

需求

[美] 奥伦·克拉夫 著
Oren Klaff

吕红丽 陈丽 译

0 唤鱼醒

如何改变别人的认知
让他下单



硅谷成交大师 奥伦·克拉夫全新力作

消除客户的抵触心理，让他追着你成交

民主与建设出版社

版权信息

© 民主与建设出版社, 2022

图书在版编目 (CIP) 数据

需求唤醒/(美)奥伦·克拉夫 (Oren Klaff) 著;吕红丽,陈丽译.--北京:民主与建设出版社,2022.3

书名原文: UNSTOPPABLE TEAMS

ISBN 978-7-5139-3181-6

I. ①需... II. ①奥... ②吕... ③陈... III. ①推销IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第023227号

Copyright © 2019 by Oren Klaff.

著作权合同登记号 图字: 01-2021-3443

需求唤醒

XUQIU HUANXIN

著者 [美] 奥伦·克拉夫

译者 吕红丽 陈丽

责任编辑 刘芳

封面设计 柒拾叁号

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电话 (010) 59417747 59419778

社址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层

邮编 100142

印刷 唐山富达印务有限公司

版次 2021年4月第1版

印次 2021年4月第1次印刷

开本 880毫米×1230毫米 1/32

印张 7

字数 150千字

书号 ISBN 978-7-5139-3181-6

定价 56.00元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

目录

引言：商品是“买到的”，而不是“卖掉的”

第一部分 概念篇

激活交易想法 帮微遗传公司拿下1000万美元投资

第二部分 方法篇

步骤1：身份对齐 为太阳能发电站赢得2500 万美元的启动资金

步骤2：加载确定性 与瑞士银行家敲定1000 万美元的防风墙项目

步骤3：预设信息 从硅谷资本圣地轻松带走2200 万美元

步骤4：『常规』的力量 成功卖掉5000 万美元的马哈洛市场

步骤5：消极心态 成功招募能赢下300 万美元游戏奖金的狙击手

步骤6：人格魅力 用3 天时间让团队销售额翻倍

第三部分 实践篇

反转 从强大的竞争者手中夺回1000 万欧元的广告业务

结束语：该你了

引言：商品是“买到的”，而不是“卖掉的”

下面的文字，揭示了一种会让人大彻大悟的理念：

我不喜欢在别人的压力下买东西。我相信大部分人和我有类似的感受。在过去几十年中，经过了市场营销、展示、促销甚至欺骗策略的狂轰滥炸，人们已对销售人员的说辞产生了抗体。在购买过程中，一旦感觉到压力，人们就会扭头就走。如果别人告诉我们该怎么做、怎么想，我们的心理防御机制就会被激活。换句话说，假如交易对手根本不相信你，又怎么可能相信你所说的内容。然而，人人都相信自己。因此，现如今，商品是“买到的”，而不是“卖掉的”。

在这种环境中，达成交易就会变得异常困难。通常情况下，交易对手对于新产品或新服务都有极强的戒备心理，如果想向市场供应这类产品或服务，那么用户和你之间就存在一道天然的城墙。你所说过的一切，他们都会像对待嫌疑人一样进行盘问，甚至还在你介绍的时候，他们的全部心思就转到寻找漏洞上了。另外，顾客可选择的范围如今也大幅扩展了，不管你的东西有多好，他们总觉得别处可能存在更优惠的情况。

不要妄图把自己的想法塞进用户的大脑里，你应该帮助他们自己在意识中发现这种想法。只有如此，他们才会接受它，信赖它，并为它兴奋不已。随后，他们就会非常渴望得到你的产品，还会感谢你为

他们所提供的全新机会。显然，如果使用传统的营销套路，你是做不到这一点的。因此，你需要“颠覆传统的套路”。

我是奥伦·克拉夫。几年前，我写了一本书，名叫《推销一切》（Pitch Anything）。在书中，我向读者介绍了一种独特的方法，用这种方法进行产品和项目的展示，每次都会让买家和投资人心服口服。我只是依靠自己在科技领域中的经验，总结出的这种方法，没想到在其他领域也一样适用。由于实用性超群，《推销一切》这本书的口碑迅速得以建立。如今，有上百万人在日常工作中会使用我的方法。我还时常接到谷歌、亚马逊和美国银行等大公司打来的电话，他们告诉我，我的方法非常有效。

我甚至还接到了来自德国、意大利和俄罗斯公司类似的电话。结果我常被邀请到世界各地，帮助各公司的大项目设计营销策略。我没想到我的思想能从硅谷传得如此之远。

在《推销一切》出版后的几年里，市场发生了巨大变化。用户越来越冷漠，网上购物模式越来越流行，因此我的方法也必须适应这种变化，这正是本书所要阐述的内容。

坦率说，现存的问题是，在一番令人印象深刻的产品介绍后，满腔热情的销售人员会迅速转入“签单模式”。就很像你硬拽着交易对手去签字，这种方式会让人感到巨大的压力，进而搞砸交易。还有一些雄心勃勃的销售人员，在进行完世界上最无懈可击的产品介绍后，他们突然就不知所措了，只是希望交易能够自动成交。这是两种传统套路，但其结果都惨不忍睹。显然，要想提升交易效率，销售人员必须彻底跳出传统套路。换句话说，由用户自己探索出他自己的需求，而由你来满足这种需求，由此就能达成交易。你不用施加压力，不用“攻

克别人的防卫心理”，更不用围追堵截。当然，我希望你在开始阅读本书前，就应该明白一些事。不施压就能敲定交易并不是什么难解之谜，也不是什么超能力。任何人只要遵循本书讲到的基本步骤，其实都可以做到。

首先，我要介绍的是“激活交易想法”的概念——促使他人自己的意识中发现某种想法。然后，你将学会通过“角色体系”和“确定性规则”的步骤来扭转“交易对手掌握所有底牌”的局面。之后，我会向你展示“预设信息”的力量，并展示如何让产品听起来平淡无奇，就像是世界上最显而易见的事一样——换句话说，就是要避免触发用户的紧张感。接着，你将懂得，天性中的消极心态可以转化为一种力量，以及在关键时候如何施展人格魅力。最后，我会详细阐述这些步骤如何相辅相成，如何帮助你成功完成“一生都为之骄傲的交易”。

为了保护客户隐私，同时也为了更有效地展示这些方法的实用性，对于相关的人和公司的身份信息，我都进行了戏剧化处理。不过，本书所讲的每一个故事，基于的都是我所经历的真实交易，而且在使用了本书所介绍的方法后，这些交易都顺利取得了期望的结果。

我先来讲一个故事，看看我是如何和俄罗斯最有权势的人，做成的一笔价值1000万美元的软件生意。

第一部分
概念篇

激活交易想法

帮微遗传公司拿下1000万美元投资

传统套路：用程式化的方式把用户逼入死角，让他们不得不接受你的想法。

现实问题：交易对手越来越老练，会用各种方式跳出你的围堵。

全新方式：把交易的想法交给对手，让他们认为这些想法是他们自己的，而做到这一点只需6步。

俄罗斯寡头像冰疙瘩一样拒绝任何乐观情绪的感染，精明老练的他们还充分利用语言壁垒躲闪你的迫近。“灌输、感染、压迫、锁定”，传统的交易套路所要求的这些步骤完全使不上劲。这种情况下，你怎么才能按照公平条件从他那里带走1000万美元的投资？对于外来想法，如今人们形成了极强的防卫心理，这个时候绝不能妄图从外部强攻。一定要帮助买家自己产生达成交易的想法，这样他们就会自己跳出围墙，主动找你交易……

在俄罗斯，很多富豪往往被称为“寡头”，这个称呼通常还拥有权势、地位以及冷酷无情的意思。对于这个称呼，维克托（化名）绝对当之无愧。

与俄罗斯寡头打交道，你首先要清楚三件事。第一，在任何情况下，他们都不愿意亏本。第二，他们在做决定时，绝不会受情绪干

扰。俄罗斯人从小就学数学、物理、工程和电子学，他们会先从10个不同的角度去分析一个决定，然后一边喝着伏特加，一边再对决定分析一番。第三，如果你把寡头的钱亏掉了，那肯定不能像在硅谷一样，仅仅说句“呀，不好意思，害你亏钱了，但我已经尽力了”，就完事了。相反，你必须想尽一切办法把亏损的钱帮他们再赚回来。

因此，如果举办一场世界交易大赛，那冠军一定属于与这些寡头们所达成的交易。我在洛杉矶多舒服，为什么要漂洋过海到莫斯科来挑战这项压力重重的交易呢？

我所代表的微遗传公司（Micro Genetics）需要聘请几十位数学博士，但在美国这样的人才是非常紧俏的“稀罕物”。在全球劳动力市场中，想雇用一名有竞争力的数学家，其费用随随便便就会超过100万美元，这远远超出了我所代表的公司的预算。然而，在俄罗斯，如果能找到很有影响力的本地资助人，那么就能找到技术精湛且价格合理的数学家。维克托只要动动手指头，我们的需求就能轻而易举得到满足。既要他投资，又要获得他的鼎力支持——这样才能保证项目能突破俄罗斯各式各样的官僚主义，这就是微遗传公司的底线。

怀揣着这个目的，我来到莫斯科市区一座59层大厦的顶层，走进了维克托的办公室。对我而言，这间办公室更像一座盖蒂博物馆⁽¹⁾（Getty Museum）。我像火腿一样被夹在翻译和分析师中间，看样子他们特别想早点把我打发走，好让维克托赶快回归到日程表中。

我的游说刚刚开始，麻烦就接踵而至了。一开始，维克托还饶有兴趣地听我说。当说到基因测序技术时，他还很欣赏地点了点头。我对他说，我们的基因测序技术将会拯救数百万人的生命，也将在医疗行业引发一场革命。然后，就在我停下来喘口气的工夫，维克托就用

纯正的英语打断了我，并指责道：“你们的软件代码还存在很多句式和算法方面的错误。”面对这种质疑，我们其实早就准备好了一套话术——强调微遗传公司和美国最重要的技术公司存在非常牢靠的合作关系，并着手证明公司技术的可行性。维克托一脸茫然地看着我，等着他的工作人员逐字逐句将我的话翻译成俄语，然而，即使听完经过翻译的解释，他仍一头雾水。

TIP

很多人在谈生意时，会持续向交易对手施压，以此迫使他们完成交易，但老练的交易对手其实根本不吃这一套。他们会用各种手段破坏你的节奏，进而摆脱你不断收紧的“网”。

我们就这样反复较量了好几个回合。他所提出的每一个问题既尖锐又明确，不愧是老谋深算的投资人。不过，每次听完我的回答，他都一脸茫然。于是，维克托说道：“你还能解释得更透彻一些吗？”翻译人员的介入，彻底搅乱了整个交易的正常节奏，因此推进过程变得磕磕绊绊。

我开始耐心地给他解释我们的技术，就像给邻居老大爷解释怎么发短信一样。“人类基因数据就如沙漠中的沙粒一样。”我临场发挥，使用了一个怪异的类比。接着，我的手势也配合了进来，动作就像布袋玩偶一样。

维克托突然打断我说：“你说的都是什么乱七八糟的，我一点儿不感兴趣。”

哦，天啊！他说得没错。的确乱七八糟。我嘴上说的和我脑子里想的完全不一样。

整个局面越来越脱离我的控制了，可我仍然必须硬着头皮继续下去。于是，我开始介绍这个项目最吸引人的地方。我重点强调了，在基因数据领域，微遗传公司所具有的颠覆性的特点。

还没等我说完，维克托就转过身去，不再继续听下去。他背对着我，用俄语和他的顾问团说了几分钟。我不知维克托究竟什么意思。他认为我该离开了，还是他想让我静静等待一会儿，抑或他希望我继续扮演小丑的角色？

最后，他转过身来，看见我还在，显得有点吃惊，便很不友好地斜了斜眼睛。我正要开口说话，他就笑了起来，挥手打断了我，“好了，我们都知道了。”他一边不耐烦地说道，一边看着我，好像在看电视节目开始前的那段无聊广告。

维克托让我一时慌了手脚，平时的镇定自若瞬间消失。他高高在上，双方语言又不通，这迫使我处于劣势地位。我表现得有点急于求成，这反将自己置于非常不利的谈判地位——简直是交易者的噩梦。我知道他还是想达成交易，因为他还没把我赶出办公室。然而，我也知道，他给出的交易条款一定会不尽如人意。

情况越来越清楚了，我愈发察觉到自己正陷入传统的交易套路中：表现得讨人喜欢，与客户拉近关系，讲解产品的“特点和好处”，试着锁定交易，然后像只野猫一样，推翻买家能想出的各种拒绝理由。

俄罗斯寡头根本不吃“被推销”这一套，特别不喜欢美国人谈生意的方式。维克托显然也不例外。俄罗斯总统曾要求他把自己的大胡子刮掉，他根本置之不理。实际上，到目前为止，还没有人能靠游说让

他做什么。如果我不顾他的姿态，强行进行推销，那他可能永远不会再推进这个项目了。我深知这一点。因此，如果我想在公平的条款下拿着支票走出这间办公室，那么我就必须让他认为，达成这笔交易其实是他自己的主意。

TIP

如果一直努力反驳交易对手提出的拒绝理由，那么你就会发现，他们的理由是没完没了的。为了避免被你钳制住，他们就会寻找各式各样的理由把你推远。

我深吸了一口气，是时候颠覆传统套路了。

过去，我都是用很新颖的方式向人们介绍项目或产品，这样他们就会自己先紧紧攥住这些项目和产品，即使我不开口，他们也会主动完成交易。这样的方法叫作“激活交易想法”，其理论基础是神经科学和行为经济学的最新研究成果。不要想着用你的想法摧毁对方的既有认知，应该想着如何激活对方意识里达成交易的想法。相信我，一旦你成功做到了这一步，那么对方就会认为“达成交易的想法”是他自己想出来的。

这种方法是行之有效的，因为传统的交易方法会让你陷入无休止的争论和对峙中——就如我现在与维克托所处的局面一样。“激活交易想法”需要一整套全新的方法和步骤：“身份暗语”“闪现专业才能”“设计预设信息”“减少不确定性”“人格魅力”“顾客模式”。这些我会在下面的章节中一一阐述。

回到莫斯科。维克托思维敏捷，根本没有给我机会来使用上述方法。我心里清楚自己该说什么，但他总会在最让我别扭的时候讲俄

语。我既没法让他听我说，也没法让他理解我的意思——他在这方面太在行了。时间所剩无几，我却无所适从。

试想一下我当时的处境。和唯一的客户谈了25分钟，这期间不断被忽视、打断、误解。自己带来的最先进技术还被认为早就过时了；那些自认为极有说服力的话术根本没派上用场；精心准备的材料连拿出来机会都没有……

我在这间办公室所面对的问题，任何行业的销售人员其实都会遇到：你心里很清楚自己想让对方做出什么样的决定，但你越是朝自己既定的方向发力，他们的问题就越多，并且不停绕弯子，最后让你彻底找不着北。显然，用户更愿意按自己的时间表做出自己的决定。任何人都是他们自己想买时才会买，而不是你想卖什么，他们就会买什么。切记，东西是被买走的，而不是被卖掉的。

我意识到，在维克托的压力下，我退化成了业余销售员，而我还在费劲地向他推销这个项目的好处。于是，我提醒自己，我可不是业余推销员，而是交易专家，像维克托这样聪明的交易者绝不可能跟外行达成公平交易。

接着，我开始采取“激活交易想法”的方法。当时我感到很紧张，因为这是我第一次在这么强大的交易对手前尝试这种新方法。我内心里一直祈祷，别让维克托看出来我有多紧张，但我很快就意识到，其实这并不重要，因为新方法并不受情绪的影响。我调整了一下自己，重新振作起来，专注于提升自己的地位，并展示专业才能。

用60秒展示技术和专业性，这足以打消交易对手在技术方面对你的任何疑虑。当维克托让工作人员将我的话翻译成俄语时，我已经准

备就绪。

“维克托，对这笔交易，你根本没必要有什么困惑，”我说，“你是世界上最出色的投资者，而我们的项目一点不复杂，类似的情况你肯定遇见过不少次了。因此，我希望这笔交易干脆利索一些，不要浪费大家的时间。时间对咱们双方来说都非常宝贵，因此，此刻我提出的报价，你必须接受。”

他认可地点了点头，看得出来，他被我镇住了。颠覆传统套路后，我出人意料地搞定了他。“继续讲！”他专横地说道，就像所有的寡头一样。

最后，我终于有机会使用“设计预设信息”的方法了。一旦开始传递预设信息，交易对手就会立即明白一切，知道下一步该做什么，根本不用你去解释、说服，甚至根本不用说话。

我的时间所剩无几。“维克托，这笔交易很适合你们公司，”我说，“这一点其实你早就知道。因此，接下来就确定一下双方该怎么做。现在有两种选择，你可以任选一种。第一种，你不想和我合作，那就直说‘奥伦，这笔生意我不做’。没关系——你可以这么说，大不了咱们分道扬镳，各走各的。第二种，你就说‘奥伦，我喜欢你，也喜欢这笔交易——我们继续谈吧’。就这两种选择，你选择其一就可以了。哪个都行，选好了告诉我。”

然后，我开始等待他的回答。

我感觉这样说会有巨大的风险，但实际上根本没有风险——大不了他选择第一种，那样的话，他就会立即说：“把资料发给我们，我们再考虑考虑。”这种回答的隐含意思就是“不合作”。

他沉默了3分钟，气氛有点紧张。我终于坐下来喝了口伏特加，这杯酒1小时前就在我面前了。沉默让维克托感到不自在，我就是要让他感觉不自在。他在记事本上潦草地写了几个数字，只是为了缓解现场的尴尬。不管有多大压力，也不管冒多大风险，我都不会再主动找他。他需要主动找我，哪怕只是稍微主动一点。终于，他打破了沉默，很礼貌地说：“我们能再看看那些数据吗？”我的方法奏效了。他主动找我谈了，虽然还不是特别主动。这时，我是不是应该趁热打铁，赶紧拿出一堆表格、图表……快快完成交易？不，我没有。相反，我掏出了自己的手机，开始在优步上找车。我一边找车，一边引出我的“买家模式”。

“这种医疗软件的项目，我做过很多。”我漫不经心地说，好像自己每天都周旋于各寡头的办公室，“最难的部分还是病人数据的处理。”然后，我开始分析，就我所提供的项目而言，投资与不投资会有什么后果。“总之，基于我做的这么多项目来看，这是我的经验。”

就这样，一切水到渠成。接下来，问问维克托要不要“加入”？再施加一点压力，催促他说“同意”？

不，还不是时候。

在“激活交易想法”的模式中，永远不要对用户说，你想让他们做什么——永远不要靠压力让他们说“同意”。你要等着他们开口。我看着维克托说：“我在别处还有一个项目要谈，先告辞了。”

然后，我就听到维克托用很纯正的英语说：“我喜欢这个项目。我们可以合作，谢谢，请留步。”在完成“激活交易想法”的6个步骤后，你就会经常听到这类话。

1个小时后，我签下了价值1000万美元的合同，而且合同条款非常公平。就这样，我既可以聘请到所需的数学家，还得到了一个很有影响力的人的支持。

传统套路：灌输式高压销售

从孩提时，就不断有人想把他们的想法塞进你的大脑中。因此，人们心理防御能力越来越强。这就好像你的大脑中有一队认知警卫队和认知保镖队，它们训练有素，誓将陌生的想法抵制在脑外。

当然，推销人员也同样是训练有素的。传统的销售套路旨在利用人的生存本能、思维模式漏洞来冲破这层阻碍，因为当承受巨大压力、需要即时做出决定时，人们根本没时间做过多思考。“你快决定吧，我这还有一个买家等我打电话呢。”“这可是最后一个了，不买就没有了。”“现在打七折！”这些说辞看似自然而然，没什么玄机，但实际上，这些说辞都是经过精心设计的，用于操控你大脑中的决策系统。

过去，买家总是很不情愿地接受了这种高压式销售套路，因为他们需要经验丰富的销售代表所提供的信息。然而，如今人人都可以在网上进行查找、调研和购买——因此，人们对高压式套路的耐心大幅减弱。

这些旧的销售技巧已经非常过时了，就连汽车生产商们都不会再用了。根据汽车厂家的研究，传统的高压式套路往往会弄巧成拙，导致人们做出与你所期望的相反的决定。他们这么做只是为了证明自己不受你的控制，通常这被称为“心理逆反现象”。

大部分人都遵从这种心理模式，因此销售行为也就受到了心理压力的约束。每当销售人员准备“锁定”交易，要求买家购买时，交易就陷入了很尴尬的局面。买家的回应模式都如出一辙：

·首先，应付推销员。“对，这看着很不错，你的产品真不错。”

·其次，迂回战术。“让我再看看这些数据。”

·最后，借口与不在场的第三方商量，进而推延决定。“我要和我的合伙人商量一下；这么大的决定，没有他的同意是不行的。”

销售过产品的人，恐怕都听过这样的回答，而且大家都明白，这种情况下，交易基本就算泡汤了。很多销售人员在进行了一番展示后，买家会说：“对，这看着很不错，我再考虑考虑，回去和合伙人商量一下，你把刚说的都写下来，寄到我家，我们商量完了以后，再回复你。”然而，大部分销售人员听到这番话后还会暗自窃喜，以为交易成功了。其实，没什么可窃喜的，这笔生意其实已经寿终正寝了。

人性的逻辑：自己的想法才是可信的

你买了一些产品，而之前你一直认为自己根本不需要这些产品；你做出了一些决定，这些决定并不符合你过去的脾气秉性。这种情况下，很有可能就是别人成功激活了你的某些想法。

很多时候，顾客对某些产品的需求还没有清晰地呈现在自己认知中，这时销售人员就需要“激活交易想法”。要做到这一点，销售人员就需要为整个想法浮出买家的“认知表面”创造完美条件。如果销售人员具备了这样的能力，那就能让买家认为，这想法是他们自己固有的。

当看到“每人限购一个”这样的标语时，你有没有立刻产生一种想法：“我得想想办法，怎么才能弄到两个？”这就是典型的“激活交易想法”的形式。有个词叫欲擒故纵，虽然到处都是“请勿按下按钮”的标语，但有的人还是想按下按钮。为什么？因为人们不想被别人左右。

这个例子只是“激活交易想法”的冰山一角，我会继续为你揭示这种方法所拥有的力量。

当然，“激活交易想法”并不是我发明的方法。在日常生活中，这种方法其实早就存在了。我只不过是将其总结出来，并告诉大家如何在商务谈判中充分利用。电视剧《犯罪现场调查》（CSI）和《法律与秩序》（Law & Order）⁽²⁾热播了好几年，人们在观看这两部电视剧时，总能随着剧情的发展，将犯罪现场的点点滴滴拼凑起来，找出真凶。你可能会说：“我就知道是这么回事！凶手一定就是那个警察——是他偷了毒品，然后陷害别人！”其实这一切都是预设好的，你得出这样的结论也是必然的。

就算不看这种刑侦剧，你可能也存在过同样的感受。比如你一直冥思苦想的问题，突然找到了答案。这就好像有什么东西敲了自己一下，答案“从无到有”，突然呈现在意识中。对此你不会怀疑，丝毫不会怀疑。你相信这个灵感，对这个灵感有信心，于是你会立即付诸行动——因为这是你自己的想法。人们对自己的想法总是深信不疑。

在意识中自己产生的想法，不仅会让我们感到心满意足，同时我们还会十分珍视这些想法。如果把一张用普通打印纸折的天鹅递给一个人，然后问他，愿意出多少钱买，他可能会说分文不付，或只是象征性地给你25美分——绝不可能超过1美元。然而，如果你一步一步地教会他们用普通打印纸折天鹅，然后让他们对自己折的纸天鹅估价，

他们给出的价格可能就会比较高，3美元甚至4美元。研究人员已经从多方面证明过这一点。

想法也是如此。如果你让人们感到某种想法出自他们的内心，他们就会对此赋予较高的价值，并深信不疑，立即采纳，同时记忆深刻。

本书将为你介绍激活交易想法的流程。在接下来的章节中，本书将介绍如何准确地找到用户意识中的位置，让他产生“叮！我搞明白了”这样的感觉。当你像这样呈现某种想法时，用户都会相信这种想法，因为它源自他们自己的意识。

研究人员发现，想法源自瞬间爆发，并不是在大脑中循序渐进地构建出来的。人们静坐在那里，思考着一个谜语的方方面面。突然，在某个时刻，大脑的颞上回部分异常活跃。颞上回是大脑右侧的一小撮神经细胞，就在太阳穴的下面，与人们的信任感紧密相连。只有当某种想法出自自己内心时，人们才会产生信任感。然后，不一会儿，人们就知道答案了。

(1) 美国洛杉矶市的一家博物馆。——译者注

(2) 美国曾经热播的两部刑事系列电视剧。——译者注

第二部分 方法篇

步骤1：身份对齐

为太阳能发电站赢得2500万美元的启动资金

基本原理：对待不同圈层的人，人们的态度和行为方式是不同的。

实际运用：对圈子把握得越精准，通常对方就会越认真对待该想法，几句开场白就能做到这一点。

约翰·金 (John King) 孤身一人，基本过着与世隔绝的生活，无牵无挂。打电话是不可能联络到他的，他也只是偶尔在媒体上露个面，然后就消失了。虽然他是亿万富翁，却是商界的杰森·伯恩 (Jason Bourne) [\(1\)](#)。我有一个项目要推荐给约翰，但想联系到他，比登天还要难。他没有推特，也不用领英。从1999年以来，他的网站只有一页，且上面只有一条信息“敬请期待”。他的接待员就是一堵砖墙。我名片盒里也没有能帮我们牵线搭桥的人。然而，他却是我这个项目的最佳人选。什么项目呢？

最近，很多公司都会聘请我做3件基本的事情。

- 定位潜在投资人。
- 提出他们无法拒绝的条件。
- 完成交易，获得投资。

做这些工作，我收费很高，因此没人会找我做简单容易的项目。日久天长，我竟成了拿下高难度交易的行家里手了。大家都说，别人搞定不了的交易，就交给奥伦。

这次交易中，我的客户是一家蒸蒸日上的太阳能公司。该公司计划在美国亚利桑那州购买一大块土地，建一个发电站，利润相当丰厚。然而，这个项目的基础设施建设还需要2500万美元的初始资金。

由于时间紧迫，我只锁定了一个投资人，这点投资对他来说犹如九牛一毛。这个人就是约翰·金，世界能源领域的顶级投资人。对于约翰来说，2500万美元的项目只是小菜一碟。可能我们只需握个手，签一份只有两页纸的合同，一个星期就能搞定——然而，这种情况的前提是他要喜欢这个项目。要说服他接受这个项目也没那么容易。众所周知，约翰对交易和合作的人极为挑剔。他要想投资什么，一定会速战速决，但谈判过程必定“血雨腥风”。除了资金，能够获得约翰的支持，就能减少在亚利桑那州建设电站的各种阻力。他的确是我这个项目的最佳投资人。

时不待人，但我能联系到约翰的希望还是很渺茫，我开始紧张起来。

还好，我找到了一个突破口——确切地说，我是在邮件中找到这个突破口的。最近，我成功帮一家公司在犹他州买下了一整座山和上面的滑雪场，为了表示感谢，他们邀请我参加在洛杉矶举办的一场新型会议，名曰高程峰会。我把邀请信翻过来，碰巧看到约翰的名字就列在信背后，他是董事会的一员。我给该公司的联系人打电话，希望他能为我引见约翰。他听后，笑着说道祝你好运。不过，他说约翰可能会出席大会。他虽然不是100%会去，但这是我唯一的机会。

在邮箱里找到高程峰会邀请函的两天后，我就开着车高速行驶在雷克斯福德大道（Rexford Drive）上，穿过古老的树篱和巨大的锻铁大门，走进了隐匿着比弗利山庄⁽²⁾（Beverly Hills）最具传奇色彩的别墅区。

TIP

快速锚定交易目标，并获得会晤机会，这是整个交易活动的基础，也是商业人士必须要具备的一种能力。“圈子”能大幅提升这方面的效率。

我把车停在环形车道中间的喷泉处，一个年轻的泊车员走到车窗前，伸手要钥匙。虽然外观不起眼，但这辆1971年的阿尔法·罗密欧跑车（Alfa Romeo Sprint GT）可是爱车族的挚爱，我花了3年时间才将它修复。我摇下车窗，像对所有泊车员那样，对这个小伙子说道：“不好意思，我想自己停车，你给我指个停车地方就行了，我还是会付小费的。”

我以为他不会说什么。

“哦，我猜到了，”年轻人说，语速很快，“我很好奇，您的车是不是使用了韦伯传感器和美国燃油泵，因为从声音判断，使用的应该是锻造活塞和卡里洛连杆。”接着，他继续说道：“我去年买了一辆跑车，发动机由阿尔法公司的西蒙设计的后轮的动力可达220马力……”

仅仅100多个字，他没有试图说服，我就产生了让他帮我停车的想法。我一开始不想让这个年轻人帮着停车，是因为自己觉得“这个大学生可能会弄花我的车”。然而，听了他的这番话，我立即感到“这孩子能帮我与阿尔法公司的西蒙牵线搭桥”！实际上，我有一个汽车项

目，一直在排队等着和西蒙合作。可能这孩子能给西蒙说说好话，让我插个队？起码可以肯定的是，他和我一样热衷于汽车，说不定比我更痴迷。我放心地把钥匙扔给他，又给了他40美元，然后下了车。

后院和房子里挤满了参加会议的人。音乐家们在壁龛中现场演奏着音乐。名人们、年轻漂亮的名媛们会聚在各个吧台。花园的四周早已搭建好了小舞台，供演说家们上台任意发挥。虽然我来这里的目的是拜会约翰·金，但身边都是自己最喜欢的电影明星和音乐家们，我时不时也会凑上去听听他们在闲聊什么。

我从吧台上拿了几块金枪鱼，朝另一边走去。也就差不多20秒后，约翰·金从我前面经过，朝一大群与会者走去，那群人在草坪对面。这个人就是他，我确信无疑。虽然他的身价已达20亿美元，但很有标志性的穿着很显眼：李维斯的牛仔裤和拉什乐队的T恤衫。

我迅速冲过人群跟在他后面……然而，他健步如飞，很快就消失在人群中了，我两眼望去，只能看到一张张充满笑容的脸。

身份体系：可信度的筛选机制

身份体系早已存在。几百万年前，几乎所有的动物物种中都存在等级关系和身份地位，因此在食物、住所和配偶的分配上非常不均。这一体系很简单，物种中最强壮者获得它想要的一切，但它会受到其他有野心的成员的挑战，然后被杀死。胜出的挑战者再占有一切，就这样进入永无止境的“你死我亡”式循环。后来，人类通过一种重要的方式优化了身份体系——在我介绍这种方式之前，我想先为你们介绍一下冰人奥兹。

1991年，在意大利阿尔卑斯山上，保存几乎完美的奥兹冰人被发现，这让整个科学界兴奋不已。人类学家终于有机会可以研究7万年前的古人，搞清楚他们的日常生活和社会结构。通过分析胃里的成分，人类学家们发现奥兹的最后一顿饭吃的是野生山羊（超级难吃的一种羊）和毒蕨。不过，导致他死亡的并不是毒蕨，而是他头上所中的那一箭，一定是他踏入别人的领地时遭到了当地人的残害。一定是“当地人”干的。

在那个时代，你一定要尽可能在家周围活动，否则就会落得奥兹一样的下场。通过对奥兹遗体的研究，以及其他类似案例的研究，可以得出结论：早期社会，人们为了保证安全，需要紧密团结在一起。然而，随着部落不断壮大，问题也随之而来：人们不可能记住每一个人的特征、社交关系以及从属关系。虽在一个集体中，也有很多人彼此不相识。于是，大家不得不学会与陌生人共处。

你出去打猎的时候，能放心地把孩子交给邻居照看吗？你去河边打水，能保证你的住所一直安全吗？你和他人进行交易，你肯定他会如期交货吗？

想在大集体中持续生存，就必须时刻能够正确地回答这些问题。要做到这一点，人们要么升级自己的硬件（增强记忆内存），要么升级软件（改变行为和思维模式）。结果，在进化过程中，软件的进化相对更容易一些。因此，虽然人们的记忆内存没有得到提高，但形成了新的社会行为，以适应大集体生活。

新社会行为之一就是闲言碎语，得益于这种行为，人类祖先即使无法深入了解集体里的每一个成员，也能追索他们的声望。于是，人

们开始对关于他人的传闻产生了浓厚兴趣。突然之间，我们开始在意他人名声的好坏，并着手构建评价标准。

在新的身份体系中，强壮的身体已经不是决定地位和身份的唯一要素了。新领导人不但要才智过人，还必须有娴熟的社交技巧——体格和斗志没那么重要了。不过，如果地位建立在“才智”这种看不见的特征上，那么人们就需要新方法来“发现”和“识别”具有这些特征的人。于是，权力与外部象征符号被绑定在一起，如制服、文身、服装、头衔及家族徽章。很快，识别地位和权力的外部标识，并采取相应行动，就成了人类第二天性。

随着社会规模继续扩大，人们会依据身份差异形成小一点的社交圈，并利用微妙的标记来表示各社交圈的差异。换句话说，“为适应更大部落”所带来的结果就是，看待一个群体时，人们总会将其接续分解为能够识别的、规模适中的子群体。人们会根据每个人所在的子群体，采取不同相处方式。借助这套机制，人们甚至根本不用去了解每个个体，而这套机制的运行完全是自动的。

比如去医院看望病人，无须知道护士的名字或生平，你就明白她在专业身份体系中的位置，因为制服已经说明了一切。她要给病人治疗，要求你离开病房时，你只能遵从。人们很容易接受有象征性的事物，如制服、称谓，这些东西可以表明一个人在身份体系中的身份和权力。

然而，护士能左右你想些什么，相信什么或不相信什么吗？如果护士命令你改变对一件重要的事的态度，你会照做吗？恐怕不会。只有和你的身份相当的人，比如你的好友或比较亲密的同事，才能真正

对你产生较深的影响，护士是不可能做到这一点的。这是遵从与影响之间的不同。

不过，虽然“激活交易想法”依靠影响力，但倘若受众觉得你与他处于相同的身份，那么该方法的效果将大幅提升。这也是“激活交易想法”的最佳时候。使别人的“想法”在意识中萌发前，最好让他对你有“圈内人”的感觉，或让他认为你们的专业身份能够匹配。那个年轻泊车员询问我的车况时，恰恰做到了这一点。在短短不到30秒的时间里，我就意识到，他不是一个普通的泊车员，而是和我一样的汽车爱好者。我可以信任他。这就是圈内人的感觉。在比弗利山庄，面对世界上最大的房地产投资商，我也必须制造出专业身份对等的感觉。然而，我需要先找到约翰·金……

研讨会并不是达成交易的最佳场所，因为每时每刻都会遇见各式各样的干扰。正当你准备花30分钟向某人介绍项目时，可能连30秒都没到，他就被其他人拉走了。不过，尽管如此，研讨会仍有一个无可比拟的优点：很容易找到你的目标，因为每个人都戴着颜色鲜艳的名牌，以示他们的身份。

在高程峰会上，我遇到了一个很棘手的问题：没人佩戴名牌，没有咨询处……好像根本没人负责这一块。我像木偶一样站在那里，四处寻找显示姓名的名牌、彩色徽章或工作制服。然而，一无所获。我有点着急了。

终于，在一个角落里我发现，一个吉他手走上舞台，与乐队一起表演。在我所听过的跨弦弹奏中，这个家伙是最疯狂的。他先采用“下下上”式拨弦，一次弹奏出3个音符，然后立即上拨。不得不承认，这

个家伙技艺非常精湛。不过，真正吸引我的却是他的衣服：拉什乐队T恤。

这就是我苦苦寻找的目标，然而他此时正在几十个听众前倾力表演。现在去找他明摆着非常不合时宜，因此我只得坐下来等。虽然心急如焚，但我别无选择。在比弗利山庄的精英富豪中，我努力让自己度过一个美好的傍晚。

音乐表演结束后，仰慕者们和听众蜂拥冲向约翰和其他音乐人。在这样的“美好时刻”，常识告诉我，约翰根本不会有意愿听我介绍项目。不过，此时，我想起了自己的团队一直在用的方法。在任何场合，该方法都能吸引人们的注意力。

对齐：如何让他人认真对待你的观点

你有没有遇到过这种情况，你拨打了客服电话（可能因为信用卡上出现了一笔不明消费），结果发现和你通话的人根本没有权限解决你的问题？挫折感让你怒火中烧，于是你一遍又一遍强调，你要直接找能管事的人。对方来来回回解释了一大堆，你根本不愿意听，你的诉求就是“找经理”。

这是为什么呢？

客服人员一直尽己所能地想帮助你，并始终都在耐心听你倾诉，你完全可以心态平和地与之沟通下去。然后，你坚持不了多久，因为当你意识到对接人根本解决不了问题时，他们就和你不相关了。虽然他们也会提一些有用的建议，详尽地解释公司的政策，但你什么都听不进去。你之所以还没挂电话，完全是在等真正管事的经理。

这是一种实实在在的失败。对于专业身份体系而言，和错误的人对话，人们就会遭遇这种失败。首先，这种体验非常令人沮丧。和这些人说得越多，你越清楚他们根本帮不了你。随着“挫败感”持续增强，失败也愈发显而易见了，超过临界点后，你要么彻底屏蔽他们，要么就直接挂断电话了。

打电话给根本帮不了你的客服人员，重要人物不愿关注你并听取你的想法，这两件事情带给你的挫败感是一样的。如果找对了人，却没有办法达到对齐状态，那么那个人也不会认真听你所要说的内容，更不会给你投资。如果想促使某个人做出一项重要决定，你首先要确保，让该决策者感到他是在正确的时间、正确的地点和正确的人交谈。为做到这一点，你就要让对方觉得双方的身份是对等的。

明白了“身份体系”的原则，我就能谨慎地处理每一笔交易，与管理者、会计、财务、律师、营销人员、客户关系专家以及分析家打交道时，我都会营造“身份对齐”的状态。为什么要增加这么多人手和成本呢？进行交易时，自己团队的成员一定和对方团队的成员处于对等状态，这一点至关重要。例如，我会让我方分析师和对方分析师对接，我方律师与对方律师对接，我方财务与对方财务对接，而我直接和对方执行总裁或决策人进行对接——这样身份才对齐。如果我深陷一堆技术性问题，而对方只是派了一名初级分析师来拖延时间，这就完全没有对齐效果。我敢断定，这笔交易会很快告吹。

幸运的是，我的团队找到了一种方法，只需几句话，就能让任何人感觉你们处于身份对齐状态，进而产生圈内人的感觉。我在许多大型交易中都检验过这种技巧，并行之有效。实际上，这种方法在生活中的各个方面都适用——工作、友谊，甚至对酒保和泊车员也适用。这种方法我称为“身份暗语”。

暗语：成为圈内人的通关“咒语”

两个间谍要在某地接头，准备交换窃取的导弹图纸……在电影中，当出现这种一触即发、生死攸关的情节时，确定某些人的身份就成了头等大事。一个间谍会问另一个间谍只有彼此才能回答的问题——如“你知道盲僧酒馆在哪儿吗”？实际上，这个酒馆根本不存在。正确的答案就是他们的接头暗号。

大部分人没有什么接头暗号或独特的服装来提醒他人，是该靠近自己还是远离自己。然而，我们可以使用行业暗语。无论你是咖啡师还是银行的客户主任，你肯定有擅长的东西。外行人对某些说法总是一头雾水，但内行人则一听就懂。让他人来评估你是否和他们在一个群体或地位对等，其实很容易。使用身份暗语或内行人立即能懂的信息，你就被能认定为圈内人。身份暗语就像通过门缝传递的开门密码，说出这些，你就被允许进入房间。

当遇到一个同乡时，他无须多说，就会彼此有一种亲切感。“还记得1997年爱斯基摩·乔放火的那晚吗？”你会说：“就是约翰·邦乔维⁽³⁾ (John Bongiovi) 巡演的那个晚上吗？”于是，你们会心地大笑起来。“对，第二天，他就改名叫约翰·邦·乔维了。”“我是08级新西兰林肯高级中学的”“野猫队加油”这样简单的寒暄，也会让双方感觉彼此有无数共同之处。再比如，你拜访了某人，恰巧你们都热衷于同一支球队，于是双方就滔滔不绝地聊起球队最近的比赛，一起回顾周一晚上的那场比赛，说说已经退出球队很多年的球员……这些聊天内容都足以让你相信他和你一样，都是真正的球迷。一听到有人说起你的家乡或你最喜欢的球队，你立刻就会感觉和他有一种亲切感。你心里会想：我懂这个人，我会尊重他，我知道他的价值所在。这其实就是圈内人的感觉。

不过，一味地寻找共同点其实没什么意义。很多人总是从与客户之间极其勉强的共同点出发，然后开始销售：“啊，你是绿湾包装工队⁽⁴⁾ (Green Bay Packers) 的球迷？我妹妹在威斯康星大学上学！”这样的东拉西扯连身份暗语都算不上，因此也不可能将你引向成功。喜欢同一样东西，或去过同一个地方，这些并不是有效的身份暗语。它们并不能帮你与对方建立有效的亲密关系，更不要说让对方觉得你是圈内人了。没人会因为你的妹妹也在威斯康星大学上学而和你做生意。

不过，你可以通过及时正确地传递身份暗语进行补救。你可以随便聊一些只有圈内人知道的一些事。一旦你创造了身份对齐的感觉，许多大门都将为你敞开。找5个与目标客户层次相同的人，和他们聊一聊，这是获得身份暗语的最佳方式。与相同层次的人在一起时，他们相互之间会说些什么呢？

记住这些暗语，在进行大手笔的交易时，找个机会对最终决策者使用这些暗语。接着，你可以坐等大门为你打开——因为，别人都无法引起这个人的注意，而你却可以。完成了这一步，你与目标人物之间就已经产生身份对齐的效果了。

再回到比弗利山庄，我准备向约翰·金使用身份暗语。

突破：靠几句话挤进投资大佬的圈子

约翰·金表演完，走下舞台。即使我深知他对我的项目一定会感兴趣的，但当时肯定不是谈生意的好时机。如果我事先没有使自己与他处于身份对等的位置，就开始和他谈交易，那他一定会把我视为圈外

人，我将永远失去引起他关注的机会。随着人群渐渐散去，我站在一边，尽量避开他人的注意。

终于，向他介绍我的项目的最佳时机来了。当时，他独自一人，正弯腰收拾乐器。

“你好，是约翰·金，对吗？”我尽可能随意地说，“我们应该还未正式谋面，不过我曾帮高程集团买下来犹他州的一座山和滑雪场。”然后，我开始使用身份暗语：“参议院通过SB350决议后，对于信贷的约束减少了，我们利用众议院第802号法案的豁免条例，增加了偿债比率，很惊险地搞定了这笔交易。”

约翰抬起了头，显然这几句话起作用了。“我明天要去亚利桑那州谈一个新能项目。您可能已经听说过了，黑石集团和得克萨斯州太平洋投资集团已经将这个项目视为囊中之物了。这虽比不上买下一整座山和滑雪场刺激，但对于投资人来说，利润丰厚，回报率可达内部收益率的10%。下周，我还要和加利福尼亚能源委员会谈一谈，因此必须在洛杉矶和凤凰城之间来回飞。我谈的是太阳能项目，却要乘坐挑战者604往返，这家伙每小时要烧380加仑燃油，真有点讽刺（说完，我停顿了一会儿）。不管怎样，很希望我们还是有机会再见面。”

“等一下，”约翰说，“我还不知道你叫什么名字。”

搞定！身份暗语显然开始发挥作用了。约翰转过身来，饶有兴趣、机警地看着我，我们的身份“对齐”了。

TIP

身份体系是一种天然资源，就像矿藏。对身份把握得越精准，就越容易产生“一两拨千金”的效果，瞬间让对方进入认真状态。

“奥伦·克拉夫，”我说，“您不是这里的董事吗？我们以前可能擦肩而过，您或许对我的业务也了解一二。不管怎样，很高兴见到您。”

“嗯，”他的语气中还略带怀疑，“名字听着是很耳熟。这个太阳能项目是什么情况？”

再次搞定！具有“交易癖”的人总想知道对手们手里所有的项目，生怕有半点疏漏。我停顿了一会儿，仔细地看着他。大部分销售人员都会把这样的表述视为一种邀请，于是他们直接把整个交易和盘托出。然而，如果这样做的话，那么在接下来的20多分钟内，潜在交易对手就会处于非常尴尬的境地。不过，我很清楚他所提问题的核心含义：“我现在很忙，只能给你几秒钟的时间，看你能不能证明你是一个可以和我谈交易的人。”

在接下来的章节中，我将告诉你如何做到这一点——在90秒内成为倾听者都认可的全面可靠的专家。

(1) 电影《谍影重重》主人公。——译者注

(2) 有“全世界最尊贵住宅区”称号，位于美国洛杉矶，坐落于清爽宜人的太平洋沿岸和比弗利山山脚下，是财富名利的代表和象征。——译者注

(3) 美国新泽西州流行金属、硬摇滚乐队邦·乔维的创始团员和主唱，也是一位作曲家和演员。——译者注

(4) 一支位于美国威斯康星州绿湾市的美式橄榄球球队，成立于1919年。——译者注

步骤2：加载确定性

与瑞士银行家敲定1000万美元的防风墙项目

基本原理： 随着交易的复杂化，物物交换时代的确定性不在了，然而，所有人内心对于确定性的诉求却是根深蒂固的。

实际运用： 让对方放心的不是更多的信息，而是你的专业性。100字左右的一段话术就足以做到这一点。

从一开始我就知道“防风墙”项目很棘手，因为瑞士人一向以难打交道而闻名。即使如此，我们还是直接飞往瑞士，在日内瓦会见了一群投资银行家。这些投资家之间关系非常复杂，而且都不愿承担风险。我们受雇说服他们投资。我们的雇主是俄亥俄州哥伦布市的比利，他是一位身高190厘米、体重180多公斤的大汉，钢人队⁽¹⁾

(Steelers) 的铁杆球迷。他对瑞士本土文化的了解仅限于瑞士小姐热可可——与他所喜爱的另一种食品品牌瘦吉姆是姊妹品牌，都是芝加哥康尼格拉公司 (Conagra Company of Chicago) 旗下的品牌。因此，他与瑞士的一切都显得格格不入。

然而，我们还是来了，从哥伦布市不远万里来到瑞士日内瓦，准备将比利的代号“防风墙”的前沿网络安全技术推销出去。

来日内瓦是我的建议，原因只有一个，在这里的350个独立的“家族理财室”中，存放着世界1/3的私人资金。

我们的计划很简单（可能还有点幼稚）。我们先与一家声名显赫的老牌瑞士银行会晤，与他们达成投资协议，并邀请他们加入董事会。拥有其名号和口碑背书，欧洲其他大集团才敢于在我们和“防风墙”项目上下注。

比利则去住了威尔逊总统酒店（Hotel President Wilson），因为它提供的自助早餐是日内瓦最丰富的，而且想吃多少就吃多少。不过，这倒不是比利选择威尔逊总统酒店的唯一原因。在网络安全行业圈，人们都知道，2016年联合国峰会期间，威尔逊总统酒店的计算机服务器感染了一种间谍病毒，结果世界领导人之间极其敏感的谈话内容遭到泄露。此事发生后，这家酒店就成了网络极客们的传奇之地，比利也是极客之一。比利曾在一家顶级大学工作，开发了新一代声音识别系统，用于金融机构和其他保密机构，例如美国联邦调查局、美国国防部和美国国家安全局。比利最新的研究成果是专用于银行中心的声音识别系统。因为在这样的银行中心，一个电话就能转移上千万资金。他开发了一种技术，不仅能保证识别出打电话者的身份，还可以测评出电话中说话人声音的压力水平，以确定交易环境中各方的情绪状况，以此确保交易是在双方自愿的情况下进行的。上大学的孩子让你给他汇100美元，有没有这个系统倒无所谓；然而，如果从你的账户汇100万美元到开曼群岛⁽²⁾上的一家公司，那身份核实就至关重要了。

我们的首要目标是日内瓦银行界一家声名显赫的老牌银行。

TIP

实际上，正是这类银行缔造了瑞士银行业的理念，进而为瑞士赢得声望。他们正是我们所需要的合作伙伴和投资人。

早晨7点半，我必须准时到达威尔逊总统酒店。然后，在30分钟内，我们要赶到位于厄尔维迪克大街（Boulevard Helvétique）的银行总部。等完成进入大楼的各种登记手续，差不多就8点了。因此，在举行会晤的当天，我比平时早起了整整1小时。

在进行推销产品、项目或理念时，文化差异总是无法避免的。这个时候，反复灌输的传统套路效率极低。

我们跟着卢斯滕贝格走进一间精致的高管餐厅，里面坐着3个人，长得和卢斯滕贝格很像。这3个看起来有些沉默寡言的人又瘦又高，衣着是如此考究，以至于你很想知道，这么合身的衣服是哪里定做的。

“你们远道而来，辛苦了，”菲利普先生说，“有什么需要我们效劳的吗？”

当然，所谓“效劳”，其实就是用瑞士典型的方式在问：你和“意大利辣香肠馅饼先生”本应该就近拉赞助，比如在帕洛阿尔托或圣何塞，为什么跑到日内瓦来寻找投资机遇？你们在自己的国家走投无路了，就来找我们，你们以为我们住在远离伦敦和苏黎世的阿尔卑斯山下，就一无所知了？

正如我所担心的，在这种情况下，我们绝不能采用老套路，否则这次会晤就会功亏一篑。这些人对我们的公司知之甚少，这反倒激起了他们的兴趣，安排了这次会晤——其实连会晤都算不上，显然这种情况离和我们达成交易还差得远。接下来该我们行动了，显然我们必须扭转局面。如果你身处这样的情形，备受质疑——虽然是彬彬有礼的瑞士式质疑，那你就一定要打出正确的那张牌。

比利准备发言，他的话要么能促成这笔1000万美元的交易，要么让我们灰溜溜地离开这里。幸运的是，为了应对这样的情形，我们已经演练过几个星期了，他非常清楚该说什么。该到使用身份暗语的时候了。然而，仅仅和这些银行家“身份对等”，还不足以强化他们的安全感。比利还需要点别的东西。他要说的内容，必须要给在座的每个人留下深刻印象，要让他们相信他就是这个领域（网络安全）中的绝对权威，以此来巩固自己的专家地位。

鸿沟：交易和交付之间的不确定性

多年来，很多人都梦想着拥有一座理想的家园。然而，就在准备着手将梦想变为现实的时候，你立刻会发现——请的任何人还没干一点活呢，各式各样需要签字的支票就开始向你扑面而来。

首先，你需要一名建筑师。要想找到一名好建筑师，就要预付一笔资金。建筑师本人会要求你立即支付全部费用，给你寄一张账单，最少5万美元。意思就是“给我钱”。

全部提前支付？疯了吗？我有可能被“洗劫一空”。

这是交易中的典型难题：现有的交易中，你能接受多大的财务风险？对于交易另一方，你应该期望他承担多少风险？

厘清这两个问题后，你就可以找个建筑师，和他谈支付条件，然后达成以下协议：你先付总额的50%，等工程完工以后，再付50%。的确，他依然有可能不按约定完工，并卷走你的预付款，给你造成损失。然而，你至少不用支付尾款，这也是他的损失。因此“一半预付，一半尾款”是“相互牵制”的有效模式。

这种模式起作用吗？当然起作用。在美国，每年至少有价值1万亿美元的交易是以这种模式进行的：预付50%，尾款50%。

有了这种协定，你和建筑师都能提前减少交易的不确定性。你们双方都获得了一种控制感——每一方都不会被另一方攥在手心里。

人类的祖先们并没有遇到过这类问题，因为，在货币出现之前，人们使用的是实物交换体系。美索不达米亚人可能会用一个捶打工具交换巴比伦人的一个石罐。这些人并不信任彼此，但这构不成问题。在物物交换过程中，每一方都能立刻获得他所需要的东西，整个交易都处于确定性之下。无须等待，更不用担心另一方不会履行交易。

然而，在现今社会，如果你推销的是一种新理念，一家新公司或一项新服务，那么这些东西根本没办法完全展示在买家眼皮底下，买家也不可能在交易结束后立即有所收获。如今，几乎每项交易都存在内在的不确定性，这会让人们本能地感到不舒服，因为大脑已形成固定模式，期待能够像物物交换那样排除任何不确定性。

如果你期待100%的确定性，而直觉告诉你，只有50%，那么你的意识中就会出现一道不确定性鸿沟。这道鸿沟越深，你的焦虑感就会越强，甚至还会产生身体不适——这些都将导致交易止步不前。然而，每一个决定，每一笔交易，每一个协议，都存在不确实性。

如果听完你的介绍，客户说“我再想想”（这也是一种常见反应），那就意味着他们没有足够的安全感和信心继续交易。是啊！你所承诺的听起来都不错，但万一结果不像你所说的那样怎么办？买家凭什么相信你的一面之词？

每个销售人员不厌其烦地向客户介绍产品，最终目的就是为了打消客户对产品的疑虑——增加最终购买的可能性。

分水岭：信息不足与信息过量

消除顾客意识中的不确定性鸿沟，通常有一套标准方法——向顾客提供足够多的信息。例如，可以向客户讲讲自己最近的成果，列举几十个自己合作过的公司，谈谈公司的价值观……

以下就是传统的销售套路：你先交钱，而我保证履行承诺。看看这些客户给我们的好评——这有证据，两个大奖，还有社交媒体上客户给我们点的1000个“赞”。

向客户“加载确定性”，与同客户进行“身份对齐”有所不同。“身份对齐”是为了让客户相信你们是同类人，进而减少他们对沟通成本的担忧——无论他们是煤矿工人还是全球500强企业的执行总裁。对于“加载确定性”而言，你需要向客户证明，你在自己的领域是最全面、最绝对、最无争议的权威。因此，就比利的案例来看，他使用的身份暗语，就是要向一屋子的瑞士银行家们证明，他和他们一样——经验丰富、人脉广泛的银行业专业人士。接下来，在短短两分钟内，他还需要证明自己是一位非常有信誉的互联网安全专家。

大玻璃窗：对齐挑剔的瑞士银行家

为了这一刻，我花了几个星期的时间和比利进行准备。在接下来的几分钟时间里，他所说的话将决定我们的努力是开花结果，还是付诸东流。他需要向这些人证明，虽然他的外貌、饮食习惯及着装（他穿着运动服）有些怪异，但他依然与他们同属一个圈子；他是银行业

务的重要参与者。他需要进行“身份对齐”。传递身份暗语的时候到了。

他调整了一下自己的坐姿，然后说道：“各位，我喜欢你们的办公室。”所有人的目光都转向比利，他面带微笑地接着说道：“非同凡响。近乎完美的维多利亚时代的建筑。”

瑞士人得意地点了点头。

“不过，近距离看过后，我认为，”比利慢条斯理地眯起了眼睛，然后说道，“实际上这并不是维多利亚时代的，对吗？就比如这间可以俯瞰花园的会议室。其设计理念更突出比例和对称，如推拉窗、灰泥粉饰的飞檐、六镶大门等，这种建筑风格应该比维多利亚时代还要悠久，对吗？悠久得多。既整齐对称又宏伟壮观……嗯——哦，我知道了，这些建筑元素实际上部分是乔治王时代的，凸显了当时的主人奢华富有、有权有势。”

他一边说一边穿过房间，透过南墙上的大窗户，眺望数公里外郁郁葱葱的野外，凝视了有足足10秒钟。

“我特别喜欢这些窗户。整整8块大玻璃，现代建筑标准已不再允许装这么多玻璃了。相信大家都知道，在乔治王时期，一座房子的窗户数量越多，说明这个家庭越富有，因为那时为了应付战争，政府通常要征收高额的窗户税。”

“这些窗户……就是你们的身份象征，对吗？极高的天花板，开阔的视野，走进这样的房间，人们就会不自觉地感觉到，与自己打交道的是‘金融界精英’。这一切完全符合瑞士银行业的做派——别误会，我没有别的意思，只是非常喜欢这种风格！”

“不过，这些窗户也存在安全隐患，对吗？物理方面的安全几乎难以保障……任何人，随便拿把价值两美元的撬棍就能溜进来。”

比利一脸严肃，直勾勾地看着菲利普，继续说道：“先生们，你们现在尚未符合七国集团银行监管条例，升级到ISO2700网络标准。因此，你们不可能与任何金融交易所直接进行交易，对吗？美国纳斯达克、德意志交易所，甚至连瑞士证券交易所恐怕都不愿接受你们的任何买卖活动。”

我完全不知道他会这样说——这根本不是我们准备的说辞，不过我喜欢。无论是从建筑风格还是历史角度，他都证明了自己懂这些人的文化。现在，就银行交易的话题，他从技术和业务的层面与这些人进行了“身份对齐”。

“你们没有能力保证总部网络的安全，因此你们也不可能安装高速服务器，是不是？那样的话，一切就都暴露了！”比利其实并不是在提问，他知道答案。“因此，这里根本没有服务器……啊，我明白了，你们在很远的地方租用了主机？这才是你们真正的痛处——我算一下，你们的交易时间，大概……嗯，每个周期100毫秒？他忍不住笑了出来。100毫秒现在简直就是一个笑话。在阿克伦市，我们交易的时间不到两毫秒。”

“嗨，大家也不要误会，在座的其实都非常优秀；我也很喜欢这座宏伟的办公大楼，还有停满法拉利的砾石车道，以及欧洲的传统——这杯卡布奇诺是我所喝过的最好喝的咖啡。不过，实话实说，在这间办公室，要是有人想要买卖股票，就不得不把交易送到离这400多公里的远程交易部门，以毫秒周期进行处理。那么长的延时时间，你们恐怕早都急死了。这段时间，就算是北极来的交易都完成了。”

“听着，如果你们愿意，我可以看一下你们的计算机设置，然后给你们推荐一些解决网络安全的方法。不用花费太多功夫，就能把你们的交易时间减少到10毫秒以内。不出1个月，我们就能把你们的速度提高至3~5毫秒。不过，这只是我的几点想法而已，我们今天主要谈的是我的公司和我们的软件……”

天啊，简直难以置信。比利的这番话，堪称完美无瑕的身份暗语。他指出了这些银行家们的主要痛点：他们离最近的交易所也有400公里，他们的交易根本没有达到合规标准……这就好像，你拿着妈妈给的10美元，想进纽约市最独特的夜总会一样。他们无疑是本地区最慢的操盘手，在银行界，慢就意味着被淘汰。经营一家银行，最忌讳速度慢。

菲利普若有所思地摸了摸自己的下巴。“是，这不假，”他承认，“由于交易滞后，我们每年损失上百万美元，但我们又没办法换地方。银行就要设在这里——日内瓦，这是我们的传统。这座大楼也是我们的一部分遗产。”

“我知道为什么，”我说，“这栋楼非常漂亮。相信我，比利一定能帮你们走出困境。不过，我们先换个话题。我给你们说说这个家伙研发的最新技术。”

4个人均点点头，朝我们挪了挪。从他们的身体语言中我立即判断出，比利已成功实现了“身份对齐”。他们对他产生了兴趣，并将他视为圈内人。我们成功地清除了第一层障碍。

然而，接下来我们所面临的问题会越来越困难。我们必须开始和他们谈谈交易细节及比利的复杂技术了。

我会使用设计预设信息法（下一章中会详细介绍）来完成这一步。这之前，我们还必须要让这些银行家们有足够的信心，为了比利和他的产品，投入1000万美元；同时也要让他们相信，比利能妥善使用这笔钱。我们需要向他们“加载确定性”。

不管你让谁出1000万美元，他都会很紧张，因为风险太高，一旦没有就完全没有了。因此，你需要让客户感到放心，给你投资很值得。我和比利即将面对的问题是，买家是这个世界上最精于计算又最惧怕风险的一群人，而我只是俄亥俄州橄榄球队的前后卫，带着的则是阿克伦市的电脑安全专家。显然，在这种情况下，确定性是不会自发产生的，你要创造它。

幸运的是，我和我的团队找到了解决办法。比利要使用一种特定的方法来填补这种不确定性鸿沟，这种方法我们称为“闪现专业才能”。

闪现专业才能：90秒填平不确定鸿沟

在电影《我的表兄维尼》（My Cousin Vinny）中，所有人都有同样的想法：这样的一个女人怎么可能懂车呢？

然而，女人接下来的一番话，却成了电影史上最具讽刺意味的桥段。在15秒内，她就将自己塑造为汽车领域的绝对权威，进而改变了在场的每一个人对她的看法。

“这个问题本身就存在问题，”她不慌不忙地说，“因为1955年的雪佛兰根本就没有5.36升的引擎。1966年才有的这样的引擎。贝尔艾尔也是到1964年才有的四腔化油器。不过，1964年的雪佛兰的准确点火正时为上止点前4度。”她话音一落，整个法庭一片沉寂。只有汽车修

理专家才有可能做出以上判断，才能在如此短的时间里解释得如此透彻，如此有理有据。

“嗯……好吧！法官大人，她可以做证，”检察官无奈地说道，并默认了她的证词，然后坐了回去。

这就是典型的“闪现专业才能”技巧——就一个复杂问题，通过语言技巧，展示出自己在纯技术方面的精通。经过精心设计，该技巧可以帮你打消听众的初期怀疑态度，并最终相信你是资深专家。“闪现专业才能”只需60~90秒的时间——控制在两三百个字以内。

你有没有去修理店修过山地车？你所知道的只是，刹车不灵了，变速器坏了，而修理师只需看一眼，就说道：“瞧，护板与主链轮连接处的齿轮插入点处的操作杆已经坏了，所以每次轮辐朝中心转动时，护板承受的压力太大，进而后缘与变速外线产生摩擦……”

“打住！”你不耐烦地说道，显然你完全相信这个人是一个山地车修理大师，他掌握的技术必能精确地解决你的问题。于是，你愉快地把车交给他，并毫不怀疑，车将得到完美的修复。就算修理费高达700美元，你也心甘情愿。或许你没有意识到，山地车修理工使用的就是完美的“闪现专业才能”技巧。

使用好“闪现专业才能”技巧，首先必须要确定问题所在；对问题进行评判，最终得出结论，并着手解决问题。无论是开始、期间还是结束，都需要闪现专业才能。

你需要做的就是，使用非常专业的技术术语，这对巩固专家声望至关重要。使用“闪现专业才能”时，无须主观的创造性思维。不能出现这样的字眼“然后，我发现”“这禁不住让我怀疑”“我开始想”……你不

是在解释自己的哲学，也不是提出观点让大家进行讨论，更不是激情澎湃地谈论业务或产品。相反，“使用闪现专业才能”时，你需要沉着冷静，不掺杂任何感情色彩。你需要抛开一切评论性的、情感性的和不相关的内容；准确地说，你只要列出能解决难题的相关技术就可以了，无须显示自我、荣耀或魅力。有意思的是，使用“闪现专业才能”时，你需要故意密集地大量使用专业术语。虽然很多人不认同这种方式，但想在90秒的时间里激活想法，就必须这么做。

做到这一点，至关重要同时又行之有效的一步就是，你必须熟知专业术语，且语速要达到日常速度的两倍。就是这样：这些专业术语写出来大概有250个字。你的正常语速是每分钟130个字。因此，为了能在90秒钟内“闪现专业才能”，你就需要加快语速，这就会使买家产生这样的感觉：你仅仅是在描述你已经做过或处理过100多次的事。他们尤其会认为，你就特定问题所作出的结论是有理有据、毋庸置疑的。加快的语速、专业的术语及最终结论，显而易见，你就是真正的行家。

使用“闪现专业才能”的技巧，就会让问题变得简单、常规或微不足道——对你而言，这个所谓的难题，其实就是个很基础的问题，你都不需要费力思考。举个例子。假如你身上起了红疹子，一直都不下去，于是你去看医生。“哦，没事，”医生说，“这样的红疹子很常见。上个星期，有个人得了植物诱发接触性皮炎……我先给他抹了咪塞米，进行消肿，再用激光防止扩散。这种红疹本身来得快、去得也快，最后给他做了个血管内动脉瘤修复术……你身上的这种疹子，还没他的一半严重——你可能是得了脑膜炎球菌败血症，用点肾上腺素，再吃点阿奇霉素，就好了。”虽然根本没听懂她说的什么，但你一

下就会放松下来。你心里会想，太好了，这个医生很专业，自己的病对她而言就是十拿九稳的事情。

“闪现专业才能”需要提前做好准备，叙述问题，对问题进行评估，提出可行解决方案，列举各种相关情况（花费的时间，可能的结果，过去的案例）。尽量使用专业术语，就像你一对一地与行业中的技术人员进行交流一样；就像自行车修理店里的机修工向你解释自行车故障时，使用的专业术语一样；或者就像医生看到你身上的红疹时说，“这是钱币状皮炎。口服环孢霉素，局部涂抹类固醇皮质激素，再照紫光灯治疗，一个星期就会痊愈”。

医生充分使用了“闪现专业才能”技巧。可能他们不这样称呼这种技巧，但他们的工作性质就需要首先要向病人灌输一种确定性——与此同时，医生也会说“我也不能保证一定能治好”。

使用“闪现专业才能”的方法具有决定性。你绝对不能寻求买家的认可或意见。你是专家，他不是。不能把“闪现专业才能”技巧作为你引以为豪的能力。相反，你要显示出淡然沉着——我的专业才能其实没什么大不了的；就好像过几个小时我再问你时，你可能都忘了你说过这些话一样。

专业才能展示完毕后，你可以假装若无其事地耸耸肩，然后说：“总之，就我个人来看，我会这么做。”然后，再不要提了，继续下一步的推销。

在一个项目中，我遇到了希瑟。她是一个非常聪明的销售主管，但其销售电话的成交率却很低。希瑟对于她所从事的行业及她所推销

的软件如数家珍，但这些都未能转化为销量。于是他们派我和她谈谈。

我看到她的第一眼，就立即明白了问题所在。希瑟一头金发，一身攀岩者的健康体型，衣着端庄大方，一看就是企业白领。然而，她所推销的软件主要用于伐木场，这里可几乎是男性主导的领域。那里的人都开着皮卡车，背着电锯，每到10月，就在冰箱里存上足够的麋鹿肉，以此过冬。大部分伐木场都没实现现代化，工作效率低下，而希瑟的软件正好可以帮助他们提高效率。要把软件推销出去，她首先就要让伐木厂的男性高管相信，她是这一行的专家，她所推荐的东西能够解决问题。

我帮助她准备了“闪现专业才能”的演讲稿，这些可以让伐木场的主管们相信她的能力。接着，她必须像演员练习台词一样，在各种模拟场景中反复实践。诚然，这不是台词，是业务介绍，但我还是建议她把这视为戏剧表演——毕竟，她只有90秒的时间。于是，在接下来的一次会议中，她就成功地完成了交易，并在多年后，成了该行业的高级主管。

下面就是我为她准备的用于“闪现专业才能”的内容，一字不落：

上个星期，我去了你们竞争对手的伐木场，我看到他们的伐木场里有一台全新的50兆瓦特热回收设备，安装在一个黑液回收炉上，每天负荷为2000吨。他们花了5万美元安装这台设备，其间有一个200瓦的电源坏了，他们不知道去调整电机电刷的速度，结果不得不把约翰逊X4热回收设备撤下来，用陶瓷288型滚针轴承重新安装。实际上，问题出在焊缝处的压力下降了75，风扇无法处理热量，只得停止运行，把所有的NOS阀都卡住了。我们去了以后，重写了处理程序，调整了电子压力阀，然后重新进行安装。这台设备第一次正常运转，将他们的生产率提高了200%，还省下了每个月因故障损失的1万美元。

成功！只有两三百个字。正常语速的话也就需要两分钟时间说完——我教希瑟把语速提高一倍，只用了60秒时间。

虽然是我帮希瑟准备的这部分内容，但实际上，我并不完全懂里面的意思。大部分人都不懂。很有可能，即使是资深的伐木场高管——他们本应是最该明白这些内容的人，也不一定100%理解。当然，我们使用这些专业的东西，并不是为了让其他人理解，而是为了展示自己的专业才能，以这种方式树立权威，让他人信任你。

客户其实并不想知道太多细节性的东西。如果你把整个行业的知识完全倾倒出来，那样的话，一是信息太过量，二也很耗时间，反而不利于达成交易。因此，你需要的只是一场“小型表演”，以此集中展示自己的专业才能。当然，我们大部分人都不是专业的演员（所以你更要把表演的时间缩短）。简单而集中展示专业才能，我们每个人都能通过“闪现专业才能”技巧做到。完美地做到这一点并不容易，因为你既不能大费周折，又要说服买家相信自己就是绝对的专家，能帮助他们解决问题。

在日内瓦，比利就准备闪现他的专业才能，我们花了几个星期为他准备了这部分内容。不过，在开始之前，还要先打好基础。

陷阱：信息本身并不能带来确定性

“先生们，”比利说道，“现如今，数据安全领域中的十大高薪工作.....”

（长时间停顿，以达到戏剧效果）

“全是非法的。数据安全领域里有3种赚钱方法：（1）窃取数据，在暗网上出售；（2）加密数据，勒索公司，再进行解密；（3）入侵银行账户，非法转移资金。”

“不过，那些通过非法入侵，再进行敲诈勒索的业余罪犯，他们的好日子，已经不复存在了，”比利继续说，“现在反倒是锡那罗亚（Sinaloa drug cartel）这类资金雄厚的集团，开始涉足银行诈骗活动。”

“说到黑客，你首先会想到什么？20岁出头，独自一人，窝在地下室，穿黑色连帽衫，眼不离电脑。过去的话，黑客差不多就是这个样子。然而，银行现在要防范的都是专业罪犯：俄罗斯商业网络⁽³⁾、科萨·诺斯特拉⁽⁴⁾（Cosa Nostra）、日本黑帮、锡那罗亚贩毒集团。这些集团以每天两千万亿字节的速度窃取数据，非法侵入银行账户。基本不用花一分钱，就能获得1000万美元。大部分公司对他们的犯罪活动都无法察觉，等发现时，一切都晚了，因此金融机构都会花大价钱安装可靠的网络安全系统。”

比利通过阐述行业形势，为后面的推销词做了铺垫——存在一股隐形力量，大部分人都不懂。这进一步巩固了其网络安全大师的身份。

“现在，”他继续说道，“黑客们都有雄厚的资金，难以识别，而且越来越产业化，黑市对于这些偷来的数据有着巨大的需求。可能有点让人难以置信，贩卖数据简直就是一个高利润、高收益的行业。这一行可以做到早晨想，中午做，晚上就赚得盆满钵满。”

我这部分围绕“凛冬来临”而设计的预设信息内容，为这些银行家们勾勒出一幅事态恶劣的画面。我们需要向他们展示，他们所生活的世界充斥着各式各样的风险。

“黑客们每天都在试图进入客户的银行账户，偷走他们的钱。”比利按照事先准备的话术继续说，“因此，每当客户们给你们打来电话时，你们都会问很多问题，是吗？你们想问出只有客户自己知道的信息。然而，客户却会对这些问题感到不耐烦：出生日期是什么时间、最后一笔交易在哪……整个过程大约就要花5分钟17秒，有时仅仅确认身份就要花10分钟之久。你和你的客户们之所以现在能忍受这些，完全是出于无奈，因为要保证交易的‘安全’嘛。不过，客户们肯定不喜欢这样的方式。”

一些银行家们已开始频频点头了。我们的目的就快要达到了。

“有没有什么办法，能免除这一切呢？”比利继续说道，“我们的系统能在不到5秒的时间里，通过声音辨识出打电话的人，精准无误。这套系统用的是我们独有的声音识别算法，将他们正在说的话与网络上已知的和他们相关的信息进行比对。只要其身份有丝毫疑点，系统就会亮灯报警。这绝对是无懈可击的系统。”

由于网络安全的话题与银行业息息相关，因此，比利说话时，他们不禁情绪有些激动，不能自己。

他们的肢体语言说明比利的这番话切中了要害。然而，我心里清楚，距离达成交易还很远。我们还需要让他们相信，比利有能力带领这家公司成为行业先锋，我们所报的1000万美元很合理。

恰好这时，菲利普说话了。“比利，给我们说说，要是我们给你提供1000万美元，你准备怎么花？”

比利是一位技术精英。他也是一个美食达人。他懂文学、17世纪的建筑艺术、大学足球队的排名，当然，最重要的是他精通网络安全。然而，他不擅长国际交流。他不假思索，就脱口而出，根本不顾及外围问题：我们现在在哪里（日内瓦），在让谁（瑞士人）投资，我们将要把钱用在哪里（俄亥俄州阿克伦市）……

他解释道：“首先，我们要在阿克伦市建立一个新的数据中心。然后，我们会从匹兹堡卡耐基梅隆大学聘请六七名工程师。我们还要和纳斯达克建立合作关系。我们的第一个大客户将是美国银行。我们还会在他们位于北卡罗来纳州夏洛特市的总部派遣几个员工……以监督工作的落实。”

他的这番话，换一种说法就是，我们会把钱从瑞士全部拿走，花到美国，然后只让美国人受益。他还不如直接说，我们准备用这笔钱给达拉斯牛仔队的啦啦队买新队服。这可不是这些银行家们想听的。

“如果瑞士人一点好处都得不到，那我们有什么理由把钱投给美国公司？”菲利普皱着眉头说道，“董事会是不会同意的。”

会议室一片沉寂，银行家们的肢体动作突然都消失了。有的放下了手中的笔，有的放下了手中的咖啡，刚刚挪到前面的人又回到原位。这就好像电影里的一个桥段，一个演员做了什么尴尬的事，音乐突然停止的场景。

我们有麻烦了。我立刻插话说：

“先生们，打断一下，我们的计划，最精彩的部分还在下面——我们要在苏黎世建一个办事处。”银行家们听后，赞许地点了点头。好险！“我们会聘请5位瑞士工程师，同时与瑞士联邦理工学院建立合作关系。”几个银行家听后都使劲点头。“此外，我们也希望每年的董事会会议能够在这里，这间办公室举行——当然，如果你们同意的话。”他们一阵低语，表示同意。

我的这一番解释，以外交辞令的方式平息了比利引发的地盘争夺战。然后，新问题又来了：比利刚才的失误让我们之前的努力前功尽弃了。我可以感觉到，银行家们又回到了那种本能的怀疑状态。他们开始向我们不断发问。

“你们有什么样的规划？”

“你们有财务总监吗？”

“还需要多少额外的融资？我们什么时候可以收回资金？我们想卖掉的时候可以卖给谁？”

如此一针见血，火药味十足的问题接踵而来，可不是什么好事。比利根本没有意识到，他刚才的那番话，无意中触发了买家们的神经，意识到我们的方案存在诸多风险。这些银行家们需要更多的信息来填补他们的不确定性鸿沟。然而，我们不想回答这些问题，答案并不能有效地填补不确定性鸿沟，老练的交易者对此早就无动于衷了。

我们需要想个办法来实施反转策略。我记得比利练习过一个闪现专业才能的技巧，此时正是使用的最佳时期。

我想赌一把，于是打断了他们的盘问。“先生们，”我指着其中一个人说，“请一个一个地问。舒马赫教授，您刚问的什么问题？”

“你们显然很了解网络安全，”舒马赫说，“但我们的银行体系有特殊需求；你们要在如此短的时间里，了解这些特殊需求，这是很困难的。”

我轻轻松了一口气。这个问题，正好可以让比利再一次展示他的专业才能。比利迅速对这个问题进行了回答，这是他最为精通的地方——网络安全，而不是国际交流。这次，他要说的，是经过精心演练过的，而不是什么即兴发挥的。听完比利的这番话后，这些银行家们定会对比利·坎贝尔刮目相看。

比利从桌子中间的盘子里拿起一个大草莓，在茶壶旁边的糖碗里蘸了一点糖，一口放进了嘴里。他要补充点能量，然后开始闪现他的专业才能，我有时也称之为锣鼓独奏。他心里也清楚，这是达成交易的机会。

2倍语速：让一切听起来自然而然

“与零售业和制造业不同，”比利一口吞下草莓，但口齿清晰地说，“银行网络安全技术，根据欧洲规范EURO2的要求，必须是多层次的，服务器端要达到‘一体化威胁管理’（Unified Threat Management）要求，这就需要安装防火墙、入侵检测软件和反恶意软件。为此，我们选用的是帕洛阿尔托网络的PA-5000系统。这样，基于软件的安全漏洞就只会出现在用户端的设备中，因此所有的银行交换机都会审查你们的终端保护，超越基于主机的网络，从内部对用户的设备创建AJAX⁽⁵⁾根文件，因而无须安装基于网络的安全技术体

系，如三级边界保护体系。不过，我们仍需要每200毫秒对在休息周期的数据进行加密。这样做，远远超过终端加密，并可以拓宽网络云存储空间。这也是为什么世界十大银行都会在现有的ISO2026标准上使用多因素密码令牌和生物识别技术，这是我们设计并卖给他们的系统。”

哇哦。发生什么了？

这已经远远超越了“身份对齐”的层次，直击在座的每一个银行家的内心，太不可思议了。

虽然比利只是以实事求是的语调进行陈述，当然语速比平时语速快了两倍，因此，他在如此短的时间里所传达的技术信息量是相当惊人的。这就是专门针对银行家的锣鼓独奏，完美的专业才能展示。他话音落下之后，再没有人会质疑比利，大家都深信他就是银行网络安全领域里的技术专家——而这家银行恰恰需要他这样的技术专家来解决自身问题。比利并没有告诉这些银行家他有多么“懂”这一行，也没把他的资质证书拿出来给他们看。他只是展示给他们看：技术细节、软件公司、技术栈⁽⁶⁾、安全实操……对他来说，这些都是轻而易举的。展示结束，在座的人都深信不疑，比利就是此项工作的最佳人选。他们心里一定在想：“他一定能保护我们所有人。”

我们该说的都说完了，接着，该把所有的主动权都交给银行家们。几分钟后，卢斯滕贝格说，“好的，谢谢你。我们先商量一下，几天后给你们答复。你们在日内瓦住多久？”

“我们星期五离开，最晚星期五给我们答复吧！”我淡然地说。

然而，就在第二天早晨，我们就接到了菲利普的电话，并带来了我们要求的1000万美元的投资——“防风墙”项目圆满成功。比利“闪现专业才能”的技巧在关键时刻扭转局势，让本来满腹疑虑的银行家们最终对我们的经验、能力、专业知识都产生了完全的信任。

(1) 一支位于宾夕法尼亚州匹兹堡市的职业美式橄榄球队。——译者注

(2) 英国在西印度群岛的一块海外属地。——译者注

(3) 恶名昭彰的俄罗斯商业网络工作室RBN，被称为“网络罪行之母”。——译者注

(4) 美国黑手党，一个秘密犯罪组织。

(5) 创建交互式Web应用程序而无须牺牲浏览器兼容性的流行方法。——译者注

(6) 计算机术语，某项工作或某个职位需要掌握的一系列技能组合的统称。——译者注

步骤3：预设信息

从硅谷资本圣地轻松带走2200万美元

基本原理： 大脑存在3条优先级信息通道。即使面临信息轰炸，它也会迅速注意到3类信息并做出反应。

实际运用： 短时间内，交易对手能掌握整个交易的梗概，他们才有可能把想法当作自己的。3类信息足以实现这个目的。

随着我的口碑越来越好，到我办公室来造访的人络绎不绝，狂热程度让我们应接不暇，只得把办公室的门锁上。有一件事让我至今都感到惊讶。一个星期一的早晨10点钟，一个上了年纪的犹太拉比蹒跚着走进我的私人办公室。他脸颊红润，留着胡子，庄重威严，两眼炯炯有神。身着一身黑色西服，提着一个大皮箱，有点像我爷爷从立陶宛拎回来的那种皮箱。

我看着拉比，他也看着我，都没有说话，气氛有点尴尬。然后，他突然满脸堆笑，小心翼翼地从前面的口袋里拿出一张折叠起来的纸，递给我。我并没有接过来。

“看到了吗？”他问道，好像我知道是什么似的。这是从报纸上剪下来的，报道的是关于一家风险投资公司投资的一家生物科技基金的启动活动。资金有2亿美元，拉比也想获得一部分。

“我需要立即与新图标资本合伙公司会谈，”他说，“并需要他们投资2200万美元。”他在我对面坐下，打开皮箱，有条不紊地从中掏出许多份文件，放在我的办公桌上。

哦，我的天啊。总有一天，所有的人都会来找我，把我累死算了。今天，这个人需要2200万美元，明天那个人需要3000万美元，再过几天，又有人需要5000万美元……何时是个头。

我找了个借口，走出办公室，问我的助理，艾米，那个拉比到我办公室干什么，他打开他的皮箱干什么，还有怎么样才能尽快把他打发走。

这一切，艾米都经历过。谁要到我的办公室，都需要事先预约的。“他有预约，”她耸了耸肩地说道，“你接受了他的邀请。”

现在，我虽然不是那种每天会把自己的日程看几遍的人，但如果星期一的第一件事是“一个老人需要2200万美元”，我怎么可能视而不见。于是，我查了手机上的日程，糟糕，上面写着：早晨10点，硅谷导师项目。

艾米翻了一下眼睛，说道：“你是他的导师。”

我从办公室门口朝里看了一眼，那个70岁左右的老人仍在小心谨慎地从无底洞似的皮箱里往外取文件，整理好放在我的办公桌上，好像是他的办公室似的。我是他的导师？不，不可能吧。

然而，艾米没有说错。几个星期前，我自愿参加了一个创业指导组织。硅谷有一个传统，成功的主管必须义不容辞地和一个刚创业的学员结对，并对其进行指导。成功的高管几乎都不可避免地要当一回

导师。这其实是一件很体面的事（实际上也花不了多少时间）；另外，那群律师、银行、会计师事务所早都谋划好了，你必须按照他们的要求做。约定俗成的规定就是“如果你想用我们的钱，你就先要帮助别人”。

“先生，”我说，拿起几张他放在桌上的文件，然后又放了回去，“我对生物科技不在行。美国南加利福尼亚州医药协会的西蒙更适合做您的导师。”拉比把桌子上的一份文件朝我推了推。这是一份与哈门那集团公司⁽¹⁾ (Humana) 签订的合同，这家公司市值3000亿美元。我的兴趣一下子就来了。我又翻了一下文件堆里的其他文件：一份与辉瑞签订的合同，一份与默克公司签订的合同，一份与强生公司的合同。

“这倒挺有意思。”我说道，大脑里迅速把这些合同的价值加了加，表面上仍然表现出无动于衷的样子。“这些合同的总值加起来差不多有9亿美元。”

“实际上是17亿美元。”老人不停地眨着眼睛，说道。我看了一眼每份合同上的签名——罗森博格 (B. Rosenberg)，这是世界上最典型的拉比的名字。不过，这个人并不是拉比。我花了几秒钟时间，在维基百科上查到了他的信息：生物化学界享有盛誉的教授；荣获重组人类遗传学国家级二等奖；在分子药理学领域荣获过国际奖学金；发育生物学领域的国际权威。此外，他还获得了其他20个类似的奖项和荣誉，一个比一个突出。他在早期生物技术行业打拼了一段时间后，在硅谷银行工作的鲍勃·摩根 (Bob Morgan) 建议他找一个真正的指导老师，并推荐了我。

哇！我的第一个学员，竟然是带着价值17亿的合同走进我的办公室的，或许我以后应该多参加一些这样的志愿活动。经过更深入的了解，我才知道，要执行这些合同，他必须获得一项“生物序列”的关键技术。这种技术即将上市，而他有购买这项技术的优先权。这也是他要那笔钱的目的。买到了这项技术后，罗森博格教授的这些合同就能给他带来丰厚收益，同时他的公司也就有望成为遗传学行业的全球领军企业，进而巩固他在基因测试市场中的核心地位。

现在的问题是，他的讲话风格非常晦涩难懂，关于他的公司和计划，我听了近两个小时的故事。另外，他的年纪也实在太大了，会让人担心，或许这些复杂的计划还没有付诸实践，他自己就寿终正寝了。仅靠他自己，显然是不可能获得他所需要的投资的。

TIP

要快速让交易对手知道整个交易的梗概，这样他们就会有掌控感，并且愿意进一步丰富和参与该想法。这个过程要越快越好。

“奥伦，我现在急需这笔投资，你会帮我联系吗？”他一边问着我，一边用他那老成智慧的双眼看着我。我真心想帮助这位老人，但我必须和他实话实说。

“新图标公司不可能出2200万美元购买生物序列技术，”我回应道。他皱起了眉头，眼里充满了岁月的悲伤，眼睛眨得更频繁了。“不过，”我接着说道，“我相信，如果我去，他们会投资的。”一听这话，他的眼睛立刻闪现了光芒。他好像松了口气，但你能想到此刻他的脑子里在想什么，可能像算盘一样计算着，要是我去做的话，他需要花多大代价。不过，他清楚，若是没有我的帮助，新图标公司的钱对他

来说，绝对是遥不可及的。他也知道，没有新图标公司的投资和生物序列技术，他签订的这些价值不菲的合同亦如一沓废纸。

两周后，罗森博格和我一起来到了旧金山下城，新图标投资合伙公司的核心指挥部就设在这里。我有一个朋友叫吉姆，几年前我和他一起合作过一个项目。通过他，我为我们争取了一次与新图标公司主管会面的机会。对于任何人而言，安排这样的一次会面，绝非易事。他们的日程早已排满，而我的会面要求来得也很唐突。

“迟到总比不来好！”吉姆说，伸出他的一只大手，迎接我们进了新图标公司宏大的接待室。迟到？我看了一眼我的表。我们其实是来早了，并没有迟到。这种是非颠倒的思维方式，是硅谷人惯常使用的，早就是晚，小就是大；钱虽到处都是，你需要时却遥不可及。

“我们直接去会议室吧。投资委员会的人正等着听你们的汇报。”吉姆按下了门上的按键，玻璃门随即打开了。吉姆大步跨了进去，我和罗森博格教授只得紧跟而入，门随即就自动关上了。就这样，我们俩打入了包含新图标公司最高机密的地方。

我们跟着吉姆，穿过玻璃走廊，这走廊近2公里长。每个企业家都梦想着能走入这个神圣大厅，因为如果得到了新图标公司的“认可”，那就意味着成功机会提高了100倍。我们朝金融财政办公区走去，脚步声在走廊里回荡。

有一点毫无疑问，我们来谈的是很重要的事。把罗森博格先生晦涩难懂又极度专业的汇报改写成简单易懂的融资报告，我花了两个星期的时间。现在，投资商不仅轻易就能读懂，而且还会深信不疑。我看了一眼罗森博格，他对周围壮观的景象，显得有点不知所措。不得

不承认的是，我自己也感到很大压力。毕竟，赌注太高了。若是新图标公司一句否定，那整个世界就都知道了。那样的话，我们的项目就会变成烫手的山芋，无人敢碰了。今天，此时此刻，对于我们而言，成败在此一举。我需要让他镇静下来——他看上去很紧张，这样下去，恐怕我们还没拿到那2200万美元，他就一命呜呼了。

“有时候，最好的办法就是什么都不要想。深呼吸，要有信心，肯定会有好结果的，”我轻声对他说，“就算最终事情不尽如人意，你就想，哪怕是最酸的柠檬，我也要把它做成香甜的柠檬水。”

“柠檬，”吉姆说道，他可是一个决不会错失机会的人，“生活从来没有给过我任何柠檬。给我的只有压力、嗜酒和暴脾气。”他说这话的时候，却直直地看着我。

“你说这些没用。”我对他说，指了指罗森博格。

随后我们都没有说话，穿过走廊到行政楼层时，整个走廊中回荡的只有我们的脚步声。

我们快走到中心会议室门口时，吉姆压低了声音对我说：“奥伦，现在格兰特对你的这种小打小闹的品牌可没兴趣。注意，说重点，谈计划。”我轻轻地拍了拍吉姆的肩膀，说道：“别担心，朋友，我能搞定。”

“话不要说得太早。”吉姆说。

很快，他就带着我们进了一间大会议室，从这里能俯瞰旧金山湾的美景。

会议室中间有一张巨大的桌子。足有12个气垫曲棍球桌那么大。我和罗森博格博士找了个座位坐下，对面坐着新图标公司的15位分析师。他们大部分都是年轻人，穿着卡其裤和T恤衫，T恤衫上印着他们所代表的公司的图标，都是我听都没听说过的公司，比如骤变网公司（switcheroo.net）。我心里计算了一下，这1个小时的会议，新图标资本合伙公司需要支付的工时费可是相当昂贵的。“很好，”我心里想，“他们可能不知道我们是谁，但从阵势上看，他们至少是认真对待这次会面的。”

新图标公司团队拥有世界上最出色、最机智的团队。这些人从幼儿园起就是尖子生，有的是斯坦福大学计算机硕士，有的是哈佛大学工商管理学硕士，有意思的是，还有耶鲁大学古希腊哲学学士。重点是，所有人都不超过30岁。

我听到一个声音说：“现有请奥伦·克拉夫给大家介绍一下基因代码公司。”听到这个声音，所有人的眼睛都转向我。有人把灯光调暗了。对于我们的公司的复杂技术、经营模式、收入预期、融资条款，我必须尽可能简单地进行阐述，让这些分析师们立即就能听懂。我所要做的就是向这些人灌输足够的信任，让他们对罗森博格博士经营的公司放心。

在这个节骨眼儿上，大部人都会开始列举技术的优势和赢利前景，而这明显是为分析师们提供火药，他们轮番开火肯定让你毫无招架之力。这就是他们参加这类会议的目的，把你逼入死角，他们才能挣得工资，才买得起房，开得起车，享受安提布岬的假日。我看了一眼坐在桌子另一头的格兰特·古德曼。他看上去好像心情不好。我怎么说，才能抹去这个“巫师”脸上的不快呢？

我需要直击他的信息接收器，开启激活想法的流程。

高速通道：信息接收器工作原理

信息不会莫名其妙地从外界进入你的大脑。这需要一个过程。你需要通过你的感观感知周围事物（信息输入），理解你所看到的事物（信息处理），记住以备后用（信息储存）。然而，在大脑开始感知、处理和储存新信息时，你需要准备好信息接收器，否则信息就会与你擦肩而去，被完全遗忘或被忽视。

比如，尼康生产的D5相机，看到其标价高达10000美元时，不要被吓倒了。在知道这款相机惊人的性能后，你会认为这个标价还算便宜了。D5的ISO灵敏度为30000，简直难以置信；快门耐久性为想都想不到的40万次；还有令摄影师们垂涎三尺的14bit缓存量，每秒可拍12张无损图片。

哇哦！如果这些不可思议的性能还不足以激发你的购买冲动，那就只能说明，尼康的这台照相机根本没打算卖给你。如果你对这些数据一窍不通，要卖给你一台D5，那就太困难了。实际上，要想让你买一台这样的相机，尼康首先要对你进行为期几周的摄影培训——这样你才有能力理解这些性能的好处。这不仅是懂不懂摄影的问题，还是一个生物学问题：如果你的大脑没有接收这类信息的接收器，那这些信息对你来说就是无用信息。

信息接收器又从何而来呢？信息接收器是需要构建的，而这个过程需要一定时间。构建能够完全理解D5相机技术构件的接收器，需要花几年时间进行摄影训练。尼康的解决方案呢？坚决不向任何不具备此类信息接收器的人推销D5。这款相机只卖给专业摄影师。给普通消

费者推销这个产品，那简直是自找麻烦。然而，如果你想对某人传达某种信息，而此人又不具备这类信息接收器，你又非要对他产生影响，该怎么办呢？你如何能够从零开始，在很短的时间里，让一个人接收一些技术性强、复杂晦涩的信息呢？

我发现，每个人都有一些接收器，当你没有时间构建自己所需的特定信息接收器时，就可以利用这些接收器。这些接收器是人类与生俱来的。想想自动售货机、游戏、网上购物，一次就能让人上瘾。这些东西是依靠既存的大脑回路并激活相应神经元，才产生作用的。再比如一部扣人心弦的电影，一本让人爱不释手的书，一部真人秀或邻居间的八卦新闻，也遵循同样的道理。人们能立即被某些东西吸引，主要是它们利用了人类大脑中的预设信息接收器。

几年前，我想找到大脑中最深层、最强大、最古老的信息接收器，它们就是人们所有兴趣的“教父”。我给各大学最杰出的心理学家打电话，向他们咨询。所有人给出的答案惊人一致。他们都说，我应该查看这三个领域，按其重要性排序就是：危险信息区，回报信息区和公正信息区。

人类经过几千代的进化，学会了对以下特定类型的信息，采取小心谨慎的态度：

·灾难信号：人们都会自动关注天气变化、食物短缺、政治动荡、新型武器及变异动物出现的情况。世界性灾难往往以这些事件为前奏，因此人们总希望第一时间知道这类信息。在丛林中看到一只狮子（人们可以立刻意识到这种致命危险，并瞬间做出反应：跑），这不能叫灾难。灾难总像温水煮青蛙，在初始阶段人们毫无感觉，然后它就突然降临了。证券市场崩盘，新野兽闯入，食物短缺……谁先察觉

到这些灾难的酝酿苗头，谁活下来的概率就大，其他人则很难幸免。
规则1：对于“环境将遭遇重大威胁”这类信息，人类总是倾力关注。

·丰厚回报：人们总是期望，用很少的付出换到丰厚的回报。采取新措施通常意味着巨大的成本，因此，人们一般不会因为一点蝇头小利就转换到新事物上。显然，回报必须非常丰厚，人们才有可能真正地转变行为。规则2：人们总是会快速向丰厚回报靠拢，当然这些回报必须容易衡量和评估。

·平等公正：没人喜欢被别人占便宜，人们非常看重诚信、平等和公正。为了达成交易，交易双方都需要得到公平的待遇。规则3：与你达成交易前，对方总想搞清楚你是否认真对待这场交易，交易是否公平。

这三类信息的接收器被预先设置在了人们的意识深处，只有都得到满足后，人们才可能详细评估一个标的。因此，围绕这三类信息，交易对手其实最想得到如下问题的答案：

- 与我有何关系？（外面有什么新威胁和危险？）
- 对我有何好处？（我如何能获得高额回报？）
- 凭什么和你合作？（我怎么知道你给出的条件是公正平等的？）

一旦你能回答这3个问题，并且令人满意，那么交易对手就会感到他们完全“搞透了”这笔交易。只有这时，向他们提供你所准备的细节内容才是合适的。然而，大部分销售人员在回答这3个问题，要么不能令人满意，要么喜欢绕圈子。我和我的团队找到了一种简单的方法，能让人们在几秒内，完美地回答这3个问题，从而让交易对手觉得，他们完全理解了你所提供的交易。问题的关键就在于，要对这

些信息进行精心设计，使之能够完美地适合预设的信息接收器——就像一把钥匙开一把锁。

接下来，面对格兰特·古德曼和他的天才青年精英队，我就将这么做。不过首先，还需要完成“身份对齐”这个步骤，让他们认为我是圈内人。

压力测试：让交易对手瞬间集中精力

本书至此，我和罗森博格教授在那个会议室时面临的第一个问题已是显而易见的了。坐在这个会议室里的大部分人，并非自愿来的，他们别无选择。虽然我们项目也是有利可图的，但我们俩都是无名小卒，无足轻重。罗森博格穿着黑色西装，这种老式西装只在20世纪50年代鲍嘉（Bogart）主演的怀旧电影中出现过。

问题是需要很快进行“身份对齐”，否则球还没发出去，我们就已经出局了。坐在会议室里的这15位分析师，不知送走了多少项目。他们的工作就是分解你的计划，找出瑕疵，然后灭掉你的项目。我的身份必须从企业家转化为分析师。

想一下，分析师们一般看到的都是：

- 一位才华横溢、抱负远大的企业家，带着精彩的故事。
- 五颜六色的图表、图片，通指一个方向——上升。
- 激动人心的数据推算，告诉大家“ $1+1=3$ ”是怎么回事。
- 再三保证这些推算数据还只是“保守”的推算，“轻而易举就能实现”。

这是向企业家推介项目的标准程序。然而，我并不是在向一屋子企业家进行推介。我面前是一堆分析师，因此需要使用他们的行话。能成为他们的圈内人，就能大幅弱化他们的怀疑态度。

可是，分析师之间如何展示项目呢？先从分析师不可能做的事开始吧！

- 他不会对其他分析师说，这是一个“十分好的项目”，而是直接展示给他们看。他会以事实来说明问题。

- 他不会陈列一大堆复杂的事例；而是用不到100个字来总结这些事例。

- 他不会说“请”“谢谢”“今天天气怎样”这些浪费时间的话；他会充分利用每分每秒。

任何销售模式都不适用于分析师与分析师之间的交谈。他会摒弃一切寒暄和情绪，只陈述实打实的东西。他会把项目展示出来，而不是讲出来，我准备借此实现“身份对齐”。首先，用关键表述来证明我和他们是同类人。

“先生们，早晨好。百忙中有机会凑在一起真不容易。今天的内容多，时间短，因此我将直奔主题。”这个开场白表明，我们和这些投资者是一个圈子的人。时间对双方而言都很宝贵，我们不会因为有所求于他们而卑躬屈膝。“一会儿，我会介绍基因代码公司的情况，以及我们的融资计划，”我说，“在此之前，我先说说我们的现状。第一，我们的融资模式已经接受了《多德—弗兰克法案》[\(2\)](#)第325部分的压力测试（类似于说，用卡车碾轧儿童玩具50次，以证明玩具的坚固性）。因此，12个月的收入预测就是实际的现金收入。另外，在测试时，我用到了三个假设：第一个假设，我们的招聘速度会比竞争对手慢50%；

第二个假设，与竞争对手相比，所有的东西我们都要多付25%；第三个假设，我们的客户很看重现金，因此会拖欠。”

就这简单的几句话，100多个字，就向他们展示了，我们对待项目的苛刻态度比他们更甚。换句话说，我已经把他们的工作做了，用“压力测试”分析数据，以此预计最极端状况下可能出现的问题。企业家或营销人员之间显然不会采取这种偏消极的处理方式，但分析师之间就是这样的。

重要的是，起作用了。分析师们没有不屑地翻眼睛，也没有想方设法找数据的问题，而是身体全部往前倾了倾。显然，他们想看看这家对自己下手这么狠的公司究竟藏着什么玄机，该公司竟然敢用第325部分的压力测试来测试自己的数据，这可是世界上最可怕的金融测试。他们的兴趣立即被激发了。

“身份对齐”的典型信号已开始显现：身体语言表明他们开始集中注意力，面部表情则说明他们的兴趣越来越强了，频频点头，把手机放到一边，瞳孔放大，嘴巴微微张开，难掩的微笑……接下来，是“闪现专业才能”的时候了。必须向他们表明，我们头脑清晰、有条不紊，分秒钟之内就能讲清楚重要的技术细节——而不是像大部分讲演者，在技术细节上往往会花费几个小时。

“美国如今的GDP大概18万亿美元，”我继续说道，“卫生保健的产值就占了30%，这其中包括药丸、药水、医疗服务、手术和长期护理。这是个巨大的市场。然而，目前为止，在任何医疗领域，只有一种技术可获得高利润：基因检测。基因检测之所以对所有的消费者都很重要，原因有三：第一，有了基因检测，就可以预测出患重大疾病的概率，如糖尿病、心脏病；第二，有了基因检测，就能有效地进行

疾病的预防；第三，有了基因检测，就能提升已患疾病的治疗效果。那么，如何进行呢？”

“基因检测仪器会显示人们是如何代谢某些药物的，这对于治疗任何疾病或改善不良健康状况都是至关重要的。现在，医生和病人都需要通过基因检测，才能得出结论。一台基因检测仪器，我们卖给大公司和政府的价格大约是450美元。我为什么要强调这个零售价？那是因为我们的零售价只是其他公司的10%。我们把基因检测仪的价格降低了90%。为什么要用我们的基因检测技术？因为我们的基因检测技术能检测出2.2万个基因标记，显示200多种疾病风险、药物疗效和健康状况的信息。我们使用的是高密度微阵列、热压缩纳米机器人学、新一代多路技术以及专有的酶催化DNA聚合程序，因此我们的检测精确性控制在0.1%的误差范围内。”

虽然还没有开始向任何人“推销”，但我已经完成了一件重要的事：所有的分析师们都放松地坐在他们的座位上。本来还有人拿着笔，准备抬手示意要插话，问一些尖锐的问题。现在他们都放下了手中的笔。他们已无须再问问题了，因为我事先写好的身份暗语和闪现的专业才能已经让他们感觉到放心了，他们心里一定在想，“这人太牛了——第一次碰到一个知道自己在干什么的专业汇报人了。我只需要坐着认真听，享受他的汇报就可以了”。

下面我就要给他们设计3条预设信息，他们意识中最想要的3条信息。

关键信息：交易对手尤为敏感的3个“什么”

在汇报期间，你需要向买家传达的不是1条而是3条信息：“与我有何关系？”“对我有什么好处？”“凭什么和你合作？”如果你想让他们耐心认真听你讲，你在回答这3个问题的时候，就要让他们完全认同你的说法。我设计的3条预设信息，就能达到这个目的。这些信息能够激活你的倾听者意识中的风险、回报和公平接收器，传递交易对手极其渴望的关键信息。

与我有何关系？

第一条预设信息被我称为“凛冬来临”，它轻而易举就能回答第一个问题。这条信息的目标是威胁信息接收器。微软公司大翻盘的故事就是很好的例子。2014年，萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）接任微软公司首席执行官时，微软公司的盈利几乎都来自Windows操作系统。在此前10年中，微软股票的价格还算平稳，没有什么涨势。因此，公司也被外界看作技术界即将过气的巨星，慢慢就会从舞台中央消失。

纳德拉郑重告诉全公司13.1万名员工，如果他们不能迅速转向云计算，那微软以后的经营环境只会越发恶劣。他明确地指出，Windows操作系统不可能无限地给公司开支票。

对于现代经济中的科技巨头来说，很多东西的确需要变一变了。操作系统已经不再赚钱了，信息搜索才赚钱；计算机逐渐没落，移动设备成了主宰。人们不再购买软件，而是租用。一切都在云中。如果你不能转向云计算，那就等着冻死吧。这就是科技巨头的“凛冬”。

纳德拉迈出了重要的关键一步，使微软避过了快速逼近的凛冬。首先，他彻底关停了智能手机部门，承受了80亿美元的损失。然后，他把Word和Excel程序移入云空间，又损失了80亿美元。他花巨额现金在全世界建立云计算数据中心。然而，2018年，微软公司的股票价

格却翻了3倍。同年11月，这个刚刚被视为即将过气的巨星又登上了国际头条新闻，超过了市值排名第一的苹果公司。

是什么激励微软公司及其13.1万名员工成功做到这点的呢？是慢慢陷入寒冬的实实在在的危机感；是被市场完全淘汰的风险；是害怕科技巨头被扔进历史垃圾筐中的内在情绪。这就是预设信息：凡是不能察觉到环境变化，不能为变化做好准备，不能随变化调整的，都将被淘汰。在凛冬来临之前，微软做出了调整，也做好了准备，能做到这一点公司屈指可数。由于重大变化往往是处于不知不觉中的，因此大部分公司往往都会措手不及。

这就是凛冬来临的故事，它可以随时讲给任何行业中的人听。告诉听众，一定要未雨绸缪，眼前的繁华终将逝去——逝去的速度会比他们想象的快。怎么说呢？我从不会告诉潜在客户，我的产品比他们现有的产品好，也不会说我的方案更优秀。我只会说，我们都知道，整个行业正在转型，而我知道如何在新竞技场中成功生存下去。我总喜欢说一句话，谁能清晰地知晓未来会发生什么，谁就是会议室里最重要的人。

对我有什么好处？

有效触动有关回报的信息接收器，最简单的方法就是利用“2倍效应”：在对客户非常重要的事物中，例如规模、生产率、效率、竞争力、最终产出，或仅仅是他们所获得的幸福感和满足感，有些东西将翻倍。下面就是运用方法。

首先，想一想，你多长时间会换新手机。制造商们每年都会上市几种新款，然而，像大部分人一样，你肯定不会这么频繁地更换手机，因为新款性能的升级幅度通常并不大。普通消费者通常会等上好

几年才换一部新手机，因为他们认为那时买的新手机才有“质”的变化。买车也是如此。不可能每年新款车一出来，人们就换车，因为10%的提升幅度并不足以打动消费者。的确是有所改进，但这点改进还不足以让人增加大笔开销。

那么究竟一件新产品要改进多少，才能让买家感到值得花钱呢？我和我的团队经过研究发现，只有新款汽车某一性能提升了100%，消费者才会考虑换车。如果你对智能手机的摄像功能感兴趣，那么恐怕只有在储存空间、分辨率、清晰度或精度等性能方面，新手机达到了旧手机的2倍，你才会换新的。

2倍是个神奇的数字。若是低于这个量，交易对手的回报信息接收器就不会启动。你需要清清楚楚地让交易对手知道，在某些领域，你的方案、产品或服务能使其收益翻倍——这就是“2倍效应”。或者，也可以反其道而行之，让交易对手明白，在保持收益不变前提下，其成本会减半。

我们发现，“提高了80%”虽然已经非常难得了，但还不足以立刻让人们集中注意力，并驻足倾听。所有人都在为生计奔忙，让他们停下来听你的伟大设想，无异于加重了他们的思维负担。因此，你需要重点强调那些能够实现“2倍效应”的领域：收益增长100%，效率翻倍，成本砍半。这些领域也可以是“主观性”的，如“舒适度”或“困难度”，只要遵循“2倍”原则即可。

凭什么和你合作？

交易对手最后想搞清楚的问题是“为什么要和你合作？”交易结束后，你还会随叫随到，帮助交易对手解决任何问题吗？这一点没人能确信。在我的行业中，投资者都必须知道，在出现困难时，该企业的

CEO不会退缩或逃避——因为没有什么事是一帆风顺的。光是嘴上说，自己很可靠、很勤奋、值得信任，这些还远远不够。你用什么证明呢？有什么证据能证明你能坚持不懈、勤勤恳恳、专心致志、有始有终呢？

进化心理学家里达·康斯曼德斯（Leda Cosmides）和约翰·图比（John Tooby）通过研究证实，每个人天生就有公正信息接收器——本质上说，就是一种防欺骗检测系统。人们总是小心提防骗子，乐于看到他们受到惩罚——实际上，每个人都十分渴求这种能感受到公正的体验。那你如何向他人证明，自己不是一个钻空子的人，也不是一个会临阵脱逃的人？

对于这个问题，我们找到的答案如下：想让买家100%地相信你不是一个临阵脱逃之人，唯一的方法就是让买家知道，为了取得成果，你个人投入巨大。只有你个人投资了，其他人才会相信，你和他们是一条船上的人。这也说明，这不是一笔单方面的交易，你们双方都会在这个交易中生死与共。让倾听者产生“大家生死与共”的感觉，其最简单的方法就是，使用“入局话术”来激活听众的公正信息接收器。“入局话术”的核心就是简单地讲一下，无论从经济上、物质上还是承诺方面，自己对这次机会都投入了很多——甚至比你要求他们投入的还要多。换言之，在做出了很大牺牲、付出了巨大代价后，你才达到现在这一步。如果情况有变，你不仅仅是感到难过或看起来很难过，也会遭受很大损失。你所展示的项目一旦出问题，你在财务、时间、名誉方面都会损失惨重。

站在格兰特·古德曼和他的团队面前时，我已经准备好讲述基因代码公司的故事了。也就是说，面对会议室里在座的冷冰冰的财务分析师们，我已经准备好去触碰他们大脑中的危险、回报和公正信息接收

器。我相信，等我说完，这些心存怀疑的分析师们一定会对我们的项目说“同意”。是该设计预设信息的时候了！

掌控感：快速廓清交易的基本轮廓

珍妮是学校啦啦队的队长。她身材高挑、金发碧眼、热爱运动。她总是众人瞩目的焦点，并且正和足球明星谈恋爱。然而，她对其他女孩却冷酷无情，特别是那些不喜欢体育的女孩，比如爱音乐、戏剧或计算机的女孩。

虽然我只用了不到100字来形容珍妮，但你应该会认为，自己对她的性格已有所了解，也知道她在各种情况下会如何行事。这并非巧合。因为珍妮的性格非常典型，你在电影里、书中和电视节目里不知看到过多少次。

你已经无数次接触过这种“啦啦队队长”的形象了，以至于你的思维中已经建立了相关的信息接收器。在你阅读有关珍妮的描写时，思维里的接收器就被激活了，进而你就会觉得“我知道她是什么样的人”。一旦信息触动你的接收器，就会形成预设结论。这正是我现在要做的，我要让格兰特·古德曼和他的团队都感觉“他们已经吃透这笔交易了”。

利器：推销基因代码公司的三种办法

“在美国，慢性病是导致死亡和残疾的主要原因，”我语气平稳，实事求是地说道，“有1.33亿美国居民，每人至少患有一种慢性病。近年来，这个数字还在不断攀升，而非下降。糖尿病、老年痴呆症、癌症、关节炎、哮喘、中风……”

听完，在座的人都相互望了望，显然，他们对我列举的这些可怕的疾病感到不安。凛冬来临，他们感受到了脖子后面的冷风。

“人们会得什么慢性病？”我问道，像个死神一样，环视四周，寻找灵魂。“那位先生，”我点到了一位很斯文的分析师说，“我想你买的保险一定是最好的，对吗？你的保险可以报销所有病的医疗费，对吗？”分析师紧张地点点头。“如果不幸得了老年痴呆症，你会使用哪种治疗方法？实话说，现在根本就没有治疗方法。”整个会议室一片鸦雀无声；大家都看了看那位分析师，好像他真得了什么不治之症，而他们自己也会被传染似的。

“随着人类的进化，人类的寿命在不断增加，”我继续说，“在座的每一位，准确地说，你们的预期寿命会达到84岁。然而，试想一下：大自然本计划让你们只活到32岁。那剩下的52年，你们都有可能与慢性病共舞。美国还有3.5亿人也在同一条船上——寿命也很长。除非用我们现有的先进技术进行预测——并开始防患于未然，否则治疗这些疾病的花费将占据人们全部收入的1/3。那可绝非小数目。”

我为他们勾勒出了一幅黯淡无光的画面，如果我们现在不及时采取行动，人类的未来会有多糟糕。这就是“凛冬来临”的话术。接下来，趁热打铁，直接开始“2倍效应”的话术。我看了看我的同伴罗森博格教授，并问道：“罗森博格教授，您今年高寿？”“71岁。”他回答。

“身体如何？”我又问道，“我的意思是，除了肌肉酸痛、视力下降、体重增加、听力下降、心律不齐、记忆力减弱……你还有没有得过其他重大疾病？”

“没有，没得过什么大病。”他笑着回答，不过有一点迟疑。

“可你怎么知道你以后不会得大病？我的意思是说，坐在这里的人，一个个身体健康，”我说着，指着分析师们，“他们一定都在想，现在给了你2200万美元，结果明天你就中风了，或被诊断出患有二型糖尿病之类的疾病，怎么办？这些可都是很快就能要人命的疾病。你怎么能向他们保证，接下来的5~10年，你都能身心健康？”

罗森博格眼睛一眨不眨地看着会议室里的年轻人，显得古老庄重。

“我活到90岁的概率是在座诸位的两倍。”他说。

“教授，恕我冒犯，”我带着怀疑的语气问道，“可你怎么可以保证？你是魔术师吗？你有魔法水晶球吗？你不会和魔鬼进行了什么交易吧？”然后，我指向会议室里看着最健康的一个年轻人。这个年轻人大约32岁，肌肉发达，看着像一个真正的运动员。“那这位常先生的情况如何呢？”我问。“看看他，再看看您自己。教授，现实一点——这个年轻人身强力壮，你的寿命怎么可能比他长呢？”

教授笑了笑。该他大显身手的时候了。“如果按照自然的编程，我早就应该死了，但我现在还活得好好的。我有分子生物学的博士学位，我的大学实验室里的先进设备是任何生物学家都可望不可求的。这几十年里，我都着手预防，基因缺陷可能带给自己的麻烦。有了这项技术，我活到120岁都不成问题。”说着，举起了一份基因代码公司的测试。

我从教授手中接过测试，展示给新图标公司的分析师们看。“他活到90岁的概率很可能是在座诸位的两倍，”我说着，思忖了一会儿，然

后加重语气说道，“有可能是两倍。幸亏有这样的检测。他要是不被车撞的话，能活到120岁。”

“此时大家可能都在考虑罗森博格教授的寿命问题，但我们都能确定的一点是，他还会在这个世上停留几年，那就让我们更进一步了解他吧，”我说道，“从他的档案中，你们可能已经看到了他在事业上取得的成绩，但这还并不是他的全部。这上面只列举了他所获得的学术荣誉和所做的受人瞩目的演说。然而，这些材料却没有告诉大家，他住在威尔瀚中区只有一间卧室的公寓里，开的是1984年的丰田花冠，衣柜里的衣服是东欧产的廉价西服——就像他现在穿的这件一样。还有这个（我指着他的手腕），他戴的是价值18美元的卡西欧计算器手表。他坐的是美国西南航空公司的三连排座位，我的座位是37B，就坐在他的旁边，是我坐过的最差的座位——还在厕所旁边。这是不是就说明这个教授很穷酸呢？他获得这么多有分量的大奖，他挣的钱都花到哪去了？最起码也有500万美元吧。钱都去哪了？”

“让我来给你们解开这个谜团吧，”我说，“你们已经听了罗森博格教授今天的演说，也看到了他的工作成果。你们也知道那些给他颁布最高荣誉的组织机构。那我相信你们一定也知道他的钱都去哪里了——570万美元。这些钱当然都全部投到了基因代码公司。这家公司在该领域已经研究了15年，拥有12项专利，还有世界各地25位博士的鼎力相助。这一切都得自这位老先生孜孜不倦的付出。”罗森博格先生看了看会议室里的人，每人都对着他微笑。我发誓我看到他脸红了。

“如果几年前你们看到基因代码公司时，可能会说，哼，不过是一群来自世界各地的博士组成的乌合之众，一群‘只会上课’的教授，懂点基因科学，就自不量力地扬言，要攻破根本无法攻破的慢性病基因代码，这无非是老生常谈的故事罢了。”我说完，就准备进攻“三垒”，

“围绕乳腺癌基因测试或生物序列技术，进行研究、计算及在半夜召开各种会议时，我们没有想过找你们投资。是教授自己支付的这些开销，月复一月，年复一年，实实在在的500多万美元。今天，大家看到了，这是一家在高密度微阵列领域、纳米机器人领域和多路复用技术领域首屈一指的公司……而且还有酶催化DNA聚合程序方面的专利。这一切都是在你们没有投资的情况下做到的……现在我就来说说，有了你们的投资，我们能做什么。”

我看了看会议室里的人，感觉成功已近在咫尺了。这些精英分析师一个个都沉默不语。他们不再怀疑，而是用充满理解和欣赏的眼神看着我和罗森博格。然而，现在还不能确保我们一定能拿到那张2000万美元的支票。我要告诉他们，投资后，他们能得到什么好处。我换了一张幻灯片，给他们看了一张公司的财务表。由于我们花钱谨慎，同时与几家知名的医院建立了重要的合作关系，基因代码公司已经营利500多万美元了。

“当然，”我一边说，一边从包里拿出一大沓文件夹，“到现在为止，你们最想了解的东西就在这儿。”我晃了晃手中的资料，以示强调，仅这个动作就增加了我们的感知价值，进而更激起了他们的兴趣。“这家公司能发展到多大规模，发展速度有多快？盈利模式是什么？销售额能达到1000万美元，1亿美元，还是10亿美元？我现在就可以告诉你，相当丰厚。现在让我们来看看这家公司的硬数据。”

我手中厚厚的一沓资料很快就在桌子上传开了。我们为每个人准备了一个文件夹——共15份。没有人意识到，这是我准备的心理策略。这些都不是什么复杂难懂的财务预测和报告。相反，我准备的都是公司的合同、交易记录以及与潜在客户达成的协议，有条有理，整整齐齐，完全就是分析师们整理资料的方式。我们的收入预测图纸非

常大，有整整16张表，如同探索宇宙秘密的大地图一般。这些信息，我都是按照分析师们的思维方式组织起来的。

每个人拿着一份巨大的收入预测表，分别展开放在桌子上，整个会议室响起了窸窣窣窣的翻纸的声音。当他们把整个收入预测表——加上合同和客户凭据，都展开后，会议室里的声音更大了，你都能感觉到整个会议室充满了积极能量。我听到分析师们的惊叹：“哦，这太酷了，快看这个！”他们努力地想完全理解我们的这份非同寻常的收入预测表，激动地弄得纸片满天飞。每个人都喜欢这个预测表——格兰特·古德曼除外。他站起身来，一脸沮丧地看着他的这些欢喜雀跃的精英们。“难道就没有人问问这个人，有关尽职调查方面的问题吗？”他说道，怒气冲冲地指着这些分析师们。大家都一言不发。一个个只是耸耸肩。他们无话可说。我所准备的资料，清楚全面，滴水不漏。我抬起头，发现格兰特·古德曼正用其最古怪的表情瞪着我。就好像我是魔术师大卫·科波菲尔，一下子把自由女神像变没有了一样。

他们经过了1个小时的开会讨论之后，财务总监从会议室里走出来，看着我和教授，一脸吃惊。“我不知道会议室里刚才究竟发生了什么，”他说，“但我们一致投票决定投资基因代码公司，这是我们公司有史以来，最大的一笔单一投资。”

自始至终，我都没有告诉这些投资人该想些什么，甚至都没有直接要求他们投资，是他们自己做的决定。这就是预设信息的伟大力量。就算是在像新图标公司这样财大气粗的公司，面对一群精明的世界级分析师——无论他们是谁，受过什么训练，上过什么大学——一旦你触碰了他们的预设信息接收器，他们的反应都是一模一样的。

(1) 德国一家乳品集团。——译者注

(2) 《多德—弗兰克法案》被认为是大萧条以来最全面、最严厉的金融改革法案，是全球金融监管改革新的标尺，其核心内容是在金融系统当中保护消费者。——译者注

步骤4：『常规』的力量

成功卖掉5000万美元的马哈洛市场

基本原理： 新奇意味着新机会，但新奇又意味着风险。人们更乐于接受与“常规”稍微不同的新产品。

实际运用： 每一处创新点都会被交易对手算成一个风险点。因此最好的办法就是，从常规出发，把所有新奇点打包在一起。

我的合作伙伴洛根有“交易癖”。他都做了一些什么样的交易呢？

举几个例子。几年前，我们尝试过买下芝加哥白袜队⁽¹⁾

(Chicago White Sox)，因为洛根认为当时买下这个球队，能占大便宜。之后，我们又以3000万美元的价格，买下了一架价值4000万美元的飞机，这的确算是个大便宜……然而，后来，我发现一箱油要花9万美元，而飞机1小时就能烧掉1438.5升汽油。我们还买了17家酒店，包括位于休斯敦市中心的逸林酒店 (Doubletree)。然后，我们还打算把淘儿音乐城⁽²⁾ (Tower Records) 买下来，但是他们的执行总裁意见不一致。其中一个不同意。

于是，洛根继续逼近，给他们施加压力，想尽一切办法，最终把这笔交易做成了。我们一口气完成了27笔交易，我不停地对他说“这是最后一个了”，但总被他当成耳旁风。

我把他所做的交易称为“洛根交易”。他的交易就像由风险投资人主演的动作大片，这些人拥有可以飞到任何地方的飞机，并拥有一种不受任何限制的生活方式。他总是不停地寻找着下一个目标，不考虑地点，也不管风险有多大。更重要的是，洛根颠覆了传统的交易观，因为他追求的不是风险小，而是反其道而行——对他来说，风险投资越大，越好。100万美元的风险还行，1000万美元的风险很不错，1亿美元的风险那就再好不过了。他这个人身上只安装了两套程序：速战速决和倒头就睡。在外人眼里，洛根是成功人士的模范，很容易成为大亨——但我一开始就很清楚，当大亨并非易事，与他合伙，一定又艰辛又危险。下面讲的这个故事，就是我所经历的最疯狂的一次交易。

自从事商业交易这一行业以来，我就发现，追逐高额回报时，人们都会很谨慎，因为他们知道高额回报的背后必然存在巨大风险。这也是为什么，在关键时刻，大部分人都会停下来，仔细思考，生怕有什么纰漏（特别是风险投资额达到数千万美元的时候），在决定下一步怎么走时，总是反复权衡财富“打水漂”的风险。

洛根不会。他通常连眼睛都不眨一下，一下把全部都押进去。洛根要做交易，只有两种可能，要么破釜沉舟，要么根本不做；没那么多优柔寡断。

一个星期三的早晨，我稀里糊涂地和洛根来到火奴鲁鲁市，穿梭在唐人街中的马哈洛市场。该市场位于火奴鲁鲁市中心，车水马龙，热闹非凡。市场上汇集着五花八门的店铺、商场，还有民族美食广场，香气扑鼻。1个小时前，我们坐上了洛根的私人飞机，他都没给我说到这来做什么交易。我就希望，在他向我揭示其宏伟计划时，我不会被惊得站不稳。

一个茶坊前，排着一条长长的队伍，顾客们都非常焦躁不安。我们挤过这个队伍，走到一个小摊前。这个小摊上兜售各种精选的外国香料，如“猴腺五盐鬼椒粉”。最后，我们在一个长寿面小店前停了下来。洛根说，吃碗面，能让我的身心更强大。

难道这就是他从比弗利山庄飞到这里的目的？

“奥伦，这个地方简直就是永恒的……一个传奇之地。”（要是你了解洛根，你就知道这句话的意思就是“有利可图”。）他继续说：“这里简直无奇不有！瞧，那儿——琳琅满目的中国茶；还有那儿——龙牙饺子；那儿——他们做的虾，十分新鲜，吃的时候还是活的。”

洛根说的没错。这里的消费者人山人海。光是一些街边小吃的前面，排着的队伍起码都有15米长。我想知道他心里在盘算什么。听着好像他要买下一家面食公司，开连锁店。这几年，我们在世界十几个国家都进行过风险投资，因此，他此时在想什么真不好说。不过，他的主要的投资方向是房地产，面食公司好像还是头一次。

“我从没见过这样的地方，”洛根说，“你过来看看这里的租册。这些是等着进驻这里的店家名单，都排了一年了。租金以每年5%的速度上涨，市场所有者能得到总销售额的2%。”

我压低声音，长长地吹了一声口哨。看到一笔好交易和可观的收入时，所有搞投资的人都会做出这样的反应。

“说吧，你怎么想？”我问道，尽可能显得随意，但另一方面又有一些心惊胆战。洛根所做的交易，一般投资数额都巨大，耗时极长，因此担心他要干什么也是情理之中的。

洛根笑容满面地说：“我们只需花4200万美元，就能把整座市场买下来。我们收购以后，把这里改造成一个具有特殊目的的实体（special-purpose entity）。然后，让我们的人改善这里的财务状况，再来个彻底的整改，接着再卖掉，至少可以卖5000万美元。你觉得怎么样？想入伙吗？”我差点被一口长寿面噎住。原来这就是他一直盘算的事。这种类型的房地产交易，我们已经一起合作过很多次了，正常情况下，赚钱方式很简单——只要奏效：

第一步：买下利润稳定的零售中心。

第二步：花几百万美元装饰整顿。

第三步：对财务进行重新安排。

第四步：卖掉，就能挣几百万美元。

然而，我们所做过的这类交易，成本从来没有超过4000万美元。这可是一大笔钱。马哈洛市场现在毕竟如此杂乱无章。

“洛根，我不知道。”我犹豫地说道。说实话，我并不喜欢鲜虾活吃，更不要说堆满鱼头的小摊了。再说，要合作的人可是洛根。诚然，对于那些离奇但有利可图的交易，他的确比很多人嗅觉灵敏；然而，每次都会让你感到提心吊胆。

“这可是要4200万美元，”我提醒他，摇着头，“一笔不小的数目。”

这笔交易涉及数额如此巨大，一旦被套住，我可承担不起。“是，数额是有点大，但是，你看看这个地方，”他挥了挥手，眼睛死死地盯着我，“这里历史悠久，文化氛围浓厚。没有人不喜欢。另外，奥伦，

你要注意，这个市场是世间独有的。没有人来跟我们竞争，也没有人能再仿造出一个同样的市场来，他们能在哪里建呢？毕竟，世界上只有一个夏威夷。”

这番话倒是很有道理。在得克萨斯州，只有相隔了60米，才能在同一条街道上再建一座商场。如果想在夏威夷试一试，那可能就必须建在大海里了。“好吧！”我说，因为此时洛根正在兴头上，我委实不想给他泼冷水。“我再看看相关数据。”

我认真分析了一番，发现这笔交易似乎也没那么糟糕。我有信心，最终我们能以5000万美元的价格把这个市场卖掉，这样我和洛根就能获得800万美元的辛苦费。

“好吧，”看完资料后，我说，“我加入。不过在签约之前，我要先找几个投资商试试看，必须要确保最终有人愿意接手这座市场。因此，在这之前，你先按兵不动。”我用很严肃的表情看着洛根，吓得他连面都忘记填嘴里了。“按兵不动”这个词在他的字典里可从没出现过。

“好吧，”他说道，继续吃起了面条，“但要快点，我们要速战速决。”

套牢危机：人们更愿意做自己熟悉的交易

创业者在推出应用软件或网站时，通常都不会进行过多的市场测试，因为创建一个普通网络应用的花费只有5000美元。在商界，相比于那些动辄就上百万美元的新产品而言，这算是很小的一笔花费了。这种方式称之为MVP，即最小化可行性产品（Minimum Viable Product）。如果你和两个好朋友或某个在星巴克偶遇的人碰出了新点

子，并主要在厨房里完成了软件编程，那么这种方式是很奏效的。然而，如果是一笔价值上千万美元的交易，“说做就做”可不是什么伟大的座右铭。如果潜在的风险可能会导致财务崩溃，那么你就必须要进行严格的市场调查。

我之所以对于马哈洛市场这个项目犹豫不决，原因就是风险太高了。要是我们找不到愿意购买这个市场的投资人，那我和洛根就被“套住了”，只能自己花钱把市场买下来。也就是说，最终我会得到4800平方米的市场，而银行会收走我的房子、车子，还有我最珍贵的、1975年罗杰·斯陶巴⁽³⁾ (Roger Staubach) 的球衣。因此，我需要保证万无一失。

为了避免出现重大错误，我研究了一套方法体系，用来评估我自己的交易，也可以用于评估所有价值4000万美元以上的交易。这套系统很简单，我称之为交易可行性测试，就算你不是工商管理学硕士，没有学过统计学，也可以操作。

第一步：与10个潜在买家进行交谈。

第二步：向他们介绍产品的最佳特点。

第三步：计算利息。

第四步：确定是否具有足够的需求，把项目继续做下去。

就这样。我拿出手机，给几个首选的投资人打电话，告诉他们我手里的项目，测试他们是否有兴趣。通常情况下，会有以下几种结果：

·两三个人会说：好项目，我加入！

·有几个会说：不错的项目，说详细点。

·剩下的会说：我上次就告诉过你，以后别给我打电话了！

如果打完电话后，能有幸获得几个人的加入，那就可以继续该项目。等准备要卖掉时，就不用担心没人接手了。然而，对于马哈洛市场这个项目，我不知道他们会给出怎样的回应。

我给几个投资人发了邮件。然后在1个小时内，我就有15个电话要回复——这在商业界几乎是闻所未闻的事，因为你想通过打电话找到决策人，那纯属异想天开。我收到的回信都很乐观，有的甚至热情很高。

“很想了解这个项目。下午3点30分见个面？”

“很感兴趣。请在3点到4点30分之间给我回电。”

“有意思的项目。我们现在就谈谈，怎么样？”

我给洛根发信息：“大家的初始反应都很棒，我和他们谈过后，给你回电。”他给我回复了一个笑脸的表情。

整个一下午和晚上，我和16个投资商通过电话。在我挨个给他们打电话的过程中，有趣的事发生了。基本上，每个接电话的投资人的回答都如出一辙：对于这个项目，从理念上讲，他们都很喜欢，因为毕竟在夏威夷；但现实是，那里连星巴克、坚宝果汁店都没有，而且在Yelp网⁽⁴⁾上有很多差评。因此，结论是：“算了，这个项目不适合我；项目是不错，但是太怪异了；不好意思，不感兴趣。”这绝对是个让人兴奋不已的项目，夏威夷也确实是个好地方。然而，当他们了解到这里都是一些小商贩，连星巴克和露天餐饮广场都没有，就感觉风

险太大了。说到底，他们还是更愿意把钱投到那些靠得住的项目中去。

哎！挂了最后一位投资人的电话，我就在名单上划掉了他的名字，然后发出了一声长长的叹息声。对于这样的结果，我本应该感到失望，但实际上，我却长舒了一口气。

通过我的市场测试策略，我和洛根避免了一个大错误。

“洛根，我给你说过，对待大项目，一定要谨慎。在没和真正的买家谈之前，对自己所听到的，甚至所看到的，我都不相信。”我说完，喝了几杯。“结果证明，我们不可能以5000万美元的价格把这个市场卖出去。与我谈过的每一位投资人都说，他们不会考虑，”我指着洛根说，“这也是为什么要按我的方式做事的原因：我做事小心谨慎、科学系统、有条有理，而且总是三思而后行。”

洛根专注地听我说完。他既没有动他的辣鱼卷，也没有说一句话，沉默了足有两分钟。我理解他的感受。花费了很多心血的项目，说放弃就放弃，对谁来说这都是很难接受的结果。洛根对这个项目已经花费了几个月的的心思，因此，要放弃，那就更不是一件容易的事。我知道他肯定很失望。

“没关系的，”我安慰道，“我知道你花了很多精力在这个项目上。但不是每个项目都一定能成功。我们还会找到新项目的。”

洛根摇了摇头。“你的忧郁症太严重，”他大声说，连词都用错了，“我已经把这里买下来了。今天下午我才签的购买协议。”

“你……你说什么？”

洛根明确向我保证过，不会这么做，在吃长寿面的时候，当着我的面保证过！

“你的那套市场调研不过就是个形式！你每次都做，每次都是亮的绿灯。这次，你是不是哪里弄错了。”他的声音越来越小，我们坐在那里，再没有说话。调研意味着什么，我们俩都心知肚明。

我们现在都被套住了，一套就是4200万美元。

我想到在加利福尼亚大洋彼岸正修建的房子，梦想中的厨房还没完工就要被银行收走了。

松鼠理论：关于新奇度的科学

一团包有食物的纸、一个野餐篮或其他装食物的东西，松鼠如果在地上看到了这些东西，它们总会去探索个究竟。你见过这种场景吗？对于这些东西，松鼠们都有一套探索的方法。它先会在1.5米以外的地方观察，这个距离离食物足够近，又不会突然受到惊吓。然后，它会立起后腿，站着想一会儿，让自己冷静一下。之后四脚着地，向前靠近一点，非常小心翼翼地，一点……一点……再靠近一点，突然，有响动！它就迅速逃离开，并躲进灌木丛。过一会儿，它壮起胆子再试探一番，慢慢靠近，这次更近一点，突然又有什么响动——它再次仓皇而逃。这一过程反复很多次以后，松鼠才敢走得足够近，并把头伸进薯片袋子或其他类似的东西中，一探究竟。最终，它的好奇心得到了满足。

无论是兔子、老鼠、松鼠或浣熊，它们都存在这种行为方式。事实证明，在探索新事物之时，人类也是如此。

1951年，年轻的心理学家丹尼尔·伯莱因（Daniel Berlyne）在耶鲁大学获得了博士学位，他对动物的这类探索行为非常痴迷。通过对老鼠所做的大量试验，他发现，探索行为会随着动物所探索的事物类型而发生巨大变化。探索的事物越新奇越刺激，就越能激起动物想要探查的可能性……然而，这只是在一定程度上的。伯莱因的研究显示，事物达到中等新奇度时，这种探索行为的可能性将达到顶峰，之后就会逐渐降低。也就是说，哺乳动物的大脑所喜欢的事情，要有点新奇、有点不寻常，又不能过于新奇，因为它们根本不知如何处理和对待。

为什么探索行为会呈现出这种可预测的趋势？答案包含两个相悖的因素：好奇心和焦虑心。

你可能也注意到了，人们对新奇、新颖的事物都会很着迷。这其实是本能决定的。对新鲜事物的偏爱被预设人们的意识深处，随时可能被触发。如果松鼠在野餐篮发现了可以吃的食物——满满一篮子三明治和薯片，只要储存得当，那未来几个月它就不会为食物发愁了。从生存角度来说，这可是巨大的收益。然而，松鼠怎么能保证篮子里就一定是食物呢？对于太稀罕的事物，人们的认知其实非常少，而这就意味着巨大回报的可能性。事物越新奇，就越能激发我们的好奇感，并促使我们愿意接近新事物，一探究竟。

因此，如果你的想法新奇、史无前例，那么给别人介绍这个新奇想法时，人们通常都会认真听（一开始）。

当然，除了潜在回报外，新鲜事物也意味着潜在的风险。野餐篮有可能只是伪装，内部其实是捉松鼠的陷阱。由于存在危险性，所以当面对新奇事物时，人们也会感到焦虑。然而，这种焦虑又会激发我

们更强的好奇感。事物越新奇，人们越感到焦虑，但同时好奇心又会更加强烈。

伯莱因发现，好奇感和焦虑感这两种相悖的因素总是同时运行的。不过，在不同的时间、不同的情况下，其中之一会压倒另一个。在极度异常的情况下（如半夜听到怪声），焦虑感显然会胜出，躲避成了首选策略——藏起来或赶紧离开。然而，在日常情况下（如看到一个神秘的纸箱），好奇感往往会胜出，这将驱使人们勇于探索——不断靠近并仔细研究。

在松鼠探索野餐篮的行为中，就明显呈现了这两种相悖的驱动力。距离神秘的篮子越近，松鼠就会感到越新奇。首先，在比较远的地方时，其焦虑感会较小，因此它会快速靠近篮子。然而，随着距离越来越远，松鼠的焦虑感和好奇感将达到平衡点。这时，它既不会勇于探索，也不会避而远之。它会停一会儿。

然后，它又向前迈出一小步。这样它就越过了平衡点，情况对它来说过于稀罕了。天平开始倾斜，焦虑感胜过了好奇感。任何风吹草动，松鼠都会采取避而远之的态度，快速躲进灌木丛中。

一旦它在灌木丛中感到了安全（外界情况没有那么稀罕了），松鼠的好奇感又会战胜焦虑感，因而再次勇敢地开始探索行为，一步步靠近篮子，就这样不断反复。如果这只松鼠以前从来没有见过野餐篮，那这个过程可能需要一段时间，来来回回好几次。

人类和松鼠并无二致。经过数百万年的演化，这些行为策略已深深烙在人类基因之中。当感到无聊时，人们就会本能地向新鲜事物靠

拢。同样，当感觉事物过于新奇时，人们又会远离，以此获得安全感。最终，人们还是对中等新奇度感到最舒心。

你有没有发现，对于同一类型的产品，购物网站上总会给出3种不同价格的选择？现在的公司都明白，当给出3个由低到高的选择时，大部分人都会本能地选择中间那个。因此，在设计网页时，人们会有意呈现出3种选择：最贵的一个、最便宜的一个和“价格刚好”的一个。

久而久之，顾客就会选择中等新奇度的东西，即中间的那个。夏威夷项目的问题就在于，马哈洛市场和所有投资人之前接触过的项目完全不同。市场在夏威夷，利润肯定很丰厚，因此比较具有吸引力，投资人一开始都想探索一番。然而，这个项目的新奇度过高了，已触发了投资人的焦虑感，因而他们采取避而远之的行为——刚一靠近，就被我的项目吓跑了。

小林丸测试：篡改传统销售程序的“代码”

为何要让洛根连累我陷入这种境地呢？他必须明白，对我而言，世界已经不同了。曾几何时，只要我认为是机会，不管多么古怪，我都会去做。然而，现在情况不同了，我有家庭了，我要为家庭着想。对我而言，生活越来越真实了。洛根从来没问起过我的生活。我们在一起，总是忙着谈论大项目、新飞机以及如何扩大我们的业务版图。

这次，洛根签了合同，与买家敲定了。这等于我们孤注一掷了。然而，调研表明，这次交易将会使我们血本无归。这就是进退两难的境地——苦闷之中，我竟来到了火奴鲁鲁市中心的“夸夸”酒吧，喝起了啤酒。

洛根帮我报名了一项自杀式任务，我感觉自己的生活要就此沦陷了。一醉方休似乎最合时宜。不幸的是，我在这里遇到了洛根。于是，我们要了12瓶内华达山脉鱼雷（Sierra Nevada Torpedo），边喝边聊解决办法。我们现在必须要面对马哈洛市场存在的现实困难。

首先，我做的市场测试是非常可靠的，测试结果表明，投资人对这个项目热情不高。其次，我们已经承诺在30天内筹齐4200万美元的现金。如果现在找借口放弃这个项目，那无异于向业界宣布，我们根本不值得信赖，随时可能放弃达成的交易。

“洛根，我们现在的情况，就像是小林丸测试（Kobayashi Maru）。”说完，我喝了几大口啤酒。

“就是《星际迷航》里那个无人能通过的测试？”他郁闷地问。

“对，就是。那是一个不可能完成的任务。柯克船长两次都没有通过。”我说，“的确，我们现在面对的就是小林丸测试。”小林丸测试最初是用来考验在面对注定失败的局面时，星际舰队的学员会如何应对。我也是突然意识到，我和洛根现在面对的正是科幻电影里的这种测试。我们必须想办法，可是有什么办法呢？

“那柯克船长是怎么做的？”洛根问。

“他颠覆了规则，”我说，“他溜进星舰，修改了程序。”

“那我们也这样做。”洛根说完，往嘴里塞了一块彩虹卷。“我们如何颠覆代码，改写整个游戏程序呢？”吃了一堆炸鱿鱼和海带后，我们仍未想到办法。我们要在夏威夷的市场中投入4000多万美元，改写整个游戏程序谈何容易？

就在此时，我的电话响了。电话来自3000公里外，给我盖房子安装设备的小伙子想确认一堆厨房电器的规格，比如冰箱大小。我叹了口气，还没想好如何告诉他，盖房子这件事可能要停下来了。

“文斯，”我试图打断他的话，“我现在正忙，没法挑选冰箱。”

然而，文斯却继续说个不停，对于我的意图，根本不予理睬。“我简明扼要地给你说说，”他继续激动地说道，“这款冰箱有15个内置摄像头，你可以用手机查看冰箱里有什么，而且还可以根据食品上面的计时器直观地追踪食物的过期日期。这款冰箱还有智能电网同步功能，你可以设置除霜循环。因为你经常出差，这款冰箱的温控系统有25个选择区间，还带一个高速冷却器。我明天早晨预订的话，这个周末就能安装好。”

“文斯，不好意思。我现在很忙。就先给我买一个普通人家使用的普通冰箱就可以了。只要是常规的冰箱，就行。我真不需要什么三维计时图来查看牛奶的过期日期。”

电话的那一端传来一阵笑声。“奥伦，你很久都没有买过冰箱了，是吧？”他没打算等着我回答，因为答案很显而易见。“现如今，像你这样规格的房子，标准的冰箱都带高速冷却、智能同步功能，冰箱的数字面板上有几排应用软件。另外，大部分冰箱还有激光温度感应器。如果你想要标准的，那我就给你订一台大家都选择的维京牌吧。这款冰箱只有直线压缩机、多区域监控器和一个备用小压缩机。好吧！就这个，差不多19 980美元。”他一口气说完，就挂了电话。

此时，酒吧里亮起了一盏灯。

“可视智能应用软件，食品上可追踪过期日期的计时器？”我心里想，“还真没想到竟然有这些功能。”现在我意识到了，我试图给那16位投资人推销的地产项目与他们平时操作的项目存在巨大差别。难怪他们会拒绝呢。

我刚刚买下了一台自己根本没打算买、价值接近2万美元的冰箱。那个小伙子给我说什么了，我会做出这样的决定？我想了一会儿。

“普遍，”文斯说过，“常规……大家都在用。”他说到这，我才说的“行”。

我迅速把我和他的对话在大脑中反复回放了儿遍。这台冰箱的很多功能我以前连听都没听说过，那么究竟是什么，让我决定同意买一台这样的冰箱呢？答案已不言而喻。

他让新奇（并且昂贵）的功能看似很常规。打完电话，我回到座位时，看见洛根的眼神有点恍惚，好像在发什么呆似的。他面前的辣鱼卷，一口都没动。我抓起一块，放进嘴里，然后，拍了拍他的肩膀。

“行了，”我说，“这个项目我们做。”

“什么？”洛根问道，顿时精神一振。

“这个市场，”我说，“我们能卖掉。我有办法。”

认知负担：新奇性会增加决策难度

试想一下，你刚刚研制出了一款新感冒药，与市场上现有的常用感冒药相比，药效高出35%。这种新药是喷雾式，而不是药丸式，也就是说使用者无须吞药丸了。另外，这种药物还绝对安全。完美！你一定兴奋不已，大脑里不断憧憬着，这种新药受到市场追捧的场景（同时也在计算能赚多少钱）。你的一些富豪朋友们认为这个项目有戏，给了你一定的投资，然后你又花了两年时间进行细节上的优化，然而当产品上架后……却根本无人问津。

吃感冒药还需要喷雾器？还是算了吧，这也太离谱了。

大部分情况下，顾客和消费者愿意购买新产品，要么是生产者非常可靠，要么就是朋友介绍，很少有人会直接从市场上购买新产品。当然，有一小部分人喜欢尝试未曾用过的新产品，愿意承担新思想、新技术所带来的风险——但毕竟他们不是主流，也不是普通消费者。实际上，过于新奇的事物只会让人避而远之，并不会起到所期望的吸引效果。

药店的货架上已经摆放了十几种感冒药。顾客们对货架上常规品牌的感冒药也已使用了很多年。他们知道自己该用什么药，有医生推荐的，有朋友们用过的。这些人并没有打算更换一直使用的感冒药，就算这种药的药效提高了1/3。他们也绝对不会把吃药的方式变成吸入式，因为从没有听说过，感冒药可以这样使用；这对他们来说是陌生的。

要想让人们尝试一种新东西，不管是什么东西，你首先需要找一些愿意听你介绍这种新东西的人。这个时候，全新的产品或项目会催生一种虚假的热度。有人愿意倾听，而且看起来很有热情和兴趣，愿

意参与。然而，一旦做购买决定时，他们可能还是更愿意去购买已有的、自己熟悉的产品——即使这些产品和理念很常规。

人们的这种反直觉消费行为，让很多企业家们感到懊恼，甚至被炒鱿鱼，因为他们只能向董事会这样汇报：“这是一款很好的产品，比市场上现有的不知要好多少倍……但是，我们就是卖不出去，因此今年的收益目标没能完成。”

在过去十几年的时间里，我和我的同事已经见证了无数公司如何和既追求价值又多疑的顾客打交道。通过采访、工作会议以及直接与上千位主管进行面对面咨询，我发现，大部分销售人员都会采用的如下方式：

- 介绍产品的新功能、新创意或新技术，以激发买家的兴趣。
- 强调产品的新奇之处，并证明它与竞争对手的产品“完全不同”。
- 再次强调“我们是一个新型公司——我们与众不同”。
- 展示在行业中荣获的创新奖项。

·引述史蒂夫·乔布斯的广告词或重要演讲：“向那些疯狂的人们致敬……他们桀骜不驯。他们惹是生非。他们格格不入。他们与众不同，眼光独到。”

·继续老生常谈。把自己的公司与著名的科技巨头公司进行对比，如谷歌、爱彼迎或优步（“我们就是牙膏界的优步。”）。

- 对买家提出的种种异议进行争辩，询问他们有什么要求。

这类销售模式其实很少起作用，而且还会让自己的努力大打折扣。

为什么销售人员总是坚持以这种特殊的方式来突显产品卖点呢？或者说，为什么人们总是不自觉地强调自己的想法很新奇、很独到呢？那是因为新奇和独到的事物能在第一时间吸引人的注意力。

听到新奇的事物，人们肯定都想再看一眼，回个电话咨询一番，或开见面会了解一下。当听到新奇的想法时，人们一开始都会感到兴奋，进而让销售人员产生社会存在很高接受度的错觉。然而，这种兴趣只是暂时的，新鲜劲过去后，人们又会回到常态，偏信常见且可靠的事物。要想改变人们的这种行为，是非常困难的。

今天的无人驾驶汽车，就是一个典型的例子。

“完全自动驾驶，想去哪就去哪。”通用汽车公司生产了一辆，福特和特斯拉也相继开始生产。后来，丰田、日产、保时捷和奔驰，甚至连起亚都生产起了无人驾驶汽车。假设这种车的工作原理和常规汽车一样，只不过这种车没有可转动的方向盘、可踩动的刹车、转向灯，也没有其他操纵装置。人们唯一可以做的事，就是打开收音机。那么，现在我问你——你打算什么时候买一辆？

如何回答这个问题，取决于个人愿意承担多少生命风险。如果回答是“你刚说，没有方向盘和刹车？这样的车，想让我买，除非太阳从西边出来”。这说明，你是一个不赶时髦的普通消费者，别人买什么你才会买什么。当第100个人用苹果手机给你看他拍的早餐照片后，你才会决定也买一部。

“我一定要成为第一个拥有无人驾驶汽车的人”，说实话，给出这样答案的人肯定不多，他们就是乔布斯所说的“疯狂的人”。疯狂的人

喜欢追求新科技产品，一听到有人说“这种产品只剩下两个了——要买一个吗”，他们就会毫不犹豫地掏钱。

另外，用“愿不愿意赶时髦和追随时尚”对市场进行分割的理念，会随着风险的提高而分崩离析。我的团队经过长期的研究发现，所要做的决策越重大，越有可能采取保守的标准。当命悬一线时，当工作不保时，当公司发展步履维艰时，对于新奇想法，人们只会想想，并不会真正采纳。问问那些开无人驾驶汽车的人，他们对全自动无人心脏手术怎么看。乍一听，他们一定兴趣盎然，相应地产生勇于探索的心理；一旦让他们去做时，避而远之的心理则会胜出。

因此，问题就来了。为了引起人们的注意，让他们愿意搭理你，你就要保证自己所要说的内容既新奇又刺激。然而，这样也会触发用户的焦虑感和逃避态度，致使他们不会采取任何措施来达成交易。这种矛盾究竟该如何取舍？

我的办法就是使用新奇度模块技巧，即让项目只在某一个关键处与“众”不同，其他部分则很常见。然后，再向买家展示，转变是很常见的事情，且项目最独特的地方很受欢迎。

贴合趋势：将马哈洛市场常态化

自洛根为我们签订了“以5000万美元卖掉马哈洛市场”的自杀任务后，两个星期转瞬即逝。我不得不夜以继日地想办法，巨大的工作量和压力让我的身体每况愈下。

夏威夷杰出的地产投资人米奇·普雷斯顿（Mitch Preston）成了计划的核心，只有围绕他，盘活马哈洛市场才是可能的。当时，夏威夷

的每一项大型地产交易都少不了他的参与。在这个行业中，他德高望重，只要我能让他投资马哈洛市场，那其他投资人就会如影随形。

然而，在反复研究了该项目和米奇最近参与的项目后，我就知道他对这个项目的回应一定就是：“利润的确非常丰厚，但这样的项目实在太与众不同了。”他有自己的一套投资模式。就像许多成功的投资人一样，他更愿意投资自己熟悉的项目。米奇投资模式很简单：1.购买一系列商业地产；2.经营几年，想各种办法提高租金；3.最后高价卖出。

给我们留下的时间不多了，短时间里，我们也找不到其他像米奇这种水平的投资人了。如果他说“不”，我们就将失去最佳机会，整个项目就会砸在手里面。

让米奇参与马哈洛市场的最快办法，就是说服他相信，该项目和他经手的其他地产很类似——完全符合他的投资模式。然而，我对马哈洛市场研究得越仔细，发现的问题就越多。现实情况是，这个项目与他经手过的其他项目并没有太多相似之处！

下面就是冰冷的现实：

- 马哈洛市场共有68个承租人，都是短租者，最长的只有一年租约，完全没有星巴克这种一次至少签10年租约的知名品牌。

- 许多承租人都是小商贩，所需用地面积不足80平方米。

- 承租人进行的都是现金交易，美国国税局的审计员时不时会来找麻烦。

- 整个市场布局平淡无奇，缺乏开发商们所说的“外观魅力”。

·这些商贩们卖的食物都太新鲜，以至于吃的时候还是活蹦乱跳的，没有速冻、袋装或加工食品。

我们的现状并不乐观，很多条件都不符合投资人的一般标准。

是该再打几个电话、多做一些调研了。我一个接一个地打电话，迫切想找到一种方法，能将马哈洛市场以一种“新常态”的方式突显出来。

我给一位地产分析师打电话：“嗨，查德，我想了解一下目前大型商业地产交易的最新趋势。你最近接触过什么新情况吗？”

接着，我又给另一位著名的地产经纪人打电话：“贝弗利，有个小问题想问你。如果不得不猜测一下，你觉得未来商业地产的十大交易会有什么特点？”

“布雷特，我的朋友，现在市场有什么新苗头吗？”

我从他们的答案中找出自己比较感兴趣的内容，一一写下来，然后贴在白板上。最关键的是，我要找出市场发展趋势，再想办法把我们的新项目融入进去。与此同时，洛根聘请了两位分析师，分别是乔恩和迈克。我让他们收集并分析全球当时所有大型地产交易的相关信息。

我们一直在问两个问题：在马哈洛市场中，最吸引米奇的会是哪些地方，让他敬而远之的又是什么地方？也就是说，“如何能让我们的项目与米奇的其他项目一样？”同时，“又如何能让我们的项目与他的项目不同，独具特色？”我们计划找到一种办法，能把马哈洛市场诠释为一种市场全新标准模式。

由于时间非常紧迫，与米奇会谈的时间越来越近，乔恩和迈克也越来越急躁。“这纯属浪费时间！”在会谈前的20个小时，迈克向我爆发了，“我们现在应该写招股章程，而不是大海捞针，搞什么乱七八糟的心理战术！”

“说得对，”乔恩附和道，“这简直就是一个笑话。我们花了整整一个星期的时间看这些资料，什么全玻璃结构购物中心，什么带豪华公寓的购物中心，什么迪士尼购物中心，还有那个迪拜的购物中心，里面竟然有一个滑雪场，太离谱了。应该把重点放在我们真正想要出手的这个市场上。”

“是的，”我点点头说，“你们说得对。这样吧，你们去睡几个小时，我再把这些材料看一遍。明天一早，我们一起去谈。”他们点头同意，并气冲冲地离开了。

我叹了一口气。虽然我不愿意承认，但乔恩和迈克说的并非全无道理。我们花费了大量时间研究其他项目，已经没有时间准备融资计划书。更糟糕的是，做了这么多调研，我却还没有想到能让米奇投资的好办法。过去几年里，凡是收益丰厚的市场交易，与马哈洛市场都没有共同点。

我的膝盖开始隐隐作痛，只得坐到旁边的椅子上。我的呼吸也开始变得急促。这个坑实在太深了，我之前从来没有经历过。洛根也没有。我现在根本不愿意去琢磨，这一切该怪谁了。再过几个小时，我就要陷入完全尴尬的境地，公司可能因此倒闭，银行界也将知道我们无法完成交易，也不能按时履约。

我的脑海中，又回响起乔恩和迈克刚说的话。

“浪费时间”“大海捞针”“这简直就是一个笑话”……

也不知道为什么，我的脑海里不停地回荡着乔恩的那几句话：“全玻璃结构购物中心……带豪华公寓的购物中心……里面竟然有一个滑雪场。”

等一下。商业地产方面的大型交易往往都在用特色做文章。这些也都不是“很标准”的购物中心；它们都拥有极具辨识度的地方。购物必须拥有“主题”。我参观过建在迪拜的那家购物中心，里面真有一座滑雪场，委实令人难以置信。这个购物中心名叫酋长国购物中心，内设100家餐厅和80家豪华店铺，还有一个迪拜滑雪村——中东地区的第一个室内滑雪乐园。在世界旅游大奖评选中，这个购物中心荣获了“世界先锋购物中心”的称号。此外，其收益也是相当可观。投资人共投入2.18亿美元来建设这个购物中心，现在他们得到的回报肯定远远超过这个数了。

我一下站起来，翻起桌上的一堆资料，并把与购物中心这个主题相关的资料都抽了出来。在加利福尼亚的干橡市，有一座新建的购物中心被称为“购物村”——也就是说，除了商铺，他们还建了一些住宅。还有乔恩刚才提到的韦斯特菲尔德世纪城（Westfield Century City），其商铺的外观都非常像室外集市。在加拿大，有一座海盗主题的购物中心刚刚交易成功。这种购物中心的核心是一个巨大的水池，里面停放着一艘巨大的海盗船。所有的大项目、所有的购物中心都有一个主题。

马哈洛市场有救了。我只需要告诉米奇，这里是一座以“正宗的中国露天市场”为主题的市场就可以了。有了这个主题，我就可以将马哈

洛市场各种新奇的特点归并到相应的模块里面。这个项目就完全符合购物中心最流行的标准了——大型商业地产都是有主题的。

在最后的紧要关头，冥思苦想的答案突然闪现，如果你经历过这样的时刻，那肯定可以理解我欣喜若狂的状态。我打开音乐，放起了《老虎之眼》（Eye of the Tiger）这首歌，并在办公室里跳起了迪斯科——一口气蹦跶了3分钟。接着，我让自己平静下来。现在还有几个小时，必须准备明天要交给米奇的融资计划书了。

整合：将新奇处打包到一个模块

每一个交易对手愿意承受风险的水平是不一样的——新奇度偏好点（novelty preference point）。如果发力过猛，你很可能将交易对手推过这个承受点，那么焦虑、压力以及一大堆问题就会随之而来，他就会开始退缩了。

在介绍新特点、新概念、新创意和前瞻性思维时，如何不超越交易对手的新奇度承受点呢？我发现最好的办法就是使用新奇度模块。正如前文所述，如果项目存在很多新奇或独创的特点，那就把这些集中在一起，归为一类。然后，你可以告诉交易对手，除了在某关键方面是完全崭新的，项目的其他方面完全符合行业的惯例。

对于衡量风险而言，交易对手总是不自觉地采用积分制，项目的新奇点和风险点如果太分散，交易对手就会将它们进行加总。因此，假如你的项目中涉及许多新奇的和未经检验的特点和创意，那么交易对手就会认为项目存在很多风险。也可以这么说，交易对手并不会深究每一新奇点意味着多大风险，他们只在乎存在多少处有风险的地方。要想控制别人对风险的感知度，就需要把别人觉得不熟悉的地方

列出来，然后再想办法把这些内容联系在一起——这就形成了一个“模块”。这样做之后，交易对手认为存在风险的地方就变成一处了。

举个例子。微软的Word在文字处理软件领域独占鳌头。“我给你发了一个Word文档”是商业界使用最频繁的十大用语之一。这款软件已经成为日常生活中最常见的存在。现在，如果想让别人放弃使用Word文档，而改用另一款新的文字处理软件，比如谷歌文档，你应该怎么做呢？

谷歌文档与Word文档有很大不同。你可以从网页上直接载入谷歌文档，无须下载或安装。所有的文件还可以直接存入你的谷歌账户中，无须自己配置硬盘。谷歌文档还具有多人同时编辑同一个文档的功能，这是Word文档基本做不到的。然而，谷歌文档并没有广受欢迎。如果谷歌在推广新程序时，不宣传其他17种新功能，只强调一种新功能——让所有人同时编辑一个文档，那结果一定与现在不同。

因此，谷歌文档必须写一个不那么突兀的宣传方案，其首先应该强调，这款软件与Word存在的相似之处。“嗨，大家都知道，微软的Word非常棒，堪称完美的桌面文字处理软件。因此，我不得不原封不动地保留其特点。简洁的界面，设在屏幕顶部的标尺和工具栏，这一切都使编辑文字轻松自如。两种软件带给用户的体验基本没有差别。谷歌文档也具有保存、编辑、拼写检查、字数统计、审阅甚至追踪修订的功能。”

将产品的基础建立在用户非常熟悉的那些特点上，然后再介绍产品的新奇度模块，那就轻而易举了：“不过，与Word文档相比，谷歌文档有一个关键的不同。谷歌文档是基于云计算的软件。也就是说，文档存储在于云空间中，世界各地的人都可以通过浏览器同时访问。”

本质上，这种方案把产品的所有创新点都囊括在了一个新奇度模块中。接着，向用户解释说，旧产品很好，用起来也没问题。接着，要向用户表明，自己并不是要让用户彻底淘汰旧产品。最后，指出新产品的一个独特点，并向用户展示，其处好在哪里——并强调现在几乎人人都这样做（在云空间合作编辑文档是未来的标准做法）。

我就打算以这种方式，把马哈洛市场推销出去。我现在需要整合一下，然而时间只剩几个小时了。

中国传统：马哈洛市场营销策略

早晨6点，乔恩和迈克回来时，我已经写完了大部分内容。我对他们说：“修建常规的购物市场已经行不通了。我们需要具有很高辨识度的东西——一个主题。”我把6份文件摆在桌子上。乔恩和迈克睡眼惺忪地看了看文件。“这些就是我们的案例。我们将基于这些案例架构一种主流趋势；然后指出马哈洛市场符合这一趋势；用数字说明，它就是一座标准的购物中心；但这个购物中心的主题是，以新鲜海鲜和正宗中国小商品为主的露天市场。”一大早被叫起来，他们俩虽然不是很高兴，但也立即投入到了工作中。我们奋战了4个小时，终于完成了融资计划书。

于是，我和洛根，虽然极度疲惫，但还是坚持来到了米奇的办公室，会见这个能把我们从小林丸测试中拯救出来的人。由于根本没时间撰写详尽的融资计划书，我们就简单地给他介绍了情况。

“我想，您可能已经注意到，大型商业地产领域存在一种新趋势，”我说，“购物中心都拥有主题，比如迪拜的滑雪场购物中心、加拿大的海盗船购物中心，还有洛杉矶的全玻璃结构购物中心。”我一边

列举这些购物中心，一边很随意地把这些项目的资料摆到米奇的办公桌上。“去年，这些项目的交易价格都超过了1亿美元。”

“我们手中也有一个，”洛根热情地说，“就在夏威夷。看这些数据，就知道这是一座标准的、常规的购物中心，和你接触过的购物中心并无差异。有保险，有担保，符合健康规范，而且人流量极大。从投资人的角度来说，它符合所有要求。”

“另外，这个市场有独一无二的地方，”我继续说道，“它能带给消费者不同于其他市场的体验——就像置身于正宗的中国露天市场。小商贩们很精明，他们把世界各地稀奇古怪的东西汇聚于此。实际上，整个市场的布局遵照的就是源自公元前200年的中国传统样式。市场正好位于火奴鲁鲁市的市中心，所有的经营许可证都可以再用20年，就和您投资的其他地产项目一样。”

“对，”洛根附和了一句，“很常规。不花哨又不俗套。一切都恰到好处。”

“我们准备5天后开售。”我说道，并尽可能让自己表现得很自信。

然后，我们就什么也不说了。

米奇靠在椅子上，摸着下巴。他已经70多岁了，由于靠得很近，我能明显感受到岁月带给他的衰老。不过，对于地产生意，他依旧保持着难以置信的旺盛精力。“你们的财务预算情况呢？”他问。

“在第34页。”我说。

他翻了翻计划书，找到了那一页，上面写着我们的收入模式，租金记录，5%的年增长率，成本消减计划，就连5年内需要升级的空调

系统都写了进去。这个家伙连计算器都没用，仅靠大脑计算着这些数字，嘴里还一直念念有词。

我看了看洛根，他朝我耸了耸肩。

我们都沉默了，差不多有10分钟，我们一个字都没说。最终米奇打破了这种状态，看着我们。

“我喜欢这个项目。”他说。

如果听任本能反应，那我应该脱口而出：“太好了！我们现在就可以带您去看看这个市场。”趁热打铁，彻底敲定交易，这不很符合传统销售套路吗？一切都掌控在你手中，向交易对手施加压力，让他按照你的要求完成交易，过去不都是这么做的吗？

然而，我没有施加压力，只说了句：“我们一起合作，怎么样？”

那天下午，米奇给我们汇了1000万美元。他连市场都没去看一眼，这说明我们的第三方独立报告写得很成功。有了米奇的真金白银做背书，我们开始给名片盒里的其他投资人打电话。一个星期内，剩余的投资人都认可了我们的项目。

这是一个皆大欢喜的结局，每一个人都得到了自己想要的东西。妻子和孩子还在家里等我，我已经有两个星期没见到他们了。不过好的一面是，他们所住的房子保住了。另外，这个项目所赚的600万美元中还有我的一份儿。

搭乘洛根的私人飞机，我们朝加利福尼亚飞去。我禁不住长长地舒了一口气。好险啊，差一点功亏一篑。

我想知道，自己到家时，啤酒是不是已经冰好了。于是，我掏出手机，查了一下新冰箱上的温度。不错，1摄氏度左右，刚刚好。“这台冰箱还是很实用的。”我心里想。难怪邻居们都在用这款冰箱了……很现代，但一点儿也不浮夸。

(1) 美国橄榄球联盟中部赛区元老球队和传统强队之一。——译者注

(2) 一家有着40多年历史的著名唱片连锁店，1960年由美国商人 Russ Solomon 创立。——译者注

(3) 美国传奇橄榄球四分卫，1972年第六届美国超级碗最有价值球员。——译者注

(4) 美国著名商户点评网站。——译者注

步骤5：消极心态

成功招募能赢下300万美元游戏奖金的狙击手

基本原理： 事物总存在正反两面，越只是强调正面，交易对手越会怀疑。

实际运用： 主动引导对方思考消极的一面，不要干扰他们的决策。当他们自己认真思考过该想法正反面后，这个想法也就在他们的思想里被激活了。

凌晨2点41分，我的电话响了。来电显示的是“非地球人”（Zero Gravity）。我本应该把手机设置成飞行模式，因为我和家人正在度假。然而，加利福尼亚发生了火灾，离我家不远，因此我必须保持开机状态。于是，在我希望绝对安静的深夜，我的手机一边震动一边响，如防空警报一样。

当时正值大雪纷飞的二月，我和妻子带着4岁的儿子前往科罗拉多的韦尔市滑雪。“我发誓，没有任何电话，”我向妻子保证道，“只有我、你和孩子。”

然而，凌晨2点多，我还是接了这个电话。因为在“非地球人”身上，我拥有300万美元的获利空间。

“奥伦，我需要你的帮助。我的公司已经准备好上市了，但我现在需要一个狙击手。你帮我找一个最好的，可以吗？”

“稍等一下，”我小声说，尽量不去吵醒睡在我旁边的美丽妻子（好像刚才突然响起的“梭子鱼”手机铃声没把她吵醒似的）。我穿了条短裤，沿着走廊悄悄走到客厅。从客厅就能看到滑雪道。我有种预感，早晨恐怕不能按计划和妻儿去滑雪了。

我开始问他一些问题。“安东，难道是你那块价值20万美元的手表又坏了？”

“哈哈！奥伦，我没时间和你开玩笑。”

“非地球人”的真名叫安东·科列斯尼琴科（Anton Kolisnychenko）。几年前，我在乌克兰的一家酒吧结识了他。

“你说过，如果需要帮助就给你打电话。我现在需要你。我们明天见个面。”安东说。

他连问都没问我一下，就这么决定了。这就是安东，典型的直肠子，不懂幽默。他不会因为凌晨2点给你打电话而道歉，而且还让你立即赶到上千公里之外的地方和他见面。

有时候，上千公里的旅程尽头是300万美元，有时候则只是一顿说不出名字的白菜卷。因此，我总是弄清楚原因再行动。

“昨天，我失去了我最好的狙击手。没有一流的明星狙击手，我就赢不了XXL大赛。”

这句话一下子触碰到了我的痛点。XXL是一项电子竞技大赛，冠军队可以获得300万美元的奖金。就在打电话前，安东还拥有一支最棒的团队。实际上，这场比赛与我也有莫大的关系。

“要是赢不到资金，就没钱经营我的软件公司，我们的上市计划就会泡汤了。”安东喋喋不休地说个不停时，我打开了灯，开始倒腾酒店里的咖啡机。

我从咖啡机底下拿出一个杯子。几分钟前，我还在睡梦中，现在就听到有人说“嗨，赶紧给我找一个世界一流的狙击手，不然我们就会错失赚到300万美元的机会。”

实际上，错过的可能不只300万美元。我们需要这笔钱收购另一家公司，再将整合后的公司推向纳斯达克市场——这样300万美元就可以增值到2000万美元，甚至还有希望涨到1亿美元。这些交易的细节并不重要，核心还是我们制订了一个计划，而我们需要用XXL大赛的奖金启动这个计划。要么赢得XXL大赛，要么一无所有。

“奥伦·克拉夫，我知道你有办法。我只能给你打电话。我对你有信心。只花你几个小时的时间。结束后，你就可以回去继续享受你的假期。如果没有最好的狙击手，我就赢不了比赛。要是赢不到XXL的资金，一切就灰飞气灭了。”

“灰飞烟灭。”我纠正道。

“我去年就戒烟了，”安东说。

“算了。现在世界上最好的狙击手是谁？”我问。“被誉为‘早餐神枪手’的马克·琼斯（Mac Jones）。”他回答道。听完，我停了一会儿，等着他笑出来，我以为他说的是笑话。没想到他是认真的。

“他就是我们需要的人？”

“没错。必须是这个‘神枪手’，否则我们输定了。”

思维定式：正反面审视才能确认

谁都喜欢乐观的人。对于我们的朋友、员工、领导，特别是对于销售人员而言，人们通常认为积极心态是最重要的特质之一。人们也总是教育孩子，积极进取是取得成功的关键。基本每一本励志类书籍的第一句话“你能做到！”（一旦你开始思考，想象你想要的东西，所有的消极思想就都没有了。）毕竟，积极心态很神奇，不是吗？人们可以将自己的想法变为现实。可能可以，也可能不可以。

交易达成后，钱已经到了银行，计划进入实施阶段，这时候谈论未来当然是一种享受。想象一下，所有的问题都解决了，生活在理想的大房子里，受人尊重，受尽赞誉。心理学家们把这种心理称之为积极心态：总的来说，就是好事很快会发生。

积极的世界观可以驱动人们完成看似不可能完成的任务。20世纪，正是这些具有积极心态的人把人类送上了月球；这个世纪，他们打算把人类送到火星。这类人还攀登上了珠穆朗玛峰，创造出了核能，并对人类基因进行了排序。这类人很擅长激励他人，吸引别人加入自己的事业中。

你猜猜看，什么职业的人是最积极的？

毫无悬念，那就是企业家和销售人员。从职业定义上看，他们的工作就是在传播积极心态。他们的工作就是推销人们对未来的憧憬，所有的问题都能够解决，每个人的生活会变得容易，梦想一个接一个得以实现。现在就买下来，就会越来越漂亮，越来越快乐，赚到钱，找到女朋友，成为年度最受欢迎家长，提高社会地位，成为深受普通市民爱戴的模范。

就职业性质而言，销售人员应该按流程让自己进入积极状态，并用这种状态感染顾客。然而，这种有辐射式积极状态真能带动顾客吗？想想传统的销售套路：

- 介绍产品，解释交易条件。

- 表现出极度的乐观；说服买家相信产品。

- 尝试达成交易：“你觉得怎么样？今天就定下来？”然而，也就在这时，买家的担心增多，开始各种拒绝。

- 努力压制所有拒绝借口，一个不落。告诉买家，他们所担心的事根本不会发生；他们的梦想都能实现。

- 再次尝试达成交易……再尝试（至死不罢休）。

这种销售模式的问题就在于，与其说是在介绍和解释，不如说是在争论和辩解。结果如何？就算买家不再反驳，勉强同意了你的观点，他也不会购买；很有可能是因为他厌倦了争辩，只想赶快结束和你的对话。然而，他可能会，也可能不会，真正履行交易承诺。很多销售人员自以为交易已经完成，结果却是“竹篮打水一场空”。

纯粹的乐观主义——从销售人员内心深处中迸发出来的积极情绪，实际上反而会给交易对手带来压力。过度热情和极度乐观会扰乱交易对手的决策过程，侵犯其自主权——这绝对是销售人员应该避免的。

那就彻底颠倒原来的销售套路吧：在销售行业中，成功的秘诀是把握消极面，而不是鼓动积极面。

就像恶魔一样，作为积极心态的反义词，消极心态总会招人口诛笔伐。然而，它并不是恶魔。消极心态其实是看问题的另一种角度，是买家必须考虑到的角度，这样他们才会做出购买决定，履行决定，并且还不会后悔。

当一笔交易涉及许多方面的风险时，交易对手都会经历一段时间的怀疑和不安，只有彻底放心了，他们才会决定继续下去。他们会担心与你的合作可能会有始无终；担心事情可能不会像你描绘的那么美好；担心现在就选择和你合作，而放弃其他机会，可能会损失部分（或者全部）资金。这是很正常的过程，你不应该与他们对抗，而应该引导他们度过这个阶段。

我知道，这看起来似乎有点违反常态和自我毁灭。毕竟，在“赢得朋友，影响他人”的研讨会上，所有的导师都在向人们灌输积极心态的理念。要想影响他人，人们就必须摒弃消极的念头，应该努力让买家始终对销售人员及产品本身保持热情和兴奋度，难道这不对吗？其实不然。了解存在失败的可能性后，买家很有可能强化行动力。关键在于是否能妥善处理消极心态。

担心交易可能遭遇许多困难，或引发各种麻烦，这是很自然的心理过程，毕竟生活中没有十全十美的事。交易对手总是在寻找存在缺陷的地方，以确定自己是否能够承受得了。如果把所有消极之处都藏起来，交易自然就很难进行下去。当消极面没有完全暴露时，不论交易对手说不说出来，他们的脑子里一定在想“谁知道有没有什么不为人知的事？”因此，对于消极面，销售人员其实不需要去压制、驱逐甚至围剿。相反，销售人员应该主动激活它。

换一个角度想一想。如果买家感觉自己还没准备好，销售人员就不停施压，让他们使劲往积极的方向思考，并拼命推进交易，那么就会威胁到买家的自主权。一旦认为自主权受到侵犯，他们的防卫意识就会被激活。正如本书前文提到的，在漫长的进化过程中，人们形成了一种底层意识，那就是只有自己做出的决定才是安全的。对任何事而言，人们都希望由自己来做决定——在自己认为合适的时间、没有任何外界压力。因此，你必须要让交易对手认为，他们掌握着自主权，有反对、抗议和拒绝的自由。不要让他们觉得你想替他们做主，也不要压制他们拒绝的权利。

当然，这并不是意味着销售人员彻底放弃对于交易的控制，而是要让大部分人自己觉得他们需要做出决定。很多时候，很多销售人员准备的销售话术条理清晰、深刻、说服力很强，却总在最后时刻功亏一篑，像一根无法点燃的湿火柴一样。你遇到过这种情况吗？在介绍完产品后，无外乎有以下几种情况：

“那么……你觉得怎么样？您对哪个感兴趣呢？”

“我要说的就这么多，您有没有什么问题？”

“您都听懂了吗？您有什么想法吗？是不是可以敲定合同了？”

这是销售话术中最常见的几种结尾——我不知见过多少次了。这种结尾的问题就在于，双手放开“方向盘”，然后等着交易自己到达“目的地”。接着，老练的交易对手就会列出一长串理由，避免立刻敲定交易。他们会说出大家都会说的话：“这个产品看起来不错。我们现在也没什么问题了，不过，希望你能把相关的具体信息用邮件发给我们。我们再讨论讨论，几个星期后给你答复。”

几个星期后？“我们”又是谁？

显然，你绝对不能在最后时候当“甩手掌柜”，因为这样的话，交易很可能就彻底终结了。没人愿意煎熬地等待几个星期，然后不得不接受令人沮丧的结果。因此，你必须在当时就找到办法完成交易。

解决方案非常简单：允许交易对手质疑你本人和你的项目，当然首先你要让他们明白哪些地方是应该质疑的。

消极倾向+自主权+专业知识=激活交易想法

不过，你一定要谨慎，因为当你主动解释有什么地方应该质疑时，人们会认为你在左右他们的想法。一旦交易对手感觉你明显是在控制他，那他就会开始后退。

过去，汽车行业很盛行高压策略，而据此训练出来的销售人员会拼命“围剿”顾客的所有质疑。如今，该行业的策略完全转变了。知名汽车企业都开始通过网上公布其产品的标准价格，并推崇低压式交易。因为他们明白，高压往往适得其反。

销售人员都想控制交易的进程（至少他们幻想着这样做）。然而，如果交易对手发现自己受到了控制，他们就会后退，甚至完全放弃交易。任何心理上的控制、时间上的压力、社交的压力或其他典型的推销手段都会导致交易对手退避三舍。

其实，你根本不需要控制任何人。如果交易发生在看不见边界的区域，那双方的注意力就会一直锚定在重要的事情上。想象一下，修建一道隐形的围墙——就像防止宠物随意跑到的大街上的那种，然后就可以把关键问题置于其中，比如那些必须接受的事实、可以公开探

讨的话题和你乐意回答的问题。如果这道隐形的围墙恰当合理，那么买家们就不会感受到限制。

对于拉斯维加斯，我准备使用这种方法，以此帮安东的反恐精英团队招募世界一流的狙击手。然而，事情并没有我想象的那么顺利。

自主权：不要干扰交易对手的决策权

所有团队都在抢“神枪手”。如果想把他争取过来，为我们打比赛，那给予他的条件就必须是别人给不了的——否则，想都不要想。然而，这又怎么可能呢？

我和安东花了几个小时，一边构思能说服他的理由，一边不停地喝着能量饮料提神。我们计划把重点放在，从长远角度来说，我们能为他提供什么，而不是像他现在所在的团队，只考虑眼前的事情。我们一致认为，只有这样才有说服力，才有可能让他动心。究竟能不能成功，只能拭目以待。

“你们来干什么？”神枪手一看到我们，就质问道，“安东，你现在就是一瓶毒药。请离我远一点。我和你说话都有可能被开除。”说完，神枪手神情紧张地朝大厅望了望，生怕有人看见或录下他现在和我们的谈话。“我已经有团队了。”他斩钉截铁地说道，然后准备离开。

“我想，你现在需要几个像我们这样的朋友。鉴于你现在所处的情况，还有人们对你的评价——都不是什么好的评价。”我耸了耸肩，然后说道。我们不能表现出很迫切的样子，这一点很重要。像神枪手这样的聪明孩子，几公里外，就能察觉我们的急迫心态。

“你以为现在很稳定，但事实恐怕并非如此，所以听我们说。”安东说道，“我们来找你，是因为我们有你想要的东西、你需要的东西、对你有用的东西……只要你为我们打比赛。”

换言之，我们刚才对神枪手说的话，意思就是“圈里的人都在议论你，你有麻烦了。我们能帮你处理这个麻烦——甚至帮你解决麻烦。”

我们这样说是为了触发其意识中的危机感。这几句话就像鱼钩一样，能快速引起人们的注意，无论他是运动员、医生、企业家或主管，都一样有效。要是用尽办法想引起一个人的注意，都不见效，那么可以试试这种方法：让他们意识到自己的社会地位受到威胁，然后再告诉他们一个有价值的秘密，一定能引起他们的好奇心。

然而，仅凭这些并不能促使他更换团队。“你说什么？”他说。“我什么都不需要，我可是顶级玩家。你们应该明白——我已经签订了最好的合同。”他的傲慢反映了其防御心。他并不习惯从正反两个方面考虑自己的未来。

“你现在的合同到年底就结束了，”安东说，“到时候你已经25岁了，对于一个游戏玩家来说，这属于职业生涯末期了。”这句话说得没错，安东自己就是活生生的例子，他已经35岁，早已没有任何竞争力了。

“你的地位在下滑，”我用“过来人”的姿态提醒道，“没人会像他们想象的那样，永胜不败。”

“你先看看我们能给你提供的条件，然后再决定有没有价值。”我继续说，“我们组建了一支队伍，每年都在赚钱，我们根本不在乎这次比赛的输赢。你看看这个人，”我指着安东说，“和这些年轻玩家比，

他就太平庸了，对吧？要是你，你给他这样的玩家多少薪酬？7.5万美元？还要少点？”

神枪手点点头，脸抽搐了一下，好像这个薪酬对于玩电子游戏这样“高难度的工作”来说实在太低了——然而，又只能是这个价格。

“可是，你知道吗，他今年马上就要赚到300万美元了。我们也能帮你这样规划——你需要一个长远的规划，等年龄大了，也能像安东一样赚钱。我们看问题的方法和你们这样的玩家不同。不论输赢，我们都能赚到大量财富。”

“好吧，你们说吧，但要快点。”神枪手说，突然神情紧张起来。对于这样的孩子而言，如果你拿走了他所有的虚拟枪和手榴弹，他就像从中东战场回到苹果零售店上班的士兵一样，茫然失措。“你们想让我离开现在的团队，和你们一起干？这不等于自杀吗？要是你们的团队一败涂地，那就再没人敢要我了。”

“不，不是这样！”安东还没说完，就感觉到我踩了一下他的脚，于是住嘴不说了。如果现在反驳神枪手所提出的异议，那就等于把交谈变成了两个“自大狂”之间的战斗。一旦事情到了这一步，神枪手决不会加入安东的团队。显然，必须让马克·琼斯自己去感受各种不利情况的可能性，并拿出应对方案。只有这样，他才能意识到，对他来说，我们的提议是一种更佳的选择。必须由马克·琼斯自己做出决定，因此我阻止了安东进一步施压。

“听着，孩子，这5年里，你的成绩非常出色，”我说道，“你就是一个传奇。你比任何人都了解这个游戏。我的意思是，你说得没错，你现在的的确不需要我们。但你还是应该看看我们给你的条件。”

“好吧，”他平静地回应道，“第一轮初赛时，我们可以谈一谈。”

隐形边界：聚焦重要的事项

弱化压力和消极心态的结合，其实是相当危险的。毕竟，一旦交易对手过度关注项目的负面因素时，你可能很难处理他们的各种质疑。有些质疑可能完全是无关紧要的，有些质疑可能你也尚无万全之策。因此，你事先一定要创建一道隐形边界，并让交易对手认可这些边界。

如果乘坐过商务飞机，那在飞机起飞前，你一定听到过安全须知。其中一条是如何使用氧气罩。根据须知，当飞机到达一定高度时，如果舱内压力突然下降，氧气罩就会从头顶上掉下来。这时，你必须自己先戴上氧气罩，然后再去帮助其他人戴氧气罩。显然，你并不需要知道这是为什么。针对这个问题，航空公司设置了边界。他们只是告诉你怎么使用氧气罩，要是不喜欢，那你就必须下飞机。

众多研究表明，只要足够缓慢和循序渐进，那么对加诸自己身上的新规则，人们就会熟视无睹。因此，当买家提出对交易的想法或思考与自身的利害关系时，一定要让他们感觉会晤是畅通无阻的——他们可以自由地将主题引向任何方向。这一点非常重要。

我的团队研究出了一种方法，能够让交易对手感觉自己拥有十足的自主权，同时他们又不会离题太远。

买家模式

在经手的交易中，我通常使用由7个步骤构成的“买家模式”，从而让交易对手专注在特定的领域内。切记，并不是买家想谈的所有内容

都值得讨论。比如说，交易对手说，他发现了市场上存在更低的报价。那好啊！可以请他直接去找市场上最低报价的人。谈这个问题的原因是，我认识的所有专业销售员，在谈判过程中，都不愿意谈价格这个问题。其实，大部分情况下，价格是交易过程中最不重要的事情，因为交易的核心条款其实是财务状况、交付时间和合同期限等。潜在的客户经常会说：“好吧，我现在做不了决定，我能先和我的合伙人商量一下吗？”好吧，然而，要是我知道还有一个秘密合伙人，我从没见过面，也没机会和他面谈，对他一无所知（或许这个人根本不存在），我还会提条件，讨论条款，并认真讨价还价吗？归根到底，所有交易对手想讨论和争辩的内容太广泛，其大部分都是在浪费时间，并且不利于任何一方做最后的决定。然而，我们又不能完全不顾及买家的想法，必须要给他们机会进行讨论和争辩——因此，事先一定要设定好话题边界。换言之，就是圈起一道隐形的围墙，只谈围墙内重要的内容。凡是围墙以外的内容都不重要。

介绍完项目后，该决定如何进一步推动交易时，我从不会催促对方立刻完成交易。相反，我会回到独立专家的身份，然后设定隐形围墙。怎么做？我会引导买家去评估，这笔交易是否适合他们。这一步完成之后，交易自然就水到渠成了。

首先，我会说些诸如这样的话，“这样的项目我做得多了。我们可以一起试试，看能不能帮助你。”

举个例子，假如你走进一家自行车店，想买一辆结实的山地自行车，周末骑车上山。帮你挑选自行车的销售人员会说：“我已经帮几千个人挑选自行车了。让我告诉你，哪一辆车最适合周末上山。”像“我已经做过上千次了”这样的句子，总能强化一个人的独立专家的身份。

指出明显误区

接下来，要强调明显的误区，借此可以圈定应该聚焦的领域。

销售自行车的人员可能会说：“大部分刚刚入行的业余运动员都认为，衡量一辆车的质量好坏，价格是核心标准。实际上，价格高只意味着，这辆车是专门为某种骑行生产的——并不一定适合所有人。因此，不要纠结于价格。另外，也不要在网上购买车架，因为经常买来的东西都用不了：54的崔克（Trek）车架对应52的禧马诺牌

（Shimano）和56的梅花牌（Colnago）——品牌不同，就什么都不匹配！不像硬盘的太字节单位、汽车每100公里耗油量、百分之几的贷款利率，在自行车行业中，根本没有什么真正的标准。就自行车而言，你只需要骑上去，蹬几下，然后感觉一下。有我这样的专业人士在，你决不会选错的。”

强调必败的反直觉因素

完成上述步骤后，可以接着强调那些不明显或反直觉的失败因素了。很多时候，顾客总是认为自己很了解某些事物，实际上他们根本不明白，这就导致普通人很容易陷入各种陷阱。这时，销售人员应该展示内行的本领，将各种容易犯错的情况指出来，然后至少给出一条有价值的建议。

自行车销售人员会说：“在检验自行车时，看到车架是碳纤维材质的，又是凯芙拉品牌（Kevlar）的，人们通常觉得这就足够了。高科技的东西就是最好的，是吗？错。如果不是专业骑手，那这些材质对你来说都太不结实了。一旦上路，车架就很容易断裂，自行车就完了。炫酷的车架只适合在‘环法自行车计时赛’上炫耀两秒钟。不过，头

盔刚好与车架相反。选择头盔时，那就是越贵越好，材料越独特，质量越好也更安全。”

指出买家容易出错的五六个误区（从明显到较为明显）后，就可以转而将主动权交给顾客。这样，顾客就会觉得自己掌控着局面，并做出很明智的决策。

列举相应举措

现在你就可以告诉买家，该采取什么行动了。先从简单易行的事情开始，最好买家对这些事情已经非常了解，并一定会同意你的看法。

“显然，你一定知道，在自行车上的花费只占全部装备的70%。”自行车销售人员会继续说道，“你还需要准备600美元买头盔、踏板、鞋子、手套和修理工具，因此你不能在自行车上把预算都花完。我建议你的第一辆自行车最好不超过2500美元——我是说组装起来的总价格，然后留出600美元买骑行装备。”

缓慢“激活”

然后，可以再提一点不那么显而易见的建议和方法，也就是缓慢“激活”（至少用过100次后，你才能领悟到的这个步骤的微妙之处）。

“要是我的话，”自行车销售人员说道，“我会先从禧马诺105基本款零部件开始选起。这些部件非常好，我自己的自行车用的就是这个牌子的配件。现在有这些就够了。以后，我会再买个便宜点的崔克牌或捷安特车架，全金属的；再配个结实头盔，比如吉罗气动头盔

（Giro Vanquish MIPS）；一双质量好的骑行鞋，比如意大利西迪卫士（SIDI Defender）。如果骑行长度超过15公里的话，你还需要再花

几十美元买一个舒适的座包——就选埃隆（Eron）的吧，结实牢固。我推荐的东西，你尽管放心。等你的骑行次数超过100次后，就把这辆车卖掉，升级到XTR零部件，然后再花5000美元买个你喜欢的车架，又能开心地骑上5年。”

递交主动权

最后，把主动权交给买家，耸耸肩，或用一句话切断自己与顾客决定之间的关系，如“我自己就是这样选车的，也帮顾客选了100多辆。不过，这种事情没人能帮你拍板，拿最终主意的还是你自己”。

如果事情进行得很顺利，顾客的消极心理就会开始发挥主导作用。他们会认真思考交易的优缺点，然后开始提问题——只要运用买家模式，那顾客的所提问题一般会聚焦在你设定的范围内。

反复引导买家，保证界内

买家时不时会超越界限，而在买家模式中，你已经将这些归入新手最容易掉入的陷阱。显然，越擅长使用买家模式，越界情况就越少。不过，一旦出现这种情况，下面是解决的办法。

首先，让顾客充分表达想法。听他们说完，然后再坚定地引导他们返回到你设定的重要领域。“人们都会担心这个问题，但说到底，这其实根本不算什么问题，”自行车销售人员说道，“买车时，人们所担心的问题可能超过25个，但实际上，往往只有5个问题才是真正重要的。只要考虑这5个问题，一切就都解决了。要是一直纠结其他20个问题，那不但浪费时间还浪费钱，结果还不会令人满意。”

通过这种模式，自行车销售人员总结并分享了他近10年的购车经验。然而，要是买家依旧不买账，怎么办？答案很简单：和太自以为

是的人做交易通常费力不讨好，所以最好放弃。他们宁愿相信网上的各种道听途说，也不相信资深专家。这种买家会成为销售人员的噩梦。如果买家不尊重专家身份和你设定的焦点地带，那就离这样的人远一点。

如前文所述，不要打压买家所有的异议，也不要抵制买家的消极念头。包容他们的异议，鼓励他们说出自己的不安。对于自己项目的缺点，要勇于承认。任何建议都可能引发合理的质疑。如果一味压抑交易对手质疑的声音，他们就会觉得你并不真诚，或者更糟糕，他们会认为，你很迫切地想达成交易（并且很难合作）。

理想的办法是，在交易对手注意到项目存在的缺点前，就主动将这些缺点摆在桌面上。遗憾的是，现实中，大部分人总喜欢想方设法掩盖项目的不足之处。对于项目中存在的明显缺点和失败的可能性，你应该勇于承认——否则交易对手就会在最不适宜的时间，提出来。勇于承认缺点，你就会获得交易对手的信任。如果你能包容交易对手的消极念头，不要让他们感觉到压力，最终他们都会说，“嗯，不错，我喜欢这个项目。我们该如何开始合作呢？”

这就是买家模式的全部内容。我就将以该模式来引导“早餐神枪手”——这个世界顶级的电玩狙击手，将他招募到安东的反恐精英队伍中，顺利实施我们的计划。

清障：掩盖消极面会导致反复拖延

对于我要说什么，神枪手十分好奇。不过他已经功成名就，家财万贯，而且他所在的队伍也非常优秀。他非常厉害，实际上，他都不

用参加初赛，因为他的团队肯定能进决赛。这样，他就有时间偷偷溜出来。

我们在星巴克的会议中心坐下，神枪手有点心不在焉，四处张望其他小群体，希望有更好的地方可去。我需要立即使用身份暗语。“听着，”我说道，没有给他接话的机会，“你现在的情况，我们有一个专业的名称——职业末期运动员。大部分处于职业末期的运动员，都会在两年内颓废堕落，销声匿迹。这的确有点儿悲凉，他们的最后一次公开亮相并不是在体育频道中庆祝胜利，而是因为离婚、吸毒及其他负面消息登上各大新闻网。对于这些选手，我多次将他们从历史垃圾桶拯救出来，其中包括职业篮球运动员、足球运动员、美国赛车选手、终极格斗冠军赛选手，甚至还有冲浪选手。安东这样一个退役的电竞玩家，现在还能赚几百万美元，你能想象吗？我为他策划了商业运营模式，负责他的税务策略、营销漏斗模型、知识产权许可证、财务管理、资产负债表和投资人名单。明年春天，我就准备把他的公司上市，那时他每年至少赚上千万美元。这种情况也有个专业名称——衣食无忧。”

“他是怎么做到的？”神枪手问道。显然，他的兴趣被调动起来了。我上面提到的这些，正是他现在应该要操心的事。“首先，你不能让自己一下从世界顶级电竞狙击手变成无名小卒。我也不想读到这样的新闻‘昔日神枪手的穷途末路’。你现在要做的，就是将精力放在对自己最重要的几件事上，不要再想其他的事，”我继续说道，“最重要的是，你不希望看到粉丝同情你，更不希望他们可怜你。你的名字应该成为一种力量，以鼓舞后人们，无论在什么样的比赛中，都应努力拼搏，公平行事，无论输赢都如勇士一般士气不减。是你去鼓舞别人，而不是让别人可怜你——明白吗？”他点了点头。

“许多退役的运动明星都想再创辉煌，转行到一个全新的行业，比如餐饮、汽车专卖、房屋建筑、金融服务等，但没有几个成功的。一个退役的篮球运动员、曲棍球运动员或电竞狙击手，对汽车销售能了解多少？一无所知。我要强调的就是这一点。最难的问题来了，这些退役的明星运动员都去哪儿了？你肯定能猜得答案。乔·纳玛什（Joe Namath）成了美腿裤袜的代言，约翰·马登（John Madden）转行做了游戏机，托尼·霍克（Tony Hawk）做起了玩具滑板车。他们都是幸运的。因为坦白说，你既不是约翰·马登，也不是托尼·霍克。大部分退役明星运动员的结局，无非就是在高中足球队闹闹花边新闻，或者与某些名不见经传的担保公司合作。其实生活的准则就是，做自己擅长的事，而不是把一切打碎重来，那样风险太大了。对你来说，也就意味着，你的后半生都要和电子竞技打交道。何乐而不为呢？你喜欢游戏，让你去卖沙拉酱，你会痛不欲生的。”

“是的，我的确喜欢游戏。可我该怎么做呢？”他问。他的肢体语言已经十分明显，他脸上表现出了思索的表情，于是我决定重点不再放在“不可为”清单上，而是向前推进，说说积极的方面，也就是他真正“有可为”的事情。

“显然，你本想提前宣布退役，这样别人就不会认为你是被迫离开这个行业的。你的退役是有计划的。你打算按照自己的条件，在巅峰时刻退出。同时，你也想在电子竞技行业中有新身份。现在的问题是：你能干什么？代言人？教练？这些工作都是二流的，收入也微乎其微。你应该组建自己的团队。拥有了自己的团队，你也就有了价值增长的资本。这样，你的未来也就有保障了。因此，我才如此激动，想把这些都分享给你。虽然安东此时希望你去给他当狙击手，但实际上，他想和你长久合作，共同发展这个团队。现在是你和他谈判的唯

一机会。如果想等几年退役后再考虑这些事，那你会发现，到时候就根本没有机会了。”我成功设好了隐形边界。现在该促使他思考这个方案可能存在的麻烦了。否则，过一会儿，当我放手让他自己做决定时，这种想法就会突然冒出来。

“不管怎样，”我说着，耸了耸肩，“虽然我与众多像你这样的明星运动员合作过，但我所说的也只是建议而已。毕竟每个人的情况都不同，而且你现在已经有团队了，突然换团队，的确充满了风险。这一点，我非常理解。我不是你的老板，也不能对你的决定指手画脚。只有你自己才能决定孰是孰非。”说完，我就沉默了。

接下来的时间，我们俩都没有说话。神枪手陷入了深思。他又翻了翻手机，我心里想：“这些小年轻们总是心不在焉！”虽然，他突然站起来，说要去上厕所。他们的膀胱可真小。

步骤6：人格魅力

用3天时间让团队销售额翻倍

基本原理： 为了达成交易，人们总是会在5种角色中来回转换，这种人格分裂式的做法会严重损害交易对手对你的信任感。

实际运用： 坚持原则，让交易对手尊重你的底线，并欣赏你的为人。

我喜欢速度。速度是一种生活方式。汽车、卡车、摩托车，比比皆是——这些惊险又刺激的东西紧紧地贴在地面上，将人与车的速度推到极限。无论是封闭的专业赛道，还是随性的旷野之路，无论是安静的乡间小路，还是繁忙的高速公路，我都在其上留下过自己的身影。

我的摩托车几乎全来自经销商伊莱亚斯（Elias）。他自己本身就是非常酷的摩托车手，曾独自驾驶摩托车穿越过不少大峡谷。伊莱亚斯不仅销售摩托车，他自己就是一辆摩托车。从日本赛车夹克到能穿透任何路障的犀利目光，这一切让人能很轻易地想到伊莱亚斯风驰电掣的车速。他毕业于摩托车大学，即使站着不动，人们也能感受到他的速度有多快。

他在西好莱坞市经营着一家摩托车专卖店，生意兴隆。这家专卖店，如他一样，酷到了极致。

在一次寿司晚宴中，我和伊莱亚斯谈起了一起合作的事。

“我打算扩大专卖店的规模，”他直截了当说道，“我想增加一条产品线。你也知道，为追求速度，好莱坞山需要方程式赛车手穿的凡达驰（Von Dutch）。创建一家真正以速度为生活理念的公司。奥伦，你觉得怎么样？我们一起合作，一定很有意思。”

“这当然。我愿意和你合作。”我激动地回复道。如果一位你十分仰慕的人物，给你了一个进军速度行业的机会，我相信，当时你的反应也会和我一样。伊莱亚斯在摩托车界就是这样一位万众敬仰的人物。

我们的公司从没有开过销售例会，也不做研究报告，可以说我们从未为销售模式的事情犯愁，因为我们有伊莱亚斯模式。他对速度无所不知，法拉利特别款（Ferrari street special）、杜卡迪赛车

（Ducati race bike）、保时捷勒芒大赛冠军（Porsche Le Mans）……他能向客户讲清楚什么型号物有所值，还能再给顾客讲两个故事：一个关于如何在野外处理汽车故障，另一个则关于在破旧的蒙特卡洛市如何使用酒精作燃料度过两个晚上。伊莱亚斯就凭着这些故事卖出了很多车，给我们创造了100万美元的利润。

这些故事虽然听起来有些不可思议，但人们并不会质疑，因为它们本身就建立在不可思议的事实之上。伊莱亚斯对他所在的行业和他的产品了如指掌，他是把产品当作艺术品进行销售的。另外，想从他这里购买产品并不容易。如果你想从他那里买一辆摩托车——哪怕是摩托车零件，首先要说服他卖给你才行。

为了增加利润，我们需要开始启动新生产线。我和伊莱亚斯决定，首先要大幅度提高摩托车的销售量。他以前的经营模式很简单：从意大利和日本进口独特的摩托车，然后卖给比弗利山庄的富豪们。由于伊莱亚斯早已名扬天下，再加上他独特的人格魅力，所以他从不担心销售量。

现在，既然我们一起合作了，我就要想办法扩大经营规模。现在，我们的销售对象就不能只限于比弗利山庄了。这样的话，仅靠伊莱亚斯的个人销售天赋是远远不够的。为了尽快实现目标，我们决定在北达科他州魔鬼湖（Devils Lake）开一个销售点。伊莱亚斯以很优惠的条件在那里拿下了一座仓库。然而，他自己不能离开比弗利山庄，因为我们还要指望他销售那些高档的摩托车，并为整个项目提供资金支持。我也不可能搬到北达科他州去，因为我在日落大道（Sunset Boulevard）生活得很好。

因此，我们就必须雇用北达科他州本地的销售人员——我们的问题也就由此而始了。首先，要想办法培训这些员工，让他们强化自己的人格魅力，进而学会伊莱亚斯的销售模式。这也就意味着，我要前往魔鬼湖培训他们。

把位于城市中央的冰冷库房变成出售意大利汽车部件的强大销售处，这就是我的任务。“我能行，”我有点自鸣得意地想道，“还有我做不到事情吗？”从进入交易行业至今，我几乎销售过所有的东西，从会计软件到脑动脉瘤支架辅助线圈。我启动了一家基因数据公司，并能详细描述如何将滑液注射到膝盖，我还能把暗网（存储被窃金融数据的地方）中的所有子域绘制成图……说实话，卖几个杜卡迪赛车零件能有多难？

然而，出乎我的意料的是，这次的任务非常艰巨。如果说伊莱亚斯是“性感和速度”的代表，那么北达科他州的销售团队就是“冷若冰霜”的代表。

魅力之谜：马科波洛斯的困境

什么是人格魅力？某些人能轻易吸引其他人，以至于其他人根本不愿将目光从他们身上移开。一个人该如何提升自己的人格魅力呢？

大部分人都知道，具有人格魅力的人都具有一定基本特征：亲切自信、风趣幽默、体格健康、机敏睿智。人格魅力是一种复合物，由复杂和娴熟的社交和情感技巧构成。具有人格魅力的人，无须鼓动、恐吓、说服……人们就会主动接受他们的影响。

过去，我一直认为人格魅力应表现在3个方面：美丽动人、聪明睿智及积极热情。后来，我想通过调研来支撑这一观点，结果发现，具备这些特质确实非常招人喜爱。不过，依靠积极热情很难形成人格魅力，特别对于销售人员来说，过分热情反而会得不偿失，把客户吓跑。另外，迷人外表的作用其实也不大。那聪明睿智呢？实际上，世界上最聪明的人往往会以最快速度让别人感到乏味。比如杰出的财务专家哈里·马科波洛斯（Harry Markopolos）。

马科波洛斯对复杂金融衍生产品背后的数据有着天生的敏感性。早在1999年，他就察觉出伯纳德·麦道夫（Bernie Madof）有问题，发现了其高达650亿美元的“庞氏骗局”，比案件浮出水面早了很多年。马科波洛斯一生都处于提心吊胆的氛围中，想尽一切办法向世界揭发骗局。他向政治家反映情况，缠着记者报道麦道夫。2005年，他还向美

国证券交易委员会提交了一份详细报告，题目直截了当“世界上最大的套保基金就是一个大骗局”。

然而，为什么没有一个人注意到他呢？对于美国政府、媒体和其他投资基金机构而言，马科波洛斯应该是非常有魅力的：他聪明睿智，又有劲爆的新闻。理论上而言，他的声音本应震耳欲聋，就如从巨大喇叭中传出的尖叫声一样。然而，事实上没有人注意到他。这使得在关键时刻，他无法传递自己的思想。

对于“仅仅”是可爱、聪明和热情的人而言，他们与有人格魅力的人之间到底存在什么差异呢？当然，有些差距是无法通过努力来弥补的。不可能人人都成为电影明星或赢得超级杯。通过研究、采访和整理大量数据，我总结出了一套方法，能帮助人们迅速获得人格魅力。然而，不幸的是，这些成果都是多年以后的事情了。至少当醒来后发现自己躺在北达科他州魔鬼湖的冰块上时，我还完全不知道该从何处下手。

诊断：为什么摩托车销售不出去

我的腿冻僵了，右胳膊也越来越麻木。我的耳朵里响个不停，脖子后面则感到了一阵刺痛。我侧过身，慢慢睁开眼睛，头底下的雪已化成红褐色的污水。“我一定是流血了。”我心里想，并努力地回忆，以便搞清楚究竟发生了什么事。

丹尼不等我自己起来，就弯下腰，一把抓住我胸前的衣服，把我拉了起来。他拍打着我身上的雪，好像我是一个5岁的小孩。我努力稳住重心，站稳脚跟。这时才发现，宾馆停车场建在一座陡峭冰冷的

小山上，无疑我在湿滑的斜坡上摔倒了（我这才理解警告牌上“小心地滑”的意思）。还好，摔倒时，一整杯滚烫的咖啡没有洒在我的脸上。

我爬到卡车的副驾驶座上，以为这辆卡车也像出租车一样有暖气。只可惜，卡车里和外面一样冰冷。

大块头丹尼很快上了20号高速公路——这个城市仅有的两条主干道之一。他朝远处指了指，我隐约看到了沃尔玛的标牌。

“老板，你确定不下车买衣服？花不了几分钟，穿上厚衣服就会好很多。恕我冒犯，像您穿成这样，他们不是把你当成傻瓜就是当成疯子，或者又傻又疯。”

我意识到，魔鬼湖这个地方的人，根本不可能使用诸如“情感意象”“人物弧线”“主角光环”等词语——这些概念只有在我的家乡好莱坞才会出现。我该如何让销售团队具备人格魅力呢？

我只有两天时间，两天后我还要前往纽约商谈另一个项目。这就是说，我要在48小时内，教会大块头丹尼、小个子丹尼、“酒桶”格斯、没姓的汤米、蒂芙尼和她的女儿克丽丝特尔，像伊莱亚斯一样销售摩托车。他们要销售的摩托车还都是传奇摩托车、水上赛车、空中赛车，还有好莱坞山上那些喝着龙舌兰、唱着摇滚、彻夜在外潇洒的人所骑的摩托车。

几分钟后，当到达销售处的门前时，我竟然紧张起来了。我该对这些人说些什么，才能让他们明白什么是销售，并提高销售业绩呢？他们和伊莱亚斯有没有丝毫共同点呢？

我准备把自己知道的都教给他们。然而，我一进去就发现，办公室里面一样冻得要死，但没有人穿外衣。好像对他们而言，室内的温度正好20多摄氏度一样。

“办公室多少度？”我问。

“12摄氏度左右，”小个子丹尼回答道，他是大块头丹尼的助手，“你要不要喝点热东西，我给你用微波炉热杯咖啡吧。”微波炉咖啡？还是算了吧。

我径直走到冰冷的仓库后面，整个销售团队都已经聚集在这里，等着我讲话。我登上临时搭建的讲台——4只水桶支起的一块木板。寒风呼啸着，拍打着彩钢房墙板，尽情演奏着鼓声独奏。

从这些人脸上的表情，可以看出，我和他们在日常生活中接触的人完全不同。虽然大个子丹尼已经尽力了，让我穿上了当地人的靴子、羽绒服，甚至戴上了那顶滑稽的帽子，但在他们眼里，我仍与外星人无异。

无论如何，我要全力以赴。“虽然我们已经尽力了，但周销售额才刚刚到7.5万美元，这离目标还差得太远了。这种情况对整个公司非常不利，总部最近也有不少麻烦。因此，今天我才会到这里来，帮助大家理顺工作。这其实是我一直在做的事情。对业务而言，我是这样想的，这里没人需要意大利竞赛摩托车。杜卡迪、古兹等，也没人需要。人们去沃尔玛超市购买他们所需要的东西，比如扫雪机、发电机、加热器、电线等。然而，我们的产品与这些却有很大的不同。我们的产品主要在情感方面体现其价值，满足渴望而不是生活必需。现在，人们越来越愿意在‘渴望’上花钱，这是一个机会。因此，你们的工

作就是要提升人们的这种渴望。怎样才能做到呢？那就是不要让顾客能轻易买到我们的产品。”

听完，他们一脸茫然。我也搞不清楚，是我把他们的脑子搅浑了，还是他们只想等着我快走。

“有没有……什么问题？”我问。小个子丹尼举起了手。

“好的！丹尼，问吧。”

“古兹是什么？”

“古兹是一家欧洲的摩托车公司，我们就是销售它的零部件。听着，你们让顾客轻而易举就能买到我们的产品，这样反而不利于销售。只有必需品才打折！别再把我们的产品当必需品了。要让顾客来争取我们的产品。要让我们的产品不易获得，同时燃起顾客对这些产品的渴望。”

克丽丝特尔举起了手。“你的意思是，不要费劲地销售产品，这样顾客就会抢着把钱花在自己根本不需要的东西上。”

“就是这个意思！”我说，并感到很高兴，至少这个团队中有一个人能听懂我的意思。

“那我就更不明白了！”她又补充道。天啊！我要崩溃了。

“好吧，朋友们，”我说着，拍了拍双手，“今天就先讲到这吧。你们现在去忙，打打电话什么，好吗？我在旁边观察，看看你们哪些地方做得对，哪些地方做得不对。然后，明天我们再开会。工作吧，队友们！”

不等他们做出反应，我立即跳下了“讲台”，朝我的“办公室”走去，并示意他们，有任何问题想问，可以随时来找我。

然而，没人来。

这也好。我一眼就看到了我的办公室。铁门锈迹斑斑，门上有一张即时贴，上面写着“奥伦的办公室”，旁边还画着一张笑脸。推开门，迎面就是一阵寒风吹来，我冻得发抖。很快，我在角落里看到了一台很小的沃尔玛电暖器；静静地放在角落中，没有插电。电暖器上面也贴了一张小纸条，上面写着：“可以用。”我禁不住笑了起来，这是我到魔鬼湖以后，第一次笑出来。

我打开电脑，找到公司的销售管理软件，该软件可以记录所有的电话录音。我点了一下“播放”，格斯正在和一个英国的摩托车爱好者通话。该顾客有一辆杜卡迪超人，想买一套新前叉。有货的供应商为数不多，我们就是其中之一。“不错啊，”我心里想，“买卖还没开始呢，这就已经有1.2万美元进账了。”

然而，事情并非如我所期待的那样。由于过于热情，格斯把客户吓跑了，通话以一种极为尴尬的方式结束了：“您觉得怎么样？我明天就能把货发出去，周二就能到——您是用信用卡支付，还是……”蒂芙尼和纽约客户的通话也好不到哪里去，这个纽约客户想给他的古兹MGS-01买一个油箱。汤米和阿肯色顾客的通话亦复如此，这个顾客想买一套碳纤维车轮。

电暖气的风扇发出呼呼声，录音在不断继续。我先脱了羽绒夹克，接着脱掉了冲锋衣，最后把棉帽子也摘掉了。销售电话录音还在继续，我站起身来，在办公室里来回踱步，思考着对策。他们打的每

一通电话都有一个共同点，每个人都遇到了不可逾越的路障。这很奇怪，因为他们做的其实并不差，彬彬有礼地询问顾客的需求，详细介绍我们的产品，与竞争对手进行比较，接着解答顾客的疑问，最后不停询问订单的相关事宜。销售不就是这样做的吗？然而，不管哪一个销售员打的电话，也不论顾客来自哪里或者他们想要买什么——结果都一样。每一通电话的结果都很尴尬，买家找各种借口，迟迟不做决定，因为他需要和一个根本不知在哪的人“商量”，不是合作伙伴、机械师，就是老婆、兄弟，也许还要和几个天线宝宝商量。迅速挂掉电话后，顾客没准就上网找更便宜的零部件去了。

然而，我现在还没弄清楚的是，究竟什么原因导致销售团队卖不出去产品。当然，他们可能应该再具魅力一些，多提供一些技术信息，不要再表现得那么急切，但这些都不是根本原因。

我在办公桌前整整坐了6个小时，绞尽脑汁，仍没找到答案。我关掉了录音软件，靠在椅子上，思考着。不知怎的，我的目光停留在了角落中的一个迷你篮球筐上。

“我知道了，”我心里想，“是这样。就是这个原因！”

就在此时，电话响了，办公室显然有一条专线。在抽屉里，我找到了那部老式的日本松下无绳电话。“我是奥伦！”我有点迟疑地说道。没人知道我在这里啊。就算有人知道，给我打电话，也不会是什么好消息。

“嗨，奥伦，我是伊莱亚斯。听着，我刚接到了丹尼的电话。他有点担心，不知你想干什么。这个团队好像不那么喜欢你。他们说，如

果有机会的话，他们会第一时间把你扔进湖里，并制造成事故的假象。要不你回来吧，我们再想办法。”他的语气中透着失望。

“嗨，我不想和你吵，但造成这种的问题不是我，而是你，”我说道，“伊莱亚斯，是你太优秀了——十个人都不及你一个人。你天生就是销售天才。真的，你就是为摩托车销售而生的。女人喜欢你，男人喜欢你。天啊，我也喜欢你。你的基因中就具有人格魅力的特质。出于本能，你就明白如何创造美、如何吸引他人、如何独具特色、如何点燃别人的渴望。你知道用什么方法推销动力和速度，你懂得如何吸引顾客，令他们难以抗拒。对你而言，东西自然而然就卖出去了。”

“我在这里听他们的电话录音，听了整整一天，我终于想明白了，”我继续说，“这些家伙们都在努力模仿你，但根本不起作用，因为他们不是你。”

我向他解释，我们的错误就是在打推销电话时，每个人都戴着不同的面具，把自己装成别人。“今天听推销电话时，”我对伊莱亚斯说，“我完全是站在客户的角度。对客户来说，我们的员工让人觉得有多重人格障碍。他们感觉我们的员工不真实也不真诚。我们用力过猛。我想我能解决这个问题。”

失败者模式：终结销售的5种角色“面具”

魔鬼湖销售团队存在的问题，其实也是世界各地销售人员的通病——失败者模式。几乎每一通销售电话中，推销员都在不断变换角色，以迎合客户的各种情绪状态。这些角色可分为5类。这种角色的频繁转变，往往会把顾客弄糊涂。他们希望与交易对手能始终如一，

清晰明确。根据在大部分推销过程中它们出现的顺序，我将对其一一进行分析。

终极好人角色

一般情况下，大部分人都会以终极好人的角色开始推销电话。换言之，首先要稳打稳抓，要让客户喜欢自己，努力寻找与客户共同之处。

很高兴与您通话！您来自哪里？真的吗？我舅舅以前就住在休斯敦，就是夏天比较热。周末有什么计划吗？钓鱼！我也喜欢钓鱼，我爷爷以前……（然后，立即转到工作上的话题，比如：你现在做什么工作？哦，真不错，我喜欢害虫防治这个行业。）

终极好人的原型是推销人员最先扮演的角色或最先戴上的面具，因为这是最容易也最安全的营销方法。谁会抱怨这样亲切友好，令人愉快的电话呢！然而，这种开头引出的话题都很表面和肤浅：时事新闻、天气状况、体育赛事等空洞无内容。

做好人有什么错？从根本上说，没什么错。如果客户能喜欢我们，自然更愿意和我们做交易。对，我清楚！与别人会谈首先要做到的，就是给别人留下良好的印象，让买家有一见如故的感觉。然而，终极好人角色的根本问题就在于，这等于在向顾客释放信号，销售人员处于卑躬屈膝的位置。一旦失去了自己的地位（同时也失去了我们的影响力），销售人员就从终极好人转变为夸夸其谈者。

夸夸其谈者 (ShamWow) 角色

顾客都想知道，我们推销的是什么，对吧？因此，我们就开始列举产品的最佳特性、自己最重要的客户以及其五星评价、了不起的客

户服务声誉以及在行业中所获的奖项。这时，我们就变成了夸夸其谈者。

没见过万能抹布广告的读者们，下面就是这则广告的背景内容：

2007年夏天，以色列电影导演兼企业家文斯·舍罗米 (Vincent Shlomi) 拍了一则两分钟的广告，赞颂万能抹布的优点：万能抹布具有很强的吸水性，浸湿后还能够吸收自重12倍的水分，这将彻底改变人们的生活。这个广告连播了3个周末的时间。舍罗米就像魔术师一样，机敏地展示着这块黄色抹布的功能：能擦掉小布丁，吸干用苏打浸泡过的地毯……这块售价35美分的厨房抹布似乎拥有无限用途。舍罗米夸赞产品的能力，无人能比。

当展现夸夸其谈者角色时，我们会条件反射般列举出产品的各种功能、成果以及未来的发展。储存量能达到1T字节；我们是为数不多几家拥有超线程技术的公司；我们和美国金融业监管局有良好的关系；别人需要6个星期，甚至更久，而我们只需要4个星期就够了。哦，我差点忘记说了，若现在购买，不仅可以免邮费，还能享受15%的折扣及“返现”活动。

当然，这些信息有些过量，通常情况下，买家根本听不进这些信息，除非他构建了专门的信息接收器，以便接收我们介绍的东西。一旦把自认为的所有亮点和事实都摆上桌面，接着就应该向顾客解释，产品有多适合他的了。这就开启了我们的另一次角色转换。

魔术师角色

果汁王 (Juiceman) 榨汁机是首批通过电视购物创建并销售的品牌。杰·考逖克 (Jay Kordich) 是该电视购物节目的主持人，他可是一个激情四射的销售高手。他将橘子、胡萝卜和欧芹混在一起打成汁，

并声称如果每天喝一杯这样的果汁，人们的生活将变得无限美好。不管是男人还是女人，喝了这样的果汁，就会变得更聪明，更帅气，更迷人。购买了该果汁机，你梦中情人会自动现身。子女们也都可爱美丽，还擅长数学；和洛克菲勒家的孩子们一起打马球；在国际象棋大赛中获冠军；能考上哈佛大学；能发明虚拟货币；等你退休后，他们还会在马里布给你买一套大别墅。

告诉顾客产品有多么了不起，能产生多少益处（虽然无从检验），这就是魔术师角色的核心内容。他往往把产品的性能吹得神乎其神。由于性格差异，有的魔法师擅长数据，有的精于展示，有的喜欢分享所谓的各种“秘密”（“可不要说是我告诉你们的，杰瑞·宋飞⁽¹⁾就是用同款软件跟踪监测他自己的97辆保时捷的”）。当顾客相信了“魔术师”的花言巧语，销售人员就摘掉了“魔术师”的面具。

天使角色

已经向顾客提供了他们想要的（和根本不想要的）有关产品和创意的信息，并且通过具体利益调动了他们对于交易的兴奋度，接下来，销售人员就要测试成交的概率了。通过“试交易”，销售人员可以搞清楚，距离把钱装进口袋究竟还有多远。测试水深，又不引起涟漪，谁能比天使更适合这项任务呢？天使往往甜美善良，和她共事，怎么会不愉快呢？“你觉得我们的产品怎么样？有你感兴趣的东西吗？还有什么问题吗？”当她问道这些问题时，有谁会不乐意回答，以取悦她呢。

截至该阶段，顾客虽然一直和一个人交谈，但他已经领教了4种人格。每一种人格都是程式化的，完全是自导自演的，毫无新意可

言。买家因此会感到不快，并开始怀疑，“你究竟是谁？有没有价值观，有没有立场，为了达成交易，你还有什么手段？”

尽管这时顾客仍然掌控着交易的主动权，但他们已经越来越谨慎了。对于“试交易”测试，客户一般都有如下反应，提出自己的异议，试探折扣水平，要求免费升级到更高版本，以及避免签约的其他要求。

顾客会这样说：“嗯，你知道，现在已经年末了，这个时候更换财务软件有点晚了，我们没有足够的预算来应付这项开支。以后有机会，我们会考虑的。”天使的角色并没起多大作用，反而促使买家提出各种异议。对于阻碍达成交易的各种异议，天使的角色彻底无能为力了，那么销售人员就会进入最后一个角色。

大灰狼角色

当达成交易的前景很令人担忧时，销售人员的最后一个角色就该出场了。善良的天使会迅速变为张牙舞爪的大灰狼。销售人员会像大灰狼一样扑向顾客的每一种质疑，并使出浑身解数进行辩解，妄图迫使顾客屈服。然而，这种变化通常会让顾客震惊不已。显然，如果销售人员突然变得争强好斗、咄咄逼人，那么顾客达成交易的意愿就会大幅降低。更让人不快的是，领教过各种角色后，顾客早已身心疲惫，他们已经没有精力进行争辩，也没有精力去考虑交易条件了。他们要么先答应购买，随后再想办法反悔；要么找个借口敷衍，如先和合伙人商量一下，再做决定。5种角色的套路其实并不能促成交易，那么在推销产品、服务或创意的时候，人们为什么又非要运用这个套路呢？

认知心理学家是这样解释的：大脑存在一种机制，为了应对社会情境中的突发需求，人们不断地进行行为调整。产品展示方面的需求会促使销售人员自动进入特定的行为模式，每次都一样。因此，为了应和顾客想听的东西，人们的行为就逐渐形成了角色轮转的固定套路：终极好人、夸夸其谈者、魔法师、天使和大灰狼。虽然每一种角色实现了即时需求，但最终结果不尽人意。

最后，顾客会认为“这个家伙一定人格分裂了”。在构建社会关系关系时，人类大脑一直追求稳定性和可预测性。每个人内心深处都渴望理解和掌控这个世界，能预知，谁在什么时候会做什么事。

在传统的销售套路中，销售人员具有5种不同的角色，这使得顾客很难对你形成稳定的认知。这自然很容易触发顾客的心理防卫机制，导致他们得出错误的结论：“这家伙不断变化身份，就是为了让
我买他的东西。要是我把钱给了他或签了协议，谁知道他又会变成什么人？我没办法确认自己已经很了解这个人，或已经搞清楚了自己想
知道的信息。”

因此，解决办法当然就是，在进行产品或项目展示的过程中，不要随意转变自己的身份角色。那究竟该怎么做呢？通过研究伊莱亚斯和其他几十个天生就具有人格魅力的人，我终于找到了颠覆传统套路的办法。

原则性：真实是魅力的基础

搞清楚问题的根源后，我给北达科他州的销售团队做了一场培训，为期两天。虽然消耗了两天的宝贵时间，而且天气还异常寒冷

(我甚至都开始喝用微波炉加热的咖啡了)，但效果极为明显。培训之后，这些人的销售额开始飙升。

如何在两天时间里，引发如此巨大的变化呢？一条核心原则就是：“我没办法保证自己一直正确，但我一定不会让自己前后矛盾。”

第一天，我让销售团队牢记：“坚持立场”理论远胜过“信心爆棚”理论。实际上，在传统销售手册或主题研讨会中，“信心”往往是首要议题，但这种理论已经过时了。相反，坚定立场，更加有效。有了坚定的立场，人们能够赢得战争、改变历史；那些流芳百世的著名领导人，无一不具备坚定的立场。在顾客面前，销售人员该如何保持自己的价值观和道德边界呢？我是这样给他们解释的：

假如一家电影工作室打电话到销售处，说要买一辆摩托车作为道具。在一部即将拍摄的银行抢劫片中，约翰尼·德普⁽²⁾ (Johnny Depp) 将骑着这辆摩托车冲下悬崖。他们的预算为15万美元。他们选中的道具摩托车是1968年的古兹V7R。如果丹尼或你们中的任何一个人接到这个电话，肯定会回复说：“好啊！您的收货地点在哪里呢？”然后你们就开始填表，接单，登记入账。

伊莱亚斯就不会这样做。

伊莱亚斯会说：“等一下，导演！你说骑着V7R冲下悬崖？不用我说，你也知道V7R是古董级的摩托车；全世界只有17辆——其中10辆现存于博物馆……当然，我倒是能弄到一辆。不过，你们居然要骑着这辆车冲进大海，是不是脑子出问题了啊？以后不要再给我打电话了。”说完，挂了电话。

这是真实发生的事，并且已经成了我们客户间争相谈论的传奇故事。派拉蒙影业公司⁽³⁾ (Paramount Studios) 打电话要买一辆古兹V7R,伊莱亚斯却让他们“哪凉快哪待着去”。当然，这可不是他的原

话。不过，伊莱亚斯出售的都是最让人梦寐以求、魂牵梦绕的摩托车，他可不会为了挣点儿钱，就把博物馆馆藏的东西付之一炬。我们的客户都非常欣赏他的正直和坚定的立场。他不会把摩托车卖给影视公司用作道具，也不会卖给态度不好的人、没有良好使用计划的人或名誉不好的人。伊莱亚斯有自己的一套原则。当然，他的这些原则可能比不上比弗利山庄警察局的原则，但通俗易懂、逻辑简单，最重要的是，这些原则“始终如一，亘古不变”。

我向销售团队介绍了可能终结销售的5大角色原型，并进一步强调，坚定立场的关键不是模仿伊莱亚斯的销售模式或奥伦的销售模式。关键在于，不要一味地去迎合顾客，要写出真正能体现“你是谁”的销售脚本。无论什么时候，不管顾客怎样坚持或试图让你离开原有位置，你要坚持（当然要不失礼貌）。打折？不可能，这辈子都别想。免费升级？凭什么？给我寄方案？行，对这些条款，我们能达成口头协议了吧？这样，买家就没有机会揭掉你的面具，怀疑你或改变你的脚本。他们能做的就是，要么和你合作，要么就走开——有时这样对双方都好。

培训进行到第二天时，他们问了许多问题。丹尼问道：“如果我不扮演‘终极好人’的角色，那我是什么？”我给出的答案很简单：你是专家。一定要在开始的几分钟内，在顾客的大脑中树立起无可争议的专家形象，然后在后面的通话中，要让顾客感觉到你值得信任，有洞察力，并且能力很强。“身份暗语”和“闪现专业才能”两个步骤，能完美地实现这一点。行业的专业知识、规章制度及丰富的从业经验等，这些能巩固你作为专家的身份。

在接下来的那个季度中，魔鬼湖的销售额翻了1倍——随后的季度中，又翻了一倍。整个销售团队很快就像伊莱亚斯一样，能出色地销

售摩托车和零部件，同时他们也学会了如何培养人格魅力。

(1) 杰瑞·宋飞 (Jerry Seinfeld) 美国知名喜剧演员。——译者注

(2) 美国影视演员。在蒂姆·波顿执导的《剪刀手爱德华》中扮演男主角，获得金球奖提名。——译者注

(3) 美国电影制片和发行公司，以群星环绕雪山的标志为人所熟知，这家公司以众多的明星，高质量的影片和遍布全美的连锁影院，一直坐在好莱坞霸主的宝座上。——译者注

第三部分
实践篇

反转

从强大的竞争者手中夺回1000万欧元的广告业务

传统方法： 核心目的是“让交易对手付钱”，更关注最终行为。交易对手过多的思考很可能会伤害这个目的。因此，不要让交易对手有太多思考。

全新方法： 自己生产的想法往往会带来主动的行为。把想法交给交易对手，只要他们用心地思考这个想法，这个想法就属于他们自己了。

现在，人们都是通过电子设备发送好消息，不用感受情感也无需参加各种仪式，比如“我们生宝宝了”或“项目搞定了”，你只要发一个“大笑脸”的表情，回应这些信息就可以了。然而，坏消息就完全不同了，因为人们一般都是通过电话，以非常严肃的语气传递坏消息。电话那一头的人想让你感受到他们所承受的痛苦。

在电话中，西蒙（Simon）的声音有些紧张，我一下就意识到，一定是有什么坏消息。“奥伦，我的老兄，”他用一口呆板的英式英语说道，“我们把一个项目搞砸了，我没想到会落到这种地步。你欠我一个人情，现在是你还人情的时候了。”接着，他继续说起了具体情况：“我们损失了英国沃尔卡汽车公司（Volka Motors UK）这个重要客户。下周，该公司就要把广告项目交给纽约的布拉德福德—麦科伊广告公司（Bradford-McCoy）了。”他在说布拉德福德—麦科伊这几个字

时，我都能感觉到他四溅的唾沫星。12年前，正是从这个公司离开后，他开始创业的。“我们死定了……美国佬把这么好的一个英国客户抢走了。”

当时，我正坐在位于加利福尼亚的办公室里，听他这一说，我翻了一下眼睛，回复道：“是啊，世事难料啊。”不过，他如此焦急上火，也是情有可原的。对西蒙来说，这个消息无疑糟糕透顶了，因为他可是伦敦一家顶尖广告公司的执行总裁。西蒙英俊潇洒，身材高大，眼睛微蓝，且拥有典型的英国人方下巴。乍一看，你会以为他就是路虎揽胜商业广告中开车的那个演员。在广告公司的圈子里，对于设计和色彩而言，他眼光独到，简直就是一个传奇人物。据说，在使用青铜灰黑色还是深烟灰色的问题上，西蒙与设计团队意见不一，结果他把整个设计团队开除了。西蒙的广告公司名叫十二王（12 Kings）广告公司——世界备受瞩目的前沿广告公司。他们的口号是“我们能颠覆一切。”翻译成正常语言就是：“我们酷毙了。”

“你能立即赶过来，帮我们一把吗？”西蒙问道。我有点犹豫，因为我知道他向来讨厌外人的帮助（特别是美国人的帮助）。他的声音越来越小，电话中一阵沉默，气氛有点尴尬。最后，他大声说道：“我给你订英国航空的头等舱。”他总算说了一句像样的话。

就这样，33个小时以后（飞机上11个小时，在萨沃伊酒店还住了一个晚上），我拿起了西蒙送过来的沃尔卡公司宣传资料。沃尔卡是一家工业巨头，生产汽车、火车以及建筑设备，所有中型广告公司都想得到这个客户。为了弄明白西蒙公司与沃尔卡公司之间的问题，西蒙派车把我接到十二王广告公司总部。我确实有点好奇传奇人物西蒙是如何把这一切搞砸的。

十二王广告公司总部大厅的装饰与众不同、独具特色，所有的陈设都是天蓝色、海泡绿和纳瓦白。整个备受诟病的鲍豪斯建筑⁽¹⁾的正中间是一个裸露在外的室内木隧道，而且还朝一边倾斜了20度。这设计确实体现了“不走寻常路”的理念。

一个初级客户主任带着我们走进隧道时，说“这些创意板上都是设计师关于重力、漩涡、行动和幻想的内容。”说完，带着我们朝会议室走去，西蒙和他的团队正在里面开会。

“成功走出隧道。”我说，接着又艰难地穿过一种超级抽象的塑料门帘（就像曲棍球场中的那种）。看到西蒙，和他打了个招呼。他一动不动地坐在桌子另一端，回应了我一下。他倒是不浪费时间，直接在员工会议上介绍起了我。

“我给大家介绍一下，这位是奥伦·克拉夫，”西蒙介绍道，一只手放在我的肩膀上，以示欢迎，“奥伦是美国人。”他停顿了一会儿，好像美国人这个身份有很多优缺点，他的员工需要花点时间才能消化似的。“今天我请奥伦来分析一下，我们是如何失去沃尔卡的。奥伦，说两句？”霎时，所有的目光都聚集到了我身上。

“谢谢西蒙。”我环顾了一下四周。会议室不大也不小。与大厅一样，会议室的设计也是将创意发挥到了极点，椅子上全是金属雕像，会议桌是用一个真正的城堡大门改制的。35位主管出席了此次会晤。因为早晨下过暴雨，这些人身上都是湿漉漉的，每个人的脸都阴沉沉的。“很高兴和大家相识，”我微笑着说道，“我喜欢伦敦。这是我最喜欢的城市之一，只要不下雨。”我以为这群沉闷的人会笑出声来，结果他们连个微笑都没有。会议室里死气沉沉的。他们刚刚失去了一个大客户，这也就意味着，没资格再获得任何奖励，也没有年终奖金了。

这些人以为他们是来参加葬礼的，而我来是要告诉他们，他们的病人还有救。

“首先，”我平静地说，“我们要扭转思路，不要把这个客户列为已失去的客户，因为你们还没有完全失去这个客户。起码，现在还没有。”“太好了，真是太好了！”西蒙说着，在锃亮的金属椅子上挺直了腰。他需要手下听到这样的话，他们必须明白，事情还有一线希望。

“我没开玩笑，”我解释道，“我想我们能说服沃尔卡汽车，让他们再斟酌一番。我相信这次的结果会不同，但前提是你们要听我说，并按我说的去做。不过，我也要先给你们打一针预防针：我要说的，你们可能不爱听。我要让你们做的，可能会违反常规。整个过程可能会让你们感到不适。”这个广告公司究竟多具颠覆性，我们就拭目以待吧。他们真的愿意接受改变吗？

会议室里的人开始低声议论，对我说的表示怀疑，最后竟演变成了典型的英国式集体抱怨。他们一个个还是显得很沉闷，但是却有了新的变化：注意力。我给了他们希望。

“给我们点启发吧！”西蒙说。我从他的声音中，听到了一些悲观情绪。

“好，那就开始吧。首先，”我说，“你们的创新力有点过头了。一群人将想法表现在创意板上，阐述如何将‘天马行空的想法’‘核心概念’‘这些东西提升到全新高度’，探讨‘数据如何成为一种资源’。不要再陷入这种老套的创意思维中了。我知道这些话听着有些刺耳，但如果想把客户争取回来，就必须把核心聚焦在利益上。”

“奥伦，不好意思，打断一下，”新媒体总监布莱恩（Brian）很不解地说道，“我们必须考虑创意的问题。我们的对手可是布拉德福德—麦科伊。他们在其他方面都领先于我们。创意是我们的立足点。我们必须坚守‘创意无限’的定位。”

“这个问题并不是今天的议题。如果沃尔卡雇用一家广告公司，主要是绘制创意板、确定配色方案、引用已故诗人作品，那他们早就和我们签约了。沃尔卡要的不是诗意；他们要的是利益。”就这么简单。

“你们认为，布拉德福德—麦科伊真是靠创意打动沃尔卡的吗？”我自问自答道，“绝对不是，他们的营销策略其实很简单：‘我们是汽车广告方面的专家，我们能为你们的品牌创造5亿欧元的销售额。’5亿欧元，注意到这个数字的特殊之处了吗？首先，这只是个数字，不是什么配色方案。其次，这是一个巨大的数字，沃尔卡公司的营收将因这个数字提高5%。数额虽然巨大，却可实现。对于英国沃尔卡汽车公司来说，这可以算辉煌的业绩。因此，沃尔卡越过你们，选择了你们的对手。”

从他们脸上的表情我可以看出，在这个致力于设计和创意的世界里，我的话就像一种外星球的神秘语言。我如此直白地讲到钱的问题，他们好像才发现，钱其实并不需五颜六色的隐喻。西蒙听得很认真，他不时地在鼯鼠皮笔记本上记着笔记。

“可是，我们已经写好了策划书。”伊恩（Ian）说道。他是灵感总监（这是他真实的头衔），最初的广告策划显然就是他做的。

“哦，”我晃了晃手中的一沓资料，回应道，“你指的是这个伟大的策划书吗？‘我们是世界上最酷的广告公司，我们赢得过上千项著名大

奖，我们发明了哑光蓝……这是我见过的最糟糕的策划书。大家一定要明白一点，对于普通人来说，没有人能真正辨别出广告公司之间有什么不同。‘我们是全方位综合性广告宣传公司……’我继续读着他们的策划书，不客气地把里面这些毫无意义的服务特色指出来。‘我们与客户精诚合作’我们在这个行业已经深耕了10年’……”

说着，我把资料扔到桌子上。

“这些话，谁都会说，但过目就忘。这类表达怎能让客户相信，你们比其他广告公司更强大。归根结底，要想取胜，还是要谈利益的问题。因此，各位，请收起你们的画笔，把创意板也拿走。如果你们那么热衷于创意，那就去画一本图画小说。我们的工作没那么难。我们现在要做的就是，为客户策划出清晰明确、有说服力的广告宣传计划，赢回客户，并申请1000万美元的预算。”

“我们该怎么说，才能让客户重新考虑我们？”西蒙打破了沉闷的气氛。这可是一个有损于自己地位的问题，西蒙敢于当着下属的面提出这个问题，可见他一定是一个非常强大的领导者。我对他肃然起敬。

“你要让沃尔卡明白，该如何选择适合的广告公司，”我回应道，“让他们意识到，虽然布拉德福德—麦科伊广告公司看起来很符合要求，但选择它还是错误的。接着，再告诉他们该怎么做。可以试试如下说法。”

沃尔卡，对于你们更换广告公司一事，没人会有异议。如果你们只想平稳行事，且非常谨慎小心，那就无须再多想了。放心选择布拉德福德—麦科伊、奥美、埃培智或天联吧。这些广告公司都很不错。奥美诞生于1948年，有5万名员工的埃培智也差不多是同一时期创立

的。就如同选择与国际商用机器公司、波士顿咨询公司、高盛集团和世达国际律师事务所等巨头企业一样，与这些知名的广告公司合作，即使出了差错，也没人会责怪你。因此你很安全。

然而，请再花点时间，考虑以下几点：对布拉德福德—麦科伊而言，你们只是小客户。他们的主要精力肯定会聚焦在雀巢、埃克森美孚或可口可乐这些有势力的客户上。五大广告公司中，哪家真想要英国沃尔卡这样的客户？一家都没有。如果与布拉德福德—麦科伊合作，具体负责你们业务的广告策划团队会把这当作一种惩罚。他们的负责人会说：“嗨，史密斯！嗨，约翰逊！你们过来一下。你们两个笨蛋把福特这个大客户给我搞砸了，现在你们就去做英国沃尔卡的策划吧。”

就这样，你们的方案就由像史密斯和约翰逊一样的人来负责。他们不是搞砸了福特这个客户的人，就是刚从学校毕业、根本没做过大项目的新手。如果选择布拉德福德—麦科伊、天联或埃培智合作，结果就是这样。他们会把与你们的合作当作一种惩罚，或供新人练手的项目。

然而，对我们而言，你们可不是可有可无的小客户。完全不会出现这种情况。我们会把沃尔卡的广告宣传策划交给最资深的专家，这些专家连五大广告公司都不放在眼里。我们的职员都不愿意接可口可乐公司、雀巢公司或埃克森集团公司的广告宣传，因为这些客户都太大、太空泛了，不利于我们事业的发展。我们公司的人想做的是实实在在的广告工作——他们希望通过自己的广告策划，将你们的车销售到英国成千上万的人手中。也就是说，对于沃尔卡的广告宣传项目，我们的高级策划师会不遗余力、全力以赴地把策划做好。

“就这样，”我耸了耸肩，笑了笑，然后说道，“这就是我要对沃尔卡公司说的。”

西蒙和他的手下正奋笔疾书，努力记下我说的每一个字，我的语速有点太快了。其实，这只是我使用过上千次的“闪现专业才能”的技

巧，同样的模式在各个行业中都适用。不过，对于西蒙来说，这是第一次听到这样激动人心的营销演说，他的员工们也在品味着我说的每一个字。

“废话少说，我们赶紧行动吧，”西蒙最后说道，“不管花多大价钱，我们都要聘你来把这个客户争取回来。”

“好吧，”我这才意识到自己被卷进来了，于是说道，“下面就是我们要做的工作。我和西蒙会给沃尔卡公司的负责人打个电话，说服他们再给我们一次机会。然后我们会乘飞机到美丽的布林茨—普里斯克镇 (Brinz-Prisk)，在沃尔卡总部待两个星期，深入地弄清楚，我们究竟该怎么办。”

考验：艰难争取到的第二次机会

我所接触过的项目中，通常情况下，不行就是不行。因此，我现在觉得自己刚才太自信了，现在有点担心，真让沃尔卡公司再给我们一次机会，恐怕没那么容易。当我信誓旦旦地对员工们发表“一定拿下他们”的演说时，其实主要是为了激励，并没有考虑自己所说的能否兑现。显然，理论上很有道理的东西必须还要过现实这一关，接下来就要面临真正的考验了。

我拨通了西蒙给我的电话，戴上了配有麦克风的降噪蓝牙耳机。一般接听重要电话时，我都会带上它。“嗨，约瑟夫，”我拨通的是他们的营销总监的电话，“我是十二王广告公司的奥伦·克拉夫。西蒙请我来，主要是研究一下贵公司的广告宣传资料，我认为我们能做得更好。上一次的展示会准备得有点仓促，我们想再试一下。”

“西蒙没给你说吗？”约瑟夫带着浓厚的东欧口音问道，“我们已经有人选了，下周就会公布。”

“是的，我知道，你们现在倾向布拉德福德—麦科伊广告公司。不过，我还是认为贵公司能再给我们一次机会。我坚信，挤出极少的时间和你们再谈谈，一定会让你们觉得很有价值。”我停顿了一下，降低了一点声音。“另外……如果贵公司最大的项目只交给布拉德福德—麦科伊公司，那么很可能会影响贵公司在广告界的声誉。自此以后，谁还会把时间浪费在沃尔卡公司的竞标上？我的意思是，如果大家认为中标的一定是布拉德福德公司，那么世界上最优秀的广告公司就会彻底放弃这项业务。如果贵公司不在乎这些顾虑，那请便……但还是请三思……”

接着，我加快了语速，把用在西蒙使用过的“闪现专业才能”模式又展示了一遍。“对于布拉德福德—麦科伊而言，你们的项目其实根本就是微不足道的……”

我一口气把我们的计划完整地说了一遍，所有的必要细节、行业术语以及我方提出的解决方案，无一落下。

接下来是一阵紧张的沉默。出人意料的是，约瑟夫基本没怎么辩驳，就同意了我的请求。“好吧，我们可以再考虑一下，这也是合理的。6天后，我们公司所有的重要决策人都会来总部开季度总结会，”他对我说道，“如果你们准备了更精彩的策划案，那么这就是最好的展示机会。”

“约瑟夫，谢谢你，”我说道，“太好了。”挂了电话，我立即给西蒙回了个电话。“他们同意了。不过，我们只有6天的准备时间。让我

们团队的人尽快赶到布拉格，还有，只许订经济舱。”

“经济舱简直就是一种折磨。”西蒙生气地说道。

“对，我知道，”我说，“不过，我们现在要夺回的是沃尔卡，不是劳斯莱斯，因此一切从简。”

选择宣讲人：紧急招募捷克的职业演员

布林茨—普里斯克是一个风景如画的小镇，坐落在伊泽拉河 (Jizera River) 两岸，郁郁葱葱。城市位于波希米亚的中心，距布拉格约130公里。走进这座城市，处处都能看到沃尔卡公司的影子。沃尔卡的工厂也位于城市最显眼的位置。汽车制造业是捷克的支柱产业，已经有上百年的历史了。在来这座城市必做的10件事情中，有5件与沃尔卡工厂有关。

我、西蒙及3名十二王公司“极具颠覆性的天才”一起抵达了瓦茨拉夫·哈维尔国际机场 (Václav Havel Airport Prague)。飞机晚点了7.5小时，当时机场已经没有出租车了，我们只得打了几辆“招手停”。接下来，我们参观了沃尔卡的博物馆、工厂还有礼品店。通过这些地方，我们对该公司的背景故事有了更深入的了解。

在捷克，沃尔卡是一个让整个国家都很自豪的品牌。东欧过去有众多汽车企业，其中很多“知名”企业最后都转行经营农场了。然而，沃尔卡公司却坚持了下来，而且还持续繁荣了很多年，卖出了2500多万辆汽车。

沃尔卡公司有2位创始人，一位曾经是焊接工，另一位曾经是造枪人。1895年，他们共同创办了这家企业，生产自行车，10年后，开

始生产第一批汽车。沃尔卡200看着就像割草机和独轮车的结合体，时速最高能达到65公里——如果你很看重速度和外形，那这款车绝不是理想的选择。不过，这款车的结构漂亮，而且非常结实。从一开始，沃尔卡生产汽车的准则就是，经济、高效、耐用。他们的车不是最高档的车，却是最实惠、最可靠的车，就如捷克人民一样。

2012年，沃尔夫冈·施密特（Wolfgang Schmidt）接任了沃尔卡公司的执行总裁一职。施密特以前是机械师，还曾在保时捷的销售和市场部担任总监一职。如果想从布拉德福德—麦科伊手中夺回沃尔卡这个客户，首先要说服的就是这个人。他立志将沃尔卡打造成一家充满活力的全球公司，成为捷克的杰出代表——他要让波希米亚成为革新欧洲汽车的摇篮。要实现这些愿景，就需要消费者对沃尔卡的汽车有全新的认识，因此施密特需要一家杰出的广告公司来帮他实现这一点。只要能说服施密特，其他决策人也就会纷纷效仿。因此，他就是我们的目标。

那天晚上，在这座城市的第三大宾馆中（其实更像是一个大学的宿舍），大家围坐在客厅里喝着啤酒，我打开笔记本电脑，写下一些新思路。“我比我的表面看着更强大，”我一边打字一边念出来，“沃尔卡要传递的信息是，我很实惠，但并不廉价。我很强大，在这个世界中，我要么找到一条路，要么创造一条路。”然后，我停了下来，脑海中闪过一个极坏的念头。“他们的人都会说英语，对吗？”我问道，“在汇报过程中，我应该使用什么水平的词汇——三年级水平，大学水平还是工商管理硕士水平？”

沉默。没人回答我。“没人知道吗？”我又问了一遍。

终于，顶级广告文字撰稿人乔纳森（Jonathan）说了一句话：“奥伦，这可是一些捷克客户。我们的汇报应该使用捷克语。”

我的心一沉。这显然是一个非常糟糕的消息。“上次展示方案的人是谁？”我问。

特雷弗（Trevor）举起了手。他是公司的财务和会计总监，之前一直沉默不语。“我会德语、捷克语等各种语言，”他骄傲地说，“我可以做这个汇报，没问题。”

一个会计？“恕我冒犯，”我说道，“你的确很优秀，但我觉得你还不是最佳人选。”

特雷弗紧张了起来，一边说话，一边使劲拧着双手，一连说了好几个“呃……”“能不能对他进行培训，然后让他负责展示方案？当然可以。不过，这种办法至少需要3个星期，而不是3天。”

“我需要一个有表演天赋的人，一个沉着冷静、仪态大方的人。”这样的话我竟然都大声说了出来？

特雷弗还没来得及对我所说的话表态，乔纳森就指着电视说：“像他那样的人。”

电视上正在播放着一部捷克肥皂剧，我们一直不知道怎么换频道，就只能任由电视剧一直演着：在一间会议室里，一个帅气的商业人士正给一屋子人做激情四射的演讲——虽然完全听不懂他说的是什么。我不得不承认，乔纳森说得没错。我需要的就是这样的人。这个人一样要脸上充满热情，眼神镇定自若，声音优美，连读电话簿都会

让人入迷；这个人一定要能领会意图，熟记台词，不偏离方案，能流利使用当地语言。

我突然有了一个灵感。“这是捷克的电视节目，”我说，“没有美国演员工会，也没有美国电视与广播演员联合会。我们把这个人聘请过来，为我们工作几天，能花多少钱？”

西蒙一点就透，他也认为在这个问题上花点钱是很值得的。他说：“好！我们把他找来，用一两万欧元把他这个星期的时间买断，谁在乎这点钱？星期五就要和公司会谈，我们只能这么做！”

我很快在网上找到了他的经纪人。没过多久，在支付了2000欧元后，我们成功聘请到了捷克最好的演员卢卡斯（Lukas）——至少对我们来说，他是最好的。

他是一名演员，对于营销报告、广告以及汽车制造一无所知，因此，我需要花3天的时间，对他进行培训，最终使他能站在大客户面前，讲一讲我们的故事，阐述复杂的营销报告，还要与英国沃尔卡公司进行谈判，争取把这个丢掉的客户抢回来，并拿下1000万欧元的广告费。

“我需要一杯咖啡。”西蒙说。然而，我却在想：“喝咖啡有什么用，要喝烈酒才行。”

意外：竞争对手突然出现

沃尔卡工厂规模巨大，各种设施几乎遍布捷克。工厂里井然有序、干净整洁。这种整洁程度只有东欧的人才能做得到，白松地板一尘不染，流水线闪闪发光。走进工厂时，我看了一眼通往工厂车间的

门，传送带正将汽车半成品送到装配和检验区。不论男女，工人们都穿着白色的工作服，仔细地检查着每一个细节，对汽车的方方面面进行检测。不夸张地说，整个车间充满了生机。

行政办公室位于工厂南边的一幢楼房里，这幢楼房看起来很普通，就像新泽西州最常见的建筑一样。唯一不同的是，这栋楼的环境更美，看不见一点垃圾。

走在我们团队前面的是卢卡斯，我们的捷克肥皂剧明星。

过去3天，真可谓手忙脚乱的3天。除了睡觉，我每时每刻都和卢卡斯在一起。坦白说，现实生活中，这个家伙和他在电视上所演的角色简直判若两人。他的语速快得惊人，且每隔两秒就会说一句：“你懂我的意思吗？”对我提出的要求，他总是愁眉苦脸地进行争辩。1个小时后，他突然就开心不得了，说什么都行，但没多久，他又会故伎重演。这和我所需要的人，完全相反。

每次引导他进行训练时，对我来说都是一种折磨。他会唱起他的独角戏，要注意“表演方法”的重要性、需要了解角色的动机啦，这样才能保证他的表演能与故事中的对手同步……

“我说，兄弟，”我不断地强调，“这不是在演莎士比亚的戏。你只需要把注意力放在我们的剧本上就行了，不要再去纠结这些问题了。”然而，我总是在白费口舌。他说，没有完成他的“内化功课”，他是不会演戏的。

他不停地问我，自己所扮演角色的“根本意义”是什么，气得我差点解雇他。“我的目的就是要拿下这个项目。”我不停地解释。

不过，虽然这个家伙总是吹毛求疵——有点精神病，但毕竟他还是一个很出色的演员。另外，通过不停磨合，我才知道，他以前就开过一辆沃尔卡，那是他的第一辆车。他也因此得到了人生中的第一张超速罚单，第一次带着女孩子出去兜风，第一次……

虽然在训练过程中，我们像两口子一样争来吵去，但在这3天中，我们还是把方案中的主要内容反复练习了很多遍。最后，他终于能把需要阐述的内容绘声绘色地讲出来了。

此时，就是检测训练成果的时刻了。当走进沃尔卡公司总部大楼后，我们的命运就掌握在这个33岁、喜怒无常的演技派演员手里了。

自报家门后，接待员带着我们沿着狭长的门厅走到了高管休息区。我们一行6个人——我、西蒙、卢卡斯、特雷弗和创意策划部的两个人，坐在执行总监办公室外的沙发上。两个身穿黑色西服的人坐在我们的对面，他们留着极短的头发，戴着细长的领带。

“先生们，你们好！”西蒙与那个人友好地打了个招呼。不管遇到谁，他都会这样打招呼。“美国人？你们到这来有何贵干？”

“我们是纽约布拉德福德—麦科伊公司的，”其中一个说道，“到这来见沃尔夫冈。你就是十二王广告公司的西蒙，对吧？就因为你们叽叽歪歪地要求再开一次方案展示会，害得我们两个星期内就跑了两趟捷克。”

怎么回事，布拉德福德—麦科伊的人也要参加方案展示会？我们正准备问他们几个问题时，一个行政人员从办公室门口探出头来，挥手让我们都进去。我们没有别的选择，只能和布拉德福德—麦科伊的两个人一起，跟着工作人员走进了执行总裁硕大的办公室。

与十二王公司高管的办公室里各种古怪的陈设相比，沃尔卡高管办公室的内部陈设就显得简单朴素多了，让人感觉空荡荡的。我们还没顾上好好看看办公室的环境，就被带到一排空椅子前。布拉德福德—麦科伊的两个人就坐在了我们的旁边。

“下面，就请两家广告公司的代表发言，我们再做最终的决定。”一个小个子男人一进门就对我们这样说。他手里拿着一个文件夹，穿着带有沃尔卡标志的T恤衫。我看了一眼坐在办公室里的人，一眼就认出了沃尔夫冈。他坐在最前面，一副绝对权威的样子。显然，他就是老板。我参加过上千次这样的会议，因此仅通过身体语言，我就知道他们中谁是财务总监，谁是首席运营官，谁是市场部总监，就连法务部的负责人，我也能识别出来。我发现，出席会议的还有几名董事会的成员。看来，这对他们来说的确是一个大决策。这些人点了点头，纷纷看着我们，主持人继续说：“首先，请布拉德福德—麦科伊公司阐述方案。然后，我们请——呃……”这个人低头看了一眼他的文件夹，有点尴尬地说，“请王国广告公司介绍方案。”

“什么，”西蒙用胳膊肘捣了捣我，低声说道，“他们连我们的名字都搞错了。”

“理他们干什么？”我有点激动地小声说，“起码他们用的是英语。这样我就可以亲自进行展示，不需要卢卡斯了！”

就在这时，高管们对我们的到来表示了礼节性的欢迎。拿文件夹的那个人向我们挥手示意，让我们上台。布拉德福德—麦科伊公司的一个人站起来，首先走上了讲台。哦，天啊！这简直就是再现高中时的辩论赛。我站起来，心跳加快，朝给我安排的讲台走去。

反击：价值1000万欧元的辩论赛

“我们为什么要选择你们来负责我们在英国的广告宣传？”沃尔夫冈对着布拉德福德—麦科伊公司的人问道。

“谢谢，我是凯文，代表布拉德福德—麦科伊公司，”他带着自信的笑容说道，“作为最大也是最有声誉的广告公司之一，我们在伦敦和纽约都有办公室，很高兴能与沃尔卡公司共同合作这个项目。在东欧，沃尔卡是一个历史悠久、家喻户晓的品牌。我们要做的，就是把沃尔卡打造成整个欧洲的知名品牌。好东西就是要和别人分享，因此我们要向欧洲其他国家的人展示，沃尔卡汽车如何能满足他们的需求。我们会在汇集商业巨头的全球商务会议上给沃尔卡预留一个座位。我们已经制订了一个广告计划，会在一年内让沃尔卡的营收提高5亿欧元。”

我看了一眼西蒙，他直挺挺地坐在椅子上，双唇紧闭，双臂交叉着放在胸前。完全如我所料，布拉德福德—麦科伊没有夸耀他们多有创意，也没有提他们得过多少奖项，更没说到任何他们所创造出的配色。他们谈得就是钱。当然，我根本没时间对自己的判断力洋洋得意，因为对方继续讲了有关市场规模、用户获取成本、广告标准、关键业绩指标及投资回报等内容，其所提供的数据真实可靠。

终于，他结束了阐述，轮到我进行反驳了。

“大家好，我是奥伦，”我说，“代表十二王广告公司。希望大家不要认为我的评论是意气之词，因为我认为我们刚听到的布拉德福德—麦科伊的计划，会把沃尔卡引入歧途。”

我看到他们的脸上都出现了怀疑的表情。因为在上一次方案展示活动中，我们是以失败收场的，所以现在的形势对我们很不利。我深知一开始就必须让沃尔卡的人觉得我们是同类人。“你们仔细想一下，”我指着布拉德福德—麦科伊的两个人说，“为了符合欧洲其他国家的价值观，他们要改造贵公司的汽车和品牌。欧洲其他国家的价值观就那么好吗？坦白说，我不以为然。我认为欧洲很多国家的价值观在不断衰退。当然，我承认，对于现代文明而言，英国、德国、法国这些国家贡献巨大。它们创造了《蒙娜丽莎》《罗密欧与朱丽叶》《贝多芬第五交响曲》，等等。不过，这些成就都取得于几个世纪前了。如今，太阳仍然从东方升起，欧洲老牌国家的美学价值观和道德观都在迅速衰落。如今，钟表都是电子的，书可以在线阅读，用手机软件就能订晚餐，穿运动鞋、T恤衫就可以参加商务会议。英国的很多青年人根本都不想买车。很多人连驾照都不打算考。”

会议室里的人开始频频点头。成功了！我成功地挤进了他们的圈子。这些人感觉到我懂他们的心思——西欧文化并不优于东欧文化。现在，我要运用全新的方式，继续往前推进。我现在要向他们介绍、展示他们自己的品牌，以证明我对他们公司、文化和产品有很深入的了解。

“我们为什么要迎合欧洲其他国家的价值观？”我自问自答道，“相反，我们应该向他们传播捷克价值观。我来解释一下为什么。贵公司的产品完全没有必要包装成很“酷炫”的时尚风格，也根本没必要颠覆品牌内涵。就我个人的经验来看，这样太冒险了。这样做有时确实会起一定作用，但大部分情况下都将以失败收场。沃尔卡的广告宣传策略应该锚定在“简单”和“社会标配”上。我们的方案将努力做到，让新

顾客一眼就能认识到品牌的内核，因为它浓缩了贵公司屹立百年的精髓。对沃尔卡汽车的潜在购买者，我们将这样介绍：

开着沃尔卡的车，向人们展示的是，我很实在，但并不廉价。我很强大，在这个世界中，我要么找到一条路，要么创造一条路。我可靠可信。我虽不是捷克人，但我的价值观却与他们相同，因为有内涵，所以无须炫耀。我很强大，却一点也不复杂。我的生活只有两个重心：工作和家庭。工作中，我踏踏实实，做自己力所能及之事，诚实可靠。在家庭中，我和家人之间没有花言巧语，我们真心相待，相互依赖，享受我们所拥有的一切。

“驾驶沃尔卡并不是值得炫耀的事情。它不是由充满未来感的机器人和3-D激光技术设计出来的。设计师用铅笔在纸上一笔一笔地完成汽车的设计稿，然后波希米亚工匠精心将其雕刻成泥塑模型。有人认为，沃尔卡的设计师太传统了，到现在还喝着黑啤。然而，正因为如此，我们才喜欢这些设计师，因为他们不追求浮夸的外观。起亚汽车很注重外观，因此他们的顾客主要是追求时尚的年轻人。然而，普通家庭的一家之主可能更喜欢在座的设计师所设计出来的车。我父亲肯定会买，因为这种车刹车更灵，发动机更可靠，整体性能更安全。

“我的家人肯定希望我能拥有一辆这种类型的车；我的父亲也一定会帮我挑选的这种类型的车。虽然制造方式传统，但其性能在不断提升。这就是沃尔卡汽车。它的刹车能止住自卸卡车；它的空调能在北极使用，它的发动机永远不会坏。开着它，无论你去哪，无论你做什么，都不用担心车况——想一想，外出探险，如果无须担心车况，那会让人多么舒心。”

我看了一眼手持文件夹的那个人，他用手指了指手上的表。我的时间快到了，该进行总结了。我必须要把这个客户从布拉德福德—麦

科伊公司手中夺过来，于是我决定快速引入“买家模式”。

“您刚才问，我们在英国能帮贵公司做些什么，”我直奔主题，“我们也能保证贵公司的营收增加5亿欧元……我们甚至可以保证贵公司的营收会增加10亿欧元。然而，如果贵公司找不到真正理解自己品牌的广告公司，并能基于这一点与客户沟通，那么这些数字都没有意义。我问诸位一个问题：贵公司生产线上的普通工人如何看待他们生产出来的车？我指的是车间里那些组装车辆的工人们。沃尔卡对他们意味着什么？这才是广告宣传中需要表达的，这才是在英国帮沃尔卡策划广告宣传的公司需要理解的。”

“应该让工人们来评价沃尔卡。广告公司的工作就是把工人们的话总结出来，说给英国的消费者们听。不要讲那些华而不实的内容。选广告公司就要选工人们会选的公司。至少，要是我的话，我会这么做，而且这方面我非常有经验。当然，我没权力要求诸位怎么做；诸位所做的最终选择，一定是为了公司的最大利益。”

然后，我就不说了。

该布拉德福德—麦科伊公司的人来反驳我的观点了。辩论不就是这样吗。

“好！”我说完1秒钟不到，沃尔夫冈就喊了出来，“我喜欢！就这样做。”

“做什么？”我心里想。

他说着，一下站了起来。“走，所有人到工厂去。我要让你们直接说给我们的工人们听。”

我看了一眼卢卡斯，他也睁大了眼睛回看了我一眼。我们都知道，布林茨—普里斯克镇的工人都不会说英语，这也就意味着他要上场了，我们可能死定了。

实践：前往沃尔卡总部工厂车间

一大群西装革履的高管们走在最前面，他们的助手和行政人员紧随其后，接着是布拉德福德—麦科伊广告公司的人，我、西蒙和卢卡斯走在最后面。我充分利用这路上的时间，不停小声地叮嘱卢卡斯，尽可能地让他充分准备。

“你进了车间第一步该做什么？”我问。

“进行身份对齐”，卢卡斯说，“要让他们觉得我是他们中的一员。”

“对，”我说，“记住，你将要面对的人是工厂的工人，不是公司的高管。你需要让工人们觉得，虽然你的穿着像公司的高管，但实际上和他们一样。这就要用到‘身份暗语’。”

“好的，”他点点头说道，“我能做到这一点。我知道该怎么说。”接着，他把手伸进口袋里，拿出了一个小汽车模型。这是5年前沃尔卡推出的无级变速款轿车。他笑了一下：“这是我‘闪现专业才能’的道具。我要把这个模型卖给他们。他们一定会买，因为我会告诉他们凛冬来临了。”

这个汇聚着高管、行政人员和营销人员的庞大队伍，浩浩荡荡地走进了主厂房。我们从推拉门中挤了进去，来到了工厂车间。

“还有一件事，”尾随着队伍走进车间时，我低声对卢卡斯说，“这些都是意志坚定的机械师和一线工人。他们一般不会相信穿西装的圈外人，你身上的这件西装太华丽了。穿着这样的衣服，你如何能在他们面前施展人格魅力？”

“我不会装成一个大人物。我就是我，一个本地人。对！我很幸运能在广告公司上班，但我不是什么大人物。我会坚定立场，不会为了取悦他们而改变自己。”卢卡斯满脸自信地说道。

沃尔夫冈要求把所有人都集中过来。他按下了急停按钮，原本充满各种杂音的工厂，顿时安静了下来。要知道，每按下一次急停按钮，整个生产线就要停止11分钟，损失高达2万欧元。车间的大小，正好适合将工人召集起来，沃尔夫冈走上一个小台子，他的助手立即很有眼力地给他递上了话筒。

“早晨好，”他用捷克语说，浑厚低沉的声音充满着力量，“他们是广告公司的代表。我希望你们认真听他们讲，然后帮我决定哪一家公司更能理解我们。我们应该聘请哪一家公司，向英国乃至整个欧洲宣传我们的沃尔卡汽车？今天，我希望你们能帮我做这个决定。”

沃尔夫冈向我们示意了一下。我轻轻推了一下卢卡斯。他慢步跑了过去，上了台，面带微笑地接过话筒。令人难以置信的是，他完全按照训练的内容，给他们做了演讲。特雷弗为我翻译道，他先使用了身份暗语，只不过是捷克风格的身份暗语。

“嗨。我叫卢卡斯。18岁那年，我有了自己的第一辆车。然而，每次下雨，刹车制动器就会停止工作，警报器总是响个不停，而且必须踢两脚，车门才能打开。当时，这款车还只有两种颜色，还好我的那

辆是最漂亮的：红色。不过，这辆车很特别，因为不论什么情况下，都能畅行无阻。有一次，一个警察来找我借车，因为他的车陷入泥坑了，而我的车，有泥坑也可以随意行驶。你们能猜出这是哪款车吗？一定要我说出来吗？”

“柯瓦特480！”有人大喊。

“对，就是480，”几十个人跟着附和，因为每一辆柯瓦特480都有这样的故事。只有在捷克开着这款车长大的人，才知道它在刹车制动器、警报器方面存在问题情况，才知道每次开门前要踢两脚，才知道这款车最漂亮的是红色款。

“你们说得没错，”卢卡斯说，“480非常结实，就像四个轮子的坦克。”

工人们开始窃窃私语，并朝讲台前汇集。有的工人还使劲地点着头。我笑了，只有把你当成了自己人，听众才会有点头和身体前倾这种反应。我很欣慰，卢卡斯表现得很出色，就好像多年来他经常做这样的演说。

我们已经成功调动了工人们的兴趣，该到卢卡斯“闪现专业才能”的时候了。他深吸了一口气，以极快的语速说道：“现在，沃尔卡质量最好的车是拉斯卡100，然而这款车有30多个竞争对手！这款车虽然不是最便宜的——最便宜的是日产骐达，但在价格上比福特嘉年华或大众波罗有竞争力。即使售价不高，但拉斯卡用的仍是合金车轮和真皮方向盘，安装了自动空调、数字广播、倒车雷达和自动紧急制动系统。太不可思议了！我也知道，竞争对手也使用了一些高级技术，但就安全可靠性能来说，拉斯卡无人能比。当然，拉斯卡100真正的优

势在于车的马力。我知道，74马力的非涡轮三缸拉斯卡主要卖给岁数较大的顾客，94马力的拉斯卡则主攻上班族——这种型号利用了燃油喷射技术，我就很想要一辆。年轻人其实更喜欢自动款的拉斯卡，因为它拥有涡轮增压、108的制动马力、7个档位及双离合变速器。要是能再加一个尾翼、前进气格栅和一个大凸轮轴——这样马力会增加到115，拉斯卡100的年销售额就能再增加2.5亿欧元。”

天啊，太精彩了！这个家伙真不赖。他说完后，所有听众都沉默了，没有嘲笑也没有质疑。通常在认可了你的权威和专业能力后，顾客才会有种表现。你已经成功赢得了他们的信任。之后，就不会有人会打断你的话，也不会浪费你的时间。接着，就该进行“设计预设信息”的3个步骤了：凛冬来临、2倍理论和风险共担。我坐在椅子边缘，想听听卢卡斯如何进行的。说实话，我很难完全明白，因为虽然会计特雷弗把所有内容翻译成英语，但他翻译过来的内容，就如卢卡斯即将讲到的内容一样，如凛冬来临。

“120年来，竞争对手从没有停止过诋毁沃尔卡，它们希望超越沃尔卡、争夺沃尔卡的客户。的确，有时他们成功了，但他们制造的车却从没有沃尔卡结实。在沃尔卡的竞争对手中，有750家已经进入历史的垃圾场。沃尔卡仍然屹立不倒，生产出了拉斯卡、维克、齐普和贝斯卡等多款车型。截至此刻，沃尔卡已累计销售了2500万辆车，绝对是世界上最重要的汽车品牌！然而，诸位却不能就此掉以轻心，因为一些有实力的竞争者正快速朝诸位袭来。

“其中之一，就是韩国的起亚公司。他们仅去年就卖出了130万辆车，还想把你们所有的客户都挖走。不是部分客户，而是全部客户。沃尔卡以前从没遇到过如此聪明、实力雄厚又咄咄逼人的国际竞争对手。更糟的是，沃尔卡还有一个竞争对手，那就是德国宝马汽车公

司。他们设计了一种超小型迷你车，并妄图吞并整个迷你车市场。现在，我们夹在起亚和宝马中间，情况可不妙。我们很有可能会节节败退，眼睁睁地看着他们占领整个市场。然而，如果我们能通过良好的广告宣传，向英国的消费者宣传我们的车，传递明确的理念，那我们还有足够的时间控制局势。我们要抓紧时间传递这种理念，而且一定要传递正确，这样我们才能保住我们的市场份额。”

凛冬来临的故事讲完，卢卡斯该运用“2倍理论”了。

“如果我们现在就行动起来，在未来的5年内，我们的销售量就能增长2倍，那样，我们就能把起亚撵回韩国了。宝马也会悻悻地退出我们的市场，并懊悔听说过超小型迷你车或沃尔卡这两个名字了。

“那么，什么样的广告才能传递正确的理念呢？我们该向伦敦的消费者如何宣传，才能避免“前有起亚进攻，后有宝马堵截”的困境呢？什么样的营销策划才能让我们在几年内销量翻倍呢？实际上，我们已经准备好了一个很好的广告宣传计划，但是还需要一点点时间进行测试、改善，使之完美。只需要给我们一点时间。

“为什么要选我们公司做广告？因为，在接下来的半年里，我们公司所有的人都会专注这项广告宣传工作。换言之，我们会全力以赴。没有哪家广告公司敢做出这样的承诺。我们将打败起亚，我们将把宝马送回巴伐利亚。只要我们齐心协力，一定能让你们的销售量翻倍。齐心协力，共同奋战，我愿倾尽所有，与起亚抗争到底，死而无憾，也不愿看着他们夺取英国市场。相信大家心里想得和我一样。”

卢卡斯话音刚落，工人们就发出了一阵欢呼声。还有人举着拳头，振臂高呼。之所以能与这些人产生共鸣，那是因为卢卡斯刚刚所

描述的，正是他们会向他们的朋友或根本不懂车的人所描述的。卢卡斯与他们在价值观上产生了共鸣。这就是“常规”的真谛所在。当然，如果我们要巩固我们的身份，完全的“平等无奇”还不够。我们还要向这些工人们表态，我们会引领他们进入新常态：在很关键的地方，沃尔卡无法被替代。

“过去，消费者买车，首先考虑的就是汽车的口碑。沃尔沃安全可靠；丰田使用寿命长；宝马有面子、有气派；奔驰经久不衰；吉普能畅游四海；本田油耗低……现在就不同了。人们发现所有的汽车质量都很好，省油、气派还超级安全。市面上已经没有劣质车了。不管你相信与否，庞蒂克的性能和沃尔沃一样安全。每款车的价格也相仿。各品牌之间也不存在太大差别了。高质量已成为新常态。沃尔卡的车质量高，技术先进，安全可靠且耗油低。其他品牌的车也是这样。因此，在消费者眼中，沃尔卡与丰田、尼桑、大众、现代并无二致。除了一点，而且是很关键的一点，沃尔卡的车结实耐用。欧洲其他国家的消费者能很明显地感受到这种不同。我们的车经过了实践的检验、适合各种路况环境，这是其他品牌无法比拟的。因此，如果你想拥有一辆具备各项性能和表现的高品质汽车，同时还希望它足够结实，那沃尔卡就是不二之选。”

我不断被他的演讲打动。显然，为了这一刻，在休息时，卢卡斯也没有停止练习，一颗新星就这样诞生了。他非常专业地向听者们介绍了我们的宣传方针，立足“常规”，主攻一项关键之处。他向他们展示了，沃尔卡将成为英国市场的主流车型。然而，他的演讲还没结束。接下来，应该主动让听众关注事物的消极面，并对我们自身和我们的方案提出质疑。不过，首先，卢卡斯需要引入“买家模式”。围绕如何选择广告公司，他需要给工人们好好解释一番。

“我知道，在你们眼里，我们这些西装革履的家伙只是口若悬河地说几分钟，做几项承诺，然后就会各奔东西，纽约、伦敦、法兰克福、特拉维夫市……你们再也见不到我们，但又不得不依靠我们来帮你们宣传卖车。大家怎么可能在这么短的时间里做这么重大的决定呢？我不可能告诉诸位去选谁，不过，以我多年从事这行的经验，我可以给诸位讲讲如何选择一家广告公司。

“第一，你要选的公司，一定研究过沃尔卡125年的历史，并且驾驶过沃尔卡的车——不光开过沃尔卡强大的旗舰款贝斯卡，还开过售价只有1万欧元的常规迷你车。‘驾驶过’可不是指那种不到一个小时的试驾，而是驾驶过多年，里程数不少于几千公里。我就曾开着柯瓦特480往返过西班牙……只用了3天！

“第二，不要纠结于广告公司规模的大小。的确，在我们生活的世界中，大公司似乎意味着好，但大也意味着慢，而慢就意味着死亡。也就是说，大公司只会给诸位带来更多损失而不是帮助。

“第三，大家很容易喜欢某些人，他们随和且总是避免矛盾，然而，最好别选这样的人。那些愿意争论、辩驳、提出异议的人才是较好的选择，就算他们很生气、沮丧，第二天依然会再次出现，继续工作。不是为了‘寻回自尊心’，谈论他们的感受，或向老板抱怨你的态度，他们再次出现只是为了继续工作。

“因为关乎沃尔卡的未来，所以诸位这次所下的赌注很高。大家肯定不愿选那种高高在上且敏感脆弱的人。要是我处在诸位的位置，那我肯定选择能一起喝几杯的人，且一定喝的是布拉尼克黑啤（Branik dark），而不是科罗娜（Corona Light）之类的淡啤酒。”很多人心领神会地点点头，因为布拉尼克黑啤可能是捷克最好的啤酒。

“最后，我认为你们选的人，应该是真懂汽车，而不能只懂汽车广告。看看现在的汽车广告吧，简直如出一辙。”他举起一沓小海报，在所有人眼前晃了晃。“这个广告是丰田的还是尼桑的？福特或起亚的？谁分得清？真正有实力的广告公司不可能做出这样的落俗的广告，因为他们爱的是车，而不简单是广告宣传。再来看看这个保时捷的广告。从广告中就可以看出，他们对车有多么热爱。还有这个福特卡车的广告。这类脱俗的广告都出自像我们一样的广告公司——规模不大，但真心热爱车。天啊，就算我的脑袋被雷劈了，我也不会把一只会唱歌的仓鼠放入沃尔卡的电视广告中。”

最后，卢卡斯还不忘再奚落起亚一番。说完，他放下话筒，从台上跳了下来，听众立刻爆发出了雷鸣般的掌声，此起彼伏。随后上台的凯文不得不花费了好几分钟使听众安静下来，以便阐述布拉德福德—麦科伊公司的方案，这可是价值连城的几分钟。他一上台，就遭人厌恶。虽然他的捷克语很得体，但一听就是跟语言软件学的。凯文无疑非常符合职场精英的气质，然而，这些工厂的工人可不买他的账。他没有成功挤入这些人的圈子。他没讲几分钟，下面的工人就感到无聊了。对着错误的观众发表了一场错误的演说，他终于接受了失败，连要采取什么样的行动都没说，就从台上下来了。他说完后，生产线就开工了，工人们也回到了自己的岗位。

结果当然是具有里程碑意义的胜利。几个小时后，西蒙和他的团队乘飞机回到伦敦，带着英国沃尔卡汽车公司的广告合同和1000万欧元的广告费。卢卡斯也在广告界赢得一席之地。

我则迫不及待地回到加利福尼亚，在新厨房里为家人做了一顿大餐，然后带着儿子练习曲棍球。将生活节奏放慢，享受当父亲的美好时光。这种感觉很美好。

西蒙以还人情的方式，让我帮他拿下沃尔卡。我也“以牙还牙”，“逼”他给我订了一张回美国的经济舱。我靠在椅背上，在这个世界上最不舒服的座位上扭来扭去。我低头看了一眼手机，来了一条短信。虽然是一个陌生的电话号码，但发信息的人显然知道我是谁。

“奥伦。秘密交易。4000万美元。明天我就到波士顿。详细信息见附件。想不想加入？”这就是全部内容。

不得不承认，这还真激起了我的兴趣。难道是安东？约翰·金？洛根？比利？

“哪位？”我回了一条短信。

“迈克·比克斯比。”对方立即回复。

哦，这个名字引起了我的注意。他是超级高铁公司的执行总裁。超级高铁是一家具有革命性的交通运输公司，市值10亿美元。

“我加入。明天见！”我输入了这几个字。然而，我的手指停留在了“发送”键上。

我吸了一口气，想着孩子和美丽的妻子（如果她最近给我发的信息属实的话）。最近做的交易太多了，这给我的家庭都带来了影响。我已经有整整两个星期没回家了。一直就是交易，交易还是交易。太多了。

于是，我把刚编辑的信息删掉，重新输入了“抱歉，迈克。下次有机会再合作吧。我就不加入了”。然后，我把手机设为飞行模式。这次，回家也不改了。

(1) 德国建筑中的一派。所谓“鲍豪斯风格”实际上是人们对“现代主义风格”的另一种称呼。——译者注

结束语：该你了

你们已经见证，在高风险的情况下，我是如何成功拿下了众多项目。在整个交易过程中，我没有向交易对手施加压力。显然，只要熟练地掌握我所使用的方法，每个人其实也能做得到。

总结出这套方法后，我已传授给了上万人——无论他们的基础如何，是否有经验。在这套方法的帮助下，这些人摒弃了传统套路，成功激活了其他人思维中的某种想法。对自己所取得的成果，这些人非常震惊，我也是。

现在我把整个过程再简明扼要地复述一遍，就当快速入门的指南吧：

首先，无论是买家、投资人还是商业伙伴，你都要让他们的注意力集中到你身上，并认真思考你说的话。你可以通过“身份校准”来做到这一点，这也是进行交易的第一步。

只有你让交易对手感觉“天时地利人和”，他们才会认真听你说话。这也是为什么“身份暗语”拥有如此非凡的力量。如果交易对手发现，你懂他们，会使用他们的行话，是他们圈内的一分子，你说什么，他们就会听什么。不管你是对生产线的装配工人讲话，还是对着公司的执行总裁讲话，你首先要融入他们的世界。

在这两种情况下，“身份暗语”都同样适用。可以用只有圈内人才知道的小故事或小轶事来充当“身份暗语”，这能快速帮你迅速树立“圈内人”的身份。

仅有身份校准，还不足以促成交易。你可能有很多值得信任和尊重的朋友，然而，你愿意让他们来管理你的钱吗？

当风险很高时，你就需要强化交易对手对你的信任程度，让他们确信，你是领域内的专家，你对于未来看得很准。要树立专家形象，你就需要“闪现专业才能”。

如果说“身份暗语”主要是通过寻找你与听者之间的共同点，来达到身份校准的目的，那么“闪现专业才能”就要突显你与听者的不同，展示你在一个具体领域中的专业技能——而这个领域恰恰是他们有困难的地方。

一旦树立了专家的身份，你就可以把你的计划描述给交易对手听了。具体来说，就是站在买家的角度，回答3个问题：与我有什么关系？对我有什么好处？凭什么和你合作？越是能快速回答出这3个问题，你施加给买家的认知紧张感就越少，你成功达成交易的可能性就越大。做到这一点，最简单的办法就是设计一系列预设信息：

·凛冬来临。

·2倍理论。

·风险共担。

这些信息都是专为意识最深处的预设信息接收器设计的，用于回答听者的问题，引导他们跟随你进入下一阶段。设计好了预设信息，

对于你和你的产品，交易对手应该明白的，就都明白了。

不过，你要的不仅是交易对手理解你的产品或者项目，而是应该让这些信息自发在他们的意识中产生，再让他们传达给你——把你带入到你自己的交易中。因此，一定要颠覆传统的销售套路。如果买家不敢深入地对产品进行探索，不敢接受产品的优点和潜在的缺点，那这一切也是白费工夫。

要确保顾客愿意对产品的新奇特点进行探索，又要保证他们的注意力聚焦在核心问题上，你就要找准他们对新奇度的最佳有效点。告诉他们，你给他们描述的是一种新常态——一种常规的理念，只有一处关键且很有价值的差异点。为了顺利进行，你需要把产品或创意所涉及的所有新奇和独特的方面，融为一体，这样交易对手才不会感觉应接不暇，从而采取防御姿态。

至此，交易对手对你的项目已经很感兴趣，并且愿意和你合作，而你也不需要去控制、压迫或强迫他们。相反，你们可以自由地交换想法和计划，进而继续推进交易。

然而，在你真正把做决定的主动权交给交易对手前，还有一步需要完成：把对方的消极态度控制在预设好的界限中，我把这种界限称之为“隐形边界”。为此，你需要“顾客模式”来告诉他们应该关注的核心点。

放手把主动权交给交易对手时，先列出一些明显会失败的情况，这样就能排除一些会分散交易对手注意力的选项。例如，告诉一个处于职业末期的运动明星，类似的运动明星通常会犯的错误；告诉一家

汽车公司在选择广告公司时应该规避的常见错误，以及这些错误造成的巨大损失。

有一点需要特别指出：在进行上述5个步骤过程中，你不能为了迎合交易对手的喜好，而改变自己的身份和价值观。其核心原因是，很多人不相信销售人员，因为他们发现，在整个推销过程中，销售人员总是不停地变换角色，这会让顾客感到困惑和茫然。颠覆传统模式不是一味迎合顾客，而是要始终“坚定立场”。保持你的个性、性格，最重要的是你的价值观不变。在这个世界上，最具人格魅力的人存在一个共性：个性鲜明、价值观明确。

进行思想植入是很费脑筋的事，特别是当你把决定的主动权交给买家后，更是费神。如果你遇到的买家，比你更强大；如果你遇到的团队习惯于传统方法，那你经受的压力也会加倍。这些情况下，你很有可能会有种冲动，继续使用你熟悉的传统销售方法。克制住这种冲动。当你感觉想使用陈旧的争辩式推销方法（因为当我们推翻买家的反驳后，就会感觉交易有可能要做成了），但是这样做，实际上只会破坏你辛辛苦苦建立起来的与买家的关系。

如果遵循上述销售步骤，多加练习，你就能够反转剧本，把你的思想植入到买家的大脑中，获得丰厚的物质财富和社会回报。

很快，原本你期待合作的人，就会主动找你合作，给你说一堆如何共同合作的想法。

如果你想和我一起冒险，就请阅读我那“未发表的一章”，里面讲述了一个重要的故事和一套方法，只是在这本书出版时，还没完成，但绝对值得一读。

你可以在orenklaff.com/flip在线阅读。