

Mc
Graw
Hill
Education

怎样沟通才有 影响力

用语言激发他人行动

运用沟通黄金法则
在日常生活中成倍扩大影响力

[美] 本·戴克尔 凯利·戴克尔◎著
(Ben Decker) (Kelly Decker)

施轶◎译

COMMUNICATE TO
INFLUENCE

How to Inspire
Your Audience to Action

Mc
Graw
Hill
Education



中国人民大学出版社

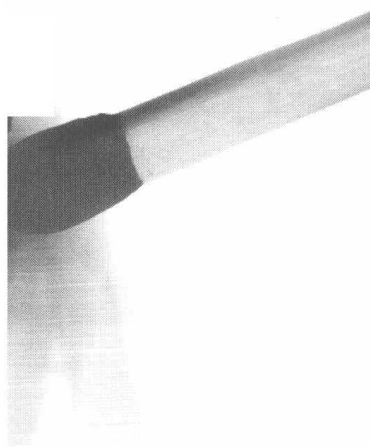
张外信

怎样沟通才有 影响力

用语言激发他人行动

[美] 本·戴克尔 凯利·戴克尔◎著
(Ben Decker) (Kelly Decker)

施轶◎译



中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样沟通才有影响力：用语言激发他人行动/（美）本·戴克尔（Ben Decker），（美）凯利·戴克尔（Kelly Decker）著；施轶译．—北京：中国人民大学出版社，2017.5

书名原文：Communicate to Influence: How to Inspire Your Audience to Action

ISBN 978-7-300-24277-4

I. ①怎… II. ①本… ②凯… ③施… III. ①人际关系学-研究
IV. ①C912.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 056452 号

怎样沟通才有影响力

用语言激发他人行动

[美] 本·戴克尔（Ben Decker） 著
凯利·戴克尔（Kelly Decker）

施轶 译

Zenyang Goutong Caiyou Yingxiangli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242（总编室）	010-62511770（质管部）	
	010-82501766（邮购部）	010-62514148（门市部）	
	010-62515195（发行公司）	010-62515275（盗版举报）	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com （人大教研网）		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	148 mm×210 mm 32 开本	版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 张	7.125 插页 2	印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
字 数	153 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

| 赞誉 |

戴克尔切实的沟通方式能帮助每个商人掌握一套关键的沟通技能，从而对行动产生影响。对于这些方法技能，我自己使用了很多年，我也一直非常喜欢这些技能——而这些了不起的想法出现在这本必读书中，真的是太棒了。

——谷歌公司美洲客户解决方案部副主席吉姆·莱辛斯基

我们行为的核心在于与人沟通以及激励人们。我遵从书中的种种方法技能，学到了如何真正地与顾客和客户沟通，并激励他们：先是我学到了这些，接着我的公司也学到了这一切。

——美国斯多里集团主席约翰·埃斯博斯托

本与凯利的沟通方式让人们有了改变自我的勇气——本能地去自我激励，最终也驱使着自我的行为。

——美林财富管理公司总裁约翰·希尔

一旦学习了《怎样沟通才有影响力》之后，每个大大小小的商业领导者都会产生更高的效率。我自己也见证过种种结果，不管是职业领导人还是个体商业主。

——Youtube 内容与商业运营总裁罗伯特·金塞

使用戴克尔方法最令人震撼的，是让我们组织思想，并以与观众产生情感互动的方式来展示自己的思想，把最难传达的信息人性化。最让我开心的是，这些方式让我始终能随心所欲，不论我的观众是12人还是200人。

——史赛克医疗机构副主席与总经理迈克尔·卡特尔

如果您有兴趣让自己的领导力再上一个台阶，那么您就应该读一下这本书。这本书充满着种种新思想，但读起来却很有趣，也容易读懂。

——嘉信理财投资者服务部执行副总裁约翰·科勒登宁

本书中的方法能够将一位尴尬的演说者转变为一位强有力的沟通者。我了解这个事实，因为我亲眼所见。戴克尔团队使用一些关键的原则，将不自然与杂乱的演说转变为活力十足的互动的谈话。如果你想要提高你的沟通技能，你就要从这本书开始。

——麻省理工学院斯隆管理学院营销学教授邓肯·西梅斯特

戴克尔的书精彩绝伦。本书给出了最新的成功原则，即演说的两种关键因素：行为与演说内容。我爱“戴克尔框架”！我无时无刻不在使用它。

——高乐氏公司电子商务副总裁林恩·布朗

| 推荐序 |

成为一个伟大的沟通者

我曾对一群非营利组织的领导者发表演说——那是在午餐过后，而这是任何演说者都会惧怕演说的时刻。在房间的角落里，我看见一位年长的绅士双手抱在胸前，双眼紧闭，嘴巴张开着——估计马上就要打呼噜了。我没办法，只能微笑以对。

但当我看到第二个人双目下垂的时候，我的微笑开始消失了。接着，听众开始拿出手机。房间里的人就像草原犬鼠那样一个个拿出手机。也许他们是迫不及待地要想分享我作为演说者所具有的智慧？让人难过的是，事情并不是这样。我已经失去了这些听众。很快我就发现自己是在与整个房间的“前额”说话，心里却在想着该如何重新获取他们的注意力。

你正拿着的这本书是避免“前额时刻”的绝佳工具。戴克尔夫妇为我们写了一本沟通指南，让我们能够激励听众。

如果你不了解戴克尔夫妇的工作，现在你就该了解一二。我们自2009年就认识本与凯利，我们基于自己的著作《坚持到底》与他们一起创建了一个课程，这个课程在《财富》500强的数十个公司里进行了讲述。

36年来，本的父亲博尔特所创建的戴克尔沟通咨询公司的员工，作为精英指导，为一些全球顶级的领导者与高管提供了服务，

帮助他们准备重要的演说或推介会。在美国硅谷，如果你所在的高科技公司的首席执行官要在消费电子展上发表主题演说，你知道你最好马上给戴克尔打电话。

从戴克尔那里获得演说的建议就像从菲尔·杰克逊那里获得打篮球的建议一样。因为他们对于所在的领域了如指掌，并曾与领域内最优秀的人一起共事。以下是你在之后读到的章节中需要重点留意的内容：

- 执行官的故事，他对自己在视频中的表现惊讶不已，甚至怀疑这是不是真的（我也是这种情况吗？）。

- 演说者失去听众最常见原因的探讨。

- 为什么一位执行官在发表高姿态演说时要承认她在自己的驾驶证上存在欺骗行为？

- 为什么你在讲话的时候一开始不能说一些“花言巧语”？

- 如何运用一种简单框架彻底改变你准备演说的方式？

本书中我们最喜爱的一个故事，是一个毫无头绪的销售代表发给凯利的一份语音留言。那是一份千篇一律的销售说辞，很糟糕，因此很可笑。但戴克尔夫妇将其分享出来，并不是要嘲笑这位销售代表；他们的目的是为了对他的思维进行转型。转变“之前”与“之后”的故事都很棒，我们可以看到那位销售代表可以重新修改他的销售说辞来建立情感共鸣。（我们希望那位销售代表购买戴克尔的这本书——他就可以将其提成翻好几倍。）

本书告诉我们，成为一位伟大的沟通者，只需要做好两点：一是制定一个不错的行动方案，二是大量的实践。让我们翻开本书，来开始自我的转变吧！

奇普·希斯与丹·希斯

《纽约时报》畅销书《坚持到底》作者

| 目录 |

引言 为什么需要影响力? / 001

第一章 商业沟通不尽如人意 / 007

只有当你拥有自我意识时，你才能为你的听众创造出一次沟通体验。这就意味着要获得沟通指导与反馈，特别是视频反馈。

第二章 听到我说话了吗 / 027

我们生活在一种注意力经济中，但我们却没有用注意力去沟通。当今社会的信息过载对我们的冲击使得我们渴求被激励。当我们无法如愿以偿时，我们就会觉得我们听到的只是噪音。

第三章 创造一种沟通体验 / 043

他们可能会忘记你所说的内容，但他们永远不会忘记你所给予他们的感受。

第四章 行为决定一切 / 068

当人们听你说话时，他们也在决定是否要信任你，是否要喜欢你。如果你沟通的语言、语调与视觉内容都能保持协调一致，那么听众们也就更可能相信你、喜欢你，并

信任你所说的话。

第五章 打动人心 / 101

有策略地使用一些能够激发情感的因素就非常重要，我们将这些因素称之为 SHARPs。

第六章 从提供信息到产生影响力 / 124

你不要总是去想“我如何让这个人产生深刻印象”或“在这次会议中需要准备哪些讲话要点？”你将改变自己的思维方式，你会思考“这些会议的意义是什么？谁会参加会议？我如何能激励参会人的行动？我怎样做才能激励他们？”

第七章 要一个框架而不是一份演说稿 / 153

人类非常擅长识别表达方式，而三个因素则是创建一种表达方式所需的最少的数。在任何一个三因素的表达中添加第四种因素的话，表达就会受到影响。

第八章 规划你的沟通体验 / 177

要花更多的时间去重点关注你的听众，并酌情安排你的演说内容。你想为你的听众创造怎样的沟通体验？

第九章 事半功倍的沟通者 / 192

诚然，我们并不总是有正式的讲话机会，但我们所有人每天都能够与人沟通多次，每周的每一天都是如此。因此，我们总是在与人沟通，而我们每天都能够实践这些原则。

致谢 / 216

引言 为什么需要影响力？

当你在思考强有力的商业沟通时，你不太会想到军队。那是因为军队的长官们可以向招募的战士们狂吼出他们的命令，而他们也会听到一个“是！长官！”的回答。

我在几个军区的工作中发现，想要自己的演说从提供信息转变为产生影响力的过程总是有趣的。毕竟，军队有着其特有的军衔等级结构以及对命令的严格服从，所以在军队里，信息能很好地转化为影响力。那么影响力在这种环境中发挥着什么样的作用呢？我们曾经就此问题问过一位在美国海岸护卫队中服役的见习长官——特别是他对命令如何做出回应。

他回答道：“这里是军队。上级怎样说，你就得怎样做。但我能对你说的是，当我了解到我的上级长官的感受，或者为什么我应该执行他的命令时，我就会做出不同的反应，或者以某种不同的动机来做出回应。这样的命令给我的感觉就不仅仅是一个命令了。”

见习长官的反应从“我必须”转变为“我想要”，原因是他的上级长官创造了一种不同的沟通体验。即使是在军队中，人与人之间的情感共鸣也蕴含着巨大的力量与机会。

诚然，权威是产生影响力的一种方式。这是毋庸置疑的。但这也同样让人感到厌烦，因为这也意味着专横与独裁。我们要促使你不用自己的职位级别去强制他人采取行动，我们要让你超越这个阶段。

在工作中、在学校里、在家庭里、在我们的社区中以及在体育场上，我们所有人都有着不用权威而用影响力去领导他人的大好机会。事实上，我们能够让自己的影响力再上一个台阶，并设定一个更大的目标去激励他人。

我们的听众渴求受到演说者的鼓舞。让我们来面对这个现实：当自己是一名听众时，自己同样也想要被激励。我们总是会听到没完没了的数据、事实与各类统计数字。我们对此应接不暇，而我们更希望能听到别的什么。我们对演讲者的信心每况愈下，我们的注意力开始分散，而我们渴求着周围能有激励我们的东西，来促使我们参与其中，去相信，并激励我们行动。

西蒙·斯内克在他的著作《从“为什么”开始》中写道：“在这个世界上有许多领导者，也有许多被领导者。领导者拥有权力或影响力，领导者激励我们。不论从个人方面还是组织方面来讲，我们追随这些领导者并不是我们必须被领导，而是我们想要被领导。我们追随这些领导者，不是为了他们，而是为了我们自己。”

为我们自己

你的听众中的每个人都在思考，“你可以为我做些什么？这

一切与我又有有什么关系？”然而这里面却隐藏着一个巨大的机会（而我们中的许多人都忽略了这个机会）：影响他们的机会。在本书中，我们将向你介绍“沟通者蓝图”，专门为你的沟通体验进行导航，并让你在这种体验中一帆风顺。你将学到如何与你的听众中的一些人建立情感共鸣，向他们提供与他们相关的信息，而这些信息是他们无法忽视的。我们将督促你不再拘泥于用常规的提供信息的方式去演说，而是采取全新的方式去娱乐、指导与激励听众。

这是一本讲述“说话”的书。或者更确切地说，这是一本讲述在说话的过程中进行沟通的书。你可能认为自己不是一位公共场合的演说者，但其实我们认为：完全的所谓私人谈话其实是不存在的！诚然，我们不会总是拥有正式演讲的机会，但我们每个人每个星期、每一天都会相互沟通许多次。我们总是在相互沟通，而且我们每天都能够练习这些沟通法则。即使我们是在电话中或走廊上谈话，我们都能够意识到我们为自己的听众所创造出的沟通体验。但大多数时候，我们却对此不屑一顾。

本记得他初次进行沟通指导时的一个顾客——我们称这位顾客为埃里克。老实说，埃里克的书本知识非常扎实。他拥有常春藤盟校计算机科学学士学位、哈佛大学法学学位，还是哈佛商学院的MBA。他在美国三个州的律师界得到认可，同时还是一个全球金融服务集团的资深高管。

当本知道自己将要指导埃里克时，他感到非常不安：“我自己不是什么牛人，我如何能提升这个牛人的价值？”但在与埃里克的一次面谈之后，本对埃里克为什么需要指导非常清楚了：在沟通方

面，埃里克非常糟糕。

本对埃里克的第一印象是，埃里克对人太过冷漠与冷淡。但在本后来对埃里克进行指导的一些时间里，他意识到了自己的第一印象是错误的。埃里克对别人并不是真的冷漠与冷淡，而是他在与人相处的过程中总是有点生硬与不自在。本对埃里克有了很多了解之后，发现埃里克实际上是一个不错的人。现在本所面临的挑战便是帮助埃里克，让他不错的内在被大家了解。因此，本开始研究埃里克的行为方式——特别是埃里克的笑容、眼神交流与各种肢体动作。埃里克很热切地学着，而本见证了埃里克在演说能力上的飞速提高。但是这种转变并没有因此而停止。

几个星期之后，埃里克公司的另一位高管问道：“你到底对埃里克做过了什么？”

本有点担忧地回答说：“你说什么？我没听懂你的意思。”

那位高管说道：“埃里克现在完全是另一个人了，他整个人都变了。”

“你的意思是， he 现在是更好的演说者了吗？”

“我是说他整个人都变了。他似乎更具有魅力了——更加温和与友好了。更让人喜欢了。”

埃里克已经将他所学到的东西融会贯通了，并应用在各方面。埃里克将自己的改变不仅应用在正式的推介会与演说中，而且应用在他的日常谈话与所有与人相处的过程中。大家都非常喜欢全新的埃里克。

这就是影响力。当你能得到这样的回馈，你也会觉得自己的努力是值得的。

读者需要使用我们在本书中提供的“沟通者蓝图”并结合其他各种工具，时刻留意自己所创造的种种沟通体验。如果你想要的话，你就可以实现沟通上的转变。一开始，你的目标也许只是成为一位更好的演讲者，但你很快就会发现你在自己所处的组织中正在成为一位更好的领导者，成为婚姻中更好的伴侣，对孩子而言更好的父亲或母亲，对你的朋友而言更好的朋友。你在一个全新的平台上产生影响力。

你还在等什么？

商业沟通不尽如人意，但希望总是有的。事态不会总是这样发展。我们所处的环境以及我们的听众都要求这种状况能够改变。对伟大的沟通者的要求也到了迫在眉睫的时刻。现实中有着太多的东西需要改变，要启动更多的新思想新观念，并建立更强烈的情感共鸣。不论你是技术型企业的产品经理，还是保险公司的包销中介，或是金融公司的客户关系经理，你都必须要驱使你的听众去行动，并激励他们去改变。

36年来，戴克尔沟通咨询公司一直都是业界的领头羊，它帮助了许多商业领导者以更具影响力与情感共鸣的方式去沟通。我们指导的大多数公司都是具有实战基础的，而且几乎都是亲身证明的。我们使用了两种基础：视频反馈与私下指导。我们公司的任务是，通过识别沟通者的处境与他们目标之间的差异来转变其商业沟通的现状。接着我们会向他们展示如何达到这种目标。在本书中，我们将会论述这种实战方式，这样你也可以达到这种目标。

我们无法控制的挑战是，你是否愿意去改变？你是否愿意转变你的思想观念？你是否能改变你日常的沟通方式？你是否能提高你的意识，去体会其他人所能看到的東西？因此，沟通的大部分内容便与个人习惯相关联——挑战自我并勇于承担风险。本书中的许多观点听起来有占冒险，你也许还会觉得将其付诸实施很疯狂。但如此你也能够收获良多。我们的希望是，本书将能够鼓励你实现这种飞跃，这样你也将在影响你的听众与激励他们行动的过程中获得巨大的回报。此时不行动，更待何时？

第一章 商业沟通不尽如人意

“信息”与“沟通”这两个词通常是可以相互转换的，但它们却代表着截然不同的事物。信息是一个传递的过程；而沟通则是内在的融通过程。

——西德里·J·哈里斯

2012年，玛丽莎·梅耶尔执掌雅虎以后，很快成了一个家喻户晓的名字与业界的标志。

所以，当她在戛纳莱昂国际创意节上发表演说时，全世界的业内人士都焦虑地等候着。戛纳莱昂国际创意节是来自94个国家的12 000位广告与媒体创始人与高管举行的聚会，他们代表了数十亿美元的广告收入。在这种大场合上发表的各种演说要重点突出某个企业在整个一年中所取得的最重大的成就，而且演说者需要向听众们就广告创意的未来发表激奋人心与引人深思的讲话。毕竟，这是

创意的盛宴。但梅耶尔的演说却未能达到这种效果。

梅耶尔在现场没有与观众建立起情感共鸣。创意节上的其他演说者通过即兴发挥以及听众的参与而创造了激动人心的沟通体验，而梅耶尔却死板地站在小讲台后面，读着讲词提示器大屏幕上显示的事先准备好的演说稿。她的表现是生硬的、具有强迫性的而且是过于迎合听众的。

更糟糕的是，她事先准备好的演说稿也未能与听众建立起情感共鸣。演讲内容一点也没有激励听众，所表达的一切也未能引发听众的思考。事实上，她的整个演说就好像是雅虎销售活动的宣传腔调。在戛纳莱昂国际创意节上，听众会期待演说者是一位思想上的领导人，而非公司或品牌的领导人。之后，梅耶尔持续受到媒体的非议。《今日美国》的商业记者劳拉·佩特雷卡表示：“雅虎首席执行官玛丽莎·梅耶尔在戛纳莱昂国际创意节上周二的演说中强卖自己的公司。”

玛丽莎·梅耶尔错过了两次关键机会。其一，虽然她一直在讲话，但她错过了启发听众的机会，未能与听众建立起真正的情感共鸣，从而让听众信任自己；其二，她错过了超越雅虎销售活动的宣传腔调与信息灌输，并更大程度对听众产生影响力与激励的机会。她本可以去改变听众，让听众感到兴奋，直到身体上的汗毛直立。她最致命的错误是她的演说都是围绕自己而不是听众进行的。

这让她的职业生涯走到尽头了吗？没有。那么她赢得了新的粉丝或获得了国际听众的认可了吗？也没有。

但这里的重点不是关于玛丽莎·梅耶尔，也不是关于大的名