

给人好印象的秘诀

如何让别人

信任你 喜欢你 帮助你

No One Understands You and What to Do About It

【美】海蒂·格兰特·霍尔沃森
(Heidi Grant Halvorson)

著

王正林译

基于数十年心理学研究成果
教你打破成见与误解 给他人留下最美的印象

· 让面试官感到你很优秀
· 让老板看到你极具潜力
· 让同事看到你工作多么努力
· 让配偶感到你为家庭奉献良多



机械工业出版社
China Machine Press

给人好印象的秘诀

信任你 喜欢你 帮助你

No One Understands You and What to Do About It

【美】海蒂·格兰特·霍尔沃森
(Heidi Grant Halverson) 著

王正林 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

给人好印象的秘诀: 如何让别人信任你、喜欢你、帮助你 / (美) 霍尔沃森 (Halvorson, H. G.) 著; 王正林译. —北京: 机械工业出版社, 2016.2

书名原文: No One Understands You, and What to Do About It

ISBN 978-7-111-53032-9

I. 给… II. ①霍… ②王… III. 人际关系学-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 037614 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-7916

Heidi Grant Halvorson. No One Understands You, and What to Do About It.

Copyright © 2015 Heidi Grant Halvorson

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

给人好印象的秘诀: 如何让别人信任你、喜欢你、帮助你

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 单秋婷

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 130mm × 185mm 1/32

印张: 6.875

书号: ISBN 978-7-111-53032-9

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

你觉得你知道自己在别人心目中的印象是吗？再想想吧。海蒂·格兰特·霍尔沃森巧妙地将各种故事与科学原理结合起来，向读者揭示了别人如何观察我们与如何审视自己之间存在的深深鸿沟。但她并不是让我们在这里无助地哀叹，而是告诉我们怎样与这种有时候显得残酷的现实做斗争。这是一本充满智慧、引人入胜而且极其实用的书。

——《全新销售：说服他人，从改变自己开始》《驱动力：有关激励的惊人真相》等书的作者
丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）

这是一部优秀的作品。它很重要，吸人眼球，而且十分有益。事实上，对于任何一位想在其社会生活或职业生涯中大获成功的人士来说，这本书都值得一读。

——斯坦福大学刘易斯和弗吉尼亚·伊顿心理学教授
卡罗尔·德韦克（Carol S. Dweck）

海蒂的风格以及智慧，使得读者不可能放下

手头这本书。

——神经领导力研究院 董事和首席执行官
戴维·洛克 (David Rock)

尽管你的愿望良好，但你对别人的观察可能是虚幻的，会被你自己过去的经历、需要和渴望所扭曲。这本书将帮助你准确地审视自己和看待他人，也许是你平生以来的第一次。

——宾夕法尼亚大学想象力研究院和积极心理学研究中心科学总监
斯科特·巴里·考夫曼 (Scott Barry Kaufman)

海蒂·格兰特·霍尔沃森探索了许多关于个人观察的极具吸引力的研究。这本书不仅帮助你更有效地展示自己，而且还让你能更准确地观察身边的人。

——得克萨斯大学心理学教授、《智慧的思考和明智的变革》的作者
阿特·马克曼 (Art Markman)

你值得读这本书，其理由实在是太多了：它饱含智慧，洞若观火，大有裨益，但最好的理由可能是它还很有趣。海蒂·格兰特·霍尔沃森是一位出色的作家，既博学多才又极具魅力。我发现我在笑着读这本书。

——布雷格曼合伙人咨询公司首席执行官，《18分钟：找出重点，克服分心，把事情做好》的作者
彼得·布雷格曼 (Peter Bregman)

知道如何让别人准确地看你，可以令你产生强大的力量。

——《社群时代创造价值的11条准则》的作者
尼洛弗尔·麦钱特 (Nilofar Merchant)

做一位真诚的领导者，意味着把自己真诚地展示给别人。霍尔沃森巧妙地将研究成果与故事相结合，概述了为什么我们会被别人

误解，以及如何让别人观察到我们真实的自己。

——《创造力神话》的作者

戴维·伯克斯 (David Burkus)

这是一本密码簿，它揭秘了我们生活中最大的谜团：为什么别人看我们的方式与我们自己看自己的方式不同？著名心理学家海蒂·格兰特·霍尔沃森用引人入胜的事实和令人记忆犹新的例子，为我们指明了给别人留下更好印象并保留真诚感觉的路径。

——宾夕法尼亚大学沃顿商学院 1965 届管理学首席教授，《纽约时报》

畅销书《给予与索取》的作者

亚当·格兰特 (Adam Grant)

这是一部描述我们人类为什么难以和别人沟通，以及我们可以采取些什么措施来改进沟通的最优秀作品。书中连珠串似的故事、绝对可信的证据，特别是那些我立马就可以用得上的建议，让我大感震惊。有了所有那些，我可以自由地表达我的观点了，不至于让我身边的人感到困惑或者厌恶。

——斯坦福大学管理科学与工程学教授，《论浑人》的作者

罗伯特·萨顿 (Robert I. Sutton)

他们会怎样看你，又不会怎样看你

你也许听什么人说过奇普·威尔逊是个傻瓜，但他真的不是。实际上，作为露露柠檬运动服装公司的创始人、前首席执行官和董事会主席，威尔逊是一位极其成功的企业家、慈善家、革新者和白手起家的亿万富翁。很少有傻瓜能做到这些，哪怕其中的任何一项。

但是，在2013年的一次电视采访中，威尔逊却出大丑了。当时，彭博财经频道对他和身为公司原创运动服装设计师的威尔逊妻子香农现场采访，当主持人根据近来的一些新闻报道问为什么顾客抱怨公司最新款的高端瑜伽裤会“起毛球”时，他辩解道：“有些女性的身体实际上并不适合穿瑜伽裤”，（起毛球的）问题“确实涉及大腿之间的摩擦，涉及两腿之间产生了多大的压力。”

把他的意思翻译得更清楚一些，是这样的：“如果是你自己两条粗壮的大腿毁坏了你身上那条价格不菲的露露柠檬瑜伽裤，那是你自己的问题。”

也许我们的裤子不适合你穿。”（如果你偶然看到了这段采访视频，你会发现，在那一刻，妻子香农·威尔逊向他狠狠地瞪了一眼。倘若他当时注意到了妻子的眼色，一定会马上闭嘴，遗憾的是，他没有注意到。）

后来，《纽约时报》记者伊丽莎白·哈里斯略带幸灾乐祸地打趣道：“也许对于一家运动服装公司的老板来说，到电视上说大腿粗壮的女性不是他们公司的理想客户，绝不会被认为是明智之举，尤其是谈到瑜伽裤。”

当然，威尔逊的那些说法极度令人讨厌。但是，难道他真的想那样吗？他甚至会想他所说的话是在冒犯别人吗？后来，他辞去了露露柠檬董事局主席一职，辞职之前，他在一段视频中做出了道歉，尽管那段话看起来更像是说给公司员工听的，而不是说给他曾冒犯过的大腿粗壮的女客户听的。他说道：“我对我的行为所产生的恶劣反响感到很难过。”他表示“承担责任”。尽管这种每个人都在反复说的随处可见的危机公关措辞说得非常好听，但似乎对任何人都没有意义。事实上，威尔逊并没有承认他在电视上说的那些话有什么错，或者承认那是他个人在说那些话时犯了错。

我要冒着被人骂的风险推测一下，奇普·威尔逊的本意并非是用那些不恰当的措辞来侮辱和疏远公司的忠实客户（或者激怒他的妻子）。但是，用其他方式来假设，却怎么也说不通。如此一来，如果那并非他的本意，而他又不是一个傻瓜（要知道，他是白手起家的亿万富翁），那当时到底发生了什么？

大约一年前，我正在为我的下一本书绞尽脑汁地思考，也征求别人的意见。我写过一些书，但实话讲，没有一本获过奖。一直以来，我对我研究的领域不断冒出的新成果和新理论十分感兴趣，

因此，并不是我找不到有趣的东西来写，只是说我写的那些书趣味性还不够强。我的书的读者，都希望书中那些实用的、有效的策略能够用到他们的工作和生活中去。他们想要获得能够指导行动的知识，理当如此。而我过去提出的一些理念，似乎不是特别有用或者吸引人。

因此，我做了一件以前从来没做过的事，征求我老公的意见。我老公是一位非常成功和睿智的高管，但他从来没看过我写的那些书，那些关于管理、创新、动机、影响或者其他方面的书。一本都没看过。因此我觉得，如果我能找一个主题让他也有兴趣来读的话，也许确实能够取得一些突破。

我问他：“如果你想从我写的书中挑一本来看的话，它是关于哪方面的？你想从中了解些什么？”

老公思索了一会儿，回答说：“我觉得，有一个问题我一直没有找到很好的解决办法，并且一次又一次地遇到，那便是，我怎样给别人留下好印象？有时候，我感觉人们觉得我挑剔、冷淡或者高高在上，但那并不是我的本意。我不知道怎么来纠正，因为我不知道人们怎样看我。如果有一本书恰好写到了这些方面，而且有根有据，不是废话连篇，那我会买来读一读。”

我兴奋地从沙发上跳了起来，狠狠地亲了他一口，然后急忙冲到书房开始打字。因为，在听老公讲的时候，我清楚地知道，那并不只是我老公或者奇普·威尔逊遇到的问题，而是每个人都曾经或者将会遇到的问题。如果不能连贯而准确地将我们的想法和意图传递给别人，没有人能取得成功，无论是个人、团队和组织。沟通至关重要，但一种非常讽刺的现象是：人们谈到在和他人沟通时并不清楚自己真正传达的是什么。这一怪象令人震惊。

读完这本书后，你将比以前更好地了解为什么会出现上述状况，更懂得为什么沟通如此难以顺利地进行。不仅如此，你还将（或许是有生以来第一次）更好地理解，别人实际上怎样通过你的言行来看你，观察你。掌握了这些，你便能掌控你向别人发出的信息。

当人们问我，这本书是不是想给读者“留下美好的印象”，我告诉他们，不是的。因为对我来说，这本书始终涉及比那更重要和更真诚的主题：打算以什么样的状况和面貌出现在别人面前。在人际关系主宰一切的今天，在没有人能够仅凭一己之力就获得成功的当今世界，还有什么比那些更重要？

一个令人不舒服的真相是：我们大多数人并没有以我们想要的方式给人留下印象。我们不能真正客观地审视自己，其他所有人也一样。人类有一种强烈的趋势：扭曲别人的反馈，以便与自己的观点相一致。尽管我们明白这一点，但似乎在这种现象发生时，几乎没有人意识到。

那可能给你的个人生活和职业生涯造成大问题。由于这些在观察过程中的错误，人们也许不信任你，也许不喜欢你，甚至也许没有注意到你。如果你曾觉得自己被别人低估了或者判断错了；你无意中冒犯了别人并且被别人认为是你自讨苦吃；人们对你做出了错误的、造成伤害的假设，在所有这些时候，你很想大声喊出“那并不公平”，那我在这里告诉你，你的想法是对的。我们相互之间看对方，还远没有达到公平的地步。实际上，如你很快将会发现的那样，在观察别人的过程中，很多时候甚至是不理性的。它是有偏见的、不完全的、僵化的。它很大程度上（但并非全部）还是自动的。

关于别人如何看我们，我们的直觉可能极其不准确，这甚至让

我们感到震惊。不过，这里也有一个好消息：社会心理学家研究了
我们相互之间到底如何观察对方，并且研究了大半个世纪。根据心
理学界集体研究的结果显示，毫无疑问，观察者容易出错。不过，
这些错误是可预测的，也就是说，我们的观察，受到一些准则与偏
见的支配，而这些准则与偏见，是我们可以辨别和预料的。

这本书旨在帮助你理解别人到底怎样看你，并且为你提供一些
工具（在必要时）改变你的言语和行动，以便你能发出你想要发出
的信号。它描述了我们经常会犯的一些错误，并介绍了如何纠正它
们。知道别人实际上对你产生了怎样的看法，比如在采访中，在销
售电话中，在你与老板和同事之间的日常交往中等，十分有利于改
进你职业生活中的几乎各个方面。这是留下并保持好印象的关键，
是得到人们尊重与重视的关键，是取得进步的关键，也是紧紧抓住
你已经得到的东西的关键。最后这一点，奇普·威尔逊一定有着深
切的体会。

我希望在你读完这本书后，你过去的许多错误理解都开始变
得有意义。最好是你能从中领悟到一些有益的东西，能够更有效地
沟通，更新和深化你的人际关系，让人们觉得你言行一致、表里如
一，而且最为重要的是，以你想要的方式给人们留下印象。

在第一部分，我将阐述观察的基本原理，包括观察的两个阶
段：第一阶段（自动的和充满偏见的）和第二阶段（费力的和更加
准确的）。在第二部分，我们将揭秘形成这些偏见的几个重要的观
察透镜：信任透镜、权势透镜和自我透镜。在第三部分，我们将探
讨观察者的个性怎样影响他们看待人和事。你可以做几件事情，让
观察者能够更准确地认识你，同时，你也可以采取一些措施来更
加准确地判断别人。然而，如果你觉得我好像花了很多时间来关注

观察的某些方面，而且那些方面不受你本人的直接控制，那你猜对了。这本书释放出的一个令人可怕的信号是：尽管你对别人本着最良好的意图，别人对你的观察，也可能会极为歪曲。但好消息是，理解了观察到底是如何运行的，将极大地改善你在别人心目中的印象，甚至连他们自己都察觉不到。

那么，观察究竟是怎么一回事？让我们去探索吧。



赞 誉
前 言

第一部分

001

为何相互理解这么难

第 1 章 你非常难以理解 / 003

原因之一：你是谜一般的人，身边到处都是谜团 / 003

原因之二：你的行为与别人怎么解读有关 / 004

第 2 章 观察者是认知吝啬鬼（你也一样） / 007

确认偏差和初始效应 / 007

成见 / 008

光环效应 / 009

虚假同感偏差 / 010

第 3 章 观察的两个阶段 / 013

观察的第一阶段 / 013

观察的第二阶段 / 014

用以观察的透镜

第4章 信任透镜 / 155

表达温暖 / 155

展示能力 / 156

表达温暖和展示能力：一种矛盾 / 157

信任与领导 / 158

第5章 权势透镜 / 167

权势怎样改变人 / 167

(相对) 有权势者如何看你 / 168

怎样透过权势的迷雾来清晰地观察 / 169

第6章 自我透镜 / 178

就像拿普通苹果跟不好的苹果对比 / 178

就像拿普通苹果跟很好的苹果对比 / 179

应对其他人的自我透镜 / 180

特定个性的透镜

第7章 急切的趋利型人和警惕的避害型人 / 187

趋利型透镜：不冒险，无所得 / 187

避害型透镜：准备好，再动手 / 188

辨别某人是趋利型还是避害型 / 189

怎样用观察者的动机语言来说话 / 190

第8章 黏人型、焦虑型观察者和冷淡型、逃避型

观察者 /

安全型透镜 /

焦虑型透镜 /

逃避型透镜 /

用观察者的“依恋语言”说话 /

第四部分

171

让别人更准确地观察你，同时你也更准确地观察别人

第9章 纠正不好的印象和战胜误解 /

用大量非常明确的证据“轰炸”他们 /

让他们想要修正对你的看法 /

特殊案例：道歉 /

后记 /

致谢 /

为何相互理解这么难



No One Understand You,
and What to Do About It

第1章



你非常难以理解

巴拉克·奥巴马和米特·罗姆尼的第一场总统竞选辩论会刚刚结束。奥巴马觉得他在台上表现得很好。实际上，他从台上走下来的时候，觉得自己已经获胜了。他按照自己和竞选团队的计划来做，表现得沉稳、决断，“有总统气派”。辩论开始前，他的助手担心，如果他和对手进行一番令人激愤的辩论，将有损他可爱的一面，而奥巴马本人决定在台上不说竞选团队为他准备的那些俏皮话，也不想被人们觉得很尖刻。他的计划是：避免争论，想方设法避开对方的圈套。

不过，奥巴马后来知道这场辩论会的结果时，感到大为震惊：观众觉得他了无生气，而且心不在焉。他让对手不断地攻击他，并且始终站在那里，很少反驳。他在辩论会上的表现是一场灾难，即使他最忠诚的支持者也这么认为。根据辩论会结