

NLP Das

经—语言—程序
心理系列

来自德国的
大众交际心理学

66 胜 99

谈判胜经

Kompetent
verhandeln

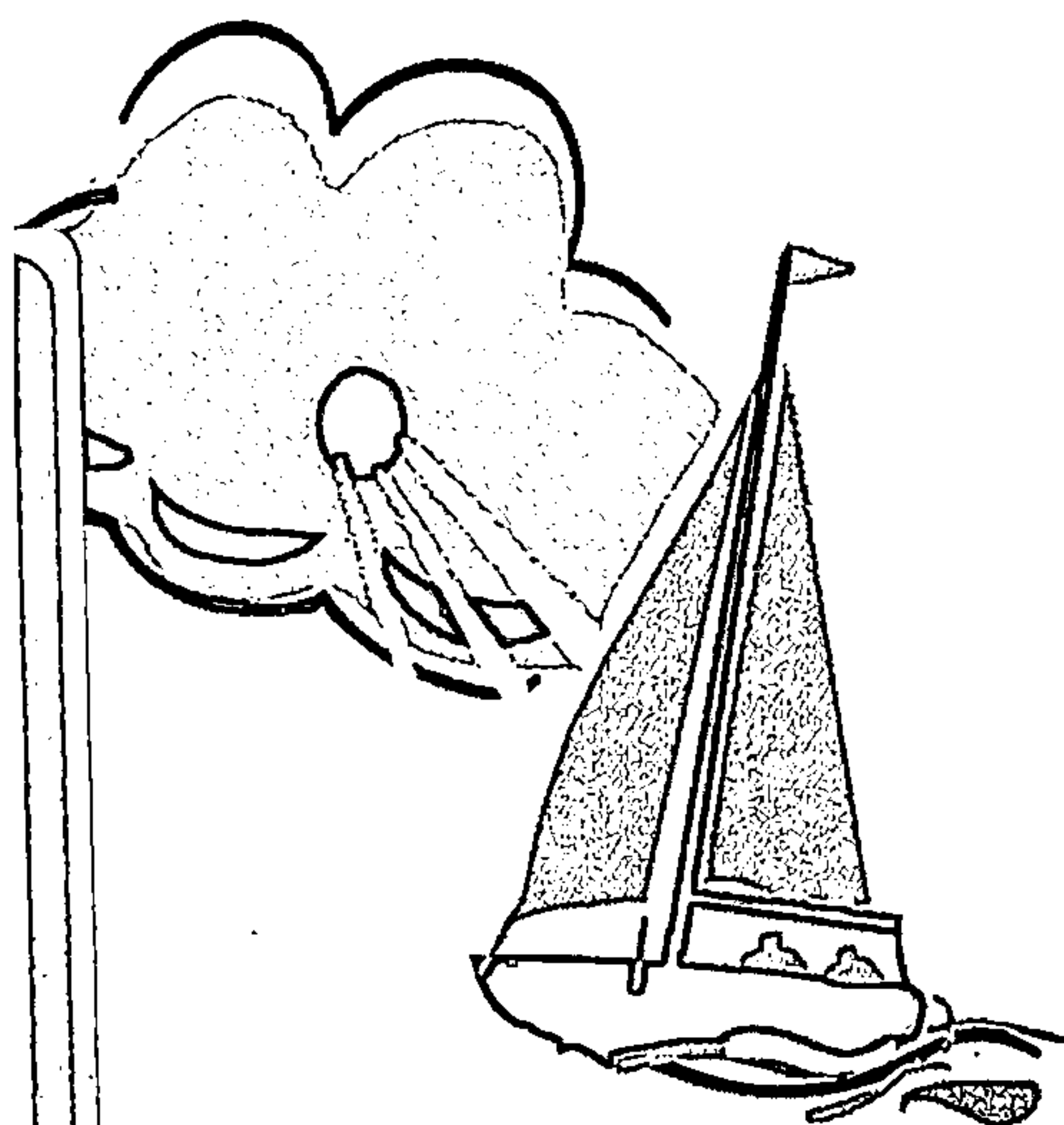
【德】巴巴拉·绍特
Barbara Schott 著
克劳斯·比尔克
Klaus Birker

马剑译

ZIEL



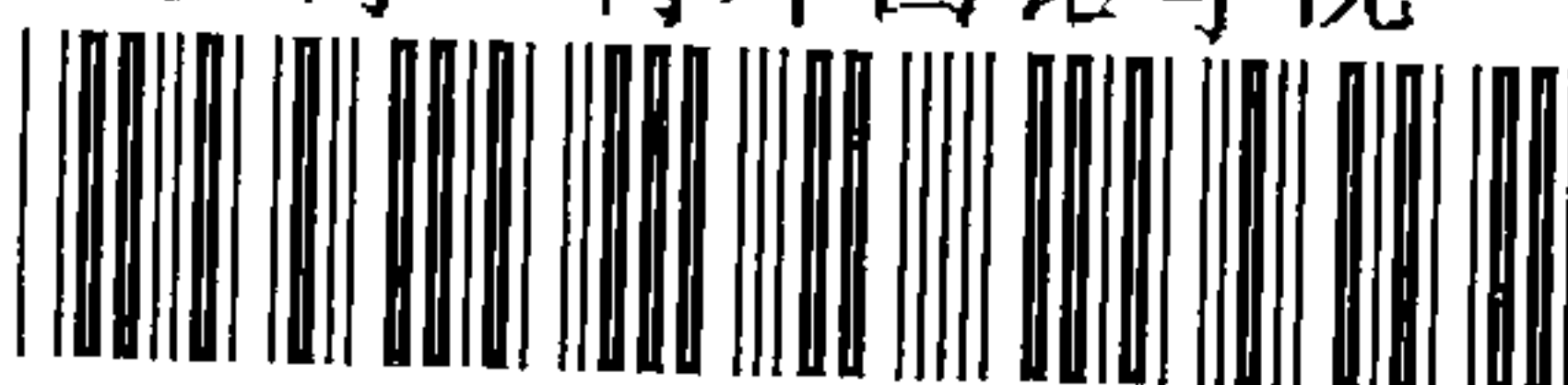
NEW WORLD PRESS
新世界出版社



来自德国的大众交际心理学
神经—语言—程序心理系列

谈判“胜”经

上海工商外国语学院



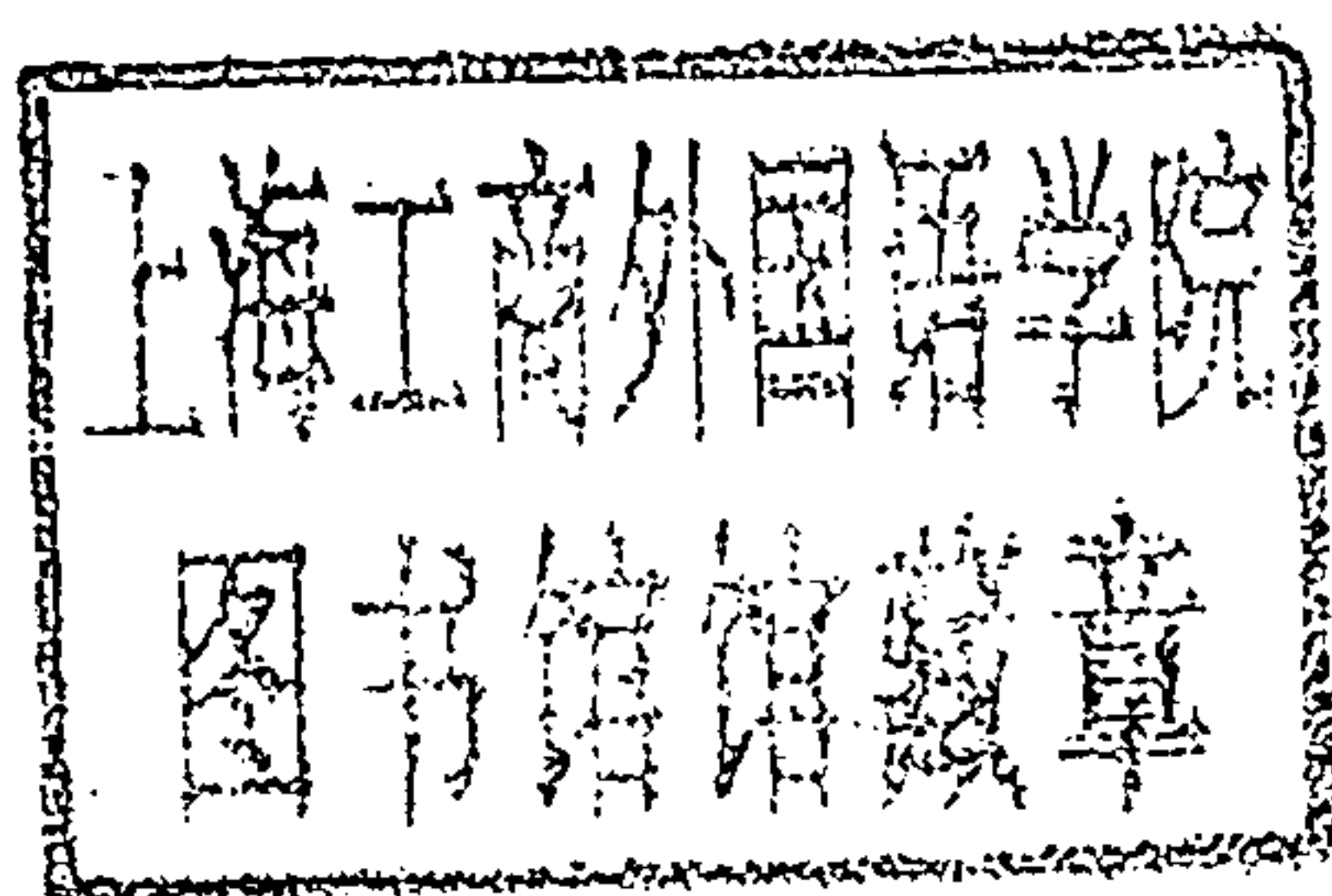
B0133014

巴巴拉·绍特

[德] Barbara Schott / 著
克劳斯·比尔克

Klaus Birker

马 剑 / 译



新世界出版社

0133014

京权(图字)01-2000-4211

图书在版编目(CIP)数据

谈判“胜”经/ (德)绍特(Schott, B.), (德)比尔克(Birker, K.)著;马剑译. - 北京:新世界出版社, 2001.1

(神经—语言—程序心理系列)

ISBN 7-80005-586-8

I.谈… II.①绍…②比…③马… III.人间交往—社会心理学 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85473 号

©1995 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

谈判“胜”经

作 者 / [德]巴巴拉·绍特 Barbara Schott
克劳斯·比尔克 Klaus Birker

译 者 / 马 剑

责任编辑 / 杨 彬 郑俐强

封面设计 / 贺玉婷

责任印制 / 李一鸣

出版发行 / 新世界出版社

社 址 / 北京市百万庄路 24 号 邮政编码 / 100037

电 话 / 86-10-68995424(总编室)

86-10-68994118(发行部)

传 真 / 86-10-68326679

电子邮件 / nwpcn @ public.bta.net.cn

印 刷 / 三河市灵山红旗印刷厂

经 销 / 新华书店

开 本 / 32 开

字 数 / 32 千字

印 张 / 3.25

印 数 / 1—8000 册

版 次 / 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80005-586-8/G·238

定 价 / 7.00 元

新世界版图书, 版权所有, 侵权必究。
新世界版图书, 印装错误可随时退换。

目 录

什么是神经—语言—程序(NLP)? / 1

心理能力程序是这样发挥作用的 / 1

问题何在呢? / 3

尼安德特效应 / 10

才能潜藏在您自己身上! / 18

凭借更准确的概貌达到思维自由 / 26

双赢的解决办法 / 33

成功从头脑中开始 / 42

关注您的机会,而不是问题! / 49

心理能力训练 / 56

与谈判伙伴的联系 / 58

非言语的适应

言语的适应

主动地倾听

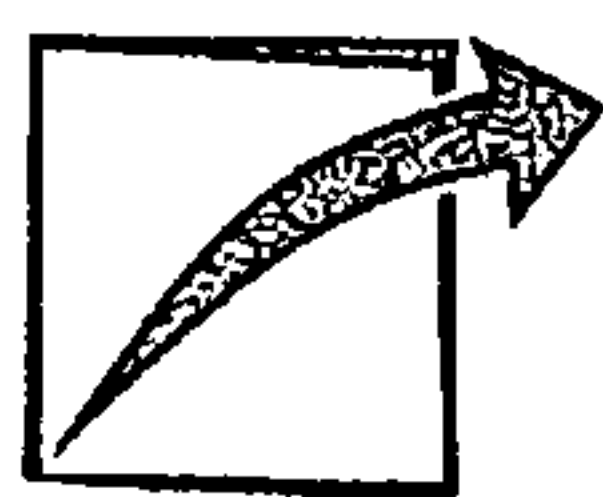
始终关注目标 / 73

独辟蹊径 / 83

结束语:策略——计划 / 91

什么是神经—语言— 程序 (NLP)?

挖掘我们的未知能力，这事已经有信息及心理学家理查德·班德勒、语言学家约翰·君得尔在做了。早在70年代中期，这两位美国学者就开始研究潜意识行为和潜意识情绪，以便更好地控制它们。顶尖人物的行为方式如何传染给他人呢？这个问题使他们着迷。多年来，他们一直细致入微地观察了一些世界著名的治疗学家，诸如弥尔顿·艾立克森、弗里兹·佩尔斯以及弗吉尼亚·萨蒂尔。他们开始认为，让别人接受治疗肯定是困难重重。如果有人能成功地说服一位病人，使他坚信健康生活的好处，那么，这个人可真称得上是个交际天



才。经过观察，他们终于对潜意识的体态语言信号和口头语言信号有了全新的认识：人们可以有意识地去感知并影响潜意识的行为举止。借助于信息领域、语言研究以及计算机科学的经验，神经—语言—程序（Neuro-Linguistische Programmieren，简称 NLP）发明者试图更好地了解人类大脑的运行方式。神经—语言—程序的核心为：我们所有的经验都可以通过神经组合储存在大脑里，并通过语言表述出来。这一储存（编程）是可变的，运用神经—语言—程序，可以探究我们的行为方式，并能对之施以积极的影响。NLP 能够指导我们如何去充分利用人的潜意识能力。

心理能力程序 是这样发挥作用的

看到“谈判”这个词，您会想到什么呢？是不是会想到生意场上重要的谈话？是不是会想到在外交和政坛上进行的磋商？还是会想到您与某个人商谈一项内容，一次赔偿或一桩买卖呢？除此之外，日常生活中的许多交谈也属于此类。举例来说，即使是在您与您的房东谈及预约的对房间的维修或向他抱怨什么的时候，最重要的也是表达某种请求和愿望。

在所有这些场合中，您都想要做出一些解释，都想与对方达成某种一致或者准备做出一个决定。为此，您需要具备能言善辩的能力。然而，有时在关键时刻，这种能力却会无济于

事，一切都不如人意，所以，您如何在困难的情况下仍然能保持这种能力，这正是本书的主题。

首先，我们要列举三个简单的事例，它们讲述的都是一些不顺利的事情。通过这些事例，我们想要指出什么是困难产生的原因，以及我们如何才能成功地消除这些原因。在这里，我们将认识某些结构和过程，对于这些结构和过程的理解，可以使我们今后在谈论更复杂的问题时仍然能游刃有余。

问题何在呢？

莫尼卡·A 和她的丈夫及两岁的儿子过去一直住在婆家，她的梦想是拥有一套属于自己的住宅。现在，由于她的丈夫已结束了学业并找到了一份不错的工作，所以莫尼卡希望将自己的梦想变成现实——找到一套属于自己的房子。她与一位登广告欲出租一套有三间半房间住宅的房东商谈此事，在大致参观了房子之后，那位房东问道：“您到底有没有孩子？”莫尼卡带着有些沙哑的声音回答道：“有，是一个两岁的男孩。”那位房东说道：“您肯定不会只要这一个吧？”听到这话，莫尼卡立刻就有



了一种压抑的感觉。她该怎样回答呢？一位有两个孩子的友人经常给她讲述寻找住宅失败的经历，因为多数房东似乎都害怕孩子们会制造太大的噪音。难道莫尼卡该承认，她还想要一个女儿吗？假如那样的话，这栋漂亮的住宅就告吹了！

但假如她说，她只想要这一个孩子，那位房东也几乎不会相信，她的梦想也一样会破灭。于是，她略显迟疑且结结巴巴地说道：“我们还没想好。”那位房东就朝她微微一笑，莫尼卡预感到，她马上就会遭到一次友善的拒绝了。她寻思道：“我还是应该先和丈夫商量一下才对，也许我们继续在婆家住一段时间是最合适的办法。从很多方面来看，这都是相当现实的。”于是，她很快就告辞了。在外面的大街上，她虽然有一种找到了一个“体面的台阶下”的感觉，但她过早地放弃了，而且没有达到目

的。

问题何在呢？

莫尼卡认为，对于她的婚姻来说，建立完全属于自己的家庭是非常重要的，因此，她才会主动去寻找住房。虽然那套房子和那位房东都非常令她满意，但是，在最关键的时刻，她却觉得自己不能将谈话巧妙地进行下去。为什么她会感到紧张而只会想到放弃呢？为什么她会错失良机呢？

您或许也熟悉类似的情况。我们在平时都具备合理地待人接物的能力，但一到紧要关头，这些能力就不听使唤了。于是，和莫尼卡一样，我们只好偃旗息鼓。这本书讲述的就是我们如何保持或者说重新找回自己的能力，以便在一次谈判的哪怕是最困难的阶段仍然能随机应变，口若悬河。

透过办公室的窗子，赫尔穆特·



B 看到，仓库的工具棚已安装上了玻璃屋顶，原来的屋面油毡被撤掉了。如果他能得到一块油毡的话，就正好可以拿它来遮盖他的园亭。于是，他就向一位同事问及此事，那位同事回答说，他还不清楚该如何处理这些屋面油毡，所以他必须首先打听一下。第二天，赫尔穆特就注意到，另一位同事已经得到了一块油毡，正在把它放到自行车的后座上。赫尔穆特确信自己是先去询问此事的，因此应该有权首先得到这些油毡。于是，他找到了负责此事的那位同事：“昨天，我向您提这件事时，您说还不知道能不能分发这些油毡。可是现在，我却看到另一位同事已经拿到了一些，我觉得这里面有点不对劲。”

“今天中午我才知道，这些油毡已经没用了。所以我就将一块给了一个恰巧来要的人。这算得了什么呢？”赫尔穆特的呼吸加速了，血压也升高

了。他感觉到，这位同事并不想真正理解他说话的用意，他觉得自己有权力而且完全有能力维护自己的要求。“在我昨天向您客气地询问之后，如果您得知那些油毡已经没用了，您今天完全可以事先通知我这件事。我是第一个问的，所以也就有优先权。”

“您不要这样装腔作势好不好。油毡还绰绰有余，不过，谁也没有什么优先权！”难道那位同事现在还认为赫尔穆特是在无理取闹吗？

赫尔穆特反唇相讥道：“也许您根本就不是负责这件事的！”

“即使是这样，我也不能允许您从这儿拿走什么东西。您必须去和代理商量！”那位同事就这样结束了谈话。

问题何在呢？

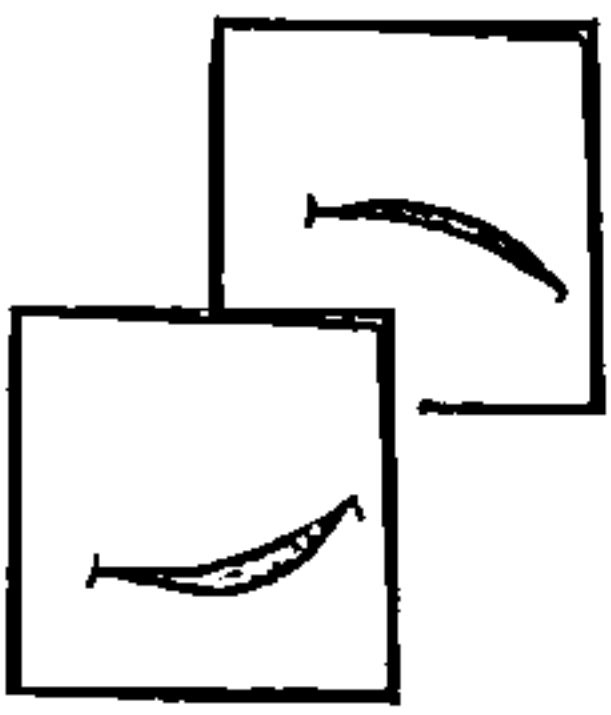
和莫尼卡不同的是，赫尔穆特没有“退缩”，而是去据理力争。在这里，他没有考虑到，他最初的目的

——得到一块屋面油毡——本来是无需争吵就可以实现的。但当那位同事的行为并非他所期望的那样时，这条谈判的不二法门他却再也看不到了。

为什么赫尔穆特行事会如此愚蠢呢？更为重要的是，为了重新获得他的能力，他原本能够做些什么呢？在后面，我们将详细地探讨在类似情况下该如何控制住局面的问题。

第三个事例：玛丽亚·C 是一名售货员，一般在星期三休息，而她一位同事的休息日则是星期二。这个星期，玛丽亚想把休息日调换一下，因为她哥哥星期二中午要来看他，而星期三一大早就必须继续赶路。于是，她就与那位同事商量这件事，那位同事回答说：“这太突然了。星期二我已经有了安排。你的计划真的这么重要吗？”

“是的，那当然，要不然我也就



不会来麻烦你了。” 玛丽亚认为必须为自己辩白。“要是那样的话，我就不得不打电话重新安排我的时间，”那位同事说道，“不过，费点力气的话，我可以把日程改到星期三去。”

玛丽亚没有听出来，她的同事已经准备答应她的要求，因为玛丽亚觉得，同事之间相互帮助是理所当然的事，根本就不用费太多唇舌。“如果这太麻烦你的话，我就只有改变计划了。”她闷闷不乐地说，“我本来还以为你会很乐意这样做呢。”

问题何在呢？

在这里，与莫尼卡·A 选择放弃的事例不同的是，那位同事已经表现出准备答应玛丽亚的请求的态度。然而，玛丽亚期待的却是另一种形式的允诺，因此，她就再也无法用简单地说一句“谢谢”来接受对方的建议了。

尼安德特效应

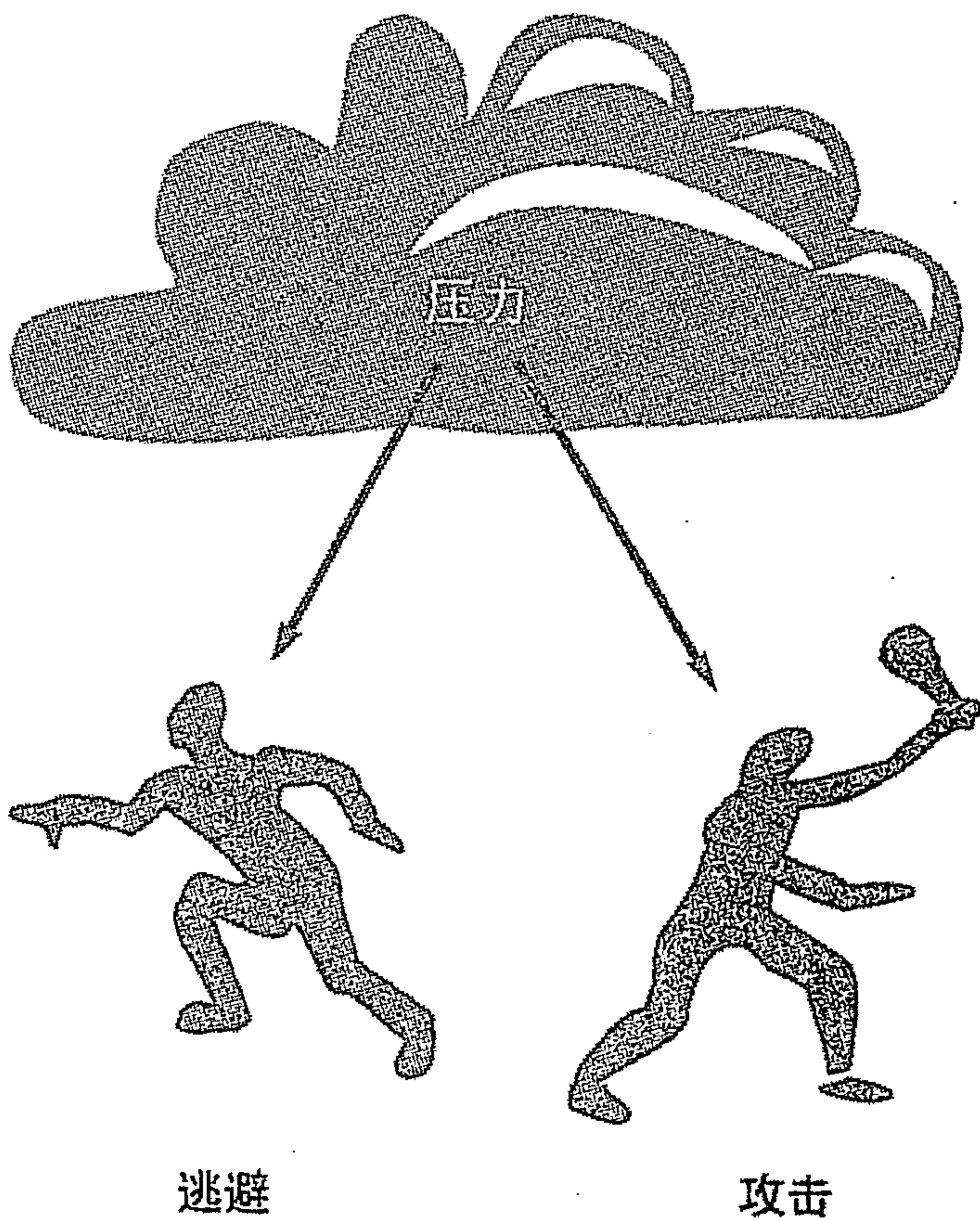


在思维活跃的时候，我们可以全面地了解一种情况，做出恰当的反应来。反之，这种能力的缺乏则将使可供我们选择的行为方式大大减少。

莫尼卡·A 担心在寻找住所的过程中遭到拒绝，于是她做出反应的可能性就不断减少，直至最终选择了放弃——“逃离”一种她无法再驾驭的境况。与此相反，当觉得自己受到了不公平的对待时，赫尔穆特·B 却做出了指责对方的反应，也就是说向对方发起攻击，同样，他的行为也把自己逼上了“绝境”——赫尔穆特再也无法全面地洞察形势并使其朝着对



尼安德特效应



对压力做出反应有两种基本形式——逃避或攻击

自己有利的方向发展了。

很久以前，在生死攸关的争斗中，人们必须在危险的情况下以简单的方式迅速做出反应。在危险之中，人们要么发动进攻，要么逃之夭夭。我们称这种行为模式为“尼安德特效应”。在过去生死攸关的争斗中，如果不以足够快的速度意识到这一类危险的存在，其结果就可能是致命的。因此，那时候对陌生人采取怀疑的态度会令人感到更安全。今天，在新鲜事物和意想不到的情况面前，我们经常表现出来的矜持的态度，也许还是在那时候产生的呢。尼安德特效应得到了发展。当时，无论攻击还是逃避，都主要表现在身体的反应上，肌肉急需大量的能量——不是在手臂上，就是在腿部。为了弥补能量的损耗，身体其它的功能都受到了限制，比如消化功能和皮肤的血色，所以人们才常说：“他由于惊吓而倒了

胃口。”或者“她吓得脸色苍白。”

我们大脑的分析思维对于能否做出快速的反应并不重要，因此，直到今天，在极其紧张的情况下，大脑充血也会大大下降——这会造成思维的障碍。然而，大多数使我们必须经受考验的境况却并不是通过攻击或逃避就可以摆脱的。这里，与思维能力相比，体能已无足轻重。具有这种思维能力意味着，为了能巧妙地做出反应，人必须保持即重新找回行为的多样性和灵活性。因此，认识使行为受限制的基本结构就是有所裨益的。通过感官——视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉——我们可以了解外在的世界，对其产生一种印象。在我们头脑中，这种印象被拿来与我们的经验相比较。美好的回忆会使人感到振奋——如果从前我们在类似的事情上取得了成功，那么我们这一次的行为就会增强我们的信心。





但是，当被唤起的是令人不快的记忆时，情况就截然不同了。这种经历会使人感到惊慌不安。而周围环境中意想不到的变化也会使我们产生消极的想法。同样，主观臆想的威胁、在不明情况下的不知所措或者对失败的恐惧也都会使人煞有介事。

诸如惶恐、愤怒、胆怯或者失望一类的感觉都会引起肾上腺素和其它应激荷尔蒙的分泌，它们使我们的身心都做好了攻击或者逃避的准备。尼安德特效应开始了。

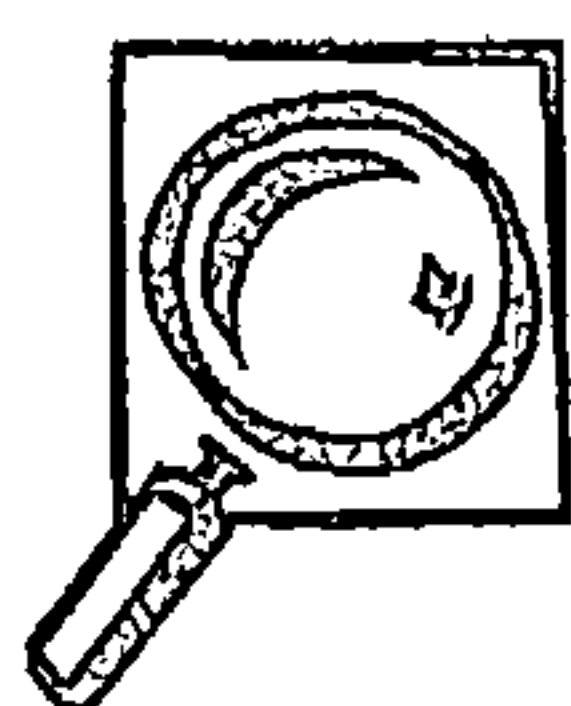
它的步骤是这样的：我们的感觉、我们的经验、回忆和判断，以及我们在思想感情上的反应。如果我们把这个在潜意识中完成的过程在某一个地方打断，那么我们就有机会主动地介入到其中来，而不是被动地做出反应。

一个在这方面可以给我们提供帮助的方法有一个略微复杂的名字

——“神经—语言—程序”或简称“NLP”，它由两个美国人——语言学家约翰·格林德勒（John Grindler）和信息学学者理查德·班德勒（Richard Bandler）于20世纪70年代提出。他们着重研究了一些事业有成而富有才华的社会名流的言谈举止和施展才能的手段。从对被使用的策略的分析中，他们研究出一种明晰而开放的行为模式，这种模式后来在许多领域都得到了继续扩展。对于我们的主题——成功地进行谈判而言，我们利用的便是谈判高手们卓有成效的交际策略。

我们同样可以向自身学习。如果我们自己弄清了我们曾经能言善辩的场合，我们就能够将在那时使用的才能和方法用到现在要解决的问题上来。您从作为样板的自己身上学到的东西越多，您对自身的才能也就越充满信心。在这方面，本书可以充当

您的一把“钥匙”。



最后，我们再讲一讲“神经—语言—程序”这个概念本身。“程序”这个词意味着一个一经发动后由单个步骤组成的、会导致相应行为的序列。如果这一序列产生了预想的效果，那么我们就拥有了一个卓有成效的程序，而不必一而再再而三地研究序列的每个步骤。反之，如果我们对结果并不满意或是这个程序限制了我们的行为，那么，这个程序就应得到扩展或改变，就像电脑程序能够被替换和更改一样。在这个意义上，本书也希望对编写程序的工作有所帮助。

“神经”一词既暗示了与我们的感官——视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉——的特殊联系，又揭示了精神和肉体之间的紧密关系。一方面，这意味着我们的思想会影响精神和肉体的状态，另一方面，对身体的种种

反应的关注也可以帮助人洞悉精神和思想的发展过程。

最后，“语言”这个概念意味着，神经—语言—程序已经成功地运用语言行为揭示了通向思维过程的门径。这既与每一个起主要作用的感官有关，又涉及到回忆被体验的方式。如果我们对一种情况了解得很肤浅或很片面，那么这就可能成为行为受到限制和不当的症结。后面，我们还要探讨这一问题。

在我们举的第三个事例中，玛丽亚·C 的价值观妨碍了她接受同事的建议，这里，除了“尼安德特效应”之外，我们还谈到了另外一种使我们无能为力的危险——我们心中固有的观念也会促使我们接受或是拒绝一些事物。过于狭隘的观念会破坏我们行为的灵活性。

才能潜藏在您自己身上！

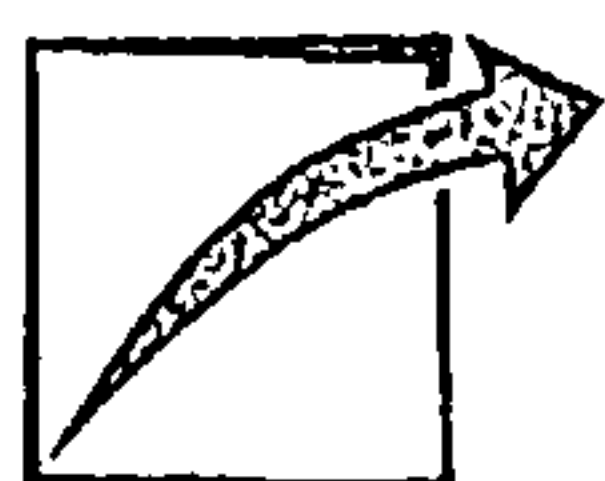
让我们将话题再次转回到第一个事例中的莫尼卡·A 身上，莫尼卡在一家税务顾问所担任专职顾问。在她还很年轻的时候，就已经顺利地独立接待过很多当事人了。当她丈夫还在上大学的时候，她总是全天工作，在儿子出生后也是如此。他们过去之所以住在婆家，是由于她的婆婆没有工作，可以全天照看她的孙子。在莫尼卡的丈夫通过了考试并找到了一份不错的工作之后，她就只工作半天了，因为她要开始寻找属于自己的住宅。当被问及和那位房东的谈判如何时，她这样回答说：“刚开始，我还

是挺有信心的。我特别喜欢那套房子。那位房东看起来也是个和蔼可亲的长者。可是一谈到孩子这件事，我就想到我的一位朋友曾告诉过我，对于一对有孩子的年轻夫妇来说，找到一套房子有多么困难。如果让我回想当时的那一幕，我能记得的就只有房东那一张正在说话的嘴了。我当时就觉得，那不过是一番客气的开场白罢了。”她补充说，“归根到底，我等待的就只有他的拒绝了。”

莫尼卡将那次谈话的情景详细而准确地描述了出来。在叙述时她显得有一点——但却是显而易见的——垂头丧气。她补充道：“类似的情况以前我只是偶尔碰到过，所以现在我想学习更多的关于如何顺利地进行谈判的知识。”当被告知“你刚才的描述十分精彩”时，她的精神为之一振：“我对自己的记忆力充满自信。”当问到她能否回忆起一次成功



的谈判时，她微笑着说：“能，我可以想起很多次。”于是，莫尼卡就挑选了发生在财政局的一次谈判，那一次她曾经出色地完成了一位客户委托的工作。对于她来说，那间不大不小的房间至今依然历历在目，而对那两个谈判对手的外表和服饰以及对面摆放着几本书籍和税务文件的书架，她也还留有模糊的印象。关于她独自面对两名谈判对手可能会很困难的推测，她说道：“不，当时我对自己说，当他们两人来的时候，他们看上去似乎并不自信。”



这次谈判与前一次有什么不同呢？莫尼卡怎样才能在其他谈判中同样施展她的才华呢？

我们身体的状况，我们的姿态、声音和我们了解外在世界的方式都与我们的精神状态有关。无论在我们的想法和推论之间，还是在我们的行为和身体状况之间都存在着密切的联

系。您还能回想起尼安德特人在感受到威胁时所采取的用身体去攻击或逃避的反应吗？神经—语言—程序研究出了一套方法，从中可以认识肉体 and 思想之间的相互关系，并且阐明它们在结构上的联系。

当我们仔细观察一个人的时候，当我们在聆听一次叙述的过程中注意讲话人的语气时，我们每个人都可以清楚地认识到每一次思维过程的诸多因素，由此我们便可以将结论归于人的精神状态。我们可以意识到，他人是处在一种亢奋的情绪中，还是处在一种抑郁的状态中。下面，我们就以莫尼卡为例再把问题讲得透彻一些。

神经—语言—程序使我们看到了更多的选择，通过言语和形体的“信号”，我们得到了各种关于人的精神状态和思维方式的暗示。但这些关联却是在相反的方向上发挥作用的

——一旦某种行为模式被人认识，那么通过相应的身体姿态、观察角度等等，一种抑郁的情绪就会被消除，我们就可以转入一种兴奋的状态，从而施展自己的才能。这就是通向我们自身潜能之门的钥匙。

本书的第二部分将讲述您如何为自己“配制”和使用这把钥匙。

显然，莫尼卡对两次谈判的描述是截然不同的，在第一件事中，所描述的画面“范围”很小，只集中在了那位房东的嘴上面；而对于在财政局内发生的那次顺利的谈判，莫尼卡却“见到”了一幅“较大”的“画面”，它并不拘泥于某个细节，而是包容了当时的整个场景，这幅画面不仅形象生动，而且细致入微。这段描述清楚地表明了在不同情况下我们内心中都发生了什么——如果画面被“剪切”的范围狭小，我们的视野就会变得狭窄；而倘若画面被“剪裁”的范

描述画面

围较大，我们就能够看到一幅更全面的图像，看到事情的其它环节和联系。这样的画面提供了更多的信息，从而也使人的行动拥有了更多选择的余地。总之，这幅内心中的画面可以暗示出不同的精神状态。

您有兴趣做一个小小的试验吗？请您回想一次您曾经施展您的才华控制了谈判局面的场景；然后再回忆一次您遇到了麻烦，根本无从发挥自己才能的谈判。请您想象一下相对应的画面，在第一件事中，大多数人“看到”的都是整个画面，宽阔、明晰而有色彩，画面与我们之间有一段较长的距离；而在第二件事中，画面往往被“压缩”成了一个狭小的片断，模糊而且黑白分明。

莫尼卡的情况就与这差不多。在第一件事中，她只看到自己面临两种选择——要么马上不情愿地遭到对方的拒绝，要么从这种局面中“逃

走”。

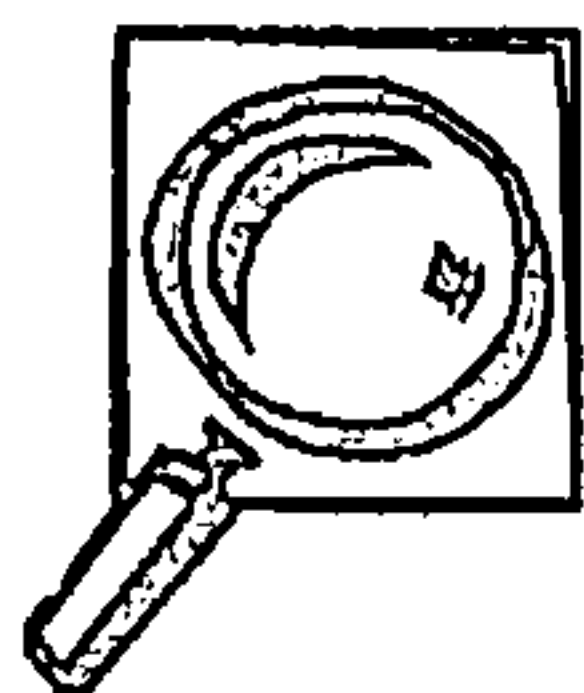
现在，我们帮助莫尼卡用在财政局进行谈判时的活力重新去审视她与房东谈话的情景，并将这幅画面加以改变。于是，她一步步地扩大了画面的范围，直到她可以观察到那位房东的整张面孔，然后是他的形体，最后是整个空间的大部分。同时，画面变得更加清晰而富有色彩。现在，她也清楚地看到了房东友善的表情，意识到了他关注自己的态度。当她回忆起财政局办公室里谈判的场面和书架上的书籍时，她说道：“当谈判变得越来越困难，那两位官员提出反对的意见时，我看到了文件柜中内容丰富的文件。于是我对自己说：‘像这样直来直去不留余地的情况真不多见，因为通常都会有好几种解决问题的办法。接着，我就想到了其他的出路。’”

当莫尼卡把这种态度转移到寻找

住宅的过程中，从而扩大了头脑中画面的范围时，她就“拉长”了自己与画面之间的距离。更详细准确的概貌使她在思考时获得了更大的自由。于是，她决定再次给那位房东打电话，如果那套房子仍未被租出去的话，她希望能再次与他商谈。

获得更准确的概貌

凭借更准确的概貌达到思维自由



我们的感觉具有选择性，并不是从我们周围环境中传来的所有信号都能被我们接收。我们对世界的了解便是由不全面的信息形成的，这就像我们通过一张地图来了解世界一样。如果缺少了某些部分，那么这些部分便不再被考虑；倘若有些地方被夸大了，那么这些地方就会以一种不恰当的方式居于主导地位。但这也有它好的一面。比如，如果我们要完成的是一项艰巨的任务，我们就可以全神贯注于此，而不会由于无关紧要的信息分散精力。

我们的潜意识只为我们的意识

提供重要的信息。

这个联系经常与事实相符，比如，一位年轻的母亲可以在较吵闹的噪声中睡得很沉，但她孩子发出的一点声响便能够将她唤醒。然而，这种简单的推论有时又是无益的，在我们举的第二个事例中，当赫尔穆特全力投入到对“屋面油毡的争夺”当中时，他便再也无法感受到那些本来可以使他顺利达到目的的信号了。

我们对外在世界的了解受我们内心想法的影响。那种认为我们对世界的看法永远无法是客观的，而始终是主观的的认识会促使意识去重视我们对外在世界的曲解。

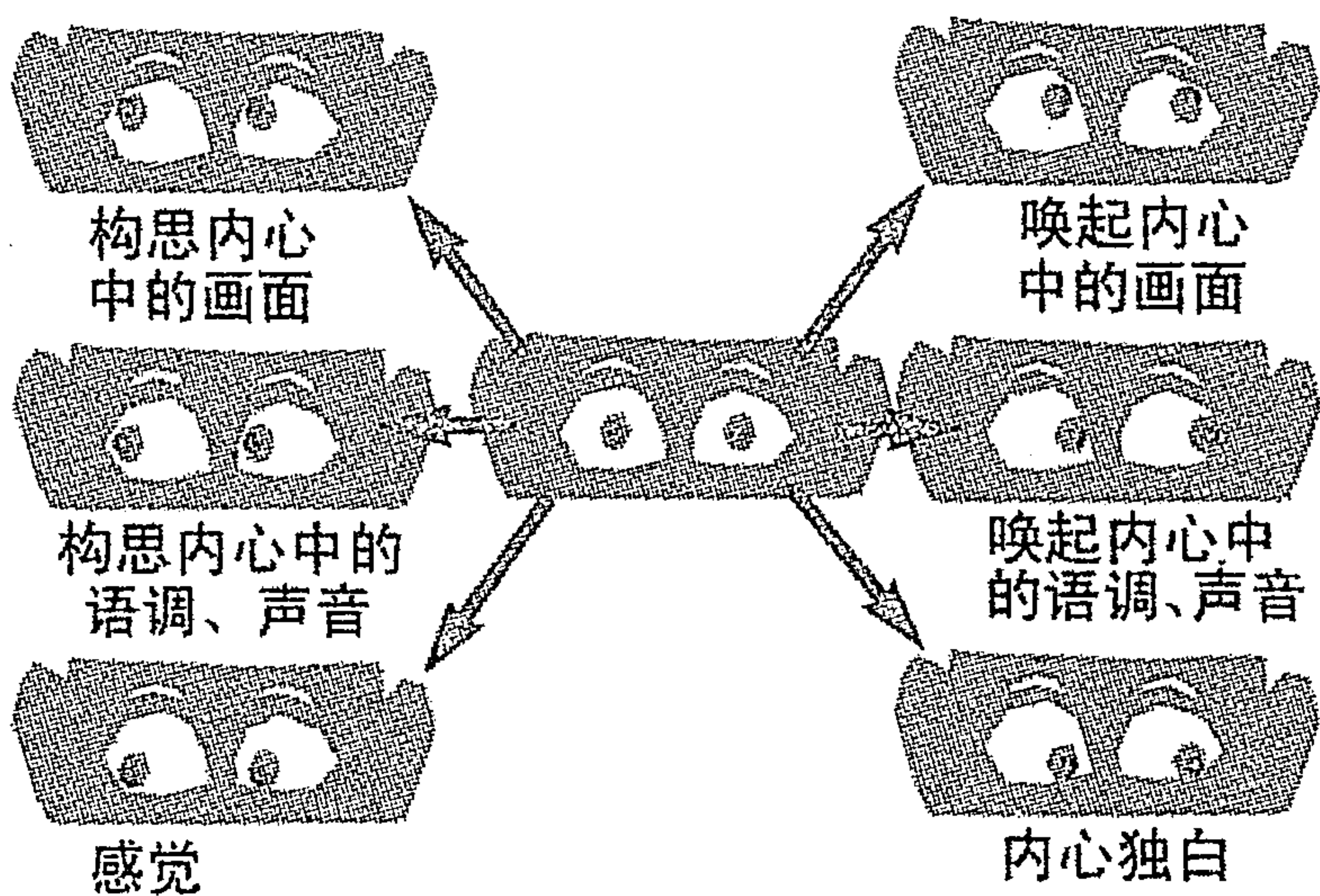
我们是通过感官了解周围环境的，各种感觉方式——看、听、触、尝、嗅并不是同样敏锐的。根据个人和环境的不同，它们其中的一个会起主要作用，我们的观念也就会受视觉（通过我们所看到的）、听觉（通过我

感官影响
我们对世
界的看法

们所听到的)和触觉(通过我们所碰到的)的左右。大多数人都偏好使用这三种感觉方式中的一个,而忽视其它。于是,由于我们的偏好所获得的信号便会深刻地影响我们对世界的看法。因此,对于同一件事,一个人可能会更多地将它的场面留存在记忆中,另一个人则会首先回忆起与此有关的言语、人说话的语气和各种声响,而第三个人或许会想到当时的其他种种感觉。此外,在偏好的感觉层面和眼神之间也存在着某种联系。下页的图片就展示了眼睛的各种神态,这些神态对于主要使用右手的人来说非常典型。对于那些左撇子来讲,情况则完全相反。所以,您应该在自己和他人身上不断验证这些神态,图片上的“左”和“右”是就观察者的角度而言的。假如把它用在自己身上,我们就必须把方向掉过来。

右上方的眼神:内心中的画面就

眼神



从观察者的角度看，适用于习惯用右手的人。

从记忆中唤起——视觉记忆。

左上方的眼神：正在构思画面——想象某事可能会是怎样。

中间右侧的眼神：正在回忆语调、声响和声音，比如我们正在思考那时都说了些什么。

中间左侧的眼神：正在构思语调、声响和声音。

右下方的眼神：内心独白的标志，各种不同的看法正在被斟酌考虑。

左下方的眼神：人在凭直觉体验一件事时的典型眼神，由嗅觉和味觉得来的信息也会被考虑进去。

这些关于眼神的知识可以帮助我们认识 and 了解自身，它们告诉我们正处在怎样一种思维和感觉的层面上。但是，我们也可以通过有意识地改变我们的眼神来扩展和改变我们思维的层面，从而让自己看到另外一片天地，并对它进行思考。这样我们

就多了一个观察问题的角度。

从眼神变化的次序中，我们经常可以辨认出一种固定的模式，例如，在莫尼卡脸上，我们首先看到的是右上方的、继而是中间右侧的、最后是左下方的眼神。这个次序代表了三个步骤。首先，事件发生时的情景从记忆中唤起，莫尼卡使用的是一幅画面（视觉）。第二步，她回想起自己的经历，那些信息是受听觉影响的，包括她朋友的声音“有孩子的夫妇很难找到一套住宅”和她自己的话语“通常都会有好几种解决问题的办法”。最后，她再凭直觉检验了一遍自己的经历。

在神经—语言—程序中，这个次序被看作一种有效的方法，它包括三个组成部分：

- 首先要弄清，某人是通过何种感官找到获得他内部信息的途径的。
- 通过被唤起的经验有意识地参与获得信息。
- 经验在现实中得到检验。

如果我们通过这三个步骤找到了发挥我们才能的途径，那么我们就推导出了一套行之有效的办法。通过改变关键的环节和唤起其他美好的回忆，我们便可以使一个富有建设性的程序变得更加活跃，从而使我们得以挖掘自己的潜能，具备成为谈判高手的素质。被偏好使用的感觉层面表明，在哪个方面我们最容易了解自身和他人。

双赢的解决办法

为了进行一次成功的谈判，我们应该施展哪些才能呢？在一次富有建设性的谈话中，什么是最重要的呢？在下页的版画中描绘的交流模式展示了其中的基本要素，它们的出发点就是这样一句话：“谁用什么办法对谁讲了什么，达到了什么效果？”另外，周围的人和谈判的外在环境也必须考虑进去。参与谈判的是一条信息的发出者和接收者，也就是我们和我们的谈判伙伴。在谈判中，信息发出者和接收者的角色总在不断地变换。

那个“达到了什么效果？”的问题包含了两方面的意思。首先我们必

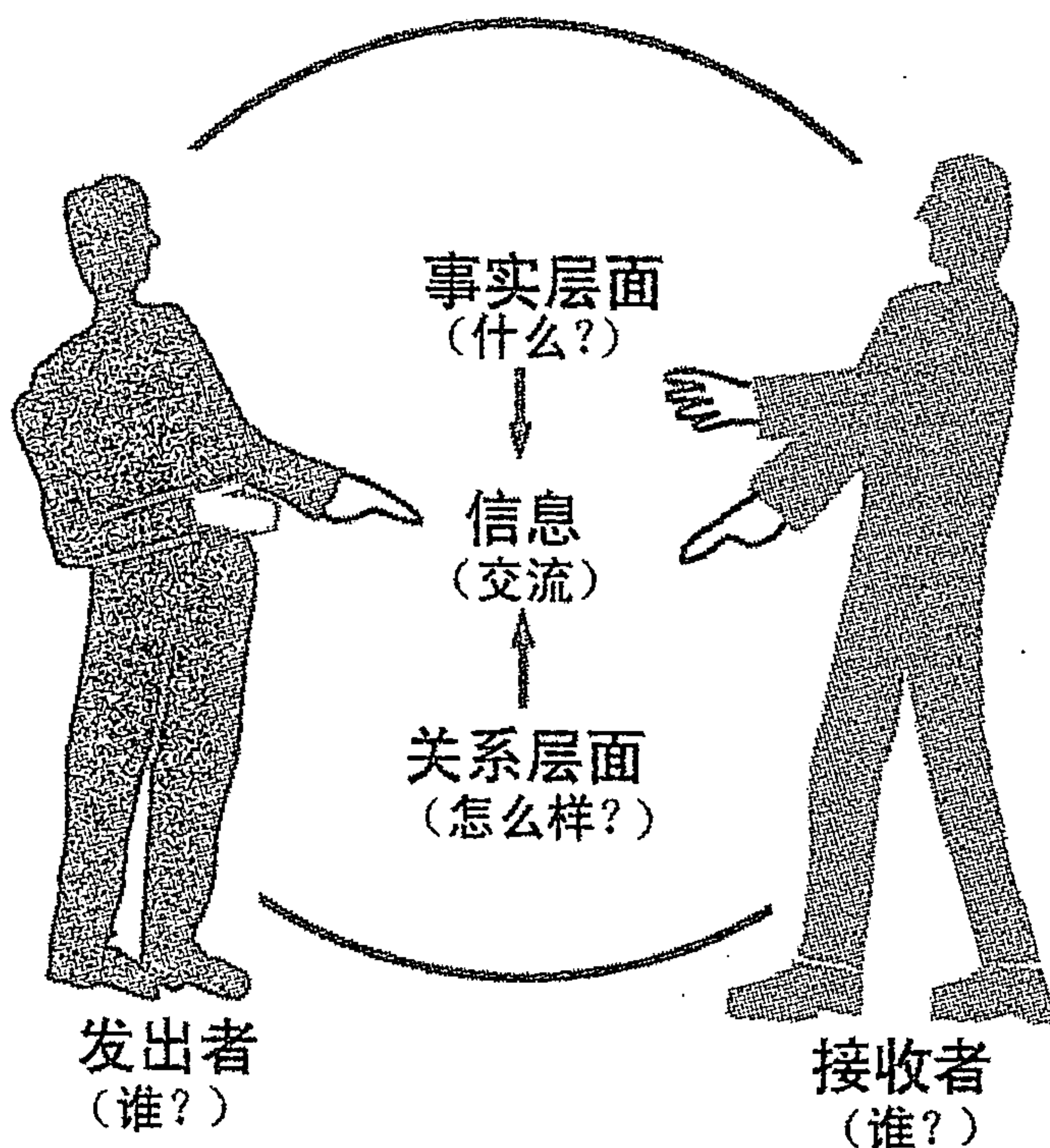
须清楚地知道，我们要达到什么样的目的。在这之后我们才能够检验我们是否已经实现了目标。

在我们举的第二个事例中，赫尔穆特·B 本来的目的是想得到一部分屋面油毡。由于我们衡量是否成功的标准是我们能不能和怎么样达到一个目的，所以我们谈判对手的反应就会告诉我们，我们在何种程度上取得了成功。也就是说，假如赫尔穆特的同事心甘情愿地将屋面油毡交给他的话，他就取得了谈判的胜利。然而，他既没有赢得同事的好感，也没有得到屋面油毡。赫尔穆特的交往方法没有成功。

**首先搭建
桥梁！**

通过言语和非言语传递的信息触及的是事实层面（什么）和关系层面（怎么样）。一次谈话或谈判的氛围是受关系层面影响的。在这里起决定作用的是，谈判的参与者能否恰到好处地控制自己的情绪，是采取一种

谁用什么办法对谁讲了什么，
达到了什么效果？



谈判伙伴的反应告诉您交流取得了什么成果

积极合作的态度还是一种消极拒绝的态度。在谈判的开始阶段和出现紧张空气的时候，关系层面的作用就显得格外重要。谈判双方联系的纽带越牢固，在事实层面上，困难的问题就越容易处理和解决——人们要想将货车（承载着事实的“货物”）驶过一座桥梁的话，就必须先把这座桥建好——而不是反其道而行之。在赫尔穆特与同事之间，他并没有建立起友善的联系，而是用指责来催逼对方，于是就造成了一种不融洽的气氛。因此，他的要求在事实层面上遭到拒绝也就不足为奇了。

这样的事件在我们这些局外人看来往往是既平常又明白的。但一旦我们自己真的卷入到这样一件事情当中的话，要想做到行为举止恰当得体就十分困难了。成功地完成一次谈判——在谈话中占据主动——首先要求的便是自己明智而合理的举止。

为了成功地进行谈判，我们必须发挥哪些才能呢？

第一，在谈判前，转移您的注意力，使精神放松下来！

在谈判前

如果您在谈判前遇到了一件不愉快的事情或是刚刚参加完一场激烈的辩论，那么这时就存在着将您的情绪带到新的谈判中来的危险。倘若您依然在思考那些尚未解决的问题，谈判的效果也会受到负面的影响。所以，您必须将注意力集中到此时此地来！

第二，您真实的愿望是什么？您有没有明确的目标？您的目标能现实吗？

您是否也考虑过您的谈判伙伴的利益？您是否也照顾到全局呢？您做好接受与您的目标相关的结果的准备了吗？

第三，您必须适应您的谈判伙伴！他有什么要求？您必须了解，您

的谈判伙伴处在哪一种感觉的层面上。如果您能利用您的信息对此做好心理准备的话，您的话语得到他人正确理解的机会就会增加。您的谈判伙伴是不是还在思考着另一件事？假如是这样，在您继续与他谈论您的事情之前，您必须把注意力放在他的事情上。

第四，注意谈判的外部环境。谈话是在办公室里还是在楼梯间里进行的？这次谈话是事先计划好的，还是偶然发生的呢？如果您将每次谈判的外部环境都细致地了解清楚，您就可以更好地为您的谈判伙伴着想了。

第五，重视对方的反应。对方的反应使我们有机会检验我们的言语是否被其正确地理解。在谈判中，误解会造成尴尬的局面。所以，您必须随机应变，既不要恼怒，也不要烦躁。当我们觉得有些事情已解释得非常清楚，但谈判伙伴依然迷惑不解的

时候，失望情绪的流露就会使我们拙于言辞。

第六，您必须保持灵活性，不要失去信心。假若谈判与我们预想的结果有出入，或者谈判伙伴没有做出我们期待的反应，我们就面临着屈从于“尼安德特效应”的危险——陷入一种狭隘的状态。因此，您必须通过自我调节加强自身的创造力，积极地寻找解决问题的方法。

第七，不要“战胜”您的谈判对手，而是要与他平等相待。一次成功的谈判的目的在于找到“双赢的解决办法”。这样，谈判双方就都会对结果表示满意，除了事实层面以外，关系层面往往也会得到改善，以便为今后的谈判打下良好的基础。

很多人认为，只有当他人失败的时候，自己才可以成为胜利者，这种“游戏规则”是对于争斗而言的。倘若他人并没有被说服就被迫去解决

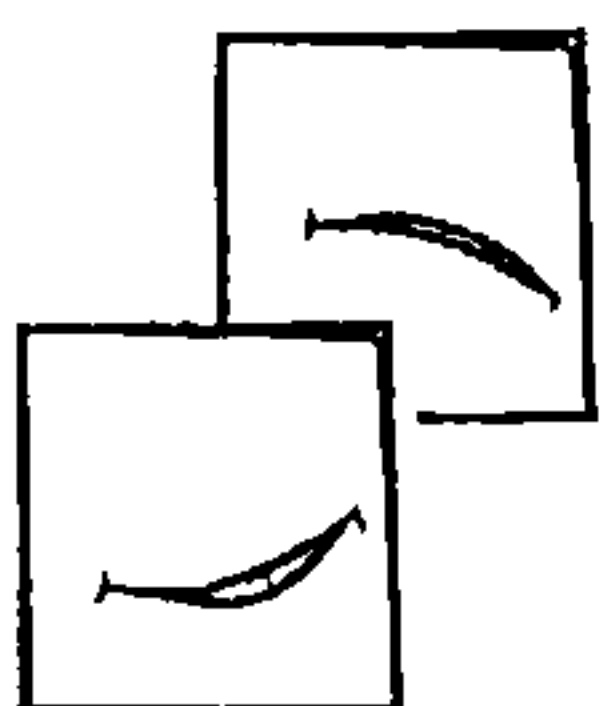
问题，倘若他的观点被视为无稽之谈，那么，对于“失败者”来说，失败就是残酷无情的，因为他不但必须做出让步，而且还感觉受到了歧视。而对于“胜利者”来讲，为取得“胜利”他付出了高昂的代价，他虽然志得意满，但却并没有令谈判对手心悦诚服。在以后的谈判中，这就会成为一种精神负担。

一家企业的两位合伙人就未来不同的经营策略进行商谈，勒曼先生想将活动资金投入到了经销部以扩大出口，而孔茨先生则更希望将这笔钱花在研制和开发新产品上。当他们想到他们共同的目的时，他们便避开了一场“分出胜负的较量”。两个人都希望为企业进入正在发展的欧洲统一市场作更充分的准备，于是他们就一起找到了一个全新的明智的解决办法——与一家外国企业合作，一方面，这家企业的产品可以充实他们自

己的产品，另一方面，他们今后也可以在销售方面与之开展合作。

成功的谈判不仅意味着用自己的观点来达到目的，而且也包含了为找到更好的解决办法而采取的变通且坦诚的态度。它同时还意味着，使谈判伙伴和自己一样处于一种富于创造力的兴奋状态，使他也能灵活而巧妙地投入到寻求谈判的解决方法中来。

成功从头脑中开始



在我们举的第三个事例中，玛丽亚·C拒绝了同事调换休息日的好意，她认为：“如果这件事给她添了麻烦，那么我就必须放弃。”由此她便失去了这次商谈的成果。玛丽亚想，在谈话一开始她就没能成功地说服她的同事。这更多地应归因于她同事的态度，而不是她自己的行为。其它没有得到解决的事件似乎也可以证明玛丽亚的这种经验。然而，解决方法——扩大狭隘的思维模式——经常是通过放弃现有的观察方式而获得的。

玛丽亚思考着她是否曾经接受

过一个人善意的帮助，不管这个人已为此付出了多大的努力。她回忆起发生在一段时间以前的一件事——玛丽亚向她的一位同学借钱，这位同学只是犹犹豫豫地答应了，因为这给她添了不少麻烦。后来，这位同学也向玛丽亚提出了一个要求，原因就是因为她曾帮过玛丽亚的忙。“你肯定不会认为，我会白费这一番力气吧。你现在要是拒绝我就是背信弃义。”玛丽亚不想背一个“背信弃义”的罪名，但她却在想，早知道要付出这样的“代价”，当初她就不应该求这位同学帮忙。

“如果一件事给他人添了麻烦，那么最好就不要接受他人的帮助。”这就是她的原则，而且，她还在无意识中补充道：“因为迟早有一天你要给他人回报。”这次经历潜移默化地在她的心中产生了影响，逐渐变成了一种固定的思维模式。

如果我们将具有积极意义的经历唤入我们的意识，并将这些经历中卓有成效的结果转移到要解决的问题中去的话，这种固定的思维模式就会被消除。

从一成不变的思维方式到灵活机动的交谈策略

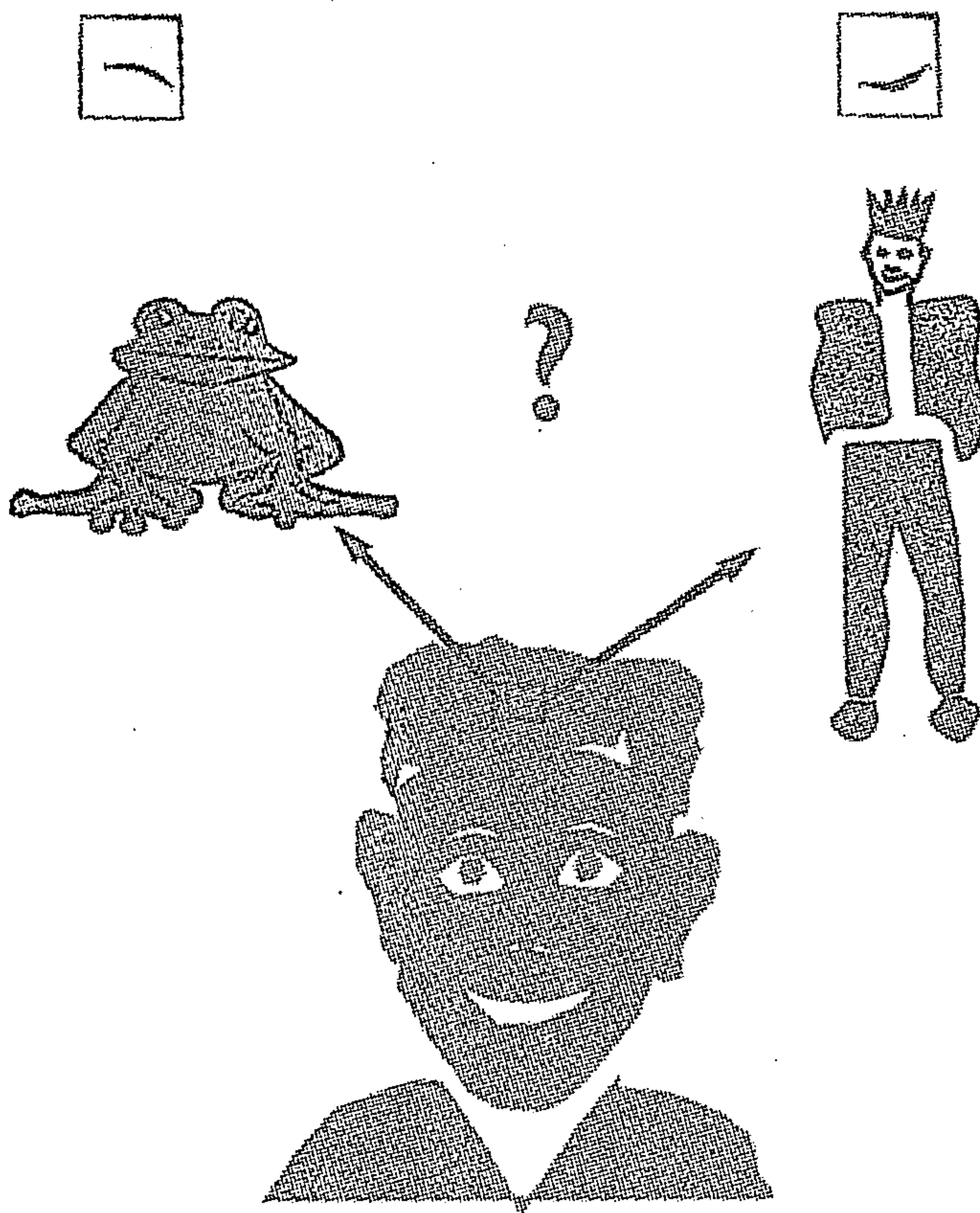
从一成不变的思维方式到灵活机动的交谈策略的另一条途径，关键在于寻找一种固定的模式。我们可以想象一下，一个令我们钦佩的人在这种情况下是如何口若悬河的。然后，我们便可以在回想中循序渐进地使我们自己的行为贴近这种模式。在这里，我们将试图尽可能详尽地体会这种重新构思出来的场景。这意味着，我们可以尽可能清晰地看到我们的谈判伙伴和周围的环境。我们听到各种声音和语调，仿佛这件事就发生在此刻。头脑评价着这些想象中的经历，就像评价真实的事情一样。这里，最关键的是全神贯注。当我们在之后再次像一个旁观者一样观察自

己的时候，我们的视野就扩大了，我们就不仅是一幕戏剧的演员，也是它的导演。

第三种方法是：和前面一样，我们也在头脑中追忆一件我们希望改变的事情。为了能更成功地塑造画面，其它的能力也要被补充进去。从我们的行为来看，就仿佛我们可以施展所有的才能，以便尝试着看这些才能能否有效地改变现状。玛丽亚就选择了这种方法。在她顺利地对自身进行了反思之后，她便能更加坦诚地接受同事的愿望了。她终于明白，如果她的同事能得到她的肯定和称赞的话，那么同事的帮助就会使她自己感到高兴。玛丽亚很快就注意到，她能够领会他人善意的表示。这种新的行为方式，可以改变她与他人的关系。

凭借经验和由经验得出的结论，我们便形成了规范我们今后行为的价值体系和准则。某些关键因素——

是青蛙，还是别的什么？



我们自己来决定我们的愿望

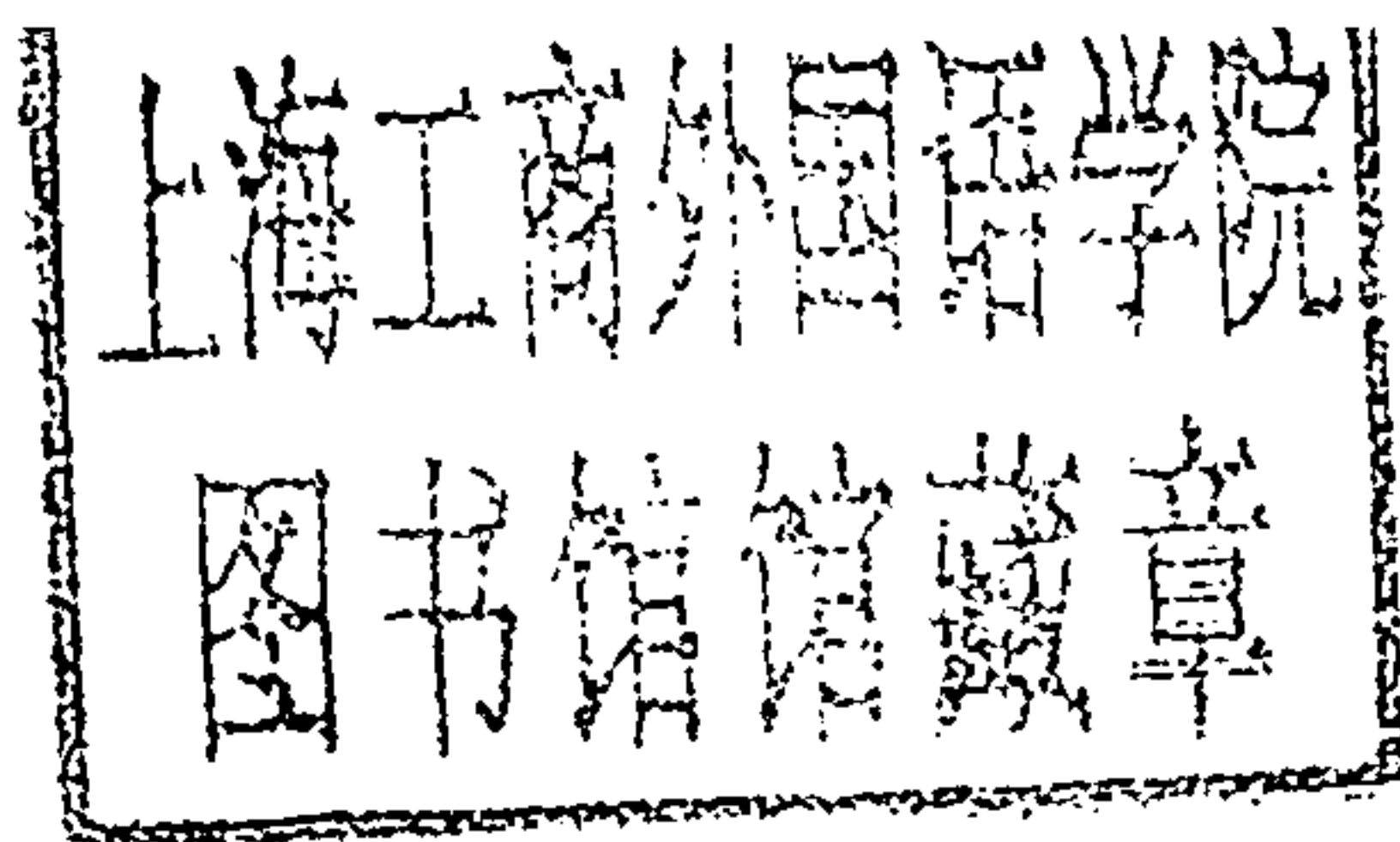
画面、言语、声响、一种感觉和一次接触——唤起了回忆，并往往在无意识中造成了一种僵化的状态，进而妨碍了才能的施展。我们成了自己思想的奴隶。然而，通过有意识地利用我们的感官感受和研究富于建设性的方法，我们便能够从我们的才能和经验中总结出一套可以不断扩展的行为模式来。

下面是三条典型的束缚我们去探讨有效行为方式的才能和创造力的观念：

- 我必须总是完美无瑕的。
- 他人必须喜欢我。
- 他人应该和我不一样。

这些观念往往是受我们童年经历的影响。但如今，我们却具备了一个成年人的各种能力，我们可以灵活

地改变我们的观念，从而重新塑造自我。我们可以将自己从所谓消极的经历中解放出来，并将这些经历变成一笔财富。假如我们首先在头脑中使自己拥有了这种可以使我们在谈判中立于不败之地的才干，我们就不必再去等待来自外界的帮助，而是——与童话中截然不同——能够自己来决定我们是成为青蛙还是王子。



关注您的机会，而不是问题！

在一次重要的谈判之前，我们已经在头脑中把一切都盘算好了，但是，事实却与此大相径庭，我们那些具有说服力的论据并没有给谈判对手留下特别深刻的印象，他们对我们的阐述的反应出乎我们的意料。此外，有一个我们到那时还不认识的人也加入到了谈判中来。您身边曾经发生过这样的事吗？此时，最重要的便是随机应变，发挥我们的创造力。当风向变化时，水手也应该将船帆的方向改变，即使是逆风而行，他仍然可以到达终点。

当营销经理朗格去拜访他最重

要的客户——年轻的老板克劳泽先生时，他的情况就与上述类似。为了展开话题，他想说几句恭维的话：“在专业杂志上我读到，您的父亲在协会的大会上又做了一次倍受赞扬的演讲。”然而，对方的反应却是他始料不及的：“是的，这的确是一个问题。我父亲的时间几乎全花在了协会的工作上，生意上的很多事情他都交给了我。”现在，克劳泽先生可能会继续想他的那些困难，而朗格先生却在思考他切入话题时给自己制造的尴尬。

然而，朗格先生并未气馁，因为他注意到，谈话又有了新的转机。显然，他刚才提到了一件对于克劳泽先生来说意义重大的事情，这里面既存在着问题，同时也蕴含着克劳泽先生和他本人的机会。由于克劳泽先生的目光已越来越局限于他遇到的问题上，所以朗格先生便成功地帮他扩展

了视野——他向他提起了很多熟悉的年轻老板，他们之所以在企业里无法体现自己的价值，正是因为较诸父辈的成就，他们总是显得黯然失色。于是，克劳泽先生意识到，虽然他面临着巨大的挑战，但同时他也拥有了更多将自己的设想在企业中付诸实现的机会。在这里，他最需要的是值得信赖的业务伙伴，朗格先生看起来就是这样的一个人，于是，双方的洽谈进行得非常顺利。

朗格先生的灵活机智便在于，他不仅把注意力集中到了问题上，而且也清楚地看到了机会的存在。同时，他还用他的行为去适应他所观察到的谈判伙伴的反应。朗格先生并没有去评价、而是利用了克劳泽先生的言辞。

谈判伙伴的行为总是对我们自身行为的一种反应。如果我们对这种反应不满意，我们就可以改变我们自

己的行为，以便能收到预想的效果。保持和重复自己的行为并希冀对方能做出不同的反应就意味着，我们希望由对方来掌握这次谈判，但是，掌握一次谈判却意味着，为一个卓有成效的过程发出各种信号。

我们的情绪也同样会影响一次谈判的效果。在富有创造力的亢奋状态中，我们便有了发挥才能的机会，可以有创见地采用各种全新的行为方式。我们自我感觉良好，才思敏捷，总能找出有效的解决办法。

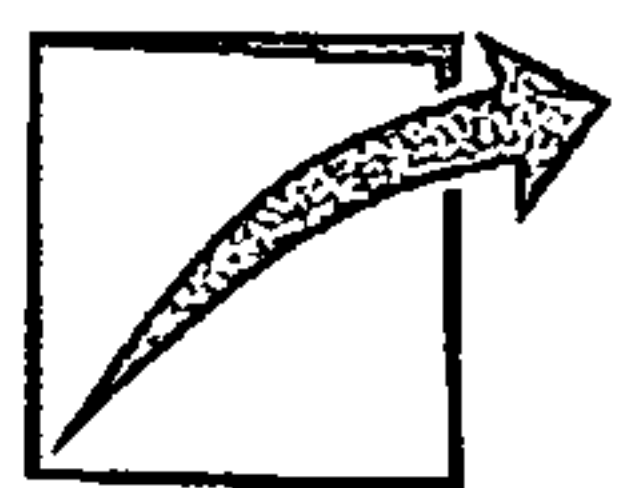
在心情压抑的时候情况就迥然不同了。才能无从施展，一切都毫无结果，思想总是在原地打转。

于是，我们就必须重新考虑，关注此时此地，把注意力集中到具体的情况和谈判伙伴身上，利用准确的视觉、听觉、触觉，我们可以更清醒地了解周围的环境。

在心情压抑的时候，我们会拘泥

于问题本身，有时是由于对过去的令人不快的回忆。而在兴奋的状态下，我们便具备了利用机会的创造力，以此来实现目标，开创未来。心情由沮丧直接变得愉快并不总是十分容易的，通过活跃我们的思维，我们便可以结束萎靡的状态。由于我们更全面而准确地了解了情况，我们也就看到了各种新的看法和观点，听到了其它的意见，感到了其它可能性的存在。

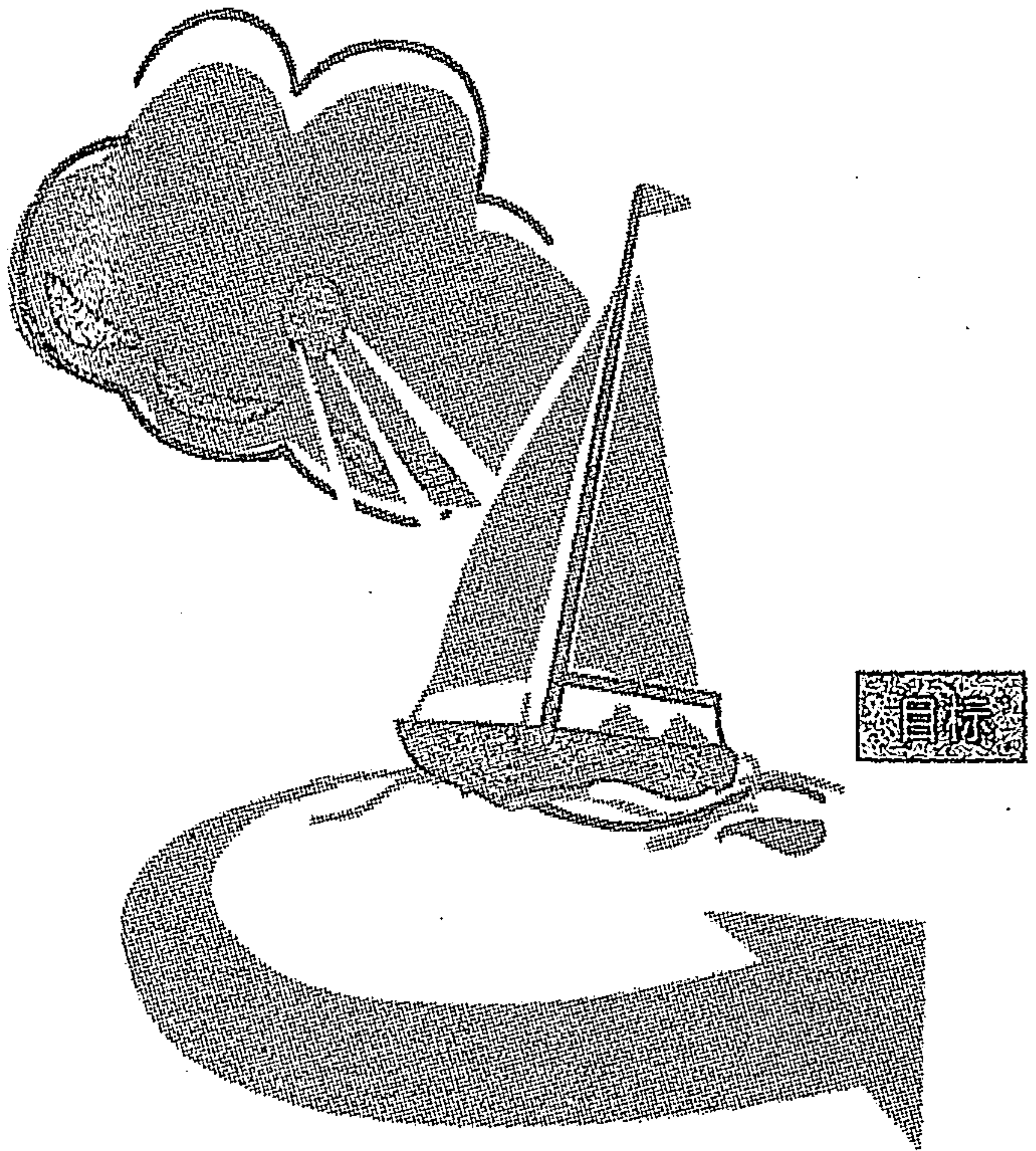
通过改变身体的姿态，我们使思维活跃起来。假若我们在谈判中感到即将出现一种尴尬的局面，我们便可以改变一下坐姿或头部的姿势，站起来，打开一扇窗子，冲一杯咖啡等等。



如果我们感到，谈判伙伴心情抑郁，我们也可以采取类似的办法——让他也改变身体的姿态。这经常会给谈判带来活力。

通过适当的训练，并凭借精力的

自己决定航线



为了到达终点，逆风而行时您必须改变船帆的方向。

集中，我们就会发现那些特别重要的、可以令我们兴奋起来的因素，那可能是一种特殊的动作和手势，一次位置的调换，一次方式独特的深呼吸，一句暗语或在手背上的轻轻一按。这些因素可以激发我们在谈判中的才能——对问题的重新考虑能够帮助我们更准确地了解我们的谈判伙伴和他们的处境，了解此时此地的情况和我们自身。而富于创造力的亢奋状态则向我们展示了发挥才能和创见的门径。我们获得的信息越全面，我们的行为越富于变化，我们就越能游刃有余地驾驭谈判。

心理能力训练



成功的谈判意味着，我们与他人

都达到了目的。如果我们错过了与谈判伙伴建立一种真正的联系，我们就没有把他当作一个独立的人纳入谈判，就仿佛我们在打电话时急于拨号，然后不等是否已经接通就开始讲话一样。我们必须与谈判伙伴之间建立融洽的关系！假如两个人之间只是轮流发言，那么这还不是真正的谈话，与谈判伙伴的联系是指两人之间的直接接触。

一般来讲，在准备一次谈判的时候，谈判的内容总是处于最重要的地位。然而，彼此的好感和一种融洽的

关系，却主要是通过声音和语言的表达以及非言语的信号——身体语言，表情等等——而产生的。下面介绍的训练方法，就是为了创造与谈判伙伴之间一种非言语和言语的和谐一致而设计的。

与谈判伙伴的联系

非言语的适应

跳舞的时候，我们注意舞伴的动作和表情。我们一步步地去适应他的节奏，然而，夸张的、过于明显的动作却会被舞伴视为一种“恶意的模仿”。不过，在我们的练习中，为了练就准确的判断力，无论如何要有一些东西被夸大。和在体育比赛中一样，在这些训练中最重要的是某些特定的动作必须格外投入地练习，这样在实战中才可以将它们运用自如。

首先，为了使我们的态度能适应

对方的态度，我们必须仔细地观察谈判对手。在体态上我们要注意，对方的上半身是向后仰还是向前躬。他的双手放在哪里？是交叉着还是松弛地放在身体两侧，抑或有一只手放在脸上？他坐着的时候是不是翘着二郎腿，是坐在那里一动不动还是来回踱步？他是不是用手指在桌面上敲着鼓点，是摆动着双脚，还是摇晃着脑袋？他的体态是左右对称呢，还是偏向一侧——这暗示着他的心态是否平和。他的呼吸是均匀的还是毫无规律，是深呼吸还是浅呼吸，是迟缓还是急促？对方的表情会给我们一个总体的印象，告诉我们他的精神状态——开朗、坦诚、好奇、充满期望、令人吃惊、无动于衷、木讷、从容、小心谨慎、犹豫不决、满腹狐疑、怀有敌意、大发雷霆。我们尤其要观察对方的嘴、额头、眉毛、鼻梁上方可能出现的皱纹以及下颌可能会绷紧



的肌肉。我们尽力去认清对方的眼神，它们会暗示我们谈判伙伴正在用哪些感官直接感受着周围的环境，他又是如何唤起回忆和经验的。

如果我们恰如其分地适应了我们的谈判对手，我们就会给他人以可以信任的印象，就创造了一种坦率而融洽的氛围。

通过适应谈判对手的体态、呼吸和表情，我们便可以了解他的情绪。印第安人有一句谚语这样说道：“在你没有穿着一个人的鹿皮鞋走几里路之前，就不要对他做出任何评价。”

第一个步骤：我们在无声中适应我们的谈判对手，并以此创造了一个共同的关系层面。我们在何种程度上建立了这种联系，这可以在第二个步骤中得到检验——在这里，我们改变以前的姿态并观察我们的谈判伙伴是否也跟着改变。假如他这样做了，那就意味着，我们与谈判伙伴之间已

建立了一条“良好的纽带”，他正在接受我们发出的信号，我们便可以礼貌地利用这一点。比如，当我们从谈判伙伴的体态或呼吸上感觉到他心情抑郁，我们便可以改变自己的姿态，直到他的心情好转为止。而一旦我们的谈判伙伴从郁闷的情绪中解脱出来，他就有机会饶有兴趣而精神抖擞地投入到谈判中来。

您可以和您的谈判伙伴一起来练习。您首先作为甲方回想一件顺利的事情，第二次再回忆一次不顺利的经历，然后，您尽可能摆出相应的体态，采用相应的呼吸方式，做出相应的表情来。乙方则试着在无声中做出相应的反应，最终通过循序渐进地改变促使甲方重新认识眼前的情况。在后面的练习中，甲方试图扮演各种不同的角色，表现出坦率、兴奋、谨慎、观望、受委屈、友善、气恼、愤慨、暴怒等等态度来，乙方则尝试着

体会这些态度。这之后双方交换角色。

如果您找不到一起练习的同伴，您就可以将日常生活的各种事件用作练习的对象。比如，在有轨电车上的一次不期而遇等等。在这里，虽然您必须小心翼翼，但您仍然可以训练观察事物的本领。

言语的适应

无论视觉、听觉还是触觉，任何一种感官的敏锐度都是由个人和具体情况决定的。除了眼神以外，人们使用的言语也可以暗示出起主要作用的感觉和思维层面。如果我们机智灵活，我们就能够用巧妙的言辞适应对方，从而有更好的机会使对方真正理解我们。这种练习方法就在于训练倾听和归纳谈判对手引人注意的言辞。倘若我们的谈判对手使用比喻、

隐喻、举例等修辞手法，我们就可以听出来，它们描述的回忆或想法是视觉的（画面）、听觉的（言语、声音）、还是触觉的（感触）。此外，我们还要注意音域、音量和语速等等。下面，我们就举几个例子，看语言是如何暗示出感觉层面来的。

视觉：看、瞧、瞥、观察、指示、凝视、展示、表明、对颜色的描述、远景、视角，这些都属于这一类词汇。表达法可以有：“悲观地表述”，“这可是一清二楚的”，“这和事实很一致”，“这看上去很漂亮”，“尽收眼底”，“一览无余”，“这看起来很单调”，“那个人非常呆板”，“这缺少轮廓”等等。

听觉：相关的词汇有：听、说、喊、侃、讲、问、评论、沉默、喧嚷、发声、附和、提及、询问、和声、声响、声调、不协和、吵闹等等。典型的表述如：“‘咔嚓’一声”，

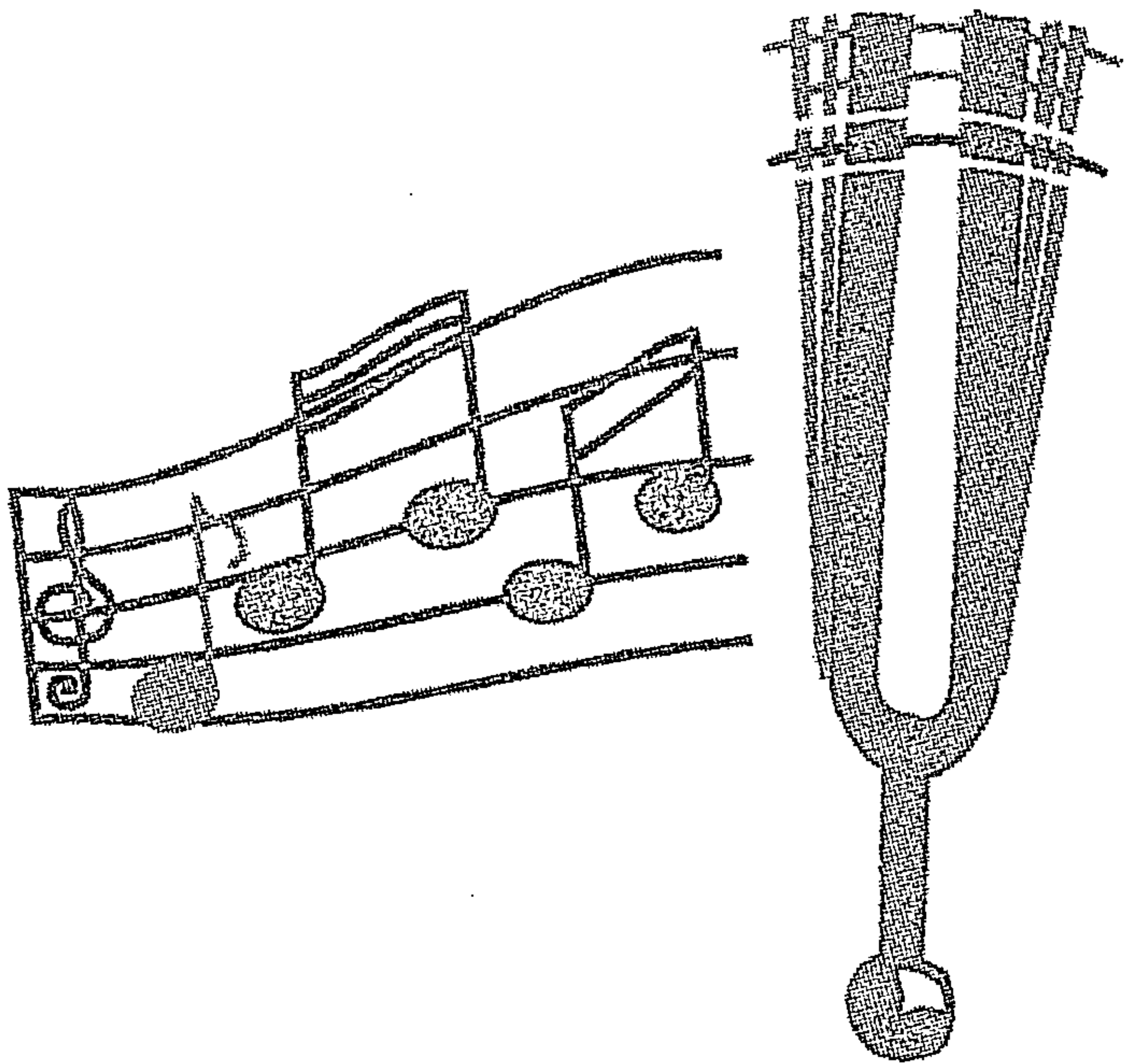


“通知某事”，“这听起来很合理”，“现在却发出了爆炸声”，“有人大声喊叫”，“连细小的声音也不放过”，“这听起来很不错”，“极大的不公正”，“不要将一切都宣扬出去”等等。

触觉：属于这一类的词汇有：感觉、理解、触摸、感触、手感好的、冰冷的、温暖的、平滑的、粗糙的、紧握的、干燥的、湿润的、紧张的、敏感的、凉爽的等等。相关的表达法有：“记住提示”，“论据是成立的”，“还有些发痒”，“我们已掌握了它”，“人们必须采取行动”，“我们将助某人一臂之力”，“我有点不舒服。”

嗅觉和味觉：闻、发出香味、发臭、品尝、辛辣的、甜的、清淡的、味道混杂、酸的等等都是这方面具有提示性的词语。典型的比喻如：“这成了我的累赘”，“这不合我的胃口”，“这很苦”，“这有一种淡淡的怪味

找到恰当的声调



道”，“这还会使他苦恼”，“这有些意想不到”。

总之，我们越是能有效地习惯于谈判对手的言辞，我们就越容易不依赖于自己言语的内容而被对方理解。我们加强与谈判伙伴的联系，因为我们要和他在同一层面上发送和接收信息。就像一支乐队的乐师一样，我们必须首先将我们的乐器合奏起来，只有当我们找到了恰当的节奏时，我们才能奏出美妙的音乐来。

主动地倾听

您还能想起我们在本书开头所举的赫尔穆特·B 与屋面油毡的例子吗？面对赫尔穆特的指责，他的同事用一种解释予以了回答，这次谈话也逐渐演变成了一次争吵。我们已经分析过赫尔穆特及其行为，现在，我们再来看一看，他的同事——我们姑且

叫他卡尔——本可以做些什么来避免冲突的升级。显而易见，他原本相当客观的解释“今天中午我才知道，这些油毡已经没用了。所以我将一块给了一个恰巧来要的人。这算得了什么呢？”而这并不是合适的办法，因为赫尔穆特觉得自己没有被人理解。

假如卡尔仔细倾听的话，他首先应该用自己的话重复一遍赫尔穆特的意见，以确信他真的明白了他的意思。比如他可以说：“您是不是觉得，我不应当把油毡分给其他人？”

“不，我可没这么说，不过，我却是第一个来问这件事的。”赫尔穆特应该如此回答。假若卡尔依然认真倾听的话，他可以说：“照您看来，在我得知可以随便分发油毡之后，我是不是应当先给您拨个电话，再把油毡给其他人呢？”

“是的，我就是这样想的。”现在，赫尔穆特至少觉得自己的话对方

已听懂了。在后面的交谈中，这个问题就可以被顺利地解决了。

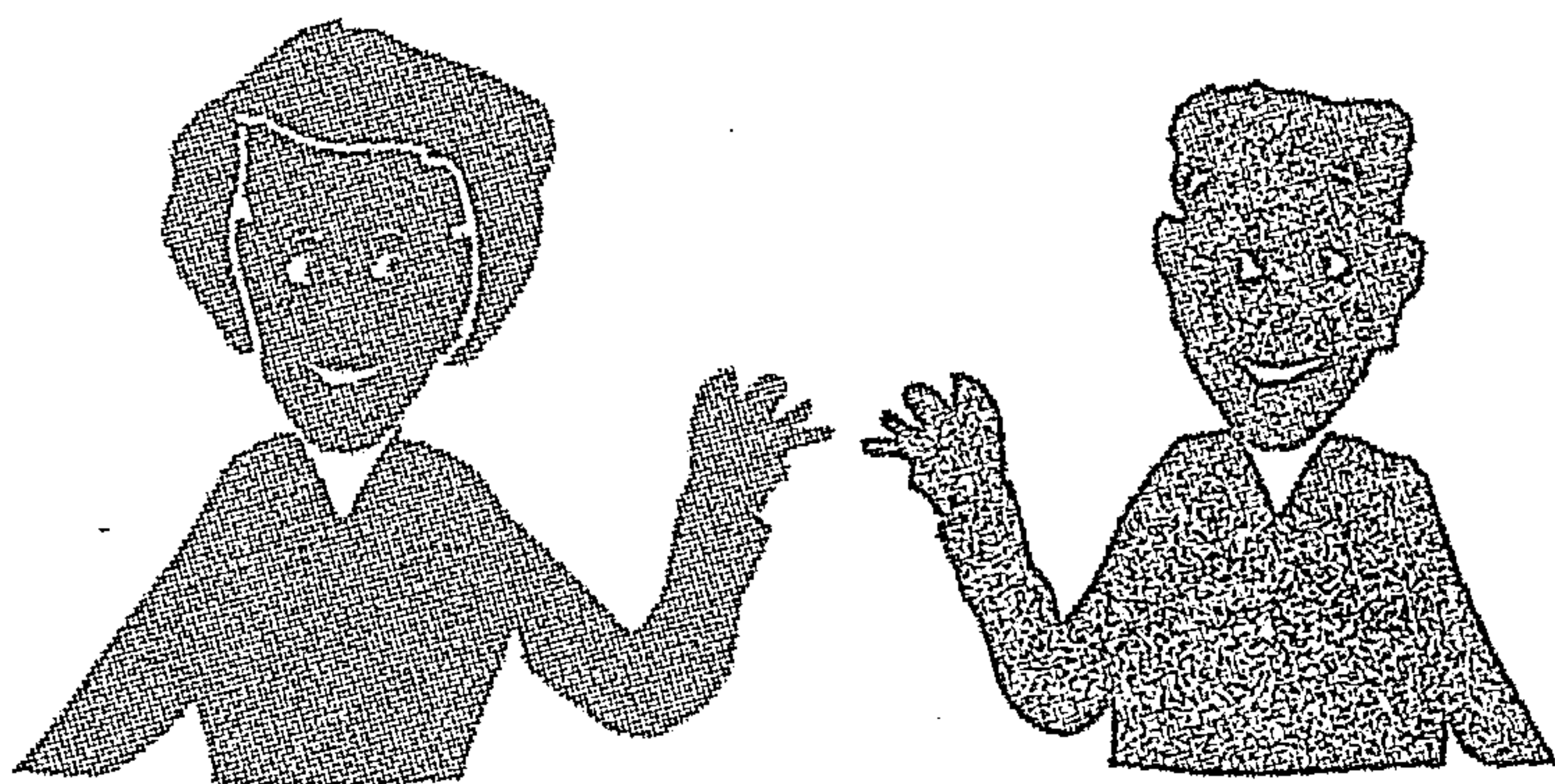
依照这个事例，我们便可以阐明主动倾听的三个基本要素：

第一，一般来说，当谈判的一方——在我们的事例中是赫尔穆特——不得不同意他还在批评的另一方的看法时，他的情绪就会缓和下来，谈判的气氛也就会立刻变得轻松一些，双方的表情变得丰富而松弛，偶尔还会看到一丝微笑，尤其是当其中一方已弄清了其攻击对方的用意的时候。接下来，他就会更迅捷地想到他本来的目的了。

第二，主动倾听的一方——卡尔——坚决不想被卷入一场他根本不知道问题何在的口角。通过他的努力，他向其谈话伙伴示意，他是重视对方的意见的。这样，他就为找到一个双赢的解决办法打下了基础。

第三，即使第一次尝试没有立即

在比较中理解谈判伙伴



指责源于
未实现的
愿望

奏效，那也无关大局。但假如第一种猜测没有得到证实就被看作正确的，那么卡尔和赫尔穆特就彼此背道而驰了。如果我们还没有共同的话题，我们也就缺少了进行一次成功的谈判的基础，这会导致彼此的误解和不必要的冲突。

指责常常源于未曾实现的愿望。主动倾听可以帮助我们意识到隐藏在指责背后的愿望。然后要解决的问题便是，我们可以共同讨论这个愿望吗？为了尽可能实现它，我们能共同做些什么呢？

面对指责，人们总是报以自我辩白，或者按尼安德特效应的规律行事。

您同样可以和您的同伴一起来练习主动的倾听。首先分配角色，其中一人扮甲方，另一人扮乙方；以后不时交换角色。甲方指责乙方，此时真正起作用的是乙方，他并不去理睬



甲方的指责，而是试图用自己的话重复甲方的言辞，以促使甲方与之达成共识。

在扮演甲方时，当您意识到您的谈判伙伴的确确正在努力理解您的要求时，您往往会产生一种松弛的感觉。而在扮演乙方时，您也会注意到，那会迅速使一次谈话失去控制的矛盾是如何以这种方式消失的。当您认识到你们共同的谈话主题时，这便将是谈话进行下去的良好基础。

如果您没有同伴，您也可以将日常生活中的事件拿来用作练习的对象。这样做，虽然您失去了与您的同伴在一些细节上交换意见的机会，但从对方的反应中，您仍可以意识到不断取得的成果。在接受和理解他人的过程中，您也就逐渐具备了灵活而巧妙地表现自己和引导谈判伙伴的能力，使自己总是能自信地找到共同的主题和达到目的。

主动地倾听不但可以在谈判的开始发挥作用，而且当双方情绪激动，互相指责，可能会出现误解时，主动地倾听也会对双方有所帮助。即使在我们不能马上同意谈判伙伴的请求时，主动地倾听也能帮助我们更准确地理解他的意图，使自己对他的要求有所准备。

即使我们捂住眼睛，我们与谈判伙伴之间的鸿沟也是无法克服的。相反，如果我们很轻率地“跳”下去，谈话也会中断。所以，鸿沟是通过桥梁被消除的。成功的谈判会将我们谈判伙伴的要求和利益与我们自己的目标联系在一起。

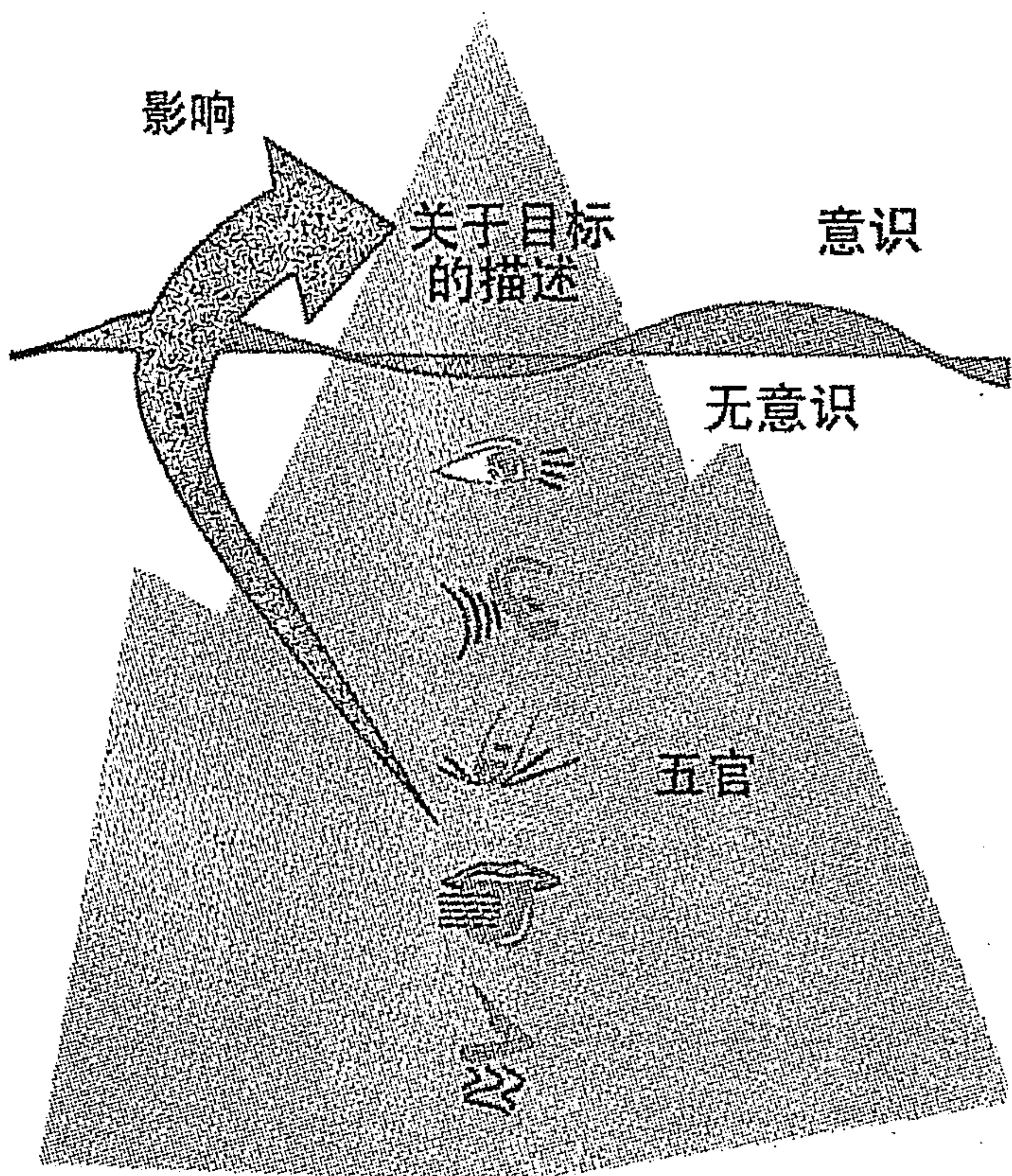
始终关注目标

“对于不了解他要驶入的那个港口的人来说，根本没有顺风可言。”

——赛内加

在目标明确的情况下，我们可以给谈判提供一个方向，也就是说，我们规定了航船最终驶入的港口。建立与谈判伙伴的联系和理解他的境况，也意味着认识、接受和思考风向和天气的情况。通过我们的行为，我们驾驭着一叶扁舟，成功地到达谈判的终点。即使我们会走弯路，抑或必须躲避前面恶劣的天气，我们的目标也绝不会从我们眼前消失。

关于目标的描述



用感官来发挥您无意识中的才能

确定目标是一个过程,可以分成以下几个步骤。即使后来可以断定您最初的目标还不是最合适和最理想的,您仍然可以多次重复这些步骤。一个表述明确的目标应具备以下几个要素:

1. 以自信的态度描述结果,以结果而不是以问题为出发点!
2. 目标内容具体详细! 您必须把它想象出来,把它形象、贴切而明了地描述出来!
3. 检验您是否能够实现这个目标。什么事情可能会发生变化?
4. 考虑周围的环境、您的谈判伙伴和您的状态。
5. 检验为了达到目标您必须要做什么。
6. 检验这个目标对于您是否重要,您做好承担后果的准备了吗?

为了确定和检验您的目标，您必须逐一完成这六个步骤。您必须设想一下即将开始的谈判，或者回忆一次已进行过的谈判，在这次谈判中，您并没有一个明确的目的。

检验您的行动

关于第一个步骤：对目标的表述经常是“被动的”，比如：“我希望这不要……”，“但愿这不会失败”，“我将尽力不被人拒绝”，或者“但愿我不会再像一个申请人那样被打发了。”这些不自信的表述虽然可以将我们的注意力吸引到问题上去，但这样一个被动的开端却会勾起对过去失败的回忆，从而产生一种心理障碍。

充满自信的表述如：“那个客户已给我在购买某商品的合同上签了字。”或者“我的申请引起了关注，我获得了从容地为所有参与者讲解那些优点的机会。”在这里，我们关注的就是目的，就是要取得的结果，

因此也就会为寻找恰当的途径而努力。

我们潜意识的构造使它对否定总是不甚敏感。因此，作为范例产生的经常是我们不想要的东西，这就会在潜移默化中使我们产生某种困惑，从而背弃了本来的目的。所以，您应当以自信的态度描述您的目标。

即使带有比较性质的表达，如“我希望这次的结果比上次好。”也会起一种破坏性的作用。

总之，琢磨出一种没有任何可比性的对目标的肯定的描述方法！

关于第二个步骤：把您的目标设想得尽可能具体而生动。在头脑中为目标勾勒出一幅画面，聆听准确的表述，体验与此相关的感受。使用我们在上面介绍的关于眼神的图片，注意图上的“左”和“右”，是从旁观者的角度看，是针对习惯使用右手的人

们而言的。如果从自身的角度来观察就必须把方向掉过来。这样，您就可以感受到您的目标，将它作为一种秘密的经验保留在头脑中，将具体的表述用文字记录下来。这样做可以提高记忆的价值，当您进行下面的步骤时，您可以利用这些材料。

关于第三个步骤：这个步骤包含这样一些问题：“我们以什么来作为实现目标的依据？什么东西会变得与现在不一样？”以此您就可以检验您是否或在何种程度上取得了成功。

关于第四个步骤：不要将您的目标藏而不露。淋漓尽致地发挥您的才能，而不要错过任何机会。您的目标既应当是远大的，又应该是现实的。假如目标并不现实，那就注定会失败。

如果我们对现实情况、前后关联

和由二者产生的各种条件考虑不周的话，我们的目标就有可能是不现实的。在我们为实现初衷开始努力之前，我们必须首先创造前提条件，考虑谈判对手的利益和目的。

我们必须在主观上坚信，我们将会实现自己的目标。怀疑会导致恐惧、消沉和心理障碍。自信则会释放出能量，尽情地发挥才智。

关于第五个步骤：一般来讲，目标决不会自己实现。因此，您应该问自己这样一些问题：“我必须为此做什么？我必须做好准备工作还是必须搜集好信息？如何才能适应谈判对手，如何做好自身的心理准备？”

关于第六个步骤：检验这个目标对于您来说究竟有多重要。这包含了这样一个问题：“我已经做好承担与实现目标有关的后果的准备了吗？”

在这里，从第二个和第三个步骤中获得的具体的观念会帮助我们。如果我们可以用所有的感官来感受我们的目标并实现它的话，我们就能够验证，我们是否能够和愿意接受与此相关的结果了。您可以看一看，当您想到已实现的目标时，您是否会感到满意和快乐。

我们举一个例子，出纳员尤塔希望能提高工资。她打听到，较之于她的同事，她的收入已经相当不错了。于是，她向商场的经理建议由她来负责核对营业额的工作。到当时为止，这项工作每天都是由商场的副经理在晚间完成的，对此她完全有信心。在与商场经理的商谈中，她指出了这样做的一个好处——假如她接手这项工作，她就可以减轻副经理的工作负担。按照她的设想，接手这项新的工作后可能发生的变化就是每天晚上她必须在商场里多呆上大约 20 分

钟，以核对全天的营业额。对这个想法她之所以很满意，也是因为她可以由此多挣到一些钱。然而，作为未来的财务监督，在纪律上她也必须对她现在的同事们负责，这件事却令她感到不安。于是，她改变了并且更具体地说明了自己的目的——检查每一份账目，核算全天的营业额，但并不作行政上的主管。

后来的事实证明，被她更改了的目标更多地赢得了经理的认可，她在这次与经理的谈判中取得了成功。

这一步骤的优点在于，我们可以在一种试验过程中——在我们的想象中，目标仿佛已经实现——检验，我们是否愿意接受现实的条件和所有的后果。

经过一段时间的练习，您可以轻而易举地掌握这六个步骤来准备重要的谈判。您清晰的思维会在您的谈判对手面前放射出睿智的光芒。现在

需要您做的只是在谈判过程中依然始终关注您的目标，同时根据场面和对手恰当地行事。

独辟蹊径

宾德先生想要酬谢他的同事诺伊曼先生，因为诺伊曼先生成功地完成了一项技术革新工作。他邀请诺伊曼先生及夫人坐飞机去伦敦过一个周末，并为他们买了音乐会的票。可是，尽管诺伊曼先生很客气地表示了感谢，但他看上去却犹豫不决。即使在宾德先生饶有兴趣地给他讲述了自己上一次在伦敦逗留的经过后，他的表情也没有什么变化。诺伊曼先生并不怎么清楚他该做出何种反应。虽然得到他人的赞赏令他高兴，他也无无论如何不想令他的上司失望，但他却极不喜欢乘坐飞机，而且他对自己的

英语水平也缺乏信心。庆幸的是，他的上司非常机智，他进一步询问，终于使诺伊曼先生讲出了他不愉快的理由。由于令诺伊曼先生感到愉快是宾德先生的目的，所以他又提出了一个更好的方案——坐火车去维也纳。

在另外一件事中，咨询部的职员们向他们的部门经理抱怨说，他们不得不解释太多的询问。假如那些询问者多想一想的话，他们原本可以自己来解答这些问题。“每当我听到电话铃响，我就感到很不耐烦。”部门经理向他们指出：“你们想想看，假如这样的电话一个都没有了，那么我们就可以将咨询部取消或者至少是大大裁员！”于是，他们便改变了看问题的角度。在这里，情况并没有发生什么变化，而是出现了新的积极地观察问题的角度。从此以后，电话铃声就再也没有引起不满，相反，它使这些职员们看到了他们的价值。

这是个少女，还是个老嫗？



在谈判过程中，我们和我们谈判伙伴的感受经常会仅仅局限在一个看问题的角度上——我们有一种赶鸭子上架的感觉。然后，我们的精力就受到了压制，交谈便陷入了僵局。这时最好的方法便是独辟蹊径。在您继续往下读之前，请您看一看上页的图画，拿出一点时间来给自己提一个问题：画上这个女人有多大年纪了？——首先，我们往往看到的仅仅是一张面孔，既可能是一位老妪，又可能是一位少女。一方面，您会从领口翻边之间那细细的线条辨认出一位老妇的嘴、下巴和高高隆起的鼻子；而在另一方面，这个线条又可以是一根项链，而在上面代表鼻子的线条却是一位少女转过脸之后的面颊。同样，谈判的场面和我们的谈判伙伴常常并不仅就是我们第一眼看去的样子。我们接受和格外关注哪一部分，完全是由我们自己来决定的。只

有当谈判的层面固定下来时，灵活性才能发挥作用。

狭隘的结构有两种典型的形式：其中一种被表述为：“每当某件特定的事发生时，我就会做出某种特定的反应。”这意味着，由一种特定的因果关系产生的观念得到了加强。一种特定的因素不可避免地导致某种反应，灵活性也由此消失了。一个这样的狭隘的结论就是一名售货员的感受：“当顾客开始反复询问并想了解细节时，我就会知道，他现在想让我碰钉子。”顾客之所以询问，是因为他的确有兴趣，但这一点售货员却再也无法感觉到了。在这种情况下，只有思考出新的因果关系，对信号重新加以解释，找到更多的行为的可能，才能解决问题。

另一种狭隘的观念是：“我并
想太怎么样。”比如，“我并不是那么
能言善辩”。这种主观臆想的无能会

扩大您行
为的范围！

削弱我们的才能。只有当我们成功地看到了重新解释范围条件的机会时，我们的创造力才会活跃起来，这也会使我们免受鲁莽而草率的言行的伤害，那些起初被看作问题的事物也有它们积极的一面。

学会用下面的练习方法重新解释一件事，扩大行为的范围，研究出更多的行为的可能性：

第一步：您在何处可以看出一个您想要处理的问题？如果我们的话语里总是带着这些词汇——总是、从不、每个、一切、每次等等，这就暗示着，我们已经习惯于某种情况，只能做出一种反应，而排除了其它行为的可能。

第二步：您思考一下，在何处您由于这样的行为曾有过愉快的经历，摆脱了最初的困难。您将会发现一些情况，在其中这样的行为发挥了积极的作用。如果您什么都想不起来，就

问问自己：什么会使我的行为更有成效呢？如果您并不善言辞，您也许可以更好地倾听。您促使他人开口说话，从而获得了信息并赢得了深思的时间。

第三步：为了用其它方式实现您的要求，您还可以选择哪些行为方式呢？您试着至少找出三种可能性来，这样您就有了更大的回旋余地——一种可能性会把人逼上绝境，两种可能性会让人进退维谷，只有三种以上的可能性才使您拥有了更多的自由。

第四步：检验是否存在着与自己的选择相悖的东西。如果有，就想一想是否还能再找出可以替代的可能性来。

第五步：检验在特定的情况下，哪一种行为方式更有效。这时，起初被视为唯一的那种反应就有可能继续作为一种合理的选择。在这一步之后，您就可以根据不同的情况发挥您

的灵活性了。

幽默使人 轻松

您还能回忆起本书开头所举的第三个事例吗？玛利亚想与同事调换休息日，当她的同事提到这需要重新安排时间并略有困难时，玛利亚拒绝道：“如果这太麻烦你的话，我就只有改变计划了。我本来还以为你会很乐意这样做呢。”她的同事可能会想：“如果你不愿意这样做，那就算了吧，反正是你想这样的。”假如她不这样想，她就可以机智地作出反应，比如可以这样回答：“难道你的愿望就不值得花力气吗？”——将人从僵化的思路中解放出来的往往正是这些佯谬的或诙谐的插入语。幽默总是使人感到轻松，在谈判中也是如此。然而，我们必须保证，一条与谈判伙伴之间的纽带，一座有承载力的联系的桥梁此前已经建立了起来，这样就不会产生我们怠慢了他人的印象。



结束语：策略——计划

思想上的准备——尤其是在艰巨的谈判中——可以帮助我们成功地开始，并以解决问题的态度结束谈判。这里的要旨便在于，在谈判中，我们如何才能从现有的局面出发达到我们的目的，赢得我们谈判伙伴的合作？所以，研究谈判策略就意味着思考通向目标的途径。



下面一个事例将告诉您如何在策略上预先做好准备。

迈尔先生是一名编程人员。据说，公司里要设立一个解答私人电脑用户问询的新职位，迈尔先生对此很感兴趣，因为在他现在的工作岗位

上，他与同事们的联系非常少。和他商谈此事的是他现在的部门经理，据说新的部门也将要由他来领导。迈尔先生的目的是获得这个咨询顾问的职位，这样他就既可以和其他同事一起工作，他的工资也会有所提高。在准备这次谈话时，迈尔先生想到了下面这些理由：

- 从专业角度来看，我是非常胜任这份工作的，同时我也具有社交能力。
- 我觉得现在的这份坐办公室的工作太枯燥无味了。
- 直到上周我才对整天做很多无意义的工作感到气愤，只是因为信息传达到我这里实在是太晚了。
- 我具备必要的专业技能，精通计算机使用方面的知识。
- 即使是复杂的原因，我也能

简明扼要地解释清楚。

同时，迈尔先生也列出了他的上司可能会提出的异议：

- 在调换工作过程中，必须有另外一个人来接替您现在的工作，但他还缺乏在这些项目上的工作经验。
- 您为什么要调换工作，您现在的工作不是做得很出色吗？
- 在后面几个月里，这个项目是不能由于这次调换工作而推迟的。

首先，迈尔先生再次整理了一下他的理由，看一看这些理由在何种程度上也能为部门经理带来好处并令他信服。他想第一个和倒数第一、二个理由可以做到这一点。由于拥有一名精通业务而精明强干的顾问可以

用文字准备每一次谈判，以下结构的策略—
计划为出发点：

主题：

实际情况：

我的目的：

我的理由：
• 对谈判伙伴的好处？

可能出现的异议：
• 我可以驳倒那些异议
吗？

提高该部门的声誉，所以这也同样会令部门经理受益。他的第二个理由主要是针对个人而言的，在谈判中，这一点可能会干扰其它那些真正具有说服力的论据。第三个理由同样也不是一个真正的原因，因为它针对的不是未来的目标，而是把话题扯到了过去。只有在他保住了现在的职位，同时又想更有效地工作时，在谈判中提出这一点来才会有意义。现在，这个理由已经与初衷背道而驰了。因此，迈尔先生决定将注意力集中到那三个关涉到其上司切身利益的真正的论据上。此外，通过对谈判策略的思考，他还想到了另一个起初被他忘记的理由——在他主攻电子数据处理专业之前，他曾接受过全面的商业技术培训，这将有助于他与其它专业部门的沟通联系。

接着，迈尔先生便去思考对方可能提出的异议。他相信，如果他表

示，作为咨询顾问他仍然可以帮助他的继任者解答问题的话，他就可以驳倒第一点异议。而第二点甚至可以给他提供机会，将从事现有工作所取得的优异成绩用作叩开从事其它工作大门的钥匙。所以，他必须当作真正的悖论来反驳的其实只有第三点。于是，他略微改动了一下自己的目标——首先争取做半天的咨询工作，以便拿出另外半天的时间来与他的继任者一起在3个月内将现在的项目完成。最终，使用这一谈判策略，迈尔先生达到了目的，得到了其部门领导的认可。

成功的谈判体现在结果上面，如果找到了既被我们接受又被我们的谈判伙伴接受的解决办法，那么就会有两个赢家。在准备重要的谈判时，有先见之明地研究谈判策略是有意义的，这样就可以做到有备而来，成竹在胸，随机应变了。

如果您能保持这种充满创造力的兴奋状态，能敏锐地观察周围的形势和您的谈判对手，并能始终牢记您本来的目标，您就将发挥出自己的才能，这些才能可以使您成为一名谈判高手。我们祝愿您取得最大的成功！

上海工商外国语学院



B0133014