

21. 這會置我們於險境。
22. 我們負擔不起。
23. 你絕對無法說服足夠多的人支持你。
24. 我們根本條件不夠。

我們還可以列出更多攻擊手法，我相信只要給你一些時間讓你想一想，你也可以想出更多。不過，大致上說來，上述這二十四種已涵蓋所有的攻擊方式。

我們在前面曾經說過，許多問題與意見都是光明正大被提出來的，這些攻擊者並不是要暗地裡殺死你的好構想。然而，這並不表示這些反對者很好對付。雖然他們表面上看起來無意冒犯你，但他們其實各有不同的反對動機，你要視情況回應，才能真的發揮效果。

對於上述二十四種攻擊手法，每一種都有特定的回應方法。在進一步說明更多細節之前，我們先歸納整理漢克和你在鎮民大會上運用的回應策略。

6

## 搶救好點子



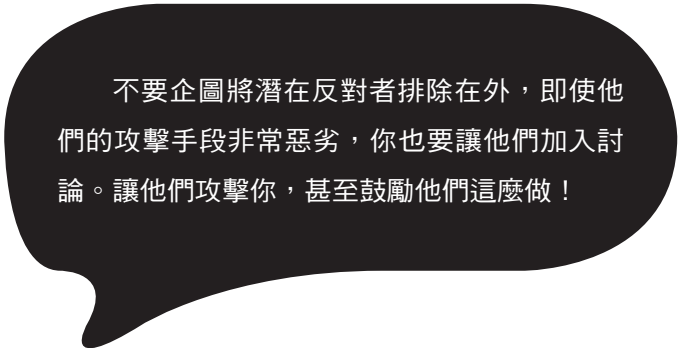
漢克和你聯手，以一個違反直覺的策略，衍生出一系列回應攻擊的方式，成功贏得大家對好構想的支持。這個策略在中城故事中奏效了，你也可以運用在真實生活中。

這個策略適用於所有的攻擊模式。你不必擔心必須針對四種攻擊模式（拖延、混淆、製造恐懼與嘲諷），學習與精通不同的回應策略。由於所有的回應方式都源於同一策略，漢克的說話技巧再高超，也不必搶著當超人。你絕對學得會，而且很快就能派上用場。

這個反直覺的回應策略具有五個重要元素，它們彼此相關，各個簡單易懂。這些要素基於以下原因，而能共同發揮效益，贏得支持：

- 吸引大家注意。
- 成功引起注意後，說服他們。
- 在大家的關注下，擄獲人心。

這五大要素中，第一個是最基本的，也是最違反我們直覺的。



不要企圖將潛在反對者排除在外，即使他們的攻擊手段非常惡劣，你也要讓他們加入討論。讓他們攻擊你，甚至鼓勵他們這麼做！

你希望大家採納你的好構想，於是設法將可能攻擊你的人排除在外，不讓他們加入討論。你以為這樣就能爭取到足夠的支持，並順利實現你的好構想。

這個做法看起來似乎滿有道理的。不管怎樣，都要想辦法別讓高闊論、裘分心這些人來開會。在寄送電子郵件時，也不要把藏玄機列入，還有在吾聰明不會出現的角落商談事情。

你以為只要你身邊沒有「點子殺手」，就不會有人炮轟你，就算有也不多，很好應付。這樣一來，你的好提案就更容易被接納與貫徹執行。

人們有時候會使用上述策略，有些人也真的闖關成功。不過，我們發現我們在這本書提出的新戰術，效果

更強大，也就是開放反對者提出問題攻擊你的新構想，並在你的回應下，將這些攻勢轉變為你的優勢。這之間的關鍵就在於，為好構想爭取支持時，總會面臨許多挑戰，其中最難克服的就是引起人們注意。我們提出的新回應策略，就是要解決這個大麻煩。

要是沒人注意，你就沒機會解釋你看到的風險或機會，也沒機會提出你務實的解決良方。人們一旦分心，就會忽略很多事，包括你的好構想。他們不會仔細聆聽你的構想到底有什麼好，他們的注意力不會持續太久，就算聽到了，也沒有開放的心態，把你的話聽進去。你沒有機會擄獲人心，而那正是贏得支持的真正關鍵。為什麼注意力不集中會引發這些問題，而且這麼常見？理由其實很簡單。

不妨思考一下：我們幾乎每天都被上千則溝通訊息給淹沒，而每則訊息都在努力爭取我們的關注。這些來自朋友、老闆、家人與同事的訊息，透過電子郵件、手機、電視、網路、報章雜誌等傳送給我們，以致我們資訊超載，大多數訊息無法清楚進入我們的腦袋，就算勉強進到腦子裡，也多半跟事實有些出入。

我們平時早上七點三十分之前，就可能收到來自

家人的六個要求、四個抱怨，在上班途中聽廣播時，又想到十四件待辦事項，手機上還有五則留言。一坐下來工作（或是拿起黑莓機），電子信箱內可能已有二十封郵件，包括一般資訊、老闆的指示、各種問題與要求等等。這時，看看時鐘，還不到早上九點！

研究現代人注意力不集中問題的專家告訴我們，我們每星期可能接受到一萬個建議、點子、提案或要求。這些訊息以書面、口頭或影音的形式傳送給我們。一萬乘以一年五十二個星期，加總起來就是每年有五十二萬個令人眼花撩亂的提案、計畫或點子，有些真的很棒，有的還不錯，很多很爛，不少是荒謬可笑，也有充滿危險的。

假如你一年有二十個真的很棒或很重要的想法。對你周邊的人來說，這二十個好構想只是大海中的幾個小水滴，跟其他519,980個計畫、點子與提案混雜在一起。你的好構想被注意到的機率實在太低了，更別提被仔細聆聽，並獲得足夠支持了。

即使你站在某人面前，也開啟對話，但這個人腦袋裡早已塞滿資訊，你覺得他會花多少精神去仔細聆聽，並審慎評估是否接納或贊成一個新構想？

對於注意力不集中的問題，你和漢克有幾個處理方法。首先，不阻止任何人來開會，包括高闊論在內。沒錯，你的時間有限，但你很有「創業家」精神。你或漢克當然可以耍些手段，讓高闊論趕不上這場會議，或讓他忙著處理其他要務。我們在其他場合也看到，為了阻止愛搞破壞的喬治出席，於是安排視訊會議，或是有人向潔西卡暗示，要她最好閉嘴。但你絕對不會這麼做。

其次，你不希望來參加會議的人保持沉默。相反的，你讓每個人表達意見或提問，包括那些會以不正當手段攻擊你提案的人。

你不只是挑簡單又合理的問題回答，也不會試圖控制整個議程，只依照腳本（而且可能是非常無聊的腳本）來創造互動。你不會發表冗長演說，藉此縮短問答時間。即使你看出舉手發問的人可能發動攻擊，但你不會刻意略過。我們在不同場合，觀察到有些人使用同樣的策略。他們不只是寫備忘錄，而是積極引發回響，也不只是發電郵，還透過聊天室進行互動。他們不只看到支持者的單方意見，也接納各種不同的意見，並予以回應，包括那些不公平、有偏見與不合邏輯的觀點。

在中城故事中，你開放大家參與的方法（無可避

免）會引發攻擊，這些反對者有的焦慮不安、破壞性強，有的內心憤怒、以自我為中心，還有的沒安全感、生性多疑。原本無聊的會議，正好需要一些戲劇張力，激盪出一些火花。戲劇張力與衝突火花的好處，就在於引發大家注意。

一旦人們注意到某件事，心思就會跟著專注。想要了解新主張或是徹底改變某個錯誤印象，就非得專注不可。在成功引人注意之後，你就可以善用這個優勢，努力爭取人們知性與感性的投入，唯有這樣才能贏得真正的支持。

回應攻擊時，不必動用數噸的資料，也不要搬出大道理，更不要列出成串的理由，去證明那些攻擊不公平，資訊也不充足，或根本是惡意中傷。與其正面反擊，不如逆向思考。

你已做了審慎研究，卻有人想封殺你的主張，於是你運用你的知識與手中資訊去解除炸藥，以免引發一連串攻擊（混淆、拖延、製造恐懼或嘲諷）。這似乎是人之常情。

你重新解釋你的提案，說明提案的可貴，並指出攻擊的所有缺失。你提出你想得到的所有證據，全力捍衛你的主張。不僅如此，你為了避免有人再放暗箭或提出看似合理但錯誤百出的不當憂慮，你拿出比對方多十六倍的證據和搬出更多大道理，狠狠的痛擊對方，以確保戰火平息，不再有人發動攻擊。

大多數人都被訓練成這樣思考。事實上，幾乎所有的老師與書本，都教我們要這樣做。

以充分的資訊與邏輯壓制他人，聽起來似乎很有道理，確實也有人因此成功。不過，這種方式有它潛在的危險，會引發你意想不到的後果，那就是無法引起大家注意，甚至完全忽略你的提案，你也就沒機會去說服人與擄獲人心了。然而，擄獲人心，讓人對你的提案投入關注，正是建立強力支持不可或缺的元素。

當你逐一系列要點，解說你的邏輯、問題架構，發表你對其他不同觀點的看法，並指出這些歧見的缺失時，大家就開始心不在焉了。

人們的心思開始渙散。等一下要到藥粧店買什麼東西？下一場會議的簡報準備好了嗎？坐我前面的人有禿頭跡象，我是不是再過不久也會這樣？真不敢相信愛莉居然穿成那個樣子。到底這場會議還要開多久？

人腦要處理的思緒愈多，注意力就愈難集中，你要贏得大家注意的機會，也就跟著降低。

我們看過太多這樣的例子。呆滯的眼神，游移的目光，人們開始偷偷摸摸發送電子郵件、傳送簡訊。左手邊有兩個人在低聲交談，右手邊有人在紙上亂塗鴉，有人低頭做筆記，但跟你講得口沫橫飛的那十二項強力理由，卻毫無關係。

在中城故事中，你和漢克採取的策略，跟上述做法幾乎完全不同，卻也讓你避開陷阱。你的回應（所有的回應）都很簡短，不讓人有機會胡思亂想。（如果你懷疑我說的話，不妨翻到本書的第一部，回顧一下他們的對話，數一下漢克的回答占了多少篇幅，而你的回答又占了幾行。）雖然簡短，你的回應卻非常清楚明白，沒有用到任何專業術語或複雜推論，而且盡可能用常識而不是數據資料來解說。

由於你的回應既簡短，又容易理解，當有人發動混淆戰術，企圖擾亂視聽時，你的解說就有助於掃除迷霧。迷霧一消失，與會者才能集中注意力，你才有機會在這次會議將圖書館配置新電腦的重要性灌輸給大家，也讓大家知道為何你的提案是個好主意。人們逐漸開始接受你的構想，並打從心裡增強對你提案的支持。這個過程雖然緩慢，但眾人的支持卻穩定增強。贏得真正支持的過程，就是這樣發生的。

歷史上的偉大領導人都非常了解簡單明瞭的語言與人人可理解的常識，威力有多麼驚人。不論是甘地或是山姆·華頓（Sam Walton），這些人都有很好的構想，而且他們有辦法讓幾乎每個人都能理解他們的新構想。

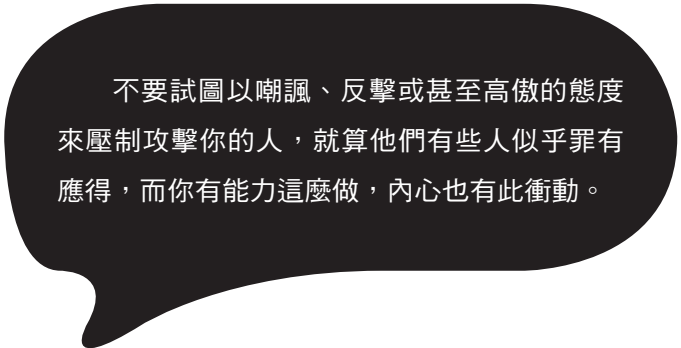
這些領導人可以清楚表達他們的想法。他們是最能以一般人都能理解的語言進行溝通的典範。他們以簡單明瞭的語言與人人都能理解的常識，在複雜多變的世界，成功引人注目，爭取認同，贏得穩固支持，並讓大家採取行動，不論過程中遇到多大困難，最後還是合力達成重要目標。

既然簡單明瞭的語言與一般人都能理解的常識在爭取支持時如此有用，為什麼很少人用呢？這個問題很有趣，以下是我們猜想的原因。

受到良好教育的人太常被教導要質疑簡單的回答，所以他們說起話來，便常引經據典，滿口專業術語，就算別人聽不懂也沒關係。大家都說這個世界很複雜（這倒是沒錯），所以適當的解答也應該一樣複雜（這就不一定正確了）。面面俱到的解答似乎需要極為複雜的溝通，但這通常代表艱澀難解的字眼、專業術語，還有長篇大論。

這個世界充滿「我們恨他們」的律師，還有雇用呆伯特（Dilbert，暢銷作家Scott Adams創造的漫畫人物，呆伯特是個熱愛科技的工程師，善於用一連串旁人聽不懂的專業術語催眠人）的公司，以及行事非常詭異的

政府官僚體系，我們從大部分的經驗中學到，現代人可能已經不知道怎麼以淺白易懂的話來進行對話了。我們可能會覺得這是個不幸，甚至是個悲劇，但我們也被教導：這個世界就是這樣，你也拿它沒辦法。但事實上，就某些方面來說，你是可以做出改變的，只要你不再受這個普遍存在的現象給制約了。



不要試圖以嘲諷、反擊或甚至高傲的態度來壓制攻擊你的人，就算他們有些人似乎罪有應得，而你有能力這麼做，內心也有此衝動。

中城故事中，漢克在每一回合的對話中都謹守這項規則。你一開始還很掙扎，你的情緒從緊繃轉為抓狂。不過，你忍住了，開始學漢克保持尊重的態度。態度有多重要呢？你的態度足以影響會議結果。對我們觀察到的研究結果來說，也極為重要。

你需要說服人們、擄獲人心，才能贏得真正的支持。以簡單明瞭的語言和人人都能理解的常識來回答，有利於你說服人們，而保持尊敬的態度則有助於你擄獲人心。

無禮的態度將造成負面影響，千萬不要輕忽了錯誤態度的破壞力。輕蔑的言語或許可引人注意，卻不是你想要的那種投入與關注。你最終會失去人心，而不是贏

得支持。

不管是有心還是無意，我們每天都會拿各種理由來攻擊新提案，大家也都司空見慣了。所以就算你只是稍為表現出輕蔑態度，都可能引發當事人極大的反彈，更糟的是，可能引發與會者的強烈不滿。與會者可能認為你處事不公或不當，反而給了反對者機會，去發動嘲諷和毀謗名譽的攻擊戰略，提出跟你的價值與個性有關的問題炮轟你。

如果以更霸道的言語去回應粗暴的人、在躲避子彈之後再回擊對方更猛烈的砲火、以更憤怒的行為去回嗆憤怒的攻擊，以牙還牙的舉動，會讓這些不友善的攻擊變得更理所當然，反而讓聽眾更同情攻擊者。

此外，你的子彈可能會不慎掃射到會場內的其他人。你可能只是語帶挫折的暗示，改變有其必要，因為只有「原始人」才會拒絕適應新環境。（此話聽在旁人耳裡，沒有快速擁抱改變的現場聽眾，都成了你口中那個食古不化的原始人！）你也可能被逼得脫口說出，傳統價值在今日已不再適用。（這麼說來，那些對傳統價值相當執著的現場聽眾，不就變得很可笑！）

對攻擊者展開強力反擊，可能帶給你情緒上的滿

足，但這種滿足很快就會消失。

我們觀察到的大部分情況是：要贏得大多數人的熱切支持，很少是鬥爭後的結果，除非攻擊者實在做得太過分。當有人惹我們生氣時，對方看起來可能就像是個大壞蛋。然而，事實上很少有人真的是大壞蛋。

業務部主管與頑固的喬治叔叔可能有時候讓人快發狂，但他們不是壞人。在諸事不順的那個星期，我們似乎總是遇到白痴，這些人也似乎根本不值得我們尊敬，但這些都只是一時的感覺，並不是事實。

為了爭取支持，就不能以暴制暴。相反的，要明確的對人表示尊敬的態度，這樣你才能提高層次、站在有利的位置。

人們不會同情攻擊者，事實上更常見的情況是，想封殺別人點子的人看起來就像個爆料者、自戀狂或是霸凌者，沒有人喜歡這種人，也不願信任他們。人們會質疑他們的人格，而不是懷疑你的人格。

如果你尊敬他人，聽眾在情感上就會接近你，也更願意仔細聆聽你的說法，並且認同你的構想。在這個資訊超載的世界，要吸引他人注意非常困難，你能讓人真心傾聽你的說法，就是一大成就。如能讓人打從心裡認

同你，更是一大勝利。

讓人打從心裡認同你，是一種感覺。就像所有感覺一樣，跟我們常說的「心意」是相連結的。當尊敬的態度讓人願意打從心裡認同你時，你就成功擷獲人心了。

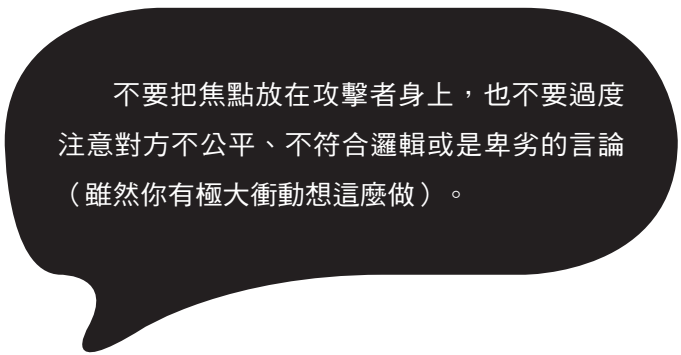
我們說的並不是迎合他人或是言語軟弱，因為這種態度可能引發以下問題：你這麼懦弱，是因為你自認你的構想不是那麼有道理嗎？跟高闊論對話時，既要表現出尊敬，也要堅守你的立場。至於其他人，你要視情況而定，有時表現出多一點或少一點溫暖，有時又要多講一些或少談一點道理。但不管是哪種情境，輕蔑的態度絕對存在極大的風險。

儘管人類在面對攻擊時，總會本能的想去抗爭、避開或是自我防衛，但還是有可能總是以尊敬的態度待人。抗爭或逃避這兩樣特質在遠古時代可能非常合理，因為外出打獵只有堅固的木製長矛，遇上大野獸時，自然就會有這兩種反應。

到了二十一世紀，我們不會擲出長矛或逃跑，但我們更容易變得自我防衛（堅持己見，同時挑戰別人）。我們一不留神，就會表現出這種有缺陷的行為，但只要有了自知之明，我們就更容易注意到我們內心的感覺，並

適時控制自己的情緒了。

此外，心平氣和的拿出你的自信，有助於你控制自己的情緒，避免做出無濟於事的魯莽舉動。如何有自信呢？就要靠有效回應策略中的最後一項要素，也就是在事前準備就緒。我們在本章最後會討論到它。



不要把焦點放在攻擊者身上，也不要過度注意對方不公平、不符合邏輯或是卑劣的言論（雖然你有極大衝動想這麼做）。

一旦碰到有人發動混淆、拖延戰術、製造恐懼、嘲諷你的人格時，你很容易就將注意力放在攻擊者身上。根據我們觀察到的結果，這真是個大錯誤。不管與會者人數多寡（是五個人或是五萬人），也不管決策大小（是日常都會做的決定，或是組織內需要五年才能完成的大行動），你若是將焦點放在反對者身上，很可能讓你無法達成你的最終目的，也就是爭取大多數人的支持與贊同。

你成功的關鍵，不在於爭取這些「特定人士」全心全意的支持，這些人可能基於任何原因封殺你的好構想。決定你輸贏的關鍵，在於大多數人對比構想的想法與投入的感情。這個簡單的見解，就是有效回應策略的

第四個元素：仔細觀察現場所有人。

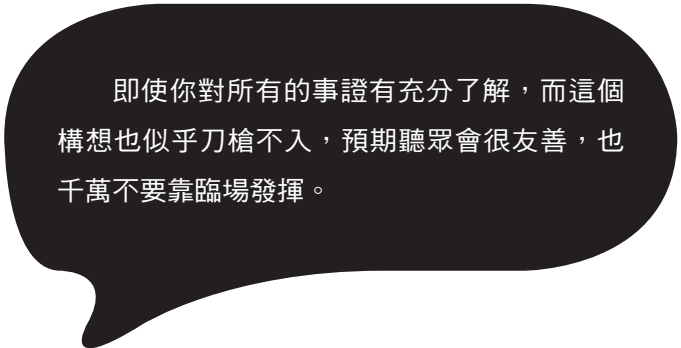
別被拖進不必要的辯論中，也別只專注在少數破壞成性的辯論者身上，反而忽略了大多數「裁判」。不要過度執著於一個可惡又聰明的攻擊者說了什麼，不要浪費時間去改變少數人士的想法，這些人只會固守一定的意識形態，除非你的構想跟他們氣味相投，否則他們永遠都不會支持你。如果你知道，一旦你的構想被接納，將有一小群人的權益會受損，而且這些人絕對不願接受這個結果，這時你就別再白費力氣去改變他們的個性或價值觀了，因為你根本做不到。

你在回應攻擊時，真正重要的是大多數人的反應，不必在意那些攻擊者的表情是否開心。你要環視全場，注意大多數人的情緒起伏，否則你永遠都不知道他們是感到困惑、擔心或是因為其他雜音而拖延了決定，至少你不能很快警覺到情勢變化。

在中城故事中，漢克（最後你也學會了）整晚都在觀察全體聽眾。你先向左看，然後向右看，看看前排，再看看後排。你觀察聽眾是否有注意力渙散的跡象；你尋找是否有人點頭、微笑、皺眉，注意人們是否充滿興趣或是興致缺缺。

當然，不注意全體聽眾，而只專注在攻擊者身上，最後也可能達成剛好過半（51%）的支持。不過，接受51%的支持，就像不切實際的希望有100%的支持一樣，都是錯誤的想法。

有了51%的支持，你可能贏了表決，卻不能保證你的好構想會成功的被執行。如果贊成的勢力薄弱，人們在遇到第一個阻礙，或是發現另一個方案更符合他們利益時（即使實情並非如此），很可能輕易的放棄此計畫。對於一般計畫（就像中城故事）的支持，可能需要爭取到80%的人贊成才行，而且其中要有25%的人對此計畫充滿熱誠，自願付出額外心力，去突破障礙，讓計畫落實。



即使你對所有的事證有充分了解，而這個構想也似乎刀槍不入，預期聽眾會很友善，也千萬不要靠臨場發揮。

面對每天發生的小攻防戰，你有的時候可以只運用前面幾章的概念，並在幾分鐘內就做好應戰的準備。記住四大攻擊模式：混淆、拖延、嘲諷與製造恐懼。仔細想想你的點子與聽眾。哪些人會使用哪些策略？又如何使用？然後，深吸一口氣，提醒自己：讓他們攻擊沒關係。這招很有用。你還要記得回應要簡單明瞭且淺白易懂。同時永遠對人保持尊敬，並將目光焦點放在全體聽眾，而不是少數人身上。

不過，一旦碰到重要的事，還是要用聰明的方式來做好準備，這麼做絕對值得。所謂聰明，不是要你做更多的事，而是要有效率且明智的去做。妥善運用本書的觀念，就能輕易做到這點。

如果你的提案關係到重大利益，本書（尤其是第7章談到的二十四個攻擊技巧）更可做為你的參考指南，讓你以最高效率的方式找到你該注意的焦點。

在中城故事中，你和漢克就是採取這種方式。你先了解有哪些常見的攻擊手法，並思考依你目前的處境，可能遇上哪些攻擊，可能有四種，也可能有十二種之多。然後，你再參考常見的有效回應有哪些，又有哪些最適用。

如果有人直接提出懷疑，或是一口咬定你隱瞞了某些事實，並表示他們之前已試過這個主意，卻以失敗告終，這時你就要澄清今天的處境跟過去已大不相同，或者明白表示這是完全不同於以往的構想。然後，再視這個議題的難易而定，你只要記住幾個有用的概念，或更可能的做法是事先做筆記（就像漢克一樣）。

當你做好這類準備工作，你不只是備足資料以應付各種攻擊手段。你會更有自信，也更能獨立思考，才不會遇到情況，就情緒激動到亂了方寸。

事先做好準備，可以大幅提振你的信心和降低焦慮，也有助於你控制自己的思緒，不致於失控，陷入毫無用處的爭吵，或是任人打擊，讓人對你信心盡失。事

先做好準備可讓你更心平氣和，也更有自信，在面對攻擊時，不管對方是有意還是無意，沉穩的情緒對你大有幫助。隨著你愈來愈沉著，你就能以更有效率的方式做事，節省準備時間。

事前做好準備不僅有助於你建立信心與降低焦慮，最重要的也許是，當你被問到：「你一定還隱瞞了什麼沒說（你在討好誰）？」「這聽起來就像是（某件大家都厭惡的事）」、「這太過簡化了（你是白痴啊）」，都不會激起你的防衛心。許多難以應付的攻擊之所以能突擊成功，就是因為我們起了防衛心而予以反擊。一旦開啟唇槍舌戰，反而讓你最在乎的事陷入苦戰。

做好準備不難，因為這些行動沒有一項需要做到完美無缺。這世上大多數爭取支持的準備工作都是C等級，所以你只要做到B+等級的準備工作，就足以讓你靈活應變了，而且效果非常好。

## 說動人心，只要做對五件事

簡單來說，有效回應攻擊的策略可歸納整理為以下五件事：

- 1 開放反對者參與討論，讓他們攻擊你，以引起人們注意。
- 2 以簡單明瞭的語言和人人都能理解的常識回應，讓人願意傾聽你的說法，並支持你。
- 3 以尊敬的態度（這件事最重要）來擄獲人心。
- 4 隨時關注你需要爭取支持的人，也就是大多數的聽眾，而不是只注意少數攻擊者。
- 5 善用本書的方法，事先做好準備。

最後有個重要的但書。這個策略雖然有效，但萬一你碰上的是特別喜歡挑釁、特別惹人厭的反對攻擊，我並不保證一定成功。不過，大部分人要碰上這種情況的機率其實滿低的。根據我們所做的觀察，這個世界似乎

不是那種到處都是居心不良、凡事否定的人。事實上，對絕大多數的我們來說，在大部分情況下，會挑戰你、發動攻擊的人，通常不是壞蛋。在電影或電視影集中，邪惡的反對派可能帶來戲劇張力，但你的表哥或老闆通常不是暴徒。