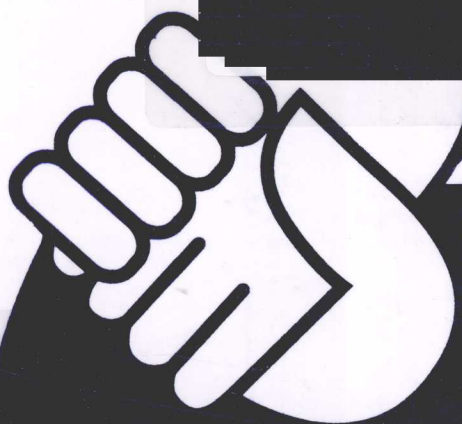


Power of



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

的力量

风靡全美的畅销书《伟大管理的12要素》作者罗德·瓦格纳的又一力作

破解紧密合作的秘密

探寻让两个人组成最佳团队的关键

8个要素教会你

如何与人建立持续5年以上的良好合作关系

[美] 罗德·瓦格纳 Rodd Wagner  
盖尔·穆勒 Gale Muller 著



[美] 罗德·瓦格纳 Rodd Wagner  
盖尔·穆勒 Gale Muller 著

 中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

2的力量 / (美) 瓦格纳, (美) 穆勒著; 王淑花, 田丽, 王琳译.

—北京: 中国青年出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5006-9586-8

I. 2… II. ①瓦… ②穆… ③王… ④田… ⑤王… III. 成功心理学  
IV. B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第193843号

Power of 2 by Rodd Wagner and Gale Muller, PH.D.

Copyright © 2009 by Gallup

Original English Language Publication 2009 by Gallup Press

New York, NY, USA

Chinese translation Copyright © 2010 by China Youth Press

All Right Reserved.

## 2的力量

作 者: [美] 罗德·瓦格纳 盖尔·穆勒

译 者: 王淑花 田 丽

策划编辑: 于明丽 周 红

责任编辑: 孙雪蕾

美术编辑: 高凯波

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京凌奇印刷有限责任公司

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

开 本: 850×1020 1/20

字 数: 120千字

印 张: 8.5

京权图字: 01-2010-0652

书 号: ISBN 978-7-5006-9586-8

定 价: 25.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

---

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

# 目 录



引 言 合作是人与生俱来的能力 / 005

第1章 优势互补 / 013

第2章 共同目标 / 033

第3章 公平 / 049

第4章 信任 / 065

第5章 接纳 / 081

第6章 宽容 / 095

第7章 沟通 / 109

第8章 无私 / 125

总 结 看到合作的本质 / 139

对商业人士的启发 / 141

对经理：是做老板还是做合作伙伴 / 143

对企业领导：建立合作型组织 / 147

后 记 盖洛普调查是如何进行的 / 155

---



## 引言

# 合作是人与生俱来的能力



很多人认为，与其他人合作会让自己受益！

与周围大多数人一样，你很可能已经同他人建立了不错的合作关系。但是，你是否充分利用了这些合作的机会？答案很可能是“没有”。我们每天都被潜在的合作伙伴围绕着，比如，我们的同事、邻居、朋友等。我们认识很多人，许多人也认识我们。但是，真正强有力的合作，能够实现自己单打独斗无法实现的目标，获得只有团队合作才能带来的身心的满足和愉悦，这往往是可遇而不可求的。

很多人整天忙于自己独立负责的项目，工作要面面俱到、亲力亲为，背负着巨大的压力，甚至必须要做自己并不擅长的事。最终，当竭尽全力完成任务时，或许能从老板那里得到些许的认可，但紧接着老板会给你布置新的任务，新的任务在很大程度上仍然需要你独立完成。

遇到此类问题的人很多，现代化通信技术能够让我们通过高清电

视、手机短信、电子邮件等方式时刻与他人无限沟通与互动，而我们彼此却在现实生活中越来越疏离。我们经常在拥挤、嘈杂的办公室、机场或是地铁里，内心却备感孤独。这很奇怪吗？是的！是网络化、信息化的社会发展造成的吗？很多人持肯定态度！你认为自己和别人相互合作的机会很多吗？或许答案是肯定的，但我们彼此合作的机会是远远不够的！

合作是人与生俱来的能力。笑声是人际关系的黏合剂，一个人与别人在一起时开怀大笑的几率，是他独自一人时的 30 倍。孤立，与吸烟一样，是人类健康的杀手。

当看到有人从你身边走过，在“镜像神经元”的作用下，你会立刻在脑海里模仿他的动作，并具备从他的角度看问题的能力。如果一个人在说话时，使用了某个特定的词语，那么与他对话的人很可能会使用相同的词语。比如，在描述物体颜色时，一方用了“青绿色”，另一方很可能也用“青绿色”而不是“蓝绿色”。在与别人说话时，我们会无意识地调整自己的语句、选词以适应对方。其实，这是在潜意识里向对方发出积极的信号：“我同意你的观点。”一项研究发现，这种模仿是自发的，反映出人们更喜欢与他人交谈，而不是自言自语。

一位女士得知有人会帮助自己拎起面前的一桶土豆，此时，她甚至还没试过这桶土豆到底有多重，但她深知两个人合作一定比自己一个人拎要轻得多。有了合作者，我们对事物的看法会有所改变。通过合作，我们看到了一个截然不同的世界。很多人都会根据从对方那里获得的协助，来计划自己的行动。

然而，在当今这个强调个人成就的世界里，我们似乎忘记了，人类如果自始至终都独来独往，那么就无法繁衍生息。在人类几千年的进



化历程中，人性不断被塑造，我们的祖先能够生存下来，不仅需要个人的智慧，而且需要合作的力量——相互理解、相互信任、为他人做出牺牲、同情他人、把自己与他人的努力巧妙地结合。一位电台评论员曾经说：“人类进化的历程，就是人们相互依存的过程。”猎手们喜欢集体作战，这样他们将会带回更多的猎物。两个人只有互相帮助才能提高打败对手的可能性。

但是，随着时间的推移，人类的发明使生活变得更加便利，相反，很多方面人们越来越不依赖别人的帮助。

人们从野外搬到室内生活，生活越来越舒适；人们不再与其他人一起撒网捕鱼，而是吃着由微波炉烹制的食物；人们围坐在炉火旁聊天的机会越来越少了，更多的是独自坐在电视机前，看着那些熟悉的陌生人“表演”；还有那些办公室里的小隔间，把同事分隔在不同的区域；现在我们甚至可以利用电脑终端，实现远距离办公，待在家里靠收发电子邮件来完成工作；负责招聘员工的人事部经理也频繁地抱怨：“现在的年轻人更习惯于打字交流，与人对话的能力不断退步。”我们人类，原本需要合作的生活本能已渐渐在生活中消失，人们开始生活在一切问题由自己解决的世界里。

尽管孤立最初对一些人生活表面上看没有影响，但最后事必为之付出代价。你一生中拥有的合作伙伴越多，经历美好的生活几率就越大，并且从中会学到一些有趣的经验，它们让你微笑或者开怀大笑，这些都是衡量你是否幸福的标准。

相关人员进行的一项调查，在工作中与同事建立良好合作关系的员工中，超过 29% 的人承认明年不会换工作，超过 42% 的人愿意一辈子为现在的老板工作。那些与同事相处良好的员工，工作表现更加突出。



他们的表现赢得了更高的客户满意度，也提升了自己的创新能力、工作热情和盈利能力，还有幸福程度。

合作是人与生俱来的能力，今天我们中的大多数人，建立的良好稳固的合作关系远远不够。盖洛普咨询公司的研究显示，美国员工平均每人有 4 个稳定的工作合作关系，而这个很低的数字背后还隐藏了一个更为悲观的事实：少数人拥有众多亲密的团队合作者，这说明多数员工建立的合作关系还不到 4 个。当问及他们有多少个非常稳固的联盟关系时，多数人承认为数不多，而只有拥有 5 到 10 个合作关系，才谈得上工作上的敬业和幸福感。

最令人沮丧的数字是，16% 的被访者认为，他们在工作中没有建立起任何合作关系。当被问到是否曾经在工作中建立过非常好的合作关系时，有 25% 的被访者称“从来没有”。

一位商业人士称：“令人感到悲哀的是，我从来没有遇到过好的合作伙伴，每一次的‘团队合作’最终都演变成——某个人被推到领导的位置上，一个人忙前忙后，我经常承担了大部分工作。后来，我逐渐发现，我只善于承担自己的那份责任，不喜欢依靠别人来实现自己职业生涯的成功。”

一位医疗设备制造厂的部门经理认为：“如果谈到什么有助于建立理想的合作关系，我认为一个人的受欢迎程度最重要，相反，工作经验最不重要。”

如果孤立的行为发生在公司最高管理层，那么所有员工和股东都会受影响。当我和本书的合著者两个人开始在一些世界顶级的公司里宣传盖洛普公司的一些关于合作的研究时，我们惊奇地从很多员工那里得知，他们每天都小心谨慎，因为上层管理者的关系复杂且微妙。



一位公司中层管理人员告诉我们：“格里斯和瑞安迪相互憎恨，他们虽然在开会时都说得头头是道，但那只是作秀。他们有各自的阵营。你必须分出派系来，要么跟着格里斯，要么跟着瑞安迪。”这种彼此对立的情况，无论是发生在首席执行官和首席财务官身上，还是在市场部经理和销售部经理身上，对于整个公司而言，合作的失败都绝不仅仅是私人恩怨或琐碎的小事。公司应该上下一心、团结一致，集中精力应对外部竞争，而不是把资源消耗在 A 经理与 B 经理的“内战”上。

同样令人感到不安的是，公司的权力过度集中于某一个人身上，而在处理纷繁复杂的事务时，他的某些缺点往往容易被放大。前任美国西北航空公司主席加里·威尔逊，曾先后担任过雅虎和迪斯尼的董事。他说：“美国企业的管理中，存在的最大问题是‘强势 CEO’。也就是说，一个公司高层领导即是公司的董事，又是 CEO。‘强势 CEO’会控制整个董事会，不需要向谁负责任。”加里·威尔逊坚持认为，公司需要两个最高决策者，而不是一个独裁者。

以上这种情况，在向我们提出咨询的客户中频繁出现，于是我和搭档决定开始研究如何建立持续 5 年以上的良好合作关系，破解紧密合作的秘密，探寻让两个人组成最佳团队的关键。我们使用了各种方法，比如，观察卷尾猴在合作时的表现，用计算机模拟与朋友兼对手的竞争，通过实验测量人与人之间的报复心理，还有“非理性”的自我牺牲等。我们还组织了多次盖洛普调查研究，找出推动合作的因素，以及衡量这些因素的方法。当我们仔细研究成功合作的案例（有名人的，也有普通人的），这些影响合作的因素渐渐浮出水面。一开始，这些因素有些散乱，但将它们整合之后，你会发现它们能带给你心智上的顿悟。只要好好利用这些因素，你会在工作和生活中，充分享受到合作带来的快乐。

一生中，你有机会建立上百个合作关系。有些只是简单的，可以帮助你实现工作上的一个小目标，而有些关系则持续几年，甚至十几年。这些机会和关系往往不被人重视，甚至经常被忽视。

为什么有的人常会给你一种一见如故的感觉，有的人却总是与你意见相左？为什么有些人能与周围人融洽相处、精诚合作，而有些人却一个合作伙伴都没有？良好的合作关系不会从天而降。无论你们共同的任务是要成立一个实力雄厚公司、打造一支优秀的团队、改善一家公司的管理，还是要举办一次大型捐款活动，或是其他任何有意义的事，所有成功的合作都具有相同的关键要素。

这项研究，分析了上千人对合作的看法，我们从中找出了决定合作关系是否良好的几个变量。在分析过程中，各行各业、不同层次的人对与同事、同学及周围其他人关系的相关选项进行打分。最终，我们找到了形成良好合作关系的八个要素。

### **优势互补**

每个人都有缺点和知识的盲区，这些会给目标的实现造成障碍。组成团队合作的最主要原因就是，若与自己优势互补的人一起工作，你的劣势正好是对方的优势，而对方的劣势恰恰是你的优势。专业分工会让两个人花更多的时间做各自擅长的事，让两个人共同应对挑战，而这种挑战是任何人都无法单独战胜的。个人能力是不全面的，但组成团队却能攻无不克。

### **共同目标**

良好合作的基础是团队成员有共同的追求目标，这似乎是最基本的常识。然而，导致合作失败的原因往往是两个人都有各自的打算。反



之，只要合作双方迫切地想要得到相同的东西，他们就能乐于为此做出牺牲。

### **公平**

人本能地渴望被他人公平、公正地对待，这种心理从童年时就形成了，而无需任何人强调。没有人喜欢吃亏或者被别人利用。渴望得到公平、公正待遇的想法深入人心，所以这也是构成稳固合作关系的基础要素之一。

### **信任**

与别人合作就意味着要冒风险。在确信你的搭档会竭尽全力之前，估计你也不想付出 100% 的努力。你依赖合作伙伴实现自己的利益，而他也是如此。没有相互间的信任，合作只是空谈，自己做反而更容易些。

### **接纳**

每个人的价值观、世界观都有所不同，这是非常正常的事情。对于我们来说习以为常的事情，在别人眼里可能就是无法容忍的。当两个性格迥异的人走到一起，他们之间难免会发生冲突，除非彼此接纳对方的“奇特行为”，否则矛盾就无法化解。

### **宽容**

金无足赤，人无完人。每个人都或多或少存在缺点，不可避免地会犯错。如果人与人之间没有相互的包容和谅解，那么内心就会产生一种反抗心理，它将击碎所有想要继续合作的理由，合作关系自然走向终结。

### **沟通**

两个人精诚合作、完成共同目标的唯一途径就是顺畅的沟通。如

果没有协调彼此的工作步骤，合作的一方可能会被误解，或者对另一方的意图做出糟糕的假设。在合作早期，交流能化解误会，确保双方是值得信任的。之后，顺畅、持续的沟通能提高工作效率，让两个人保持同步。

### 无私

人们愿意合作的原因是自私的，合作能给自己带来比孤军奋战更大的收益。然而，在优秀的团队合作中，成员之间慢慢地会产生一种“亲密”的感情，使彼此对自身利益天性的追逐被看到亲密伙伴成功时的喜悦感所取代。达到这种合作境界的人告诉我们，这种亲密关系是他们一生中最大的收获。他们说，取得个人成功固然重要，但个人取得的成就永远都比不上跟别人合作所取得的成功。

如果能达到上面的要求，你同他人的合作，不仅会使你们实现目标，而且将带给你更多难以估量的回报。“如果我给学生讲成功创业者的故事，我会告诉他们，过去 30 年来，许多伟大的创业者，他们都是从两个人的团队合作开始的。”《福布斯》杂志出版商理查·卡尔格拉德曾经说，“这种现象背后隐藏着的原则是：基于你的自身优势，找到一位互补的搭档，组成一个团队，削弱我们每个人都有的劣势。”

最后，我想告诉大家，充分利用合作力量实现共同的目标，可以缓解一个人承担工作的压力，团队的优势发挥出来，使彼此都能获得前所未有的成功。现在就摘掉耳机、关掉电脑、离开办公室，尽情释放合作的力量吧！

## 第 1 章

# 优势互补

一个人不可能什么事都做得完美无缺，但  
一定在某个方面特别出众。

——欧里庇得斯



几十年前，一位初中化学老师想让学生加深对氧—乙炔焰喷焊器危险性的认识，他对大家说：“同学们，注意了！”他边说边从兜里掏出一个气球，把它套在氧气供给装置的送气口上。“现在我要把这个气球充满氧气。”说着，他打开阀门，待气球被充满后，点燃一根火柴置于气球下方，点燃气体，教室里响起了强烈的爆鸣声。“怎么样？还不错吧？”老师微笑着对目不转睛的学生们说。

接着，他拿出另一个气球。“这次我们用气球收集乙炔气体。”他说，并重复刚才的实验步骤。气体引燃的一瞬间，产生了明亮的火焰。“哇，”学生们惊叹极了，“太棒了！”

随后，老师又拿出一个气球，说：“你们刚才看到的是两种气体各自被点燃后的实验现象，现在让我们看看将氧气和乙炔气体混合之后再点燃会发生什么。”他又一次重复了刚才的试验过程，同时打开氧气和

乙炔气体的阀门，将气球充满。“你们最好捂上耳朵”，说着，他将气球靠近火焰处，只听见“嘭”的一声巨响！

混合气体发生了爆炸，威力之大，既使学生们捂住了耳朵，却还是觉得震耳欲聋。他们你看看我，我看看你，互相对视了一会儿。显然，他们被实验惊呆了。

爆炸单是由氧气或乙炔气体引起的吗？当然不是，两者缺一不可。单看一种气体，实验结果确实令人印象深刻，但如果把气体混合后点燃，其产生的高温足以把钢铁熔化，这就是二者结合的力量。

合作的道理也同样如此。与能力互补的同伴朝着同一目标努力时，成功将变得不再那么遥不可及。你的长处弥补了另一个人的短处，反之亦然。两个人协同合作，可以成就许多事，而那是单靠一己之力所难以办到的。

在寻觅一个合适的合作同盟之前，你一定要明白能给对方带来什么，更重要的是，你的不足又是什么。合作不是简单的数量加倍——两倍的氧气或两倍的乙炔，成功合作的秘诀不是努力使自己变成别人——在他人擅长的方面做得和他一样好，或是一定要做到完美的程度，而是寻找自身的优势和劣势。搞清楚自身不足，需要由同伴弥补的地方是什么。

5年来，我们一直研究合作关系，在能力互补方面有了很多发现。随着调查的深入，我们随机访问了近千名成年人，来研究家庭以外的成功和失败的合作关系。我们就这两类合作情况向被调查者提出一些问题，最后根据他们的回答总结出一些精简的要点。由此，当被访者被问到这些要点，如果得到的是积极的答案，我们就可以十分确定地认为他们之间的合作关系是成功的，反之亦然。最后，我们一共选出23项作为《盖洛普合作关系等级评价表》的内容。





善于发现潜在的机遇，而另一个人习惯先从风险的角度去考虑；一个人提出好点子，而另一个人能够将想法付诸实践；一个人精通技术，而另一个人善于交际等。

每一个调查提问的答案都分成了1（完全不符合）至5（完全符合）档。有的人给每道题都打了3分，这表明他与别人的合作关系有着非常强的弹性，此结果令我们很惊讶。平均分在3分以下的合作状态即被归为“差”或“非常差”的一档，得出这种结果的被调查者，往往认为自己不需要依靠团队中的其他人，有些事一个人做就足矣。分数在3至3.6之间的合作关系被认为是在一种不好不坏的中间地带。只有平均分超过3.6，才达到良好这一档。

只有给之前提到的三点都打了5分，这样的合作关系才够得上盖洛普调查认为的“优秀”一档。为什么一点妥协的余地都没有？那是因为在这样的等级中，最重要的参考值就是满分。给每个问题都打4分，似乎已经很好了，但很显然，还有1分的保留，一定还有一些关键的东西阻碍了你打满分。在现实生活中，这1分的犹豫和保留会引出很多问题，它透露出你和合作者的合作不是那么顺利，或你们并非那么需要对方的协助，而在“优秀”的合作关系中，是没有这样的问题的。

人们常会混淆合作关系与友谊之间的界限，两者是不一样的，虽然这两种关系都需要双方相处融洽。如果和一个与你能力上并不匹配的人合作，你会发现你们的关系渐渐趋于日常交往，而不是一起走向成功。而那些潜在的绝佳合作者，通常你并没有与其建立人际关系，尽管他们恰好就是你这个“氧气分子”所寻觅的“乙炔”。

一个成功的合作者必须杜绝自我膨胀。如果一个人很坦率地认为自己的合作者“有些事做得确实比我好”并且他“需要别人一起来把工作