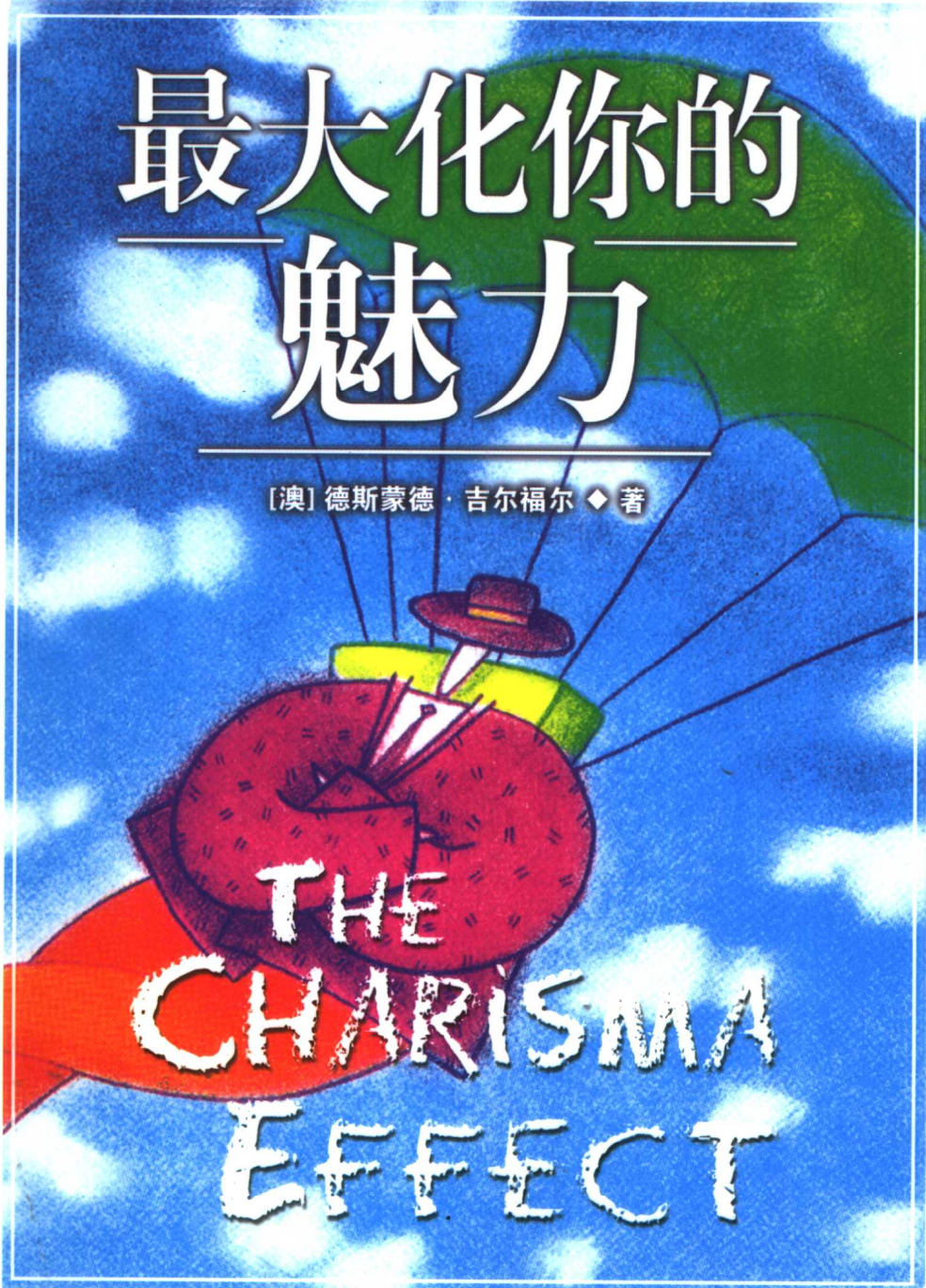


Mc
Graw
Hill

魅力不是天生的，魅力是用说的

最大化你的 魅力

[澳] 德斯蒙德·吉尔福尔 ◆ 著



THE
CHARISMA
EFFECT



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

最大化你的 魅力

[澳] 德斯蒙德·吉尔福尔 ◆ 著
窦爱兰 ◆ 译



THE
CHARISMA
EFFECT

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

最大化你的魅力/[澳]德斯蒙德·吉尔福尔著; 窦爱兰译. —北京: 中信出版社, 2003.6

书名原文: The Charisma Effect

ISBN 7-80073-789-6

I. 最… II. ①德… ②窦… III. 口语-语言艺术 IV. H019

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第047309号

The Charisma Effect

Text © 2002 by Desmond Guilfoyle

Illustrations and design © 2002 McGraw-Hill Australia Pty Ltd

Simplified Chinese translation edition jointly Published by McGraw-Hill Education(Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签, 无标签者不得销售。

最大化你的魅力

ZUI DA HUA NIDE MEI LI

著 者: [澳]德斯蒙德·吉尔福尔

译 者: 窦爱兰

责任编辑: 罗建强

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 22.25 字 数: 248千字

版 次: 2003年7月第1版 印 次: 2003年7月第1次印刷

京权图字: 01-2003-3619

书 号: ISBN 7-80073-789-6/H · 6

定 价: 28.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

致谢

本书是我多年考察的成果。毫无疑问，如果没有上百个公众人物对我实验目标的支持，这本书根本就难以成形。我向他们致以深深的敬意，是他们的卓越才能为我提供了无限丰富的素材。本书引用了他们从未公开的秘诀，在此表示深深的歉意。

感谢爱尔沙·韦斯特 (Ailsa West)，是他为这个项目的最初成长提供了土壤。也非常感激我的朋友、充满魅力的同事安德森 (Anderson)，是他支持并鼓励我在这个领域里努力奋斗。

约翰·格林达 (John Grinder) 博士更多地向我展示了如何揭开模式和模式检测的秘密。我要感谢特德·詹姆斯 (Tad James) 博士，是他不可估量的贡献让我认识并理解了模拟、元模式以及语言的催眠效果。阿维诺姆·萨皮尔 (Avinoam Sapir) 是个天才，他将书中的心理语言学以及内容分析进行了非常必要的形式转换，使我受益匪浅。

感谢雷克斯·史蒂文 (Rex Steven)，他为我多年来收集的材料提供了完美的主线。我的代理人希莉亚·德拉蒙德 (Sheila Drummond) 对我的手稿进行了专业化处理，使它更加轻松可读，这令我惊叹不已。我也要感谢责任编辑杰维尔·多皮克 (Javier Dopico)，他建议我将枯燥的学究式课本转变为更亲切的文字。莉斯·伯恩斯基 (Liz Byrski)、盖尔·菲利浦斯博士 (Gail Phillips)、杰弗里·邓肯 (Geoff Duncan) 以及其他许多人也给了我很大鼓励和支持，在此一并表示感谢。

目 录



何为魅力	1
第一部分 闪亮登场——你的魅力在哪里?	17
第1章 你只有一次机会	19
第2章 真空包装的个性	37
第3章 发现你的最佳声音	53
第4章 树立持久的公众形象	65
第5章 找寻个人理想	87
第二部分 一石激起千层浪——用表达展示魅力	101
第6章 打腹稿的真谛	103
第7章 淹死在信息里，饿死在知识外	119
第8章 为你的听众着想	137
第9章 黄牌警告：什么话不该说	173

VI 最大化你的魅力

第10章 谈笑间赢得人心	207
第11章 这些话人人都赞成	235

第三部分 知己知彼——魅力给谁看？ 253

第12章 听众第一	255
第13章 光听还不够	271
第14章 过滤的作用	295
第15章 像暴风雨一样的定势	321
第16章 不再怯场	331
尾声	345

何为魅力

最大的问题是，谁都不把你放在眼里。

——特蕾莎嬷嬷

鲍勃·霍克（Bob Hawke）具有魅力；温斯顿·丘吉尔达到了魅力的极限；玛吉·坦伯尔（Maggie Tabberer）魅力四射；迈克尔·乔丹魅力十足且风度翩翩；泰戈·伍兹魅力渐长；奥普拉·温弗莉（Oprah Winfrey）魅力无限；加纳·温德特（Jana Wendt）魅力尤存；雷·马丁（Ray Martin）如果再多一些情感的流露，就魅力更佳了；理查德·布朗森（Richard Branson）心情好的时候具有魅力。当然，约翰·霍华德（John Howard）和保罗·凯特林（Paul Keating）从来没有并将永远不会具有魅力。相当数量的首席执行官、时装设计师、男女运动员、思维独特的政治家，都极具魅力。那么，你为什么就不能具有魅力呢？

当然，你想得到的也许并不是无法度量的魅力商（Charisma Quotients），而是工作成就、必要的地位、权力以及卓越的能力。也许你并没有成为第二个纳尔逊·曼德拉或特蕾莎嬷嬷的愿望，但你还是纳闷，你应当做些什么才能使工作和生活更有起色呢？

2 最大化你的魅力

你可能很惊诧于一些同龄人，他们是那么能言善辩、八面玲珑、魅力无穷……并百思不得其解；你可能因为不能从字里行间领悟出奇思妙想而茫然不知所措。或者，你正由于自己的演讲所激发的热情不够高而烦恼万分。你也许想成为一个领导而不是下属，但又不知道该怎么做才能树立你的领导人形象并使自己更具魅力。

本书将要介绍的程序、技巧和观点正是你所寻觅的。它是近30多年来，我对上百个成功人士和播音员的言谈举止进行观察和实验的结果。我做时事报道员时进行的多达3万次的采访，为我观察具有魅力的公众人物提供了丰富的素材。过去的20年里，在做好播音工作的同时，我开始研究魅力和说服力。我注意到，在许多我有幸采访到的成功的公众人物、企业家、艺术家、政治家、教研人员以及其他名人身上，总是会再现某种行为模式。和许多人一样，我吃过一些有害的小文章的亏，那些文章偏颇地认为，你要么天生具有魅力，要么就永远不具有魅力。20年来，我收集的材料向一种想像的观念发出了挑战。那种观念认为，魅力是上帝赋予的神秘天赋，或者是源于一种至今尚未发现的魅力基因。而我的研究和阅历表明，具有魅力的交谈是可以学习的，也是可以做到的。

“魅力”这个词来源于古希腊语，意思是“优雅和宠爱的礼物”。正如你所知道的，优雅和宠爱是别人给予的，是别人对你的所作所为的反应。也就是说，你自己本来没有魅力——是别人奖赏给你的。从本质上看，魅力可以被看成是人们之间，通过某种方式进行一系列复杂交谈的结果。因此，魅力是可以看得到的。

具有魅力的人有许多共同的、显著的特征。他们通过运用特别的策略，学习特别的言谈举止，而达到所谓的具有魅力的交谈——这个能够吸引人的结果。在不断重复中，那些策略和言谈举止由习惯变成了自然。

出乎意料的是，我们没有必要去等待魅力基因治疗的发明，你可以汲取自身固有的智谋和才干，从而获得极具魅力的言谈举止。培养魅力的关键是要积极地挖掘和引导你内在的才智、想像力、观察力和学习能

力，并进行广泛的阅读和思考。你会发现，要做到有魅力地传递讲话内容，就要从提升与言谈举止相关的知识、经验和实践开始，并一再进行重复，直到你能随心所欲地运用它们为止。

具有魅力的讲话者和表演者非常清楚，不管怎样都不能期待同事、同辈、下属或听众的优雅和宠爱，只有创造了共享、互动的空间，充满魅力的交谈才能进行。下面的案例就研究了一流的具有魅力的交谈者，在形成具有魅力的基本态度和思维模式方面，普遍存在的一些重要步骤。

史蒂文的故事

史蒂文是一位有智慧、有创造力的高级经理。他能像打开的水龙头那样自如地喷射活力和热情，能像为明星服务的理发师一样轻松地展现自我。在他想要留下印象的人面前，史蒂文表现出的魅力令人着迷。他善于表达，又有风度，是一个经历丰富、学习了大量说服技巧并有着新颖思想的人。

在把握上司的心理弱点，扮演迎合者的角色方面，他身怀绝技。他奋力与本单位有资历、有影响的行政人员打成一片，活脱脱一副奴颜婢膝、阿谀奉承、屈从权势的嘴脸。

但是，在打同事的小报告时，他毫不犹豫，并因此被顶头上司称为这方面的代理。有时，他虔诚地说起同辈们对同事和下属的报告麻木不仁和冷酷无情，以致你会感觉到，他倒成了他们发泄精神痛苦的工具。他的一言一行都与其内在逻辑的能力相吻合，这些都展示出他对于传递最高指令的敏锐性。

作为回报，史蒂文得到了许多他渴望得到的支持和保护。老板把他看成是惟命是从的人，看成是忠诚可信而且是毫无疑问地执行他们命令的助手。从表面上看，在一家大的单位里，他是一位成功的“领导人”。对你来说，这种人也许会相当熟悉，他可能会迅速晋升为经理级主管人员。但并不难想像，他也同样可能会富有戏剧性地被瞬间降职。当顶头上司把他看成是忠诚、有魅力的创新人才时，员工们却看不起他。如果让那些为他工作的人描述他的个性，你会发现他和波尔·波特在感召力方面，看不出任何差别。

4 最大化你的魅力

做史蒂文的上司，比做他的下属更为舒服。他对上司极力奉承，而对下属的福利和要求却置之不理。这导致只要一提起他的名字，人们就怨声载道。他的同辈和下属视他为损人利己、操纵权势、独裁专横、极度危险的人物，而这种品质很难让下属给他打满分。因此，他得到的只不过是下属们心有不甘的服从。有时，一想起“身居要职的某个人将会识破自己是什么人”时，他会有种令自己窒息的急躁。

你永远也不会听到史蒂文对单位的前景表达合理的看法，永远也不会看到他员工的要求与公司的目标统一起来，因为他根本就不会花时间思考下属的价值和热情。你当然更不会看到，仅仅因为“要做正义之事”，他就会代表下属进行一场令人肃然起敬的抗争。

史蒂文在单位能得到提升，这反映了公司上层管理结构中存在着一一些天生就自私自利，并不恰当地表现其天真无邪的人。史蒂文的行为可以被概括为“向上的魅力”。对那些他认为最能帮助他的上司，他施展出浑身解数，展示出极大的魅力并采用各种方法进行“轰炸式热爱”。仅仅为了狭隘的自私自利，他会模仿许多具有魅力的天才的言谈举止。除了保护和提高个人利益外，他并没有更好的见解。可悲的是，上司的支持恰恰培养了他的这种言谈举止。

对于其自身或单位的未来而言，史蒂文都将是一种威胁。有一天，他也许不得不面对雇主的愤怒。剩余的一点尊严和礼貌终将掩盖不了他的花言巧语和阴谋诡计：任何事情都不能挽救他，都不能使他不被最底层那些曾被打过小报告的人疏远。

你不得不对魅力和说服力的浪费表示深深的遗憾。史蒂文的许多言谈举止，如果运用到提高单位的业绩和效益上，将会很有益，并能保证他前途无量。史蒂文需要吸取的教训是，轰炸式热爱只有持之以恒、发自内心，并充满热情地去展示，才能产生持久的效果。这正是下文中桑德拉深深理解的一个教训。

桑德拉的故事

桑德拉在一家重要的财政服务公司任高级行政主管。人们首先注意

到的是桑德拉的外貌，曾经有个同事这样描述她：她像“一束被风吹乱、胡乱摆放的花”。她的头发呈现出金属丝一样的颜色，而且是爆炸式的发型，同时，活泼的绿眼睛从苍白的布满雀斑的脸上发出特别的光芒。她最喜爱穿浅绿色的或深蓝色的工作服，她的彩色丝巾既是遭受诽谤的缘由，也产生了轰动一时的效果。她具有同事所描述的那种“震荡”、独特、妩媚的品质，吸引着人们来到她身边。

35岁时，桑德拉自费学习完商业专业之后应聘来到这家公司，她是获得高级主管职位的第一位女性。这引起了许多男性的不满，因为他们已为这家公司工作了多年。3个月中，桑德拉并不是靠迷人的陈词滥调和腹中空空的妩媚去反驳那些诽谤者，而是通过她的能力创造出有目共睹的业绩，制服了诽谤者。她被认为是个神奇的人，因为她提出的问题非常具有洞察力、创造性和敏锐性。她对同事和职员的价值和渴望非常敏感，这在公司里是无人能及的。她理解职员和顾客的处境，以至于大家汇报说，她让他们觉得他们自己很特别、很重要。

桑德拉最爱说的一句话是：“当我们相互帮助，从而能获得各自所需时，我们为什么不这样做呢？”为她想要的、为职员的或者实际上是上司的利益，她会不惜一切努力。根据赋予的权力和个人的信任度，她形成了自己的风格。她是一位对工作热情投入又讲原则的领导人，作为一个领导人，桑德拉把自己看成是半个航海家、半个推动者、半个开发者。她与年轻员工有着一种特殊关系，简单地说，就是她对衣着的感觉已成了公司年轻女性的时尚，许多人“只是为了像桑德拉”，“桑德拉制服”差不多到了流行的地步。

“9岁的时候，母亲就去世了，因此，我不得不自己照顾自己。我能认识到鼓励、信任和友好是那么催人奋进。周围的人对我的鼓励极其重要，有时会驱使着我要负起责任。因此在很早的时候，是他们帮助我变得强，变得更加自信。我认识到事情大多是这样的：如果你想要让什么事发生，你必须全身心地投入这件事；如果这件事牵涉到别人，他们也必须对这件事同样地全身心投入。要达到这样的目的，惟一的途径就是把这件事与某件更大的事情相关联，并向相关的所有人

员证明这件事的好处。”

在顾客眼中，桑德拉对产品的介绍简直就是个传奇。同事中存在着竞争，可这些同事却成了她介绍队伍的一部分，他们只是为了看看“她究竟是如何来介绍的”。她的首席执行官从未错过一次重大的介绍。“她的主意很大胆，当然这不是主要的，她还有把产品与人们的更深层意图相关联的技巧。有几次，当我认为会议将一无所获时，可是环顾四周，我却看见成群的向来精明而实际的交易人，对桑德拉的介绍惊叹不已。”

在桑德拉的交谈方法中，一个关键因素是她与听众有共同语言。她的语言热切、坦率、简洁，上司、同事和顾客也同样信任她。她不断地谈论为人们、为公司、为顾客做“合适的事”。她那具有魅力的言谈举止，已经很自然地融入她的管理风格之中，刺激着人们“一起来分享”。

桑德拉的成功证明：树立公认的形象，真诚地关心人们，增强个人的贡献和价值，坦率而有力地讲话，不断从一个强大有力的价值系统中获得力量，这些都是在竞争中她所持的利刃。

道德魅力

人们会渐渐地了解桑德拉，也会慢慢地识破史蒂文，这两个人都有较高的魅力商。不同的是，经过一定的时间，桑德拉逐渐挖掘自己的潜力，使能力与言谈举止相吻合，树立起自己的形象，令自己和他人都很满意。而史蒂文却浪费了魅力商，他把这种能力运用于博得上司的认可上，以求在领导层获得一席之地。

通过自身的经历，桑德拉明白，在事业和生活中，只有与同自己有利害关系的人建立起相互的信赖，才能获得威望和影响。她也明白，依靠适合人们的需要，并通过理解人们的价值观和想法而得到的广泛信任，才能具有说服力。史蒂文已具有了说服人的一些技巧，并能够运用这些技巧，为达到个人目的而操纵一小部分人。但是你可以猜想一下，随着时间的推移，谁的手段能更快地达到目的呢？

史蒂文和桑德拉两个人都具有所谓的变量X因素，这种因素会随着时间的推移而形成领导才能。两个人都具有一系列特殊的言谈举止，在生活以及专业领域的奋斗过程中，这种言谈举止给他们带来了明显的便利。可是，你已经注意到，两个人运用于言谈举止的方法，及其所导致的结局却截然不同。

如果为了达到自己的目的，满足自己对权力的欲望以及日益增长的个人虚荣而操纵别人的话，你就要以史蒂文为榜样，锻炼自己的魅力。对于那些不道德的、自私自利的领导人来说，这几乎是自然的事。有些领导人创造性地运用他们的魅力，而最终使别人成为他们这种能力的牺牲品，在他们升官发财的道路上，将别人踩在脚下。

在当代历史中，到处都有虽具魅力却不道德的领导者，他们欺骗下属，并将下属推向悲惨的深渊。这给了我们一个教训：那些为下属谋利的领导人，还是比那些试图束缚下属的领导人要好得多。阿道夫·希特勒、吉姆·琼斯（Jim Jones）、大卫·科雷西（David Koresh）、巴各旺·谢瑞·雷尼西（Bagwan Shree Rajnish）和肖克·阿萨哈拉（Shoko Asahara）在灾难降临的时候，都“成功”地使下属成为自己的挡箭牌。过去几十年的事实表明，小商人、政客和宗教人物模仿这些具有魅力却不道德的领导人，也会落到类似的结局。

后来逃亡的克里斯多弗·斯卡瑟（Christopher Skase）用不光彩的魅力商建立了帝国，但他的做法只是为了让帝国崩溃，并给人类带来巨大痛苦。舢板债券大王米歇尔·米尔肯（Michael Milken），运用其魅力天赋，召集了大批愿意为他上刀山、下火海的信徒，使他们虔诚地跟随他跳进财政崩溃的深渊。如果不是有人阻止，甚至会有几个人会跟着他进监狱。

领导人礼貌有魅力的谈吐能明显地引起听众和下属的好感。他们相信下属有能力充分发挥个人潜力，鼓励下属进行不懈的努力。他们用观念感染下属，创造培养下属的机会，想方设法让下属更有作为。这与所谓的创立者，如宗教领袖、祭祀领导形成了鲜明的对比。这些创立者要求人们严格地顺从某种行为模式，可这种模式却要求人们的自我价值

符合他们的奇谈怪论，这就在无形中破坏了人们的选择。

要使交谈具有魅力，信任是一个重要的元素。可以真正检验一个人是否具有魅力和影响力的是：当他们犯了重大错误或者显示出人性的弱点时，人们是否依然跟随这位领导者或讲话者。如果史蒂文犯了重大错误，他的行政人员将会离开他；但是如果桑德拉犯了错误，她还有机会，因为在她的信誉银行里储存着大量的魅力，足以掩盖她不可避免的暂时失误。

比尔·克林顿的绯闻对他的声望几乎没有影响，因为瑕不掩玉，他的魅力商胜过了这小小的不足。共和党人从倾巢出动声讨克林顿的运动中败下阵来，因为他们害怕这种声讨反而会支持了克林顿。

桑德拉以及克林顿之所以对世界会产生巨大影响，能得到如此广泛的支持，原因在于他们能够宽容他人，并且能够充分发挥他人潜力，从而树立起自己的形象。他们也明白，从各个角度进行自我展示是一门艺术，这要求将自己的世界观与听众的期盼相吻合。决定交谈中魅力持续时间的长短，交谈是成功还是陷入分歧或毁灭的深渊，有6种关键性的因素：

1. 能力：是得到充分发挥还是被埋没？
2. 个人见解：是关照还是忽视下属利益？
3. 交谈：是双向的还是单向的？
4. 激励：是给予还是束缚？
5. 目标：是帮助人们实现个人的决心，还是实现领导的野心？
6. 道德：是支持公正、诚信、谋求更高利益，还是为领导者的私利服务？

这6个因素会不断地提醒人们，具有魅力的交谈不只是一种虚幻。事实上，魅力不是显示饶舌的才能，而是要求有道德感；不是为了赞成僵化的观点，或者儿时的熏陶，而是为了保护自我、保护他人、保护道德的价值及其有效性。

比如，依据诚实守信、富有同情心、谦虚谨慎、自我约束、遵守道德准则这样的价值观，树立形象非常重要。不是因为你这样做就会下地狱，而是因为，经过相当长的时间，人们会信服持有这种价值观的人。将个人利益与集体利益相结合，将你的见解、希望和梦想与听众相结合，为他们的发展提供机会，这也非常重要。你必须拥有被人们广泛接受的价值观和言谈举止，不是因为做了这些你就会有很高的声望，而是因为它们传递着忠诚和相互支持。用桑德拉的话说，如果你邀请别人“来分享”并且是长期的分享，你就能得到成功的回报。

本书所描写的模式和技巧极其有效，但是如果使用不当，就会严重影响你在工作和生活中已经建立起的威信。与大多数交谈技巧相似，这些模式和技巧本身具有双重性。在运用过程中，既可能产生很高的回报，也可能导致毁灭。你可以“运用”这些技巧和方法去影响周围的人，帮助他们做平常所不能做的事情。你也能从中找到对付别人的技巧，但是，你只能对付一阵子，不久，你和他人的声誉就要遭到威胁。

你的魅力商

上面，就具有魅力的交谈，我们已讨论了一些简单有效的规则，现在该评估你有多大的魅力了。不要进行太多有意识的思考和权衡，快速做下面的测试（每题1分）。你也许会同意两种答案，但是毫无疑问，其中的一个答案对你的描述最为恰当、对你更有意义，快速记下这个选择（超过51%）。

1. 我最关心：

- （a）应当如何处理正在发生的事情。
- （b）应当如何处理未来的事情以及必须讨论的话题。

2. 我认为自己是：

- （a）一个通盘考虑问题的人，更喜欢思考事情的大局。

(b) 一个注重细节的人，更喜欢思考事情的细节和过程。

3. 我发现自己：

(a) 很容易换位思考，理解在别人的处境下会是什么感觉。

(b) 有时懒得也难以想像别人的感觉。

4. 通常，我花时间：

(a) 分析过去的错误以及错过的机会。

(b) 主要思考以往取得了哪些成绩。

5. 我更感兴趣于：

(a) 保留并赞美传统美德和价值，因为这些传统美德和价值造就了现在的我。

(b) 发现反映现代环境的新的实践和规范。

6. 我确信：

(a) 为了使复杂的观点保持它的重要性，需要详细地加以解释。

(b) 完全可以将复杂的观点压缩为简单有力的模式。

7. 令人信服的最佳方法是：

(a) 发现听众情感的症结，并使你所传递的信息与他们的需要相吻合。

(b) 用强有力的逻辑达到严密的推理。

8. 经验告诉我：

(a) 处理重大风险的方法有许多种。

(b) 愚蠢的人总是照搬照抄别人的做法。

9. 动力来源于：

(a) 有信念和价值观支撑着的个人观点。

(c) 经历、教养、信念及相应的价值观。

10. 我常常思考：

- (a) 事情如何才能取得进展，并做得更好。
- (b) 为什么要做某件事。

11. 在争论和讨论中，我常常：

- (a) 将自己的观点与对方的观点相连，并以我的思维方式指导对方的观点。
- (b) 通过显示对方论据中错误的地方，努力驳斥对方的观点。

12. 我是这样的一个人：

- (a) 有时气馁但能立即冷静下来使自己充满信心。
- (b) 能很好地控制毁灭性的情绪和冲动。

13. 我相信：

- (a) 一个人应当清醒地认识到他是谁，理想是什么。
- (b) 你就是你，你能够充分利用自己的潜能。

14. 我认为：

- (a) 好奇极为有害。
- (b) 越好奇越好。

15. 我认为这个调查表是：

- (a) 无病呻吟。
- (b) 很能激起人的兴趣。

精确地反映魅力潜力的答案是：1. (b)；2. (a)；3. (a)；4. (a)；5. (b)；6. (b)；7. (a)；8. (a)；9. (a)；10. (b)；11. (a)；12. (b)；13. (a)；14. (b)；15. (b)。

如果你的得分在0~4之间，那么，你需要付出大量的努力，以发挥