MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUANLICONGSHU

美国管理协会·斯米克管理丛书

〔第3辑〕

说服对方就是成功

AMA

主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN
WANG XI
LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI
GONGSHANGXUEYUAN
ZHUCHI
FANYI

[美]诺伯特·奥布琼 著
袁履庄 译
尤志文 校

上海人民出版社
SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE

AMA COM

CIMIC

SIMIKEGUANLIC

国防大学 2 071 5099 1

美国管理协会·斯米克管理丛书

〔第3辑〕

说服对方就是成功

主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN
WANG XI
LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI
GONGSHANGXUEYUAN
ZHUCHI
FANYI

[美]诺伯特·奥布琼 著

袁履庄 译

尤志文 校

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE

CIMIC

主编前言

白樺林苑

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

吳國林

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作和事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

主编前言

"是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！"

这是读者对"美国管理协会·斯米克管理丛书"第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作和事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

感，使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情，我们只有涌泉相报，以加倍的努力，出更好的书。

细心的读者也许会注意到，在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中，除了 3 本是 1996 年出版的以外，其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了，这在中国恐怕还是少见的。在这里，我们要特别感谢“美国管理协会”（AMA）和它的出版机构AMACOM把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译，并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书，“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组，他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们，他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者，他们的热情

支持和激励，常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪　熙

复旦大学教授、博士生导师

上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1998年2月22日　上海

献　　给

成千上万个参加过或即将参加我们研讨班的人们。

有了你们的参与，才有我们千金难买、永不枯竭的灵感和思想。

前　言

他是谁？我暗自问自己。

在当地一家商店里，我和未来的新朋友邂逅相逢。后来我得知，他当时对我也有“似曾相识”的感觉。不久，我们相互接近并作了自我介绍。原来，我们相互面熟是因为曾一起就职于杜邦公司，只不过不在同一个业务部门。

通常退休人员之间的谈话总是围绕着“如何使自己不闲着”这么个标准问题展开。诺伯特热情地介绍了他一直在举办的以说服为主题的研讨班。他曾创立、推销和举办这样的研讨班并继续不断在进行这方面的努力，直忙得不亦乐乎以至于感到再要事无巨细事必躬亲已力不从心。

当时我虽然以退休之身仍在从事咨询业务并涉猎房地产、保险推销，但还是欣然接受了诺伯特的邀请，和他一起从事研讨班的培训业务。我俩在杜邦公司都

曾搞过多年营销工作，因此对说服技能应当说相当熟悉，尤其当它们运用于推销主意和产品等方面。而诺伯特的观念之所以对我有很大吸引力是因为他赋予说服以新的更广泛的涵义，使说服技巧跳出了仅用于推销的狭小天地，得以在处理人与人之间的家庭关系、社会关系、业务往来及其他生活内容方面发挥独特的作用。

有些人有绝妙的主意却常常苦于无法为人接受；而有些人主意平平却能频频使人乐意接受，这样的现象屡见不鲜。有些人天生比另一些人更具说服别人的能力。但是那也挽回不了因提出人缺乏说服技巧而夭折的好主意。诺伯特认为说服是一个逻辑性很强的可以传授的过程，它基于每个人作出是否购买的决定（无论他购买的东西是什么）时都在使用的具体的思维过程。

诺伯特曾邀我出席一个研讨班。参加对象正好都是杜邦公司的工程师，他们平时在公司里必须向各业务部门推销他们的咨询服务以对付外部的竞争。虽然这些工程师都是在各自技术领域里被公认的专家，然而在公司内部推销自己和自己的服务内容的效果却不尽如人意。他们和我一样，对诺伯特以分析入手组织具有说服力的信息背后的显而易见的逻辑性深为折服。后来我得知诺伯特不时接到历届研讨班学员的电话，感谢并赞颂他教会了他们一门行之有效的技艺。

可见本书所论说服之道，其受欢迎程度确为不争之事实。

如今，通过这本通俗读物的出版，诺伯特已使研讨班的精华内容与更为广大的读者见面了。当然，阅读学习较之通过实地培训学习更需要律己。但可以有把握地预言，绝大多数看完这本书的读者会无怨无悔地把这段阅读时间看成其一生中最有收益的学习经历之一。

我深信说服他人的能力是领导才能中最重要的一个组成部分。如果你的目标是在生活的方方面面取得更大的成功，那么我劝你学习和使用本书所述之原理。你得到的回报将远比你付出的努力来得大。

利昂·F·杜蒙

坎内特广场，宾夕法尼亚

鸣　谢

写这本书的初衷似乎再明了不过了，那就是要把我和同事们历经十余年举办研讨班的成功经验诉诸文字，介绍给广大读者。因为我们研讨班的培训计划都有详细的底稿，因此我相信成书过程会很顺当。现在事实也证明了，本书大体上说可算是顺产。

遗憾的是，我们一直习惯于用口头语言面对学员，所以临到伏案写作便感到缺乏严格的训练，对书面语言的更高要求也没有充分的准备。回顾本书的成书过程，并非轻而易举，若非我搭档利昂·F·杜蒙先生鼎力相助，恐本书的质量，其脉络清晰、行文简洁易懂的程度，是远远达不到今天这种水平的。

和我共事编写此书的李先生是非常称职的。他曾多次为研讨班讲过课，因此对说服这一主题已十分熟悉。另外，在杜邦公司多年的管理经验使他有了坚实的判断事物的基础。李的耐心、专业水平以及他积极、

自愿参与编辑、偶尔的改写乃至从概念到措词的批评等项工作中所表现的奉献精神都是值得称道的。我想在这里用他的“友谊”、“热情”和我的“感激”这三个词是最恰当不过了。

还要感谢参与研讨班本身有关工作的人士：

伊恩·N·赫明是杜邦的一名已退休的主管。他积极从事推销研讨班的工作。凭借在杜邦多年的销售管理经验，伊恩对研讨班的内容也曾提出过许多建议。在很多方面他都颇有建树。

罗伯特·E·凯勒在帝国化学工业公司负责培训部的工作。他多年来自始至终把我们研讨班的内容列为该公司的固定培训课程。

罗伯特·海本，康浦玛克公司的首席执行官，他不仅是我研讨班上第一个正式报名、付费的学员，而且是研讨班的第一个“回头客”。

菲力浦·L·潘纳茨率先使用本书原理，视说服技巧为管理工具。详见第十九章。

马歇尔·牛顿，杜邦公司的一位朋友，他的一条可贵建议帮助解决了一个基本推销问题。

约克书画刻印社的总裁约翰·F·格罗夫先生不愧是研讨班的播种人。是他萌发了最终导致研讨班诞生的主意。约翰想教会手下如何把公司里各类复杂的建议浓缩于一页篇幅，让人看了便能原则上作出“购入”决定而无须在繁琐的细节上浪费时间。

研讨班的各届学员，这些数以千计的优秀人士以他们的光临为我们研讨班增光添彩。我们从每一个学员身上学到了很多，同时希望他们也能从我们这儿学到同样多甚至更多的东西。

最后，对那些提出过很多积极建议的朋友也表示由衷的感谢。

目 录

前言 …… (1)
鸣谢 …… (1)
引言 …… (1)
第一章 概述 …… (23)
第二章 创造性 …… (27)
第三章 交际的两大原则 …… (35)
第四章 购买过程 …… (44)
第五章 说服过程(第一部分) …… (54)
第六章 需求 …… (65)
第七章 说服过程(第二部分) …… (78)
第八章 调控说服过程 …… (93)
第九章 特点、作用和效益 …… (110)
第十章 设定你的目的…… (122)
第十一章 使用工具…… (130)
第十二章 实例研究之一:在招聘冻结期间如何增加人马…… (143)
第十三章 实例研究之二:如何为你的项目争取资金…… (151)

第十四章　实例研究之三：怎样做一名火箭科学家……（158）
第十五章　拟订你自己的建议……（165）
第十六章　触及现实……（177）
第十七章　你能发现错误吗？……（194）
第十八章　向上司推销你的主意……（211）
第十九章　管理人员不可多得的工具……（222）
结束语　以效益为依据进行思考、交谈 …（227）
附录……（229）

引 言

生活中不论你在哪里，不论年长年幼，不论你的身分、职业，不论是穷是富，也不论你的目标、希望或抱负是什么，是否具备让别人按照你的要求去做的能力是你走向成功的关键。

说服，作为一种功能，在我们与他人的交往中起着支配性的作用。试想一天当中有多少次让你处于说服家人、朋友或生意伙伴去做某件事或不去做某件事的境地？我敢打赌这样的次数不下于一打。

当你邀请某人共进午餐时，你自然无需有个专门的研讨会或有本相关基础知识的书籍来教你如何更具说服力；但如若碰到那些真正重要的事情——谋求新的职业，争取新的客户，求得晋升的机会，则必然涉及他人的合作、同意、批准、投资或支持。你想做成的任何一件重大事情几乎都不可能在真空中进行。

在现今的职业界和生意场上，求得发展全靠多出

好点子并将其付诸实施。说也奇怪，现实生活中往往不乏好点子，缺的倒是让人接受、赞成、支持或鼓励这些好点子的能力。

说服是在生活里方方面面的人际交往中促动对方的一种形式。可惜的是，我们大多数人还不善此道，因为我们尚未掌握如何实施说服过程的技巧。为此，世界上失去了不少难能可贵的独到创见。我们常常需要让人相信我们的主意是有价值的，但又不擅长这样做。其实，要让别人采取符合我们需要的行动，除武力胁迫、恫吓、操纵、压制、强求等手段不予考虑外，一般可用三种方法。

你能讲出是哪三种方法吗？

讲不出来？不要紧，在我们多年的说服技巧教授过程中我们问过很多人同样的问题，他们也像你一样答不上来，原因是大多数人压根儿就没考虑让人采取行动的技巧问题。

现在我来告诉你答案：这三种方法是命令、谈判和说服。它们在性质上各不相同，且各有其用武之地。

▲命令这种方法只有当你确信自己的力量、权威和当其他两种方法都不奏效的情况下才能使用。即便在军事行动中，采取命令手段也不无弊端。命令的结果充其量也就是勉强服从。命令通常是最后一招，常常是因使用其他方法失灵或没有能力去使用其他方法

时才不得已而出此下策。

▲谈判不失为一种有力的工具但有很大的局限性。即使很有经验的人也只有在绝对必要时才用它。哪怕谈判的条件再好，面对的是双方均有所获的局面，毕竟从性质上讲谈判的立场是根本对立的，用一句成语来形容，那就是“以眼还眼，以牙还牙”。你要得到就必须付出，否则甭想。具体地讲，只有当下述两种情况同时存在时，谈判才有希望成功。(1)你具备并肯放弃对方志在必得的东西；(2)对方也持有你愿换取的东西。不然的话，谈判势必告吹。调停和仲裁也就成了谈判中的组成部分。

▲说服通常是让对方采取理想行动的主要也是首选的方法。它比其他两种方法更适用于大多数情况，因为在运用这种方法时，恰恰体现了人际交往中一种积极的心理作用。说服自有它自己独到的功力。因为它的性质并非双方对立的，所以被说服者往往感到很舒服并对结果感到满意。命令别人做这做那或通过谈判使对方让步总会给对方留下“不是滋味”的感觉。不信可回想一下自己的经历。当你采取的行动正是符合你自己需要的时候，当你作出的决定并非出于谈判压力下的让步甚至来自他人命令的时候，你不感到更加舒服吗？

说服不是压服，它是一种平和的力量，却能感化天

地。它是人们的主要动力。掌握其基本原理将使你终身受益。有识之士视之为领导才能。毕竟，有什么能比让人高高兴兴按你的要求去做更强有力呢？说服是一种可供学习的技巧。如果缺乏这种技巧，技术高超的人们也会一次又一次地功败垂成。

有才能的领导人相信这三种方法对满足各种不同的需要来说都是挺重要的。但他们又都一致认为，最有价值、最有用也是最有效果的莫过于说服一途。因此，对那些想学会如何促动对方的人来说，首选的工具便是说服。你能每天用到它，也能在生活的各个方面——个人方面、生意场上抑或职业领域——用到它。如果你同意说服的功能对你是重要的，那么你也一定会同意掌握如何说服对方的技巧具有同等重要性。

培养说服技能的最佳途径是通过独特的①、逐步深化的分析思维过程，它能帮你以一种合乎逻辑的、颇具说服力的方式去分析、整理和提供信息。这种思维过程可在任何情景中展开，内容可以是有形的产品或是无形的概念；它可以用口头形式表述，也可以用书面形式传达。使用本书中的所有原理将帮助你获得终身受用的说服技巧，成为交际中的常胜将军。它将让你

① 自从1982年以来，我和我的同事们向成百上千个人力资源部经理咨询过。他们对培训市场了如指掌。迄今为止，他们一致认为本书有独到之处，因为它对说服过程采用了循序渐进的分析手法——作者注。

拥有一种重要的优势，使你能够影响和促动别人，让他们接受你的建议、购买你的产品、使用你提供的服务、采纳你的办法、雇佣你、提升你，真是不胜枚举。

本书在让你懂得种种原理的同时为你提供了实践的机会，由你自己选定主题拟订一份实用的建议，以此学以致用，积累经验。建议的形式口头、书面均可，旨在说服某人做某事。这样做可以一举两得——既搞出一份有用的东西又同时学到了一种新的技能。具体指导详见第一章。同时，开始考虑你现在所面临的最重要的说服工作。

你在重点做说服工作的同时，头脑里要有两个指导思想，它们是你成功的关键：

1.认定你的主意、产品或服务必须推销出去。不要去相信那个古老的神话，说什么"只要你能造出更引人注目的新产品，你家就会门庭若市"。这是无稽之谈。光有好的主意、较高的智商和勤奋是不够的。许多人不乏创新的绝妙的主意、产品和服务，却守株待兔般地等着认同和成功找上门来。不无遗憾的是，有些好主意的价值对局外人来说并不是显而易见的。明白无误的事实表明，很多事情都不具备自我推销的能力。因此，使主意从形成概念到让人愿意接受和使用是一个过程。这个过程就叫说服。这里的关键词是"愿意接受"，因为除非你说服别人，要不然你所能指望的最

佳结果也只是屈从而已，而屈从总归是好景不长的。

2.认定一些主意、产品或服务比另一些更有可能获得成功并认定你能学会如何事先挑选成功率大的。如若真有了这等本事，你的成功率一定呈戏剧性增长态势。能把成功和失败区分开来有赖于实践，但相信你不难学会。具备这个技能很重要，因为我们大家时时都会出“馊主意”，这是难免的。你有过这种经历，我也不能例外，更糟糕的是以后还得发生。曾有多少次当你醒来时带着新的解决问题的“绝妙”主意，结果都在无情的现实面前发现这主意行不通？不幸的是，这些失败的玩意儿，往往因为出于自己的创造而敝帚自珍，不愿割爱，结果使我们迷住了心窍，丧失了洞察力并为之耗费了大量宝贵的时间。

本书以一种结构严密的思维过程帮你切入现实。你将事先了解某一特定的主意是否有成功的可能；更重要的是你将知道个中原因。这样，你便可减少许多为那些失败玩意儿花费的无谓的时间和精力，并进而避免遭到拒绝的结局及由此而引起的气馁和沮丧。

具体怎么做？你要学会现实地去审视任何一个主意。是的，我这里说的是任何一个主意，不管是你自己的还是别人的。你要学会如何规避自己的个人偏见并对各种主意的现实价值作出可靠、合理的判断从而决定是否该将你的时间、精力乃至财力投入其中。这样做的结果将使你有的放矢地把一切投入到有望成功的

点子上而不把宝贵的时间浪费在失败的玩意儿上。如是，你的成功率将惊人地提高。

如果说眼下好主意似乎供不应求的话，那部分原因是好多绝妙的主意，包括你的在内，都被无声无息地扼杀在摇篮里了。它们未能成熟是因为它们没有以一种简明的、条理清晰的、颇具说服力的方式问世以促动别人去接受和使用它们。识别好主意、推销好主意的能力增强了，你就等于把别人甩开了好长一段距离。这里一个重大的需要切不可忘。记得美国通用电气公司的总裁杰克·韦尔奇曾经说过："在现今的环境里，一家公司需要它所能收集到的所有公司内部男男女女的一切主意。"此言不失为真知灼见。

最佳效果只有通过说服而不是谈判才有可能实现。谈判桌上所能获得的所谓双方都受益的结果至多也就是让步；而通过说服你可以让对方很起劲地"购入"。每个人都真正满足了自己的需要和达到目的后才离去。当然这并不是说谈判技术不该用。谈判也有它的用武之地，但在大多数情况下你应该先试用说服的方法。

本书作为一种思维方法可为你提供一件两用的工具：

1. 一为个人所用，可终身奉为圭臬。

2. 一为集体所用，可在某企事业单位促进好点子

的涌动并遏制馊主意的出笼。

对很多人来说，这种思维过程已成为一种生活方式。他们认识到这样一种方式绝对不会过时，因为每当我们决定买(接受)或不买(拒绝)某物时，我们都要经历这个思维过程，这一点始终不会改变。

在我们举办的历届研讨班里，很多“毕业生”都是各级经理。他们不断以本书作为有力的管理工具。在我们培训人员的帮助下，每个学员都学会了这种结构严密、逻辑性强的思维方式。其效果有以下四方面：(1)促进好主意；(2)遏制馊主意；(3)当每个人员和他们的努力成为一体化时，这种思维过程将改变整个企业文化；(4)最终结果是合力、增效。

但是你无须等单位来推广这一说服技巧。你应该自己向成功迈进，因为不管你周围的其他人做什么，你总能改变你自己。

以上是一个总的想法。现在让我们具体分析一下你在培养说服技能方面的个人需要。在你开始之前，先对自己作一番思考，为此请回答两个旨在帮助人们阐明其需要的问题：

1. 为什么你感到有必要提高自己的说服技能？
2. 过去在说服别人时你曾有过哪些问题？

在你自己有了初步答案后，你或许会有兴趣了解别人对这两个问题的回答。

别人怎么回答这两个问题的：

为什么你感到有必要提高自己的说服技能？

“我看到别人的主意、计划和方案为人所接受，而常常我的主意还稍胜一筹，结果却还不如别人。我很想加强我的说服能力，以此来改变现状。”

“促动他人是我的头等需要。作为经理，我要学会如何推动我的员工，调动他们工作的积极性，发挥他们的主观能动作用而不是等我给他们安排工作。”

“我的工作性质需要我取得公司同仁们的合作。由于管不着他们，我需要提高我的说服能力来获得这样的合作。要做好我的本职工作就靠它了。”

“我是搞推销的，竞争相当激烈。我不仅要发展新客户，更重要的是要让老客户高兴。让客户满意、别见异思迁至关重要。一旦失去了老客户，为争取一名新客户而花的时间、金钱和精力会比留住老客户更多。

我需要在留住客户上狠下功夫、更上一层楼。”

“我是搞工程的。我们不断在建造、重建、变更、修改、调整。每项任务都少不了别人的认可。我最大的苦恼也就在如何博得别人的认可。在这上面花的时间要比解决实际问题花的时间多。我需要学会如何速战速决获得认可而不把时间浪费在反复推敲细节上。”

“我在管理信息系统工作。新的复杂的计算机技术(在硬件、软件两方面)逼着我们不断改革,其速度之快几乎超出我们的理解程度。说服公司同仁去了解、接受和采用新的计算机程序是一项现实任务。对这项任务我还没能做得如要求的那样好。”

“作为一名董事,我的工作就是和高层管理部门沟通。我几乎每天得和我们董事长和总裁打交道,在我周围另有五个董事老和我争宠。我必须进去时拿出更好的主意,以更有说服力的方式提出,取得认可。然后离开。在这方面我不如另两位董事做得好,亟待提高。”

“我的工作涉及全面质量管理,它意味着不断提高质量,而质量的提高全赖好的实用的点子源源不断地涌现并为大家所接受,进而付诸实施。问题就在如何

让人接受新观念。人们一般都抵制变革，因为变革意味着风险。我需要去做两件事：(1)更好地在推销新的主张之前做一番去芜存真的工作；(2)找到一种更好、更快地推销好主意、新点子的方法以完成不断提高质量的任务。这不断提高质量的过程本身也需要不断提高。”

“我过去一直搞现场推销，成绩很突出。为表彰我的工作实绩，我被提升为面向全国服务的销售经理。现在，我的工作不再是向客户推销产品，而必须向管理部门推销主张。这与原来所做的很不一样，因为每一个主张都有不同内容。今天我要求调整价格，明天我提出整个销售系统须实行改革，后天说不定是关于补偿、计算机或公司汽车的问题。对内推销(观念)比对外推销(产品)更困难，因为它意味着需准备更多的书面建议。我需要提高搜集、分析、整理新的信息的能力以及提出简要的书面或口头形式报告的能力。”

“我在研究和开发部门供职。我的职责就是拿出主意来，改进现有的产品及加工过程并创立新产品、新工艺。我的同事们都很有创见，在我们那儿好主意可以说是层出不穷，但被采纳的却寥寥无几。比如，我的一位竞争对手最近推出的一项新产品恰恰就是我们五年前开发出来而未被采用的玩意儿。我的说服技能亟

待提高。太多的好东西正从这些‘缝隙’里掉落。”

过去在说服别人时
你曾有过哪些问题？

“该好好梳理一下我的思路了。我一直不敢肯定什么样的信息该先提出来，为什么；其次该提出什么样的信息，为什么；再后来又该提出什么样的信息，又为什么。有时候我干得不错，为人接受了；但更多的时候，我失败了。”

“有时候我自以为提出了一个完全可以为人接受的主意，结果却事与愿违。我看不出这建议本身有什么不妥之处，我猜想大概是我不懂得说服之道的缘故吧。我知道我缺了点什么，因为我看别人提建议命中率就比我高。我需要帮助，希望你不吝赐教。”

“每当我以口头汇报形式当面向上司提出我的主张时，他们常常要我写成书面形式，而且是要1—2页篇幅的备忘录而不是完整的报告。‘只要给我事实，’上司如是说。我觉得这样做有困难，我很难把我的想法压缩成简短、易读又颇具说服力的文字去争取上司的认可。于是我写了又写，感到力不从心。我需要学会怎样从数千字的乱麻中理出头绪来。”

“我要找到一条能更快形成建议、不断取得成果的途径。有时候我在这方面做得很好，但不经常都是这样。我希望有一种方法，能提高我彻底全面地考虑问题的能力，也使我能一贯地阐述正确的具有说服力的观点。”

“写概要让我大伤脑筋。它是写在建议书封面上的，只能占一页的篇幅。但概要很重要，它可以让决策者在决策时原则上了解他们需要了解的一切而又无需去看附在后面的冗长的材料。概要写好了，我们通常就能得到那笔生意；概要写不好，我们就做不成生意。但这里有个矛盾：我们需要提高说服技巧，以便每次写好概要；而我们的书面建议又不得不是厚厚的一本，包括很多细节，要花九牛二虎之力才能看完，因为我们出售的是复杂、高价的产品。这样一份概要必须完整，而且最要紧的是要有说服力。”

如果你对这两个问题的回答告诉你，你真的需要在说服能力上达到顶级水平，让人按你的主张行事、接受你的建议、购买你的产品、使用你的服务、采纳你的方法、雇佣你、留任你、晋升你、选举你或委任你，那么你须臾不可离开这本书。从书本里你将学得终身受用的本领。具体收益归纳如下：

▲你在赢得他人接受你的主张和促动别人方面的成功率将呈戏剧性增长态势。

▲你将学会如何以一页的篇幅准备让人一目了然的书面建议以获得对方的积极行动。

▲你的口头建议和汇报方式将更富成效。

▲通过实践你将成为说服方面的行家里手。

▲你将博得“思路清晰”的美誉。

▲你将在交际中掌握简洁这门艺术。

▲你的说服技巧将使你在任何地方都成为一股更有效的力量,因为你能使更多事情从无到有。

▲从今往后你可在生活的各个方面使用这些说服技巧:在你的职业生涯中或生意场上;对你的家人或对你的朋友。

▲你将学习和运用至今尚鲜为人知的关于交际的两大原则。

▲你将有能力拣出会成功的主意同时避免会遭失败的主张。你将会预测哪些主意、产品和服务有可能被人接受,哪些不可能。

▲你将学会识别人们的“热点”,因为你将懂得如何集中精力去关注、倾听、记住和分析人们的需要。

▲你将根据人人都向往的效益而不是根据没人要的东西去想、去讲、去写。

▲再重申一下,这就叫做领导才能。

下面再具体介绍一下本书每一章节的主要内容：

第一章：概　　述

这一章一开始就确定了说服作为一项个人技能的重要性，接着归纳了本书的主旨，即说服过程中两种相互作用、相互影响的思维过程。第一种思维过程是当我们决定买或不买某物时总是在使用的思维方式。第二种思维过程帮助你达到你想要从对方有所获取而采取具体行动的目的。你还可试着构成你自己的成功建议并以此丰富自己的经验。这里提供的准备阶段指导方针将助你起步。

第二章：创　造　性

培养说服技能的要素就是提高创造性思维的能力。说服者必须搜集各方面的信息并把信息转化为恰逢其时的主意。这些主意要能活跃思路、解决问题、有所改进、变冷漠为热情并最终为人接受。这一章提供了一些有用的建议，指导你如何增强创造力。

第三章：交际的两大原则

本章详述了有关交际的两项既很重要又常常被忽

视的原则。这第一项原则将帮你确定所有交际的责任。倘若你能接受，那么作为交际的主动者，你不但承担了发出信息的任务，你还得考虑交际的对方，为接受方负责。第二项原则阐述了学会如何构建信息以啮合对方思维过程的重要性。

第四章：购 买 过 程

这一章介绍了两种思维过程中的第一种。当你审视这五步决策过程时，你将清楚地意识到这就是你在作出购买决策时所使用的思维方式。而当你试图说服别人"购买"你的主意时，你必须用同样的思维方式影响对方。

第五章：说服过程（第一部分）

这是两种思维过程中的第二种。像第一种一样，它也有五个步骤。它是你毕生用之不竭的说服技巧的基础。你将懂得这一过程大体上是如何进行的并看到为使用这个过程制成的一份实用的建议。

第六章：需　　求

在说服过程的五个步骤中，最重要的莫过于需求。

发现、解释对方需求的能力是你成功的关键。研究这种需求如同研究人的行为一样复杂，因为人类的需求正是行为的动力。这一章阐述了人的两大类需求及其相互作用、相互影响。

第七章：说服过程(第二部分)

本章详述了说服过程的五个步骤，其依据仍然是两个基本过程——购买和说服——及其指导原则。

第八章：调控说服过程

光有说服过程的五个步骤是远远不够的。你还需要一定的调控手段帮助你获得清晰的逻辑和有效的思维。本章提供的三个调控手段将使你的立论更具说服力。

第九章：特点、作用和效益

把特点转化为效益的能力在说服这门艺术中是不可或缺的技术。人们感兴趣的往往是某事某物能使他们得到什么，也即效益如何。通过本章的学习，你将成为把特点转化为效益的行家里手，同时明确作用在整个转化过程中的地位。

第十章：设定你的目的

形成一份成功建议的关键因素是目的明确。因此你是否具备为你的建议设定简明扼要、毫不含糊的目的的能力是至关重要的。任何一份建议的目的将影响建议的所有其他部分。本章将帮助你，使你的建议有的放矢。

第十一章：使 用 工 具

现在一切准备工作都已就绪。你将看到一份以最有效的形式制成的完整的、成功的建议。它的作者仅用一页的篇幅向一幢破旧公寓大楼的潜在买主提出建议，让他与自己合作翻造该楼。在此你可以识别作者建议的各个部分并窥见其内部结构；同时你也可以看到作者是如何以提纲指南来构建她的建议的。所谓的提纲指南是指用简明、易懂的指令来帮助你准备建议的一张简表。

第十二章：实例研究之一：在招聘冻结期间如何增加人马

现在你可以小试身手，用提供给你的信息准备一

份建议。你的身份是一名营销主管，正当公司严格限制新进人员时，你却要说服上司让你雇佣某人。你将再次使用提纲指南帮助你完成这一较为复杂的任务。一份答题实例将给你额外的指导。

第十三章：实例研究之二：如何为你的项目争取资金

再一次提供机会让你使用提纲指南搞一份建议。这次你是一家大工厂的生产经理，正为满足市场需求而谋求扩展。突如其来的业务滑坡使老板决定让你立即停止扩展计划，不再在这上面花钱。而你意识到现在多花一点钱把闲散资金用在扩大生产规模上正是为了将来少花钱，所以你想让老板改变主意。

第十四章：实例研究之三：怎样做一名火箭科学家

再来起草一份建议。你现在成了一名火箭科学家。你的任务是说服你上司同意你在一项重大工程的关键时刻改变研究方向。集中你所有的信息形成一份建议，设法使老板的思路转向你一边。提纲指南将护送你通过这项练习。一份答题实例将给你额外的指导。

第十五章：拟订你自己的建议

现在你可以准备将你新学到的技巧付诸实用了。你可用本书论及的所有原理，选一个对你非常重要的主题开始拟订你自己的建议。根据准备阶段指导方针形成你的信息，再把它运用到提纲指南中去，搞出一份提纲挈领式的建议。

接着你要做的便是让你那份提纲式的建议有血有肉以适合你自己选择的任何一种表达形式——小组汇报、当面陈述、一页篇幅的简短备忘录、信函、广告或任何其他样式。结果：经过一番努力，你将搞成一份实用的建议，让对方按你的意图采取行动。

第十六章：触 及 现 实

正当我们接受了新的知识，学会了新的技巧，为学有所得而欣喜并跃跃欲试时，实际经历使我们很快醒悟过来。通过接触现实，我们才真正从稚嫩的新手成长为游刃有余的高手。事先的警觉能减少难免的严重意外情况所造成的冲击。本章提供了你可能面对的几种情景的实例及一些从惨痛的教训中得来的有益的忠告。

第十七章：你能发现错误吗？

至此你已掌握了说服的技巧，这儿等着你的是一项实践活动。设想你参加了我们的一个研讨班。其他学员都准备了各自的建议，拟提交研讨班供分析、点评。你的任务是研读每一份建议，识别其中的错误并提出具体的修改意见。共有三份建议供你评估。

第十八章：向上司推销你的主意

大多数有工作单位的人都会对你说，他们最感困难的事就是让上司接受他们的主意。即便是专业销售人员，那些训练有素专门向客户推销产品及服务的人也一致认为在单位里推销自己的主张通常比常规的销售业务难度大。然而有时我们也不难观察到：纵然“内销”（指推销自己的主见）被大多数人视为畏途，但对有些人来说却能轻而易举，频频得手，何也？

第十九章：管理人员不可多得的工具

这一章将告诉你，作为一名经理，你该如何以这些原理为工具去促进单位里的好主意不断涌现并遏制馊主意的出笼。这对任何一位旨在利用集体协作的团队

精神去迎接日新月异时代变革的经理都将不无裨益。这儿提供的一份案例和一种对策将指引你前进。

结束语：以效益为依据进行思考、交谈

效益！人们真正要购买的就是它。但是，某一个人孜孜以求的效益并不一定对另一个人有吸引力。因此，找准在任何情况下能产生的实际效益是成功地说服对方、满足个人需求的关键。本章最后提醒你：一切思考和交谈均须以效益为依据。同时，它也为你指明了求取效益的成功之路。

第一章　概　述

阿瑟·雷德·哈里森·莫特利，《检阅》杂志社前任社长曾用言简意赅的一句话表达了说服的重要性："不能推销就没有一切。"雷德·莫特利将宣传说服技巧的重要性视为第二职业。他知道说服是一切人类活动的燃料，是任何人能用以有所作为的领导力量。不仅言传，他还通过自己的领导实践亲自证明了说服的力量。他使《检阅》杂志从小本经营发展成每周发行2000万册的出版业"大哥大"。现在它每周的销量已经达到3700万册以上。《检阅》杂志是莫特利个人成功的一座丰碑，也是那些希望自己有所成就的人士效法的榜样。

举个典型的例子，假设我们在一条飞艇上，向下看到这样一幕情景：田间有一家工厂，你能看到原材料在进厂。某人说服了这家工厂买进这批具体原料。同时你看到工厂的产品在出厂、运走。显然，有人已经把产

品卖给了用户。看着这样的情景，你一定会联想到任何一个企业发展的起始阶段都离不开某人说服他人投资、建厂。说服是这一机构成功的关键因素。

“不能推销就没有一切”正是为什么说服作为一种力量今天比以往任何时候更需要它的原因。当今世界到处都在发生变革。诸如“裁员”、“重组”之类的词汇正是这场进行中的巨变的标志。我们曾经十分熟悉的“职业保障”已荡然无存。人们越来越认识到强化个人技能以适应迅速变革需要的重要性。企业文化和职业文化通过各种方式正在开始获得不断提高。不断提高需要不断创造、不断采纳新的主张。而所有这些努力的核心是两个字——变化。变化本身是一个过程，谋求变化的能力才是技巧。

变化很少会自发产生。当你发现一个单位变化很大且有条不紊，我敢打赌那里一定有说服技巧娴熟的能手。他们轻巧地促成了变化。在缺乏这种能手的任何单位，质量监控、公司重组及其他种种亟待改革的努力都将难以奏效。

有问题存在常常是因为缺少主意。如果你能想出好的点子去解决问题、改善现状，那么请走下一步。那就是掌握赢得那些有权使你的主意付诸实施的人接受你主张的技巧并熟练运用它。这样你还能有一个额外的收获。与那些虽有好主意但不懂得如何去推销它们的人相比，你的说服技巧使你处于一种领导地位——

因为他们都会来找你。记住，缺的不是点子，而是有效的鼓吹。

这本书谈的是思维过程，两种互相作用、互相影响的思维过程。第一种思维过程是我们决定买或不买某物时都在使用的一种思考方式。每当我们考虑购买什么时，不管它是一个主意还是一件有形之物，我们都毫无例外地在使用着同样的决策过程。我们大多数人都意识不到这样一种心理机制。而事实上意识到你自己头脑里这种"购入"思维过程很重要，因为你要以这种同样的思维过程去影响别人而最终让对方接受你的建议。

第二种思维过程将帮你使别人采取符合你需要的具体行动。它告诉你怎样去影响别人的"购入"思维过程。这两种思维过程彼此啮合、互相作用。第一种过程，也就是你的目标，告诉你需要做什么，第二种过程教会你怎么去做。

本书不是讨论诸如写作、公开演讲、引导讨论、汇报、招徕生意等的表达技巧的，这些留待以后再说。你的首要任务是进行全盘考虑并确定你想表达的内容及其结构。只有在周密的准备之后才谈得上如何表达的方法问题。这样说并无意贬低表达技巧的重要性，只是凡事都要讲个轻重缓急。

以书中学到的技巧为自己拟订一份建议，以此丰富自己的经验。这样你可以边学边干，学以致用。新

学到的技能将立刻为你效劳。开始先选一个建议的主题，然后依下列指导方针规定的步骤去准备：

准备阶段指导方针

▲选择一个对你个人十分重要的生意上或职业领域的主题。

▲挑选一个即可付诸实施的既重要又适时的主题。

▲用简明的形式确定你的目的，文字不超过50个字。它应该精确地说明你通过说服手段想要达到的目标。这是你为自己设定的，仅供你自己参阅。

▲识别你说服对象的需要。务必确保那些需要反映的是对方的观点，而不是你自己的观点。（你的需要应该在50字的陈述中予以阐明。）

▲量化你建议中的诸要素，如成本、时间、所需人数、质量、数量、成绩、利润、回报率，等等。

你无需去准备一份很正规的、完整的建议，主要的是精通你选择的主题。

第二章　创造性

培养说服技能的关键因素是进行创造性思维的能力。说服者必须搜集各方面的信息并将其转化为恰逢其时的主意。这些主意必须要能活跃思想、解决问题、求得改进、变冷漠为热情并取得认可。说服着眼于未来，因为它重点关注可能发生的事情。

创造性的特点

更好地了解你的创造性思维过程将增强你的说服能力。这一章并非关于创造性的长篇专论，而只是提供一些有用的关于创造性如何发挥作用及如何更有效地运用创造性的识见。创造性过程的四大特点特别值得你注意：目的、投入、加工和产出。记住这四大特点，将更有效地激发和指导你的创造性过程。

创造性是你个人的事情，它既非只有像画家、作

家、演员、音乐家、发明家和科学家之辈才能登堂入室的圣殿，也非心理学家和精神病学家独领风骚的私人领地。从这些人身上我们能学到很多东西。但创造性毕竟是个人的财产，你的就是你的，我的就是我的，我们每个人的创造性发挥得如何全看我们自己。

产　　出

让我们先考虑创造性过程的终端——产出。这是一个主意的问世，体现了我们寻寻觅觅、等待它呱呱坠地时的可喜心情；它也是一种结果，再现了当一个主意跃入我们意识时那神奇、闪光的一刻。那是一种经历，一种突破！在那样的时刻，我们会体验到诸如欣喜、兴奋和欢欣鼓舞的强烈感情。如果你想形容这样一个时刻，不妨想象那夜空闪电或电灯拧亮时灯泡发出的突如其来的光亮。你可曾说过这样的话——“今天早上我终于认识到……”或“有个想法闪现在我脑海中”？几乎每个人都以这种有形的、突然的发现来刻划那看不见、摸不着的东西——从人的“无意识”思维[1] 跃入有意识思维的某个主意。它让我们“看到”了一切。有些科学家在形容某些质朴无华、没有受到丝毫腐蚀的

① 无意识在这里统指潜意识、前意识以及大脑处于不完全清醒状态下的其他情况——作者注。

东西(比如一个全新的主意)时常常使用“美妙”这个词。

这种产出代表了无意识和有意识两种思维之间的相互关系。合在一起,它们构成了一种动态平衡机制,给予我们一个收集信息并消化、处理、修改、删节、重新排列整理集中这些信息及至最终产生主意的过程。

罗洛·梅,精神病学家和畅销书《创造的勇气》的作者,在写到卡尔·琼对两种思维的看法时说:“琼常常认为在无意识思维和有意识思维之间有一种极性,一种对立统一关系。他相信这种关系是互补的:有意识制约着漫无边际、不合逻辑、变幻莫测的无意识;而无意识可以使有意识不在平庸、空泛、枯燥乏味的理性中干涸。”梅还曾作过这样的评论,他说我们的无意识思维正是以它的漫无边际,像一匹脱缰的野马,冲破了我们僵化的思维[1]。而这或许正是为什么许多具有很强创造能力的人往往显示其新意迭出的创造性活力的原因吧。

这种形成和构建主意的过程在无意识中进行,尽管我们不一定感觉到。哲学家威廉·詹姆士曾说过我们在冬天学游泳、夏天学溜冰的话。他讲的是那些即使你不研究它们也一直存在的思维过程。尽管我们不能控制这些过程,但我们可以通过随意投入诸如夏天

---

① 罗洛·梅:《创造的勇气》,纽约:诺顿,1975年,第59页——作者注。

溜冰这样的念头来影响它们。

我回想起自己曾有这么一段经历。作为海军的一名飞行员，在我训练的最初阶段，我在掌握飞机的三维控制系统方面有困难。我的手、脚、眼睛和座舱不能配合得很好。教练让我找一根约三英尺长的小木棍代表操纵杆。他叫我回兵营后坐在床铺上，把木棍的一头支着地板，假装我是在开飞机时使用它。他还让我轻轻地前后推拉木棍，脑子里想象着机头在忽上忽下。后来他又叫我边操纵木棍边把脚放在假设的踏板上。于是我设想着飞机在翻身、俯冲和爬高。“牢牢记着，”教练员对我说。在这样反复模拟了几次后，我回到飞机上突然发现自己在兵营里已经学会了驾驶飞机。我很惊讶，但教练并不感到奇怪。他不是心理学家，但他懂得怎么让我的无意识有效地发挥作用。

这是否能给我们以启迪，说明我们能够有意识地影响那“漫无边际、不合逻辑、变幻莫测的无意识思维”，使之产出有用的主意？这是否有助于说服？回答是肯定的。下面再看看创造性过程的其他特点。

目　　的

古有明训：如果你在开始创造性过程之前就有明确的目的，那你的目标很可能会实现。有一个关于著名希腊科学家阿基米德的故事就很能说明问题。阿基

米德是当时的科学泰斗。国王从当地的金匠那儿买了一顶新的王冠。他很喜欢这顶王冠，因为它的设计、做工都属上乘，戴着也很舒服。可美中不足的是有一个问题却令国王烦恼不已。国王怀疑金匠在黄金里掺杂了一种廉价的金属，以此骗他的钱。因此他要阿基米德搞清楚金匠是否有"欺君之罪"。

阿基米德拿到王冠后准备用刀在上面刮下一些金属样品，以供检定。但国王阻止了他，说王冠不准丝毫有损。他命令阿基米德用其他办法寻找答案。阿基米德冥思苦想了好几天，想要找到一个解决国王疑虑的办法来。有一天，在洗澡时他注意到进入浴缸时他的身体使水溢出缸外。以前，观察到这样的现象是与其他事情毫不相干的。然而这一次赋予了这种现象特殊的意义。

"有了！"当脑子里闪过一个念头时，他大声喊道。突然他知道了如何能够确切测出王冠的含金量。这个主意思路清晰，考虑完备，很妙。阿基米德立即赶往宫里把这消息告诉了国王。回想一下这个故事，阿基米德多少次入浴也没想到要把置换水跟别的事情联系起来，更不用说跟国王的心病联系起来了。而更重要的是，他发现了一条意义深远的原理：即如何测定形状不规则物体的体积。

任何事情都不可能在真空里发生。阿基米德没有理由在目的明确之前就考虑到问题或解决问题的办

法。国王的命令促使他解决了难题。是目的开始了解决问题的过程并有效地指导了创造性的努力。只有到那时候阿基米德才清楚自己要干什么，目的地在哪里。

目的是有效创造性思维的基础。阿基米德的目的使他从司空见惯的观察中作出了新的联想。水的置换，以前是与其他事情无关的，现在置于由目的创造的条件之下却显示了它的重要性。瞧！经过深思熟虑确定的目的将有助你支配和指导你所有的思维过程。没有这些既定目标，你将任凭机遇、运气和意外发现的摆布。

投　　入

你的创造力也有赖于贮存于你头脑里的资料的提供。产出不是偶然的。它跟你通过观察、调查、倾听、讨论、阅读或实践所搜集到的内容有关。有些人怀疑这一点，认为他们的某些主意是“蓦然”而至的。其实，到记忆中去搜寻通常正反映了这种关联。

你的目的通常影响着你所注意、吸收和联系的内容。如果你在考虑燃烧的问题，你就不可能过多注意园艺学。目的集中有助于你对创造性过程加以控制。对于乐于接受新事物的人来说，总揽全局是必要的。如果你所搜集的数据有限，你可能会漏掉某个关键性因素。这是一个典型的例子。

加　　工

主意问世的另一个特点是与事件相关的时间和环境的选择。你或许已经注意到，你的主意通常都是在一天的某一特定时间或在某一特定环境下诞生的。有些人说他们是在洗澡时获得主意的，而另一些人则是在吃早饭、驱车上下班途中或半夜里来灵感的。又有些人说他们的主意出自某些特定环境——比方说，经过一段时间的休闲、娱乐之后。

或许你在自己身上也曾看到类似的范例。集中精力致力于某个项目已有好几个小时，为的是能创造发明或解决一道难题。或者，你一直在搜集资料。终于，你的精神达到了饱和状态。你感到疲劳、厌倦、灰心丧气，甚至感到紧张和沮丧。你的脑子无法再进一步工作。这时候，你甚至怀疑自己为什么这么没头脑，去摊上这样一份活儿。你的疲惫、沮丧和失望告诉你必须轻松一下，搞点别的什么调剂一下。你可以看书、看电视、打网球、打高尔夫球、吃点什么或干脆睡觉。当你中止工作时，恰恰就是自然消化过程开始的那一刻。你的无意识悄悄地进入了加工资料的工作过程。

然后，到时候便会从你的无意识中蹦出一个主意，进入你的有意识思维。你的“灯泡”一下子发光了。新的想法诞生了，然后你带着这个新的想法像以前一样

继续努力工作。倘若你不转换主题的话，你可以继续其他的创造性循环，得到更多的产出，从而推进你的项目。

创造性循环是可预测的。想出一个你自己的模式并适应它。我们研讨班头一天晚上布置作业的目的也就在于此。大多数人在自己紧张的投入后紧接着休息，结果都有了主意。人们把自己的主意和新的信息联系起来，第一次形成了好的建议。这也就是为什么我们要你边学习本书提供的原理边拟订自己的建议的原因。

诀　窍

作为总结，记住创造性是一个过程，它是属于你自己的。先设定目的以控制总的方向，然后集中投入一直到疲劳为止。再转向休闲、放松，使加工过程得以进行，其后就是产出。如偶然碰到主意出不来的情况，那很可能是没有足够的材料供你的无意识思维进行工作的缘故。一再重复这个投入——休闲的循环过程，你一定会产出有用的主意并戏剧性地提高你的说服能力。

第三章　交际的两大原则

要成为有效的说服者，你必须是一个好的交际者。要做到这一条，你务必运用常被忽视的两大交际原则。这些原则是放之四海而皆准的，因此特别值得你注意。你可以把它们运用到你所有的交际中去，不管这些交际的目的是什么。

原则一：承担责任

当你是交际的发送信息方（主动方）时，你必须对创造信息、传输信息和表达信息负百分之百的责任。

这意味着作为发送信息方的你应完全解脱你拟议中的接受方的一切责任。换句话说，将你的信息送到目的地并让对方理解是你的职责。反之，当你的接受方作出反应时，那就该他或她对自己的信息负全责了。这时候你的地位换成了受方，你也就没有责任了。如

是，这第一个原则保持责、权并重，皆集于发送方一身。

为进一步阐明这个问题，我们把整个交际功能分成发送方和接受方两部分。信息就是发送方的主意。他要告诉某人某事。发送方创造信息、选择接受方、安排表达形式并传送信息。假设信息到达了目的地，但接受方不理解甚至曲解了，那就意味着信息没有被接收，责任无可推卸地完全在发送方。

比如两个人的对话，当任何一个人讲话并成为发送方后，责任就在他（或她）身上了。即使是接受方在焦急地等待着信息，做一切必要做的事情使信息到达对方并为对方所理解仍然是发送方的责任。如果你是发送方但没承担起努力去做的责任，那交际失败是必然的。此类情况常常发生。我肯定你曾听说过（甚至参与过）像下面这样一场既可笑又常见的对话之类的双向交际失败的实例：

"瞧瞧你做了些什么！你又让我们给锁在门外了。我叫你带着钥匙的。现在怎么办？这门怎么打开呀？"

"你说这'又'是什么意思啊？"

"你老干这种事。跟你说就是不听，好像你不是生活在这个世界上……"

"我以为你身上有钥匙。"

"我明明叫你带钥匙的，你不听，你从来就不肯听别人的……"

“你是最后一个走出房门的，为什么你不检查一下呢？”

“因为我让你带钥匙的么。”

“显然我没听见。”

“显然你应该好好听着。”

“听不见还怎么好好听哪？”

“或许你需要带个助听器了。”

“你也应该好好听听。”

“你在嘟囔什么？”

“你才需要带个助听器呢。”

“别罗嗦了，快想想办法怎么把这扇该死的门打开……”

弄清楚接受方能理解什么不能理解什么然后采取相应措施是发送方的职责。假设双方有法语、英语两种语言之间的障碍。作为发送方，必须首先把信息译成接受方能理解的语言，便于你看懂（或听懂）信息。可能你并不是迫不及待地要了解我的信息，甚至你还不知道或不关心我是谁。

那些忽视这条原则的人或许可以自行其事，但毕竟通过承担责任你可以控制你所希望控制的那部分交际过程，即你自己的那部分。进一步探测这条原则你可能发现某些灰色领域或一些朦胧的例外。但最终你还会作出这样的判断：作为一个交际者能否接受承担

全部责任是成功的关键。

承担责任是一回事，具体去做又是另一回事。准备信息使接受方能理解通常要比把信息从一种语言译成另一种语言复杂得多。你的信息必须与接受方的知识、背景相符合。如果你是一个律师，要发出一个有关刑法的专业信息给一个工程师或一个医生，那你就应该尽量用非专业化的措词来表达。这一点应当不言而喻，但不幸的是，常常需要反复强调。

几乎每个人都会不自觉地因没考虑到接受方的知识和背景而使接受方对信息感到困惑。也许是我们没花足够的时间去考虑他人的具体情况。有些人，事实上我们大多数人都会在这个或那个场合为追求个人成就或自我意识太浓而不惜使用超出他人理解范围的外来词或艰涩难懂的词。有时候我们使用专业性的速记，而忘了我们的接受方很可能不谙此道。技术、专业、科学、法律、财务、医学或工程方面的术语和习语对某些信息可能很适用，但对另一些信息只能是"成事不足败事有余"，一切取决于接受方的具体情况。

如有疑问，不妨作一些试验。几年前我跟一位专事辐射和射线照相术研究的物理学家合作过。他是一位成功的交际者，因为他懂得严格用非专业语言表达技术信息的重要性。像其他在这方面成功的人士一样，他对此项工作极大的难度也有深切的体会。当年我们一起搞过一篇带专业性的书面文章。我们常为测

试的结果感到惊讶。我们发现当我们拟议中的接受方看了我们自以为“表达清晰、易懂”的文章后不甚了了时，我们的努力失败了。于是我们再度修改、重写。这样的反复测试可避免严重的交际失败。顺便说一句，那样做风险很大，因为我们当时在处理有关癌症治疗的医疗过程。无论表达什么内容，好的标准就是尽可能用简短的常用词构成的短句。

原则二：与接受方互相作用、互相影响

发送方必须构建信息以啮合接受方思维过程并与之互相作用、互相影响。

换言之，如果你不好好构建信息，这些信息就不大可能如愿以偿地为对方接收，其反应可能是不如人意的。相反构建完好的信息如“灯亮了”并影响到对方的思维过程，这样的信息中包含的资料适合于你的接受方。如此，你发出的信息恰到好处，无需进一步加工即可很容易地为对方所理解。

如果你能了解一个人在行动之前的思维过程，那你就会更好地去影响那个人的行为。这话听似难懂，其实道理是显而易见的。因为很多思维活动都是人所共有的。我们都在使用同样的计算机——我们的大脑。我们都在为同样的功能、作用使用着同样的构建过程。

让我们拿具体的例子来观察我们的结构作用。当我们造桥时，我们使用一种能很好发挥其功能的设计，如悬臂式、拱型桥或吊桥装置。当我们想漂浮在水面上，我们必须建造船体。要飞上天就得造飞机；要滚动就得有轮子。结构影响着歌剧、戏剧、音乐、诗歌、小说、文章、学术论文等的创作。这些结构的基本原理千古不变是因为它们行之有效。所以新的创造、发明通常是不必要的也是不明智的。

现在再从抽象的一面来考察我们的结构作用。想一想，你的大脑是如何组织在具体情况下所必须处理的信息的。你要去杂货店购物，很可能你脑子里先有一张清单——某种收集你所需要的有关天气变化、穿什么衣服、买什么东西等信息的方法。你或许已经形成了关窗、锁门、安排好你的小猫、小狗等一套常规程序。现在你要考虑的只是去哪儿、走哪条路线、选择什么时间、需要多少钱、信用卡、汽车钥匙、汽车等等问题。你常常这么做使事情井井有条。实际上，你已经找到了节省时间的方法。有了它，你无须每次重新考虑自己的任务。另一个好处是，你无须纠正错误，因为你无错可犯。你总是带着你的驾驶执照、钱和购物清单并按图索骥地去做，一切按部就班，井然有序。

如果你深挖一下自己的结构过程，那么你会发现对信息的积累你也有一个规定的顺序。你思维活动是按序进行的——一切分出个先来后到、轻重缓急。谁

先谁后那完全基于你的理性考虑。比如说，你打算去杂货店买东西，那你就得先决定买什么再决定什么时候去或穿什么衣服去。

这样，在我们考虑创造信息以啮合接受方思维过程的同时，我们也需要考虑接受方想干什么，并进一步了解他的行动计划。对方优先考虑的是什么？整个思维活动是一种什么样的逻辑思路？一旦我们掌握了这些，我们就可决定如何以与接受方思维有效啮合并互相作用、有条不紊的信息去影响对方的思维过程了。

为使这道理简单易懂，让我们集中看一个实例。假设你自己是某一家消费品大公司的经理。你已经学会用备忘录的特殊条理向公司其他经理传递业务信息，因为这种条理符合公司每个人思维中的业务管理模式。最重要的信息、结论或中心意思放在最前面，其他资料按信息重要程度的递减顺序依次排列，此谓"倒金字塔"结构。

"倒金字塔"结构对你自己和对别人效果都很好，原因有两点。首先，读者需要先了解作者的中心意思然后才能理解备忘录里其他信息的意义。其次，读者看备忘录时都急匆匆地想早点看完，因为他们很忙。因此他们总是寻找自己当时需要的信息而将无关的资料略去不看。你所设计的结构对你公司的读者来说很熟悉，因此有效的交际很快就形成了，而且效率很高。

厨房结构也有类似的情况。你在自己家的厨房里

感到得心应手，因为你知道每一样东西放在哪里。你可以轻而易举地做好一份包括咖啡、吐司、麦片的简易早餐出来。你对常规程序已经驾轻就熟。但如果让你在我家厨房里搞同样一份早餐，那你会用更多的时间去找你所需要的东西，因为我的厨房系统和你的不一样。想象一下，如果每天早上让你在不同的厨房里做早餐，那要多花多少时间——当然，除非所有的厨房都跟你家里布置得一模一样。

你们公司里上上下下所有的人都使用同一个"厨房"。他们用确认的"倒金字塔"结构思维过程来有条理地安排他们的交际。这样他们便迅速、有效地取得了理想的效果，业务开展顺利。当然，不同单位的人可以为不同的目的以各种不同的方式组织各自的信息。归根到底一句话，条理化组织就是一种简单合理的安排。

为了把第二条原则运用于说服工作，我们必须理解当决定是否购买某物时所进行的思维过程。这个思维过程将在第四章中详述。你需要知道这个过程是怎么进行的。因为"购买过程"是说服技巧的关键。简而言之，你必须构建具有说服力的信息使之与接受方的思维过程啮合并互相影响、互相作用。

每当讨论交际主题时，简洁常常是核心问题。遗憾的是，简洁的价值又往往被误解。简洁就其本身来说并无价值。简短的信息不一定就能带来简明、有效

的交际。因此，为简洁而简洁反而会误事。

只有记住好的设计该如何界定，你才能把“简洁”置于适当的位置。换句话说，形式得服从功能。这实际上也就界定了什么才是好的交际。简洁是形式不是功能。结构决定功能但不决定形式。把什么都挤压在一张纸上并不见得就解决问题。你必须先建立结构，结构搞好了，其他问题一般来说也就迎刃而解了，正如在任何好的设计中形式必然服务于功能一样。

归纳起来，第一条原则规定：当你为交际发送方时，你必须对信息的制造、传输和可理解性负百分之百的责任。第二条原则告诉我们，发送方务必有条不紊地组织信息以啮合接受方的思维过程。

第四章　购买过程

本章介绍两种思维过程中的第一种。当你审视这五步决策过程时，你将充分意识到这正是你作出购买决定时采用的思维过程。同时你也将毫无疑问地认识到，当你希望自己有说服效力时，你必须用同样的思维过程——“购买”过程去影响对方。

回顾第三章，我们确认了常为人忽视的交际两大原则。第二条原则规定发送方必须构建信息使之与接受方思维过程啮合并互相影响、互相作用。如果你能了解某人为特定行动使用的思维过程并找到处理这些过程的途径，那你将有更好的机会去影响那个人的行为。你要知道的不仅是那个人在寻求什么样的信息，还包括信息将如何加工、使用。这样的要求一开始似乎让人胆怯，因为人们为不同目的而使用的思维过程何止成千上万。

要了解另一个人的思维过程，最好的办法莫过于

审视那人做过的某件事情以及弄清楚事情是怎么做的。目的、基本原理、步骤、结论分别是什么？然后再将这一思维过程和自己为同一事情所使用的思维过程相比较。现在你接近于界定过程这一步了。如有疑问，可再证实一下你的结论。你可请你的朋友做同样的练习，看他们是怎么考虑的。这办法一定奏效，因为我们都为同样的功能使用同样的思维过程。为加工我们的信息，我们又都使用同样的"计算机"——大脑。

为便于实际应用，你可以想象一下当你决定买一辆汽车时你自己的行为。常常经历这样的事情，但你往往不会像意识到使用类似的思维过程去控制你的肌肉组织、运动四肢、保持走路平衡那样充分意识到你的"购买"思维过程。

请记住，我们讨论的是人的一种思维过程。不管你考虑什么(有形无形、是贵是贱、个人的非个人的)，决策过程是一样的。我们研讨班里不下数千人仔细审视了这些步骤，99%以上的人一致认为他们都是用这五步思维过程来作出购买决定的。因此我们完全有信心担保这种过程的可靠性。你尽可像信赖万有引力定律一样信赖它。

购买过程的五个步骤

需　　求

当你有一个未得到满足的需求时，你的购买过程开始了。如果没有需求，任何人都不会去做任何事情。需求为我们提供了动力。这不是别人说你有一个需求或应该有一个需求，而是你自己看到、自己明白、自己感觉到有一个需求。这样的需求在你头脑里可能是清晰的，也可能是朦胧的。你的需求可能是真实的也可能是想象的；可能是具体的也可能是抽象的；可能是合理的也可能是不合理的。但是你的需求肯定以某种形式存在。

认　　识

仅有需求还不足以激发行动。你必须充分认识到，需求比起其他更具重要性。它值得你优先考虑、立刻引起注意并付之行动。一旦你这么做了，你就完成了购买过程的头两个步骤：你有一个需求并认识到它是你想要满足的那个需求。现在你可以走下一步了。

寻　　找

现在你处于购买模式的能动阶段。你在寻找满足你需求的途径。你仿佛踏上了寻寻觅觅的“购物”之旅。这样的寻找可能很快很容易，就像买棒糖一样；也可能是一项艰巨、持久的任务，如同买房子的过程。不管你在寻找什么，你要继续不断地寻找，直到你感到已搜集了足够的信息作为你最后决断的依据为止。

评　　价

你要对寻找过程中搜集到的东西加以研究和消化。用你自己的方式将你的调查结果与你的需求加以比较。你可进行各种不同的挑选。你的评价包括某种评估系统，可能是简单的也可能是复杂的，取决于你的项目。

决　　定

合适的信息已经齐备，最后该你作出决定了。这决定可能是依据正面资料采取具体行动；也可能因为你搜集的负面信息而取消行动。

★ ★ ★ ★ ★

以上是我们购买东西时都在使用的思维过程的五个步骤。当你试图说服某人时，你必须根据这个思维过程进行交际。这五个步骤完成得好，很可能你的说服力就强；反之，失败是无疑的。

学会如何判断别人是怎样使用这个思维过程的好方法就是观察你自己的行为。记住，五个步骤的先后顺序很重要。我们每次都必须依次走这五步。这个过程可能很缓慢。你或许会重复其中某些步骤。比如当你试图作出某一决定时，你可能发现信息中还有某些遗漏。于是你得重走"寻找"那一步。然后，再经过"评价"到作出"决定"。你可以反复来回，但顺序不能颠倒。

你的经历不会都一样的。今天你或许顺利通过这五个步骤；其他场合你又早早中止了"购买"过程，因为你的"寻找"步骤并未产生值得"评价"的东西。另有一回，正当你在作出买或不买的决定时，一条足以使你重新评价的新信息出现了。不管你的思维如何进行，你将发现这整个过程是有序的。你将随时意识到你所处的位置。

当你观察你自己的行为时，你就会对他人的行为很敏感。对自己和他人的购买过程的观察将为你积累有用的经验。你的说服技能将更有效果。人类行为的这一侧面如磐石一般可靠。

然而有时候，这过程很难识别。在我们开办的每

一个研讨班上，总有几个学员问这个购买过程是否有例外。大多数人当其购买过程缓慢进行时，譬如像买房子、买汽车或为子女挑选大学等，总是清楚地意识到自己的五步行为。所谓的冲动购买常常被看作一种可能的例外，因为它似乎不同于其他的购买。它往往是这样一种情况：当你动身去买某件具体物品时，结果却带回另一样"凭冲动"购买的计划外物件，就好像有一股突如其来的外力激发了你的偶然行动。

其实过程本身并无差别。在这种情况下，整个过程可能进行得更快。请看以下例子：你在上班。那天早上为处理一件紧急公务你一早就来了。现在是下午三、四点钟，你从早上七点干到现在。你需要休息片刻松弛一下。你觉得花几分钟看看体育版新闻对你有帮助，于是你向报摊走去。

走到报摊，你意识到自己好累。你想起来了，原来你忘了吃中饭。显然你的血糖很低，需要"加加油"了。离吃晚饭还有几个小时呢。你认识到自己马上需要"加油"。来点儿糖就能解决问题。于是你寻找商店并看到了糖果。你细看了糖果的品牌，评价、决定，最后带着报纸和某些人称之为冲动购买的糖果回到了办公室。所有这一切与买房子所花的几天、几星期相比，仅仅花了不到一分钟的时间。然而，这糖果并非计划外购买，也非偶然的购买行为。它似乎很突然只是因为你意识到了一种存在的情况(疲劳)和认识到了一种需

求立即引起注意的现实的需要。

查理是最近举办的一期研讨班上的学员。他说他打算接受这五步思维过程但觉得还有例外。为了解释这个问题，他要求我们再次把五个步骤投影在屏幕上：需求，认识，寻找，评价，决定。看着屏幕，我让查理讲讲有什么例外的地方。

“我妻子就是个例外，”他悻悻地说道。

这话立刻引起了琳达的注意。

“你妻子怎么啦？”她问道。

“我妻子玛丽就不按这些步骤来。玛丽出去买了许多衣服回家，可第二天又把其中大部分退回去了。我想这就是一个例外。”

不等我作出反应，琳达抢先一步走到屏幕前。她指着屏幕上的字说：“查理，有些女士有花钱的需求，你应该认识这一点。”

我们都笑了，包括查理本人。但这并没解决是否查理妻子的行为属于例外的疑问。经过进一步讨论，这个问题有了答案。当玛丽把新的商品买回来以后，她总要把旧的和新的放在一起比较。查理终于认定他妻子把商品带回家的习惯其实正是她的评价、决定步骤的内容。她不可能在商店里做这样的比较、判别。因此查理最终同意这样的结论——玛丽的行为完全符合模式，并非例外。

琳达跟查理的交锋很重要，因为它使我们明白一

个人要去识别另一个人的思维过程是不容易的。在上述例子中，虽然思维过程客观存在，但还需要查理多想几分钟去识别它。大多数有关说服技巧的书籍、讲座或研讨班都着重讲买方的需求，而很少有解释揭示说服重要性的作用过程的。如看不清其重要性，那么任何说服的努力都将是盲目的。

如果现在你同意这是你作出购买决策时所使用的过程，那么你也会认为这同样也是他人作出购买决策时所使用的过程。所以，你如果想要说服别人或促动别人去干某事，那么你必须想办法让他们经历这五步过程。

当你瞄准一项具体说服任务时，这五个步骤代表你的靶子。这是你必须影响对方的过程。这个过程也就是你的靶子。因此，它值得你加以充分注意和研究。这个过程具有任何靶子的所有特点，有时候它静止不变，极易界定；有时候它游移不定，变化无常；它可以永远消失，也可以以新的形式再现。搞定这五个步骤，很可能你就成功了。反之，失败是必然的。

接下来我们的任务就是找到一个可靠的方法，使我们具有说服力的信息与买方的思维过程相啮合。有好多好多的推销程式，其中大部分都是不值得你花时间加以关注的。比如，让我们来看一种最普遍、最受欢迎的程式。乍一看这种程式挺不错，其实却毫无价值，它被称之为 AIDA，意思是说推销时一定要引起对方

的注意(Attention),增强对方的兴趣(Interest),激发对方的欲望(Desire)并促使对方采取某种行动(Action)。这种程式有一个最大的毛病,就是没有基础,它不是在买方行为基础上进行预测的。

另一个毛病是缺乏分析。"引起注意"含意是什么?怎么量化?如何判断什么时候我们已经引起了对方的注意?你我往商店橱窗扔一块砖也能引起注意。我们又怎么去衡量、界定兴趣和欲望?卖方要从买方那儿开发出多少兴趣、欲望才能取得理想的效果?这"采取行动"一说又是让人为难的事。程式本身就没要我们先界定结果再着手去做。所以说,如果我们自己也不清楚我们要得到对方什么样的行动,那我们又何从知道要求对方采取什么样的行动呢?

大部分推销术都有以下三方面的毛病:

1. 它们不能和买方的思维过程有效啮合,互相影响、互相作用。

2. 它们因缺乏立足当今这个复杂且又充满竞争的世界所必需的分析而站不住脚。

3. 它们看重人际技巧轻视分析思维方法。

"思维第一"依然是不二法门。

既然你已经清楚了指导别人经历购买过程的心理机制,现在你可以进一步准备学习如何影响该机制了。

你的需要从相互影响的、分析的基点上去看待说服任务。可靠的让人一目了然的信息为今天大多数技术、制造、研究、销售、管理领域的人士所青睐。

我们即将进入两种思维过程中的第二种。重复一下，这是一个逐步进行的分析思维过程。它将帮助你用一种与买方的第一种思维过程（需求，认识，寻找，评价，决定）互相啮合、互相影响的逻辑性强又具说服力的方式来整理和呈现信息。使用这些逻辑原理让你终身受益。它将使你在说服别人、促动别人的能力上具有明显的优势。

第五章　说服过程（第一部分）

两种思维过程中的第二种是你终身受用的说服技巧的基础。它与你在第四章里学到的买方思维过程互相啮合、互相作用。

作为复习，让我们再简述一下第一个思维过程意味着什么。如你影响对方购买过程无效，须立即中止说服过程。倘若你不信这一确定无疑的事实，就想一想当有人无视你的需求、阻止你的寻找、打断你的评价或迫使你作出决定时，你必然作出的合情合理的负面反应。

现在让我们来看这说服过程的第二个部分。这种你能用来让别人按你的需要采取行动的方法是一种逻辑训练。它易懂易记，是说服技巧的基础。说服过程共有八个步骤。

说服过程的前五个步骤

这前五个步骤组成了说服过程的主要结构，将在本章详细阐述。其他三个步骤将帮助你调控你的说服过程。它们将在你牢固掌握主要结构以后于第八章展开。

1．需求：你首先要确定对方的需求。如有可能，就需求的精确性取得对方的认可。无论如何要避免对需求性质的误解。

2．计划：接下来你提出符合既定需求的行动计划。这个计划应该是一份不超过25字的描写性陈述。

3．实施：你解释如何实现你提出的计划。只包括足够的信息以确保对方大体了解你计划是如何实施的。

4．结果：这是给对方的回报。你叙述你提出的计划所产生的效果将如何满足一开始就确定的对方的需求。

5．下一步：最后你要求对方采取你计划中需要的行动并约定时间付之实施。

这就是整个结构。你或许感到过于简单，其实不然。成功的建议就该采取这样的形式。这是因为这样

的建议与我们作出购买决策时所使用的思维过程是互相啮合、互相作用的。即便是涉及最复杂主题的建议，也可能和应该简化为以上五个步骤。

演　　示

让我们再重复一下这个结构。这一次我们将扮演一个角色，拟定一份向绿谷乡村俱乐部提出的建议。我们的角色：我们是专为乡村俱乐部设计的电脑系统的市场推销员。我们的一个产品——自动开票、结帐系统是专门为自动化销售食品、饮料而设计的。我们的目的是把这个系统卖给绿谷乡村俱乐部并在45天之内安装就绪。

我们必须说服的对象是新近就任的俱乐部总裁，叫杰弗理·史密斯。他是一个律师，相对来说是俱乐部的新成员，因为去年才首次入选董事会。

史密斯的过分自信使俱乐部经理迈克尔·布朗原有的领导地位名存实亡。顺便提一下，布朗一年前曾想买下我们的系统，但前任总裁否决了这个动议，理由是"太贵了！"我们相信布朗是站在我们一边的。为保持这个有利因素，我们的对策是跟史密斯直接打交道但自始至终让布朗参与其事。那就是说我们要让布朗对整个进程了如指掌并设法使我们跟史密斯的每一次

会晤都有他在场。

在准备阶段，我们和史密斯(包括布朗)碰了头，以确定在史密斯看来俱乐部有何需求，同时也估摸一下这位新任总裁。我们大部分时间都在听他对我们的问题所作出的反应。在接触中他十分清楚地表明：他理财很仔细，预算也打得很紧。史密斯自称“节俭”，可布朗在背后评论说用“贪便宜”来形容他恐怕更确切。

我们得到一个强烈的印象——史密斯很想马上让大家都知道他是新上任的总裁。今年40岁的史密斯是当地一家颇有希望的律师事务所的合伙人。他给人的感觉是很有个人抱负，是一位自我意识强烈的有条不紊的“实干家”。我们猜测他的最大心愿就是给某些有可能成为他律师事务所当事人的有影响力的俱乐部成员留下深刻的印象。要做到这一点，一个办法就是到任不久就使俱乐部发生令人瞩目的积极变化。虽然他是新上任的总裁，但我们相信一旦他决定购买我们的产品，他就有足够的影响力迅速取得董事会的允准。我们不去理会他自称“节俭”那一套，我们相信只要提出的建议从经济上看似乎是合理的并适合他个人的议事日程，他会购买我们的产品，因为这样做便等于向所有俱乐部成员主动发出信息，证明自己的“领导”才干。通过解决问题既节省了开支又提高了俱乐部的效率，

同时也改善了为俱乐部成员服务的质量①。

这家俱乐部对食品和饮料的开票、供应、收银都是手工操作的，因此服务员和厨师经常出错，造成时间上的耽搁，服务质量大受影响。因为差错，也导致了经济上很大的损失。往往按单子供应却没上帐，有时候单据丢失了或张冠李戴，造成损失。此外，办公室人员每周要花60个小时或更多的时间处理几千张单据，都是手工操作，包括数据复核并将信息输入俱乐部的计算机。有时候办公室人员工作负荷太重会延误按月给俱乐部成员寄帐单。这样就影响了现金的周转。大家都有这样一个共识：现在这样的操作过程是造成错误和损失的根源。史密斯相信每年60万美元的营业额中要损失大约5%。这完全是一个持之有据的估计。

以提纲形式制订我们的建议

1. 需求：首先让我们在建议一开始归纳一下在杰弗理·史密斯看来俱乐部需求什么：

▲减少开单的时间、降低成本和避免差错。

① 有时候赢得好感的良方与其说是创新，倒不如说是恢复原状。因为人们常常抵制变革，所以要避免变革。史密斯或许了解这一点。倘若这是史密斯的策略，那通过恢复俱乐部在"逝去的"岁月里提供的那种优质酒菜服务，他会得到"赞许"的——作者注。

▲消灭因开单差错造成的服务质量问题;恢复俱乐部初建阶段人们所享有的优质服务。

▲提高效率,改进厨房供应秩序。

▲杜绝寄发给俱乐部成员的帐单差错。

▲大幅度削减用于处理单据的高额人工开支。

▲迅速找到解决俱乐部长期存在问题的现成、划算的办法。

▲确保新的方案很可能为俱乐部成员所接受。(面对意见纷纭的俱乐部成员是作为俱乐部总裁的史密斯最感头痛的一件事。)

▲找到合适的解决办法并在作出决定后的30天之内付诸实施。

2. 计划:我们的计划告诉史密斯我们认为他应该怎么来满足俱乐部的需求:

▲我们建议俱乐部安装我们的电脑化自动开票、结帐系统。

3. 实施:我们的实施步骤描述了自动开票、结帐系统的具体工作过程:

▲本系统允许服务员迅速、准确地接受餐桌和吧台的点菜。

▲它避免了“差错”造成的占营业总额5%的经济损失。

▲它为厨房提供了明确仔细的订单。

▲它为俱乐部成员印制了易读的帐单并自动将准确的资料输入电脑。

▲它可以设定价格、制作菜谱、提供用料报告、作销售分析和进行成本跟踪。

▲如有需要它还可以核实任何一份订单。

▲本系统全价2.7万美元。

▲保修期1年。

4. 结果：我们的结果步骤叙述了俱乐部在安装了我们的自动开票、结帐系统后所能取得的效益：

▲明显减少了食品、饮料的开单时间、成本和差错。

▲服务质量迅速提高。

▲压缩了人工开支，多余的人手可转向其他工作。实际节约一个全日制工作人员的支出。

▲本系统仅需约11个月时间即可自动收回成本。因有了本系统装置，每年减少损失即达3万美元左右（每年60万美元营业总额中差错损失达5%）。

▲不再有因记错帐或其他人工操作差错而引起的问题，由此减少了俱乐部成员的怨言。

▲本系统保证运作正常。

▲本系统操作人员的培训工作，只需要1小时就可完成。

5. 下一步：我们的下一步要求史密斯在约定的时间里采取具体行动。

▲如贵方本星期发出订单，月底本系统即可全部安装完毕、投入使用，包括所有操作人员的培训。

表　达

既然你有了完整的提纲形式，你的思维过程已经完成。现在你需要做的是怎样因地制宜地把它用恰当的方式向杰弗理·史密斯提出。有以下三种可能的表达形式：

1. 使用投影仪或图表上的提纲做15分钟的口头陈述。同时留下一份书面建议。

2. 把提纲变成一份1至2页的书面建议（信函），提供对方考虑。

3. 纯粹口头陈述。留下一份提纲或书面建议或在第二步再用书面材料。

我们采取了第一种表达形式，因为我们想跟史密斯再当面接触一次，同时史密斯也提出要一份书面建议好供他向董事会递呈。在提纲的基础上，我们以书信的形式准备了一份一页篇幅的建议给对方留底。(见表 5－1)

★ ★ ★ ★ ★

现在你了解了说服过程，即两种思维过程的结构。这些是你的工具。它让你明白了说服过程的根本原理。这里以图表的形式将两个过程并列在一起，从而使你看出它们是如何相互作用的。当你根据卖方过程的五个步骤提出建议时，你的信息将与买方过程互相啮合、互相影响。丝丝入扣，相当可靠！同时你也可以明白为什么一旦与买方过程不合就会立即使任何说服努力付之东流。建议：记住这张图表。

买方过程	←	卖方过程
●需求和认识	←	●需求
●寻找	←	●计划
●评价	←	●实施和结果(效益)
●决定	←	●下一步

我们希望能告诉你，说服技巧是简便易学的，但有些说服工作确实相当复杂。不过别泄气。现在你学的

这两种思维过程将引导你去完成哪怕最具挑战性的任务。你可以透过它们了解人类行为的某个方面。它们大体上不会改变，只有具体细节会有变化。有了这个基础等于有了精良的装备，你可以继续前进，去磨砺你的工具并学会更多的用途。

表 5－1　以书信形式向绿谷乡村俱乐部提出的建议

绿谷乡村俱乐部

亲爱的史密斯先生：

我们之间的会晤（包括贵方经理在内）使我方了解到绿谷乡村俱乐部所关注的有关改善食品、饮料销售服务的以下几点：

- 降低涉及订单处理的时间、成本和差错。
- 消灭由于差错和迟缓造成的服务质量不高现象。
- 提高厨房的供应效率。
- 杜绝寄发给俱乐部成员的帐单差错。
- 通过电脑化减少人工开支。
- 找到一种可为俱乐部成员接受的现成、划算并测试合格的装置系统。
- 能在作出决定后 30 天内全部完成。

为满足上述需要，我方建议俱乐部安装我们的自动开票、结帐系统。下面是我们建议的具体落实和本装置系统的工作情况介绍：

用我们的电脑化系统，你们的服务人员将迅速、准确地开单、落实。厨房收到订单后能按先到先吃的规定迅速、无误地处理订

单、供应菜肴。通过自动化过程，本系统可做到及时向俱乐部成员递送价格和消费总额无误的字迹清楚的帐单。

收费将根据精确的帐单立刻在俱乐部的电脑里自动显示，无需人工插手。如有需要，办公室人员可在不到一分钟内核实任何帐单。

本系统能自动调整价格、制作菜谱、提供用料报告和分析销售形势。无论服务人员、厨房还是办公室人员均可在1小时内通过培训学会使用本系统装置。

本系统自收到贵方订单起30天之内即可安装完毕，投入使用，定价2.7万美元(包括操作培训费用)。保修期1年。

为绿谷乡村俱乐部带来的结果

有了这套装置，您和所有俱乐部成员都将看到服务质量立刻得到改善，因为处理订单的时间缩短了，订单和帐单上的错误都将减少95%。同时您可削减人工开支，相当于少支付一个全日制职工的工资。购置本系统仅需11个月即可还本。从第12个月起，您每年可节余3万美元(即一年营业额60万美元中的5%)。本项目的成功是有保证的，因为这套电脑化系统曾在其他俱乐部得到测试和验证。你们所有的俱乐部成员将为服务质量的改善和经济效益的增长感到高兴。接到订单后20天之内即可安装设备并投入使用。保修期为1年。

如贵方下周发出订单，我们保证在本月底这套装置可以全面投入使用。承蒙拨冗面晤，十分感激。星期五再电话联系。

哈里·L·斯蒂芬斯谨上

第六章　需　求

在说服过程的五个步骤中，最重要的是需求。没有哪一个步骤比需求更值得你注意和研究的了。发现和阐释他人需求的能力对你的成功是至关重要的。这不是一件容易的事情。研究需求如同研究人的行为一样复杂，因为人的需求是其行为的动力。理解这些作用过程将给予你莫大的帮助。

如果我们把一个人的需求和动力设想成潜藏在头脑里的一组信息，那我们可以想象有一系列静止的互不联系的思想和主意贮存于某个地方，它们互相独立，各显神通。这有如一个放满工具的车间，每一样工具都各有其性质和用途，但相互没有多大关系。除了它们都有“工具”这个共同的统称以外，锤子跟锯子无关，锯子跟钳子无关，如此而已。某一样工具不影响其他工具的形状、大小、价值、功能或重要性。当你需要一把旋凿时，其他工具无可替代。每一样工具在被使用

时都发挥着始终不变的作用。同样，在用旋凿时，锤子虽一时无用武之地，但其价值保持不变。然而需要指出的是，潜藏于我们头脑中的需要操作起来并非像上面讲的那样。

相反，我们应当把需求看成是一整套动态的相互联系、盘根错节的思想、主意和动机。它们指导着我们的决定和行动。它们处于不断变化之中，何者优先的地位忽上忽下，各自的价值在改变，且影响着所有其他因素的价值和重要性。某一种需求愈益突出，最终占据了另一种需求留下的空间；或某一种需求的重要性和价值被减弱以至让位于另一种应运而生的需求。正在得到满足的某种需求可能是我们优先考虑的“宠儿”，但突然发生了某些变化，一切也就随之而停止了。原先满足需求的努力立刻被推迟或取消了。一种新的需求占据了主导地位，代替了旧的需求。焦点变化了，他或她必须根据目前的价值和重要性重新排列所有需求的先后次序。一种需求满足了就要再一次重新聚焦、重排次序。我们的任务就是面对复杂、多变的需求矩阵。识别和确定需求则是我们下一步的任务。

自觉需求和基本需求

首先，我们可以把整个需求分成两大类：自觉需求和基本需求。

自觉需求通常为大家公开、自由地谈到、写到和讨论到的问题。人们谈论他们对房子、新衣服、化妆品、假期、取得学位、买船买车、削减成本、提高产品质量、利润或市场占有率等等的需求。自觉需求根据面临的不同问题和当前的重点而不断变化。

而基本需求则一成不变。它们是固有的，对所有人都毫无二致。基本需求是我们心理学的基础。它们通常不为人们公开、自由地谈到、写到或议论。人们几乎从不谈到自己需要自尊、需要摆脱恐惧、需要爱、需要力量、需要富足、需要地位等等。这样的需求纯属个人隐私，往往是深藏不露的。事实上，大多数人都不能充分意识到自己的基本需求，然而他们又确实在迅速、具体地对这些需求作出反应。

自觉需求是基本需求的表现形式。从某种意义上说，这两种需求是不可分割的。它们存在于同一个人头脑里，共同发挥作用。这就好像一种开花的植物。自觉需求就如同这种植物的花、叶和枝干，露在外面清晰可见。我们可公然谈论它们。而基本需求是埋在地下的根系，肉眼看不见，我们也很少谈起它们，虽然它们支撑着整个植物，提供营养并影响其行为。自觉需求是一个人内部发生的事情的表面显现。比方说，你或许也认识这样一种人，他们买某种名牌豪华型轿车，并不在乎它的优越性能，而恰恰看重它所代表的身价。当这些人公然谈论这辆车的安全、可靠、舒服、耐用时，

其实他们是在以该车所赋予的身价悄悄地满足他们的自尊心。

大多数说服工作都涉及自觉需求而非基本需求，因为自觉需求是我们能谈及的。通常我们只须抓住自觉需求的表面价值施以说服便可望成功。然而有时候也会受挫。这就需要我们进一步认识基本需求，让它来帮助我们分析、阐释受挫的原因，找到解决的办法，继续我们的说服工作。

幸运的是，我们无需搜索枯肠去搞新的发明，已故心理学家亚伯拉罕·H·马斯洛已经发明了一张非常有用的有关人类根本需求的图表，称作“基本需求等级”①。马斯洛的观念为我们提供了解释、激励、影响他人行为的可广泛使用的手段。他提出了五个层次的需求并以等级排列，其中以生理需求为底层且为最重要一层。某一层次的基本需求只有当其下层得到满足之后才显得活跃。较低层次的基本需求相对较高层次来说总是优先满足。举例来说，如果较低层次的更重要的需求突然得不到满足，那么本来在从事满足较高层次需求的人会立刻重新调整自己的努力方向。马斯洛的等级金字塔见表6－1。

① 参见亚伯拉罕·H·马斯洛：《动机与个性》第三版（纽约：哈珀·柯林斯，1987年）。

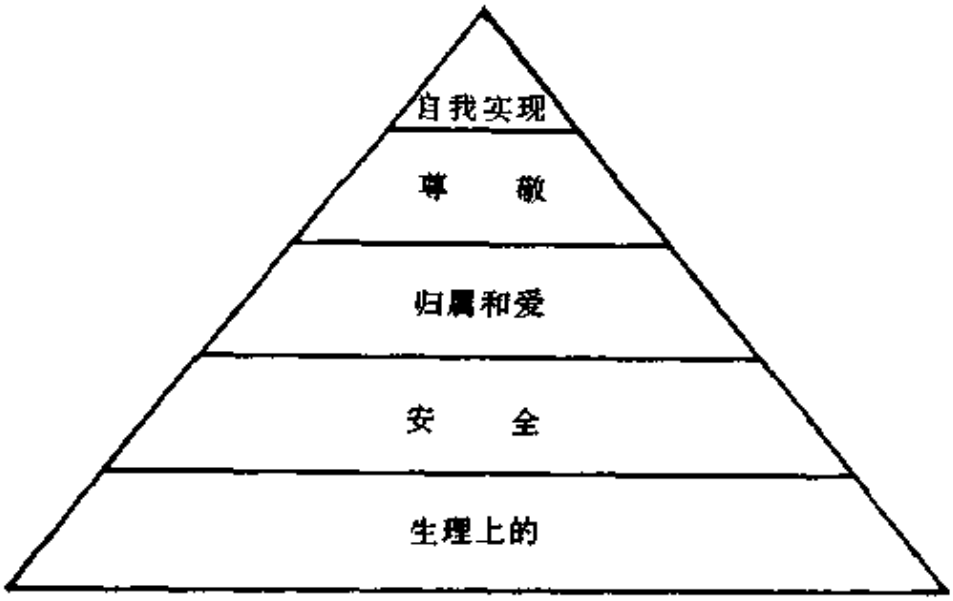


表 6－1　马斯洛的基本需求等级

基本需求等级

1. 生理上的需求：这些是一个人维持正常状态必要的生理需求。它们包括对食物、水、住房及其他每一样人生活所必不可少的物质的需求。只有当生理需求获得满足之时，更高层次的需求才能提上议事日程。

2. 安全的需求：这些涉及对安全、稳定和保护的需要；也事关摆脱恐惧、焦虑、混乱、动乱、破坏的需要；同时也包括对法律、秩序、制度之类的需要。当一个人的安全受到威胁时，任何别的事情似乎就显得不重要了。

3. 归属和爱的需求：这些涉及一种对个人与父母、配偶、子女、亲戚或朋友之间关系的需求，也即需要

寻求个人在团体或家庭中的地位。我们一般都渴求一种与他人之间的博爱关系，这也就是为什么我们总爱参加俱乐部、协会、“帮派”之类的原因。

4．尊敬的需求：这些是人要获得对自己高度评价的需求，包括自尊和受他人的尊重。当然这里也包含渴求力量、成就、竞争能力和自信心的欲望。我们对尊敬的需求可以通过赏识、名声、荣誉、威望或地位得到满足。

5．自我实现的需求：指的是一个人需要自我满足，也就是驱使一个人去做他有能力做的事情，去成为他有可能成为的那样一种人。这种需求特别明显地反映在诸如职业高尔夫球、网球明星之类的顶尖体育明星身上。他们往往在身心两方面都竭尽全力地去赢得顶级赛事。其实在一些不大引人注意的活动如努力成为一个理想的家长或力争在某个其他职业领域出类拔萃等方面，自我实现需求同样很重要。

原理的应用

在大多数说服工作中，明确自觉需求就足够了，很少有必要继续深入的。但是，当一项建议以这种或那种理由为借口（如尚未决定、遭到意外反对、情况有变等等）遭拒绝或搪塞时，了解基本需求会对我们有极大的帮助。在我们的说服工作中经常会遇到这种情况，

需要我们有深邃的洞察力来指引我们完成任务。

回到绿谷

为了弄清楚两种需求是如何发挥作用的，让我们回过头来看看杰弗理·史密斯，新当选的绿谷乡村俱乐部总裁。我们建议他购买我们的自动开票、结帐系统只涉及到他的有关俱乐部的自觉需求。那就是减少开票的时间、降低成本和避免差错，消灭差错引起的服务质量问题等等。你可以回忆一下当时我们对史密斯的印象——一个很有个人抱负的自我意识强烈的人。我们揣测他的目的就是要给某些俱乐部成员留下好的印象以便日后吸引他们成为他律师事务所的当事人。假如我们按照基本需求来判断史密斯的心理活动，那我们将把他放在第四层（尊敬）需求上，尤其因为我们断定他是在寻求他人对他的尊敬。

然而我们在构筑我们的建议时并没考虑他的基本需求，因为围绕着他的自觉需求构筑建议似乎已经足够了。结果证明是对的，因为我们收到了他们购买自动开票、结帐系统的订单并开始和俱乐部经理及其他工作人员共商安装的复杂细节。我们非常欣赏和俱乐部全体人员的亲切合作关系，工作在顺利进展。

一天，犹如晴天霹雳一般，迈克尔·布朗告诉我们史密斯让工程暂缓进行。我们将停工待命。我们很想

探听个究竟。开始，布朗拒绝告诉我们发生了什么。最后，他还是勉强地私下告诉我们，有一个雇员控告俱乐部有性歧视行为。原来，在史密斯的授意下，布朗提拔了一个男性雇员当了厨师长，由此引起了一名声称自己更能胜任此职的女雇员的指控。

史密斯决定将此事压一压，暂不声张。可这名女雇员的律师对史密斯的这种做法很不满，毅然向当地报界披露了此事。这给了史密斯一个措手不及，因为俱乐部所有成员对提升厨师长一事及其后果全都浑然不知。更糟糕的是，史密斯独断专行，作出提升决定前根本没提交董事会讨论。

如此便引起了一场轩然大波。史密斯办公室里电话铃声不断，许多有影响的俱乐部成员都十分气愤，纷纷指责史密斯。他们认为，史密斯和"他的"董事会本该预见到问题的产生并防患于未然，这是第一。第二，既然问题出了，他应该悄无声息地妥善处理。所有俱乐部成员是通过报纸而不是通过俱乐部知道整个事件始末的，对这一点他们尤感恼火。同时董事会成员也对史密斯大加挞伐，不满之情溢于言表。史密斯作为一名律师又是俱乐部的总裁，一下子陷入了尴尬的境地。他觉得眼下的局面有点不可收拾。总之，这是一场突发性的灾祸。俱乐部经理又告诉我们，史密斯想亲自出马集中精力打这场官司，因此购买我们电脑化系统的事只得留待以后再考虑。我们的生意骤然搁

浅，这不得不引起我们极大的关注。

诸如此类的干扰会使一笔尚未完成的买卖陷于险境。幸好在史密斯卷入的这场风波过程中，俱乐部经理始终和我们保持着接触和联系。我们对史密斯基本需求的了解使我们看问题洞若观火。我们不仅能阐释对方的行动而且能预测史密斯可能会干什么。当史密斯在此事的最后转折关头又一次涉险时，洞察力帮助我们挽救了这笔交易。以下就是具体经过：

原先史密斯是按第四层次需求(尊敬)在行事。当诉讼案起，一下子打破了俱乐部宁静、良好的秩序时便产生了要史密斯按第二层次(安全)需求采取行动的必要性。史密斯从第四层次回落到第二层次。他最终以提拔原告至地位相当于厨师长的食品部经理结束了这场有关性歧视的投诉。于是史密斯发信给所有俱乐部成员，告知他们投诉已迅速、妥善地解决，同时，他的法律事务所的公关人员也毫不迟疑地将解决过程公诸报端。

有些人可以同时根据两个层次的需求行事，而另一些人比如像史密斯，就只能根据需要，先解决一个层次再考虑其他。像我们这个例子，自动开票、结帐系统完全可以先放一放。俱乐部用现有的系统再维持相当一段时间是毫无问题的；而且史密斯的时间有相当一部分要花在繁忙的法律事务上，一时恐怕也无暇顾及购置新的电脑化装置一事。

现在第二层次的需求(安全)得到了满足,可以预见史密斯先生的精力又将重返第四层次需求(尊敬)。他一定已经意识到了那场投诉风波给他个人名誉带来的损失,于是他做了一些亡羊补牢的工作。他通知办一个研讨班,名曰"经理要懂法:如何避免性歧视"。他要求俱乐部经理及其手下主管一律参加。他还指示俱乐部经理一个个打电话邀请董事会成员并发书面请柬给所有俱乐部成员,让他们一同参加。局外人提出的特殊请求也将予以考虑。

为避免交际方面出现更多失误,史密斯再次动员他的公关人员全力以赴,周密安排全过程。整个研讨班从发起到进行,完成得很出色,宣传得也很好——各方面都搞得像专业办的一样。终于,史密斯通过这次成功地举办研讨班为自己恢复了名誉。作为一个能解决问题并采取预防措施的卓有成效的总裁,他又回到了他的第四层次需求(尊敬)。

此刻,我们相信史密斯已不再为棘手问题所困扰,安装自动开票、结帐系统的事可以重新提上议事日程了。然而事情并不像我们想象的那么顺利。史密斯发现自己又重涉险地了。他突然想起没有为自动开票、结帐系统进行竞争性招标。这个问题一定会在年会上被提出来。这样他又将面对一个潜在的尴尬局面。现在,史密斯又一次回落到第二层次需求(安全),他打算采取行动以免到时候猝不及防。他让俱乐部经理去向

其他供货渠道招标。这一下又把我们抛入了险境，因为我们的价格明显比竞争对手高。

我们对基本需求的了解，加上在史密斯穿梭于两个需求层次期间我们对他的行为的观察，使我们完全懂得该如何在价格偏高的情况下保留我们的生意机会。为满足乡村俱乐部负责人如史密斯等人第四层次(尊敬)的需求，我们用一份为此目的而特制的计划来抵消价格偏高的不利因素。这是一份经过专业包装的"宣传、促销计划"，专为自动开票、结帐系统设计。它将满足俱乐部董事会成员及老总们的只可意会不可言传的尊敬需求。它在两个方面，都起到了先发制人的作用，使俱乐部接受本系统及阻止有些人对本系统说三道四。我们已经成功地用这份计划抵消了高达10%的价格差异。

因为编制"宣传、促销计划"成本较高，因此我们只在特殊情况下才使用。它包括宣传小册子、致所有俱乐部成员的信函以及在俱乐部使用的像带。我们为此专门召开了有全体俱乐部成员出席的现场介绍会。通过报纸、电台、电视台等新闻媒体作了实况报道。这一举措为俱乐部的总裁、董事会成员、经理及其他需要"亮相"的人脸上增添了不少光彩。只要暗示能成为舆论瞩目的中心就立刻会引起大多数希望扩大知名度的董事会成员的积极注意。而这些人很容易让我们本来偏高的价格一下子变得合理起来。

预先做了准备工作又对史密斯本人的情况了如指掌，于是我们再次约见了史密斯并向他推荐“宣传、促销计划”。我们推出这份计划作为满足多家俱乐部表现出的自觉需求的新措施。他们的普遍自觉需求就是要卓有成效地把这个新的开票、结帐系统“推销”给俱乐部成员，因为最终还得要所有俱乐部成员掏腰包。史密斯以相当高的热情接纳了我们的计划。我们击中了他第四层基本需求的要害，从而保住了我们的生意机会。我们准确推测、估量了史密斯，这得力于我们对基本需求的了解。

结　论

在任何情况下开发需求，你必须首先确认自觉需求。在大多数情况下，那就足够了。如果不行，那就得研究基本需求。回忆我们提过的一种开花植物。自觉需求就是为人所见的部分，花、叶、蕾、茎。而基本需求即不为人所见的根部，是显示在人的内心世界里控制和引起自觉需求的那些东西。当你以人的两种需求为出发点考虑问题时，你无形中在积累经验。你既可加强能得到证实的洞察能力又可获得很多有用的有关人的行为的第一手资料。你的技能技巧将百尺竿头更进一步。当你能用同样的信息去识别和满足两种需求时，你就能发动特别强大的说服攻势了。兹引下列

两例：

1. 我们用以使俱乐部成员熟悉新安装的自动开票、结帐系统的“宣传、促销计划”正是靠把董事会让俱乐部成员接受新系统的自觉需求跟史密斯及其董事会成员对“尊敬”的基本需求相结合才得以成功的。

2. 在现实生活中，梅塞德斯—本茨汽车公司深谙广告真谛，其实也就是将人的两种需求结合起来考虑。它帮助潜在的买主证明他们的奢侈消费是正当、合理的。它在介绍新的豪华型轿车的广告中先列举了新车的特点：新设计的车身“10 年内不落后”，时速能迅速地从零加大到 60 英里，安全工艺技术，等等。紧接着就出现了下列醒目的广告词：“购买新的梅塞德斯—本茨豪华车并非受虚荣所驱动，而实为世人理智之举。”

在说服过程的五个步骤中，最重要的是需求这一步。没有其他步骤比需求更值得你注意和研究的。

第七章　说服过程（第二部分）

当我们要说服他人时，我们知道我们必须影响对方的五步购买过程——需求，认识，寻找，评价，决定。你已经学会了使这个过程和与之互相啮合、互相影响的五步说服过程同时发生的办法并使对方采取你所建议的行动。虽然这些步骤清晰、易懂，但要成功地运用则需要另外研究他们的用途。随着学习的深入，你将注意到你的个人技巧已经有了迅速的提高。

再来看看说服过程的五个步骤

需　求

首先确定对方的需求。这些需求可能已被识别，也可能未被识别，可能是有意识的也可能是无意识的。但这一步是决定性的，一定要做。如有可能的话，最好

能得到证实，你对对方需求的理解是准确的。无论如何要避免误解对方的需求。

你的技巧提高了

你将提高自己询问、倾听、记忆和分析的能力。你将根据自己心目中的对象的两种需求来考虑问题。同时你也将善于辨别谈话中无意流露出的以前往往不为人注意的需求。这叫做选择性感觉。

回想一下上次你考虑买新车的事。你对某一种车型感兴趣。当你一旦在陈列室看了样车以后，你就对这种车型有了特别的认识。而后，当你驾车行驶于车流之中，便会发现自己能从在旁边经过的其他数百辆车中分辨出你感兴趣的那种型号，对你识别需求的能力也一样。

你会变得更敏锐、更透彻、更深邃。当你的识别能力提高时，你将学会问一些有关需求的主要问题。你的观察力也将提高。你能更快地辨认需求并作出有创新意识的联系。你将迅速、有效地分析和加工这种信息，达到内行的水平。简言之，你将学会把自己放在对方的位置上。用一个词来形容，就叫做“移情作用”。学会感情移入是十分重要的。

还留下一个问题。你怎么去发现和搞清楚另一个人的需求呢？你仔细搜集信息。你问问题：谁，哪里，什么事情，什么时候，为什么，怎样，多少？你观察、倾

听、阅读、研究、记忆、分析。你的技巧将迅速地、自然而然地得到提高。达到熟练程度的捷径只有实际去准备你的建议。实践，实践，再实践！

切记！ 如果因为这样或那样的原因你不能识别和证实对方的需求，务必停止或暂缓你的说服工作。记得有一次我的说服努力是基于道听途说的对方的需求。我本该进一步证实这些需求，但我没那么做。然后，我要求对方作出反应。他说："就像黑夜里开船，你们压根儿就没搞清楚我们的需求。"如坠入万丈深渊，我的愚蠢使我受到了应得的惩罚。所幸的是我被允许作第二次尝试，这一下成功了。识别需求需要仔细地审视和周密地分析。

现在你可以明白，需求，作为我们思考和讨论的主题，是一个复杂而无止境的大题目。下面想帮助你集中考虑这个主题。通过集中精力和实践，你一定能透过表面，获得深层的洞察能力。以下几个方面有助你考虑他人的需求。

经济需求

经济上的需求对大多数人来说都是重要的。在生意场上，往往要谈到较低的成本，较高的投资回报，提高生产率，增加利润、销售、市场份额等等。至于个人的经济需求则无非涉及工资、奖金、储蓄、贷款、投资、纳税、抵押或学费之类。这些经济上的需求通常是合

乎常情的，不复杂的，也是很容易解释和理解的。

但是也有人在金钱问题上让人费解。碰到这样的人，你或许可以作如下判断：这些令人费解之处不过是表面症状，其实掩盖了基本的需求。有些老人认为接受老人优惠折扣有损他们的形象。而这些老人有时候往往就是那些钟情于随手关灯的“节约人”。他们为了省下些电费宁肯生活在半黑暗中。然而喝酒时可要最贵的，可以挥金如土。这说明什么问题呢？

大多数人都不愿为某一样东西付出“太多”。在你认识的人当中或许有这么一位，他宁肯驱车至10英里以外去买每加仑便宜一两分的汽油，却不顾这10英里路程的汽油费远不止每加仑省下的钱这样的事实。有些人千方百计要买便宜货，这是无数人愿意参加的一场游戏。他们对此始终关注并十分警觉。有位观察家断言人们对买便宜货比体育运动议论得更多。有些人就爱讨价还价。在他们眼里，跟汽车推销商的一场价格战本身似乎比还掉几百美元更有价值。当然也有人拒绝参加这样的活动。

隐含需求

有些人有他们不能讲或不愿讲的隐含需求。这些需求难以捉摸，有时候甚至很难识别和把握。一种隐含需求常常是一种想在对某一建议的讨论中出现的问题加以保密的愿望。人们不想让别人知道诸如悬而未

决的工作调动、结婚、离婚、生病之类的个人私事。或许对这样的消息，比如一个新的方案或政策，一场兼并，一宗悬而未决的诉讼案，单位里某个重要人物的辞职、降级或解聘，甚至一桩丑闻，有保密的必要。你必须明白的主要一点就是隐含需求(和隐含反对)是经常存在的，还可能成为严重的障碍。当某种拒绝无法解释或毫无道理时，这隐含需求可能就是问题的症结。

我在杜邦公司的两位朋友是专门推销用以代替棉花的聚酯纤维的。他们曾讲述如何去发现一家制服出租公司的采购部主管乔·亨特的隐含需求的。两位的目的是要让乔购买杜邦公司由65%涤纶和35%棉混合制成的大可纶牌制服①。大可纶制服看上去比棉制品好。它比棉制品贵50%，但牢度是棉制品的两倍。乔的纯棉制服每年都得更换，但涤棉制服可穿两年。乔用于更换纯棉制服的每年预算是50万美元。第一次买进涤棉制服需花75万美元，但折算下来每年的费用不过37.5万美元，比用纯棉制服节省开支25%。这不是一笔极好的交易吗？是的，从表面上看是这样，但乔不愿成交。他硬是拖着不作决定。尽管我那两位朋友感到困惑，毕竟他们经验丰富，断定乔很可能有隐含的需求。

① 大可纶(Dacron)，杜邦公司的注册商标——作者注。

经过一番颇有技巧的细致的探究，乔终于勉强摊牌：原来他一直在和老板酝酿一项新的旨在控制成本的奖励性补偿计划。这项计划的核心就是把经理、主管的奖金跟预算挂钩，以遏制预算出超的势头。这样一来，乔若答应买杜邦的大可纶制服，就要超出原先50万美元的制服费预算，那就等于在新计划实施之前自己率先破了规矩。乔感到左右为难，并且他知道这同样会使老板感到为难，因为在整个规划过程中，他们谁也不曾想到过超出一年的预算。

新计划依然是绝对保密的，所以说乔跟我们谈起它也是担了风险的。回过头来看乔的隐含需求无非就是在他敢于提出预算出超建议之前想办法让老板调整新的奖金制度。乔一直没有想出好的办法既达到目的又不破坏新的奖励补偿计划。随着他隐含需求的袒露，杜邦两位朋友终于和他一起谋划，提出了一份建议，内容包括搞多年预算及保持奖励机制不变。乔使老板同意了这一主意。

隐含需求以多种看不见的形式出现。识别它们没有现成的公式，识别后如何面对也没有现成的公式。大多数人都有含而不露的事情。有时候当人们一旦认识对他们有利的地方，他们便有可能被说服。坚持挖掘是完全必要的。即便如此，一些隐含需求依然会成为不可逾越的障碍。

唤醒需求

有些需求必须唤醒它。这不是一件容易的事情。新的工艺技术、新的革新思想一般是受欢迎的，因为新东西能让我们把事情做得更好、更快、更安全、更容易、更整洁、更合算。但即便如此，也不一定能保证其产品迅即为人接受。更多时候倒是能引来人们的抵制，因为这“新”往往代表了人们不想要的“变革”。

去做“不可能的事情”好处在哪里？这一问题常使我们大多数人感到困惑，因为我们很少去想它。仅仅几年前，随时进行快速、精确的数字计算的能力还没成为一种被大家认识的需求。人们不具备这种能力照样生活得很好。毕竟，去拨弄重 40 磅的大型、笨重的计算机是不实用的。即便是那些需要做各种数学计算的人也宁愿手工去做，哪怕会出现难以避免的差错也能忍受。没人敢奢望口袋里或手提包里放上一架电子计算器。即使在这些方便的小玩意儿真正问世以后，人们也没有一下子像今天这样去成千上万只地竞相购买。开始，这些计算器很贵。过了一些年头，慢慢地成本下来了，使用价值上去了，需求也被唤醒了。人们认识了计算器在平衡支票簿、避免纳税申报单上出现计算差错带来的处罚等方面的价值。今天大多数人如果没有几个计算器带在身边就会感到若有所失。

同样，唤醒对汽车防锁制动系统的需要也是一个缓慢的过程。在汽车厂配套供应之前的 25 年当中，这

种装置已经面世。当一些人不愿被唤醒时去唤醒他们的需求会更加困难。对汽车安全带的抵制不也是这样吗？作为一种商品，它早在50年代初就已出现在市场上。可时至今日还有不少人不愿使用安全带。

家用电脑也有类似情况。70年代，计算机厂商和公司负责数据处理的经理们控制了管理信息系统的硬件和软件。这些人实际上控制了信息的流动，由他们决定单位里哪些人可以掌握信息不容许哪些人接触。可以说他们完全垄断了信息。于是他们显得高人一等，因为他们拥有直接与上司沟通的权力。

随着家用电脑的出现，来自计算机厂商和公司负责数据处理的经理们的抵制更趋激烈。家用电脑威胁着他们的市场、权力和地位。这种抵制随着公司、政府机关、电脑工作人员的加入而得到了加强。但是当这些单位里几乎所有的人都学会了操作家用电脑时，电脑的神秘面纱就被揭开了。电脑开始出现在家里、办公室里以及其他地方。这使那些曾经不可一世的负责数据处理的经理们感到惊愕。惊愕之余，其中聪明的经理迅即适应潮流。他们明智地帮助下属挑选最好的家用电脑并培训他们使用最新的软件。总之，他们认识了有一种唤醒的需求并设法满足这种需求。而其他公司的负责数据处理的经理们则正在从事别的工作。

归纳：你要等满足了第一个基本条件即识别对方的需求之后才得以安全地提出你的建议。另外，可能

的话，你必须尽一切努力去满足第二个条件：争取你所识别的需求在对方那儿得到证实。①

计　　划

这应该是一个一般不超过25字的直截了当的陈述，就讲你要对方做什么，仅此而已。下面是简明的计划陈述的几个例子：

"为满足你和你家庭的需要，我建议你买下我们在枫树大道看过的房子。"

"为满足贵公司需要，建议你接受我们的计划，租用或购买10台多功能电脑。"

"为了帮你达到预期目标，我建议你批准这项新的预算。"

---

① 在某些情况下，你想为你的对象设定需求。在下列情况下，设定需求既是很冒险的，又是合情合理、无可非议的行为：(1)你认为你对接受建议的个人的需求有了可靠的了解，但你无法事先与之取得联系以证实你的假设。(2)你不了解你的对象，但你了解与之有相似需求的人。(3)你正在准备一场广告宣传运动，正指望你的广告收视对象中有足够的人会具有你能满足的那些需求并希望他们对你的信息作出积极的反应——作者注。

你的技巧提高了

你将增强确定你要对方采取的确切行动的能力。当你实践这一步时，你的思维过程将更明晰，而你准备计划陈述的能力也将成为你的第二天性。对你建议对方采取的具体行动，你的对方不会有什么疑问。你的计划陈述将是清晰、醒目的，丝毫没有模棱两可的地方。记住，你的计划陈述不应该包括任何细节，比如像枫树大道房子的价格之类的。细节将在"实施"中详述。

有益的提示：在计划的末尾加一过渡句以将对方的注意力毫不迟疑地引向下一步——实施。试看下例：

"为满足你和你家庭的需要，我建议你买下我们在枫树大道看过的房子。下面我解释一下为什么这房子非常适合你。"

"为满足贵公司需要，我建议你接受我们的计划，租用或购买 10 台多功能电脑。下面是建议的具体内容。"

"有助于达到我们的预期目标，我建议你批准这项新的预算。请允许我概括地讲述一下细节。

实　施

在这部分你可以解释计划是如何进行落实的。通过这一步，你又将使对方的注意力毫不迟疑地转向下一步——建议带来的结果(效益)。在“实施”部分只需包括足够的信息以确保对方大体了解你的计划是如何运作的，仅此而已。

你的技巧提高了

你的交际技能将日臻成熟。你将学会一针见血，突出主要原则，而将杂乱的细节搁置一边。这部分供你拿出具体材料以回答谁，哪里，什么时候，为什么，怎么样和多少的问题。小心涉险！为别人做去芜存真的工作实在是件难事，因此往往会提供不必要的多余的信息。而提供信息的量过多或过少都会使对方偏离目标，使你自己半途失去对“推销”过程的控制。那么你怎么来决定什么是重要的什么是不重要的，并使对方大体了解呢？

首先，搞到所有能适用于回答谁、哪里、什么时候，为什么、怎么样和多少等问题的信息。做好各种准备工作。把你搜集的信息进行量化——成本、价格、规格、形状、数量、有效性、可靠性、责任、担保期、时限、竞争性比较、规章、最终用户要求等等。用翔实的数据资

料使你的信息质量合格。如果你谈到满意的顾客，那就得准备列出这些顾客的姓名并讲清他们的满意程度；如果你声称产品是符合国家标准的，那你就得准备提供相应的证据。

其次，设身处地为对方考虑，从而决定在所有细节中至少有哪些是作决定所必不可少的，然后就用这些细节，而把其余的资料收起来，以备回答题外的问题时好派上用场。

作为公司的总裁，如果要你批准一个耗资数百万美元的建厂计划，你不会愿意让那些建厂将使用什么样工序之类的细节性信息分散你的注意力的，除非这个信息对整个计划有举足轻重的影响。筛选细节性信息说说容易做做难，特别当你自己身临其境时。信息的容量对你来说可能会比对别人更显得重要。总的说，提供必要的有关信息就行了。接着准备详述或回答问题。这样做，整个周密的准备过程有了保证，也减少了让对方陷入“无关的细节”之中或者把你的建议看到一半便索然无味的危险。你可以让某一位同事对你的建议提提意见。记住，任何人都需要一个编辑。

结　　果

这是给对方的报偿。你讲述了你所建议的计划带来的结果(效益)将如何满足在第一步骤中所确立的对

方的每一个需求。

你的技巧提高了

你将提高促动他人的能力因为你学会以效益为前提去思考、去说、去写。这是大多数人没能做到的。不信可试试，听听大多数人是怎么说的。很少有人在交际中运用效益的力量；大多数人习惯于就事论事谈问题而不是去解释事物的作用，这是因为大多数人不懂得如何去实现两者之间十分重要的转化。

虽然第九章将专门讨论特点、功能和效益，我们在这里不妨先下个定义。人们之所以购入主意、产品或服务并非因为它们本身，而是因为它们所带来的效益。人们想知道就效益而言有什么可以满足他们自身认定的需求。

定义：特点是指物（产品，服务，主意），而效益指的是该物（特点）能为你或为别人做什么。比如，汽车的防锁制动系统是特点。除非有人告诉你它能为你做什么，否则的话，这东西既贵而又毫无意义。对你来说，它没有表达任何效益。所以汽车推销员不知道为什么他提到防锁制动系统时你却毫不动心地耸耸肩说："那又怎么啦？"

但如果汽车推销员告诉你这种制动装置将为你做什么，那情况就不同了。防锁制动系统将帮助你避免那些在潮湿或结冰的路上难免的可怕、危险的打滑现

象，你可避免人身伤害或汽车损坏，并在任何情况下都会更快捷、更稳当地刹车，也无需任何特别的技能，只要像平常一样踏在刹车踏板上，该系统就会自动提供所有这些效益。再者，作为额外收获，你的保险公司将减少你的投保费用，因为有了这套装置发生事故的危险性就减少了。换句话说，防锁制动系统会给你带来很多好处。

在“结果”一步中所表达的效益是与满足你建议中确立的具体需求直接挂钩的。保证对方彻底了解这些结果和结果如何符合他们的需求是很重要的。

在这一步骤中你也可以强调一下你计划所产生的额外效果，就像上面提到的对汽车买主的保险优惠一样。

下　一　步

在这儿你将要求对方在规定时间里按你计划中的要求采取行动。

你的技巧提高了

你将提高让对方采取行动的能力因为你将克服想说服对方的人一般都有的致命弱点。他们总是没有要求对方在规定时间里采取具体行动。你必须要求对方作出接受你计划的决定。一般人都不肯采取这一步

骤。销售经理会对你说让手下的推销员去敲定订货很困难。我们都怕遭拒的难堪。我们总是有意无意地想避开这种局面。尽管我们好不容易准备并陈述了我们的建议，临到要求对方作出决定时又总是迟疑不决，就像有些人在跃入游泳池之前那一刹那的犹豫一样。如若你不要求对方采取行动，那你永远不可能实现你的计划。因此务必要求对方在规定时间采取具体行动，如："请现在就签署订货单以便下星期三之前完成安装。"

★ ★ ★ ★ ★

本书可成为你终身受用的工具。它允许我们在思维和行动上有很大的灵活性。通过本书的学习，你将在如下能力方面得到锻炼：移情作用，好奇心，研究，判断，洞察力，创造性、想象力和恒心。

为使这五步过程更完整、更有效、更容易掌握，下一章将重点谈能帮你开通和控制思路的三个因素。

第八章　调控说服过程

前面谈到的五个步骤代表了说服过程的核心。你确定某人的需求，建议满足这些需求的办法，阐述计划如何实施，解释它的效益并要求对方采取行动。这五步明确、易懂，似乎足够了，但事实上并非这么简单。

我们研讨班里成千上万的人不断发展中的经验表明，当人们在拟订建议时，他们需要一个指导、控制建议背后的思维过程的方法以及分析跟他人有关的各个步骤的逻辑性的方法。那样整个过程不是会变得更复杂了吗？不！实际上，调控的结果只会简化整个过程。你会惊讶地发现有多少在其他方面相当聪明的人不能够一开始就牢牢控制整个说服过程，也不会在完成任务的过程中不断检查和分析他们的努力是否恰到好处并有收效。这些人在做说服工作时屡屡败北。更糟糕的是，吃了败仗还不知道错在哪里和为什么错。

以三个附加的步骤调控说服过程

为帮助你避免这样的挫折，让我们在原先学的五个步骤之外再附加三个步骤。有了这八个步骤，整个说服过程就成了一个灵巧、完整的工具。这三个附加步骤是界定对象，明确目的和证实需求。这些是有助于将你的思维纳入轨道的调控手段，同时也有助于你在提出建议之前先行校正和分析你建议的逻辑性。下面是这八个步骤的排列位置：

1. **界定对象**
2. **明确目的**
3. 需求
4. **证实需求(是与否)**
5. 计划
6. 实施
7. 结果
8. 下一步

界 定 对 象

界定对象作为第一步骤似乎是显而易见而无须多说的，其实不然。缺乏经验的人没有把足够的注意力倾注在目标身上，往往还有好多人忽略了第二对象——那

些没有直接接触但对决策过程有影响的人物。这样，很多与说服信息有关的重大问题源一开始就萌生于此。不是说服方没有把焦点对准被说服方，就是目的一直没有明确设定。有时候两者兼而有之。你需要了解你的对象，确切地说就是你的受话人。并且你也需要有一个实实在在的目的，那就是按你计划拟定的建议你期待着要完成的任务。这样讲可能有赘述之嫌，其实很有必要。

对象：你直接对话的人（或团体）是否有按你建议行事的权力？对方有那样的权威、影响、权利、财力、预算额度或所需要的任何一切条件来批准和采取你建议的行动吗？如果没有，那么停止你的说服过程直至找到合适的对象为止。在这个问题上是来不得半点含糊的。向一个无权采取行动的人提出建议是毫无意义的。如果你要求婚，你该向谁提出呢？

当你找到了对象并觉得自己很清楚谁具有决策的权力时，不要太过于自信。你熟知对方吗？对方是单独一人，一个独立的决策者呢抑或其须请示另一人的意见、指点甚至允准而暂时搪塞你一下呢？你知道是否还有能影响决策的其他重要背景人物？如果有的话，这些人跟你首要对象的决策过程关系如何？有多大影响力？

比方说，当你跟上司对话时是否也要跟你上司的上司去对话？当你向一位在一家小企业里工作的人提

出建议时是否也要与对方的开户银行、律师或执业会计师进行接触？假设你想说服我作一笔生意投资，你非得把我的妻子或金融顾问当作对象的一部分并考虑其影响吗？抑或你这样考虑反而会得罪我？设想一下你的直接受话人不是一个人而是一批人。你把书面建议给他们看了，结果将如何？如果对象是一个团体，那么是否团体中每个成员的兴趣和需求都一样呢？你是否有必要去识别不同对象的不同兴趣、需求并区别对待呢？

你对对方究竟需要了解多少？有时候你需要了解很多。一个长期、稳定的客户就是你不断研究的对象。有些情况，只须略知一二足矣。惟有你自己能决定须研究到什么程度。一方面，你无须为你的说服对象建立个人档案；另一方面，你知道得再多也不会觉得过分。记住，你的任务是说服。一旦有了足够的了解，你的研究便可打住。另外，不管你从你的对象那里了解什么，首先要吃准你这个对象有权接受你的建议。

目　　的

三个附加步骤中的第二个是明确你的目的。这是一份精心制作的书面陈述，一般不超过 50 字。它确切地阐明了你通过这份具体的建议想要达到的目的。这是给你自己看的。它为你提示方向。它无须进入传达

给对方的信息之中，因为这里面体现出你的需求。你的目的会对说服过程的其他两个步骤，即计划和下一步产生直接影响。

没有一个经过深思熟虑的明确的目的，任何建议很可能从一开始就会失去控制。相反，有了明确的目的，你可能很顺利地通过你的思维过程。经验告诉我们，如果你需要用超过 50 字的较长篇幅来书写目的，那或许说明你并不真正清楚自己要干什么。如是，请再慎重考虑。

请允许我再强调一下，你的目的就是要让对方按你的建议采取行动，仅此而已。比方说，如果你想向某人推销一辆汽车，若这真是你建议的目的，那就直截了当地说。大多数汽车推销员总会有包括价格、利润和其他需要符合的销售条件。目的可能是要把今天这辆红色小车以不低于 22595 美元的价钱卖给琼斯小姐。卖掉这辆旧车的目的也可能是为了购进新车，或者为取得额外津贴创造合格条件。

我们大多数人在设定目的时往往倾向于只想着表层而忘了考虑深层。下面请看吉姆·韦斯顿的例子。

目的与手段

作为研讨班的一名学员，韦斯顿过去是一家大型成品加工厂的高级职员，负责工厂的一个主要部门。

当他向研讨班出示他的建议时，他说他的目的是

要说服老板批准造一部运行于一、二楼之间的大型、昂贵的电梯。另一位学员问他电梯派什么用场。韦斯顿说他打算用来更快、更安全、更便宜地送人运货。另一位学员提醒他：更快、更安全、更便宜地送人运货才是真正的目的，电梯本身并非目的。

开始韦斯顿不以为然。他反复强调他要的就是电梯。最终有人问他如果有其他东西代替也能完成同样的任务，比如有一根魔杖，一部自动电梯或一个悬空挂钩，那他是否还坚持要电梯呢？有啦！韦斯顿笑了，似乎他也有了深层次的考虑。他明白他已经能够从不同角度去看目的了——他终于同意电梯是手段而不是目的。这样的结果使他在拟订建议时能更好地控制他的思维过程。

韦斯顿或许可以更深一层地考虑问题。假设更快、更安全、更便宜地送人运货能导致花费甚巨的瓶颈的突破，也就是说能降低生产成本，那又当如何？吉姆·韦斯顿或许已经写就如下目的陈述：为获准在一、二楼之间装新电梯以减少0.5%的生产成本、更安全地送人运货(30字)。

作深层次思考是一个很好的实践锻炼，应该作为一项常规去做。当你写下目的时，先问自己几个问题：它将为我做什么？它是不是我建议所需要的一切？我是否在界定目的抑或仅仅是界定手段？吉姆·韦斯顿

的确不是为要电梯而要电梯的；他甚至也不是就想着能更快地送人运货。相反，把他的真正目的浓缩一下，无非是要降低成本、增加安全。

证实需求

第三个步骤是证实需求。这是个简单的是与不是的问题。它问你是否已经证实了你对象的需求跟你想的一样。如回答是否定的，而且你能接触到对方，那你就开口问。但往往有些时候你不能和对方直接接触。于是，你只得继续以假设的需求去展开你的建议。在这种情况下你所能做到的也就是作出你最好的猜测。险乎？是有点冒险，但这常常是不可避免的。

这也就是登广告的人每天在做的事情。他们假设在他们广告的读者、听众、观众中有一定比例的人数会有某些需求。他们就依据这个假设做广告，希冀冒险得到回报。你在制订建议时也可照此办理，只要认识到风险的存在就可以了。记得曾风靡一时的零售业大王约翰·华纳梅格曾说过，他做的广告只有一半有回报。究竟哪一半有回报也得等做完了全部广告才见分晓，这不能不说是一个遗憾。

调整你的建议

当你继续制订一系列建议时，你难免会被某一个建议卡住，脱不出来。更糟糕的是，你甚至找不出哪里有不妥之处，更不用说去修改它了。但是也别气馁，这是人人都会遇到的情况。考虑问题过于偏执或者个人偏见都能使人失去视角。

或许是你太贴近你的项目，需要退后一步重新审视。这正是你那特殊的调整工具发挥作用的地方。我们称之为“结构和校正图表”(见表 8－1)。有了它，你可分列和审视建议的各个结构部分并看出它们相互之间的联系。掌握了这个技术，将使你更容易客观地分析你自己拟订的建议。通过审视结构部分，你将剪除枝蔓，重新看待自己的思路和逻辑，找出问题，加以修正。

你会喜欢这张“结构和校正图表”的。它很便于使用，因为它只用了一页的篇幅便归纳了整个说服过程。你唯一需要做的就是核对这三个校正过程。掌握了这个技术你就可以在提出建议之前先识别、诊断和修补那些不妥的地方。并且，你在任何时候一看这图表便能迅速更新你的技能。因此，奉劝你把它放在手头。须知即使是终身可用的技能偶尔也需要调节一下的。

表 8－1　结构和校正图表

构筑规则

(1) 书写目的一般不超过 50 字。你的计划及下一步陈述须来自目的。由目的而至计划再到下一步须有逻辑推理。

(2) 对方的需求应当充分展开。结果应该把需求转化成恰当的效益。务必检查顺序。

(3) 你的实施步骤只需告诉对方他(或她)大体需要知道的内容以便了解你的计划将如何实现。

结　构	校正 (1)	校正 (2)	校正 (3)
对　象			
目的(不超过 50 字,供你自己看)	目的 ↓		
需　求(证实需求)(是与否)	↓	需求 ↓↑	
计　划	计划		计划 ↓↑
实　施	↓	↓↑	实施
结　果		结果(效益)	
下一步	下一步		

为分析你的建议,根据构筑规则分别核对三个校正过程。如每一校正步骤都符合规则要求,那么整个建议很可能就合格了。

第一校正

你的"目的"是指你通过建议想完成什么。直接由"目的"而产生的"计划"是说你建议对方做什么以满足

既定的需求。这“下一步”是要对方按计划要求采取具体行动。这从目的到计划再到下一步必须有一个逻辑推理过程。这一点非常重要。没有经过这种逻辑推理制订出来的建议必然在结构上经不起推敲，因而很可能一触即溃。

举一个简单的例子，假如你的目的是要将你的旧车卖给你的伙伴查理而不是以旧换新，那么在确认查理的需求之后，你的计划陈述相当简单。你就说：“查理，为满足你的需求，我建议你买我的车。”计划从目的而来，逻辑上很清楚。然后通过实施、结果两步，最后进入下一步，那就是要求查理采取行动。你对查理说：“怎么样，查理，可以成交吗？”

这个顺序似乎很简单，也很直截了当，但对很多人来说却会出现意外的障碍。他们没有要求对方采取行动。这种障碍就像舞台上的怯场一样很普遍。人总是害怕遭到拒绝、失败或失望。这时候你硬着头皮也要向对方开口。

下面让我们检查吉姆·韦斯顿向老板提出的有关电梯的建议（有逻辑性的修订本）中的第一校正：

▲韦斯顿的目的：打算通过运行于一、二楼之间的一部新的电梯送人运货以降低0.5%的生产成本并增加安全程度。希望此计划获得批准。（清楚地陈述了吉姆通过建议想要达到的目的。）

▲他的计划：批准安装电梯的工程。（从目的而来，清楚地陈述了韦斯顿建议他老板做什么以满足降低成本、增加安全的需求。）

▲韦斯顿的下一步：请签署批文以使工程得以立刻开始并于 90 天内竣工、投入使用。（要求对方在规定时间内采取计划中设定的行动。）

不能进行从目的到计划再到下一步的逻辑推理是一种常见的错误。虽然韦斯顿实际上拟订了一份很好的建议，但我们在这里假设他因一处败笔而导致前功尽弃。设想他以书面形式完成了这份建议并将建议送给老板。建议的结构除在“下一步”有所改动外其余部分均保持原样。他要求约见老板讨论安装电梯事宜而非要求老板签署批文。这一来逻辑上就出了毛病，因为这里不是在要求对方采取来自目的的计划中所建议的行动。韦斯顿的目的是要取得老板对电梯安装工程的批准而不是约见老板。如果他想约见老板，那么在他的目的中当有更多的陈述。整个建议内容也就不一样了。但是，既然约见老板并非吉姆的目的，那么在“下一步”里提出这一条就造成了校正上的偏斜。他不要求对方在规定时间采取具体行动，这代表了他思维和建议中的一大错误——也是许多建议中屡见不鲜的错误。如果你不要求对方在规定时间采取具体行动，那么你最终很可能一无所获。

在第一校正中还可找到其他一些缺陷。比方讲，如果你的计划陈述并非从目的而来，那么你整个的努力过程就会不断出现麻烦。你的建议本身就不能定形。如果你的目的是不准确的或短视的，就像韦斯顿没修订前的那份建议一样，那么你将面临很多问题。通过核对第一校正，你的结构缺陷将显而易见而且通常可以得到纠正。

第二校正

这主要是把需求和结果（效益）联系起来进行校正。记住，这儿指的是你对象的需求，而非你自己的需求。更且它是你对象亲身感知的需求，而非你觉得你对象会有什么需求。

一旦你确定了对象的需求，你就有了坚实的基础。然后，在提出满足对方需求的计划及解释计划如何实施之后，你必须把结果和需求联系起来。这一点非常重要，因为它体现了对象将获得什么收益并显示这些结果将如何一一满足建议中所包括的需求。这样的联系必须是紧密的、明确的。它不是随意的，而是特意安排的。就像小孩玩的拼图板一样，一旦你把所有小木板放对了地方，你的整个建议就活了。你的对象将确切地看到、感觉到并了解给他们带来的效益以及这些效益如何满足了他们的需求。

第二校正的关键在于你对象的需求必须转化为结

果。这是给你对象的回报。因此每一个需求与每一个结果(效益)之间的联系必须绝对明确。我们购入主意、产品和服务并不是因为主意、产品、服务本身,而是因为这些东西能为我们带来什么。每一个需求都必定有一个正在谋求中的效益。

要增进需求与结果之间的沟通,一个办法就是按顺序比较和校正这两者。当你提出并证实一系列需求时,你创建了一种思想模式。如果你以陈述需求同样的次序陈述效益,那么你的对象将更加容易处理和联系有关效益的信息。这样你的信息将和你创建的思想模式互相啮合。

第三校正

它用来校正计划和实施部分。实施部分告诉对象大体上计划将如何实现。计划是指卖方建议买方做什么以满足其需求。实施是以足够的细节解释计划,从而让对方大体上了解计划将如何予以实现。请注意,实施部分不要求详述。你只需提供重要信息。过多纠缠于细枝末节会牵制和干扰你的建议朝重要部分——结果(效益)方向流动。

有时候知道对人们的理解力来说,大体上什么是重要的涉及一个微妙的平衡。打个比方,如果你在向我推销汽车时提到了引擎的马力,那我就想知道有关转矩的数据,最高功率是多少等情况。我曾问过几十

个汽车推销员，有多少人问及引擎的转矩。他们都说这是一个“古怪”问题，200个买车人当中至多有一个会问这个问题。这说明你在推销汽车时根本无需主动提供有关转矩的信息。即便这是影响汽车性能的最重要特点之一，也几乎无人在乎。因此了解你的对象大有好处。问问别人为了大体上了解计划他们需要知道些什么会有帮助的。贤哲告诉我们：“过于详细反而坏事。”具有说服技巧和经验的人对我们说：“你最好相信它。”

吉姆·韦斯顿建议的计划部分是这样陈述的：我建议你批准安装一部特殊的电梯。如果你是韦斯顿的上司，你或许想知道电梯将如何改变工作流程；造价多少；哪家公司建造、安装；工程费时多久；是否有诸如安全、保险、工会问题等衍生物产生；区域主管和生产第一线的主管们是否知道并赞同此事；等等。但吉姆完全可以将这些问题一带而过而无须纠缠于细节之中。

不妨先依据新闻学惯用的问题加以思考：谁，什么时候，什么地点，为什么，怎样，多少和多久。然后为简洁起见，仅提供对方需要的必不可少的信息，而把余下的细节存放在头脑里以备日后不时之需。总之，在准备工作上多花功夫，在具体建议上少用笔墨，务必使建议简洁、明了，不致“过于详细反而坏事”。

归　纳

概括起来，有三个步骤可调控说服过程：对象，目的和证实需求。另外，用三步校正可判断任何建议中各部分之间的逻辑关系。当你实际拟订建议时，你将发现这些因素糅合起来便可形成一种制造、提出和分析任何说服信息的可靠方法。

每当你完成一份建议时，作为一个常规步骤，你或许会想到使用"结构和校正图表"，就像飞行员起飞前用核查表一样。有此慎重之举，许多事故便可避免。另外还有个额外的好处。使用"结构和校正图表"能帮你中和掉你自己的大敌。那就是你的个人偏见，特别是那种被你不时产生的激情所强化的偏见。

曾有多少次你想出了"绝妙"的主意但结果却砸了锅？这种倒霉事我们都遇到过。这是因为我们的个人偏见蒙住了我们的眼睛，使我们看不清现实。我们有时候往往忽视这样的事实：我们有些最珍爱的主意实在是荒谬的、行不通的，甚至是绝对不可能为他人所接受的。如若一味孤芳自赏，非到处碰壁不可。所以真正的额外收获在于你能以他人的眼光去看待自己的主意。要做到这一点，不妨仔细审视一下你的第二校正。反复核查以确保你的建议符合你对象的需求。如有不符，立刻中止。毕竟脸上的痘斑有损你的形象。

要提高技能，实践是首要的。显而易见，准备你自己的建议是最好的办法。另外还有一个实践思维过程的方法，一个有趣的方法。你可以分析一下平时正常阅读中所看到的广告。你将识别出其中有些广告很差劲，完全是浪费钱，即使这些广告有良好的愿望，也经过专业广告人员的精心准备。其他大量的广告充其量也不过尔尔；当然也有一些能让人接受；真正上乘之作为数寥寥。

你所学到的有关说服过程的知识使你有资格以内行的身份来评判广告。依照你正在学习的思维过程，你可以满怀信心、理性地分析和评价广告。假设你是某公司的总裁，你同意公司做广告。你手下负责广告事务的经理给你呈上一张广告。你仔细看了以后问了以下几个问题：

1. 对象：我们的广告做给谁看？

2. 目的：通过这则广告我们想达到什么目的？（记住，陈述篇幅以50字为限。如你手下欲作口头汇报，谨防冗长。）

3. 需求：这张广告是否真正确定了对象的需求？

4. 计划和实施：我们建议的内容作为满足既定需求的手段是否很明确、易懂？

5. 结果：这张广告是否表达了我们建议所能给予对象的效益并将此效益与我们确认的对象的需求联系

起来?

6. 下一步:这张广告能否使对象尽可能容易地在规定时间内采取具体行动?

7. 我们将如何衡量这则广告的效果以帮助我们决定是否值得去做?

第九章　特点、作用和效益

当初创办研讨班时，我曾征求那些在培训业务方面既积极又成功的朋友和熟人们的意见。其中有一位是我认识多年的杰出的培训部主任。他那些特别在营销方面有效的颇具新意的培训方案为他赢得了令人钦羡的声誉。他问我是否打算把特点和效益的主题包括在研讨班的内容里边。我回答他不打算这么做，因为虽然我清楚这一概念在说服过程中的重要作用，但我相信大多数培训对象对此都已有了足够的认识，因此再讲似乎就令人感到重复和乏味了。

他毫不含糊地对我说，我这样想是完完全全、彻彻底底错了。惨痛的教训告诉他，大多数人并不清楚特点与效益之间的重要区别。他说10个人当中没有一个人能准确界定特点与效益，更不用说能把特点转化为效益了。他特别强调指出大多数人甚至不理解掌握特点和效益在增强他们个人的说服能力上所起的重要

作用。他劝我在研讨班里加进这个题目，并提供了几个如何进行的有益建议。

尽管我有点勉强地接受了他的劝说，最后我还是决定按他的建议去做，心想兴许他是对的。后来，当我仍将信将疑地面对第一批学员——一家中型企业的10位部门经理时，我感到惊愕。这些人大部分是搞销售出身。他们应该深谙特点、效益之道。因此一开始我只指望他们的反应即使不是绝对否定也至多是哼哼哈哈的敷衍我。结果大出所料，反应很热烈。他们承认对这个主题一无所知并肯定有关信息是有用的、恰当的。打那以后，我们每期研讨班都有这个内容。多年来只有为数不多的人认为讲这个题目是重复。在此打个招呼，若读者诸君中有谙熟此道者不妨略去本章直接进入下一章。

特点和效益

我们购入主意、产品和服务并非因为这些东西本身是什么而是因为这些东西能为我们做什么。当我们界定特点和效益时，我们说的特点是指事物而言。这事物可以是任何东西——一枝铅笔，一场拟议中的兼并，一个假期，一个改组计划，一个银行户头，拥有一辆轿车或国会的一个议案。你说出某个事物，这就是特点。效益指的是这特点能给你带来什么。比方讲一枝

铅笔的效益。它使有效交往成为可能；它也能提高你的记忆力和效率。你准备的购物清单可使你确切回忆起要买什么，然后按图索骥完成任务，毫无遗漏也不必浪费时间去记忆。

当我们买咖啡壶时，我们实际上是在买成千加仑的热咖啡。咖啡是特点，它给我们带来的才是效益，就像我们无论何时何地想喝咖啡时能喝上一杯新煮的咖啡时的百分之百的愉悦心情，这就是效益。对有些人来说，闻到咖啡的芳香即预示着新的一天的开始，让人心旷神怡，使人感觉到机遇和幸福的存在。这效益可能就是我们从煮咖啡本身获得的一种从昏昏欲睡到完全清醒的"昂扬"情绪。对另一些人来说，饭后喝咖啡可能代表一种集体欢聚的享受或象征朋友、同事之间的温馨和安全感。不管怎么样，对大多数人来说，效益正是我们买一样东西——或咖啡壶或其他别的时所真正需要的。

以旋凿为例

把特点转化成效益的能力是说服艺术中一门不可或缺的技巧。让我们以一种特殊的旋凿为例来实践一下这种能力。先看下图并说出它的几个特点（见图9－1）。你或许将特点归纳如下：

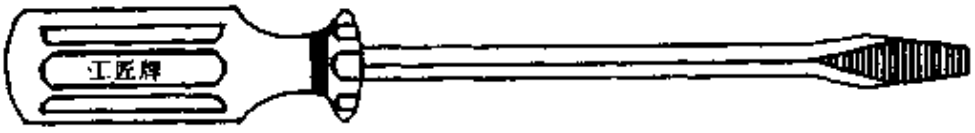


图 9－1　西尔斯公司的工匠牌矩形杆旋凿

特　　点

▲塑料手柄

▲矩形杆

▲工匠牌

现在，将每一特点转化为效益，列表如下：

特点	效益
塑料手柄	绝缘
矩形杆	旋转力更强
工匠牌	终身担保

注意矩形杆可以与扳手配套使用。它使用起来比大多数常用的圆形杆旋凿有更大的旋转力(即转矩)。

西尔斯公司为其工匠牌系列手工工具提供了终身担保。如果你对所购工匠牌手工工具不满意，你尽可拿到任何西尔斯下属商店去免费调换。我们遇到的大多数人都了解西尔斯公司的担保，因此都自动把特点(工匠牌)转化成了效益(终身担保)。

当你初看特点/效益对照表时，你可能没注意到这些所谓的效益实际上只是从特点到效益转化过程中的中间站，它们应该被称为“作用”。为了弄清这个问题，你可问问自己使用一把带绝缘柄的旋凿到底给你带来了什么好处？它究竟为你做了什么？回答是：它能防止触电（作用）。那又有什么好处？回答是：你可避免严重伤害甚至死亡（效益）。这样一来在特点和效益当中加进作用，整个排列起了变化。它促使你不得不作深层考虑以找出任何特点的终极效益。

特点	作用	效益
塑料手柄	绝缘	避免伤害/死亡
矩形杆	旋转力更强	干困难活
工匠牌	终身担保	节省开支/经久耐用

不管要花多长时间你也得找出终极效益来。终身担保能为你做什么？或许它意味着从长远来看用这种旋凿比用其他旋凿省钱，因为它的使用寿命永远不会结束（用坏了可免费调换）。

在特点和效益的转化过程中，有两点特别要引起注意。大多数场合你应该为你的对象做好转化工作以便你能调控思维过程。你应当确保你所陈述的终极效益是与某一确定需求直接挂钩的。举例说，那把工匠牌旋凿，矩形杆被转化为干困难活。这“干困难活”的

寓意就在于：用扳手把力作用于这矩形杆，使用者即可将原本动也不动的顽固的螺丝钉拧出来。这可是个好主意，会给某些人带来明显的效益。但如果你允许你的对象自己来做转化工作，那有时候情况可能会失控。

假设我是工匠牌旋凿的一名推销员。我用这个效益向一家大型汽车修配厂的检修部经理推销我的矩形杆旋凿，让他手下的检修工用这种工具去拧出顽固的螺丝钉。我想当然地为对方设定了需求，因为我已向同类的汽车修配厂出售了好多矩形杆旋凿，他们需要这种工具的目的都是一样的。在把样品给检修部经理看了以后，为控制从特点到效益的这一转化过程，我直截了当向他指出，加上一把扳手，检修工会更容易取出顽固的螺丝钉（特点）。

然而，还没等我讲到效益（更快干完难干的活），检修部经理就“炸”了。他叫我立刻把旋凿藏起来不要让任何检修工看到。“千万别把矩形杆旋凿再带进来”，他再三叮咛。当问其缘由时，检修部经理说如果他手下那些愚蠢的检修工有了矩形杆旋凿去拧松螺丝，那么他们同样也会用这些旋凿去拧紧螺丝。他们会把事情做过头，造成螺纹磨损，结果倒不是像我建议的那样更高效地干好难干的活相反造成很大损失。一个活生生的教训！

转化或不转化

你不能肯定你的对象是否在每种情况下都可以自己做从特点到效益的转化工作，除非你为他们做这事。我们所有的人在作出购买决定时都主要关心为我们带来什么，也就是说瞩目于效益。然而千万记住，效益也可以从反面去看，就像检修部经理看待矩形旋凿一样。

似乎有点矛盾，但确实在某些场合你就不该为你的对象做转化工作。当某种转化是显而易见的或对象已经自己做了转化工作，那你就别插手。你从喝咖啡中获得"昂扬"情绪（特点），这就足够了。大多数人已经自己做了转化，无需我们再告诉他们这清醒的感觉怎么样。还有，你如何向个别的人转化某一种化妆品的效益呢？你是推销健康的肌肤呢还是兜售浪漫的梦想？此处务必小心！在你竭力推销效益之前一定要先考虑对象的年龄、性格和文化层次。总之，要为你的对象做好转化工作，但也不要忘记总会有例外的情况。无论处于哪种局面，你要善于判断。

寻求终极效益

判断之前首先得搞清楚终极效益是什么。要做到这一点，就得不断地追根刨底地问、答这个问题："那又

怎么样?"其目的无非就是为你对象寻找终极效益。比如,让我们假设产品是一台电脑。那又怎么样?我们的电脑有一个1000千兆字节的硬盘。那又怎么样?那你就可以在你的电脑里储存所有档案资料。那又怎么样?那你就无须在办公室里堆满成千上万份文件、档案了。那又怎么样?那你就可以在需要的时候随时找到所要的资料了。那又怎么样?那你可以工作得更快、更好,效率更高。够了!

上述过程一直进行到最终效益出现为止。这是满足实际需求、促动你对象接受建议的最有说服力的事实。想象手头是一只电子计算器(特点)。那又怎么样?它能帮助你做好个人收入税的申报工作。那又怎么样?它会加快整个申报过程。那又怎么样?你可消灭计算上的差错。那又怎么样?你减少了被国内收入署查帐查出问题来的危险。够了!

再看看当你的支票簿需要引起注意时计算器的终极效益何在?计算器第一次帮你理清了帐目。那又怎么样?免得问题成堆,情况更趋严重。那又怎么样?它帮你避免了可能出现的透支罚款。足够了!

要养成习惯,始终考虑你的产品、服务或主意会给买方带来什么效益。

我们研讨班的学员之一,一家大型化工公司的工程师告诉我们他曾发明了一种预测减压阀失灵的装

置。这种减压阀是用来防止化工产品生产过程中盛器和锅炉中产生超压的。一旦减压阀失灵就有可能发生爆炸，造成代价惨重的停产甚至严重的人员伤亡。可是在过去四年里，这位工程师却一直没能说服公司的生产部门使用这种装置，即使公司里有十万多个这样的减压阀在使用当中而且他已在某一家工厂成功地试用这种装置达4年之久。他所接触过的公司上上下下的人都对他说高级管理层发话了，说现在经济形势十分严峻，没钱添置新的设备。

他继续跟我们讲他发明的装置的工作原理。他断定当这些减压阀接近失灵时，它们会开始震动。我们肉眼看不见这种震动，耳朵也听不出这样的震动，但是在减压阀里附一小片不贵的电子垫片就能测得这种震动。垫片会发出信号警示即将来临的危险。有了这样的先知先觉，就可以很方便地赶在失灵之前将减压阀换掉。

我们对他说："那又怎么样？"

乍一听，他感到屈辱和恼火。他说我们的反应跟化工公司里那些人一个样。我们向他解释说他那个装置的效益还不是很明确。他现在就像那个孤零零的拥有引人注目的新产品的人。在他进一步详述了装置的特点和效益之后，我们又对他说："那又怎么样？"

这一次他理解了。他说："那生产工人就不必再对减压阀做预防检修了。"那又怎么样？"那他们就无须

经常一古脑儿调换所有减压阀了。"那又怎么样？"你只须换掉即将失灵的减压阀。"那又怎么样？"你节省了维修保养的开支，因为你不用把大批还在正常工作的贵重的减压阀换掉。"(效益)那又怎么样？"你避免了由于减压阀失灵而引起的损失严重的停产现象。"(效益)那又怎么样？"你消灭了潜在的安全危险。"(效益)至此为止，工程师终于露出了笑容，尽管我们"三考六问"似地对待他。因为他感觉到了成功的来临。

我们建议他继续用这种方式去思考和谈论，同时也建议他拿出节省开支的具体数据然后再去找化工公司的生产部门经理谈。须知这些经理需要的也就是全面削减成本和增加安全性。

这位工程师根据我们的意见在研讨班结束时拟订出了一份出色的建议。3个月以后我们再去找他，结果发现他欣喜之情溢于言表。

"你们的培训真神了！"他一开口就显得有些激动。"至今我已在2000个减压阀上安装了垫片。订货积压了不少而且每天的订货单还在源源不断进来。"瞧！瞧！瞧啊！

品牌意味着什么？

有些特点到效益的转化是自动进行且预料得到的。比如"梅泰"品牌，作为特点，拥有者一直努力使它

成为优质、可靠、使用价值高、无须担心它经常要坏要修等的代名词。对大多数人来说，这个从特点到效益的转化走的是直线，径直通向“梅泰”人想达到的境界——创立一个能自动将特点转化成具体效益的名牌，而这些效益正是潜在的顾客所看重的，甚至有些人愿付一定的价格去换取。

但并非所有品牌都是这种情况。比如对德国造的梅塞德斯牌汽车，不同的人就有不同的转化。如果你问约翰本人为什么买梅塞德斯牌汽车，你会听到他大谈工艺质量、优良的工程技术、高度安全、保存价值等等。但是你若问约翰的邻居约翰为什么要买梅塞德斯牌汽车，你或许会听到这样的说法：约翰并不真正在乎工艺。他也不懂得鉴别技术的良莠，因为他在机械方面的悟性几乎等于零。约翰是在满足他的自负心理。他要让周围的人相信他已经到了坐梅塞德斯车的境地。他邻居也提到了“风头主义”这个词。约翰把他的旧车停在看不见的地方一个关闭的车棚里而梅塞德斯却总是停在外边显眼的地方。

先别去笑话约翰的行为，记住，我们大多数人都会有一种个性的需求，也可以说是一种表现自我的需求。约翰以他自己的方式作出表述，而跟约翰一样买了梅塞德斯车的玛丽也以她的方式作出了自己的陈述。玛丽是当地一位年轻有为的律师。她相当直率地谈及她的梅塞德斯：

我不在乎什么工艺技术之类的问题。我之所以开这辆价格昂贵得近乎荒唐的车并不是因为有人说它是一辆好车，也不是因为我想让朋友、邻居留下什么深刻印象。我用这辆车纯粹作广告，去提醒未来的当事人：我是一位年轻、成功、充满活力的律师；如果他们需要法律帮助应该来找我。如果我不能得到汽车的税金减免，那我会开一辆价廉的普通车，用其他方式去宣传自己了。

归　　纳

概括地说，特点指事物本身，而效益是指某事物将为你做什么。你在拟订建议时首先要确认对方的需求。你考虑问题的前提就是需求及其如何被感知。这种感知或许被表达为特点也可能被表达为效益。你必须能识别符合对方需求的效益。

现在你了解了说服过程的基本原理。你懂得了当我们作出购买决策时都在使用的思维过程，也学会了用一种思维过程去啮合"购买"过程。是付诸实践的时候了。下一章不仅向你介绍一份成功的建议，而且带你到幕后去揭示构筑建议的具体细节。这样一份建议可成为帮助一家小企业走上成功之路的典范。

第十章　设定你的目的

成功建议的关键乃是其目的。能为你的建议设定简明扼要、毫不含糊的目的的能力至关重要。任何建议的目的将影响所有其他部分。这一章为你提供一些有关设定目的的建议，它将使你的建议更有的放矢。

你的目的界定了你建议的目标。它支配着你整个说服过程的思路和逻辑，是你建议的基础。这是你在对你自己讲你想用这份建议达到什么目的，仅此而已。

注意"你"字在上面那句话中出现了三次，说明需要强调。你建议的目的体现了你的需求。它描述了给你的回报。虽然它是你建议结构中的一个重要部分，但它并不出现在你与对象的实际交往中，因为你要达到的目的是你个人的事，只要你自己知道就行。

你的目的是指你想成就什么，它讲的是结果而不是如何取得结果的手段。飞行员要等确定飞行目的地后才标出航线。建筑师要先研究蓝图后才能选择建筑

材料。同样，提出任何建议之前你得全力确定目的。

如果一开始就把目的搞准确，我保证你的建议就有了方向。你做起来会有条理；你将界定你所追求的结果；在整个制订、表达建议的过程中你将保持重点，并能明察事物。无论结果怎样，成败如何，你将了解整个过程和结局。

如果你不把目的搞准确，我保证你会从头至尾条理不清且屡屡受挫，失败的可能性大大增加。如果说你已经学到了一点什么，那就是必须首先强制自己搞定目的。即使你偶然在目的不明的情况下成功了，那也只是纯粹的巧合。

仔细瞄准。成功的说服需要的是精确的近期思考。这不是说你应当成为一个目光短浅的人或者说你不应当有远见和作长期规划的技巧，只是说有时候你得从战略思考转到战术思考，从战略行动转到战术行动。你要解决的是“现在”，采取行动也指的是“现在”。因此，请记住你的目的也仅指眼前的建议而言。

假设你说你的目的是成为布兰克公司的长期供货人。这“长期”在你看来意味着跟对方建立 5 年的关系。那么是否一步到位就订 5 年合同呢？如果是这样那倒也罢了。但很可能在这当中还有重要几步要走。如果你真想成为布兰克公司固定的长期供货人，那么你或许需要拿出一批建议来争取达到目的。同时，你眼前的目的可能是签署一份 6 个月的合同作为长期目

标的第一步。如果这样，那可能就是眼前这份建议的目的，因为这是你接下来必须做的事情。把你建立5年关系的建议留待以后考虑。到时候，这5年计划的建议就成了“眼前”的建议，届时你又得着眼于“现在”了。

要确定建议的目的，先要根据你的目标——你想做什么——去思考。当你想到一连串主意时赶快将它们写下来。利用这种涌出的思想，不要急着停下来去整理这些主意。可用关键词、用短语而不要用句子。一定要等思路停止以后再去提炼你的只言片语使之形成一个不超过50字的书面的目的。在纸上完成第一稿以后先暂时不去管它。

过了一段时间之后再根据你希望对方采取的具体行动来分析你的书面目的。先用“精确”的词代替“不精确”的词。“不精确”的词可以这样解释也可以那样解释，可以正确解释也可以错误解释；而“精确”的词在意思上是具体的，表示明确的行动或行为。举例如下：

不精确的词	精确的词
知道	回忆，叙述，书写，识别
理解	解释，论证，显示，区分
鉴赏	描述，比较，估价，增值
评价	定价，鉴定，计算，量化

再用“精确”的概念代替“不精确”的概念。先查看一下有没有抽象的、不明确的、含糊不清的表达。如读上去像是在陈述一个高大而空泛的目标，那就要引起注意了。这样的陈述往往像在波涛汹涌的海面上的一条破船那样没有价值。试看下例：

▲更看重顾客
▲改善社区关系
▲加强社会公德
▲发扬团队精神
▲更好地了解……
▲积极影响职业道德
▲摆出更讨人喜欢的姿态
▲对我们的工作引以自豪
▲了解我们的竞争对手……顾客……市场
▲创造价值和建立信任
▲增强……的自信心

就拿最后一条陈述来说。假设我们的目的是要增强我们厂里工人领班们的自信心。既然我们不能具体衡量自信心，那就让我们问那个屡试不爽的问题，“那又怎么样？”如果这些领班增强了自信心，他们会有什么行为上的变化？他们会大胆地陈述自己在生产第一线中产生的认识和经验并经常与管理层沟通。那又怎

么样？他们的认识和实际的生产经验有助于我们削减成本、节省时间或提高质量。那又怎么样？我们或许能说服所有领班每星期与管理层沟通有关原料、生产、质量、成本、人事、安全及改进措施等情况。且慢！这一条听上去更像"如何"去增强领班的自信心。而我们现在需要的是"什么"——也就是结果。再问一个"那又怎么样"就到终点了，那也就是说结果出来了——它就是我们的目的：

说服我们的工人领班更多地参与工厂业务的管理。

注意：我们把这个过程中的"如何"（每周与管理层沟通）略去了，留待我们实际建议的"计划"部分去讲。

这儿要告诉我们的是，当你为你的建议准备目的时，你应该使其中不明确的变得明确，无形的变得有形，抽象的变得具体。如果你不能认清要做什么，你就不可能决定怎样去做。更糟糕的是，如果你不能区分什么和怎样之间的差别，那你很可能将两者颠倒。这样，情况就不妙了，好像一驾马车，车在前马在后，本末倒置成了天大的笑话。目的不行，建议肯定不行。这样的建议非但不会奏效，而且有损建议人的形象。产生这样的结果是理所当然的，但也不是不可避免的。

当你具体制定目的时，切记：50 字足矣。超出 50

字的目的陈述往往缺乏那种干脆、毫不含糊地叙述结果所必需的明晰。

一旦你已经将目的形诸文字，可检验一下是否已明确集中于“什么”而非“怎样”。检验的方法是我们前文提到的“深层思考”。再将举起我们的法宝——问“那又怎么样”。让我们回到吉姆·韦斯顿，某企业生产部门负责人。他想得到上司批准，安装一部昂贵的电梯。如果我们问“那又怎么样?”，表示我们在寻求安装电梯的目的，即电梯将为我们带来什么。回答：电梯将更快、更安全、更便宜地送人运货。那又怎么样？那将节省时间、降低成本、防止事故。最终，在一连串的“那又怎么样”之后，目的水落石出了。

如果你回忆一下，韦斯顿一开始并没有能区分什么和怎样（电梯）。他的目的就是安装电梯而已。因此他对怎样而不是什么下了定义。后来连续几个“那又怎么样”之后他终于明确界定了什么并把它放在首要位置。然后，当他明白他真正需要的是降低成本、增加安全时，他便将电梯放到了建议的计划部分。这样就使韦斯顿拥有了一个在第八章已提到的有益、可行的目标：

获准于一、二楼之间装电梯送人运货以降低0.5%生产成本、增加安全度（28字）。

使你的目的具有可测定性。问问自己如何知道你已经达到了目的。如果你能确切测定成绩、行为或结果，那说明你的目的不是空洞的。

在吉姆·韦斯顿的例子里，他知道生产成本降低0.5%意味着每月节省1万美元的开支。他也了解前些年工伤事故的数据，因此如果他的建议获准而且电梯投入使用的话，他知道如何去衡量未来的安全性能。

现在让我们将一些抽象目的改变成能测定的具体目的。

▲抽象目的：让我们的服务人员更好地了解顾客的需求。

▲具体目的：让每一个服务人员讲出他或她所服务的每一个顾客的五种最主要的需求。

▲抽象目的：形成我方卡车驾驶员和对方搬运工人之间的更好的工作关系。

▲具体目的：按客户指定地点准时到车率从原来的75%提高到95%。

▲抽象目的：教育我们的雇员更有礼貌地对待病人。

▲具体目的：教我们的雇员如何记住病人的姓名和头衔并在使用过程中注意适当的礼仪。

三思而后行。往往有时候不耐烦（或某种虚假的

迫切感)会使我们在深思熟虑并确定目的之前就贸然行动。因为这是我们大多数人或迟或早要犯的错误,所以有必要在这里提醒诸位。即使要考虑提出任何建议,也要问问自己是否真的有了足够的信息。冲动反应的结果通常都是遭受非吾所愿的这样或那样的挫折。

有一次,一家大公司的总裁正在和两位副手斯坦和埃德共进午餐。席间闲聊,话题从昨天的体育赛事讲到某一政治丑闻又谈到利率波动。其间总裁问两位副手谁知道西弗吉尼亚惠灵市的经济情况。两位都不了解,但斯坦抢先表示他去查实这个问题。斯坦相信这是一个机密的重大行动的信号。埃德想劝说斯坦等进一步弄清老板的意图后再建议耗资1万美元立项研究惠灵市的经济状况,但没有成功。斯坦还是急不可待地抛出了他的建议。对此总裁当场予以否决。他开门见山地解释说关于惠灵市经济状况的问题是他隔壁邻居问起的。邻居家女儿想去惠灵上大学,不知道那儿是否有打工机会。于是斯坦担心这次的唐突是否会成为他下一次工作业绩考核的一个污点。不幸言中!埃德每每想起这件事总要暗暗发笑。

概括地说,当你已经为你的建议设定了目的时,首先要做的就是再检查一遍,以确保你的目的是用明确具体、不会引起误解的语言描述了,你想要对方采取的行动。噢,对了,记住目的陈述别超过50字。

第十一章　使用工具

在这一章里你将看到以本书各项原理为指导制成的一份完整的建议。这是一份实际的建议而且它是成功的。建议人玛丽·戴维斯只用了一页的篇幅便说服了一座破旧公寓大楼的潜在买主聘她参与旧楼翻造工程。你还将进入幕后去看看玛丽是如何用“提纲指南”来构筑她的建议的。它只有一页篇幅，简明易读，能在你准备你自己的建议时帮助引导你的思路。无论什么时候你想说服别人，“提纲指南”都将是你终身受用的基本工具。

从失败中吸取教训

背景：玛丽参加了我们第一期研讨班的学习。她用她在班上学得的知识开创了她的事业。玛丽自己做得确实非常出色，但她无法说服别人聘她共事。她善

于把旧楼改建成吸引人的摩登公寓楼，使人们愿意租赁或购买。当初继承一幢破旧不堪的大楼时，她进入了这一行业。因无法原样出售，她不得不历尽艰辛从事翻修。最后她卖掉了这幢翻建一新的公寓楼，虽获利不丰，却在此过程中学到了不少有价值的东西。

她买了另一幢旧公寓楼，又一次不辞辛劳地进行翻造。此番她卖了个大价钱。自此一发而不可收。每经历一次工程都学到不少有关这种复杂翻修业务方面的知识——建筑规章，融资，税收，转包合同，工程学，建筑学，和政府部门打交道——一切与这种工程有关的因素。

进行每一项工程所经历的甜、酸、苦、辣教会了她怎样去压缩成本、避免产生问题、速战速决以及与当地政府部门和银行打交道。她学会了怎样去管理和促动那些自命不凡的建筑师，容易冲动的电气匠，执拗的木匠和马虎的管子工等人，并争取他们的积极配合。她不知熬过了多少令人痛苦和失望的经历才苦尽甘来。经过了十个大的翻修工程，她认为自己堪称这方面的专家了。同时她的成功也得到了公认。

几个房地产中间商慕名前来，问她是否考虑为潜在房产投资人搞翻修工程。居于这些中间商和许多有利可图的旧房出售业务之间的便是这种翻修过程。投资人对这些旧房产的现状是不满意的。在事先还没有盘算好如何既不延误工期又不超出预算地完成翻造工

程之前，他们是不会贸然买下这些“破砖烂瓦”的。因此房地产中间商把玛丽的才华看成通向多宗赚钱买卖的重要环节。现在的关键是要让投资人相信玛丽能胜任这项工作。玛丽本人也愿意这样做。

开始，玛丽和一位中间商联手向一名有意翻造旧的西山公寓大楼的投资人作了全面的介绍。玛丽的陈述具体而仔细，不厌其详，甚至包括了她以往经历中的坎坎坷坷。这一番陈述持续了一个多小时。最后那位投资人说因为他在这宗生意上还有几位合伙人，他需要一份书面建议。于是玛丽准备了一份长达10页、写得密密麻麻的书面文件，其中包括了她口头陈述的全部细节。这份文件用了一个引人注目的封皮，看上去准备得与你所能见到的任何文件一样专业。玛丽和中间商相信他们会一箭中的。事实上他们确信这笔交易已成“囊中之物”。

然而结果是：建议砸了，交易也吹了。投资人说他不相信这个项目是可行的，具体他也不想多谈。中间商大惑不解。他不明白为什么投资人一下子对这笔交易失去了兴趣。但他仍不死心，决定另找对象。很快他又物色到了另一名潜在的投资人。他们又经历了先口头后书面类似前一次的过程，结果又失败了。这一次这位潜在的投资人使我们受到了更多的启发。他是在听了陈述，看了玛丽长达10页的书面建议之后才明白原来翻修工程是那么复杂、困难和冒险。于是他的

答复是“翻造过程太复杂太坎坷了”。现在在这位投资人眼里看到的是城市规划部门和建筑师的拖延战术，他们无视金钱的时间价值，把一笔好端端的买卖搞得无利可图。

中间商还是不肯罢手，因为他深知玛丽的杰出才能是跟赚钱的买卖联系在一起的。这次他又找了一个潜在投资者。“坚持到底就是胜利！”他热情洋溢地说。然而玛丽现在更关注前两次失败的症结所在。她让中间商尽其所能先拖住那位潜在投资者。她需要时间使自己振作起来。

其实此刻玛丽已经勉强地意识到了自己的弱点。按说这笔交易应当是跟她以前做过的最好的交易一样值得做的。她知道人们几乎可以毫无风险地取得诱人的投资回报。实际情况是她就是没能做好说服工作。她和中间商有一份关于西山工程的很好的建议。但他们没能说服两位不同的潜在投资人。责任还在自己。

一 举 成 功

为获得帮助，玛丽决定报名参加我们的研讨班。她通过跟中间商已物色好的下一轮西山工程投资候选人格雷戈里·杰斐逊的谈话做好了事先的准备工作。用第一章提供的“准备阶段指导方针”作为参考，她搞出了自己的“提纲指南”（见表 11－1）。在这份指南里

表 11－1　提纲指南

对象：指出能按你建议行事的人。

×××先生——西山公寓业主{妻子
律师
执业会计师

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）

自我和终包揽合作翻造西山公寓的工程（占领）

需求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）

1）建成和出租 42 单元——最短时间——高效

2）减少代价惨重的差错的风险

3）使利润最大化

计划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）

聘我！

实施：如何落实计划的提纲。

金融{定价——现金流动
税务——抵押
成本——有利可图

规划和建设{市场——租赁——分区制
联络——建筑师/建筑工人

营销{策略——样品房
广告——租户筛选
人员配备

结果：列出你对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应。）

1）我的努力节省了时间——处理整个工程

2）避免了代价惨重的差错

3）最高回报率—准时竣工

下一步：　要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

5 月 4 日碰面作最后决定/上午 10 时？

简历？加进"实施"部分或另添附页

请将这份"指南"与"结构和校正图表"核对。

玛丽清楚地界定了自己的目的并以不到50字的篇幅将其诉诸文字。这是玛丽为自己设定的，陈述了她通过说服对方想要达到的目的。这部分是写给自己看的，并非正式建议的内容。

她的下一步任务是要确认中间商找到的下一任西山工程投资人格雷戈·杰斐逊的需求。玛丽和中间商约见了杰斐逊。但这次他们采取了不同的谈话方式。他们绝口不谈玛丽有合作共事翻修工程的能力。相反玛丽把时间花在确定杰斐逊的需求上面。她还问了对方是否有其他人对这建议感兴趣。杰斐逊说通常跟他共同参与其事的是他的妻子和执业会计师，有时候还包括他的律师。临别时玛丽和中间商说他们会提出一份书面建议并再次登门造访的。杰斐逊表示同意。

玛丽用她在研讨班上学到的过程准备了她的第一份建议(见表11－2)。结果一炮打响！她揽到了第一笔作为合伙人为别人翻造房屋的生意。她的朋友，那位房地产中间商盘算着他能拿到的佣金，显得欣喜若狂。这一次的成功经验以及这份只有一页篇幅的书面建议成了她以后屡试不爽的典范。

玛丽和中间商在与格雷戈·杰斐逊的第二次简短会谈中就拍板成交了。杰斐逊评论说，在他见到过的许多书面建议中，这是一份难得的仅以一页篇幅便有效地概括了一个复杂课题的杰作。他希望玛丽在以后的西山工程进行过程中也能发挥这样的效率。甚至连

表 11－2　玛丽关于合作翻造工程的建议

西景房地产公司
玛丽·戴维斯，总裁
马里兰大道 1142 号
格陵希尔斯，NC10024

格雷戈里·杰斐逊先生
派克广场 1001 号
格林威尔，特拉华 19896

亲爱的杰斐逊先生：

经会谈我们了解到你投资西山工程的目的是要在最短的时间里高效率地营造 42 套出租单元，要避免造成代价惨重的差错并实现最大的利润。

我建议你聘请我与你合作完成这项工程以达到你的目的。我将为你提供如下具体服务：

金融方面：我将和你的会计、律师一起致力于现金流量预测和税金减免并寻求庇护；帮助取得抵押贷款并分析各种抵押选择；检查与工程终极价值有关的营造成本预测并推荐具成本效率的方案。

规划和建设方面：我将在街区范围内做一个住房需求和租赁等级的分析。然后我将和你的建筑师共同探讨如何使设计符合租户的需求。我将配合城市规划部门充分考虑分区制及保留古典风格的设计要求并监督整个营造过程的有序进行。

营销方面：我将制订一个营销策略，包括一个样品房单元，一本宣传小册子和其他筛选租户的工具。我还将参与租赁业务的监督管理及人员配备。

本人资格方面：与城市投资人和翻修业人士有 10 年的合作共事经历；本人名下有 23 个租赁单元；具持证商业投资成员资格；继续不断与市、县和州政府的重要人物有所接触，与专门从事房地产业的律师、会计师和银行家也有密切联系。

我的努力将使你节省时间、减少造成代价惨重的差错的风险、创建符合逻辑的工作流程、得到最高的回报率并准时竣工。

我建议我们于 5 月 4 日碰面，最后敲定我们的协议。具体时间的确定，我再打电话跟你联系。

玛丽·戴维斯谨上

房地产中间商也对玛丽居然能将长达 10 页的书面建议最后浓缩成一页篇幅的一封信感到惊讶不已。

分析建议

既然你已经看了玛丽的建议，不妨试着用你学到的知识去分析一下。首先根据“需求”、“计划”、“实施”、“结果”和“下一步”去辨认和标出信的各部分。试试自己的能力，再对照表 11－3 看看我们是怎么分析的。

请注意：本人资历介绍这一段玛丽把它加入“实施”部分。现在有这样的问题：诸如此类的信息应当归入“实施”部分还是另作附加材料处理。在这里玛丽用了不足 50 字的篇幅陈述了自己的资历，这样既不会破坏建议的整个思路又不至于涣散对象的决策过程。

当然在结构上允许有灵活性。像玛丽的资历介绍这样的信息可以插进去，只要注意不打乱建议的总体思路和主次安排。但如果这个信息材料较长，长到足以喧宾夺主扰乱对方思路的程度，那么不妨以附加材料处理更为妥当、见效。

建议能承受各种各样的附加材料，小到玛丽的简历大到包括西山工程所有细节在内的长达 10 页的书面材料。我们研讨班有个学员就常常在仅一页篇幅的建议后附上 200 页的文件材料。他这样做并没影响建

表 11－3　玛丽建议书各部分的分析

西景房地产公司
玛丽·戴维斯，总裁
马里兰大道 1142 号
格陵希尔斯，NC10024

亲爱的杰斐逊先生：

需求　经会谈我们理解到你投资西山工程的目的是要在最短的时间里高效率地营造 42 套出租单元，要避免造成代价惨重的差错并实现最大的利润。

计划　我建议你聘请我与你合作完成这项工程以达到你的目的。我将为你提供如下具体服务：

实施　金融方面：我将和你的会计、律师一起致力于现金流量预测和税金减免并寻求庇护；帮助取得抵押贷款并分析各种抵押选择；检查与工程终极价值有关的营造成本预测并推荐具成本效率的方案。

规划和建设方面：我将在街区范围内做一个住房需求和租赁等级的分析。然后我将和你的建筑师共同探讨如何使设计符合租户的需求。我将配合城市规划部门充分考虑分区制及保留古典风格的设计要求并监督整个营造过程的有序进行。

营销方面：我将制订一个营销策略，包括一个样品房单元，一本宣传小册子和其他筛选租户的工具。我还将参与租赁业务的监督管理及人员配备。

本人资格方面：与城市投资人和翻修业人士有 10 年的合作共事经历；本人名下有 23 个租赁单元；具持证商业投资成员资格；继续不断与市、县和州政府的重要人物有所接触，与专门从事房地产业的律师、会计师和银行家也有密切联系。

结果（效益）　我的努力将使你节省时间、减少造成代价惨重的差错的风险、创建合乎逻辑的工作流程、获得最高的回报率并准时竣工。

下一步　我建议我们 5 月 4 日碰面，最后敲定我们的协议。具体时间的确定，我再打电话跟你联系。

玛丽·戴维斯谨上

议的效果，因为说服过程在建议部分就以这样或那样的方式完成了。如果建议是成功的，那么即使附件又长又详细，被说服的对象也会去阅读、研究和消化相关附件的。如果建议不成功，那附件就毫无用处了。这不是说附件不重要。准备附件亦需小心。弄不好反而会影响全局。

一旦掌握本书要旨，你就具有了判别和使用重要、关键的信息并剔除其他信息的能力。信息的重要与否是针对你的对象而言的。玛丽在这方面就做得很好。她单刀直入问格雷戈里·杰斐逊他的需求是什么。然后她就决定什么是首要因素并把这些要素体现在建议中。一旦你说服某人接受了你的建议，对方就会去仔细推敲细节。

我们下一步去幕后审视一下玛丽的准备工作。她使用了本章开头介绍的“提纲指南”。这种形式可供你用来制订有关任何主题的建议。其中的指令你肯定能更好地理解，因为现在你对说服过程已经有了相当的研究。这种以最简短的形式提纲挈领列出思路的技术将节省你许多无谓写作的时间。

如果你检查一下玛丽在表 11－1 中填写的内容，你将看到她已根据杰斐逊所谈列出了另外三个对象，那就是杰斐逊的妻子、律师和执业会计师。

根据指令要求玛丽以不到 50 字的篇幅陈述了建议的意图，制定了清晰的目标。她的陈述不但讲清了她用

这份建议要做什么并且也点明了最终目的——占领整个翻造工程。许多初出茅庐者常犯的一个错误就是把目的写得太宽泛，超出了能使对方立刻采取行动的范围。

需求部分用字不多却有效地概括了主题。因为玛丽和中间商曾费时与西山公寓的潜在买主晤谈，他们对格雷戈里·杰斐逊自己认定的需求有明确的了解。

以提纲形式出现的计划部分——即玛丽建议杰斐逊做什么以满足自己的需求——尽可能简炼："聘我！"

实施部分提纲挈领列出三条，每条后边附有极简单的细节。这部分写得很好，因为杰斐逊只需了解几个大的方面，他并不想被淹没在涉及工程的可怕、繁琐的细节之中。这就是玛丽的任务。事实上，玛丽以前几个对象很可能就是让洋洋洒洒写了 10 页的文件给吓跑的。

决定什么细节该包括进去的技能很重要。太多往往比太少更糟。总的原则是只需包括基本因素或有关事宜就足够了。然而一份本该成功的建议如果信息含量太少了点，你对象很可能看出了缺陷并要你"筑漏"。但这无论如何要比信息拥塞、噎住了你对象而使建议功亏一篑好得多。实施部分还有一点值得一提：从玛丽的注解中你可看出对怎样处理"简历"她曾犹豫不决。最后她决定把这部分用很小的篇幅包括在建议里边，这样不至扰乱整个思路。

结果部分陈述了杰斐逊将获得什么符合他需求的效益。注意:这些都是跟需求部分相校正(见第八章第二校正)和联接的。下一步一栏要求的是具体时间具体行动。玛丽建议5月4日碰头最后敲定这笔交易。

开始自己制订建议

本书的一个目的就是帮助你用学到的说服原则根据自选的题目拟订一份实用的建议。一举两得!你既可搞出一份有用的东西同时又学到了一门新的技能。现在你掌握了本书的精髓,有了基础。但是在前进的道路上你会发现,这个过程容易理解却不容易操作。因此下面三章将为你提供实践的机会,让你根据每一章提供的信息构筑建议。同时,边做操作练习边开始根据准备阶段指导方针制订你自己的建议:

▲选择一个对你个人十分重要的生意上或职业领域的主题。

▲挑选一个即可付诸实施的既重要又适时的主题。

▲用简明的形式确定你的目的,文字不超过50个字。它应该精确地说明你通过说服手段想要达到的目标。这是为你自己设定的,仅供你自己参阅。

▲识别你说服对象的需要。务必确保那些需要反

映的是对方的观点而不是你自己的观点。(你的需要应该在 50 字目的陈述中予以阐明。)

▲量化你建议中的诸要素,如成本、时间、所需人数、质量、数量、成绩、利润、回报率,等等。

你无需准备一份正规的完整无缺的建议。重要的是熟悉你的主题。题目尽量选得简单一点。仔细思考。分清主次。

第十二章　实例研究之一：在招聘冻结期间如何增加人马

这是三个实际操作练习中的第一个。假设你处于销售主管苏珊·阿巴尼斯的地位。你正试图说服你的上司即销售经理同意你在公司限制新进人员的当口雇佣某人。你将使用“提纲指南”。把你的作业跟苏珊的答卷相比较会使你受益匪浅。

背景介绍：苏珊在一家小型医药公司负责一个销售研究小组。在正常运转期间，小组由6人组成，每人研究影响公司产品销售的各个不同方面。多年来，许多现场销售人员都是作为这个研究小组的一员开始他们事业的，因为这儿是通往销售、管理职业的理想之路。因此，这个研究小组成了培养现场销售候补队员的摇篮。

小组6个成员中有一个是两年前公司“结构调整”、限制新进人员时招聘的合同工，名叫山姆·彼得森。他现在已经成了小组的骨干，可惜公司的规定限

制他这样一个合同工接触某些专利信息，这样就只能把他的工作任务局限在搞一些对商业机密涉及不多的项目范围里。

一般就应付面上的工作来说，小组的人员结构还是比较理想的。然而现在公司正在等待联邦药政总署批准生产一种新药。这种新药因其副作用比常用药品小而具有占领世界肝炎治疗药物市场三分之一的潜力。除了处理手头现有的销售研究工作之外，苏珊的小组又接受了新的任务：研究市场，决定如何才能在最短时间里打开新药销路，使其达到最高市场渗透率。研究小组必须在3个月之内拿出专题报告。

为如期完成任务，苏珊决定派5个人搞这个新的专题，因为它事关公司的未来，是头等重要的大事。然而，在这个课题上合同工又遇到了麻烦，因为新药工艺很多是专利信息，对合同工无疑又是个禁区。如果山姆继续搞老课题，苏珊没有把握这个项目是否能顺利完成。万一搞新药的5个人当中有人因故缺席呢？山姆不能顶怎么办？

苏珊知道公司一段时间以来，一直有一个空额，想申请添一名销售人员，后因公司“结构调整”而搁置。现在苏珊决定向销售经理建议雇佣山姆为正式职工，以长久替补小组里可能被调离去当现场销售的成员。

你的作业：用表12－1所示“提纲指南”为建议准备一个提纲。

表 12－1　提纲指南

对象：指出能按你建议行事的人。

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）

需求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）

1）

2）

3）

计划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）

实施：如何落实计划的提纲。

结果：列出你的对象将取得的哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应）

1）

2）

3）

下一步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

请将这份“指南”与“结构和校正图表”核对。

苏珊的目的：在这个实例中，建议的目的是：雇佣合同工山姆为正式职工。

在把你的作业跟苏珊的答卷（见表 12－2）比较之前，再检查一下自己的答卷。你有没有仔细设定你对象即那位销售经理的需求？计划部分是否已告诉你的

表 12－2　苏珊的建议提纲答卷

对　　象：指出能按你建议行事的人。
销售经理

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）
雇佣合同工山姆作为正式职工。

需　　求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）
1）3 个月之内完成新药销售方案。
2）做好面上其他业务。
3）为现场销售提供后备人员。

计　　划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）
用现有的申请名额雇佣山姆为新职工。

实　　施：如何落实计划的提纲。
作为一名新职工，山姆将继续搞老课题。
如有需要，山姆也将充实新药工程。
山姆将替补组内调任去做销售的成员。

结　　果：列出你的对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应。）
1）新药销售规划准时完成。
2）原有课题不受干扰，继续进行。
3）提供现场销售人员以有备无患。
4）用于新职工的培训开支可减小到最低程度。

下 一 步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）
立刻向山姆交代工作。

对象你要他做什么以符合他的需求？实施一栏是否解释了计划将如何落实？结果(效益)是否跟需求挂上了钩，也就是说，是否已明确告诉销售经理效益将如何满足他的具体需求？最后，在下一步栏目里，你是否要求对方在具体时间作出具体的行动？

校 正 练 习

有了提纲挈领式的建议，你还需要检验各部分之间的逻辑关系以确保你的信息与接受方的决策过程相啮合。要做到这一点，请别忘了第八章介绍的三个校准(见表 12－3)。

表 12－3　结构和校正图表

结　构	校准 (1)	校准 (2)	校准 (3)
对　象			
你的目的(不超出 50 字)	目的 ↓		
需　求(证实需求)(是与否)	↓	需求 ↓↑	
计　划	计划		计划 ↓↑
实　施	↓	↓↑	实施
结　果		结果(效益)	
下一步	下一步		

第 一 校 正

苏珊的目的表明了她通过这份建议想做到什么。为实现目的而制订的计划陈述了她为满足对方的需求而向他提出的建议。下一步则要求对象按计划所需采取具体行动。从目的到计划再进入下一步必须有一个逻辑思路。这一点绝对重要。没有逻辑思路的建议必然结构脆弱,不堪一击。现在让我们来看看苏珊建议中的这三部分:

1. 目的:雇佣合同工山姆为新职工。
2. 计划:用现有的申请名额雇佣山姆为新职工。
3. 下一步:立刻向山姆交代工作。

所幸第一校正的结果证实思路合乎逻辑。目的是雇佣山姆。在计划部分苏珊建议雇佣山姆。而下一步则要求立刻向山姆交代工作。检验合格,没有不根据前提的推理,因此我们可以继续前行了。

第 二 校 正

把需求和结果(效益)进行校准和连接。记住,我们讲的是对象的需求。一旦你确定了对象的需求,你

就有了扎实的基础，然后，在你提出计划以满足对方需求并解释计划如何实施之后，你必须把结果和需求联系起来。这一步至关重要，因为它展示了对象将获得的效益，表明了这些效益将如何满足建议中列出的每一个需求。这一联系必须是牢固的、明确的。

当我们问自己是否结果(效益)满足了对象的每一个需求时，让我们检查一下苏珊建议中这两部分之间的关系。比如，把第一需求("在3个月之内完成新药销售方案")和第一结果("新药销售计划准时完成")相比较——两者吻合。需求是制订新药销售计划，而苏珊的第一结果答应准时拿出这样一份计划以满足需求。目前两部分连接得很好。现在，再把需求和结果的其他内容一一比较，看是否都对得起来。

第三校正

把计划和实施两部分进行校正。实施部分告诉对象大体上计划将如何落实。计划指卖方建议买方做什么以满足其需求；而实施是解释计划，使对方大体了解计划将如何实现。实施部分不需要详述，只要一个大概的描述。讲得过细反而会干扰建议的整个思路朝最重要的结果(效益)部分归集。让我们看看这两部分之间是否对得拢：

1. 计划：用现有的申请名额雇佣合同工为新职工。

2. 实施：

(a) 作为一名新职工，山姆将继续搞老课题。

(b) 如有需要山姆也将充实新药工程。

(c) 山姆将替补组内调任去当销售的成员。

(d) 调动完成后我们将聘用新的合同工。

当你检查实施部分时，问问自己是否在建议中已有足够的信息来解释雇佣山姆对研究小组的运作将意味着什么。如果要你批准雇佣山姆，你还想了解些什么？如能想到什么，现在添加进去正是时候。要不要考虑预算问题？你想知道雇这个新职工要支付多少工资吗？或者为预算起见，你是否想知道雇佣日期从何时算起？实施是任何一份建议的关键部分。你要提供足够的信息作为决策的依据。"足够"就行，不要"太多"。太多了就会分散、干扰你对象的思路，结果适得其反。

你做得怎么样？在回答这个问题之前请记住，你写的无需跟苏珊完全一样。关键是思维，是你头脑里产生的见解。

第十三章　实例研究之二：如何为你的项目争取资金

这是实际操作练习的第二个部分，要求你扮演沃尔特·布莱德累的角色。沃尔特是一家利润很高的木材制品工厂的生产经理。这些木材制品主要用于新居建设。工厂有三条生产线，每一条生产线都是相隔几年由于增产需要而添置的。市场预测表明木材的需求量有增无减，一年以后将超出工厂的生产能力。为此公司开发了新的工艺。有了新工艺就可通过改造现存三条生产线中最老的一条以较低的成本达到扩大生产能力的目的。

6个月以前，管理层批了25万美元来规划这项改造工程。沃尔特小组花了一半资金用于设计并估算出这项改造工程的最终成本为300万美元。就在这预备阶段的工作刚刚完成之际，利率的上升引发了意想不到的经济萧条，冲击了新兴的住房市场，木材制品的销售也随之一落千丈。

虽然人人都在企盼着市场的反弹，但公司总裁彼得·塞勒斯为保存现金已指示立即冻结一切新的开支。他命令关闭三条生产线当中的一条。他同时期待着沃尔特停止一切涉及改造工程的活动，因为公司在近期内无需扩大生产能力。

纵然沃尔特必须对彼得·塞勒斯的指示作出反应，但他明白小组工作突然、仓促下马损失将是很大的。不能及时完成某些关键的设计项目将意味着改造工程一旦恢复，很多工作将必须从头来过，这既浪费时间又浪费金钱。因此，当住房市场复苏时，因不能满足一涌而上的订货需求而造成的销售、利润损失将是巨大的。如果沃尔特能说服彼得·塞勒斯在下马之前让他再完成一些仅耗资5万美元的重要工作，那么一旦时机成熟沃尔特将更快恢复改造工程。这样一来，经改造后的生产线投入使用至少要比现在立刻全面下马提前2个月。这2个月的销售利润就是50万美元。

沃尔特提出的短期延伸工程主要用来完成所有主设备的图样、规格；完成结构图样；确定价值2万美元的与迅速恢复工程密切有关的零部件的长期订货事宜。

你的作业：准备一份向彼得·塞勒斯建议的提纲。

目的：获准在下马之前完成改造工程的关键步骤。

你将再度使用提纲指南（见表13－1）。像前面一样，完成作业后，将你的答卷跟沃尔特的比较一下。

表 13－1　提纲指南

对象：指出能按你建议行事的人。

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）

需求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）

1）

2）

3）

计划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）

实施：如何落实计划的提纲。

结果：列出你的对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应）

1）

2）

3）

下一步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

请将这份"指南"与"结构和校正图表"核对。

在看沃尔特的答卷(见表 13－2)之前,请仔细检查一遍自己的作业。你是否确定了你的对象,即公司总裁彼得·塞勒斯的需求?计划一项写得如何?是否陈述了你要彼得做什么以满足他的需求?你的实施部分是否讲了计划该如何落实?结果(效益)跟需求是否合拍,也就是说,是否解释了效益将如何满足需求?最后,你是否明确要求对象采取行动——批准你的请求?

表 13－2　沃尔特的建议提纲答卷

对　　象:指出能按你建议行事的人。
彼得·塞勒斯,公司总裁

你的目的:确切陈述建议结果你想达到的目的。(不超出 50 字)
获准在下马前完成改造工程的重要步骤。

需　　求:列出对象的需求(这些需求是否已得到证实?)
1) 保存现金。
2) 准备供应复苏的市场。
3) 争取最高利润。

计　　划:建议对象做什么以满足其需求。(不超出 25 字)
批准在下马前完成工程的重要步骤。

实　　施:如何落实计划的提纲。
1) 完成主设备图样和规格。
2) 完成结构图样。
3) 部分零部件的长期订货。
4) 下马前再完成耗资 5 万美元的工作。

结　　果:列出你的对象将取得哪些符合他(或她)需求的效益。(将效益与上述需求一一对应。)
1) 节省资金 7.5 万美元。
2) 当市场复苏时具备充足的生产能力。
3) 额外利润 50 万美元。
4) 避免了重新开始工程设计固有的增支。

下 一 步:要求对象采取行动。(记住:具体时间具体行动。)
批准大约 5 万美元用于改造工程前期工作,使设计得以继续进行,不致中断。

校 正 练 习

有了提纲挈领式的建议，你还需要检验各部分之间的逻辑关系以确保你的信息与接受方的决策过程相啮合。要做到这一点，不妨再用一下校正图表。（见表13－3）

表 13－3 校正图表

结构	校正 (1)	(2)	(3)
对象			
你的目的（不超出 50 字）	目的 ↓		
需求（证实需求）（是与否）	↓	需求 ↓↑	
计划	计划		计划 ↓↑
实施	↓	↓↑	实施
结果		结果（效益）	
下一步	下一步		

第 一 校 正

目的陈述了沃尔特通过这份建议想做到什么。为实现目的而制定的计划描述了沃尔特为满足对方的需

求而向对方提出的建议。下一步则要求对象按计划所需采取具体行动。从目的到计划再进入下一步必须有一个逻辑思路。这是绝对重要的。

第 二 校 正

把需求和结果(效益)进行校正和连接。记住,我们讲的是对象的需求。一旦你确定了对象的需求,你就有了扎实的基础。连接结果和需求十分重要,因为它展示了对象将获得的效益,表明了这些效益将如何满足建议中列出的每一个需求。对象将确切地看到、感觉到和领悟到给他(或她)带来的效益及这些效益如何满足了所有列出的需求。

第 三 校 正

把计划和实施两部分进行校正。实施部分告诉对象大体上计划将如何落实,它无须详述,只要一个大概的描述就可以了。这儿讲得过细反而会干扰建议的整个思路朝最重要的结果(效益)部分归集。

后　　记

彼得·塞勒斯的上司,公司首席执行官赫尔曼·沃

尔斯似乎有“即兴”提问的习惯。幸亏这次塞勒斯有备而来，作出了简明、准确的回答。沃尔斯果然问起改造工程是否已停止进行。正好彼得“重复”了你建议的一部分作为回答。

“是的，”彼得回答，“现在除一小部分工作马上结束外工程基本已停。”

“哪一小部分？”

“沃尔特正在完成一些设计工作。现在做好这部分工作而不是等工程重新上马再从头做起将节约很多资金。这样也会加速恢复的过程，而我们公司将因此而多赚 50 万美元。”

“很好，”沃尔斯边说边转向另一个话题。

教益：你对象所起的重要作用或许不是一眼就能看出来的。

第十四章　实例研究之三：怎样做一名火箭科学家

让我们再搞一份建议。这一次你的身份是火箭科学家，名叫克里斯。克里斯的任务是说服老板在一项重要工程的紧要关头改变研究方向。“提纲指南”将指导你再次通过这个练习（见表 14－1）。将你的作业跟克里斯的答卷相比较，你会感到受益匪浅。克里斯一直在进行用于太空推进器鼻锥部分的新型塑料的研究。回归需要推进器耐得住重入地球时大气层的酷热和高压。

在他投身塑料工业期间，哈里·雅各布，克里斯的实验室主任一直以他众多的论文、专利和多次获奖受到大家的尊敬。哈里确信塑料是答案，同时他也坚信像克里斯这样一个称职的科学家完全有能力解决问题。材料规格必须在 9 个月之内确认，因为届时所有候选材料必须准备通过太空飞行测试，其中只有 6 种可包括在测试范围内。

表 14－1　提纲指南

对象：指出能按你建议行事的人。

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）

需求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）

1）

2）

3）

计划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）

实施：如何落实计划的提纲。

结果：列出你的对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应）

1）

2）

3）

下一步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

请将这份“指南”与“结构和校正图表”核对。

现在已经是第4个月的月底。克里斯筛选了几百种塑料，结果仅发现6种能勉强通过实验室测试。他的判断告诉他这些候选材料不可能符合太空测试标准，因此若继续把眼睛盯在塑料上将很难解决问题。

与此同时，克里斯获悉有一批新的塑料和陶器的合成材料。这些材料可以泡沫状形成一些既轻又坚固的结构。这些结构具有极强的耐热抗压性，至少在实验室测试条件下是如此。克里斯对成功使用新合成材料的前景看好并有把握及时找到至少6个候选品种供太空飞行测试之用。为如期完成任务，克里斯需要用余下的所有时间集中筛选合成材料。

克里斯回顾总结了前一段从事塑料研究的过程后约见了哈里。但哈里认为克里斯太悲观了，他估计至少有3种塑料候选材料可以符合太空飞行测试的要求。离飞行测试还有5个月的时间，他相信克里斯完全有可能找到更好的塑料候选材料。

你的作业：为克里斯的说服工作准备一份提纲。

目的：增加解决太空推进器材料问题的可能性。

在把你的作业跟克里斯的答卷（见表14－2）比较之前，再仔细检查一遍自己的作业。是否确认了哈里的需求？计划部分准备得怎么样？是否明确告诉哈里你要他做什么以满足其需求？你的实施部分是否讲明计划该如何落实？结果（效益）和需求是否啮合，也就是说是否确切说明效益将如何满足哈里的需求？最

后，你是否明确提出要对方批准你的请求？

表 14－2　克里斯的建议提纲答卷

对　　象：指出能按你建议行事的人。
哈里·雅各布

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）
增加解决太空推进器材料问题的可能性。

需　　求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）
1）在预定时间完成任务、达到目的。
2）对问题的解决感到满意。
3）使用合适的研究备忘录。

计　　划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）
同意在实验室测试阶段的剩余时间里筛选合成材料。

实　　施：如何落实计划的提纲。
1）已将最好的塑料成分分离出来。
2）筛选和分离出最好的合成材料。
3）从塑料和合成材料中精选出 6 种最好的为既定的太空飞行测试之用。

结　　果：列出你对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应。）
1）准备了 6 种材料为既定的太空飞行测试之用。
2）塑料将成为解决问题的必要组成部分。
3）已对尽可能宽泛的技术性解决方案进行评估。

下 一 步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）
立即批准改变研究方向，重点放在测试合成材料上。

校 正 练 习

因为对你的成功至关重要，你仍需检验建议提纲各部分之间的逻辑关系以确保你的信息与接受方的决

策过程相啮合。请再次参考图表(见表 14－3)。

表 14－3　校正图表

结　构	校　正 (1)	(2)	(3)
对　象			
你的目的(不超出 50 字)	目的 ↓		
需　求(证实需求)(是与否)	↓	需求 ↓↑	
计　划	计划		计划 ↓↑
实　施	↓	↓↑	实施
结　果		结果(效益)	
下 一 步	下一步		

第 一 校 正

目的陈述了克里斯通过这份建议想要做到什么。为实现目的而制订的计划讲的是克里斯建议对象做什么以满足其需求。下一步则要求对象按计划所需采取具体行动。从目的到计划再进入下一步必须有一个逻辑思路。这一点是绝对重要的。

第二校正

把需求和结果(效益)进行校正和连接。记住,我们讲的是对象的需求。一旦你确定了对象的需求,你就有了扎实的基础。连接结果和需求至关重要,因为它展示了对象将获得的效益,显示了这些效益将如何满足建议中包括的每一个需求。你的对象将确切地看到、感觉到和领悟到效益是什么及效益如何正好符合一切需求。

第三校正

把计划和实施两部分进行校正。实施部分告诉对象大体上计划将如何落实,它无须详述,只要一个大概的叙述就可以了。这儿讲得过细反而会分散对象的注意力并干扰建议的整个思路朝最重要的结果(效益)部分归集。

后记

这个练习阐明了有时候你怎么才能通过逾越的方式克服某种思想倾向。在上述实例中,哈里·雅各布坚持要用塑料。对此我们可以理解,因为我们大都喜欢

驾轻就熟。另一方面，克里斯明白，如果这种“偏爱”阻碍成功的话，哈里对塑料的强烈“偏爱”是会让步的。所以克里斯决定让哈里同意：目的要比手段更重要。总之，他让哈里着眼于“大局”，以此越过了哈里对塑料的偏爱。

你将发现很多使用这个技术的机会，因为它回到了基础——你对某人需求的分析。这里有一个选择的问题。选择结果：哈里更需要的是成功而不是使用塑料。

第十五章　拟订你自己的建议

至此，很可能你已经又一次证实了自己有提高说服技能的需要和继续前进的愿望。果真如此，让我们首先花一点时间回顾一下目前的状况。

▲你了解了每当我们决定买一样东西或不买一样东西时都在使用的思维过程（需求，认识，寻找，评价和决定）。

▲你懂得了要成功就必须使你的信息和“购买”过程啮合，并使信息补充、滋养和影响“购买”过程。

▲通过使用提纲指南，你确切了解了如何构建信息才能与“购买”过程啮合（对象，目的，需求，证实需求，计划，实施，结果[效益]和下一步）。

▲你或许已认识到你所缺少的：一是构筑建议的经验，二是伴随一次又一次成功而来的日益增强的满足感。

因此，如果说你同意上述几点是对你现状的正确评估的话，那么我提议你开始构筑自己的建议以弥补上述最后一点所指出的两个不足。

实　　施

先依照第一章提到的准备阶段指导方针去做。请选好一个主题以展开你的建议。

第　一　步

如有可能，为你的说服工作选一个与业务或职业有关的主题。这里有几个建议提供你参考。你或许知道怎样提高公司业务和管理水平：新的人事政策，新的销售计划，降低成本的方案，新的产品研究规划，对高新技术设备进行大规模的资本投资，新的客户关系政策，价格变化，努力提高质量，新的金融管理方法，等等。

或者你可能希望上级批准改变生产过程或改组现场销售队伍以降低高额销售成本。可能你想建议董事会兼并另一家公司。也或许你想扩大你的权力范围，获得晋升、加薪或工作变动。

可能你想聘用一个人来为公司工作。你或许想对

一项正在进行的大工程进行大的变革，变革虽需增加成本但从长远来看却能节省开支。或许你必须为一项决定辩护，也或许你的任务是获准改革企业的规章制度。你可能需要管理部门的批准，来增加广告预算。

或许在一个委员会或董事会里你需要与同仁取得共识。不管你选什么主题，首先要保证是一个现实的而非虚设的情况。

第 二 步

挑选一个既重要又适时的说服任务，一个马上就可付诸实施的任务。如果你选择的是在不久的将来要面对的最重要的任务，那么你将从努力中获得更大的技能上的进步并产生更有效的结果。除了特别重要以外，如果这任务还是十分紧迫或至少有时间限制的话，那么你就会对你的建议倾注更多的心血。这样一来，好处就在于你将及早看到和感到你自己的成功，因为你在相对较短的时间里经历了一个说服的循环过程。

第 三 步

界定你的对象。明确你向谁提出建议。你是否知道所有你需要知道或至少能够知道的关于建议对象的情况？务必确定对方有按你建议行事的权力。千万别

忘记其他有影响的人物。回忆一下第十一章的情况：玛丽·戴维斯明白她的潜在主顾格雷戈里·杰斐逊旁边还有他的妻子、律师和执业会计师在“窥视”着。

第 四 步

简明、扼要地界定你的目的，所用文字不超出 50 字。确切陈述作为这个建议的结果你想要达到什么。请允许我再强调一下，这个目的陈述仅用于这个建议，完全着眼于当前的任务，即你通过这个建议要求对方采取的行动，仅此而已。

记住你的目的陈述是为自己写的。它是控制你努力的重要因素，写出来给自己看，因为它无须包括在给对象的建议之中。把文字表达限制在 50 字之内很重要。如果你不能以不超出 50 字的篇幅清楚、完整地界定你的目的，那说明你未经深思熟虑，还不能做到有的放矢。

确定目的以后，以“深层思考”进行检测。回忆一下第八章。当吉姆·韦斯顿在研讨班上拿出他的建议时，他自认为目的是说服老板批准安装一部电梯以便更快、更便宜、更安全地送人运货。然而，研讨班上另一名学员在作“深层思考”后提出，这结果才是吉姆的真正目的，电梯本身并非目的。

开始吉姆不以为然，仍坚持说电梯就是他所需要

的。后来当有人问他如果他能以其他方式完成同样的任务是否还坚持非要电梯不可时，他终于也能作“深层思考”，以不同角度来看待目的并同意电梯是手段而不是目的了。结果吉姆·韦斯顿在拟订建议时更好地控制了自己的思维过程。或许他还有更大的收获。设想更快、更便宜、更安全地送人运货说不定会导致瓶颈的突破从而降低生产成本。吉姆·韦斯顿可能会写出如下的目的：

> 获准在一、二楼之间安装一部新的电梯送人运货，来以此降低0.5%的生产成本并增加安全性(37字)。

作“深层思考”是一个行之有效的好办法，应当作为一个常规步骤去做。当你在书写目的时，先问问自己：如果我的建议被对方接受了，那会给我带来什么结果？我所界定的是我需要的目的呢抑或仅仅是手段？吉姆并不是为要电梯而要电梯的；甚至他真正需要的也并不就是更快地送人运货。相反，通过浓缩，他界定了自己的真正目的是要降低成本、增加安全。作为一项常规练习，在设定目的之前不妨都经过这样一个“深层思考”过程。如一时不能产生满意的结果，可暂缓前进的步子。

第 五 步

识别你说服对象的需求。说服过程的这个方面值得你注意和分析。但还有一个防止误解的说明：要确定你写下来的需求是反映了你所说服对象的观点而不是你自己的观点。你的需求在不超出 50 字篇幅的目的陈述中阐释。

你可能认为这样的说明是绝对没有必要的，甚至觉得有点小看人。如果是这样的话，请原谅我并让我告诉你，我们大多数人有时也不能把自己的需求同说服对象的需求完全区分开来。真正的移情作用是很难做到的。这是人的共同弱点。但好在你自己的需求并不重要，你是在努力满足你对象的需求。记住，你是在说服，不是在谈判。说服和谈判是两个不同的过程。最后，关于你说服对象的需求你再了解也不会觉得过分。

第 六 步

量化你建议中的要素，如成本、时间、需要的人员、质量、数量、成绩、赢利、回报等等。仔细考虑，进行调查、研究。如果说有什么地方需要多花功夫的话，那就是做这番研究工作。这不是说要你把大量的信息都塞

进建议里。相反，掌握了丰富的资料，你就可以挑选和运用那部分最重要的信息，放进建议里去，同时对日后回答可能提出的问题或详细阐述某些细节可以做到有备无患。

另有一点说明：对量化信息的处理要小心谨慎。要善于判断你对象对你提供的信息将会作出什么样的反应。对我来说是至关重要的大事可能在你看来是微不足道的。反过来也一样。比如，你可以回忆一下，AT&T 和 MCI 两家公司就长途电话业务所进行的一场电视商业广告战。AT&T 公司为了阻止长话业务纷纷流向 MCI 公司，就做了一个电视广告：画面上显示一个魔术师双手玩弄着一张 1 美元的纸币，他将纸币卷进一个小筒里，藏入握着的拳头，然后松开手让观众看到 1 美元成了 3 美分。我相信这则广告的本意是想表明转向 MCI 是不值得的。毕竟，谁会为了便宜 3 个美分就要求换一家长途电讯公司呢？

殊不知广告结果事与愿违。3 美分意味着什么？区区小数？或许是这样。但是，AT&T 公司的广告把 3 美分和 1 美元联系在一起，那就是明显的 3%。这 3%可以是一个不小的数字，就看你从什么角度去计算。假设你们公司一个月的长话、传真费是 1 万美元，那 3%就是每年 3600 美元。或者你公司每年要花 100 万美元，那 3%就是 3 万美元。再比如有人向你提出，从今往后你在餐馆用餐所给小费须从 15%增至 18%。

这一年下来增加的开支是多少你算过吗？如果你的业务宴请比较频繁，想想这增加3%的经济负担对你意味着什么？如果你要出售住房，你肯付给房产经纪人9%的佣金以代替惯常的6%吗？

告　　诫

当你进行准备时务必记住，只要做一些非正规的笔记就行了。简单地说，目的就是要熟悉你选择的主题。一旦完成了准备工作，你就要立刻把信息运用到提纲指南中去。玛丽·戴维斯的提纲指南（第十一章）就是一个很好的范例。

说句题外话。你是否记得自己也曾搞过面面俱到的建议并深陷其中不能自拔？看着自己的“杰作”，你不知该如何从一团乱麻中理出头绪进而编织成有说服力的信息。如对这种“无奈”感到“似曾相识”，那说明你也属于大多数有此经历的人中的一个典型。几乎每一个人都有如此令人不快的回忆。但是用我们教你的方法你完全可以避免这种尴尬局面。就用做笔记的办法，做最简短的笔记，别让自己去写长篇大论，这样你将保持思维简洁、明了。提纲指南将使你的思维条理化。因此，有了简明而又条理化的信息，你将思路敏捷，弹无虚发。你也不会再面临需要浓缩许多乱麻似的书面材料的任务了——因为首先你就不会制造出一

团乱麻来。

记住，没有什么可以替代仔细、勤勉的准备工作。你问任何一个试图说服陪审团的律师，他都会告诉你做彻底的准备工作的重要性。

完成提纲指南以后，你需要做的唯一工作便是使这份提纲有血有肉以适用于你所选择的任何一种表达形式——当面陈述、个别交谈、一页篇幅的简明的书面备忘录、信函、广告或任何其他形式，甚至动用视听媒介。

结　　果

双重回报在等待着你。你既学到了一门终身受用的技能，同时又拟就了一份实用的建议以获得你所预期的行动，一举而可两得，何乐不为。我们满怀信心地预祝你的成功，因为我们知道你唯一要做的就是依照学到的规则、原理去拟订建议。我们有十分的把握，因为研讨班的学员们都纷纷汇报他们立竿见影的成功经验。有些离开研讨班几年后再遇到的学员也告诉我们说，他们一直在使用学到的说服原理，因为它们管用。下一步你要做的就是运用提纲指南（见表 15－1）开始拟订你的第一份建议。

表 15－1　提纲指南

对象：指出能按你建议行事的人。

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目的。（不超出 50 字）

需求：列出对象的需求（这些需求是否已得到证实？）

1）

2）

3）

计划：建议对象做什么以满足其需求。（不超出 25 字）

实施：如何落实计划的提纲。

结果：列出你的对象将取得哪些符合他（或她）需求的效益。（将效益与上述需求一一对应）

1）

2）

3）

下一步：要求对象采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

请将这份“指南”与“结构和校正图表”核对。

后　记

你的技巧将随着经验的丰富而日臻圆熟。此处介绍一种加快这一过程的方法。在进行每一项说服任务之后，不管成功与否，花几分钟时间将结果进行分析和记录。你现在既已了解了整个说服过程的工作原理，你便可以辨别怎么做有效、怎么做无效及为什么了。

在你继续丰富经验的同时，你将注意到你所积累的知识对你的指导作用。你将赋予任何特定情况以现实感。你的思维力将穿透表层。你的直觉将更敏锐。因此你的平均成功率将不断上升，原因有二：(1)你能利用潜在的有望取胜的局面；(2)你能识别和避免失败暗流潜伏其中的不利局面。

说服并非易事。像其他需要高度技能的行动一样，你看看行家里手运用起说服技巧来似乎很容易。因此当你发现做说服工作有困难时，不妨参加一些团体活动以求互相切磋、取长补短。不过尽可放心，你在这儿学到的原理将使你的说服工作做起来容易得多。随着时间的推移，你将会轻而易举地运用说服技巧。届时，别人也会对你熟练掌握说服过程惊叹不已。①

---

① 突击测验：回顾一下本章内容。你能识别需求、计划、实施、结果和下一步这个结构吗？

归　　纳

本章内容概括如下：

▲如有可能为你的说服任务选择一个与业务或职业有关的主题。

▲挑选一个既重要又适时且能马上付诸实施的说服任务。

▲界定你的对象。

▲简洁、明了，以不超过 50 字的篇幅界定你的目的。

▲识别你的说服对象的需求。

▲量化你建议中的要素，如成本、时间、人数、质量、数量、成绩、赢利、回报等等。

▲运用提纲指南来制订你的建议。

第十六章　触及现实

正当我们学到新的内容，掌握达到目的的技巧并继续前进时，实际经历又让我们领悟了很多。但是，只要我们紧紧抓住基本原理，就能对现实应付自如，很快从一个稚嫩的新手成长为行家里手。因此，我们说，经历和说服技巧，两者缺一不可。

虽然经历堪称伟大导师，但预警亦能减缓由于我们的说服对象慷慨赐予的出其不意、干扰破坏或横生枝节所造成的冲击。本章介绍几种你在现实中可能遇见的意外情况。我且把它们叫做特异性、不可预测性、心事重重影响决定、难以办成的事及复杂性。在每种情况介绍后还附有几句忠告。

特　异　性

何种需求为先，人各不同。在你我看来完全是愚

蠢、疯狂的行为可能在别人眼里倒是合理和正常的。比方说，你我就不理解为什么有些人对杰克逊维尔的鲨鱼队能否打败多伦多的蜘蛛队比对国会本周是否真要弹劾总统更感兴趣。

别试图说服某大公司的销售副总裁在任何没有顶级高尔夫球场的地方举行半年一度的营销会议，除非你是他的上司。即便150名与会者中大部分人都不会玩高尔夫球，他也会要求“统一意志”，就像他惯常把某一天打高尔夫球雷打不动地强加于人一样。

忠告：努力适应他人的特异性乃至癖好。记住，“顾客永远是对的”，那怕你明知他或她是错的。

不可预测性

有些事情是始料不及的。有一次我们想约见某家迅速发展的公司的人力资源部经理杰克谈工作上的事情。因为我们根本不认识这位经理，所以为了先熟悉一下，我们决定在正式会晤之前请杰克吃顿中饭。不幸的是，我们选了一家带高级法式餐厅的五星级宾馆。杰克要了两份马丁尼酒，大口喝完后又要了一份，也是一饮而尽。等第一道奶油浓汤上来，他提出要在汤里加番茄沙司。话很快传到厨房里，厨师听了很不高兴。他一边亲自奉上番茄沙司，一边嘟嘟囔囔说要会会那

位居然在“他的”浓汤里还要再加番茄沙司的“先生”。三杯马丁尼酒下肚本已有几分醉意的杰克似乎被厨师激怒了，竟拍案而起，拂袖而去，弄得我们好不尴尬。这一来我们的工作建议搁浅了，这还是乐观的估计。真后悔当初没选麦当劳餐厅……

毕竟我们都是面对某种领导人的奇特行为。这些领导人总是坚定不移地想以急剧的变革来医治内在的弊病。他们往往大刀阔斧，雷厉风行，又是改组，又是兼并，有时裁员，有时则招兵买马；而结果引起的内部动荡通常却掩盖了真正的问题。

对未来的说服者来说，这些情况造成了严重的障碍，即便不是不可逾越的障碍。举个例子，有一次我们满以为很快就可以跟一家大的会计事务所签约，让他们所有的经理、合伙人都来参加研讨班，以便通过学习提高他们的说服水平并修补与客户的每况愈下的关系以求得业务的拓展。

由于该事务所管理费用急剧膨胀，它的收费也就水涨船高。而一般小型的会计事务所，接同样的业务收费低廉，因而慢慢地就把客户逐个拉走了。这危害就像癌症一样，早期是不易察觉的。这家大型会计事务所的领导人对外界的现实浑然不知。他们一贯忽视来自下面各梯队的警示报告。直到最后他们才不得不承认确实需要增强竞争能力。

我们相信，让他们来参加研讨班的建议马上即可

签字、盖章，那家大型会计事务所的主要合伙人也都取得共识，认为事务所里大部分人确实需要改进说服技能并承认我们的研讨班会朝解决问题迈出一大步。为此我们沾沾自喜，总算又揽到了一宗大业务。殊不料就在拍板的前一天，《华尔街日报》有消息说，这家会计事务所将和另一家大型会计事务所合并。事务所的头儿们显然认为由合并而扩大(而不是更能干)是解决困境的良策。报纸上的消息使我们警觉到我们的事情可能又会生变。

合并的消息在会计事务所传开，那破坏力之强胜过挨炸弹。一切都停止了。惶惶不安的气氛笼罩着办公室。雇员们知道饭碗可能不保，纷纷为自己的前途担忧，整个事务所的工作流程自然也就受到了影响。紧张情绪达到了顶点。随着复印机里吐出成百人的简历，我们原本成功在望的建议也就在一片惶恐之中“卡”住了。与此同时，我们的工作重心也转移到了其他地方。

在以后的一年多时间里，两家几乎合二为一的会计事务所的所有雇员终日都在提心吊胆，不知道明天会怎么样。顺便提一下，最后合并计划夭折了。这出历时一年多的闹剧付出了沉重的代价。两家事务所的头儿不但丢失了好多业务，还丧失了信誉，丧失了雇员对事务所的忠诚。

当然，不止是一场合并闹剧会造成取消建议的麻

烦，即使是一个小小的人事变动也可能坏你的事儿。任命一个新的经理或部门主管都可能使你的建议出轨。另外，议事日程的变化，需求的改变，都将成为不可预测的因素。而且，重新恢复建议所需要的时间有时还挺长。

忠告：对说服对象的情况了解得越多，由于对象的突发奇想而使你受挫的可能性就越少。切记：不要未孵蛋先数鸡——过早乐观……

心事重重影响决定

注意力的转向会突然改变人们的需求。就拿J·奥普顿·比尔莱斯来说，他是一家大公司的总经理并且是影响成千上万股东利益的一项集资工程的决策人物。作为比尔莱斯先生的左膀右臂，你几乎已经说服他接受你的计划，去实施这项重大的集资工程。你准备向他提供最后一份他急需用来拍板并宣布决定的有关文件。你亲自准备了资料，文件也已经在手头，一切就绪，成功在望。你估计去见比尔莱斯先生充其量也只是个形式而已，就像一幢新楼或一条公路落成剪彩一样。比尔莱斯先生将从你手里接过这至关重要的文件。然后，在一片热情洋溢的气氛中，他启动了集资工程，而你显然成了推动这项重大工程的有功之臣！

在这次关键性的约见中，你向比尔莱斯先生呈递了文件。出乎意外的是，你看到的不是期待中的热情和高兴劲儿，相反是一种哼哼哈哈、心不在焉的反应。他的含糊其词让人费解。看他眼睛里似乎有点泪汪汪的。跟他讲话就像跟一个呆头呆脑的傻瓜讲话似的。他挥挥手让你走，叫你下星期再来。你对发生的这一切简直目瞪口呆！你不知道，或许永远不会知道造成比尔莱斯这异常行为的原因是什么。可能由于他的医生疾言厉色地告诉他需立即做外科手术治疗；也可能是他妻子的律师突如其来的通知他去办离婚手续的电话使他心事重重；或许他刚吞服了足量的止痛药来控制肾结石发作。天晓得到底发生了什么变故！

忠告：个人私事会形成一股极具破坏性的冲击力，能迅速使最兴奋的心情荡然无存。你必须作出决断：继续耐心地等待时机抑或另谋出路。当然，有时候要当机立断也不是件容易的事。

难以办成的事

当你上司（或你上司的上司）认识到你在制订建议方面有超人一等的技能时，很可能他（或她）会让你帮忙向更高一级管理层推销他（或她）的主意。如果这主意有价值或推销得当有成功把握，那你很可能博得青

睐。但如果老板要推销的主意、产品或服务是很差劲的或推销本身很可能无功而返，那你将面临危及前程的局面。如同站在泥潭旁边有危险一样，只要跟不理想的计划沾上边，其结果就不止是不理想的问题了。可以肯定，承担责任要有人充当替罪羊，而十之八九，这替罪羊不会是你的老板。

背景情况介绍：你老板要你帮忙拟订一份建议，向高一级管理层推销他（或她）的主意。在你看来，这主意再好也不过只具有疑信参半的价值，而从坏处估计，那可能就是完全行不通的。经再三检查，你发现这主意确实毛病很多，像这样的计划要推销出去，恐怕只有白痴才会接受。别忘了福特汽车公司的埃德塞尔和新可口可乐的教训！不管你喜欢与否，只要你参与其中，你就脱不了干系！

忠告：弄清楚什么是高级管理层的需求以及提出的主意将如何满足这些需求。试图让你的上司看出这主意里边的不当之处。然后先在你的上司身上委婉地施行你的说服技巧。运气好的话，你或许能说服你的上司在高级管理层否定这主意之前先"忍痛割爱"，主动放弃。记住：你所救的人或许就是你自己。

复 杂 性

我们把复杂性分成两种情况来论述。第一种情况是指许多复杂的相互关联的需求出现在同一格局中。有些需求之间可能是互相抵消、互相补偿甚至互相对立的，鉴别它们有一定的难度。你的任务就是要证实这些需求。为完成这个任务，你必须学会分析和归纳，并进而从纷繁复杂中理出头绪。

第二种情况是你没有关于对象需求的直接信息。你必须假设你对象的需求，因为你无法直接证实它们。登广告的人就常常遇到这样的问题。显然，他们不可能去征询每一个读者或观众的需求，他们只能假设广告对象中某些人会有某些需求。那么他们就用侧重于某一群体的方法或以抽样技术来认定需求。如果你要对医生做广告，你就要深入研究医生的需求，直到你觉得自己已了解医生，足以通过广告跟他们对话。

第一种情况

有时候需求是复杂的，因此要求你在拟订建议方面具备敏锐的分析能力，特别当建议须以简明、易懂的形式来表达复杂的内容时。这一次你的角色是推销用于化工生产的重工业设备。

让我们重温你跟生产园林化肥的戈登—格罗公司进货主管阿尔·弗雷斯柯的几次谈话。这是一家行业竞争激烈因而对成本敏感且盈利不丰的企业，管理部门对一应开支控制甚严，厂房、机械、生产成本都经过详细核算。最近公司的主要生产设备——一台化学反应炉经常出毛病，原因是超负荷运转。生产工人在生产高峰期有意识地让反应炉超负荷工作，目的是要降低机械设备成本。他们指望超额的产量能抵消因机器出毛病引起生产停顿而造成的损失。

不考虑更换化学反应炉的原因有两个。其一，买一台新的成本太高，相对来说对现有设备进行拆修比较容易；其二，拆修所需零部件的调换成本低，且安装也不复杂。棘手的问题是每拆修一次至少需停产24小时，而管理部门要求保证正常生产。这就需要搞到一个替代系统以部分缓解不可避免的停产造成的影响。老板把任务压到了阿尔·弗雷斯柯头上。

即使容量可以比原反应炉小一点，但替代系统必须绝对可靠，生产出来的东西质量上要和原反应炉一样，甚至比原来的更好而且成本要低。很多供货商都把自己的产品在这家化工厂进行了测试，但至今尚无令人满意的结果。因此，公司管理部门如今十分关注新设备的试验。一试再试，耽误了生产时间，损失惨重。管理部门决定除非有成功的把握，否则不再允许其他的试验。这样一来，凡事先没有绝对的把握说能

满足要求的设备都是不可接受的。阿尔最后丢下一句话意思很明确："他们再不会把宝贵的生产时间花在试验上了。"

你不能绝对肯定你那名为"量子系统"的替代品就一定能使戈登—格罗公司的产品在质量和成本上符合要求。你在其他类似单位有成功的经历，但这些经验用在戈登—格罗公司不一定灵验。

面对这个复杂的情况，经过一番冥思苦想，你决定分两步进行以满足戈登—格罗公司的需求。第一步，在你的实验室里进行预试以确认用"量子系统"完全可以生产出令戈登—格罗公司满意的产品。第二步，建议在戈登—格罗公司的化工厂里进行"量子系统"的实质性生产试验。由于这两步计划实施起来代价不菲，你要求阿尔·弗雷斯柯事先答应以先期议定的价格购买你的"量子系统"，先决条件是你可以在戈登—格罗的生产环境中重复你的实验室测试。

当你拟订建议时，你发现需求部分很容易写。戈登—格罗公司知道自己需要什么，你也清楚它们的需求是什么。

计划部分稍有难度。因为你要求对方承诺在测试前先决定如果测试成功就买下你的"量子系统"。把计划部分的篇幅限定在 25 字以内似乎也有一定困难。但你还得努力去做。计划陈述一定要绝对清晰，那怕在字数限定上有所突破。

实施实际上由两部分内容组成。首先戈登—格罗公司必须了解实验室测试将如何进行以及测试结果将如何体现。除了书面报告详细的温度、压力、能耗以及如何转入规模生产的计划外，你必须按对方原配方生产出实际产品。其次，戈登—格罗公司务必明白实验室测试的成功将满足它的第一步要求并促使公司回到自己的工厂进行规模生产。

结果(效益)部分显示出对戈登—格罗公司需求的回报，即该公司将得到什么。

你决定打电话告诉阿尔你已经准备好了一份书面建议让他转达上司。同时你问阿尔是否可给你5分钟时间，让你在电话上把建议读给他听，以保证建议内容跟阿尔想的一样。

表16－1显示了你所准备的一页篇幅的书面建议。这份建议旨在出售你的“量子系统”。顺便提一下，阿尔·弗雷斯柯很欣赏你的建议写得简洁、明晰。因为他通常从其他供货商那儿得到的建议，主题不复杂而建议却写得又长又复杂，交给老板，老板不愿意看，于是还得花时间自己动手来浓缩这些建议。现在他考虑将来要求所有供货商一律提供一页篇幅的书面建议。再说，后来他用你这份建议书获得了上司的批准。仅用10分钟就说服了他们。测试也很顺利，你终于做成了这笔买卖。

表 16－1　销售用于化工生产的重工业设备的建议

量子系统股份有限公司
里昂大道 321 号
杰克逊维尔，佛罗里达×××××
电话：(×××)－×××－××××

阿尔·弗雷斯柯先生
戈登一格罗公司
阳光海滨，佛罗里达×××××
亲爱的阿尔：

昨天我们讨论了戈登一格罗公司的需求。你说贵方的化学反应炉靠不住，需要有一个替代系统弥补不足。你又说贵方管理部门不会考虑引进任何替代系统，那怕是试一试，除非该系统能确保其可靠性并降低成本。

为了满足这些需求，我建议戈登一格罗公司同意购入我们的“量子系统”，如果我们完成两步计划以证实该系统使用价值的话。下面简要说明一下如何实施我们的两步计划：

第一步在实验室进行。用你们原来的配方，我们在自己实验室里进行小规模、试验性的生产测试。如获成功，则将生产成品连同书面报告一并交给你。你若没有意见，我们再共同向贵方管理部门提出试验结果，争取批准实施第二步。

第二步拟在戈登一格罗公司所属化工厂进行规模生产，以证实第一步的结果。我们将负责为实施第二步计划提供一切设备和技术援助。

从其他厂的使用经历表明，“量子系统”的安装价格不贵且使用方便。使用该系统在类似贵方的生产过程中每吨配料可节省 98 美元且降低能耗 10%。

结果：实验室阶段的试验将有助于符合你们的第一个需求，即：任何考虑购入的替代系统务必保证其可靠性和节约成本。规模生产阶段须首先向你和贵方管理部门保证，使用“量子系统”将可靠地使你们的产品符合原定标准甚至比原来产品质量更好。

如果你同意在我们成功演示的基础上购买“量子系统”，请于下星期五之前将配料样品交给我。星期三再打电话和你联系。

约翰·H·肖特谨上

第二种情况

有时候会碰到这样的局面：你无法亲自和你的对象接触。在这种情况下，你只能假设你对象的需求并以此构筑你的建议。“移情作用”在这里是个挺管用的词汇。讲到移情作用，那就是说你必须设身处地，将自己摆在他人的位置上。新产品的推销人员就常用群体聚焦法以综合对象的需求。另一种办法就是与有相似经历的人交谈以获取他们的印象、感觉和反应。

比如，假设你在一家保险公司供职。你知道房屋出售者，不管是私房业主还是房地产经纪人，都愿意投保以应付事后发现有这样那样问题的买主的追索权。你的任务是向房屋出售者推销一种投保金额为300美元可获赔偿金2.5万美元的保险单。对这样一种保险单的接受对象会作何反应你没有把握。同时，你也不知道这样一种保险单的结构该如何才能对双方都有吸引力。为发挥移情作用，你唯一需要做的就是找有经验的人交谈。通过交谈你将弄清楚是否你的主意符合他们的需求；如果符合他们的需求，他们到时候是否肯定会买这种保险。当然这种办法并非十拿九稳，因为你毕竟不是和实际的对象直接沟通，但至少你可以确定一些有价值的参数。

假定你现在是一家国际著名的大广告公司的副总

裁哈罗德·S·卡尔凯。你负责开拓新的业务领域。这意味着你得始终密切注视着那些老想改换门庭的广告大户。识别潜在的客户并不难。许多想“另找对象”的广告大户都会发出挑选广告公司的调查表。这些调查表主要发往近25家大的广告公司。你每年可拿到12—15份这样的调查表。那些有意招揽生意的广告公司被要求填妥调查表并在规定期限内寄回表格。填完每份调查表总有一英寸厚。大部分收到调查表的广告公司都有回音。于是那些广告大户收回的反馈信息总有一英尺厚，足够从中作出预选。

发出调查表的广告大户在预选前一般不跟候选对象接触。它根据调查表的反馈信息先与三、四家最中意的候选广告公司作初步洽谈。这一繁文缛节束缚了你的手脚。你从经验中得知，除非你能闯过预选一关，否则揽生意的机会都没有。这样的话一切都得取决于别人对你那份填好的调查表的评价，完全像彩票一样不可预测。这对像你这样在事业上有进取心的人来说很不利。你必须想办法先发制人，抢在竞争对象之前跟潜在的客户联系上。从以往的经验来看，第一家洽谈的广告公司往往有先入为主的优势。

具体怎么做？先发挥移情作用。你设想一下那些负责寻找新的广告公司的人头脑里在想些什么。挑选广告公司对所有广告大户来说都是头等大事，因为它们的销售额常常是跟广告效果直接挂钩的。了解负责

挑选广告公司的人的需求对你来说相当容易，因为你对此已竭尽研究之能事。在如何挑选广告公司这个题目上你已做足文章，足以为广告大户的挑选过程提供可靠的指南并简化其“另找对象”的手续。

一俟调查表寄回，你先认定对方的关键人物，向他（或她）发出建议，旨在让你和潜在客户先于其他竞争对手之前见面（见表 16－2）。

这份建议得失如何取决于你怎么来看待它。它赢得了 30%的机会。或许你认为另外 70%没赢，效果不怎么样。但哈罗德·卡尔凯并不这么认为。在想出这个捷足先登的办法之前，他只是“听天由命”，毫无优势可言。现在，有 30%的机会他可以抢在竞争对手之前先与客户接触。先声夺人这一招还是挺管用的，首先与对方接触能得其门而入，其次能展示其对客户大有帮助的精彩的陈述。于是乎，“万达”广告公司是一家颇有眼光、颇具竞争力的企业之美誉便不胫而走，几乎到了家喻户晓的程度。

忠告：(1)没有什么能替代仔细、谨慎的准备工作。用“多下功夫”形容这个过程有时候是最恰当不过的。(2)别因失败而气馁。失败乃成功之母。最好的说服者有时也会失败，但他们始终是学有所得的。

归纳起来，老练的说服者说起各自的经历，那都是

表 16－2　和潜在客户见面的建议

哈罗德·S·卡尔凯
万达广告公司
第 50 街东 91 号
纽约，NY10022

詹姆士·H·斯托克顿先生
美国消费品股份有限公司
第三大街 500 号
纽约，NY10016

亲爱的斯托克顿先生：

你们挑选广告公司的调查表已填妥并寄还给你们。谢谢你们把我们也包括在你们考虑的广告公司之列。

这儿提供你们几条参考意见，它们或许能节约你们的时间并简化你们的决策过程。当你们从很多家广告公司那儿得到反馈信息时，你们一定会提出这样的问题：

·我怎样才能迅速消化这些调查表？
·最好的比较（各家广告公司）办法是什么？
·我该怎样确定衡量标准？
·我该怎样排定淘汰顺序？

大多数像你们这样的广告大户有可能的话都想换换胃口。如果说这些想法基本上代表了你们的需求，那么你们可以走一条捷径。

我建议你们回顾一下其他广告大户成功地使用过的挑选广告公司的办法。

在一小时的晤谈中，我可以向你们介绍 10 种可用于选择广告公司的不带任何偏见的衡量标准。这些标准集广告大户（非广告公司）经验之大成。我们的客户和非客户都跟我们讲起他们的失策以及该如何避免这样的失误。同样他们也跟我们分享他们的英明决策以及该如何保持“常胜不败”之妙诀。在这里，我们给你们提供了一张有价值的地图。当然我们并没有这个义务一定要这样做，也无任何“商业”目的。在这次会晤中无须讨论我们公司。

结果：这一信息可以节约你们的时间，增加你们作出正确决定的可能性。如此说来，此乃灵丹妙药？非也。只不过可以很好地指引你们根据自己碰到的具体情况去灵活运用。它会给我们带来什么？可能什么也没有。你们完全可以运用这些标准去挑选另一家广告公司。当然也有可能不是这样。

如果你们同意见面，我建议时间定在 8 月 27 日或 28 日。下星期一我会再打电话跟你们联系。如果你不在，请让秘书告诉我合适的见面时间。

哈罗德·S·卡尔凯谨上
万达广告公司

一条既十分平坦、光滑又充满曲折、坎坷的路。那些在生活中走上这条路而又未曾受惠于本书或书中研讨班所提供的那种培训的人往往感到“行路难”。只有那些学到了基本的说服原理并将说服技巧付诸实施的人才能发挥个人的巨大能量并赢得成功。

第十七章　你能发现错误吗？

多年来我们的研讨班采用两种形式。一种是为期一天(或更短一点时间)的课程。在课堂上我们只把基本原理介绍给学员。另一种是连续两个半天的课程，每个学员在出席的头天晚上须作1小时的预备工作，也就是说他们必须带着各自头脑里酝酿好的实用建议课题到研讨班来。(当然我们事先会指导学员如何去准备。)这样的训练完全是针对每个学员的不同需求有的放矢的。

在第一次课上学了基本原理之后，学员需要有一个展开的过程。在去上课的头天晚上，他们准备好各自的实用性建议。根据“提纲指南”所示，他们把自己的信息融入本书结构之中。第二天在研讨班上，每个学员都把自己准备的东西拿出来供大家分析、批评。这样每个人都通过思考和讨论其他学员的建议得到了实际锻炼。这一经验也显示了我们说服技巧的多面

性，它可用于针对任何主题的任何一项说服工作。这样，当学员离开研讨班时，他们便都有了一份实用的可在现实生活中立即付诸实施的建议。我们的办班形式把“纯粹学习”的时间变成了“边输入边产出”的时间。许多学员都向我们汇报他们用在研讨班里制订的第一份建议所取得的立竿见影的成功。

现在假定你是我们研讨班上的一名学员。你已掌握了基本原理，正在听同学鲍勃·柯辛斯读他的建议。柯辛斯是ABC公司的总裁。你听着听着似乎觉得结构上有点不对劲，但一时又不能确切辨认出错在哪里。我们现在可以告诉你，你的直觉完全正确。他那份建议的确有毛病。你眼下的任务就是要找出毛病并向柯辛斯提出如何修改他的建议。

顺便提一下，在现实生活中，大部分建议都是在面对面的情况下口头陈述的，书面形式不多。但不管采用何种表达方式，其信息结构并无二致。本书中介绍的一些书面建议，不是以书信形式就是以备忘录格式出现。

练习一：“加强工艺技术”

背　　景

ABC公司是一家咨询工程公司。干这一行众多、

激烈的价格竞争削弱了利润，导致一些名牌公司也纷纷被淘汰出局。如果 ABC 公司也单靠推销标准工程服务的话，那它恐怕也早已站不住脚了。而现在 ABC 公司幸存下来了，原因就在于除传统的工程服务外，它还出售专卖的工艺技术。

这种“兼营”给了 ABC 公司应付竞争对手的巨大优势。比方说，如果一家公司想以较低的成本将某种农产品转化成高质量的乙烷基酒精，那 ABC 公司就可提供这方面的工艺技术。另外，ABC 公司的工程服务也能根据顾客不同要求给予最终设计，提供勘测、安装、调试等“一条龙”服务，且不违反环境保护的有关规章制度。因此这家公司提供“交钥匙”产品和服务，质量绝对符合要求。

如果 ABC 公司想继续求得发展和成功，那它必须找到更多新的有市场的工艺技术连同传统的工程服务一起作整体推销。有一家叫“台尔康”的公司似乎具有 ABC 公司所向往的那种工艺技术。柯辛斯相信，兼并台尔康或许可以满足 ABC 公司加强工艺技术的需求。

但是在作出最后决定之前，柯辛斯说他想再深入调查一下台尔康的情况。如此重大的事情他觉得应该征得老板、ABC 公司首席执行官迪克·斯沃普的同意。为此他界定了对象，书写了目的并以备忘录形式准备了他的建议(见表 17－1)。下面是他确定的对象和目的：

表 17－1　一份有缺点的建议

备　忘　录

发往：理查德·A·斯沃普——ABC 公司首席执行官
发自：罗伯特·B·柯辛斯——ABC 公司总裁
课题：台尔康股份有限公司

需　　求①

ABC 公司的目标之一是扩大产品销售，求得发展。这种发展是利用我们现有的专卖工艺技术以及通过兼并吸收更多新的工艺技术来取得的。

计　　划

ABC 公司建议台尔康作为兼并的首选对象。

实　　施

台尔康有下列特点值得我们以它为首选兼并对象。

1. 像 ABC 公司一样，台尔康也是以服务为主营方向的。

2. 台尔康将增强 ABC 公司的工艺技术力量，因为台尔康的大部分高、新技术正好补充 ABC 公司之不足。

3. 台尔康在电讯软、硬件方面的强项符合 ABC 公司多种经营的需要。

结　　果

兼并台尔康将获得 18%的投资回报，几乎是 ABC 公司目前营销潜力的一倍；同时也使 ABC 公司具备了今后发展必不可少的多种经营的条件。两者结合有助于 ABC 公司通过把标准工程服务连同专卖工艺技术一起作整体推销以求扩大赢利。

下　一　步

我要求和你当面讨论这个潜在的机会。我星期一再打电话来确定一个你觉得方便的会面时间。

请停止阅读
修改完毕后再继续

① 结构标志(需求、计划、实施、结果及下一步)只是为了便于参考。在实际建议中，不包括这些标志。

对　象

迪克·斯沃普，ABC 公司首席执行官

目　的

获得斯沃普批准，研究兼并台尔康事宜[1]

点　评

从表面上看，鲍勃·柯辛斯那份备忘录式的建议写得不错。他使用了本书介绍的结构，最后也要求了在具体时间的具体行动。但细加推敲即可看出其中有不少漏洞，犹如有人形容的那样："如果不能冻结定形，那就不能叫肉冻。"

我们从柯辛斯似乎陈述不当的计划部分可以看出端倪。计划部分的陈述表明柯辛斯把台尔康看成兼并的首选对象。我想这是错的。因为柯辛斯在研讨班上只谈到他想调查研究一下兼并的可能性，并没有作出最后决定。柯辛斯的真正意思是，台尔康应该列为评估的候选对象。那么让我们再回头看看柯辛斯写的目的。这一看就把问题的根子找到了。计划陈述不当的根源还在于目的确定有误。

---

① 记住，对象和目的不包括在最后的建议之中。柯辛斯要说服的对象迪克·斯沃普没有看到书面的目的，因为它不包括在这份建议中——作者注。

他的目的陈述措词含糊。柯辛斯想要做的事是获准深入研究台尔康，仅此而已。而目的部分写的“研究兼并台尔康事宜”恰恰起了误导作用。柯辛斯需要把目的陈述写得更具体、准确。现在看来很清楚，柯辛斯本意是要“三思而行”。他想要斯沃普批准对台尔康进行研究以帮助他们决定是否 ABC 公司应该兼并台尔康。

现在我们可以清楚地看到这份建议的毛病所在了。计划部分建议“以台尔康为首选兼并对象”却忽略了进行初步研究的初衷。实施部分只讲台尔康在哪些方面将增强 ABC 公司的实力却只字未提研究如何进行，甚至连兼并如何实施也未提及。

台尔康的实力确实是柯辛斯必须提供的有力证据，为的是可以使斯沃普欣赏研究的潜在价值。这种证据，如果篇幅长的话，可在建议外另加附页；如篇幅不长，就像我们这儿的情况，则可包括在实施部分里边。关键一点：请注意，目的写得不仔细如何导致柯辛斯的建议方向不明而让斯沃普看了觉得不满意甚至断然否定。

意识到了自己的毛病后，柯辛斯改写目的如下：

新 的 目 的

获准研究兼并台尔康的可能性。

表 17－2　修改后的建议

备　忘　录

发往：理查德·A·斯沃普——ABC 公司首席执行官
发自：罗伯特·B·柯辛斯——ABC 公司总裁
课题：台尔康股份有限公司

需　　求

ABC 公司的目标之一是扩大产品和服务的经销，求得发展。如你所知，这个发展是通过我们拥有的专卖工艺技术取得的。我们目前需要的是通过兼并拥有更多的工艺技术。

计　　划

我建议你批准对台尔康作为兼并候选对象的可行性进行研究。

实　　施

研究包括：

1. 重新审视台尔康的现有工艺技术和经济状况。
2. 评估两家公司合并后在拓展新的业务领域方面所创造的机会。
3. 如实行兼并，拟订一份两家公司的 5 年经营计划。
4. 1 年及 5 年的销售、赢利预测。
5. 经费：6 万美元，时间：2 个月。

台尔康是首选对象，因为：

1. 像 ABC 公司一样，台尔康也是以服务为主营方向的。
2. 台尔康很可能增强 ABC 公司的工艺技术力量，因为台尔康的大部分高、新技术正好补充 ABC 公司之不足。
3. 台尔康在电讯软、硬件方面的强项符合 ABC 公司多种经营的需要。

结　　果

1. 如果评估证实了目前的印象，那么兼并台尔康应使 ABC 公司目前的销售潜力翻一番，并使 ABC 公司具备今后发展必不可少的多种经营的条件。
2. 两者结合有助于 ABC 公司通过把标准工程服务连同专卖工艺技术一起作整体推销以求扩大赢利。
3. 建议对台尔康进行评估将使 ABC 公司对兼并是否会提供机会做到心中有底。

下　一　步

我要求你原则上同意并约时间当面讨论具体执行细节。星期一我再打电话跟你联系以确定一个你认为方便的见面时间。

带着更加明确的目的，柯辛斯准备了一份新的建议。正如在表 17－2 中可看到的那样，整份建议变化很大。

忠告：思路不清会使本当有效的建议很快偏离轨道。上述事例表明，有些“小问题”，诸如一个没有仔细考虑的目的或一个陈述不当有违初衷的计划，会使有效的沟通因不明确而夭折。

再重申一下，首先要保证目的准确，因为这是为你自己设定的有关通过建议你想达到的目标。其次，要确保你的计划和下一步与你的目的吻合并在实施部分解释计划将如何落实。

练习二：“兼并摊牌”

查理·戈登参加了我们的研讨班。第二天，每个学员都拿出一份建议来。查理也准备了一份建议，是给A公司首席执行官哈里·霍华德的。查理是A公司的人事副总裁。眼下A公司正打算兼并它的主要竞争对手B公司。这一兼并将使新组建的公司在行业中处于龙头地位。

背　　景

这两家公司在产品、功能、服务和人员方面都有许多重迭。因此在这两家公司供职的每一个人都意识到这次意外合并的结果将敲掉许多人的饭碗。比如，新公司只需要一名财务主管，一个法律部门等等。查理本人心中也是七上八下，因为新公司只需要一名人事副总裁。哈里·霍华德，作为A公司的首席执行官，不得不削减一批中、高级管理人员。现在查理和哈里一起在负责这项工作。他们俩人估计未来的人员裁减将使管理层从现在的600人精简至400人。

把最佳人选配备在合适的岗位上是一项既重要又担风险且很费时的工作，特别因为两家公司的高级管理层都有严重的盲点。他们互不了解对方的人员。本位主义、亲疏有别蒙蔽了客观性。但是，合乎逻辑的最有效的人员筛选办法应该是从两家公司中遴选出最有才干的人来。一时间，两家公司都弥漫着阴郁、紧张的气氛。

显然，哈里·霍华德想挑选和留住两家公司里最富才干的人员而将其余的人员淘汰出去。要作出不偏不倚的筛选并非易事。一个问题是如何识别B公司的人才；另一个问题是时间——或者说没有充裕的时间。查理和哈里深知他们最想要的人往往也就是最难留

的。两家公司中那批最称职、最有进取心也最有自信心的人绝对不会容忍长时间对他们的去留问题不置可否。俩人都清楚随着员工简历从复印机里大量流出，好些猎头公司已经像老鹰搜索猎物一样行动起来。

因此，哈里要求查理搞出一个言之成理的方案，以推迟对这批关键人物作出决定直至整个筛选过程结束。哈里相信"如果一切待遇不变大多数人都是愿留不愿走的"。查理也知道哈里需要一种拖延战术以稳定人心，让人人都抱有希望、恢复乐观情绪直至最后见分晓，也即斧子最后砍下来那一刻的到来。

查理倒已成竹在胸。这根"竹子"就是"业绩、形象识别系统"。假定你是研讨班的一名学员，正要去检查查理向哈里递呈的建议(见表 17－3)。下面是查理为自己设定的两个项目：

对　　象

A 公司首席执行官哈里·霍华德有分析能力，有逻辑思维能力，也有政治头脑。他有权作出决定并按自己意志行事。

目　　的

获得哈里的批准，用"业绩、形象识别系统"作为筛选人员的工具。

表 17－3　为两公司合并重新配备人员的建议

备忘录

发往：哈里·J·霍华德
发自：查理·Q·戈登
课题：重新配备人员

需　　求

根据我的理解，你需要：(1)确定新公司有效运转所必须的管理岗位；(2)确定两家公司中最称职的管理人员以充实定编岗位。

计　　划

建议：以"业绩、形象识别系统"为手段以满足上述需求。

实　　施

"业绩、形象识别系统"能界定新公司运转所需要的业务、人员功能。

"业绩、形象识别系统"阐明了每个管理岗位对任职者在技能、知识和经验方面的要求。

最后，"业绩、形象识别系统"可以优先考虑；重要岗位的人员配备也可优先考虑，等等。(两家公司均适用)

"业绩、形象识别系统"90 天之内可投入运作，首要岗位的人员配备 30 天之内可处理完毕。该系统由史密斯—琼斯管理咨询公司研制开发并负责安装。全部费用 14 万美元。附有该系统用户名单。

结　　果

"业绩、形象识别系统"将加速定编定人的过程，从而减少理想候选人"跳槽"的人数。

该系统将减少岗位定人的差错，即使我们所有的决策者对一半以上候选人是陌生的。

该系统适合我们在时间安排上的需要，在价格上也能承受。

下　一　步

我要求安排一次 30 分钟的会晤以列出主要的优先考虑的问题。让你助理确定一个我们双方都感到方便的时间举行拟议中的会面。

点　　评

如果你觉得这儿有脱节的地方，那你讲对了。毛病出在第一校正。假定查理的目的和计划都无可挑剔，那么他在“下一步”中没要求哈里采取具体行动则是明显的不当。查理不是要求哈里批准他使用“业绩、形象识别系统”的主张，而是要求跟哈里会晤。退一步说，如果会晤正是查理所要建议的，那试图说服公务繁忙的首席执行官安排一次会面当然也没错，但即便如此，也应当在他的目的部分有所陈述。而事实上根本没有。

所以，在拟订这份旨在说服哈里使用“业绩、形象识别系统”的本可白璧无瑕的建议过程中，查理犯了一个重大错误，那就是没要求对方采取行动。当有人向查理指出这个错误时，他解释说之所以没把这一点写进“下一步”是因为他觉得以一份一页篇幅的建议就单刀直入地要求上司批准使用像“业绩、形象识别系统”这样复杂的设备似乎期望值太高了点。

对查理这种说法我们不敢苟同，因为很多要点都已经在这份简明扼要的建议中阐明，既要言不烦，又合乎逻辑，特别在结果部分突出了好的效益。平心而论，查理确实制订了一份虽只一页篇幅却简明、易读的建议。但他仍担心哈里在批准他的计划之前会提出想更

多了解“业绩、形象识别系统”的情况。毕竟查理是了解哈里的而我们根本不了解，因此我们建议他把“下一步”改写成要求哈里原则上批准使用“业绩、形象识别系统”并安排会见详谈具体问题。查理的改写稿如下：

查理修改后的“下一步”

因此，下一步我要求你(1)原则上批准我的使用“业绩、形象识别系统”的主张；(2)安排一次30分钟的会晤以列出主要的须优先考虑的问题。请你助理确定一个我们双方都感到方便的时间让我们见面。

忠告：要求对方采取行动切不可犹豫不决。推销员理当深谙说服之道，但这些人往往有一个通病，那就是没开口就要对方“订货”。如果你不信，可以问问你相熟的销售经理。其实，也不止推销员会犯这一毛病。我们大多数人在提出某个建议后最终要对方采取具体行动时也往往踌躇不前——也许是怕遭对方拒绝或害怕面对伴随拒绝而来的尴尬的缘故吧。医治这毛病的唯一药方就是“硬着头皮上”。最坏的结果也不过就是听对方说个“不”字。

练习三："督促经办人员"

背　　景

查帐是执业会计事务所的一项基本业务。对一些较大型的事务所来说，光这项业务的收入就要占到全年总收入的40%到60%。但如今这项业务每况愈下，因为查帐已成为一种商品服务，哪一家事务所都可以干。机构庞大、管理费用膨胀的大型事务所的查帐业务正日渐为开销相对比较节省的中、小事务所所挤占。有些客户发现花大价钱请教大型会计事务所并不值得，除非某家公司的年度报表需要声名显赫的会计事务所为它"包装"。更让这些大型事务所感到恐慌的是，中、小事务所有时候还在查帐业务的收费上打折扣以招徕客户。这就给大型会计事务所造成了棘手的市场问题。

杰夫·利瑞是一家大型会计事务所的高级合伙人。面对市场问题，他已有了双管齐下的解决办法。一方面搞业务多样化，开拓非传统性的服务项目如专业管理咨询等。当然拓展新的业务领域需要时间。第二方面就要想方设法延缓查帐业务的萎缩过程以赢得必要的时间使新的咨询业务走上轨道、逐渐获利。为此，利瑞必须加强对查帐过程的管理，使之更高效，更具竞争力，利润也更高。

利瑞知道，许多现场负责人，也就是那些负责事务所分支机构的合伙人往往“放手”让手下经办人员去搞查帐业务，其实是放任自流。简言之，下面的分支机构负责人对自己的全面职责不够重视，造成纪律松散。利瑞的任务就是要说服这些分支机构负责人重新加紧督促手下那班经办查帐业务的雇员。但与此同时他又不想让这些现场负责人放松其他的工作。

以下是利瑞为他的建议（见表 17－4）界定的对象和目的：

对　象

事务所分支机构的负责人。他们的责任是有效开展业务，为事务所赢得可观的利润回报。他们每一个人都像一条船上的船长，大部分时间都要独挡一面，号令一方。

目　的

要分支机构负责人提高查帐业务的效率。

点　评

我们知道杰夫·利瑞的长期目标是要解决市场问题。我们也知道他必须在过渡期保持赢利。那么，当他构筑建议时是否丢弃了远期目标呢？没有。是否使

表 17－4　提高一家大型会计事务所查帐业务效率的建议

备　忘　录

发往：各分支机构负责人
发自：杰夫·利瑞
课题：查帐业务

需　　求

为对付查帐业务收入减少的压力，我们必须想办法保持竞争力，提供优质查帐服务，保证我们的利润。作为管理人员，我们都面对时间上的压力和增加效益的需要。我们还有必要培训在职人员，同时把我们的额外工作负担维持在最低限度。

计　　划

我建议你们暂时加强对查帐小组行动计划的亲自指导。

实　　施

我推荐我们一位分支机构负责人成功使用过的方法。她在每个查帐小组开始制订行动计划之前总是先查阅前些年的材料(10分钟)。她集中在查帐和提供证书两个环节，把明显低效的部分列出一张不完全的统计清单。然后她和查帐小组组长一起重温这些一眼就看出来的低效实例。在第一次制订行动计划的组长会议上，她要求继续找出低效环节(10分钟)。

在查帐小组已经准备好了一份行动计划后才举行最后的确定查帐计划的会议。她想解释清楚为什么要如此认真地对待。她强调了竞争压力的问题和必须讲究效率的重要性(10分钟)。这位分支机构负责人在每次查帐小组制订计划的过程中只花了半个小时的时间便起到了重要的纠偏作用。

结　　果

投桃报李，立竿见影。尽管查帐业务收费降低了，但利润仍保持不变。指导查帐小组工作所花的时间头6个月递减30%，接下去的6个月时间花得更少，而且从管理角度讲无需再多花精力。就像杠杆作用一样，查帐小组的组长对仔细制订行动计划的价值认识得越充分，管理上花的时间就越少。

下　一　步

请阅读上述事例的详细附件及有关查帐小组行动计划的书面材料。我们要求你们在下一次的查帐业务安排上借鉴、学习这些做法并于6月1日之前将结果汇报上来。

"大前景"变得模糊不清呢？也没有。

每一个负有赢利责任的分支机构负责人都跟杰夫一样面临着同样的市场问题。因此，他们真正所需要的是否仅仅是一种业务的转换呢？不是。那么，既然抓紧查帐业务（即使是强制性的）只是任务的一部分，是否杰夫的真正目的就陈述不当了呢？也不是。

为一份建议确定目的时，记住你考虑的是"即刻"行动，换句话说，是你通过建议想要达到的目标。这里不需要长远的思考。杰夫没有试图说服分支机构负责人参与他的双管齐下战略。他在备忘录中甚至只字未提这件事。他唯一想做的就是说服分支机构负责人提高查帐业务的效率。这一点，我们认为杰夫通过这份建议完全做到了。因此，我们在这份建议里挑不出任何结构上的毛病。

概　　要

概括起来，有些建议简明、扼要，有些建议就因为目的陈述不当或建议各部分未能校正而搞得不必要地复杂，令人望而生畏。通常没经验的人搞出来的往往是后面那种建议。最好的最有效的信息必须合乎逻辑并与接受方思维过程啮合。经过努力建议必然会简洁、明了，就像职业运动员那样游刃有余地取得理想的效果。记住，说服是一个过程。尽可能使其简单易行。

第十八章　向上司推销你的主意

大多数有职业生涯经历的人都会告诉你他们觉得最困难的任务之一就是让上司接受他们的主意。即便职业推销员，那些训练有素专向顾客推销产品或服务的人也有一致的看法——在企业内部推销他们的主意往往要比惯常的职业推销工作难做得多。然而，尽管“内部推销”对大多数人来说并非易事，但对某些人来说却能轻而易举、频频得手，何也？

障　碍

要回答这个问题，有必要先分析你面临的任务，特别要注意存在的障碍，尤其当你面对好几层领导的时候。

记住，像特洛伊公主卡珊德拉一样，“一个预言家

在他自己家里是不受尊崇的。”

属于单位里边的人，至少有两方面的形势是对你不利的。你的说服对象对你的缺点一清二楚而对他自己的偏见却浑然不知。形成对照的是，外单位来的人，却因其顾问、贵宾的头衔而备受老板的青睐。他们的“智慧”，不管质量如何，开多高的价老板都愿接受。这些人往往可以混到江郎才尽或南郭先生滥竽充数的真面目彻底暴露为止。遗憾的是，不管我们“圈内人”怎么看，这些不受欢迎的“外来户”时而也会出些十分有价值的主意，因此他们拿高额酬金是受之无愧的。

你常常缺乏对内部竞争的认识

在外边你往往能清楚地意识到自己的竞争对手；而在内部，单位里其他人可能在酝酿什么主意你却一无所知，就像你在酝酿主意时别人一无所知一样。虽然别人似乎与你无关的建议看上去并不构成与你竞争的架势，但很可能这份建议就直接挣得了老板有限的时间和金钱。许多原本很出色的计划结果落了空，原因就在于别人捷足先登了。两个计划一起上往往没有足够的资源。一般你不大可能了解这潜在的矛盾冲突，除非你能洞察秋毫。你唯一能做的就是尽量把建议搞好，尽快让上司看到建议，而但愿别人还蒙在鼓

里。当然，要随身带好急救药箱，因为你不可能稳操胜券。

不要对自己的主意爱不释手

我们都眷恋自己的主意，就像通常眷恋自己的孩子、宠物一样。殊不知，当我们这样做的时候，我们的偏见会毁了客观性、扭曲了洞察力；多了文过饰非、少了实事求是；最终使我们失败于自我陶醉。如不信，试看下例：

防冻剂面临的现实

几年前正当两家生产抗挥发性汽车防冻剂的厂商进行一场市场份额之战的时候，ABC 公司的推销人员想出了搞一种新产品的主意。这种产品是一种有效期为 2 年的防冻剂，那就是说，不像现在市场上有的那种只保用 1 年，它可保用 2 年。

防冻剂用于防止汽车的冷却系统在冬天冻结。“抗挥发性”一词专指这种用乙烯乙二醇制成的防冻剂不会像以酒精为主要原料的防冻剂那样容易挥发。开车人都喜欢这种抗挥发性防冻剂所带来的无后顾之忧的好处。

慢慢地有些驾车人发现这种抗挥发性防冻剂可以一年到头当冷却剂来用。他们又进一步发现这种防冻

剂每换一次可维持几年。然而每一家防冻剂制造厂商都意识到这样一来市场将萎缩，于是决定发动一场宣传攻势以纠正这种“误用”。每年秋天媒介报道都宣传防冻剂应该年年调换，否则旧的防冻剂会变质、锈蚀，有损制冷系统。

经过几年这样的宣传，ABC 公司的防冻剂推销人员也逐步看到了宣传的效果。现在他们敢肯定驾车人已认定防冻剂为 1 年期的产品。他们从中领悟到重要的是观念而不是行为。对许多驾车人终年用防冻剂没有副作用的事实已经熟视无睹。新的 2 年防冻剂作为改良产品出台肯定会在市场上受到欢迎。

除了“爱可战胜一切”外，他们怎样去获得高层的批准，拨款研制、生产 2 年防冻剂仍然是个谜。于是，他们在全国范围发动了广告攻势。结果你猜怎么着？这 2 年防冻剂终于“胎死腹中”①。

像这样归于失败的例子还有爱泽尔牌汽车、新可口可乐、索尼公司的 Beta 制大尺寸磁带录像系统、三维电影等。它们都告诉你一点：不管在商场上还是在其他方面，爱都有它的盲目性。

① 顺便提一下，在大公司内追究诸如此类事件的责任绝非易事。它可以难住福尔摩斯，也绝对能使美国联邦调查局一筹莫展——作者注。

你或许对上司的真正需求缺乏了解

要清楚地了解在决策者心目中单位里有哪些需求有时候很难，除非你正巧是决策人之一。决策者常常没能清晰地表达他们的需求。（也可能我们没听清楚。）

最近我们遇见一位生物化学家，他正寻求一种新药。试验屡遭失败，因为他的研究路子错了。于是他想改变研究方向。可惜他又无法得到“顽固”上司的批准。无奈之下，他参加了我们的研讨班。两星期之后，用研讨班上学到的新方法，他获准改变了研究方向。我们问他这前后变化怎么发生的，他说一反以往以自己的需求为前提去谈，这次他先弄清楚上司的需求，然后针对这些需求再去跟上司谈。事情成功的诀窍就在这里。

现在你该怎么做？很简单，先摸准上司的真正需求。注意，不是你以为的需求。不要凭猜想。摸准对方需求后根据自己深思熟虑的想法有的放矢提出建议，务使你的主意有效地满足对方的需求。这做起来不容易，但原则上就得这么去做。

理解来自上司的信息要慎而又慎

卡尔是我们的一位客户。作为公司总裁，他说他想激励公司销售人员的创造性。根据他的要求，我们为他安排了一个有关创造性的研讨会。为求圆满成功，我们请卡尔在研讨会最后讲几句精采的结束语。他的傲慢武断的发言在我们听起来还不错，而到了他手下一个副总裁耳朵里感觉就不一样了。他窃窃私议："卡尔这个人，只要是自己的主见，横竖都是对的。"或许卡尔被误解了。我们认为他是想把手下的创见集中于与业务有关的方面，因为他并不想去面对那些与眼前的任务毫不相干的建议。但是我们也不能完全吃准卡尔讲话的意思。那位副总裁对卡尔的评价，我们半信半疑。如果我们是卡尔的手下，我们首先就要想方设法弄清楚他真正的需求是什么。

如果你不能领悟信息，你将不可救药

每个单位都只有为数不多的几个人掌握"内部推销"的秘诀，其他人则不甚了了。汤姆的经历就是一个典型的例子。

汤姆是一家大公司的销售部门主管，聪敏又有抱负，收入可观。他讲起自己曾努力说服上司买入一家

风险低、很有发展前途的企业的股份，成为股东，但总归无效。他主张使弃之不用的工艺技术重新发挥作用。有一位用心的研究人员曾为此项工艺技术绞尽脑汁，最后终于搞出一个新产品，既可扩大现有产品队伍又可不费大力气推销出去获得利润。新产品一经面市，可望对100万美元的投资作出可观的回报。而这100万美元投资对公司来说并不是个大数目。

汤姆和这位科研人员成功地进行了现场试验。潜在的顾客也趋之若鹜，纷纷与他们签订购买意向书。估计这个项目2年之内即可收回投资。2年后可望连续10年每年获利150万美元(指税前利润)。

汤姆说为此他曾两次向最高管理层提交建议。每次建议上去后得到的回音都是"容后再议"。汤姆似乎意识到自己不受欢迎，甚至有危及前程之虞。正当他打算放弃时，上司的最后"判决书"下来了，说他的建议不符合公司的"长期眼光"。

汤姆和他的伙伴谁都没听说过什么公司的"眼光"，分明是拒绝他的借口。汤姆很气愤。他认为上司早该在他第一次提出建议之后就作出决定而不应该把他们晾在那儿好几个月，让他们终日疑虑不安。

在汤姆看来，他的上司显然表里不一。"他们口头上说欢迎大家提建议、出主意，实际上却对那些提建议、出主意的人横挑鼻子竖挑眼。"汤姆不是想在本单位推销主意的第一个失败者，也不会是最后一个倒霉

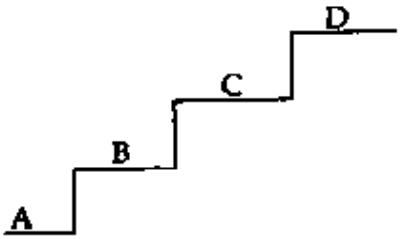
蛋。有一点是肯定的，以后汤姆“为公司着想”一定会三思而后行。另有一条教训可以记取：汤姆在向上司主动进言之前应当花更多的时间研究上司的需求。

在结束汤姆的例子之前提这么一个问题：什么比一条盲目的建议更糟糕？答案是：两条盲目的建议。有时候汤姆之流不懂得怎么去揣摸上司的心思、领悟来自上峰的信息。更可悲的是，有些人只知道接受表面的、直接的意思而不肯往深处多想一想。

须明白你面前的道路是漫长而又艰险的

任何内部计划或许都须经过层层审批。计划成功需要一路“绿灯”，但沿途只要亮一盏“红灯”就足以使你的建议夭折。有时候来自单位内部的反对派是无形的。像汤姆那样，你或许永远也不会明白是谁扼杀了你的建议或为什么。所以，“内部推销”的一个好办法就是使用精心构建的逐级计划。

克服障碍



如图所示，比如你是A，你有一个建议需要最高层批准。为达此目的，你必须说服比你大三级的D。但

你知道直达 D 是绝对不可能的。

因此，要最终到达 D，首先要你的顶头上司 B 以及 B 的上司 C 至少表示不反对。

先仔细准备一份给 D 的建议。就当你直接向 D 呈递建议那样去做。完成建议的各个部分——对象、目的、计划、实施、结果和下一步。这是你的基本建议，因为它将帮助你向 B 和 C 讲述通过 D 你想达到什么目的。记住，抱球直冲球门是鲁莽的行动。万不可把你的建议直接送给 D。先得到 B 和 C 的帮助再说。

第二步，再准备一份建议。这份建议是给 B 的。作为建议的一部分，你将用你的基本建议精神向 B 陈述对于 D 你想达到什么目的。这第二份建议的目的是让 B 接受你想为 D 出的主意并帮你说服 C，让 C 也助你一臂之力，使你的建议顺利到达 D 那儿。手头握有给 D 的建议是关键因素。B 和 C 都需要知道到底要他们赞同什么并采取什么行动。如果发现你的基本建议还有什么不足之处，或其中应该包括 B 和 C 的看法，那么赶忙修订基本建议。

当你准备拟订给 B 的建议时，你将注意到即使基本精神（你想向 D 推销的主意）无异，建议的其他部分几乎都有改变。

你的对象不同，B 代表了 D。

给 B 的建议目的也不一样。你不但要 B 接受你的基本观点，还要 B 答应帮你说服 C 也接受你的基本

观点，然后让C帮你和B把你的主意上达至D处并最终说服D。

建议的需求部分同样有区别。B是同一单位里处于不同地位的另一个对象。他有不同的岗位、不同的观点、不同的职责和不同的人际关系。你应当熟知B的需求，因为B毕竟是你的顶头上司。

计划部分的陈述不一样，因为目的不一样。不管你决定怎么去陈述，你打算要B做两件事——接受你的基本观点并帮助将基本观点向C推销。

实施部分不同，因为计划不同。你或许决定在这部分陈述中包括一些与基本建议有关的内容。

结果(效益)不一样，因为它们反映了B的需求而不是D的需求。

下一步当然也不一样，因为你要B采取的行动来自目的，而目的是截然不同的。至此你已完成了给B的建议。

下一个建议是从B通向C。我劝你先别急，等B接受了并答应帮助你之后再走这一步。当你开始构筑这份建议时，别忘了核查它和前两份建议之间的差别，先从对象查起，循序渐进，逐步完成。

这样做听起来似乎有点复杂，还近乎苛求，其实不然。它能让你有章可循。“内部推销”本非易事，若无可靠指南那就更难。相信我，这是经得起考验的方法。它行之有效，必将为你排除许多障碍和挫折。

通过正、反两方面的经历，你将再度证实我的忠告。正面经历是当你发现自己的建议有不当之处时，先自行修补后再公开提出。反面经历则是当你提出建议时让别人挑出毛病来。后者通常更让人刻骨铭心。

再重申一下，由 A 向 D 提出的第一份建议，即基本建议，是整个过程中最重要的一环。一开始就要多花些时间搞好这份建议并在整个过程中不断精益求精，如此余下的工作就有章可循而不显得太复杂了。通过实践你将不仅懂得要做什么而且懂得如何具体、正确地去做。随着你的专长得到证实，你的信心也将大增。

没有理由说你不能通过熟练掌握“内部推销”术跻身于那些能轻而易举地说服上司的人的行列。记住，你的最高层领导也在使用同样的思维过程作出购买决定——需求、认识、寻找、评价和决定。发挥你的技能使你的说服过程和对方的“购买”过程啮合，赢家非你莫属。

第十九章　管理人员不可多得的工具

当有经验的经理需要手下提供最好的能解决问题的主意时，他们一般寻求那些合乎逻辑的、有创意的、经过仔细研究的主意，特别是那些要求对方采取具体行动的主意。这就要求部门中每一个成员都具备训练有素的思维方法。每个人都必须用别人能理解的逻辑和语言去思考和交际。这样的管理过程好比指挥一个交响乐队。每个演奏人员都必须能单独胜任演奏，而指挥的作用就在于领导乐队全体成员使之整体水平比各自为战时发挥得更好。但愿我们的管理工作也能如此。

通过本书的介绍，你可以看到某一组织的全体成员如何经过说服思维过程的实践锻炼学会了出主意、提建议以符合他们经理确定的目标。这些人共事于某一部门，每人提一个建议，凑在一起，就能形成一股合力。在有序的讨论中，全体成员很快将逻辑与感情分

开，将个人积极性与现实熔于一炉而不致抑制创造性。他们反复提炼自己的主意并建议对方采取行动。对经理们来说还有一个额外的收获，那就是每当需要时可用得上的一个不可多得的管理工具。

一个典型的例子就是菲力浦·L·潘那茨的经历。菲力浦领导一个新组建的公司，他就是用本书的原理作为一种管理工具来推进公司发展的。新公司取名普洛康布，是一家瑞典公司和杜邦的合资企业。瑞典公司负责提供工艺以增加造纸厂的产量，而杜邦公司则提供美国造纸业现有的市场和技术。菲力浦的一番评论是一个最好的诠释：

说服思维的培训是促成我领导的普洛康布公司两件大事的关键因素。

一件就是要把25个不熟悉的人结合进一个密不可分的工作集体，使之在高度竞争的美国造纸业环境中崛起。我们的合资企业需要网罗造纸业在技术、销售、市场研究等各方面的人才。我们能物色到合适的人选，但在互不熟悉的人员之间确立互相信任、有效的工作关系确实是个问题。

另一件是要找到一个有效的途径，使人们团结一致，统一思想，从而不断产生出能解决问题的有益于更

好完成眼前任务的办法来。我们要帮助这些人制定一种统一、有效的方法，一起致力于生产和销售我们的新产品。

我们手下的人学会了一种能帮助他们分析、整理和接受我们意见、计划和方针的思维过程。作为一个整体，我们学会了如何识别好主意、馊主意或中不溜的主意。我们之所以能取得不断的进步是因为集体中每一个人都掌握了这个过程。概括地说，说服思维作为一门工具不仅能使一个集体拧成一股绳，而且能教我们如何争取客户、赢得生意。在我的经历中，我从未见到有什么别的东西能与说服技巧相提并论的。顺便提一下，我手下许多人都对我说，是我们给了他们一种终身受用的技能。

你如何借鉴上述经验为你和你单位所用，以说服思维为管理工具把你手下一班人团结在一个工作集体中以抗衡高度竞争的生存环境？有两个步骤。第一，用说服思维过程培训你的手下；第二，使说服思维过程成为你的标准的实际操作过程之一。

步骤之一：培训

我建议你先设定一个如下的需求：

为求效益，我们部门需要出一些合乎形势变化的点子并积极向上建议。因为这是一项不断在进行的工作，我们必须更善于识别最好的点子并使这些点子更快地付诸实施。另外一点也很重要，就如我们在我们的电脑上确定使用同一种操作系统一样，我们大家都要统一思想，用同一种口径说话。

一旦你设定了这样一个需求，下一步你就可以介绍本书的一些基本方法并建议你手下学习这个技能。你可以以本书为指南自行组织研讨班，也可组织每个人阅读本书并让他们各自准备一份建议提交集体讨论。

如果你决定亲自负责培训工作，你自己得准备几份建议。如有搭档在一边协助你，你开展工作则更为方便。你眼前不可能有一个训练有素的咨询人来指导你们。所以此刻有一个学习班的形式很管用，学习班成员可以用这样的思维过程互相影响、互相作用，评头论足，提高水平。如你觉得自己主持培训工作不合适，可另请一、二人代替。

这样的培训应该继续到你手下每一个人都熟练掌握为止。如果他们有机会评论他人的建议大多数人都会长进很快。

一旦你手下的人发现所学之术是一种可用于生活各方面各阶段的特别有价值且终身受益不浅的技能

时，他们会很快去接受它，其自觉程度之深、积极性之高令你惊讶不已。为继续培训之需要，你可让每一个人就业务有关的题目再准备和提交两份建议。再经过一、两次集体研讨，那么每个人应该都能熟练掌握思维方法和制订建议的格式了。这时候你可以告诉大家，以后所有的建议都应统一格式，按部就班去做。

步骤之二：制订真正的建议

现在你该让手下进行实战演习了。先让他们用简洁明了的语言重点界定问题和目的。要确保每个人都理解你的意思。你已经看到了，目的陈述有误危害很大。应该提醒每个人及早筛选自己的建议，务使目标明确，有的放矢。

下一步你让每一个成员提交一份建议供集体评析。在你的引导下，你可看到集体力量的发挥。很快这一集体自觉运转了。这一可人景象正是思维过程和你明确设定的目的相结合进行训练的结果。你可以预期这样的集体能提出一个清楚明白的行动方案。别忘了你的额外收获：经确认且屡试不爽的新的管理工具将供你不断使用。

结束语　以效益为依据进行思考、交谈

效益是人们真正想要获得的东西。但是对某一个人有吸引力的效益不一定对另一个人也有同样的吸引力。如你所知，找到在任何情况下都能产生的实际效益是使说服成功、使个人满意的关键。你已经完成了本书的阅读。那又怎么样？

那你将如虎添翼，因为你洞悉了世界上最强大的力量的根本。这种力量叫做“说服”。那又怎么样？

那就是说你已经懂得了人们在作出购物决定时所使用的思维过程。这叫做“洞察力”。那又怎么样？

那么你就学会了把你的注意力集中在别人的需求上。这叫“聚焦观察”。那又怎么样？

由于你对别人的需求了然在胸，你就能明确说出要建议对方采取什么样的具体行动。这叫“设定目的”。那又怎么样？

那你就知道如何去具体构筑合乎逻辑的建议以符合对方需求、获得对方接受。这叫“周密计划”。那又怎么样？

你提出一个建议并为对方接受，此谓“成功”。那又怎么样？

因为一再奏效，所以你继续进行，一发不可收。成功孕育成功，致使你影响“买方”的能力大增。这叫“不断成功”。那又怎么样？

久而久之，人们开始求教于你，希望你能指点迷津，让他们也取得像你这样的成效。这叫“领导”。那又怎么样？

有了从本书获得的知识和机会，你唯一需要做的就是“实践”。

如果你实践了本书里的原理，你将具备远胜过他人的领导能力。保持敏锐的眼力。始终要储备好下一个好点子，并随时准备把它推销出去。记住，存在问题往往意味着缺少点子。

附　　录

在此列出说服工具供你使用，为日后面对说服任务作好准备。这些工具包括常见错误核查清单、准备阶段指导方针、提纲指南和结构与校正图表。如属个人需要，请尽管对这些工具进行复制。

I 常见错误核查清单

既然你已学会运用说服原理，那么可以让你去评判别人的说服材料了。或许你在拿出自己的说服材料之前还想再仔细审视一遍。不管哪一种情况，为方便你的工作，我们准备了一份常见错误核查清单。它将帮助你在需要的时候迅速、容易地找出疵点并给予建设性的批评。如果你已按第十五章里的建议去做，你一定会发现这份清单是很有价值的。

有些人不喜欢核对表之类的东西。似乎它们的存在会暴露出人们依赖它们的思想弱点。偏见真是我们大家的公敌。

这使我想起海军航空学校里的一名学员，他就不喜欢使用每架飞机上都配备的核对表。由于当时在训练中成绩斐然，他显得过于自信。他似乎成了一名“杰出”的飞行员。有一次他单飞已接近最后着陆，因为他没有使用着陆操作程序核对表，他忘记了放下起落架。

正当他穿过机场界限时，两个情况同时发生了。一方面在切断电源的时候起落架警报器响了；另一方面机场控制塔的调度员看到了飞机起落架尚未放下后正通过无线电反复向飞行员紧急呼叫。然而这位“杰出”的飞行员不顾这两种大声的警告，没放下起落架就着陆了，终于导致飞机严重受损。当指挥官把年轻人叫去训斥，问他何以对指挥塔的警告毫无反应时，他解释说由于起落架警报声太响，他无法听见无线电的呼叫。

在你已经准备好了你的建议以后，我们推荐你使用下列核查清单：

说服技巧核查清单

对象

▲你的对象（个人或团体）能否按你建议行事？

▲是否有其他人影响决策过程？

目的

▲目的一项是否确切陈述了通过建议你想达到的目标，仅此而已？

需求

▲是否特指你对象的需求？

▲需求是否陈述清楚？

▲你是否对需求(时间、成本等)加以量化?

▲对象认可了这些是他(或她)的需求吗?

▲有没有其他你的对象尚未意识到或以为已经得到满足的需求?

计划

▲计划陈述是否合乎逻辑地从目的导出?

▲计划一项是否确切陈述了你要对象做什么,仅此而已?

▲如被接受,计划是否会使你达到目的?

▲你是否对计划(时间、成本、人员等)加以量化?

▲是否包括了从计划到实施的过渡线?

实施

▲实施一项是否原则上阐述了计划将如何落实?

▲你是否对实施(时间、成本、人员等)加以量化和归纳?

结果(效益)

▲是否确切反映了效益而非特点?

▲是否每一项需求均有其效益?

▲效益与需求是否一一对应?

▲效益是否量化(时间、成本、人员等)?

▲是否包括任何额外效益?

下一步

▲下一步是否要求对方在规定时间采取具体行动(即计划中所要求的具体行动)?

校正核查

1. 目的、计划和下一步
2. 需求和结果(效益)
3. 计划和实施

Ⅱ 说服技巧准备阶段指导方针

▲选择一项与业务或职业有关的真实的说服任务并为此拟订一份建议。

▲保证所选任务既重要又适时，而且是你立刻可付诸行动的任务。

▲界定你的对象。

▲以不超过 50 字的篇幅简明、扼要书写目的陈述。这一陈述是写给你自己看的，旨在确切阐释通过这份建议你想达到什么目的——仅此而已。

▲仔细设定你说服对象的需求。保证这些需求不折不扣地反映了对方的观点。如有可能最好得到对方的证实。除非绝对必要，切勿假设对方的需求。

▲量化建议中的要素，如成本、时间、人数、质量、数量、赢利、回报等。简言之，须通过掌握对诸如什么人、什么地方、什么事情、什么时候、为什么、怎么办、多少等问题的答案尽可能多地了解与你说服任务有关的信息情况。

Ⅲ　说服技巧提纲指南

对象：列出能按你建议行事的人。

_____

你的目的：确切陈述建议结果你想达到的目标(不超过 50 字)。

_____

_____

_____

需求：列出对象的需求(是否得到对方的证实?)

1) _____

_____

2) _____

_____

3) _____

_____

计划：陈述你建议对方做什么以满足他(或她)的需求(不超过 25 字)。

_____

_____

实施：略述计划将如何落实。

_____

_____

_____

_____

结果：概述对方将获得哪些满足需求的收益。（与上列计划一一对应。）

1）_____

_____

2）_____

_____

3）_____

_____

下一步：要求对方采取行动。（记住：具体时间具体行动。）

_____

_____

请将你的提纲指南和结构与校正图表核对。

Ⅳ 说服技巧结构与校正图表

构建规则

（1）以不超过 50 字的篇幅书写你的目的。从目的导出计划和下一步，其间应当存在合乎逻辑的推导关系。

（2）应不折不扣地确定对象的需求。结果应是把需求转换成恰当的效益。效益与需求务必一一对应。

（3）实施部分只需让对方大体了解计划将如何落实。

分析建议时可将三个校正分别与三项构建规则核对。如能一一对应起来，相互啮合，则可能合成一份完善的建议。

结构	校正 (1)	(2)	(3)
对象			
目的（不超出50字，写给自己看）	目的 ↓		
需求（证实需求）（是与否）	↓	需求 ↓↑	
计划	计划		计划 ↓↑
实施	↓	↓↑	实施
结果		结果（效益）	
下一步	下一步		

责　任　编　辑　　曹培雷
封　面　装　帧　　甘晓培
编辑、出版总策划　　朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书
（第　三　辑）
主编　汪　熙　李慈雄

说服对方就是成功

[美]诺伯特·奥布琼 著
袁履庄 译
尤志文 校

上海人民出版社出版、发行
（上海绍兴路54号　邮政编码200020）
新华书店上海发行所经销　常熟新骅印刷厂印刷
开本850×1092　1/32　印张8.125　插页2　字数137,000
1998年3月第1版　1999年1月第2次印刷
印数10,001－15,000
ISBN7－208－02767－6/F·564
定价12.50元