

Mc
Graw
Hill

Education
麥格羅·希爾

說服力

讓人說YES的
7個關鍵

The 7 Triggers to Yes :

The New Science Behind Influencing People's Decisions

作者 | 羅素·葛蘭傑 (Russel H. Granger)

譯者 | 張如玉

| 專業推薦 |

劉必榮

東吳大學政治系教授
台北談判研究發展協會理事長

es

說服力：讓人說 YES 的 7 個關鍵

原 著 羅素·葛蘭傑 (Russell H. Granger)

譯 者 張如玉

特約編輯 王 晴

企劃編輯 宋勝祐

行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒

出版經理 張景怡

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可印刷有限公司 2221-5259

電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 4 月 (初版一刷)

定 價 260 元

原 著 書 名 The 7 triggers to yes : the new science behind influencing peoples's decisions

Copyright © 2008 by Russell H. Granger.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-154437-5)

ISBN：978-986-157-525-4

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022



說服力

讓人說 Yes 的 7 個關鍵

The 7 Triggers to Yes



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

目次

1	神奇的說服力	5
2	輸贏一線間	23
3	說服力——過去到現在	35
4	大突破	45
5	決策管理	59
6	說服力的能量基石	73
7	說服他人	85
8	友誼觸媒	95
9	權威觸媒	111
10	一致性觸媒	127
11	互惠性觸媒	145
12	對比觸媒	157

目次

13	理由觸媒	167
14	希望觸媒	177
15	說服目標	191
16	具有說服力的溝通	199
17	具有說服力的簡報	217
18	克服反抗心理	235
19	獲得承諾	243
20	結論	255



神奇的說服力

是

誰掌握了世界最偉大的力量？誰能夠實現偉大的夢想？

最有成就的人往往是那些能夠有效達成任務的人。這些人可以影響他人來順應他們的要求，進而有效執行任務，達到目標、實現願望。個人及組織要成功，甚至生存，都取決於一個要素：說服力，亦即說服他人服從要求、同意或遵照指示做事的能力。權力也許是上司賦予的，但要能夠付諸實行並達到理想結果，卻取決於說服、影響其他人的能力。

具有說服力的人總是主掌治理大權。這是不變的法則，過去如此，未來也將如此。偉大的說服家具有無盡的權力。他們激發改變、建立成功團隊、鼓舞整個組織。他們創造成長與利潤，帶領其他人更上一層樓，自己也能達到個人目標，名利雙收。所有人類的互動在在說明說服力的重要。說服力影響了合作過程以及最終結果。偉大的領導人提供動機，激發熱情，促成行動。世界最偉大的成就都是因為成功說服他人才得以產生。

毫無疑問，說服力是成敗的關鍵。問題是，說服他人的過程是否今昔有別？我們今日所知道的跟以前有什麼不同？有什麼是我們以前不知道的？有什麼是我們可以學習，以便成為更好的說服家？其中的差異簡潔、充滿了戲劇性，而且著實令人振奮。隨著近年來「即時實況大腦造影技術」的興起及其帶動出的新神經科學研究領域，我們第一次真正認識大腦處理資訊的過程。最後，我們知道如何做出決策以及影響他人決策的行為與行動。這樣的認知將永遠改變人與人之間的互動方式。

雷斯塔（Dr. Richard Restak）博士是華盛頓特區喬治華盛頓大學醫學中心神經科的臨床指導教授、也是神經科醫師、神經心理學家及研究學者，他的暢銷著作，《大腦的神祕生活》（*The Secret Life of the Brain*），後來也拍成電視節目，在公共電視網（PBS）分五部分播出。這本書的內容讓我們大開眼界。這位世界頂尖級的神經科學家，曾經榮獲李納克爾人文醫學獎章（Linacre Medal for Humanity and Medicine）以及大腦的十年獎座（Decade of the Brain Award），在「成人的大腦」這章中，歸納了近期有關大腦方面的研究發現，下了一個了不起的評論，「我們不是思想機器——我們是會思考的感情機器。」也就是我們這本書的開頭標語。

雷斯塔在另一本著作《莫扎特的大腦與戰鬥機飛行員》（*Mozart's Brain and the Fighter Pilot*）中，將新的知識進行了完整的詮釋，把我們到目前為止所知道與大腦功能相關的資訊，以及人類如何將五官接收到的刺激傳達至大腦的過程整理如下：

儘管大眾普遍有此一錯誤認知，但其實大腦的運作方式和電腦或任何其他機器迥異。因此，我們必須停止強迫大腦違反自然，以無濟於事的方式運作。人類的大腦不是邏輯機器。事實上，我們對於某件事或某個人的情緒反應或感覺，早在我們試圖做出有意識的評價前就已經發生。

這真是太震撼了！幾千年來，至少在知識社會中，我們都在

學習如何使用邏輯與理智來影響決策與行動。但是這期間，即使是最世故的人，卻一直在強迫大腦做出違反自然且無濟於事的動作。真是太不智了！幸好我們現在知道有更好的方式，可以讓我們說服、影響他人、取得他人的順從並支持我們的決定與行動，為大家帶來最大利益。

成功或失敗，在錯誤中摸索

我們都知道，行銷人員、廣告人員等多年來都是以訴諸情感反應來成就事業。但是這樣的方法有時成功、有時失敗。一直以來，我們不是靠直覺，就是靠在錯誤中摸索的方式來達到想要的目的。現在我們有了具體的事證，可以對說服力這門學科有更清楚的認知，並且增進其技巧。我們越能夠了解大腦處理訊息的方式，就越能夠進行良好溝通，而且不是以違反大腦本能的方式，而是順應大腦自然的處理過程。

隨著科學的進步，我們逐漸體認到，一般人在說服他人時使用的標準方法其實大錯特錯。大部分的人都是學習如何使用最佳的論點、最有力的數據以及最完整的資訊來說服，亦即以符合邏輯與理智的方法來產生思維、決定以及行動。企業領導人（事實上連一般人都是如此）以為需要仰賴邏輯與理智才能夠訂出決策，做出明智的行動。突然之間，出人意料的結果出現了，大腦運作方式並非如我們所想像。

美國埃默里大學（Emory University）商學院教授瑞曼

(Joseph Reiman) 在《*Business to Business*》雜誌上發表一段文章：

神經造影技術讓我們可以更準確地偵測大腦的活動，因為神經元不會說謊。神經元這些小傢伙，數目有一百億那麼多，證明了我們的行為其實奠基於化學與生物基礎。它們說：企業界的做法大錯特錯。

這真是了不起的言論。現在，我們終於知道人類行為背後的化學與生物基礎了。

有了這樣的知識後，我們了解，一直以來，人類的作法有多麼錯誤。更重要的是，我們知道應該怎麼做才能夠更有效地影響他人。但是，如果我們不是思想機器，如果主要影響行為的不是邏輯與認知上的理論，那麼，我們是怎樣下決策的呢？還有，我們如何影響他人的決策？答案就在這本書裡面。簡單地說，我們的大腦裡都有一個資料庫，讓每個人都能夠對外在刺激立即做出正確的反應。

從一出生，我們就一直在建立自己的內部資料庫，也就是個人的立即導航系統。這個系統可以不經思索，針對外來的刺激做出最佳的反應，其觸發因子就位在大腦內。每個人都有其一套獨特的觸發因子。讓他人說出「好」、「是」、「沒問題」的過程就是我們協助他人——我們的說服對象，啟動他們決策導航系統的過程。

誰需要說服力

美國國務卿萊絲（Condoleezza Rice）19歲的時候以優秀的成績從丹佛大學畢業。曾經擔任過各種權力職位她說：「權力如果無法轉換成影響力，其實一點用處也沒有。」哈佛商學院教授瓦金斯（Michael D. Watkins）非常贊同此一說法，他說：「單靠正式的權威與其他領導資源絕對無法將事情做好。領導人需要有說服力才能大有作為。」

不論是領導人、主管、經理、職員，其成就的大小與其各自的說服技巧成正比。每個人都必須影響組織內部各個層級的人員，並取得他們的支持。而這些人員當然也包括了供應商以及客戶。這些都是我們需要說服的對象。

我們常常以為，只要告訴他人應該怎麼做就能夠獲得我們想要的結果。企業執行長、主管以及經理不都是這樣做嗎？我們不都是這樣對待我們的小孩與另一半嗎？美國總統不是這樣對待人民嗎？只要告訴他們應該怎麼做，事情就能夠做好了。美國總統杜魯門可不這麼認為。他說：「我每天坐在這裡，都是在想應該怎樣去說服他人——這就是總統所有的權力。」

諾伊斯塔特（Richard Neustadt）在其著作《總統權力與今日的總統》（*Presidential Power and the Modern Presidents*）中寫道：「從一位現任總統口中聽到這些話，讓我們清楚意識到問題所在：有『權』不見得有『力』。」

諾伊斯塔特說：「美國人民普遍認為，有理的總統只需要符

合邏輯的論點即可，不需要用到權力。」但是單靠邏輯還不夠，即使對於一國元首也一樣。最後，諾伊斯塔特下了一個評論：「總統的權力等同說服力。」這讓我們對總統的職權有了新的認識。

自然科學（Hard Science）塞迪尼（Robert Cialdini）博士是一位知名的心理學家。研究說服力的他在《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）中寫道：「沒有善用說服的藝術，領導人無法取得成功。但這種技能也牽涉到自然科學。很多心理學的研究指出，結識朋友以及影響他人，有其基本的法則可循。」

本書的突破性資訊就是以上述的「自然科學」以及「心理學研究」為基礎。我們記錄了許多與說服、影響他人以取得預想結果的方法的相關科學基礎。神經科學最近發現了人類大腦對於決策、說服、行為以及行動的運作方式的驚人資訊。我們終於真正能夠了解，我們對於刺激會有什麼反應。

打開這本書就表示你已經踏出了成功說服他人的第一步了。你可以善用自己的天份，學習並應用本書所分享的資訊，成為一位傑出的說服家，一位能夠讓好事情發生的領導人。你可以列名菁英群中，穩穩站在成就曲線的頂端。這個新發現的科學與心理學研究將永遠改變我們與他人互動、管理、以及影響他人決策、行為以及行動的方式。

企業界一直都知道說服力對個人與企業成就的重要性。「神奇的說服力量一向非常重要。」布拉特（George W. Pratt）在《哈佛商業評論》發表的一篇文章中這麼說：「尤其是面對現今

愈來愈扁平化的管理結構、多元化的團隊功能，以及跨公司間的緊密合作關係。每一個人，不管是領導人或個人，都必須具備說服力。」

說服力是成功的捷徑，個人如果運用這些全新的、科學發現的說服技巧將更容易成就目標。使用更有效的方法來讓他人充份認同、支援而且願意化為行動，將使得成就來的更加順利。你將獲得組織內部各個層級的支持，進而對他們的行動產生更大的影響力。當然，良好的說服技巧也能夠為人際關係以及個人生活帶來各種正面影響，藉此達到想要的結果。

對組織的好處

如果組織運用這個有關說服力的新科學，將會如何受益呢？前南加州大學領導力研究所所長康格（Jay Conger）教授說：「和權力一樣，說服力能夠替組織帶來偌大好處。說服力可以讓組織更團結、讓每個構想付諸實行、激發改變並締造具建設性的關係。」

康格發人深省地強調：「必備的說服藝術領導語言，遭到誤解、未充分發揮效用，但其重要性卻日益增加。」

領導者的口才——說服力，遭到「誤解」且「沒有充分發揮效用」正好說明我們目前對於說服力認識不清的事實。但這不能怪我們。畢竟，以往的科學沒有這麼發達，未能發現大腦的運作方式，所以我們無從對說服力有深入的認識。

改善說服技巧——說服他人做必須做的事，能夠協助組織節省時間與精力，提升效率。去除不必要的繁瑣之後，公司、組織以及部門間的運作將更加順利，可以在更短的時間內成就較多的事情。

使用有根據、以科學為基礎的說服技巧將能夠提升每一個人的執行能力，獲得更好的結果。公司亦能提升員工整體士氣與績效，促進合作，達到目標。

我們知道有些經理人花了 80% 的時間來跟他人進行溝通，試著說服他們去執行想要達成的任務。但是他們都有達到說服的標準嗎？不見得，主要是因為我們「誤解」了。我們不知道大腦如何回應請求，或是需要何種刺激來做出決策。如前所述，近來的科學突破點出了一個最有趣的要素，與我們大部分對於說服力以及決策過程的認知充滿矛盾。儘管我們每天都必須透過他人成就事情，大部分的人對於如何有效說服他人，根本還是摸不著頭緒。

瓦金斯博士說：「說服力是最主要的領導技能。」《領導的三大要素》（*The Leadership Triad*）的作者贊德（Dale Zand）特別強調領導能力此一要素。他說：「如果無法影響他人採取行動，就無法成為一位領導者。」此外，塞迪尼也說：「說服技巧對於他人的行為影響力，遠超過正式的權力結構。」

沒錯，說服力就是這麼重要，是必備的主要領導技能。我們也知道現行的說服方法太過老舊、遭到誤解而且不合時宜。我們可以教導大家新的、更具智慧的方法嗎？如果可以，學習者是否

都能夠學會如何更有效地說服他人？對於這些問題，不管是科學界或是學術界，答案都是肯定的。

「行為科學傳來好消息」，《哈佛商業評論》如此寫道：「說服力之所以能夠發揮作用是因為它訴諸深植於人類內心的需要。我們可以學習如何透過有技巧地運用影響力的科學原則，來穩住共識、談判、讓他人讓步。如果大家都能夠了解如何預先規劃滿足人類內心深處的需求，就能夠提升說服力。」

塞迪尼在《哈佛商業評論》中還分享了下列更棒的消息：「說服力奠基於基本科學，務實且可透過學習加以內化。」

上述的「深植於人類內心的需要」，以及「務實且可透過學習加以內化」，透過「即時」大腦功能的新科學——現今蓬勃發展的神經心理學（neurophysiology），已經獲得了解。我們透過科學知道大腦如何處理決策資訊。而透過學習與應用這樣的知識，可以讓結果、生活以及我們的存在變得更美好。

情緒商數（EQ）與智力商數（IQ）

成功與他人互動的新知識在企業界已經開枝散葉，眾多書籍與課程應運而生，全都在探討一個日益受企業界重視的議題——情緒商數（EQ，有時也稱作情緒智能，Emotional Intelligence）。這讓高IQ與高EQ有了區別。而且研究顯示，具有高EQ的領導人、主管以及經理人比那些具有高IQ的，更能夠創造出企業成就。

最近美國管理協會（American Management Association）針對企業領導人做了一項調查，發現受訪者認為要有效領導他人最重要的兩個必備技能就是：（1）溝通能力以及（2）激勵並鼓舞他人的能力。

這不就是我們想完成任務所必備的兩大技能嗎？這不就是我們所說的說服技巧嗎？而且有趣的是，相關文獻顯示，即使是IQ最高的人，如果缺乏EQ，依然無法有良好的績效表現。全球知名人才招募公司億康先達國際諮詢（Egon Zehnder International）進行了一個國際研究，發現很多人是因為高IQ被公司聘用，但是卻因為低EQ而被辭退。

EQ是一個很廣義的用詞，但是EQ最主要的要素就是要去了解他人如何處理並回應情緒要求。有了這層認識後，我們能夠正確聚焦領導能力並提升EQ。這為何會攸關個人與企業的成敗呢？答案很明顯，因為只有在我們了解他人處理資訊、做出決策的方式後，才得以有效影響他們的決策。

說服他人的三個選擇

現在回想一下。我們如何與他人合作一起完成任務？有什麼方法可以讓他人採取行動，達到我們想要的結果？我們的選擇其實很有限。基本上只有下列三個：

- 來硬的