

每个人的第一场谈判，都是面对自己

GETTING

TO

YES

WITH

YOURSELF

内向谈判力

超级畅销书《谈判力》作者全新力作
世界超五星级谈判专家为你补充缺失的谈判第一课

[美] 威廉·尤里 (William Ury) ◎著 陈柳◎译



中信出版集团 · CHINA CITY PRESS

内向谈判力

[美] 威廉·尤里 著
陈柳 译

中信出版社



前言 第一场谈判

1 站在自己的立场上考虑问题

2 找到内在的最佳替代方案

3 重塑愿景

4 专注于当下

5 尊重对方

6 付出与收获

结语 三种胜利

致谢

【如果您想加入读书群和全国书友交流，加V信：209993658】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：奥丁弥米尔）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以关注公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】



第一场谈判

要改变世界，先改变自己。

——苏格拉底

我们如何才能与他人达成一致？如何才能解决与同事及老板、配偶或伴侣、客户或顾客、孩子及家人，也就是与我们打交道的每个人自然产生的矛盾？我们怎样才能得到自己真正想要的东西的同时，又能对生命中其他人的需求加以考虑？或许这是人类所面临的最常见、最具挑战性的困境。

我的整个职业生涯都在处理这种困境。30多年前，我很荣幸地与我现已过世的导师和同事罗杰·费希尔（Roger Fisher）合写了《谈判力》（*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*）一书。在这本书的帮助下，很多人改变了自己在工作中、家庭中以及社会团体中与他人谈判的方式。此书在世界各地发行了数百万册，它把人们在处理差异时那种“非赢即输”的流行思维模式，变成了一种“双赢”的策略。

不过，取得令双方都满意的结果往往十分困难。自《谈判力》一书出版以来，我有机会对各行各业数以万计的人进行了关于双赢谈判的训练，其中包括管理者、律师、工厂工人、煤矿工人、学校教师、外交官、维和人员、国会议员和政府官员。许多人都表示，他们已经成功地把这场竞赛从“非赢即输”局面变成了“双赢”局面，但其他人仍然在苦苦

挣扎。尽管他们已经了解了谈判中双赢策略的基本点，但是当身陷冲突时，他们又会采用代价高昂且具有毁灭性的非赢即输策略，而且他们还经常表示，之所以会重新采取旧的策略，是因为他们必须与顽固的人打交道。

鉴于我的工作重点就是如何与顽固的人打交道以及处理具有挑战性的情况，我认为自己或许有能力提供进一步帮助。所以，我接着又写了《突破谈判困局》（*Getting Past No*），以及最近几年出版的《积极说不》（*The Power of a Positive No*）。这些书中所描述的方式，也帮许多人解决了日常生活中的困境，但我仍然觉得其中缺失了一些内容。

我随后意识到，这里缺失的是第一场，也是最重要的一场谈判——我们与自己的谈判。

成功的内向谈判，能为与他人达成一致铺平道路。我逐渐认为，这本书是《谈判力》缺失的第一部分内容。它是一个必要的前篇，不过30年前，我完全认识到它有多么必要。如果说《谈判力》讲的是改变谈判的外部途径，那么《内向谈判力》讲的就是改变内心想法，从而促成外部方式的改变。毕竟，如果首先未能进行成功的内向谈判——尤其是在充满挑战的情况下——我们又如何期望能与他人达成一致？

最强劲的对手

不论是否意识到，我们每人每天都在进行各种谈判。从广义层面而言，谈判就是为了与他人达成一致而进行的反复沟通。多年来，我曾向数以百计的听众提出这个问题：你这一天都在与谁谈判？人们给出的答案通常是：“我的配偶或伴侣”“我的孩子”以及“老板”“同事”或“客户”，还有“我生命中的每个人”。不过，偶尔会有人回答：“与我自己谈判。”听众当中总会爆发出笑声——这是一种表示认同的笑。

当然，谈判不只是为了达成一致，也是为了得到我们想要的东西。在各种复杂的冲突中——其中既涉及家庭矛盾与董事会冲突，也涉及工人罢工和内战——充当调停者的数十年间，我逐渐得出一个结论：生活中阻碍我们得到自己真正想要的东西的最大障碍并非别人，尽管此人可能非常难以相处。最大的障碍其实是我们自己，是我们自己在阻拦自己。西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）曾经这样生动描述：“如果你能照着给你带来最多麻烦的人的屁股踢一脚，那你一个月都会坐不下去。”

我们往往会因为做出不利于自己的真实利益的反应，而使自己受损。在商业纠纷中，如果一方在媒体上把另一方称为“骗子”，羞辱另一方，然后被羞辱的一方又提起诉讼，双方就都需要付出很大的代价。在关于离婚的敏感交谈中，如果丈夫发起脾气，猛烈抨击妻子，然后摔门而去，就会离他为了家庭利益，通过和平方式来解决问题的目标越来越遥远。

发生冲突时，我们的不良反应背后就是那种敌对的“非赢即输”的思维模式。也就是说，要么我们能得到自己想要的东西，要么对方能得到，但双方不可能同时得到自己想要的结果。无论是试图尽力掌控一个商业帝国的商业巨头，还是争抢玩具的小孩，抑或是为了争夺领土而发生冲突的不同民族，这里心照不宣的一个前提就是：一方的胜利必须以另一方的失败为代价。即使我们想与对方合作，我们也担心对方会利用我们。维系这种“非赢即输”思维模式的是一种潜在的匮乏感，即对自己无法获得足够的物质或资源的担心，所以我们必须为自己考虑，即使这意味着他人要为此付出代价。通常情况下，这种“非赢即输”的思维模式只会造成对各方都不利的结果。

不过，阻碍我们取得成功的最大障碍，也可以变成我们取得成功的最大机会。如果我们在试图影响他人之前，能先学着影响自己，我们就能更好地满足自己的需求，并满足他人的愿望。我们不要成为自己最糟

糕的对手，而要成为自己最好的盟友。把我们自己从对手变成盟友的过程，就是所谓的内向谈判。

充满挑战的六步

我用了很多年的时间，通过对个人专业经历的深刻研究，以及对他人经历的观察，对成功的内向谈判过程进行了研究。我曾试图了解是什么在阻碍我们得到自己真正想要的东西，什么能帮我们满足自己的需求，并与他人达成一致。我把自己学到的东西整理成了一种包含六个步骤的方法，每一个步骤针对的都是某个具体的内部挑战。

这六个步骤或许有时看起来像是常识，但是，在作为调停者的35年职业生涯中，我了解到这些内容并非常识，或者说是并未得到普遍应用的常识。或许你已经对其中的某些步骤非常熟悉，但我希望你能把它们融合成一个完整的方法，从而牢记它们，并以一种持续且有效的方式来运用它们。

简而言之，这六个步骤分别是：

1.站在自己的立场上考虑问题。第一步是理解我们最有价值的对手，即我们自己。我们经常会掉入不断评判自己的陷阱。这里的挑战在于采取相反的做法，即带着同理心去倾听自己的潜在需求，正如对待一个有价值的伙伴或客户那样。

2.找到内在的最佳替代方案。几乎所有人都知道，我们很难不去责怪与我们发生冲突的人。这里的挑战在于采取相反的做法，为自己的生活和人际关系负责。更具体地说，就是找到你内在的最佳替代方案，给自己承诺，关心自己的需求，不管对方采取怎样的举动。

3.重塑愿景。对无法获得足够的物质或资源的担心是自然而然的，

几乎每个人都存在这种担忧。这里的挑战在于改变对自己生活的看法，创造一个独立而充分的满足感来源。也就是说，即便似乎身处逆境，也要认为命运之神站在自己这边。

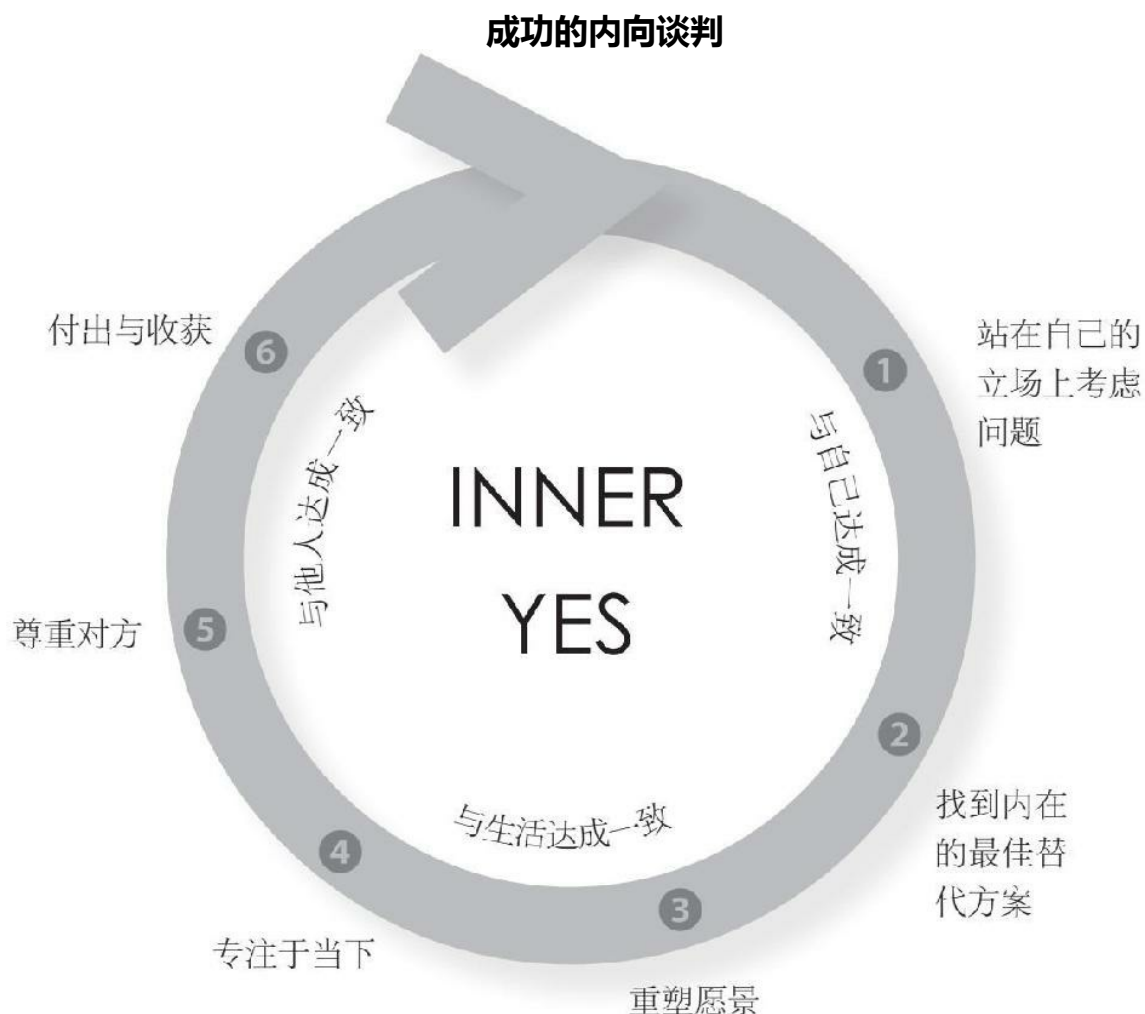
4.专注于当下。发生冲突时，我们很容易便会因为对过去的愤恨或者对未来的焦虑而陷入迷茫。这里的挑战在于采取相反的做法，把精力集中在当下。当下是你获得体会真正的满足感及改善境遇的力量的唯一地方。

5.尊重对方。用拒绝对待拒绝，以人身攻击来回应人身攻击，以排斥对待排斥是极具诱惑力的做法。这里的挑战在于，不论对方多么顽固，都要尊重和包容对方，让对方感觉出乎意料。

6.付出与收获。尤其在资源似乎比较匮乏的时候，我们很容易掉入非赢即输的陷阱，从而只在意自身需求的满足。最后的挑战在于把这场竞赛变成一种多赢局面，具体方法就是先付出，而非索取。

我逐渐明白，正如下图所示，内向谈判的过程就是一个达成“内在一致”的循环。这种内在的一致，是一种关于接纳和尊重的无条件的建设性态度——这种接纳和尊重的对象首先是你自己，然后是生活，最后才是他人。你与自己达成一致的方式是站在自己的立场上考虑问题，找到内在的最佳替代方案；你与生活达成一致的方式是重塑愿景，保持镇定；你与他人达成一致的方式是尊重他们，以及付出和收获。每个一致都会使下一步变得简单。这三个一致会形成一个内在的一致，尤其是在充满挑战的情况下，大幅度简化我们与他人达成一致的过程。

为了更好地阐述这种达成内在一致的途径，我会用自己和他人的经历来进行解释。多年来，作为这个世界上最艰难的一些冲突的调停者和谈判顾问，我会因为受到总统或游击队指挥官的责难而压力重重。我必须训练自己在这种情况下保持镇定、观察自己、推迟反应的能力，并尊重那些很难尊重的人。



我发现，与外界达成一致的过程中所使用的谈判原则同样可以用来达成内在的一致。用来解决外部冲突的方法也可以用来处理内在的冲突。如果你读过我之前的书，就会发现我使用的很多词语都非常相似，只是其使用方式完全不同，这次是审视内心，而不是向外界寻找。如果你对的书不熟悉，请不要担心。我会做足够的解释，让这本书自成一体。

尽管成功的内向谈判有时似乎很简单，但事实往往并非如此。其实，根据我的个人和职业经验，我认为达到内在一致的过程是我们所要处理的最困难的事情之一。毕竟，人类是一种反应机器。评判自己、指责他人、担心匮乏，以及在被拒绝的时候拒绝别人都是一种自然反应。

倾听自己、为自己的需求负责、尊重他人看似简单，但我们或许都不愿意承认，我们很少这样做——当我们身处冲突之中时，更会如此。我尝试把内向谈判的过程提炼成一种最简练的形式，以便在工作变得困难，尤其是人们情绪激动的时刻，更便于付诸实践。

不过事实上，不论出现怎样的困难，我们都有足够的能力来克服它们。能让我们得到生命中真正想要的东西的工具，就掌握在我们自己手中。通过学习和练习，通过检验现存的和新的态度，我们就会在个人满足感和谈判成功方面有所收获，其价值将远远超过在时间和精力方面的投入。从我的亲身经历来看，成功的内向谈判不仅是最具有挑战性，而且是回报最丰厚的谈判。

如何使用本书

内向谈判的方法有多种使用方式。其中之一，就是在进行一次重要对话或谈判之前，对这六个步骤进行回顾——理想状态是提前一天做好充分准备，但是如果你正身处困境，几分钟也够了。

当你与他人打交道时，回顾一下这六个步骤，有助于确保你不会成为自己最糟糕的对手，而成为自己的最佳盟友。其实，我建议你在阅读这本书的过程中，始终在脑海里想象生活中一种充满挑战的情况或者有问题的关系。你不仅能通过把这六步运用到特殊情况之中，从阅读中学到更多东西、收获更多好处，还能为与对方达成一个令双方都满意的协议做好更好的准备。

当然，如果你提前定期练习过这六个步骤，在即将进行一场真正的谈判时，首先进行成功的内向谈判就会容易许多。正如运动员为了在竞赛中拿出最好的表现而坚持训练一样，你也可以这样。内向谈判是一种日常实践活动，并不是一种只在特殊情况下才进行的活动。我们每天都

有很多次机会来倾听自己的潜在需求、负责满足这些需求，并把我们的立场由非赢即输变成双赢。这样一来，我们就可以避免不必要的冲突，让日常谈判变得轻松许多。对于那些不习惯审视内心的人，这种关于内心的功课或许有些勉强。我们可以慢慢来。我这一生都在进行徒步和登山运动，所以我坚信“不积跬步无以至千里”。

最后，这种内向谈判的方法会为你生活，以及你处理与家庭中、工作中和世界上所有人的关系的方式提供指导。许多读者可能还记得我已经过世的朋友史蒂芬·柯维（Stephen Covey）所著的《高效能人士的七个习惯》（*The 7 Habits of Highly Effective People*）。与这本书一样，《内向谈判力》也旨在为你提供一系列生活技能，使你通过学会更好地生活与工作从而更易取得成功。

尽管《内向谈判力》的目标是使你能更有效地进行谈判，但是它还有个更宏观的目标：帮你获得那种内在的满足感，这种内在的满足感反过来又会使你的生活变得更美好、人际关系更健康、家庭更幸福、工作更高效、世界更和平。我希望，这本书能让你赢得生命中最重要的竞赛——生活的竞赛。

1

站在自己的立场上考虑问题

从评判自己变为理解自己



你了解自己吗？如果我了解自己，肯定会跑开。

——歌德

写这本书的时候，阿比利奥·迪尼兹（Abilio Diniz）的妻子和女儿来找我帮忙。阿比利奥是西班牙一名非常成功的著名商人，他当时因为争夺巴西最大的超市零售店的控制权，而与自己的法国商业伙伴陷入了一场复杂而漫长的斗争。这个超市零售店是阿比利奥与父亲共同创建的，它最初只是一家面包店。尽管阿比利奥把一些控股股份卖给了这个法国人，但他自己仍然是董事长和主要股东。数年前，他们的合作开始时非常愉快，后来这种关系便逐渐开始恶化。两桩大型国际仲裁案和一桩大型诉讼案拉开了帷幕。媒体经常对这场斗争进行揣测。谁会获得最后的胜利？当时，英国《金融时报》（*The Financial Times*）称这场纷争是“史上最重大的跨大陆董事会纠纷之一”。

身陷一场看不到出路的冲突——这场战争消耗了他的时间和资源——阿比利奥既生气又沮丧。人们普遍认为，这场已经持续了两年半的激烈斗争还将持续八年，到那个时候他就80多岁了。

在仔细研究此案之后，我有机会与阿比利奥和他的家人在他位于圣保罗的家中进行了深入交谈。尽管他与那位法国合作伙伴的冲突似乎非常复杂和艰难，但我发现最初同时也是最根本的障碍还是在阿比利奥自己身上。作为一个自尊心很强的人，他觉得自己的商业伙伴不尊重自己，自己受到了对方的错误对待。他不知道自己最想要的是什么，是斗争，还是和解。在不在董事会，他都经常发脾气，而这种行为对他极为不利。与我们大多数人一样，他也是自己最强劲的对手。

在我看来，作为解决这场争端的第一步，阿比利奥必须弄清楚自己要解决的首要问题是什么。所以我问他：“你真正想要的是什么？”他的

第一反应是给了我一份清单：他想以一定的价格出售自己的股票；想解除一个为期三年的竞业禁止条款——由于这个条款的存在，他无法收购其他超市；而且还想获得不动产等其他东西。我再次问他：“我理解，你希望获得这些具体的东西。但是作为一个似乎已经拥有一切的人，这些东西能给你带来什么？你目前生命中最想要的是什么？”他稍作停顿，目光瞥向一边，然后转过来对着我，叹息道：“自由，我想获得自由。”“那自由又能带给你什么？”我问道。“与我的家人相处，这是我生命中最重要的事，”他回答道，“以及追逐我的商业梦想的自由。”

所以，自由是他最深刻的需求。自由对于我们所有人都很重要，但是对于阿比利奥，自由的意义尤为特殊，因为他过去曾有过一段非常痛苦的经历。几年前，他曾在离开家的时候，被城里的一个团伙绑架。当时，他被关在一个狭小的隔间里，只有两个别针大小的孔用来呼吸，巨大的音乐声让他备受折磨，他觉得自己随时都有可能会死去。幸运的是，被困一周之后，他终于在警察的一次突然行动中获救。

当阿比利奥和我弄清楚他最深刻的需求之后，自由便成了我们工作的“北极星”，指引着我们的一切行动。当我的同事戴维·拉克斯（David Lax）和我坐下来与另一方进行谈判时，我们在四天之内就解决了这场持续了数年之久的艰苦而漫长的争端。出人意料的是，结果令大家都很满意，我稍后会在本书中重新叙述此事。

我们都希望得到我们想从生命中获得的東西。但问题是，正如阿比利奥一样，我们往往也不清楚自己真正想要的是什么。我们或许也想让生命中的其他人满意：配偶或同伴、同事、客户，乃至谈判对手。但问题是，我们通常也不清楚他们真正想要的是什么。

当人们问我，作为一名谈判人员，最重要的技巧是什么的时候，我通常会这样回答，如果必须选择一个，那就是站在别人的立场上思考问题的能力。毕竟，谈判是一种对影响力的练习，我们的目的是改变他人的想法。改变他人想法的第一步，就是知道这个想法是什么。不过，站

在他人的立场上考虑问题可能会十分困难，尤其是在身陷冲突，或者进行谈判的过程中。我们总是倾向于关注自己的问题，以及自己想要什么，所以根本没有太多精神空间来关注对方的问题，以及对方想要什么。例如，如果我们要求老板给我们涨薪，我们可能会非常注重解决自己的问题，而不关注老板的问题——紧张的预算。不过，除非我们能帮老板解决这个问题，否则老板根本不可能给我们涨薪。

其实有个经常被忽视的关键做法，既能帮我们弄清我们自己的需求，也能帮我们弄清对方的需求。这个做法就是，先站在你自己的立场上考虑问题。倾听自己的内心可以透露你的真正需求。同时，这样做还能让你思维清晰，如此一来，你就会拥有倾听对方想法的精神和情绪空间，并且去了解对方的真正需求。以涨薪一事为例，倾听你自己的想法，能够让你去倾听老板的想法，并理解预算紧张的问题。

站在自己的立场上考虑问题可能开始听起来有些奇怪，这是因为你现在没有从自己的立场出发。不过，正确地做到这一点却远不如看起来那么简单。我们的天性就是以批判性的态度来评判自己，并且忽视或否定部分自己。正如歌德所说，如果我们过于密切地审视自己，可能就会想跑开。我们当中有多少人能诚实地表示，我们曾深刻地挖掘过自己的思想和内心？我们当中又有多少人经常会带着同理心和理解的愿望来倾听自己，像一位值得信赖的朋友那样支持自己？

这里有三种做法可以为你提供帮助。首先，请从“看台”上观望自己。其次，带着同理心去更深层地挖掘你的潜在感受并倾听它们，看它们试图向你传达什么。第三，更进一层，发掘你的潜在需求。

从看台上观望自己

众所周知，本杰明·富兰克林是一个非常实际且具有科学精神的

人。250多年前，他曾在《穷理查年鉴》（*Poor Richard's Almanack*）一书中宣称：“世界上有三种东西尤其坚硬/艰难^[1]：钢铁、钻石和了解自己。”他的建议是：“观察所有人，尤其是你自己。”

在进行谈判或身陷冲突的过程中，如果你在感受到压力的时刻观察自己和他人，就会发现人们是多么容易被他人的话语、语气和行为激怒。其实，在我调解的每一场冲突中——不论是婚姻中的争吵、办公室里的争议，还是内战——其模式都是一种反应触发一种反应，接着再触发另一种反应。“你为什么要攻击他？”“因为他攻击我了。”于是，这种局面便会不断持续。

我们在发脾气时，往往会陷入我所说的“3A陷阱”^[2]：我们攻击、让步，然后干脆逃避。因此，问题往往会变得愈加严重。我们有时还会同时具有这三种表现。我们刚开始可能会逃避或让步，但过不了多久就再也无法忍受，于是便开始攻击。当这样做无济于事的时候，我们便又开始逃避或让步。

这三种常见的反应对我们其实没什么好处。一旦触发这种“战斗或逃跑”的反应模式，血液就会从我们的大脑流向四肢，我们就无法保持头脑清醒了。我们会忘记自己的目的，所采取的举动也往往会与自己的利益背道而驰。我们发脾气时，其实是在浪费自己的能量——这种能量可以以一种建设性的方式影响他人，从而改善情况。我们发脾气时，其实是在否定自己的利益、否定自己。

其实我们是可以选择的，我们大可发脾气。我们可以学着去观察自己。在教学与写作的过程中，我经常强调到看台上去的概念。看台其实是一种隐喻，代表一种远观、平静和自控的精神和情感空间。如果说生活是一个舞台，我们都是这个舞台上的演员，那么这个看台就是这样一个地方：我们站在上面能更清晰地看到整部戏的发展。为了观察我们自己，到看台上去总是一种很有意义的做法，尤其是在一场充满问题的

对话或谈判之前、之中、之后。

我还记得一次非常艰难的政治调停。当时，某个国家的总统，愤怒地对我咆哮了近30分钟，指责我没有看清政治反对派的把戏。我通过默默地记录感觉、情绪和想法成功地保持了镇定。这难道不是很有意思吗？我紧咬牙关。我注意到自己还有些害怕，我感觉脸颊发烫。我是不是觉得有些尴尬？意识到自己的感觉，帮我消解了总统的怒吼在情绪上对我造成的影响。我可以到看台上去观看整个局面，就像这是看一出戏一样。在调整好情绪之后，我就能继续心平气和地与这位总统对话了。

问题在于，每当你觉得自己被一种突如其来的想法、情绪或感觉触怒时，都面临着一种简单的选择：你可以去分析这种想法，也可以选择深陷其中。你可以去观察这种想法，并“分析”它，也可以任由自己被困在这种想法之中，换言之，与这种想法苦苦纠缠。确定这些想法究竟是什么，能帮你分析这种情绪，你才不会被困住。你在观察自己那种突如其来的想法、情绪和感觉时，弄清楚它们究竟是什么——哦，这是我的老朋友“恐惧”；这是自我批评——能消除它们对你产生的影响，帮你保持平衡和冷静。我的朋友唐娜还喜欢给她的反应性情绪起一些幽默的名字，比如“恐惧弗雷迪”（Freddy Fear）“偏见朱迪”（Judge Judy）和“愤怒安妮”（Anger Annie）。（幽默有时候能非常有效地帮你重新获得那种从看台俯视全局的视角。）你一旦能辨别出这场戏里的角色，就能让自己与他或她保持一定的距离。

通过观察自己来克制自己的脾气看似简单，但做起来往往很难，尤其是在对话或谈判非常艰难的时候。一位商业高管最近对我说：“我认为自己是一个镇定而冷静的人，并且我在工作中是这样。但有时候，我却会对妻子发脾气。我为什么不能像工作中那样保持冷静呢？”和这位丈夫一样，当情绪被触发时，我们往往会“从看台上掉下来”。如果我们想一直通过自我观察来避免发脾气，像锻炼肌肉那样，每天进行这种自我观察的练习将会非常有好处。

最近，我读到了一位母亲的情绪记录。她讲述了自己正在养育四岁的孩子时那种日益严重的沮丧情绪。这位名叫夏洛特的母亲希望与儿子建立起一种亲密且值得信赖的关系，但是儿子每天都拒绝上床睡觉，这让她非常恼怒。她的记录讲述了克制发脾气的冲动有多么困难，以及练习自我观察如何能帮我们做出更好的选择。夏洛特写道：

由于深深陷入这种新发现的情绪，并对它感到担心，我开始更密切地观察愤怒的真实感觉。我注意到的第一点就是它的诱惑力和吸引力。有时候，我感觉自己站在情绪的十字路口上，一条路通往镇定而坦诚的解决方案，另一条路则是愤怒地大发脾气。有时候不选第二条路非常困难。那个时候，我最想做的好像就是发泄愤怒，发怒的诱惑力非常强大，令人难以抗拒。

夏洛特带着好奇心，研究了对孩子发怒的欲望，并看到了前面所说的“十字路口”。站在这个十字路口上，她既可以选择发怒，也可以选择通过平静的方式来解决问题。如果她选择发怒，孩子就会为了自保而疏远她；如果她保持平静，就会在核心利益上取得进展，与儿子建立亲密且值得信赖的关系。她之所以能保持平静，是因为她能注意到自己每天发脾气的模式，而且知道自己除了发脾气以外，其实还有另一种选择。夏洛特也意识到，自我观察是自我控制的基础。

如果你愿意，不妨试试这种方法。仔细观察家庭中或工作中被有问题的关系引发的感觉或反应模式。请注意你在与他人互动的过程中所产生的愤怒、害怕及其他令人不安的情绪。你应该学会像夏洛特一样，到看台上去观察这些情绪，并弄清楚它们给你带来的感觉。看你是否能看到自己的十字路口，也就是你选择做出冲动反应，还是有利于你真正利益的经过深思熟虑的反应。

养成自我观察的习惯，可以帮你培养你内心的科学家。你就是调查人员，你的调查对象就是自己。心理学家甚至给这种做法起了一个名

字：自我观察。带着一种探索精神去发掘你的想法和感觉，正如夏洛特在审视自己被儿子的行为所激起的感觉时所采取的行动，能帮你保持平衡与冷静。此外，掌握观察的技巧需要你像一名优秀的科学家那样，以一种超然的态度和开放的思维去观察自己，需要你尽可能地不去进行自我评判。

但是从心理层面而言，我们的感受或想法并没有真正的对错。行动可能会出错，但想法或感觉却不会。作为研究内心的科学家，我们必须把比较黑暗的想法和情绪都当作有趣的研究材料。我经常问自己一个简单却有力的问题：“这不是很有趣吗？”这个问题会制造一定的距离，并开启探索而非评判的大门。这些年来，我养成了自我观察的习惯，也越来越赞同印度哲学家克里希那穆提（Jiddu Krishnamurti）的格言：“观察而不评判是智慧的最高境界。”

训练自己在观察时不去评判的方式之一，就是每天留出一点儿时间——哪怕只有5到10分钟——舒服地静静坐在那里，闭上眼睛，像天空观察流云一般，简单地观察自己不断涌现的思想和感觉。如果你被一种想法或感觉所困扰，抑或是你在进行严厉的自我评判，你都要对此安之若素。注意到自己身处困扰中，再回去进行观察便可。你进行的这种意识方面的训练越多，事情就会变得越简单。渐渐地，你就会熟悉自己的思维方式。

想想你刚从水龙头接来的水吧。刚开始，水里会充满气泡，并不是那么清澈透明。不过，如果稍作等待，等水静止下来，气泡就会慢慢消失，水也会变得清澈起来。这也是我们想用来对待我们的思想的方式：让气泡慢慢消失，这样我们才能清楚地看到自己的内心。在打一个充满挑战的电话或参加一次充满挑战的会议之前，哪怕是一分钟的安静独处都会让我受益良多。在闭上眼睛独处的那一分钟，我可以观察自己的想法、感觉和情绪，让自己安静下来，以便能更好地把注意力放在谈话上。这是一种适用于任何时候的简单方法。

学习观察自己很简单，但是并不容易，尤其是在身陷冲突的时候。通过练习，你的表现肯定会越来越好。理想情况是，这个看台不仅是一个你会经常探访的地方，更是一个大本营。在与他人打交道的过程中，你可以学着一边在这部戏中演出，一边从看台上观看这部戏。当然，这需要练习。但是，你越能用一种清晰而平静的态度去生活，就越能以一种更高效的方式去与他人打交道，并轻松而成功地去追求自己的利益。这种内向谈判的方法，旨在帮助你在必要的时候走上那个看台，在这个看台上待尽可能长的时间，并以一种俯瞰全局的视角来进行谈判。

带着同理心去倾听

据心理学家估计，我们每天都会产生12 000~60 000个想法。这些想法中的大多数（多达80%）都是消极的：沉迷于错误不能自拔，与愧疚做斗争，或者担心匮乏。对有些人而言，我们内心的裁判所发出的严厉批评声比较强烈，对另一些人则没有那么强烈，但可能没人能对这种声音充耳不闻。“你说错话了！”“你怎么这么没脑子？”“你把这件事搞砸了！”每个消极想法都是对自己的一次否定。俗话说：“如果你像与自己说话那样对你的朋友说话，你绝对一个朋友都没有。”

对于理解自我而言，自我评判可能是最大的障碍。如果我们想理解他人，最好的办法就是像一位密友那样带着同理心去倾听对方。如果你想理解自己，这种办法同样奏效：带着同理心去倾听自己。不要再以消极的方式与自己对话，要以尊重和积极的态度去倾听自己。不要评判自己，而是去接受自己的本来面貌。

人们往往会混淆同情心与同理心，但这两者是有区别的。同情心的意思是“去感受”。也就是对他人的困境感到难过，但并不一定要理解这种困境。同理心的意思是“去感受”，也就是去理解对方身处那种困境时的感受。

带着同理心去倾听自己，要比单纯的观察更深层。观察是从外部观望，而倾听是从内心去感受。观察能给你提供一种旁观者的视角，倾听则能让你去深刻的理解。观察就像科学家用显微镜研究甲虫那样，而倾听则能让你去感受作为甲虫的感觉。这两种办法都能让你受益。人类学家发现，理解一种外国文化的最好方式就是积极参与其中，同时又保持一种局外旁观者的视角。我发现这种被称作“参与观察法”的办法在理解自我方面同样有用。

我在倾听自我的过程中发现，我的大多数消极情绪会日复一日地出现。例如，我经常会为每天必须做的事情而焦虑，因为这个待办事项清单的内容似乎在不断增加：我能完成这些事情吗？为了理解并减少这些不断出现的感觉，我每天都会这样做：早晨，我想象自己坐在一张餐桌前。每当出现一种熟悉的想法或情绪——比如焦虑或害怕，羞愧或骄傲——我都会通过想象给这种想法提供一个座位。我学着对所有来宾表示欢迎，无一例外。我试着像对待老友或熟人那样对待他们。当餐桌坐满客人时，我就会倾听感觉与思想的自由交谈。

那内心的裁判怎么办？我也会在这张餐桌上给他留一个位置。如果我要遏制他，把他拒之门外，他就会躲起来，藏在一个隐秘的地方继续评判我。我发现，最好的办法就是接受他，把他视作我们生命中的常客。我有时甚至会把他想象成一位年长的叔叔，这位叔叔总是想保护我，但往往是在帮倒忙。我发现，接受他是驯服他的最佳方式。

别的不论，我发现这种餐桌练习能使我对这些经常出现的情绪保持清醒，这样一来，他们使我大吃一惊或击溃我的可能性就会降低。尤其值得一提的是，我学会了倾听通常可能会被否定或批判的黑暗感觉或想法。愤怒就是其中之一。我发现，如果我在愤怒的时候没有意识到这种感觉，并试图去寻找这种感觉背后的东西，它就会在我最意想不到的时候，以一种毁灭性的方式爆发，例如在我和妻子进行一场敏感对话的时候。

厄瓜多尔前总统、哈佛大学校友哈米尔·马瓦德（Jamil Mahuad）曾分享他如何通过关注这些感觉，逐渐学会应对自己的痛苦感觉。“我家中的男性都不善于处理悲伤的情绪。有些先辈在非常沮丧时，会通过发怒来逃避悲伤，”他解释道，“我也存在同样的问题。面对痛苦和悲伤对我来说也并不容易。但是通过正视和面对这种阴影，你就可以把这个‘新的部分’融入自身。”哈米尔通过“正视”这种痛苦情绪，成功地控制了自己的愤怒，并且以一种站在看台上的视角与秘鲁总统进行了一场艰难的和平谈判，从而结束了这个半球的一场旷日持久的战争。

请记住，倾听不仅是一种智力上的练习，还有一种情绪和身体上的练习。例如，当你感到害怕的时候，你要去感受身体里的那种恐惧。害怕究竟是一种怎样的感觉？像冰吗？像胃里穿了一个孔？你觉得嗓子干涩？请正视它带来的熟悉感受，让它停留一会儿，不要试图把它赶走。请放松，慢慢融入这种害怕的感觉，请通过呼吸来感受它。通过这种方式，你才能让它慢慢消失。

如果说这种更深刻的倾听自己的方式听起来有些奇怪，或难度太大，那你可以考虑找一位朋友，甚至一名专业顾问或心理医生，来倾听你的想法，直到你养成倾听自己的习惯。或者，你还可以考虑记日记。我发现，记录自己的感受和想法，即便只有短短几分钟，都能让我一直处于看台之上，帮我发现我在匆忙的生活中可能会忽视的模式。请试试这种办法，你将能更清晰地观察和倾听自己，也能更好地理解自己。

在进行一场艰难的对话或谈判前倾听自己的一个巨大好处，就是能让你保持清晰的思路，这样你才能更好地倾听别人。我在讲课中一直表示，倾听是谈判的重要技巧之一，而且我还知道让人去倾听他人的想法是多么困难，在冲突之中尤其如此。这会不会是因为，所有潜藏的情绪和想法都在努力引起我们的关注，并使我们的思路混乱不堪？是不是因为，倾听他人的奥秘在于先倾听自己？

发现自己的需求

如果倾听自己的感受，尤其是那些反复涌现的不满情绪，你就会发现，自己是在为一些没有得到满足的问题和利益担忧。如果能很好地理解它们，你就能发现自己最深刻的需求。

在亚瑟王（King Arthur）的古老故事中，来自皇宫的一名年轻骑士，满怀热情地前去寻找圣杯。刚开始几个月，他在丛林中看见了一座宏伟城堡的幻影。走进城堡之后，他看到了一位年迈的国王。这位受伤的国王与武士坐在一起，宴会桌上有一只银杯，这只杯子就是圣杯。不过，这名武士当时舌头打结，正当他绞尽脑汁地思考该对这位国王说些什么时，城堡突然消失了，他便被独自留在了丛林之中，郁郁寡欢。

接下来数十年中，这名骑士一直在寻找圣杯，直到有一天，他面前又出现了与当初那个丛林中的城堡一样的城堡。他走进去，看到了那位国王，还有桌子上的圣杯。这一次，随着年岁增长变得更加智慧的他，本能地找到了正确的语言。他向这位年迈的国王提了一个简单却有力的问题：“您是怎么受伤的？”随着这名武士倾听国王的苦痛，发掘他的潜在需求，两人建立了一种联系，一种友谊。正是因为这种友谊，国王把很多人都在寻找的圣杯给了这名骑士。

提出正确问题的力量就在于此。我们每个人都能从这名骑士身上学到一些东西，询问我们自己，我们究竟出了什么问题。究竟生命中的哪些部分让你感到不快乐或者不满意？是工作还是金钱，是家庭还是感情，是健康还是总体幸福感？这种不满的感觉是你的需求用来和你交流的语言。当你的需求受挫或无法得到满足时，感到焦虑、害怕、愤怒或悲伤，都是正常反应。那么，这些潜在的需求究竟是什么？你最想要的究竟是什么？你最深刻的动机又是什么？你越是了解自己的需求，就能越好地满足这些需求。

有一次，我作为第三方参与了一场艰苦的内战，这场战争已经在苏门答腊的丛林里持续了25年。在会见反抗运动的领袖时，我问他们，他们到底想要什么。“我知道你们在这场冲突中的立场。你们想要独立，”我阐明这一点，“不过，能不能再和我说说你们想获得什么。你们为什么想要独立？”我仍然记得，他们在试图回答这个根本问题时，那种令人尴尬的沉默。

他们难道是在为自治等政治原因而战？是在为控制自然资源等经济原因而战？是在为抵抗有形的威胁等安全原因而战？还是在为用自己的语言进行教育的权利等文化原因而战？如果他们进行战斗的理由不止一个，那这些理由的优先顺序又是怎样的？事实上，尽管他们非常清楚自己的立场——独立，但他们却不太清楚为独立而战背后更深层的动机。数以千计的人在这场战争中丧生，但他们的领袖却未能系统性地说明背后的“为什么”。

根据谈判经验，我发现人们往往非常清楚自己的立场：“我想加薪15%。”不过，人们通常不会深刻地思考自己的利益——潜在的需求、欲望、担忧、恐惧和抱负：他们为什么要加薪，是因为他们渴望认同感，还是公平性，还是职业发展，还是物质需求的满足，抑或所有原因的叠加？

在谈判中，发掘你的真实利益和需求的神奇问题就是：“为什么？”“我为什么想要这个东西？”一个非常有价值的做法，就是不停地询问自己为什么——有必要的話，尽量多问——直到弄清楚自己的根本需求。你越是深挖自己的潜在需求和利益，就越能找到创造性的解决方案来满足自己的需求。以涨薪为例。如果你想要的是认同感，即便因为预算紧张，老板给你的涨薪幅度没有达到你的预期，你还是能通过获得一个新头衔，或者拿到一项重要任务来满足自己的愿望。发掘自己的需求，可以提供一些你以前可能从未想到过的新的可能性。

以前述的内战为例，我的同事和我对反对派的独立需求和潜在利益

进行了深刻的挖掘。我用一个白板，记下了他们对这些“为什么”的回答：自治、控制经济资源、保护他们的文化和语言等等。我问的下一个问题就是：“什么策略能最好地满足这些利益？”难道是继续发动战争？反对派领袖坦率地承认，政府军队太强大了，就算战争再打10年也赢不了。最佳策略会不会是组织一个政党，然后参加竞选？

反对派组织用几年时间对此进行讨论，最终选择了第二种政治路线。在做出这种选择之后，他们通过谈判与政府签订了一个和平协议，最后获得了自治权、对资源的控制权，以及文化方面的权利。后来，反对派指挥官还在地方选举中成了州长和副州长。尽管未能获得独立，他们还是获得了自己的战略利益。这就是发掘和关注自己的真正利益的力量。

我们越是深刻地探寻自己的潜在需求，这些需求就会变得越普通：

“你为什么想加薪？”

“想赚更多钱。”

“你为什么想要更多钱？”

“这样我就能结婚了。”

“你为什么想结婚？”

“因为婚姻能给我带来爱。”

“你为什么想要被爱？”

“当然是想要获得快乐。”

然后，这种根本需求就变成了一种普通的需求：被爱和快乐。这看似显而易见，但是发掘这种潜在需求，其实可以开启一种探究内心的新

方式。如果你的涨薪幅度没有达到自己的预期，你还会高兴吗？你的幸福感是否取决于涨工资——或者婚姻——抑或来自你自己，来自你的内心？只要你能从内心找到一种感受爱与幸福的方式，无论是否结婚，是否涨薪，你都可能会获得爱与幸福。

在我们的基本心理需求当中，两种普通需求最引人注目。其中一种是保护，即安全感，它可以保证痛苦不存在；另一种是关系，即爱，它可以保证快乐的存在。我们如何才能得到保护，建立关系？因为生命原本就缺乏安全感，人们往往也觉得缺乏爱，所以完全满足这些需求有时并不容易，但我们可以开启这个过程。

从自我评判到自我理解

尽管听起来直白而自然，但是从自己的立场出发，从看台上观察自己、带着同理心去倾听自己、发掘自己的潜在需求，往往并不容易。从自我评判到自我理解的过程需要艰难而持久的努力。

重新回到我之前提到的委托人阿比利奥·迪尼兹的例子。尽管他发现了自己最深刻的需求——自由，他还是在这个过程中遇到了许多内心方面的困难。就在我们进行谈话后不久，阿比利奥接受了一家杂志的采访。在这次重要而长时间的采访中，他强调指出，为了过好自己的生活，他正试图抛开自己与前商业伙伴的纷争。不过，采访他的人在文章的引言中指出，采访过程中，阿比利奥提到自己对手的全名38次，这根本无法说明他准备搁置这场争议。接下来一周，阿比利奥参加了自己公司的一次董事会，尽管他曾表示要保持冷静，但是由于觉得自己受到了挑衅，他反复把自己的对手称为懦夫。不论多么努力，他还是觉得一直站在看台上并非易事。

我后来在与阿比利奥谈话时——在相处的过程中，我们变成了朋友

——他告诉我：“其实我仍然非常愤怒。我能怎么办？我不知道自己想要什么。我有时想结束这场争议，有时又想继续作战。除了继续战斗，或许我别无选择。或许我只能去享受这场战斗。”

进行成功内向谈判的过程，有时候可能与阿比利奥所面对的局面一样困难。当我们在工作中、家庭中或者更广阔的外部世界中遇到问题时，我们经常会觉得崩溃、犹豫不决，很容易继续发脾气。这就是为何从自己的立场出发这种需要耐心和勇气的做法会如此重要。阿比利奥坚持了下来。他就自己的困境与妻子和家人进行了长时间的深度对话。他每周都会去看心理医生，以便能发现自己隐藏最深的感受。他会与我交流，他会与自己的脾气抗争。经过努力和训练，他终于学会了在看台上多待一会儿。因为理解和接受自己的本来面目，他成了自己的盟友，而非自己最糟糕的对手。

对于阿比利奥而言，尽管弄清楚自己的真正需求的心理工作，以及随后与自己内心达成统一的过程十分艰难，他后来还是获得了巨大的回报：他重新开始了自己的生活。早在我们与他的对手坐到谈判桌前时，阿比利奥就采取了一些具体措施来追求自己的自由。他成了另一家大型企业的董事会主席，还在公司总部之外成立了一个新的办事处，他与家人度过了漫长的假期，还开始探索一个新的商业交易。换句话说，他是在满足自己的需求。这种“满足”提供了一种找到他的对手，进行一场真正的谈判的可能性。双方在这场谈判中都不会有损失。这一点改变了一切，我稍后会在本书中谈到。

就像这个故事告诉我们的那样，从自己的立场出发，能使你在与他人进行谈判时使对手成为自己的朋友，而非敌人。它不仅能帮你理解自己，还能让你接受自己的本来面目。如果说自我评判是在否定自己，那么接受自我就是在肯定自己，这或许是我们能献给自己的最重要的礼物。有人可能担心，接受自己的本来面目会减少做出积极改变的动机，但我发现，其对立面往往更有道理。接受能带来一种安全感，有了这种

安全感，我们才能更轻松地面对问题，并去努力解决这个问题。正如作为人本主义心理学创始人之一的卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）所说：“这里存在一个奇怪的悖论，当我接受自己的本来面目时，就会做出改变。”

既然现在你已经开始从自己的立场出发，并且发现了自己的需求，随之而来的问题就是：你应该从哪里获得满足这些需求的力量？这便是你在进行成功的内向谈判的过程中，所要面对的另一项挑战。

[\[1\]](#) 英语里“hard”既可以指“坚硬”，也可以指“艰难”。——译者注

[\[2\]](#) 3A陷阱，是指攻击（attack）、让步（accommodate）、逃避（avoid）三者的英文首字母。——编者注

2

找到内在的最佳替代方案

从责怪自己到为自己负责



我看到许多人会把自己的最后一口食物，最后一口水献给别人。他们需要知道，没人能拿走我们人类最后的自由——选择我们自己的道路的自由，不论我们境况如何。

——维克多·弗兰克尔 (Viktor Frankl) ,
《活出意义来》 (Man's Search For Meaning) ,
本书根据作者在纳粹集中营的经历撰写

20世纪80年代中期，苏联和美国的高层政策顾问在我的协助下，就如何防止核战争举行了一系列会晤。当时，尽管时间紧迫，这两个超级大国还在不断地彼此指责。每次开会时，第一个环节都是一长串或攻击或辩解的说辞。这个环节影响了整体氛围，还占用了许多宝贵时间。在第三、四次这样的会议上，同事和我采用了一种不同的做法。我们在打印出来的日程安排上，把第一个会议的主题标注为“相互指责”，然后把它安排在早餐之前，任何人都可以前来参加。所有人都对我们的意图心领神会。

相互指责几乎是我所见过的每一场具有破坏性的冲突的核心模式。丈夫指责妻子，妻子反过来又会指责丈夫。管理层指责工会，工会则指责管理层。政治中的对立方也会相互指责。指责往往会激怒对方，或者让对方感觉受到了侮辱，于是对方也会开始指责另一方。于是便形成了一个恶性循环。

我们很容易去指责那些与我们发生冲突的人。归根结底，争论是由谁引起的呢，难道不是对方吗？指责他人能让我们觉得无辜。我们才是受委屈的一方。我们会觉得自己是正义的一方，甚至高人一等。指责他人还能很好地转移我们剩下的一些愧疚。这种情绪上的好处显而易见。

但是，正如我这些年来在无数场冲突中所目睹的那样，这种相互指

贵的做法会导致各方付出很高的代价。它会毫无必要地使争端升级，并妨碍我们去解决这些争端。这种做法对双方感情不利，还会浪费宝贵的时间和精力。或许最可怕的后果是，它会损害我们的能量：当我们把一段关系中的错误归咎于他人时——不论是婚姻中的争吵、办公室里的争议，还是超级大国之间的冲突——我们总是认为对方是施害者，自己才是受害者。我们忽视了自己在这场冲突中所扮演的角色，还忽视了自己选择回应方式的自由。我们其实是在放弃自己的影响力。

如果想与他人达成一致——尤其是在我们每天面对更艰难的处境之时——我们就要找到一种方式，让我们不再去指责他人。我们要重新发挥自己的影响力，改善整体情况。我在试图制止美国和苏联之间的核危机时，研究了其他领域的危机管理，比如商业领域的危机管理。当时，应对严峻局势的最出人意料的一个成功案例，就是强生制药公司

（Johnson and Johnson）1982年应对泰诺危机的方式。如今，强生当时的反应已经变成了一个经典案例，但是回到事情发生的时候，强生的策略真的令人大开眼界。一周又一周，美国每天的头条新闻都是芝加哥地区的六名成人和一名儿童因为服用含氰化物的泰诺而中毒身亡一事。没人知道谁拿走了那些胶囊，并在其中注入了有毒物质。公司首席执行官詹姆斯·伯克（James Burke）面临着如何处理这件事的问题。泰诺是公司利润最高的产品，占止痛药37%的市场份额。

许多专家都反对在全国范围进行召回，因为他们认为事情只发生在芝加哥地区，而且中毒事件并不是强生的错。但是，伯克和同事并没有选择比较简单的解决方式，把他们对消费者安全的责任推卸到别人身上。相反，他们负起了全部责任，命令这种药从全国各地的药店下架，并主动提出用泰诺片来为已经购买泰诺胶囊的顾客换药。这个决定几乎是在爆出死亡事件后立即做出的，公司估计因此损失了数亿美元。

结果如何呢？当时，人们纷纷认为，泰诺这个品牌不太可能从这场备受关注的灾难中恢复元气了。但是，与之相反，泰诺在几个月内就以

同样的名字，被装在一个新型的防拆封药瓶里重新面市，其销售量和市场份额都获得了惊人的恢复。此次危机原本很容易变成公信力方面的一场致命危机，结果反而向公众证明了强生的诚实和信誉。

与其指责，不如负起责任。提到责任感，我这里指的是“反应的能力”，即以建设性的方式对我们面对的情况做出反应的能力，把它当作我们自己的事情来处理。詹姆斯·伯克和他在强生的同事就是这么做的。他们知道，不论多么困难，需要付出多高的代价，负责任都是真正的领导力的核心。而且他们也获得了丰厚的回报：负责任使他们达到了自己的目的，医生、护士、患者和其他股东都对他们恢复了信心。

你一旦停止指责，负起责任，就更容易与他人达成一致。真正的工作是从内心开始的。负责意味着对自己的生命和关系负责。此外，或许最重要的还是要无条件地关注自己的需求。

对自己的生命负责

这个问题似乎很简单：谁应该对我们的生命负责？不过，这个问题的答案却往往不如我们所愿，让我们捉摸不透。尽管从理智上来说，我们知道自己要对自己的言语、行为甚至反应负责，但我们往往会审视自己的生活，在对自己当前的处境进行思考时，把答案归结于外部因素：“我没有达成自己的职业目标，是因为老板讨厌我，从而阻碍了我升职。”“我不能去旅行，因为我没钱。”“我其实想生活在城里，但我之所以住在这儿，是因为我家人强迫我留下。”换言之，这并不是我们的决定，该对此负责的是其他人或其他外部因素。

我还记得萨姆的故事。他是我的一位年轻朋友，总是在开车时发生交通事故。刚开始，他把家里的厢式货车弄得无法修理……然后是家里的吉普车……之后是他自己的车。不过幸运的是，事故中没有人受伤。

每一次，他都很愤怒，把事故归咎于自己无法控制的因素——其他司机、路况以及照明欠佳的路标。他只是坚定地认为，自己不应该承担任何责任。一连串的事故，以及他缺乏责任感的情况引起了父母的注意，家里因此气氛紧张，有时还会爆发冲突。

最终，在密切观察自己，并倾听自己的潜在需求之后，萨姆开始意识到，他之所以多次发生交通事故，可能是因为他争强好胜的开车方式。经过更深层的探究，他终于明白，这种争强好胜的倾向其实源于不安全感和愤怒等受压抑的情绪。他开始接受这些感觉，并开始对自己的开车方式和那些交通事故负全部责任，即使那些看似比较真实的感觉。或许最重要的是，他终于明白自己——而且只有他自己——要对他的生命和生命中发生的事负责。一旦他能以这种方式成功地与自己达成一致，他也就能与父母达成一致了。后来，汽车事故再也没有发生，这或许也在意料之中。

这就是与自我理解相融合的责任感的力量。有了自我理解，却没有责任感，只会带来自怜的危险。有了责任感，却没有自我理解，只会演变为自责。要完成成功的内向谈判，二者缺一不可。萨姆的故事明确告诉我们，从自己的立场出发能给你提供一种理解力，从而使你对自己的生命和行为负起责任来。

为自己的生命负责，意味着对自己的失败和错误，以及成功和优势负责。这样做需要诚实和勇气，但是只有这样，你才能说自己真的是站在自己的立场上考虑问题。然后你便能对自己的处境拥有全面了解，不论好坏。尽管人们往往会混淆责任感与自责，其实事实刚好相反。自责是在审视过去，评判已经过去的事：“我在工作中是多么失败！”责任感却意味着我们需要向前看，要弄清楚解决问题的方式。“我怎样才能成功完成任务？”

如果说生活是一部戏剧，我们或许不是剧作者，但我们可以选择成为导演。我们可以自己决定如何去诠释这部戏，我们既可以把自已塑造

成受命运摆布的不幸者，也可以把自己塑造成掌握命运的主人。不论发生在我们身上的事情是否完全属于意外，我们都是自己生命的决定性因素：我们不一定总能选择自己的处境，但我们完全能选择自己的反应。

我的朋友杰瑞·怀特（Jerry White）曾是一名在耶路撒冷留学的大学生。当时，他在一次前往戈兰高地露营的过程中，踩到了一枚“六日战争”留下的地雷。他失去了一条腿，而且险些丧命。躺在病床上的几个月期间，悲痛、愤怒、痛苦和自怜的情绪不断向他涌来。躺在相邻床位的一名士兵对他说：“杰瑞，这可能是你所经历的最糟糕的事，也可能是最好的事，这由你自己决定。”

杰瑞接受了这名士兵的建议，决定不做一个埋怨他人和生活的受害者，而是选择对自己的生命负责，改变自己的处境。“我不喜欢那样的自己——一个痛苦、哀怨的杰瑞，任由不幸夺走自己剩下的生命，”杰瑞在自己颇具启发性的著作《永不言败》（*I Will Not Be Broken*）中写道：“生活还要继续——我的生活——不论我需要高高跳起，还是要满地打滚，我都要重新回到我的生活之中。”实际上，杰瑞与自己自己的生活。

当然，对他来说，要成功地做到这一点并不容易，但是杰瑞通过把自己的生命奉献给为他人服务，对这场事故做了回应。最后，他与别人共同创立了“幸存者卫队”（Survivor Corp）。这是一个由地雷幸存者组成的国际组织，旨在为战争和恐怖行为的受害者提供帮助。该组织在获诺贝尔奖的“国际禁雷运动”组织中发挥了重要作用。从那时起，杰瑞开始投身公共服务，为解决世界各地的冲突而努力。由于成功地与自己达成了一致，他也与他人达成了一致——他的毕生事业也在帮助整个社会。

杰瑞改变了他对自己在人生大戏中的角色的态度——从一个弱小的受害者变成了一位领导者。与杰瑞一样，我们每个人都拥有把“应该怪谁”这个引导性问题变成“我们应该学到些什么”的能力。每当面对困难

的时候，我们既可以选择把目前的处境归咎于他人或生活，也可以选择变得更加好奇，并扪心自问，我们从生活中学到了什么。不要排斥目前的处境，我们应该对自己的生命负责，接受生活当前的面貌。尽管我们不愿意面对某种特殊挑战，但我们可以选择自己要面对的挑战，这仅仅因为它就在我们面前。不要哀叹命运，与杰瑞一样，我们也可以选择接受命运。

客观地说，我们只能在一定程度上控制自己的处境。不过尽管如此，我们还是能在很大程度上掌控自己的经历。与杰瑞一样，我们也可以选择看待发生在自己身上的事情的方式，不论情况多么糟糕。这将直接影响我们接下来对这件事的感觉和我们的反应。如果一项商业交易未能成功达成，我们既可以选择指责别人，执迷于愤恨与恼怒之中，也可以选择把它当成一次学习和寻求新交易的时机。如果配偶或同伴离开了我们，我们既可以选择指责他（她），并任由这个决定定义我们的经历，也可以倾听自己的内心，接受它们，掌控自己的生命，继续前行。

维克多·弗兰克尔在《活出意义来》一书中对我们选择的力量的表述或许最为生动。他在书中讲述了自己被囚禁在奥斯维辛、达豪和其他纳粹集中营中长达三年的痛苦而辛酸的经历。他以一种最艰难的方式了解到，即使在我们完全失去自由的时候，我们仍然能够自由地选择给我们的经历赋予怎样的意义。在经受常人无法想象的折磨时，他选择了为自己的生命和经历负责。他伸出援手，帮助那些需要帮助的人，为他们提供安慰，极尽所能地与他人分享点点滴滴的营养。从他当时的处境来看，他似乎非常无力，但他却夺回了掌控自己生命的力量。

有时候，为我们的生命负责似乎有些沉重，但这样做其实可以释放很多能量。它能使我们释放因为埋怨他人和我们自己而长期积蓄的巨大能量。正是指责的习惯和责任感的缺失，使我们成了被囚禁的受害者。我们一旦意识到自己被困在了自己亲手制造的监牢之中，监牢的围墙就会开始崩塌，我们也会获得自由。通过对自己的生命负责，我们就可以

开始更圆满地生活。

对自己的关系负责

如果说相互指责是我亲眼所见的大多数冲突的根源，那么为这些关系负责，就是我所见过的真正成功解决问题的根本。

请回想一下你与家人、同事或邻居发生矛盾的时候。你是否产生过指责他人，并把自己视为受害者的冲动？把一段关系中的消极方面归咎于对方的做法十分常见。但我们都知道，每段关系和每场冲突，都至少有两个参与方。

心理学家戴维·史纳奇（David Schnarch）博士在他颇具启发性的著作《激情婚姻》（*Passionate Marriage*）中讲述了一个名叫苏珊的客户案例。苏珊与弗兰克的婚姻很不幸福，她极其渴望与人交流，以及与人建立关系。在她看来，她与弗兰克很少进行真正的交流。数年来，苏珊一直指责弗兰克，并喋喋不休地要求弗兰克与自己交流。但是，她越是这样，弗兰克就越会缩回自己的壳里。她认为，两人无法在这段关系所面临的挑战上取得任何进展，都是弗兰克的错。因为无法与丈夫达成她想要的一致，她又气愤又沮丧。

在心理医生的帮助下，苏珊终于能从自己的立场出发，并学着去理解自己、接受自己的本来面貌——她是一个极度渴望通过谈话和分享感受来与他人建立深刻联系的人。然后，她也试图去理解自己的丈夫——弗兰克并不希望交流和分享感受。她最终认识到了自己在这种消极互动中所起的作用，知道自己的喋喋不休只会让丈夫愈加退缩。弗兰克在童年时代曾有过非常悲惨的经历，所以他对敞开心扉没有安全感。其实，苏珊越是指责他，他就越觉得不安全，从而也会更加封闭自己。

最后，他人的缺点必须被视作他人的问题，而不是你自己的问题。

你的挑战在于如何回应。你可以选择像苏珊那样，承认自己在这段有问题的关系中所起的作用。也许你认为自己所起的作用似乎相对较小——在与对方相比时尤其如此——但你的作用仍然不可忽视。如果你像苏珊那样，诚实地审视当时的处境，或许就会发现自己的作用其实并不小。常言道，当你用一根手指指向他人的时候，别忘了有三根手指正对着自己。这并不是说我们要自责，而是要意识到你的确在这段关系和相关问题中起了作用。不要迷失在指责之中，更有用的办法是认识到“一个巴掌拍不响”——但是改变这种关系只需要一个人。通过为你的关系负责，你就能重新获得改变这种关系的力量。

为你的关系负责，还意味着你要意识到自己的言行带来了危害或不幸。我曾经担任过商业纠纷和民族冲突的调停者，我在这些经历中看到，真诚的道歉的确具有弥合关系裂缝的力量。我还记得，有一次我需要在欧洲帮忙安排土耳其和库尔德意见领袖举行一次秘密会晤，当时土耳其内战正酣。一名已经退休的土耳其将军要求发言：“作为土耳其武装部队前领袖，我承认，无数库尔德村民在这场残酷的战争中受尽苦难。我知道，有许多无辜的人在这场战争中失去生命，受了伤。从个人角度而言，我想说我深感抱歉。”这次会议的氛围原本非常紧张，但这位将军真诚的发言使现场氛围发生了极大变化，并为双方达成一个共同致力于结束这场战争的最终协议提供了可能。这个道歉之所以能够奏效，是因为之前的无形工作。以前述事件为例，这位将军道歉之前，懂得要为自己的行为负责，承认自己在这场冲突中起的作用。从很大程度上来说，成功的道歉取决于内心的工作。

为自己的关系负责

我和罗杰·费希尔在《谈判力》一书中表示，谈判中，你最大的力量来源是你达成协议的最佳替代方案。如果无法与对方达成一致，你的替代方案就是你为了满足自身利益而采取的最佳行动方案。例如，如果

你正在就一次新的工作机会进行谈判，你的替代方案可能就是去寻找另一个工作机会。在合同纠纷之中，谈判的替代方案或许是向调停人员求助，或者直接把相关事件诉诸法律。如果无法与汽车经销商就价格问题达成一致，那你就去找另一个经销商。你的替代方案为你提供了信心，那就是不论谈判情况如何，你都有个很好的选择。它可以让你不再那么依赖另一方来满足自己的需求，能为你提供自由、力量和信心。

35年来，我一直在教人们发现和培养自己的最佳替代方案。当然，我也知道，这一点往往很难做到。因为人们会觉得自己根本没什么明显的选择：“我找不到另一份工作”“打官司将耗费大量时间和金钱”。在面对看似更强大的谈判对手时，许多人都难以使双方的力量达到均衡。

不过，我们可以从内心开始增加自己的力量。不论外部处境如何，我们总能使用这种途径。在进行谈判或发生冲突时，当我们在为某个目标寻找一种外部解决方案之前，我们可以创造一种内在替代方案，我们可以坚定地向自己做一个无条件的承诺，承诺要关注自己最深层的需求，而不论别人是否关注这种需求。这种承诺就是我们内心的最佳替代方案，真正的力量源于我们内心。

以关于工作的谈判为例。或许你表面的最佳选择是寻找及接受另一个工作机会，你内心的最佳替代方案却是你对自己的承诺：不论是否能够就这个工作机会（或另一个工作机会）进行成功的谈判，你都会关注自己的需求——不论如何都要在自己所做的事情中获得满足感和成就感。

这里的关键字眼是“不论如何”。你内心的最佳替代方案就是，无论如何，都不把自己的不满归咎于自己、其他人或者生活本身。你必须保证，不再让他人来满足自己的真正需求，而是不论如何都要自己承担起这个责任。这种无条件的承诺，能为你提供改变自身处境的动机和力量，尤其是当你身处逆境或冲突之中的时候。其实，你的内在最佳替代方案就是创建外在的最佳替代方案。

我在前一部分讲述了苏珊的案例，她意识到，留在这种令人不满的关系之中是她自己的选择，她完全可以选择离开。当离开是迫不得已的选择时，她当然很不愿意这样做。从谈判本身来看，离开是她的外在最佳替代方案，如果无法与丈夫弗兰克达成一致，这将是她最好的选择。苏珊通过为她自己在这段关系中所起的作用，来为自己的需求负责。她创建了自己内心的最佳替代方案，对自己做出了无论如何都要关注自身需求的无条件承诺。然后，她便能以一种全新的方式来与丈夫交流了。她平静地告诉弗兰克：

我再也无法接受我们交流太少的事实了，而且我也不愿意再去强迫你与我进行交流。但是，不要以为我不唠叨，不指责你，就表示我已经接受了现状。从我自身而言，我不想成为一个仅仅因为伴侣和我说话就感恩戴德的人……对你而言，我也不希望你一直因为一个歇斯底里的妻子而倍感压力。从现在开始，我会把你的行为解读成你對自己真正想要的生活方式的决定。我也会根据情况，对我的生活做出决定。

苏珊放弃了控制丈夫行为的欲望，因为控制对方的做法只会适得其反。相反，她开始为自己的需求负责，并选择自己的行为方式。她向自己承诺，不论弗兰克的行为是否一如从前，她都要更积极地与人建立关系，过上更令人满意的生活。她表现出了对弗兰克的尊重，允许他自己做决定；同时，她还表现出了对自己的尊重，重新掌握了自主权。

尽管从表面来看，苏珊的做法似乎会对她的婚姻造成威胁，但结果其实恰好相反。通过为自己的行为和将来负责，苏珊停止了指责弗兰克这种具有毁灭性的习惯。当她停止批评弗兰克的时候，后者的安全感随之提高，并开始愿意敞开心扉，更多地谈论自己的感受和需求。这样做不仅挽救了他们的婚姻，而且还改变了他们的婚姻。苏珊最终达到了自己想要的目的，也与弗兰克达成了一致。

我们越是需要另一个人来满足我们的需求，这些人对我们的影响力就越大，我们很可能就会越不独立，越依赖于他人。就像苏珊的故事告诉我们的那样，为我们的需求负责不仅能帮助我们，同时也能促进你与他人达成一致的过程。尽管我们的外在最佳替代方案可能会发生变化，我们内心的最佳替代方案，也就是遵守自己的承诺却总是在那里，没人能把它从我们身边夺走。在教授谈判力的这些年间，我逐渐意识到，最佳的替代方案，即在冲突中能为我们提供最多信心和力量的做法，其实来自我们内心。这是成功谈判的一把密钥，这一点往往会被忽视。

生活中，我们注定要处理许多困难的情况。专横跋扈老板可能会坚持让我们夜以继日地工作，我们勉强让步，告诉自己我们需要这份工作。坏脾气的客户经常在最后时刻做出改变和让步，我们表示屈服，告诉自己我们需要这个业务。处于青春期的女儿对我们的警告不理不睬，不尊重我们，我们无视这种举动，告诉自己我们需要她的爱。每当身陷这些困难中的时候，我们或许都会觉得自己没有其他选择，只能接受别人的错误对待。我们很容易掉入这样一个陷阱：让自己成为他人情绪的俘虏。

到最后，我们每个人都必须回答这样一个问题“谁来为满足我的核心心理需求负责？”如果回答是“别人”，我们就会把自己的权利交给别人。但是，如果我们回答“我们自己”，就能重新获得改变自己的生活和未来的力量。

从自责到负责

我在学会为自己负责的过程中，经历了一次非常私人的挑战，而且进行了不得不面对的一系列谈判。我的谈判对象是医生和护士，他们肩负着女儿加布里埃拉的生命和健康。我们给女儿起名为加比，她出生时患上一系列被称作“乏特氏壶腹综合征”（VATER）的先天异常疾

病，这种病影响了她的脊柱、脊髓、双脚和其他一些器官。从出生开始，她就需要紧急医疗救助，这些年来一共接受了14次重大手术。我们刚开始并不清楚她是否能走路，或者活下来。当然，对于妻子莉扎娜和我来说，最难受的就是要眼睁睁地看她受苦。她的生活、健康和幸福引起了我们的担忧。

有时候，我们也想寻找一些东西来为我们所经历的因为加比的疾病所带来的痛苦和折磨负责，我们想到了我们自己、反应不及时或麻木的医生，甚至包括生活本身。但是，我们知道，埋怨他人和其他做法根本不起任何作用。前进的唯一健康做法，就是接受生活的本来面貌，并为之负责，为我们与医生和护士的关系负责，为我们自己的心理需求负责。

在一位心理医生朋友的帮助下，我们第一次学会要站在自己的立场上考虑问题。莉扎娜和我都有一种表现出坚强并回避内心痛苦的倾向。不过，当我们走上看台，倾听自己内心的声音时，我们感受到了害怕、恐惧、焦虑、内疚、耻辱和愤怒，这些感情原本是我在刻意回避的。我们学着去理解和怜悯自己与对方，尤其在加比即将接受困难而危险的手术之前。我们发现，通过刻意面对自己的痛苦，想象失去加比的那种巨大恐惧，我们对这种恐惧进行了体验，而不是去刻意回避它，于是最终克服了这种恐惧，得到了情绪上的放松与治愈。尽管每种自我保护的本能都敦促我们去回避这种痛苦，但我们获得了一个非常重要的经验：前行的道路就是去用心体会这些情绪。

自我理解可以帮我们对自我的处境负责。我们学着去接受生活的本来面貌，而不是去排斥它，或者浪费时间和精力来希望它发生改变。我们开始拿出自己的反应能力，希望尽力去帮助加比、家人和我们自己。我们尽量去过一种正常而健康的家庭生活，让生活充满欢笑和爱。我们用对待加比兄弟的方式去对待她，鼓励她尽量把自己的生活过得充实，参加她喜欢的体育运动，尽管从她的身体条件来看，这些运动的挑战性

更大。加比也成了我们最好的老师，因为她从来不把自己视作受害者，从不沉湎于自怜的情绪，而是试图让每一天过得更加快乐。虽然我们绝不希望这种痛苦的事情发生在加比和我们身上，但我们选择了接受而非排斥这种处境。如此一来，我们便成了自己生活的主人，重新获得了主动权，也获得了改善自身处境的力量。

我们还学会了要为我们与医生和护士的关系负责。尽管医疗专家有些冷漠，但我们试着不去责怪他们，而是采取了一些措施来解决问题。举个例子，在加比接受脊髓手术之前，一名医生曾漫不经心地当着莉扎娜的面告诉他的学生：“我见过许多孩子在接受这种手术后，下半身都瘫痪了。”当时，莉扎娜怀里正抱着5个月大的加比。这名医生的冷漠淡然让我们非常吃惊。不久以后，因为加比需要接受另一次手术，有人把我们介绍给了这名医生，因为他是城里技术最精湛的外科医生。其实我们很容易因为对他的第一印象而拒绝让他提供治疗，但我们走向了看台，开始仔细考虑怎样对加比最有利。后来，我们与这名医生建立了非常好的关系，他后来也成了我们的朋友，针对不计其数的手术向我们提供了长时间的免费咨询，而且也对加比进行了非常精心的照料。

帮我们处理这些关键关系的是我们对自己的承诺，即我们要对自己的心理需求负责。这样做能让我们控制自己因为加比的手术而产生的焦虑。我们的焦虑程度越轻，加比的信任感、平静程度和自信程度也越高，因为对于是否应该害怕，是否应该去信任，她非常依赖我们。在加比和我们的焦虑感降低之后，我们发现心平气和地与一些有时无礼而麻木的医生或护士打交道也变得更加容易了。

对于我们，这是非常重要的一课。我们曾经以为自己完全依赖于医疗体系，但是当我们担负起更大的责任，对自己和生活建立起更强大的信心时，我们会变得更轻松，在充当加比的捍卫者时也能起到更大的作用。每个人都能从中获益。通过成功的内向谈判，我们与决定加比生命的人达成了一致。

我和莉扎娜意识到，从根本来说，为满足自身需求负责就是要自我引导。很多时候，我们内心的裁判，那种连绵不断的批评声会试图控制我们，恐惧和指责、愧疚和耻辱都是它们的控制工具。负责可以促使你进行各种各样的内心革命。你可以让那个裁判走开，重新充当自己生命的主宰。

这里的一个重要经验就是，责任感就等于力量，满足你最深刻的需求的力量。最后，我们每个人都面临着关于态度的基本选择。如果说指责意味着你放弃了自己的力量，否定了自己，那么担负责任就意味着重新获得这种力量，进而满足自己的需求。通过放弃指责他人的做法，为自己的各种关系和需求负责，你就能找到冲突的根源，在改变自己的谈判和生活方面占据主导地位。

于是，进行成功的内向谈判的过程所需要面对的下一个挑战也随之而来。虽然我们可以选择为自己的需求负责，但还有一些问题有待回答：我们在哪里可以找到满足感的来源，来满足我们对与他人建立关系并得到保护的这种最深刻的需求？对于这个问题，我们需要进行另一种态度上的重大改变：与我们的生活达成一致。在与自己达成一致之后，我们已经做好了与生活达成一致的准备。

3 重塑愿景

从恶意到善意



除了自己，没什么能给你带来安宁。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

“二战”后，随着原子弹的出现，阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）提出了一个问题，他认为这个问题对于我们每个人都是最重要的：“宇宙是不是一个善意的地方？”爱因斯坦宣称：“这是所有人都必须回答的首要基本问题。”

爱因斯坦解释道，如果我们认为宇宙充满了恶意，我们也会自然而然地把他人视作仇敌。总体来说，我们会把自己全副武装起来，一旦受到挑衅就会做出反应。我们拥有的大规模杀伤性武器，总有一天会导致自己和地球上所有生命的毁灭。不过，如果我们认为宇宙是善意的，我们就更倾向于把他人当作潜在的合作伙伴，从而更容易与他人达成一致。这种善意从那些与我们关系最亲密的人开始——家人、同事和邻居——然后会一直扩展到人类本身。换言之，我们对这个最基本问题的回答最终能在实践中得到验证。我们会根据我们的回答，采取不同的行动，而我们的互动也很可能会产生截然不同的后果。

我在谈判课中讲述了重塑愿景的作用，我们每个人都拥有这种对当前的处境进行不同的诠释，或者赋予这种处境不同含义的能力。对于每次具有挑战性的对话或谈判，我们都可以进行选择：我们是否要把这次谈判当作一次对抗性的比赛，在比赛中，一方获胜，另一方落败？抑或是把它当作一次通过共同合作来解决问题的机会，从而使双方受益？我们有能力把每次艰难的对话，从一种充满敌意的对抗变成合作伙伴之间的一种合作性互动。改变这种状况的最佳方式就是改变你的愿景。

然而，重塑愿景往往并非易事。尽管我们知道双赢的策略对谈判有好处，但是当我们身陷激烈冲突之中时，通常很容易跌入“非赢即输”那

种思维模式的陷阱，并且把对方——老板、同事、客户，乃至配偶或孩子——视作正在与我们争抢稀缺资源的敌人，这里的资源可能指的是金钱、注意力或权力。几乎每个人都会担心资源不足，而当我们内心被这种恐惧感占据时，达成一致就会变得困难。

那么，我们能从哪里获得帮助，从而来重塑愿景呢？我现在越来越理解，重新塑造外部情况的能力，首先来自重塑我们内心对生活的愿景的能力。在与他人互动的过程中，如果我们真的希望把敌对策略变成一种合作策略，我们最好也把爱因斯坦的基本问题拿来问问自己。怎样的想法才切实有效？我们在思考、行动及处理我们的各种关系时，是否可以把宇宙想象成一个本质上充满善意的地方，而生活也与我们站在同一边？

认为生活站在我们这边有时比较困难，特别是当我们身处逆境之中的时候。我在撰写这本书时，正在为一个国家的总统担任谈判顾问。这个国家长期深受持续的武装战争困扰，期间共有数十万人丧生，还有数百万人成了难民。为了通过谈判来结束这场战争，这名总统希望展开和谈，但是与武装人员进行谈判的想法在政治上遭到了强烈反对，因为这些武装人员被贴上了“恐怖分子”的标签。总统希望在正式宣布开始和谈之前，与这些武装人员就一个清楚而有限的议程达成一致。此外，为了达成这项初步协议，还需要与武装人员的领导层进行秘密的深度对话。

总统和他的团队面临着这样一个问题：他们怎样才能把这位领导人从他位于丛林的总部“抽出来”，然后让他飞往第三方国家，好让这些事先进行的秘密谈话在无人知晓的情况下进行？要保证此次行动无人知晓，不能向媒体、警方以及军方泄露任何信息，因为军方在得知他们的总部所在地后，必定会试图去摧毁它。对于这项十分敏感和危险的任务，总统派遣了一个被称为詹姆斯的人。詹姆斯的任务就是租用一架私人直升机，然后乘坐这架飞机飞往位于一片丛林空地的秘密见面地点，把游击队的指挥官接回来。

当詹姆斯的直升机最终降落在预定地点时，那里一个人也没有，但是几分钟之内，数以百计的游击队员突然从丛林里涌出来，每个人扛着一支AK-47机关枪，所有枪支都瞄准了这架直升机，而詹姆斯正坐在里面。他能听到，许多武装人员都在兴奋地对他们的指挥官大叫：整个安排其实是一个死亡陷阱。这里弥漫着强烈的紧张感和不信任感。不难想象，对于詹姆斯而言，情况是多么充满敌意、多么让人害怕。他能做些什么来缓和这种气氛呢？这件事发生几天后，他告诉我，他坐在直升机里又紧张又担心，最初根本不知道接下来怎么办，然后他有了一个主意。他打开舱门，走出飞机，大胆地走向敌方指挥官，伸出手，自信地宣布：“先生，我现在宣布你处于总统的亲自保护之下！”

在詹姆斯发现有数以百计的机枪对准自己的紧张时刻，他原本有其他选择——他可以选择把对方视为充满敌意——鉴于当时的情况，就算他这样做，我们也不会有人怪他——或者他也可以选择把对方视为自己的合作伙伴。詹姆斯选择了后者，因为他把这名指挥官当作合作伙伴，这名指挥官也把他当成了合作伙伴。在短暂地与其他战友告别之后，这名指挥官登上了直升机，没过多久，双方的秘密和谈便在另一个国家的首都提前展开了。6个月后，他们按原则宣布了一项初步协议，并开始了经过充分准备的和平谈判。

我问詹姆斯是什么给了他化险为夷的勇气，他告诉我，他对生活拥有根本的信念，并认为问题总会迎刃而解。正是因为把生活视作盟友，詹姆斯才得以把这名指挥官视作自己的合作伙伴，尽管指挥官似乎不太可能成为他的合作伙伴。

如果我们能像詹姆斯那样，学着去重新塑造我们的生活愿景，认为在困难面前，生活基本是善意的，我们就不仅能与自己达成一致，而且更有可能与他人达成一致。根据我的经验，在重塑生活愿景方面，有三种做法可以提供帮助。首先，请记住你与生活的联系。其次，请记住你有能力为自己争取幸福。第三，请学会感激生活的教导。

记住你与生活的联系

爱因斯坦曾经写道：“人是我们称之为宇宙的统一整体的一部分，在时间和空间上都是有限的一部分。人对自我、思维和感情的体验都与世界的其他部分割裂开来，这是一种意识上的错觉……”

我最初学的专业是人类学，即研究人类的本性与文化的一门学科。我在研究中发现，人与人之间的相互联系是人类学上的一个事实。正如爱因斯坦所说，我们并不是孤立存在的，而是人类与其他生物共同构成的一个更大的网络中不可分割的一部分。从生物、经济、社会和文化方面来看，我们与这个整体都存在非常密切的联系。从理论上来说，我们都知道事实如此，但往往很难完全将其付诸实践。我们总是很容易忘记自己与生活的联系。

有时候，我们只有在真正受到打击以后才能看穿爱因斯坦所谓的错觉。哈佛大学神经解剖学家吉尔·博尔特·泰勒（Jill Bolte Taylor）在37岁时患了中风，导致左脑受损。“有多少脑部科学家能有机会以亲身经历来研究自己的大脑？”她在著名的TED演讲中表示，“4小时以内，我看着自己的大脑完全丧失了处理所有信息的功能。在出血那天上午，我开始无法走路、谈话、阅读、书写，也完全丧失了关于生活的记忆。”

同时，让泰勒倍感惊奇的是，当她抛开生活中的压力和焦虑时，她开始感受到一种极度的快乐。“请想象一下完全听不到大脑的喋喋不休是怎样一种感觉，”她对TED的听众说，“我感受到了一种宁静。”她的那种分离感——那种错觉——消失了，于是她感觉自己与生活产生了联系。虽然事先并无打算，但生活对她而言，却从恶意变成了善意。

泰勒花了整整8年时间，才从这次中风中恢复过来。这个过程缓慢而艰难，但她很想与人分享那种快乐而平静的状态，她发现这种状态是她的动力来源。鉴于左右脑功能迥异，泰勒逐渐明白自己身上发生了什么

么。

一般来说，我们的左脑负责语言、逻辑、判断和时间观，即用来引导日常生活的工具。泰勒写道：“我们左脑的思考方式是线性的，它能创造和理解语言，确定我们开始和结束的界限，判断对错，而且负责细节，以及关于这些细节的更多细节……它关注的是我们的不同之处，而且会批判那些与我们有差异的部分……”中风后，泰勒负责这部分内容的大脑受到了影响。

如果说左脑使我们意识到自己独立于他人且不同于他人，右脑则会让我们意识到自己与生活和他人的联系。泰勒写道：“我们的右脑关注的是我们的相似之处、当下这一刻、变化的音调，以及我们彼此之间是如何联系得更广阔的图景。因为它关注的是我们的相似点……我们的右脑，对他人富有同情心、慷慨、开放，而且支持他人。”

很明显，我们需要左脑帮我们行走于这个世界，同时保护我们，让我们远离生命中的危险。左脑是必不可少的。但我们也需要右脑来感受泰勒在中风后感受到的那种人与人之间的联系和满足感。右脑的思维模式使我们在回答爱因斯坦的问题时持积极态度：生活最终是站在我们这边的。

泰勒意外地因为一次中风，与右脑建立了完全的联系。一旦找到与右脑连接的途径，她总能再次找到通往右脑的路。那我们其他人怎么办？如何才能获得来自右脑的连接感，消除爱因斯坦所描述的那种孤立的错觉？怎样才能记住这种连接感，以及与他人的一致立场，从而使之成为我们默认的生活方式？我们如何才能有意识地选择在左脑发出反对信号的时候，对其不予理睬？

泰勒认为，我们每个人都能学着去更频繁、更轻松地使用右脑。方式之一就是参与能锻炼右脑创造性的身体活动。对泰勒而言，这些活动包括滑水、弹吉他和制作彩色玻璃手工艺品。我们每个人都有自己喜欢

的方式。

爬山是我最喜爱的运动之一，当我还是一名居住在瑞士阿尔卑斯山脉的6岁男孩时，就非常喜欢爬山。山顶的风景美得令人无法呼吸。在向远处眺望的时候，头顶天空，我感觉整个世界似乎都在脚下延伸，自己则在慢慢消失。与周围巍峨的群山相比，我的身体似乎开始变得渺小。我似乎已经融入了整个环境——我只是浩瀚宇宙中一个微不足道的小点，是整个世界不可分割的一部分。那种错觉会暂时消失，我可以通过自己的心灵之眼，感受到一切都是相互联系的。我既觉得自己无限渺小，又觉得充满力量，我感到既卑微又自豪。

我们已经习惯了通过左脑，用逻辑的、批判的和充满限制的视角来看待这个世界，所以这种“更广阔的图景”，这种万事万物普遍联系的观点似乎令人难以理解。但是，我们每个人其实生来就持有这种观点。还在母亲腹中或怀中的婴儿自然而然地觉得自己与周围的世界是相互联系的，因为它们分不清哪部分是自己的身体，哪部分是母亲的身体。作为成人，当我们感受到深刻的爱、惊奇或美好时，或许也会时不时地看到这种更广阔的图景。我们每个人都有一种与周围的生命产生联系的与生俱来的能力，我们所要做的就是经常运用这种能力。

由于充满各种活动、消遣项目、冲突和谈判的现代生活非常依赖我们的左脑，所以通过每天的练习来开发右脑会很有帮助。我们可以每天花一些时间来站在我们“内心的山顶”——我们可以去公园散步，也可以静坐，还可以冥想或祷告。我们可以思考或创造艺术作品，还可以倾听或弹奏一首动人的乐曲。泰勒写道，通过从事这些活动，我们就创建了通往右脑的神经通路，我们的右脑会因为每次的使用而变得更加强大。

然后，我们在面对艰难的谈话或谈判时，或许就能更轻松地调动右脑，记住那种联系感。我还记得有一次在巴黎散步的时候，当时，我即将参加一次重要的商务谈判，目的是解决一场激烈的高风险纠纷。这场纠纷让双方和他们的家人十分痛苦，而且双方还为此事支付了数百万美

元的诉讼费。在散步快要结束的时候，我偶然经过旺多姆广场的一个新的室外雕塑展。在明媚的阳光下，这些雕塑美得令人吃惊。这些来自中国的大型佛像金光闪闪，脸上露着开心的笑容，这明显是非常享受生活的表现。在注视这些金光闪闪的佛像时，我突然能更客观地看待这场激烈的冲突了，而且我忽然灵感乍现，知道该如何用一句简单的话来开启这场谈判了。

一小时后，我和谈判对象共进午餐，代表对方的是一位知名银行家。当他问我为何提出见面时，我回答道：“因为生命太短暂了！生命太短暂，我们不应该让这些对双方都具有毁灭性的冲突为我们带来压力、紧张感和巨大的资源损失，吞噬双方和他们的家人。”就是这简简单单的一句话——它能让人联想起相互联系得更广阔的图景——为随后的成功谈判奠定了建设性的基调。

为自己争取幸福

在谈判中，或许非赢即输这种想法最大的动力是一种匮乏感。当人们觉得资源不足的时候，往往就会发生矛盾。不论是同一个销售机构的部门负责人因为预算的分配而发生矛盾，还是两个孩子因为一块蛋糕而发生争执，整个局面都会立即变成非赢即输的模式。到最后，往往双方都会得不偿失。两个不同部门间的矛盾会损害他们的工作关系，从而导致双方都无法获得自己的目标数额；蛋糕则可能会在孩子们争执的过程中掉到地上。

我在担当调停者的过程中发现，最有效的一个谈判策略就是去寻找一些有创造性的方法，在分蛋糕之前，“把这块蛋糕做大”。例如，前述两个部门可以去探索一些方式，通过更密切的合作来提高销量，从而使双方的预算都得到增加。那两个孩子也可以想办法给蛋糕增加一些冰淇淋，这样两人都可以分到更多东西。或许有形资源是有限的，但人类的

创造力却是无限的。我曾在谈判中见过，双方通过这种创造力来为对方创造更多价值的情况，这样的情况不下数百次。

然而，我也发现让人们“把蛋糕做大”往往并不轻松。有时，障碍在于资源的属性，根本没办法创造更多价值。不过，从我的经验来看，这种障碍更多源于我们的匮乏感，即我们默认这个蛋糕的大小“是确定的”，根本无法“做大”。那么，我们怎样才能重新塑造这个愿景，把我们的想法从认为资源是匮乏的，转为认为它是足够的，甚至绰绰有余？我发现，想办法做大我们“内心的蛋糕”很有用，这样做能帮我们更轻松地做大外在的蛋糕。

哈佛大学心理学家丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）喜欢向观众提这样一个关于幸福的问题：“一个中了几百万美元的人，和一个失去双腿的人，谁更快乐？”每个人都认为答案不言自明，但事实并非如此。研究发现了一个惊人的结果：一年后，中奖者和截肢者的幸福程度几乎与之前一样。

研究说明，除少数事例外，三个月前发生的重要事件或精神创痛对我们当前的幸福感并没有太大影响。吉尔伯特继续解释道，这是因为我们有能力来为自己争取幸福。我们可以通过改变对世界的看法来让自己感觉更好。我们比想象中的自己更坚忍不拔。吉尔伯特表示：“由此可知，我们的欲望和忧虑在某种程度上被夸大了，因为我们自己就拥有一种能制造我们一直在追求的东西的能力。”吉尔伯特的研究表明，我们或许认为幸福是一种外在的追求，但它其实是一种我们在内心制造的东西。

这个结论或许有些令人难以置信，尤其是很早就有人告诉我们，幸福感和成就感来自金钱、成就或地位等外在因素。胡利奥是一名成功的经济学者，在年仅27岁时，他就发现自己拥有了自己想要的一切。他在一家跨国政策公司担任经理，还拥有非常好的恋情。他搬到纽约，设立了办公室，拿到了自己的MBA学位。胡利奥说：“我在年纪更轻的时

候，曾想象过什么是成功：有两部手机，一直工作、旅行。现在我做到了这一点。然后有一天，我突然醒来，觉得内心难过而空虚，仿佛缺少了些什么。我所谓的成就似乎根本没有任何意义。这些东西都无法让我获得我想要的平和与安宁。”

胡利奥开始寻找缺失的东西：他放慢了自己的生活节奏，开始冥想。他开始花更多时间来与自己相处和接触自然。“到最后，我发现我想要的平和与安宁在我自己的内心。我只需要停下来看看。然后，我发现内心的变化会带来外在的改变，”胡利奥说道，“我的工作压力变轻了，待人接物也更温和冷静了。我周围的人也注意到了这一点。我变成了一个更好的同事、上司和雇员。”

胡利奥发现，他过去所追求的那些外在的幸福其实短暂而脆弱。例如，这种幸福感会在他达成事业上的某个目标后产生，之后便会消失。只有那种内在的满足感，那种他可以自己打造的幸福感，才是丰富而持久的。通过一些能刺激右脑的活动，比如接触自然和冥想，他形成了自己的人生观，从而变成了一个让周围的人觉得更舒服的人。通过成功的内向谈判，胡利奥发现与他人达成一致也变得简单了。

亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）很久之前说过这样一句话：“我发现，人们的幸福程度与他们下决心达到幸福的程度相差无几。”这句话很有道理。实际上，满足自己对幸福感和满足感的最深刻需求，是我们与生俱来的能力。当我们还是孩子的时候，我们本能地知道这一点；但是作为成年人，我们的这种本能却会被日常生活中的忧虑所掩盖，转而希望他人——我们的配偶、老板、同事和朋友——来满足自己的需求。我们之所以最后会陷入冲突和艰难的谈判，往往正是因为我们认为只有他人能让我们满意，通常我们会期待他人放弃他们所有的东西，来满足我们的需求。

事实上，我们每个人都有能力来照顾自己对满足感的深刻需求，其程度远远超出我们的想象。它是我们与生俱来的权利，一种一直存在的

能力，我们要做的只是像胡利奥那样，重新运用这种能力。我们每个人都可以用自己的方式，来发现生命中让自己感到快乐的简单事物。不论有时生活看起来多么艰难，它都能为我们提供我们最想要的东西。生活是我们的盟友。

正如吉尔伯特教授的研究结果表明的那样，如果说我们有能力打造自己的幸福，那么我们最想要的东西——幸福——根本就不稀少，而是充足，甚至丰富的。这在很大程度上取决于我们自己。我们是不是一直在守着一眼水流丰沛的泉水，但却觉得口渴？

我在帮他人达到目的的过程中，一直在做一种传统的假设，即：如果我能为人们达成一个很好的协议，获得这种外在的满足感，那么这种外在的满足感必定会带来他们一直寻找的内心的满足感。倘若他们能让别人按自己的意愿行事，他们就会感到满足和幸福。当对方拒绝妥协或履行自己的职责时，人们往往会感到失望。我经常看到沮丧、愤怒、悲伤及毁灭性的冲突随之而来，然后我会去思考是否存在更好的方式。

这些年来，我逐渐发现自己最初关于工作的假设是错误的。达成一项好的协议所带来的外在满足感，通常只能给内心带来暂时的满足感。真正可持续的满足感都是始于内心。内心的满足感会带来外在的满足感，而这种外在的满足感又会反过来强化内心的满足感——于是这种源自内心的良性循环便会一直持续下去。

对于我们的谈判和关系而言，这种良性循环具有巨大的潜在好处。相反，我们越不依赖于他人来满足自己对幸福的渴望，我们与他人的关系可能会更加成熟和真正令人满意。我们越不依赖他人，与他人发生冲突的可能性就越小，在充满挑战的情况下就越容易与他人达成一致。

此外，从我的经验来看，那些发现自己有能力获得内心的满足感的人，被困在匮乏感的思维陷阱中的可能性较小，而且运用自己内在的创造力来做大蛋糕的可能性也会较大。我之前一直忽视了以下这一点：如

果你想在谈判中做大这个蛋糕，不论是与配偶、工作伙伴、孩子还是老板，请从做大内心的蛋糕开始。

感激生活的教导

我岳父柯特——我们称他奥帕——在弥留之际，可能会犹豫不决，也或许会感受到深刻的平静。他得了癌症，当时家人都守在他身边。他曾亲眼看到汉堡在“二战”中被炸弹炸毁，基于这件事和其他童年经历，他肯定对爱因斯坦的问题做过负面回答。在奥帕看来，世界是一个充满敌意的地方，匮乏随处可见，到处充满危险。在写给16岁的孙子克里斯的信中，他最重要的人生忠告就是：“不要相信任何人。”

然而，就在过世前几周，有一天奥帕突然宣布，他的观点在一夜间发生了深刻变化。他表示：“我们原本认为一切都在与我们作对，现在我认为一切都站到了我们这边。”尽管他自己不知道，生活却一直是他的盟友，教导他，助他成长，使他度过了一些充满挑战的时刻。临终之前，他终于正面回答了爱因斯坦的问题。在重新拟定对生活的基本看法后，他最终放松下来，不再害怕和怀疑。对于死亡，他没有抗拒，而是去接受它，对自己在生命中获得的一切心怀感激。他情感上的痛苦减轻了，满足地去了另一个世界，爱他的家人当时都陪在他身边。

我曾经以为，对生命的感恩来自快乐的感受，但我后来才发现，这句话反过来说也正确，而且或许更有道理：人之所以觉得快乐，是因为对生命感恩。对于获得幸福，或许没有什么比培养我们的感恩之心更好的办法了。罗伯特·A·艾曼斯（Robert. A. Emmons）是最重要的对感恩进行科学研究的人员之一，他表示：“我们发现的一些科学证据表明，如果人们经常培养感恩的习惯，就能享受到大量好处：心理上、身体上和社会上的。人们有时 would 表示，感恩会给生活带来革命性的变化。更重要的是，那些懂得感恩的人身边的家人、朋友、伴侣和其他人也时常表

示，他们似乎要快乐很多，也会给周围的人带来更多欢乐。我也认为，感恩是能使人们的生活发生巨大变化的几种态度之一。”

对生活感恩，并不意味着否定生活中的痛苦，而是去理解那种更广阔的途径。当我刚开始筹备本书时，我的女儿加比有一次突然腹部剧痛，然后被送到了医院。她感到恶心和腹胀。对于加比、莉扎娜和我说，这些日子充满了恐惧、失望与悲伤。在情绪低谷时，我和莉扎娜甚至担心我们会失去这个掌上明珠。她的情况不断恶化，痛苦也在持续，而且当时还没有明确诊断。这种情况持续了四天之后，医生突然决定半夜给她做一次大型紧急手术，因为她的肠道已经完全堵塞了。事实证明，手术进行得非常及时，如果晚几分钟，她的肠子可能会破裂。

在接下来的日子里，加比的身体慢慢恢复了，我们也如释重负。经过那段艰难的日子，莉扎娜对于接纳和毅力有了极其深刻的了解，她也由此获得了更大的信心，觉得自己有能力去处理生活中遇到的各种困难。她可以选择抱怨命运的不公，也可以选择心怀感恩——对加比的生命、她的康复，以及随之而来的经验教训心怀感恩。莉扎娜选择了后者。

通过对生命感恩，我们给自己提供了一次体验维也纳哲学家路德维希·维特根斯坦（Ludwig von Wittgenstein）所谓的“绝对安全”的机会。维特根斯坦的这番话，源自“一战”期间参与激烈战斗的经历，他曾目睹数以千计的人在自己身边死去。维特根斯坦所谓的“绝对安全”指的是“这样一种思维状态，持这种想法的人倾向于表示‘我很安全，不论发生什么，都没有任何事能伤害我’。”他发现，绝对的安全来自感恩之心，以及对世界的好奇心。当然，尽管我们的身体仍然脆弱且不堪一击，但我们却能感受到绝对的安全。即使在危险时刻，如果我们能把宇宙视为善意的，我们就能满足自己最深层次的需求之一——感到安全的需求。

从敌意到善意

维克多·弗兰克尔在《活出意义来》一书中讲述了一名年轻女性的故事。这名女性是他的一名病人，因为生病而绝望地躺在纳粹集中营里：

这名年轻女子清楚自己会在接下来的几天里死去。尽管如此，她在与我交谈时仍然非常乐观。“我感激命运给了我如此沉重的打击，”她告诉我，“以前，我被宠坏了，丝毫不重视精神上的成就，”她指着窗外说，“这棵树是我在孤独中唯一的朋友。”透过这扇窗，她只能看到一棵栗树的一根树枝，树枝上开着两朵花。她告诉我：“我经常与这棵树对话。”

我感到惊讶，不知该如何理解她的话。她精神错乱了吗？她是否偶尔会出现幻觉？我紧张地问她，这棵树是否回答过她。“是的。”那么这棵树说了什么？她回答道：“它对我说，‘我在这里——我在这里——我是生命，永恒的生命’。”

濒临死亡的她当时承受着巨大的痛苦，她孤身一人，与世隔绝，远离家人和朋友，而令人震惊的是，弗兰克尔却说这名年轻女性对艰难的命运给自己带来的教训感到“高兴”和“感激”。通过与一棵树——其实是开着两朵花的一根树枝——交朋友，她在死亡即将到来时，找到了一种与生活建立联系的方式。如此一来，她就能为自己创造幸福，并珍惜自己剩下的时光了。即使在这种困难的情况下，她仍然对爱因斯坦的问题做出了正面的回答，并且把整个宇宙视为自己的朋友——那棵树便是宇宙的化身。

如果说我们能从这位可能永远不知道其姓名的年轻女子身上获取什么经验教训，那就是记住我们拥有重塑愿景的惊人能力：记住我们与生命的联系，从微小事物中寻找幸福，并对生活的教导心怀感激。有时

候，生活的确会苦不堪言，但我们可以选择是否认为这些挑战最终会对我们有利。我们还能选择从这些挑战中学到一些东西，即便是那些难度最大的挑战。

弗兰克尔《活出意义来》这本书的德语原名是《不论如何，都要对生活持肯定态度》（*Saying Yes to Life in Spite of Everything*），他在自己的书中用有力和清晰的言辞表明，我们有能力选择对待生活的基本态度，这一点会直接影响我们对待他人的态度。别对生活说不，也不要认为生活充满敌意，应该选择对它持肯定态度，把它视为我们的朋友。通过这种最基本的选择，我们就可以更好地塑造自己的生活、关系，并使谈判更加顺利。

4

专注于当下

从抗拒到接纳



活在当下的人才是真正幸福的人。

——路德维希·维特根斯坦

压力来了。应联合国与卡特中心之邀，我在委内瑞拉尖锐的政治冲突中充当第三方。首都加拉加斯的街道上聚集了数百万人，要求总统乌戈·查韦斯（Hugo Chavez）下台。街上当时还聚集了他的数百万支持者。由于即将受到攻击的流言四处传播，人们纷纷把自己武装起来。国际观察人士也严肃地认为，委内瑞拉有可能爆发内战。

某天，我接到了前总统吉米·卡特（Jimmy Carter）打来的电话，他要求我与委内瑞拉总统乌戈·查韦斯见面，就如何避免冲突的恶性升级进行讨论。我们安排了一次会晤，我希望能最大限度地利用这次影响这位国家领导人的机会——这种机会或许只有一次。我在准备我所能提供的最明智的建议。但我问自己，他为什么要听我的？毕竟我只是个“美国教授”。

于是，我习惯性地前往公园散步，希望能理清思路。我想，或许我与查韦斯的见面时间只有几分钟，所以我在脑海里罗列出了一系列简要的建议。但是，我在散步过程中突然发现，或许我应该采用与原本计划完全相反的策略：不提供任何建议，除非对方要求我这么做。我要做的应该是倾听，关注当下的情况，然后寻找突破口。当然，这存在风险。此次会晤可能会很快结束，然后我就将失去仅有的一次能用我的建议来影响他的机会。不过，我最后还是决定这么做。

会晤当天，气氛十分紧张，总统府外聚集着情绪激动的抗议者。当我与同事弗朗西斯科·迪亚兹（Francisco Diez）到达目的地时，有人让我们稍作等待，随后我们便被带到了一间宽敞华丽的接待室，查韦斯总统在这里接见了我们。他请我们坐在他旁边的沙发椅上。我就此次会面

对他表示感谢，向他转达了卡特总统的问候，并询问他四岁的女儿（我的女儿与她同岁）最近如何。于是，我便自然而然地开启了此次谈话。

没过多久，查韦斯便开始比较随意地谈论自己的事情了。他曾在军队担任将领，但后来愤怒地辞了职。当时的情况是这样：加拉加斯因为食品价格发生了暴乱，为了镇压这场暴乱，他和他的军队接到了枪杀平民的命令。后来，他发动了一场政变，然后被关押入狱。获释后，他参加了总统竞选。他提到自己非常崇拜19世纪早期把拉丁美洲从西班牙统治中解放出来的西蒙·玻利瓦尔（Simon Bolivar）。我仔细地倾听着，试图去理解他的感受。

他说完这些故事后，面向我，问道：“好了，尤里教授，您如何看待委内瑞拉的这场冲突？”

“总统先生，我曾在许多内战中担任第三方调停者。一旦血腥战争的帷幕拉开，事情就会变得一发不可收拾。我认为，您现在有一个很好的机会，可以阻止战争爆发。”

他问道：“应该怎么办？”

“与反对派对话。”

“与他们谈判？”他明显有些恼怒，“他们是叛徒，他们想发动政变来推翻我。不到一年前，就在这里，就在这个房间里，他们曾试图杀害我！”

我停顿片刻，走向了看台。我并没有与他争辩，而是决定跟随他的思路。

“我明白了。既然您完全无法信任他们，与他们谈判又有什么用呢？”

“确实如此。”他回答道。

我只是在密切关注当时的情况，希望能找到一个突破口，然后我提出了这样一个问题：“既然您不信任他们——从您的亲身经历来看，这也不难理解——那么我想问问您，他们明天上午做出怎样的举动，才能向您发出一个可靠的信号，表明他们愿意做出改变？”

“信号？信号？”他重复了几遍，随即停下来思考这个出乎意料的问题。

我说：“对。”

“那么，首先，他们应该停止在他们的电视台上把我称作‘猴子’。”他苦笑道，“他们的电视台上也不应该再出现身着制服、呼吁推翻政府的将领，这是叛国！”

几分钟之内，查韦斯就同意指派其内政部长与我和弗朗西斯科共同拟定一个清单，罗列出各方为建立互信和化解危机所能采取的实际措施。查韦斯要求我们次日回来见他，把我们的进展告诉他。化解这场严重政治危机的建设性过程，就这样出人意料地展开了。

在我和弗朗西斯科与查韦斯总统道别时，我看了一眼手表。会面的时候，我完全忘了时间，转眼就过去了两个半小时。我确信，如果刚开始我按照自己的最初想法，在与查韦斯总统见面时生硬地提出建议，他可能会在短短几分钟后便叫停这次会面。毕竟，还有很多人等着见他。因为我刻意放弃了提建议的做法，只是密切关注当时的情况，并不断地寻找合适的时机，这次会面才会如此有成效。

对于在棘手的情况中达到自己的目的，关键就在于在当前的情况中寻找机会，寻找改变对话方向，以期达成目的的机会，就像与查韦斯总统的谈话那样。我发现，在大多数情况下，如果我们仔细寻找，总能找

到机会，但我们很容易错过这样的机会。在我参与的大量谈判中，有时一方已经暗示了一次机会，或者甚至做出了让步，但另一方却没有发现。不论在婚姻纠纷，还是在公司的预算分歧上，我们都很容易分心，去思考过去，或者忧虑未来。然而，事实上，我们只有专注于当下，才能去有意识地改变谈话方向，使达成一致成为可能。

多年前，我从我的导师和同事罗杰·费希尔那里学会了要注意在当前的情况中寻找机会。我认识的其他大学教授，要么注重研究一场特定冲突的历史，要么注重预测其未来，而罗杰强调的却是当前采取建设性举动的机会。他经常提出这样一个问题：“今天，谁能做些什么，来推动冲突的解决？”罗杰知道，尽管过去和未来可能会很有意思，而且能提供很多信息，但是解决冲突的力量却在当下。我们总能在当前的情况中寻找机会，从而朝着达成一致的方向迈进。他对这一点的关注，给了我很大的启发。

但是，我当时并没有完全理解之前的步骤，正是这个步骤为我们在与他人互动的过程中，密切关注当前的机会提供了可能。如果要发现当前的机会，我们内心关注的焦点自然要集中在当下。我们会在放松而清醒的时刻，在关注当地、当时的时候拿出最佳表现。心理学家米哈里·契克森米哈（Mihaly Csikszentmihalyi）在自己的著作中称这种状态为“涌流”（flow）。这本书讲述了良好表现和内心满足感的心理状态。运动员有时称这种状态为“心无旁骛”。例如，如果网球运动员过分担心上一分或下一分，他们的表现肯定不会太好。把注意力完全集中在当下——心无旁骛——他们就能沉浸其中，从而拿出最佳表现。前短跑运动员马克·理查森（Mark Richardson）在提到自己在跑步过程中专注于当下的感觉时解释道：

这是一种非常奇特的感觉。就好像时间慢了下来，你能把一切都看得非常清楚。你只知道，自己所有的技巧都得到了精准发挥。你会感觉毫不费力，就像是在飞过跑道。每一块肌肉、每一根纤

维，每一根筋腱都配合得天衣无缝，结果你会发现自己的成绩非常好。

对于网球运动员、跑步运动员和其他运动员来说，专注于当下是极有好处的一种做法。当我们试图与他人达成一致的时候——不论是配偶、同伴、同事还是客户——这样做都非常有用。我在与查韦斯总统的会晤中发现，把注意力完全集中在当下，可以降低我们发脾气的可能，使我们把注意力放在潜在机会上，并激发我们的自然创造力，如此一来，我们或许就能更轻松地达成令双方都满意的协议。除了对我们的表现有帮助外，这种“心无旁骛”的状态还能让我们体会到最大限度的满足和愉悦。

不过，把注意力集中在当下并不是件轻松的事。或许最大的障碍就是我们内心的抗拒，或者对生活的否定：我们追悔过去，忧虑未来，却对当前的情况视而不见。专注于当下的关键在于抛开内心的抗拒，去接受过去、相信未来、拥抱现在。换言之，这里的关键在于对生活持肯定态度。

学会放手

放松对生活的把控，或许比想象中更加困难。我想起了自己十几岁和二十多岁登山冒险时的情景。我和朋友杜思提在攀爬到一座山的顶峰之后，需要进行绳索下降，即我们需要借助一根绳子，让自己沿峭壁慢慢降落。为了进行绳索下降，我们需要走下岩架，然后沿着岩壁下降，有时会距离地面超过300米，我们的身体往往会垂直于地面。起初，绳索下降让我感到紧张和害怕，每种直觉都在告诉我，不要放手，不要让自己从悬崖上摔下去。不过，倘若我不松开抓紧绳子的手，我就会一直停在那里，无法下山。我很想控制局面，同时也担心如果不这样做会发

生什么，这些想法明显阻碍了我的行动，使我无法完成自己想做的事：下山。

有时，我们不想放松对生活的把控——就像我在初学绳索下降时，不愿意松开绳子那样。有人或许认为，不停地忧虑未来可以使我们避开危险。有人或许还喜欢沉湎于过去，指责他人——因为这样做会使他们觉得自己理直气壮且高人一等，或者因为发怒而感觉自己更有活力。当事情不符合预期，与原定计划相左时，我们或许会想控制当前的情况，甚至去与它做斗争。正如萧伯纳（George Bernard Shaw）所言：“人们对负担的感知，有时会超过负担本身的重量。”

基于这些原因，克服我们对放手的抗拒，仍然是个缓慢的过程。在学习绳索下降的过程中，我开始会放松对绳子的抓握，经过几秒，如果我觉得安全，就会稍稍增加放松的力度，随后我会再次抓紧绳子。我会反复这样做，直到最后处于完全舒适的状态，习惯从崖壁上攀行而下的感觉。在松开绳子的时候，除了欣赏风景以外，似乎并没有其他事情可做。在面临放手和专注于当下的挑战时，我们也需要同样的耐心和毅力。用不了多久，事情就会变得越来越简单，到最后，我们甚至不会再去对它进行思考了。

有一次攀岩经历让我印象深刻。那时，杜思提和我要从阿尔卑斯山脉的高海拔山巅进行绳索下降。当时，瓢泼大雨抽打着我们的脸，远处雷声滚滚，还有偶尔划破天空的闪电。我们在一个小小的岩架上，能固定绳索的似乎只有一棵矮小而纤细的松树。于是，我们迅速把绳子绕在树上，用力拉了拉，看是否牢靠，然后便开始下降。

我开始从高高的悬崖上下降，把身体的全部重量都交给了这条绳子。突然之间，这棵树晃了晃，随后竟然像放映慢动作那样，被连根拔起。我迅速抓住悬崖边缘，及时让自己脱离了险境。杜思提和我面面相觑，沉默无语，对刚才的事情感到后怕。我们停下来，认真地四下张望，终于找到了一块大圆石，它要比松树可靠得多。这一次，我们安全

地攀下了岩壁。毋庸多言，杜思提和我深刻地体会到了，在放手前寻找一个牢靠的固定点是多么重要。

我发现，前述道理同样适用于放松对生活的紧张把控。我们是否能够放松，让生活自然涌流，还取决于我们认为自己与这个善意的世界有多么密切的联系。倘若我们能重塑生活的愿景，从内心找到满足感，我们就更愿意放下对过去的愤恨和对未来的焦虑。重塑愿景能使我们放松下来，去接受生活的本来面目。

接受过去

“每当想起克雷格对待我的方式，我就非常愤怒，”一名身陷商业纠纷的客户坦诚地对我说，“所以，攻击他能让我获得快感。如果我解决这场争议，不在私下进行战争，我的生活会变成什么样？”他非常执迷于过去，而且很享受报复的快感，以至于遗忘了谈判和生活的真正目的。

在调解家庭纠纷、罢工和内战的过程中，我曾目睹过去的黑暗阴影，也知道它会带来多少痛苦、愤恨与敌意。数日以来，我一直听着各种指责和控诉，以及谁对谁做了什么。我发现，人们非常容易因为沉湎于过去，而忽视当前结束冲突和痛苦的机会。

抓住过去不放，只会阻碍我们达到一个令双方都满意的结果，从而给自身带来毁灭性影响。此外，这样做还会夺走我们的快乐，乃至威胁我们的健康。我们身边那些最坚定的支持者也会因此受到影响。看着我们抓住过去不放，让我们的现在变得乌烟瘴气，他们的快乐和安康也会受到负面影响。这对大家都没好处。倘若我们能真正意识到抓住过去不放所造成的损失，以及它最终造成的破坏，我们在决定放手时或许就不用再等待太久。

以前述纠纷为例。那位客户告诉我，当他放下过去，搁置与对方的争议时，他感觉自己变成了另外一个人，顿时轻松了许多。就连他年幼的孩子都注意到了——或许还曾担心——这场冲突对自己的父亲造成的伤害。当这场冲突结束的时候，他们明显如释重负，察觉到父亲的明显变化。他们告诉自己的母亲：“爸爸不再一直打电话了。”

放下过去，真的可以让人获得解放。前美国总统比尔·克林顿（Bill Clinton）在联合国的一次演讲中，回忆了他曾向纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）提出的问题：“请对我说实话：你最后一次走在那条路上的时候（曼德拉获释的时候），你恨他们吗？”曼德拉回答道：“我恨。我老了，不怕说实话。我心里充满愤恨与恐惧，但我对自己说，如果你在走进那辆车的时候依然对他们心怀怨恨，那你就仍旧是他们的囚徒。我想要自由，所以我放下了仇恨。”

曼德拉在监狱中度过了27年，他完全有憎恨和愤怒的理由。他给自己的同胞带来了一个巨大而出人意外的礼物：帮他们摆脱过去的重负，这样他们才能达成一致，开始为所有人创建一个自由的南非。曼德拉接受并原谅之前关押自己的人的做法，使数以千计的其他人受到了启发，这些人随后也采用了宽恕他人的做法。曾被关在罗本岛的年轻人武松齐·麦康戈（Vusumzi Mcongo）就是其中之一。因为领导学生抗议，他在监禁期间受到了残酷的折磨。“我们不能用一颗破碎的心去生活，”麦康戈说，“我们最终会接受发生在我们身上的事情，接受这些年的时间被浪费的事实。执迷于过去只会让你身陷折磨。”

原谅那些对我们做过错事的人，并不是说要对他们的所作所为既往不咎，或者完全遗忘他们的所作所为。而是意味着接受已经发生的事情，让我们自己摆脱这种负担。毕竟，原谅他人的第一受益人是我们自己。憎恨和愤怒可能会把我们吞没，它们对我们造成的伤害，或许比它们给对方带来的伤害更大。抓住过去的憎恨不放，就像乘火车旅行时，还提着行李一样，这样做只会让我们筋疲力尽，而这样做根本没有任何

必要。

或许，我们最应该原谅的人是我们自己，这与原谅他人一样重要。毫无疑问，当我们无法实现对自己的承诺，既伤害自己又伤害别人的时候，我们会觉得后悔、内疚、耻辱、憎恨自己与自责。这些感觉会自然而然地变得愈发严重，然后把我们的注意力从当下转移开来。这正是诗人玛雅·安吉罗（Maya Angelou）强调原谅自己的重要性的原因：

只要我们活着，就难免犯错——这是无法避免的。不过，你在犯错并认识到错误之后，要原谅自己——如果我们都抓住错误不放，就无法在镜子中看到自己的光芒。因为这个错误会挡在我们的脸庞与镜子中间。

接受过去不仅意味着要停止指责他人和我们自己，还意味着要接受生活赋予我们的经历，不论这些挑战有多么严峻。如果不放下愤恨与懊悔，我们就会成为过去的奴隶。为了能更好地接受自己的过去，我们可以选择改变生活态度，给生活中最困难的事情赋予积极的意义。我们或许无力改变过去，但我们却可以改变我们对过去赋予的意义。

我刚开始并不相信改变生活态度的力量，但是我女儿加比接受治疗的经历使我的看法发生了转变。在加比刚出生那几年，妻子莉扎娜对我说，她觉得自己被困在了一条黑暗的隧道里，仿佛永远也走不出来。但是随着时间流逝，我们改变了对这件事情的看法。尽管眼看着女儿接受一次又一次治疗，让我们感到痛苦和难过，但我和莉扎娜却在这个过程中成长了许多，学会要去自己内心深处寻找资源。对于加比的事情给我们带来的启发，我们只能心存感激。这些启发在本书中有所体现。于我个人而言，我增强了观察自己的思想和感情的能力，学会站在自己的立场上考虑问题，也学会了把生活看作盟友和朋友。回望过去，我和莉扎娜都认为这种经历是一次“好意的打击”，它反而让我们更清醒地认识到要从当下这一刻体会快乐。尽管没人会自愿选择这样一条路，但我可以

肯定地说，正是因为我们在这段经历中所学到的东西，我们每个人都比从前更加快乐，更加满足。其实，我认为如果没有这些经历，我现在也根本不会在写这本书。

相信未来

一次，当我和一群商人讨论制订最佳替代方案的重要性时，一个人找到我，对我说：“对，这样做没错。但我也会想想我的‘最糟替代方案’。”

“这是为什么？”我问道，我的好奇心完全被激起。

“因为我经常担心如果谈判不顺利，将会发生什么，”他回答道，“这样做能使我对最差的情况进行考虑。因为这样我就可以对自己说‘如果这些情况都无法打败我，我很可能还是会安然无恙’。所以我会一笑了之。”

此人的言论一点儿不假。总之，我们在谈判和生活中的确经常担心会发生各种糟糕的情况。尽管着眼于未来的确有用，但一直担心未来却只会使我们把注意力从当下转移开来，这样我们便无法拿出最佳表现了。

因为处理一些危险冲突，我对恐惧并不陌生。我经常遇到自己和别人被恐惧控制的情况。但是，我在这些年里了解到，我们的大多数恐惧都是毫无根据的。正如法国哲学家蒙田（Michel de Montaigne）在4个世纪以前所说的那样：“我的生活充满了可怕的不幸，而其中大多数根本从来未曾发生。”到最后，恐惧对我们的伤害，要比我们担心发生的危险情况造成的伤害更大。蒙田说：“那些担心自己受苦的人，其实已经在忍受他担心的事所带来的折磨了。”

我们不应该恐惧，而应该选择信任。这里所谓的信任，并不是说我们不会遇到任何挑战，或者有任何痛苦的经历。我这里说的是一种认为自己能应对生活中任何挑战的自信。正是由于这种信任，我才与查韦斯总统进行了一次颇有成效的对话。正如我在本章开头讲述的那样。如果我顺从了内心对失败的恐惧，我可能永远也无法让谈话自然而然地展开，并最终为此次谈判提供一次真正的机会。

信任并不是态度的突然转变，而是我们每天都要面对多次的一种有意识的选择。在每次与他人互动的过程中，无论是客户或老板，配偶或同伴，我们都可以在恐惧与信任之间做出选择。我们是否要听从那些告诫我们不要做傻事的否定的声音？还是去听从那种鼓励我们抓住机会，跟随直觉的肯定的声音？

温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）曾自嘲道：“悲观主义者在机会中看到困难，乐观主义者在困难中看到机会，”他接着说，“我是个乐观主义者。除此以外，其他东西似乎也没有任何作用。”他从战争的恐怖中深刻领悟到，信任未来并不意味着无视生活的问题。相反，我们只有用信任的态度，才能积极处理自己的问题。那么，为何不试试这种态度，看看到底是信任——相信自己能处理生命中的所有问题——更好，还是不停地担忧未来更加有用？

一些实际操作手段能帮我们消除对未来的恐惧。你可以在恐惧的情绪出现时去观察它，然后有意识地释放这种情绪，然后把它甩开，就像狗在跳进湖里以后，甩干身上的水那样。你可以进行一两次深呼吸，让氧气进入大脑，这样你才能把事情看得更加清楚。或者，正如我之前提到的那个商人一样，在对未来感到焦虑不安的时候，向自己提一个简单却有力的检验现实的问题：最糟糕的情况会是怎样？如果站在一个清楚明白的立场上去面对自己的恐惧，你才能更好地放松，更好地关注当下。我们的身体在为斗争或逃避做准备时，根本无法分辨真正的威胁与想象中的威胁，所以一点点远见都可以为我们克服恐惧提供很大的帮

助。

最后，或许使你自己从不必要的恐惧中解放出来的最可靠的方式就是铭记自己的内在最佳选择方案，以及对生活的肯定态度。你关注自身需求的承诺，以及认为生活站在自己这边的信心都会给你提供这样一种感觉，即不论未来发生什么，到头来一切都会很好。

中国有句俗语说：“你不能阻止悲伤的鸟儿飞过你的头顶，但你可以防止它们在你头发里筑巢。”

拥抱现在

一旦我们把自己从过去的负担和未来的阴影中解放出来，就能够自由地生活在当下，并采取行动了。我们可以时不时地回顾过去，以期从中吸取教训，还可以探访未来，进行计划并采取必要的预防措施，但我们最后必须回到一个唯一能让我们做出积极改变的地方：当下。谈判过程中，通过关注当下和发现当前的机会，我们可以非常轻松地与他人达成一致。

当今社会，由于手机、短信和电子邮件的存在，我们的注意力非常容易从当下这一刻转移开来。我们之所以容易走神，是因为我们潜意识当中在否定当前的生活。对于生活应该如何，不应该如何，我们的预期往往过于理想化，我们内心的裁判也一直在比较我们的现实与那种预期。我们非常关注两者的差别。“我应该把这个东西卖出去了。”“我刚才不应该那样和老板说话。”“我的配偶应该对我再好一些。”“应该”和“不应该”正是表示预期的标志。

接受生活的本来面目，并不是说要被动地接受现实。其实，建设性的改变会从接受现实开始，不论这个现实有多么残酷——在抗拒现实上浪费时间和精力绝不会带来建设性的改变。当儿子本处于叛逆期时，我

的朋友朱迪斯经历了一段非常难熬的时光。本的叛逆期从9岁一直持续到13岁。当时，本经常而且会态度恶劣地拒绝妈妈与他建立联系的努力。于是，朱迪斯的情绪经常跌宕起伏，有时受伤，有时愤怒；有时无助，有时坚决；有时悲痛，有时流泪。她觉得自己要崩溃了。

“我不愿意放手。我觉得自己是在为自己的生活和儿子的生活而抗争，”朱迪斯解释道，“本后来搬到了地下室的房间，我丈夫经常上上下下，就像一名疯狂的调停者，试图在反对力量和脆弱的政府之间传递信息。”

其实，朱迪斯既是在对本的行为表示否定，也是在对当前的生活状态表示否定。不过，不论她多么挣扎，多么抗拒，她当时还是无法强迫本接受自己。放弃控制生活的想法并不容易，尤其是在风险似乎很高的时候。

我们之所以害怕放手，或许是因为担心如此一来，我们就会失去对一切的掌控，然后所有事情都会变得一团糟，我们的生活也会被毁掉。让生活符合自己的想象，是我们的本能。当然，具有讽刺意味的是，不接受当前的事实不仅对我们具有毁灭性，而且还会给我们身边的人造成伤害。以朱迪斯为例，她与丈夫的关系也因为他们对彼此的评判、指责、伤害和无助感而变得十分紧张。

那么，我们究竟应该如何放手？

通过审视自己对未来的想象，朱迪斯学会了放手。她之所以试图掌控自己与儿子的关系，多半动力在于对未来的想象。一天，在自家后面的小路上散步时，她问自己：最糟的情况会是怎样？“除了孩子去世，”她意识到，“我能想到的最糟的情况，就是只与另外两个孩子保持积极的关系。”在谈判方面，她在询问自己一个审视现实的问题，这个问题就是，倘若无法与儿子达成一致，她的最佳替代方案是什么。

突然之间，朱迪斯的情况似乎没有那么糟糕了。她询问自己：我能接受这种情况吗？如果我永远无法与儿子建立良好关系，我会快乐吗？答案很明显——她可以。“我并不想让事情变成这样，”朱迪斯解释道，“但是我也可以接受。我仍然有能力从生活中找到快乐和满足感。我的幸福并不取决于这个孩子的爱或赞同。”就在这个短暂的瞬间，朱迪斯觉得自己挣脱了恐惧的束缚。

“慢慢地，我学会了放手，”朱迪斯解释道，“我不再强求他认同我，我不再需要他爱我，甚至不再需要他喜欢我。我不再需要他打电话给我或者和我说话，也不再需要他对我的态度像他对待他父亲那样。最后，我终于不再需要与他维持任何关系。当我学会面对生活的本来面目，而不是去强求生活成为我想象中的模样时，我对自己作为一名母亲、一名妻子，以及自己是谁的想象都消失了。然后，我便获得了自由。”

朱迪斯一放弃自己对期望中的生活的执着，健康的变化便随之而来——这并不奇怪。事实证明，对于改善母子关系，放手成了关键因素。他们的关系在几年时间里慢慢恢复了。正是因为朱迪斯不再关注自己的需求，而是去接受儿子的本来面目，一段时间过后，儿子开始去接近她，为伤害她道歉，并告诉母亲自己是多么爱她。通过选择面对真实的生活，以及与自己妥协，她最终与儿子和丈夫达成了一致。

朱迪斯的案例说明，如果我们无法接受现状，就很难为冲突找到一个双方都能接受的解决方案。我逐渐明白，接受现状意味着接受生活赐予我们的礼物。尽管我们可能会厌恶当下这一刻——正如朱迪斯厌恶她与儿子的紧张关系——但它的确是个礼物。我们或许会想象自己本应得到另一个礼物，但我们的礼物其实就是现状。

对于这个问题，我的女儿加比是我最好的老师。尽管经历了14次重大手术，但她并没有把时间浪费在用憎恨或后悔的心情去回望过去，也没有为自己的处境感到悲伤。她摆脱了这些负面情绪。她十分热爱生

活，每天都过得十分快乐和兴奋。每当我发现自己沉浸于她的过去或者为她的未来担忧时，就会想起她对当下的高度关注，然后我就会从追思过去和忧惧未来中走出来。既然她都能够放松，并保持对当下的关注，那么我肯定也行。

加比接受了很多次手术，从观察她接受这么多次手术的过程中，莉扎娜和我认识到生活中总会有痛苦。痛苦是生活的部分内容。但是，当我们抗拒生活和生活中的痛苦时，我们便开始承受折磨了。俗话说，痛苦或许无法避免，但你可以选择是否去承受这种痛苦。我们或许认为，因为有痛苦，所以我们才会去抵抗，但是恰恰相反，正是因为抵抗，我们才会有痛苦。我们陷入失望当中不可自拔，不断地希望自己身上未曾发生过这些事情。然而，顽固地抗拒现状，往往只会加深痛苦，有时甚至会让痛苦无限加深。当然，这并不容易。但我们可以选择通过逐渐摒弃自己的否定性想法——我们的抵抗态度，以及保持肯定性态度——学着接受生活的本来面目，从而减轻自己的痛苦。

如果说我从中学到了什么，那就是：一生之中，我们必定会失去许多东西。这就是生活的本来面目。没关系，请别错过当下，没什么值得你放弃当下。没有任何东西比当下这一刻的充实更加重要。

我了解到，把注意力集中在当下的关键在于关注能够持续的东西和接受已经错过的事情。我们在接受错过的事情时，无论是好事，还是令人痛苦的事，应该关注自己与生活的内在联系。过去的让它过去，持续的让它持续。通过关注那些持久的东西，比如生活本身、自然、宇宙，我们越来越清楚什么东西在流逝，也越来越懂得珍惜每段经历中宝贵和转瞬即逝的时刻。反过来，鉴于我们越来越清楚这些体验不会永远存在，我们在遭遇冲突时，就不会产生那么强烈的反应了。毕竟，不论什么样的冲突都终将过去，而且我们发现在当前寻找与他人达成一致的机会也会变得更加容易。

从拒绝到接受

如果说在生活中达成一致的第一步是重塑愿景，以一种善意的态度来看待生活，那么第二步就是把握当下。只有当下能让你拿出很好的表现，并获得满足感。接受生活意味着接纳过去，摒弃当前的厌恶与悲伤。意味着以积极的态度看待未来，消除不必要的忧愁，用信任代替担忧。意味着肯定当下，不过分执着于自己的期望，珍惜自己当前拥有的东西。当然，这并不容易。原谅过去需要力量，信任未来需要勇气，在生活频频出现问题和干扰的时候，需要关注当下。不过，不论面临多大的挑战，内心的满足感、令人满意的协议，以及健康的关系所带来的回报都要大得多。

在检视自己对待生活的态度之后，我们也应该检视自己对待他人的态度。接受生活，能让我们做好迎接下一步挑战的准备，这个挑战就是与他人达成一致。

5

尊重对方

从排斥到接受



他画了一个圆，把我关在外面——

异教徒、反叛者，一个嘲弄的对象。

但爱神和我可以智取：

我们画了一个圆，把他圈在里面！

——埃德温·马卡姆

气氛十分紧张。屋子里有60人，其中包括40名管理人员，以及20名工会成员。双方正欲展开一次劳工合同谈判。数十年来，双方关系因为多次的持久罢工和法庭诉讼而逐渐恶化。这一次应该也不会有什么不同。“让我们把话讲清楚。我们之所以在这里，只是因为法律要求我们这样做而已，”管理层主要代表说道，“我们对你们没有任何信任，也不喜欢你们的所作所为。”他语气冰冷、充满敌意，而且有些失态。谈判桌的另一边是怒不可遏的工会代表。

工会领导人丹尼斯·威廉斯（Dennis Williams）非常想反击，不过他控制住了自己的脾气，用平静而礼貌的语气回答道：“你说的话，我听到了。我要告诉你，我们为什么会在哪里。我们来这里，是想看看能否与你们合作，从而为你的员工谋求最佳利益，你们生意的成功正是因为这千千万万的员工。”

数年之后，丹尼斯这样告诉我：

尽管当时非常生气，非常想还击，但我意识到这样做起不到任何作用。因为没有还击，我的人非常生气，但他们最终明白，我们必须这样做。我可以告诉你，我们在谈判开始时说的这些话，为之后的谈判奠定了基调。事后，对方的很多工作人员找到我，告诉我他们很欣赏我所说的话。这一点点敬意，的确改变了谈判的发展方

向。六年多来，我们仅有三次在没经过剧烈斗争的情况下，成功在合同问题上达成一致，这次就是其中一次。

根据我的谈判经验，我很久之前就注意到，你能做出的最简单的让步，需要你付出最少，但却能带来最多收获的做法，就是对他人表示尊重。尊重对方意味着用积极的态度去对待对方，维护对方的尊严，用你期望自己被对待的方式去对待别人。英语中的“尊重”（respect）一词源自拉丁语，有“再看一看”的含义。也就是说，要用全新的视角去看待别人，把别人视为值得尊重的人。要想与他人达成一致，最重要的就是给予对方最基本的尊重。

不错，虽然尊重他人的做法好处颇多，但人们往往很难做出这种让步。每当身处困境或面临感情纠葛时，我们最不愿意做的往往就是尊重对方。我们或许会认为，他们不值得我们对其表示尊重，要获得我们的尊重，他们必须有所付出。既然他们都不尊重我们，我们为什么要尊重他们？当我们感觉自己遭到拒绝的时候，我们会自然地进行反击。前述工会领袖也曾有过同样的感觉。如果我们感觉自己受到排斥，我们也会自然地表示排斥。倘若受到攻击，我们就会发动还击。因为感受到痛苦，我们也会引起痛苦。这是一种会对双方造成损害的永无休止的循环，我在家庭、商业、国家乃至社会纠纷中曾目睹无数次。这种循环往往会造成各方都蒙受损失的后果。

不过，工会和管理层之间激烈的谈判告诉我们，要改变一次艰难对话的基调和结果，往往只需要一方先改变对待对方的态度——从敌对和抗拒到尊重。我们就可以作为预先改变态度的那个人。只要我们对对方表现出尊重，他们很可能就会对我们表示尊重。尊重会带来尊重，包容会带来包容，接受也会带来接纳。正如那名工会领袖一样，我们可以改变先前那种具有破坏性的循环，使之成为一种颇具建设性的循环。

尊重对方，并不需要我们认可对方的行为，也不需要我们去喜欢那

个人。我们只需要做出一种明智的选择：去尊重每个人。受尊重是每个人与生俱来的权利，尽管这样做有些困难。尊重他人表面上是一种行动，但它作为一种态度，其实源自我们内心。尊重对方其实是对对方表示肯定，不是对他们需求的肯定，而是对他们的基本人性的肯定。从这个角度来说，尊重他人乃是必要的。我们尊重他人的时候，其实是在对自身固有的同样的人性表示尊重。我们在认可他人的尊严时，其实也认可了自身的尊严。如果无法尊重自己，就无法真正地尊重他人。

那么，在身处困境的时候，我们应该如何把自己内心对他人的态度从反感变成尊重？这是一种无法强迫的自然过程，只能靠培养。的确，在我们试图与自己达成一致的过程中，我们内心会自然产生一种尊重他人的态度：如果说我们已经通过从自己的立场出发去考虑问题，使自己获得了尊重，尊重他人也会变得简单许多。如果我们选择了为自己的生命和行为负责，就不太可能再去指责他人。如果我们对生活持肯定态度，我们就会自然而然地倾向于尊重他人。

不过，尊重他人可能会非常困难，尤其是在我们身陷冲突的时候。以下几种举动能帮你强化那种尊重他人的态度：站在他人的立场上考虑问题。加强你对他人的尊重。正如本章开头的那首诗所说，要尊重那些刚开始对你持否定态度的人。

站在他人的立场上考虑问题

撰写这本书的时候，我正在土耳其与叙利亚的边境对叙利亚反对派领袖进行密切访谈。这样做是为了探究如何能终止叙利亚愈演愈烈的内战。我和同事开始询问每位领导人同样的问题：他们是如何陷入这场战争的，又为何要陷入这场战争。从新闻中了解这些内容是一回事，但是听新闻当事人亲口讲述这些事情却完全是另一种感受。

这些领袖人物以前曾是儿科医生、牙医、律师、商人或学生。他们刚开始几乎都是在进行和平抗议，但却遭到了安全部队的残忍对待。许多他们深爱的人惨遭杀害，有些惨剧仅仅发生在我们采访他们之前。在给我们讲述事实的过程中，他们又经历了一次痛苦，随后便立即回到了可怕的战场上。我们可以明显感受到空气中的那种氛围。当我们想象自己身处这些倾听对象的处境时，我们纷纷动容，备感震惊。我们深刻地体会到了他人的悲伤，这是我们所有人始料未及的。

为了对我们的访问对象表示尊重，我们给每次采访安排了三个小时的时间，以便使这些领导人有足够的时间来讲述自己的故事，感到有人在倾听自己的心声。有人注意到了这种做法。许多采访对象都告诉我们：“你们是第一批从外国过来，真正倾听我们心声的人。”在这种相互尊重的氛围下，我们不仅对此次冲突有了更好的理解，还为未来由叙利亚牵头的解决叙利亚冲突的方案奠定了基础。

倾听他人的最佳方式是对他人表示尊重，换言之，就是给予对方完全的积极的关注与尊重。我在谈判工作中发现，我们在倾听他人的时候，往往会以自己的坐标系为出发点，从自己的视角来判断他们所说的话。如果能真正地对他人表示尊重，我们就能以他人的坐标系为出发点，从他人的视角来看待问题。如此一来，我们听到的将不仅是言语，而是这些言语背后的感觉和尚未说出口的想法。我们倾听的将不仅是说话的内容，而是这些内容背后的人。

从自身的谈判经历来看，我发现站在别人的立场上考虑问题的简单举动，是一项极其有力的工具。那个人眼中的世界是怎样的？这个人内心是什么感觉？如果我是他/她，我会采取何种举动，又会作何反应？我对他人的理解或许并不完全准确，但事实往往让我吃惊，因为仅仅通过过去感受共同的人性，我通常就能比较准确地理解他人，事实上任何人都能做到这一点。很多人都未能充分利用自己的移情能力。此外，倘若我们真的理解他人和对方的需求，那么与他人达成一致自然会容易许

多。

要想更好地关注他人，了解他人的忧虑，我们所能做的或许就是培养自我觉知能力。我们来看看由戴维·德斯迪诺（David DeSteno）教授带领的心理学者团队进行的研究发现。为了进行一次不同寻常的实验，他们从波士顿地区招募了39名受试者。他们安排其中20人上冥想课，每周一次，共计8周，然后自己在家中练习，其他19人则被告知需要继续等待。

8周过后，他们邀请这些受试者独自前来实验室接受实验。每位受试者在进入等候区时，都会看到三把椅子，其中两把已经有人坐了。然后受试者便会坐在剩下的那把椅子上进行等待。随后，另一人将拄着拐杖进入等候室，受伤的脸上穿着靴子。她难受地倚着墙壁，发出清晰可辨的痛苦呻吟声。坐在椅子上的其他两人都不会起身——他们是此次实验的工作人员。研究者想看看，实验中的受试者会不会把自己的座位让给这名受伤的患者。

结果是这样的：进行过冥想的受试者当中，有50%都把自己的座位让了出来，而这个比例在没有进行冥想的人当中仅为16%——这是超过三倍的差距！德斯迪诺解释道，有资料证明，冥想能改善人们的注意力，即我们关注他人的能力，还有助于人们形成这样一种观点：所有生命都是相互联系的。德斯迪诺写道：“这些冥想者的同情心之所以会增加，或许是直接因为冥想。因为冥想能帮人们消除那种使我们分隔开来的人为的社会区别——民族、宗教、意识形态等。”所有这一切都归结为基本的尊重，即那种能“看到”别人的能力。我们通过冥想对自己进行了“重新审视”，因而也能更好地重新看待他人。

这项研究所反映的矛盾令人震惊。人们通过冥想来关注自己的内心世界，进而也能更好地关注自己的外部世界，用友善的态度去对待他人。我们对自己的内心探寻得越深刻，就能在外部世界走得越远。

扩展你的尊重范围

拉里和一名墨西哥裔美国女子结了婚，成了她家中的首个非西班牙裔成员，这引起了姻亲们极大的不满，但是谁都没有明说。对此尤为不满的是拉里妻子的兄弟荷西。10年后，荷西打电话给拉里，邀请他出来坐坐。闲聊片刻之后，荷西深深地吸了一口气，然后直奔主题。“他表示了歉意，”拉里回忆道，“他说他原来不希望自己家里有个盎格鲁人。他还曾私底下找我太太，要求她与我分手。他说，这些年来，他一直对此心怀愧疚。最后，他觉得现在到了纠正这个错误的时候。”荷西把自己对待拉里的态度由拒绝变成了尊重。他最终接受了拉里作为自己家庭成员的事实，而且在这个过程中解决了多年来双方曾感觉到但却未曾言明的冲突。

我们所有人都有可能在某一时刻感到自己遭到了拒绝和排斥。孩童时期，我们会因为觉得自己被父母忽视或遗忘、被同学取笑或欺负，甚至因为在体育课上被最后一个选中做游戏而感到痛苦。成人后，我们或许也会因为被孤立而感到愤怒，不论是因为老板没让我们参加一次重要会议，还是同事忘了邀请我们参加下班后的聚会，或者仅仅是因为我们所属团队的成员忽视了他的意见或需求——不管是图书俱乐部、志愿者组织，还是学校会议等。

更严重的是，我们或许会因为我们的肤色或外表，或者性别或性取向，甚至国籍或民族传统，以及我们的宗教信仰和一系列其他原因而错过一些机会，无法享有一些权利或特殊待遇。那种被孤立的感觉，那种自己的利益、声音和基本人性被忽视的情况，都会给我们造成深刻的创伤。

这些被排挤的痛苦感觉，是我在工作中见到的大部分冲突的核心。以色列人与巴勒斯坦人，爱尔兰新教徒与天主教徒，塞尔维亚人与克罗地亚人，我曾听他们详细地讲述过他们的故事，他们觉得自己受到了歧

视和侮辱，而且这些事情往往发生在几代人甚至几个世纪以前。这些感觉会引发冲突，而且还经常引发暴力行为。在商业活动中，我也见过因为没让重要商业合作伙伴参加一次重要的企业会议而使双方产生嫌隙，最终导致他们关系破裂，爆发冲突的情况。当然，家庭矛盾也往往是因为某些成员觉得自己在家中受到了不公正待遇而引起的：父亲为何要选弟弟而不是哥哥来经营家族企业，或者为何要选择女儿而不是儿子？

据我所知，唯一能治疗拒绝和排斥所造成的伤口的措施就是认可与接收。换言之，就是包容。不论是家庭纠纷、民族冲突，还是工作矛盾，要想解决矛盾，我们首先就要改变自己的态度，并有意识地扩大自己尊重对象的范围，把那些我们刚开始不想，或者没想要囊括进来的人囊括进去。

我在撰写本章期间，有机会到一家经历过许多冲突的大型工厂走了一趟。我对那里的工人进行了采访，询问他们在工厂换了新老板（一个名叫巴里-威米勒（Barry-Wehmiller）的公司）之后有何感想。一名运行一台大型机器的工人停下来接受了采访，他摘下了护目镜和起保护作用的耳塞。我问道，工厂换了所有者之后，他是否感觉到了什么变化。他回答道：“有变化。不同之处就在于，现在的所有者会倾听我们的意见。这就是变化的核心。在之前的管理层眼中，雇员很大程度上就像是拿薪水的机器人，从来没有机会参与重要决策。新的管理层花了很大力气把他们重新组织起来，并把他们视作有尊严、有才华的人，欢迎他们提出任何能改进工厂工作的意见和建议。如此一来，每名员工都会觉得自己是受重视、受尊重的。

管理层的全新态度不只是说说而已，而且还体现在切切实实的行动上。这家工厂的许多员工都记得自己在2008年金融危机期间的经历。当时，包括他们的竞争对手在内的许多企业，为了降低成本都进行了裁员。这家工厂的工人预计他们也会被裁员，因为公司之前的所有者曾多次采取这种做法。但这次让他们吃惊的是，公司首席执行官罗伯特·查

普曼（Robert Chapman）提出，公司从上到下，每个人都休假六周，期间不发薪水，这样就不需要裁员了。这是一个关于包容与认识所有员工和他们家庭的重要性的生动案例。在这场金融危机爆发之前和之后，很多这种类型的工厂都因为国际竞争的压力，以及工人和管理层之间的冲突而纷纷倒闭。工作人员和管理层都对企业状况的好转起了作用，这在很大程度上是因为尊重的全新态度。由于感觉自己受到尊重，人们都拿出了最佳表现。

在政治领导人当中，很少有人像亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）那样扩展自己尊重对象的范围。他是一个心灵高尚的人，不过，他要担负起一项不幸的责任——带领美国走过最黑暗的时期，即破坏性极大的手足相残的内战。在战争即将结束的时候，林肯曾公开表示，美国需要愈合伤口，要宽容地对待战败的南方。一次，林肯在白宫发表讲话时，满怀同情地提到了南方所处的困境。这时，一名北方爱国人士指责了他。“总统先生，”她公开谴责道，“您在提到我们的敌人时候，怎么敢表现得这么友善？难道您不应该去思考如何打败他们吗？”林肯停顿了一下，回答了这名愤怒的爱国者：“这位女士，”他问道，“如果我把敌人变成了朋友，这难道不是打败了他们？”

我们可以从林肯身上学到一些经验。我们也可以看看四周，询问自己身边是否有什么“敌人”，我们同样可以通过把他们变成朋友来打败他们。

即使他们拒绝了你，也要对他们表示尊重

如果谈判桌上的另外一方拒绝了你，你会怎么办？这种情况经常发生在冲突之中。当我们觉得自己遭到拒绝——当我们的观点遭到否定或攻击，我们的需求和利益被忽视的时候——我们的本能就是自我保护：我们会退缩回来，反过来拒绝他人。当我们感觉自己受到攻击的时候，

在自己周围树立防御的高墙是人类的本能。然而，当我们以更多的拒绝和不尊重回报对方时，就只会让这种具有破坏性的循环持续下去，从而使达成协议变为不可能之事。

我的朋友兰德拉姆·博林（Landrum Bolling）是一位著名调解员。他还记得，20世纪30年代，当年幼的他还在田纳西的一所学校念书时，他听到长着一头浓密白发的著名诗人埃德温·马克翰（Edwin Markham）慷慨激昂地朗诵了我在本章开头引用的那首诗。诗人戏剧性地用手指在空中画了个圈，意指这个圈把他关在了外面。然后，他同样戏剧性地在空中画了个更大的圈，把对方也囊括了进来。对于被他人排斥，他的回应可谓不同寻常。这种做法其实是一种心理上的柔术。在面对拒绝的时候，你应该采取与自己的第一反应相反的做法。不要去拒绝对方，而要用尊重的态度让他们感到出其不意。你应该率先采取行动，改变这种相互拒绝的局面，使之变成一种相互尊重的循环。本章开头讲述的那位工会领导人正是这样做的。

很少有什么情况像关于人质的谈判那样具有挑战性。我曾有机会向警方的人质谈判代表学习，并且对他们进行培训。这些大城市里的专业人士几乎每天都要面对这种情况，挟持人质的不是银行抢劫者，就是情绪不稳定的人。特警包围了关押人质的地方。所有武器全部准备就绪，每个人都做好了开火的准备。在以前，按照标准流程，警方接下来会拿出扩音器大声喊道：“你现在有三分钟的时间举起双手走出来！”三分钟一过，特警就会拿着催泪瓦斯和枪支冲进去。这种做法经常导致人员伤亡，有时是人质，有时是嫌犯，有时甚至是特警，还有些时候，三方都有人员伤亡。

如今，经常发生人质事件的大城市里的警察采取了一种完全不同的策略。现在，当人质被挟持时，有关部门会召集一个专业的人质谈判小组，与特警小组一同处理危机。他们的首要原则是什么？就是要表现得客气、礼貌。要懂得倾听挟持人质的嫌犯。工作人员需要仔细聆听，并

对嫌犯的意见表示认可。就算嫌犯出言不逊（这种情况经常发生），也不要做出过激反应。要保持镇定和礼貌，要保持耐心，坚持不懈。换言之，要尊重和接受那个正在攻击别人、拒绝别人的人。用包容来应对排斥。

在大部分人质事件中，对嫌犯表示基本的尊重都能起到很好的作用。这样做能让他们觉得自己享有尊严。尽管这个过程可能需要花费很多时间，但这些嫌犯通常会投降，让人质安然无恙地获释。也就是说，各方都因此达成了一致。

我们从这些人质谈判小组的做法中看到，接受那些拒绝或攻击我们的人，并不意味着我们要无视正义与邪恶，而是要尊重对方作为人的尊严，尽管对方的做法可能大错特错。接受那些对我们表示拒绝的人，并不意味着我们认可他们的需求；正如人质谈判者表现的那样，这样做往往是在表示否定，但是从积极层面而言，这样做认可了对方固有的尊严。即使我们为了保护自己和他入或许会划定清晰的界限，但是接受那些拒绝我们的人，意味着要把他们当作像我们一样的人来对待。

尊重那些攻击我们，或者攻击那些我们在意的人的人，有时会非常困难，但这并非完全不可能。我想到了美国商人阿齐姆·哈米萨（Azim Khamisa）的故事。我曾有幸见过他本人。他20岁的儿子塔里克被一名年轻的黑帮成员杀害了。塔里克白天学习，晚上送比萨。一天夜晚，他来到一间公寓门口，开门的是一个名叫托尼的14岁男孩，这个男孩拿走比萨，并枪杀了塔里克。这是这名少年加入黑帮的入帮任务。“当我接到电话，有人告诉我塔里克死亡的消息时，我感觉自己的灵魂离开了身体，因为这种巨大的痛苦实在令人难以承受，”阿齐姆在一次采访中描述自己得知这个消息时的感受称，“我的心里仿似爆炸了一颗核弹……接下来几周，是祷告让我活了下来，而且我很快决定要原谅这次恶行，我得出了这样的结论：这支枪的两头都是受害者。”

枪的两头都是受害者，这是阿齐姆对儿子的惨死做出的总结，这种

说法令人惊讶，而且表现出了极大的同理心。通过祷告，他开始消除那些压抑的感受和痛苦的想法，这些东西很可能会让他丧失理智。他重新审视了自己的处境，开始用新的眼光看待托尼。虽然无法淡忘这件事，但他站在杀害儿子的凶手的立场上，最终原谅了对方。

阿齐姆找到托尼的祖父和监护人普勒斯·菲利克斯（Ples Felix）。阿齐姆的态度让普勒斯深受感动，于是后者受到了宽恕。“我要求托尼为自己的行为负责，把他给哈密萨一家人带来的痛苦和伤害降到最低程度，”普勒斯解释道，“他崩溃了，开始大哭。‘对不起，’他泣不成声。我抱着他，试图安慰他。第二天，所有人都以为他会辩称自己‘无罪’，但是托尼的讲话充满了懊悔，而且他的情绪十分激动。他承认了自己的过错，并请求哈密萨宽恕自己。”

阿齐姆做出的勇敢选择，促使年轻的行凶者托尼选择对自己的罪行负责，并且体会到内疚和悔恨所造成的痛苦，而不是选择麻木不仁。在宽恕托尼和普勒斯的过程中，阿齐姆的治愈过程也得到了深化。阿齐姆开始与普勒斯一起在学校发表演讲，鼓励学生们停止对彼此使用暴力。他们还成立了一个基金会，用来宣扬禁止在学校使用暴力。阿齐姆还受邀在全国各地发表演讲，白宫也是他去过的地方之一。在儿子遇害5年后，阿齐姆前往监狱看望了托尼，并邀请托尼在获释后去基金会工作。托尼对祖父普勒斯说：“这是一个非常特别的人。我枪杀了他唯一的儿子，他还能与我一起坐下，鼓励我，给我提供工作机会。”

阿齐姆的故事告诉我们，我们应该如何把自己的态度由拒绝转变为尊重。即使在面对杀害自己儿子的极端暴行的实施者时，阿齐姆仍然选择不去复仇，而是像尊重普通人那样尊重杀害自己儿子的凶手托尼。他并没有接受这种罪行，而是选择宽恕托尼，让他和他的祖父都参与到制止青少年暴力行为的事业中来，因为自己的儿子正是这种行为的受害者。阿齐姆找到了人生的新使命，而且获得了非常深刻的满足感。我见到他的时候，他看起来非常积极，充满活力，而且感到满足。正如本章

开头的那首诗里所言，阿齐姆画了一个更大的圆，把他们都圈在了里面。

如果说这种用尊重来对待拒绝的方式可以用在比较极端的情况下，比如人质谈判和阿齐姆所遭遇的不幸，那么它肯定能更好地用在我们的日常生活之中。下一次当你的老板或配偶或同事说了什么让你感到自己遭到拒绝，或者做了什么让你觉得自己被否定的事情时，你感觉自己已经忍无可忍要发脾气时，请试着走到看台上去，观察自己的感觉和想法。从你自己的立场出发，记住自己内心的最佳替代方案，以及你关注自己最深刻需求的承诺。你越对自己有能力创造属于自己的幸福充满信心，就越不会对他人的攻击行为发脾气。通过对自己表示尊重，你就越容易对他人表示尊重，即使他们刚开始拒绝了你，你也能对他们表示接受。当然，这并不容易，但是通过实践和鼓足勇气，你就可以把这种相互拒绝的循环转变为相互尊重。

从排斥到包容

中东的亚伯拉罕之路是一个文化旅游景点，它是亚伯拉罕曾经走过的道路。亚伯拉罕被世界上超过一半的人——其中包括基督徒、穆斯林和犹太人——尊称为祖先。重新开启亚伯拉罕之路一直是我最想做的事情之一。在最初的旅程中，我乘坐大巴与23名同伴穿越了5个国家。我们的起点是位于美索不达米亚平原北部的哈兰，终点是位于约旦河西岸中心的希伯伦。前者相传是4000年前亚伯拉罕开始旅程的地方，后者则是他的安息地。数年来，我和同事一直在哈佛大学研究重启这条古老道路的可能性，我们想借助它的力量来帮助世界各地相互碰撞的文化和信仰加深对彼此的理解。很多持怀疑态度的人都表示，穿越这个冲突激烈的地区根本不可能，但是我们已经下定决心要向世人展示，我们有能力完成这项任务。

我们坐了12天巴士，在各个地方走走停停，走访了许多与亚伯拉罕有关的地方，还与各地的民间、宗教和政治领导人探讨了把这条古老道路重建为一条长距离步行线路的可行性。我们最终穿过约旦河，抵达位于巴勒斯坦西岸的伯利恒。当时，那里的气氛十分紧张，因为那时正值巴勒斯坦总统亚西尔·阿拉法特（Yasser Arafat）逝世两周年纪念日。据预计，当地肯定会爆发示威游行，而且谁知道还会发生什么事情？

我们拜访了位于耶稣传统诞生地最高处的古老教堂，然后穿过街道，来到了位于马槽广场的和平中心。在那里，我们围坐在一张巨大的矩形桌子前，会见了来自巴勒斯坦非营利组织、宗教机构和政府部门的约40名领导人。我们要向他们讲述亚伯拉罕之路这项工程，并倾听他们的意见。此次会议的出席者包括旅游部长、希伯伦的政治领袖、巴勒斯坦首席法官，以及易卜拉希米清真寺的伊玛目 [\[1\]](#)。这个清真寺是亚伯拉罕的传统墓地所在之处。

我同事伊莱亚斯用简短的发言拉开了此次会议的帷幕，然后让我向大家讲述这项工程。后来，我们请那些来自巴勒斯坦的伙伴畅所欲言，我们给了他们每个人发言的机会，把我们的回答留在最后。尽管有些人持支持态度，有人却小心谨慎，持批评态度，还有人则充满怀疑和敌意，甚至表现得咄咄逼人。

“这个想法不够清楚，有些含糊，”其中一名领导人说，“设计这项计划的全球谈判项目是什么？它背后的操作者是谁？它是否与外国情报机构或政府部门有关？”当他提到情报机构的时候，我们听到外面的广场传来了枪声。我能感觉到屋子里弥漫着一种紧张的气氛。

另一名领导人声称：“我想请项目的发起人回应巴勒斯坦街头的情绪。根据经验，我们担心这里存在阴谋。参与者有谁？以色列在其中扮演什么角色？”另一人表示：“多少巴勒斯坦人能参与决策？你对巴勒斯坦采取的政治立场必须明确。对我们而言，和平关乎生死。”每位发言

者都试图表现得比前一位发言者更加强硬，屋子里的气氛也因此变得愈发紧张。最后，经过两小时总体比较激烈的批判性发言，所有人重新把目光投向了我們，伊莱亚斯让我来回答。

我并不知道要说些什么。在遭到攻击的情况下，我也开始怀疑自己：这条亚伯拉罕之路是不是一场白日梦，仅仅是天真的外来者的构想，注定会像许许多多出于善意的工程那样一败涂地？我觉得自己珍视的这个梦想正在因为暴露在冰冷的现实面前而慢慢消逝。但是，我随后还是走上了心里的看台，对自己的想法和感受进行了观察，安慰自己一切都很顺利，然后再去面对那些挑战。他们提出了许多表示怀疑的问题，设定了很多刚性条件，划定了许多红线。我如何才能消除他们的怀疑，得到这些批评人士的支持，同时严格遵循使这项工程去政治化的设想？我意识到，如果明确而审慎地回应他们的每个问题，只会让我显得充满戒备，这样只会加重他们的怀疑。不论我说什么，都无法让他们感到满意。

我尝试用新的眼光去看待那些疑虑重重的领导者，尝试从他们的角度去思考问题。我看到了怀疑和批评性言论背后，因为遭到排斥而留下的创伤，这对于他们这种处境中的人而言不难理解。据我所知，唯一能治疗这种创伤的就是包容的态度。我认为自己能做的只有一件事：站到他们那边。

“我对你们的发言心怀感激。只有朋友才会对你说实话，尽管往往会忠言逆耳，”我告诉那些巴勒斯坦领导人，“我理解你们的疑虑，这些都源自你们痛苦的经历。有这些问题和担心并不是你们的错。关键问题是：你们认为我们是这个项目的领导者，但我们却不这么认为。的确，我们一直在研究它的社会和经济潜力。但是，真正的领导者只能来自这个地区，所以在这里，领导人必须是巴勒斯坦人民。我们可以对它的可行性进行研究，也可以为克服这些障碍提供支持，但领导角色是属于你们的。对于这件事，我们愿意慢慢来。我们可以一直等到你们做好准备

的时候。请告诉我们你们想怎么做。”

我并没有对他们的批评表示反驳，为这项工程辩护，而是接受了他们的担忧，并且把领导角色交给了他们。当然，我明知道这样做有一定的风险，这项工程可能会在那里终结，但我认为有必要冒这个险。

我们能够清楚地感受到气氛发生了变化。突然之间，主动权转移到了他们手中。他们开始与彼此讨论应该采取什么做法。其中一人声称这对于巴勒斯坦人民是一件好事。渐渐地，他们开始把自己视作这个想法的主导者，最后，其中一名批判态度最强烈的人宣称，他对这项提议感到乐观。旅游部长和伊玛目都热情高涨。后来，我们在休会期间下楼吃饭，每个人都开始放松下来。与此前针锋相对的谈话相比，这可谓是一个大转折。从那时起，我们开始了达成一致的过程。

晚饭时间，一名同事问我：“当时感觉有40把枪在向我们开火。你是如何避开这些子弹的？”事实上，我从未试图躲避任何一颗子弹。我只是在用尊重回应拒绝，用包容回应排斥，换言之，用肯定的态度应对对方的否定态度。

最后，亚伯拉罕之路在这次会晤中诞生了。在我们的最初想象中，西岸可能是亚伯拉罕之路中最具挑战性的地区，但是它将在未来数年间，成为与当地联系最紧密、社区参与最多、旅客行走频率最高的地方。自从首次行程以来，亚伯拉罕之路已经成了中东一系列国家的经典文化步行道，接纳了来自世界各地数以千计的步行者，并且被《国家地理旅行者》杂志评为“世界最佳新步行道”。目前，这条道路还处于起步阶段，但是对于这个充满痛苦和失望的地区，它的长期任务是促进相互理解、增进繁荣、带来希望。

把一段艰难的互动或关系由敌对和拒绝变为尊重并不容易，尤其是当你感觉自己受到攻击的时候，但是一旦这样做了，我们往往会得到丰厚的回报。倘若对别人表示尊重，我们也更有可能得到尊重。通过接受

别人，我们被他人接受的可能性也会更大。通过包容别人，我们也更可能会得到包容。如果我们能尊重别人的基本尊严，达成一致就会容易许多，我们与家人、同事以及这个世界的关系就会变得更有建设意义、更令人满意。

与自己达成一致的过程中还有一个最终挑战：即改变那种非赢即输的思维模式，因为这种思维模式经常阻碍我们达成令双方满意的结果。

[\[1\]](#) 伊玛目，清真寺内率领穆斯林做礼拜的人。——编者注

6

付出与收获

从“非输即赢”变为“多赢”



生命中真正的快乐，就在于把它用来做一件你认为神圣的事……我认为，我的生命属于整个社会，在有生之年，能尽我所能为社会贡献力量，就是我的荣幸。

——萧伯纳《人与超人》

在谈判和处理某种关系的时候，想找到一种双赢的解决方案往往很困难。我认为，与自己达成一致的过程是要求我们去达成一个更大胆的目标。它会促使我们去追求一种“多赢”局面，不仅让我们和对方都获得胜利，而且还要给更广阔的层面，包括家庭、工作场所、国家乃至世界，带来积极影响。在离婚案中，倘若夫妻双方争战不休，那么孩子们的需求该如何得到满足？当工会和管理层发生冲突的时候，这个组织如何能保持良好的经济状况，以便为每个人和他们的家庭提供好的工作？当两个民族发生冲突的时候，人们如何保证自身的安全？

寻找对每个人都有好处的多赢解决方案的关键在于，把索取变为付出。这里所谓的索取，指的是只考虑自己的利益，而付出指的是为他人，而不仅仅是为你自己创造价值。如果说索取意味着对他人持否定态度，那么付出就是一种肯定态度。付出是合作的核心。尽管付出是一种实实在在的举动，但它其实源自我们内心深处对待他人的基本态度。我们中的大多数人在一定情况下都会采取付出的态度，比如当我们与家人、朋友和关系密切的同事在一起的时候。但是，我们如何才能用付出与合作的态度，来对待那些与我们关系不甚密切，甚至与我们有矛盾的人？这正是挑战所在。

我在教授双赢谈判方法的多年中，曾多次看到，尽管人们学习了合作性谈判的技巧，但是当他们面对真正的冲突时，还是会采取那种非赢即输式的行动。当人们进行激烈争论而情绪高涨的时候，那种对资源匿

乏的担心往往会占据上风。我们往往担心，如果我们选择与对方合作，就没有足够的资源来满足我们自己的需求，另一方会占我们的便宜。

我们往往只重视为自己争取利益，而不是为他人和自己创造价值，这种情况在我们面对冲突的时候尤为突出。尽管有时候有些人很难对付，但是争取多赢局面的机会掌握在我们自己手中。我们可以通过审视和转变自己的态度，起到带头作用。

不论遇到什么挑战，采取付出的基本态度对于谈判和我们的生活都有巨大的好处。沃顿商学院的亚当·格兰特（Adam Grant）教授在他的著作《付出与索取》（*Give and Take*）中列举了来自学术研究的一系列令人印象深刻的证据，说明生活中那些最成功的人往往是“付出者”，而不是“索取者”。这个结论或许有些令人吃惊。当然，我们需要聪明地付出，并留神那些只索取不付出的人，否则你最后还是吃力不讨好。但是研究发现，付出所带来的切实利益着实让人瞠目结舌。

例如，格兰特所进行的一项研究得出结论称，那些重视为顾客提供真正服务的销售人员，往往比那些把挣钱放在第一位的人挣得更多。另一项研究表明，那些进行更多慈善捐款的人更容易快乐，而且挣的钱通常也更多。研究表明，付出之所以会起到这样的作用，一定程度上是因为它增加了这样一种可能性：别人也会采取一些对你有利的举动。事实证明，付出是获得个人满足感的一种方式，对于内在和外在皆是如此。

那么，我们在与他人打交道的过程中，如何才能强化自己乐于付出的态度？值得注意的是，此前所有尝试与自己达成一致的举动最终都会归结于这一点。如果我们能感到自己内心的满足与充实，那么为我们身边的人付出也会变得简单，尽管这些人有时会难以对付。如果我们能回应自己最深层的需求，那么回应他人的需求也会变得更加简单。此外，通过对他人表示尊重，我们其实已经表现出了一种付出的态度。

不过，对资源匮乏的担忧可能会非常强烈。为了培养乐于付出的基

本态度，我们可以根除那些只在意自己的利益与满足，只想达成自己的目标的态度。换言之，为双方的共同利益付出，为快乐和意义付出，付出你能够付出的东西。

为双方的共同利益付出

中国著名亿万富翁李嘉诚出身贫苦，后来通过努力成了世界最富有的人之一。有一次，一名杂志社记者问他商业成功的秘诀是什么。他说，其中一个重点是，他总是会公平地对待自己的合作伙伴，而且实际上他给这些合作伙伴的报酬要略多于自己所获得的回报。于是，所有人都想与他合作，他也在这些合作伙伴的帮助下，变得富有起来。

强化付出态度的第一种方式，就是明白为他人创造价值其实也能满足我们自己的需求。付出并不意味着我们要牺牲自己的利益。付出并没有要求我们变成特蕾莎修女或圣雄甘地。付出也不是说让我们对他人的要求做出让步。付出并不意味着失败。付出最初只意味着寻找一种双赢的结果，让我们在帮助自己的同时也帮助他人。这才是双赢式谈判的本质。

我知道的最成功的谈判者往往是那些重视满足对方的利益和需求，同时又为自己谋求利益的人。通过这种做法，他们找到了为双方创造价值和争取更多利益的方式。最后，与那些只想以牺牲他人利益为代价，为自己谋求更多利益的人相比，这些人往往能达成更好的协议。可靠的研究为这种做法提供了支持。在荷兰心理学家加尔斯滕·德·德勒

（Carsten De Dreu）的带领下，研究人员对28个关于模拟谈判的不同研究进行了全面分析，结果证明，最成功的谈判者通常是那些采取合作性策略的人，这种策略关注的是满足双方的需求。

在处理冲突或进行谈判时，我们有四种选择。这四种选择取决于我

们是如何看待自己和对方的利益。我们可以选择冷酷无情、满怀敌意的非赢即输策略——我们只关心自己的利益；我们可以选择温和的让步策略——只关心对方的利益，不在乎自身利益；我们可以选择逃避，根本不谈论问题——既不在乎他人的利益，也不在乎自身利益；我们还可以选择双赢的策略——既关心他人的利益，也关心自己的利益。

我在教授谈判课程，以及为处于冲突中的各方提供建议时所做的主要工作就是帮助人们转换思路，让人们的思维模式由最初的非赢即输变为双赢。很多人都是在最初付出各方都遭受损失的惨重代价后才认识到这一点的。尽管对抗性策略或许会给双方带来损失，而且起不到任何作用，温和的让步策略通常也不会产生更好的效果。如果企业为了取悦客户而不计成本，那么这个企业就无法长久地发展下去，更不用说继续为客户服务了。再拿照顾老人举例，如果我们一味地牺牲自己的健康，最后我们的身体可能就会垮掉，无法再去照顾他们。前面提到的第三种策略，也就是逃避策略同样也有问题：如果没人谈论冲突，问题就会变得愈加严重。总而言之，为双方创造价值的做法才能带来最好和最持久的协议与关系。

亚当·格兰特在自己的书中提到了德雷克·索桑（Derek Sorenson）。后者是一名顶级运动员，后来成了一个著名运动团队的专业谈判人员，负责与新运动员谈判合同。在一次谈判中，他面对的是一名极有潜力的年轻运动员的经纪人。索桑的出价不高，这时他采用的是非赢即输的策略，表现得像是一名“索取者”。这名经纪人反复表达了自己的失望，并指出其他水平相当的运动员的报酬要高很多。但是，索桑不愿意让步，于是这名经纪人最后做出了让步。从表面来看，蒙受损失的是运动员和经纪人，索桑是胜利的一方，因为他为自己的团队节省了数千美元费用。

但是，当索桑晚上回到家中，他有一种非常不安的感觉。“我能感觉到，在整个谈话过程中，那名经纪人非常沮丧。他提到了一些关于相

似运动员的内容，但是在气氛比较紧张的情况下，我或许什么都没听进去。他离开时情绪不好。”索桑意识到，他所采取的非赢即输策略很可能对双方的关系和自己的名誉造成影响。所以，他回去找到这名经纪人，满足了他刚开始提出的要求，多给了这名运动员数千美元。在索桑看来，他是在双方之间建立一种良好的关系。“这位经纪人十分感激。后来，当这名运动员有意成为自由球员时，这名经纪人给我打了电话。回过头来看，我很高兴自己当时采取了那样的做法。那样做肯定改善了我们的关系，并且帮我们的团队摆脱了困难。”当你开始意识到为双方利益而付出所带来的好处时——就像索桑的经历那样——我们就会像他那样，有动力把自己的态度由索取变为付出。

付出的好处远远不止能为我们带来物质利益。

为快乐和意义付出

我在教授谈判课程的时候，经常提到一则伊索寓言。这则寓言讲的是北风和太阳的故事。一天，北风和太阳在争论谁的力量更加强大。到底是北风更强大，还是太阳更强大？争论并没有帮它们决出胜负，于是二者决定通过实战来一决高下。俯瞰大地时，它们看到了一名牧羊的男孩。北风和太阳商定，谁能脱下这名男孩的斗篷，谁就更强大。

比赛从北风开始。它使劲地吹啊吹，试图把男孩的斗篷吹掉。但是，他吹得越凶，男孩就把斗篷裹得越紧，不愿意松手。吹了一段时间之后，北风停下来喘口气。然后到了太阳一试身手的时候。太阳只是像往常那样放射自己的光芒，这名男孩也沐浴在它的温暖之中。男孩非常喜欢这种感觉，最后自言自语道：“今天天气真好！我要躺下来，在草地上歇一会儿，晒晒太阳。”他躺下之前，脱掉了自己的斗篷，把它打开当作毯子。所以，太阳最后获得了这场比赛的胜利。

我认为，对于付出的意义，这则古老的寓言教会我们很多。如果说北风在这里采取的是一种“索取”的态度，那么太阳的态度就是“付出”。太阳的本质就是发光。一个人不论贫富，不论善恶，太阳都会用自己的光芒去照耀他。这本身就是一种多赢的策略。正如这则寓言所说，太阳的方法要比北风的方法更有力量，更令人满意。

为了培养付出的态度，我们可以去尝试发现付出给我们带来的纯粹的快乐。因为太阳的本质就是发光发热，她并不期望得到任何回报，我们也会发现，真正的快乐来自自然而然的付出，同时不去思考自己能够得到什么直接而有形的回报。我们或许可以得出一个看似有些矛盾的结论，只为付出的快乐而付出，往往能为我们带来最大的满足感。

我永远也不会忘记我从五岁女孩海莉身上学到的东西。她是我好友的孙女，她因为白血病而一病不起。当时，莉扎娜和时年三岁的加比去儿童医院看望她。加比那天也约了医生，这只是她与医生的无数次约定中的一次。当时，她们看到海莉仿佛很难受，面庞肿胀得已经几乎难以辨识，头发脱落，软弱无力地躺在床上。看到加比时，海莉转向妈妈，悄悄耳语了几句。然后她的妈妈起身离开，下楼去了医院的礼品店，回来时拿着一个大大的字母G的填充玩具，这是她给加比的礼物。

不只是加比面露喜色，海莉也非常开心。她很早就知道让另一个孩子微笑是一件多么快乐的事。即使自己的情况那么糟糕，几乎游走于死亡边缘，她仍然能体会为了付出而付出的喜悦。

一旦我们能感受到付出带来的喜悦，就会产生付出的动机。在付出的第一阶段，我们的付出或许只是为了得到回报。我们在处理自己与他人的关系时，可能会把它视为一种商业交易。不过，在付出的第二阶段，我们在付出的同时或许就不会期待获得任何直接的实际回报了。

“我的天性就是付出。”曾接受亚当·格兰特采访的经理谢里安表示。她本周要花很多时间来管理公司里的年轻同事、在一个女性领导项

目中带头，并负责公司里的一个慈善筹款项目。“我并不是想获得等价的回报，我想要的是带来改变，带来一定的影响，我关注的是那些能从我的帮助中收获最多的人。”

当你认同付出是为了获得意义与快乐时，你付出的越多，感觉也会越好。我们的感觉越好，就越愿意付出。当然，我们必须保证能照顾到自己的利益，否则最后只会觉得自己被人利用，从而精疲力竭。尽管付出是为了获取快乐和意义，但我们也需要尊重一些界限。

为了获得快乐而付出与出于义务的付出迥然有异。当我们觉得自己有义务付出时，我们很少能获得快乐，而且最后往往只会觉得不快乐。我们来看看斯科特·哈里森（Scott Harrison）的故事。从斯科特的成长环境来看，他原本应该慷慨大方而乐于付出，而且他似乎没有任何其他选择。与我们中的许多人一样，为了获得父母和教会的认可，他戴上了利他主义的面具。但是，在他20岁左右时，他开始反抗自己眼中的伪善，摘掉了利他主义的面具。

他开始只注重自己的享受，完全不考虑他人，以为纽约的夜店和时尚活动做宣传为生。

28岁时，他似乎获得了成功与幸福：大量金钱、劳力士手表、租来的宝马汽车，还有一名模特女友。有一次，为了庆祝新年夜，他在乌拉圭的埃斯特角城租了一间大别墅，安排了马匹与仆人，还有价值1 000美元的在10分钟内燃放完毕的烟花。这时，他突然生出一种被雷击的感觉：

我真切地看到自己变成了一个怎样的人。这10年当中，我开始慢慢远离那些有价值的东西……我的情绪完全崩溃了，精神也崩溃了，道德也崩溃了。我环顾四周，没有人是快乐的。就像那层帷幕被揭开了一样。女人永远不够多，钱永远不够多，地位也永远不够高……

斯科特的危机引起了强烈的质疑与自我反思。他问了自己一些强有力而令人不安的问题：“我的生活的另一面会是什么样子？如果我是服务他人的服务生会怎样？”曾戴着利他主义面具的他，目前只对真正的利他主义感兴趣。

他花了几个月的时间来独处和阅读，对自己的灵魂进行了深刻探索。最后，斯科特决定做一名志愿者，到西非的一艘医疗船上当一名摄影记者。他在那里服务了两年。当地人的痛苦和勇敢让他深受感动和启发，他后来回国创立了一个叫作“慈善·水”（charity: water）的组织。该组织以筹集资金，用来给世界各地的数十万贫困人口修建水井和提供净水为目标。如今，他寻求生活意义的深刻需求得到了满足。在与他共处一段时间之后，我能证明他是一个充满活力与热情的人。他说，当他看到人们从他筹资修建的井里取用干净的水时，他非常开心，他说：“我自豪极了。”

这个消费社会促使我们认为，拥有“一些东西”（物质、权力和成功）能使我们内心获得满足。但是斯科特的故事告诉我们，不论我们拥有多少物质，我们永远会想要更多。如果我们只在意满足自己的需求，那么我们的需求就永远也无法得到满足。

相反，我们可以选择真真切切地付出，因为付出能给我们带来持续的内心满足感，而且这正是因为它满足了我们最深层次的需求：做一个对他人有用的人，与他人建立联系，给他人的世界带来改变，并让我们获得美好的感受。而且，我们往往能通过付出，得到自己最想要的东西。当我们发现付出能带来快乐和意义时，付出与收获的良性循环就开始了。不过，收获绝不是我们付出的目的。我们选择付出，仅仅是因为我们就是这样的人，我们乐于付出。斯科特的故事告诉我们，通过这样的付出，我们不仅为自己和他人带来了收获，而且还能给更广阔的人群带来福音。

付出你能够付出的东西

或许，能强化我们的付出意识的一种最持久的方式，就是找到一个使我们成为一名自然而然的付出者的目的或者活动。与我们的肌肉一样，付出的态度可以在实践中得到强化。如果有了目的，付出的做法就能够深深植根于我们的日常生活之中。

所谓目的，就是对于以下问题的回答。我们早晨为什么起床？我们为何感到兴奋？什么能让我们受到启发？对于有些人而言，这个目的或许是养活或者照顾家人；对于另一些人，或许是要去照料花园；还有些人，或许是要服务于顾客或指导年轻同事；还有一些人的目的，则是帮助那些正在承受苦难的人。如果我们能找到一个让我们觉得充满活力的目的，它可能不仅会成为我们内心满足感的来源，而且还可以作为我们给自己身边的人的理由，并强化我们内心的那个付出者。

我在本书中分享了我女儿加比在接受治疗的过程中遇到的挑战。就在我的写作接近尾声的时候，加比身上发生了一件不同寻常的事，这件事说明了寻找目的的意义。一天上午，加比对我和莉扎娜表示，她打算用打破一项吉尼斯世界纪录的方式来庆祝自己的16岁生日，当时离她的生日还有4个月。打破吉尼斯纪录一直是她的梦想，几年前，她曾尝试完成距离最远的跳房子，还曾尝试在一只脚上穿最多的袜子。这次，她说想尝试腹部平板支撑。这是一种锻炼核心力量的运动方式，我们要用前臂和脚趾来支撑自己的身体，同时身体挺直，与地面保持水平。

我之前讲过，加比出生时身体状况欠佳，她的脊柱、脊髓、内脏和双脚曾接受过14次重大手术。几个月前，在尝试加入学校排球队时，教练要求她做平板支撑，而其他女孩跑步，因为跑步对于加比来说比较困难。12分钟过后，当其他女孩回来后，加比还保持着平板支撑的姿势，这让教练颇为吃惊。当加比看到教练如此惊讶的时候，她马上想，太棒了，我可以申请吉尼斯世界纪录！于是，她写信给吉尼斯，并得知女子

平板支撑的官方纪录是40分钟。然后，加比等了两个月才开始训练，因为她还需要接受一次重大手术。

在了解加比的计划之后，我和莉扎娜很吃惊，但也并没有那么吃惊。尽管加比的生活中有诸多困难，但我们从没有见她顾影自怜。她从不把自己视作一个软弱无能的受害者。她对生活的兴趣和热情，以及她让每天过得充实有趣的能力时常令我们惊讶。每次接受手术之后，她都能重拾对生活的热情，认为生活站在自己这边。活在当下对她来说似乎是自然而然的事情，她从不把时间浪费在悔恨过去或者担忧未来上面。加比从不会否定自我，也不会去否定生活。

我和莉扎娜都很支持加比的梦想，我们鼓励她去追求梦想。为了打破纪录，加比进行了训练，转眼几个星期就过去了。在非正式的尝试中，她坚持的时间由20分钟变为25分钟，再变为30分钟，有一次当莉扎娜通过问她问题来分散她的注意力时，她坚持了40多分钟。加比在一次采访中表示：

刚开始，我认为我要为自己来打破这项纪录，因为这是我一直想做的事。但我后来想到，我可以为一项事业来做这件事。我真的很喜欢这种想法，尤其是当我想到自己可以为儿童医院做这件事的时候。在他们的帮助下，我不仅学会了走路和跑步，还学会了一些非常棒的事情。我想帮助他们，这样其他像我一样的孩子就能得到更好的体验。我想借助这件事来筹集一些资金，引起人们的关注，这样我的平板支撑就不仅仅是一个简单的纪录了。

加比的原始目的从为自己付出自然地延伸成为他人付出。

后来，就在加比正式尝试打破纪录的前一周，她收到了一封来自当时的世界纪录保持者伊娃·布尔佐米（Eva Bulzomi）的电子邮件。伊娃提醒加比，她刚刚打破了自己之前创造的纪录，她的保持时间又增加了

25分钟。她的新纪录是1小时5分18秒。吉尼斯还没有对此进行认证，但目前这项工作正在进行。莉扎娜问加比：“你有什么感受？”

“挑战的难度增加了一些。”加比低调地回答道，她毫不畏惧，而且意志坚定。

重要的日子终于来了。加比的朋友和家人纷纷过来见证这一时刻。在坚持了35分钟之后，也就是离她的目标还有大约一半的时候，她开始觉得不舒服，手臂开始疼痛，眼泪开始往垫子上掉。加比的朋友开始唱歌和逗她，转移她对疼痛的注意力。随着时间一分一秒地过去，朋友和家人纷纷欢呼，有的人还在地板上做起了平板支撑。最后，加比坚持了1小时20分钟，是当时世界纪录的两倍时长。我帮她解除平板支撑的姿势时，心里充满了敬意，也觉得松了一口气。

一周之后，加比出现在了《早安美国》（*Good Morning America*）节目中，《吉尼斯世界纪录大全》（*Guinness Book of World Records*）的一名官员给她颁发了官方的奖章。这则消息通过社交媒体在世界各地广泛传播，150多个国家都能看到她打破这项纪录的视频。在她的启发下，数以千计的人挑战了自己的极限，把自己眼中的弱点变成了强项。此外，她还借此为科罗拉多儿童医院筹集了逾5.8万美元的资金，比她预期目标的11倍还多。

加比不仅得到了自己想要的东西，同时还为他人创造了利益，还有很多好处我们永远无法得知。从这一点而言，加比非常成功。她进行平板支撑的初衷并不是为他人付出，但最后却获得了这样的结果。她学会了享受付出和收获带来的快乐。加比发现，为付出寻找一个目的，是强化付出态度的最好方式。

就像加比的故事告诉我们的那样，付出我们能够付出的东西或许是生活给我们的最持久的满足感的来源。不过，当我们为某种目的付出时，这个目的并不一定要多么远大。我想到了我的朋友葆拉。她学的专

业是法律，后来当了律师。她拥有众人羡慕的事业，却并不开心。然后，她想起自己小时候曾非常喜欢把各种护发产品混合在一起，然后抹在自己家的狗身上。这起初看似随意，但却在一定程度上说明了她喜欢的是什麼。她之所以会把护发产品混合起来抹在狗身上，是因为她当时想象自己是一名化学家，可以通过混合不同的药水来帮助人们。所以，她鼓足勇气，拿着自己的积蓄，离开法律行业，开创了一项制造天然皂的事业，并且在以这种方式帮助他人。这种新的生活方式或许并不符合她对事业“成功”的理想定义，但这种生活方式给她带来了幸福，因为她在用自己喜欢做的事为他人做贡献。

我们的礼物或许显得微不足道，但往往能给他人的生活带来很大的改变：照顾朋友的孩子或年迈的父母，帮邻居完成巨大的房屋修缮工程，在同事生病的时候主动承担一些工作职责，或者仅仅对街头的陌生人表示友善。这种礼物表面的好处其实并不重要，重要的是我们要坦诚地付出。

在付出的过程中，我们面临的最大障碍并不是对自身渺小的恐惧，而是对自己的巨大力量的害怕。我们不仅害怕自己的局限性，还害怕自己的才能。人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）用“约拿情结”描述了那种阻止我们发挥才能，完成自身使命的恐惧。据《圣经》讲述，约拿试图逃避自己的命运。一天，上帝让他去警告尼尼微城的人们，如果不弃恶扬善，这座城市就会被摧毁。接到这个使命之后，约拿选择了前往相反的方向。当他坐船过海的时候，一场猛烈的暴风雨来袭，船上每个人的生命都受到了威胁。约拿仿佛知道自己应该对此负责，于是告诉船员把自己扔下船，暴风雨也随即停止。后来，约拿被一条鲸鱼吞入腹中，当他意识到自己犯了错，也就是违背了上帝的旨意时，鲸鱼便放了他，让他回到了陆地上。然后，约拿回到尼尼微城，及时警告人们弃恶扬善，否则就将面临可怕的后果。

这则古老的故事蕴含了许多道理：当我们面临为世界做贡献的机会

时，我们往往会像约拿那样跑向相反的方向。我们往往会掩饰自己的才能或成就。只有身处逆境时，我们才会清醒过来，意识到我们只有付出自己能够付出的东西，也就是说我们要用自己的光芒去照亮别人，才能完成自己的目标。

我在策划亚伯拉罕之路的过程中，有幸研究了亚伯拉罕的古老故事。在《圣经》中，上帝告诉亚伯拉罕要离开自己的国家和他父亲的房子，去另一个地方。在那里，他将看到自己的真实面目。与约拿不同，亚伯拉罕立即听从上帝的旨意，踏上行程，听从了命运的安排。年老的圣人曾经争论，为什么在这么多人当中，上帝只选择了亚伯拉罕。他为何能得到特殊眷顾？在经过诸多讨论之后，这些圣人得出结论：实际上，每个人都得到了上帝的旨意。唯一的不同在于，只有亚伯拉罕听从了这个旨意。

亚伯拉罕的礼物，就是一个简单而有力的道理，即我们要热情好客。作为一名身在异乡的陌生人，他受到了当地人的热情款待，而且他本人也非常热情好客。据说，为了方便迎接客人，他的帐篷四面都是敞开的。亚伯拉罕也在自己身上发现了一个礼物，那就是要友善地对待陌生人。他学会了用自己的光芒去照亮他人。我逐渐认识到，或许我们每个人都与亚伯拉罕有些相似，我们也受到了某种召唤，要踏上一段未知的旅程。我们每个人都拥有可以付出的东西，那就是我们内心的光亮。我们都有权决定是否要去擦拭朝向外部世界的那扇窗户，是否要用我们的光芒去照亮别人。

由非赢即输变为多赢

我在本书之前的内容中提到了我的朋友和客户阿比利奥·迪尼兹的事例，他当时困在一个非赢即输的纠纷之中，似乎没有任何出路。我现在来告诉大家，这场纠纷是如何结束的。

在与前商业伙伴斗争的两年半时间里，他们曾把对方告上法庭，曾通过媒体彼此攻击，还对彼此促进公司发展的举动进行了阻挠，他们都曾试图获得自己想从对方身上得到的东西，但最终都失败了。二人都没有得到自己真正想要的东西。

当我和同事戴维与对方的谈判代表见面时，我们希望能改变这场纠纷的格局：我们并没有向对方发出一系列威胁，而是关注彼此能为对方提供什么。尽管有诸多争议，阿比利奥和自己的合作伙伴仍有两点共同利益：自由与尊严。双方都有能力为对方提供达成商业协议所需要的自由，也都能为对方提供彼此所重视的尊重。我们提出，建立在这两点共同利益（自由与尊严）上的协议将是一项双赢的协议，尽管最初，这对于双方都难以想象。

我们讨论了如何才能实现这样的协议。阿比利奥的合作伙伴可以对他解除为期三年的竞业禁止条款，让他获得达成其他商业协议所需要的自由。作为回报，阿比利奥可以同意离开董事会，让对方能按照自己的方式经营公司。他的合作伙伴可以把阿比利奥由投票权股份换成非投票权股份，这样阿比利奥就可以在股市上卖出这些股份了。双方可以通过媒体发布一项祝福彼此的共同声明。诸如此类。简而言之，这场纠纷可以从非赢即输变成双赢。

当然，这里存在许多困难和法律上的问题，但是这种由索取到付出的简单改变带来了很多变化。经过四天的紧张努力，双方终于达成一致，结束了这场艰难的商业纠纷。阿比利奥分别对公司高管和所有员工发表了亲切的离别致辞。他在讲话中，充满敬意地提到了自己的前合作伙伴，并对所有人表示了祝福。他的合作伙伴给了阿比利奥一家公司旗下价值不菲的体育培训机构，阿比利奥一直非常喜欢它。

最令所有相关人员吃惊的是阿比利奥和合作伙伴后来所表达的对解决方案的满意程度——他们当时还是宿敌。这并不是一个双方勉强接受的折中方案，而是一个让双方都非常满意和放松的解决方案。

我们在谈判之初关注的是他们能为彼此付出什么，而不是他们能从对方那里获得什么，最后双方得到了一个真正双赢的结局。其实，这远不止是一个双赢的结局，而是一个多赢的结局。因为它不仅对双方有利，而且还对他们的家庭、公司，以及公司的15万名员工，甚至整个社会有利。

对于阿比利奥来说，这个过程并不轻松。与我们中的大多数人一样，他也是自己最强劲的对手。但是，他为了把自己变成盟友，付出了很大的努力。尽管他非常想对对方发动反击，但他尽力让自己走上了看台，虽然有时并不成功。尽管他有时会对自己做出非常刻薄的评价，但他也在他人的帮助下，努力学着站在自己的立场上考虑问题，发现了自己的真正需求。尽管他有时也会指责对方，但他最后总会记得，只有他自己要为自己的生命负责。

有时，阿比利奥也会落入担心资源匮乏的陷阱，但是他随后调整了对生活的愿景，知道自己有能力创造属于自己的幸福。每当陷入过去不可自拔的时候，他都能回到当下，看看自己能做些什么。作为一名真正的战士，他采取了敌对的立场，但他也记得尊重敌人是一件重要的事。阿比利奥需要克服的最后障碍就是那种非赢即输的思维模式，他最终通过把自己的态度由索取变成付出，成功地做到了这一点。

与几乎所有人一样，阿比利奥在与自己达成一致的过程中表现得并不完美，但是他为了跳出自己的思维模式所做的巨大努力，足以让他成功地与对方达成意义更大的一致。“我拿回了属于自己的生活，”他告诉我，“这是我生命中最宝贵的时光。”

前述六个步骤中的每一步都能帮我们把非赢即输的思维模式变为多赢的思维模式。最重要的做法，就是把我们对他人基本态度由索取变为付出。刚开始，我们的付出或许是为了收获；然后，我们可以学着在没有任何直接汇报的情况下付出；最后，我们要学着为了达到自己的目标而付出。通过培养付出的习惯，我们不仅可以与自己达成一致，获

得内心的满足感，还会发现与他人达成一致变得更加简单，这可以帮助我们获得更大的外部的成功。于是，一个付出与收获的良性循环便会一直持续下去。



三种胜利

我认为肯定是唯一有生命的事物。

——卡明斯

本书开头提出了一个问题，这仿佛是所有人都会面对的一种困境：我们怎样才能在得到自己真正想要的东西的同时，满足生命中其他人——家人、同事、客户和其他人——的需求？

本书的核心前提是，如果我们能更好地与自己达成一致，就能更好地与他人达成一致。对我们的各种关系和谈判影响最大的因素，或许就是我们对待自己、生命和他人的潜在态度。我们在生命中能做出的最大改变，就是把内心的态度由否定变为肯定。

一生之中，我们能完全掌控的事情似乎很少，但是要持肯定态度还是否定态度，是由我们自己决定的。我们可以选择对自己表示肯定或否定，也可以选择要当自己最好的盟友，还是最强劲的对手。我们可以选择对生活持肯定或否定态度，把生活视为朋友或敌人。我们可以选择对他人表示肯定或否定，把他们视作潜在的合作伙伴或者永无和解可能的劲敌。我们的选择将带来巨大的改变。

与自己达成一致，使以下三种胜利成为可能——内心的胜利、与他人相处时的胜利，以及所有人的胜利。

内心的胜利

早晨，当我看着镜子中的自己时，我总会提醒自己，我眼前的这个人今天可能会给我制造最大的麻烦，他将成为我得到自己想要的东西的过程中最大的障碍。我发现，花几分钟时间在脑海中温习前述六个步骤很有好处，能帮我做好准备，迎接当天的任何挑战。对于每个步骤，我都会问自己一些问题。这种做法可能帮我跳出自己的思维模式，我希望这也会对你有所帮助：

1.站在自己的立场上考虑问题。你是否注意到了工作中那个内心的批判者，你能否只是观察自己的想法和感受，而不去评判？你的感受指向了怎样的潜在需求？你真正想要的是什么？

2.找到内在的最佳替代方案。当你的需求没有得到满足时，你是否将其归咎于其他人或其他事情？这种指责他人的做法能为你带来什么好处，又对你造成了什么损失？不论怎样，你能否承诺对自己最深层的需求负责？

3.重塑愿景。你会不会觉得生活在为难你？你今天将如何创造属于自己的幸福？如果生活充满了挑战，你能否对它持肯定态度，接受它的本来面目？

4.专注于当下。你是否对过去怀有悔恨，对未来充满焦虑？怎样才能放下这些负担，接受当前的状态？只有在冷静的状态下才能拿出最好表现，你怎样做才能专注于当下？

5.尊重对方。你是否对他人怀有敌意？站在他们的立场上是一种怎样的体验？就算他们不尊重你，你是否仍然能对他们表示尊重？

6.付出与收获。目前，你是否正在担心资源匮乏？你怎样才能把自己的思维模式由索取变为付出，由非赢即输变为多赢？

每个步骤针对的都是阻止我们获得自己真正想要的东西的障碍。每一步都会让下一步变轻松。尽管听起来容易，但这些步骤并不简单，尤其是当我们身陷日常冲突的时候。成功的内向谈判的确是一项非常困难的工作，因为看不见、摸不着，它似乎更加难以完成。

尽管这些方法很有用，但是如果缺乏持续的练习，它们也很难发挥作用。理解以上六个步骤能为你提供很多帮助，但是归根结底，除了你自己，没人能帮你完成这些事情。就像所有体育项目那样，你可能永远无法达到完美，但你的表现总是会慢慢变得越来越好。我愿意把每个步骤想象成肌肉，锻炼得越多，肌肉就会变得越强。鉴于每块肌肉的力量都很强大，如果六个肌肉一起运用，你最终就能达到自己的既定目标。

每个人与自己达成一致的过程都不尽相同。例如，你可以用自己最喜欢的方式走上看台。有些人喜欢独自在公园漫步，有些人则喜欢与能够倾听自己心声的朋友出去喝一杯咖啡。我建议你根据自己的需求进行选择。让它成为你自己的独特方式，这样才能对你起到最大的作用。

我发现，这种与自己达成一致的过程并不是一个短途旅程，而是一条我们终生要走的路。我已经在这条路上走了很久，而且希望自己有生之年能继续沿着它走下去。我要学的东西还有很多。我对以下这个道理的体会越来越深刻：没有什么一致比内心的一致更重要，也没有什么胜利比内心的胜利更重大。当我们内心没有矛盾的时候，我们会变得更加平静和满足，并且深刻地感受到满意和充实。如果只有这一种胜利，或许已经足够了，但是我们还有其他形式的胜利。

与他人相处时的胜利

接下来，还有与他人相处时的胜利。也就是在与同事、顾客、配偶或孩子，甚至谈判对象相处时，所取得的胜利。我们一旦通过成功的内

向谈判，与自己达成了一致，那么与他人达成一致的过程就会变得轻松许多，尽管有时会困难重重。如我们所知，每个步骤都为我们提供了成功谈判所需要的先决条件。站在自己的立场上思考问题，能帮你学会站在别人的立场上思考问题。制订内心的最佳替代方案能帮你制订外在的最佳替代方案。重塑生活愿景能帮你重新定义你与他人的关系。诸如之类，不胜枚举。谈判的关键步骤其实始于内心。

当我们在进行异常艰难的对话或谈判时，我们很容易发脾气。如果你在進行一场棘手的对话或谈判前有时间做准备，可以试着重温这六个步骤，让自己成为你在谈判桌上的最佳盟友，而不是最强劲的对手。就算你正在处理问题的过程之中，如果经过一定时间的训练，你还是能很好地利用这些内向谈判的方法。即便身陷冲突，你还是能够待在看台上，保持镇定与冷静。

此外，我还发现，与自己达成一致的过程不仅使解决冲突变得更加简单，而且还能预防冲突。如果能克制自己的脾气，保持镇定，你就能防止自己被触怒，而且也不会轻易去攻击别人。你说出让自己日后后悔的话，做出让自己日后后悔的举动的可能性也会更小。带着真诚的尊重和回应他人需求的意愿，你就能在问题演变成严重的纠纷之前，解决这些问题。所以，你可以自然而然地与他人和平相处。

所有人的胜利

30年前，我很荣幸地与罗杰·费希尔合著了《谈判力》一书，旨在让人们在处理工作、家庭和社会中的矛盾时，把敌对性策略变为合作性策略。但是，我们的梦想远远超出了这个目标。我们想让世界离和平更近。我们关注的是整个人类。在这个存在大规模杀伤性武器的年代，人类的命运最终取决于我们和平解决纠纷的能力。

尽管在我们当前的世界，资源匮乏、不公平和暴力斗争现象随处可见，但是由于技术革命，我们拥有的东西足以满足每个人的需求。我们知道如何消除饥饿，如何阻止战争，也知道如何利用清洁能源来拯救环境。这个过程中最核心的障碍其实是我们自己。实际上，是我们自己很难挽起手来进行合作。为了给我们自己、我们的孩子建造一个更好、更安全和更健康的世界，我们必须建设性地、创造性地应对我们的差异。当然，达成一致的过程可能会充满挑战，但是从我处理世界上最棘手的一些冲突的经历来看，我确信达成一致是完全有可能的。而且，与他人达成一致这个过程中最关键的一步就是要与自己达成一致。

与自己达成一致，也就是成功的内向谈判，能让我们拥有更远大的目光，更宽阔的胸怀，这对我们身边的所有人都有利，这样做不仅让我们与他人的都获得胜利，而且还能让更多人获益。与自己谈判的过程启示我们去憧憬一个所有人都受到重视的世界，并朝着建立这样一个世界的目标而努力。

在当代，或许纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）对这种可能性的诠释最为精准。被关在狱中的27年间，曼德拉走上看台，开始观察自己，倾听自己的心声：“要学会了解自己.....要实实在在地定期研究自己的想法和感受。”这便是他从牢狱生活中学到的东西。

最后，曼德拉没有去指责他人，而是为自己的生活、需求以及与敌人的关系负起责来。他大胆地重塑了生活的愿景，选择以积极的态度面对生活，尽管事实似乎刚好相反。他抛开了过去的怨恨与不满，原谅了自己的敌人。

当他获释时，他表现出了强大的尊重与包容精神，欢迎所有种族的人来到他所设想的新南非。基于巨大的内心满足感，他毫无保留地把自己奉献给了他人。最后，他带领自己的国家达成了一项多赢协议，该协议的目标是结束罪恶的种族隔离制度，使南非进入一个新的民主时代，让所有人受益。

幸运的是，我们中的大多数人并不需要面对曼德拉所面对的那种挑战，但是我们仍然能够从他的经历中获得启发，把同样的基本原则用在我们的日常生活之中。通过对自己、对生活、对他人的肯定态度，我们就可以把那种非赢即输的思维模式转变为多赢。那里，正是我们、我们的家人、我们的同事，以及整个人类的希望所在。

我职业生涯的相当一部分时间都是在尝试阻止和终止战争。和平是我最大的心愿。35年前，如果有人告诉我，和平的关键在于保持内心的平静，我会认为此人过于理想主义，完全不切实际。我更愿意为一些更为实际的事情而努力，即把主要精力放在谈判策略上。如今，我逐渐意识到，过去的我才不切实际，因为我竟然相信，我们可以在自己内心尚未获得平静之时，让世界获得持久的和平。

赢得生命的游戏

我真心希望，成功的内向谈判不仅能使你更有效地与他人进行谈判，还能在更广的层面上为你带来内心的满足感，而这种满足感又能让你的生活变得更加美好，使你与他人的关系变得更加健康。我希望，把你内心的态度由否定变为肯定，能帮你赢得生命这场最重要的游戏。

尽管有时会面临非常艰难的挑战，但我们或许也会因此获得非常丰厚的回报：思想和内心的宁静，你的家庭、工作单位和更广阔的外部世界都会因此获得宁静。

祝你成功，愿你宁静！

【如果您想加入读书群和全国书友交流，加V信：209993658】
关注微信公众号：**njdy668**（名称：奥丁弥米尔）
免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，
15本沟通演讲口才系列
20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都

可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】



最开始，这本书的读者只有我一人。七年前，为了弄清楚如何能更有效地与自己达成一致，我匆匆记下了许多笔记。这其实是一件非常私人的事，由于我自己和我身边的人都面临着许多挑战，我觉得有必要对自己的内心进行更深刻的探索。因为很喜欢框架，所以我制订了一个很简单的框架来帮自己记住这些事情。后来，当我向家人和朋友展示这些逐渐成形的笔记时，我才意识到它可能对别人也有用。

在朋友的鼓励下，这个过程变得轻松许多。我想对库尔特·曼弗雷德·米勒表示感谢，因为早在本书成书以前，他就一直对它怀有信心；我还要感谢戴维·弗里德曼和罗伯特·加斯，在多次散步的过程中，他们给了我较早的深刻反馈和热情支持；戴维·鲍姆、弗朗西斯科·迪茨、帕特里克·芬纳蒂、马克·盖尔宗、马戈·金、戴维·拉克斯、贾米勒·马瓦德、罗纳德·米勒、西蒙·西内克、加里·斯卢特金和约翰·施泰纳也是我要感谢的对象，他们的鼓励让我坚持了下来；我还要感谢唐娜·泽纳，她为本书较早的草稿提供了大量编辑建议。

用合适的故事来表达我想表达的信息并不是件容易的事。我要向罗伯特·查普曼、朱迪思·安萨拉·加斯、亚当·格兰特、斯科特·哈里森、阿齐姆·卡米萨、贾米勒·马瓦德、葆拉·马瓦德、吉尔·博尔特·泰勒、加比·尤里、莉扎娜·尤里、丹尼斯·威廉姆斯和杰里·怀特表示感谢，谢谢他们那些有意义、发人深省的故事。我尤其要感谢的是我的朋友阿比利奥·迪尼兹，他慷慨地让我在本书中使用了他在解决冲突的成功案例。

我还十分幸运地找到了一名理解并全力支持我的项目的经纪人。吉姆·莱文在本书成稿的过程中起了引导作用，为这本书找到了一个很好的出版社，并且提供了非常有价值的建议。他一直是一位很好的朋友，

我非常感谢他，以及他的同事与家人。

我还要感谢Harper One出版社的出色团队。我与编辑杰诺韦瓦·略萨的合作非常愉快，她在审查本书文稿时考虑得非常周到，并且提供了许多专业的编辑意见，使本书的逻辑更加严密，语言更加准确。与她共事是一段非常快乐的经历。我要向她，以及她所有能力出众的同事，其中包括马克·托贝、克劳迪娅·布托特、金·戴曼、梅琳达·马林、吉迪恩·韦尔、米莱斯·多伊勒、米歇尔·韦瑟比、德怀特·贝恩、泰里·莱昂纳德、娜塔莉·布拉切利、洛里·麦吉、卡罗尔·克莱恩休伯特和汉娜·里韦拉表示诚挚的感谢。

由于我的办公室得到了很好的打理，我的时间得到了很好的保护，整个写作的过程也变得相对轻松。凯茜·陈-奥尔特加，以及她的前任依斯丽亚·凯林和米卡·麦克劳克林为我提供的极其专注且专业的支持，让我受益匪浅，我在此深表感谢。Aspen Winds酒店是一个绝佳的写作地点，我还要特别感谢那里的朋友——多特、菲尔、沙伦和瑞安。

在编写本书的过程中，如何在我正在探索的自己的内心世界与谈判的外部世界之间建立一座坚固的桥梁，对我形成了巨大挑战。在建造这座桥梁的过程中，我幸运地为本书的草稿找到了各类读者，他们都对本书提出了宝贵意见。在这里，我要感谢戈尔迪·阿尔法西、戴维·鲍姆、巴里·伯克曼、谢尔比·博耶尔、托德·布兰特利、海伦娜·布兰特利、萨拉·戴维森、弗朗西斯科·迪茨、勒妮·杜普里、林赛·埃奇库姆、帕特里克·芬纳蒂、诺曼·加林斯基、马克·盖尔宗、比尔·格拉德斯通、丹尼尔·格林伯格、马戈·金、琼·莱文、乔舒亚·莱文、贾米勒·马瓦德、基安娜·莫拉迪、莱奥波尔多·奥罗斯科、莎娜·帕克、朱莉莎·雷诺索、斯蒂芬妮·罗斯坦、拉斐尔·萨加林、莫妮卡·夏尔马、约翰·西费特、戴维·赛克斯、林赛·摩西·赛克斯、罗伯塔·索托梅尔、克里·斯帕克斯、约翰·施泰纳、丹妮尔·斯维特科夫、伊丽莎白·尤里、莫妮卡·维尔马、劳伦·沃瑟曼、乔舒亚·韦斯、约翰·威尔科克森和蒂姆·武伊齐克。

最后，这本书还是我从自己的经验之中，以及从我的老师那里学到的东西的成果。我要把本书献给我的老师们。在我十几岁的时候，弗里德里希·尼采、拉尔夫·沃尔多·爱默生以及亨利·戴维·梭罗那种肯定生活，迎接挑战的人生哲学给我带来了深刻启发。在认真研究莫罕达斯·K·甘地的言语和生活的过程中，我深刻地了解到了内心的工作对于外部行动有多么重要。罗杰·费希尔热情地带我走进了谈判这个领域，毫无保留地教我冥想、授课与写作，在他的启发下，我选择了把谈判作为自己毕生的工作。对此，我永远对他心怀感激，而且我还要感谢介绍我认识罗杰的阿姨艾琳·格雷和我的朋友弗兰克·费希尔。

从高中时代开始，我就如饥似渴地阅读了许多柏拉图、老子和拉玛那·马哈希的哲学思想和人生智慧，但是近年来，我有幸通过我的朋友普雷姆·巴巴亲身体验了这种智慧。我非常感激他清晰、深刻而又充满同理心的见解。

我最想感谢的人是我的妻子莉扎娜，她用爱与支持让我渡过了一切难关。对于本书的每一次草稿，她都在认真地关注，并提供巨大支持。我从她身上学到了许多关于感激、存在感，以及心灵的无价经验。她和我们的孩子克里斯、托马斯和加比，是我最宝贵的财富。

图书在版编目 (CIP) 数据

内向谈判力 / (美) 尤里著; 陈柳译。-- 北京: 中信出版社, 2016.6

书名原文: Getting to Yes with Yourself

ISBN 978-7-5086-5920-6

I. ①内... II. ①尤... ②陈... III. ①成功心理—通俗读物IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第033899号

GETTING TO YES WITH YOURSELF By William L. Ury

Copyright © 2013 by William L. Ury

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency
through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

内向谈判力

著者: [美]威廉·尤里

译者: 陈柳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

(CITIC Publishing Group)

电子书排版: 张明霞

中信出版社官网: <http://www.citicpub.com/>

官方微博: <http://weibo.com/citicpub>

更多好书, 尽在[大布阅读](#);

大布阅读: [App下载地址](#) (中信电子书直销平台)

微信号: 大布阅读