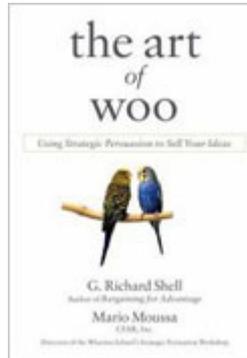


# “追求的艺术”：将你的想法卖给整个组织，成功率百分百

2007年10月24日



克莱斯勒前董事长李·艾柯卡（Lee Iacocca）曾指出，“你可以有很好的构想；但如果你不能让别人了解它们，你的构想也将一事无成。”在新著《追求的艺术：通过战略性劝导推销你的想法》（*The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas*）一书中，沃顿商学院法律研究和商业道德教授理查德·谢尔（G. Richard Shell）和管理顾问马里奥·穆萨（Mario Moussa）提出了一个解决艾柯卡所指问题的系统性方法。作为有效劝导的一个例子，他们讲述了摇滚明星波诺（Bono）造访参议员杰西·赫尔姆斯（Jesse Helms）位于国会山的办公室，以寻求后者在全球防治艾滋病战争提供帮助的事迹。

波诺对所有事实和数字均了如指掌，并以之为基础进行详细的劝说。其实，他劝说赫尔姆斯的方式与他最近在许多基金会和公司就该问题向高管和技术专家说的那一套并无二致。但几分钟后，波诺感觉到赫尔姆斯开始对他失去兴趣，于是他本能地改变了口风。得知赫尔姆斯是一个虔诚的宗教信徒（并借鉴他自己的基督教价值观），波诺开始说到耶稣基督对病人和穷人的怜悯。他提出，艾滋病应被视为21世纪的麻风病，后者乃《新约》中许多圣经故事提及的人类苦难之一。赫尔姆斯立即坐直身子开始聆听，并在谈话结束之前承诺将在参议院支持波诺的公益事业。

诸如这样的例子说明了谢尔和穆萨所指的“追求”：这是通过建立在人际关系基础上的、动之以情的劝导来“赢得别人”支持你的想法的能力，没有胁迫。“摇滚明星波诺有着高超的拉拢艺术，因为他明白如何才能成为一个超级推销员，并且对这个词有着深刻的认识，”谢尔说。“一边是一个戴着有色眼镜的摇滚明星，另一边是一个年老而保守的南部参议员。但是当波诺有意识地岔开债务减免的公共政策话题——在我们书中，我们称之为‘理性’渠道——转而谈论宗教方面的贫困和疾病问题——我们称之为‘想象力’渠道，他打动了赫尔姆斯的心扉。他在这个过程中卖掉了自己的想法，建立了信任。”

“追求”（Woo）这个词，作者注意到，有许多含义，但都涉及到要把着眼点放在你正试图说服的人身上，而非你自己的需要和忧虑上。“这个词当然具有明显的求爱和浪漫的意义，”谢尔说，“但也具有拉拢人们、寻求他们支持的较一般含意。此外，马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）和唐纳德·克利夫顿（Donald Clifton）最近在他们的书中使用了‘追求’这个词来描述能够轻易地与许多不同的人建立融洽关系的能力。”不过作者认为，“追求”可以定义为有效地兜售理念——通过劝说而不是武力的方式，这乃有志于成为组织内高效之人的每个人都必须学习的最重要技能之一，从首席执行官和企业家到团队领导和中层管理人员，莫不如此。

## 圣路易斯精神

《追求的艺术》介绍了出售想法的一个简单的四步骤方法。首先，劝说者必须完善其想法，并调查能够让他们接触到决策者的社会网络。为了说明这一步骤，谢尔和穆萨举了一个例子，叙述一个默默无闻的邮政飞行员查尔斯·林德博格（Charles Lindbergh）如何使自己成为直飞横跨大西洋第一人的梦想成为现实的经过。他的想法不可谓不大胆：他将独自操纵一架单引擎飞机完成横跨大西洋的壮举，没有副驾驶员，甚至不带救生筏。提出这一想法后，他致力于消除人们对这一壮举能否成功的疑虑，并在家乡圣路易斯争取支持者。林德博格从他在当地机场的人脉入手，让他们明白他的计划是行得通的，并通过层层人际关系网络，最终攀上了市里最有影响力的生意人并得到了他们的支持。

追求过程的第二个阶段是克服谢尔和穆萨所称的“五个障碍”——这是能够使想法在付诸实施前触礁的五个最常见的障碍，包括不合时宜的信念，利益冲突，负面人际关系，缺乏可信性以及未能调整自己的沟通模式以适应特定的听众或情况。历史上所有伟大的劝说者都与波诺一样，具有克服这个最后障碍的天分。举例来说，围攻土伦时拿破仑是一名年轻军官，他在这样一个危险地点成立了一个炮兵连，他的上司认为没有士兵肯加入这个连队。如果拿破仑依赖于传统的“权威渠道”并通过发出威胁和命令来达到他的目的，那么他的上司的看法会是正确的；但他展示了高明的社会智力，转而采用发挥想象力的渠道，制作一个大标语牌摆在大炮旁边，上书：“无畏之人组成的炮兵连。”随后应征加入炮兵连的士兵络绎不绝。

同样地，当曼德拉被囚禁在臭名昭著的南非罗本岛时，他设法为狱友们取得毯子和其他必需品，凭借的并非预想中对政治和人权的高谈阔论，而是关系劝说渠道的采用。通过学习看守的南非语言和阅读他们的文学，曼德拉赢得了他们的尊重，以及对他的公平待遇想法的支持——尽管他无法改变监狱主管官员对他的敌意。

第三个阶段是以令人信服的方式提出你的想法。谢尔和穆萨指出，在谷歌（Google），向上级管理人员兜售想法的员工被赋予一项挑战：将他们的商业理念精炼成短小精悍的语句，恰如其分地反映他们所建议内容的本质。这一纪律迫使他们弄清楚其想法针对的到底是什么问题，如何解决这个问题，以及他们的想法为何会优于现状和现有其他选择。作者提供了一个按照这种形式提出想法的样板，并举例说明了对想法进行个性化处理，以使之令人难忘和与众不同的不同方式。

追求之过程的最后阶段是争取个人和组织的承诺。“人们在兜售想法过程中犯的一个最常见的错误，”谢尔说，“是认为一旦有人对他们的提议说‘是’，他们的工作就结束了，相反这仅仅只是个开始。研究表明，在大多数组织，即使简单的想法也须得到至少8个人签字同意，想法越复杂，需要签字同意的人数就越多。所以当你打动个人后，还必须打动个人所在的组织。”

谢尔和穆萨使用了商业历史中的不少案例来说明这一点。例如，他们讲述了20世纪30年代杰出的发明家和工程师查尔斯·凯特林（Charles F. Kettering）的故事，许多人将他比作大发明家爱迪生。凯特林的发明包括自动变速器和安全厚玻璃板等，但他的一个最好的构想——风冷汽车发动机却尘封达数十年，直到大众汽车（Volkswagen）的甲壳虫采用这种设计的发动机。凯特林说服了通用汽车（GM）掌门人阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan），让他相信制造风冷发动机是一个好主意，该公司的执行委员会亦大开绿灯，同意制造一定数量的配备此种发动机的汽车。但凯特林没有亲自贯彻实施他的想法，而是返回实验室，专注于该项目技术方面的研究。执行委员会将生产任务分派给雪佛兰（Chevrolet）事业部，但后者的高层管理人员从未参与说服的过程，导致该构想得不到重视并最终被废弃。“凯特林犯了个根本性的错误：他没有跟进并保持压力，”谢尔指出。“他没有进行贯彻想法所必须的政治联盟建设工作。”

### 安迪·格罗夫（Andy Grove）的“建设性对抗”（Constructive Confrontation）

独特的个性在你如何影响他人的过程中发挥着关键作用，谢尔补充道。因此这本书收录了两个个性化“诊断”测试，让读者可以借此发掘自己在劝说方面的长处和短处。其中的一个诊断测试是“六种渠道调查”（Six Channels Survey），目的是为了帮助人们了解他们在工作中最经常感到有必要采用的重要影响力渠道，以及若有选择的话，他们更喜欢采用何种影响力渠道，这些渠道包括权威、理性、想象力、人际关系、利益和政治（Authority, Rationality, Vision, Relationships, Interests and Politics）。作者意在帮助读者了解这六种渠道的作用如何，以及他们何时应调整自己的劝说方式——正如波诺之于赫尔姆斯和曼德拉在罗本岛做的那样——来说服不同类型的听众。

第二个自我管理的测试——劝说风格评估，旨在帮助读者确定他们在兜售想法过程中表现出的魄力和自然社会智力水平。作者指出，不存在一种“正确的”劝说风格；相反，关键在于你的自我意识，使你知道自己的表现如何，以及其他人对你的感受如何。

例如，谢尔和穆萨研究了英特尔公司首席执行官安迪·格罗夫在担任公司掌门人期间如何管理劝说过程，以此来证明“驾驶员”（Driver）风格（一种高度有主见类型的人，对社会环境的重视程度有限）。格罗夫被员工封为“尖叫者”，对不熟悉他的人来说，格罗夫可能是令人敬畏的，但如果人们勇敢地面对他并拿出与他一样的激情，他也会乐意倾听。为了方便沟通，格罗夫塑造了他所谓的“建设性对抗”文化，让每个人都变得和他一样直言不讳和有主见，其结果是形成了一个高压力的环境，但在其中的每个人都可以畅所欲言。

《追求的艺术》接着描述了其他四种鲜明的风格，并辅以从商业历史中攫取的例子来加以说明。银行家约翰·皮尔庞特·摩根（J. P. Morgan）是指挥官（Commander）风格的典型（格罗夫式的人，但具有较为宁静的风范），约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）体现了下棋者风格（Chess Player）（一个安静的人，从战略角度关注社会环境），安德鲁·卡内基的生涯提供了传播者风格（Promoter）（一种群居型的人，借助高水平的社会智力），而萨姆·沃尔顿（Sam Walton）属于致力于在其他各方之间达致平衡的风格——倡导者风格（Advocate）。

### 三种典型的错误

谢尔和穆萨都拥有谈判领域的丰富经验。谢尔是沃顿商学院企业高管教育之谈判训练课程的主任，并乃《通过讨价还价争取优势：理智之人的谈判策略》（Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People）一书的作者。穆萨教的是谈判和组织变革方面的企业高管课程，他是管理咨询公司“应用研究中心”（CFAR）谈判实践部门的主任。今年谢尔和穆萨推出了一个新的沃顿商学院企业高管培训课程，称为“战略劝说课程”（Strategic Persuasion Workshop）。

这本书的构思源自于企业高管课程学员的意见和反馈，他们经常谈到在公司所面临的内部谈判问题。这些交谈赋予了作者“谈论组织内部劝说，重点放在兜售想法”的灵感，谢尔说。“当你坐在谈判桌旁边，脑子里有一个想法，一个提议或一个计划，并且你正在试图获得决策者的支持，我们正是在这样的危机时刻雪中送炭。我们提出了能够帮助你为那一刻做好最佳准备的战略过程，通过这样做，我们能够找出伟大劝说者所共同具备的重要人格特质，并进行诊断调查，帮助人们洞察自己的劝说风格和方法。

在问到人们在出售想法过程中最容易犯的三个错误时，谢尔指出，头号错误是“以自我为中心的偏见”，或者叫“着眼于自己而不是你的听众。人们以为，他们试图向其兜售想法的对方与他们是一样的人，他或她有着同样的首要目标和参考框架，并且以为他们谈论的内容对对方很重要，但其他人可能不会理会对你来说什么是重要的……这是一种致命的假设。”

第二个错误是认为不存在说服人们接受一个想法的系统性方法。“很多人只是临场发挥，以为他们能够凭借自己的经验和天生的劝说能力来获得成功，”谢尔说。“但事实上，你确实需要一种劝说策略，这正是这本书的用处所在。”

第三个最常见的错误是忘记了公司政治，如凯特林在通用汽车时一样。“每当这个新想法可能影响到资源、权力、控制或势力范围的时候，”谢尔说，“政治将是贯彻实施阶段问题的一部分，你需要准备的是一场想法兜售运动，而不仅仅是一篇介绍。”

作者认为，在任何企业——从最大的世界500强公司到企业家的初创公司——工作的人们，都将受惠于他们在劝说之道上技能的提高。正如谢尔指出的那样：“影响企业中的其他人，让他们接受和贯彻你的想法，是一场永不会止息的挑战。”

© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.