

全球知名的说服术与影响力权威 **罗伯特·西奥迪尼**
著名管理学家、沃顿商学院教授 **亚当·格兰特** 联袂推荐!

被欧美媒体誉为继戴尔·卡内基的《人性的弱点》和
罗伯特·西奥迪尼的《影响力》之后最具影响力的影响力论著

ADVERSARIES
into ALLIES

变对手为盟友



终极影响力法则

《纽约时报》《商业周刊》和《华尔街日报》畅销书作者
鲍勃·伯格(bob Burg)/著 朱圆远/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwenbooks



变对手为盟友

终极影响力法则



[美] 鲍勃·伯格/著

朱圆远/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

变对手为盟友/(美) 伯格著; 朱圆远译. —北京: 金城出版社, 2014.7

书名原文: Adversaries into allies

ISBN 978-7-5155-1046-0

I. ①变… II. ①伯… ②朱… III. ①人际关系学-通俗读物

IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 152025 号

☐ 中国大陆中文简体字版出版 © 2014 金城出版社

☐ 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

变对手为盟友

作 者 [美] 鲍勃·伯格

译 者 朱圆远

责任编辑 雷燕青

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张 6

字 数 100 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-1046-0

定 价 29.00 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区广泽路 2 号院(东区)14 号楼 邮编: 100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

ADVERSARIES INTO ALLIES

变对手为盟友

ADVERSARIES INTO ALLIES

Copyright © 2013 by Bob Burg

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

Simplified Chinese translation rights

© 2014 by SHIWENBOOKS (CHINA) CO., LIMITED.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.



作者序 / 001

第一部分

终极影响力五大法则

了解这些你就会明白人类所有行为与互动的基础

CHAPTER 1 五大法则 / 010

CHAPTER 2 只当个好人是（远远）不够的 / 018

CHAPTER 3 说服 VS 操纵 / 020

第二部分

控制自己的情绪

情绪每一次都跑在一切的最前面

CHAPTER 4 回应 VS 反应 / 027

CHAPTER 5 有效地应对言语攻击 / 029

CHAPTER 6 让冷静成为你的默认设置 / 032

CHAPTER 7 战胜愤怒 / 037

CHAPTER 8 正向超然的说服力 / 040

CHAPTER 9 三思而后言 / 042

CHAPTER 10 接受不同意见 / 044

CHAPTER 11 想想来源 / 046

第三部分

理解信仰体系的冲突

避免那些致命的误解

- CHAPTER 12 信仰体系：问题和解决方法 /050
- CHAPTER 13 “你如何定义……” /053
- CHAPTER 14 接受沟通的责任 /055
- CHAPTER 15 有意识察觉的重要性 /057
- CHAPTER 16 是不是针对个人？你怎么知道？ /058
- CHAPTER 17 猫咪“自由”的示爱 /061
- CHAPTER 18 首先，搞清状况，然后，慎选用词 /063
- CHAPTER 19 答案？基于哪些信息？ /065
- CHAPTER 20 感知现实代表不同的结果 /066
- CHAPTER 21 让懈怠的信念变得更有生产力 /068

第四部分

承认他人的自我

在人类的终极动力中有效运作

- CHAPTER 22 不要羞辱或使人难堪 /071
- CHAPTER 23 宁为法官，毋为律师 /075
- CHAPTER 24 同意原理 /076
- CHAPTER 25 自我的修复 /078
- CHAPTER 26 手写笔记的力量 /082
- CHAPTER 27 启迪——影响他人的有力关键 /084
- CHAPTER 28 你想找碴？ /085
- CHAPTER 29 赞美不被赞美的人 /087

CHAPTER 30 抓住当下！做对的事情 /089

CHAPTER 31 “感谢你” /090

第五部分

建立适当的框架

正确地做，你要的双赢结果就达成了 80%

CHAPTER 32 积极的预期有效，但原因与你认为的不同 /093

CHAPTER 33 在第一次的对话中就建立你的影响力 /096

CHAPTER 34 有时候让他们看到你流汗很好 /098

CHAPTER 35 雷士伯格转移 /100

CHAPTER 36 正确用语的价值 /102

CHAPTER 37 “我能帮忙做些什么？” /103

CHAPTER 38 以他人为先，赢得人心 /104

CHAPTER 39 帮助他人寻找答案 /106

CHAPTER 40 避免负面框架 /107

CHAPTER 41 不要成为非此即彼的牺牲者 /109

CHAPTER 42 十岁孩童的说服秘密 /111

CHAPTER 43 改变框架，改变生活 /113

第六部分

以圆融得体和移情换位进行沟通

大差异造成的大差异

CHAPTER 44 圆融得体——力量的语言 /118

CHAPTER 45 移情换位的美妙 /121

CHAPTER 46 引导句铺路 /123

CHAPTER 47 用回避转移 /125

- CHAPTER 48** 用好话评论你的对手 /127
- CHAPTER 49** 圆融得体不等于妥协 /128
- CHAPTER 50** 给他们留个后门 /129
- CHAPTER 51** 如何优雅又有效地拒绝 /133
- CHAPTER 52** 不要冒犯我 /135
- CHAPTER 53** 拒绝对方提议的同时，留下谈判的空间 /137
- CHAPTER 54** 应对爱插嘴的人 /139
- CHAPTER 55** 富兰克林式的赢得人心 /142
- CHAPTER 56** 富兰克林博士和另一堂伟大的沟通课 /144
- CHAPTER 57** 时机决定一切！ /146
- CHAPTER 58** 让别人对你感到自在 /149
- CHAPTER 59** 用双赢的方式收欠款 /150
- CHAPTER 60** 说“我的荣幸”的荣幸 /153
- CHAPTER 61** 向听众传达正确的信息 /154
- CHAPTER 62** 寻求原谅 /156
- CHAPTER 63** “注意我！” /158
- CHAPTER 64** 听就好了 /160
- CHAPTER 65** 记得给猪搔痒 /161
- CHAPTER 66** 提前道歉的策略 /163
- CHAPTER 67** 有格调地影响他人：一位读者的成功案例 /165

第七部分

终极影响者的特征

比你做什么和说什么更重要的是，你是谁

- CHAPTER 68** 坚守原则 /169
- CHAPTER 69** “说好话”大师与影响力 /170
- CHAPTER 70** 聚焦你的优点，但不要忽视你的缺点 /173

- CHAPTER 71** 忽略问题后果自负 /175
- CHAPTER 72** 为什么顶级影响力者可以组建强大团队 /176
- CHAPTER 73** 一致性——信任的主要成分 /177
- CHAPTER 74** 从错误中成长 /178
- CHAPTER 75** 自我纠正——反省才会知道自己的笨拙 /179
- CHAPTER 76** 想成为拥有“终极影响力”的人？少说多做 /181



作者序

谁是强大的？那些能够控制自己的情绪、化敌为友的人。

——《塔木德·先贤箴言》^①（父亲的智慧）

实际上，你可以将所有的优点都发挥到淋漓尽致——你可以才华出众、品德高尚、雄心壮志，又不失仁慈善良，工作认真、生活俭朴，同时又充满活力；你可以是个数字高手，有领导企业的头脑，你也可以性情平和，富有创造力，等等。

然而……

除非你可以左右别人的想法与行动，否则，你这一生想要成功，机会相当有限。

是的，这与操纵他人无关。也就是说，秉持良善的本意与能力，你可以在帮助其他人让生活更美好的同时，获得你个人与工作上的成就。

我称它为“终极影响力”：可以让你如愿地从其他人身上获得你想要的结果，同时让他们真正地对自己、对这个过程以及对你都感到满意的能力。

我们即将开始随即可操作的五大法则之旅！你的生活将变得更有趣、更减压、更丰收，你也会因此而成为更受欢迎与推崇的人，你将看到你的世界发生了绝妙的积极变化。

正如一开始的引言所述，只有当你能够克制自己的情绪时，才能获得真正的力量，发挥真正的影响力。没错，那时你就会充满力量，可以将潜在的负面局势扭转为众人皆赢的胜局。

当然，要想拥有“终极影响力”，仅依靠控制情绪是无法达成的，

① Talmud, Pirkei Avos: 犹太教法典。——译注

这只是个起头。

在字典中，敌人（adversary）这个词的解释是“持反对立场或进行攻击的一个人、一群人或是一股势力；对手；仇敌；敌军”。但我在书名中使用这个词，并非指真正的敌人，况且，你也不会把那些没有立即选择站你这边的人当做敌人吧，这很公平。

我之所以用这个词，不是取其字面上的意思，而是用它来指那些——先不管这些人是基于什么原因这么做——会阻碍我们获得个人满足的人。他们是我们学习过程的一部分，算不上负面影响，但很必要。就如日本伟大的“全垒打王”王贞治将对方投手视为一个“击出全垒打的伙伴”一样，我把对手当做我们成长与成功道路上的伙伴——为了共同利益，我们可以与之结盟。

这样的伙伴以各种各样的形式出现在我们人生中的不同情境，从家庭成员到善意的友人，像是同事、下属、上司、老板、队员、委员会成员、销售人员、潜在客户、顾客、客户、官员、客服代表，以及许许多多其他的人。

人与人之间可能会很难相处，或是处于敌对的立场。有时候你心里有数、知道对方是个麻烦人物时，就要先找到一个双赢的解决方案，不然很重要的一步就是一开始就要确保这个可能会很难搞的人不会和你持相反意见。本书会把这两招都教给你。

有些读者看了书名后会问，这不是一本有关协商的书？如果我们在日常生活中不管做什么事都得靠协商的话，那么这样想是没错。但正因为这本书非关协商，也没有提到特别的协商技巧或战术，你更会发现这本书让你获益无穷，对与人交往过程中的任何大小事都有帮助，当然更包括了直接协商。

由于我有销售和教授销售技巧的背景，常常会有人问我一个很棒的问题：“这本书是在讲销售吗？”在这本书里，虽然有几个例子的确是与销售有关，但这本书并不全是在讲销售。所以我要再次强调，假如我们都能够了解，所谓的销售就是要让别人接受我们的观点，那么，

我们就是处在一个无处不销售的环境之下，不论是和朋友决定要看哪部电影，还是要把我们的产品卖给一个新的目标客户，或是想办法从难缠的推销员手上争取到更好的服务，我们都在做这样的事。

那么，这本书讲的到底是什么？

《变对手为盟友》这本书教你掌握成功的一个特定领域。经过千锤百炼一再验证，证实我们所知晓的成功人士和能够成就非凡、登上巅峰的人之间的区别就是它。而它，就是人际交往能力。

当然，也有一些人虽然缺乏这样的技巧，却仍然赚了很多钱，取得卓越的成就，但他们之所以功成名就，并不是因为具备了这个技巧。在这些人当中，有很多人的人际关系一直都是是一团糟，但由于拥有其他的过人特质，使得他们最起码在赚钱上仍获得了极大的成就。即使这样的案例少之又少，但仍然会发生。

以另一方面来说，我们要达到成功之境多半还需仰赖这个技巧，不仅在工作上依赖着它，生活中更是无法或缺。

我相信生活中的成功有十分是靠技能，另外的九十分则是靠这个人际关系处理技巧。

当然，技能也相当重要。天赋是一种技能，才干是一种技能，能耐也算是一种技能，不过这些都只能算是基本要件，有了这些技能，你才有进场的资格。有些极具天赋的人在这个世界上的成就水平都只能说是普通，就是因为他们缺乏足以引起他人采取必要行动、欣然接受，或者许下承诺的人际交往能力及影响力。

当你与其他人——不管是朋友、亲人、同事还是客户相处时，如果你可以精通“终极影响力”，那么你认为你变得更有效率的程度将会有多高？

若你在这方面已经游刃有余，那么你会肯定会喜欢《变对手为盟友》这本书中的法则，因为它们会让你比现在更有效率。换个角度来看，如果你认为影响人及说服人的技巧目前还不是你的强项，那么你一定会上爱上接下来即将读到的内容。

本书的讯息将会为你的个人效能与工作效率开辟一个全新的世界，你也将很快发现这些观念都十分容易领略。

如你所知，简单并不永远等于容易。不过就学习书中这“终极影响力”五大法则而言，其中的关键点就是它们运用起来容易，你会发现，原来要运用这些法则是这么自然、简单，而且还非常有趣！

就让我们开始吧！



第一部分

终极影响力五大法则

了解这些你就会明白人类所有行为与互动的基础

备受尊敬的领导力权威约翰·麦克斯韦尔博士说：“影响力就是王道。”这是一个非常大胆的言论，但我相信这是真的。

我可以解释为什么，但在此之前，我需要先给影响力下定义。

最本质地说，影响力通常指在某个特定目标范围内让一个人或一群人采取预期行为的一种能力。虽然这是一个相当不错的定义，但是仍然无法道尽个中趣味。我所谈论的这种影响力——我称之为“终极影响力”的关键，不仅包括使他人化想法为行动的能力，还包括驱使他人行动的方式。换句话说，不只是做什么，还关于怎么做。

真正的成功人士同时拥有直接影响力和长效影响力，将他人吸引至自身周围。毕竟，我们说有影响的人有很大的“吸引力”是有原因的。拥有超级影响力的人及他们的想法，往往会吸引他人的目光。

仔细一想，要让一个人改变想法或采取你想要的行动，只有两种方法：强迫或劝说。

你看见过恐吓员工的老板吗？其员工会为了他/她尽全力使每一个项目 100% 完成吗？大概不会，反而有可能勉强应付，充其量在保住饭碗的前提下将事情做好。

当人们被不恭敬地对待，或者纯粹在被迫的情况下去做一些事情时，他们会服从，但心不甘情不愿。最好的情况是，他们会依照指示

乖乖照做，但完全不愿意多做一点儿。最坏的情况是，他们会有意或无意地偷工减料。

事实上，强迫只在某种程度上有效，一旦负责人失去了他的职权，他迫使别人行动的能力就一去不复返了。换句话说，用强迫的方法很少，或者完全无法持续很久。

另一方面，用劝说的方法更有效，因为，顾名思义，它需要人们按自己的意志行事。当你劝说别人时，不要强迫他们遵照你的要求行事，而应帮助他们意识到他们想要的结果和你期望的结果是一致的。这样一来，不仅立刻获得成效，未来的显著成效也几乎有了保障。

全都是关于他们

让我们回过头来看看结为盟友的这个想法。什么是盟友？盟友就是伙伴，一个可以与你分享目标，或是与你具有类似目标的人。盟友不是下属，他们和你是平等的，他们之所以选择与你结盟，是因为他们知道这样做至少可以在某方面从中受益。无论我们是在谈论一个数千人的团队，一个小团体，或仅仅只是一个人，这个道理也同样适用。

伟大的领导者——拥有“终极影响力”的人，都信奉“归根结底，人们做事是依照他们的理由，而非我们的理由。”我认为这是戴尔·卡内基的经典著作《人性的弱点》（How to Win Friends and Influence People）中最深刻的智慧语句之一。

在成为终极影响力者的过程中，你理解、接受，并牢牢记住这条人性法则则是极其重要的。

事实上，作为人类，我们采取的一切行动都是基于自身利益。

“什么？”你可能会问，“关于慈善和其他形式的利他主义呢？你是想说那也是基于自身利益吗？”

其实，是的！每个人的行动最终都基于自身利益，即使捐助慈善事业（甚至捐出了你的肾！），也是因为它与你的个人价值体系一致，你相信这是正确的事情，而且这样做会使你感觉自己很棒。

没事，这是人的本性

据我所知，这个概念挑战了一些长久以来的假设前提。但这绝不是为了暗示人们的每一个选择都是最简单的、最舒适的或最方便的，而是说，人们之所以会如此，是出于他们自己的理由，无论是有意或无意，都是基于自己的个人价值体系。

我强调个人利益，因为了解这一点也许是掌握最终影响力的关键，要知道其他人做任何事都是为了他们的理由，而不是你的。

如果你的需求不是必要的（而且，正如我们所看到的，顺从是一种微弱的通常无效的影响力），那么你必须拿出一些可以驱使他人行动的个人利益，在提出要求时就要考虑到这一点。

打算向你的老板要求加薪？如果你告诉她，你要还房贷，真的很需要这笔钱，她大概不会同意吧。你得更好地解释说，根据以往的表现，你能在下一个项目上助她一臂之力，省下大笔预算。这样，一旦当她想找她的老板加薪，这就会使她很有面子了。

想让你的潜在客户购买你的产品或服务？他不会为了完成你的业绩就这么做。如果你能将他的需求与你的产品或服务提供的好处联系在一起，交易成功的机会显然就会大大提升。

而且，你是否希望懒得理你的柜台服务人员能够排除万难地为你挺身而出，即使那与她的工作职责风马牛不相及？那么你最好以某种方式让她看到这样做对她是有利的，以让她克服自己的惰性和惯有的冷漠。

重要的一点是，不见得每个人的动机都是为了钱，绝大部分情况下并非如此。让自己感觉良好往往是最强大的动力！特别是难以相处的人往往有一个糟糕的自我形象，因此，需要对他们投以真诚的个人关怀，让他们感受到比平常更多的尊重。找到触动他们情感的热键，让他们能够依你所愿行动。问问自己，这对他们的好处是什么？

如果你找到了答案，他们，或其他任何人，就很有可能会竭尽全力来讨你欢喜。