



# 书籍 打动世界的魅力

## 如何说服你的听众，使他们改变想法，从而实现你的目标

迪安·勃伦纳  
Wiley, 2007  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

要撰写探讨说服沟通艺术书籍的作者，其文风必须纯熟大气、引人入胜才行。迪安·勃伦纳接受了这一挑战，并且取得了成功。由于他一流的文笔和宝贵的观点，这本书读起来十分赏心悦目。为了增加阅读的趣味性，他还在每个章节都穿插了一些有关公共演说的幽默风趣的引言，比如下面这则马克·吐温的语录：“要准备好一个即兴演讲，往往要花上三个星期以上的时间。”勃伦纳的这本绝妙好书会教你如何充分利用沟通和表达技巧来影响他人。如果他在书中稍显重复的话，那只是为了让你了解什么是重点。*BooksInShort* 希望把这本书推荐给销售人员、培训顾问、政治家和管理人员，或是任何需要于众人面前公开讲话的人。现在就开始读这本书吧，如果你想与马克·吐温口中称赞过的那类能言善辩的人一较高下，“他甚至能说动一条鱼弃水上岸来跟他散步”。

### 要点速记

- 公开演讲的时候，要表述清晰，目的明确。因为听众会对你的可信度、演讲技巧以及话语力度进行评价。
- 遵循“GAP说服法”，即设定“目标”(Goals)，了解你的“听众”(Audience)以及制订“方案”(Plan)。
- 建立一个成效完全在你掌握之中的沟通目标。
- 了解听众的观点、愿望以及他们的“经历、决策风格和行动力”。要了解听众的想法，直接询问他们是最好的办法。
- 拟订一个沟通方案，其中包括“说服他人的几大要素：为什么、是什么、怎么做、为什么以及下一步怎么办”。
- 在你演讲结束的十二个小时之后，听众最多只能回想起你所传达的信息的四分之一。他们能记住什么，取决于你打算强调什么。
- 晓之以理，动之以情。
- 你无须迷信公开演讲的所谓“注意事项”，只要你感觉舒服，把手揣在兜里也未尝不可，而且如果你实在没有什么幽默细胞，就没必要用笑话来当开场白。
- 切记适可而止。听众很少会希望演讲者喋喋不休地讲个不停。
- 要真诚可信。内容总是比形式更重要。

### 浓缩书

#### 令人信服的沟通

试想一下，每次你一开口，都能随心所欲地影响别人，那是怎样的感觉？要达到这样的说服效果，你需要透彻地了解你的受众。尽管演说风格对一个好的沟通者来说很重要，但演说内容和真实性却是重中之重。出色的演讲者在与人沟通的时候，既真诚可信，又言之有物。

很少有人能在沟通的时候表现出很强的感染力和说服力。你在听演讲的时候，有没有留意到身边的听众在多长时间之后就会感到无聊和心不在焉，然后开始发短信呢？演讲者往往意在传达信息而非说服他人，这是一个战术上的错误。如果你要传达信息的话，就必须学会说服他人。因为即使在最理想的状态下，在你演讲结束十二个小时以后，听众最多只能回想起四分之一的演讲内容。因此，对你讲的重点要点进行强调是至关重要的。演讲者往往准备得不够充分，或是不能为他们要完成的任务设定切实可行的目标。困扰演讲者的另一个致命缺陷就是战线拉得太长。听众很少会希望演讲者喋喋不休地说个没完。事实上，他们的期望往往是截然相反的。

## 利用你的杠杆

你的核心目标界定得越清晰，并且为实现目标所做的准备和计划越稳妥，你真正开始演讲时，效果就越好。听众衡量你作为演讲者的标准包括你的可信度、表达技巧以及话语力度。这三个关键因素是相辅相成的，应使它们都充分地得到利用。

“说服他人的能力是取得持久的职业成功以及个人成功最有用、最关键的技巧之一。”

举个经典的例子，如何利用杠杆撬动一块巨石。这其中有三个变量能决定石头会被推出多远：支点的位置，杠杆的长度，以及你放在杠杆末端的砝码重量。为了漂亮地完成任务，你必须使支点尽量靠近石头，使用的杠杆必须够长，砝码也必须够重。在这个“杠杆比喻”中，支点就是你对听众的了解程度。你对听众越了解，杠杆效率就越高。而这里的杠杆指的就是你要传递的信息。为了使杠杆更加有力，信息就要表达得足够清晰、令人信服。作为演讲者的你就是放在杠杆上的砝码，是改变人们思想的力量。

## “GAP说服法：目标、听众、方案”

运用“GAP说服法”，将目标的设定、对听众的了解以及完备的方案结合起来，做一个更有感染力和说服力的沟通者。这一策略的核心原则就是，你对你的听众所知越多——包括他们的动机、兴趣爱好、信仰以及好恶，你越能成为一个成功的沟通者。“GAP说服法”包含三个变量：

- **明确你的目标**——什么是你的沟通目标，换句话说，你希望听众接受你的信息之后怎么做。
- **了解你的听众**——如果不了解听众是谁，从哪儿来，什么能激励他们，你是不可能说服他们的。
- **拟订说服计划**——勾画一个蓝图，说服你的听众从现有的思维模式转换到你所倡导的想法和行动上来。

## 建立一个成效完全在你掌握之中的沟通目标

演讲之前，设定一些条理清晰、多层面的“宏观和微观”目标。切忌把你的目标与你无法控制的结果相挂钩。例如，作为一位销售人员，你的沟通目标可能是通过你的演讲实现五万美元的销售额。设定这样的目标并不明智，因为你无法控制那些制约结果的外部因素。听到你充满说服力演讲的人，也许会产生购买你产品的想法，但是他们可能需要得到某位高管的批准，或者正面临公司预算冻结的状况。这时候，不要一味执着于达成交易，而是应该准备一个最具说服力的销售演说来影响你的听众，不管听众是一位潜在顾客，一个管理团队，还是一屋子潜在的新客户。目标的出发点应该是出色地完成演讲任务，而不应该放在你希望达到的成效上。

“当我们了解到听众何许人也，他们的困扰和偏见是什么，以及他们最感兴趣的是什么的时，一切都会变得更加顺利。”

做一个出色的沟通者需要设立长期和短期目标。例如，作为销售人员，你的长期目标可以包括，通过阅读行业杂志来尽可能地了解你所在的行业，练习各种具有说服力的方法来阐述你的生产线的价值内涵，以及深入研究你的预期客户需求，等等。这些步骤能使你变得有说服力。着手设定你的短期目标的时候，同潜在客户商谈之前，先问自己这个问题：“你走出房门或者挂断电话的时候，希望对方能想什么或做什么？”

## 了解你的听众

要完成一次成功的演讲，你需要收集有关听众的信息，这样你就能把要传递的信息以他们能够“消化”和“吸收”的方式传递出去。为了说服听众，你必须对所有人的情况都了如指掌。不妨创建一个包含以下几个方面的“听众档案”：

- **听众履历**——听众的出身背景决定其思维模式。例如，假设你在同一些已经申请公司破产的经理们谈话，你就必须了解破产申请的情况，并且斟酌一下这会给他们的态度带来怎样的影响。
- **参照系数**——人们总是根据自己的好恶来过滤所听到的一切内容。他们的观点角度，有可能是出自情感的、经济状况的、民族的、意识形态或者竞争考虑的，都会体现出他们是如何看待你、你的产品以及你希望与他们分享的共同点等。
- **需求与欲望**——你能为你的听众带来哪些他们想要得到的好处？
- **行动力**——如果你的听众缺乏购买的权力，那么就算是世界上最有说服力的销售演讲恐怕也很难造成直接的销售影响。
- **决策风格**——你的听众在做决定时是趋向以情感为基础？还是以事实为基础？抑或两者兼顾？对这个问题的答案会告诉你需要准备一个什么类型的演讲。

“简洁明了，大功告成。”——富兰克林·德拉诺·罗斯福 (Franklin Delano Roosevelt)

不要把你的听众当作被动的接收者，应多与他们进行交流。尽可能地进行换位思考，站在听众的角度考虑问题。要说服听众，你必须从他们的角度看问题，那么你就需要了解他们在思考什么。如此说来，你如何才能了解听众的想法和感受呢？答案再简单不过了：直接询问他们。可惜的是，大多数演讲者都害怕走这一步。他们害怕的是：

- **浪费他人的时间**——实际上，询问听众的想法可以让你与他们相处的时间更有价值，因为这可以使你要传递的信息更具有针对性。一旦你知道他们关心什么，你就能直接着手处理这些问题。
- **遭到拒绝**——你会因为潜在的客户有可能趁机取消原定的预约而害怕同他们再联系吗？这其实是一种似是而非的推理。如果客户想取消预约的话，他们无须等你打电话来再这么做。
- **显得无知**——实际上，你会给人尽职尽责、尽心准备的印象。
- **看似在打扰别人**——如果你的询问是负责任的、专业的，那就不成问题。
- **失去“即兴”的优势**——如果你的演讲能包含真知灼见、提供有用的信息，那么你的即兴演讲能力会越来越出色。

## 制订一个构思完备的方案

要制订一个演讲方案，不妨遵循以下五个必要步骤，即说服别人的几大要素：

1. **是什么**: 为听众勾勒一幅蓝图——帮助听众设想一个光明的未来, 其基础就是采取你所推荐的一些行动。
2. **为什么**: 让这幅蓝图与听众的获益真实可信——促使人们采取行动。
3. **如何做**: 提供必要的细节——把每件事都解释得清清楚楚。
4. **为什么不**: 预估可能出现的障碍, 并扫除这些障碍——切忌忽略听众的困扰。
5. **下一步怎么办**: 制订下一步的计划, 发出付诸行动的号召——确保你的听众明确了解他们在听完演讲之后要做什么。

“好战略和好战术都是成功的必要条件……只有战略, 没有战术, 会导致缺乏灵活性。相反, 只有战术, 没有战略, 则会导致缺乏全局观。”

你的目的就是促使听众采取行动。其结果取决于你的说服力(晓之以理), 以及感染力(动之以情)。为了使你的沟通方案更加完备, 不妨再为上述几大要素加上六个关键点:

1. **突出关键的四分之一**——既然听众在听完你的演讲十二个小时以后只能回想起四分之一甚至更少的内容, 那么你就需要不断地强调你希望他们回想起来的那些重点。
2. **切忌悬而未决的结尾**——出人意料的结尾对一个电影来说是画龙点睛之笔, 但对于演讲却是一大忌。因此, 一定要确保你的听众明了你的方向。
3. **清晰地表达你的主要观点**——如果你做不到, 那就意味着你的演讲没有中心。
4. **清晰地陈述你的论据**——这样做能够使听众融入到演讲中来, 与你的步调保持一致。结束语时, 为听众献上一个既有意义而又难忘的总结。
5. **设计一个引人入胜的开场白**——不要在演讲开始的时候就失去了听众。
6. **设计一个有力的结束语**——重复“是什么、为什么以及下一步怎么做”, 这样听众最后会感到倍受鼓舞, 并且做好了准备去响应你的号召。

## 公共演说的“伪须知”

人们往往被一些公共演说方面的所谓“注意事项”所误导。常见的“注意事项”包括:

- **一定要幽默**, 总是用笑话做开场白——万一你没有幽默细胞呢? 除非你天生就很幽默, 不然还是把笑话留给专业喜剧演员去讲吧。
- **有力的手势和肢体语言可以为你的演讲加分**——然而, 在你表达重要观点的时候, 听众的注意力也可能因此而严重分散。
- **始终保持有力的眼神交流**——眼神交流固然重要, 但是千万不要刻意强求。你总不会希望使你的听众感到尴尬吧。
- **千万不要把手插在兜里**——为什么不呢? 如果这样能让你更加自在的话, 但做无妨。//

“表达技巧是手段, 不是目的……最终决定产品成功与否的还是产品的内涵。”

// 别去理会这些陈词滥调。不过还是要注意有关公共演讲的两条至关重要的真知灼见。始终做你自己。不要分散听众的注意力。要使他们始终兴趣盎然:

- **发言时要点分明**——这会帮助人们记住你的观点。
- **发言时使用简单的动名词结构**——利用强势的主动语态来论证你的观点。
- **“提供个人对内容的摘要理解, 做你自己的陈述者”**——你的听众正行走在由你铺设的道路上, 做一个称职的向导吧。
- **不要忘记强调‘对你益处多多’(英文简写WIIFY)**——使用一些强调此类益处的短语。例如说:“这对您来说很重要, 是因为……”

“人的思维是个奇妙的东西。打从你出生的那一刻起, 思维就开始运转, 而且从不停歇, 直到你起身发表公共演讲的时候, 它才会短路。”——专栏作家罗斯科·德拉蒙德(Roscoe Drummond)

为了积聚你在讲台上的气势, 开口之前稍等几秒。开场白一定要牢牢抓住听众的注意力。此前一定要不断练习, 直到令人满意为止。利用策略性的停顿来强调重点和要点。如果可行的话, 直接面向每一位听众来做演讲。声音要足够洪亮, 好让人在聆听的时候不费力气。保持正面积极的肢体语言。如果对演讲有帮助, 可以放一些图像, 不过千万不能本末倒置、喧宾夺主。因为所有人注意的焦点必须是你, 而不是你的幻灯片。为了控制紧张的情绪, 要对事前准备和临场表现多加注意, 而不是执着于演讲的收效。准备的越充分, 台上的你就会越自信、越放松。

每一个公共演讲者都必须显得真诚可信。对所要传达的信息了如指掌就可以表现出你的诚实可靠。不要把观众的胃口吊得太高、太不切实际。要给出解决方法, 而不是开空头支票。要诚实、坦率。你的首要焦点应该是坐在你面前的听众。要说清楚为什么你的信息对听众来说是重要的, 这样他们才会密切关注你所说的内容。假若你如实地听从这些建议, 你将能够随心所欲地说服他人。而这个强效的技能无论在职场还是生活中都是颇有价值的。

## 关于作者

迪安·勃伦纳(Dean M. Brenner)是拉提默集团(The Latimer Group)的创始人和董事长, 该公司致力于为管理人员提供培训, 以帮助他们成为高效的沟通者。勃伦纳也是美国“奥林匹克帆船项目”(Olympic Sailing Program)的主席, 为美国帆船队提供帮助。

---