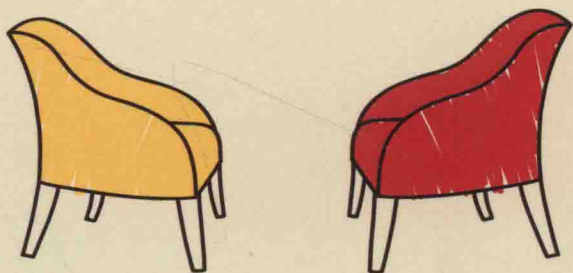


他人的力量

如何寻求受益一生的人际关系

[美] 亨利·克劳德 (Henry Cloud) ◎ 著 邹东 ◎ 译



THE POWER OF THE OTHER

The Startling Effect Other People Have on You, from the Boardroom to the Bedroom and Beyond-and What to Do About It

《华尔街日报》畅销书，《过犹不及》《为孩子立界线》作者新作
作者累计图书销量超 1000 万册

科学证实，人们若想抵达更高层次，
实现理想的生活状态，百分之百需要依靠人际关系
你相信谁，你远离谁，你如何与他人相处，你从他人身上学习什么，
这些选择将会决定你的实际表现



机械工业出版社
China Machine Press

他人的力量

如何寻求受益一生的人际关系

[美] 亨利·克劳德 (Henry Cloud) ◎著 邹东 ◎译

THE POWER OF THE OTHER

The Startling Effect Other People Have on You,
from the Boardroom to the Bedroom and Beyond-and What to Do About It



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

他人的力量：如何寻求受益一生的人际关系 / (美) 亨利·克劳德 (Henry Cloud) 著；邹东译. —北京：机械工业出版社，2017.10 (2018.4 重印)

书名原文：The Power of the Other: The Startling Effect Other People Have on You, from the Boardroom to the Bedroom and Beyond—and What to Do About It

ISBN 978-7-111-58189-5

I. 他… II. ①亨… ②邹… III. 人际关系—通俗读物 IV. C912.11-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 246288 号

本书版权登记号：图字 01-2017-3839

Henry Cloud. The Power of the Other: The Startling Effect Other People Have on You, from the Boardroom to the Bedroom and Beyond—and What to Do About It.

Copyright © 2016 by Dr. Henry Cloud.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with HarperBusiness Press through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperBusiness Press 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

他人的力量：如何寻求受益一生的人际关系

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：陈慧 王钦福

责任校对：殷虹

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2018 年 4 月第 1 版第 4 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：7.25

书号：ISBN 978-7-111-58189-5

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

第1章 被忽视的真相：他人的力量 / 1

你的表现有多好，不仅仅取决于你的技能和本领如何，还取决于谁同你一起做或者谁对你做了什么。你相信谁，你不相信谁，你从他人身上收获了什么，以及你如何与他们相处，将会决定一切。

第2章 “关系”的科学解读 / 13

科学证实，抵达更高层次确实百分之百地依靠人际关系。但是这种人际关系必须为处于人际关系中的人们传递非常特定的建设性经验，并在头脑中形成非常特定的信息编码。这种正确类型的人际关系引领我们适应环境，带领我们走向成功。

第3章 关系的四个层次 / 29

任何时候，你都只有四种可能的连接状态。但是其中只有一个可以帮助你成长，其他三个总是在削弱你的成就

和你的幸福。关键就在于脱离其他三种状态，进入唯一能发挥正确作用的那种状态。

第4章 寻找第四层次关系 / 54

真正的连接关系，是能让你成为完整的自我，成为真正的、真实的你，是能调动你的心脏、思想、灵魂和热情的一种人际关系。这种人际关系中双方都是毫无保留、互相理解，并且相互扶持的。

第5章 远离消耗型关系，好的关系带来滋养 / 73

每隔一段时间，你都要确保生活中有这种类型的第四层次“加油站”。比如，我有一个定期见面的小团队，并且我知道，无论当时我在做什么，和他们相处之后，我都会感觉更好，更有效率。类似地，开始注意那些榨干你能量的人。

第6章 自律带来自由 / 92

虽然我们的自我控制和表现完全处于自己控制之中，但支持它的大部分养料都来自形成的人际关系所提供的能量。成功者不仅仅认为自己能够控制自己和自身的选择，而且每天都在练习这种控制方式，然而在某种程度上，它也是通过人际关系来建立和维持的。

第7章 自由、责任和爱 / 106

记住责任感的三个方面：个体、人际关系和结果。工

作、婚姻、友谊、团队、文化、健康和生活的同样要求具备全部三项。我们必须开放心态，练习接受反馈，学会倾听它，然后吸收它，并且培养出引起更好表现的自我控制。

第8章 优质关系中的每个人都在进步 / 132

自从人类存在以来，我们都在一个古老的问题上拉扯不清：我想成为的状态对比我现在所处的状态。它帮助我们经历失败，能够作为一种提升的手段，作为变得更好的一个机会。我们很难把失败视为暂时的事态。我们需要“他人”来帮忙内化它。

第9章 阶段性成长 / 147

最好的领导者、教练和朋友同时做这两件事情。他们推动你超越已有的成就或者你自认为能够抵达的状态，但又不会远到让你无法触及。他们精益求精但不会带来伤害。

第10章 如何内化“他人的力量” / 168

第四层次的人际关系如此强大，原因在于它们结束之后余威尚存。我们学过的课程，激励过我们的话语，永远地留在我们心里。心理学家把这个过程称为内化。它把外部的东西融入内部。内化是渐进的过程，人际关系的模式、语气、支持和节奏都将嵌入我们思想和灵魂的内部结构之中。

第11章 人际关系的“百慕大三角” / 188

不和睦是团队、公司、家庭、婚姻、友谊以及任何其他人际关系系统中最具破坏力的力量之一。与团队和组织合作几十年之后，我学到一些东西：分裂的人所造成的伤害，比他们带来的任何好处都多。

第12章 信任的五大要素 / 200

信任可以被定义为一种自信的期望。当我们有信心看到正收益的时候，我们会在股票市场进行投资，人际关系中的信任也是如此。在我们有信心认为这样做会有好结果的时候，我们会投资自身，我们的时间、我们的精力、我们的资源、我们的才华，等等。

结语 / 215

致谢 / 221

关于作者 / 223

The Power of the Other

第1章

被忽视的真相：他人的力量

人类的能力，你的能力，自有极限。果真如此吗？

大体而言，这个问题就是本书的焦点——然而并非仅仅关注人类的能力是否存在极限，因为这几乎是一个不可知的问题。毕竟，谁知道人类真正的极限在哪里？每当我们觉得有人已经做到了极致，其他人又出现并超越我们以为的顶点。我们认为的已知极限不断被人重新定义，即便我们自身的极限也是如此。

我们在此关心的，是为什么有人可以超越极限，他们是如何超越极限的？当我与执行总裁及高效能机构合作时，我们所致力于研究的问题就有以下两种表现形式。

第一种表现形式涉及某些已知的极限，也就是我的客户们正在经历的内容：某种模式，某个障碍，领导能力的两难困局或挑战，与某人的矛盾冲突，某个弱点或难题——他们知道有种东西挡住了自身去路，阻碍了他们对未来的渴望，影响了他们的事业，甚至危及他们的生命。这种东西正在限制他们……纵然他们不知道限制自己的到底是什么。

第二种表现形式与已知的困难或问题完全没有关系。它只是一种变得更好的渴望，突破现有水平的成长渴望，去拥有更多或者完成更多的渴望：更多潜能，更多收益，更多动力，更多乐趣，更多意义，更多爱……更多欢乐。这些客户知道自身内部、事业或生命中还可以拥有更多的事物。而且他们渴望得到这些事物。

一方面，你可能已经觉察到阻碍你迈入下一个台阶的关键

所在；另一方面，你可能只是渴望竭尽所能地发挥自身的潜力。在这两种情况下，你都想突破现有的限制，超越当前的现实情况。如何真正地完成这些目标，就是本书的主题：我们如何变得更好，我们如何拥有更多。

好消息是：这已经不是什么秘密了。我们知道它是如何发生的。若觉得不够，你还可以学会如何让它发生。

进无止境

当美国海军成员加入海豹突击队^①之后，他们可不是像中了彩票那样凭借运气。在全世界最推崇个人能力的选拔过程中，他们获胜了。要想从顶尖人才之中脱颖而出，申请者沿途走过的每一步，都必须是精英中的精英。毫无任何特殊待遇。他们必须严格执行精英体制的选拔方式。

在此，必须是完成许多步骤、满足诸多资格条件、跨越各种关隘之后，才能抵达选拔过程的最后阶段。在此训练课程——被称为 BUDS（海豹突击队基本水下爆破训练）的收尾阶段，这些有抱负的海豹突击队队员们必须通过所有测试之中最为“变态”的测试——“地狱一周”，这种折磨人的训练需要极限的体能和精神忍耐力，会把这些已经出类拔萃的精英们推向他们的绝对极限。

① 美军三栖突击队的别称，SEAL 取 Sea 海、Air 空、Land 陆之意。——译者注

在冰水中持续忍耐超低体温，在剥夺睡眠的情况之下长距离游泳，以及密集的过度体能消耗，超过三分之二的备选人员没有坚持到训练结束。别忘了，他们全都是优中之优的人选。大多数人最终不得不“鸣铃投降”，表示他们已经放弃。然而实际上他们很少愿意放弃，因为他们仍然极度渴望通过考核。他们的肉体和精神已经达到了自身能力的极限。他们无法付出更多，也不能做得更好了。无论是肉体疼痛，还是心理耗竭，或者兼而有之，大多数备选人员都缺乏突破自身极限并抵达下一阶段的资源，只有最坚强的人才能成为一名海豹突击队队员。设立整个选拔过程，就是为了找出这些人的体能极限究竟在哪里，谁受到极限控制，谁能够突破这些极限。能够最终突破这些极限的人，就能被派出去参加战斗，投入到那些经常需要有人发挥过人表现的战斗中。生或死，胜利或失败，就取决于这种能力。

我的妹夫马克曾是一名海豹突击队队员。他成功地通过了BUDS训练。我从未有过像马克这样的兄弟（我只有两个妹妹），他是那种每个小孩做梦都想拥有的兄弟。我以前非常喜欢听他的故事（只要是他可以告诉我，却又不必杀我灭口的故事），听他和他的海豹突击队战友例行公事一般赢得的卓越功勋：在一个令人疯狂的海拔高度跳下飞机，在某个遥远的角落撞向冰冷的海水表面，转换成战斗模式，在海底高效率地打个小盹，然后在黑暗中潜入敌舰，并把它拿下。在一切完成之后，轻松地一问，“中午吃点什么呢？”就像平凡无聊的日常工作一样。这

种对他而言“乏味”的生活，普通的我们根本无法承受，更不用说出色地完成这些工作了。简直不可思议。

在伊拉克战争中，我们失去了马克。他英勇地牺牲了，为了他所爱的事业而献身：他利用精湛的作战技能，与志同道合的战友们一起，为美国而战，把被俘获的人质转移到安全地点。对于爱他、崇敬他的我们来说，这不啻晴天霹雳，但我们对他的献身精神怀有深深的敬意。他离开了妻子与尚在襁褓中的女儿，离开了一个大家庭，离开了曾经被他触动过的许多朋友。

在给他善后的过程中，我得以认识他在海豹突击队的许多成员、同事和战友，大部分都与他在阿富汗和伊朗并肩作战过。他们与我分享了许多马克的故事，关于他的勇气、专业技能、人格、精神以及对生活的热爱。他给许多人的生命留下了深刻的印记。我们这些被他感动的人形成了一个大家庭，聚在一起哀悼、回忆和纪念他，分享他的故事和记忆。

这里有个与我们的主题相关的故事，是我所知人类极限被突破的一个最清晰的例子。它是由马克的海豹突击队队友在他死后的几天内转述的。

马克的队友，我叫他布莱斯，当时正泡在“地狱一周”的海水里，最后再划几下腿就能游到终点。马克已经完成任务；他通过了最终考核，知道自己要成为一名海豹突击队队员。对他而言，这已经成功了，而他正站在水面的岩石上，热切地望着他的兄弟向着目标奋力前行。

而这时，布莱斯遇到了“撞墙期”。[⊖]

如他所述，那个时候他的身体已经无法再支撑下去。力气都用完了。一点儿都不剩。他强迫用意志力让自己继续，但身体已经力不从心。

你大概可以用某种方式来感受它。如果你去过健身房，重复地举起一个重物，举到足够多次之后，你也能达到这种状态：你的双臂没劲了。再也不能举起一下，再也使不出任何力气，任何澎湃的意志都不能让双臂多举起一下。

布莱斯发觉当时的自己就是这样，开始往冰冷的海水里下沉，完全耗尽了能量和力气，再往前多游一米也都无能为力。无论他如何逼迫自己，如何竭尽全力，他的身体和技能都已经不听自己使唤。

想象一下那种时刻：多年的辛苦努力，所有的艰苦训练，所有的流血牺牲……即将随风而逝。他看到梦想随着身体一起沉没，濒临毁灭。为了坚持到最后，他已经历尽了千辛万苦，这是一种什么样的感觉呢？我相信他心里的明灯就快要熄灭，因为他的身体已经无法前行。直到……

⊖ 撞墙期：运动学术语，通常发生在第一次长距离跑步，或者运动一下之后，身体血糖肝糖都用得差不多后，身体转而代谢脂肪来产生热量，但是如果能量来源从糖转化到脂肪衔接得不顺利时，就会有一段无力的时期，这时身体会认为这样的运动程度已经达到自我设定、无法继续负荷的极限，肚子疼痛、呼吸困难、肌肉僵硬等征兆相继出现，让人觉得异常疲累，甚至喘不过气来。遇到撞墙期，人们会质疑自己再也撑不下去了，容易放弃，但是一旦撑过这个时期，身体就会再次恢复常态，并且将当下的状况调整为运动状态，此时运动起来不但健步如飞，还能让人觉得身心舒畅。——译者注

他接着讲述这个沉没的故事，在他打算呼救并发出信号表示放弃的时候，他的目光落在了前方的土地上。马克就在那里，站在岸边。马克看着他，布莱斯说马克挥舞拳头给他做了一个巨大的加油打气的动作，还有一声吼叫，向布莱斯暗示“他能够做到”。他们的眼神互相锁定了几秒钟，如布莱斯所描述的，有些事情发生了。有种东西突破了他自己。他的身体像发动机跳入另一个挡位，进入另一种他从未接触过的个人能力空间；他成功地再次冒出冰冷的海面，游向终点线。他做到了。他完成任务了。他要成为海豹突击队队员了。

而这就是“他人的力量”。

奥秘与必然

到底发生了什么？为什么朋友的一个眼神、一个用拳头加油打气的动作，就能够鼓舞布莱斯超越肉体 and 精神的极限呢？为什么他的身体能够再次回到水面，几乎如自动巡航般毫不费力呢？为什么他的双臂和双腿找到了前所未有的更多力量呢？

从某种程度来说，我们对此一无所知。与队友之间的情感交流，这是一种非物质的、无形的、神秘的事物，怎么会有实质性的、可测量的、现实的效果，如同跨越空间和现实界限给身体补充能量一般？真是令人大惑不解。

几个世纪以来，哲学家、心理学家、神学家以及灵性思想

家一直在苦苦思索这种被称为心身问题的事物，也就是无形的事物可以对有形的事物产生真实的影响，反之亦然。但无论我们如何解释这些机制，有一个被忽视的真相就是，人际关系的无形属性，人们之间的关系，拥有真实的、有形的和可测量的力量。

它始于人类刚出生之时。你是否知道，假使你养育孩子，却又剥夺他们充满意义的亲情关系，一种依恋或情感联系，他们便不会正常如愿地成长？只是由于缺少亲情关系？他们的体重会不足，会更频繁地生病，在极端情况下，他们会发展为发育不良综合征。这个术语就是那个意思；他们撞上了错误的极限。他们没能茁壮成长，没能发挥自身全部的身体潜能。

关系缺失带来的伤害更加深重。它并不止于我们从外表所看到的内容。如果你通过脑部扫描观察他们的大脑，如许多研究者所用的方式一样，你就可以看到真实的黑洞，神经元没有形成、神经系统没有生长而造成的空洞；大脑的实体硬件连接条件不完善。事实上，经历过这些情感剥夺的孩子们的大脑也更小。这就是此后我们即将看到的行为缺陷和能力问题的原因。这些孩子们努力地去适应现实的要求，却缺少完成这些要求的大脑回路。而给他们造成限制的原因在于人际关系的缺失，人与人之间联系的缺失。

然而，对这种联系的需求甚至在人出生之前就开始了，毫不夸张地贯穿了人的从生到死（从子宫到坟墓）。人际关系影响人整个一生的身体和心理机能。这种无形的力量，他人的力量，

打造了通往健康机能和更佳表现的硬件条件和软件条件。举例而言，一次次研究表明，如果拥有强大的人际关系支持系统，人们达成目标的概率会大大提高。同样地，研究也表明，身患心脏病或中风的老人，当加入支持小组之后，他们会过得更好，疾病复发的概率更低。其他研究已经表明，获得他人力量支持的人，拥有更强的免疫系统，更少患病，就算患病恢复起来也更快。即便你的饮食不太健康，但只要生活在人际关系密切的环境之下，你也会比在情感孤立而只吃健康食物的环境下活得更长久。（对此我表示真心感谢）

我们可以了解这是如何发生的，为什么会发生，然后努力把它的弄明白。但我们不能再怀疑它的存在。人际关系影响了生活和个人表现，仅此而已。所以，让我们在书里好好地聊一聊人际关系，以及它是如何真正地发挥作用的。

一段特别的交流

我是一名心理学家，领导能力咨询顾问，还是一名教练。从定义上说，我的工作专注于人类的能力表现，人们——包括个体、团队和组织——如何发挥更好的表现。如果你是能力成长课程的学员，无论是事业范畴还是个人生活范畴的，你可能已经注意到，在关于我们如何表现得更好的交流中，全都是关于你。

提升你的专业技术，你的思考能力，你的策略和技能。强

化你的自律。明确你的目标，你的承诺，你的交流方式。为了达到目标，你还必须增加和提升许多其他的技能、战术、战略、资质和能力。简而言之，它所传达的信息就是“你可以做到！你可以通过变得更好来获得更多。”学习更多知识，用不同的方式去思考问题，用不同的方式去领导团队。当自己变得更好以后，你就可以成功地完成这些。

可你猜怎么了。所有这些说法都对。智慧和能力真的很重要。我们的确需要新的技能、知识和本领。我们必须努力升级自己的版本，才能做到更出色，变成更强大的自己。

但这些选项里好像缺了一点东西：现实。

问问许多获得最大成就和赢得最大挑战的人，你会发现他们有个共同之处：在另一头还有某个重要人物让这一切成为可能。

你最好和最坏的人生阶段，都不仅仅与市场或者商业周期有关，甚至也不仅仅与你自身的能力有关。你最好和最坏的时期还与在这些日子里陪伴你的人是谁有关。要么给你好的影响，要么给你坏的影响。它不仅仅与你有关，还与他人有关。你会成为什么样的人以及你如何成为这种人，他人起到了巨大的作用。

本书展现了在领导力、成长和高效能表现领域的一个重大转折。我要转变一下交流的重心，从仅仅关注你（也就是你如何培养自己），转变为重视：你的自我表现要么被你生活中的他人强化，要么被他人削弱。他们有这种力量。不同于大多数的领导能力建议和大部分的商业书籍，它们关注你如何领导他人、