



I'm Right,
You're Wrong,
Now What?

如何说，别人才会听

欲谋好职位，先有好口才 / 欲谋好人缘，先要会说话 / 从谈话中要结果，从谈判中获双赢

[美] 泽维尔·阿玛多◎著 刘蕾◎译

风靡美国职场的沟通技巧
数百万职场白领必备的说话术



高效沟通必备的7个说话习惯



1. 不要总坚持自己是对的。(一味坚持会让自己固执己见)
2. 不要使用恶言恶语侮辱或中伤对方。(对方会对你产生抵触情绪)
3. 要选择合适的谈判时机。(注意对方是否过于生气或劳累)
4. 控制争辩的温度。(关注争吵是否升温?自己是否打断对方的话或感觉对方没有听你说)
5. 要反思性地倾听对方。(你不一定要同意对方的观点,但要尽力表现出你很理解对方的观点)
6. 与对方产生技巧性共鸣。(不是成为受虐狂,而是与对方的观点相关的感情产生共鸣)
7. 拖延给出自己的观点。(你在倾听和共鸣上花费的时间越长,对方就越有时间把你当成朋友)

加里·斯彭斯

美国知名律师,畅销书《最佳辩护》
(How to Argue and Win Every Time) 作者

作者的有效沟通方法非常吸引人,同时它引导你去了解这个方法,赋予你打破僵局的能力,得到你所需要的。这个方法对想要跨越“我是对的,你是错的”的任何人来说都是一个无价之宝!我认为这是同类书中最出色的。

杰弗里·福克斯

畅销书《立志当老总》(How to Become CEO) 作者

“我是对的,你是错的”这种情况每天都在发生,特别是在办公场所。有了这本书,你可以学会怎样在这些争论中取胜,在打破僵局的同时找到双赢的最佳途径。

罗伯特·芬恩

前美国驻阿富汗大使

阿玛多博士介绍的技巧不仅适用于普通人,而且在国际外交调解和解决矛盾中经常用到,这是一本真正有效处理和解决问题的实用手册。

I'm Right,
You're Wrong,
Now What?



上架建议◎职场励志

ISBN 978-7-5086-2570-6



www.publish.citic.com

定价:32.00元



*I'm Right,
You're Wrong,
Now What?*

如何说，别人才会听

[美] 泽维尔·阿玛多◎著 刘蕾◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何说, 别人才会听 / (美) 阿玛多著; 刘蕾译. —北京: 中信出版社, 2011.1

书名原文: I'm Right, You're Wrong, Now What?

ISBN 978-7-5086-2570-6

I. 如… II. ①阿… ②刘… III. 人间交往—语言艺术—普及读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 230651 号

I'M RIGHT, YOU'RE WRONG, NOW WHAT?: BREAK THE IMPASSE AND GET WHAT YOU NEED

by Xavier Amador, Ph. D.

Copyright © 2008 by Xavier Amador

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with Writers House, LLC

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

如何说, 别人才会听

RUHE SHUO, BIEREN CAIHUITING

著 者: [美] 泽维尔·阿玛多

译 者: 刘 蕾

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 112千字

版 次: 2011年1月第1版 印 次: 2011年1月第1次印刷

京权图字: 01-2010-6809

书 号: ISBN 978-7-5086-2570-6 / F · 2197

定 价: 32.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

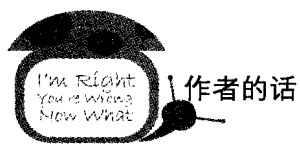
服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



对于书中出现的人物，我均使用的是别名，而且改变了一些与人物相关的事实和其他要素来保护他们的身份，但是只有一个例外——关于我参与的一个电视纪录片的叙述。在许多情况下，我将材料进行了整合，以进一步保护他们的隐私，更好地强调我声明的某些要点。除非另有说明，我都是凭借记忆和当时做的记录来撰写自己参与的对话的，因此错误在所难免，但我一直力求如实再现每个事例中的问题和对话。



我没有通过考试。

我就料到会这样，因为当看到第一个问题的时候我就呆住了。我的视力变得模糊，教室里一片黑暗，铅笔一次又一次地从我出汗的手指间滑落，试卷上所有的问题都变成了象形文字。在那一刻我感觉到，统计学期末考试会不及格——该死的统计学。这似乎是我命该如此，我那时就应马上离开教室。但是，我没有离开教室，唯一的原因是正在监考的助教戴维，两年来他一直是我的统计学导师，而且他对我充满信心，一直以来我努力学习，考取的高分也证明了我没有辜负他的期望。

“我有个坏消息要告诉你。”两天后，当戴维在纽约大学的诊所里看到我时对我说，当时我们两人都去看望病人。“我们找间治疗室，进去谈一下。”

当我听到他选择的告诉我坏消息的地点时，我几乎要笑出声来，但最后还是忍住了。我告诉他：“我



知道，我没有通过考试。”

“我真的很惊讶，”他和蔼地说道，“看来你早就知道了，到底是怎么回事？”

“考试的时候我心情紧张，当时完全蒙了。”

戴维建议我给科恩教授打电话，解释一下在考场上发生的事情，请求他同意让我再参加一次考试。他甚至提前给教授打了电话，替我求情，于是我怀着一线希望拨通了教授的电话。

“科恩博士，您好，我想戴维已经告诉您我会打电话。”我迅速地说道，由于某种原因显得有点儿上气不接下气。

“对，对，他告诉过我，但是我不知道能为你做些什么。我从来没有允许过任何人重新参加考试，这是史无前例的。”

“那么在您作出最后决定之前，我能告诉您一些情况吗？”

“戴维已经告诉我了，”教授不耐烦地说道，“但是如果你坚持的话，那你就说吧。”我告诉他我之前每次考试取得的成绩，并且告诉他我的一个小问题——现在俨然成了一个很大的问题——对数学的焦虑。他是位心理学家，因此我满怀希望我的坦白能够博得他的同情。接着我告诉他，我从心底渴望他能够允许我再参加一次考试。

“非常抱歉，恐怕我不能破这个例。如果我为你破了例，那么以后我对每个人都得这样。”

“但是如果您不再给我一次机会的话，我将被推迟整整一年才能毕业！我已经获得了哥伦比亚大学提供的一份工作，如果不能通过考试的话，我将不得不放弃这份工作。”我恳求他，声音有些嘶哑。

“我不是没有同情心，但是如果我允许你再参加一次考试的话，这会成为一个先例。我不能那样做。”

“但是您可以这样做的，这是您的决定。”

“不，我不能。”

“可是，我确信您可以这样做，我们仔细讨论过了，我是说我和……”

“我想我必须挂了。”教授打断我的话，“很抱歉，我只能祝你好运。”他不再继续听我讲话，对话在一种僵持的氛围中结束了。两个星期后，教授将会提交最终成绩，我不及格的命运似乎已成定局，除非我能够让教授相信我出现了意外，而他这么做并不恰当。然而，就像不久以后你将会看到的那样，我并没有让教授相信他的做法不妥。但是我的确恳求过他，让我再参加一次考试。

无论事情是大是小，我们每天都会被卷入这样的问题。我们知道自己是正确的，而对方是错误的。但问题是，对方会认为他是正确的，我们是固执己见、不肯认输的那一方。这种僵持的局面在家里、工作单位、学校等地方随处可见，或许形式会有所变化，但其本质是相同的。到现在为止，为了让对方以你的方式看待问题，你都做了些什么？进行一场有力的辩论？尽量让他有负罪感？发火？大喊大叫？这些奏效了吗？你得到了你想要的结果吗？更为重要的是——你得到你真正需要的了吗？

如果你只看眼前，急于让你的对手说“你是正确的，我是错误的”——这几乎是所有人在争吵得不可开交的时候想让对方说的一句话——那么我敢说，十有八九你得不到你想要的。如果你成功地得到了你想要的，那也往往是以牺牲两个人的情谊为代价的。

除非你采取不同的做法，把注意力放在你真正想要的东西上，也就是让对方按照你的要求去处理事情，否则事情往往是不会有改观的。

你碰到的可能是像孩子是否从大学退学、上了年纪的父母是否要去养老院、你和你的合伙人是否卖掉你们的公司这样的重要问题，也可能

只是诸多的琐碎小事，比如，当你打算和哥们儿去打高尔夫的时候，是否许诺你的妻子下个周末带着家人一起去海滩玩，你的健康保险是否会为医生建议你做的核心压力试验埋单等等。

所有这些意见不一致的情况都有一个共同之处——或许这个不同之处是你之前从未考虑过的，那就是，如果你试图得到你所需要的，你就必须和你的对手建立起一种积极的关系。你必须把他从一个与你争辩的对手转变成为一个与你合作的搭档。也许对方是你的同事、你的银行经理、你的孩子或是你的伴侣，这些都不重要。或许是五分钟，或许是五天，也或许是你的余生，但是就在这时——此时此刻，你需要对方支持你，而不是反对你。为了达到这个目的，你必须对对方的观点和需要表现出真正的兴趣。

在如何打破僵局的交流会上，我总是问：“如果一个人觉得你没有先听听他的观点，他为什么会想要听你的观点呢？”“互相交换”这个重要的心理学原则——也是我认为可以打破僵局的方法的基石——不再是一个新话题。早在1000多年前，罗马诗人普布利亚斯·赛勒斯（Publius Syrus）就曾经说过：“当别人对我们感兴趣的时候，我们也会对他产生兴趣。”几十年来，在解决矛盾以及处理婚姻和家庭纠纷方面，心理学家们撰写了大量关于这一原则的著作。一本畅销70年的书《交友之道》

当别人对我们感兴趣的时候，我们也会对他产生兴趣。

（*How to Win Friends and Influence People*）的作者戴尔·卡内基写道：“几千年来，哲学家们一直在猜想人类关系的规则，在所有的推测中，只得出了一条重要的结论。它像历史一样古老，并不新奇。2500年前琐罗亚斯德（Zoroaster）把它传授给了他的追随者；2400年前，孔子在中国大力宣

来，哲学家们一直在猜想人类关系的规则，在所有的推测中，只得出了一条重要的结论。它像历史一样古老，并不新奇。2500年前琐罗亚斯德（Zoroaster）把它传授给了他的追随者；2400年前，孔子在中国大力宣

扬这种思想；1900年前，在犹太地区满是石头的山坡上，耶稣为之传道。耶稣把这个结论归结为一种思想——或许是这个世界上最重要的原则：‘你希望别人如何对待你，你就如何对待别人。’”

近几年来，《谈判力》（《*Getting to Yes*》）^①、《高效能人士的七个习惯》（*The 7 Habits of Highly Effective People*）、《从优秀到卓越》（*Good to Great*）^②、《最佳辩护》（*How to Argue and Win Every Time*）的作者以及其他一些致力于研究人类关系的资深专家都强调这一基本原则。然而尽管这个简单的逻辑学真理得到古代伟人的肯定和广泛传播，但是当我们陷入“我是对的，你是错的”的圈子中时，我们往往忽视这一真理，结果就像咬在鱼钩上的鱼一样，遭人痛击。

职场人士离不开人际沟通

不管是在家还是在工作单位，如果人际关系出现问题——当双方之间不再有信任、对对方心存不满——那么就会发生不好的事情。同事之间、供应商和客户之间的良好关系对公司来说是至关重要的，没有这些关系，公司将难以生存，更不用说赚取利润。不管你是否相信，保持良好的人际关系甚至会帮助你生存下去。《身心医学》（*Psychosomatic Medicine*）杂志发表了近期针对3682对夫妻进行的一项调查，调查结果表明，那些在和丈夫争辩的过程中屈服让步的女士，其早逝的概率是那些据理力争的女士的四倍；同时，她们也更容易患抑郁症。这项研究的作者们得出这样的结论：健康的争辩对你的健康和长寿是有益的。对此

①② 中文版已由中信出版社分别于2009年、2006年出版。——编者注

我深表赞同。

我对于受挫的最深刻的一次记忆发生在 20 多年前，当时我在和别人争辩，我知道自己是正确的，而对方是错误的。但是同时这也是一个难堪的回忆，它让我想到自己当年对别人总是充耳不闻，可是却希望别人能够听从我的观点。我的哥哥亨利因为严重的精神疾病第一次住院治疗，在接受完治疗之后回到家里。药物治疗使他恢复了正常，但是在回家的当天，我发现他把所有的药都扔进了垃圾桶。我自然要问他为什么把药扔了。下面是我俩当时的对话。

“我现在好了，”他解释说，“我再也不需要那些药片了。”

因为他的这种行为恰恰与在医院时医生嘱咐的情况相反，于是，我郑重地提醒他：“医生告诉过你，在今后的日子里你很可能与这些药物为生，你不能停止服用这些药片。”

“医生没有这样说。”

“不，医生确实这样说的。当时我也出席了家庭会议，你忘记了吗？”

“不是这样的，医生说我在医院的时候必须服药。”

“那他为什么要给你那瓶药，并让你带回家呢？”

“那是预防万一我再生病用的，但是现在我好了。”

“你为什么要如此顽固？你知道吗，我说的才是正确的。”

“不关你的事。”

“如果你生病，那就是我的事。你知道吗，我是在担心你。”

“我不想再谈论这件事了，你让我一个人静一静。”

说完这句话他就走开了。不幸的是，后来的事情证明我说的是对的——两周后哥哥旧病复发，重新回到了医院。

就像所有人看到的那样（尽管当时我没有看到），我坚持的“我是对

的，你是错的”这种解决问题的方法并不能奏效。它所带来的只是一场争论，使我和哥哥都很生气，而且两个人都更加固执地坚持自己的观点。哥哥并没有听我的话，可是既然我都没有去听他的想法，他为什么要听我的想法呢？我当时只是在一味地坚持自己的观点是正确的。然而，更糟糕的是，这种坚持似乎正在破坏我们彼此之间的信任感，一旦失去了这种信任感，我将永远得不到我想要的。

在第一次争论之后——可想而知，随之而来的是一种僵持的局面。哥哥开始怀疑我的动机，而我也更加确信哥哥是如此顽固和幼稚。我们之间的关系曾经是那么亲近，在一起的时候无话不谈，但是现在当我们两个再碰面的时候，因为其中总有一个人或是两人都会设法提起吃药的事情，所以兄弟俩就像两只互相争斗的公牛。这种僵持的局面持续了将近五年！但是当我偶然发现了某种技巧之后，所有这一切都改变了。在此书中我将和你一起分享这些技巧。通过使用这些技巧，我能够将我们之间的敌对关系再次转变成一种亲密的伙伴关系——这种关系给了我极大的力量，从而说服哥哥继续服药。

尽管在这件事情上我成功了，但当我在自己的工作和生活中遇到其他僵持局面的时候，我也不能总是做到这样，因为我并没有一个可供自己依赖的可以轻易记住的大纲或是指示说明。我知道这些技巧，但是我并不总是知道什么时候可以使用它们，以及怎样系统地运用它们。

我花费了十多年的时间来研究一条能够打破这种僵局的可行性办法，一个对于任何争论（尤其是涉及人际关系）都通用的指示说明，我把这种方法称之为：仔细倾听（Listen）—产生共鸣（Empathize）—达成共识（Agree）—成为伙伴（Partner），或简称“高效沟通法则”。

高效沟通法则的目的不是让你的对手认同你是正确的，他是错误的。



它的目的是，不管你需要对方做什么，他都会同意去做。这听起来似乎有些矛盾，但实际上不是这样。如果我们只是把眼光放在谁是对的这样狭隘的问题上，那么我们会看不到大局：我们想让对方做的事情、关系的健康稳定、长远的合作等等。你一旦知道了如何使用高效沟通法则，就能够打破僵局，劝说对方帮助你得到你真正需要的。更为重要的是，你并没有生气，也没有感到沮丧就做到了这一点，从而丝毫没有影响到和对方的关系。

因此，我想要告诉你的是，和周围的人尽可能地保持良好的关系，并且创建伙伴关系，因为这与你是否能够得到你需要的息息相关。这也是为什么说高效沟通法则不仅仅是一个解决矛盾的方法。它是一系列经过充分研究而建立起来的心理学原则和特殊技巧，能够使你在处理所有的人际关系时效率更高，更加出色。

高效沟通法则虽然是一个比较新的理念，但是它依赖于众多的思想，来自于我在上文中引用的许多哲学传统，来自于心理学知识和常识。这种方法让你在日常生活中能够轻易地记住并使用这些古老的真理。高效沟通法则就像一首比较好记而又不会让人轻易忘记的旋律，一旦掌握了，在你需要它的时候，就可以信手拈来。

高效沟通法则在实践中的运用

许多年来，我在精神理疗实践中一直使用这种方法，在经验交流会上，我也多次把它传授给一些非专业人士。它的有效性并不只是因为科学依据，同时也是被实践证明了的。只要你在生活中抱着真挚、诚恳、

真实的态度去运用它，去不断进取而不是停滞不前，那么这种方法对你来说将是大有裨益的，就像它已经给众人带来的帮助一样。这里的关键词是“实践”。如果你像以前的我一样不去实践，那么有时候你可能会上当，固执地坚持自己的立场，从而陷入另一种僵局，即总是在想：“这种方法读起来有些道理，但根本没用！”

在那些情况下，正是因为缺少实践才使我误入歧途。实践是最基本的。所以，当你读这本书的时候，手里拿着一支荧光笔或用其他的方法，标出你强调的部分。当你读完了整本书后，可以回过头去，只阅读那些部分。这就像第一次学唱一首歌一样，当你第一次听它的时候，不会记住整首歌；你必须不断地重复，直到你把所有的歌词和旋律都记住了，一旦你学会了，把它铭记在心，那么就不可能忘了。

那么，我的统计学考试究竟怎么样了？在结束了令人沮丧的谈话之后，我回到家里，努力使自己平静下来，考虑着我面临的选择。第二天早上，我再次拨通了教授的电话，只是这次我不再找理由劝说他，而是尽量去理解、体会他的观点。我想减少他的抵触情绪，寻找他所需要的，从而得到我所需要的。

“教授，对不起，又打扰您了。”当他拿起电话的时候我这样说道，“我只是想更好地了解一下您的立场。您介意我问您两个问题吗？”

“我的立场是不会改变的，”他坚决地说，“在这件事情上我不会反复无常。”

“我知道，我保证不会再和您争论此事了。如果我昨天表现得有点儿蛮横无理的话，那么我向您道歉。”

“就像我之前所说的，对于你的处境我也觉得很抱歉。”他说着，语

气缓和下来，而且因为我向他道歉了，他也向我道歉，“我可以理解为什么你觉得必须搞定这件事情，你想要问什么问题？”

“您提到过，如果让我再参加一次考试的话，会开不好的先例，对吗？”我问道，脑子里不断回忆着他前一天说过的话。

“是的，我从来没有那样做过，如果我为你破了例，那么以后这种事情将会没有头的。”

“那将是令人非常恼火的事情。”我附和着，对他的想法表示深有同感，“我给本科生教了几门课程，我知道如果每个考试不及格的学生都来请求我让他们重新参加一次考试的话，我会非常生气的。”

“是的，的确让人恼火。”他表示同意。

“我很好奇，在过去的几年里有多少人像我一样，向您请求重新参加考试呢？”

在一段漫长的沉默之后，他说道：“事实上，在我教授这门课程的20多年里，我想不起来有谁向我提出过这样的请求。”

“哦，或许是因为您立下了这个规定，大多数人知道不能提出这样的请求。”

“或许吧。”他说。

“我能够再问您最后一个问题吗？如果您以前碰巧做过这样的事情，只是现在想不起来了，那么情况会有所不同吗？”

“哦，如果有先例的话，我会重新考虑这个问题的。”

我向教授道过谢之后，急忙给戴维打电话。几年来，他一直是科恩教授的教学助手。戴维告诉我，五年前，教授班上有个学生考试不及格，但是后来参加了补考，这也是为什么当初戴维一再要求我给教授打电话，请求让我再参加一次考试的原因。戴维打电话给科恩教授，提醒他的确

发生过类似的事情，结果第二天上午我又参加了一次考试。我最终通过了考试，如期毕业了，开始了我的新工作。

如果我没有调整谈话重点（减少他的抵触情绪，倾听他的感受，从而知道他需要的是什么，而不是强调我的理由），没有再一次给教授打电话，那么我们第一次谈话造成的僵局将会是最终的结局。



作者的话 // VII

引 言 // IX

| 第一部分 |

“我对你错”，现在怎么办？ /001

1. 我们的关系已陷入僵局？ // 003
2. 从谈话中要结果 // 021
3. 相互尊重才能相互信任 // 035
4. 欲改变他人，先改变自己 // 043

| 第二部分 |

高效沟通法则——营造和谐的沟通气场 /057

5. 反思性倾听：建立信任的第一步 // 059
6. 技巧性共鸣：真正理解对方的感受 // 077
7. 策略性拖延：不在第一时间给出观点 // 091
8. 战略性共识：认同对方的观点 // 105
9. 持续性合作：与对方达成共赢 // 111