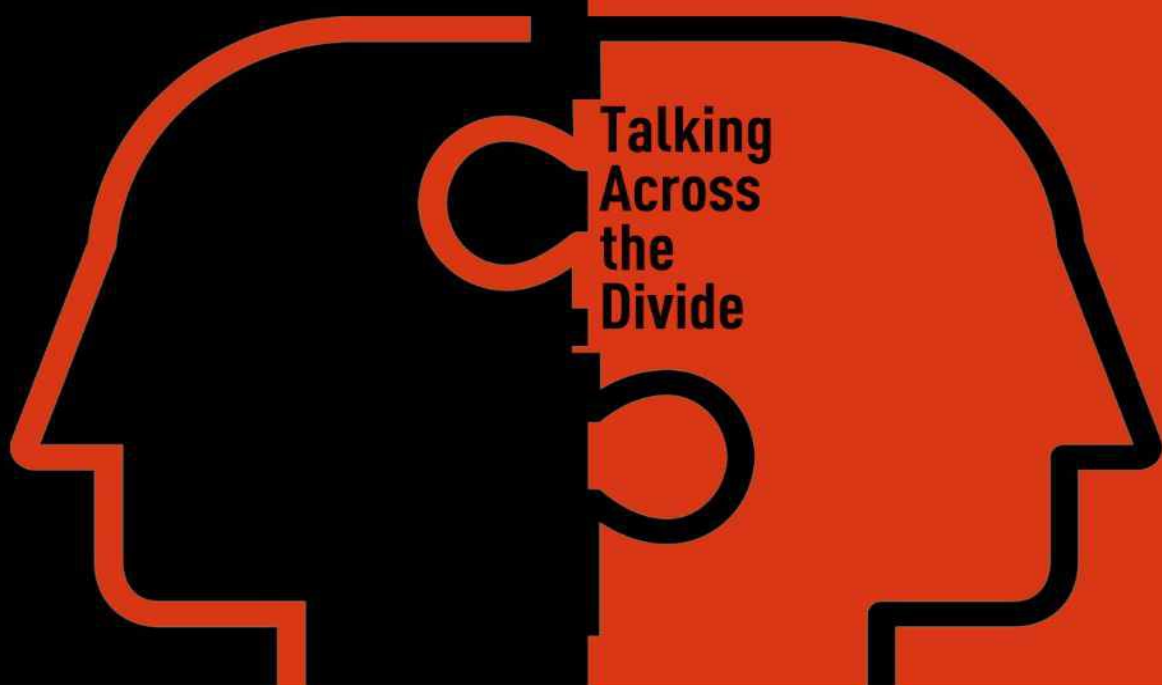


# 掌控沟通

如何说服与你观点不合的人

[美] 贾斯汀·李 (Justin Lee) / 著 迩东晨 / 译



争吵、逃避、妥协之外，更高级的沟通是说服！  
24个经典案例、9大沟通步骤破除5重沟通障碍

[ 美国沟通大师**贾斯汀·李**  
教你一步步成为沟通高手 ]

中国友谊出版公司

图书在版编目（CIP）数据

掌控沟通 / (美) 贾斯汀·李著 ; 迺东晨译. -- 北京 : 中国友谊出版公司, 2019.8

书名原文: Talking Across the Divide: How to  
Communicate with People You Disagree with and  
Maybe Even Change the World

ISBN 978-7-5057-4752-4

I. ①掌... II. ①贾... ②迺... III. ①人际关系学  
IV. ①C912.11

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第108323号

著作权合同登记号 图字：01-2019-3496

Copyright © 2018 by Justin Lee

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

This edition published by arrangement with TarcherPerigee, an imprint  
of Penguin Publishing Group,

a division of Penguin Random House LLC.

书名 掌控沟通

作者 [美] 贾斯汀·李

译者 迺东晨

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231

印刷 唐山富达印务有限公司

规格 880×1230 毫米 32 开

7.5 印张 170 千字

版次 2019 年8 月第1 版

印次 2019 年8 月第1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4752-4

定价 46.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17 号楼

邮编 100028

电话 (010) 64678009

# 目录

## CONTENTS

---

[第1章 为什么我们越来越无法容忍异见的出现](#)

[跨越歧见的鸿沟](#)

[我们都戴着有色眼镜](#)

[第2章 待在自己回音室的世界到底有多可怕](#)

[回音室的危险](#)

[对牛弹琴](#)

[与约翰叔叔一起过感恩节](#)

[第3章 争吵、逃避、妥协之外，我们还能做什么](#)

[并非所有的对话都意在平等交流](#)

[什么是战略对话](#)

[战略对话的基本原则](#)

[战略对话概述](#)

[第4章 开启成功的“战略对话”前，你该如何准备](#)

[第1步：自己做好准备](#)

[第2步：让听众做好准备](#)

[第3步：准备好场地](#)

[假如你没时间做准备怎么办](#)

[第5章 沉默地倾听胜过无谓地争论](#)

[什么是战略倾听](#)

[室温鸡蛋](#)

[突破屏障](#)

[第1重屏障 自我防御](#)

[第6章 有时候你要听一听“反派人物”的说法](#)

[坏人之所以变成坏人的原因是什么？](#)

[寻求愉悦叙事的技巧](#)

[第2重屏障 团队忠诚](#)

[第7章 “我们对阵他们”的心态要不得](#)

[第2重屏障](#)

[团队具有的惊人力量](#)

[冲击团队忠诚的屏障](#)

[第8章 当团队关系变得紧张时，你该怎么办](#)

[这个镇子不够大](#)

[你怎样倾听一个团队的声音](#)

[请真正的受害者站出来？](#)

[第9章 使团队忠诚变得顽固的3大阶段](#)

[阶段一：否认差异](#)

[阶段二：差异抵制](#)

[阶段三：差异最小化](#)

[最终阶段](#)

[第3重屏障 安逸](#)

[第10章 对抗安逸，你需要讲好自己的故事](#)

[遭遇外星人](#)

[找到你的故事](#)

[如何确定你的故事的长短](#)

[你感受到了威胁怎么办](#)

[释放出那种力量](#)

[第4重屏障 错误信息](#)

[第11章 如何对抗假象](#)

[第4重屏障](#)

[但是如果那不够怎么办？](#)

[第12章 为什么人们不肯相信真相](#)

[真理的障碍](#)

[难题：谎言简单明了，真相错综复杂](#)

[问题：他们以专家自居](#)

[问题：他们只看到想看的東西](#)

[问题：即使他们的证据被证伪，他们依然相信谎言](#)

[第13章 学会让对方感觉自己像明星一样](#)

[自我防御屏障的回归](#)

[构思一个有关可能性和希望的故事](#)

[第5重屏障 世界观的保护](#)

[第14章 大胆提出你的要求](#)

[世界观保护屏障](#)

[选择你要提出的要求](#)

## [第15章 反思](#)

### [战略对话的基本步骤](#)

[如果他们不愿和你对话该怎么办](#)

[如果他们只是想吵架该怎么办](#)

[如果你觉得自己未取得任何进展该怎么办](#)

[如果他们读了这本书怎么办](#)

## [第16章 寄望未来](#)

[你将会犯错误](#)

[结束语](#)

[鸣谢](#)

[参考资料](#)

[关于作者](#)

## 第1章

# 为什么我们越来越无法容忍异见的出现

从地理上说，我们不可能分离。我们既不能把各自所在的部分相互挪开，也不能在它们之间筑起不可逾越的高墙。夫妻可以离婚，彼此从此分离，永不相见，但是，我们国家不同地区之间不能这么做。它们不得不面面对峙，彼此往来，不管是友好的还是敌对的，这情形一定会在它们之间继续下去。

——亚伯拉罕·林肯，1861年<sup>1</sup>

美国民众当前分裂成了不同的阵营。

我们打开电视或上网浏览时，很快就能清楚地看到我们当中水火不容的立场。我们在种族和宗教、科学和社会问题上存在分歧，但我们不只是观点各异，双方被对立的观点困扰，却对怎样沟通一无所知。民主党和共和党之间争吵不休导致政府进退维谷，即使得到广泛支持的事情也难以做成。动机不一的团体相互掣肘，阻碍着重大科研项目正常展开。文化战争正在撕裂我们的家庭，拆散我们的社区。

“我们就像生活在不同的星球上一样。”我的朋友瑞安前几天对我说。

他说的是他和家人之间的裂痕。他告诉我，以前全家人和睦相处，亲密无间。但近年来，越来越多的文化之争导致家人分为水火不容的两派。美国国内政治、信仰和道德问题，以及在各种议题上飘忽不定的文

化观点，都在无情地把家人推向对立。

瑞安特别想和家人坐在一起，平心静气地谈谈他们的分歧——帮助他们了解他的过往，并希望改变他们在对他来说最重要的议题上的态度。但他试过很多次，谈话结果无一例外都令他很沮丧。瑞安认为家人的观点根本说不通，家人则觉得他的说法毫无意义，似乎每次谈话最终都不欢而散。双方的交流在某处被阻断，他们之间的裂痕不断扩展，变成一条无法逾越的鸿沟。久而久之，瑞安养成了深藏自己情绪的习惯，并试图在家人欢聚时“强作笑脸”，但这种做法让他的精神备受折磨。他百思不得其解：究竟发生了什么事，让他所爱的人如此冥顽不化，以如此不同的眼光看待这个世界？

而瑞安并非个例。过去20年来，我一直专注于研究导致我们社会分裂的话题，在此期间，我见过成千上万像他一样的人，争议和冲突撕裂着他们所在的家庭、教会、社区和工作场所，双方均被对方的立场所困扰，每一方都指向不同的“事实”，提出不同的假设。正如瑞安所说，就好像我们生活在不同的星球上一样。

百家争鸣一直以来都是美国生活方式的一部分。我们的政治体制是建立在不同的思想流派争奇斗艳基础上的，而我们来之不易的宪法正是创始人们相互妥协的产物，他们的观点并非总是一致。但是，假如没有努力求同存异的沟通，这些妥协就不会发生，而当我们从截然不同的来源听到迥然不同的真相，我们在政治理念上的百花齐放就会枯萎凋零。“美国实验”继续起作用的前提是，我们必须能够相互交流。

但我们沟通的意愿却日渐衰微，这在当前的美国政治中表现得淋漓尽致。自1994年以来，皮尤研究中心一直在研究美国的政治两极分化，在此期间，共和党人和民主党人在价值观上各持己见，渐行渐远。2017年，皮尤发现了他们研究历史上最大的党派分歧——价值观差距几乎是原来的2.5倍。<sup>2</sup>与此同时，两党之间的敌意也在飙升。<sup>3</sup>我们中间持温和立场的人比以往任何时候都要少，而当我们偏向左翼或右翼时，我们中大多数自认为属于民主党或共和党的人在接受调查时报告称，我们在对方的政党中只有“少数”或没有亲密的朋友。<sup>4</sup>

然而，我们在政治上的问题归根结底只是潜在疾病的一个症状而已。一种“我们针对他们”的心态正在主导我们的公共和私人生活。我们越来越不愿意去找与我们有分歧的人，当面阐明各自的观点，而是更愿意选择我们的回音室——在这个由志同道合者构成的空间里，我们谈论



有关议题，相互印证我们的信念，听到的全是一片喝彩声。我们的对手同样沉浸在他们自己的回音室里，大家既无异议，便一再重述和强化相近的想法，而不是鼓励人们考虑一下对方会如何回应。这种表现是完全错误的，因为我们必须共同努力，才能克服人类面临的一些重大挑战。

## 跨越歧见的鸿沟

我的一些私事激发了我探讨这个问题的兴趣。

我是在文化战火中长大成人的，从我记事开始，文化战争几乎无时无刻不在影响着我的生活。我出生并成长在一个保守的福音派基督教家庭中，我的这种信仰终身未变。我的教会对各种有争议的话题持有一定的观点，我从小耳濡目染，毫不犹豫地把教会的立场变成了我自己的，其中包括坚决反对同性恋。在我十几岁的时候，我常会就这些议题给我的朋友们讲大道理，并因此得了个“上帝男孩”的绰号，这让我倍感荣耀。

但青春期让我尝到了诡异人生的滋味。与我那些同性朋友不同，我对女孩子没有任何兴趣，令我魂不守舍的却是男性。在我18岁的时候，我终于不得不承认自己是同性恋，这彻底颠覆了我的福音派人生，并迫使我以全新的角度，全面审视我对同性恋者的固有看法。我绞尽脑汁，要从纷纭复杂的新信息中理清头绪，其间我越来越感到自己被困在了两个世界之间。在大学里，当我初次结交了一些同性恋的朋友时，我更清晰地看出这两个世界相距有多远。我的同性恋朋友们无法理解我的福音派朋友和家人，而我的福音派朋友和家人也不理解我的同性恋朋友。的确，好像我们真的生活在不同的星球上。

我开始围绕信仰与性的歧见公开发表言论，很快我就收到了来自社会各阶层人们的大量反馈，他们各自诉说着自己因此经受的精神折磨。我成立了一个非营利组织，旨在弥合分歧，帮助因歧见而反目的家庭成员重归于好，它成功运作了16年。我的第一本书引起了广泛反响，包括我父母在内的无数人写信告诉我，这本书完全改变了他们对这个话题的看法。我由此意识到，身陷两个世界之间也有好处：它让我变成了双重文化的人。

与此同时，当我努力弥合这一分歧时，我发现自己置身其间的不止这一个双重世界。我应邀给保守的宗教领袖和进步的社会正义活动人士提供咨询意见。我在“红州”和“蓝州”，在偏远的城镇和繁荣的都市，面对不同背景的受众发表演说。我看到了其他人的回音室里面的样子，并听到他们在“另一方”不在场的情况下和盘托出的想法。而在几个小时后，我可能就进到了另一方的回音室里，听取他们完全相反的一面之词。这些团体提出的问题不仅仅事关信仰与性，还涉及种族与性别、枪支与堕胎、个体困境与公共政策，以及形形色色导致社会分裂的议题。在这些问题上，我们绝对不能犯错，但我眼睁睁地看着这些群体相互之间一直在回避正面交锋。

我们每个人都有自身最关切的事。你可能不像我一样对信仰与性上的分歧充满热情——你甚至可能完全不同意我的观点——但是你有自己的立场，也有你自认为最重要的问题。也许有这样一个政治或社会议题，你真的想要改变一些人对它的想法。也许是宗教上的分歧，甚至是影响着你亲友的个人之间的争吵。尽管我们的关注点在细节上有所不同，但沟通和说服的原则并无二致。我们需要的是跨越歧见的隔阂并展开积极的对话，我们正在做的却是无休无止、毫无建树的争斗。

从理论上讲，我们都在为各自认定的真理而战，这无可指责。我们应该为真理、正义和善良尽最大的努力。然而，具有讽刺意味的是，当我们以真理的名义打得不亦乐乎时，真理反而不知去向。在回音室的世界里，客观真理无足轻重，由“我的社会圈子认定的真理”更有分量。

谁是导致这种两极对立的元凶？

在互联网时代，我们之间的联系似乎该达到前所未有的紧密程度。但在某些方面，正是如今将世界各地的人们互联的技术，至少在一定程度上导致了我们的对立。

在互联网出现之前，我们的社交圈要小得多。试想一下20世纪50年代生活在乡下的人的境况。那时的人，社交对象主要局限于家人、邻居、熟识的同学或同事。一旦这些社会圈子里出现任何争端，当事人必须想方设法加以妥善解决，因为这些圈子几乎是任意一个人社会生活的全部所在。

互联网已经改变了这一点。

在某些方面，这是一件好事。在互联网上找到支持之前，我作为一个福音教派家庭的同性恋青少年，感到十分孤独，与世隔绝。许多有独特需求或兴趣的人在网上找到了自己的同道社区，甚至利用互联网寻找到了志同道合的本地人，而在通常的社交圈里他们几乎不可能碰面。我喜欢互联网连接人们的力量。

但它也是有代价的。社交媒体让我们具备了构建庞大的朋友网络的可能，这使得我们不再珍惜现实生活中的友情，稍有不和就很轻易地把人抛开。如果坐在我对面的人说的话刺激了我，我可以当即拿出手机，发一条消息，并得到世界各地朋友们的同情和支持，他们言之凿凿地保证，我当然是对的，我不需要那个人继续在我的生活中占据一席之地。

是的，有坏事发生时，得到别人的支持令人感觉很好。有时候，我们确实需要别人来鼓励我们脱离不良或虐待的关系，但这也让我们轻易就放弃解决一些争端的努力，而那些争端的起因，无非是我们和他人对某些事看法不同而已。

如果你不认同我的政治理念、我的身份，或者我的世界观，我可以轻而易举地屏蔽你或者把你推开，花更多时间流连于那些肯定我的想法的社会圈子。源源不断的点赞和附和令人迷醉，引人上瘾。我们不只是在社交媒体上得到这种感受。我们刻意挑选肯定我们现有的观点，妖魔化其他人的新闻来源、敬拜场所，甚至娱乐形式。久而久之，我们沉迷在自我营造的回音室里，反复听着同样的观点，相互强化各自的认知，认为我们是天选之人，我们是“好人”，而反对我们的任何人都是敌人。

这并不是说我们再也不和那些人互动，我们当然还有互动，只是我们发现他们越来越不可理喻。我们只是无法再与他们沟通。令人不可思议的是，他们似乎脱离了被我们以及我们的社会圈子认定的现实。

有一天，我们猛然发现我们已经相距太远，已经无法再用“人话”交谈。

于是，我们困惑不已，想知道我们是什么时候变成这样的。

## 我们都戴着有色眼镜

导致我们相互隔绝的不仅仅是我们刻意选择，还另有原因，只是很多人并没有意识到这一点。

在2011年出版的《过滤气泡》一书中，伊莱·帕里泽提出，科技正在为我们每个人定制个性化的“过滤气泡”——它过滤着我们在互联网上看到的一切，基于计算机算法认定的我们想要的内容，展示给我们一个扭曲的现实。

你和我可能都用谷歌搜索一模一样的词语，但我们会得到不同的结果。为什么？因为谷歌不只是给你列出最受欢迎的链接，它会根据对你的了解，包括你所在的位置和你的搜索历史，列出它认为你想要的一串信息。

帕里泽为此书做了一个实验，他让两个朋友在谷歌上搜索“BP”（英国石油公司）一词，该公司因2010年的石油泄漏事件而家喻户晓。尽管帕里泽的朋友们输入的是同一个词，但他们得到了大相径庭的结果。例如，其中一位在她搜索结果的首页中看到了关于石油泄漏的消息，而另一位看到的则是投资资讯。谷歌的隐形算法向这两位女士分别展示出谷歌认为她想要看到的内容。有了个性化的搜索引擎，不同的人输入同样的关键词，显示出来的结果会大为不同。<sup>5</sup>

这很重要，因为如今，我们大多数人都通过搜索引擎解决我们最重要的问题。当我们想知道哪些是真的，哪些是假的时，我们就上网搜索。因此，如果搜索引擎提供的答案因人而异，这不仅不能帮助我们寻到公认的真相，反而会加深我们的歧见。

正如帕里泽所说：

有了谷歌针对每个人的个性化定制，支持干细胞研究的科学家和反对干细胞研究的活动人士在搜索“干细胞”时，可能会得到截然相反的结果；搜索“气候变化的证据”时，环保积极分子和石油公司高管看到的则是迥然不同的结果。在民意调查中，绝大多数人认为搜索引擎是没有偏见的。但这很可能是因为搜索引擎表现出的鹦鹉学舌倾向。你的电脑显示器越来越像是一面镜子，总是反射出你自己的兴趣所在，殊不知主导这一切的却是跟踪记录着你的点击习惯的算法观察者。<sup>6</sup>

这还不仅仅局限于搜索引擎。你和我可能在脸上关注了相同的好友，但我们在登录时看到的不会是同样的帖子。和谷歌一样，脸书会根据我们过去点击的内容等累积数据，展示出它认为我们想要看到的内容。

这意味着，像脸书这样的社交媒体网站会加倍扭曲我们对世界的观感。我们一开始就被引向了偏见，因为我们在脸上看到的内容取决于我们拥有什么样的好友，而我们大多数人在脸上的好友都和我们很相似，并且在我们最关心的问题赞同我们的观点。当然，你不可能在所有事情上与你所有的脸书好友看法一致，但大多数人的脸书好友在种族、宗教、居处、社会经济地位、政治观点等方面趋同却是不争的事实。

但即使你的好友代表着世界上所有的观点和立场，你仍然无法从脸上得到不偏不倚的看法，因为你能看到的并不是好友发布的全部内容，而是脸书认为你想要看到的东西。如果你点击阅览的大多是立场偏右的政论文章，脸书就会呈现给你更多的这类文章。如果你从不点击阅览立场偏右的政论文章，脸书就会向你展示其他内容，而偏右的观点便从你在脸上的视野中逐渐消失。

就算你不从脸书或其他社交媒体上获得讯息，这么做的却大有人在。2017年，脸上有20多亿活跃用户，而它还只是众多不断增长的社交媒体之一。人们在这些社交网络上分享新闻和见解，但都存在类似的问题。<sup>7</sup>这不只是社交媒体的问题。我们的新闻和信息传播领域日益碎片化，这使得我们能够更容易接收到迎合我们个人喜好的所谓真相。

直到几年前，一个社区的成员通常从相同的信息来源获得新闻。我们全国上下都看晚间新闻，读本地的报纸。今天，许多电视新闻节目都针对持有特定观点的受众，播报精心挑选的新闻内容，与此同时，越来越多的人通过社交媒体和各党派的新闻网站了解时事动态，他们有时还

禁不住“标题党”的诱惑，点击钓鱼网站上标题极尽煽情和耸人听闻的资讯。

2016年，《华尔街日报》建立了一个名为“蓝资讯，红资讯”的互联网项目，旨在展示民主党人和共和党人因我们偏爱的新闻来源呈现事实的方式（或在某些情况下，他们选择呈现不同的事实）<sup>8</sup>而进一步趋向对立。由计算机算法运行的“蓝资讯，红资讯”页面，并排显示着两个假想的实时新闻栏——其中一个显示的是自由派偏爱的新闻源的最新文章，另一个显示的是保守派偏爱的新闻源相同主题的文章。两相对比，泾渭分明。例如，在我写本章时，我打开了这个网站，想看看不同的消息源涉及枪支的观点。“蓝资讯”的头条新闻冠以“纽约警察枪杀了又一个精神疾患的黑人，这次是在纽约布鲁克林”的大标题，而红资讯的头条则是：“纽约警察敲退伍军人家的门，告知他有精神疾病并没收他的枪支——他们错了”。

我们认为彼此生活在完全不同的现实中，这有什么奇怪的吗？我们从社交媒体这个信息源获得经过精心调制的链接汇总，我们紧接着转向有偏见的信息源以了解更多信息，然后我们退缩到带着偏见的社会气泡中，在那里人们相互佐证各自刚刚了解到的东西。

我们不再围绕塑造我们生活的任何议题，展开单一主题的全民大讨论，这对我们所有人都具有毁灭性的后果。

然而，即使这个问题已经日益彰显，但解决问题的办法却仍然杳无踪影。媒体人、技术专家和政治评论家纷纷口诛笔伐，谴责假新闻和个性化定制新闻导致了美国人的极端对立，但他们这样做的时候同样处于自身的气泡中——他们能看到“另一个美国”的存在，但又不确定怎样才能摆脱自己的回音室，同时让自己的观点穿透别人的回音壁。如果我们真的想要解决这种隔阂，双方都要走出各自所在的回音室，畅所欲言，并且具备理解各自所持观念的能力。但很多时候，这种畅所欲言的情形并不存在。尽管我们熟知一些个体，但我们并不熟悉他们的回音室，因而不能改变他们对我们最为关切的事情的看法，所以当我们以为显而易见的论点不能说服对方时，就感到不可思议。对立双方都存心对抗，根本无意于理解对方。结果，双方都要说服对方，但他们的做法在不知不觉中破坏了这种努力，反而强化了彼此的歧见。

无论如何，我们必须破除隔阂，互相沟通。

这本书会教给你如何做到这一点：从一次一段对话做起。



## 第2章

# 待在自己回音室的世界到底有多可怕

假如其他人的想法不是一贯都错误的话，这个世界该有多美好啊。

——瑞安·诺思所作《恐龙漫画》中的暴龙<sup>9</sup>

我们应该努力跨越文化鸿沟，这说起来很容易。

但我得承认：有些日子，我更喜欢待在自己的泡泡里。

有些时候，无论我浏览社交媒体，和朋友聊天，或者在商店里购物，总是有可能读到或听到一些令我郁闷、反感，甚至完全错误的言论，我往往会保持沉默，因为我并不想陷入争论。我有时就是不愿面对纷繁复杂的事务。我只想要身边都是心有灵犀的人。在那些时刻，这个气泡似乎打造了一个完美的世界。

人们深感沮丧时，渴望在气泡中得到安慰，这是可以理解的。唐纳德·特朗普当选总统一周后，《周六夜现场》制作组不失时机地恶搞了一下，他们号召心怀不满的进步人士加入“这个气泡……一个由志同道合的自由思想者精心营造的社区——没有其他人。所以如果你是一个思想开放的人，来这里把自己封闭起来吧。”真残忍。然而，即使在《周六夜现场》虚构的气泡中，也不是每个人都站在同一条战线上。“我们在这里看不到党派纷争，真值得庆祝。”一个白人男性面带微笑，不无奉承地说。但他旁边那位非裔美国女性则冲着镜头做出一副恼怒又无奈的表情。<sup>10</sup>

与他们相反，我是在另一种截然不同的气泡中长大的。我所在的福音派教会十分保守，大家都假定每一个虔诚的基督徒都投票给共和党；直到我满20岁之后，我才知道原来“自由派”这个词不全是贬义。我听福音派广播，读福音派杂志，我听的所有音乐都来自城里的基督教书店。我长到十几岁时，终于忍不住买了我的第一张“世俗”专辑，这是大学生组成的摇滚乐队“他们可能是巨人”的作品，内容无害，只是透着一股子傻气。我开始听的时候有些胆战心惊，生怕外来的音乐会带着邪恶的成分侵入我所在的福音派气泡。

今天，我有一些朋友生活在现实版《周六夜现场》的进步主义气泡中，也有一些朋友，像我小时候一样，生活在保守的福音派的气泡中。我还有很多生活在其他气泡中的朋友，包括宗教的、社会的、地域的和意识形态的。而我自己则拥有十分独特、非常具体的一个个小气泡，活跃其间的只有生活经历相似的人，让我觉得可以得到每个人的充分理解。你所在的气泡或许与我的大同小异，或许迥然不同。逃离这个令人沮丧的世界并退缩到各自的气泡中寻求慰藉，这本无可非议，但我们不能任由自己一直居于其中。孤立自己只会让问题变得更糟。

这个世界上存在很多问题，有些让你忧心忡忡，有些让你痛苦不堪，你不愿经受这些问题的折磨，渴望躲进气泡中平复你的内心，但是，仅仅这样做并不能解决问题。如果你想看到人们在一些你认为很重要的事情上改变想法，必须有更多像你这样的人站出来，面对众人发出自己的声音。你的声音必须穿过你的气泡，穿透你的回音室，直达其他气泡和回音室的人们。

不然的话，我们都会有大麻烦。

## 回音室的危险

如果你上过心理学课，你可能听说过所罗门·阿施在1951年进行的一项著名研究。<sup>11</sup>在这项实验中，他把一群男大学生关在一间屋里做一系列视觉测试。他们要做的就是大声回答以下问题：分别标记为A、B和C的3条线中，哪条与未标记的第4条线长短完全一样。测试很简单，答案也很容易确定。当单独测试时，被试者回答正确的比率超过99%。

但小组实验暗含机关：房间里真正的实验对象只有一个年轻人，但他并不知情；所有其他的“实验对象”都在暗中与研究人员合作，并按要求撒谎，在某些问题上都给出同样的错误答案。阿施做这项实验的真正目的是确定群体的影响：假如其他人给出的答案明显是错误的，那么这个人会和群体保持一致吗？还是他会无视大多数人的意见，给出正确的答案？

结果发现，大多数受试者（75%）在实验中为了与大多数人的意见一致，至少有一次给出了明显错误的答案。当阿施后来采访他们时，一些人说他们知道答案是错误的，但另一些人坚称他们确实相信了谎言。

现实生活中的回音室比阿施的简单实验要复杂得多，但这个实验充分证明，我们的社交圈具有巨大的力量，不仅能影响我们的行为，甚至还能左右我们的信仰。当我们一遍又一遍地听到周围人重述的内容时，我们就会开始接受它。我们听到的越多，它就显得越合理，同时也让处于我们的回音室之外的人越难说服我们回心转意。

只要让足够多的人围绕在一个人身边，异口同声地告诉他答案是A，那个人最终就会信以为真，即使他们面带极其明显的说谎表情。

世界上数以百万计的人想都不用想就能知道正确答案。但在回音室

里，唯一重要的是房间里其他人的声音。

如果同侪压力足以在答案显而易见时改变人们的想法，想象一下这种压力在答案不那么明显的问题上能起到什么作用。如果外部观点最终无法渗入，问题就会变得更糟。回音室不只是滋养一致性，它们还可以培育极端主义。

各种研究结果一再表明，如果把一群志同道合的人放在同一个房间，让他们讨论一个见解趋同的问题，他们之间不断地相互肯定会导致该群体整体上变得更加极端。也许起初他们只是在1和2这两个选项中倾向1，但在听到彼此对选项1的称赞后，他们最终会表现出对这一选项更强烈的倾向。这种“群体极化”效应频频出现，以至于研究人员赫尔穆特·拉姆和戴维·G.迈尔斯予以如此表述：“在社会心理学的历史上，这种深植于各种文化和因变量测试数据中的非显著现象是十分罕见的。”<sup>12</sup>

回音室是真理的敌人。它们撕裂社区并扼杀交流。在我们的社会中，它们正变得越来越强大。

但好消息是：回音室并不是绝对的。阿施实验中的大多数受试者至少有一次挑战过大多数人，而且阿施发现只是在房间里再增加一个给出正确答案的人，他们力排众议的概率就会上升。在对抗回音室的影响方面，一个单一的外部声音就能产生令人难以置信的强大效力。

你可以成为那个声音。做到这一点并不难，只要你愿意主动去接近其他气泡中的人，当面讨论你认为最重要的问题。

## 对牛弹琴

“等一等，”你说，“我试过和那些人交谈，但白费功夫。”

对此我感同身受。和一些人谈论重大的分歧，感觉真像是对牛弹琴，白费口舌，甚至会碰一鼻子灰。但我早已注意到，这种对牛弹琴的感觉通常源于五大沟通障碍，在与不同的人交谈时它们不时会蹦出来。这五大障碍——比如虚假信息 and 团队忠诚——横亘在你和别人之间，由此导致双方的交流困难重重。

在接下来的章节中，我将教你破除这五重屏障的方法，并让你享有最佳机遇，让跻身其他气泡中的人们能够听到你的声音。但你要记住，无论策略有多高明，光说不练也一样是白搭。如果你想让这本书真正见效，你就不能像读小说那样，纯为消磨时光而读。我强烈建议你多花些时间，细细品味这本书里的观点，深入思考如何把它们应用于你生活中特定的人和事。在真实的对话中试着运用书中提及的技巧和原则，体验一下你会遇到什么样的挑战。不要让这些概念只停留在书本上。

## 与约翰叔叔一起过感恩节

想象一下：你们家族聚餐，一起过感恩节。你巧妙地避开了格特鲁德姑妈一连串试图打探你私生活的问题，而当你刚要再吃一份土豆泥时，约翰叔叔突然开口说话。

“噢，你们听说了吗？那个——”

他刚说了半句话，你就已经知道他要提出的问题是什了。这是一个你非常关心的问题，而且你知道他持相反意见。你早已领教过他口沫横飞的夸夸其谈——信口开河，不求甚解，假设其他人都认同他的观点。其实你根本不赞同他的观点，但你也不想招惹是非，让对方下不来台。你憋着一肚子气，心里默念着要忍住，别发火，坚持吃完这顿晚餐。

如果你留意的话，在聚会时，在社交媒体上，在工作中，以及在一起吃晚餐时，你总能碰到与你观点对立的“那些人”，并有机会同他们交谈。问题是，当他们出现时，你会怎么做？

在处理这类分歧时，我们大多数人的工具箱里只有3种主要的工具：据理力争，敬而远之，或者各让一步。

如果某个问题对我们来说意义重大，我们的第一反应通常是据理力争。我们展开争论，试图说服对方以我们的方式来看待事情，如果这样做不起作用，我们会升级：我们会提高嗓音，施加压力，并威胁对方，如果不按照我们的要求做的话，就要承担不良后果。

如果我们不愿与人相争，或者争了也没用，对方根本不买账，我们或许会选择避免分歧。仅仅是“求同存异”和选择不再提这个话题之举，

就避免了与许多亲朋好友反目成仇的悲剧。有些时候，那样做是最佳选择，不值得为了一些不同意见而失去朋友。在更极端的情况下，我们可能会狠心把其他人完全排除在我们的生活之外，从而避免意见不合的情形。这可能是为了保持我们头脑清醒的必要举动，但过于依赖这种做法的结果就使得我们陷入了极端对立的世界。

然而，在现实生活中的很多情况下，争吵和回避都行不通。在处理这些争端方面，我们大多数人都只学到了另一种方式：妥协。你这辆车要1.5万美元，我只愿意付1.1万美元，这样吧，咱们取个中间数，1.3万美元，不过这个价格要包括那些地垫。

妥协简便易行；我们都知道如何妥协。但是，如果一个问题太重要而不能妥协怎么办？如果只有一方有过错而另一方受到伤害怎么办？如果没有中间立场怎么办？在这些情形下，我们很多人都不知道该怎么办。一旦妥协被排除在外，我们的工具箱里就没什么可以选了，于是我们又回到了某种据理力争或敬而远之的组合选项。我们争辩、威胁、施压，并除此之外不惜采取任何行动，迫使他人接受我们的观点。与此同时，在我们无法说服别人时，便断然把他们从我们的生活中剔除。我们置身于自己的气泡中，坚信我们属于正确的一方，周围都是鼓励我们、帮助我们口诛笔伐另一方的人。我们知道那些人就在外面，而且在很多情况下，我们知道他们在外制造伤害。但我们不知道如何让他们听我们的，我们对此深感无能为力，任凭挫折感折磨自己的内心。

有时，我们会看到他们中的某个人在我们的社交媒体上发的推文，或者在我们访问的网站上有留言，我们就忍不住要针锋相对，驳斥一番。也许他们中的某一位会在家人聚会上挑起话头，我们会徒劳地试图启蒙他们。但最终结果是，一切似乎都依然如故，过了一段时间后，我们深感精疲力竭，既然朽木已不可雕，就只能屏蔽他们，把他们排除在外。

我们需要第4个工具。

## 第3章

# 争吵、逃避、妥协之外，我们还能做什么

我们必须面对这样一个事实：要么我们大家一起同时死去，要么我们学会共处——如果我们共处，我们就必须交谈。

——埃莉诺·罗斯福<sup>13</sup>

几年前，我在一所大学校园里组织了一次公开对话活动，这是国内一个非常保守、福音派信徒众多的地方。活动的主题是同性恋与基督宗教，如此组合的话题在这所大学和其他许多类似的学校里已经被证明是极具争议的。在活动之前举行的一系列一对一交谈以及调查显示，学生们分为泾渭分明的两个阵营。LGBT学生群体中有相当多的成员来自基督教家庭，但很多人后来背离了父母的信仰，大多数人对校园里的基督教团体怀有强烈的戒备心理。

在举办这个活动时，“LGBT”（女同性恋、男同性恋、双性恋和跨性别者）一词被广泛用于描述性取向和性别的少数群体。在我写这本书时，它仍然是最常用的，所以我通篇都采用了这个词以确保一致性。但我不能不承认，有些团体认为这个词并不能准确地代表他们，一直在努力改变它，因此衍生的LGBTQ和LGBTQIA得到越来越广泛的应用。

与此同时，各个基督教团体中的成员，尤其那些自认为是保守派或福音派的信徒们，同样表示他们觉得LGBT团体及其动机十分可疑。双方均在私下里表示，自己受到对方的误解和不公正的诽谤。



当活动开始时，礼堂里的紧张气氛是显而易见的。学生们紧张地聊着天，互相观望，有些人翻阅着他们带来的《圣经》和笔记本。他们做好了战斗准备。

在活动的开场白中，我简单介绍了我自己的背景和富有成效的对话的本质，建立了一些基本规则，然后就开始让立场不同的人相互认真提问。我小心翼翼地主持着讨论，偶尔介入，改变一下提问的方式，但大多数情况下，我要求学生能听到彼此的表述。

当持续了90分钟的活动结束时，我发现了不可思议的变化。不同群体的成员打成一片，热烈地交谈，互相询问对方的联系方式，并提出未来要多聚会。

一群来自两个阵营的学生问我是否愿意和他们共进晚餐，边吃边聊。在接下来的几个小时里，我听他们讲述他们的故事，一起欢笑，讨论如何在他们的校园里创造更多的对话机会。

一群LGBT学生和保守的福音派基督徒，这两个一贯不合的群体，竟然坐在一起吃饭，互相在脸书上加好友，把对方看作是值得交往的人。而且，令人难以置信的是，眼前发生的这一切并非意味着双方忘记了彼此对立的观点，而是在襟怀坦荡地谈论双方的歧见，认真倾听对方的说法。这并不是出于社会礼仪的要求而刻意表现出的彬彬有礼。这对双方来说都堪称真正的突破。这是真正的、诚挚的交流。

想象一下，如果我们能在社会中所有对立群体中实现这一目标！想想我们能完成的所有好事。

更重要的是，这并不是一个孤立的事件。我在美国20多个校园里做过类似的活动，我也看到同样的场景在一所又一所学校里反复出现。

那么，是什么造成了这种差异呢？为什么当无数其他试图跨越相同鸿沟的尝试都一败涂地时，这些活动却能取得空前成功呢？

这不仅仅是侥幸。这些事件是经过精心策划的，有一种特定的方法——我在一对一的谈话中以及针对各种规模听众的信息中使用的方法，都有同样令人鼓舞的结果。这种方法可以帮助你直达你想要交流的人，无论他们是谁。如果你把这个方法的基本原则牢记在心，你就可以打破理解的障碍，对抗我们的文化回音室，在很多情况下，改变你认为永远

不会改变的心灵和思想。

同时，这些原则构成了我们缺失的第4个工具——战略对话。

## 并非所有的对话都意在平等交流

“哦，我明白。”

我发现大多数人听到“对话”这个词时，反应相当平淡。这个词散发着浓烈的软弱可欺的气息，糟糕透顶。为正义而战？必须的。打垮反对派？绝对的。但对话？这听起来就是一无是处、缥缈无望的理想主义幻觉。仔细想想，它唯一能派上用场的地方或许是你妈妈受这种说法的忽悠，建议你去和在操场上欺负你的人讲和，并与对方交朋友。没错，对话是个好主意，也许在某些情况下是有作用的，但是，伙计，我们可是生活在这个真实的世界当中，这里存在无恶不作的人，他们会做伤天害理的事，一些活生生的人因此命悬一线。任何自称“自助大师”的人都可以向你提出忠告，建议你要通过协商解决问题。但是，借用希雅<sup>(1)</sup>的专辑名称来说，我们中的一些人确实有问题。

通过对话的方式解决世界极化的建议，听起来有点像是提供小剂量阿司匹林给患偏头痛的人服用。

我一直都会听到人们的这种反应。

事实上，在我提到“对话”一词之前，我已经同人们进行了一些相当有意义的对话。我会坐飞机去参加一个演讲，或者在社交聚会上闲聊，总会有人问我是做什么的。当我提到我正在研究信仰和性取向的问题时，人们的反应五花八门。有些人并不在意——他们对这个话题没有什么特别的兴趣。然而，另一些人却很关心，一旦听说我是研究这个课题的，他们就会立刻对我进行评估，想要弄清楚我是站在他们这边还是在另一边。

如果他们怀疑我可能属于另一边的，我马上就能察觉到。他们的整

个举止都会有明显的改变。他们会自我封闭起来，眯起眼睛，变得不那么健谈——或者他们转向辩论模式，问我一些明显有倾向性的问题，并告诉我他们的想法。

另一方面，如果他们认为我站在他们那边——不管哪个“边”——他们通常会马上敞开心扉，告诉我他们有多高兴，感谢我努力把真相呈现给那些人。他们会说，那些人实在是太无知，错得离谱，谢天谢地你在试图把那些人纠正过来……诸如此类的说法。

但当我提到我的工作涉及由双方进行某种形式的对话时，人们的热情随之降温不少。此前一提到直接挑战对方就激动不已的一些人，对于寻求对话的思路基本上没有任何兴趣。我能理解为什么。“对话”给人一种虚弱无力的感觉。这听起来像是要让某种观点合法化的方式，而那种观点明明是错误的和有害的。“够了，”他们会说，“是时候采取行动了。”对话常常被视为行动的反面，而且在大家感到危急关头之时，我竟然要推动对话，这让他们非常失望。

也许就对话而言，你也有同感。一群人在礼堂里互相倾听，一块儿吃晚饭，这一切都很好，但是当你试图解决与一个榆木脑袋的亲戚之间的冲突时，这种做法对你有什么实际帮助呢？它又能如何帮助那些权利被践踏的少数群体，或者面对成群结队、来势汹汹的反对者而孤军奋战的圣骑士？

“我想要的不只是这些。”你可能会说，“我并不是想撮合一群人交朋友，聚在一起聊天。我想改变一个人的思想。如果我们坐在一起聊天，相互加深了解，但没有人真正改变他们的观点，这对我没有任何好处。我已经认识了很多与我见解不同的人，这就够让我发疯的了！”

如果你是这么想的，我听到了。这就是为什么“战略对话”必须具有战略意义。不幸的是，有很多非建设性的非战略对话，坦白地说，那些对话在改变人们的态度方面，没有丝毫作用。而战略对话是不同的。

## 什么是战略对话

在这本书中，我所使用的“战略对话”一词，专指一种同与你意见相悖的人建立沟通的特殊方式——无论对方是家庭成员还是某种全民运动。这是一种旨在缓解紧张情绪、改变态度，并揭示真相的技术。如果使用得当，战略对话可以成为一种强有力的工具，可以在最具争议和分歧的问题上改变人们的思想。

想想那些你根本无法沟通的人，即使你的立场有很强的逻辑依据，他们也不会听你的。好吧，他们有理由不听你的。人们的言行并不总是合乎逻辑的，我们心里都会存在一定的魔障，妨碍着我们看清真相。战略对话的宗旨是要破除这些障碍，创造双向理解的途径，争取让双方都能心明眼亮，认清事情的本相。

战略对话并不是要操纵或蒙蔽别人，诱使他们相信你想要他们相信的东西。这里不存在上不了台面的营销手段，也不能保证对方会改变固有想法，尤其是你深信不疑的东西，其实没有你想象得那么靠得住，那样的话就更没有说服力了。但是，在自我、极端化和谎言遮蔽了人们的双眼，损害了人们的判断力的情况下，战略对话提供了用于清除上述障碍的最有效的一种方式。

## 战略对话的基本原则

在详细探讨之前，我们先花点时间来看看关于战略对话的4个基本事实，以及它是如何运作的。

### 1.每个人都认为自己是对的

这应该是不言而喻的，但令人惊讶的是，人们很容易忘记这一点。即使你确信“那些人”是错的，他们依旧认为自己是对的。这种意识影响着他们的行为举止以及他们应对你的方式。

### 2.我们都想要改变他人

仅仅因为每个人都认为自己是对的并不意味着每个人都是对的。有时候，人们的认识是错误的。所以，咱们就公开承认吧：如果你认为我错了，那么你很可能想要改变我的想法。同样地，我也想要改变你的想法。

这很重要，因为很多人认为“对话”就意味着永远保持不偏不倚，仅限于谈论我们之间不同的信仰，绝不给任何人的观点贴上“错误”或“有害”的标签。

“每个人都有自己的道理！”这种无济于事的对话如是说。“所有的观点都成立，我们各执一端，各有各的真相！”

但在现实生活中，每个人都不可能总是对的。并不是所有的见解都能成立。如果有人想要否认大屠杀或者声称某类人属于劣等种族，那是不对的，根本不是“有效的观点”。

的确也存在某些问题，每个人的意见都一样有效。对于像“哪种冰淇淋的口味最好”这样的问题，不存在正确或错误的答案。每个人都有权利为自己的个人喜好辩护（尽管我永远无法理解为什么会有人选择奶油核桃冰淇淋）。

但通常情况下，令我们争论不休的问题事关重大，必须一争高下，找出正确的答案。在某些情况下，甚至关乎生死存亡。气候变化威胁着地球的未来吗？地狱真的存在，有些人真有堕入地狱的危险吗？枪支管制会让我们更安全，还是更不安全？学校政策的改变能帮助遏制霸凌并保障孩子们的生命安全吗？这些问题牵扯到太多的利害关系，很容易让人们感觉心烦意乱。达成正确的共识至关重要。所以，如果我已知正确的答案，且信心满满，我将为能说服你而奋战到底，因为我关心的是结果。我决心改变你的思想——而你很可能想要改变我的思想。

### 3.与争论相比，对话能更有效地改变他人的想法

这是违反直觉的，但这是事实：尽管似乎最自然的事情是通过据理力争或辩论来改变一个人的想法，但这些方法实际上不太可能得到你想要的结果。

要理解其中的原因，花点时间回想一下你上次与人有过的激烈争论。和谁？争论的焦点是什么？你有什么感觉？它是怎么结束的？

请你尽可能试着把自己重新置身于当时的场景。在那场争论中，你处于守势吗？生气吗？尴尬吗？沮丧吗？你觉得对方是否知道你所持立场的前因后果？你为什么会有那种感觉？

在唇枪舌剑各不相让的当口，你对另一个人本身及其论点有什么感觉？他改变了你的想法吗？为什么改变了？为什么没有改变？

争论有一些奇怪的特性：当我们想要改变某人的想法时，我们的第一反应就是与人相争，但实际上这种做法并不能有效地改变别人。我们越是急于改变别人的想法，我们就越会热衷于争论。我们争论得越激烈，就越会强化双方的防线。我们大喊大叫，声色俱厉，试图迫使对方乖乖接受我们的思维方式，但这样做的实际效果正相反，只会导致对方越来越顽固地坚持自己的立场，双方因此而变得越来越愤怒和不理性。



这种情形有点像所谓的“中国手指陷阱”<sup>(2)</sup>——一种管状玩具，双手的食指分别套在它的两端。你越是想把两个手指拉开，它们就会被套得越紧。我们凭直觉用力的方向与我们要达到的目的正相反。唯一正确的做法反而是，两个手指深入套管，彼此靠近，然后就能轻易摆脱陷阱。

争论也是这样。我们与人争吵所产生的紧张感使他们对我们的论点更有抵抗力。把它称为“辩论”而不是“争论”并不能使它更有效。人们通常会变得情绪化——甚至会因为你对他们所关心的话题竟然无动于衷而怨气横生。假如我们真想抓住时机，让他们能听得进去我们的观点，我们需要找到一种缓解这种紧张感的方法。

即使你成功地进行了一场合乎逻辑、冷静客观的辩论，双方自始至终都没有达到白热化的程度，辩论仍然不能很好地改变参与者的想法，因为在辩论中，每个人追求的终极目标都是战胜对手。

想象一下，你和我在某些议题上的立场针锋相对，并就此展开辩论。我掌握了很有力的论点，并迫不及待地要抛向你，因为我确信你无可反驳。因此，就在你滔滔不绝地论证你的观点期间，我一直跃跃欲试，准备随时向你抛出我精彩的论点。最后，这一刻终于到来了，我抛出了我的撒手锏，这一击必定会把你打翻在地。

结果并没有。为什么？因为我一直在阐述我自认为精彩绝伦的论点，你正忙着思考你该怎么反驳，绞尽脑汁要在我的论证中找出漏洞，以便驳倒我，从而赢得辩论。在辩论过程中，我们实际上都没有很好地倾听对方的阐述，至少不是出于你需要开阔视角，听听别人怎么说的目的去仔细聆听。我们听别人说话的目的，只是要设法予以反驳。既然是这样，我们两个人都不太可能动摇原有立场。如果这场辩论有什么作用的话，也只是体现在从此后我们之间的分歧进一步加深了。

解决办法是用一种鼓励倾听和打破障碍的方式来谈论我们的分歧，而不是竖起隔断。这就是为什么当辩论和争论失败时，战略对话能够让人回心转意。

## 4.最后，对话并不能取代行动

我们都可以回顾历史上和我们自己生活中的一些场景，在那些重大关头，需要人们采取行动来阻止冲突或做出改变。有时需要公民不服



从、抗议或法律压力促使众人做正确的事。有时甚至注定了要以战争为手段决出个高下。当然，如果你受到家暴的摧残，你需要采取行动，摆脱这种家庭关系。

当人们第一次听到我提到要以战略对话应对我们的分歧时，一些人错误地以为我在提倡一个全新的世界，身处其中的一方可以容许另一方肆意践踏他们，并使不公正的行为永久持续，他们唯一能做的，就是希望让人感觉良好的谈话能在某一天神奇地结束这一切。

不，不，不。

有些时候，为了公正必须采取某些行动。如果有人伤害了你或他人，你就不能等着他们自己意识到自己的错误并予以纠正，而是需要当即采取必要的措施来保护那些需要帮助的人。该怎么做要视情况而定，所谓必要的措施可能意味着你要勇敢地面对一个恶霸，游说立法者，呼吁抵制，或者采取任何合理的、必要的行动来帮助阻止一些错误的事情发生。

但在所有这些方面，交际手段都扮演着重要的角色。

你不可能在每次有人犯错的时候就发动一场战争，发起一场诉讼或举行抗议活动。如果你这样做了，你很快就会变成恶霸，通过武力把你的意志强加给其他人。也有很多情形，像示威游行之类的活动不再起作用，有时甚至会适得其反，把你的对手变成他们事业的烈士。在这些情况下，对话往往能替代行动，起到解决问题的作用。

即使在有必要采取这类激烈行动的情况下，运用一些交际技巧也能极大地提升它们的效力，并帮助你更快更多地取得你想要的成果。诚然，像公开抵制或公开羞辱的威胁这样的不良后果会迫使人们在短期内改变他们的行为。但是，假如他们改变自己行为的目的不纯，仅仅是为了避一下风头，那么这种改变就会是短暂的，而且会在此期间滋生怨恨。为避免负面影响而有所收敛的人倾向于暂且敷衍了事，一旦他们认为自己能逃避惩罚就会故态复萌。

另一方面，战略对话有助于创造持久的态度转变，而当人们的态度发生变化时，他们就会成为你的盟友，而不仅仅是被你打败，暂时俯首称臣，委曲求全的人。

因此，首先牢记这些原则，接着我们就深入探讨运用循序渐进的战略，通过对话改变他人对你最重视的问题所持的态度。

## 战略对话概述

我童年时代的奥赛罗棋盘游戏<sup>(3)</sup>有一句“入门一分钟……学好要一生”的营销口号。战略对话很像是这样。在最基本的层面上，战略对话仅仅是利用你已经拥有的技能，比如倾听和讲故事，去与你不认同的人交流。从这个意义上说，它异常简单。但是，何时以及如何运用这些技能的战略赋予了这种技术强大的力量。从这个意义上说，要真正掌握它确实需要一生的时间。

战略对话的基本步骤：

### A.准备（第4章）

第1步 自己准备好。

第2步 让听众准备好。

第3步 布置好场地。

### B.对话（第5-13章）

第4步 运用战略倾听。

第5步 运用战略性叙事技能。

第6步 反复冲击屏障。

### C.后续步骤（第14-16章）

第7步 提出要求。

第8步 反思并评估。

第9步 重复整个流程。

战略对话共有3个阶段：准备、对话和后续。

在准备阶段，你将做一些重大决定，并确保你和你的对话伙伴（们）都准备好进行富有成效的对话。我们将在下一章中详细讨论这个问题。

对话阶段的工作量是最大的，它构成了本书的大部分内容。这一阶段的目标是打破阻碍你的信息被听到的四大主要障碍：自我防御、团队忠诚、舒适区和错误信息。

最后，在后续的步骤中，你要克服第5重屏障——世界观保护——并确保你的对话有一个清晰的、可衡量的结果，帮助你朝着你的目标前进。

请记住，战略对话是一种艺术形式，而不是一个神奇的公式。你可能并不总是使用每一个步骤或遵循每一个建议，这是可以的。我已经包含了一些具体的细节，以便更容易理解战略对话是如何运作的。但不要就此亦步亦趋或者缩手缩脚。每个人都是不同的，现实生活中的场景是不可预测的，所以不要害怕进行新的尝试和调整，以便让这个流程适应你的具体需求，并起到应有的作用。

(1) Sia Kate Isobelle Furler：澳大利亚歌手、词曲作者。

(2) Chinese finger trap：或称“中国指铐”（Chinese finger cuff），甚至“中国手指监狱”（Chinese finger prison），实际上是用薄竹篾编的小玩具，见于美国。

(3) Othello：一种很著名的黑白棋游戏。具体规则：先在8×8的棋盘中心位置放入4枚棋子，黑白各两个。然后双方轮流下子，在直线或斜线方向，己方两子之间的所有敌子（不能包含空格）全部变为己子（称为吃子），每次落子必须有吃子。最后占满全部棋盘，子多者胜。

## 第4章

# 开启成功的“战略对话”前，你该如何准备

我.....如果不做几个小时的准备，就不可能发表非常精彩的即兴演讲。

——马克·吐温<sup>14</sup>

好了，现在你发现了一个你想要讨论的问题，或者物色到了一个你想要沟通的人。太棒了！（如果你还没有想到任何人选，抓紧时间想想。只有应用于真实的情景，这本书才会更有意义。）但是，在你匆忙进入对话之前，你可以做一些事情来让你的对话更加顺利。

## 第1步：自己做好准备

正确的战略对话需要周密的计划。这很像商务会议：任何人都可以召开会议，但要使会议富有成效，需要付出努力和有明确的意向。我参加了很多毫无意义的会议，没有取得任何实质性的成果，我总是不禁自问：“为什么我用5分钟时间看电子邮件就能了解清楚问题所在，还要耗费1个小时来参加这种会议？”毫无意义的会议是最糟糕的。

最好的会议是充满活力和富有成效的，只是，很遗憾的是，这类会议太罕见了。如果你问任何管理顾问，好会和烂会之间的差别是什么造成的，我几乎可以保证他们一定会说到准备工作的重要性。成功举办的会议都是计划周详的会议。会前需要付出足够的时间和精力，才能保证开会的时间不会白费。

对话也一样。我曾经历过很多对话尝试，整个过程糟糕透了，大家都只是说啊，说啊，说啊的，最终没有取得任何实质性的效果，人们的想法根本没有任何改变，对话参与者感觉这种活动简直是在浪费他们的时间。战略对话应该有目标，并对人们产生影响。要做到这一点，你必须在对话开始之前提早做好准备。

## 了解利害攸关的问题

首先，确保你了解对话涉及的问题，越深入越好。否则的话，就在对话进行中途，你突然意识到你都不知道该说什么好，那就太糟糕啦。花点时间研究一下你的问题的方方面面。如果可能的话，你最好能够清晰地解释对方的信念，以及他们持有如此信念的理由。

假设你的孩子所在的学校提出一项反霸凌的政策建议，你对此表示支持，但也有一些人极力反对。在你为对话做准备时，问问自己：为什

么会有人不赞同反霸凌政策？做一些调查，看看你是否能在你坐下来对话之前回答这个问题。人们认为这个建议不会有效果吗？认为它会浪费资源？会侵犯他们的信仰？看看网上或当地新闻媒体上都陈述了哪些反对意见。

你越了解双方的优点和缺点，你就能更好地在这次对话中表现出你的立场。

## 确立你的目标

你想要达到什么目的？考虑一下眼前的问题，以及你能想象出的比较靠谱的成果。

在举办大学对话活动时，我设定了相当中庸的目标。我想要激发LGBT群体和基督教团体之间持续的交流——这些团体多年来一直在争吵，却没有真正地交谈。我还特别想要像我一样成长起来的福音派信徒，深刻认识到他们的言行带给LGBT同伴的负面影响。因此，我的目标是在这两个校园团体之间创造出理解和共享社区的感觉。我觉得在一次会议上能达成上述目的再理想不过了，但我希望它能带来更多的对话，以及更长久的态度转变（我听说结果真是这样）。

同样的道理，你的目标或许是要修复一段受损的关系，或者在总体上，改变一个人对于你十分重视的问题所持的态度。它不需要再多了。另一方面，你可能有一个更具体的目标，比如让人们在某一问题上投赞成或反对票，或改变他们的行为。例如，我曾利用战略对话推动大学和教会在具体政策上做出改变，或者说服家长不要强迫他们的孩子接受性别重新定位治疗。无论你的目标是什么，要确保从一开始你就有清醒的认识。你不可能在方向不明的情况下取得任何实质性进展。

## 了解你的听众

一旦设定了你的目标，就花些时间想想你要面对的听众。如果你要和一个你不太了解的人对话，那就提前了解一下他们。你应该能通过他们的博客，发表过的文章，甚至社交媒体账号，来了解他们的价值观吧？好好利用这一点。你对他们所相信的和他们十分重视的东西了解得越多，就越容易与他们在同样水准上交谈。



大多数时候，你在这个当口已经知道你的听众都是什么样的人。但在某些情况下，你有多个选择，这时你就需要决定该同谁一起坐下来对话。如果你关注的问题是学校的反霸凌政策，你似乎该和其他家长谈谈，以便获得广泛的支持，或许你该直接找到校长聊聊，或者你可以和学校董事会的有影响力的成员交谈。你甚至可以不必多选一，而是一个都不落下。考虑一下你拥有的选择，并确定你认为你最有可能影响决策结果的对话方。

除非你觉得对战略对话有了十足的把握，否则我强烈建议你先重点去做一对一的对话。群体对话更容易脱轨，而且通常更难驾驭，而不管怎么说，一对一的对话往往是最有效的。如果你想要改变的是多个人的想法，那么与其把大家召集在一起谈，不如分别进行一对一的对话，这样做可能会更容易些。当你熟练掌握了对话流程后，你会发现有很多方法可以让它适应更大的群体，前提条件是，你下决心要朝那个方向发展。

## 从感情上做好准备

战略对话并不总是那么容易。它需要控制好你的脾气，并且当你抑制不住要争吵时，你愿意保持沉默。这通常是不公平的，虽说是别人的错，却要求你充当“宽宏大量的人”。

因此，除了智力上的准备，也要让自己从情绪上做好准备，迎接未来的挑战。想象自己镇定自若地应对，无论别人所说的多么无知或令人感到沮丧。

确保你已经做好了最坏的思想准备，但也尽量往好处想：不要把对方想象成你的敌人，而是作为一个潜在的盟友，你可能会惊讶于他们对对话的反应。记住，如果事情进展不顺利，一旦有必要，你可以随时离开对话现场。



## 第2步：让听众做好准备

当你邀请某人与你对话时，你邀请的方式将为你们的谈话定下基调。不管你们之间的分歧有多严重，你都希望这次谈话的气氛尽可能友好和放松，因此这应体现在你的邀请上。

你的邀请的性质很大程度上取决于你和你要对话的人之间的关系。如果你想和你的大学校长对话，你可能需要预约，并列入她或他的日程安排上。不过，如果你想和你的妹妹进行对话，你邀请的方式应该更随意：“嘿，查尔，你想买些冰淇淋，咱们边吃边接着谈性别政治吗？”无论你的邀请采取什么样的形式，你都可以利用这个机会，让你的听众对即将展开的对话做好心理准备。

## 为富有成效的对话搭建舞台

正如我在前一章中提到的，很多人对“对话”这一概念都有消极的反应。当你邀请某人面谈你们存在分歧的问题时，你可能知道你在想什么，但对方一无所知。他们可能会误以为你想挑起争论，或者教训他们，或者当面做些让他们看起来很愚蠢的小动作。这种疑虑可能会让他们拒绝你的邀请，或者即便来到对话现场，心态也不太对。

为了防止这种误解，从一开始就设定恰如其分的期望是很重要的——澄清你所说的“对话”的含义和你希望达成的目标。

不要把它当作一个自我宣泄的机会，告诫对方应该做什么，或者你为什么不同意他们的观点。没有人愿意抽时间去听别人的说教，如果有人真的这样做了，那他们一定是铁了心，随时要与你开战，而不是要虚心倾听。

相反，要明确告知对方，你想要听到他们对这个问题的看法，你想要讨论这个问题，并一起努力寻求出路。在对话进程中，他们会享有完整陈述他们的想法并不被打断的待遇，因此，在他们来到对话现场之时，要确保他们了解这一点。

每次我主持一个公开的对话活动时，我总是先简单地解释一下对话是什么，不是什么，它不是说“每个人一律是正确的”，它也不是辩论或争论。这是一个聆听彼此陈述的机会，在坦承我们仍然想要改变彼此想法的同时，探寻建立理解的途径。

在举办这些活动之后，很多人都会来找我反映，在我明确设定了活动期望的那一刻，第一次真正让他们精神上感到放松，不再有强烈的戒备心。要让人们在对话中感到自由自在，他们需要知道应该期待什么，并得到尊重。他们还需要知道，你并不是要求他们罔顾分歧，一味地和稀泥。

例如：“鲍勃，我知道几个月前我们吵过架，从那之后我们的关系一直很紧张，我讨厌这样，因为我真的很重视我们的关系。我知道这对我们双方都很重要，我知道我们仍有不同意见。我相信你很想改变我的想法，我也一样。不过我也认识到，我从来没有给你机会，从头至尾解释清楚你的观点，我现在想要这样做，认真听听你的道理。然后，如果你不介意的话，也许我也可以分享一下我的观点。我知道我们可能最终还是达不成一致意见，但我至少会感到一些欣慰，至少我们之间不再有那么大的怨气，并且加深了彼此间的了解。”

## 给他们一个参与对话的理由

即使你没有明确地说出来，你的邀请也需要让对方觉得有充足的理由参加这个活动。想想他们能从这次对话中收获到什么有用或有价值的东西。

如果你和他们有私交，他们的动机也许就是想花些时间，彼此听听各自的观点，缓解双方的紧张关系。如果他们急于分享自己的某种观点，也许他们的动机就是制造一种氛围，让你愿意倾听他们的讲述。如果你在与一个担任公职的人交谈——比如，你代表一群不开心的选民，与某个政客或组织的领导人交谈——他们的动机可能是平息事端，避免引发广泛争议。

驱动一个人积极参与对话的理由不胜枚举。你要问自己的问题是：这个人想要什么，对他们来说，这段对话有什么价值？如果你实在想不出他们为什么认为值得参与这个对话，也就是说成功的对话不能带给他们任何想要的东西，那么你可能无法说服他们抽出时间来到对话现场。

## 第3步：准备好场地

一旦你真正坐下来开始对话，合适的场所是必不可少的一项条件，处在这种环境中，你们应该可以自由自在地进行微妙的谈话。再说一遍，这也需要你提前做好计划。

寻找一个让人身心放松的环境。

要尽可能选择不受干扰的谈话方式——不要有手机，周边没有大喊大叫的小孩子，最好是一个让人感觉神清气爽，可以静心交谈的空间（如果找不到如此完美的场所，那也要尽量选择类似的地方）。请他们去喝咖啡或吃甜点，或者策划一些你知道他们很喜欢，又不费心思的活动，比如在公园里散步。你要让他们无忧无虑，畅所欲言，而且你也不想思考时突然被打断。

## 明确基本规则

在你发出对话邀请时设定期望很重要，同样重要的是，你们开始对话后，你还要以某种方式重申这些期望。而且，特别是如果你们之间的关系有些紧张，就一些简单的基本规则达成一致会起到有益的铺垫作用，以此表明双方都愿意倾听，避免打断对方，并尽最大努力去理解对方的看法。

在一对一对话的情境中，你不必做得像我在礼堂里那样正式——你不需要拿出一块白板，在上面写下“基本规则”——但是你确实需要花点时间来澄清你的具体要求。承认你们意见相左，并且你们都可能想要改变对方在某些事上的想法，同时专注于对话的力量来帮助你理解对方。你可能还会谈论你希望通过这次对话能有什么收获，以及你认为他们会从谈话中得到令他们高兴的东西。

## 假如你没时间做准备怎么办

当然，做好准备工作固然重要，但是你有时会发现自己在不可能提前做准备的情况下，遇到了展开对话的恰当时机。也许是在一次聚会上，某个陌生人上来和你攀谈，正好提到了你十分重视的问题，机不可失时不再来。没关系！即使不能按部就班地完美实施每个步骤，你仍然可以使用战略对话技巧。记住，战略对话是一种艺术形式，而不是一个神奇的公式。当你练习的时候，你会发现在部分情形下，事情并不完全按照计划展开，你必须随机应变以适应特定环境。你在战略对话中越是轻松自如，对话进程也会变得越容易。

一旦万事俱备，就到了进入对话核心的时候了，从一种非常简单的练习做起，它也是你在任何战略对话中都能做的最重要的事情之一。

## 第5章

# 沉默地倾听胜过无谓地争论

现在好好听。当人们说话时，你要仔细聆听，不要琢磨着你要说什么。大多数人从来不倾听。

——欧内斯特·海明威<sup>15</sup>

我年轻时，曾在一家电器商店的计算机部门做了几年销售人员。当我被录用时，我的老板解释说，我的工作不仅仅是帮助人们找到适用的电脑，而是要在他们购买电脑时，多推销相关配件和其他物品以实现商店利润最大化。这份工作的全部内容就是“向上销售”——就像在快餐店一样，你原本只是想买个汉堡，服务员会推荐给你一种套餐，以及网上书店的做法，告诉你其他像你这样的人在阅读哪些书，建议你也购买。

我暗中观察其他销售人员的表现，注意到他们可以大致分成3组。其中一组是被动型的销售人员。他们无所事事地站在那里等着顾客来找他们，一旦顾客决定要买什么，他们就会按照他或她的要求开票——不多不少。这类销售人员很招那些只想着速战速决顾客喜欢，但是他们懒于向上销售，因此业绩并不好。顾客买到的东西仅限于他们从一开始就想要的。

第2组是进取型的销售人员。他们决心不惜一切代价向上销售，而且他们通常都有自己倾心的商品，会不遗余力地推荐给每一位顾客。例如，他们会想方设法迫使每个顾客都购买同样的延长保修服务，只是因为这对商店来说是最有利可图的。如果客户不想要它，他们就会持续不

断地施压，直到顾客屈服或者火冒三丈才作罢。这些员工的销售业绩好得出奇，但客户讨厌与他们打交道。有时，我会看到顾客在经受了这种高压销售策略一番折磨后，流着泪走出商店。

但是优秀的销售人员都在第3组。他们做了另外两组都没有做的一件重要的事：他们倾听。他们会以一种友善、亲切的方式，询问每一位客户他们想从购买中得到什么，他们会根据客户的需求和愿望调整他们的表现和建议。如果客户是百忙中偷闲的业务主管，他们就会迅速办理销售手续，绝不拖泥带水。如果是面对琳琅满目的商品不知所措的老奶奶，他们会不厌其烦地详加解释。他们不会试图向所有人出售相同的附加组件，而是根据他们得到的反馈提供个性化的解决方案：

“你是说你刚刚为过圣诞节买了1台数码相机？我们这周有个高档相纸和墨水的促销活动，我带你过去看看好吗？”

“这里有些教学软件，你女儿刚开始用电脑，正好能用得上。”

“既然你喜欢玩电脑游戏，我们刚进货的这款新显卡会很适合你。”

这类销售人员会迎来一波一波的回头客，进店后指名道姓要找他们。这一组销售人员帮助商店实现了利润最大化，没错，但同时，他们也帮助顾客满足了特定需求。他们创造了一个双赢的局面，皆大欢喜。他们之所以能做到这一点，是因为他们细心倾听顾客的诉求，把每个人都视作生动活泼的个体，而不是试图把所有的人都套入背得滚瓜烂熟、一成不变的程式。

在那份工作之前，我一直觉得销售人员很不可靠，他们花言巧语就为了让你多花钱。有些销售人员是这样的。但通过那段工作经历，我了解到，无论向人推销电脑还是宣扬某种观点，最好的方式就是仔细倾听，留意他们真正想要的和关心的东西，然后设法做到双赢。这项工作并不是要忽悠别人买入他们本不想要的东西，而是关于找到双方都深感满意的快乐点。如果你能学会这样做，你就能在这个世界上成就伟大的事业。其中的关键是战略倾听。

## 什么是战略倾听

“战略倾听”是一个信息收集过程，帮助你找到最有效的途径，把你推崇的新思想或世界观传播给另一个人。这个词本身已经准确传达了它的真实含义：当别人说话时，仔细聆听，注意你能从他们的话语中学到什么。例如：

- 他们想要什么？他们的动机和优先事项是什么？在这个问题上，对他们来说什么是重要的？可能有更深层的利益在促使他们对此持反对立场。

- 他们相信什么？他们对这个问题的理解有多深？他们有什么误解？可能有一些领域你需要教育他们。

- 他们认为你想要什么？他们对你的优先事项有多了解？他们认为你有什么意图？他们对你的印象可能与你对自己的认知有很大出入。

- 他们的信息源是什么？他们信任什么样的权威机构、信息源？引用他们信任的消息来源，会有助于你取得更好的效果。

- 他们的措辞有什么特点？他们是否使用了你不熟悉的某些短语或术语，或者是他们的气泡中独有的？这些都是了解他们怎样被影响的线索。

- 他们担忧的是什么？恐惧是一种特别强烈的驱动力。要格外注意他们对于未来流露出的任何不安言辞。

- 你同他们有哪些共同点？无论是共同的背景还是共同的关注，双方的共同点可以帮助你提高亲和力，并为未来的对话提供一个很好的起点。



只要有可能，这种倾听应该是你在建立对战略对话的期望之后做的第一件事。一定要先听他们说，然后再要求他们听你说。当你倾听的时候，一定不要怕麻烦，要追问，保持敏感和真诚。

## 要追问

不要只是呆坐着。要积极参与，问他们一些开放式的问题，鼓励他们谈论自己和他们的观点。我喜欢在对话开始时，先让对方介绍一下自己——他们的背景，他们的家庭，他们是如何开始关注这个主题，为什么他们如此看重这个问题，他们对此有哪些看法，为什么他们同意和我谈论这件事。从根本上讲，我就想听听他们讲述自己如何参与到这个问题的故事。

对于一些人来说，这很容易，我只需要让他们介绍一下自己，然后他们就开始滔滔不绝地讲起来。对于其他人来说，则需要问更多的问题。通常情况下，你不会直接问刚刚提到的问题，因为它们有点生硬，但你可以记住它们，帮助你设想一些符合当时情境的问题。不过，无论你问什么，都要避免会导致他们心生戒备的“诱导性”问题，比如：“所有的证据都对你不利，你怎么能证明你的观点站得住脚？”相反，要委婉地提出开放式的问题，比如：“你似乎一说到这个主题就非常激动。我希望你能多谈谈，为什么你认为它如此重要。”

## 要敏感

就像对待电子产品商店的顾客一样，重要的是要对你面前的人的身体语言和反应保持敏感。大多数人喜欢谈论他们自己和他们的观点，但是有些人是非常私人的，或者可能对向你敞开心扉感到不舒服。你永远不能让别人觉得你在窥探他人的隐私，所以如果有人不太愿意敞开了谈，就不要强人所难。此时，尽可能多地倾听依然很重要，如果他们谈着谈着就放松下来，愿意袒露心迹，那就是给你的暗示，闭上你的嘴，听他们说。

## 要真诚

当你倾听的时候，要诚心诚意。此时此刻，你的首要目标是尽可能多地了解这个人。这并不是某种把戏或蓄意操控的行为，你想要了解他

们，他们也想被人理解。是的，倾听是战略性的举动，但它必须是真诚的。当我在这些情况下听别人讲话时，我不需要刻意做出很感兴趣的样子，因为我是真的很感兴趣。如果我想说服这个人去换个视角思考一些事情，我首先需要了解什么东西能让他们动心。在这个过程中，我经常发现我开始真心诚意地关心那些以前被我视为仇敌的人。我听他们说得多，我就越容易理解他们为什么会以他们的方式看待这个世界。这并不意味着我开始有点认同他们的观点，但这确实意味着我能够以我以前无法做到的方式把他们当作有血有肉的正常人。

一旦你掌握了窍门，你就会发现，战略倾听是打破回音室的最有力的手段之一。但是，最初你有些难以接受倾听很有力量的说法。在双方冲突的过程中，尤其是各自都高度关注最终结果的情况下，我们的本能反应就是要多说，而不是倾听。我们与人对话之初就做好了准备战斗，我们自认为最佳的论据就是我们的武器，随时准备摧毁他们可能向我们提出的任何反证。

但请记住，这种互动的目的不仅仅是为了“赢得”争论。这不是一场辩论比赛。你可能会拥有最好的论据，但即使你的每条论据都使得对方哑口无言，你也无法让他们心服口服，你也不能让他们同意你的观点。如果对方怒不可遏，极力对抗，那么即便你口头上占了上风也毫无意义。

在我长大的福音教会中，有句谚语：“你不能通过争论使人皈依上帝。”这个说法适用于任何试图改变一个人思想的努力，无论涉及的主题是宗教的、政治的还是其他任何方面的。争论本身并不能改变人们的想法。如果你想有机会让这个人接受你的思维方式，你必须要有耐心，要有策略，并且愿意倾听。

## 室温鸡蛋

我真希望小时候能花更多时间和妈妈一起待在厨房里。她特别会做饭，而我却一窍不通，能把晚餐均匀加热就觉得已经很了不起了。但我记得，我看到她做了一个著名的柠檬蛋白派，配上一种浅色、蓬松的调和蛋白糊，这是其他任何人都做不出来的。

“这，”她指着台面上的鸡蛋说，“就是诀窍。你必须要用室温的鸡蛋。”

这听起来像是无稽之谈。“为什么要用室温的？”

“它会改变调和蛋白的打发结果，”她解释说，“你必须提前把鸡蛋从冰箱里拿出来，室温的鸡蛋会让你打发的蛋白更松软。很多人忽视了这个简单的步骤。他们图省事，直接用刚从冰箱里拿出来的鸡蛋，每次都会纳闷为什么他们打发的调和蛋白糊没那么松软。其实这件事很简单：你必须要有耐心，先让凉鸡蛋慢慢加热到室温。”

战略对话的倾听步骤就像这样。当你在现实世界中把这项战略付诸实践时，你会发现自己真的很想跳过倾听的步骤。你会觉得这一步根本就是多余的，尤其是你特别自信地认为，自己已经完全理解了别人的观点或者已经听腻了。你想要跳到下一个步骤，直接进入由你主谈的环节。它到底能带来多大的改变呢？但我向你保证，如果你不花足够时间认真并特意倾听对方的话，你最终不可能取得任何成果。

当你通过倾听而不是交谈开始你的谈话时，你搜集到的不仅仅是宝贵的信息。从一开始，你就定下了合作的基调，而不是敌意。你给对方发出讯息，明确告诉他们不必为了有机会发言而大费周章，你准备洗耳恭听。如果另一个人满怀愤怒、恐惧或紧张情绪来到对话现场，你再给

他们机会，让他们能够借此直抒胸臆。

被倾听会使人们平静下来。我的朋友迈克尔曾经告诉我，在他为客户服务工作参加的培训中，他的公司教会他永远不要告诉愤怒的顾客：“请你冷静。”相反，他被鼓励去倾听和表达同情，这是很好的建议。没有一个愤怒的人想要被告知要冷静下来——那只会让人感觉被轻视。大多数时候，他们真正想要的是有人在认真听，知道有人很在意让他们暴跳如雷的事情。

倾听别人还有一个好处，就是会让他们更有可能最终愿意听你说。无须轰轰烈烈，你在不经意间的举动给他们树立了榜样，从而确定了对话的走向。如果你动不动就打断他们，并和他们争论，他们就更有可能是做同样的事情回敬你。但如果你恭敬且认真地倾听，表现出实心实意的兴趣，时不时问个问题，他们就更有可能是这样做。

我认识一位心理治疗师，当一对存在沟通障碍的夫妇来求助时，他让这对夫妇做了一个倾听的练习：其中一方必须保持安静，而另一方要把憋在心里的话全都说出来，不受时间限制，直到无话可说为止。最终，说话的一方发现该说的都说了，接下来除了听对方说，再无其他事可做。有时，需要经过好几轮换位，一方说的话才能真正被另一方听进去。但总的来说，人们越是感觉有人愿意听自己说，他们就越有可能愿意倾听。

我们因何不倾听？

那么，如果倾听是一种强大的工具，为什么我们不经常使用它呢？

其中一个原因是人的本性使然。尽管倾听是强有力的，但它却让人感觉被动。如果我们十分注重某个议题，我们就觉得必须全力以赴，据理力争，即使最终结果表明，这是一种不那么有效的方法。

倾听也会带来情感上的挑战；当有人说你不认同的事情，尤其是当你觉得你已经从他们的角度听了太多，而你的那一面在谈话中没有被听到的时候，保持沉默并不总是那么容易。如果你在一个问题上占少数，那么倾听那些比你更有权力和影响力的人并保持沉默，在许多层面上都让人感到不公平和错误，这是有充分理由的。你或许在想，不管怎样，他们都应该首先倾听你的意见——你这样想可能完全没错，但你只有控制自己行为的能力，无法左右他们的行为（这也是为什么倾听仅仅是第

一步，这一战略最终必须超越这一点才能有效）。

有时，人们担心花时间倾听反对意见，会耽误采取其他必要行动的时机。但请记住，战略对话并不能代替会带来改变的适当的政治或社会行动，它是对这些行动的补充。如果有人正在伤害别人，你就有能力采取行动阻止他们施害，无论如何，你都要当即采取行动，不要为了谈话而搁置它。

但采取行动也不应排除战略倾听。理解你的对手的动机可以帮助你调整你的行动计划，使之更有影响力，而且破除回音室可以创造永久的态度改变，帮助你把改革坚持下去。如果没有来自战略对话的态度转变，你今天所制定的任何规则或法律都可能在明天被其他人推翻。就像一个与警察战术小组一起工作的人质谈判员之间的关系，倾听和行动不应该是非此即彼的，他们应该是各司其职的共同体。最后一项顾虑是，倾听别人可能会觉得你是在让他们的观点合法化。但倾听并不是合法化对方的观点。试图理解某人并不意味着你认为他们可能是对的。事实上，改变一个人的想法越重要，倾听的步骤就越重要。

## 突破屏障

战略倾听是两种核心技能之一，可以极大地提高你的对话的有效性。我们将在后面的章节中讨论另一个，战略讲故事。但首先，让我们来看看，像战略倾听这样简单的事情，如何能打破阻挡人们就引发争议的话题进行沟通的最强大的障碍之一。

请记住，我们谈论的倾听是私下倾听——这是你战略对话的一部分，而不是给他们一个公共平台。举个例子，如果你试图理解一个持有种族主义信念的人，你绝对不希望采取公开探讨的形式，因为那样做会涉嫌以对话的名义将种族主义合法化。在某些情况下，不同观点之间的公开对话是有益的，但那是不同于本章战略倾听的另一种策略。

## 第1重屏障

### 自我防御

## 第6章

# 有时候你要听一听“反派人物”的说法

人们生来就是邪恶的吗？或者他们是被邪恶附体了吗？毕竟，她有  
自己的童年。她有一个父亲，她有一个母亲，就像很多人一样。

——格林达，《魔法坏女巫》<sup>16</sup>

哦，你尝试过了。

你和约翰叔叔坐下来讨论一些问题，你们之间存在严重分歧。你决心要倾听，要表现出风度，帮助他接受你看问题的思路——但不知怎么的，一切都偏离了轨道。

他开始抵赖。当你抛出一条无懈可击的观点时，他理屈词穷，便对你说，“我不知道你在说什么”，然后就开始说别的事。他罔顾事实，乱说一气，这令你异常沮丧。他东拉西扯，就像在玩“打地鼠”游戏。你火冒三丈，他怒不可遏。你们俩都提高了嗓门，说了些伤人的话。现在你比以往任何时候都更相信，这个人简直是不可救药了。

问题出在哪里？

你刚刚遭遇的恰恰是在这类情境中一再冒出来的五大对话屏障之一。在这个事例中，你遇到的是自我防御屏障。

自保屏障可以很容易地用几个简单的句子来概括：



谁都不想显得愚蠢；

谁都不想犯错；

谁都不想被操纵。

这一切都很合理。但可惜的是，当你和约翰叔叔坐下来攀谈，试图改变他的想法时，即使你很友善，他听到的潜台词无非是：“你太傻了，你错了，相信我告诉你的东西吧！”

无论你怎么努力地粉饰它，这是大多数人都都不情愿接受的讯息。但是约翰叔叔知道他还有另一个选择——他可以假定自己是对的，而你则是那个愚蠢和错误的人。猜猜哪个听起来更吸引人？

当我说约翰叔叔想要保护他的“自我”时，我并不是说“自我”就像傲慢一词那样带有负面含义——尽管约翰叔叔很可能是傲慢的。我所指的是他的自我意识，他的自信和尊严。自我防御是一种自卫，他不想被羞辱。

我们和约翰叔叔一样，都很容易受此影响。你是否有过这种经历，在争论过程中，你发现对方言之有理，无懈可击，但你又不情愿承认他们可能是对的，因为你害怕自己显得很愚蠢？如果是这样，那么你就亲身经历了自我防御的障碍。我见证过——有时也参与了——很多这样的争论：

甲很生气。“我真不敢相信你竟然放我鸽子！你明明知道我在等你，你却懒得打个电话！”

但是乙自有理由：“我根本就不知道！查查你的手机。我从来没有收到过你的信息！”

甲无言以对，但仍然很生气，于是便转移了焦点。“好吧，这其实跟那件事无关！这是——这就是你一贯的做法！”

看明白这中间发生了什么吗？如果他们都通情达理，那么甲就会不再争辩，并在意识到自己理解错误的那一刻向对方道歉（“你根本就没有收到过这条信息？噢！是我的错。我以为我发了，非常抱歉。”）。但是他们处在气头上，不想显得自己很蠢，于是就转向其他不相干的事，

以此替自己辩护，尽管最初导致双方争持不下的并非那件事。

无论何时何地，只要你告诉别人他们在某件事上是错的，特别是他们已经倾注了心血的事，都会触发对方自我防御的本能。

而且，尤其是当我们感到沮丧的时候，我们针对他们的言行举止更容易激发他们的对抗心理。很多时候，争议的对手在我们心目中的形象并不讨人喜欢。就算是善意的揣度，我们也会把他们认定为无知的或愚蠢的，竟然迷恋他们兜售的愚蠢信念。如果是往坏处想的话，我们会把他们想象成彻头彻尾的恶棍，阻挡着正义的实现，其实即便出于他们自私自利的考量也不该继续顽抗。

一旦他们嗅到从我方态度中散发出的一丝气息，他们就会立即自我封闭，以保护他们的自我意识。

“我不是无知，你才无知。”

“我不是坏人，你才是。”

一种我们针对他们的心态便占据了主导，而且就他们而言，你站在了错误的一边。你说的任何话都不能让他们信服，你就会开始觉得自己一头撞到了砖墙上。

听着很熟悉吧？

谢天谢地,这事还有救。你能够突破自我防御的屏障。但是你不能依靠把他们描绘成恶棍的叙事方式来做这件事。你需要一个新的叙事方式，也就是能够让他们甘心情愿地接受，并与你配合的那种方式。这就意味着你要做一些战略性的倾听，听听这个故事中的反派人物的说法。

## 坏人之所以变成坏人的原因是什么？

在大多数流行的电影和电视节目中，不难发现谁是反派。在儿童卡通动画片里，他们快速转动着大胡子，肆无忌惮地狂笑。在动作片中，他们狂妄至极，精心策划引爆炸弹或杀死其他人物的图谋，挑战阻止他们作恶的主人公。从库伊拉<sup>(1)</sup>到伏地魔<sup>(2)</sup>，经典的反派人物总是带有一定的隐喻。毫无疑问，他们是邪恶的，而且，就连他们本身似乎都意识到自己是坏人。

这一切都在暗示我们这些观众，我们应该坚决反对谁。它让我们停止思考，坐下来，娱乐一下，而不必纠结于道德模糊的问题。有时候，我们只是想看着英雄人物打败那个大坏蛋，一个我们全体都痛恨的角色。最后，当坏人被抓住、被羞辱或被杀害时，我们会欢欣鼓舞，幸灾乐祸。

在大多数情况下，我们不希望与坏人有任何关系，也不会问一些关于他们深层动机的探索性问题。我们被简单地告知，“她是贪婪的”，或者“他想要统治世界”，我们全盘接受这种说法，并把它们当成引发这个角色全部行为的根本缘由。《白雪公主》中的邪恶王后显然是如此的虚荣，以至于她想杀死比她更漂亮的任何人——但是我们从来没有停下来问过那种解释是否说得通，或者她的生活中发生了什么？让她变得如此痴迷。她是坏人——我们不指望她是理性的，所以我们不会试图去理解她。

但是如果我们试着去理解那个恶棍呢？我们能学到什么？它将如何改变我们对整个故事的看法？

在这类叙事手法上，百老汇音乐剧《魔法坏女巫》是我最喜欢的实例。该剧以格雷戈里·马奎尔的小说<sup>(3)</sup>为蓝本，从“西方坏女巫”的视角，

重述了《绿野仙踪》的故事。正如《魔法坏女巫》所揭示的，坏女巫的真名叫爱尔法巴，一个生来就有绿色皮肤的女孩，因她的长相而受到排斥，她揭露奥兹的腐败，并为她的信仰而积极斗争。在这个版本的故事中，多萝西只是一个卒子，对她所处的棋局一无所知，多萝西的旅程则在她用一桶水融化女巫时终结，但这一切都是更宏大、更复杂的情节的一部分，而她却完全被蒙在鼓里。

在一些像迪士尼电影《沉睡魔咒》<sup>(4)</sup>这种以恶人为主人公的故事中，我们被告知，我们已经知道的故事都是错误的。但我真的很喜欢《魔法坏女巫》的处理手法，它告诉我们，我们所知道的奥兹系列故事在很大程度上是真实的，只是它并不完整。随着我们了解到更多有关爱尔法巴的背景故事，她在经典的奥兹叙事中所采取的行动获得了新的、非同凡响的意义。《魔法坏女巫》并没有替她所有的行为作辩护，但它确实解释了那些行为背后的根由，到最后，她似乎比那些欢庆她死亡的角色更有同情心。

现实生活中的恶人很少像电影里那样肤浅。在现实生活中，凡事都有另一面，另一个版本。

在电影中，坏人知道自己是坏人。在现实生活中，每个人都是自己故事的主角。我们眼中的坏人并不如此看待自己。他们甚至会认为我们是坏人。

如果我们把现实生活设定为电影情节，我们很容易就会陷入思维的惰性，把我们的对手全部简单粗暴地归为“坏家伙”之列，仅此而已。但是，如果我们想说服我们的对手改变他们的想法，我们需要学会以他们看待自己的方式去看待他们——在他们所处的世界去理解他们作为主角所讲述的故事。我们的叙事方式需要有些令人舒心的人情味。

## 寻求愉悦叙事的技巧

### 把对手看作有血有肉的人

不管你对约翰叔叔有多生气或沮丧，他都不是一个卡通坏人。他是一个复杂的人，有他自己要讲述的故事。不管怎么说，把我们的对手看作有血有肉的人是很难做到的。说实在的，有时我们会对他们感到如此愤怒和沮丧，以至于我们根本就不想从他们的角度看问题。要我们站在他们的角度看问题？那似乎有些不公平，我们就想让他们站在我们的角度来看！

但战略对话并不总是事关公平。它事关有效性。现实情况是，如果你和某人交谈，同时又认定了对方是坏人，那么你就不可能让对方心悦诚服。你会触发他们自我防御的习惯性反应，于是你说的一切都大打折扣。把一个人当作坏家伙在挑起争斗或战争方面是屡试不爽的做法，但它在吸引人听你说话的方面则全然无效。

如果你想要赢得某人的赞许，你必须与你要妖魔化别人的本能做斗争。正确的做法是要努力把对方看作正常人并加以理解。这并不意味着你放弃了在这些问题上的立场。你仍然可以坚信他们是错的，他们的行为是有害的，但是你需要做的不单是把他们脸谱化，描绘成一个维度的如电影中的恶棍。你需要开始问更深层次的问题：是什么激励着他们？他们为什么要那么做？他们相信什么，为什么相信呢？

### 通过倾听弄清他们的动机

这就是战略倾听的切入点。从一开始，就让他们告诉你他们的故事——对他们来说什么才是重要的，他们对眼下问题的切身体会，以及导

致他们最终采纳当下立场的触发事件。仔细聆听。鼓励性提问。不要打断或争辩。在他们谈话的过程中，既要关注他们在这个问题上所持的立场，还要密切关注他们的动机。为什么这对他们如此重要？这个问题的答案是理解他们的观点的关键。

在经典谈判著作《达成共识》中，作者罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿引用了管理学大师玛丽·帕克·福列特的一段说明：

想想两个男人在图书馆里吵架的故事。一个人想要窗户开着，另一个想要窗户关着。他们为了究竟开多大讨价还价，不停地争吵：开个缝，一半，或三分之二。没有一种方式能同时满足双方的要求。

图书管理员走了过来。她问其中一人为什么要打开窗户，那人回答：“呼吸新鲜空气。”她问另一个人为什么要关闭它，那人回答：“我怕风。”她想了一会儿后，去隔壁房间打开了一扇窗，这样一来，那两个人既能呼吸到新鲜空气，又不会被风吹到。<sup>17</sup>

这已经成为一个正如作者所说，“关注利益，而不是立场”的经典例证。当你听别人阐述自己的观点时，你重点要听的不仅仅是他们在这个问题上的立场，更重要的是要通过倾听，了解他们潜在的要求、需求、价值观、关注和优先事项，也就是激励他们坚守立场的利益。换句话说，问题不只是“他们想要什么？”而是“为什么他们想要它？”这是你的回应最终必须解决的问题。

在关于窗户的假想例证中，了解双方动机简单到只需问一次“为什么”的地步。在现实生活中，弄清楚某人的兴趣所在并不总是那么容易。人们可能会给你列举各种各样的“理由”为自己的立场辩护，但那些理由可能只触及皮毛，并非真正困扰他们的问题。重要的是深入挖掘，就像优秀的记者或心理治疗师那样问问题，认真倾听，直到你确定发现了对方的真正兴趣。

## 不要满足于假想对手

而且要非常小心：你禁不住要走捷径，认定你已经知道激励一个人的是什么，也可能不假思索地给对方打上纯粹的反面角色的标签，将其置于不利境地，并使你有足够理由予以鄙视。（“哦，我知道他为什么要打开窗户。因为他是个自私的人，他就想把它打开，就爱看着一阵风



过来把我桌上的草稿吹跑，我手忙脚乱地去捡的狼狈相。”)

你知道，也许那个家伙是个自私的混蛋，不过他自己肯定不会这么想。假如你想说服他别再打开那扇窗户，你首先要做的是设法弄明白他的动机。

在唐纳德·特朗普当选美国总统几个月后，我的一位持进步主义立场的朋友抱怨说，他不能和他的母亲谈论政治，因为他们的理念相差太大。他投票给了希拉里，但她支持特朗普，他对母亲把票投给特朗普感到愤怒。

“你知道她为什么投票支持特朗普吗？”我问。

“知道，”他说，“因为她自认为是文化上的白人。”

“我换个方式问你，”我说，“你知道为什么她会说她投票支持特朗普吗？因为我很确定，她不会说自己投票给特朗普的原因，就是她自以为属于文化上的白人。”

他笑了。

但这是真的。想象一下，你是他的妈妈。如果有人认为你的动机仅仅是你“自以为属于文化上的白人”，你会被说服吗？你会感受到理解和尊重吗？不管他对她的分析是真的还是假的，那肯定不是她的自我认知。

人们很容易认定，另一方对某个问题的看法背后暗藏着偏见、自私或贪婪。有时候，直截了当的描述可能是符合事实的。赤裸裸的种族主义、性别歧视、自私或残忍有可能是某人的主要动机。但是，除非他们自我认定为赤裸裸的种族主义、性别歧视、自私或残忍，否则仍然存在一个悬而未决的问题，即他们认为自己的动机是什么。任何事情都没有表面上看起来那么简单。

## 解释但不要狡辩

“可是且慢！”你可能会说，“假设某人真的是自私或固执己见。你是说我们应该原谅他们，以对话的名义放过他们，仅仅因为他们不这么看待自己吗？”

绝对不是。

把解释和狡辩区分开来是很重要的。如果某种事情发生了，你要解释清楚它为什么发生，这样才能阻止它将来重现。如果火车脱轨了，专家们将尽其所能来确定到底哪里出了问题——他们要弄清楚事故发生的原因。他们了解的情况越准确，悲剧重演的概率就越小。然而，他们解释事故发生的原因之举，并不是在认定它就应该发生，或是把它从所发生的悲剧中剥离。他们只是想弄明白悲剧发生的原因。

同样的道理也适用于人。很有可能，你交谈的对象没有任何理由如此行事。好吧，那就别替那种行为找借口。但是，设法理解并合理解读他们所作所为的根由，即他们理解的自身行为的动力源——即使你完全不同意他们给出的理由，仍然是很重要的。

## 把他们的故事复述给他们听

一旦你掌握了解释某人动机的窍门，你就能够以此站在对方的立场上讲述他们的故事。这很像心理治疗师的做法，他们会变换一种表达方式，把从你那里听到的复述给你。（“那么，我没听错的话，你说的是你看到室友把脏盘子堆在那里不管，你就忍不住要出手把它们洗干净，这让你觉得她占了你的便宜。”）

著名的成功学作家戴尔·卡耐基说：“一个人的名字对那个人来说是在任何语言中最甜美、最重要的声音。”<sup>18</sup> 同样的道理，一个人能从你那里听到的最令人欣慰、令人鼓舞的事情之一，就是你用他们的方式讲述他们的故事。

当有人用你的方式讲述你的故事时，它会让你感到自己没白说，并得到了他人的理解，而这是其他任何事情都难以取得的效果。作为人类，我们特别想知道别人在关注我们的想法和感受，也就是说我们的观点和经历对某些人很重要。当你试图向别人解释自己，而对方却听不进去时，那是十分令人沮丧的。但是，如果有人不仅听进去了，还能从你的角度出发讲述你的故事，这会令人深感欣慰。

不过，当我这样做的时候，我尽量不让自己听起来像个治疗师。我会说：“我想确认一下我是否真的明白你的意思。你能否告诉我，我的理解无误？”然后我会尽可能从他们的角度，完整讲述他们的故事，就



好像他们是我写的小说中的主角一样，我希望主角的每一个举动都能让读者觉得合理并引起共鸣。

如果对方打断我，并说我理解错了，我就道歉，请他们进一步解释那部分——然后我再试一次。只要对方认为我的理解不准确，我就会一直尝试下去，直到满意为止。

记住，每个人都是他们自己故事的主角。人们在讲述自己的故事时，几乎从来都不会让自己显得是个坏人。即使他们承认他们在这个过程中做了错误的决定，他们仍然会试图解释促使他们做错的原因，从而希望听众能对他们经历的一切表现出同理心。如果你能像那样讲述这个故事，以对方为主角，它会改变你与他们的整个互动。你不再是那个必须加以抵制的控诉方，你现在是一个了解他们的朋友，这就打破了很多屏障。

## 接受意料之外的事情

如果自我防御是唯一的重大障碍，你读到这里就可以打住，并拥有了一个改变心灵和思想的伟大战略。可实际上，人们比这要复杂得多。当你努力突破约翰叔叔的自保屏障时，你可能会发现又有其他屏障在你意想不到的地方冒出来。没关系。继续倾听，并一一记下你所听到的内容，其他屏障同样有办法克服。在下一章中，我们将审视一个特别具有挑战性的问题，正是它在撕裂我们的国家。

**(1) Cruella De Vil:** 是迪士尼1961年经典动画片《101忠狗》（101 Dalmatians）以及1996年翻拍的真人版电影《101条斑点狗》（英语同名）中的反派角色。

**(2) Voldemort:** 小说《哈利·波特》中的人物。

**(3)** 即《魔法坏女巫：西方坏女巫的一生》（Wicked: The Life and Times of the Wicked Witch of the West）一书。该书于1995年出版，它对L.弗兰克·鲍姆（Lyman Frank Baum）1900年的《绿野仙踪》（The Wonderful Wizard of Oz）及其1939年的电影版《绿野仙踪》（The Wizard of Oz）中的各个人物以及奥兹国作了大幅度的改编，且与前两者不同的是，该书并非儿童读物，其中含有大量儿童不宜的成人语言和内容。

(4) **Maleficent:** 罗伯特·斯托姆伯格执导，由安吉丽娜·朱莉等主演的电影，于2014年公映。该片讲述了仙女玛琳菲森的故事。

## 第2重屏障

### 团队忠诚

## 第7章

# “我们对阵他们”的心态要不得

她想要给我贴上标签，把我放在架子上。这是大多数人想要的，因为有了标签会让生活变得更容易：给自己贴上标签，你就会知道该怎么想，即使不用想；给别人贴上标签，你就一直会知道谁是你的敌人，谁是你的朋友。

——布鲁斯·巴韦尔<sup>20</sup>

“我希望它失败。”

你的同事米歇尔突然冒出这么一句，当时你正在喝咖啡，浏览你手机上的内容。你抬头看了一眼。

“抱歉，”你说，“我刚才没在听。你希望什么失败？”

“他们想要通过的那项法案，”她指着电视上以静音模式播放的当地新闻报道说，“我希望它失败，给他们一次教训。”

你所在的地方立法机构正在围绕她说的那条提案展开辩论。这条提案旨在使你的行业迈入现代化，它将为整个社区带来广泛的好处，但在一些细节上纠缠不清的党派之争却一直阻碍着这项工作的进程。

你和米歇尔属于不同的政党，但你俩相处得一直很好。然而，现在你很困惑：提议的法案似乎是两党应该能够达成一致的。两年前，当米

歇尔的政党获得多数席位时，他们试图通过一项类似的法案。它没有得到足够的选票，但在当时，米歇尔非常支持这一计划。如今，你所在的政党获得了多数席位，他们提出了一个与两年前非常相似的法案，只是换了个名称，有些局部改动，让它看起来跟以前的不一样。不过，这基本上和米歇尔当时支持的一样。那么，她现在为什么如此激烈地反对呢？

“这完全不一样，”当你问她的时候，她说，“如果他们喜欢这个想法，当初就应该投票支持。”

“噢，”你回答说，“当初的版本的确存在一些问题。”

“那是胡扯，”她厉声说道，“他们就想把功劳算在自己头上。你们的党一贯如此。他们想要看起来不错，根本不在乎在这个过程中谁会受到伤害。”

“你说什么呀？利用这个法案玩弄政治的是你们的党。”

无休无止的唇枪舌剑。

该法案在委员会中被扼杀。

你被米歇尔从她下一个烧烤聚会的邀请名单上划掉。

你不禁会想，即便大家都想要的东西，各方都互不相让，实现起来都那么难，怎么能指望我们在真有分歧的问题上达成谅解呢？

## 第2重屏障

对于任何跨越分歧，展开对话的努力来说，团队忠诚是一个巨大的障碍。在我们这个极端对立的社会里，人们倾向于分别从对立的团队中看世界，人们不同的关注点成为各种团体形成的基础：政治、宗教、社会圈子等等。他们信任自身所在“团队”的成员提供的信息和观点，不信任对手团队的信息和观点。

从人们把你同另一边——比如一个不同的政党——绑定的那一刻起，很多人会自动排斥你所说的一切（“没头没脑的自由派就这样，毫不奇怪！”“典型的男性共和党人”）。人们会说你“有偏见”，因为你是某一特定文化群体的成员，不可能客观地对待某个议题——言外之意是只有另一方才是客观的。或者，他们可能会让你对你所在团队的其他成员的言行负责，即使你和那些人没有任何共同点[“你们这些人都是很虚伪，你看看（那些你从未见过的人）。”]。

每当你听到这类言辞时，你就会知道，至少对另一个人来说，这种冲突远远超出你俩的范围。他们把这看作是不同的团队之间的一场战斗——共和党人对民主党人，同性恋者对基督徒，苹果对安卓——就他们而言，你不值得信任，因为你站错了队。

## 团队具有的惊人力量

我们中的很多人都不愿承认我们所在的政治、社会和其他“团队”对我们的思想产生的影响。事实不容否认，团队确实对我们，以及我们想要改变的人，施加了重大影响。

在耶鲁大学的一系列实验中，研究人员提供给受试者涉及两项福利政策建议的详细内容，并要求他们予以评估。保守派共和党人支持“紧缩的”福利计划，而自由派民主党人则倾向于“慷慨的”福利计划。这一点都不奇怪。但是，如果受试者被告知他们的政党已经决定支持某项提案，那么人们就会宣称他们党的立场就是他们自己的立场，无论是哪种立场：

不管有关政策主张是慷慨的还是紧缩的，一旦得知民主党支持它，自由派参与者就会支持；如果被告知民主党反对它，他们就会反对；同样地，如果被告知共和党支持它，保守派人士就会支持；如果被告知共和党反对它，保守派人士就会反对。相比之下，政策内容对两党成员都没有直接影响。<sup>21</sup>

在两党对阵的格局中，人们都对自己的政治“团队”如此忠诚，以至于他们只是以自己的政党所好为标杆，即使在某些情况下，党的立场与他们自己的判断相矛盾。无论参与者事先对福利政策了解多少，他们的表现并无差别。团队忠诚胜过了一切。

保守派赞同比现实世界中更慷慨的福利政策，而自由派则赞同比现实世界中更紧缩的福利政策——仅仅因为他们被告知这是他们党内其他人的立场。即使受试者能看到两项政策建议并列显示的详细内容，有机会加以对比和鉴别时，他们的表现也是这样，并无任何改变。

我们这些旁观者可以置身事外，沾沾自喜，看着这些受试者的表现摇头感叹。我们心里会想，他们这么轻易就中了团队忠诚的蛊，我们肯定不会上当！我们头脑很清醒，知道并且相信我们的所作所为是什么，肯定不会凡事都追随着我们党的立场，是这样吧？那好，你猜怎么着：实验对象也是这么想的。当被问及哪些因素影响了他们的立场时，他们确信这是他们自己分析的结果，而不是他们党的立场，但他们却别忘了强调，政党政治影响了其他人。

参与者们如此断言，他们的态度是基于对事实的自主和理性的考虑的结果……但是他们把他们的盟友，尤其是他们对手的信念，归因于群体的影响力。<sup>22</sup>

在这项实验的版本之一中，人们甚至不惜长篇宏论，详细阐述他们采取的立场的缘由，他们激情洋溢地要证明自己的立场合乎逻辑，全然没有意识到他们现在如此热衷的观点受到了研究者的直接操纵。

这就是我们都倾向于思考的方式。我们知道其他人的信念——尤其是我们的对手的信念——深受他们所在的回音室的影响，却认为我们自己的信念是理性和客观的，浑然不觉我们自己团队施加的影响。认识到这一点很重要，因为这意味着我们的对手也是这样想的，他们认为我们只是我们所在的回音室的产物，只有他们才会理性思考。

奇特的是，即使“团队”的选择完全是人为安排的，这种“我们对阵他们”看待世界的思路依然存在。学校教师简·埃利奥特在上有关种族主义的课程时，把自己的班级按照眼睛的颜色划分为两组，随后学生们会将这种差异内化，彼此间的言行开始表现出不良倾向。<sup>23</sup>当心理学家穆扎费尔·谢里夫把一群男孩随机分成两组，并让他们展开竞争后，每个组的成员开始大肆赞美自己的组，同时贬低另一组，双方之间的关系变得极度紧张，剑拔弩张，迫使部分研究不得不提前结束。<sup>24</sup>简而言之，我们总是把自己的团队想象得很好，把其他团队想象得很差。

团队忠诚甚至可以改变我们所相信的客观事实。在一项研究中，来自普林斯顿大学和达特茅斯学院的学生观看了两所学校之间的橄榄球比赛的录像，并试图客观地统计每队的违规次数。但无论他们认为自己有多客观，他们都无法摆脱自己的偏见：普林斯顿的学生们统计出的对方球队违规行为数量，是达特茅斯学生统计本校球队犯规数量的两倍。<sup>25</sup>



## 冲击团队忠诚的屏障

团队忠诚似乎已融入了我们的人性之中。我们都这样做，而且我们不加思索地去做。在橄榄球比赛中，这并不是一件坏事。但如果我们谈论的是重要的议题，那可能就有问题了。我们的忠诚可以改变我们的认知，使我们看不到事实，并以我们没有意识到的方式影响我们的判断。

那么我们能做些什么呢？

## 走出你自己的气泡

团队忠诚不仅会影响到与我们不相干的那些人。它影响着我们所有的人。随着我们的世界越来越分裂和对立，我们也前所未有地更容易将自己划进一群我们认为“志同道合”的人，并与其他人隔离，使得我们自己变得与我们不认同的人一样，很容易受到回音室和群体思维的影响。因此，在我们能够有效地冲击团队忠诚对其他人的影响之前，我们首先需要解决自身的问题。

在你的生活中，找机会走出自己的气泡，听听其他群体的人怎么说。有很多方法可以做到这一点：

- 花些时间去和你不赞同的人相处。和别的圈子里的朋友、同学或同事一起出去玩。不要强迫他们向你解释自己，但要注意他们的观点和经历与你的不同之处。

- 积极致力于在社交媒体上保持多样化的联系。跟进（但不要争论或辩论）那些与你自己的视角不同的帖子。

- 搜索有趣的博主、影片部落客以及从其他视角出发阐述一些问题

的作者。经常阅读博文或观看视频，并注意他们作品中反复出现的主题。

- 如果你对朋友或熟人的观点理解起来有难度，察看一下他们在社交媒体上都关注了哪些人，或者要求他们向你推荐一些书籍或网站，以帮助你理解他们的观点。

- 当一个有争议的问题出现在新闻中，而你认为正确的答案是显而易见的，那就想办法寻找并阅读支持另一方立场的专栏、文章和分析，看看你能不能找出导致双方分歧的所在。

但是请注意:当你倾听气泡外的人们的言论时，你很容易会被另一边嗓门最大或观点最激进的声音所吸引，那些人早已因不断冲击底线和搅浑水而闻名。如果你能听他们的言论并且能保持冷静，这当然是有借鉴意义的，因为毕竟他们确实有追随者，但重要的是，你不要把精力过度集中在那些极端分子的言行上，那样会很快让你产生抵触情绪，并不予理睬。因此，要尽可能关注对方偏重理性、态度温和的声音，花些时间去理解他们的逻辑，他们的担忧，以及他们的兴趣。

这些外部的观点可以帮助你控制自己的团队忠诚度，最终，他们也能提高你的洞察力，帮你打破别人的气泡。尽管走出你的气泡并花时间去了解外部世界的难度不小，但你从学习其他团队如何看待事物而获得的全新视角，最终会成为你在努力改变人们的想法的过程中，你所拥有的最宝贵的资产之一。有了全新视角，你就能更好地识别和冲击在其他人身上一体现出的团队忠诚的障碍。

## 谈论你的个体性

走出气泡可以帮你化解自己的极端化思维，但其他人呢？假设你在与别人对话期间，渐渐意识到另一个人正在持有“我们对阵他们”的心态，也就是说，对方是蒙塔古<sup>(1)</sup>家的，你是凯普莱特<sup>(2)</sup>家的，根本就没共同语言。对方不相信你的信源以及你的同类，而且你开始怀疑，当他们就因为你属于凯普莱特家族的这个身份，便对你有所抵触时，双方是否还有可能进行任何富有成效的对话。

冲破团队忠诚障碍的一种有效方法就是，把你自己和另一个人从各自的团队分离出来，完全当作个体看待。你们不再是蒙塔古家的正与凯

普莱特家的交流，而是卡罗尔和迈克在聊天。

这是最简单的方法，也是在团队忠诚障碍没有那么强的情况下，最容易使用的方法。

如果你要采用这种交流方式，你们或许该尽量避免提及各自团队的任何观点，或者试着说明一下你与别人心目中的你的团队有所不同。如果对方提及他们的团队，你可以尝试让他们说说自己不赞同团队意见的情形，或者他们与团队中大多数人的看法有哪些不同。这是一种微妙的方式，用以强调团队并不总是正确的，而且有时有必要违背团队的整体意见，从个人的角度出发思考问题。

有时候，你会发现对方已经不再把你看成是你团队的“真正”的一部分。虽然这有助于克服团队忠诚的障碍，但从长远来看，它也会带来一些问题。

有时候，获得“一个好人”的名声是很有用的。它可以让你享有得到更多听众的机会，而这是你群体中的其他人不太可能得到的。但是，作为“一个好人”也有局限性，特别是如果你的目标之一是改变他们对你团队其他成员的态度。

这完全取决于你想要达到的目标。如果你的目标并不会真的涉及你的团队，那么也许他们可以把你和你的团队完全分开。举个例子，如果你是自由派，想让一个保守派朋友支持你在气候变化问题上的立场，如果他们没把你看成是一个典型的自由派，那有可能是你的一大优势。

另一方面，如果你是一个非裔美国人，想要彻底改变人们对男性非裔美国人的一贯印象，而当人们认为你属于“好人之一”，并把你和你的群体区分开来时，那就没有什么帮助了。这只会让他们继续对其他人抱有偏见。

在上述情况下，把自己和团队分开的效果可能会起反作用，你可能会发现其他策略更有效。

## 为团体重新画线

与其简单地让自己远离团队，更有力（尽管稍微有点挑战性）的策略是重新定义“团队”的界限，这样你们就可以属于同一个团队了。

例如，当我和福音派教徒谈论我作为一个同性恋者在教会中的经历时，我不会忽略我们群体的影响。相反，我会重点谈到我们共同经受的群体影响。我是作为福音派信徒对他们说话，我理解我们共同信仰的重要性和挑战。从这个意义上说，我们根本就不是在不同的团队中。我们是同一队的。

从寻找共同点入手：你和对方有什么共同之处，或者至少和你对话的那个人有哪些共同点？什么样的事情会把你们俩绑定在一起，让你们站在同一个团队而不是对立的团队？

利用任何你能找到的机会去寻找你们之间的共同点。从对这个人来说重要的身份开始——他们的信仰、国籍、种族、性别，是哪些群体中的会员，等等。你和他们有什么共同之处吗？讨论一下这些情况。告诉对方，你们都加入了同样的团队。

更进一步：你们曾遭遇过类似的困难或其他经历吗？也许你曾为同样苛刻的老板工作过，或者，不如说，都曾经生活困难。如果是这样的话，那就往深处聊吧，把它当作一个加强联系的机会。

你们有共同的兴趣吗？也许你们都喜欢棋盘游戏或者恐怖电影。也许你们是同一支橄榄球队的球迷，或者都超级喜欢读同一位作者的作品，也可以谈谈这类话题。

即使你和这个人的共同之处，仅限于是一同家庭的成员，或者是同乡，那也没问题。你们可以聊聊作为一个美国人意味着什么，或者作为本家族的成员意味着什么。你们之间的共同点越多，就越容易借助于强调你们共同的身份，克服“我们对阵他们”的心态。

我在大学举办对话活动后，当学生们开始互相交谈，在社交媒体上互加好友时，他们正在部分践行我刚才提到的事情：他们在互相增进了解，并在此过程中发现他们有那么多共同点。突然之间，那个对立阵营中的女孩不再仅仅是“反对群体的一员”；她是“我最喜欢但不知名电视节目的粉丝”和“一个高度关心这个学校前途的学生”。这种认识开始改变他们在团队之间画线的方式。

在某些问题上，你可以最终使用身份上的这些共同点，用以解释你在眼下问题上所坚持的立场，从而得到你们共享团队的价值观的支持。“作为美国人，我们珍视所有的人都应享有的自由权，其中包括那

些我们不赞同的人，这就是为什么我相信.....”“同为教师，我很清楚孩子们在家里没有得到应有的爱护，他们会有怎样不同的表现，这就是为什么我认为最重要的是.....”当你基于共同的团队身份和价值观来证明你的观点，而不是基于一个外部团队的价值观时，你的论辩就会更有说服力。

## 物色共同的“敌人”

作为你共同团队身份的一部分，你可能还会考虑一下你们拥有的共同的“敌人”。你们俩都反对什么？

纵观历史，各个群体都在运用“联合起来对付共同的敌人”的说辞设法建立联盟。可悲的是，那个“共同的敌人”往往却是其他群体的一些人，并被当作替罪羊遭到攻击。那种做法可能效果不错，但我相信那是极不道德的。请不要那样做。

相反，我建议你选择一个非人类的“敌人”，然后与人联合起来共同对敌。大家联合起来对抗无知、贫穷、偏见或任何你们的团队共同面对的问题。就让与那个共同敌人的战斗来定义你们的团队，并以此划分团队时把你们划进同一条战壕。

你需要帮助来物色共同的敌人吗？在你的战略倾听中记住这一点。注意对方最关切的事情，并一直倾听，直到你找到一个你能为之奋斗的目标。告诉他们你自己也受到了当地经济衰退的影响，并鼓励他们多说说如何解决这个问题的想法。突然之间，你们不再是对立的双方，你们在为解决同一个问题而共同努力。

## 当团队忠诚占据主导时，会怎样？

如果你尽一切努力要与米歇尔达成共识，但她只是专注于这种非黑即白的方式，即她所在的团队对抗你所在的团队，那该怎么办？如果她极力阻止你的团队取得成功，你如何向前推进？

在我们这个极端对立的社会里，团队忠诚是个大问题。有时候，尽管你尽了最大的努力，你可能会发现，人们的团队忠诚度会变得如此之大，以至于它压倒了一切。在下一章中，我们将要讨论的是，当团队成了问题的焦点时，我们该采用何种应对策略。

(1) Montague: 莎士比亚著名悲剧《罗密欧与朱丽叶》的男主角罗密欧·蒙塔古（Romeo montague）所在的家族。

(2) Capulet: 莎士比亚著名悲剧《罗密欧与朱丽叶》的女主角朱丽叶·凯普莱特（Juliet Capulet）所在的家族。

## 第8章

# 当团队关系变得紧张时，你该怎么办

“你要来睡觉吗？”

“我不能。这太重要了。”

“什么？”

“有人在网上胡说八道。”

——兰道尔·门罗的《使命召唤》<sup>26</sup>



## 这个镇子不够大

在我们当前两极分化的文化环境中，人们非常容易走极端，从“我不同意这些人”的态度迅速转向“这些人是敌人”的敌意。我们在谈到我们的邻居时，就好像他们是邪恶的、不可救药的坏人，原因仅仅是他们持有不同的政治或社会观点，于是我们把一半的国民都归入不可理喻者的行列。我们已经陷入一种“我们对阵他们”的心态，我们正在失去试图接近“他们”的能力——甚至可能是意志。

与此同时，他们对待我们的方式是一样的，这样只会让事情变得更糟。即使我们起初愿意克服对他们的负面看法，但当了解到他们把我们当成坏家伙时，我们的戒备心理陡然升起。也许他们正要采取可能伤害我们的行动，说不定已经在伤害我们爱护的人。我们必须反击！我们这样做了，就这样，相互理解的机会随着一场全面文化战争的展开而枯萎并最终消亡。

假设在群情激愤中，你想试着与另一方的成员进行富有成效的对话。你觉得一旦对方弄清楚你是“他们中的一员”，你还能聊多久？

如果我们的文化群体彼此结怨很深，相互之间连看一眼都无法忍受，你怎么能指望与重视团队忠诚的朋友或家人进行富有成效的对话呢？



## 你怎样倾听一个团队的声音

每个团队都是由个人组成的。如果你问10个不同的自由主义者或10个不同的墨西哥移民，告诉你他们的团队真正重要的是什么，以及为什么，你会得到10种不同的答案。当然，会有一些重叠，但是没有一个人能代表一群人说话。只有从外部来看，群体似乎才是铁板一块的。

要真正理解一个团队的故事，你需要倾听团队中多个成员的讲述。但是，当你和你的朋友多特进行一次对话时，真正重要的是多特的视角。你不需要和世界上的每一个罗马天主教女人交谈，去理解多特的观点，即作为一个罗马天主教女人意味着什么。你只需要问多特就行了。

你应该问多特。当你和她一起练习战略倾听——或者你想加深对她的认识的任何时候，注意她所谈论的群体身份特征，并询问有关这些群体的问题。这是了解她最关注什么议题的一种重要方式。

你无法套用任何现成的公式或既定文本，用来澄清人们的群体属性。当然，不要把人看成是在审讯室里，或者是在玩“20个问题”的心理游戏。但是如果你需要一些帮助来思考你可能想要问的问题，这里有一些我经常问人们的问题，当我开始了解他们的时候：

“你加入这个团体有多久了？”

“你加入这个团体的原因是什么？”

“你觉得外界会如何看待这个团体？”

“你希望更多人了解你们团体的哪些方面？”

“你不认同你们这个团体的哪些部分，或者你觉得这个团体的哪些

作为不能代表你？”

你该明白了吧。当你倾听和学习的时候，要想办法以这个群体为主角凑成完整的故事，并试着站在该群体的立场上讲述这个故事；同时设想一下，与你对话的那个人在叙述与这个群体互动情形时会怎么说。

## 请真正的受害者站出来？

在我们停止讨论团队故事这个话题之前，还要提醒大家注意：在你聆听另一方的一面之词时，你或许会感到惊讶乃至沮丧，因为在你看来，他们明明占据上风，却还自称是被压迫、被迫害或被边缘化的一方。在同一场冲突中，双方都把自己视为受迫害的少数派的情形并不罕见。

有时候，我们很容易理解双方何以觉得自己是受害者，但也有难以理解的情形。一个群体可能会认为自己属于弱势群体，可从你的角度来看，他们明明是占据上风的强势一方。你可能会看到他们拥有的所有优势，并想知道他们这是怎么了，竟然会认为自己是弱势群体。但无论如何，他们确信他们就是弱势群体。

导致这种情况产生的原因可能有很多。有时候，双方都确实同时经历着边缘化，只是方式不同罢了。其他时候，那种感受可能纯粹是他们臆想出来的。但是，即使对方并没有真正受到压迫，那种被压迫的感觉却十分逼真，这意味着他们会采取相应的行动予以应对。所以，如果有人告诉你，他们觉得自己一方在某种程度上受到了压迫，别把它当成耳旁风。你从中能够探知很多他们未来可能会有的举动。

当人们感到身处困境或不利地位时，他们的想法也会随之改变。他们不再只是为他们所信仰的东西而战，他们是在为生存权而战。当人们相信他们是在自我防卫的时候，他们通常会愿意去做他们平时不会做的事情。他们感到害怕和愤怒。他们失去了妥协的意愿，也不会在意别人的观点，因为他们害怕被利用或失去对他们来说重要的东西。他们转变为一种“我需要保护自己和我的人”的心态。如果有人对他们说，别人的遭遇有多么可怕，他们的典型表现就是会充耳不闻。这不奇怪，当你担心自己的团队的生存时，关心他人的命运不免有些奢侈。

在这种状态下与某人交谈，就像接近一个被逼得走投无路、害怕、咆哮的动物。它随时准备在不加警告的情况下进行猛烈的攻击，因为它不认为它还有什么可损失的。

那么，如果双方都认为自己是受压迫的少数派，会发生什么呢？如果双方都关心自己的生存，并将对方的行为视为威胁，那该怎么办？你可以理解为什么有些冲突会如此迅速地失去控制，而且很难解决。

这可能会导致我们形成那种最危险的“我们对阵他们”的思路。如果你认为某人是你的敌人，那就够糟糕了；但是，如果你认为某人对你或你所关心的人构成了迫在眉睫的威胁——如果你害怕将要发生的事情，并且觉得有必要保护某人或某事——你很可能会用你手中的每一件武器来回应。

值得庆幸的是，这一切的解药很简单。所有人需要知道的无非是，他们正在被倾听——不仅仅是作为一个个体，而是作为他们团队的一部分。他们需要知道，我们正在倾听他们团队的担忧，我们不是他们团队的敌人。他们需要知道，通过这种对话，他们的团队有一种方式可以茁壮成长——他们的团队可以继续成为故事的主角。

## 第9章

# 使团队忠诚变得顽固的3大阶段

某种奇怪的感觉弥漫在一种虚情假意的关系中，就连真的也感觉那么假，一个简单的早间问候和回应似乎都充满了暗讽和含沙射影。

“你好吗？”他/她真的在乎吗？

“很好。”其实我过得并不好。我很痛苦，但我永远不会告诉你。

每一种美好都愈加贫瘠，每一次退缩都更加持久。

——马娅·安杰卢<sup>27</sup>

到目前为止，我们一直在讨论团队忠诚的障碍，其中隐含的假设是，另一方导致了所有的“团队”紧张关系，而你正发起勇猛冲锋，要冲破这个障碍。当然，如果这里有“我们对阵他们”的感觉，那不是你的错。

果真如此吗？

我们能很容易在别人身上看到团队忠诚障碍的表现。但有一点你未必意识到，你可能会在对话中不由自主地流露出你所在团队惯有的态度。它会以毒害对话的方式表现出来，从而让另一个人滋生抵触情绪。有时，那种抵触会赤裸裸地表现为“我们对阵他们”的思想方式。有时会表现得含蓄一些，对方或许只是敷衍了事，说些他们认为你爱听的话，

而不是敞开心扉，说出他们的心里话。不管怎样，你带有本团队色彩的态度很有可能是问题的一部分。

所以，在你为自己克服歧见，积极沟通而付出的艰辛努力拍手叫好之前，我们先来看看你究竟有哪些作为，会造成团队忠诚屏障变得更顽固。

你处在哪个阶段？

1986年，一位名叫米尔顿·贝内特的研究人员提出了一个模型，用来解释不同文化背景的人之间互动的状况。为方便讨论，贝内特所称的“文化”完全可以被用来指代我们所说的“团队”概念。每个群体都有自己的文化——共和文化、洛杉矶文化、视频游戏爱好者文化，应有尽有。

你的家庭有自己的文化。如果我和你们全家一起游玩一周的话，我会发现你们家有我事先一无所知的传统、期望和笑话。我可能不知道我应该在门口脱鞋，或者在吃饭时有些需要注意的礼节。我要是现在让你介绍一下你的家庭文化，你很可能会漏掉很多值得提及的事情，因为你就在那个环境中长大，凡事都习以为常，也就想不起来有什么特别的了。这就是你的文化。

我们生活在交叉文化的世界里。当你和另一个社会团队的人交谈时，你真正在做的是与不同文化的成员交流。他们的信仰、价值观和社会期望与你的不同，这可能会造成冲突。贝内特博士感兴趣的是人们如何处理这种差异，以及我们是否能够跨越这些界限，成功地沟通和互动。

贝内特博士的建议，即跨文化敏感度发展模型（DMIS），在今天的跨文化交流研究中得到了广泛的应用。<sup>28</sup>根据这一模型，人们与其他文化交往的能力被细分为6个阶段或成长水平。前3个阶段——1、2和3——都代表着严重的问题，在现实中有可能使团队忠诚障碍变得更顽固，而到了更高级的阶段——4、5、6——人们才能实现最真实、最强大的跨文化交际。

就我们的议题而言，最后3个阶段的细节并不重要。重要的是，我们要克服阶段1、2、3期间常见的错误，因为只要我们还在犯那些错误，我们就会让团队忠诚障碍变得更甚。

可惜的是，当涉及我们之间的分歧时，我们大多数人都生活在前3个阶段中的一个之中——即使你脱离了那几个阶段，你也可能会时不时地犯一些错误。参照下文，看看你是否处在其中某个阶段之中。

## 阶段一：否认差异

我爸爸喜欢意大利面，所以我小时候，我们家经常吃意大利面，我们一直用同样的方法做面。我妈妈会用一个锅煮面条，用另一个锅搅拌她特制的意大利面酱，也就是把从商店买来的酱汁混入她自己加工好的新鲜番茄、碎牛肉和香料，调制出异常鲜美的面酱。面酱调好后，我们就自己动手配餐，先捞面条，再放酱汁——足以完全盖住面条——然后上面撒满帕尔马干酪。我们不会用叉子把面条盘起来吃，而是切成一段一段的再吃。如果没吃完的话，我们就把酱汁和面条盛到不同的容器里，放入冰箱，当作第二天的晚饭。

这是我知道的吃意大利面的唯一方法。我以为每个人都会这样吃意大利面。

然而，在具有重大意义的一天，我儿时最好的朋友邀请我到他家吃晚饭，他们准备做意大利面。我兴高采烈地来到他家。可是等我坐定准备开吃时，突然发现他们完全做错了。酱汁和面条混在了一起，而且——太不可思议啦！竟然没有足够的酱汁，没有任何可以用来切面条的餐刀！更离奇的是，我被告知，我们应该用勺子帮忙，把面条卷到餐叉上。怎么会这样？

“你不应该那么做。”我信心满满地告诉我朋友的母亲。在她不厌其烦地教我怎么吃面条时。

“嗯，贾斯汀，不同的家庭有不同的做事方式。”她自信地说。

真的吗？为什么没有人告诉过我这个？！

我们大多数人的旅程大致上始于米尔顿·贝内特所描述的第一



个阶段，即否认差异。我们只是没有意识到世上还存在其他文化；我们只知道自己的文化经历，我们就以为全世界都这样。儿童以及那些在与世隔绝中长大的成年人尤其会这样想（另一方面，如果你在一个文化混合的家庭中长大，你可能在这里有一个好的开始）。

如果你正在读这本书，你可能就不会生活在这个阶段。你已经知道，在鸿沟的对面还有另一些人，你已经知道他们的文化是不同的；你面临的问题是如何与他们交往。但是，如果你像我一样，在文化气泡中长大，你的生活中可能仍会沾染上这个阶段特有的一些元素，并在你试图与另一种文化对话时显露出来。你可能会惊讶地发现，虽然你并不属于任何团队，但他们却把你视为不同“团队”的成员。

初次发现别人的团队和世界观会让人不安，你的本能反应可能是把他们当作疯子，然后退缩到你的文化气泡中去。但当你这么做的时候，你就把你的旗帜牢牢地插在第一阶段，并丧失了与他们交往的机会。

否认差异的解药是对他人的文化保持好奇心，并敞开心扉，学习别人如何看待你所在气泡之外的世界。当你下决心主动接近别人，了解他们团队的情况，并认真倾听他们告诉你的事情时，你就会走出第1阶段，进入第2阶段。

## 阶段二：差异抵制

贝内特博士称他的第2阶段为差异抵制。这是我们迄今为止一直在谈论的“我们对阵他们”的心态陷阱。当初我朋友家极不正宗的吃意大利面的习惯，太令人震惊了，直接把我从懵懂无知的第1阶段震到了第2阶段。

极化思维方式在第2阶段扎下了根：我们的团队很好，他们的团队很糟糕。我们是英雄人物，他们是反派恶棍。在这个阶段，我们的典型做法是把对方描绘成行为不端、人品低劣的人，我们自视甚高，却对他们一概贬斥。

前一章的重点是当你意识到别人具有这种心态时该怎么做。但请抽出点时间想想，你自己是否也存有这种“我们对阵他们”的思维方式。你是否害怕与另一边的人交谈，因为你早就“知道他们是什么样的人”？你觉得把他们简单地归为坏人或傻瓜更省心吗？你是否曾经想过，如果有一天他们那种人完全消失，世界就会变得更美好？

如果你自己就身陷这一阶段不能自拔，那么破除他人“我们对阵他们”的思维方式也会变得难上加难。即使你没有大声说出来，人们还是能通过察言观色体会到的，他们渐渐领悟了你对他们和他们的团队所持的态度。于是，他们变得更加固执己见，更不会退让。

当然，这并不意味着只要你想脱离这个阶段，就必须一味地赞同别人团队的信念、价值观或做法。人们在任何阶段都可以保留不同意见。但是，我们中的许多人自欺欺人地以为自己除了有不同意见外，并无其他任何举动，而事实是，我们并没有满足于持有正当的反对意见，还任凭这种异见演变为讽刺挖苦、脸谱化和妖魔化对方。如果你还不能换位思考，讲述一个以他们团队为主角，令人信服的故事，那么这很有可能

就是你所处的阶段。

我们很容易安于现状，但这无助于增进我们想要与别人沟通的努力，因为我们越是看不起他们，他们就越不可能听得进去我们所说的任何话。相反，我们必须努力把他們视为正常人，找到双方的共同点，开始把他们看成是我们的朋友和邻居，而不是恶棍。

## 阶段三：差异最小化

到目前为止你感觉如何？你是否为自己有能力避免第一和第二阶段的陷阱而感到自豪？

嗯，等等，因为这里将有一个棘手的问题。你最好的对话计划恰恰会在第3阶段出错。几乎每个人都会遇到这种情况，你也很可能遇到过这种情况。这个阶段被称为“差异最小化”。

在第1阶段，我们并不知道我们和其他群体之间存在差异。在第2阶段，我们发现了这些差异，并最终走向了极端对立。到了第3阶段，我们认为我们已经找到了一个解决方案：重点关注我们的共同点，而不是分歧。

在第3阶段，人们会说，“我们同属人类，本质上并无不同，有着同样的要求和需求。就让我们无视表面上的差异，关注我们共同的人性。”

为什么说这种认识大错特错呢？

在某种程度上，上述认知包含着部分重大事实：我们同属人类，而有些人类的精神体验是共通的。当他人被困在“我们对阵他们”的心态中时，你能为他们做的最好的事情之一，就是给他们一个机会去观察和体验与他们的对手的共同点。

但是，请注意，这个“但是”意义重大。我们要做的并非到此为止。如果我们始终停留在“我们都是人，基本上都一样”的认知水准，我们就会错过一些极其重要的东西。因为事实是，我们并不都是一样的。我们是不同的。而且其中一些差异意义重大。

在第3阶段，当我们在思考文化差异时，我们倾向于关注一些体现在诸如食物、音乐或传统等之中的肤浅差异。这就像去游览“未来世界”<sup>(1)</sup>或世界文化博览会，在那里你可以尝试不同种类的烹饪，用不同的语言说“你好”。这些经历可能是非常有趣的，但它们并不能完全体现出我们文化之间的差异。我在“未来世界”中的日本馆体验到的日本文化的版本，是为了迎合像我这样的美国人而量身定制的，尽可能让我们感觉舒适和平易近人。这完全有别于我亲赴日本游历所得到的感受，当我置身于域外文化的环境中时，我会发现他们的价值观、期望值以及人生观与我所熟悉的迥然不同。

在现实生活中，我们的文化差异不仅仅是表面上的；它们是我们看待和体验世界的重要组成部分。那些在“未来世界”无法体验到的重要差异才是你最需要加以理解的。

## 阐明你的用词并学习他们的用词

你可能不太相信，我经常看到对话双方仅仅因对某个术语含义的误解而无法继续。当我们试图将差异最小化时，我们常常无法认识到，有些内部使用的术语在我们的气泡之外并不总是广为人知，甚至含义都不一样。

你是否曾有过这种经历，某个领域的专家试图向你解释他们的专业，但这位专家用了一大堆术语，听得你一头雾水？我们都习惯了在自己的气泡里听到某些特定的说法，因而很容易忘记其他人根本听不懂我们在说什么。

我最近目睹了我的两个熟人，围绕“群体特权”的概念大吵了一通。他们争论了很长一段时间之后，其中一位突然想起来需要定义这个概念，然后两人恍然大悟，原来他们吵了半天的原因是各自对这个词有不同的理解。

要特别留意在你的气泡里常见的术语，并记住要给出清晰的定义。当你注意到另一个人使用你不熟悉的术语或者用你意想不到的方式使用术语时，不要有任何顾虑，要当场问清楚他们所用术语的真正含义（信不信由你，在教会里长大的我和我那些同性恋朋友，对“同性恋”这个词的理解也存在细微差别<sup>29</sup>）。

## 要注意某些文化特有的价值观和假设

在战略对话工作中，价值观是关键。如果你假定别人的文化气泡与你的文化气泡只是表面上的差异，那么你可能会忽略一些非常重要的价值观差异。

在一种文化中的理想育儿技巧可能在另一种文化中被视为窒息性的做法——而后一种文化中的理想父母可能会被前一种文化视为疏于管教，甚至不称职。有些文化重视和强调独立性，而另一些文化则强调相互依赖。在一种文化中属于符合道德规范和负责的性行为，在另一种文化中会被认为是不道德和不恰当的。不同文化有不同的价值观，可以说是千差万别，不胜枚举。

鉴于我们中的许多人对自己的价值观已经习以为常，以为天经地义，本该如此，这就很容易误入文化冲突当中：你可能会想为了一个共同的目标，不同族群齐聚一堂该是多么令人心驰神往的事，而别人的成长环境可能一直在教导他们“一个世界政府”是世界末日的征兆。因此，在你的想象中，一些新鲜事定会令对方开心，而实际效果却正好相反。如果你还没注意到你和他人存在不同的文化价值观，你很快就会感到困惑和沮丧，因为他们的反应不是你所期望的。

导致我们对话努力归于失败的原因有很多，且不为人知，其中之一便是我们未能认识到这些文化差异。当你假设某件事对每个人都是正确的，但对你谈话的人却不是这样，你会立即让他们感到被误解并对你有所防范。你非但没有向对方展示双方的共同点，并借此拉近彼此间的距离，反而向对方揭示出你们之间的距离到底有多远。这导致他们更加执着于他们的团队忠诚，于是，你的所作所为恰恰强化了你原本试图冲破的障碍。

当然，既然存在这么多的文化差异，你在同来自其他群体的人对话时，不可能不会在某个时间点发生某种文化冲突。这是不可避免的。不过，你还是能够有所作为的，那就是牢记这种可能性，当它在你们的对话过程中出现时，你能认出它。仔细聆听他们如何谈论和看待这个世界，并愿意随时随地，因人而异，适时调整你要说的话和你的表达方式，以最大限度地得到对方的理解。

你信任的信息来源可能不被他们的团队信任，你使用的组内术语可能会被他们的团队质疑，你所做的关于世界如何运作的假设可能与他们



团队的假设完全相反。当你偶然发现这些差异时，抓住机会询问并了解这些差异。再一次给对方一个被倾听和理解的机会。

这甚至适用于个人空间和谈话礼仪。我的朋友克里斯从小就有一种文化期待，那就是人们会在谈话中互相提问，邀请对方来分享他们的想法。我从小到大的文化期待则有所不同，当人们有话要说的时候，他们可以插话。我过了很长时间才意识到，在我们的谈话过程中，我并没有问很多问题以引导他多说，这让克里斯经常有很强的失落感。而我却期望他表现出同我一样的习惯，而不是去认识我们在文化上的差异。

这就导向了你能做的最重要的事情之一.....

## 用他们的而非你的价值观加以论证

在《辛普森一家》第1季里有段情节，霍默·辛普森买了1个保龄球作为妻子玛吉的生日礼物，尽管她从来没有表现出喜欢打保龄球。<sup>30</sup>霍默酷爱打保龄球，但玛吉没什么兴趣，所以他基本上把玛吉当作自己的克隆体，给她买了一个他想要的礼物，而不是玛吉想要的礼物。

在这段情节的背景下，似乎就连霍默自己都意识到玛吉不想要这件礼物，他甚至有意把自己的名字蚀刻在球上了。但在现实生活中，人们往往会不自觉地犯这样的错误。他们可能觉得你一定会喜欢他们送给你的礼物，因为那是他们很喜欢的东西，但是他们没有意识到你有不同的爱好。

你很可能知道人们常说的黄金法则，即耶稣在《圣经》马太福音7章12节中所说的：“你们愿意人怎样待你们，你们也要怎样待人.....”这是一种被广泛接受的道德原则，即我们以希望他人对待我们的方式，来对待他人，众多宗教和思想体系中都有类似表述，虽然说法不同，但理念一致。

我喜欢黄金法则。我努力践行这条法则。但也有可能我们过度拘泥于字面意义，而忽略了更广泛的原则。如果你问霍默·辛普森他喜欢别人如何“待他”，他大概会喜欢大家送保龄球给他。在辛普森送保龄球（忽略他在上面签了名的事实）给玛吉时，他可能会争辩说，自己是在遵循黄金法则，因为他喜欢玛吉做同样的事。但玛吉不像他那样喜欢保龄球，他显然选错了礼物。

当然，这并不是黄金法则的本意。这条法则要表达的理念是，你应该尊重他人，对他人怀有同情心，充分考虑他们的个人需求和愿望，就如同你希望他们在对待你时会考虑到你的需求和欲望一样。如果我给你一件我喜欢的东西，但它并不是你想要的，那么我的做法可能完全符合黄金法则的字面含义，但我显然错失了它的精神。这是无济于事的。

有些人建议对黄金法则稍加修改，并把它命名为白金规则：你们要以他们愿意待自己的方式待他们。也许这能更好地把握黄金法则的精髓（尽管我认为这正是黄金法则的原本含义）。

但是无论你给这条规则以什么贵金属冠名，重要的是要记住，别人看重的未必也是你看重的。它在你个人的人际关系中固然重要，但涉及战略对话时，它的作用尤为重要。

这听起来是显而易见的，却又很容易被人忽视——在很多情况下，你抛出在你看来显然是无懈可击的论点之后，对方并没有表现出丝毫理屈词穷的迹象，原因即在于此。



## 最终阶段

一旦你越过了否认、防御和最小化阶段，你就可以进入最后三个阶段：接受、适应和差异的整合，每个阶段都代表着一种理解及与不同的文化交往的更强大、更精微的能力。

就我们在此探讨的目的而言，这些最后阶段的细节并不重要，也没必要深究，只要指出，我们所有人都可以努力提高我们的同理心和观察能力。你对他人的了解越多，透过他们的眼睛看世界，你就能更有效地对抗基于团队的分歧。

但是，你不需要做得很完美才能进行卓有成效的对话；只要你能回避非黑即白的思维和差异最小化的误区，你就踏上了克服团队忠诚障碍的伟大征程，而来自另一方的人们也会认真对待你。

(1) Epcot: 迪士尼世界（美国佛罗里达州奥兰多）中的大型主题乐园之一，是“Experimental Prototype Community of Tomorrow”首字母缩写，直译为“未来社区的实验原型”。

## 第3重屏障

### 安逸

## 第10章

# 对抗安逸，你需要讲好自己的故事

从侏儒怪<sup>(1)</sup>到《战争与和平》，故事是人类心灵发明的基本工具之一，讲故事的目的就是要得到人们的理解。曾经有伟大的社会文明从未使用车轮，但没有一个不讲故事的社会文明。

——娥苏拉·K.勒瑰恩<sup>31</sup>

如果你像我一样，你脑子里就会有一份清单，上面列出了你“真应该”抽出时间去做的事情。

我真应该开始一个新的健身计划。

我真应该找时间读读那本书。

我真应该清理一下那个乱七八糟的抽屉。

我的电脑桌面上挤满了各种文件的图标，我知道我真应该抽时间清理一下，把它们分门别类，整理归档，但我每次看着桌面的时候，都会摇摇头，心里想：“真是一团糟。”但它依然杂乱如故。偶尔，我会把所有的文件统统扔进一个文件夹，打算将来某个时候再接着整理，但想归想，从来没实现过。这相当于把所有东西都扫到地毯下面那种做法的数据时代化，一旦我这样做了，也就“眼不见，心不烦”了。

哦，对了。总有一天我会把它清理干净。也许我写完这本书之后就

去做。

事实是，我们全都日夜操劳，我们都有些明知道早该花些时间做的事，但我们似乎总是抽不出时间去做。此外，躺在沙发上消磨夜晚时光岂不更惬意。至于其他的事，我们明天抽时间做也不迟，或者再过一天。明日复明日，明日何其多。

如果你在上物理课时认真听讲，你可能还记得牛顿第一运动定律，也叫惯性定律。在真空中，运动中的物体倾向于以相同的运动方向保持运动，而静止的物体倾向于保持静止——除非它们受到外力作用。人类也有一种惯性，我们倾向于继续做我们一直在做的事情，朝着我们一贯的运动方向前进，除非有一些力量促使我们改变方向。回音室往往使我们免受外界力量的影响。

当你要求别人改变他们在某个重大问题上的立场时，从情感上来说，那就相当于你要求他们起身，离开沙发，去健身房。他们对自己现有的观点很满意，因为这些观点有助于他们理解现实世界，而你却要求他们绞尽脑汁，重新思考周边事务、对抗惰性以及改变努力方向。问题是，如果他们安于现状，并且他们的回声室正在强化他们现有的观点，他们为什么会自愿接受你带给他们的所有挑战和不确定性？在很多情况下，他们会拒绝。他们对现状感到心满意足。把心满意足当成贬义词听起来很奇怪，通常，心满意足是一件好事。我们希望人们大部分时间都能感到舒适自在。但安于现状可能构成抗拒改变的巨大障碍。在我们生活的许多方面，只要我们感到安逸，人类天生就会倾向于维持现状，不思进取。心理学家称之为“现状偏见”。

有许多因素可以用来解释这种偏见，但一个非常简单的因素是：变化可能是可怕的。是的，变化可能带来好处，但也可能有坏处。如果我们对现状感到满意，为什么要冒这个险呢？为什么不坚持我们所知道的呢？如果它没有坏，就不要修理它。

我们既担心变化可能带来意料不到的坏处，又懒得费心劳神考虑新想法，坚持我们的现有观点似乎更有吸引力。

尽管如此，我们安于现状的倾向并不意味着我们永远不会改变方向。无论躺在沙发上有多舒服，你总是要起身去做一些事情。人们确实也会改主意，戒除不良生活习惯，强迫自己去健身房。当我们走出自己的舒适区，去做这些事情的时候，通常都是有一定原因的。你决定吃得

更健康，开始锻炼身体，因为你的医生说的几句话刺激了你，或者因为你再也无法忍受你在镜子里的形象，无论如何，一定是有某种东西激励了你。

如果没有这种动机，无论你的论辩多么无懈可击，想要人们改变主意，仍然可能只是一厢情愿。人们都过得太舒适了。如果你想要有所改变，你必须做些能打破平静的事。

如果你真的想让别人以全新视角看待某个问题的话，你需要给他们一个理由，让他们开始对现状感到不自在。你需要给他们制造紧张感，使得他们为了解除这种紧张，不得不重新评估他们认为自己已知的东西。而做到这点的最佳方式就是讲战略性的故事。

## 遭遇外星人

当我还是个孩子的时候，1982年的电影《外星人E.T.》<sup>(2)</sup>强烈地触动了我。如果你还未看过，我推荐你找机会看看——这是经典之作。

在影片中，E.T.是一名外星探险家，当他的团队逃离地球时，他意外地落在了地球上。心存疑忌的人类想方设法要抓捕他、研究他或干脆杀死他。在E.T.东躲西藏的过程中，他遇到了人类的男孩埃利奥特，他俩形成了强大的情感和心灵纽带。埃利奥特和E.T.都曾经受过孤独和被误解，影片借此打动观众，激发我们对他俩的同情之心，与他们一起对抗世界上的其他人，以及那群威胁到他们生命安全、愚昧无知的人。

《外星人E.T.》是一部引人入胜、激发人们情感共鸣的电影。你在观看这部影片时，你的内心一定会随着曲折剧情的展开而跌宕起伏。我们会与主人公同悲同喜，渴望E.T.成功，并期盼那些与他作对的人失败。

想象一下，在看完《外星人E.T.》之后，你了解到，在现实生活中，如同影片中的E.T.的外星探险家正赶往地球，并将在数天后到达地球。你会有什么感受？

我不知道你会怎样，但我会异常兴奋。我很想知道真人版本的E.T.是什么样的，他们来自哪里，相互之间如何交流，以及他们能带来多少有关我们星球之外的宇宙的知识。我将设想分享技术和知识的可能性。但最重要的是，我对能有机会见到真人版E.T.心驰神往，并想多方面认识他（该是他吗？或是她吗？他们真有性别差异吗？谁知道呢）。想象一下这有多酷！

假设你听说外星探险家要造访地球的消息也感到欣喜若狂，但是当

你把这个好消息告诉你的邻居戴夫时，他的反应是：“外星人？来这里？我们要用大炮伺候，把它们炸个粉碎！让那帮混蛋领教一下我们的厉害，让他们都不知道自己是怎么死的！”

这究竟是怎么回事？戴夫是个很可怕的人吗？他是借着虐待其他生灵而获得某种快感吗？

也许不是。也许戴夫从来没看过《外星人E.T.》，但他应该看过像《独立日》和《世界大战》之类的电影，那些影片中的外星入侵者来到地球毁灭人类，偷取我们的资源。在戴夫的心目中，那就是外星人所做的——他们杀戮和毁灭，如果我们张开双臂欢迎他们，他们只会把这看作一个先发制人的机会。因此，唯一合理的回应就是确保他们永远不会有那样的机会。

你和戴夫对外星人的印象，他们的行为方式，以及我们应该如何回应他们等等有着不同的想法。这些不同想法都来自你在不同的电影中看到的故事。

当你和戴夫听到外星人即将到来的消息时，你们每个人的脑海中都上演着不同的剧情，那都是由你们在屏幕上看到的各种故事汇聚而成的。你们每个人都对外星人一无所知，只能想象这些外星人会是什么模样，臆想着双方初次见面时的情景。在真正的外星人有机会向你展示他们之前，你在过去听到的关于外星人的故事，即使它们是虚构的，也已经塑造了你的信念、期望和行为。

那么，如果你想改变戴夫对即将到来的外星飞船的看法，你会怎么做？假如戴夫有能力游说政府针对这种情况采取相应行动，而你害怕“大炮伺候”的举动可能会引发星际大战——或者，至少会断送我们进一步了解宇宙的宝贵机会？

你可以尝试以宗教的视角引经据典加以论证，比如引用《圣经》中关于爱别人的篇章。你可以尝试从法律的角度论证，指出即使是外星人也应该享有无罪推定的权利。你还可以试着以科学为依据，说明我们在整个星系中合作所能取得的重要发现。

但是，面对一个害怕地球即将被超自然的入侵者毁灭的人，你觉得你那些论点和论据能取得多大效果呢？

“戴夫，”你可能会说，“我们不要太草率。这些外星人可能是肩负和平的使命来这里的。”

“他们就希望你这么想。”他一口咬定，他的脑袋里满是燃烧的建筑物和威力无比的外星武器的画面。

“我们不能放松警惕。”

“每个人都有被倾听的权利。”你反驳道，就此改换了谈话策略。

“我绝对不会让他们伤害我的家人！”他说，注意力依然集中在他脑子里的恐怖画面上。

就这样你来我往，谁也说服不了谁。不管你提出了什么论点，不管你觉得多么有说服力，他只是死咬住一点不放：这些外星人威胁着他和他所爱的人。因此，他们必须死。

戴夫固执己见。但你能怪他吗？他只看过把外星人描绘成嗜血和残忍的生物的故事。他胆战心惊，一心想着保护那些他亲近的人。无论你怎么争辩，哪怕从道德、法律、伦理、宗教或哲学等等层面上都尝试一遍，你也不可能破除他的观点。

那么你到底能做什么呢？

你可以和戴夫一起坐下来看《外星人E.T.》。

与其同他就这种情况展开逻辑论辩，不如给他一个机会去体验完全不同的故事，去认同具体的外星人，使得他在想到外星人的时候，脑海里会有一个新剧本。观看《外星人E.T.》不会把《独立日》和《世界大战》的情节从他的脑海中删除，但这将给他提供一个新的、更精细的视角。一旦他有机会了解到E.T.的故事，他可能会具备更开放的态度，认真倾听你的观点。

很多人都像戴夫一样。他们对一些问题怀有强烈的感情，因为他们头脑中有现成的剧本。他们可能会害怕如果你或像你这样的人得了势所带来的后果。他们甚至可能把某些群体视为危险的敌人，意图摧毁一切对他们有价值的东西。所以，如果有些人看起来冥顽不化和不讲道理，部分原因可能是他们脑子里会浮现出带有强烈情绪的或十分可怕的故事。



事。你不能单靠逻辑来对抗那些故事。你必须给他们讲述别的故事——向他们展示问题的另一面。

故事可以改变人们的心灵和思想——无论是好是坏——而且在某种程度上，逻辑论证丝毫不起作用。这就是为什么要战略性地讲故事，无非就是用故事而不是纯粹的逻辑来表达你的观点。与其提供有关贫困的统计数据，不如讲述那些深受其害的一些人的故事。不要只是单纯指责某些行为不道德，而要列举一些实例，说明假如那种行为不受约束的话，会导致哪些伤害。还要讲述一些励志的故事，说说如果走正路会有哪些收获，给我们一些希望和奋斗的目标。

几乎所有的逻辑论证都可以借助于能引起情感共鸣的故事变得更有感染力。与传统的论辩不同，我们很难驳倒一个故事。我可以说你的逻辑或统计数据是错误的，但你讲述的故事终归还是你的故事。我可能不赞同你在某个问题上的立场，但我无从反驳你或你认识的人是如何直接受到影响的。你在论证过程中引述的故事越多，你的观点就越容易打动人。

## 找到你的故事

故事是对抗安逸障碍的最有力的方式，最能打动人的故事就是你的亲身经历。

一开始，你可能想不到自己有故事可讲，或者至少想不起来值得讲述的故事。与《外星人E.T.》不同，大导演斯皮尔伯格没有执导一部关于你的生活的影片。但你确实是个有故事的人。找到并确定讲述哪个故事，怎样讲述最感人，是改变人们态度，甚至可能是改变世界的关键。

从本质上看，讲故事等同于你获得了一次向你的文化对手提供用来观察这个世界的全新透镜的机会。到目前为止，你一直专注于通过他们的眼睛来观察这个世界，并讲述有关他们的故事，让他们成为主角，帮助你看到他们所看到的世界。现在，轮到你帮助他们透过你的眼睛看这个世界，并理解为什么这个问题或情况对你如此重要。

我们就从一个小小的思考练习做起：如果我问“你为什么这么在意这个问题？”你会怎样回答我？

不要只是告诉我为什么这个问题很重要。你为什么如此在意它？是什么让它对你来说这么重要？这是一个在某种程度上影响到你的切身利益的问题吗？这个问题是否以某种方式妨碍了你，而它对他人却没有类似的影响？这里一定有故事。

这个问题影响了你认识的人吗？以哪种方式？你什么时候知道的？这里一定有故事可讲。

你最初是什么时候意识到这个问题很重要的？是什么让你更加关注这个问题，或者让你改变了对它的想法？这里一定有故事可讲。

你的亲身经历最终是你关心这个问题的原因，是你可以讲述的故事。

把故事的焦点集中在某个人，通常也就是你自己身上。

有关个人的故事，即关注个体际遇的故事，要比其他类型的故事更能打动人心，因为观众更容易与一个人而不是与一群人建立联系。专注于E.T.的个体遭遇，会比他那个星球的宏大叙事更有感染力。举例来说，这就是为什么致力于为饥饿儿童提供食物的慈善机构，通常会邀请捐赠者“收养”孤儿，并关注那个孩子的福祉，而不是试图去解决某个闹饥荒国家的整体危机。当斯皮尔伯格制作《辛德勒的名单》，揭示骇人听闻的大屠杀时，他把镜头对准了从数百万受苦受难和垂死的人群中选出的身穿红外套的那个小女孩，借着她悲欢离合的遭遇直击观众内心深处的情感，有力地烘托出影片的主题。当我们试图想象一大群人的时候，我们往往会不知所措；对我们来说，受到伤害的人数以百万计，那只是统计数字，而一个活生生的个体受到伤害的故事会更容易触动我们的感情。

如果你想谈论的是一个影响到你个人的问题，尤其会如此。我比较关心治疗脑部疾病的方法上的进展，因为我母亲患了脑部疾病，我眼睁睁地看着她忍受了多年病痛的折磨，最后在痛苦中离世。我关心美国基督教的未来，因为我的信仰在我的生活中是如此重要，也因为我本人的经历告诉我，它会被扭曲并因此伤害人。如果你个人受到了这个问题的打击，你的亲身遭遇比你在互联网上挖掘的所有统计数据和其他人的故事更有影响力。

但是，即使你关注一件事的原因与你个人毫不相干，你仍然能讲述一个会联系到你个人的故事。也许你看过与这个主题相关的纪录片，其中的情节引起了你的关注。如果是这样的话，你要讲的故事就与看这部纪录片有关，你可以讲讲纪录片中表现的感人故事，以及你在观看纪录片时自己内心的感情波动，并认识到这个主题的重要性。

## 从共性开始

从一开始，你的故事就是一个很好的机会，借着人们对你的认同，使他们摆脱“我们对阵他们”的心态，拉近彼此间的关系，而不是把你看成“别人”。

当你开始讲述你的故事时，要强调你和你的听众，以及他们的团队拥有的共同点。无论你有什么共同的经历、价值观或身份，都要设法尽早融入你的故事中；这让你的听众有更多的方式来认同你，如此一来，当你讲到你的故事中与他们有分歧的内容时，他们就更容易设身处地，站在你的立场上看问题。

我和福音派教徒谈论我，以及由此形成的价值观如何塑造了今天的我。

对我来说，有一种讲述方式似乎很有诱惑力，也就是先讲讲今天的我，以及我现在的的生活方式与他们的不同之处。作为一个同性恋者，我在福音派的环境中经常算是个局外人，所以从一个局外人的感觉讲起应该是轻而易举的做法。但是如果我这样做，我就会落入“我们对阵他们”的心态窠臼，让他们在听到我的故事之前就有充分的理由把我视为对手。这恰恰与我的初衷背道而驰。

相反，我选择从我认识到我和我的福音朋友不一样的时候讲起。我谈到我的信仰对我来说曾经（现在也是）是多么重要，我谈到了我的福音派身份是如何让我与其余的世界存在对立。这些都是我的福音派听众所能认同的，它们是我们共同的经历和价值观。这样，当我和他们谈论我第一次意识到我不同于其他福音派教徒的那一刻，我不再像局外人一样谈论与他们的不同之处；相反，我给他们讲了一个故事，他们中的任何一个人都可能从中体味到自己的经历。这让世界变得大为不同。

如果你曾经持有别人现在持有的一些态度，如果你能善加利用的话，这也是一个很好的消除隔阂的方式。再说一次，你千万别给人留下居高临下的印象（“我曾经想的和你一样，但现在我终于开窍了”），但你谈论自己以前的观点也有助于让别人感觉不再那么孤单。（“在我见到芭芭拉之前，我还从来没有遇到过变性人！我张口结舌，不知该说什么好。坦率地说，当时我脑子里闪过的很多念头都极其不正确。值得庆幸的是，芭芭拉非常善解人意，并回答了我提出的许多愚蠢的问题。我的看法因为她而改变了很多。例如……”）

## 谈论你的感情

不管主题是什么，每个动人的故事都有一个情感聚集点。商业广告显示人们快乐地享受产品或者因为它而过上更好的生活，而不仅仅是给

我们列出产品的好处，这是有原因的。一个有情感联系的故事，甚至一个隐含的故事，更有可能直击人们的心底。多年前，艾伦·德杰尼勒斯<sup>③</sup>在她的一个喜剧特别节目中就对此开过玩笑。“那位老人还能再啃玉米棒子吗？”她针对一种义齿黏附剂的商业广告调侃道。“我真替他感到高兴！”<sup>32</sup>我们会在意一个虚构人物的假牙问题，而且还只是在为时15秒的广告中露了一面，这很滑稽，但我们确实关心，这是有意为之的。情感诉求是令人难忘和有效的，因为我们的大脑会自动对故事中包含的情感信号做出反应，即使它在向我们推销痔疮膏。

所以，如果你很难决定你该讲什么故事，那就静静地想一下，这个主题的哪个方面会让你动情。当你有所触动时，你会有什么样的或者哪些情绪？害怕？心痛？兴奋？忧虑？要保护？别着急，慢慢品味这些情绪。

当你品味这些情绪的时候，问问自己这些情绪的来源。究竟发生了什么事让你有这种感觉？你的那种感觉什么时候最强烈？想想看你以前在哪个特定时段对这个主题有如此感受。挑选出你脑海中浮现出来的那个时段。当时发生了什么事？当一切正在发生时你脑子里在想些什么？为什么？背景是什么？你是如何回应的？那时的经历怎样影响到了你今天的感受？那可能就是你的故事。

别忘了，各类障碍——通常是痛苦——是任何故事的重要组成部分。有时，人们不愿意谈论他们曾经受过的痛苦，因为他们不想被视为受害者。但是如果你因为这个问题而经历了磨难，另一方需要听到你如实诉说。如果你遭受着痛苦，其他人很可能也会遭受痛苦，这一点很重要，必须加以强调。

然而，当你谈论当时感受的痛苦时，记得要注入一点希望。谈谈你是如何克服艰难困苦，或者说如果我们一起去改变事情，就会迎来更美好的结局。没有希望的故事听起来令人感到太压抑，它也不能激励人们去做任何事情。如实描述你故事中的黑暗面，只是别忘了在某处添加一些光明。

## 摆明利害关系

给人们一个关心问题的理由是一回事，但让他们有足够的时间去关注它则是另一回事，那需要他们投入时间和心力，闭门思过，努力做出



改变，等等。安逸的障碍会使这一点变得特别困难。

因此，你的故事所能做的最重要的事情之一，就是让人们相信这个问题很重要，亦即它涉及一些重大利害关系。假如在这上面犯了错会有什么样的后果？

在某些情况下，另一方的某个人可能已经暗自同意它很重要，但是他们考虑问题的出发点涉及另一方的利害关系，必须顾及假如你是错的，会带来哪些后果。你需要让他们认识到，如果他们不改变自己的想法，并且他们一方的观点最终证明是错误的，会（对你，对他们，对社会，对地球，对你关怀的其他人）有什么不良影响。具体有什么样的后果，以及他们为什么要在乎？

一个好故事重在呈现，而不是讲述。你要竭尽所能，通过你讲述故事的方式来揭示那些后果。而不是干巴巴地说：“如果你的观点证明是错误的，你就会让人们遭受不必要的痛苦。”你要讲述的是此时此刻一个人正在感受痛苦的故事，或者描述给对方你遭受过何等的痛苦。

当然，只有一部分问题适用于这种方式，能让你更容易达到目的。并不是所有的问题都能对我们所能感悟的个体的、直接的人类影响的故事做出正面反应。但你要尽可能多地尝试，竭尽所能让它贴近家人，例如，重点谈谈不良后果会对你或你熟知的人造成什么样的影响，这比你讲述一个你在杂志文章中读到的人受影响的故事更有说服力。

## 揭示出现状存在什么问题，而不是让对方成为对手

最终，你讲故事的目的是给对方一个理由去重新考虑他们信以为真的设想。要做到这一点，你的故事需要呈现某种冲突，由此表明为什么他们之前的方法与你所经历的事情不一致。

如果你不直截了当地说出来，通常会更容易被人接受。你不必说：“你要杀死外星人的愿望是错误的，因为我知道有的外星人就很平和、善良。”那样说只会招惹对方跟你争辩。相反，你要讲述你是怎么遇到E.T.的，以及看着他东躲西藏，试图逃离那些追杀他的人的情形，然后让对方脑补空白。你不需要当场让他们承认自己是错的，还是给他们留点面子吧。讲述完你的故事，让他们平复一下内心的不快，自行体察故事的寓意并由此出发反思自己现有的观点。如果你需要的话，以后

会有足够的时间来重新讨论这个问题。

但是，即使你有可能谈论的是他们的行为或不作为造成的不良后果，你也不要把你的对话伙伴变成你故事中的反面人物。如果是对方阵营中的人导致你（或者你故事中的主角）经受痛苦，试着把你的听众和那些造成痛苦的人区分开来，含蓄地表示你知道你的听众肯定不会像你故事里的那些人那样行事。

如果你的故事是有关你的倾听者，比如说，假如你想与父亲重归于好，而此刻你正在同他交谈，在提及他的行为方式时，一定要谨慎，要表明你理解他那么做自然有他的道理：“我知道你从来不会有意要伤害我，但我当时真的有这种感觉。”把他说得像个坏人只会让他感觉受到威胁，需要自我防卫。相反，让他感觉自己是个好人，而作为一个好人，他当然会想要事情变得更好。

## 如何确定你的故事的长短

你的故事究竟该多长或多短，完全随你的主观愿望，它取决于背景内容和你感觉怎么做才合适。如果你打算和某个人断断续续聊上几个月，你恐怕就要分享你故事的详细版本，让对方更深入地了解你。另一方面，如果你只是要同那个人进行一次谈话，你就要准备一个简短的故事，重点放在一个特定的、能引起情感共鸣的时刻，而不是把时间都花在叙述你的全部人生经历上。



## 你感受到了威胁怎么办

不是每个人都能即兴发挥，侃侃而谈。如果一想到当众发言你就感到紧张，那就考虑一下可以消除紧张的做法：提前决定你想说什么，然后自己排练。我本人就喜欢把故事分解成几个容易记住的要点，然后用这些要点作为指导。（“我将聊聊我成长的背景，接着说说我内心的痛苦挣扎，最后谈一下当教会发现真相后发生了什么事。”）在某些情况下，你可以把你的故事写下来（或者请人帮你写）以扩大影响。写完后发到网上，或者如果你不太习惯即兴发言的话，直接发给你想要沟通的那个人。

但请记住，最终，你的故事是否完美并不重要。如果你说话时结结巴巴，或者说说着说着卡了壳，那也没关系。你并不是要用你的完美无缺来打动别人，那些显示出你人性一面的错误实际上可能对你有利，你故事中最重要的是它内含的情感。只要一五一十地叙述你当时的感受和你现在的感受，让他们体会到你的真情实感。情感会让他们印象深刻，而不是你在讲述中所犯的错误。讲故事就像战略对话一样，是一门艺术。就像大多数艺术形式一样，没有任何现成的规矩准确地告诉你该如何做。不管你在这本书和其他地方读到什么样的叙事技巧，请记住，最能打动人的故事来自你的内心，满含着你的真情流露。如果你过于专注于使用一种特定的讲故事技巧，你的故事就会失去真情实感，你要就此止步，回归初心。你的激情，而不是你的演讲技巧，让另一个人与你讲述的故事建立了情感关联。

就像大多数艺术一样，讲故事这门艺术也是你做得越多水平也就越高。我认识的很多人都说他们“不擅长讲故事”，就好像他们生来就欠缺讲故事的基因。胡说！你知道怎么讲故事，每次你告诉别人你的经历时，你其实就是在讲故事。当你战略性地讲故事时，你拥有一个在大多数其他叙述场景中所缺乏的优势：你可以事先决定你想讲什么故事，然

后你可以持续练习你想怎么讲，直到它变成第二天性。

你可能永远不会成为一个专业讲故事的人，但你完全可以学习如何改进你的故事，以吸引别人的注意并产生影响。这只是需要一点点练习。不断地讲述你为什么关心你注重的的问题，看看人们会怎么回应。随着时间的推移，你会发现你可以用最能引起听众共鸣的故事，来激励人们去关心你最感兴趣的事情。

## 释放出那种力量

在我的工作中，我发现讲故事是迄今为止最有力的方式，能有效地劝服人们接受涉及重大问题的新见解。

这些年来，我做了很多事情：积极投身于社会行动，在媒体上露面，参与各种活动，制作和传播视频、播客以及写作。我讲过《圣经》分析、科学研究、心理学、哲学和神学等方面的话题。

但是，当人们告诉我，我的工作已经改变了他们的立场时，他们最常提到的事情就是我讲述的故事——无论是听我在演讲中说出来的，还是在我的书中读到的。

当然，其他事情仍然很重要。有时，这确实归结于《圣经》的解读方式或科学证据是否完备。但这个故事起到了抛砖引玉的作用，它激发了大多数人足够的兴趣，想要进一步予以了解。

事实是，尽管许多人告诉我，我的故事具有如此强大的感染力，足以改变他们对这些分歧性问题的看法，但我的故事并不是那么独特。我知道很多人都能讲和我类似的故事。最终，最具感染力的故事是被叙述出来的故事。所以，讲述你的故事——不管它是什么——并释放它的力量去改变别人对世界的看法。

(1) Rumpelstiltskin: 德国民间故事中的侏儒状妖怪。

(2) E.T. the Extra-Terrestrial: 由史蒂文·斯皮尔伯格执导的科幻片，于1982年6月11日在美国首映。影片讲述了一位10岁男孩埃利奥特与外星造访者E.T.建立纯真友谊的故事。

(3) Ellen DeGeneres: 美国著名主持人、作家、制片人。

## 第4重屏障

### 错误信息

## 第11章

# 如何对抗假象

真理是什么呢？

——本丢·彼拉多<sup>33</sup>

2001年末，在9·11恐怖袭击之后，胡椒博士<sup>(1)</sup>推出了具有爱国色彩的新款易拉罐图案，旨在传播美国团结的信息。罐体上显示的是非写实的自由女神像，在易拉罐的上沿周边印有“全体国民……不可分割”的字样。

这一设计在公众中掀起了一场意想不到的轩然大波，一些人表现出对省略号的强烈抵触。一封投诉该图案的邮件开始流传，但那封邮件的措辞却不甚准确。更糟糕的是，在整件事发酵的过程中，不知是什么人——也许误认为胡椒博士是百事公司的产品——改变了说法，声称百事公司已经将这种易拉罐的设计推向了市场（事实上，它是由胡椒博士/七喜公司生产的，而且当时是吉百利史威士的分公司，与可口可乐或百事可乐毫无关联）。面对群情鼎沸的局面，胡椒博士不得不在其网站上就此事发表声明。最终，百事公司也不得不出面澄清。

2002年2月，这种易拉罐包装的饮料停产，但是涉及它的电子邮件仍然得到广泛传播。围绕此事的争议一直在网上持续了多年，不断有电子邮件冒出，声称这是一种新产品，发布一些歪曲“某些东西”的内容，并且张冠李戴令其他公司躺枪。在此款易拉罐产品从货架上消失很久之后，我仍然不断听到亲朋好友们提起它，他们甚至从未见过那种包装。

那时候，我正好在一家供应百事产品的连锁餐厅里打工。在我负责服务的一桌中，有位女士点了可乐，我像往常一样随口问她百事可乐可以吧。通常情况下，人们都会说“没问题”，但有些人的口味有强烈的偏好，会点不同品牌的饮料。

这次不同，我完全没有料到那位女性的反应如此强烈。“不！”她断然否定，“绝对不行。你们有雪碧吗？”

“我们没有，”我尽职尽责地解释道，“但我们Slice果味饮料，相当于百事可乐。”

“不！”她又说了一遍，开始明显表现出不悦。“我不想要百事的任何东西。难道你们除了百事的就没有其他牌子的任何东西吗？”

“嗯嗯……甜茶行吗？”我建议说。甜冰茶是南方流行的大众饮料，里面加的糖和任何软饮料一样多。

“如果你们只有这个，那就凑合吧，”她不情愿地说，“但我正在抵制百事可乐。你应该告诉你们经理，如果你继续提供百事产品的话，还有很多人都不会来这里吃饭。你可能不知道，他们生产的易拉罐竟然印着去掉了上帝的效忠誓言。作为一个基督徒，这对我来说是一种冒犯，所以我选择不让他们挣到我的钱。”

我早就知道这场争论背后的故事。几年前，我曾针对我们福音派教徒写过一篇文章，表达了我对一些基督徒轻信未经证实的网络谣言的担忧。眼前这个鲜活的例子证明了我的观点，我开始在应该纠正她还是随它去吧之间纠结。

最后我决心要试着阻止错误信息的传播。我以极亲切、极温和的语气说：“哦，是的！你知道，我听说了你提到的情况。其实吧，那是一种误解，实际上它根本就和百事可乐没有任何关系。”

“不对，就是百事可乐，”她信心满满、毫不客气地说，“我读过一些文章。你可以告诉你们经理我说了什么。”

我反对错误信息的斗争只能到此为止。我非常想和她争论，但那不是我的工作，而且很明显我无法说服她。我只是说了句“是的，女士，我去给你拿甜茶”，然后闷闷不乐地走开。

## 第4重屏障

错误的信息可能是被人故意传播的，也可能是由单纯的误解造成的。不管怎样，在我们这个两极对立的世界里，你会遭遇太多这样的人，他们把事实搞错了，却又绝对相信自己是对的。这些错误信息会影响到他们对眼前问题的所有看法，并阻止他们接受你要对他们说的任何话。假设我们自己已经花时间确认了事实，我们无论如何都有必要纠正他们的错误观念。

事情要是这么简单就好了。从理论上讲，反驳错误信息应该并不难：当有人引用了明显错误的事实时，只需要指出事实真相即可，比如说准确的统计数据，或者引用内容的原始出处。

令人遗憾的是，如果你曾经尝试过，你可能已经发现它并不总是那么有效。即使在你提供给他们充足的证据证明他们的错误之后，人们仍然不为所动，并抱定他们原来的信念。他们可能会一直引述一个不可靠的来源或坚称凡事都有例外，并且对你摆出的大量证据置之不理。他们可能会质疑你的证据来源的可靠性或者你的论点的合理性，然而，你从未见过他们以同样方式质疑自己的信息源和论点。你拿出了你认为足够的证据证明他们是错的，他们仍不以为然，根本不把那些证据当回事。你再一次感觉自己一头撞到了南墙上。这已经不仅仅是令人沮丧的情况了，这其中可能还有危险。如果有人基于错误的信息来决定喝哪一种软饮料，那倒没什么大不了的——除了遭受冷遇的那家公司，它可能觉得是个大问题。但是，如果有人基于错误的信息来做出影响他人福祉的决定，问题就大了。

假设你的医生想给你的孩子打一针——但是最新的研究证明，这种药并不具备它本该有的药效，而且它还会带来严重和永久性的健康风险。你还会同意让医生给你的孩子注射吗？很可能不会，你甚至可能会

考虑换个医生给孩子看病！

但是等等：如果你读到的关于那个研究结果的信息完全是错误的呢？如果，事实上，这种药对你孩子的健康是非常有效和重要的，而且根本就没有什么重大的风险呢？那么，在这种情况下，当然你会希望你的孩子使用这种药；如果你不这样做，你就会成为不称职的父母！我们中间有太多文化辩论，最终都归结于对真正的事实认定上的分歧。疫苗会导致自闭症，还是预防危及生命的疾病的安全且极其重要的方式？气候变化是一种自然现象，甚至是人造的假象，还是对我们未来在这个星球上的生存构成了严重威胁？究竟什么是真的？我们真的了解吗？假如我们确实了解事实真相，为什么我们还是莫衷一是呢？

在某些问题上，围绕究竟什么是真的展开的争论有一定的合理之处：对数据可能有不同的解读，我们还不能确定。但在其他问题上，事实是绝对清楚的——或者至少对任何一个没有偏见的人来说，应该很清楚——然而，许多人仍然坚信，即便是一个明显站不住脚的观点也自然有它存在的道理。信息过载会导致人们难以区分正当争论和胡搅蛮缠，也很难辨别哪些是可靠信源的真相，哪些是别有用心的人精心编造的谎言。结果，当事情仍未确定时，我们却言之凿凿，坚信不疑，或者当一切已然明确无误时，我们又一口咬定这事还没完。人们总是死抱着很容易被证伪的错误信息不放。如果我们连什么是基本事实都不能达成一致，我们还怎么可能进行任何有意义的对话？！

种种这些都使错误信息成为我们在现代社会面临的最艰巨的挑战之一。它可以摧毁人的声誉，改变公众舆论，左右选举结果，甚至导致生灵涂炭。如果我们想要真理占上风，对抗错误信息是至关重要的一步。

所以，下次当你与某人发生争执时，你若怀疑他们抛出的信息有误，就可以借助下面这些小窍门予以反击。

## 发现错误信息

你首先要识别错误信息，然后才能反击它。

在某些情况下，你能明显看出对方上了错误信息的当。当我的客户提及“百事可乐”的易拉罐时，我完全清楚她听到和相信的错误信息来自何处。



但这并不总是那么显而易见。有时我们会以为大家基于同样的事实，讨论同样的问题，但实际上却不是。

在《屋顶上的小提琴手》<sup>(2)</sup>中有一个令人捧腹大笑的场景，主人公特伊与当地的屠夫拉扎尔·沃尔夫会面，讨论一个对他们两人都很重要的问题。只是有件麻烦事。是什么呢？他们完全没有意识到两人是在鸡同鸭讲。特伊以为拉扎尔·沃尔夫想要买他刚得到的牛去屠宰，但拉扎尔·沃尔夫来访的真实目的是想娶特伊的女儿采伊泰尔。在喝了几杯酒之后，紧接着是一长段令人尴尬不已的沉默，最终两人开始谈（各自的）正事：

“特伊。”

“怎么啦？”

“呃……我想你知道我为什么想见你。”拉扎尔·沃尔夫慢吞吞地说。

“哦，对，当然，可是，呃……它实在是没什么好谈的。”特伊回答说。

“呃，特伊，我……理解你的感受。但是，呃，毕竟，除了她，你还剩不少。”

特伊打断了对方。“啊，我明白了。今天，你想要一个，明天你可能想要两个！”

“两个？！”拉扎尔·沃尔夫惊呼道，“我——我要两个干什么啊？”

“当然就像你对待第一个那样！”

剧情函数库网站<sup>(3)</sup>称这个笑话是“驴唇不对马嘴”。类似场景在许多电影和电视节目中都有，通常都会产生很好的喜剧效果。然而，当它发生在现实生活中时，会让人哭笑不得，甚至可能会感到异常郁闷。

在特伊和拉扎尔·沃尔夫的谈话中，每个人都依照自己信以为真的事实，做出自以为合情合理的举动。对他俩来说，另一方的言谈举止倒是显得很古怪。

这在我们的现实生活中也屡见不鲜。如果你感觉对方的言谈举止有些不合情理，那就该考虑一下对方是否认定了另外一套事实。

在你开始深入了解你们之间分歧的细节之前，花点时间理清一些基本情况：你面对的是什麼状况？你能采取哪些行动？有什么潜在的后果？不要径直告诉他们你认为这些问题的答案是什麼，先让他们给出答案，并注意他们的答案与你所期望的有哪些不同。

有时，你会觉得不得不澄清这些问题显得很愚蠢。我们一般不会问“我们说的是你想要杀我的牛，对吧？”因为这似乎是显而易见的，一旦对话开始，我们都知道我们要说什麼，以及基本情况是什麼。但你经常会发现对方不同意你对一个事实的看法，而你认为那再清楚不过了。如果你没能及早意识到这一点，你可能会费尽口舌要说服对方，但最终也是白费时间，而你仍然不理解为什么你说了半天对方似乎一点都没听进去。

这就像1985年出品的系列动画剧集《特种部队》的口头禅：“知情就成功了一半！”只要意识到对方的错误观念，就能在你如何处理你们的分歧上产生巨大的影响，即使你不能立刻纠正这些误解。

## 教育他们而不贬低他们

一旦你发现了他们的错误观念，你需要设法纠正他们，但一定要记住不要表现出一副居高临下的态度。

这事听起来容易做起来难。如果你花了很多时间考虑一个问题，你很容易忘记，不是每个人都像你一样在这个问题上花了那么多时间。对你来说浅显易懂的想法，但对你的表兄、邻居或同事来说却未必如此。

在兰道尔·门罗广受欢迎的《网络漫画》系列作品中，有一段专门描述了他的亲身经历，他有个朋友对“每个人都知道”的事竟然一无所知。他估计，每天大约有1万人初次听说一个特定的、众所周知的事实。

“‘健怡可乐和曼妥思’？”其中一个人物问道，“那是什么东西？”

“嘿！”另一个回答，“来吧，我们这就去杂货店。你今天算是撞了大运啦。”<sup>34</sup>

我们跟对方说了半天才突然发现，对方根本就不知道我们本以为是尽人皆知的事，我们大多数人的反应都不会是那么喜洋洋的。我们一般不会认为他们“撞了大运”，而是觉得他们真够令人讨厌的，或者嘲笑他们简直就是井底之蛙。

“你是开玩笑吧？你怎么可能现在才知道？”我们会说。但这并不会激起他们倾听的愿望。

换句话说，想想二年级学生和教二年级的老师之间的区别。一旦那些学生从二年级毕业，进入三、四、五以及更高年级，他们在二年级学到的东西就开始显得愚蠢而幼稚。“我们总算是甩掉了那些东西，”他们想，“那是老早以前的事了。”在他们看来，二年级一去不复返了，他们已经要学习更高端的课题了。

但对二年级的老师来说，情况并不一样。他或她看着那一年的学生毕业，但到第二年，又迎来一群二年级的学生，开始学习别人已经学过的，但对他们来说却是全新的课程。从现在算起，5年，10年，50年后，仍有更多的二年级学生学习二年级的课程，尽管我们中的大多数人早已把那些东西远远地抛在了脑后。

如果你跟二年级的学生想的一样，当你遇到一个人，发现他竟然还没弄清楚你谈的问题的基本情况，你很可能会一下子变得很不耐烦。“我们大家不是一直都在琢磨这个问题吗？”你可能会想。是的，你很可能是这么做的，和你交往的人也可能是这样做的。但是你上完二年级了，别忘了还有刚上二年级的——那些撞了大运的——他们是初次学习那些基础知识。所以，你要设身处地，从二年级老师的角度看待这个问题，并且记住要引导新来的一拨人一步一步地做，即使你已经与在他们之前一拨一拨的人一起重复过无数次。这就是老师要做的事。

说了这么多，你怎样教给人们有关一个问题的基本内容，又不显得盛气凌人呢？最好的方法之一就是讲故事。

## 利用故事揭示真理

在前一章中，我们看到了在改变人们态度方面，讲故事具有的强大感召力。其实，它也是纠正人们的错误观念的最佳方法之一。

当我遇到那些认为同性恋是一种选择的人时，我可以通过引用心理

学专家的研究或论断来证明他们是错的。但对我来说，最有感染力的说服方式其实是分享我的个人经历。

人们总是可以对你引用的专家意见嗤之以鼻，或者对一些统计数据不屑一顾，但他们无法质疑你讲的故事。不管对方持有哪些错误观念，看看你是否能找到你的故事的一部分——或者，如果需要的话，你可以找到别人的故事——来证明他们的错误。

有些错误信息更容易被讲故事的方式揭穿，另一些却不容易。如果你的邻居戴夫相信了有关外星人特点的谎言，那么你把E.T.的经历，或者你同他交往的故事讲给他听，就能轻易解除误解。但是，如果戴夫相信了有关其他事情的错误信息，比如贫困统计数据呢？这就比较棘手了，但仍有可能用讲故事的方式来解决这个问题。

例如，你可以讲述你初次看到这个统计数据后，又做了哪些研究来验证它，或者它是如何让你感到惊讶并改变了你的观点等等。这样，你就不会显得是在给戴夫上课，而是你在邀请他和你携手并进，因为这条新信息改变了你们俩。

或者，你可以简单地讲述一个人的生活受到贫困影响的故事，然后把它和你想要分享的数据联系起来。你分享的逸事并不能证实你引用的统计数据，但它可以解决根本的问题，即如让戴夫确信，这是一个值得进一步共同探讨，但无须陷入争论的问题。

有了故事协助，你可以澄清事实，而无须直击对方固有的错误信念，从而激发对方的自我防御意识。这又引出了另一个问题.....

## 对于假信息，尽可能做到先下手为强

正常情况下，我总是建议你认真倾听，先让对方陈述自己的观点。但有一个大大的例外：如果你已经了解到市面上传播着影响广泛的假信息，你就该在对方提到之前率先挑明，这样你就掌握了揭穿它的先机。这便是事先深入、全面地了解对方观点，然后再坐下来展开对话的最佳理由之一。

举个例子，假设你是一名医疗专业人员，父亲刚刚被诊断出患有严重的疾病。你研究了所有最新的科研成果之后得出结论，治疗方案A是目前挽救你父亲生命的最佳选择。与此同时，你父亲也在互联网上搜索

了相关信息，他偶然发现有个网站在推广另一种选择，即治疗方案B。根据你研究的结果，方案B其实并没有任何效果，但凡有点声望的医生都不会推荐它。不幸的是，这个网站的文案做得出神入化，让它听起来像是一种神奇的疗法。你父亲就像中了毒一样，执意要放弃方案A并转向方案B。

在你同他讨论这个问题之前，先做好你的功课，看看那家网站在方案B的有效性方面是如何论证的。

假设该网站大肆渲染一项引人注目的研究成果，以此“证明”方案B的有效性。而你已经了解到的事实是，网站引述的那项研究已经被证伪，如今海量的研究资源被投入到了相反方向。但是如果你不挑明这个走偏了的研究，你父亲就会认为他掌握着你不知道的信息。另外，如果你过分否定这个研究项目，你可能会强化“公说公有理，婆说婆有理”的认识，从而纠缠不清，而事实却并非如此。

所以要提前做好准备。在他提出这项研究之前，先表明你了解它，但又不过分强调它的是与非。你可以这样说：

“你知道，起初人们对方案B怀有期望，但是多年来已经有不少关于它的研究，所有的研究都表明它不起作用。唯一的例外是10年前的一项研究，结果显示它似乎有效果。但出人意料的是，当初进行这项研究的团队成员之一后来承认他伪造了研究结果。这的确令人失望，因为假如它真的有效，那该多好啊，谁能想到它却是一场骗局。如今，方案A则在另一方面……”

你先于父亲摆明了这个造假的研究项目，这帮助他保住了面子——如果他先提及此事，却被你告知那个研究造了假，那会让他很尴尬。与此同时，你还清楚地表明你已经知道对方有哪些观点。这比直接无视造假研究要好得多，免得对方有机可乘，声称他们拥有不为人所知的“秘密信息”。

## 但是如果那不够怎么办？

你可能已经猜到了，没错，这一章的提示只是触及了表面。即使你把该做的都做了，你也会发现，另一个人，就像来我餐厅的那位顾客，尤其抵触别人纠正错误信息的做法。在下一章中，我们将讨论当这些情况出现时该怎么做。

(1) **Dr Pepper:** 美国七喜（Seven Up）公司生产的一种焦糖碳酸饮料，是一种特殊的果汁混合物，中文名称常译作：澎泉、胡椒博士、派珀博士等。该公司隶属于吉百利史威士，总部位于得克萨斯州达拉斯市。

(2) **Fiddler on the Roof:** 根据美籍犹太裔作家肖洛姆·阿莱汉姆的小说《卖牛奶的台维》改编的百老汇歌舞剧。

(3) **TV Tropes:** 对影视中各种桥段进行分析归类的网站  
(<https://tvtropes.org>)



## 第12章

# 为什么人们不肯相信真相

人类理解力一旦采纳一种观念，即.....汲取所有其他事物以支撑并认同该观念。尽管与之相悖的例证俯拾皆是，且言之有理，但这些例证或遭忽略和嫉恨，或被区分开来，束之高阁和遗弃；如此由着这个伟大而有害的预定立场，先前结论的权威性或可依然得以保全。

——弗朗西斯·培根, 1620年<sup>35</sup>

也许你试图劝说你父亲别相信那个造假的奇迹疗法，但他就是不听。你把所有能找到的证据一件不落地呈现给他，但他执意坚称你才是被错误信息愚弄的人。

当然没有人愿意相信谎言。那么，为什么有时候要让人们相信真相是如此困难呢？

## 真理的障碍

当我试图让我的客户相信百事可乐并没有做错什么的时候，这是一个很容易被验证的事实。我当然可以证明，我对这个问题了解得比她多，即使是稍微研究一下也能证明我是对的。但她丝毫不愿意接受她可能是错的想法。

其中部分原因可能是自我防御在起作用。也许我的客户在如此大张旗鼓地抵制百事可乐之后，发现自己完全是错的，会感到尴尬不已。她可能在那一刻还没有做好从感情上接受她弄错了的准备——但也许我说的一番话促使她回家后查验了一下，从而得知了真相（你是不是也有过这种经历，先是一口咬定某件事是真的，但后来又在私下里去查验，结果发现你自己确实错了？哎呀，这太令人尴尬了）。

团队忠诚也可以发挥重要作用。当人们围绕一个有争议的问题，按照党派或“团队”的立场选择站队时，我们对己方团队的观点投入了太多的情感，以至于我们一听到任何相反的信息，当即会斥之为对立阵营的宣传。在我提到的情况中，我的顾客可能把这看作是一场捍卫自己的信仰，反对世俗世界的战斗。也许，如果我们有更多的时间交谈，她会了解到我也是基督徒，那样的话，结果可能会有所不同。

当然，无论如何安逸的障碍总会如影随形，处处可见。你更容易相信你已经相信的东西，而不是费尽心力去重新思考。我可能需要给她一些考虑这一错误的后果的理由——尽管把一个关于饮料选择的事情说得那么复杂和严重有些不太容易。

但是，即使你费尽九牛二虎之力清除了其他一些障碍，你可能会发现一些错误信息的生命力竟然如此顽强。最常出现的情形是，对方会像我的顾客一样，一再坚称自己了解实情，你掌握的事实一定是错的。我



们就来看看你可能面临的一些问题——以及如何处理它们。

## 难题：谎言简单明了，真相错综复杂

我们生活在一个充斥着吸引注意的录音片段和链接诱饵的世界里。人们更有可能注意到、记住，并分享他们在几秒钟内能理解的内容。

我们大多数人都没有时间和精力去阅读我们遇到的每篇文章，或一一确认好友们在网上发布的每个事实，所以我们经常分享或评论一些事情，而不去验证它们是真是假。美国国家公共电台曾经发布了一个假新闻，标题为“为什么美国人不再阅读？”只是想看看在它明确要求读者不要评论的情况下，会有多少人认真读这篇文章。结果表明，很多人都这样做了。<sup>36</sup>

不幸的是，这使得简单的谎言比复杂的真相更有优势。

政客们知道这一点。他们会说“我的税收计划会帮你省钱”这类简单而指向模糊的话，最终却不必承担任何责任。事实是，有些人确实会省钱，但只是在某些特定情况下才能实现，而且需要付出一些代价。他们很清楚，大多数人只会记住简单的说法，而不会关心更复杂的实际情况。

即使是可信的新闻来源，也常常会过分简化复杂的问题，使它们适合一个特定时间档的要求，或者服务于预先设定的说法。当英国埃克塞特大学宣布一项关于硫化氢在保护细胞免受伤害的效果的研究结果时，一些新闻媒体就用“科学家说闻屁可以预防癌症”<sup>37</sup>之类的标题报道此事（这项研究并没有研究癌症，肯定也没有“闻屁”的说法）。

这在社交媒体上表现得尤其明显，它偏爱简单易懂、支离破碎的信息，而不是复杂的、细致入微的细节。“百事版效忠誓言去掉了上

帝！”的标题，比“胡椒博士推出的特制易拉罐，引用了效忠誓言中的几个词，但它已经停产”更能吸引眼球，并能得到更多人的分享和转发。

“闻屁防癌！”简单好记，活泼有趣，适合在社交媒体上分享。如果把标题改成“埃克赛特大学的研究表明，新的化合物AP39可以保护线粒体，即调节炎症和促进血管细胞能量生产的细胞成分；尽管还没有进行任何人类试验，但它会对未来研究的方向带来积极影响，可能有望帮助人类开发治疗多种疾病的医疗技术（实在是太太太无聊啦）。”估计没多少人会有兴趣转发。

这为打击错误信息带来了挑战。如果你过分简化事实，无异于雪上加霜，使得这个问题变得更严重。但是，人们又没兴趣转发一个冗长而乏味的陈述，导致真相得不到广泛传播。面对这种困境，你能做什么呢？

## 解决方案：创建引人注目的摘要

花些时间思考如何把你要传播的事实提炼成简短的、令人过目不忘的声音片段或图像。然后将这些声音片段或图像与更长的、更详细的信息相关联，以满足一部分人的需要。

这并不总是容易做到，但是一旦你做成了，它就会有回报。努力寻求一个简短而凝练的方式来表达你想说的，并竭尽所能让它令人难忘。这可能是一句朗朗上口的短语或口号，一个令人眼前一亮的图表，或者一张发人深省的照片——无论采取何种形式，只要能让你的观点得到快速传播即可。在围绕胡椒博士的争论中，或许最佳做法就是发布一张表现那款易拉罐实际形象的简单图片。然后，你可以辅之以更详细的解释，或者干脆附上链接，让人们能够获取更详细的信息。

只是要注意，不要把事情简化到荒谬的程度！（闻啥？不会是真的吧）

## 问题：他们以专家自居

这是你可能面临的另一个挑战：你知道另一个人并没有掌握所有的事实，但他们不想听——因为他们确信自己对一切都了如指掌。

这是很常见的。我们大多数人自以为对很多事情了解的程度超出了我们实际所知，这种现象被称为“解释性深度错觉”。<sup>38</sup>在现实生活中，我们大多数人的所知都没有那么多，但我们自以为是，并不知道其实我们所知道的并没有那么多。

2002年，认知学家列昂尼德·罗森布利特和弗兰克·凯尔<sup>39</sup>进一步探究了这一概念，他们先是向人们提问：“在1到7的范围内，你对拉链的工作原理了解多少？”大多数人觉得他们相当了解拉链是怎么工作的，所以他们会给自己打高分（你该有多蠢，会不知道拉链的工作原理）。”

但是，研究人员又问了第2个问题：“拉链是怎么工作的？请尽可能详细地描述拉链的操作步骤。”

面对第2个问题，你会怎么回答呢？你能说出多少细节？大多数人这才发现，他们其实对拉链的工作原理了解的程度远远低于他们的想象，根本无法详细描述它的工作步骤。因此，当他们被要求再次评价他们对拉链的认识时，他们都降低了评级。当他们被要求提供细节时，他们才意识到自己的无知。

史蒂文·斯洛曼和菲利普·费恩巴赫在其合著的《知识的错觉》一书中指出，从马桶到缝纫机，人们对许多日常用品的认知莫不如此。我们以为自己了解很多，但当我们被要求详细解释它们的运行原理时，就会意识到其实我们所知甚少，远不如想象中的那么多。这个结论同样适用

于更宏大的议题。例如，我们中的许多人会就政府的经济、医疗保健或外交事务上的政策展开激烈的争论，感觉好像我们对上述问题都了如指掌似的。但是，如果我们被要求详细解释该怎样制订一项特定的法案使它发挥应有作用时，我们就会陷入尴尬境地，发现自己在这一领域其实所知甚少。

## 解决方案：提出问题——但要谨慎

纠正人们错误观念的关键部分在于帮助他们认识到自己实际所知并不像他们想象中的那么多。如果你只是简单地告诉别人：“你所知道的并不如你想象的那么多！”对方很可能会采取守势，并坚称他们确实知道自己在说什么。另一方面，如果你只是提问，给他们机会解释他们掌握的知识，他们更有可能自己想明白，他们掌握的知识确实有限。

我上大学的时候认识到，对那些认为性取向是一种选择的人的有效回应，就是让他们解释为什么有人会成为同性恋。

大多数人都不知道如何回答这个问题。他们中的许多人承认，他们以前从未真正想过这个问题。

但你得小心点。错误的提问方式会招致对方强烈的反应，并终止交流进程。是的，在争论的过程中，这确实能迫使他们停下来思考，甚至承认他们想当然的假设缺乏依据。但这通常不会让他们更愿意交流下去。通常，他们会因为被人揭穿而感到难堪，并会匆匆结束谈话，迅速脱身。我可能赢得了一场战役，但感觉好像输掉了这场战争。

斯洛曼和费恩巴赫也有类似的经历：

我们已经看到，弱化人们的极端主义倾向并增强他们理智上谦卑的一个好方法是，让他们解释政策是如何运作的。不幸的是，这个进程确实要付出代价。揭穿人们的错觉会让他们感到不安。我们发现，要求某个人解释其知之甚少的政策并不能改善我们与那个人的关系。通常情况下，他们不想再讨论有关问题（事实上，他们往往不再想和我们说话）。<sup>40</sup>

这里的关键是找到向人们提问的恰当方式，并引导他们自己去发现他们的无知，但又不会让他们感到难堪，或让他们觉得自己很愚蠢。

比如说，如果你怀疑别人歪曲了你在某个特定场合中行事的动机，你可以要求对方描述他们认为你的动机是什么，以及你所选择的理由，从而帮助他们认识到自己的无知。但是当他们发现他们其实并不知道你的全部动机，或者你不得不直言相告他们想错了的时候，那会让他们很丢面子。突然之间，你掌握了全部问题的答案，并因为他们不能答对你的问题而沾沾自喜，一脸鄙夷。我们的这种表现往往导致人们力图自保，不愿与人交流。

你不如尝试一下稍微不同的做法：建议双方按照各自的理解解释对方的动机，然后，你坦承自己并不了解对方的动机，或者至少在你纠正对方的错误之前，先让对方有机会纠正你的错误。这让你们显得更平等，让他们更容易接受你的纠正或承认自己的无知，而不会觉得你有意要暴露他们的无知，使其当众出丑。

有一点很重要，千万记住总是把对方当作叙事主角，而不是恶棍或白痴。向他们提问时，要注意方式方法，别让他们因为不知情而感觉自己很傻，可以问对方：“你有机会读过这个法案的全部细节吗？我是前几天才读的，它的内容出乎我的意料。”但不要咄咄逼人：“既然你对这个法案了解得这么清楚，那就请你详细描述一下它都有哪些条款，以及它的每个部分该怎样发挥作用。”你希望他们能够认识到自己的无知，但不能明显表现出你已经发现了他们的无知。你不想让他们感到下不来台，你只是想要挑动他们的求知欲，让他们产生饥渴感，急于了解事实真相。

这是在“占上风”和获胜之间的选择：如果你想取得成功，让真相大白于天下，你就必须摒弃竭力要显示自己懂得更多，渴望在这场争论中处处“占上风”的冲动。设法克制自己与他们对抗或要击垮对方自我意识的冲动。让他们认识到自己的知识是有限的，随后便偃旗息鼓。

## 问题：他们只看到想看的東西

你是否觉得对方会秉持双重标准，分别对待己方的证据和你方的证据？也就是他们会毫不犹豫地接受己方并无任何说服力的证据，但他们会对你方的证据吹毛求疵，想方设法挑毛病，以种种借口指称你的证据不可靠并拒绝采纳？

这可能令人沮丧，但并不令人惊讶。事实上，我们都是这样做的，只是程度不同而已，而且我们通常并没有意识到这一点。它被称为证实性偏见——我们都倾向于寻找支持自己已有信念的证据，即使我们试图做到公平。

斯坦福大学曾于1979年专门做过研究，这项后来闻名于世的研究结果表明，在讨论有争议的话题时，证实性偏见会导致多么严重的问题。<sup>41</sup>

在当时，死刑是一个招致各方激辩的重大议题。1972年，美国最高法院推翻了几宗死刑案维持原判的判决，个别州开始修改法律以满足最高法院对死刑的要求。<sup>[1]</sup>这是一个热门话题，人们的意见分歧很大。

斯坦福大学的研究人员想要知道，立场极其鲜明的人会如何回应那些可能支持或不支持他们观点的事实。他们招募了支持或反对死刑的受试者，并告诉他们两项（虚构的）研究得出的结论，即分别支持和反对有关死刑可以有效抑制犯罪的观点。一项研究的结果似乎支持他们现有的观点，但另一项似乎又与之相悖。固执己见的人会如何对待这些信息呢？

当研究对象被给予确认他们现有观点的统计数据时，他们倾向于毫无保留地接受这项研究的结论：证据确凿，足以证明他们是正确的！但



是，当受试者看到与他们现有观点相矛盾的统计数据时，他们就会千方百计挑毛病，或加以其他解读。

结果，每一方都对证实自己固有信念的数据深信不疑，但同时千方百计排除其他数据的干扰。所有这一切的最终结果是，在对立的两个群体均看到立场相反的两组数据后，支持死刑的群体最终更坚定了支持死刑的立场，而反对死刑的群体也更倾向反对实行死刑。

同样的数据反倒加深了双方的分歧，使得他们更加对立。

这就是为什么在一场政治辩论之后，双方的选民都可以完全相信他们一方的候选人赢了，并在随后会更加强烈地感觉到他们的候选人才是最适合那个职位的。我们都看到我们想要看到的东西。如果一套事实支持我们的信念，我们就能轻易地接受它们，并且会在未来毫不犹豫地把它当作证据拿出来。但是，如果一套事实不支持我们的信念，我们会设法予以抨击，或寻找其中的漏洞，用以消解它们的可信性。一旦我们真的发现它们有懈可击，我们会毫不犹豫地把这些新信息打入冷宫，并对我们固有的观点更加自信，就此认定我们现有的观点刚刚成功地经受住了一次攻击。

正如研究人员所言：“在社会争端中，让争议各方接触到同一套相关实验性证据的结果，可能并不会缩小分歧，而是会加剧两极对立。”<sup>42</sup>

这就是为什么用新的事实来说服人们是很难做到的事。当双方都手握相关证据时，人们就会更加确信自己是对的。在互联网时代，双方几乎总能找到对自己有利的证据。任何人都可以很容易地在网上搜索到（真真假假，虚虚实实的）“事实”用以支持他们现有的观点。比如说，我能轻易搜到一大堆“气候变化骗局”或者“气候变化的证据”之类的信息。因此，如果我和你围绕一个话题争论不休，当我想找到佐证时，就可以上网搜索，专门去找能支持我愿意相信的观点的那些信息，并同时找到抨击你的观点的内容。

在这些因素的作用下，你并不是在打一场公平的战斗；你的对手几乎总是会优先考虑支持他们的事实，并在同时百般挑剔那些不支持他们的事实。

雪上加霜的是，社交网络的“过滤气泡”往往会持续不断地向我们提供能够强化我们现有信念的各种帖子，而且我们已经建起了一种系统，



我们置身其中，很容易被错误的信息误导，同时也很难说服别人摒弃那些错误的信息。它是一种自我强化的体系，更容易让我们确信自己才是对的，丝毫不会考虑我们的想法或许错了的可能性。

这就是为什么当你向你的对手展示似乎明显有利于你的立场的证据时，他们根本不予理睬，不屑一顾。在你想来，支持你的立场的证据显而易见，且无懈可击。但在他们看来，它显然存在漏洞。

## 解决方案：通过讲故事表明你的观点

证实性偏见会不动声色地自行发挥作用，人们通常根本感觉不到它的影响，还以为自己并没有任何偏见。所以当你和另一个人争论时，说对方存在偏见根本就于事无补。

事实上，在某些方面，偏爱我们现有的观点实际上是非常合理的表现。但假如我没来由地突然声称，你最好的朋友撒谎成性，或者吃苹果有害健康，或者超能力变种人真的秘密地生活在我们当中时，你未必会当即对我提出的“证据”全盘照收，而是要加以仔细验证再认定我说的是否属实。对那些与我们信以为真的事实相矛盾的说法持怀疑态度是有道理的。此时此刻，你很难说服人们与自己的直觉做斗争。

但就在这里，故事又可以再次大放异彩了。即使证实性偏见依然存在，人们终究更容易接受能打动人心、讲述得很精彩的故事。无论是什么样的故事，只要能帮助你阐明观点，就别放过这个大好时机，一定要讲给对方听。

在摆事实讲道理的同时，再讲述一个感人至深的故事，两厢结合，可以让对方感觉有关死刑的事实显得入情入理，易于接受。比如说，如果你赞成死刑，你可能会提供一个具体的犯罪故事，用以说明假如有死刑的话，这个罪案就有可能不会发生。为了反驳这种观点，你可能会提到一桩冤案，或者是对死刑毫不在乎的罪犯。就它们本身而言，这些故事并没有告诉我们哪些统计数据是正确的，但它们可以让对方阵营的一些人建立好感，从而更认真地对待你提出的事实，而不是自动地屈服于证实性偏见。

## 问题：即使他们的证据被证伪，他们依然相信谎言

有很多方法可以解决人们错误的想法。不幸的是，即使人们听到了另一方的声音，也可能已经造成了伤害。研究表明，即使我们认识到此前得到的信息是假的，这条假信息也有可能持续影响我们的认知。

在一项著名的研究中，研究人员让年轻女性完成一项任务，然后给她们的工作表现“打分”，让她们相信自己做得很好，或者做得很差。<sup>43</sup>

在她们接受了这条信息几分钟后，研究人员坦承了实情：每个参与者的“得分”都是假的。在她们完成任务之前就已经确定了，没有任何意义，研究人员甚至还展示了确定她们的假分数的时间表。在承认她们完全理解自己所得到的结果并不是真实的之后，这些女性被要求猜测她们在这项任务上的表现如何，以及她们将来在类似任务上的表现如何。

你可能想不到的是：被给予虚构的“高”分的受试者继续相信自己擅长手头的任务，而那些被给予“低”分的人则继续相信她们不擅长这项任务。

尽管她们知道分数不是真实的，但她们的分数仍然影响着她们的认知。从理智上讲，她们不再相信那些虚假的分数，但从感情上来说，那些假的分数已经以一种无法消除的方式，影响了她们的认知。

这一概念被称为信念固着。在许多情况下，人们一旦对某项事物建立了信念，就会持续相信它，即使我们最初相信它的理由被证明是无效的。换句话说，即使我能向我的顾客证明关于百事可乐的传闻是虚假的，她最终还是可能会对百事产生负面情绪。在内心深处，她仍然相信百事是一个反基督教的公司，尽管她最初认定支撑这一信念的证据被证明是虚假的。

## 解决方法：不断重复事实——一次又一次

错误的信息就像蟑螂一样，可能会让人难以摆脱。不要气馁：这是一个过程。

在营销中一条屡试不爽的经验法则表明，公众需要接触到7次之后，才能真正注意到那条信息，当然接触到信息的方式应该尽可能是多种多样的。我对这种说法半信半疑：因为我并不知道有什么研究支持这个7次的说法，我敢打赌，得到人们的关注的原因在很大程度上取决于信息的内容和背景。

但基本概念是正确的。在我管理一个非营利组织的那些年，我了解到了一种情况，如果我想分享一条爆炸性新闻，我可以群发电子邮件，在社交媒体上发布，在我们的网站上开设专栏，在我们举办的各项活动中讨论这事，可以说，我们能利用的渠道都没落下，可我还是会遇到一些人，虽然他们在接收信息的名单上，可听到我亲口说出来的时候就好像是刚得知一样惊讶不已。有时候，人们需要一遍又一遍地听到一些东西，然后才能真正开始引起他们的注意。这就是为什么广告商会选择反复投放同样内容的广告。反复看到时长15秒同样内容的广告可能会很烦人，但它确实在你脑中留下了深刻印象，而当你需要购买这类商品时，它就会适时地跳出来影响你的选择。重复的作用就是让你建立起对某种事物的亲切感。

当涉及错误信息时，也会出现类似的情形。当人们一遍又一遍地听到一些错误的信息时，它就会深深扎根在他们的脑子里，而且当他们听到越来越多的人再引述时，它似乎变得更可信。但同样的道理也适用于真相：以尽可能多的方式，不断地提醒人们真相，人们最终会接受。也许不用重复到第7遍，也许需要重复很多次，但事实具有错误信息缺乏的巨大优势：它是真的。

**(1)** 在“弗曼诉佐治亚州案”（*Furman v. Georgia*）意见书中，美国最高法院认为，（在这些案中）施加并执行死刑构成残忍和非常的处罚，违背宪法《第8修正案》和《第14修正案》，推翻各案维持原判的判决，退回重审。

## 第13章

# 学会让对方感觉自己像明星一样

以牙还牙会加深仇恨，令星辰寥寥的夜晚更趋黑暗。黑暗不能驱除黑暗，只有光才可以。仇恨不能祛除仇恨，唯有爱才可以。

——马丁·路德·金<sup>44</sup>

你在和你的朋友希拉吵架。你发现她一直在为某个组织出钱出力，而那个组织恰恰反对你所赞同的一切主张。你很生气，感情受到了伤害。你熟悉的女人怎么可能去帮助敌人呢？难道她不知道这会让你心烦吗？你实在想不明白。

你想要和希拉谈谈这件事，但总是说不到一起，一言不合俩人就大吵一通。这个问题对你来说是私人的，你意识到你的感情受到了伤害，由此导致自己无法平心静气地倾听对方的解释。你一直忍不住要打断她。与此同时，她一直坚守自己的立场，寸步不让。你注意到了所有自我防御屏障的迹象，但那个理论上听起来完美无缺的倾听战略，在现实生活中实践起来竟是如此之难，特别是当你自己也是一副针扎不进水、泼不入的态度的时候。

你能做什么？

首先，深吸一口气。是时候做点自我关照了。暂时中断谈话，给自己独处的时间，在同希拉展开对话之前，先平复一下你的情绪。做些事情帮助自己放松，并清理一下你的大脑：冥想、祈祷、听音乐，向你的

心理治疗师倾诉，搂抱你的狗。当你心烦意乱的时候，你肯定不能清晰地思考，所以要给自己一些时间，冷静下来。

好啦，在你达到了心平气和的状态下，提醒自己：希拉所持立场并非针对你——即使你有这种感觉。还记得戴夫和外星人E.T.的故事吗？我们每个人的头脑中，都浮现着各自独有的叙事体系，而且往往自成一体，与现实世界脱节。希拉的所作所为是对展现在她脑海中的现实，而不是你脑海中的现实做出的反应。她做的任何决定，都基于她头脑中的映像，因而对她来说似乎是合乎理性的，但那些映像是你看不到的。

当戴夫说他想把天外来客炸个粉碎时，并不是说他真的跟E.T.有什么过节。他并不认识外星人E.T.，他是一听说外星人就联想起他脑海里已有的外星人的凶恶形象。同样地，在希拉的脑海中，那个组织的形象及其在一些问题上所持与你不一致的立场，以及它对你的影响，与你头脑中浮现出来的图像并不一样。你不能把这事牵扯到你自己身上，这根本就不是针对你本人的，而是与她头脑中的联想有关。除非你静下心来，认真听听她怎么说，不然的话，你根本无法得知真相。

那么，咱们就假设时间倒流，你重新来过。你向她道歉，说自己不该生气，你解释说你真的想弄清楚她那样做的来龙去脉，你让她享有不受干扰，可以详细说明的时间。你把自己知道的所有最佳战略倾听技巧都派上了用场，你甚至已经完全领悟了其中缘由，熟悉到可以从她的立场出发，并以她为主角，叙述整个事情的前因后果。这给她留下了深刻的印象。“没错！”她说，“没错，你说的这些与我想的完全一样。”

现在，你们交谈的气氛更加平和了。她的精神更放松，戒备心也不再那么强。你现在更清晰地认识到她是怎么想的，以及激发她行为的原动力是什么。

尽管如此，她仍然致力于一个令你感觉受到伤害的事业，你想让她别再做了。到目前为止，她感受到了被人理解，并愿意听听你会怎么说，于是，你就费尽口舌，设法说服她为什么不应该继续为那个组织工作。你动之以情，晓之以理，充分运用你讲故事的各种技巧告诉她为什么这对你如此重要，而她也似乎真的被你的故事打动了。

眼看你就要遂心如意时，风向突然转变。你刚开始提及希望她不再支持那个组织的时候，她便警觉起来。她的表现让人感觉自我防御屏障卷土重来，可是就在不久之前这个问题不是已经完满解决了吗？

你曾一度感觉自己好像取得了重大进展。但是现在，尽管她已经知道这件事对你有多重要，可她还是我行我素，又回到了固执己见、防御性的行为模式，你只觉得自己白费了那么多功夫。这对你来说是一件大事，它真的会影响你和希拉未来的友情。

那么这期间到底发生了什么情况？你做错什么了吗？为什么她会变得如此顽固不化？

## 自我防御屏障的回归

战略倾听本身对突破自我防御屏障起到了很好的作用。当你耐心倾听希拉的讲述，让她感觉被人理解的时候，你的表现意义重大。但还有一件事会刺激她竖起自我防御的屏障。当你要求她别再与她长期以来一直在支持的那个组织为伍时，你无异于在迫使她承认她在某件事上做错了——而对希拉来说，就像对大多数人来说一样，承认她一直以来都是错的，谈何容易。

当你听希拉讲述时，你听到的是她想要看到的自己故事的版本——在这个版本中她是主角。但如果你直言相告她一直都是错的，那就变成了另一个故事。她由此会感觉自己成了反派人物。

正如我们已经看到的，没有人想要成为故事中的反面角色，所以他们会自然而然地重写这个故事，并在其中坚持他们不是坏人，一贯是正确的。

心理学家很清楚这种现象，把它称之为“认知失调”。基本上，我们的大脑要赋予这个世界一定的意义，如果我们试图同时接受两种对立的想法，比如在认为“我是个好人”的同时，又接受“我多年以来都致力于干坏事”的说法，我们的大脑会重新诠释这两种观点中的一个，使得它们能够相安无事：“好人不会长年干坏事，所以，我这么多年以来所做的一定是好事。”

这使得说服某人改变对自己长期投入的事情的想法变得非常困难。

坏消息是，人们保护自我的需要可能导致他们不愿直面真相，或接受令人不安的事实。因此，当你试图说服希拉相信或支持的东西是错误的时候，她更有可能抵制你。

但好消息是有一个解决办法。你只需要换个说法，免得让她显得或觉得自己愚蠢。



## 构思一个有关可能性和希望的故事

归根结底，如果你试图让一个人改变原有的想法，你真正在做的是给对方讲个新故事，也就是有关他们自己，你希望他们接受的故事。你要说：“你是这种类型的人，这是你关心的事，因此这才是你应该做的——那是按照你的特点来说，必然要走的顺理成章的一步。”

这就是我工作的那家电器商店里业绩突出的售货员所做的。虽然他们没有这样明说，但真要说出来的话，应该是：“我明白你很在意游戏功能。那些关心游戏的人会购买这种显卡，因为它能提高游戏的性能。既然你这么喜欢玩游戏，你当然应该买它。”

这是一种强大的销售技巧，且广告主一直在如法炮制，用在我们身上。广告告诉我们，这种软饮料特别适合那些喜欢标新立异的人，或者某种香水适合那些精致而性感的人使用，如果这听起来就像是我们自己，或者是我们心目中的自己，我们就会禁不住诱惑，出手购买这个产品。

你要学会在特定的叙事背景下呈现你的信息、问题和想法，这种叙事背景必须让另一方认为是从他们角度讲述的故事，而你在其中描述的形象也正是他们认同或想要认同的，这是避免与人们自我防御的条件反射相对抗的关键所在。

没有人会买一种推销给恶人的产品。如果你的宣传语中暗含着“你是个坏人，所以你需要改邪归正”的潜台词，他们肯定会当即予以排斥，因为他们不认为自己是邪恶的。同样地，如果你的叙事方式给人的印象是“你很蠢，视而不见明摆着的事实，而我很聪明，把所有的事情都弄清楚了”，那也不太可能对他们有吸引力。

一个吸引人的叙事方式能让人在改变自己的想法的同时，也体验到良好的自我感觉，比如可以这样说：“你是个好人，因为你注重真相，一定会对我了解到的这些信息感兴趣。”

## 谈论他人过去的行为时要表明那些都完全可以理解

在你的叙述中，重要的是要让人们以不失体面的方式承认他们的错误，并且仍然视自己为好人。

爱面子是一种强大的激励因素。例如，在抽样调查中，人们经常对研究人员撒谎，把自己描绘成他们想要被看到的样子。当民意测验专家询问人们是否在上次选举中投了票，或者他们去教堂的频率时，受访者倾向于给出他们认为让他们听起来不错，或者可以美化自己形象的答案，即使他们说的根本不符合事实真相。这是一种自我防御的形式。

那么，如果你是一个民意调查员，很想从受访者那里获得真实的答案，你会怎么做？皮尤研究中心的调查报告的作者们发现了一个巧妙的解决方案。当皮尤询问人们是否投过票时，它会这样提问：“在（这样那样的选举）中，是否因为不凑巧发生了一些事导致你没能参与投票，还是你确实投了票？”<sup>45</sup>

请注意，即使你没有去投票，这个问题的措辞方式也能让你不会感到难堪。它给了你承认没有投票的方式，但听起来又不至于像是你没尽到作为一个美国人的责任。你没有“参与投票”，因为“不凑巧发生了一些事”，导致你没能去投票。研究表明，当人们被以这种方式提问时，他们更容易实话实说。

类似的情况是，当你谈论他们过去的行为时，你若告诉对方在当时那种情形下他们的举动完全可以理解，会有助于他们吐露实情：“你当然会支持那项事业。我们很多人都这么做了！但现在情况发生了变化，有了更多的新信息，我认为是时候重新考虑一下我们该不该继续支持它了。”

也可以这样说：“你不可能完全了解这个组织正在造成怎样的损害。谁有时间去做那么详细的研究，尤其是像你这种大忙人？正因为如此，我知道你很想知道有关它的真实情况。”

关键问题是，你不会因为过去的失误而责怪他们，所以他们并不需要摆出与你对抗到底的姿态。即使你自己心里在怪罪他们过去做的事，但一味怪罪对方，一定要让对方承认自己的错误，并不能让你有任何收获。最好是借助于一种容易被人接受的叙事方式，使他们自愿转变认识，同时还不丢面子。他们过去的行为是可以理解的，如今他们有足够的理由做一些不同的事——他们仍然会作为正面人物出现。如果我意识到我在开车时别了一下后面的车，我就会觉得很内疚。如果有人让我讲述一下当时发生了什么事，我会以一种让我觉得自己仍然是个好人的方式，重述当时的情形，解释说通常我是一个遵纪守法、彬彬有礼的司机，只是当时有点走神了。

但是当有人在路上别了我的车时，我通常不会考虑他们会怎样讲述这件事。我只是简单地把对方往最坏处想：自私的混蛋，胡乱开车，这种人根本就不该允许上路。也许我想的都是真的！但做出这种事的那个人肯定不会这么想。

如果我们的叙事方式能呈现出人们的正面形象，他们就会更愿意听我们说，“不凑巧发生了一些事”导致他们“没有投票”。那个人并没有乱开车“别我”，而是“一时走了神，只不过犯了无心之过而已”。他们并不是在一个重大问题上站错了队的坏人——他们实际上是在努力做好事，这意味着，有了一些新信息的佐证，可以帮助他们这些好人，改变原有立场，同时又能让他们忠于自己的价值观。

如果你曾经相信过的某种东西，与他们现在相信的类似，你可以充分利用一下这一点——但是一定要注意你的表达方式。当我和其他福音派教徒谈论他们的反同性恋态度时，我经常以我的亲身经历为例，说明我的想法发生了怎样的转变。我这样做就是为了清楚地表明，我并不埋怨他们，我跟他们在同一条船上。只是要记住，确保你在叙述时别显得高人一等或居高临下地在教训人：“噢，我以前也信过你现在还相信的这种东西。不过从那以后我就长大了。”这听起来好像是你很看不起他们，这只会让他们执意要抵制你的劝说。

## 向他们表明这种变化是如何与他们的志趣相一致的

即使人们知道你无意把他们描绘成一个恶棍，即使你给出的全新视角让别人心服口服，人们仍然可能很难放弃过去的信念或事业，因为他们毕竟为此投入了太多的精力。

这是个十分常见的问题。例如，假设你手头有一笔闲钱，听说有家小公司各方面都不错，于是你选择把那笔钱投给这家公司。你买了这家公司的一些股票，但过了一段时间，你发现这家公司做得并不好，你持有的股票天天都在贬值。你该怎么办？

好吧，如果没有迹象表明这家公司能够扭转局面，那么合乎逻辑的做法就是及时止损，把你手上的股票全部卖掉。是的，你会亏钱，但至少你不会亏掉更多。然而，在现实生活中，许多人会一直扛下去，不愿意以低于他们买入的价格出售那些股票，并承认他们当初决策失误，而是寄希望于形势会逐渐变好，根本无视与期望背离的残酷事实。

这种情形被称为沉没成本谬误。这是让赌徒们在他们本该退出的时候，仍然流连于老虎机或牌桌的重要因素之一（“我在这台机器上投入了这么多钱。我只需要坚持下去，直到把投入的钱都赢回来，然后我就金盆洗手。”）。

同样的道理也适用于我们的时间和精力。一旦我们把自己的心血投入一项事业中去之后，就很难承认我们或许做错了，因为那就意味着我们必须承认当初做错了选择，白白浪费了那么多时间和精力。相反，我们竭尽全力要说服自己，必须坚持到底，我们一直全力以赴且确信不疑的事情，终究会证明是值得我们为之一付出的。

让人们知道，他们过去在某种特定情况下做过的决定是可以理解的，这当然易于接受你的劝说，但你还可以做更多的事。你可以摆事实，讲道理，告诉他们现在推动他们改弦更张，与当初激励他们采取行动的志趣是一致的。

如果你正劝说的那个人做事的动机源自爱国主义、经济需求或保护儿童的愿望，那就向他们展示新的行动方向实际上更爱国、能带来更多的经济利益或对儿童提供最佳的保护。通过这种方式，即使他们改变了努力的方向，但他们仍然在为同一种事业而奋斗。这比说“你过去所有的努力都白费了”更容易被对方接受。

## 展示你的解决方案如何能够解决他们的问题

如果你想让你的论辩更有力，那就更进一步。最好的叙事不仅仅是展示出你的观点与他们的自我形象是一致的。最好的叙事要说明你能提

出可行方案，解决他们面临的问题。

值得指出的是，成功的广告主一直在使用这个概念，巧妙地把他们的广告，制作成一篇篇小故事，而我们就是那些故事的主演——或者，至少是我们感觉很亲切的人。

你可能已经熟悉了大多数小说所遵循的经典故事结构。小说故事从一个想要实现某种目标的主人公开始，在追寻目标的过程中，主人公要克服重重艰难险阻，经受了挫折或克服种种障碍。作为观众的我们，追随着他们的步伐，看着他们克服困难，并最终获得了他们一直渴求的东西，故事的谜底也以极其典型的套路就此揭开：原来从某种意义上来说，主人公一路上所追求的其实就存在于艰苦旅程之中。

许多广告表现形式多种多样，但大都遵循同样的套路。首先映入我们眼帘的是一个能引起人共鸣的主人公：这是一位爱心满满的妈妈，她一边忙着自己的事，一边要照顾全家人的生活需要。她都需要什么？确保她的家人得到无微不至的照顾。但是，唉！眼前跳出个拦路虎：她儿子那件漂亮的白衬衫上沾满了泥巴！

她该怎么办呢？别担心，我们的广告主急人所难，奉上排忧解难的好产品。只要加入他们新推出的洗涤剂，就这么一洗，这件衬衫便焕然一新，解决了令我们的主人公一筹莫展的大问题。谢天谢地！现在她这个妈妈更称职了。

只要我们能与主人公共情并对她的问题感同身受，这些广告就能起作用。我们不由得想到“我遇到过这样的情况！”或者“在这种情况下我会怎么办？”而且，如果这条广告真的产生了效果，我们就不只是把它宣传的产品看成是另一个洗涤剂品牌，而是解决我们问题的办法。

无独有偶，这正是在我工作的电器商店里，业绩优秀的销售人员所做的。当他们倾听客户解释他们的个人兴趣和生活状况时，这些销售人员会把自己当成对方，想象着这个顾客可能会有什么追求和问题，以及商店能提供什么解决方案来帮助他们实现目标。这使得他们与顾客站到了同一个阵营里，他们想的不是“我该怎样让你舍弃你舍不得的（钱），让我得到我想要的（销售业绩）？”而是在问：“我能向你提供什么样的解决方案，让你心想事成——同时帮助我得到我想要的东西？”



## 描绘一幅充满希望的未来画卷

这又跟讲述战略故事相关——但你讲述的不是过去的旧事，而是未来的新事。

最终，作为人类，我们前行的动力来自希望和未知的可能性。我们喜欢想象自己置身于一个比现在好得多的未来世界。广告商利用了这一点，满口应承他们的产品或服务会以某种有意义的方式，让我们的生活变得更好，但在很多情况下，他们的承诺都化作泡影。

但是，如果你在倡导一件真正重要的事情，那么无论如何，都要谈论未来的模样，以及这对你们双方来说，那样的未来美好的生活意味着什么，并且知道那是你们共同努力创造的。

在冲突之中，我们花了很多时间讨论世界上存在的种种问题。抓住这个机会，让自己变得积极和乐观起来。你认为值得为之付出辛劳的未来是什么样的？描述你的憧憬，帮助希拉看到她在实现这一过程中所能发挥的作用。

## 让他们有机会和你一起讲述完整的故事

最后，我们当然能从销售人员那里学到很多东西，但此时此地我们要说的并不是销售产品。我们是要跨越歧见的鸿沟，达成一致，心怀共同的愿景携手并进。

大多数人不喜欢被人指使着去做事，所以如果希拉觉得你只是想操纵她或者逼迫她朝着某个特定方向走过去，她肯定不会满心欢喜，与你携手为你的事业而努力。毕竟，你热衷的是你的事业，不是她的。

相反，一旦你有机会向希拉展示你希望做出的改变，以及为什么如此，让她有机会帮助你设想未来会是什么样子——在那个未来中，你俩将共同努力，成就对你们双方都有益的事。她可能对如何完成你想要完成的事情，或满足你的需求的方式上有一些很好的想法。

征询她的意见——关于解决这个问题的可选方案，解决方案付诸实施的可能方法，或者甚至是她所想象的充满希望的未来会是什么样子。她在讲述未来的故事时参与得越深，她就越有可能在未来感受到一种归

属感。

## 第5重屏障

### 世界观的保护



## 第14章

# 大胆提出你的要求

迫不及待的乐观主义意味着渴望立即采取行动，以消除障碍，同时也相信我们享有合理成功希望。

——简·麦戈内格尔<sup>46</sup>

如果说有一件事让我很讨厌非营利工作的话，那就是筹资方面的事务。我只是不喜欢向别人要钱。坦白地说，我不喜欢从别人那里索取任何东西，我甚至不喜欢谈钱。因此，对我来说，找人要钱是一种特殊的折磨，就像收到了一件被当成圣诞礼物的毛衣，不仅难看，穿着也不舒服。

假如一切都随我愿的话，我会在筹款时告诉人们我关心的项目和组织，然后语无伦次地说着：“所以，你知道……我只是觉得你可能想知道这个……以防万一，你知道……那么，还有什么新鲜的吗？”以上就是按我的方式筹款的全过程。我经手的第一个非营利组织竟然不可思议地活了下来，而且还在成长——回想起来，在最初的几年里，我们得到的捐赠数额实在很可怜，形象地说吧，就相当于教堂不为人知的一角放着的捐赠箱所能得到的。值得庆幸的是，尽管我是一个糟糕的筹款人，但人们还是有足够的热情解囊相助。不过，从长远来看，这些钱远远不够，所以最终我不得不学习一些关于筹资的知识。

当你学习有关资金筹集的知识时，你必须学习很多东西：如何组织宣传活动，选择你的目标，跟进捐赠者，等等。但是，任何筹款活动中

最重要的一步是“提出要求”——即你在那一刻挑明你需要的具体数额，直接向与你交谈的人索要一份财礼。你可以一整天都在谈论你的事业有多伟大，但如果你一直都不开口提出要求，你就不会成为一个称职的筹款人。

这本书不是关于筹措资金的（谢天谢地！我可不会去写那本书）。但原则仍然是一样的。如果你希望改变某人的态度或行为，你需要知道你向他们要的是什么。你想要得到什么样的反应？如果你不能得到你想要的一切，至少不是马上就能得到，那么作为第一步你认为怎样的反应可以接受呢？

一般情况下，你在对话前的准备阶段就已经私下里为对话设定了目标。你提出的“要求”可能是朝着那个目标迈出的一步。

但重要的是要谨慎地提出你的要求，提出错误的要求会破坏你的整个对话。因为在此时此地，你最有可能遭遇第五重，也是最后一重屏障。

## 世界观保护屏障

我们本能地要加以保护的不仅仅是自己的团队和自我，还包括我们的世界观，也就是我们在对生活的理解上形成并固守的核心信念。

想想你对这个世界的所有信仰：上帝存在吗？哪个政党有更好的主意？孩子应该被打屁股吗？真的有人被外星人绑架了吗？牛奶巧克力和黑巧克力哪种更好？影片《盗梦空间》的结尾意味着什么？

在你所有的信仰中，有些可能对你来说并不那么重要。在那些相关的问题上，你可能不会想太多，轻易就能改变你原有的观点，特别是如果有人为那个不同的观点做了精彩论证。但是，另外一些信念对于你如何理解这个世界是非常重要的，即便不是不可能，也很难说服你改变你对这些核心信念的看法。也许你对影片《盗梦空间》的结局持无所谓的态度，但你对上帝是否存在的议题持有十分鲜明的观点。如果是这样的话，我能轻易改变你对《盗梦空间》的看法，但难以改变你对上帝的认识。

但说到这里，事情变得更加复杂：我们的信念并不都是相互独立的——它们是相互联系的。你认可打小孩屁股的根源可能在于你对纪律、宗教、暴力或儿童心理学所持的信念。它或许根植于你父母对惩戒孩子的看法，以及你是否相信他们是好父母——或者它可能根植于你从你尊敬的人那里得到的建议，以及你是否相信那个人在这方面有深刻的见解。

那么，当其中某个信念遭到质疑时，会发生什么呢？它会引起连锁反应。如果你已经对打屁股作为一种有效的惩戒方式，且深信不疑，这种信念当然来自你曾认真研读过一位著名的儿童心理学家的著述。但是有一天我告诉你，那位专家有关打屁股的论述完全是错误的，突然之

间，你从他那里学到的一切也都被打上了问号。这件事的影响大小完全取决于他的工作在你的生活中有多重要，或许无足轻重，也可能影响深远。

这不仅对你如此，对你要沟通的人来说也一样。他们的一些信念比另一些更有分量，有些改变起来相对容易些，另一些会比较难。

想象一下，你的格特鲁德婶婶的信仰体系是棵大树。它是在她出生的时候种植的，随着时间的推移，它越长越大，最终长成了一个庞然大物。只要她还活着，那棵树就会不断地生长和变化，她生命中的所有事件都决定着它成长和变化的趋向。

如果你有机会仔细观察那棵树，你就会发现以往的创伤在它身上留下的疤痕，还能从中看出当年的旱涝变化，以及树木冲着太阳的方向生长的迹象。树越老，它的形状就越是清晰可辨，任何给定的变化相对于整棵树的巨大体量来说，都显得微不足道——但它其实一直在成长，不停地在变化，总是对生活的体验做出反应。

格特鲁德婶婶那棵树的树根就是她世界观中最根本的信仰。那些根本的信仰定义着她如何理解自己和周围的世界。它们是锚定一切的信念。除非彻底修剪格特鲁德婶婶的整棵树，否则，要想改变这些根本信念几乎比登天还难。

格特鲁德婶婶那棵树的主干上附着了更多的信念。这些信念与根本信念紧密相连，并且通常是从它们那里衍生出来的。附着在树干上的信念对她来说同等重要，但它们并未达到根深蒂固的程度。如果其中一种信念发生了变故，它可能会对格特鲁德婶婶产生重大影响，但还不至于严重到能影响她对自己是谁的根本认知。只是其他方面就不好说了，其连锁反应可能导致她要重新评估她所持有的其他信念，以及她多年来一直想当然的事情。然而，这些主干上的信念仍然与许多其他信念纠缠在一起，所以在这里做出改变也并不是一件小事。

从树干上长出来很多很多树枝——粗大的树枝上又会长出更多越来越细小的树枝，向四面八方伸展开来，接着分出更多的树杈。格特鲁德婶婶众多的小信念就附着在这些小树杈上。驻守在小树枝上的甚至可能都算不上是信念，它们可能仅仅是对世界的一些假想，来源无非是短暂的观察或一时的经历。这些是最容易改变的，一种全新的体验或一段引人深思的谈话，就可能轻易地改变那些细枝末节，而不会影响到给它们

提供养分的主干或大枝杈。

最后，在这些树枝和分叉上长出的叶子，按照我们的类比，就代表着格特鲁德婶婶展示给外部世界的面孔。这些是她的言语和举止，她每天做出的种种大小不一的决定。这些叶子才是我们对她的主要认知，但它们并不存在于真空中；它们依附于那些有关世界的信念上的假想，而这些信念又与更大更重要的信仰联系在一起，一直通向她的信仰之树的根部。

我觉得这个类比很有帮助，因为不是所有的信念在一个人的生活中都有着同等的分量。有些信念相对来说并不重要，也很容易改变。另一些与我们自身的许多部分密切相关，我们竭尽全力保持这些信念，不会轻易改变。如果它们发生任何改变的话，那将迫使我们重新评估无数其他方面的事情，其中或许包括，我们对自己和周围世界的理解。那会动摇一个人的生活根基，想想都觉得可怕。

抽时间想一下你自己的核心信念——你自己的“根”。在你的世界观中，最核心的内容是什么？它可能包括你对上帝、宗教或生命意义的信仰。也许你对一些事情在道德上的对与错极其在意，抱持不容妥协的立场（衡量标准在于，它是否会伤害他人？它是否对全体人类有帮助？它是否受到一个更高存在的制约？）。你的“根”信念可能还包括涉及你生活中谁比较可靠的信念，也就是你最信任的一些人、机构和信息来源。在你的“根”信仰中可能还存在其他东西。总的来说，这些都是信念事关你是谁，宇宙是如何运行的，以及什么才是生活中最重要的东西。这些信念的重要性体现在，一旦你的生活中发生了变故，并由此导致其中之一有所改变，这将给你带来重大影响，它甚至可能改变你对自己的定义。

格特鲁德婶婶的根和你的不一样，但它们对她和你来说同等重要。它们构成了她所知道和相信的整个世界的基础。

现在想象一下，格特鲁德婶婶的那棵树就在我邻近的院子里，它有一根树枝长得很长，越过了篱笆，伸到你家院子里，常常掉一地树叶。你对此感到心烦意乱，开始琢磨着该怎么对付这种烦心事。你在权衡究竟怎么做才更合理：请求她修剪一下伸过来的树枝，还是你撸起袖子，徒手把整棵树挖出来？

很显然，对于你和格特鲁德婶婶来说，解决问题的最佳和最简单办

法，就是集中精力对付那根最小的树枝。是的，如果你把整棵树连根拔掉，那也能解决问题；但是，涉及一棵成长了多年的大树，你就不太可能成功——即使你最终办成了，想象一下，当她的整个信仰树被连根拔起的时候，那对格特鲁德婶婶来说无异于灭顶之灾！

这或许听起来像是常识，从很多方面来看，它确实是。但我经常看到人们徒劳地试图改变他人的观念，他们的做法很像是要把树连根拔起，失败也就在所难免了。

例如，我的一个朋友告诉我，她曾想要改变她哥哥对同性婚姻的看法。我的朋友支持同性婚姻，但她哥哥反对。在他们讨论的过程中，她哥哥引述了《圣经》中的一些段落，以佐证他的观点。我的朋友回应说，《圣经》是几千年以前的文本，而且是从其他语言翻译过来的，不能按照字面上理解。

“就在那一刻，你在辩论中输了。”我告诉她。

我能理解为什么我这位朋友如此论辩。她不赞同她哥哥对《圣经》的看法，认为他对《圣经》咬文嚼字的解读方式——我的福音朋友们会称之为“《圣经》的高视角”——是他在同性婚姻问题上与她意见相左的原因。在某些方面，她是对的，他对《圣经》的看法与他对婚姻的看法有着非常重要的因果关联；然而，她的做法与她想要实现的背道而驰。她把关于婚姻的分歧变成了对《圣经》解读上的针锋相对，而这是她哥哥所持世界观的根基。她本想折掉一根枯死的树枝，却不知怎么的发展到要徒手把整棵树挖出来。

不管你是否同意我朋友的哥哥对《圣经》的看法，我们的根都扎得很深。如果你要设法改变我对根深蒂固、长期持有的信仰的理解，你首先要想想由此会给我的整个人生带来怎样的连锁反应。如果我把我的一生都奉献给了一个事业，而你突然对我说那项事业是错误的，它会对我的自我意识造成多么大的影响？如果对我来说重要的人在战争中阵亡了，我一直以他们为荣，而你却试图让我相信他们所参加的战争是无意义的或者不道德的，或者甚至他们站在了错误的一边，我怎么可能轻易接受？这些是我们要着意固守的根本信念，它们未必是一成不变的，但大多数人都会尽其所能奋力保护这些根本信念，因为它们与自己的整个人生有着太多的关联，构成了他们整个世界观的基础。这就是我所说的“世界观保护”。

这对你来说意味着什么呢？这么说吧，当你试图改变一个人对某个问题的想法时，你必须牢记的不仅仅是这个问题，你还要考虑到这个问题与他们更大的世界观之间的关系，即使你不同意那种世界观，你也该三思而后行，不要轻易与人相争。

你不能只要求人们把他们的树连根拔起，颠覆他们的整个世界观，并由你来决定他们现在应该全盘接受你所相信的。的确，你可能特别想让他们这么做。我知道我也恨不得手里拿着一根魔杖，轻轻一挥就能让其他人透过我的眼睛看世界，从此不再相信我认为愚不可及的事情。但我没有那种魔力，你也没有；如果你的目标就定位在我刚才说到的，我敢保证，你不仅会大失所望，还很可能不用多久就会把你的对话伙伴推向你的对立面。如果你想让他们与你保持接触，你就需要选择提出正确的要求。

## 选择你要提出的要求

在你结束一次正式对话之前，比较好的做法是明确提出某种实实在在的要求，也就是希望对方能够满足的具体且合理的要求。

一个好的要求应该符合两项重要标准：一是它能够确保双方的互动保持活跃；二是它属于合理要求，另一个人可以在不违背其现有的世界观的情形下予以满足。

你不需要一次就把所有的事办完，重点要考虑先走的“第一步”。

这是一个需要长期努力的过程，从长计议的话，你的请求可能实际上是在不同阶段分别提出的要求。在筹集资金方面，人们通常被要求做出相对较小的捐赠，然后，一旦他们确定了支持这一事业的意愿，可能就会收到加大捐款力度的请求。同样的道理，你在对话中最初提出的要求，可能仅仅是为了得到另一个人继续对话的承诺。天翻地覆的改变不会在一夜之间发生，如果你想看到长期的态度改变，保持对话是很重要的途径。

当然，你最终想要的不仅仅是无休无止的对话，所以清醒地认识到你真正想要得到的是什么，这很重要，即使你并不急于和盘托出你的要求。

但是，无论你考虑的是眼下的还是长远的要求，你都必须首先向自己提问：在不改变这些人现有价值观的前提下，他们究竟可以做到哪一步就算取得了初步进展？

如果你是在和一个位高权重的人交流，也许你会希望他们表明支持某项政策改变的态度，或者帮忙安排你和其他领导人举行会谈。如果你



和某个家庭成员之间存在纠纷，也许你只是想让对方同意听听你的观点。

无论是怎样一种情形，重要的是要有合理的、现实的目标，这些目标可以与他人的世界观相适应。你可能会认为另一个人信仰的宗教或坚持的意识形态完全是胡说八道，但如果你追求的目标是让对方的思想彻底转变，不然就不甘心，那么你肯定会一无所获。

## 替他人的利益着想

当然，这不仅仅与你有关。在这个对话中还有其他人，他们可能也有他们想要的东西。还记得两个人为了该打开还是关上图书馆的窗户争吵不休的例子吗？现在是“关注利益，而不是立场”的恰当时机。

另一头的人想要什么？那就是他们的立场。但更重要的是，他们为什么会提出那个要求？那是他们的兴趣所在。同样道理，你想从他们那里得到什么？那就是你的立场。现在问问你自己，你为什么想要它？那是你的兴趣所在。

你的要求要带着甜头，也就是它能有助于向前推进你们双方的志趣。如果你提出的要求与他们所陈述的立场相冲突，那也没关系，只要你能展示出它与他们的志趣是一致的。（“我知道你说你想要打开窗户，但是我认为我的另一个解决方案更好，既能保证你得到想要的新鲜空气，也能同时解决我的问题。”）但是如果你提出的要求与他们的切身利益相冲突，他们的反应可能不会很好，你或许要考虑转换要求，降低预期，权当是为了走出最初的一步。

把他们的兴趣和你的兴趣放在一起加以考察。你们是否能找到可以达成一致的内容——那些能帮助你推进你的权益的东西，即使它与你所陈述的立场不一致？提出这个建议，看看接下来会发生什么。你或许会为意想不到的收获而深感惊讶。

## 不要假设他们一定会反对，听听他们怎么说

你在向对方提要求，以为即便从对方的立场上看，你的要求也十分合理，但你还是被对方一口回绝。如果真是这样的话，你千万不要表现出抵制对方的情绪，也不要当即开始争辩，力图迫使对方改变主意。相

反，你要退回到你的倾听模式，注意寻求他们反对你的要求的原因。

在《理性之谜》一书中，雨果·梅西耶和丹·斯珀伯虚构了两个女人有关吃晚饭的不同版本的对话。一个版本是这样的：

埃莱娜：我们应该去“勇”，那家餐厅非常好。

玛乔丽：我不清楚。我上周已经吃过日餐了。

埃莱娜：可我说的这家日餐厅口味很独特。

另一个版本是这样的：

埃莱娜：我们应该去“勇”，那家餐厅非常好。

玛乔丽：我不清楚。我现在手头有些紧，日餐的价格会比较高。

埃莱娜：可我说的这家很便宜。<sup>47</sup>

在这两个版本中，埃莱娜想去那家日餐馆，但玛乔丽不太情愿。只不过玛乔丽犹豫的原因在这两种对话中是不同的，这意味着埃莱娜的反应也必须是不同的。如果埃莱娜想说服玛乔丽去餐厅，她需要调整她的论点来满足玛乔丽的需要和愿望。

为了有效地说服一个人接受某种事物，我们需要倾听他们的需求和愿望，并在得到对方反馈的基础上构思我们的反应。如果我们只是决定去哪里吃饭，这是一件简单而又显而易见的事情，我们根本就不用费太多的心思。但若涉及更严肃、更情绪化的议题时，双方的交流进程极易半途而废。持相反意见的人都过于关注某一特定论点的对错，以至于全然忽略了本该重点做的事：充分解释己方的忧虑，同时认真倾听对方怎么说，从而了解双方立场背后存在的真正问题。

想象一下，假如玛乔丽在回应埃莱娜的建议时，只是简单地说“不，我不想去那里”且不做任何解释的话，埃莱娜也许就会提出一个又一个观点，诸如那家餐厅的内部装潢如何独特，或者鱼多么新鲜，等等，丝毫没有意识到玛乔丽真正关心的是钱。如此一来，埃莱娜费尽口舌列举的理由将是完全无效的，而且她俩很可能因此闹得不欢而散。

这听上去似乎是显而易见的，对吧？可当我们针对自己最关心的议

题展开辩论时，头脑一热就把所有的注意事项抛在了脑后。我们跟每个人争吵时都提出同样的论点，通常是基于我们自己的需求、愿望和价值观，而我们丝毫不会考虑到对方各自具有的不同动机或担忧。我们争来争去毫无结果，双方都感到沮丧不已，都觉得自己好像没有得到详细解释的机会。

比如说，如果你试图说服当地的企业主改变有害的公司政策，你首先要弄明白为什么企业主可能会有抵触情绪，这很重要。她是否担心这一变化会花费太多？这事被公开后，她的核心客户会对公司产生负面印象？此事会侵害她个人的价值观？如果她的担忧与钱有关，那么你可以告诉她，政策变化将会带来更多新客户，这可能是一个强有力的论点，但如果她的关注点是价值观，那就不会有多大帮助。另一方面，如果她担心失去生意，那么价值观就显得不那么重要，此时再提及它对你也就没多大帮助了（就像电视连续剧《好男当自强》中那个喜怒无常的老板韦罗妮卡所说的那样：“我们怎么能荣登财富500强的最道德公司榜单？哦，等一下。他们没有这个排行榜。”）<sup>48</sup>。

如果对方没有给出他们反对的理由，看看你是否能想办法了解到他们的真实想法，但要注意别太直白让对方难堪（你脱口而出“为什么不呢”恐怕于事无补）。比如，你或许可以问他们有没有让他们更容易接受的建议，然后看看他们提出的新建议有哪些特点，让他们觉得那是更好的选择。一旦你知道是什么激发了他们的反对意见，你就能更好地修改你的要求以应对他们的反对意见——或者至少可以为你的要求找到更有效、更有说服力的理由。

## 对合理的妥协持开放态度

战略对话的目标是让双方都能很好地倾听对方的意见，从而克服所有已知的障碍，揭示出真相，并且一切进展都很理想的话，双方可以走到一起，就未来前进的道路达成一致。

但我们都知道，我们并不是生活在一个理想的世界里。人们的思维需要时间来改变，所以你也许会发现对方根本就不可能给你任何你想要的东西。那么，如果你想要的东西与现实状况距离还很遥远，你会提出什么样的贴近现实的要求呢？

即使你们展开了战略对话，妥协有时也是必要的。坚持一切都要按

照你说的做，不容丝毫质疑，即使你是完全正确的，并且应该得到你想要的一切，但你的这种表现会使对话无法持续，最终达成一致的可能性或许是零。完美是见好就收的敌人。

这说起来简单，但事情并不总是那么简单，对吧？

我记得，当我还是个孩子的时候，我第一次听说中东地区的战争。我不明白的是，他们之间的問題怎么就解决不了？我在想，他们当然能够想明白，双方坐下来谈判，各让一步，可以收获更多。毫无疑问，在战场上拼个你死我活对任何人都没有好处。但这些战争有着复杂的根源，所以战斗还在继续。

对孩子们来说，这些事情似乎很简单。然而，作为一个成年人，我已经看到很多情况下，争端的双方都不愿妥协，因为双方都认为自己没做错什么。双方都认为自己是被冤枉的一方，他们都认为任何形式的妥协都使得他们应得的打了折扣，而且正义得不到伸张。我曾见过家庭和友谊永久地被摧毁，就是因为双方都不愿意让步，每一方都认为产生裂痕的根源完全是另一方的错。

当事不关己的时候，我们作为旁观者好像能看得很清楚。但当我们置身其中，成为争端中的一方时，我们也会成为固执己见的受害者。“这不一样，”我们往往会告诉自己，“因为在这种情况下，我完全是对的。”再强调一次，也许我们是对的！仅仅因为双方都认为自己是正确的，并不意味着他们实际上应该为这场争端各付一半责任。其中一方的立场可能完全是错误的。最终的结果仍然是一样的，因为另一方的人认为他们是对的。

但话说到此，我认为战略对话与我们大多数人在成长过程中学到的妥协方式截然不同，这种不同之处正是在这里体现出来了。在传统意义的妥协中，你同意大家各让一步，寻求折中方案，你因此得到的少于你应得的——甚至可能比你所需要的还要少。谈判策略通常是把折中的那个点尽量推向对你有利的方向，这样你就能得到更多你想要的东西——并且，在可能的情况下，找到大家共同的志趣以及别出心裁的解决方案。然而，即使你运用了所有上佳的谈判策略，但是你们最终达成的妥协仍然可能会让你的收获低于给你的需要、愿望或应得的份额，原因在于：双方存在争议的问题实在太重大，根本不可能指望通过传统的“取中”风格的妥协加以解决。

传统意义的妥协不留余地，得到多少就是多少，你只能勉强接受。不过，战略对话可以让你更进一步。它传达的信息是：“好啦，不管是多是少，接受妥协吧，它毕竟是朝着正确方向迈出的重要一步。但也要承诺今后继续保持对话。因为只要你们仍然在对话，你们就有机会继续努力，从而获得深入的理解和更好的解决方案。”

我总是从引导人们逐步展开讨论的角度考虑这个问题，也就是想办法把他们从当前所持的立场，导向我希望他们采取的立场。引导他们的方式可以有多种形式。比较典型的做法是，与他们进行对话，质疑他们的错误观念，鼓励他们不断增进见识，同时又不至于把他们推到他们的舒适区之外，并因此而失去接触的意愿。要求一个人学习新语言、接受新事实、改变他们长期持有的信念可能确实有些过分。没关系！来日方长，你不需要一下子就完成所有的事情。有些时候，能让他们平心静气地同你对话，这期间没有大吵大闹（或者吵闹的激烈程度低于平常），可能就算是一个重大成就了。

如果你直到谈话结束，也没能得到任何重要的进展，那就提出一个小小的要求：向前迈出一小步，尽管它远远不及你最初想实现的目标。如果你连一小步都迈不出，那就要求对方至少保证今后可以继续对话。只要双方都承诺继续对话，你就有机会继续努力，争取最终改变对方的态度。而且，当你们双方都花时间去回味对话的全过程，突然某一天灵光一现，所有的问题迎刃而解也不无可能。

## 第15章

### 反思

我想让你认清什么是真正的勇敢，千万不要以为一个人手握钢枪就是勇敢。勇敢的含义是：当你还未开始就已经知道自己会受到挫折，可你依然要去做，而且无论如何都要坚持到底。

——哈珀·李《杀死一只知更鸟》中阿迪克斯·芬奇的台词<sup>49</sup>

## 战略对话的基本步骤

### A.准备

第1步 自己准备好。

第2步 让听众准备好。

第3步 布置好场地。

### B.对话

第4步 运用战略倾听。

第5步 运用战略性叙事技能。

第6步 反复冲击屏障。

### C.后续步骤

第7步 提出要求。

第8步 反思并评估。

第9步 重复整个流程。

在任何战略对话结束之后，无论它进展顺利还是遭遇挫折，都要花些时间反思一下整个对话过程。

你学到了什么？下次你会做什么不同的事情？你犯错了吗？他们反

应的方式出乎你的意料了吗？你有哪些引以为傲的收获，不管它们多么微不足道？

切记，一次对话不太可能改变一切。人们会随着时间的推移而改变，有时需要进行很多次对话，才会出现一些明显的变化。（这就是为什么在战略对话的过程最后，会有一个“重复整个流程”的步骤。）当然，你有可能喜出望外，只进行了一次对话便能收获良多；你也可能一事无成且无缘再谈，你就此决定今后只能换个人尝试一下“重复整个流程”的步骤。

每个人都有所不同，从来就没有进程相同的两次对话。那也没什么关系。给自己充分的时间去处理和评估，并利用你在前一次尝试中所学到的东西，争取在下一个过程中的做法更上一层楼。

假如你发现有些事情没有按照计划进行，这里有一些“假如.....该怎么做”和一些关于将来如何应对的想法。



## 如果他们不愿和你对话该怎么办

你还记得我在第3章提到的LGBT-基督徒的大学对话活动吗？大多数对话活动的进程都十分顺利，但也有一些与原计划有出入。在其中一场活动中，校园里的各个基督教团体没有一个成员来到现场。有不少LGBT学生及其支持者早已到了现场，但是几乎没有一个保守的基督徒在场，整场活动呈现出一边倒的情形，迫使我不得不手忙脚乱地重新设计当晚活动的各项安排。

活动结束后，我立即着手探寻究竟哪个环节出了问题。

我与该校里的LGBT团体共同策划了这次活动，并想当然地以为他们会帮忙在整个校园里，推广这个旨在促进LGBT群体和基督徒群体展开对话的活动。我最初想的是，也许他们没能做好宣传推广的工作，但这不是问题所在——他们散发了很多传单。那么，为什么只有参与对话的一方来到了现场呢？

我查证了一下，看看LGBT群体中是否有人亲自找到校园中的基督教团体，当面邀请他们参加活动。虽说他们并没有得到多少回复，但确实有人这么做。我还特意查了一下时间安排，看看是否在我举行活动的同时，校园里碰巧有另一场活动，吸引了基督教团体。核查结果是，并没有；事实上，我们有意为对话活动选了那天晚上，就因为基督教团体不会举行任何其他的集体活动，也就是说，当晚并不存在会实质性地影响到基督教学生出席对话活动的规模。

那么到底发生了什么？

出于好奇，我去找校园里的一些基督徒寻求答案，这个问题立刻变得清晰起来。

问题出在这一特殊事件的广告——也许还掺杂了这些团体在校园里  
的历史表现。它给人的印象是这个活动打着“对话”的旗号，实际兜售的  
是“过来参加这个活动，听听我们告诉你为什么你错了”。就像LGBT学  
生不愿意去一个活动现场听基督徒布道一样，基督徒们也不愿意去参加  
一个由LGBT学生宣讲的活动。在这次活动的推广过程中，并没有明确  
说明它有哪些具体安排，但由于它是由校园里的LGBT团体赞助的，那  
些不认同该组织观点的人就想当然地认为，它将是那个一方掌控话语权的  
活动，因而也就不屑一顾。是的，他们知道大家都期待他们来到现场，  
但是谁愿意去参加一个活动，当面聆听别人说你错得多离谱？

真相大白之后，我决心在未来举行活动时确保我们能更清楚地说明  
这项活动的目的。我们的努力没有白费，大家参与这个活动的积极性大  
大提高了。

对于任何急于想要对方参加对话的人来说，这都是一个重要的教  
训，无论是集体活动还是一对一的谈话。你必须明确你的意图，并确保  
对方理解对话的目标。否则，他们可能根本没兴趣参加活动。

你还记得关于对话是什么以及不是什么的讨论吗？许多人都体验过  
糟糕的“对话”经历：他们假设你会说每个人的观点都具有同样的价值  
（他们本人并不相信这个说法），或者你所要求的“对话”最终从头至  
尾都只是一方自导自演的独角戏，你可以对着他们滔滔不绝，根本无  
意听他们怎么说。如果他们真有兴趣参与进来，他们需要知道自己将会  
对此进程有所贡献。你必须证明你的诚意，真的愿意倾听他们的意见，  
而不仅仅是对着他们说话，并且要让对方感受到你认为他们的参与和想  
法十分重要。

即使你认为你已经向他们表明了这个意思，你可能会惊讶地发现，  
你诚心诚意的邀请并没有带来预期的结果。他们或许误解太深，无法  
做出正确判断，以至于罔顾你的诚意，误认为你存在不良动机。因此，  
在初步表达了意向后，要继续跟进，以确保他们确实理解了你的良苦  
用心，即你在即将展开的对话中真正愿意倾听他们的说法，以及即便  
对方认为你是错的，你也愿意接受，并且会在对话过程中容许对方充  
分表达他们的观点。

如果该做的你都做到位了，可有些人仍然不愿意进行对话，那可能  
是因为他们并不认为这种对话有任何价值。要使对话发挥作用，双方  
都必须投入其中，双方都必须清楚地看到相互理解的好处，或者至少  
认识

到成功的对话可以让他们得到他们想要的东西。如果他们看不到好处，你就不会取得很大的进展，除非你能说服他们，这对他们来说是有意义的。

正如我们在第4章中看到的，与对话有关的很多东西都可以被视为是有价值的——一次可以避免争吵的机会，让双方都有机会阐述各自的观点，缓解双方的关系紧张，打破僵局，或者借机证明他们所相信的事情。有些人天生就愿意与人相处或建立联系，这类人可能不会放过任何参与对话的机会，因为他们乐在其中。但是另外还有很多可能觉得对话有些令人生畏，或者纯属浪费时间，特别是如果他们已经对你本人以及你所代表的观点形成了不可改变的看法。他们可能会觉得，自己已经忙得焦头烂额了，干吗还要抽出时间去和他们已经知道意见不合的人“对话”呢？

这就要看你的了，你必须设法证明给对方，为什么对他们来说值得花时间去这样做。不要只是证明你为什么喜欢这么做，除非你要对话的人与你非常亲近，能让你感到幸福本身就足以成为他们做这件事的动力。

如果你已经做了所有这些，而他们仍然不愿意与你对话，那么这事就超出了你的能力所及了。有时，由于他人本身的顽固不化，对你的揣测，或者其他因素，人们根本就没有坐下来平心静气地交谈的意愿。再次明确你对他们的意图，让他们知道大门一直是敞开的，但是不要把你的一切都搁置，一心只等着与一个对你丝毫不感兴趣的人谈话的机会。遗憾的是，你能做的就只有这么多。

## 如果他们只是想吵架该怎么办

这可能会让人深感沮丧。你本想着坐下来与某人进行一场周到、亲切的对话，你完全准备好了在必要时收声，并尽你所能让谈话变得富有成效，可是无论你怎么说或怎么做，对方都一味地与你对着干，让你随时忍不住陷入无谓的争吵。

如果发生这种情况，你需要做多方面的检查。

首先，你是否为对话设定了基本规则或期望？如果没有，那就重新做一遍。它不需要过于正式，它可以简单到只需双方达成共识，认真倾听并尽量去理解对方，同时承认你们意见不合，没必要刻意掩饰这一点。

其次，回顾一下你是否只顾着证明自己如何正确，忘了先听听对方怎么说？通常情况下，当有人不停地打断你并分享他们自己的想法时，这是一个信号，表明对方觉得自己并没有得到充分阐明观点的机会。即使你已经听过他们的一些解释，尽可能克制一下自己，给对方一个机会，说出他们想说的一切，并且时时确认一下对方是否觉得你在倾听方面表现得很好，而且完全理解了对方的观点。如果不是这样的话，那就意味着你需要在此方面进一步努力。

如果你已经制定了基本规则，并且对方认同你已经充分听取了他们的意见，但是他们仍然不停地要打断你，也许你应该委婉地提醒他们要遵守双方同意的基本规则。不过，在这里要小心；这很容易让你显得是在居高临下地说教，那只会加剧紧张感，让整个对话变得更加困难。你表现得越微妙越好。

不过，有时候，即使你做的每件事都无可挑剔，你还是会发现有人

会不停地找你的碴儿，并且并没有表现出任何听你说话的意愿。

我最近参与的一次对话就是这样的。我的朋友格雷格是同性恋，他的朋友萨姆则是一个典型的异性恋和保守派基督徒。格雷格一直忍受着来自萨姆的冷嘲热讽，有些话也很伤人。格雷格知道我亲身经历过许多这类的谈话，就来征求我的意见。我主动请缨，愿意在他们的对话中充当调解人。随后我联系了萨姆，问他是否愿意和我谈谈。他说愿意。

在这种情况下，我并没有试图说服萨姆改变他对同性恋道德与否的看法。我只是想帮助他理解格雷格所经受的一切，帮助他们俩能够求同存异，各自保留他们在这个重要的宗教问题上的不同想法，同时仍然保持双方的友情不变。

然而，这次对话从一开始就遇到了一些问题。萨姆拒绝面对面或通过电话交谈，他只想在网上交流。当我问及他的观点时，他的回答也都很简短。渐渐地，我们几乎再也无法正常交流，因为他时不时地会抛过来一连串不友好的言辞。

最终，情况越来越明显，萨姆根本就没兴趣对话。

我曾期望，帮助萨姆与格雷格的关系和好如初的期望，或许会让萨姆愿意投入对话当中。但事后看来，很明显，萨姆并不认为这种对话能带给他任何想要的东西。也许他不相信与我的对话能帮助他恢复与格雷格的关系。也许他已经认定了，除非格雷格的思想有所转变，否则他不想和格雷格保持任何关系。无论如何，他急于争辩，但对对话不感兴趣。

在人们同意进行对话的所有可能的动机中，我在付出了惨重代价之后发现了一种值得探寻的动机：你会发现有些人愿意参与对话的原因，仅仅是他们喜欢辩论；他们愿意与你谈话的唯一动机是这样一来，他们就能有机会赢得争论。这是需要提高警惕的一点。要想让对话取得成功，你就要确保他们在期望交谈的同时也必须具备一些倾听的意愿。如果有人想要让你相信他们是对的，这当然可以；大多数人都想这样。但在对话中，除了为了赢得争论而争强好胜之外，他们还需要其他一些有价值的东西：他们需要有某种个人情感上的投入贯穿于整个对话过程中。如果有人想要同你对话的原因是，他们真的想让你听听他们的解释，争取能说服你重新考虑你的立场，这没什么问题。但是，假如有人只是因为喜欢辩论而想要与你对话，就像有些人喜欢打猎一样，而且只

要他们觉得自己赢了，根本不在乎你听不听，这对你要展开的对话来说不是一个好的开始。遇到这种情况时，你要么需要找到这场对话能带来的、让他们看重的东西，要么你需要换个新的对话伙伴。

## 如果你觉得自己未取得任何进展该怎么办

没有任何高超战略，没有任何神奇的配方，能赋予你无限的魔力去改变人们的所想，所说，或者所做。这才是一件大好事。假如你真的拥有了那种能力，你就会成为漫画书中的超级大反派。

但这丝毫不会减轻特定结局带给你的痛苦感，即当你费尽口舌完成了一轮艰苦的战略对话之后，你却发现对方的立场没有丝毫改变。

这种事时有发生。而当它发生的时候，并不一定意味着你做错了什么。

因此，首先请记住，变化通常是靠一点一滴的努力实现的。当你扶持、看护着一个人努力从A走向Z的时候，假设他最终没有到达Z，你会觉得你好像失败了。但你不能忽视他从A走到了B，甚至是C的事实——而且即使这种进步也可能需要进行多次对话才能实现。它仍然是一场胜利，即使它不是你想要的完美结局。

如果你觉得某个人的立场没有丝毫转变，那就静下心来问问自己：那个人是否有可能对某个方面加深了理解，或者他反对你的程度至少比一开始时减弱了很多？果真如此的话，嘿，这是朝着正确方向迈出的一步。你要为此而感到欢欣鼓舞，并且记住：迈出这一步后就可以再迈另一步。

即使你暂时看不到立竿见影的成效，一定要记住态度的改变需要时间。你已经播下了一颗终究会结出果实的种子，等到这个人独处时，就会有时间回味你说过的话。

最近有个人又找到了我，我俩是将近15年以前认识的。当时我们有

过几次谈话，我已经不记得当时都说了些什么，但他仍然记得。他对我说，尽管他当时不同意我的观点，但我说的一些话一直萦绕在他脑海里。他每次回味我说的那些话时，都禁不住重新审视他长期以来想当然的一些假设。他说，最终我说的那番话改变了他的思想，只是当他准备承认的时候，我们已经失去了联系。你永远不会知道你的话语会有什么影响，甚至在谈话结束后还可能影响很长一段时间。

然而，通常情况下，尽管对话进行得并不顺利，你仍然可以从中学到一些有助于未来能做得更好的经验教训。你是否发现自己遭遇了五重屏障中的一个或多个？如果答案是肯定的，遭遇的是哪个或哪些？你是否被你的情绪冲昏了头脑，还是发现很难从另一方的角度出发讲述以对方为主角的故事？也许你需要花更多的时间来倾听和反思——或者给自己一点休息的时间，等你冷静下来之后再重新开始。

从另一方面来看，也许你的对话技巧是一流的，但你的实际论据并不那么有力。也许你需要为你的立场做更好的论证。记住，战略对话的目标是充分展示出你的立场本身所具备的可取之处；如果你的立场缺乏有力的支持，那么即使你拥有出神入化的对话技能，你的立场也不会自动赢得人们的支持。

还有，别忘了在你努力改变对方观点的过程中，你可能也会弄错一些事。你可能对他们有误解，或者你需要矫正对一些事实的认识，然后才能取得进展。你的观点可能会在对话的过程中发生变化，这是可以的。也许你没有错，在你开始对话前各方面都做了周详的安排，但是如果你事先发现你的论据并不是百分之百正确，不要过于自高自大，要实事求是，勇于承认自己可能犯了错。如果你这样做了，就主动道歉并相应修订你的观点。你的这种表现会让对方出现错误时，更容易做同样的事情。

## 如果你已经获得初步成功并且想要扩大你的受众面，那该怎么办

一对一的对话效力比你想象得要强大得多。你所影响的人又会转而影响其他人，而其他人又接着会影响更多的其他人。不要低估哪怕是与一个人对话的力量——你永远无法知道他们会对这个世界产生什么样的影响。（你甚至可以教别人战略对话的原则，以帮助他们具备更有效的交流技巧。）



尽管如此，你可能仍然会发现，无论作为演讲者、博主，或者社区领袖，你都时常会想要把你的信息传播给更多的人。果真如此的话，你可以简单地根据你个人的现状应用一些战略对话的根本原则。例如，你可以面向全国观众练习战略倾听的技巧，你不能按字面含义去同时“倾听”每一位听众的意见，但你可以采取其他方式，包括会见你的目标受众的各类代表人物，阅读有影响力的领导人的著作，用开放的问题进行民意调查，等等。基本原则是一样的，你仍然在努力学习同样的东西；只需要调整一下方法，使它适合你。

即使你已经达到了国家级或国际级影响力的水准，也不要放弃一对一的对话形式。那种方式不仅能确保你更深刻地影响他人，还可以从中学到很多东西，然后依据你学到的信息打造你要广泛传播的讯息。

## 如果他们读了这本书怎么办

我有个朋友，知道我正在写这本书，他问我：“你确定你想写一本书来解释你是如何让人们改变主意的吗？你怎么知道另一边的人不会利用它来反击你所做的一切？”

但这种战略对话方式的妙处在于，它并不是要以某种方式遮住人们的双眼，诱使他们相信你所推崇的。它的作用在于清除时常妨碍人们沟通的障碍，使得双方的极佳论据都有机会亮相，令真相大白于天下。

我在写作这本书时就假定另一方不熟悉战略对话，因为在你仍然无意于同对方交谈的情况下，你不可能顺顺当当地要求对方坐下来读一整本关于对话的书。大多数时候，我们都在和那些心有疑虑和怀疑我们的人进行对话，我们要付出更多，承担最繁重的工作，并竭尽全力让双方的谈话尽可能顺利地进行。

但是，如果双方都拥有了这些工具并致力于这种形式的对话，那对每个人来说都是好消息！努力消除这些障碍对双方来说都是一件好事：我们不应该基于团队忠诚或误解、或自我防御等因素来做决定。我们应该倾听彼此的声音，讲述我们的故事，并试图理解彼此内在的重要志趣。这些技术之所以如此强大，是因为它们是诚实的，它们都是为了了解真相，不管真相是什么。

所以，嗨，如果他们读了这本书，那就太好了。也许他们会像你一样愿意展开对话。我敢说那是一件大好事。

## 第16章

### 寄望未来

我们能克服冷漠吗？当然能，但前提是我们满怀希望。

——简·古多尔<sup>50</sup>

在这个现代世界里，我们周围的人们进行着各种斗争，每天的新闻里充斥着激烈的文化冲突的报道，面对此情此景，推动令人心旷神怡、恰到好处的对话似乎是一种天真的幻想。即便你置身事外，仅仅做个旁观者的所见所闻已经够让人泄气的啦，而当你试图做出改变，并因此陷入交叉火力的困境中时，你就更容易体会到什么叫沮丧了。

我很清楚这个挑战意味着什么。20年来，我一直在和那些认为我是错的人进行定期交谈。我经常置身于一些会议室里，里面满是与我不合的人，而我听着人们大放厥词，无论感到多么沮丧或心烦意乱，也只能安静地坐着。我会耐着性子读一些书，那些书的作者所表达的观点是我强烈反对的；有时那些作者甚至会在他们的书中提到我，因为他们不认同我采取的立场，会把我描述成反面人物。即使我没有直接寻求这些对话机会，我仍然会在各种各样的场合中，遇到各种类型的人问我的谋生之道；我告诉他们我在做什么，他们当即便会斩钉截铁地向我表明，他们完全不赞同我的观点，坚决反对我的立场。

也许你和我一样有着类似的境遇，一个对你来说极其重要的问题，总是会以这样或那样的方式出现在你的日常生活当中。或者它只是时不常地出现一次。不管怎样，你很可能会发现，有时你真的感到厌倦了，

不想再参与这种交谈。那么你会怎么做呢？

“我不知道你是怎么做到的，”我的一个朋友最近说，“跟这些人待在同一个房间里，我连5分钟都熬不过，不然我非炸了不可。你的心态怎么这么好，一点都不生气呢？”

事实是，我确实会生气。当你非常在意一件事，听到人们攻击你的观点或宣扬你认为有害的观点时，怎么可能不生气。那种情形让人心烦，而且让人感觉心很累。除非你是超人，不然你的心情不可能不受影响。

多年以来，我掌握了一些技巧来帮助我，无论我的内心如何翻江倒海，波涛汹涌，但在大庭广众之下都能保持平静。举个例子，我会带个便笺簿去一些令人心情压抑的现场，当我感到不快时就把我郁闷的想法写出来，而不是当场发作；在别人说话的时候，记笔记要比怒不可遏地打断对方好得多，同时笔记可以让我有机会在心情不是那么差的时候，仔细考虑我该怎么说以便更好地应对那些问题。我在开始艰难的谈话之前（以及期间）都会祈祷。我一次又一次地提醒自己，坐在桌对面的那些人，言谈举止都以他们那一套假设条件为依据，并提醒自己，假如我有着与他们同样的信念和经验，我可能也会犯我认为他们正在犯的同样的错误。当一段对话的气氛变得过于紧张时，我常常试图缓和一下，引导双方回到有共性的观点上。

但我也明白了了解到自己的极限是多么重要，并且在眼看形势可能失控时，我会主动中止谈话，免得矛盾激化到不可收拾的地步。有时我不得不对某人简单地说一句：“我觉得该休息一下了，我们的谈话暂时可以就此打住；我觉得自己变得有些感情用事，我不想说任何会损害我们友情的话。”我还从来没有后悔过我曾说过上述那些话。如果真有什么不对的话，那就是我没有及时说出来（是的，有很多次我本该及时打住却没有做到，而每一次都让我感到后悔）。

涉及宏大的文化对话时同样如此：有时我不得不关掉电视，放下书，或者走出会议室，因为我意识到我在那一刻已经听够了，无法再继续了。亲临现场，听到对方在说什么是很重要的，但同样重要的是，知道自己什么时候需要缓口气，抽出一些时间去祈祷、思考或打电话给朋友寻求慰藉和鼓励。

我们都不是超人。别忘了照顾好你自己。

在电视系列剧《犯罪现场调查》中，犯罪现场调查员吉尔·葛瑞森每天的工作都要面对死亡和恐惧的场面。他为了放松精神，就去坐过山车。乍一看，这完全不像是这么一个严肃人物的作为，但我觉得他的行为合乎情理。就我个人而言，我喜欢邀请朋友们聚到一起，过一下打牌下棋的夜生活，这样我们可以无拘无束地交谈，欢笑，暂时把注意力集中在一些不会与真实世界有丝毫关联的事情上。其他时间，我独自走进房间，锁上门，听听音乐，尽情地发泄内心的不快。有些人会借着看电视上愚不可及的情景喜剧、玩电子游戏或者洗个泡泡浴等方式，放松心情，纾解紧张情绪。作为一个基督徒，我也喜欢祈祷，而且祈祷得很多。

找到你自己放松精神的健康方式，无论是有规律的健身活动，普通的电影之夜，还是安安静静地读一本好书。找到能帮助你摆脱现实生活中的压力的最佳活动，然后坚持做下去。战略对话可能会消磨你的感情，重要的是要给自己充电，恢复精神活力，这样你就不会让自己消耗殆尽。

## 你将会犯错误

即使我在这项工作中积累了十分丰富的经验，我还是会不停地犯错误。我知道尽量避免把对话变成争论是多么重要，但我有时仍然会忍不住发脾气。我明知道不该那样做，可我还是会打断别人。尽管我知道对方只是就事论事，但我还是认定是针对我本人的。但是，即便我犯了那么多错误，我仍然欣喜地看到很多人因为我们的对话而改变了他们的想法。即使你做得远远算不上完美，也有可能是有效的（这难道不是一种安慰吗？）。

如果你决定进行这种对话，你免不了要犯错误。在你口无遮拦，脱口而出之后，你猛然意识到自己说错了话；当你本该保持冷静时，你却情绪失控。从这些经历中学习，但不要无休无止地为此责怪自己。你毕竟是有血有肉的人，你不可能永远正确，你总有改进的余地。

说到这里，有两件重要的事情需要牢记。首先，任何尝试对话的努力都比没有好。你不能做到说的每句话都无比正确，但仅仅是努力跨越鸿沟本身，就已经是很了不起的事情了。想象一下，如果世界上每个人每天都在努力这样做，它将彻底改变我们生活的这个世界。所以不要停下来。如果你失败了，重整旗鼓，再试一次。练习倾听，练习与人建立沟通。你永远不可能做到尽善尽美，但通过不断的练习，你会变得更出色，你每次与人交流的努力，都会对世界产生积极的影响。

与此同时，要记住的第二件事是，这并不意味着一切都要你自己承担。你是一个人，虽说你有能力带来巨大的影响，你不能独自担负你选定的某个或多个问题的全部重量。有些人甚至根本不愿意听你说，哪怕你做的每件事都那么完美，无可挑剔。

其他人可能会改变他们的想法，仅仅因为你积极努力要与他们对

话，即便在这个过程中你的表现存在种种不足。总而言之，你的能力有限，只能做你能做的事，因此不要让自己误入歧途，深信整个世界的命运都压在了你身上。那种压力会让你泄气，让你无能为力，简单地说就是极不现实。只要有可能，与人分担你的重负，和那些支持你的人谈论你的成功和失败，当该说的都说了，该做的也都做了时，记住这一切并不全是关乎你的。

## 结束语

我们生活在一个两极分化的世界，被非黑即白的极端化思维所包围。

事实是，对话是强有力的，但并不总是那么有趣。它需要各方面的纪律，并不是每个人都愿意花那么多时间和精力去做。

这样的工作并不容易。对话是很困难的，建立沟通渠道也是很困难的，与人打交道更是困难重重。

有些时候，它意味着当别人信口开河、滔滔不绝时，你明知道那些言辞是错误的、伤害人的，还要聚精会神地聆听。有些时候，它意味着置身于双方冲突的中间地带，由此招致两边的人都对你产生仇恨。

它会让你精疲力竭。它会让你伤心不已。它会让你怒火中烧。

与那些赞同你的人交谈，比在社交媒体上对其他人发表尖刻的评论要容易得多。有些时候，你会心灰意冷，只想做那些容易的事，尤其是当对话没有像你期望的那样成效显著的时候。

但是当你发现自己想要放弃，确信你做的任何事情都不会有什么作用的时候，千万不要放弃。坚持下去。你不会每次都能看到立竿见影的效果，甚至有的时候你根本看不到任何结果。别管它，还是继续做下去吧。

我们需要有人站出来坚持善意和对话。我们需要人们有力挽狂澜的勇气，不屈服于我们趋向两极对立的文化。

因为两极对立正在扼杀我们。唯一的出路就是有像你这样的人知难



而上，不求感恩，并不畏艰辛，主动去跟你的对手沟通，聆听他们的诉说，设法了解他们是怎样看待这个世界的，为什么他们会以那种方式行事，并在同时想办法让他们听听你的见解，帮助他们认识一种新的视角，从而改变自己的态度，而不用担心如果这样做的话，他们熟知的一切会随之土崩瓦解，彻底坍塌。

你有能力如此行事。可能仅靠你独自一人的努力就能影响一些人，使之有所转变。他们可能不愿听别人说，只想听你说，即使你的观点与他人的并没有多大差别。

也许，当你不遗余力地说了并做了一切之后，格特鲁德婶婶和约翰叔叔的思想并没有任何改变。即便如此，也不要停止努力。有些人就是想要看到你在面对那种对抗时，会表现出怎样的耐心和不懈的努力。在你生活的各个方面都获得一个沟通者的声誉。成为每个人都愿意接近的人，让他们知道你随时都敞开双臂，欢迎大家与你探讨他们的观点和问题，而且很放心，知道你不会把他们当作敌人。并激励其他人也这样做。

在这个永远在线，持续不断地扩大联系范围的时代，我们的社会也面临着一个选择。我们可以选择建设我们自己的社区，与外部世界划清界限，用以表明谁在里面，谁在外面。我们周围簇拥着志趣相投的人，彼此支持和强化我们的信念，坚信我们比外面的人要好得多。或者我们可以选择迎难而上，全力以赴跨越隔绝彼此的界线，利用当今这种令人难以置信的互联技术，去深入了解我们眼中的异类，让他们成为自己故事的主人公，并让我们自己想方设法融入他们的故事，并肩携手建设一个更美好的世界。

其中一种途径简单易行，却会导致一个分崩离析、逞强斗狠的社会，众人为争夺话语权而纷争不休，无人愿意就真相达成一致。另一种途径则困难重重，但它可以引导我们找到人类历史上从未有过的新发现和机会。

改变的下一步从你开始。

## 鸣谢

---

这本书之所以能够问世，全在于大家给予我的积极影响，人数之多远超我的预料，无法一一列举。但还是有些人，我必须特别加以感谢。

首先，如果没有我的编辑洛朗·阿普尔顿的宝贵意见，这本书就不会是今天这个样子。他全力支持这个项目，并以刀削斧正之功使手稿最终成书。

对我的经纪人，格雷格·丹尼尔，我感激不尽。他不仅为我的著述找到了合适的出版商，而且在出书过程中的每个阶段都给予莫大的帮助，确保该书为精品。如果没有他的支持，这本书就不会面世了。

如果没有马丁·坎珀的高见，这本书也不可能存在，他无私地与我一起研讨该书的概念和结构，并且在我犹豫不决的时候，鼓励我不要放弃追求。我和马丁的对话自始至终都回响在整部书中，他可能永远都无法知悉那些话语是怎样呈现在书中的。

克里斯托弗·布罗斯基付出了极大的心血，帮助我润色并使之更流畅，尽可能做到通俗易懂。诸事不顺时，他会直言不讳，帮助我理出头绪。

“跨越鸿沟”交谈的想法受到了玛吉·海涅曼和20世纪90年代“跨越鸿沟的桥梁”组织成员的强烈影响。我非常感谢他们引领我走上了这条道路，并向我展示了在实践中，卓有成效的跨越鸿沟的对话会是什么样子的。

我特别要感谢索尼娅·巴尔塞，为她克服歧见与我建立深厚的友情，以及一再向我证明，以同情心对待自己的文化对手意味着什么。直

到今天，我还会在身处困境时，反问自己：“索尼娅会怎么做？”

我非常感谢贝丝·泽姆斯基向我介绍了这本书中涉及的跨文化对话研究的重要概念。也要感谢马克·佩佐，他第一次推荐给我一些社会心理学方面的著作，对我的研究方法大有裨益。

有很多人都应该得到我的感谢，他们通过各种方式对我以及这个项目给予了大力支持。其中，我特别要感谢琳达·罗伯逊、马特·卡登、马修·瓦因斯、雷切尔·赫尔德·埃文斯、拉尔夫·布莱尔、罗恩·贝尔高、温迪·格里沙姆、温迪·格里特和韦斯利·希尔。你们每个人都对我产生了不可思议的影响，并使这本书的问世成为可能。你们的友谊和真知灼见对我来说就是整个世界。

感谢所有的人，多年来你们都在大力支持我的非营利工作，为我创造了很多与意见相左的人对话的机会，从而也为此书提供了不少第一手资料。我永远感恩不尽。

我要对凯瑟琳·安德廖蒂斯、乔纳森·李、伊丽莎白和本·斯蒂尔，以及安·蒂勒瑞说，感谢你们的爱和鼓励。

我要向阿萨德、厄尔、贡萨洛、伊恩、马特、马修、塞思，以及泰致意，特别感谢你们帮助我在困境中保持清醒。

致我的父亲，感谢你的爱和支持以及你教给我的，得以体现在这本书中的一切知识。

最后，我在这本书中屡次提及已经去世的母亲，这是有原因的。在我一生中所认识的所有人当中，她可能是最有天赋的人，她天生就善解人意，且特别擅长团结意见不一致的人为共同的目标而努力。这个世界需要更多像她这样的人，而我的目标就是以她为榜样，向她看齐。我爱你，妈妈。我们想念你。

## 参考资料

---

- 1.亚伯拉罕·林肯的首次就职演说. 1861年3月4日.
- 2.政治价值观上的党派分歧日益扩大：党派敌意、个人政治、特朗普的观点.皮尤研究中心. 2017年10月5日.
- 3.政治价值观上的党派分歧日益扩大：党派敌意、个人政治、特朗普的观点. 皮尤研究中心. 2017年10月5日.
- 4.政治价值观上的党派分歧日益扩大：党派敌意、个人政治、特朗普的观点.乔斯林·基利. 在极端对立时代，持有保守派和自由派混合观点的美国人日渐减少. 皮尤研究中心.2017年10月23日.
- 5.伊莱·帕里泽. 过滤气泡：互联网对你隐瞒了什么. 纽约：企鹅出版社，2011年.
- 6.同上。
- 7.乔希·康斯廷. 脸书如今拥有20亿月活跃用户……及责任. “科技博客”（TechCrunch）. 2017年6月27日.
- 8.“蓝资讯，红资讯”. 《华尔街日报》.
- 9.瑞安·诺思. 《恐龙漫画》. 2017年9月13日.
10. 美国全国广播公司《周六夜现场的》“气泡”节目，第42季，第7集，“克里斯滕·威格/XX”，2016年11月19日.
- 11.所罗门·阿施，团体中的领导力和众人表现： 团体压力对修改及

扭曲判断的影响力H.居茨科.匹兹堡：卡内基出版社，1951年.177-90.

12.赫尔穆特·拉姆，戴维·G.迈尔斯.实验社会心理学的进展，团体导致的态度及行为极化.第11卷（1978年）145-95.

13.埃玛·哈里森.罗斯福夫人释茶.纽约时报.1960年10月15日.

14.马克·吐温在田纳西州陆军学会的演说.1879年11月12-13日.田纳西州陆军学会在芝加哥举行的第13届年会上的会议记录报告，354.

15.欧内斯特·海明威.对大师的独白：一封公海信件.时尚先生（Esquire）.1935年10月.174B.

16.斯蒂芬·施瓦茨，格雷戈里·马奎尔.魔法坏女巫：一部新音乐剧.2004年.

17.罗杰·费希尔，威廉·尤里和布鲁斯·巴顿.《达成共识：不让步的谈判》.第3版.纽约：企鹅图书，2011年.

18.戴尔·卡耐基.《如何收获友情并影响人们》.纽约：口袋图书，1998年.1936年由西蒙&舒斯特公司首次出版.

19.杰夫·朱.《耶稣真的爱我吗？——一名同性恋基督徒寻找上帝的全美朝圣之旅》.纽约：哈珀出版社，2013年.

20.布鲁斯·巴韦尔.《一席之地：美国社会中的同性恋个体》.纽约：Touchstone，1993年.44.

21.杰弗里·L.科恩.政党凌驾于政策之上：群体影响对政治信念的主导作用.详见《人格及社会心理杂志》总第85期，2003年11月.808-22.

22.同上。

23.《风暴眼》.威廉·彼得斯.纽约：美国广播公司，1970年.

24.穆扎费尔·谢里夫等.《群体间冲突与合作：强盗洞穴实验》.俄克拉何马州诺曼：大学图书交易中心，1961年.

25.艾伯特·H.哈斯托夫，哈德利·坎特里尔.“他们看到一场游戏：案

例分析”。详见《异常与社会心理学杂志》总第49期，1954年1月. 129-34.

26.兰道尔·门罗. 使命召唤.

27.马娅·安杰卢.《唱啊，跳啊，就像过圣诞一样快乐》.纽约：兰登书屋，1976年.

28.米尔顿·贝内特. 跨文化敏感性培养的启发式方法.详见《国际跨文化关系杂志》总第10期，1986年12月期：179-96.

29.贾斯汀·李.《撕裂：从同性恋者和基督徒的辩论中拯救福音》. 纽约：杰里科图书，2012年.77-81.

30.《辛普森一家》第1季第9集. 快车道上的生活. 福克斯电视台，1990年3月18日.

31.娥苏拉·K.勒瑰恩.“先知和镜子：作为一种观察方式的科幻小说”详见《活着的光》7，1970年秋第3期.《在夜晚的语言中：有关奇幻和科幻小说的论文》. 苏珊·伍德版.31.纽约：帕特南，1989年.

32.艾伦·德杰尼勒斯.《艾伦·德杰尼勒斯：此时此地》.HBO出品，2003年6月25日.

33.《约翰福音》第18章38节.

34.兰道尔·门罗.“一万”.

35.弗朗西斯·培根.《新工具》. XLVI,1620年.

36.“为什么美国人不再阅读？”美国国家公共电台，2014年4月1日.

37.布鲁克斯·海斯.“科学家声称闻屁可预防癌症”. 合众国际社,2014年7月11日.

38.史蒂文·斯洛曼，菲利普·费恩巴赫.《知识的错觉：为什么我们从未独立思考》. 纽约：里弗黑德，2017年.

39.列昂尼德·罗森布利特，弗兰克·凯尔.“民间科学的误解限度：解

释深度的错觉”，《认知科学》第26期（2002年）：521–62.

40.同 38。

41.查尔斯·G.洛德、李·罗斯，马克·R.莱珀.“偏好性吸收机制和态度极化：在现理论对后续证据的影响”.《人格及社会心理杂志》总第37期，1979年第11期：2098–109.

42.同上。

43.李·罗斯，马克·R.莱珀，迈克尔·哈伯德.“自我知觉和社会知觉的坚持：任务报告范式中的偏颇归因过程”.《人格及社会心理杂志》总第32期，1975年第5期：880–92.

44.马丁·路德·金.《爱的力量》.明尼苏达州明尼阿波利斯市：城堡出版社，2010年.哈珀&罗出版公司于1963年首次出版.

45.“潜在选民模型能够得以改善吗？”皮尤研究中心，2016年1月7日.

46.简·麦戈内格尔.“游戏能创造一个更美好的世界”，TED2010演讲集，录制于2010年2月.TED视频. 19:57.

47.雨果·梅西耶，丹·斯珀伯.《理性之谜》.马萨诸塞州坎布里奇：哈佛大学出版社，2017年.226.

48.《好男当自强》第1季第10集.“信任及后果”.美国广播公司，2009年7月14日.

49.哈珀·李.《杀死一只知更鸟》.纽约：哈珀普列尼出版社，2002年. 128. 1960年由J.B.利平科特公司首次出版.

50.简·古多尔.“一的力量”.《时代周刊》. 2002年8月26日.

## 关于作者

---

贾斯汀·李是一位作家和活动家，他花了20多年的时间来弥合文化分歧。

他是世界上最大的LGBT基督徒促进组织的创始人和前执行董事，以跨越政治、社会 and 神学界限，将人们聚集在一起而闻名。他的第一本书《撕裂：从同性恋者和基督徒的辩论中拯救福音》，在帮助保守的基督徒父母接受他们的LGBT孩子方面起了重要作用，因而得到广泛引用。

贾斯汀一直在世界各地就克服两极对立的话题发表演讲，并持续受到保守派和自由派观众的欢迎。他现任“微言大义事工”（Nuance Ministries）非营利组织的执行董事，目前居住在佛罗里达的奥兰多。

加入谈话！贾斯汀邀请大家来此参加对话：[GeekyJustin.com](http://GeekyJustin.com).