

对话力

化冲突为合作的神奇力量

Daniel Yankelovich

「美」丹尼尔·扬克洛维奇◎著

陈淑婷 张桂芬◎译 林恩慈 吴咨杏◎审校

THE MAGIC OF
DIALOGUE

Transforming Conflict into Cooperation

对话力，现代社会必备的软实力
15大策略助你开展有效对话



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

THE MAGIC OF DIALOGUE

Transforming Conflict into Cooperation

对话力

化冲突为合作的神奇力量

[美] 丹尼尔·扬克洛维奇 著
(Daniel Yankelovich)

陈淑婷 张桂芬 译 林恩慈 吴咨杏 审校

图书在版编目(CIP)数据

对话力：化冲突为合作的神奇力量 / (美) 扬克洛维奇著；陈淑婷，张桂芬译；—杭州：浙江人民出版社，2015.9

ISBN 978-7-213-06823-2

I. ①对… II. ①扬… ②陈… ③张… III. ①领导人-语言艺术
IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 187123 号

上架指导：企业管理 / 通俗读物

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2014-89 号

对话力：化冲突为合作的神奇力量

作 者：[美] 丹尼尔·扬克洛维奇 著

译 者：陈淑婷 张桂芬 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：朱丽芳

责任校对：姚建国

印 刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本：720 mm × 956 mm 1/16

印 张：14.5

字 数：16.5 万

插 页：1

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-06823-2

定 价：49.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

THE MAGIC OF
DIALOGUE

推荐序

TRANSFORMING

CONFLICT

INTO

COOPERATION

重视对话

刘序盾

中国战略与管理研究会副秘书长
及文化发展委员会主委

对话，是人类特有的能力。人类的进化，不仅仅是大脑的进化，特殊的声带构造和语言能力都是人类进化的生物条件，为人类大脑的进化作出了重要贡献。在此基础上展开的对话，提升了人类的文明程度。

既然言谈话语作为交流思想的外在方式是人类异于其他生物的特征，那么人类之间进行对话本应是很正常的事情，可是恰恰相反，人与人之间、人群与人群之间因对话不足所产生的问题，在有记载的人类历史中几乎随处可见，很多时候甚至是人间惨剧的祸因。假如设问：在人类社会中实现什么最难？答案可以说是，建立大多数人群的共识最难。因此，正视和重视对话极有必要。

这本书并非学术理论著作，不似阿佩尔、哈贝马斯等有关论著那样

艰深。本书比较注重实用性与可读性，看得出作者是从实践者的角度来撰写的，并用了大量实例来佐证，因而也更加通俗易懂。若果真如巴赫金所说的——**现代危机就是理论脱离了现实而自顾自地发展，导致理想的空洞和行为的贫乏**，那么，对社会发展或具体事件负责的对话，正是在理论与实践、主观与客观、形式与内容之间建立关联的基础和步骤。

究竟对话应该是独白式的还是对话式的，如果连这种基本概念都不清楚，就会把对话变成自说自话。从一家小公司的部门会议到国家层面的战略对话，这种情况并不鲜见。

全社会平等对话这一习惯的训练与养成，也是实现协商政治、话语民主的前提。可以预见的是，随着中国社会文明程度的逐步提升，同侪之间、族群之间、上下之间、官民之间的互动对话会越来越频繁，而对话质量的提高又会反过来促进相互的理解和宽容、拉近各方立场、重建共识和信任、缓解矛盾和问题，从而使得社会更加文明和谐、发展进步。

当然，展开一场有质量的对话并不是一件容易的事。这本书告诉我们，对话中最重要的是——共情。

本书译者对共情这个词的选择很微妙，深思下去，它的内涵似乎应该包括如下多重意思：

- 第一，大家对公理的认同；
- 第二，可实现平权的讨论；
- 第三，无既设的主流价值；
- ……

群体认同之所以难以实现，除了价值观差异，还有源于不同的教育

环境所产生的历史观差异。这些差异如果在人的幼年、少年乃至青年时期已然被塑造定型，那么想要改变就很困难。比如，每当在一些涉及国家的宏观问题上产生分歧难以获得共识时，总会强调彼此价值观的不同，却常常忽视了一个更加重要的原因，那就是历史观的差异。当一个庞大族群被某种意识所控制，不依据真实的历史资料而是被大量宣传品所奠定的历史观所蒙蔽时，那么在与外界进行对话时就难以共情。所谓的对话也必然流于形式，其实质也就只是无法真正在交流中获得共识的自说自话。

因此，价值观和历史观之于我们的思想都很重要，相比之下，历史观更应该是前提，就如同在真、善、美中，真是第一位的。失去了真的前提，某些自认为的“善”与“美”也就成了假善和伪美，最终只会走向与主观愿望相反的结果。中国近代历史上的经验教训举不胜举。**只有从客观真实的资料出发去研究和思考，才能达到认识上的接近和认同。大到国家，小到企业，都是同理。**

共情就是一颗求真的心，首先每个人都要具有这样的心，放弃种种以大大小小的私欲和私利为假设的前提，本着求真而不是哗众的心，放下不必要的矜持与偏见，才能走向真正有价值的对话。如果我们的社会多一些这样的真正对话，少一些表面形式上的作秀，整个社会才会日渐成熟、日渐文明起来，中国的文明发展才会真正对人类有所贡献。

最后要特别感谢本书的译者，她慧眼独具地给我们推荐了这样一本书。本书将作用于每个喜欢思考的人的头脑深处，无论是处理大如国际关系层面还是小如建立企业文化层面的问题，都会给我们带来延伸的思考。如果在这些思考的启迪下，我们能尝试在现实中一点一滴地实践，这定会使我们的环境发生微妙的变化。不要小看这些变化，这是一种新文明的创生。

THE
MAGIC OF
DIALOGUE

译者序一

TRANSFORMING

CONFLICT

INTO

COOPERATION

对话力，现代社会必备的软实力

吴咨杏

国际引导者协会认证专业引导师
中国台湾朝邦文教基金会执行长

中国台湾朝邦文教基金会的宗旨是：推动对话力，促进社会的正向改变。通常，人们在看到这些文字时会有非常两极化的反应：一种是对话力很重要，正是社会需要的；另一种是对话力不就是一般的沟通嘛！为什么还需要特别推动呢？不管对方的反应是什么，我经常会反问：“你认为什么是对话？”得到的答案往往很多元。

一般人认为，只要是双方或一群人讨论一个重要、严肃的议题就算是对话。我们时常在媒体报道中看到经贸对话、国际对话，社会上也有许多座谈会、活动标明“与专家对话”或“某人与某人的对话”。由此可见，“对话”并不是一个新鲜词汇，已经是非常普遍的词语，也是一种人们会经常进行的沟通行为。然而它的质量却差异很大，因为我们并没有真正掌握对话的精髓。即使在欧美国家，一般人对“Dialogue”的观念也很模糊，

无法区分对话与一般性的交谈有何不同。有鉴于此，我们深信绝对应该帮助大众加深对对话的认识，并且共同学习对话的精髓，从而在社会中营造对话文化。

所以，到底什么是对话？英文中的“Dialogue”来源于希腊字根“dia”，意为“穿透”；“logos”的意思是“字”或“意义”，也就是“穿透字面”的意思。**对话就是一群人在一起互相了解，在彼此的差异中建立互信，通过谈话产生正面的结果。**从对话界最早的实践者大卫·玻姆（David Bohm）到《对话与共同思考的艺术》（*Dialogue and the Art of Thinking Together*）一书作者威廉·伊萨克（William Isaacs），他们分别对对话的精神、工具、运作有过详细说明。

在对话领域经历过一番阅读、学习以及实践之后，我特别喜欢本书作者的定义。**丹尼尔·扬克洛维奇将对话与讨论、争辩、审议区分开来，言简意赅地指出“对话”必备的3个特质：平等待人、以共情倾听、不带批判地探讨假设。**这3项是特质、原则，也是一种沟通的态度。任何沟通如果能够善用这3个原则，那么所有的讨论、争辩都有可能转化为对话，为彼此或议题带来更深层的了解、洞见或可能性。不过，**对话有别于其他形式沟通的最重要一点是，对话参与者或主事者愿意用开放的心态，摒弃成见或既有的答案，然后聆听、学习对方的看法，找出需求并寻求更深层的了解，或是找出更完善的答案。**如果没有这个意愿，对话的特质或技巧就会失去用武之地。

身为团队引导师，我经常引导组织、社区针对他们关心的议题对话，聆听与了解彼此多元的意见、厘清观点、找出共识并付诸行动。我会运用很多对话工具进行精心规划的对话，例如深度会谈、开放空间会议、团队

共创法、焦点讨论法、世界咖啡馆、肯定式探询等。这些工具都有助于一个团体在面对重要议题时，从发散的想法出发，经过讨论、对话，从而产生更深层的洞见，或是聚焦共识与行动。随着对话质量的提升，产生的结果也会更好。



扫码关注“卢客汇”，回复“对话力”，
了解进行精心规划的对话的工具。

我深深觉得每种工具背后都蕴含着对话的基本精髓，也就是平等待人、以共情聆听他人、厘清假设。一般参与者在参与过这种经过规划的对话之后，由于有引导师的引导，整个过程更容易展现出对话的精神、了解彼此的想法，讨论的内容也因而更深层、多元，产出的结果也会更完善。

然而，有规划性的对话通常需要借助专业引导师的引导来共同讨论议题，也因为参与成员背景较多元丰富，所以一般人参与规划性对话的机会并不多。而职场、人际沟通中反倒会时常出现无预警的自发性对话，例如董事会开会、主管与员工谈话、家长与老师沟通、亲子沟通等。若是我们时刻牢记对话的三大特质并适时善用，就可以提升人际沟通的质量、化解僵局并创造对话的新局面。

作者在书中第三部分，特别强调如何将对话广泛运用到公共议题。虽然举出的议题以美国社会为背景——有些议题已经得到解决，有些议题至今仍在处理中，但对当今的社会依旧有参考价值。

本书作者从丰富的经验中萃取出许多情境并提供了可运用于职场的有效对话策略；同时也苦口婆心地提醒我们如何避免掉入对话的盲点。我个人觉得这些策略既不神秘也不深奥，非常平实且可行性高。

中国台湾朝邦文教基金会这几年推动“社会议题”对话系列，也协助许多非营利机构跨界对话。我的经验是：**公共事务的面向往往多元复杂且包含多方利益相关者。政府、民众、企业也都各有自己的立场与热情，唯有通过不断的对话，才能化误解为了解、融成见为新见、化冲突为合作，找到共同利益，产生较完善的解决方案。对话在这个过程中扮演了关键角色，而主事者、参与者的对话力也会影响对话质量。**

当得知湛庐文化有意采用繁体中文的翻译时，我深感欣慰与荣幸。首先感谢本书的翻译陈淑婷小姐以及张桂芬小姐；感谢她们以引导师的专业角度，确保中文翻译的信、达、雅。这本书的简体版由立德管理顾问公司董事林恩慈女士逐字审校。她本身既是国际认证引导师，也是一位企业管理者，对大陆的企业、社会、民情了解甚深，相信在她的审校下，本书内容更符合实情。我深深感谢当初引领我学习对话与引导的3位国际大师——卫理奇（Richard West）、卫格尔（Gail West）与费乐理（Lawrence Philbrook）。他们以身作则的风范让我深受鼓励，也期许自己能将对谈当成一种修练与艺术。

希望对话力能够成为现代社会必备的软实力，深耕于每个人的文化修养中，在私人沟通或社会对话中都能展现尊重、聆听、探索的态度，了解差异、分享多元，共同创造一个温暖、美丽、可持续发展的社会！

THE MAGIC OF
DIALOGUE

译者序二

TRANSFORMING

CONFLICT

INTO

COOPERATION

对话启动未来

林恩慈

立德管理顾问有限公司董事、组织发展引导师、
国际引导者协会中国区代表、认证专业引导师、
认证 ToP（参与的技术）引导师

未来的发展趋势将聚焦在“参与”、“协同”、“跨界”的课题上，而人的创意、想法、做法无不通过对话进行串联并实现跨界合作。因此，“对话”自然成为实现这个时代的需求的关键要素。

大多数人对“对话”的认知仅仅停留在“交流和分享”上，并认为一群人共聚交流、思想碰撞、集思广益就是对话。实则不然，一个好的对话流程，一定可以触动参与者的情感——对过去经历的反思和对未来的畅想。每一次对话都能够直观地展现出参与者想法的宽度和思考的高度，展现出改变现状的力量。当人类对未知事物的发展的恐惧与期待这两种情绪碰撞时，导入理性的对话会促进人们在思考过程中激发出新的想法或对原事物产生新的观点。

犹记得为一家电信公司引导“组织培训体系建设”工作会议时，来自各省市分公司的专业人员共聚两天进行了探讨。在第一天的对话中，大家只是平铺直述自己的所思所见及力所能及之事，直到第二天中午过后，大家谈到“运营”和“支持体系”的建立时，其中一位专员带着极大的情绪突然说：“我们前面所谈的事情如果没有一个确实的运营模式就直接谈支持体系的话，就是一场空谈。大家只不过是把过去的支持体系搬到这里，你们觉得这对我们的未来发展有用吗？”全体与会者瞬间静默，然后另一个声音接着说：“其实我们曾经探讨过一套运营模式，可惜由于项目的负责人离职，这个项目就不了了之了，现在现场也只有我们3人曾经听过他对项目的分享。”整个会场开始弥漫起挫败、不舍的情绪。一阵静默后我接着说：“我们能否一起回想之前的分享和思路，然后共同完善它？”只见大家的脑袋开始抬起来，异口同声地回答：“没问题！”因此，一个有着“传承”意义的运营模式渐渐浮现在大家眼前，大家对下一步的进展也有了更多的承诺和将此项目积极实现的决心。

在长达13年的组织发展导师的工作中，我经历过对话中不同类型的高低起伏，时而平淡疏离，时而激烈火暴、充满矛盾。每每在这些时刻，我都深刻地体会着本书第11章中提到的两个盲点：

- 不愿分享制定政策或策略的权力，害怕失去原有的身份与地位。
- 一种未经思考的假设，以为大众的信息不足，完全以狭隘的自我利益为中心。

从过去的经验中我认为，这两个盲点在对话中形成的阻力是，过滤了信息，留下导师或团队爱听的或能听懂的；这两个盲点还使大家认为一

一切都是完美的，下意识地压住了可能出现的火花。最后大家看似产出了许多信息，但实际上整个对话的进程仍在原地踏步。

这是一本好书，我们将从本书中学习和体会到，未来的时代将是“对话的时代”！

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

(1) 回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

(2) 做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

(3) 读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

(4) 思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

老 我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化 Slogan”，书脊上标记“湛庐文化 Logo”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化年获奖书目

《大数据时代》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
 CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
 《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
 《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
 2013年度和讯华文财经图书大奖
 2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
 《中国企业家》年度好书经管类TOP10
 《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
 《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
 《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
 2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
 2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
 2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《爱哭鬼小牟》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
 《新京报》“2013年度童书”
 《中国教育报》“2013年度教师推荐的10大童书”
 新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
 搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书

《影响力》（经典版）

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
 2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
 《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一

《影响力》（教材版）

《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”

《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品
 美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
 蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》

普利策传记奖，美国国家图书奖
 2013中国好书榜·财经类TOP100

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1-0~1岁）

2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖

《正能量》

《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《认知盈余》

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
 2011年度和讯华文财经图书大奖

《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍



延伸阅读

《绝佳提问》

- ◎ 未来最需要的是不是知道答案的人，而是能够提出美丽问题的人。掌握提问的无穷力量，改变传统的思维方式，真正实现从0到1。
- ◎ 伟大的创意与价值百亿的生意可能源于一个简单的问题。Airbnb（价值130亿美元）；为什么每年都有一段很难找到酒店？Netflix（价值290亿美元）为什么我必须支付滞纳金？佳得乐（价值200亿美元）；为什么运动员的小便不多？



扫码直达本书购买链接



《TED 演讲的秘密》

- ◎ TED 演讲为什么能够风靡全球？为什么不超过18分钟的演讲，平均点击率却超过百万次，最高的甚至超过2500万次？为什么连比尔·盖茨、史蒂芬·霍金、阿尔·戈尔这样的商界、学界与政界精英都竞相登上TED的舞台？TED演讲的秘密究竟是什么？
- ◎ 首部全面解析TED演讲的实践力作！网易公开课专题力荐！日本亚马逊演讲类图书第1名！台湾诚品书店2013年度财经商业类畅销书！



扫码直达本书购买链接



《演讲中最重要的事》

- ◎ 世界排名第一的演讲教练杰瑞·魏斯曼最新作品。75个演讲关键点，4个致胜演讲的关键领域，权威指导，各个击破。
- ◎ 引人入胜的事例范围从乔恩·斯图尔特到风险投资家约翰·杜尔，从史蒂芬·柯维到马克·吐温，从富兰克林·罗斯福到伍迪·艾伦……



扫码直达本书购买链接



《魏斯曼演讲圣经》(套装)

- ◎ 作者魏斯曼是全球顶级商务沟通大师、世界排名第一的演讲教练，Power Presentations 公司创始人、思科上市成功IPO路演的幕后推手，微软、英特尔、思科、可口可乐、雅虎、直觉软件、杜比实验室等世界顶级企业CEO最推崇的演讲顾问。
- ◎ 《财富》杂志8本商业必读书之一，被誉为“全球演讲第一书”，已被译为11种语言，全球销量突破100000册。



扫码直达本书购买链接

