

2

第2章

力挽狂澜（一）

HZ BOOKS
华章图书

这次，我们的故事开始从森特维尔市图书馆读者大会的前夜说起。提交大会的那项计划合乎情理，应该能获得支持得以通过。但你还是把一些要点和可能遇到的问题记录下来，觉得这样会更踏实，也更有信心。然而还是感觉不踏实，这时你灵机一动，想到了汉克。

汉克是你的大舅子。在你认识的人中，有些人对他们的大舅子或小舅子不太感冒。与他们不同的是，你一直很喜欢汉克。他很聪明，为人率真。无论在大小团体、商界内外，他为人处世经验颇丰。以你对他的了解，他说话直截了当，很有见地。

你打电话给他。他说电话里说不清，可以到你家面谈。你欣然同意。

他一来，寒暄了几句之后，就让你简要地说说那个计划。你说，市图书馆的确需要电脑和配套设备，但对它来说开销太大，因为它今明两年预算有限，谁知道要等多长时间才能予以采购。森特维尔电脑公司已同意有条件地予以资助等。

汉克很欣赏这个计划。可他说，之前根本没听说过这事，你就想象市里可能还有许多人也没听说过。汉克问你准备怎么向大会推介这个计划并赢得他人的支持。你告诉了他。这个计划背后的团队已向数百名图书馆读者发出了请柬和项目简介，邀请他们参加明晚的会议。团队成员已想到谁可能会反对及为什么反对。在你进入答辩环节时，两位支持者还精

心准备了如何回应与会者的不同意见。

你谈话时，汉克频频点头。说完后，他解释道，在长期的职业生涯里，他实际上常常在反思，为什么他的一些最佳计划，要么获得广泛支持，要么会被否决呢。他也经常在想，为什么他的老板、邻居和朋友的好主意有时能赢得认可并得以实施，而有时会被忽视或被扼杀于萌芽状态呢。

汉克认为，对任何简单的计划或复杂的变革，有许多方法能找到它们的漏洞，但是——不必慌乱——大多也很容易应对，因为此时人们所说的事实是站不住脚的。例如，“我们一同意立项，那家电脑公司就会抬高售价！”回应：“我们只要达成协议中的一部分，就规定上周的售价在项目运作期间保持不变。”如果反对者已仔细考虑了你的计划，甚至对某一细节点还有所误解的话，要巧妙地应对诸如此类的反对意见就有点难度了。但是如果你事实清楚，逻辑缜密，就简明扼要地解释好了。对一个理智的人来说，如此回应即可。事实上，在提出想法之前，必须要厘清事实和逻辑。做到这点总会有好处，因为你自己也可能觉得所提的计划没那么完美！

但是——汉克说——“现实”中，不论想法有多好，新提的建议处处都会遭到质询，引起担忧，甚至受到公开抨击等反对意见，虽然只是少数，但这些意见也很常见，然而应对起来难度之大，出人意料。对此，要摆出事实，化险为夷，否则就会方寸大乱，你的回应不但解决不了问题，反而

会产生新问题。

他使你想起了以前一个在政治场合很不适当的段子。有位年轻人被提名担任司法部门要职，一个记者向他提的问题很“巧妙”，“先生，你现在不打你妻子了吧？”“是的，不，我的意思是……”可怜的他显得语无伦次。当晚的新闻把此场景完整播出。然而对这个问题，有经验的人可能会面带微笑，淡定地回应道：“大家知道，一直以来，我总是善待、尊敬每个人，其中肯定包括我那非常贤惠的妻子。”

汉克说，向一个即将担任公职的优秀青年抛出诸如“殴打妻子”的问题，或显得荒谬可笑，根本不值一谈。但如果准备不足，的确有同样怪异或愚蠢的抨击——口头的或书面的——真的会把你吓到。由于这样的“抨击”应用广泛，任何想阻止推行计划的人可能都知道它们潜在的威力。幸运的是，汉克说，如果事先有所准备，与会者也不太有恶意的话，这些都能应付过去。

汉克耐心地详述了一个典型的场景。你身体前倾，听着听着几乎坐到了座位的边上。他接着提到一个又一个场景。他告诉你，“有人会说这个计划不够深入”“好的回应是……有人问，既然那人过去一直非常成功，那他为什么要冒险做出改变呢。好的回应是……”说完后，他稍事休息，找了点儿喝的。几分钟后，他又开始讲了一些常见的可能遇到的抨击，并提出了有效的应对策略。你紧张地做着记录。他讲完时，

你看看笔记，发现他人有 24 种方法粉碎你的那个电脑计划，当然也有 24 种应对办法能扭转局面。24 种，听起来很多吧。

你们俩谈到了明晚的会议上谁可能是反对者，还有你可能遭遇的反对意见。他拿着他列的那 24 种常见的抨击方法，问你可能会遇到哪些。你考虑了一下，提出了自己的想法。对可能出现的反对意见，他把回应策略予以归类，便于你想出更为具体的回应办法。

时间过得真快，不经意间，你们从晚上 7 点谈到了 10 点。你很受启发，但也有一种异样的强烈感觉。

一方面，你感到不安。他谈到的 24 个问题及应答，会影响任何好主意的支持率。另一方面，没有他的帮助，你只能想到其中 6 种有效的应对方法。看到你有些紧张，汉克说，他很吃惊你能想到 6 种方法，许多人连这 6 种都想不到。

他的话并没能缓和你的紧张情绪。

汉克告诉你，多年来他遇到过很多反对意见，这些意见或令人困惑，或有失公平，或背后使坏，或不合逻辑，但它们都只是基于一些策略而已。他把你的本子拿过来，写下一个词，稍加思索，接着又写了一些，然后就停了下来。你看到上面写着：

- 混淆视听；
- 无限拖延；

- 制造恐慌；
- 冷嘲热讽和人身攻击。

他告诉你，混淆视听就是搅乱人们的思绪，他们就会开始怀疑你的计划是否真的合情合理，这会让一个好主意陷入不利的境地；无限拖延，顾名思义，就是提出貌似合理的担忧，而化解这些担忧则需要太长的时间，最终会使一个好计划显得无足轻重或不再可行；制造恐慌，即大肆渲染敏感问题，使人们心绪不宁；冷嘲热讽和人身攻击则是对人不对事。汉克说，利用这些策略的动机因人而异，有人是真心想尽力确保做出正确的决策，有人对好主意就是很焦虑、很自我、很生气，或非常喜欢摆布人。通常很难猜到他人的动机是什么。

汉克接着又开始在你的本子上写了一些词句——稍加思索，他又再写了些——然后把笔交给你。你看到：

- 不要害怕那些干扰者。正确应对，他们实际上可能在帮你！
- 总以简洁、直接和坦诚的方式回应。
- 尊重每个人。
- 观察所有在场的人（不只是向你“开火”的人）。
- 预测可能遇到的抨击，有备无患。

汉克告诉你，根据他的经验，人们基本上就用上述 5 点

表达想法，捍卫主张，以获得足够的认可。

简单的回应能避免对方搅局和拖延；回应直接干练则能削弱人身攻击带来的影响；尊重他人，反过来也是尊重你和自己的想法；一直和现场的支持者们保持目光接触，会让你避免犯下危险的错误：把焦点仅仅放在令你大为光火的捣乱者身上；有备而来意味着你要能料想到，为了让你名誉扫地、主意落空，人们可能会怎样搅局，怎样把你的好主意无限地拖延下去，怎样引起更多的焦虑，或怎样嘲弄你和其他支持者。他还说，只要你说话简短干脆，对所有在场的人尊重有加，体察入微，积极投身论辩，不是临阵脱逃而是迎难而上，这样实际上就能把对你的抨击转化为你的优势，扭转局面。

你问了许多问题，汉克一一作答。有时回答得很清楚，有时（至少在你看来好像）不那么清楚。对他最后一点关于让反对者放“马”过来的说法，你不甚了了，感到不安。此时你又一次感到些许紧张。

你好像有点吃不消了，对汉克说，你真希望至少能有一次，亲眼看看他是怎样应对这种局面的，这时你灵机一动。

为什么不问问公民咨询委员会的主席，可不可以让汉克在大会上推介那个计划并解答人们的问题呢？稍加考虑，你就觉得这真是个绝佳的想

你征求汉克的意见，他摇了摇头。一些人知道他并未参与这个项目的筹备工作，因而自然会纳闷儿为什么是他在会

上推介这个项目。反对者就会以此作为他的优势，会议很快就会偏离正轨。汉克没这么说，但你想到的却是，他之所以不愿意，或许是因为他也不喜欢在公众场合讲话。

然而你没就此作罢。几经劝说，汉克勉强同意配合做好以下四点：（1）你在大会上推介项目；（2）进入答辩环节，你先请一些支持者发言；（3）然后让他接手；（4）前提是你和他一起坐在主席台上，以便能给他提供相关事实依据。

你立即打电话给公民咨询委员会主席。对于在这个阶段把汉克加进来的想法，他有些不高兴，这你能理解。但几经努力，他还是同意了（或许是因为他从你的声音中感觉到你的惶恐不安）。

你真希望能再有一周的准备时间。汉克已强调了精心准备的好处，你也想尽一切办法为会议的顺利进行做好准备。

你把这一切告诉了汉克，他耸了耸肩说：“面对现实，积极应对吧。”他还告诫要注意这种私下的谋划活动。如被发现，在他人看来，这或许就是受人操控。要知道，没有人喜欢任人摆布。

他走的时候，你千恩万谢，他可帮你大忙了。他笑了笑说：“其实，这未尝不是好事。”你还没回过味来，他已经走了。

※ ※ ※

今天一整天，你满脑子都想着即将召开的会议。5:15 你放下工作，吃了个三明治对付了一下。大部分人下午 7 点左右到市政厅。你 6:40 就到了，汉克还没到（你有点儿紧张）。但到了 6:45 的时候，他来了。公民咨询委员会主席理查德 7:15 宣布开会。

约有 75 人出席会议，对你来说却好像有 400 人一样。主席台上坐着汉克、你、理查德（图书馆项目的长期支持者）、简（对于制订这个计划，她的贡献可能最大）和梅琳达（一位中学生，电脑商的想法可能就是她促成的）。

理查德讲了几句话后，就让你发言了。

对于存在的问题，面临的机遇和那个具体的提议，你非常清楚。图书馆显然需要变革。为给森特维尔市市民提供便利，图书馆需要配备许多新电脑和打印机，但它的预算不够，资金缺口很大。现在有个解决方案：在接下来的 3 个月时间里，如果人们以惯常的价格从当地的一家电脑公司购买电脑，公司每卖出 6 台电脑，就会免费送给图书馆一台电脑，还配有打印机，甚至还有最好的电脑桌和椅子。这个方案有利于图书馆管理员开展工作，有利于人们更好地使用图书馆的资源，也有利于那些家庭不怎么富裕的孩子，其中一个孩子就是梅琳达，你那个团队里的小成员。她就坐在你的左边，与你隔两个座位。

你的发言很简短。汉克说过，几分钟内把基本看法说清

楚就可以了。发言以面临的问题或机会开始，解释清楚你的计划为什么能最好地应对现存的问题，此时还要强调，目前没人能找到另一途径来资助图书馆购买那些新电脑。他还说过，推介计划时要想想人们一般会提出什么样的问题。对与会者的每个问题，要予以最好的回应。你就是遵循他的计划，结合你在午休时间随手草草记下的要点，做了大会发言。

发言完毕，你抬头看了看。许多人在点头。坐在第二排非常显眼位置上的两个朋友，正向你微笑示意，好像也没有人准备要抨击你啊。

乔治和杰西卡参与了项目筹划，你先后请他们站起来说说他们的意见。他们一一发言，每个人都强调了所议项目在某一方面的合理性。杰西卡简短的发言完毕时，你觉得项目的推介条理清晰，有理有据。你不是独自一人，而是你们三人，都谈到该计划会带来明显的好处，此时你的感觉肯定不错。

你转身向公民咨询委员会主席点了点头，表示你们的发言完毕。主席对你们刚才的发言表示赞许，并指出，新加入的成员汉克将在问答环节中回答大家的问题——对汉克来说，这意味着他揽了个苦差事，还是说，这是个仪式，表明他加入了我们的团队？在汉克站起来向大约 75 名森特维尔市市民示意的时候，有些人偷偷地笑了。你挨着他的左边坐了下来。

汉克好像把几张纸放在前面的桌上，上面还记着东西。

他看了看。

你在找寻其他的支持者来发言。过了一会儿，爱丽丝·威利举起了手。你看还有没有其他人举手的，但确实没有。

爱丽丝已在这个城市生活多年，其中断断续续参与公民事务也有几十年了。她为人十分苛刻，显然很富有。在熟知她的人当中，她有这样的名声，那就是从未见她特别喜欢过一个新想法。

你揉了揉前额。她说道：“我知道这个计划能带来许多好处，你对此的解释也很到位。但有个根本的问题还没解决。我担心它是个非常大的问题。”

从左到右，她扫视了一下她周围的人。你感到脖子一紧。

“首先，虽然没人这么说过，但这是个广告噱头。我觉得这个计划本身没错，但我们图书馆以前从未有过……”——她朝你看了看，好像在吸着柠檬汁似的——“这样的安排。”

你看到至少有两个人点头。你心里一沉。

“其次，我不能想象，我们会允许任何一个供应商对我们应该采购什么发号施令——按照我的理解，这家电脑公司现在就是这样做的。你能想象出版社告诉我们必须购买哪些书吗？”

她看了看你。虽然森特维尔电脑公司提出了具体的捐助条件，但捐赠的设备对图书馆并无不当。你考虑给她解释一下原因，却不知道该怎么说。这时汉克看了你一眼。你认

为，这表示让你不要回应。

还好，你没吭声。

爱丽丝接着说道：“好，上面两个方面可能听起来没多大影响，但是鉴于图书馆的历史和它成功运转的方式，这两点就需要好好考虑啦。”她深吸了一口气说：“对各位当中在这个城市生活时间不长的人来说，我想你们可能不大了解这个图书馆。它是很有历史的。15年前，它获得过我们州的美国图书馆协会分会的奖励。获奖的前些年，理查德·科尔斯还捐赠了一套狄更斯的原版书籍。这种情况多长时间发生一次呢？”

与会者中又有一些人点头。

“图书馆大楼竣工时，还获得过一项重要的建筑奖项。”

那时你还有其他与会者，还没出生呢。

“我要说的就是，我们的运作、资源利用、和谁往来及怎样往来，都有一套工作流程。这样几十年下来效果特别好。现在我没有看到任何证据表明它根本上就是错误的。但如果推行这个计划，我们惯常的做法会被一扫而去。”

她坐了下来。

另外有人发言了：“她说得有道理。如果我们以前从未有过这种公私合作方式，难道真的需要尝试一下吗？”

你的团队花了数小时对公私合作这个话题做了详细的考虑，你在做开场白时也概括性地提到了你们的结论。要不就

是你打算提却没有提到，或者你的发言干脆就很糟糕。

爱丽丝又站起来开始发言，她看上去就像这儿的负责人，一会儿说这个计划这不好，一会儿说那不对，但她的基本意思始终未变：这个图书馆迄今运转得很成功，拜托，为什么要为那些不值几个钱的电脑（这些电脑或许她永远用不着）而冒险做出改变呢？

现在，几十个人把目光齐刷刷地投向了汉克还有你。你的脑子飞快地转起来，想着要推行这个计划，太不容易了。

爱丽丝好像刚才说，虽然现在图书馆用的那些电脑破旧不堪，但因为它曾获过一次奖励，它的运作还是很好的！对此你惊讶不已。人们为什么会去听这种不着调的言论……

然而，只需扫视一下与会者，就会发现人们是在听啊，而且好像也没人准备要反驳她。

你迅速看了看汉克，想知道他准备怎么做。显然，按照他对此类场合的处世哲学，他不会说：“好了，爱丽丝，闭嘴！”虽然这个想法让你感觉很过瘾，但你确实也意识到，它不会起作用，也不公平。爱丽丝就是爱丽丝。

你尽力厘清思路，考虑怎么回应。你认为，汉克可能会就爱丽丝推崇的所谓“工作流程”深挖下去，并给出解释，至少在这种情况下，它有其不当之处。但转念想到这种讨论种种可能的走向（你的脑海中浮现出了无限搁置这个说法），你显得很犹豫。爱丽丝在这里生活了几十年，与你或汉克或

半数的与会者相比，或许她更了解这个城市和这座图书馆的历史。这样，汉克对有些事可能会显得不明就里，甚至更糟，看起来很傻（且容易受到嘲讽）。那么你应该怎样衡量图书馆的“成功”呢？谈起一个话题可能会引起更多的争论，最终还是令人十分费解！所以……或许……但是……

终于，爱丽丝发言结束，坐了下来。你真希望，她现在是在费城或大阪该多好啊。

你看了看汉克，他——而不是你——开始对问题做出回应，你感觉如释重负。“爱丽丝，”汉克说，“你的观点很有意思。”

她以猜疑的目光看着他，你也是。

“但是，必须记住一点，这个世界是在变的。我们总能看到这样的例子。我觉得，公共图书馆几乎都面临经费不足的问题。面对图书或新型电子通信设备的成本不断上涨的问题，若不是在苦苦撑着，我反倒感到惊讶。”

坐在你左边的简，为筹备这个计划投入了大量的时间和精力。她使劲地点着头。

“面对这一切变化，”汉克问道，“我们那些历史沿袭下来的惯常做法，不论多么重要，或者看起来多么有效，墨守成规难道真的不更危险吗？我们认为，在新的环境下坚持过去的做法不会带来和以前相同的效果，这在道理上难道说不过去吗？难道我们不要尽力去适应吗？第一次尝试不一定是完

美的，但像这种情况，显然形势是在变化的，比如经费、成本、电子设备等。我们认为，与采取一些新的措施相比，墨守成规产生的问题会更多，这难道不合理吗？”

他那一连串的反问在空中回荡。你在等更多的反问。等了一会儿，但……他没再说下去。

爱丽丝闭上双眼，眉毛上扬，戴着钻戒的那只手轻柔地放在左边的脸颊上。突然她睁开双眼，立即开始长篇大论，什么图书馆的历史啦、运作流程啦、合作关系啦，还有更多。要跟上她的节奏，你感到力不从心，于是开始记录一些要点。这时，你发现你字写得也不够快。

汉克面无表情地站着，主要看着爱丽丝说话，但偶尔也扫视一下会场。过了一分钟，肯定不到两分钟，他说：“爱丽丝。”她没停下来。“爱丽丝。”这次他声音稍稍大了些。她放慢语速，然后停了下来，好像要喘口气。汉克说：“你提的这些要点，我觉得，委员会也讨论过了。”

简一个劲儿地点头。汉克看了看她，又把注意力转向了爱丽丝。

“我想，在下面的一小时里，我们可能会一一讨论你那些议题，但我不确定那样有没有用或有没有必要。不论我们讨论多长时间，基本议题不会变。是的，像这种计划，我们过去从没做过。是的，我们过去的事情进展得很好。但图书馆面对的形势是在变化的，我们知道，最终不能适应变化的人

会越来越失败。”

爱丽丝想开口回应，但还没等她说出来，她右边的人说道：“没人会为那点事争论不休，我们接着讨论那个计划吧。今晚我们时间有限，还有很多问题要讨论呢。”

你很快环顾了一下左右。汉克的原则之一是不仅仅要观察让人头疼的抨击者，更要看到观众的整体反应。他以非常坚定的语气说过，真正的目标，不是要赢得所有那些持反对意见的人全心全意的支持，其中一些人——由于种种原因——永远不会被争取过来，即便他们人很好，也很讲道理；真正的目标是赢得大多数人全身心的支持，不只是 51%。他说，尽管有“大部分”人的“支持”，最好的主意也可能会陷入僵局。

你很快扫视了一下观众。从他们的表情上，你看出汉克那非常简单的回应并未达到令人为之叫绝的程度。但你看到他们在点头，只有两三个人显得特别生气（爱丽丝最为突出）。

汉克对爱丽丝说：“因为这是个根本性的问题，你把它提出来了，很有用。谢谢你，爱丽丝。”

对刚刚发生的一切，你还没开始回过味来，已有三只手举了起来。其中就有迪卫特斯·阿滕提，汉克没喊到他，他就站了起来。

迪卫特斯说：“卢克斯·斯马提告诉我，我们这个州有四个好的图书馆根本就没有电脑。一台也没有！”

他停顿了一下，对卢克斯点了点头，接着说道：“我们尤其缺少资金来维持图书馆的基本运转，如书籍、大楼的维护、馆员的工资等，难道不该研究研究我们这些真正的问题吗？卢克斯（又向斯马提先生点了点头）算了一下……”

迪卫特斯从他的外套里拿出一张纸。

“我们的人均支出比南部的大部分城市少 31.5%，也许……”

他眯着眼睛看着那张纸。

“……比我们北部邻近的城市少 27.2%。那还不算……”

他又眯眼看纸上的内容，然后直接就照着读了。

“……‘资本贬值’，如果把它考虑进去，或许数据甚至会更大。”

不知道会场上有多少人知道“资本贬值”的意思。你自己知不知道还不一定呢！

你看到很多人慢慢把目光从迪卫特斯转向卢克斯。显然，卢克斯对这份关注并不反感。

迪卫特斯把手放下来，然后皱了皱眉头。

“现在，我想详细谈谈我们图书馆的预算和——也许更为相关的——市里的预算。”

卢克斯用左手举起一沓厚厚的、页脚都卷起来的文件。

“卢克斯对税率做了分析。坦白地讲，我不完全看得懂，但看起来非常令人担忧。”

卢克斯表情严肃地点了点头。你闭上眼睛尽量保持克制。

迪卫特斯接着说道：“但问题很清楚。在总预算方面我们需要资金，这比配置好的电脑更重要。这才是我们今晚应该讨论的议题。”

卢克斯邻座的人开始和他交谈。除了“30%！”，你听不见那人在说什么，而后你看见那人眼睛瞪得好大。你把目光转向迪卫特斯现在拿着的那份页脚都卷起来了的文件，它至少有50页或许更多。前排有人在摇头，说到了有关税收的事情。

多年来，对卢克斯“会场上唯我智商最高”的把戏和迪卫特斯屡屡在会议上转移他人注意力的做法，你已习以为常。这两个人确实都不坏，但非常讨厌的是，他们稀里糊涂地卷入了你所关心的事情的讨论。你内心真有点想把什么东西丢到他们脸上去——你知道那个计划的很多细节，而他们不知道啊。应该以此为你的优势。可汉克的原则之一，不要反击。昨晚他多次强调“要尊重每个人”。

汉克看着他的记录。你深吸了一口气，尽量集中注意力，却又一次发现做到这点不容易。

问题很清楚，对于你提出的计划是否合理，迪卫特斯不关心，他好像就要把这次会议变成关于预算的峰会。

如果涉及预算，尤其是议题突然转向市里的预算，不仅任何讨论会无休止地进行下去（更多地要把你的计划无限搁置？），而且还将充斥各种各样无法回答的问题和错误信息，人们因此而迷惑不解（更多的困惑）。人们也会卷入诸如税率之类的带有情绪性话题的争论当中（制造恐慌）。时钟滴滴答答地走着，你意识到必须说些什么了，以把讨论拉回正轨，但你并不十分清楚说些什么会奏效。

汉克说：“迪卫特斯，我同意钱多好办事。但今晚的议题不是图书馆或市里的预算问题，而是与我们图书馆的电脑有关的一项计划，如果推行这项计划，我们就能以协议价促成设备升级，对这个城市、图书馆及广大读者有很多好处。我们或许可以以后找个时间谈谈市里的预算及应分配给图书馆多少的问题。”

从迪卫特斯的表情上，你看出他没有就此罢体的意思，特别是卢克斯又塞给他一些纸条。

“我承认，”汉克接着说道，“资金对我们大部分人来说始终是个问题。但如果一家机构——图书馆、工商企业、医院等——的成功就是由充足的预算带来的话，我真的不敢苟同。”

你看了看与会者。

“据我观察，”汉克说，“好的机构更可能是由具有奉献精神的人创造的，如图书馆员工和花时间帮助筹备这个计划的

人。好的机构离不开稀缺资源的有效利用，无疑也离不开好主意——比如现在审议的这个。”

迪卫特斯看着卢克斯刚刚给他的几张纸，想开口回应，但看到分别坐在他两边的女士在点头，他犹豫了。

汉克环顾了一下左右。

还没等迪卫特斯说什么，四只手就举起来了。

你欲言又止。你记得汉克说过，像迪卫特斯和卢克斯那样的人虽然制造点麻烦，但他们不是坏人。迪卫特斯没有偷税漏税，没有在大街上倒垃圾，也没有谋划推翻联邦政府，至少可能没那么做，所以不要觉得他是那样的人。

你话到嘴边又咽了回去。

尽管那四只手一直举着，但这时有人没举手就站起来了。好戏开始了。那人是鲍姆巴斯·梅亚尼。

鲍姆巴斯穿的是一件马甲。只见他挺起胸膛说：“从某种程度上来说，这个计划提得很巧妙。对你的筹备工作，我应该表示赞赏。”

多年来你对鲍姆巴斯越来越失去耐心，真希望有人会说：“你坐下吧！”不过那不大可能。

“但坦率地讲，”他接着说道，“我要说的是，你确实夸大了现存的问题。我认为，如果多看看这里的情况，你就会发现，为我们图书馆努力搞到一些电脑一点都不重要。这么说

吧，我也不认为我们的议题是讨论图书馆的预算，但我们肯定要关注市里的总体规划，那会影响我们所有的人，不论是年轻人还是老年人，有钱人还是没钱人，比图书馆的读者多得多。”

出于某种难以名状的原因，他说话其实很有政治家的范儿。

“当然，谈到总体规划，需要有宽阔视野的人，但我相信肯定能找到这样的人。”

你邻座有人翻了翻眼睛。

“我们都知道，人必须要做出选择。要我说，这个关于电脑的议题很不重要。我不希望对此过分批评，真的不希望，”——你的邻座咳了一下，可能是忍着不让自己笑出声来——“尤其是你肯定为这个计划出了不少力。但我必须坦诚地说，恐怕你把时间浪费了。”

这样，他先是以高高在上的姿态表扬了你一番，然后，尽管他“不想这么去做”，还是达到了目的：以表扬你为名，实际是在让汉克难堪。（这就是嘲讽！）

坐在你旁边的简·加拉格肯定非常生气，因为她在这个项目上花了很多很多的时间。稍稍转过头，你就能看到她气得满脸通红。她要张口反驳了，可话还没说出来，你就抓住了她的手——紧紧地抓着。她盯着你，有点不服气，但还是把嘴闭上了。

头转回来，你看到有些人在点头。真的太不可思议了！竟然有人听这种人的，他一直鼓吹他个人的重要性（“需要有宽阔视野的人”，比如他！），他以最为绅士的方式，猛烈抨击他人（比如你、汉克和简）。可有人就是听他的，这是为什么呢……伶牙俐齿？聪明过人？有领导的架势？还是令人敬畏？

时钟滴滴答答地走着，你脑子里在权衡怎样回应。鲍姆巴斯看起来对市里男女老少的将来都感到忧心忡忡啊。人们在等你回应，可你的朋友们却毫无反应！

汉克清了清嗓子说：“鲍姆巴斯，我尊重你的言论，但不同意。”

虽然你很难想象一个人怎么拉着脸还能说出“尊重”一词呢，但不管怎么样，汉克做到了。

“我在图书馆见过我们的一些孩子因现有电脑设备不足而浪费了时间。这些孩子的压力呢，肯定比我在他们这个年龄时大得多。”

他显然说得很对。

汉克接着说道：“其中一些孩子每天上学、做作业，有时还做做兼职，这好像要花去 14 个小时。在他们看来，或者至少对其中的许多孩子来说，我们并没有把问题夸大。”

你看了看梅琳达，她是那些学习、工作时间超长，且家境不大富裕的中学生的典型代表。汉克也看了看她。这些眼

光让她有点难为情，只见她从桌子底下拉出一个书包，放在桌上。那个包重约 100 磅，看起来像是第二次世界大战后不久生产的。

汉克没说话。终于，鲍姆巴斯打破沉默，彬彬有礼地说：“我觉得你还是夸大其词，但是我们必须始终如一地关爱孩子们，这是毫无疑问的。”

他坐在那里，看起来更像个政治家了，似乎认为他与汉克和你论辩，他占了上风，比分是 1:0。

你拿起面前桌上的塑料瓶，喝了一小口水。

两只手举了起来。你看了看他们和其他的与会者，到目前为止，汉克的回应看来没有带来任何问题。与 20 分钟前相比，点头的人多了一些。你有了这样的想法：如果汉克这时停下来，开始投票表决，你或许会得到 51% 的与会者的认可，这些人很理性，考虑问题一般也比较周全。可你又一次想起汉克昨晚多次强调，你需要的不单单是那 51% 的投票。

他说过，51% 的投票或许能赢得总统选举（或不能），但在这儿，你需要更多的人体会到（不仅仅是认为）这个想法很重要（不仅仅是合乎常理）。不然，在实施过程中遇到问题时——由于存在不确定因素或那些说“不”的人，问题总会有——计划还是会偏离正常轨道，因为那时就不会有足够的人力、精力和时间去解决那些问题。这种结果显然是不可接受的。

在向汉克挥手示意的两个人中，其中之一就是爱丽丝·威利，但她挥得很带劲儿，几近狂躁，也没有明显要放弃的意思。汉克向她点了点头。

她的语气不再有一丁点儿的友好：“如果电脑问题事关重大，如果图书馆工作人员也没能解决这个问题，那不就是在说他们工作没做好吗？我觉得那就毫无道理，没有任何事实依据，直白地说，这就是对他们的侮辱。”

此言一出，昏昏欲睡的人都立马意识清醒了。激辩中产生的火花肯定能引起人们的关注！

汉克轻轻地点点头，若有所思，然后说道：“爱丽丝，如果我有任何认为图书馆员工工作做得不好的意思，那我道歉，因为议题根本与有没有工作能力无关。”

“我们的议题是怎样能给图书馆员工配置好设备，以便于让他们的工作达到更高的标准——这是他们，和你，肯定所期望的。”

你点点头，汉克说得显然没错。

“我们发现有个问题，这个问题使我们的员工无法提供我们需要的那种服务，我们也找到了有助于解决这个问题的办法，那就是这个计划中提到的方案。我们应给员工配置更好的设备——这里是指更好的电脑。就凭他们为我们所做的一切，他们应当配有最好的设备。”

看来与会者领会了他的意思，他停顿了一下。话说得很

巧妙，也没错。图书馆员工工作能力强，但同时也存在电脑设备落后的问题。这不是二选一的事儿。

你看了看图书馆馆长，她是一个非常温和善良的老太太。汉克向她点头致意。她没有站起来，也没鼓掌，但她确实会意地笑了。

你还在冒汗，但比5分钟前少得多了。

会议室后排有人提出了下一个问题。你看不到是谁。

“汉克，是不是可以认为所有全职的馆员都支持这个计划呢？”

汉克把头转向简，只见她清了清嗓子，用最大的声音说：“完全支持。”

馆长慢慢地站了起来，面向提问的那人说：“是的。”

后排的那个男士说：“谢谢。那好，算我一个，我认为这个计划很好。”

你脑子里闪出个念头，不论他是谁，可以给他发个礼品券或其他什么东西。但很快就有人提出下一个问题，提问者不是别人，正是奈斯·欧德曼^①。

奈斯应该有八十五六岁了吧。你记得他已多年不在市政会议上发言了，今晚他发言的概率很大。是不是因为他可能

^① 原文为 Nici Oldman，即“Nice Oldman”，意为“和善的老头儿”，此处为音译。——译者注

036 · 认同：赢取支持的艺术

对电脑一窍不通，所以会完全排斥这个计划呢？是不是他真的宁愿新计划是要采购更多他喜欢的书，才不管什么电脑不电脑的呢？因为他没多少钱，是不是鲍姆巴斯贿赂过他，让他反对你的计划呢？

汉克让他发言。他站起来说：“我们可以休息一会儿，很快去下洗手间吗？”

太搞笑了。汉克对大家说，这个主意不错。人们陆续站了起来。你也起身去把水瓶填满。

