

后浪

# 内向者 沟通圣经

[美] 珍妮弗·康维勒 —— 著

魏瑞莉 —— 译

北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

后浪

# 内向者 沟通圣经

Jennifer Kahnweiler

[美] 珍妮弗·康维勒 ——著

魏瑞莉 ——译

# The Introverted Leader

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

内向者沟通圣经 / (美) 珍妮弗·康维勒著 ; 魏瑞莉译 . — 北京 : 北京联合出版公司 , 2017.3

ISBN 978-7-5502-9050-1

I . ①内… II . ①珍… ②魏… III . ①心理交往—通俗读物 IV . ①C912.1-49  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 262477 号

Copyright © 2013 by Jennifer Kahnweiler

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体版权归属于银杏树下 (北京) 图书有限责任公司

### 内向者沟通圣经

著 者 : [美] 珍妮弗·康维勒

译 者 : 魏瑞莉

选题策划 : 后浪出版公司

出版统筹 : 吴兴元

责任编辑 : 孙志文

特约编辑 : 高龙柱

营销推广 : ONEBOOK

装帧制造 : 墨白空间·韩凝

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数 100 千字 690 毫米 × 960 毫米 1/16 12 印张 插页 4

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-9050-1

定价 : 42.00 元

---

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问:北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换。电话:010-64010019

## 序 言

### 内向者的逆袭之道

每次做MBTI职业性格测试，我在内向倾向方面的得分都很高。作为一个内向的人，我可以在独处时获得能量。如果不得不长时间跟一大群不认识的人待在一起，我就会感觉筋疲力尽、疲于应付。而且，就像本书中所写的，与人交往的疲惫感还是有害的。在经历社交场合之后，包括漫长的一天工作之后，我都需要独处的安静时间，来思考、回忆一天的经历，并且重新获得动力。

但是作为拥有将近两万名员工的金宝汤公司的首席执行官，我发现自己面对相当大的挑战，因为我的工作内容大部分都需要“去外面”应对他人。不仅如此，我还面对着在公司利润急剧下降时力挽狂澜的挑战，而且刻不容缓。在我任职期间，我们成功地完成了全球领导团队的重大改造，投资组合的重新配置以及成本缩减，并对金宝汤的产品、营销规划、创新生产线和基础设施进行了战略性投资。最终的成果是，公司成功跻身全球食品行业一流企业，实现了持续的股东回报。

如今，作为柯南特领导力公司的创始人兼首席执行官，我的工作职责跟内向更不沾边了。为了协助促进21世纪领导力的提升和发展，我经常站在一屋子人面前，悉心讲解，他们如何才能像我一样成为自己公司的卓越领导者。也许有人会问，像我这样的内向者，是怎样实现这个目标的？这是个好问题。

如果我说我这辈子从来没有渴望过变得更外向，那就是在说谎，可是外向不是我的天性。在我快50岁时，我开始意识到，我能做到的就是向我的工作伙伴坦白一个简单的事实——我很害羞。我知道了人们并不会读心术，我得告诉他们我在想什么，我有什么样的感受。最终我形成了一个简单的谈话形式，被亲切地称为“道格拉斯入职培训”。在谈话时，我会告诉对方我的主要性格特点，以及我这么做的目的。我会在新员工刚入职时就进行这场谈话。这么做是为了让我的所有同事都清楚地了解我是谁，我来自哪里，以及我期望他们每个人为了成功要做什么。我发现向别人“宣告”我很内向并不困难，这帮我免去了为了适应他人的风格而忍受扭曲误解的痛苦过程。我这么做已经十多年了，也的确受益良多，它帮助我建立了良好的人际关系，而且效果远胜于其他人在初次合作时的客套寒暄。

我发现你需要有意识地付出努力，才能增强你的技能组合。曾经有一次，美国饼干食品制造商纳贝斯克公司的首席执行官邀请我出任销售总裁。我当时的回答是：“你是在跟我开玩笑吧！首先，我很内向；其次，我不会打高尔夫。”当然，最终我还是接受了那个职位。我不得不从舒适领域跨出了好多步，就像珍妮弗在本书中提到的4P法中的

“推动”。从情感上来说，那是我做过的最有挑战性的工作，但是我得直面挑战，迎难而上。正因为有了那次挑战，我才能成长为一个高效领导者，同时也为后来出任首席执行官奠定了基础。

《内向者沟通圣经》这本书尊重并赞赏内向者带来的影响力，并且为内向者提供了一个能够取得成果的过程。珍妮弗从数千名成功的内向型领导者那里收集整理出的真实经验充分验证了她的4P法（准备（Preparation）、展示（Presence）、推动（Push）、练习（Practice））是有效的。这个过程为内向者提供了应对多种挑战场景的有效方法，小到公共演讲、人际交往，大到管理世界500强企业，统统包揽。

无论是内向者还是外向者都能从本书中受益。毫无疑问所有类型的组织和企业中都有内向者。你绝对不能忽视这个为公司做贡献的群体。很多人都以为领导者就是那些开朗外向、引人注目、富有魅力的人。我觉得这种看法太过狭隘片面。你可能会发现你的企业内部就有不少内向者，而且他们中的一些人天生就拥有领导能力。现代领导者面对的重大挑战，就是超越表面现象，充分开启所有同事的内在潜能。有时候，外向者也许会更快地晋升到领导者职位，但是对我们内向者来说，一切都在于我们按照自己的节奏去努力，终有一天，会绽放我们所有的光彩。内向者绝对能够成为影响力超群的领导者，这样的优秀范例比比皆是。

本书为你展示了如何在工作场合增加自己的认知度和影响力。如果你是个外向者，你会更好地理解 and 感激你的内向者同事做出的贡献。如果你是个内向者，你会获得对安静力量的领悟并学会实际操作步骤。

最终，这本书教给我们所有人最重要的一点，是拥抱和全面衡量你自己，从而尽全力做出最大的贡献。这本书将教会你如何做到这一点。

**道格拉斯·柯南特**

金宝汤公司前董事长兼首席执行官

柯南特领导力公司首席执行官

## 前 言

### 内向性格是可以管理的

当你们无法与自身的思想和平共处,你们开始说话;当你们无法继续栖身于心灵的孤寂,你们将转而栖息于唇舌,而声音成为一种娱乐与消遣。

——纪伯伦

有人说,如果工作不涉及人,就会非常精彩。谁不会时不时冒出这样的想法呢?不过,要想在工作场合取得胜利,依靠个人学识远远不够,人际关系也同样重要。如果你是外向者,可能会对能够建立人际关系的互动热情十足。然而,在我们这个外向型主导的商业文化中,如果你是个性格比较安静的内向者,可能会感觉被排斥、忽略或者误解。你的沉默寡言可能会被误解为犹豫不决、傲慢无礼,甚至是不够聪明。或许你还会因为不善处理人际关系而导致事业停滞不前。你会错过工作中良好的人际关系带来的好处。你的公司也会失去优秀人才



和专业技能。

不过，还是有好消息的。内向性格是可以管理的，你可以在保持安静、喜欢思考的同时，适应一个推崇“外向”和舞台展示的文化。本书将为你展示数百万人是如何做到这一点的。

## 这本书适合谁

你是不是胸怀抱负的企业中层，需要引领他人提高业绩，实现目标？可能你是项目负责人，也可能你作为普通员工，希望承担更多的责任和挑战；如果你从事技术、科研或财务工作，很有可能你的性格更为文静，也可能你不曾像你的销售部、管理部的同伴们一样接受过系统的人际关系处理技能培训；也许作为一名女性，在你的工作领域男性占据着主导地位；也可能作为一名公司员工，你的意见总是得不到重视。

你可能经常觉得自己内向。内向性格有不同的等级，有些情况下，即使“话痨”也会失语，不知道如何应对令人不适的人际关系。作为一名经理，不论是管人还是管项目，你的团队里一定会有内向者。本书会教你学会理解他们、指导他们，引导他们为组织发挥最大的能力。

## 我的背景介绍

我承认，我是个超级外向的人，总是会大声说出自己的想法。而且在阅读本书的过程中，很多人可能会在某个部分觉得我简直“太疯狂了”。所以，你可能会问，这个讲起话来“滔滔不绝”的人怎么会

理解内向者的世界呢？请允许我分享一下我的背景。

我从事企业咨询、演讲、培训工作已经超过25年。我为来自各类企业的数千名领导者提供培训、咨询服务，我发现那些内向型客户对我在本书中提到的工具的反应相当好。很多人在后续反馈时都提供了具体案例，证明他们使用这些技巧为他们自己和企业取得了实际效果。我追求的正是效果。

作为为《美国退休人士协会会刊》(*AARP The Magazine*)、人力资源协会和《亚特兰大宪法日报》(*Atlanta Journal Constitution*)撰稿的职场专栏作家，我对成功领导者做过广泛的调查研究，其中包括很多内向型领导者。另外，读者的评论和提问也让我对内向型领导者面临的挑战和成功之路有了更深刻的了解。

再加上最后一点，在与一位内向型领导者35年的婚姻生活中，我对内向者充满了理解和钦佩。我学会了欣赏我的丈夫——比尔的安静性格和生活态度。从这个不同的视角，我学到了很多安静思考的价值。

## 本书创作

汤姆是同事引荐给我的。他是一位二十多岁的经理，对我的研究很感兴趣。他提的一条建议我始终牢记在心：“不要听那些大嗓门的人说的话，他们总希望你变得跟他们一样，那是因为他们根本就不了解你是什么样的，对吗？励志演讲是一个价值数十亿美元的行业，主要靠一群自信外向的人给别人洗脑，让他们相信做自己是错的。应该向那些战胜过内向性格困扰的人请教经验。”我决定听从他的建议，随

后亲自采访了来自多个行业的100多位内向者。有些采访基于事先准备的问题提纲，有些则无非是在客户公司走廊里或者在飞机上与邻座的闲聊。

带着记者的视角，我列席了各种团队会议、学术研讨、培训课程，寻找内向型领导者掌控局面的实际例子。我记录在笔记本上的观察结果最终汇聚成了本书。

我发现在社交网站上发布特定的问题也能收到很多回复。很多人喜欢跟我书面沟通，他们提出了丰富多样的建议。本书也参考了活跃在本行业前沿的学术和商业思想家们的独特观点。

## 全书概述

本书将来自上述各种渠道的信息按照可实践操作的结构进行了组织编排。

**第1章 内向者的四大致命陷阱** 列举了当你任凭自己被无效的内向行为所统治时所面对的挑战。你将会了解到压力，你眼中的自己远逊于别人眼中的你，不懂经营“关系”，职业发展将受阻，和成为职场隐身人是怎样严重阻碍你成功获得领导能力的。

**第2章 解锁成功之道，把拦路石变成垫脚石：4P法** 描述了一套打破现状、有效管理内向性格的明确实用的方法。4P法就像一套导航地图，帮助你制定策略，全方位增强领导能力。你还能学到如何使用4P法这个工具，分析哪些行为是有效的，哪些行为是无效的，从而不断提升自己的能力。在这一章你将学到以下四点：(1)“准备”意味

着你要有一套作战方案，按步骤为人际交往做好准备；（2）“展示”意味着你要完全活在当下，也就是“此刻所在的地方”；（3）“推动”意味着你要主动承担风险，强迫自己离开舒适区域；（4）“练习”意味着你要持续不断地将这些有效果的行为内化为自身能力的一部分。

**第3章 内向者，唤醒你心中的狮子** 其中包括一个“内向型领导能力测试”，这个测试能够帮助你识别哪些是自己已经掌握的内向型领导技能。它还能协助你瞄准自己需要加强的技能领域，从而集中火力去弥补这些不足。除此之外，这个测试还可以作为一个基准，用来衡量你的进步，也可以当作你寻求上司指导时谈话的跳板。

第4章到第9章分别介绍了如何使用4P法来应对各种典型的工作场景。各种各样的工具、实际案例和实用技巧将会向你展示具体的做法。

**第4章 告别公共演讲恐惧症** 将会教你如何掌握向群体和个人演讲的技巧。

**第5章 内向者如何做领导** 分享了很多成功的内向型领导者的秘诀，帮助你赢得下属的尊重。

**第6章 内向者如何做好项目管理** 侧重于项目管理中的人力资源管理方面，你将会了解到内向型领导者如何激励团队取得惊人的成果。

**第7章 上司是用来管理的** 将会为你提供模板和工具，用于增强你和上司之间的联系。

**第8章 不做会议隐形人** 将会教你使用各种方法在会议上表达自己的观点，从而将你的会议参与度提升到一个全新的高度。

**第9章 内向者如何建立自己的人脉网** 强调公司内部和外部的际交往，跟前面数章一样，你将会学到如何利用你的内向特征，高度集中、富有创造性地发展这项重要的领导技能。

**第10章 提升内向者的竞争力，只需4步** 讲述了如果你能打造自己的强项，走出角落，你自己和你的企业将会得到的各种益处。

**第11章 下一步走向成功** 侧重于接下来的行动，学会调整自己的行为绝对不能一蹴而就，而是一个循序渐进的过程，就像一瓶美酒，随着时间流逝变得越发醇厚芬芳。你将会得到一份发展计划来帮助你专注于现在和将来的行动，从而适应你不断扩展的领导者职责。

除了阅读本书，我还建议你浏览网站 [www.theintrovertedleaderblog.com](http://www.theintrovertedleaderblog.com)。在那里你可以下载到相关资源，并与内向领导者联盟的成员建立联系，获取更多精彩信息。

## 引言

### 什么是内向型领导者

你是否曾经感觉外向者得到了他们要求的所有东西，而你的需求却被置之不理……甚至被无视？

你是否为商业交际感到身心疲惫？

你是否觉得你在开会时的发言得不到重视？

你是否拒绝过演讲或采访的邀请？

如果你的回答是肯定的，那么你可能是个内向者，而且你并不孤单。很多受人敬仰的企业高管，比如比尔·盖茨、沃伦·巴菲特、钟彬娴，都是天生的内向者。其他的知名领导者，如特蕾莎修女、亚伯拉罕·林肯、马丁·路德·金，都是别人眼中的内向者。已故的凯瑟琳·格雷厄姆是内向者，很有可能美国现任总统贝拉克·奥巴马也是内向者。这个名单可以列到无限长。

一个不为人知的秘密是，与这些举世闻名的成功内向人士一样，

这个世界上还有数以百万计的内向者，他们会因人际交往而感到强烈的不适和压力。这并不是因为他们有什么问题。内向者更注重内心世界，而他们必须去适应外向的、以人际交往为主要驱动力的世界。据估计，有50%的美国人、40%的企业高管是内向者，你绝不是孤单的一个人。然而，要想成为一名有影响力的领导者，你有责任与员工、客户和同事建立联系，而且与其他成功的内向型领导者一样，你需要探索成功的方法。

### 内向性格与外向性格概述

关于内向和外向，没有一种能够明确区分二者的定义。不过用一些通用的性格倾向来描述会更清楚一些。如果还没有通过MBTI职业性格测试来确定你的偏好，你可以在线进行搜索，应该能够找到很多相关的资源来帮助你判断。

表1 典型性格特征

外向型性格	内向型性格
喜欢与人相处，通过与人相处获取能量	通过独处获取能量
靠与其他人互动来“充电”	与其他人互动之后需要时间来“充电”
先说后想	先想后说
说出自己的想法	在心里思考自己的想法
充满激情	含蓄内敛
心思简单，容易理解——就像貂皮大衣	表情不易外露——就像羊毛棉袄
随意与朋友和陌生人分享自己的个人信息	只与限定的人分享自己的个人信息
喜欢口头交流多过书面	喜欢书面交流多过口头
注重广度	注重深度

不过，我发现大部分人是在看到一些典型性格特征时，才意识到自己的内向性格的。让我们一起看看表1中的哪一栏跟你的相似之处更多些。

如果你在表格的两栏之间摇摆不定，也没有关系。你可以问自己一个问题：“如果在接下来的人生中必须选择一种性格倾向，我更愿意是哪种？”有些人在某些情况下比较内向，在特定的场景中，他们会表现出内向性格的倾向。据说就连奥普拉·温弗瑞在第一次见到纳尔逊·曼德拉时也舌头打结，说不出话来！

内向不同于害羞。害羞是害怕和社交焦虑造成的。尽管二者有一些类似的表现（比如说，回避公众演讲），内向是一种偏好，不应该被看成是个问题。

### 内向者能成为领导者吗？

当然可以，内向者可以成为非常成功的领导者。我对领导者的定义很宽泛。如果你认识到你是需要通过与他人协作才能取得成就的人，那么你就是个领导者；如果你不满足于现状，想要优化流程，带来不同，那么你就是个领导者；如果你想要帮助他人，那么你就是个领导者。我把如何定义领导者的问题留给你自己。领导者必须确保工作完成，同时他们也需要通过变更规划、指导他人、与别人合作来取得成果。

下面是一个内向型领导者的有力实证。吉姆·柯林斯（Jim Collins）的《从优秀到卓越》（*Good to Great*）已经成为一部商业经典。在研究成功企业的特性时，吉姆·柯林斯发现，这些企业在过渡时期



都拥有一位展现了被他称为“第五级”性格特征的领导者。他们表现出对结果的专注力，与此同时，也许有些矛盾的是，他们每个人都保持着谦虚谨慎的态度。他们表现出“引人注目的谦虚，不喜欢出风头，低调沉稳”，这些特点和情商表现都非常符合内向型领导者的特征。

在《首席信息官》(CIO)杂志刊登的一份研究报告表明，高级主管们认为，缺少共情能力是现代领导者失败的一个重要原因。这些结论与情商专家丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)的研究结果是一致的。他发现最优秀的老板都拥有较高的社交商水平。这种水平与对人际关系的关注度和专注力紧密相关。那些拥有较高社交商的人能够与他人建立联系，并且能够对团队成员的表现产生重大影响。

### 领导者如何管理他们的内向性格化劣势为优势，扭转乾坤

在这些年为成功商业管理人士所做的咨询中，我发现他们对自己的内向性格毫不避讳。实际上，他们会就这个话题谈上很久，就像还从来没人问过他的这个“秘密”一样。他们对待自己的内向性格就像对待其他富有挑战的商业问题一样，尝试去理解哪些行为有效果，哪些没有。然后他们会制定出策略，并去执行这个计划。

成功的内向型领导者其实是把别人眼中的弱点转化成了优势。一位受人敬重的经理收到了“太过低调”的反馈意见。在之后的高级经理的新职位上，他一改以往悠闲随和的形象，表现出了实力。他非常擅长展现冷静自信的形象——轻松、惬意和自信的感觉，他将这种感觉成功地传达给了身边的人。