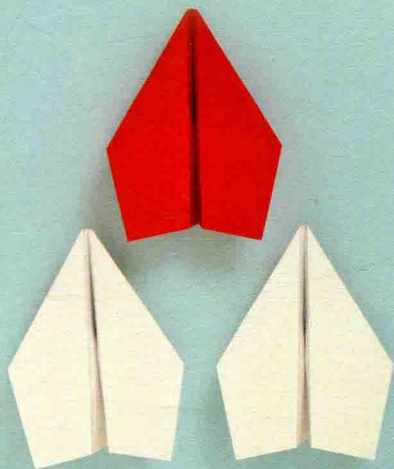


三分钟赢得人心的沟通秘诀

Secrets from
the Language of
Leadership

感召力

(英) 西蒙·兰卡斯特 / 著 田金美 洪云 / 译



世界500强企业高管推崇的沟通秘籍

神经科学和行为经济学的结合与突破，把握大脑与语言之间的关系，
将你的语言变得富有激情和感染力！



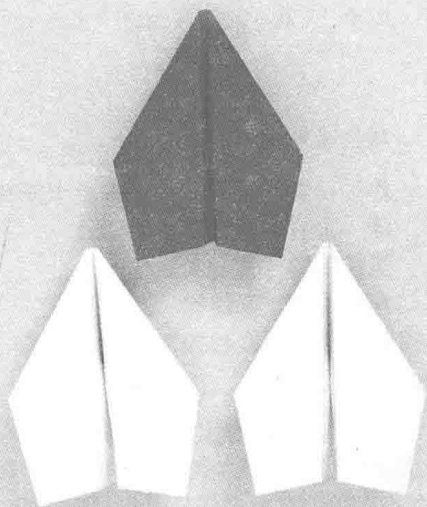
 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

WINNING
MINDS

Secrets from
the Language of
Leadership

感召力

(英) 西蒙·兰卡斯特 / 著 田金美 洪云 / 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

感召力 / (英) 西蒙·兰卡斯特著; 田金美, 洪云译. —北京: 北京联合出版公司, 2016. 9

ISBN 978 - 7 - 5502 - 8520 - 0

I. ①感… II. ①西… ②田… ③洪… III. ①领导人员 - 语言艺术 IV. ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 212301 号

北京市版权局著作合同登记: 图字 01 - 2016 - 5050

Winning Minds by Simon Lancaster

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Winning Minds by Simon Lancaster. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

Copyright © Simon Lancaster

All rights reserved.

感召力



项目策划 斯坦威图书

作者 (英) 西蒙·兰卡斯特

译者 田金美 洪云

责任编辑 管文

策划编辑 李佳妮 肖宇

封面设计 红杉林文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京市兆成印刷有限责任公司印刷 · 新华书店经销

210 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 15 印张

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 8520 - 0

定价: 39.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 82561773

致洛蒂和艾丽丝
成为你想成为的人，
做你想做的事，
去你想去的地方；
我会一直在你们身边。

目 录

引言

导读 / 002

赢得人心——领导力语言的秘密 / 006

第一部分 赢得本能脑

导读 / 036

第 1 章 打动人心的隐喻 / 042

第 2 章 领导形象 / 069

第 3 章 内在目标 / 081

第 4 章 移情与友善的力量 / 089

第 5 章 微笑与幽默 / 097

第 6 章 呼吸 / 105

第 7 章 文风 / 109

第 8 章 名字里有什么 / 115

第二部分 赢得情感脑

导读 / 122

第 9 章 故事与情感 / 125

第 10 章 个人故事 / 130

- 第 11 章 打造文化 / 138
- 第 12 章 善用历史 / 143
- 第 13 章 价值观的价值 / 149
- 第 14 章 我们钟爱的绝妙语言 / 153
- 第 15 章 奉承与爱 / 160
- 第 16 章 重复，重复，重复 / 164
- 第 17 章 夸张的永恒力量 / 169

第三部分 赢得逻辑脑

导读 / 174

- 第 18 章 重要的事情说三遍（成三原则） / 178
- 第 19 章 平衡 / 187
- 第 20 章 韵律还是逻辑 / 197
- 第 21 章 观点的力量 / 202
- 第 22 章 利用数字 / 206
- 第 23 章 简洁 / 211

后记 / 213

致谢 / 215

注释 / 217

Winning Minds
SECRETS FROM
THE
LANGUAGE OF LEADERSHIP

引 言

导读

2012年7月26日，奥林匹克运动会在伦敦开幕，我和妻子露西以及另外的25万人在海德公园庆祝。那是一个完美的夏日：人们举杯庆贺，说唱歌手迪兹·瑞斯可高声吟唱着节奏猛烈的歌曲，然后，伦敦市市长鲍里斯·约翰逊摇摇晃晃地走上了舞台。看到这个政治家，人们不赞同地低语着，甚至有人高声大叫：“蠢蛋！”还有少数人掏出手机，按下了录音键。

要知道，我天生不是鲍里斯的粉丝。我大多数的政治经历来自于另一个约翰逊（艾伦·约翰逊）同事。但是，那一天的鲍里斯令我兴奋异常。仅仅3分钟，他就让充满敌意的观众变得十分亢奋、歇斯底里。他用的是大师级的领导力语言：

我的一生中，从来没有见过这样的情景。

这种兴奋是如此的高涨，我猜，涨得似乎连计量奥林匹克迷的盖格计数器^①的读数表都要爆了。

来自世界各地的人们在看着我们，在看着这个地球上最伟大的城市，对不对？

来自世界各地的人当中，有些人不知道在过去的7年中我们为伦敦所做的一切准备。

① 盖格计数器：一种用于探测电离辐射的粒子探测器。

我听说有个叫米特·罗姆尼^①的人，他想知道我们是否准备好了。

我们准备好了吗？是的，我们准备好了。

场馆准备好了，体育馆准备好了，水上运动中心亦已准备妥帖；赛车场准备好了，安保准备好了，警方随时待命，交通畅通无阻，我们大不列颠之队整装待发……他们准备好了吗？

这里会产生更多的金牌、银牌和铜牌，这么多的奖牌足以纾困希腊和西班牙了。

最后一个问题：我们能举办这场有史以来最盛大的奥林匹克运动会吗？

我们担心天气问题吗？不，我们不担心！

我们能击败法国队吗？能，我们能！我们能击败澳大利亚队吗？能，我们能！我们能击败德国队吗？我相信，我们能！

谢谢各位。祝各位尽享 2012 伦敦盛宴。谢谢各位的大力支持。

去网上看看视频吧——我是说真的。亲自去看看观众心情上的变化。听听他们最初的笑声，看看激情是怎样在人群中传递的。看看每个人是怎样和众人一起大声重复着“是的，我们能”。看看在最后时刻，人群是怎么不由自主地与众人一起鼓掌，开始大喊：“鲍里斯！鲍里斯！鲍里斯！”

露西和我也在狂喊着：“鲍里斯！鲍里斯！”突然我们停了下来，似乎意识到了什么。“哎呀，发生什么事了？”露西问道。“兴奋剂。”我回答她。是的，就是这样：这个演讲太有激情了，观众就像服了兴奋剂一样亢奋起来。鲍里斯的几句话就让每一个人心情激动：那么陶醉，毫无理由。到底发生了什么？我们知道吸食海洛因时大脑会兴奋成什么样。那么，我们来看看鲍里斯兴奋的大脑。

鲍里斯的演讲刺激了大脑中三个强大的化学兴奋剂的释放。第一个是血清素，提高人的自尊，让人感到自信、强大、有力。百忧解和其他抗抑

^① 米特·罗姆尼：美国第 70 任马萨诸塞州州长，曾角逐 2008 年美国总统选举的共和党提名。

郁药就是模拟它的效果，提高人的兴奋度¹。赞扬可刺激血清素的释放，所以鲍里斯就极力赞扬我们伟大的国家和我们伟大的运动员。

鲍里斯给观众带来的第二种兴奋剂是催产素，这是爱的兴奋剂，让人感觉温暖和安全。狂喜时就有这种感觉。当我们和他人有亲密感时，催产素就自然释放。这种亲密感可以来自和他人的接触、拉手、拥抱、做爱，甚至是听鲍里斯的演讲。鲍里斯不断地用第一人称把听众和他紧紧地联系起来：他的演讲中全是“我们”，而不是“我”。他没有像您想的那样，像某些政治家用“我们，保守党”，而是用“我们，大不列颠”这样的词。他还提醒我们要反对谁，这样就把我们紧紧地联系起来：反对那个优越感极强的米特·罗姆尼，反对那些南欧破产的国家。当然，还有德国。还有什么方法比提到德国更能把 25 万英国人团结起来更有用呢？

鲍里斯给观众带来的第三个兴奋剂是多巴胺。这是一种回报奖励性兴奋剂，让人自觉伟大。服食可卡因、海洛因，高速驾车时，人体就会释放这种化学物质。其释放量的多寡与我们的期望是否得到满足有关。鲍里斯的演讲超出了众人的预期：他没有得意扬扬地做政治演讲，而是给我们做了个充满激情的爱国演讲。他用上狂热的“奥林匹克迷”及“老朋友”一类的词，使我们激动万分。

因此，鲍里斯似乎是在演讲中突然注入了些狂喜、百忧解、可卡因、海洛因，甚至激素这样的兴奋剂。所以，那一天，海德公园里的人比观看 1969 年滚石乐队在此的演奏时还要兴奋。其演讲效果也相当神奇，每个人都感觉到团结、自豪和无敌。素昧平生的人就像老友一样互相问候，嚷嚷着：“鲍里斯，真不错！”还有：“真是神了！”那一波又一波的陶醉感就像听了一场摇滚乐或者福音布道。

但是，就在下一秒，就像往常一样，高潮后面紧接着就是低谷（这就是痛苦的老套路）。在低谷中，没有兴奋剂释放，只有让人萎靡的毒药，让我们感觉很糟糕。还好，这种糟糕的感觉在领导人物控制的范围内。因为低谷出现时，对下一个高潮的渴望也同样出现。当我们渴望高潮时，我

们会指望谁？当然是上次让我们感受到高潮的人。

这就是吸引人们走向领导人的原因。人们渴望自豪，渴望彼此间的联系，渴望有目标的生活。人们痴迷着，就像吸毒成瘾的人那样，寻找着下一个方向。这就是大人物们利用的秘密契约，这就是大人物的力量，似乎对追随的人们说：“我会满足你们的情感需要，但是作为回报，你们要支持我。”契约就这么定下了。这就是领导力语言之根本。

赢得人心——领导力语言的秘密

2014年圣诞节，我身处布雷肯比肯斯中心温暖舒适的红狮酒吧。酒吧里炉火熊熊，我坐在一张大大的皮质扶手椅上。我来这里是想完成一篇关于领导力演讲的定稿，但是没有取得多大进展。身边的一群人大声地争辩着要中多少奖才可以不用工作。一个家伙转向我，问道：“100万英镑的年利率是多少？”“3万英镑？”我猜测。那个人笑了。“哈哈，你可以用3000镑在梅瑟蒂德菲尔买幢房子了。”另外一个人插话道。“是啊，那另外的27000镑你用来干吗呢？”更多的人笑了。他们邀请我加入谈话。

之后两个多小时的谈话就像一次近代史的旋风旅行：谈话从南威尔士要关闭的矿井谈到从中欧及东欧来的移民，还有伊斯兰国家的紧张局势。令我惊异的是很多谈话都评价到某些领导人：从阿瑟·卡吉尔（“那个皮包骨的瘦子最近在做什么？”）、玛格丽特·撒切尔（“她的眼里有恶魔存在。”）、麦克·赫塞尔廷（“他简直是左右逢源。”）、巴拉克·奥巴马（“他们说他可以在水上行走。”）、戴维·卡梅伦（“我想用颗子弹射穿他的眉心。”）、奈杰尔·法拉奇（“他是个新纳粹分子。这有什么关系呢？”）、艾德·米利班德（“纯粹是个小丑。”），一直谈到艾德·鲍尔斯（“他看起来就像在后背上胡乱塞了个菠萝。”）。

不管怎样，领导人激发人们巨大的情感力量，他们富有激情地、深深

地影响着我们。现在全球对领导力有一种危机感。¹这次英国酒吧中的谈话就是明显的例证。不仅如此，南美的暴乱、中东的起义都说明了这点。这个世界需要领导者。没有领导者，文明的进步就会踟蹰不前。

伟大领袖的实质是良好的交流者。想想布兰森、奥巴马、乔布斯、罗迪克、撒切尔、布莱尔等大人物吧。只有良好的交流者才能称为伟大的领导者。但是现在很难进行交流，比以往任何时候都难。现在的人宁愿低下头看手机，也不愿抬起头仰视那些领导人。这是个必须要战胜的困难。

好在还有秘密的领导力语言：这是一系列在形态上、口头上已秘密存在了数万年的提示和信号，今天依然能决定谁可攀上商界和政界之顶峰。过去有很多人试图解构这种秘密语言，但只有现在，随着神经系统科学和行为经济学的最新突破，我们才可以明白无误地解释这种秘密语言的工作机制和原理。

本书是领导力语言的指南，为读者开启实用诀窍的宝库，帮助读者在演讲中变得更有效、更迷人、更鼓舞人心。

但是在获得那样的效果之前，还是先让我们离开威尔士的红狮酒吧，想象回到2500年前雅典的一个古老的酒吧：在那里，围绕着我们的是穿着宽大外袍的一群男人，啜着壶里的红酒，享受着刚刚在威尔士参与的那种无稽之谈。坐下来吧，喝上一杯酒，嚼几颗橄榄。看看那个角落，看到那个正满脸认真地涂涂写写的人了吗？他就是亚里士多德。他正在写那本《修辞学》。

修辞

数千年过去，各种新技术、新变化出现了，但对我而言，亚里士多德的《修辞学》是交际艺术的终极版指南。很多人大肆赞扬马基雅维利和戴尔·卡耐基，但我还是坚信只有亚里士多德才是大师。《修辞学》不仅仅

是一本科学演绎的书，还是一本有观察力的书，该书最不同寻常之处就是在人类文明还只是初初萌芽时，它就抓住了演绎的方法。

亚里士多德认为成功的演讲需要三个条件：德，情，理（您也会马上发现，成功的事情总是成三地出现……）。亚里士多德的三个条件在英语中分别有其意义。德指的是信誉，情指的是情感，理指的是逻辑，或者逻辑的形式（亚里士多德本人也坚持认为逻辑形式是唯一一起作用的，哪怕它不是真正的科学逻辑）。

亚里士多德认为
成功的演讲需要
三个条件：德，
情，理

这是对的，是吧？因为德、情、理回答了一直萦绕在人们心头的三个用以衡量未来领导者的问题，也就是：“我能信任你吗”（德）；“我关心你所说的话吗”（情）；以及“你是正确的吗？或者，你讲的话听起来像是正确的吗”（理）。

成功的领导者需要用洪亮的“是”来回答每一个问题。就像樱桃树上的三个樱桃一样，只摘一个是万万不够的。您不可能仅仅依赖个人魅力，或者个人激情来引起听众的兴趣。您必须展示德、情、理三个方面的吸引力。

这就像一张三脚凳：一条腿掉了，剩下两条也就撑不起整张凳子。如果人们不信任某个领导人（无德），他们就不关心该领导人所说内容（无情），也会怀疑其行文的真实性（无理）。同样，如果他们不关心这个领导人所说的话（无情），他们就不相信说话人的人格魅力（无德），也就不费心去听他怎样行文了（无理）。如果某个人说了完全错误的话（无理），就会给他的正直性蒙上阴影（无德），听众的情感大门也会随之关闭（无情）。

通过亚里士多德的修辞观，我们立刻了解到现代交际的问题所在：现代交际所有的焦点集中在怎样行文上，却没有考虑说话者的人格魅力或者情感魅力。事实上，我们一直在接受这样的教育：在演讲中要忽视这些要素，若在演讲中表现出情感，反而表明我们很不专业，谈及自己会让听众

感觉我们太自我。但是，正如亚里士多德所说，这两个要素是很有必要的，它们处于目前领导力危机的核心地位。

根据目前的一些调查，只有 1/5 的人相信商界及政界领导人讲实话²，只有 13% 的人投入工作³，人们花在网络上的时间要比现实中和人打交道的多⁴。

修辞上的复兴有助于解决当前这种危机。我做出这样的判断不是因为我热衷复古，而是因为行为经济学和神经系统科学的发展证明了亚里士多德的理论出乎意外的正确。

古修辞学遇上现代神经系统科学

好了，如果您不介意的话，我就带着您离开那个古希腊酒吧走向新的旅程。是的，想尽一切办法走向新的旅程。当然，如果您觉得有必要，可以从这段旅程抓上些橄榄，然后我们向着 1994 年的意大利帕尔马疾驰而去吧。接着，我们就来到一个最先进的实验室，里面全是脑部扫描仪和电脑。在这些机器中间，站着一个面孔和善、满头银发的意大利神经系统科学家，他叫贾科莫·里佐拉蒂。他看上去就是一个科学家看起来应该有的样子：白大褂，有点深邃的双眼，与电影《回到未来》中那个狂想科学家多克没什么两样。但是里佐拉蒂不是狂想家，他是这个世界上最伟大的神经系统科学家之一。现在，他正盯着运动协调测量仪：观察猴子在抓挠手臂和咀嚼坚果时的脑部活动（嘿，您一定要注意那条提示才能找到正确的方法去观察哦）。

今天真热……里佐拉蒂走向冰箱，拿起冰激凌，咬了一口。嘿，里佐拉蒂转过身，他看向测量仪上的读数。读数显示猴子脑部中的部分活动与吃有关。他又舔了一口冰激凌，扫描仪再次跳动。他又试了几次，每次扫描仪都跳动起来。里佐拉蒂停了下来。太难以置信了。尽管猴子完全不动，但是很明显，它的脑部在想象和里佐拉蒂一样在吃着冰激凌：猴子在

反映他的行为。

这是一个重大的事件，代表了每隔 50 年才发生一次的某种深刻的科学突破。事实上，里佐拉蒂的发现已经和 DNA 的发现一起得到了提名。那天的发现揭示了这样的原理：当人们看到某个人有目的地做某事时，他们会在大脑中反映那个人的行为。他们大脑中的反映就好像他们自己也在做着相同的动作。

这铸就了一个新名词——“镜像神经元”。这些神经元为以往各种无法说明的现象提供了答案。比如为什么看到有人拿锤子敲打别人的手指时，我们会退缩；为什么看到有人错过公交车时，我们也会感到沮丧；为什么戴安娜去世时，数百万人走出家门去买了哀伤的“风中之烛”版歌曲。一旦您知晓了镜像神经元，您就会看到它们无处不在：不管是路上集体匆匆前行而又集体放慢速度的行人，还是某个人在聚会时大声嚷嚷，引得其他人也跟着大声叫喊的现象，这些归根结底都涉及镜像神经元。

从那时起，数十亿英镑被投入到神经系统科学的研究。这是新的进步，然后我们有了神经销售、神经市场，不久神经占卜术也有可能再度走红——对《斯巴杜芭蕾》来说是个好消息。其意义在于神经系统科学已经为大脑内部工作原理提供了一个前所未有的解释。这就意味着那些曾经被认为是猜想的伟大问题，现在可以得到肯定的科学解答。

我不是神经科学家，我只是个演讲稿撰写者。但是我已被神经系统科学与修辞学的极大关联深深震撼。亚里士多德的三大论和大脑的这三个部分完美地联系起来：它们就是本能脑，情感脑和逻辑脑。

让我们更深入地看看大脑的内部构成，见图 1。

神经系统科学已经
为大脑内部工作原
理提供了一个前所
未有的解释

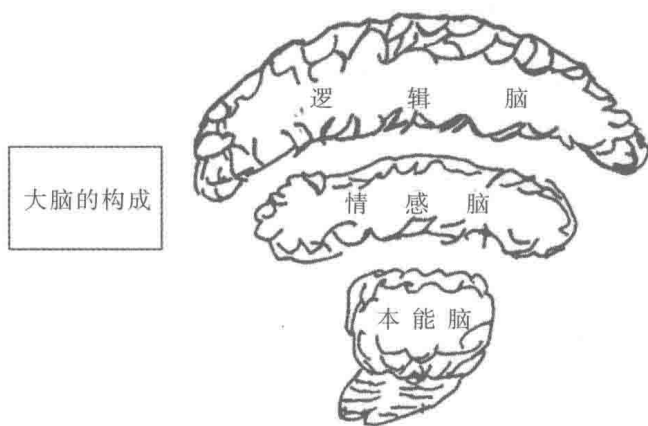


图1 / 大脑的构成

本能脑

本能脑位于大脑的最里层，又称直觉脑、无意识脑、爬行脑……这是大脑中古老的部分，可追溯到500万年前。这部分大脑让人感觉震撼，不仅仅是因为其难以置信的繁忙程度（95%的大脑活动在此处发生），还因为其难以置信的速度，在我们毫无意识的状态下，它的工作速度是逻辑脑的八万倍。

此外，本能脑还有强大的能力，我们都得依靠它生存。本能脑的运行指令就是确保我们生存，不仅仅是作为个体生存，还作为一个种族及某种物种而生存。为此，只要它愿意，它具有比其他部分大脑更强大的力量。这也是一件好事。毕竟，还有什么比生存更重要呢？

本能脑确保我们以两种方式生存。其一是通过保持心脏的跳动、血液的循环、肺部的呼吸等使我们生存下来，这是我们都知道的。但它还有一个不太为人所知的功能，就是本能脑担负着体内守护神的角色。它运行起来就像带有数千台摄像头的高级闭路电视系统，探照着每个方向，不停地拍照，根据过去的记忆处理信息，然后产生强大的神经冲动，本能地把我们引向这些神经冲动认为安全和有意义的人及环境，同时本能地引领我们