

WILEY

[美] 乔治·科尔里瑟 (George Kohlrieser) 著
李绍廷 译

谈判

桌上的



艺术

抑制冲突只会导致领导者的失败

人质谈判专家**乔治·科尔里瑟**讲述全新的领导学

Hostage at the Table



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

〔美〕乔治·科尔里瑟 (George Kohlrieser) 著
李绍廷 译

谈判

桌上的



艺术



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2012-1155

图书在版编目(CIP)数据

谈判桌上的艺术/ (美) 科尔里瑟 (Kohlrieser, G.) 著 李绍廷 译. —北京: 北京大学出版社, 2017.10

ISBN 978-7-301-25360-1

I. ①谈… II. ①科… ②李… III. ①谈判学—通俗读物 IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 005479 号

George Kohlrieser

Hostage at the table

ISBN:978-0-7879-8384-0

Copyright©2006 by George Kohlrieser.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予北京大学出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有 Wiley 防伪标签, 无标签者不得销售。

书 名: 谈判桌上的艺术

TANPANZHUO SHANG DE YISHU

著作责任者: [美] 乔治·科尔里瑟 (George Kohlrieser) 著 李绍廷 译

策划编辑: 刘 京

责任编辑: 刘 京

标准书号: ISBN 978-7-301-25360-1

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子邮箱: em@pup.cn

QQ: 552063295

新浪微博: @北京大学出版社

@北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 15.75 印张 258 千字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 46.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@puppkuedu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

推荐序

维持卓越表现的关键

《谈判桌上的艺术》不同于你读到的有关领导力的其他书籍。本书作者乔治·科尔里瑟（George Kohlrieser）在多年的人质谈判专家经历中，赋予领导学一种全新的解释。他以独创的方式切入主题，并利用一个个富有情感的，有时甚至是令人恐惧的案例阐述自己的观点。读者可以在作者的引领之下，培育免于成为“人质”的心态，而这样的心态足以适用于商场以及个人生活。

我与作者是旧识，当时他已是埃森哲公司（Accenture）领导发展计划中的主要成员之一。埃森哲公司的这项计划已经成功地协助整个企业内超过 3 000 名员工发展成为未来的领导者。借由这项计划的执行，我有幸得以参与并观察乔治在课堂上的表现。这几年来，我慢慢领会到，乔治是如何运用挟持人质谈判时的理论架构——例如冲突的处理方式、联结，以及挟持时的对话方式等——成功地帮助人们排除沟通上的障碍并实现有效的领导的。

所有上过乔治的课的学员，一定可以学到两点，第一点是所谓的“心灵之眼”，也就是一种可以左右自我心中意识的想法，即自我独立的选择。如同乔治在每一堂课上所提出的，不论是在生活中还是职场上，如果我们的“心灵之眼”已设定好想达到什么目标，那么我们就为通向成功打好了基础。

在我三十多年的职业生涯中，在与数以百计的不同的企业共事的过程中，我个人十分坚信，有着卓越表现的经理人或企业，总是可以看到更多的可能性，而绝不是自我设限。也就是说，所有的人都可能经历过职场的高潮或者低潮。在我

个人看来，只有在经历低潮时才足以分辨出，你是不是是一位最佳的领导者。真正的领导者可以在艰苦的环境中成长，而不是一味地推诿责任，因为真正优秀的领导者绝不愿意成为受害者。

事实上，这样的思考方式已给我个人带来重大的影响。身为一位领导者，你有权去影响他人、激励他人，同时也可以启发他人，让他们去完成一些超乎预期的事情。因为要定义一位优秀的领导者，除了“乐观”这个特质之外，他还需要具备“有志者，事竟成”的思考模式。就我个人而言，那才是足以让你避免成为“人质”的最主要的人格特质。

第二点就是乔治对于冲突的处理方式。正如乔治所强调的，身为领导者，你应该懂得“把鱼放在桌子上”，而不是不着边际地绕着主题打转。好的领导者应该深知这一点的重要性，真诚地进行沟通，并适时地表现出相互之间的尊重。

但诚如所料，多数领导者都还没有养成这个习惯，而乔治协助这些领导者的方式，就是要他们了解对话的重要性。一般而言，我们所了解的领导者都应当是个好的聆听者和沟通者。但是，乔治却指出有许多领导者常常会在不经意间使对话中断，或成为整个对话过程的“人质”。如果你想要成为一位好的领导者，就应该了解对话及解决冲突的重要性，因为唯有如此，你才可能组建一个有效率的团队，而且能让团队成员更投入于自己的工作。

总的来说，本书的主题——如何达成并维持卓越的表现——在埃森哲公司产生了强烈反响并持续引发共鸣。我们深信，在表现卓越的组织里，一定有一位能激发员工做出最好表现的特别领导者，而且还要拥有竞争者无法模仿的秘密武器。

我相信乔治也会十分认同以上这些说法。此外，不论企业的组织形态为何，它们所面对的最大挑战都是，如何让员工有被充分授权的感觉，让员工能排除一切阻碍后，顺利地达成目标，而不会有成为“人质”的机会。乔治针对这一点提供了一个解答，好的领导者会以强大的心态来激励员工。他们协助员工不断提升，同时也能够让员工达成自己想要达成的目标！

乔治的故事提醒我们，每个人都可以不让自己成为环境的牺牲者，因为我们

有能力去反抗。我们的行动会决定所得到的结果，这也是每个人之所以会不同的原因。

本书将必然给领导学和商业管理带来积极的改变。同时我也要感谢乔治愿意将他的经验分享给大家。他的深入洞见会对每个追求卓越表现的个人或企业提供极大的帮助。本书将会激发你提升自己的竞争力。

乔·W.福汉德 (Joe W. Forehand)

埃森哲前董事长兼执行总裁

2006年4月

前言

人人都可能产生的 “人质”心理

之所以有这本书，是由于我在俄亥俄州代顿（Dayton）市医院急诊室的一段特别的经历。当时我还很年轻，在代顿市警察局工作，有一天我与值勤的警察一同前往医院，负责处理一位具有暴力倾向的病人，他因被女朋友刺伤而被送到医院。当我在治疗室里与他谈话时，这位病人突然抓起一把很大的剪刀，同时抓住身旁的一位护士和我，扬言要杀掉我们两个人。接下来的两个小时里，我们试着跟他对话，重点放在他所受的伤以及如何治疗上。整个危机的转折点就在我问了他一个问题：“你想要继续活下去，还是想要流血致死？”“我一点也不在乎！”他回答。接下来我又问他：“（如果你死了）你的小孩就没有父亲了，那样你也不在乎吗？”显而易见地，这位病人开始转变自己的心态，然后就跟我聊起他的小孩，而不再专注于他对女友以及警察的怒意。最后他同意将手中的剪刀放下，同时也让护士和一位外科医生上前对他进行治疗。当这位病人把手中的剪刀放下时，发生了一件不可思议的事情，这位之前还一副凶神恶煞模样的男子走向我，眼中还带着泪光，给了我一个拥抱，同时说：“谢谢你，乔治，我差点就忘了自己是这么深爱着我的小孩。”他的这番话从此烙印在我的脑海中，也让我深信，情感的联结、对谈，以及协商的力量有多大。同时我也十分惊讶自己拥有这样的能力，可以调整自己的情绪，让自己从突如其来的恐惧转回平静，且又能专注于问题的解决。

1968年发生在急诊室里的这次经历，对于我职业生涯的早期从事临床心理学、警方心理学、人质谈判专家、组织心理学，甚至是电台脱口秀主持人等工作有很大的帮助；甚至对于现在身为领导学和组织行为学教授的我，依然是非常有价值的。我发现身为谈判专家所学习到的一切，可以成功地用在当你感到无力或是被人挟持的时候，在这种情况下，与其说是身体上的人质，不如说是想象中的人质。事实上，这类潜在的成为“人质”的情况，每天都有可能发生在职场上或是日常生活中。

本书的主要目的在于分享我担任人质谈判专家期间所学到的经验，以帮助那些在生活中把自己想象成“人质”的人。每当你感觉到受骗、无力，或者无助时，你就已经是一个“人质”了。这本书并非仅为企业领导人而写，而是希望对每个人都有帮助。

在我个人的职场生涯之中，曾经有跟个人、企业领导者、企业团队，以及整个组织共事的经验，而我看过太多的人会成为别人、某些情况，甚至是自己情绪的“人质”。这些人的反应就如同那些被歹徒用枪抵着头部的人质一样。他们之所以会如此，是因为他们根本不知道自己其实是可以改变这一切的。同时我也发现，其实有不少人很可能成为某个人或某种情况的“人质”，但他们并没有让这件事真的发生。事实上，隐喻性的“人质”是理解人类行为的一种很重要的模型，而人质谈判专家所受的完整训练，能够帮助这些把自己想象成“人质”的人。

我出生于俄亥俄州一家八口人的家庭，有五个兄弟姐妹。我的双亲拥有自己的土地，一生务农，同时也饲养家禽贴补生活。身为长子，我在13岁那年就加入了天主教神学院（Catholic Seminary），当时我只想成为一位牧师。在神学院的经验让我学习在一个大团体里成长、读书、接受教育，形成价值观以及个性，学习冥想或灵修，这些都让我深受其益。唯一的负面影响就是，我的青少年时期与一般人截然不同。八年之后，因为我没有正视自己想要离开这个环境的念头，于是许多对我而言该是正面的体验，却成了痛苦的折磨。事实上，那时我已经成为自己对神学院的矛盾情感的“人质”了。所幸在当时，我结识了一位睿智又独特的长者——爱德华·马齐亚尔兹（Edward Maziarz）神父，他成了我日后推心置腹的

知己。在一次对话中，他直视着我的眼睛，很平静地对我说：“乔治，你是一个自由的人，有权利选择自己想要做的事情。”他的这一席话如同晴天霹雳般打醒了我，也改变了我的一生。他的言语和真诚触及了我的心灵深处，在随后的一片沉默之中，我调整了自己的心态，并将他的这一席话视作真理。因为心中的重担被解除，我流下泪来，我请他再重复一次刚刚讲的那番话。我打开了囚禁自己已久的那道门，在那一刻，我明白了生命的真谛——沃伦·本尼斯（Warren Bennis）所称的“领导者的严格考验”——一个人面对生命的关键时刻，其实就是对耐心及信仰的严格考验，这场考验将会影响、塑造甚至永远改变一个人的人生。当时的我只有21岁，之后我又花了整整一年的时间，才让自己真正离开了神学院的体系。

每当回想起那段时间，我很清楚地了解自己当时已成为情绪的“人质”，并在那样的情况下耽误了太多时间。我因即将离开那个熟悉和给我带来安全感的环境而感到悲伤，并进而让自己深陷那种情绪之中。同时，我也因为没有达成自己及其他人对我的期许而难过。我十分感谢爱德华神父，他的那一番话改变了我的想法，同时也影响了我的“心灵之眼”（mind's eye，关于这个观念稍后还有解说），并转变了我对世事的看法。在本书中，爱德华神父还特别代表另一个十分重要的观念，就是“安全堡垒”（security base），也就是你在生活中从其他人或目标那里所得到的支持，而这即是你的力量来源。在接下来的章节中，读者们还有机会可以了解安全堡垒所扮演的角色。

书中的故事以及人物都是真实案例，也都是我个人的经历。有些是在我担任人质谈判专家时的案例，有些是我与企业资深领导者共事时的案例，有些则是为企业组织做咨询时的案例，还有来自同事和媒体报道的案例。为了保护这些案例中的人，所有名字我都已稍做修改。

我们能了解所谓被挟持为人质代表的是什么含义吗？如果成为一个想象中的人质，又会是什么样的感觉？如果我们可以了解思考的运作方式，同时也可以理解手中所掌握的、一种可以决定自己生活方式的力量，我们就能知道如何从自我设限以及心结中解放出来，进而开发出最大的自我潜能。借由这样的自省，每个

人都有可能成为更好的领导者、更好的管理者、更好的员工，当然也可以变成更好的人。

本书希望能让读者不论在生活中还是工作上都可避免成为人质。首先，我必须让大家了解，就人质挟持而言，我所引用的一些专有名词是什么。“人质”（hostage）这个词源自 1275 年左右的古法文，意思就是被当成安全来源的一个人。比方说，房东可能会将房客视为租金的安全来源，而“人质”这个词一直到 20 世纪 70 年代才被广泛地使用在恐怖分子挟持人质的说法上。就隐喻的说法来看，我们每一天都有可能成为自己或是其他人的人质。

为了解除心态上的人质状态，就必须了解接下来我们要谈的“心灵之眼”，以及它是如何决定我们思考的方式、关注点，以及达成目标的途径的。另外，我们更应该了解“联结循环”（binding circle）——设定依附关系、联结、分离、悲伤以及再次联结——有多大的影响力，借此慢慢了解“心灵之眼”是如何形成的。以一般人的眼光来看，从悲伤的角落中走出自己的那一步是多么的重要，因为一旦你无法打破这样的联结，整个人将会被永远囚禁在悲伤之中无法前进。

依附以及联结的特别形式，也就是我们生活之中的安全堡垒。安全堡垒可称得上是形成“心灵之眼”最重要的因素，它可以教导我们如何与生活中的痛苦相处。

本书中我们将探索解决冲突的技巧和方式，尽管大多数人总是惧怕面对冲突。通过了解“心灵之眼”以及安全堡垒，我们就可以学习如何面对和管理冲突，同时也可以通过更有力的对话获得生命中的真理。如果两个人或者两个团体能够以开放的心态对话，就不会低估对话可以用来建立联结与解决冲突的能力；对话的延伸就是协商。我们将会探讨协商的力量——包含影响及劝说——而这种力量将足以改变具有毁灭性的事件。我们应该多想想，如何将聊天、对话、协商等作为解决争端的主要机制。

了解情绪如何运作是自我意识的重要一环，并能确保我们永远不会成为想象中的人质，同时对面临的痛苦以及欢乐也能应付自如。这个世界上有很多人承受悲伤的打击，但他们还是可以在生活之中重新找回欢乐。唯有成为自己的主人，才能避免成为自己或是他人的人质。



目 录

Contents

第一章 你是否已成为“人质”？	1
控制大脑思考是关键	6
无力感是一种毒药	7
斯德哥尔摩症候群和人质心理	11
解决的方法——建立联结	14
本章总结	17
第二章 从“心灵之眼”出发	19
“心灵之眼”的魔力	24
了解别人的“心灵之眼”	25
心态的力量	26
影响自我和他人	29
自我实现的预言与“心灵之眼”	30
用“心灵之眼”看世界	34
本章总结	36
第三章 人际互动的潜在影响力	39
何谓联结循环	43
依附与联结	47
分离与悲伤	50
悲伤的八个阶段	51
破碎联结的七种现象	58

联结与变化	65
本章总结	66
第四章 安全堡垒的力量	69
安全堡垒如何影响“心灵之眼”	81
以人物充当安全堡垒	83
以母亲充当安全堡垒	83
以父亲充当安全堡垒	85
以目标充当安全堡垒	87
对失败和成功的恐惧	89
高度的自尊心与安全堡垒	91
安全堡垒与复原力	92
失去安全堡垒时	93
依附与联结的形态	94
本章总结	100
第五章 冲突管理的技巧	103
冲突的本质和根源	108
暴力是对损失的极端反应	110
让冲突台面化	113
冲突的根源	115
建立良好人际关系的动力	117
利益冲突 vs. 需求冲突	119
解决冲突	120
在商场上应用冲突解决的技巧	123
本章总结	124
第六章 有效的对话	127
找寻最崇高的真理	131
内在与外在的对话	134
对话的障碍	137
移除对话障碍的工具	142
对话的原则	143
倾听的艺术	144

对话对于人体健康的冲击	146
本章总结	150
第七章 谈判的力量	153
谈判的十个步骤	157
采用正面的方式进行谈判	161
互惠法则的应用以及让步	168
影响与劝说的力量	171
运用非正式的权威	173
将痛苦所带来的好处告知对方	176
本章总结	177
第八章 管理自己的情绪	179
情绪的运作方式	183
情绪的五个阶段	185
情绪的五种形式	189
动机	194
情商在商业行为中的价值	196
情绪对于心情的影响	197
情绪的处理方式	198
疏解情绪的三个简单工具	201
杏仁核体的劫持	202
本章总结	204
第九章 从此远离“人质”心态	207
高度的自尊心	212
缺乏自尊心	213
提升自尊心的方式	214
谦虚的力量	216
通过终生学习来帮助自己和他人	218
通过选择寻求自由	220
生活在“心流”中	223
本章总结	224
注 释	227

第一章

你是否已成为“人质”？

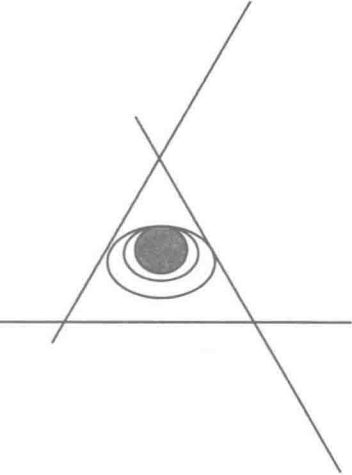


控制大脑思考是关键

无力感是一种毒药

斯德哥尔摩症候群和人质心理

解决的方法——建立联结



一个九岁大的小女孩到位于堪萨斯州的祖父母家度假。有一天祖父不在家，所以小女孩就跟祖母一起睡。到了半夜，小女孩突然醒来，发现祖母坐在床上，有个男人站在她面前。那个男人全身湿透，手上拿着木棍打算攻击祖母。小女孩非常恐惧，正要开口尖叫时，祖母轻轻触碰她的手臂安抚她，同时对那个男人说：“我很高兴你找到了我们家，你来对了地方，我们欢迎你。这种下雨的夜晚的确不适合在外面逗留。我知道你又冷、又湿、又饿，麻烦你拿着手上的木柴到厨房先把炉子里的火生起来，我披件外衣，顺便找些衣服让你换上，再为你准备一些吃的，然后帮你在炉子后面挪出一个可以睡的地方。”祖母说完这些话后就没再出声，而是安静地等着。在一段很长的静默后，那个男人放下手上的木棍说：“我并没有打算要伤害你。”祖母将男人带到厨房，为他做了一顿晚饭，给他几件干衣服换上，还帮他在炉子后面铺了床，然后就回到房间和小女孩一起睡下了。当她们早上醒来后，发现那个男人已经离开了。

到了早上10点左右，警方牵着警犬循着昨晚那个男人的气味找上门，他们对于这对祖孙能幸免于难感到很讶异，因为昨晚那个男人是个刚刚越狱的变态杀人犯，而且已经残暴地杀害了邻近的一家人。

这个祖母因为和那位半夜入侵者之间建立起了某种情绪联结而没有被害。她以亲切和尊重的态度对待那个男人，使得他的身心都放下了戒备。事实上，人类不会杀害同类，他们只会杀害物体。

这个故事摘自约瑟夫·奇尔顿·皮尔斯（Joseph Chilton Pearce）的《神奇小孩》（*Magical Child*）¹一书。花点时间思考一下，如果被挟持的人是你，你

会怎么做？想象一下自己被人用枪胁迫时，你会如何反应？你会有什么感觉？你会怎么做？你会对那些挟持者说些什么？

值得庆幸的是，被挟持的机会少之又少。不过，我们每个人却都有可能面临在意志上被挟持的状况——也就是说，我们每天可能都会从老板、同事、顾客、家人或任何与我们产生互动的人那里感受到被威胁、被操纵、被欺骗；也可能成为生活中某些事件或环境的人质，甚至成为我们自己、我们的心态、我们的情绪以及我们的习惯的人质。

思考一下下列这些让我们自己成为人质的情况：

- 当你在开车上班的途中，有人超你的车时，你立刻会感到愤怒，并且对开车的那个人充满敌意，这种感觉会让你在这一天本该美好的时光里还一直停留在一种很负面的情绪中。
- 当你面对老板的吹毛求疵时，你努力为自己辩护，甚至还出手攻击他，导致整个对立形势不断升级。这种冲突矛盾会一直停留在你心中，而且导致你跟老板之间出现很严重的信任危机。
- 你正准备出差，你的小孩因此而哭闹，所以你满怀愧疚地冲出门外，并一直认为自己是个很糟糕的父亲。而且在整个出差期间，你一直处于低落与沮丧的情绪中。
- 当你在路上遇到一个迎面走过来的同事时，你主动跟他打招呼，发现对方没有回应。你开始向其他人抱怨你的同事、你的工作还有公司。不久之后你甚至开始觉得，“这里的每个人根本互不关心”。

人很容易因他人、交通拥堵、遗失行李、失去工作、飞机延误，甚至是天气而生气，只要是外在环境之中存在超乎你所能掌控的状况，都有可能让你成为人质。在我们还来不及察觉时，有多少人早已因外在环境而影响了自己的生活？你曾经因自己的假期碰上坏天气泡汤而感到生气吗？你是否曾经因为别人的负面态度而心情不好？你是否曾对别人说：“你让我的心情变得很糟！”如果答案是肯定的，那么你就已经成为人质了。

很多与我共事过的企业经理人都有很高的智商，但是他们的情绪仍有待改善。他们眼中所专注的就只有事实、数据以及细节，但是与此同时却牺牲了他们下属的情绪、感受以及工作动力。就连企业界中常用到的“无可否认的事实”和“柔性资料”等字眼，也暗示“数据”既实际又有说服力，而“情绪”既没有说服力也比较不重要。我曾见过很多擅权跋扈的领导者因为喜欢