

领导人的 身体语言

THE SILENT LANGUAGE of LEADERS

身体语言如何帮助提升或损害你的领导力

美国当代杰出的组织领导理论大师，
四任美国总统的顾问，多家《财富》500强企业顾问，
《华尔街日报》誉其为“管理学十大发言人”，
《福布斯》杂志称其为“领导学大师们的院长”

沃伦·本尼斯 强力推荐！



亚马逊管理类畅销榜上榜图书 shiwenbooks 领导力

【美】卡罗尔·金赛·高曼/著 张秀旭 靳晓莲/译

shiwentbooks

领导人的 身体语言

身体语言如何帮助提升或损害你的领导力

THE
SILENT
LANGUAGE
of LEADERS



〔美〕卡罗尔·金赛·高曼 / 著 张秀旭 靳晓莲 / 译

国际文化出版公司

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

领导人的身体语言 / (美)高曼著;张秀旭,靳晓莲译. —北京:
国际文化出版公司, 2013.3

ISBN 978-7-5125-0480-6

I. ①领… II. ①高… ②张… ③靳… III. ①身势语
—通俗读物 IV. ①H026.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 002954 号

著作权登记号 图字: 01-2013-1385 号

领导人的身体语言

作 者 (美) 卡罗尔·金赛·高曼
译 者 张秀旭 靳晓莲
责任编辑 潘建农
封面设计 阿元工作室
出版发行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 三河市祥达印装厂
开 本 710 毫米×1000 毫米 16 开
13 印张 156 千字
版 次 2013 年 3 月第 1 版
2013 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5125-0480-6
定 价 38.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编: 100013

总编室: (010) 64271551 传真: (010) 64271578

销售热线: (010) 84833410 84831086

传真: (010) 84833118



前 言 领导力与身体语言	1
第一章 领导能力一瞥	11
你的三个大脑	· 13
受“控制”的身体语言	· 16
观察者的眼睛	· 17
个人外观吸引力	· 18
理解身体语言时容易犯的五种错误	· 22
身体语言和话语不协调	· 25
伟大领导人的身体语言	· 27
第二章 谈判	29
解读身体语言的四点窍门	· 33
他们与你想法一致还是大相径庭?	· 36
对方兴趣丧失时的应对方法	· 45
他们是否表里不一?	· 46
谈判用身体语言指南	· 48
第三章 引领变革	55
你的大脑要改变	· 57
身心相连	· 60
宣布变革	· 64
人们想从你那里得到什么?	· 73



感同身受的力量 · 74

第四章 合作 ————— 77

合作的普遍需求 · 79

天生需要合作 · 81

表示包容的身体语言的六点建议 · 84

说话方式、说话内容的重要性 · 88

利用空间 · 91

穿出成功 · 98

你的办公室说明什么 · 99

亲近感促进合作 · 100

第五章 虚拟沟通和面对面交流 ————— 103

科技，伟大的推手 · 105

电话会议的六点技巧 · 110

视频会议的要点 · 111

科技丰富了通信手段 · 112

为何面对面交流如此重要 · 115

第六章 领导人：他还是她 ————— 121

性别神经科学 · 123

怎么不是女领导？ · 125

非语言交际中的十三条性别差异 · 127

男性和女性的领导风格 · 129

男性领导和女性领导的身体语言 · 130

男性领导和女性领导的身体语言技巧 · 133

男人来自火星，女人来自金星 · 139

第七章 和全球化团队一起工作 ————— 141

文化 · 143

超越文化的身体语言 · 150

学到的经验 · 154

第八章 不同国家的身体语言 ————— 155

问候 · 159

商务名片 · 162

时间 · 163

距离与接触 · 167

眼神交流 · 170

就座 · 172

情感 · 175

女性 · 178

最后的建议 · 179

第九章 非语言领导力的未来 ————— 187

每一代都带来改变 · 189

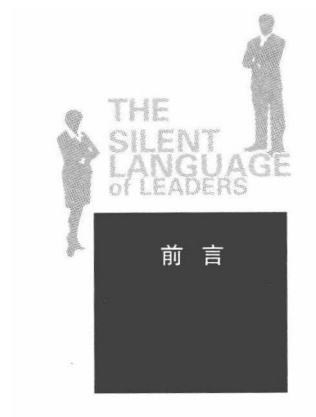
新生代员工 · 190

Y一代与视频技术的未来 · 191

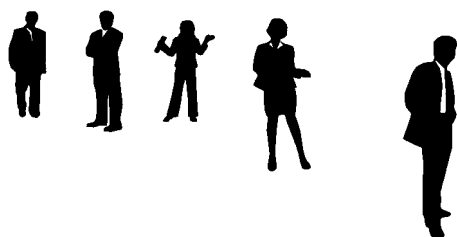
领导能力的未来 · 196

身体语言的未来展望 · 197

致 谢 ————— 200



领导力与身体语言



我们都知道领导力是一种交流沟通的能力。因此在准备一场重要的会议发言的过程中，你全身心地思考讲话内容，背诵讲话要点，在会前还要反复演练，为的就是能给大家留下可靠而值得信任的印象。

但是你是否还认识到，在准备滔滔不绝地发表演说之前，听众在你走上发言席的前 7 秒之内，已经在潜意识里对你的诚实度、自信心、亲和力以及信赖感进行了一番评价？你是否认识到你的个人空间、肢体动作、姿势、面部表情和目光交流可能已经妨害了信息的传递？更重要的是，你是否认识到无论任何时候，一旦你的讲话和你的身体语言不一致，人们宁可相信他们所看到的而不是你所说的？

由此看来，如果在一次不容有失的会议上，你的发言无可挑剔但肢体动作错误百出，那么最后你也许会感觉到情况不如预期的那么理想，虽然你可能还不清楚问题出在什么地方。

我们都知道领导才能也是一种建立和维持紧密联系的能力。你亲自拜会公司的大客户，和同事外出聚会增进了解，参加市民大会以便

和普通工人有更好的互动。

但是你是否明白，对他人的肢体语言做出准确的解读和反应的能力是构建亲密和谐关系的基本条件？如果误解甚至忽略了同事、客户或者下属的非语言信息，那么你们之间可能会出现意见分歧。你隐约地对你们之间的关系表示不满，但是你还是不清楚为什么会这样，只是觉得需要做点什么来改变现状。

这时候可能需要我来帮助大家解决问题。

我的工作就是“盯老板的梢”。

当然这是句玩笑话，一位对我的服务很满意的客户曾这样风趣地描述我的工作性质。

我是一名职业沟通专家，11本职场类书籍的作者和国际专题主讲人。除了在世界各地巡回演讲外，我还为经理、团队负责人、企业家和高级主管提供指导。他们一直在寻找更有效地同他人建立联系并施加影响的途径。

所以说，我跟踪监视——更确切地说是“近距离观察”这些领导人，实地观察他们主持会议、与员工和同事的私人交流、同客户交谈、商务谈判以及正式场合的演讲。

呵，那些事情我看得见！

身体语言是通过运用时间、空间、外表、姿态、手势、语气、触摸、气味、面部表情和目光交流来传递的信息。神经科学和心理学最新的研究成果表明身体语言对管理的有效性至关重要。本书将为你详细地阐释它是如何影响领导人在谈判、应对变化、建立互信、展现领导魅力和促进协作方面的能力的。早在做巡回演讲或者做领导力培训



的工作之前，我就开始关注身体语言了。我之前是一家私人诊所的治
疗师，在接受培训时我学会了密切关注非语言信息。久而久之我认识
到身体语言有可能强调讲话的内容，也可能妨碍信息的表达甚至可能
与所要传递的信息相矛盾。在非常放松的情况下，人们以特定的姿势
走进我的办公室，但是如果他们有什么疑虑或者心事，他们的姿势和
表情将发生极大的变化。我也经常看出他们的身体语言和他们说的话
截然相反。我学会相信身体潜意识里传达的信息，甚至相较于言语性
的反应，我更相信前者。很快它成为我的第二天性，即为身体语言中
的隐含信息“解码”并将我的发现用于克服内在阻力，还用于强化个
人动机以促使他们的人生做出积极的改变。

刚开始对某些组织的领导人进行培训时，我吃惊地发现职场中人
对非语言性质的交流是多么地陌生。在过去的二十年里，我一直在研
究身体语言对管理的影响，这种影响令人惊奇。我亲眼见到非语言信
息确实能够帮助或者毁掉一个领导人的成功。我也看到大多数领导人
在非语言信息的处理上很无知，他们既对自己的身体语言所传递的信
息一无所知，而且觉察不到商业活动中客户和同事用非语言形式清楚
地表达的意思。人的大脑具有解读这些信号并做出反应的能力，只不
过很多领导人没有意识到大脑中这个“程序”的存在，或者说无法有
意识地运用这个“程序”为自己服务。

时机正好

现在正是着手提高非语言能力的大好时机。事实上，没有比现在
更合适的时候了。下列三个因素决定了身体语言技能是领导人必备素
质中至关重要的方面。（1）可视化技术革命；（2）科学研究的进步

找到了身体语言和管理效果之间的直接联系；（3）劳动力全球化引起的跨文化交际越来越重要。

可视化技术革命

保持笑容——你正在某个摄像机的镜头内！从上传到 YouTube 网站上的视频到可视移动电话，再到以图像为主导的社交媒体，可视化技术革命席卷人们生活的各个角落。我们才刚刚感受到这次技术革命对全球商务领域的影响。

思科系统公司的思科网真只是众多为满足新的工作需要而生产的产品之一。这种新一代视频会议技术提供实时高清图像，无论距离有多远，也能让身处不同地域的人们像面对面一样地交谈。

技术的进步将继续革新企业、员工和顾客交流和互动的方式。随着多媒体技术日益广泛的运用和集成化趋势，用户无论在什么地方，无论使用什么设备，都能够使用这些多媒体产品，就像是接收声音和数据一样容易。比如说，将来安装思科网真系统就像今天打一个电话一样简单。

科学、领导力和身体语言

麻省理工学院媒体实验室的研究表明，细微的非语言暗示能够提供强大的信号，足以预示在商务交流中到底将发生什么。例如，一些无意识的因素将在很大程度上影响你在商务谈判中是成功还是失败，比如说你的身体姿势和其他人的姿势是否协调，讲话中肢体动作的幅度，你们中的某个人主导会谈氛围的程度。通过利用（被称为“社交仪表”）的设备来监视并分析人与人之间无意识的社交信号的传递模



式，研究人员即使不了解谈话内容也能在交流的前两分钟内预测出谈判、企划演讲和求职面试的结果。

但是在科学、有效地解读身体语言方面，没有比神经科学和功能性核磁共振成像（fMRI）的贡献更大的技术了。核磁共振成像技术利用无线电波和强磁场将人体内的器官和组织呈现出清晰、精细的图像，fMRI 利用这项技术来确定大脑中哪个区域的血管扩张、发生化学变化或者输送额外多的氧气。

fMRI 被认为是深入研究大脑的突破性技术，大大增强了非语言交流的可信性。例如杜克大学的研究使我们明白为什么我们喜欢并记住那些向我们微笑的人：其研究人员发现，当人们回忆起关于爱笑的人的情况和名字的时候，他们大脑中的眼窝前额皮质（大脑中的“奖励中心”）要比平时更活跃。

全球劳动力

就身体语言来说比较棘手的是我们常常不知道如何应对它。如果某个人无精打采，不拿正眼看我们（或者目光太凌厉），或者讲话时同我们站得太近，我们都可能对他形成负面的看法。因为我们不清楚自己是如何以及为什么做出这样的判断，所以无法摒除偏见。当我们与不同文化背景的人进行非语言交流时，这种现象尤其突出。

稍后在本书中我还将讨论解决这个问题的方法，但是从现在起请记住，能否成为一名成功的领导人，将越来越取决于你与来自不同国家的员工一道在工作上赢得最好业绩的能力。这不仅仅是因为加入国际化的团队迅速成为你工作的一部分，而且也因为即使在你自己的国家，劳动力在种族和文化背景上也日趋多元化。面对多元文化条件下的身体语言做到求同存异是成功的关键因素。

章节纲要

你从书架上取下这本书是因为你认识到（或者怀疑）利用非言语交流有助于提高领导能力。我写《领导人的身体语言》是要把这种非言语的“利刃”送给像你一样有见识的领导人。不同于市场上其他任何一本关于身体语言的书籍，它不绕弯子，直接关注领导人管理中每天都要面对的难题并提出有见地的、可操作的应对策略，帮助你成为一名更善于有效沟通的领导人。

本书用生动而实用的方式为你展现一条关键的领导策略。贯穿全书的还有生活中常见的管理案例和应对不同工作情境时使用身体语言的建议——当然还有最新的研究成果为之提供理论基础。下面是各个章节的概述。

第一章“领导能力一瞥”总论身体语言对成功领导的非凡意义，是全书的纲目。其中包括你的“外表吸引力”——人们对你的第一印象；领导管理中最重要非语言信号；别人在解读你的身体语言时犯的错误；为什么观察者的眼睛是理解有效的身体语言的钥匙。

在导入性的概述后，接下来的三章着重描写身体语言在领导能力的关键要素中的作用并告诉我们如何发挥这种作用。每一章节都解释了其他人用非语言信号向你传递了什么信息并指明应对之道，以调整你的身体语言表达使之产生最优效果。

第二章“谈判”描述在商务谈判中你所需要的非语言能力。包括如何解读谈判对手的身体语言，如何赢得别人的好感和信任，如何在见面的前7秒之内给人留下好印象，如何运用实力暗示策略重新占据主动，如何从身体语言中看出坦诚和欺骗。第三章是“引领变革”，



关注如何利用身体语言尽可能地化解敌意，强化员工对组织的认同感，指导你发出正式的变革宣言，开发你情绪中的潜力（情绪感染、情感泛滥和情感压抑），告诉你为什么掩饰你的感情是那么的困难。随后本章也提出（并回答）了一个有趣的问题：“你会假装拥有魅力吗？”第四章“合作”讨论了包含和动机方面的身体语言，强调目光交流的重要性并运用“模仿效应”让团队中的每个人感受到自己的价值。本章阐释了为什么副语言（如何说以及说什么）是如此重要，为什么会场上你坐的位置至关重要，作为合作型的领导人你的办公室表现了你什么品质。接下来的一章是“虚拟沟通和面对面交流”，评价了数字时代脑科学在身体语言方面的研究成果。本章也涉及了虚拟环境中非语言交流的运用，面对面交流的优势，还讨论了为什么某些身体语言信号在会议视频中比现场的影响更大。

第六章“领导人：他还是她”探讨身体语言中的性别差异以及这些差异是如何影响男性和女性的领导效果。这一章还将学习男性领导和女性领导的身体语言中分别有哪些优点和缺点，并且学习男女通用的改善沟通效果的技巧。

第七章的标题是“和全球化团队一起工作”。本章将说明哪些身体语言是国际通行的规则，哪些受文化背景的影响。你会发现为什么在一种文化中感觉非常得体的身体语言，在另一种文化环境中可能达不到交流的目的，甚至有可能冒犯别人。《领导人的身体语言》也是身体语言方面第一本关注国际化工作团队中非语言性交流之影响的书。第八章“不同国家的身体语言”从国际化的视野入手，十二位全球沟通专家为驻外商业高管提供了跨文化的非语言交流建议。

在第九章“非语言领导力的未来”中，作者为我们展现了新生代工作者的价值观和期望、沟通技术的发展趋势、领导能力的新模型以

及所有这些因素如何融合在一起使身体语言对未来的领导人更重要。

从优秀到卓越

我偶尔会受雇于某个机构指导一名表现不佳的领导人，但是大多数情况下我的学员初见我时工作已经很出色了。我很享受同这些干练、上进、有天赋的专业人士一起工作的过程，喜欢看他们成功地施展领导才能。

如果运用得当，身体语言将成为你取得更大成功的关键因素。它有助于你开拓良性的商业关系，影响并激励向你汇报工作的人，提高生产力，凝聚工作团队，更好地表达你的想法，在跨文化环境中有效工作，展示你的个人魅力。他是很多伟大的领导人运用自如的“秘密武器”。现在你也能做得到！



领导能力一瞥

人们是如何解读领导人的身体语言的