

《哈佛商业评论》、《奥普拉杂志》、
ESPN电台、CBS广播公司资深专家的沟通建议

秉承哈佛商学院实战特色 从人性角度破解沟通难题
“多元智能理论”之父霍华德·加德纳倾力推荐

哈佛经典 沟通术

[美] 霍莉·威克斯 (Holly Weeks) 著
慕丽芹 译

FAIL
COMMUN
CONV
GO WR
YOU CAN DO TO

FAILURE
TO
COMMUNICATE
HOW CONVERSATIONS
GO
WRONG AND WHAT
YOU CAN DO TO RIGHT THEM

哈佛经典 沟通术

[美] 霍莉·威克斯 (Holly Weeks) 著
慕丽芹 译

FAILURE
TO
COMMUNICATE
HOW CONVERSATIONS
GO WRONG AND WHAT
YOU CAN DO TO RIGHT THEM

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经典沟通术 / (美) 威克斯著; 蔡丽芹译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11387-6

- I. 哈…
- II. ①威…②蔡…
- III. 人间交往
- IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198458 号

哈佛经典沟通术

[美] 霍莉·威克斯 著
蔡丽芹 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 11 月第 1 版
印 张	13 插页 2	印 次	2009 年 11 月第 1 次印刷
字 数	180 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

哈佛女人威克斯的“软”沟通术

哈佛大学优秀学子，哈佛大学肯尼迪政府学院优秀教师，《哈佛商业评论》资深专家，哈佛管理大师在线Harvard ManageMentor咨询顾问，哈佛商业博客HarvardBusiness.org互动发起者，《哈佛管理沟通报》（*Harvard Management Communication Letter*）顾问委员会成员……

霍莉·威克斯，顶着哈佛光环的卓越女性，拥有以自己名字命名的咨询公司，在男性精英云集的商界独树一帜。

威克斯的沟通术没有“硬”策略，不再充斥着“目标”、“计划”、“理性”这些枯燥的词汇，取而代之的是“软”沟通术，是“不确定”、“简单化”和“讲故事”。

通读本书的故事，你会发现故事的主角让你觉得非常熟悉，有时候你简直怀疑故事的脚本就源于你。

当老朋友变成合伙人开始谈及利益，当新领导取代旧领导开始布置任务，当两个有着隔阂的同事需要开始合作……在这些危险而不容乐观的时刻，你是不是也和故事的主角一样，准备好的台词忘得一干二净，情绪却像脱缰的野马，让你无法控制？

当失败总在意料之外时，当计划总赶不上变化时，当策略总是没被用上时，正是我们需要用“软”术取代“硬”术的时刻。

情感，情绪，情面，情谊……威克斯道破了沟通的真相——沟通多是为“情”所困。这些人本层面的因素才是导致沟通失败的根源，只有把视角放在尊重、信任、情绪这些人本层面的因素上，才能找到扫平沟通障碍的技巧和策略。

沟通是柔软的。如名家评论所述：“威克斯分析了交谈中不确定因素可能引发的问题。”“霍莉·威克斯揭示了对人性的重要认知。”“霍莉·威克斯讲述了沟通失败的故事，我们在故事中看到了自己。”

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



第 1 章 引言：沟通障碍溯源 / 1

当老朋友成了合伙人
当双方的权力不对等
当交谈成为一场战争
本书由来：润滑沟通摩擦
成为好同事、好领导、好人

第 2 章 分析：困难谈话的三大特征 / 13

战斗心理、情感负担、交谈误解
三种让交谈更危险的偏见

第 3 章 错误：追问“是谁的错” / 22

当对方反对或考验我们
五种让状况更糟糕的错误
我们需要真正的技巧

第 4 章 反思：如何平衡交谈各方的利益 / 32

尊重自己：保持你的声誉
尊重对方：关注共同利益
尊重交谈：交谈不是战场
在困难的交谈中不走极端
当我们不能解读对方时
当情感挡在谈话中间
开放新的可能性

第 5 章 方式一：单方面的努力 / 51

红队和绿队

让单方面的改变起作用

内部的改变：单方面应对情绪

双向的改变：理解对方的观点

交谈的改变：关系开始平衡

新的思考：运动场不总是平的

第6章 方式二：避免和应对口角 / 62

当战斗心理开始作怪

谁的权力多，谁的权力少

零和视角：交谈有输有赢

自尊，比权力更重要

战斗心理的三个阶段

第7章 方式三：不再针锋相对 / 74

找出交谈中的问题

有策略地进行思考

思考“你想要什么”

策略平衡

妥协是错误的平衡

重申三方面的尊重

接受方的应急策略

放弃战斗模式

第8章 情绪困扰：恐惧、愤怒和窘迫 / 94

学院竞选的尴尬局面

打破情绪的控制

第9章 技巧：摆脱情绪困扰的四种战术 / 106

第一种战术：找到中间立场

第二种战术：对反对有免疫力

说话得体的蓝图

第三种战术：改变行为步骤

第四种战术：从错误中恢复

第 10 章 提醒：沉默导致破裂升级 / 131

破裂鸿沟中的并发因素
破裂鸿沟的产生
两个错误：过于简化和错觉
长期亲密关系的破裂
误解导致的交谈滑坡

第 11 章 策略：跨越破裂鸿沟 / 142

第一回合：办公室里的口角
第二回合：财政年末工作量协定
从一连串的反应到失败
应对无法预料的破裂
高级策略：模拟面谈
从两个方面看问题
梅丽莎的模拟面谈准备
梅丽莎的改变策略
特蕾西的模拟面谈的准备
特蕾西的改变策略
吉尔和迪莉娅的良好策略
计划 B：换位思考
奥马尔的计划 B
策略带来改变
“换位思考”
应对反对策略的计策
对方的意图是什么

第 12 章 结语：回到正题 / 175

回顾杰克和迈克的案例
杰克的模拟面谈准备
迈克的应对策略
现在需要的：三方面的尊重
杰克的计策
迈克能恢复过来吗
名声和关系

引言：沟通障碍溯源

杰克·格里芬和迈克·安东内利是大学时代的好友，他们在克拉克森的大学一起打过曲棍球。他们在美国中西部的小镇上共同长大，大学生涯最后三年也住在一间寝室。后来迈克去了内布拉斯加州的法律学校，杰克回到克利夫兰市经营家族产业——混凝土产品业务，不过他们一直保持着联系。

当杰克在其家族公司中的地位不断攀升时，迈克才首次涉足与政府的合作，接着又从事公司贸易，但一直没有找到真正适合自己的位置。

杰克 37 岁时，结了婚，修缮了克利夫兰高地一所维多利亚时期的旧房子，有三个儿子。而迈克 37 岁时，住在西雅图，离了婚，焦虑不安。他们一直保持联系。

之后杰克的父亲因癌症去世，杰克在 42 岁成了首席执行官。当杰克得知老朋友迈克急于改变的时候，便力邀迈克加入他的公司。迈克听说杰克想把业务扩展到全美国甚至中国，也听说他担心在他父亲生命的

最后几年里公司一直不景气。杰克认为，迈克拥有使公司加快转型的才智、动因和人际交往技巧。迈克欣然乘飞机来到这里，成为公司的高级副总裁。

这个以克利夫兰为基地的公司拥有 270 名员工，不过看上去仍然是个小公司。那些不同部门的人，或主管生产，或主管销售、研发和营销，或主管财务和会计，大家彼此认识。他们为公司的产品而骄傲，这些产品是大型预制零部件，从电线用地下电管路到桥梁用品直到整个仓库。该公司甚至为某一机场提供过曲线屋顶。杰克也和该项工程的建筑师和工程师密切协作，并且他还在自己的办公桌子上放置了一个该屋顶的小模型。确实，就是这个工程，使他萌生了新的业务方向。他认为公司应该可以有更多的发展空间，或许可以扩大定制混合的范围，以及提高效能低下的混凝土产品的质量，使其成为环保材料。杰克有这样的一个想法：让一些既定的业务走向国际，而在美国本土，朝着高端产品和工艺方向努力。

从一开始，迈克既是杰克的顾问，又是杰克与其他持有异议的经理的协调人。迈克为他们的远见卓识感到自豪，并且认为自己是一个具有说服力的变革促进者。他把杰克关于公司更新换代的话语付诸实践，使一些操作更快速有效，并且解雇了一些业绩不佳的人员。但是经理们在退缩，迈克没有把握该如何应对。

比如，在三月份，杰克让迈克把很大一部分销售功能外包给有更多国际经验的分包商，而杰克想在九月份之前完成该任务。但五月份在迈克给销售经理的介绍中，销售经理告诉迈克销售不仅仅局限于他们自己的部门。相反，销售融入到公司的各个方面，包括销售和营销上的父子团队，包括销售和研究上的父女搭档。迈克没有想到公司的关系问题会这么多，而他需要乘飞机到纽约。因此他中断了这个犹如家庭事务般的冗长陈述，看了一眼手表，请求人们提出相关的问题。他鼓励人们如果有公司信息的话，就发电子邮件给他。一些人抗议：销售经理向他描述前景与希望，而他的幻灯片中却没有提到。那听起来似乎是个无关的问题，因此，杰克将那部分删掉了，但仍然表示感

谢，而后离开了。迈克知道这并不是他最民主的时刻，但是杰克的时间表意味着他必须快速行动。

奇怪的是，杰克的支持也似乎有些动摇。杰克有时批评迈克说他的做法太严厉，有时开玩笑说，迈克对改变这个公司的文化的领会太迟钝。有一次，杰克发脾气，指责迈克侵犯了属于自己的首席执行官的权威。但是一小时后，杰克在去餐厅的路上追上了迈克，把手臂搭在老朋友迈克的肩膀上，和他一起去吃烤牛肉三明治。

在六月份时，和杰克一起参加的高层管理者会议上出人意料地到了最紧要的关头。迈克刚刚还在一直谈论关于公司的组织结构的变动问题，这个变动会使研究从销售和营销的乱麻中独立出来，使其成为一个更突出的独立的部门。迈克总结说，如果公司有意致力于混凝土生产业务的环保性，那么就有许多新工作要做。当他坐到座位上回答提问时，整个房间鸦雀无声。

随后 56 岁的格斯站起身来，把一张纸推到杰克跟前。格斯已经为该公司效力将近 30 年并且是这个房间里最有经验的经理。

“这是我的辞职信，杰克，如果你想让我辞职的话，”格斯说，“有人必须在这里大声说出来，我想这个人就是我。”

在接下来的 45 分钟里，格斯和其他几个不高兴的公司元老把话题转向了迈克。他们对杰克说迈克并不适合该公司，说迈克的种种简单的解决方案并没有考虑到他们所面临的问题。格斯说人们害怕对这个受雇执行罪恶使命的人表达他们所关心的问题。各位经理是被迈克威逼着而不是被杰克领导着。他们感觉自己受到了蔑视，并且被疏远了。除了各位经理外，这也对雇员造成了间接的损害，雇员们感到筋疲力尽，并且违抗命令。

迈克脸色变得苍白，转面向杰克寻求支持。但是杰克正在注视着格斯。

“我看透了，杰克，”迈克说，“不管留下还是离开，你可能要重新考虑这种新的领导风格”——格斯停顿了一下，盯着迈克看了一会儿——“不然会给公司造成更大的损失。”

当杰克最后发话时，并不是对着格斯说的。他转向了迈克，他当着全体成员的面问迈克：“你确定你能在这儿得到如你所希望的职业满足感吗？”

迈克焦虑重重，这一天结束时一直在等着杰克发话。迈克说：“我一直在妨碍你，你一直在和我较劲，而在我第一次需要帮助的时候，你当着每个人的面羞辱我。你利用了我，格里夫，并且背叛了我。”

迈克从杰克的桌子上拿起曲线飞机场屋顶的模型，把它拿在自己因打曲棍球而留下伤疤的手中反复把玩，似乎要使自己镇静下来。他压低声音说：“为了来这里，我抛下了很多东西。我不能就这样甩手离开了。”

“我把你带到这儿来是为了帮助你摆脱困境，迈克，”杰克回答说，“我想让你在这儿有更大的发挥空间。但是我没有想到你这么聪明的人竟然对人性知之甚少，并且犯了那么多错误。每次你同别人谈话我都得为你收场。但是你得意忘形，似乎这一切都是你自己的。”

“你甚至向我挑战，如果你把我惹火了，我可以收回给你的东西。”

当老朋友成了合伙人

杰克和迈克发现他们自己在应对不良交谈时会变得盲目不知所措。这包含我们都熟悉的因素。这些谈话不管是看起来还是感觉起来，都像有伤亡的战斗一样，会造成真正的损失。对于迈克来说，潜在的损失是显而易见的：他的工作和他的友情都处于危险境地了。对于杰克来说，一位新的高级经理正在使自己的父辈们开创的事业处于危险的境地，甚至杰克发觉自己更处在双重攻击之下——第一次被格斯当众挑战，然后是私下里受到杰克的挑战。更糟糕的是，不管他支持哪一方，自己都要经受损失：似乎不是迈克离开公司，就是格斯离开。

同时，除了口角外，此次交谈对两个人都造成了感情上的压力。一方面，迈克当众遭到羞辱；他觉得杰克背叛了自己。另一方面，杰克觉

得自己在一个非常公开的方式下丧失了脸面，即使他是公司的头儿。之后在杰克的办公室里，当迈克朝着杰克大嚷时，这种战斗进一步升级。此时，杰克感觉太难受了，他要用强有力的语言狠狠地威胁迈克以进行报复。第三点，在更深的层面上，这一系列由许多次谈话组成的谈话，因包含没有说出的，甚至是潜意识中的想法和观点而变得更加复杂。这两个人都遇到了绊脚石，被困惑、疑惑和不期而来的令人震惊的事情而弄得不知所措。另一方面，杰克被他清醒的梦想和模糊的贯彻力之间的反差而弄得大为挫败，但是他一直不愿开诚布公地批评他的朋友迈克。因此有时杰克什么也不说，有时候他以幽默掩饰批评，有的时候他大发雷霆，一股脑地把挫败情绪发泄出来。而迈克并没有站在杰克的立场上，没能够看出来到底为什么杰克会说出那样的话。他知道他自己的意图是好的，但是因为从事司法工作并没有给他提供真正的管理经验，他无法改变他无效的、与经理们共事的、凭直觉和经验的方式。杰克和迈克都为公司员工在仇恨如火焰爆发出来之前所积聚的程度而感到震惊。在这一点上，迈克并不知道怎样重新找到自己的平衡点，挽救他的工作。杰克也不知道在不牺牲自己老朋友的前提下如何保全自己的公司。

如杰克和迈克一样，我们在职业生活中都会遇到困难的交谈——这是不可避免的。（实际上，在我们的个人生活中也是不可避免的，但是该书关注的是工作关系。当然，你可以把你在此学到的东西运用于家庭生活中。）

困难的交谈，就像一个难以完成的化学实验或一首难谱的乐曲，它们在本质上并不是不好的。但是我们确实要为它们而苦苦挣扎。虽然困难的交谈并不恰恰适合单一类型，但以下六种基本类型给我们添的麻烦最多。你可以发现杰克和迈克，还有格斯都处在这几种类型中。

- ◇ **我有坏消息要告诉你。** 一个人必须传达不受欢迎的信息时，在告知方式上会选择直接式的还是策略式的，担心某一方面做得过火，而另一方面做得不足。

- ◆ **你在挑战我的权力。**有人担心会给老板带来棘手的问题，因为他意识到如果老板认为那会让自己感到难堪或者让自己下不了台，这个附带结果会很不好。
- ◇ **我不能那样做。**讨厌与别人发生摩擦的人，甚至是有权力的管理人员，也试着完全避免困难的交谈，即使他们看着某个局面和某种关系正在恶化下去。
- ◆ **你赢我输。**无论如何合作，一方总是试图以牺牲另一方为代价而爬到上层。
- ◇ **这儿发生了什么？**交谈出人意料地变得非常充满感情且让人困惑。一方或双方都被质问到他根本没说或根本没有那个意图的事情。
- ◆ **我受到攻击了！**对手用指责、亵渎、喊叫、威胁或其他攻击性的举动来进行攻击。

虽然每个类型都很不好应付，有时候，这几种情况是同时出现的，很少有人会觉得自己有能力防止困难的交谈转变成更危险的事情——变成不良的交谈。不良的交谈严重地夹杂着攻击和防御、情感的发泄和极大的不确定性。我们感觉自己受到它们的伤害，我们和对方的关系也受到它们的伤害。有时候，这种伤害会扩展到一个团队甚至其他的同事，扩展到我们在顾客中的信誉或者公司本身的发展。

考虑到随之而来的后果，就容易明白我们为什么经常千方百计地避免这些交谈了。但是当我们这样做时，问题会更加恶化，而当棘手的问题最终不可避免时，我们的处境就更加糟糕了。

当双方的权力不对等

即使双方的权力关系不均衡时，即使双方的情绪都处于最糟糕的状态时，甚至都对对方有误解时，这些不稳定的谈话也可以被引领到平衡状态上来。无论权力动力学是什么或所谈的话题多么的困难，我们都能

够单方面重设不良交谈的过程。我所说的单方面，是指你自己，不是对对方做出回应后，去接受你不能控制的他所做的或所想的事情。

本书为我们穿越危险的雷区提供了一整套策略和计策。我们着手处理和试着顺利通过而不是避免这些棘手的交谈时，我们可能发现自己突然陷进这种雷区了。策略是这些交谈的思想部分，这里的策略就是为我们所面临的现实而设计的。当交谈变得尖锐起来，平常的想法不奏效时，平衡的策略就会赶走内心闪过的取消交谈的想法和其他恐惧心理。计策是处理的部分——当对方或者我们自己的情绪给我们添麻烦的时候我们要做的事情。书中谈到的这套策略和计策是基于我20多年来作为专业沟通人士而获得的认识的基础上得出的，对处理各种麻烦很奏效——这些麻烦我一而再再而三见识过。

首先，本书向大家展示了当毫无准备并且经常是没有技巧的当事人处理棘手的交谈时，它们会怎样转向危险的境地：

我们来的时候毫无目标。→我们来到一起让对方摸不着头脑。

然后，分列我们所遇到的缺陷，并使其清晰地显现出来，本书展示了心态的转变，阐明了一套具体的技巧会怎样指导我们找到最成功的解决方案：

我们带着熟练的计策而来。→我们毫发无伤地从交谈中走出来。

在这个过程中，我们将会学习怎样应付像冲突一样困难的交谈，即使对方来势汹汹；我们将会学，如何找到保持平衡而不是屈从于我们的情绪，无论对方是怎样的表现或反应；我们将会学怎样避免错误地处理困难的交谈，即使当我们不能读懂对方或者不知道他是怎样解读我们的；并且我们将会学一系列引导我们跨越困难的交谈局面的技巧。

这样就能减少对彼此双方的伤害，却不需要放弃或屈服，不需要拿我们的正直人格来妥协。

当交谈成为一场战争

把困难的谈话想象成一块场地，我们和对方都在其中运动——这有

助于我们理解。如果我们期望看到的是一个战场，却只看到一块场地这就是我们看待的问题。但不是所有交谈的场景都是战场（虽然即使它们不是，困难的交谈比其他的交谈要难一些）。即使场地并不是战场，我们还是会遇到各种各样的障碍：陷入其中无法自拔的泥沼、困于看不见的陷阱和死胡同。

同时，如果对方有一种战斗心理，他们就会想到战场，并且他们会设置障碍物：妨碍我们的雷区、沉默的石墙或是埋伏。然而，幸运的是，我们并不是被绑在绳子上让人拽着向前走的人。

在本书中，我们要学习当我们处于交谈中时，我们怎样用长远的眼光——一种卫星的视角看待这些谈话。有了这种眼光，我们可以更清晰地看到场景，能够看到交谈在哪个地方时可能会纠结，能够看到是什么阻止了我们达到自己的目标。

我愿把交谈的场地想成是我们要穿过的超越障碍训练场。如果你看过007系列《皇家赌场》中开片追逐的场景，那你就理解了正在使用的超越障碍训练场，只不过电影将此戏剧化了。詹姆斯·邦德和他的一小队人——两者都在超越障碍训练场中被称为追踪者——穿过一片崎岖的地形，跳着、弓着、滚着，然后着陆，翻越路中遇到的种种障碍物。大卫·拜利创造了超越障碍训练场，如果他看到了影片中的追逐场景，他可能会退缩，因为他认为超越障碍训练场是一种穿越世界的哲学方式，而不是一种具有竞争性的运动。但是他能辨认出邦德和他的对手应对该地形所使用的技巧和平衡方法，他们两个就在这种地形中发现了自己，并且拜利知道不可预测的事情会发生。

在困难的交谈中，如果我们能够把卫星的眼光和超越障碍训练场所用的方法结合起来，我们就能够看到我们在哪里，我们可以朝哪个方向移动，对方在哪里，以及他们可能朝哪个方向移动。我们还能够看到交谈的场景会以一种更可见的和可以掌控的方式展现在我们面前。

并且我们能够使场景发挥作用，而不必为之而苦苦搏斗，这正如超越障碍训练场上的追踪者一样。