3. 没有搞不定的人！角色人格与全面人格

2018-12-19 21:19:49

一、一切生意环节本质都是说服工作

不管你承认与否，一切生意环节的本质，都是说服工作。

例如，你需要说服你的候选人到你公司来上班，说服你的员工努力工作，说服你的投资人投你，说服你的消费者为你买单，甚至...连开除一个员工都是说服。

“说服”的本质是什么呢？是改变 or 调整对方的意图，并让对方跟你合作。

避免断更，请加微信501863613

在人们跟你的交往过程中，他可能对你毫无预期，也可能持有某种预期，但与你对他的预期矛盾，所以，你需要改变 or 调整对方的意图，**从而达到双方获利的程度。**

以上说得还是比较鸡汤和客气的，要是往实在点儿说：
都是忽悠。

忽悠这个词听上去不道德，但真实涉及到的道德问题，只在于交付物（delivery）是否让对方感到满意，通俗地说，你忽悠客户来买你的货，客户收到货之后开心了，那就没有道德问题。

而如果不涉及到“忽悠”，或者说“说服”问题，你连交易机会都没有，那就很扯淡了。

避免断更，请加微信501863613

二、说服工作的成本管理

无论你是 toB / toC / toVC / toAT / toG 还是 to韭菜，本质上都是说服工作。

一个牛逼的生意人，当然是八面玲珑可以说服一切可说服的力量，又懂管理，又懂战略，又懂产品，又懂搞钱。

然而，从实际情况上来看，每个人的精力、财力、智商都有限。

因此，从效率角度看，说服工作需要有成本管理，成本管理需要考虑的是：
在什么阶段，花多少钱，多少精力，优先说服什么人，到什么程度。

避免断更，请加微信501863613

什么对企业是最重要的？生存才是最重要的。

如果企业无法生存，一切理论一切信仰一切价值都是空中楼阁，只有“活着”才能找突破口。

基于这个原则，说服工作的成本管理也很简单：

1. 尽量去说服最容易说服、且此刻可以给你贡献价值的人。

2. 平时多留意那些未来也许可以贡献巨大价值、但不容易说服的人，没事儿“勾引”他们一下，用一些轻量合作，或者一些常规的社交手段，维护着关系。

3. 当第一批人（no.1）的价值到达顶点时，主动启动对第二批人（no.2）的说服工作。

这个原则其实很看个人情况，因为对于不同的人来说，1 和 2 都不一样。

比如有的人，特别会融资，有的人，特别会销售，特别会搞用户。

从生意的角度来说，其实谁先谁后，根本无所谓。一头大了，一定程度就可以带动另外一头。

你非说什么用户驱动，或者渠道驱动，或者资本驱动，或者产品驱动，就是光谈主义不谈问题了。

举个例子，2015 年某天，我去见一个很著名的内容产业基金的老大，扯了两句淡以后，这个老大问我，“诶，你看不看咪蒙？”

“我不看啊。”

“对吧，我也不看，”这个老大说，“我们家投资经理还看呢，怎

盗版断更，请加微信501863613

盗版断更，请加微信501863613

么有人看这种毒鸡汤呢？”

不管我喜不喜欢咪蒙， 但我留意到的一个信息就是——**她引发了这家资本的注意。**

2015 年还是蛮神奇的啊，很多内容创业者自己出来搞媒体，融资水平是特别特别垃圾的，他们根本就不懂投资人在想什么东西，但他们因为是媒体出身，跟大众打交道很多，知道大众的情绪在什么地方——**因此对于他们而言，【最容易说服的人】，是大众。**

那么这一头量上去了，资本自然就关注了——尽管对于咪蒙来说，我、这个基金的合伙人、或者我们代表的资本行业视角，是**【很难以说服的人】**，但在当时那个阶段来说，她是没必要去费心融资的，因为资本就像狗一样，只要屎味够大就会贴上去。一头足够大，就可以撬动另外一头了。

当然，也有人是实际业务能力特别特别差，但特别会融资的。即便是在 2016 年这种所谓“资本趋于理性”的年代，也有一些人在什么都没有的情况下， 弄一个垃圾项目，种子轮就融了 600-2000 万什么的， 这在我们看来还是蛮扯的，“趁钱归趁钱嘛，就…怎么会有这种傻逼投资人呢？”

但没辙——他可能很清楚资本们、或某个资本、或者某个资本的合伙人喜欢什么东西，然后就拿到钱了。

拿到钱以后你就弄呗，弄得好，算你牛逼；弄不好，拉倒，就是

避免断更，请加微信501863613

这样。

这种人还挺不少，通常知名的机构都会有个被投群， 每天放出这种融资信息（2018 年依然每天有至少 10 条，其中至少 5 条在 a 轮前），见怪不怪了。

对于这样的人来说，【最容易说服的人】就是 VC ，就不要在早期学人家深耕什么客户什么价值了。

人家在某类人群中的说服力起点就已经是你的终点了，你怎么跟人家比？ 人类社会，一切都要看排位的。

避免断更，请加微信501863613

与此同时，不管这个社会怎么强调理性——强调客户的理性，强调资本的理性——但无论什么行业，**都是由人构成的，人就是存在不理性空间的，每个人都有他的希望和恐惧。**

要是资本很理性 ...怎么会有金融危机?

更实事求是的例子：不管任何一家资本，都是投中的项目比错过的项目少多了....

没有 100% 理性的人。

说服工作就是利用不理性、利用原始冲动、利用理性或不理性的希望和恐惧达成的。

避免断更，请加微信501863613

任何一桩生意或项目的后期，都将需要你尽量深入说服所有人。

但越在早期——你越是只需要说服你最容易说服的人。

不要看不起你的技能强项，也不要看不起你最容易说服的人，不管他们是谁，是 b ，是 c ，是 vc ，是韭菜，都可以。

一般来说，很少有人能够在项目经验不多的情况下，成功说服所有人。

每个人都在某些人群面前缺乏说服力，以常规的股权融资创业企业来讲：

·一般情况下，特别会搞客户的人，在 VC 面前可能显得很小农，满足不了那些老东西的胃口。

·特别会融资的人或者企业，在客户面前可能是个傻逼。

很常见，无所谓啊，先搞一头。然后再找突破口。

没有模式上的定论，只有资源配置的优先级。

为什么是这样的顺序呢？ 因为你想很远没有用。

你要吸引不容易被你说服的人，无论如何都要以一定的财力作底气、一定的案例去证明实力。
那么财力和案例发生在谁身上呢？——发生在已经被你说服的一

帮人身上。

（何况这里面还涉及到时间成本的问题）

当然，以此维度去解构其他任何事，也是一样。

比如说招聘和内部管理这件事， 从成本管理的角度，怎么看？

对绝大多数人来说，根据第二课提到的信任原则，我们开一间公司，在自己还没确定方向，且对合伙人、高管的人选还没有完成信任检验时， 我们手上的人就是员工。

在这里，员工属于no.1， 也许还不错的合伙人/高管候选人选属于no.2。 因此先说服员工，慢慢看合伙人，轻量级合作开始，谨慎搞。

也有一些奇葩玩法，比如说某人原本是个大司高管，特别会融资，特别能吹牛，特别能拽战略。现在跨行业创业——真的是搞不定基层员工，没跟劳动人民接触过呗， 就是会搞大人物，只会搞大人物，还特别会搞大人物内斗，确实也有这种人——这时候反正就是找了几个牛逼人跟他一起搞事， 与此同时还极有可能骗到钱了嘛，然后再拿着钱高举高打地弄，好像也还可以。危险的小众动作，谨慎模仿，死的很多。

我的意思是，了解自己比较容易说服谁，这很重要。并以此为根据进行成本管理。

不必迷信任何一种 “xx驱动”“xx为王” 的理论，而是看你最容易

说服谁，并深入说服他们。

你最容易说服谁，这是首先要想清楚的。

如果你最容易说服的人还没有被彻底说服，那你就彻底说服，让他们贡献更多的力量和金钱。

避免断更，请加微信501863613

如果你最容易说服的人数量比较少，你就说服更多这样的人。

如果你最容易说服的人眼瞅着到达天花板， 你就去说服另外一波人——在此之前你已经对另外一波人有了足量的观察。

商业竞争就是一个说服力竞争，说服更多的人口，说服已被说服的人给你贡献更多价值。这里面当然有很多“怎么做” 的成分，**但不积跬步无以至千里，相比“怎么做”更要看你“怎么说”，因为一切交易的开始，都是“怎么说”。**

如果我们把“怎么做”和“怎么说”都泛化为【说服】，那么接下来我们可以讲讲说服工作的核心是什么了。

避免断更，请加微信501863613

三、说服工作的核心：围绕对方的【希望和恐惧】

好吧，这个时候你可能会说—— “我就是一说服能力特别差的人，我没有能说服的人，我开会都开不赢，我经常被人家的强盗

逻辑说得哑口无言。”

那你先来掌握一下核心技巧再想嘛。——其实“说服”这件事，是有规律的。

为什么你的说服力这么差?

因为当你要说服别人的时候，你脑子乱了：
你可能陷入海量信息中，抓不住重点
你可能出于潜意识的懒惰，非可着一个你自己比较熟悉的逻辑往死里发挥
你比较愚蠢，高估了道德在商业社会中的力量

避免断更，请加微信501863613

总之这里有无数种可能性，但最终导致一个结果，**你忽略了“被说服对象”的角度。**

举个例子， 知识星球里有个人问我问题，巨长，我简单说下，问题是：

> 一个中层干部，说公司里有一个关于薪资的制度，某个下属拿到薪资之后，基于自己对制度的理解，认为薪资发错了， 但老板认为没发错。
>
> 这位中层干部夹在中间很难做人。与老板沟通若干轮，无果。

请加微信501863613

那么我们就来看看，这个中层干部是怎么跟老板沟通的：他一直

在解释"制度"，根据"制度"，应该给钱，但老板就是不给。

好，问题在哪儿？ 问题在于，他没有站在老板的角度去考虑——公司制度不是法律，公司制度的解释权完全在老板那里，是模棱两可的，老板就算耍混打定主意不给，你能咋？

我给出的解决方案是：

你还有两种尝试方向，**一是讲【这个人】如何如何牛逼&不能失去。不要讲 case ，要讲"人"**，什么规定都是看人来的，业绩好的 BD 专员吃回扣老板都不 care 。作为一线干部，你完全可以通过信息不对等碾压老板。
二是渲染恐惧，就说确实这次存在误会，也是你们领导层没说清楚，但闹起来影响不好，影响其他员工动摇军心啥啥的。

为什么我们总是不够设身处地？ **我们忘记了设身处地的精髓，就是充分围绕对方的希望和恐惧。**

一切决策，无论是理性还是不理性，本质上都是决策者基于自身的【希望和恐惧】 而做出的。

在人事管理这个角度：**老板的希望是什么？ 是希望员工创造更多的价值。 老板的恐惧是什么？ 是创造价值的员工离开。**

制度是个什么鬼呢？还不是弄出来刺激你们生产力的么...

避免倒卖 请加微信50863613

如何戳中这件事？ 正如上述解决方案——**利用信息不对等，把自己的立场，和对方的希望和恐惧结合起来，从而达到说服目的。**

那么这个中层干部之前的做法是什么？ 解释制度， 属于道德碾压。

坚持不放款的老板如果注重道德，只需要随便说出一句令自己感到“道德自洽” 的逻辑即可——这就像我们看待自媒体人和舆论一样，对于同一件事， 从“道德”的角度来说，都可以有截然不同的两种解释。

但我们用脚趾头想也知道，在商业世界，道德从来不是驱动力，只是一种思想控制的工具。

人们既可以使用另外一个道德逻辑来碾压你，又可以在自己地位高的情况下，对你心目中的道德不以为然，置若罔闻。

唯有抓住对方的希望和恐惧，说服才有了基础。

此外，就像我们在第二课《信任检验》里讲的那样， **一个人行政上跟你什么关系，他明面上是什么职位， 这些都构不成一个人的全部，你得从人的角度，去看对方的希望和恐惧。**

比如说，假定这老板现在要跑路，急着用钱，你讲员工多牛逼也没用，他巴不得给你们所有人都不发工资，反正他也不想干了。

避免断更 请加微信501863013

再举个例子，公司合伙。

什么样的合伙关系是最靠谱的？ 对方跟你拥有完全一致的目标。

如果目标“完全一致”，什么工作都比较容易展开，合作有了极其坚实的基础。

比如说，一个公司的几个合伙人，全都是 all in ，除了这个摊儿以外人生别无所求， 大家都想做这件事，目标都是把公司做大做强抬估值，完事儿大家分钱，那么一定会各司其职、充分配合、绝对不搞人事斗争、对个人短期内的细微得失也完全不计较。即便有什么意见不合，也是对于目标实现方式的不合。

但实际上，作为人，目标“完全一致”几乎是不可能的，谁还没点自己的想法呢?

在上文这个案例中，假如其中一个合伙人发现了一份更赚钱的生意，即便是以兼职的方式参与——那么与其它 all in 的合伙人就出现了“不一致”。
尽管 title 都叫“合伙人”，但他们成了面临不同的问题和重点的人。a合伙人的重点是做好这家公司，但b合伙人可能重点是做好另外一家公司，次重点才是做好这家公司。

结构性的优先级不一致。

绝大多数人会认为，如果已经是“经过信任检验，做到合伙人位

请加微信501863613

置上的人”，就会全心全意为公司服务嘛。

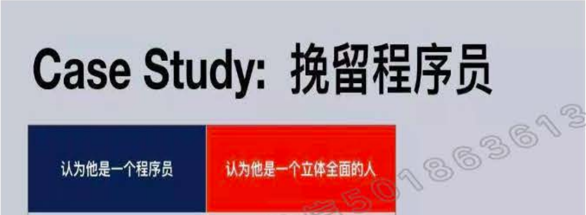
但这个世界对他的诱惑（希望），从未止步。
他内心的恐惧，也并不一定会因为做上了你家合伙人的位置而终止。

生活中的方方面面，都有可能改变这个人内心的恐惧和希望。

人明面上是什么职位，跟你是什么行政关系，他代表哪家公司/哪个集体跟你谈事儿， 这些公对公的信息，不代表任何事。他这个人，实际的希望和恐惧在哪里，才是说服工作的最重要信息。

合伙人的例子是其一，其它的例子还包括第一课讲过的，如何挽留一个程序员。

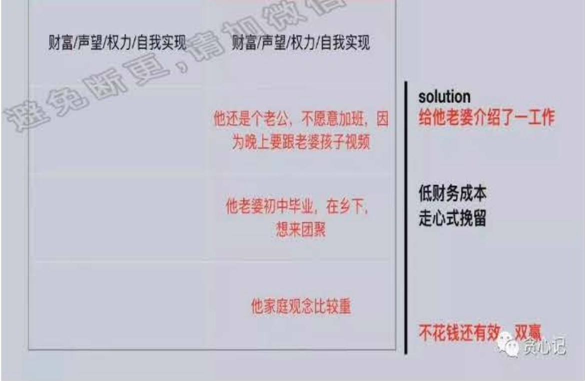
请加微信501863613



Case Study：挽留程序员

认为他是一个程序员

认为他是一个立体全面的人



财富/声望/权力/自我实现 财富/声望/权力/自我实现

他还是个老公，不愿意加班，因为晚上要跟老婆孩子视频

他老婆初中毕业，在乡下，想来团聚

他家庭观念比较重

solution

给他老婆介绍了一工作

低财务成本

走心式挽留

不花钱还有效，双赢

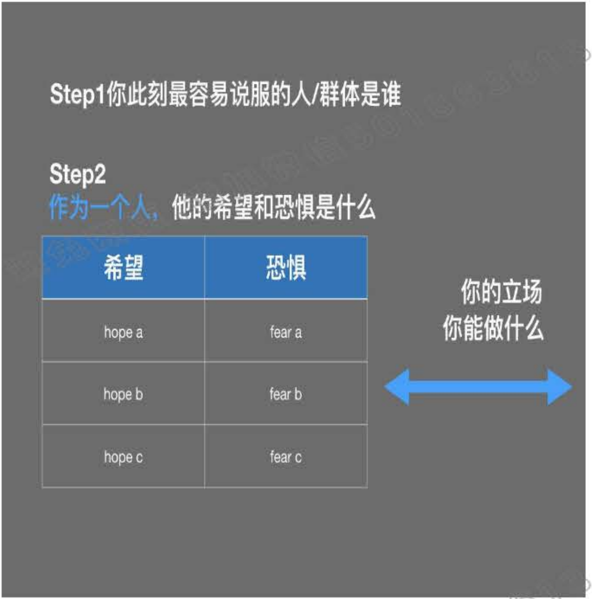
避免断更，请加微信301863613

所谓“角色人格”和“全面人格”的关系不过如此。

角色人格，是指他扮演的这个角色的人格，只是全面人格的一部分。全面人格，包含着他生活的方方面面所带来的“希望和恐惧”。

在商业的交互过程中，你要说服一个人，归根结底还是要拿些东西去交换的。

不管是实物，还是虚物，你都得清楚他作为一个人，希望和恐惧在什么地方，给对东西，对方才有可能跟你有效合作。



Step1你此刻最容易说服的人/群体是谁

Step2
作为一个人，他的希望和恐惧是什么

希望	恐惧
hope a	fear a
hope b	fear b
hope c	fear c

你的立场
你能做什么

希望和恐惧是每一个人促成决策的最基本情绪， 只要你时刻记住分析对方的希望和恐惧是什么，你就可以较大概率成功说服对方。

其余的什么小技巧，什么共鸣啊、共情啊、道德啊、**哪怕是利益本身**啊，都不是主要矛盾，最多可能是暂时的解决之策，无法达成强有力的说服/洗脑/走心效果。

避免断更，请加微信501863

你是不是惊呼：利益本身也不行？

不是对所有人都行。

-绝大多数人对财富的欲望都很有限。嘴上说着要钱，无非就是急于脱贫。钱多到一定数量说不定都不干活儿了。
-也有可能看不上现金式的即时回报，你非说他看重长期价值吧，他又看不上你家的长期物质价值，也有可能他更看重名利和光环，也有可能他更看重公司或者你这个人的稳定——这样他可以有靠山养老。
-此处省略 10086 种可能性。

因此直接根据行价分配利益什么的，很有可能是方向上的跑偏，**还不如把重点关注在对方的希望和恐惧上——只关心这一件事。**

小结：

任何一种合作关系，最高追求是“目标完全一致”，但这是一种难以达成的理想状态。

真实的做法，是尽可能了解其“全面人格”，了解其“希望和恐惧”在哪里，给对用于交换的东西，以追求一种殊途同归的效果。

对方从你身上得到了他想要的东西，逐步地就会想要更多，在此过程中，“同归”就会上升，“殊途”就会下降，朝着“目标完全一

违者断更，请加微信501863613

违者断更，请加微信501863613

致”那个方向无限靠近。

辅以 “信任检验” 的原则，因为存在 “假以时日”、“日久见人心”这个过程，对合作的安全性也有保障。

即便有风险，也是可以预期、计算或者 hold 住的。

四、实际事例与阶段性总结

避免断更，请加微信501863613

上文我们既讲了 【成本意识】 又讲了 【希望和恐惧】理论，接下来我用一个事例去补充和总结这两个方法论。

我服务了一家做烘焙的中型公司，这个公司一直以来是做低端烘焙的，主要的客户是商超渠道。

此司面临一个往“消费升级”方向的转型，于是老板决定去挖一个日本的面包冠军，挖到北京来给他做研发顾问啊、站台啊等等。

这个日本人在行业里是超级大牛，然后，根据了解到的资料
1. 虽然你可以给他开高薪，但他不差钱，对钱的欲望也不算大
2. 家里有个面包房，几代传承，他就想在当地经营好面包房，传给他儿子，核心诉求是family honor
3. 权力没兴趣，声望也已经持有了业内最大的声望了
4. 想挖他的人，有很多，但他都拒了，邮件都不回那种

微信501863613

免断更，请加微

就是那种典型的文邹邹的日本匠人嘛...

那么如果确定要挖这个人，非挖不可，且成本可以 hold 住，我们如何解决这个问题呢？

拆解一下情况：
a. 首先要有见面或者接触的机会
b. 优先解决他的焦虑（恐惧）——如何帮他经营好他的家族企业
c. 提升或创造他的希望——也许财务、权力、声望、自我实现、被理解还有进一步提升的维度与空间

关于 a 问题，我们需要设身处地想想——如果你是一个大人物，你的日常生活是怎么样呢？

501863613

一定有很多人想跟你见面，而你不想跟他们见面，一来你时间值钱，二来，你很烦。

在你还没有 very busy and important 的阶段，你能不能想象那种一早上起来几百条微信的崩溃感？你根本就不想回复，并且你确实可以不回复，因为那些人不重要。

所以，大哥的共同点是啥呢？ **是“找大哥的人特别多”。**

但是呢，找大嫂的人，可能比较少。

63613

很多大哥都有经纪人、助理之类的，这些人可能也很忙，但**无论**

如何，找一个离他近的，但可能不是特别忙的人，是一种行之有效的方法。这在某些时候，比你直接接触此人本人有效很多。

在这个特别的 case 里，这个大嫂真的就是个全职太太，确实没什么业务上的人找，虽然生活还算比较充实，但跟她走心的人数量是极其少的，大家也知道日本的全职太太之间除了攀比生活方式和聊一些家长里短以外，也没什么有意义的话题。

因此，大嫂不仅比大哥闲，而且比大哥更容易被说服，但偏偏大嫂可以说服大哥。

既然大嫂这么需要跟“小姐妹聊天的话题”，不如就给她安排一个能让她开心的事。比如儿子喜欢踢足球，而中国大把的亲子赴欧洲体育游学类项目，给安插一个名额是很轻松的。

这么着频繁的小恩小惠就跟大嫂搞好了关系，然后日本人普遍也比较吃人嘴软啊，大嫂就吹枕边风：你看这家人心挺诚啊，先跟人家聊聊呗。

聊聊就聊聊呗，纯当还个人情。“聊” 这件事，大哥需要克服的心理障碍也不算多。

一旦有了当面走心的机会，【说服力】就是一切了。

任何网络上、纸面上的沟通，我认为都不及“当面走心”的互动性更强，当面走心可以直接得到对方的反馈，通过察言观色知道对方的若干细节，并以原定的缜密计划去做好对方【希望和恐惧】

避免断更，请加微信5[illegible]1863613

的对应。

在这个 case 里，可以说是卖方市场（大哥把自己的 IP 和技术卖给老板，因此是卖方）。既然是你想挖人，而对方不是很想跟你，那显然，一切都需要围绕对方的希望和恐惧。

这个大哥的希望和恐惧：
b. 优先解决他的焦虑（恐惧）——如何帮他经营好他的家族企业
c. 提升或创造他的希望——也许财务、权力、声望、自我实现、被理解还有近一步提升的维度与空间

在这里必须指出，每一个企业主挖人，基本上还是以提供**财务、权力、声望、自我实现、被理解**为主的，你给不了别的东西。

而之所以需要了解希望与恐惧， 目的有二：
目的一：知道怎么分配这些条件的比重
目的二：如何解释这些条件——**即解释你能提供的东西，与对方希望与恐惧的关系**

在解释这件事上，你可能得通过“信息不对等”的套路，**去证明你能给的东西，就是直接对应其“希望和恐惧”的东西。**

比如说，此大哥想要经营好他的家族企业，那么挖他的人需要很清楚，日本中小型家族企业的整体走势、以及传承问题上的困难。

实际情况是，即便在日本，中小型家族企业也开始面临寡头化的

避免断更，请加微信501863613

冲击，质量好的产品，不一定能长期保持份额；年轻受众在这个品类上对于“便利性” 的诉求可能会高过对“产品质量”的诉求。

说白了，这个大哥信仰的价值观，未见得能让他的家族企业活下去。

这里的信息不对等在于，大哥本质是个匠人，绝大多数时间都去研究产品了，更多时候扮演的是一个产品经理的角色，那么大概率对市场、经营、资本等等，做的功课不够多。

“忽悠”的大方向就是：如果你想让你的家族企业持续下去，即便只做一个“匠人”，保持产品的品质，纯从“活下去”的角度，**你需要的钱，可能比你想象的、和你现在拥有的要多得多。**

挖人者表示，我可以尊重你的逻辑、你的价值观，但实现你的逻辑和价值观，你需要我。

因此，“不差钱” 这个心智就被打破了。

让焦虑更焦虑——然后就可以谈条件了。

接下来，关于“希望”维度的进一步提升，可以举出很多其他行业日本匠人通过与中国市场合作，所获得的财务、权力、声望、自我实现、被理解……比如说青山周平、隈研吾等等。 通过与庞大的人口与流量合作，收获的这些东西，可以反哺他们在日本的业务。

避免断更，请加微信501863613

当然，这个老板会把自己与中国市场的关系无限挂钩，讲自己如何如何牛逼，甚至还会讲之后在日本的布局云云。

实际上，日本匠人在中国市场有所收获以后，是否依然对日本市场有兴趣，这个事也说不准。但在当时，显然不必挑战过多的东西。 只需要让他原有的希望变得可实现。

总之，这个人后来挖下来了。并且有着不错的表现。

余下不赘述。

总结起来，这个套路就是：
step1：了解对方的希望和恐惧
step2：争取当面接触的机会
step3：让焦虑更焦虑、让希望可实现，并将对方的焦虑和希望与自己能提供的财务、权力、声望、自我实现、被理解…无限挂钩。

挖这个大哥，前前后后用了半年时间，花费的钱（财务成本）和收益对比也不多，从成本管理的角度看，完全靠谱。

反观这个老板的竞争对手——即其他想挖“这个大哥”的老板，不断地谈钱、谈股份、谈权力，却对“大哥”的价值观一无所知，对他真正的希望和恐惧一无所知，也不愿意去设身处地去想这位“大哥”每天的生活境遇。那当然是很难挖到的。

微信501863613

你大概可以设想一下其他老板与这位大哥的对话：

其他老板：给你加钱。
大哥内心戏： 跟我有什么关系，不理。
其他老板：我司牛逼，给你涨股份。
大哥内心戏： 跟我有什么关系，不理。
其他老板：给你权力。
大哥内心戏： 跟我有什么关系，不理。
其他老板：我就纳闷了，我给你这给你那，怎么就跟你没关系呢
大哥内心戏：你家孩子多牛逼也与我无关，因为我只想弄好我的孩子（家族企业）。

你不从对方的希望和恐惧着手，你给什么都没用。只有从大哥“只想做好家族企业”的原生需求生挖出的希望和恐惧入手——你才有谈判的余地。

这可以说是一种很定制性的说服方式，于是当然，**就像同一个品牌定制西装一定比成衣贵一样，对于重要的人，你才可以使用定制性的说服方式。**

而对于不太重要的人，由于他们可替代性高，且相对而言比较容易被说服，从成本管理的角度看，不必如此定制、刨根问底、花费过多时间和耐心。

比如，在这个企业里，除了这样挖来的大哥，同样也存在一百多个基层员工。

避免诈骗，请加微信
避免诈骗，请加微信501863613

民营烘焙企业的基层员工，我们可以理解为是一种严重的劳动密集型员工。

如果你精力有限，你只能把他们当作一样的人，抽象看待，抓大放小。

（你100个人挨个琢磨，琢磨得过来么... 显然不行。你只能去琢磨此时此刻你成本 hold 住、且能给你创造结构性提升的那个大哥...)

对于劳动密集型员工，抽象总结出他们中绝大多数人的希望和恐惧在哪里，用对绝大多数人有效的财务激励机制、和企业文化洗脑（我们以后会讲“企业文化主要的作用就是给绝大多数人洗脑”），即可以轻松说服。

即便这样的机制过度抽象，从而损伤了极个别个体的心智，这也无所谓，因为很快就可以找到人替代了。

行业与行业之间，存在“劳动密集程度” 的区别。

但**在同等规模的老板看来，基层的员工永远是“相对的劳动密集”，** 如果没有更值得关注的人，或者说你的公司规模比较小，你可以挨个走心。但当规模变大、你有更值得关注的人时，你就可以用抽象的、机制性的、企业文化式的说服方式，说服基层员工中的绝大多数。

请加微信5018863613

请加微信5018863613

小结:

坚持成本管理
在对不同难度的说服对象方面，贯彻成本管理，执行成本分配
但归根结底， 都需要从对方生活的方方面面去理解对方的希望和恐惧
我们能做的，是将自己可以提供的东西与对方的希望和恐惧无限挂钩，**让希望变得可实现，让焦虑更焦虑，并暗示说只有跟自己合作才能解决这一系列问题。**

五、如何理解一个人的希望和恐惧

在“挖大哥”这件事上，我们理解对方的全面人格，更多采用的是设身处地、询问、联想的感性方式。

但具体如何了解一个人的希望和恐惧呢？此事有规律，可以被学会。

方向一：

比较直接，你就通过频繁的沟通去问。例如“你对你的职业有什么规划”，“你在这个项目里有啥”，“你有啥梦想” 云云。

但这个显然是不太靠谱的。

避免断更请加微信501863613

原因一，就像在 facebook 出现之前，你通过问卷调查并不会得出人民群众需要 facebook 的意见一样——**人们在看到某个东西之前，并不知道他是否需要那个东西。**

原因二，很多时候人们不会说实话。

在我的知识星球里，曾经收到过一个读者提问，大概的意思是，这个人去面试一个**比较基层**的岗位，然后面试官问他，你的职业规划是什么，怎样回答才是一个标准回答。

我的答复非常简单：把你的终极目标描绘成该职位的超级专家。这样听上去既有奉献精神、又有上进心、对别人也没有威胁。

这个套路我想很多人都是知道的，既然很多人都知道，那么很多人说的就不是实话，可能他们的内心更想当的是管理人员。

而如果这样的人进来，你发现他确实很不错，想给予一些好处，基于他原本的“一面之词”，你是给不对的。

也许你需要在若干种场合里跟对方走走心，他总有说漏嘴的时候，总会慢慢显露出自己真实的希望和恐惧。

（团建是换个环境去套话的好吗，不是瞎 high 的。）

方向二：

方向二是借助标签。

避免断更，请加微信501863613
请加微信501863613

人是由各种各样的社会因素构成的，非常复杂。但你理解一个人，只能借助他身上的标签，虽然可能有误差，但**标签是我们判断一个人唯一的解决方案——任何一件事都没有完美解，只有当时的最优解。**

其实人工智能就是这样的原理，人工智能有一句口号，叫“比你更了解你自己”。而它分析你的唯一方式，就是通过若干种标签，解读你的意图。

如果你说你接触的人工智能都是人工智障——这主要说明他们掌握你的标签还不够多，也可能你的标签作为一个数据模型中的因子，但这个模型的计算方法有问题。 并不能说明，标签本身不行。

在下下周的课里，我们会重点去讲，如何看待标签、如何通过标签激活个体、并通过标签去做好一些风控。

在这个章节里，我们从说服一个人，或说服一群人的角度，给出几个很关键的标签，供你参考。

我们之前讲了，每一个企业主挖人/管人，基本上还是以提供财务、权力、声望、自我实现、被理解为主，从而交换对方的劳动。 （不然还能提供啥呢？女朋友？建议尊重下主流。）

基于这个前提，我们重点可以关注 4 组标签，即你对大量标签都不是很了解的情况下，优先关注这 4 个

避免断更，请加微信501[illegible]63613

出身：家庭背景+学历等

个人圈层中，同龄同性的职业状况

现家庭状况

过往职业经历

避免断更，请加微信501863613

为什么是这 4 个？ 因为这些与你能提供的一揽子东西，是可以产生关联的，你可以找到突破口。

在接下来的一课，我们会非常政治不正确地去讲标签理论，此时，我先重点讲一下这 4 个理论的大面儿使用方法。

①出身：家庭背景 + 学历等

观察对象越是年轻人，越应该注重这个标签。

因为这个标签覆盖的年头，占据他生命年头的比重比较大，因此对他心智的影响也比较大。

避免断更，请加微信501863613

我们假定在中国，这个标签覆盖的年头是 22 年（即一个人本科毕业的年纪），那么眼前的这个人 25 岁， 工作 3 年，在 3 年的工作中可能会有一些全面人格上的改变与颠覆，但我们无法忽略 22/25= 88% 的历史记录对这个人的影响。

相应的，此人已经 40 岁了，工作 28 年，这个标签所覆盖的历

史只占据此人人生的 22/40=55%，何况工作对人的社会属性的影响通常很高，因此对于中年人来说，也许家庭背景和学历就没那么重要了。

不管实际重要与否，标签理论的重点是，你可以去观察，并且猜测其希望和恐惧在哪里，并进行测试。以及，也不必否定任何人，在有需要的地方跟他们合作就是了。

家庭背景覆盖父母的职业、童年时候的财务状况、出身地等等。你可以从这些方面去探索验证，本章节我不会详述，因为篇幅有限，我先提供一个突破口，请你思考并验证：

假定你有两个员工，同样职位，都是 24 岁，一个是知识分子家的小孩，一个是富二代，他们在职场上的希望和恐惧一样吗？

假定你有两个员工，同样职位，都是 24 岁，一个是北大的，一个是铁岭技校的（有的行业不看学历），他们在职场上的希望和恐惧一样吗？

甚至，由于不同的学校有不同的牛逼观，北大和清华的文化有本质的差距，他们在职场上的希望和恐惧一样吗？

会有一定误差，但你需要尊重大概率，并验证某些基于标签的猜测是否成立。

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

②个人圈层中，同龄同性的职业状况

这个标签极大地体现了“全面人格”与“角色人格”的包含关系。就是说一个人的希望和恐惧，其实跟他的职位关系不一定大，而常常是受他个人圈层中，同龄同性的职业状况所影响。

相比吸引异性，打压个人圈层中的同龄同性，或者与之攀比，才是多数人的“希望和恐惧” 之源。

比如说，现代 30 岁女性因消费引发的负债率很高，为什么呢？至少其中一个重要原因是，身边的朋友都花了很多钱在 “变美” 这件事上。

如果你是一个女人，你身边所有的女人都去医美，买了很贵的化妆品啊衣服什么的，那么如果你不买，你就变成那个“丑的”咯。所谓的 peer pressure 不过如此。反过来说，因为男人可能不太花钱在“变美”上，因此消费引发的负债可能没那么高。

如果你是企业主，你不必过于关心他们的生活方式， 你只需要关心：你需要说服的那个人，同圈层同龄同性的职业状况如何？

因为这是你唯一有可能大做文章的地方。

比如说，假定你的行业里，一个人到了 30 岁通常都是总监级别或者 60 万年薪，而你的企业目前还没有很大的光环，前景也说不准，你应该对一个 28 岁的人给出啥样的口头承诺呢？ （说口

头承诺未免有些鸡贼）应该是比平均高一些的吧。

当然，不仅仅是财务，也有可能是财务、权力、声望、自我实现、被理解等任何一种在职业上有可能发生的东西。 上面只是给出一个方向。

这是希望的例子。

那么恐惧的例子是什么？当经济下行的时候，很多行业的基层员工都失业，转行啦、被裁员啦等等。

如果有这个段位的求职者到你这里来，你大概可以想见他大概有 n 个朋友都被裁员了，而你给出的“让恐惧更恐惧，并让解决恐惧与你产生关联性”的方式，也许就是利用信息不对等，无尽渲染你的企业后台有多硬，有多少晋升机会，**是稳健的、对抗经济下行的，过了这村就没这店了。**

类似的例子，大伙儿大概更熟悉一个，每次经济下行的时候，永远会有 VC 给创业者写公开信：现在融资才是最重要的，估值就不要太计较了，你现在不拿融资是要死的。

其实就是想捡便宜而已。

投资人会描述得绘声绘色，但实际上是一个很抽象的情况，不一定适合所有公司所有行业，为什么有人上当呢？

他慌啊，因为他的圈子里的那些创业者真的有人死了。失意忘

形，贱卖股份。

人们对于自己生活好坏的认知，不来自于自己，而是来自于自己的圈子。

每个人都有衡量自己生活是否 ok 的标杆，而这个标杆体现在职业上就是【同圈层同龄同性】的表现。当你熟悉你要走心的那个人的这个标签——你就可以煽动他的希望和恐惧，并与你自己相关联。

在人类文明里，是不存在事实的，一切都是观点，被很多人相信的观点，就是共识。大量的事模棱两可。

在这个标签里，我们重点讲了招聘和管理这个方向，而如果你是一个生意人，在卖面向 C 端的生活类消费品，你可以把这个标签的“职业状况” 转为“生活方式”。我相信，你有这个灵魂运用的能力。

避免断更，请加微信501863613

③现家庭状况

在现代社会人们的伦理观比较多元，尤其是在大城市，对“家庭”的价值观几乎五花八门。

是否一定要结婚、是否一定要小孩、要几个小孩，通常对应着若干种价值观。

是否已结婚、是否已有小孩，对应着若干种风险偏好。如果落实到性别上，还可能产生投入工作时间上的差别。

这些事如果不公开讲出来，只是你内部用于招聘、管理、激励等等， 通常都是有效的，当然，如上文所说，会存在偏差，但你得有认知并进行验证。

避免断更，请加微信501863613

④过往职业经历

越是年轻人，或者说越是工作时间短的人，过往职业经历的影响就越小，但工作时间长了，过往职业经历就极大影响一个人思维模式。

每一个行业的产业链诸多环节都有自己的做法，因此有不同从业经验的人，常常有着不同的希望和恐惧。

尤其现在， 产业大融合的年代，一家公司很有可能招到一大批有不同行业背景的人。 比如说一家餐饮企业，原本是开饭馆的，现在想在互联网上卖消费品，他可能同时招募进工程师、食品工业从业者、传统食品供应链人员、外资快消品品牌的渠道管理者、以及出身媒体行业的品牌创意人员等等。

避免断更，请加微信501863613

这些人不仅可能因为自己的文化，而产生与其它工种的摩擦，也有希望和恐惧方面的差别。

因此，只要了解他们行业背景的希望和恐惧，尊重他们整体的希

望和恐惧，就可以利用这些希望与恐惧展开说服工作，让他们照着同样的方向走。

比如传统的食品供应链人员，常常是停留在过去的“卖方思维”里，对成本解构啊，财务什么的卡得很严，而在用户体验方面存在很多跟互联网企业人员的摩擦。

这种说服工作完全可以围绕恐惧来展开，因为传统食品工业日暮西山也确实是事实，大量的人被裁员，薪资在全行业里没有竞争力也是事实，整体来说就是“淘汰性很高”。

当你在他面前形容传统食品工业的日暮西山时， 你实际在暗示他做事方式是极其容易被淘汰，这几乎在任何新型企业都不会被容忍——因此调整做事方式就是必经之路。

如果你只是跟他聊“你做事方式不行”，那么一来，他比你掌握了更多战术上的认知，完全可以跟你杠；二来，他在“专业上”的优越感并不会令他产生恐惧感。

但你把“恐惧”以“故事”的方式娓娓道来，是个人都会觉得很害怕。（当然你说得也不一定对，我只是想表示，说服工作是应该这么展开的）

同样，对于不同的从业者，比如互联网从业者，你也可以去利用其文化大作文章。比如说互联网从业者见到了太多同行一夜暴富，也见到很多同行因为现金流或利润率太低而导致的破产——如果他们真的对于“财务数据”这些事毫无尊重，我想你知道怎么

避免断更，请加微信501863613

避免断更，请加微信501863613

做。

信息不对等的碾压，是压倒性的。

在这一章，我们主要讲了以上标签下，希望和恐惧的突破口，并且这些标签由于跟回报偏好的相关性极高，因此被拎出来——**但这些标签还拥有大量的用处， 会在我们接下来的课程中去讲。**

六、深化及拓展

避免盗用，请加微信501863613

不管做哪一种生意， 我们的理性追求，都是增长。

如果你去融资，投资人一定希望增长。

即便你就是想过“老婆孩子热炕头”的生活，对增长的要求不高，但你很难担保跟你混的人也这么想，因此整体来看，**“增长”是势在必行的事儿。**

往哪儿增长呢？

一是运营数据在增长， 说白了就是客户量增长、利润的增长、交易单量的增长等等；

二是内部产能的增长，说白了就是单个员工的产能增长等等。

501863613

无论从以上哪两个维度去考虑，都应该遵循说服工作的成本管理：

1. 尽量去说服最容易说服、且此刻可以给你贡献价值的人。
2. 平时多留意那些未来也许可以贡献巨大价值，但不容易说服的人，没事儿勾引他们一下，用一些轻量合作，或者一些常规的社交手段，维护下关系。
3. 当第一批人（no.1）的价值到达顶点时，主动去启动去说服第二批人（no.2）。

这个123更多注重了横向拓宽， 但同样值得重视的是纵向加深—— **“已经被说服者” 的进一步说服工作。**

如果你的老员工老用户，已经被你充分满足，很平稳了，每天都很开心，没有恐惧，也没有进一步的希望，他们自身的摊儿就已经没有进一步增长的空间了，久而久之也就很疲劳，离你而去了。**这时候你应该刺激他们产生新的恐惧和新的希望。**

我们对于一切生意环节，包括内部管理，包括外部的“卖” 与“合作”，都反对**过度供给**。

一下子就满足对方的一切，以后再没有满足对方的空间，那么一开始的成本越高，损失也就越大。你只需要比你的竞争对手做得好一点，以后不断进步就是了。

一句歌词是这样“我必须学会新的卖弄，这样你才能继续的喜欢”，而这个卖弄，从来都是应该基于深化对方的“希望和恐

惧”，再进一步地说服，或者创造新的“希望和恐惧”。

晋升、物质回报永远无上限，文化洗脑永远无上限，项目机会永远无上限，与此同时永远有焦虑源逐步释放。

连我们自己都是有 safety zone 的， 而作为企业主的你，**永远不要从道德上去打压这件事，只需要不断深化及拓展希望和恐惧，用故事和行动去不断说服即可。**

举一个例子。

有一天，我的投资人 a 对我说，你很有可能做成一个 10 亿美金的公司。我特别开心，得意忘形，疏于生产，并跟我的另外两个投资人吹了这个牛逼。

投资人b说，
呵呵，10 亿美金算个屁啊。
当时我很不爽。我觉得这属于道德批判啊。

投资人c说，
呵呵，10 亿美金算个屁啊，然后跟我娓娓道来他投的一个 10 亿美金也死了的故事，正当我心灰意冷，他又说了一个当年跟我估值一样，第二年估值翻 3 倍，奔到百亿美金的故事。

我爽了。让我的希望“听上去”可实现（第二年估值+百亿）。

当然了，之所以成功洗了我的脑，大概也是因为通过对我“全面

请加微信501863613

人格”的理解以后，知道我就是一个爱财如命的人吧。

希望和恐惧，利用好，是很有效的。

七、总结

更，请加微信501863613

今天又是信息量过于密集的一天。

很多方法论还需要通过案例来体现，目前为止的内容比较长，需要进行一个系统性总结。

迄今为止，我们开了 3 节课。

第一课是商业长期主义，讲了作为一个商人，更主流、更健康的一种赚钱方式是什么。
第二课讲信任检验，讲了作为一个商人，信任检验的节奏和处置方式是什么。

这一课讲说服，讲生意中的一切环节，本质都是说服工作。

501863613

大点1

一切生意环节本质都是说服工作。
说服工作需要了解对方的“全面人格”，**即作为一个人，他的希望和恐惧在哪里，并将自己能交换的东西，与对方的希望和恐惧挂钩。**

对方实际与你是什么行政关系（角色人格）只是其中一个很小的方面。

大点2

成本意识是前提，在“说服”这件事上，成本管理方法论为

1.尽量去说服最容易说服、且此刻可以给你贡献价值的人。

2. 平时多留意那些未来也许可以贡献巨大价值，但不容易说服的人，没事儿勾引他们一下，用一些轻量合作，或者一些常规的社交手段，维护下关系

3.当第一批人（no.1）的价值到达顶点时，主动去启动去说服第二批人（no.2）。

大点3

对于已经“被说服的人”，不能让他们的希望和恐惧处于停滞状态，因为每个人都有自己的 safety zone ，**你需要永远进一步深化或泛化他们的希望和恐惧。**

小点

1. 了解对方的希望和恐惧，首先要尊重和理解他们的文化，而不是一厢情愿去想象他们要什么，再把自己的东西强加于他们——这就是“挖大哥”案例里其他老板失败的原因。

2. 在成本管理的前提下，如果你拥有较大规模的劳动密集型人

员，你可以选择一种更机制性的说服方式。但如果面向对象比较少，你可以选择一种定制性的说服方式。

3. 除了问询和日常交流，标签是我们**猜测**对方希望和恐惧在哪里的一个重要依据，值得你关注的标签有：
出身：家庭背景 + 学历等
个人圈层中，同龄同性的职业状况
现家庭状况
过往职业经历

最后补充一点，每个人都有自己的心灵缺口，都有自己的希望和恐惧，**理论上，没有人是不能被说服的，你可能出于成本意识没有启动去说服某个人，但你务必相信，所有人都可以被说服。**

避免断更，请加微信501863613

1566 12

12条评论 最新

Ellen艾伦

太棒了

2018-12-21 16:03:17

□欢乐的阿娇□

也听二手玫瑰啊

2018-12-21 13:59:59

刘析

501863613

天下熙熙皆为利来，人都是趋利的，说服用利益，给“希望”；但和趋利相比，人避害的欲望往往更迫切，“避害”比“趋利”更迫切，和“希望”相比“恐惧”更好用，更能打动人心。

2018-12-21 13:27:29

Monica陈莲嘉

一切与人打交道的事也都是说服工作。。。谁学会了说服本领 那基本完成社会化80% 殷斯坦看得太彻底了，说得也明白。反思自己，则是看到了自己以前不屑其实是懒得动脑的样子

2018-12-21 11:02:19

Miss Zero 👍 2

真的很值！以后晴予课必买～～期待更新😅

2018-12-21 08:51:44

焦爱科

服了，我想跟你卖红酒

2018-12-21 05:01:27

法华行者 👍 2

之前只是知道希望和恐惧，但是这次课程阐述得太透彻，完全同意一楼说的，这堂课就回本了👍

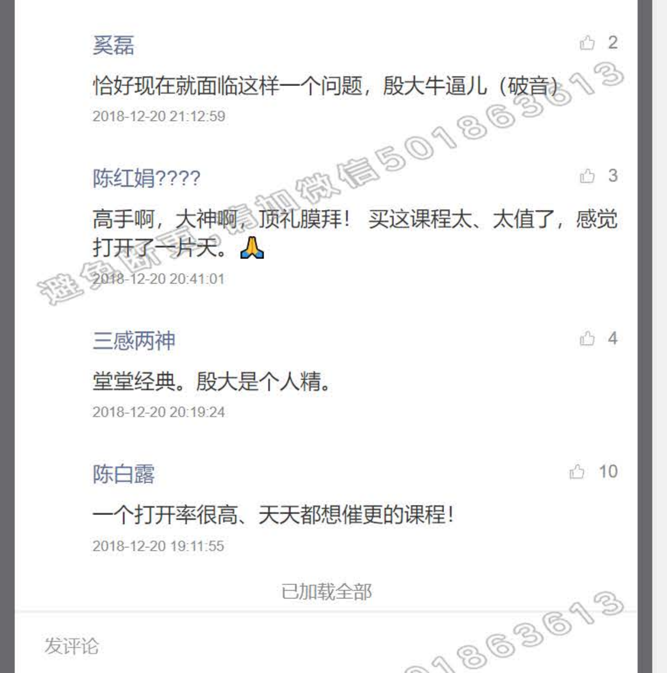
2018-12-21 00:07:31

伊然 👍 3

服了，这一课就回本了

2018-12-20 23:19:09

避免断更，请加微信501863613



奚磊 2

恰好现在就面临这样一个问题，殷大牛逼儿（破音）

2018-12-20 21:12:59

陈红娟???? 3

高手啊，大神啊，顶礼膜拜！ 买这课程太、太值了，感觉打开了一片天。🙏

2018-12-20 20:41:01

三感两神 4

堂堂经典。殷大是个人精。

2018-12-20 20:19:24

陈白露 10

一个打开率很高、天天都想催更的课程！

2018-12-20 19:11:55

避免断更请加微信501863613