

(Robert I. Sutton)

[美] 罗伯特·萨顿——著

韩甜——译



THE ASSHOLE SURVIVAL GUIDE

非外借

跟任何人都合得来

中国友谊出版公司

跟任何人都合得来

THE ASSHOLE SURVIVAL GUIDE

〔美〕罗伯特·萨顿
(Robert I. Sutton)
——著

韩甜
——译

图书在版编目 (CIP) 数据

跟任何人都合得来 / (美) 罗伯特·萨顿著 ; 韩甜译. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2018.8

书名原文: The Asshole Survival Guide: How to Deal with People Who Treat You Like Dirt

ISBN 978-7-5057-4467-7

I. ①跟… II. ①罗… ②韩… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第176839号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-5843

Copyright ©2017 by Robert I. Sutton
This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited

书名	跟任何人都合得来
作者	[美] 罗伯特·萨顿
译者	韩甜
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	北京富达印务有限公司
规格	880×1230 毫米 32 开 6.5 印张 150 千字
版次	2018 年 8 月第 1 版
印次	2018 年 8 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4467-7
定价	45.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

你的故事和想法

亲爱的读者：

正如您在这本书中看到的一样，我从那些向我提供故事和建议的人那里学到了很多很多。如果你拥有摆脱、忍受或者击败那些令你不爽的职场狂人的经验，请发邮件到 nomorejerks@gmail.com。我会阅读每一封电子邮件，亲自回复每一封信。请注意，把你的故事发送给我，意味着你已经允许我在我的作品和演讲中用到它们。但我保证不使用你的姓名，除非你明确允许我这样做。

谢谢。希望能从你那里得到启迪。

罗伯特·萨顿

斯坦福大学

目 录

一、8000 封电邮 / 001

疲惫的职场人际关系消耗你的职场能量

二、6 个诊断问题 / 015

评估、确认你的职场环境：你是否身处险境？

三、10 大自我欺骗的谎言 / 039

遇见并避开混乱：你的职场人际问题到底出在哪里？

四、9 项职场互动策略 / 071

打造职场安全区：如何正确互动并合理利用他人

五、9 项心理战术 / 102

“职场伤员”的“心理自救”：当你遭遇挫折又逃无可逃时，你可以怎么做？

六、7 个容易失败和适得其反的反击技巧 / 131

遭遇职场不公时，如何正确面对愤怒、评估筹码，提升反击的成功率

七、7 个角色转换策略 / 170

成为解决方案，而不是问题：用未来的角度审视当下能帮你找到正确答案

致谢 / 199

一、8000 封电邮

我写这本书是为了回答一个我已经被问过无数次的问题，其表现形式有不同，但本质一直不变：“我们公司有一群坏家伙！帮帮我！我应该怎么办？”看看从我每天关于恶棍的邮件中挑出的几个例子。

这来自一位医生，他在一个“极度不正常”的医院与“你能想象的最迟钝的团队领导”共事：

“一个小喽啰能做什么？我可以低下我的头，尽我所能照顾我的病人，试图忽略这些事情，但在这样的环境中工作真是令人沮丧。”

一位伊利诺斯州的路德教会牧师这样写道：

“我们教堂的许多工作都是由义工完成的，但他们有时候会伤害其他义工的感情。对这些志愿贡献自己的时间却又有点卑鄙的人，你有什么看法吗？”

一位退休的德国制造业经理问道：

“在我的职业生涯中，我已经至少三次被这类人解雇了。

我能给我儿子什么建议？我不想他也被同样的命运折磨。”

一位硅谷首席执行官写道：

“太多的创业公司和风险资本家都缺乏业务经验，只会坐在董事会上夸夸其谈。你研究过这些糟糕的董事会吗，有些你真的可以称之为‘垃圾会’。”

来自华盛顿的图书管理员：

“我简直快被逼疯了。求助！”

每天都有人问我这个问题，只是问法不同，通过电子邮件，也通过推特、领英和脸书发问。学生、同事、客户、朋友、敌人和亲戚们在各种碰头时间，包括上课、教师会议、婚礼和葬礼上。

每周都有陌生人给我的斯坦福大学的办公室打电话。这其中有柯思科和沃尔格林连锁药店的收银员，有克利夫兰诊所和斯坦福医院的医生和护士，包括法国航空和联合航空的航班乘客，旧金山和爱达荷的建筑工，迪拜和旧金山的优步司机，纽约城的地铁乘客和旧金山的有轨电车乘客，阿富汗的美国陆战队员，得克萨斯的监狱看守，几位天主教牧师，一位犹太教士（还有一位教士夫人），大约 50 名律师，至少有一打 CEO。最近几个月，我又收到了不少故事，它们来自纽约的一位外科医生、一所规模较小的文科大学的学生处长、一名美国陆军心理学家、一群法国大学生（通过 Skype）、斯坦福大学警察萨

金特、我的理发师伍迪，甚至我的母亲。

他们不停地问，这并不神秘。这一切都是从我2007年写《不做坏家伙法则》后开始的（几年前为《哈佛商业评论》所写的相关文章）。我以为这种讨论只是一个短暂的旅行，在一年左右的时间之内我会回到我那关于领导、创新和组织变革的工作中去。我错了。它触动了一条神经。我花了几年的时间来接受这一点——不管我在生活中或其他方面写了什么，或我的其他作品怎样影响到我的生活——我给人的第一印象和最重要的印象，将永远是“那个专门写书说坏家伙的家伙”。美国和其他几十个国家的大约80万读者买了这本《坏家伙止步法则》（*No Asshole Rule*）——远远超过我其他书籍的销量。源源不断的电子邮件、社交媒体、传统的采访请求，令人不安的、奇怪的或滑稽的谈话已经成为我生活的一部分，我期待，（通常）也享受这样的生活，并试着带着同情和乐观心态处理好这一切。

许多读者被《坏家伙止步法则》所吸引，因为他们在职场坏家伙眼中，感觉自己就像尘土一般。他们在寻求解脱。然而，那本书的主要焦点在于如何建设文明的职场，而不是帮你解决麻烦，而本书则是致力于一些有用的策略和技巧，来帮你把麻烦解决，甚至把麻烦人物踢出场。

这些年里我开发了这些策略与技巧。不管我在过去的10

年里“应该”做什么，我都花一两个小时思考、阅读、交谈和写作，主题都是关于坏家伙们及其解毒剂，有时也会观察粗鲁和满口脏话的人的生活。结果就是这本书，它针对那些让别人感到压抑、被贬低、被藐视或泄气的人提出了我能想到的最好的处理办法。我专注于职场领域。但这里学到的一切也适用于那些在非营利组织和学校的志愿者中需要面对的问题；适用于在公共场所如地铁、机场、商场和体育场馆的粗鲁行为。

这里提到的策略和技巧均是脱胎于针对粗鲁和缺乏敬意的人们的学术研究——近年来形势愈演愈烈，近乎疯狂。谷歌学术是一个专门搜索学术书籍和文章的搜索引擎。它已经成为学者们用来寻找严谨理论与研究的黄金标准。在谷歌学术上搜索 2008 年到 2016 年间的“粗暴的上司”，能找到 2016 个结果，4270 篇学术文章和书籍。搜索“顾客的谩骂”有 241 个结果；搜索“粗鲁”有 15400 个结果；搜索“非礼”有 13100 个结果；搜索“欺负”有 99400 个结果；搜索“职场暴力”有 9910 个结果；搜索“围攻”有 16700 个结果；搜索“路怒”有 5530 个结果；搜索“空怒”有 317 个结果；搜索“电话怒”有 76 个结果；搜索“言语侵略”有 15500 个结果；搜索“微侵略”有 1660 个结果。但我们并不是为了研究这类问题，而是为了寻求解决方案。

因此，这本书应运而生。它借鉴了世界和万维网的不同角落——从《纽约时报》到大卫·肯德里克关于网络行为的优秀

文章《坏家伙是怎么来的？》。我也从我的观察和第一手访问资料中总结经验教训——包括在各种组织中担任顾问和演讲者的工作，如亚马逊、沃尔玛、盖洛普、谷歌、路易威登、知识就是力量计划（KIPP）相关学校、麦肯锡、微软、克利夫兰诊所、皮克斯、SAP、推特和斯坦福大学一项培养国家橄榄球联盟执行官计划，至少 50 次面谈（以及非正式的讨论），其对象包括社会工作者、菲尔兹咖啡的咖啡师、斯坦福大学医院的护士、迪士尼高管、人力资源主管，特别是在网飞公司（Netflix）任职 10 年的帕蒂·麦克德和多伦多大学的凯蒂·德塞勒斯教授——他主要致力于研究空怒症的原因，监狱看守如何对待囚犯，以及篮球教练员对球员乱发脾气的影响。

这本书也得益于所有那些发给我的关于职场坏家伙的电子邮件。我努力保存通讯记录中的每一点一滴——在我那相当杂乱无章的文件系统里，有三个邮件文件夹，还有差不多 60 个子目录（比方说“老板”“下属”“英国人”“客户”“公司”“旁观者”“公共生活”“听起来很疯狂”“意大利”“网上的坏家伙”“反击”“滚蛋”“错误的斗争方式”“成功故事”等）。我保留了大约 8000 封这样的邮件，绝大多数都包含了本书要解决的问题的某些内容。许多讲述者也把他们尝试过的生存方法（成功的或不成功的）告诉我。本书中还有我写给他们的约 1500 个回复，其中包括了鼓励、建议和后续问题。

是什么令你承受损失

2010 年，我和一位年轻的 CEO 谈过，他担心自己不够像史蒂夫·乔布斯那样强势，这会令他的事业和刚刚起步的创业公司受到影响，因为他很冷静，对人们保持敬意。这些年来我遇到过很多这样的谈话。就像我对待这位 CEO 一样，我总是把原因归于那些相信“坏家伙总是得到更多”的媒体和研究人員——就像（如今已经退休的）“职业坏家伙”塔克·马克斯为他的“伙伴和朋友们”起的书名一样。或者，近年来我会归咎于类似杰里·尤西姆 2015 年获奖作品《为什么当坏家伙会让你得到更多》这样的文章。

我的斯坦福大学同事杰夫·普费弗认为，待人如尘土可以是通往个人成功的途径是因为，如果你把一条蟒蛇和一只鸡关在同一个笼子里时，“蟒蛇会吃掉那只鸡”，他就是这么对尤西姆解释的。我也同意，有些时候让其他人感觉压抑、泄气、受贬低、被蔑视，可能帮助技术娴熟的职场坏家伙排除竞争者和吸引盟军。待人如粪土和自私有时也可能让人们在单纯的“你死我活”的情况下取得胜利——但在这种情况下，没有人有动力与他人合作，无论是现在还是将来。本书第六章会讨论为什么以及何时对职场坏家伙以牙还牙，是反击的有效方法（然而，我必须警告你，就像我的妻子玛丽娜说的那样：“当

你把狗屎扔给别人的时候，你也会满手肮脏。”）

也就是说，我对这一大堆研究的解读表明，为恶霸、夺取者和自恋狂欢呼的专家教授们夸大了其优势，却淡化其给自身造成的危害（尤其是长期危害）。

这一结论符合许多专业研究者的结论，包括沃顿商学院的亚当·格兰特（他研究“施予者”与“夺取者”的命运）、乔治城大学的克里斯蒂娜·波拉斯（她研究不文明行为）、加利福尼亚大学的达克·科尔特纳（他研究情绪和动力），以及斯坦福大学的查尔斯·奥莱利（他研究自恋）。这些教授和许多其他研究人员研究后认为，不需要苛刻待人就取得成功的胜利者名单，也可以列出一长串。这其中包括苹果公司首席执行官蒂姆·库克、网飞（Netflix）首席执行官里德·黑斯廷斯、伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）首席执行官和投资偶像沃伦·巴菲特、已故的喜剧演员罗宾·威廉姆斯、名厨安东尼·波登、电视制作人杰姬·科恩（《女子监狱》的创作者）以及执行制片人和作家珊达·莱梅斯（《实习医生格雷》的作者）等等——这份名单可以不停地写下去。2015年，我又和2010年那个担心自己不够大声、不够专横、不够自私的首席执行官谈了一次（我不能告诉你们他的名字），他现在依然不是个职场坏家伙，但他的公司现在拥有超过1000名雇员，他自己也已经是亿万富翁了。

我与皮克斯公司的创始人艾德·卡姆尔（曾与史蒂夫·乔布斯亲密共事 25 年）曾有过一次富有启发性的交谈。有些人认为乔布斯成功的部分原因，是他傲慢、喜怒无常、麻木不仁——这个神话足以诱使年轻的 CEO 们考虑，是否应该以同样的方式行事。卡姆尔承认，乔布斯职业生涯早期的确表现不佳，因此而来的坏名声也是理所当然。然而他同时强调，许多作家、传记家和制片人都忽略了故事中一个重要组成部分：乔布斯在他被苹果“踢出局”、在皮克斯和 NEXT 公司的挫折，“在野外游荡了”10 多年后变得更优秀了。卡姆尔解释说：“在克服和理解这些失败的过程中，他改变了。他变得更善解人意，更善于倾听，更懂得领导艺术，更容易合作。”卡姆尔说，“更多的体贴和关怀”是史蒂夫·乔布斯“创造了难以置信般成功的苹果”的关键。乔布斯仍然是一个强硬的谈判者，一个具有挑战性人格的、喜欢争辩的人，一个完美主义者；但卡姆尔发现，只有在乔布斯抛弃了那些折磨他人的行为之后，他的伟大成功才会到来。

苛责他人也许会带来成功，但更会造成巨大伤害，即便你因此取胜，在我看来也算不上光彩。

这么说并不是因为我是“那个专门讲坏家伙的家伙”。虽然有关如何处理与职场坏家伙的关系的证据是模糊的和不完整的，但贬低和不尊重他人的行为，对其受害者造成的负面影

响是持久而清晰的。不同研究学科的数千次研究能够确定职场坏家伙带给团体、组织和社会的总成本有多高——尤其是目标个人。让我们看看这堆该死数据的冰山一角。数以百计的实验表明，与粗鲁、侮辱和贬低他人的人相遇会破坏他人的工作表现，包括他们的决策技巧、生产力、创造力，其努力工作、为了完成工作加一点点班和帮助需要他的建议、技术和情感支持的同事的意愿都会受到伤害。例如，一项实验中，一间以色列新生儿重症监护病房的医生和护士被要求与一名粗鲁的美国医疗专家接触。这个粗鲁的美国人侮辱了以色列医生和护士的专业和智力。他告诉他们，他根本看不上以色列药物的质量，而他在以色列观察到的医务人员在他的美国医院“待不了一个星期”。这些被小看的医生和护士在包括诊断一个医疗人体模型的身体恶化情况、肠穿孔和心脏问题上的表现比对照组差远了。

换句话说，那个美国专家的粗鲁行为让以色列医疗保健专业人员如此恼火，甚至已经影响到了他们治疗患儿的能力。粗鲁的病人对医生也有相似的影响：在荷兰进行的研究表明，医生在诊断要求繁多和粗鲁地质疑他们专业能力的病人时会犯更多的错误，而诊断更有礼貌的病人时情况要好得多。

2011年，著名科幻作家威廉·吉布森转发了一条由“臭名昭著的 d.e.b”（推特名 @debhope）发布的内容：“在你

自我诊断为抑郁症或缺乏自尊之前，首先确定事实上是不是仅仅因为你被一群粗鲁的人所包围。”许多证据都能支持 @debhope 的说法。有许多学者研究粗鲁和不礼貌行为，这包括了由大声喧哗的、讨厌的和侮辱人的飞机乘客引发的“空怒”“电话怒”“路怒”和“行人攻击性综合征”，他们的研究表明，这种恶性的行为是具有传染性的，能破坏受害者长达数日或数周的心理及生理健康。对数以千计的受欺负儿童的研究表明，心理损害包括学业成绩下降以及同时产生的心理和生理健康问题。那些被同龄人欺负的孩子可能会被此事困扰终生——他们成年后会更容易出现心理问题，包括更高的被捕率、经济拮据、抑郁、严重烟瘾。

本书的研究表明，粗鲁无礼的同事、下属、顾客和客户，以及（尤其是）老板会影响人们的工作表现和健康。举例来说：流水线工人会因为语言上的辱骂产生情绪上的挫折感和降低工作效率；新护士被老护士和医生欺负，会导致懈怠情绪和对病人的冷漠；遭遇客人冒犯的服务员工（如粗鲁的手势、叫喊、咒骂）会产生精神和身体健康上的更多问题，对工作的热情也会降低；同样，服务员工只是目击顾客辱骂他们的同事（而不是亲身体验）就会遭遇同样的命运。

视他人如尘土的做法是有传染性的，你也很可能成为其中之一。一项 2012 年的研究记录了这种过程：行为粗鲁的高级

领导倾向于选择或培养粗鲁的团队领导人，反过来，这些人在他们的团队中点燃了破坏性的冲突的火焰，从而扼杀了团队成员的创造力。

这种人造成的破坏不胜枚举：信任、动力和创意减少，不愿意提出建议；浪费、偷窃、旷工以及粗鲁现象与日俱增。俄亥俄州立大学的本奈特·泰珀教授和他的同事们估计这种粗鲁的管理每年给美国公司造成 238 亿美元的损失（根据旷工情况、医疗费用和生产力下降的损失计算）。那还是 2006 年，估计现在要高得多。这种人也破坏其受害者的身心健康——引发焦虑、抑郁、睡眠问题、高血压，以及导致他们与家人和伙伴关系的恶化。欧洲的一项长期研究表明，在一个粗鲁无礼的老板手下工作会增加心脏病与过早死亡的风险。例如，一项对 6000 名英国公务员进行了 20 年的研究发现，如果上级不公正地批评他们，拒绝听取他们的问题，很少表扬他们，其遭受心绞痛、心脏病发作和因心脏病导致死亡的概率大大增加。

你明白我的意思了吧？你周围的粗鲁无礼的家伙是不是领先一步或把他们的生活、工作和公司都搞得一团糟（后者可能性大得多），其实并不重要。他们对你和其他人造成了威胁。我写这本书的目的，就是帮助你保护自己，保护朋友、同事、顾客、团队以及集体免受来自这些粗鲁无礼的人的恶意言行的伤害。

写在前面的话

接下来的几章将讨论如何评估、逃避、忍耐这些人，以及如何对他们进行反击。第二章“6个诊断问题”，帮助您评估处理问题的危险性和难度、问题能有多严重——以及需要哪个级别的保护性措施：最小的、中等的或是巨大的。接下来的四个章节考虑了不同生存策略的优点、缺点和细微差别：第三章展示如何和何时“完美脱身”；第四章提供职场互动策略，让你在至少当前逃不开的情况下减少与他们接触的机会；第五章心理战术，或者说是在考虑和做出反馈时减少对自己和他人的伤害的办法；第六章探讨了“反击”的技巧，用来改变和清除粗鲁无礼的人，让这些人下台或使他们变成无力的纸老虎。

本书的结尾是第七章，“成为解决方案，而不是问题”。我展示了在个人处事方式上采取“不做粗鲁无礼的人”规则的意义，它将作为主题贯穿于全书。这个规则不仅仅适用于团队和组织，也是对个人的塑造，教你如何判断他人，教你和什么人一起玩一起工作，教你下决心发现、打击并击败你自己及他人造成的粗鲁行为。