

目 录

你是内向的人吗? 1

内向令人垂涎的 6 大特质 4

如何利用自己特质在人群中脱颖而出 8

成功者 70%都是内向的 11

巧妙设计你在别人眼中第一印象 15

3 分钟展示自己的魔鬼公式 18

改变羞涩不敢说话用这招 22

专治发言紧张脑子空白 26

说服力法则让你条理清晰 30

尴尬冷场就用追踪式 34

对方也内向如何沟通 38

如何改掉说话累轻松应付 41

说话少是情商低吗? 46

说话没人听如何赢得尊重 50

如何与异性找话题 54

被拒和否定的应对方法 58

话多不等于会表达 63

面对强势如何处理 67

与人有分歧，3 招不得罪人 71

被领导误解的化解之法 75

沟通有代沟如何让别人认同 80

内向必须改善沟通 84

那个内向的男孩去年赚了 100 万 87

你曾轻视的内向女孩儿被宠成公主 91

如何帮助身边内向的朋友 95

你是内向的人吗？

两年前我参加一个互联网企业 c e o 的封闭训练营，当时大家都被安排到成都郊外的度假村。一开始一些外向的 c e o 在去的大巴上就开始和别人套近乎。而我和其他几个人却显得相对安静。三天时间，我们接受了一系列的训练、讨论和思考，最终会在第三天把成果演讲出来。

但出乎意料的是，最终我的演讲被所有 c e o 评选为最好的所有人都主动加我微信。那些一开始和别人套近乎的 c e o，反而没有受大家太多关注。当时我演讲完以后，有一个 c e o 说道你太厉害了，但为什么看上去这么安静呢？当时我能想到的答案是，安静的做自己，可能是我唯一能控制的事儿。内向和外向最大的差别呢其实是控制区域的差别。

内向者更喜欢对内部世界做到控制，比如情感、创意和思维。我在训练营中能做到安静分析演讲，就是因为我更习惯于对于自身的控制，而外向者更追逐对外部世界的控制。比如一些外向的 c e o，他们能够在社交这件事找到十足的控制感。但你可能会说，凭什么你一定要去刻意去划分内向者和外向者？内向者难道不能通过努力转化成外向者吗？这个吧可能真不行，因为他们的特质其实是由生理结构所导致的，一旦形成了就很难改变。如果你去东非大草原，你会发现狮

子多数时候都是躺在草原休息的，我们可以称之为狮子的放松模式。

偶尔他会充满力量的去捕捉斑马，这是战斗模式。我们人类的身体机制里也会有这两种模式。在战斗模式状态下，身体中主要由交感神经所控制，它会让大脑大量释放多巴胺，让我们的身体变得兴奋。而在放松模式下，副交感神经在发挥作用，身体会大量释放乙酰胆碱，它让身体的循环慢下来，我们会感到安静平和。这个世界有四分之一的人是副交感神经更发达的人，所以他们更喜欢待在放松模式，他们是更喜欢独处、读书或者冥想的内向者。

那你究竟是不是其中之一呢？心理学家苏珊凯恩曾经提出了几个问题，如果你的答案基本都是 yes，那么就毫无疑问了。第一，相比于小组讨论，你是不是更喜欢一对一的交流。第二，你是不是聚会之后会感觉到筋疲力尽，想赶紧找一个没人的地方待会儿。第三，你是不是讨厌闲聊，喜欢就一个问题进行深入的探讨。第四，你是不是喜欢那种可以一头扎进去就不会被打断的工作，怎么样，有结果了吗？从以上的问题就不难看出，内向者通常更喜欢慢思考，他们喜欢深入交流，在这个处处都需要深入和专注的时代，那无疑是充满优势的。比如，内向者具备结构化思考或者深度思考能力，并对事物保持感性，这让你在写作上充满优势。内向者共情，能力更强，这会让你在与沟通上会出奇制胜。内向者更擅长提炼事情的意义，这让你更

擅长去领导。

所以最终你会发现，尽管外向者在一些场合占据主动，但全世界最擅长表达的人里，却至少有百分之七十是内向者。比如乔布斯、埃隆马斯克 `ted` 的 `ceo` 克里斯安德森、周星驰等等。这正是因为他们不断的锤炼自己对于内部世界的掌控，不断挖掘自己内心安静的力量，反而能够实现对于所有场合的全面掌控。内向者的优势还远远不止这些。接下来我会在模块一里把它们全部挖掘出来。你看到后会非常惊讶，嗯，你可能有疑问，既然这么多优势，为什么我们却在各种社交场合显得非常被动呢？原因呢主要有两个，第一是因为几乎每个人从小就被要求变得开朗外向，这让我们丢掉了原有的优势。

第二是因为我们长期生活在做自己不擅长事情的压抑中。但还好我在这事儿钻研了很多年。在接下来的课程中，我会教你如何低调的展示自己，如何说话，更受尊重，如何让你的魅力超过别人，如何找到自己终身受用的表达方式，从而实现弯道超车，过上让别人羡慕的生活。我们做一个简单的总结。

第一，你知道了内向和外向的最大差别其实是控制区域的差别。

第二，你知道了内向者特质是天生的，我们不用刻意模仿外向者，而应该发挥自己的优势。

第三，要想过得很舒服，你需要找到真正属于你自己的表达方

式。第三点也是接下来要教给你的最重要的内容。有一句话是这样说的，世间所有的内向，都是因为无法忍受别人的无趣。内向者是深度思考的，充满创意的一拨人，希望我们能够一起找到属于自己的成功路。

内向令人垂涎的 6 大特质

想想二零零四年时，你还在做什么？我正上大一世界，对我来说就是一片空白。而在大洋彼岸的哈佛校园里，一个叫做马克扎克伯格的大三学生，就开始建立一个叫 facebook 的校友联系网站。刚开始他黑入了学校的数据库，把同学照片放到网站上供，彼此评估吸引力。这个创意立即横扫了整个哈佛。facebook 现在是全球用户排第一的社交平台，但他们的创始人却是一个不爱社交的内向宅男。凑巧的是，全球最顶级的社交平台创始人无一例外都是内向宅男。

比如 qq 的马化腾，微信的张小龙，instagram 的斯特罗姆，当然还有领英 twitter what type 的创始人感到震惊吧。社交巨头都是不善社交的宅男，这是为什么呢？你更加震惊的是，那些我们认为最需要外向性格的领导职务，也逐渐被内向者所占领。比如比尔盖茨、马云、乔布斯、巴菲特、亚马逊的杰夫贝索斯、埃隆马斯克，还有刚刚提到的马化腾等全球最顶尖的掌门人，他们都是内向者。

二零一七年，美国商业周刊有一期调查发现，全球一百强企业的掌门人中，有七十三个人都是内向者，这又是为什么呢？因为内向者有六种超级特质，这是成为伟大产品经理和领导的必要特质。而且你的身体里也潜藏着六大特质，想不想知道他们是什么呢？

特质一、高感性特质内向者的神经系统天生对外界刺激更敏感。

比如测试者把柠檬汁儿同时滴在内向者和外向者的舌头上。检测结果显示，内向性格分泌的唾液会多出一点五倍。再比如乔布斯，他能从禅宗、美学、计算机中感受到别人没有办法感受的东西，所以创造了苹果特质。

二、结构整理力在美剧越狱中，男主角米帅把所有的线索贴满整整一堵墙，他每天盯着墙面，突然一天啊的一声解开了所有谜题。然后他把所有信息整合起来，伪装成一个图画纹，在自己身上带进了监狱，成功帮助哥哥实现越狱。

内向者总有一种从复杂事物中理清思路并重新整合信息的能力，这就是结构整理力。

三、共情力。简单来说就是站在别人角度思考甚至思考的比别人更深入的能力。比如你打开朋友圈一篇文章，觉得讲出偶尔一些你特别想讲，但是又表达不出来的东西，这就是作者共情能力在发挥作用。伟大的产品经理必须要具备共情能力。比如说微信的张小龙总是能做

出一些我们特别想用，但是没有想到的功能。以上三种特质就是一名伟大产品经理的必要特质。

当然你会说我又不在互联网行业，干嘛要做产品经理呢？但其实产品能力是指我们整合资源，把自己的价值打包向别人交付的能力。比如你写一本小说，做一个女朋友生日的策划方案，这些都会体现你的产品能力。我们再来看剩下三种特质。

四、专注力。内向者总是可以很专注做一件事儿，这个你肯定深有体会。原因是因为内向者有丰富的感知和深度思维，他们能够看到一些长期的利益所带来的巨大反馈。比如埃隆马斯克在二零零六年就发布了特斯拉秘密宏图，在其官网上，十多年过去，你会发现特斯拉真的是一步一步按着计划走过来的。一家企业的掌舵人必须要强大的专注力，然而，外向者更可能被短期刺激的事情吸引，这不是他们的专长特质。

五、倾听能力在心理学家眼中，倾听是一种需要大量练习才会具备的技能。内向者在这件事儿有更大优势。什么叫倾听？比如下属说这几天没睡好，上级回答，这几天天热，人就是容易早醒，这就不是倾听。因为下属很可能会说自己出了某些问题，而上级却强调一切正常。倾听的要诀是不断去试图了解很多你不知道的事实。许多销售大师往往都是内向者，就是因为他们更擅长提问，而不是表达特质。

六、意义感，也就是能够赋予事物意义的能力，这是一个人自我领导和领导他人的最重要能力。比如在远古时期，你想号召一群人去森林里打猎，你说走我们去捉兔子，这样动员不了几个人。但如果你说森林里有女仙，我们打猎胜利才能看见，这就能号召很多人，我们的祖先智人正是凭借这个本事，最终成为了全球霸主。内向者天生就擅长寻找意义，所以你会发现，内向者通常更自律，也更擅长带领团队一直走向未来，专注力倾听以及意义感。

这三种特质正是构成领导力的最重要特质。你也许不是领导，但是领导力你一定需要。比如如何让设计部的同事更好的协作，你如何让小孩更听话，这些都是领导力。说了这么多，我们做一个简短的总结。今天我们分享了内向者的六大特质，他们分别是构成产品力的高感性特质、结构整理力和共情力，构成领导力的专注力、倾听能力以及意义感。产品力是一种解决问题、创造价值的能力。领导力是让你学会与人沟通协作的能力。

在未来的工作一书中，作者约翰布德罗提出一个观点，在 ai 来临的信息时代，未来人类只需要会三种能力、产品力、领导力以及传播力。所以恭喜你，内向者就占据其中三分之二的席位。而产品力和领导力本质上都是解决问题的能力，表达其实是你帮这个世界解决问题的外在途径。所以你知道了为什么全世界最擅长表达的人里，大多

数都是内向者了吧。

如何利用自己特质在人群中脱颖而出

一九一四年冬天，一个叫范旭东的年轻人到了天津塘沽的海边儿海滩上，放眼望去白茫茫一片，但这不是冬天的冰雪，而是盐。

范旭东看到这一幕，激动的流下泪来，感叹到，几千年来，咱们的祖先一直都没盐吃，但是这些盐却这样白花花的躺在沙滩上，从来没有人来开发。一方面严重短缺，一方面却有丰富的资源未被开发，这是何其悲哀呢。

一九一五年，身为化学家的范旭东，开办了九大经研公司，这才让海边白花花的盐得以开发，彻底解决。几千年来中国人食盐短缺的问题，内向者呢拥有的六大特质就像盐。躺在沙滩上，你需要一定的方法才能开发出来。今天这节课我就教给你两个方法，让你把特质发挥出来。

第一个方法，升维打击，降维打击你一定听说过，但升维打击是什么意思呢？举个例子，在一场会议中，大家在讨论产品该怎么营销 a 说应该线上去推广。b 说应该做个优质的视频，而 c 说根本不用视频，用软文介绍功能才靠谱。d 说，我们应该模仿苹果现在流行这种营销方式，他们说的头头是道，让你插不上话怎么办呢？细心观察，

你会发现，同事基本都是围绕营销渠道和广告方式这两个维度展开。

你再增加消费者这个维度，直接就大杀四方。你可以这么说，其实我们更应该关注消费者是如何接受我们营销的。通常他们消费一件产品，两件事情最重要，一是价格，二是体验。所以我们可以画出四个象限，第一，低价格且低体验，这是生活必需品，比如牙膏、螺丝刀、卫生纸，买这些东西不疼不痒，消费时，没有感受。第二，低价格，但高体验，这是及时享乐品。比如夏天买一瓶冰镇可乐，看一场电影消费时会感觉很爽。第三，很高价格，但是低体验，这是无奈的选择。比如花几千块钱看牙医，买保险，这是不得不去购买的事儿，一种无奈消费。第四，高价格，而且高体验。

比如买了一辆新车，拿到期待已久的 iPhone ten，这是极其令人兴奋的消费啊。我们公司是小号电池，这属于第一象限，产品，消费时，不疼不痒。这类产品核心的营销方式是突出局部功能。比如你看牙膏广告，永远在强调我们的牙膏含氟，我们的牙膏美白效果增加百分之十五等功能。我们的广告呢也应该突出一个功能优势。比如苹果的广告并不适合我们，因为这是第四象限产品广告强调体验和拥有感。相信你的同事一下就听傻了。

他们一直强调营销渠道和广告方式，这是你不擅长的。但在无法突破的地方，增加一个维度，从而打击对方，这就是升维打击。上一

讲呢，我们分析了内向者的六个特质。我们知道内向者天生就善于结构化思考。但此前很多时候我们都被人指责想的太多，但其实这是你的巨大优势。每次增加一个维度，就会有意想不到的效果。我们再看第二个方法，解决问题。

你没听错，挖掘自己的特质。最重要的方法是解决问题。乔布斯在一九九七年回归苹果公司后，设计出了一个非常经典的广告，think different. 这个广告里出现了一系列伟大的特立独行者，爱因斯坦爱因斯坦、鲍勃迪伦、马丁路德金、约翰列侬、拳王阿里、圣雄甘地、毕加索等等。广告中同时还有一段经典的旁白，我们要跟这些疯狂的家伙们致敬。因为他们特立独行，你可以质疑他们，甚至可以诋毁他们，就是不能漠视他们。

因为他们探索和创造他们改变了世界。广告中这些伟大的内向者没有刻意去证明自己，他们只是在自己的领域做到了解决问题。啊，你可能觉得奇怪，难道我们每天工作生活没有解决问题吗？是的，大多数人根本就没有解决问题。他们更多是在满足自己的控制感和情绪。比如我问你，你在公司试图推进方案，但下面却有人说你这个方案太不靠谱了。

你可以做到控制自己情绪，进而真正想办法说服别人接受吗？no, 百分之九十九的人就做不到，你也许不会发火，但一定找各种理由展

开攻击。我教你一个方法啊，做每一件事儿，表达每一句话。之前花十秒停下来想一想我将解决一个什么问题。比如你参加一场面试，其实是为了帮面试官解决，想招聘一个优秀人才这个问题，而不是极力展现自己。你销售了一件产品是解决消费者，我不知道购买什么产品，这让我太困扰了这个问题，而不是推销产品。

你在演讲中表达是要给别人解决，每次演讲都听不到好故事这个问题。你对喜欢的人表达是为了帮他解决，希望得到更多关爱这个问题。所以明白了吧？成为表达高手的潜台词，其实是成为问题。解决专家好了，我们来做一个简短的总结。首先今天我们分享了一个原理，看上去短缺的东西很可能就像盐躺在沙滩上，你还需要一定的方法才能开发出来。一手资源微信ipip885。其次，内向者天生就有深度思考的优势，增加一个维度思考，立即就让你大杀四方，同时我们介绍了脱颖而出的条件，是建立在解决了一个很大问题的基础上，直接成为问题，解决专家是你人生的最佳路径。

成功者 70%都是内向的

当今世界上最具有影响力的内向者是谁呢？应该是硅谷钢铁侠埃隆马斯克。马斯克三岁时还像一个聋哑人一样不会说话，而且反应迟钝。童年时，父母离婚，他经常把自己锁在房间里，八岁就看完了

大英百科全书，在学校一直被霸凌，被同学一脚踹下了楼梯。十一岁时，用三天时间就学会了六个月的 basic 语言课程，告诉别人自己最喜欢沉浸在编程世界。

大学时，百分之八十的时间都是独自一个人在图书馆里。后来拥有了特斯拉、space x 等颠覆世界的公司。即便如此成功。二零一一年，在宾西法尼亚大学演讲时，依旧紧张到两腿发软。这就是埃隆马斯克封闭不爱说话，表情严肃，但拥有超级强大的学习和思维能力。一个能造火箭的超级产品经理和商业领袖，一个极具代表性的内向者。

我们印象中外向开朗、具有亲和力才是成功者的象征。但其实世界已经变了，诸如埃隆、马斯克、扎克伯格、马化腾这样的内向者，早已悄悄地占领了世界。这个世界到底发生了什么呢？如果你看二零零八年和二零一八年全球前十大企业对比，你会发现十年后还在名单上的公司，现在只剩微软和巴菲特的伯克希尔、哈萨维，取而代之的是苹果、谷歌、facebook、亚马逊、腾讯、阿里巴巴等科技巨头。这说明什么呢？说明我们已经全面进入一个高感性体验时代。二零零八年掌控世界的还是银行、石油、地产等这些行业，他们的竞争优势是资源。

而十年过去，全球前十的有七家都是科技巨头，他们的核心优势

是用产品去不断满足用户体验。想想看，我们在使用这些伟大产品时的感受，每天早晨在床上醒来，你都会忍不住刷一刷朋友圈儿。你在办公室，哪怕什么东西都不买，都想打开淘宝逛一逛。有些 iPhone 发布你就会被勾了魂似的想立即冲到苹果店把它买回去。为什么你对这些产品毫无抵抗力呢？因为这些产品有一种超级能力，他们可以轻松打破你的防御。

什么意思呢？在传统时代，打破防御主要是靠销售人员对你说服。所以诺基亚一年要发布几十款手机，他要给终端销售人员说服客户的工具。这款好，这款适合你不喜欢我们还有其他的。但互联网时代的产品根本就不能让用户有选择和思考的时间。因为用户在屏幕前一旦开始思考，防御机制就会启动。我到底买不买呢？这产品放不放心呢？一旦这样你就没戏了。

iPhone、微信等等这些好的产品就可以做到。在你没有想到时，他们就提前做了你想要的功能，你只会用着很爽，根本就不让你有思考机会。只有像乔布斯、扎克伯格、马斯克、马化腾性格内向甚至怪异的人才能做出这些产品，他们可以退到网络背后。根据数据，看到了人们在独处时的状态，他们可以像一只猫一样，蹲在一个地方去冷静观察，从而真正揣摩到别人内心这种从小到大养成的特质。普通人是学不来的，听上去很难，对吧？但如果你做到一点，你也可以，这

就是真正去理解一个人怎么才算了解一个人。

一般我们都是看这个人的表面特征，比如性别、颜值、喜好、人脉、财富、地位等。但这些东西根本不算了解一个人真正的了解是要看他的心理边界。一个人处在边界之内，他就会找到存在感。而如果他处在边界之外就会感到恐惧。比如你的母亲平时在小镇生活和邻里之间的接触，就显得存在感十足。但如果去大城市，他就会感觉焦虑和恐惧，人通常会不惜代价去消除自己的恐惧。比如，你要去医院消除你对死亡的恐惧，通过读书来消除对未来的恐惧。这就是人类每天参与最频繁的活动形态之一，消除恐惧。而另一种活动形态就是不断满足边界之内找到存在感。比如你还记得微信的第一款小游戏飞机大战吗？他用最简单的操作，微信好友相互排名的方式，让你不断去刷存在感，消除恐惧，找存在感。这就是人类每天乐此不疲去做的事情，多数时候和动物没有太多差别。

掌握了这个规律，你就可以掌控各种与人打交道的局面。我们的这个课程是向内向者的沟通表达，而沟通表达的核心，还是看你是否真正了解一个人是否能够轻松破掉他的防御，是否能够看出他的心理边界是大是小。从他眼里看出哪些是真正的恐惧。在之后的课程我就会不断分享我们是如何在沟通表达中如何一步一步去洞察人性，实现以上这一切的。

我们对这个模块来做一个大致的总结。内向者天生就具备成为伟大产品经理以及超级领导力的优势。这些优势又具体为六项特质。在第二节课中，我们分享了如何去发掘你身上的这些特质。一个是运用复杂思维去升维。打击另一个是要做到真正解决问题。

巧妙设计你在别人眼中第一印象

先问一个问题，你认识另一个人最快需要多久呢？一分钟一个小时还是一整天呢？心理学家的实验结果是一秒，这是什么概念呢？你马上眨两次眼睛，这就是一秒的速度。普林斯顿大学的心理学家托托罗夫曾经联合各国几十位心理学家做过一场实验，他们只给一群小学生一秒的时间去浏览照片，就快速判断一个政客能否在选举中当选心理学家，让不同国家的人进行交叉测试。

比如，让瑞士的小学生判断法国议会的候选人，让美国的受试者判断芬兰的选举。这样尽量避免受试者认识候选人，结果显示准确率普遍高达百分之七十五以上。受试者第一印象觉得哪个政客看上去更有能力，这个政客往往就真的能当选。铺天盖地的竞选广告煞费苦心，演讲和辩论结果，都不如这一秒的第一印象作用。大托托罗夫把整个心理学实验及其原理写成一篇论文，发表在了二零一七年五月的科学杂志上，题目就叫第一印象很重要，有没有觉得很可怕呢？我们经常

做了大量准备，但别人眨眼之间就会对你进行判断。

那么第一印象到底指的是什么呢？在托托罗夫的观点中，核心是你要让自己看起来更厉害。我们想象一个场景，假设你穿越到了两百万年前，你掉到了一群原始人中间，刚好从林中窜出了一只老虎，所有人开始逃跑，你会跟着谁一起跑呢？自然是那些看上去更厉害的人，这时你的大脑会瞬间对其他原始人进行扫描。比如这个人会不会跑得更快啊，那个人是不是更能找准逃跑路线呢？跟着他会不会有更大危险呢？大脑会瞬间处理这些复杂问题，在不到一秒的时间里给你一个答案。在认知心理学中，这个概念叫做自动化认知。就像你的iphone 能够实现瞬间指纹解锁一样，你也有对一个人或事物瞬间解锁的能力。这个是大脑经过两亿年进化所得到的本事。

即便后来进化出了分析和思考，但人们还是习惯用自动化认知的方式。这想起来呢有点悲哀，不管你多么看重自己，在别人眼中，你和一条街边的小广告没有什么区别。我一个五百强 hr 的朋友，他说忙的时候看简历，通常只要五到十秒，甚至就两三秒。面试一个人通常看一眼，最多问一两个问题就要做出判断，所有产品都要设计简洁有力的广告。这是为了迎合人类的大脑，而你也需要为自己设计第一印象，因为对方很可能不会多时间去关注你，你该如何去设计自己的第一印象呢？再重复一下原则，你要让自己看起来更厉害，但不能

直接说你可以把第一印象拆分为三种东西，角色经历和价值观。

比如你去应聘一份工作，面试官让你做自我介绍，多数人的回答都是这样。你好，我是张小明，来自某某某大学，之前有过半年实习经验，很希望加入贵公司。如果你使用的是这种标准版的介绍，那多半就没戏了。因为你是在介绍自己的身份，身份是查户口时候才会用的。而 hr 一天可能面对上百人，他根本不关心你的身份，所以你要去建立你的角色经历和价值观。你可以这样说，我是张晓明，是名刚毕业的大学生，但我更认为自己是一名超级服务者，我是学生会主席，这就是一个超级服务者角色，为全体同学服务。

你看超级服务者就是一个角色，这个角色让你确定你对工作的姿态令人印象深刻。接下来呢就再加一些精力，你可以这样说，有一次我们在学校田径场的观众席上开会。学生会一个部长问我，我们是管理者，为什么不让大家直接听我们的，而是每次费时费力去了解大家的想法呢？我当时就说最好的管理者本质上就是最好的服务者。我们的大脑总是喜欢听故事，有时间一定需要给别人讲一段经历。如果你的时间更多一些，那就把自己的价值观吐露出来。

因为我曾经看过一本书，权力的本质就是让别人接受我发号施令给大家，大家不接受或者心里并不乐意，这都没有用。我不断去思考大家的需求，他们才能真正接受我。所以我逐渐养成了挖掘别人需求

这个习惯，每次都能得到很好的反馈结果。做服务这事儿越做就越上瘾了。所你看这就用不着四十秒的自我介绍，面试官能不要你吗？喜欢挖掘别人需求，这可是做服务和产品公司最重要的品质。

我们来做个简单总结。首先我们讲到了心理学家托托罗夫的试验。第一印象比我们想象要重要很多，因为通常别人都不愿花更多时间去了解你。其次，我们分享了第一印象究竟是什么。心理学家的答案是，每个人都有自动化认知这个机制，每天需要快速对其他人和事物进行评判，都能选到更厉害的人。最后呢我分享了三个建立第一印象的关键因素，分别是角色经历和价值观。

角色可以快速取得对方信任经历可以直接连接对方感性部分，而凸显价值观是告诉对方潜意识。我就是你想找到的人。台湾著名编剧许荣哲曾说，我每天出门会检查自己是否带了三件东西，钱包、钥匙和自我介绍，钱包和钥匙，还可以忘记自我介绍却不能不带。第一印象就是这么重要。

3 分钟展示自己的魔鬼公式

一个从小玩到大的朋友，去年在成都开了一家高档的海鲜自助餐厅。开业前呢拜托大家帮忙转发朋友圈儿，我朋友圈几乎不发广告，尤其看到别人写到我朋友餐厅周六开业，打折优惠这些词句时，就更

不情愿了。但是无意中呢我想到了一次吃自助餐的经历，于是转发时这样写。

五年前，我出差住喜来登饭店，晚上吃自助餐时，遇到了高中必看的二十一世纪英文报的主编黄老师。他带着小朋友一起吃饭，给我说，我平时没时间陪儿子，但有时间就会带他吃自助餐。这样他一次可以吃到很多东西，就当是去了很多次餐厅了。我们大人呢什么都吃过，不觉得自助餐有什么，但对于小朋友来说，那就是天堂了，大家真可以多带小朋友多吃自助餐。

我朋友的海鲜自助餐厅马上开业，您呢周末就可以去。在我发了朋友圈以后，当下就有七八个人在评论区表示要带孩子去。第二天，朋友把我的小故事写成文案，结果让餐厅爆满，都定不到位置。多数人展示一件东西，仅仅是简单的陈述，别人根本就不关心。而我呢描写了这段故事，不是刻意写出的文案，却达到了比文案好几倍的效果。因为恰好符合一个魔鬼公式，而全球几乎最有说服力的文案都嵌套了。这个公式今天就介绍给你，这个公式包含四个要素，分别是绕开防御核心目标、填充论据以及呼吁行动。我们先来看要素，一绕开防御。通常你给别人介绍自己或事物时，对方会开启心理防御机制。

他的潜意识会说，你是不是又要让我花钱，你是不是把自己讲的很厉害，让我觉得自己很弱。我们对于别人的介绍天生会有排斥。那

你如何绕过防御呢？有三个方法。第一个方法是讲一个故事。比如我发朋友圈儿，第一句话就是五年前我出差住喜来登饭店，大家知道我在讲故事，就会有兴趣往下看。百年孤独的第一句话就是，很多年以后，奥雷里亚诺上校站在行刑队面前，准会想起父亲，带他去参观冰块的那个遥远的下午一看就是好故事，让你卸下防御，忍不住想看。第二个方法，问一个关于对方的问题。每个人真正关心的只有自己。

问一个别人真正关心的问题，尤其是他的痛点，他们是乐意听的。比如为什么读书的内容你很难记住，但你还要读书，你在家庭中究竟扮演什么角色等等等等。直接发问，让对方视角转移到自己身上。第三，提出一个震惊的事实，比如老人与海的开头是这么写的，老渔夫独自乘小船打鱼。他接连打了八十四天，但一条鱼也没有捕到哦，连续八十四天都没打到鱼，这就很吸引人呢。

再比如一次 **ted** 演讲上一个医生是这么说的，就在我现在说话的十秒内，美国人因吸烟而死亡的人就有四个很震惊的效果，同样也立即引起关注。绕开防御。通常有一个七秒原则，七秒就需要通过一句话搞定对方，记住就用这三个方法。我们再来看要素。二，核心观点尽管大家都是在发自助餐的广告，但其他人的潜台词是，这是我朋友的餐厅，周六打折，这就是毫无目标，自然无法打动别人。而我的潜台词是，你应该带小朋友去吃自助餐，这就激起了很多人太忙对孩

子愧疚的情绪。于是呢他们就去了，你经常会对身边人抱怨，说了这么多，你到底在说什么呀？那些人说话没有思考自己的核心观点。你看一辆车那么复杂，但汽车厂商在给你介绍时都会有一个核心观点。

比如沃尔沃永远在强调安全，宝马呢一直强调操控。核心观点，需要表达之前就想好三分钟之内的每一句话，都需要围绕这个观点来展开。核心观点通常是一丝不挂的，所有人都很害怕，不敢直视，所以你应该给他披上衣服，让所有人喜欢他，这就是核心观点，这就是要素。三，填充论据。比如一家面包房老板如果这样说，我们的馅儿饼最美味，这就不会有人搭理他。但他在面包房外的黑板上写了这样的一句话，巧克力爱好者请注意，让你的牙齿陷入这个二点五公斤重，满是软糖的火山馅儿饼吧，这就充满了诱惑。

很多人愿意尝试在魔鬼公式中，论据这个部分占了百分之六十的篇幅，但核心就两点，一是有视觉化，二是引发情绪。巧克力软糖、火山馅饼，这些都是引发视觉化的描述，让你的牙齿陷入这句话就让人充满了渴望的情绪，这就是完美的描述。所有话说完，你还需要最后一步，也就是要素四呼吁行动。这通常需要你在直接给他强调利益点，让别人行动。比如我再怎么讲故事，也需要在最后说一句，朋友的海鲜自助餐厅马上开业，你周末就可以去很多人介绍自己或一件事情都是直勾勾的说完就行了。但其实表达的目的一定是需要对方做出

改变。比如你在面试中展示自己，那是为了让面试官从不准备录用到录用你。即便是闺蜜间的简单吐槽，那也需要别人对你认同啊。

如果表达完别人毫无改变，那你的表达就没有意义。需要注意的是，因为之前都已经用感性的语句烘托了对方的情绪，所以呼吁行动的时候就不用拐弯抹角了，直接说服反而让人理解怎么样 **get** 到魔鬼公式了吗？我们简单总结要素，一绕开防御，讲一个故事，问一个对方的问题，提出一个震惊的事实是最好的三个办法。要素二，核心观点。每次说话带一个明确的目标要素。三、填充证据核心是要有视觉化和引发情绪。四、呼吁行动这个环节直接一点就行。

这个公式我已经反复用了七八年，大到演讲，小到在会议室给别人介绍自己的想法，他可以胜任任何场合，想不想尝试一下呢？那就马上对着身边人用魔鬼公式介绍一下你喜爱的一件事情吧。

改变羞涩不敢说话用这招

我们来彻底解决一个内向者的普遍问题。羞涩内向者被困扰的其实不是内向，而是羞涩。想要彻底解决它需要理解羞涩产生的原因究竟是什么？这个原因呢，比你想象的稍微复杂一些，需要分享一个形象的故事。

荷马史诗里有一个英雄叫奥德修斯，也就是在特洛伊战争中设计

木马计的那个人。有一次他回家途中呢遇到了一个妖怪，这个妖怪有一张床，每个过路的人他都会抓到这张床上躺一躺。如果这个过路人的身体比床短，他就把过路人拉到跟床一样长。如果比床长呢，他就把长的部分锯下来。妖怪其实是想和人做伴儿，但他头脑中所设想的理想伴侣应该跟床一样长。结果呢他把所有人弄死了，你当然认为自己不会像这个妖怪一样蠢。

但实际上呢我们的头脑里却有大量类似的想法。比如你一上台讲话，别人都应该有很好的回应。你一提请求呢，别人就应该会答应你。恋爱时，你觉得别人就应该对你好。为人父母觉得子女就应该活成你期待的样子。一旦对方没有达到你期待的样子，各种情绪就会涌上心头，集中在那些你感觉到能够控制的人面前，情绪会变成愤怒。而在那些你没法控制的人面前，比如在陌生场合，情绪就会转化成恐惧。从此，你再也不敢说话了，重复一遍，羞涩的核心是恐惧，对方不会达成你期待的回应。

斯坦福大学的德韦克教授把这种情况归结为防御性思维开启的表现。这就像原始部落打仗更强大的部落，通常会把重心放在外部世界的征服中。而弱小的部落呢则更喜欢守着自己的部落，经常关注自己部落的防御情况。想想你是不是这样呢？比如会不会经常产生疑问，我是什么样的人，别人会怎么看，我，我这么做是对，是错误，

这样就会导致你更不敢向外表达，不敢犯错，始终守在自己的心理部落中。

所以，让自己变得敢于说话，不再羞涩，根本需要你放下那些可笑的期待，走出心理防御。如何做呢？我给你介绍两个方法，看上去都不难，但如果你真正实践，就一定彻底改善自己。羞涩不敢说话的这个问题。第一个方法是放下自己不会犯错的形象。羞涩的人总是为了力求自己不犯错的形象，而不去做自己不擅长的事儿。比如你一些朋友去 k t v 让他们喝酒可以，但就是不唱歌。因为他们会担心自己唱歌的声音被别人说难听。

请注意，如果你经常发生这种情况，就要意识到这是一个很严重的问题。因为这不仅是你不做不擅长的事儿，而是很可能你会无意识屏蔽掉自己犯错的所有部分。比如有个男生在纪念日预定了一个精致的晚宴，结果女朋友迟到了一个小时，男生好不容易等到女生却很不高兴了。

他说，平时就算了，今天你居然迟到了一个小时，而女生呢也不高兴。她说你也没有和我确定一定就是六点呢。而且今天这么堵，男生的火蹭的一下就起来了，你自己磨蹭还怪我没有说清楚时间，好好的纪念日就被几句话给破坏了。就是因为他们都不愿放下自己不会犯错的形象。第二个方法是把犯错看作是成长的机会。我见过最好的案

例是雷达里奥的有投资家乔布斯之称的。他写了原则这本书前段时间在国内大火，你一定不陌生。

这本书里提到了一个惊人的事实，就是他的桥水基金公司不会惩罚员工犯的错误，而是鼓励员工讨论所犯的错误。为此，公司甚至还专门成立了一个错误档案，把公司内部所犯的错误记录下来，供全体员工来学习。雷达里奥曾在书里分享到，错误是一定会犯的。如果我们惩罚错误，其实就是鼓励大家把错误都藏起来，这样我们就失去了从错误中学习的机会。

这对公司的损失会更大，能把错误记录成档案并不断改进，这是极其有用的方法。事实上，这也是我自己的方法。二零一二年时，我开始刻意练习自己的说话能力。我曾经把每一次自己表达感觉不舒服的场景都记录在 excel 中。比如有一次我给别人分享客户分析技巧，本来准备很充分，但突然一个很厉害的分析师也来听我的分享，我突然就变得非常紧张。

原本准备好的内容很多都没有表达出来，在我的 excel 中记录着一条一条这样的情况。当然我也会用数据分析去看我的原因在什么地方，同时也会去看心理学或其他知识进行分析。遗憾的是呢，我这个习惯只持续了十个月，如果一直坚持相信我的表达能力会有更恐怖的成长。非常建议你也试一试好了，我们对今天的内容来做个简单总结。

首先我们讲到了羞涩形成的原因，本质是恐惧，对方不会达成你期待的回应。

其次，我们分享了两个实用的解决方法，第一个方法是放下自己不会犯错的形象。第二个方法是把犯错看作是成长的机会。这两个方法需要一定的坚持，但也很容易上手。电影疯狂动物城中主角兔子警官朱迪曾说过这样一段话，生活总会有点不顺意，我们都会犯错。天性如何并不重要，重要的是你开始改变，相信你一定可以大大改变自己。

专治发言紧张脑子空白

发言时紧张的脑子一片空白，这种感受你肯定有过，但这不是你一个人的问题。演讲家罗宾内特曾说，世界上通常只有两种演讲者，一种是特别紧张的，另一种是假装自己不紧张的。也就是说呢所有人在公众讲话时都紧张，这是为什么呢？原因要追溯到人类原始时期，想象你出现在一片空地上，一转过头，突然发现几十双陌生的眼睛齐刷刷的盯着你，会不会感觉鸡皮疙瘩猛起，心底一阵阵发毛呢？无论你看到的是一群狼或是其他部落的原始人，这都会让你极其恐惧。

而恐惧的情绪会让你全身的血液急速流向四肢，这样可以帮助你逃跑或者战斗。这时你的大脑就会一片空白了，这是一个有关生存的

保护机制。你的大脑完整保留了下来。所以你面对一个人时，通常不会紧张，而遇到一堆人讲话就会紧张的不行。所以我们之前提到过，即便是埃隆马斯克如此成功的一个人演讲过无数次，但去大学演讲时依旧紧张的两腿发抖。这个问题看似很难解决，怎么办呢？传统的观点让我们要深呼吸，或者做一些心理暗示，但这些方法没有太多作用。你想想看，为什么当你面对很多人讲话时，大脑总会告诉你，这太危险了，赶紧逃呢。

讲话又没有什么生命危险，那是什么让你感觉危险呢？危险其实来自不确定性。西方有个著名的帕斯卡思想实验测试者，把一块足够宽的木板放在地面，让人从木板上跑过去。所有人都很轻松完成，但如果把这块木板放在两个悬崖之间，几乎就没有人敢过去了，甚至连挪过去都不敢。每个人都会觉得自己随时可能掉入万丈深渊。尽管木板足够宽，从理性角度说，这非常安全，但所有人都会感觉悬崖上充满了不确定性，所以没人敢走过去。而你在公开讲话时，却有两种因素是不确定的，这会让你非常紧张。一个是你讲话的内容，而另一个是听众。首先为什么你讲话的内容是不确定的呢？比如我记得第一次演讲时，我完全把每一个字都记得滚瓜烂熟，但上台后依然很紧张。

这是因为我不清楚听众会有什么样的反应。开场时我给别人讲了一段自己的故事，有些人很感兴趣，但有些人却表现出不屑一顾的

样子，而更多人会低头玩手机。我站在台上，看着台下的反馈和期待，完全不怱，内心就是崩溃的。所以最顶级的表达高手通常可以做到一句话，说出去就很确定台下听众会有什么反馈。比如罗永浩在一次手机发布会上说过这样一句话，因为担心被投资人当成精神病，因为担心被投资人当成因为担心被投资人当成精神病。

我融资的时候一直没敢跟他们说实话。我做锤子科技就是要改变世界的。说完后全场爆笑，但又无一不真正相信老罗的执着，这种幽默却展示坚定的效果。老罗后来说，这专门设计了两周，所以总结出来就是你不仅要熟悉你的内容本身，还有预先熟悉。讲出去以后别人会有什么反应，看上去很难。但如果你可以事先把内容录下来，或直接用手机拍下你的表达，你用听众的视角去看自己，就能解决百分之五十的很明显的问题。

那另外百分之五十怎么办呢？你还得去分析听众，但听众可是一个一个活生生的不一样的人，你如何让自己同一句表达，让不同的人产生积极的反馈呢？实际上一群再不一样的人，也会有相同的部分，一是角色，二是人性。什么是角色呢？比如宝妈、山东人、产品经理、晚睡族等等。这些对于一群人统一的称呼就是角色。一个人参与社会，他就需要去扮演各种角色。

所以你的听众集体来参加你的分享，他们一定也有一个共同的角

分。只有这样，他们才能给你一个期待的反馈，紧张感才会自然消除。

罗永浩曾经分享过他的演讲感受。他说，每次上台前十分钟，他的双手都是麻木的，当把听众逗得哈哈大笑时，紧张情绪才会立即消失。

今天的观点可能有的违反你的常识，因为每个人都以为自己的理性可以控制一切，但实际呢我们都是感性的奴隶，明白了吗？

说服力法则让你条理清晰

先给大家讲一个古老的故事。从前王子说服了父皇，迎娶了邻国的公主，他们生活美满。几个月前，王子跟女巫进行了决斗，最终杀死了女巫。在这之前，王子每天辛苦练习剑法，用剑的能力不断提升。因为之前这个女巫不允许王子和公主的恋爱，这让王子想要除掉这个女巫。

对了，这个故事发生在一个古老的王国，故事讲完了，是不是觉得乱七八糟呢？因为这是一个很糟糕的表达方式。那我们尝试换第二种表达方式。从前有一个古老的王国，王子爱上了公主，但是邪恶的女巫不允许王子和公主在一起，那怎么办呢？王子做了三件事，最终和公主走到了一起。第一件事，提高自己的剑术，获得和女巫决斗的能力。

第二件事，同女巫决斗，并杀死了女巫。第三件事说服了父皇，

最终迎娶了邻国公主。怎么样用第二种表达方式，是不是完全就不一样了昵？这是金字塔原理。这本书中的案例，两个故事内容完全一样，但呈现出的效果却天差地别是什么造成了这种差异昵？这就是我今夭想给你介绍的说话三原则，他们分别是引出疑问、逻辑排序以及去掉无关信息。

我们先来看第一个原则，引出疑问，我们第二遍讲故事的时候，开头是这样的，王子爱上了公主，但是邪恶的女巫不允许王子和公主在一起，那怎么办？这就是一个疑问，提出疑问，然后解答疑问，这样的表达就会让别人感觉非常清晰。举个例子，我有个朋友，michael 是一家软件公司的销售经理。有一段时间他频繁和一家行业内最大的公司接触，因为这家公司机构庞杂，决策缓慢，跟进了几个月都还没有和他达成合作。

但终于有一天，michael 又去他们公司时，恰好在电梯里碰到对方老总，他抓住这难得的机会，一举把事情搞定。他是如何说的昵？张总，我是某某软件公司的 michael，你看这个月还没到一半，我都第七次拜访您公司了。这段时间我和您公司十多个部门同事都有深入沟通，逐渐发现你们并不适合买我们上次推荐的那套软件。您看有时间我给您汇报一下我的研究情况吗？就这样，利用电梯三十秒时间，michael 引起了张总的强烈兴趣，随后，他们在会议室聊了整整两个

小时。

michael 的团队也愿意为张总的公司开发定制软件，他们达成了合作。人与人之间的交流呢，大家更关心问题，而非简单陈述。比如看到一篇文章的标题，这家三平米的小店凭啥一年赚三千万，就比这家三平米的小店一年赚三千万要好很多。所以说话的第一个原则引出疑问，这可以让对方迅速把注意力聚焦在你的内容上。我们再来看第二个原则，逻辑排序开头我们所讲的第二个故事，为什么会让人感觉清晰有力呢？因为说了这一句话，王子做了三件事，最终和公主走到了一起。然后第一件事是什么？第二件事是什么？听上去就非常清楚了。

你要知道别人听你说话往往都不是百分之百集中注意力，或者别人对你讲的东西可能并没有那么感兴趣。所以你必须把你要讲的内容整理出一个最简单的逻辑排序，让别人一下就能听明白。比如在王子杀死女巫这个故事中，采用的是时间排序，王子先提高剑术水平，然后同女巫决斗并杀死他，最终迎娶了公主。先做什么，然后做什么，最后做什么。整个故事讲完，听众就会非常清楚，除了时间排序，使用空间排序也同样让你的表达清晰易懂。比如我之前面试过一个大学生，他是这样介绍自己。

我之前的大学生活主要是在三个地方度过，教室、图书馆、学校

的演讲练习厅，这个介绍就非常精彩。教室、图书馆、演讲练习厅这三个空间就立即展示出了这位大学生积极的生活状态。排序的原则其实就是一条线。比如我们刚刚说到了时间线和空间线，但在一条线上最好只说三个点。如果一口气说太多，反而会让你的表达不清晰。最后我们来看第三个原则，去掉无关信息。

道德经里有一句话是这样说的，少则得多则惑，大概是指人生拥有的东西越多，反而让人困惑。拥有的东西很少，却让人感觉充盈在表达中。这句话也同样适用。把话说少说简单，这是一个你需要刻意练习的过程。举个例子，上周有一个读者向我留言，他是这样说，因为认知是没有上限的。每次我和他人交流，公开场合表达、集体探讨等，总会担心自己的思考，结果实际上只是他人的常识，越用力表达，越像个小丑，所以就会产生深深的焦虑感。

但这种感觉又像是在无边的大海里四处找不到抓手，内心很焦虑。按这种情形发展下去，担心自己会抑郁，这要怎么样破，你怎么知道，你知道的就是问题的真实答案，我分不清这个。问题是认知水平问题还是心理问题。目前主要是用学习来抵御内心的焦虑。这短短一百字的提问，让人感觉晦涩难懂。但其实他是想表达这三个意思，一一直找不到自己认知的边界，所以很焦虑。二、如何确定自己的认知是否就是真实答案？三、一直处于焦虑中，担心自己会抑郁，去掉

无关信息，是不是马上就清晰多了呢？

我们来做一个简单的总结。今天我主要给你分享了一个说话的三原则，他们分别是第一个原则，引出疑问。第二个原则，逻辑排序一般惯用时间排序和空间排序。第三个原则，去掉无关信息。想起林语堂先生说过这样一句话，好的讲话应该像女士的裙子越短越好，怎么样领悟到其中的精髓了吗？

尴尬冷场就用追踪式

我们先以英特尔公司的案例来开场。上世纪八十年代，英特尔还是一家电脑存储器公司，面对日本厂家的低价策略，英特尔连续六个季度出现亏损，外界开始怀疑英特尔是否能生存下去。一个阴雨的下午，英特尔总裁安迪格鲁夫在办公室召开董事会。全场所有人意气消沉。安迪格鲁夫一个问句打破了沉默，估计我们都要下台了。

如果另选一名新总裁，你们估计是谁？c e o 摩尔说道说不准谁会收拾这个烂摊子，可能是马丁，也可能你我都想不到。格鲁夫继续问，如果他当选，你认为他会采取什么行动？摩尔犹豫了一下，达到他可能会放弃存储器的生意，做芯片处理器。格鲁夫目不转睛的望着摩尔说，为什么你我不自己动手。从一九八六年，英特尔提出新的口号，英特尔芯片处理器公司伴随着经典的广告声。

噚噚噚噚噚，英特尔处理器变得家喻户晓，其中总裁安迪格鲁夫只用了三个问题就解决了困境。第一个是如果另选一名新总裁，你估计是谁？第二个是另选一名新总裁，你认为他会采取什么行动？第三个是为什么你我不自己动手，其中他用到了英语学习时最入门的三个疑问词，who 号外，这就是追踪式对话的可怕之处。就算你不会遇到像英特尔公司困境的这种大事儿，但每次和人聊天儿遭遇尴尬或冷场，却完全足够了。

那如何进行追踪式对话呢？其实这就好比你掉进了一片可怕的大海中，恐惧和焦虑的心情随之袭来。这时你需要做两件事儿。第一件事儿，抓住一块救生木板。第二件事儿，不断定位你的方向，最终走到陆地，脱离困境。我们先来看。第一件事儿，抓住一块救生木板，什么意思呢？这意味着你要在有限的语句中找到打破尴尬的突破口。我们来看一个案例，一个男生和一个女生在朋友介绍下相亲，朋友借故溜走，两个人面对面，男生开口说，最近的天气太糟糕了，一直下雨。女生说是啊，还好，对植物比较好。男生回了一句啊，确实这样的气氛就显得尴尬至极了。但如果男生这样回应，你在家有种哪些植物呢？那就是木板，就算是抓住了，请注意，就是木板，就是指对方语句中的名词。

一旦对话出现了某个名词，一定要坚定不移地追踪下去。再比如

我们在开头说的英特尔的案例里，新总裁就是一个名词，安迪格鲁夫追踪这个名词，提出了三个问题，困境就解决了。找到救生木板，也就是对方话语中的名词。你还需要做第二件事儿，不断定位方向。如何定位呢？主要包括三个方面，第一是主体定位，你需要用到疑问词，**who** 和 **what** 在生活中，往往我们看到的可能并不是真相。比如史玉柱当年策划脑白金的时候，逐渐发现核心消费人群和当初设想的完全不一样。

于是，在会议中，他不断向大家追问，比如他问到谁是真正的使用者，谁是购买者，谁会看到广告，谁会在周围的人群中进行传播营销，这些就是户的问题。同时，他又问道，脑白金的使用体验是什么？收到礼物的感受是什么？看到广告的想法是什么？这些用到了 **what** 这个疑问词通过不断提问，他们很快就突破了销售困境。第二是时空定位需要用到问什么时间以及 **where** 什么地点。这两个疑问词对于具体的时间和空间的定位非常好理解。比如你询问别人几点在什么地方吃火锅，只是我们在沟通中有很多抽象的时空概念。

比如在女朋友心中到底是一个什么位置，公司在竞争中处于什么位置，产品离下一次产品迭代还有多久等，这些问题都可以不断用提问的形式进行时空定位。第三是层级定位。你可以用到 **why** 为什么以及 **how** 怎么做这两个疑问词。那为什么我们需要进行层级定位

呢？这是因为问题往往都是多层的。我们经常会因为沟通彼此，站在不同层级上，造成大量沟通效率低下的问题。比如你突然有一天牙疼，而且疼得厉害，你自己就想买点止疼药，吃点就行了。大姨妈说这是发炎上火，要吃消炎药才行。

而你爸却说，发炎是因为被虫蛀了，需要到牙医那里做根管治疗。结果你们还为此争吵。牙疼是感知角度，你妈说你上火发炎是常识角度，而你爸则是站在病理角度，这就是站在了不同的层级。为什么这个疑问词通常可以帮助你定位到问题的更深层次，而怎么做则是解决办法。这两者最好搭配使用效果最佳，主体定位、时空定位、层级定位，这三个定位刚好用到了六个英文中的疑问词。who 和 what when 和 where 以及 why 和 how 这六个疑问词中有五个 w 和一个 h 这就是对话中的经典技巧。

五 w e h 找到对方话语中的名词，用这六个武器去不断追踪任何冷场或尴尬的场景，随即就能破解掉。讲了这么多，我们来简单做一个总结。今天主要介绍了追踪式对话这个技巧分别有两个步骤，第一是找出对方语句的关键名词。第二是运用五 w e h，也就是谁是什么什么时间，什么位置，为什么以及怎么。做这六个疑问词，去对对方的关键词不断追踪。请记住追踪式对话这个技巧对任何尬聊都无所不迫。

对方也内向如何沟通

如果你面对一个很内向的人，你越说话他就说的越少。如何让他更多开口说话呢？我们先来看一个十六世纪的实验，普鲁士皇帝腓特烈二世做过一个残酷实验，他将很多刚出生的婴儿从父母身边带走，然后分开关在一起。他让负责养育的护工只给予生存或一些物质满足，但不能有任何情感互动，比如抚摸，甚至接触等。结果这些婴儿无一例外都死掉了，这说明什么呢？如果缺乏情感回应，人就等于处于绝境，生命力就会选择死亡之地。

西班牙有句诗歌是这样说的，死亡及无回应之地。世界上有一种很奇怪的疾病叫婴儿猝死症，它常常发生在婴儿睡眠的过程中。心理学家推测，这很可能是婴儿在缺乏回应的养育环境下选择了死亡。我们再来看一个案例，在美国的路易斯安那州监狱中关押着全世界最臭名昭著的罪犯酷刑，都会让他们开心兴奋。但当他们不听话时，狱警会绑住他们手脚，扔到一个完全黑暗的小黑屋里几天，但关押的犯从小黑屋里被拉出来时，无一例外都会瘫软如泥。

而且很多人性格从此大变，在完全黑暗不能动弹的房间里，人的内心没法和任何外在事物产生互动，再不可一世的罪犯，内心得不到外在回应，也会瞬间崩溃。所以，许多内向者为什么看上去总不爱和人说话呢？其背后最深层的原因就是因为他们的生命经常得不到

应有的回应，他们的生命力更倾向于保守，总是蜷缩在一个地方。你越刺激他，他就缩得越紧。当然这是有两个原因造成的，一是天生导致的原因。之前我们说过，内向者因为身体更习惯郊游，副交感神经所支配，他们更喜欢安静的思考。

通常内向者结构化思维更强，和周围的人常常无法保持同频。比如像埃隆马斯克那样的怪咖，八岁时就把大英百科全书看完。在邻居家大家讨论月亮上是否有外星人的时候，马斯克就会给他们介绍，月亮只是一颗死寂的地球卫星，表面上只有无尽的尘土和宽心山，这种无趣的表达经常让马斯克得不到回应。二是父母所造成的压力。这种情况在我们这一代人身上非常明显。

比如我们小时候某一次成绩考好了，然后很高兴的告诉父母，结果父母回应一句，你小子别嘚瑟。这次考好了，还有下次，这就让我们压力很大。原本兴奋的感受没有得到父母的回应。弗洛伊德在他的性学三论中讲过一个故事，一个三岁的男孩在一间黑屋子里大叫妈妈和我说话，我害怕这里太黑了。妈妈回应说，那样做有什么用呢？你又看不到我。男孩回答，没关系，有人说话就带来了光。所谓的内向者，更多是在早期生命中陷入黑暗的人。

回应就是光。所以和一名内向者说话，核心就是你要学会如何回应，学会如何回应对方。听上去不就是很简单的一件事吗？但其实大

多数人根本就不会这个技能，他们只会站在自己的角度去沟通，如何学会回应呢？它至少包括这三个方面，第一，连接对方感受。我说一个自己的经历，我有一个弟弟是一个十一岁就已经长成一百三十斤的小胖子，给人感觉平时就不爱说话。后来我稍微留意了一下，原因是因为大家逢年过节才见面，而每次亲戚看到他脱口而出的就是怎么又长胖了，脸上的肉越来越多。

这种话我感觉出来他会因为这些话感到非常自卑。所以我们每次看到他话就很少。于是有一次我问他，为什么那些人每一次见面都会说你胖呢？他摇了摇头，说，不知道，我就说，是不是因为他们每次找不到话，说他们根本就不懂表达呢。弟弟眼睛突然放大了，虽然他没有说话，但是我能感觉出来他很讨厌那些人的。这股情绪终于被另一个人感知到了。第二，接纳成自己人，让对方成为自己人。这是沟通中如此重要的细节，但多数人就是学不会。比如很多领导经常把这句话挂在嘴边儿，再不努力，下个月你就收拾铺盖走人。

这就是把下属往外推。潜台词就是，你不是我们的人，只是雇佣者随时可以被解雇。但如果说你是我们创业路上不可或缺的组成部分，这个感受就完全不同。第三，让对方觉得被选中了。圣经中有一个词叫做子万，意味着天选之人回应一个人从某种意义上说，就是强调你很重要，我选中你，并且愿意把我剩下的时间交付给你。比如有

一次有位同事是这样说，这个方案肯定必须由您亲自来写，我们才有拿下订单的可能。虽然我知道他是在恭维，但依旧很乐意接受。再比如我有一次到餐馆吃饭，听到旁边桌有女生是这样说，相比较和其他人在一起吃饭，我真是好喜欢和你在一起呀，我真是好喜欢和你一起呀。

当时连我都感觉心被融化了，相信那个幸运者。会感觉生命这么多年，这可是前所未有的一束光照到自己身上。

我们来做一个简单的总结。今天我们讲述了一个比较深层次的心理原因，内向者的生命中普遍是因为得不到回应。所以如果你和一位内向者交流，让他多说话，最好的办法就是对他的内心世界进行回应。具体包括这三个方面，第一，连接对方感受内向者的感受，经常是被外界封闭的，你要学会去感知它。第二，接纳成自己。人，意味着想办法让别人和你站在同一个阵营。第三，让对方觉得被选中了，强调你很重要，我选中你独一无二。第五项修炼这本书里有一个很重要的观点，人只能感受到他愿意感受的东西。

如何改掉说话累轻松应付

你在什么时候会感觉说话很累呢？其实只有一种情况，就是你很使劲说了一堆话，别人根本就不知道你在说什么结果。你越说不清楚

就越想解释，结果越说不清楚，这就会很累。那问题怎么去解决呢？

举个例子，如果你今天参加一个从小到大好友的婚礼，途中被婚礼主持人叫上舞台，分享几句作为朋友的感言，你应该怎样组织语言呢？

参加过婚礼的人都知道，嘉宾分享并不是一件容易的事儿，因为全场氛围一直都在主持人的把控之下，你突然上去发言会很难驾驭这个氛围。但我见过一个案例，却令人印象深刻。

一对新人的婚礼上，好友是这样分享的，我今天出门时，我儿子问我爸爸什么是结婚啊？我告诉他结婚就是两个人决定幸福的生活在一起。他又问我，结婚就能幸福吗？我得承认，这个问题难住了我，然后我做了一下功课，看了看怎样才能幸福呢。于是发现了三个关键，第一是夫妻之间能够互相体谅。第二是彼此能够做到互相欣赏。第三是双方总是能很好的控制情绪。刚好这就是在大家眼中，你们俩的样子。现在我儿子就坐在台下，这是他第一次参加的婚礼，我相信也将会是他眼中最幸福的婚礼之一。

祝愿你们成为孩子们幸福的楷模。我们真诚的祝福你们感受到了吗？这样去表达效果会非常好。原因是什么呢？因为他在表述一件事儿的时候，用到了叙事结构，这是什么概念呢？如果你现在手边有一张 a 四纸，你随意在纸上画三个点，然后画条线把它们连接起来，就可以形成叙事结构，发挥一下你的想象力。请问你一共可以连接成多

少种结构呢？今天我就一口气儿给你分享五种叙事结构，请一定要在白纸上把它们画出来。即使你只记住其中两到三种，也足以应对生活中绝大多数的表达场景了。

仔细听啊，刚刚说的婚礼如此精彩的结构也是其中之一。这五种结构分别是第一种，从左到右的横线结构，也就是俗称搬砖块结构。给别人讲一件事情，从左到右列举出来，第一是什么，第二是什么？第三是什么？比如还记得这个段子吗？要把大象放冰箱，拢共分三步，第一步把冰箱门打开，第二步，把大象塞进去。第三步把冰箱门关上，这个就是标准的搬砖块结构。再比如二零零七年 iPhone 首次发布时，乔布斯并没有用一个非常复杂的概念去解释新产品，而是这样说，今天我们要发布三款革命性的产品。

第一款是一个触控式的宽屏幕的 iPod 第二款是一个革命性的手机，第三款是一个突破性的上网设备，一个 iPod 一个手机和一个上网设备。你们懂了吗？这不是三个独立的产品，而是一款产品，我们叫它 iPhone。这时候全场观众都疯狂了，我们接着来看。第二种是从上到下的竖线结构及时间线结构，这个结构也非常好理解。比如马云有一句很出名的话，今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。

但是绝大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳，用的就是今天明天后天这个时间线结构。我们再来看第三种结构，u 型的微笑曲

线结构，也就是我们通常所见的讲故事的结构。先陈述一段经历，然后经历低谷，最后翻转这个过程。举个例子，你可以这样描述自己的经历，我觉得自己的人生啊就像一个挎包，出生的时候，拉链没开，什么也装不下。

后来打开拉链儿就不断的装东西，越装越多，比如物欲、金钱、感情或者工作压力等等。后来几乎都要称裂了，这是低谷。于是我开始丢东西，刚开始丢的时候觉得很不舍，但后来能够真正做到放下，就只留了三样最重要的东西，他们是身体、家庭和幸福。所以我觉得现在的自我非常舒适，这就是翻转。然后我们接着看第四种，也就是三角形结构。在一张纸上你先画一个点，这代表你先说自己，然后在一条水平线上画上另一个点。

这代表对方最后在你们两个点的上方画上第三个点，这就是你们能够合作的方案，三个点连成一起，这就是三角形结构。比如你如何对一名完全不懂软件的做蔬菜批发的公司，说清楚你们的项目呢？你可以这样说，我们是一家商务软件服务商，能够提供软件设计、软件开发、软件测试和上架的一整套服务。你们有着丰富的线下供应链网络，但缺少一个线上的软件把大家整合在一起，而咱们一起合作就可以打造一款软件，能够搭建一个蔬菜批发的市场平台。最后咱们来看第五种，也就是抛物线结构，大概意思是指一开始上坡，然后中途有

一个神奇的发现，最后到达终点。我们开头分享的婚礼发言的案例就是用的这个结构。发言人一开始是这么说的，今天出门时，我儿子问我爸爸什么是结婚？这就是在构建和听众的坡道，利用小孩子的视角很容易让观众一起上坡。

然后他说发现了三个关键，第一是什么？第二是什么，第三是什么？这就是发现，然后又重复。我儿子就坐在台下，这是他第一次参加的婚礼，这就是帮儿子找到了答案。发言来到了终点，让大家感觉很舒适。这个结构呢也是美国前总统奥巴马最喜欢的方式。

比如他经常说今天早上出门的时候，我的女儿对我说如何如何，然后就长篇大论对美国现状的发现，最后结果又通常是现在呢我终于可以回到家回答我女儿的问题了。这种抛物线结构通常运用在公众讲话中，让普通人觉得听着非常舒服。

我们来做一个总结。今天我们分享了五种叙事结构。第一种是从左到右的横线结构，也就是俗称搬砖块结构。第二种是从上到下的竖线结构及时间线结构。第三种呢是 u 型的微笑曲线结构，也就是陈述低谷翻转这三个过程。第四种是三角形结构，也就是我是什么样子你是什么样子，我们在一起又是什么样子，最后是抛物线结构，也就是坡道发现和终点这个过程怎么样？

普作家也就是后来被称为情商之父的戈尔曼，才把情绪智力这个难懂的概念转换成人话很快被国内引用，翻译成情商。但是公众理解的 e q 情商却和心理学家梅耶和萨洛韦的原论文概念有着很大的差别，主要集中在三个原因上。

第一是戈尔曼在书写这个概念时，加入了很多自己的理解，比如他在情绪智力这本书里解释，情绪智力又是自我意识、自我管理、社会意识、人际关系管理这四部分。就比如梅耶和萨鲁维对于情绪智力的核心概念，检查自己和他人的感受和情绪，区分情绪之间差别的能力，多出了很多范畴。而歌尔曼的理论很多只是来自自己的推测，并没有科学论据。比如成功的百分之八十来自于情商，百分之二十来自智商，这个说法就来自他。

可是，教育心理学家林沃特豪斯在二零零六年的评论性综述中发现，百分之八十这个数字不是基于数据，而是戈尔曼自己主观认定的。当时歌尔曼看到了一个没有发表的私人研究成果，研究认为，职场表现优秀的人一共有二十一种关键职业能力。戈尔曼觉得，这其中只有三种能力，不属于情绪智力。于是他就用十八除以二十一，得出百分之八十五点七这个数字来。第二是因为市场需求有很多人不断往情商这个概念中赋予更多的意义。比如，所谓情商高，就是会说话。

这本书的作者佐佐木圭祐，原本是一名沟通专家，他又给情商赋

予了会说话这个形象。所以到现在还是大量的人认为会说话的人就是情商高。但其实很多概念都是作家自己发明的，并没有经过心理学严谨的数据做支撑。第三是情商。这两个字本身就很容易造成误解，相信现在还有很多人对于情商中就这个字的理解是人情世故的情。但其实情商的英文名是 **emotion intelligence**。准确来说呢只有情绪这一个含义。

情商仅仅只是指情绪的控制和感知能力。听到这里呢，你可能会感觉失望，情商仅仅指情绪的控制和感知能力。他并不能帮我们做什么呀，但其实呢能够控制和感知别人的情绪是一个非常了不起的技能。一直以来，我都在刻意练习这种技能，我非常希望你也能够学会它怎么做呢？看上去很难，但其实只需要你做好一件事儿，那就是改变认知立场。

为什么这么说？我们来看一个案例，比如你女朋友今天找你分手，如果你的认知立场是我对她那么好，她居然会这么对我，那么肯定就会引起自己巨大的情绪。但如果你这样想，他和我分手，是不是因为我不够努力上进，没有怎么去理解他的想法。如果你能够做到这样想，就肯定不会有什么情绪了。这两者的区别在于，前者是站在被动立场上，你会认为所有的决定权都在对方手上。他和我分手，我就陷入黑暗。而后者呢是站在主动立场上，你会认为你们的关系是你可

以决定的。对方提分手是自己没有做好而与人沟通这件事上，认知立场实际也决定了你表现出来的情商高低。

比如我上周周末我去附近咖啡馆参加了一个读书会，在相互的讨论环节，我发表了很多观点，几乎不给别人说话的机会。很快，我意识到这会显得情商很低。因为我这时的立场是，我现在有很多比你们更好的见解。我讲出来你们就可以获得更多认知了。其实是一种视野停留在自己身上的封闭的自恋状态。后来我越说情绪越激动，大家看完了都像是看表演，都可能心里会不舒服。所以我及时调整了认知。

其实每个人都对生活有不同层面的解读，了解别人的视角也是非常有趣的一件事。下半场讨论我基本就没怎么说话了，而是不断提问，让别人更多把自己的想法说出来。我把视角放在其他人身上，彼此感觉就非常好了。我们的课程呢在之前反复介绍。内向者通常更喜欢安静，他们更喜欢结构化思考，也更喜欢倾听别人，所以这很容易转化成优势。如果在与人沟通中能够做到开放的吸收别人的信息，就会显得情商很高。但如果始终把注意力放在自我身上，情商就显得很低了。经常因为在乎别人对我们自己的评价而更紧张。

我们来做一个简单总结，今天的建议只有两点，第一是情商，这个概念非常混乱。我们最好不要用这个概念去轻易评判自己和别人。第二是学会转换认知立场，才能做到更好控制情绪以及感知别人的情

绪。斯图葛派哲学有一个这样的观点，我们总是试图干涉不能控制的区域，然后控制失败时却产生愤怒、无助等情绪，多数的情绪都是荒唐的。

说话没人听如何赢得尊重

你有说话没人听，或者说话根本没人理你的经历吗？遇到这个问题怎么办呢？我们先假设一个场景，你现在还在学校上学，室友在这个周末拉上你去市区最繁华的地方做兼职。

你们找到一份发传单的工作，刚开始给别人递传单的时候，你会不会很紧张呢？尤其当多数人咬手拒绝的时候，你肯定恨不得街上一个人都没有。但是如果你手里拿的不是传单，而是一本大家都很想买但是很难买到的书，你自己还会有这样的心态吗？相信你这时会自信很多，因为你提供的是有用的东西，而且还是别人想要却得不到的东西。

所以找到问题的关键了吗？说话没人听，这个问题核心就是我们说出去的话没用，至少对于别人来说是没用的。比如你一直和父亲唠叨，年纪越来越大了，和朋友聚会要少喝点酒，太伤身体了。但你会发现这些话对他来说基本没用。再比如你在公司一直给大家强调要多用头脑风暴，但多数人还是喜欢按部就班的做事儿，所以你的建议也

没用。

又或者你在办公室中，你会发现每次说出去的话，别人都爱搭不理，不是因为你很讨厌，多半也是因为你说出去的话没什么用。那什么是有用的表达呢？你总不可能鼓励你爸喝酒，或者任由部门同事做事，不思考吧。今天我们就一起来解决这个问题，让你每次说出去的话都有十足的分量，甚至让别人乖乖听你的话。具体呢需要你用到两个技巧，具体需要您用到两个技巧。第一个技巧明确对方的驱动力。那什么是欲望呢？比如你现在很饿，就会对食物产生一种难以克制的冲动，这就叫驱动力。

同时桌上有一块披萨，也有一碗云吞面，是想吃披萨还是吃云吞面。这是建立在驱动力之上的具体需求。在驱动力，人类本性如何塑造我们的选择。这本书中提到了人类的五种核心驱动力。我建议你最好牢牢记住他们，无论是认识自己还是分析别人，都非常有用。他们分别是，第一，获取，包括获取物质或是非物质的东西，比如实物、地位、权力或影响力等。第二，建立关系。

每个人都希望通过与他人建立关系，进而让自己找到在世界的存在感和控制感。第三，探索人们往往需要满足自己的好奇心，建立在这项需求基础之上的事物，包括读书、旅行、学术探讨等。第四，防御。每个人都有保护自己的身体和心理，保护所爱的人，保护自己的

财产的需求。第五，感受，人人都渴望有新的感官刺激，激烈的感情，经历愉悦、兴奋、娱乐和参与。

比如享受精致的食物，或看一场好莱坞大片儿，你细心留意，就会发现，每个人每天几乎所有行为都是因为这五种基本驱动力而产生的。比如你爸每次在酒桌上控制不住，其实是因为存在感和控制感。这是我们刚刚说的人类的第二种核心驱动力。建立关系。在酒桌上，一旦这种欲念起来，什么都拉不住，我们知道，欲望和理智是大象和骑象人的关系。当大象开始奔跑时，骑象人是完全阻止不了的。所以劝说父亲不要喝酒，这其实是在切断他的控制感和存在感，这是非常让别人难受的。

所以往往你的父亲会口头答应，但实际根本不会听你的。那你应该怎么做呢？肯定也不能没有原则去迎合对方，而是需要采用另一种方式。所以我们来看第二个技巧，提供。第三选择。什么是第三选择呢？比如在劝说父亲少喝酒这件事上，我在无数次唠叨，发现没用后，开始思考如何帮助父亲建立控制感和存在感。比如，我在他手机上安装了攀登读书会，让他从知识中获取控制感。

父亲喜欢写字，为积极帮他拓展书法圈的朋友，让他逐渐开始和志同道合的人交流，从而重新建立人脉关系，获得存在感。现在父亲的退休生活很充实，很多之前的社交场合都不去了，更别说喝酒，明

确对方的驱动力，然后通过另一种方式去满足，这就是第三选择。第三，选择这个词是由斯蒂芬柯维提出来的。他有一本书叫高效能人士的七个习惯。

这本书是全球最畅销的书籍之一。在晚年时，柯维把这七个习惯合成了一个习惯，于是写出了第三选择这本书。由此你可以看出第三选择的重要性，为什么叫做第三选择呢？这是因为人类一直以来生活资源的总量很有限。比如在采集狩猎时期或农业文明中，几乎每次人类交流都只会存在两种选择。不是我增加，就是你减少。我们习惯了这样的零和博弈。

比如在公司里，很多人的观点就是要么你听我的，要么就排斥你。见小孩打游戏，要么就手机没收看，表现好就给手机玩上一会儿，这些通通都是第一或第二选择其基础是建立在资源这个基础上。但如果双方毫无资源依附关系，比如你和你父亲之间，同部门员工之间，别人就不会理你。而第三，选择是。一种不需要依赖资源，可以应对所有人的大杀器。比如你公司部门中，你想让大家参与头脑风暴，他们不想参与的驱动力是防御，你就应该制定一些规则。比如相互之间不允许评判，不用负担任何责任的。

再比如你在团队中，别人对你爱搭不理，多是因为你此前尽力展现自己，伤害了别人的存在感，这是你绝对不能再去展示你自己的价

值，而是应该展示自己的缺点，不断向别人请教，很快就会赢得大家尊重。

我们来做一个简单总结，今天的内容非常重要，你几乎可以应对今后所有人际交往的情况。我建议你把它记下来，主要是两个方面，第一，记住人的五大核心驱动力分别是获取、建立关系、探索防御和感受，随时思考自己和别人处在哪一个驱动力之上。同时我推荐你把诺利亚的驱动力这本书完整看一遍。第二，在驱动力基础上提供第三选择，这是既满足双方驱动力，同时又不损害双方利益的聪明方式。弗洛伊德曾经说过，人是一个受本能愿望支配的感性生物，偶尔理性而已，我们应该随时记住这一点。

如何与异性找话题

请注意今天的话题可能会引起你强烈的舒适，那就是如何和异性聊天并获得好感呢？你一定恋爱过，即使没能在一起，不可否认，这是你最值得回味的经历之一。看看这些人是怎么表达的吧，就知道恋爱究竟有多美好。木心是这样说的。十一月中旬，晴暖如春，明明指的是爱情。

王小波曾这样写信，你好啊。李银河静下来想，你觉得一切都美好得不可思议。还有鲁迅至徐广平，我寄你的信，总要送往邮局，不

喜欢放在街边的绿色邮筒中，我总疑心那里会慢一点。黄伟文的这六个字，曾经也一定让你感动，余生请你指教怎么样？是不是感觉到有一些恋爱的冲动呢？你需要做的就是去找到一个人，然后通过表达开始一段美好的经历，找到一个人。

这个问题只有你自己解决了。而我们今天主要来解决如何对异性表达这个问题。首先我认为最不应该刻意的就是爱情。所以今天我们只探讨原则，主要包括两个方面。第一个方面，聊天的目的。在我看来，聊天目的应该只有一个，帮助对方建立安全感，至少这是和异性聊天，尤其是和女生聊天儿的头等大事。在生活中，我们经常忽略这一点，比如我一个女性朋友上个月在读书会上认识了一个男生，然后男生约她去看陈冠希的一只猴子艺术展。在去的路上，男生就给大家介绍有关艺术的东西，以及看艺术展的注意事项。

女生觉得男生很有见识，但在看展的时候，男生就一直给他介绍各种细节，这让女生非常有压力，感觉自己像个白痴一样。再加上展览馆很黑。他告诉我，这次约会经历，反而让他感觉恐惧。男生呢原本想让女生增加见识，但却让女生更没有安全感，这就是完全错误的做法。

正确的做法应该是聊对方的话题，你可以把对方从里到外分为三个层次，最里面的层次是对方的自尊。自尊是指别人的颜值、身材、

服饰、出身、家庭等等，有可能不自信的。这些地方。如果聊到这一层，表达方式有且只有一种，就是赞美心理学中这叫自尊按摩。比如女生感觉自己有点胖，你可以对她说，我觉得你一点儿都不胖，而且我觉得你现在这样子真的很好看。

中间的层次是指对方的角色爱好和习惯。比如他是一名插画师，健身爱好者，一位小动物关爱者，喜欢每周去西西弗读书，每年来一次徒步旅行等等。这一层呢几乎能够勾勒出对方所有的画像。所以如果聊到这一层表达方式是探究，你需要不断提问，让对方更多展示自我，可以问一些轻松的问题，也可以问一些深度的问题。比如如何看待动物和人类的关系，总之，最好是提问，最外层是指对方的外部环境。比如朋友居所喜欢的物品等。

外部环境的作用，是能够间接衬托出对方。如果聊到这一层，最好表达认同。比如你可以说我比较喜欢你几位朋友，他们在各自的领域应该非常厉害，这是第一个方面。聊天的目的是帮助对方建立安全感。你千万不要觉得这是恭维，而是你有义务这样做。

因为你想想在没有遇到你之前，对方多不容易独自经历很多不如意的事情。然后他现在遇到你，尽力把最好的自己放在你面前，你应该尽力去保护对方的完整。我们再来看第二个方面，聊天的方式。尽管每个人都有不同的方式，但是你还是需要注意一些原则。这里指的

原则适用任何场景以及任何人。第一呢是说十个，你才能说一个，我什么意思呢？比如我昨天刚好和一个女生吃饭，当然了是多年的好友，而我是不断去提问他现在的情况。比如包括他是如何教育孩子，他现在保留了哪些爱好的，整个对话。

基本他说百分之七十，我说百分之三十，中途即便聊到了我自己的话题，我也很快想办法绕到他自己的话题上。为什么一定要这样呢？主要因为女性聊天更喜欢表达细节。他们在原始采集时代就养成了这个习惯，而男生更喜欢逻辑思路或体系之类的东西，说话更为简练。

在一个聊天场合，无论对方是否内向，都应该尽量让女生说话，而且男生应该耐心去听女生所说的每个细节。第二是分享自己的小缺点，没有人会喜欢完美的人，因为完美的人根本就不存在在和异性接触时，适当透露出自己的小缺点是非常必要的。因为这其实是在宣告，我告诉了我缺点，你是可以伤害我的。这时候真正的信任才建立起来。比如你可以说我偶尔有拖延症，我有时候喜欢吃垃圾食品等。第三是制造情绪。

情感的产生，其实就是由一次次小情绪堆积而成的，在聊天时完全可以聊一些可能让对方心里小鹿乱撞的话，比如你表达，你知道我此刻对你是什么感觉吗？这会让对方突然感觉很紧张，然后你可以说

一段无关痛痒的描述，就是解开一道数学题很放松的那种感觉。再比如他在朋友圈里发了张照片，你可以直接留言，你是我朋友圈里最美好的人，或者直接说我就是喜欢你说话的样子。但请注意，这些都不是表白，你可以让别人产生情绪，但最好不要盲目表白。

因为表白意味着你直接交了底牌，别人就立即从感性模式直接切换到要评估你价值这种理性模式。记住一句话，表白是胜利后的号角声，不是即将牺牲的冲锋号。今天的分享呢总感觉意犹未尽，还是做一个简单的总结，主要是两个方面的原则。第一是聊天的目的，是为了帮助对方建立安全感。第二是聊天的方式，尽量感性，充满情绪，偶尔透露一下自己的弱点。

最后我想起有一句话是这样说的，好的爱情是不需要刻意创造什么。比如听到一首老歌，不由自主的哼唱起来，干枯了一整个冬天的树枝，重新抽出嫩芽。爱是不需要发出请求的，他让你原形毕露，做一切该做的事情。爱情呢是美好的，放手去吧，记住要用最好的自己去对待最爱的人，而不是用最坏自己去考验对方。

被拒和否定的应对方法

如果遭遇否定和拒绝，你该怎么办呢？在这里，我立即想到了美国诙谐大师马克吐温的应对方式，实在是大为过瘾。有一次，马克吐

温应邀赴朋友晚宴，席间，他对一位贵妇人说，夫人，你太美丽了。不料那妇人却说，先生，我可是遗憾得很，我不能用同样的话回答你啊。头脑灵敏，言辞犀利的马克吐温笑着回答说，哎，那没关系，你也可以像我一样说假话呀。

还有一次，法国名人波盖取笑美国人历史太短，对马克吐温说道，美国人没事的时候，往往喜欢怀念祖宗，可是一想到祖父一代，就不能不打住了。马克吐温回敬说，法国人没事的时候，总是想弄清他们的父亲是谁，可是很难弄清楚这个回答，让锅盖自己都不由自主的笑起来了。

用幽默的方式去应对，无疑是最高级的。一时半会儿可能很难学会，但是如果理解其中应答的原理，还是能让我们更善于处理别人的否定、批评或拒绝。具体是哪些原理呢？主要有这三个，第一个原理叫全然接受，也就是对否定或批评观点做到不含敌意的接受。举个例子，二零一三年，奥巴马访问以色列，在当地一所大学发表演讲，突然，有名学生大声抗议闹场，安全人员随即将其架离会场。这让正在激情演讲的奥巴马略显尴尬，说，事实上，有这样的情况发生，才让我感觉像在美国一样。在哄堂大笑当中，他又补充了一句，如果没有人闹场，我会觉得怪怪的。

在公共场合被抗议，这是很尴尬的。演讲的节奏也被打断，但是

奥巴马却对此表达了接受，却获得了很好的效果。为什么全然接受反而会让效果更好呢？西方有一个谚语叫房间里的大象，就是这屋子里有一头大象，但是所有这屋子里的人都假装没有看见。也就是说一个明显的问题大家都避而不谈。这其实会让双方都很紧张。实际上你把屋子里的大象一指出来，大家反而就如释重负了。其实在许多高级的表达中都会强调全然接受这个概念，比如脱口秀，非暴力沟通。

还有我们刚刚说到的马克吐温这种大师级的幽默中。当然幽默这种表达方式会略有不同，要多一个逻辑接洽的过程。比如，贵妇人对马克吐温说，遗憾得很，我不能用同样的话回答你这句话时，这是非常犀利的指责。马克吐温长得不好看，而马克吐温呢却直接接受。那没关系，然后逻辑接洽到你，也可以像我一样说假话，这就显得非常传神，这是第一个原理。

全然接受。我们接着来看第二个原理，表达感受，很多人遭遇否定或拒绝后，第一反应是解释，想让对方再重新进行肯定。但这几乎没有什么好处。比如你经过大量沟通，客户依然拒绝购买你的产品，而这时你再进行解释，就会引起对方更大的抵触。那些在电话里用最烂的技巧对你进行推销的人，是不是会让你很反感呢？但我之前看到一个案例却非常巧妙，这是销售洗脑这本书的作者哈里弗里德曼年轻时候的一个故事。弗里德曼以前是一名家居推销员，有一次遇到了两

位老人，想购买一款昂贵的头层牛皮沙发，但整整聊了三个钟头后，两位老人还是决定放弃购买。

于是，弗里德曼拿出一本内部使用的销售手册，然后真切的对两位老人说，先生，太太，自从你们走进店里，我使用了这本书里一共十二个技巧，我完全尽力了，所以感觉非常沮丧。能不能麻烦告诉我，我还有哪些地方没有做好呢？这样我会努力改进，因为我真的非常热爱这份工作，这样表达自然打动了两位老人。沙发最终成交了表达感受，这一步当然是要建立在全然接受这个基础上。这对于多数人来说确实有点难。

比如领导见到我们迟到，一般人就会说，今天实在太堵了，或者找各种原因，这其实还是不愿承担责任，这还不如直接表达感受。我真应该每天早点起来迟到，让自己觉得太难堪了。最后我们来看第三个原因，提出赞扬，对批评或否定者要提出赞扬。确实你没有听错，这可是解决问题的大杀招。先给你讲一个故事，陶行知是民国时期东南大学的校长。有一次看到学生王友用泥块砸同学，当即制止，让他放学后到校长室。

校长是谁？王友已经在门口等着，准备挨训了，没想到陶行知却给了他一块糖，并说，这是奖给你的，因为你很准时，我却迟到了。王友惊疑地瞪大了眼睛。陶行知又掏出第二课堂，对王友说，这第二

课堂也是讲给你的，因为我不让你再打人时，你立即就停止了。接着，陶行知又掏出第三块汤，我调查过了，你砸的那些男生，是因为他们不遵守游戏规则，欺负女生，你砸他们，说明你有跟坏人作斗争的勇气，应该奖励你啊。

王友感动极了，哭着说，陶校长，你你打我两下吧，我错了，我砸的不是坏人，是自己。的同学陶行知这时笑了，马上掏出第四颗糖。因为正确的认识了错误，我再奖励你一颗糖，我的糖没了。我看我们的谈话也该结束了，感受到赞扬的巨大力量了吧。从表面来看，经常对他人进行否定、批评或拒绝的人，似乎拥有一种权利感，可以随意对别人进行评判。但其实，他们的心理边界往往比较狭窄，一旦对方触碰到，他们就会进行攻击。

他们其实是可怜的，是更弱小的群体。而如果你使用赞扬这种方式，这相当于宣告你的心理边界很宽广，你可以对他人进行完全的接纳。比如，当两位老人拒绝购买沙发时，弗里德曼反而让他们告诉他还有哪些做的不好。这既从心理上完胜对方，又更好的化解了尴尬，这都是一种最好的方式。

我们来做一个简单的总结，今天主要分享了应对否定和拒绝这些负能量沟通中的三个原理。第一是要做到全然接受，第二是主动表达感受。第三是提出赞扬。坦白来说，要做到这三点，需要一个更强大

的内心。但如果你每次站在一个设计者的角度，把整个沟通当成一种游戏，对方呢只是你打怪升级路上的一个个小怪物，也许一切就很容易了。

话多不等于会表达

今天的话题是如何成为说话有分量的人呢？几乎每个人都希望自己说出去的话很有分量，这也是说话想要达到的最高境界。那么究竟什么叫说话有分量呢？今天先来看四个不同的故事。故事一，丘吉尔在一九四八年时去往牛津大学做一个主题为如何成功的演讲。

面对充满期待的牛津学子和全世界各大新闻媒体，丘吉尔却做出一个惊人举动，只用了十秒时间完成了整场演讲。我的成功秘诀有三个，第一是决不放弃，第二是绝不绝不放弃，第三是决不决不决不能放弃。我的演讲结束了故事。二，一个正在读硕士的美国女生夜晚在纽约小巷中遭遇抢劫，歹徒用枪指着她，她却这样表达，我现在真的很紧张。

我知道你也很害怕，我知道你最近可能遇上了一些麻烦，而我只希望不要受到伤害，我们完全可以一起来解决问题，好吗？故事三，一位中年女性职员对着一位男同事说，捐点款吧。因为这是我五岁女儿发起的一个保护流浪狗项目。故事四，电影三傻大闹宝莱坞男女主

角有过一次这样的对话，男主角兰彻见女主角皮亚手上带了一块旧手表，于是说，你这块表是你妈妈留下的吧。

皮娅非常吃惊和激动的问道，你怎么知道啊？兰彻回答，在你姐姐的婚礼上，你打扮的光鲜亮丽，但是唯独带一块旧表。今天是你家所有人聚在一起，唯独你妈妈不在。所以这块表会是谁的呢？皮娅听到这个回答就招架不住了，你一定能听出来以上四个故事的主角丘吉尔遭遇抢劫的女研究生、女性职员，以及三傻中的兰彻，他们的说话都很有分量。为什么会这样呢？因为这四个主角都能让听众做到欣然接受。

丘吉尔是让牛津学子接受了一种强烈的、永不放弃的精神。美国女研究生让歹徒接受了谈判协商，中年女性让男同事心甘情愿接受捐款。一手资源微信ipip885。三傻之手的兰彻，让本来反感他的皮亚，最终接受了他。记住这一点，说话有分量，就是说出去的话让别人真正接受。所以你会发现，尽管身边多数人都喜欢长篇大论，但他们的说话根本没人听，这就是没有分量。

那么如何把你说的话打磨的有分量呢？我们就借助以上四个故事，分别来看看四种实用的方式，方式一、不断重复。丘吉尔的第一绝不放弃，第二绝不放弃。第三，绝不放弃。这段演讲已被奉为经典，引后世无数人效仿。因丘吉尔在二战中的卓越表现，

这种重复的力量已经感染了所有人，所以引起当时的轰动。请一定要记住一定要记住，一定要记住，宁可把你的观点重复一百次，也不要表达一百个观点。因为当你表达时，别人的爬行脑会自动把重复的信息视为最重要的信息。所以你看那些最成功的广告，很多都是靠重复占据了你的大脑。

我们再来看方式。二，实现共情在纽约街区遭遇抢劫的女研究生，用了一段非常精彩的话术，最终歹徒只是拿走了她的钱。这是一个真实案例，是这位女生在学习马歇尔教授的非暴力沟通课程之后，一次十分精彩的运用。其中最关键的就是这两句。我知道你也很害怕，你最近可能遇上了一些麻烦。

因为纽约街区的这些黑人罪犯从小就不被人理解，但是女生却能实现其共情，这是非常了不起的两句话。共情并不是简单的说，我理解你这样的话，而是需要准确感受到对方的情绪。还有一个案例是这样的，一个常年忙于生意的父亲，知道女儿吸毒以后约他谈话。

女儿一见到父亲就歇斯底里的咆哮，我知道你失望极了吧，你又要拿出那些人生道理，对吧？但父亲异常平静，只说了一句，这么多年，你一定过得很不容易吧。这句话一下戳中女儿内心，立即哭着向父亲道歉。我们接着来看方式。三，提供理由相信任何一个男士遇到对方说，这是我五岁女儿发起的一个保护流浪狗项目，都会慷慨解囊

的。提供一个理由，哪怕是不那么靠谱的理由，都能让你的表达增加分量。

比如你去学校打印室排队打印东西，忽然有一个人插队到了你前面，你能答应吗？肯定不行。哈佛大学心理系曾经做过一个实验，他们分别测试插队的三种情况，第一是直接插队，这会引起所有人不满，百分之九十的人会拒绝。第二是直接对别人说，我要打印五页文件，可以用下打印机吗？直接表达意图，不给理由，也会有百分之四十的人拒绝。

第三是对别人说，我可以用下打印机吗？因为我赶时间给出理由，被拒绝的几率只有百分之六。稍微冷静想想。因为我赶时间这种理由说了，等于没说呀，但是就是会被人接受。因为大脑的资源是有限的，许多无关紧要的小事儿别人不会过脑子，随便给个理由就行。方式四，黑客级表达三傻中男主角其实采用的是黑客的表达方式。这可是一个大杀招。

所谓黑客的表达，就是指绕开别人的防御直击内心深处，让别人瞬间接纳。再比如福尔摩斯看到华生的第一眼，就说，你是从阿富汗回来的，这让华生非常惊讶。福尔摩斯是这样解释，别人介绍你是个医生，我看你很有军人气势，那么你就是个军医，你的脸色很黑，但手腕很白，那证明你的皮肤本来是很白的那你是刚刚从一个阳光很充

足的地方回来，你的左臂受了伤，动作看上去有些僵硬。那么一个英国的军医在热带的地方历经艰辛，左臂负过伤。最近英国在什么地方打仗呢？是阿富汗。

所以我认定你是从阿富汗回来的，这让花生直接瘫软在沙发上。黑客级表达并没有想象的那么难，因为多数人在对话时并不敢直击对方心灵，但如果你能恰当的直击一下，但如果你能够适当直击一下，会有意想不到的收获。讲了这么多，我们简单总结今天主要分享了四种让你说话变得有分量的方式。

分别是，第一，不断重复。想想看丘吉尔的方式。第二，实现共情。回顾一下纽约街区遭遇抢劫的女研究生。第三，提供理由，想想图书馆打印的实验。第四，黑客级表达，看看福尔摩斯或者三个傻瓜这部电影吧。放下才能接受，接受才有新的力量。记住最好的表达，就是让人接受。

面对强势如何处理

你在与人合作时，遇到非常强势的同事，让你很不舒服，该如何应对呢？首先你得搞清楚什么叫做强势。这个话题非常有意思。我们先把视角放到原始人类社会。一万年前的新石器时代，各地人类开始对动物进行驯化，但逐渐演化出了两种不同的驯化方式。第一种叫

听上去有点难，但做到以下两个步骤就可以搞定。我们先来看第一个步骤，建立对方的虚拟控制感。什么意思呢？举个例子，为了训练儿子数学，你买了本习题集，每天给他布置任务，规定哪页他就得做哪页，他完全被动。但有一天，儿子说，能不能让他自己选哪页就做哪页。

你想了想也没问题，从此儿子做题都是他自己选择做哪页之前是你布置任务，之后是儿子自己选择，其实效果都一样，反正最后他会全部完成。但虚拟控制感却让儿子做题的愉悦感和积极性都提高了，每个人无时无刻不在追求控制感，即便不能做到真正控制，来点虚幻的都行。你的同事就是这样，外表强势，内心却突然失去控制。如果这时身边的人越抵触，他，就更会感觉失去控制，就会看起来更强势。

所以你得给他注射两针控制感，让他虚拟满足一下，这需要你用到一个重要的表达技巧叫 yes。and 比如对方说我们一定要这样做，因为这是最好的方案。如果这时你直接说 no，你的方案不行，这就没法聊了。断别人后路，同时也断了自己的后路。所以你可以说是的，这个方案看上去非常棒，特别是其中一个思路，你能再给大家解释一下吗？yes, and 在中文中其实就是是的，而且在表达认同的同时，还要帮助对方多挖掘一个信息。即便最后没用到他的方案，但他的控制感被满足了，就会放下强势的态度。

但你可能有疑问，这不就是奉承吗？如果他强势的观点根本就是错的呢，也要这么肯定他吗？这就需要我们用到第二个步骤，建立协同开头。我们讲到了人类与狗的关系，更多就是一种协同。这是一种什么概念呢？在原始部落中，狗和人类关系比现代社会要紧密很多，因为从某种意义来讲，狗与人类已经形成一种生命共同体的关系了。

狗的嗅觉、听觉更快的速度和杀伤力，以及人类的思考力。统筹规划使用工具的能力等结合起来，形成了一个一加一大于二的更大的生命体。无论是狗还是人，扮演的，扮演的都是这个更大生命体中器官的角色。很强势的人，其实也想参与协同。只不过他的言下之意是，哥几个合作，我出头脑，你出胳膊，你跑腿儿，这让其他人肯定不爽了呀。但请注意，一旦你坚持认为他的强势方案是错的，其实也意味着你也处于强势之中。想用自己的框架去驯化别人，想用自己的头脑取代别人的头脑，这样就根本没法解决问题。

世界哪里有对错，只有看问题不同的视角而已。所以你还得用 **yes and** 这个句式。因为通过不断挖掘一个信息，其实也可以让他看清楚彼此协同的真正关系。再举个例子，比如同事说我们在四十八小时内一定要把这个方案弄完。而你说是的，我们确实需要更多行动。而且这个方案的方向应该是用户接受的。同事就会说对于用户的接受程度，我们之前确实有过。考虑你接着说，那挺好的，而且相信而且相

第三种方式。这是因为我们的文化，更强调我们的文化，更强调以和为贵、妥协和回避的心智模式，已经在我们的潜意识中根深蒂固了。你看看地图就会知道，中国的西部是高山和沙漠，北部是草原，东部，南部是海洋，在地理上处于全封闭状态。所以，长期以来，社会资源总量不变，相互间更多是零和博弈，也就是我增加，你就减少这样的局面，要么妥协，要么回避，实在受不了就竞争，这就是我们长期面对分歧的处理方式。

但长期以来，西方和我们的文化截然相反，无论是阿拉伯地区还是古希腊和罗马地区，都盛行交流和商贸。所以他们更习惯用合作的方式。比如除了以上三种，下面还有两种方式。先来看第四种方式，分工协作。这最早由亚当斯密在国富论中提出，他讲到一名工人凭他自己一天连二十根大头针都制作不出来。但如果有二十名工人参与分工协作，那么一天却可以生产四万根大头针儿，

这就是分工协作的力量。面对这个苹果，你和同事同样也可以采用分工协作。比如一个人负责咬苹果，一个人负责把剩下的苹果籽儿种成一棵树，等苹果树长成，就能获得至少一百个苹果。而第五种方式是创造更多，这是最厉害的方式，也是二十一世纪以后很多新型公司的参与社会的方式。比如双方还是看到一个苹果，而我们分别手持苹果给来一场即兴演讲 pk，然后让同事下注。最后，无论谁赢得赌注，

至少可以买二百个苹果。

面对和同事的分歧，当然需要你转化成第四种，最好是第五种方式。但这会让参与者略微损失一些短期的利益，所以需要使用一些技巧。具体有三个，我们分别来看看，第一个技巧，确定分歧，假定你是一家做智能手环的公司。在一次会议上，同事坚持未来三个月，公司应该削减成本。他给出的理由是，一，由于其他公司的低成本竞争，公司产品利润严重下滑。二、客户对于穿戴设备的注意力正在下降，不值得更多投入。尽管这两点理由很有说服力，但你却坚持认为，在市场低迷的时候，更应该投入费用到客户分析及营销上。

你也给出两点理由，一，未来职场压力会越来越大，会有更多人选择跑步来缓解压力。二、客户对于自己身体数据的掌控感，这个需求会越来越明显。你给出的理由也很有说服力。一个想削减开支，一个想增加投入完全是相反的观点，怎么办呢？实际上你们的分歧并不是增加或减少开支这个表象，你完全可以向对方确认。我想确定一下，你是想削减开支来增加公司的财务利润，还是有其他方案的。对方可能说出真话，其实我更想把资金节约起来，看看市场的其他可能性。

这时，他的真实想法有机会被人聆听，就很乐意分享。我们再看第二个技巧，界定标准。当你知道了别人真实需求，就需要做出第二步，界定双方的尺度标准。实际上很多时候我们和他人的矛盾就来

源于此。比如一个妻子总觉得丈夫陪家人和孩子的时间不够，而丈夫却觉得自己已经花了很多时间来陪伴家人了。

双方标准不清晰，就会有很多麻烦，所以丈夫应该对着妻子说，亲爱的，我知道陪伴家庭有多么重要，不然会错过孩子的成长以及家庭的美好时光。每周花六个小时是我们的共同目标，尽管有些难，但我希望可以做到。你觉得呢？再比如在公司，你可以说我所指的投入主要会用在开辟新产品，调研新用户这些项目上。市场竞争激烈的好处于于用户尝试成本和供应链成本都很低。所以我们可以抓住这个转型的机会。

所以你看标准确定后，你其实也提出了节约成本这个概念和对方的观点也不谋而合。最后我们来看第三个技巧，想象和创造。我们一般会觉得想象和创造很难，但其实所谓想象就是把不相干的事物进行连接。而所谓创造，就是把连接后的事物生产出来。赫尔曼黑塞的小说荒原狼中提到了一个有着无数可能性的世界，这是没有约束，能允许任何思想存在的。

第三空间。迪士尼公司也曾经借此概念提出了魔幻剧场方案。相比保守的头脑风暴，魔幻剧场的设定号称只对疯子开放，想法越离奇，最后收到的效果越好。比如，针对客户对于自己身体数据的掌控感，这个需求思路完全可以说的天马行空。实际上我们一直说到的智能手

环的案例是一个真实故事。在二零一二年时，公司内部经历了一系列讨论和创造性思维拓展，最终他们决定转型。原本他们是国内最早做手环的公司之一，但成功转型为运动加软件的开发道路。

这家公司就是咕咚运动。当年我亲眼见证了他们生死攸关的转型，非常精彩。好，我们来做一个总结。今天我们主要说到了通常面对分歧的五种方式，分别是竞争、妥协、回避。这三种是零和博弈的游戏，而另外两种分工协作和创造则是正和博弈，凭空就能增加收益的。同时我们介绍了三种实现正和博弈的技巧，分别是确定分歧、界定标准以及想象和创造。

被领导误解的化解之法

解决的问题是被领导误解，你究竟该如何处理关系呢？刚好最近我有个朋友遇到了一个棘手的问题，朋友叫小新，是一名今年开始读博士的女生，在一所国内知名大学的科研室里搞我们听不懂的复杂科研。最近，小新和科研所的大 boss，也就是他的博士生导师，关系渐行渐远。小新给我发微信，说他都一个多月没和大 boss 说过话了。

事情的原因是，一个月前所有博士生开始选择科研的课题方向，几乎绝大多数人选择了和大 boss 正在研究的课题。而小新和另外几名同学却选择了另外一个课题。这种现象呢在学术圈很常见，每个人

选择自己感兴趣的领域，但小新却和同学们私下讨论过不同课题经费的问题。这事儿似乎传到了大 boss 耳中。有一次，大 boss 在会上直接说，让大家有什么就当面商量。

小新感觉在看着他说似的，从此开始，只要和大 boss 说话，小心，就感觉心里堵的慌，这导致他们的关系开始疏远。我们经常因为一句话，甚至一个眼神就被领导误解了。而一旦出现隔阂呢，牛几乎不可能冲到他的办公室。开诚布公说清楚，通常只能任由尴尬和误解扩大。

很多人几年下来，和领导关系也就这样了，这怎么办呢？其实每当出现这个情况，我更想问一句，为什么会觉得领导误解你呢？比如和小新聊天时，我专门问了问大 boss 的情况，他说这是一位校内德高望重的大教授，学识渊博，为人谦和。但就是和他处不好关系，所以我个人推测是往往认为自己被领导误解的，很可能是误解了领导。因为在巨大的权力差别下，别人可能并不在乎。这就像一只蚂蚁去咬人一样，人是不会对着一只蚂蚁发多大脾气的。我更确定的是，这是我们自己有了过激的情绪反应而已。

因为人本身就是群居动物，我们非常习惯在一个封闭的环境中找存在空间。比如远古时期，在部落中，一个现代人在家庭中，再比如小新，在科研室里，他们通通都需要存在空间。而一旦这个封闭环境

里有一个掌控资源的绝对权威，毫无疑问，他的每一个反应都可能影响着你的存在感。但一味讨好大 boss 却不是好办法，身边人会反感你直接刷存在感。所以你应该进行三个步骤，第一步，在更大的存在空间中找到存在感。

很多人在一个群体里找不到存在空间，就把自己隐藏起来，成为隐形人，这是不正确的。因为存在感是我们的生存基本动力。你会发现很多有抑郁症的人，就是在家庭、朋友或职场中，几乎和周围人断开了联系，就像剪刀把一根一根线剪断一样。他最终找不到存在空间，很可能选择自杀。然而，一味在一个地方要存在感，又会显得很自恋，从而也得不到存在空间。

这个问题呢有点两难。正确的做法是放大存在空间的尺度，从而找回存在感。比如我们反复说到的埃隆马斯克，从小父母离异，在家遭遇父亲的家暴，一度非常绝望，但他却通过大英百科全书中找到了存在感，从小就希望把自己放在拯救人类这个更大尺度的存在空间中，于是走出了家庭的阴霾。而小新也告诉我，他会坚持钻研自己选择的课题，因为他认为这会很大程度上改变国内的技术排名。这个思考尺度一定也能把它找回存在空间。再比如你偶尔在地铁上会看到一些因相互拥挤而造成的摩擦。

试想，如果你今天马上要去谈一个五千万项目的生意，你还会去

跟别人计较吗？你宁愿主动说对不起，甚至赔点钱，然后溜之大吉。

存在空间的尺度不一样，问题一下就解决了。至于为什么一定要找存在感，你可以理解为这就是每个人的精神食粮。如果你不去找，就会更加饥渴，到时候你的神经系统会逼迫你找更大的存在感，这就会给自己和身边人带来更大的困扰。

而第二步是把所谓的误解彻底遗忘掉。什么是所谓的误解？其实也就是你认为别人误解了你的动机稍微有点绕。我们再来看看小新的案例，小新私下和同学讨论课题经费这件事儿。他的动机只是简单吐槽一下，为了让你听得更清楚，我们称为动机 a 简单吐槽。而小新会认为大 boss 会误解他，潜台词是。大 boss 认为小新的动机是质疑大 boss 偏袒自己。

课题小组经费分工不匀，这是动机臂大 boss 偏袒自己课题小组。但实际上呢，动机 b 只是小新的假设，根本就没有办法去验证，更没有必要去解释。所以你唯一能做的就是忘记误解这件事儿，应该重新去建立关系。怎么去建立关系呢？我们再来看第三个步骤。第三步，用请教的方式去重建关系。请注意，这可能是你面对和领导的误解时，唯一能够使用的方式，甚至这就是你和领导相处时最好的方式，那就是主动让他给你几条建议。

比如小新完全可以向大 boss 询问如何开展课题，包括一些行业

大环境，甚至是请教如何处理情绪这种问题，任何人都不会拒绝别人的请教，因为人都喜欢向别人给建议。比如你过年回家就会发现，长辈们特别喜欢给你提点建议，因为这是彰显他们权力的表现，这是他们的心理需求。有一个美国大学的研究，找了一百二十四个商学院研究生，先对他们进行心理测试，看看每个人的权利欲都有多大。然后两两一组对话记录，他们在对话中给对方提了多少建议，结果是权利欲越大的人，越愿意给别人提建议。

我一直认为，任何人都有自己擅长的地方，向别人询问一些你不知道的东西，又可以学到东西，又可以让对方感觉很舒服，这个习惯实在是太划算了。

我们来做一个简单总结。今天我们讲到，如果遭遇被领导误解，你应该采取三个步骤。第一步，在更大的存在空间中找存在感。第二步，把所谓的误解彻底遗忘掉。第三步，用请教的方式去重建关系。其中我认为最核心的其实是第一步，因为绝对权威的回应，我们才会感觉自己存在。更多时候其实什么都没发生，就是我们的存在感让我们产生了焦虑而已。最后分享卢米的一首诗歌给你。无论如何，别忘记张开你的双臂，展开后，有可能会再次失望，但也有了希望。而如果你一直封闭着的话，那就什么都不会有。

沟通有代沟如何让别人认同

也许是你平时没怎么去关注的问题。所以我们当中大多数人并不知道如何用正确的方式和父母沟通。今天我们就来聊聊这个话题。首先问你一个中国家庭中的普遍性问题，为什么你一不听话，父母就受不了呢？心理学家武志红曾经在公众号上分享过一个案例，一个广东女孩找武志红咨询，说，她爱上了一个不错的男人，但父母死活就是不同意，母亲还因此得了心脏病。

于是，武志红约见了这一家三口，他发现那位母亲的态度非常坚定。为了不让女儿和那个男人结婚，他可以付出一切代价。通过开导，这位母亲，说出了他反对这桩婚事的真实理由。他说，女儿原来什么都听他的，而且向他承诺过，恋爱前一定会带那个男人给他看，只有母亲答应了，他才会继续发展。可是女儿背叛了他，竟然在恋爱半年之后才告诉他，他说这些话的时候非常痛苦，也特别愤怒。

所以核心问题是，之前女儿什么都听他的，对母亲而言，这是无比甜蜜的事情。而现在女儿竟然瞒着她谈恋爱这件事儿，彻底摧毁了这种甜蜜，这导致了她的痛苦和愤怒。我们从小到大的环境就是孩子听不听话，基本决定了这个孩子的好坏。中国家长夸孩子的时候，也经常用听话和乖这两个词听话。哲学可以说在中国无处不在，你身边会有很多人时刻都要担心，怎么才能表现出来更听话，尽量不让父母

担心。所以，在处理父母关系时，我们不禁要想一想，究竟谁才是孩子，谁又是父母呢？很多时候，我们认为不同年代的想法引起了代沟，但其实是共生关系，引起了代沟。

请原谅我今天把问题剖析的稍微深入一些，因为你必须弄明白什么是共生关系。你可以理解为，这是彼此帮助对方建立一个小小的房间。比如你从小喜欢看百科全书，你的知识面很丰富，但是身边的人就和你玩不到一块儿去。同时，父母两个人对知识也没有太大兴趣，所以你感觉很压抑。但是突然一天你的叔父来到你家，不知道怎么就和你聊到了百科。

于是你非常开心的给他介绍你脑子里的各种知识。整个下午，你感觉充满了阳光，从此你非常喜欢和叔父在一起聊天，这其实就相当于叔父帮你修建一个房间，让你把学习的乐趣可以尽情放在里面。叔父对于你来说就是一种共生关系，因为有他的倾听和回应，才让你找到了这部分的生命之光。

事实上，我们身上的很多部分都是因为亲密关系的容纳才建立起来。你当然得感谢父母，从你婴儿开始，父母就帮你建立起了一个个心里的小房间。比如你在摔了一跤之后，父母会营造情绪空间来接纳你的情绪。当你在某次考试后不知所措时，父母又会营造一个成长空间。但与此同时，你无形中也帮助父母建立起了控制空间，因为每个

人都需要追求控制感。而面对一个小孩儿，是最容易建立起控制感的。在心理学中，流行一句话叫你存在，所以我存在，你和父母是相互依存的共生关系。

对共生关系的过度依赖，正是许多中国式家庭不幸福的根本原因。举个例子，有一种孩子叫别人家的孩子，这句话相信给你造成了不小的心理阴影。父母经常让我们去看看别人家的孩子时，好像是为了让你知道上进，但是在他们的潜意识里并非如此。从精神分析心理学的角度来说，其实有两个原因，第一是父母要通过否定孩子来证明自己的权威，在孩子面前表现出自己的价值。这样孩子对父母的依赖性才会更强。第二是社会竞争太激烈了，家长很焦虑，为了缓解焦虑，就把自己的不安全感投射在了孩子的身上。

再比如，你想过得更加自由，做自己想做的事，完成想实现的梦想，但父母却坚持让你去国有企业找一份稳定工作。原本是你自己找工作，但父母却需要你身上坚持他们的价值观，这也明显是共生关系。让父母误以为你的所有选择也是他们的选择，他们更多的把你的人生当成了他们的人生。面对这个难题，你最需要做的是两个方面，第一是捍卫自己的心理边界。

比如像找工作这种事儿，那其实就是你自己的事情。父母如果认为你找一些不稳定的工作，让他们没有面子，那其实是他们自己的问

题，你坚决不能让他们侵犯你的边界。即便有很多能力不足，需要他们的帮助，也应该说清楚，这是寻求帮助，而不是让他们来主导你的生活。第二是建立彼此的控制感。如果你一直听完了前面的课程，你应该对这个概念非常熟悉了，依旧是控制感导致的问题，依旧需要你去帮助父母建立虚拟控制感。

只要他们的控制感一满足，你自己的愿望是很容易实现的。表面上他们都是父母，其实更像是又哭又闹的孩子，而同时你自己也需要建立对自己选择的信心和控制感，这才让你守得住自己的边界。想想看你刚出生时什么都不懂，整天哭闹，父母对你无比包容。现在他们已经逐渐老了，控制感在这个世界越来越弱，满足一下他们也未尝不可呀。

做一个简单的总结，今天我们深刻剖析了造成沟通困难的根本原因，这和我们常识有点不一样。是由于家庭过度的共生关系而导致的。要消除这种误解，最好要做到两步，第一是捍卫自己的心理边界，第二是建立彼此的控制感。有一句话是这样说的，父母总是以为我们不会长大，他们错了，我们总是以为父母不会变老，我们也错了。希望你对待父母多一点包容和理解。

内向必须改善沟通

我们还没有说到一个核心问题，内向者为什么要改善沟通呢？因为仔细一想，其实有很多工作是不太需要沟通的。比如我长期就是在做数据分析，更多是和冷冰冰的数据打交道。那么作为一个标准的内向者，我为什么想去改善自己的表达呢？这个为什么我稍后来说，今天先得给你聊一个脑洞更大的话题。首先你想想看，为什么人类会有语言，人类会有这么多丰富的沟通呢？动物都是有语言的，比如鸟类或者大猩猩，最多可以掌握一百多个语言符号。

意思有个试验是这样的，一九七三年，一只在美国刚出生的黑猩猩叫做尼姆，被送到一个人类家庭。研究者就想看看，一直从小跟着人类的黑猩猩究竟能不能掌握人类语言。尼姆跟着人类父母过着自己的生活，人类父母给他穿衣服，每天和家人一起吃饭玩耍，随后开始教他学习人类的手语。实际上，黑猩猩是人类的近亲，两个物种遗传物质的相似性高达百分之九十八点八。尼姆确实也做到了很多复杂的东西，比如利用复杂工具，权衡利弊，自我意识等等。

他也学会了，但他能不能彻底掌握人类的语言呢？答案让所有人失望，不能而不能的原因恰恰就是语法。经过学习，黑猩猩尼姆总共掌握了一百二十五个手语手势，也确实能够表达杯子酸奶吃喝这样的词汇。但是把词汇像搭积木一样组装成句子的能力，这条边界线，尼

姆却终其一生也没能跨越。

比如我喝酸奶这么一个简单的意思，尼姆却对其中的排列组合无法分别，他会比划出我喝酸奶。酸奶喝我我酸奶喝这样奇怪的句式，尼姆根本就无法理解其中的差别。核心就是，尽管动物可以掌握词汇，但是他们没有办法理解语法。那么语法究竟意味着什么呢？你可能觉得语法不就是那个从前在英语课上让我被折磨的东西吗？其实我们在课本中学的语法只是叫语法基本规则，广义语法的意义要大得多得多。

中国古代的甲骨文就是没有语法的，每一个字都有一个单独的意思。这其实和黑猩猩尼姆的语言能力是一个概念，只能用有限的单个符号来交流信息，比如表达安全危险，想吃睡觉，这些意思问题都不大，但要表达复杂意思，那就不行了。比如三角形的内角和等于一百八十度，人类一思考，上帝就发笑。这些复杂的趣事是无论如何不可能用一个词来表达的。

当然，语法结构也造就了思维模式的不同。所以中国自古是偏符号的形象化思维，而西方更多演化出偏逻辑的哲科思维。所以，西方文化引领着现在的世界稍微深入一想，你就会发现，现在普遍生活在社会中下层生活被动的人群也更多喜欢符号，比如刷抖音、发微信时使用各种表情。而偏向逻辑的结构化思维的人，则更喜欢丰富的知识，

更爱用复杂的语言在公共场合表达或是写作语言决定思维，思维决定层次。这里我们又提到一个词叫结构化思维，这就是我们内向者沟通表达课反复提到的一个概念。

同时我也强调这是很多内向者的天赋，他们天生就喜欢安静思考，在信息间建立丰富的结构。曾经在对这门课程的事先设计讨论上，我曾遭到质疑，为什么要给那些不善言语的内向者讲如此深入的概念，或许多丰富的表达技巧呢？他们不都是表达中的小白吗？但我坚持认为，内向者有丰富的思考，这意味着我们的语法结构比常人更复杂。只是可能我们没有经过训练，很难把这些复杂的大脑结构用语言表达出去。所以内向者才看上去不善言辞。前二十一讲，几乎每一篇都提供了一个单独的表达结构，就像一个万能工具箱一样。如果你穿身上，一定可以让你头脑中的复杂概念源源不断的输送到其他人脑子里。这是我做数据分析这几年发现的秘密，我亲自处理过许多复杂的信息结构，感觉真是妙不可言。

比如我会去挖掘人类普通心理控制感和一个互联网产品之间的关系。你会发现如果从神经网络的角度说，人类个体许多行为其实比一个动物高级不了哪里去。同时我也知道了理解这个世界复杂的结构对于一个人的一生也有着无比重大的影响。所以这是为什么作为一个标准的内向者，我一定要改善沟通的核心原因，让脑中复杂的结构得

以展现，同时也让自己的思维更加复杂。我发现了这个秘密，而现在就把这个秘密告诉你听，希望你能把脑中复杂的结构化思维真正展现出来，从而实现更大的人生价值。具体如何实现，请允许我在接下来两节课中继续探讨。

尽管今天我们没有分享具体的表达技巧，但却探讨了一个非常核心的问题。为什么内向者一定要改善沟通？这是因为内向者通常更具结构化思考能力。你需要很多表达工具，把这些复杂的概念展现出来。从此一股脑超越身边所有人。我坚持认为，内向者大脑中有巨大的能量，如果不挖掘，可能永远深埋地底。但一旦开采，力量释放，将无穷无尽。

那个内向的男孩去年赚了 100 万

如何赚钱，你可能会觉得很惊诧，赚钱这个话题怎么会出现内向者沟通表达课中呢？其实我更想表达在如今的信息时代，内向者有着前所未有的机会。即便你觉得谈钱庸俗，但我希望你能够变得更好。我先讲一个我身边的故事。我有一个同学，零六年从北京毕业，他读的是中央美院，学的是环境设计，一心想过世外桃源般的庭院生活。

毕业后，他回到成都，在本地一家颇有名气的设计院工作，积累了很多经验和资金。终于在五年后，他开始打造自己的庭院。为此，

他还去学习木工，花了大量心血后，院子终于落成。但这么大的院子，不可能一个人住啊，于是他又改造成一家很精致的民宿。

去年我去拜访他，坐在庭院里喝茶，感觉颇为享受。原以为他过上了所有人向往的生活，但他呢却透露出了许多无奈。比如每天的卫生打扫周边，很难请到合适的人过来，而且他当年只考虑自己住的清静，把地方选在了离市区很远的地方，附近，也没有什么风景。所以营销了很久也不见什么起色。

几个月前，他有了把院子盘出去的打算，但接连接到几个报价，别人最多也就给他五六十万，远远低于他的预期。他舍不得把自己的心血贱卖，又不愿回到那种朝九晚十的设计师工作，所以对未来感觉迷茫。上个月有个北京的老同学来找他，感觉更郁闷了。

因为留在北京的同学刚好遇到了经济快速发展的这十年，每个人都混得有模有样。而且很多人当年在北京买了房，现在房子至少六七百万，有的多达千万。相比而言，他严重怀疑自己当年选择错了道路。那么，为什么会出现这种情况呢？一个极其精致的院子，花了无数心血，才值五，六十万。而小区几乎没有绿化的北京的房子却可以卖上千万。而一个对自己人生很有规划，同时有超强行动力的人，最终每年的收入不到十万。

而那些在北京看上去没什么规划，依赖一家企业打工的同学，却

有着完全不同的人生。其实四个字就可以解释很多人的人生状况，那就是连接程度。一个精致的院子，但远离城市，我们那些习以为常的连接，在这里是不存在的。比如你住在里面，今天想吃个外卖，那就不行。再比如这位同学以后定居于此，医院、孩子的教育等等，这些问题都很难解决。

而且他也透露，当初修建院子时光宽带这件事儿的解决就让他非常麻烦。而北京的房子表面上看没有那么好，但住在这里可以连接国内最好的资源。同样，学区房为什么这么贵？核心是因为可以连接更好的资源。同样的，为什么我这位朋友从毕业开始就对自己人生有清晰规划，而且也非常努力，但如今看上去却不如他那些一直浑浑噩噩的朋友呢？核心也是因为连接程度，做一个院子是一个很了不起的举动，但却是一件和社会连接程度很低的事情。

而在北京，一家公司上班，看上去很平凡，但却可能把自己连接到一个高速发展的价值网络上，这无疑等于坐上了高速电梯，直接到达某个高度，所以增加自己的连接程度。这几乎是我们这一代人要去思考的最重要的事情，没有之一。具体有两个做法，第一是找到更大的价值网络。假如零六年时你进入了阿里巴巴或者腾讯，并且一直留了下来，那么年薪至少都上百万了吧。核心不是你变得多么厉害，而是互联网的价值。

网络在不断扩展，同样现在诞生了无数年薪百万的自媒体作者。从作品层级来看，也许显得不堪，但他们却赶上了移动互联网，人们开始消费内容的好时代。但看准更大的价值网络，这是许多专业投资经理需要掌握的手艺，对于普通人来说，很难，更多的还是看运气。所以我们最好使用第二个方法，那就是增加自己的外接数量，什么意思呢？比如还是我的这位朋友，如果他把做院子的整个过程写在微博上，比如展示生活态度的大微号一条。

如果转发让几十万人看到，说不定就和现在很多人这种追求自在生活的态度连接起来，这就是外接数量。很可惜，我这位朋友从不注重这些，再比如我在网络上写作，这就是我一个人可以让很多人连接到我的思考。现在是一个关键行动领袖的时代。即便在家做家务收纳，也可以产生像断舍离的作者。山下英子这样的人物。从前我们只会连接身边的几个人。

比如你读书时写一篇作文，只需要让老师觉得满意就行了。表达沟通只需要身边的人能听懂就行了。但是在新的时代中，很可能你一下就连接到几千甚至上万人，这需要你必须具备和此前完全不同的视角，那就是产品思维。所以我从内向者沟通表达课第一节课开始，就反复强调内向者的六个重要的特质，分别是构成产品思维的。高感性特质、结构整理力和共情力构成领导力的专注力、倾听能力以及意义

感内向者具备了前所未有的机会。

如果搞定一个小圈子，你可能没有外向者的组织协调能力。但如果在网络上搞定几万人，恐怕只有内向者这些优势才能发挥出来。比如你很喜欢画展，就应该多去感受和体验，而不用顾及旁人的眼光，喜欢思考，就应该用写作和做思维导图的形式去深度思考下去，而不是想想而已。结合自己身上最大的天赋，增加自己的外界数量，并且拼命寻找相关领域更大的价值网络。这就是你终身都应该去做的事情，哪儿还有时间在原地低头彷徨呢？好，我们来做一个总结。今天我们集中说了一个概念，就是连接程度。一个成都远离市区的院子，看上去精致，但价值不及北京普通公寓的十分之一。

这是连接程度资源导致的。而一个人的工作也同样如此，对社会的连接程度越高，价值也就越高，自然挣钱也就越多。所以你需要不断的增加自己的外界数量，或找到一个更大的价值网络。这就是你应该去做的事情。有人这样说过，这个时代，任何埋头的努力前行，都可能会陷入愚蠢。找到快速上升的电梯，才有可能获得一丝机会。

你曾轻视的内向女孩儿被宠成公主

内向人会因为全部读完本书而发生实质意义上的改变吗？答案是很难。所以今天我想来聊一聊改变很难的原因，以及如何改变这个

话题。其实你身边都有一个这样的女生。比如我有一个朋友叫小莎，她是我的高中同学，就是一个内向的女孩。高考时成绩也一般，去了一所普通的大学。

小莎的朋友一直不多，甚至我一直也不认为他是我的朋友。在我们从高中毕业了十多年之后，却反而联系的多一些。他自己有了一个小读书会，虽然总共只有三十来个人，但每个月都有活动，感觉很充实。同时，他前两年从公司辞职，开了一家网上送花的花店。

有一次去他家发现阳台上密密麻麻全是各式的花和植物，感觉实在太好了。而且他现在是想做什么就做什么。比如有一次他问我佛学的问题，后来他就真的去找了大量书籍来看，而且还走访了当地很多寺庙。向每一个师傅请教关于他优秀的地方，可以说的事实太多了。

当然我并不是想说一个烂大街的逆袭的故事，而是想和你聊聊为什么他变了。从一个内向没什么自信，什么都普普通通的人，突然变得什么都不怕了，想做什么就做什么。问题的核心是不再害怕这四个字，在这里可以给你分享一个故事。有一天，一个女人背着一块大石头在湖里游泳，快游到湖中心的时候，因为石头很重，他就游不动了，一直往下沉。

岸边的人看到以后就大声呼喊，快把石头扔掉啊，太危险了。但

是这个女人一直固执地要把石头带着，结果他越沉越厉害越沉越厉害。站在岸上的人都知道，只要这个女人把那个石头扔了，问题基本可以解决。可是那个女人却扔不掉那块石头，直到所有人看到他慢慢沉入水中。

想想我们是不是都很像这个女人呢？总是害怕手里抱着的这块石头，但其实这块石头可能并没有什么意义。在真实世界中，这块石头其实就是你自己的角色。在每个人的成长中都会面临一对矛盾，做你自己希望的自己，还是成为社会希望的人。社会希望的人其实就是角色。

小沙，一个普普通通的很内向的女生，因为反正都得不到社会的重视，他却成了前者，做自己希望自己成为的自己。而我们当中的多数人，因为一直和社会联系更紧密，却反而成为了后者，成为了一种角色。也就是我们通常所说的体系化。我再说一个案例，你就明白了，有一部电影叫守法公民。大概情节是，男主人公克莱德在家中遭到两名匪徒袭击，重伤之后眼睁睁看着挚爱的妻子和女儿被杀害。检察官尼克负责这个案子有很好的声誉，被他起诉的嫌疑犯几乎都会被定罪。

然而，在主人公妻女被杀的这个案件中，因为缺乏关键的证据，检察官尼克只能和主犯达成了认罪协议，结果从犯被判死刑，而主犯

获得了轻判。从电影中的镜头来看，检察官尼克对这位主犯毫无好感，和他握手都嫌脏，甚至恨不得亲手宰了他。但因为迫于检察官这种角色限制，只能选择一个相对最好的结局，将两名罪犯都成功定罪。尽管主犯未被判处死刑，很多时候，角色是和自我是相互矛盾的一个人，太过自我，就可能会和社会脱节，很可能患上严重的心理疾病，但太过角色呢又会失去自己。

当太多人对你交口称赞时，反而失去了生命力。多数时候，我们都希望躲在一个体系之下，成为体系的一份子，在体系中求得生存空间，避免了心理上的害怕和感到危险。这就是我们刚刚讲到的那块石头，多数人都难以扔掉，所以会感觉生活越来越沉重，但毫无办法。所以勇敢做自己先扔掉石头。当然我不是指你一定要辞职，而是放下此前角色关系对你的束缚，然后做自己想做的事的同时，再重新建立社会关系，这才有改变的可能。

但为什么要重新建立社会关系呢？因为某种意义上来说，所有的改变其实也都是关系。比如你想成为作家，如果只有你自己一个人承认，那其实是根本没有改变。只有当你有几百个编辑，几万读者认同你作家这个身份，其实你才做出了转变。当然这看上去是一种循环，从自我又到了角色，但人生何尝不是如此呢？生生死死，循环往复。

尽管我们的这节课叫做内向者沟通表达课，但我坚持认为要改变

的地方，精心照料着自己的一片果园，生活过得非常生活过得非常满足。

但有一天，他不经意间发现，果园里其实有很多蜜蜂进进出出，于是他跟着蜜蜂飞行的足迹，找到了一个养蜂人的场所。一打听才知道，这个养蜂人在当地非常有名，靠着出售上等的蜂蜜赚了好多钱。于是果农愤愤不平，找到养蜂人，愤怒的说道，朋友，蜜蜂在我的果园采蜜，你拿这些蜂蜜到市场出售，获了利，相当于我是你的上游供应商。

你该给我分成，不然我去法官那儿告你。养蜂人却面带微笑的说，如果我的蜜蜂不在你的果园采蜜，你果园的花没办法授粉，结不了果子。我的蜜蜂帮你做了大量的工作，恐怕我猜应该向你索要提成吧。怎么样？你觉得是果农有道理呢？还是养蜂人更有道理呢？实际上这是经济学中的一个经典争论。养蜂人和果农谁该给谁钱？他们之所以产生争执，是因为大家站在各自的角度看问题，而没有意识到，这其实是大自然的一种浑然一体的设计。

物种间的互助协作系统而已。人跟人之间也同样如此。如果我们把彼此看作是一个利益个体，就会存在帮助竞争、利益争夺这些概念。但如果拔高格局，就会发现，所有的关系呢都是在一种攻击网络中帮身边的人本质意识其实是更大改善你和身边人的供给关系，从而让大

是去看见他们对于自己身上事物的不同视角。当然这个观点我们已经说到过，我们说到了一个叫营造对方心理空间的概念，也是同一个意思。

但不断帮助别人营造空间的好处究竟是什么呢？其实，这正是帮助我们自己走向更大人生的必然之路。此前很多年里，我一向觉得亲密关系那不就是互相诉说情感，相互吐槽抱怨的吗？比如高中的同学，现在办公室的闺蜜都是这样，但最近却越来越觉得关系就是一切。我们所营造的所有空间，其实将来也是为自己走的路所准备的。我们还说到了一个案例。假如你有一个侄子从小喜欢看百科全书，知识面很丰富，但是身边的人却和他玩不到一块去。因为当别的小孩在一起谈论月亮上是不是有神仙的时候，直子会准确告诉他们月亮上的土质成分，天气信息，这样的条件肯定不适合任何生物居住，这就显得很无趣了。

但是有一次你到他家作为叔叔，你也很喜欢百科。于是呢整个下午你们都很愉快的交流，这就相当于你帮侄子营造了一个空间，可以让他愉快的把知识存放在这个空间里。他的生命被你看到了，但同时呢也意味着他帮你也营造了一个空间，让你发现原来你的脑子还可以记住这么多知识。同时你也发现自己对知识还是有这么高的兴趣，你的人生就多了。

另一种可能性。这个故事的主角呢其实就是我自己。于是后来我开始了写作。很多时候啊我们往往以为自己的特质是我自己决定的。但其实，关系才决定了你的生存空间和自己的关系，和其他人的关系，和其他物种的关系。这就是我在最后一讲里想要表达的。咱们回到开头提到的果园里，你知道为什么水果总是好看又好吃吗？因为它需要被动物吃，然后通过粪便传播自己的种子，所以不断进化果肉的那部分，然后把果核包裹在里面。

这个规律永恒不变，给别人生存空间，就是给自己生存空间。内向者心里有浩瀚的星辰，只是世界的多数人都只埋头俯视前方。你需要让自己内向的光芒重新穿透黑暗，也需要照亮在别人身上。