

Mc  
Graw  
Hill

OREN KLAFF

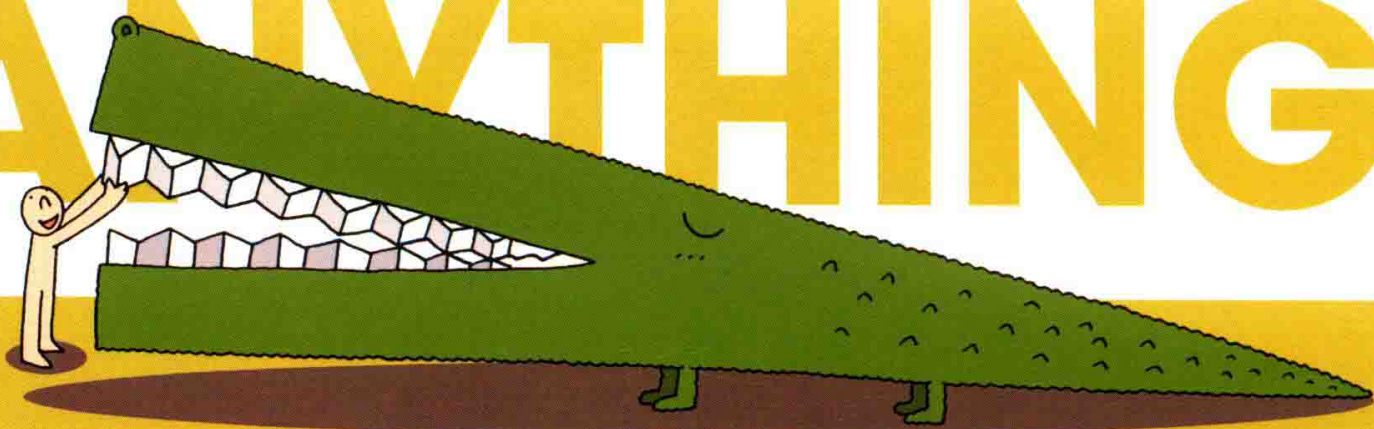
[美] 奥伦·克拉夫 著 李佳蔚 译

An  
Innovative  
Method  
for  
Presenting,  
Persuading,  
and  
Winning  
the  
Deal

《思考，快与慢》  
实践版

善用你的  
鳄鱼脑  
拿回对话  
主动权

# PITCH ANYTHING



说 服 的  
艺 术

超过  
**10000**  
小时亲测

反直觉  
沟通方法!

OREN KLAFF

PITCH

ANYTHING

# 说服的 艺术

「美」奥伦·克拉夫著

李佳蔚译



湖南文艺出版社



博集天卷

Oren Klaff

Pitch Anything: An Innovative Method for Presenting, Persuading, and Winning the Deal

100071752854

Copyright © 2022 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China South Booky Culture Media Co.,LTD.This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Translation Copyright © 2022 by McGraw-Hill Education and China South Booky Culture Media Co.,LTD.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制传

播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔教育出版公司和中南博集天卷文化传媒有限公司合作出版。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

翻译版权 © 2022 由麦格劳-希尔教育出版公司与中南博集天卷文化传媒有限公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

著作权合同登记号：图字18-2021-307

### 图书在版编目（CIP）数据

说服的艺术 / (美) 奥伦·克拉夫著；李佳蔚译

—长沙：湖南文艺出版社，2022.4

书名原文：Pitch Anything

ISBN 978-7-5726-0535-2

I. ①说… II. ①奥… ②李… III. ①说服—语言艺术—通俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2022）第 011538 号

上架建议：沟通·人际交往

SHUOFU DE YISHU

说服的艺术

作者：[美] 奥伦·克拉夫

译者：李佳蔚

出版人：曾赛丰

责任编辑：匡杨乐

监制：于向勇

策划编辑：王远哲

文案编辑：罗钦

营销编辑：段海洋

版权支持：刘子一

封面设计：尚燕平

版式设计：潘雪琴

出版：湖南文艺出版社

（长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编：410014）

网 址：www.hnwy.net

刷：三河市中晟雅豪印务有限公司

销：新华书店

本：700mm × 1000mm 1/16

数：249 千字

张：14.75

版 次：2022 年 4 月第 1 版

印 次：2022 年 4 月第 1 次印刷

号：ISBN 978-7-5726-0535-2

定 价：48.00 元

若有质量问题，请致电质量监督电话：010-59096394

团购电话：010-59320018

献给父亲，  
是您给我指明了方向。

**PITCH  
ANYTHING**



| 目录 |  
CONTENTS

| 第一章 | **独特的研究方法** /001

---

在我和鳄鱼脑打交道的过程中，我顿悟了推销的真谛。我明白了两个非常重要的事实。

第一，我终于明白了我们在推销时的根本问题所在：我们用高度进化的新皮层来做推销工作，新皮层里尽是些细节和抽象概念，而接收我们推销信息的却是鳄鱼脑，它对所有这些东西都避之不及，只喜欢简单、明确、直接、没有威胁性的事物。

第二，我逐渐意识到，每当我推销得比较顺利的时候，我都不经意地遵循了上面提到的5条规则：我让鳄鱼脑感觉到安全，给它传达的是清晰、直观、新奇的信息，没有让它消耗太多脑力。

| 第二章 | **框架控制** /021

---

运用框架导向的推销方法，一大好处就是不需要太多技巧、策略或流畅的交流。事实上，你很快就会发现，你的话越少，效率反而越高。

请记住，适度地运用拒绝、反抗和小幽默，能够有力地维护你的框架，巩固你的更高地位。幽默很重要，请不要忘记这一点，不然我保证你会有意想不到的麻烦。

### | 第三章 | 地位 /069

---

不管你的论证有多严密，观点有多精妙，逻辑有多清晰，如果你的地位不高，你就无法让别人集中注意力听你宣讲的内容。如果你的说服力不够，你的推销就很难成功。

从属角色陷阱很隐蔽，却是一种颇具威力的社交惯例。它会把你打进地位低下者的行列，让你难以翻身，在社交中永远屈居人下。你在大多数商务会面地点都会遇到从属角色陷阱，比如前台接待处、大堂、会议室，甚至很多办公场所附近的会面空间。

### | 第四章 | 推销你的想法 /097

---

介绍你的想法不需要花15分钟，1分钟就够了，你不必解释细节。虽然我知道你会很冲动，毕竟这是人的本能。人们首先会做自我介绍，然后就埋头介绍细节。其实我也有同样的冲动，因为这个时机似乎不可错失。但现在确实不是讨论细节的时候，你的目标对象还没决定为你的创意砸钱呢。

### | 第五章 | 框架堆叠和认知热度 /131

---

目标对象把时间交付给你，是因为他们想在不一样的领域学习新知识和新思路，认识各种见解独特、风趣幽默、有才华的人。

在了解你会如何走出困境之前，没有人会想和你做生意。告诉别人“我是个好人”是没有用的。这是一个毫无价值的陈述，因为你没有任何故事来证明它。

## | 第六章 | 消除渴求感 /161

---

直截了当地说，渴求感就等于软弱性。寻求别人的认可，暴露自己的弱点，往往就是在走向死路。这听起来可能有些刺耳，却是事实。

即使是在最常见的社交环境中，我们也会陷入渴求感的陷阱，所以你必须时刻注意自己，不要显露出渴求感——这将会严重削弱你的地位和框架力量。

## | 第七章 | 案例研究：机场交易案 /177

---

我的所有合作伙伴都了解我，为了做成一笔交易，我愿意随时随地动身出发。如果航班取消，我就开车；如果没有汽车，我就坐公交车。

就像微积分能让人解决数学问题，或是土木工程技术能让人建造桥梁一样，我的“STRONG”方法可以帮人推销，特别是在风险很高的情况下，它确实能发挥实质性的作用。

## | 第八章 | 游戏心态 /215

---

用我的方法，你实际上是在将鳄鱼脑引入一个游戏，你是在邀请对方和你一起参与游戏。对参与进来的人来说，这个游戏非常新奇而有趣，因为它确实是这样的。

成为框架控制高手能让你更加放松心态，也能让别人将你视为一个明智而可信任的领导者。即便那时你没有刻意使用框架控制，在别人眼里，你的社交价值也是更高的。

# 第一章

## 独特的研究方法

---

在我和鳄鱼脑打交道的过程中，我顿悟了推销的真谛。我明白了两个非常重要的事实。

第一，我终于明白了我们在推销时的根本问题所在：我们用高度进化的新皮层来做推销工作，新皮层里尽是一些细节和抽象概念，而接收我们推销信息的却是鳄鱼脑，它对所有这些东西都避之不及，只喜欢简单、明确、直接、没有威胁性的事物。

第二，我逐渐意识到，每当我推销得比较顺利的时候，我都不经意地遵循了上面提到的5条规则：我让鳄鱼脑感觉到安全，给它传达的是清晰、直观、新奇的信息，没有让它消耗太多脑力。

**PITCH  
ANYTHING**

我用这样一句话来阐述这本书的核心理念：我们推销的方式，从根本上就脱节于听众接收信息的方式。因而，在非常需要有说服力的时候，我们十有八九都没有。那些重要的信息，被听众接收的概率极为低下。

因此，你得了解为什么会出现这种脱节，从而克服这个难题，成功推销，拿到提成。这本书会告诉你该怎么做。

## 推销之能无天生

我靠推销养家糊口。我的工作帮助快速扩张或上市的公司筹集资金。我很擅长做这份工作，当公司需要资金时，我就能为其筹集到资金。我已为万豪（Marriott）、好时（Hershey's）、花旗集团（Citigroup）和其他许多家喻户晓的公司筹集了数百万美元，并且我现在仍以每周200万美元的筹资速度做着这份工作。从表面上看，我成功的原因似乎很简单：我为有钱的投资人提供华尔街银行参与的高利润交易。虽然很多人都在做这件事，但我筹到的钱远比他们多。我们在同一个市场里竞争，做同样类型的交易，用同一套事实和数据作为说辞。但从数据上看，我一直做

得很出色。我和他们之间的区别并不在于运气好坏，我也没有什么特别的天赋，而且我也没有销售方面的背景，我有的只是一套好方法。

事实证明，推销这项商业技巧在很大程度上取决于使用的方法，而不是努力程度。方法好，就赚钱；方法越好，就越赚钱。对你来说，也是一样。你对宣扬自己的立场越在行，你就越容易成功。也许你的目的是向投资人推销一个想法，说服客户选择你而非其他人，甚至是向老板陈述你应被提薪的理由。本书里有5种方法，能够帮你更好地应对我所说的以上情况。

### 向宇宙强者做推销

多年来，我一直在向当今不少标志性商界人士做推销，并与他们成功达成了交易，其中包括雅虎、谷歌和高通（Qualcomm）的元老级人物。但要讲述我的故事，就不得不提起我向另一个人做推销的经历，他可是被汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）<sup>[1]</sup>称为“宇宙强者”的人。

“乔纳森”（不是约翰尼，也不是约翰）是一位控制着巨额资本的投资银行家。他一年能投资600~800个项目，算下来便是每个工作日3~4个项目。他的不少数百万美元级的投资决策，都是根据他黑莓手机上寥寥几封往来邮件做出的。

作为交易促成者，这个人——我绝对不打算告诉你他的名字，他任何

---

[1] 美国当代评论家、作家，被誉为“新新闻主义之父”，在美国新闻界和文学界具有举足轻重的地位。——编者注（若无特殊说明，本书注释均为编者注。）

时候都可能会起诉别人，无论是谁——非常不好对付。

关于乔纳森，你得知道和他有关的三件事。第一，他是个数学天才，可以靠心算算出收益率。他不需要看数据表格，就可以立即明白你向他推销的项目情况如何。第二，他见过10,000多笔交易，所以无论掩饰得多好，他都能发现其中的所有瑕疵或漏洞。第三，他说话强硬，但同时又机智而富有魅力。结果就是这样：当他向你推销的时候，他成功的机会很大；当你向他推销的时候，你成功的机会却很小。但如果你想在风险投资领域获得重视，你就需要和此人搭上关系。因此，几年前，我为一家软件公司筹集资金时，我就向乔纳森和他的投资团队进行推销了。考虑到他们名声在外，我知道，如果我让乔纳森加入，那么再从其他仍未做决定的投资人那里融资就会容易得多。这些投资人会想：“既然乔纳森都同意了，那我也同意吧。”但是，乔纳森知道他的支持意味着什么，所以他不会让我轻易得逞。

从我向乔纳森推销的一开始起，他就把事情搞得很复杂。可能他是为了调节一下，也可能他这天心情不好，很明显，他想要持续掌控整个对话过程。然而，我一开始并没有意识到这一点，所以我开始像往常那样建立推销的对话框架（框架能为投资需求提供背景和相关性，掌握框架的人通常能够掌控对话）。我把我会涉及以及不会涉及的内容都解释给乔纳森了，但他立刻给了我一种抵抗反应——“框架解构”。这名字真是起得恰当，意思就是反制对话框架。

比如，当我说“我们预计明年的收入是1000万美元”时，他打断我，并改变了对话框架的思路：“我不在乎你编造的收入预测，你告诉我预算是多少吧。”

1分钟后，我向他解释道：“我们的优势是一种非常先进的技术。”

他说：“不，这不是优势，它像家常便饭一样普通。”

我知道这时候不应该对这样的评论做出回应，所以我按照自己的思路继续往下说。

“我们有一个大客户，是全球财富50强的企业。”

他又打断我说：“朋友，9分钟之后我就要走了，你能直奔主题吗？”

他真的把我们之间的这次对话变得异常艰辛。你可以想象，我想沿用以往的推销技巧是多么困难：建立框架，讲述故事，点出亮点，持续吸引，设定锚点，最后达成交易。

上述这套方法是我总结出来的（你很快就会学到了）。

我原本预期这将是表现最好的一次推销，但在对话开始12分钟后，各种事实证明，这是我表现最差的一次推销。

你可以设身处地地想想：对话仅进行了12分钟，你就被告知你的优势像家常便饭一样普通，你的预测只是编造的数字，并且你仅剩9分钟时间来阐述你的观点。

我面临着许多演讲者都曾遇到过的问题：你对自己要表达的主题非常了解，可以清楚地表达关键所在，可以把演讲的整个过程组织得很好，甚至还可以表现得非常有激情。你可以把所有这些事情都做得很好，但你的感染力仍然有限，不能令人完全信服。因为一场好的演讲不是走流程，而是要吸引和保持听众的注意力。这意味着你必须建立对话框架来控制听众的注意力，并且用有趣的亮点来调动他们的情绪，然后迅速地定下锚点。

（我们稍后会展开讲解后面两项细节。）

在乔纳森持续打断我的同时，我意识到我要回到自己的对话节奏中。于是我使劲咽了一下口水，希望自己的紧张没有表现出来。我重新回到这次推销上，把注意力集中在我的三个最终目标上。我决定，要是他再解构我的框架，我就努力重构；要是他看上去意兴阑珊，我就抛出一个亮点（很短但非常抓眼球的信息，足够引起人们的好奇心）——“顺便说一下，某位职业橄榄球大联盟的四分卫也是我们的投资人之一”。最后，我终于把他带到了锚点上，也就是对话过程中听众参与度最高的地方。这时候就不是我给他们提供信息，而是他们主动问我想知道的问题了。在这个锚点上，他们不仅会感兴趣，还会做出要参与进来的决策。

在第21分钟时，我的推销结束了。我知道乔纳森被我深深地吸引住了。他往前倾了倾身子，低声跟我说：“我们先不谈生意。你刚刚讲的都是什么东西？除了我，没人会这样推销的。”

我尽量不露声色地说：“一般来说，这叫作神经金融学，是一个结合了经济学和神经科学（研究大脑运作原理）的概念。我不过是把它进一步分解成了5个部分。”（也就是我们在上面谈到的方法。）

尽管乔纳森拥有门萨俱乐部<sup>[1]</sup>准入级别的过人智商，但他对神经科学这样的概念并不感兴趣。他——也许和你一样——一直认为推销能力是一种天赋。但在看到我之前21分钟的表现后，他的想法改变了。很明显，我的推销技巧是后天习得的，我不像他一样拥有赤裸裸的天赋。

“你可以一直保持这种状态？”他问道。

“可以啊，”我说道，“关于大脑如何接受新思想的研究为这套方法

---

[1] 世界顶级高智商人群俱乐部，于1946年成立于英国牛津。

提供了基础，我用这套方法成功筹集了不少钱。”

乔纳森听过太多人说大话了。当你每天听3~4个提案的时候，你的“大话雷达”就会变得非常灵敏。所以，他继续问我：“你花了多少时间研究这个神经什么的东西？”

看起来他很肯定我的回答会是20个小时，或者最多50个小时。

当我说“超过10,000个小时”的时候，他惊呆了。

他面带苦笑地看着我，放弃了他那对我不感兴趣的伪装，说：“我的团队需要你。来跟我做生意吧，我保证你能赚大钱。”

我从没如此受宠若惊过。乔纳森，这个上过杂志封面的大人物，不仅把合作机会留给了我，还给了我一个更高的赞誉：他证明了我的方法在高压情形下也有效果。

我拒绝了他。他不好共事的名声广为人知，即使能赚再多的钱也不值得。但他这次的反应倒说服了我，让我萌生了在投资公司推广这套方法的想法。后来，我加入了位于贝弗利山庄（Beverly Hills）的盖瑟控股（Geysler Holdings）公司，一家你闻所未闻的高利润率风险投资公司。哪怕是经济增长缓慢（甚至接近停滞）的时候，我也在4年左右的时间里把盖瑟从1亿美元带到了4亿美元的规模。我做到这一点的方法也可以成为你收获成功的蓝图。你将会看到，只要你想说服他人，这套推销方法就能行之有效。对我有效的方法，对你也会有效，不管你从事哪一行的工作。

## 我们急需新方法

学习推销的最好时机就是现在。在当今社会，我们时常面临资金紧缺、竞争激烈的局面。在经济好的时候，你的客户会被各种短信、邮件和电话分神；而在经济不景气的时候，你的客户根本就无法联系上。只要进入状态10分钟，你就会发现：越是能吸引别人的注意力，别人就越有可能赞同你的想法。

但这并不算什么有用的建议。告诉别人“要吸引听众的注意力”，感觉就像教人打网球时说“球来的时候，要拿起球拍回击球”一样，没有实质性作用。他们不知道的是如何才能做到这一点。这是个很值得弄清楚的问题。如果你的工作需要你把一些东西推销给别人——产品也好，服务也好，理念也好，这是我们或多或少都会遇到的事情——你就会知道，用对了方法能推进项目，而用错了方法则会把项目做死。我相信你也明白，向一个对你持怀疑态度的顾客推销是很困难的，他的注意力可能只会在你身上停留1分钟，然后很快就会去接别人的电话。但我们还是得直面这些困难，因为我们是为了满足自己的需求而展开推销的。对我们大多数人来说，花在推销上的时间不到所有时间的1%，但推销仍然是我们生活中非常重要的事情之一。当我们需要筹资、推广复杂的理念或争取升职时，我们都必须进行推销。然而，在这方面，大家目前都做得非常糟糕。

其中一个原因是我们在用蹩脚的方法训练自己。我们对自己想要传达的信息了解太多，以至于很难考虑到别人听讲话时是什么感觉，所以我们往往是在一股脑地向别人灌输理念。（我们将在第四章进一步讨论这个问

题。)但其实,失败的最大原因不在我们身上。接下来你将会看到,我们不会推销是因为我们的大脑有进化方面的缺陷——它就像是散装的硬件。如果想做好推销,我们就必须学会应对这方面的缺陷。

## 应对我们的鳄鱼脑

大脑进化的历史将告诉我们:

1. 这种“散装”是如何产生的。
2. 为什么成功推销比我们最初想象的要难。
3. 为什么我们需要像学习诸如物理、数学或医学这样的高门槛知识那样学习推销。

大脑的三个基本部分如图1.1所示。

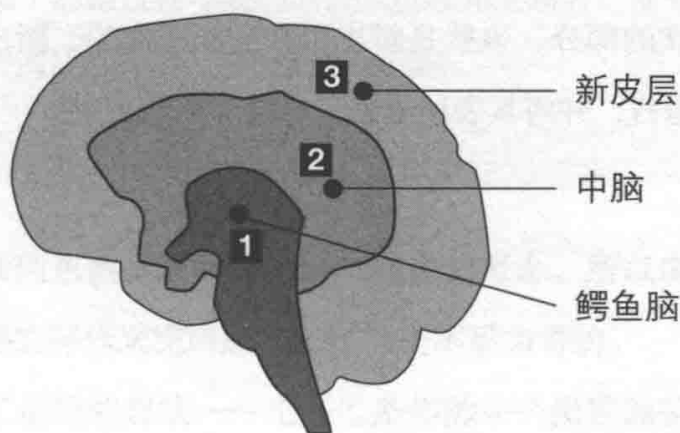


图1.1 大脑的三个部分