

THE ART OF MAKING THINGS HAPPEN

影响力培训完全实战手册

60多项影响力技巧和原则

培生教育
金融时报
职场精读

HOW TO INFLUENCE

魔鬼影响力

卓越领导者的核心能力

〔英〕乔·欧文 (Jo Owen) 著
侯昀彤 白堃 译

本书概述了69项影响力技巧和原则，这些技巧的背后是四种思维方式，这四种思维方式把卓有成效的影响者和我们其余的人区分开。像有影响力的人那样思考是成为有影响力的人的第一步，也是最重要的一步。我们可以利用这四个原则，并把这四个原则修改成适合自己的风格。我们不需要出卖灵魂或者克隆大脑才能变得有影响力，我们不需要变成别人，我们只要在最好的自己的基础上建立影响力就可以了。四种影响力的思维方式是：

1. 有野心 2. 设身处地为他人着想 3. 取得支持 4. 从终点开始

HOW TO INFLUENCE 魔鬼影响力

卓越领导者的核心能力
The Art Of Making Things Happen

〔英〕乔·欧文 (Jo Owen) 著

侯昀彤 白堊 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

魔鬼影响力：卓越领导者的核心能力/(英)欧文(Owen, J.)著；侯昀彤，白堃译．—北京：中国市场出版社，2012.4

ISBN 978-7-5092-0862-5

I. 魔… II. ①欧…②侯…③白… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第013165号

Copyright © Jo Owen 2010

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *How To Influence: The Art Of Making Things Happen*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字01—2011—8140

书 名：魔鬼影响力：卓越领导者的核心能力

著 者：〔英〕乔·欧文

译 者：侯昀彤 白 堃

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本：710×1000毫米 1/16 14印张 200千字

版 次：2012年4月第1版

印 次：2012年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0862-5

定 价：48.00元

鸣谢

本书所传达的主要信息，是我们只有和别人一起，或者通过别人才能成功。我们都需要影响力的网络和支持才能有所作为，包括写书也一样。本书就是在一批令我非常感激的有影响力的人的巨大影响下的产物。

本书主要以我在亚洲、欧洲和北美大部分行业的工作经验为基础，因此，我首先要感谢这些组织接纳我几天或几年，它们包括：埃森哲、美国国际集团、美国AGM公司、空中客车公司、美国运通、苹果电脑、阿姆斯壮工业公司、中英人寿保险有限公司、英美烟草公司、巴克莱银行、凯捷顾问、摩根大通、思科公司、花旗银行、Cognitas公司、金霸王、第一杂志、未来领袖、豪马贺卡、英国苏格兰哈利法克斯、HCA公司、HMRC公司（英国税务局）、英国化学工业公司、英国莱斯银行、LLUK公司、梅丽塔北欧银行、美林证券公司、美国大都会人寿保险公司、三菱化工、孟山都公司、国家商业银行、国家空中交通服务、国民西敏寺银行、Netfoods公司、挪威乳制品协会、人民选择奖、菲利普·雷诺兹、飞利浦公司、宝洁公司、RHM公司、皇家太阳保险、沙特基础工业公司、生力集团、SDP、Skype网络电话、创业公司、斯威夫特公司、赛门铁克公司、教育第一、领袖教育、科艺租用、瑞士联合银行、联合碳化物公司、苏黎世金融服务集团。

最重要的是，影响力是针对个人的，而不是针对机构的。我已经被很多人慷慨地用最宝贵的资源影响了，那就是时间。

凯洛格商学院的菲利普·科特勒在关键阶段向我提供了支持和关键性干预，具有重大意义；詹姆斯·凯利也提供了近十年的帮助。乔恩·休格特不仅主动为我作了一些不可思议的书籍研究，还为我提供了稳定的智力制约和平衡。Cognitas公司的沙尼·奥斯皮纳和劳拉·沃特金斯是权力理念的角色榜样；美国AGM公司的斯蒂芬·曼布里奇是三个E——活力、热忱和激情——的角色榜样，让所有的经理人有机会得以学习。

如果没有这些名副其实的支持和影响，就不会有这本书的诞生了。在过去的迷雾中，是托尼·约翰逊怂恿我写书的：瞧，这都是你的错，托尼。在培生公司，我很幸运地得到了这支杰出团队的支持。理查德·史塔克极力鼓励我写书；萨曼莎·杰克逊在本书的编辑过程中，表现得很有耐心和专业。凯若琳·杰克逊、劳拉·布莱克、丹尼尔·卡尔弗和露西·布莱克默则把本书推向了市场。

最后，我要感谢忍受我写书时着迷的咕哝和咆哮的我的全家：盖伊、托比、简、广美，他们是舒适、支持和影响的持续源泉。

有了这些支持，本书如果仍有瑕疵，那就是我的过错了。

引言

影响力的艺术

- 从顺从时代到影响时代
- 看不见的影响力之手
- 影响还是说服
- 通向影响力之旅

从顺从时代到影响时代

30年前，发生了一场革命，这场革命是由一双灰色的袜子引起的。在一次公司会议上，宝洁公司的高层管理人员走上台。当他们就座时，出现了令人震惊的沉默，因为大家发现一位管理人员与其他人格格不入，他穿着一双暗灰色的袜子，而不是黑色的。大家怀疑他这种行为不仅是革命性的，而且明显没有爱国之心。

30年后，Skype公司的高层管理人员聚集在爱沙尼亚开会。每个人，包括Skype公司的CEO在内，都穿着规定的牛仔裤和T恤。基本上人人如此。作为发言人，穿着休闲衬衫和裤子的我觉得自己穿得过于正规了。值得一提的是，出席者穿着不同颜色的袜子，并没什么革命爆发。有些人甚至穿着连裤袜，而这并不是因为迷恋异性装扮，而是因为她们是女人。成为一名中年男性白领已经不再是成功的前提了。

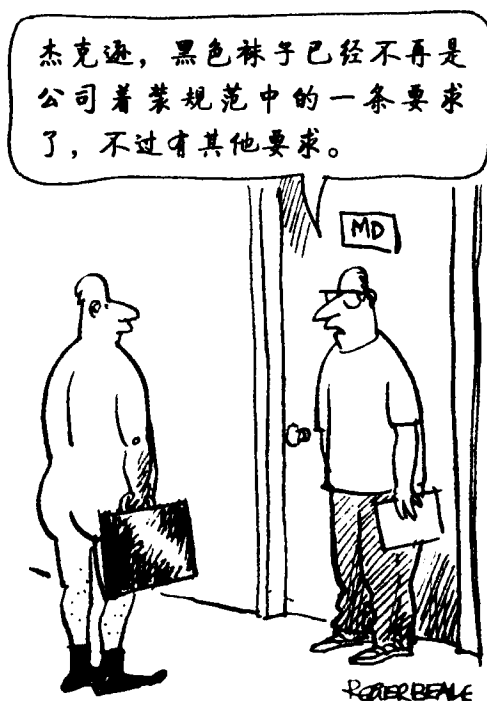
着装规范确实已经在一代之内改得面目全非，生存和成功的法则同时也发生了变化。旧秩序里，等级制度明显，权力的外在标志高度可见。在等级制度中，最高层的人拥有预留的停车位、单独的餐厅和电梯、最大的桌子、最大的办公室、最新鲜的花和最厚的地毯。这些安排对于高层的人来说，是

非常正常的。

阶级社会也是充满指挥和控制的世界。工人工作，老板指挥：工人用双手，老板用大脑。工人要按照指挥行事。就其最好的一方面来看，这是个家长式的世界，公司和政府看管工人和选民。就其最不利的一方面来看，它是造成无产阶级和资产阶级之间罢工、斗争和矛盾的因素。

以前的世界消失了。黑色袜子不再是强迫性的，对等级制度的尊重消失了。美国和英国两国的民意调查表明，对政治家、商界领袖、记者、工会领导人和律师的公共信任一直很低。自封的精英们可能仍然会很有自信，但是别人却不相信他们。我们宁可相信我们喜爱的乐队、喜欢的品牌，也不愿相信那些身着西装的人。

甚至在一些组织里，老式风格的指挥和管理已经崩塌。顺从的世界已经把路让给了承诺的世界：你不能要求人们承诺，你只能慢慢赢得支持。与管



理不同，支持是双向道。

指挥和管理的陈旧世界给了人们可能，但同时也给了人们束缚。权力和地位往往并驾齐驱。成功意味着在职业阶梯上慢慢地攀登。权力随着地位的升高而增加，但受到地位的限制。对那些有耐心、愿意花30年时间攀登职业生涯的阶梯去赢得权力、名望和影响的人来说，是有可行方案的。这个方案对于当今参加工作的人来说，非常缺乏吸引力。30年前，在灰色袜子革命刚开始的时候，皇后乐队的佛莱迪·摩克里唱着“我什么都要，现在就要”。这是具有革命性的摇滚歌曲。与当时不同的是，现在的人们要得更多，而且要得更快。

指挥和管理的陈旧世界给了人们可能，但同时也给了人们束缚。

正如每个人都想从指挥和管理的束缚中解脱一样，组织也需要那些能够超越指挥和管理的人。指挥和管理架构是典型的职能仓库。而今的组织是扁平的，更加分立，有所作为就更加困难了。在扁平的组织里，你无法指挥员工那么多，因为你可能控制不了他们：因为他们的职能不同，甚至在不同的公司工作。你不能使用权力，必须用影响力：建立同

盟、赢得自愿的追随者、选择适当的议程、培养信任和支持的网络。这不仅是指和管理不同的技巧，而是一种截然不同的理念。

影响时代的来临提供了巨大的机会，它消除了我们对等级制度的依赖，通过建立让我们成功的网络 and 平台，我们能让理想成为现实，能够实现梦想和抱负，能够控制自己的命运。为了做到这些，我们必须学习一门新的艺术，那就是影响力的艺术。

看不见的影响力之手

虽然权力的外在标志随处可见，但是，影响力的技巧是看不到的。我们可以看见一些有影响力的人，但是，他们如何赢得和使用影响力却不那么明显。有影响力的主导人物的迹象是显而易见的：他们拥有自愿的盟友；他们

似乎总能在合适的时间出现在适当的地点；他们把危机变成机会，把反对变成支持。缺乏控制不会造成没有进展：他们的网络使他们赢得的东西比个人英雄单打独斗得到的东西要多得多。

首先，影响力似乎具有与领袖魅力和灵感相同的神秘特质：你要么具备，要么不具备。幸运的是，事实并非如此。卓有成效的影响者具备某些常用的技巧和做法，而这些技巧和做法是人人都可以效仿的。这些做法的背后是这样一种理念，这种理念就是获得影响力的看不见的钥匙。我们看不到人们的想法。但是，如果我们知道人们的想法，那么，我们就可以使用相同的思维方式，就可以达到相同的结果了。有影响力的人的思维方式在很多方面都与正常思维不同，比如：

- 更喜欢依靠友谊，愿意与朋友结盟。
- 通过他人的眼睛看世界，而不光从自己眼里看。
- 谨慎地宽容：既不自私，也不完全无私。
- 有野心，但不只是个人野心。
- 从结果开始，以结果为导向：而不是只看轻重缓急。
- 可能很冷酷、不可理喻，但不会有失公平。

总之，本书提供了60多个有影响力的人的常用技巧、原则和做法。每个技巧都是以观察到的实际做法为依据的，而不只是影响力理论而已：这些做法与现实世界中的完全一致。本书是以实践为基础的，每个技巧都有实例、事迹或案例说明。本书不是教科书，因为它并未尝试为每个技巧的应用提供详尽的配方，而是描述了每个有影响力的人遵循的主要原则。在现实中，每个有影响力的人都有自己独特的风格：他们比其他人更专注于某些影响力的技巧上，并以不同的方式使用这些技巧。掌握了这些影响力原则，你就能决定要培养哪些技巧以及如何应用了。要成为一个真正有影响力的人，你不需要变成另外一个人，你只要以最优秀的你为基础去努力就可以了。

影响还是说服

影响和说服是不同的。影响者比说服者赢得的利益更多。说服是劝说别人接受一种思想或者马上去做什么事情。要达到一次性的成功，有很多窍门和战术。但是这种成功是一时的：会破坏长期影响。如果我被别人说服违背自己的判断力马上去做什么事的话，下次这个说服者让我去做其他事情时我会加倍谨慎和排斥。成功的说服只是一次性的，妨碍了进一步的成功。

影响者想要的绝不是一时的成功，他们想要建立的是永久的信誉。这就决定了影响者与说服者的想法和做法截然不同。说服者从自己的需要开始，以自己的需要结束。他们让别人接受他们的产品或理念，所以这种沟通往往是单向的：大部分时间是说服者在诉说，赞颂着自己产品或理念的妙处所在。

当然，影响者也有要达成的目标，但对于如何达成有着不同的观点。他们通过别人的眼睛看世界，并对自己的信息和表现进行相应的调整。理想的结果不止是说服别人，而是建立相互信任和相互尊重的同盟。要做到这一点需要大量的时间、努力和技巧的投入。但是，这些投入会带来长期的丰厚回报。

通向影响力之旅

**成功必需的知识
和技能是学不来的。**

成功必需的知识和技能是学不来的，我们只能从经验中汲取。但是在经验中无规则游走是很痛苦的：到处都是死胡同、陷阱、悬崖峭壁和无尽的沼泽。本书把一些结构掺在了无规则游走当中。本书以30多年对全球100强和一两个最差组织的调查研究和观察为基础，这些组织涵盖了每个主要行业部门，从亚洲、欧洲和北美的公共部门到志愿部门。好消息是，影响力是

一种普遍的技巧，有着人人都是可以学习的固定行为模式。我们可以在游走在经验里时排除一些随机性，这也就意味着我们可能更快地学习和进步了。

不可避免地，影响力和权力既能用在好的方面，也能用在不好的方面。我希望能将影响力用作一种善的力量，但是，本书并不想成为道德或反道德书籍。本书的唯一目的是向你展示如何获得权力和影响力；至于你将如何应用它，就取决于你和你的良知了。

本书不仅向你示范了如何树立影响力：还帮你抵挡讨厌的企图影响或控制你的努力。一旦你掌握了这些影响力的模式和原理，你就能更好地发现和抵御它们。最佳影响力技巧往往是无形的：因为只有无形才能发生效用，也只有无形才危险。除非你知道自己在找什么，否则你甚至不会意识到自己已经受到了影响。一旦你意识到了影响力的模式，你就能决定是要抵抗还是合作了：至少你有机会去作选择，而你的许多同事甚至不会知道他们可以选择。

当你踏上影响力之旅，你会愉悦地发现：影响力会自我增强。你的影响力越强，就越容易获得更多的影响力。随着影响力的增加，越来越多的人想和你共事。影响力让你能做到的事情更多，让你能够解决问题、处理罢工和创造奇迹。每个人都会渴望你的“仙尘”，都乐意用任何东西交换你的“仙尘”。挑战在于从局外人变成网络的中心。处于网络外的生活是孤独、沮丧而又艰难的。本书向你证明，通过影响力之旅，你也能从局外人变成影响力的中心。

虽然本书有可以吸取的60多个影响力技巧和原理，但谁也不能希望从第一页开始看，看到最后就能变成一个完全有影响力的人了。相反，把这本书当成是参考指南吧。每次把注意力集中在一件事情上，进行试验和练习。找到你运用这些技巧的独特方式。影响并不是从几个呆板的脚本开始，而是采用一系列的技巧在你影响的人群中建立自愿且持久的支持。以最自然的方式应用这些技巧。

**在经验中无规则
游走是很痛苦的。**

最优秀的影响者会让这些技巧变得无形，让人们感觉不到自己被说服或影响，只是觉得和影响者共事并支持他是件很自然的事，绝对不会发现自己觉得自然的原因所在。当你让影响力的无形之手为你工作时，你就真正掌握了这门艺术。本书把这些无形的技巧变成了有形的。

目录

CONTENTS

鸣谢 /i

引言：影响力的艺术 /iii

第一部分

影响力的艺术：获得影响力和权力

1 搭建平台 /3

有影响力的人：借用信誉和影响力 /6

有影响力的地方：前往有权力的场所 /9

成名之举 /12

议程控制 /16

小结 /18

2 组建网络 /21

组建正确的影响力网络 /24

小结 /32

3 取得支持的过程：让支持增值 /33

关联 /35

让支持成为双向道 /41

建立一个有归属感、有意义感、有认同感的部落 /44

通过交出控制而得到支持 /49

公开的承诺，私下的挑战 /52

小结 /56

第二部分

影响力私语：表现得当、衣着得体

4 表现得当 /61

表现得当 /63

野心：非理智管理的艺术 /68

衣着得体 /70

第一印象 /72

小结 /74

5 主动倾听 /77

有目的地提开放式问题 /80

强化原则：咖啡厅原则 /82

复述 /83

激将法 /84

披露秘密 /85

小结 /86

6 付出与接受 /89

针对性而非一般化的慷慨 /92

赢得而非不劳而获的慷慨 /94

慎重而非无限量的慷慨 /95

有价值而非无用的援助 /96

小结 /98

第三部分

编织网络：建立信誉和忠诚度

7 合作原则：做一个值得信赖的伙伴 /101

把人当人，而非角色 /103

表现和形象都要像合作伙伴 /104

建立信誉 /106

表现出无私 /108

充分利用关键时刻 /109

小结 /110

8 建立信任 /111

价值同盟 /115

信誉 /117

风险 /119

差距 /122

小结 /126

9 弹奏合适的曲子 /127

脚本要写对 /128

理解并适应同事的风格 /138

小结 /144

第四部分

抓住时机：充分利用关键时刻

10 选择战场 /149

预算洽谈：巧妙预算的艺术 /151

把危机变成机会 /153

矛盾处理：冷战 /155

矛盾管理：热战，从恐惧(FEAR)到倾听(EAR) /158

任务与项目 /160

迅速开始 /164

小结：风格与实质 /167

11 双赢 /169

关注利益，而非立场 /173

提供选择 /174

象征性让步 /175

构思一个故事 /176

公私协力 /177

小结 /178