

Intros und Extros:

Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren

Introvert Extrovert



德国权威培训师、性格咨询专家和语言学家全新力作，畅销书《内向也是一种优势》姊妹篇

内向也好， 外向也好

[德] 希薇亚·洛肯 (Sylvia Löhken) 著
赵璧茹 译

我就是内向，我厌恶所有浅薄的社交；
我就是外向，我忍受不了独处和沉默。

内向也好，外向也好。
这是我们与生俱来的天赋！

Intros und Extros:

Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren

内向也好， 外向也好

[德]希薇亚·洛肯 (Sylvia Löhken) 著

赵璧茹 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书通过分析内向者与外向者的优势和障碍,深入探讨了人的性格在人际关系、职业、生活中的多样性。它不仅能帮助人们了解自己,也能帮助内向者更好地与外向者相处,学习彼此的一些优势,完善自己的处事方式,提升性格魅力。这本书的目的是为了让内向者与外向者更好地相互合作来改变世界。

Published in its Original Edition with the title

Intros und Extros: Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren.

Author: Sylvia Löhken

By GABAL Verlag GmbH

Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd.

Simplified Chinese edition copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由北京中世汇桥文化传媒有限公司独家授予电子工业出版社,全文、图局部或全部,未经同意不得转载或翻印。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-6474

图书在版编目(CIP)数据

内向也好,外向也好 / (德) 洛肯 (Lohken, S.) 著; 赵璧茹译. —北京: 电子工业出版社, 2016.2

ISBN 978-7-121-27872-3

I. ①内… II. ①洛… ②赵… III. ①内倾性格—研究②外倾性格—研究 IV. ①B848.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第307517号

责任编辑: 杨 雯

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 18.5 字数: 284千字

版 次: 2016年2月第1版

印 次: 2016年2月第1次印刷

定 价: 42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

序一

“你就像一匹野马，挣脱缰绳，马不停蹄，一往无前，从不瞻前顾后。你的生活中总有层出不穷的新鲜事。现在休息一下，静一静，让其他人去做那些事。”这大概是在形容一位外向者。以前，人们与我相处时似乎总有些疲惫。我曾经非常欣赏一位同事，他的观点总是有理有据。然而，在一次董事会议上，我当着所有人的面斥责他：“你倒是说话呀！坐在这里，一言不发。你本来可以提出许多宝贵的建议。”我想，当时我一定是忽视了一位内向者所需要的思考空间。



那是很久以前的事了。现在的我不会再让这样的事情发生。自从我开始写书，并因此大量阅读之后，我学到了很多。其中有一本书深深地触动了我的内心：希薇亚·洛肯之前写的一本书，关于安静的人及其强大的力量。在书中，洛肯用非常细致的方式，向我们中的外向者展示了潜藏在安静的人内心的能量，告诉我们如何利用这些能量为集体、工作、人际相处提供帮助。她最大的贡献是：为安静的人提供了一个舞台，把他们带到聚光灯下。关于这个贡献的重要性，从媒体对相关话题的报道浪潮中可见一斑：这是一场“爱的风暴”，席卷了无数了不起的内向者。

本书中，希薇亚·洛肯继续深化这个主题。

首先一点很明确：内向和外向是非常深刻的性格特质，

它们应当被纳入职场多样性的讨论范围。虽然早在 100 年前我们就已经知道这种差异及其重要性，但迄今为止仍未成为讨论的核心题目。

其次，这本书为读者提供了一个观察自己的独特视角。它告诉我们，内向者和外向者需要什么，擅长什么，应当注意什么。而且，因为没有人是百分之百的内向或外向，所以混合型性格也被纳入讨论的范围中。

最后，希薇亚·洛肯介绍了如何将对内向、外向、混合型性格的认识目标明确地运用到员工管理和销售中。千篇一律毫无用处，员工各不相同的视角，以及正确的利用方式才是企业成功的保证——尤其是在今天日益复杂的新商业世界中。

作为一名学者，希薇亚·洛肯对各种关于内向和外向的传言进行了透彻的分析。作为一名实践者，她又向我们展示了如何运用不同的能力、倾向、性格特征来彼此影响，共同获益。作为生活中一个有血有肉的人，她呼吁“安静”和“不那么安静”的人彼此宽容、彼此尊重——无论是感知自我，还是感知对方。另外，她还不忘把身份信号也一并纳入讨论内容之中。是不是迫不及待想要阅读本书了？

安妮·M. 许勒

演讲者、畅销书作家、企业顾问
接触点管理及客户导向型企业管理专家

序二

有时候，我觉得这个世界太嘈杂、太喧嚣。生活中总是有太多“重要”的事情需要操心——这一段个人陈述也许会让作为读者的你十分惊讶。因为大多数人都知道，汉斯-乌万·L.科勒是一名演讲者，都会推测我属于外向型性格。



当我第一次见到希薇亚·洛肯时，我们正在讨论这个话题。几乎是开玩笑般地闲扯，我脱口而出：“你知道吗？我其实不是这样的——我很少这么做！”不可思议的是，她回答：“但你也不是内向型性格！”

当人们将内向和外向比作黑与白时，会发生什么？每种性格类型会孑然独立吗？绝对不可能！它们之间存在着一个巨大的自由空间——异彩纷呈的灰色！

如果你需要一个特殊的原因来说服自己阅读面前的这本书，那么一定是：它不仅为你讲解知识，还带你探索未知的“中间领域”。谁一直专注于观点和价值的两极，谁就是在尝试将地球变成一张圆盘。只有“中间领域”才能让圆盘中长出一个球体！

作为一位读者，如果你发现自己趋向于某一种性格，你可能会对这种结果感到高兴——当然，也可能怒不可遏，但是性格类型不是占星学。各种对自己性格的认识都应该能够鼓励你对“另一种”性格保持好奇，愿意去理解对方！这才

是希薇亚·洛肯创作这本书的目的：让我们相处的世界更加美好。

如果你发现自己原则上不属于任何一端，不必为这种混合类型感到惊慌。这本书中有一个美妙的礼物等着你：你可能属于混合型性格！你是那种拥有双重性格特点，可以无障碍地理解两种性格的人。而且你也会知道，汉斯-乌万·L.科勒到底属于哪一种类型。

亲爱的读者朋友们，你的面前是一本具有教育意义又充满启发性的读物。坐下来，放松心情，享受这场发现之旅吧……

你的汉斯-乌万·L.科勒
情感沟通专家

引言

本书致力于在内向和外向性格的人群之间寻求一种有效的沟通方式。

当我在写作《内向也是一种优势》(*Leise Menschen-Starke Wirkung*)一书时,我希望能够填补一项空白:在此之前,还没有一本心理辅导书可以给予内向的人帮助,让他们去发现自己的性格优势并学会有效的沟通。因为这一部分的工作量太大,所以我不得不暂时放弃另外一个重要部分——外向者的视角和特点。另外,对于混合型性格——介于外向型和内向型之间的性格类型,也仅仅一笔带过,然后又回到对于内向性格的探讨中。在那本书之后,为了了解其他性格类型的特点,我查阅过许多资料。那时我发现,虽然市面上渐渐出现了一些心理辅导或科普读物,主要针对内向性格进行指导或探讨,但是仍然缺乏以混合型和外向性格为研究对象的读物。

你手中的这本书,正是为了填补第二项空白应运而生的。它将内向型、外向型、混合型性格放在一起,在交流中分析它们各自的优势、特点,以及性格障碍——这不仅非常公正,更是客观现实的需要。因为我们生活在一个充满各种性格人群的世界中。现实就是形形色色的协作关系:在家庭或者亲密关系中,与朋友或同事相处,与老板或员工相处,等等。

现实世界里充满了复杂的协作关系

对许多专业人士来说，倾向于内向或外向的程度是区别人类性格最基础的标准之一。心理学家詹姆斯·迪伊·希格利曾称之为“秉性的南极和北极”；首次系统地阐述这一概念的 C. G. 荣格则将内向和外向看作性格特点的关键因素。渐渐地，我们开始思考这种性格“差异”会带来怎样的不同需求。这时，距离荣格的内向—外向性格论在大众视野中“有据可查”，已经过去了约一百年。这种时间跨度令人咋舌。因为其他各种差异——年轻或年长、当地人或外来者、男人或女人、残疾人或者健全者——早已随着各种对差异的讨论融入社会意识。虽然大多数性格测试都能够帮助人们辨别不同的性格类型，但是关于内向与外向性格从何而来，至今仍存在许多传言。同时，内向性格与外向性格之间的相处仍未被列入差异讨论的范围。当然，我能够感觉到，这个现象正在逐渐改变。例如，《明镜周刊》曾将内向与外向性格的差别作为封面故事^①，同时刊登了我的测试“你是一个安静的人吗？”通过这项测试，你可以发现自己更倾向于内向型还是外向型性格。（你也可以在本书的末尾找到这项测试！）这一切更加明确地表明，这种性格特征的标注方式深刻影响着我们，以及我们在日常生活中的相处和交流。从我的读者和顾客中，我也能够非常直观地体会到，他们对相关信息和辅导的强烈需求。

对本书你可以有
哪些期待

在本书中，你读到的不再是区分性格类型的方法。你将主要学习如何去利用它们。我会将大量理论知识进行简化和总结。如果你对某一部分特别感兴趣的话，可以在注释中找到补充内容和扩展阅读的建议。当然，即使忽略注释，你也可以顺畅地理解本书的核心内容。阅读本书的第一部分，你可以了解到内向者和外向者有哪些区别、优势和需求。同时，

^① 相关的文章链接请参见参考文献中 Kullmann（2012 年）。

你也可以了解介于二者之间的混合型性格特征。

本书的第二部分介绍了这种性格差异在日常生活中的表现，以及内向型和外向型人群如何与自己及对方相处。从运动和学习到管理层沟通，再到销售和身份沟通——我选择的领域涵盖面十分广泛。其实，他们有一个共同特征：我的委托人、读者和客户研究内向—外向课题时，这些都是他们最常涉及的领域。^①希望在我选择的这些领域中，你能够为最困扰你的问题找到答案和灵感。

在你开始阅读第一部分之前，我需要先做一个小小的说明。在本书的各个部分中，你将会读到各种事例和小故事。这些事例会略微有改动，以保护当事人的隐私。另外，为了方便你区分内向者与外向者，我采用了一些更加直观的形式：

第一，区别内向和外向观点的方式。以下两个图片中字母 I 代表内向观点，字母 E 代表外向观点，混合型性格用字母 Z 表示。



第二，行为者的名字分别以音节 I (ai，如“艾”“爱”等) 或者音节 E (y，如“伊”“英”等) 开头，代表内向者和外向者，以便区分。

^① 人们不断与我探讨的另一个问题是，如何从内向者或外向者的角度出发，建立并维护有效的联系。针对这个问题，Löhken 的书中就有关于内向者的详细阐述。关于外向者的部分则很容易在其他书籍中找到，因为绝大部分探讨该问题的书籍都是从外向者的角度出发——虽然大多没有明确指出。

XII 内向也好，外向也好

那么，现在就请你带着愉快的心情，踏上扣人心弦的发现之旅，探索最引人入胜的领域——性格领域，发现你自己的性格：它是怎样形成的，又会给你的生活带来哪些影响。

性格——从何而来？受什么因素影响？ 性格差异意味着什么？

人们的优点往往正是他的缺点。

——西蒙娜·韦伊

内向或者外向——在错综复杂的“性格拼图”上，它们只是小小的一块。这张性格拼图决定着我们每个人的发展方向、兴趣爱好、日常感受等。而性格拼图有一个特别的游戏规则：我们只能与他人一起完成拼图！这个规则的含义是：性格总是受到三个因素的影响——生物遗传、社会环境，以及个人意识的探寻。



性格的三大
影响因素



第一个因素：生物遗传

一个人的性格会受到各种因素的影响。其中，生物遗传因素是指我们出生时“从娘胎里带来”的东西。近年来，一些针对性格的神经学研究开始更多地关注大脑结构、工作过程及其参与物质（如神经传递素和激素）的研究。

有研究显示：四个月大的婴儿已经能够表现出不同的性格倾向；科学家由此即可明确预测出该婴儿将来会发展成为内向型或外向型性格。其中，最重要的区分标准之一是对外部环境刺激的敏感度——与“外向婴儿”相比，“内向婴儿”的神经系统对于强光、噪声、气味的刺激更加敏感，因而反应更加“强烈”（会产生更多负面的反应）。“内向婴儿”长大后，对过度刺激也会更加敏感，因而耗费更多的精力，产生更加负面的影响。^①

然而，这只是构成性格拼图的第一块。



第二个因素：社会环境

很久以来，科学家一直在为一个问题争论：先天遗传和社会环境，究竟谁对人类性格的影响更大？如今，我们发现了答案——二者相辅相成。具体来说，遗传基因影响着人们与周围环境交流时的行为方式。并且，这种影响是双向的——周围的环境同时也改变着我们的大脑。这种改变会贯穿我们生命的始终。当然，与年长者相比，年轻人的大脑更容易受到社会环境的影响。但是，人的一生不断地积累各种经验，这也会持续改变大脑这台思维机器的结构和物质代谢——这种改变在每个人的身上时刻都在发生。

^① 参见 Kagan 的长期研究（2004 年）。

■ 呱呱坠地时，我们都是未完成的作品。

没有谁生下来就是一件完美的成品。每个人都需要经过“第二自然”的继续塑造——也就是在人与人的交往当中。每个人都是在特定的社会群体和文化背景中出生的。这种社会关系纽带，就是塑造我们的第二个要素。它影响着大脑的发育，影响着语言表达、兴趣爱好，甚至我们的每一个决定。简而言之，单凭一个人的大脑是塑造不了性格的。无论从哪个角度讲，性格的形成都需要人与人之间的交流——即使从生理构造上来看也是如此。婴儿大脑的神经元连接是出生后才发育完成的，因为神经元的发育必须经过与抚养人的交流才能完成。大脑的这一特性决定了其对各种社会环境的高度适应能力，而不同的环境因素又影响着性格的形成。大卫·布鲁克斯曾经这样说：“我们不是先发育，再与他人建立关系连接，而是我们就生于这种关系纽带之中……恰恰是这种关系纽带，将我们塑造成为人类。”

社会文化环境和生理构造相互影响、相互作用。我们不应该问是生理还是环境，而要问：在人一生的发展过程中，生理和环境如何共同发挥作用塑造出不同的性格？而且，对各种环境的适应能力恰恰是一个极其重要的生理优势。它保证了人类能够在各种错综复杂的环境中，积极地生存发展。

生理+环境=性格

■ 社会环境和生理构造相互作用——我们影响着环境，环境也改变着人类大脑的结构和物质代谢。

内向或外向，是一种自出生起便可测量的生理特征。然而，它只是一个人生命发展的开端：在特定的时间地点，与特定的人共同塑造的开端。之后，生理构造和社会环境的共同作用影响着性格的形成——当然，也影响着内向和外向性

格特征的发展。我们的家长、榜样、文化预期、重要人物对我们行为举止的期待——类似的因素共同决定了我们将朝着“内向”还是“外向”的性格发展。

第三个因素：个人意识的探寻



影响性格的第三个因素，同时也是最具有吸引力的因素：通过自由意志做出决定的能力，选择对自己重要的、有意义的事情。这种决定有可能导致一个内向的人某天做出外向型的行为，或者一个外向的人陷入内向型的情绪中。例如：一向与世无争的内向者在会议上通过一次具有攻击性的发言，公开警告他的某位同事注意分寸；或者一位外向性格的同事某一周突然沉默寡言，深居简出。有时，我们的工作会跟自己的性格（由生理和“第二自然”共同形成的性格）完全不相匹配，但是它符合我们的职业规划和人生目标。换句话说，我们应该而且必须为自己的人生发展进行自我约束。真正的性格形成，正是一步步自我实现的过程——寻找自我价值和目标的过程。

我们性格的发展和演变是通过生理、社会环境和自我决定的共同作用完成的。

第三个因素为人类性格的发展提供了重要动力：只有当我们拥有了自主决定的能力，才可能获得真正的自由。我们既不能选择自己的生理特征，也无法完全决定所处的社会环境。但是我们能够做到一点：自主地做出选择，选择生活的价值和意义。所以从某种意义上讲，我们可以在特定情况下决定自己的行为方式，脱离原有的性格倾向。^①

当然，任何自由都是有限制的。我们无法完全摆脱影响

^① Brian Little 把塑造性格的这一因素称为“自由性格理论”，详见 Little 等。

性格的生理特性和社会环境。而且，这些因素本身也会相互影响。正如我们今天已经熟知的，社会因素会影响个人决策，因为它会影响社会成员的潜意识。所以，我们的决策行为实际上是有意识地对既定结果的部分调整。^①

在本书的第一部分你将会获知，内向者或外向者如何应对“不熟悉”的挑战。同时，你也会更加详细地了解这三个因素——生物遗传、社会环境和个人意识的探寻。

我希望以上这些解释能够使你认识到一点：性格形成的因素是多方面的。无论内向还是外向，都不会单纯通过生物遗传决定。就像男人和女人也不会由性别来操纵他们的行为。我们之所以成为我们，是先天遗传和后天习得共同作用的结果。当然，还有“自由意志”——有时我们也需要违背自己的性格“逆风使舵”，来完成某些重要目标。

■ 内向和外向的性格可以影响我们，但不能决定我们。

其实，我们生活的所有领域都存在着内向者和外向者的杰出代表。下面的表格向我们展示了从古至今全世界各个领域成功人士的例子。这些成功人士都是自主决定，去做自己认为重要的事情。作为内向或外向的人，他们成功地自主选择职业道路，并且收获了被大家认可的职业生涯。看到这张表格，你应该会受到鼓舞：内向或外向的性格特征可能会深刻地影响着我们的生活。我们应当正确地认识性格——它只是我们在做决定时更倾向于选择的方向。

① David Brooks 在他的著作中（2012 年，第 9 页）总结了最新的研究成果：无意识构成了人类精神世界的绝大部分——这里进行着大量的决策和深刻的思维过程。