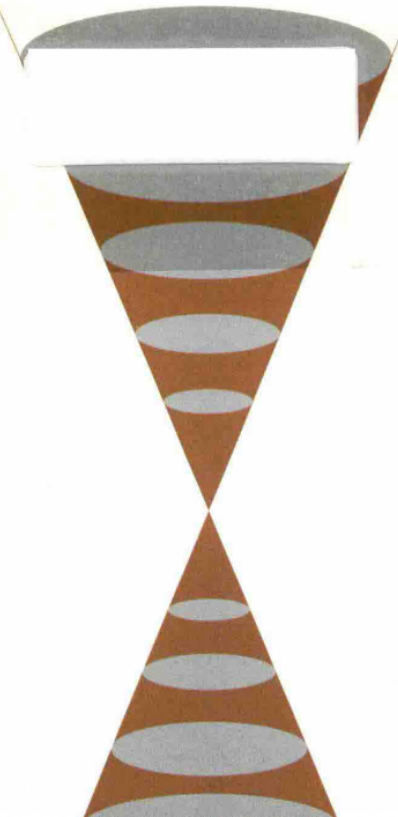
The Power of Will

别输在不敢表达上

吴涛（Jacky Wu）著



北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

别输在不敢表达上 / 吴涛著 . — 北京 : 北京时代华文书局 , 2020.10 （2021.5 重印）
ISBN 978-7-5699-3478-6

Ⅰ . ①别… Ⅱ . ①吴… Ⅲ . ①心理交往－语言艺术－通俗读物 Ⅳ . ① C912.13-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 189884 号

别输在不敢表达上

BIE SHU ZAI BUGAN BIAODA SHANG

著　　者 | 吴　涛

出 版 人 | 陈　涛
策划编辑 | 周　磊
责任编辑 | 周　磊
责任校对 | 张彦翔
装帧设计 | 程　慧　迟　稳
内文插图 | 陈宇红
责任印制 | 訾　敬

出版发行 | 北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011　电话：010 - 64267955　64267677
印　　刷 | 凯德印刷（天津）有限公司 022-29644128
（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）
开　　本 | 710mm×1000mm 1/16　　印　　张 | 16　　字　　数 | 266 千字
版　　次 | 2021 年 1 月第 1 版　　印　　次 | 2021 年 5 月第 2 次印刷
书　　号 | ISBN 978-7-5699-3478-6
定　　价 | 58.00 元

版权所有，侵权必究

前 言

所有工作与生活中那些令你心生畏惧的沟通场景，都有一个共同的特点，那就是你有一个明确的“担心”：要么担心发生冲突；要么担心得罪对方；要么担心关系受损；要么担心诉求不能得到满足……这些担心，阻碍了你的表达，也阻碍了你达成你的意愿。

意愿，就是你期望达成某种目标的想法或愿望。通俗地说，就是：“我想……”

生活中我们无时无刻不在想去做一些事情，达成一些愿望——比如小孩子会对妈妈说：“我想出去玩儿！”比如妻子有可能对丈夫说：“我想今天晚上不做饭了，我太累了！”比如员工会对经理说：“我想再多要一些完成任务的资源。”比如创业者会对银行工作人员说：“我想再延长一下贷款的期限……”

但是，那个意愿能否达成，往往是不确定的。很多人经常有这么一句口头禅：“想得美！”其言外之意就是：想法很美好，但实现起来却没那么容易。

为什么意愿实现起来很困难呢？因为现实往往会在我们实现意愿的路上设置不计其数的障碍。

人心，就是其中最大的一个障碍。

因为你没有办法去判断“人心”是怎么想的，很多人止步于此。于是，很多的意愿就此搁置，成为永久的遗憾了。

意愿，因为障碍，变得犹豫、胆怯，进而变得虚无缥缈，最后逐渐消失，留下无尽的失落和黯淡的人生。

等等，你有没有想过，你的意愿是合理的吗？是有可能实现的吗？如果答案是否定的，那么实现与否就无所谓了；但如果答案是肯定的，那么为何不争取一下呢？为何轻易放弃呢？万一争取之后成功了呢？

其实，有一种方法，可以帮助你在有效达成意愿的前提下，避免你所担心的那些事情发生：避免发生冲突，避免得罪对方，避免关系受损，避免诉求被拒……这个方法，就是“果敢表达”。

本书将致力于在掌握所有果敢表达要素的基础上，加以尝试并运用；因为如果不尝试，你怎知意愿一定不能实现呢？尝试一下，也许你就会发现：其实，你比你所想象的要更加强大。

看看以下场景你是否熟悉：

（1）你在排队购物／购票，前方有一人突然加塞……

（2）你在车厢／火车／飞机里安静地看书，刚上来的一个小伙子在你旁边拿着手机大声通话……

（3）你的一个亲戚或朋友向你借钱，数额比较大，而你手头也并不十分宽裕，这令你左右为难……

（4）你的同事屡次不按时提交材料给你，导致你工作经常拖延……

（5）客户提出一个不合理的要求，你却不知该如何拒绝……

这样的场景在生活与工作中时常发生。每一次我们所选择的行为（干预或放弃、回避），都决定了该事情的发展走向与解决，也决定了我们之后的心情与做事效率。

在我们谈到解决方案之前，请你思考以下四个问题：

（1）此时，我要选择干预，还是放弃？为什么要这么选择？

（2）这是合理的选择吗？为什么？

（3）我的意愿是什么？我期望的结果是什么？我的诉求是否是合理的？

（4）如果我的意愿与诉求合理，那么应当如何正确地干预，以实现我的意愿呢？

注意：上面所列问题中的合理指的是：①符合自我的期待；②符合他人的期待；③符合法律规章、道德规范和公序良俗。

以上这些问题，是按照由易到难的顺序列出的，最难的是“如何正确地干预”。而这个难点，也是很多人“打消意愿、选择放弃”的原因之一。

面对选择的困境，面对难以捉摸的人心，我们实现意愿的一个重要途径，就是有效的表达与互动，而且是果敢、明确、有方法、有技巧、结果令双方都接受的、愉悦的表达与互动。

换言之，我们要在实现意愿的路上果敢表达，扫除人或人心的障碍。

那么如何扫除这些障碍呢？——本书将从沟通、果敢、情商、观念、判断、反馈、信任等方面，系统地、全面地阐述人际互动的技巧，帮助你在“意愿实现”的道路上走得更加顺利而自信，为你的生活、工作和人生开启更加多彩而绚丽的篇章。

目 录

第一章 你必须知道的五个沟通原理……1

第二章 意愿的果敢表达……9

第一节 人际互动的三种行为 / 10

第二节 三种行为辨析 / 17

第三节 果敢表达要点 / 24

第三章 果敢表达中的同理心……39

第一节 倾听的艺术 / 41

第二节 回应的艺术 / 47

第三节 提问的艺术 / 51

第四节 同理心与同情心 / 62

第四章 情绪与情商……69

第一节 情绪的认知 / 70
第二节 情绪的特点 / 75
第三节 关于情商 / 81
第四节 情绪挑战与情商教育 / 100

第五章 果敢表达中的反馈技巧……111

第一节 反馈与乔哈里视窗 / 112
第二节 FITA 反应过程 / 119
第三节 正向反馈与负向反馈 / 123
第四节 接受反馈、向上反馈及应用 / 133

第六章 判断与冲突管理……141

第一节 判断、假设与价值观 / 142
第二节 无意识偏见 / 148
第三节 核心特质与厌恶 / 156
第四节 冲突管理 / 164
第五节 拒绝与甜言蜜语 / 179

第七章 人际互动规律……191

第一节 行为引发行为 / 193
第二节 行为卡住与解锁密钥 / 201
第三节 人际互动规律应用 / 210

第八章 信任与关系……217

第一节 如水信任及特点 / 218
第二节 获得信任的要素 / 222
第三节 信任与透明度 / 228
第四节 信任与关系 / 232

结 语 237

致 谢 243

参考文献 245

第一章

你必须知道的五个沟通原理

我们在每天的生活与工作中，都要与他人发生无数次的沟通与互动。这些沟通有相当多是顺畅的，也有相当多是不大顺畅的，甚至是非常困难、非常不愉快以致发生了冲突的。

场景一：因为工作的原因，我经常出差，且单位要求住宿的酒店是四星级或五星级的。记得有一次在上海某酒店住宿时，我因着急出去采购一些物品，因此没有注意着装，穿着非常普通的蓝色夹克、灰色裤子和一双旧旅游鞋就出门了。在离开酒店大厅的时候，我听到大厅里有一男一女两个身着正装的年轻人在焦虑地说着“会议马上要开始了，××嘉宾还没有到……”之类的话。我没有多想，径直出门购物去了。等我手里提着塑料袋快速回到酒店进入大门的一瞬间，我看到那两个年轻人激动地跑向门边。待看清楚我的脸后，那位男士非常失望地说了一句：“原来是个送外卖的！”那位女士也是一脸的失落。那一瞬间，我也几乎被惊到了——我一边向电梯走去，一边在想：“我怎么会看上去像是个送外卖的？！我哪里看上去像是一个送外卖的呢？！”作为一个企业组织培训顾问，我觉得自己和外卖员的形象差距应该还是蛮大的啊！

场景二：某企业老总外出办事后回到公司大楼自己的办公室，随手取下围巾递给身旁的副总说：“帮我挂起来！”恰巧副总的手机响了，他就把老总的围巾放在了室内的沙发上，先出门接电话了，之后大家便把围巾的事儿忘了，并各忙各的了……第二天一早，细心的副总忽然想起围巾的事儿，便给老总的秘

书去了个电话，告知秘书“请尽快把老总办公室的围脖收一下”；秘书问“什么时候的 weibo”，副总答“昨天的”；秘书于是给公共关系部负责人打了个电话告知“请把老总昨天发的微博给收回”；于是公共关系部立即删除了老总昨天发布的微博内容（该企业老总的微博由公共关系部负责发布）。当老总当天晚上忙完工作打开自己的微博时，发现昨天发布的“关于公司某产品缺陷导致用户损失的致歉信”的内容消失了，很是奇怪，于是致电公共关系部负责人，询问为何删除了昨天的微博；公共关系部负责人惊讶地回复说：“不是您让秘书通知我们撤回的吗？”

场景三：小李是某名牌大学的高才生，毕业后找到了一家不错的单位，因为工作能力强，很受领导赏识。小李的领导为了培养他，想办法、找机会让他参与一些重要活动。一次，领导带他参加一个与重要客户会面的晚宴。餐席上，客户老总与餐桌上的每个人打招呼、问候。当问到小李所毕业的大学时，客户老总高兴地说：“啊，那我们是校友啊，我也是那个大学毕业的！”小李觉得表现的时刻到了，非常兴奋地说：“是嘛！那太巧了！请问您是哪个系的？哪一年毕业的？”待客户老总回答完后，小李说：“啊，我知道，你们系特别有名，据说你们系的男生平均每年都要谈三四个女朋友，是有名的‘花花公子系’呢！”说完这话，不光客户老总一脸尴尬，小李的领导也一口菜没咽下去差点儿噎着……打那以后，小李的领导再也不敢带他出来见客户了。

场景四：我去美国第一次到我孩子所在的波士顿寄宿家庭做客时，因为口渴向女主人提出一个请求：“Could you please give me a glass of water?”（麻烦您给我倒一杯水，好吗？）我深知“沟通表达一定要清晰”的重要性，因此一字一顿尽量表述得清楚而不产生歧义。女主人听闻后转身打开冰箱拿出一大瓶苏打水（Soda），然后倒了一杯递给我。看着那冒着气泡、像芬达一样甜的饮料，我很诧异。于是，我重复了一遍我的请求：“No，I don’t wanna drink soda. I want a glass of WATER.”（抱歉，我想喝的不是苏打水，而是“水”。）女主人很惊讶

地回应："This is WATER. I started to drink this kind of WATER since I was a little girl!"（这就是"水"啊！我从很小的时候就开始喝这种水了！）……直到我再三澄清"水"的特点，女主人才将信将疑地从自来水管里接了一杯自来水递给我。

场景五：2020年4月初，浙江某医疗卫生用品生产厂接到了美国一家贸易公司的采购口罩等医疗卫生用品的传真订单，并且要求尽快发货。可是由于此时该厂的订单非常多，产能严重不足，因而不能在美国客户所要求的期限内提供成品并发货。浙江工厂出口部相关员工向美方发送了一封电子邮件说明情况。美方公司收到邮件后，该公司的总经理给其在中国的贸易代表A打了一个电话，说明该订单的紧迫性，并要求A直接与浙江工厂的厂长B联系。A于是立即从上海驱车赶到浙江工厂，见到B并说明情况。此时天色已晚，B在工厂餐厅招待A并表示歉意。A说："如果贵厂能将中午1小时的员工午餐时间和晚上1小时的晚餐时间利用上，那么在两周的时间里，以现在的单位小时产能是能够满足美方需求的。"B很惊讶，问："你怎么知道工厂的中午和晚上各有1小时的停工就餐时间？"A回答道："我到达工厂的时候是18:10，发现车间的灯光都熄灭了。经询问附近员工后，得知这一情况的……"并提出了新的"三班倒"建议。B认为该建议可行，且正值特殊时期，援助美方亦可增强公司美誉度，于是立即在公司管理层微信群发布信息，要求管理人员明天一早到公司会议室开会商议调整生产时间事宜。群里有两位管理人员表示因在外地不能出席会议，于是B决定翌日会议以视频形式召开……

上述五个故事场景，每一个故事都说明了一项**沟通原理**！

沟通原理一：你不可能不沟通，所有的行为均是沟通。在场景一中，我的整个人（包括我的长相、服装、言谈举止、一举一动等）都在向外界传递着关于我"这个人"的所有信息：年纪、性别、品位，甚至职业、受教育程度、文化背景等，不一而足！每一个形象上的细节，都在给外界和他人传递着某一个独特的信息。我随意的着装、粗糙的外表，与人们印象中的"会议嘉宾"步履从容、西装革履

的形象大相径庭，而更像是一个步伐匆忙、衣着简单、手提外卖品的“外卖哥”。因此，我们无论在何种时间、何种地点，只要一出现，就在向外界传递着很多信息！

沟通原理二：沟通存在“漏斗现象”，即信息不可能被 100% 地传递，如图 1–1 所示。

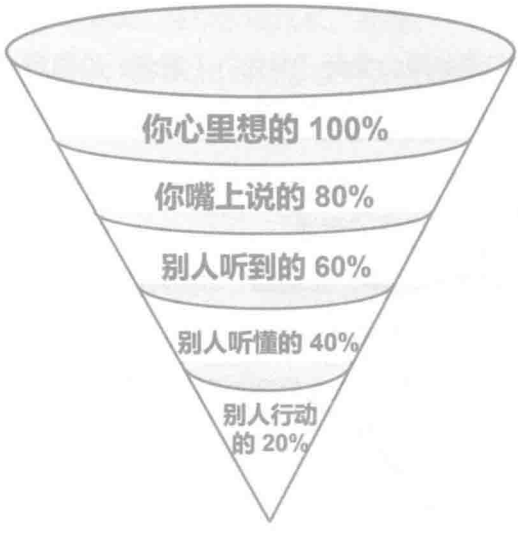


图 1–1　沟通漏斗

图 1–1 中的百分比并非确数，而是概数，用以说明沟通过程中信息的流失现象。

在场景二中，公司老总心里想表达的其实是“请某人帮我把围脖挂在办公室里的衣架上”，但说的却是“帮我挂起来”；第二天副总对秘书说的是“请尽快把老总办公室的围脖收一下”，而秘书理解到的却是“尽快把老总的微博收回”；继而，公共关系部负责人采取的行动是“立刻把老总昨天的微博删除”。在以上每一个沟通的步骤中，信息的准确性在逐步丢失。这样的事例在我们的生活与工作中，每天都在无数次地发生。它们轻则导致执行偏差或误会，重则导致冲突乃至事故！

沟通原理三：沟通效果会受到“表达者的表达能力”和“接收者的理解能力”的限制。在场景三中，小李的本意是取悦客户老总，表达两者的共同点，进而增进亲密感；但因为表达不当、情商不高，因而错误地表达了不该表达的信息，导致对方不悦，起到了适得其反的沟通效果。同样，由于接收者“理解能力”有限而导致沟通效果不佳的事例，在生活中比比皆知（如我们经常可以在学校里听到老师对学生的抱怨“你怎么就听不明白呢”），这里就不再赘述。

沟通原理四：沟通效果会受到“背包”（观念、价值观、文化差异等）的影响。在沟通过程中，一定要具备两个要素：两个或两个以上的主体、沟通信息。如果是一个主体（一个人）发出信息，我们叫“自言自语”；如果是两个主体，没有发出信息，那么也不构成“沟通”。

这两个或两个以上的主体，我们叫“发送者”（发出信息的人）和“接收者”（接收信息的人）。当“发送者”产生一个“意念 / 意愿”，他就需要进行语言的“编码”，即发出“信息”。沟通模型如图1–2所示。

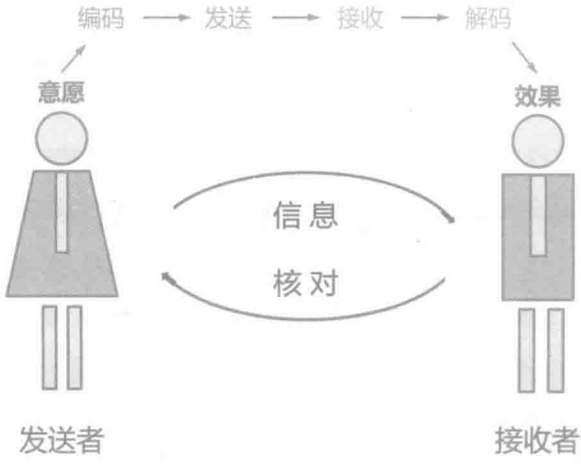


图 1–2　沟通模型

这里需要注意：同样的意愿，有可能因主体不同而产生不同的编码。比如在场景四中，我口渴了，于是需要对美国女主人提出一个请求，我的语言编码是“麻烦您给我倒一杯水，好吗？”而换作另外一个人，他有可能会这么说：“我

渴了”，或“请给我来杯饮料”，或“您这儿有什么喝的吗”，或“Water please”（请来杯水），等等。不同的主体会组织不同的语言编码，不同的编码会产生不同的沟通结果。当“编码信息”发送出去后，负责接收该“编码信息”的接收者就开始“解码”。同样的信息，有可能因主体的不同而产生不同的解码。比如，我面对的美国女主人对我的“麻烦您给我倒一杯水，好吗？”这个信息的解码就是“他想喝苏打水”，于是就给我倒了一杯苏打水；而换作另外一个人，他可能给我一杯柠檬水、可乐、纯净水或汽水，等等。

这里有一个疑问：为何我们发出的信息被对方接收后发生了扭曲，产生了与我们所期望的不同的效果？原因除了上面我们提到过的“沟通效果会受到‘表达者的表达能力’和‘接收者的理解能力’的限制”外，还有一个非常重要的原因，即背包对我们的影响！

那什么是背包呢？在这个世界上，没有任何两个人曾有过完全相同的经历或认知。每个人都是独特的，包括我们的年龄、性别、家庭背景、成长经历、受教育程度、生活习惯、当下的情绪、情感、职业、看问题的角度、种族、文化背景、信仰、价值观……所有这些区别我们彼此的一个或多个特征，统称为隐形的“背包”，如图1-3所示。



图 1-3　沟通中隐形的背包

这些隐形的背包无时无刻不在影响着我们对信息的接收与理解，它使我们对即使是同一个事物也产生了不同的理解与认知。比如，当我们看到一个倒在马路边上的老人时，有人会立刻躲得远远的，因为他的隐形背包里装着“碰瓷儿”或“讹诈”等记忆（现实中，也确实发生过老人倒地讹诈救助人的事情）；有人则会立即上前搀扶起老人，并联系老人的家人或医疗机构寻求进一步的帮助，因为他的隐形背包里装着“善良”或“救人于危难”等观念。

在场景四中，作为中国人的我与美国女主人因为文化背景不同，生活经历不同，对“水”的认知亦不同：我从小到大喝的是经过100℃高温烧开过的“凉白开”,而这位美国女主人习惯喝的就是苏打水。因此在她的背包里,“水”就是“苏打水”，“苏打水”就是“水”。这就是为何当我的“编码信息”发过去后，她接收到的“解码信息”与我的愿望完全不同的原因所在——背包令信息发生了扭曲，产生了与我们所期望的不同的效果！

因此，在沟通过程中，双方对信息的“核对”与“确认”，以尽可能地消除背包对沟通效果的影响，就显得尤为重要！关于这一点，我们在后面的章节里会继续谈到。

沟通原理五：沟通过程中的信息传递不仅限于语言，所有可用于信息传递的媒介均可用于“沟通”！在场景五中，浙江工厂和美方公司的员工和管理者使用了除语言以外的多种信息传递媒介，包括传真、电子邮件、电话、面谈、灯光、微信、视频会议等。在21世纪的今天，信息传递的媒介与途径越发趋于多样化、便捷化，如智能手机、短信、语音、电话/视频会议、广播、电视、微博、书籍、网站、公众号……不一而足！

可以说，我们生活在一个信息爆炸的时代、一个无时无地不在沟通的时代！

因此，沟通并表达彼此的意愿，就显得越发必要，且重要！

第二章

意愿的果敢表达