

# 谈判中的情绪：

危险还是希望？

**Emotions** in Negotiation:

Peril or Promise?





## 导读

情绪是一种活生生的体验，压抑真实的体验是不可能的，压抑情绪的表达是可能的。我们无法摆脱情绪，正如我们无法停止思考。

情绪是谈判中永远绕不开的话题，它是左右谈判的重要因素，成功的谈判几乎无一避免地伴随着积极正面的情绪，但负面的情绪也可以让谈判一瞬间土崩瓦解。觉察、管理和运用情绪，是促成谈判的关键。

情绪本身是一个感性的，或者说是非理性的话题，然而，思考“情绪”的逻辑是理性的。在理性地思考非理性的问题时，我们或许还是需要保留一些超越理性的感性空间，来更好地帮助我们辨识与理解。

我们不禁要问：

谈判中的情绪，究竟是魔鬼还是天使？

情绪背后的东东又是什么？

本期，我们将初窥门径，一起来看看谈判中的情绪.....

### 本期内容

- 1 职场案例：《哥们儿，我懂你！》
- 2 主题文献：《谈判中的情绪：危险还是希望》
- 3 延伸阅读：《激发情绪的五大核心需求》
- 4 思考题：《这些产品我都不要》

## 『职场案例』

# 哥们儿，我懂你！

贾工是负责城市管线接入的区域管理人员，有一天负责A路段的组长小王找到他，说路段上有个施工单位在开展作业、埋好管线要向所辖城市管线进行接入，但小王几次找到施工单位，不是被敷衍，就是被驳回，双方多次争执，情绪都很大，事情搞得很僵。贾工同小王一起来到现场勘查，找到了施工方负责人张工。

贾工：您好，我是负责城市管线的老贾，您是这个项目的经理吗？

张工：我不是，我是负责前期工作的，您有什么事吗？我们一会儿要开会。

贾工：您负责前期啊，那您可真不容易，这前期要没有点工作能力真干不了，面对的是各行各业，这手续那检查的很复杂。忙起来连家都顾不上，真是辛苦，原来我干施工也跑过一段前期。

张工：唉，谁说不是呢，我也是第一次负责前期，真是忙得焦头烂额，这领导啊还不满意，天天数落我。

贾工：我太能体会您的心情了，我刚开始干那会儿也是，没有一点头绪，跑手续总是碰壁，当时都有点抑郁了快。

张工：确实是，您是真了解我啊，我都想辞职了我，大哥，您贵姓？净顾着闲聊了，把正事儿都给忘了。

贾工：我姓贾，西贝贾。其实也没多大事，我们区域负责的小兄弟回来跟我说，您这边要施工，这不临建马上要起来了，有管线介入的需要，正好啊我一块跟着过来看看。

张工：咳，这事啊，咱屋里说。这小兄弟前些天是找我好几次，要求我办报装手续，说如果不办接入了，给我堵上或者走执法。我最近事多心也烦，说话强硬了点，真是不好意思。这个项目确实也挺着急的，我也想把手续尽快完善，您看能不能简便一些手续。

贾工：太理解了，我们这位兄弟工作也是认真负责，以后大家要配合的地方很多，都相互理解，我们回去帮您申请一个绿色通道，这两天给您回复。

张工：那太感谢您了！您放心，之后施工上，我们一定全力配合！

**每个人都有被理解、被认可、被尊重的需求，主动满足对方的需求会让人产生积极正向的愉悦情绪，而这正是良好合作的基础。**

(感谢金苹果学员提供的真实工作案例)

# 谈判中的情绪：危险还是希望？

丹尼尔·夏皮罗

哈佛大学医学院心理学老师，哈佛谈判项目组成员，与罗杰·费舍尔合著《高情商谈判》

*我们所看见的不是事物的本质,而是我们自己的样子。*

-----Anais Nin (美籍法国女作家)

## I. 导语

两名律师首次会面协商和解。对于不知情的观察者来说，他们的问候也许再平淡不过：握手、落坐、自我介绍，开始讨论各自客户的诉求。每个人都想尽快谈妥这个小案子，各自心中都有一个备选方案。

然而，在平静的外表之下，每个律师都在体验着自己的情感世界：女律师心想，“他比我想象得要老得多啊”。她担心他可能会试图控制整个谈判过程，于是暗自琢磨在交手中自己要说什么话以表现得专业些；与此同时，年长的律师看着年轻的女律师，回忆起前妻的形象，瞬间对她感到反感，但仍摆出非常职业的架势。毋庸置疑，在会谈期间两人都没能很好地听取对方的意见，既没去了解对方的利益，也没阐明自己的利益，更谈不上为了双赢的解决方案去头脑风暴创造可能的选项。他们只是在钱上不停地讨价还价，最终在僵局中结束了会谈。

情绪是达成明智协议的障碍吗？对于谈判者来说，抛开情绪，纯粹关注“重要”的实质性问题比如金钱，是不是最好？本文剖析了情绪对谈判者效能构成风险的原因，强调情绪在谈判中是不可避免的，并提出了用情绪帮助各方达成协议的专业建议。

注：本文献由Marquette Law Scholarly Commons的期刊提供。仅供学习之用。引用请标明出处。

## II. 情绪会阻碍谈判协议的达成

情绪会以多种方式阻碍谈判者以公平友好的方式达成明智协议。

**首先，情绪可能会转移我们对实质性问题的注意力。**如果我们或其他人感到愤怒或不安，必须要处理情绪的困扰。不管是决定大喊大叫，还是安静地坐着不去理会爆发的情绪，抑或是冲出房间，总之，需要做出回应。

**其次，情绪的流露会让我们更容易被操纵。**如果因尴尬而脸红，因惊讶而退缩，这些蛛丝马迹的反应都为对方提供了信号----我们真正担忧什么。对方通过观察我们的情绪反应，便能了解我们最重视、最不重视什么，并利用这一信息设法迫使我们作出让步。有一次我和妻子打算买结婚周年纪念戒指，她指着一枚钻戒，看看它，又看看我，然后兴奋地笑了。我向店员询价，他说了一个“最低”价格，我很惊讶，因为就在几分钟前，我无意中听到另一名店员对同样的戒指报价是1000美元。卖家提高了要价，是因为他注意到了我妻子对这枚戒指的情绪反应！

**第三，理性可能会让步于情绪。**对于坠入爱河的人而言，情感分量肯定很重的，但在谈判中却很难精确地考量情绪几斤几两。我们没法量化、衡量、讨论情绪对理性运用数据、事实和逻辑的影响。“如果你少给我20%的怨恨，我就多给你10%的尊重。”谈判中试图对情绪进行这样的量化是没有意义的。

**第四，一不小心，情绪就会控制我们。**情绪可能会让我们发脾气，为自己的话而焦虑不安，或者无法控制地自怨自艾，甚至可能忘掉自己的实质性目标。因为愤怒，我们可能会拒绝一个比自己的选项更好的协议，或者，我们可能根本不把重点放在实质性目标上，而是放在点燃怒火的谈判者身上。

所以，一点也不奇怪，谈判人员可能害怕情绪的力量：不仅危险还具有破坏性。不过，就情绪对谈判的影响而言，这只是分析了一个侧面。

### III. “情绪君，请走开”？

从小到大我们经常听到的建议是：不要感情用事。要“忍气吞声”、“别担心”和“保持严肃”。情绪常常被视为一种障碍，谈判者要不惜一切代价避之而无不及。然而，这种欲盖弥彰、因噎废食的建议往往会让事情变得更糟。

#### 1. 情绪是不可避免的

人处于一种“永恒的情绪”状态。无论是与律师还是与朋友谈判，我们都一定会碰到这样或那样的情绪，比如愤怒、厌倦、怀旧或焦虑。周围的环境、自己的行为 and 思维、对方的所作所为都可能引发情绪。

相关表现方式很多，比如冲动、感受、心情和态度等。**冲动**是一种强烈的欲望，不计后果，立马就想要采取某种特定的行为。拿开头的故事说，年轻律师如果感觉到年长律师的轻慢，可能就会滋生出摔门而去的冲动，达成协议的可能性瞬间灰飞烟灭。

谈判者经常**感受到**情绪的推动和拉动，对自己或他人的想法及行为产生瞬时反应。比如冲动之下，你可能撕毁由另一方起草的“有偏见的”提案，在情绪刺激驱动下人会采取某种特定行为。每种情绪都有其相关联的行为冲动类型，比如，愤怒对应的行动倾向是攻击或出击，内疚对应的倾向是忏悔。当然，有行动倾向并不意味着一定会采取行动。

**心情**是低强度的情感状态，是我们思想和行动的背景音乐。无论你是因为加薪而产生好心情，还是因为雨天而产生坏心情，你的心情都会对你的谈判行为产生影响。

**态度**是对一个人、一个机构、一项政策或一件事的正向或负向的评价。如果年轻的律师得知对手在欺骗她，可能会产生负向的态度。

## 2. 压抑情绪会让事情变得更糟

**压抑人的真实感受是不可能的。**情绪是一种“活生生的体验”，我们感觉到某种特定的情绪，随机就会意识到自己正在体验的情绪。

不过，**压抑情绪的表达是可能的。**谈判者可能对另一个人感到愤怒，却没有通过语言、语调或肢体语言来表达这种愤怒。

抑制怨恨、愤怒或其他强烈的情绪会在几个方面**削弱谈判者的认知和行为功能：**

**首先，消极的情绪体验依然存在，使谈判者处于一种内在的紧张状态。**这种不安的状态可能促使我们采取不符合我们短期或长期利益的行动。一个谈判者可能会隐藏她对同事的愤怒，然后在几周后因为同事的一个微不足道的行为而爆发。

**其次，抑制情绪表达消耗了重要的认知能量。**人们处理信息的认知能力有限，因此，额外的认知任务会降低谈判者思考重要的实质性或过程性问题的能力。

**第三，抑制自己情绪的谈判者可能更容易将对方定型为“对手”，从而导致竞争行为。**

有证据表明，抑制情绪的行为会增加个人和谈判对手的生理兴奋。随着生理唤醒的增强，每个谈判者的注意力能力都会降低，从而更有可能形成刻板思维。



## IV. 情绪可以帮助你达成谈判目标

情绪影响我们达成谈判目标的能力。在大多数谈判中，双方都有两个目标：**情感上的满足**和**功能性满足**。有效处理情绪的能力增加了实现这些目标的可能性。

### 情感满足

情感满意度是指我对互动过程中体验到的情绪的总体满意度。情感满足关注的是我对自己感受（简称“元情绪”）的感受。我对谈判中的感受有何感想？在反思我与对方的互动时，我对自己的情感体验总体上是感到满意，还是感到愤怒、不安和不满？

### 功能性满足

第二个目标侧重于功能上的满足，即对实质性任务目标的满足程度。如果两位律师结束了为期一周的谈判，带着大量的好感离开，但对于如何有效地处理他们的分歧却没有新的想法，那么这次会议可能会被认为是情感上的成功，但却是功能性失败，开心却无效。







## V. 利用情绪来推动你达成谈判目标

### 1. 理解情绪传达的信息

西尔万·汤姆金斯提出，**情绪会放大动机**，向我们表明问题的重要性，让我们知道自己关心什么。将个人的重要目标(任务目标和情感目标)置顶，并赋予其紧迫性。

意识到自己和他人的情绪，可以让谈判者了解每个人的利益和关注点的重要性。谈判者可能会逐渐意识到她想要某种特定的对象或某种特定的待遇和尊重。有了关于利益相对重要性的更多信息，各方更有能力设计双赢选项。

**情绪不只是内在的。**如果对方谈判代表说了一些冒犯的话，你脸上的表情可能会改变，眉毛会皱，嘴唇会哆嗦，声音变得更深沉，说话的节奏可能变得更起伏。通过这些行为，向对方传达你很生气。通过表达情绪，你向对方提供了重要信息：你希望对方如何对待你。

即使你压抑自己的情绪表达，情绪仍然在向你传达信息。胃发出信号：你焦虑了。整个身体的沉重感预示着你可能会失望。尽管有些谈判者非常善于向他人隐藏自己的“真实”感受，但要向自己隐藏自己的感受则复杂得多。

**情绪传达信息，所以观察力敏锐的谈判者可能会试图利用这些信息。**一些谈判者试图激发他人的情绪，以获取利益。汽车销售员尝试与客户拉近关系（“您有孩子吗？我也是！这辆车很适合带孩子们去度假。”）或者，销售人员可能会对客户“低得离谱”的汽车报价假装惊讶。

**情绪操纵有用吗？有时。**当谈判者没有意识到情绪被操纵时有可能被利用。然而，撇开伦理和道德不谈，**利用情绪并不是万无一失的。**一方面，使用开发资源策略的谈判者可能会露陷，客户一旦了解到销售员实际上并没有孩子，便会换到其他店去买车。另一方面，操控型谈判者的策略也会弄巧成拙。销售员对客户的低价假装惊讶，客户并不会觉得我说的价低就不好意思，反而是对售货员的评论感到恼火，最终弃你而去。



**利用情绪还会带来破坏长期关系的额外风险。**许多谈判都涉及到彼此之间有长期关系的人，律师、政治家、外交官和组织里的员工往往会与稳定的小规模的人脉圈进行互动，关系密切并且长期保持接触。利用情绪在短期内或许对谈判者有利，但随着时间的推移，别人在意识到被操纵之后，会激起愤怒，并通过公开或隐蔽的报复来破坏合作。即使在实力不对称的情况下，实力较弱的一方也会使用微妙的策略来报复被侵犯。（“对不起，老板，但是我昨天忘记按时把包裹寄出去了。”）

## 2. 消极情绪在谈判中会导致失败

消极情绪在谈判中并非完全无用。以一个简单的分配谈判为例，如果两个男孩为得到罐里的最后一块饼干而争吵，表现出更多愤怒的那个孩子可能会更有优势，因为他会更大声地喊叫，并做出更言之凿凿的威胁要伤害另一个孩子。愤怒的表达传达了一种要通过走极端来满足需求的意愿，即使走极端意味着陷入麻烦或舍弃了更好的选择。

然而，负面情绪在谈判中会造成严重的后果。愤怒的男孩不会探索创造价值的选项，比如询问父母是否可以去商店买更多的饼干。而一旦饼干冲突就此解决，情感的印记可能会成为未来冲突的种子。没有得到饼干的男孩可能会感到怨恨，这很容易**助长未来的分歧**。





### 3. 调动积极情绪，激发协作互动

研究表明，积极情绪更利于实质性目标和关系目标的达成。相比较而言，在积极情绪中的谈判者更多地实现了最优的整合结果，并且较少使用攻击性行为，更为享受谈判互动过程。随着双方建立协作并逐步达成承诺，情绪会更多地参与进谈判任务。谈判者会经历“心流”的状态：一种内在的、个体的、获得回报的高峰动机体验。

无论你是强硬的讨价还价者，还是基于利益的双赢谈判者，均可收获积极情绪的好处。谈判的本质：无论哪种情况，每一方都需要另一方来促成合作协议。各方必须共同管理谈判进程，而积极情绪所促成的合作倾向效率更高。

**积极情绪有助于每一方承诺的长期可持续性。**由于谈判过程中的共同参与、对协议的共同头脑风暴或彼此之间的积极情感联系，谈判者可能会体验到对彼此的积极情感。对协议和对他人的积极情绪的力量可以抑制违承诺的诱惑。

**积极的情绪还能促进认知能力的发展。**积极情绪可以帮助谈判者解决问题和创造选项。积极情绪显然会触发多巴胺的释放，这反过来又促进了认知能力的提高。积极情绪下，人表现出灵活、创新、综合和高效的思维。这些特征对于谈判者而言是重要的，更能让人集思广益，提出满足各方利益的创造性方案。

## VI. 结论

诚然，情绪可能成为价值最大化协议的障碍，但司空见惯的“摆脱情绪”的建议却是不可行和不明智的。相反，研究表明，谈判者可以通过了解自己和他人的情绪所传达的信息，并将积极的情绪纳入谈判中，提高谈判的效率和效果。

(原文参考文献：略)

# 激发情绪的五大核心需求

摘自：《高情商谈判Beyond Reason》 罗杰·费舍尔与丹尼尔·夏皮罗合著

## 谈判的根本：**关注需求而非情绪**

### 1、**赏识**：以积极眼光打量他人，“我们是谁”以及“我们做什么”。

- 理解他人的观点；
- 找出他人思维、感觉以及行为当中的可取之处；
- 通过语言或者行为表达你的理解：同理心倾听和探询。

### 2、**归属感**：将敌对关系变为同伴关系，使双方的合作变得容易和高产。

- 通过找出共同点建立信任，强化结构性联接；
- 通过关于个人问题的聊天，缩短人际距离，建立更强的个人联接；
- 必须确保给予对方充足的自由空间。

### 3、**自主权**：实现共赢的尺度拿捏。

- 在得出最终决策之前谏言献策，实施头脑风暴挖掘实现双方共赢局面的各种可能，从而扩张你的自主权；
- 无论是与同事或者隐形的利益相关者，你都可以在咨询对方的意见之后再决策，避免侵犯对方的自主权。

### 4、**地位**：承认对方应得的地位。

- 尊重每一位谈判者，对其社会地位保持敏感度；
- 对每个人都应谦恭有礼，发现并认可双方在专业领域的特殊权威；
- 每个人都有独特优势，只要稍作准备，便能够发现自己的过人之处，然后努力改善或培养新的优势，并为自己的特长以及成就感到自豪。

### 5、**角色**：重塑自身角色，选择让自己富有成就感的角色。

- 拥有明确的目标，为你的行为提供总体框架；
- 认清常规角色，塑造希望成为的角色，将有意义的活动纳入其中，扩展或重新定义自己的角色；
- 欣赏对方希望扮演的角色，为对方推荐临时的非正式角色。



如果你对周围的事物感到不舒服，那是你的感觉造成的，并非事物本身如此。借着调整感觉，你可在任何时刻振奋起来。

——马库斯·奥雷柳斯 古罗马皇帝、哲学家



## 『思考题』

### 这些产品我都不要

曼德利做的是机械制造的生意，他拉到一位大客户，而且将产品的设计图样都给这位客户看过了。在一切都已经谈妥、产品已经生产出来之后，这位客户突然又抱怨起产品的设计不好，一会说这个地方太长，一会又说另一个地方太短……反正，就是不符合标准，这位客户向曼德利表示，自己拒绝接受那些已经生产出来的产品。

曼德利收到客户的反馈后，马上检查了那些产品，发现完全符合之前双方谈定的标准，问题肯定出在客户一方，应该是客户对产品产生了误解。于是他亲自上门拜访客户，想要通过谈判把问题解决，当曼德利走进客户的办公室时，客户一见到他就出言不逊，还生气地喊道：“你这些产品我不要，你看怎么处理吧？”

曼德利冷静地说道：“没有问题，你是买主，当然有权利买到让自己满意的产品。不过，假如你认为我们的产品有问题，那请给我们一张能让你满意的产品图样，或者你说出来，我一定会做出让你满意的产品，不过你一定要付款。”

这时，客户冷静了下来，最后说道：“好吧，可以继续生产，但再有任何让我不满意的地方，我就不给钱，谁说也不管用。”事情解决的很圆满，在同一年，曼德利又接到了这位客户的两份订单。

亲爱的读者们，曼德利的这个案例您有哪些收获和体会呢？

如果是您，又会用怎样的方法来管理自己和客户的情绪，以达成交易呢？

欢迎扫描二维码提出您的看法。



谈判与影响力 · 2020年12月刊  
Negotiation and Influence

谈判中的情绪，危险还是希望？  
Emotions in negotiation:  
peril or promise?

**学习，为了和谐、自由的发展…**



北京金苹果管理咨询有限公司  
www.ga-learning.com 010-82553410

