

# 超级谈话

裴凯宇 杨嘉玲 著

轻松解决分歧的  
沟通秘诀

有些问题，难以启齿，不好开口，但又事关你的利益；  
有些问题，一聊就「炸」，关系会僵，但你又不得不聊！

你若是部门主管，如何向上司承认业绩下滑？

你若是基层员工，如何争取个人的福利和晋升的机会？

你若是为人父母，如何劝说孩子远离「损友」？

你若是为人伴侣，如何与公公婆婆讨论孩子教育问题？

不要退缩，直面立场分歧，捅破窗户纸

冲突对话，你准备好了吗？

# 谈话超 级

轻松解决分歧的  
沟通秘诀

裘凯宇 杨嘉玲 著

图书在版编目 ( CIP ) 数据

超级谈话术：轻松解决分歧的沟通秘诀 / 裴凯宇，  
杨嘉玲著. -- 北京：中信出版社，2017.1  
ISBN 978-7-5086-6897-0

I. ①超… II. ①裴… ②杨… III. ①心理交往—语  
言艺术 IV. ①C912.13

中国版本图书馆CIP数据核字〔2016〕第254242号

Copyright ©裴凯宇、杨嘉玲 2015

本书简体中文版由大雁文化事业股份有限公司  
本事出版事业部授权中信出版集团股份有限公司独家出版  
非经书面同意，不得以任何形式任意复制、转载  
本书仅限中国大陆地区发行销售

超级谈话术：轻松解决分歧的沟通秘诀

著 者：裴凯宇 杨嘉玲

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：6.25 字 数：90千字

版 次：2017年1月第1版

印 次：2017年1月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6897-0

定 价：35.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 前言

---

### 原来我真正需要的是高难度对话

之所以会撰写这本书，源于我们所接触学生的真实处境。早先，我们曾开设一门课程，课程名称为“谈判桌上的望闻问切”。顾名思义，这门课针对的是谈判情境，特别是当事者在上桌后所需要具备的观察和反应能力。我们原本设定会来报名的学员应该大部分是采购部门的主管和承办人员、业务人员、法务或客服人员。总之，在我们想象中，经常要和人议价、协商，或处理争议问题的人员才会对这套课程有高度的兴趣。毕竟，他们代表公司外出洽谈，其谈判的结果可能事关大笔金额或公司的品牌形象。

可是，出乎意料的是，除了预期中的工作族群，还有更多学员并不是需要上谈判桌的人。他们的职业很常见，一如亲朋好友中，总有几个工程师、行政主管、项目经理、特别助理、行政后勤、营销企划、广告商、设计师，甚至是大学教授。这样的组合打破了我们原本的设定，也让我好奇是什么让他们觉得自己需要学会谈判？而我得到这些答案：

“我有几个部属很难沟通，每次交代任务时，意见特别多，如果我能抓准他们的软肋，就能让他们乖乖听话。”“有些客户很爱嫌东嫌西，要折扣就算了，对设计出来的作品有一堆意见，怎么解释都听不懂。想说也许是我的谈判技巧不够，才会让对方予取予求。”“部门会议时，每当老板准备推行新计划时，会希望大家自行认领工作，这时候出不出声都不对。响应太快，别人觉得是拍马屁；响应太慢，可能又被老板误会对工作不上心。每次开会都像在打心理战。”“每次我请同事配合在期限内把资料整理好，方便我后续工作，他们不但不准时交，还会一直质疑这个规定合不合理。”“为了客户，我们会多规划一些活动，争取曝光率。但客户觉得这些都是理所当然。如果我们自己消化费用，会压缩原本的利润，但如果不做，效果不如预期，客户下次也不会再找我

们。”“面对一些绩效很差的员工，我想让他们明白自己不能胜任这份工作，可是又不会对公司（或身为主管的我）心生怨念，然后顺利离职。”

这些状况确实不是一般沟通、轻松讲一讲就可以解决的，需要运用比较多的技巧、考虑不同的层面，才能求得一个圆满。因此，当他们在一般的沟通书籍或课程中遍寻不到解答时，很容易想通过谈判来解决眼前的难题。

但仔细分析这些情况，若真要定义为谈判，似乎也有点过，双方的立场并不全然是对立的，绝大多数都是要继续互动，没办法有个定案，从此你走你的阳关道，我过我的独木桥。或者你不配合我，我就换一个人合作。因此，谈判中有许多招式是不能使用的，必须留个情面，日后好相见。

此外，一旦我们用谈判来形容眼前的处境，就很容易落入“你输我赢”的零和游戏的陷阱中，非得要争个是非对错、孰优孰劣不可。但很多情况，立场之所以有落差，不一定说谁的论点才是对的，而是看事情的角度、切入点不同，想法自然不同。

也就是说，我们怎么看待问题，决定了我们处理问题的态度。当你觉得这是一场谈判时，就很容易想通过谈话来判定是谁

的责任、对错、好坏、高下。可是，人际问题大多数都是模糊的、相对的，很难有个标准的划分。这些学员们的反应不禁让我思考有没有一个更好的说法，可以介于“谈判”和“沟通”之间，更精准地传递出当事人的处境，既不会淡化问题的重要性，同时也不会对结论有太大的压力，能够更全面客观地看待所有信息，进而规划出对应的策略。于是，就有了这本书。冲突对话，其实是高难度对话的结果，而高难度对话则是冲突的前身。因为没有说好，转瞬间就变成争执，或因为太害怕冲突，越逃避反而越加速关系的恶化。这本书可以帮助人们在面对一些不好谈、很难开口的事情时，先做好准备，知道自己可能会遭遇哪些反应后，再勇敢面对。不需要像过去一样，碰到复杂的人际问题，总觉得自己是赤手空拳上战场。

准备好了吗？打开你的感官，我们将协助你聪明地接受挑战，不再遍体鳞伤。

\*本书中所举例子，皆已做化名处理，并修改了部分个人资料，以保护当事人隐私。

# 目录

.....

前言 原来我真正需要的是高难度对话 / V

## PART I

### 认识高难度对话

Chapter 1 冲突对话，你准备好了吗？ / 3

有冲突的是立场，而不是人 / 4

学会处理高难度对话 = 学会面对冲突 / 6

进入压力情境前，先装备好自己 / 7

你看见的是冲突可怕的外表，还是珍贵的核心？ / 8

案例1 别怕打坏感情，让关系更亲密 / 10

案例2 适时地提出质疑，才有好结局 / 12

Chapter 2 面对冲突为什么这么难？高难度对话的常见误区 / 19

表达、闲聊、沟通傻傻分不清楚 / 19

害怕面对冲突的四大心理陷阱 / 24

衣柜里真的有怪兽吗？ / 30



## Chapter 3 面对冲突，小心情绪地雷 / 33

地雷1 推测对方的意图——“你明明就是故意的！” / 34

案例1 那该怎么办呢？区分“意图”和“影响” / 37

地雷2 害怕自己被骗——“我怎么知道你有没有骗我？” / 44

案例2 与其抓谎，不如营造真实、可以呼吸的空间 / 49

## Part 2 处理高难度对话

### Chapter 1 望——身体会说话，但你看懂了吗？ / 61

你比自己以为的更常“视而不见” / 62

预先学习，当下反应 / 65

信任，但要查证 / 66

掏枪前，先确认是敌是友 / 68

望——表情与情绪 / 71

望——安抚反应 / 81

望——抗拒反应 / 83

小结 / 86

### Chapter 2 闻——所未闻，藏在声音里的秘密 / 89

案例1 音调——情绪的探针 / 91

案例2 响应的速度——思考的码表 / 93

表述模式——分辨真实与虚假 / 96

模糊的用词 / 97

说服而非传达 / 103

回避的叙述 / 110

“闻”所未闻——通过谈话判断对方的信号 / 114

你释放了何种信息？ / 115

小结 / 132

### Chapter 3 问——获得关键信息的巧妙提问 / 133

问话之前，你该知道的事 / 134

“询问”四大步骤 / 137

加码分享——进阶技巧 / 159

小结 / 165

### Chapter 4 切——让压力成为助力 / 171

高难度对话心法——慢慢来，比较快 / 175

指责别人前，你先照过镜子吗？ / 176

要命的“我以为” / 178

拆除心理框架，别被“是非对错”绑架 / 180

培养处理冲突的能力，让关系升温 / 183

你不需要讨好任何人，你只需问问自己：怎么做才安心？ / 184

附录 “高难度对话中的望闻问切”学员心得分享 / 187



# PART.1



认识高难度对话





## Chapter 1

# 冲突对话，你准备好了吗？

生活中，有很多话题不好谈，却又必须有人先把锅盖掀开，否则任由压力蔓延，事情只会越来越难处理。究竟哪一类型的谈话可以称为“高难度对话”？很简单，就是那些你觉得有点难以启齿、不太好意思开口，但又事关你权益（或形象）的事情。

可能的情况有：

你若是公司负责人，怎么向股东解释投资失利；

你若是部门主管，怎么向上司承认业绩衰退；

你若是基层员工，怎么争取个人福利或晋升；

你若是为人父母，怎么要求孩子远离损友；

你若是为人伴侣，怎么开口讨论财务分配；

你若是为人手足，怎么安排年老父母的赡养；

你若是为人媳妇，怎么和公婆讨论孩子教育；

你若是为人朋友，怎么拒绝再借钱给对方开店创业；

你若有亲密关系，怎么探问情人诡异的行踪或来电？

此刻，跳进你脑中的任何一件很想处理却又不知该怎么开口的事，都算是压力情境。

你很清楚，这些问题如果不好好面对，很可能会继续恶化。但你也怕处理不当伤害了原本的关系。于是，你在开口前，小心翼翼地盘算着，揣测着对方可能的反应，但又不确定对方会出现什么样的情绪？你能不能招架？这种左右为难的心情，代表你即将进入一场“高难度对话”，你得动用比较多的身心资源，才能平安落地。

### 有冲突的是立场，而不是人

而这些对话之所以难，大多数是因为立场不同，而不是人有问题。举例，你有一个容貌靓丽、身材姣好的17岁的女儿，她接受班上同学的邀请，准备参加周末的跨年晚会，她希望能争取一夜外宿。站在父母的立场，当然是希望女儿安全、避免出入危险场所，所以你不允许她在外过夜；可是站在女儿的立场，是希望能够融入社交圈，得到同学的认同，团体行动是一种证明自己合群的表现，她哀求你答应。你在乎的是“安全”，她想把握的是“友谊”。你们各自站在不同的立场，希望对方能了解自己的

处境，可是偏偏你和她的需求都强烈到难以松动。你无法拿安全当赌注，她不愿意失去朋友的信任。眼看这件事情又没有其他替代方法，你只好搬出父母的权威，逼迫她就范。你可能会说出这类话：“我是为你好，你还小不懂得保护自己，我不能答应你和同学出去，如果出事了，谁能负责？我是你爸（妈），我有权说了算。”这时，女儿听到的不是你的立场，而是“你”反对“她”交朋友。于是，她也开始把炮火对向“你”，觉得是“你”这个人故意让她不快乐，“你”才是让整件事情无解的凶手。

于是，接下来的戏码，我们可能都很熟悉。女儿开始抱怨爸妈忙于工作，不关心她，受到指责的爸妈不甘示弱地反抗，细数女儿从小到大闯的祸。渐渐地，双方对战的焦点都转到“人”身上。然后，事情就被搁在一旁。

这样的剧情，并不是特例。一般人在没有经过特殊训练时，很难把“人”与“立场”分开。我们通常会直接把立场、观点、属性、看法、意见等等同于“这个人”。偏偏人会有情绪和自尊的问题，稍不注意，就有可能打翻一整桶汽油，一句话没说好，就成了火柴棒，点起一片火海。冲突就是这么发生的。

## 学会处理高难度对话 = 学会面对冲突

也就是说，高难度对话是冲突的前身。如果处理好，就可以避免一场激烈的冲突，降低伤害的程度。但如果不了解高难度对话，不知道哪些地雷需要绕过，只凭着平常的说话习惯来面对，就很容易引爆冲突。

毕竟那些让你有压力的对话，通常也是冲突的根源，意味着你对某人或某事有不同的想法。你很清楚你们之间存在落差，你无法忽略或故意不去看见这件事；可是你又清楚如果真要摊开来谈，势必会有一些摩擦、冲撞。讨论的过程彼此的情绪都会是紧张的，战火一触即发。没人敢保证，谈了事情一定会变得比较好。你得有心理准备，打开锅盖后，扑面而来的蒸气可能会让人受伤。当然，你也可以选择不处理，任由时间逐渐逝去。很多时候，当我们面对棘手的情境时，家人朋友会劝我们“以和为贵”“和气生财”，尽可能不要发生冲突。可是一味地忍耐、逃避、忽视，并不能真正解决问题。更可怕的是，这样的态度还会消磨我们的自信，甚或存在价值。

不谈，继续否认问题，委屈、压抑，终有一天，不快乐的情绪



累积到一定的程度还是会爆炸，甚至殃及无辜。你就像蒙着眼走在悬崖边的人，若要离开这个处境，你知道必须有所行动。但麻烦的是，你不知道哪一边是陆地、哪一边是深谷，谈与不谈，都很为难！

### 进入压力情境前，先装备好自己

如果把高难度对话比喻成一场攻坚战，我们都希望能够在伤亡最少的情况下，让冲突顺利化解。但即使我们都心存善念，不愿意伤害任何人，你也不能保证双方过招时，都不会有意外发生。你必须为最坏的情况做打算。所以，霹雳小组在进入案发现场前，一定会把安全装备穿戴完整，你没看过哪个大兵，傻傻地没穿防弹衣就冲进封锁线（以前有的话，现在应该也不存在了）。

也就是说，你若知道如何进行高难度对话的技巧，你就不需要在“谈与不谈”中为难，既不需要欺骗自己问题不存在，同时，也不会让自己在毫无保护的情况下，进入压力状况。

借由对冲突正确的理解与应对方法，你能够帮自己准备好防弹背心，掌握完整的情况，并通过心战喊话，鼓励对方与你配合，达成和解，避免可能的危机。否则，在不了解高难度对话的情况下，你会感觉自己像个光着膀子，只带把刀就上战场的士