

Mc
Graw
Hill
Education

360 DEGREES OF INFLUENCE

全球高管培训机构创办人
莫纳斯顶级巨著
一本更具实操性的影响力杰作

360° 影响力

[美] 哈里森·莫纳斯◎著 郑亚博◎译
Harrison Monarth

一本教你如何有效影响他人的实战指南 这些关键技能即使在世界顶尖名校也从未被讲授
“即便是经验丰富的专业人士也会发现他的建议是如此实用、如此宝贵。”

博恩·崔西
美国个人成长权威专家

杰弗里·普费弗
斯坦福大学商学院教授

马歇尔·戈德史密斯
《纽约时报》百万畅销书作者

等12位名家、
教授鼎力推荐



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

2

F272.91
294

360 DEGREES OF INFLUENCE

360°影响力

[美]哈里森·莫纳斯◎著 郑亚博◎译

Harrison Monarth



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字 : 01-2012-3937

图书在版编目 (CIP) 数据

360 度影响力 / (美) 莫纳斯 (Monarth, H.) 著; 郑亚博译. —北京: 北京大学出版社, 2013.11

ISBN 978-7-301-22713-8

I. ① 3… II. ① 莫…② 郑… III. ① 企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 142812 号

Harrison Monarth

360 Degrees of Influence: Get Everyone to Follow Your Lead on Your Way to the Top

ISBN 13: 978-0-07-177355-3

Copyright © 2012 by Harrison Monarth.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Peking University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Singapore) PTE. LTD. and Peking University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和北京大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权 © 2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与北京大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

书 名: 360 度影响力

著作责任者: [美] 哈里森·莫纳斯 著 郑亚博 译

策 划 编 辑: 任智华

责 任 编 辑: 樊晓哲 张 楠

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22713-8/C · 0917

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: sdghbooks@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82345436 出版部 62754962

印 刷 者: 北京天顺鸿彩印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.75 印张 230 千字

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

名家推荐 | RECOMENDATION

影响力并不是一条笔直的逻辑路线，它是穿过听众的各种价值观以及他们对你的认知的一条弯弯曲曲的小路。哈里森·莫纳斯（Harrison Monarth）给影响力装上了一个GPS导航仪，不管你是想得到公司里某个重要的职位，还是想拥有一种令人愉快的人际关系，这个导航仪都能引领你的影响力，穿过人们的观念和预期里复杂的“地形”，直达目的地。

《超强说服力》《语言英雄》作者，杰伊·海因里希斯（Jay Heinrichs）

本书充满了各种精彩的创意，语言表达极为精练。

《说服就这么简单：27种有效的说服策略》作者，

克里斯·圣·希莱尔（Chris St. Hilaire）

哈里森·莫纳斯的行文如流水，而且见解深刻、例证丰富、感情真挚。本书对影响力的研究非常深入，能极大地增加人们的见识。

《90秒说服大家》作者，尼古拉斯·布斯曼（Nicholas Boothman）

哈里森·莫纳斯将会教你很多有关影响力的经验，从认真倾听到巧妙组织语言等不一而足。当你阅读这本书时，你会发现你自己已经开始思考下面这个问题了：如何运用自己的影响力去帮助他人和自己。

圣克拉拉大学利维商学院格伦·克利梅克金融学教授，《投资者真正需要的是什么》作者，梅尔·斯特曼（Meir Statman）

有意识地增加你的影响力是一项艰巨的任务。哈里森·莫纳斯整理了那些能够影响你施加影响力的因素：人们的观念是怎样形成的、又是怎样维持的，抵触情绪的种类以及如何处理这些情绪，还有各种指导你取得理想结果的战略。本书研究深入、见解深刻，非常值得一读。

国际畅销书《语言改变想法：掌握有影响力的语言》作者，
谢丽·罗斯·夏薇（Shelle Rose Charvet）

对“人”这个字的经典定义很多，如人是“使用象征符号”的动物，人是“理性”的动物，但这些经典的定义中没有一个能像哈里森·莫纳斯那样点出人类的本质，即把人看成是“能够施加影响力”的动物。在《360度影响力》中，莫纳斯认为，不管是有意的还是无意的，人们参与影响他人行为的欲望无处不在，甚至到了废寝忘食的程度。如果通过学习，你能够把影响他人行为这件事做好的话，那么你几乎能够影响到所有的人类活动，无论是在商业领域取得成功，还是对付恃强凌弱的恶霸。对于那些企图说服别人的人来说，本书是对人类一些决定性行为的天才般的研究。就这方面的研究而言，哈里森·莫纳斯鲜有敌手。

美国道森大学哲学博士、教授，《唯一一本令人信服的有关说服力方面的书》作者，理查德·E. 瓦茨（Richard E. vatz）

你有梦想过自己是个超人或能够飞翔吗？在《360 度影响力》这本书中，哈里森·莫纳斯赋予我们的超能力远比上面提到的能力强大。走开吧，蝙蝠侠！影响力散发出的超强力量不再专属于超级英雄和首席执行官，而是属于每个人。莫纳斯为“把自己打造成每个人的榜样”设计了一些简单的步骤，无论你是应届毕业生、行政助理，还是项目经理、商界领袖，都可以从中获益。

《纽约时报》百万销量畅销书《没有屡试不爽的方法：成功人士如何获得更大的成功》作者，马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）

哈里森·莫纳斯的这本书主要讲工作场所中的影响力，所谈的重要话题不但实用性强，而且覆盖面广，因此独树一帜。不论是以最有效的方式陈述你的观点，还是成功地应对你的老板，莫纳斯的这本书都提供了行之有效的指导方针，对于每一个想要建立自己个人品牌形象并把自己推销出去的人来说，都是必读之书。当然，人人都想做到这一点。

斯坦福大学研究生商学院哲学博士、教授，《权力：为什么一些人有一些人无的原因》作者，杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）

要想在商界和领导力上取得成功，那么你影响他人、说服他人的能力就是一项重要的技能，而这本书给你提供了各种简单、强大、实用而且行之有效的技巧，助你获得这种技能。

《全面参与》作者，博恩·崔西（Brian Tracy）

《360度影响力》将会是本年度最抢手的著作之一。莫纳斯把尖端科技同实验室外的现实世界中发生的事情融为一体，教你如何用既智慧又实用的方式说服他人。每一个领导者都需要这本书。

美国心理学博士，《影响力科学：8秒钟之内说服别人的办法》作者，
凯文·赫根（Kevin Hogan）

简直是太棒啦！本书以影响力为主题，但并不是教我们如何把自己的立场强加给别人，而是阐明了一系列方法，帮助我们建立真诚、可靠、双赢的人际关系。在21世纪的今天，这才是一条通向关键技能之路。

哲学博士，《绽放：女性职场能量第一书》《乖女孩赢得高级职位之路》
作者，洛伊丝·P. 弗兰克尔（Lois P. Frankel）

《360度影响力》开辟了一片新天地。哈里森·莫纳斯以他极高的天赋、火热的激情以及深刻的见解完成了这本书。即便是经验丰富的专业人士也会发现他的建议是如此实用、如此宝贵。

米尔斯集团总裁，《巧妙说服》《都市生活中精明强干的谈判者》作者，
哈里·米尔斯（Harry Mills）

前言 | PREFACE

现在，随便找一个人，问他（或她）想拥有什么样的超能力，假设这是可能实现的，那么你很快就会得到答案。读心术、超人透视眼、像光速一样快，或者能像鸟儿一样飞翔都可能在你得到的答案之中。

自1938年超人被创造出来后，全世界的人们都一直沉浸在自己的超级英雄梦中，仅仅是超级英雄这个词条，你就可以在谷歌里找到700多万条搜索结果，超级英雄们的形象以及他们传奇般的经历已经使他们在现代社会和大众文化的意识中深深扎根。确实，几乎是在每个盛夏，蝙蝠侠、蜘蛛侠、钢铁侠都会纷纷走上银幕，吸引着全球数十亿人走向电影院，这种情况鲜有例外。而且不需要杰·雷诺（Jay Leno¹）提示，大多数人说出的5个虚构的超级英雄要比说出5个总统的内阁成员要快。

对于这种现象，心理学家有现成的解释。这些服装各异的超级英雄们所具有的，是有强烈认同感的一些品质，无论是那些我们渴望拥有的能够改变我们的世界和环境的能力，还是各种清晰的道德准则和有关真理与正义的价

¹ 译者注：杰·雷诺（Jay Leno），美国脱口秀主持人，从1992年至2009年7月，这17年间一直在NBC电视台主持脱口秀《杰·雷诺今夜秀》（*The Tonight Show with Jay Leno*）节目，期间该节目一直保持高收视率，甚至位于每周收视榜榜首。

值观念，这些都是非常有意义的。唉，可惜啊！这种梦想对我们这些凡夫俗子来说都太遥不可及了，无论有多少只放射性的蜘蛛咬我们，都不太可能实现，没有人能变成真正的蜘蛛侠。

然而，现实生活中确实存在一种超能力，即使所有的斗篷十字军²（caped crusaders）具有的超能力全部加起来也不是其对手，而且这种超能力是人人可以获得的。只要能像少数技能熟练的沟通者精英那样去练习，你就会具备“读心术”这种能力，用心理解在交流过程中对方的真正需求及其各种观念，对于每一个为了自己的利益，努力理解并驾驭这种超能力的人来说，都是可以获得的。

每当我们有需要的时候，我都提到影响别人、改变别人想法的能力，这是一种塑造观点，把怀疑论者带到我们的想法上来的能力——它也是我们在职业生涯和人际关系方面的制胜法宝。一旦拥有了这种能力，我们就不再需要运用影响力说服他人注意我们所做的事情，而是可以用一种被社会学家称为精确移情的能力去解读别人的心理，或理解对方正在想什么，这样我们就能从内心深处影响这些人，并成功出售我们的方案。这种完美的能力以下面这些为基础：移情能力、理解人们的需要和目标的能力，以及在移情语言特别重要的场合下说出这种语言的能力。

尽管在工作中，很少有人需要面对一些超级恶棍，但确实有很多人从小到大经常会碰到一些恃强凌弱者，有时甚至是在家庭中遇到这种情况。工作中，无论是在隔间办公室里，还是在最高级的上层管理人员那里，这种情况也经常会出现。尽管我们没有人拥有潜入别人的内心并控制别人行为的能力，但那种能够知道别人是如何决策，倾向于哪些选择的能力有助于我们影响相关的行为，获得双赢的结局。尽管我们中没有人可以达到光速，但我们的决

² 译者注：“斗篷十字军”在蝙蝠侠系列电影《蝙蝠侠：黑暗骑士》的续集中有所描写。蝙蝠侠是在1939年5月美国《侦探漫画》第27期中诞生的一个虚拟人物，是个伸张正义、打击犯罪的超级英雄。之后出现了多部以此为名或与其相关的动画和电影作品。

策、选择、和别人沟通的方式，以及表现自我的方式都会散发出强大的影响力，它会在我们还在梦乡的时候就通过多媒体传遍到全球，使人们选择我们的商品或服务。

很多人都在排队照相，你肯定有一些小伎俩可以使你更快地接触到摄影师，但可以肯定的是，仅仅知道一些小伎俩是远远不够的。你也会读到某个战略能够成功地使一些非洲村落里的母亲为她们新生的孩子提供更好的营养，但知道这些也不会对你有特别的帮助。当然了，在本书中，你将会学到如何运用影响力和风度具有的超能力，应对你每天在真实生活中面对的大量的情况；当你已经通过练习并掌握了这些能力时，你或许能够决定自己在职业生涯和商业上的成功。无论是对组织政治活动在日常生活中带来的严峻挑战展开谈判，提出一些战略，确保与高级管理人员的重要会谈取得成功，还是精心准备一个故事，引起一名关键客户内心深处的共鸣，这本书都将会在个人层面上带给你一种深刻的理解，助你洞察那些你从来没有理解过，但又是日常生活中最常见的影响力的动态过程。只要超级能力发挥作用，那么与那些能在高楼大厦之间跳来跳去或能从眼睛里射出能量柱的超能力相比，这种影响力的力量更加强大、更加有用。

无论你的专业是什么，我都真诚地希望你能从本书中获得灵感和鼓舞。影响力是一种天然的人类内驱力，获得这种内驱力的能力现在就在你手中。

致 谢 | ACKNOWLEDGEMENTS

首先，我想感谢丽塔·罗森克兰茨版权代理公司（Rita Rosenkranz），该公司业务精熟、服务周到，值得作家信赖。其较高的水准为这本书的出版铺平了道路。同时，我也想表达长期与我合作的麦格劳－希尔公司（McGraw-Hill）的高级编辑邓雅·迪克森先生（Donya Dickerson），他的鼓励和澎湃的激情促成了本书的问世。我还要感谢编辑人员乔·伯克维茨（Joe Berkowitz）与南希·豪尔（Nancy Hall），正是他们认真勤恳的工作，才使本书臻于完善。

我也想对那些很棒的同事和合伙人表达谢意，在写作的过程中他们积极为本书建言献策，他们有：特里·彼得森（Terri Peterson）博士、拉里·布鲁克斯（Larry Brooks）、乔·沃尔什（Joe Walsh）、希瑟·艾鲁索（Heather Iarusso），以及其他许多学术界、商界的专业人士。

我还想在此感谢我的妻子，她那无限的包容和永不止息的爱使我倍感温暖；同时也谢谢我的一些好朋友，他们使我在最后期限面对的压力和令人激动的旅游行程之间找到了一种完美的平衡。

最后，对那些给本书高度评价以及慷慨认可的同事、专家以及同行作家表示衷心的感谢。在本书的封面以及前面几页，你可以看到他们的名字。他们的慷慨真是让我感激不尽。

目 录 | CONTENTS

名家推荐……1

前 言……5

致 谢……9

第一章

影响力无时不在

从出生起我们就生活在各种影响中……002

为获取利益和争夺资源永无休止地斗争……003

我们的价值观是影响力的目标……005

深度解读人们的“非理性行为”……008

你正在被影响的十一种情景……011

不同的影响者，不同的影响方式……017

你的个人影响力宝库……020

第二章

360 度影响力始于你

智商、情商以及社交智力：三种不同的智能……024

自我调控能提升你的影响力……028

打造更强大的影响力的十种技能……033

第三章

消除人们的抵制情绪

人们为何固执己见……040

如何改变想法……046

消除抵制，开始影响的十个关键点……049

第四章

厘清人们的真正动力与关注点

读心术：掌握精确移情的技能……054

调动所有感官倾听……056

体会言外之意：人们真正的关注点何在……059

通过“数字足迹”揭示人们的行为习惯、选择偏好及日常行为……061

第五章

决策方式决定影响能力

决策有多明智，我们的影响就有多远……067

最常见的决策陷阱以及如何避免……072

何时该听从直觉……077

优柔寡断的原因何在……080

决策越好，后悔越少……082

决策十招，现学现卖……084

第六章

从战略上影响他人的决策

认知能力决定想法和行为……087

价值观和信念影响决策……090

环境对人们选择的强大影响力……092

七种你可以发挥影响力的环境……098

第七章

掌握组织政治

- 组织政治……106
- 公平竞争的环境从来都不存在……109
- 迅速学习你所在组织独特的政治文化……110
- 评估你的真正实力……112
- 了解你周围的领导……115
- 运用政治战略战术提高你的影响力……118

第八章

影响上司：把他拽到你的想法上来

- 你具有高管风度吗……124
- 精通高管所看重的事情……127
- 紧要关头要树立信心……128
- 以让高管会采纳的方式推销你的观点……129
- 影响高级管理层的十种方法……131
- 掌握与高管闲聊的关键艺术……132
- 使你的评论中立化……133

第九章

影响异性：认清差异才能双赢

- 男女在大脑方面的差异……138
- 男女领导的不同风格……140
- 男女在沟通和冲突上的差异……142
- 女性发挥影响力时面临的挑战……143
- 男性发挥影响力时面临的挑战……146
- 男女组合的互补型团队更有影响力……148

影响公众：加深对你公司的印象

- 公司形象，人人有责……154
- 公司形象需要管理……158
- 公司形象管理出差错了……162
- 行之有效的形象管理……164
- 世界顶级品牌教你如何影响认知……169

用语言发挥影响力

- 掌握有影响力的语言……174
- 选择什么样的组织语言很重要……175
- 用讲故事的方式提升影响力……178
- 明确所要表达的主题……180
- 用强有力的文字表达……182
- 如何用语言提升影响力……185
- 怎样写作并发表……191

管理个人品牌的影响力

- 不是每个人都能成为奥普拉……199
- “意外”建立自己的品牌……200
- 弄清楚你想要别人怎样看待你……204
- 建立有影响力的品牌……206
- 如何为个人品牌定位……207
- 损害个人品牌的十种做法……210
- 危机出现，抢先披露信息……213

后记……216

第一章 影响力无时不在

新西兰一家银行正积极鼓励其客户在心血来潮时，按下苹果手机上的按钮进行存款。很明显，苹果手机上有存款所需的相关应用程序。

目前，美国各地学校的自助食堂正在尝试推出更健康的食物选择，他们努力让蔬菜和水果比平时受人们青睐的煎炸食品更有吸引力。为此，这些自助食堂努力改善水果和蔬菜的色泽，把它们放在更恰当的位置上，并给它们起更好听的名字，如把胡萝卜叫作“X射线蔬菜”，或者其他更有吸引力的名字。

在纽约，出租车前座的背面都有一个彩色触摸屏，这些触摸屏会在到达目的地时提示乘客应该付给司机的小费金额。如果打车费不超过 15 美元，触摸屏上会出现提示你支付 2 美元、3 美元或者 4 美元小费的彩色大按钮；如果打车费超过 15 美元，那些大按钮会提示你按车费 20%～25% 或 25%～30% 的标准付小费。很明显，利用乘客的懒散以及不愿费神计算小费的心理，提供几种小费金额供其选择，使得出租车司机拿到的小费金额急剧攀升，他们提到这一点时非常高兴。同时小费金额的不断攀升在某种程度上还要归功于那些富有提示作用的彩色大按钮，正是这些按钮使乘客们更倾向于慷慨解囊地付小费。