10:30
66
进入课程 ›
51%

11 | 选项：为什么你想不到问题的解决方案？

跟熊浩学沟通·30讲
昨天

11 | 选项：为什么你想不到…
09:42 13.32 MB

熊浩亲述

你好，我是熊浩，欢迎你来到我的得到课程。

在之前的课程当中，我们给你介绍了谈判

当中的第一个核心要素——利益要素。所谓“利益”就是对方真正的诉求，我们在前面给大家反复强调，你要学会一套技法，帮助你绕开“立场”，最终能够挖掘到“利益”，这套技法就是听力三角形。它由正确的提问方式、积极聆听以及三种有效的反馈技巧构成。

从这一讲开始，我们会跟你介绍谈判当中的第二个关键要素——选项要素。

研究谈判的学者曾经做过对比实验，想要比较那些具有谈判经验的人，比方说那些高阶的律师、企业的高级管理者和职业外交家，他们讨论问题和普通人到底有什么差别。

实验者在草地上搭了两个大的帐篷，一个帐篷当中是职业的谈判者，而另外一个帐

篷当中是随机挑选的普通民众。他们都在讨论相似的话题，把整个讨论过程录音，最后再做话语分析。

学者们发现，**职业谈判者会花两倍或两倍以上的时间来聆听提问和反馈，而普通人往往会使用大段时间来发表自己的意见，夸夸其谈。**

如果说我们把谈判的过程比喻成做饭的话，那你对利益的有效挖掘，就可以保障米和菜已经准备好了，接下来我们便要看一看，我们如何用这些原材料，做出真正美味的菜肴——如何把收集到的利益，变成我们优质的、建设性的问题解决方案。这就涉及到我接下来要具体讲解的内容。

我们先澄清第一个问题，就是“选项”这

个词的翻译，选项的英文叫Options，它是一个复数，在中文世界，这个单词通常会被翻译为“方案”，有时被翻译为“选项”。那为什么我在这里为你选择了一个“选项”的中文意义呢？是因为我相信，选项这个中文的翻译，更加贴合这个词语在英文语境中的含义。

Options这个复数名词的含义，它提示我们，面对问题，我们有很多的具体方法，不止一个，而是可以选择，绝不是仅此华山一条路，而是条条大路通罗马。所以请大家要相信，在对话过程中通过对双方的理解和局势的研判，你的办法远远比你的问题要多。

定额心智

但是我们也明白，在日常生活中，往往会遭遇对话的僵局和卡断。那我们回过头来去细想，是什么阻碍了我们达成那些多元的，具有创造力的，让双方都满意的问题的解决方案呢？

这个原因，我概括为一个词叫：定额心智——就是对很多谈判者而言，在他们的潜意识中会先验地认为：他们与对方谈判，能够获得的价值总量将是恒定的，这就会导致双方进入所谓零和博弈状态。

所谓零和博弈，就是各方所能够分配的资源，当它们加总之后等于百分之一百，因此你多拿一些我就少拿一些，对方就会进入激烈的对抗，而对抗则削弱信任、损害共识、压抑创意。

来，我们再看一个沟通场景：如果说你回

到家中，你的两个亲生的孩子正在争抢一个大西瓜，这次不是桔子了，我们之前提到的例子是桔子，所以这次不是考察你利益不等于立场，这是另外一个角度的问题。我请问你，如果作为父母，你会怎么办？我停顿几秒钟，先让你思考一个依赖自己直觉与经验形成的初步答案。

我们会快速想到各种各样问题的解决方案，比方说我们可以说，那我再出去买一个西瓜，这样资源就丰富了，你们就不用争抢了。还有比方说，哥哥你不是年长吗？你不是应该给弟弟一些谦让吗？家里面当中难道不应该是兄友而弟恭吗？当然有的人可能认为弟弟应该让哥哥，有的人认为把西瓜从中间均衡地剖开，还有的人认为剖开不够均衡，可能要榨成西瓜汁。

如果你看过政治哲学的一本经典著作，罗尔斯的《正义论》，你可能会用程序重新再造的方式来加以处理，通常那个方法是一个人负责分，而一个人优先选，这个其实大家都能够想象得到。**但无论如何，你的心智里都设定了我们可以分配的只有一个西瓜，也没有办法避开零和博弈。**

上述这些方法都可以接受，但拥有这些方案的你依旧陷落在一种严重的误区中，那就是所谓定额心智的思考模式。而什么是我们所期待的帮助大家形成的心智模式？它大概是这样的一种反应，进入到局势当中看见孩子正在争抢，你的第一个动作并不是去分，不管用多么平均、多么公平的方式去分，分不应该是第一个动作，第一个动作应该是合作盘整。因为无论孩子如

微信：753364708

何争抢西瓜，他们都要在日常生活中相处，他们相互羡慕、相互需要，他们之间的牵绊、关联、需求，怎么可能只有西瓜这一件事呢？他们可能合作吗？他们可能通过合作而让双方都更满意一些吗？

你看一看，你发现最近给大儿子买了一辆漂亮的自行车，他如获至宝，平常是绝不愿意跟弟弟分享的。好了，整体资源和局势中可供分配的价值增加了。那你可以跟哥哥完成这样的一个沟通，今天让你多拿一半西瓜，你得把你的小单车让出来给弟弟骑一下。你赚到了，因为什么呢？因为虽然弟弟骑车了，但骑20分钟还可以还给你，将来还是你的自行车，但西瓜是最真的，你把西瓜吃到肚子里了。那接下来我们开始跟弟弟完成一次沟通，我们跟弟弟

说，今天你赚到了，虽然我们要分给你的西瓜小一点，但你将有20分钟的时间来骑自行车，吃西瓜才多长时间？吃西瓜最终吃完也就两三分钟，但是你可以骑20分钟的自行车，这个自行车可是平常哥哥从来不让你骑的。双方的利益不见得严格地公平，但却是让双方满意的分配。

是的，我们在分西瓜，但你想一想，局势中，难道仅仅只有一个西瓜，没有其他双方都在意的资源？这些需求的调动，是不是可以帮助我们，实现相互协作的更大满足呢？很多人的眼睛只看到线段，我们希望你不仅仅能看到眼前的得失，而且是线段延长后，需求各方更多可以交换的需要。所以，不要急着分，而是把时间拿出一点分配给酝酿、创造和对整体格局的分

析——这就是对定额心智的突破。

为什么谈判者会进入定额心智的盲区？我相信其中的重要原因之一，是我们理解谈判、理解商业的时候，所广泛使用的一个误导性隐喻——把谈判比喻成一个战场。我们通常说商场如战场，大概就是这个意思。其实这个隐喻非常糟糕，因为它暗示我们在对话与谈判过程中会有输和赢。而一旦你关心输赢，你就会关心多少，而一旦你把多和少对立起来，你自然而然就进入了定额心智的思考模式。

所以，商场如战场的隐喻，至少在谈判的维度里，是极具误导性的。**它会让你把大量的精力都用在“如何把饼分好”也就是自己占到便宜这个问题上，而不是透过拓展格局、创造合作从而把饼做大。**

谈判不是战场

从今天开始，我希望更多的人能够和我一起来反思，把谈判比拟为“战场”的这个基础性隐喻，**我们不应该把“谈判”的对话理解成战场，更不应该用输赢来标定谈判的成效**，而应该用另外的词，例如更好的、有效率的、具有创造性的、具有建设性的、长期的、健康的、具有启发性的，这些替代性的概念来对谈判的成功进行评估与标定。

那定额心智具体如何克服呢？我想告诉你的是，定额心智是很多人在谈判过程中的出厂设置，人类对危险、损失、牺牲、亏失更加敏感。定额心智不大可能靠你自己自然而然克服，定额心智的克服需要专门

学习，需要主动而刻意地去留意。我们下次课，为你介绍克服定额心智，把饼做大的具体方法。

划重点

添加到笔记

1.在对话过程中通过对双方的理解和局势的研判，你的办法远远比你的问题要多。

2.谈判时不要急着分资源，而是把时间拿出一点分配给酝酿、创造和对整体格局的分析。

3.“谈判”不应该被理解成战场，更不应该用输赢来标定谈判的成效。

跟熊浩学沟通 · 30讲
只要这么谈，做事都不难
版权归得到App所有，未经许可不得转载
复旦大学副教授
谈判专家
熊浩

‹ 前一篇 | 后一篇 ›

用户留言

默认 最新 只看作者回复