



书名：像间谍一样思考

作者：J.C. 卡尔森

出版社：中信出版社

作者简介：

J.C. 卡尔森，毕业于康奈尔大学。她曾为星巴克、百特国际以及泰克公司工作，之后加入美国中情局情报部门担任特工。八年之后，卡尔森离开中情局再次回到私人企业，因此在这两个领域都拥有非常丰富的经验。在担任特工期间，她因为工作关系执行了中情局在全球的任务，从前线战区的防空洞到欧洲企业举办的各种鸡尾酒舞会。她认为这段时间的工作经历对于企业非常有帮助。这也是她写作此书的初衷。

内容简介：

本书将中情局的行事原则、训练方法，成功转移到商业实务，例如：如何开发你的商业特质，如何挑选与组建一级团队，如何以创意和灵活的方式解决问题，如何建立以任务为导向的行事方式，如何获得并解析商业情报、如何在组织陷入危机中进行管理，如何在竞争中

保持不败，等等。在尔虞我诈、纷繁复杂的职场商场中，你需要比读心术更实际的作战计划，需要间谍的思想，以去因应迎面而来的种种挑战。

书摘正文：

特工训练营：提升你的应聘技能

中情局秘密行动处的官员们都是世界上最优秀的推销员——这一点不假。这些官员的本职工作就是劝说人们心甘情愿地从事间谍活动——违背誓言，放弃忠贞，触犯法律，挑拨朋友，离间同事，直至背叛家人。显而易见，这样做风险颇高，因为触犯间谍罪的后果大多是终身监禁或处以极刑。间谍游戏就如同一笔巨大的生意，参与其中的人需要严肃认真，不容有失。

只要设计一种屡试不爽的方法，说服人们秘密地向美国政府提供敏感信息，所有的问题不就迎刃而解了？显然，这样的方法根本没有，不然，对于长期存在且情况严重的情报空缺问题，我们的官员就不必深受煎熬了。然而，中情局官员们每天都不得不辛勤地工作在前线，步步为营地补充情报信息的不足，这些信息可能挫败下一场正处于计划之中的恐怖袭击，发现隐藏的核武器库，或揭发下一个奥尔德里奇·艾姆斯。

奥尔德里奇·艾姆斯：前中情局官员，后为苏联克格勃提供高度机密的情报，1994 年被联邦调查局逮捕并被处以终身监禁。——译者注

通常，中情局官员招募新成员都要经过这样的周期性过程：发现人才，评估能力，培养特工，正式招募，处理（对“管理”之内涵的悲观表述）雇员。完成这个循环，少则几天，多则几年。这个过程，有时一帆风顺，有时前途难料，特别是当你抛出一个重大问题时，你无法预知自己是被录用为正式特工，还是不得不在第三世界的牢房中任职。

对于被任用的人员，中情局官员向来都是十分关心的。很多时候，他们充分尊重雇员们的个人动机，并亲自负责确保雇员们的安全。而在其他时候，他们或许会反感某个“资产”（asset）（在中情局话语体系中，雇员通常被冷冰冰地称为“资产”），尽管如此，在每次见面前，他们还是要硬着头皮，故作姿态，以示对下属的关心，同时他们还要不断提醒自己，虽然这个“资产”行为不端，应受指责，但他还是能接触到一些至关重要的信息。

由于语言和文化的差异，以及组织工作和安全保障方面的要求，聘用人员从事间谍活动的过程十分复杂。不过，尽管每次招募过程都不尽相同，但是普遍性因素还是存在的，这些因素就像积木一样，是整个招聘过程中必不可少的步骤：

- 选定目标策略诱导证实事实
- 建立信任，密切交往

目标的选定要找到“钩子”

中情局特工通常要花费数月时间来磨炼这些方面的技能。他们要根据真实事件演练各种内容翔实、场面生动的剧情，而且难度不断增大，效果不断增强，这样，通过设置更多的障碍和更强烈的心理体验，每次聘用新成员都能使招聘过程得到完善。这些中情局中的“积木”在企业界具有同等重要的价值，本章将以中情局运作的潜在原则为根基，为读者提供一系列拓展练习。每一讲提供的技能都可应用于企业——无论是你自己的组织，还是竞争更加激烈的市场。你即将看到的这些技能不仅与特工活动相关，它们还是通用的技能和策略，在很多环境下都行之有效。

选定目标

选定目标是一种双管齐下的信息获取过程，使你充分接触自己感兴趣的个人或组织。首先，你需要确定谁能让你得到所需信息。接下来，你需要巧妙地设计一个“钩子”，以“钩住”目标对象。间谍活动中，选定目标的工作侧重于确定某些特定的人，这些人有机会接触到很多美国政府感兴趣的信息。请看下面的假定案例：

美国当局怀疑在欧洲某国的首都存在一个秘密恐怖组织，根据一份秘密举报，该组织即将在接下来的一年对美国大使馆发动袭击，几名嫌疑成员也已被确定。然而，由于该组织实施严格的安全措施——不使用电话和电子通信技术——情报官员很难摸清这个可疑团的计划和意图。而对于即将发生的袭击，若缺乏确凿证据，欧洲的执法人员将不能展开行动。打入该组织的唯一机会就是从中招募并培养间谍——他们或来自组织的核心集团，或能够接近核心集团。中情局目标选定专家迅速开展工作，以确定合适的候选人。通常，只有那些和嫌疑恐怖分子关系密切，并持续接触恐怖分子的家人、邻居，及其他各色人等才能被列入合适的信息员名单。最终，一位中情局官员选中了公寓大楼的房东，而这些嫌疑恐怖分子就居住在这座公寓。当这位房东得知这个组织的成员正在他的房间内储备炸药，他表示十分乐意配合工作，他将提供这些人出入公寓的各种动向，允许进入其住所。掌握此路径等于掌握了足够的归罪证据，最终这些恐怖分子依法被逮捕。其中一名组织成员刚刚入狱就供认，他们即将在一个月内发动袭击。

在该案例中，信息提供者（“谁”）的身份决定他可以天然地接近这个组织的成员，而他并未加入组织。现在我们来探讨在企业背景下如何选定目标。

玛格丽特是一个只有五个人的软件公司的老板，她知道公司的产品在亚洲存在巨大的市场潜力。问题在于公司内部无人具备开展国际营销的专业知识。而对于雇用具备资质的新成员，从而把公司推向海外，玛格丽特又无确切把握。而所谓“国际引导者”的漫天要价又让她有些心灰意冷。她也曾尝试与另一个自称可以打进亚洲市场的公司展开合作，不过最终以失

败告终，因为该公司的承诺根本无法兑现，玛格丽特也为此伤透脑筋。在走投无路的情况下，玛格丽特召开了一次员工会议，指示所有雇员在其人际关系网中进行最宽泛的搜索；她注意到公司的未来取决于他们能否找到具备专业知识的人才。当天晚上，一份候选人名单摆在了她面前。名单上有公司接待员的表亲，此人在曼谷从事国际贸易律师的工作；还有公司雇员的大学校友会成员，他们为数众多，令人印象深刻，并且值得信任。最后，一位校友联系人同意为玛格丽特担任顾问，同时他也享有优惠条件：一旦帮助公司实现雄心勃勃的海外销售目标，他将得到一份丰厚的奖金。

在这个企业案例中，目标选定工作确定的对象（“谁”）对于开发国际贸易有着丰富经验，同时由于他与公司（雇员）存在人际关系，他更愿意接受这份顾问的工作，尽管丰厚的奖金回报存在不确定性。

对于目标选定工作，除了可以像上述企业案例中策略性地运用人际关系网，还可以通过其他方式取得成功。在许多商业情境中，目标对象（“谁”）或许很容易发现，然而“钩子”却未必那么容易找到。几乎可以肯定地说，你十分清楚自己需要打动谁，那个人希望得到工作，获得晋升，或者从事一笔大买卖。如果情况确实如此，目标选定工作也可用于筹划怎样与决策者进行至关重要的第一次会见，以及如何推动会见取得预期成果。

目标选定指南：找到“钩子”

嘉琳是第二次到南美洲执行任务的特工，她必须加快行动步伐，因为她的目标对象早在几个月前就已被指定，然而事情仍然毫无进展。这个目标简直无法接近——他离群索居，既不出外活动，也无社交往来，他从不接见陌生人，其住所由私人保镖日夜巡逻，不速之客难以入内。为了同目标建立初步接触，她绞尽脑汁，用尽了一切办法（都没有奏效），直到一个偶然的时机，她得到了一则至关重要的消息：目标对象的小儿子正在申请去美国读大学。

以这样的“钩子”作为武器，嘉琳假借一个私人基金会的名义安排与目标对象进行会见，承诺基金会将为留学生提供奖学金。这一次，目标对象很爽快地答应了同嘉琳的私人会面。尽管她最初为了会见而使用了欺骗性的伪装，几次会面之后她还是透露了自己真实的附属机构，并最终成功地招募了这名捉摸不定的目标。

中情局官员花费大量时间针对目标对象制作个性化的“钩子”，一个合适的“钩子”通常包括下面三个要素：

- 初次见面的理由
- 建立联系的理由
- 持续见面的理由

理想的“钩子”能使情报官员迅速与目标对象建立互利关系——即使这种关系建立在欺骗的基础上。

在企业界，你当然不希望通过谎言建立新的商业关系。因此，从根本上说，对于企业的目标选定工作，应重点研究套住目标对象的那个“钩子”。在互联网时代，为了接近某个人，我们很容易就可以查找到相关信息，并以此作为理由。例如，在向一位潜在的新客户的办公室拨打销售电话之前，在召开由高管们参加的常务会议之前，在一系列的工作面试之前，应对参与者进行充分研究。若你不知道参加会议的都有谁，那么一定要查清楚。做到这一点其实并不是那么尴尬；你只需声称自己带到会议上的材料是专门针对具体人员的，这样你的询问将变得有理有据。（此时你不可粗心大意——一旦你为自己的询问给出了这样的理由，你需要预先准备好那些具有“专门针对性”的材料，并递交给相应的参与人员，不然你会给人一种不负责任的印象。）

在线社交网络——对情报官员来说是一把双刃剑——意味着将有更多个人信息，更多潜在的“钩子”在网络上公开出现，这是前所未有的。尽管这些网站更多是向年轻人群体倾斜，而不是头发灰白的主管阶层，但它们依然有其自身价值。即使你公司的首席执行官没有 Facebook 的主页，也有可能积极地参与一些慈善机构、校友会、俱乐部，或专业组织。所有这些交际关系为你提供一条便于研究且公开透明的足迹，循着这条足迹，你可以随时洞悉在何处，以及如何会见并“招募”能使你得到自己所需的那个人。

成功地使用网络信息有时需要一双巧手。你不希望让目标对象感觉被人跟踪，他们一定会尽快拒绝你的工作邀请或是商业订单，因为你的存在方式实在令人毛骨悚然，仿佛阴魂不散。不过，你也可以通过给他写信寻找办法，例如，你可以提及自己曾聆听他在一场慈善活动上的演讲，这样就为建立共同兴趣点提供了绝佳的机会，同时要注意你的溢美之词需要形式专业，内容得体。

因为本章标题为“特工训练营”，所以提供一些练习是理所应当的，这样可以帮助你磨炼自己的秘密世界的技能。即使你并不想真正完成这些挑战，我仍然鼓励你至少在头脑里将其演示一遍。练习提供的新策略和思维方式几乎等同于中情局官员每天所使用的学习技能。

目标选定练习

让我们从一个简单的练习开始。为了使你更细致，更敏锐地选定目标，我们可以从一种逆向操作的方式开始。挑选出你熟识的三个人，而他们彼此并不认识。他们最好具有不同的社会经济背景，来自不同的地理区域。尽力找出兴趣、职业、习惯各不相同的三个人。

接下来，为每个目标对象单独制定一份清单，详细列举出你将和他们以何种方式在何处建立联系（假定你并不认识他们）。从最基本的要素开始着手。清单的具体条目可以包括：

教堂或礼拜场所

俱乐部会员

工作地点

爱好

临近地区

专业组织校友会（包括兄弟会以及妇女联谊会）

网络团体会员

尽情发挥你的创造力，罗列出所有的共同熟人，你将通过他们被介绍给目标对象（如果你需要至少两层熟识关系的引荐才能接触目标对象，你将得到额外加分）。你的目标有子女吗？如果有，那么他们一定会经常参加体育项目、学校活动，光顾游乐场及其他儿童活动场所。当然，你的目标很可能会不耐烦甚至十分恼怒，特别是正当他们兴致勃勃地观看女儿的足球比赛的时候，你却在一旁喋喋不休地推销产品。然而，目标选定工作不仅仅是定位和接触目标对象，还包括同他们建立利益共同点，这要求你的接触方式恰当得体，富有亲和力。

现在，对这三张清单进行比较。你是否会对自己罗列如此之多的见面场所感到惊讶呢？这三个目标之中哪一位是最容易接近的呢？哪一位拥有最庞大的公共交际网呢？因为你对这三人都很熟悉，你不妨设想一下，当你按照清单上的地点或按上面罗列的其他方式与他们接触，他们会做出什么反应。哪一种建立联系的方式最有可能产生积极的回应？而哪一种方式最有可能造成消极的结果？而哪一种方式最巧妙、最自然？

这个练习的后半部分——即考虑目标对象对于特定的接触方式所做出的潜在反应——与罗列大量的见面场所清单一样重要。若不做这一层考虑，即便设计的自我介绍再完美，你同样会犯下致命错误，因为目标对象有可能会认为你咄咄逼人、不够专业，且行为冒失。利用自己的熟人不断加以练习，你将掌握选定目标的诀窍，从而将其应用于职场生活。运用目标选定原则，你将会发现越来越多帮助你实现目标的人，无论你的目标是一份新工作，还是一位新客户，是一笔新交易，还是一件新产品。

策略性诱导

在好莱坞电影里，中情局官员的工作就是不断地对信息持有者展开攻势，为了攫取信息而进行一轮又一轮的审问。而现实的情况是，他们花费大量时间不断地完善一种更为巧妙、非暴力的技巧——即诱导而非审问。两者的差别极为关键。使用策略性诱导从而获得想要的

答案，通常要避免直接问问题。你不可能到竞争对手面前要他们直截了当地透露商业秘密，是吧？这样做无疑会成为众人的笑柄，受到同行的非议，甚至被列入黑名单。

策略性诱导需要你通过一种和蔼可亲的方式问问题，而不会引起对方的警觉，这样对方有可能会透露一些通过直接问问题都不易得到的信息。这不是说要“哄骗”对方回答你的预设问题，而是在对方浑然不知的情况下，一点一滴地获取信息片段，慢慢地将其拼凑起来，从而得到一份完整的答案。

在情报界，策略诱导的使用已发展成为网络化形式。首先，确定关键信息的缺口；其次，情报分析师有针对性地制定问题，一旦这些问题得到回答，将填补这些空缺；再次，运用目标选定原则，找出可能会回答这些关键问题的对象，有时候，关键信息可能仅被一人掌握，而其他时候，很多人都能针对某一问题做出阐释，一般而言，掌握信息的人越少，获取的难度越大；最后，派遣情报特工深入部分或全部的信息源头以收集信息。采集的信息碎片将从总体上进行分析，最终绘制出一份完整的图景。

请看下面的案例，其中论证了策略性诱导原则如何应用于情报工作。

一个敌对国家情报工作的主要任务是了解有关美国政府开发的战略导弹防御系统的进展情况。这个国家曾尝试招募美国高级军官为其提供信息，几次愚笨的尝试都失败了，而且还造成了国际外交制裁。因不堪忍受国际舆论的强烈谴责，该国对外情报局决定采取一种耐心而稳健的办法，并派遣特工对参与开发该防御系统的所有相关方进行地毯式搜索，他们和数十个潜在的信息源取得了联系，其中包括下列人员：一位大学教授——他的最新研究对于系统性能的发挥很有帮助；一位分包商——他在投标过程中收到了关于技术规格方面的要求；一位基层政府官员——他曾参与有关该项目财务监管的文书处理工作；一位旅行代办员——他负责为那些参加一次重要的筹划会议的各方代表做出行程安排；一位记者——他曾为报导另一个不相干的故事进入军事禁区，而那里正在对新系统进行测试；还有一位中级工程师——他曾为该项目工作，而现在正在寻找其他工作。通过对大量的人员进行询问——每个人都被问到，而问题本身并不可疑——该敌对国家最终得到了一份令人吃惊的信息——其国家安全正受到危害。

想一想，这样的案例不会被用到企业界吗？（如果你认为不会），请再认真地想一想。贸易展销会、职业社交晚宴、特定行业的会议或研讨会，甚至是老式的高尔夫球场等场所都可以用于收集信息，而信息持有者对此毫不知情。无论是在酒吧或是在俱乐部的休息室，那些在谈笑之间看似无关痛痒的信息，只要从总体上加以分析就不难发现，其透露出来的内容将大大超出你的预期。对于这种威胁，我们将在下一章进行详细论述。

然而策略性诱导的工作并不是一个浩大的工程，也不必雇用一组具有小型军队规模的情报官员。就个人而言，你只需知道自己需要的信息究竟是什么，然后预先设定各种问题及（或）找准能使你获得所需信息的谈话方向。请注意，提问方式以及提问内容都是至关重要的。过于含糊不清或谨小慎微都不会让你得到所需的信息；然而过于直言不讳或咄咄逼人也将导致沟通失败。在两个常见的企业情境中，策略性诱导是特别理想的技巧：一个是产品首发会，另一个是求职面试。

现实世界的诱导技巧

在一次求职面试过程中，应试者自始至终没有说过一句话，你有过这样的经历吗？根据我的经历（我也算是经历过很多令人难堪的面试的老手了，因为在进入中情局之前，我曾数次跳槽），这样的面试是最成功的。简单地说，人们喜欢谈论自己，喜欢和对自己谈话感兴趣的人交谈，这是人类的本性。以此而论，运用策略性诱导还涉及如何让你的面试官们告诉你他们想听你说什么。初学者可以很容易地搜集信息，了解面试官期望求职人员做出何种回答，最终成功地通过面试。请设想一下下面的面试谈话，其中应聘者应用了最基本的策略性诱导技巧：

面试官：我们开始之前，你还有什么问题吗？应聘者，您提到自己已经在这个公司工作了十几年。您能否谈一下自己的职业发展情况，以及您是如何取得成功的？

应聘者：很有趣的问题。初来这里的时候，公司还不具备自主营销能力。那时我经验不多，却担负着相当大的职责。我从零开始，打造营销团队，在这个过程中我不断增长智慧。我一直很幸运，因为高管们一直鼓励我发挥创造力。我越是证明自己，允许我自由发挥的空间就越大。我可以非常高兴地讲，公司对于我的辛勤付出也不断地给予奖励——这些年来我不断得到晋升，逐渐达到今天这个位置。

从这则简短的情景对话中，应聘者已经初步掌握了面试官的价值标准中的几个关键要素：足智多谋，发挥创造力，具备首创精神，乐于及时地证明个人价值。以面试官的回答为依据，应试者已经掌握了重要的细节信息，并将应用于后面的面试提问。我们可以继续设想接下来的面试环节：

面试官：好的，现在介绍一下自己吧。你为什么觉得自己胜任这份工作呢？

应聘者：是这样的，我和现在的雇主一起工作已经有几年了。几位杰出的导师教会了我许多东西。而现在我已准备就绪，需要一展身手，担负更多的职责。您会发现我喜欢开拓创新地思考问题，我同样希望得到一份合适的职位，做出一番业绩。我非常愿意积极主动地开展工作，我已准备好迎接一份全新的工作，发挥自身优势，充分施展才能。

在这个过程中，应试者透露了自身的哪些品质呢？什么也没有（他仅仅如天才一般运用了一些在企业白领间常用的陈词滥调）！老练的面试官通常期待应聘者提供更详细的信息，以进一步证实应聘者笼统的说辞和套话。然而，应聘者已经为自己设定了一个应答框架，其中就包括面试官早已透露出来的想要在公司取得成功的核心要素。

请注意，应聘者并没有像鹦鹉学舌那样逐字重复面试官之前的回答。这是策略性诱导的关键所在。若应聘者使用和面试官大致相同的措辞（“我很有创造力，很有智慧，希望通过自己勤劳的工作获得回报”），这样的回答很容易被察觉，而且显得十分拙劣。与此相反，对于面试官所列举的成功要素，应聘者进一步引出了详细信息，并做加工处理，运用这些细节资料精巧地制定了自己的应答版本，虽本质上相似，却并不雷同。

为了训练你的策略性诱导技能，请尝试完成下面的练习。除了那些活泼外向的人，这些练习对大多数人极富挑战性。

策略性诱导练习

上一个练习对你来说太容易了，因为你可以使用熟人的信息进行目标选定训练。不过，训练策略性诱导技能，你就必须从温馨舒适的熟人圈子里走出来，面对真正的陌生人。如果你已经准备好迎接挑战，请挑选你的目标对象，这个人要有和你不同的文化背景，甚至不能流利地讲你的母语——这是我们中情局官员每天都要面对的局面！不知道去哪里找目标？没关系，试试去民族餐馆就餐，或者去民族杂货店购物，那里雇员的文化背景一定是你所不熟悉的，接下来你就可以与他们进行沟通了。以顾客的身份发起对话，你的理由再自然不过。开始之前，请你确定 1~2 个在谈话中希望得到回答的问题。接下来就是难点：你不能直接要求对方提供信息，而且要与你所熟悉的商业交易毫不相干。当然，你也不要再在泰式餐厅里询问女招待解酒面辣不辣（泰式解酒面本来就是很辣的），这不符合规则！你的提问不需要多么刁钻复杂，只需要完全绕开手头的任务即可。例如，在一个俄罗斯餐厅里，设法让调酒师告诉你他最喜欢的颜色；或想办法知道清真杂货店里的肉贩开哪种车。

这的确是个艰难的任务，而一旦你性格内向，羞于交谈，这必将是一种折磨。而直截了当地针对预设问题进行提问是不可取的，这样做容易脱离谈话语境，令人莫名其妙；你需要事先安排好一个充分的理由，使交谈顺理成章地沿着期待的方向，引出所需的信息。

上述策略性诱导练习或许有些让人为难，甚至强加于人，因为你已习惯了正常的交流带给你的相对自然的言语流动（例如进店购物，有时根本没有不相关的谈话），而现在，你不得不尝试着（通过人为设计谈话）引出看似随机（实则不然）的信息。无论如何，请你不要烦躁。策略性诱导的运用越像是公开进行的正常交流，循序渐进地提取所需信息就变得越容易。你或许会很开心地发现，在企业界中使用策略性诱导技巧远比在练习中简单得多。你的

任务仅仅是设法让你的客户告诉你，他们想从你的商品推销辞令中了解哪些信息；而一旦你掌握了从陌生人那里获取私密信息的技巧，完成该任务简直轻而易举。

策略性诱导指南：帮助性提示

对某些人来说，与其搭讪要比其他人困难。那么，对于这类谨慎少言的人，我们该如何从他们口中提取信息呢？下面是情报界所使用的一些颇有助益的技巧：

先舍后得。将谈话导向目标话题时遇到麻烦了吗？请试试有些情报人员经常使用的策略，我们称之为“先舍后得”。谈谈你自己的职业规划、财务问题，以及其他个人资料。如果你做得很得体——用一种谈心的，且易引起信息交流的方式——你就会很自然地得到对方的相应信息。但是，请注意，如果你最终泄露的自己的信息比你获得的目标对象的信息还要多，就没有达到本技巧之目的。

如果你向目标对象表明，你的拜访是由于一位可信任的——就此而论，甚至可以是中立的——第三方对目标对象的极力推荐，那么奇迹将会发生——你的目标就会以一种更为轻松自在的方式和你谈论敏感问题。你可以尝试在不经意间随口说出关于第三方的资料及其独到的见解。你的表达可以很简单，例如，“希拉告诉我，您是一位名副其实的专利法领域的专家。”这等于向目标对象传达了这样的信息：由于你和双方共同的熟人（希拉）之间的联系，目标对象应进一步信任你；同时，由于你对目标对象的工作性质有了较为深刻的理解，因此和你更深入地探讨这个话题不会有什么危害。

此外，有些信息是不能简单地通过策略性提问来获得的。例如，动机。什么促使了那些潜在的间谍把绝密信息透露出来，这是中情局官员需要经常探究的。有些人是为了钱，有些人是出于意识形态方面的原因，有些人只是追求刺激。通常来说，有多少间谍就有多少错综复杂的动机。中情局官员的本职工作就是发现并利用那些潜在雇员的缺陷，并赋予他们做间谍的动机。确定并熟知他们的缺陷和动机在企业界同样重要——你的谈话对象可以是你的老板、客户、同事，乃至竞争对手。你的老板也许会偏爱那些从他母校毕业的雇员，你的客户喜欢在高尔夫球场上赢球的感觉，你的同事计划着提前退休，而你的直接竞争对手对于金发女郎十分着迷。这些信息可以帮助你对他们的行为做出预测，绕开陷阱，同时你也可以利用他们的缺陷和动机，使自己受益。但是，这种类型的信息具

有高度私密性，且只有通过长期仔细的观察才能获得。因此，你更需要不断强化自己的观察本领。

证实事实练习一

中情局官员经常挂在嘴边的一个准则就是“要信任对方，但也要查证”。通过一种方式就能获得信息固然很好，但如果相同信息得到了多重信息源的证实就更好了。这个练习表面上非常简单，而它的难处在于掌握技能并不断使用。

首先，选定你的目标。你需要在一个例行公事的场合与其进行交流，而你对此人并不十分熟悉。一位和你没有私交的同事是理想的目标对象。

你需要挑战的就是努力获取其详细的个人信息，还要通过使用两种不同的信息收集方法证实两次。换句话说，你需要用三种不同方法收集相同的信息。

你可以选取一个简单的问题作为出发点，例如弄清楚你的目标曾在哪里读大学。在闲谈之中，你就可以轻松地得到答案；毕竟，一所大学并不会让人产生怀疑。接下来，你需要调查这位同事的办公桌；很多人都把咖啡杯和其他随身用品胡乱堆放在上面。（你还需要留意）这位同事的车上有保险杠贴纸吗？手上戴有毕业戒指吗？在公司便装日身穿印有大学徽标的汗衫了吗？你同样需要关注互联网：有些大学为男性毕业生建立了可搜寻数据库，很多人——无论是出于个人发展还是职业规划的考虑——会把个人简历以及履历张贴到网上。最后，你可以向另一位同事询问相关信息。请一定慎重，确保此人事后不会向你的目标对象进行通报。一旦知道自己正受到你的调查，你的目标对象会对你起疑心。

当你通过三种不同方法收集到的信息相同，该信息可被认定为“经过查证的事实”。同时，留意一下通过练习自己的观察技能提高了多少。坦诚地说，你的这位同事通常会把车停在很远的地方，这时你还会留意车上的保险杠贴纸吗？然而，你或许不会相信，这种通过简单的一瞥就轻松得到的信息将在未来大有用处，特别是当你需要和这位同事交流的时候。

掌握了这位同事的教育背景之后，你还要在其他目标对象身上练习搜集另外一些容易获取的零散信息。调查你的目标是否对体育运动感兴趣是另一个简易的练习方式——例如，某人汽车上安装了自行车停车架，引用兰斯·阿姆斯特朗的话作为电子邮件个性签名，有剃腿毛的习惯（如果他是一个男人），这些都表明此人对自行车运动怀有浓厚的兴趣。

那么，对于那些不能单纯地从汗衫或是保险杠贴纸获取的一些细节和信息，我们该如何收集呢？例如，你如何证实一个人的性格、价值观，或者动机？你如何判断进而证实某人是否值得信赖，忠实可靠，颇有天赋？当然，收集此类信息需要更长的时间，需要在不同情境、不同条件下对目标对象的行为进行观察。但是，如果你需要对某些人做出结论，而没有充足的“观察目标时间”——正如中情局官员所说的，那么你至少需要训练自己避免一些常见错误。

无论是商业领袖，还是中情局官员，总是需要做出瞬间判断。例如，中情局官员有时需要现场做出评估，对于其招聘论调，目标对象是否已经做好聆听的准备。要求某人冒着生命

危险去为美国政府做间谍无疑是错误的决定，而这样做也将给情报官员带来极端的后果（对于情报官员来说，被捕入狱可不是职业生涯提升的表现）；同样，为了招聘人员以填补那些高薪而重要的岗位，企业高管们经常需要依靠仅有一页纸的简历和匆匆忙忙的面试，对应聘者做出评估。我们所有人都曾或多或少地在仓促间即兴地创作出一些最动听的甜言蜜语，以平息我们的老板、客户、配偶的怒火，扭转糟糕的局面。

为了在情况紧急时尽可能不做错误的决定，我们应该对已经掌握的信息加以利用。如果没有资料证实这仅有的一点信息，我们会设法做出合理假设，凭经验进行推测，甚至有时需要孤注一掷。很不幸，这样的冒险经常造成更大的损失。

用假设替代确凿的数据无疑是对正确决策方式的毒害，尤其是当你即将对某人做出重要判断之时。这是因为，对于人的性格、价值观，以及动机的假设往往依据的是评价者固有的刻板印象。刻板印象就像是在精神上不断填充垃圾食品——缺乏营养物质，而一旦长期依赖这种印象，我们将变得懒惰，我们将用头脑中的已有“信息”来填补信息空白，而不是花费时间和精力来了解事实，确证数据。

每当决策时刻到来之时，你所做的都不会太多，在掌握全部事实之前，你就会做出选择。然而，对于自己经常使用的思维捷径，以及较为依赖的刻板印象和思维偏见，你至少应在最低程度上加以理解并对其负责。下面的练习是为了阐明并分析你可能会做出的有关他人的假设。

顺便插一句，如果你认为自己是“一名合格的性格鉴定师”，“一个本领超群的测谎仪”，“一位直觉敏锐的观察家”，我会鼓励你特别认真地关注下面练习的结果。为什么呢？因为，坦率地说，你可能是错的。通常，你的这种自信只是对于自身假设和偏见的一种自负。幸运的是，通过结合心智训练和对内在偏见更深入的自我意识，这种倾向可以得到纠正。

证实事实练习二

小时候，当我在机场候机时，常常以游戏的方式打发时间。我会根据人们的衣着和行为特征，猜想他们旅行的目的地。不合时宜的穿着是最容易猜出来的。如果旅客在隆冬时节穿短裤，他们通常是要到热带地区度假（当然，只有当他们已经被晒得黝黑，才能说明他们正在回家的途中），如果他们披着厚重的风雪大衣，说明他们是要去滑雪场游玩。我还会努力判断出我的目标要走哪道门，每猜对一次就给自己加一分。

本练习就是从这个儿童游戏衍生出来的。这些技能和观察本领，非但不简单幼稚，还为很多执法机关和情报机构所运用，对嫌疑犯或潜在的新雇员建立可用的个人档案。不过，有

充分理由表明，这种做法是存在争议的：这是因为，这些技能可能成为有用的工具，但也可能仅仅是事与愿违的假设，因此我们应该更好地了解如何运用这些技能。

在和他人正式相识之前，你应事先营造一种可以对其充分观察的环境。聚会和婚礼是理想的场合。你的练习对象也可以是你的新同事，并且最终你会对他们有更为深入的了解。

首先，远距离观察你的目标。留意他们的穿着打扮、言谈举止、外貌特征、面部表情、肢体语言，以及和谁打交道的人之中，最吸引他的是谁。在不和你的目标对象直接对话的情况下，尽可能多地获取信息，这个过程要相当迅速，不能让对方发现你凝视的目光。基于你的观察结果，试着为你的目标编一个“故事”。他是谁？他来自哪里？接下来，尽力猜出关于他的下列问题：

种族

教育程度

职业背景

宗教信仰

收入水平

婚姻状况

兴趣爱好或其他活动

另外，快速草拟一份关于他的人格剖析图。他有着怎样的个性特征呢？活泼外向？聪颖过人？爱开玩笑？粗暴生硬？居高临下？和蔼可亲？为了从一种远处观察的角度制定好这份人格剖析图，对于无论是目标对象还是同他打交道的人的行为举止，你都要留心观察。

不断审视你对目标对象做出的心理反应，精确找出究竟是他的哪些行为以及其他变量使你做出这样的论断。例如，你是因为他的肤色认定目标对象是斯堪的纳维亚人吗？你是因为他的身高判断他爱好打篮球吗？你是因为他穿着昂贵的老式西装就认为他是个富裕的律师吗？

很多时候，把引起你猜想的那个变量识别出来是很困难的。通常我们的假设都是依据模糊的印象，或是转瞬即逝的线索。但是，弄清楚你倾向于使用哪些线索来形成自己的看法，是本练习的关键之处。对我们提出假设的自然倾向加以确认，明确表达，尤其是不断完善是很重要的。

接下来的练习环节将变得很困难。你需要竭尽全力，确保你制定的档案资料准确无误。由于情境的不同，你既可以选择直接的方式——和目标对象谈话并提取信息；也可以选择间接的方式——向一位共同的熟人询问。无论你做什么，都要掌握分寸。大摇大摆地走到一个

陌生人面前询问他的收入情况通常是无法让人接受的，不过，你可以运用策略性诱导技巧来获取信息，而对于你（先前）掌握的档案资料，这些信息将帮助你进行证实或加以否定。

利用多个目标重复这个练习，你将会获得大量需要分析的资料。而对于你自己准确度的分析是该练习最为关键的部分。你的猜测哪些完全正确，哪些大错特错？哪些线索使你的猜测最为精确？根据哪种方式做出的猜测更精确，是人的行为，还是身体特征？对哪个群体的剖析更为精确？是男性，还是女性？是青年人，还是老年人？通过了解哪些变量容易使你犯错误，你将不断地提高自己的评估能力。

一般而言，与目标对象的相同点越多，人们对其评估就越准确。例如，你很有可能会认出一枚毕业戒指，那是因为你曾在同一所大学就读，或是你认识某位曾在那里上学的人。你还有可能认出一双昂贵的意大利皮鞋，因为你自己就有一双。前海军陆战队士兵，似乎总能在众人之中分清彼此，这仅仅是因为他们特有的军人作风。

不过，说了这么多，你也应该知道，人们在通常情况下对他人所做的个性剖析都是不怎么准确的。因此，如果你这个练习做得很糟糕，请不要惊讶；你的表现准确与否不是重点。而本练习的重点在于确定你自己的偏见和臆断，然后了解它们是如何以及在何时让你犯错误的。采用这种方法，当你需要当机立断之时，你至少能对自己的偏见加以控制，而这些偏见也就不会被错误地当作经证实的事实。无论是在情报界还是在企业界，能够利用有限的资料做出正确的决策都是非常重要的。

密切交往

为设法完成一个招聘周期，中情局官员所使用的第四个，也是最后一个技能就是不断努力同目标对象密切交往，建立信任。做到这一点就像听上去那样简单明了。你希望你的目标对象为了你的利益而冒一些风险，不是吗？无论是聘用间谍使其向你出卖政府机密，还是要求自己的老板在自己和同事之间优先提拔自己，都无关紧要。不论哪种情况，你都需要赢得目标对象的信任与尊敬。

请注意，我没有说他或她一定要喜欢你。建立密切交往的关系并不意味着你必须成为目标对象的新晋密友。实际上，我是想告诫你不要这样做。没有人是出于喜欢选择自己的脑科医生，是吧？所以请你不要试图建立一种朋友关系——你只需努力建立一种互利的职业关系。

说到这里，我们或许应该在书中稍稍退后一步，谈一谈注意事项。

关于谦逊的一课

你知道，特工受训人员在训练时总是被关在一个奇形怪状的透明房间里，他们学习技能的时候是无法接触到真正的秘密任务的，而这些技能将帮助他们在海外执行任务时取得成功，并确保安全。高强度的训练使很多人一次又一次地失败，还有很多人选择中途退出。不过关于训练强度，确实有很多经过精心设计但情节虚构的场景。训练结束后，所有受训人员将得到一份表格，上面罗列着自己成功完成的“任务”。他们都经受了模拟审讯的考验，掌握了如何发觉暗中监视，完成了携带大量假钞穿越虚拟边境的任务。这种虚假的成功，外加一年多来被人称为“佼佼者”、“顶尖人才”、“精英中的精英”，很容易使受训人员多少有一些自我膨胀。

曾有一段时间，我负责监管新成员的训练工作。这些人员聪明伶俐，勤奋认真，在加入中情局之前，很多人在各自的职业领域都取得了很大成功。经过一年多的魔鬼训练，这些人似乎做好了要征服世界的准备；他们已经有些得意忘形了。他们的骄傲自大使我想起两件事：一是自己所在的中情局新兵训练营，那是在我当初作为新兵结束训练之时；二是我的同届大学毕业生，大家都来自常春藤大学联盟，他们都曾是雇主们千方百计争夺的人才，也都曾得到数额巨大的入职薪酬以及签约奖金——雇主们对此十分慷慨。因此，我非但没有为这些新兵的骄傲自大感到不快，反而觉得十分有趣。我懂得，这些新成员就像刚刚毕业的大学生一样，很快就要直接面对这个真实的世界，而他们将再次学会谦逊。

美国东北部地区八所历史最悠久的名牌大学组成的联盟。它们是：布朗大学、哥伦比亚大学、康奈尔大学、达特茅斯学院、哈佛大学、宾夕法尼亚大学、普林斯顿大学及耶鲁大学。
——译者注

新成员的骄傲自大主要表现在他们过分强调——用大写的“C”强调（原文“Charming”意为“有魅力的”，首字母大写表示强调）——自己多么有“魅力”。这些“魅力”包括长时间握手，夸张的笑容，带着些许傲气的目光；他们放声大笑，花大量时间进行预热式闲聊而不进入正题。在我们最初的对话中，他们不断地使用我的名字，而有些人为了强调观点，甚至会伸手轻轻地触碰我的手臂，仿佛身体的接触就可以增加其语言的分量。很让人厌烦，是不是？我们都发现了一一这是二手车推销员才会使用的老套手法，他们还会夸耀自己是自学成才的行家，而且懂一点通俗心理学，诸如此类。做生意时，如果对方显得过于友好，且这种友好给人一种牵强而做作的感觉，我们通常会感到紧张不安。

事实上，这种过分的个性表现在中情局是很常见的，对此在情报界同僚之中有个经常使用的回应方式——“不要试图

（像）‘情报官员’（那样对待）我。”在这个语境中，“情报官员”用作动词，意思是闲聊、胡扯，或伺机操纵。千万不要这么做！在企业界，对于这种行为，客户会认为你缺乏

诚意，管理层会判断你不自量力，同事会觉得你喜欢自吹自擂，而下属则会反感你的居高临下。

正因为如此，我没有为了锻炼你与其他人密切交往的能力而设定专门练习——无论如何，你可以通过个性化的方式完成此任务——我反而添加了一条注意事项。建立信任、密切往来需要通过自然的、循序渐进的方式进行接触和行动。你需要抓住每一次不起眼的机会，通过自身的专业能力证明自己本领超群，且值得信任。若每次会谈时你都为客户端上一杯拿铁咖啡，你或许会得到对方的喜欢，但是这种喜欢其实仅仅停留在咖啡因层面上——你的殷勤不是续约的保证。你最好是通过诚信、率直和专业技术缓慢而平稳地刷新业绩记录。

通过熟练的目标选定，找到能帮助自己成功的人，通过策略性诱导，找到为取得成功而需要的信息，然后有条不紊、平静耐心地同目标对象建立信任、密切往来，做到这些，你将会惊喜地发现自己顷刻间身价翻倍，变成了不可或缺的关键人物。

07 跟中情局学营销：发展你的潜在客户

说服一个目标从事间谍活动就像做营销一样。有些目标是简单的买家，很容易搞定。因为他们的动机很明确，知道自己想要什么，不需要费多大劲就能说服他们，让他们在合作文件上签字。对于一位情报案件负责官员来说，幸运日就是有人自愿走进美国大使馆极其真诚地向美国政府提供高度敏感的情报信息。即使他仅仅是在本上做了点笔记，该官员也会因“招聘”了一名间谍志愿者而受到赞扬。

如果潜在的间谍人员是那种扭扭捏捏的人，那要进一步发展关系就很困难了。最终，这类人肯定会明白合作可以达成，只是他们还想来点令人信服的东西——美酒佳肴。中情局官员在即将说服一名间谍时，会故意透露点自己的身份。渐渐地，他们与间谍分子谈论的问题也越来越直接，并且面谈也愈加谨慎。面谈的最终目的是确立双方的秘密情报服务关系。

招聘中最难缠的情报分子就是那些故意不承认最后面谈中确立了什么的间谍分子。这些目标人物经常是那些可能已经透露过敏感信息但不想把自己当作“间谍”的情报分子。这类人时不时地会泄露一些机密，但要让他们犯间谍罪，那还真是一大难事。因为他们不介意泄露信息，但他们不想让自己被视为一个叛徒。

中情局官员在招聘间谍分子时，若真遇到这种类型的人，最好什么都不说，装成一个脸皮薄的人。很长时间只是见了面才详细打探下机密信息，平时不要和潜在的间谍分子打电话或发邮件联系。这样一来，稍微留神的人都会怀疑自己是被情报官员盯上了。但顽固的目标人物往往还是会忽视这些显而易见的蹊跷事，他们对情报官员这些微妙的试探不做任何回应。对付这种类型的间谍分子，情报官员在万不得已的情况下，只好跟间谍分子挑明说清自己的

聘用意向。当然，说得越坦白（“我想从你这儿获得一些关于贵国政府的秘密信息，提供给美国政府。”），就越容易遭到拒绝。所以，说服这种顽固的间谍分子接受一个令人生畏的、直接的方案，就需要派一个机智聪颖的情报官员。因为表达招聘意愿的方式太过于强势就会吓跑目标间谍分子，但过于微妙又会使合作拖延得遥遥无期。

制定正确的策反方略完全取决于目标情报分子的个人情况、大环境以及情报官员和目标人物的关系变化。听起来很耳熟吧？应该的。这特别像从事高风险的销售工作，只是增加了一些危险和一些额外的担忧。

短期性收买型聘用与促成式发展型聘用

中情局官员对情报分子的大部分招聘都是建立在一种促成式发展的关系之上。说服一个情报分子做间谍需要花时间建立必要的信任。对潜在间谍人员的招聘需要情报案件负责官员对目标进行保护并对其委以重任，从而在彼此之间建立牢固的信任。理想的招聘需要数月甚至数年的时间来建立这种信任关系。

然而，有时候，现实中的事情并不会一帆风顺。在某些情况下，即使是合适的发展过程也不大奏效。比如说，朝鲜的核项目负责官员，通常就不大可能被发展成间谍。他不可能有时间在马略卡岛度假或去洛杉矶参加会议。显然，当你与一个人不可能见面时，与他建立关系就变得更为困难了。在这种情况下，中情局官员可能会践行短期性收买型策略。这种策略不是很理想，它要求情报官员直截了当地和那些缺乏机会建立信任和亲密关系的目标表达聘用意图。通常，情报官员会用一笔可观的金钱收买目标。不出意外，这种做法大多数时候都会遭到拒绝。想一想，仅仅因为一个陌生人突然给你一包现金，你愿意冒着生命危险去泄密吗？此外，这种策略失败后，后果远远不仅仅是简单地遭到拒绝。如果目标遭到严重冒犯或受到严重威胁，他（她）很有可能把该中情局情报官员报告给当局。这会导致当事人承担各种后果：可能会遭到外交谴责，或遭遇逮捕，或被强制性驱逐出境，永远不得再踏入该国。

不管你喜欢与否，企业界有时候也必须依靠短期性收买型策略。例如，有时企业需要自发地研究消费者决策，但又没有做相关调查或研究；或者为防止难以拜访或者接触到某些潜在的客户，实行短期性收买策略就会为生意成功与否提供唯一的机会；由于一个简短的电话难以建立起亲密的关系，通过电话应聘一份梦寐以求的新工作时，也需要采用这种策略。

如果可能的话，实施促成式发展型策略是最好不过了。这样你不但有机会去和目标建立信任和亲密关系，还可以通过相处这个唯一正确的方法去评估目标的缺陷，最终帮你取得策反目标的最大成功。

根据你的行业和产品特点，你可以与潜在客户建立独特的一对一关系。例如，在其他商务环境里，当产品通过第三方经销商出售时，用促成式发展型策略就会受到企业创建值得信赖的品牌形象的制约。即使你时间再少，实行促成式发展型策略都比短期性收买型策略要好。下一部分将介绍中情局官员如何最大化地运用促成式发展型策略。

增加成功的可能性

在现实中，有时在真正建立一种信任关系之前，你就需要传达一种做交易的意向。中情局官员运用许多技巧来最大化地增加情报交易成功的可能性。毕竟，在情报界，交易失败不仅仅意味着时间和资源的浪费，一些失败的交易会发酵成极具影响力的国际事件，当事的情报官员还会遭受指控、制裁以及被禁止引渡回国。下面将介绍中情局官员用来增加目标接受交易可能性的八个技巧。每个技巧同样也都适用于企业界，它们可以帮助商业人士避免被潜在的客户“驱逐出去，永不再进入”。

（一）做个变色龙

在和潜在顾客面谈时，不管你是把自己当“产品”一样在出售，还是作为一个中间商试图促成一项重大交易，对潜在客户做一个完全的评估都会使你从中受益。当然，在和目标进行面谈之前，你得提前做好准备工作，尽量多了解你的目标。但是，最重要的评估工作应该放在你们初次见面时。

接着，弄清楚你的目标客户是什么类型的人，他（她）的弱点又是什么。他是那种容易接近但要你破费请他吃饭才会产生亲密关系的人？或者她是那种对该策略不屑一顾，心里把这饭钱算到公司的开支里的人？当然，要是你有一套随便可以发挥的技巧那是最好不过了，一旦你意识到目标的个性和缺陷，就可以对他（她）有的放矢。这个评估和适应技巧不肮脏也不下流，它只是一种决定是否有机会与目标进行第二次见面的手段。在介绍下一个技巧时，我会告诉你，从第二次见面的效果来看，中情局官员和目标早期建立的持久关系是非常有价值的。

（二）争取第二次会面

中情局官员很清楚，耐心且有条理的方法通常是实现有价值聘用的最好方法。一般而言，情报官员初步实施的策略的唯一目标就是争取与目标第二次会面。即使情报官员未能获得一丝可报告的情报，业绩本上出现第二次与目标见面的记录，也算是一种成功。

为什么制定这样一个卑微的目标呢？因为让一个难缠的目标同意第二次与你会面意味着，你要遇到好几个重要的目标才能实现这个目的。你已经为继续接触找到了合适的理由。

你建立了足够融洽的关系，目标就会愿意花更多的时间和你交谈。你已经创造了一个更有利于你的环境去进行第二次见面，在这种情况下，你就可以更坚定地按照你的计划行事。

这就意味着，如果你在高尔夫球场上碰巧见到你梦想的客户，不要试图在打完第十八杆球前敲定一笔交易。相反，你要利用这次机会争取另一个和他进行业务会谈的机会。如果你在电梯里遇到了你钦佩的老板，不要按照传统建议急匆匆地和老板谈天说地，你要做的是，利用乘电梯的机会说服他安排一个与你见面的合适时间。乘坐电梯那么短的时间是谈不下一个重大议题的，第二次见面说不定也不行。如果你的终极目标是要建立一种高风险、长期的贸易关系，不要害怕花时间去经历这个发展过程，最终，你投入的一切努力都是值得的。

（三）扔掉陈词滥调

呀！陈词滥调可以补救不计其数的弊病呢！开个玩笑。面对公众演讲你会紧张吗？我们中的许多人试图通过一遍又一遍的演练来消除这种紧张感，直到睡在床上也能把相关内容说出来为止。面谈的时间很长吗？非常短。问题你都可以预测的到，同样，答案你也能猜测出来。你的产品被宣传了有上千次吧？你可能会发现，不仅你的言语会机械式地脱口而出，连你的笑话、手势和口头禅也是如此。你正在向一位难缠的顾客传达一条难以理解的信息。大量的练习减少了说话人的情感成本，同时也降低了听众的情感诉求。

陈腐的招聘意向产生的弊端远远多于利益。首先，它常常会带来明显的麻烦。人们从随意的谈话转变到过度预演过的独白，往往会免去一些过渡性的行为特点。他们站着或坐得更直，他们的语言变得更正式或更不自然，他们有时用一些言语修辞，如反问句（“你有没有想过为什么……”），音调和语气往往也会稍有变化。这些变化本身并没有什么坏处，但有时候当你演练过多，真诚就显得不再那么重要了，因为听众已经感觉不到你的话可以打动他们了。

更糟糕的是，陈腐的言辞往往会使说话者像一台自动说话机。那些刻板的演讲者都有一个无视观众提示的坏习惯，他们可能会使观众感觉不到演说的方向，致使有些听众不能认真聆听他们提出的问题。面谈前死记硬背相关要点用来回答可能会出现的问题，会使说话者在面谈期间误解一些具体问题的细微差别。帮助自己丢弃那些陈词滥调，全方位了解你的产品，培养使你能够即兴说话的能力。

（四）听说适时结合

作为美国中情局情报官员，我的第一个招聘目标真是令人煞费苦心。在训练期间，我经历了数十次招聘。但这次是我作为情报官员的首次招聘实践。我是让一个人冒着生命危险给我提供机密信息。我很痛心地意识到，如果他接受我的报价，那么他为我收集的每一个信息，

和我进行的每一次会面，对他来说都冒着极大的风险。这对一个人来说，要求简直太多了，我感到非常紧张。

为了放松紧张的神经，我精心准备了一篇华丽的招聘游说词。我想让他知道我把他的安全看得非常重要；我想让他知道他的角色有多重要，他合作的积极影响会是多么重大；我想提前解决他的担忧；我想说服、安抚他，还想一下子表达完我对他的谢意。在飞往见面地点的飞机上，我默默地背诵着这些说辞。

但事实上，我还没说一分钟，目标就开始看自己的手表。不一会儿，他就开始坐立不安，然后看了看窗外，显得更加不安。其实，他不需要我进行长篇大论。而且，他早就预测到我们关系的走向，他知道我要问什么，已经下定决心给出我肯定答复。我华丽的说辞显得很没必要，很显然，他很厌烦这些说辞。于是，我长话短说，切入正题，几分钟后，我们举杯共祝新的计划安排。如果我继续喋喋不休地说完我原先的安排，他会拒绝我的聘用意向吗？可能不会，但我很高兴，自己东拉西扯地说了一通之后，还是注意到了他的反应，并改变了策略。

大多数时候，人们在和别人交流时，要么只听不说，要么就是只说不听。但如果你想做成一笔交易，你就必须时刻保持警醒，甚至在交谈期间也要如此。最优秀的演讲者和销售人员都能意识到他们从何时开始失去自己的听众。一边看迹象，一边进行评估。时刻准备改变谈话方式。但这并不意味着你要谄媚地讨好听众或卑躬屈膝地迁就观众。事实上，你的策略很可能会引起愤怒、怀疑或其他一些看似消极的反应。关键问题是你必须得知道自己想要听众如何反应，仅仅依照想法去做就可以了。