



安靜，
就是力量

quiet

內向者如何發揮積極的力量

THE POWER OF
INTROVERTS IN
A WORLD THAT
CAN'T STOP TALKING

蘇珊·坎恩——著
沈耿立、李昕銳——譯



Susan Cain

目次

作者序

6

前言 內向外向大不同

8

第一篇 外向是主流

29

1 外向的崛起：外向性格為什麼會變成文化理想

30

2 魅力領袖的迷思：當代強調個性的文化

49

3 團隊合作扼殺創意？「新團體迷思」的興起

100

第二篇 性格是天生的嗎？還是可以自己決定？

133

4 性格天注定？先天、後天與蘭花假說

134

5 掙脫性格的束縛：自由意志的角色

158

6 政客總統，良心夫人：「酷」特質被高估了

178

7 內向外向想法不同：華爾街的賠與巴菲特的賺

212

第三篇 全球文化裡的內向觀

243

8 軟實力：亞裔美國人與典型的外向性格

244

第四篇 內外向大結合——愛情與麵包

9 內向的人何時該表現外向？

10 跨越溝通障礙：如何和另一種人對話

11 如何在紛擾的世界裡教養內向小孩

結論 美好世界

後記一 獻給我的爺爺

後記二 關於內向和外向這兩個詞

3	3	3	3	2	2	2
5	5	4	1	9	7	7
6	3	9	9	7	2	1



安靜，
就是力量

quiet

內向者如何發揮積極的力量

●
●
●

THE POWER OF
INTROVERTS IN
A WORLD THAT
CAN'T STOP TALKING

●
●

蘇珊·坎恩 —— 著
沈耿立、李斯毅 —— 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

安靜，就是力量：內向者如何發揮積極的力量 / 蘇珊·坎恩 (Susan Cain) 著；沈耿立、李斯毅譯。-- 初版。-- 臺北市：遠流，2012.10

面：公分

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

ISBN 978-957-32-7067-6 (平裝)

1.內向性格 2.人際關係

173.761

101018237

安靜，就是力量

內向者如何發揮積極的力量

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

作者 蘇珊·坎恩 Susan Cain

譯者 沈耿立、李斯毅

總編輯 汪若蘭

執行編輯 陳希林、徐立妍

行銷企畫 高芸珮

封面設計 莊謹銘

發行人 王榮文

出版發行 遠流出版事業股份有限公司

地址臺北市南昌路2段81號6樓

客服電話02-2392-6899

傳真02-2392-6658

郵撥0189456-1

著作權顧問蕭雄淋律師

法律顧問董安丹律師

2012年10月1日 初版一刷

2012年11月15日初版三刷

行政院新聞局局版台業字號第1295號

定價 新台幣320元 (如有缺頁或破損，請寄回更換)

有著作權·侵害必究Printed in Taiwan

Ylib 遠流博識網 ISBN 978-957-32-7067-6

遠流博識網<http://www.ylib.com>E-mail: ylib@ylib.com

Copyright © 2012 by Susan Cain

This edition arranged with InkWell Management

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

目次

作者序

6

前言 內向外向大不同

8

第一篇 外向是主流

29

1 外向的崛起：外向性格為什麼會變成文化理想

30

2 魅力領袖的迷思：當代強調個性的文化

49

3 團隊合作扼殺創意？「新團體迷思」的興起

100

第二篇 性格是天生的嗎？還是可以自己決定？

133

4 性格天注定？先天、後天與蘭花假說

134

5 掙脫性格的束縛：自由意志的角色

158

6 政客總統，良心夫人：「酷」特質被高估了

178

7 內向外向想法不同：華爾街的賠與巴菲特的賺

212

第三篇 全球文化裡的內向觀

243

8 軟實力：亞裔美國人與典型的外向性格

244

第四篇 內外向大結合——愛情與麵包

9 內向的人何時該表現外向？

10 跨越溝通障礙：如何和另一種人對話

11 如何在紛擾的世界裡教養內向小孩

結論 美好世界

後記一 獻給我的爺爺

後記二 關於內向和外向這兩個詞

3	3	3	3	2	2	2
5	5	4	1	9	7	7
6	3	9	9	7	2	1

如果每個人都像巴頓將軍，都像梵谷，那麼人類這個物種是不會成功的。我比較喜歡這樣想：這個世界需要運動員、哲學家、性感女神、畫家和科學家。世界不但需要古道熱腸的人，也需要冷酷無情，甚至是軟弱無力的人。在這個世界上，有人竭盡畢生精力研究在哪種狀況下狗的唾腺會分泌幾滴唾液，有人能夠在十四行詩中捕捉稍縱即逝的櫻花美景，有人能用二十五頁的篇幅詳細描繪一個小男孩躺在暗室中等著媽媽親吻他道晚安……這些人我們都需要。在某個領域裡面展現強項，就代表必須將原本可投注在其他領域的才智、能力轉移投入這個領域內。

——艾倫·尚恩①

作者序

我從二〇〇五年開始正式寫這本書，但其實自從我長大成人以來，我一直都在書寫這本書的內容。我曾針對本書涵蓋的議題和成千上萬的人交流過，也拜讀過很多著作、學術作品、雜誌文章、網路聊天室的討論以及部落格文章，有些作品我在書中有提到名字，其他沒出現名字的也啟發了我每字每句的靈感。《安靜，就是力量》靠著眾人協助才能付梓，特別是讓我獲益良多的學者及研究人員。然而，為了增加本書的可讀性，有些名字只列在附錄或謝詞中。

也是有基於此，某些引語並沒有用括號或引號，不過我有注意到不要讓我另加或刪減的字改變了講者或作者的本意。如果你想引用這些書面資料的原始版本，附錄中可找到引用的原出處。

我更改了一些故事中人物的姓名及可辨識的細節，以及我自己當律師及顧問時發生的故事，例如在第五章中提到的演講工作坊。當初參與工作坊的學員們並不知道自己後來會被寫入書中，為了保護他們的隱私，我第一堂課的故事是從不同的經驗中拼湊出來的；葛瑞格和艾蜜莉的故事也是從許多情況相同的朋友中訪問而來。由於人的記憶力有限，我都是依據實

情或是他人告訴我的內容重述書中其他故事。我並沒有查證別人告訴我的人生故事，但只寫下了我認為屬實的內容。

內向外向大不同

一九五五年十二月一號的傍晚，美國阿拉巴馬州的蒙哥馬利市，一輛公車緩緩進站。一位穿著樸實、四十多歲的女士上了車。雖然她這一整天都在市區內費爾百貨公司昏暗的地下室裡彎著身子燙衣服，但她的身形依舊挺立，只不過她的腳都腫了，肩膀也很酸痛。她坐在有色人種座位區的第一排，靜靜看著上車的人越來越多。接著，公車司機命令她讓位給一個白種乘客。

這位女士回應了一個字。以這個字為起點，二十世紀最重要的民權運動之一得以開展，美國社會也因此而得到進步。

她說：「不。」

司機威脅說要叫警察逮捕她。

「請便。」羅莎·帕克絲說。

警察到了，問帕克絲為什麼不肯讓位給白種人。

她只回答：「你們為什麼老是這樣欺負我們？」

「我不知道，」他說：「但是法律就是法律，我必須逮捕妳。」

她因違反社會秩序而遭移送法院。開庭當天下午，「蒙哥馬利權利促進協會」^②在該市霍爾特街的浸禮會教堂為帕克絲舉行集會，這裡是全市最貧窮的區域，有五千人聚集支持帕克絲勇敢的行為，人群擠滿了教堂內的長凳，進不去教堂的人則耐著性子在外等待，聽著擴音器傳出馬丁·路德·金恩牧師的演說：「我們厭棄鐵蹄壓迫的時刻已經到了！我們再也不想被人從七月的耀眼陽光中驅逐，我們再也不想站在十一月的阿爾卑斯山頂，忍受刺骨的寒風。」

金恩牧師讚揚帕克絲的勇氣，接著擁抱她。她靜靜站著。光是她的出現，就足以激起群眾的鬥志。促進會發起全市抵制公車的運動，長達三百八十天，大家徒步走很遠的路去上班，或是跟陌生人搭車共乘。他們從此改變了美國歷史的發展。

我一直想像羅莎·帕克絲是個頭高大、聲如洪鐘又性格剛烈的人，能夠毫不猶豫挺身面對公車內憤怒的乘客。但她在二〇〇五年以高齡九十二歲過世時，所有的訃告都形容她輕聲細語、個性和善、身材嬌小。大家說她「生性靦腆害羞」，但又有「如雄獅般的勇氣」，而且訃告中隨處可見「極其謙卑」或「沉默剛毅」之類的字眼。到底又沉默又剛毅是什麼意思呢？這些詞句其實問出了一個問題：一個人怎麼能既害羞又勇敢？

帕克絲自己似乎意識到這個矛盾，所以將她的自傳命名為《沉靜的毅力》。這個書名也促使我們思考我們現有的觀點：為什麼「沉默」不能是一種力量呢？我們還忽略了什麼其他沉默的優點？

個性，如同性別或種族，對我們的人生有深遠的影響。個性中最重要的一點就是我們在內向或外向量表上的落點。內向或外向，正如一位科學家所形容的，是一種「南轅北轍的特性」。我們究竟是內向還是外向，決定了我們對朋友和伴侶的選擇、說話的方式、如何解決差異問題以及表達情感的方式，也影響我們的職業選擇，以及我們是否能在職場有成就。偏內向或外向決定我們是否喜愛運動健身，是否會有外遇，能否在睡眠不足的情況下照常運作，能否從錯誤中學習，是否會在股市豪賭，會不會「急著吃掉眼前的棉花糖」，是不是成功的領導者，以及會不會顧慮「凡事總有萬一」等^③。我們是內向還是外向，反映在我們大腦的路徑、神經遞質以及神經系統的偏遠角落中。今日內向與外向是人格心理學這個領域裡著墨最多的兩個主題，有數以百計的科學家竭盡心力研究。

這些研究人員在最新科技的協助之下有了令人興奮的發現，但是這些發現其實早就存在於長久以來人盡皆知的傳統之中。自古以來，詩人和哲學家都在思索內向和外向的含義；聖經中以及希臘羅馬醫學家的著作中都能找到這兩種人格類型。某些演化心理學家更指出，內、外向的歷史源頭比聖經更淵遠：動物界就能看到內向和外向之別，我們在本書稍後會探討到果蠅、駝背太陽魚和恆河猴的例子。正是因為有了內向與外向之別，加上其他的形容詞配對如陽剛和陰柔、東方及西方、開放與保守等等，人類才會變得獨特。人類如果缺乏內向與外向這兩種性格特質，數量恐怕會大幅減少。

就以羅莎·帕克絲和馬丁·路德·金恩這兩人的合作關係為例。假如一位口若懸河的演講者在種族分隔的公車上拒絕讓座，所能發揮的效果將會低於另一位態度謙遜、非在緊急情況下不會發怒的女性。如果要帕克絲站出來發表「我有一個夢」的演說，那麼她並沒有激勵群眾的本事。然而，有了金恩的協助，她無需面對群眾發表演講。

但是今日社會裡我們只接受少數幾種人格特性。我們相信大膽才是好事，要開心就得擅於社交。我們自詡為外向的國家，這樣也就意味著我們忘了自己到底是怎樣的人。多份研究指出，三分之一到半數的美國人個性內向，也就是說，在你認識的人中，每兩、三個就有一個生性內向。美國是公認相當外向的國家，因此其他國家的數據至少也應該和美國相同。就算你本人不內向，你的小孩、下屬或配偶當中一定有一個人是內向性格的。

如果上述數據讓你大吃一驚，大概是因為很多人都假裝自己天性外向。很多還沒出櫃的內向者躲藏在操場、高中更衣室和企業裡面。有些甚至裝外向裝到連自己都被騙過去，直到生命中出現轉捩點，例如被裁員、進入空巢期或是突然繼承遺產而可以花時間做自己想做的事，他們才醒悟過來，回歸本性。你不妨向朋友或認識的人提起這本書的主題，你就會知道很多外表看起來不太內向的人其實認為自己很內向。

很多內向者甚至不願意面對自己，這是有原因的。我們生活在一種我稱之為「外向理想」的價值系統中，也就是大家都認為理想的自我形象是合群、有主導能力，並且在聚光燈之下如魚得水的。最典型的外向人格強調行動而不愛三思，好冒險不喜照料他人，自信且不自疑；他們喜歡當機立斷，即使有可能出錯也不在乎。外向的人擅長團體工作，在社交圈裡

如魚得水。我們都認為自己是崇尚多元價值的人，但是事實上大部分的人只欣賞一種人，也就是對於成為檯面上人物感到很自在的人。當然，我們也容忍精通電腦的宅男盡量宅下去，愛多宅有多宅，但他們是特例，不是原則，而且我們也只肯容忍那些很有錢的宅男，或者那些有可能變得很有錢的人繼續宅下去。

內向的特質，以及內向者常擁有的特質如敏感、嚴肅和害羞等，現在已經變成次等的人格特質，讓人對內向性格者失去信心，覺得他們有病。內向者活在「外向理想」的價值體系裡，就很像女人在男人稱霸的世界裡打拚，總是因為自己本身的特性而被打了折扣。外向的確是相當吸引的人格形態，但是我們已經把外向變成一種壓迫性的標準，讓大部分的人都覺得自己應該外向才好。

「外向理想」的價值觀已經散見於很多研究中。舉例來說，一般認為多話的人比較聰明、外型佳、較有趣，也比較多人想跟他們交朋友。講話的速度和量都有影響；我們認為講話快的人比講話慢的人能力強又討人喜歡。群體中的互動也是如此，雖然具有閒聊瞎扯的能力並不代表他能提出什麼好主意，不過研究依然顯示大家都覺得健談的人比沉默的人聰明。連「內向」都成了暗藏貶意的詞彙，美國心理學家羅莉·賀爾格曾經做過非正式的研究，發現內向者能夠用生動的詞彙形容自己（藍綠色的眼睛、異國情調、顴骨很高），但若要求這些內向者來描述其他內向者的長相時，他們描繪出來的形象相當平淡又令人反感（難看、中性色、皮膚不好）。

我們想也不想就吹捧外向，其實是犯了嚴重的錯誤。人類一些最偉大的思想和發明，從

演化論到梵谷的〈向日葵〉乃至個人電腦，都出自沉默寡言又聰明過人的人。這些人深知要如何傾聽自己的內心世界，也知道在自己的內心世界可以找到寶物。沒有內向的人，這個世界就不會有：

萬有引力

相對論

葉慈的《二度降臨》

蕭邦的〈夜曲〉

普魯斯特的《追憶似水年華》

《小飛俠》

歐威爾的《1984》和《動物農場》

《魔法靈貓》

查理·布朗

《辛德勒的名單》、《E·T·》以及《第三類接觸》

谷歌

哈利波特

正如作家、科學記者溫妮菲·加拉赫所言：「能夠停下來思索，而不是追尋刺激的個

性，長久以來都與學術和藝術成就息息相關。相對論和《失樂園》都不是派對動物在匆忙之間完成的。」即使在某些與內向比較無關的職業當中，例如財經、政治和激進運動，有些偉大的進展還是由內向者帶動的。這本書中我們會看著著名人物如伊蓮諾·羅斯福、高爾·華倫·巴菲特、甘地和羅莎·帕克絲等是如何受到內向的助力而成功，而不是因為內向而受阻。

然而，本書中將會提到，很多現代生活中最重要的制度，都是為了喜歡團體活動、喜歡大量刺激的人所設計的。小學教室裡的桌椅安排，往往是為了鼓勵群體學習。研究也指出大部分教師認為理想的學生是外向的學生。電視節目的主角早已不是早期的「鄰家小孩」如《小英雄》和《脫線家族》中的辛蒂，而是性格誇張的搖滾巨星和網路節目主持人，像是孟漢娜、強納斯兄弟和《愛卡莉》裡的卡莉。就連公共電視台出資、專供學齡前小朋友收看的《席德科學小子》，人物在出場時也都先跟朋友表演一段熱舞（「看我舞藝超群，真是個明星！」）

成年之後，很多人上班的地方都強調團隊精神，辦公室沒有牆壁相隔，主管們也都重視「人際能力」。為了打拼事業，我們必須厚著臉皮自我推銷。能獲得研究資金的科學家通常很有自信，或甚至過度有自信。作品能夠展示在當代美術館牆上的藝術家，通常也能在畫廊藝展開幕時擺出自信的神態。以往出書的作家都是深居簡出，但是現在行銷人員都要先檢討作家們有沒有能力上談話性節目。（幸好我說服了我的出版社，說我能輕易裝扮出外向性格，到外面推銷書，否則我這本書就永無出版之日。）