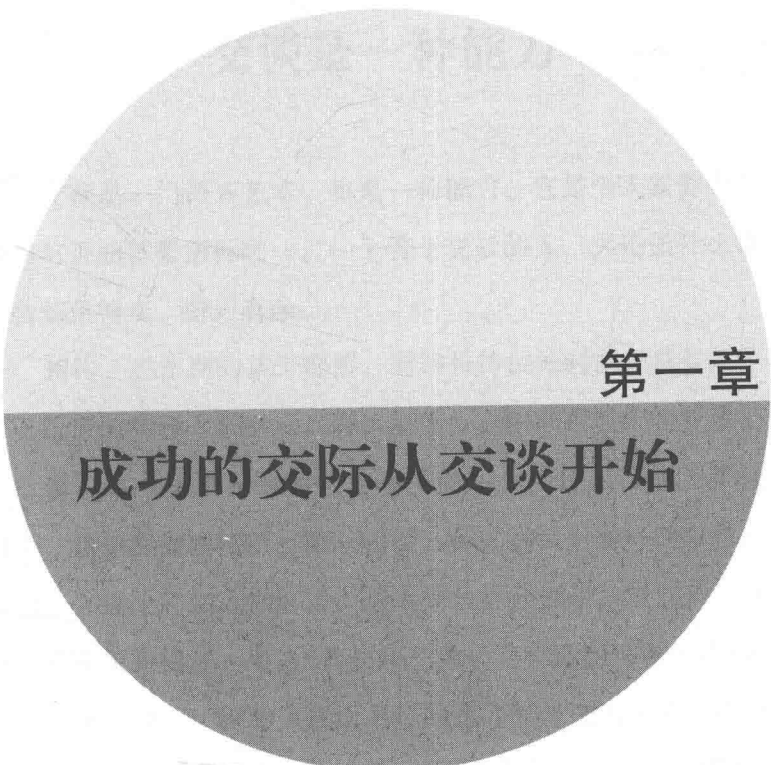




第一章

成功的交际从交谈开始

交谈是一种能力

交谈是一门语言艺术，也是一种能力，它是个人素养中决定成功与否的重要指标之一。一个善于交谈的人，无论做什么事情都会如鱼得水，游刃有余。

相传，在非洲的某个部落，老酋长传位的时候，总要找一位富有智慧的年轻人来继承。酋长用什么方法来考验人的智慧呢？

曾经有一位酋长要考验他看重的一个年轻人。他对年轻人说：“请给我做两顿饭：第一顿饭，你去找天下最好的东西来给我做。”这个年轻人做好了，端上来，揭开盖子，老酋长一看，是用动物舌头做了一餐饭。酋长问：“为什么你要找动物舌头呢？”这个年轻人说：“因为天底下最好的言辞都是说出来的，再也没有比舌头更美的东西。”酋长说：“说得对。”就把这顿饭吃了。

酋长接着说：“第二顿饭，你去找天下最难吃的东西，拿来也给我做一顿饭。”这个年轻人又做好了。酋长揭开一看，一模一样，还是舌头。酋长问：“为什么又给我做了一顿舌头啊？”这个年轻人说：“这个世界上真正的灾难都是因为舌头造成的，再没有一样东西比舌头更惹祸的，天底下最坏的东西就是舌头。”

跟谁都能交朋友

酋长说：“好，你已经洞悉了天下的明理，所以这个酋长之位可以传给你了。”

世上之事皆是口舌之事。这一故事恰好说明了交谈的重要性，说明了交谈对人际交往的重要意义。简单地说，交谈就是交流观点和看法，寻求共识，化解矛盾，谋求一致。由此可见，“沟”是手段，“通”是目的。在现实生活中，许多的不愉快、不顺畅、难堪、失败、不幸，均与缺乏交谈或交谈不成功有关系。

在职场中，交谈更是一件很重要的事。不管是对上司、下属、同事还是客户，都需要好的交谈技巧。可以说，如果没有有效的交谈，任何组织都是无法存在的。全球集团总裁罗恩·普里尔说：“良好的交谈技巧是一切健康关系的基石。”一个人的能力是有限的，要想在激烈的竞争中充分展现自己的优势，拥有良好的交谈能力是必不可少的。

美国某著名的咨询公司曾进行过一项调查，在谈到世界 500 强企业成功的因素时，300 位较成功的企业管理人中有 85% 的人认为，他们之所以成功是因为他们善于交谈，善于交流，善于协调，善于说服，善于把自己的理念、思维灌输给他人，能够让他人愿意来帮助他们。而只有 15% 的人认为成功缘于他们的专业知识与运作技巧。

由此可见，交谈是人们进行思想交流、增进了解、取得信任的一种人际交往活动，交谈能力的高低往往会决定一个人的成功与否。

公元前 266 年，赵惠文王死后，太子继位，因其年幼，由母

亲赵太后掌权。秦国乘机攻赵，赵国向齐国求援。齐国说，一定要让长安君到齐国做人质，齐国才会发兵。长安君是赵太后宠爱的小儿子，太后不同意。大臣们劝谏，赵太后生气了，说：“谁敢再劝我让长安君去齐国，老妇我就要往他脸上吐唾沫！”左师触龙偏在这时候求见赵太后，赵太后怒气冲冲地等着他。

触龙步伐缓慢地来到太后面前，说：“臣最近腿脚有毛病，只能慢慢走路，请您见谅。很长时间没有来见太后，我常挂念着您的身体，今天特意来看看您。”太后说：“我也是以车代步的。”触龙问：“每天饮食大概没有减少吧？”太后说：“用些粥罢了。”这样聊着家常，太后的脸色缓和了许多。

触龙说：“我的儿子年少才疏，我年老了，很疼爱他，希望能让他当个王宫的卫士。我冒死禀告太后。”太后说：“可以。多大了？”触龙说：“十五岁，希望在我死之前把他托付给您。”太后问：“男人也疼爱自己的小儿子吗？”触龙说：“比女人疼得还厉害呢。”太后笑着说：“女人才是疼得最厉害的。”

这时，触龙慢慢把话题转向长安君，对太后说：“父母疼爱儿子就要替他长远打算。如果您真正疼爱长安君，就应让他为国建立功勋，否则一旦‘山陵崩’（婉言太后逝世），长安君靠什么在赵国立足呢？”太后听了，说：“好，长安君就听凭你安排吧。”

于是，触龙为长安君准备了上百辆车子，送他到齐国作为人质。之后，齐国派兵救了赵国。

从触龙和赵太后之间的谈话中，我们可以看出触龙很懂得运用交谈的方式和方法。在整个谈话过程中，他谦和、善解人意，

跟谁都能交朋友

尽量避免与赵太后正面冲突。同时，他又站在赵太后的角度想问题，让自己的意见变成赵太后自己的看法。他没有教赵太后需要做什么，而是帮助赵太后自己去发现，最终使看似没有商量余地的赵太后接受了自己的意见。

一个善于交谈的人，可以流利、清晰地表达自己的意愿，并使人乐意倾听与接受；一个善于交谈的人，可以很顺畅地解决许多大大小小的问题。

法国前总统希拉克曾经说过，交谈就是生产力。比如，一场重点明确、层次分明、逻辑严密的演讲可能会带来巨大的经济效益；而一次主次不明、逻辑混乱、不知所云的谈话可能招致巨大的经济损失。此种例子，不胜枚举。

很多有所成就的人，不论是企业家、科学家还是政治家，他们不仅很在乎“说什么”，更在乎“怎么说”。

在美国一个农村住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他住在一起，父子俩相依为命。

有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作，可以吗？”

老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”

这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”

老头摇摇头：“不行，你走吧！”

这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇，是洛克菲勒的女儿呢？”

这时，老头动心了。

过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象，可以吗？”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿，是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒同意了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”

总裁先生说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”

总裁先生立刻同意了。

可见，掌握交谈的艺术很重要。良好的交谈会让你的好想法和思路能够很好地传递给对方并得到对方的认同，从而产生积极的效果——对方会因为理解和认同你的想法或思路而努力去达成它。所以，无论如何要记住：交谈是一种生产力，能够创造无限的价值。

交谈不当会惹祸

交谈的本质，是把意思、观念、信息传达给别人，并让别人理解的过程。它涉及获取信息或提供信息，并对他人施以影响以理解你的意思并愿意根据你的愿望行事。有了良好的交谈，办起事来就会畅通无阻。否则，就会屡屡碰壁。

一把坚实的大锁挂在铁门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，那大锁就“啪”的一声打开了。铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”钥匙说：“因为我最了解它的心。”

铁杆只会用蛮力，不懂得交谈之法，所以打不开锁头；钥匙之所以能打开锁头，是因为它了解锁头的“心意”。可见，一个人如果不能有效地交谈，就无法明白和体会对方的意思，就难以把要做的事情做得顺利、圆满。

人与人之间的矛盾，大多数源于交谈和交流的不足。把事情摆出来坦诚地交流，双方积极地去解决问题，才能够有效地化解矛盾。交谈和交流能够加深双方之间的了解，从而实现互相体谅，

相互包容，和谐相处。

一天，美国知名主持人林克莱特访问一名孩子，问他说：“你长大后想要当什么呀？”孩子天真地回答：“嗯……我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空，所有引擎都熄火了，你会怎么办？”孩子想了想：“我会先告诉坐在飞机上的人系好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”

当在现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视着这个孩子，想看他是不是自作聪明。没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“你为什么流泪了？”孩子的答案透露出他真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”

可见，没有交流与交谈，就难以达成共识，达不到共识，就难以做到步调一致。交谈的意义是传递与理解。有交谈，才有理解。我们只有通过交谈了解对方的想法，做出恰当的回应，才能使彼此之间达成一致，融洽交际氛围。

在职场中，许多误会、矛盾乃至灾难的发生都源于交谈不顺畅。据调查和研究表明，我们工作中 70% 的错误是由于不善于交谈造成的。员工的执行力不强，其中最大的问题源自于交谈，也就是说执行者没有搞清楚整个事情的来龙去脉就开始执行操作。这不仅会给人带来烦恼，甚至会给企业带来巨大的灾难。

1990 年 1 月 15 日，由于阿维安卡 52 航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的交谈障碍，导致了一场空难事故，机上 73 名人员全部遇难。

跟谁都能交朋友

当日晚 7:40, 阿维安卡 52 航班飞机正飞行在美国南新泽西海岸上空 3.7 万英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的飞行, 在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间, 可以说油量充足且十分安全。然而, 此后却发生了一系列的耽搁。

晚上 8 点整, 肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员, 由于严重的交通问题, 飞机必须在机场上空盘旋待命。

8:45, 肯尼迪机场的管理员收到 52 航班的副驾驶员的报告, 说飞机的“燃料用完了”。此后, 阿维安卡机组成员没有向肯尼迪机场传送任何情况十分危机的信息, 但飞机座舱中的机组成员却互相紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。在 9:24 之前, 飞机仍没有被批准降落。

9:24, 52 航班第一次试降失败。由于飞机高度太低以及能见度太差, 因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时, 机组成员再次提到飞机的燃料将要用尽, 但飞行员却告诉管理员新分配的飞机跑道“可行”。

9:31, 飞机的两个引擎失灵。一分钟后, 另外两个也停止了工作。最终, 耗尽了燃料的飞机于 9:34 坠落于长岛, 机上 73 名人员全部遇难。

当调查人员调察了飞机驾驶舱中的磁带, 并与当班的机场管理员讨论之后, 他们发现导致这场悲剧的原因是交谈的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递, 又未被充分地接收呢?

这其中有两点原因。

首先, 52 航班的飞行员一直说他们“油量不足”, 机场交通

管理员告诉调查员这是飞行员经常使用的一句话，当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，那么管理员有义务优先为其导航，并尽可能地允许其着陆。一位机场管理员指出：“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况危急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未理解飞行员所面对的真正困境。

其次，52 航班飞行员在向管理员传递有关燃料危机的严重信息时，语调平缓。许多管理员接受过专门的训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员表现了对燃料问题的极大忧虑，但他们对肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而“职业化”的。

由此可见，没有良好的交谈，就没有顺利的执行，工作就会出现问題。完美的交谈是经过传递后，接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。著名组织管理学家巴纳德认为“交谈是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”。组织中各个部门和各个职位是相互依存的，依存性越大，对协调的需要越高，而协调只有通过交谈才能实现。没有恰当的交谈，人就会对工作有错误的理解，使工作任务不能正确圆满地完成。

交谈是人们获取信息并在其指导下更加出色地进行工作必经的核心过程。良好的交谈意味着把我们的思想整理得井然有序，并将其进行恰当的表述，使别人一听就懂。所以在交谈中，我们需要协调好与他人之间的交谈方式，确保交谈的顺利进行。

良好的交谈是提升执行力的保证

常言说得好：“三分战略，七分执行。”不管决策多好、思路多清，如果不付诸实施，不执行到位，一切都会成为纸上谈兵。对个人而言，执行力就是办事能力；对团队而言，执行力就是战斗力；对企业而言，执行力就是经营能力。没有执行力，再好的战略和决策都实现不了，正如 ABB 公司董事长巴巴维克所说：“任何组织的成功，都是 5% 正确的决策加上 95% 高效的执行，没有执行，一切等于 0。”

良好的交谈是提升执行力的保证。企业战略能否得到有效执行，取决于战略是否具有可执行性，是否得到企业员工的普遍认同，战略实施过程中企业各种资源和能力能否得到有效协调，以及战略执行能否得到有效控制。而这一切又都取决于工作过程中的交谈效果。

在实际的工作过程中，我们常见到这样的现象：大家一起交谈过了，但是最后没有形成一个有效的协议，大家就各自去工作了。由于对交谈内容的理解不同，又没有达成协议，最终造成工作效率低下，双方又增添了很多矛盾。

1986年，神秘的哈雷彗星出现在地球上空，人们用肉眼能够看到这颗拖着“长尾巴”的彗星。据说某部队为这难得一见的天文现象传达了这样的命令：

营长对值班军官说：明晚大约8点钟，哈雷彗星将可能在这个地区看到，这种彗星每隔76年才能看到一次。命令所有的士兵穿野战服在操场上集合，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨的话，就在礼堂集合，我将为他们放一部有关彗星的影片。

值班军官对连长说：根据营长的命令，明晚8点，哈雷彗星将在操场上空出现。如果下雨的话，就让士兵穿着野战服列队前往礼堂，这一罕见的现象将在那里出现。

连长对排长说：根据营长的命令，明晚8点，非凡的哈雷彗星将军将身穿野战服在礼堂出现。如果操场上下雨，营长将下达另一个命令，这种命令每隔76年才会出现一次。

排长对班长说：明晚8点，营长将带着哈雷彗星在礼堂出现，这是每隔76年才有的事。如果下雨的话，营长将命令彗星穿好野战服到操场上去。

班长对士兵说：在明晚8点下雨的时候，著名的76岁的哈雷将军将在营长的陪同下，身着野战服，开着他那“彗星”牌汽车，经过操场前往礼堂。

由此可见，层层之间未能有效交谈，最终“命令”走样。所以良好的交谈是具备执行力的前提条件，如果交谈不畅，上情不能下达，下意不能上传，意思都没搞清楚，何来执行力？

较强的执行力，不是靠企业的某一部部门或者某一个人就能做

好的，它需要所有执行者共同来协调好内部资源。执行力的强弱很大程度上依赖于各个环节的交谈能力的强弱。有效交谈就是将信息优质地传递给大家，要做到及时不失真，传递对象要明确，传递目标要明确。如果不能进行有效的交谈，那么就无法做到上情下达、顺利地开展工作。

俗话说：“好的交谈是成功的一半。”在工作中，只要我们通过有效的交谈，群策群力，集思广益，自上而下形成合力，执行就一定会顺畅。

在企业中，要想提高执行力，就必须使管理者和员工从思想上做到有效交流，使领导所想的和员工所想的得到有效的统一。

有效交谈是提升执行力的基础。提升执行力，就要进行充分的交谈，对完成目标任务取得较为一致的认同。否则，上面再好的决策经过中、下层执行的“七折八扣”，都会走样。由于交谈的不畅，工作中就会出现等待、应付、低效、协调不力、无序等现象，直接导致上下或者横向信息不平衡、信息不畅通、信息不全面，造成不必要的管理浪费。因此，公司内部成员之间、部门之间的交谈十分重要。

有效交谈可以促使企业员工就企业的目标、计划、实施及各个部门、各个岗位所应承担的责任等形成共识，自觉将企业目标和个人目标统一起来，激发员工执行战略的积极性、主动性和创造性，从而增强企业战略的凝聚力和向心力，整体提升企业的执行力。

在交谈中碰撞出创新的“火花”

创新来源于信息的交流和思想的碰撞，创建一种可以自由交流意见和思想的氛围是十分重要的。

在国外，有一些公司的总裁非常重视通过交谈碰撞出创新的灵感。如通用电气著名的“克劳顿村”，定期把优秀的经理集中起来由总裁和他们交流，以时刻使公司的员工充满激情；微软的总裁比尔·盖茨、通用电气的总裁杰克·韦尔奇等，对全体员工公布自己的电子信箱，用大量的时间来回复员工的来信，使许多伟大的创意在不经意的电子邮件里“孵化”出来，成就了商业的经典。

由此可见，员工中间蕴藏着无穷无尽的创造力，只要通过良好的交谈，就会激发他们的创新思维，进而推动企业的发展。

加拿大的美泰玩具公司为了提高销售利润，尝试实施引入新的销售渠道，在这期间，各部门之间的交流发挥了至关重要的作用。

由于玩具行业周期性强，库存积压的问题多年来一直让这家公司头疼。这些库存只能靠大幅打折来抛售，这就压低了整个销售的利润水平。

跟谁都能交朋友

由于仓库距离加拿大的一座大城市比较近，一些员工建议为仓库增设一个处理品零售店。虽然有多名经理称赞这是个好主意，却并没有付诸行动。很明显，这要归咎于销售部门和配送部门之间的矛盾，但是没有人愿意公开面对这些矛盾。

在销售、配送和其他一些部门进行了一次开诚布公、实事求是的交谈讨论之后，公司最终成功完成了玩具处理的创新。这些部门终于认识到，他们都能从处理品零售店身上获益。避免打折让销售部保持了更好的赢利水平，不再把旧库存倒来倒去让配送部节省了时间，财务部也因为库存减少而释放了资金。

美泰玩具公司通过交流的方法，不但解决了各部门的困难，还进行了销售模式的创新，因而赢利有了很大提升。

这个事例充分说明：通过交谈的方式，公司上下的员工都能公开交流对一些关键问题的看法，有利于整个公司的创新。

一个人所掌握的知识、技能及经验都是有限的。如果你想要适应不断变化的外部世界，就必须凭借交谈来获得别人的宝贵经验。著名作家萧伯纳曾经说过：“假如你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换后，我们每人仍只有一个苹果。但是，如果你有一种思想，我有一种思想，那么彼此交换后，我们每个人都有两种思想。甚至，两种思想发生碰撞，还可以产生出两种思想之外的其他思想。”

罗宾·维勒曾是美国一家小规模皮鞋工场的老板，经过几年的辛苦经营，他已经拥有了 18 家规模庞大的皮鞋工场。

皮鞋工场一多起来，做皮鞋的技工便显得供不应求了。最令

罗宾·维勒头疼的是，别的皮鞋工场尽可能地把工资提高，挽留自己的工人，即便罗宾·维勒出重资，也难以把其他工场的工人拉出来。缺乏工人对罗宾·维勒来说是一道致命的难关。因为他接到了不少订单，却无法给买主及时供货，而这意味着他得赔偿巨额的违约金。

罗宾·维勒忧心忡忡。他召集 18 家皮鞋工场的工人召开了一次会议，把没有工人可雇用的难题告诉大家，要求大家各尽其力地寻找解决途径，并且重新宣布了奖励办法。

会场一片沉默，与会者都陷入思考之中，搜肠刮肚地想办法。

过了一会儿，有一个小工举手请求发言。罗宾·维勒同意之后，他站起来怯生生地说：“罗宾先生，我以为雇请不到工人无关紧要，我们可用机器来制造皮鞋。”

罗宾·维勒还来不及发表意见，就有人嘲笑那个小工：“孩子，用什么机器来造鞋呀？你是不是可以造一种这样的机器呢？”

那小工窘得满面通红，惴惴不安地坐了下去。

罗宾·维勒却走到那小工的身边，请他站起来，然后挽着他的手走到主席台上，朗声说道：“诸位，这孩子没有说错，虽然他还没有造出一种造皮鞋的机器，但他的这个办法却很重要，大有用处。只要我们围绕这个概念想办法，问题定会迎刃而解。现在，我宣告这个孩子可获得 500 美元的奖金。”

于是，罗宾·维勒根据那个小工提出的思路，立即组织专家研究生产鞋子的机器。4 个月后，机器生产了出来。从此，世界进入了机器生产鞋子的时代，罗宾也由此成为美国著名的鞋业大王。