

# 说服的艺术



**Artful**

**Persuasion:**

**HOW** to

**Command Attention,  
Change Minds, and  
Influence**

**People**



CIMIC

**AMA·GMT** 第8辑

[美] 哈利·米尔斯 著

黄志强 译

美国管理协会·斯米克管理丛书

 上海人民出版社  
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

# 说服的艺术

**Artful HOW to**  
**Persuasion: HOW to**  
**Command Attention,**  
**Change Minds, and Influence**  
**People** [美] 哈利·米尔斯坦 著  
黄志强 译

 上海人民出版社  
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

# 主编前言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称AMA。AMA是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有9个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近7万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和AMA曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国AMA的诚意合作

DAM91/01

并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师  
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士  
斯米克集团总裁

2003年7月 上海

# 前言

## 我为何写此书

言语即力量：言语是为了  
说服、转化和迫使听从。  
——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

我的谋生之道是充当职业说客。我被有些人称为“雇佣说客”。我把自己的才能出售

给需要帮其游说、推销或谈判的公司、政府和个人。

我爱我业。挑战越大，我的肾上腺素就分泌得越多。回首来路，我曾谈成过亿万美元的买卖，曾协助推出过一些全世界最优秀的产品，甚至还曾为政客们赢得选举助过一臂之力。

你的客户若是诸如丰田、宝马和联合利华这样的公司时，事情就容易得多。这些公司赏识在与强劲的竞争对手的较量中赢得人心的作为。

### 黑色艺术：神秘的影响力

然而，我却一直惊讶于懂得说服艺术的人是如此之少。大群的人们——民意调查告诉我们有百分之二十五的人——认为说服是妖术，是以政客、广告商和游方郎中为伪装的巫师所使用的神秘的黑色艺术。

万斯·帕克特在其1957年的畅销书《隐蔽的说客》中推广了这

一概念。“我们许多人的日常生活方式正在受到影响和操纵,情况远比我们所意识到的要严重,”他如是写道。他认为动机研究<sup>①</sup>类似于“乔治·奥威尔及其大哥的令人寒心的世界”。照帕克特说来,广告公司在利用精神分析的研究成果制作新型的暗示性和引诱性的广告。

加拿大的一位大学教授威廉·布莱恩·凯依说得更为可怕;他断言人们已在广泛地使用他所谓的潜意识说服。他说广告商在广告中使用了潜意识信息。凯依断言,促使你去购买的隐蔽的信息就在广告片和印刷广告物中。放映电影时,诸如“买可口可乐”这样的信息以三千分之一秒的速度悄悄一闪而过——快得你无法有意识地觉察。顾客是在无意识中受到了操纵。

各地政府禁止一切潜意识广告过度反应更增加了这种关切。然而,在迄今为止已发表的两百多篇关于潜意识信息的学术论文中,根本没有一篇表明潜意识信息影响我们的行为。然而,对潜意识的恐惧并没有消失。1990年,犹太·普利斯特摇滚乐队被告上了法庭,据说原因是其在1978年出的歌带《肮脏的玻璃杯》中录有潜意识信息“行动吧”,有两对父母状告是这一信息导致了他们的儿子自杀,因为两家的儿子都是狂热的犹太·普利斯特乐队迷。

结果是乐队胜诉,因为一位加拿大心理学家证明凯依的观点缺乏证据,而凯依的观点正是此案起诉的依据。即便如此,许

<sup>①</sup> 动机研究指用心理学方法对消费心理和行为的研究。乔治·奥威尔,1903—1950,英国小说家,著有政治讽刺小说《动物庄园》、《1984》等,认为受严酷统治而失去人性的社会中人为达宣传目的会不顾事实。——译注(本书中未注明“译注”的,均为原注)

多人仍然认为游说有一种神秘的、无法抵抗的力量,在不知不觉中左右着他们的生活。调查告诉我们,仍有百分之七十到百分之八十的人认为广告商在使用潜意识广告。

### 自我引诱,自愿共谋

大多数人仍然对说服是怎么回事一无所知的第二个原因是,他们拒绝承认自己是受到政客、推销员和广告商们的影响。

值得一提的是,相信自己对游说有免疫能力的人是如此之多。他们坚持说他们从来不看广告,从来不听政客们的话,因此他们抵挡得住任何形式的游说。

考虑到我们一天之中要遭到多达一千六百多条商业信息的狂轰滥炸——也就是说在醒着的时间里每小时一百条——这种免疫的断言很值得玩味。

事实上我们没有人能有这种免疫力而不受到影响。广告商和其他职业说客早就懂得如何对付我们当中那些断言自己有抵抗能力的人。

譬如说,广告商对那些自以为很有个性、不会为针对主流人群的推销所动的人的典型做法是奉承。最简单的花招就是利用奉承。耐克的音乐电视广告对其想要俘获的那些“叛逆者”们说:“我们理解你;你与众不同。不要随波逐流。来和我们一起独树一帜。”

蒙蒂·帕桑所著《布莱恩的一生》一书中有一个片段,把这种方法概括得维妙维肖。书中弥赛亚向人群高声喊道:“不要跟从任何人。你们要独立思考。你们都是有独特个性的人。”而人群

则异口同声地高喊着回答：“我们都是有独特个性的人。”<sup>①</sup>

具有讽刺意味的是，由于他们的幼稚，这一“叛逆者”群体往往是最容易被说服的——而且在这一过程中，他们是因自我引诱而自愿地成了共谋者。

我之所以写作本书，就是为了向世人昭示，说服并没有什么固有的神秘。我们大家都能够成为高明的说客，假如我们有心要掌握这一技巧的话，假如我们懂得怎样做会起作用，怎样做不起作用，以及为什么会如此的话。

而且，我真心地认为，关于说服到底是怎么回事这一基本知识，乃是反对操纵、反对宣传和反对最终可能导致的暴政的最好的防卫。你只要去参观一下奥斯威辛和达齐奥的集中营，你就会知道人类为幼稚、轻信和无知所付出的代价是何等巨大。

哈利·米尔斯

## 作为说客，你的智商有多高？

①	从不
②	偶尔
③	有时
④	常常
⑤	总是

<sup>①</sup> 杰弗里·罗宾逊：《操纵者》，西蒙舒斯特出版社，1998年，第83页。



## 测评你的游说技巧

在阅读本书前,请先测评一下你的说服能力。此处附有一份简化了的《游说智商测试表》。该表是我用以评估我的客户的游说能力的。我建议你阅读本书前先做一遍这一测试,然后,在读完本书后再做一遍。

请回答下列问题,以评估你的游说智商。请在最符合你的实际情况的选项上做上标记。假如你的回答是“从不”,则标记选项①。假如你的回答是“有时”,则标记选项③。其余类推。

回答完全部问题以后,请把所有的得分加起来,再翻到“结果判定表”部分,评估你的成绩。

1. 在我试图去影响他人之前,我清醒地意识到自己有信心和条件去做好事情。

①      ②      ③      ④      ⑤

2. 在我做说服工作时,我有证据证明以前人们总是信任我或我的机构的。

①      ②      ③      ④      ⑤

3. 一见面后几分钟,我就有意识地给人以强而有力的印象。

①      ②      ③      ④      ⑤

4. 我有意识地用肢体语言去影响他人。

①      ②      ③      ④      ⑤

5. 我总设法读懂他人的肢体语言。

①      ②      ③      ④      ⑤

6. 我使用感应、谐调和导引的技巧去影响他人。

①      ②      ③      ④      ⑤

7. 我察言观色,留心别人言不由衷的说话。

①      ②      ③      ④      ⑤

8. 在要凸显权威性时,我说话的嗓音就低沉下来。

①      ②      ③      ④      ⑤

9. 我说话抑扬顿挫以引起别人兴趣和形成冲击。

①      ②      ③      ④      ⑤

10. 说话时我避免使用强调和修饰的词语,也不说得模棱两可。

①      ②      ③      ④      ⑤

11. 我分析我想施加影响的人的话语和行为,目的是为了评估能影响他们的信息类型。

①      ②      ③      ④      ⑤

12. 我分析我想对之施加影响的人的话语和行为,目的是为了评估他们据以作出决定的方法。

①      ②      ③      ④      ⑤

13. 在让人接受我的想法时,我有意识地说明有关好处。

①      ②      ③      ④      ⑤

14. 我在游说时有意识地选择使用那些感召力强的、积极的、煽情的且能牢牢吸引注意力的词语。

①      ②      ③      ④      ⑤

15. 如果我想作特别有力量的陈述介绍,我就用对偶句。

①      ②      ③      ④      ⑤

16. 在游说过程中,我有意识地让人理解我的建议或想法的独到之处。

① ② ③ ④ ⑤  
17. 我总是使我的游说建议显得有吸引力,能满足对方的基本需要。

① ② ③ ④ ⑤  
18. 我在说话时重复使用一些词语以加深印象。

① ② ③ ④ ⑤  
19. 我在推介时多用比喻、类比和趣闻逸事,以突出关键之处。

① ② ③ ④ ⑤  
20. 我恰到好处地说些幽默话来表示责无旁贷的承诺。

① ② ③ ④ ⑤  
21. 我在每次推介时都注意把所说要点限制在五点之内。

① ② ③ ④ ⑤  
22. 只要恰如其分,我就把想法围绕着一个主题组织得有条有理地表达出来。

① ② ③ ④ ⑤  
23. 在作推介时,我总是一开言就用声势紧紧抓住听众的注意力。

① ② ③ ④ ⑤  
24. 我在结束讲话时总是达到戏剧性的高潮,并且号召采取行动。

① ② ③ ④ ⑤  
25. 我的论点都有高度可信、翔实可靠的证据。

① ② ③ ④ ⑤  
26. 我利用新颖生动的案例研究以使听者过耳不忘。

①      ②      ③      ④      ⑤

27. 对于重要信息,我总是以不同的方式一有机会就加以重复。

①      ②      ③      ④      ⑤

28. 我有意识地使用辩论策略去批驳对立的意见。

①      ②      ③      ④      ⑤

29. 对立的意见还没有站稳脚跟之前,我就对之加以批驳。

①      ②      ③      ④      ⑤

30. 我总是预先就向我的支持者灌输反对对立意见的思想。

①      ②      ③      ④      ⑤

31. 我在援引统计数字时总是把这些数字整合得清楚明白,使之易于记忆。

①      ②      ③      ④      ⑤

32. 我的音像推介资料的长度从来不超过二十分钟。

①      ②      ③      ④      ⑤

33. 我的音像推介资料总是围绕某个核心信息。

①      ②      ③      ④      ⑤

34. 我的直观图片规定:每张图片一个观点。

①      ②      ③      ④      ⑤

35. 我的直观图片使用图表比使用文字多。

①      ②      ③      ④      ⑤

36. 我根据我的听众的偏好度身定制我所使用的直观图片的色彩。

①      ②      ③      ④      ⑤

37. 根据我所要传达的不同的信息,我选择不同的传播工具。

①      ②      ③      ④      ⑤

38. 我通过讨论获取许多反馈并促使自我说服。

①      ②      ③      ④      ⑤

39. 我总是用提问的方式而不是用直言相告的方式去组织讨论。

①      ②      ③      ④      ⑤

40. 当我想促使他人不安于其现状时,我就故意提些使其动心的问题。

①      ②      ③      ④      ⑤

41. 只要能显得恰到好处,我就用提一些引领性的问题或用反问来增加推介或会议的影响力。

①      ②      ③      ④      ⑤

42. 我积极倾听人们所说的话,积极思考话中所包含的意思和感情。

①      ②      ③      ④      ⑤

43. 我预先就对我的听众作出分析并据以确定我的游说策略。

①      ②      ③      ④      ⑤

44. 在游说不同的听众时,我修正我的游说策略并变换材料和方法。

①      ②      ③      ④      ⑤

45. 当有人强烈反对我的提议时,我就制订一步步逐步说服的计划。

①      ②      ③      ④      ⑤

46. 我自觉地使用能系统地发挥我的特长、避免我的弱点的说服策略。

①      ②      ③      ④      ⑤

47. 在协商和推销的时候,我的要价总是要比我所期望得到的高。

①      ②      ③      ④      ⑤

48. 当我在协商买入时,我的出价总是要比我打算支付的低。

①      ②      ③      ④      ⑤

49. 当我知道人们会不得不投桃报李时,我会有意识地慷慨施予。

①      ②      ③      ④      ⑤

50. 当我想要让人下大订单或作出大的承诺时,我一开始时先让他们下小得多的订单或作出小得多的承诺。然后我再顺势让他们下大订单或作出大的承诺。

①      ②      ③      ④      ⑤

51. 在我想要人们遵守诺言时,我就设法让他们作公开的或书面的承诺。

①      ②      ③      ④      ⑤

52. 我有意识地利用我所拥有的头衔或权威身份所产生的力量。

①      ②      ③      ④      ⑤

53. 我的穿着显示出我权威、职级,并且具有职业风度。

①      ②      ③      ④      ⑤

54. 当我拥有独家信息时,物以稀为贵,我就将其推销给我正在设法影响的人们。

①      ②      ③      ④      ⑤

55. 在推销某种东西时,我总强调我所推销的东西是流行的、大家都要的,或者符合潮流的。

①      ②      ③      ④      ⑤

56. 我有意地把自己与我所想施加影响的人们所崇拜的或者竭力趋奉的产品、人物和公司联系在一起。

①      ②      ③      ④      ⑤

57. 我总是强调,我和那些我想施加影响的人乃是同声相应、同气相求的。

①      ②      ③      ④      ⑤

58. 我有意识地利用我的朋友们作为关系网,来壮大事业和扩大影响。

①      ②      ③      ④      ⑤

59. 我有意识地去称赞和奉承他人以增加我对他们的影响力。

①      ②      ③      ④      ⑤

60. 当我想施加影响的人处于“不加思索”地同意我的提议的情况之下时,我就趁机而入。

①      ②      ③      ④      ⑤

### 判定结果

这种测评的主要目的是为了让你自己确定哪些方面你得改进提高;你可参照本书中的相关章节进一步提升你的技巧。

## 游 说 智 商

### 分值

- 280—300 出类拔萃:你是一位游说奇才。要是这是智商测试的结果的话,那你就是一个天才。假如你目前从业销售、政治、外交、法律或商务而未获成功的话,你应该考虑换一个职业。不过请小心别自鸣得意。
- 240—279 优良:你在许多方面都是一个具有游说才能的人,不过缺少了一点出类拔萃的游说家所显示的那种精细之处。
- 180—239 合格:游说的许多基本技能你都知道,并且也都会应用。不过只要多一些技巧和多长些心眼,你就能大大减少你错失的良机。
- 179 以下 不合格:阁下不善游说,不容易得遂所愿。阁下亦很可能易被不讲道德的说客所利用,一生中许许多多的机遇失之交臂。



# 鸣谢

笔者非常感谢众多的客户和研讨班的参与者，他们帮助验证以及提炼了本书中的许多材料。

笔者特别要感谢的是所有那些为我审阅了大量手稿草稿的人。现按字母顺序向他们表示感谢。

洛德·阿尔福德、司各特·阿基鲍尔德、约翰·贝埃德、基姆·巴克尔、保罗·贝尔、克里斯·帕思、玛格·布莱克、佩特·布莱兹、大卫·伯特勒、布赖斯·坎普贝尔、阿拉斯泰·凯路德斯、罗伯特·凯特尔、迈克·钱、埃德·柯莱、罗恩·库柏、阿里斯泰·戴维斯、吉连·德比尔、安妮·德莎莉丝、温妮·蒂斯、大卫·伊凡斯、格兰厄姆·伊凡斯、布莱德·高丁斯、迈克尔·古根海默、詹姆斯·霍尔、凯斯·哈里斯、沃威克·哈维、菲力普·海因斯、格雷·霍拉、吉尔·伊西克、维克·约翰斯顿、提姆·琼斯、曼台·凯尔斯、罗杰·克尔、爱伦·克比、郝斯特·柯罗、甘里·李尔孟斯、柯林·李、约翰·林克、埃洛尔·列士摩、菲尔·劳埃德、克里斯·马歇尔、菲尔·麦克卡罗尔、伊安·麦克唐纳、格雷·麦克伊佛、维维·麦克戈温、帕特里克·密德里顿、克莱格·米尔斯、雷德·米尔伍德、斯蒂芬妮·摩尔、斯宾塞·莫里斯、罗斯·莫顿、朱莉安·纳尔帕、菲尔·纳尔逊、米克·奥德里斯科、迈克·奥内尔、格兰特·奥里莱、吉姆·帕尔默、德比·帕托罗、彼德·罗素、帕姆·夏普、杜罗迪·谢·贝提、吉姆·休文、爱