



书籍 肢体语言在商务活动中的意义

解析肢体语言的密码

艾德里安·弗恩海姆 以及 叶夫根尼娅·彼得洛娃
Palgrave Macmillan, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

肢体语言和其他形式的非言语行为是所有交流的潜台词，熟练地运用非言语行为传递并接收信息内容是一种必要的商务技能。作者艾德里安·弗恩海姆和叶夫根尼娅·彼得洛娃，在本书中着手批驳人们对肢体语言广泛存在的错误认识，尤其是关于人们可以学会“像读书一样读懂一个人”的任何承诺。他们仔细考察了肢体语言，诸如面部表情、手势、触摸和目光接触等不同形式。他们还解释了肢体语言如何能提供了解实情的线索，并在哪些情况下，还可以招致误解对方的可能性。最后，他们还提出了使用你的肢体语言以及解码他人肢体语言方面需要考虑的实用策略。弗恩海姆和彼得洛娃还将对非言语交流的研究范围扩大到了其他领域中，包括如何在风水解析、公共演讲甚至威胁恐吓中使用。对肢体语言着迷并渴望获得细节的人会发现这本书的分析见解深刻。对于那些对非言语交流缺乏深入了解的读者来说，本书涵盖这一主题的许多方面，有可能反而使他们更加糊涂。不过，*BooksInShort*认为这本书对那些希望磨砺其“软”技能或提高其情商的管理者来说，是一本必读之物。

要点速记

- 非言语交流包括肢体语言，以及通过外表、行为或随身物品做出的表态。
- 非言语行为能强化、强调所说内容的重要性，为所说的话加标注点符号，甚至表达与言语相反的含义。
- 理解非言语行为是一个重要的商务沟通技能。
- 肢体语言包括外貌、手势、姿势、接触、气味和表情等形式。
- 性格或文化能影响一些面部表情，但有些面部表情是与生俱来的。
- 人类的笑容丰富多样，传递出许多不同的信息。
- 人们根据其他人“不经意的行为举止”能在几秒钟内对其进行准确评价。
- 有些人能更擅于使用非言语信息，并正确解读其含义。
- 非言语行为能够暗示某人是在撒谎还是说真话。
- 熟练运用肢体语言是一种极为有用的商务能力，特别是在进行公共演讲、谈判或销售时。

浓缩书

什么是非言语交流？

非言语交流的广义概念包括了通过感官所发出的各种信号，以及通过穿着、外表和随身特定物品而传达的社会观点。肢体语言是有意识或无意识地将信号传递给接收者的非言语行为。肢体语言可以是难以察觉的，也可以是很明显的；可以是经过练习并且有所克制的，也可以是自发并且揭示生理特征的。肢体语言可以成为沟通交流和强调某条信息的理想方式。非言语行为的作用还包括有：

- “重复、附和并强调所说的话。”
- “对言语信息进行补充、修改并详细说明。”
- “与言语信息相抵触或使人难以理解，显示出两者相矛盾之处，或者掩盖真实动机。”
- “为言语做注解。”
- “强调、突出语言内容，为其加标注点符号，也可缓和语言。”

- “调整并协调语言。”

“肢体交流是没有文字的沟通：它是某个人的全部所作所为，但由他人赋予其含义。”

当人们进行言语交流时，他们利用口头语言或书面文字来传递信息。而可视的信息则是通过面对面交流时的所有非言语行为传递出来的，诸如外貌、气味、年龄、穿着和行为。通过声音传递的信息可以表明说话者的情感状况、阶级、教育水平或年龄。除了人们所表达的内容之外，表达的方式即说话的语调、音量、语速、重音、停顿和其他等，也能传递出很多含义。不过，一些专家权威地宣布，人们70%的信息都是通过非言语的行为传递出来的，从而将语言的重要性大打折扣。其实在大多数情况下，话语仍然是最精准的交流方式，这特别的缘由是因为人们在说话时不能控制他们所有的非语言信号。像许多强烈的感情被泄露出来，如某个很紧张的人可能会流汗或者脸红。控制你的肢体语言并不总是可能的，即使你能够读懂其他人的肢体语言。

“肢体语言传递出信息——关于主人情感、态度和个性的信息。”

理解非言语行为能够使你在商业谈判中具有优势，改善你的工作业绩，并且提高你的管理能力和增强你的人际沟通能力。解读肢体语言这一“软”技能已经开始在商务活动中具有更重要的地位了。

肢体语言

生物学家在19世纪末开始研究人类的肢体语言。查尔斯·达尔文(Charles Darwin)在1873年发表了关于这一问题的首部权威著作《人类和动物的情感表达》(*The Expression of the Emotions in Man and Animals*)。不过，对于肢体语言的研究真正流行起来还是在几十年之后，1967年，德斯蒙德·莫里斯(Desmond Morris)发表了《裸猿》(*The Naked Ape*)。如今，从人类学到心理学甚至是性科学，来自多个不同领域的科学家都在研究这一主题，并且许多人发表了经过仔细研究所得出的成果。于是，更有许多关于这一主题晦涩难懂的著作也相继出现，特别是在“行为象征意义、行为表现力以及行为可控性”等领域，并且声称“你可以像读一本书那样读懂一个人”。例如，弗洛伊德学派认为，那些站立时把手放在口袋里的人其性格内向、离群索居并且不爱与人交流，而实际上他们可能只是感到很冷而已。

“非言语交流是比言语交流更加原始，而且在通常情况下也是更强大的交流方式。”

肢体语言包含了许多通过身体，诸如相貌、手势、姿势、触摸、气味和表情等所发出的信号。人的眼睛能和标点符号一样传递清晰明了的信息，例如，在一段话说完的时候抬头看看其他人的反应。眼睛能够传递出复杂的感情，例如羞耻感。长时间的目光接触意味着专注、配合和好感。在不同文化中，人们进行并保持目光接触的方式是不同的。外向的人有更多的目光接触，而内向的人回避直接的目光注视。

面部表情具有很强的交流性。许多面部表情都是人类与生俱来的，诸如惊讶、恐惧或疼痛的表情。文化背景影响了人们在社会环境中如何使用面部表情。他们在葬礼上摆出一副面孔，而在婚礼上又摆出另一副面孔。尽管人们有可能摆出一本正经的样子来掩盖他们的情感，但越真诚的表情看上去就越可信——尤其是微笑，虚假的微笑并没有使用眼睛，接收者可以凭本能就看出一副笑容是真是假。

“我们有一种令人惊异的能力，可以不需要深思熟虑或者有意识地思考，就能够在不同人格和特性之中准确地给他人定位。”

心理学家保罗·艾克曼(Paul Ekman)就对笑容进行了广泛的研究，并且确定了几种类型，其中包括：

- “由衷的微笑”——能够传递积极情绪的发自内心的微笑。
- “恐惧或轻蔑的微笑”——由消极情绪引发的笑容。
- “压抑的微笑”——人们试图抑制的笑容。
- “苦涩的微笑”——人们在逆境中表现坚强的笑容。
- “妩媚的微笑”——具有诱惑力的标志。
- “卓别林式的笑容”——为滑稽地模仿笑容所表现出来的一副夸张的笑容。
- “掩饰的微笑”——人们为传达不愉快消息而做出掩饰实情的笑容。
- “附和的微笑”——一个礼貌的信号，以显示“我正在听”。

“脸部是一个具有很强表现力的部位。通过脸部可以‘读出’人的感情：直接、本能、真实且无法控制。”

人类利用手势有许多原因，包括强调、指示方向或者勾勒一幅想象中的画面。有一些手势几乎是全球通用的，如同点头以显示同意一样，拍手表示赞成，揉肚子表示感到饥饿。然而，从一个国家到另一个国家，手势有着很大的差异。例如，用你的拇指和食指组成一个圈，这在美国表示“同意”，在法国表示的是“零”，而在中欧这是一种下流的行为。

姿势和身体朝向也传递出信息。坐在一张桌子的上席意味着权力；站在人们的上面象征着支配。你与别人之间的距离远近——即别人与你的身体接近程度——决定了你“属地”的大小。不同文化对于个人空间有着不同的定义，但根据人们身体接近的程度可以确定四个基本空间：亲密、个人、社会 and 公共。

“情商是关于情感的文化水平，而情感的文化水平对解读非语言交流所提供的信息至关重要。”

身体接触、气味和声音都是肢体语言不可分割的组成部分。从相互拥抱着轻拍某人的手、抚摸它们或者牵手，接触是一个强有力的交流手段。人们利用接触身体来劝说、表示同情、显示关爱或者发出威胁。一个人握手的方式可能有一系列不同的含义。动物通过气味进行交流，人类也是如此。但这种原始的交流方式通常是在人们的潜意识中开展的。

你所看到的是……

理想情况是人们应该根据个人特性来评价彼此，但如果认为人的外表不会对评价本人产生影响，这未免也过于天真。科学证明，人们在相遇的几秒钟内就会根据其不经意的行为举止来评价对方。此外，这种最初的评价准确得让人惊异。身高、体重、体形、肤质、容貌匀称以及头发等特征都决

定了一个人的吸引力。此外，公司更可能雇佣并提拔相貌较好的人，相比他人，他们的一切事情都更加容易。

“当关系重大并且情感强烈时，尤其是在商业谈判中，肢体语言是需要考虑的信息源。”

你的穿着能够显示出你的社会阶层、反映出你的价值观、强化你的形象，或者传递出审美信息。许多公司让员工们穿着制服，以显示整洁、职位的级别或者职业化。由于许多颜色具有象征性的含义，色彩也发挥了作用。

人们通过肢体语言来表达情感，部分原因是由于它们的情不自禁。脸红、流汗、呼吸的变化或者瞳孔的放大是诸如生气、尴尬或者由于异性而兴奋所导致的体征。随着人们的成熟，逐渐学会通过观察其他人的肢体语言来了解他们的情感，这种技能一部分是天生的，而另一部分是通过文化习得的。通常，一个被人们形容为洞察力强且有直觉力的人，只不过是善于解读肢体语言而已。不过，一些人比其他人更擅长传递并理解一些非言语信息。一般而言，女性在解读肢体语言方面的能力比男性强。随着人们的成年，他们解码肢体语言的能力也更加娴熟，但这一能力通常在25岁左右达到顶峰。一些证据显示智力的高低和非言语技能之间存在关联，孩子越聪明，他或她对非言语行为方面的解读就越加透彻。外向和乐观的人比内向和保守的人更善于解读他人行为。为什么人们在不同情况下举止行为会有不同？环境、社会规则、相处的关系以及开展交流的原因等，都会影响到人们的行为。能娴熟地观察他人肢体语言的人就能够注意到行为的细微差别，这更加丰富了他们的理解力。这些人通常具有很高的智商，即表达感情、调节自己与他人的感情，以及在解决问题中使用感情。你的情商高低决定于你敏锐解读肢体语言的能力。

你的嘴唇说同意，但你的眼睛却说……

鉴别真话和谎言是一种重要的商务技能，特别是在谈判中。人们说谎有很多理由：保护自己免受惩罚、遭遇尴尬或者暴力威胁；获得认可；占据有利地位；或者争名夺利。说谎有三种形式：第一种是通常被人们所接受的“善意的谎言”，人们说谎是为了避免伤害其他人的感情；第二种是与典型的汽车销售员相关的出于私利的说谎，为了达成交易而提供错误信息或者有意遗漏一些信息；第三种说谎是歪曲事实或者干脆忽略事实，这在商务活动中是最为阴险的。

“商界人士希望通过仔细分析肢体语言来发觉真实准确的事实，并且抓住说谎者。”

许多人依靠肢体语言来判断某人是否在说谎。说谎者通过言语或非言语行为传递出的一些信号能泄露出他们在说谎。在说谎时，说谎者在几个句子之间会结结巴巴，或者以第三人称来谈论自己；语速可能会从慢到快，语调也可能从不规则变得急促。说谎者对于对方的沉默感到不适，因此会做出更多的解释，非言语的肢体行为信号还包括焦虑烦躁、坐立不安、过多或者过少的目光接触。说谎者可能用单一的语调说话，以掩饰他们的情感，并且更多地使用像触碰嘴唇等自我“安慰手势”。要检测某人是否在说谎，只需检查其行为与平时有什么差异，观察其言语和非言语行为之间的矛盾之处就是了。

“商务活动中的肢体语言”

在许多商业环境中，熟练掌握肢体语言是一个很有用的能力，尤其是在进行公众演讲、谈判或者销售时。绝大多数人对发表演讲都很伤脑筋。由于演讲是如此地令人感到害怕，许多演讲者都存在身体上的反应：如心跳加速、全身流汗、甚至声音发抖。深呼吸有助于缓解这些症状。

“通过训练和积攒经验确实有助于检测谎言，但即使这样，也不能保证完全有效并万无一失。”

优秀演讲者的非言语行为包括采取直接面对听众站立的姿势，并且抑制住诸如在讲台上移动东西等令人分心的行为。吸引听众的演说家们能够激发起听众的情绪，传授给听众知识和讯息，并且能打动听众们接受一个全新的观点。他们通过多次训练自己的非言语行为，诸如手势、目光接触和在台上的移动，做到能在任何规模的听众面前演讲并不断提高听众与自己的互动热情。演讲者每传递出一个信息，听众就做出积极回应；演讲者在接收到听众的反馈后，会立即进一步做出相应的配合。

在谈判过程中，从非言语的姿态和主导权所提供的线索，能够看出谁是负责人并且是主要决策者，而谁只是助手而已。在谈判过程中，非言语行为的约束力不及言辞，不过它们能够暗示出同意、不同意或者采取某个特定行动的愿望。传递信息的非言语工具包括人际距离、点头和微笑、姿态、模仿以及目光接触。在销售中，非言语交流强化了说服客户的不同手段。2007年，西奥迪尼(R·Cialdini)提出了说服他人的六大武器：“承诺与一致性、互惠、社会认同、权威、喜好和稀缺性。”某些非言语行为相互强化，例如，一次握手能够促使一位买主与你交谈。模仿一位顾客肢体语言的行为是同理心的表现和表达喜爱的标志。

“肢体语言帮助我们很快地将朋友与敌人区分开来，将好人与坏人区分开来，将真诚的话语与不诚实的话语区分开来。”

肢体语言不会透露出你内心深处的想法，但那些能够很好解读肢体语言的人能够从短暂接触中获得正确的认识。需要记住的主要事情是：肢体语言的力量在于其微妙性，在于其对于行动的承诺而不是行动本身。肢体语言能够显示出某种特征或行为的迹象，而不是认定或决定这些特征或行为。

关于作者

艾德里安·弗恩海姆(Adrian Furnham):担任伦敦大学学院(London’s University College)的心理学教授，他共写作了六十多本书和八百多篇文章，同时还是英国《金融时报》(*Financial Times*)以及英国广播公司(BBC)的撰稿人。**叶夫根尼娅·彼得洛娃**(Evgeniya Petrova):心理学家、研究员、芭蕾舞演员和学者，曾获得多个俄罗斯文学奖项。
