

中社
成功

一次对话 定成败

强势谈话的艺术

[美] 苏珊·斯科特(Susan Scott)/著

杨励轩 静恩英/译

FIERCE

Conversations

Fierce: 形容词。精力充沛的，热情的，强有力的，有效的，热烈的，热切的，不羁的。

“极为有效的……本书将帮助你获取让所有对话都富有价值的洞见和能力。”

——摘自肯·布兰佳(Ken Blanchard)博士特为本书专撰的序言

中国社会科学出版社

FIERCE
Conversations

一次对话 定成败

强势谈话的艺术

[美] 苏珊·斯科特(Susan Scott)/著

杨励轩 静恩英/译

9 787502 040000 >
9 787502 040000 >

图书在版编目(CIP)数据

一次对话定成败:强势谈话的艺术/(美)斯科特著;杨励轩,

静恩英译. —北京:中国社会科学出版社,2006. 1

书名原文:Fierce Conversations: Achieving Success

at Work in Life, One Conversation at a Time

ISBN 7-5004-5294-2

I. 一... II. ①斯... ②杨... ③静... III. 语言艺术-通俗读物

IV. H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128311 号

Fierce Conversations by Susan Scott.

Copyright © 2004 by Susan Scott.

Published by arrangement with Margret McBride Literary Agency, through Bardon Chinese Media Agency.

Simplified Chinese translation Copyright © 2005 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版专有权,该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2004-6289

责任编辑 门小薇

责任校对 风向标

责任印制 戴 宽

封面设计 久品轩·张新勇

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 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 五谷田工作室

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2006 年 1 月第 1 版 印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本 700×1025 毫米 1/16

印 张 16 5

字 数 207 千字

定 价 29.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话·010-64045632, 010-64059527

谨以此书献给 TEC 国际的各位人士，

同时也献给我的母亲，

贝弗莉·路易丝·卡尔，

她的会话简直是最完美的。

本书所获赞誉

苏珊·斯科特是位通过有效沟通帮助人们发生积极改变的大师。

——彼得·尼尔 AT&T 无线执行董事

一开始我就被这么好的书吸引住了,《一次对话定成败》极具洞察力地捕捉到了“真实”对话的核心,并对其进行了清晰的考察。花点时间看看苏珊·斯科特提出的对话法则,会使我们的工作、人际关系和自我理解迥然不同。

——理查德·卡尔 TEC 国际董事长、执行总裁

如果对话是我们最重要的人际关系之根本,那么这本书就为对话注入了思想和灵感。苏珊·斯科特为我们写作了一本正视生命的入门读本,以帮助我们更好地进行生活中最需要的对话。

——道格·斯通 《困难沟通》一书的合著者

苏珊·斯科特重视交流艺术,更清晰地认识到对话对他人的影响。她为我们提供了新的视角,来审视作为更有效的互动工具的日常对话,既吸引人又实用。

——拉尔夫·克雷维索 朗讯公司劳动力效力部门副总裁

我喜欢这本书。与通常那种浅薄的管理书籍相比,她是这样清新脱俗。苏珊·斯科特主要针对管理和领导过程中最重要的活动——通过对话结合在一起——引人入胜地进行了精彩的讲解。而且她的叙述并非介绍简单的技巧,而是培养管理者最为人欣赏的品质:真实。这是一本管理者必读书,当然,也是每个致力于改善人际关系的人的必读书。

——**理查德·法森** 西方行为科学研究院院长,《犯错最多者得胜利:革新的悖论》一书的合著者

苏珊·斯科特对真实对话的强调,正确地指导读者认识到生活的不幸通常是由于不真实造成的。她列举了极具说服力的案例,也提供了实用的方法,以鼓励读者追求真实。

——**斯蒂芬·M.法伊弗博士** 临床心理学家,心理学促进会执行理事

一次强势对话能促使你更深刻地认识自我,并赋予你信心和力量迅速做出远见卓识的决策。

——**维克托·维尔塞尼**(又译**维克托·维拉森**)《金雨》作者

序 言

肯·布兰佳

有时，生活的成败取决于一次对话，这种观点既是常识又具有开创性。说它是常识是因为我们所有人都有与人对话的经历，不管结果是好是坏，有时确实极大地改变了我们的职业生涯或个人生活；说它具有开创性，是因为在 MBA 的课程表里我们不会看到有关如何对话的课程。但是，我们谁没有花费过时间和精力去处理一次重要但却失败的对话所带来的后果呢？又有谁至今也没有认识到，一个客户失望而去或心上人受到伤害仅仅是由于我们未能进行一次必需的对话？（当然，这时才认识到太晚了。）同样，我们大多数人都曾因为未能如愿以偿地进行一次成功的对话而自食其果，然后急切地期盼下一次对话。

然而，成功经常是以一大堆头衔、成果以及金钱的多寡作为衡量的标准，而对那些影响我们事业或生活目标的对话却很少或几乎没有注意过，再也不要这样了。苏珊·斯科特开始帮助我们改变生活，通过一次对话。

如果你认为没有时间通读本书，那将是一个错误。世上万物都有用处，也没有无缘无故的事，因此，我想再多劝一句，作为一个人文主义者，我想进一步将这本书的实质内容呈现给你。下面就是这本书中的一些内容：

我们的生活总是逐渐地取得成功或遭受失败，但是有时一次对话也可以使你意外地成功或失败。然而没有哪一次对话可以保证一定会改变你的职业、生意、婚姻或生活轨迹，但任何一次对话都有这种可能。对话就是关系。

这本书会帮你获得一些洞察力和技巧，而正是这些洞察力和技巧能使你的每一次对话都彰显价值。你准备好了吗？

致 谢

与 TEC 国际的长期合作让我受益匪浅，这段经历使我认识了世界各地的许多朋友和同人，同时我个人也取得了巨大进步。如果不是与 TEC 合作，我就不会在约克郡城堡中手持蜂蜜酒活力四射地与人对话，不会在一个鸟瞰悉尼歌剧院的温暖房间里午夜长谈，也不会北卡罗来纳州的一个门廊观看飞舞的萤火虫，同样不会在圣地亚哥的一次宴会上意外地得到个人决策方面的帮助。离开了 TEC 国际，任何地方都不可能进行那些对话。你应该知道你的能力是有限的，祝福每一个人。

我欠大卫·怀特太多的人情，是他在 1999 年 1 月 TEC 社区讲话时，将“强势”和“对话”这两个词结合在一起。正是大卫所讲的那些话对我产生了极大的触动，并直接使我进入了这本书的创作状态，进入一次冒险之旅。

我也要对多年来一直使我受益的同事们表示感谢。帕特·默里的一些想法一直激励着我的写作思路，比如他提到的“定义了问题就是解决了问题。传达信息不要附加冗余内容”。他是个伟大的导师。另一位是卢·哈斯克尔，他总是不断地给我提供很多好想法、资料 and 机会，他表现出了惊人的慷慨。

我还要向我的朋友、家人和客户表示敬意，他们一直给予我支持和帮助。与我的两个女儿哈利和詹尼弗的对话让我吃惊

不小，等我老的时候只想成为她们那样。我的朋友迈克尔·伊斯特本以一种着实让人吃惊的投入精神致力于对现实的审视，几年来，我们一直进行着精彩的“强势对话”。

如果没有我的这些朋友、同事以及 TEC 的董事长史蒂夫·巴克马斯特（他无数次地牺牲自己的宝贵时间来为我接通那个很糟糕的膝上电脑），我会发疯的。把所有的赞誉都送给这些对我至关重要的人吧。

我能够保持如此超常的平静心态，这要归功于斯蒂芬·辛格拉，他是一个不可思议的作家，而且甘做幕后英雄，在紧张的写作日程压得我直不起腰的时候，是他一直负责文稿的编辑工作，没有斯蒂芬出色的工作，我的书可能还是文句不通的草稿。

本书的编辑，在维京的珍妮特·戈尔茨坦对拙作一直严格要求并做了细心修改，可能没有人知道她对本书所做的肯定和指导。珍妮特从始至终一直给本书以支持并进行了策划，对此我感激不尽。

我的代理商玛格丽特·迈克布赖德，在接到出版本书的提议时即表现出了极大的热情，为我继续写作提供了信心，我想献出热烈的拥抱，并尽快支付费用。

还有一些人教导过我，使我认识到很多种无法进行强势对话的方式，对这些人一方面我表示歉意，同时也要对他们举杯，谢谢你们的教导。

强势对话的七法则

法则 1：满怀信心 考察现实

任何与现实相冲突的计划都不可能成功，而现实总是不断发生变化的，无论是在工作中还是家庭生活中都是如此。市场和经济政策发生变化要求在策略上有所调整。人们发生了变化常常忘记告诉其他人——同事、客户、爱人和朋友。这种变化时时刻刻都在发生。我们不仅疏于将这种变化告诉他人，甚至自己也常忽视这种变化。

法则 2：展现真我，进入强势对话

许多人惧怕“真实”，其实倒是不真实的对话应该使我们感到恐惧才是。因为无论是个人还是公司都会为这种不真实的对话付出昂贵的代价。没有哪一个人必须做出改变，但每个人都不得不进行对话。当对话真实时，改变就会在对话结束之前发生。你的目标能否实现在很大程度上取决于你是否尽量使对话真实。

法则 3：专心致志

一次对话有时会决定我们的工作、人际关系以及生活的成败。但任何一次对话都不能保证一定会使公司、人际关系或生活发生翻天覆地的变化，而每一次对话却都有这个可能。与他人对话时，就视其为最重要的对话那样去听、去说，那这次对

话也就会成为最重要的对话。态度决定一切。

法则 4：解决当前最棘手的问题

当我们正在解决问题时，不会感到疲倦，但是当我们总是一遍又一遍地努力解决相同问题时，就会感觉到精疲力尽。定义的问题就是解决的问题。明确存在的问题，然后直接面对它。与那些对你的成功和幸福至关重要的人保持顺畅的对话。轻装上阵吧。

法则 5：跟着直觉走

不要只是相信你的直觉——还要跟着直觉走。你的这个“雷达屏幕”反应十分灵敏，问题出在操作者身上。直觉如同一个智能机构，日日夜夜向你发送信息。要倾听，要注意，要与他人分享这些信息。当我们自认为产生错觉时，往往也就接近了真实。

法则 6：为情感反应负责

对于一名领导，没有任何评论是琐碎无用的。你说过但已经忘了的话可能已经对想得到你的指导和意见的人产生了影响。对话不是讨论人际关系，对话就是人际关系。学习不附加冗余内容地传达信息可以使你清楚、自信、充满激情地讲话。

法则 7：让沉默发挥作用

如果对话就是简单地大段大段地说话，那对话可能空洞无物。难忘的对话应该给人缓冲的空间。减缓语速，这样你在这种缓冲空间中有所领悟，而且你会发现这次对话真正的目的及其要求。

“强势”的意义

你是如何破产的？江河日下，然后突然土崩瓦解。

——欧内斯特·海明威（电影《妾似朝阳又照君》的编剧）

如果你已经打开这本书，那也许是因为你在与同事或家人对话时一直没有得到你想要的结果吧。

我曾与一些企业领导进行过无数次面对面的对话，也曾与各行各业面临着人际关系和生活方向问题的普通员工面对面地交流过。这些对话经历使我确信，我们的工作、我们的人际关系，事实上，也就是我们的生活，是逐渐地成功或失败的，但某一次对话，却会忽然地使我们的生活发生改变。

同样有趣的现象是，我认识到在现实生活中，没有哪一次对话能确保一定会改变你的生意、婚姻或生活，然而任何一次对话都有这种可能。

本书通过讲解一些对话法则、技巧和实践习题，指导你解决难题，增进你与每个对你的成功和幸福至关重要的人之间的关系。同时，那些实践习题也会指导你先与自身进行强势对话，进而去面对那些具有挑战性的重要对话。读完这本书，你就能娴熟地成就职业和扩展人际关系——通过一次对话。

不管你是想保持现在积极的生活状态还是想做些改变，如果这本书把所有你需要的对话都顾及到，那会让你产生畏难情绪，所以，我们还是先不要涉及让人胆怯的“对话”领域吧。我只是想让你设想进行“一次对话”，就从你身边的人开始。也许你与自己想要与之交流的对象之间没进行过几次对话。

我们会逐章逐条地进行讲解。一旦你掌握了窍门，一旦你有了信心并掌握了技巧，更重要的是，一旦你能体会到对话给

你带来的好处时，你也就不再想走回头路了。它会改变这个世界，当然，也会改变你自己的世界。

遇到麻烦的时候

此时要对自己有耐心。你已经到了这种地步——不管这是什么情况——进行一次对话。要让一次对话确实产生你工作和生活需要的那种变化。

有时，“这”种情况正好不期而至。随着高科技负面影响的日益彰显，经济崩溃、企业裁员以及 2001 年的恐怖袭击等情况的出现，迅速改变了我们个人和民众的现实，你很容易认为生活已经变得难以预料，所以只能尽你所能坚持着混日子罢了。

也许一大早就有重要来电扰了你的美梦。或者你失去了一个能为你带来 40% 年纯利的最大客户；或者手下最得力的干将辞职走人了，或者你的团队不再忠于你，或者你坚守了 18 年的婚姻宣告失败，或者家庭失去了凝聚力。

或者你的公司资金周转困难，或是陷入地盘之争，或是被谣言困扰，或是部门间不协调，或是报告或项目久拖未决，要么是战略方案一直未能付诸实施，一提到为何情况没有好转或没发生变化时就借口一大堆。

经历个人或企业团体所面临的困难，然后轻率地伸手就指出某某人就是企业或个人的丧门星，这就是推卸责任。他做过，她做过，他们都对我做过。

责备并不是解决问题的方法，也不会成为避免家庭危机的保护伞。如果你及时地回想一下陷入困境的过程，你就会想起来，而且很清楚很详细地记得，正是对话导致这种结果。而且你确信，就在今天发现自我的时候，你将结束这种局面。你成了现在这样子，极有可能正是因为一次失败的对话。

问问你自己：“我怎么到了现在这种地步？我怎么进了这家公司，怎么是这种角色，怎么有了这样的人际关系？怎么过着这种没有精神支柱的生活？我是怎么迷失了生活方向？”

很多时候，我听到人们说：“我们从来没有处理真正的问题，从来没有注重过现实。”或者“我们从没说过自己的要求，我们从没有互相告诉对方真实的想法和感受。最后，我们得谈很多的事情，都快崩溃了。”

2002年2月，罗伯特·凯泽和戴维·奥塔韦为《华盛顿邮报》写了一篇关于美国和沙特之间脆弱关系的文章。文中引用了老布什政府时期国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特的话：“我们（指美国与沙特阿拉伯）相互之间十分理解吗？也许并非如此。而且我认为在某种意义上，我们可能努力避免谈及那些真正的问题，因为这是一种礼貌。我们没有挖掘表面现象下更深层的问题。”

把手拿出来，指着自己的鼻子，应该从这里（你自己）开始解决问题，你才是应该负责的。如果你想使自己的职业生涯和个人生活向好的方向发展，那就确定需要进行哪些对话，然后下定决心按照要求进行对话。

春风得意时

与前面说的情况相反，从乐观的角度来看，比如你把那个大客户搞定了，或者你的竞争对手被你打败；或者你又雇了一个得力干将，或者你发现你的团队对你忠心耿耿，或者你刚刚被提拔高就，或者你的人际关系十分协调。总之，你的生活轻松自如充满激情。

你生活如意，职场顺利，人际关系顺畅，这种情况是逐渐形成的，然后一次成功的对话促成了这种大好局面，也许就是

一次不可思议的强势对话使然。现在，你决定要确保与那些对你的成功和幸福至关重要的关键人物对话时的质量。

如果你想在工作和生活中取得佳绩，选择本书就对了。读完这本书会让你重拾信心，应用我们共同探寻的对话技巧，你将重新回到同事身旁，回到爱人身旁，最重要的是，你会找回你自己，准备好进行具有开创性的对话，让它彻底改变我们的生活吧。

现在说我写了两本关于对话的书（《职场强势对话》和《家庭强势对话》）也许有点引诱各位的意思。分成两本书我也觉得是个错误。或许你一直认为我们的对话会因人而异，对家人和同事是完全不同的。也许你在职场中十分注意对话，但到了家里就有些懈怠，认为家里没什么新的、有意思的事可以刺激我们谈论，我们更喜欢与遥控器为伴。也许你把热情、顽皮和真诚的一面留在了家里，而在职场中却装成一台工作机器，担心一旦表露出自己真实的本性，就会成为公司聚会时的笑料。或许你认为职场中对话不可避免地与家人对话存在本质的不同，你认为这是天经地义的，其实不然。

我们每个人必须摒弃刚才说到的那种想法，也就是认为遇到不同的人反应也必然不同，家里家外的对话完全不同。

我想问你，当你榨橘子汁的时候，从橘子里出来的是什么？肯定是橘子汁，因为橘子里就是橘子汁。不管是在会议室的桌子上，还是在厨房的水池里，橘子就是橘子，绝对不会在家里你用橘子榨出橘子汁，而到了办公室里你却榨出了番茄汁。

当我们成了被榨汁的橘子——身处逆境，一切进展都不顺利——的时候，我们会怎样？从我们身体里会“榨”出什么？我们身体里有什么就会被“榨”出什么，也就是说，我们原来什么样那时还会表现出什么样子。有人认为我们工作时就可以把个人生活的一切打包，可以像录音机那样突然被终止，可以送入仓库，这简直是一派胡言，我们的本性会在各个地方表现