

**PERFECTLY
CONVINCING**

让雄辩大师哑口无言的**商务必备**！

The Elementary Law of Letting Your
Opponent Become Your Partner



绝对说服力

让对手也成为伙伴的简易法则

PERFECTLY CONVINCING



阿尔伯特·爱因斯坦(Albert·Einstein)
也许错了。他认为这个世界上想像力最为重
要，而我认为说服力比想像力更重要。

——(美)詹姆斯·贝克

文捷/编译

海潮出版社



企鹅图书出版集团出品

The Elementary Law is Letting an
Opponent Become an Partner



绝对说服力

让对手也成为你的同盟法则

THE ELEMENTARY LAW OF THE PERSUASION



作者：[美] 史蒂夫·高曼
译者：王小明
ISBN：978-7-111-21111-1

——《哈佛商业评论》
2008年10月号

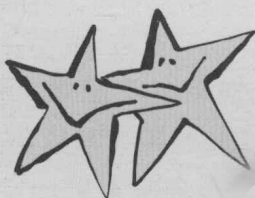
中信出版社

0170625

PERFECTLY
CONVINCING

让雄辩大师哑口无言的商务必备!

The Elementary Law of Letting Your
Opponent Become Your Partner



绝对说服力

让对手也成为伙伴的简易法则

PERFECTLY CONVINCING

F-272.91
289

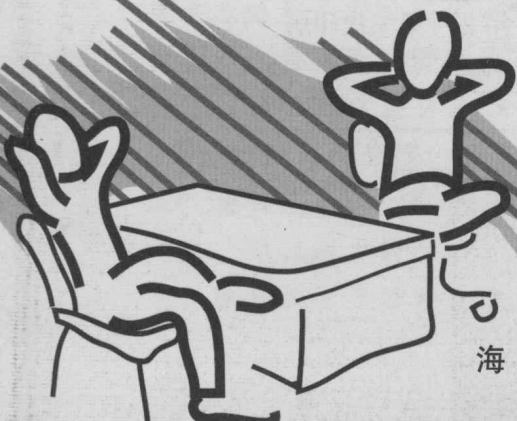
阿尔伯特·爱因斯坦(Albert·Einstein)

也许错了。他认为这个世界上想像力最为重要，而我认为说服力比想像力更重要。

——(美)詹姆斯·贝克

文捷/编译

海潮出版社



图书在版编目(CIP)数据

绝对说服力/文捷编译. —北京:海潮出版社,2003

ISBN 7-80151-814-4

I.绝… II.文… III.企业—领导人员—语言艺术 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105610 号

绝对说服力

文捷 编译

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969738

(北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

北京秋豪印刷有限责任公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:18.75 字数:250 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80151-814-4/C·121

定价:28.00 元

前 言

驻足纽约街头,注视那钻石地段的企业广告,心想,这些聪明的美国人,他们总会找到吸引消费群体的最佳视角,激起人购买、拥有和成就的欲望。一句精彩的语录,一幅洞察心灵的图画,一种务实的风格,一种求索的睿智,无不在说服每一个走过它面前的人。说服,是众多企业常胜的基石;而绝对说服力,更是企业抢占市场经济制高点的重要武器。让竞争对手也成为合作伙伴,几乎是所有工商界人士的期求。

同欧美的王牌公司相比,我国的企业尚有不小差距。鼓励、推动国有企业转制和民营企业建立现代企业制度,是中国现行企业发展的需要和方略。加入WTO后,世界众多国家和经济组织逐渐取消了对中国的贸易壁垒,中国企业越来越多地走向国门,融入国际化大市场。在空前的历史机遇下,我们应该怎样指导消费、指导市场,企业内部怎样谋求自身发展,以及怎样吸收最聪明的技术人才、最敏锐的市场精英、最具说服力的策划者和管理者呢?

当前,国企的高抗风险性和竞争力有所加强,以及个体、私有企业逐步走向公司化、集团化,这一切无不凝聚着国人的心血。我们要说服的群体太多,可是我们需要说服的技巧太少,反而觉得被说服的群体太固执,不知道我们真正缺少的是“用心”的说服,诚意的说服。我们的一些企业还没有真正做到“以人为本”,决策难,执行难,号召力小,影响力弱,等等,都可以归结到一点,即说服力的欠缺。这下该明白我们的企业究竟缺少什么吧,原来缺少了西方企业那种浸染着说服力的文化与具有文化

穿透性的说服力！

要说服一个人也许不难，但要说服一群人确实很难，那些把公司搞得很糟糕或者业绩平平或者陷入管理迷雾而痛苦不堪的领导，那些被复杂的人事关系弄得焦头烂额、萎靡不振的白领们，他们的失败或者挫折很大程度上是因为忽视、缺乏说服意识和说服力造成的。而那些跨国公司的总裁和决策层却能全面分析不同的群体，掌握员工或消费者的心理，善于抓住让人心悦诚服的市场切入点，从而处处抢得先机，获得了辉煌的成就。然而，他们是怎样将说服力贯穿于企业的整个运作程序之中的呢？这正是本书要揭示的关键的问题。

无疑，在我们这个经济高速发展的社会，权力不应该是绝对的，但说服力的作用却是绝对的，有许许多多事业有成者以其深邃的思想及其绝对的说服力在改变着世界，影响着我们的意识形态，倡导人的互助和合作，观念的整合与人格的尊重，达成彼此的默契和相互的沟通。这是一项艰巨的工作，但必须去做。欣喜的是的确有人在这方面已经做出了效果显著的尝试。通过身体力行地贯彻绝对说服力的理念，愈加证明说服力在现代社会被崇尚被重视被关注是一种务实。

精明的与有责任感的人，总是不放弃去说服不合作者，去说服意见相左者，去说服受个人既得利益影响而阻碍集体事业前进的人，去说服消极悲观、工作怠慢的人；以积极的心态去推行一种理念，推行一项决策，去化解不愉快的冲突与矛盾等等。

对此，我们一向密切关注力行绝对说服力的实践者，了解他们所拥有的绝对说服力的种种手段和方法，提取其最具操作性和前瞻性的思想菁华，为你奉献这套让对手也成为伙伴的简易法则，这份精美的精神大餐，以成就你的事业。



目 录

第一部分 为什么需要说服力

第一章 上下属如何互相说服

第一节 心灵传感器 · 3

说服下属,心理求同 · 3

最好的赞美 · 5

表扬不当也会伤害人 · 8

与“小角色”合作 · 12

回绝或否定的艺术 · 14

在了解的前提下说服 · 18

让企业成为员工的乐土 · 20

消除隔阂的艺术操作 · 22

搭建平等对话的平台 · 24

假如老板说错话 · 25

美言,对上司说NO · 27

如何对付出言不逊的老板 · 29

第二节 团队的共振器 · 32

解读团队精神的内容 · 33

以说服力提升团队凝聚力 · 34



营造互信的合作气氛 · 36

士气盛,团队盛 · 40

建立员工沟通渠道 · 41

通用公司:员工心声入心坎 · 45

通用公司两会上的磨合 · 47

会议的有效管理 · 51

哈佛统筹管理的说服力 · 56

沃尔玛文化的说服力 · 60

以MBTI增强说服力 · 68

增强董事会的说服力 · 72

第二章 领导者的魅力之魂

第一节 决策前的说服力 · 74

让你闻闻权威的气息 · 74

大智慧:说服力的本钱 · 76

大气魄:说服力的实力 · 78

大胸怀:说服力的广场 · 80

说服力与生命力 · 81

增强决策的说服力 · 84

预测判断力与说服力 · 87

决策,欲速则不达 · 89

第二节 实施决策的良性链接 · 90

说服的心理学 · 91

消弭影响说服力的挫折因素 · 95

换位了解彼此的需要 · 98

倡导者首先是实践者 · 99

柯达建议制度的说服力 · 104

企业伦理新秩序 · 108



CEO的用人决策 · 113

三洋的企业生命论 · 119

技术就是说服力 · 121

第二部分 说服力的内涵

第三章 领导者的合作意识

第一节 无处不在的合作途径 · 127

合作,从每次相遇开始 · 127

二进制的戴尔思维 · 129

不要沦为一人公司 · 131

四个E的人力资源循环 · 136

流向合理位置 · 139

一个P的员工归类法 · 145

与客户的超级链接 · 148

核心竞争力的成功模式 · 151

文化营造说服力 · 155

C类会议及其说服力 · 159

第二节 以演讲寻求合作者 · 165

引起共鸣的相关要素 · 165

尊重意见相左的人 · 170

惊人的开场白 · 174

在谈判桌上…… · 181

演讲中的双向思维 · 183

第四章 说服力的人性指数

第一节 让企业成为员工的乐土 · 186



- 松下的经营精髓 · 186
- 说服属下快乐受命 · 190
- 麦肯锡公司的尊老情怀 · 195
- CNBC公司的女性关爱 · 196
- 寻找差别去应对 · 198
- 面对面运用肢体语言 · 201
- 通用电气的情感管理 · 202
- 希尔顿的说服力 · 205
- 第二节 扩大决策的参与面 · 208
 - 西蒙的管理决策 · 208
 - 让决策多一个人知道 · 211
 - 信息系统与决策支持 · 213
 - 预测的技术分析 · 214

第三部分 说服力的物化逻辑

第五章 说服力使管理成本不断降低

- 第一节 说服力与管理成本的亲和力 · 221
 - IBM电脑帝国的说服力 · 221
 - 企业广告:嘴皮子打天下 · 226
 - 摩尔定律催人创新 · 228
- 第二节 最廉价的资本竞争 · 235
 - 说服思维与隐秘语言 · 235
 - 经验存在的说服的误区 · 240
 - 数字导向 · 241
 - 思维的陷阱 · 243



第六章 提高工作效率的神奇力量

第一节 效率的发生器 · 246

效率在于你会不会量体裁衣 · 246

人才创造力的启动 · 254

好的培训本身就有说服力 · 257

结果更有说服力 · 258

第二节 说服力造就一流公司 · 259

大众公司的说服力 · 259

戴尔公司的说服力 · 266

摩托罗拉:肯定个人尊严 · 273

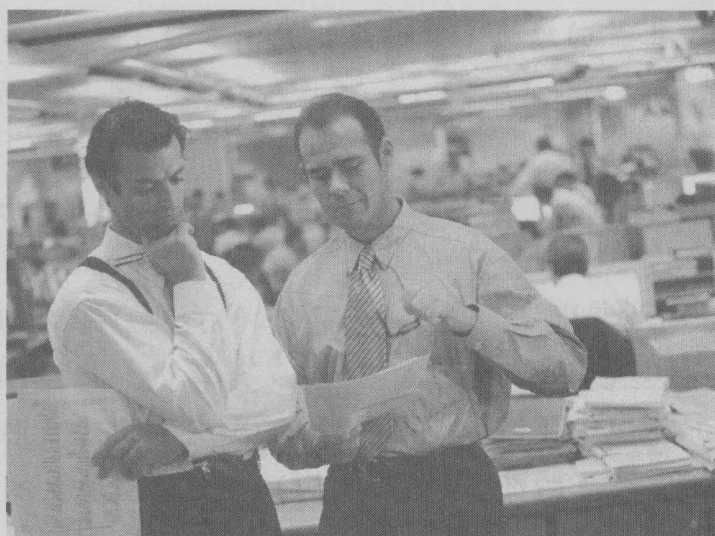
通用电气的文化变革理念 · 274

微软:别具一格的文化个性 · 280

附录 说服力自测 24 问 · 283

第一部分

为什么需要说服力





第一章

上下属如何互相说服

第一节 心灵传感器

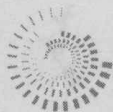
导言：说服员工执行决策，充分调动员工的积极性，并不一定需要付出很多钱，当然也不能凭借粗暴的命令。当你问员工们是什么让工作变得有吸引力，名列第一的因素通常不是钱，而是上级对他们工作的赞赏和认可，是上下级之间的心灵相通。说服的艺术，就是心灵的传感器。

●说服下属，心理求同

我与南半球有限责任公司的领导和员工相处了极具意义的一星期时间。

南半球有限责任公司于1920年创建，到了1930年，已经在美国、英国、澳大利亚和日本开设了分公司，而到了2000年，这家公司已经在全世界拥有125个分公司，成为世界机电制造及相关附属产品生产的著名企业。

在这家公司，我发现他们所走的历程比想象的还要曲折，甚至他们还度过了一次次接近散伙的危险期，但又一次次被彼此说服了——保存意见的分歧，先按最佳的求生方案执行公司的



决策。决策者的权力在说服员工的过程中“坚挺”起来,形成了一股强大的说服力;而下属对上司也不放弃说服的机会,从而又起到了参与管理和监督权力的作用。分歧的意见不断在“保存中得以经受时间的检验,然后整合为公司的共同意志”。

一位成功的管理者总结出以下几个激励员工的方法:

1.及时给予口头表扬。视利益高于一切的人,口头表扬可能是只闻雷声不见雨下来,但对于追求上进的员工来说,它却意味着鼓励。我在世界各地跑来跑去,很多公司领导都认为口头表扬是当今企业中最有效的激励办法。

2.给予一些额外的奖励。如果评星活动的评选权仅仅掌握在管理者的手中,而员工们不明真相,那么员工们就会认为活动是领导者的做秀,当然,他们根本不会对活动产生兴趣。如果评选仅仅以工作成绩为基准,那么突出者就只会是那么几个“精英”;如果轮流获奖,那种机会是平等的,则更不会激起大家的积极性。但是,如果常常给予员工一些额外的奖励,其效果就会大不一样。比如说,一位客户送给你一堆促销用的帽子,你就可以给参与项目的每个员工都发上一顶,这将会使员工觉得他的工作有附加值,他就会给予你的公司以一些“附加的贡献”。当别人问他:“你在某某公司的工作如何?”他可能会说:“嘿,工资虽然不怎么样,但有时会发些额外的东西。”

3.鼓励多说。事实上,你的员工往往是那些思想与你不尽一致的人,尽管他们的想法并不一定切实可行,但作为管理者,你不应该鼓励你的公司里都是“沉默的哲学家”,而应该鼓励他们多说,哪怕他们都是“蹩脚的演说家”。如果你对敢于多说的员工持有肯定和引导的态度,员工们就会纷纷主动替公司分忧解难。只有这样,公司才有可能生机勃勃。

4.注意体态语言的效应。皱眉、瞪眼、指手划脚,这些小小的动作都会被看作是领导的权力和控制欲的表现,而不是员工们值得信赖的上司所做出的动作。领导者这一类的体态语言哪怕



是无意的,其结果无疑也会引起敌对情绪,与员工的合作便会举步维艰。

5.表露对下属的信任。一位进公司不久的员工说:“主管有次对我说:‘这些都需在下午之前装进盒子,打上标签,装进货箱后运到车库,等你做完了,还有些别的事需要你帮忙。’然后就走开了。这让我感觉自己是程序中重要的一环,既然领导认为我能做好,我就要证明自己能做好,不让他失望。”

6.微笑,但缄默。领导对员工偶尔的小小违规行为持微笑但缄默的态度,也能缔造公司内部健康和谐的气氛,使员工感觉到管理者富有人情味,企业富有人情味,从而使员工乐于按照规范行事。

总而言之,南半球有限责任公司的说服力来自上司与下属的心理求同,我喜欢这家公司。

●最好的赞美

心理学家杰斯莱尔说过:“赞扬就像温暖人们心灵的阳光,我们的成长离不开它。但是绝大多数人都太轻易地对别人吹去寒风似的批评意见,而不情愿给同伴一点阳光般温暖的赞扬。”

作为公司主管,除了用高额薪金和年终红包来奖励员工外,还要善于调动员工的积极性,一个最有效的办法就是表扬下属。

进西雅图CRGD房地产公司已有五年的汤姆和我交谈时神采飞扬,情绪颇佳。谈到公司的总裁和他的部门主管,都是赞赏不已。他说,刚进公司的时候薪金不高,而这又是新开辟的一个产品项目,进入市场有着一定的难度,员工们普遍对此有着顾虑,担心在这家公司会耽误前途,但是领导却拥有神奇的说服力,他平易近人,最会夸奖人,令属下员工心情舒畅,自信心大增,积极性高涨,都愿意在这里好好地干下去。

的确,在全球人才市场竞争格局中,要想让员工尽心竭力为



公司服务,金钱奖励是一种办法,但收服人心,善于表扬,常会收到意想不到的结果。那么,我们怎样才能让赞扬产生实效呢?西雅图CRGD房地产公司赞扬员工的四条原则——赞扬人要快,赞扬人要诚恳,赞扬人要具体,赞扬人不要又奖又罚——可以回答这个问题。

1.赞扬人要快。员工某项工作做得好,老板应及时夸奖。如果延后数周,时过境迁,迟到的表扬已失去了原有的味道,再也不会令人兴奋与激动,夸奖就失去了意义。所以说,该称赞的时候不要含糊,而要趁热打铁,激发员工继续做出应该受到赞扬的成绩。

2.赞扬人要诚恳。避免空洞、刻板的公式化的夸奖,或不带任何感情的机械性话语,听了令人有言不由衷的感觉。

3.赞扬人要具体。表扬他人最好是就事论事,哪件事做得好,什么地方值得赞扬,说得具体,见微知著,才能使受夸奖者高兴,便于引起的情感共鸣。

4.赞扬人不要又奖又罚。作为上司,一般的夸奖似乎很像工作总结——先表扬,然后是“但是、当然”一类的转折词。这样的辩证、全面,很可能使原有的夸奖失去了作用。应当将表扬、批评分开,不要混为一谈,事后寻找合适的机会再批评可能效果更佳。

上司对下属的赞扬,可以采用的方式是灵活多变的,一般来说,直接赞扬法和间接赞扬法比较妥当。这里所说的直接赞扬,即当着对方的面,以明确的语言表示赞扬;而间接赞扬则运用眼神、动作、行为等向对方表示你赞赏的心情。

获得较大激励效果的赞扬突破口在哪里呢?

西雅图CRGD房地产公司的一名高级主管回答说:

“一是理由要充分。称赞时若能说出理由,可以使对方领会到你的称赞是真诚的。例如总裁秘书维特工作第一年拿出的总结材料就非常令总裁满意,年度大会结束后,总裁立即给予了维