



阅想时代

Mind Times Press

The Introvert's Guide to Making a Difference

内向者的艺术

安静的艺术

用内向者思维去影响世界

【美】珍妮弗·康维勒 (Jennifer B. Kahnweiler) / 著
林秀兰 / 译

历经这个喧嚣的、外向者主导的世界，
生活在这个充满复杂和骚动的时代，
才懂得独自静处的艺术，
不再随波逐流，不再妄自菲薄，不再假装外向，
以一颗润物细无声的心去影响这个世界。

一本为天下所有
内向者撑腰
帮助内向者找回存在感
强大心灵的书

 中国人民大学出版社

安静的艺术

用内向者思维去影响世界

【美】珍妮弗·康维勒 (Jennifer B. Kahnweiler) / 著
林秀兰 / 译

QUIET
INFLUENCE

The Introvert's Guide to Making a Difference

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

安静的艺术：用内向者思维去影响世界 / (美) 康维勒 (Kahnweiler, J. B.) 著；林秀兰译. —北京：中国人民大学出版社，2015. 6
ISBN 978-7-300-21449-8

I. ①安… II. ①康… ②林… III. ①心理学 IV. ①B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 125160 号

安静的艺术：用内向者思维去影响世界

珍妮弗·康维勒 (Jennifer B. Kahnweiler) 著

Anjing De Yishu; Yong Neixiangzhe Siwei qu Yingxiang Shijie

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 5.625 插页 1

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 105 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

QUIET 前 言 INFLUENCE

“在每次业绩评估时，我都被告知应该更积极坦率地发表看法，应该减少关起门来待在自己办公室的时间。老板说我应该以更大的热忱来‘推销’自己的看法。同事说我应该做一个更有团队合作精神的人，而不要像一台报告生成器。相信我，我已经很努力了；但是在我努力发展这些技能的时候，我好像在做其他人。我觉得自己的影响力更小了，而不是更大。我怎么能既做我自己，又有影响力？”

萨莉叹了口气，耸耸肩膀，显得很沮丧。当我在她就职的公司开办工作室时，她向我提出了上面这个问题。我曾很多次被问到这个问题，在回答时我总会感到有些哀伤。内向者确实常常被要求适应以外向者为中心的职场。组织文化鼓励那种谈论自己成就、花较多时间交际，而不是独自进行深入思考的人。这些人会最先让自己的观点被注意到。

如果你也是一个内向的人，那么你可能也会有类似于萨莉困惑，也会像她一样不被欣赏。要知道像你这样的人并不少，而且是有办法解决这个问题的。这种方法不仅能尊重你

安静的艺术 QUIET INFLUENCE

的本性，且能显著提升你在职场中的影响力。本书为你提供了解决方法，它存在于令你感到最舒服的地方，也就是你自己的内心深处。

这本书不会告诉你如何适应活泼外向者的世界。相反，它会告诉你如何向安静而有影响力的人学习。他们所发挥的影响力和他们性格外向的同事们一样大，甚至更大。

他们安静地发挥着自己的影响力，几乎不被人注意。很多有关影响力的书往往遗漏了这个方面，总是一个劲儿地鼓吹更为外向的方式，其中包括大声而坦率地发表看法，进行激烈的争论，或者快速且咄咄逼人地说服别人按照他们的要求去做。

经过多年对内向者及其发挥影响的过程的研究，我越来越确信，当内向者不试图模仿外向者，而是充分运用他们天生的、安静的优势时，他们更能发挥出有效的影响力。

你可能尝试过采用外向的方式，那么为什么不试试内向安静的方式呢？当你发掘出自己天生的优势后，你会成为更有效的影响者。接下来，我将告诉你如何做到这一点。你会意识到自己的优势，学会提升并放大它们。你会更深入地理解像你这样的内向者是怎样成功地发挥影响力的。如果你愿意通过有意识的练习来加强自己天生的优势，那么你的核心能力将日臻完善，你的识别力和信心也会得到提高，你会相信自己能对各种人和各种状况施加影响。因此，通过采纳一种与西方传统的互动方式完全不同的方式，你将大大提高自

前 言

身的影响力。

在他人及外部世界的激励下，你或许更倾向于外向的性格。但是为什么不能变得安静一些呢？这本书将帮助你更好地理解内向者是如何成功地发挥影响力的。你会发现向内向者学习能够使你大受启发，形成更加平衡的影响力方式。如果你具有开放的心态，愿意尝试不同的方式，那么你将大大改善你的影响方式组合；这样在任何情况下，你都能具有更大的影响力。你会意识到这是因为你正在尝试一种新的方式。

QUIET 目 录 INFLUENCE

- 引言 写一本为内向者撑腰的书 /001
- 01** 做回自己，不要再模仿外向者 /008
- 02** 做一个安静的影响者 /017
- 03** 你对他人的影响力到底有多大 /025
- 04** 懂得独自静处的艺术 /035
- 05** 内向者的核心优势：不打无准备之仗 /055
- 06** 安静地聆听胜过千言万语 /078
- 07** 专注的交谈让内向者成为健谈者 /098
- 08** 内向者表达自我的利器：书写 /120
- 09** 安静影响者面向未来最完美的工具：社交媒体 /141
- 10** 用内向者思维去影响世界吧 /161
- 译者后记 /165

写一本为内向者撑腰的书

你是在公司上班，还是在为融资而努力拼争的非营利性机构中工作？

你是否就职于有固定承包商的政府机构？

你是需要推销商品或服务的企业家，还是自由职业者？

你是从事销售、营销、项目管理、教学、医药、法律、人力资源或管理工作吗？

事实上从事任何职业的人都需要影响他人。从首尔到西雅图，如今高度竞争的职场要求你在各种场合、对各种人都能发挥影响力，且不是偶尔发挥影响力，而是时常要这样

做。尽管影响力有时涉及大问题、大机会，但有时它带来的也只是一次一小步的渐进式改变。

著名的领导力研究者杰伊·康格（Jay Conger）发现，让别人信服某个观点或者拉人入伙是一个过程，而不是一次性事件。影响不是强迫别人以你的方式来看问题，而是向他人学习，协商出一个双方都能接受的解决方案。这种方式非常符合内向者的性格。它与耐心、计划和毅力有关。如果我们都认为搞定事情的唯一方法是大吵大嚷，并占据更中心的位置，那么我们会错过倾听、学习和做出审慎回应的机会。

或许我们的社会已开始逐渐意识到这个问题。外向者慢慢地发现，如果不倾听内向者的声音，我们便会失去一半人口的智慧与贡献。自从2009年我的上一本书《内向者的“静”争力》（*The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength*）出版以来，涌现出了大量为内向而战的书籍、文章和社交媒体。我很高兴在各处都能听到支持内向者的声音。

另外，即使外向者永远也无法体会一个内向者的真实感受，但他们在个人层面上开始发生改变。他们把笔塞到我手里，让我为他们的儿子、爱人或兄弟姐妹在《内向者的“静”争力》上签名，尽管他们从来不能很好地理解这些亲人。希望通过这种人际交往，我们的社会能够出现更广泛的改变。

也许，安静的内向者思维最大的驱动力在于，它有助于

我们在如今不断变化的职场中获得成功。以下四种趋势表明，是时候像内向者一样发挥安静的影响力了。

1. **扁平化的组织和供应商以及客户之间错综复杂的互动**意味着你必须有效地传递你的观点，无论你处于什么职位或是什么类型的性格。你可以依赖老板或者老板的老板会为你说话的时代已经一去不复返了。你必须自己来建立重要的人际关系，传递重要的信息。

2. **全球化的趋势**意味着你必须找到各种各样的方式来影响日益多元化的同事与客户。例如，相对于传统的外向的同事，对待亚洲同事应该采用更低调、更深思熟虑的方式，这样才能更有效地影响他们。运用内向者思维和安静影响力的技能，你能够在这些文化中发挥影响。

3. **虚拟世界**正在发展，已经变得无处不在。在当今社会中，如果不是有目的地运用数字媒体，你便不可能影响很多人。内向者会非常审慎地使用社交媒体，他们很可能在这方面占有优势。社交媒体对他们很有吸引力，因为他们可以借助社交媒体发挥自身优势，更好地管理自己的人际交往。和那些忽视这些技术的影响者相比，你和其他学习并运用社交媒体的内向型影响者能更快地引发未来的改变。

4. **对业务和人才的激烈竞争**意味着公司正在寻找能够带来新颖方法的供应商和员工。事实上，以外向为核心的自我推销和大声地说服对方的方式已经过时了。现在如果你能够巧妙地赞美他人，努力倾听而不是滔滔不绝地诉说，你便会

脱颖而出。

天性使你采取了安静的影响方式，并使你拥有改善这些技能的原动力。内向者的时代已经来临。这本书的目的就是要帮助你及数以百万的内向者认识到你们天生具有的优势，发展并突出它们。内向者大约占世界人口的50%，因此你们可以在组织和社会中发挥巨大的影响力。我鼓励你们为自己的优势喝彩，练习以安静的方式发挥影响力。

我相信随着这种趋势的加强，潮流会发生转向，外向者会想要向内向者学习思维方式和他们的安静影响力。许多外向者意识到，当他们在影响力工具箱中收纳了各种各样的方法后，他们会成为更高效、更灵活、更有适应性的影响者。

我承认我是一个外向的人。我需要练习如何不用大声说话便能发挥影响力。在大部分的职业生涯中，我始终在支持那种没有确实根据的信念，即认为为了达到目的，应该积极发言，占据引人注目的位置。这被称为A类方法。我是一个演讲人、高管培训师兼作家，我的工作就是影响人们，让他们在生活中尝试新方法。我认为这意味着我应该更加积极活跃。我行动迅速，会进行很多临场发挥，常常能找到吸引注意力的方法。随着职业的发展，我逐渐成了典型的纽约客——大嗓门，且非常自信。

然而我小时候喜欢安静地观察别人。我爸爸阿尔文是一位编剧，常常给电影、电视剧写剧本。我们在吃饭时经常会谈论各种各样的人，谈论他们的行为和动机。由于爸爸的工作

作与发现对话中的微妙差别有关，因此我们对探讨交谈的意义总是有着无穷的兴趣。我们一家四口性格都很外向，但你常常会看到我们安静地坐在当地一家意大利餐馆里，聆听周围人的交谈。在回家的路上，我们会分享我们偷听来的对话，热烈地讨论和我们一起吃饭的人有着怎样的生活和人际关系。内向的人几乎不能给我们提供任何语言线索，因此我们各显身手，猜测他们的生活是怎样的。那些安静而低调的家庭与我们非常不同，因此他们尤其令我感兴趣。他们到底在想什么？

后来我开始了自己的事业，并且继续观察着内向的人。内向者依然让我很感兴趣，这些人有时会在领导职位上苦苦挣扎，尽管他们内在具有所需的所有能力。我写作《内向者的“静”争力》的目的就是指引这些富有才华的人，让他们在做自己的同时也能掌控局面。

在为《内向者的“静”争力》做调查研究的过程中以及在它出版后与人们进行的无数互动中，我发现自己对内向者的故事和经历越来越感兴趣了。我和内向者交流得越多，我指导的内向者越多，我写的关于他们的事情越多，我就越发欣赏他们的感受能力。我意识到内向者安静的语言与我天生外向的性格似乎格格不入。我还意识到为了拥有更大的影响力，我可以采纳内向者的一些特征和行为。例如，我可以不在最后一刻匆忙地加入电话会议，而是安静地坐在桌边看着窗外的树木，思考我这一天的目标；或者我不再随意地在 Fa-

cebook 上发帖子，而是思考等待我处理的其他任务；或者在设法应对棘手的人际关系时，我可以把自己的想法写下来，从而更清楚地了解自己的立场。

总之，我认识到当我倾向于自己人格中非主导的一面时，我的内在发生了巨大的改变。当我选择接纳我的内在活力时，我获得了更深入的见解，发掘了自己的创造力，变得更加专注。荣格派心理学家会说，我正在通过发掘自己非主导的性格侧面来释放强大的力量。我认为自己是受到了内向者的影响，而我本来是想影响他们的。

受到安静影响者的鼓舞和影响，我将注意力转向了这样一个问题，即成功的内向者是如何发挥影响的。他们如何挑战现状，激发出新的思维方式或鼓舞其他人前进？他们汇聚了怎样的内部力量，从而引发改变？他们采取什么步骤来影响他人？

在我的职业生活中，我曾与成千上万的人有过交往，他们加深了我对内向者的了解，让我知道该如何回答这些问题。班级讨论、演讲后的提问以及在培训中浮现出来的问题，都对我的理解和观点很有帮助。在我当作家和记者的时候，我遇到过很多内向的人，也写过有关职场中内向者的文章，接受过相关主题的采访，这些文字被发表在《福布斯》《彭博商业周刊》和《华尔街日报》等媒体上。通过交谈、随访邮件和博客评论，我对内向者如何感受他们的世界，以及他们如何运用天生的优势让别人接受他们的看法有了更深

人的理解。

我还有幸与充满活力的安静影响者团体建立了联系。我特别询问了各行各业、各种组织中这类职场人士的影响方法。他们往往会以书面的形式回复我，我会随后进行电话采访，以增加我的理解。他们以特有的谦逊的方式，分享了他们无数影响他人和组织的方法。作为非常重视隐私的内向者，一些人提出不要使用他们的名字。对于这种情况，我把他们的名字换成了假名。也有很多人同意我使用他们的名字，因此我在后文中会提到他们。

我已经尽了最大的努力来领会那些激励我的故事。通过这些故事，我试图找到以下这个问题的答案，那就是他们如何运用内向者的思维方式，凭借天生安静的优势来发挥影响力。我从他们的回答中提炼出了六个优势，你将在后面的章节中读到。通过这些优势，我希望你能发现表达自己安静的影响力的独特方式。

01

做回自己，不要再模仿外向者

放低声音，加强你的论据。

芭芭拉·麦卡菲 (Barbara McAfee)，作家兼歌手

你知道吗……

最好的想法往往出现在独处时？

写一封有说服力的邮件比普通的交谈更能推动
项目的进展？

聆听言外之意比听人们说了什么更重要？

安静影响者（没有攻击性技能也能促成事情的人们）通

过个人经历掌握了这些经验。他们就像池塘里的涟漪，能够不动声色地发挥影响。当内向者需要发挥影响时，他们会专注于审慎的想法和深度。没有炫耀或喧嚣，内向者以安静、谦逊的方式确保他们希望影响的人领会了他们的意思。然而他们常常会被那些相信“有理就在声高”的同事和组织忽视或低估。

如果你是一个内向的人，那么你很可能曾模仿过比较外向的同事，试图影响其他人。我猜这种方法对你不管用。它会让你疲惫不堪，且无法持久，最终也是无效的。与大多数有关影响力的书籍所倡导的相反，本书将告诉你问题不在于成为外向者。我相信，当你停止效仿外向者，充分利用你天生的思维优势时，你会成为更有效的影响者。通过分享一些成功的安静影响者的故事和小窍门，本书将告诉你如何识别、放大并运用这些天生的优势，这样你不必大吵大嚷便能发挥巨大的影响。你会懂得如何认识和发掘到自己内在的能力和智慧，审慎地与外部世界打交道。

困在外向为王世界里的内向者的苦恼

当然，如今职场中占主导的依然是外向者以及他们的思维方式。这种思维方式否认了一半以上人口的天生倾向性，为内向者发挥影响力设置了许多障碍。作为内向者，以下这些苦恼是否会让你产生共鸣？

1. 在职场团队中，每天都要承受着与人打交道的压力

20世纪80年代，各个公司紧追“团队创造成果”的大潮流，使团队方式不断繁衍，导致了如今的现实：专业工作大多数时候必须由团队完成。你的主管可能被称为“团队领导”。你的工作小组很可能被称为“团队”。工作区的安排使我们能够与我们的团队坐在一起，我们在“团队会议”上完成大部分工作，我们通过头脑风暴产生点子，努力去达成团队目标，很多人在直到被团队所有成员面试后才被录用。这种重视团队的做法使内向者面临着一些问题。与其他人的纠缠不仅耗尽了他们的精力储备，而且也使他们离开了适合他们的身体空间与智力空间。而在适合的空间里，他们的思考能够达到最佳状态。如果你是内向的人，你知道自己需要独自一人待着，以进行反思和创造。事实上，在我对100名内向者做的调查中，五分之四的人表示，与人相处耗尽了他们的精力，使他们深受其苦。每天承受着与人打交道的压力，他们很难找到一段安静的时间，筹备自己的计划。

2. 很难引起别人的注意，总是被外向者抢了风头

在大多数组织中，分享你的成就有助于打造自己的“品牌”。因为你谈论自己和自己所完成的事情，人们才会了解，赏识你作出的贡献。问题在于那些不善于表现自我的人（例如大多数内向者）常常发现他们不知不觉地被排斥到了圈外。如果这些人的老板无视他们的贡献，不给他们展示才能的机会，不提高他们被大家注意到的可能性，那么他们往往