

“这本书提供了处理人际关系的最好方案。”

约翰·加尔布雷思

著名经济学家、三届美国总统顾问

GETTING TOGETHER
Building Relationships As
We Negotiate

沟通力

GETTING TOGETHER
Building Relationships As
We Negotiate

[美] 罗杰·费希尔 斯科特·布朗 著
(Roger Fisher) (Scott Brown)

王燕 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

GETTING TOGETHER
Building Relationships As
We Negotiate

沟通力

新版

[美] 罗杰·费希尔 斯科特·布朗 著
(Roger Fisher) (Scott Brown)

王燕 译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通力 / (美) 费希尔, (美) 布朗著; 王燕译. —2 版.

—北京: 中信出版社, 2012.8

书名原文: Getting Together: Building Relationships As We Negotiate

ISBN 978-7-5086-2187-6

I. 沟… II. ① 费… ② 布… ③ 王… III. 心理交往 - 通俗读物 IV. C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 143221 号

Getting Together: Building Relationships as We Negotiate by Roger Fisher and Scott Brown

Copyright © 1988 by Roger Fisher and Scott Brown

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

沟通力 (新版)

GOUTONGLI

著 者: [美] 罗杰·费希尔 斯科特·布朗

译 者: 王 燕

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 5.5 字 数: 137 千字

版 次: 2012 年 8 月第 2 版

印 次: 2012 年 9 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2009-1472

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-2187-6 / F · 2662

定 价: 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

无论是青年人或老年人，富人或穷人，美国人、巴西人或俄罗斯人，人人都会面临至关重要的人际关系问题。即使是生活在孤岛上的鲁滨逊·克鲁索也要和仆人“星期五”打交道。事实上，我们在工作、娱乐、挣钱、养家、解决问题、享受生活时，都免不了与他人打交道。我们都像婴儿一样离不开别人。

这个世界不会每天都是崭新的。我们每天和认识的人打交道，而且还会再次碰到他们。例如，向房东反映问题、听老板吩咐、同顾客周旋、解决家庭纠纷或者拜访一位朋友。不管具体情况如何，人际关系势必影响每次交往的结果。没有人际交往，我们就没有家庭、朋友，没有同事、下属，没有上司，没有政府管理，没有顾客上门，也没有人来信或一块儿碰面吃午餐。

有些人的人际关系能处理得当，有些则差强人意。和有些人在一起，我们感到自在、自信、有安全感，能一起商量解决问题；可同另一些人交往起来就不那么舒服，没办法谈拢，更不用说推心置腹了。我们总是难以理解为什么会出现这两种截然不同的状况，而往往归因于缘分：“事实如此，没办法，我们就是走

不到一块儿。”我们总觉得问题出在别人身上，却从未想过自己如何去改善彼此的关系。

虽说关系是双方的，但有一方努力就能改善关系。人们的态度会彼此影响，我们改变自己的行为，别人的回应也会改变。本书的前提就是这种改变是可以实现的，我们都有能力改善与他人的关系。

当然，自始至终一团和气的人际关系是不现实的，我们不可能解决所有分歧。现实往往是严酷的，有些局面非我们所能控制，有时候我们甚至连自己都不能控制。但是我们可以作出选择，可以改变现状。考虑到这些制约因素，经过清晰、理性的思考，我们所能提供的最好建议是什么呢？

糟糕的选择：三种困境

我们既要建立良好的关系，又要处理眼前的问题，事情往往很难两全其美。在这种情况下，我们可能会常常自问：

怎样才能最有效地避免分歧？我应该让步，还是对问题视而不见？

（误区：避免分歧对于建立良好关系来说是非常重要的。）

自身利益至上，还是双方关系重要？

（误区：维护实质性的利益和保全良好的关系不可兼得。）

我应该主动改善关系，寄希望于对方也能这么做，还是等他先迈出第一步？

(误区：对等原则是一种很好的为人处世方式。)

本书旨在提出一些更有效的建议，帮助读者作出更好的选择，使他们得到更加满意的答案。笔者一向对帮助人们处理共同而又矛盾的利益问题颇感兴趣。众所周知，某项具体的交易的达成不仅仅依赖于高明的谈判手段，也取决于谈判双方的关系。本书将阐述一些基本原则，它们能帮助人们建立和维持满意的人际关系，从而达到目的。

建立“有效”的关系

首先，我们需要弄清楚“良好”关系的含义。每个人的需求不同，但是不管我想从与你的关系中得到爱、金钱、安全感，还是其他什么东西，我们都会面对利益冲突、观点相左和价值观差异等问题，必然会产生分歧；而我们还必须处理这些问题，否则就不能满足需求。在形形色色的关系（如人际关系、商业关系、宗教团体间的关系或政府间的关系）中，我们都试图建立和维持良好“有效”的关系，也就是能有效处理分歧的关系。这是我们在处理所有关系时所要达到的目标，本书第一章将详细讨论这一点。

不就事论人

人与人之间或两国政府之间如果存在严重分歧，那他们的关系也会受到影响。不幸的是，如果隔阂特别深，恶劣的双边关系会使问题无法得到解决。如果想要有效处理重大分歧，我们应

该改进建立关系的过程本身，不要把实质性的问题卷进去。

双方的关系会影响我们的交往方式：是单刀直入式，还是委婉迂回型；是以诚相待，还是具有欺骗性；是重理性，还是偏感性；等等。实质性问题便是那些在协议中通常涉及的问题，如金钱、日期、期限、财产、条款、条件等。最理想的办法就是撇开所有实质性的分歧，去关注彼此交往的方式。事实上，人际关系和实质问题都要处理，但不要把两者联系起来。本书第二章将会细述这一点。

持完全积极的态度

前面提到，我们的主要目标是建立有效的人际关系，而且人际关系和实质性问题应该分开。在此前提下，第三章提出了一种方法或者说策略，能帮助建立有利于解决问题的合作关系。这种方法不要求别人效仿我们，也不需要我们模仿别人，而关键在于“持完全积极的态度”。这意味着在与你交往时，我只做那些既对双方关系有利又对我自己有利的事，而不在乎你是否也这么做。

本书阐述的重点将围绕这一方法展开，解释如何将之应用于良好的合作关系所需要的各个要素上。

每种关系都有其独特之处，但是成功的交往具有共性；正是因为这些基本共性，双方才能轻松自如地解决分歧。政府、企业和个人都可以采用持完全积极态度的方法。这有助于建立新的关系和改善现有的关系。虽然这些原则对于建立长期关系更为有效，但是它们同样适用于陌生人之间的一次性交往。有时候第一

分钟建立起来的交情可以决定一小时之内能否达成协议，或者达成什么样的协议。

如果你不打算独守孤岛，那么，本书介绍的方法将能帮助你如愿以偿。

前 言 /V

第一部分 概 论 /1

第一章 目标：建立有效处理分歧的关系 /2

第二章 第一步：分清人际关系和实质问题的不同 /13

第三章 策略：持完全积极的态度 /20

第二部分 建立良好关系的基本要素 /35

第四章 理性：保持理智与情感的平衡 /36

第五章 理解：以他人的眼光看待事物 /55

第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见 /72

第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无 /93

第八章 说服，而非强制：有话好商量 /115

第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人 /129

第三部分 总 结 /147

第十章 协调一致：综合所有要素使之相得益彰 /148

Getting Together

Building Relationships
As We Negotiate



第一部分 概 论



第一章

目标： 建立有效处理分歧的关系

我们都觉得和某些人打交道会容易一些；也就是说，我们凭直觉知道这种交往是否成功，却往往不清楚成功的原因。只有目标明确，才易于达到目的。

目标不明确

我们对“关系”的理解往往并不是我们真正需要建立的那种关系，这种误解会混淆我们的目标。“relations”和“relationship”都表示“关系”，但二者的用法是不一样的。从某种意义上讲，“关系”（relations）可以指血缘或姻亲关系，也可以指两国之间的事务关系。如果一对男女说他们“有关系”（relationship），可能指他们已经住在一起。如果一位银行家说他的银行同一位客户有“特殊交往”（special relationship），他的同事也可能会对他的话有完全不同的理解。我们调查了在同一家银行任职的几位职员，询问他们对“良好”合作关系的理解，答案千差万别：

“长期的业务往来。”

“同对方做生意赚了一大笔钱。”

“具有巨大的金融业务潜力。”

“我们的总裁和对方的董事长一起打高尔夫球。”

“对方按时付款，我们能信任他们。”

“对方给过我们好处，来而不往非礼也。”

有些公司试图将他们与客户之间的业务往来分门别类。例如，有一家管理咨询公司根据业务往来时间的长短、交易额的大小、双方涉及人数的多少和保持联系的频率、交往的深浅等指标来给客户分门别类。但是很少有人想到要给业务往来关系下个定义。

人们通常用“冷淡”、“正式”、“友好”等笼统字眼来描述人们之间的关系或国家间的关系，但与此同时他们的脑海中对什么样的关系才是好的关系并没有确切的概念。

误认为好的关系就是赞同对方的行为。为了表示对另一方行为的强烈不满，我们会终止同他们的交往：“她干出那种事来，我不要再理睬她了！”这种“拂袖而去”的场面经常会发生在人与人之间、企业之间甚至外交关系之中。一家公司对另一家公司的服务不满意或者认为对方不够可靠，就不愿同它做生意。一国政府为表示对他国政府的不满，会召回大使或“断绝外交关系”。因此毫不意外，人们往往会误认为建立或维持一种关系本身，就意味着对另一方行为的赞同。

拒绝同对方打交道以示不满，这压根儿就不是一个好主意。

这种方式不仅无助于眼前问题的解决，而且还势必会影响今后问题的解决。如果我认识到自己必须同家人、同事、国际人士或机构继续打交道，那么即使我不赞同他们的行为，我也会继续同对方交往下去。

如果两国冲突升级，战争态势千钧一发，那么无论一方对另一方的行为如何震怒，他们也不应当断绝外交关系。聪明的父母哪怕是在批评孩子的时候也不失亲昵：

“约翰尼，你知道我很爱你，但你不可以用新蜡笔在墙纸上画画。今天下午我要把蜡笔全收起来。坐到我身边来，我们说说为什么要这么做。”

混淆共同的价值观。总的来说，价值观差异越小，分歧则越少，双方能更容易地找到彼此都能接受的方式来处理分歧。但这样我们往往认为良好的关系取决于相同的价值观。

我们不能说路好修就是好路。同样，大家都一团和气也未必就是好的关系。在草原上修一条好路要比在山里修路容易得多，但穿行于山里的路远比穿越草原的路有价值。同样，意见相左的人之间的良好关系可能会比没有多少分歧的人之间的关系要珍贵得多。

误认为我们的目标就是避免分歧。小时候大人总是说，吵架的孩子不是“好”孩子。长大后，我们自然也就相信“好”的关系应当没有显而易见的分歧，大小分歧都要一律回避。从某种程度上来说，因为这种教育方式，许多人面对冲突的时候会无所适从。

“不和”一词的原意是意见不一，而现在的意思是不和睦。许多人认为不合意即不和睦。即便是家人或密友之间，一旦大家意识到彼此观点不同，就不再讨论下去。有些人认为，良好的关系是指不存在任何分歧的理想境界：“我们关系非常好，没有任何分歧。”

对这种关系的另一种看法就是言听计从的关系，即是好的关系。有一位父亲说：“我和我儿子关系非常好，我让他做什么他就做什么，从不顶嘴。”一些政府认为要与盟国或选民建立良好的关系，就必须消除异议。即使在美国，也有一些人显然认为美国同洪都拉斯的关系要比同法国的好，因为洪都拉斯追随美国的政策更紧密一些。

不管我们多么自负地认为对方应怎样做才是最好，都不能将自己的观点强加于人，否则不仅不能改善彼此间的关系，还会为将来埋下诸多隐患。

彼此关系泾渭分明。当双方关系紧张时，我们经常会把对方当成“对立方”，却从未想过建立一种有效的关系，使双方不再针锋相对，而是携手共同面对未来。

求婚时，我们知道自己的目标是把一个外人变成一名家庭成员。但是在其他情况下，我们往往认识不到这种转变的程度。无论在办公室内外，拥有一个成功的团队会改变我们解决问题的方法。每个团队成员都应该扪心自问：“我们需要什么？我们的利益是什么？”而不是考虑“我需要什么”和“我自己的利益是什么”。

这种对角色转变的渴望已超越了课堂上教授的忠告：“要善待

自己的学生，说不定将来有一天他们中有人会成为你的上司。”它的意义在于保证我们永远有改善双方关系、使对手变成伙伴的可能。在美国外交史上，这种转变的例子比比皆是。英国、加拿大、墨西哥、西班牙、德国、日本以前都是美国的敌人，现在都同美国建立了建设性的合作关系。因此，我的短期目标是改善双方之间的交往方式，而长期目标则是把“双方”变成“一方”。

良好的关系：有所需，有所求

有所求：实质性结果。无论同谁交往，我们都想得到立竿见影的实际结果，例如金钱、舒适感、经济宽裕、利润、财产、安全感等。因此我们想要的关系应当能最大限度地帮助我们实现这些利益目标。

我们还寻求：内心的安宁。每次同对方打交道后，我们的心理反应实际上同实质性结果一样重要。某次商业会谈之后，我们可能会感到浑身有劲、充满信心、非常满足。这种感觉表达出来就是我们常说的“很高兴同你合作”。然而同另外一些人打过交道之后，我们却会感到烦躁不安、紧张甚至怒不可遏。

不管我们是在同爱人商量度假地点，还是同客户讨价还价，或是同某个国家进行军控谈判，我们都希望这些交往会带来积极正面的情绪。我们希望有平和的心态，能够说：“我能同这些人一同解决问题。”如果上一次交往留下了负面印象，那我们可能会害怕下一次接触，打起交道来也会更加棘手。

有所需：处理分歧的能力。我们都知道在任何交往中，对方也有自己的利益打算，有时会同我们的不一样。当我们试图处

理利益分歧时，我们会发现双方的看法和价值观不尽相同。随着时间的流逝和彼此了解的深入，双方的利益、看法和价值观也会发生变化。这些不同的需求、看法、价值观以及它们随着时间的推移而发生的变化，使得彼此间的关系处在永远的磨合之中。

比如说，我希望整个办公室像一个幸福的大家庭，而我的上司却认为同事间的关系应当纯属工作关系；或者你希望拥有一段柏拉图式的精神恋爱，而对方却希望你们之间的关系能更为亲密。又比如说，我希望我的一位亲戚能拿出一大笔钱投资，这位亲戚却认为将家族和生意混为一谈是个错误。再打个比方，某国希望同邻国建立主要以贸易和投资为基础的平等和睦关系，其邻国却希望利用手中的资源来影响整个地区的政治动向。检验双方关系的好坏就在于，是否有能力成功地解决各种分歧，包括双方对所希望拥有关系的不同理解。我们所说的建设性关系，就是指在交往中双方能有效地解决问题。

相互竞争及不断变化的利益会带来诸多问题。我们所需要的良好关系应当能够尽可能地解决双方利益冲突的问题，并且从各方来看，这样做是合理的，不会带来损害。同时，解决方案应当能被高效贯彻并经得住考验。

如果双方拥有健康良好的关系，那么即使面对不同的价值观、看法和利益，也能产生上面的效果，能够成功地应付某些糟糕的局面，比如在我不赞同你的所作所为或者双方都火冒三丈而不是和颜悦色的时候。“良好”的关系应当是有强大生命力的，即使双方对于该建立什么样的关系各持己见，也能抱着解决问题的态度交往。

成功地解决分歧并不意味着分歧会消失。比如，当我想看《经典歌剧》节目时，你却要看星期天的足球赛转播。但不管怎样，我们之间的关系使我们能够找到一个双方都满意的解决办法：扔个硬币作决定，或者轮流看节目，也可以再买台电视机，或者索性都去打保龄球。

解决分歧的能力依赖于几个基本要素

我们可以通过诸如验血、检查呼吸系统、神经系统和消化系统等常规指标来衡量一个人的健康状况。同样，衡量双方关系是否健康，也可通过某些基本指标来看双方能否成功地解决分歧。有六项指标看来是必不可少的，在此先逐一列出，随后再分章节细述。

保持理智与情感的平衡。在人际交往中，有很多非理性的因素。为了达到某种目的，我们经常作出感性而不是理性的反应。情感，比如害怕、愤怒、沮丧甚至爱情，都有可能破坏原本理智的行为。但是情感是正常的、必要的，在解决问题中往往能发挥至关重要的作用。它也能传递重要的信息，帮助我们整合资源，以便我们采取行动。事实上，理智离不开情感。如果理智与情感能保持某种平衡的话，交往双方就能更好地处理他们之间的分歧。

当情感胜过理智占了上风时，我们很难同别人很好地相处：大发雷霆时往往不能作出明智的决定。而光有道理也不足以解决问题、建立起关系。因此，我们既要有情感充实的理智，也要有理智引导和规范的情感。理智与情感保持平衡才能构筑切实可行