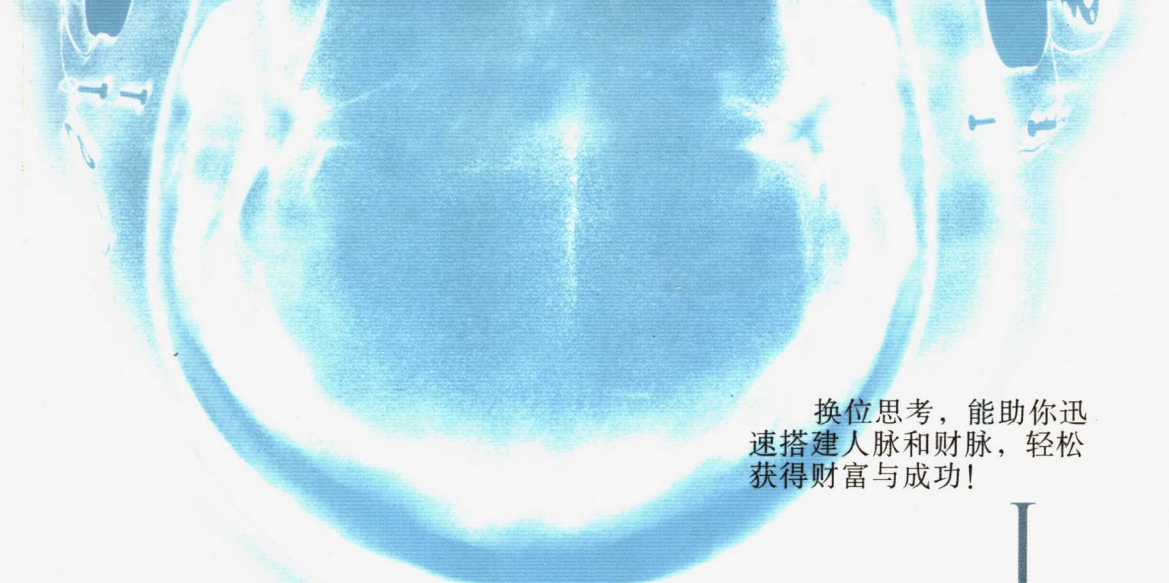




换位思考，能助你迅速  
搭建人脉和财脉，轻松  
获得财富与成功！

# 换位思考

○-----○  
PUT YOURSELF IN  
SOMEONE ELSE'S PLACE

元本◎著



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

换位思考，能助你迅速  
搭建人脉和财脉，轻松  
获得财富与成功！

# 换位思考

PUT YOURSELF IN  
SOMEONE ELSE'S PLACE



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

元本 ◎ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

换位思考/元本著. —北京: 中国水利水电出版社, 2005

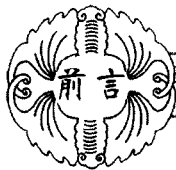
ISBN 7-5084-3140-5

I. 换… II. 元… III. 企业—管理人员—思维方法 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 089210 号

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 换位思考                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 作 者   | 元 本 著                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 出版 发行 | 中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044)<br>网址: <a href="http://www.waterpub.com.cn">www.waterpub.com.cn</a><br>E-mail: <a href="mailto:mchannel@263.net">mchannel@263.net</a> (万水)<br><a href="mailto:sales@waterpub.com.cn">sales@waterpub.com.cn</a><br>电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)<br>82562819 (万水) |
| 经 售   | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 排 版   | 北京万水电子信息有限公司                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 印 刷   | 北京天竺颖华印刷厂                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 规 格   | 787mm×1092mm 16 开本 9.5 印张 70 千字                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 版 次   | 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 定 价   | 22.00 元                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换  
版权所有·侵权必究



## 换个思维做人

有一位少年去请教智者：“我怎样才能成为让自己愉快，也能带给别人带来快乐的人呢？”

智者笑着说：“孩子，在你这个年龄能有这种想法，已经很难得了。我送你四句话。第一句是，把自己当别人。你能说说这句话的含义吗？”

少年回答：“是不是说，在我感到痛苦忧伤的时候，把自己当成别人，这样痛苦自然就减轻了；当我欣喜若狂之时，把自己当成别人，那些狂喜也会变得平和一些？”

智者微微点头，接着说：“第二句是，把别人当成自己。”

少年沉思了一会儿说：“这样就可以真正同情别人的不幸，理解别人的需要，而且在别人需要帮助的时候给予恰当的帮助？”

智者的眼中露出了喜悦的光芒，继续说道：“第三句话是，把别人当别人。”

少年默默思索着，而后回答说：“是不是说要充分尊重每个人的独立性，在任何情形下都不能侵犯他人的核心领地？”

智者笑着称赞道：“很好，很好，孺子可教！第四句是，把自己当自己。这句话理解起来很难，你留着以后慢慢体会吧！”

你悟到了什么？

人对自己的认识过程，是一个从自我本位向他人本位转移的过程，而实现这一过程最需要的条件就是换位思考。所谓换位思考，就是从对方的立场和角度来考虑问题。在现实生活中，需要

我们换位思考的问题比比皆是，如司机与交警、顾客与服务员、家长与老师、老师与学生、批评者与批评者、上级与下级、干部与群众等。如果能够换位思考，那么看待问题、处理事情、解决矛盾时，就会多一些理解、多一些智慧、多一些方法。

在这本书中，我要讲述这种最有效的，也是最基本、最简单的思维方式。但正是由于它的基本和简单往往使得我们不能充分利用它的力量，甚至是忽略了它的存在。

直到 2004 年，“换位思考”一词才与“蓝牙技术”、“非典型肺炎”、“作秀”、“鼠标”、“电子邮件”等 4000 多条新词在《现代汉语规范词典》中占有一席之地，但实际上，“换位思考”早已是一个使用频率相当高的词了。随使用“换位思考”搜索一下各个门户网站，几十万条新闻就会扑面而来：“营销中的换位思考”、“领导干部贵能换位思考”、“换位思考是解决一切问题的重要手段”等。

而且，换位思考是基本的道德教谕。古往今来，从孔子的“己所不欲，勿施于人”到《马太福音》的“你们愿意别人怎样待你，你们也要怎样待人”，不同地域、不同种族、不同宗教、不同文化的人们，说着大意相同的话。

真理的身上布满伤痕。换位思考是人类经过长期博弈、付出惨重代价后总结出的黄金法则。社会是一个利益共同体。我们不能用自己的左手去伤右手，我们是同一棵树上的叶和果。克鲁泡特金在《互助论》中证明：只有互助性强的生物群才能生存。对人类而言，换位思考是互助的前提。

你可以不信冥冥中的上帝，但你必须坚信自然中的法则。“换位思考”就是人类社会得以存在和发展的重要法则。



## 第一章 换位思考的力量..... 1

若要用一句话归纳我在人际关系方面学到的一个最重要的原则，那就是：知彼解己——首先寻求去了解对方，然后再争取让对方了解自己。这一原则是进行有效人际交流的关键。

——史蒂芬·柯维

良好沟通是第一步 .....5

黄金法则的内涵 .....7

成功者“依赖”别人.....10

龟兔的第三次赛跑 .....13

细节和战略之争 .....15

温总理的换位思考 .....18

## 第二章 一切要以人为本..... 23

权为民所用，情为民所系，利为民所谋。

——胡锦涛

非典时期的严峻考验.....26

医患之间：唇齿相依.....29

现金离柜，概不负责.....32

|                |    |
|----------------|----|
| 两条地铁线的差别 ..... | 36 |
|----------------|----|

### 第三章 换位思考创奇迹..... 39

当所有的竞争对手都在专心扩大地盘时，你要和别人不一样，做和别人不一样的事。

—— 郭士纳

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Nokia 神话：换位思考赢得地位 ..... | 43 |
|-------------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 丰田车进美国：换位思考赢得市场 ..... | 46 |
|-----------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 刘备“三顾茅庐”：换位思考赢得人才 ..... | 49 |
|-------------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 吉拉德式推销：换位思考于推销之神 ..... | 51 |
|------------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 海尔：换位思考细分市场 ..... | 53 |
|-------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 布鲁明戴尔：换位思考超越竞争 ..... | 57 |
|----------------------|----|

### 第四章 无视换位酿苦果..... 61

企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的对手淘汰的，一定被你的用户所抛弃。

—— 比尔·盖茨

|                 |    |
|-----------------|----|
| 骄傲自满：托普自毁 ..... | 64 |
|-----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 盲目造名：“标王”辉煌不再 ..... | 68 |
|---------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 嫉贤妒能：“福特王朝”宣告结束 ..... | 70 |
|-----------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 漠视顾客：中国市场拒绝爱立信 ..... | 73 |
|----------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 固执己见：“电脑帝国”的覆灭 ..... | 77 |
|----------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 反应迟钝：阿迪达斯败北 ..... | 80 |
|-------------------|----|

## 第五章 换位思考要到位 ..... 83

知己知彼，百战不殆。

——《孙子兵法》

|             |    |
|-------------|----|
| 了解你自己 ..... | 85 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 自我对象化 ..... | 88 |
|-------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 会说更要会听 ..... | 92 |
|--------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 一视同仁的陷阱 ..... | 95 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 让对方参与进来 ..... | 99 |
|---------------|----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 创新与换位思考 ..... | 102 |
|---------------|-----|

## 第六章 思维定势要打破 ..... 105

我们被锁链束缚，却从来不知道钥匙在自己手中。

——老鹰乐队，选自歌曲 *Already Gone*

|                  |     |
|------------------|-----|
| 思维定势何以如此顽固 ..... | 109 |
|------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 案例一：海尔“砸冰箱” ..... | 112 |
|-------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 案例二：联想进军外企 ..... | 114 |
|------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 案例三：玩具并非儿童专利 ..... | 116 |
|--------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| “空城计”：巧用思维定势的典范 ..... | 120 |
|-----------------------|-----|

## **第七章 换位的关键是习惯 ..... 123**

没有什么比习惯的力量更强大。

——奥维尔

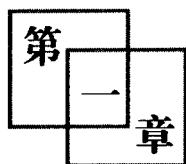
换位要从小事做起 ..... 126

换位思考，更要严以律己 ..... 128

把换位思考培养成自动自发的习惯 ..... 131

把握换位思考中的“度” ..... 135

**后记 换位是为了还位 ..... 139**

The graphic consists of three overlapping squares. The top-left square contains the character '第' (Dì). The middle square, which overlaps the bottom-right of the first square, contains the character '一' (Yī). The bottom-right square contains the character '章' (Chāng). Together, they read '第一章' (Chapter 1).

# 第一章

## 换位思考的力量

若要用一句话归纳我在人际关系方面学到的一个最重要的原则，那就是：知彼解己——首先寻求去了解对方，然后再争取让对方了解自己。这一原则是进行有效人际交流的关键。

—— 史蒂芬·柯维





长期以来我一直在关注那些成功的企业家，到底是什么让他们从芸芸众生中脱颖而出，取得令人羡慕的成绩？他们有的是靠伯乐的赏识，有的是凭借机遇，还有金钱、野心以及坚韧的品质，这些似乎都可以帮助一个人成功。但是，他们成功的一个共同的、很明显的原因更值得我们关注：他们都善于换位思考。

换位思考，顾名思义，就是指一方做出涉及到另一方的行动时，绝不能仅仅建立在对己方情况进行考虑的基础上，还要能站在对方的立场上思考问题，特别是当双方发生矛盾冲突时。以企业为例：对内，企业的管理者应当站在员工的角度去思考问题，解决问题；对外，企业应当站在用户的角度，根据用户的需要作决定。

也许你也曾听到过下面这个寓言，它更为形象地表达了对换位思考的理解：

一天，上帝对传教士说：“来，我带你去看看地狱。”他们进入一个房间，许多人围着一只正在煮食的大锅坐着，他们又饿又失望。每个人都有一只汤匙，但是汤匙的柄太长，所以食物没法送到口里。

“来，现在我带你去看看天堂。”上帝带着教士进入另一个房间，这个房间跟上个房间的情景一模一样，也有一大



群人围着一只正在煮食的锅坐着。所不同的是，这里的人看起来饱食而快乐，而他们的汤匙跟先前那群人的一样长。



传教士奇怪地问上帝：“为什么同样的情景，这个房间的人快乐，而那个房间的人却愁眉不展呢？”

上帝微笑着说：“难道你没有看到，这个房间的人都学会了喂对方吗？”

天堂里的人之所以吃饱了，是因为他们在考虑自己时，也看到了对方的需要，而如果大家都只想着自己，惟一的结果就是都挨饿。他们进行了换位思考，把别人喂饱了，自己也吃饱了。这是一个多么显而易见，但又不是每个人都能体会到的道理！

其实，不仅是企业家，每一个社会部门和个人，要想在这个交往日益频繁的社会中有所作为，都需要培养一种换位思考的思维方式。

## 良好沟通是第一步

沟通是我们生活中的主要活动，事实上我们通常每天要花费 50%~75% 的时间同别人进行各种形式的沟通，通过与他人进行良好的沟通，可以实现我们的目标，使我们的工作取得预期的进展，使日常的工作计划圆满完成。

因此，良好的沟通谁都不会拒绝。企业希望和他的合作伙伴和顾客沟通无阻，个人希望和他的家人、朋友、同事融洽相处。但是沟通似乎并不是一件容易的事，在有些时候，我们还有可能会误解对方。你肯定见过这样的人：他们在和别人谈话时总是滔滔不绝，即使在别人说话时他们也不愿意去倾听，不愿意去思考，只希望自己为众人瞩目的焦点，从未考虑过别人的感受。这样的话，他们与别人的沟通必然会存在障碍，最根本的原因就是他们不能换位思考。

可以说，换位思考是良好沟通的第一步。我从听到过这样一个故事：





在国庆节的假期里，一位教授接待了十多位学生，这些学生中还有人带来了孩子。他们的关系很好，在一起时大家坦诚相待，不用说客套话，气氛自由而开放。

吃过饭后，大家很自然地围坐一圈交谈，渐渐地大家便忽略了孩子，开始谈论教育、社会等严肃的话题。有个大约11岁的男孩悄悄地加入了谈话的阵营，因为没有座位，他坐在地毯上依偎在他妈妈的脚下，而其余所有的人都坐在椅子上。教授当时心里念头一闪：“我应该坐在地上与他为伴。”但是这念头稍纵即逝，他未采取行动。

突然，这个11岁的小男孩说：“可不可以打断你们一下，我也想说话。”大家说当然可以。小男孩的话深深地震动了他们：“你们知道婴儿为什么会在人多的场合哭吗？”大家都猜测，有人说因为太吵了，有人说因为他要引起注意……这个男孩继续说：“有个心理学家为了解真正的原因，他就蹲下来从婴儿的位置来看世界。他发现婴儿没有办法看到别人的脸，只能看到大家的腿。”

教授非常赞赏小男孩的勇气与想法，也意识到自己的“高高在上”，于是他坐到小孩的旁边，不仅给予他口头上的肯定，也用行动表示“我听到了你所说的”。于是他们开始交谈，甚至还谈到了对“恋爱”的看法，小孩的言论让

教授惊讶于他的成熟。最后小孩和教授谈得很开心，年龄一点也不妨碍彼此的交谈，两人可以平等地交流与分享各自的想法。

不了解对方的立场、感受及想法，我们就无法正确地思考与回应。换位思考在人际沟通上显得尤为重要。就好像那个婴儿，大人只有站在他的角度去看他的世界，才会做出正确的判断；那个 11 岁的男孩，坐在十几个大人的脚下，也只有换位思考才能使大人与他一起坐在地毯上。同样，当我们在工作和生活当中遇到问题或需要做出决策的时候，换到对方的角度去看看问题，沟通就容易得多，结果也就会好很多。

## 黄金法则的内涵

假如你问一个外国人：“什么是黄金法则？”如果他有基督教背景，可能援引《圣经·马太福音》第七章第十二节中耶稣的话，“无论何时，你们愿意别人怎样待你，你们也要怎样待人”；或者可能给你一个流行说法，“像你期望别人对待你的方式对待别人。”我们中国人的说法就是孔子的“己所不欲，勿施于人”。事实上，黄金法则有消极与积极两种形式。“无论何时，你们愿意别人怎样待你，你也要怎样待



人”被视为积极的，儒家的教导“己所不欲，勿施于人”则被视为是消极的。

黄金法则作为人际交往的原则，其重要性毋庸置疑。“它被称为一种原则，一种行为的原则，一种有指导意义的道德行为的原则，一种道德原则，一种伦理原则，一种一般性的原则，一种人类关系的普遍性原则，理性伦理的最高法则，一种重要的道德真理。”（H·T·D 罗斯特）

在我看来，作为人类普遍遵循的处世原则，“黄金法则”其实就是要求人们要换位思考。老师希望他的学生成绩优秀，就要以学生可以接受的方式给学生授课；家长对孩子整天打骂，望子成龙的愿望就很难实现。

阿尔贝托和维多利亚女王夫妻相处和睦，但是也有不愉快的时候，原因就在于妻子是女王。

有一天晚上，皇宫举行盛大宴会，女王忙于接见贵族王公，却把他的丈夫冷落在一边。阿尔贝托很生气，就悄悄回到卧室。不久，有人敲门，房间里的人很冷静地问：“谁？”

敲门的人昂然答道：“女王。”

门没有开，房间里没有一点动静。女王只得再敲门。房里的人又问：“谁？”

女王和气地说：“维多利亚。”

