

Quiet



The Power of Innovators in a World
That Can't Stop Talking

内向性格的竞争力 发挥你的本来优势

「美」苏珊·凯恩◎著 高洁◎译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

内向性格的竞争力

发挥你的本来优势

「美」苏珊·凯恩◎著 高洁◎译

Quiet

The Power of Intverts
in a World That Can't Stop Talking

图书在版编目 (CIP) 数据

内向性格的竞争力 / (美) 凯恩著 ; 高洁译 . -- 2

版 . -- 北京 : 中信出版社 , 2016.8

书名原文 : Quiet: The Power of Introverts in a

World That Can't Stop Talking

ISBN 978-7-5086-6300-5

I. ①内… II. ①凯… ②高… III. ①内倾性格 - 通俗读物 IV. ①B848.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 126208 号

Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking

Copyright © 2012 by Susan Cain

This edition arranged with InkWell Management, LLC

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

内向性格的竞争力

著 者 : [美] 苏珊 · 凯恩

译 者 : 高 洁

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 11.25 字 数 : 240 千字

版 次 : 2016 年 8 月第 2 版

印 次 : 2016 年 8 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2012-0370

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-6300-5

定 价 : 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由销售部门负责退换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com



自序

自 2005 年起，我开始正式致力于本书的写作，但书中的内容我已经准备很多年了。我与成百上千的人通过面谈或书信的形式，探讨了书中所涉及的每个主题，与此同时，我阅读了大量的专著、学术论文、杂志、聊天室讨论课题以及博客。部分内容在书中有所提及，而另外一部分则渗透到了我的字里行间。本书的完成得益于前人的众多研究成果，尤其是从那些学者和研究者的工作中，我获益良多。如果可以，我非常希望把所有的资料来源、导师和受访者的名字都写进书中，但是受制于可读性原则，我只能遗憾地将部分名字列在注释部分。

也是基于以上的原因，本书对于某些引用没有进行标注，但我修改后的句子在大意上与演讲者或作者的原意是一致的。

我对有些故事中主人公的姓名和一些细节也做了修改，当然，

内向性格的竞争力

我也会为我的故事负法律责任。考虑到查尔斯·卡格诺演讲项目的部分参与者并没有被告知会被写入公开出版物，其隐私理应受到保护；另外，“夜校课堂部分”的一些故事也是基于多个事件的混合产物，因而，我在叙述的过程中融合众多的受访者，创作了一对同他们有着相似性格的主人公——格雷格和埃米莉。记忆所限，多数故事都是对事件本身或者他人讲述内容的复述。我并没有考查人们告诉我的这些故事是不是都真实地发生在他们自己身上，但书中提到的事件都基本属实。



引言

南北性格

亚拉巴马州蒙哥马利市。1955年12月1日，傍晚。

一辆公共汽车缓缓停靠在车站，一位从衣着上看约40岁的妇女走上车来。尽管这一整天她都在蒙哥马利集市一家简陋的地下裁缝店里弯着腰熨衣服，但此刻她站得笔直。她的脚水肿得厉害，肩膀也酸痛不已。她坐在黑人区的第一排，静静地看着公共汽车被涌上来的乘客塞满。一切一如往常，直到司机要求她把座位让给一个白种人。

这位黑人妇女轻启双唇，回应了一个字，正是这个字引发了20世纪最重要的人权保护运动，也正是这个字让美国开始了探索进步的征程。

这个字就是——“不”。

司机恐吓她说，如果她不照做就要把她抓起来。

“随你。”罗莎·帕克斯说道。

随后一位警员到达现场，他责问帕克斯为什么拒绝让座。

“凭什么我们就得听任你们摆布？”帕克斯平静地问道。

“我怎么知道？”警察说道，“可是法律就是法律，你触犯了法律，就要坐牢。”

在帕克斯上庭并因被控扰乱治安而被定罪的那天下午，蒙哥马利市权利促进协会（Montgomery Improvement Association）为帕克斯事件在霍尔特街浸信会教堂——镇上最贫穷的地方——举行了一次集会。当时有 5 000 人对帕克斯勇敢的行为表示支持，人越聚越多，直到拥挤的教堂再也容纳不下了，其余的人就站在教堂外面，通过扩音器聆听教堂里面的声音。牧师马丁·路德·金对着人群说道：“你们知道，我的朋友们，终有一天，人们再也忍受不了压迫者铁蹄的践踏；终有一天，人们再也忍受不了被赶出生活中 7 月的灿烂阳光，在阿尔卑斯山 11 月刺骨的寒风中罚站。”

他赞扬了帕克斯的勇气并拥抱了她。她静静地站在那里，她的出现就足以激励那些悸动的人群。权利促进协会发动的这次全市范围的黑人抵制公交行动，持续了长达 381 天之久。黑人们每天徒步行走数公里去上班，或者与陌生人一起使用汽车，完全拒绝搭乘公共汽车。他们改写了美国的历史。

我一直想象罗莎·帕克斯应该是个高大而果敢的女性——一个会因公交车让座而站起来反抗的女性。然而直到 2005 年，92 岁的帕斯克女士去世的时候，讣告里对她的回顾说她是一个言语轻

柔、待人亲切且身材瘦小的女性。她“胆小而腼腆”，却有着“雄狮般的勇气”。在对她的评价中，较多的是类似“激进的谦逊”和“沉默的刚毅”之类的描述。可是，沉默却拥有着刚毅的性格，这究竟是什么意义呢？这些描述中暗含着太多的意义。一个人如何做到既腼腆又勇敢呢？

帕克斯似乎也意识到了自己性格中的这种矛盾，她给自传取名为《沉默的力量》，正是这个题目让我们更想挑战之前的假设。为什么沉默就不能是一股强大的力量呢？抑或有什么东西是沉默可以做到而被我们忽略的呢？



我们的人生受性格影响，如同受到性别和民族的影响一样。性格中最为重要的一个方面被称为“南北性格”，这种说法来自某位科学家对于内向和外向的分类，南和北正是内向、外向在性格频谱中的位置。我们在这个统一的系统中所处的位置影响着我们对朋友和配偶的选择，也影响着我们同他人交谈的方式、消除个人差异的方式，甚至影响着我们示爱的方式。它还影响着我们对职业的选择，以及能否在工作中取得成功。性格决定了我们会不会去锻炼、敢不敢承认婚外情、失眠的情况下身体机能如何、从所犯的错误的能得到多少教训、在股票市场会下多大的赌注、存在多大程度的延迟满足需求，或者能否成为一名优秀的领导者，以及谈论“如果”的可能性。它反映在我们的大脑通路、神经递质和神经系统末梢中。如今，内向与外向研究成为人格心理学中

最引人注目的课题，唤起了无数科学家的好奇心。

这些科学家在新科技的帮助下已然有了一些令人兴奋的发现，但这只是一个漫长而传奇的传承的一部分。自从内向和外向有记录以来，诗人和哲学家们就开始致力于思考二者的关系。这两种性格在《圣经》以及希腊和罗马医生的著作中都曾出现过，有的进化心理学家称，关于这两种性格的研究可以追溯到更为久远的岁月：连动物王国中都会存在“内向者”和“外向者”之分，正如我们所见，从果蝇到翻车鱼再到猕猴，这两种性格都存在着。如同世界上其他互补配对的分类一样，例如男性与女性、东方与西方、自由派与保守派，如果没有内向和外向这两种性格的存在，对于人类而言，上述的这些分类的可辨识性就会大大降低。

我们来思考一下罗莎·帕克斯与马丁·路德·金之间的联系：一个令人敬佩的演说家在公共汽车上拒绝为白人让座，与一个温和又沉默寡言的女性做出这样勇敢的事情相比，其影响力自然不可同日而语。但帕克斯没有刺激大众的本领，即便她想站起来反抗，宣称她有一个自由的梦想，效果又能怎样呢？而在马丁·路德·金的帮助下，显然，她已经不需要这样做了。

如今，我们对性格做出了清晰明确的划分。我们被告知，好的性格就是要勇敢、快乐、善于交际。美国人自视为一个外向的种族，而这意味着美国人已经丢失了对自己真实的评价。调查显示，有 $1/3 \sim 1/2$ 的美国人具有内向的性格倾向——换句话说，在美国，两三个人中间就会有一个性格内向的人（鉴于美国被誉为最为外向的国家，其他地区的数据定然要高于美国）；即使你本身不是一个内向者，你也一定想要找一个内向的人做你的另一半。

如果这些数据让你感到惊讶，那是因为有很多人有意无意装出一副外向的样子。隐秘的内向者是不会被轻易察觉的，在操场上、在高中生的更衣室里、在美国公司的走廊里，他们都不会被发现。有些人甚至被自己蒙蔽了，直到某些变故出现——解雇、空巢期、遗产继承，这些事情的发生让他们被迫从一种固定的生活模式中脱离出来，从而反思自己的天性。当你和你的朋友或相识之人谈论本书所涉及的主题时，你会发现，那些看似最不可能有内向性格的人却认为自己是内向者。

有如此之多的内向者甚至会对自己隐瞒这一性格，这其实很容易理解。我们生活在一个我姑且称之为外向理想型（**Extrovert Ideal**）的价值系统中，几乎每个人都坚信最理想的自我状态是善于交际、健谈的，即使是在聚光灯下也应谈笑自如。典型的外向者更喜欢行动而非观望，喜欢冒险而非计划，喜欢肯定而非怀疑。对于这类人而言，也许他喜欢速战速决，即使知道那样做存在着极大的出错风险；而她，则可能在小组协作中很好地完成了工作，并且与组员相处得很融洽。我们也许会觉得我们的评价标准是因人而异的，然而通常情况下，人们往往会倾向于这样一种性格——一种相处起来让我们觉得很舒服的性格。当然，我们可以接受那些在公司车库里创作的天才们特立独行，但他们也只是例外，并非常态，而且我们的容忍限度很大程度上是基于这些人是否富有或者是否拥有这样的特权。

内向，同它的“亲戚”们——敏感、严肃以及腼腆，在当今社会都被看成是一种次等的个人性格，一种介乎失望和病态之间的状态。内向者生活在外向理想型的影响之下，就如同女性在一

内向性格的竞争力

个男性为主导的社会价值形态下所处的位置一样，其自身的价值大打折扣。不可否认，外向者确实有着巨大的人格魅力，但是从另一个角度来讲，在与这类人相处的时候，大部分情况下我们是处于从属地位的。

很多研究都对外向理想型有所记载，然而这些研究都没有对这类性格做明确的定义或分类。举个例子，健谈的人通常被认为智慧、长相姣好、为人有趣，而且更容易被人们当成朋友的不二人选。语速和音量也是很重要的因素：我们通常认为语速快的人相比于慢言慢语的人能力更强而且更讨人喜欢。在小组中，发言情况也有着同样的影响。研究发现，那些健谈的人总是比安静的人更聪明一些，即使侃侃而谈的天赋与那些好想法之间并没有任何的联系。甚至“内向”这个词听起来带有一丝贬义。心理学家萝莉·海尔格的一项研究发现，内向者总是能生动地描述自己的外貌（比如蓝绿色的眼睛、异国情调、高颧骨），可是一旦让他们描述内向者的普遍特征时，他们所表达出的形象却是冷漠、空洞而令人生厌（例如笨拙、中性色、皮肤问题等）。

然而，我们在不假思索宣扬外向理想型的同时也犯了一个严重的错误。很多伟大的思想、艺术还有发明——从进化论，到梵·高的《向日葵》，再到个人电脑——都来自安静而理智的人，他们知道如何与自己灵魂深处的思想交流，并在那个安静的世界里发现宝藏。试想，如果没有这些内向者，我们所生活的世界将不会有：

万有引力定律

相对论

叶芝的《第二次降临》

肖邦的《夜曲》

普鲁斯特的《追忆似水年华》

彼得·潘

乔治·奥威尔的《1984》和《动物庄园》

戴帽子的猫

查理·布朗

《辛德勒的名单》、《外星人E.T.》和《第三类接触》

谷歌

哈利·波特系列

正如科技新闻记者威妮弗雷德·加拉格尔在报道中所写的：“有的人并非一受到外界刺激就匆忙反应，而是先有定力地细察一番。这种性格之所以受人称颂，是长期受教于学术和艺术浸淫的结果。要知道质能方程或者《失乐园》绝不是在一群动物社交的盛会中诞生的。”即使是在一些内向性不明显的领域，如金融、政治甚至行动主义，许多伟大的飞跃都是那些内向者完成的。在本书中，我们会看到这样的人物，如埃莉诺·罗斯福、阿尔·戈尔、沃伦·巴菲特、甘地，以及罗莎·帕克斯，他们的成就并非刻意而为，而恰恰是受益于他们内敛的性格。

当然，沉默是需要进一步探讨的，许多重要的当代生活机构是专门为那些喜欢集体项目和高强度刺激的人而设计的。对孩子们来说，越来越多的学校将课桌按照豆芽的形状排列，这样可以

更好地培养小组学习能力，而研究显示，多数老师认为那些优秀的学生应该是外向的。在我们所看到的电视节目里，主角都不是那些“邻家的孩子”，就像《脱线家族》里的辛迪·布雷迪和《反斗小宝贝》中的比弗·克利弗，而是那些性格外向的摇滚明星或网络直播主持，比如汉娜·蒙塔娜和《爱卡莉》中的卡莉·谢伊。即使是由美国公共广播公司（PBS）所赞助，为学前儿童所设置的榜样——西德科学小子，也是一个和伙伴们跳着舞开始每天学校生活的孩子。（“看我的舞姿！我是个摇滚巨星！”）

而作为成年人，我们之中的许多人都在为那些秉承团队协作精神的机构工作，那里的办公室没有任何隔断，那里的价值观是“人际关系”高于一切。为了推进我们的事业，我们不得不在公司的期许下，在大庭广众之下不遗余力地提高自我价值。那些得到资助的科学家往往都是自信的，也许可以说是自负而个性突出。那些能够让自己的作品挂在当代博物馆墙壁上的艺术家，往往也都在艺廊开幕时有过令人印象深刻的举止。那些作品得以发表的作家——即便是那些曾经被认为是淡泊人生而隐居的人——现在也都是些要经由出版商认可，会口若悬河发表演说的人。（如果我不能说服我的出版商，证明我作为一个伪装外向者完全能够做到提高本书的销售量，那你们就看不到本书了。）

如果你是一个内向的人，你应该知道对沉默的偏见往往会引发严重的精神痛楚。如果你是个孩子，也许会在无意间听到父母因为你的羞涩而必须向他人道歉。（“你怎么就不能更像个肯尼迪男孩呢？”就是一个我多次采访过的男孩经常被他的糊涂父母教训的一句话。）或者在学校里经常有人说你“从你的壳里爬出

来”——这种刺耳的表述方式难免忽略了一点：有些动物天生就要随时随处背着防护壳，对于有些人而言此举亦然。“那些从小就在我耳边萦绕的评价始终在我脑海中挥之不去，他们说我慢、笨、闷、闷，”一个名叫“内向撤退”的电子邮件列表中的成员写道，“当我长大一点儿，成熟到可以认清我只不过比较内向，那是我的一部分，之前对我的种种假设其实都是不对的。我多么希望那个时候我能够证明这些，然后让别人改变这种偏见。”

即使你是个成年人，你可能也会因为想读一本好书而谢绝一个晚宴邀请从而感到内疚和痛苦；或者你更喜欢一个人去餐馆吃饭而不用担心自己的打扮会给同行的人丢脸；或者常常有人对你说“你脑子里装的东西太多了”——这是一种对表现沉默和深沉之人的不满。

当然，这个世界上还有一个词是专门给这类人的——思想者。



我亲眼见过，对于内向的人来说，估量自己是一件多么困难的事情，而当他们真的去做的时候又是多么强大。十余年的时间里，我教过各种各样的人谈判技巧，包括律师、大学生、对冲基金经理以及已婚夫妇。当然，这些技巧涵盖了所有的基本知识：如何为一个谈判做准备，何时做第一次报价，以及当对方说“要还是不要”的时候该怎么做。客户也会要求我帮助他们分析性格，以让其最大限度地发挥作用。

我最早的客户是一位名叫劳拉的年轻女士。她是华尔街的一

名律师，既沉默又爱做白日梦，但更令她烦恼的是她对聚光灯的恐惧和对于攻击性言辞的厌恶。她曾经希望通过哈佛大学法学院的严酷考验来克服自己的这种心理，因为哈佛大学法学院把课堂搬到了巨大的圆形竞技场上，可是那个地方实在太让她紧张了，她最终还是当了逃兵。如今，她在现实世界里依然不确定自己能否像她的客户所期待的那样强势地代表他们进行谈判。

在劳拉工作的头三年，因为她还是个新人，所以并没有真刀真枪地上阵，也就没有机会去检验自己的能力。但是这天，她上面的高级律师去度假了，只留下劳拉一人负责一项重要的谈判。这位客户是一家南美的制造公司，该公司拖欠银行贷款并希望能够重新洽谈合同条款；而坐在谈判桌另一端的，则是一个借贷财团的银行家们。

劳拉真想藏到谈判桌底下，虽然她已经习惯去克服这样的冲动。劳拉知道自己在博弈，可她真的很紧张，她坐在主座上，两旁是她的客户：法律总顾问坐在一侧，高级财务人员在另一侧。这恰好是劳拉最喜欢的一类客户：举止高雅而言语轻柔，这与她的公司通常代表的那种唯我独尊的客户全然不同。过去，劳拉曾为一场扬基队比赛做过一次法律顾问，也曾为她的妹妹做过一次手袋购物的财务顾问。如今，这种舒适的户外活动——仅仅是劳拉享受其中的一种社交活动——已经远在地球的另一端了。桌子的另一端坐着9位心怀不满的投资银行家，他们身着考究的西装、脚蹬昂贵的皮鞋，带着他们的律师和一个方下巴的精神饱满的女人。显然，这个女人有着绝对的自信，她发表了一番令人印象颇深的演说，影射劳拉的客户是多么幸运，因为他们只需要遵守银

行家们的条款就可以了——她称这是一次慷慨的邀约。

在场的每一个人都在等待劳拉的回应，可她完全不知道自己还能说什么，于是她只得静静地坐在那里，眨着眼睛。所有人的目光都聚集到了她身上，她的客户们都已经有点儿坐不住了。劳拉又一次陷入了那个熟悉的怪圈：要处理这样的事情，我太不善言辞了，太缺乏气势了，太愚钝了。她想象着应该有个装备齐全的人来处理这样的状况：那个人应该勇敢，圆滑，可以在这张谈判桌上给对方强有力的回击。在中学的时候，这个人应该和劳拉不同，他会被形容为“外向的”，那是一种对她而言最高的嘉奖，甚至高过说一个女孩漂亮或者称赞一个男孩健壮。劳拉告诉自己只需要熬过这一天就好了，第二天她就会去换一份工作。

然后劳拉想起了我一遍又一遍对她讲过的话：她是一个内向的人，因此她在谈判中有着独一无二的力量——也许那不太明显却同样强大。她也许比别人准备得更充分，她有着内敛而无比坚定的说话风格，她很少会不假思索地开口说话。作为一个温文尔雅的人，她同样可以处在一个强有力甚至带有攻击性的位置上，来完成一次完美的谈判。她占据提问的主动权，要问很多问题，实际上则是在听对方的答复，无论你是什么性格，这一点在一场谈判中至关重要。

终于，劳拉开口了。

“让我们回到上一步。您给出这个数目的依据是什么？”她问道。

“那如果我们以这种方式来构建贷款项目，您觉得可行吗？”

“那这样呢？”

“其他的方式呢？”

起初劳拉的问题都是试探性的。她逐步深入，层层逼近，问题越问越有分量，让人们明显感觉到她做足了功课。她始终保持着自己特有的风格，从来没有提高嗓门或者失去风度。每一次银行家们提出一项似乎不可动摇的主张时，劳拉总是努力把它变成有建设性的问题。“您觉得这是唯一的途径吗？如果我们采取不同的方式呢？”

就像关于谈判的教科书里所说的那样，劳拉用简单的询问扭转了剑拔弩张的气氛。银行家们被迫停止了自顾自的演说，失去了主导地位，而劳拉一度觉得无药可救的场面也有了转圜，他们开始了一场切实的洽谈。

接下来是进一步的探讨，但依然没有定论。其中的一位银行家气愤不已，把手里的资料摔在桌子上，然后转身大步走出了房间。劳拉全然忽略了这一幕，其实是她不知道还能怎么做。事后，有人告诉她在关键时刻，她发挥了博弈中所谓的“谈判柔术”；然而她知道，她仅仅是表现了一个内向者在喧闹的世界里最本性的东西。

最终双方达成了协议。银行家们离开了大厦，劳拉的客户们直奔机场，而劳拉则回到家里，抱着一本书蜷缩起来，试图忘掉这一天的紧张情绪。

第二天早晨，银行家们的首席律师——那个神采奕奕、有着刚毅下巴的女人，打算聘请劳拉去工作。“我从来没有见过有谁能够在同一时刻表现得既温和又坚毅。”她说道。又过了一天，银行的董事也联系了劳拉，询问她所在的律师事务所能否在今后代表他们公司完成谈判协商等事宜。他说：“我们需要这样不带有自我意识的人，来帮助我们完成交易。”