

LOUDER THAN WORDS

超强

[美] 乔·纳瓦罗 [美] 托尼·夏拉·波因特 / 著 李欣 / 译

掌控

哈佛商学院
非语言行为心理课程

如何迅速并
深刻地影响他人

畅销书《FBI教你读心术》作者
FBI情报专家 乔·纳瓦罗全新力作



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



HarperCollins Publishers
哈珀·柯林斯出版集团

LOUDER THAN WORDS

超强掌控

如何迅速并
深刻地影响他人

[美] 乔·纳瓦罗 [美] 托尼·夏拉·波因特 / 著 李欣 / 译



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

超强掌控 / (美) 乔·纳瓦罗 (Joe Navarro),
(美) 托尼·夏拉·波因特 (Toni Sciarra Poynter) 著;
李欣译. —长沙: 湖南文艺出版社, 2019.3

书名原文: Louder Than Words

ISBN 978-7-5404-8901-4

I. ①超… II. ①乔…②托…③李… III. ①商业心
理学 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 268165 号

© 中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

著作权合同登记号: 图字 18-2018-167

LOUDER THAN WORDS, Copyright © 2010 by Joe Navarro.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

上架建议: 商业·畅销

CHAOQIANG ZHANGKONG

超强掌控

作 者: [美] 乔·纳瓦罗 [美] 托尼·夏拉·波因特

译 者: 李 欣

出 版 人: 曾赛丰

责任编辑: 薛 健 刘诗哲

监 制: 于向勇 秦 青

策划编辑: 康晓硕

文字编辑: 郑 荃

营销编辑: 刘晓晨 刘 迪 初 晨

版权支持: 辛 艳

封面设计: 崔浩原

版式设计: 梁秋晨

内文排版: 麦莫瑞

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 700mm × 995mm 1/16

字 数: 201 千字

印 张: 16

版 次: 2019 年 3 月第 1 版

印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-8901-4

定 价: 49.00 元

若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

引言：非语言行为，让你离成功更近



想象一下，你能够知道别人在想什么以及他的感受和意图是什么；想象一下，你能够有力地说服并影响别人；想象一下，未经告知，你就能确定对方的关注点和论点；想象一下，你能够提升他人对你的看法，传达你的自信、权威和同理心。

我们这里讲的是真正了解他人的能力。在商界，如果你能将自信、同理心和了解他人的能力集于一身，你就将获得无与伦比的强大优势。

所幸的是，我们每个人天生就具备超常的却很少用到的洞察力和影响力，以及成就大事的潜力。本书将揭示如何利用这种人人具备但少有人用到的基本能力：无声的却威力强大的非语言行为。

在这个世界上，无声交流时刻都在进行，我们的身体移动、面部表情、如何讲话、如何表达情感、穿着打扮、喜爱的物品、有意识和无意识的行为和态度——甚至我们的环境——都在无声地交流。

非语言行为可以称得上一种世界通用语言，我们每个人都能轻松地解读和运用。套用一个21世纪人们常用的例子来做类比，非语言行为就好比计算机程序：它具有强大的功能，但是大多数人只使用了它很小一部分功能，并未意识到还有很多有价值的功能，可以帮助我们更加有效地交流以及实现我们的目标。另外，像所有软件一样，非语言行为也需要时时被激活、执行和更新，一边应用一边完善。在本书中，我将向大家展示如何深度探究非语言行为的威力，以提升你的个人生活质量和商业技能。

让你离成功更近的非语言行为

我们都陷入过毫无成效、令人沮丧或令人恼火的商务窘境，并且很清楚当时的感受。但我们对糟糕的非语言行为造成这些问题的严重程度察觉甚少：你和别人或别人和你握手的方式、如何问候新客户、讲话的语速、傲慢的举止，甚至包括公司网站是否导航清楚、便于浏览，都有影响。在本书中，你将了解非语言行为的“闪电式判断”——瞬间的评判或印象——是如何支持或破坏你所做的努力的。你也将了解如何利用这些判断收集他人的非常精确的信息：人的合作性如何，他们是狭隘的还是灵活的，以及他们是否值得你关注。

你会学到如何利用非语言行为确立你在一个组织中的地位，并将自己列入下一批被提拔者的阵容。每天我们都有机会给自己加分或减分，你会读懂客户、同事和老板的意图，并且能够辨明什么时候一切顺利，什么时候麻烦将至。你将学习如何利用非语言行为领导下属，创造成功的氛围来吸引最优秀、最聪明的人才。你将掌握别人对你的认知的秘诀，确保你在目前的工作中或者

跳槽到另一家公司后能够获得持续的成功。你还将了解一个组织是如何被外界评价的，以及它是如何向公众传达正确讯息的。

我是如何洞悉非语言行为的

我对非语言行为的认识始自童年，我们全家从古巴搬到美国后。当时我八岁，完全不懂英语的我马上投入日常生活，上学、试着交新朋友，努力在一个新的国家将所有的事情搞定。那时我了解世界的唯一方式就是观察人们的脸和身体，从中获得线索，感知人们在想什么，有什么感受。

没想到这件为了“求生存”而做的偶然性的事情，却变成了我毕生的研究对象和职业追求。我在FBI（美国联邦调查局）学会了如何迅速而准确地评估人类行为的含义，从而可以采取恰当的应对行动，有时这些行动是可以救命的。而且，我的评判是需要有科学依据的，这样它才能经受住司法审查。这也正是我在本书中想教给你们的。

非语言行为的应用范围

非语言行为并非老生常谈，比如“双臂交叉抱于胸前表明你精神紧张，向左看表明你在撒谎”。你会发现，这两个例子不仅是错的，而且也反映了人们对非语言行为范围的认知是有局限的。

在生活的各个领域，从童年嬉戏到青年约会到步入职场，各种形象、标签、信号、行动和行为让我们应接不暇，它们都在用无声的方式传达着观点、想法、讯息和情感。我们也用这些手段吸引别人的注意力，凸显自我感觉的重要，增强自己言行的影响力，传达一些语言无法表达的东西。

即便是语言交流，也有非语言成分：语调、姿态、抑扬顿挫、音量和讲话的持续时长等，这些与所讲内容是同等重要的；停顿和沉默也是非语言行为。

在商界，在举行会议或演讲的场所，一座大楼的“路边吸引力”——建筑、艺术品、装饰物和灯光，都是非语言交流的组成部分。颜色也属于非语言交流的范畴，还有那些看起来不太起眼的“细枝末节”，比如接待处的位置、保安是坐着还是站着，这些都能向公众传达出一些信息。

从个人层面来看，我们不仅通过动作、面部表情以及着装“表达”自己，也通过仪表传递出强有力的非语言信号，比如我们是否有文身，以及如何（甚至在哪里）站着、坐着和斜靠着。这些都决定了别人如何看待我们，以及我们如何向他人传达自己的感受、思想和意图。

像背着双肩背包而不是拿着公文包这么一个简单的细节就能说明一些问题，甚至连名片的样式都能传达我们的一些信息。

为口头陈述的演示文稿选择的背景颜色、公司网站的速度和外观、公司（正式或非正式）的着装标准和是否有“周五便装日”，甚至你每天几点到公司——这些非语言行为都不断地传达着你和你所在公司的信息。

无形的素质，比如你的态度、准备工作、谦恭、姿态和管理风格都是非语言行为。它们会产生深远的影响，尤其当你处于领导地位时。

你只需要看看行业领袖和政治领袖们，对于利用非语言行为进行交流，他们往往都很擅长。当我们赞赏他们的自信、个人魅力、同理心、愿景和领导力时，往往说的都是非语言行为。而那些最卓越的公司，也同样在非语言行为方面没有疏失。我们谈论它们的形象、品牌、光环效应、执着精神、引领力、服务、反应力和影响力时，通常也都是指非语言行为。

跨越平庸，走向卓越

我一直怀着一颗敬畏之心在观察、学习并研究非语言行为传达我们自身精神特质方面的威力，并亲眼见证了许多好人受到伤害，恰恰是因为他们错过了

一些确保他们成功、快乐和安全的非语言信号。在我作为FBI特工和督导的工作生涯中,作为小事件中的大角色,或者大事件中的小角色,我看到过许许多多生死存亡的戏剧性情节、导致被判无罪或者监禁的行为,以及导致失败或者带来巨大成功的行动。我不是在实验室里,也不是通过一次实验,而是在现实生活中从事这项研究,分析并界定着善良和邪恶、失败和成功、平庸和伟大。

我从FBI退休以后,发现非语言行为仍然无处不在,并且充满力量,让我一次又一次惊诧不已。非语言行为总是藏匿于不经意间,以无法估量而又难以名状的方式放大着我们的言行。它们是人类的普遍行为,然而其影响又不易被察觉。每个人都能理解它们,可是只有极少数的成功者能够积极地运用它们,他们以无形的方式取得了有形的成功。非语言行为微妙得好似眨眼睛,却可以改变人们之间的关系,因为它们胜于语言。

如果运用得当,非语言行为会将我们的行为、语言、思想和愿望统一成一个整体,还能将他人纳入我们的圈子,与我们结为同盟。它们能孕育信任、舒适、生产力和尊重,它们带来的是统一而不是分裂,是联结而不是疏离;它们能激发出每个人最好的一面,从而惠及各方。这也是擅长利用非语言行为是一个人取得商业成功的首要要素的原因所在。



目录

C O N T E N T S



引言：非语言行为，让你离成功更近 _001

第一章 非语言行为：看不见的影响力 _001

第二章 舒适or不舒适：非语言行为的作用机制 _019

第三章 你的身体会讲话 _037





- 第四章 你的行为就是你的态度 _087
- 第五章 美貌红利：相貌好的人，赚得多 _113
- 第六章 企业也需“化妆品” _139
- 第七章 实战篇1：五种工作情境下的非语言策略 _173
- 第八章 实战篇2：如何用非语言行为应对极端情绪？ _205
- 第九章 实战篇3：如何用非语言行为识别欺骗与谎言？ _227
- 后记 _241
- 致谢 _244

第 一 章 

非语言行为： 看不见的影响力



你分别与两名财务顾问约好会面，目的是从中选择一位来帮助你将辛苦赚来的积蓄用于投资。你来到第一位顾问的办公楼前，发现门口两旁的灌木需要修剪了，旋转门上还有许多指纹。

在安检台前，保安将访客登记簿推到你面前。你很了解这套程序：你需要登记并出示你的身份证件，等着楼上打来电话允许你上楼，之后保安会冲你指一指电梯的方向。

在楼上，接待员正在总机旁繁忙地接打电话。在她接打电话的间隙，你迅速地报上自己的姓名以及所为何事。之后她会示意你先坐一会儿，你可以从咖啡桌上的众多杂志中挑一本看看。

你等了十分钟后，正准备问问接待员可否借用一下洗手间，这时，有可能是你未来顾问的人大步走来。他的袖子卷起，领带松动，看起来他一大

早没闲着。你们简单握了握手，他就走在前面带着你去他的办公室了。

在他的办公室里，电话铃正响着。他接起电话，并示意你先坐下。你坐下来，尽量不偷听他和别人的谈话。终于，他挂了电话，你们的会谈这才开始。

你继续去赴第二个约会。这栋办公楼的窗户一尘不染，大楼像是刚粉刷过，整体环境清新优美。

在安检台前，你很高兴地获知，如你所期望的，你的姓名已经被登记在访客名单中。迅速出示身份证件后，你就上了电梯。

你走向接待员时，她正在接电话。电话挂断后，她看向你说：“早上好，有什么需要帮助的吗？”

你报上自己的名字以及所为何事，她请你先坐下等待，并告知顾问你已经到了。你坐下来，拿起一本咖啡桌上放着的公司宣传册仔细阅读起来。

不到五分钟，你的联系人就出来了，一边走向你，一边扣上他的西装外套。他带着温暖的微笑迎接你，紧紧和你握手，然后你们一起穿过大厅，来到他的办公室。

在他的办公室里，有很多把椅子可供选择，你的这位伙伴请你坐到最舒服的那把椅子上。你非常惊奇地发现，你最喜欢的饮料正翘首以待你的到来。这时你想起来：你接到过一个确认会面的电话，电话中对方曾问你喜欢喝什么。你们很快坐下来，开始谈话。

现在我相信这个问题的答案是显而易见的：在其他可变因素大致相同的条件下，你会将你的钱委托给哪一位顾问呢？

在以上这些情境中，几乎每一个有影响的因素都是非语言的，而这并不易察觉：

- 房屋的外观；
- 安保人员的工作效率和礼貌；

- 你是被语言告知还是被手势示意；
- 你是否受到接待员充分的关注（包括等待的时间、目光注视以及问候）；
- 提供给你的读物类型；
- 你等待的时间长短；
- 你的联系人是否注意他的仪表；
- 你的联系人如何向你走来以及如何与你握手；
- 你们是并肩走还是他走在前面；
- 你的合作伙伴是否表现出对你的舒适度的关注（座位，提供食物）；
- 你和来电比，哪个更重要。

也许你认为这些事情非常显而易见，只不过是表面功夫。但是请你回想你上一次决定不再与人进行业务往来的原因：大都是一些细节积累而成的，事情虽小，却不断侵蚀好感度。比如不回复电话和电子邮件，习惯性地迟到，总是匆忙无序，或是根本不重视你这个商业伙伴，你难免会产生不舒服的感觉。这些细节损害着一切商业合作的根基——信誉和信任，令本有着积极开端的合作关系无疾而终。我们常常意识不到这种合作早已毫无意义——直到双方重新修订合同，提高价格，竞争对手抛出更有吸引力的条件，或者一个粗心或代价巨大的错误成为“压垮骆驼的最后一根稻草”。

闪电式判断——事关成败的评判往往在瞬间做出

人类天生就有着庞大的脑容量和活跃的思维，大脑不停地运转而又乐于学习。由于身体缺乏超常的物理防御功能（没有壳、爪子、喙、翅膀、尖牙，速度也不快），为了生存，我们不得不依靠大脑的敏捷思维：快速判断处境，依

据直觉采取行动，从发生的事件中获取经验并且铭记学到的教训。我们一天到晚开着“雷达”四处走动。世界不断通过我们的感官和我们“讲话”，向我们传递一系列连续的“印象流”，于是我们不断评估这些印象意味着什么。

有许多印象都是我们有意识地获得并评估的：发现一个人很有魅力，就想凑近些多看两眼；闻到刚出炉的巧克力曲奇饼干的香味，就想品尝一下；听到老板叫我们的名字，就会去替他找出他想要的东西。还有一些印象是我们无意识地获得并做出评估的：看到迎面而来的汽车，就会跳起让路，防止自己受到伤害；有人站得离我们太近时，我们就会不自觉地躲开；我们会避开那些行为或外表不太顺眼的人。总之，我们总能根据少得惊人的信息做出决定——而且是在极短的时间内做到。这就是“闪电式判断”一词的意思。

20世纪90年代，这一理论开始得到验证。研究表明，在看到照片后仅仅几秒甚至更短的时间内，我们就能迅速对照片中人物的个性做出非常准确的评判。事实证明，我们所做的大量决定——从我们选择什么样的朋友到我们如何投资——都是基于我们脑中残存的潜意识的不断提示。这种潜意识无处不在，绕开逻辑，悄悄发挥作用而不被察觉，却主宰着我们的看法。这种“闪电式判断”能使我们对他人的进行深刻的洞察，得出对他们的看法，判断他们是否可靠以及他们如何看待我们。我们在毫秒之内做出或成或败的评判，并据此形成的信息，大部分都是非语言的。

关键信息总是藏匿于不经意间

我写作此书的目的，是想提供在成功方程式中常常缺失——但或许又是最容易得到——的那一部分：在工作中解读他人的非语言行为，迅速洞察他们的

行动和动机，进而影响他人，这个能力并非高深莫测，人人都有，近得就像在我们的指尖上一样。

举止得体：身体的非语言行为

非语言行为包含大量的举止行为和肢体动作，或者细微如瞬间的眨眼，或者雄壮如芭蕾舞演员的挥臂，或者我们歪斜脑袋的方式，又或者我们的脚放置的位置等诸如此类的动作。我们对这些肢体语言有着大量常见的误解，导致我们试图解读别人时，好似观看小魔术一样一头雾水。在接下来的章节中，你将了解专业人士如何评估非语言行为——正如我在FBI工作时所做的那样，并且学到解读商务会议或者日常生活中展现的身体语言所需要的广泛知识。你也将了解身体语言是如何成为日常交流中最重要的一部分的。

美貌红利：外貌的非语言行为

一个很有趣的现象是，我们总是嘴上说不在乎外貌，但行动上又是如此执迷于外貌（追逐时尚，购买抗老化产品，担心发胖，八卦谁的穿衣打扮“出位”，阅读最佳和最烂穿衣搭配文章，等等）。然而，如果将外貌也理解为非语言交流的一种形式，那么我们这种看来自相矛盾的执念还是有道理的。大脑的视觉皮质是一个巨大的加工处理所见事物的神经中枢，很明显，它作为大脑的核心部分在两个方面作用显著：生存和审美。它使我们不但能注意到靠近自己座驾的蓬头垢面、衣衫不整的家伙，也能马上看到香水柜台后面那位迷人的女士。我们总是在不断观察别人看起来是什么样子的，根据亲眼所见决定跟谁接近——程度之深，以至于每当街头小报或者名人杂志推出最新时尚时，许