

存在感

被赏识的艺术



EXECUTIVE PRESENCE

[美] 西尔维亚·安·休利特 (Sylvia Ann Hewlett) ◎著
杨丹丹◎译

哈佛大学×哥伦比亚大学×剑桥大学×普林斯顿大学
一致开设的影响力课程



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD



存在感

被赏识的艺术

[美] 西尔维亚·安·休利特 (Sylvia Ann Hewlett) ◎著
杨丹丹◎译



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

图书在版编目 (C I P) 数据

存在感 / (美) 西尔维亚·安·休利特
(Sylvia Ann Hewlett) 著; 杨丹丹译. -- 南京: 江苏
凤凰文艺出版社, 2016

书名原文: Executive presence

ISBN 978-7-5399-9333-1

I. ①存… II. ①西… ②杨… III. ①成功心理 - 通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第125502号

著作权合同登记号: 10-2016-263

EXECUTIVE PRESENCE:

The Missing Link Between Merit and Success

Copyright 2014 by Sylvia Ann Hewlett

Translation Copyright 2016 by HarperCollins Publishers

Published by arrangement with HarperBusiness

An imprint of HarperCollins Publishers.

书	名	存在感
作 者	(美) 西尔维亚·安·休利特	
译 者	杨丹丹	
责 任 编 辑	邹晓燕 黄孝阳	
出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社	
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编: 210009	
出版社网址	http://www.jswenyi.com	
发 行	北京时代华语图书股份有限公司	010-83670231
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司	
印 刷	北京建泰印刷有限公司	
开 本	787 × 1092 毫米	1/16
印 张	16	
字 数	220 千字	
版 次	2016 年 8 月第 1 版	2016 年 8 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-5399-9333-1	
定 价	38.00 元	

序 言…001

第一章：为什么有的人一看就像领导？

揭秘如何获得领袖气质…017

第二章：赢得尊重

做正确的事情…032

危机之下的沉着…036

展露你的锋芒…041

向掌握权力的人说出事实…046

展示你的情商…050

正确建立你的名声…056

富有远见和魅力…059

有损尊重的错误…063

如何赢得更多尊重…066

第三章：交流

永远保持良好的交流状态…077

别让说话成为你的短板…080

你必须要从根本上改变你的说话方式…082

说话听起来“没教养”会摧毁你的尊严…084

你的声音比你讲话的内容重要两倍…085

掌控整个房间…089

创建你和听众之间的联系…090

像音乐家演奏一样演讲…	092
学会讲故事…	094
不要灌输数据…	095
别用辅助工具…	096
简洁明了…	097
魄力…	098
成为一个成功的沟通者…	102
掌握开玩笑的技巧…	106
身体语言和姿势…	108
规避交流失误…	113
如何完善你的交流技巧…	116

第四章：外表

过于迷人会降低信任度…	126
向别人展现健康的形象…	134
形成自己的风格…	137
身高对男性至关重要…	142
永远保持精力充沛…	144
避免犯有损形象的错误…	147
必须要有风范…	150
确定正确的外表…	153

第五章：失败的建议

为什么建议没有效果…	162
困难但重要的对话…	166
什么样的建议是好建议…	169
如何获得你所需要的建议…	172
聆听“真实的声音” …	177

不要哭…179

不要毁了一段关系…180

策略：如何像真正的领袖一样给别人提建议…181

第六章：女性如何做领袖

接受度问题…189

范围的界定…194

如何赢得更多的自主权：洞察力和策略…205

第七章：真实自我和顺应环境

漂白的专业人才…215

消除不安…224

与众不同的策略…227

你的潜力还有一半未发挥 / 238

附录：领袖气质自我测评 / 241

CONTENTS

序 言

第一次遇到和领袖气质有关的事情是在我十七岁的时候。我当时是读中学六年级的第二年，正在申请最终的升学学校——牛津大学和剑桥大学。虽然通过了严格的入学考试，但是要面对一轮面试，我在这方面还有一些不足。当时预期面试会非常艰难。我对世界已有所了解，知道自己“不好”的背景（威尔士的工人阶级）会对我产生影响，仅仅想想要面对牛津大学老师的审查，我都会膝盖发抖，同时不停地冒冷汗。对于他们将对我不合格这件事，我感到非常恐惧，我认为他们肯定会这么做。

看到我的忧虑，母亲希望她能对我有所帮助，她自发地在我第一个牛津圣安妮学院的面试之前，对我进行精心“打扮”。她读了很多南希·米德福德的书，她认为这个作者知道“上流社会”如何穿着。我没有反驳——因为我对此一无所知。我在一个偏僻的矿工社区长大，我没什么衣服，也不懂社交礼仪。我非常希望能够获得帮助。克服重重困难，我才通过了入学考试，我知道我和欧洲最好的大学之间的距离只有这一次面试。我在这方面也做得不错——半数这样的面试我都成功了。我必须要想想如何使自己看起来像是“圈内人”。

因此在十二月的一个早晨，我们赶赴冬季大清关——在黎明时分就起床，这样就可以处在 C&A（一个在加的夫的百货商店）门前排队人群的前面。我们也确实抢到了想要的！在女士套装的甩卖货架上，母亲找到了那件她要找的衣服：带有狐狸衣领的粗花呢西装。我不是说衣领是由狐狸毛制成，我是说衣领是一只狐狸——或者说大部分是一只狐狸。它的尾巴是一大特色（冬天的时候把它围在脖子周围，极度抗寒），眼睛鼓鼓的，还有一对爪子。

也许早有预料，我在牛津大学的面试会是一场灾难。招生的老师当时目瞪口呆，我简直让他们无法呼吸。他们无法理解什么使得一个十七岁的女孩穿了一个狐狸领子的衣服，而且试图看起来像皇太

后——特别是当这个特别的十七岁女孩说的英语还带着浓重的威尔士工人阶层口音（在第三章会更多提到这个口音）。我没有进入牛津大学……为此我十分难过。但是我也没办法责备母亲，毕竟她是努力为我好。

让我最感到欣慰的是，我的梦想还有第二次机会。一个月之后，我知道我通过了剑桥大学的入学考试（那时候，这两所顶尖大学都是自主命题，有自己严格的选拔考试），并被邀请参加面试。我告诉母亲这次不要帮我打扮——这次我自己选衣服。想起考牛津大学的其他女考生的打扮，我从朋友那里借了一条百褶裙和一件简单的毛衣，我烫平了毛糙的头发，使得它平整发亮，这是当时流行的打扮。虽然我面试的时候极度紧张，但是我在那次面试中表现得不错。三个星期之后，我被剑桥大学录取了。当时我欣喜若狂，我知道剑桥大学的教育会改变我的一生。

回想当时，我意识到自己其实并不需要在那些面试中表现得极为优秀。我只要不表现得痛苦就可以。事实是，在二十世纪七十年代，牛津大学和剑桥大学迫于英国政府的压力，非常努力地试图变得多样化，并背负起提高女性和工人阶级学生数量的责任。我所不知道的是，我就是合适的入学考生，那些招生老师都倚在座位后背，准备让我入

学。但是那个狐狸领子加上威尔士口音，对于有阶级意识的牛津大学老师来说，显得太过分了。我确实令他们无法接受。去掉那只狐狸领子是个不错的主意。

经历了痛苦的牛津大学入学考试，你也许认为我对外表能产生的强大作用已略知一二。这件事可能确实让我认识到外表的巨大作用，但是我常常忘记它。我还是在外表装扮上反复犯错，付出高昂代价。

比如我当“嬉皮教授”时，第一份工作在学术界，当时我是在巴纳德学院当一名经济学的助理教授，我想既然是在大学校园工作而不是在华尔街，那么打扮得年轻有趣也是可以的。因此我长发及腰，总穿流线型的民族裙——我最喜欢手工缝制的和有大块拼接图案的。我当时没有意识到，穿得像要去伍德斯托克音乐节会降低我在工作上的权威性。我的年纪——我开始这工作时是二十七岁——本身就需要让别人认为我是一个教授而不是一个学生。最不需要去接受的挑战就是，我是否是最年轻的大学老师——而且是经济学系少数的女性教员之一。我现在理解了，早期在演讲大厅和教员会议努力希望得到注意和尊重的时候，别人并不把注意力放在我讲话的内容和方式上（我是一个嗓音清晰、清脆的演讲者，同时我对自己的演讲内容烂熟于心），他们更关注我是如何表现自己的。

好的一面是，我最终改变了原来的装扮，形成了我自己的标志性风格，把优雅和具有特殊天分的得体感觉融合在了一起（在第四章会详细讲到）。但是我并没有脱离需要展现领袖风范的困境，二十年之后我又遇到另一个困难——更为严重的困难——形象问题。结果说明要展现领袖气质并不是一件容易的事：你需要培养它，需要投资它，需要花费精力。我在这方面做得很失败，我对我的脸提不起兴趣——我得强迫自己化一个展现领袖气质的妆容。

事情是这样转变的。

2002年，蒂娜·布朗出版了我的书《创造一种生活》。这本书在2002年4月7日出版上市。在一周之前，《时代》杂志的封面故事提到了这本书，哥伦比亚广播公司的新闻节目《六十分钟》也对这本书做了专题报道。这些引起了媒体的极大关注。《纽约时报》和《商业周刊》都为这本书做了专题，《人物》和《大观》杂志同样也做了这本书的专题。我上了《今日秀》《奥普拉脱口秀》，还有访谈节目《视角》。最重要的是：在四月末的时候，我的书在《周六夜现场》被提到，这意味着一个事实，我的书暂时进入了时代的思潮。

遗憾的是，并不一直都是好消息。

5月20号，我拿起《纽约时报》，瞥见首页一个标题“空谈的

书还是卖不出去”。第一句读到一半，我的心都凉了——这篇文章说的就是我的书。沃伦·圣·约翰（一位年轻的炙手可热的商业作家）用一种幸灾乐祸的语气，向读者介绍放在销售架上的《创造一种生活》的销售状况时他完全是用惨况来形容的。他找到的解释都过于简单：“女性都对付二十二美元买一堆关于她们生物钟的消极信息不感兴趣。”我感到很震惊，这些评价并不能描述我所写的书。

我甚至不用看完他写的文章，就能知道这篇文章起到的危害——迅速而且有毁灭性。几周之内，《创造一种生活》的销售情况就不行了。我也从受捧的作家变得一文不值，这其中有一个问题是，我的书在《纽约时报》的首页被抨击，所有人都知道了。就像被当众脱光了衣服。我所有的朋友和同事都读了这篇文章。事实上，让我感到非常难受的是，我知道更多的人宁愿读沃伦·圣·约翰在《纽约时报》首页对我进行的大男子主义似的批判，而不是去读《创造一种生活》。这篇文章非常有效地“埋葬”了我感受最深并为此付出最多心血的一本书。

当然，我决定重整旗鼓，那年夏天我都在为新书做准备。九月初，我见到了莫莉·弗里德里希，她是我长久以来的著作代理人，我想让她给我点意见。“我想写一些更细致更学术的东西。”我提议。“西尔维娅，”莫莉看着我的眼睛，她开始说，“没有下本书了，根据你

上一本书的销量，你很难找到一个合适的出版商或是得到好的发展了。你需要去找一份全职工作。”

我对此表示十分惊讶。这是怎么回事？我花费多年谨慎建立的名声怎么忽然间碎落一地？答案来得太痛也太晚：虽然我很努力，但是我没有保持个人品牌风格。我投资了自己的品牌风格——我在学术界和公共政策的圈子里建立的智慧、聪明的个人形象，我承担起回答我们时代非常棘手问题的责任——但是我没前瞻性地保持、维护这个品牌形象。我应该意识到，当《时代》杂志提到我的书，我已非常严重地失去了我该有的深度。虽然我以前曾经写过极受赞誉的书（《当大树枝折断时》使我赢得罗伯特·E·肯尼迪图书奖），但这没使我成为一名处理公共关系的专业人才——通过策划媒体活动来宣传我的书，而不是让书中要传达的信息被曲解。我沉浸在《创造一种生活》所产生的即时影响上，陷入天真的愉悦之中，只顾着上台秀和接受杂志报纸的采访。很快书中的内容就被通俗化，使得我更容易受到攻击。《纽约书评》深思熟虑地攻击这本书的同时，《国家调查者》则把另一个方面攻击得体无完肤。

因此，我白白浪费了来之不易的庄重，没有别的选择，我只能重新开始，一砖一瓦艰难地建立我的公信力和权威。作为一名五十多

岁的女性，我的时间不多。但数年来在学术界和社会公众部门我一直做得不错，积累了一定的关系网和支持者，因此我可以有一个崭新的开始。那年秋天我申请了两个兼职教学的职位，然后获得了这两个职位——一个在哥伦比亚大学，一个在普林斯顿大学。我把巨大的精力都投入教学中，到春天时，我在哥伦比亚大学的职位就转成了持续性的兼职工作——国际和公共事务学院性别和政策项目的主任。当重新建立了个人形象时，我发现又有新想法在脑子里打转，我想开始研究：职业女性和她们的雇员。当然，我没有改变追求的重点：我仍然希望做出不凡的事业，改变女性的生活和她们的职业前途。这次我决定把重点放在改变领袖能力的面貌上，以让更多的女性（还有被排挤的群体）可以成为决策者。2004年，我建立了一个智囊团（一个人人才创新中心），现在成了全球都具有影响力的组织，并且加速了全球女性和少数族裔的进步发展。为了推动这部分的工作，我为哈佛商业出版社写了四本书和十一篇文章。有了之前的经验，现在我主动张罗自己著作的发表和出版，避免和流行媒体打交道。我想做一个富有智慧并且是有影响力的人物，而不是坏消息传播者。

前面关于我实现领袖风范的颠簸旅程，使这本书能带给你特别的能量和重要的观点视角。先提几点比较重要的：

外貌上并非无关紧要的问题，但是外貌上的问题是容易解决的，比起其他关于领袖气质的深刻问题，这问题要相形失色。还记得那个狐狸领子吗？虽然它使我失去了就读圣安妮学院的机会，但我迅速就找出了失败的原因在于外表，当有第二次机会的时候，我便改进了我的外表。

名誉上的失误则更为严重——并且要从中恢复极为困难。我的形象在灾难般的《创造一种生活》发表后的六年里，才得以逐步重塑。直到我给《哈佛商业评论》写了第五篇文章之后，我才感到松了一口气。在那时候，我知道重建了自己的威信。

当然，令人感到讽刺的是，大家的讨论都围绕形象，而不是实质。不论我们谈到外表还是威信，我们都更看重你向世界展现了什么而不是你真正实现了什么。我去参加牛津大学面试时穿的衣服，使得我的智慧或是我为获得牛津大学教育机会而做的准备都付诸东流。从大众观点来看，形象不应该有影响。但事实上形象会产生影响，而且影响是巨大的。同样的，《创造一种生活》被大众媒体拖进水沟，而他们这样做和这本书的内在价值观根本无关。毕竟，这本书进入了“《商业周刊》2002年最重要的十本书”排行榜，我现在仍然能遇见那些生活因为这本书而改变的女性。信息传达非常重要。错误的信息和不

好的信息传递者会毁掉你的事业，不管现实的实质如何。

因此要读这本书，理解什么是领袖气质（风范），培养你的领袖气质，使得你的能力能够创造奇迹，并获得成功，使得你可以在生活中做任何你想做的事情。

第一章：
为什么有的人一看
就像领导？