的结合 / 193

致谢 / 201

注释 / 205

## 绪言 “不”的珍贵礼物

有的人说“是”为了献媚，有的人说“是”为了躲避问题，这更糟。相比之下，充满自信地说“不”更可取、更伟大。

——圣雄甘地

\* \* \*

“不”在当今语言中是最有力、最需要的词汇，但对于大多数人来说，它也是最具破坏性和最难于启齿的词汇。然而我们一旦掌握了正确地说“不”的方法，这个词就具备了充分改善我们生活的功能。

### 一个普遍问题

大家会发现，在我们每天的生活环境中，我们都需要对我们所依赖的人说“不”。看看我们日常生活中可能会发生的这些情景：

早饭时，你的小女儿求你给她买个新玩具。“不，你已经有不少玩具了。”你回答说，打算就此打住。“求求你了，亲爱的，求求你了。我每个朋友都有这样的玩具。”你如何开口说“不”才能让她觉得你是个好父母呢？



当你刚到公司，老板就把你叫进办公室，要求你这个周末加班，去完成一个重要项目的准备工作。而你和你的爱人恰好选定在这个周末出去好好旅游一次，因为你们都工作得很辛苦。但这是老板提出的要求，而你的晋升评估报告眼看就要下来了，在这种情况下，你怎么说“不”，才能既不损害你和老板的关系，又不影响你的晋升呢？

一位重要客户给你打电话，要求你把客户购买的产品交货期提前三周。根据以往的经验，你知道这样做会给你带来多大的心理压力，而且到头来他们还可能对产品质量不满意。但这是个重要客户，他怎么会接受从你口中说出的“不”字呢？你怎么说这个“不”，才能不伤及与这个客户的关系呢？

在一次内部会议上，你上司的老板冲你的同事大发雷霆，严厉地批评她的工作成绩，对她进行个人侮辱，甚至用你可以想象到的所有肆无忌惮的方式羞辱她。每个人都沉默不语，提心吊胆，心里发凉。但又暗自庆幸自己躲过了这次谩骂。你明明知道这种行为太过火了，可是你怎么才能表达这种想法，并对老板说“不”呢？

你回到家就听见电话铃声，那是一位邻居和朋友打来的，问你愿不愿意去慈善委员会做服务工作。你的朋友还甜言蜜语地为你找了个恰当的理由，“你所具备的工作技能正是我们需要的。”你知道你的工作已经超负荷了，可又怎么说“不”，才能让你的朋友不生气呢？

吃晚饭时，你爱人提出一个有关你的年迈的母亲的问题。她年龄太大了，已经不适合自己的单独居住，而要搬到你家和你一起生活。你爱人坚决反对，还逼着你给母亲打电话说别过来了。你怎么对自己的母亲说“不”呢？

当你看晚间新闻时，发现节目被暴力和不公的事件充斥着。种族屠杀发生在遥远的国度。由于大量的军费开支，导致孩子们饥饿而死。危险的独裁统治者正在忙于发展大规模杀伤性武器。作为社会一员，我们