

你的人际技能和选择交往的人将会成就或毁灭你

全球人际关系大师麦克斯韦尔最新力作
21世纪版本的《人性的弱点》

与人共赢

做到与人共赢，你就能赢！

[美] 约翰·麦克斯韦尔 (John C. Maxwell) 著
任月园 路卫军 译

WINNING
WITH
PEOPLE



中国社会科学出版社

与人共赢

做到与人共赢，你就能赢！

[美] 约翰·麦克斯韦尔 (John C. Maxwell) 著
任月园 路卫军 译

WINNING
WITH
PEOPLE



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与人共赢 / (美) 麦克斯韦尔著; 任月园, 路卫军译. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 3

书名原文: Winning with People

ISBN 978 - 7 - 5004 - 5545 - 5

I. 与… II. ①麦…②任…③路… III. 人际关系学 - 通俗读物 IV. C912.1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 001166 号

Winning with People by John C. Maxwell

Copyright © 2006 by John C. Maxwell

Originally Published by Thomas Nelson, Inc.

Simplified Chinese edition Copyright © 2007 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权, 该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2006 - 6677

策 划 路卫军
责任编辑 路卫军
特约编辑 骆 珊
责任校对 修广平
责任印制 王炳图
封面设计 久品轩

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

印 刷 北京君升印刷有限公司

装 订 广增装订厂

版 次 2007 年 3 月第 1 版

印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

开 本 720 × 980 1/16

印 张 15

插 页 2

字 数 230 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序

如何才能赢得人心？你需要天生外向，或者直觉敏锐，才能获得长久的关系吗？人际交往的技巧，有人擅长，有人欠缺，我们是否只能接受先天禀赋？那些擅长人际技巧的人，是否还能百尺竿头，更进一步？

我们大多数人可以立即觉察出身边真正的人际关系高手。他们能够轻松地和我们沟通，使我们感觉良好，提升我们的境界。和他们沟通，能使我们产生积极的体验，并愿意与之相处。

有些人与人相处的能力极为高超，他们应该列入人际关系的名人堂。像卡内基、约翰·伍登、罗纳德·里根、诺曼·文森特·皮尔都是人们耳熟能详的人物。同样，还有一些人，像利昂娜·赫尔姆斯利、老亨利·福特、弗兰克·洛伦佐、丹尼斯·罗德曼，其人际关系足以使其名列“无耻”名人堂。^①

^① 诺曼·文森特·皮尔是世界知名的演讲家、大牧师，被誉为“积极思考的鼻祖”、“企业道德管理学派的创始人”和“将基督教平民化的伟人”。约翰·伍登是美国大学篮球界泰斗，曾获终身成就总统奖。利昂娜·赫尔姆斯利是以霸道著称的酒店业大亨，曾有名言“只有小人物才交税”，因逃避100万联邦所得税被判决入狱18个月。弗兰克·洛伦佐，以思想僵化和粗鲁闻名，受到工会抵制，有“航空界臭名昭著的首席执行官”之称，在其事业生涯中，主政的几家公司，如东方航空、洲际航空等先后遭遇破产命运。亨利·福特曾是美国汽车史上的传奇性人物，但他心胸狭隘、独断专行，不仅从不悉心培养和指导部属，还常常私下破坏、诋毁手下的管理者，并不时干涉他们的决策，甚至在公司里设立了一个安全部门来监察员工。丹尼斯·罗德曼为前NBA篮球运动员，有“坏孩子”之称，其行为举止颇受诟病。——译者注

不必翻阅报纸、研读历史就可以发现人际关系方面的极端例子。日常生活的每一天，比如在街上、教堂或者家里，特别是在工作中，你都得和这些人相处。下面这些求职申请中的陈述，就透露出求职者人际能力上的缺陷：

- 如果我不和别人一起共事，对老板大有好处。
- 公司把我当替罪羊，跟以前的雇主一样。
- 注意：请不要因为我做过 14 种工作，就误以为我喜欢跳槽。我从来没有主动辞过职。
- 推荐人：无。我已经把失败的过去抛诸脑后了。

你可能发现一些类似的求职者正是你的同事。

人情练达亦文章

你如何评价高超的人际关系能力呢？在问到一些大公司成功的 CEO，哪种品质是胜任其领导职位的关键时，他们会告诉你与人共事的能力。在采访企业家们导致成功与失败的分野是什么时，他们也会告诉你与人相处的技巧。问及顶尖销售人员这个问题时，他们同样会告诉你，对人情世故的了解远比单纯的产品知识重要得多。和教师、生意人、商店导购、小企业主、牧师、家长谈起这个问题时，他们会说人际关系能力最终决定了优秀者与平庸者。人际能力是无价之宝，不管你做什么都离不开它。如果你能赢得人心，你就能无往不胜！

许多人落入了把人际关系视为理所当然的一种陷阱里。这并不是好事，因为建立并维持健康的人际关系是在人生各方面和谐发展的最重要因素。我们的人际技能决定我们的未来是否成功。罗伯特·伍德鲁夫 (Robert W. Woodruff)，这位凭借其卓越的领导才能，将可口可乐公司从一个区域性的小规模饮料生产商打造为全球性大企业和赚钱机器的领导人，明白人的因素对成功的影响甚巨。在《巅峰绩效》(Top Performance) 一书中，成功学专家金克拉摘录了这位可口可乐前 CEO 的名言。金克拉说伍德鲁夫常常把他撰写的小册子分发给员工阅读，里面说：

人生就是一种销售工作。成与败很大程度上取决于如何激励和我们交往的人相信我们，以及我们能提供什么。

人生的成败实质上是人际关系的成败。它事关家人、顾客、员工、老板、同事、合作伙伴对我们的反应。如果反应是积极的，我们就很可能成功；如果是消极的，则注定会失败。

在人际关系中，致命的错误莫过于不把别人当回事。我们没有采取积极的行动和不懈的努力，让别人喜欢、信任我们，使别人产生和我们共事的愿望，以达到我们的愿望和目的。

无论是个人或组织，我们总是看见他们只发挥了极为有限的成功潜能，有的甚至完全没有发挥，原因很简单，他们忽视了商场上和生活中人的因素。

这些组织和个人把人们和其行为都视为理所当然，正是这些人和他们的反应成就或者毁灭了他们。

人是一切问题的出发点

人的一切成功来源于与合适的人建立关系，并通过高超的技巧深化这种关系。同样地，生活上的失败，也可以归咎于人的因素。有时这种影响显而易见。摊上有虐待倾向的配偶、品行不端的合伙人，或者纠缠不清的家庭成员都将为害甚巨。有时候麻烦不至于这么大，例如，疏远一位每天低头不见抬头见的同事，没有和重要客户建立积极的关系，错过鼓励一个没有安全感孩子的良机。根本原因在于：人们的成功与失败通常可以归因于其人际关系的好坏。

回想我个人的失败，大部分可以追溯到生命中某些特定的人。我曾误信他人，做了一次石油交易，损失1万美元，让我和妻子玛格丽特多年的积蓄血本无归；还有一次，我开了一家公司，请朋友打理，想他定能经营有方，不料我判断失误，几年后，企业负债超过15万美元。

我并非以受害者自居，亦无意责怪他人。我只是想说，与人打交道在生意中至关重要。同样，我的成功不能只归功于自己。我的成功没有任何一次是靠自己独立取得的。与他人的互动助我成功。每一次成功，都拜良好的关系所赐。没有像埃尔默·汤恩斯、彼得·瓦格纳和杰克·

海弗克这样的朋友的帮助，我不可能取得今天的成就；没有汤姆斯·尼尔森公司和我自己的音久集团诸多同仁的辅助，《领导力 21 法则》^①也不可能成为销量百万的畅销书；很多财运，也多亏了兄弟拉里·麦克斯韦尔和好友汤姆·菲利普的帮助和建议。

职场内的人际关系固然重要，个人方面的人际关系更为举足轻重。我的精神生活受父亲马尔文·麦克斯韦尔影响很深；每天都精力充沛，则要归功于与妻子玛格丽特的关系，她与我共享成功的喜悦；生活的美好也要归功于和其他人的关系，如果没有心脏病专家约翰·布赖特·凯吉，我就不可能写这本书了，1998 年 12 月那场突发的心脏病，差点要了我的命。

人际关系并非只是附属品

你是否发现很难与一些人相处，你认为她很有才干，但难以共事；或是他才华横溢，但似乎很难和别人相处融洽？这些人永远无法发挥自己的全部潜力，他们所成就的仅是其能力的一小部分，因为他们不知道如何与人共赢。他们不明白，在生活中，良好的人际关系不只是蛋糕上那层附带的糖霜，它们就是蛋糕本身——我们获得成功、丰裕人生的坚实要素。

在生活中，良好的人际关系
不只是蛋糕上那层附带的糖霜，
它们就是蛋糕本身。

如果不具备良好的人际关系技能，该怎样做呢？必须承认，对我而言，建立人际关系是自然而然的事。我天生就善于与人相处，但也非常努力地提高人际技巧。在长达半个世纪的时间里，

我领悟到了很多关于他人与自己的东西，我把这些经验总结为 25 项人际关系法则，这 25 项法则人人可以得而习之。就连那些最内向的人也可以来演练，从而变得善于交际。一些人善加运用，就能成为人际关系高手。

我这样说，是因为不管年轻还是年长，男性还是女性，活泼型还是

^① 本书经过全面修订后，将于 2007 年下半年全新出版。——译者注

完美型，在职还是退休，这些人际技巧都屡试不爽。我已经实践了好几十年，走遍了六大洲几十个国家，证明这些原则是有用的。通过遵循这些原则，我把自己和别人的成功的几率最大化，建立起来的积极、健康的关系也带给了我职业上的成功和自我满足感。

在阅读和学习这些人际关系法则的时候，你会发现有些是常识，有些则可能令你吃惊。你可能质疑，有些原则是否过于乐观。但凭我的经验，这些原则真的很有用。**单凭一项法则，成不了人际高手，但是实践所有的法则，将有助于提升你的生命质量。**（而且可以肯定，你永远不会被提名进入“无耻”名人堂。）

但这并不表示你能够同每一个所遇到的人建立成功的人际关系。你无法左右对方的反应。你能做的只是让自己成为对方乐于了解和结识的人。

人生中，你的人际技能和你选择交往的人将会成就或毁灭你。我把本书将涉及的人际关系法则归纳为五个关键问题，如果我们想要创造共赢人生，就要扪心自问：

- **准备问题：**在人际关系方面，我们是否已经做好准备？
- **联结问题：**我们乐意关注他人吗？
- **信任问题：**我们是否可以建立彼此的信任？
- **投资问题：**我们是否愿意投资他人？
- **伙伴问题：**我们能否建立共赢的人际关系？

通过学习和实践这些人际关系法则，你将能够正确回答这些问题，借此你将会拥有成功的人际关系。你将能够建立起健康、高效、圆满的人际环境，你也能成为帮助别人成功的人。还有什么比这更让人惬意的呢？

序

1

准备问题 我们是否已为建立人际关系做好准备? 1

透镜法则 我们是怎样的人，决定了我们如何看待别人 3

镜子法则 正人先正己 13

痛苦法则 有受害者心理的人会伤害他人，也容易被伤害 22

锤子法则 千万别用铁锤拍打别人头上的苍蝇 31

电梯法则 人际关系中，我们既可以提升他人，也可以压低他人 40

联结问题 我们乐意关注他人吗? 51

全景法则 全世界的人，都是由别人组成的——你一个除外 53

交换法则 与其平等待人，不如站在他们的处境上设身处地为人着想 60

学习法则 我们遇到的每个人，都有可能在一方面给我们教诲 68

魅力法则 人们只对向自己表示兴趣的人感兴趣 76

满分法则 相信别人最好的一面，往往会激发出他最好的一面 84

冲突法则 关心别人先于反对别人 93

信任问题 我们能建立起相互信任吗? 103

- 基石法则 信任是一切关系的基础 105
- 困境法则 永远不要把困境看得比关系更重要 114
- 鲍伯法则 当鲍伯跟每个人都有问题时，鲍伯通常就是
问题所在 123
- 亲和力法则 自我放松，有助于别人跟我们在一起时也放松 132
- 战坑法则 战斗打响前，请挖一个能容下朋友的大战坑 140

投资问题 我们乐意在别人身上投资吗? 151

- 园丁法则 所有的关系都需要培养 153
- 101%法则 找到1%的共同点，给予100%的努力 162
- 耐心法则 结伴旅行会比独自旅行慢得多 170
- 庆祝法则 对人际关系的真正考验，不是朋友落难时我
们多么忠诚，而是他成功时我们多么高兴 178
- 高路法则 当我们待别人比他们待我们更好时，我们就
达到了更高的境界 186

协同效应问题 我们能够培育出“双赢”的关系吗? 197

- 反弹法则 当我们助人时，其实就是在帮助自己 199
- 友情法则 条件相同时，人们只喜欢跟自己喜欢的人
一起共事；条件不同时，人们还是只喜欢
跟自己喜欢的人一起共事 207
- 伙伴法则 一起努力增加了一起成功的概率 215
- 满意法则 在美妙的关系中，只要相伴就足以令人快乐 224

准备问题

我们是否已为 建立人际关系做好准备？

当今世界，最成功的人是那些懂得如何与人相处的人。人际关系是生活中最重要的学问。

——斯坦利·C. 艾林 (Stanley C. Allyn)

我职业生涯的头 26 年一直是做牧师。我知道没有其他任何职业像牧师那样，要求与人打交道的能力如此严苛。从出生到死亡，无论人们身处任何年龄、哪个人生阶段，我们牧师常被召唤去带领、指引、教导、咨询和安慰他们。在其生命中最幸福的时刻，例如结婚、为婴孩施洗，我们与他们同在；在人生最暗淡的时刻，比如挽回即将破裂的婚姻、孩子不幸夭折，以及临终前寻求慰藉，我们也常常接受召唤。

这么多年来，我学会了很快辨别出那些为人际关系痛苦挣扎的人。他们形形色色、年龄各异，各种情况不一而足。有时为未婚的人咨询，他们中有些人似乎无法顺利与人相处，会慨叹人生孤独，渴望婚姻，可悲的是，他们只是满脑子想结婚，却没有在其情感上做好准备——即建立健康人际关系的基本技能。

让我们正视这个问题吧。不是每个人都有能力启动、建立和维持良

性、健康的关系。很多人生长在不健康的家庭环境中，从未接触过正面的人际关系模式，有些人只专注于自身的需求，对他人视若无睹；还有一些人曾受过深深的伤害，总透过痛苦的滤镜看世界。由于在人际关系上的巨大盲点，他们并不了解自己，也不懂得运用正确的方法与人交往。

只有人际关系心态健全的人，才能建立绝佳的人际关系。这是一切之源。我相信这些基本要素将有助于我们为建立关系做好准备，它们回答了要做的准备工作。这些实质性的要素包括以下5个法则：

透镜法则：我们是怎样的人，决定了我们如何看待别人。

镜子法则：正人先正己。

痛苦法则：有受害者心理的人会伤害他人，也容易被伤害。

锤子法则：千万别用锤子拍打别人头上的苍蝇。

电梯法则：人际关系中，我们既可以提升他人，也可以压低他人。

不理解这些实质性的基础问题，就无法为建立关系做好准备，最终与人相处时，总会麻烦不断。

如果你或你熟悉的人，似乎总是无法建立起人人艳羡的积极的人际关系，原因很可能在于没有做好准备。通过学习这五项人际关系法则，将会为你建立积极健康的人际关系做好准备。

透镜法则

我们是怎样的人， 决定了我们如何看待别人

我不想加入任何俱乐部，虽然他们都想吸纳我作为会员。

——格罗克·马克斯（Groucho Marx）

扪心自问：我对别人的感觉是什么？

刚到新单位，是否碰到有资深的同事指点你，提防这个人，注意那个人？这种情形我曾遇到好几次。得到第一个领导职位时，前任就告诉我要注意两个人：奥德丽和克劳德。他告诉我：“他们会麻烦不断。”所以上任时，就有他们会来惹麻烦的心理准备。

首先，我注意到了奥德丽。她身强体壮而且个性也很强。（我和她其实很像！）大出所料，我和她的共事最终成了美好的经历。她很自信，又能干，总能出色地完成任务。我们有着很好的工作关系，她还成了我家的私人朋友。克劳德是一位老农，他热爱教堂，实际上，他是教会里最有影响力的人物（35年以后，他仍旧是），但这并没有让我感到尴尬。我有什么资格期望这个年纪大我两倍、一辈子都待在教会里的人听命于我呢？就仅仅因为我坐在领导人的位子上，有个头衔吗？我把与克劳德和陆共事当成目标，结果我们相处得很好。

后来，接受第二个教会的职位时，前任同样警告我：“小心吉米，每件事他都会和你对着干。”到任第一周，我就和吉米过了招。我们进行了一次艰苦的对话，但吉米也让我了解到，他爱上帝，爱教堂，也愿意和我共事。后来在那儿的几年中，他成了我的头号助手。他确实很会战斗——成为了我最有力的支持者。我找不到比他更好的团队成员了。

我接受第三家教会的职位时，前任邀请我和他谈谈，传授给我对付问题下属的谋略。有了前两次的经历，我知道他是真心想帮我。但我还是很客气地婉拒了。我已经在领导职位上历练很久，认识到他所谓的问题下属未必就是我的——反之亦然。他信赖的人，我并未会有联结；那些对他避之唯恐不及的人，或许会成为我的得力助手？为什么？因为我们是怎样的人，决定了我们如何看待他人。

你是自己的透镜

自己既定的想法会影响看待事物的方式。典型的例子就是我大学时的一次经历，我受邀担任好友拉尔夫·比德尔的伴郎。在婚礼前一晚上，我和他待在一起。婚礼当天一大早，拉尔夫想去抓松鼠（我想没有什么事情像捕猎小动物，更能让人平缓紧张的神经的了）。拉尔夫借给我一支猎枪，我们一起到了树林里。逛了一会儿，一无所获。

“松鼠在哪儿？”我不停地问拉尔夫，还乱踩一通，发出窸窣窸窣

的声音。

问了六七遍，拉尔夫终于说：“约翰，你待在树林这边，我到那边去。”

拉尔夫离开还不到两分钟，我就听到“砰！砰！”两声。还是没有看到松鼠，我索性坐下来休息了。我想要是带本书来多好啊。我开始看旁边花栗鼠嬉戏。其间，不时听到一两声枪响。我想，这家伙在打什么呢？

几分钟后，拉尔夫慢悠悠地回来了，狩猎袋鼓鼓囊囊的，而我一只松鼠也没看到。

“怎么？所有松鼠都跑到你那边了？”我问。

拉尔夫摇摇头笑了笑。

你是怎样的人，决定了你怎样看待问题。你不可能和你的观点分开。你的特质和你经历的每

你是怎样的人，决定了你怎样看待问题。

件事都会为你看待事物的方式染上色彩。它是你的透镜。我的意思是说：

你是怎样的人，决定了你的眼界如何

有个科罗拉多州人搬到得克萨斯州，建了一所带落地窗的房子，透过窗子可以眺望绵延百里的牧场。有人问他如何享受这远眺的乐趣，他答道：“唯一的问题是没有什可看的。”同时，一个得州人搬到了科州，也建了一所带落地窗的房子，透过大窗可以远眺洛基山脉。有人问他是否喜欢这片风景，他答道：“唯一的问题是，大山挡着什么也看不到。”

故事听起来有点夸张，但都说明了一个事实：你是谁影响你能看到什么。同一间屋子里的人看同一件东西，但感觉各不相同，对于妻子玛格丽特和我就是这样。在聚会上和人们聊天，她会凑过来问：“穿蓝色运动衫的那个人跟你说什么呢？”我却不知道她指谁。玛格丽特魅力超群，时尚感特强，我却不行。我看人时，不会注意对方的穿着：和我一样，穿的不都是衣服嘛。

每个人都有自己的偏好，这就为我们看待事物戴上了有色眼镜。周

围的事物不会决定我们看到了什么，我们的内在决定了我们看待事物的方法和视角。

你是怎样的人，决定了你如何看待别人

一位旅行家快到某大城市时，向路边闲坐的老者打听：“这个地方的人怎么样啊？”

“你来的那个城市市民如何？”老人问。

“很可怕！”旅行家答道，“卑鄙、难以信赖、让人嫌恶、一无是处。”

“啊！”老人说，“你会发现这个地方的人也一样。”

第一位旅行家刚过去，另一位旅行家接踵而至，也问相同的问题。老人同样问其对刚刚访问过的城市的市民作何观感？

“他们都是好人：诚实、勤奋、慷慨、宽容，”第二位旅行家赞不绝口，“我真的舍不得离开那个地方。”

老人答道：“这里的市民和那个城市的一样。”

人们看待他人的方式正是自己的内在品质的反射。

如果我是讲信用的人，我会认为其他人也是值得信赖的。

如果我是吹毛求疵的人，我看其他人也是满身缺点。

如果我是有爱心的人，我看其他人也都富有同情心。

你谈论他人、与人交往时，你的性格特质会自然流露。根据简单的观察，不认识你的人能够看出你许多特质。

你是怎样的人，决定了你如何看待生活

在讲演会上，我常常讲一个老故事。祖父在沙发上打瞌睡，孙子们想开个玩笑。就从冰箱里取出一块极呛鼻的林堡干酪^①，抹在祖父的胡子上，然后躲起来静待好戏开场。

过了一会儿，老人鼻子开始抽动，随后开始摇头晃脑，最后祖父突然直挺挺坐起来，气咻咻地四处张望，嚷道：“这儿的什么东西臭了！”

① 林堡干酪，一种比利时原产干酪，气味浓烈、呛人。——译者注

他起身，摇摇晃晃钻进厨房，使劲闻了闻，叫道：“这儿也有臭味。”

他决定到外面呼吸点新鲜空气，当他深呼吸时，臭气又扑面而来，“全世界都发臭了！”他无可奈何地说。

故事说明什么问题呢？鼻子上有林堡干酪，全世界就都臭气熏天。对祖父来说，他可以用肥皂和水清除污物，还回原来的清凉世界。但如果一个人心藏污物，想除掉可就困难多了。想改变看待生活的方式，唯一的办法，是先改变内在。

我们都有一个内在参照模式，包括对自己，对他人，对人生的态度、构想和期望。这些因素决定了我们是乐观还是悲观，愉悦还是愁苦，信任还是猜疑，热情还是矜持，勇敢还是怯懦。这些不仅关系到如何看待自己的生活，也涉及如何让他人对待我们。埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）说：“除非你愿意，没有人能让你小看自己。”用心理学家菲尔·麦格劳（Phil McGraw）的话来说，“是你教给了别人如何对待你。”你传递给他人的是你看待生活的态度；你如何看待生活则源自于你是怎样的人。

多年前，我有幸给美国国家足球联盟（NFL）的圣路易斯公羊队（St. Louis Rams）讲授领导力课程。课后，球队邀我参加他们的一场比赛，并获允和教练、球员的配偶们坐在一起。我正好坐在该球队副总教练兼攻击教练约翰·马茨克的夫人金·马茨克旁边。闲聊时，我问她最喜欢居住过城市中的哪一个？（她曾在俄亥俄州、北卡罗来纳州、亚利桑那州、加利福尼亚州、纽约州、密苏里州居住过。）她答道：“现在住的城市。”

“啊，那么你最喜欢圣路易斯？”我问。

“不，不是。我最喜欢现在住的地方，”她答道，“这是一种选择。”多么好的心态啊！如果你也能保持像她那样的视角和感觉，你就会经常看到生活的光明面。

你是怎样的人，决定了你有怎样的作为

在《动物公司》（*Animals*）中，盖洛普公司肯尼斯·A. 塔克和瓦德纳·奥尔曼讲述了一个发生在农场动物们之间的寓言故事，借以指出