

怎么说让人们信任并分享你

[美] 迈克尔·马斯兰斯基 斯科特·韦斯特
加里·迪姆斯 大卫·赛乐◎著 钱慧◎译

如何发布 超人气内容

THE LANGUAGE OF TRUST

在当今世界，无论你说什么、表达什么
很可能面临“不爱听”“不相信”的窘境

建立让听众、消费者信任你的沟通模式
从而让人们听你、粉你、转你

在这媒体不再有公信力、信息高度碎片化的数字时代
我们的语言表达和传播方式都要有全新的改变



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



THE LANGUAGE OF TRUST

如何发布超人气内容

怎么说让人们信任并分享你

[美] 迈克尔·马斯兰斯基 斯科特·韦斯特 加里·迪姆斯 大卫·赛乐◎著
钱慧◎译



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

如何发布超人气内容：怎么说让人们信任并分享你 / (美) 马斯兰斯基等著；钱慧译. —上海：立信会计出版社，2014.8

(工商智库丛书·新思维读本)

ISBN 978-7-5429-4256-2

I . ①如… II . ①马… ②钱… III . ①互联网络—传播媒介
IV . ① G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 107562 号

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Prentice Hall Press, a member of Penguin Group (USA) Inc.

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 张 寻
封面设计 水玉银文化

如何发布超人气内容：怎么说让人们信任并分享你

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021) 64411389	传 真 (021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	北京普瑞德印刷厂
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	13.75
字 数	220 千字
版 次	2014 年 8 月 第 1 版
印 次	2014 年 8 月 第 1 次
书 号	978-7-5429-4256-2/G
定 价	32.00 元

如有印订差错，请与本社联系调换

“物以稀为贵——对于企业界来说，信任是弥足珍贵的。多年来，人们尝试找到沟通信任的方法。现在，迈克尔·马斯兰斯基终于解锁了信任的本质。任何关心自己的员工、客户或名声的人都应该读这本书。”

弗兰克·伦兹博士

《言之有用》和《美国人真正需要什么》作者

“为了成功地在面对面或者使用 Facebook 等网络工具进行交流时获得信任，请大胆相信这本书所提出的概念，它们已经过了市场的验证，重要性堪比我们为了生存而进行的无意识呼吸。”

托马斯·L·哈里森

LHD，宏盟集团下属企业多元代理服务系统公司主席兼首席执行官

“迈克尔·马斯兰斯基为这个信任缺失的世界写出了一本让信任重生的终极指南。难能可贵的是，在保留才情和智慧的同时，迈克尔还避免了使用过多的术语，方便人们更好地理解。如果你还关注‘信任’——这个我们都应该重视的话题，那么这本书作为入门读物来说简直再适合不过了。”

洛德·古尔德

英国首相托尼·布莱尔前任选举和战略顾问，兼佛洛依德公关公司副主席

“市场营销人员、财务顾问，以及各类从事传播工作的人都应该好好学习这本书。金融危机之后，我们的行业难度提高了，所以，哪怕只是为了得到一个和客户交流的机会，我们都需要花时间去更好地理解客户并使用妥当的措词和方法。我们面临的困难超过了以往任何时候。迈克尔在这本书中不仅为我们所从事的行业提供了实用且充满远见的指导，更重要的是，他了解我们现在所面临的巨大挑战并提出了一套关键的解决方案，告诉我们该如何赢回那些可能对我们已经失去信心的顾客。光有好的故事是不够的，我们必须知道怎样去获得听众的信任。如果你的观众总是对你的话充满怀疑，而你想要赢得他们的信任，那么这本书一定会对你有所启发。”

“在言论两极化的今天，理解问题都成了难事，更别提去解决它们了。然而这本书却为我们提供了不断前进所需要的核心原则。”

“虽然市场上以‘有效沟通’为主题的书随处可见，这本书却没有流于俗套。它的独特之处在于认识到了语言和信息在与消费者、合伙人以及员工沟通过程中对建立信任的重要性。对于任何要与他人有效沟通并建立信任的管理者来说，这本书都是一本好的学习素材。”

凯茜·韦瑟福德

美国退休保险协会首席执行官

菲利普·K·霍华德

非政府组织“共善”创始人，《常识的消亡》和《要生活，不要律师》作者

苏珊娜·库尔特

保罗零售公司总裁

欢迎来到怀疑者的世界

闭上你的眼睛，想象一下你正生活在一个所有人都相信你的世界。在这个世界里，当不好的事情发生的时候，你并不需要聘请公关公司和危机管理团队，你只要站出来，给出一个可信的解释，人们就会相信你。再想像一下，你的客户再也不会因为听到某些负面的产品评价就来问责你。你只需要耐心地和客户沟通，他们就会放心地购买你的产品。在这个想像中的美妙世界里，你所说的一切都有人相信，没有人会怀疑你。

当然，这一切都只是想当然而已。

想象一个不存在质疑且充满信任的世界也许很有意思，但是对我们来说并不现实。每一个从事销售行业的人——不管我们卖的是产品、品牌、服务，还是自己——在每天早上起床去上班的时候都有一个共同的感受：在我们需要去说服的人里，有一半的人不相信我们

所说的话，而剩下的一半甚至不想听到这些话。我们的好意被误解，好产品被质疑。当我们试图讲一个正面的故事时，人们总认为我们对事实有所隐瞒。如果我们正好在大型企业里工作，人们就想当然地认为我们会为了自身利益而损害他们的利益。相互之间，人们不再有善意的信任，取而代之的只有比以往更甚的怀疑和不信任。

简而言之，信任已经不复存在。

我知道这样说也许过于武断，但我相信它正是导致我们的公众舆论、企业传播以及传统的销售技巧没落的原因。如果你非要我说清楚这一切是什么时候发生的，我做不到，因为它并没有一个确切的起始时间点。长期以来，随着经验的增加，我们逐渐变得越来越不相信身边的人和事。我们认为政府不做实事，认为公司唯利是图。我们认为朋友不再可靠，就连家人也很难信任。当然了，任何事情都有例外，但是总体趋势无法辩驳：在美国，甚至全世界，信任被人们像垃圾一样随意丢弃。我们现在生活的时代充满了不信任。

在消费者的眼中，公司和销售人员现在和经营二手车的商人并无二致。不管我们是在谈论产品、公司社会责任还是对于重要政策的看法，大多数人总想当然地认为我们有着不可告人的动机——我们损人利己；我们承诺过多却不干实事；为了证明自己的观点，我们只选择性地披露了对我们有利的数据。

于是，越来越多的评论者——从老顾客到博客（或微博）写手再到媒体——以越来越大的力度和声音来巩固这些负面的评价，而我们对此却无能为力。消费者不信任你，所以他们试图用自己的方式寻找真相。他们询问其他人的意见，通过各种渠道——不管是从网络还是现实生活中——搜集别人对于某一产品的看法。和以往任何时代不同的是，在这个充满不信任的时代里，消费者不费吹灰之力就能证实自己的猜想。随时随地可以获取的网络以及 24 小时不间断的有线电视新闻，我们所处的环境中充满了触手可及的

信息，这让从事信息传播工作的我们的处境变得前所未有的艰难。

我的工作就是和语言打交道，所以当我说语言是造成信任衰退质疑增加的一大原因时，你可能并不会感到惊讶。但是，语言也可以是解决这个问题的一大利器。从人际交往存在开始，我们就一直在尝试和错误中不断摸索学习。和数学、物理、化学以及其他类似的“硬科学”不同，在语言的世界里并不存在可以放之四海而皆准的规律。

语言是一门艺术。尽管我们每个人每时每刻都在使用语言，我们还是得承认它是一门艺术。为了让语言变得有效，便于掌握以及充满意义，我们创建了文法和句法。但是由于文字的意义是我们给予的，对于不同的语种来说，这些规律不尽相同（同样是“蓝色的车”，英语使用者把形容词放在名词前，而在法语里是倒置的）。

结果，语言变成了我们手中的玩物。人们玩弄各种文字游戏，根据受众的反应观察它的效果并借机利用。和其他形式的艺术不同，自人类可以独立行走开始，语言就是我们日常生活中一项极其有效的可供使用（或误用）的工具。

很长时间以来语言都被一部分人用作掌控其他人的工具，这是一个不容忽视的事实。综观历史，语言由于其所固有的强大力量而被别有用心的人用来奴役、征服、镇压，甚至杀害人民。作为研究语言的专家，柏拉图曾经说过：“从这个意义上来说，修辞学的难题在于一旦误用，其祸无穷。”不过从另一方面考虑，语言也被用来消除上述恶行所造成的影响。

21 世纪以来，修辞学一度被称作“诡辩”（Spin，译者按：Spin 起源于体育运动，原指一种旋转式击球动作能使运动员更好地控制球的运动轨迹和方向。在本文中表示对消息，特别是负面消息，进行积极解释和宣传来获得公众的认可）。这种语言技巧被某些行业奉为圭臬，然而本书却和它一点关系都没有。

我们要明确的是，使用语言来建立有效可信的沟通并不是旁门左道，

用不同的词语来表达同一个意思也不是。试图通过一个有趣的故事来推销你的产品或者想法不是旁门左道，为你的听众列举事实、数字以及论据也不是。了解你的受众并且和他们直接沟通不是旁门左道，销售时咬文嚼字也不是。

这本书并不是在教你怎样从不同的角度阐述信息来愚弄别人。再多的语言游戏都不可能让一个差劲的公司变强大或者让一件坏事变成好事。要建立信任，你的语言和行动必须一致，必须表里如一。没有行动的支持，语言就无法建立起持久的信任，只会成为滋生怀疑的温床。

所以，在一个充斥着各种舆论的世界里，这本书将教你如何使用语言消除人们的怀疑。当你遇到值得倾听的事情却不知道该如何选择信息的时候，这本书就能派上用场。特别是当所有的事实、行动和记录都对你有利而你却无法越过最后一道障碍——让人们接受你——的时候，教你如何运用语言去建立或者重新建立信任就是本书的核心所在。

这本书是为谁而写

我们必须意识到，怀疑论所产生的影响是深刻的，它的泛滥成灾也并非不可理解。我们私人和工作生活中很大一部分对话都被它所影响。当销售人员说他们的产品比对手好的时候，我们怀疑他们；当消费者说他们“只是想考虑一下”，并且稍后就会回复的时候，我们怀疑他们；当经理说我们的工作“是铁饭碗”，并且在公司里前途无量的时候，我们怀疑他；当求职者试图向我们解释为什么他们适合该职位的时候，我们怀疑他们。我们不相信那些声称自己关心消费者或者致力于环境保护的企业。我们不相信那些公司的管理者和政客们，不相信他们所作出的承诺，也不相信那些说他们坏话的博客写手。我们不相信专业的产品评论员，因为他们有可能是被

生产该公司的公司所雇佣的。我们也不相信那些看似随机的用户评价，因为我们不知道是谁发表了这些评论以及为什么要相信这些人。同样的情况也发生在我们的私人生活中，只要遇到一点点可疑的信息，我们甚至会开始怀疑身边的人。

更糟的是，这种怀疑一旦存在就很难被克服。虽然有缓解质疑的方法，但是如果那个持怀疑态度的人不愿意听你说的话或者干脆走开，那么不管你做什么都于事无补。

我希望这本书对任何想传递有用信息的人能有所启发。你可能会找到一些和你所从事的行业或者所处的境地直接相关的例子。人类终归是人类，不管观众、话题和行业如何变化，人们在面对不同的沟通方式时所持有的怀疑精神总呈现出惊人的一致性。此外，根据我对近 30 个国家当地语言的研究，不管市场如何变化，这种怀疑总是一致的。

当然，从怀疑态度最强烈的英国到印度这样的最宽容的发展中国家，无论对环境、广告还是股票市场，人们对于事物的看法会有很大差异。但是，让公众参与并建立信任所需要的方式也是相当一致的。希望你能从这本书中找到能直接应用于实践的东西，并且在读完它的时候获得更广阔的视野以及一些新的运用这些理论的想法。

对于那些必须要面对充满怀疑并且拒绝倾听的公众的人来说，这本书是为你们而写。当你们航行在“怀疑之海”里，试图向那些不信任你们的人们推销思想、产品、服务，甚至你们自己时，这本书会有所帮助。

本书的目标读者如下：

- 当企业丑闻或者其他紧急情况发生时需要和公众就有争议的话题进行沟通或者维护公共关系的企业宣传人员。
- 想要更好地了解顾客的想法并且更好地与之沟通的销售人员。
- 试图建立起雇员的信任感和鼓舞士气、激励他们努力工作的管理者们。

- 试图提高产品销售业绩的营销人员（除非你在苹果公司这样的地方工作，产品本身对顾客的吸引力使得销售成绩卓著）。
- 经常需要向重要人物推销自己和自己所取得的成绩的雇员和求职者们。

对有些人来说，这种对于语言习惯的挑战是一辈子的。我们将要尝试寻找适用的词，淘汰不合适的词，并重新组织你的语言。更重要的是，我们会提供一系列和实际生活相关的例子，它们囊括了从政治到金融领域的话题并且展示了在现实生活中人们是如何对你所说的话及表达方式作出反应的。由此，通过学习在一个充满不信任的时代如何使用一门新的语言进行沟通，你能从根本上改变自己和别人的关系，不管你是试图去说服、影响他们还是向他们推销更多的产品。

这就是信任的语言所包含的内容。

研究方法 with 结论

这本书的独特之处在于它把定量研究和定性研究结合起来，揭示了社会趋势和心理倾向。我们还用到了成千上万个“即时反应”采访（稍后会解释），小组座谈会，以及问卷调查，通过这些方法我们看到了人类在面对信息和交流时所反映出的惊人的一致性——这一点几乎与话题或地理位置无关。

我的公司致力于研究语言的影响力以及怎样去更有效地运用它们。因为人们在对信息作出反应时，感性认识总是超过理性认识，所以我们的实验是建立在人们对信息的感性反应而不是理性反应上。我们几乎在每一个重要行业都做了研究——从医疗保健到能源，从技术到食品饮料，从房地

产开发到个人护理产品。我们还对一系列话题做了研究，以此来了解人们是如何面对税收、规章条例以及声誉方面的改变的。每一次，我们都会使用不同的信息对观众进行测试，以此来分辨什么词语有效，什么词语无效以及为什么。我之所以写了这本书并把我们所研究的内容整合在一起，是因为我们大部分的研究都指出了建立信任的重要性，我们认为它是推销任何想法中至关重要的第一步。

别碰刻度盘

如果你曾经在像 CNN（美国有线新闻网）一样的有线电视新闻网上看过一场大型的总统辩论，你就会发现我们的研究中一个很关键的道具：观众人手一个能随时记录自己意见的刻度盘。

基本上这些设备的刻度都在 0 ~ 100 的范围内，这代表着从一个完全负面的反应到一个完全正面的反应。参与者在指导下把自己的刻度设置在 50（代表一个中性的反应），然后再根据他们对所听到内容的反应调低分数或者调高分数。最后把全组所有人的分数相加再除以人数得到平均值，观众们能从屏幕上看到被测试信息的分数。

我们之所以采取这个测试方法是因为它能测试参与者们对于信息所作出的瞬间情感上的反应。在观众得知他们喜欢或者不喜欢某个信息的原因之前，他们可以记录下自己的反应，并在我们倾听他们的想法之前告诉我们他们内心的感受。除此之外，这个被我们称作“即时反应”测试的另一大优点是，通过它所得到的数据可以用人口统计学来分析。举个例子，在一场政治辩论中，我们常会见到不同颜色的曲线代表不同的党派关系，或者不同的性别，或者两者都有。这些曲线还代表着把个人的匿名性和整组人的观念结合起来的趋势。

为了避免小组反应对于个人反应的影响，这个测试的结果并不对参与者即时显示。但是我们常把他们的反应投影在他们背后的屏幕上让现场或

者电视机前的观众们看到，于是人们得以观测参与者的思想活动。更重要的是，这些数据并不是用完就被丢弃了，它们被并入一个更大更全的数据库，告诉我们别人是怎么对我们所说的话作出反应的。

这次能和几位从事金融服务业的人士合写这本书是我的荣幸。作为战斗在和顾客们直接交流沟通前线的人，他们对于建立信任的依赖度可能超过了其他任何行业的人。由于他们所接触的人群包括那些每天都在挖空心思琢磨如何获取客户毕生储蓄的管理权的理财顾问们，所以他们对于建立信任的重要性以及适用的技巧都有些独特的看法。尽管这本书并不是为理财顾问而写，书中的很多例子却和变额年金行业相关。事实上，我们先是在金融方面一起做了些研究，然后才想到出版这本书的，人们已经对它有了相当了解。我们之所以没有把它作为这本书的重点是因为它是我们的目标读者恒定的兴趣所在。但是因为变额年金行业正和销售人員还有企业宣传人員一样面临着挑战，所以我们在书里适当增加了一些相关的例子。

我们之所以选择它还有一个重要原因：对于一个必须要靠自身的优点来吸引顾客的产品来说，它是一个绝佳的例子。我们都知道，要卖出一台苹果手机是不费吹灰之力的。它们简直是自己把自己卖出去的。但是你试试看推销一个 76% 的人都不了解、不关心也不喜欢的产品是否也这么容易。就像我们在研究的很多产品和问题一样，变额年金正在经历一个严重的信任危机。作为一个过于复杂的产品，它们的过去不甚光彩，如今还被人们误解。要卖出它们真的很难。再加上金融分析家们在各媒体上发表的攻击言论，卖出它们几乎成了不可能的任务。然而在如今的美国，投资者们所拥有的变额年金的价值几乎达到 1.5 万亿美元。

从根本上来说，这是一本关于人与人之间如何互相理解的书。我知道这是个老生常谈的话题，围绕着这个话题出版的书已经多到可以装满几个超大书房了。但是没有一本书的侧重点是描写语言——具体的词汇、语句，

以及沟通方式——就像我们所做的一样。我花了很多年的时间观察并且倾听人们对于不同主题的信息的反应，询问他们为什么会有那样的反应和感觉，并且尝试去理解语言——从简单的词语到复杂的论据——是怎样影响他们对于商业、政府，甚至对门邻居的看法的。简而言之，这本书是所有这些实验和经历的总结。

为什么你要相信一本关于信任的书

据我所知，能够改变你人生的书只有历史上的名著而已——它们给我们的思维方式、行为方式，还有理解人类历史的角度带来了革命性的变化。坦白地说，这本书并不会给你带来如此震撼的阅读体验。读完它之后，你在现在及将来可能遇到的各种沟通问题也并不能全都迎刃而解。

这本书只是为你提供一系列简单明了的以最新的文化和传播研究为基础的原则，并致力于回答一个当代人正面对的问题：当人与人之间的信任极度缺乏的时候，我们该怎样去沟通并让对方感受到自己的真诚呢？

关于这本书，有一点你应该了解并牢记记住：它并不只是我个人对于有效沟通的想法和意见。相反，它是我们多年来结合定性和定量研究的成果，所有的数据都来自参与研究的选举人、消费者、媒体从业人员、企业雇员、股东，甚至国会工作人员对于“该怎样沟通才能消除人们的怀疑并且有效地展示新想法和产品”这一问题的反馈。这些人只被要求分享自己的想法，他们并不需要遵循一定流程。他们的回答及意见提供了宝贵的见解，特别是识别那些根深蒂固却又过时无用的交流手段。

因为书中提出的规则很容易被驳倒，所以有些人怀疑这类书的真正价值。我同意这一点。如何有效沟通是根据具体的上下文和情境而变化的，所以我们并没有一套“放之四海而皆准”的普遍规律。在这本书里，我们

不建议使用负面信息但是却应该认识到：在某些特定情况下，负面或者极端的信息是有效的，不实际的承诺也能迷惑人们。然而这些都是个案而不是规律。经过时间检验的真理是：当面对目标受众时——不管你是想让他们买你的产品、为你投票，还是支持你的议程——不管你的目的是什么，信任的语言会帮助你取得成功。

另外一些人质疑这本书是因为它的作者在弗兰克·伦兹所创建的公司担任执行总裁，而弗兰克·伦兹正是一位鼎鼎大名（从某种意义上也可以说是臭名昭著）的民意调查专家和“公关专家”。和上面的怀疑一样，我认为这种怀疑也是合乎情理的。我们需要认清楚的一点是：有效的、富有影响力的沟通技巧能够帮助人们推行政治主张——在道德层面也一样，不管我们赞不赞同这些想法和主张。这也正好解释了为什么这本书会对各行业正在苦苦挣扎如何让充满质疑的受众相信自己的人有所帮助。最后，不管怎样，你说的话是否有意义都需要你的听众来评判，但是这一切的前提是你能够赢得他们的信任。

前言 欢迎来到怀疑者的世界

第一部分 信任的新语言

第一章 美国的后信任时代 //004

第二章 一切都从语言开始 //022

第二部分 信任沟通的四大原则

第三章 注重个人体验 //048

第四章 使用平实易懂的语言 //060

第五章 保持积极 //074

第六章 言之有理 //091

第三部分 新的语言次序

第七章 开始倾听：在讨论开始前吸引受众的参与 //110

第八章 这不是关于你：以他们的利益为先 //131

第九章 这不是我的本意：上下文的重要性 //149

第四部分 媒介及信息

第十章 数字世界中的信任语言 //176

第十一章 反信任法则：二十条不能说的句子 //190

后记 建立一个新的信任时代 //201