

人人是赢家

谈判 不是你死我活
而是 双方都得到所需要的

三角谈话，
让我们确定
对手需要的底线，
并维持
我们的界线。

成功人生的正确方向



如何达成协议化解冲突

人人是赢家

叶 远 编

西藏人民出版社

责任编辑：李海平

人人是赢家

叶 远 编

西藏人民出版社出版

双流县印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：7 字数：140千字

1997年12月第1版 1997年12月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7—223—00778—8/I·52

定价：9.00元

目 录

如何得到你要的：三角谈话

- 第1章 为什么三角谈话有效：
六种效益 (2)
- 第2章 它如何生效：
三步骤习惯 (9)
- 第3章 闪避谈话十大陷阱 (18)

步骤一：正确知道你要什么

- 第4章 知道你的底线：
养成问“我要什么？”的习惯 (32)
- 第5章 认识自己：
你赞成什么？ (44)

步骤二：查出他们要什么并使他们觉得被听到

- 第6章 检验你的假设 (50)
- 第7章 客观地看世界 (64)

第8章 起步要对：

第一印象的力量 (71)

第9章 扮演侦探 (87)

第10章 接受他们的处境 (104)

第11章 使他们觉得被听到 (117)

步骤三：以他们能接受的方式提议行动

第12章 先说他们的需要 (124)

第13章 定位你自己和你的意见 (131)

第14章 克服障碍 I：

情势变坏依然维持联系 (145)

第15章 克服障碍 II：

恶梦成真时，该怎么办？ (173)

第16章 授权，别专制。 (189)

第17章 使他们提议：

十种策略 (198)

第18章 达成一个可靠的结局 (209)

第19章 使好的协议成为一种生活的方法 (213)

三角谈话

如何得到你要的：

第1章 为什么三角谈话有效

六种效益

八成的人相信，我们在跟别人相处时，我们排名在最前面的百分之十。

• 你曾回避说你想要什么或你觉得害怕别人会怎么反应吗？

• 人们在你停止讲话前就停止聆听吗？人们忽略或干扰你吗？你要人更仔细听和更尊重你说的吗？

• 你陷在同样令人不满意的“剧本”、谈话或辩论中，似乎一再重复和兜圈子吗？

• 真的有人你几乎无法跟他有效沟通吗？你知道跟下面各种人建立关系及合作的秘诀吗？

……常将谈话转移到他们的需要、他们的经验和他们的反应？

……设法使你觉得心虚？

……吼叫、发表具敌意的评论，或习惯性地打岔或抱怨？

……茫然注视着，没有表情或反应，你直接问他问题也一样。

第1章 为什么三角谈话有效：六种效益

……误传你或你的看法给别人？

……要每个人（但特别是你）喜欢他们，因此什么事都同意？

本书提供简单、上好的解决方法，我称之为三角谈话。这种方法在冲突化解、谈判或说服上，给你有力的技巧，因此在职业和个人生活中，可以得到较多你要的东西，你会学到在任何情况下，如何化解紧张、挫折或迷惑，以及解决争议，因而人人觉得满意。

三角谈话让你以吸引人的方式，表示你的需要和要求，而不是疏离它们。它给你工具化冲突为合作，产生对人人发生作用的具体协议，建立以共同的体谅与尊重为基础的关系。

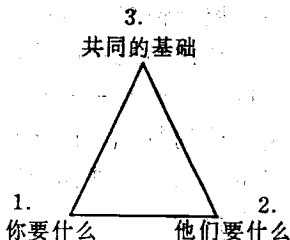
有力的步骤

三角谈话以知道在任何特定情况下你自己的需要和要求为基础，因而可以听清楚别人的需要和要求，让他们知道你听到他们的意见，然后再找寻一个真正的共同基础。

三角谈话的三步骤是：

1. 正确知道你要什么。
2. 找出他们要什么和使他们觉得被听到。
3. 以他们能接受的方式提议行动。

这些步骤形成三角形，视



人人是赢家

觉影像可用来引发三角谈话习惯，使它成为一种生活的方式。

你开始谈判或觉得冲突正在浮现，用视觉影像经过证实的力量和记住这个三角形。让三角形引导仍然通过三个步骤，将你从迷惑转为清明，从消极的情感转为跟他人坚实的联系。

无论是重要的薪资谈判、火爆的干部会议、跟客户的策略研讨、遭遇恶客，甚至你大惊失色的情况，或发现自己不安地涉及你有强烈感情的人，把三角形变成使你安定的东西。

战、逃或三角谈话

我们大部分人对冲突的反应，跟我们老祖宗看到恶虎出现在地平线的反应一样。无论我们在其他领域进化多少，我们的本能仍是“战或逃”。我们原始的冲动，若不是反击和升高冲突，就是逃跑。这个逃跑可能表示真的离开房间，或只是情绪上退缩。当你屈从于战或逃的抉择，你失去控制情势，而且可能觉得被虐待或牺牲。

三角谈话是对这原始反应的选择机会。你可以坚守阵地，得到你要的——不必折磨对方。“自动”运作或让别人决定你的行为。你开始认为冲突与争议不再是灾祸，而是了解自己、发展你的实力和建立更深、更有价值的关系之积极机会。

大家要什么？

人与人之间出差错时，很少人能做对事情。无论你的角色是老板、合伙人、员工、可能的事业伙伴、朋友、对手、新认识的人或陌生人，你在那里跟人辩论和辩论什么，都不如你辩论什么决定你对自己和对方感觉如何及他们对你感觉如何来得多。

我们都要被听到和被尊重，更别说我们要什么和感觉如何，而不必伤害到对我们重要之人的关系。我们要自由和完整地表达自己，得到我们要的结果，同时维持和壮大我们跟别人的联系。

三角谈话就是设计来做那件事的。

六大收益

三角谈话给你一种独特的利益组合：

1. 可应用于任何情势。

三角谈话对任何挑战的情势，给你共通、基本的反应。你可运用它——

- 在家或工作上。

- 无论你是冷静和超然、或情绪上涉及。

- 任何你遇到的人——你的总经理、员工、令你困扰的推销员，甚至小孩、配偶或家长。

- 你受到惊吓或有时间准备时。

生活变得太复杂，充满太多意外的冲突，我们要有方

人人是赢家

法来未雨绸缪或严格控制情绪。只有一种方法是本能的和习惯的，而且凭一时冲动可以普遍运用而生效。

2. 它很清楚且容易使用。

你不必有一个企管硕士的学位以精通这个方法，你只要记住一个三角形的三个点。

3. 它以诚实和共同支持为基础，不是压制或操纵。

三角谈话不是关于与鳖共泳或谁惹了你就给他好看。它是讲知道你真正要什么和推出你自己和你的意见，因而你成功和你周遭的人也成功。

三角谈话用来强化你的关系，建立可靠、支持和有效的联系——不是创造的裂痕或挫折。

它给你主张与接受的完美平衡。你得到结果，不是报复或冲突的升高。

你和对方，在达成协议后，比较会互相尊重，甚至彼此喜欢。你找到对谈和解决事情的方法。这个结果使双方都比较舒适和有信心，而且更可能再从事这个过程——在你们自己和其他人之间。

少数我们的机构——家庭、教会、政府或商业——看着他们十年前做的方法。那时比较少共同价值达成的协议或可接受的行为模式。有时很难知道现在的规则是什么，更别提遵行它们。三角谈话的三步骤，以一套合乎道德又有效的标准给你奠定基础。

4. 它由内到外生效。

三角谈话使生活减少压力，因为它是以知道你确实的需要和要求为基础。你不必去考虑要扮演什么角色；你只要实话实说。

第1章 为什么三角谈话有效：六种效益

5. 你们得到好的协议。

你们的协议莫基于你要什么和对方要什么。它们较不可能招致相反的结果，因而造福于你们，而且你们双方参与创造它们。

好的协议有五个品质保证：

1. 协议长久延续。
2. 各方都认为它是可能最好的妥协。
3. 你的环境不会比达成协议前坏，甚至更好。
4. 达成协议比不达成给你一个较好的地位。
5. 你不会赢得战役却输掉战争。未来因为有这项协议，你不会遭遇反动或恶劣的情况。

“加糖衣于饼干上”你可以得到的效益是：

- 作为与他们达成这次协议的成果，你更尊重或喜欢他们。
 - 协议置你于比达成前较好的地位。
 - 你得到其他意外的福利，这些可能根本不是协议的一部分。
6. 你清楚地选择你希望怎么行动和到底怎么被人看见。

我们每天都做如何行为、如何跟别人互动及如何表现自己等有意识或无意识的决定。三角谈话让你清楚地做这些决定。

你负责照顾你留下的印象，藉着培养你是谁及你做什么的意识，提高生活的品质。不管别人怎么做，你知道自己的标准是什么，而且能说：“这就是我要为自己表现的。这是我对自己的正直和幸福的承诺。”

练习

在了解三角谈话三步骤前，抽空看看这些问题。用它们锁定你的“热点”，以了解你要在那里改进你化解冲突和达成协议的能力，以及决定你喜欢三角谈话为你做什么。

- 你发现不论别人说或做什么，你都所有反应而不是设定你自己路线？
- 在为自己的重要领域设计协议时：职业面试、离婚和解、跟一位员工同事或爱人的重大争议，感觉到不利吗？
- 哪种人你难以有效沟通？哪种人你有联系的困难？
- 从谁那里你要取得较多的了解和尊重？
- 上次疏忽而没做好，若有更多时间准备，你知道会做得更好。
- “强迫灌输你的观点”给不愿听的人而觉得尴尬吗？
- 你曾否有困难使一个工作团体专注于手头的计划，或人们突然改变话题而不耐烦？你知道如何把团队引到他们的目标吗？
- 你曾希望人们更清楚他们要什么，或你可以更清楚了解他们吗？
- 你要什么东西时，销售或服务人员似乎忽视你吗？
- 你觉得工作上的联系和沟通成功，但在家或与朋友小事有麻烦吗？
- 你曾解释你的需要和感觉，而有人反应说他或她觉得被批评吗？

第2章 它如何生效

三步骤习惯

一旦你知道无人能取走真正是你的东西，你就停止保护它。

安妮瘫在我办公室的一张椅子上，让她的手提包、公事包和几个档案夹堆在地上。我原计划讨论她的软体公司为员工安排的计划，但此时那似乎是她最不想碰的事情。

“我觉得好像同时朝六个方向拉扯，”她说：“公司同仁要我去做事，孩子要我，我妈要我……我总是随时在待命。我外表似乎不错，但我不觉得喜欢负责任何事情。”

我们繁忙和跟别人接触时，很容易忘记你是自己生活中的主角。

每一次人的接触，包括某种谈判或冲突解决。你需要做这些联系，其方法——

- 维持集中于自己的需要和要求，但也要跟别人联系并对他们所言开放。
- 像习惯那样工作，因此不必每次遭遇就要重新设计一种方式。
- 在热烈的争辩或冷酷的谈判、大问题或小事件，你觉得疲倦或很棒时，都要获得结果，无论你知道这

项讨论已有几年或突然降临。

三角谈话正好是要满足这些需要。三个步骤协同工作，像三角架那样互相支持——最结实和稳固的结构。下面是它如何发生作用。

步骤一：正确知道你要什么

要从 A 点到 B 点，你必须知道 B 点在那里。询问“在这个情势中我要什么？”给你正确的目标和使你掌控方向。你可以指挥你说的每一件事和朝产生特定结果努力。那个问题变得越本能，你对自己的生活越能控制，你也越觉得居于中心位置。

例如，业务部“增加业绩”的目标改为“到十二月底做二百万的生意”，结果改善多多。业务部的人员对他们要的东西有清楚、特定的影像，若期中情况有变，可以自行修正。

同样的，当你的目标从“升官”改为“三年内变成行销副总裁”，你比较可能成功。

为知道你要什么，你必须知道你是什么人和什么事对你重要。在本书的内容里，你会检验你的长期和短期的需要和要求、你的自我形象和别人怎么看你、你的实力和目标，以及在不同环境和关系中，你要付出和收回什么。你会更清楚自己的抉择，以及你坚持什么。

根据你天生的实力和长期个人的价值观浮现出来的目

第2章 它如何生效：三步骤习惯

标，较强大和较有意义。能辨识和联合最深层的价值观和目标的人，生活中有极大的优势。

步骤一防止你失控或因恐惧、气愤或伤害而进退不得。相反的，你可以集中所有的能力以达成你要的成就。下面是如何运作：

若一位警察拦下你超速，你的第一个反应可能是生气或挫折。你可能会想：“他为什么要逮我？他没有更重要的事好办吗？那个开红色跑车的家伙比我快多了，为什么不拦他？”

那可能是你最早的反应，但等你熟练三角谈话，你会快速推进到“这个情势中我要什么？”你可能不要罚单，激动不可能产生那种结果。它只能给警官逮到机会反击和升高冲突。因为他在这场谈判中拥有一切筹码，很可能因对他出言不逊而得到第二张罚单。

稳住，冷静，考虑你要什么。如果你不要他给你开张罚单，指挥你的言语和行动朝那种结果前进。你也许可以讲好话、道歉、恳求或跟他讲理由，你可能还是拿到罚单，但你至少掌握一次机会；若你一开始就对他大吼大叫，你保证会收到罚单。

你越清楚要什么，越可能得到。记住：“若不知道要去哪里，很可能到达别的地方。”

步骤二：查出他们要什么和 使他们觉得被听到

你知道自己要什么之后，下一步就是查出对方要什么。你需要这项资讯以确保朝达成协议迈进。它可能多少跟你想要的不同，否则问题已经解决。

那两点——你要什么和别人要什么——形成三角形的底。你必须先知道别人站在哪里，才能以找到第三点——你们之间的共同基础。

要查出别人要什么，通常你必须发问。这本书给你很有效的工具使别人自在、鼓励他们对你尽情吐露，以及发现他们真正要的是什么。记住，最重要的就是：别猜测，别假设；提问题。

若你要达成协议，要问“他们要什么？”若是辩论，或他们做了或说一些有害的事，这个问题的另外说法是：“为什么他们做这些事？”他们有理由，你不能假设自己知道，即使你很清楚他们。（注意：若你做了什么事，别问自己什么意思；他们做的时候，问那是什么意思。）

重点在于将你置于他的立场，发掘他们的动机。你越是知道他们要从这项谈判或互动中得到什么，你越快找到共同的基础，以及越有效地提出你的议案。

步骤二的第二部分是使别人觉得被听到。他们要知道你听到和了解他们说的。你不必喜欢他们说的，或同意他