

—— 有什么样的社交，就有什么样的人生
—— 一门全新的成功科学，风靡欧美的畅销书

SOCIAL INTELLIGENCE

社交

决定成败

成功人士的5大修炼

[美] 卡尔·阿尔布瑞契特(Karl Albrecht) 著
鲁刚伟 何伟 译

社交 决定成败

成功人士的5大修炼

[美] 卡尔·阿尔布瑞契特(Karl Albrecht) 著
鲁刚伟 何伟 译

图书在版编目(CIP)数据

社交决定成败/(美)阿尔布瑞契特著;鲁刚伟,何伟译. - 北京:中国社会科学出版社,2008.3

书名原文:Social Intelligence

ISBN 978-7-5004-6584-3

I. 社... II. ①阿... ②鲁... ③何... III. 人际交往 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 185243 号

Original English language edition Copyright © 2006 by Karl Albrecht.

Authorized translation from the English Language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation Copyright © 2008 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:01-2006-3703

策 划 路卫军
责任编辑 路卫军
特约编辑 骆 珊
责任校对 韩天炜
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
电 话 010-84029450(邮购)
网 址 <http://www.csspw.cn>
经 销 新华书店
印刷装订 三河市君旺印装厂
版 次 2008 年 3 月第 1 版
开 本 710×1000 1/16
印 张 15.5
字 数 250 千字
定 价 36.00 元

邮 编 100720
传 真 010-84017153

印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷

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

Karl Albrecht

作者简介

卡尔·阿尔布瑞契特博士是美国著名的未来学家、管理学家和演说家，担任阿尔布瑞契特国际（Albrecht International）主席。他是全球范围内有着重要地位的商业思想家，著有《服务经济》、《心智的力量》等畅销书。

SOCIAL
INTELLIGENCE

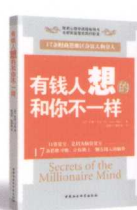
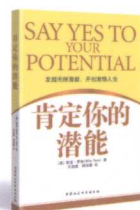
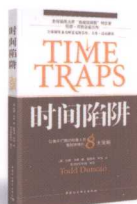
社交

决定成败

SOCIAL INTELLIGENCE

社交决定成败

成功学经典读物



导言

社交决定成败

一部全新的成功学

“你错了，彻头彻尾地错了，我会告诉你为什么的。”

这句话，加上其后的几句话，让我多年前供职的那家公司，损失了一桩价值高达数百万美元的生意。

电话的那头，是美国国防部一位职位很高的文职技术专家，打电话的是我的同事杰克，这个年轻人在技术上的学识确实了得，不过，社交技巧着实乏善可陈。

他和我正在准备与政府的那位专家进行第一次会谈。我们的使命是，通过构建一个良好的商务关系，让这位高官及其同事了解我们公司的技术实力，进而使我们公司成为国防部相关业务的一家富有竞争力的供应商。

当时，那位政府高官刚刚就某项特殊技术的应用前景，表达了措辞生硬的观点，实际上，他谈到的大部分都是不可行的。很显然，我的同事杰克对那次通话的大背景一无所知，所以，他当然不会对高官的技术无知置之不理，他决意要给官员“纠错”，因此，他们很快就吵上了。

那次通话，非但没让我们完成建立良好商务关系的目标，反而一下子就让我们走向了另一个极端。我还没来得及将那次讨论拉回到正常轨道上来，它所产生的后果就已经发挥作用了，木已成舟。其后，我们再也没有找到与他或者他的同事会面的机会。

后来，我终于明白了，虽然我同事杰克的“IQ”——很高，可是，他的“社交技巧”很低。

这个颇具启发意义的插曲过去二十多年以后，观察人们交往方式的差异开始让我深深着迷。我逐渐认识到，这种“与人友好相处”的能力，也是一

种“智力”，而且这种智力远远不同于学者、心理学家和教育家苦心研究了很多年的通常被称为“智商”的那种智力。所以，我开始研究这种特殊的能力，试图辨识或者创建一个条理分明的体系，以观察、表述这种智力，最重要的，如果可能，我要开发人们的这种智力。

出于自私的考虑，我的首要工作，就是弄清自己与人交往的能力，以及影响他人的能力，同时，找到更好的策略和方法。然而，除此之外，一直以来都很清楚的是，在人类智力各个方面的发展中，描述社交商还是个颇有效能的方法。

作为一个关键的生活能力，社交商的概念，也就是“SI”，无疑应该以一个新思想的面目出现了。它将让我们对人类能力一个重要方面的理解更加精确。

在人类众多的综合性能力中，或许，社交商是被研究得最为透彻的一种。哈佛大学的霍华德·加德纳教授和其他人多年潜心研究的成果表明，人类的智力并不像智商的膜拜者一贯推崇的那样，是一种单一的特质。霍华德·加德纳认为，我们人类拥有有别于其他物种的范畴广泛的智力，或者说，拥有几种居于主导地位的智力。

我不揣冒昧地发展了他的理论，并将其不同种类的智力翻译成了通俗的语言，从而归结为六种主要智力：“抽象智力”（根据符号推理的能力，也就是人们常说的“智商”）；“社交商”（也是本书的诉求点）；“动手能力”（完成工作的能力）；“情绪智力”（自我认知以及管理自己内心世界的的能力）；“艺术智力”（对形式、图案、文学、艺术、音乐等的感知能力）以及“运动智力”（诸如运动、舞蹈、演奏乐器以及驾驶喷气式战斗机一类的身体能力）。

就像立方体拥有六个平面一样，这六种基本智力合在一起便构成了一个人的综合智力。毋庸置疑，让我们推崇备至的成功典范——“文艺复兴时代的人”，确实拥有高超而令人艳羡的综合智力。

近年来，丹尼尔·高尔曼博士以其《情绪智力：为什么说它可能比智商更重要》一书，激发出了人们对开发多重智力可能性的浓厚兴趣。人们对情绪智力——某些拥趸则更愿意将其称之为“情商”——的逐渐接受，确立了人类智力一个重要方面的合理地位，人们可以通过研究、思考、学习以提高

这一智力的水平。

总之，霍华德·加德纳、丹尼尔·高尔曼以及其他研究者，他们还促使我们对人类智力的其他方面给予了必要的关注。现在，通过构建一个描述、评价以及开发社交商的模型，我们可以为瑰丽的“多重智力画卷”填上重要的一笔了。

我们可以将社交商的特点概述为“对人的基本理解”——也就是对社交的某种认知，同时也是与他人成功交往的系列技巧。社交商可以简述为：

……与他人融洽相处，同时赢得他们的合作的能力。

我们可以将社交商的两个极端表现——社交商极为低下以及社交商非常高——分别比喻为“毒害性行为”和“滋养性行为”。据此，我们可以推想到，“毒害性行为”，是指那些会导致他人自觉无用、无能、恐惧、愤怒、挫败或者有罪的行为。“滋养性行为”，则是让他人觉得自己很有价值、有能力、被人所爱、受人尊重以及感激的行为。拥有高社交商的人——那些对社交情境拥有清楚的认知，同时，其行为主要是“滋养性行为”的人——对他人富有不同寻常的吸引力，对此，那则古老的表述可能更为恰切——他们拥有“磁石般的人格”。而社交商低下的人——那些其行为主要是“毒害性行为”的人——则会与人疏离、拒人千里之外。

在早期教育、公共教育、成人学习以及商务等领域，我们似乎对开发社交商一直没有给予应有的重视。儿童和少年需要学会赢得自己渴求的伙伴关系和尊重；大学生需要学会与他人协作，学会有效影响他人；经理人需要学会理解员工，学会与自己领导的员工高效沟通；就像杰克一样，高技术专业人员需要学会了解社交背景，需要学会通过认同和理解他人的处境和情感，而完成自己的目标；在其职业生涯和个人生活中，所有的成年人都应该能高效展示自己，都应该学会赢得他人的尊重。社交商能有效减少人们之间的冲突，能创造协作，能以理解取代褊狭、顽固以及极端性的行为，能调动人们向着共同目标进发的积极性。

我希望，本书能对人们之间建立认同感和兴趣方面有所助益，同时，希望它能对我们在文化、商业以及教育领域，有效应用这些重要的原则有所贡

社交决定成败

SOCIAL INTELLIGENCE

献。本书并不是一本让人“亦步亦趋”的“烹饪菜谱”，也不是教你“与人融洽相处”之道的自助指南，它收录了很多故事、例证、建议，同时，包容了很多自我评价以及开发社交商的有效方法，不过，从根本上说，本书的目的在于激发你深刻的反思。

目 录

导 言 社交决定成败	1
第一章 另类“智能”	1
新瓶装旧酒？	3
超越智商	5
情绪智力？社交商？还是两者兼具？	8
从“毒药”到“营养品”	10
盲点、透镜以及过滤器	12
口臭、响屁以及头皮屑	14
“呆伯特”家族	19
我们能成为交际场里聪明点儿的物种吗？	22
S. P. A. C. E.：互动的技巧	25
第二章 情境感知	28
对情境反应的迟钝和麻木不仁	28
搬起石头砸自己的脚：把情境弄到最糟	30
解读社交场合的背景	32
观察的重点	34
空间关系背景	35
行为背景	40
语义背景	44
在不同的文化群体和亚文化群体中游刃有余	50
违反行为准则等于引火上身	52

提高情境感知的技巧	56
第三章 举止	58
“摆设”	58
个人魅力是不是被过分夸大了？	60
相貌真的很重要吗？	63
解读（并制订）“互动的规则”	63
丑陋的美国人综合征	66
你越多，我越少	67
关于心态的一个例证	69
训练良好举止的技巧	72
第四章 真实	74
大力水手波比的启示	74
与高社交商的人为邻确实很美好	77
你能假装真诚吗？	79
讨厌的赞扬	81
宠物狗综合征	83
自恋：唯我独尊	84
心理游戏、角力以及操控	87
表明真实的技巧	90
第五章 明晰表达	92
一种表达方式	92
“臭嘴症”：有时候，沉默是金	95
“官方腔调”和“真实表达”	98
“直升机语言”和“电梯谈话”	100
“干净的”语言和“肮脏的”语言	102
语言棒击	106

引导听者的头脑跟你走	108
比喻的神奇力量	111
无动词“Be”英语：健康的语言	112
提高明晰表达的技巧	117
第六章 心领神会	118
什么行为破坏心领神会？	119
什么行为有助于建立与他人的心领神会呢？	123
白金法则	127
移情职业的反讽	129
“L. E. A. P. S.”：“蓄意”心领神会	132
四分钟的心领神会	133
提升心领神会的技巧	136
第七章 提高社交商	138
测评你的互动能力	139
自我认知：从他人角度评价你自己	144
测评你的互动风格：驾驶员、激励者、外交官和离群索居的人	146
优势—劣势的悖反	153
优先改进的环节	155
第八章 职场中的社交	157
社交商低下的现实后果和法律后果	157
文化冲突和文化狂热	160
等级制度、睾丸激素和性别政策	164
在工作中屡试不爽，可在家不灵	169
多样性的迷局	170
礼节、典礼和庆典	173
恰当的政治策略：不丧失自己的价值体系而稳步升迁	176

第九章	管理中的社交	179
	“畜生”因素	179
	执行官的刚愎自用：代价及后果	183
	最佳老板，最坏老板	186
	“P. O. W. E. R.”：来源以及获取之道	189
	我们这个星球上的恶棍是如何攫取并把持权力的	190
	影响力的代数学	192
	“S. P. I. C. E.”：不在其位而谋其政	193
第十章	社交和冲突	198
	冲突的双螺旋模型	198
	为什么要争论？	205
	至关重要的对话	206
	增加价值的谈判	209
结 语	培养下一代的社交能力：谁来教育我们的孩子？	215
	我们的孩子不是我们自己的孩子	216
	十种基本新闻报道（而且只有十种）	218
	焦虑直击人们的注意力	221
	戒除电视瘾	223
	孩子们的购买行为	225
	电脑游戏：全新的沙地游戏场	227
	老师？父母？还是都无能为力？	230
	归属，还是渴望？	232
	学校的“S. P. A. C. E.” 解决方案	235
	疗治多个年龄段社交商疾患的处方	237

第一章

另类“智能”

有一个事物比全世界的军力更为强大，那就是一个思想的喷薄而出。

——法国作家维克多·雨果

毫无疑问，我们每个人至少认识一个这样的人，很可能，我们认识的不止一个，与他们相处，让我们欢欣愉悦。我们常常听到有人谈到这类情形：

想到这个周末得去看我父母，我真是不寒而栗，我就知道，我母亲一定得和我父亲大干一场，此外，只要我在那儿，她就总是对我不停地横挑鼻子竖挑眼。我真不知道为什么还要经常去看望他们。我想，是负疚感吧。

有些人则可能谈到这类情形：

我讨厌我的工作，我的老板对我所有的工作都吹毛求疵。我想，我得另谋高就了。

或者：

或许，我们应该特意“忘记”邀请他和我们一同外出，否则，我们整晚都会争论不休的。

又或者：

我觉得，我们应该邀请她和我们共进午餐，可是，我实在忍受不了再听她的离婚故事了。似乎除了这个，她就不会说些别的了。

比起美德来，我们总是更能轻而易举地发现别人身上的社交商缺陷，确实如此。或许，我们会下意识地接近那些拥有美德的人，但是，我们躲避那些有社交商缺陷的人，则是有意识的行为。那么，面对那些个人交往能力居间的人时，我们会怎么办呢？是的，我们“可能主动去接近他们，也可能离他们而去”。

有多少人认为，他们的父母或者亲密的家庭成员，对自己生活的影响全是负面的，而不是把他们视为自己最好的朋友呢？有多少人即使没有离开家庭，但至少从情感上已经与自己的家庭分道扬镳了？有多少父母总是抱怨孩子对自己漠不关心，或者根本不想去看望孩子们呢？

有些与家庭成员相处困难的表述，常常让那些家庭成员之间拥有亲密关系并能享受到他们帮助的人感到困惑不已。但是，即使是在所谓的幸福家庭中，某些成员也可能会疏远其他成员。

与家庭情况形成对照的是，我们中的大多数人，都至少有几个特殊的朋友——和他们在一起，让我们安逸、轻松，从他们那里，我们可以获得尊重、肯定和关切。我们不妨想一想两个极端的情形——将你避之唯恐不及的人的行为，与你热切渴望交往的人的行为做一个比较。结果很快就出来了，其中的一个人与另一个人相比，不但行为更积极，更乐于助人，而且你还会产生这样一种感觉：行为更积极的人，比行为更消极的人更善解人意；行为更积极的人看似更“深谙世事”——他们很能理解他人，他们与人互动的行为也显示出他们“知书达理”，而不只是举止“得体”。

我们在本书中谈到的社交商，由洞察力和行为两方面构成。我们试图在高于“客套话”的水平——超越只是经常说“请……”和“谢谢”的层面，超越社交礼仪规范的层面，超越在职场一直被人看重的所谓“善于结交”的层面——来探究人们的社交能力。我们试图弄清的是，为什么能力出众的人，在各种社会情境中能如此挥洒自如，能根据情境的不同——至少在大多数时

候——深解与人交往之道。

为了避免概念的模糊所带来的歧义，我们可以将社交商，或者“SI”定义为：

与他人融洽相处，同时赢得他们的合作的能力。

新瓶装旧酒？

从教师、培训师、人力资源管理人员和会议组织者，到企业领导人、咨询顾问、出版商以及记者，我常常从这些每天与之打交道的人那里，看到他们对“社交商”这一概念不假思索的典型反应；他们往往会说：“哦，是的，‘交际技巧’在当今的社会中确实很重要。”

因为将社交商这一概念归入了大家早就非常熟悉了的范畴，同时，又将其以一个老旧的概念来解读，他们实际上已经消解了这一概念的潜在重要性。因为自以为很熟悉这一概念，因为觉得这个概念非常简单，所以，他们的先入之见很可能会阻碍他们对人类生活这一更深层次、涵盖范围也更广泛的概念的领悟和理解。来自古老禅宗的一则忠告是：

学习新东西的最大障碍，就是自以为是。

我们这些普通人也在根据自己的理解，试图描述社交能力的核心要素。尤其是在商务领域，人力资源管理专家、培训者、咨询顾问、执行官以及经理人，也都在寻求自行确定实用社交技巧的方式，以便培养员工在这一方面的能力，提高他们的这一能力，至少，他们可以根据自己的定义，遴选那些“拥有这些素养”的人，并将其安置到合适的工作岗位上去。这样的探索和努力，同样也没有取得显见的成果。

多年来，尤其是过去几十年来，商业领域的教育家们经常谈到“沟通技巧”、“人际关系技巧”以及“交际技巧”等概念，不过，他们往往不能为自己的宣教提供令人信服的阐释。比如，很多类型的员工表现测评表，都包括一个“沟通技巧”部分，但是，这一部分大都留给员工的上司去填写，他们

测评的依据则是主观的印象和自己的判断。因为缺乏对这些技能全面而富有可操作性的定义，所以，除了只是得到这样一种感觉——“我看到了，我才知道”。——以外，经理们实在无法仰赖这些测评结果。

经常地，如果我向那些将某个员工的沟通技巧评定为很差的经理们提出这样的问题：“你认为他缺乏什么特别技巧呢？或者，他还需要提高什么技巧呢？”经理往往会沉吟片刻，之后，开始逐一列举自己观察到的某些能力缺失。他们常常将某些行为和某些特质视为低能或者能力障碍。

然而，如果我让他们罗列出构成“交际技巧”的所有能力时，他们往往语焉不详，说不出所以然来。在很快列举出一些显而易见同时也是大家耳熟能详的技巧——比如，倾听，清晰表述——之后，他们往往会开始罗列一系列模糊的个人特质，比如，“深思熟虑”、“乐于合作”，以及“善于表达”等。

这些互动技能的陈腐传统定义，限制了我们对于社交商这一外延更为广泛的概念的理解，并让很多人满足于对这一概念陈旧的解释，从而不再寻求更适用的可操作模式。通常，我们总是满足于已经拥有的几个技巧和手法——比如“积极地倾听”，“我陈述”，也就是表达自己的感受以及反应的能力——而不再认真探究更为全面的观点。

构建人类能力的更为全面模型的重要性，已经证明远远超过了对“交际技巧”的旧有解读，因为就理解各种社交情境，或者理解人们之间发生互动情境的综合背景而言，这样的模型能扮演心智平台的角色，它还能让人们针对某一特定的情境，不必依赖某些已成套路的表达方式，不必依赖程式化的交流技巧，就能恰当地应对。

看来，我们有理由确信，要想在范围广泛的社交情境——与老板交谈，出席一个会议，向一个群体表述观点，与配偶或者情人分享独特的体验——中游刃有余，我们需要的远不只是知道某些特定的交流技巧和交流程序，我们还需要更深广地运用生活知识、对一种文化——或者多种文化——的深刻理解，需要我们在人类互动的不同情境中，通过不断观察和体味积累智慧，以判明哪些方式是灵验的，哪些方式是行不通的。

比如，单单是“解读”社交情境的综合背景——弄清人们之间关系的众多微妙线索、行为准则以及人们的心态和取向，就需要我们拥有深刻的理解