

## 沟通力

作者: [美]罗杰·费希尔 斯科特·布朗/著 出版社: 中信出版社

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。比如，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。

## 前言

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

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。比如，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，而往往归之于缘分：“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，我们不可能爽爽快快地解决所有分歧。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也不能控制。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？

错误的选择：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完善的前提，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，某一项交易的成功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护满意的人际关系，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。在形形色色的关系中（如人际关系、商业关系、宗教团体间的关系或政府间的关系）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。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，而不在于你是否也这么做。

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，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。

## 第一章 目标：建立有效处理分歧的关系（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

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）”，可能指他们已住在一起。如果一位银行家说他的银行同一位客户有“特殊往来（special relationship）”，他的同事也可能会对他的话有迥然不同的理解。我们调查了在同一家银行供职的几位职员，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。比如，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、双方涉及人数的多寡和保持联系的频率、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交往关系下个定义。

人们通常用“冷淡”、“正式”、“友好”等笼统字眼来描述人际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，人们往往会误以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庭里的另一位成员、办公室里的同事、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，我知道我很爱你，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，听我说我为什么要这么做。”

混淆共同价值观念的作用。总的来说，价值观念差异越小，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。但这样我们往往会把良好的关系等同于价值观念的相同。

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这种关系要珍贵得多。

## 第一章 目标：建立有效处理分歧的关系（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

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，大小分歧都要一概回避。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，良好的关系即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。有这样一位父亲，他说：“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。”一些政府认为要同盟国或选民建立良好的关系，就必须消除异议。即使在美国，有许多人也显然认为我们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”，却从未想过塑造一种有效的关系，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。在美国对外关系史上，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。同任何人交往时，我们都想得到立竿见影的实际结果，比如金钱、舒适感、经济利益、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。每次同对方打交道过后，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、非常满意。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。

## 第一章 目标：建立有效处理分歧的关系（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

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，我们会发现双方的观点和价值观念不尽相同。随着时间的流逝和彼此了解的深入，双方的利益、观点和价值观念也会发生变化。这些不同的需求、观点、价值观念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；或者你希望拥有一个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，他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看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解决问题的这一方面。

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，不会带来什么损害。同时，解决方案应当被高效贯彻并经受住考验。

如果双方拥有健康良好的关系，那么纵然面对不同的价值、观点和利益，也能产生上面的成果，能够成功地应付某些糟糕的局面，比如在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，哪怕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，我想看《经典歌剧》节目，每到这个时候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，扔个硬币做决定，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，我们经常做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，以利我们采取行动。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的合理行为。

## 第一章 目标：建立有效处理分歧的关系（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

理解万岁。如果我们想得到一个能满足双方利益的结局，或起码能够被接受的结局，使大家都觉得受到了公平对待，我们首先就需要了解各方的利益、观点和对公平的看法。假如我对于你认为问题出在哪儿、你的需求、为什么有这个需求以及你对公平的看法全然不解，那么我想找到一个符合双方利益的解决方案无异于盲人走夜路。同样，如果你不了解我对事物的看法，也会一筹莫展。无论我们有无分歧，双方的了解越深，就越有可能找到一个彼此都能接受的解决办法。

加强沟通。要取得相互理解，就需要有效的沟通。尽管大体上我们彼此了解，但要在具体问题上有成效，还得依赖于在具体问题上的沟通。只要双方积极地交换不同意见，就能更好地了解各自的想法，从而找到一个双方都能接受的解决方案。事实上，沟通的方式和程度所能产生的影响远不止于促进了解。双方越是坦诚相见，就越没有互相猜忌的余地。如果我们相信对方听到并且理解了我们的观点，反之亦然，那么在这种情况下达成的协议，双方都会认为比较公平、没有偏颇。在合理的范围内，沟通得越多，双方的关系就越好。

信任至关重要。如果你根本不信任我，彼此的沟通将失去意义。同样，双方轻率地作出承诺，又满不在意地抛弃之，这种情形比不作承诺更为糟糕。盲目地相信别人也于事无补，因为轻信比善意的怀疑更能破坏人际关系。牢固的信任以诚实可信为基础，经过长期考验，大大增强了双方应对冲突的能力。彼此之间越是以诚信相待，双方达成一致的可能性就越大。

以柔克刚。在处理特定交易时，你我往往着眼于眼前利益，而忽略了相互间的长期交往。彼此都试图影响对方的决定，所有这些必然会对双方关系的质量产生深远的影响。这里有两种极端做法：其一是我通过谆谆教导、循循善诱，以道义说教和自身的榜样相结合，试图激发你的热情自愿地同我合作；另一种极端是我将你逼得走投无路，通过警告、威胁、要挟甚至武力等手段来逼你就范。所用的手段越带有强制性，就越不可能获得体现双方利益的结局，至少在一方眼中这种结局越不公正。相反，采取的方式越温和，双方就越能够互相合作。

接受对方。如果要很好地解决彼此间的分歧，我们首先需要互相接受对方，认为值得与对方打交道。被别人接受，觉得自己有价值，受重视，是人的项基本心理需求。只有当你愿意听取我的意见，接受我保留不同意见的权利，并且同样考虑到我的利益时，我才有可能愿意同你打交道。如果双方都不打交道，又怎能着手解决分歧呢？

接受对方的关键不在于是否接受，而在于接受对方的程度。接受程度越高，解决分歧和取得良好结局的可能性就越大。总的来说，如果双方之间的交往具备以上所列的各种要素，就能明智有效地解决相互间存在的问题。

良好的建设性关系不必具备的一些特征

如果本章开始对那些常见理解误区的分析是正确的，那么现在有必要注意一下能够有效处理分歧的关系中所不必具有的两个特点。

赞同。良好的建设性关系并不需要双方彼此赞同。即使一方强烈地反对另一方的价值观、立场、愿望或行为，双方也能保持交往。如果某人不赞成另一些人的行为，想断绝与他们的关系，他通常会向对方传达不满的信息，并施加压力，试图改变对方的行为。但如果我们继续保持同那些人的交往，从而理解他们的利益所在，同时确保他们也理解我们的利益所在，然后在他们身上充分发挥我们的说服能力，我们就能更为有效地影响对方的行为。

要想表示对别人的不赞同，不要仅局限于断绝关系这一招。在臭名昭著的参议员约瑟夫麦卡锡搞得满城风雨的时候，有一次他作为华盛顿特区大都会俱乐部的座上宾被人介绍给著名律师约翰洛德奥布莱恩。据报道，当参议员准备与之握手时，奥布莱恩先生说：“参议员，为了表示我对你所作所为的强烈不满，我不打算同你握手。但是如果你愿意的话，我倒是很高兴在你方便的时候去你办公室同你谈谈我们之间的不同观点。”

律师的职责是为客户公正地打官司，他们往往并不赞同客户的行为。但律师和客户之间的合作关系越好，律师的发挥也会越出色。同样，一方律师同对方律师之间的工作关系越好，客户的利益就越能得到更好的维护。

以前美国同阿富汗和尼加拉瓜政府之间的政治观点存在严重分歧，美国甚至分别向两国的反政府武装提供军事支持。尽管如此，美国近年来仍然不失明智地同这两国政府继续保持外交关系。

既然我们需要拥有良好的建设性关系来和平有效地解决分歧，那么分歧越大，解决问题的方式就越发重要。比如美国和苏联之间意识形态和思想认识不同，在发生任何武装冲突时，都可能会使用大量的核武器。在这种情况下，不管有多大困难，建立一个有效合作的双边关系都是极为重要的。两国政府之间的分歧越严重，带来的后果可能就越危险，他们之间就越应当拥有良好的关系，使双方既能有效地处理分歧，又能相互了解、坦诚相待，从而降低发生灾难的可能性。

相同的价值观念。拥有良好的关系并不要求双方价值观念相同。如果两个人世界观和道德观相近，彼此间分歧不大，处理起问题来也会容易得多。我们在选择伙伴时，会把价值观念相同这一点考虑进去。但并不是所有的关系都那么简单，问题都那么容易解决，我们要提高在复杂的人际关系中处理分歧的能力。

美国商人一般都认为同日本人共事或竞争比较困难，这是因为两国商务模式和商业规范不同。尽管两国贸易充满了火药味，但双方都认识到，要成功实现各自的经济目标、达成圆满的贸易协定，必须求同存异地进行合作。

千里之行，始于足下

要想拥有良好的关系，关键是掌握处理彼此间分歧的能力，这是本章主旨。为了取得实质性成效，我们需要建立这样一种有效的关系，它强调理性、理解、沟通、信赖、非强制性和相互接受。所有这些要素构成了彼此间的互动过程，而同实际利益无关。在探讨改善这一互动过程的策略之前，我们有必要将过程和实质问题分开。

## 第二章 第一步：分清人际关系和实质问题的不同（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

人们容易将“关系”本身和所要获得的实质利益混为一谈。经常听到有人说：“我和老板关系好极了，他每年都给我加薪。”“美日关系每况愈下，看看贸易赤字就知道了。”相处过程和它所导致的结果看似一致，实则不同。

关系是一种过程

在任何情况下我们都会面临两个问题：一个是我们处理问题的方式，即过程；另一个是结果，即实质。过程和实质截然不同，但又相互关联，彼此影响。我们可以打这样的比方：在课堂上，学习的过程——讲解、做练习、讨论、考试，不同于学习的内容——几何、莎士比亚或者化学。但是授课方式却影响着学生学习的内容。想要提高学习效果就得从过程入手。不论我们学的是算术、历史还是法语，成功的教育理念和教学策略应当是一样的。

同样，有家小企业眼前最关心的问题是如何低成本生产和销售优质割草机。如果将管理程序和生产本身分开考虑，我们将有把握把企业经营得更好。也就是说，将公司决策过程及处理员工关系等管理问题同生产什么型号的割草机、如何定价等生产问题区分开来。一流的管理会产生一流的决策，但只关心产品质量是不可能实现优质管理的。即便是主管生产的经理，也要将生产割草机和如何做人的问题分开考虑。

要想在交往中取得好结果，我们不仅需要着眼于结果本身，还应关注于取得这些结果的方法。我们应当自问：何谓良好的人际关系，如何才能建立起这种关系？在交往中，双方都是经营这一过程的“经理”，都可以在一定范围内发挥重要作用来影响彼此的关系，决定双方交往的作用。就像那位主管生产的经理一样，我们不仅需要考虑处理问题的方式，还需要分析问题本身。

如果不单独考虑打造双方关系的过程，我们只会使这种关系服从于急功近利的短期行为。每次与他人打交道时，我们满脑子转的都是眼前的实际利益。不论相处的过程有多么重要，但同既得利益相比，过程往往显得不那么紧迫而被我们所忽视。

我们总是强调结果，而不注重如何取得结果。这好比在一家餐馆就餐时，我只一味催促侍者快点儿把我要的阿尔弗雷多奶油面端上来，却没有想到侍者的难处：只有厨房做出来，侍者才能端上来。即使在家里，我们总考虑日常生活中的一些细枝末节，比如钱、一日三餐、洗衣服、修汽车等，而忽略了同家人的相处。同样在公司，我们首要关注的总是本季度的利润问题，而往往忽略同客户及下属的关系。

在国际事务中，热点问题总能引起更多的关注，而国家之间的关系其实要重要得多。不论苏联官员是否出于国内原因封锁在乌克兰切尔诺贝利核泄漏的消息，不让处于下风的邻国知道，还是美国总统出于大选的考虑而猛烈抨击苏联，这样做都将以牺牲双边关系为代价。

即便我们确实考虑到彼此间的关系，我们很可能拿结果去衡量这种关系，比如能否获取利润、能否招揽回头客、客户是否及时付账、工会是否会罢工等。我们应当思考彼此交往的方式，寻找可供改善的地方。如果一个小企业主不懂得与人相处之道，他会发现顾客越来越少，客户付账不及时，每次合同到期之时便是工会罢工之日。

如果我们单独考虑如何建立并维持良好关系，处理起实质问题来就会更得心应手。同样面对账户透支，一对夫妻可能只当是小事一桩来处理，双方只需更好地协调一下即可解决问题；而另一对夫妻可能就会发生一场激烈的争吵，相互指责、挑毛病，结果什么问题都解决不了。因此，要轻松打造良好关系，我们不光要考虑实质问题，更要注重交往方式，积极而有效地分别应对这两方面的问题。

## 第二章 第一步：分清人际关系和实质问题的不同（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

将关系目标和实质结果分开考虑

即使有人将相处过程和实质结果分开考虑，仍然会有放弃一方面保全另一方面的倾向。我可能会发现：我与他人分歧越少，就越能与之建立良好的关系。这种想法往往会导致同样错误的两种行为策略：一是我执意要求你同意我的观点以促成我们之间的良好关系；二是我在实质问题上向你妥协，以此希望改善双方的关系。这两种将实质问题和交往方式混为一谈的做法，会削弱双方关系解决新问题的能力。

不要使双方关系依赖于意见一致与否。我们要求另一方让步时，可能这么说：

别小题大做了。不值得让这个问题破坏我们的友谊。听我的，没错。

在商业往来和国际关系中，要求对方做出实质性让步是一种常见的建立关系的策略。比如：在同越南政府的关系上，美国就曾宣布“只有当河内解决美军失踪人员问题并从柬埔寨撤军，才能改善双边关系”。

其他国家也同样以改善关系为诱饵，要求别国做出实质性让步。前苏联要求美国停止核试验并遵守美苏限制战略武器第二次会谈达成的协议，从而改善双边关系。美国则反过来要求苏联从阿富汗撤军并允许更多的持不同政见者离开前苏联。不管两国政府的要求多么正当合理，迫使一方做出让步对双方将来处理分歧没有任何好处，可能会导致双方提出更多的单方面要求，而不是共同合作解决问题。

人们为什么会犯这种错误？在开始一项实质性谈判之前，我们通常会问：“我们应该做什么？我们的立场是什么？”然而当我们希望改善同别人的关系时，我们往往会问：“他们应该做什么？”这种思维定式反映了人们普遍持有的一种观点，即改善关系应当由对方来努力。



如果换位考虑问题，效果会好得多。在实质性谈判中，如果我们试图影响对方的决定，应当首先问自己，我们想要对方做出什么样的决策（然后再考虑我们应当采取什么行动来影响对方做出那样的决策）。在建立与他人的关系时，假如我们更能掌握自己的行为而不是别人的，我们应当自问，我们能做些什么来改善这种关系。

不要试图换取好的关系。许多人认为他们能够要求（并且取得）实质性让步来作为实现“良好”关系的条件。另一些人则相信他们可以通过实质性让步“换取”良好关系。但在当前问题上让步，无助于建立一种解决未来问题的机制。良好的关系不能买卖。因此，为了拥有良好关系而做出实质性让步只能适得其反。

一位年轻女孩对男朋友的离去百思不解。她说：“两人之间的关系比任何实质问题都重要，所以我在所有事情上都很快让步。”心理医生帮她分析，指出：“谈恋爱需要两个人，你怎么体现自我？如果你在所有事情上都很快让步，你的存在岂不是可有可无？你的男友需要一个有思想、有观点、有情趣的伴侣。你一味地让步，对他来说，短时间内一切都会简单顺当，但慢慢他就会觉得你们之间的关系不那么尽如人意了。”

让步并不能有助于建立一个良好的关系。虽然避免了争执，却也失去了解决问题的机会，也就谈不上掌握达成共识的技巧了。交往中难免遇上这样或那样的问题，缺乏这方面技巧，彼此关系就会触礁。因此，光解决眼前问题是不够的。我们必须具有长远的眼光，看到眼前的交往对将来所产生的影响，这样才能逐步建立起彼此间的关系。

特别在生意场上，一些人试图用钱去买关系，而不是去建立关系。在生意上给对方塞些“好处”有时确实能帮自己的产品打开市场，拿到优惠待遇，但同时也会使别人产生怀疑。没有人会愿意信任一个以买卖手段来解决问题的人，也不会有人愿意有被收买的感觉。

在国际事务中，我们认识到绥靖政策对国家间关系有害而无一利。1938年慕尼黑会议的惨痛教训至今仍清晰地留在世人的脑海里。当时张伯伦错误地认为向希特勒一味妥协就能换取“一代人的和平”。

寻求良好的人际关系或国家间的关系，实际上是一个解决分歧的过程。这个过程涉及理性、理解、沟通、信赖、非强制性影响他人的手段和互相接受等方面。光靠在实质问题上让步是不能取得这些要素的。如果我们让对方知道他们可以指望我们做出让步，那么一个公平合理地解决问题的机制就永远也建立不起来。

通过让步来换取一种关系就好比向勒索者屈服一样，你付得越多，对方索价就越高。向对方妥协和要挟勒索，都不可能为将来公平解决问题打下基础。

当然，欠债还钱是必须的，我这样做有助于加强双方的关系。这实际上是个信用问题。我给予的是对方有权得到的。相应的标准是我还我所欠，而不是希望我的付出足以换取善意的举动。

通常有两种观点支持让步策略，把实质性让步作为建立良好关系的一种方式。第一种观点认为，双方让步越多，分歧则越少。诚然，有时在某些问题上作些让步是明智的。或者我俩本来关系就不错，彼此心照不宣，今天我做个让步，明天你也会迁就我一下，彼此有来有往。但需要明确的是，我让步只为了解决存在的问题，不是指望用它改善双方的关系。

第二种观点是既然一方想改善关系，他必须为此付出一定的代价。但有效维护共同的利益、明智解决彼此的冲突对双方都有利。没有理由让某一方做出单方面实质性让步从而使双方受益。即使短期内，一方从中获得的好处多于另一方，从长期来看，双方仍是平等互惠的。给双方关系开价本身便破坏了这种关系的建立。

建立良好的关系之所以难，是因为我们容易让实际利益本身影响获得这些利益的方式。我们要让短期利益占据上风，从而影响双方的长期关系，要么将实质性分歧和解决分歧的方式混为一谈——比如说，要求对方做出实质性让步或自己做出同样的让步作为改善关系的方法。建立良好关系首先要将解决实质性问题的方式同问题本身区分开来，然后逐个应对。根据这一前提，下一章将阐述实现良好关系目标的策略。

### 第三章 策略：持完全积极的态度（1）



第一章我们定义了一种有助于调和双方分歧的关系。但即使我们明白我们需要何种关系以达到目的，并且也将关系本身同实质问题分开考虑，我们也不一定就能够打造出这种有效的关系。

在同别人交往时，我们通常并不有意识地考虑应采取哪种策略——就是那些能帮助我们改善关系的具体行为准则或指导原则。我们只是对别人的行为做出自然而然的反应。有时情感占据理智的上风，使原本已有的对策在情急之下也忘了使用。有时，我们自以为采用的策略是经过深思熟虑的——一种如何打造良好关系的理论，殊不知这个策略其实没有效果。

为了实现理想中的良好关系，我们还需要一些明确的指导原则。首先，至少需要避免两种通病：

1. 忽略不同意见，没有考虑到每个人对问题的看法不同。
2. 一味依赖互惠原则，期望通过自己或对方的引导来建立关系。

重视不同意见：切记人们对问题的看法不同

我们都想与他人有一种能成功解决可能发生的任何问题的关系。但在努力实现这一目标时，我很可能不会意识到你看待问题的角度与我的不同。如果双方分歧严重，我们将肯定会对自己、对对方、对问题的轻重、对彼此关系的现状和未来有截然不同的观点。只有理解了这些不同之处，双方才有能力解决所面临的问题。

我们在看问题时，会不知不觉把自己的利益夸大。我们了解最多的往往是与我们的关系最密切的。对某一事件了解越多，这一事件就越发显得重要。比如说，发生在自家门前的车祸要比一万英里以外的地震重要得多；野餐时的一场小雨对我们的影响要大于远东地区的台风。

我们总是透过自己的眼光来看待事物并树立起自己的观念。每个人都会：

- ◎ 观察到不同事件；
- ◎ 关注这些事件的不同方面；
- ◎ 倾向于将注意力集中在支持我们原先观点的证据上；
- ◎ 将信息过滤分类以便于记忆；
- ◎ 只记住与某一相关“报道”吻合的信息；
- ◎ 改变原有的信息，使之符合新的需要。

心理学家发现，所有人都会在他们的观念和看法上保持某种程度的一致性。“你的立场取决于你所在的位置。”这句话是很有道理的。面对一场劳资纠纷，工会领导人看到的是工人工资过低、物价飞涨、资方的不友好；资方则认为工人工资很高，成本不断上涨，工会向来就有威胁闹事的传统。即使是生活中极为亲密的两个人，他们所观察到的、注意到的甚至记住的事情都不一样。比如，在经过了忙乱一周的星期五下午，公司的中级主管和高级主管脑子里所想的事情就完全不同，这里有一张表格我们可以看一下：

看法不同

中级主管 高级主管

老板做起事来一天一个花样，让人摸不着头绪。我下达的任务，下属执行起来总是慢慢吞吞、磨磨蹭蹭的。

公司里文牍现象严重。月度报告总是交得很晚。

我晚上和周末经常加班，而老板每天下午6点就回家了。

我在他们那个级别的时候，为了能有升迁的机会，没日没夜地干活。

公司看重别处的工作经验，外来的人位置要高过我。

我们培训出来的人，都跑到我们竞争对手那儿去另谋高就了。

我到别处去干，可能会挣更多的钱。 员工现在挣的钱比我那时多多了。

如果能被提拔，就不用整天听命于他人了。 我的下属根本不知道我的压力有多大。

第三章 策略：持完全积极的态度（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

新规定出台，我们总是最后一个知道。 出了什么问题，我总是最后才知道。

老板不信任我：他从来不正眼瞧我。 为了培养下属，我颇费苦心。

我累死累活地干，也没人说句好话。 我费尽心血，他们却体会不到。

一旦中级主管和高级主管意识到他们看问题的角度不同，他们就能毫不费力地理解对方。如果关系双方在距离、文化、背景、职责等方面相差甚远的话，他们之间在认识上的差异也会更大，也就更难理解彼此对事物的看法。

因此，建立良好关系的一项成功策略就是承认彼此对各自差异的不同认识。在这方面，美国与前苏联之间尤其难以通融。两国官员由于所处的文化不同，有的近距离观察问题，而有的却相距很远，况且他们在意识形态、价值观念、既得利益上又不尽相同，看待事物难免形成不同的观点。

再看看可信度这个因素。显然，同一个不值得信赖的人，或是满嘴虚言假语、经常开空头支票的人是难以合作的。美国与前苏联之间的纠葛，不光是一个能否值得信赖的问题，还牵扯到对信赖这个概念的不同理解。要改善两国政府之间的关系，我们需要一个能不受这些对立观念影响的策略。客观来说，究竟哪一方更值得信赖，这只不过是问题的一个方面，可以由科研工作者、历史学家、法律专家去盖棺定论。在特定情况下，这个问题也许根本就不重要。重要的是，我们能够把握十足地预测到，两国政府都认为自己比对方更具可信度，或者说要比对方所想的更值得信赖。

下表列的是 1987 年美国和前苏联的观点：

看法不同

美国的可信度

美国的观点 苏联的观点

《第二阶段限制战略武器条约》不具约束力，因为该条约尚未获得批准。 美国已签署了《第二阶段限制战略武器条约》，却没有要求参议院批准该条约。

既然苏联可以自行解释《反弹道导弹条约》，那美国也拥有相应解释权。

美国签署《反弹道导弹条约》14 年后，又对该条约进行重新解释，彻底违背了当年谈判双方和美参议院的意图。

在达成全面禁止核试验条约之前，美国可以继续进行核试验。

美国签署了《不扩散核武器条约》，就意味着它承诺为彻底禁止各种核试验而努力。现在，美国置这项承诺于不顾，宣称只要核武器存在一天，就会继续进行核试验。

既然苏联在进行威胁和颠覆活动，美国可以采取自卫措施防范恐怖活动和入侵行为。

美国自以为可以置国际法于不顾，横行霸道，在尼加拉瓜港口布雷，轰炸利比亚，甚至还要以武力推翻它承认的合法政府。

看法不同

苏联的可信度

美国的观点 苏联的观点

苏联部署在克拉斯诺亚尔斯克<sup>①</sup>的雷达设施违反了《反弹道导弹条约》。这一雷达设施属于《反弹道导弹条约》允许范围内的航天跟踪装置。

苏联进行的一些核试验可能超出了1974年《核门槛禁试条约》所规定的15万吨的界限。美国总是故意夸大苏联核试验的规模。连美国的非官方专家也承认苏联从未超出过15万吨的界限。

苏联从不履行它所做出的承诺。苏联严格执行其法定义务。

苏联从不遵守协议的精神。我们严格履行每个条约的内容。

双方观点各异，认为自己正确，对另一方存有很强的偏见，这成了双方建立能妥善解决分歧的关系的一个很大障碍。在实质问题上，由于观点不同而产生新的分歧，也会使已有的分歧变得更难处理。

### 第三章 策略：持完全积极的态度（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009年04月27日18:10 新浪读书

对于双方交往方式本身持有不同看法就更具破坏性。如果我看重合作、理解和诚实等品质，我几乎可以肯定地认为自己更易与他人合作、更具理解力、更注重诚实，而你则并不这么看我。同样，如果我和你之间存在严重分歧，我自然就会认为你缺乏这些品质。因此，我会把双方关系中出现的推到你身上，认为即使自己错了，也比你强得多，甚至会说出这样的话：“你从来不听我的，你这种人根本不值得交谈。”由于双方观点不同所造成的负面影响，将使关系变得更糟。

正如文章下一节将要谈到的，如果双方把互惠互换作为行为准则，那么他们之间因观点分歧而造成的后果将更加严重。

不要将关系建立在对等的原则上，期望一方跟着另一方走

好的关系应当是互利的。要想更好地解决彼此间的分歧，双方都应采取理性行为、相互理解对方的观点、保持通畅的交流渠道、彼此值得信赖、不试图强制对方，认为对方的利益和观点值得考虑。

在实质性谈判中，我们经常采取对等原则，一方施以恩惠或做出让步，作为交换，另一方也会做出同样的姿态。如果我邻居冬天外出时，我帮他铲了过道上的雪，那我请他在我夏天外出时帮我打理草坪，应该没问题。根据对等原则，如果前苏联要求美国削减一半核武器，它自己也应这么做。我们可能会在对等的含义上有不同看法。（假如你上个礼拜帮我接孩子放学，我这个星期六是不是有责任照看你的儿子，巴斯特？）但是不管怎么说，在实质性谈判中，对等原则是一个为大家所接受的外在的公平原则。

既然我们的原则是建立互惠关系，对等原则又是达成实质性协议的坚实基础，我们会不由自主地认为要建立良好关系，关键在于采取某种形式的对等原则。这种观点是非常有害的。有时候，对等原则看起来似乎是顺应了这样一条金科玉律：“你想人家怎样对待你，你也要怎样待人。”但这种原则也可能演变成“以牙还牙”的敌对行为，以其人之道还治其人之身。这两种情况都有害无益。

黄金准则。黄金准则<sup>①</sup>是一条非常实用的准则，能够帮助我了解我的行为会对你产生何种影响，你希望我如何待你。如果你是一名中级主管，非常希望上司在做出关系到你的重大决策之前能咨询你的意见，由此你可以推知，我作为你的下属，也希望你这么做。但是不要误以为如果我投你所好，你也会以同样的方式回报我，这并不是黄金准则的前提。我没有当众批评你，可我不能假定你也会这么做。如果我将我们之间的关系建立在这种盲目乐观的基础上，指望你会投桃报李，那我就大错特错了。我们在上一章里指出了对建立良好关系十分重要的一些要素，现在再来看看这种为人准则会对这些要素产生什么样的作用，就可以明白这一点。

可以看出，没有人会将这种极端做法当真，但是有些人在试图改善双方关系时确实这么做，也有人赞同其中部分做法，比如说，双方不讨论分歧等。

完全寄希望于别人采取与自己相同的做法是不牢靠也是不明智的。我可能希望你完全以感性的态度对待我，但如果我完全凭好感的冲动行事，我们之间不可能

解决任何分歧。我也可能希望你毫无保留地接受我对某件事情的看法，但即使我完全接受你的观点，我们之间也不能解决任何现实问题。讨论不同意见可能不是一个愉快的话题，然而这是唯一成功解决问题的办法。如果我们仅仅出于希望取得别人的信任而盲目相信别人，我们肯定会失望——甚至破产。寄希望于别人的投桃报李是不能建立良好关系的。

### 第三章 策略：持完全积极的态度（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

黄金准则的极端运用

1. 拥有理性。如果我希望你在爱的基础上对待我，那我对你的行为也不再基于理性，而完全基于爱。
2. 相互理解。既然我希望你认为我对这件事情的理解是正确的，那我也会全盘接受你的看法。
3. 相互沟通。如果我不希望你拿任何问题来烦我，我们之间就没有必要讨论什么分歧。
4. 可信度。既然我希望你完全信赖我，我也会完全信赖你。
5. 强制 / 说服。我希望你对我做出让步，我也会对你让步。
6. 互相接受。我希望你接受我的利益和观点具有支配力，我也会这么对你。

这一点非常重要，特别是各方所持观点不同时尤其如此。如果我指望你能采取相应态度，我也许会失望。因为即使你觉得自己的行为符合标准，我还是有可能认为你做得挺糟。我会因此而感到愤怒，转而会采取敌对方式。

以牙还牙。为了避免对等原则的陷阱，有人建议将它作为一种手段，让别人先出牌，我再见机行事。只有你对我投之以桃，我才对你报之以李。同时，你怎样待我，我则怎样对你。这个建议，实际上也还是以对等原则为基础。落实到具体人际关系中，我们可以做出如下概述：

采取这种方式，多半是出于没有必要善待对方的心理，或者是基于这样一种想法，即只有惩罚你的恶劣行为，你才能善待我。但无论如何，这种做法于事无补。如果双方在相处时以怨报怨，那冤冤相报何时了。也就是说，如果我以恶报恶，我等于接受了你所定下的恶意基调。

此外，由于各方看问题的角度不同，事情会变得更糟。在我眼里，你的行为要比我的恶劣得多。因此，如果双方都相互复制对方的不是，再加上各自观点中固有的偏见，双方的关系就会急转直下。我往坏处去解释你的行为，并以同样坏的方式对待你。你则以其人之道还治其人之身。结果是彼此没法沟通，误解增多，信任消失。

人际关系中的一个典型例子就是两个人都等着对方先道歉。随着时间一分一秒地过去，彼此的怨气在上升，便越发拿定主意不首先道歉。一声迟来的、极不情愿的道歉使得原本早能解决的问题变得难以解决。

以牙还牙

1. 理智与情感。既然你怒气冲天，我也不给你好脸色看。
2. 理解。既然你误会了我，我也只好把你往坏处想——这样做必然会导致误解。
3. 沟通。你不听我的，我也不会听你的。
4. 信赖。你显然是在骗我，那我也要耍耍你。
5. 非强制性影响方式。你强迫我，我同样会强迫你。
6. 接受。你瞧不起我，不把我的观点和利益放在心上，我也同样不把你放在眼里。

在一般情况下，比如在驱逐一名有间谍嫌疑的低职外交官事件中，“以牙还牙”的策略还不至失控。但在更为重要和暧昧的情况下，比如，在进行军控或离婚谈判时，各方都不清楚对方是否有诚意，是否诚实地公开了相关信息，或者是否真诚地提出了建议。因此，对另一方所持有的偏见，再加上照样回敬的态度，只能使问题变得越来越难以解决。

无论如何，如果以恶报恶，我等于放弃了采取主动的机会。我本来可以掌握大好时机定下我们之间交往的基调和方式。如果彼此都等着对方先行主动，双方的关系就永远得不到改善。这种被动的对等做法使双方很难解决分歧。

我们道出了不能建立良好合作关系的原因：观点偏颇和依赖对等。两个原因中的任何一个都会阻碍良好关系的建立，如两者兼备，自然注定非失败不可。

### 第三章 策略：持完全积极的态度（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

成功策略的必备条件

基于本书前三章的分析，建立良好关系的策略应该得住以下严峻的考验：

不受意见不一的影响。我们的指导原则不要求根本一致的意见。诚然，双方意见一致，相处起来会容易得多，但分歧越是严重，越是需要有良好的关系来应对之。因此，我们需要的策略应当经得住各种情况的考验。

不用做出让步。我们的策略不需要任何一方做出让步。

摆脱偏见。我们必须考虑到双方看问题的角度不同。摆脱那种以为自己拥有真知灼见、出错总在对方的观点。尽管每次我们都坚信自己是正确的，但是如果总认为对方错误的话，双方就根本无法交往。

放弃对等原则。我们不当等待对方先作出表率，也不要认为对方会以我们为榜样。

不要划分永久的“界限”。如果我们的目的是完全理解他人、接纳各方观点，我们就应当随时修正自己的看法，不要划分永久的你我界限。正如邻居可能成为家庭的一员，商业对手可能成为合作伙伴，先前的敌人也会成为军事同盟一样，关系的建立需要开放性的策略。

既定方针：持完全积极的态度

本章重点概述了一个经得住上述考验的策略。但这并非什么奇策妙计，并不能把罪犯变成值得信赖的朋友、把商业对手变成可靠的合伙人或者把敌人变成盟友。这样的妙计根本不存在。我们所能提供的是一个全局性考虑问题的框架，一条总体上行得通的策略和一些在许多情况下有所助的经验之谈。

无论与谁交往，我都会努力采取既有助于我们合作，又能给自己带来实质利益的措施，无论你的反应是否与我的吻合。总之，我想要遵循的指导原则既对我们之间的关系有利，又对我个人有好处，我不去考虑你是否遵循同样的原则。如此说来，这是一个“完全积极的策略”。

最终，如果双方都以积极的态度对待彼此的关系，我们就能更明智、更轻松地解决我们之间的分歧，因此我希望我的指导方针对你也有裨益。事实上，我希望这些方针也是你的最佳策略，对双方来说都是令人满意的。

要严格符合上述标准，我们不能任意采取莽撞、轻率、冒险的办法。应该把风险降到最低。（作为本书作者，我们无法知晓读者们各自交往的都是些什么人。）不排除在有些时候，一个冒险的策略风险虽大，可是见效快，短期内更有成效。简单说来，一个完全积极的策略应该如下表所示。

这些原则不是教我们如何将关系处“好”，而是告诉我们如何做更有效。双方从各自利益出发，讲求实际地去考虑应当切实采取什么样的措施以改善彼此的关系。这些原则本身具有很高的道德内涵。以这种方式来解决分歧、改善关系，能让人体会到其中的妙处。每一次的交往，我们都会遇到激烈的利益冲突。巧妙解决这些冲突对双方都有好处。双方都不希望对方把事情搞砸。我要维护自己的利益，自然与你的利益有冲突，同时我也希望我们有能力来共同处理这些利益冲突，对我来说这其实并不矛盾。

就两人关系而言，下表说明了为什么本书推崇的这项策略既有利于双方关系又有利于自己的利益。

采取这种策略不会影响任何一方的实质利益。不管你对我的举动有何反应，我采取的办法是最佳选择；对你亦然。

本书接下来的六个章节将分别探讨建立良好关系的六个基本要素。每一个要素对打造良好关系及其策略来说都是至关重要的。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

情感在不同程度上影响了人与人之间的一切交往。它影响了我们的观点和行为。不管是偶然邂逅还是故友重逢，对方一举手、一投足，其音容笑貌都会对我们产生影响。情感的范围很广：有我们认为正面的，如爱情、钦佩、尊敬、关切；也有负面的，如恐惧、憎恨、愤怒、惭愧。感情是不以我们的意愿为转移的。感情不可选择。我们也不应当对自己的感情做出什么道德判断，感到愤怒如同感觉到冷了、饿了，是一种自然的生理反应。我们所能控制和判断的是我们的行为，即表达感情的方式。

情感是人与人之间关系的推进剂。它帮助我们了解自己和别人。爱与理解能促使我们解决分歧，沮丧和焦虑也同样能起到这种作用。关切和同情可以帮助我们加强沟通。愤怒的情绪也能激励双方积极合作以打开局面。

另一方面，任何激动情绪一旦控制了我们的行为，就会破坏双方解决问题的能力。心里装着恐惧和悲痛，理性的思考就不复存在。正在气头上的时候，我可能不会愿意和你一起解决某个问题。甚至爱也可能驱使我盲目地做出让步，这对双方之间的关系有害无益，过后我只会后悔不迭。

### 理性决策需要情绪的平衡

不管问题大小，总有其感性的一面。双方在经历不同类型、不同程度的情感时，应当保持清醒，认识到双方的分歧所在。每作一项决定都不能被感情冲昏了头脑，首先要分析各种方案的有利面和不利面，比如家里商量合用一辆车、解决法律纠纷、办理离婚手续，或者因市场情况变化而改写合同，抑或两国之间协商停火等。无论在何种情况下，情感和理智应当相辅相成，而不应让任何一方占据上风。

过多的情感会影响判断力。情绪激动时，我们很难条理清晰地思考问题。如果父亲为儿子没有及时归还汽车，加上汽车还回来时汽油几乎用尽而正在气头上，他可能不适合当下就决定以后儿子该怎么用车。如果一名职员担心自己被解雇，而她的老板也刚和妻子吵了一架，还在生气，这个时候是不能指望双方会解决什么重大问题的。

有些人容易情绪激动。对他们来说，考试前的焦虑、看牙医前的紧张、外出旅行前的不安情绪都会影响他们作出理性的决定。相反，也有些人即使在极度焦虑时或争吵之后也能集中精力思考，作出理性的判断。但是所有人都有这样的经历，有时情绪失控，很难或者说根本无法理智地面对一场冲突。

情绪越激动，就越容易失去理智。你越是爱或尊重一个人，在你认为他受到不公平指责时，你就会愈加愤怒，也就越发不能有效地反驳对方的批评意见。如果雇员罢工就会面临破产的危险，一个小业主就可能不太容易理智地应对工会的威胁。相比之下，罢工对一家大公司的总裁的影响就不至于那么大，他处理起来就会游刃有余得多。又比如，南非的一些白人害怕“多数统治”，因为在他们看来，这等于意味着社会混乱和经济崩溃。在这种情况下，他们很难理智地面对当前局势。发人深省的是，他们的恐惧正好阻碍了他们采取实际措施来消除这些恐惧。

即使我们认为是“正面”的情绪也会破坏问题的解决。奥利弗诺思中校对里根总统计划的过分拥护和极端热忱，导致他违反了法律，欺骗了国会。而白宫官员的证词也表明，里根总统出于对在黎巴嫩人质的同情，决定向伊朗运送武器，这不仅违反了常识，还破坏了武器禁运的规定和他自己的既定政策。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

波士顿交响乐团指挥小泽征尔曾经这样解释为什么他同该乐团的合作演出并不总是能完美发挥，他说：“我同乐团合作有很长时间了，对各位演奏者也有很深的敬意，所以觉得很难要求他们完全以我的方式来演出。”生意场上，即将达成协议所带来的激动之情可能使谈判双方忽略了重要的细节问题。几乎所有人都有这样的经历，在友谊的光环下或一时兴奋之中作出的承诺往往过后一经考虑，就会追悔莫及。

强烈的情绪不仅会模糊我们的思想，也会影响到对方的思维。如果一个十几岁女孩的妈妈怒气冲冲地对她大喊大叫，她也会同样生气，并且可能同她妈妈顶嘴或者干脆跑掉。不管发生哪种情况，母女之间都很难解决眼下问题。大部分人，面对措辞激烈的指责，都会变得怒不可遏、拒不接受，而不能平静理智地驳倒对方。

如果理智受情感支配，破坏性举措就会不断升级。利益冲突越大，双方就越冲动。公司管理层可能一怒之下解雇罢工的工人，工人也可能干脆破坏公司的设备。多年来，美国与苏联之间的军备竞赛不断升级，原因之一就是恐惧和互不信任主导了两国政府的思维方式。

过于冷淡削弱积极性和理解力

过于强烈的情绪会使问题恶化，但我们不能因此而压抑情感。情感是动力之源。我们愿意做某件事是因为我们乐意，或者是觉得它具有挑战性，想试一试，而不是出于不得已而为之。大多数有成就的公司都鼓励员工不仅参与经营，而且对公司作出感情投入。他们发现，真诚地关心员工和他们所面临的问题是一项感情投资，能激发员工的士气，有利于提高生产效率和增强团队合作精神。一些管理不当的公司在困难时刻，往往得不到员工的帮助，他们经常得到这样的回答：“为什么我们要全力以赴地帮助公司渡过难关？这对我们有什么好处？”

情感及情感的细微之处对于双方有效解决问题是非常重要的。我们都希望自己的行为明智且有理性，但是良好的关系所具备的每一个要素都依赖于感情投入。只有达到感同身受的境地，我们才能完全理解对方的观点和利益。也就是说，至少在某种程度上，我们应该体会一下处在对方位置上的心情。如果我们对别人的感受不闻不问，双方之间的沟通就会受到影响。只有理解别人的观点，才能说服对方。归根结底，只有当我们关心对方、尊重对方时，我们才能充分考虑对方的利益和观点。

如果没有一定程度的感情投入，包括对彼此的关心，双方就很难解决重大的分歧。假如你的配偶觉得受到冷落，没有被领情，那么一句“你想怎么样就怎么样吧，亲爱的”，不管说得有多亲切，都只会把事情弄糟。完全用冷静、理性的眼光来看待世界会让我们体验不到重要的人生经历，没有这些经历，我们可能无法有效地处理分歧。有了感情的指引，我们才能体会到别人如何对待我们以及我们需要的是什么。一个受到冷落的丈夫可能不需要知道造成他这种感受的来龙去脉，他需要将工作和孩子暂时放在一边，单独同妻子度个周末。任何一个家庭，拥抱远比说教有效得多。

因此，在人际关系中，感情的介入起到了两方面的作用：当情绪激动失去理智时，双方将不能很好地解决问题。要扭转这种局面，就需要通过积极的感情投入，做到情理通达，以加强双方共同解决分歧的能力。但在现实生活中，要实现情感与理智的平衡并不容易。原因何在？何种方式才是突破各种障碍、实现理智与情感平衡的最佳方法呢？

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

如何才能保持理智与情感的平衡？

理智与情感之间的互动关系极其复杂。本书作者不是心理学家，但经验和常识告诉了我们一些基本问题的所在及解决问题的办法。

阻碍人们保持理智与情感平衡的原因有四个：其一，我们不了解自己和对方的情绪；其二，虽然我们常常有意识地控制自己的情绪，但有时情绪急速波动，以致我们不由自主地受它支配；其三，即使理智本身战胜了情感并左右我们的行为，我们仍不能把握好那部分情绪，不管我们怎样将其掩盖，或是否认它的存在，事后它还是会冒出来烦我们；最后，所有这些问题的根本原因在于我们对情绪的产生没有心理准备。

本章接下来将要逐一分析这些原因，并提出完全积极的方法作为对策。



体会自己和他人的情感。我们常常对感情毫无察觉。不知不觉中，我们已经被不安、沮丧、恐惧或愤怒等情绪所左右，并影响到我们的一举一动。在我还没有觉察到自己的愤怒时，别人可能早就注意到我颈部肌肉已紧张起来，脸部开始涨红，说话声音也变了调。

对别人的情绪，我们了解的就更少了。即使你试图掩盖自己的愤怒或恐惧，它还是会在不知不觉中影响你的行为：你说话的语调、坐姿、呼吸频率等。我也会下意识地注意到这些迹象，相应地也会觉得不安、担心或变得固执。如果双方都没有注意到自己或对方的情绪，我们就很难控制表达感情的方式，双方处理实际问题的能力就会受到影响。

因此，积极把握感情的第一步就是意识到它的存在。要做到这一点，我们应当学会观察肢体所传达的感情信号。通过观察身体各部位情况，能从中得到有关自己情绪的重要信息。我的肠胃是不是感到不适？手心是否冒汗了？下巴肌肉是否绷得很紧？我是不是攥紧了双拳，还是使劲抓着什么东西了？说话声调提高了？这些小动作多半传达着愤怒、沮丧或害怕的情绪。轻柔的声音，愿意靠得更近些，湿润的眼睛，这些迹象则意味着爱慕、同情或者伤心。我的身体感受在不同的场合可能表达着不同的情绪。一旦注意到这些变化，察觉出自己的情绪也就不难了。

为了培养这种意识，我可能需要在不同场合和不同程度的压力下进行练习。从每天的点滴小事做起——和朋友吃饭、同客户谈生意、看一场伤感的电影、进行一场困难的讨论，利用这些场合来培养自己对情绪和感觉的把握。随着对自己身体反应的了解，察觉情绪变得越来越容易。我可以更频繁或在更为紧张的气氛下尝试发觉自己的情绪。

由于掌握的信息量有限，了解对方的情绪变得很难。我可以观察你的一举一动，听你说话的语气，但我无法知道你的所思所想，对你的感觉也许会作出错误的判断。尽管如此，我们仍可以根据某些肢体语言分析对方是否产生了大的情绪波动。试想如果我处在你的位置上，表现出你那样的动作，用你那样的语气说话，我应该在想什么呢？了解对方的感受越多，就越能避免伤人话语或行为带来敌对情绪的强化，避免做出有害无益的举动。总的来说，在触及问题的本质之前，有必要先观察一下对方的情绪状况。

经过细心观察，多加体会，就能敏锐地察觉身体和嗓音的细微变化，当然也总有摸不准的时候。为了找准对方的情绪，我也许需要证实我的判断，比如我说：“约翰，你的手指似乎要嵌进椅子把手里了，我刚才问你的那个问题，你好像并不满意。我惹你发火了吗？”肢体语言模棱两可，而我们的看法也有失偏颇。与其忽略对方的感受，不如好好揣测一下。当然自己的猜测未经证实就凭此轻举妄动，是很冒险的，双方极有可能产生误解。如果我不指责或武断的语气询问你的感受，就能避免误解，对方也会自然地道出自己真实的感受。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

注意情绪的变化能帮助我跨越感情冲突。通过实践，我可以暂时从旁观者的角度，客观分析双方的情绪，并想出对策。这种距离感同样能减少自己情绪的波动对行为产生的影响，有助于让理性起到平衡作用。

不要感情用事：管住自己的行为。光注意到自己的情绪还不足以控制其行为。情急之下，我可能没等自己作出理性决定就贸然行事。心理学家认为，在发育过程中，大脑最先产生本能和感性反应。随后，大脑才会变得越来越理性，并逐渐可以控制一些低层次的本能反应。但险恶环境可能直接引发感情和生理上的反应，导致理性思维出现“短路”。即使是稍有害怕或不信任感也会让我们有所行动，如一走了之；短期来看，这样做虽然保护了自己，但却对理智地解决问题不利。害怕遭抛弃也会导致同样的反应。如果妻子威胁要离开丈夫，他可能会怒不可遏、孤注一掷，这种情绪无助于解决导致他妻子威胁要离开他的问题。

如果自尊受到威胁，人们通常会感到不安全、害怕和愤怒，这些情绪会成为理智解决问题的障碍。有自卑倾向或担心失去自尊的人，通常会在争执中固执己见。他们怕丢面子，做事踌躇不决，最终使结局变得更糟。这方面的例子比比皆是，如南非白人拒绝同黑人谈判，以及一位犹豫不决的未婚夫想要毁掉婚约却觉得无从下手。

在中东问题上，以色列人和阿拉伯人都遭受了巨大的创伤，由此产生的情绪阻碍了双方开始建立合作关系。即使两国政府达成一项协议，恐惧也会导致一方或双方不遵守协议。同样，摩洛哥和埃及领导人因为害怕利比亚，所以没有执行三国政府签署的联合协议。

我们有些情绪反应不是与生俱来的，而是从父母或朋友那儿秉承的习惯。孩提时代，我们都发现情绪爆发能引起别人的注意，促使情况发生改变，用发脾气的方式表达沮丧、愤怒或失望的心情有时是可以接受、可以原谅的。这种潜移默化的想法伴随着我们长大，我们不自觉地认为如果发脾气、歇斯底里、大喊大叫、摔门或发号施令就能得到我们想要的东西。

感情上对失败的担心有时会超过达成协议带来的好处。有些人担心失败，因此就索性放弃，不再努力。另一些人从小就学会：就是掀掉桌子让游戏玩不下去，也不能输了这一局。但是大多数人都明白，如果每次眼看要输就不玩了，就没有人愿意同我们玩。尽管如此，许多成年人在谈判中一旦处于下风就试图破坏谈判进程。

有时候，我们失败或犯错误时就不自觉地为情绪所左右，其目的是为了逃脱责任。我们常常碰到这样的交通事故，肇事司机总是先跳出来指责无辜一方。随着大喊大叫，肇事司机在情绪上越来越激动，最终他可能使自己和路人都相信自己没有错。他也许是无意识地利用了自己的情绪来逃脱指责，回避负罪感。

再比如，我们可能故意利用情绪给他人施压。如果饭店接待员告诉我预订的房间没了，饭店已没有空房，我可能会当场发作，用拳头砸柜台，要求见经理。我认为这样做会奏效——也许确实会，因为没有哪家饭店愿意在自己的大堂里看到一位歇斯底里的客人。但是，如果我用同样的方法去对待一位我希望进行长期合作的伙伴时，情况就不妙了。从长远来看，用情绪压制别人只会制造麻烦而不会解决问题。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

我们可以采用一些常用技巧来赢得时间。尽管我们不可能也不应该排除迅速产生的强烈感情，但我们能够控制这些情绪对自己的行为造成影响。在与别人打交道时，只有等波动的情绪平静下来，自己能有所控制时，我们才能作出有利于大家的理性决策。下面是一些具体技巧：

稍稍休息一下。要减轻情绪波动所造成的负面影响，最简单的办法就是暂停接触，稍事休息。当双方都怒气冲冲或不满情绪高涨时，适当地休息一下能防止双方关系全面恶化。双方都能利用这个机会平静一下，想一想继续交往下去可能会带来的好处，并且琢磨出一个既能处理眼前问题，又不至于激怒对方的办法。借这个休息机会，我们还可以在手边的一些琐事上进行合作，比如一块儿修咖啡机，打开窗户换换新鲜空气，从而改变一下气氛。

在一场激烈的讨论中，置身局外冷静地思考很难。如果可能的话，不妨要求第三方来控制讨论的气氛，适当时建议双方休息一下。有些家庭里会有一位家长来扮演这样的角色。

从一数到十。我们都希望考虑周全了再行动。有时候，情绪上来得很快，还没等我们意识到就已然受其控制，不假思索地干出冒失事儿来。这种贸然举动又会激化对方的情绪；由此形成恶性循环，双方无法进行建设性的沟通。碰到这种情况，不妨从一数到十，强迫自己想想究竟是什么原因促使对方说出那样的话，然后想办法使谈话更富成效。每次回应对方之前，都有必要问一问自己：“此刻我的目标是什么？”

咨询请教。单独行动时，受感性而非理性因素支配的可能性会增大。总的来说，在涉及有关双方问题时，最好先同对方沟通一下。本书第六章将专门讨论沟通问题。如果当时情绪剑拔弩张，或另有原因双方不能沟通，可以找一位朋友或同事咨询一下。我的意见可行吗？不利的方面是什么？是否另有妙计？

这里所建议的每一个技巧，目的不在于压抑或忽视感情。在谈判中，感情因素如同其他任何重要因素一样，不容忽视。但情绪波动使我不能很好地判断自己的所言所行。因此稍事休息或请教别人有助于我揣摩、体会自己的情绪，向他人学习，从而控制自己的行为。

承认自己的情绪。即使我能意识到自己的情绪，也能充分控制自己的行为避免当场做出莽撞之举，但这些情绪仍在，可能还会带来麻烦。我们中有些人试图掩饰自己的情绪，这是自欺欺人。别人可能已经注意到我的嗓门越来越大，我却还要掩饰，否认自己变得越来越激动。这时候嚷嚷一句“我没有发火”

无异于此地无银三百两。否认情绪的存在不等于它们真的就不存在，相反，只会使情绪变得难以改变。我们想要掩盖情绪的原因是多种多样的。孩提时代，大人就教育我们不当流露或谈论感情。有些家庭把所有的情绪表露都当做问题来看待。一些大人还教育孩子发火是不对的，做出伤心的样子是错误的。慢慢地，这些孩子就认为，感到生气或伤心是不对的。在成长过程中，他们逐渐就学会了压抑自己的感情。

有时候，压制感情和感情表露的道德标准是在特定文化中形成的。英国人通常被认为是冷静、不易激动和含蓄的典范。他们的语言里也充满了控制感情流露的词语，如“感情不外露”、“冷静一点”、“忍了吧”。不同的商业环境，情况也各不相同。在银行和律师事务所里，低级职员通常学习如何掩饰自己的感情；而在码头或期货交易场上，人们经常用夸张的言辞表达自己的情绪。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（6）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

许多人掩饰感情，是因为害怕感情的流露会带来不好的后果。如果我们表现愤怒或失望，别人可能不喜欢我。如果我对他人表示同情，可能会被认为是软弱的表现。媒体不断刊登政治候选人爱德蒙德·马斯柯和帕特里夏·施罗德的照片，照片显示他俩正各自拭去眼角的一滴泪，这似乎证明他们性格上存在着严重缺陷。认为真实地表露感情即意味着示弱，这种想法会严重影响国际关系，因为在国与国关系中，显示自己的强大似乎尤为重要。虽然显得过于激动可能意味着自己情绪失控，但多数人的问题是感情流露太少而不是太多。

想要掩饰感情会在交往中带来两方面的问题。首先，我们只有能表露自己的情绪，或至少承认有情绪存在，才能应付它们。一些具有破坏性的情绪，如愤怒和怨恨，都会积蓄心中，一旦爆发，会对双方关系造成长期破坏。此外，如果掩饰了自己的情绪，我们可能因此而忽略那些需要关注的潜在的实质性问题。

其次，我们掩饰了建立良好关系所必需的积极情绪。比如，许多公司经理失败的原因就在于他们没有对员工表示感情上的关切。一位表现得漠不关心的经理，不管他内心多么在乎，都不可能激发下属的热情、忠诚和开诚布公的态度，而这些品质对于组建一家充满活力、高效率运转的公司来说是必不可少的。

谈论情绪。理清那些对双方关系具有破坏性的情绪，其对策之一就是将它们公开——承认它们的存在，并且谈论它们。说出自己的愤怒或恐惧（而不是将它们表现出来），是自信和自制，而非软弱的表现。当然，公开谈论自己的情绪，有些人会不习惯，觉得很尴尬。因此有必要记住以下几点：

◎ 开门见山。“对不起，但这件事实在有点儿让我生气了。”

◎ 声情并茂。眼睛看着对方，降低音量，放缓语速，适当停顿以加强语气。“我觉得很烦……很难将注意力集中在协议的条款上。我想我们能不能改变一下讨论的气氛。”

◎ 直言不讳。解释一下自己不满的原因。“我感到很恼火。刚才我正解释付保证金的事儿，话说到一半就给打断了。我还建议找个协调人，也无非是为大家好，如果没记错的话，有人当时就对我说：‘你自己不能处理吗？’”

◎ 避免责备。“我可能听错了你的意思。如果什么地方得罪了你，请多多包涵。”

◎ 直接询问。“如果你在这场谈话有什么不同的想法，请告诉我。”

◎ 予人方便。“我知道大家都是为这件事而来的。要不，你再谈谈你的意见，然后咱们休息十分钟，之后再谈预付保证金这件事到底可不可行。”

我们建议你不只是简单地把情绪表达出来，还要承认它们的存在，并且向对方解释产生这些情绪的原因。只有这样，情绪才不会成为人们建立良好关系的绊脚石，双方才能依据事情本身的是非曲直来解决争端。我不是来找人斗气或泄愤的。（我可以在楼道里自己发泄或找同事倾诉一下。）我要缓和气氛，大家重新一块儿合作。也就是说，我应当尽可能为对方重新采取积极的态度创造条件。

理性谈论情绪自然而然使双方归于理智。我会以冷静的思维来理清自己的所作所为，这同样促使你采取自制的态度。

勇于承担责任和及时道歉。我们有情绪时，通常把责任推给对方：“我发这么大的火，还不是因为你如此不讲道理。”

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（7）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

在某种程度上，情况也确实如此。但我们通常会倾向于认为对方情绪化、不讲理，其实对方也这么看我们。我们一般都会认为自己更讲道理、脾气比较温和。我们也往往能理解、同情自己的观点和行为，并且有理由解释自己的情绪。对我们来说，自己的情绪和行为都是情有可原的。因此，如果不理解别人的想法，我们往往会认为他们的行为和感情是不理性的。而怎么能和不讲理的人打交道呢？

我们也会认识不到在某种程度上，对方的情绪与我们有关。我们常把情绪归结为性格所致：“别理他，他就是个火药罐子。”言下之意，我们只能袖手旁观，等他冷静下来方可改善双方的关系。

如果认识不到我们可能在一定程度上造成了对方的过激反应，我们的所作所为可能会使情况变得更糟。有这样一个例子：一位房客向房东写了三封信抱怨屋顶漏雨，但都石沉大海，因此她决定亲自去见房东。因为怒气冲冲而去，难免一开始就大喊大叫。房东索性不理她，说如果她不冷静下来，他们之间就没什么可谈的。这使房客更加生气，因为她发火本来就是因为房东对她不理不睬。假如房东说：“我理解你为什么这么生气。很抱歉没有及时处理这件事。请坐，告诉我到底是怎么回事。”房客可能会变得更心平气和一些。

我们应当对自己的感情和感情的表达方式负责，以及对别人的情绪造成的影响负责。因为只有这样，我们才能更好地化解情绪的冲动，理性地面对问题。如果我们情绪失控或激怒了对方，来一声道歉是很有帮助的。道歉表示对自己的行为负责，不管话说得是否充分，都表明给对方以关切，如此一来，对方也会采取同样负责的态度，这就能将双方关系拉回正轨。

我们常常将道歉看成是理亏。觉得自己没做亏心事，就不愿意道歉。其实不管是有意还是无心，如果我们的行为产生了严重后果，表示一下歉意也无妨。不要为自己开脱，应当请求对方宽恕。不要说“我很忙”，而应当解释一下：“恐怕我的心思不在这里，对不起。”同样，不要说“不是我的错”，应当说：“我理解你发火的原因。这件事我也有部分责任，我很抱歉。”

我们都有强烈的感情，不应当加以掩饰。我们应该勇于面对自己的情绪，并对自己的情绪负责。否则，这些情绪会像火山一样，总有一天会爆发，到那时，将对人际关系造成严重的危害。

在情绪上来之前有所准备。情感因素破坏理智思考的部分原因是我们事先没有预料到，思想上没有准备。我们往往被弄得措手不及。有的律师认识到这个问题，所以在受理离婚诉讼之前会花时间与当事人一起讨论可能发生的情况，并预测他的感受。如果律师预见到某个问题会使当事人发火或不安，他可能会建议当事人如何来回应或索性不予理睬。这种事前准备不仅能使当事人学会如何面对情绪激动，也会使情绪本身平稳下来。当事人有备而来，在法庭上就不会惊慌失措、手忙脚乱。

自己情绪的波动尚且难以预料，揣测别人的反应就更困难了。我们常常听朋友这么说：“不知道怎么回事。我只不过告诉他我的想法，他就大发雷霆。”我们不可能将自己置于他人的情绪之中，所以我们根本就不去做这种尝试。但如果完全不顾别人的感受，必然会铸成大错，所以我们还得花些时间设身处地去感受他人的情绪。

## 第四章 理性：保持理智与情感的平衡（8）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

也许更重要的是，我们不能客观地去思考在双方交往中我们希望自己乃至对方处于什么样的情绪之中，才能有效地解决分歧。既然情绪在很大程度上影响谈判和争端的结局，我们就有必要考虑如何去影响双方的情绪，正如我们有必要考虑其他对策一样。这一点尤为重要，因为我们对别人的感觉不仅影响到眼前问题的解决，还关系到将来问题的解决。

预测各种情绪反应。预先想到可能出现的情绪，可以帮助我们更好地应对它们。这意味着我们应当广泛地考虑可能出现的各种问题。在谈判时，“不打无准备之仗”不是说我们应当找出一条林中捷径，而是说要了解整个地形。不管是邻里之间的往来、生意场上的交锋，还是两国政府间的谈判，一个考虑周全的人会预料到双方可能提出的建议，并想好应对之策。尽管如此，即使是谈判高手也难以估计自己和对方在现场时的情绪反应。

要做好谈判前的准备，有一种方法是先勾画一幅双方情绪变化的图表。什么情况下我会生气？生气了会作出怎样的反应？我感到失望时会有怎样的举动？哪些迹象表明我已逐渐失去理智？对方在压力之下会做出什么行为？什么情况下她会生气？她需要多久才能平静下来？我处理这个问题的方法会不会惹火她？她可能会说出哪些惹火我的话？

正如我们在对待实质问题时不打无准备之仗，我们在面对情绪问题时也应有所准备。在打交道之前，花一点时间考虑一下双方可能会作出的反应，那么如果发生情绪上的冲突，也会比较容易处理。

培养积极情绪。谈判之中，负面情绪固然难以预料，但我们往往没有考虑应当在自己和他人心中培养哪些积极情绪来帮助解决问题。学校教育告诉我们的，只要有缜密的分析就足以解决任何问题。但事实是，如果双方充满敌意，即使是最周详的分析也不能解决争端。

为了拥有一个有效的合作关系，我们应当用积极、正面的情绪来替代消极、负面的情绪，只有这样，才能促成问题的解决。要做到这一点首先需要明白情绪状况。

一旦认识到自己和对方情绪上的弱点，我们就能采取措施培养积极情绪。

培养自身积极情绪的一个途径就是回忆我们士气高涨、精神饱满、乐观自信、干劲十足的某个时间、地点、场合，然后在想象中回到那时的状态，揣摩当时的感觉和态度，好像自己仍然受到那些积极情绪的鼓舞，从而克服不由自主产生的怀疑情绪。我有位朋友热衷于滑雪，每当他想唤起心旷神怡的感觉和体验完美技巧，并想置身于全神贯注的状态时，他就想象自己在滑雪山坡上飞驰而下的感觉。这种方法能帮助我们摆脱现有的情绪，换一个好心情。

情绪	
造成破坏性影响的情绪	造成积极影响的情绪
对自己	
不安全	安全感
无望	乐观
无助	自信
对他人	
厌弃	认同
敌意	尊重
冷漠	关切

另一种方法是调整自己的情绪，使之符合我们希望对方应具有的状态，并保持同样的状态。如果我们对别人表示关切，坦然面对自己的情绪，并持积极乐观的态度，对方也会受到感染，采取同样的做法。这个方法是完全积极的，我们不必付出任何代价。不管对方是否作出积极回应，我们试图帮助对方培养积极情绪，这个过程本身将使我们受益匪浅。

总的说来，要认识对方的感情需要，并考虑采取些措施培养对方的积极情绪，使之加强合作，共同面对分歧。如果对方感到不安全，我们就应采取措施增强他们的安全感。比如，一位职员由于过分担心不能胜任新工作而没有发挥他的最佳水平。他可能会掩饰自己的过失，工作速度很慢以确保自己不出错，

或担心当众出丑而没有积极参与集体讨论。这些迹象都表明上级与下属之间的关系有待改善。精明的上司就会注意到这些现象，判断出问题在于他有一种不安全感，由此采取相应措施。如果该职员实际上不用担心自己失去这份工作，他的建议也颇受公司重视，他的上司就应当告诉他，让他安心工作。

总之，要求理智行事并不意味着拒绝感情，或忽略压抑感情。相反，我们应当考虑到它们的存在，掌握表达感情的方式，培养积极情绪。在任何人际交往中，真诚对待感情、直言不讳地讨论感情并且共同面对它们，将会帮助我们处理必将发生的理智与情感的冲突。在情感与理智之间保持平衡是一项完全积极的策略，它有助于双方之间的合作，并且，无论对方态度如何，于我都会有利。当然，如果对方也能持同样积极的态度，那就再好不过了。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

即使我以理性的眼光看待与你交往中出现的问题，我可能仍会束手无策，因为我没有充分理解这个问题。而问题之所以存在，本身就可能源于误解。我可能认为你把最后一块南瓜饼吃了，而事实上冰箱里还有一块。或者，我可能没有认识到彼此间冲突的实质，是因为我不了解你的需求所在以及你看问题的总体角度。比如，我可能不经意在赎罪日那天安排了会议，却忘了那是你的宗教节日。除非我了解你看待事物的眼光，否则双方很难解决分歧。

反过来讲，我们越是能理解彼此的观点、兴趣、价值所在（不管是大体上的，还是细节之处），双方合作的可能性就越大。在其他条件都一样的情况下，相互理解越深入，合作关系就越密切。同时只要至少有一方采取完全积极的态度，相互间的理解就能得到加强。

解决分歧首先要了解问题所在

误解通常使问题变得更加复杂，也使人们面对问题时无从下手。因此“误解”和“问题”几乎成了同义词。当问及双方的婚姻或友谊为何破裂，当事人经常会说“我们没法再相互理解”或“我们的看法不同”。

有时候，我们对某一情况的误解会无端滋生是非。一位朋友不久前向我谈起他有一次因为误解了自己 3 岁大的儿子而感到非常愧疚。他儿子吃饭时挑挑拣拣，还不断从椅子上下来玩玩具。当爸爸的在另一个房间看书，叫儿子回到椅子上老老实实吃饭。没一会儿，孩子从厨房里出来跑到爸爸身边。爸爸往厨房里一看，盘子里还剩下饭菜，便打了孩子，叫他回去吃饭。事实上，儿子嘴里含了一大口饭，跑过来让爸爸看他正吃着呢。

历史也有许多这样的例子，纯粹是误解破坏了国家间的关系。1962 年，苏联总书记赫鲁晓夫在纽约联合国总部发表了一通现在看来令人印象深刻的讲话。当时他在讲台上一边跺着脚，一边喊着：“我们要给西方资本主义国家‘送终’。”大多数美国人把这看成是威胁，苏联的目的即是消灭美国。美国国内媒体大肆渲染这一“威胁性”言论，但学者和苏联官员随后指出，在俄语里这句话并不意味着威胁，只是表达苏联体制比西方体制更有生命力的意思。一个年轻力壮的俄罗斯小伙子有可能说：“我会给我爸‘送终’。”意思就是说，他可能会比他爸活得更长。尽管如此，一些美国人仍将这一言论看成是苏联方面的威胁挑衅。这一误解增加了美国和前苏联两国之间解决分歧的难度。

相反，每个人都知道，与一个理解自己感受和观点的人打交道是非常轻松的。举一个夫妻关系和谐的例子：妻子下班回家，丈夫迎上去说：“下午通电话时，听你说话的口气感觉你今天过得不顺。所以我取消了 5 点钟的会，赶回来做饭。我还告诉乔治晚上不要过来看足球赛了。”如果我们相互理解，就能预料到可能会发生的问题，采取措施阻止它们发生。

如果双方关系不和谐是因为缺乏相互理解，那么导致误解的障碍是什么？怎样才能克服这些障碍？

产生误解的原因有很多：我说错了，你听错了；我手里的资料已过时了，而你却掌握着最新情况等等。许多问题是沟通不畅引起的，下一章将会讨论如何确保双方之间交流渠道的畅通和有效。

其他障碍是我们的个人因素造成的：

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

- 我们可能没有意识到自己知之甚少；
- 我们害怕知道自己“错了”；
- 我们可能不知道如何更好地了解对方。

针对这些障碍，我们可以采取积极措施来应对之，不管对方是否这么做，我们都要去做。

度他人之腹：我们可能没有意识到自己知之甚少

当我们在交往中出现问题时，我可能没有注意到你看问题的角度，也没有意识到你理解你的想法有多么重要。实际上，我知道得越少，就越会低估自己知之甚少这个事实。别人脑子里的想法，对我来说，就像一座陌生城市一样是未知领域。我甚至不了解自己无知的程度。

同样，我大概没有认识到努力去了解那个“未知领域”对双方的关系是何等重要。比如，我注意到夏天时，我的秘书有时上班会晚来一会儿，或临时请一天假。我因为生气，就给她冷脸看，她来上班时，加给她额外工作量以弥补她损失的时间。结果，她可能最终辞职不干了。假如我了解一下情况，我就知道她是一位有着三个孩子的单亲妈妈，孩子们夏天放假，所以她每天早晨上班前都要开车 30 英里把孩子送到她妈妈家，而不巧的是她妈妈最近病了，不能照看孩子。同时我也可能会了解到如果她能上午 10 点或 11 点来上班的话，她会很高兴待到晚上 6 点或 7 点钟下班。

对方越是陌生，我们就越难了解什么对他们来说是重要。意识不到自己的无知，事后往往追悔莫及。在语言、习惯、文化不同的情况下，确实需要费神费劲儿才能发现问题所在。一些美国公司进入外国市场后，他们经常会因为不了解当地文化而出洋相。举一个颇具典型的例子：通用汽车公司向西班牙语市场推出了雪佛兰“Nova”型汽车，殊不知在西班牙语中，“no va”的意思是“不动”。

即使有些公司在打进国外市场时是有备而来，它们的经营模式还是会带来麻烦。吉列公司的剃须刀片在进入日本市场前，公司事先做了大量详尽的市场调查，但它忽略了日本人的经营习惯。吉列用对待美国经销商的方式来对待它在日本的商业伙伴。如果有哪一家经销商达不到吉列的要求，就会被替换。而在日本，忠诚和培养长期的关系是非常重要的，吉列的做法无疑把经销商和客户都得罪了。舒适公司就比较了解当地的做法，它与一家经销商培养了稳定的商业关系，眼下主导日本剃须刀片的市场。

不去努力了解对方的部分原因是我们自以为已经掌握了所有该掌握的信息。另一个原因是我们对自己应该掌握的情况的了解好比坐井观天。比如，有些经理认为管理一家企业如同在股市投资一样，就是数字问题。他们的态度可能是：“如果我们想建立合作关系，那就进入实质，别‘黏黏糊糊’的。我不需要更多地了解你。我同陌生人在电话里就能把生意敲定。我只需要知道你的电话号码、信用卡号和其他一些基本情况就行了。”

确实，想要拥有能解决问题的良好关系是出于实用性的考虑，况且要理解一个人需要花时间。一次性接触不同于长期交往，似乎没必要花费力气去了解对方。但不管是短期接触还是长期交往，在加深了解方面投资都将物有所值。随着彼此了解的不断深入，我们避免问题、解决分歧的技巧就会愈加娴熟。

“知”无止境。如果我想提高彼此之间解决分歧的能力，我应当时时认为自己了解得还不够，我应该更多地去了解对方。一般来说，我们总是自然地认为对方需要了解更多的情况，而没有意识到自己同样需要更多去了解。一旦承认了自己的一无所知，我便能虚心学习，同时鼓励你也这么去做。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

一位退休的行政人员举了一个有关寻求了解的必要性的例子。他叫保罗克雷默，多年来掌管公司的一个部门，该公司被另一家公司收购后，克雷默留任原职，但上司是新来的副总裁。这位副总裁和他手下的人在收购前曾研究过这一部门的运营情况，他们认为自己知道该如何改善部门的业绩。所以，他们下令改变定价，放弃小顾客，砍掉不赢利的产品。但克雷默则认为他最清楚该部门的运营状况。他强烈反对这些新计划，却没有详细地分析这些计划出台的原因。经过一场激烈的冲突，新计划得以执行，克雷默辞职，生意越来越不景气。



克雷默和新副总裁两人都掌握着大量的信息，他们都认为自己知道得最多。事后看来，克雷默也承认他可以从新上司的定价和市场营销中学到不少东西。而同时，对方也能从他多年的经验里学到很多东西。如果当时双方不是那么刚愎自用，都能彼此虚心讨教，这场冲突完全可以避免。

在这种情况下，光承认自己知道得不够是不行的。我们还应当积极地去了解对方。通过主动了解你的想法，我激发了你来了解我的兴趣。两千多年前，拉丁语作家腓比力斯席利斯写道：“别人对我感兴趣时，我也会对他们感兴趣。”

首先询问对方关注的焦点。即使我们意识到自己的无知，并乐于了解新情况，但从何处下手，我们仍茫然不知。即使是最亲近的朋友，我们常常都不甚了解。要完全了解所有跟我们打交道的人怕是不现实的。我们不愿意尽力去了解别人，这恐怕也是害怕这种尝试是无止境的。为了克服这个障碍，我们应当把注意力集中在与问题的解决有最直接关系的那一面：眼下你的利益是什么？你对于我和这个问题是怎么看的？你最关心的根本问题又是哪些？

利益。对于某个特殊问题来说，其最佳解决方案应当符合双方利益。要更好地了解对方，不管是总体了解，还是就为解决分歧而言，首先应当考虑对方的利益。越是了解对方的利益（对方的所思、所需、所求、希望和恐惧）我就越有可能满足对方的利益需求，哪怕是最低限度地满足。

比如，我是你的老板，我要尽可能了解你作为雇员的想法。你是愿意承担更多的责任，还是希望挑更轻的担子？愿意要工作的稳定性还是更多的发展机会？你喜欢工作时间更灵活还是较为固定？希望有更多的反馈意见还是想有更多的独立性？你希望眼下立即加薪还是以后慢慢加？你愿意订一年的合同还是要一个终生职业？通过询问一系列你所关心的问题，我能更成功地找到一个双方都满意的答案，而不只是拘泥于你我之间的某个分歧，诸如工资的分歧。

观点。几乎没有两个人看问题的方法是一样的。要解决两人之间的问题，我最好先知道你对这个问题的看法。我们之间的分歧可能因观点不同而起，也因观点不同而迎刃而解。

比如，就解决你工资一事而言，我了解到你认为早上 8 点是开始工作的正常时间（我却认为 9 点半才是一个工作日的开始），正常的 8 小时工作日是早 8 点至晚 5 点，中间一小时午餐时间。由于看问题的角度不同，倒可能导致问题的解决，除了另外的加薪机会，你能多拿百分之十的薪水，因为你每天比办公室其他人多干一小时的活。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

光知道每个人的看法不一样是不够的，不要认为别人的视角很“奇怪”，因为他们自己完全不这么想。要想成功的同别人合作，我应当了解对方是怎么合乎情理地持有这些观点的，还有他们持这些观点的感受。回过头来再看一看第三章里关于美国和苏联不同观点的图表。大多数情况下，用以检测我们是否已经理解对方的观点的恰当方法就是列出这样一张图表，以局外人的眼光去看，就会发现双方都各具说服力。

价值观。在特定情况下，构成一方既定利益和观点的是其基本价值观。这可能包括忠诚、团队精神、安全、诚实、勇敢、专业自豪感和家庭凝聚力等。了解对方的一个渠道是将对方的利益按其重要程度排序。仍然用刚才提到的那个加薪的例子，我可能会发现，你虽然愿意涨工资，但更注重职衔和工作的稳定性。通过双方共同探讨得知你所认为重要的价值观念（如地位和工作的稳定性），我们就能寻找到一个为你看重的解决方案。比如，我可以提升你做部门主管，并保证至少三年内不动你的职位。虽然出于预算的考虑，我给你的薪水比别人少，但你还会觉得这个建议公平合理。

如果涉及两个不同的文化，理解对方的价值观念就显得尤为重要了。在同日本商人合作的过程中，经常会听到他们对美国价值观的评价：“为什么美国公司这么不重视忠诚？”进一步问，日本人会举出这样的例子：一些美国人离开栽培他们的公司，到竞争对手那儿去谋职，或者一些公司为了略低的价格而更换供应商。他们还会说：“为什么美国的管理层这么不重视公司的责任？”比如某位公司总裁，他不承认公司的错误是他个人的责任。（相形之下，日本航空公司的一架大型客机因为后舱壁出了问题而坠毁，公司总裁马上辞职，并以个人名义向死难者家属赔罪道歉。）同样，美国商界人士也不理解日本人的价值观念，他们不明白为何日本人如此不看重自由市场体制，而给日本公司大量补贴，树立众多进口壁垒。

日本商人和美国商人都有道理。没有哪一个价值观念不符合道德标准或者“错误”。除非两国合伙人互相理解彼此的价值观念，否则他们很难共同合作。

理解对方的利益、思想认知和价值观并不是一件轻而易举的事，我们不可能透彻地了解一切。但只有了解他人的利益，了解给他们带来影响的观念和标准，我们才能迅速而有效地实现有利于双方合作关系的相互理解。不管对方持何种态度，我们能够、也应当采取步骤开始行动。

勇于拓新

在试图同对方建立良好关系，特别是同发生过冲突的人打交道时，为了理解对方看问题的视角，我需要放弃一些先入为主的观念。比如某家公司过去发生过多次罢工，公司的劳资关系负责人必然对工会的领导人有些想法，这些想法无疑也有其正确的一面，但是随着他们对工会领袖的进一步了解，他们发现自己应当抛弃过去的某些看法。

这种转变是艰难的。随着看法的改变，我可能会质疑自己过去做出的一些决定，甚至担心别人是否也开始怀疑我的能力。如果涉及一些根深蒂固的观念，消除过去的看法就更难了。我们在感情上抱着这些思想不放，因而会避免或忽略同这些看法相矛盾的信息。有时，我们不愿意听取新意见、学习新事物，就是因为害怕知道多了之后，会发现自己以前的过错。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

在了解新事物过程中，让我们觉得不安的原因有两个。第一，害怕在别人面前丢面子，显得愚蠢。越是事前公开抱着某种思维方式不放，这方面的原因就越为突出。第二，感觉不安的原因可能是心理上的一种不安全感。这就像去看心理医生一样。对新事物的了解可能会迫使我们改变原先对自己和对他人的看法。即使没人注意到这一点，我们仍然会觉得窘迫。

17 世纪时，天文学家伽利略发表文章，宣称地球不是宇宙的中心，诸行星围绕太阳公转。这一说法同天主教会信仰的教条（即地心说）相悖。伽利略并非第一个提出这一观点的人。波兰天文学家和神学家哥白尼早在 100 年前就提出了同样的看法，到 17 世纪，许多学者都认为太阳是太阳系的中心。但教会将伽利略送上了宗教法庭，逼迫他改变观点，并将他终生软禁于家中。很多年后，教会领袖才承认错误，改变教义。

特别是在两国对峙的情况下，我们通常害怕和拒绝接受对方的观点，担心这样做会削弱自己的坚定立场。越战期间，有位美国陆军上校在同本国军官谈话时解释他为什么不愿意去了解越南对这场战争的看法，他说：“了解对方对战争的看法会削弱我们的斗志。”对自己的观点越是没有信心，就越会更加顽固地捍卫它们，而对于冲突对立的观点就更没兴趣去了解了。我们经常担心自己对某一事件不同的理解会导致不同的做法，因此宁愿放弃策划出一种比眼下更好的解决方案。

坦诚和自信。不要过早作出决定，要广泛接受新信息，这可以帮助我们减少过失。假如一位工会领袖说：“我们会考虑所有能避免罢工的可能性，同时也欢迎公司管理层拿出新办法。”这样他就有了更多达成有效协议的灵活性，留出让管理层做出让步的余地并从中得益。相反，如果他表示，哪怕仅仅是暗示，他已经作出罢工决定，不管怎样都决不动摇，这样他就没给自己留有回旋余地。

即使我们需要宣布一项决定或作出一个承诺，都不应把话说死。比如这个例子：

不，特里，虽然你觉得自己穷得叮当响，大学费用也比你想象得要高得多，你妈妈和我已经决定不增加你每月的生活费，至少现在不增加。如果你能给你的月花销记个账，并对剩下的这一学年作个预算，我们可以考虑根据你的合理需求相应增加你的费用，但是我们不会因为你要多少就给多少，也不会因为米勒斯家给乔纳森多少就给你多少。

这样，我们既没有让步，也没有把话说死。将来如果情况发生变化，可以采取新办法，不会丢面子。

有些人担心，承认自己决策失误会伤自尊心，那么，我们应当有一个判断自己的新标准。自尊不应该建立在认为自己无所不知的基础上，而取决于我们如何出色地去了解新情况。我们善于接受新信息吗？能否及时发现自己的错误臆断？能否勇于承认过失？

对自己的根本利益、自己的选择、优势、弱点等情况了解得越透彻，就越乐于坦然地接受新观点。如果我们善于听取意见，那就表明自己具有适应时势变化的能力。根据自己的意愿行事是强有力的表现，但是考虑到事件本身的是非曲直，勇于改变自己的观点，才是真正的强者。

设身处地

我们对事件的反应体现了我们自己的利益和价值。即使我了解你的想法，我仍然会把自己的切身利益摆在你的利益之上。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（6）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

许多公司倾向于雇用外面的咨询专家，原因之一就是局外人要比局内人更容易客观地衡量公司的优势和潜力。当某位部门经理提升为公司高层领导之后，他还是会照顾自己原先的部门。如果他具有深谋远虑的眼光，他就会发现自己没有客观地从全局出发，也会看到自己很难将过去的经历放在一边，进而采取全新的视角，所以这个时候，咨询专家就有用武之地了。

以自我为中心看世界，常常导致我们缺乏对别人的了解。要想进一步了解别人，从而更好地与他们合作，就需要我们跳出自我，从别人的视角来看世界。这里介绍几个小技巧。

倾听别人的叙述。把眼前的局面或出现的问题看做是你我的故事所造成的。我知道自己的情况，但可能不知道你的故事。你发生了什么？事情是怎样发展的？

一个故事应当包括双方交往的各个环节，应当有“情节”将发生的事件串联起来。这个故事可能是某个人的人生经历，也可能是此时发生在这个人身上的某件事，随后导致了一场遭遇。了解对方的经历能帮助我克服“以自我为中心”的毛病，并且揭示出那些本来可能会被我遗漏的事实、观念和价值标准。此外，了解对方的情况越多，对方对我就越重要。这本身就能帮助我们共同解决问题。

互换角色。设身处地为对方着想，将自己置于对方的角色，这会有助于尽可能清楚地了解对方。比如，我想了解我的上司，我就应当想象自己坐在他那间位于 34 层的办公室；每个星期一上午去参加公司管理层例会，会上他的老板、公司总裁盘问他部门的运作情况；已经 56 岁了，很难有机会升迁到公司高层；三个孩子在上大学，如此等等，从而切身体会他的处境。

经过反复练习，我们就能比较轻松地理解对立面的观点。外交官要加深对别国政府的理解，应当以新的角度看待新闻报道或有关别国的外事报道。他们可以把自已想象成那个撰写演讲稿或发表演说的外国人，或者把自己当做文电中描述的那个人，并且自问：

我应当怎样想才能问心无愧地做这些事、谈这些事，同时认为自己是一个正直的人，以当前情况所允许的正当手段从事一项光荣的事业？

并不是所有外国官员都认为自己是好人，但是正面地看待他们自己，而不是把自己当成以不法手段进行不道德勾当的恶人，能使别人更容易了解他们。

用图表显示对方目前面临的选择。当我们试图了解对方的利益、观念、价值时，我们常常不知该从何下手，也不清楚什么是重要的。这时候就需要关注对方所面临的某一项具体的选择。

在我同你打交道的过程中，我必然会碰到有待解决的问题。这时，我可以就你眼前所面临的选择列一张表，以你的眼光去看待不同的决定产生的后果有何不同，从而了解你是如何看待这个问题的。我的目的是通过这张表来了解你的利益、价值和重要观念。因此，我将自己放在你的位置上，设想自己面临同样的选择，以帮助我了解你。

假设你是我的一个重要客户，我希望你选择我的公司——万事通公司作为你的独家电脑供应商。我同时希望改善我们之间的合作关系。到目前为止，你虽然一直对我很客气，但对签专营权合同热情不大。为了更好地了解你的想法，我可以列一张表（如下），尽量贴近你的想法，从而分析你面对这项决定所要考虑的问题和你的利益所在。

## 第五章 理解：以他人的眼光看待事物（7）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

有了这张表，我就能知道我要改变你的想法，从而使你接受我的公司作为独家供应商。比如我可以提出将售后服务承包给另一家更大的公司，保证将价格维持在低于参考售价，通过再承包将风险分散到多家公司头上，并且帮你准备一份陈述稿，说明这份专供合同能给你的公司省下一大笔钱，从而改善你在公司的形象。或者我选择改变要求，只做你的主供应商。

客户目前面临的选择

问题：是否用万事通公司做电脑专供商？

“是”的后果 “否”的后果

我不能享有多家公司的服务。 我能拥有两三家供应商的服务。

万事通公司得到专供权后可能会抬高价格。 我可以竞争压价。

把所有的宝都押在万事通公司上，万一它倒闭，损失巨大。 向多家公司购买产品，分散了投资风险。

如果同万事通公司的这笔交易出了什么岔子，老板会怪罪我。 通过分散投资风险，无论发生什么事，在老板面前都说得过去。

成批购买产品，万事通可以给我打折优惠。 有更多选择的余地。

价格上可能得不到大折扣。

即使是这样一张表也不能保证我完全理解你的想法，但为了制作这张表，我需要掌握一定的情况。在这个过程中，我可以借此机会系统地组织自己的想法，同时也给我提供了值得进一步探索的问题。在已知情况的基础上多次推测证实，最后拼成一幅完整的画面。从中我可以体会到你的所作所为在你眼中的合理性。我也能了解到你所直接关注的问题和潜在的、更深层次的看法和价值。

一旦我有了这张图表，我可以拿它同同情的第三方或直接同对方核实我的推测。这张图表既能帮助我进一步了解对方，又能告诉对方自己为了了解他们做了努力。

求助第三方。许多时候，我们觉得很难把自己放到别人的位置上。原因有种种，比如我们没有时间，有更重要的事亟待解决，或者自己的观点太根深蒂固以致无法摆脱。遇到这种情况，不妨寻求第三方的帮助。

比如，在建筑行业里，正在进行合作的公司之间经常会打官司。因此，迅速公正地解决争端远比达成具有具体内容的某项争端解决协议重要得多。由中间人进行调停能帮助公司之间加强彼此的了解。同样，在家庭纠纷中，心理治疗师通过帮助每个成员更好地了解他人眼里的世界，而打破家人之间彼此伤害的恶性循环。在双方都争得面红耳赤时，局外人的插手对增强彼此的了解是非常重要的。

在竞争或对峙的情况下，一家公司或一国政府可以在内部磋商时指派一两个人站在对方的角度，维护对方的利益，这样可以有助于加深对另一方的了解。如果该公司职员或该国政府官员都不愿意冒风险反对上司的意愿或意见，建立这种机制就颇为必要了。在美国与前苏联之间发生危机、情势剑拔弩张之时，一位美国官员如果对苏联观点表示同情理解，无疑会被视为不忠诚。而正是在这种时候，比如 1962 年 10 月的古巴导弹危机和 1973 年 10 月的中东战争，双方之间的充分理解才显得极为重要。将允许唱反调的机制制度化，我们就能克服大家不知不觉中养成的“思想保持一致”的危险倾向。

天主教会长期以来一直保留封圣时的审查机制，就是希望教会在正式追封圣徒时能听到一些唱反调的声音。如果没有将该机制合法化，恐怕没有哪个教士愿意批评已被提名封圣的候选人。

众所周知，越战期间，助理国务卿乔治鲍尔承担起专门反对各项军事计划的责任。将唱反调的角色半制度化无疑是一个很好的主意，它降低了反对总统意见的政治代价。

我们的法律制度也根据同样的原理设立了律师辩护制。法院注意到，当某刑事犯激起极大民愤时，他的辩护权利就尤为重要。在类似案件中，律师应当帮助法庭了解被告的处境，这对于作出公平裁决至关重要。辩护权已经成为一种机制，（几乎）没有人会因为律师为一名不受欢迎的被告积极地辩护而指责他。

我们可以改进这种替对方辩护的角色，直接让某个人扮成对方。他的任务就是把自己当做对方政府的一名官员，帮助我们了解他和他的同事对某一情况的看法，并且理解对方看法的合理性。

在战争演习和危机模拟中，美国政府的一些官员根据需要扮成苏联人的角色。从新闻报道中可以看出，他们常把自己装扮成是唱白脸的“坏人”，而苏联人显然不这么看自己。为应付突发事件而准备军事计划时，我们应当做最坏的打算，把对方想得越坏越好。但苏联人自然不会认为自己是坏人。因此，要想更准确地了解苏联人在同样情形下的做法，美国政府必须更真实地揣摩苏联人对自己的看法。比如，可以成立一个工作小组，合乎逻辑地论述苏联的看法、利益和价值，这些论述真实地反映了苏联的观点，也能为苏联人接受。

总之，通过采取三项完全积极的措施，我们可以克服人际关系中加强相互了解的障碍。这三项措施分别是度他人之腹、勇于拓新和设身处地。采取这些措施是无条件的，也就是说，不因为对方将从我们单方面行动中获利而不为之。不管对方是否采取积极回应，我们为理解对方所作出的每一项努力都是值得的，同时对双方的交往也有益处。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

沟通对于双方保持良好的合作关系是必不可少的。无论是同朋友、同配偶、同上司，还是同政府打交道，沟通的内容和方式都影响到双方解决分歧的能力。沟通不畅会导致误解和不予合作的情绪，导致猜疑、毫无条理思想和差强人意的结局。

沟通的领域很广泛。除了那些与建立建设性关系有关的沟通外，它还包括很多方面。本章着重于论述阻止有效沟通的三个障碍，并提出一些完全积极的对策，以帮助人们改善彼此间的交流，从而有利于问题的解决。

许多人以双方沟通的质量来衡量关系的好坏。“我们相互之间不说话”意味着关系已经破裂；“我们无所不谈”则表明双方关系很亲密。双方交流的方式暴露了彼此关系的性质。旁人根据家长和孩子之间、配偶之间、上下级之间说话所使用的语气判断出他们所处的关系。用敌对的口气说话、打断别人或者大喊大叫表明双方之间有很多问题无法解决。而一个简短的电报、一份备忘录或一封公事公办的商务信函，其形式本身所传达的信息可能比内容还重要。

良好的沟通不必以友谊作为前提。与意见相左的人进行有效交流，比同我们喜欢的人打交道要难，但也因此而重要得多。美国和苏联两国政府就承认，在双方有严重分歧时，维护彼此间的交流就显得尤为必要。1987 年，两国政府一致同意将双方之间的“热线电话”升级，并建立危机交流中心，以便在紧要关头，双方能直接沟通。

沟通本身是复杂的。不经意间，我们的一举一动已向对方传达了信息。沉默本身便是一个明显的信号，它可能意味着“烦着呢，别理我”，或者“我正在思考你刚才说的话”。身体的姿势和动作可以表示热情大方，也可能表示冷冷地拒绝。

交流的感情因素决定别人是否愿意同我合作。我们都曾有过和某些人一见如故的经历，只需几句话，就知道你要说什么，而你对我的意思也同样心领神会。双方处得融洽自在，谈话投机，彼此投入。

同样，如果双方沟通困难，症状也同样明显。我会坐立不安，极不自在。我说话的时候，你眼睛看着别处。你似乎在表明，所有关于我的情况，该了解的都了解了，你不屑于知道得更多。谈话中不时出现尴尬的冷场，讲出的笑话并不逗人发笑，大家勉强笑几声而已。没有哪一方在认真地倾听，双方从谈话中一无所获。假如我不采取措施改变我们之间的交流方式，那么谈话结束时，我只有沮丧、失败的感觉，以后便再也不想见你。这种感受是相互的。

每一次交流都会促使彼此之间形成一种互动模式，这对双方有能力解决日后问题非常关键。做妈妈的大声斥责女儿，可能当场有效，但是随着孩子年龄的增长，母女之间就会逐渐形成隔阂。任何阻碍日后沟通的言语或行为都会给双方带来不利。

沟通不当会危害建立良好合作关系所需的每一个要素。那么是什么妨碍了我们实现能有效应对分歧的沟通？

阻止有效沟通的三个障碍

造成双方交流出现各种各样问题的原因有很多，有些是我们无法控制的，但有些障碍只需稍加努力就能避免。比如：

- ◎ 我们认为没有必要交流；
- ◎ 单向沟通，只“说”不听；
- ◎ 说出去的话自相矛盾。

我们认为没有必要交流

导致沟通不当的最大障碍也许是双方误以为没有必要就某一个特殊问题进行讨论。比如，丈夫没有事先征求妻子的意见就做了一项与她有关的决定，他这么做，可能因为如下原因：

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

- ◎ 没有想到要同她商量；
- ◎ 他只考虑了事情本身；
- ◎ 他自以为知道该怎么做；
- ◎ 他自认为知道妻子的意思；
- ◎ 不管怎么说，最后拿主意的是他，而不是他妻子。

而他的妻子也许希望参与决策，她也可能掌握一些能改变他决定的信息，或者她的意见与他所想的根本不同。他的决定或许是错误的。但即使他的决定是正确的，并且也猜对了妻子的意思，这种处理方式仍是不可取的。妻子会对这件事感到吃惊，丈夫因此在她眼里变得不那么值得信赖了。丈夫在事成之后才向妻子宣布，她会觉得自己不是被说服，而是不得不接受这一事实。丈夫如果单方面做出一个与妻子有关的决定，他似乎在表明，妻子和她的利益、想法都不值得考虑，这就破坏了建立良好关系所需的互相接受的要素。

政府官员们也常常认为没有必要同别国交流。1985 年，美国国务卿舒尔茨因为新西兰禁止美国核战舰停泊在该国港口而抵制参加在那里举行的各国外长会议。当时新西兰首相兼外长戴维·朗格说了这样一段不无道理的话。他说：“要使一个联盟具有长期的生命力，关键在于成员之间能磋商解决分歧。”他并没有坚持新西兰的政策是完全合理的，但是他指出减少沟通并不能帮助问题的解决。

单向沟通，只“说”不听

即使我们认识到沟通的必要性，我们也常常认为那只是把自己的想法告诉别人就行。然而有效沟通必须是双向的，不光要表达意见，还应当接受意见。

倾听对方的看法是绝对必要的。

有时候我们说话太多，以至于对方无心倾听。比如有对夫妻，丈夫滔滔不绝，妻子则沉默寡言。如果有旁观者突然打断丈夫的话头，问妻子她丈夫在说什么，她可能会说“我不知道”。对付唠唠叨叨的人，最佳办法就是塞上自己的耳朵，没有必要倾听下去。这种交流只是单向的。同这样的人交往就好比在同一个喇叭打交道一样困难。

有时双方之间虽有交流，但却彼此忽略对方，这种沟通仍然是单向的。20 世纪 50 年代，通用电气在同它最大的工会组织打交道时，所采取的方式就是抛出一份合同方案，不给对方留有任何谈判的余地。虽然通用电气提出的方案尚能为工人们所接受，公司偶尔也会作出些适当的修改，但它以绝不通融的姿态亮相，使得公司一旦作出决定就很难再回头修改。工会只得起诉通用电气公司。法院判工会胜诉，认为有诚意的谈判需要双方乐意接受改变，也就是说，一方不光是表达自己的意见，同时也应当倾听对方的。

单向交流的后果如同没有交流一样糟糕。就像那位没有征求妻子意见的丈夫那样，如果我们只知道表达自己的观点，我们就丧失了学习和允许对方献计献策的机会。进而，我们打消了对方解决问题的意愿。

说出去的话自相矛盾

有效沟通应当是前后一致的。我今天的表达同我昨天乃至明天的表达应当一致。我说给别人听的我告诉你的没有两样。我在不同场合的表达以及我的言行应当保持一致。自相矛盾的话语破坏我所要传达的信息，妨碍有效的沟通。

前后不一致会削弱双方建立良好关系的能力。就人际关系而言，如果对方嘴上一套，做起来又是另一套，我们相处起来就会觉得别扭。比如一个信奉正统派基督教的福音传道者和女秘书关系暧昧，欺骗了教会，他因此给我们留下表里不一的印象。有些人尚且能忽略一二，但大部分人会对此困惑不解：总觉得有不对劲的地方。苏联鼓吹不干涉主义，却在阿富汗屯兵 10 万；美国叫嚣“绝不为人质交纳赎金”，却私下里同伊朗进行用武器换回人质的谈判。当我们听到如此自相矛盾的信息时，我们对当事人的真实意图感到困惑，同时也对他的可信度产生怀疑；弄不清那句话是真的，抑或通通都是假的。到头来，双方很难进一步合作，共同解决问题。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

交流时言语前后矛盾的现象普遍存在，其原因有三个：我们考虑的利益不同，我们针对的听众是多层次的，由于自己互相矛盾的情绪而传达了模糊的信息。

目标各异。我的目标之一是要改善同对方的关系，但我还有许多其他目标要实现。因为我的短期利益和长期目标有冲突，执行起来顾此失彼，这个目标同那个利益相互抵触。我的长期打算往往因为短期目标的一时紧迫而被忽略。比如我想做完手头上的一件急活儿，所以对女儿说：“我正忙着，别打扰我。”但她可能笼统地理解为，我不关心她。如果我当即意识到可能会产生的问题，便补充道：“你能不能过 20 分钟再来，我给你读你喜欢的故事书？”这就避免了她内心的误解。

有时为了实现某一目标，我们今天说的话可能和明天的不一样，那是因为脑子里想的事不同。比如我愤怒地斥责供货商没有按时交货，本意是希望他以后不要再误期，结果他误认为我不想再用他了。这样他可能不会注意到我随后表达的愿意与他继续保持生意往来的意思。

对象层次各异。我们经常对不同的人说不同的话，这完全是情有可原。比如一家股份公司的执行总裁在撰写年度报告时就面临这种局面，他得兼顾到公司的股东、职员和投资分析家。面对各方，他想强调的内容不尽相同。如果报告说，公司希望在来年降低劳动成本，股东高兴了，职员却不满意。为了顾及各个层面，公司总裁在撰写年度报告时的措辞要相当谨慎。

情绪互相矛盾。假如我告诉下属他们可以随时打断我，向我提出有关工作上的合理建议。就在我宣布这个政策后的一个礼拜，我同老板发生了争执，我非常生气。正好那个早上我的助手向我反映他们对休假安排有意见。尽管我当时耐着性子听他们说，但脸上难免露出不悦之色。我嘴上虽说：“谢谢你们提出不同意见，欢迎随时这么做。”但他们的感觉却大相径庭，认为我心里在想：“我脑子里在想别的事，你们别来打扰我。”



其他情绪会进一步混淆视听。出于焦虑或害怕惹怒对方，我可能会兜着圈子说话，而不直接把话挑明。这种迂回的方式会引出麻烦。比如一位职员不敢直接跟老板请假，就故意在老板面前大谈别人休假的情况。如果两者之间有默契，老板马上就能心领神会，否则他还以为这位职员是在发牢骚，在上司面前说别人的坏话。

情绪在很大程度上决定着我们说话的内容、方式及对他人话语的理解。如果我正在生气、感到愤怒或害怕，我会以自己的情绪来揣测对方的意思。本来简简单单的一句“我打算明天跟你老板谈一谈”可能会被当做威胁。沉默不语让人觉得心里有鬼。甚至没有回电话也会被认为是对方厌恶自己。

#### 加强交往的三种方式

为了克服有效解决问题的障碍，建立良好的合作关系，我们需要借助一般对策和具体技巧来解决某些沟通方面的问题。这个对策包括以下三个方面：

- 作决定前先征求他人意见；
- 积极倾听对方意见；
- 预先做好计划。

#### 作决定前先征求他人意见

通常来说，如果我们在交往中希望更好地解决你我之间存在的分歧，那么我在作出与你有关的决定之前应先同你商量，也就是征求你的意见。作出决定之后再告诉对方显然是不够的。协商并不要求双方取得一致意见，或者一方放弃决定权。但确实应该将待定的事情告诉对方，征求并听取对方的意见和观点，并在作决定时将这些意见考虑进去。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

比如，某家公司总裁面临连续三个季度的亏损。她认为有必要进行裁员，但又担心工会方面通不过。因此，她将工会领袖请到自己的办公室，向他们解释裁员的原因，并说了如下这番话：

归根到底，我要对公司和股东负责，来决定裁员的最佳方案。但在作出任何决定之前，我想听听你们关于员工利益的意见，以及不同的方案对员工有怎样不同的影响。同时我还想听听你们对于公司如何进行生产重组以提高竞争力的想法。我们希望生产规模不断扩大，而不是收缩。我不能保证会采用你们的建议，但我一定会认真考虑，如果适用，一定采纳。

这样的协商应成为建立各种合作关系的标准。比如，在安排下个周末计划时应先征求配偶的意见；美国政府在考虑向海湾派遣舰队时也应事先同盟国和该地区的友好国家磋商。

先同对方商量，然后再作出与他们有关的决定，这并不是一条刻板的原则。有些情况需要迅速作出决定；有时，一项决定会影响到很多人（比如工厂里的每一名员工或城市里的每一个居民），在这种情况下，不可能做到事先同每个人商量。我们的决定或许对他人的影响微乎其微，或许透露某项拟作出的决定会招致强烈反对，从而给对方带来很大的麻烦。因此，犹如其他指导原则一样，协商原则允许有合乎情理的例外。

但如果所作的决定影响到对方，不管对方是家庭成员还是外国政府，先同对方商量再作决定是有积极意义的。也就是说，不管对方是否采取同样的方式，我这么做有利于双方关系，同时也有利于我自己。我们将逐个分析为什么说先征求意见再作决定这种做法，对改善良好关系的每个要素都是有利的。

协商有助于保持理智与情感的平衡。我们躲避不了自己和别人的感情，也不应当试着去躲避。但是我们却能避免不良情绪对双方沟通造成的破坏性影响，以及这种情绪化的沟通给双方关系带来的不良后果。同对方商量的做法给予我们思考的时间，从而降低仓促之间作决定的风险。

协商有助于促进了解。假如我在作出影响到你的重大决定之前都事先同你商量，久而久之，双方之间的相互了解就会加深。我让你知道我的计划和想法，同时征求你的看法、观点和建议。我倾听并重视你的观点。这种做法增进了彼此的了解。

协商有助于双向沟通。事先同对方协商的做法给双方提供了交谈和听取对方意见的机会。协商本身即是双向的交流：我告诉你情况，征求你的意见，听取你的建议（如果你愿意提出建议）。单凭一方也能促成双向交流。最佳办法就是征求对方的意见。

协商以增加可信度。如果没有事先通知就作出与你有关的决定，你会颇感惊讶。假如这种情况经常发生，你就会觉得我的行为令人捉摸不透，认为我不那么值得信赖。你慢慢地会不信任我，因为你不知道我下一步会做什么。如果我在作决定前先征求你的意见，你对我的所作所为就更有把握，而不会因此吃惊。预先告诉对方自己的计划，并且确保不临时变卦，这样我就能取得你的信赖。

协商以避免强迫对方接受既成事实。将单方面作出的决定摆在你面前，且不容修改，会让你有种被强迫接受的感觉。事前通知你能避免被认为是可靠的负面影响。为了避免你有被强迫接受的感觉，我还是应当在作决定之前同你协商，给你一个劝说我改变主意的机会。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

协商以建立认同感。良好关系的最后一项要素是互相接受。如果我没有让你参与决策就单方面作出决定，那么在某种程度上，我并没有把你当成我交往的另一方，没有重视你的利益和观点。这样的行为会妨碍我们之间拥有良好的关系。相反，如果我同你商量，就表明我准备同你打交道，愿意考虑你的利益和观点。

积极倾听对方意见

有时双方打交道，常常是一方说得多，听得少。也许常见的情况是，不管双方谈论得有多么热烈，其实没有哪一方是在真正倾听对方的意见。

发现倾听的必要并积极去做。积极倾听对方的第一步是认识到这方面存在问题。如果你发现自己经常主导谈话，那么克制自己。问你的朋友或同事，他们是否觉得你说话太多，而听得太少。试着记录比较一下自己说话的时间和倾听他人说话的时间。

其次，抽出时间，创造有利于听取别人意见的机会。比如，一些婚姻咨询专家建议他们的客户签一份“听取对方意见的合同”。每对夫妻同意在一段时间内，不去打断他说的话。即使没有这样的规定，自我约束也能起到作用。我们常常想到什么就脱口而出，避免说话过多的办法是，说话要有的放矢，不跑题。

让对方参与谈话。虽然一言不发有时也是必要的，但积极倾听对方不光是坐在那儿。更重要的是创造条件，抛砖引玉，让对方参与到谈话中来。在我们开始交谈时，我可以使用一些技巧来建立和谐的气氛。我可以在语速、音量和语调上和对方协调一致。话题的拘泥与随意，语气的紧张或放松也可以相互配合。双方可以并排坐下来，手里拿一摞纸、一张表格或其他象征性的东西代表面临的问题，在这个问题上共同合作。我可以事先多多了解对方，这样对方可以从我的问题中看出我的真心诚意。

我可以通过一系列技巧来理解对方想要表达的具体内容。比如，用短促的感叹词表达理解对方所说的要点；用自己的语言将对方的话重复一遍，以确保自己的理解是正确的；做一些笔记；不断地接触对方的目光；追问一些后续问题等。重复那些出乎我意料之外的话语是非常有用的，否则我会记不起它们，而又回到原先的看法中去。仔细倾听对方，了解情况，能帮助我们改善日后的关系。

询问。无论我对你的谈话有多敏感，除非我对你有所了解，否则我还是不能完全吃透你的意思。我们讲话时，往往以自己特有的语言传达思想，或者将讲话的重点放在自以为大家都掌握的信息上，而事实上对方并不知晓。正如理解对方需要沟通一样，沟通也需要我们理解对方的思维框架和文化。

有效的双向交流在跨文化交际中是必不可少的。人类学家在研究某个原始部落时，往往需要先在那里住上几年，学习当地的语言和习俗，这样他才能真正开始理解自己的所见所闻。他明白光掌握语言是不够的，只有了解了文化背景，才能理解人们的谈话和行为方式。我们不可能了解所有的文化，然而对一国文化和历史知道得越多，我们就越能理解该国的外交政策和公开声明。

通过问自己对另一方的了解究竟有多少，可以看出我们是否已经充分倾听了对方的意见。我们是否了解自己的朋友们对当前的政治、社会问题和艺术的看法？我们是否清楚在他们的生活中重要的是什么？职工们对工作日程安排或对他们的福利是否满意？墨西哥政府是怎样看待美国新移民法的？如果我们面对这些问题，特别是面对双方存在分歧的问题而不知所措，我们也许应当更仔细地去倾听别人的了。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（6）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

表述清晰、明白。如果我们的交流确实是双向的，对方自然要弄明白我想表达的意思。我虽然不能强迫对方理解我，但我还是可以想些办法使对方更容易明白我的意思。

谈自己的看法。一般说来，我们应该采用第一人称语气说话，谈论自己所观察到的、自己的想法和担心发生的事情，避免以对方的口吻说话，揣测他们的动机或想法。比如，“我觉得受到了忽视”这句话远比“你忽视了我”更有效、更具积极意味。

使用简洁词句，并适当停顿。无论这种可能性有多小，我的每一句话都有可能遭到对方的误解。我可能讲得词不达意，语言模棱两可，忽略了核心问题，使用了生僻词句等。话说得越长，产生误解的可能性就越大，而一处误解有可能波及我所表达的其他要点。若要减少这种情况发生，我们应当避免发表长篇演说，将复杂问题分成小块加以解释，鼓励双方交换看法，并且稍作停顿，使得双方有时间消化刚才所讲的内容。如果我有几个重点要谈，我可以逐一提及，给对方以机会确认他已明白我的意思。

帮助对方成为积极听众。我们可以让对方用自己的语言重述我们说过的话，以确认他们的理解无误。如果对方没有明白我们的意思，我们可以给予更详细的解释，帮助对方了解我们说话的内容和背景。

设计沟通过程以避免自相矛盾

如果我们想要改进沟通过程以使双方能有效地解决问题，我们首先需要考虑的是：我们为什么要进行沟通，需要了解和传递什么样的信息，使用何种渠道，选择哪种场合，以及如何进行沟通等。然后，我们去贯彻自己设计的方案，看看结果如何。

明确目的。由于我们的利益常发生冲突，我们所表达的想法也难免自相矛盾。一位职业女性希望自己事业成功，同时她又想做全职母亲、当作家、做个好妻子、成为出色的公众领袖。当她向家人和同事表达她真实想法时，她所担负的不同角色会使她想要表达的意思相互干扰，显得有些言行不一。

坦诚面对自己的矛盾情绪。即使我们有意同对方建立良好的合作关系，我们所传递的信息也往往会与我们的目标不相吻合。生活错综复杂，我们也不是圣人。有时我们的想法南辕北辙，或者我们为了替自己辩解，说一些事后后悔的话。不管是受什么原因驱使，我们难免说些自相矛盾的话，正如那首前言不搭后语的旧儿歌那样：

妈妈，我出去游泳好不好？

好的，宝贝女儿。

把衣服挂在小树枝上，

可千万别走到水边去。

我们也许做不到保持自己目标的一成不变，但至少我们可以避免沟通上的前后矛盾。最好的办法是明确自己的目的，开诚布公并仔细清楚地把自已的意思表达出来。如果拿不定主意是同爱人一起出去吃晚饭还是待在家里陪孩子，就不要分别向他们作出不同的许诺；直接告诉他们自己的矛盾心情。同样，一家公司的管理层处于两难境地，一方面要降低成本，一方面又要避免裁员，如果开诚布公地把问题说清楚，就能帮助公司处理好同雇员之间的关系；这要比只对每一个人说他想听的话强许多。

将长期目标变为短期行动。有时我们会觉得同对方保持良好关系固然重要，但眼前的情形则更为紧迫，这时我们就需要将“加强关系的沟通”提到日程上来，使“固然重要”变得更加紧迫。在某些文化中，比如在阿拉伯世界，人们自然而然地把建立人际关系看得很重。决定和某人做生意如同与某人结成伙伴关系或婚嫁大事那样慎重。而在美国和世界上许多其他地方，除了碰到求婚这种情况，建立人际关系只是一个长期目标，经常让步于短期利益。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（7）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

要将长期目标同眼前利益紧密结合起来，最佳办法是制定一个针对长期利益的近期行动计划。（如果 50 年后橡树木柴会紧俏，那明天早上 8 点钟起来我们就开始种橡树吧。）同样，为了确保发展长期关系的目标不被淹没在自相矛盾的信息中，我们应当制订一项短期计划来反映长期目标：为了改善关系，我们应当清楚在什么场合说什么话，由谁去说，对谁说又如何去说。我可以从沟通的角度来审视实现良好关系的每一项要素，比如，我最近应该说些什么来加强相互了解、使对方觉得我更值得信赖、更容易接受我。通过沟通，我们可以将诸如加强相互了解等模糊、抽象的概念变为短期行动计划。比如，在同你打交道过程中，我觉得我对你的目标还缺乏足够的了解，为了以实际行动改变这种状况，我应当问自己今天怎么同你进行沟通，或许我应当邀请你明天早上 8 点共进早餐。

利用私下场合解决听众层次不同的问题。同时面对不同层次的听众讲话，难免会造成所要表达的意思混乱。比如，美国总统发表一项公开声明，名义上针对苏联，但他同时意识到其他人也会听到并且注意到他所说的话，如：

- ◎ 国务卿和国防部长；
- ◎ 参议员和国会议员；
- ◎ 为晚间电视新闻选材的人；
- ◎ 大批美国选民；
- ◎ 美国的欧洲盟友。

通常，一项声明可能只是针对某一两个听众。但是为了满足所有听众，总统对演讲稿几经修改，最终可能对所有人来说都是含糊其辞。更糟的是，随这个演讲一块出现的可能还有许多背景报道以及对不同官员的电视采访，他们发表意见时针对的是各自不同的听众。这样，总统最终实际传达的“信息”可能无法实现改善对苏关系的初衷。

在多层次听众共同关注某项决定的结果时，较明智的做法是建立私下解决问题的机制，减少决策过程中的公众讨论。例如，作为美国和苏联之间军控协议的一部分，这两个超级大国决定建立一个不公开的常设磋商委员会来私下解决协议的遵守和执行问题。这个委员会虽然并非一个完善的机制，但是若干年中一直能够解决手头上的问题，而这些问题如不解决就会影响两个大超级大国之间的关系。这个委员会给美国和苏联提供了单独交流的场所，使两国不受外界左右，相互直接沟通。

在各层面的交往中，避免多层次听众、增加一对一的私下交流能减少混淆不清的状况。同样的原则也适用于家庭成员之间。如果爱人在场时你无法直接同爱人的母亲沟通，不妨考虑两人单独吃顿午饭。三个人的交谈和两个人之间的交流，其差别是巨大的。三个人在场时，每句话针对的是两个人。对爱人母亲的一句话，爱人如果在场，他必然会有所反应并作出回应，要不他就试图改变话题。

事先计划、减少情绪干扰。总体而言，制订计划能增强信心，减少对沟通抱有的不安情绪。

制订计划解决棘手问题。事先把将要发生的事情捋析一遍，能帮助我打消自己的疑虑，减少对另一方过多了解自己“底牌”的担忧。比如，假设我正同房地产商交涉购买一套我非常想要的房子，我甚至愿意出比市场价高得多的价钱。我担心对方会让我报我能出的最高价。为了应付这一问题，我可以按以下方法来准备：

我要好好掂量掂量这件事。你也许能说服我这套房子比我所想要更值钱。但如果你一心想知道我能出的最高价，我肯定会报一个很低的价，不能让你那么容易就探得虚实。这么说吧：我喜欢这所房子。在我经济能力允许的范围内，我愿意出它所值的价钱。我们现在就来谈谈它究竟值多少钱。

## 第六章 沟通：作决定前征求和倾听对方的意见（8）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 [新浪读书](#)

我并不需要记住这几句话，但应对方法已想好，为此我不用担心要我出最高价的事了（或者，如果我是房地产商，就不用为报价低而不安了）。同样，如果害怕泄露敏感信息，我可以事先准备好一套安全方案来处理该问题。

准备以诚相见。为了解对方，我一定希望对方能多谈谈自己。如果我事先了解到困扰你的问题或你不愿谈及自己的原因，我应当知道我该说些什么以使你在与我交谈时放松自己。我可以吐露些我自己的个人隐私，如果对方也愿意敞怀，我则洗耳恭听。比如：

两年前我跟我丈夫关系紧张。当时对我打击很大，以至我早上懒得起床，不再锻炼，饮食失调，也不再和朋友们来往。但经过几个月的治疗我感觉就好多了。

在很多场合，比如面对一位刚离婚的朋友，我能预料到双方的交流会在很大程度上受情绪影响。如果我预先想到会出现的情绪波动，想好自己所要了解的情况和自己想要表达的意思，这有助于促进双方的沟通，有利于共同解决实质问题。

设计沟通场合和沟通方式。如果双方关系紧张，一定是沟通出了问题。为了避免出现僵局，我们不妨事先创造一个有利于双方畅通交流的场所。这样的场合应当是中立的，有助于创造安全、平等、相互尊重的氛围，从而消除焦虑不安的情绪。一个熟悉的地点和环境能帮助人们以友好的态度和就事论事的方式去处理原本会造成情绪冲突的问题，并且有助于提高沟通的质量。定期定点和适当的处理方式将很有裨益。比如工会和资方管理层经常建立委员会来处理工人的不满情绪。两家合作公司有时各自指派专人来共同处理双方之间可能发生的纠纷。夫妻之间也不妨在每周抽出固定时间说一说各自的安排或议一议攒起来的问题。有对夫妻决定去附近一家超市的肉食区讨论他们的所有分歧，因为他们俩曾在那儿解决过重大分歧。对他们来说，那种场合有一种“合作气氛”，双方都能保证不发脾气。看到分歧并为之采取应对措施，能在某种程度上消除妨碍双方有效沟通的负面影响。

即使我们不愿为讨论敏感问题备一个特定场所，我们仍然可以规定一些基本原则，使双方在心理上都感觉更安全。有分歧时，争执双方没有人愿意首先提出建议，唯恐这会被当做是一种承诺。碰到这种情况，指定某个时间和地点专门用来献计献策，也许是个不错的想法。任何当事一方都可以在此提出建议或最不切实际的设想，而不用担心你的建议会变为承诺或日后为此担干系。

实践：从双方关系的大局出发进行沟通。虽然我们尽可能细心地设计沟通过程来改善双方关系，我们仍难免会出差错。如果我们把握好沟通方式，并采取措施纠正错误，我们会逐步做得更好。

假如改进美苏关系是美国外交政策的首要目标，我们不妨为此指派专门官员，甚至级别不一定很高的官员，来做促进双方沟通、改善关系的工作。他可以构思一个计划，提出实施建议，关注政府中其他官员的言行，确保他们的言行尽可能一致，并与长期目标相符。他还可以就改善双边关系献计献策：建立什么样的交流渠道、安排何种场合进行双边磋商？双方可以在长期沟通战略的框架里讨论短期目标。在此基础上，美苏两国可以建立联合工作小组，制订方案以加强两国政府的有效沟通。

类似企业和工会那样的较小机构，也能从缜密安排的沟通方案中受益，改善他们的关系。即便是办公室里的两个同事也可就沟通问题作一番计划。这个计划也许就是张简单的一览表，例如：

如何同新来的财务经理搞好关系？

沟 通

1. 接纳。让她觉得她就是团队的一分子，我对她的观点很重视。

2. 交流次数。每天同她交谈。

3. 沟通对象。同她交谈，而不是谈论她。如果我想同别人谈起关于她的事，找一个时间和她谈谈。为将来定一个目标。就她的业绩给她正面反馈。

4. 倾听。她有什么想法？把自己的观点告诉她，询问她就同一件事情的看法。她能否理解我的顾虑？请她把想法说出来。

5. 精选时间。时不时抽出一整块时间，比如一起吃午餐，从容不迫地同她讨论她的想法。

6. 征询意见。在作出任何同她有重大关系的决定之前，征求她的意见。用我的话重复她的意思，以确信她知道我在倾听她的意见，而且很重视。

沟通是良好合作关系的命脉。无论我们目前的沟通多么有效，毫无疑问我们还能更上一层楼。常见的妨碍有效沟通的因素有：误以为没有交流的必要、进行单向沟通、传达的信息自相矛盾等。这些障碍都可以通过精心设计和倾心听取来消除。但是，最简单有效的办法是同对方商量。切实地同对方商量。作决定之前征求对方意见，并且细心倾听。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

信任通常被认为是实现良好合作关系最重要的因素。如果高度信任对方，就可以毫不怀疑地接受对方之言，相信对方的承诺。金融机构和经纪人之间仅凭信用就在每天成交数千宗买卖，他们之间只不过匆匆握一下手或在电话里交谈几句。同样，两国政府间的信任使它们相互仰仗对方的军事和经济支持，而奉行各自的经济和社会政策，否则一切将行之不通。

反之，极度不信任会导致摩擦，使问题难以解决。如果我不信任你，我也许就根本不愿意同你打交道。我可能认为凭自己的力量解决问题要比同你一块儿干安全得多。如果你说的每一句话都与实际不符，我怎么能同你协商？如果不能指望对方遵守协议，为何还要费劲去达成一项协议？事实上，我们都认识到相互信任的价值和彼此猜忌的代价。

大多数人际交往都在完全信任和极度猜疑两个极端之间徘徊。几乎在所有情况下，双方都愿意看到彼此拥有更多的信任。但如何才能增加信任，我们对此并无把握。

信赖和怀疑是两种思维方式。有时我们认为，同别人交往的目标就是完全信赖对方。这种想法其实是很危险的。我们需要的不是纯粹的信任，而是有根有据的信赖。光追求一种理想的状态是不够的。我们应当在一定基础上信任别人，并且保持适度的怀疑。

对方对我的怀疑，有些是由于我的某些做法引起的，有些则与我无关，是他本身的想法。为了让对方更有理由相信我，我应当增加自己行为的可信度，并努力使对方更准确地理解我。同样道理，我对你的信任，一方面有赖于你的所作所为，另一方面也是出于我对你的看法。因此，我们可以制定出一个为改善关系而切实可行的目标，每一方都可以无条件地实施。这一目标应是：

◎ 高度信任彼此的言行；

◎ 准确评估信赖对方所要担负的风险。

本章的第一部分探讨我们自身的可信度——哪些行为会导致对方的不信任，我们能如何改进。第二部分讨论对方的可信度——对方的哪些言行会招致我们的怀疑，我们该怎么做。最后就滋生猜忌或增强信任的原理做一番简述。

自身的可信度

自身的言行：可能造成对方不信任自己的原因

我们在考虑信任问题时，通常会问对方是否值得信任。在任何人际关系中，只有一个人我可以有效控制，并可使其更值得信赖，那就是我自己。最容易改变的是自己的行为。

我们的行为反复无常吗？无法取得别人的信任通常是因为行为捉摸不定，这可以由多方面原因造成。我在不同场合有不同的做法，这完全与谎言和骗术毫不相干，然而却会使别人觉得我难以捉摸。从这种意义上来说，没有人会信任天气预报员。我们不怀疑他的真心诚意，他肯定在气象图上花了不少工夫，也绝不会蓄意欺骗大家。我们只是不能完全相信他的预测。同样道理，我们也不会完全信任指点该买哪只股票或预测股市走势的经纪人。这两种情况下，他们面对的都是难以预测的事情。

人类的行为也同样捉摸不定。即使我们自己有时也会为自己干出的事大吃一惊。时间的推移、新的思维和情况的变化都会使我做出几个星期之前想也想不到的事情来。我自己尚且如此，你就算再了解我，也不能准确预测我以后的行为。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

双方沟通是否不经意？有时我们随便说的一句话，别人却当了真，这也会破坏我们的可信度。你问我什么时候回来，我回答说：“11 点应该到家了。”你可能当了真，计划 11 点半跟我谈什么事。我却认为我只是尽量估计了大致回来的时间，并没有作出承诺。不管你的理解是否合理，我的沟通显然马虎。如果我经常说话不当回事，你却总以为是说定了，几次之后，你完全有理由认为我这个人不可靠。

我们是否把明确的承诺当回事？即使作出承诺，对方也明白无误，这里仍然会有问题。因为有些人很重视信守诺言，有些人却不怎么把它当回事。这时，问题并非在于是否故意欺骗他人，而是无法了解别人现在对问题的看法以及将来的思维方式。每一项承诺都有其暗含的条件。我和你约定星期二一起吃午饭，这是一项承诺，但是如果有什么在我们看来非常重大的事情发生，任何一方都可以改变决定。比如，你病了，总裁召你回华盛顿或者其他一些难以预料的事情发生了，你都会取消这个约定。

假如我同意做代孕妈妈，以一万美金的价钱通过人工授精为一对没有孩子的夫妻生个小孩。到孩子出生后，我变卦了。我想要留住这个孩子，发现自己在情感上对这个孩子所负的责任要比一纸契约更重要。我没有想到这个情况会发生，别人也没有预料到。我“不守信用”并非因为我不诚实或想要故意欺骗别人，而是因为情况的发展是我事先所不能预料的。我们对承诺的轻重看法不一，对在什么情况下能放弃承诺也有不同意见，这时就免不了要产生分歧。

我们靠不住还是没有诚信？如果我故意诱导你或对你撒了谎，你完全有理由不相信我。欺骗的方式有多种：我可能撒谎；答应了某件事却根本打算不履行；或说出的话表面上是正确的，实际上却在故意诱导他人。我这么做可能也有我的苦衷，也许我事先答应过别人要保守秘密，或者只是不想让你难堪；也许我撒谎是为了掩盖自己的失误或错误：“打了好几次电话都没有通”，“支票已经寄出来了”，“对不起，没收到你的留言”，“我肯定锁门了”。或者我故意让你掉进我设下的圈套，使你日后上当。

一句谎言能招致很大的不信任。我说过的一百句话里哪怕只有一句是假的，你也会因此而完全不信任我。除非你能摸准我何时说真话，何时不说真话，否则，一旦发现我稍有假话，你会全盘否定我的言行。

### 以诚取信

取得别人的信任符合我的利益。如果我值得对方信任，不管对方是否同样值得我信任，我的言行肯定会减少争端发生。我没有欺骗你，你就没有理由生我的气，反过来欺骗我。如果我诚信可靠，你也知道这一点，我的话对你影响力就更大。你会更加看重我说话的真实性和作出的允诺，你也没什么可疑神疑鬼的，双方能更好地解决问题。

以诚实可信的态度对待即使是靠不住的人，这其中的有利之处可以从母亲和孩子之间的关系中得到诠释。孩子小的时候是靠不住的，容易说假话，答应的事转眼就忘了。即便如此，当妈妈的越值得信赖，她就越能影响孩子的行为。孩子会相信她，拿她的话当真。如果孩子能同样靠得住，事情当然就好办多了。但无论孩子说话是否算数，当妈妈的可信度越高，其在孩子心目中的影响力就越大。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书



一旦我决定同某人处好关系，使自己在对方眼里更具可靠性，这事做起来其实并不难。只要记住四个法宝就行了：靠得住、不含糊、守信用、重诚实。

靠得住。如果我们做事让人摸不着头脑、犹豫不决或时常出岔子，我们就该注意了。需要给自己制订个计划或者调整一下自己的活动重心。即使我们无法预测自己的行为，我们仍然可以遵行可靠的决策程序，帮助朋友们摸准我们的行为。一桩刑事案件的审判结果虽然难以预测，但其审判程序是既定的，这就增加了公众对审判结果的信心。

作决定前的咨询（第六章曾详细讨论过）是一个帮助他人了解情况的过程，同时增加了行为的可靠性。前西德总理赫尔穆特施密特在回忆录里谈到美国前总统杰拉尔德福特是如何利用咨询来增加别人对他的信任的：“德国认为，在他（福特）的领导下，美国成为北约组织更可信赖、更靠得住的成员和领导者。福特从来不会出乎我的意料，事先不商量就作决定。”

不含糊。如果我们不打算作出承诺，我们就应该小心谨慎，不要使用容易让人误解的语言。通常，我们可以明确表示自己并没有承诺什么。例如，我拿不准什么时候能完工，我就不应该说“11点钟应该能到家”，而应该这么说：“我说不准。假如一切顺利的话，11点也许能到家，也许还要晚一点。”如果我把自己的意思表达清楚，对方就不会误解了。

守信用。我们自己说话算数，别人也会当真。要想增加自己的可信度，最简单的办法莫过于少作承诺。其次的做法虽然有些难度，但只要作出承诺，不管它看起来有多么不重要，也要不折不扣地去履行。罗伯特麦克纳马拉任美国国防部长时，他保证每次会议都按时到场。在小事方面如此守信，这是有目共睹的，因此他赢得了很好的声誉。在大事上人们同样相信他的承诺，即使这些承诺不那么容易被证实是真实可靠的。

重诚实。诚实对于建立良好的合作关系来说是不可或缺的。它唯一牺牲的是通过欺骗可能获得的一次性眼前利益。玩弄欺骗手段不可能打造出合作关系。一次欺骗就足以使双方不能建立迅速有效地解决各种问题的机制。

诚实并不意味着毫无保留。不能做到完全公开的地方要明确指出来，并给予一定的解释。总的说来，交往双方的坦诚布公有助于解决问题和消除分歧，但保密有时也是必要的。妻子可以很诚实地告诉丈夫，她同客户之间的谈话是保密的，他们的名字也不能透露。

市长当然知道对市民采取透明公开的基本政策能帮助她赢得信任，从而提高办事效率。但是，如果她解释说她不能公开本市便衣警察的数量、他们的名字和巡逻地点，也没有人会怀疑她的刚正不阿。一国政府也不会因为没有公开秘密情报，如军用代码和军事计划等，而丧失可信度。最佳原则就是，该诚实时要诚实。

对方对我方行为的评价：他们是否曲解了我们的可信度？

无论我们的为人是否值得信赖，别人看问题也许往坏处看得多一些。我们说话稍有失误，做事略有不慎，他们就会夸大其词。再加上偏见作怪，情况会更加糟糕。比如，我把车借给你，但要求你还回来之前加满油。你在星期天还车之前花了一个小时找加油站，却徒劳而返。最后你给我留了一张感谢条，并抱歉说没有找到加油站。我可能会怀疑你只是找了一个借口，不相信你的话。而你却认为自己已经尽了力，没有想到我会怀疑你，也就没必要再向我作进一步解释，消除我的疑虑。我对你形成的坏印象完全有可能影响到我们日后的交往。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009年04月27日 18:10 新浪读书

我们对自己的行为总是非常宽容大度。这不仅体现在小的失误或错误上，在蓄意欺骗、不诚实和不遵守诺言的时候也是如此。别人对我的不信任基于事实根据，我自己却不愿意承认。我也许能够头头是道地解释不相信对方的理由，却说不清自己为什么无法取得别人的信任。别忘了我努力使自己的行为更可靠就是为了改善对方对我的印象。

有些人认为他们从不承认错误或从不向他人道歉因而能获得好名声。如果我做错了事却满不在乎，我只会损害我在别人心目中的可信度。例如，你是我的新房东，我应在每月的第一天向你交纳房租。头四个月，我每次都晚一个星期左右才交你房租。你打电话来说这件事，我的回答则是：“一两个星期没什么大不了的。”你很可能加深对我的坏印象。不把自己的错误当回事会破坏一个人的名声。

另一种破坏信誉的行为是不和对方商量，单方面认定自己作出承诺的含义。比如，我告诉妻子晚上7点回家吃晚饭，如有变化会打电话。星期六晚上我7点45分回来了，我可以分辩说“显然”7点钟的约定只限于平时，星期六晚上要去看棒球比赛，不算在内。表面上看，我是在维护自己的诺言，实际上却破坏了它。还不如索性承认可能发生了误会，向妻子道个歉，并表示将来碰到类似的情况会说清楚。

帮助别人相信我们的行为可靠

以诚实的态度谈论自己的行为能获得别人的信任。开诚布公地讨论在别人看来与先前承诺相悖的行为能提高自己的信誉。比如，供货商在处理未按时交货时的诚实态度能增加人们对他的信任：

我们保证过会在“阵亡将士纪念日”前交付那批夏季家具。我突然想到今年纪念日是5月25日星期一，而不是以往的5月30日，你一定认为我们会在5月23日星期六前交货。5月23日前交货时间对我们来说太紧了，但27日肯定没问题。我向你解释一下，希望你能谅解。

以上这个例子说明事情发生前诚实地去面对，是极其重要的。如果履行诺言有困难，应尽快让对方知道。告诉对方问题所在，让对方不要着急，并告知对方你正在想办法解决问题。这样做无形中会增加别人对我的信任。如果我没来得及完成客户的活儿，害怕客户打电话来，我就应当采取主动，先打电话给她，告诉她未来得及完成她的活儿，并告诉她大约能完成的时间。

通过自身努力，我能使自己的行为变得更为可靠，也会让你这样认为。在加强自身可信度同时增加别人对我的信任，这种做法是非常积极有益的。不管对方是否努力博得我的信任，我的表现对双方关系和我自身都大有益处。

当然，我也希望你值得我信赖。为什么我会认为你靠不住？我该对此作何努力？

对待对方的可信度

对方行为：是我们助长了他们的不可靠行为？

首先我们需要承认凭自己的力量使对方行为可靠是较难实现的。我们能主宰自己的行为，但无法控制别人。但是如果一味认为对方不可信任，那会阻碍双方交往关系的发展；因此绝望、放弃是错误的。我们能影响别人的行为使之往好的方向发展；如何看待信任别人所要承担的风险以及如何应对这些风险方面，我们能做得很多。

正如我的行为在某种程度上造成了你对我可靠与否的评价，如果我不信任你，你的行为同样也能印证我对你的看法。而我本人有可能在一定程度上造成了你的不可靠。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009年04月27日18:10 新浪读书

我们太轻信别人了？我们经常在不该轻信别人的时候过于轻信别人。在办公室里把钱随处乱放会诱使别人顺手牵羊。商界早就认识到审计的作用。美国海关知道，如果太相信入关的旅客，比如让他们知道没有边境检查，那么许多人就不那么令人放心了。同样，州警也清楚，如果没有警车巡逻，即使是遵纪守法的美国公民也容易超速。

在家庭中，细心的父母发现，不教孩子规矩，让他放任自流，任他自己监督自己，这种过分信任孩子的做法只会适得其反。同样的道理也适用于生意场上和其他关系之中。

在国际军控协议谈判中，人们普遍认识到过于信任别人是很危险的，因此非常注重对协议遵守情况的核查。有时，即使条款明显对两个超级大国都有利，它们之间却不能达成任何协议，就是因为双方都担心自己过分相信对方。这种立场可能很极端，却也不无根据：物极必反。

我们是否疑心太重？大多数人都认识到轻信别人的坏处，却往往低估了过分不信任别人的危险。做父母的如果事事都帮孩子弄好，不让他承担任何风险，只会削弱孩子的责任感和可信度。如果孩子每次过马路时都有人帮他注意两边过往车辆，他自己当然就不会注意了。上司管下属管得太严也不好。一些工厂里增加了质检员后，工人对质量反而马虎了，因为他们觉得注重质量“不是自己的事”。

完全不信任他人无形中破坏了他们的可信度。不承担任何风险也是危险的。应该相信对方多少才算适度是另一个问题，我们在下文会提到，但是必须认识到过于轻信或怀疑都是有害的。

无论别人怎么做我们都不满意吗？经常指责对方不可靠是常有的事，这往往反映出一种双重标准。我们容易原谅自己和朋友，对别人却不宽容。

如此经常性的指责真实反映了我们的偏见。如果希望同对手发展更好的关系，批评他们靠不住显然不能使他们变得更可靠。将别人一棍子打死（“我们根本不能相信苏联人”）不会激励他们重诚实、守信用，只会让他们破罐子破摔。如果苏联人不论做什么都会遭到攻击，那么他们会认为：“我们何苦努力遵守某项协议的技术性条款，反正无论怎样美国人都会说我们不遵守协议。”

攻击别人的可靠性，过分指责对方行为的不忠，会在多方面影响双方建立良好的关系。首先，正如上文所说，无端指责会使对方觉得没有必要注重诚信。（反之，私下讨论自己的顾虑，坦率交换意见，能起到积极作用。）第二，当众指责对方不可信赖会激起对方反唇相讥。双方互相谩骂，到最后没人能落个清白。

最后，过分指责也会降低统一标准。错误地认为“别人都这么做”，到头来不知不觉自己也陷了进去。20 世纪 80 年代，华尔街一度盛传有些交易所暗中进行幕后交易，其他人也跟着做。随着谣言的流传，越来越多的人进行这种不诚实的交易。最后，甚至最有声誉的交易所也卷入了这种非法行为。

帮助对方建立可信度

尽管我们能力有限，但还是有些可行的办法能使对方变得更加诚实可靠。

不要轻信别人，以减少风险。能够信任别人自然令人愉快，但轻信别人则是严重失策。过分依赖“纯粹的信任”往往事与愿违。无论某住户的信用记录如何，银行在做出大额借贷时都会要求以房屋作抵押。聪明的房东会要求房客交押金。抵押能减少违约的损失。更重要的是，它能阻止违约情况的发生。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（6）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

给对方应有的信任。如果我没有充分相信对方，那么问题在于我害怕承担风险，而不是你不可靠。不论你驾车的技术有多高，我自己开车总觉得放心些。即使你已经很仔细地锁上了后门，我还是要再检查一遍。总之，我宁可不相信对方，也不愿冒任何风险。

无论出于什么原因，我没有给你应有的信任，你就会心有怨言，表现得不那么诚实，或者两者兼而有之，这不利于双方合作。为了减少这种状况，我可以向你解释我的顾虑，倾听你的观点，找到一个平衡点，既消除自己的担忧，又给对方应有的信任。我的目的是以充分的理由信任对方，并以此改善对方的行为，使之更有可信度，同时让对方知道我在这方面所作的努力。

奖罚并重——不失偏颇。我们的言谈会影响别人的行为，如果我们能掌握好褒贬别人的尺度，我们得到的效果会更好。人们如果知道他们的诚实可靠被看重，便会更加以诚待人。因诚实而获得赞赏，其成就感远远超过不守诺言而得到的满足感。

一项有力的批评，无论是正面还是负面的，都应当是公正、准确和就事论事的。如果你从我那儿听到的唯一正面反馈就是“干得不错”，你会禁不住怀疑我的诚意，或许认为我夸奖人是出于某种习惯性的策略，或是处于某种别有用心 的动机。假如我具体说一下自己的看法（“季度报告写得很好。你对公司

产品结构的变化作出了清晰、简明的分析，有利于我们的长期规划”），你就能理解我为什么会做出这样的评价，以及我希望你将来在哪些方面应再接再厉，哪些方面需要改正。

如果我们的正面反馈是公正、准确和具体的，那么负面反馈（同样公正和明确）就会起到更有效的作用。假使我只会批评你，你会认为我这个人天生只会挑剔，或者我对你有成见，你的行为跟我如何评价你根本毫无关系。甚至你认为我这么批评你肯定出于政治目的。无论你怎么解释，你一定不能接受永远是负面的批评。

把错误行为看做共同问题，而不是把柄。批评别人时往往会翻出陈年老账，弄得双方相互攻击。要改善关系，我们应当把每一次违约当成未来要解决的问题，也就是双方交往中存在的问题。亡羊补牢犹未晚也。我们还应当注意：

- 凡事向前看，不要向后看；
- 就事论事，不要一概而论；
- 对事不对人。

如果你跟我约定一起吃晚饭，结果你晚了一小时，我可能会就此判断你的行为，总结出这样一个结论：“又晚了！难怪没人相信你。”另一个办法是心平气和地说明我的想法和考虑，并询问对方将来如何处理守时的问题：

我已经等了有一个小时了。发生了什么事？如果我们能把时间约好，我就能更好地安排自己的时间，也不会为类似的问题而烦恼。也许我请你的时候没有说清楚。我是不是应该事先跟你确认一下时间和地点？或者如果你要晚了，是不是能打个电话给我？你觉得呢？

每次发生令人不悦的事件都给双方提供了合作的契机，一方面解决手头上的这个问题，另一方面也防止以后类似事件的发生。

我们对他人行为的评价：我们看错了？

在同别人打交道时，是否信任对方不仅取决于对方的实际行动，也取决于我们对他们的看法。事实上，不管你的行为有多么可信，我的偏见可能会加深对你的不信任。

**第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（7）**

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

我们是否误解了对方的行为？我们往往容易怀疑别人。病人不相信医生，选民不相信政客，几乎没有人会相信律师。疑心容易产生，却很难消除。在谈判技巧练习中，参与者（一起工作的总裁、工会成员、学生和其他一些人）分成若干小组待在不同的房间里，每个小组几乎马上就开始把其他小组往最坏处怀疑。且不管他们出于何种原因去怀疑别人，怀疑的程度显然被夸大了，远不能以对方的行为来做合理解释。

但是，人们有时又太轻信别人。有些人看到朋友坦率的笑容、悦人的举止，或仅仅因为交往时间长，就相信对方的真诚。骗子就靠欺骗轻信的人为生。有些政客和警察既不正直又无能力，却受到人们的信任。银行、商店、企业因为信任一些不该受到信任的职员，每年都会因为各种贪污事件损失大笔钱财。

互不信任固然影响双方解决彼此之间的分歧，但是相信不该相信的人同样不能解决问题。

我们是否混淆了不同的不可预测性？不信任的概念非常笼统，我们因此会辨别不清其中的差别。如果对方的行为让人捉摸不定，我们可能会认为他不值得信任，随之，我们开始怀疑他是否诚实。一旦开始从诚实的角度看待问题，那就没完没了了。我们把所有的“信任”问题归结为一个原因，并用它来解释各不相同的情况。一家公司可能出于不可避免的原因货送迟了，客户便开始怀疑产品本身的质量，甚至怀疑公司的雇员是否诚信。不信任具有传染性。因此有必要分清造成问题的不同原因。

互不相容的意图。如果我表示不信任哈里，也许只是因为 we 俩竞争同一个职位，我可不敢认为他对我是善意的。一家美国公司的总裁表示他不相信日本人，他的意思可能是一家日本公司正跟他的公司抢占市场份额。

健忘。总的来说，儿童没有成年人可靠：他们保证过的事可不一定做得到，或者当注意力被其他什么事吸引过去时，转眼就忘了。成年人中也不光是心不在焉的教授才不可靠，有时就是健忘。工作一忙起来，约会、账单或其他一些琐碎的事情就难免会记不住。

捉摸不定。一些人生活按部就班、有条不紊，有些人却随心所欲、变化莫测。我们总认为第一种人要比第二种人更可靠，但事实上后者可能同样或者更重视作出的承诺。

我们看重道德胜过风险？在决定是否信任某人时，比如，在是否借钱给他这个问题上，我们通常会看重对方的人品。这个人是好人吗？这个问题虽然重要，却不应当是决定性的。好人也会破产。如果我最好的朋友无法偿还欠我的债，我遭受的损失将无法挽回。即使我对借款方的品行知之甚少或一无所知，只要票据有抵押，仍然是个好投资。是否信赖借款人、孩子或盟友，取决于对利益和风险的分析。我们在选择同谁打交道以及衡量承担风险的大小时，品行端正是一个重要因素，但是它绝不应成为信赖的必要或充分条件。

信赖基于风险分析，而非品质

判断——准确了解对方行为。不论对方是否可靠，如果我们能预知他们的行为，双方就更易于解决分歧。过于信任或怀疑对方都会影响双方的合作。为了准确预知对方行为，我们有必要从现实角度分析他们的利益、言谈、承诺和过去的行为模式，尽量不要加入自己的偏见。以下是衡量对方是否可靠的几个原则，暂称不上是一个面面俱到的体系。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（8）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

区分不可靠的差别。上文提到过，不可靠有其不同的表现形式：总是出错、含糊糊、偷偷摸摸、误导别人、欺骗别人、品行不端或者情况一变就不那么重视先前的承诺了。对方的靠不住，其表现形式如儿童还是像骗子，决定了我们对待他们的态度。

除了刚才提到的那些差别，还有两点值得注意：

分清敌对情绪和不诚实行为。你对我怀有敌意而不是抱有好感，这并不一定影响我们之间的合作关系。我们都希望能同那些与我们有根本分歧的人保持良好的关系。敌意并不能意味着欺骗。

美国和中国虽然社会制度不一，两国政府还是能坦率处理彼此之间的根本分歧，并共同解决诸如贸易、移民和国际恐怖主义等方面的问题。

生意场上，克莱斯勒公司可能希望福特公司破产，就像街角的那家杂货店恨不得附近的超市倒闭。两名执行总裁要竞争同一个职位，必然针锋相对，就像两个小伙子向同一位姑娘求婚一样。在这些情况下，每个人都有理由“怀疑”对方的动机。但是目标冲突不一定妨碍双方处理共同的问题的可靠性。对立的目标就像不可调和的价值和观点一样，会制造冲突，但并非不可解决。别人对我们好，这固然不错，但我们需要的是真诚。

在交往中，目标冲突并非不可调和。如果掩饰各自的真实意图，问题就严重了。有人表面上是我的朋友和支持者，但我有理由相信她实际上心怀鬼胎，且损害我的利益，那么我不信任她是正确的。如果她装作我们之间没有任何冲突，我们就不可能很好地解决任何问题。只有当她开诚布公地亮出自己的目的，我也有理由相信她的话（她确实没有说假话，也保证恪守诺言），我们才能合作。一家公司的工人和管理层要应对倒闭的危险，或者美国和前苏联之间要避免核战争的发生，在这些情况下，双方的严重分歧并不妨碍他们维护共同的利益。如果我们能辨别敌意和欺骗，我们就能减少互不信任。

分清捉摸不定和不诚信。为了取得建立良好关系所必要的信任，我们必须分清墨守成规和诚实坦白之间的差别。我可能非常诚实，但行为举止让人捉摸不定，夸夸其谈，丢三落四，很少承诺，即使作了承诺也不当真。反之亦然：有些人其实靠不住，但却墨守成规。比如，一个当爸爸的有一年多不需要闹钟。他3岁的小女儿每天早晨7点前肯定会把他叫醒，不管她前一天晚上说了什么话，她可能威胁要让他睡过头误了飞机，或保证让他多睡会儿，因为第二天是星期天。无论她说了什么都无关紧要。她每天6点和7点之间肯定会把他叫醒。当爸爸的当然不能信赖一个3岁小孩，但在这方面，他却可以完全放心。

假如不可预知的情况导致对方没有遵守诺言，我不能就此认定你是一个不诚实的人。只要你说的是真心话，那就是诚实的表现。假如我是一名年轻医生，我接受某项职位，“相信”另一名资深医师会很好地培训我，他手上又有一大笔研究经费。他如实地告诉我，他会在这个职位上继续干好多年。但是，他临时接到通知去华盛顿接受一项重要的任命，而把我抛下。我应当分清是他计划有变，还是他不诚实、故意欺骗我，或是他根本不值得信赖。我本来以为他会一直带我干下去，但他职位的变化并不意味着他品行不端。他计划的变化使我很尴尬，但我不能因此而责怪他的品行有问题，就像突如其来的阵雨使我的野餐计划泡了汤，而天气预报员没有预告会有阵雨一样。我们应当弄清楚问题发生的原因，不要一味地不信任别人，这种不信任会不正当地蔓延到其他方面。

## 第七章 可信度：害人之心不可有，防人之心不可无（9）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

在国际关系中，也不应混淆问题本身和导致问题发生的原因。多年来，前苏联和美国都感到对方的行为难以捉摸。美国人这么认为是因为前苏联的决策过程高度隐秘。前苏联这么认为是因为美国政府官员人事变动太快，而且喜欢把先前宣布的政策推翻重来。但如果双方都把对方的难以捉摸理解为不诚实，那是不恰当的。

重视风险分析。究竟该给对方多少信任是一个评估风险的问题，而非判断对方品行的问题。怀疑对方的诚意和承诺势必影响我分析由于信任所要承担的风险。毫无疑问，对方肯定会为自己的利益着想，而我就应当以他的眼光来分析眼前的利益。决定是否相信对方的声明或承诺，关键在于权衡信与不信的风险和成本收益。

有些风险是值得冒的，它与对方正直与否毫不相干。比如，即使我对另一方的为人有疑问，但和他一块坐救生艇逃生总比留在沉船上强。同样，不管对方多么刚正不阿，多么值得信任，有些风险也是万万担不得的。我的好朋友人品肯定没问题，但如果他对驾驶飞机一无所知，我可不能搭乘他开的飞机回家；再比如他对做生意一窍不通，我当然不能把毕生积蓄投到他新开的公司里。

抛开喜好憎恶的问题不谈，我应当在信任与不信任之间比较各自风险的高低。两种选择可能带来的损失或破坏分别会有多大？带来的好处又是什么？不管在哪个层次上，人际关系还是政府关系上，决定是否信任对方是风险评估问题，而非评判对方品行的问题，这是决策的正确途径。

影响可信度的体制

破坏可信度的体制

有时候，我们不相信别人不是因为他们的行为或观点，而是因为某些社会或经济体制客观造成的动机影响了人们的行为。例如，我的公司从一家电厂买电。这家电厂属于国家垄断，按规定，它的价格比成本高出一定的百分比。这样，它可能会故意抬高成本，并且尽可能把它计算得很高。所以我不可能信赖这家电厂会为我利益着想。引进竞争机制会改变这种状况。我不信任这家电厂是因为站在我的角度上，这个体制本身就是不可靠的。

加强奖励信任的机制

我们往往认识不到一个可靠的机制能够帮助我们增强对某些人或机构的信心。信用卡制度使得世界各地的商家都能信赖成千上万他们未曾相识的人。如果我在一条双向行驶的高速公路上以每小时 55 英里的速度开车，其他汽车与我相隔仅几英尺，在以同样或更快的速度逆向而行。尽管我不认识其他司机，对他们的品行或车技一无所知，但我还是信任他们不会开到我这边来，我把自己的身家性命押在他们身上。

飞越大西洋时，我信任苏联或其他大洋上空的飞行员会遵守关于纬度或飞机间隔的协议，不会撞到我的飞机上来。我们已经确立了一个机制，遵守这个机制符合每个人的利益。这样的信赖对个人、公司和国际关系都是重要的承诺。

相信某种办法要比信任一个人容易得多。我相信我的兄弟很诚实，也讲信用，但是根据经验，我知道我们之间肯定会有分歧。那么最好大家能预先商定一个办法，在双方争执不下的时候，抛硬币决定听谁的。美国公民信任自己的政府在一系列问题上作出的决定。我们之所以这么信任政府，是因为我们知道，

如有问题不能解决，大多数情况下我们都可以通过投票或以法律手段来干预。也就是说，我们建立了人民同政府之间解决争端的机制。我们信赖的是这一机制，而非政府的承诺。即使我们最后仍然输了，输在选举时或是法庭上都心服口服，至少我们没有听任某个政府官员置民意于不顾。

我们每个人都能消除别人的不信任，使自己的行为变得更加可靠。

我们自己的所作所为首先应当值得信赖。我们应当让别人觉得自己诚实可靠。只有这样，在与人打交道时，我们才能做到在被别人信任的同时又值得别人信任。

至于别人，情况就复杂多了。我们应当尽可能多地了解对方。如果他们过去一向比较可靠，我们可以假定他们今后也不会故意欺骗我们。但风险依然存在——双方产生了误解，情况发生了变化，以及发生了不可预见的事情。我们应当在风险允许的范围内充分相信他人。同时，我们不当以人品来评判一个人的可信度，应当认真分析成本受益、所要承担的风险以及其他选择方案。只有这样，才能做到正当地怀疑和有理由地相信别人。

第八章 说服，而非强制：有话好商量（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

一次北风和太阳吵了起来，它们都说自己比对方强大。为了一决胜负，太阳向北风下了挑战书：谁能让行人脱掉大衣，谁就算赢了。太阳有把握自己会赢，就让北风先试。

太阳躲到了云的后面，这时北风呼啸，寒风凛冽。可是，风越刮越大，行人却把大衣裹得越来越紧。最后，北风只好放弃了。太阳从云朵后面升了上来，用它所有的热量照射着行人。行人感觉到太阳的温暖，越晒越热，最后他不得不脱掉大衣，坐到树荫底下乘凉去了。

——《伊索寓言北风和太阳》

正如双方的关系会影响彼此的谈判能力，谈判方式同样影响双方的关系。我们采用什么样的方式影响对方，决定了双方能否共同处理日后的分歧。

人们谈判的方式会破坏双方的关系

一次失败的谈判，可以长时间破坏双方的关系。如果双方没有分歧，建立良好的关系就很容易。倘若我们俩想法一致，利益及观点相同，那么万事顺利——除非我们产生了什么分歧。这时我们就会发生争执。我可能对你说，要么按我的方法来，要么拉倒；或者我表示，我们之间得有一人作出让步，而我是绝不会退让的。情急之下，我可能说出一些冲动的話或做出莽撞的事来，伤害了我们之间的关系。我也许一时占据上风，但却破坏了我们之间已经建立起来的真诚理解、有效沟通和相互信任。

我们有时在某些问题上同对方关系处理不当，致使将来问题的解决变得棘手。我们对事情处理的过程和结果感到失望、不满和相互埋怨，往往对自己也不甚满意。

为了避免因短期利益而牺牲双方的长期关系，我们应当使用一些谈判技巧来保护自己的利益，同时维护良好的合作关系。本书区区几页，不足以详细讨论这些技巧。本章专门讨论某些危害双方合作关系的谈判方式（比如强制手段）及一些替代方案。

强制手段会破坏双方的关系。第二章讲到，在交往中，有六个因素能增强双方解决问题的能力，其中之一是非强制性的影响方式。强制会破坏其他五个要素。如果我觉得我是被迫的，那么：

- ◎ 愤怒和沮丧的情绪会压倒理智；
- ◎ 相互理解变得困难；
- ◎ 有效沟通将难以实现；
- ◎ 我会认为对方不值得信任；
- ◎ 我觉得自己的利益和观点遭到拒绝。



强制手段会破坏达成协议的质量。通常，强制手段会妨碍双方达成协议。你想牵着我的鼻子走，我可没那么容易就让步。你威胁我，我也可以威胁你。

利用强制手段不可能达成任何协议，这样的例子在罢工历史上、在暴力冲突以及军事行动中比比皆是。

即便我迫于压力接受了对方的意见，这样的协议往往：

- ◎ 不能很好地反映我的利益；
- ◎ 看不出有我独到的想法；
- ◎ 在我眼里，是不公正、不合理的。

此外，通过说服别人达成的协议容易得到贯彻，而以强制手段取得的一致意见易于瓦解。

用一个案例可以说明这个问题。美国胜纱公司是一家生产衬衫布料的大型纺织厂。1984年，该公司最大的工会——国际纺织工人兄弟会进行了长时间的罢工。最后，为了解决此次罢工问题，胜纱同意采取一项新的利润分配计划，并让工人更多地参与公司的管理，而工人则放弃在工资方面的进一步要求。

到1986年，公司仍不能扭亏为盈，其主要原因是遭到了来自韩国和中国的竞争。胜纱的总裁乔治韦德和董事会认为增加自身竞争力的唯一办法就是购买新的纺织机，这样能降低劳动成本，增加流水线速度。韦德下令订购这些纺织机，六个月后交货。

## 第八章 说服，而非强制：有话好商量（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009年04月27日 18:10 新浪读书

让我们来看一下三个月后进行的“谈判”。在一次劳资双方季度例会上，韦德向工会主席鲍勃邓拉普告知了购买新纺织机一事：

韦 德：我要告诉你，公司正斥资1500万美元购买新织布机，用在衬衫生产线上。许多工人的工作将不得不重新调配。一些工人会失业，至少暂时是这样的。但是，我们希望在降低生产成本后，能获得更多的市场份额以增加产量。

邓拉普：你不能事先不跟我们商量就作出这样的决定。

韦 德：鲍勃，我们不这么做就没法同别的厂家竞争。织布机已经订了货，事情已经决定，现在没有别的退路了。邓拉普：你不能这么做，我代表工会要求你取消订货。这回可不能让你得逞。

韦 德：我是总裁，怎样对公司最好，我心里有数。怎么决定早晚都是我的事。我也跟你一样，不想看到工人失业。但是要同韩国人竞争，就只能这么做。

邓拉普：你根本不顾工人死活，整天开着你的凯迪拉克，什么时候到工人中间来过？你已经赚了我們50年的血汗钱，现在又一次出卖了我们。你从来就没有打算让工人在公司有发言权。

韦 德：我知道你只不过想炫耀炫耀手里的那点儿权力，可别太猖狂了。这件事没有商量的余地，没有必要再讨论下去。如果你还想在这儿干，就要帮助公司生存下去。你没有任何其他选择。你很清楚罢工不是出路。只要你一罢工，小镇上马上就有成百上千个失业工人来补你们的空缺。

邓拉普：只要你的机器一上马，就会出故障。我们也许不会罢工，但你也休想能开动你的机器。

韦 德：只要有一台机器不转了，你就得走人。

没有人会认为这是一次成功的谈判，那么问题到底出在哪里？

谈判者使用了强制手段。决斗和协商的根本区别就在于，前者是敌我之间你死我活的争斗，后者则是同事之间共同面对的一道难题。谈判同样具有这两方面的差别。假设双方之间的利益有冲突，要取得一致意见，就得有人要改变主意。在争论中，双方可能会情绪激动起来。即使这样，强迫他人违心接受意见和说服别人改变主意也是有明显区别的。两者之间并非泾渭分明，差别往往只是一个度的问题。然而强迫他人，无论程度如何，都会影响谈判的实际成效，破坏双方的关系。

韦德和邓拉普之间的谈判就采用了人们常见的强制手段。

下表中提到的每一个手段都是强制性的。不是试图共同解决问题，而是通过各种手段强迫对方让步，如单方面对他进行人身攻击，切断他的退路，造成既成事实后再通知他。

使用的语言	强制手段
“你概不顾工人死活呢”	攻击对方
“又一次出卖了我们”	
“你只不过想炫耀炫耀手里那点儿权力”	
“可别太猖狂”	
“这回可不能让你得逞”	视谈判为决斗
“现在没有别的退路了”	过早下定论
“织布机已经订了货”	
“我要求……”	摆出立场
“只能这么做”	对方不接受也得接受
“你没有任何其他选择”	
“这件事没有商量的余地”	
“你很清楚罢工不是出路”	切断对方退路
“只要你一罢工……马上就有成百上千个失业工人来补你们的空缺”	
“你也休想能开动机器”	威胁对方；让对方无计可施
“只要有一台机器不转了，你就得走人”	
没有人愿意被强迫。但我们仍然经常采取强制性手段，特别是当时机不允许慢慢劝说对方的时候。我们可能会命令孩子吃完晚饭才能吃甜食；在交叉路口抢在别的司机前头；我们还会为了加薪水，威胁上司要辞职。	

## 第八章 说服，而非强制：有话好商量（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

威胁别人很容易，看起来还行得通，也不用付出什么代价。只要对方让步，我们什么也不用做就大功告成了。如果对方不答应，我们再想别的办法。

大家都这么想，所以虽然威胁别人经常达不到目的，而且显然会给双方关系带来负面影响，但我们还是乐于此道。正是因为我们想不出更好的办法才不得已用此下策。

针对上文提到的这些强制手段，我们有一个替代方案：	
强制手段	替代方案
攻击对方	就事论事
将谈判视为争斗	将谈判看做共同解决问题的机会
过早下定论	乐于接受别人的说服
摆出立场	讨论各方的利益所在

非此即彼，没有其他选择 设计多种选择方案

使对方屈服 以理服人

威胁对方，让对方没有退路 改善自己的选择方案

下文将逐一讨论每一个强制手段和其对应的替代方案。

人身攻击还是就事论事

人身攻击是一种心理压迫。一种常见的谈判招数是向谈判对方发起人身攻击。我以为将注意力集中在你而不是在具体问题上，就能迫使你接受我的意见。我还试图利用你的恐惧和不安心理：“你显然不知道自己在做什么。要是你老板知道这件事，就有好戏看了。”

的确，批评对方的行为举止、观点、品行甚至性格，往往不费力。我可能不知不觉就这么做了。表现之一就是越来越频繁地使用“你”这个字眼告诉你，你究竟在想什么，你想要什么，以及你内心的动机又是什么。人身攻击就是向谈判的对方发起攻心战术。这种手段是强制性的，会影响双方今后的合作。

就事论事。在所有的谈判中都有两类问题：“人”的问题，也是本书讨论的对象（如理性、理解、沟通、诚实和接受）；“事”的问题，即谈判中的实质性内容（如价格、条款、限定、日期、数字和条件等）。正如第二章谈到的那样，我们应当将“人”和“事”的问题分开，分别去解决。谈判者常犯的错误是对人强硬，而对事则含糊其辞。正确的做法是反其道而行之。只有这样才能使棘手的问题不致影响到双方的关系。

为了针对问题而不是攻击对方，一种简单易行的办法就是双方并肩坐下来，看着挂图、地图、问题清单、草案或者其他任何可以说明实质问题的图表。这样，我就可以记下一些要点、数字或论点，有针对性地发表不同意见，而不对你进行任何人身攻击，以免伤害双方的关系。

是占据上风还是解决问题

将谈判看成争斗容易导致使用强制手段。许多谈判者都在潜意识里把谈判当做比赛，好比一场职业橄榄球赛，肯定能分出胜负。既然谈判是比赛，使用强制手段也就合情合理了。

将谈判看成双方共同解决问题的机会。只要两个谈判对手视彼此为共同解决难题的同事，那么尽管各自利益不同，他们也不会使用破坏关系的强制手段。一个称职的律师，要解决两家公司之间的诉讼，在同对方律师协商时会采用以下的话来开场：

老兄，咱们两家客户之间有了大麻烦。我们的首席律师想要大干一场，但我方客户的意思是想让我同你坐下来商量商量，看看能否拿出个解决办法向各自的客户推荐。当然，我不能替客户做主，也不要求你拿主意。

你看我们之间能否拿出一个共同方案来？

以这样的口气开场，双方都不宜采取咄咄逼人之势。

过早定论还是乐于听取其他意见

## 第八章 说服，而非强制：有话好商量（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

过早定论意味着对方必须改变立场。谈判中虽广泛采用但却颇为拙劣的方法就是，没等双方开始商量就单方面先抛出一个方案，并声明只有对方灵活让步双方才能达成一致：“我已经拿定主意了”，“那辆车最低价 3 500 美元，低了不卖”，“不加 12% 的薪水，工会是不会罢休的”，“总统已经决定了，他的‘星球大战’计划不能作任何修改。”

有些决定并不具备强制性，比如向对方提出自己的想法：“那辆车我愿意卖 3 500 美元”，“工会愿意接受加 12% 薪水的条件”。但声明自己的立场在一定程度上带有强制性，因为其潜台词是自己不能接受什么：“我不会动摇；要想达成一致，你必须改变你的立场”。这就好比说，“要就拿走，不要拉倒”，或者“按我的意思办，要不然我就不干”。

过早下定论的前提是，对方宁愿以我的条件接受协议，而不愿空手而归。为了让对方接受我的条件，我需要做的就是向对方充分表明我的立场，使对方相信我不会改变。最常用的约束自己的方法也许就是公开声明“我绝不增加税收”，或采取一些不可改变的行动：“我们已经定了那些织布机”。

早下定论有时也能“奏效”。要与不要你看着办，你可能选择让步，但只此一次而已，以后可就行不通了。如果我老是要求你接受我事先敲定的立场，那只能引起你的反感，你可能以同样的方法对付我。过早定论不仅威胁双方的关系，而且即便在我进一步理解了你的利益所在、双方共同寻求新的方案后，也不能达成一个更好的协议。

乐于接受别人的观点。正如上文所说，表达自己的意愿有助于打开谈判的局面，以制订出可行的解决方案。但我必须同时向对方表明，我的意愿并非不能改变——我乐于接受不同意见。在谈判之前，我应该想一想自己希望达成什么样的协议，哪些条件对我有利而对方也能接受，哪些标准我认为公正你也觉得合理。如果我非常了解谈判主题，我一开始就可以明确自己的提议，同时也表示愿意接受不同意见：

如果我付得起，我愿意支付房子所值的款项。根据附近房子最近的销售情况、银行方面的估算，再加上税收、租金方面的考虑，我想你的房子大概在 165 000 到 180 000 美元之间。这是我的计算和数据来源。我打算给你出个实价，172 500 美元，最多再加上检查白蚁所需的费用<sup>①</sup>。此外，如果你能拿出客观证据证明你的房子比这个价值钱，我也可以考虑。

这段话向对方表达了我想，摆出了我的理由。但也没有把话说死，或者强迫对方接受我的条件。以这种方式协商，我既不示弱，又留有余地。如果卖主觉得有压力，也是因为这栋房子客观上值多少钱摆在了那儿，并不是我向他施加了压力。

关注立场还是寻求利益

关注立场使谈判忽视了利益的存在。如果我在谈判一开始就定好自己的立场，那就意味着直接冲着某个特定答案而来，而不是首先弄清楚问题之所在。我的立场完全有可能忽略你的利益。因此，即使我给自己留有余地，你还会认为自己的利益没有受到重视，有种被迫的感觉。

许多公司和工会之间的谈判一上来就摆出各自立场。这种做法必然带来争端：你有策略，我有对策。即便是“集体磋商”这个词也含有讨价还价的意味。每一项决定都需要一番讨价还价。两边都不愿松口，除非对方首先作出让步。如果每个家庭成员都非得有回报才肯出点力，那么大家一起处理问题就会很费劲。

## 第八章 说服，而非强制：有话好商量（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

使用立场战术有可能产生这样的结果，即双方在原有的立场上作出让步，到头来没有哪一方能实现他们的根本利益。当自己的利益没有得到满足时，我们往往觉得自己“输了”——而且是在对方的强制之下认输的。虽然一次两次被迫认输不要紧，多次下来，双方的关系就会受到严重影响。

寻求利益。只有讨论彼此间的共同利益，谈判才能富有成效。在正式谈判开始之前，我们应当先有个“热身”，共同审视一下各方的利益，比如协议应该包括哪几个方面？双方在其中的利益分别是什么？而不是一上来就搬出自己单方面决定的方案——知道对方一定会让我在方案上作出让步。

在谈判过程中，双方常碰到彼此互不相同但并非冲突的利益，这样的分歧能够得到解决。某家公司出于税收考虑，不希望资产登记在账面上，而另一家公司为了规范却希望账面资产有所增加。双方共同协商则发现彼此的利益具有互补性，交换立场倒在其次了。审视共同利益还能制造合作气氛。

非此即彼还是多种选择

限制对方的选择是一种强制手段。即使我没有在谈判之初就抛出我的立场，我仍可能把谈判看成逐步缩小你选择余地的过程，最后让你在两者之中选择其一。我只给对方有限的选择，拒绝考虑更多的选择余地，必然会引起对方的反感。

律师常把事情简化为法律问题，或把复杂情况轻描淡写为“只是钱的事”。留给对方的选择余地越小，对方的被迫感就越强。

创造多种选择。如果谈判双方能提出大量的相关意见和建议，不过早下定论，谈判就能取得良好的实质性效果。可供选择的方案越多，协调不同意见的机会也就越大。

以这种方式取得的实质性成果会更有价值，其过程也不带有强制意味。这两种情况都有利于双方的关系。

使对方屈服还是心悦诚服

使对方屈服本身就带有强制性。在多数谈判中，一旦明确了立场，作出了决定，并把选择余地缩小后，双方便开始争论他们愿意或不愿意做的事。讨论的话题便是一方拒绝做另一方要求的事。说得直白点，这就好比一个店老板说：“那辆二手自行车少于 75 美元不卖。”而一位感兴趣的顾客说：“超过 45 美元不买。”如此一来，谈话兜来兜去，无非是一方迫使另一方让步。“你最好现在就脱手，要不然还得放一个冬天。”“你要是这个周末想有辆自行车用，你就只能买这辆。星期五晚上别的店可都不开门。”

这些手段本身就是强制性的，因为它们将立足点放在对方的意志上，而不是放在对方的理性思维上。当我们采取这种手段时，我们不是在理智地探讨实际问题——自行车的价格，而是试图削弱对方的意志，使对方无法拒绝我们的要求。

使对方心悦诚服。在谈判中，双方由于纠缠于他们愿意或不愿意做什么，却常常忘了讨论他们应该做什么。他们没有讨论外界同行标准，以作为公正解决问题的基准。在双方眼里，谈判过程是否合理应当是衡量结局好坏的一个标准。而且，接受一个外界同行标准显然比屈服于对方强加的立场容易得多。如果我让步只是因为对方比我更顽固不化，我肯定不服，觉得是被迫的。但是如果你拿出外界同行标准说服我这个价格实际上是合理的，我会心悦诚服。“我是做生意的，上个礼拜花了 50 美元买进这辆车。二手车除非我能赚一半，否则划不来。或者说，你周末租一辆自行车要花 25 美元，你只需花周末租车钱再加上我买车的本钱就能拿下这辆车。”

使对方没有退路还是改善自己的选择

让对方没有退路对他们构成威胁。最糟糕的方法莫过于威胁对方如不接受我们的意见，他们将自食恶果。我们的立足点没有放在取得符合双方利益的协议上，而是威胁对方如果不接受我们的意见他们将受到伤害。在与上司面对面谈判中，我可能会说：“如果你不给我加薪，我就辞职，并且给你所有的客户写信，告发你的种种劣迹，让他们到别处去做生意。”

威胁关注的是没能达成协议的后果。用一个术语来表示即为——没能达成协议时的“最佳替代方案”，简称 BATNA(the Best Alternative To a Negotiated Agreement)。威胁对方意味着使对方的退路，即最佳替代方案，比他原来设想的要糟。这样的威胁能达到目的，完全是因为对方受到了胁迫。对方必须接受协议，不是因为协议本身有利，而是不接受的后果将十分不利。

当我威胁对方时，可能面临三种结果：对方退让，我“赢”了；你不退让，我对你实施了威胁；你没有退让，我也决定不对你实施威胁。所有结果都对双方的关系不利，也无助于将来解决问题，反而给“日后”埋下了隐患。

改善自己的选择。我的谈判能力在很大程度上取决于双方不能达成协议时我能做什么。在某些情况下，通过改善我的选择，即加强我的“最佳替代方案”（BATNA），我能说服对方同意我的意见。假如你的自行车要 75 美元，而我的朋友有辆车，比你的还稍微好一些，只要 60 美元。如果你不把价钱降到 55 美元，我还不如花 60 美元买我朋友的车。这样，我没有影响对方的选择，但却加大了可供我自己选择的余地。我没有威胁对方。相反，我坦白地告诉对方，如果我们不能在某个价位上成交，选择退场符合我的利益。你可能会觉得受到很大限制，但并没有感到有什么压力。我的行为没有损害我们将来处理问题的能力。

强制性手段无一例外地会破坏双方的合作关系。选择说服战术与本书谈到的其他要素相吻合。说服模式对双方关系来说是完全积极的。不管对方态度如何，使用说服战术会给我带来好结果，而且能使双方将来更好地合作。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（1）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

如果觉得对方不值得交谈，那么理性思维、相互理解、有效沟通、值得信赖的行为和说服方式对建立良好关系就全然无用。交往可能短暂，也可能还将继续。也许双方就此不相往来，也不会有什么损失。但与父母之间或美国和苏联两国之间，却免不了要长期打交道。如果你我之间要成功解决分歧，我必须接受相互往来的事实，并将对方视做合作伙伴——其利益和观点应值得考虑。

排斥对方给双方解决问题带来人为障碍

不接受与自己利益发生冲突的人至少会妨碍双方沟通。我砰地关上门，扬长而去，挂断电话或拒绝与对方交谈。没有了对方本可以提供的信息，失去了让对方了解情况、说服对方的机会，我不得已只能单枪匹马对付眼前的问题。我们本应同舟共济，我却故意对另一方视而不见。

40年来，巴勒斯坦人和以色列人就互相排斥。有时是巴勒斯坦领导人，有时是以色列领导人，有时是双方互不接受对方，拒绝与对方谈判。这种排斥使得双方无法进行沟通，也无从取得相互理解，从而不能消除他们之间严重的分歧。

排斥他人会树立心理屏障

纵然排斥对方没有造成双方之间沟通的实际障碍（交流渠道仍然畅通），但排斥带来的心理障碍同样具有破坏性。假如我坚持认为自己高人一等，认为你的观点不值一提，我便破坏了你同我打交道的意愿。即使在偶然邂逅中，这也同样具有破坏性。比如：

我在乡间一条狭窄的林中小道上驾车行驶，正慢慢地转过一个弯，突然撞上了迎面驶来的一辆车。开车的是一个年轻姑娘，看上去只有十几岁。我们俩人被狠狠颠了一下，但都没受伤。车却撞得很惨：车灯碎了，车头瘪了，挡板挤坏，凹进去一块。

这时，我可以质问她会不会开车，把事故的责任推到她身上，或者根本不听她分辩。这样的处理方式很难解决眼前的事故问题。我们可以想象一下当时的场景：

谈话内容 效果

“真见鬼，你怎么开的车？” 指责对方

“真是不能让女人开车。” 贬低对方

“没有像你这样开车的。别找借口了。” 不容对方分辩

“谁替你负这个责任？是你爸的车？我怎么能找到他？” 寻找“值得”商谈的人

经过这番抢白，对方没有分辩的余地，又被损了一顿，自然很生气。这样的结局便是：

◎ 她不可能试着与我诚心诚意地沟通；

◎ 我不可能理解她对事情的看法；

◎ 没有人会相信对方；

◎ 没有人会试图说服对方。

也就是说，我们不太可能很好地处理这件事。

即使没有完全排斥对方，这对双方的关系也有损害。我们都有“被人损了一顿”的经历。法律教授会说：“如果你在回答问题之前用脑子想一想，你会怎么回答？”餐馆领班也会摆出一副居高临下的神情。不管是哪一种职业，哪一个国家或哪一个机构，都会有人试图通过贬低别人来抬高自己。

在公司和某些官僚机构，使用行话和搬出一串人名（不管本意如何）都会被认为是排外的信号：“我是这个圈子里的，你不是。”职衔、私人餐厅、特设的安全审查和其他一些职务特权经常给我们造成这样的感觉，在别人眼里，我们低人一等。

在政府和其他政治机构中，排斥会造成心理和实际障碍。对以色列人说犹太人不能在中东占有一席之地，或者对巴勒斯坦的阿拉伯人说他们没有民族自决权，既会限制双方之间的交流，也会阻碍双方产生进一步理解对方的愿望。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（2）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

在个人、公司和政府之间，排斥他人，不管是明指还是暗含，都传递了同样的意思：即我是对的、你是错的，我没什么可从你那儿学的，你根本就一文不值。本来对方可能还有诚意同我沟通、了解我的看法、信任我或者同我合作，领会了这层意思，对方的诚意也就消失殆尽了。事实上，排斥对方等于宣布了我对你的看法：你对我无关紧要，我丝毫不会受你所说的影响。诸如此类的行为将破坏双方共同解决分歧的能力。

### 无条件接受

对某些人，如街上的乞丐，我可能明智地决定不跟他有任何纠缠，并明确地拒绝他。但如果我想同你合作，我就必须把你当做合作伙伴来接受你。我的目的是解决我们之间的分歧，排斥对方显然不是明智之举。

正如第三章指出的那样，为了更好地处理双方之间的分歧，我们应当求同存异。为了解决你我之间的分歧，我需要同你打交道。事实上，我并不一定要赞同对方的行为。如果我们能彻底分清接受和赞同之间的差异，就能更好地保持我们之间的关系。

为了表示对他人的强烈不满，我们常常拒绝同他们打交道。因为感觉对方的行为有不妥之处，我们就认为那个人不值得我们花时间和精力与之交往：“她干出那种事，我再也不要跟她说话了”，“既然我们不赞同非洲人国民大会的做法，我们就没有必要同他们会谈”。一方面不喜欢别人的行为，一方面又同他们保持往来，这在我们自己和选民看来，似乎言行不一。排斥某人和他的行为要容易得多，也让人看得明白。如果我同我那一事无成的儿子断绝往来，不给他钱，没有人会认为我赞同儿子的行为。但我这么做却显然破坏了两个人解决分歧的可能性。

《圣经》上说“要爱你的敌人”，但这并不表明我们赞同他的行为。我们在意、关注对方，愿意倾听他的意见，愿意同他合作，目的是为了解决问题。但我们也没有必要对他的错误行径视而不见。无论我们对他的行为有多么不满意，也没有必要将他看得一无是处。我们还要同他合作解决分歧，所以我们不能将他视做卑鄙小人或当蚊子那样一巴掌拍死。《圣经》的教诲可以形象地解释为：“不要轻易将敌人一棍子打死。”

小男孩逃学，当爸爸的肯定不赞同。他可能会采取两种做法。一种是，由于担心不给儿子点儿厉害会姑息他的行为，所以他不给儿子分辩的机会：“我可不想听任何借口。我儿子可不能是逃学旷课那种人。”儿子会觉得他爸爸不理解他，不听他解释，也不信任他。从此以后，父子之间可能会有数不清的争执。

另一种做法是，当爸爸说：“约翰，我在你这么大的时候也逃过课，后来很后悔。如果你有什么正当理由要逃学的话，我很想听听。但是我要把话说在前头，我可不同意你这样的行为。”这样的话，约翰和他爸爸的关系不至于出问题。做儿子的觉出了尊重和关心，同时也明白爸爸不赞同旷课这种事。

如果我们能清楚地认识到，接受别人是出于对双方合作关系的考虑，那么接受这个概念就更能迎合我们的心意。因此：

- ◎ 我们没有必要接受对方的价值观；
- ◎ 我们没有必要认为对方的观点是正确的；
- ◎ 我们没有必要赞许对方的行为，或者认为对方的行为“可以接受”。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（3）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

但是，我们的确有必要真心诚意地同对方打交道，愿意倾听他的观点并充分考虑他应得的利益。

尊重他人。我们每个人都会在一定程度上将他人概念化。我们这么做，是在同脑子里的概念而非同具体的人打交道。如果我们期望改善同他人的交往，我们一定要尊重现实人的个性。

摆脱成见。我们借助头脑中的各种概念和推测来整理信息，以此解释发生的事件和别人的行为。然而从某种程度上来说，这就导致了我们的只见到我们期望见到的事物，并先入为主地分析我们的所见所闻。将信息以这种方式分门别类有助于我们简化认知过程，增强了我们了解事物的信心。但我们也可能将新



事物拒之门外，并且破坏了与他人合作的能力。如果我们死抱成见，而新信息又显模糊陌生，甚至颇具威胁性，我们很容易就用先前的概念来解释新情况以及与之有关的人。

分类和归纳极为重要。我们不可能分析每个人的所有信息。但是我们喜欢先入为主，并以此决定是否与他人交往及如何交往。这种倾向性难免损害或妨碍双方的合作关系。如果完全根据自己的主观臆断以不同的方式来说明同一个事实，这同样是不明智的。心理学家做过这样一个试验，他们将几张女性照片拿给第一组受试者，要求他们根据照片来评价她们的容貌和性格，并说出受试者是否喜欢她们。另一组受试者评价的是同样的照片，所不同的是照片上附注了爱尔兰、意大利或犹太人的名字。试验结果表明第二组受试者带有种族成见，而第一组却没有。

我们以类似歪曲的方式来评判其他国家政府的行为。1987年10月，美国政府发表了一份报告，声称苏联利用为美国公司举办的贸易展搜集“工业情报”，并含沙射影地谴责了苏联的这一行径。但是所有参加贸易展的人都清楚美国公司也怀着同样的目的而来，为的是发现在同一行当里，别人都在干什么。美国把苏联当成间谍对手（虽然有时并非冤枉）却导致美国政府把苏联的一举一动都看成是怀有恶意的，甚至在美国公司中很普遍的商业行为，也被视做邪恶。

对于那些和我们不一样的群体，以及可能威胁到我们政治、社会和经济结构的群体，我们很容易对他们怀有不利偏见。这些偏见一旦形成就很难改变。黑人、什叶派以及犹太人都是这类偏见的受害者。

我们往往会贬低对其持有偏见的一方的价值。我们漠视他们的存在，怀疑他们的观点和利益。当我们拒不接受他们的观点时，他们也会以其人之道还治其人之身，不考虑我们的利益。这时，我们会认为他们的行为印证了我们先前的看法，我们转而进一步漠视他们的利益。这样，我们越来越认为他们不值得我们关注和重视。如此下去，双方就很难消除彼此之间的分歧了。

同真实个人打交道。为了克服对你的成见，我需要更多地了解你。打破成见的一种办法是重视对方的个人经历。比如，我在同撞车的那个姑娘打交道时，应尽量了解她生活中曾经发生的事情。她是哪里人？她有一个什么样的家庭？她在意的是什么？

比如我跟一家机构打交道，即使我对这家机构有成见，我仍可以将注意力放在个人身上，以提高自己处理分歧的能力。如果一个“激进”的工会或“专门与工会为难”的公司管理层不再是我脑子里概念化的人物，而是一些有名有姓、有血有肉的真实个人，他们有家庭、有孩子、有职业和爱好，那么同他们打起交道来就不再困难。如果我们能走出自己职务所赋予的角色，以个人身份交往（大家一起吃午饭或互相到家中拜访）我们肯定能消除那些已有的成见，也不会轻易相互排斥。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（4）

<http://book.sina.com.cn> 2009年04月27日 18:10 新浪读书

当然，我们常不自觉地就用老眼光看人，对此应引起重视。在与我不属同一类型的人举行会谈或谈判之前，我就可以记下我已掌握的有关他的情况，分析自己的推测，然后再计划亲自去了解他。

给对方利益以应有的重视。如果我希望协调我们之间的利益、消除彼此间的分歧，我首先应承认并考虑对方的利益。即使我认为你已失去理智或心存恶意，我也要承认你的某些合法权益。今天世界上许多暴力冲突都是因为某个执政或强势集团没有考虑其他处于弱势集团的利益而引起的。一旦政府认为反对党不值得尊重，它就会完全忽视其利益。这的确是事实，即使是局外人客观地以政府自己的公平标准来衡量，弱势集团的某些利益要求也是完全合法的。

他们同样有利益要求。正如每个人都有发表自己观点的权利，我们也同样有利益要求。我们可能对露天采矿公司的利益要求表示反感，抵制保守的政治行动委员会的利益要求，或者我们害怕苏联获得好处，但我们应当尊重他们享有获益的权利。只有这样，我们才能与之打交道。否则，双方极有可能引发愤怒、公然对抗或者单方面行动，到头来损害了我们自身的利益。

采取适当方式。在美国，法律体系是解决问题的社会机制之一。如果我们受了冤屈，利益遭到侵犯，都可以让法官来裁决。法庭成为在法律范围内解决利益纠纷的场所，即使是最弱小的人，其利益也能通过适当的法律程序得到保护。

从社会角度来说，公正地处理法律范畴之外的利益也同样重要。如果不能以合理的方式来考虑迥然不同的个人、社会和政治利益，那么社会结构（社会所包含的各种关系）就会遭到破坏。并且，只要双方中有一方的利益长期得不到重视，他们之间的关系就不能维持下去。当然光是听取意见是不够的。利益分歧应以合理的方式得到协调，并给予各种利益应有的重视。

但这并不意味着我们没有道德标准。我有能力也应当对你利益的重视程度作出判断。但是我的判断应在公正地听取了对方意见之后根据是非曲直来确定，只有这样，双方才能有效处理相互间的利益冲突。

在一些根本方面平等地对待他们。任何良好合作关系的前提是平等对待对方。如果我认为自己的资历、经验或知识等条件比对方优越，因而自视高人一等，那么我会因为害怕自己的地位受到威胁而不愿意接受对方。我也许担心一旦接受了你，你会不知天高地厚起来，以为自己在决策过程中的分量更重了。

不必忽视双方的差异。一位农场主给我们讲述了这样一件事：他的一个帮手农活儿干得不是很利索，但他做木工活儿却很拿手。一次，他让这个帮手做一扇门，为了尽快完工，他主动要求打下手。门做得相当漂亮，为此农场主还夸奖了一番他的帮手。第二天，那个帮手却提出辞工。他说，既然农场主都能给他打下手，他做个帮工岂不是大材小用。

假如上司在某一方面平等对待她的秘书，她会发现这个秘书在所有方面都拿自己当老板看，包括午休时间很长等。我希望同我的管道工、私人医生的接待员或者我年轻的学生保持友好和睦的关系，但他们也不能随时随地把我家当做他们自己的家。做老板的平等对待他所有的员工，但可能发现有些员工竟然也想干涉显然只有老板才能决定的事。本来平等待人是希望双方能更好地解决问题，却无形中又生出事端来。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（5）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

有时候，父母与子女之间、上级与下级以及师生之间的关系并非平等，但双方却能融洽相处。在日本和世界上其他一些国家，社会结构在很大程度上依赖于由资历或地位决定的等级制度，但这种制度似乎并不影响日本人一向著称的办事效率。

除非客观事实证明有差异，否则应视为平等。实现良好的关系并不要求我们忽略因经验或资历等客观因素造成的不平等。学识、经验和权威也该得到应有的尊重——恰到好处的尊重。一般说来，如果两个不平等的人能接受另外两个人之间同样的不平等，那么这种不平等是合理的。比如我们都承认医生在医学问题上和法官在案件审判方面的权威。我们也希望经验、权威方面的差异不会成为双方拥有良好关系的障碍。经验成熟或更具权威的人没有必要为了同在这些方面不如他们的人打交道就放弃其优越地位。当然，这并不意味着我们在政治问题上也听医生的，或者家里决定买哪台电视机也要由法官来说了算。

当我们接受他人为平等的谈判伙伴时，我们希望这种接受是广泛的，能够促使双方保持理智，加深相互了解，促进沟通，使双方都更值得信赖，并且提倡以理服人而非使用强制手段。我们同样希望这种接受能把握好对方的期望值。成功的接受并不意味着排除双方之间存在的合理差异。常识和经验告诉我们，双方都应将彼此视为一个平等的人，同样被眼前情况所困扰，同样享有平等的权利，其利益和观点都应得到考虑。当然，如何接纳对方取决于具体的人和事，但视为平等应是前提。

但是，如果……将会怎么样。我们中的多数人不愿意接受别人，特别是不接受那些和我们有重大分歧的人，因为我们担心这样的接受会削弱自己的利益和相应的立场。有些人认为接受意味着赞同对方的行为或者放弃自己合理的优势地位。产生这些错误想法的原因是不清楚我们究竟应怎样接受对方才有利于良好的合作关系。还有人担心接受别人会带来事与愿违的后果，因此拒绝同他人来往。其后果是不但自己没有得到保护，而且担心依然存在，并对此无能为力。

担心之一：接受对方会鼓励他们做出恶意指导？因为和你有分歧我就不与你往来，那你很可能做出了我不赞同的事来。比如，你是巴斯克分裂组织的成员，代表一群为达到政治目的而进行非法暴力活动的人。如果我接受你，把你当做谈判一方，这会产生两个互相矛盾的后果。

从好的方面来说，接受你促进了我们之间的进一步磋商，有助于相互理解，共同解决问题，是非暴力影响手段。但同时，这也纵容和鼓励了你的非法暴力行为，这在我看来是一个相当昂贵的代价。你希望获得承认，使用了暴力手段，结果就赢得了承认。那么同对方进行非暴力谈判本身就具有纵容暴力行径之危险。因此，在接受对方、力求改善双方关系的同时，我应当降低对方和别人的期望值。

作为政策接受。接受一旦成为惯例，就不会带有特殊意义。每年，全世界都有几十个政府被替换，有些是通过民主选举，有些则是通过武装斗争。如果美国政府按常规拒绝承认那些它所不赞成的新领导人，那么它影响全球事物的能力就会下降。为了避免这种情况的发生，美国政府采取了这样的常规政策（除了少数让美国付出昂贵代价和值得注意的例子之外），即承认所有事实上已控制该国的政府。因为这是一项常规政策，所以一个美国所不赞成的政府，不能因为美国和它们保持外交关系而享有任何特殊地位或获得某种形式的胜利。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（6）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

确实，如果我曾拒绝过与你谈话或往来，现在突然改变主意，给予你“接受”，这一定会引出问题。你可能会认为我屈从了你的压力，因此施加更多的压力试图获得某些实质利益。我可能提高了你的期望值。但这个错误，不是因为我接受了你，而在于我最初拒绝了同那些对我而言举足轻重的人打交道。为了避免将来类似事件的发生，我们可以采取一项接受措施，即只要对方行为与我们的利益有关，我们就应当倾听他们的意见，和他们保持往来。

既然只有酌情决定的接受才带有其特殊性，那么视接受为惯例就能够把握对方的期望值，避免造成鼓励对方不良行为的现象。假如这是一项普遍适用的政策，即使做法上与过去有所不同，我们与对手保持往来的愿望也不会被误解为让步或示弱。以这种开明的态度同对方交往有助于我们解决问题，而不会纵容对方的恶劣行径。

担心之二：近墨者黑？我也许会担心与“坏”人交往，有物以类聚之嫌。我对你的厌恶之情使我很难与你打交道。或者，我认为一旦接受你、考虑你的利益，我就降低了自己的道德标准（不管这个标准有多低），变得和你一样。我可能会进一步担心同势不两立的对手一起坐到谈判桌前会破坏自己在选民心中的形象。

在政府一级贬低敌国通常是一个好办法，能够转移公众关注国内问题的视线，赢得公众的支持。但要改变基调——告诉公众昨天的“帝国主义侵略者”现在成为我们解决问题的合作伙伴，会在国内付出一笔政治代价。没有一个领导人愿意从公开的敌意一下转到公开的承认。尤其是，许多公众把对另一国政府的承认当做政府对其行为的赞同，会增加认识上的代价。

学会同“魔鬼”打交道。不管出于什么原因我们将对方看做坏人，但比之我们不认识的坏人，我们同认识的坏人打交道要容易得多。消除沟通和理解障碍能帮助我们对现实。一对闹离婚的夫妻之间不论有多少深仇大恨，如果他们能在庭外协议离婚，便可以防止律师从中渔翁得利。

一位政治领袖或工会领导人采取的抵制政策，获得了公众的支持。如果他决定改变此政策，确实在短期内要承担政治风险。但是，只有同对方打交道，他才能给选民带来实际利益。同样，埃及总统萨达特只有承认了以色列，并与之进行交往，才使得埃及通过谈判收回西奈半岛。一国领导人应该让他的选民目光尽可能放得长远些，看到新政策背后的长期利益。

担心之三：我会放弃谈判筹码吗？我可能认为，既然对方希望得到我的尊重、关心和接受，我也应该从中捞取点儿什么；白白放弃没有任何回报，岂不是削弱了自己讨价还价的立场。

美国曾扬言只有巴勒斯坦解放组织无条件接受以色列的生存权，并放弃恐怖主义，他们之间才能进行谈判。美国把承认巴解组织当做筹码，确实产生了一定的影响，阿拉法特最后在 1988 年 12 月发表了关于以色列问题和反对恐怖主义的声明。

美国用谈判来讨价还价，希望这种疏远方式较之双方之间的共同合作更能对巴解组织产生有效的影响。但不与巴解组织会谈使得制定一个为双方都能接受的方案变得极为困难。在付出了 15 年高昂的代价和经过瑞典政府不懈努力的调停后，双方才最终就方案措辞达成共识。

## 第九章 接受：认真对待与我们有分歧的人（7）

<http://book.sina.com.cn> 2009 年 04 月 27 日 18:10 新浪读书

接受对方使谈判更有效。不接受对方以试图取得对方让步就好比通过电话同别人谈判，作为一种说服战术，我将电话线拔掉。虽然这种方式很有戏剧效果，但却不能给我带来任何好处，相反还会妨碍我将来作进一步的努力。

巴解组织曾经把承认以色列当做一张迟迟不肯出手的“王牌”，希望日后能有所得。但承认对方就好比向对方道歉一样，讨价还价的时间越长、僵持越久就越不值钱，只有给予了而不是拒绝，才能有价值。试图利用承认来作为谈判的筹码就是在向对方施压。它会增加相互之间的猜疑，妨碍双方找到协调利益冲突的最佳方案。更为糟糕的是，它会建立一种对立的行为模式，破坏双方日后的关系。

只有同对方打交道，而不是忽略对方，才能使自己更具影响力。日本和美国在对待劳资关系问题上的不同之处可以证明这一点。在美国，刚开始有工会组织的时候，公司管理层拒绝接受这一事实，或者不愿同它们打交道。从 19 世纪末到 20 世纪上半叶，这种僵持状况导致劳资关系不断恶化，使得美国公司的竞争力下降，对劳资双方都极为不利。

而日本公司的管理层在劳工运动初期阶段就开始接受工人参与公司的决策。因此，劳资双方能携手合作来提高质量和效率，并双双从日本对外出口的大幅增长中得到实惠。

以实际行动表示关心

当我试着改变自己的行为去接受对方、克服自己的成见、重视你的利益，并且给你以平等的尊重时，我的这些举措真能起作用吗？你会不会觉得我在演戏？如果我自视高人一等，你会不会从我的话中听出拒绝、从我的眼神里看到距离，以及在我的举手投足之间觉出我的排斥？假如接受缺乏真心诚意，那还能有效吗？再者，如果我打心眼里瞧不起你，认为你不如我，也根本不打算考虑你的利益，我该怎么办？

所有这些顾虑都是理所当然的，但只有关心对方，双方的关系才能有效保持下去。我们在乎那些和我们有亲密关系的人——家人、朋友和盟友。他们一旦有什么事，我们能感同身受。因为我关心你的现在和未来，所以我有动力同你合作解决问题。我真心实意地关心你，反过来也促使你与我合作共同解决问题。期望我像呵护朋友那样关心我的对手，这并不现实。那么怎样的关心才算够？如何才能达到目的？

适当的关心对建立良好的合作关系来说是必不可少的。如果我只把你当做工具，当做为我的某些利益服务的手段，你一定不情愿同我合作。我们之间的交往只有符合双方的利益，才能真正行之有效。纯粹把对方当成工具的交往将无所助益。只有关心你的利益，你才愿意同我合作。这种关心，并非完全出于感情因素，也有理性成分在里头。

首先，我从理性角度承认彼此间的相互依存。我必须接受这样一个事实，即我们之间既有共同利益又有对立冲突。为了更好地解决问题，双方必须合作。如此一来，无论我愿意不愿意，我们已经扯上关系了。我的矛盾情绪（知道自己必须同你合作，但又不愿意与你有任何瓜葛）只能使你感到不快，从而阻碍双方的有效往来。

例如，从 1917 年到 1933 年，美国对苏联社会体制的憎恶（也许是害怕）使它一直排斥苏联。从理性角度来讲，我们的外交官都明白，不承认苏联就不可能解决双方之间的问题。但是，作为一个国家，却难以迈出这一步。因此，美国作为一个整体，必须跨过这一理性和政治的“门槛”说服自己，同时也向苏联承认其安全和繁荣取决于同苏联政府打交道的能力。

一旦我们从理性角度认识到对方的重要性（单枪匹马不能解决问题），我们就能以真诚的行动来提高双方解决分歧的能力。我们真诚关心对方的看法和利益需求。我们也有必要为了自身的利益去了解对方。

一旦我们之间的关系开始步入正轨，我会改变对你的看法。如果我认为你值得交往，认为你有资格发表自己的意见，我完全有可能认识到，你在某些方面的经验和知识要胜我一筹，你的某些观点非常值得尊重。如果我尽力去了解你看问题的视角，就会发现自己先前的看法是多么主观片面。倘若我表现得

为值得信赖，我就会非常注意并看重自己作出的承诺。同样，只要我更积极地听取对方意见，乐于接受对方的建议，我可能会颇为惊讶地发现自己原来也很容易被说服。如果我重视你，你将对我至关重要。

改变自己的行为方式有助于改变自己的思维方式。

理论用于实践

以上理论怎样才能运用到实践中，帮助我改善同别人的关系？让我们回到我和那位年轻姑娘撞车的那个例子上去。我希望自己一开始说的那几句话能为接下来处理问题定下基调。也许我们的交往是短暂的，但既然双方有问题要处理，我希望能处理得当。

针锋相对 采取认同的态度

用带有偏见的眼光看对方：“女人开车！”

重视个人：“你叫什么？”

倾听对方：“告诉我，你认为这是怎么发生的？”

贬低对方：“真是蠢事。”表达关心和尊重：“你受伤了吗？”

不容对方分辩：“我不想听你的解释。”坦率并寻求理解：“我想你这么看，我能理解。”

轻视对方：“谁为你负责？”

询问对方意见：“你认为我们现在该怎么做？”

只有打开交流的大门，才能了解未知的事情。在刚才的例子里，很有可能那个年轻姑娘是个有钱的医生，正急着要赶去给病人治病；她对这场事故感到非常抱歉，认为是她的责任，正要提议两部车的修理都完全由她来承担，而我的恶言恶语把她给惹急了。

接受对方不是件自然而然的事，也不光是在第一次见面时才显出其重要。两个人之间建立关系，可不像通过一个决议那么简单：先起草一份措辞得当的文件，投票表决，然后束之高阁便完事了。相反，人与人之间的关系更像一座花园：总是在不断地变化。它需要定期照料，否则就会荒芜。表示接受对方是迈出的第一步，也需要今后继续努力。每次发生问题，都为双方提供了一个机会，选择是要排斥对方还是要表现出对他们的重视。只有认真对待他人才能有助于我们明智地解决双方之间的分歧。