

青年新知丛书

与人合作的 秘诀

〔美〕罗·康克林 著



青年新知丛书

与人合作的 秘诀

〔美〕罗·康克林 著

王新华 译

新华出版社

HOW TO GET PLOPLE TO DO THINGS

Robert Conklin

Published in the United States by Ballantine Books

Copyright © 1979

(根据巴兰坦图书公司1979年版译出)

青年新知丛书
与人合作的秘诀

〔美〕罗·康克林 著
王新华 译

新华出版社出版发行
新华书店经销
北京燕山印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 插页2张 116,000字

1990年6月第一版 1990年6月北京第一次印刷

印数：1—13,600册

ISBN 7-5011-0639-4/C·8 定价：2.30元

出版说明

知识就是力量。为适应我国日新月异的现代化建设进程的需要，提高人民群众尤其是广大青年的知识水准与情操修养，我们组织翻译了这套《青年新知丛书》。该丛书选材以开发个人的智能与正确处理人际关系为范围，内容包括获得工作效率的方法以及进行新颖社交的诀窍等等。译文力求文从字顺，通俗流畅。我们希望本丛书的出版问世，能够为加强社会主义精神文明建设、促进我国社会主义建设事业的繁荣，贡献一份绵薄之力。

新华出版社编辑室

前 言

我们，与你共同生活的人们，想跟你谈一谈我们与你如何相处的问题。

我们之间的关系本来不错，相信经过共同努力，我们可以把它搞得更好。

我们时刻准备给你更多的爱，照你喜欢的方式，但那还有赖于你的帮助。

我们当中某些人目前还不认识你，只是在期待着与你相识，让我们约定这一天终会到来。

你知道吗？我们非常愿意帮助你获得成功。我们会努力这样做，只要你多让我们了解你一些。

我们一直需要你，你也一定需要我们，那我们何不更接近一些呢？

你要问我们为什么有时犹疑不定，好象有事情瞒着你？那不是我们的本意。我们只是担心，不知你做何反应，难道我们错了吗？

也许我们能相处得更好一些，互相多体谅一些，是吗？

我们总是对你做出反应的，即使是默默地。实际上，事情常会这样：做出的表示越少，交流却越充分。

有时我们反对你，甚至跟你生气，但那是有原因的。应该把原因摆出来，让你清楚，你要听吗？

让我们回忆一下，我们相处的时光有趣吗？能从对方找到欢乐和满足吗？

我们信任你，不过你对我们怎么看？

你是否意识到我们很在乎你对我们的看法？即使你总试图把它们隐藏起来。那些看法决定了今后我们将如何相处。

我们承认过去曾经伤害过你，让你苦恼过，我们可以作出解释，但还是需要你的谅解。

你对我们的期待如何？不管是什么我们都乐于接受。

你知道你对我们多重要吗？我们需要你的指点，支持和信任。但我们总是用奇特的方式来要求它，不是吗？

我们中有些人跟你关系相当亲密。但还存在一些裂痕，一些空白，需要填补。

也许我们作什么事都是冲着对方而不是为着对方。

让我们把我们之间的关系纳入正轨，让它发挥作用！

难道还不到考虑这些事的时候吗？

让我们现在就开始吧。

目 录

前 言

第一章	人们为什么给你你想要的东西.....	1
第二章	怎样与人相爱.....	14
第三章	求助于人性中隐蔽最深的渴望.....	30
第四章	怎样调动人们的积极性.....	44
第五章	摒除与他人关系中的冲突与不快.....	59
第六章	将宽容与谅解融入你的生活.....	71
第七章	聆听即是爱.....	82
第八章	搔人痒处.....	96
第九章	什么使人来劲，什么使人泄劲.....	111
第十章	教人合作的一个有效方法.....	124
第十一章	人们为什么反对你.....	136
第十二章	和反对你的人打交道.....	152
第十三章	怎样中和人们的对立情绪.....	167
第十四章	你非得逆来顺受吗？.....	178

第一章 人们为什么给你 你想要的东西

“因此，你给别人多少他们想要的东西，别人也会给你多少你想要的东西。”

这是威斯康星大学管理学院的彼尔·史迪威在总结为期两天的“动力与信念讨论会时所做的发言。

我找出一根铅笔，将他的话记下来。这属于那种少有的、宝贵而又深刻的见识，足以改变一个人生存的方式。

但愿我几年以前就理解这话的含意。

你给别人多少他们想要的东西，别人也会给你多少你想要的东西！

这是一个诀窍，是劝说，领导，鼓动，销售，监督，影响，指引——总之是让他人按你的意思做事的诀窍。

你可以看好多书，参加好多学习，花费大量时间去寻求影响他人思想和行为的诀窍，但归根到底你会发现所有东西都可概括到这句话中来。

你给别人多少他们想要的，别人也会给你多少你想要

的。

这看上去简单得令人难以置信。是吗？也许就这么简单，当你真懂得它的时候。不过，极少有人真懂得它。因为这里还有一些默契的规则你必须了解和遵守，然后它才能为你所用。否则，结果会适得其反：人们会拒绝你，反对你，做你不愿意让他们做的事。

比如说，你必须先给别人他们想要的，然后别人才会给你你想要的。而大多数人都把它颠倒过来了。

一个男人对自己说：“我妻子要是多关心我一点儿我就给她带回一盒糖。”

一个雇主认为雇员只有经过特别努力才能得到表扬和赏识。

“我的孩子要是在学校得到象样的成绩，我就会对他产生信心。”一位家长呐呐道。

“乔治要是不那么冷淡，好发脾气，我就对他热情一些。”莫德默默地想。

一个售货员跟经理说：“噢，要是我能打破弗兰纳斯的记录，我一定打起精神来。”

这些人把公式完全颠倒了。

那个男人应该先给妻子带回一盒糖，他才能得到更多的关心。

那个雇主应先给雇员鼓励和肯定，才能使雇员更努力工作。

那位家长应先对孩子表示信心，孩子才能在学校取得好

成绩。

莫德应先对乔治热情起来，乔治的冷漠和坏脾气才能去掉。

那位售货员应先打起精神来，才能创造高额销售纪录。

这就是那条规则起作用的方式。你先给别人，别人再给你。

当然，这需要有耐心，还需要一些别的东西。

比如了解人们想要什么（这我们以后会谈到的），以及如何给人们想要的东西（这以后也会谈到）。还有了解什么是你想要的，以及为了得到它你准备付出什么。我们现在就来谈这个问题。

假如你想在支配别人、指挥别人中得到满足；假如你想在弱者当中建立权威以迎合一己的虚荣心；假如你想找窍门诱使人们买他们不需要的东西；假如你感到有统治、驾驭别人的需要（即使是对家里人），想利用人们心理上的弱点来让他们跟着你走……那你读这本书就错了。

除了它的书名以外，这本书讲的绝不是如何获取，而是如何奉献，如何爱和成功的问题。实际上，这里所说的成功是巨大的成功，因为你一旦学会与人们愉快、和睦地共事，帮助人们成熟起来，让他们变得比以前更好，你就掌握了一项最可宝贵的艺术。这个世界需要你，并且随时准备给你回报，无论是精神的还是物质的，总之是让你得到你想望的东西。

人们走错了方向

既然路那么明摆着，为什么好多人仍然找不到它呢？也许因为这是一条岔路的缘故，人们只能在两条路当中选择其一，要么关心自己，要么关心别人。非此即彼。好多人被自己的欲望蒙住了眼睛，简直无暇顾及他人的需要。

玛丽很清楚自己想从丈夫那里得到什么，但她从没考虑过丈夫需要什么。

工头要求的是当机器部件来到传送带时，工人必须立即将上面的螺母拧紧，但他知道这位工人还在想些什么吗？

父母想让孩子们照自己的设计成长，但他们对孩子的要求表现出足够的关心了吗？

商人特别想把自己的库存抛售出去，但是他简直不敢作市场预测，因为他怕自己的商品不对路。

保罗感到珍妮没有按他想望的方式爱他，这是因为他没考虑到她的要求和需要。

老师要求那个表情呆滞，睡眠惺忪的学生积极一些，但那腼腆的小人儿的内心世界老师是否给予了充分的注意？

事情就是这样，每个人都想从别人那里得到，如果得不到就要沮丧、生气。

接下来你知道常会发生什么情况吗？他们开始将这条规律颠倒过来应用。他们违背人们的意愿，以此来惩罚他们，强行取得自己想要的东西。

玛丽从弗兰特那儿得不到满足，态度立即冷淡下来。工

头冲那个拧螺丝工人撒咀。家长遇到孩子不合规矩就打骂、威吓。商人知道市场预测情况于自己不利，就绝望地唠叨不止。“如果我让珍妮产生嫉妒心理，也许她会收敛一点儿。”保罗这样推测。老师极尽威吓、羞辱、强制之能事，徒劳地想改变那个学生懒散的习性。

这一切构成了人类在高度个体化的社会里演出的种种悲剧、离婚，家庭破裂，频繁地调换工作，沉重的心，多余的职业，破碎的幻梦，孤独的生活——统统由于不善于维持人际之间的关系而生。

找出人们的需要。

然后帮助人们得到它。

这就是扭转那些令人苦恼的局面的办法。

换句话说，就是那句名言的前半句：“你给别人多少他们想要的……”

将“想要”变成“需要”

我用了好几年时间来观察这个转变过程成功地发生作用。现在我比刚听说这个概念时更热忱，更有信心。我个人的生活也因为应用了它而获益非浅。当我把自己的情绪纳入这条规律的轨道以后，贫乏的，充满荆棘的时刻开始生出果实来。

我只将这条公式作一点小小的改动，把“想要”换成“需要”。

想要和需要是两个不同的概念。想要是轻浮、贪婪、富

于掠夺性的，永远得不到满足，一个要求实现了，又生出两个来代替它。

但是需要则是一个人生存所必须的更深层次的流通，它们是有意义的，值得的，不像想要那样变幻莫测。

人们想要同情，而只需要感情投入。

人们想要富有，而只需要充实。

人们想要豪华小汽车和高级住房，而只需要交通工具和栖身之所。

人们想出名，而只需要得到肯定。

人们想要权力，而只需要支持和合作。

人们想要控制别人，而只需要影响，指引别人。

人们想有声望，而只需要别人尊重。

孩子们想自由和任意胡为，但他们需要纪律。

人们想维持虚幻的关系，但是需要真诚与现实。

人们想放松、舒服，但他们需要工作与成就。

人们想得到别人的倾慕，但他们只需要爱。

因此，让我们这样说：“你给别人多少他们需要的东西，别人也会给你多少你需要的东西。”

让我们想一想，什么是人们真正需要的？什么是你和我真正需要的？要去发现它，我们必须变得很亲近。不过我们可以做到这点。

世上很少有比作者与读者之间的关系更亲密的关系。这种关系是默默地——没有语言的干扰，不必绕弯子，这是两个人之间的私人交谈，绝没有第三者参加。严格地说，是作

者将心里话用最容易被理解的方式告诉读者。而读者可以随心所欲地拒绝，接受，沉思，掂量，反复研读，或作出任何反应而不必冒任何风险，这在别种形式的交流中是做不到的。

这是一种热烈的，令人惊异的交往。我，作为一方，将会喜欢我们交往中的每一句话，希望你也一样。我愿意做你的朋友，这意味着我必须对你敞开胸怀，让自己完全暴露在你面前。当我这样做的时候，你不仅对我有了了解，也会对自己或别人有更深一步的了解，这就是所谓“触类旁通。”

这就是你如何去发现别人的需要的方法，然后你才能应用我们那条公式：“你给别人多少他们需要的，别人也给你多少你需要的。”联系别人，敞开自己，摘下你的面具，这样别人也会摘下他们的面具。

了解我就是了解你

让我先摘下我的面具，你马上会明白我的意思。当我谈论我自己和我的需要的时候，你会发现我谈论的也是你和你的需要。我将这样开始：

“爱我吧！”

“当我在人生道路上漫无目的地游荡时，让我遇到一个关心我的人——他把我从芸芸众生中挑出来，注意我，记住我，让我相信自己有特别之处。”

这是翻腾在每一个人心中的请求，这是人生最大的欲望。

爱是心脏的主发动机，是生命的意义所在，是欢乐、幸福之所系。

爱使肌体焕发青春，给心田输送营养，它塑造了精神，美化了灵魂，它让内心发出欢笑，使每一时刻都放出光芒。

最重要的是，爱是一种感情，它对生活的历程起着至关重要的影响，因为人是一种感情的动物，他们做的每一件事都受感情的支配。

但愿我能告诉你更多关于感情的概念，分析它，展示它的强度，用语言来使人们彻底了解它。遗憾的是，这就像告诉人们蘑菇是什么滋味一样，是不可能的。

我只知道我自己的感觉，而不是你的感觉。我们永远无法精确地了解他人的感觉。尽管当你笑的时候，我可以跟你一起笑，你悲伤的时候，我可以陪你掉泪，我可以为你的欢乐而高兴，为你的痛苦而难过。但是，这只是同情，而无法互相替代对方的感觉。

你知道你的感觉，我知道我的。如果我们能互相谈论内心的自我，我们就能够比较，理解和接受对方，取长补短。这有助于我们之间的相处——还有与别人的相处。

因此我要告诉你我的感觉，也许这能帮助你更清楚地认识你自己。

我们永远不能真正长大

我生活中大部份的感情取向都是在童年时期建立的。随着年龄的增长，我越来越认识到这一点。现在我已是饱经风

雨的成年人了，按道理我的禀性应该跟童年时期大不一样，但实际上它并没有改变多少，现在我知道将来也不会改变。

我的整个童年就是一场为争取友谊，接纳，爱和认同的奋斗。就像鸡群一样，一群孩子中也有谁先谁后的排列次序。谁最聪明，最狡猾，最健壮，最麻利，或者谁最受大伙儿欢迎？谁跑得最快，扔石头扔得最远，憋气憋得最长，弹弹子赢得最多？

我当然不是最棒的那一个，不过，大多数孩子都跟我站在一起。作出同样的反映。但是那种年龄的人不谈论感觉如何，不合适或自卑什么的。因此，那时候我常常以为自己很孤单，与世隔绝了一般。

就像强拉已经扭伤的肌肉一样，批评，拒绝，失败或斥责更加深了我的自卑感。我不把它们暴露出来，因为那是一种耻辱，一种软弱的标志，也许我就不配当孩子头儿。

我饥渴地搜寻每一个表示爱和承认的迹象。就像我八年级的英语老师珍妮·玛菲对我的评价一样。她曾建议我学写作。

“你有点儿像亚伯拉罕·林肯，”她说：“你能用几句话概括很多意思。”后来，她说她知道我是万圣节晚上躲在她家房顶上的几个男孩子中的一个。真是了不起的人啊，在我十六年的学校生涯中，她是唯一一位对我的学术能力表示赞赏的老师。

难怪当时我有一种自卑情绪，认为自己有点儿迟笨，尽提一些傻问题。

我以为植物总需要土壤，空气和水，即使在它长大以后。因此，在这儿，我，作为一个成年人，发现经过这么多年的成长，我的需要仍然没有多大改变。

我仍旧在追求承认与接纳。

我仍旧为受到赞扬而兴奋，为遭到批评和拒绝而心碎。

有时我仍旧感到孤独——不是当我独自一人或跟很熟的亲友在一起时，而是当我被陌生人包围时。比如，在拥挤的购物中心，我感觉很坏，好像与每个人都有距离似的。人们瞪着我就像看一件东西，而不是一个人。我希望看到一张友善的脸，碰到一双眼睛，它们在说：“你好！”而不是说：“别靠近我。”也许这就是为什么我若在商店碰到售货员给一个微笑，表示欢迎什么的会那么愉快的原因。它在瞬间融化了我的孤独感。

有时候我特别渴望被爱，不是肉体上的爱，尽管那也是重要的，而是感情上的交流。这种时刻经常在我与人们纠缠了很长一段时候后来临，就像人需要休息，需要喝一杯咖啡，在人生历程上需要妥协点一样，我想知道我的种种努力和尝试最终有了一点结果。我必须到爱我的那个人那儿去，在他面前我只要静静地呆着，不作任何努力就知道我在深深地被爱着。

因此我发现我在生活中的需要几乎全要由人来给予满足。这不能简单地归结成我只需要人，我可以只同我的上帝，我的工作在一起，早上跑跑步，划着独木舟穿梭于海湾的水莲之间，遥望远处的山峰，或仅仅闭门独处。