

哈佛精英课系列丛书

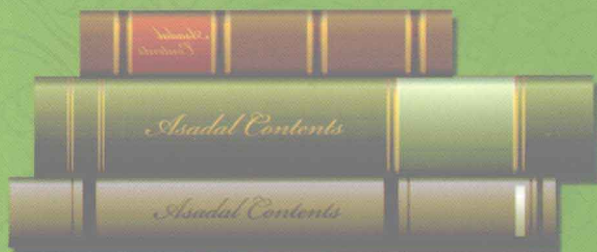


COMMUNICATION CURRICULUM AT HARVARD

哈佛 沟通课

肖冉 编著

聆听哈佛大学最神奇的沟通课
领略沟通艺术，成为社交高手



龍門書局



COMMUNICATION CURRICULUM AT HARVARD

哈佛 沟通课

肖冉 编著

哈佛精英通识



龍門書局

图书在版编目(CIP)数据

哈佛沟通课/肖冉编著. —北京: 龙门书局, 2011. 6

(哈佛精英课系列丛书)

ISBN 978-7-5088-2939-5

I. ①哈… II. ①肖… III. ①人际关系学-通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 072571 号

责任编辑: 刘英红

营销编辑: 朱 薇

责任校对: 仲济云

责任印制: 赵 博

封面设计: 思想工社

龍 門 書 局 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

www.longmenbooks.com

北京天时彩色印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年6月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2011年6月第一次印刷 印张: 15

字数: 220 000

定价: 32.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



在哈佛商学院 MBA 核心课程中，处处都有“谈判与沟通”的身影。因为如果你想要让别人愿意与你合作，就必须全面发展你的沟通技巧，从而能有效沟通，增进了解，化解矛盾。

在哈佛毕业生那串星光璀璨的名字中，有辩才出众、打赢波士顿惨案官司的约翰·亚当斯；有远交近攻、缔结“二战”同盟的富兰克林·罗斯福；有获得过诺贝尔和平奖的著名外交家亨利·基辛格；有涉世有术、在政商两界左右逢源的大卫·洛克菲勒；更有靠演讲征服了无数选民的美国现任总统奥巴马……

他们一个个口才出众，是相当成熟的沟通者。和他们沟通，几乎没有交流成本。那么，他们是怎么做到的呢？

可能，这就是哈佛沟通课为什么那么著名、那么重要的原因吧。在这些关于沟通的课程上，你不会看到教科书似的条条框框，而是一些生动翔实的沟通故事，因为“讲故事正是有效的沟通技巧”。在这些故事中，你会领悟到哪些是应该追求，哪些是应该避免的。

或许很多人会觉得，我每天都在与人沟通，这有什么了不起的？真的吗？你确信自己真的懂得沟通吗？

全世界的人都在借助言语和动作，进行有效的交流。最普遍的沟通，是从相互问候致意开始的。了解一些沟通技巧和忌讳，至少可以让你辨别什么是粗俗的，什么是得体的，使你在日后与人交流时，更加善于观察，更加容易避免误解，也更加容易谈得皆大欢喜。

在本书中，我们讲述的十节课里，就哈佛沟通课上所讲述的关于如何与不同的人、因不同的事沟通，系统地作了阐述。在这里，你会与哈佛学子一起，一同领会有效沟通的秘密。

目 录

前言 /i/

沟通能力——生存与发展的基础

第1课

- 没有沟通，到底行不行 /003/
- 沟通是怎样影响办事结果的 /004/
- 双向互动，沟通不是单口相声 /007/
- 牢记沟通礼仪，时刻不忘礼貌 /010/
- 顺畅沟通，你需要换位思考 /013/
- 态度决定一切，尊重谈话对象 /016/
- 修炼沟通艺术，做会说话的人 /020/

阳光心态——打造良好沟通状态

第2课

- 有效沟通，从成人心态开始 /027/
- 停止抱怨，才有沟通的可能 /029/
- 自信地表达你自己 /032/
- 不生气，忍让体现风度 /035/
- 和风细雨，示弱是种智慧 /038/
- 用热情融化沟通的坚冰 /042/
- 用幽默和微笑表达不满 /045/

第3课

悉心倾听——沟通从闭上嘴巴开始

- 从倾听中发现价值 /051/
- 适时闭上嘴巴，贡献出耳朵 /054/
- 倾听不止用耳朵，还要用心 /057/
- 留心听出对方的弦外之音 /060/
- 作出回应，鼓励对方继续诉说 /064/
- 巧妙发问，继续话题探听消息 /067/
- 你的倾听处于哪一个层次 /070/

第4课

语言魅力——开口就能赢得好感

- 记住别人名字，它能决定成败 /077/
- 让谈吐和外形一样优雅得体 /080/
- 递出“心理名片”，展开话题 /083/
- 节奏错落有致，让人如沐春风 /086/
- 语气恰到好处，语调让人舒服 /090/
- 简洁明了，让人乐于聆听你 /094/

第5课

黄金法则——说出别人最爱听的话

- 投其所好，谈论对方感兴趣的话题 /099/
- 察言观色，因人而异 /102/
- 分清场合，因时、因地制宜 /106/
- 精美的包装让语言更有吸引力 /109/
- 不失时机地送上你的赞美 /112/
- 平等谦逊，戒绝居高临下 /115/

身体动作——小姿势中有大学问

第6课

- 举手投足间，肢体语言力量大 /121/
说话时，你的眼睛看向哪里 /123/
握手方式也能够传达信息 /127/
手势，最丰富的内心解码器 /130/
你是否注意过自己的坐姿 /133/
站出修长挺拔的姿势来 /136/
改掉那些不经意的小动作 /139/

理性沟通——三言两语解决问题

第7课

- 脱口而出麻烦大，三思而后说 /147/
任何时候都要照顾对方自尊心 /150/
得体拒绝，让人更容易接受 /153/
聊好小事情，再谈大事情 /156/
机智应变，化解面临的尴尬 /159/
掌握让批评受欢迎的艺术 /163/

职场沟通——职位晋升的助推器

第8课

- 牢记职场沟通的原则 /169/
勇敢敲开上司的门，和他交流 /172/
不卑不亢，向上进言有分寸 /175/
加薪升职的话该怎么说出口 /178/
与同事沟通，实现精诚合作 /181/
做回学生，多向同事讨教 /184/

管理沟通——下属对你言听计从

第9课

- 言路通畅，让企业充满活力 /191/
- 做一个说话高明的管理者 /194/
- 言语激励，有效鼓舞士气 /197/
- 勇于为自己的失误道歉 /200/
- 你的目的不是为了责备下属 /203/
- 给员工精神按摩，让他发泄 /206/
- 四两拨千斤，化解员工抱怨 /210/

销售沟通——轻轻松松业绩倍增

第10课

- 揣摩心理，引起对方兴趣 /217/
- 告诉客户，你是在卖他的需要 /220/
- 三言两语，帮客户消除疑虑 /223/
- 速战速决，婉言回绝拖延 /226/
- 控制局面，掌握交谈主动权 /230/



第1课

沟通能力——生存与发展的基础

在哈佛，谈判与沟通是MBA的核心课程。为什么呢？因为你与人交谈的方式、你的沟通能力，在你的事业生涯中占据了极其重要的位置。具有良好的沟通能力可以使你很好地表达自己的思想和情感，从而获得别人的理解和支持，在你人生中的关键时刻，往往是一句话就决定了你是反败为胜还是一败涂地。所以，你一定要培养自己有效、良好的沟通能力。

没有沟通，到底行不行

石油大王洛克菲勒曾说：“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都昂贵的价格购买这种能力。”由此可见沟通在他心中的重要性。只是，或许你会怀疑，他不是夸张了，沟通真的有那么珍贵吗？

我们先来看个小故事：

狮子和老虎之间爆发了一场激烈的冲突，到最后，两败俱伤。狮子快要断气时，对老虎说：“如果不是你非要抢我的地盘，我们也不会弄成现在这样。”老虎吃惊地说：“我从未想过要抢你的地盘，我一直以为是你要侵略我。”

这是一则经常出现在哈佛沟通课堂上的寓言。狮子和老虎之间没有沟通，按照自己的意愿去行动，后果是彼此都付出了十分惨重的代价，人类也同样如此。人类之所以能够成为万物之灵，是因为我们有了语言，能够进行复杂的沟通和交流，能够整个种族齐心协力地面对自然界。否则，人类是难以战胜残酷的自然灾害和凶猛的野兽而得以存活的。

《圣经·旧约》上有个“巴别塔”的故事，大意是说，人类的祖先最初讲的是同一种语言，日子过得非常好，决定修建一座可以通天的巨塔。由于人们沟通流畅、准确，大家就心往一处想，劲朝一处使，高高的塔顶不久就冲入云霄。

上帝得知此事，又惊又怒，认为人们能建起这样的巨塔，日后还有什么办不成的事情呢？于是，上帝决定让人世间的语言变成好多种，各种语言里面又有很多种方言。这么一来，造塔的人言语不通，沟通经常出现误会、错误，巨塔就再也无法建造了。

由此可见，如果人与人之间能够沟通顺畅，齐心合力，所爆发出来的力量是上帝都害怕的。所以沃尔玛公司总裁沃尔顿也说：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

|沟通箴言|

沟通之所以重要，因为它涉及获取信息或提供信息，对他人施加影响，以便他理解你的意思并按照你的愿望行事。所以，在需要高度协作的信息社会，沟通显得比任何时候都重要。

沟通是怎样影响办事结果的

你已经知道了沟通很重要，重要到可以影响事业的成败。那么沟通是怎样发挥它的威力的呢？为什么它能够影响到事情结果？

首先，它会影响到人。这里的人，是你的人脉和人际。现代社会，你与人交谈的方式，你的沟通能力，在你的事业生涯中占据了极其重要的位置。要知道，良好的沟通能力是处理好人际关系的关键。具有良好的沟通能力可以使你很好地表达自己的思想和情感，获得别人的理解和支持，从而和上级、同事、下级都能保持良好的关系。沟通技

巧差的话，常常会被别人误解，给别人留下不好的印象，对自己的前途也影响很大。

因此，一个人能够与他人准确、及时地沟通，才能建立起人际关系，而且是牢固的、长久的关系。不善于沟通将失去许多机会，同时也将导致自己无法与别人协作。你我都不是生活在孤岛上，只有与他人保持良好的协作，才能获取自己所需要的资源，使得自己在事业上左右逢源、如虎添翼，才能获得成功。

有一位美国官员，在临行的告别酒会上，作了这样一段精妙的讲话！他是这样说的：

“大家都知道，如果没有过人之才，就不可能在这个外交战场的纽约，担任外事工作，而且一做就是10年。而我，没有什么过人之才，凭什么能一做就是十几年呢？这道理很简单，因为我靠了你们这些朋友！”

你瞧，多漂亮的话啊！不超过一百个字，却连续用了三个转折，既有自负，又见谦虚，最后却把一切归功于朋友，怎不令人喝彩呢？难怪他有那么多朋友和人脉。

其次，沟通会影响到事。是否会说话，往往直接决定了办事的成败。

有一家公司新生产了一种空调，让两个推销员去推销。一个推销员一天卖了2台，另一个推销员一天卖了30多台。差别在哪里呢？就在于是否会说话。

卖了2台的推销员是这样做的，他见到准顾客时说：“先生你买空调吗？我们这新造的空调可好了，您买吧！”人家说：“我不买。”他便扭身就走。这样说话，一天能卖出几台呢？

卖了30多台的推销员是这样说的：“先生，您忙不忙？您要忙的

话，我向您介绍一下我们最新生产的空调。这个空调的整个功能，与过去所有的空调都不一样，它不仅能够杀菌，而且还能过滤空气，能自动定时关闭，能自动调温。这个空调在现有的空调当中，质量是最好的，功能也最齐全，而且价钱还比所有的空调都便宜。别人承诺可以保修2年，保修3年，我们则能保修5年。先生您可以试一试，先使用它几天都可以。”

听了这样的话，只要确实有需要，谁会一口回绝呢？

最后，沟通还会影响到事情的结果，决定是否能够达到完美的双赢。倘若沟通不透彻，同样会出问题。哈佛的学生们大都听到过这个故事：

两个孩子得到了一只橙子，他们便讨论如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

通过这个案例，你可以看出，只要这两个孩子进行深一步的沟通，他们既可以避免相互的冲突，又可以多获得一倍自己想要的东西。但他们没有深入沟通，所以他们都是失败者。在日常生活中，我们如果沟通不够透彻，也经常会出现这种双输的局面。

心理学家理查德·班得勒说过，当你对一个人说话时，你不是想给他传达信息，就是想改变他。但对方是否会接受你的意思，换句话说，你沟通的目的是否能够实现，却是另外一回事了。有人不重视这个问题，认为把自己意思说清楚，沟通的任务就算完成了。其实沟通是双向的交流，它的成败不取决于你说了什么，而是取决于对方的反

应。对方不接受你，那你说得再多，也没有任何意义。我们沟通得很好，并非决定于我们对情况说得很好，而取决于我们被了解得有多好。

日常的闲聊中，如果你没有被对方充分理解，不要紧。可是，在对你比较重要的时刻呢？在你生命中的关键时刻，每一句话都会决定你的命运。这时候，你必须发挥言语的力量！人与人之间并非那么难以理解，很多时候，问题都是由沟通不当或缺少沟通而引起的，最终的结果是产生误传、误解。因此，你需要掌握良好的沟通技巧，在关键时刻让你如虎添翼。

沟通箴言

只要办事，就必然要与人打交道，并且要让对方正确理解你的意图。而理解始于沟通，倘若沟通出现障碍，在对方误解的情况下，想要完美收场是不太可能的。所以，这就是培养有效沟通能力的必要性。

双向互动，沟通不是单口相声

沟通的重要性不言而喻。哈佛大学曾对一万份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”、“专业技术”、“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。不过，你是否真的清楚沟通的真正内涵呢？

也许你会以为，沟通不就是说话嘛，这是我天天在做的事情。确实，我们无时无刻不在与人交流。与你的亲人在饭后闲聊，或和你的

好友用千里一线牵的电话聊天，甚至你使用网络与网友们聊天都是一种人际交流。但你有没有仔细想过，这些交流的效果如何？是你们各自都在滔滔不绝谈自己感兴趣的事，还是你们就共同话题交流信息？只有达到了信息的共享和传递，才算是沟通，否则就是沟而不通。

很多人一提起沟通就认为是要善于说话，其实，沟通既包括如何发表自己的观点，也包括怎样倾听他人的意见。沟通是一种双向互动的信息交流过程，必然要有听的时候，也有说的時候。两方面的内容缺一不可，同等重要。

然而，我们在工作和生活的过程中却总犯错误。你在与别人沟通的过程中是否是一方说而另一方听呢？这样的效果非常不好，换句话说，只有双向的才叫做沟通，任何单向的都不叫沟通。因此有效沟通另外一个非常重要的前提是：沟通一定是一个双向的互动过程。

哈佛大学有位教授，教书已教了 20 年，每学期在他上第一堂课的时候，他总是先在黑板上写下两个数字：4 和 2。

然后他问学生：“结果是多少？”

许多学生都争相作答。

有的说：“6。”他摇着头。

有的说：“2。”他摇着头。

最后有人得意地说：“我知道了，那是 8。”他也没点头。

学生一阵纳闷，教授才说：“你们根本还没问这是个什么题目？是加法、减法、乘法或除法？你们不了解问题，又怎么能说出真正的答案呢？”

我们常常亦是如此。在还没弄清楚问题之前，就急忙作出似是而非的决定，如此又怎能得到最正确无误的答案呢？在没有听清对方的话之前，就忙不迭地予以否定，这样的反驳怎么能够服人呢？

罗伯特是一家大公司的老板，平日里运筹帷幄又威风八面，宛如领军千万的大将，好不神气。可是，他就是对他儿子没办法，那种代沟对他们父子俩，就像是辽阔的太平洋一样，怎么样也无法跨越，每次一见面，没讲三句话，又是拍桌又是摔门，弄得家里鸡飞狗跳。

这天，因为儿子晚归，父子二人间再度爆发战争。就在双方面红耳赤之际，儿子突然间就住了口，然后一字一字地说：“爸爸，这样吵下去也不是办法，我能不能请你把我刚刚说的那句话说一遍给我听？”

“啊?!”罗伯特真的吓了一跳，压根儿也没想到有这怪招，“你说……你说……做父亲的太专制，当然看不起儿子。”“不对！你再想想看，我是这么说的吗？”

“那你怎么说的？你自己说过的话，你自己为何不再说一次？”他不耐烦了。

儿子突然间笑出声：“你看！从头到尾，我说什么你都没有在听，那些话是你自己想的，我可没这么说。我们不是要沟通吗？那么，我说什么，你重复一次给我听，再轮到你说，我来重复。”

“嗨！哪有那么多时间在那边重复来重复去！”

“爸！我们就试试看吧！否则这种争吵会没完没了的，你再想一想我到底是怎么说的？”罗伯特想一想，终于承认：“我真的想不起来，你再说一次好了。”

“好吧！我说，父亲很能干，儿子一方面很佩服，一方面怕自己跟不上，心里多少有点压力。”

罗伯特冷静一想，他说得合情合理，自己怎么会那么激动？结果，这天晚上，他们父子俩竟然可以谈上两个小时而不吵架，这个效果连罗伯特也意想不到。一觉醒来，虽然睡眠不足，但罗伯特可是神清气爽，一大早就到公司上班。