

PERFECTING YOUR PITCH

How to succeed in business
and in life by finding words that work

重要的事情最难说

高效沟通的 **40** 堂准备课

Ronald M. Shapiro

[美] 罗纳德·夏皮罗 著

杰夫·巴克

Jeff Barker

赖丽薇 译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

PERFECTING YOUR PITCH

How to succeed in business
and in life by finding words that work

重要的事情最难说

Ronald M. Shapiro

Jeff Barker

[美] 罗纳德·夏皮罗 [美] 杰夫·巴克◎著

赖丽薇◎译

图书在版编目（CIP）数据

重要的事情最难说 / (美) 夏皮罗, (美) 巴克著;
赖丽薇译. -- 北京: 中信出版社, 2016.9

书名原文: Perfecting Your Pitch: How to Succeed
in Business and in Life by Finding Words That Work
ISBN 978-7-5086-6543-6

I. ①重… II. ①夏… ②巴… ③赖… III. ①心理交
往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第183520号

PERFECTING YOUR PITCH by Ronald M. Shapiro and Jeff Barker

Copyright © 2013 by Ronald M. Shapiro and Jeff Barker

ALL rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form

This edition published by arrangement with Hudson Street Press, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin
Random House Company

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

重要的事情最难说

著 者: [美] 罗纳德·夏皮罗 [美] 杰夫·巴克

译 者: 赖丽薇

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15 字 数: 120千字

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

版权图字: 01-2014-4209

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-6543-6

定 价: 45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



献给那些曾经委托我解决其困境以及
给我机会助其打磨出精湛辩词的人



成功有捷径可循，捷径就是正确的方法。美国著名律师、体育经纪人和谈判专家罗纳德·夏皮罗，从丰富的实战经验中总结出一套为谈判做策划的实用方法——运用“三步成稿”流程编写谈判脚本。有效的方法促成了夏皮罗的辉煌业绩，他被《今日美国》称为“最受尊敬的棒球代理律师之一”，其客户中有5位（小卡尔·瑞普肯、吉姆·帕尔默、布鲁克斯·罗宾森、卡比·帕科特和埃迪·穆瑞）跻身美国棒球名人堂。

在帮助客户策划谈判的过程中，夏皮罗发现，人们懂得确定目标、研究先例、设计应变之策，却往往忽略了在策划就绪时再加把劲儿，通过撰写脚本打磨出精湛的辩词，于是一到谈判桌就乱了阵脚，在词不达意的“即兴发言”中功亏一篑，然后再花更多的时间去纠正失误，甚至根本就没有纠正的机会；而如果提前写了脚本，他们的处境则会大为改观。于是他写了这本《重要的事情最难说》，把为有效沟通而编写脚本的基本原则做了清晰的梳理、透彻的解释和细致的演示。其目的正如乔治·奥威尔所说，作家写作的动机之一是希望分享一种有价值的、不应该错过的经验。

身为资深的法律人，夏皮罗洞悉并理解人性的弱点，强调理性的价值。他与读者所分享的经验，除了沟通中的措辞技巧，还有心理疏导之法——写脚本时先宣泄、释放不良情绪，再剔除负面语言，从而在实际沟通中避免意气用事。毕竟，有效的沟通是基于双方的理性态度和措辞技巧。

详解了编写脚本的流程之后，夏皮罗又为各种沟通情境提供了可借鉴的脚本模板。每个案例其实都可视为一次思维训练的过程，读者可以在各种情境中

反复研究“三步成稿”流程，直至运用纯熟，将其变为自己的沟通利器。

夏皮罗的经验显然适用于与遵守规则、有契约精神的人沟通。反之，如果恰当的言辞、理性的妥协和善意的力量都不足以打动对方，那么就有必要记住书中的这段话：

你永远有选择离开的自由。某位美国参议员助手离职时给上司留言说：“生命太宝贵了，一分钟也不能再用来与你共事。”

译者



切磋琢磨，乃成利器 ——脚本的妙用

我与一位西点军校^❶学员相持不下——我想了解一下他的谈判功课，还有他与扮成阿富汗乡村领袖的对手之间的模拟谈判，而他（一位土生土长的明尼阿波利斯人）却迫不及待地想听听我最近代表乔·莫尔（Joe Mauer）^❷与明尼苏达双城队（Minnesota Twins）^❸管理层进行的合约谈判。我来到西点，一心想与谈判班的学员聊聊，了解他们的学业，了解他们模拟的与乡村长老、哭泣的母亲和北约军人之间的战区沟通，可是这位学员和他的同学们却想听棒球合约的谈判。

图书馆宏伟庄严，装饰着名将的照片和雕塑，站在其间，历史的气息令我沉醉，我意识到我与这位学员之间恰恰是在进行一场谈判，较量着由谁先说出自己的故事。

乘火车从纽约市向北到西点军校来的旅途愉快惬意，我从车窗望向壮美的哈得孙河^❹，沉思默想着这些年轻人的经历与未来，内心满是感动。我知道，在学习军事科学和数学等核心课程之前，这些男女学员正在谈判课上训练如何应

❶ 西点军校是“美国西点军事学院”（The United States Military Academy at West Point）的简称，创建于1802年，位于纽约州西点市（哈得孙河西岸），距纽约市约80千米。——译者注

❷ 乔·莫尔，美国职业棒球大联盟明尼苏达双城队的捕手，全名为约瑟夫·帕特里克·莫尔（Joseph Patrick Mauer），是大联盟历史上首位打击率领先全联盟的捕手。莫尔与双城队签订了一份为期8年（自2010年3月始）、总价值为1.84亿美元的合约。——译者注

❸ 明尼苏达双城队，创建于1894年，属于美国联盟中区，主场为明尼苏达州明尼阿波利斯市的标靶球场（Target Field），曾三次获得世界大赛冠军（1924年、1987年和1991年）。——译者注

❹ 哈得孙河，美国纽约州的大河，长507千米，上游分出莫华克河（Mohawk River），西接伊利运河，南端汇入纽约港。——译者注

对生死攸关的情境，每天下午还要接受严格的体能训练。我明白，他们之所以渴望听些体育故事的来龙去脉，部分原因是想从日复一日的压力中放松一下。

于是我妥协了，向这位发问的学员讲述了我是如何为了与双城队管理层的一次关键性合约谈判而撰写“脚本”的，并顺便讲了几则乔的趣闻轶事。也就是在那时，我开始将撰写脚本与谈判关联起来，这种关联激发了我写作本书的灵感。尽管我与西点学员所面对的是截然不同的谈判，但我知道，我们都可以运用脚本将准备工作转化为理想的结果。因为在应对人生中大大小小的诸多较量时，编写脚本可以说是绝好的工具。

我们都曾身处这样的微妙情境：也许是与配偶、客户或老板进行一次重要谈话，我们本该稳操胜券，但结果却欠佳，或者局面逐渐失控。几天后，我们会设想如果事前计划周详，则可以把握住要点。然而时机已失。

最近我正全力为一位客户构思谈判脚本，她是一家大公司的财务主管，准备与部门经理交涉早该兑现的加薪承诺。像多数人一样，她在帮别人提要求时毫无交流障碍，轮到提自己的合理“要求”时却备感纠结。

此外，我还帮助一位92岁的朋友为卖房子的还价编写了有理有据的脚本。他已决定要搬入一家退休中心，正在卖房子，但被一个超低的报价惹恼了。这是他在极不景气的市场中收到的唯一报价，房子很好，问题是他不知该如何有效地说清楚房子的实际价值。

然而当我的朋友和财务主管同意为还价和加薪编写脚本，并让我做他们的“魔鬼代言人”^❶（主要是充当教练、盟友和编辑）之后，他们的状态焕然一

❶ 魔鬼代言人，源于罗马天主教，在封圣过程中对圣人资格进行审查与认定的教会律师被称为“助信者”（promoter of the faith），俗称“魔鬼代言人”（devil's advocate），其职责是对封圣候选人的资格提出质疑，挑战其所行使的神迹。在世俗语境中，“魔鬼代言人”指辩论中对多数派观点持质疑或反对立场的人或职责。在辩论过程中，当一方使用压力要求另一方认可，导致批判和反驳难以进行时，往往有碍正常的讨论和全面的思考，为避免这种情况，通常会设定拥有自由批判和反驳权限的角色加以制衡。——译者注

新，条理清晰的陈述以及发言时的从容自信使他们的处境得到了戏剧性的改善。

于是，就在与这位学员对峙的时候，我笑了，他也会心一笑。

“知道吗？你可能觉得我的棒球合约谈判很有趣，可是，告诉你吧，我倒觉得你们的模拟谈判更让人着迷，”我说，“这些练习也许能救你们的命，不是吗？”

这个场合似乎正适宜为他讲解脚本的妙用。尽管编写脚本可能会被人们看作“无事忙”而不予考虑，但这一工具对于商务事宜、退休事务、婚姻与家庭、日常交易都有帮助，无疑也能在战场上发挥作用；它既适用于军人的高风险谈判，也适用于平民的世俗较量。

“策划”是我在2007年著书探讨的题目。置身创新迭出的高科技时代，出版商曾经考量过：是否还有人愿意阅读有关条理清晰的策划这类老派话题？

事实上，有人愿意读。《成功是可以预定的》（*Dare to Prepare*）被《纽约时报》和《华尔街日报》列为畅销书，我从数十位受到此书启发的人那里听到了令人欣慰的故事。

然而自《成功是可以预定的》出版以来，旅行中的见闻使我愈加清楚地感到有必要撰写本书。我发现，最关键的策划工具恰恰是人们最漠视、最抗拒的——撰写脚本。人们虽策划充分，却往往忽略了在策划就绪时再加把劲儿，通过撰写脚本打磨出精湛的辩词。如果说策划是赛跑，那么撰写脚本就是冲刺。精心筹划谈判的陈述、应变之策，回答和反驳，并请一位“魔鬼代言人”全程协助，是策划工作中最令我兴奋的部分。它能令我极度亢奋，我决定通过本书把这份热情传递给尽可能多的人。

我开始意识到，如果事前不写脚本，难免会在防线上留下有可能被对手察觉并利用的缺口。我的客户和朋友们懂得确定目标、研究先例、设计应变之策，但如果他们不知策划脚本，多半一到谈判桌就乱了阵脚，毫无必要地做着

“即兴发言”；反之，只要写了脚本，那么这种战略性增援会使他们的处境大为改观。撰写脚本是我所知道的最有效的信心加强剂。

我的课讲到一半，那位双城队球迷朋友正听得津津有味，他旁边的一位女学员已经举手要求提问了。

“我们如何在战区谈判中发挥脚本策划的作用？”

问得好！这正是她的战友与我在前一天讨论过的那个极有价值的问题。

这些年轻的西点学员很可能会走上战场，与部落首领、其他武装力量的成员以及外国街道上的愤怒民众进行谈判，其所冒的风险令日常生活和商业领域中的普通谈判显得有些微不足道。

我想向学员们展示，在日常生活中大有用处的脚本策划技巧，在他们面临的许多生死攸关的情境中也能派上用场。我解释说，无论脚本所预演的是预算申请、不在价格上让步、购买汽车、向子女介绍鸟类和蜜蜂、解决债务、表示慰问、解雇某人、提出离婚、求职，还是为一个扩展的医学研究项目筹集资金，其策划流程都是相同的，其情境也可谓关乎成败。

继续讲解之前，我先声明一下，我并不主张废止即兴表达。每一种人际关系，无论工作关系还是私人关系，其生命力都在于人们发自内心地表达情感的能力；理想的情形是，我们不用准备脚本就能频频与人应对得体。

然而，我越频繁地与人谈论编写脚本，就越意识到其用途之广：管理人员可以编写脚本拒绝一位求职者，或者寻求在霸道的老板手下改善自己的处境；销售人员可以编写脚本应对买家经常提出的异议；消费者可以编写脚本、做好心理准备去退掉有瑕疵的产品，或者请航空公司为自己升舱^❶；父母可以编写脚本劝成年子女离开家自立，或者劝说上了年纪的亲人不再开车。编写脚本确

❶ 升舱，指将低等级的机票舱位补交差价变更为高等级的舱位，或者将低折扣的机票补交差价变成高折扣的机票或变成全价机票；有时空乘人员也会为某些乘客免费升舱。——译者注

实有助于为困难的谈话做准备、为人生导航。

对于学员们来说，在条件许可时编写脚本，将会提高他们的成功率甚至安全系数。我告诫他们，正如我所举的例子里经常发生的那样，在把想法转化为言辞之前，如果不采取编写脚本这关键的最后一步，任何神机妙算都有可能付诸东流。

策划与呈现、思考与表达之间的鸿沟，是人际互动的“百慕大三角”^①。但我相信，编写脚本是跨越鸿沟的最佳工具。

我对于编写脚本的见解受到了艾碧盖尔·亚当斯（Abigail Adams）^②的启发。像许多人一样，我迷上了根据戴维·麦卡洛（David McCullough）的著作改编的迷你剧集《约翰·亚当斯^③》（*John Adams*）。该剧既引人入胜又富有教益，但对我来说最重要的是，它是对一位行家、一个人物的证明——我最喜欢的人物艾碧盖尔·亚当斯成了我的智识偶像，于是我购买书籍，对她进行了研究。正如我对那些西点军校学员所说的，艾碧盖尔·亚当斯是我撰写脚本的灵感之源。这并非因为她是一位出色的脚本作者（她豪放的丈夫倒是），而是因为她堪称“魔鬼代言人”的典范。为了说服各自为政的各州组成美利坚联邦政府，她的丈夫起草了在第二届大陆会议^④上辩论的脚本，然后拿给艾碧盖尔试验效果，她审读并做了修改。约翰·亚当斯最终在会议上起身发言时，他为了达成目标所做的发言已经被试读、分析和润色过了。

① 百慕大三角，位于北大西洋，英属百慕大群岛、美属波多黎各及美国佛罗里达州南端之间的三角区海域，面积约为116万平方千米。自1950年起，经常有报道称在此范围的水域和空域发生超自然现象及违反物理定律的事件。数十年的科学考察显示，诸多谜团有误解、误传、夸大之嫌。在世界自然基金会（WWF）2013年的研究报告中所确认的全球10大最危险航行水域中，不包括百慕大三角。——译者注

② 艾碧盖尔·亚当斯（1744～1818），女权运动先驱和书简作家，美国第二任总统约翰·亚当斯的夫人和非正式政治顾问。——译者注

③ 约翰·亚当斯（1735～1826），美国第二任总统（1797～1801）。原为律师，《独立宣言》签署者之一。——译者注

④ 大陆会议是1774年至1789年英属北美13个殖民地以及后来美利坚合众国的立法机构，共有两届。第二届大陆会议于1777年通过《邦联和永久联合条例》（Articles of Confederation and Perpetual Union）。——译者注

西点军校一向注重培养学员的团队合作与互信互助精神，因此学员们立刻对我的话心领神会——身边的同学也许就是未来的艾碧盖尔·亚当斯，他们的“魔鬼代言人”。每次讲课，我都会问听众：“谁是你的艾碧盖尔·亚当斯？”

从学员们的喃喃自语判断，这个问题确实促使他们思索，甚至将想法脱口说出！

本书的写作，受到了我的榜样约翰和艾碧盖尔的很大启发，主要素材来自我作为律师、体育经纪人、公司高管、谈判者、顾问和教师的经验。书中阐释了为有效沟通而编写脚本的基本原则；编辑了一系列关乎成败的工作与生活情境的故事，作为阐释那些原则的语境，然后为每种情境提供了脚本模板。之所以选取这些脚本，依据了三个标准：我曾经处理过的具体挑战或者曾身处其境；我在教学和旅行中经常被问到的某类情境，我认为这是读者可能早晚会面临的处境。

译者序	VII
前言 切磋琢磨，乃成利器——脚本的妙用	IX

第一部分 三步成稿：起草、“魔鬼代言人”、试讲

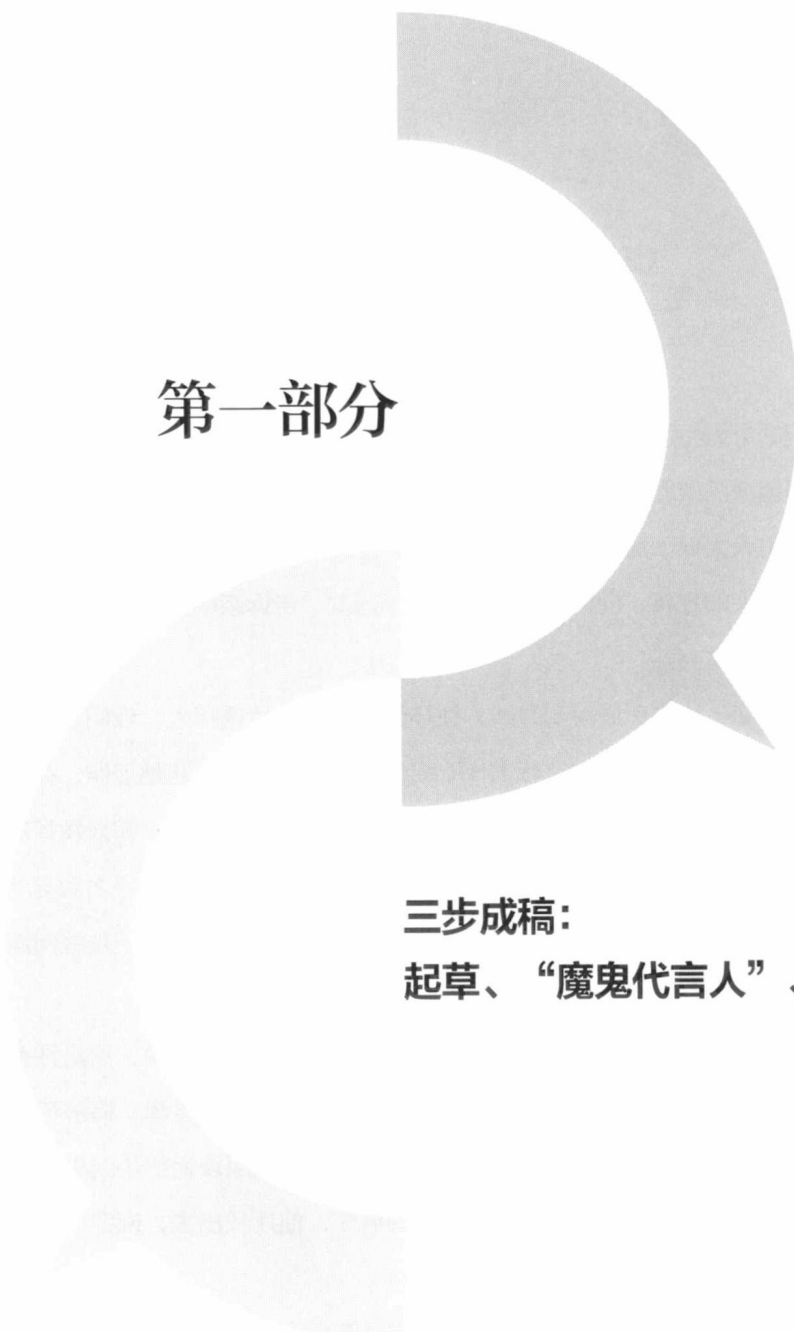
CHAPTER 1 三步成稿	2
天价棒球合约	5
CHAPTER 2 起草	10
CHAPTER 3 “魔鬼代言人”	17
CHAPTER 4 试讲	25
游说宋飞	34
关于脚本	37

第二部分 脚本模板

CHAPTER 5 销售挑战	40
不在价格上让步	40
为销售团队制订“辩词预案”	46
应变之策	53
募集大笔捐款	58
CHAPTER 6 管理挑战	62
申请预算	62
否决预算申请	67
解雇与你是朋友的员工	71
拒绝下属的请假	74

	提出建设性批评意见	78
	拒绝求职者	82
CHAPTER 7	员工面临的问题	86
	求职面试之后询问进展	86
	要求加薪	90
	对付性骚扰	94
	反驳负面评估：一稿	
	两用	98
	与霸道的老板周旋	103
	澄清同事的诽谤	109
CHAPTER 8	媒体事务	113
	避免鲁莽发布推文	113
	为媒体采访做准备	117
CHAPTER 9	家庭事务	122
	请求未来的配偶签署	
	婚前协议	122
	与子女谈性问题	127
	与子女谈论国家悲剧	132
	劝说成年子女离家自立	137
	管理夫妻间的预算	141
	将离婚的决定告诉子女	146
	解决家族中的继承权	
	争议	151

	说服高龄亲人交出	
	车钥匙	155
CHAPTER 10	朋友关系	160
	要求室友搬出去	160
	与男女朋友分手	164
	弥合裂痕	167
	拒绝朋友或亲戚的借钱	
	请求	170
	规劝瘾君子	174
	慰问逝者的亲友	178
	与垂危病人谈话	183
CHAPTER 11	消费者事务	188
	低价购买服务或产品	188
	退换有瑕疵的产品	192
	低价购买房产	198
	商谈提前终止租约	201
	寻求升舱	204
	防范过分热情的承包商	209
	加入排他性团体	213
	跋 个案研究：不再找借口	216
	致谢	224



第一部分

三步成稿：

起草、“魔鬼代言人”、试讲



CHAPTER 1 三步成稿

我们的个人生活和职业生涯中充满了各种沟通挑战：最好以什么方式要求加薪、销售产品或服务时不在价格上做出让步、向逝者的亲人表示慰问、购买房屋时报出大大低于房主愿意接受的价格、让同事停止性骚扰、通知董事会你需要一笔较大的预算、向潜在的捐赠者募集善款、告诉亲朋好友你无法借钱帮他们摆脱困境。

这些情境，往好里说可谓微妙，往坏里说可谓尴尬或吓人，我们是如何处理此类沟通挑战的？我们往往想到什么就说什么，无论居家还是工作，在许多场合，直率自然地表达情感是最恰如其分的；但在另一些场合，即兴发挥却可能带来不利的后果。记得有位年轻的高管对我讲述了他遭到恶评之后与老板进行的沟通，他说自己去面谈的本意是，向老板解释为什么会出现这些问题，并且为他认为与自己有关的事情承担责任。

然而，在压力之下，没有撰写脚本的他全凭习惯和感情用事，这是许多人在充满压力的情境中都曾有过反应。他告诉我：“老板的语调、措辞和强硬态度让我感觉受到了攻击，于是我本能地做出防御，结果谈话很快就失控了。情急之下，我所说的一些话辜负了他对我的信任，他让我出去，说要仔细考虑一下是否应该解雇我。”

再来看一个合约谈判的例子——某位中层管理人员想要10万美元的薪水。

他知道谈判的一条基本原则是，把目标定得高一些，所以薪资要求至少应为13万美元。在与雇主谈话的过程中，胆怯压倒了他，他不由自主脱口报出的价码是“10万至13万美元之间”。他对13万美元的薪资要求闪烁其词，以10万美元托底，用“之间”来弱化对雇主的刺激。不幸的是，人们往往“只听想听的话”，因此雇主只听取了低价，答道：“我打算付你8万美元。”他本打算开价13万美元，让雇主还价时有点儿压力，却不由自主地报出了一个价格区间，结果功亏一篑。

有没有更高明的办法，可以把如此重要的陈述做一番全面的雕琢——打磨出精湛的辩词呢？对有效沟通与无效沟通做了多年实验研究之后，我得出的结论是，对于生活中的各种人际交流，欲取得更加成功和满意的结果，都可以从一个方法入手：编写脚本。这个工具包含的步骤有：记录我们最初的想法和观点；继而斟酌措辞，梳理清楚我们的阐释思路，检查我们的逻辑；然后选择表达方式，并反复练习，直至自如地表达脚本，变得自信起来。主动把想向对方表达的意思写成几个要点或其他简短文章，将有助于沟通。编写脚本是谈判策划流程的关键环节。

从业之初，我虽明白谈判的原则是提要求时“目标要高，并说出理由（好的理由）”，但也害怕被拒绝。我会先考虑好一个较高的数目，可是并不写成脚本。于是在谈判时，我会退缩到“数字区间游戏”里——同时报出高价和自己实际愿意接受的数目。玩“数字区间游戏”的问题在于，对方只听最接近其目标的价码，顺势由那个价码或更低的价位开始谈判。而我既不好意思提强硬要求，又没有编写脚本，借以克服心理障碍，因此最终接受的是低于期望值的