

COMPELLING

哈佛商学院 人格魅力修炼课

PEOPLE

[美] 约翰·奈芬格 [美] 马修·科胡特 著

全新丽 译



教你如何凭借人格魅力吸引人、打动人、引领人

北京时代华文书局

COMPELLING

哈佛商学院 人格魅力修炼课

PEOPLE

[美] 约翰·奈芬格 [美] 马修·科胡特 著

全新丽 译



北京时代华文书局

图书在版编目 (C I P) 数据

哈佛商学院人格魅力修炼课 / (美) 约翰·奈芬格,

(美) 马修·科胡特著; 全新丽译. -- 北京: 北京时代华文书局, 2017.6

书名原文: COMPELLING PEOPLE

ISBN 978-7-5699-1611-9

I. ①哈… II. ①约… ②马… ③全… III. ①个人—修养—通俗读物 IV. ① B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 135914 号

COMPELLING PEOPLE

Copyright © John Neffinger and Matthew Kohut, 2013

First published by Hudson Street Press, a member of Penguin Group (USA) Inc., 2013

All rights reserved.

Simplified Chinese published by agreement with Trident Media Group, LLC, through The Grayhawk Agency.

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2013-8173

哈佛商学院人格魅力修炼课

HAFO SHANGXUEYUAN RENGE MEILI XIULIAN KE

著 者 | (美) 约翰·奈芬格 (美) 马修·科胡特

出 版 人 | 王训海

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 元 明 迟 稳

责任印制 | 营 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16 印 张 | 17 字 数 | 219 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价 | 48.00 元

书 号 | ISBN 978-7-5699-1611-9

版权所有, 侵权必究

如何使用本书

“人格魅力”这个话题对我们有着永恒的吸引力，希望你也有同感。本书不但借鉴了我们为客户服务的经验，而且还得益于一个成长迅速的社会科学研究团队的成果。我们似乎每天都有新的研究发现。伴随着新的深入理解，我们的想法得到进一步的验证。当我们在2012年11月5日开始撰写本书的时候，已经知道它绝对不会是这个话题的终结篇。秉持着这种想法，我们希望本书能跟我们的同名网站 compellingpeople.com 相得益彰——我们会在这个网站上分享自己对近期活动和相关事件的看法，讨论最新研究成果和未来研究方向，并提供在生活中实践其中部分理念的实用工具。

我们希望本书的结构安排能让阅读成为一件让人欲罢不能的乐事。在第一章里，我们会阐释基本概念，说一说当你打量别人的时候会发生什么事，更重要的是讲一讲当你被别人打量的时候会发生什么事。至于接下来的内容，就是要说明这种基本概念在千变万化的现实生活环境中如何发挥作用。我们写作本书的原意是要让人通读全文，而且发现每一处内容都跟你认识的人、你所处的环境息息相关。此外，它也可以被当做一本手册来用，任你跳转到最符合自己需要的那些章节。如果你确实想采取跳读法，那么请记住，我们在“成事”这一章和后记里提供了实用的工具和看法，可以帮助你实践贯穿全文的那些理念。

前 言

几年前一个星期五的下午，我们的朋友苏珊的一次巧遇，让她的职业生涯从此改变。当时苏珊四十五岁，已经在公司里身居高位，正是志得意满的时候。那天她刚刚开完漫长一周的最后一个会议，非常想在回家的火车上尽情地享受一本好书。

这时一个衣着光鲜、五十多岁的男人走了过来，问她旁边的座位是否有人。当她回答说没有之后，那个男人坐了下来，并礼貌地问了声好。她看了一眼这个新来的邻座，发现他外套上别了一块胸牌。此时她已经把书翻开，内心多少有些纠结，不知道该不该跟他说一声。但他看上去是个好人，于是她决定尽力而为。

“你是医生？”她问。

“是啊，你怎么知道的？”

她指了指胸牌：爱德华·乔丹医生。

他轻声一笑，把它摘了下来。“谢谢你提醒我。”他并没就此打住话头，而是开始解释说他刚刚参加完一个会议，为的是开展业务和与人结识。

苏珊点了点头，没有接话，希望能通过此举做到既不失礼于人，又不至于激发对方的谈兴。

但他继续讲了下去：原来他是一名儿科医生，刚刚成立了一家可以让病人在网上求医问药的公司。听他讲述着自己的这次创业故事，苏珊不禁回想起一个月前带女儿看病的情景。如果换作是她，肯定不愿意通过邮件来“看医生”。

她问他打算怎样让人们改变跟医生沟通的方式。

他笑了笑，把问题又丢还给她。“你说到点子上了，”他说，“的确有很大的障碍。你会怎么解决呢？”

苏珊没想到他会这么问。根据她的经验，医生通常都认为自己无所不知。于是她对他讲起自己最近的一次就医经历，两个人讨论了医生能在网上提供的服务和不能在网上提供的服务，以及家长们会作何感想。苏珊给爱德华提了一些建议，让他在面对家长顾虑的时候可以有所回应。他点点头，深以为然，并且又问了一些问题。她告诉他自己刚刚帮助一个新产品成功上市。

苏珊快要到站的时候，已经准备接受一个新的职位，那就是爱德华公司的销售主管。

我们都不止一次听到过类似的故事，并把它们归结于飞来横福。从某种程度上说，的确是好运气让这两个各有专长而且需要相得益彰的人同乘一车。但除此以外，还有别的因素在起作用。比如最开始的时候，是爱德华身上的什么特质让苏珊愿意和他继续聊下去，而不是一头扎进那本书里？当爱德华已经向业内人士介绍了整整一周自己的公司后，是苏珊身上的什么特质让他愿意对火车上遇到的这个陌生人旧话重提？又是什么因素让这两个人最终甘冒风险而同舟共济？

其实在他们聊天的过程中，两个人都对彼此的人格做出了一个判断。这样的人格判断往往是瞬间发生，但却不可小觑，因为它们可以影响我们人生的方方面面。它的作用从孩提时代的操场上就可见端倪。在那里，大

多数孩子都成帮结伙，但有几个不走运的家伙却几乎是人见人避。还有一些人见人爱的孩子则可以在各个小派系间游刃有余。当青春期到来的时候，类似的判断让我们知道什么人可以交往，什么人不可以交往，还有谁和谁最终会共结连理。这些判断还能够引导我们的职业生涯，决定哪个求职者会被聘用，谁会被提拔，谁会在困难时期被扫地出门。

这本书将会讲解人格判断是如何发挥作用的，例如当人们打量你的时候，他们在寻找什么？另外也会讲解如何让人格判断为你所用——也就是你怎样做才能影响别人对你的看法。

●●● 一言以蔽之 ●●●

事实证明，当我们决定对某人有何感觉的时候，要做出的不是一个判断，而是两个，其标准就是我们所说的“力量”和“温暖”。力量是一个人凭借资质和意志促成某些事的能力，彰显力量的人很容易得到我们的尊重；温暖是一个人跟我们分享情感、兴趣和世界观而带来的感觉，充满温暖的人很容易得到我们的喜爱和支持。

所以我们会对给人温暖的人报以温暖，而对冷漠的人心生厌恶。我们会认真对待看上去强势的人，却往往忽视那些弱势的、无足轻重的人。充满力量和温暖的人会给我们一种印象，那就是他们清楚自己在做什么，并把我们的最高利益放在心上，所以我们信任他们，觉得他们有说服力。由于他们看上去愿意（温暖）和能够（力量）实现我们的利益，所以我们视他们为领导者，在得知他们掌控局面的时候会觉得安慰。力量和温暖是贯通我们所有社交判断的基本标准。

当你领悟了这种观点，就等于在人生经历中打开了一个全新的窗口。你就能理解，为什么在密切观察一个人展现的力量和温暖后，会觉得他们

魅力四射。反之，当你面对一个缺乏魅力的人时，会明白是什么让他们看上去冷漠或弱势。服务生的礼貌用语可以展现她的温暖，而与人平视又说明她肯定不会容忍粗言秽行。老板的别扭姿势说明他缺乏安全感，由此他在员工心目中的形象就会大打折扣。客服代表对致电客户表示同情的的时候可以展现他们的温暖，比如言称这种混乱局面一定给对方带来了很大不便——但如果接下来就显示出对问题的困惑不解，则会暴露出弱势的一面，让打电话的客户失去信心。力量+温暖这两枚“镜片”制成的“透镜”就像是一份成本效益分析报告或一张优缺点列表，可以揭示我们人生经历的本质。

●●● 你会怎么样? ●●●

懂得力量和温暖的重要性是一回事，但真到自己亲身实践这种领悟的时候，却没那么容易。每当我们面对别人的时候，总会有所表达，总会发出社交信号，哪怕要传递的信息只是——“这就是我”。用来表达力量与温暖的信号有很多种，其中有些是不假思索就发出的。通常来说，大多数人对自已发出的信号都知之甚少。而事实上，就你给人的印象来说，一个只在你面前停留几分钟就走开的陌生人都比你自己要清楚得多。

尽管如此，理解自己发出的信号还算不上是最大的难题。在力量与温暖这件事上，最棘手的部分是很难将二者同时展现出来，因为力量和温暖是方向完全相反的两股张力。我们用来展现力量这种人格的大多数做法——严肃表情，紧绷肌肉，或用词强硬——很容易让我们显得不那么温暖。同样地，大多数展现温暖的信号——频频微笑，轻声细语，乐于助人——则会让我们显得顺从，而不是强势。

这就让人陷入一个两难的境地，因为我们需要确定该向外界传递哪种

社交信号。是选择展现温暖，让大家喜欢我们？还是彰显力量，让大家尊重我们？或是想方设法兼顾力量与温暖的表达，与此同时考虑到二者此消彼长的关系，预见到鸡飞蛋打的可能结果？

掌控这种张力，也就是同时表达力量与温暖的能力是罕见的——确切地说是非常罕见的，所以我们才总是称赞、推崇和妒忌那些能够对此运用自如的人。人们甚至给这种能力取了特别的名字。古希腊人称它为“神圣的天赋（the divine gift）”，而“魅力（charisma）”一词就是由此而来。时至今日，这种能力在不同的圈子里有了不同的称谓：在现代职场上，它被称作“领导潜力（leadership potential）”；在社交环境中，它被称作“酷（cool）”；而在娱乐圈里，甚至就只用一个虚指的“它（it）”字来概括，比如说“她成了！（She’s got it!）”

●●● 一种新方法 ●●●

十年前，我们两个都在哈佛大学工作，负责给那里的教学人员写写讲稿，编编文章。有一天，我们开始聊起为什么有些人能一下子“点亮”整个房间，而另一些人却表现平平。随着这种讨论越来越多，我们的一个朋友也加入其中，他名叫塞斯·彭德尔顿，是个受过专业训练的演员，在教授公众演讲技巧方面有多年经验。最终，我们开始跟塞斯合作，一起帮助企业高管和公众人物准备演讲以及利害攸关的营销会议。

在为客户服务的过程中，我们发现我们的建议总会归到相同的主题上来，哪怕客户面对的难题千差万别。比如我们想不到仅仅是站直身体和面带微笑这样的建议就可以让许多人大大改变自己给人的印象，尽管要做到这两点并非总是那么容易。又比如说，我们注意到客户的公众演讲难题往往可以归结为以下两种中的一种：要么是给人印象太过僵硬和疏远，要么

是看起来太过犹豫，缺乏自信或一脸歉意。

为了提高教学水平，我们研究了最有说服力那些人，想看看他们是如何成功的。从奥普拉·温弗瑞^①到罗纳德·里根^②，从多莉·帕顿^③到他明星，我们发现那些成功人士翻来覆去使用的都是相同的策略。在具备了这些认知之后，我们就能开发出一种教学方法并加以完善，用它帮助别人学习已经被那些大人物烂熟于胸的东西。

在我们的帮助下，客户们得以在会议室、在K街、在鸡尾酒会和周末野餐会上得到广大听众的认可，而我们由此积累起来的经验再加上研究成果都在这本书中得到了极致体现。时至今日，这种方法已经被我们使用了六年以上，受益客户多达数百名，其中包括《财富》500强高管、国会议员、电视明星、政府部门和国家非营利组织的领导、诺贝尔奖获得者，以及美国宇航局的飞行指挥官。此外，我们的成果还在很大程度上得益于跟哈佛商学院艾米·卡蒂教授的合作，正是因为有了这位同事兼朋友，我们才能常常担任客座讲师，为那里的MBA学生授课。

以前经常有人要我们推荐一些跟我们工作内容相关的读物，而我们能提供的非常有限。而现在，我们终于可以给出答复，那就是：有关力量、温暖和人格的故事。

●●● 先预习一下 ●●●

本书会从大概概念开始，先讲一讲我们所说的力量到底是什么，温暖又是什么。通过由表及里的密切观察，我们会为大家揭示究竟是什么样的动

① 脱口秀女王，曾主持电视谈话节目《奥普拉脱口秀》。

② 美国历任总统中唯一一位演员出身的总统。

③ 美国乡村音乐的常青树。

力机制让同时表达两者如此之难。

接下来要探讨的是那些最由不得我们掌控的因素，比如性别、种族、年龄、身材和样貌。我们会研究刻板印象在人格判断中的作用，以及这些基本的人口因素向其他人传递了我们的什么信息。

当看清人生发到你手里的是怎样一把牌后，我们要想尽一切办法把牌打好。而首先要做的，就是仔细观察那些实时传播我们内心情感状态的非语言暗示。此外，我们还要利用力量与温暖的透镜重新审视看似浅显但却总是为人津津乐道的话题——时尚与个性。

然后我们会重点介绍如何通过语言表达力量与温暖。从一个个的词语和名称，到错综复杂的故事。这部分内容的要点是展示一种简单而有力的语言说服法——“先联系，再领导”——我们会用一个圈的比喻来加以阐释。这种方法可以用于各种形式的非虚构文学类作品，无论是商业策划案，还是私人电邮。

在逐一分析过你所有的力量信号和温暖信号后，接下来就要论述它们在我们的工作和生活中如何共存（包括在社交媒体和公众演讲这种带有竞技性质的场合）。另外，我们还要讲一讲力量和温暖如何塑造我们的政治和文化。

在这个过程中，我们会把最常传授给客户使用的那些技巧与大家分享，包括教你如何成为自己的导师。

每服务一个新客户，都会让我们再一次认识到上述这种脉络或框架是多么有效。事实上，一旦你认识到力量和温暖背后的动力机制，就会重新看待人们，包括你自己，你的亲人，你的同事，偶遇的陌生人等等。而且如果你能懂得如何展现自己的力量和温暖，那么同样也会改变别人看待你的方式。

目 录

如何使用本书	1
--------------	---

前言	2
----------	---

第一篇 大概念

第一章 力量	2
--------------	---

第二章 温暖	9
--------------	---

第三章 力量VS温暖	13
------------------	----

第四章 力量+温暖	22
-----------------	----

第二篇 你手里的牌

第一章 临时性判断	32
-----------------	----

第二章 性别	34
--------------	----

第三章 种族	49
--------------	----

第四章	年龄	59
第五章	近看外表	62
第六章	体型	74
第七章	性取向与身份	77
第八章	残疾	80

第三篇

如何打牌

第一章	由你做主	84
第二章	非语言沟通	86
第三章	空间	88
第四章	面部	108
第五章	嗓音	120
第六章	镜面效仿	129
第七章	风格	131
第八章	言语	144
第九章	语言力量	145

第十章 言语温暖：圈子	152
第十一章 力量+温暖，逐字逐句.....	169
第十二章 成事	177

第四篇 全世界的力量与温暖

第一章 走进大自然	192
第二章 工作中	194
第三章 工作中的语言	210
第四章 领导力	215
第五章 在公开演讲时	218
第六章 在政界里	229
第七章 在网络上	233
第八章 在爱情中	238

后记	255
----------	-----

第一篇

大概念

第一章 力量

有了力量，才能成事。作为一种个人特质，力量可以衡量一个人能在多大程度上按照自己的意愿来影响我们这个世界。彰显力量的人很容易引起我们的注意，这要部分归结于我们需要知道他们打算用自己的力量做出于我们有益还是有害的事情。而无论是否心甘情愿，我们对那些彰显力量的人都会怀有敬意。

公众眼中从来不缺少力量的榜样。比如曾在所属企业大幅裁员的“链锯”艾尔·邓拉普和通用电气公司的“中子弹”杰克·韦尔奇，其名号就是源于他们追求效率高于一切的力量以及在此过程中将许多员工扫地出门的力量；又如为自己赢得“铁娘子”称号的英国前首相玛格丽特·撒切尔，以及因狂放睿智和风格犀利而得名的美国最高法院前大法官安东宁·斯卡利亚^①。

我们不怎么关心那些看上去软弱无能的人有何愿望，因为无论他们想要的是什么，都不太可能实现。我们也不会对他们给予很多关注，除非是有特殊需要，而通常他们能够贡献的也是少之又少。或许个人的道德观会好心好意地教导我们把他们当做人类同伴来重视，但他们缺乏对我们这个

^① 他被称为最高法院的喜剧之王。

世界产生影响的能力。所以从这个意义上说，他们是无足轻重的。

领导权和力量息息相关。我们希望强势的人担任领导，因为他们能够保护我们免受外来威胁。要想实现有效领导，力量是必不可少的，无论被领导的组织是潜艇上的一队艇员还是学校里的一个小派系。

力量由两个基本要素组成：一是影响世界的能力，二是付诸实践的意志。

● ● ● 能力 ● ● ●

让你对这个世界产生影响的任何特质都可以算作能力，比如体力、学到的技术技能、熟练的社交技巧和难能可贵的智慧。社会学家把所有这些都统称为“能力（competence）”。

如果有人完成了一项需要高超的实践能力、学习能力或判断能力的任务，那么我们会对其投以关注和尊重，无论他们是脑外科医生还是五弦琴演奏者。其实这些技艺展示不一定要多么绚丽夺目，比如对一名顶尖的会计师来说，拥有海量数字计算的聪明才智就足以让他在同事中间赢得一定地位。

你可以在某个组织里被赋予能力，让你能够指挥他人做事或者在遭到拒绝的时候追究他们的责任。监管权力是组织机构里最基本的力量来源。（虽然它经常被赋予那些已经证实自己能力超群的人，但又并非总是如此。）

在高度文明的企业里，有些最具决定性的能力是属于社交范畴的。例如一个善于交际的人会利用语言技巧和许多非语言暗示来展示自己对社交礼仪的精通，由此赢得尊重和权力。反过来说，那些不太懂得读取社交暗示或不太善于表达自己的人就得不到太多尊重。