



WORK WITH ME

HOW TO GET PEOPLE TO
BUY INTO YOUR IDEAS

认同

开启高效协作的密码

[美] 西蒙·道林 (Simon Dowling) 著

周 鸣 周 涛 译

聚到一起是开始，团结在一起是进步，能一起工作才是成功



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



WORK
WITH ME

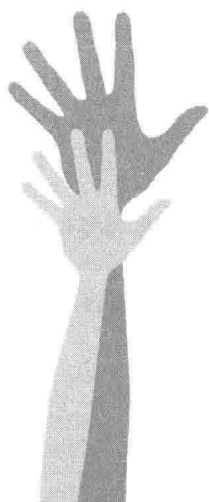
HOW TO GET PEOPLE TO
BUY INTO YOUR IDEAS

认同

开启高效协作的密码

[美] 西蒙·道林 (Simon Dowling) 著

周 鸣 周 涛 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Work With Me: How To Get People To Buy Into Your Ideas, Simon Dowling

ISBN: 9780730330059

Copyright © 2016 2engage Pty Ltd

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Publishing House of Electronics Industry and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons, Limited.

本书中文简体字版专有翻译出版权由John Wiley & Sons, Limited. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-3083

图书在版编目(CIP)数据

认同: 开启高效协作的密码 / (美) 西蒙·道林 (Simon Dowling) 著; 周鸣, 周涛译.
北京: 电子工业出版社, 2017.10

书名原文: Work with Me: How to Get People to Buy into Your Ideas

ISBN 978-7-121-32798-8

I. ①认… II. ①西… ②周… ③周… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 238619 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.75 字数: 125 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

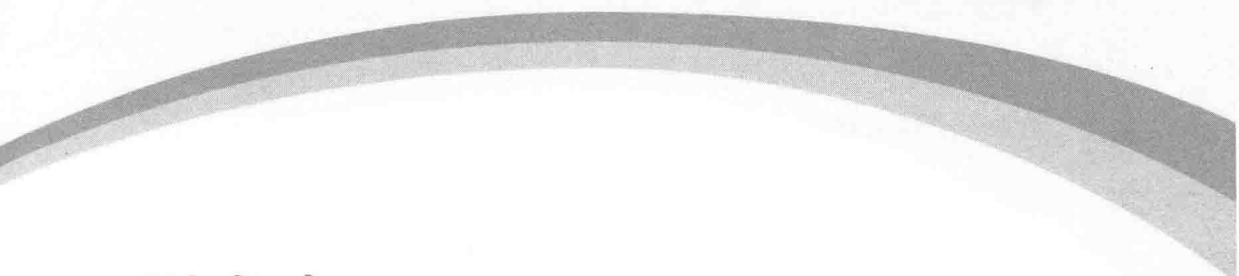
印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



译者序

作为精益顾问，引领变革是我工作的一部分，我切身体会了书中提及的寻求人们对变革真正意义上的认同的重要性。

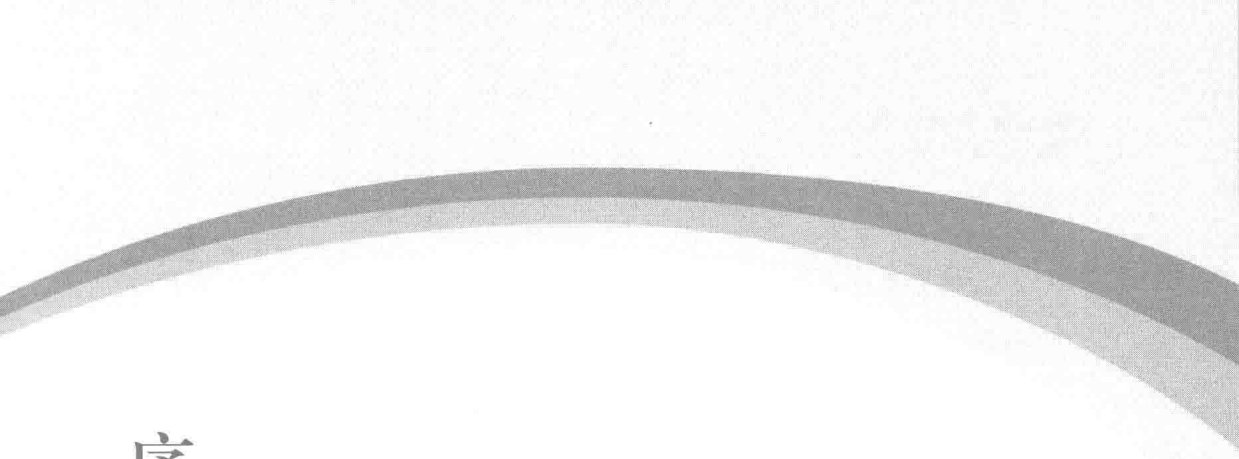
翻译本书的过程中，过去的经历如电影场景般一幕幕地在脑海中浮现。书中提及的获取认同的技能，有些是我原本擅长的，例如，成为改变的真正催化剂，通过讲故事与目标受众建立信任和同理心，订立真正的协议和做出承诺，将认同转换成有意义的长期变化；有些是我在实践中逐步摸索和体会到的，例如，培养认同拥护者的心态，设定情感并在你的目标受众中产生“情感偏向”，建立信任关系以支撑你对认同的探索，接受和直面目标受众抵触和阻力的“黑洞”；有些则是我经历了惨痛的教训后学到的，例如，阅读主导状况并及时调整策略，以退为进、以慢为快；也有些是我尚未尝试过的，例如，绘制社交映射图并及时更新（这点在人事变动较多的大公司尤为重要），使用三种感知刻度盘以展示最好的自己，等等。

作者通过本书提供了达成认同的一套切实可行的方法，同时也分析了产生认同的过程和要素。对于跟我一样，有获得认同需要的人来说，都可以有意识地将这些要素变成自己习惯的一部分。不仅

成为一名认同的拥护者，更要成为获得认同的高手。

相信你无论从事什么行业，只要在工作中需要获得团队的认同，本书中的一些技巧及练习都能够对你有所帮助。希望你也能跟我一样在阅读本书后收获颇丰。

周涛、周鸣



序

你真的很擅长自己的工作。你的技能、背景、知识和经验使你的工作具备价值。别人寻求你的输入。你迈出了自己的节奏。

然后你被提升为“领导”。突然你不再掌控一切。你不知所措。你尽自己所能去做，但现在你成了瓶颈。你委托他人，试着“指导”他们，你被指责进行微观管理。你试着让他们自己去应对，然后他们抱怨你需要表现出更多的领导力。除此之外，你被要求负责一项变革的实施，6个月之后，没有任何改变。

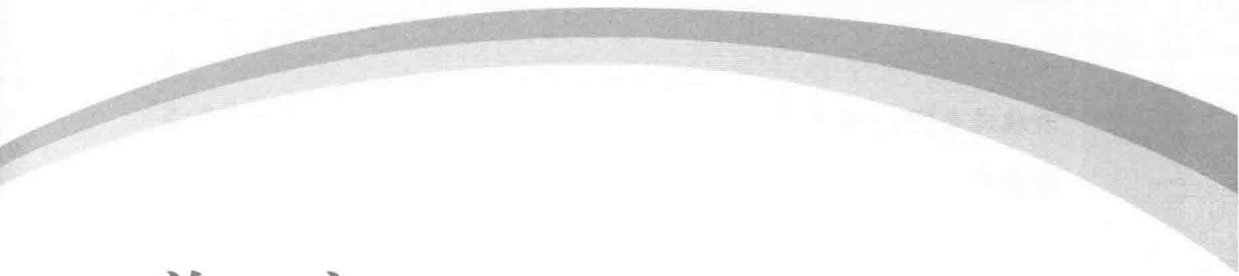
这是存在于领导力、谈判，以及完成工作之间的矛盾：有时为了得到抓地力，需要轻轻地落脚。我们必须摒弃让人们加入的做法，而是邀请他们加入。

西蒙为我们提供了关键要素——如何邀请他人加入的思维模式和技能，无论那是你的配偶、你的孩子、你的同事或你的客户。他运用明确而引人入胜的语言，指出会让我们陷入阻塞的假设、我们都会犯的常见错误，以及一些实用的技巧，以吸引他人的兴趣、热情和承诺。

读了第一页，他就让我加入进来。在读完最后一页之后很长时间内，他让我运用了他的建议。这是我能给予一本书的最高赞扬。

希拉·赫恩

《谢谢你的反馈和困难》的合著者



前言

《老子》第十七章：太上，不知有之；其次，亲而豫之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠合，其贵言。功成事遂，百姓皆谓：我自然。

——老子，道教创始人

想象一下，如果你的每个想法、倡议或项目都是一本书，放在书店里的书架上，有人会选它吗？他们会掏钱来买一本吗？他们真的会去读吗？更重要的是，他们会运用所学到的采取行动吗？他们会把它带给他们的团队、同事和朋友，并开始谈论它吗？他们会把它放在自己的书架上，或在 Instagram 上发布自己在读书时的自拍吗？他们会多买几本给他们的朋友吗？人们会来敲你的门，要求与你一起合写续集吗？

我们都有需要让别人认同的想法。

无论一个新的倡议、项目，甚至一种生活方式，我们希望人们能踊跃加入，全心全意支持我们，将我们的想法坚持到底，取得成果。我们需要他人的合作、他们的承诺和精力。我们需要他们微笑

着跳进来问：“我在哪里加入？”这种有感染力的热情和投入，正是建立认同的真正意义之所在。

认同很重要。正是认同创造和驱动着高度参与、有创造力和积极的团队。正如你曾经历过的，在没有认同的情况下，项目和想法会止步不前，甚至无法启动。没有认同，经理被迫挥动鞭子或找到更加诱人的胡萝卜悬在他们团队的面前以便让他们采取行动。没有认同，你的想法会在你身边崩塌。过高的成本、浪费的金钱、被挥霍的时间和资源都是无法有效建立认同所带来的危险后果。

那么，你如何让别人认同你的想法——与你合作？

在过去的几十年里，我有幸与来自众多背景的人合作——高级主管、技术极客、精英运动团队、政府官员、律师、卫生专业人员和销售人员。有一点我很清楚，虽然每个人的情况、想法和背景会有所不同，但建立认同的挑战不在于技术，它是一个关于人的问题。我怎么跟这个人建立联系？我如何帮助他们以不同的方式看待事情？我怎样才能理解他们的担忧？我如何培养信任感？我能做些什么来说服他们采取行动？

要回答这些问题，对有些人来说，会比其他人来得更自然。毕竟，自从我们第一次在校园里试图说服其他孩子和我们交换足球卡时，我们每个人都都在塑造自己的方法了。

我们许多人所缺少的是一个机会，去正式学习建立认同所需的技能——关于施加影响、谈判、说服、与人合作和解决问题的能力。当建立起我们的技术知识储备时（无论在哪个领域），会有一个假设，我们也具备了其他方面的技能，但其实并不一定如此。以上这些都

是需要学习的技能。

这本书将告诉你如何掌握认同的“文雅艺术”。它将让你具备以下技能：

- 成为改变的真正催化剂。
- 培养一种认同拥护者的心态。
- 设计一种应对现代组织的复杂特质的方法。
- 建立信任关系以支撑你对认同的探索。
- 设定情绪并在你的目标受众中产生“情绪偏向”。
- 克服异议和阻力。
- 建立真正的协议和承诺。
- 将认同转换成有意义的长期变化。

我是一个讲究实用的人，所以在本书每章的结尾有很多实用的想法和练习，让你可以停下来，将其运用到现实世界中。

每章都建立在前一章的基础上，所以我建议你按顺序进行阅读。我希望你在认同旅途上的任何时候都能够回顾你感兴趣的章节，或者当你陷入困境时，能从中得到灵感和帮助。

我写本书是因为我对你激发他人能量时所能达到的成就深信不疑。同样，我希望能够激发你的能量。当你读到本书的结尾时，你应该对信心和勇气有一种全新的感觉，去成为一个真正的认同拥护者。成为一个不是从他们的地位或权力，而是从他们让他人参与的能力中获取力量的人，并产生真正的、真实的认同。在这个世界上我们需要更多这样的人。

那么，你怎么认为？你加入吗？

目 录

第 1 部分 准备就绪

第 1 章 转变：选择认同的力量	3
无法获得认同的代价	5
什么是认同	7
从“命令我”到“说服我”——根本性转变	10
说起来容易，但要怎么做呢	12
第 2 章 心态：想象有哪些可能性	16
拥护者的心态	20
有哪些可能性	21
包容心态	23
富足心态	26
选择“有哪些可能性”	29
第 3 章 信念：创建“大的‘那又怎样’”	32
树立信念	33

成为催化剂	36
创建“大的‘那又怎样’”	37
爱上你的目的	39
第 4 章 谁：大胆思考，谨慎行动	44
在社交场景中驰骋	45
创建社交映射图	48
第 5 章 时机：审时度势，乘风破浪	60
认同的条件	61
阅读比赛	63
乘风破浪	69
第 6 章 你：成为他们愿意聆听的人	72
认同从人开始	73
展示最好的你	74
三种感知刻度盘	76
倾听和学习	84
让他们显得有面子	91

第 2 部分 行动

第 7 章 情感：让他们感受到	97
捕捉感觉	98

整理你的情感.....	100
塑造他们的情感.....	101
第 8 章 理智：给他们个理由	120
情感与理智同步.....	122
以慢为快	128
第 9 章 行动：转换为持续行动.....	143
成为行动大师.....	145
行动的三个阶段.....	148
认同的路线图：总结旅程.....	165
现在要去哪里	167
结束语.....	170
作者简介	172
注释	173

第 1 部分

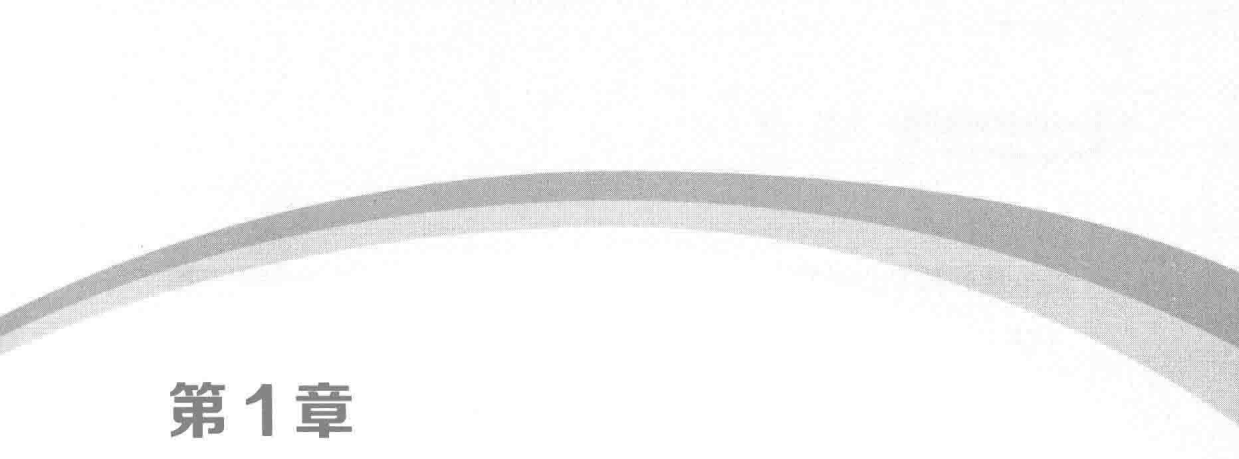
准备就绪



当你在那张有象征意义的桌子旁坐下并开始推销你的想法时，获取认同的道路其实早已开始。首先要着手的重要工作对象：自己，以及对大局的理解。在我们开始说“行动”之前，我们需要“准备就绪”。

亚伯拉罕·林肯有句名言：“给我六小时去砍一棵树，我会把前四小时用来磨斧头。”

让我们开始磨斧头吧……



第 1 章

转变：选择认同的力量

让我们成为第一个送人类上月球的人。

让我们把相机做成数码的。

让我们建个私家车司机的网络，他们可以带人们到任何想去的地方。

我们需要 250 000 美元和 4 名新员工来升级我们的客户数据库系统。

我们应该试验无人驾驶的汽车。

我需要管理层的支持，明年我的团队要加薪 5%。

亲爱的，我真的很想再要一个孩子。

让我们再拍一部警察学院的电影！

上述每个想法都需要陈述者让其他人心甘情愿、充满热情地加入进来，赋予其生命。对每个人都需要进行仔细说服、多轮谈判，可能还有不断唠叨，但结果不能只是勉强的“好吧，随你便吧”。

要想成功，结果必须是“在这件事上我支持你……让我们开始干吧……算我一个”，人们必须全心全意地加入并马上付诸行动。

在你自己的组织里，可能每天都能听到这样的评论：

- “我知道怎样才能提高团队的表现。”
- “我知道如何改进我们的产品以减少客户的抱怨。”
- “我知道我们新的战略方向应该是什么样的。”
- “我知道市场营销该如何更好地在现场为我们提供支持。”
- “我知道我们该怎么做才能阻止市场份额的流失。”
- “我知道为什么士气低落，以及该如何应对。”
- “我知道如何确保每个人都把杯子放进洗碗机。”

然而，上述这些“我知道”陈述中的想法有多少最终得到实施了昵？更多时候，伴随的是一句充满怨气的话——“要是能让其他人跟我有一样的想法和感受就好了”。

一个好主意永远只是个主意，除非你
能让其他人与你合作，使之变成现实。

在当今的组织背景下尤其如此，可能有成百上千个想法在与你的想法争夺别人的注意力。

政治家们需要我们认同其政策和愿景，正如高层管理人员需要他们的股东认同其组织的愿景。管理者需要获得所在团队成员的认同，而团队成员需要获得来自整个企业中不同人员的认同以实施新