

WIN PEOPLE OVER

深度影响

如何自然地赢得他人的心

〔新加坡〕凯伦·梁◎著
KAREN LEONG

贾琢◎译

写给内向者的
自我提升书

北京日报出版社

深度影响：如何自然地赢得他人的心

（新加坡）凯伦·梁著

贾琢译

北京日报出版社

图书在版编目（CIP）数据

深度影响：如何自然地赢得他人的心/（新加坡）凯伦·梁著；贾琢译.——北京：北京日报出版社，2017.11

ISBN 978-7-5477-2815-4

I.①深... II.①凯.....②贾... III.①职业培训-基本知识
IV.①C975

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第211710号

北京版权保护中心外国图书合同登记号：01-2017-4586

WIN PEOPLE OVER: 75 SIMPLE AND POWERFUL WAYS TO
INFLUENCE ANYONE by KAREN LEONG

Copyright: ©KAREN LEONG 2014

This edition arranged with Armour Publishing Pte Ltd

through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2017 sunnbook Culture & Art Co. Ltd.

All rights reserved.

深度影响：如何自然地赢得他人的心

出版发行：北京日报出版社

地址：北京市东城区东单三条8-16号东方广场东配楼四层

邮编：100005

电话：发行部：（010）65255876

总编室：（010）65252153

印刷：三河市华成印务有限公司经销：各地新华书店

版次：2017年11月第1版

2017年11月第1次印刷

开本：710毫米×1000毫米1/16

印张：12.5

字数：170千字

定价：42.00元

版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

目录

[扉页](#)

[版权信息](#)

[自序](#)

[第一部分 深度影响力的基础](#)

[1.一个基本问题：影响还是控制？](#)

[2.深度影响力的两个核心](#)

[3.影响力的四种类型](#)

[4.唤醒深度影响力的工具](#)

[5.影响力的两个W：“谁”和“什么”](#)

[第二部分 拥有深度影响力的方法](#)

[6.提升影响力的FREE四步法](#)

[7.第一印象：喜爱是尊敬的核心](#)

[8.WTF交谈法：快速建立融洽的关系](#)

[9.情感连接：将关系推进到信任区间](#)

[10.词语的力量——提高人际关系的质量](#)

[第三部分 5C特质：如何自然地赢得他人的心](#)

[11.乐观](#)

[12.关心](#)

[13.自信](#)

[14.真诚](#)

[15.奉献](#)

[后记](#)

献给我的妈妈刘万玲——
谢谢您教会我要永远追随自己的内心，
并且永不放弃。

自序

为什么是我

一个三岁的小女孩在妈妈的带领下走进教室。她泪眼汪汪、大声尖叫，那位妈妈看起来也同样的不安。

老师和其他二十个孩子都转过头来看她们，教室中的活动也都停止了。一些孩子可能受到了影响，似乎也要哭叫起来了；而另一些孩子只是被这个场面逗笑了。那位老师则习以为常，她似乎很同情这个新来的小女孩，但是并不担心。

小女孩一直低声啜泣，肩膀随着抽泣而抖动着。当她发现妈妈离开了之后更加难过，又哭了一会儿。最后她终于安静了下来，但一直沉默。无论老师做什么或者说什么，她都不开口。

过了几天，那个小女孩仍旧不开心，回避着所有人。又过了几周甚至几个月，她依然是这样。在班级里，她常常一个人坐着，好像与世隔绝了一样；午休的时候，她独自一人吃饭；在操场上，她也总是坐在角落里，独自垒沙堡，偶尔看看其他孩子嬉闹玩耍。

时光飞逝。

许多年后，一位年轻的女性穿着剪裁得体的套装走到麦克风前。来自世界500强企业的听众们正等着听她的演讲。她娴熟地用各种故事来逗观众笑，给予观众许多有启发的建议。她演讲的主题是：影响力——如何自然而不费力地赢得他人的心。

当演讲结束的时候，全场观众起立为她热烈鼓掌。

当人们开始离场的时候，一个女人向她走来，说：“凯伦，感谢你给了我这么多的启发。——不知道你是否记得我？小学时我们是一个班级的。”

凯伦对从前的班长微笑，她当然记得，自己曾经非常羡慕班长那与生俱来的自信。现在，她们变得一样了。

影响力曾是一个令我感到畏惧的词，因为从记事起，我就一直带着“害羞”的标签。

我出生在新加坡一个普通的中产阶级家庭，爸爸是一位工程师，妈妈是一名秘书。作为家里的第一个孩子，父母对我抱有极大的期望。然而，从小学一年级开始，我所有的成绩单上都有一个相同的评语：“害羞。”

这就是我的标签，一个害羞的孩子。

当我在课堂上明明知道答案却不敢举手回答时；当唯独我没有被邀请参加同学们的聚会时；当我一个人在食堂吃饭时；当我在一旁看着其他人一起玩耍时，我感到很不开心。相比之下，在课堂上经常发言的同学，他们不仅在学校里表现得很好，他们也拥有最多的朋友和最多的快乐。

有一天我突然不想再做人群中那个“怪胎”了，我要改变。我想要融入大家，尽管当时我并不知道要做什么，该怎么做。然而出乎意料的是，生活给了我机会。

上中学时我们搬家了。所有的一切都是新的：老师、同学、学校，甚至是邻居。这是天赐良机，让我可以把小学时候的包袱扔掉，彻底改变自己。在新生活里，没有人知道我以前是一个害羞的孩子，一个“局外人”。

从上中学的第一天起，我就尝试用各种方法来改变自己，花了四年的漫长时间才实现了第一个突破。然而当它最终实现的时候，是令人兴奋的。我从一个“不存在的人”变为班上最受欢迎的女生，甚至成为毕业舞会的“女王”候选人。

没错！是我！

不平整的牙齿、勉强的微笑、青春痘、无品牌的成衣、便宜的鞋子，带着这些标签的那个女孩，曾经每晚都在日记中写下自己的愿望：丑小鸭有一天会被他人注意到。现在这一切都实现了，我简直不敢相信。

从那之后，我花了二十年的时间研究自我意识和发展，研究获得影响力意味着什么。在这段时间里，我搜集了拥有影响力的关键因素和适用范围，并且在生活中实践它。然后我决定分享自己的成果——确保其他人不必像我一样，困惑和挣扎多年。

就这样，我成为了一名培训师。

我培训了成千上万的企业管理者和领导者，告诉他们如何自然地表

现出影响力，效果非常显著。我优化了影响力的关键因素，把它们归纳成一些简单易行的方法，因为行动越简单，我们就更愿意去执行它，也更容易形成习惯。

这就是我的故事，从一个害羞的、沉默的小女孩蜕变成为一位充满自信的职业女性，并和来自全世界的成千上万的人分享影响力的秘密。我的转变是如此的惊人，并激励我写下了这本书，旨在帮助人们摆脱内向性格对自己的束缚，其中也包括那些已经很有影响力的人。

我坚信这本书会对你很有帮助，它会给你许多启发，这些启发会改变你的生活——就像它们当初改变了我一样。

——凯伦·梁

建议1：从小事开始做起。我们更可能从简单的，而不是很大而且很难的行动开始。

建议2：重复。小行动不断被重复会形成习惯，新的习惯带来新的结果。

建议3：让他人看见你的行动。一个行动想要有影响力，首先需要让你想影响的人看见。

第一部分 深度影响力的基础

简单来说，喜爱和尊敬是影响力的两个核心。
我们喜爱或者尊敬一个人的程度，
决定了我们允许这个人影响我们的程度。

1.一个基本问题：影响还是控制？

“好的意图”是一个很重要的出发点，没有“好的意图”，影响就很容易变成控制。

总有人问我：“影响力是否代表着控制他人？”这更像一个道德伦理问题或者哲学问题。很多人尽管发现了影响力的巨大力量，但是在运用它的时候内心感到很矛盾。于是，这便阻碍了他们去自然地发挥影响力。这就是为什么我要在最开始来谈这个问题。

关于这个问题，我们最常会碰到的两种观点是：

- 当我试图去影响某人时，我感到自己好像在玩心理游戏——我在有意识地让他人去做我想让他做的事。这让我觉得很真诚。

- 善于影响他人的人是变色龙。他们不断地改变立场，根据想要影响的人以及不同的情况，使用不同的策略，表现出性格的不同面。这不仅不自然，而且需要费很大的力气才能做到。

我曾经给一群银行职员做培训，他们就讨论起这个话题。

彭慧，一位有两个小女儿的母亲首先说：“我平时会做很多事来控制我的孩子，我的意思是说影响她们，让她们变得更专注，在学校表现得更好。

“像大部分孩子一样，她们总是注意力不集中。我常常用带她们去麦当劳、承诺周末带她们去海边、更多的零用钱这些方法，来让她们好好学习。

“我知道这些做法看起来都有控制的成分，但作为一个母亲，我这么做都是为了她们，希望她们的人生可以发展得更好。我相信只要意图是好的、真诚的，就不是控制。”

她的观点切中要害，其他人沉默了许久。

“也许是这样的，”坐在房间另外一头、对上面的观点有些怀疑的托马斯说，“但是你的逻辑有明显的瑕疵。你刚刚说，只要意图是好的就没问题。然而，一个人的意图是好的还是坏的很难下判断。

“对于你的孩子来说，你的做法也许无可非议。然而，如果你想激

励团队尽力做到最好，这样每个人在年底的时候都可以得到一笔更丰厚的奖金。这种情况下你是在做一个假设：每个人都想得到一笔更丰厚的奖金。”

“不是这样吗？”

“谁知道呢，我们想要的都一样吗？”托马斯回答说，“而且即使是这样的，谁又有这个权力来做这个假设呢？也许我就是想要一种更轻松的生活方式，工作不要太多。”

没等托马斯说完，皮特插话道：“我比较同意托马斯的观点。举个例子，我爱上了隔壁的女孩，利用手段说服她嫁给我。我这样做是因为我相信，这对我们俩来说都是最好的结果。但真的是这样吗？这是否可以看作是控制呢？”

在本书中，我们将假定你是出于无私的初衷而使用影响力。然而，能够觉察到什么时候影响变成了控制是非常有必要的。这种觉察意识能够帮助我们不越界，也让我们知道，什么时候我们的确越界了。

因为“好的意图”并不是万能的。举个例子来说，一位母亲坚信自己知道什么对儿子最好。于是，她强迫儿子放弃了（比如）对艺术的热爱，去学习工程学。她的儿子可能非常讨厌工程学，甚至终生都沉浸在悔恨当中，认为自己牺牲了梦想，去换取一个安稳的、物质上有保障的平庸人生。

关于影响与控制的讨论，与“我们如何才能影响他人”关系不大，与“我们为什么要影响他人”关系更大些。生活充满了灰色地带——动机和意图不仅在影响力领域是重要的议题，对于其他领域来说也同样很重要。

总之，“好的意图”是一个很重要的出发点，没有“好的意图”，影响很容易变成控制。

建议4：如果你确认自己的意图是好的，可以大胆地利用积极的力量去影响他人，从而得到一个双赢的结果。

2.深度影响力的两个核心

最有影响力的人既受人喜爱，也受人尊敬。可以说，喜爱和尊敬使我们变得有影响力，并且两者形成互补。

讨论过影响力的道德问题之后，我们来探究一下：什么是影响力？

影响力是一个内涵非常丰富的词。想想那个你认识的、最有影响力的人。如果你想到的是圣雄甘地、李光耀或者特蕾莎修女，那么除非你和他们颇有私交，否则的话请选择一个你在现实生活中真正认识的、个人或职业能力方面最有影响力的人。

谁是你认识的最有影响力的人？

我曾向一群很有潜质的、未来将负责海外大客户的市场营销经理提出这个问题。他们当时正在不断学习如何更有效地影响机构大客户。他们的能力将直接影响公司的盈利情况。

大部分人马上就可以说出一个人的名字。

听他们说完后我说：“请写下这个人展现出来的最突出的优点，那个让你坚信这个人很有影响力的特质。”

一个人皱起了眉，然后问我：“不好意思，我们不太明白这个问题。”

“你为什么认为这个人非常有影响力？”我用另一种方式来表述这个问题。

“因为他总是非常自信。”

“你看到他做了什么，让你相信他总是很自信？”

“从他说话的方式。开始说话之前，他总会停顿一会儿，然后才侃侃而谈，非常从容，语调很柔和。”

我点了点头，转向另一位女士并问她：“你呢？”

“我觉得我的老板非常有影响力，”她回答说，“她非常关心他人，常常跟我们确认目前的工作内容，并且询问我们是否需要帮助。”

这时，其他人也掌握了回答的要领，并写下了答案。我请其中一位

把大家的答案整理在图板上。五分钟后，图板上呈现出：

自信 有爱心

思路清晰 有魅力

平易近人 有创造力

坚定 富于同情心

可信赖 有原则

以身作则 导师

鼓励他人 有远见

“太好了！现在，请将这些特质分成两类。第一类是那些使你喜爱这个人的特质，第二类是那些让你尊敬这个人的特质。”

五分钟后，经理们成功将这十四个特质分好类，最终结果如下：

喜爱	尊敬
有爱心	自信
思路清晰	坚定
平易近人	以身作则
有创造力	可信赖
富于同情心	有原则

导师 鼓励他人 有魅力 有远见

“我发现大家在最后四个特质上无法达成一致。”

“是的，我们无法达成一致。”查尔斯（一个坦率的年轻人）回答说，“我们中的一些人认为这些特质增加了一个人的受喜爱程度，另一

些人觉得这些特质增加了人们对一个人的尊敬程度，还有一些人认为它们对两者都有作用。”

“在我们详细谈这四个特质之前，先猜一猜，为什么我们要把这些特质分成喜爱和尊敬两大类呢？”

萨莉，一个喜欢思考的女孩回答说：“因为我们喜爱和尊敬一个人的程度，反过来决定了他们对我们有多大的影响力。”她的回答是正确的。

“好极了！”我给了萨莉一包“聪明豆”巧克力，每位快速给出漂亮答案的人，都能获得这样的奖励。（通过适当的奖励，可以促进人们参与讨论的积极性。）

“简单来说，喜爱和尊敬是影响力的两个核心。我们喜爱或者尊敬一个人的程度，决定了我们允许这个人影响我们的程度。”

大家点头赞同。

“而且，我们每个人都是不同的个体。有的人认为，慢条斯理的人值得尊敬，而有的人认为果断干脆的人值得尊敬。”

“那么，我们又该如何看待那四个大家无法达成一致的特质呢？”查尔斯问道。

“我认为这四个特质是最有价值的，”萨莉在我开口前回答道，“因为我觉得这些特质可以同时提高我们对一个人的喜爱和尊敬程度。”从大家一致的轻轻点头中我能够看出，她的话引起了其他人的共鸣。

不用说，萨莉又赢得了一包“聪明豆”。

如何影响他人——运用他人对我们的喜爱和尊敬

既然我们已经达成共识，喜爱与尊敬是影响力最主要的两个核心，那么就让我们来检验一下，在不同情境下如何运用这些特质。换句话说，让我们一起来看看影响他人的不同方式。

一个平常的工作日。

从闹钟把你叫醒，直到走出家门，你整个人都处于休眠状态，没有运用任何影响力。休眠状态是当我们独自一人或者认为没有必要去影响他人时，会自动陷入的一种状态。

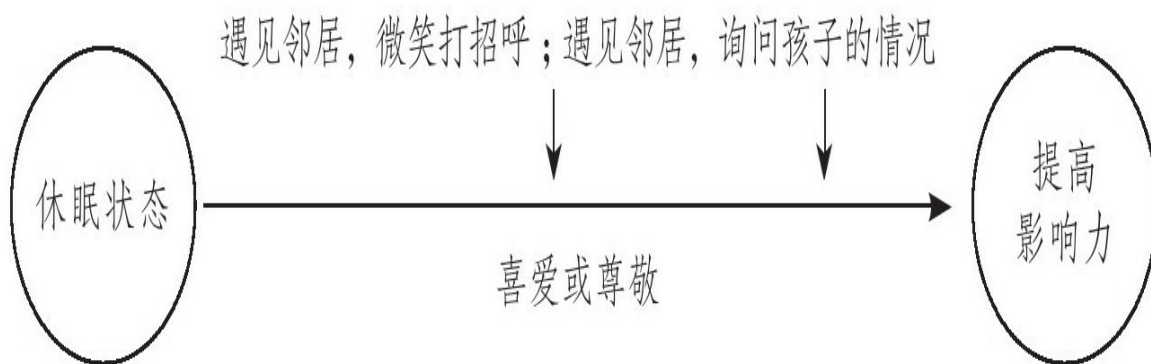
当你走进电梯，碰巧遇见一位邻居，休眠状态就被打破了。你可能给他一个礼貌性的微笑并祝他早上好。这便是我们经常用到的、最简单

的增加被喜爱程度的举止。

如果遇见一位你更熟悉一些的邻居，你可能会选择跟她聊聊——礼貌性地问她最近怎么样，或者一起谈论天气。

如果你与这位邻居有更深入的关联——比如你们的孩子经常一起玩。这会对你与她的交流有哪些影响？你会不会花费更多的时间与她话家常？显然，你与她的互动会更深入，目的是增加她对你的喜爱或尊敬的程度。

一个简单的事实，我们大部分人都在努力争取他人的喜爱或尊敬。这样我们就可能对他们施加更多的影响力。如果用图表的方式来解释，即：



你到达公司，在大厅巧遇了你的大老板，一个你在日常工作中不会经常与之交流的人。然而，碰巧当时他比较想聊天，并且开口向你询问你目前负责的项目。你将如何回应，回应的目的是什么？在这次谈话互动中，你希望增加被尊重还是被喜爱的程度？大部分人认为，他们会通过这次互动来增加大老板对他们的尊重。

那么你将怎么做呢？通过很自信地与之谈论你的团队已经达到的预期目标，也可以向他特别指出，你的团队是如何巧妙地克服了某个比较大的困难的。

当你走进办公室，秘书提醒你说：“主管，吉姆本来应该九点钟来见您的。”

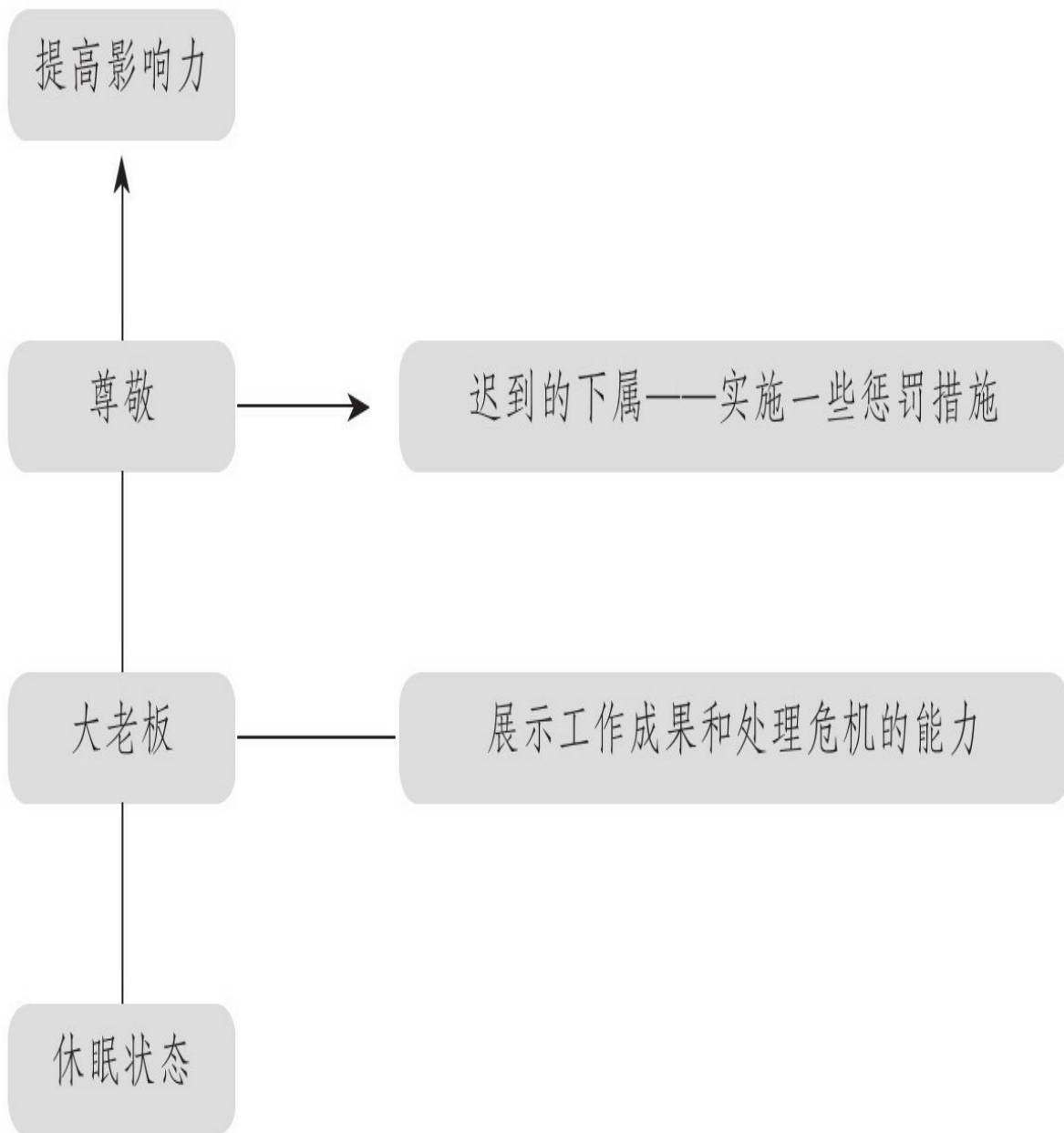
九点多钟，吉姆悠闲地来见你。尽管给过他多次的提醒和建议，吉姆始终无法做到按时上班。现在，你对于他的迟到行为感到非常的失望，完全没有心情哄着他。问问你自己：在你与他即将进行的谈话中，

你希望得到喜爱还是尊敬呢？你肯定希望尽可能提高他对你尊重程度，并且尽力用你所拥有的权力来使吉姆保证不再迟到。

当吉姆从办公室的门口刚一露面，你就要给出一个一眼能看得出来的严肃表情，还要有严厉的语气、坚定的眼神和谈话时的严厉措辞。你需要从一个权威的角度清晰地传达出你的不满意。换句话说，你需要专注于提高被尊敬程度（或权威），来促使吉姆改变他的行为方式。

做法越严厉，也就是说你越是努力提高被尊重程度，你就越可能发挥更多的影响力。切记，人们越是尊重你，便越有可能接受你对他们的影响。

在我们刚刚谈到的例子中，有关如何改变被尊重程度的内容，用图表表示如下：



处理完吉姆的事，到了与客户一起在丽兹卡尔顿酒店吃午餐的时间。

你走进酒店，同时意识到，你不能仅仅靠丰盛的自助餐来给你的客户们留下好印象。你也想起来，一些总经理（包括你的上司）也将会出席午餐聚会，并且你如何影响你的客户将会关系到你的职业发展。因此，你在进入酒店时，在大厅的镜子前停下来，匆匆检查了一下自己的样子。头发和衬衫都很整齐，于是你开始招呼参加午餐聚会的人。

当你这样做时，注意一下你的行为有哪些变化。变化常常是微小又微妙的，但是它们的影响力却是巨大的。你的体态、语气、措辞和微笑，一切变化都取决于你面对的那个人是谁，以及为了影响这个人你所需要用的方式。

你认出了罗杰，一位长期客户，他正走在你的前面。你跟他打了招呼——热情地握手，会心地微笑，可能还轻拍他的肩膀——并且礼貌地寒暄一番。你带他与你很信任的经理温迪坐在一桌，给他找到一个位子，点了三杯红酒给他。因为你知道罗杰在饭前喜欢喝些红酒。

“啊，你记得。”罗杰注意到了，看起来非常高兴。你的受喜爱指数在上升。

然后，你的商务经理亚伦走过来，想要跟你聊几句。你跟罗杰说了声抱歉之后走开，亚伦便跟你说了一下关于一个非常难相处的客户的事。你专注地听着，并改用一种更加冷静的、你知道会给予他足够信心去处理好这个状况的方式与他交谈。你的受尊敬指数正在升高。

亚伦的事情处理完之后，你继续进行聚餐上的社交。更多的客户需要“你是特别的”这种单独而又感到被重视的对待。期间，你发现了一个秃头男人，穿着一件可能在二战时期就已经过时了的细条纹西装。他是你的得力下属伯纳德。

“你好，伯纳德！悉尼马拉松怎么样？”你拍拍他的肩膀说道，“你究竟是怎样将身材一直保持得这么好的？”

“我得感谢邦乔维乐队激励了我！”他高兴地说。

此刻，你的受喜爱程度爆棚。

你仍然微笑着，并轻松地跟他谈论起最近他负责的项目进展得多么顺利。你的受尊敬指数再一次被提高了几个等级。

试着想象这次午餐聚会。从头到尾，你不自觉地、本能地提升了你的受喜爱和受尊敬程度。

这其实就是我们每个人平常发挥影响力的方式——自然而然并且毫不费力。

显然，当我们能够很好地评估情况，最大限度地行动起来，增加我们受喜爱和受尊敬的程度，我们就可以不费力气地去影响他人。

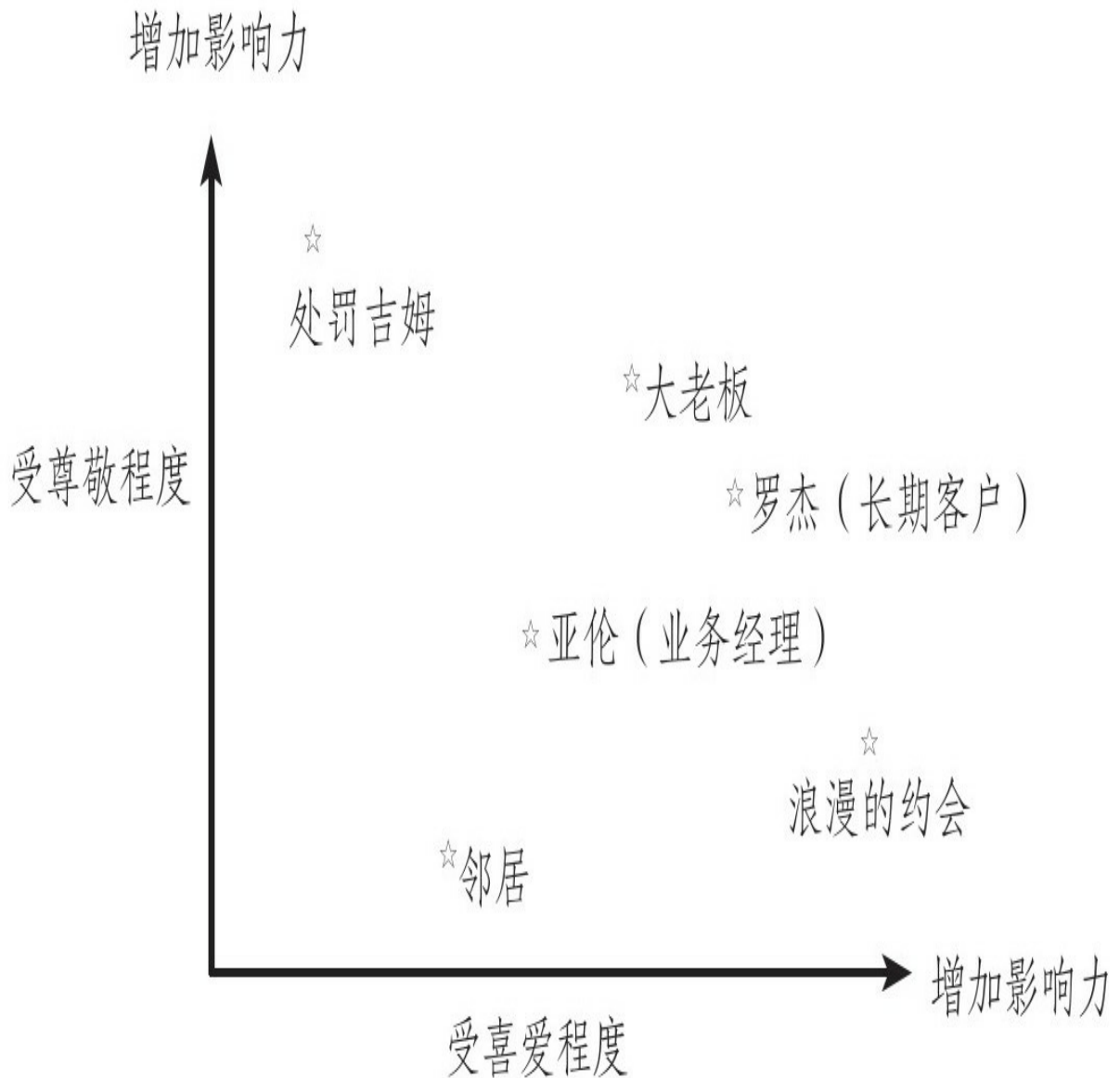
下午的时间，你开了无数的会议，处理了成堆的文件。但是终点有一道闪亮的光：你晚上与一位女性有个浪漫的约会，你希望她能成为你

的妻子。

你快速地漱了口，整理了一下仪表，准备强化你已经给对方留下的好印象。这次，你将按照计划增加你的受喜爱程度，使之积累起来，让你希望的结果尽快到来。

我们来总结一下。这一天，随着在不同场合见到不同的人，你会根据情况的需要，无意识地按照合适的方式改变着你的行为。对于每一次交流互动，那些细小但可见的行动，帮助你改变着他人对你的喜爱和尊敬程度。

如果用图表的形式来说明这一天的互动交流情况，如下：



我们每个人都会根据我们所处的环境来改变自己发挥影响力的方式。比如，一位男性处于一个都是女性的团队中，他会同时提升自己受喜爱和受尊敬的程度；一位女性带领一支都是男性的团队，或者在一个男性主导的领域中，她会努力增加自己的受尊敬程度，从而发挥影响力。

再回到刚才谈论的问题。请思考：你是哪种类型的影响者？在你通过直觉来选择使用喜爱或尊敬来影响他人时，这背后的根据是什么？这个发现将帮助你了解何时应该回到你本来的样子，也可以让你更加灵活地选择最适合的行动方式。

影响力的四要素

对我们的影响力方式起重要作用的有四个主要因素。

天生的个性

每个人都有独特的个性特征，这些天生的个性帮助我们在人际交往中展示更多的个人魅力，或者得到更多的尊敬。

小孩子身上尤其明显。我三岁大的侄女非常活泼，并且在与其他孩子玩耍时常常占据主导。她可以毫不费力地赢得尊敬。她的姐姐个性却很温柔，常常用增加好感的方式（例如亲热的拥抱）来温暖他人的心。对于与生俱来就拥有的东西，我们很少需要有意识地去获得。我们在很小的时候就已学会经常利用它们。

性别

性别偏见今天依然存在，虽然以更加微妙的方式表现出来。许多男孩会避免选择粉色，因为粉色被认为是属于女孩的颜色；男孩常常被教育不要哭泣，因为那是懦弱的表现。在交际舞中，常常是男性占据主动位置，女性常常跟随男性。男性通常被认为是养家糊口的人。一位女性领导者仍然常常被认为是违背了她的天然女性特质。特例有很多（例如敏感的新时代男性和阿尔法女性），但是大体上来说，男孩通常被教育去追求尊敬，而女孩则追求被喜爱。

要注意你的性别可能会潜意识地影响你的影响力表现方式。有很多情形下，它与你的行为方式相符合，而另一些情况下，你会有意识地违背自己的天性。例如，一位年轻女性加入了一个都是男性组成的工作团队时，可能会选择更少的微笑来获得更多的尊敬。而一位男性在一个都是女性组成的团队中工作时，可能会更多地参与关于家庭的话题讨论，从而与团队中的女性显得关系更和谐。

榜样

那些我们崇拜并视为榜样的人，会在很多方面影响我们。我们有意无意地倾向于学习他们的行为特点，并且在与我们与他人的互动中使用这些学到的东西。

例如，我的邻居波林的丈夫马修，刚刚完成了MBA的学习，开始在一家很有名的咨询公司做顾问。他的最终目标是成为合伙人。波林经常跟我谈论说，马修每天都工作到很晚才回家。我相信这份工作肯定非常辛苦，给马修很大的压力。但是他工作的很大动力来源于他对上司的

尊敬。他的上司思路极其清晰明晰，使他非常敬佩。

当我问马修他的上司是如何表现出思路清晰的特点时，他回答我说：“从他的谈话方式中可以非常容易观察到。他总是这样说：‘我们需要专注于三个主要因素’，或‘我们需要把注意力放在这四件事情上’。”很明显他已经把这件事想清楚了，并且在说话之前在头脑中做了分类。”

不只是马修会这样。我们大部分人都会倾向于学习我们崇拜的人身上的特质。

当下的情况

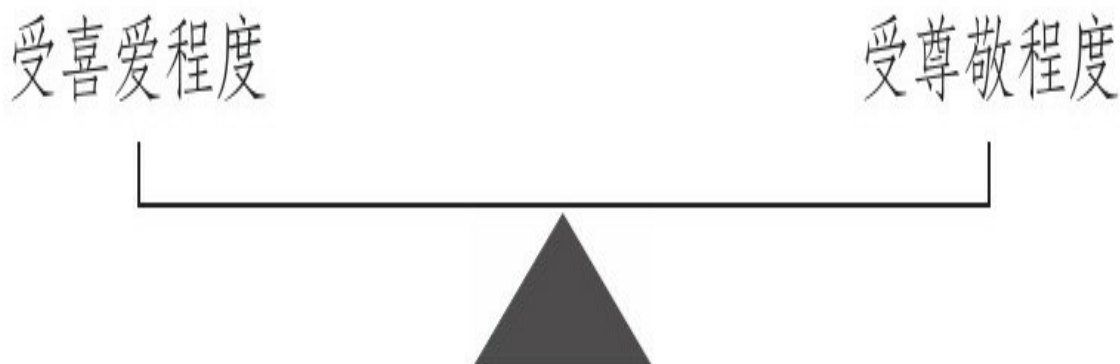
注意观察你的影响力方式变化图表，你会发现你用的方式随着你工作的种类、你管理他人需要的影响力水平、你所处环境的文化特点或者你在组织中的年龄和资历这些因素而变得很不同。

比如，一个新来的学生可能会和所有人保持友好，以便融入新学校的环境并交到朋友。一个新员工可能表现出乐于竞争的态度来融入组织的文化中。简单来说，我们倾向于用我们认为可以在目前环境中成功的方式来调整我们的行为。

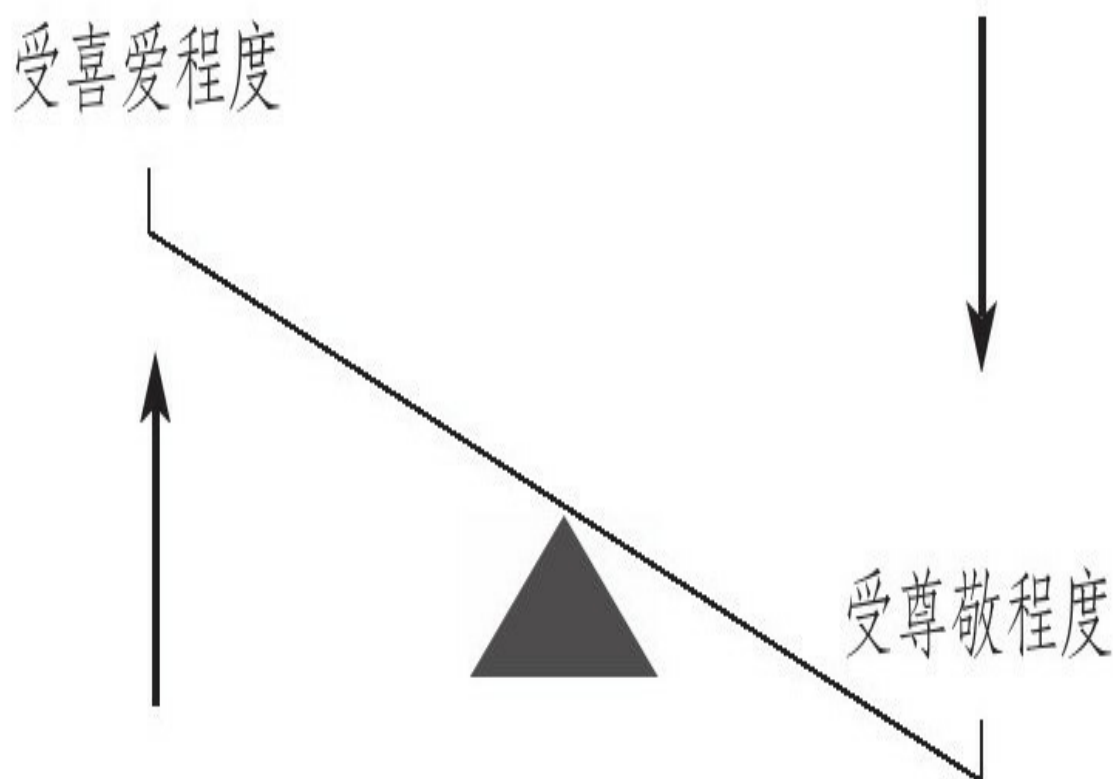
影响力的四个主要因素是天然特质与后天学到的行为模式的集合。它们可以帮助我们调整行为模式，更好地适应特殊情况。

消除限制性的信念

一天，一位参加影响力培训计划的女性画了一个跷跷板，用来描述影响力的两个核心受喜爱和受尊敬程度的美妙的平衡关系。



这张图给我的感觉是当受喜爱程度上升的时候，另一个因素（受尊敬程度）将会按一定比例下降。反之亦然。



通过降低受喜爱程度来增加受尊敬程度（反之亦然）

我们是否为了其中一个而必须放弃另一个呢？

不是这样的。

如果我们选择牺牲一个因素来提高另一个因素，那么我们将永远不会变得有影响力。因为我们影响他人的能力其实是均衡地同时增长的。

以我的邻居波林的例子来说明这个问题。她是一个非常积极乐观的人，常常可以毫不费力地交到很多好朋友。她通常用受喜爱的方式来与

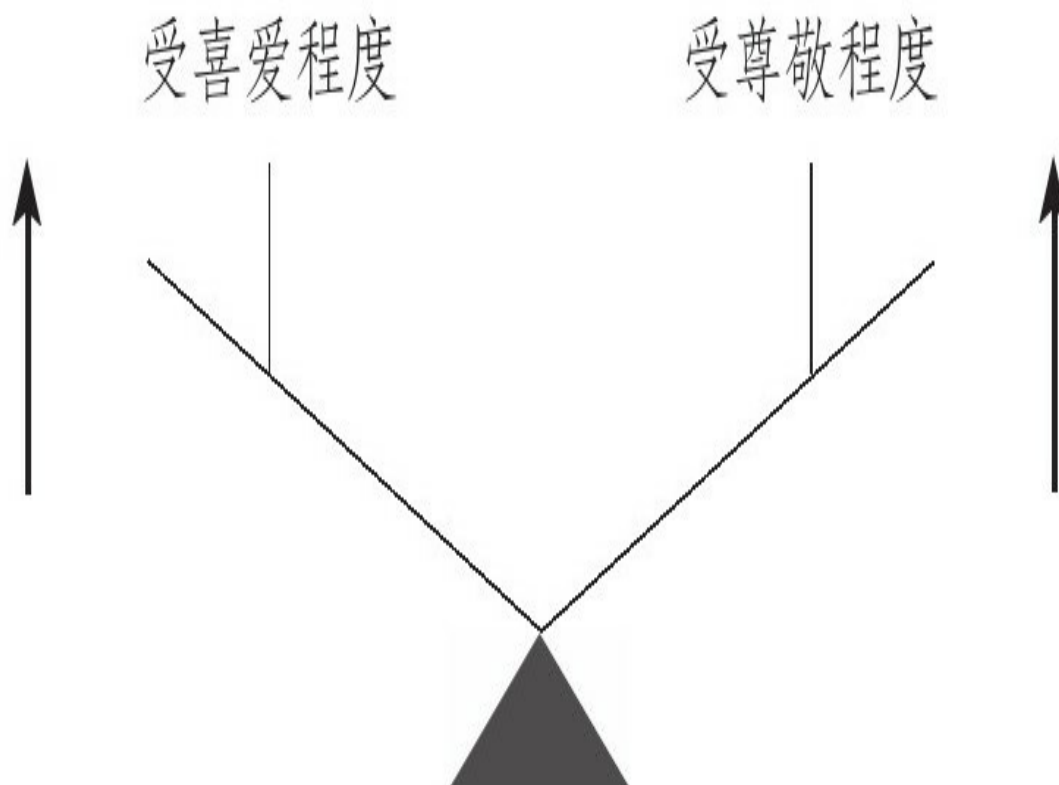
人相处——无论是在私人生活中还是在职场里。一天，当她跟我谈起这个问题时说，尽管她与同事们相处得很好，但她感觉他们对她不够尊重。

“我觉得我需要给予他人少一些友好。”波林面露悲伤，她其实并不喜欢这个想法。

“与其放弃你的友好特质，”我问她，“不妨认真想想，如何能够提高自己的受尊敬程度？”

她想了一会儿，然后说出了一些她可以做的、简单可见的行动。

几周后，波林告诉我，她已经使同事们看待她的方式有了改变。她对于这样的结果感到非常高兴，尤其因为这并没有花费她多少力气。对于她的成功尝试我也非常高兴，因为是我帮助她选择了那些行动方法。更美妙之处在于，在这个过程中，她开始更加尊敬我了，还送我一个亲手烤的巧克力蛋糕作为感谢。



受喜爱和受尊敬程度朝着相同的方向（向上）变化时效果最好。

受喜爱和受尊敬的程度不是跷跷板。相反，我们可以选择简单且很聪明的做法来增强其中一个，而不需要降低（或甚至增加）另一个。

我为什么强调“聪明的选择”呢？因为任何缺乏充分思考的行动都可能适得其反，并且最终可能危害大过于益处。

分享一个马克经理的例子。马克开始公开地批评他的员工，因为他认为这样可以提高他的威信。马克显然没有好好思考这个行为，因为这更多地是一个降低受喜爱程度的做法，而不是一个提升受尊敬程度的行为。这会让大家觉得自己很傻，感到很糟糕——这绝不是一个好结果。不可避免地，他的员工最终对他的尊敬程度变得更低了（对他的喜爱程度也变低了）。想象一下，如果相反，马克选择这样做，结果会怎样呢？

- 私下里批评（不在其他人面前）。
- 仅限于评价他们的工作而不是他们本人。
- 对于如何达到被期待的水平提出有建设性的意见。

相反的情形也同样会发生。一个新来的主管太渴望融入他的团队并被大家所喜爱，于是他决定同意大家提出的所有建议。毫无疑问这会适得其反，因为他的团队会觉得这位主管没有自己的主见。

相同的情况下，如果他选择倾听大家的建议，然后提出他自己的想法并给出原因，那么结果会大不相同！无论他最终同意与否，都将给员工留下一种自己的建议被认真考虑过的印象。这种做法可以让员工觉得，主管是鼓励大家表达想法的，从而更愿意提出建议。

在任何一种情形下，我们都要在恰当的思考后选择行动，不要为了增强受尊敬和受喜爱程度中的一个而去刻意降低另一个。

建议5：将你认识的那个有影响力的人身上你所崇拜的特质，转化成简单可见的行动，来表现出更多这样的特质。

建议6：受喜爱和受尊敬程度是影响力的两个核心。增加他人对你的喜爱和尊敬程度，从而更有效地运用影响力。

建议7：根据与你互动的人和你影响他/她所运用的方式，你已经本能地运用了受喜爱和受尊敬这两个核心。你能够越好地评估情况，你所掌握的增强喜爱和尊敬程度的行动方式越多，你越能够更轻松地去影响他人。

建议8：回忆一天中你所经历的与他人的各种互动。哪个特质（喜爱与尊敬）你会在自然而然的情况下运用得更多，从而发挥影响力？找出它并且继续保持。

建议9：四个因素（天生的个性、性别、榜样和当下的情况）可能会决定你最自然的发挥影响力的方式，帮助你决定什么时候来使用它，或者换一种可能在某个情况下更好地发挥作用的方式。

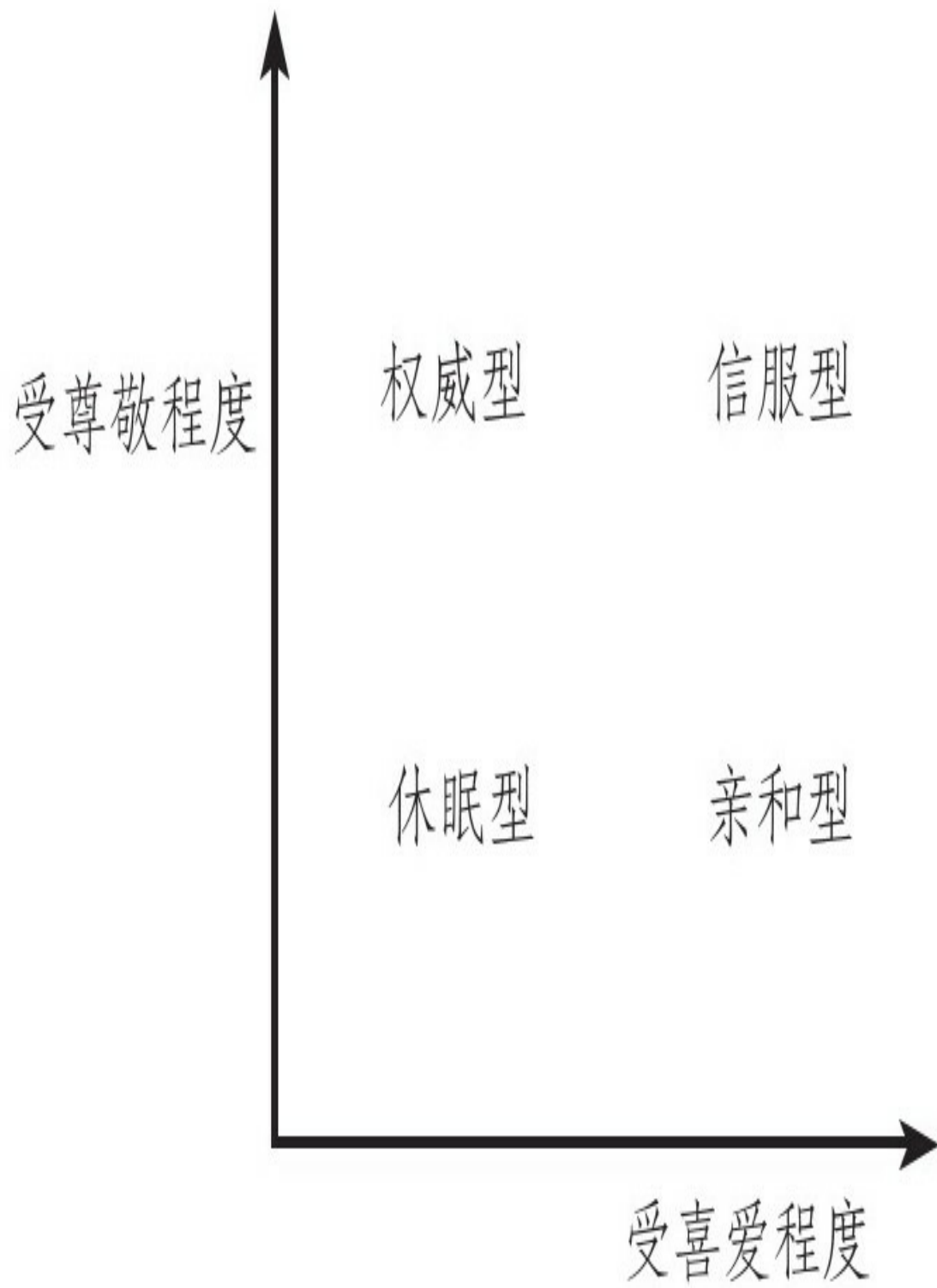
建议10：喜爱和尊敬不是互不相容的。

3.影响力的四种类型

在我们与不同的人互动的时候，我们会根据哪个因素（喜爱或尊敬）需要表现得更多，来凭直觉切换影响力类型。

四种不同的影响力类型分别为：休眠型、权威型、亲和型、信服型。

了解影响力类型，将使你更好地识别出他人所运用的方式。发展出这种识别能力，能够反过来使你更有效、更轻松地发挥出自身的影响力。



影响力坐标轴

我们都会使用到这四种影响力类型，只是程度不同而已。为了便于讨论，我们将其进行归类。

然而，切记影响力类型不是个性类型。你不会被你常使用的影响力类型限制，也不要简单地将他人归类。每个人都是灵活多变的。

休眠型

休眠型这种影响力类型在受喜爱和受尊敬这两个因素上比较中立。

休眠型的人并不花费力气在提高受喜爱和受尊敬程度上，主要源于以下两个原因。

- 他们很少意识到运用影响力的价值，或者不熟悉有效运用影响力的方法。休眠类型的人通常是公司的专业人士，专注于工作的技术方面和运用自己的个人能力来解决问题。

- 他们喜欢成为独立自主的角色，认为与他人合作没有任何价值。这种影响力的类型适合那些职责明确，有已经建立好的工作流程和系统的工作角色。这种休眠状态也可能发生在那些没有真正专注于工作的人当中。

休眠类型也同样会出现在某些过渡阶段中。这种过渡阶段可能是要接受一个新职位，进入一间新公司，去一个新的国家。在这个变化的时期，休眠类型的人选择“静观其变”的态度，他们认为这样做对目前的情况来说是最好的选择。通过保持一个不太引人关注的姿态，仔细观察情形，很好地了解环境状况，这种类型的人可以在之后的阶段，更容易找出合适的影响力类型来应对局面。

主要特质

- 他们是善于内省的、中立的观察者。选择这种类型的人采取一种中立态度，并且在任何讨论中都不明显表明立场。他们常常陷入沉思，仔细考虑当前的情况。通常来说，他们选择保留自己的观点，只有在被直接询问的时候才会发表观点。

- 他们更愿意保持一个不太引人关注的状态。休眠类型的人很少积极地自我推销，并且很喜欢“只做自己”。他们避免受到关注，更喜欢专注于被委派的工作或职责中。

休眠型可能存在的不足之处

了解这个影响力类型的缺陷，我们就可以采取简单而积极的行动，以避免或者克服这些问题。

·未开发的潜力。休眠类型的人可能没有充分意识到发挥影响力所能带来的价值。他们常常觉得没有时间（或精力）与他人更主动地交往。但事实是，在今天这样人们互相紧密联系的世界中，他们不得不花费时间或精力在这些方面。更积极主动地与人互动，会帮助他们更好地掌控人际关系，从而得到他们想要的结果。

克服这个障碍最简单的方法是更好地去了解影响力的价值。毕竟通常情况下，一旦我们看到了某种做法带给我们的好处，我们便会按照这个方法来进行行动。

·被动性。休眠类型的人一般不努力去发挥影响力，于是便采取一种相对被动的态度来应对环境。例如，当有一个潜在的冲突要发生的时候，休眠类型的人会选择回避交流，逃避现状。如果改为通过更积极主动的态度面对，休眠类型的人就可以更好地掌控人际关系，避免冲突发生。

·形象被固化。由于常常等待，休眠类型的人可能没有尽最大努力去抓住机会，在最初的时候给他人建立很好的第一印象，从而得到他人的信任。人们对一个人的第一印象，常常决定了今后对这个人的看法。因此，休眠类型的人可能需要花费更大力气，去改变人们对他/她已经形成的第一印象或看法。

与休眠型有关的词

下面这些词，通常与休眠型有关。

中立	沉思	随波逐流	悠闲
回避	放松	随和	内省
敏感	被动	私人	内向
谨慎	安静	被动反应	个人主义
含蓄	平静	谦虚	没架子
害羞	温和	观察者	沉稳
耐心	沉默寡言	冷静	小心
矜持	深思熟虑	体贴	专心

休眠型的人比较适应的情况

- 当情绪过分高涨，需要一段时间来冷静下来的时候。
- 当另一个人正在前面运用影响力，而在后面做个“背景”会更好的时候。
- 当没有明显可以采取的行动，静观其变的方式可能会得到更好的（或者不会更坏的）结果的时候。
- 当与一个还不了解或者不熟悉的对象谈判时，采取一个更低调的姿态来专注于观察目前的动态，以便在做出行动之前能够更准确地弄清楚情况。

休眠型的人需要更加注意的情况

- 当一个人需要与其他人合作来完成任务的时候。由于我们现在很少独自工作，因此这种情况非常多。所以，除非你生活在孤岛上，否则你就会从与人互动并影响他人中获得益处。
- 当环境改变的时候。休眠型的人需要注意那些即将发生的、可能会威胁并侵入他们舒适区的变化。例如公司重组，来了一个新上司，或者竞争变得更激烈。在这样的情况下，休眠型的人需要在变化发生前让自己更多地被人关注，展现出自己的价值，并且多建立积极的关系。
- 当需要应对不同类型的人时。因为休眠型的人更多地依靠观察而非交流，他们更容易做出错误的假设，尤其是对于那些有着不同背景、不同个性类型和行为方式的人。他们倾向于少问问题，并且常常错失能够更深入地了解他人的好机会。因此，他们可能最终总是从自己固定的、单向的视角看待所处的环境。休眠型的人容易将自己困在不太理想的交流模式中，而不是培养自己与他人建立“双赢”的互动模式。

休眠型的人变得更加有影响力的机会

如果这碰巧是你的主导影响力类型，让我们一起来看看，你可以通过采取哪些简单可见的行动，增强受喜爱和/或受尊敬程度，从而变得更有影响力。

- 根据你所处的环境，你可以通过采取行动增强受尊敬程度变成一个权威型的人，或者通过提高受喜爱程度从而变成亲和型的人。
- 你也可以通过采取一些小而可见的行动，来同时增加受喜爱和受尊敬程度，从而成为一个信服型的人。

·当你已经具有了提高受喜爱和受尊敬程度的能力时，变成个信服型并不难。关键在于你一旦能够更好地了解所处的情境，你就可以成为任何你想要成为的类型。

权威型

权威型非常强调被尊敬，较少强调被喜爱。

权威型的人主要想要被尊敬，通常有很强的控制欲。他们通常不太在意自己是否被人所喜爱。即使是不情愿的尊敬，对于他们来说也比被喜爱更吸引他们。

例如，一个经理总是利用他/她的等级或者权力让人们听从自己的命令。一个温和些的例子是办公室里的专业人士，他们常常用他/她的专业知识和技能的深度来征服他人。

如果你想把生活中遇到的权威型的人列个清单，你很可能最先想到的是难相处的上司。在工作中，你可能会遵从他的命令，但是永远不会邀请他参加你的家庭烧烤派对。在这个清单上，同时还会有那些你也许会听从他们，但不喜欢与之共处的人。

权威型的人对于他人的错误不太容易包容，并且喜欢一切都围绕着自己转。然而，公平地说，他们对待自己也像对待他人一样严苛。这个类型的人要想进入别人信任的小圈子中，对于他们来说，学会尊重他人是非常重要的。只有在这样的小圈子中，他们才会觉得展现自己私人的一面是安全的，他们与别人保持的权威和距离才会变得不那么明显。

性别的不同也会影响影响力类型的选择。例如，一位女性成为一个由男性主导的团队的领导时，她通常会选择运用权威来获得尊敬。

现在让我们一起进入权威型的人的世界，来更好地了解他们。

主要特质

·自信。大部分权威型的人都很有野心，执着地想要做出一番事业。

他们的一些显而易见的特质如聪明、自律、思路清晰、强烈的职业精神，都被他人所承认和认可。

·注重结果。他们通常迫不及待地想要看到结果，并且要求他人直奔主题。总的来说，权威型的人是比较自我的个体，他们不喜欢浪费时间在与人闲谈上。他们非常尖锐并且喜欢用很正经的方式直达事情的中心点。在一个艰难、竞争激烈的环境中，人们非常渴望果断的领导力的

时候，权威型的人是非常被需要的，他们可以为团队指明方向，成为一个问题解决者。他们的强项是把事情做好，无论是靠自己还是通过领导他人来完成。

- 职位和权威优先。权威型的人坚信成功所能带来的价值。没有什么事比他们因职位、权威、知识、技术以及能力而被人尊敬，更能让他们感到兴奋的了。

- 专业知识和技能。我们尊敬权威型的人的主要原因，总体来说是因为他们表现出的专业知识和技能。即使他们没有表现出来，我们也尊敬那些拥有权力的人，因为我们相信，他们能够得到这个权力，是因为他们拥有一定的能力。

因此，要么是他们已经证明了他们的能力，要么是你仅仅因为他们等级系统里的职位而假定他们拥有这个能力。无论上述哪种情况，你都假定了这个人有胜任的能力，成熟、有远见、有经验、思路清晰，并且在他表达观点或者指导他人时，都是对的。也因此，当我们个人能够从中获益的时候，我们通常会允许他们的思想和言语影响我们的行动。

权威型的人可能存在的不足之处

上面提到的都是一些强大而可贵的特质，然而，就像其他特质一样，当它走向了极端就会表现出不好的一面。如果权威型的人没有意识到这些，并且不去注意它们，这些特质很容易变成他们致命的弱点。

- 傲慢和情感疏离。他们的自信常常被错误地理解成傲慢，因为他们总是更专注于任务而非人。由于很少关注他人的感受，他们在人际关系中总是给人很强烈的疏离感——无论是个人关系还是职场上的关系。当这样的情况发生时，其他人会跟他们保持距离。人们只会在有明显的好处（或结果）的时候才认同权威型的人。一旦这些好处没有了或者人们看不到任何好处，权威型的人便很可能不再拥有这些影响力。

- 缺乏尊重。权威型的人总是努力想得到尊敬，常常用他们的权威来施压以得到想要的结果。他们忘了尊敬是需要去赢得的，不是他人轻易就会给予的。而且当一个人喜欢你的时候，他对你的尊敬会变得更加。当一个人不喜欢你或者鄙视你的时候，他会以某种方式表现出不合作，或者采用消极抵抗的方式勉强顺从而已。

权威型的人想要通过恐惧来影响他人，恐怕只能够在短时间内使人们听从命令。同时，他们很容易失去人心。一旦他们对其他不再有任何益处，缺乏人们对他的喜爱很容易导致他们的失败。

·自我中心。权威型的人努力想要被他人认可，并希望通过地位、聪明才智、权威、财富和成功等因素来脱颖而出。权威型的人不喜欢融入群体，他们倾向于更多地表现出好竞争的一面，认为“人人都该围着他转”。这可能会导致人们认为他们是比较自我中心的人，从而更不愿意去帮助他们成功。

·身份地位意识强，缺乏同情心。权威型的人，总是有选择性地赢得喜爱。他们通常只会去赢得那些他们尊敬的、处于权威地位的人，或者对方的职位可以帮助到他们的那些人的喜爱。于是，他们基本上不会花费时间或者精力去了解他人，与他人建立良好的关系。

与权威型有关的词

下面是一些用来形容权威型影响力的词语。看看是否有哪个词引起你强烈的共鸣，或者你会用来形容自己，或人们常常用来形容你。如果这些词经常出现，你可能比自己想象的更多地表现出了这个类型。

强硬	刻苦	严肃	好竞争
纪律性强	适应能力强	知识渊博	坚持
可信赖	坚定	坚持不懈	能干
内省	自我激励	自我	有进取心
勤奋	积极能干	专业	正式
不屈服	傲慢	缺乏同情心	顽固
不善于倾听	专家	苛刻	完美主义
胆大	有能力	专横	坚韧
呆板	固执己见	爱挑剔	爱支配

很适合权威型的情况

- 加强纪律。
- 当非常需要可靠的专业知识的时候。
- 当时间非常紧迫，急需能够解决危机情况的时候。
- 当遭遇一个非常有挑战性的情况，需要表现出强大领导力的时候。

权威型的人需要更加注意的情况

- 当大棒（或者胡萝卜）不够大的时候。

权威型的人专注于改变他人的想法，而不是赢得他人的心。人们可能赞同或者不赞同他们的观点，但是由于害怕失去，或者碍于承诺的个人利益，而选择按照权威型的人的期望来行动。当失去这个权威地位的时候，或者权威型的人不再挥动大棒或者胡萝卜的时候，人们就不再积极听从他了。

- 当他们无法在场的时候。

权威型的人因为通过支配力和权威而不是真正的认可去发挥影响力，所以他们需要花费很大的力气去推进事情的发展。于是，保持影响力就需要不断地去运用权力、权威、奖励和惩罚。当权威型的人不在场或者大家看不到他的时候，人们可能就没有那么大的动力去努力了。

- 当情绪很高涨的时候。

缺乏他人的喜爱可能经常引起他人的讨厌或者（在极端情况下）憎恨，并且很容易引发负面的结果。一个很好的例子是，一位喜欢居高临下的军官，为了训练纪律而过度运用了权威，并对士兵们施加了过多的压力。他严重辱骂他的士兵，导致他们的反抗，甚至在战争期间发生了叛乱和谋杀上级的极端情况。

让权威型的人变得更有影响力的机会

如果这碰巧是你的主要影响力类型，让我们一起来看看，你可以采取哪些简单可见的行动来增强他人对你的好感，增强你的影响力。

·作为一个权威型的人，你已经得到了很多尊敬，因此增强他人对你的喜爱程度可以让你变成一个信服型。

- 花时间提高你的人际关系质量。

·赢得他人的心，可以从了解他人的真实动机和发现他人真正想要的是什麼开始。协调他们的个人兴趣与你希望他们做的事，这可以为你省去很多精力，因为你不再需要很费力地给他人施压，或者总需要在场才行。

·当人们认同你的观点时，他们会表现得更加热情，更有积极性，更有动力。这也可以帮你省不少力气。

·与其迫使他人认同你的观点，不如通过支持他人做你们都想要做的事。这可以让你有更多的时间和精力去做你真正想做的事——放松，做更喜欢的工作，和你喜欢的人共度时光，或者任何你总是想做、但一直找不到时间做的事。

·你不需要再独自战斗了。增强他人对你的喜爱程度，将会在权威之外扩大你的影响力，使他人更愿意去帮助你成功。

那么，另一个问题出现了：一个人如何在保持（或者甚至增强）受尊敬程度的同时，增强受喜爱程度呢？

因为你已经非常努力赢得了尊敬，那么赢得他人的喜爱便会是轻而易举的事了。因为毕竟让他人更喜爱你，并不需要任何专业技能或大学文凭。最大的好处在于，一旦你增加了他人对你的喜爱程度，你就可以用更少的力气维持他们对你的尊敬。

亲和型

亲和型的人受喜爱的指数通常很高，而受尊敬指数通常较低。

他们喜欢快乐的人际关系，当与他人分享想法和/或得到他人肯定的时候最有活力。他们是很好的团队协作者，在团队中帮助保持团队的和谐。

人们都很喜欢围绕在亲和型人的身边，因为感觉很好。亲和型的人有一种不带攻击性的魅力，人们常常由于其个性特质而忽略他们的缺点。

亲和型的人的致命弱点是他/她不首先考虑被尊敬这件事。想想你的一位好朋友，你很喜欢与他在一起聊天，做运动或者购物。然而一天，当这位朋友请你在生意上投资，或者让你推荐他/她去做一份工作时，你发现自己犹豫了。你意识到，尽管你喜欢这个人，但你对于他/她的能力却没有那么信任和确定。

总而言之，亲和型的人得到的喜爱远远多于尊敬。

主要的个性特质

·很强的同理心和出色的人际沟通技巧。亲和型的人，大体上是非常慷慨大方、乐于付出的人。这大多是由他们敏感的天性所激发的。由于有很强的同理心，他们很容易站在他人的立场上，用他人的角度来看待事物。即使不能了解他人的想法，他们也倾向于这样做。由于有非常出色的人际沟通技巧，他们通常左右逢源，长袖善舞。

·非常好的团队合作者，能很好地协调团队的决策。亲和型的人追求和谐的状态，当他们感觉自己是一个快乐大家庭中的一员时，他们感到非常满足。他们认为被接纳是非常重要的，并本能地想要构建和谐的人际关系。因此，他们常常充当协调、团结一个团队的角色。

·积极的世界观。亲和型的人更愿意去相信他人，相信这个世界是善多于恶。他们非常有耐心，也很随和。他们对待批评的态度更为开放，对待自己也不会很严苛。他们对于负面的事情可以一笑置之，不太受其影响。

·友善的仪态。大部分亲和型的人是天生的外向性格的人，他们可以用自己的幽默、智慧和风度吸引他人。亲和型的人喜欢成为焦点，得到他人的承认。同样的，他们也愿意去鼓励他人，并使他们感觉很好。

亲和型的人的不足之处

亲和型的人深受周围人的喜爱。然而，有时候会让人误以为他们有些轻浮或者缺乏深度。当这种情况发生时，人们会不信任亲和型人的能力。换句话说，他们的受尊敬指数会比较低。

这就是亲和型的人容易遇到的问题。当利益问题不是非常突出，大家会允许自己受亲和型人的影响。然而，当利益问题较为突出、信任因素变得很关键的时候，亲和型的人很容易失去影响力。

·他们态度不够明确。因为亲和型的人希望被喜爱，因此很难说“不”。于是，他们通常承担过多，最终变得愤怒而不满。因为他们不习惯坦率直接，他们可能会当面说“是”，私下里抱怨，或者消极怠工。这种被动攻击行为非常消耗他们的能量，也会在未来限制了他们的可信度。

·他们很难反对大众观点。亲和型的人通常不喜欢表明立场，尤其是那种和大多数人不同的观点。与做出困难的决定相比，他们更愿意构建和谐，甚至当他们认为这个不是最好的决定时，他们也倾向于这么做。

·他们可能给他人不可靠的印象。在他们努力讨好每个人的过程中，他们迎合人们的情绪，因此常常被认为喜欢“迎合大众”，也就是过于政治化或者说过于政治正确。例如，你可能无法完全相信一个亲和型的人会让你很坦白的反馈，因为你怀疑他们不会说任何让你不高兴的话，他们很可能只说你想听的话，而不是他们的真实想法。

与亲和型有关的词

通常来说，下面是一些与亲和型有关的词。

幽默

慷慨

大方

友好

有同理心

宽容

有同情心

乐观主义

阿谀奉承

轻率

无能

妥协

耐心

自然

讨人喜欢

随和

振奋人心

体贴

热情

有激情

好交际	善于支持	和蔼可亲	顺从
易激动	啰唆	健谈	爱交朋友
顽皮	有趣	温暖	可亲近
外向	和平制造者	政治正确	机智

亲和型的人很适应的情况

- 稳定的环境，一切都很好，不需要做出困难的选择。他们可以在构建和谐氛围和团结团队方面发挥自己的力量。

- 当不涉及重大利益问题的时候，亲和型的人可以轻松通过真诚的关系来影响他人。

亲和型的人需要更加注意的情况

- 当涉及关乎重大利益的决策时。亲和型的人想要影响他人，可能需要面对艰难的挑战。由于常讨好他人，他们会被认为是缺乏经验、权威和领导才能的，于是他们的话常常缺乏分量。简单说就是当面临危机或涉及重大利益问题时，人们也许信任亲和型人的意图，但却无法信任他们的能力。

- 当他们需要表明立场的时候。在充满挑战的环境中，需要一个人表现出坚定的主张并采取果断行动的时候，亲和型的人要注意，不能一味避免冲突或顺应大众观点。

亲和型的人可以变得更有影响力的机会

如果常运用亲和型影响力模式，你很可能非常受人喜爱。因此，在受喜爱的基础上，采取一些简单可见的行动来增加你的受尊敬程度，可

以扩大你的影响力范围。例如：

- 表达你的想法（或观点）时，表现得更严肃些。简单的做法是用自信而慎重的语气来讲话。这可以让你树立可信、权威的形象，这样，人们也会更加愿意相信你的经验和专业能力。

- 坚持自己的信念并表现出坚定的决心，不仅会激发人们的热情，也会激励他们按照你的想法来行动。

- 表现出你的能力，这样你才可以成为一个真正的领导者，而不只是一个“啦啦队队长”。

- 不要让你的周围环绕着爱拍马屁或没有能力的人，来掩饰你的不安全感。

- 征求真诚的反馈，激发出人们的才干，这会帮助你做出更好的决策，同时更重要的是，让你成长为一个真正的领导者。

想要提高受尊敬程度就需要牺牲受喜爱程度，这种想法是错误的。正相反，被喜爱可以带给一个人非常大的益处——由于喜欢你，人们很可能更愿意谅解你的错误。因为喜欢你，人们便想要尊敬你，并且常常只是在等待你给他们理由来这样做。仅仅通过表现得更加庄重严肃些，坚持自己的信念，展现出自己的能力，你就可以很轻松地赢得尊敬，成为一个信服型。

如何自然地切换影响力类型

你可能已经意识到自己的主导或更喜欢的影响力类型是什么。并且，经常轻松地切换着影响力类型。在之前的例子中可以看出，当分别与邻居、上司、员工和客户打交道的时候，一个人采用了多么不同的做法（行动）。

从一个影响力类型转变到另一个常常是不自觉的，无意识的。随着情况的变化或打交道的人的不同，直觉会告诉我们应该更多地去表现哪个因素（受喜爱或受尊敬）。你会发现自己每天都会根据遇到的不同的人 and 情境，来协调自己受尊敬和受喜爱的程度。在需要的时候，你完全可以从权威型转换到亲和型（反之亦然）。

我们大部分人总是在个人或职业生活中，采用不同的影响力类型。下面分享几个故事。

苏珊——权威型的上司和亲和型的妻子

刚毕业时，我在国际会计公司毕马威工作。我的主管苏珊是一位顽

固的权威型人——严格、强硬、控制欲强、可怕。上帝保佑那个提交工作但没有精确满足她高要求的人！她的坏脾气是出了名的，常常将文件扔出办公室。

如果让苏珊选择，花时间去了解同事们还是去健身房，她会眼睛都不眨地选择去健身房。对于她来说，使他人感到恐惧是最自然的影响方式，她毫无顾忌地运用这种方式。

一天，当我去她的办公室时，偶然听到她跟她的丈夫在说话。那甜蜜而温柔的语气令我震惊，即将要敲门的手一直停在半空中。

“宝贝儿，”我听到她说，“我今晚七点之前到家，好吗？晚餐我会带你最喜欢的擂茶^[4]。今天早点回家哦。我希望你能在明天的长途旅行之前好好放松一下。非常爱你。”

她又发出了几声“亲亲”的声音，然后挂掉了电话。当我最终敲门的时候，一声严肃而大声的“进来”，瞬间替换了刚刚还充满感情的语气。

我产生了很复杂的感受。过去，我一直认为苏珊的行为是一贯而不变的，她在家会像在办公室一样脾气很坏。见识到她在几秒钟内从亲和型妻子切换成权威型上司，真是大开眼界。

约翰——办公室里的亲和型和权威型的父亲

公司信息技术部有位堪称同事中最温和的人——约翰。约翰对任何接近他的人都报以微笑，大家都很喜欢他。一次午餐中，同事们一起讨论如何教育孩子，约翰说在家里他是个严厉的父亲，我们都非常吃惊。

约翰对我们说，他非常善于管教孩子，只需看淘气的儿子们一眼，他们就立刻知道爸爸是认真的，然后就立刻去做该做的事。约翰是一个真正的权威型的父亲。

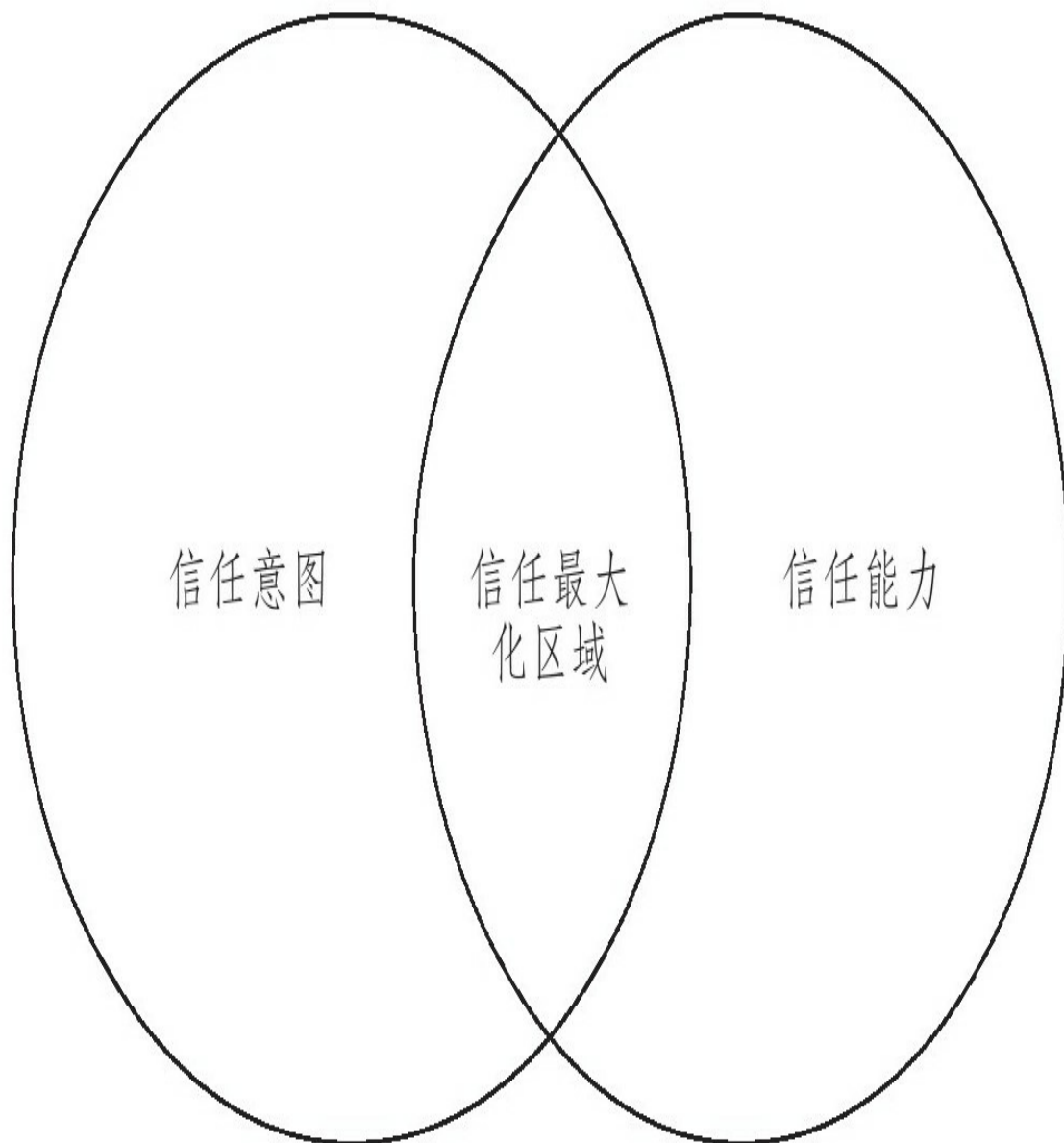
我们可以像水一样，有很多种状态。水可以毫不费力地从高处流向低处，我们也可以在从生活的一个领域过渡到其他领域时，分别运用那些适合自己的影响力类型。

信服型

了解了休眠型、权威型和亲和型之后，让我们一起来看看同时受喜爱和受尊敬会得到什么样的效果。

受喜爱和受尊敬美妙地结合在一起，就会变成信服型。当人们的“心”和“头脑”同时信任我们的时候，他们就会既喜爱我们的意图，也相信我们的能力。

信服型在“信任最大化区域”实施影响力——一个尊重与喜爱完美和谐地共存的区域。



当我们喜欢一个人时，我们倾向于相信他们的意图（这是亲和型的人发挥影响力的区域）。而当我们尊敬一个人时，我们对于他们的能力非常放心（这是权威型的人发挥影响力的区域）。

将意图和能力结合在一起，我们就得到了非常好的信息——“这个人很有善意（对我），而且他有能力给予我正确的指导，因此，我应该

听他的建议。”这就是影响力最简单而严格的形式。

信服型将尊敬与喜爱相结合，以确保他们总是在“信任最大化区域”发挥自己的影响力。因此，成为一个信服型的人关键是具备许多种能力——快速分析情况的能力，识别出哪种因素需要更多地去展现的能力，以及通过采取简单可见的行动来展现它的能力。

主要特质

- 很会鼓励他人，有魅力、有智慧。
- 高度的同理心，很有人情味。
- 能够与不同个性的人打交道，能协调文化、性别与资历的差异。
- 善于在包括高压与有冲突的各种情形下，发挥出影响力。
- 激发人们的自信心，被尊为领袖，人们对其抱有期望并愿意追随。

与信服型相关的词

简单来说，信服型的人是非常有魅力的。难怪我们有一系列特殊的词来形容他们。

聪慧	有智慧	鼓舞人心	有洞察力
善良	人生导师	有创造力	精力充沛
迷人	机智	可信赖	客观
有魅力	坦率	可靠	多才多艺
有活力	激励人心	果断坚定	冷静
有说服力	有礼貌	能控制局面	支持他人
领导者	直觉力强	思路清晰	有明确目的
敏锐	沉着	放松	有远见

我们所有人都可以通过采取一些简单可见的行动，来共同提高受喜

爱和受尊敬的程度，从而成为信服型。如果你的主导类型是休眠型，那么就选择一个同时增强受喜爱和受尊敬程度的行动；如果你的主导类型是权威型，那么就采取那些能够增加受喜爱程度的行动；如果你的主导类型是亲和型，那么就采取那些可以增加受尊敬程度的行动。

从权威型到信服型

分享一下拳击运动员彼得的故事。退役后，彼得开始了自卫防身教练的职业生涯。他早已习惯了去击败他人，以至于关于他的一切（他的态度，他那发达肌肉的分布方式）都传达出一个信息——我要击败你。这就是彼得过去在拳击赛场用以威胁对手的态度。这种模式深入他的骨髓，使他完全没有意识到，他也将这种模式深深地带入了自己的个人生活中。

在他第二段职业生涯的最初阶段，彼得发现班上的人很少发言而且从不主动参与训练。几周过后，人数也开始减少。一天，当他跟我谈起这个情况时，我问他：“你觉得他们有被你吓到吗？”

他仔细想了想，笑着回答说：“我无法让自己不那么吓人。”

我相信任何人都不想与彼得打架。但我认为那不是什么问题，而且我知道这个问题很容易解决。我所要做的就是激发他意识到这个问题。因此我问他：“彼得，你的家人们也怕你吗？”

“完全没有，我最小的孙子都不怕我。”

“你与你的孙辈们如何相处？”

“与他们在一起的时候我常常面带微笑，我们很欢乐，并且我会很温柔地和他们低声说话。”

“温柔低声地与你的学生说话也许不太合适，但你能否尝试多微笑呢？”

“我想我可以这么做。”

他显然是将其付诸行动了，而事实证明非常有效。因为几个月后，他很兴奋地告诉我最近发生的情况。在开始的几堂课中，大家对他的微笑感到有些尴尬，并且依然不太配合。再经过几节课之后，他发现人们开始以微笑来回应他。没过多久，大家的热情变得越来越高涨。甚至有人主动来感谢他。我注意到彼得说话时脸微微泛红——那一刻，他感到自己得到了肯定和共鸣。

这就是在喜爱和尊敬完美结合时，我们会得到的结果。

从亲和型到信服型

销售员索尔遇到了一个正相反的难题。索尔的标志性特点是他那千金不换的迷人微笑。在他十几年的挨门挨户销售厨房电器的职业生涯中，正是这迷人的微笑帮助他成功敲开了无数大门。索尔非常能干，最近三年中一直是销售冠军，被提升为销售经理。

这次提升使他最大的优点变成了他的阻碍。同样的微笑，曾让他深深地温暖了无数人的心，让他们打开门（和钱包）。而现在，在管理团队的时候却成了他的障碍。索尔吐露：“我认为我的团队成员没有拿我当经理来尊敬。我已经尽力了，但他们就是不拿我当回事。”

很显然，索尔在受喜爱指数上得分非常高，而在受尊敬指数上得分却不够好。通过我们的谈话，他意识到了这一点，并且很快选择了一个可以增强受尊敬程度的方法。他最终决定：“我现在只在下属做得足够好时才会微笑。”

几周后我们碰面，一起看看事情进展得如何。

他一进来我就注意到了他的变化，他看起来气场变得强大了，显得更有掌控力。我指出了这一点，这时他对我报以微笑。

“我们上次见面之后，我立刻开始减少微笑次数。最初，我没发现人们对于我的反应有任何变化。但我继续坚持，几周后我发现团队成员对我更加重视了。我同时开始更慢、更从容地讲话，并且更多地去倾听。这让我感到更加自信，并且可以更好地专注于提高团队的效率，以达成目标，”他突然笑着补充道，“你知道吗，几天前有个人开始称呼我‘老板’呢。”

“现在我会学着去适应这种新情况。”他露出了那迷人的微笑，看来他并没有因此放弃自己的天赋。

“这个新变化感觉怎么样？”

“感觉很好，颇有成效！”

采取一些很简单的行动就可以变成信服型。你需要做的就是拓宽自己看问题的视角，并在需要的时候采取行动，增加他人对你的喜爱和尊敬。

建议11：我们都有一个主导影响力类型。在我们与不同的人互动的时候，我们会根据哪个因素（喜爱或尊敬）需要表现得更多，来凭直觉切换影响力类型。当我们意识到这一点时，就可以运用最

适合某个人或某种情况的影响力类型。

建议12：就像我们不会被自己通常运用的影响力模式所限制一样，也不要用人主导的影响力类型来框住他们。

建议13：了解他人的动机和需求可以增强他们对你的喜爱。将员工的个人兴趣与你希望他们做的事相结合，可以省去不少力气，不再需要很辛苦地去催促他们或总是在场监督了。

建议14：支持人们去做你们共同想要做的事，而不是逼迫他人按照你的想法去做，这样可以增加他们对你的好感。

建议15：当你表达自己的想法（或者观点）时，用自信且慎重的语气可以树立威信。人们会更加愿意相信你的经验和专业能力。

建议16：坚持你的信念，展现出一种目标感，这不仅会让他人更有热情，也会激励他们按照你的想法去行动。

建议17：表现出你的能力可以赢得尊重。

建议18：诚恳地征求建议可以让你激发出人们的工作热情，协助你更好地达成目标，并且更重要的是，成长为一位领导者。

建议19：像水一样随情况而变，在个人和职业生活中采用不同的影响力类型。

建议20：可变性是成为一个信服型人的关键。快速分析情况，识别出哪个因素你需要更多地去展现（被喜爱或被尊敬），然后通过简单可见的行动去表达出来。

建议21：同时增加他人对你的喜爱和尊敬。没有必要为了其中一个而牺牲另一个。

建议22：我们都是天生的信服型。随着时间的推移，我们可能学会了采用休眠型、亲和型或是权威型的影响力模式。但我们一直有毫不费力激励和影响他人的潜力。为了更好地了解这一点，请回想一下童年，那时候你在小伙伴中有相当惊人的影响力，仅仅因为那时你相信自己有这个能力。

4.唤醒深度影响力的工具

一个好奇心强的人更有影响力，因为他的好奇心使他可以发现他人最在乎什么。

每个人都拥有好奇心和创造力。它们是同时存在的，也是不断增强的。

好奇心

就影响力来说，好奇心可以帮助我们发现他人的真实意图、想法和感觉。根据这些了解，我们就可以很自然地发挥影响力。因为我们天生就有好奇心，因此不需要去学习它——知道如何使用它即可。

孩子们可以不断地运用“五觉”——视觉、嗅觉、听觉、味觉和触觉——来探索和搜集信息。他们的大脑就像海绵一样，不停地吸收着关于他人和这个世界的各种信息。随着孩子们不断长大，学会了说话，提问题变成了他们主要的信息搜集方式。他们最常使用的词是“为什么”，而且很少仅仅停留在一个“为什么”上。他们喜欢一直追问下去，直到对答案感到满意。

不幸的是，成年人常常忘记了这种无穷的好奇心。也许是因为受到了经验的限制，也许是不愿承认自己的无知。无论真正的原因是什么，不愿表现出好奇心，使成年人的这种能力减弱了，而好奇心却让孩子们变得更有创造力！

让成年人重获这种能力的最好方式之一，就是丰田公司的大野耐一开创的“五个为什么”^[4]技术。他用不停追问“为什么”的方式，来帮助人们找到问题的根本原因。

我们的好奇心其实是一个随时可以运用的、简单而又很精密的数据搜集工具。它使我们可以用不同的视角和观点去看待这个世界，让我们可以自动对他人行为背后的原因做更深入的了解，并让我们知道如何去影响不同类型的人。拥有好奇心，我们就可以在与不同个性的人交往时，变得更加灵活。

创造力

大众一直有个普遍的误解：创造力是一种少数人才有的、了不起的

能力。真的是这样吗？

究竟什么是创造力呢？简单地说，创造力就是找出不同的方法来完成一件事的能力。我们每个人都有创造力。只是一些人不经常用它，这种能力就变弱了。

举例来说，一个有创造力的人，就是能够识别和分析出到达目的地的不同路线，并可以马上发现哪条路线可以最快到达的人。

换句话说，好奇心可以看作是创造力之母。好奇心使我们可以搜集到信息，而创造力让我们能够探索出新的可能性。

当一个人充满好奇心时，他常常通过提问题和广泛听取他人的答案，来积极寻找不同的观点。得到了更多的信息后，一个人的创造性想法会变多。那么，他就可以有更多的选择，并选出那个效果最好或最省力的方法。

概括地说，有创造力的人和没有创造力的人的区别是，前者更愿意去运用他的好奇心。

一个好奇心强的人更有影响力，因为他的好奇心使他可以发现他人最在乎什么。这个发现可以激发他的创造力，从而使他采取行动，增加他人对其的喜爱和尊敬。

我们的好奇心是如何变弱的

我们的好奇心变弱的方式，就像尼安德特人⁴敏锐的嗅觉变弱了一样。它们衰退的主要原因是很少被使用。

随着我们的成长，我们开始提出越来越多的问题，也就是说，我们开始更多地运用“说”和“听”。

然后到了第二阶段，当我们年龄更大些的时候，我们总是假定自己知道更多，而且开始认为问问题是无知的表现。这就是为什么大部分成年人宁愿沉浸在无知的“幸福”中，也不愿意让自己处于提问题时的耻辱感中。

如果你不相信，可以在十岁孩子和十六岁孩子的班级上分别观察一下。看看哪个班级里的孩子提问更多。我的经验是十岁孩子那个班级提的问题更多。这个结果让人惋惜，因为我们问得越少，最终知道的就会越少。

另一个经典的情况是人们喜欢打断别人的讲话，因为他们认为自己早就知道对方想要说什么。这会导致他们无法完全了解他人的想法。这

样做又会有多少影响力呢？

增强你的好奇心和创造力

我们越多地运用好奇心和创造力，它们就会变得越强，最终我们就会变得更有影响力。简单来说，就像其他能力一样，只要你不断地锻炼它，就可以很轻松地让它变得更强大。

在一次同学聚会中，我遇见了曾经的同班同学李朋。她担任公司人力资源部的主管一职已一年了。我当时非常惊讶，因为李朋是金融行业的专业人士。

“在人力资源部主管离职后，我的上司问我是否愿意接替这个职位。因为之前没有相关的工作经验，我当时很犹豫，但最终决定暂时接替这个工作……直到他们找到更合适的人选，”李朋笑着说，“在最初的几个星期里，由于之前没有经验，我向团队的成员问了很多基础的问题。可以想象他们多么不适应这些简单的问题。一个月后，很多人对我说，这些基础的问题让他们重新记起了早已忘记的许多基本知识，帮助他们重新思考和表述一些很复杂的问题。”

“我们开始将人力资源部的工作流程简化，提高效率。开始只是暂时接替这个职位三个月，现在却延长到了一年，接下来会怎样谁知道呢？我已经被要求无限期担任这个职位。”

可见，一旦好奇心或者创造力被激活，生活会变得大不一样。

从唤醒我们的好奇心开始

想象一下，如果你像孩子一样善于运用自己全部的感官，做事效率可以变得多么高！搜集关于一个人的过往信息，例如他的情感历史、人生目标等，这样你会毫不费力地对他产生影响。

这让我想起了好友安吉拉的女儿小春师。她美丽的名字意指“春天的老师”。

像所有其他孩子一样，春师的好奇心是无穷无尽的。当她学会了“什么”和“为什么”这两个词语后，就像找到了打开糖果店大门的钥匙一样。这些钥匙甚至更好，因为它们打开了探索宇宙的大门。

从那天起，她总是对我说：“凯伦阿姨，你在做什么？你穿的是什么呢？这是什么？那是什么？为什么会发生这样的事呢？”尽管她有无数的问题，我却从没有感到不想回答。也许是因为春师总是睁着大大的眼睛期待着我的回答吧。

作为成年人，我们会经常看见这种特质吗？即使我们遇到了，又有多少人会真正地倾听呢？春师具有那些我希望可以拥有的特质——难以抑制的好奇心，不受限制的创造力和毫不掩饰的自信心。其实，我一直拥有这些特质。然而不知道为什么，当我走在人生的旅途中时，却渐渐忘记了它们。

我问自己：“小女孩，你是什么时候忘记了你也天生具有像春师一样自然、轻松地影响他人的能力？”

亲爱的读者，这也是我想要问你的问题。

这也是我写这本书的主要原因之一——如何将我们的天性唤回，并在这个过程中释放天生的影响力。

建议23：重新变得充满好奇心。你的好奇心将会带领你问出更多的問題，并让你开放地去倾听各种答案。你会发现究竟需要做什么，才能最大限度地去影响每一个人。

建议24：当你对他人有好奇心时，你自然就变得更有创造力。你会想出更多可以采纳的做法，并且选出那个最有影响力也最省力的方法。

5.影响力的两个W：“谁”和“什么”

知道要去影响谁以及想要得到什么样的结果，将会使你的付出更有针对性，效果更好。

不可否认，我们每个人都希望变得有影响力。然而我们都面临两个重要的限制——有限的时间和精力。有效减少影响他人需要花费的时间和精力，可以帮助我们自然而轻松地赢得他人的心。想要做到这些，最简单的方式是了解两个“W”：

1.我想要影响的人是谁（Who）？

2.我想要得到的结果是什么（What）？

知道了这两个基本问题的答案，就可以知道在质和量上，我们需要付出多少努力。

第一个W——我们想影响的人是谁

我发现，每当我请人们写下五或六个他们需要影响的人时，总会发生两件事。首先，大部分人会花上五至八分钟。从这一点我得出的结论是，大体上他们从前没太思考过这个问题。

其次，很多人问我，为什么只写出五或六个人，他们需要影响的即使没有成百上千也有几十人。

在上海举办的一次影响力培训课上，一位高级主管对我说的话。“我的部门有三百人，而我需要影响每个人。”

“哇，这么多人，”我问道，“这里还有其他人需要管理庞大的团队吗？”

房间里几乎所有人都举起了手。也难怪，毕竟这是一群高级主管。

我转向房间里唯一的女性莉迪亚，她总是穿着长裤套装，期望能够融入这个男性团队（不幸的是，她的金发无法让她做到这一点）。

“你的团队有多少人，莉迪亚？”

“大约三百五十人。”

“这其中有多少人，你会真正与他们单独沟通？”

这次，莉迪亚花了点儿时间计算人数。

“五个人。他们向我直接汇报工作。我每天都会与他们联络沟通。”

“五个人？”我重复问道。

“是的，五个人。”她再次确认了这一点。

“也就是说，能够有效地影响这五个人将会对你非常有用？可以达到你的目的？”

“是的。如果我可以很好地影响这五个直接向我汇报工作的人，他们会处理好其余人的事情。”她瞥了一眼自己张开的五个手指，“而且，我一天只有二十四个小时，我不可能与每个人用同样的时间和精力来沟通。”

接下来，我转而看着那个可能在公司中处在最高职位的人。他叫拉里，是一家公司的资深董事总经理。

“你的公司有多少人？”

“超过两千人。”

“那么你需要直接沟通、影响的人有几个？”

“我有七个得力助手，”他立刻回答我说，“我每天都会集中精力与他们沟通，去影响他们。当然，我要确保他们激励和影响下一级，并以此类推。”

“你的意思是你完全不与其他人接触了吗？”房间里的另一位领导向他提出疑问。

“我与他们接触，只是我不会积极主动去影响他们。可以这么说，我只是为他们‘把脉’，并确保他们知道在有需要的时候可以与我沟通。为了确保这一点，我的行政助理组织了每月一次的‘与拉里的午餐’，注册的前十个人可以参加。”

我认为“与拉里的午餐”是一个非常好的主意。

时间是一种有限的资源，精力是一种非常有价值的资源。我们要确保明智地使用它们——从质和量上。

第二个W——我们会得到什么样的结果

一旦我们清楚了想要影响的人是谁，下一步就是问自己，我们为什么要去影响他们。

当讨论到这个问题的时候，莉迪亚说她的上司是她最需要去影响的人。“为了达成目标，她会给我很大的压力，但她不会努力为我争取需要的额外资源去实现目标。如果我可以影响她，为我增加市场预算和更多的人力，我可以实现更高的目标。”

“你想增加多少预算和人力呢？”我问。

她写下了具体的数目。

一旦可以描绘出想要的结果，我们就可以衡量工作的进展，知道什么时候可以完成目标。莉迪亚知道，在得到她想要的那些预算和人数时，她便成功了。

人们只会做那些真正重要的并且有明确利益的事。如果一个人不能看到切实的益处，那么他就很可能不去做事。

检查你的方案

写下五或六个你想要影响的人的名字。你会发现全方位地分析自己非常有益处。

想一想你写下的这个人，或者那些你需要去影响的、具有更高权威的人。在我的大部分培训课中，上司通常是大家想要影响的关键人物。我们也常常需要去影响那些不直接向其汇报工作，但对我们职业生涯有影响力的人。

然后想一想你需要面对的那些人，你的同事和伙伴以及其他股东。对于他们，我们没有更高的权威，但是我们需要与之合作，并且他们会影响我们的（或我们团队的）表现。

在个人生活层面，哪些人你可能需要去影响？妻子、孩子、父母、兄弟姐妹、婆婆（或岳母）。

当你写下了五或六个名字后，我想请你问问自己：你为什么想影响他们？请将答案填在下面的表格中。

	你最希望去影响的人是谁？	你希望看到什么结果？
1		
2		
3		
4		
5		
6		

总之，知道你想去影响的人是谁以及想要的结果是什么，可以让你保持注意力并确保付出最少的努力得到最大的收获。现在你可以将其浓缩成一些简单可见的行动，来帮助你增加他们对你的喜爱或尊敬，或者两者同时增加。

建议25：列出你最希望去影响的人的名单。用明确的目标来指导自己的付出，写下当你有效地影响了他们的时候希望看到的结果。

第二部分 拥有深度影响力的方法

简单来说，喜爱和尊敬是影响力的两个核心。
我们喜爱或者尊敬一个人的程度，
决定了我们允许这个人影响我们的程度。

6.提升影响力的**FREE**四步法

通过运用**FREE**四步法，你可以与他人产生共鸣，从而更快、更轻松地影响他们。

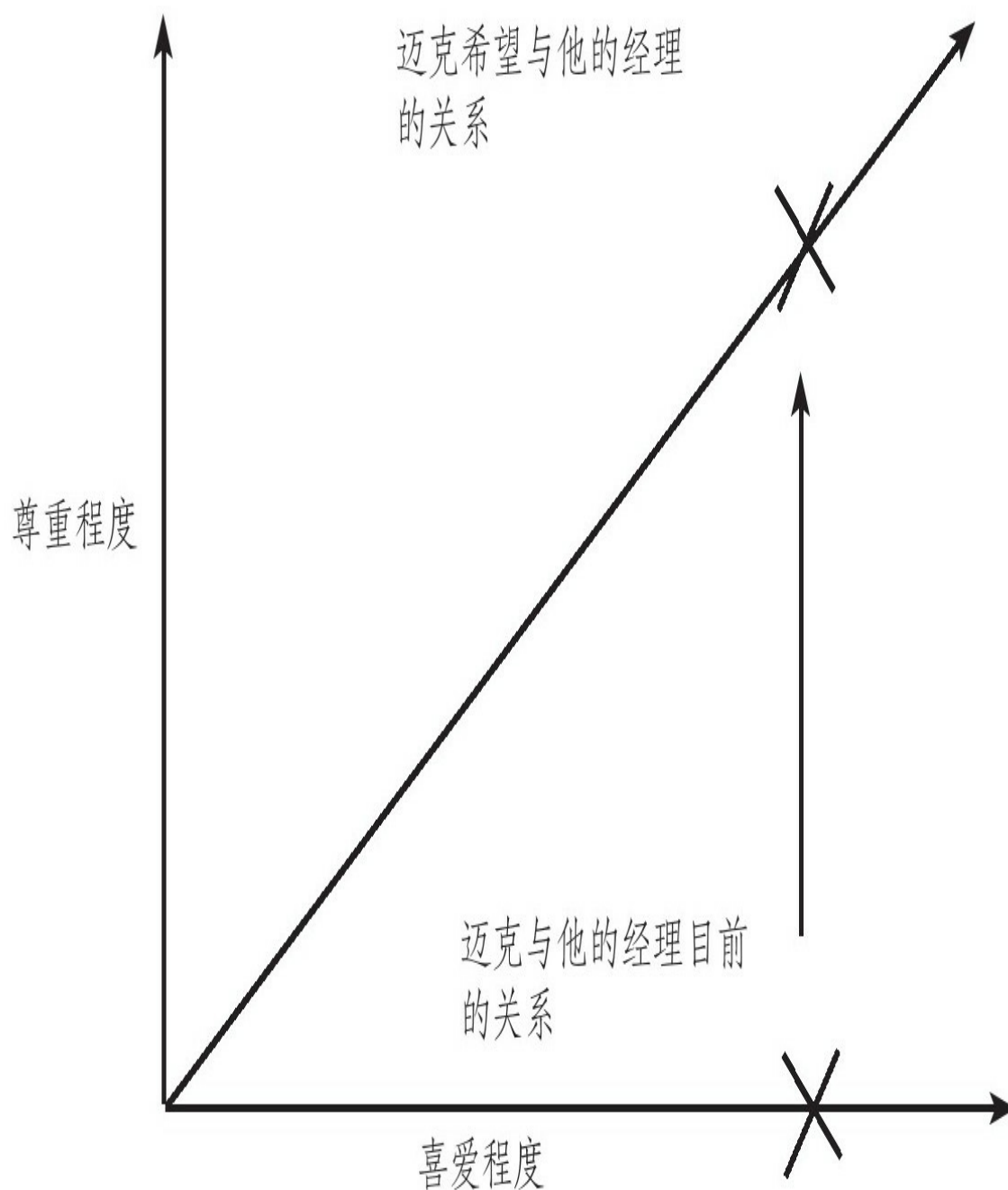
理解影响力实现过程的最简单的方式之一，是参照全球定位系统（**GPS**）的四步工作法。让我们一起来看看当你在车里打开**GPS**之后，会发生什么。

全球定位系统（GPS）	影响力的实现过程
当你打开GPS的时候，它会自动定位你目前的方位。	你的直觉会帮助你评估情况，并决定你所处的位置——在喜欢和尊敬坐标轴上的位置。
现在你需要输入你的目的地。	你的直觉现在会给你一种感觉，让你知道你该加强哪种因素。例如，对于一位新客户，你需要让对方喜欢你。对于一个气愤或不满意的客户，你需要增强他对你的尊敬。这就是你在影响力图上的终点。

GPS 现在开始生成让你到达目的地的最优线路。	现在你决定要采取（最）简单、可重复并可见的行动，来增加他人对你的喜爱或尊敬，或者两者同时增加（最优线路）。 这些行动可以简单到就是多些微笑，将问题问得更清楚，或者说话的速度更慢些。
GPS 不断监控你选择的路线，并在你脱离线路的时候及时帮你修正过来。它持续这样做，直到你到达目的地。	当你与你想影响的人沟通的时候，你的直觉会一直监控事情的发展情况，并相应地通过采取增加喜爱或尊敬的行动来自动修正，直到你得到了想要的结果。

是不是很简单呢？了解了这个过程的人，可以毫不费力地变成信服型。其他人也同样可以达成目标，但可能会晚一些，并需要付出更多的努力。

理解了这个过程，你就可以更加有效和轻松地变得有影响力。



分享一下机械工程师迈克的故事。

迈克在影响力图上画了一个巨大的叉，代表他与他的经理目前的关系。“我认为我的上司真的很喜欢我，但是并不那么尊敬我。我的感觉是，他认为我是一个亲和型的人。我这么认为，是因为尽管我们之间有着很好的关系，我们的话题总是围绕着一些基本的工作进展情况和一些

平常的事情，比如足球比分之类的。另一方面，他却从另一位同事那里询问关于技术方面的想法。因此，我需要提高他对我的尊敬程度。”

“你打算怎么做？”

“我想，”他想了一会儿回答道，“我可以通过更多地展现我的技术知识和重要技能来做到这一点。”

“好极了！你打算采取哪些简单的行动，来向他展现你的能力呢？”

“我要做的第一件事是，跟他分享我目前正在进行的项目的技术方面的问题。”我鼓励地点点头。

“第二，我会提出技术方面的建议，并主动提出参加一部分我非常感兴趣的新项目。我想这样做便足够了。”

切记：只是建立尊敬对迈克来说不会起到作用，因为成为信服型的关键在于，确保他人同时尊敬和喜爱我们。因此我问他：“那么，你如何保证在建立尊敬的同时，你的经理对你的喜爱因素不会下降呢？”

这次迈克立刻回答说：“那很简单。因为我们都是足球爱好者，我将邀请他加入我们，在公司附近的酒吧里一起看球赛。我与他已经建立了很好的关系，我会继续保持这种关系。”

“迈克，你如何知道自己正朝着正确的方向前进呢？”

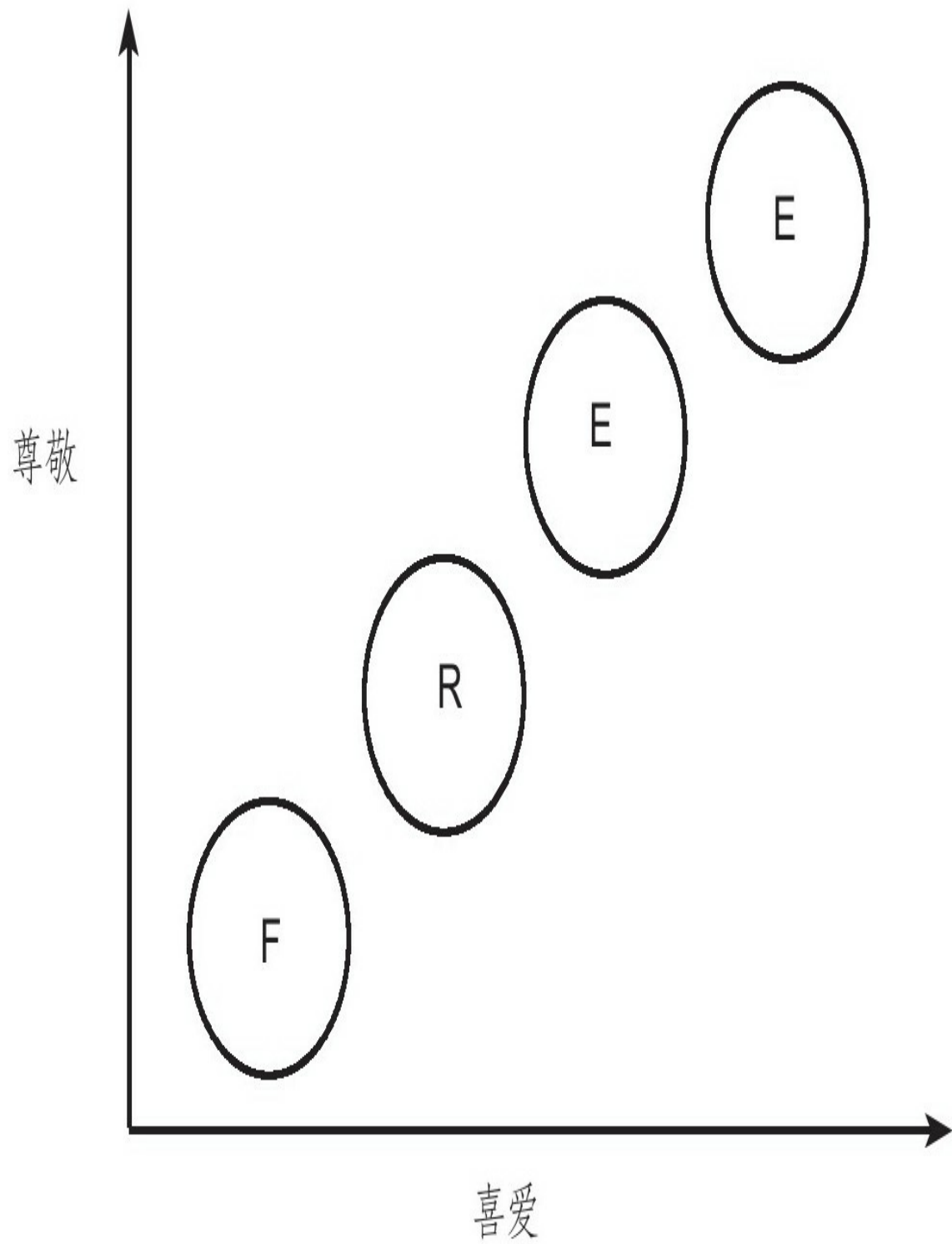
“一旦他开始问我技术方面的想法时，我就会知道我做对了。如果他同意让我独立负责新项目的一部分，那么就非常明显，他开始对我有更多尊敬了。”

当迈克的“直觉GPS”启动后，他可以很容易地了解自己目前的情况，并且采取一些简单可见且可重复的行动，来得到他想要的结果，即增加经理对他的尊敬。

FREE四步法

让我们仔细分析一下提升影响力四步法。

我给了它一个非常合适的缩写：**FREE**（自由）。因为这正是它做到的：给我们自由。



- 第一印象（First Impressions）——创造一个良好的第一印象
- 融洽的关系（Rapport）——快速建立融洽关系
- 情感连接（Emotional Connection）——自然地加深情感连接
- 发挥影响力（Exertion of Influence）——不费力地去影响他人

影响力四步法FREE简单有效，因为它融合了喜爱和尊敬两个因素，使你成为信服型。通过运用这个四步法，你会更轻松而高效地赢得他人的心。

让我们从逻辑上再来分析一下：创造一个良好的第一印象，可以使你更快、更轻松地建立融洽的关系，因为对方会由于你给他留下了很好的第一印象，而愿意与你建立联系。这反过来可以使你自然地加深情感连接，从而轻松发挥影响力。

让我们看看如果你略掉过程中的一步，而去尝试影响一位刚刚认识的人，会发生什么。

销售新手常常会犯错误。他们花费大量精力向你推销产品的主要优点，而不是建立融洽的关系。当他们这样做时，你会下意识地很快产生防御，并开始表示反对或寻找借口。最可能的结果是对于你们两个人来说，这都是一次让人感到厌烦且沮丧的销售过程。

这就是为什么老练的销售专家总是先把注意力放在“人”而不是“产品”上。他们从建立一个非常好的第一印象开始。然后，他们会建立融洽的关系，确保你觉得与他们在一起时感到舒服。一旦做到了这些，他们会进而加深情感连接，由此自然而然地了解到，什么对你来说是重要的。这不仅可以使他们发现你的“敏感话题”，也让他们可以相应地调整自己的销售策略。

通过花费时间和精力在前面三个步骤上，第四个步骤“发挥影响力”会非常自然地发生。这不仅会让你购买他们的产品，而且让你很享受这个购买体验，并在满足了自己的需要之后很愉快地离开。

这是因为，其实人们真正买的是“体验”，而不是“产品”。下面这个故事，很好地说明了这个概念。

一天，在一家电子产品商店里，销售员珍妮特注意到一个小女孩，她看上去七八岁的样子。她的妈妈正在逛电视区。小女孩停留在一台电视机前面，那台电视机里正在播放电影《海底总动员》。珍妮特向小女孩走了过去。

“你喜欢尼莫[🐟]吗？”她问。

“我非常喜欢它。”小女孩很愉快地对她笑了笑。她们立刻产生了情感连接。

“我叫珍妮特，你叫什么名字？”

“米歇尔。”

珍妮特现在开始与那位母亲交谈。“您是在为米歇尔选购电视机吗？”

“是的。我想挑选一台电视机放在她的卧室里。”

“她的卧室有多大呢？我的意思是，卧室中的观看距离有多少？”

那位母亲环视了一下，指向了那台七英尺外的电视机。

“米歇尔，你想用这台电视机做什么？”珍妮特将焦点重新放回到小女孩身上，“只是观看卡通片和电影，还是也会用它来玩游戏呢？”

米歇尔的眼睛变亮了。显然，以前很少有人询问过她的想法，她非常高兴。“卡通片！我已经有一台电脑可以用来玩游戏了。”

珍妮特再次与那位母亲交谈。“那样的话，这类经济实惠型的就非常适合您了，”她指着一排电视机说。“这些都非常便宜，尺寸也很适合她的房间，耗电量也更低，画面质量非常好，质保也非常好。”

那位母亲看起来明显轻松了。珍妮特转向米歇尔并对她说：“当然啦，你知道的，你可不能一直看电视哦。只能在完成作业之后看，对吗？”

我确信是这句话促成了这次销售。那位母亲一定每天都对小米歇尔重复这样的话。她一定很高兴自己对女儿的要求被他人又一次强调了。

请注意，珍妮特轻松地建立了一个积极正面的第一印象，并很快与米歇尔建立了融洽的关系。在与小女儿交谈的过程中，她间接地对其母亲实施了影响。之后，珍妮特与母女俩都建立了情感连接，并了解到了她们的真正需要。她专注于了解和满足她们的收视需求，而不是向她们售卖电视机。她强调了与电视机相关的特征和优点——这再次印证了这个观点：至关重要是“体验”，而不是“产品”。

最后，珍妮特通过让这位母亲知道，她也是一位了解小孩子需要的人，从而成功地完成了这次销售，影响这位母亲做出了购买的决定。

因此，能够实践这四步过程的人，就可以减少为了达到目的所需的时间。记住了这些步骤，现在，让我们仔细分析一下影响过程的每一步，一起享受自由（FREE四步法）的旅程！

建议26：FREE四步法：第一印象；融洽的关系；情感连接；发挥影响力。按照顺序完成这些步骤，可以让你更轻松有效地发挥影响力。

7.第一印象：喜爱是尊敬的核心

第一印象是一个情感过程。

人们先用情感接受，再用逻辑证明。

影响过程在我们将目光放在某个人身上并形成了第一印象的那一刻就开始了。第一印象就好像给一个人盖了章，它形成了关系的基础。

在那之后，我们继续寻找证据来证明已经形成的第一印象。我们通常可以找到想要的证据，所以第一印象常常可以一直持续，因为我们常常忽视那些相反证据。这就是为什么当我们创造了良好的第一印象后，再去影响他人就容易许多的原因。

这也是为什么银行家们常常选择穿正装的原因。银行里保守的装饰风格是为了传达责任、安全、信任和成功。

毕竟，你会信任一个穿着过于随意的销售员吗？当我们看见一个穿白大褂的人吸烟时，心头常常也会掠过惊讶——这是一种很合理的感觉，因为我们大部分人都会将医生与干净、健康的生活方式等特征联系在一起。

建立第一印象需要花多长时间？

良好的第一印象在一段关系开始的时候，可以给我们带来很多益处。

第一印象的形成需要几小时或几分钟吗？想象一下：假设你是单身，并且正在参加一个社交活动。你发现某位异性正在向你靠近，你本能地知道他想跟你交朋友。你需要花多长时间知道自己是否想接受这个人？

大部分人认为只需要一瞬间。我也认为这只需要几秒钟。在对方还没有开口之前，人们立刻就会知道自己的想法并做出决定。

从逻辑上讲，如果我们认定某个人是潜在的朋友，我们应该相信他们，并出于礼貌至少进行几分钟的交谈。这个逻辑过程将会使我们在信息更充足的情况下做出决定。然而，这需要花费更多时间和精力——这就是为什么我们不能依靠逻辑，快速地评估每一个新认识的人的原因。也是我们为了效率而放弃准确性的理由吧。

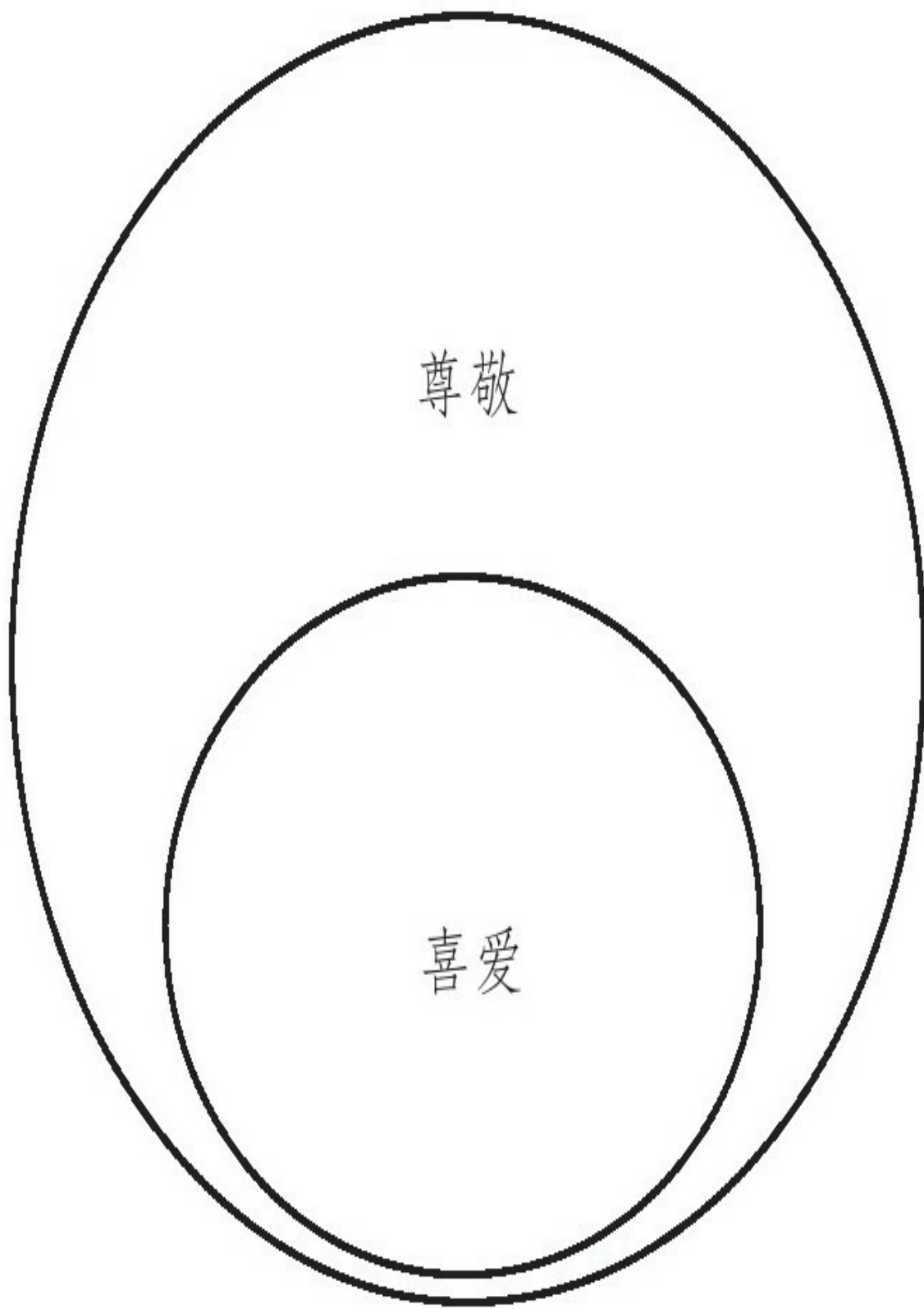
我们的心决定了我们是否喜欢和尊敬一个人，而我们的大脑则找出理由来支持这个决定。第一印象的重要性，不仅表现在社交或职场中，在政治事务上也会起到重要作用。研究表明，美国的许多选民基于对政治候选人面容的第一印象来投票。十分之一秒^[6]的时间足够人们从一个人的面容上做出明确的特质推断。

更多的时间给我们的判断增添了信心。然而，我们最初的判断早已锁定在了第一印象上。

首先是喜爱，然后是尊敬

“尊敬”一词在《麦克米兰词典》中的定义是：你对某人的一种由于其个人品质、成就或地位而产生的欣赏的感觉，你通过礼貌和友善的方式来表达这种感觉。尊敬与一种积极正向的感觉相关。这是因为“喜爱”是“尊敬”的核心。当我们尊敬一个人的时候，我们对他也有喜爱的感觉。

如果你无法得到人们对你的喜爱，那么你也无法得到尊敬。例如，那些喜欢炫耀自己的财富、成功和权力以贬低他人的人，最终只会激起嫉妒与仇恨的情绪。那些不考虑他人感受，用权力或更高的职位来逼迫他人做事的人，只会得到诸多不满。不要犯“牺牲喜爱去获得尊敬”的错误，因为喜爱是尊敬的核心。



第一印象是如何形成的？

加州大学洛杉矶分校的阿尔伯特·梅拉比安教授研究得出结论，形成第一印象的各因素的占比是：

·视觉的（外貌和肢体语言）——55%

·声音的（语气）——38%

·言语的（用词）——7%^[4]

有些人贬损这个研究，而我却在它的结论中看到了巨大的价值。大部分交流是通过视觉的，同时配合声音的语调，它们共同组成了第一印象的93%！你的言语本身只占7%。

非言语的交流有非常大的影响，以致无论什么时候，当非言语和言语交流产生冲突，人们几乎总是相信你的非言语线索所传达出的信息。

视觉占主导地位

我在培训班上经常组织一个活动，来强调视觉交流的重要影响。就是“我说你做”游戏的缩减版——大家听我的指令，然后照做。

“大家，伸出你的右手，用食指指向天花板。现在，指向那盏灯。”

他们都跟着做。

我说出不同事物的同时，自己也指向它们。全班都毫不费力地照着做。然后，完全不改变语气，我说：“指着你的下巴。”然而，实际上我却把手指放在了右脸颊上。

结果，大部分人把食指放在了右脸颊而不是下巴上。那些少数正确指着下巴的人，大都承认之前玩过这个游戏（或其他类似的）。

那么，这告诉了我们什么呢？

人类的天性是选择那些最省事、最有效率的方式。如果我们认为视觉信息足够了，便很少使用听觉信息。请注意我使用的词语：最有效率的，而不是一定要有效果。

当我们认为视觉信息不足无法做出决定的时候，我们会转而专注于听觉信息，但更多的是语气和音质，而不是词语。只有当我们得到了相互矛盾的信息或想要进一步确认的时候，才会最后注意言语上的用词，也就是说，真正地去听那些词语。

如果我们觉得视觉信息与一个人的用词冲突，我们还是常常会选择相信视觉信息。这是因为面部表情和肢体语言更难伪装，因此通常会提供更可靠的情况。因此会有那句谚语：眼见为实。

这就是为什么当一个节目主持人言辞含糊、不停地看笔记时，观众会认为他没有很好地准备，经验和能力不足。而事实是，这位主持人非常优秀，只是有些紧张而已。（毕竟，人们对于公众演讲的恐惧有时甚至超过死亡！）

我们大部分人都可能遇到这种情况，走进上司的办公室，想要跟他汇报工作，然而我们说话的时候他却继续对着电脑工作。这是个很尴尬的情景，不是吗？他可能会说：“请讲，我在听。”然而，没有眼神交流，继续敲打键盘，这些信息让你知道，他对于你要说的其实并不感兴趣。

这就是为什么聪明的交流者（以及信服型），总是借助语气和肢体语言表达自己的意图。留意当有人对你说“做得真棒！”时的情景，你感觉很好。当相同的话语配合了眼神交流和微笑的时候，你会感觉更好，因为这些话语瞬间变得更加真诚了。如果再加上轻拍背部（性别和情景适合的话），你很可能感觉好极了。

越是能够充分调动五种感官，越会显得有热情，也越有影响力。

你的声音很重要

第一印象不是总发生在面对面的接触中。当你第一次与一个人通电话的时候，你的声音会给对方勾勒出一个视觉的印象，从而创造了第一印象。

一次，一位资深电台主播受邀对我进行关于影响力的采访。当我最终见到他的时候非常兴奋，因为他富有魅力的声音使我的驾驶旅程更加愉快，并在多次交通堵塞中帮助了我。我想象他是一位有着明星般俊朗的外形、充满魅力的男性。

你可以想象，当我见到一个粗糙大汉时有多么惊讶！但由于他的嗓音给我留下了非常好的第一印象，我仍然很高兴见到他。这不仅是因为他的声音非常独特，还因为他说话的方式——用词简单的英语，清楚的发音，总是很舒缓、温暖的语调。

当电台、电话或其他类似媒介越来越流行时，有影响力的声音交流就变得更加重要了。切记，声音听起来很有自信，会非常有利于他人对你产生正面的印象。

言语是大众交流最普遍的方式，所以，你的言语内容也很重要。它们将你的思想转达给听者。当我们用正面积极的言语时，就会激发出他人对你的喜爱和尊敬的感觉。

你创造了什么样的第一印象？

你是否想知道，你给别人的第一印象是什么样的？

我这样问，是因为我们生活在一个“政治正确”的社会中，我们通常无法得到很多诚实的反馈。许多人不愿意给出自己坦白的反馈，因为他们害怕“枪杀信使综合征”^[4]，或者他们不想冒失去他人喜爱的风险。

我们常常在影响力培训上组织一个活动，帮助人们了解他们给其他人留下的真正印象。就在培训刚开始的时候，我将大家分成几组，让他们与不认识的人坐在一起。就在他们刚落座还没有机会互相了解的时候，我让他们说出组内每位成员最突出的特质。“将每个特质写在一张贴纸上，并把贴纸贴在那个人的背后。”

这个活动引发了大家热烈的讨论。

“你们只有三分钟的时间来完成这个任务。”（严格控制时间是非常必要的，这样人们才会利用他们最初的直觉而不是过度的分析来做判断。）

当我的倒计时器响了的时候，我对他们说：“现在请你旁边的人帮你拿下背后的标签，并将它们贴在你的作业本上。”

大家都急切渴望看到撕下的那些标签。快乐的笑脸，沉思的表情和迷惑的神色很快充满了整个房间。

“请大家分析一下那些用来形容你的词语，”我问，“感到惊讶吗？”

在一次高级培训班上，一位来自四川的男学员史雄举起了手。

“哪个词让你感到惊讶？”我问。

“自信。”

“为什么呢？”

“我感到惊讶是因为我的英语不太好，这就是我讲话比较犹豫，也有些结结巴巴的原因。因此，我很难想象，为什么会有人认为我很自信。”

“让我们问问写下这个词的同学吧。这位同学看到了什么？”

一位叫作秀玲的女士回答：“是我写了这个词。史雄的英语也许不够流利，然而他会看着你的眼睛，并且讲话非常清楚。对我来说，这样代表了自信。”

“谢谢秀玲。”史雄对她笑了笑，表示感谢。

还有一些人，也对形容他们的一些词语感到惊讶。他们在跟那些给他们写下评价的人交谈之后，对自己有了新的认识。

我继续说：“现在，请将这些词分成两类——喜爱或者尊敬。看看这些词，哪些让人们更喜欢你，哪些让人们更尊敬你。”

他们刚完成我就问道：“有人所有的词都被分到了其中一类里吗？”

苏珊是这样的。她带着超有魅力的微笑宣布：“在我得到的五个词语中，三个是‘友好’，两个是‘乐观开朗’。”不难发现为什么苏珊会立刻得到大家的喜爱。

“所以，苏珊，你认为你应该做些什么，来创造一个更加平衡的第一印象呢？”

“我显然需要采取行动，让人们更加尊敬我。”

“那么，你打算采取什么样的行动呢？”

“我很尊敬的一位同事，她总是很严肃，”她说，“她的做法是：在所有场合都穿得非常职业化。当她说话的时候，会很坚定地看着对方的眼睛。她给我的印象是，她总是可以掌控一切。”

“如果你做同样的事，你认为大家会用同样的看法看待你吗？”

“我觉得他们会。”

为了讲得更清楚，我问其他人，是否有什么建议给苏珊。

约翰有一些建议。“我很惊讶你可以一直保持微笑！我想如果你可以少一些微笑，或许只在必要的时候微笑，会帮助你变得更加沉着冷静。”

苏珊若有所思。当她感谢约翰的时候，脸上的笑容消失了。——我不知道她是否喜欢这个建议！大家对她还有一些其他建议，苏珊最终选择了一些很有共鸣的主意。

我问苏珊：“告诉我，你如何运用自己现有的、非常受欢迎的优势，使自己变成一个信服型影响者呢？”

“这很简单，”苏珊的微笑再次浮现在她的脸上，“我可以运用自己的优势轻松地建立融洽的关系。”

天生的影响力类型是一种很强大的力量，可以帮助我们更有效地发挥它的作用。

“还有谁有更深入的领悟吗？”大家沉默了一会儿，陷入沉思。

深沉的乔尔说：“我非常惊讶组员形容我时选择的词语。他们认识我还不到几分钟，但对我的看法几乎与我的上司一模一样。而我与上司一起工作已经超过五年的时间了。这让我明白了，第一印象是非常明显的，并会持续很久。”

确实如此！第一印象常常也是持久的印象。

建立良好的第一印象的十条建议

建立一个良好的第一印象的重要性如何强调都不为过。下面给出十条简单却非常有效的建议，它们可以帮助你建立良好的第一印象。

由于人们受到视觉的影响最多，所以下面大部分都是视觉方面的建议。第二个影响较多的因素是声音，所以有两个建议，可以帮助你通过声音提升第一印象。最后一个是用词方面的建议。

提高视觉方面

（1）每年检查一次衣柜

这个春季大清扫的简单行动不仅有趣，而且可以帮助我们展现出我们想要的形象。每年做一次非常好，因为它可以帮助我们适应目前的需要和流行趋势。

一次，我正在帮助一个老朋友苏检查她的衣柜。我们从“她希望别人看见她的特质是什么”开始。苏非常清楚：她想人们看见她的热情、有创造力和关心他人的特质。

我请她将这两个词“热情”和“有创造力”写在一张纸上，并将它贴在衣柜的门上。接下来，我们一件件检查她的衣物，确保它们满足这两个要求。

“关心他人呢？”苏问道。

“这很简单。你将不能表现这些特质的衣服送给别人，不就表现出了关心他人吗？”

苏笑了，这个主意显然很合她的心意。检查每一件衣物时，她本能地知道哪些符合她想要的特质。她还发现，有非常多的漂亮衣物已经好几个月没有穿过了！

（事实上，大部分人在80%的时间里，只穿他们20%的衣服。）

最终苏为衣柜腾出了很多空间，整理出真正适合她的衣服。同时她也感到很开心，可以把多余的衣服送给那些更需要它们的人。

（2）穿适合周围环境的衣服

信服型的人会根据他们最常见到的人的职业与个性，来选择自己所穿的衣服，以使对方感到舒服。

我们必须记住，人们喜欢那些看起来与自己类似的人——也就是说，穿得跟他们相像的。如果你常常与在大公司工作的人会面，最好也穿同样传统的正装。

一般来说，在正式的工作场合，尽量将穿衣风格靠向职业化。这不仅可以表现出你对他人和场合的尊重，同时也让你看上去更有权威和风度。

（3）表现出开放、接纳的姿态

我们表现出来的姿态，从远处就可以被看到。当我们喜欢一个人的时候，通常会用开放的姿势来欢迎他们。或者根据不同的场合选择热情握手，亲吻脸颊，轻拍后背或者一个拥抱。我们传达出的非言语信息是：我喜欢你，或者，我相信你的意图。不要忘记，根据相互原则，你的开放姿态通常也会得到对方同样开放的态度。

当我们与不太喜欢的人接触时，我们大多表现得非常正式和礼貌。我们会本能、无意地采取封闭的姿态，比如双臂交叉，紧抓胸前的手提包。这是非常普遍的防御信号，是在表达“目前这个场合让我不舒服”或者“我不喜欢你”。对方通常会以同样的防御、保持距离的姿态来回应。

（4）用挺直的身姿来传达自信

站姿挺拔的人通常被认为更自信、更有能力。你也许会发现，身高优势让高个子的人得到更多的喜爱和尊敬。《应用心理学期刊》的一个研究表明^[9]，身高每高于全国平均水平一英寸，每年的收入就会多出789美元。是的，身高很重要！这也许就是为什么女士们都喜欢穿高跟鞋的原因吧，尽管它们穿起来可能难受得要命。

我们无法改变身高，但可以保持一个挺直的身姿。这个简单的改

变，可以让我们看起来更自信、有活力、机敏和有掌控感，并让我们得到高个子的人享有的好处。

（5）微笑吧，然后世界也会对你微笑

微笑是表达“我喜欢你”最快和最简单的方式。微笑不仅可以让你更具有吸引力，也可以使你的心情变得更好。据说爱笑的人寿命更长，即使不是，至少他们也更加享受生活里的每一刻。

当我们自我感觉很好时，可以轻松地散发出积极的能量。人们很容易被积极情绪所吸引，因为他们喜欢和那些让他们感觉很好的人待在一起。发自内心的微笑通常会得到相同的回应。即使是腼腆的微笑也会如此。毕竟，微笑就像打呵欠一样，是可以传染的。

要注意，尽管微笑是一种非常有影响力的力量，总是微笑却会显得很虚假。有一个简单的方法，可以让你的微笑激发出他人对你的喜爱和尊敬。当第一次与一个人有眼神交流时，等一两秒钟再微笑。这个短暂的停顿，可以让对方感觉到你的微笑是真诚的。

（6）眼神交流可以增加可信度

坚定的眼神交流让你看起来非常有自信，没有什么隐瞒。无论你在做什么，它都可以让你变得更有个人特色，更具有影响力。当你微笑时加上眼神交流，就好像是在说：“我只在对你微笑。”当你倾听时保持眼神交流，就等于在说：“我在全神贯注地听。”这是对一个人表达尊敬最简单的方式，而且这种尊敬通常是相互的。这就是为什么眼神交流可以提高他人对你的喜爱和尊敬程度的原因。

当然，要注意不要做过度强烈的目光接触，因为那样可能会被误解为在怒视对方。这可能会让人很不舒服，感到害怕，在一些文化中，还会显得非常无礼。

一种建立自信和舒服的眼神交流的方法是，与你交流的人做同步眼神交流，用类似的节奏进行。这个简单的技巧被称作镜像法，并常常可以得到很好的效果。记住：人们与那些跟自己同步的人在一起会感到很舒服，也更喜欢这样的人。

（7）通过聚精会神地倾听来表达喜爱和尊敬

大部分人喜欢被倾听，而不是去倾听他人。通过保持眼神交流、点头、微笑这一系列的行为，我们可以让对方清楚地看到，我们在多么认真地倾听。当对方知道你很专注并感到自己被倾听时会更加畅所欲言，

与你分享更多并报以同样的尊重。专注的倾听为相互理解打下基础，从而使信任成为可能。

提高听觉方面

（8）清楚地表达，可以让他人更好地听到并理解你

清楚的表达会让你看起来更加睿智，更有威望。

当你清晰表达自己的时候，听者不需要费力去听懂你所说的。这会对方更加容易理解你，由此，你的想法也会更好地被对方所接受。

相反地，语速过快的人显得过于兴奋或紧张。他们的讲话会夹杂着很多“呃……嗯……你知道……真的……就像……”这样的词，干扰了真正有意义的信息。当用停顿一下来代替这些词的时候，你的想法会显得更加清晰准确。

（9）用放松的低音讲话，可以激发出信任与自信

加拿大进化心理学家大卫·范伯格通过研究发现，人们（无论男人还是女人）压倒性地投票给那些说话时音调低沉的领导人。显然，低沉的音调更易与人们产生共鸣。这很可能是广告、电影和纪录片中的画外音常常用低沉嗓音的原因。

即使在我们的影响力培训课中，许多人也会分享说，低沉的嗓音会显得更有威严，从而听起来更像一位领导者。众所周知，前任英国首相玛格丽特·撒切尔夫人努力使自己说话时的声音变得低沉，从而显得更加强大、有权威。

好消息是，你并不需要假装声音很低沉也可以做到这一点。当我们很冷静的时候，我们的声带就会变得很放松，声调自然会变得比较低，使我们的声音听起来很放松，很有掌控感。

而相反地，当处于压力、争论中或情绪激动的时候，我们的声音会变得很紧张，音调变高。因此，想要塑造出一个自然又自信的自己，你所需要做的就是放松。

提高言语方面

（10）使用有感染力的、积极的词

开口说话之前先思考一下。你的用词可能对于听者有很大的影响。

比较一下这两个问题：“你能做到吗？”和“你怎样才能做到呢？”

“你能做到吗？”不太可能让听者感觉很好，因为它质疑了他们的能力。听者的注意力被引向了能力不足上，而不是促使他们分析各种选择，从而让任务得以完成。

“你怎样才能做到呢？”会让听者感觉很好，因为它假定他们已经具备了解决问题的能力，也迫使听者去思考各种解决方案。

如何让普通的问题变得更有感染力、更积极呢？下面是一些例子：

·“这件事哪里让你感到很困难？”可以变成“你想讨论一下这件事的哪个部分？”

·“这是怎么发生的？”可以变成“我们如何避免这件事再次发生？”

·“这次的讨论有价值吗？”可以变成“这次讨论的哪个部分对你来说最有价值？”

积极、有感染力的词语就是真诚地赞美对方，赞美会让对方产生正面情绪。

如果你想告诉人们你喜欢什么，为了确保听起来自然、真诚，一定要加上喜欢它的具体理由。比如，在谈话中使用对方的名字，会让对方迅速喜欢上你，因为你让他们感到自己很受重视。

这十个简单易行的建议会提高你的视觉、听觉和言语方面的交流能力，从而确保你可以给他人留下一个良好的第一印象。尝试一下适合你的建议，很快你就可以变成一个信服型的人！

建议27：一年至少整理一次衣柜。写出三至五个你想展现出来的特质，以此为参考标准，去清理不适合的衣物。

建议28：通过穿适合场合的衣服来增加与他人的亲近程度。人们都喜欢和自己类似的人。当不确定时可以穿更正式的衣服，以表示尊重。

建议29：当遇见一个人时，用开放接纳的姿态来表达“我喜欢你”或“我相信你的意图”，而对方也会用同样的方式回应你。

建议30：保持身体挺拔，这甚至可以在你开口说话前就传达出你的自信与能力。

建议31：微笑！这是最快、最简单地表达“我喜欢你”的方式。

建议32：保持眼神交流。通过与对方保持同频的眼神交流，变得更同步，从而让他感觉与你在一起很舒服。

建议33：专注地倾听。你可以通过对方的话语，更好地了解他的感受。这会使他更愿意对你畅所欲言，并对你表达出同样的尊重。

建议34：清楚地表达出你的想法，让他人了解你，从而得到他们的关注。

建议35：用低沉的声音说话，让你听起来更像一位领导。讲话前先深呼吸、放松，这样你会自然降低音调。

建议36：使用有感染力、积极正面的语言。

8.WTF交谈法：快速建立融洽的关系

通过改变谈话的质量，来改变人际关系的质量。

《韦氏词典》对“融洽的关系”的定义是：和谐，一致，适合或相似。简单来说，当两个人有很多相似之处时，他们之间的关系会很融洽。

这就是为什么当遇见一个与我们有类似背景的人时，彼此可以更快地建立融洽关系。相似点越多，关系就越融洽。

因此，建立融洽关系的关键在于找出共同点。

融洽关系的重要性

如果我们预先建立了融洽关系，就会创造一种亲密感，之后便可以用最少的努力来发挥出影响力。当融洽关系建立之后，你会自动进入对方的“朋友”圈。朋友总是比陌生人更招人喜爱，对吧？

每次与客户开会，我总是花几分钟的时间来建立融洽关系，而不是直接做推销。这几分钟的时间，我们的互动从单纯的商务往来变成了热情友好的交谈。对方感到放松，会放下本能的防御心理。我希望客户把我当作朋友，而不仅仅是服务供应商。记住：我们对朋友会更友好，更愿意去倾听他们。这与我们和陌生人（尤其那些想要销售我们一些东西的陌生人）打交道时截然不同。

作为培训师，在进入演讲主题之前，我也常常利用开始的几分钟与观众建立融洽的气氛。为了达到这个目的，我通常会分享一个与观众有关系的小故事，或者与他们开个小玩笑，逗他们开怀一笑。这使观众站在了我这边——他们变得更乐意接受我的想法，对我的错误也更包容。

建立融洽关系需要多长时间？一些人说只需要花费几分钟。而另一些人觉得需要更长的时间——几天，几周甚至几个月。也有些人认为这要看情况，因人而异。

越快与他人建立融洽的关系，就能够更快地开始影响他们。接下来，介绍一个只需几分钟就可以建立融洽关系的方法。

WTF法：快速建立融洽关系

交谈是非常重要的社交方式，也是人们互动的主要模式。交谈方式决定了我们与他人的关系。通过良好的交谈，我们可以快速建立融洽的关系。

将谈话分成三个循序渐进的步骤，我们就可以改善与任何人的关系。你可以在任何地方、任何时候，用这个方法改善与任何人的关系——只需花费几分钟的时间。

WTF——工作（Work）、想法（Thoughts）和家庭（Family）

工作

第一次见面最常被问到的问题是“你是做什么工作的？”或者一些类似的问题。通常大家的回答是对一个人的职业或工作职位的描述，例如，“我是一名会计师”或者“我是一名咨询师”。在工作场合，人们的交谈通常都围绕着工作。显然，当交谈只围绕工作的时候，人们的关系也就只停留在职业领域，也就是说，它就失去了私人之间的联系。

如果你提一些简单的问题，如“你最喜欢你所做的工作的哪一点？”这时，谈话会更多地关注在这个人身上，而不是他所做的工作。

多尝试几次，你会发现通过将交谈私人化，使焦点集中在对方身上，可以非常容易地将你们的关系从工作领域推进到朋友领域。

你可以用一个简单的提问来开始你们的交谈，例如“你在这个公司/行业/职位工作多久了？”或者“你是如何开始从事这个行业/事业的？”

然后，你可以谈论一些关于对方工作的积极方面。谈论积极面可以让人感觉很好。当他们感觉很好时，会很愿意敞开心扉与你分享更多。他们分享得越多，你就会越快找到彼此的共同点。然后，这会让您们的交谈进入到第二个更深入的阶段。

想法

了解对方真正的想法是什么，会帮助我们了解对方的兴趣、喜好、成就以及他们最在乎的事，从而使关系进入到更深的层次中。

想发现对方的想法，需要提出问题。最好的提问是开放式结尾的提问，这会得到更深入的答案，而不是只有“是”或“否”的简单回答。

记住：由“什么（what）”“哪里（where）”“什么时候（when）”“谁（who）”“为什么（why）”和“如何（how）”开头的提问，大部分是开放式结尾。例如：

- 你觉得.....怎么样？
- 你是哪里人？
- 你是什么时候参加.....？
- 谁是你最喜欢的.....？
- 你为什么.....？
- 你是如何.....？

当谈论想法的时候，一定要谈论积极的想法。因为负面话题会产生负面的感觉，而人们习惯性避开那些让自己感觉不好的人。因此，控制你们的谈话——谈论令人开心的想法和感觉。

这样的交谈几分钟之后，你会发现你已经很了解这个人了——并且知道他是怎么想的，或他通常在想些什么。这就到了让关系更深一步的时候了。

家庭

不可否认，对于我们大多数人来说，家庭是我们最看重的。尽管大部分人一天中最好的时间都在工作，却对一起工作的同事缺乏了解。

事实上，许多人会将私人生活与职场划分清楚，与同事一起工作，与朋友一起分享私人生活。因此，我们更擅长去影响朋友，而不是同事。

让我们仔细分析一下，那些与你一起工作的人——你可能知道你的同事有配偶，有几个孩子而且孩子们正在上学。但是，这真的意味着我们了解他们吗？

当人们谈论家庭和孩子的时候，关系的性质一定会改变。看看那些在校门外等待孩子放学的母亲们多么谈得来就知道了。谈论家庭可以使你更了解一个人的私人方面，以及他/她所扮演的不同角色——父母、孩子、兄弟姐妹、看护者，等等。

想要了解一个人的家庭，有个简单的方法是问“你是哪里人”。这样的谈话会很自然地延伸到分享双方的背景、上过的学校以及他们的伴侣、孩子和其他家庭成员。如果这个人来自另外一个国家，你可以很容易地进一步问问他的家族史，或者在那个国家生活的经历，当地的美食，或类似的事情。

克服障碍

下面是一些人们常会遇到的阻碍，以及克服这些阻碍的方法。

如果我跟一个内向的人聊天，他不愿意分享很多，该怎么办呢？

请记住：谈话是相互的。有时候让对方开口最简单的方法就是谈谈你的工作、想法和家庭。这不仅会让对方感到更舒服，而且也会让他知道，你信任他，愿意对他敞开心扉。当对方对你产生信任，也就愿意对你敞开心扉。

在工作场合，我如何开始谈论家庭呢？

如果在交谈中直接谈论家庭，会显得很尴尬。这就是为什么要在谈论过工作和想法之后再谈家庭话题的原因。

窍门是不要试图寻找捷径。先用一些简单的开场提问让谈话开始，之后要做的就是倾听对方。他们会提供给你将谈话进行下去的线索。

一次培训课上，一位学员提出了一个很棒的问题，“你是如何保持工作与生活的平衡的？”这个问题将工作、想法和家庭结合在一起，一举三得！这是一个很适合在职业场合提出的问题，它可以很自然地引出更多的私人话题。

一位非常成功的销售专员曾提出了另一个很好的建议：当她去办公室拜访一位客户时，她会留心观察摆在办公室里的私人物品。

“这些私人物品可能是家庭照片、高尔夫奖杯、很喜欢的名人名言以及挂起来的旅行照片，”她解释说，“它们使我更了解客户的兴趣爱好，提供交谈所需的素材。”

“如果你在办公室以外的其他地方跟他们会面，那该怎么办呢？”

“即使不在办公室里，只要你留心观察，也会发现许多聊天的素材。例如，他们的手机壁纸、笔记本电脑的屏保画面。你要做的就是发现任何可能的共同点，然后从这个共同点开始你们的交谈。人们喜欢谈论自己以及任何对他们重要的事。”

坦白说，我无法讲得比她更好了。

在几分钟内建立融洽关系

一天，主任穆库尔和我需要与一位重要客户约翰见面，讨论一个即将到来的重要活动。由于行程排得很满，只能在下午五点之后约见面，于是我们决定在位于双方办公室的中间位置的一家咖啡馆见面。

这是第一次在办公室以外的地方与约翰见面，穆库尔决定利用这次

机会来改变双方的关系。迄今为止，我们和约翰的交流大多集中在工作方面。

“你最喜欢你的工作的哪一点？”穆库尔问约翰。我仔细观察他们的互动，十分钟后，我们认识很久的这位男士开始跟我们分享：他一直没结婚，因为要照顾久病卧床的姐姐。

男性通常不会轻易分享私人方面的事，尤其不会对另一位男性分享这些。此后，我们和约翰的关系有了很大的变化，更像朋友，而不仅仅是客户。

我们大部分人都认为，关系支配着我们的谈话方式。然而事实是，当你的谈话内容改变了，关系的质量也会随之改变。

“每一次”都重建融洽关系

建立融洽关系就像锻炼一样，需要不断练习。

每当你遇到一位朋友，自然地露出友好的笑容，与他们热情地打招呼，问问他们最近怎么样，这就是在重建融洽关系。同样，这也适用于工作和商务场合。你越是了解一个人，与他重建融洽关系所需花费的时间和精力就越少，但是你需要经常这样做。

无论是客户还是同事，一个简单的提问如“一切可好？”就能让气氛活跃起来。一个销售主管曾分享说，在新成员加入后，她几乎没有再花力气去重建融洽的关系。在那之后，无论什么时候见到他们，她都直奔主题——了解日常工作情况并确保他们完成工作目标。她总是急切想了解更多信息，并希望她的团队更积极主动。

学习过WTF交谈法之后，她每次开会前都要用简短的聊天来重建融洽关系，或者与销售经理们在喝咖啡时开个非正式的小会议。几个星期后，她的员工开始邀请她一起喝咖啡。一个月之后，她发现了一个显著的变化：他们开始对她畅所欲言，非常积极主动地聊他们的想法与计划。她说：“我真应该早点儿这样做！”

你也应该这样做，对遇见的人保持一种健康的好奇心，并用WTF交谈法来改善互动质量。慢慢你会发现，你的人际关系质量变得更好了！

建议37：通过WTF交谈法快速建立融洽的关系。先聊聊工作，再去了解对方的想法，之后通过聊家庭话题使你们的交谈更加私人化。

建议38：通过让对话更针对这个人，而不是他或她所做的工

作，来使你们的交谈更加私人化。这会让你们的关系从工作领域向朋友领域推进。对方分享得越多，你就可以更快地找到彼此的共同点。

建议39：提出开放式结尾的问题，来了解人们的想法。用什么、哪里、什么时候、谁、为什么和如何来提问，你会得到更深入的答案。

建议40：交谈时，注意保持想法是积极正面的。分享让人开心的观点会使他人感觉很好。谁不想与那些分享积极情感的人多在一起呢？

建议41：通过谈论家庭话题，使关系更加深入。当你谈论家庭时，你们的关系就变得更加私人化了，因为这个话题对人们非常重要。

建议42：如果你跟一个比较内向的人交谈，先分享一些自己的私人情况——你的工作、想法和家庭。这会使他感到更舒服，从而也对你敞开心扉。

建议43：在工作场合中，将工作、想法和家庭结合成一个问题：“你是如何保持工作与生活的平衡的？”由此开始一段私人方面的交谈。

建议44：留心观察人们的穿着、随身携带的物品和摆设。这些细节都是很好的话题点。

建议45：每次见面都要重建融洽关系。重建融洽关系可以使交谈效果非常好，从而为健康的人际关系打下基础。

9.情感连接：将关系推进到信任区间

有情感连接的关系比事务性的人际关系更有影响力。

现在你已经创造了良好的第一印象和融洽的关系，接下来准备好进行影响过程的第三步：加深情感连接。这会帮助你打开一个人的心，发现什么对他们来说最重要，并将你们的关系推进到信任区间。

你认为建立情感连接需要多长时间？几分钟？几年？一辈子？

在“影响力”培训课程中，我们帮助参与者去体验和发现，进行正确的交谈是如何加速情感连接的。活动本身非常简单，仅持续五分钟。每个人都会被安排与另一个自己不认识或不熟悉的人组成搭档。然后我们请大家进行设定好的交谈，围绕着两个话题：他们的激情和恐惧。

我们已经在十二个国家，组织各年龄层的人进行了这个活动。结果惊人的一致，有三件有趣的事情总是反复发生。

首先，人们总是忽略活动结束的铃声。他们意犹未尽地交谈，并不断要求更多的时间。

其次，参与者们非常惊讶可以在这么短的时间内就了解一个人这么多。

第三，跟同事或熟人一组的人惊讶地发现，在这次简短的交谈之前他们对彼此的了解是多么肤浅。

米歇尔是一位自信的职场女性、三个孩子的母亲，她分享说：“当我和新朋友分享激情和恐惧时，我感到我们更亲近了。同时我意识到，我目前的很多人际关系是如何停留在了很肤浅的层面。”

与一个人认识很久，不代表自然而然就会有深厚的情感连接。一起工作或认识很长时间的两个人，可能依然非常疏远。即使彼此初次见面，如果交谈甚欢，反而也会一见如故！

重要的是我们与一个人交谈的方式，而不是与他相处的时间。请记住：在建立情感连接之前，必须先建立融洽关系。否则，你可能会让对方感到不自在。

激情

一个人的激情所在，是非常私人的事情，它包括一个人的梦想、目标和人生愿望清单。人们只会在与你关系很好的情况下才会跟你分享这些。因为他们相信你会理解他们，而且真的关心他们。

关键在于：真的关心。

下面是一些很多培训课的学员都觉得很有用的问题：

- 什么会激发你的热情？
- 现阶段，什么对你来说最重要？
- 目前，什么是你会优先考虑的事？
- 你接下来五年的目标是什么？
- 如果你可以选择做任何事，你会做什么？
- 如果你知道自己不会失败，你想做什么？
- 每天驱使你起床的事是什么？
- 你理想中的生活是什么样的？
- 目前在你的人生愿望清单里，排在第一位的愿望是什么？
- 如果你很开心地退休了，你觉得那时的生活是什么样的？

努力找出那些你想去影响的人真正在乎和关心的事。你会发现，当对方分享自己的激情所在时，会变得多么开心、精神焕发。因为他们可能从未被问及这些问题！而且很多人的生活被琐事占满了，难得有时间好好思考一下这些问题。你很可能会点燃对方的激情，给他们带来一些改变和更新。

恐惧

我们都会恐惧。就像我们都有激情和梦想一样。表露出我们的恐惧，相当于表现出我们的脆弱，因此大部分人只会对信任的人表达恐惧。当你触及恐惧的话题时，其实是在将谈话引向更私人、更亲密的层面。这是成为知己的必经之路。

如何在不让对方感到尴尬的情况下请对方谈论恐惧呢？下面是我们的培训课学员分享的、他们觉得非常有用的一些问题：

- 什么阻碍了你去做你真正喜欢的事？
- 你目前遇到的最大的挑战是什么？

- 什么让你感到灰心、沮丧？
- 什么是你希望克服的障碍？
- 什么事让你失眠？

注意：要在谈论过激情之后再去谈论恐惧。不要一开始就谈论恐惧，那样你们的交流就会停留在负面的情绪上。人们更喜欢分享快乐的想法，先在积极层面建立情感的连接，之后再交流带有负面色彩的问题就会容易一些。

神奇的问题

在你发现了一个人的激情和恐惧之后，你就有资格去问那个“神奇的问题”。这个问题，比哈利波特的魔法棒厉害得多：

“有什么我能帮到你的吗？”

这个问题使你在听者的心里变成了一个提供帮助的给予者。它表现出，你首先考虑他们的利益而不是自己的。由此，他们对你产生了信任，也激发出了他们的自信心，这些对于发挥影响力来说都是非常重要的因素。

这个问题非常有用，对方可以分享什么是他们当下最需要的，让你知道如何才能最有效地帮到他们。

在几分钟内加深情感连接

我在一次会议上遇见了一位非常重要的客户理查德。他是一家全球投资银行的主管。我们决定一起喝杯咖啡。

走进咖啡馆时，我意识到尽管我们一起合作三年多了，我对理查德本人却了解得很少。我决定利用这个难得的机会与他建立融洽关系，加深我们的情感连接。

理查德在我们取拿铁咖啡的时候，跟我分享了关于金融危机方面的想法。我发现他非常有激情，于是问道：“理查德，听你讲得这么有激情，你一定很热爱你的工作吧？”

“是啊，我爱我的工作。”他满面笑容地说。

“我想如果在这个世界上，你可以选择做任何事情，你会永远做现在的事吧？”

理查德看着我，沉思了很久。显然以前从没有人问过他这个问题。

“嗯，我确实非常喜欢我的工作。但是如果我可以选择的话……”他的声音越来越小，“我想做个演讲家。它可以让我与人们分享我的经验，还能环游世界。”当他谈起他的激情所在时眼中无限向往。

现在到了问他“什么是他的恐惧”的时候了。我没有很直接地问，而是问他：“那么，什么阻碍了你付诸行动呢？”

理查德耸耸肩：“没什么事真的阻碍了我。我想如果我的女儿们可以再大一点儿，她们的大学学费都准备好了，我就可以去实现这个梦想。你知道，我不能确定一旦辞了工作这些我是否能应付得来。”

“我明白了，理查德。”我同情地说。

现在是时候问出那个“神奇的问题”了。

“在保持目前这个工作的同时，你考虑过接触一些演讲的工作吗？”

“事实上，刚刚我们在聊天的时候，我就在想这个主意！”

“我在想，我是否有可能帮你接一些这类工作？”

理查德看起来非常开心，对着我感激地微笑着。“嗯，事实上，我在想，是否有可能让我在你们公司举办的某个会议上发言。我很乐意与听众们分享一些我的经验，当然是不需要报酬的。”

“我们很愿意让你来演讲！”我微笑着说，“你什么时候能来？”

“下个月。”他开心地说。

我对那个时刻记忆犹新。那天，我们的关系发生了一些微妙的变化。

在那个瞬间，我们不再仅仅是商务合作伙伴。我们的关系变得更加真实、更加私人，同时也多了更多的信任。

“如果我没有能力给对方提供很多帮助，怎么办？”

一家公司的主管杰基认真地问我：“我想对我的上司说‘有什么我能帮到你的吗？’但是他远远比我有经验和能力，有更多的资源和财富。这种情况下，我如何说出这句话呢？”

“谢谢你提出这个疑问，杰基。在座的各位有什么想要分享的吗？”我环顾房间里其他的学员。

房间里最资深的主管张发说：“我非常欣赏年轻人的新想法和充沛的活力。去年，一个小我十五岁的下属问这个问题的时候，我回应了

他。他最终指导我掌握了某一社交媒体的用法。事实上，我常常希望更多的员工来问我，他们如何能够帮到我。”他有些后悔地笑笑说：“通常情况刚好相反，人们总是向我寻求帮助。”

“感谢你的分享，张发，”杰基露出了顿悟的眼神，“有什么我能帮到你的吗？”

学得真快呀！

“有什么我能帮到你的吗？”不只是一个问题，它更多的是一种态度。当有了这种态度，你就将自己放在了与对方同等的位置上，用平等的方式在与之对话。

我们是谁或者我们是做什么的通常不那么重要。所有人都有潜在的能力去帮助别人，而且只有在我们表达出这个态度之后，对方才会了解到这一点。因此，不要让“没能力帮到别人”的限制性信念，阻碍你伸出援助之手。

事实上，一个人越是成功，能够得到别人的帮助就越少。相反，会被各种求助狂轰滥炸。因此，升级你的做法吧——表现出想要付出的态度，来扩大你的影响力范围。即使你无法在当下提供对方真正需要的帮助，至少他们会知道你是那个可以寄予希望的人。

建议46：决定人际关系质量和本质的，不是相处时间的长短而是交流的方式。

建议47：通过交流激情和恐惧，并问出那个“神奇的问题”来加深情感连接。首先谈激情，然后再谈恐惧，最后加上，“有什么我能帮到你的吗？”

建议48：通过与人们聊聊激情所在，来加深彼此的连接。这包括他们的梦想、目标和人生愿望清单。

建议49：问问他人内心的恐惧。通过触及恐惧，我们将关系引向更私人、更亲密的层面。你可以问：“什么阻碍了你去做真正想做的事？”或者“你目前面对的挑战是什么？”

建议50：最有影响力的问题是：“有什么我能帮到你的吗？”对方会跟你分享什么对于他们来说最有帮助。无论答案是什么，这个问题都在你们之间建立了信任，因为它表明，你将对方的利益放在自己的利益之前。这使你可以成为很好的倾听者，或者利用你的力量和经验来帮助对方想出解决方法。

10.词语的力量——提高人际关系的质量

想要改变和一个人的关系，你首先要改变形容他的词。

影响力FREE四步法的最后一步是发挥影响力。主要有三种情形：

- 1.一段新的人际关系。
- 2.提升现有人际关系的质量。
- 3.改变现有人际关系的性质。

我们逐一分析一下，在不同情形下如何最大限度地发挥影响力。先分享一下来自培训课学员的三个故事（人名和公司名称已替换，以保护当事人的隐私）。

一段新的人际关系

每当客户有不满意或麻烦时都是丹尼尔负责去处理。他让客户们知道，公司很在意并会改善目前的情况或服务。

“我要去见的人通常都不喜欢我，因为他们被遇到的麻烦搞得很愤怒。”丹尼尔平静的微笑充分说明了，为什么他会被选中去处理这项艰巨又重要的任务。“因此，我会花几分钟的时间来了解他们的情况，并且确保我去见他们的时候穿着得体，而且绝不直奔事情本身。”

“也就是说，你会花些时间来建立融洽关系？”

“没错。”丹尼尔又一次露出了平静的微笑。

“那么，你是如何确定融洽的关系已经建立了呢？”

“我的标准是，当我们发现一些共同点并谈论了一会儿的时候。一旦做到了这些，我会试着让他们更放松，然后我才会谈论问题。”

“每次都管用吗？”

“没什么是每次都会管用的，”丹尼尔笑着说，“有一些客户很不耐烦或者非常生气，他们不会给我时间和空间去建立融洽的关系。然而，这通常是特例，而不是惯例。大多数情况是，一旦你平复了对方的愤怒并让对方知道，你的公司和你本人都非常在乎他们的担忧，这时他们就会用开放的态度来倾听你。”

总而言之，当开始去建立一段新的人际关系时，最好事先做一些准备功课，给对方留下良好的第一印象，然后建立融洽的关系和情感连接。然后你会发现，你已经可以自然地发挥影响力了。

提升现有人际关系的质量

“如果我已经与客户、同事或朋友建立了关系，而我想将它提升到一个新的高度，该怎么办呢？”伊玲问道。

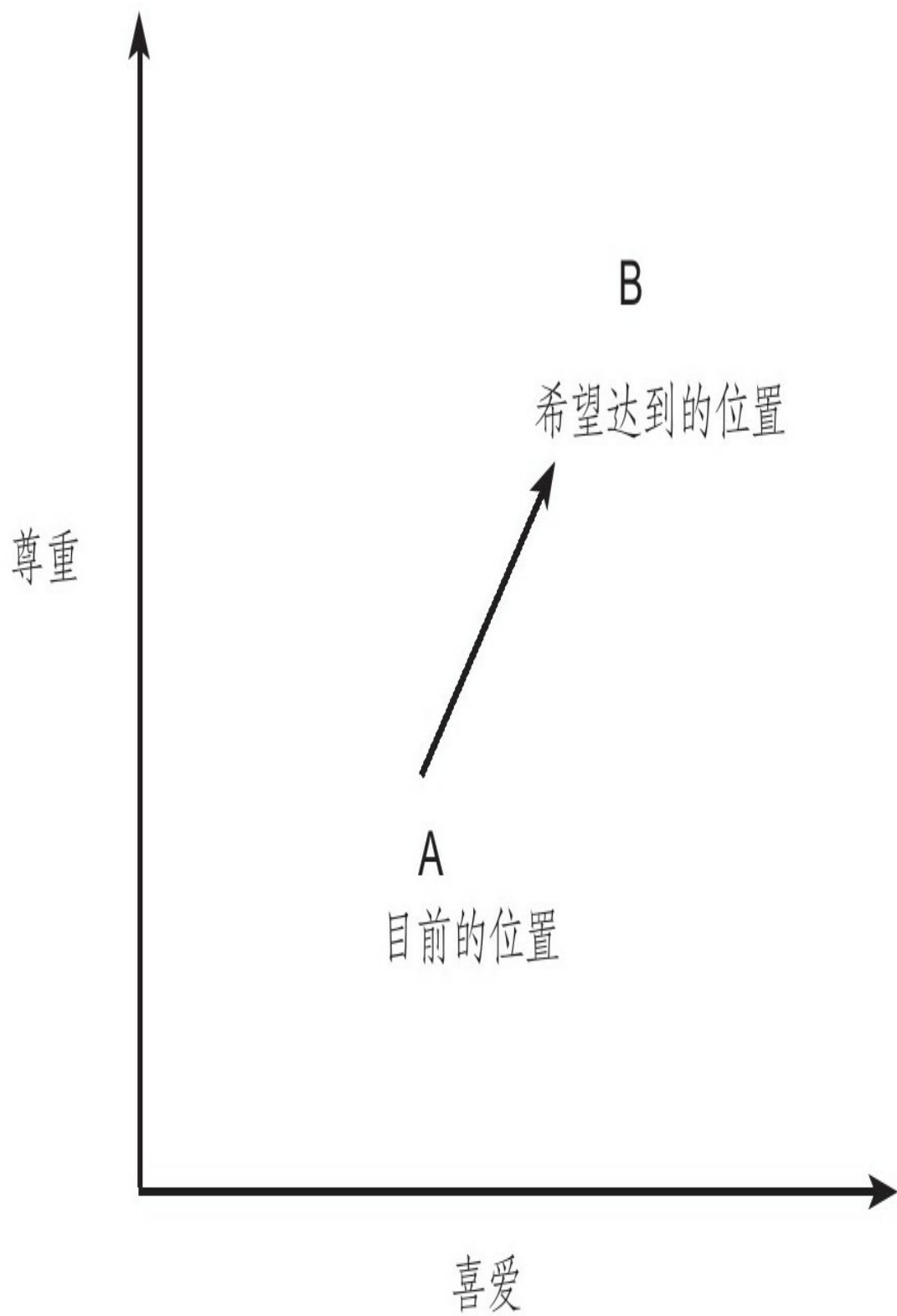
“你能举个具体的例子吗？”

她点了点头。我在展示板上画出了影响力示意图，并问她：“请在图中标记出这个人的位置。”

她正要这么做时突然停住了。“先确认一下，是标记出目前的位置，还是我希望达到的位置呢？”

“在目前的位置上写个‘A’，在希望达到的位置上写个‘B’。”

示意图如下：



之后我问：“现在，你知道要做什么了吗？”

伊玲毫不犹豫地点点头。

一旦人们能看到他们想要的结果，就很清楚该怎么做。

“为了大家能够更好地理解，可以跟我们分享一下你的打算吗？”

“显然，我需从我的‘影响力工具箱’里选择一个方法来增加尊敬指数，”她说，“同时，或许也需要再增加一点儿喜爱指数。”

在培训课中，所有人都要讨论并找出不同的视觉、听觉和言语方面的方法，来增加喜爱和尊敬指数。我们匆匆记下“影响力工具箱”中我们喜欢的方法。这就是伊玲刚刚提到的方法。

有这样一个工具箱不是坏事。一旦我们有了它，就可以判断当下的情况，并运用最简单、最适合的方法来增加我们的喜爱和/或尊敬指数。

改变现有人际关系的性质

用词的力量

“如果我与某个人的关系已经很糟糕了，该怎么办呢？”苏茜皱着眉问道，“我和一个女同事一起共事三年多了，我觉得她非常自私。”

“回答这个问题之前我想先问问你，你知道你的上司怎样看待你吗？”我反问道。

她看起来很困惑：“这跟我的问题有什么关系呢？”

“请回答我，好吗？”我对她微笑，好让气氛轻松一些。

“我的上司认为我是一个能干的员工。无论什么时候有麻烦，我都是那个他会派去解决的人，”她停顿了一下，“而且，从他对我说话的方式、给我指示和询问反馈中，很明显可以看出这一点。”

“如果是那样的话，你又是如何将‘自私’这个词与你的这位同事关联在一起的呢？”

她沉默了一会儿，之后露出了腼腆的笑容，“我明白你的意思了。”

改变这个词

“对于每个认识的人，我们都会选定相应的词来形容他们。根据这些词，我们会采用某个特定的行为模式来跟他们相处，而他们也用相应

的行为方式来回应我们。”

“你的意思是，我们需要对别人对待我们的方式负责任？”苏茜推测道。

“不是吗？”

“我想是的，”苏茜咬着下嘴唇思索着，“因此，如果我希望改变和女同事的关系……”

“那么你就应该尝试改变你用来形容她的词。只要你认为她是一个‘自私’的人，你就总是会尽可能少地帮助、支持她，或者给她建议。事实上，你断定她所做的一切都是为了自己的利益，因此你就常常提防她。”

“你总是选择回避跟她的接触和交谈，”我继续说道，“当你无法回避的时候，你会在很肤浅的层面上进行工作往来。你甚至回避跟她的眼神交流，并敷衍她。”

苏茜看上去已经明白了，但其他人还很困惑。因此我请每个人想出一位与自己关系不好的人，并写下自己形容这个人所用的词。

大家写完后，我说：“现在请将这个词告诉你右边的人，并请他们告诉你，你可能会如何对待这个人。”

房间里爆发了一阵兴奋的讨论，过了足足十分钟才恢复平静。结果不出意料，大部分人能够轻松地猜出符合这个词的行为。

“因此，如果改变人际关系，就需要找到一个词来替换‘自私’？”苏茜问道。

“不仅仅是一个代替的词，”我说，“你需要一个没有负面含义的词。否则，你的人际关系也许会改变，但不可能被改善。”

“可以用同义词词典来找同义词吗？”有个人调皮地问道。

“当然可以，”我向大家保证说，“只要你选的这个词尽可能地接近最初的那个词，并且没有负面含义。切记：如果你选择的词跟最初的那个词相差太远，你就不可能成功地进行下去。所以不要试图将‘岳母或婆婆’变成‘母亲’……这样就延伸得太过度了。”

大家一阵大笑后头脑风暴正式开始了。苏茜分享说，她无法找到合适的词来代替“自私”。

“‘被误解’怎么样？”我问。

“我想我可以试试。”苏茜同意了。她承诺坚持这个过程三十天，并且无论什么时候见到她的同事，都将“自私”这个词换成“被误解”，并随时告诉我最新进展。

到一个月的时候苏茜打电话给我，她做到了！

“我必须告诉你事情完全变了！”苏茜的快乐和兴奋从电话那头传来，“我替换了那个词，但一开始几天没有什么变化。在第四天，我在茶水间巧遇了她。我开始主动跟她聊天，发现我们都有一个女儿，而且同岁！”

“第二周，我约她一起吃午餐。我了解到，她是一位有两个孩子的单身母亲。之后一切都变了，我不再认为她是一个自私的女人。相反，她非常无私。因为她所做的一切都是为了她的两个孩子。我觉得我不再误解她了！”

改变形容一个人的词，就改变了你的世界。积极的词将会给你带来积极的人际关系。

建议51：当建立一段新的人际关系时，先对你想影响的人做一些了解。之后确保给他留下一个良好的第一印象，接下来建立融洽的关系和情感连接。然后，你就会发现自己可以很自然地发挥影响力了。

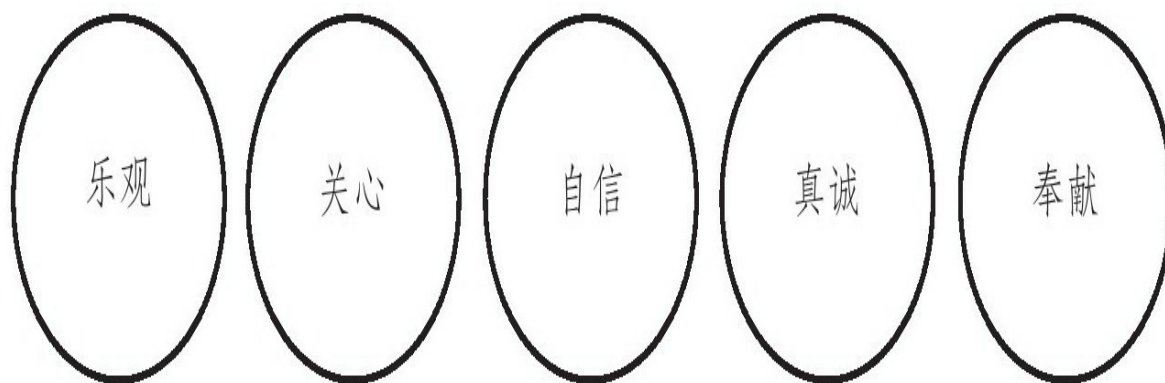
建议52：想要提高一段现有关系的质量，在尊敬-喜爱示意图中标记出你目前的位置，再标出你希望达到的位置。然后，选择最简单的方法来增加你的喜爱和/或尊敬指数。

建议53：想要改变和一个人的关系，就要改变形容他的词。只有通过改变最初那个负面的词，你们才能重新建立良好的沟通，从而更好地互相理解。

第三部分 5C特质：如何自然地赢得他人的心

通过运用五个C，我们可以同时增加喜爱和尊敬指数，并增进我们影响他人和团队的能力。

我们已经分析了影响力的两个基本要素：喜爱和尊敬；提升影响力的FREE四步法。也讨论了很多影响他人的简单可见、可重复的方法。接下来介绍一下影响力的五个C。了解了这五个C之后，我们就可以自然地获得深度影响力。



首先，五C特质具有极其有效的双重作用，可以帮助我们同时提升喜爱和尊敬指数。其次，这些特质互相促进，相辅相成，从而使你处在“最大信任区间”。第三，这些C不仅可以用来影响个人，还可以影响团队。

你可能会发现，你已经自然地展现了这五个特质中的一些特质，尽管可能是无意识的。接下来的问题是：如何能够不断地，或者当需要展现的时候展现出这些特质？

“你即你所为。”心理学家卡尔·荣格说。

老子曰：“千里之行，始于足下。”

心理学和古老的智慧清楚地告诉我们：如果我们坚持反复做正确的

事，它们会对我们的态度（以及人生观）有巨大的影响，从而带来持续性的改变。

记住这一点，只要有积极的改变，选择哪种方式都没关系。如果你认为运用积极的态度对你来说更容易，就专注于这个方式。选择一些简单的方法，并不断练习。你会很惊讶自己的改变。

在下面的章节中，会更加深入讲解一些能表现出五C特质的方法。

11.乐观

人们喜欢和让自己感觉很好的人在一起。

一位经验丰富的猎头本，有一次介绍了两个能力相当的候选者给一位客户。她们两人拥有几乎完全相同的资历。然而，她们的个性却有着天壤之别。

碧翠斯是一个沉默的人，而且很少笑。艾琳则非常热情，总是面带友好的微笑，紧紧地握手。

客户最终选择艾琳，并没有让本感到意外。和本一样，客户也喜欢积极乐观的态度，他们认为这是领导团队以及团体协作所需要的重要品质。

在超过20年的猎头工作中，本常常见到这样的情况：有着积极乐观态度的候选者，常常会在职位竞争中胜出。

为什么乐观的人更有影响力？

乐观的人通常在交流中更加积极。这让他们身边的人也会感到更有热情和活力。因此，乐观的人受到许多人的喜爱。谁不喜欢让自己感觉好的人呢？

想要变得乐观，就需要去了解乐观的人是怎么做到的。

首先，乐观的人讲话总是很有建设性（而不是批判性）。这不仅让他们的建议和观点得到更多的支持，也让他们周围的人感到更有价值、更被欣赏。

其次，乐观的人喜欢探索（于是会发现）更多的机遇，而不是问题。这使得他们有解决问题的态度，并将这种态度和活力传递给周围的人。

第三，乐观的人有更好的适应能力，让他们在大多数情况下能够快速恢复活力，即使是面临很大的逆境。

以上三点表明，乐观的人常常天生有着积极行动的态度，这会让他们以及他们的团队更容易成功。

狮子和狗：选择积极的世界观

有人问我：“如果我表现得太乐观、太容易相信别人，别人会不会利用我呢？”

你可以选择活得像一头狮子——一年365天都是自由的，快乐、相信他人、轻松地生活，也准备好一年中有那么一两天，可能会遭到暗箭。或者，你可以选择像狗一样——永远生活在恐惧中，每天都不断地转身回头看。而且即使你小心戒备，同样可能在一年中被暗算那么一两次。

你会如何选择呢？

选择没有对与错，但我知道我的答案是什么。因为选择快乐和相信他人对我来说更轻松。我越是更快乐、更信任他人，他人就越会分享更多积极能量给我，并更加信任我。

你看待自己和这个世界的方式，决定了你的生活态度。当你传递乐观的时候，世界也会给你更多乐观的理由。

展现乐观的五个简单方法

我整理了五个展现乐观的简单方法。最大的好处是，通过传播乐观，你会最终变得更加快乐、更有活力、更有影响力，这是一个良性循环。

（1）用乐观的心态开始你的一天

在一天开始的时候，留出一些时间来做些让自己快乐的事。积极的心态带来积极的行动，反过来会吸引更好的结果。

高级经理约翰向我倾吐内心的秘密，他已经失去了对工作的热情。他做这份工作四年了，现在每天的工作只是在走过场。

“你心情好的时候会做什么？”我问。

“我喜欢早上散散步，读书和听古典音乐。”他回答说。

“你多久做一次这些事？”

“我以前常常会做这些事。但自从我的儿子去年出生后，三件事就都不做了。”

“我知道了。那么这三件事其中的哪件，你觉得最容易做到？”

“早上散步，”他想了想回答说，“那是最简单的。”

此后，这成为了他的行动计划：每天早上散步十五分钟。

两个星期后，我收到了约翰的信息：“你好，每天早上散步的新习惯让我精神焕发。”

几周后，约翰坚持要请我吃午饭。当我见到他时，他等不及告诉我，他现在重新变得精力充沛了。

“第一天我去散步，突然下起雨来。我很久没有淋雨了，那感觉好极了——我还是个孩子的时候常常在雨中奔跑。”

“第二天早上，我注意到了点缀在路边的小花儿。第三天，我开始在脑中计划一天的工作。几天之后，我发现我可以更早地完成工作，按时回家了。”

他笑着说：“我的改变非常明显。我的一位同事甚至问我是否中了彩票！我不知道如何向他解释，这比中了彩票还要好！我很久都没有体会过这种有活力的感觉了。”

几周前那个对生活失去热情的人完全不见了，现在他拥有了新的人生目标。

当一个人对于他所做的事情很有热情的时候，人们可以看出来，也能感觉得到。这种热情是可见的，不仅仅可以在表情和肢体语言中看出来，也可以从他们交流的质量中表现出来。他们会贡献更多的想法，而且言语坚定。

通过用乐观的心态开始新的一天，我们不仅可以利用这个积极的力量变得更快乐，而且可以毫不费力地影响周围的人。

（2）看到别人的优点，并告诉他们

当别人称赞你的时候你感到很高兴，其他人也是。称赞可以增加我们的自信心，使我们自我感觉很好。

无论得到多少称赞都不嫌多。然而，我们多少人真的会去称赞别人呢？多少人会真的去寻找别人的优点，并称赞他们呢？

尝试一下：找出五个不同的人的五个优点，然后称赞他们。你会发现两件事：

第一，你总会发现这些优点。人们总会找到他们想找到的东西。

第二，你会非常惊讶于这样做引起的连锁反应，以及它带给你的积极的感觉。

记住：当你聚焦于人们的优点时，他们会被激励，进而更多地表现

出这个优点。

（3）讨论解决办法，而不是问题

我们如何说，可能比我们说的内容还要重要。了解了这一点，会使你在交谈的时候成为积极改变的传递者。

专注于解决问题的方法，而不是问题。人们会被那些乐观的人所吸引，因为他们可以激励人们通过寻找解决办法来抓住机遇，克服挑战。

专注于解决问题的态度，可以帮助你的人生中获得成功，让你拥有更大的影响力。

（4）使用积极的语言

语言是很有力量的，需要小心地选择，因为它们会塑造出现实。我们的语言会改变我们的内在感受，以及他人对于我们的想法和感受。

积极的语言可以使我们的情感和思想变得积极。感激和欣赏的语言让人们很愉快，使你的生活变得更快乐。

你会经常使用“不得不”“需要”或者“应该”这样的词吗？如果是的话，你是否考虑过用更加积极的词，例如“想要”，“愿意”或“开始”来替换它们呢？感受一下这些句子的不同之处，看看哪个让你产生了更积极的感觉和更有建设性的想法：

·“我不得不参加那个网络会议。”对比“我想在那个网络会议中认识来自不同行业的有趣的人。”

·“我需要去健身。”对比“我喜欢健身，因为它让我变得更强壮。”

·“我将要给客户做演讲，因为我的上司让我做。”对比“我要在会议上展示一些我做得很好的东西。”

切记：无论什么时候你使用了“但是”，你就否定了你之前所说的一切。

“我喜欢你的这次演讲，但是，如果你可以将内容做成图片来展示会有更大的影响力。”

在这个陈述中，你能看出欣赏是如何被否定的吗？试想一下，如果“但是”被替换成一个中性词，比如“而且”，或者甚至是停顿一下，效果就会好多了。

积极的语言可以振奋我们的精神，因为它们鼓励并激励着我们。通

过积极的语言，我们也可以激发他人的行动力。

因此，在你用语言（书面或口语）去影响他人之前问问自己：“我如何用积极的方式来表达这件事？”

（5）创造积极正面的经历

当你为他人创造积极的经历时，你就变成了一座乐观的灯塔。可以是一些非常简单的事，比如一起吃饭，庆祝生日，或者组织一次远足。

为一个人创造积极经历的好方法是分享他们的快乐：一场婚礼，孩子出生，新的事业，或者一次晋升——这些都是值得庆祝的、令人高兴的事。你可以寄卡片、送礼物、打电话祝贺他们，或者一起喝酒庆祝。还可以通过社交媒体，很轻松地记录这些喜悦的时刻。如果你想要表现得更特别，可以在他们的各种私人纪念日时表示祝贺，如结婚纪念日等。人们会因为你记住了这些日子而非常感动。

乐观是一种非常有影响力并且很容易展现的特质，它帮助人们看到机遇，而不是阻碍。如果你的周围充斥着思想开放、积极乐观的人，就可以帮助你成长，并享受人生的旅程。这会激励你成为最好的自己。反过来，你身边的人也会获益。你会自然而然成为激情和影响力的来源。

建议54：让一天从做你喜欢的事情开始。积极的开始会为你的生活带来更多的快乐。

建议55：看到他人的优点，并慷慨地给出赞美。

建议56：讨论解决方法，而不是问题。聚焦解决方法的交谈可以激励你和其他人。

建议57：使用积极的语言。奖励会比惩罚带来更多的动力。

建议58：创造积极的经历。人们喜欢庆祝，那么就给他们一个理由！

12.关心

没人在乎你说什么，直到他们知道你关心他们。

——西奥多·罗斯福

2006年，西松遥接管日本航空时，面临着高层的各种分歧和财务问题。然而，就在两年之后他扭转了这个局面——日本航空再次成为了蒸蒸日上、盈利良好、专注而创新的企业。

为了达到这个惊人的转变，西松不得不执行了几项艰难的决定以控制攀升不下的成本，并打破高层领导团队中的阻碍。他的方法非常简单但效果却十分惊人。

首先，他大幅缩减了自己的福利，并自降60%的薪水。之后，他才要求每个人接受10%的降薪。（对比来看，美国许多首席执行官在经济萎靡不振时，自己却拿着高额的福利奖金。）日本航空的员工被他所做出的表率所感动，自愿接受缩减薪水，这样就不至于大批裁员了。

为了让高管们更好地沟通，西松开始了“敞开大门政策”，甚至是“无门政策”。西松不仅与他的部门经理坐在同一个开放的办公室里，同时也命令他的高级主管这样做。

总之，西松的管理哲学很简单：他表现出了对人们的关心。通过每天与他们乘坐相同的城市公交车去上班、一起在公司餐厅吃午饭、从大部分员工买衣服的店里买自己的衣服、用公司标准的木制办公桌等方式，与员工同甘共苦。

此后，日本航空的员工们紧紧团结在西松的周围并追随他。

为什么“关心”这么有影响力？

关心是非常有影响力的特质，因为当人们感觉到你的关心时就会相信你。你所要做的就是优先考虑对方。一旦你这么做，人们就会听从自己的内心的感觉来回应你，于是便会更愿意接纳你的想法。

展现关心的特质让你可以赢得人心，并改变他们的想法。

展现出关心的五个简单方法

（1）表现出同情心

同情心指尝试去理解别人，并能站在对方的角度考虑问题，这可以让对方感到被支持、被理解。

一次，我不小心滑倒，很尴尬地跪在马路中间时，我发现了同情心的可贵。人群中的每个人都假装没有看到我。我想这是他们帮我减少尴尬的方式。然而，这种集体假装的无视让我感到更加尴尬了。我站起身来，拍掉膝盖上的土，也装作若无其事的样子。

就在那时，一个上了年纪的女士停下来问我：“亲爱的姑娘，你没事吧？”我忍着疼痛说：“我没事，非常感谢您。”心里明白了我是多么渴望得到他人的关心。

当你将关注点从自己身上转移到对方身上时，同情心便显而易见。下面是在公司和家里展现同情心的两种简单的方法。

- 倾听。全神贯注地倾听对方。倾听不仅仅需要用耳朵，还需要精力集中，有眼神交流以及给出相应的回应。

- 努力理解。使用开放式结尾的问题，例如“你觉得这怎么样？”或“你为什么这样想呢？”这样你就鼓励了对方去敞开心扉与你多交流。这种理解会帮助你了解到对方真正在乎什么。

（2）表达出肯定的态度

就像我们之前探讨过的一样，我们都渴望被赞美。尽管这样，研究表明，成年人与孩子相比得到的肯定显著减少。留意一下不难发现，人们更愿意给存在不足的地方提出建议，而很少对出色完成任务给出积极反馈。

因此，留意人们做得很好的事，无论多么小，都给予对方赞扬。由于你对他人的关注与赞扬，他们会对你更加喜爱和尊敬。

为了你的赞美总是能够显得真心诚意，请为赞美加上一个理由。你的赞美越具体，它就会显得越体贴。

假设你的同事在一次会议上表现得特别好。除了说“真棒！”以外，也说出为什么很棒。你可以说，“萨莉，我非常喜欢你谈到了这个项目在财务方面的影响。这真的使大家明白了，我们需要立刻采取措施。做得好。”这不仅说明你注意到了这一点，而且告诉萨莉你是认真的。

在行动之后立刻给出赞美的效果最好。因此，一旦你发现了有这个优点，就立刻告诉他们。通过赞美他人的优点，你将会满足他们最深处的被赞美的渴望。他们会通过喜爱和尊敬来回馈你，从而自然而然地使

你更有影响力。

（3）做一些关怀的举动

当你预感到或回应了他人的一个需要，你表示关心的举动很少会被人们忽略。即使非常小的关怀，都会产生很大的影响。

最近刚刚担任首席运营官的亚历克西斯跟我分享了一件事，她感动得几乎要哭了。作为一个单身女性，最初每天要面对18个小时的工作，她经常靠外卖和快餐度日。

然而一天午餐时，她发现了一碗西兰花菜汤放在她的桌子上。旁边贴着一张便利贴，写着“多吃点蔬菜”。便条没有写名字，但亚历克西斯猜到是她的助理。这碗家常菜汤对她来说，比其他任何礼物都要贵重。

因此，让我们一起来看看，哪些是我们可以不费力且能满足人们最平常需要的方式？

健康、家庭和财务，或许是人们最在乎的事。下面是可以让你轻松表现关怀的两个方式。

首先，做一个信息传递者——通过介绍相关的网站或转发人们感兴趣的文章，帮他们得到他们需要的信息。其次，做一个联络者——帮助人们进行有益的接触。你的影响范围会随着你更多地帮助和联络人们，而自然而然地扩大。

（4）送出有个人特色的礼物

礼物是表达关心很好的方式。你知道每次如何送出最佳礼物吗？有个绝不会错的方法：询问对方。

就是这样。没什么比一个人想要的礼物更合适的了。这甚至比“惊喜”更有价值。研究表明，与惊喜的礼物相比，人们更希望得到他们想要的礼物。

我必须强调一点，礼物是否昂贵不那么重要。关心是无价的——这是“有些东西用金钱是买不到的”广告语的核心思想。广告在提醒人们，对他人的关心不是用金钱可以买到的。

加一张手写的卡片。事实上，现在越来越少的人使用卡片，反而让它们显得更特别。无论你的笔迹是否漂亮，都会让对方了解到你付出了努力，感受到你真诚的关心。

（5）帮助人们成长

有一句古老的谚语：“授人以鱼，不如授人以渔。”说明帮助人们完成个人成长是多么的重要。

借某人一本可以帮他理清思路的书，推荐一个有益的个人成长培训课程，或者分享一些你擅长的领域里的知识，这些都会对他人非常有帮助。最重要的是，你不需要花费很多时间就能做到。

职场中，许多经理认为他们的直接下属应该自己把事情完成。考虑到时间不多，他们通常会直接下达指示，而不是花费一点儿时间来训练和指导他们。虽然指导看上去需要很多时间，但其实仅仅在最开始多花一些时间，就能得到很好的效果。通过帮助人们成长，释放他们的潜力，你会得到他们更多的支持，从更长远的角度看，恰恰节省了大量的时间。

在如今这个快节奏的社会里，时间才是最有价值的。当你愿意花时间，比如倾听、帮助或关心一个人的时候，他自然会用尊敬和喜爱来回报你。

建议59：富于同情心。人们不会在乎你了解多少，直到他们知道你关心他们。

建议60：一有机会就赞美另一个人。通过给赞美加一个理由，使它更真诚。

建议61：做一些关怀他人的举动。尽力提供帮助，一点小事也可以起到很大的作用。

建议62：送出一份特别的礼物。

建议63：帮助人们成长。以知识作为礼物，既免费又使友谊增长。

13.自信

人们更愿意信任那些有明确方向和目标的人。

在我的生命中有一位特殊的女性。她身材瘦弱，只有我一半高，体重也只有我的一半。然而，她非常自信。

三十年前，当她需要更多的钱来支付三个孩子的教育经费时，这位生性腼腆的女性走出家门，跨进外面残酷的世界。她没有学位或资历，除了自信心和坚定的信念，一无所有。三十年后，她让三个孩子进入全国最好的大学。我了解她做到这些，并不是以忽视三个孩子的身体健康和情感需要为前提的，因为我就是那三个孩子之一。

她是如何找到力量和信心的呢？当我开始写这本书的时候，我向她提出了这个问题。她说：“宁可做过后悔，也不要后悔没有去尝试。决定做一件事的时候，只管尽力去做，结果不重要。”

这就是我的母亲：自信的化身。

为什么“自信”这么有影响力？

自信的人看起来更有能力、更果断、思路更清晰。也就是说，他们具有更多的领导力特质。人们更尊敬他们，也更愿意追随他们。因为人们更愿意信任那些有明确方向和目标的人。当你更自信的时候，你身边的人也会感到自信，并听从你的领导。

展现自信的几个简单方法

（1）采用开放的姿态

挺胸抬头地站立。这样开放的姿态不仅会让你显得更高，而且会显示出更多的活力和风度，让周围的人感到很自在。

下面是一个很简单的提升自信的方法：挺直你的后背，舒展肩膀，抬起下巴，并缓慢、深深地呼吸。

就是这样！试一试！这会让你在很短的时间内变得自信起来。

（2）充满热情地讲话

你是否思考过，信息是如何变得很有影响力的？仅仅是因为它的内

容，还是讲话者的表达方式呢？就我个人而言，我总是更关注那些喜欢分享的人。因为他们显得更热情，我更容易被这样的人所影响。

毕竟，热情是显而易见并且非常有感染力的。当你充满热情地讲话时，你的眼睛会闪闪发亮，表情会更生动，身体会不自觉地配合你所谈的内容。总之，人们可以看到你的热情。

热情让听者变得更有活力，更兴奋。有了热情，你就可以打动他人的心，并激励他们去行动。

（3）进行有感染力的交谈

有感染力的交谈让你看起来更沉着自信。下面是四个提升感染力的方法。

首先，为情况负责。例如，当一个人说“这不是我的职责”时，会听起来有些小气，而且缺乏奉献精神。是否这样说会更好：“这其实不在我的能力范围，让我来帮你看看谁更合适来帮你？”

同样，当一个人声称“这不是我的错”时，他们显得在自卫，而且好像要推脱责任。是否这样表达更有效：“让我好好了解一下情况。看看我们怎样能够改善这种情况？”这会显得更果断，而且聚焦在解决方法上。

第二，减少那些填充词的使用。这些填充词包括“例如”“嗯”“好吧”“呃”“啊哈”以及其他的。这些词会使我们的信息变得混乱，并减少可信度。相反，如果用停顿一下来替代会更有感染力。

第三，沉着冷静地讲话。不要说话太快，那会显得你很紧张、准备得不充分。相反，要深呼吸，自然地放慢讲话的速度，尽量用深沉洪亮的语气讲话。

讲话之前，思考一下，在脑中将要讲的要点标出序号。这很珍贵的几秒钟会让你的思路清晰，更有感染力。

（4）采取主动

记住：人们会用你对待他们的方式来对待你。因此，当你遇见一位陌生人时，主动露出微笑，跟他们打招呼并做自我介绍。人们会对你回以微笑，并自然听从你。

想象你正在独自参加一个社交活动。与其坐在角落里等待别人来接近你，不如主动找人交谈。你会发现对方非常感激你能采取主动。通过专注于他人的需要，你的害羞会神奇地消失。

当你工作在一个团队中时，把精力放在帮助团队达成目标上。主动贡献你的能力，提出好的想法并从不爱讲话的成员那里询问建议。主动出击是成为一个领导者的标志。通过走上前去的行动，你会自然地展现出自信。当你采取主动时，常常会发现人们已被你所吸引。

（5）分享你的专业能力

分享你的专业能力，可以展现你的知识和经验。人们会因此尊你为权威人士。

克劳迪娅是参加过我们培训课的一位经理。她的儿子詹姆斯就是一个很好的例子。他在A-Level [IB](#)课程考试中考得不理想，需要复读一年。他的自信心受到了很大的打击。

但是在接下来的学期，一旦他的新同学发现詹姆斯是复读生，就常常请教他一些自己不懂的概念。不久，詹姆斯开始尝到了“老大哥”的感觉，并总是提前钻研，从而可以更好地解答同学们的问题。自然而然，詹姆斯变得对学习更感兴趣了。他付出得越多，在自信心和能力方面就成长得越多。

最好的开始方法是什么呢？专注于你喜欢或擅长的领域。当你天生就对某件事感兴趣的时候，你会很容易发挥你的热情和能力。如果你喜欢玩乐队，你可以组织一个乐队，为公司的晚宴和舞会增添乐趣。或者你可以在新经理人的上岗培训中贡献你的经验。有很多方式可以让你来展现专业能力。从志愿演讲、写作、在某一领域指导或主导项目开始吧。

有些人会问：“如果我还不是一个专家，如何分享我的专业能力呢？”简单的回答是，分享的过程本身就会让你成为一个专家。

你所需要做的就是每次分享一点儿，不断地分享。例如，你不需要立刻出版一本书或者发表一篇研究论文而变得很有影响力。从在推特（Twitter）上写博文，或者写文章和小故事开始。你写得越多，就会越有能力、越自信。努力去分享，你会从中得到巨大的个人成长，变得更有影响力。

有了这五个提升自信的方法，你会自然地使他人对你产生信任。

建议64：采用开放的姿态。挺直背，舒展肩膀，抬起下巴并深呼吸。这会让你显得更自信。

建议65：充满热情地讲话。你的热情总是可以打动他人的心，

并激励他们采取行动。

建议66：进行有感染力的交谈。沉着冷静地讲话。讲话之前思考一下，在脑中将要讲的要点标出序号。这很珍贵的几秒钟会让你的思路清晰，更有感染力。

建议67：采取主动。主动自愿地跟陌生人打招呼，并提出你的建议。主动出击是成为一个领导者的标志。通过走上前去的行动，你会自然地展现出自信。当你采取主动时，常常会发现人们已被你所吸引。

建议68：分享你的专业能力。不要等到你变成一个专家的时候再开始与人分享。现在就开始分享，分享的过程本身就会让你成为一个专家。

14.真诚

发自内心地说“不”，好过违心地说“是”。

——圣雄甘地

几天前，我与一位客户共进午餐。离开的时候我去了一趟洗手间，惊讶地发现，一片绿色西兰花贴在我的门牙缝中间。想到整个吃饭期间都是这样，我变得尴尬极了，而且很好奇，“她为什么没有告诉我呢？”

她很可能想如果她这样做了会让我很尴尬。我当然会，但是吃饭的整个过程中牙上都带着一片西兰花更加尴尬。她完全可以巧妙地给我一个提醒。

我分享这个故事是想说明一个问题：大部分人害怕成为坏消息的传递者。他们宁可选择更安全的做法去“善待”他人，也就是，隐瞒令人不舒服的真相，尽管说出实情是最好的做法。

这就是为什么真诚是非常有价值的特质的原因，尤其在这些“政治正确”的时候。真诚使人头脑清醒，当然它也非常需要勇气。

需要提醒你的是，我所说的真诚并不意味着直言不讳。真诚确实是最好的做法，但是真诚与一点技巧相结合的话会更好，不是吗？

为什么“真诚”这么有影响力？

在与百万圆桌会议的财务专家合作中，我发现了一个很重要的研究成果。猜猜客户认为一个财务顾问最重要的品质是什么？不是“交付结果”或者“专业知识”，相反，“诚实”被排在第一位。

这其实也很合乎逻辑。如果你认为一个人是诚实的，你就知道他很可能会告诉你真相，并且你可以相信他的意图。

当你说的是真心话，你想的就是你说的，你就表现出了真诚。真诚是一种让人消除戒心的品质，因为当人们认为你说出了真实所想，他们会降低对你的防备并相信你所说的。它可以让你在短时间内得到信任，也会让你自然而然地拥有影响力。

一些参与者问过我，如何区分出一个人是否诚实。除非我们发现某个人明显在撒谎，不然我们只能假定他说了真话。

我反驳这个提问道：“真诚或者说缺乏真诚，不是非常显而易见的吗？”

“如何看出来的呢？”

“如果一个人与你有良好的眼神交流，他会显得更加诚实，与眼神躲躲闪闪的人形成对比，后者似乎在隐藏些什么。”一位百万圆桌会议成员说。

“我不太相信那些过分政治正确或故意含糊其辞的人。”另一位成员附加说。

“的确是这样，”第三个成员赞同地说，“我其实不相信那些言辞笼统，避免谈论细节的人。我总是有种感觉，他们常常前后矛盾，随意改变立场来迎合我。”

这些都引起了我的共鸣，我相信你也是。为了强调这一点，请想象一个销售员不断地向你推销产品，强调产品所有的优点，而不理会你的需求。这种强行推销的方式，常常给人很自私和强烈的不诚实的感觉。

与之对比，另一个销售员先倾听你的需求，然后在向你做最终的推荐之前，他会将不同产品的优缺点都向你说明清楚。通过分享缺点和优点，他显得更加客观，因此很真诚。

让我们看看如何更有效地展现出真诚的特质。

展现真诚的五个简单方法

（1）运用**AAA**法表达反对意见，而不引起他人的反感

这个方法在你决定表达观点，但不想产生不必要的冲突或不愉快的时候会非常有效，在与权威人士交流的时候尤其有用。

·承认（**Acknowledge**）对方所说的很有价值，可以简单地用“你提出了一个很重要的问题”或“我理解你的观点”来回应。这会建立融洽的关系，并使他们对你的想法也更容易接受。

·在原则上赞同（**Agree**）对方，回应的方式如“是的，我们需要处理这件事”，“我赞同这是一个非常重要的问题”，“我们现在达成了共识”或“是的，事情不能再这样下去了”。这加深了你们的融洽关系，并使他们对接下来的事更容易接纳。

·加入（**Add**）你的观点或提出你的问题。不过，用“而且”（不是“但是”）这个词开始。

比如“而且我想提出的另一种方式……”或者“另一个可以考虑的观点是……”。这会让你通过扩大参考框架或引进一个完全不同的观点，从而自然地分享出你的想法。

举个例子：如果你的上司说：“我需要你在半夜12点之前提交你的报告。”你可以这样回应：

·“这当然是一个非常紧急的需求。”（承认）

·“我同意，我们需要尽早地做出来。”（赞同）

·“而且为了确保数据跟之前几年的一致，我仅需要多一天的时间来检查准确性，并且我会在明天中午之前，做好报告并交给你。”（加入）

（2）运用**EEE**法巧妙地说出真话

为了确保我们给出的反馈中一些负面因素不会伤害到对方，我们可以使用“三明治”表达法——将负面反馈“夹”在两个正面反馈中间。

首先，鼓励（**Encourage**）。说出你喜欢哪部分，并给出理由。

其次，扩大（**Expand**）对方的视角。分享如何用其他方式来做，或者还有什么可以做的。当你这样做的时候避免使用“但是”这个词，可以用更中性的词如“而且”来替换它。

最后，再次鼓励（**Encourage**）。再次肯定这个人，以积极的态度做个结尾。

一次，我听到一位总经理给他的下属进行反馈。“萨莉，我非常喜欢你给董事会做的报告，尤其是你用八个精心研究过的要点来支持你的计划。它们让你的项目更令人信服。”

他继续详细说明道：“而且我在想，如果你在推荐中加上财务数据这第九个要点，是否会更有说服力呢？”为了让结尾给对方一种积极的感觉，他再次肯定了她：“我期待看到更多这样出色的报告。”

有了这个“鼓励、扩大和鼓励”的框架，他的反馈很好地被萨莉接受了，并且他给了她具体的行动建议，使她的工作做得更好。

（3）寻求反馈

真诚是双向的。通过寻求反馈表现出你希望探讨、评估、必要的时候采取行动的意愿，就给他人释放了一个清楚的信号：你是真诚的，而且鼓励他们对你畅所欲言。

寻求反馈更有价值的地方在于，它使对方了解到你信任他们。你表达的意思是：“我尊重你的看法，并且相信你的判断，因此我向你询问建议。”这让他们感到被欣赏。他们会通过同样的尊敬和信任来回馈你。

因此，通过征求他人的反馈加深你们的关系。你会从对方的观点与视角中获益，并建立真诚和信任的人际关系。

（4）暴露一些私人的情况

我们跟信任或相处起来自在的人更愿意分享私人的情况。当你首先暴露一些自己的私人情况时，如背景、兴趣、喜好、想法这样的重要情况，那么你就释放了一个清楚的信息：你与对方相处感到很舒服。

私人的交谈打破了场合的拘束感，从而使对方感到很安全，也同样愿意对你敞开心扉。这在你与一位比较内向的人交流时尤其有用。

新任命的经理贝蒂在与直接下属伊莎贝尔的交流中就面临了这样的情况。伊莎贝尔非常有能力但非常内向，从不在会议或一对一的讨论中分享她的想法。

贝蒂想与伊莎贝尔建立更深入的关系。一次在茶水间偶遇，贝蒂谈起自己的孩子，小小年纪就因为学校的各类考试不得不面对很大的压力。这个看似随意的分享，引发了伊莎贝尔的兴趣，她分享自己也有两个女儿。她们的交谈更进一步了，关系变得融洽很多。

（5）面对面直接解决问题

当发生冲突时人们有种潜在的倾向，就是在背后讨论。然而，如果你直接面对面跟对方沟通，真诚地想要解决问题，反而可以为你的影响力加分。

销售总监罗伯特就面临这样的情况。由于内部改组，他接管了两个销售团队。两个团队来自不同的商业机构，有着非常迥异的工作方式，私下里都表现出很多不满。

罗伯特没有与他们私下沟通，以免造成更多的误解。相反，他让两个销售团队坐下来，开诚布公地讲出他们的想法。这并不容易，但通过直接面对面的交谈，深层的担忧暴露了出来，而问题最终也被有效地解决了。这个过程让罗伯特成为了开明、坦诚的领导，也培养了以真诚为基础的、开放交流的工作氛围。

的确，真诚会吸引真诚。真诚是真实的基础，因为这样你就可以表

达你的真实情感和想法。它给了你做真实自己的自由，并让你收获真诚互助的人际关系硕果。

建议69：表达出不同意见而不让对方产生不愉快，可以运用AAA法——承认、赞同和加入（或询问）。

建议70：巧妙地说出事实，可以运用EEE法——鼓励，扩大和鼓励——提供有建设性、激励人心的反馈。

建议71：寻求反馈，以表现出你对直接而真诚的交流的开放态度，并通过征求建议加深你与他人的关系。

建议72：适当暴露一些个人隐私，来表达出你觉得与对方相处很舒服的态度。让对方觉得有安全感，从而也对你敞开心扉。

建议73：直接面对面地解决问题，从而使他人了解到你是一个真诚的人。

15. 奉献

奉献给予了我们一个比自身要宏大的目标，使我们有坚定的信念和更自然的影响力。

在谈论贡献之前，我必须坦白地承认，最初我计划只写四个C——乐观（Cheer）、关心（Care）、自信（Confidence）和真诚（Candour）。这四个品质已足够让我的生活得到完美的平衡，并帮助我在影响力领域完成很多突破。在我即将要给出版社交手稿的时候，生活却突然将第五个C送给我。

那天，我收到一位精明务实的职场女性和亲密的童年伙伴依芳发给我的信息。我们已经很多年没有联系过了。

“是癌症四期！”依芳的信息吓到了我。

那让人害怕的几个字敲进了我的心里，让我不知所措，几乎无法呼吸。依芳还不到三十七岁。我无法想象她所要经历的，但我知道她希望得到大家的支持。我急忙赶去见她。

“你知道最令人恐惧的是什么呢？不是癌症本身，而是意识到我倾其一生所做的事没有那么重要。我对工作过分关注了，都没有时间好好享受生活，关心身边的人，”她几乎要失声哭出来，“要是我能重新再活一次就好了！”

我搂住她的肩膀，想要在寒冷的房间里给她一些温暖。医院的房间没什么其他探望者来过的痕迹，没有鲜花、水果篮或卡片。

“什么时候开始都不晚。”我安慰她说。

依芳沉默了一会儿。她那忧伤、充满疑惑的凝视胜过千言万语。

我离开的时候对自己说，我要尽可能经常来看她。

第二次去看她的时候，推开门，我看到依芳坐在床上，给一个银发、穿着一样的淡蓝色住院服的女性大声朗读着。这位女性舒服地坐在客人椅上，认真地倾听着。依芳介绍说，这是隔壁病房的病友。

再去看望她的时候，有三个人在全神贯注地听依芳朗读。事实上，随着不断地去探望她，听众和读书的人似乎越来越多。不久，那里好像

变成了一个读书俱乐部。她深情地把这个俱乐部看成是她的孩子，是给她和其他和她一样感到消沉和孤独的病人的一份重生礼物。

最终，当依芳去世的时候，在她的葬礼上，“读书俱乐部”中有超过二十人来为她守夜。尽管她去世了，她的“孩子”正茁壮成长。一份美好的遗产在病人之间传递着，感动了无数生命，让许多陌生人在最后的日子变得快乐。

就在为依芳送别之后我写下了这一章。我意识到，奉献不仅仅是最有力量的C，也是最容易被看到并且最简单易行的品质。

为身边的人做出贡献会自然而然地让我们感到快乐，使我们富于同情心和自信心，并激发我们表达出自己的真实情感，过更加真实、真诚的人生。

在某种程度上，我们都可以为他人做些什么，无论是花费一些财力还是时间。

最美妙之处在于，我们所做的无论行为大小，都不重要。通过给予和付出，我们在精神上和情感上变得更富有了。

想要变得有影响力，就要将焦点从自己身上转移到他人身上。奉献给予了我们一个比自身更宏大的目标，使我们有坚定的信念和更自然的影响力。

下面是五个问题，可以帮助你更清楚自己的梦想和目标，并让你知道如何去奉献。

（1）你在做什么事的时候感到最有力量？你以前做什么事情的时候，感到最快乐、最有创造力和最有热情？

（2）什么让你兴奋，或让你感到有兴趣？你天生对什么事很好奇？

你最想了解什么？

想想哪些你喜欢做的事可以让你忘记时间。可以是你喜欢读的书，喜欢看的电视纪录片，喜欢读的报纸上的文章，或者喜欢在网上搜索的东西。

（3）你做过哪些对人们有益的、他们为之非常感激的事？哪些对他们的生活和工作很有帮助？

（4）你希望怎样改变世界？（你对哪些社会问题有自己的看法？

你认为哪些需要改变？你想要做出哪些改变？)

(5) 在你的葬礼上，你希望听到什么？

想象一下在你的葬礼上，每个与你亲近的人都在场。他们一个接一个地发表演讲。你希望大家如何评价你？你是一个怎样的朋友和家庭成员？

找到这些问题的答案并开始行动，开始改变。你会发现，影响力的种子就在你的内心深处，当你奉献的时候，你就利用了这深层的精神资源。同时，你也将拥有激励他人的精神力量。

建议74：奉献。无论行动是大还是小，得到总比付出多。通过给予和付出，我们在精神上和情感上都变得更富有了。

后记

人们真正在乎和关心的事

这本书是出自爱的成果，并且我坚信它会改变许多的人生，就像它当初改变了我的一样。我最开始写这本书，是想要帮助人们变得更有影响力，自然地赢得他人的心。然而，我发现在写作的过程中，我自身影响别人的能力也大大提升了。

每当我踌躇不前的时候，我都会想起刚开始工作时遇见的一位演讲者，她是非常有智慧的一位女性。我当时正在后台站着，等待着典礼的主持人介绍我。

我想我的紧张情绪一定很明显，因为有人轻拍了一下我的肩膀。转过身来，我看到了早上的第一个演讲者，一位五十多岁的优雅女士。

她给了我一个鼓励的微笑，“很紧张吧？”她问。

“没错。”我的确是非常紧张。

“想听一个建议吗？”她再一次露出热情而让人感到安心的微笑。

“哎呀，我太需要了。”

那天她对我说的话改变了我的人生，不仅是在舞台上，更重要的是，在舞台下。“当你走出去的时候，只需要记住一件事，”她说道，同时指着那礼堂中等待着我的一千多听众，“你说什么，或者说多久都不重要。”

她停顿了一下，继续说道：“人们最终可能不会记得你说的任何事，但他们永远不会忘记你给他们的感觉。”

她最后对我笑了笑，再次拍拍我的肩膀便离开了。直到今天，我都很好奇她是否知道她改变了我的人生。

许多年过去了。我一直没有忘记那位女士，或者说是她对我说过的那些充满智慧的话语。事实上，我一直坚定地遵循着她的指导，而它们也让我受益匪浅。

尝试一下，因为这是影响力的全部内涵。

建议75：人们可能不会记得你说的话做过的事，但他们永远不会忘记你给他们的感觉。

- [1]译者注：邦乔维乐队是起步于新泽西的一支四人组合乐队，属于主流硬摇滚和重金属的风格。
- [2]译者注：擂茶是一种特色食品，一般都以大米、花生、芝麻、绿豆、食盐、茶叶、山苍子、生姜等为原料，用擂钵捣烂成糊状，冲开水和匀，加上炒米，清香可口。
- [3]编者注：又称“5问法”，对一个问题点连续以5个“为什么”以追究其真正原因。虽为5个为什么，但使用时不限定只做“5次”为什么的探讨，主要是必须找到真正原因为止，有时可能只要3次，有时也许要10次。
- [4]译者注：尼安德特人，简称尼人，常作为人类进化史中间阶段的代表性居群的通称。因其化石发现于德国尼安德特山谷而得名。尼安德特人是现代欧洲人祖先的近亲，从十二万年前开始，他们统治着整个欧洲、亚洲西部以及非洲北部，但在两万四千年前，这些古人类却消失了。
- [5]译者注：电影《海底总动员》的主角。
- [6]译者注：出自普林斯顿大学的珍妮·威利斯和亚历山大·托多罗夫撰写的一篇名为《第一印象——在看见一张脸的100毫秒后做出决定》的论文（2005）。
- [7]译者注：1981年，由加州大学洛杉矶分校心理系的阿尔伯特·梅拉比安教授所做的名为“无声的信息”的研究。梅拉比安教授同时明确地说明，他的发现“仅适用于当一个人在进行情感交流的时候，而不适用于一般的交流”。
- [8]译者注：说出对方不喜欢听的话而遭到讨厌。
- [9]译者注：蒂莫西·A·贾奇和丹尼尔·M·凯布尔，《身高对职业成功与收入的影响：一个理论模型的初步测试》，应用心理学期刊第89卷，第3期。研究表明，身高6英尺的人比身高5英尺5英寸的人，在30年的职业生涯中平均多赚接近16.6万美元。——即使性别，年龄和体重都相同。
- [10]译者注：A-Level课程是英国高中课程“General Certificate of Education Advanced Level”的简称，于1951年在英国正式启用。它是英国的全民课程体系，也是英国学生的大学入学考试课程，A-Level课程证书被几乎所有英语授课的大学作为招收新生的入学标准。

Table of Contents

[扉页](#)

[版权信息](#)

[自序](#)

[第一部分 深度影响力的基础](#)

[1.一个基本问题：影响还是控制？](#)

[2.深度影响力的两个核心](#)

[3.影响力的四种类型](#)

[4.唤醒深度影响力的工具](#)

[5.影响力的两个W：“谁”和“什么”](#)

[第二部分 拥有深度影响力的方法](#)

[6.提升影响力的FREE四步法](#)

[7.第一印象：喜爱是尊敬的核心](#)

[8.WTF交谈法：快速建立融洽的关系](#)

[9.情感连接：将关系推进到信任区间](#)

[10.词语的力量——提高人际关系的质量](#)

[第三部分 5C特质：如何自然地赢得他人的心](#)

[11.乐观](#)

[12.关心](#)

[13.自信](#)

[14.真诚](#)

[15.奉献](#)

[后记](#)