

# 请停止 无效努力

如何用正确的方法快速进阶

孙圈圈 著

Please  
stop  
trying

摆脱以时间长短定义努力的  
错误观念

以高效的努力模式  
加速升级你的眼界、心智和能力

还在督促自己每天进步一点吗？

还在坚持每天阅读的习惯吗？

还在为找不到自己喜欢的书籍烦恼吗？

那～

你愿意与我成为书友吗？

国内外当下流行书籍

各图书销量排行榜书籍

大量工具书籍

使我们受益终生的书籍

.....

海量电子版、纸质版书籍及音频课程

还有贴心的“学习管家”服务哦！



微信: shuyou099

## 版权信息

---

书名：请停止无效努力：如何用正确的方法快速进阶

著者：孙圈圈

# 目 录

---

[版权信息](#)

[推荐序 我眼中的圈圈](#)

[序言 用更有效的方式去努力](#)

[01 人人都有天赋 如何快速找到你的天赋优势](#)

[你没钱，真的不是因为不努力](#)

[个人的价值定位](#)

[决定你的价值的六个因素](#)

[价值定位的五种类型](#)

[你的价值定位决定你的高度](#)

[如何选择最优定位](#)

[努力，到底是不是天赋](#)

[努力，到底是不是天赋](#)

[天赋到结果之间，有多少条岔路](#)

[大部分人，都在挥霍自己的天赋](#)

[别再挥霍你的天赋了](#)

[为什么你觉得自己没有天赋](#)

[如何快速发现自己的天赋](#)

[将弥补劣势的时间，花到使用天赋上](#)

[如何练习才能将天赋转化为能力](#)

[02 学习如何学习 如何将知识转化为能力](#)

[学习的正确姿势](#)

[如何快乐地学习](#)

[按需学习才能更有动力](#)

[靠意志力坚持学习是个幻想](#)

[提升元认知策略，让学习更有成就感](#)

用成就感替代挫败感

建立自己的知识体系

网络时代我们应学些什么

如何将知识转化为能力

如何建立知识体系

为什么我没有提工具

03 构建思维能力 让烦恼变成真正有效的思考

正确定义问题，减少无用功

1个小时=55分钟澄清问题+5分钟解决问题

方向找错了，那你只有苦劳而没有功劳

不是所有问题都是真正的问题

不是所有真正的问题都值得被解决

提升高价值问题的占比，是我们必须努力的方向

如何快速找到有价值的问题

“活的思维”与“死的知识”

结构化思维比你想象得重要一万倍

结构化思维是最值得刻意训练的能力

如何拥有结构化思维

找结构的一些技巧

跳出固有思维

为什么有些人条理清晰，却没有洞见

刻意练习获得创造力

如何提升创造力

自主性是创新者的内在基础

我们的独立思考：既不独立，也不思考

多数时候，我们在乎的只是观点，而非事实

独立思考，远比想象中困难

我们需要独立思考

独立思考的最佳方式是提问

除此以外，我们还需要注意这些

04 提升沟通能力 如何成为高段位沟通者

为什么你总是有口难言

如何让你的演讲信息结构化

如何讲好主题

如何找到架子

如何填充素材

如何进行训练

如何愉快地闲聊

如何控制聊天长度和节奏

如何适时表达认同

如何与对方感同身受

说事实不如讲故事

逻辑和数据在影响别人方面，常常不如故事

好的故事其实是有规律的

讲故事的方法，如何应用到商业环境中

商业环境中，讲故事要注意什么

工作中有哪些常见的故事可以讲

拓展弱联系

弱联系与强联系的不同角色

拓展弱联系，需要做到这六点

05 选择合适平台 借助平台成就不可取代的自己

职业规划应规划什么

职业规划有没有必要

谁来做职业规划

职业规划应该规划什么

个人商业模式画布

[如何填写画布](#)

[如何分析画布](#)

[主副业选择](#)

[想做个斜杠青年、拓展副业](#)

[如何选择你的主业和副业](#)

[如何发现自己的兴趣领域](#)

[如何发现自己的擅长领域](#)

[你的高度=自身价值+平台高度](#)

[你的高度=自身价值+平台高度](#)

[你可以借力的七大平台之自建型平台](#)

[你可以借力的七大平台之他人型平台](#)

[借力平台的正确姿势](#)

[抓住机会，才能弯道超车](#)

[06 破除思维定式 哪些思维方式会终生阻碍你](#)

[努力和结果之间并非线性关系](#)

[努力与成绩之间的关系是曲线，而不是直线](#)

[不同成绩水平所对应的资源回报不同](#)

[维持高性价比的三种可行方式](#)

[做一个确定失败的“聪明人”](#)

[牢牢困住大部分人的错误意识](#)

[我们都是纸牌魔术里的观众](#)

[别给自己贴标签](#)

[你可曾经历过无地自容的瞬间](#)

[“贴标签”的行为靠谱吗](#)

[我们为什么要贴标签](#)

[贴标签的负面作用](#)

[如何撕掉标签](#)

[07 回归真实的自己 善用情绪，才能掌控人生](#)



[情商的真正意义](#)

[我们对情商的误解](#)

[为什么我们要学会应对情绪](#)

[如何跳出情绪层——对待自己的情绪](#)

[如何跳出情绪层——对待他人的情绪](#)

[陷入情绪的时候，我们到底该怎么办](#)

[如何应对自己的功利心](#)

[上进导致的恶性循环](#)

[为什么说不能太上进](#)

[我们为什么如此上进](#)

[上进这个病，到底怎么治](#)

[如何与性格“缺陷”和平相处](#)

[客观的认识和评价自己](#)

[不要刻意去改变](#)

[避免和天性正面对抗](#)

[人生的正确打开方式](#)

[后记](#)

第一次看圈圈在奴隶社会的文章，就被惊艳了，有格局、有深度，有深厚理论、能指导实践。思维、沟通，最核心的两个基本技能，讲得深入浅出，能懂能用。职场干货，最佳不过如此了。

——盖茨基金会大中华区负责人：李一诺

我对这本书的感觉：长篇、烧脑、干货。知识自己懂是一回事，能分享出来且让人接受，绝对需要非凡的能力，而圈圈就有这种能力。

——麦肯锡洛杉矶咨询师：李奕

咨询顾问向来专注于引领企业进步，而圈圈却换个角度，将严谨落地的方法，传授于渴望成长的年轻人，帮他们少走弯路。这本书，或可助力一代人的成长。

——美世咨询大中华区学习发展业务负责人、合伙人：张磊非常好的文章，授人以渔。很多时候不是不努力，只是没找对方法思路，这套思路可以用来分析大多数问题，读完要好好实践。

——读者：Lucy

看圈圈的总是能让我静下心来思考。以前读书看文章我都是恨不得一下看完，急功近利，太在乎自己看了多少。现在看圈圈的如果不写点什么就不舒服，必须反复看，提炼出来框架做做笔记，再思考思考对自己的启发，这样才感觉通透！

——读者：胡少华

## 推荐序 我眼中的圈圈

再也没有比受邀作序更让我开心的事情了！一直在看园媛（笔名：圈圈）的公众号，知道她拥趸日众，如今她结集成书，更上层楼，作为她的前同事，一是祝贺园媛能在繁忙工作之余，经营出一片别样天地，人生豁然；二是搭车卖瓜，说一说职场老将的心得。

杨绛有言：大多数人的烦恼在于读书太少，想得太多。前者我是同意的，许多人的阅读量少得可怜，更遑论读书的质量了。不站上前人的肩膀，又谈何洞察世事呢！至于后者，依我看来，胡思乱想终究不能算数。思考既要有料，即必要和足够的知识与信息，但终究还是要得法，即符合规律和跳出陈规。管理咨询作为一个致力于为客户解决非结构化问题（unstructured issue）的行业，真正的价值就在于这二者的结合。在20多年前，外资咨询公司刚刚进入中国市场的时候，更多地是介绍现成的知识和体系。那时候的企业，如华为也以IBM为蓝本全面地学习。随着国内企业的成长壮大，那些放之四海而皆准的知识不再神秘，许多中国企业成为各自细分市场的领头羊，因而没有现成范例可学的时候，更强大的思考方法成为市场的刚需。这是中国企业实实在在进步的体现。

园媛书中所有的思考和总结都是她自己成长过程中点滴的积累。第一次对园媛有深刻印象，是7年前她作为团队领导，带领另外两个小伙伴勇夺Mercer母公司MMC一项全球竞赛的冠军，我给他们颁奖的时候。在一项和他们日常工作没有紧密联系的竞赛中，他们团队表现出了卓越的个人能力和协作精神，让我当时就感慨江山代有人才出。此后，园媛脱颖而出，很快成长为顾问、资深顾问、项目经理、项目总

监，并广为客户和同事认可与喜爱。而对于职场新人来说，园媛的经历是值得认真借鉴的。

并非每一个顾问，哪怕是许多优秀的顾问，都能如她一样，积极总结自己思考问题的方法并广为分享。激情、专注和智慧缺一不可。只有掌握了好的方法，并长期持之以恒地实践，才可能成功。我见过太多用态度问题掩盖能力问题的人和事了，因为似乎态度的转变成本要低很多。最典型的就是中国足球队，每次输球都被谴责没有拼搏精神，其实就是简单的技不如人，书中举的中国女排奥运夺冠就是个正面的例子。

希望这本倾注了园媛心血的书，能给职场的新人老将带来实实在在的成长价值。要是我入行的时候有这样接地气的书，我会少走很多弯路。看看今天的园媛，我感到我的幸运是造就了超越我的一代人，希望园媛这一代同样能造就更加优秀的下一代！

张世东

原美世咨询全球合伙人、中国区董事总经理

# 序言 用更有效的方式去努力

看这本书之前，我们先来做个小测试。请注意：这并不是考试，所以你们大可以根据自己的真实情况回答，在以下表格中勾选自己的答案即可，选好之后会看到计分方法。

	同意	不同意
1. 我知道如何结合自己的优劣势，来思考自己的定位		
2. 我认为，每个人都有天赋		
3. 我认为，有更多知识储备，就能够解决问题		
4. 知识管理，最重要的是掌握一些提高效率的工具		
5. 我知道什么是结构化思维，并且也正在实践		
6. 重要性高的问题，应该花更多的时间去解决		

7. 我知道自己的天赋在哪里，我也知道应该如何发挥它		
8. 我相信，努力也是一种天赋		
9. 我认为，通过频繁跳槽来涨工资，不是好的策略		
10. 天赋就是某种天生的能力		
11. 每个热点事件出来之后，我看到很多观点，都觉得有道理，即使这些观点本身有些是相反的		
12. 讲故事是一种天生的能力		
13. 我不清楚自己的爱好，所以很难选择职业		
14. 我很难坚持学习，因为意志力不够		
15. 所有的学习，都需要从该领域的整个知识体系开始，逐步打好基础		
16. 我是一个脑洞大开的人		
17. 我认为，创新能力是天生的		
18. 在与人争论的时候，我能够抛弃自己的立场，客观讨论事实真相		
19. 当我面临一个问题的时候，我会花很多时间在澄清问题上		
20. 我在临场发言和沟通的时候，常常觉得脑子一团乱麻，很难说到点子上		
21. 讲故事适用于生活场景，并不适合严肃的商业场合		
22. 在与人沟通的时候，我常常觉得，明明有很多事实和数据，却很难说服对方		
23. 我找工作主要通过招聘网站和猎头，很少通过熟人介绍		
24. 我认为，爱好是保持工作热情的关键因素		
25. 我认为自己的性格不好，造成了我与人沟通方面的问题		

26. 我认为不断学习新知识是提升自我价值的最重要方式		
27. 我从来不做职业规划，因为计划赶不上变化		
28. 我跟人交往总是吃亏，都是因为自己情商低		
29. 我知道如何管理自己的情绪		
30. 我很聪明，只是不够努力		

现在，你可以计分了，题1、2、5、7、8、9、16、18、19、29回答“同意”计1分，“不同意”计0分；而其他恰好相反，回答“不同意”计1分，“同意”计0分。

计分完毕之后，进行加总，看看结果。

如果你的分数低于20分，那我强烈建议你看这本书。如果你的分数在20和28之间，那么，其中的一些章节必定让你有所收获。当然，如果你的分数高于28，而且此前没有关注我的公众号，并未看过我写的文章，那我们可以交个朋友，因为我们一定会有不少共同语言，你只要在我的公众号留言即可。

以上列表中的问题，都是我经常碰到的，无论是我的读者，还是我此前咨询团队里的初级顾问，在这些问题上都有很大的认知误区。很多人在职业发展和个人提升方面无策略、无方法的程度，让我感到惊讶。

但跟很多人聊过之后，我发现，我之所以认识到这些，其实是因为我自身职业的优势，使我具备企业、管理者、咨询师和职场人四种视角。而这几种视角，恰好是大多数人所不具备的。

企业视角：我曾在一家外资咨询公司服务了八年多的时间，专长的领域是组织设计和人才发展，也就是，从企业未来战略的角度，去规划组织架构以及人才管理体系。这么多年下来，我服务过各行各业的企业，知道他们的战略规划、需要什么样的人才、痛点在哪里、未来的组织发展趋势如何。而大部分的人，只能有机会看到自己所待的一家公司、一个部门甚至自己这个职位，是很难有一个宏观而全面的视角的。

管理者视角：一方面，因为此前做咨询的缘故，接触的都是各大企业的高管。因此，我能够知道管理者在想什么，他们如何看待人才；另一方面，我自己也有过几年的带团队经验，在这方面有切身体会。

咨询师视角：作为咨询顾问，最重要的能力就是解决问题。所以会养成一个习惯，就是每当面临问题的时候，我会用结构化的方式去解决。比如个人规划，很多人不知道应该如何规划，那我就会将个人类比企业，将企业战略规划的框架进行改良，变成个人规划方法，然后在使用过程中不断完善，最终形成适合自己的方法论。所以，职业发展、自我认知、个人提升等话题，我都可以摸索出一套套实操性较强的方法论，而较少进入“知道了很多道理，然而……”的困扰中。

职场人视角：近十年的职场生涯里，我经历过两次转行、一次跳槽、一次换工作地点、五次升职，当然，最大的变化是前几个月辞职创业。期间，我也有过迷茫和困扰，也走过弯路，所以对什么行得通而什么行不通，有较强的认识。

正因为这些特殊的视角，有些我习以为常的一些事情，或许在他人看来，却是颠覆认知的思维方式。



所以，当编辑上半年找到我，希望我出书的时候，我隐约觉得，或许可以尝试。但是，当时刚刚升职，工作压力有点大，并且刚休完一个月病假，业余时间还写公众号，由于时间的关系，所以就有些犹豫。

然后，我就特地去搜了一下市场上已有的成长类书籍，想看看如果出书，是否真的有价值。搜索了一圈之后发现，写“道”的不少，比如写年轻时候应该拼搏、应该做自己热爱的事情；写“个体”的也不少，比如讲述自己的个人经历；写“器”的也挺多，比如讲时间管理、清单管理、记笔记的工具，等等。

这些都写得不错，也是很多人所需要的。然而，我发现写“术”的成长类书籍却不多。这样就带来一个问题，很多人会误认为，个人成长只靠努力、靠精神就可以了，而学习只需要记忆知识、会用工具就可以了。所以我遇到过很多这样的年轻人：每天打卡早起和读书，学习一切知识，努力和精神都有了，但缺乏方法，所以一段时间之后，看不到产出，久而久之，最后连精神也没有了。

今年女排拿了奥运冠军之后，我曾写过一篇文章，说：脱离了对自己的了解、对事情的判断、对未来的信心、对目标的渴望，精神是永远不会有的。相反，有了长远的策略，每件事情都有正确的方法去做，在过程中还能不断找到发挥自身优势的机会，精神自然会来。

所以，我最后决定出这本书，并将它定位于努力的方法论。这本书或许不会让你鸡血满满、精神倍增，但是却极具实操性。全书围绕职业发展和个人提升所需的方法论展开，分成发掘天赋、提升能力、选择平台、回归自己等几大部分。至于，为什么从这几方面展开，可以去看本书的第一篇文章，这也是全书方法论的基础。

那么，要如何阅读这本书呢？这里是我的建议，用这种方法，可以最大化你阅读本书的时间投入产出比。首先，找大半天时间，按照顺序通读一遍。为什么要按顺序？因为它是成体系的，并非割裂开来的独立文章。然后，按照以下两个标准来筛选一下文章。一是最颠覆自己过去认知的；二是对你的工作或人生目标最有用的，把这些篇章挑出来。接着，细读这些挑选出来的篇章，读的过程中可以记笔记或者画思维导图，但最重要的是，你需要做那篇文章的后续练习。最后，细读完重点篇章之后，给自己制订一个计划，即，你打算如何实践这些方法？

另外，如果你在阅读本书的过程中有任何问题，都可以在我的公众号里向我提问。当然，如果你还想看到更多类似的方法论的文章，也可以关注我的公众号，依然在持续更新。

总之，我想要说的是，这不会是一本可以一目十行的故事书，因为学习一种方法论、改变过去的思维和沟通方式，本就是一件逆着习惯、不那么轻而易举的事情。但是，如果你能够暂时忍受不适感、调整过去的方法，最后自身价值有所提升，那么长久来说，这将是比看故事更加快乐的事情。

当然，个人提升是一个太大的话题，任何一方面都足以展开成一本书，所以，这本书必然有不够详尽、具体的地方，但可以作为一个开端，促进自己在此基础上不断反思和总结，朝着正确的方向去努力，从而配得上自己所受的苦。

孙圈圈

写于2016年9月20日

# 01 人人都有天赋 如何快速找到你的天赋优势

## 你没钱，真的不是因为不努力

——找到正确的定位才是关键

这本书，我将与你分享的是：努力的方法论。但在此之前，我们需就努力方向达成一致。因为方向错了，再好的跑步姿势和跑鞋，也很难帮你到达终点。

所以这第一篇文章，我们就不鸡汤、不鸡血、不厚黑地来聊聊——关于“钱”的方法论，以及你的“个人价值定位”。

## 个人的价值定位

所有的人都会发现，同样学校同样专业的同学，毕业几年之后，薪资差距会变得很大。

鸡汤君说：别在乎一时的薪酬，应该继续坚持梦想。鸡血君说：你还不够努力，还没看到过魔都、帝都凌晨四点的太阳。厚黑君说：你别傻干了，得学会搞关系、找资源。但是，这些都无法给你一个想要的答案。

我们都知道，产品会有不同的价值定位：产品领先、价格低廉、服务一流。举例来说，你买苹果是因为产品好，去沃尔玛是冲着价格低，住万豪是服务的差异化。

人也一样，说白了，大家都是出来“卖”的。要让别人出钱买你，得看你的价值在什么方面。

那么，用分析产品的思路来分析人，人都有哪些价值定位？各种定位从物质回报的角度有无高低之分呢？

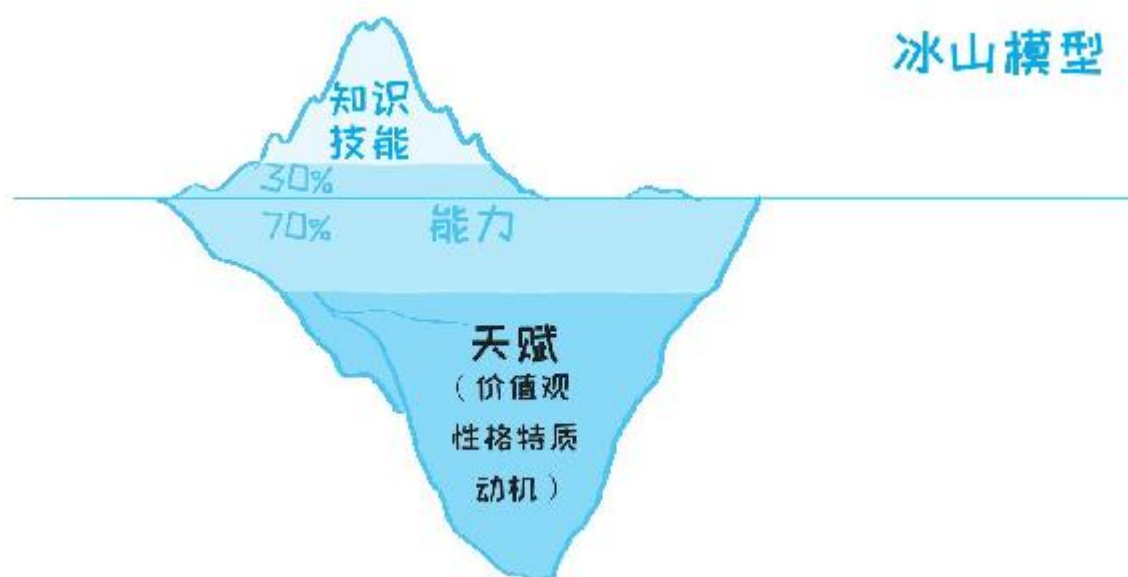
## 决定你的价值的六个因素

首先，我们都必须承认，这个世界并不完美，所以你的收入不完全是你能创造的价值，这其中，是存在一个差值的。用公式表示就是：

$$\begin{array}{ccccc} \text{账面价值} & = & \text{实际价值} & + & \text{外部溢价} \\ \text{( 薪酬回报 )} & & \text{( 内在因素 )} & & \text{( 外在因素 )} \end{array}$$

那么，你的实际价值又取决于什么呢？

这里有一个基础模型，称为冰山模型，可以回答这个问题。这里我将冰山模型做个微调，用来分析我们的问题，结果如下：



根据这个模型，你个人能够创造出多大的价值，离不开三大内在要素：

第一个要素，知识和技能。比如我现在写这篇文章，冰山模型是知识，电脑打字是技能。一个人的知识和技能是可以后天习得的，也是非常显性、容易展示出来的。所以，我们称为冰山上的部分。

第二个要素，能力。比如学习和思考能力、人际交往能力等等。相对知识和技能来说，能力的培养周期长，并且，能力高低不是一眼就能看出来的，往往要通过仔细的行为观察。所以，能力是在冰山中间的部分。需要注意的是，能力跟天赋中的“潜在能力”紧密相关，比如，有些人数字敏感性很强，这是潜在能力，如果未经开发，那么发挥不了太大作用，但如果经过开发，比如训练他做数据分析，这时候，这种潜在能力就会显性化，表现出很强的数据分析能力。关于能力和天赋的关系，我们在本书之后的文章中还会提及，并做详细解释。

第三个要素，天赋。包括潜在能力、性格特质、动机、价值观。潜在能力在上面有举例，在此不再重复。在性格特质方面，比如，你

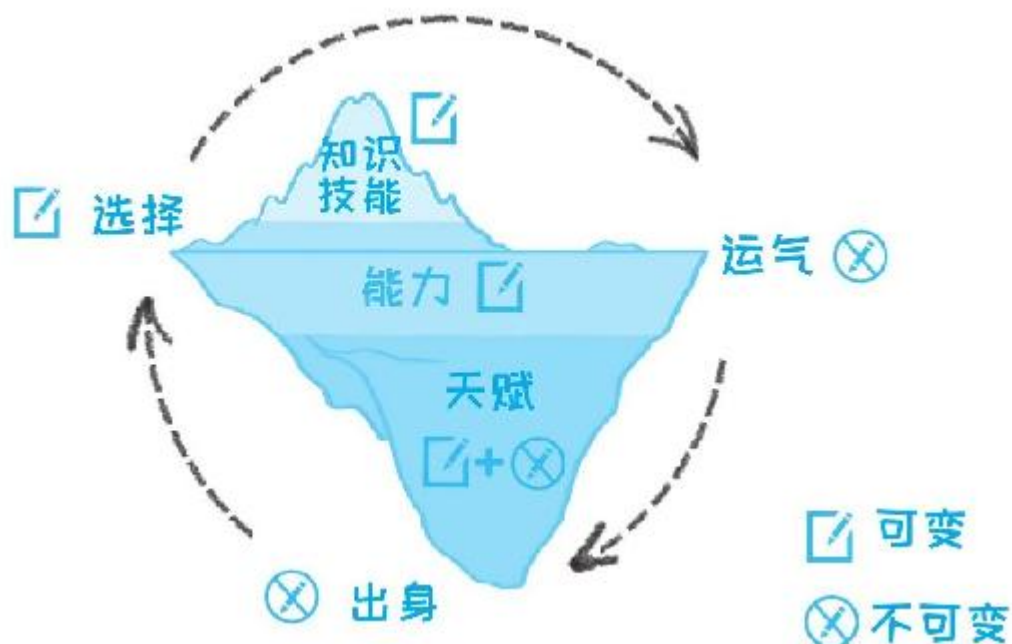
是外向型的人，那么在做一些服务类的工作，就会比内向型的人要更加轻松，因为符合你的性格偏好。动机，比如你是成就感动机的人，那你做咨询工作，就会比权力动机的人感受到更多快乐，也容易做得好。价值观也是一样，如果你将工作视为实现人生价值的一种途径，而不仅仅是赚钱的工具，就更容易坚持下去，也容易有更好的结果。

这些天赋对成人来说，可变空间不大。同时，也很难观察到，即便是我们自己，也常常意识不到自己的天赋在什么地方。当然，天赋是一个大话题，我在本书之后的篇章里，还会陆续提到。

说完了内部因素，我们简单看一下外部因素。外在因素也包括三个方面：出身、选择、运气。出身是你拥有的原始资本，选择是让你重新获得资本的机会，而运气，则是你选择之后能否如愿的随机因素。

## 价值定位的五种类型

所以，我们再回顾一下这个模型，一个人的账面价值（薪酬）最终取决于六大因素。



你会发现，这六个因素里面，有些是无法改变的，比如出身和运气，而另一些是可以人为改变的，比如知识、技能、能力。

复杂一点的是天赋和选择。天赋本身几乎不能改变，但是你可以通过发掘自己的天赋、选择与之匹配的工作，从而最大化地利用它。所以，我们暂且也认为它是部分可变的。

另外，选择大于努力这句话我完全同意，可问题是，当你选择的时候，并不知道哪个选择是对的。我们都知道，早十年有100万的话，买房比炒股的选择更明智，但在当时，谁也不肯定。

并且早有研究表明，股评家们的选择并不比随机选择更加靠谱。所以，选择这件事情，更多的是一项能力，至于选择这个行为本身，并不能带来很大的改变，所以把时间投入在某个选择中，更像是投机。

刨除不可变因素，我们可以把个人所选择的定位（也可以称之为增值方式）分成五种不同的类型：投机型、知识型、技能型、能力型、天赋型。需要注意的是，在识别你的价值类型时，并非看你有没有知识、能力，而是要看你的差异化因素在哪里。

这跟产品的道理是一样的，沃尔玛东西多，可别的超市也不少。你会用Excel，可所有人都会，你的可替代性很强，那就不会有人愿意购买。

所以，差异化因素才是你的价值所在。

## 你的价值定位决定你的高度

实际上，你的定位类型，早就已经决定了你的薪酬天花板在哪里，不管你多努力，基本很难突破。我们不妨来分析一下。

- 投机型：追求账面价值最大化。目前的人才市场，还不是一个信息完全对称的市场。所以，同等能力，可能A企业支付1万，B企业支付1.2万，C企业支付1.5万。投机型的人竭尽全力，通过各种渠道，找到愿意支付更高价格的地方，不惜频繁跳槽。这类人，天花板很明显，就是企业愿意为他们所支付的最高价格。

- 知识型：或许你觉得知识很值钱？但事实并非如此。为什么呢？

其一，当今社会，你想知道什么，网上搜索就可以了，或者通过社交网络找到那个领域的人就可以了，可替代性太高。你就算把《百科全书》背下来，最后还得靠卖记忆力课程赚钱。

其二，知识跟思维，是有差别的。现代社会，随便一个人，知识储备都超过孔子、老子、亚里士多德……但你为什么还在学他们的思



想？所以，起作用的不是知识，而是思维。不能内化为能力的知识，是很难为你增加财富的。

另外，你可能会想，“逻辑思维”难道不是贩卖知识吗？是的，可罗振宇能贩卖知识，靠的是他的商业运作能力。并且，他讲书，靠的不是把知识复述出来，而是用他自己的思维方式进行理解、揉碎，然后再输出给你。是这种能力而非知识是他成功的关键。

所以，不能结合思维能力的知识，价值是很低的。

- 技能型：技能型跟知识型其实有点类似，你能想到的最典型的技能型应该是操作工，熟练地修理仪器、操作机器。

我曾为一家企业设计过人才发展体系。对方问我：我们的工人，十年二十年不离开公司，可生产管理岗位毕竟很少，能否像研发部门那样，除了管理通道之外，再建立一个专业通道，让他们也可以在企业内部长久发展？

我的回答是：可以，只要你们愿意支付他们每次升职后的加薪。

所有高管都沉默了，因为再熟练的操作工，能为企业创造的价值是有限的，所以他们不愿意付出那么高的成本。

你可能没意识到的是，很多初级白领，其实也是技能型的，数年如一日地写报告、做表格、走流程，Office软件用得贼溜。

所以，技能型的人的天花板是，企业愿意为技能付的钱，而这取决于该技能在市场上的稀缺性。

- 能力型：比如一些做专业服务类以及管理类工作的人，其定位基本是能力型的。比如咨询顾问，每天用PPT，但不会有谁是因为PPT

用得好而成为一个好顾问的。恰恰相反，一些PPT用得一般，但能力很强的人，也没有因此太影响职业生涯。

技能不行，能力可以弥补，但能力不行，技能无法代替。能力型的人，天花板往往是他们自己，而不是外在的限制。

- 天赋型：比如搞艺术、做设计的，同等努力的情况下，最终能够做得比一般人好的人，个人价值定位常常是天赋型的。

Gillian Lynne 是音乐剧《Cat》和《The Phantom of the Opera》的编舞，是位舞蹈家。她小时候注意力一直不集中。后来，母亲带她去看专科医生，听完讲述之后，医生打开了桌上的收音机，然后医生和母亲走出房间，在门外观察她。他们一离开，Laynne就伴着音乐开始舞动，医生跟她母亲说：她没有病，她是个天生的舞者，送她去舞蹈学校吧。

我们之前提到的冰山模型，有很多研究都表明，冰山下面的天赋部分，60%以上的程度决定了一个人能够创造的价值。

## 如何选择最优定位

说完这五个类型，我们不妨来评估一下，从投入的精力、回报的高低、投入没有回报的风险以及该价值定位的可替代性来看，采取哪种定位策略，产出又高，并且风险和可替代性低呢？

## 个人价值定位

	大多数人的选择			最佳选择	
	投机型	知识型	技能型	能力型	天赋型
投入	低	较低	较低	较高	较低
回报	低	低	看供需	较高	一般较高
可替代率	高	高	较高	较低	低
风险	高	低	低	较低	较高

想要补充说明的是，知识和技能也是依赖于能力和天赋的。比如，你的学习能力更强，学习知识就会更快、理解得也更透。

从这张图可以看出来，想要获得更高的回报，最优的选择有两个，一是提升能力，二是不断认识自己、发掘自己的天赋。

然而，大多数人的选择是什么呢？投机、学知识、练技能。

拼命提升自己的知识和技能，报告写得越来越熟练，Excel用得越来越出神入化，机器操作得越来越好，然而，收入还是上不去。

长此以往，最后会出现两种结果：要么陷入自我怀疑，变得焦虑、迷茫、颓废；要么觉得公司亏待自己，转而采取投机型策略，频繁跳槽。

为什么大多数人会做出这样的下策之选呢？

第一，知识和技能最容易提升。我们在前面提到冰山模型时讲过，知识和技能是最易习得的，我听了一堂课，学会了一个知识点，这是几乎所有人都能做到的事情，几乎没什么风险。

第二，受限于岗位的定位。不仅人会分不同的价值定位类型，其实岗位也一样。有些岗位的性质，本身就是技能导向型的，要求表格做得越快越好、流程越熟练越好。

人都是有惰性的，在这种情况下，岗位要求如此，你就没有时间也没有动力去提升岗位并不需要、上级并不认可的能力。

我非常反对一些鸡汤文所讲的逻辑不通的故事。比如，一个每天审核报销单的小助理，通过分析老板的报销单，对公司业务熟稔于心，然后逆袭成为公司管理层。

第一，这是万分之一概率的个例，而且运气、机遇是关键，这种故事不可复制。

第二，一个人如果每天埋头于琐碎重复的事情，他是很难从这种惯性中走出来、切换大脑、不计回报地去思考什么业务发展的。

总之，如果想要收入更高，你需要：

1. 在学习新知识的时候，内化成能力。
2. 有技能的，需要找到稀缺技能，当然，这种稀缺性只能维持一段时间，一旦供求达到平衡之后，收入就会下降。
3. 能力，才是长久需要提升的，因为世界变化太快，只有能力是各种岗位间通用的。
4. 同时，要不断尝试和总结，发现自己的天赋。

有一点需要说明的是：我们并不是在讨论哪种类型更好，并不是在追求一个唯一正确的答案，只是单纯从个人价值提升的角度探讨有哪些可选择的方向。每个人都有自己的路，你追求快乐、不追求价值提升，只要不后悔，并没什么对错。我们探讨的，只是大多数普通人的路。

所以，本书接下来的篇章，都将围绕如何发现天赋、如何提升各项能力以及如何进行选择等话题展开。所有的方法论都在这里，如何去做，就看你了。

### 精彩提炼

1. 你个人能够创造出多大的价值，离不开三大内在要素：第一个要素，知识和技能。第二个要素。能力，比如学习和思考能力、人际交往能力等等。第三个要素，天赋，包括潜在能力、性格特质、动机、价值观。

2. 决定你最终能够收获多少回报的，除了内在因素之外，还有三大外在因素：出身、选择、运气。

3. 个人价值定位有五种不同的类型：投机型、知识型、技能型、能力型、天赋型。

4. 在五种不同的价值定位类型中，最优的选择有两个，一是提升能力，二是不断认识自己、发掘自己的天赋。

5. 大多数人没有采取最优选择，而是将自己定位在知识型和技能型，原因是：第一，知识和技能型最容易提升。第二，受限于岗位的定位。

6. 如果想要收入更高，你需要在学习新知识的时候，内化成能力。有技能的，需要找到稀缺技能。当然，这种稀缺性只能维持一段时间，一旦供求达到平衡之后，收入就会下降。能力，才是长久需要提升的，因为世界变化太快，只有能力是各种岗位间通用的。同时，要不断尝试和总结，发现自己的天赋。

## 后续练习

通过以下三个问题进行分析，看看你的个人价值定位是哪个类型：

1. 你所做的岗位，关键成功要素是知识、技能还是能力？
2. 你当前相较于其他同岗位的人，差异因素是什么，是知识、技能还是能力？
3. 你对自己的能力和天赋是否有所了解？你认为当前从事的工作是否发挥出了你的优势？

# 努力，到底是不是天赋

——80%的人对天赋的理解都错了

我之前提到，发现自己的天赋并正确应用，能够帮助我们提升个人价值。但是，大多数人对于天赋的理解都存在很大的误区，并且，也都在以各种方式白白浪费自己的天赋。

## 努力，到底是不是天赋

要论天赋如何发挥，我们先要搞清楚什么是天赋。80%以上的人，对天赋的理解基本都是错的，至少存在以下三个误区：

误区一，认为天赋是能力：但实际上，天赋只是潜力

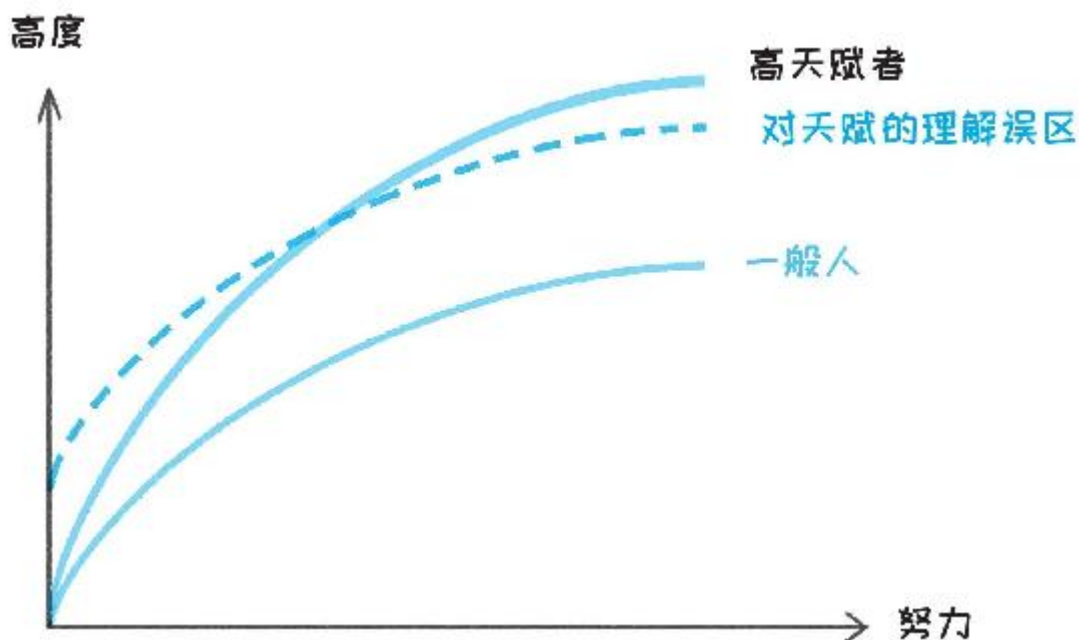
在说天赋的时候，我们常常会想到莫扎特。他14岁的时候，在教堂听了一首经文歌的演唱后，就能凭记忆把它全部默写出来，这首歌大概有两分钟，而且有好几个声部。

这完全是天生吗？不完全是。在他6岁的时候，他就已经完成了3500小时的练习，而且是在他父亲的指导下。他的父亲是一位音乐家，还曾出版《小提琴奏法》，他放弃了宫廷乐师的工作，将全部精力用在莫扎特身上。

但是，倘若让我们也练习那么长时间，就可以达到莫扎特的天才程度吗？很大可能不会。

所以，所谓天赋，指的是某种天生的特性，让一个人可以在同样起点的情况下，比一般人更加快速地成长。

也就是说，在某个领域内天赋高的人与该领域里的一般人，他们的努力与水平之间的关系，类似于下图两条实线。



但是我们大多数人，往往以为天赋=能力，以为天赋是那条虚线，以为只要有天赋，那么不需要努力就可以有一定的结果，努力只是锦上添花。实际上，天赋只代表一种潜力，是否能够转化为能力，则是需要后天刻意练习的。

《异类》、《一万小时天才理论》等书中，早已揭示了心理学家关于“高手是如何炼成”的研究结果，那就是，天赋是需要后天开发的，就是所谓“刻意练习”（Deliberate Practice）。

所以，天赋经过刻意练习，才能转化为能力。

误区二，天赋不行，努力来补：但实际上，努力也是一种天赋

天赋包括能够帮助一个人更快速成长的所有天生特性。而一个人要能够更快地成长，其实需要两个要素，一是能力方面的天赋，也可



以称为潜力；二是意愿方面的天赋。天赋的这两个要素，我在之前的文章里有提到过。

但是，我们在谈天赋的时候，往往只说了前面一个要素，而忽略了后面的要素。

举例来说，如果一个人天生更加有同理心，他当然能够更好地与他人沟通，但是，如果他性格并不喜欢与人沟通，也没有动力去开发自己的沟通能力，那么很可能也不会比一般人成长更快。所以，意愿的很大一部分也是天赋。

从这个角度来说，“努力也是一种天赋”这句话就有其合理性了。因为，努力代表着一种意愿，背后是由性格、动机、价值观等等来决定的，而这些都是天生的特性。



所以，天赋包括能力天赋以及意愿天赋两个方面。

这可能是一个让人有点绝望的发现。但是，这是否意味着，我们就放弃了呢？恰恰相反，我们更应正确地将天赋应用到适合的领域，才有做成事情的可能性。

误区三，天赋离一般人很远：但实际上，每个人都有天赋

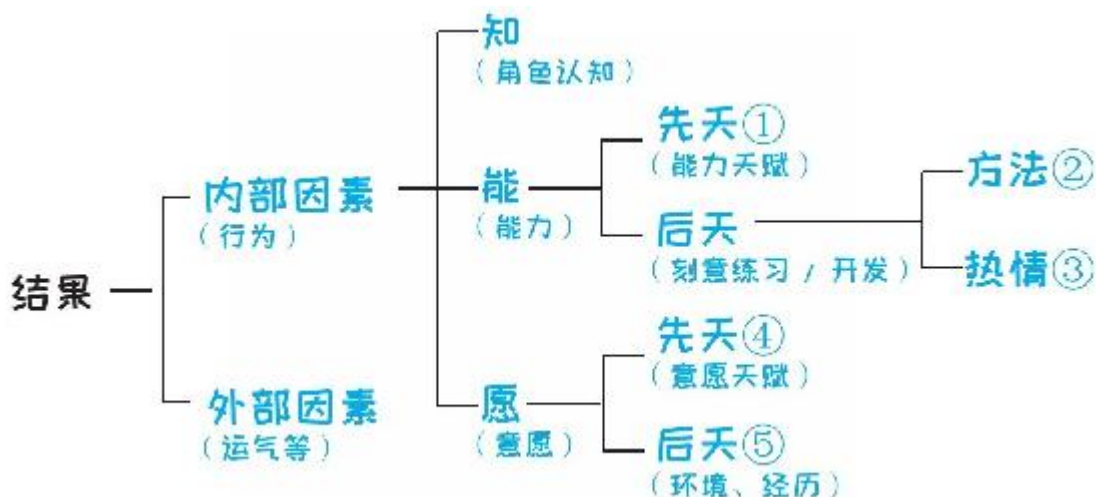
为什么说，每个人都有天赋呢？

从意愿天赋来说，每个人都有自己的性格、动机和价值观，当然也就有自己独特的天赋。

从能力天赋来说，这句话也是成立的。为什么呢？因为我们每个人在不同领域上的潜力是不同的，我可能更有人际敏感度，你可能更有数据敏感度，他可能在乐感方面更加擅长。我们或许没有像莫扎特一样出众的音乐天赋，也没有像爱因斯坦那样的高智商。然而，我们忽略了相对天赋的概念。也就是说，跟你自己相比，你在A方面是比B方面更有潜力的，那么你花同样的时间，在A方面是比B方面成长快很多的，如果选择一个能利用A方面天赋的领域，你会起到事半功倍的效果。从这个角度来说，我们每个人都有天赋，也都需要利用天赋。

## 天赋到结果之间，有多少条岔路

要知道如何正确发挥天赋以达成最终的结果，我们就需要先来看看，天赋跟结果之间，是怎样一种关系，我用树形图来做个分解。



首先，事情的结果取决于两大方面，一是内部因素，即你做了什么，二是外部因素，即你的运气等。

抛开运气、机遇这类很难掌控的要素，我们来看内部因素，也就是你的行为。行为取决于什么呢？

一个人的行为取决于三个要素：知、能、愿。也就是说，当你知道当前的岗位/角色应该做什么，也有能力可以做成，同时又有愿望去做的时候，那么好的行为就发生了。

举例来说，你是公司的产品经理，你正确地认知到产品经理应该做的事情，并且有能力完成，同时也很有意愿去做，那行为就是好的，但至于能否做成，还取决于一些外部要素。

角色认知这方面，天赋不起主要作用，所以这条线暂且不细分。能力和意愿都跟天赋有很大的关系，所以继续细分。这里，我将能力和意愿，分别分成先天和后天两部分。也就是说，能力取决于先天的能力天赋以及后天的刻意练习。而意愿，取决于先天的意愿天赋以及后天的环境和经历。

关于能力取决于天赋和刻意练习，我在前文已经说过，这里说说意愿的先天和后天因素。

举例来说，你天性是喜欢学习新东西的，然而周围环境并不鼓励，大家也都毫无上进心，那你的学习意愿也会降低。所以，意愿是有先天和后天因素的。

另外，关于刻意练习，我仍然将它继续细分，分为练习的方法以及练习的热情。方法是说，你知道如何进行刻意练习。而热情是说，你是否对刻意练习充满热情，因为刻意练习是一项艰辛的事情，是一

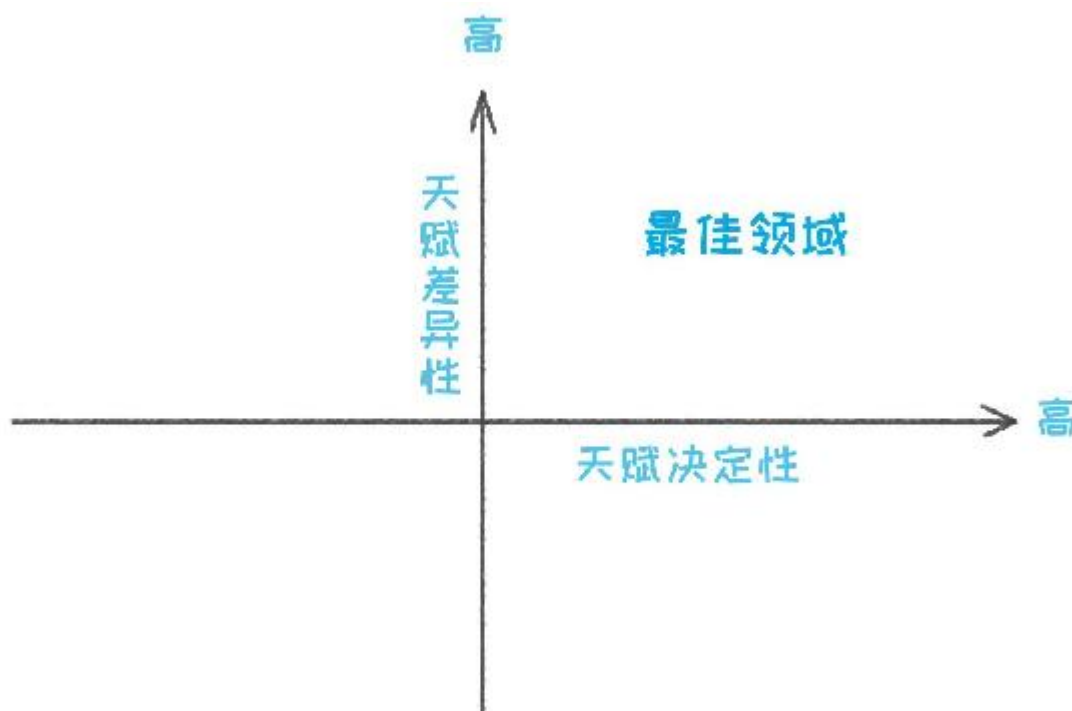
个不断行动、犯错、反馈、调整的过程，我们后面会介绍。当然，倘若没有足够的热情，我们也是很难持续下去的。

## 大部分人，都在挥霍自己的天赋

所以，我们现在知道，天赋如何作用于结果，过程中会有哪些岔路了。但从我的观察来看，大部分人都在这个作用过程中，挥霍掉了自己的天赋。

挥霍方式一：用错地方

天赋用在不同的领域，效果是不一样的，我们用如下的坐标图来看。



维度一是天赋的差异性，也就是说，这个领域之内，天赋高和天赋低的人，结果有多大差异。比如，你的天赋是数据敏感度强，如果用在数据统计这个领域，差异就不会很大，因为一个数据敏感度不强

的人，做好数据统计这项工作，并不会比你多花费多少时间。但是，如果用在咨询领域，作为一个分析师，那么天赋的差异性就会很大，数据敏感度弱的人，确实会花费比你多很多的时间，来达到跟你一样的水平。

常常被忽略的是维度二，天赋的决定性。在一些领域，虽然天赋的差异性明显，但天赋的决定性并不强。比如，数据敏感度强的人，在咨询领域，当然是会有明显的差异，然而，对于咨询工作来说，需要的是综合性素质，比如解决问题、沟通、团队合作、计划等等，即便另一个人数据敏感性并没有那么强，但若在其它方面优势明显，那么你也未必占得很多先机。但是，如果你把数据敏感度强的天赋，用在大数据分析领域，那就占得先机了，因为这一项天赋对于该领域的成功，是有决定性作用的。

因此，本质上维度二看的是，这个天赋是否是该领域内的关键成功要素。

所以，综合这两个维度来看，你的天赋需要用在这样的领域：第一，这个领域内，是否有这项天赋，是否会导致较大的差异化；第二，该天赋是该领域的关键成功要素。

如果用错地方，天赋的作用当然就无法完全发挥出来。

挥霍方式二：缺乏正确的方法

关于中国男足，球迷常常感叹一句话：中国十几亿人，居然找不到11个足球天才。然而经过前文的描述，大家都知道：不是找不到天才，而是天才需要刻意练习。

为什么乒乓球总是中国人打得好，跳水也总是中国队员的优势项目？难道中国人在乒乓球和跳水方面有天赋？当然不是。实际上，这

正是正确训练方法的体现。这些优势项目，从国家队到基层，教练水平都是很高的。在这些项目中，都是中国向国外输出教练的。

一万小时天才理论中，我们往往过于关注“一万小时”，常常忽略了这一万小时的具体内容，那就是“正确的刻意练习方法”。

所以，掌握不了正确的刻意练习方法，天赋是很难变成能力的。

挥霍方式三：缺乏热情的滋养，开发动力不足

刻意练习的过程是艰辛的，根据心理学家K. Anders Ericsson的说法，它不是重复你已经掌握了的内容，而是去挑战难度更高的内容。所以，维持刻意练习的热情，才有可能让我们一直进行这项艰辛的活动。可是，热情从哪里来呢？很多人都认为是爱好，实际上，爱好是被扭曲最多的一个概念。

大多数人认为，爱好是一个神奇的事物，能够让你爱上某项工作、孜孜不倦、不知疲惫，最后取得成功。实际上，你去问一个人的爱好是什么，多半会回答音乐、画画、做手工艺……是的，都是业余爱好。

似乎没有多少人天生爱好销售、咨询、创业这些跟工作相关的内容。但是，为什么很多人工作起来，热情比自己的业余爱好还大呢？

因为，热情并不来源于爱好。根据自我决定理论，热情来源于自主感、胜任感、归属感。



胜任感和归属感我们都可以理解，你能够做好一件事情，当然会更有热情，你共同做事的同伴或者环境，让你有归属感，当然也会让你更有热情。

但我想说的是，很多人都忽略了自主感。做同样工作、担同样责任的情况下，如果可以让你自主安排工作时间、做事方式、合作方式，你会更有幸福感，工作也会更加积极和投入。

当然，对于你的雇主来说，你的能力越强、能力越稀缺，它能给你的自主权就会越大。

在之前的咨询公司待了8年，很多猎头给我电话，就问：待这么多年，为什么不去甲方呢？可以更加轻松、收入更高。

几乎唯一的答案就是：自主感。我可以安排自己的工作时间、在一定范围内选择合适的团队成员、用自己觉得对的方式为客户提供咨询服务，这些，无论哪个甲方都不可能提供的。

所以，如果你没有热情，不妨想想看，是哪里出了问题，是缺乏自主感、胜任感还是归属感？

由不自主、挑战过大、缺乏归属所造成的热情不高，也是我们发挥天赋的一大障碍。

#### 挥霍方式四：被世俗需求扭曲

几年前，刚带项目的时候，我有些不知所措。比如，我不知该如何表现，才能显得更加成熟与可信。于是，我就去模仿公司里面的资深顾问。观察了我欣赏的一位女性合伙人，我发现，她的风格非常张扬。比如，她十分强势，常常因为不同意见，跟客户吵起来。再比如，进项目没几天，她就跟客户从上到下都建立起极好的私人关系。我就开始研究她的行为，试图通过模仿来帮助自己提升。

然而，这种模仿宣告失败，我实在很难做到，因为我们的性格、阅历甚至气质都差异太大了。后来，有位熟悉的客户跟我说：刚见面的时候，觉得你说话语气太平静了，一点不像其他顾问那么有激情，但后来发现，你总能一下子看到问题所在，所以你每次说话，我们都自动停止讨论，竖起耳朵听。

每个人的天赋不同，所以自我定位也必然不同。忽略自己的天赋，而去模仿他人，是性价比最低的努力方式。

不光在如何定位自己这方面，我们会盲目模仿、与他人比较、浪费自己的天赋。在职业选择中，也是如此。比如，我们认为金融行业更加高大上，所以就去做金融，我们认为创业很有逼格，就又去创业。但是，从未认真考虑过，这些世俗眼中的光鲜职业道路，是否适合我们。倘若这与我们的能力天赋以及意愿天赋都有很大的违背，即便进入世俗眼中的成功轨道，我们也会感到非常艰难，进而又会在与



他人的比较中，陷入焦虑和自我怀疑的循环，也会在此过程中，任由自己的天赋被浪费。

所以，如果不能够坚定地拒绝那些世俗光鲜的追求，你在天赋开发的道路上，会离正确轨道越来越远。

### 挥霍方式五：被后天环境埋没

我们都有这种体会，去一些政府机构办事，工作人员就像看到债主一样，负能量爆棚。我曾经一度也觉得非常奇怪：要说是因为服务意识，但正常人谁愿意整天发脾气？要说是个人原因，难道招聘的时候只要脾气差的人？后来我渐渐发现，其实是工作环境带来的影响。一则周围人都是如此，你并不会觉得有什么不对；二则每天大量的重复性工作以及扑面而来的各种重复问题，让人的能量被消耗殆尽。

我们常常可以在跟一个人简单聊几句之后，就开始判断他的职业。比如，一个说话语速超快、逻辑严密的人，你会判断他/她是咨询顾问；一个鸡血满满、热衷鸡汤、对陌生人超乎寻常热情的人，你会判断他/她是某保健品销售；一个说话官腔、衣着正式的人，你会判断他/她是体制内人士……这些判断肯定不完全正确，但确实体现了从事这些职业的一些人的特征。是这样的人选择了这样的职业吗？很大程度上不是，而是职业所处的环境改变了这些人。

一个内容单一且每天重复的工作，会导致你主动思考能力的下降；一个流程非常规范和标准的工作，会导致你挑战和克服困难精神的丧失；一个每天跟机器打交道的工作，会导致你社交能力的减弱；一个不鼓励自主学习、主动担责的工作，会导致你失去努力的内在动力……这些，都是后天工作环境对一个人能力的影响。

所以，你选择怎样的工作环境，也就决定了你的天赋是否可以充分发挥作用。

好了，你现在应该已经对天赋有一个正确的理解了，那么我接下来的这篇文章，将与你分享，如何发现自己的独特天赋。

### 精彩提炼

1. 每个人都有自己的相对天赋，正确运用天赋，可以让我们事半功倍。

2. 天赋包括能力天赋和意愿天赋，所以，在总结和反思自己的时候，要回顾这两点。

3. 能力天赋只代表潜力，要转化为能力，还需要刻意练习。

4. 正确运用天赋需要做到：找到天赋差异性大且决定性强的领域，掌握正确的刻意练习的方法，找到能有更多自主感、胜任感、归属感的工作以维持热情，坚定地拒绝那些世俗眼中的光鲜追求，避免选择那些容易埋没天赋的工作。

### 后续练习

盘点一下，你对天赋的使用方式是否正确。

1. 你的天赋是否应用在了合适的领域：你是否对自己的天赋有所了解，并在持续探索中；你所在的领域，有无天赋是否构成较大差异；你的天赋是否是该领域的成功要素。

2. 你在锻炼能力的时候，是否应用了正确的刻意练习方法：挑战自己不会的事情，而不是重复已经会的事情；挑战难度适度，而不是已经让自己恐慌的领域；练习的时候能够保持专注。

3. 你是否还有热情：你的工作是否能给你一定的自主性；你是否能够从工作中体会到成就感；你所处的工作环境是否让你有归属感。

4. 你正在从事或者希望从事的工作，是因为它外表光鲜，还是因为你知道自己适合这份工作。

5. 你所处的工作环境，是否能够让你保持思考和学习、承担更大的责任以及有热情挑战更困难的工作任务？

# 别再挥霍你的天赋了

——觉得自己没天赋，是因为你没方法

我之前在咨询公司的时候，曾经带过两个顾问，她们同样都在思维上有所欠缺，同样都非常努力，同样都是跟我一起做项目，但两人的发展结果却差异很大。而这背后，是天赋的差异。我此前已经说过，认识并巧用天赋，能够事半功倍。那么，这篇文章我们就来说，如何发现自己的天赋，以及如何对它进行开发，使之转化为能力。

## 为什么你觉得自己没有天赋

我之前带过两个咨询顾问，她们颠覆了我对天赋的理解。

A顾问，此前是我的项目实习生，跟我一起在当时全公司最苦的项目上。当时项目团队有近10个实习生，她是小头目，我有活儿就交给她，她再去分配，最后都能按时优质地完成。但是，有个最大的问题是，她的结构化思维很欠缺，总是点状思考，没有框架。她毕业那年，我们校招，小组面试的时候，跟其他学生比起来，她解决问题的思路确实没那么清晰。虽然后来我们还是争取破格留下了她，但是，我一直担心她未来上升会有瓶颈。入职不到一年的时候，我有次让她独立写份报告，做好了大量修改的心理准备，但惊讶地发现，结构竟然非常清晰，丝毫不比同期进来的、我认为思维更有优势的顾问差。后来我问她：你为什么一下子就进步了呢？是花了很多时间吗？她说：我不知道，好像某天突然顿悟了。

后来我遇到类似她的C顾问，她之前在甲方已经有几年工作经验了。刚上项目的时候，她的表现跟A顾问很像，总是找不到思路，想的

方向不对。所以，每次做方案、写报告，最后我都只能亲自操刀。她也很着急，我们进行过多次讨论，甚至一起复盘我自己的思维过程，还提炼了我在应对此类问题时的几个常用框架。最后，好一些了，但是，一旦涉及到新的问题，她仍然会思考良久、不得要领。

之后一两年，C顾问每天加班到一两点，仍然效率不高，觉得很难撑下去，离开公司回了甲方。但是，据周围朋友说，她在甲方做得很不错，整个人的精神状态都不同了。

当时我一直不明白，两个人的差异在哪里。后来，随着我管理经验增多，阅历更丰富，加之对思维和个人成长领域更加了解，我才恍然大悟：对A顾问来说，结构化并非是她天生的弱势，只是因为她没有刻意练习的机会。此前她学的是行政管理，实习也找了些这方面的工作，不太需要结构化，所以完全没有打磨过，相比那些把Casebook（咨询公司案例面试的题库）背得滚瓜烂熟的其他学生，她确实没有优势。但是，之后的一两年咨询生涯，她每天看到其他同事如何解决问题，自己的工作也每天运用，所以她能迅速地将这种隐性的天赋转化为显性的能力。

而C顾问呢？天赋上结构化思维欠缺，后天的练习确实可以起到作用，但没有A顾问那么快显现。况且，咨询是一个天天需要解决的问题的工作，所以她每天都在跟自己抗争，时间一长，很容易沮丧绝望。之后到了甲方，思维能力的使用频率没那么高，她在咨询公司学习的就足够用了，而她的亲和力天赋充分体现出来了，所以就如鱼得水了。

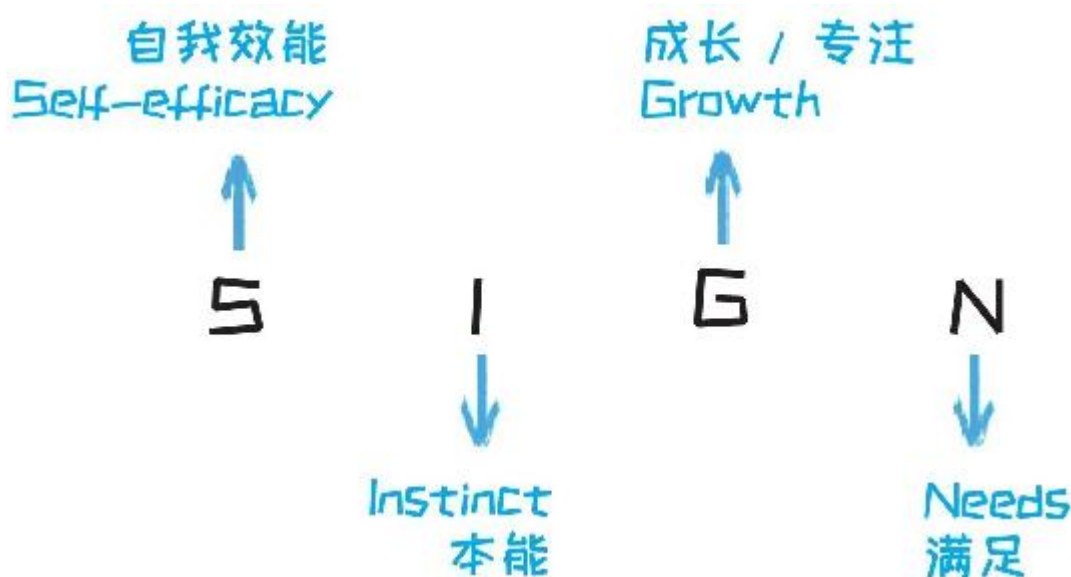
所以，发现天赋真的不是一件容易的事情。困难的第一个原因在于，天赋是隐性的，就像我上篇文章所说的，天赋要经过刻意练习，才能转化为能力，如果你没机会刻意练习过，就像A顾问那样，它怎么显现出来让你看到呢？困难的第二个原因在于，天赋是天生的因素，是我们下意识的反应，自然到让你意识不到它的存在。

所以很多人跟我说：我不知道自己的天赋，要等知道了之后，才知道自己应该做什么。我总会反问他们：如果你不做点什么，怎么发现自己的天赋呢？

## 如何快速发现自己的天赋

之前的文章，我说过，天赋包括能力天赋和意愿天赋，也就是说，只是“我很有乐感”这并不是天赋，因为你不一定有意愿去从事音乐创作。所以，真正的天赋，是能够让你感觉自己更强大的东西。

因此，天赋有四个特征，简称为“SIGN”：



特征一，自我效能（Self-efficacy）。对自己可以完成某项工作或任务的自信程度。比如，每当面对细节琐碎的事情时，还没开始，我就觉得自己做不好，但每当要我去解决一个难题时，我会充满信心。

特征二，本能（Instinct）。当你还没开始做这件事的时候，你就迫不及待地想要开始了。比如，当我把整理的东西决定要开发成为

课程、教给别人的时候，我会感到异常兴奋。

特征三，成长/专注（Growth）。当你做这件事的时候，你充满好奇，十分专注，时间过得很快。比如，当我为了写文章，去阅读大量相关资料的时候，一上午对我来说，就跟20分钟一样。

特征四，满足（Needs）。做完这件事之后，就算感到疲劳和困倦，你依然会有满足感。比如，每次写文章的时候，我都累到不想再继续了，然而写完之后，又觉得充满了成就感。

从这四个特征出发，我们来看，可以有哪些方法，来帮你发现天赋。

## 1. 日记

既然天赋能让你感觉自己更强大，那么你需要记录：在哪些瞬间，你感到强大？

具体做法是：找出一周时间，在这一周里，记录自己的每个瞬间，包括兴奋、有成就感、愉快的瞬间，以及沮丧、无助、反抗的瞬间。不仅仅是工作相关，还有业余生活的部分。

请注意，无论感到强大还是沮丧，必须是来源于事情本身。所以，这样的瞬间是无效的：今天老板给我加工资了，我感到兴奋；今天我失恋了，我很难过。这些都是无效瞬间。另外，也不要记录那些只有享受而没有付出的瞬间，比如：我今天睡到自然醒，我很幸福；或者，今天朋友请我吃了大餐，我很高兴。

你需要记录的是来自于自己内在的感受，以及非欲望的部分，如下表中所举的例子：

时间	感到强大	感到沮丧
周一	做了一张电子表格，整理完零散数据，觉得很有成就感；帮助小明解决了她客户提出来的难题，非常兴奋……	客户临时说要来拜访，打乱了我的工作计划，非常不舒服……
周二		
周三		
周四		
周五		
周六		
周日		

所以，一周之后，你应该会得到上百个有效瞬间，然后，结合这些让你感到强大的瞬间，去对照天赋的几个特征，筛选出跟你天赋相关的瞬间，总结共性、发现天赋。

### 盘点你的天赋

感到强大的瞬间	自我效能 Self-efficacy	本能 Instinct	成长 / 专注 Growth	满足 Needs
做电子表格	✓	✓	✓	✓
帮人解决问题	✓	✓		✓
……				

## 2. 问自己

如果你的阅历已经够丰富，并且也一直关注自己的行为、常常反思，那么，除了记录瞬间，也可以通过问自己一些问题，帮自己找到



天赋。当然，问题还是围绕天赋的四个特征。并且，也依然要排除欲望和享受相关的事情。

- 第一类问题：自我效能相关

你认为，自己能够教别人什么？或者，别人常常向你请教什么？

你跟他人聊天的时候，倾向聊什么？以及，聊什么话题你会更有自信？

你在做什么事情的时候，不会感到焦虑和担心？

- 第二类问题：本能相关

你在做什么事情的时候，很少拖延？

长时间休假后，你最想念工作的哪个方面、哪个内容？

你宁愿放弃休息时间，也要做的事情，是什么？

- 第三类问题：成长/专注相关

有什么事情，让你沉浸其中忘记吃饭/睡觉？

你在做什么事情的时候，会暂时忘记刷社交网络？

你在做什么事情的时候，不容易感到疲倦和厌烦？

- 第四类问题：满足相关

过去的工作和生活中，有什么能让你获得巨大的成就感和满足感？

### 3. 问他人

我们之前说过，天赋是天生的、下意识的，所以很多时候，你很难辨别出来。但是从别人的角度，他们会更容易帮你辨别。

所以，把这些问题发给你亲近的朋友或者同事，让他们帮你回答：

你觉得，我身上有什么不同于别人的特质？

你最欣赏或者佩服我的方面是什么？

在你看来，我做什么事情的时候，看起来最兴奋？

你曾经看到我做过哪件事情，让你印象深刻？

在以下这些方面，你觉得我哪些更加擅长？思维方式：条理清晰、逻辑严密、脑洞很大、专注专业；沟通协调：化解冲突、争取资源、知人善任；计划执行：执行力强、追求完美、目标导向，等等。

你会发现，你眼中的自己，和别人眼中的自己，常常有很大的差异。

当然，你还可以选择做一些测评，但这只是辅助，我并不强烈推荐。而且，当我们对自己天赋的认知有思维定式的时候，你填写问卷会带有很多偏见，你填出来的，往往是期望中的自己，而非真实的自己。所以，测评真正起作用，不仅是选择好的测评工具，还在于，需要有经过认证的咨询师来帮你解读报告，然后根据报告参数结合你的个体经历，才能得出一个相对客观的结果。

**将弥补劣势的时间，花到使用天赋上**

在我们小时候，偏科是一个很严重的问题，如果你的数学可以到90分，语文竟然只有70分，在整个教育体制下，几乎是不可原谅的。

我们在生活中也充满很多励志故事，讲述主人公如何与劣势抗争。为此我们总觉得，应该“缺什么补什么”。

但这是个很大的误区，我们常常误解了挑战的概念。挑战某个困难、某项任务，这都是值得鼓励的，也是我们成长的方式。然而，放弃自己的天赋，非得挑战自己天生的弱势，让自己时刻处于沮丧的状态，实在不是一件值得鼓励的做法。

因为，你的能力会变化，你的思维会变化，你的理想会变化……但是，你的天赋不会变化。

所以，花时间去最大化你的天赋，比花时间去弥补自己的劣势，要有效得多。这是我们应用天赋的最关键策略。

那么，如何才能将弥补劣势的时间，重新分配到最大化天赋方面呢？你需要向自己提问。

思考一：思考一下，如果停止做那些跟弱势相关的事情，会对结果有什么影响吗？

思考二：我的团队中，是否有人可以跟我互补？由ta来做这件事？

思考三：这件事情，可否用我的天赋来弥补？

问自己这几个问题之后，可能得出让你眼前一亮的答案，比如这张表里面的例子。

## 重新分配时间精力

停止： 如果我不去做 会如何	现状：我喜欢独处，非常不喜欢在非工作时间跟客户打交道，但我希望他们更加配合，所以常常要搞关系 停止：似乎同事Amy也不在非工作时间跟客户接触，没有太大影响；如果客户不配合，他们的工作任务也完不成，我们有共同目标
合作： 能否找到互补 团队成员	团队成员Lucy性格外向，很能跟客户打成一片，可以让她来维护关系，我在关键时刻出现就好； 合伙人跟对方CEO关系很好，客户团队不配合，合伙人也可以帮忙
替代： 优势能否替代	我擅长解决问题，而非客户关系，可以在选择客户的时候，选择面临问题复杂，但内部关系简单的客户

## 如何练习才能将天赋转化为能力

好了，劣势上面花的时间少了，如何花时间去开发自己的天赋呢？关键是刻意练习。

首次提出“刻意练习”这个概念的是心理学家K. Anders Ericsson，他对刻意练习的定义是：为了掌握某种能力，有意识地付出努力，投入到某项活动中。只有有意识的重复，才会引发大脑神经的变化。最终随着时间的推移，大脑不再对这项活动感到不适，成为我们无意识的一种能力。

研究表明，练习的“质”，比练习的“量”要重要很多。

那么，什么是正确的刻意练习方法呢？它必须符合四大特征：

第一，在学习区练习



我们的学习，一般有三个区域：一个是舒适区，就是你非常熟练、几乎是下意识就可以完成的事情；中间是学习区，就是有一些挑战，可以通过努力掌握的；最外层是恐慌区，远远超出你的能力，当前很难掌握。如果用比喻的话，舒适区就像是右手随意写字，学习区是用右手学写某种字体的字，而恐慌区是让你直接用左手写那种字体出来。

因此，你需要反思，你现在的8小时工作内容中，分布在各个区域的比例有多少？如果在学习区的都不到1小时，那你就需要考虑一下

了。因为，长此以往，你工作八年，只相当于别人工作一年。

## 第二，大量重复

这里所说的重复，是指在学习区内重复。学习任何一样新东西，其实是打破思维惯性、进行大脑重构的过程，要建立起重构后的稳定神经结构，需要多次练习，才能掌握。这是一个将有意识变成无意识的过程。你看到很多人，面对问题快速梳理出思路，那是因为，你需要有意识、很努力才能做到的事情，他早已通过刻意练习形成无意识反应了。

## 第三，持续获得有效反馈

刻意练习是以错误为中心的，因为如果一样事情你从未做错过，证明你根本不需要学习它。我在之前的文章里说过，人类学习的特征是从错误中学习，所以我们才会说“专家是在一个狭小领域内犯过最多错误的人”。

我们都考过试，刷过题库，最有效的做题方式是，每做一遍，记下错误的题目，下一遍只做错题，而不是一遍遍从头开始做。

我的职业生涯里有过一次小转行，转过去之后，花了11个月，就从顾问升到了项目经理，就算是不转行的人，这个过程平均也是2-3年。

因为那一年，我整整写了6个月的项目日记，随时随地记录自己犯的 error，时时回顾。但是，哪有那么多机会让我犯错呢？我自己制造机会。比如，客户问一个问题，我心里先思考一个回答，然后项目经理说出她的回答时，我就暗暗对比：为什么她这么说，好处是什么，我为什么没想到，我下次可以怎么做。这样一来，我都不用真的犯错

误，就可以从犯错中学习。后来，我的项目经理家里有事，我临时顶了她很多工作，大家都惊讶于，为什么我这么快就能上手。

有句话我之前一直记着，现在离开职场了，也送给大家：如果你的目标是升职为总监/经理，那么，让你的大脑先升职。

#### 第四，专注

同样在学习区里练习，练习时间也一样，而且也有反馈，最后的结果就没有差异吗？不是，差异很大。比如，同样是学写楷体字，一个在写字的时候听摇滚、想心事，而另一个则是沉浸其中，最后的结果是差异很大的。

K. Anders Ericsson提到过他的另一个发现，就是：那些顶尖的专家在进行刻意练习的时候有几个特点：不间断的刻意练习通常只能坚持1个小时、通常在早晨头脑清醒的时候练习、每天都练习而且周末不间断、每天的刻意练习加起来是四到五个小时、没有足够的休息他们会崩溃。

为什么连那些最顶尖的人也做不到长时间刻意练习？因为这是一样非常耗费精力和能量的事情，需要专注和持续。

所以，想要提升你的时间性价比，开始盘点你的天赋和劣势，将时间做个切换，并掌握正确的刻意练习方法吧！

#### 精彩提炼

1. 天赋包括能力天赋和意愿天赋，所以真正的天赋是让你感觉自己更强大的东西。

2. 天赋有四个特征，分别是自我效能、本能、成长/专注和满足。

3. 探索天赋有三个方法：写日记记录内在感受，问自己有关自我效能、本能、成长/专注和满足的问题，以及问别人关于自己的特质。

4. 将弥补劣势的时间，重新分配到最大化你的天赋上面，才能事半功倍。具体方式是，思考三个可能性：停止、合作、替代。

5. 刻意练习是指：为了掌握某种能力，有意识地付出努力，投入到某项活动中。

6. 正确的刻意练习要符合四大特征：在学习区练习、大量重复、持续获得有效反馈、专注。

7. 学习区位于舒适区和恐慌区中间，是刻意练习的最佳区域。

## 后续练习

### 练习1：发现自己的天赋

第一步，花一周的时间，用文中的表格，记录你感到强大和沮丧的瞬间，并根据SIGN原则，筛选出可能跟天赋相关的瞬间。

第二步，用文中的自我总结清单，进一步发掘自己的天赋。

第三步，将文中的他人问题清单，发给了解你的同事、朋友，进一步验证自己对天赋的认识。

### 练习2：运用自己的天赋

第一步，重新分配时间：采用停止、合作、替代的方法，将过去分配在弥补劣势上的时间，重新分配到刻意练习天赋方面。



第二步，通过刻意练习，开发自己的天赋：找到自己的学习区、制定一个长期的练习计划，并时刻总结反思练习情况，有条件的情况下请他人给你一些反馈。

## 02 学习如何学习 如何将知识转化为能力

### 学习的正确姿势

——靠意志力的学习，都是耍流氓

有一阵子，我想要学吉他，但又觉得自己完全没有基础，从头开始太费时了。后来我朋友说：你可以一两周就大概理解一个行业，就不能把你的学习方法用在吉他上？

这句话启发了我，实际上，后来我总共学了4个多小时就自弹自唱了一首歌，虽然歌曲简单，但成就感却是巨大的。

后来我逐渐发现，对大多数人来说，我们的学习都是“T”字型的，也就是说，在一个领域精通就可以，而其它大多数领域，我们的学习重点更在于了解以及建立跨领域间的联系。而这篇文章里所讲的学习方法，就是针对这类内容的学习。

### 如何快乐地学习

我们先抛开学习，思考一个问题：如果让你做一件事情，能够持续而且快乐，会是什么样的事情呢？

其实不外乎三点：喜欢、擅长、有价值。所以，学习也是一样，要做到持续且快乐的学习，无非以下三点：

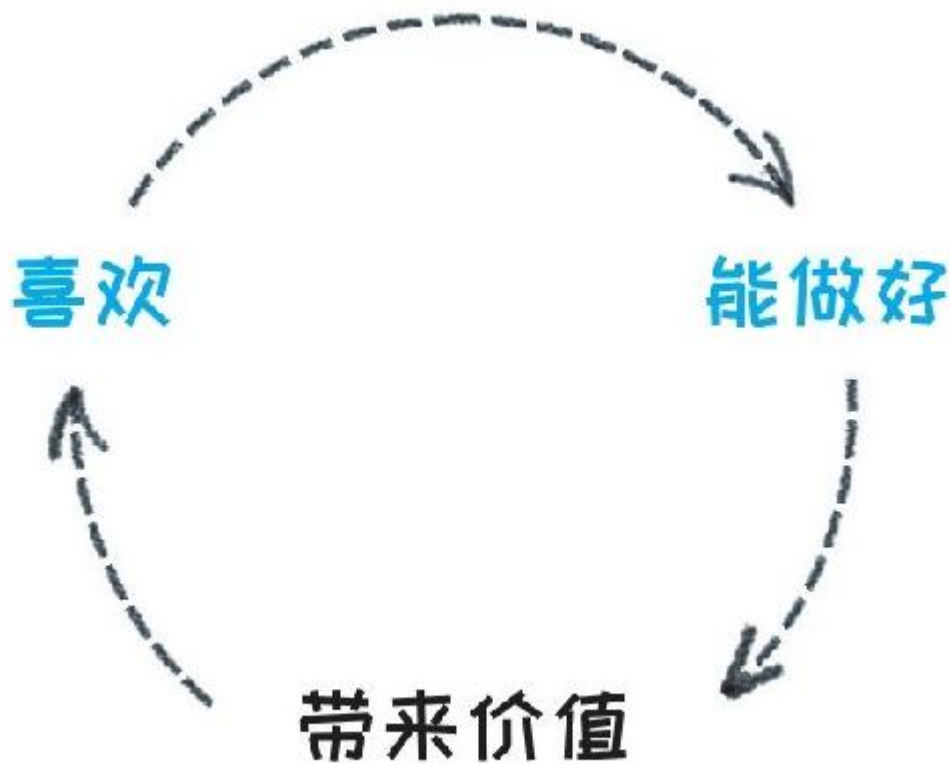
第一，我们喜欢这个学习内容，或者学习本身。

第二，我们能够学得好，能够让自己有成就感。

第三，这种学习能够帮我们带来价值。

这三者是相互关联的，比如，一个不能给你带来成就感和价值的学习，你很难持续喜欢，但如果你不喜欢的话，也很难做好。

另外，这三个要素不光在学习方面，工作和生活中的所有事情基本都是如此。你要选择一个工作，应该也会去选你喜欢的、能做好的并且能够帮你带来足够收入（价值）的工作。



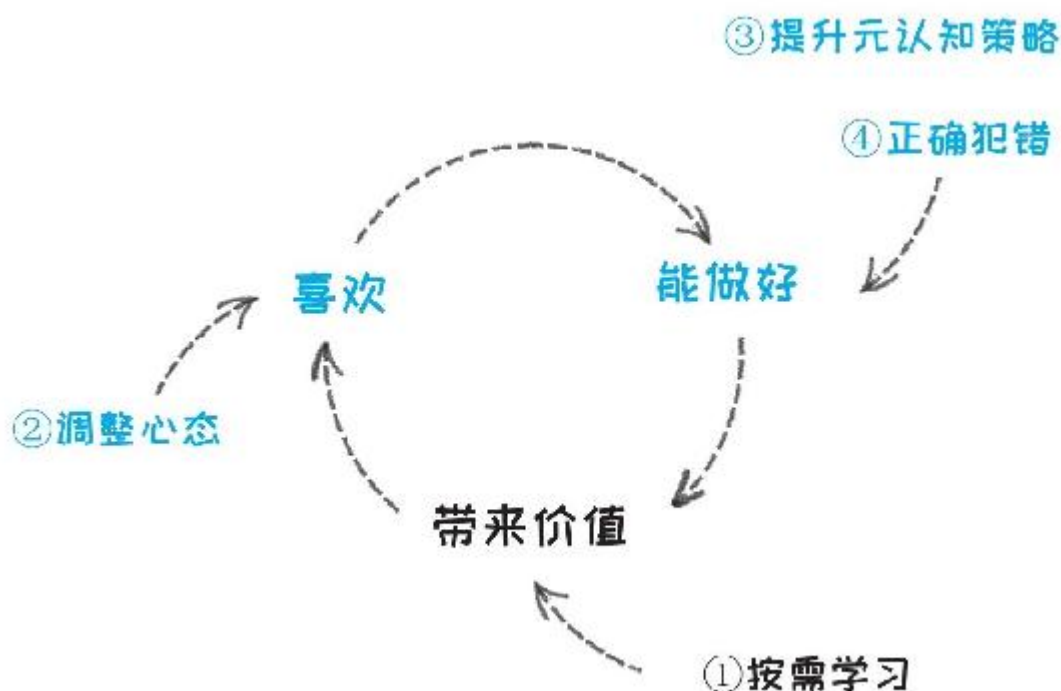
从这三点出发，我们就可以总结出，如何让我们快乐且有效地持续学习。我概括为四点：

第一，按需学习：学习的东西是否对现阶段有价值。

第二，调整心态：对待学习的态度，决定了我们是否会喜欢它。

第三，提升元认知策略：每个人有不同的学习风格，了解自己的风格并且调整学习方法，能够大大提高学习效率。

第四，正确犯错：人类的大脑是从犯错中学习的，能否从错误中学习，决定了我们从学习中获得的是成就感还是挫败感。



## 按需学习才能更有动力

很多时候，我们想学的东西实在太多。看到别人学画画或弹琴，报了班却坚持不下去；工作当中发现自己思维方式欠缺，收藏了不少文章，但是再也没打开过；觉得心理学很有用，去找人推荐书目，买来放在床头却从来没翻开过。

我们想做很多事情，可能也开始做了很多事情，但最后没有多少是坚持下去的。

因为人的精力是有限的，人的意志力更加有限，一天8小时看网页没问题，但一天思考四五个小时，人就会被掏空。

所以我们需要做一个筛选，把真正有价值、能够坚持的学习内容筛出来。那么如何筛选呢？

我们先来看看，学习都有什么特点，因为了解自己之后才能做出正确选择。关于成人学习有很多研究，成人教育领导人物马尔科姆·诺斯尔斯提出了成人学习的四个特点，区别于小孩子的学习：

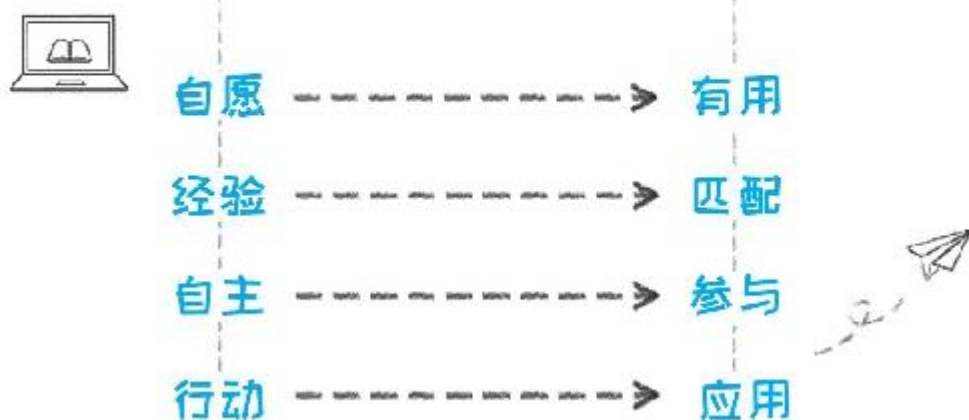
第一，自愿。小孩学习一般是家长安排的，我们不会允许自己的孩子不上学，但成年人是有选择的，我们可以选择不学习、只娱乐。所以，成年人的学习内容，必须让我们看到紧迫性才行。

第二，经验。小孩的脑袋是空的，他/她可以接受任何新事物。但成年人有自己的经验，我们在学习的时候，往往会把学习内容跟经验做个对照，决定是否接受。同时，如果学习内容超出我们的经验太多，往往我们也很难看到价值。

第三，自主。相比小孩来说，成年人有更多主见。我们接受哪些信息、哪种方式，都是有自主性的。所以，我们选择的学习，应该是能让我们有参与感，而不是说教型的。

第四，行动。如果学习的东西，我们没机会应用，或者不知道如何应用的话，我们就会忘记。不管学习的内容有多好，只要不能使用，我们最终都会觉得没有价值。

## 成人学习特点 -----> 筛选学习内容的原则



所以，综合以上四点，在选择学习内容的时候，我们需要遵循的原则是：

原则一——有用：对我们现阶段要有用的，这个用处不一定是工作或者赚钱，也可以是让人放松等等。

原则二——匹配：跟我们的经验背景相匹配的，不会太粗浅，也不会太深奥。

原则三——参与：能够有参与感的，说教式的学习最好不要参与。

原则四——应用：可以应用到行动中去的，跟我们的工作、生活相结合的。

其中，对于“有用”这个原则，我们还需要注意两点：

第一，长期有用的东西，需要把它转化成短期有用：有些学习内容，短期内就可以找到用处；而另一些学习内容，对你未来是很有用

的，但现阶段看不出，所以你必须创造出一个短期价值场景。

比如你要去训练思维方式，你知道它有用，但短期之内看不到效果，而且短期之内也不能让你事业上有明显提高。

那怎么办？你必须创造出一个短期的价值场景出来。比如，我就开了个公众号，规定自己每周要写一篇文章，而且必须是写方法论类的，把它作为我学习总结、反思、应用的一种方式。

这样一来，本来思维方式的反思和学习是看不到短期作用的，所以每周去总结其实是很难做到的，但我把它写在公众号里，这时读者点赞和转发就能让我非常有成就感和价值感，收到更加即时的反馈。

这样通过把长期有用变成短期有用，就可以让自己很好地坚持了下去。

第二，大的学习内容，需拆分出有用的组成部分：学吉他，需要培养乐感、学习乐理、学习理论、练习指法，等等。但是，我学吉他并不是想成为多么顶级的吉他手，只是为了排遣和放松，那么，会几个基本和弦，然后左手会按弦和切换，右手会扫弦，其实就够了。

所以，当你开始学习的时候，也需要识别出这个领域内，哪些是对你最有用的部分，而不是一股脑儿全盘接受。

## 靠意志力坚持学习是个幻想

我们经常会听到诸如此类的话：如果坚持每天背20个单词，一年词汇量就接近8000了，基本是托福的词汇量；如果坚持每天写2000字，两个月就12万字了，就可以出一本书了。

我们都知道积少成多的道理，但是，为什么都坚持不下去呢？因为光靠意志力真的很难！

任何让自己坚持的事情，都会消耗能量，让你感觉非常累。当你坚持学习的时候，不是“学习”这件事情累着你，而是“坚持”这件事情累着你了，为了坚持所需要调用的意志力，耗费了你大量能量。

另外，用意志力坚持学习，也暗含了一个假设，即：学习很痛苦，我是不想做的，所以才需要意志力。所以我们总跟自己说：一定要坚持、一定把这本书看完、一定要考完CFA，只要挺过去就可以继续看电视、刷朋友圈、玩游戏了。

其实一旦抱有“学习完就可以出去玩了”这种心理，学习就肯定不会快乐。因为这种心理的暗含前提是：学习是一种牺牲，看电视、刷朋友圈、玩游戏才是人生的终极快乐。

然后，当你抱有学习不快乐、学习是牺牲的心理时，每次学习过程中，大脑内部和痛苦相关的区域就会被激活，进而就趋向于把你的注意力转移到其他不痛苦的事情上去，比如刷个朋友圈、看个美剧。

长此以往，大脑就会慢慢建立起非常稳定的神经结构，一旦你拿起书或坐到书桌前，就会产生痛苦，然后，你就会不自然地拿起手机，甚至你都没注意到这个习惯性动作。

如果你已经形成了这样的条件反射，那就必须告诉自己：我需要的不是美剧，我需要的是学习这本书，这个才能给我长久的快乐。

同时，在学习过程中，你要把一切诱惑全部隔离开，想看电视可以不买，想看手机可以锁到抽屉去，不要人为地制造很多诱惑，来消耗你有限的意志力。



当你这样扛过一段时间后，你会形成习惯，而习惯之后，你就不需要消耗太多的意志力了，痛苦也会少很多。

我们都有这样的体验，一段时间不看电视后，你甚至都想不起来看电视这件事。这就是习惯的力量，比意志力更可靠。

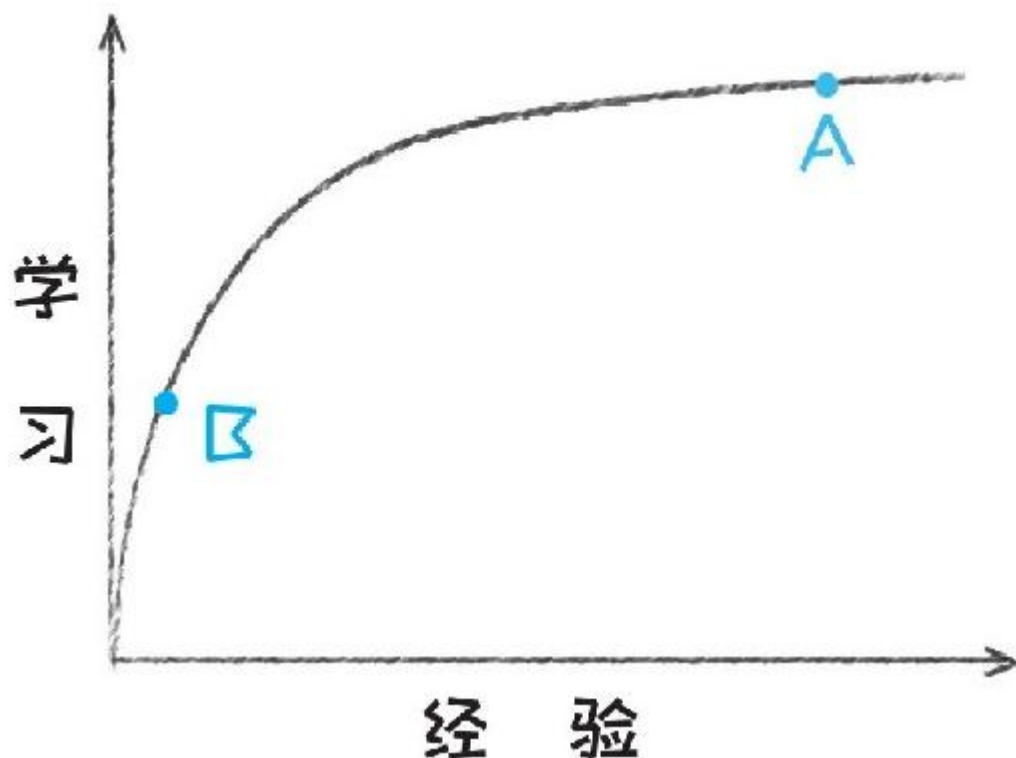
当然，你可能会觉得，虽然你现在知道不能把学习看成痛苦的、需要坚持的事情，但在实际经历中，还是很难找到快乐，从而在习惯形成前就败下阵来。我的建议是，你可以幻想一些快乐场景。

我学吉他的时候，想起之前在街头看流浪歌手弹吉他，于是在练习的时候我就进入一种幻想：幻想自己抱着吉他在黄浦江边，以流浪歌手的身份在表演。因为从小爱看武侠小说，憧憬那种江湖生活，所以练习的时候给自己这样的幻想，就会感觉自己在做快乐的事情。

所以，如果决定了要学习（前提是学习的内容符合前面讲的原则，也就是说，学习的是对你有价值的东西），那就不要觉得自己在牺牲。直接告诉自己：我是在做快乐的事情，我不需要受欲望束缚，学完我就能如何如何了。

在心态方面还要补充一点，有一个TED叫“The first 20 hours”，大意是说：过去我们都讲一万小时理论，很多人就觉得很害怕，学一个东西要练那么久，然后就打退堂鼓了。实际上，一万小时是成为顶级专家，我们却往往忽略了这个前提。其实普通人学一个东西20个小时就够了。

如果我们看下面这张图就会很清楚，要达到右边A的点需要1万小时，但是达到B那个点，可能20小时就够了。



一个人一生中能做到A点的领域，可能也就一个，所以，你无需在开始一项学习之前，就打退堂鼓。

## 提升元认知策略，让学习更有成就感

我们都看过那种双关图，不同的人看同一张图，画面是不一样的。

学习也如此，我们每个人基因不同、经历不同，所以认知方式都有自己的特点和习惯。有人善于反思，有人善于行动；有人擅长逻辑，有人擅长经验；有些人喜欢一个人总结的学习，有些人喜欢大家一起学习，这些都构成了我们不同的学习风格。

而学习风格本身受天性影响很大，很难调整。但风格没有绝对好坏，只是任何风格都有相应的优劣势，关键是找到适合自己的方式。

学习能力强的人，除了智力和知识储备方面存在优势外，更重要的是，他们能够了解和不断总结自己的学习风格、明确优劣势、进而调整学习方法——这种能力我们称为元认知，它是“对于认知的认知”。

元认知能力强的人学东西比较快，知道自己的盲区，知道哪种方式对自己有效，并且会不断优化自己的学习策略。

“元认知”这个概念可能有点抽象，打个比方来说：我学习风格比较倾向于逻辑，平时说话也是这样，如果一个东西不符合逻辑，它再有见地，我也得把它套到一个框架当中才行。

因为我知道自己这样一个特点，所以每看一本书，就会先看目录，然后快速浏览并掌握大框架，再细读的时候，就会知道每一部分是在哪个框架下，进而对这本书也会消化吸收得更充分。

但有些人就不一样，他们偏爱跳跃式的学习。这是不同的学习方式和风格，当然也要有不同的应对方法，目的都是提高自己的学习效率。

那么，那些元认知能力强的人是如何学习的呢？理查德·克拉克在1998年提出了五种元认知技巧，或许可以让我们借鉴：

### 5种元认知技巧

筹划：定计划，排资源

选择：筛选关键要素

联系：寻找新旧知识的联系

调整：分析并准备理解、吸收

追踪：应用，并明确局限性

技巧一，筹划——学习新知识时，需要分析出必须要做的事情，比如研究一个行业，重点看其宏观环境、如何盈利、人才市场等等。

并且，会据此制定计划，与什么人聊天、如何寻找资源、大概什么时间去做。而元认知差的人没有特别的规划，可能就一头扎进去了。

技巧二，选择——元认知能力强的人可以从杂乱无章的资料里筛选出关键要素，并时刻记住自己的目标。

元认知比较差的人，通常做法是觉得每样信息都很重要，都要去学，于是很快被信息淹没。

技巧三，联系——寻求新旧知识之间的联系。元认知差的人不太会联想，只会不停接收，但与自己原有的经验是割裂的。

技巧四，调整——分析与理解新的知识，抛弃过去有用但现在不需要的信息。

技巧五，追踪——能理解与应用新的知识，明确局限性，不会生搬硬套。

## 用成就感替代挫败感

听罗振宇讲书，你会觉得很轻松，学习过程很快乐、很有动力。但是，倘若你自己去看他讲的那本书，快乐感就下降很多。

为什么呢？因为他读完一本书，给你讲几十分钟，讲的都是书里新鲜有趣的内容，而新鲜知识本身就能带给人多巴胺，所以你很容易

感受到快乐。

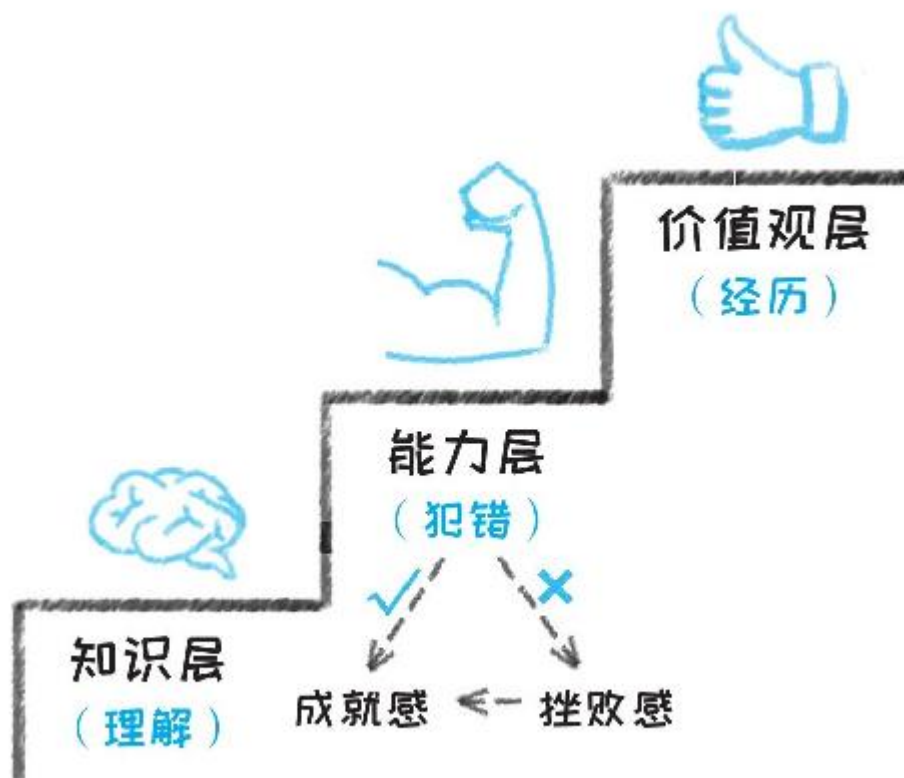
但自己去看书，你会发现，对于一个结论，书作者往往花了很大篇幅去论证。这时同样量的多巴胺，一本书看完10小时，而罗振宇讲完只花几十分钟，多巴胺在同一时间的输入量差异是很大的。

另外，如果不是看书，而是更进一步，比如学习某种思维方式，并运用到工作中去，学习的快乐感就更降低了。为什么呢？

因为我们说，通常学习有三层：

知识层：学习某项内容，会某个知识点；

能力层：超越具体的学习内容，举一反三，应用到解决问题中；  
价值观层：建立整体的心智模型和价值体系。



学习新鲜知识还是相对容易快乐的，但是，越上升到能力层次的学习，越不容易从内容本身获得快乐，因为新鲜感无法大量集中的获得。

知识层次的学习，需要的更多是原理性或资讯类的东西；而能力层次的学习，需要的是程序性或者操作类的东西。

比如，自行车为什么可以保持平衡，更多的是知识；但你真的会骑自行车、保持平衡，更多的是能力或技能。学习前者，多看书、听别人讲，就可以了。但学习后者，只能自己实践，肯定会摔跤和犯错。

90年代，IBM的“深蓝”打败了国际象棋大师卡斯帕罗夫。后来，深蓝的设计者特索罗觉得：机器运算速度比人脑快这么多，却是勉强

战胜，这是为何？然后他发现，卡斯帕罗夫的神经元非常有效，经过几十年的修炼，他能够迅速判断出棋局的微妙差异，不像“深蓝”，需要分析每种可能的方法。所以，卡斯帕罗夫能够立即优化选择，集中评估，并选择最有效的方法。

后来，特索罗创造了一种新的AI程序，从零开始，每场必输，但是它具有从自身经验中学习的能力，所以它每天不停地跟自己下棋，一段时间后，它就能够打败人类最棒的选手了。这种编程方法，严格模仿了多巴胺神经元的活动模式，即：失败最终转化为成功。

由此可见，从错误中学习，本身就是人类大脑的基本运行机制。每一次犯错，都是在学习中进步，都是成长的机会。

所以，倘若我们每次犯错后都能找到原因，并在下次有所进步，那么在犯错中感受到的就是快乐，而非挫败了。

### 精彩提炼

1. 我们的学习大多是“T”字型的：在一个领域精通就可以，而其他大多数领域，学习重点更在于了解以及建立跨领域间的联系。

2. 快乐有效的学习，要满足三点：学自己喜欢的东西、能够学得好、能给我们带来价值。

3. 在学习过程中，要做到：按需学习、调整心态、提升元认知策略、正确犯错。

4. 按需学习：选择对我们有用、与历史过往经历匹配、能让我们参与其中、并能够应用的学习内容。长期有用的东西，需要转化成短期有用；一个大的学习内容，需要拆分出对我们最有用的部分，并集中学习这个部分。

5. 调整心态：不要试图用意志力坚持学习，而要从学习本身寻求快乐。把诱惑隔离开，渐渐会学习养成习惯。学习一样东西，不需要1万小时，20小时足矣。

6. 提升元认知策略：每个人的认知方式不同，知道自己的认知优劣势，才能够制定适合自己的学习方法。通过筹划、选择、联系、调整、追踪的五大技巧，来提升自己的学习效率。

7. 正确犯错：人类的大脑是从犯错中学习的，能否从犯错中进步，决定了犯错这件事获得的是成就感还是挫败感。

## 后续练习

按照以下方法，尝试学习一样新知识

第一步：用一张A4纸，横过来最上面一行，从左到右，列出所有自己想要学习的领域，比如学英语、学心理学、学思维方式、学做菜，等等。

第二步：在这张纸的最左边一列，从上到下，列出“有用、匹配、参与、应用”四个筛选原则。

第三步：针对每个学习领域进行评估，看是否符合这四个原则，挑出最终真正需要学习的领域。

第四步：基于自己的需求，通过请教他人、网上搜索等方式，筛选该领域最迫切需要学习的模块。比如，练口语以便跟老外同事沟通（针对学英语）、学结构化思维以便能够临场发言（针对思维）、学10个家常菜以便应付周末用餐（学做菜）。



第五步：计划自己的学习步骤、方法、时间，尽量选择每天的某个固定时间来学习，但一次无需太长时间。

第六步：学习过程中，针对每个学习内容，都思考一下，这个知识点如何应用？跟过去的认知有何不同？

第七步：一段时间后，总结一下，看计划是否需要调整。

# 建立自己的知识体系

——为什么你有海量信息，却解决不了现实问题

在金融业，高盛的雇员中已有超过25%是工程师，大数据分析平台替代了投行分析师的部分工作；在医学领域，IBM的沃森在医生录入病人情况之后的30秒内，就可以把诊疗意见列出来，每种意见还会标明出处，并用置信区间告诉医生自己有多大把握。

机器已经可以学得这么快，我们人类还需要学习什么？

## 网络时代我们应学些什么

二十年前，我们流行的是神奇记忆法，电视广告里充斥着各种能够记住圆周率后1万位的记忆专家。二十年后的今天，我们都开始说“大脑不是用来记忆的，而是用来思考的”。

实际上，在知识更新换代如此快、网络如此发达的今天，我们不可能、也不需要记住每一个知识。

在今天，原本很多由人类掌握、支配和使用的知识，正在被机器替代。在金融业，高盛的雇员中已有超过25%是工程师，大数据分析平台替代了投行分析师的部分工作；在医学领域，IBM的沃森在医生录入病人情况之后的30秒内，就可以把诊疗意见列出来，每种意见还会标明出处，并用置信区间告诉医生自己有多大把握。

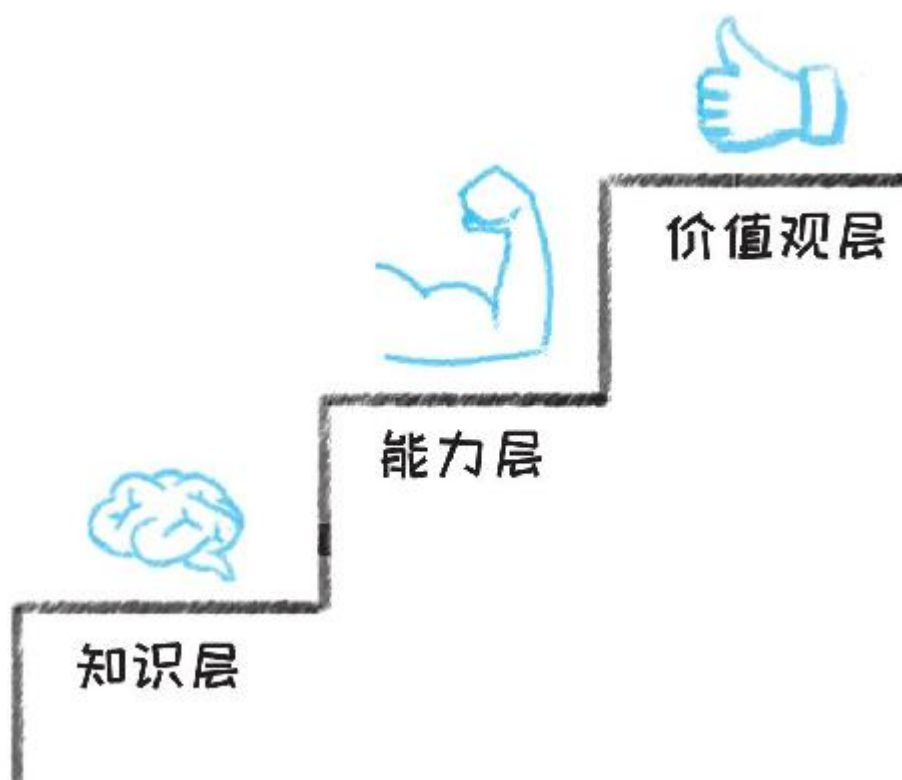
所以，我们的学习内容、学习方式、学习价值都发生了巨大的变化。我们的学习，不再局限于现有知识，而更多是探索未来的能力；

不再局限于知识本身，而更多是这些知识可以解决何种问题；不再局限于某个领域，而更多是知识之间的联系。

可是，如何才能做到呢？

## 如何将知识转化为能力

首先，正像我们之前说的，学习无外乎三个方面：知识、能力、价值观。



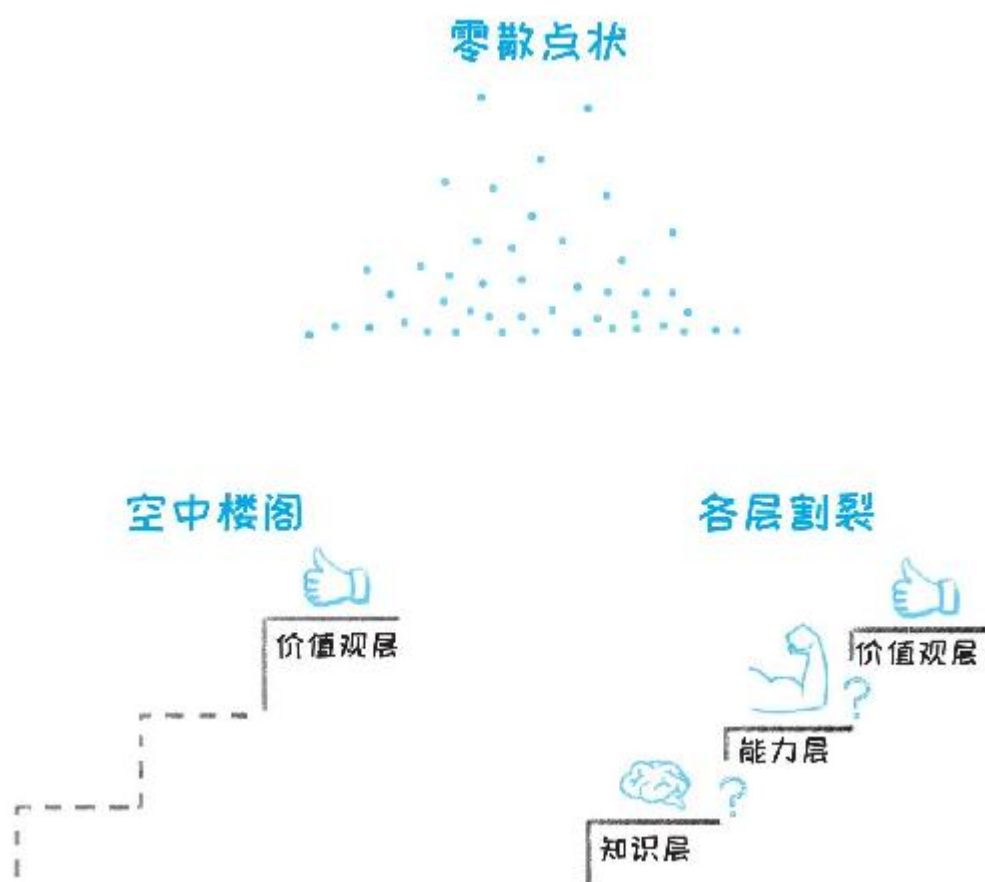
知识的学习：具体某个领域的、用来阐述道理或解释事情或完成任务的相关信息。

能力的学习：这里的能力是广义的，既包括特定领域的技能，比如打篮球、写程序、画插画，也包括超越具体领域的通用能力，比如

思维、沟通、计划等。

价值观的学习：整体的心智模型和价值体系，也就是，对事物的判断。

这三者的区分对于学习和信息获取非常重要，如果我们连这个分类都没有弄明白，极容易进入低效学习的误区，比如让你膝盖中枪的以下三点误区：



误区1：知识零散化，导致信息饥渴症以及信息过载

比如，你想学习如何与客户打交道：

看微信公众号“与客户见面之前，可以先对着镜子给自己做个增强信心的姿势”，很有道理，收藏；

资深同事说“介绍公司的时候，要多强调我们很牛X，客户才会买我们的东西”，赶紧记下来；

刷知乎，看到“与客户沟通的时候，不要总是自己说，而要多提问、让对方说”，很不错，记笔记；

.....

这样，你很快记满了成百上千条知识，你不停地学习，不愿放过任何渠道收集来的任何知识。一段时间后，你突然觉得：啊！为什么有这么多要注意的？我学不完了，好挫败。

你之所以会对这些碎片信息孜孜不倦、什么都觉得新鲜、什么都想要记住，是因为你没有一个知识结构。倘若你能够知道，客户购买我们的产品，无外乎三个方面：信心、能力、匹配，就不会有上述情况。

一方面，你能够按照这三方面对信息进行归类，而研究表明，大脑的长期记忆容量其实是无限的，只是零散信息太多，出现问题的时候无法调用，而分类之后就可以方便调用了。所以，这样分类之后，你不会感到信息量太大。

另一方面，你也不会有这种信息饥渴，因为从这三个方面，完全可以自己推出上面那些小技巧，比如，做一个提升信心的姿势是为了给客户信心，介绍公司的牛X是为了证明公司能力，而多提问呢，则是确信我们的产品/服务能够匹配客户的需求。

所以，如果你发现自己陷入了碎片知识饥渴，或者明明有很多这个领域的知识，但遇到问题还是无从下手，你就该知道，不能再吸收零散信息、而必须要建立知识体系了。

### 误区2：只学价值观，忽略知识和能力

“有趣是人生的终极意义”、“你还没成功，是因为不够努力”……这些都有道理。但是，如果只是学习这些“道”，却没有相应的“术”和“器”来支撑，你会发现，道理都是别人的。

如果你认同“有趣是人生的终极意义”，那么就去思考、去学习“如何成为一个有趣的人”，如果你认同“你还没成功，是因为不够努力”，那就去寻求努力的方法论。

虽然“道、术、器”，“道”在最前，然而，“道”是你积累到一定阶段才能悟出来的，倘若没有“术”和“器”，即便知道了“道”，又有什么用？

我们很多时候想一步登天地掌握“道”，其实登上的只是空中楼阁。

### 误区3：将知识与能力割裂

比如，我们学开车，教练跟你讲了很多注意事项，解释了刹车、油门、档位，这些都是知识。然而如果你没有学会开车，不具备开车的技能，那这些知识完全没有用处。

再比如，我在结构化思维里面讲过MECE原则，我们很多人也知道MECE原则，可并没有在说话和思考的时候用上它、让它成为自己思维的一部分，那就只能停留在知识层面，仍然没用。

所以说，有些知识可以只是知道就好，比如“牛奶是白的”，然而大多数知识，就像如何开车、MECE原则这样，如果不能转化为能力，几乎是毫无用处的。

而且，这种不能转化为能力的知识，学得越多，只会让你信息过载、浪费时间、感到挫败，倒不如，就选择一个知识去学习，将它真正变成你的一部分。

## 如何建立知识体系

如何能够避免上面这些低效学习误区，在碎片化的环境中保持深度思考呢？唯有建立知识体系。

知识体系，能帮我们把知识进行归纳总结、找出相互间的联系、举一反三，从而在遇到问题的时候能够快速反应、最终将知识内化成能力。



从以上的图我们可以看到，零散的知识吸收，是跳跃式的、点状的、相互割裂的；而有了知识体系之后的学习，是结构化的、网状的、相互关联的。

所以，一个完整的知识体系，应该包括三个要素：有知识架构、有知识内容、内容之间有联系。

那么，如何建立出这种知识体系呢？可以遵循以下方法：

方法一，明确自己的学习背景

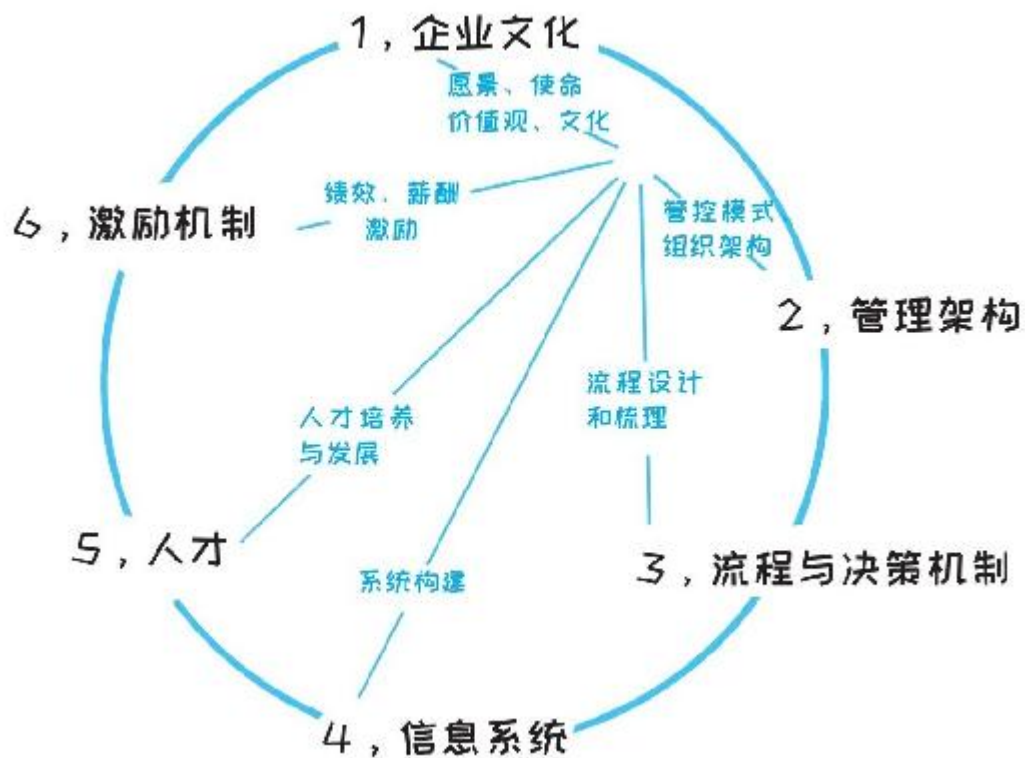
当你刚开始学习一个领域的时候，首先要明确：你为什么学习这个领域？将来打算如何应用？这个领域跟你现有的其他知识是什么关系？

在本书之前的文章中，我曾提到，如果你学习的东西不能用到，你会没有动力去学，而且就算学了也很快会忘记。

比如，此前我的本职工作是咨询，咨询领域是组织设计，业余时间开公众号、研究个人提升方法论，所以我就会有两套知识架构在脑海里，任何知识进来就自动在脑海中、笔记里补充到以下模块。

比如咨询的——影响组织效率的六大方面：





比如个人提升的——一个人需要具备的技术以外的能力：



当然，这两套架构之间也是有联系的，这种架构间的联系，可以帮助我在解决问题的时候进行类比。

比如，我把个人提升看成企业提升的微观版，其中组织设计里的各领域人才要素，相当于个人能力提升里面的专业能力要素。我知道，企业在人才管理方面，会针对关键岗位的关键人才进行大量投入，而对其他人才，保持行业平均水平就好。由此我会想，个人的专业能力提升其实也一样的，讲求“T”字型，横向上，各领域都懂一点，纵向上，找到自己赖以谋生的专业领域去深挖。

总之，如果没有明确的学习目的，是很难建立起知识架构的，因为你很难知道，这个知识是用来解决哪个领域的问题、跟你的个人目标到底有什么关系。

方法二，通过各种可靠渠道建立架构



明确了学习目的之后，你可能会想：在我对这个领域不了解的时候，我要如何建立起这样的架构？答案是：通过高质量信息渠道，找一个已有的体系，而不是自己搭建。

不知你们有没有这样的经验，大学里面学的一些课程，好像听懂了，然而好像又不知道怎么用，也不知道各门专业课之间到底是什么联系，它们是如何组织在一起解决问题的。

教材占很大的原因，如果你不读本校老师编撰的教材，而是去读一些经典教材，比如经济学看萨缪尔森的《经济学》、心理学看津巴多的《心理学与生活》，你会发现，很多问题豁然开朗。这就是高质量信息的作用。

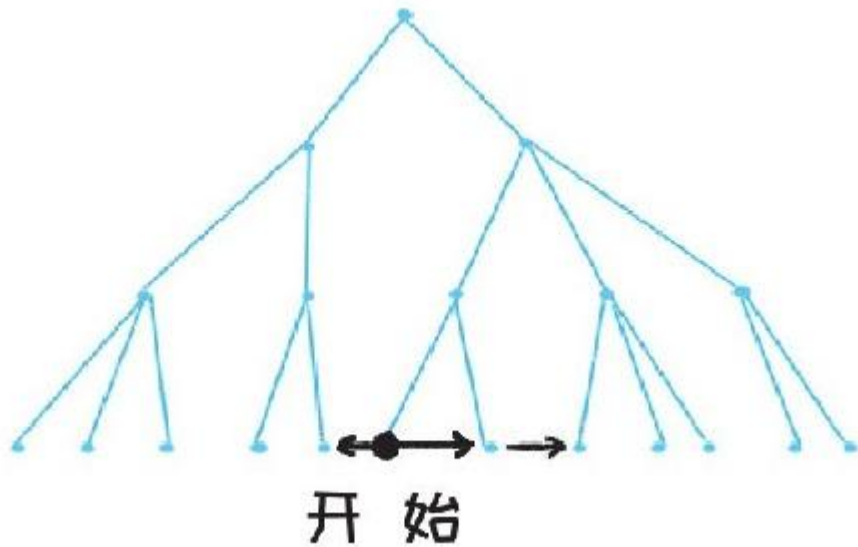
那么，在建立知识架构的时候，什么是靠谱且高质的信息源呢？答案是：专家、专业网站、经典书。

专家：你摸索数月而不得入门，可能还不如专家跟你讲1个小时收获更大，因为他/她研究很多年了。通过专家跟你讲，你可以直接借用他们的知识体系。至于说，去哪里找专家，现在社交网络这么发达，还有不少付费咨询的互联网产品，只要领域不冷门，不会是特别困难的事情。

专业网站：如果你找不到专家，那你还可以在知乎、Google、Quora、Wikipedia或者其他靠谱的网站，找到相关领域的信息。

经典书：你可能会喜欢读科普类、趣味性的文字，然而，如果你不是为了解决某个小问题，而是真的想系统学习这个领域的知识，那么，经典教材不读，就很难建立起架构。一方面，趣味书籍往往选取某个细分角度，无助于你认识全貌，另一方面，为了保持趣味性，必然在一些难懂的知识上进行模糊处理。

方法三，不断修正自己的知识架构



你可能会说：别人的知识体系，未必适合我用啊。

是的，所以，在你学习一段时间之后，需要不断修正和形成自己的知识体系。

比如，上面提到关于组织设计的知识体系，是按照影响因素来建的，实际上，也可以按照流程来建。过去，很多企业找咨询公司，常常是一下子建全套体系，所以用流程是合适的。但后来，很多企业更多是问题导向，哪里有问题就处理哪里，所以影响因素就是更合适的。

每个人的背景不同、学习目的不同，最终形成的知识结构可能也不同。

方法四，在架构中填充知识

现在，我们有了架构，那么如何在架构中填充知识内容呢？

我建议的一个方法是：

首先，把你看到的任何有价值的信息，都记在手机里，用什么软件都无所谓。记的时候不需要组织语言，记关键词就可以，这样最快。如果是微信文章里的，你可以直接截图保存。

其次，每天对当天的知识进行整理，分门别类地列到某个应用，比如Evernote里面（如果你在上一步中也是用Evernote，那你需要分开不同的文件夹）。

最后，定期回顾，如果是重要的知识，再记入到知识架构里，作为知识体系的一部分，当然，这也是另一个文件夹。

用这种方式，即便是碎片化信息，也能够进入到知识体系。

方法五，将知识之间、知识与问题之间进行关联

很多人都觉得：我明明学了很多知识，为什么解决问题的时候还是没有任何思路？为什么有人学一个知识，就可以轻易举一反三地解决很多问题？

之所以在解决问题的时候想不起用什么知识，是因为知识和问题之间是脱节的。那么，如何让知识和问题链接起来呢？答案是：二者都向对方靠。

知识向问题靠：每看到一个知识的时候，就去思考这个知识可以用来解决什么问题。比如，马斯洛的五层次需求，你可以用来管理下属（分析他们的需求层次，并据此激励他们），也可以用来找另一半（分析你自己所处的需求层次，从而确定你需要什么样的人），还可以用来分析奢侈品为什么可以卖那么贵（买奢侈品，满足的不只是物

质需求，还有被人尊重的需求等等）。这样思考的话，以后你真的遇到这个问题，就能回忆起，可以用什么知识解决了。

问题向知识靠：遇到任何问题的時候，不要抛开过去的知识坐着苦想，而是回到你的知识体系，去查看哪个能帮你解决问题。多次之后，你就知道某类问题该用哪类知识解决了。

如果能够常常做这些“向两边靠近”的思考，不仅能够建立起问题和知识之间的联系，而且还会逐渐建立起知识之间的联系，让它们不再是割裂的众多点，而是可以放在一起去解决某个问题。

## 为什么我没有提工具

很多知识管理类的文章都会介绍工具，而这里，我几乎没有说工具。实际上，这本书里都很少说工具，我一直认为，工具从来不是最大的障碍，倘若我们掌握了基本的方法论，你自然会去找到适合自己的工具。但假如我们只会工具，却不懂得方法论，那工具也发挥不了作用。

工具很容易学，比如画思维导图、用各种记笔记的应用软件，这些会给你成就感，但也会有错觉，让你觉得会用工具就真的有了自己的知识体系。但实际上，任何知识体系，都不会像工具那样，看个说明书就能会。

### 精彩提炼

1. 技术和互联网如此发达，所以我们的学习，应该不再局限于现有知识，而更多的是探索未来的能力；不再局限于知识本身，而更多的是这些知识可以解决何种问题；不再局限于某个领域，而更多的是知识之间的联系。

2. 从学习来说，分为知识、能力和价值观三类学习。这三类内容的学习方式是不同的，倘若我们没有意识到这种不同，就会出现如下误区：

误区一：知识零散化，导致信息饥渴症以及信息过载。

误区二：只学价值观，忽略知识和能力。

误区三：将知识与能力割裂。

3. 一个完整的知识体系，应该包括三个要素：有知识架构、有知识内容、内容之间有联系。

4. 建立知识体系的步骤：明确自己的学习背景、通过各种可靠渠道建立架构、不断修正自己的知识架构、在架构中填充知识、将知识之间以及知识与问题之间进行关联。

## 后续练习

花两周的时间练习建立自己的知识体系：

1. 选取一个领域，最好是与工作相关的，并且是你有所积累的领域，通过请教资深人士、翻阅经典书籍或其他方式，找到一个知识架构。

2. 针对这个架构，结合自己在工作中经常遇到的问题，看是否可以纳入到此架构中，如果不能，则对该架构进行修正，变成自己可用的初步架构。

3. 在Evernote或者其他应用软件中，建立三个文件夹，第一个文件夹是日常信息，第二个文件夹是整理信息，第三个文件夹是知识体系，然后把第2步中的知识架构放入第三个文件夹。

4. 接下来一周，看到任何文章、想到任何知识等，全都记录及整理在Evernote相应的地方。不仅包括这一周新学的知识，也包括能够想起来的从前的知识。

5. 在接下来一周，遇到任何问题，就回到体系中去找答案。记住，即便你知道问题的答案，也需要回到体系中，用其中的理论来进行解释。



## 03 构建思维能力 让烦恼变成真正有效的思考

### 正确定义问题，减少无用功

——认清六个问题，节省80%的无用功

从我的观察来看，大部分职场新人在前两年，做的80%的工作都是无用功。然而非常奇怪的是，很多职场人士，宁愿花很多时间去学习如何把事情做得更快，比如学习时间管理，也不愿花一点时间，去学习如何筛选高价值的事，比如找到真正需要解决的问题。

### 1个小时=55分钟澄清问题+5分钟解决问题

爱因斯坦说：“如果给我1个小时解答一道决定我生死的问题，我会花55分钟来弄清楚这道题到底是在问什么。一旦清楚了它到底在问什么，剩下的5分钟足够解答这个问题。”

可现实中，大多数人的做法完全相反——看到问题都有压抑不住马上跳进去找到答案的冲动。

在我刚做咨询不久的时候，老板让我做个行业研究，以便一周后见客户用。我当时很兴奋，因为做研究分析什么的，我最擅长了。于是各种埋头找资料、加班做PPT，拿出一份自认为非常完美的行研报告。

老板看了不到3分钟，说：“做得很辛苦，但一点用都没有。客户的咨询目的是吸引和挽留人才，你的行研竟然没有劳动力市场的分析维度。还有，你做了行业趋势分析，但竟然没有这些发展趋势对人才管理的启示，你要我怎么跟客户谈？”

我当时心情低落到极点。但也是从那以后，我才意识到：花时间澄清真正的问题，以及知道哪些问题需要被解决，是多么重要的事情。

## 方向找错了，那你只有苦劳而没有功劳

我们的工作，大致可以分为两种类型，一种是过程导向型，一种是结果导向型。

	自主性	结果差异性	单位时间价值
结果导向型工作 (功劳型)	低	小	相对固定
过程导向型工作 (苦劳型)	高	大	差异大

↓

取决于

做高价值的事      做的更快

过程导向型的工作，比如产线操作工，只需按照流程，按部就班地做事情就好，人与人之间创造的价值差别不大。所以，这些岗位的市场价值也就基本固定。

对于过程导向的岗位来说，想要多产出价值，通常就是多花时间，因为单位时间的价值基本是固定的。

可结果导向型的工作不同，比如销售、程序员、工程师，等等，同样工作8小时，你能创造更多价值、更高绩效，就有机会拿到更多回报，收入会非常悬殊。

总之一句话，结果导向型的工作，需要的是功劳，而不是苦劳。

我们大部分人的工作，其实都是结果导向型，如果想要多产出价值，除了多花时间以外，还有两种方法，一种是做更高价值的事，另一种则是把事情做得更快。

然而非常奇怪的是，大多数人花很多时间去学习时间管理，以挤出更多时间来学习和工作，还会拼命努力，通过练习让自己的事情做得更加熟练，却很少有人花时间去学习如何筛选高价值的事，比如找到真正需要解决的问题。

不妨观察一下你身边那些优秀人士，他们的做事速度往往并没有比你快出很多，可他们更善于判断什么是值得他们花时间的問題。

那么，如何找到真正值得解决的问题呢？只需要记住两点：第一，不是所有的问题都是真正的问题；第二，不是所有真正的问题都值得被解决！

## 不是所有问题都是真正的问题

我们所看到或者听到的问题，其实只是表象问题，而表象问题跟真正问题之间，还差了三条街，也就是三种偏差。

我们来看看，如何排除这三种偏差，以确定我们将要花的时间和精力是值得的。



第一，理解偏差（常常出现在别人要你解决问题的时候）——所以要提问

如果这个问题是别人提出的，那么就会存在双方的理解偏差，你需要跟对方澄清真正的问题，而澄清的方法，就是向对方提问。

比如我上面说的关于行研的问题，如果现在让我重来的话，我会澄清这些信息：背景、目的、展示对象；可用资源（信息资源、人手资源等等）；篇幅以及必需的分析维度；何时需要初稿和终稿，等等。

第二，隐藏偏差（常常出现在与他人产生冲突的时候）——所以要挖掘

每个人都有自己的社会角色，所说未必是所想，所以，当你面临与人冲突的问题时，不要急着解决表面问题，而要去挖掘别人内心的

真正需求，从而找到真正的问题所在。

我曾经在带领一个咨询项目的时候，遇到一个困难，项目方案总卡在一个关键决策人物那里，沟通多次未果，方案改了好几遍，分析佐证材料一堆，但他总能挑出问题。

最后，客户项目团队提供的背景帮了我们。真实的情况是：这位高管是个空降兵，而他的前任在团队中威信极高，他现在的当务之急是建立团队对自己的信任。我们的方案对他的团队利益分配有影响，他很难向下沟通和交代。

后来，我们在此基础上建议了一个过渡方案，给了一个过渡期，问题迎刃而解。倘若不是客户项目团队提示，我们不知还要在表象问题上做多少无用功，却发现不了真正的问题。

Simon Fisher曾经提出过一个冲突层模型，他说，我们所声称的问题其实只是最表层的，背后存在隐藏的原因，以及内心真正的需求。



比如上面那个客户，他表现出来的是挑剔我们的方案不完善、研究不充分（表层需求），因为他不希望在团队面前失去威信（利益出发点），所以他真正的需求是目前不要对他的团队有大动作（真正需求）。

基于此，我们才提供了不修改方案下的另一种解决方式，皆大欢喜。

所以，在面临与他人的冲突这类问题时，不要急着解决，而要先问自己三个问题：对方的真正需求是什么；对方的需求还可以通过什

么方式实现；我可以怎么帮助对方实现，以此挖掘出真正的问题。

第三，成因偏差（常常出现在解决商业性问题的时候）——所以要分析

很多问题，其实背后是有原因的，如果不能把原因找出并解决，问题会不断暴露，所以，我们要搞清楚成因，解决根本问题，而不是只解决表象问题。

比如，我曾经服务过的一个客户，流程冗余导致管理效率低下、决策速度慢，如果马上去优化流程，问题是可以得到解决的。但是，我们分析了流程冗余的原因，发现是组织架构的问题——部门及岗位设置得非常细，每个管理人员的管理范围非常窄，导致管事儿的比做事儿的还多。如果只优化流程、不改变组织架构的话，过不了多久，管事儿的没有足够的事情做，为了出业绩，还是会想办法插手很多事情，然后把流程又搞得复杂起来。

好了，经过这三个步骤，你终于找出什么是真正的问题了。然而，是不是就可以马上着手解决这些问题呢？

## 不是所有真正的问题都值得被解决

当然不是！你还需要看看，这个问题能否被解决。毕竟在这个世界上，大部分的问题都是无法解决的。我们用一个二维矩阵，来帮助我们区分不同的问题。



维度一是问题的关键度，也就是，当下解决这个问题有多重要，维度二是问题的解决度，也就是这个问题当下可解决的程度如何。

处于四个不同区间的问题，你的解决方式应该是不同的，否则就是在做无用功。另外，我给每一个区间取了个名字，便于理解。

区间1，解决度高、关键度低——小插曲：这个区间通常是最容易对付的问题，通常不会困扰你。

对于小插曲的问题，如果花时间很少，可以迅速解决；如果花时间很多，可以授权别人去做。

区间2，解决度低、关键度低——困难游戏：这个区间的问题，就好像一个困难的游戏，通关几乎不可能，但这事儿没那么重要。

然而，就像游戏一样，这个区间会诱惑你花费大量时间和精力，做很多无用功。

比如，你在行政部门工作，老板让你调查大家对食堂的建议，以便下年改进。你很认真，设计了一个Excel问卷发给大家。



结果，有人提出：员工调查得匿名，不能发Excel给你，得弄个网站。然后又有人提出：我们老在外出差，网站也不方便打开，能否搞个移动网站，手机可以登录。

你哼哧哼哧地花时间解决这些问题，突然发现：咦？这些根本就不重要！收集到建议就可以了，对食堂提个意见，是有多敏感多费劲的事儿，还需要匿名、还需要手机登录？

所以，对于类似困难游戏的问题，你需要设定一个时限，然后以此为标准，时限内可以解决的问题就做，时限内肯定无法解决的，就不要开始了，放弃吧。

区间3，解决度低、关键度高——无底洞：这是很多人容易陷入的无底洞。

因为关键度高，所以你会觉得要多花时间、需要非常谨慎，可是，问题的解决度明明很低。比如股市，关键度很高，可你天天挂在心上、天天研究，跟不研究比起来，结果也不会有多少差别。

将时间花在这些问题上，同样是一种浪费。并且，长久将自己陷在这个区间不能自拔，会导致自己毫无成就感、更加焦虑。

对于这类无底洞的问题，倒不如调用你的情绪脑，听从内心的直觉，而不是陷入理性分析中无法自拔。

因为，在面临一些极其复杂的问题时，信息量会超过人脑可处理的信息量，这时候，我们的情绪脑反而比理性脑更加靠谱。

区间4，解决度高、关键度高——高价值陷阱：这个区间才是我们要花时间的地方，花时间解决可以产出结果、价值又高的事情。但是，这里也会有陷阱。

因为重视，很多人总会在内心漫无目的地反复思量，却不会行动。你以为自己在思考和解决问题，其实只是在困扰和焦虑中耗费精力。

比如，很多人对现状不满，想要转行，于是每天都在思考：我该转什么行呢？期望哪天灵光乍现，找到自己毕生愿意为之奋斗的事业。但说实话，按这种方式想下去，一辈子也很难有结果，因为这根本不是思考，只是困扰。

真正的思考，是你需要收集信息、自我剖析、咨询他人、分析各种可能、最后进行选择。职业选择的问题，本书也会进行阐述，你可以按照方法进行真正的思考。

所以，面对高价值问题的时候，你唯一需要注意的是：思考，而不是困扰。

如果你意识到自己只是在困扰（通常的表现：反复思量、毫无进展，而且你知道这样下去根本找不到答案），马上停止下来，避免落入陷阱。

## 提升高价值问题的占比，是我们必须努力的方向

当然，在你初入职场的时候，你不可避免地要做一些解决度低或者重要度低的事情。就我的观察来看，这个比例甚至会占到80%。

比如刚进咨询行业的分析师，会做大量的研究和分析，可最后用上的其实很少，因为以他们的经验，很难判断其中哪些内容是对后续项目是有更多帮助的。

一定程度上来说，这可以理解，也是我们成长中的常态。

然而，渐渐往上，当你成为一个资深人士或者团队领导的时候，找到解决度高、重要度高的问题就非常需要，否则会拖累整个团队做无用功。

所以说，初入职场的时候，我们可能会在困难游戏和无底洞上面花费很久，即便找到了高价值问题，也会落入困扰的陷阱。

然而随着时间的推移，你需要不断反思问题，从而找到真正高价值的问题，最后将自己更大比例的时间分配在解决高价值问题上面。

## 如何快速找到有价值的问题

你可能会觉得：嗯，你说得都很有道理，然而我还是不会。

实际上，找到高价值问题并不难，你只需要养成一个习惯，在看到问题之后，不要马上解决，而是拿出我提供的这个清单过一遍。当然，你也可以在此基础上，根据你自己的思维习惯，设计一个属于你自己的问题清单，会更有针对性。

清单问题1：澄清需求——我是否清楚该问题/任务的背景、目的、关键利益方、可用资源、时间要求？

清单问题2：挖掘诉求——对方为什么会提出这样的问题/挑战？ta的真正诉求是什么？这个诉求还可以通过什么方式实现？我可以怎么帮助ta实现？（若不是跟人相关的问题，此条可略过）

清单问题3：找准问题——这个问题解决了，事情就会都顺利了？我解决的只是表象问题、还是真正成因？

清单问题4：确定关键——这个问题现在是否必须被解决？是否有其它更加重要的问题需要我去花时间？

清单问题5：确定可行——这个问题现在是否可以被解决？我解决这个问题大概需要多久？这个时间是否可被接受？

清单问题6：正确思考——这个问题我思量多久了？有没有进展？继续如此，是否有可能找到答案？（当你因为无法进展而苦恼的时候，问这个问题）

最后，请牢牢记住这几句话：不是所有问题都是真正的问题，不是所有真正的问题都值得被解决。看到问题的时候，不要马上解决，先过一遍清单。

### 精彩提炼

1. 大部分工作，需要的都是功劳，而不是苦劳，所以，“做什么事”，比“怎么做事”，可能更重要。

2. 不是所有的问题都是真正的问题：表象问题跟真正问题之间，存在三种偏差。

3. 不是所有真正的问题都值得被解决：因为大部分问题，花多少时间，结果都是一样的。

4. 在开始解决问题之前、或者耗时很久却毫无进展的时候，看一下文中提到的6个问题的清单，也许会豁然开朗。

### 后续练习

1. 找到你工作中经常遇到的问题，用六大问题清单辅助思考，判断它背后真正的问题是什么，以及它是否高价值问题。

2. 如果练习1没有思路，你也可以做一下这个练习2，先巩固一下我们的六大问题清单。当然，在练习的过程中，你可以结合自己的工

作场景，有一些基本假设，我们的关键不是找出唯一的正确答案，而是更深入地理解和应用这个清单。另外，不妨回想一下，近期你的上级给你安排过什么工作任务，如果用清单对照一下的话，会是什么样的结果。

# “活的思维”与“死的知识”

——清晰的思维不是无法培养的

我此前所在的咨询领域，一个非常成熟的项目经理，小时咨询费接近人民币3000（这是向客户收取的服务费用，并非个人薪酬）。无论你是否认同，都不得不思考，他们靠什么？

实际上，很大一部分是靠思维方式，他们用更加结构化的方法去解决问题。

然而大部分人觉得，这是天生的，所以甚少花精力提高。其实，结构化思维不仅价值度高、而且可培养度也很高，非常值得我们刻意训练。

## 结构化思维比你想象得重要一万倍

下图有15个数字，我需要你在3秒钟内看完并记住它们，试一下？

9、2、8、4、2、7、0、3、1、4、6、5、3、1、5

是不是觉得有点费力？

那么，如果我换一下，让你记下面这15个数字，试试？

1、2、3、4、5、6、7、8、9、0、1、2、3、4、5

是不是觉得很容易了？

其实这两组数字是一样的，只是第二组数字的结构更加有规律。

为什么你很难记住第一组却能够轻松记住第二组呢？因为它更符合我们大脑的思维习惯。

人类大脑在处理信息的时候，有两个规律：第一，不能一次太多，太多信息会让我们的的大脑觉得负荷过大；第二，喜欢有规律的信息。

你可能有这样的经历，我们在解决问题、进行决策的时候，常常觉得脑子里一团乱，很多信息迸发出来，但你就是无法将他们变成一个完整的解决方案、一个理性的选择。这种状态持续时间一长，我们的大脑就要罢工，开始头疼，可问题并没有解决。

另外，你也可能碰到过这样的一些人，他说的每个字你都听得懂，然而组合在一起，你也不知道他想说什么，听他说话时间一长，你会头疼，变得焦躁、失去耐心。

之所以这样就在于，我们的大脑处理不了太多零散而复杂的信息。美国心理学家米勒（George A. Miller）明确提出短时记忆的容量为 $7 \pm 2$ ，即一般为7并在5~9之间波动。

所以，如果我们在解决问题、面临选择以及与人沟通的时候，能够找到一个结构，将所有的碎片信息放进去、进行归类，就能够大大减轻大脑的负担，更容易地解决问题。而这，就是所谓的“结构化思维”。

它的作用在于：

第一，帮助我们更全面、更系统地思考，将复杂的问题简单化。

第二，方便我们与人沟通，让他人更好地理解我们的意思。有些人常说自己沟通能力差，其实本质上不是沟通问题，而是思维问题，

几乎不存在思维清晰但是沟通不清的人，因为思维也是沟通的一部分。

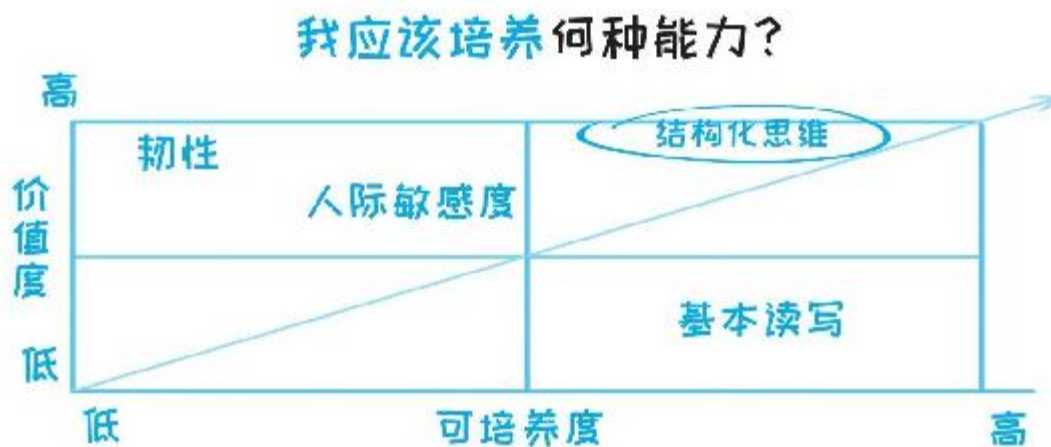
第三，互联网时代，信息都是碎片化的，如果没有结构化思维，信息只是信息，可如果有了结构化思维，就能够建立起自己的知识体系，有利于我们在解决问题的时候调用大脑中的相关信息。

所以说，解决问题、沟通、学习，如果没有结构化思维，效率都不会高。

## 结构化思维是最值得刻意训练的能力

然而在现实中，很多人往往忽略结构化思维的培养，因为他们认为，这是天生的。他们要么觉得自己足够聪明所以不需要培养，要么觉得自己天生不聪明，学不来，干脆放弃。

我们在本书的开头，提到了能力的重要性。大家可能会觉得，能力有那么多，到底培养哪一个才好呢？如果我用一个二维矩阵来分析的话，可以看到，结构化思维能力，是既能够被培养同时价值度又高的能力。





所以说，结构化思维，几乎是最值得刻意训练的思维方式！

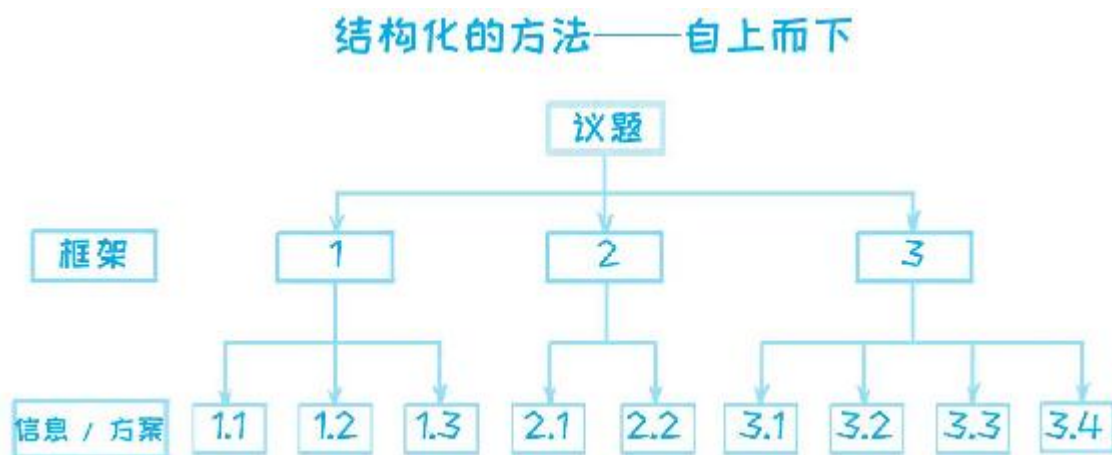
## 如何拥有结构化思维

但是，当你面临一个难题的时候，该如何去寻找结构呢？这里给出两种方法：一种是自上而下地找结构，一种是自下而上地归纳提炼结构。

当我们遇到一个简单的问题，可以思考出相应的结构时，就可以采用自上而下的方法。比如，如果我问你“今天一天你吃了什么”，你可以很快想到一个结构，那就是“早饭、午饭、晚饭”，然后你可以用这个结构，告诉我一天中都吃了什么。

但是，有些问题本身复杂，以前又没有处理过，这时候就很难想到一个结构，比如我问你“如何看待自媒体未来的发展”，你下意识的想法都是碎片化的，这时候就可以采用自下而上的方法，让零散想法变得结构化。

第一，自上而下找结构：思考一个框架，然后将信息或解决方案放入框架。



我们来看一个问题：今天是周一，假设你这周需要做如下事情——做一个高管汇报，写一份项目建议书，审阅项目成员的方案初稿，写一篇行业洞察，参加公司组织的一场培训，跟国外专家团队开一次电话会议，跟团队成员吃一次饭。

请问，你会如何安排自己本周的工作计划？

这个问题对大部分人来说不难，因为我们都知道，在排任务的时候可以用紧急性和重要性的二维矩阵，来决定自己先做什么、再做什么。

再看一个问题，倘若有人问你：如何看待洋酒行业当前所处的宏观大环境？

能够思考出一个结构的人可能会比上个问题少，宏观环境分析比较常见的结构是PEST（Political政治层面，Economic经济层面，Social社会层面，Technological技术层面），你可以用这个结构把你的观点都放进去。

而如果你不用结构，可能会发现，你的回答有可能变成这样“嗯，总体环境不太好，经济都下滑了。”这种缺乏结构化、凭第一感觉得出的结论往往不够全面、非常主观，在主导商业决策、沟通的时候弱势就会非常明显。

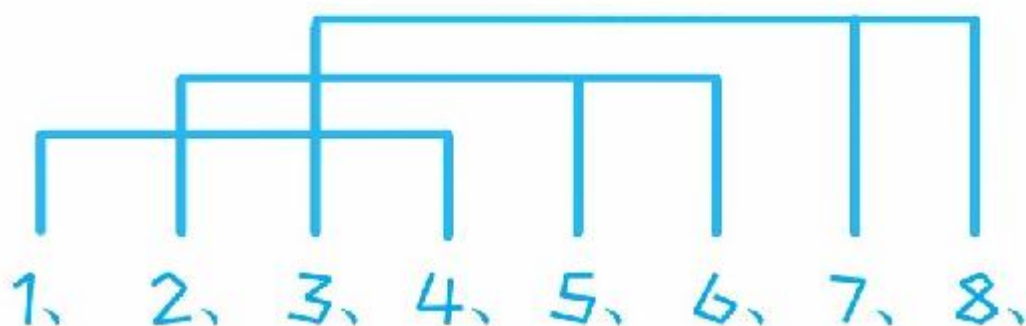
所以，针对一些常见问题，你可以很容易地找到一个结构，将思考结构化。

第二，自下而上归纳总结成结构：当你不清楚可以用什么框架的时候，四种方式把信息结构化。

第一步，头脑风暴。拿一张A4纸，横过来，把你脑中关于这个问题的所有碎片想法都列出来。并且，当你觉得都列得差不多的时候，再读一遍这些碎片想法，将类似的进行连线。

## 结构化的方法——自上而下

### Step 1：信息归类



（关于上图的说明：为了画图方便，图上是将想法横着排列了。实际上，你在A4纸上列碎片想法的时候，这些想法是纵向排列的，更便于你思考。）

第二步，连线分组。根据连线的情况，将想法进行分组。并且，在分组之后，总结一下每组思想的共性，便于下一步提炼结构。

## 结构化的方法——自上而下

### Step 2：信息分组

组A

1

4

组B

2

5

6

组C

3

7

8

第三步，提炼结构。看一下这些分组，是否存在某种规律，比如时间顺序、空间顺序、重要性顺序等等，按照这样的规律，是否需要补充或调整。

## 结构化的方法——自上而下

### Step 3：结构提炼

组A：××

1

4

组B：××

2

5

6

组C：××

3

7

8

组D：××

?

这一步需要用到MECE（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive，即相互独立、完全穷尽）原则，来决定分组调整。也就是说，对于你的论述主题，这些分组完全可以代表，同时，这些组之间又不会存在相互包含及重叠。

那么，最后形成的组，其实就是你的结构。

第四步，完善观点。确定了结构之后，看每个结构之下是否还需要补充其他信息，最后完善思路。当然，当你完成了这些信息和观点的结构化之后，你还需要完善一下你的主题。

## 结构化的方法——自上而下

### Step 4：观点补充

组A：××	组B：××	组C：××	组D：××
1	2	3	?
4	5	7	10
	6	8	
	11		

为了更容易理解，我举个例子来说明：

小王来向你咨询职业选择的建议：他性格外向且大条，学的是工科，他刚刚毕业，拿到两个Offer，一个是技术方面的，一个是销售方面的。从纯理性的角度，你怎么帮他分析呢？

第一步，写下所有想法，包括（注：以下只是举例，不代表我对技术和销售岗位的看法，具体情况因行业和公司而不同）：1. 技术岗位的基本工资更高；2. 他性格外向，喜欢与人交往，做销售可能更加适合他的个性；3. 销售的奖金更多；4. 做销售晋升更容易，晋升会伴随加薪；5. 他学的是工科，具备做技术的基本知识；6. 他没有营销的经验和知识，做销售的话，上手需要一定时间。

第二步，连线分组，我们会发现，1/3/4说的好像都是收入，5/6说的是知识和经验储备，2说的是性格，归类分组结果如下：

收入相关	性格相关	知识和经验相关
1.技术岗位的基本工资更高	2.他性格外向，喜欢与人交往，做销售可能更加适合他的个性	5.他学的是工科，具备做技术的基本知识
3.销售的奖金更多		6.他没有营销的经验和知识，做销售的话，上手需要一定时间。
4.做销售晋升更容易，晋升会伴随加薪		

第三步，用MECE原则找出各组的规律，确定结构。

根据MECE的原则，这些分组需要相互独立、完全穷尽。收入、性格、知识——这三个要素相互独立吗？是的，这是三个无关的要素。但是，这三个要素完全穷尽了吗？好像没有。

考虑技术和销售两个职位选择的时候，除了性格，是不是还有能力呢？比如沟通能力、谈判能力，等等。另外，是不是考虑小王自己的兴趣和爱好了呢？

所以，我们扩展一下，找出了这些组：收入、性格、能力、知识经验、爱好。

这五个要素是否符合MECE呢？好像穷尽得差不多了，但似乎不独立了，因为性格跟爱好是相关的，而能力和知识好像也很难分开。

所以，我们把性格跟爱好组合在一起，将能力和知识组合在一起，变成：收入、性格&爱好、能力&知识&经验。这三组符合MECE了，但是名字怪怪的。

进一步分析，你会发现，收入是在说能否赚钱养活自己，性格爱好是在说是否感兴趣，能力知识经验是在说能否做得好，这样就清晰多了。

所以，我们最终找出的结构是赚钱、兴趣、擅长。这个结构，我们在后续关于职业选择的篇章里面就会提到。

第四步，完善观点。比如，收入这块，除了考虑基本工资、奖金、加薪速度，是不是还有其他，比如福利的差异呢？等等。最后，你基于这个结构和这些信息给他的建议，就是你的主题。

用这样的思路，你帮小王做职业选择的分析，是不是清晰很多、脑子不再一团浆糊了呢？

## 找结构的一些技巧

现在，你是不是会觉得，我带着你做的时候，容易找到结构，但如果自己一个人思考，还是会陷入困局？其实在我们找结构的时候，也是有些技巧的，给出两点最重要的技巧：

第一，通过常见结构类型来推导结构：你会发现，很多结构其实都很相像。

比如，我在文章开始，提到“我们应该重点提升哪些能力”的时候，用了一个二维矩阵（两个维度分别是：能力的价值度以及可培养度），这不是什么书本理论，而是我自己的分析方法。

但你有没有发现，时间管理技巧里面常常会提到的“重要性、紧急性”的任务分类方法，其实也是一个二维矩阵呢？

所以，掌握几种常见的思维结构类型，会帮助你在解决问题的时候更加容易地找到结构。

我按照使用频率，列了一些思维结构类型，有一些是非常常见的。

简单的：时间、空间，等等。

三要素类：比如，3C战略三角（Corporation公司，Customer顾客，Competition竞争对手）。

二维矩阵类：比如前面提到的任务分析矩阵（紧急性、重要性）。

流程类：比如产品价值链（研发、设计、采购、生产、营销、服务，等等）。

利益相关方类：比如波特五力模型（影响企业竞争战略的五种力量：现有竞争者、潜在竞争者、替代品、供应商、购买者）。

第二，通过学习知识来积累结构，将知识内化为能力。

通过以上的举例，你会发现，我们的知识和方法论，无非就是一种思维结构。所以说，我们在看书、看文章，学习新知识的时候，如果能够注意积累，并加以应用，就可以将这些知识内化成我们的思维能力。

比如，马斯洛的五层次需求，网上到处都有，知道的人千千万万。可是，如果你在分析问题的时候（比如分析员工为什么离职），把这个知识作为你的分析框架，让你的思维更加严谨和结构化，让你的沟通更加清晰，就能将这个知识内化成你的能力。



## 精彩提炼

1. 结构化思维是可培养且价值度高的能力，几乎是最值得刻意训练的能力。

2. 几乎不存在思维清晰、沟通不清的情况，沟通不清楚就是还没思考透。

3. 对于简单的问题，我们可以先思考结构，再填充内容。

4. 对于复杂的问题，我们可以列出所有信息，用自下而上的方法找到结构，具体方法分为四步：头脑风暴、连线分组、结构提炼、观点补充。

5. 大多数结构都是常见的类型，找不到结构的时候，可以往这些常见类型上面靠：时间、空间、三要素、二维矩阵、流程、利益相关方。

## 后续练习

下面我给出的练习方法，如果坚持三个月，结构化思维能力一定会提升，如果坚持半年，基本上刻意训练就可以结束了，它已经成为你的习惯了。另外，如果你有同伴一起练习、互相指正，效果更佳。

1. 累结构：看书的时候，看到一些有意思的理论，思考出它的三个应用，然后把它记下来，作为自己的素材，有空可以拿出来看看。同时，还可以给这些理论进行归类，比如流程类、三要素类，等等。

2. 写文章：一周一篇文章，必须用结构化思维的方式写，并且，尽量使用你积累的结构素材。如果你没有时间写文章，那就只搭文章结构，写出关键点即可。

3. 讲议题：每天给自己一个议题，用15-20分钟的时间，用结构化思维的方法来解决/论证这个议题，不一定要写下来，说给自己或者同伴听也行。同样，过程中尽量使用你积累的结构素材。另外，如果是自己构思的结构，也整理到素材库去。

# 跳出固有思维

——为什么有些人条理清晰，却没有洞见

有些时候，你会发现，一些结构化思维很好的人，条理非常清楚，却好像没什么特别的洞见。而另一些人，条理没那么清楚，却时常能提出些脑洞大开的想法。

原因就在于思维方式的不同：结构化思维让你的思考更清晰、想法更完善、表达更逻辑，但是要有更创新的洞见，往往还需要结合其他的思维方式。

## 为什么有些人条理清晰，却没有洞见

先来思考一个问题：一家咖啡厅开在地价昂贵的闹市区，咖啡20元一杯，与周边竞争对手价格相同，口味类似，但环境更好，所以座位常常爆满。然而，盈利依然未达预期。请问，你有哪些方法提高它的利润呢（为了简化问题，假设它仍然只卖咖啡，不卖其他周边产品）？

请思考5分钟，想好答案，再看下面的内容。

这个问题我曾经在我公众号里面问过，90%以上的想法可以归为以下几类：

提价类：心理定价、提升口味、主打高端品类、主打高端客户、收取服务费，等等。

增销类：拓展外卖、拓展线上渠道、流动车、限时喝完优惠、提前下单、售卖套餐、重新布局座位、会员卡、延长营业时间、限制

wifi，等等。

降本类：缩小容量、找兼职员工、降低采购成本、推自助服务、优化流程，等等。

如果你看了之前讲结构化思维的章节，你的思考过程应该类似下图：



以上思路已经非常完善了。可是，有没有其他方法呢？

分享一位公众号读者的方案：将咖啡价格降到略高于成本价，但在此基础上，按照堂饮的时间来实行计时收费。对于一个环境好的咖啡厅来说，环境也是一种可收费的价值。如此一来，外带客人猛增，咖啡厅的座位利用率也会增加。

这个方案如何？

你可能会说：太天真了，咖啡馆都是按杯收费的，哪有按时间收费的？

可谁规定不能呢？

实际结果我们都不知道会如何，但在现实中，已经有一些火锅店开始按时计费了，而最后的数据表明，确实对利润有积极贡献。

当然，我们在这里并不是要找出一个正确答案，事实上，哪个策略更加有效，还需要充分的市场调研，所以本来也没有正确答案。

只是，通过这个案例，你应该可以体会到思维方式的差异。

我们此前提到的结构化思维，属于垂直思维（Vertical Thinking），它能够让我们从一个点开始，跟随严密的逻辑一步步往下推导，就像我们上面写的公式那样。

但是它有缺陷，因为忽略了水平方向的可能性，比如， $\text{收入} = \text{单价} \times \text{杯数}$ ，这个公式的假设前提是我们仍然按照每杯咖啡来收费，但忽略了按时间收费的可能性。



这种水平方向的思考，我们称为水平思维（lateral thinking），维基百科的定义是：以非直接、非传统的方式或者显然非逻辑、非一步步推导的方式，来寻求解决问题的办法。

是的，你看这个定义的含义就可以知道：解决问题，也可以用非逻辑的方式。

所以有些时候，你会发现，一些结构化思维很好的人，条理非常清楚，却好像没什么特别的洞见。而另一些人，条理没那么清楚，却时常能提出些脑洞大开的想法。

原因就在于思维方式的不同：垂直思维让你的思考更清晰、想法更完善、表达更逻辑，但是要有更创新的洞见，往往还需要结合水平思维。

## 刻意练习获得创造力

那么我们今天要说的创新，跟这些思维方式有什么关系呢？

实际上，创新是一个综合概念，而思维是创新的方式，我们在创新的过程中，垂直思维和水平思维都是必要的。



既然结构化思维这种垂直思维是可以培养的，那么水平思维是否可培养呢？

斯坦福开设了一门创新课程《创意速成课》，就是教大家如何产生创意。而各类研究也表明，创造力取决于很多要素（智力、思维、社会环境，等等），而这些要素中很多是可以后天培养的。

虽然说“人人都有创造力”，然而，不是每个人的这种潜力都能随时任意表现出来，关键是进行思维训练。

我们今天，就以解决问题的流程为基础，看看如何使用垂直思维和水平思维，创新地解决问题。

为了便于理解，整个流程我总结成了五字诀“信放虑收行”，如下图所示：



信：从观念上、信息上做好创造的准备。

放：将自己的思维信马由缰地放出去，打开脑洞。

虑：过滤掉那些不靠谱的想法。

收：将思维收回来，进行整理归纳，形成方案，这一步，我们用到的是之前提到的结构化思维。

行：执行和跟进。

以这样的流程，便能够确保：我们的方案中，既有创新大胆天马行空，又有深思熟虑严密逻辑。

这五个字中的“收”，在此前结构化思维的篇章中讲过，所以只是简单提及，另外，“行”，更多取决于个人，也不会多讲，我把重点放在“信”、“放”、“虑”三个字上。

## 如何提升创造力

第一，信：从观念上、信息上做好创造的准备。





- 改变观念

我们经常会看到，那些有创造力的人往往对待问题的态度十分积极，比起怕麻烦地讨厌问题出现，他们会将问题视为发挥创造力、进行创新的机会。

因此，要变成一个有创造力的人，我们需要在心态上做到：第一，我们要解决的不仅仅是涌现出来的现存问题，更重要的是，要善于发现潜在问题并解决。第二，任何变化、挫折、失败都是创新的好机会，而不是一个麻烦。第三，随时关注外部变化和趋势。

只有做到这三点，我们的大脑才有可能成为创造力的土壤。

- 收集信息

除了积极的态度之外，创造力并非空中楼阁，不是无来由的灵感，它建立在我们掌握的信息之上。基本上解决问题之前，我们需要

收集三类信息：

第一类是特征信息，即该领域内一些好的方案所具备的特征，这能够确保我们时刻记住最终目标，而不会跑偏。例如，我朋友想要开个美食类的公众号，那就要先去看看其他做得好的号，都有怎样的特点。

第二类是主题信息，即与待解决问题相关的方法论/学习材料，这能够确保你的方案有实质内容。仍然以美食公众号为例，她需要学习美食相关的理论、公众号的用法，等等。

第三类是对象信息，即你的受众的需求，这能够确保你的方案能够接地气地解决问题。所以，需要了解那些看美食公众号的人群，他们的需求如何。

第二，放：将自己的思维信马由缰地放出去，打开脑洞。



在你收集到足够多的信息之后，接下来就是脑洞大开的时刻了！

我们的思维在多次解决同类问题、处理同类信息之后，会逐渐形成习惯，也就是思维定式。思维定式一方面让我们处理同类问题更加快速，但另一方面，也会让我们的思维受限。所以，打开脑洞的方式，就是破除思维定式，我给大家介绍几个方法：

- 拓展问题

拿到一个问题的时候，将它拓展成为六个问题，分别进行思考：Who、What、Why、Where、When、How。

比如，你在一家生产文具的公司工作，需要策划一款新的笔记本。如果按照过去的工作惯性，你会思考笔记本封面、纸质、大小、页数，等等，然后开始制作。

然而用这六个问题，你会发现自己的思维更加活跃。

Who：谁来设计（我自己？找明星合作？找漫画师）、谁会使用（学生还是白领？男士还是女士）。

What：笔记本是什么样式（形状、大小、颜色等等）。

Why：为什么人们会买、为什么竞争对手没有推出过这个样式。

Where：应该放在哪里卖、在哪里打广告。

When：什么时候设计完成、何时推出。

How：笔记本如何更好使用、如何宣传。

这六个问题一来，你的脑洞就打开了。文章开头提到的咖啡店案例，你也可以试着问自己上面六个问题，应该会比之前得到的想法更多。

- SCAMPER

当有产品/服务出现问题、需要改进的时候，SCAMPER是个很好的工具，可以帮我们拓展思路。

Substitute替代：原材料、资源、流程等，是否有可替代的其他方案。

Combine合并：资源、品类、功能等，是否存在合并的可能性。

Adapt适应：产品还可以适用于何种场景，需要作何改变。

Modify修改：产品的形状、颜色等特征，可以作何修改。

Put to another use用途：产品还可以有哪些新用途。

Eliminate简化：产品的哪些地方还可以更简化/忽略。

Reverse反向：你想做的这个改变，如果反过来，会如何。

- 重新表述问题

尝试问自己这个问题：我的人生目标是什么？

你会觉得，这个问题好难回答。

但是，换种方式：你希望自己百年之后的葬礼上，人们如何评价你？

或许，你会开始滔滔不绝，甚至开始给自己写悼词了。

所以，当我们面临一些问题，没有任何思路的时候，试着将问题用不同的方式问自己，可能会有惊喜。

- 反向问题

如果你问一个女生：你喜欢什么类型的男生呢？

她会觉得很难回答，一般会说：嗯，没有具体要求，看缘分吧。

但是，倘若你问她：你讨厌什么样的男生呢？

她就会有很多答案：不爱干净、歧视女性、没有责任心……

试着把这个答案反过来：爱干净、尊重女性、责任心强，就是原问题的答案了。

另外，开头的咖啡馆例子也可以用这个方法。原本的问题是“如何增加利润”，反向问法可以是“为什么现在利润不高”，你就会想到可能的原因：很多人冲着环境好、价格不贵，买杯咖啡坐一下午，导致堂饮客人有限。

然后，接下去思考，如何提高堂饮的翻台率，可能就会想到计时收费的办法。

所以，试着把问题反过来问，常常会有意外发现。

- 用比喻：转换成熟悉问题

当我们面对一些不太熟悉的问题时，往往会没有任何思路，这时候可以借助比喻，以我们熟悉的事物作为参照，来寻找灵感。

比如我问你：为什么第一份工作大多很难坚持到最后？

如果你还未工作过，对这个问题可能很难有什么想法。

但是，如果将工作跟爱情做个类比，问题换成：为什么初恋大多很难走到最后？你可能就可以想到很多原因了，比如：当时不知道自己要什么，后来有了更好的选择，等等。

- 随机输入

随手拿起一本书、一张照片，或者听一首歌，强行将它们跟你的问题联系在一起，迫使你跳出思维定式。

另外，把你的问题用图形化的方式展现出来，也是一个非常好的方法。这个过程，不在于你画画技巧如何，而在于将你的笔作为大脑的延伸，跳出思维习惯，启发灵感。

当我灵感枯竭的时候，我常常会不停地翻书，甚至都不一定跟问题相关，但是往往能够灵光乍现。

第三，虑：过滤掉那些不靠谱的想法。

在上一步的“放”，我们需要天马行空、脑洞大开，迸发尽可能多的想法，但是这其中必然有靠谱和不靠谱的部分。所以，这一步的任务是：过滤掉不靠谱的想法。



过滤的方法是分析一下这些想法的风险、潜在影响以及阻力，同时对各个想法进行比对。

- 考虑各个想法的风险、影响、阻力

风险分析：发掘哪些地方可能会出现问題。

影响分析：该方案可能产生的方方面面的影响有哪些。

阻力分析：该方案可能面临的压力和阻力，阻力排除的可能性。

- 在此基础上对方案进行比对和决策

在分析了以上要素之后，将不靠谱的想法进行删除。

第四，收：将思维收回来，进行整理归纳，形成方案。

当你脑中有了足够多的靠谱想法之后，现在就可以往回收了。你需要把这些零散的想法进行结构化，将它们去重、归纳，确保考虑全面。

具体的方法，其实就是我们之前篇章讲到的结构化思维，即，应用自下而上的方法，对你脑洞打开之后的想法进行归类总结和结构化。

## 自主性是创新者的内在基础

在Mihaly Csikszentmihalyi那本极具影响力的书《Creativity》中，他研究了90多位创新者，最后指出：创新者的性格与普通人最大的区别是，他们的性格复杂，往往能兼容对立的两面。

比如活跃与安静、玩乐与守纪、幻想与现实、内向与外向、谦逊与骄傲、传统与叛逆，等等。正是这种兼容的性格让他们可以既做出创新，又能够将之传播出去。

可是，为什么普通人很少具备复杂的性格呢？往往是因为自主性的缺失。

普通人喜欢给别人、给自己贴标签，就像学校和父母在小时候给我们贴标签一样。我们常常通过心理测试、他人判断甚至星座，来判定自己是什么样的人，打上一个标签之后，自己的行为也不由自主地往标签上靠，从而限制了自己的多样性。



而创新者的高自主性，让他们得以摆脱社会对性格的偏好和定义，保持自己的兼容性。所以，想让自己的思维突破定式的限制，首先就要让自我突破外在标签的限制。

从这个角度来说，当你说“我是XX性格的人，所以我的行为通常是XX”的时候，你就已经失去了成为一名创新者的可能。

### 精彩提炼

1. 逻辑严密的垂直思维存在局限性，而天马行空的水平思维，会让你更有创造力。

2. 创新解决问题的五字诀：信、放、虑、收、行。

3. 开脑洞（放）的正确姿势：5W1H问题、SCAMPER、重新表述问题、反向问题、用比喻、随机输入。

4. 解除思维限制、打开脑洞之前，先解除外在标签对自我的限制，承认自己的多样性。

### 后续练习

至此，我们已经讲过三篇跟思维相关的内容，我们不妨结合来进行练习。

找出你手头上最难解决的一个问题，最好是工作中的问题，然后，按照如下顺序进行思考。

先问六个问题，从而确定这是否是值得被解决的高价值问题。

1. 如果是高价值问题，准备7张A4纸。

2. 用开脑洞的六个方法，思考跟这个问题相关的任何想法，每个方法用一张A4纸。

3. 分析这些想法的潜在风险、可能影响、面临阻力，划掉不靠谱的想法。

4. 将留下来的想法写到第7张A4纸上。

5. 用之前提到的结构化思维的自下而上的方法，对第7张A4纸中的想法进行结构化。

6. 最后，据此制定行动方案。

# 我们的独立思考：既不独立，也不思考

——你以为的“真相”，其实只是“立场”

被热点事件不断刷屏、被不知真假的“事实”左右情绪、被各种匪夷所思的现象刷新三观，几乎是我们每天打开微信、微博的必备体验。每次热点事件出来，各大媒体发出的文章，大都充斥着情绪、煽动、猜测，却鲜少有理由、逻辑和证据。

因为他们深知，大部分人所在乎的，从来就不是事实，而是观点。

## 多数时候，我们在乎的只是观点，而非事实

今年七月份有个热点事件霸屏，起因是女游客与家人在八达岭野生动物园自驾游玩，途中她擅自下车，导致一家人被老虎咬致一死一伤。

并且据说，女游客下车的原因是跟老公吵架，也据说，这位男士下车拉了一下，随即就又上车了。

这件事发生以后，有人说不要跟易怒的人结婚、有人说不该蔑视规则、有人说公园管理失误……

之后又有各种传言，说女游客其实是小三，还有说她是医闹，但后来又有人辟谣说，女游客是以为出了猛兽区，所以才下车的，并非吵架。

实际上，哪一次热点事件不是这样的剧情呢——

先是事情曝光，然后各种各样的“观点”出来，大众跟着被调动情绪，或义愤填膺、或悲天悯人、或痛心疾首。

然而，这些事情背后的“事实”，我们真的关心过吗？看看事件发生后，各大媒体下面的读者评论是怎样的：

“据说她是小三，这是因果报应。”

“让动物园改进管理？那个女人的错为什么要让动物园买单！”

“千万别跟脾气差的人结婚。”

“我前女友也很易怒，幸亏分手了。”

至于这个女游客到底为何下车、她到底是不是小三、有没有去医闹、动物园风险管理有没有问题……这些事实，我们一点儿也不关心，也不打算去深究。

大部分人所在乎的，从来就不是事实，我们在乎的，是观点。

所以你会看到，每次热点事件出来，各大自媒体迅速跟上，各自选取一个角度，找准他们读者群体的情绪诉求、拼命用言语煽动，为了达到最佳煽动效果，文章充斥着对事实的猜测，却鲜少有理由、逻辑和证据。

因为既然读者都只在乎观点，那么只需要把力气花在渲染结论上面就好了，至于得出结论的过程是不是严谨、故事是不是真实，谁在乎？

当然，也不乏有振臂高呼“我们要独立思考”的，然而其中一部分也只是因为别人的观点跟自己不一致，而把独立思考当成捍卫自己、贬低对方的另一种方式而已。

## 独立思考，远比想象中困难

实际上，在这个连吐槽都有人替我们代劳、而我们只需转发的时代，大部分人既做不到独立，同时也不会思考。



因为，独立思考这件事情，远比我们想象中要难。即便我现在写这篇文章，我知道如何独立思考，但很多时候，我仍然做不到。

首先，独立思考是反人性、反直觉的。

独立思考本质上是一种批判性思维，而批判性思维本身就是对思维展开的思维，目的是去考量我们自己（或者他人）的思维是否符合逻辑、是否符合好的标准，它是否违背我们下意识的思维方式的。

其次，独立思考的结果常常是让人难过的。

爱笑的女孩运气不会太差；有钱的人往往不快乐；30岁之前必做十件事；他很忙，因为他不够爱你……

这些结论完全经不起推敲，然而却迎合了我们的急切心理：人生这么复杂，如果能用一句话、一篇文章概括，那该多好。

连武侠小说也是这样才能让我们嗨，年纪轻轻的主角，只需掉下山崖、遇到高人、拿到秘籍，就超越前辈、天下无敌了。

所以我们都在追求那个秘籍。可是，倘若我们真的对这些结论、这些文章进行批判性思考了，我们会发现秘籍不再是秘籍了，岂不失望透顶？

最后，独立思考也受教育所限。

我们从小所受的教育，目的都在于让我们记住“结论”，至于论证是不是完整，这是无需讨论、甚至不可讨论的。

在我们还没观过世界之前，就被植入了大量的世界观。

比如，当我们有任何烦恼的时候，父母老师都会告诉我们：不要多想，你只管好好学习，考上重点大学，找到好的工作，一切都会好起来的。

但是，当我们长大以后，发现世界完全不是这样运转的，一切都没有更好，甚至反而更糟。

于是，我们很多人都会经历这样一个迷茫和怀疑的时期：我从小所接受的信息，都是对的吗？

在此教育体制下长大的我们，几乎所有人的成长都离不开这样的过程：刺激（外界的刺激摧毁我们的固有观念）、怀疑（怀疑自己过往坚持了多年的信念）、解构（过去的思维方式和观念终于被打破）、重建（吸收新的信息，见识更大的世界，重建思维和观念）。

只是，能够进入这一历程、最终重建成功的人，却为数不多，大部分人要么选择活在过去的信念里、用鸡汤继续麻痹自己，要么选择成为愤青、对一切事物进行否定。

## 我们需要独立思考

既然独立思考如此困难、又如此不快，为什么还需要独立思考呢？因为世界远比想象中复杂，而且还将越来越复杂。

在今天，我们所面临的一切社会问题，都很难有一个结论，让所有人达成一致。

这种情况下，倘若我们没有自己的想法，而外界的想法又各不相同，今天听这个觉得有道理，明天听另一个又觉得不错，我们会终生处于“一觉醒来价值观就被颠覆”的激荡中。这种激荡，让原本就处于不安、焦虑的我们，活得更加惶恐。

更不用说，如果有些别有用心的人故意操纵情绪，我们会沦为他们的工具。

## 独立思考的最佳方式是提问

那么，我们应当如何独立思考呢？无它，唯提问耳。

但是，在提问之前，我们需要先区分几个基本概念。

### 1. 区分基本概念

- 描述性论题（Descriptive Issues）与规定性论题（Prescriptive Issues）：

有些论题，比如“牛奶是白的吗”，它的结论不以人的意识为转移，讨论的是“世界是什么”，这是描述性议题。

有些议题，比如公共场所是否应该禁烟？跟个人的主观看法有关，讨论的是“世界应该是什么”，这是规定性议题。

面对描述性议题时，我们往往可以诉诸科学、诉诸领域专家，或者等待科学进步来解决，若非专业人士，我们往往更关注最后的结论。

但在面对规定性议题时，关注结论没有意义，只会变成不同立场的相互攻击，因为这些论题从来没有正确答案，我们更应关注的是整个论证过程。

- 事实（Fact）与观点（Opinion）：

如果针对描述性论题的结论是正确的，我们就可以称之为事实。比如，多吃蔬菜有利于健康。

而另一个说法，比如，蔬菜没有荤菜好吃，则是观点，它是规定性议题的结论，不同的人可以有不同的观点。

在国外的教育中，幼儿园阶段就开始教孩子，如何区分事实和观点。

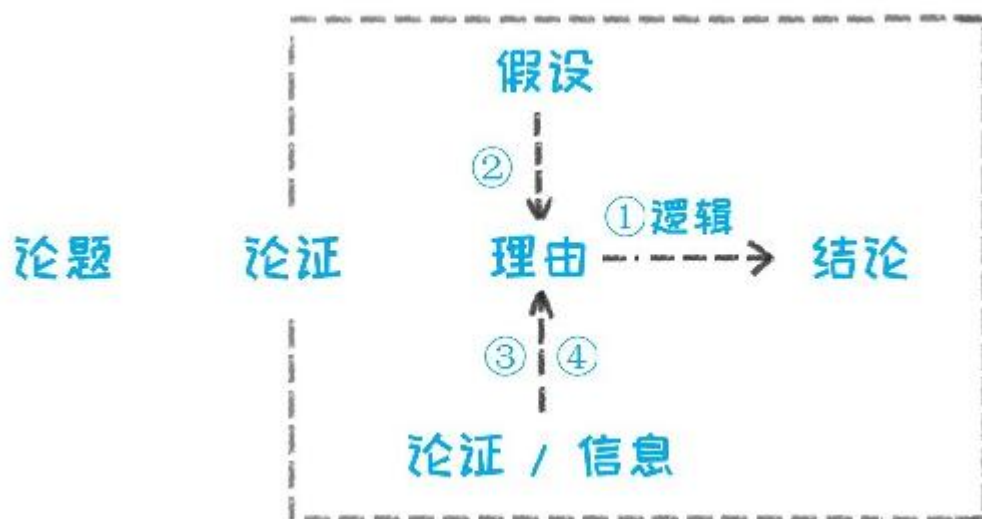
然而在我们从小的教育里，非但没有帮我们区分，反而会告诉我们“学习不好的都是坏孩子”、“社会主义优于资本主义”，把这些观点当做事实，灌输给我们。

所以，能够理清这两个概念，就已经可以让我们知道，纯粹观点的争执是无益的，从而帮助我们减少很多争执、有精力独立思考了。



## 2. 问问题

在厘清概念之后，我们需要开始去反思论述过程。一般来说，我们在论述问题的时候，应该包括以下要素：



论题：比如，范冰冰是不是美女？

理由：美女是指外表让人产生愉悦心情的女性；范冰冰外表让人心情愉悦；范冰冰是女性。

结论：范冰冰是美女。

逻辑：从给出的理由是否能够推导出结论。在这个例子里面，通过演绎推理，可以得出结论，所以逻辑非常严密。

证据/事实：除了这些要素以外，很多理由是需要证据/事实来证明的。比如，范冰冰的外表让人心情愉悦，这是个规定性论述，是需要证据的。

我们可以说，经过对100万网友的问卷调研，90%的人认为，范冰冰的外表让人心情愉悦。

而另外一个理由，范冰冰是女性，这是个描述性论述，只需事实来支撑就可以。

假设：一些理由还可能存在假设，比如，其中一个理由：美女是指外表让人产生愉悦心情的女性。但是，如果换一个人，ta可能会说：美女还需要内心善良。所以，这是需要假设的。

综合这些要素，我对论述中容易犯的一些错误，做了个总结。不管是在反思自己还是反思他人的时候，我们都需要加以注意：

第一，这个理由是否能够推出结论？是否存在逻辑漏洞。

常见的逻辑漏洞，不外乎以下类型：

人身攻击：针对个人进行人身攻击，而非直接陈述理由。比如，针对老虎事件，一些网络文章并未直接讨论事实，而去说女游客是小三、是医闹。

虚假的两难选择：明明存在两种以上的选择，却假设只有两种解决方案。比如，女游客脾气差、破坏了规则，她有责任，所以动物园就没有任何责任，也无需改善管理。这种非黑即白的错误逻辑，限制了我们的思维。

相关当因果：先后发生或者存在相关关系的两件事，被强行解释为因果关系。比如，成功人士比普通人更早起，所以，你要坚持早起打卡，就离成功不远了。再比如，颜值高的人平均收入高于颜值低的人，所以收入高是因为颜值高。

诉诸感情：使用强烈感情色彩的语言来分散注意力，让读者忽视论证过程。比如，“你！太！老！实！所以才没成功！”再比如，“不注意形象，活该你单身一辈子！”

乱扣帽子：创造出一个简单的名词，来概括和简化复杂的事情，然而并没有真正发现原因。

比如，绿茶X、心机X、独立X以及各种衍生出来的这类词语，一旦有谁的任何行为不符合自身价值观，立马扣上这些帽子，将问题极度简化，而不去深究其它事实。

当然，还有其它的一些逻辑谬误，就不一一列举了。

第二，是否隐藏了自己的某种价值观假设。

理所当然地认为一种价值观凌驾于另一种价值观之上。比如，八达岭野生动物园可以自驾入园，但上海的野生动物园都是不让自驾入园的，而是必须乘坐全封闭的安全车。

谁的做法更对呢？很难说。

如果你认同八达岭野生动物园的做法，就是认同个人责任大于集体责任，你认同上海野生动物园的做法，就是认同集体责任大于个人责任。

类似的还有，公平与效率，忠诚与诚实，秩序与自由，环境与经济，竞争与合作，等等这些很难调和又没有好坏的价值观。

当然，这里并不是说，不可以有价值观倾向。实际上，没有价值观倾向，根本不可能写文章，我们终究是人，而不是电脑程序。

然而，当我们接触信息时、当我们迅速做了判断时，你需要知道，这里面究竟隐藏了一种什么样的价值观，才能够让我们有意识地接受和摒弃一些信息。

并且，倘若不是常见的两难价值观，而是非常偏激的价值观，你就要警惕了，而不是在不知情的情况下一味地认同和吸收。

第三，证据/事实是否有效支撑理由。

这里有个故事，或许你听过：某大公司引进了一条肥皂生产线，但是生产线有缺陷：有的肥皂盒是空的，没有装进肥皂就下产线了。于是该公司成立了一个以几名博士为核心的团队，来解决这个问题。在耗费数十万资金后，工程师们综合采用了机械、自动化、X射线探测等技术，当有空盒经过的时候，一条机械臂会自动将空盒从产线上拿走。

另外一家乡镇企业也遇到了同样的情况，管理产线的小工找来一台大功率电风扇，摆在产线旁，于是空皂盒都被吹走了，几百块的成本就解决了问题。

这个鸡汤故事流传了小几十年了，文章最后得出的结论大概是：高学历没什么好骄傲的，创造力并不取决于学历高低，小工也能比博士强。

我们暂且不讨论这个故事的真实性（了解肥皂包装产线的人一看就知道，这个故事有很大的漏洞），即便故事是真的，能得出这个结论吗？

实际上，我们在论证的过程中，通常采用的证据是：个人经历、典型案例、当事人证词、专家意见、研究报告、数据，等等。

但是，以上文章的证据除了明显捏造的故事以外，没有任何其他证据，最后却神奇地得出了人生道理和成功路径。

第四，是否存在故意隐藏或模糊不利证据/事实。

新闻无需撒谎，它只需给出“部分真相”，就可以达到操纵民意的目的。

在生活中，两个人吵架，我们去劝和，都会知道要听取双方意见之后再做判断和劝导，然而具体到新闻事件里，为什么我们常常听完一面之词就下了判断呢？

所以，当我们看到一些匪夷所思的事件，挑动起常见的社会矛盾，而且又属于专业领域时，我们先不要盲目相信那些偏激的言论。因为我们不能确定，这背后是否隐藏了信息，是否有我们的知识所不能触及的角度。

倘若我们都能够坚持用这些方法，对我们所见的信息、对自己的思考进行反思，就能够逐渐提升我们的独立思考能力，不再被操纵情绪。

## 除此以外，我们还需要注意这些

在训练我们独立思考的时候，还需要注意的是：

第一，多审视自己的第一反应：避免先入为主，避免“我的就是比你好的”。

不要看到符合自己观点的信息就全盘吸收，因为，观点不是批判性思维的产物，论证才是。

第二，多从正反两方面思考问题：不要轻易否定，也不要轻易肯定。

当我们有了下意识的判断时，不妨刻意从反方向思考一下，看看结论有何不同。

世界是复杂的，不可知的，不要在不了解的情况下去否定一个事物。更何况，随着证据的进一步发现，我们应该不断修正自己的观念。

第三，筛选需要批判性思考的问题：我们不需要对每句话都进行批判性思考，倘若那样的话，我们就没法写文章、没办法说话甚至没办法生活了。

所以，在思考之前，先问自己“这个问题对我很重要吗”，有助于你把精力花在有用的地方上。另外，关于筛选问题，也可以看本书之前的文章。

第四，跟独立思考的人相处：独立思考的人，通常有这样的特征，具有自主性、满怀好奇心、为人谦恭有礼、常常以理服人而非人身攻击。倘若我们经常跟这类人相处，便能够帮助我们养成独立思考的习惯。

最后，这句话与各位共勉：Opinion is cheap——Margaret Simons（永远记住，观点是最廉价的，事实和论证才有价值）。

### 精彩提炼

1. 大部分时候，我们本能地喜欢与己相同的观点，却不爱追究真正的事实。

2. 独立思考本质上是一种批判性思维，但我们常常很难做到，因为这种思维是反直觉的、思考的结果可能是令人沮丧的、而且我们的教育并未着重培养这一思维。

3. 社会日益复杂、信息日益爆炸，倘若我们不具备独立思考的能力，将会一直处于“一觉醒来价值观就会被颠覆”的动荡中。

4. 关于“世界是什么”的议题称为描述性议题，关于“世界应该是什么”的议题称为规定性议题。

5. 描述性议题的结论如果正确，可以称为“事实”，而规定性议题的结论，称为“观点”。

6. 问题的论述应当包括以下要素：论题、理由、结论、逻辑、证据/事实、假设。

7. 当我们对一个论述展开独立思考的时候，通常可以思考这些问题：逻辑是否存在漏洞，导致给出的理由推导不足以推导出结论；存在何种隐藏的价值观假设，该价值观你是否认可；证据/事实是否足以支持理由；是否隐藏/模糊不利证据或事实。

8. 在培养自己独立思考能力的时候，我们还应当注意：多审视自己的第一反应，不要轻易相信下意识的判断；多从正反两方面思考问题；筛选需要思考的问题，而不是对所有问题都花同样的力气进行思考；跟独立思考的人相处。

## 后续练习

挑选一篇文章（最好是针对近期热点事件的评论文章），对其进行批判性思考，参考步骤如下：

## 1. 提炼关键要素

快速阅读文章，提炼该篇文章的以下要素：

- 论题。
- 理由。
- 结论。

## 2. 检查逻辑

- 这些理由是否能够推导出最终结论。
- 推理逻辑是什么，是归纳推理还是演绎推理。
- 是否存在隐藏价值观。

## 3. 检查事实/证据

- 每条理由下面，是由什么样的事实/证据来支撑。
- 这些事实/证据是否能够充分支持理由。
- 这些事实/证据的来源是否足够可靠。



## 04 提升沟通能力 如何成为高段位沟通者

### 为什么你总是有口难言

——如何做好临场发言

工作生活中，你可能会面临这样的情境：被人问到一个问题，比如老板问你“小王，最近客户满意度下降了，你怎么看？”

顿时，你头脑中有很多信息，它们杂乱无章、野蛮生长，你想开口，却不知如何组织语言。或者你很兴奋，滔滔不绝地讲了一大堆，但老板却一脸茫然，觉得你头脑不清晰。

明明有很多见解，为什么就是表达不出来？

很多人觉得，自己的表达能力存在问题。其实，当你无法清楚地表达想法的时候，可能的原因是：你的想法本身就不清楚。思路非常清晰的人，很少有表达不清晰的，因为表达本身就是思路的一部分。

所以，让表达更加清晰，你需要的是有一个思路来将你的信息进行结构化。

### 如何让你的演讲信息结构化

在本书之前关于结构化思维的文章里，曾经提到过，人类大脑在处理信息时有两个习惯：第一，不能一次太多，因为信息太多会让大脑的负荷过大；第二，喜欢有规律的信息。

临场发言时，我们是有压力的。这种压力，要不让我们的大脑一片空白、胡言乱语，要不让我们的大脑信息泛滥、毫无头绪。这两种情况，听众听起来都会比较痛苦，不明白你到底想表达的是什么。

如果说，有一个清晰的结构，发言就变得容易了。一方面，如果你的大脑是杂乱无章的状态，它可以帮你把信息快速整理并输出；另一方面，如果你的大脑是一片空白的状态，它可以作为提示语帮你联想起一些有用信息。

用结构化思维，帮助你在短时间内更好地沟通，关键是三个步骤：



第一步，想主题：迅速找到一个切入点，第一句就说出自己的观点。

第二步，搭架子：在论证观点时，思考一个结构（时间、空间、程度），并只说三点，这称为三个“架子”。

第三步，填素材：每个架子里，填充一些事例、数据等，来推进论据向观点靠近。

这里给大家举个例子，乔布斯推出第一款苹果手机时进行过一段演讲，大意如下：

苹果公司是一家革命性的公司。为什么这么说呢？1984年，推出Mac电脑，改变了整个电脑行业；2001年，推出iPod随身听，不仅改变了人们听音乐的方式，也改变了音乐行业；2007年，推出苹果手机，我相信它将改变更多行业。

我们来剖析一下这段话的结构，就会是：

主题：苹果公司是一家革命性的公司。

架子：1984年、2001年、2007年。

素材：推出Mac电脑，改变了整个电脑行业；推出iPod随身听，不仅改变了人们听音乐的方式，也改变了音乐行业；推出苹果手机。

所以，乔布斯这段话的结构也是由三要素组成：主题、架子、素材。

我们一一来看一下，这三个要素要如何来找。

## 如何讲好主题

首先，迅速选取一个视角。

当你需要发言时，往往会有很多观点想要分享，甚至这些观点可能是相反的。这时候最重要的，不是在自己脑中打架，而是迅速选取一个视角。

比如，有机会跟大领导见面，他/她突然问你“公司有什么吸引你的地方，让你在这里待了5年呢？”你很想表现一下，很想把公司的好

处都说出来，比如发展机会、公司文化、同事关系等等，你试图比较所有这些因素，看哪个最吸引你。但是最好的策略是，凭直觉直接选择其中一点，比如公司文化，然后展开去讲。

为什么要这么做呢？

通常我们表达观点的方式可能有两种：一是全面的肤浅，二是片面的深刻。也就是说，你可以面面俱到但是不深入，也可以就一个点进行阐述但相对深入。但是在短时间里即兴发言，片面的深刻往往比全面的肤浅更加打动人。一方面，因为短时间内讲求全面，本身就是一件艰难的事情。另一方面，当你只有几分钟的发言时间时，面面俱到，无法展开，别人听起来就会觉得，你说了很多，但好像又什么都没说。

其次，第一句话就抛出观点。

举例来说，你要阐述某项政策带来的影响，很多时候，你的习惯开头是“关于这个政策的影响，我从三个方面来说明”。这样的开头其实没有任何有用信息，并且显得比较枯燥、平凡。

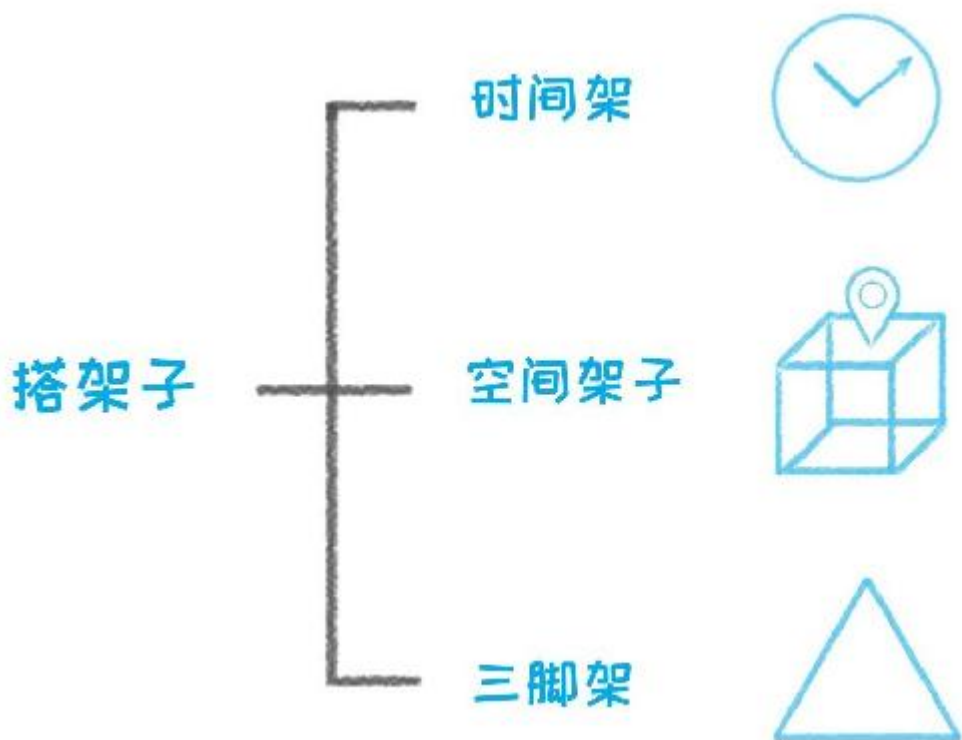
比较好的开头是直接抛出观点，比如“我认为，这个政策对消费者是利好，但对于企业来说有负面影响”。这类主题的好处是：直接摆明观点，听众有了预期；观点比无用信息更加吸引人，会吸引听众继续听下去；一个话题有很多的角度，如果不说明，听众的思路会很散，但是这样的观点摆出来之后，听众会跟着你去思考。

## 如何找到架子

架子指的是：提炼出来的结构关键词。架子一方面充当提示语，有了它，你不至于一点都说不出来，另一方面又是帮你梳理信息的工

具。

大致来说，架子不外乎以下类型：



类型一，时间架：按照时间的顺序，把脑子里的信息整理输出

举例如下：

问：你是做什么的？

答：我在一家外资企业做员工培训工作。

问：你平时都做些什么呢？

答：总体来说，我的工作是为了保证培训工作的顺利进行。培训前，我会联系讲师、学员、酒店等确认准备工作。培训中，我会在现场进

行协调、为讲师和学员服务。培训后，我会通过学员工作场所访谈等方式跟进培训效果，今后改进。

培训前、培训中、培训后就是按照时间的顺序来说话。

时间类的架子，其实不局限于时间这个狭窄的概念，还包括一切有先后或因果顺序的结构。因此，时间类的架子可以分成以下三类：

代表时间的词：过去、现在、将来；上午、中午、下午；一点、两点、三点。

代表阶段的词：研发、试产、投产；少年、青年、壮年；前期、中期、后期。

代表步骤的词：第一步、第二步、第三步；流程一、流程二、流程三；首先、然后、最后。

我们平时可以有意识地积累这些架子，脑子里积累的架子越多，整理思路的速度就越快。

时间架几乎可以用来说任何话题，应用很广，几乎是万能法。如果以后在紧急场合让你说话，一下子想不出来怎么说，那就思考时间架法，它一定会让你说出一些话来，因为架子特别多、特别好找。

类型二，空间架：按照地点的顺序整理思路

之前关于培训的例子，如果不按照培训前、培训中、培训后来讲，按照办公室、酒店会议厅、学员工作场所这三个地点来讲，同样可以表达出意思。

用空间架的好处是，听众脑子里很容易出现具体场景，有视觉化效果，能够更好理解你说话的意思。

举例如下：

全国各地的人们都合家团圆，一起喜迎春节。

广州：舞龙舞狮。

北京：全家一起包饺子。

南京：写春联以及贴春联。

它的结构也是一样的：主题、架子、素材。只是架子是一些代表地点的词。

接下来给大家一些空间法的架子：

代表地理位置：美洲、欧洲、亚洲；北京、上海、广州；实验室、流水线、4S店。

代表视觉区域：外壳、屏幕、键盘；脑、肩、心。

类型三，三角架：按照三个方面的顺序整理思路

看如下例子：

斯滕伯格的爱情三元论：激情、亲密和承诺。

按照激情、亲密、承诺的顺序说话，这种方式叫做三角法。

三角法的架子通常有以下几类：

代表三个方面（三件事）的词：语法、修辞、逻辑；提高沟通效果、提高影响力、提高印象分；多学、多听、多练。

代表三类人的词：孩子、丈夫、自己；客户、员工、股东；领导、同事、下属。

三角法的最大特点是：能把一件事情客观地说清楚。

用三角法说话，可以起到客观全面的效果。但三个架子必须是有高度代表性和概括的三个架子，这样才能把主题撑起来。

所以，三角法经常用来说一些严肃的话题，能体现出你的水平和深刻见解的话题。

用这三种方法找架子的时候，可以尽量使用MECE原则（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive，即，架子之间相互独立、完全穷尽），这个原则在本书之前讲结构化思维的时候也提到过，这样会给人逻辑更加严密的感觉。

## 如何填充素材

素材需要数据、事实和故事来填充，我想我们都知道这些。然而，有另一个技巧，却往往是我们忽略的，那就是：如何组织语言以及调动观众思维。

在发言中，如果我们的对话较长，超过了1分钟，这时候就需要采用承上启下的方式，即，你在讲下一个架子及其素材的时候，提到上一个架子的中心思想，并把两者联系起来。

为什么要做这样的联系呢？

一方面，用这种方法提示读者跟着思考。你对自己的整个发言内容是很清楚的，是思考过的，但对方并不知道你打算讲什么，以及你



的各个架子和素材之间是怎样一种关系。所以如果对方不积极跟着你思考，便不会真正理解你的思想。

另一方面，承上启下的方式，也给了读者一个预期，知道你接下来要讲的内容，便于他们接受。

最后，演讲需要吸引人，并且让人觉得有逻辑，一个重要因素就是“你不断给出的信息正好回答了听众脑中不断蹦出的问题”。承上启下的方式能够帮助我们做到这一点。比如，我先描述了自己如何喜欢做咨询，听众的疑问就是：你为什么喜欢做咨询？然后我回答了原因，其中一个理由是咨询经常出差，那听众又会有疑问：经常出差有什么好的？所以，我又讲了出差的好处。这样不断抛出疑问、回答疑问，让听众跟着你走。

我们在做承上启下的时候，要注意：不能太机械。举个反面例子，假如某位发言者讲的主题是行业集中度提升对某公司的启示，用的是三角法，三个架子分别是背景、问题、建议。他/她在第一个和第二个架子之间的过渡句是：刚才我们说了背景，现在我们说说问题。这会让人觉得非常刻意，过渡得并不自然。如果我们换种方法，举个正面例子，如：因为行业集中度的增加（其实就是背景），我们精耕细分客户群体的做法，可能面临巨大的风险（其实就是问题）。这样的过渡就会让人更加舒服。

具体在承上启下的时候，比较好的做法是：从上个主题中，挑选一个关键词/短语来总结其思想，将其用在下个主题的起始句中。就像上面的正面例子，讲者之前说了行业集中度正在增加的信息，引出下个部分的时候，直接引用这个中心思想，带出下个中心思想即可。

## 如何进行训练

跟结构化思维一样，这种结构化的临场发言是需要刻意训练才能掌握的。但是所幸，掌握起来并不困难，无外乎：累架子、练套路。

### 1. 累架子——随时随地积累

例子：中午吃午餐的时候，思考午餐这个话题有哪些架子可以用。

时间架：10年前、现在、10年后。

空间架：在家里、在食堂、在办公室。

三角架：中餐、法餐、日餐。

### 2. 练套路——分三个阶段练

阶段一：用套路写邮件（至少1个月）。

阶段二：开会时用套路发言（2个月），同时邮件练习也不要停。

阶段三：用套路进行一对一回答问题（3个月）。

最多半年时间，如果能坚持的话，临场发言就不会是一个障碍了。

### 精彩提炼

1. 用结构化思维进行临场发言的步骤：想主题、搭架子、填素材。

2. 想主题的注意点：迅速找到一个视角，并在第一句话就抛出观点。

3. 架子有三种类型：时间架、空间架、三角架。
4. 填素材的时候，需要注意承上启下，以使听众跟着思考。
5. 如何练习：在日常生活中不断累架子；在平时工作中不断练套路。

### 后续练习

1. 用时间架说明你的择业观或择偶观。既要有主题，又要有三个架子，每个架子后面展开一定的素材，做解释说明。
2. 用空间架谈谈你对某项政策的看法，要求同上。
3. 用三角架，谈谈做好本职工作的心得体会，要求同上。

## 如何愉快地闲聊

——聊天不是为了得出一个正确答案

之前的文章里，跟大家分享了如何临场发言，从而让对方觉得我们有思想。然而，对于一些非严肃的场合，能够拉近我们与他人距离的，却往往是闲聊，而不是高谈阔论地发表什么高见。

所以，这篇我们来说说，如何愉快地闲聊。

曾经，在知乎上看到一个故事——一个程序员跟女友聊天。

女友打开一个网页，屏幕上出现一只很漂亮的蝴蝶飞来飞去，她惊讶地说：“这蝴蝶好漂亮”，程序员回头瞄了一眼，说：“这是JavaScript（某种脚本语言）”。然后女友怒了：“这明明就是蝴蝶！”

谁的答案错了呢？都没错。因为聊天本来就不是为了得出一个对的答案。

女友也只是想要分享这种惊喜的心情，并不想知道背后的原理。

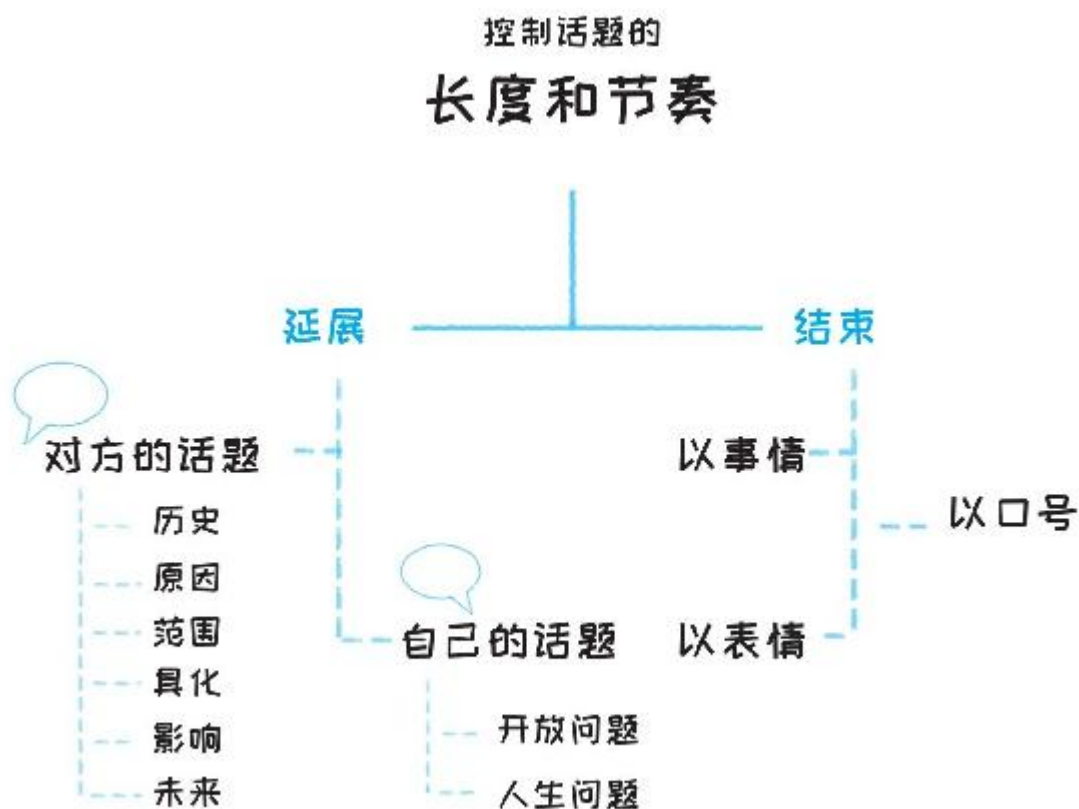
再想象一下，长假过后的上班第一天，早上我们跟同事一见面，一般会聊什么呢？大概就是，假期去哪儿了。可我们为什么要聊这个话题呢？第一，这个话题应景，而且可以聊一会儿，但又不会太长。我们不会在这种时候跟同事讨论房价或者学区房，因为这个话题可以聊很久，得午饭时间来聊。

第二，我们想让对方觉得，我们假期过得很好，希望获得认同，这跟朋友圈晒旅游照片是一个道理。

第三，我们想把某种感受分享给别人，可能是旅途中的惊喜，也可能是旅游被骗的气愤，让对方也感同身受。

所以，如果我们跟人聊天，想让对方觉得愉快，需要做什么呢？控制话题的长度和节奏；适时表达认同；与对方感同身受。而且我们需要记住，聊天不是辩论、不是汇报工作，更不是为了得出一个正确答案。

## 如何控制聊天长度和节奏



要想很好地控制聊天长度和节奏，就需要能够自如地延展和结束话题。

### 1. 当对方抛出话题的时候，你该如何延展

简单来说，可以从以下六个角度来思考和回应这个问题，我分别举例说明：

角度一——历史：这个现象跟过去有何不同？这个现象是否牵扯到过去的某种现象

对方：“今天天气不错啊！”

你：“是啊，以往这个季节可是经常下雨呢。”

角度二——原因：导致这个现象的原因

对方：“今天小胖看起来很开心。”

你：“对啊，我觉得他最近瘦了，是不是减肥成功了？还是相亲成功了？”

角度三——范围：这个现象发生的范围

对方：“上海的房价好贵啊，一个月5W还那么破一个地方。”

你：“是啊，我看北上广现在都涨疯了。但是，二线城市明显低多了，最近也没怎么涨。”

角度四——具化：把一个现象缩小到个体身上，举一个你知道的有趣的例子

对方：“最近朋友圈都在晒微信运动哎。”

你：“对啊，你知道吗？我朋友圈里一个人，为了占封面，把手机绑在狗身上。”

角度五——影响：一个现象可能引发的一系列现象

对方：“下了两个星期的雨，终于停啦！”

你：“对啊，我心情都跟着变好了。还有，今天衣服应该会晒干，终于不用再去买袜子了。”

角度六——未来：关于这件事情的后续进展，有没有什么措施将会采取

对方：“最近恐怖袭击发生的频率有点高啊，尤其是巴黎那次。”

你：“是啊，听说法国政府在考虑一些应对措施了，比如打击ISIS，减少接受难民。”

其实，以上这六个角度不仅用于聊天，用于写文章、表达观点等等，都是可以的。

总体来说，当别人抛出话题的时候，你要从不同的角度进行延展，把话题继续下去。

## 2. 当自己抛出话题的时候，有什么技巧

最重要的就是：不要抛出封闭式问题。比如，“你喜欢川菜吗？”对方一般会说“不喜欢”或者“很喜欢”。但如果换个问题，“川菜为什么越来越流行”，对方就有思考和讨论的空间了。

另外，还有一个重要技巧就是，在抛出话题的时候，可以是一些关于对方人生和职业经历的话题，比如问一位企业高管，“你当年是如何选择了这个行业的”，对方会有很多故事和阅历跟你分享。我们每个人，在谈论自己的时候，总会比谈论他人更加激情澎湃。更何

况，谈人生谈理想的聊天，远比谈生活谈八卦，更能拉近人与人之间的心理距离。

### 3. 当你不想继续的时候，如何优雅地结束

话题的延展是一方面，但有些时候，你不想跟对方闲聊，但又不能粗鲁地打断，或者说，其实你们双方都想要结束，但你们都尊重对方，不想自己先结束。这个时候，也可以有些技巧：

- 以事情来结束

睡觉时间：“不早了，你早点回去休息吧，明天还要上班呢。”

上班时间：“快到公司了，回头再聊哈。”

吃饭时间：“到吃饭时间了，约了朋友，不好意思，下次再聊哦。”

我的经验是，不要说一些很快能做完的事情，或者能引起新一轮话题的事情，比如你说“我要看电视剧了”，对方很可能问你“看什么电视剧啊”，然后又要掀起新一轮聊天高潮。

再比如，“我下楼拿个快递”，“我回个邮件”，诸如此类的借口也不要，否则对方很可能期待几分钟后继续。

- 以口号式的祝福或赞美结束

比如以下这些场景：

对方谈论一些激动人心的想法，反复强调。

你可以回应：“我觉得你的想法很棒，加油！”



对方吐槽社会，翻来倒去。

你可以回应：“我也觉得这特别不合理，但我相信会渐渐好起来的！”

对方大倒苦水，对自己恨铁不成钢。

你可以回应：“创业总是会经历低谷的，我相信你的能力，一定可以很快走出来！”

- 以表情结束（适用于线上聊天）

以表情来结束，并且不再回复其它文字。既不显得生硬，又能够适时结束。用这种方式，对方也会很容易明白。

## 如何适时表达认同

1. 当别人在问我胖吗、我漂亮吗、我聪明吗，他们其实在问什么

不止一次地听到别人说：“XX问我她胖不胖，天哪，她希望我怎么回答？我说胖，那她不高兴，我说不胖，那就是让我指鹿为马，不合逻辑，太难了吧！”

其实，说到逻辑，如果我们严格遵守逻辑的话，就知道“胖不胖”跟“鹿和马”，这是两个完全不同的概念。

是鹿还是马，是有所谓正确答案的。

但在日常生活中，我们的问题多数是没有正确答案的，改变一下你的假设，答案就完全不同。

用“胖”来举例，在你认为对方“胖”的时候，是有一个假设的，比如，110斤以上算胖，或者有双下巴算胖，或者其它，然后你对照假设，发现她都符合，于是你认为她胖。

但问题是，这只是你的答案，并不是一个客观事实，因为有人觉得120斤才是胖啊！

这就是为什么，那些看起来明明有点胖的人还会来问你“我是不是很胖？”然后，某个人明明做了一件在你看来很蠢的事情，还要问“我是不是很笨？”

因为每个人的假设，或者说标准不同，他们来问你，其实是希望知道，在你的标准里面，他们胖不胖、笨不笨？

这说明，他们很在意你的感受，但你却表示出事不关己的态度，所以，他们会感到难过。

现在我们知道了，你认为的胖、笨、丑，其实并不是正确答案，就像，Sheldon眼里的笨蛋比我们大多数人还是要强多了。

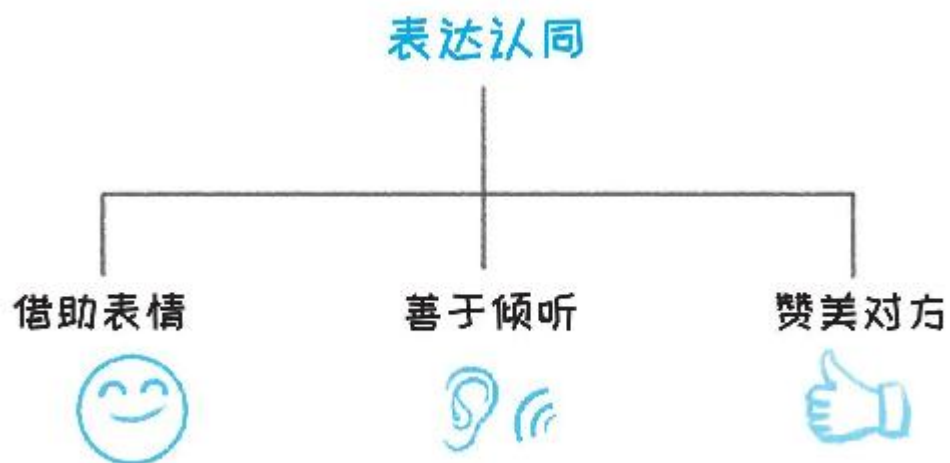
所以，你完全没必要内疚，认为自己说别人不胖就是“说谎”。

## 2. 表达认同需要哪些技巧

既然获取认同是我们聊天的一大关键诉求，那我们就需要把自己的认同表达给对方，让他们知道。

但是，这些认同不能是敷衍的，比如“嗯，是啊”。试想一下，如果你说了很多话，而别人总在回答“是啊”，你会不会觉得，他很想结束对话，并不想跟你聊天？

所以，应该怎样表达自己的认同呢？



- 借助表情

想象一下，你给另一半送了一束花，她的反应如下：

一种场景是，她说：“谢谢亲爱的，我爱你”，没什么特别的表情。

另一种场景是，她看到的时候，嘴巴微张，眼神也亮起来了，然后接过花，很害羞地低头。

你觉得，哪种场景让你感觉，她更喜欢你的礼物呢？很明显是第二种，虽然她一句话也没说。

因为我们都知道，口头语言是可以骗人的，而肢体语言则更诚实，更能反映内心的想法，所以才会有微表情研究。

这也就意味着，口头认同往往让人觉得没什么诚意，而肢体语言通常更能获得别人的信任。

所以，如果你想表达认同，不妨多用一些肢体语言，尤其是表情，能让对方更加强烈地感觉到你传递的信号。

- 善于倾听，看着对方

在很多情况下，尤其是对对方心情难过的时候，他们需要的是一个听众，而你，当好这个听众，就已经足够了。并且，你需要让对方知道你在倾听。

所以，给予适当的回应，认真地看着对方，而不是东张西望，有助于让对方知道这一点。

- 赞美对方

当你由衷地认为，对方让你很佩服的时候，不妨说出你的想法。女为悦己者容，这句话适用于所有人际交往的场合，因为我们都喜欢跟欣赏自己的人相处。

当然，在赞美对方的时候，也需要注意：指出具体事实。比如，“你好牛”跟“这么难的课程你竟然可以考90分，要知道及格率都只有30%”，这两句赞美，你一定认为第二句更加真诚，因为第一句听起来更像是敷衍，而第二句显得更加认真。

### 3. 你不必一味地认同

看了以上的技巧，你可能会觉得：可我就是不认同，怎么办？

我的建议是，当某些观点你确实无法认同的时候，真诚地说出来，而不是曲意逢迎。

人与人交往中，如果完全没有自己的观点，一味地认同，只会让你的认同变得很廉价、不被珍惜、不被信任。

想象一下你周围那些“老好人”，当你把头发剪成马蜂窝的时候，他们都能找出溢美之词，你还会相信和尊重他们的观点吗？

当然，在表达不认同的时候，也是有技巧的。

- 委婉的表达方式

某人跟你说“这些外地人，就是素质很差，地铁上吃东西，还总不排队！”

如果你没法认同，又不想友尽，就要忍住冲动，不要冷酷地来一通关于“刻板印象”的概念普及，这样的话，会让别人觉得自己很傻，对你们的关系毫无用处。

正确的方式是：“嗯，我以前对他们有些意见，但我后来认识了不少外地朋友，跟他们相处了一段时间，有了些不同看法……”

- 给别人期望

Sheldon说别人蠢，为什么别人可以容忍呢？很重要的一个原因是，他的人物形象就是一个说话直接的人，所以你有了预期，便不会生气了。

我们都有这样的体会，一个性格直率的人说了句负面的话，你会原谅他/她，甚至还会反思一下自己的行为。但一个平时说话不那么直接的人，说你一下，你会觉得生气，想要反驳。

所以，如果你是一个性格直率、很难掩饰不同意见的人，不妨在与他人交往的最初，就诚恳地告诉对方。

另外，经我观察，身边那些常常表达不同意见还能不被大家讨厌的人，大多喜欢先自黑。可见放低姿态，也是委婉地表达不认同的有效方式之一。

## 如何与对方感同身受

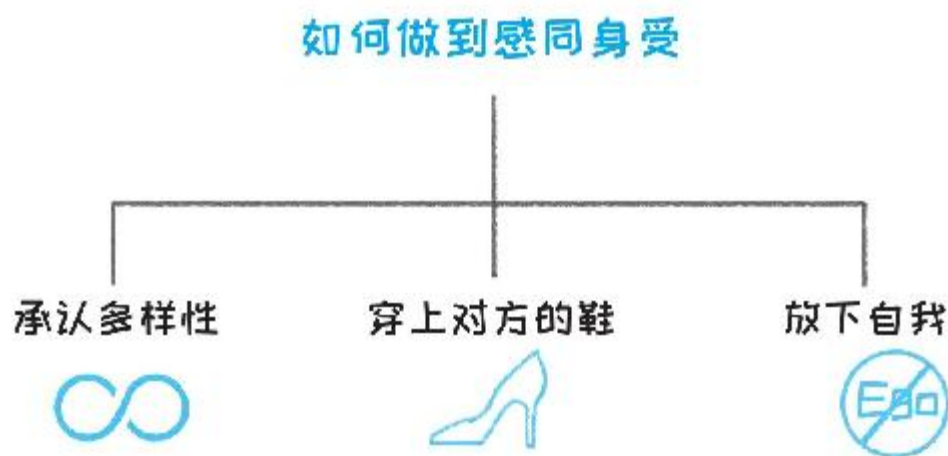
当你说自己不会聊天的时候，是不是有人告诉过你：“想什么就说什么呗”，而你自己却做不到？

其实核心在于同理心，当你的同理心不够的时候，你无法感受他的情绪，所以你只能伪装出自己很认同、很感同身受的样子，然而伪装久了，你自己是会难受的，对方也是会察觉到的。

所以，最关键的是，主动建立自己与他人的感情联结、将心比心，让自己代入他人的感受。

这时候，你所想的、所感受的，跟他是一致的，那你想说的，恰恰也是他想听的。

同理心有天生的因素，但也有一些后天可以提升的技巧：



技巧一，承认世界的多样性

首先要承认世界的多样化，你需要知道，与我们不同类型的人群的存在。

比如，我们在跟不同人打交道的时候，会发现有些人不爱说话，不够热情，不积极回应你，而且总不爱参加集体活动；相反，另一些人热情开朗、乐于跟你分享、常常组织大家一起玩。

很多人会认为，后者对我们更加友好、更加真诚，而前者有些不好相处、城府很深。可实际上，如果我们能够了解多一些关于性格特质，就能明白，这是内外向性格的差异，只是对待事物有不同的表现而已，跟人品、态度完全没有关系。

当然，性格的差异远远不止这些，但如果我们认识不到这一点，在跟他人相处的时候，凭借对方的一个动作表现就判断他/她的为人和态度，便会大大阻碍我们与人沟通的顺畅性以及人与人之间联结的可能性。

所以，见识更大的世界、提高认知水平，认识到个体之间的差异，是实现同理心的第一步。

## 技巧二，穿上对方的鞋

曾经给一个销售做个人辅导，他提到：我觉得自己沟通能力有问题，因为我给老板的建议，他不愿意采纳；我要求经销商配合我开拓XX渠道，他们总是推脱。

了解细节之后，我没直接提建议，只要求跟他做一次非常简易的角色扮演。假设我是他，他扮演经销商的角色。

然后我把他说的话大概复述了一下，他就马上意识到不对了：我作为品牌方的销售，没有任何资源和价值可以提供，提出的策略也没有让经销商看到任何前景，怎么会愿意配合呢？

所以，穿上对方的鞋，做一次角色扮演，去扮演你的另一半、你的父母、你的客户、少数群体……扮演一个截然不同的人，会让你发现更大的世界。

技巧三，放下自我，把“我”变成“我们”

我刚入咨询行业的时候，学了不少方法论，知道了不少管理实践，便有些自以为是。

有次跟一个资深顾问聊天，说到公司近期的一个客户，我说：“他们这种不授权的管理方式，根本不适合现代企业，问题都这么多了，高层连这个都意识不到，一点没有变革的决心。”

这位顾问却不这么看，他说：“过段时间，你就不这么认为了。他们多年前从体制内脱胎出来，又在比较偏远的城市，大部分员工都是那时候进来的，素质非常一般。”

“那种情况下，牛X的上层负责看大方向，底下不打折扣地执行，正是他们走向今天的成功的关键因素。”

“今后确实面临更多的困难，要改管理方式，但那也是慢慢换血之后逐渐调整。如果我们只是看到他们不授权、僵化的管理方式，不去了解背后的故事，就轻易下结论，你永远不可能给客户真正有用的解决方案。”

“记着，Check out your ego at the door（进客户门前，将你的“自我”留在门外）。 ”

所以，在需要的时候，暂时放下“自我”，才能实现与对方的感同身受。



## 精彩提炼

1. 如果我们跟人聊天，想让对方觉得愉快，需要：控制话题的长度和节奏、适时表达认同、与对方感同身受。

2. 聊天不是辩论、不是汇报工作，更不是为了得出一个正确答案。

3. 如何控制长度和节奏：当对方抛出话题的时候，从六大角度延展；当自己抛出话题的时候，不要抛出封闭式问题，可以是一些关于对方人生和职业经历的话题；不想继续的时候，以事情、口号或者表情来结束。

4. 如何适时表达认同：借助表情、善于倾听、赞美对方。

5. 如何表达不认同：委婉地表达、给别人期望。

6. 如何与对方感同身受：承认世界的多样性、穿上对方的鞋、暂时放下自我。

## 后续练习

试着将这个技巧应用到日常聊天中：

1. 根据聊天的三个要求：控制节奏、表达认同、感同身受，对照一下自己，看你在哪方面最为缺失。

2. 针对缺失的这方面，约上你的同事/同学，用文中的技巧进行练习。

3. 记得，在练习的时候，先找自己熟悉的朋友，逐渐向不熟悉的朋友拓展。

# 说事实不如讲故事

——你很难说服人，是因为你没用这个套路

百度竞价排名由来已久，直到魏则西事件，才引起巨大的舆论漩涡。

联合国一直公布偷渡溺亡的难民数字，但直到那名叙利亚儿童死后被冲上岸，欧洲各国才真正改变对待难民的态度。

TED演讲嘉宾，很多都是古板的学者，演讲技巧不足，但仍然很精彩，因为TED官方会在演讲前给他们进行特训，核心就是“如何讲好故事”。

故事让你产生共情，胜过一切冷冰冰的数据和逻辑。

## 逻辑和数据在影响别人方面，常常不如故事

如果你是一个律师，你的当事人是一个有很多案底的惯偷，并且警察当场在他身上搜出了失主的钱包，然而他声称自己的钱包也长这样，所以他是误拿。

你会怎么帮你的当事人辩护呢？是不是很难？

然而美剧Boston Legal里面，Sally Heep却为她的当事人成功进行了无罪辩护，她是这样对陪审团说的：

“在我小的时候，有天看到自己的狗Fred，叼着邻居家的兔子进来，而兔子已经死了。于是我马上意识到，Fred咬死了那只兔子。为

了保护Fred，我决定隐瞒下来，所以我把兔子洗干净、毛吹干，放回了邻居家的兔笼，我想这样就没人知道了。”

“可第二天，邻居来我们家说了件趣事，他们说，自己的兔子三天前就死了，他们把它埋到树林里，可不知哪个神经病，把兔子挖出来、洗干净又放回了笼子。这时候我才知道，是自己错怪了Fred。”

“表面看来最符合逻辑的，最后却不是真相。这起案件，表面看来是我的当事人偷了钱包无疑，但或许他真的是误拿呢？我们所有人都无法100%确定，他不是误拿。而这，就是我们所说的合理质疑。”

为什么这段话可以产生那么大的影响力呢？

亚里士多德说“我们无法通过智力去影响别人，而情感却能做到这一点。”

我们在解决问题的时候，可以用逻辑、用理性，然而，当我们要去影响别人、让他们认同我们的时候，只有逻辑是不够的，因为它没有情感。

我们需要的是故事，因为只有故事，才能达到共情、建立人与人之间的链接、让他们站在你这边。

百度竞价排名，不是一天两天了，然而直到魏则西事件，才引起了巨大的舆论漩涡，为什么呢？因为魏则西的故事让你产生了共情，它胜过一切冷冰冰的数据。

同样的，联合国一直在公布偷渡溺亡的难民数字，但直到那名叙利亚儿童死后被冲上岸，各国政府和民众才真正改变对待难民的态度。

可见，任何想要说服别人、激发对方情感的场合，你都需要故事。

## 好的故事其实是有规律的

我们所熟知的TED，演讲都无比精彩，直击你的内心。但事实上，TED演讲嘉宾，很多都是一辈子搞研究、很少与人沟通的学者，他们为何可以做出这么精彩的演讲呢？

实际上，在演讲前，TED官方会给所有演讲者进行特别的培训，重点就是教他们“如何讲好一个故事”。由此可见，讲故事不仅能够增加语言感染力，还是一项可以后天习得的能力。

如何习得呢？我们会发现，一个有吸引力的故事，总是有相似规律的。

莎士比亚深谙此道：罗密欧与朱丽叶秘密结婚了，之后罗密欧被放逐，已经够惨了。然而莎士比亚继续虐读者，朱丽叶的父亲要将女儿嫁给帕里斯。最后，莎士比亚又让假死逃婚的朱丽叶，醒来看到罗密欧殉情，跟着也自刎身亡。

这个故事有什么特征呢？虐！用行话来说，就是“冲突”。

实际上，冲突是故事要素中最大的核心。可是，要如何制造冲突呢？

想象一下，如果罗密欧跟朱丽叶开始就没看对眼，两人各自发生了一些事，那这部悲剧还会如此吸引人吗？不会，因为这不是冲突。

所以，冲突=渴望+障碍。两人的爱情是渴望，两家的世仇则是障碍。只有障碍而没有渴望、或者只有渴望而没有障碍，都不能构成真

正的冲突。

除了冲突之外，故事还需要什么要素呢？一个好的故事，需要包括三个基本要素以及两个附加要素，如下图：



基本要素很容易理解，因为有冲突，必然是需要行动的，行动之后到底结果如何，这就是结局了。那么，附加要素：情感和展示，到底是什么呢？

情感的作用是，建立跟观众或读者的连接，引起共鸣。比如，“小明背负着巨大的家庭债务，还常被极品老板责骂、侮辱，很可怜”，这样的一段叙述很难让你有共鸣，你需要把小明被辱骂时候的情绪描写出来，他是愤怒、委屈、或是隐忍？而这些情绪他又是如何表现的？这样才能引起共鸣。

展示的作用是，让观众或读者身临其境。比如，你想说一个人很美，用沉鱼落雁、闭月羞花，很难打动人，因为展示不够鲜活。

可如果看这段：“杨过抬起头来，只见一只白玉般的纤手掀开帷幕，一个少女走了进来。那少女披着一袭薄薄的白色布衣，犹似身在

烟中雾里，看来约莫十六七岁年纪，除一头黑发之外，全身雪白，面容秀美绝俗，只肌肤间少了血色，显得苍白异常。”你脑海中便能想象出小龙女的美。

知道故事的五要素之后，我们不妨来练习一下。你的女朋友问你：“为什么爱我？”你会如何回答呢？

不用故事的话，你可能会说：“因为你漂亮、聪明、温柔、体贴、大方……”

然而，如果用以上故事要素的话，你可以这样：“去年我工作压力大的时候，经常失眠，没有食欲，还老跟你发脾气（冲突）。有天早上，我昏昏沉沉地起床，看到你在厨房，一边用手机查菜谱，一边帮我做早餐（行动）。后来，你把做好的鸡蛋饼端给我的时候，我暗暗发誓，一定会爱你一辈子（结局）。”说这些话的时候，你眼含泪花、深情款款地看着她（情感）。说完之后，把她拥抱在怀里（展示）。

用了这个方法讲故事之后，是不是效果不一样？

## 讲故事的方法，如何应用到商业环境中

以上我们都是生活中的例子，其实讲故事在商业环境中，更是一项非常关键的能力。

假设你是一家企业的CEO，有两位咨询顾问，分别帮你进行了管理体系的诊断，结论都是一样：组织架构冗余、资源重复配置（案例进行了简化，在此只是为了说明问题）。你听取了两位顾问的汇报，看看你更喜欢谁的方法：

顾问A：“我们访谈了贵公司高管，调研了主要竞争对手，也研究了贵公司的组织架构。我们发现，贵公司组织架构冗余，比如各工厂间研发资源重复配置，导致它们之间产品同质化、恶性竞争。”

顾问B：“正如您所知道的，行业面临严重产能过剩。贵公司要继续发展，优化资源配置、淘汰落后产能、开发高端产品是成功关键。”

“然而，目前组织架构冗余，比如各工厂间研发资源重复配置，导致内部恶性竞争（XX与XX两家工厂已在互相压价）；同时资源分散，导致高端产品开发能力弱（高端产品占比是XX，而竞争对手是XX），只能在中低端产品上打价格战。”

“因此，我们建议将XX与XX资源集中到总部来应对这些问题，实现继续发展，且这样做，可以节省10%的人力成本。”

两种汇报思路，显然顾问B更容易受到认同。我们不妨来拆解一下两种汇报思路的结构，看看为什么会这样。



就此可以知道，B相较于A有三大主要优势：

第一，通过制造冲突，让CEO更能意识到问题的重要性。渴望——面临产能过剩，需要优化资源配置、聚焦高端产品；障碍——组织架构的冗余，导致资源浪费、开发能力弱。所以，这就构成了一个冲突。

第二，通过数据、案例等展示方式来支持观点。

第三，给出了可行的解决方案及正面展望（解决问题并节省10%人力成本）。

作为一个CEO，每天看到的管理问题很多，只能挑最要命的去解决。如果不能够说清楚，你找到的问题（组织机构冗余）跟他的渴望（公司发展）之间到底有什么冲突，他不会意识到问题的关键性。

## 商业环境中，讲故事要注意什么

从刚才的例子里面，你应该可以觉察出来，虽然商业故事跟小说故事的方法类似，但似乎是有差异的，商业故事的差异点主要在于以下四个方面：





第一，渴望通常是对方认同的。在小说故事中，渴望是人为制造的，比如让罗密欧与朱丽叶一见钟情，万般美好，让观众内心生出巨大的渴望，希望他们终成眷属。

但在商业故事中，你不能人为制造渴望，而是需要挖掘：你想要影响的对象，ta的渴望是什么，并将这种渴望描述出来。

比如，上面的顾问B，从描述行业产能过剩问题开始，迎合了CEO内心的渴望，在此基础上制造冲突（提出机构冗余问题），才会让CEO有兴趣接着听他的解决方案。

第二，故事通常是结局倒推的。写连载小说，常常可以不用想好结局，反正就是不断制造冲突，结局可以最后思考。

但商业故事是有目的的，你需要根据目的来定好结局，然后倒推出需要唤起对方众多渴望中的哪一个，才能跟你想说的的问题形成冲突，并导出最终结局（目的）。所以，以终为始才是正确的讲商业故事的方式。

第三，情感的运用通常不会太夸张。比如你去拉投资的时候，讲你的梦想；你给员工画饼的时候，激情展望。除此以外，大部分的商业场合，并不像生活中讲故事那样，需要太夸张的情感。

第四，展示常常是数据或者案例。商业故事中，数字和案例，往往比语言更加有力。

总之，讲商业故事，用一句话概括就是：开始于众人皆知的常识，结束于仅你所知的洞见。

## 工作中有哪些常见的故事可以讲

如果你仍然不知道如何应用到工作中，那么接下来，我可以给你一些工作中常见的故事：

故事一，“我是谁”——这个故事用来增加双方感情

毕业找工作的时候，我去一家公司面试，面试官跟我说：聊聊你自己。然后，我就开始做准备好的自我介绍。他马上打断：“这些都是你的标签，简历上都有，我只想知道，你是怎样一个人。”

所以，会讲自己的故事很重要，包括你的梦想、成就、失败、价值观等等，这些才构成了你，将你与他人区分开，变成一个活生生的人，而不是那些外在的标签。

当你加入一个新团队、跟陌生人交往、进行面试等等时候，不妨适当讲讲你自己的故事，有助于建立双方的情感连接。

故事二，“我为什么在这儿”——这个故事用来解释你的目的

咨询行业，贩卖的是非标准服务，而且会提前支付大笔费用，所以在谈合作的时候，客户常会担心：谈的时候承诺很多，未来都做不到。

所以，我常会告诉他们：客户满意、公司声誉才是公司考核我的重点，而我个人并没有项目提成。同时，我谈的项目，公司也会让我负责到底。所以，我没有任何动机，为了拿下项目而承诺未来做不到的事情。

另外，我也常跟他们分享，为什么我会在咨询行业这么多年、为什么甲方高价挖人我不会动心、以及替客户解决问题会带给我多大的成就感。

当洽谈合作、进行谈判时候，不妨讲讲你为什么在这儿的故事，有助于建立信任。

故事三，教育展望——这个故事用来让他人有所改变

在希望对方有行为改变的场景中，我们也可以讲故事，也就是讲：这样做了之后，于对方有何益处。这类故事通常用在培训中，或者团队管理中。

如果你仔细阅读本书的文章，会发现每篇文章里，我并没有在文章一开始就直接说提升方法，而是先将这个能力的重要性，通过一些故事或者案例讲出来，然后再进入主题，这其实也是一种教育的故事。

很多公司喜欢在内部树立员工典型，通过榜样员工的故事，来激励大家向公司鼓励的方向努力，也是教育故事的一个应用。

当希望他人做出努力、进行改变的时候，不妨讲讲教育的故事，因为展望未来才能改变现在。

故事四，我知道你在想什么——这个故事用来更好地解释自己，或者告诫他人

当你讲到一个观点的时候，你预计会受到别人的哪些质疑甚至反对，然后提前讲出他们心中的疑虑，再自己解答，让他们继续跟随你的思路，而不是往相反方向去。

当然，这个故事还可以用来告诫他人，讲出他们心中所想，意思是“别以为我不知道你在搞什么小动作”。

所以，当你传递一个可能引起质疑的观点、想要警告他人的时候，都可以用这个故事。

说完这些讲故事的方法，我最后想补充的是：固然，一个好的故事套路能够帮你说服和影响他人，但是正像文章里所说的那样，建立情感连接是我们讲故事的原因。但是，倘若我们只重视套路，完全忽略真诚和真心，就偏离讲故事的初心了。

### 精彩提炼

1. 任何想要说服别人、激发对方情感的场合，你都需要故事，因为只有故事才能引发共情。

2. 好的故事都具备这些要素：基本要素（冲突＜渴望、障碍＞、行动、结局）+附加要素（情感、展示）。

3. 商业故事与小说故事遵循同样的方法，但商业故事有四大特点：渴望是挖掘的而不是人为制造的；目的性很强所以故事是从结局倒推的；并非所有故事都需要情感；展示往往包含很多数字和案例。

4. 常见的商业故事类型：我是谁、我为什么在这儿、教育展望、我知道你在想什么。

### 后续练习

关于提升讲故事的能力，我给出几个练习方法：

方法1：拆结构——看到有感染力的文章，试着用故事五要素来拆解一下它的结构。

方法2：累故事——针对常见的四个故事类型（我是谁、我为什么在这儿、教育展望、我知道你在想什么），结合你的工作场景，各准

备1-2个故事，并且争取在一些工作场合用上它。

方法3：多训练——针对你近期将要进行的演讲、开会、报告，等等，试着先按照故事五要素列好提纲，然后再准备内容。

样章到此结束

需要完整版

扫下面二维码



或加微信：shuyou099

领取

# 牢牢困住大部分人的错误意识

——如何才能不做纸牌魔术里的观众

从学校踏入社会的这十年，我养成的习惯之一就是：碰到困境的时候，去质疑一切跟这个困境有关的思维和情绪模式。而大多数时候，我都能靠这种方法，找到一条走出困境的路。

然后在这个过程中，我逐渐发现，我们在成长过程中，都被植入了大量错误的意识，而我们的大多数焦虑、迷茫、踟蹰、沮丧……几乎都来源于此。

只是，我们太关注于应对每天的生活，以至于对这种错误意识的植入浑然不觉。

## 我们都是纸牌魔术里的观众

不知你们有没看过这样一个纸牌魔术：魔术师让一个观众上台，他/她一边洗牌，一边让观众回答自己一些问题，同时让观众按自己的要求做些事情。

然后魔术师将纸牌放下，要观众心里想一张牌，之后魔术师重新洗牌，让观众掀开最上面那张，竟然真的是观众之前想的那张牌。

实际上，这是一种微妙的心理操控。当台上两人交谈的时候，观众只是回答问题，做魔术师让他/她做的事情。但实际上，魔术师是通过这个过程，让观众集中注意力到应对他/她的要求上。

然后与此同时，在无人察觉的瞬间，魔术师手里快速闪出一张牌，而这个瞬间，被观众下意识地捕捉到了，他/她都没有意识到，自

己已经被灌输了一个图像意念。

所以，之后当观众被要求去想一张牌的时候，已经有了下意识的选择。这时候魔术师要做的，只是洗牌的时候让这张牌在最上面而已。而这对魔术师来说，实在太简单了。

实际上，这种意念的操控，不仅存在于纸牌魔术中，现实生活中也无处不在。

从学校踏入社会的这十年，我养成的习惯之一就是：碰到困境的时候，去质疑一切跟这个困境有关的思维和情绪模式。而大多数时候，我都能靠这种方法，找到一条走出困境的路。

然后在这个过程中，我逐渐发现，我们在成长过程中，都被植入了大量错误的意识，而我们的大多数焦虑、迷茫、踟蹰、沮丧……几乎都来源于此。

只是，我们就像那个忙于应对魔术师的观众那样，太关注于应对每天的生活，以至于对这种错误意识的植入浑然不觉。

错误意识1：追求工作生活平衡，而忽略背后的本质

以前在咨询公司，面试顾问的时候，经常被问到工作生活平衡的问题，这大概是面试最常见的问题之一。不仅面试者会问，有些面试官也会问面试者对这个问题的看法。

下面是我跟其中一个面试者关于这个问题的对话：

对方：您在咨询公司这么多年，怎么解决Work-life Balance（工作生活平衡）的问题？

我：什么叫Work-life Balance呢？



对方（感到意外）：嗯……就是，会不会有空余时间享受生活？

我：那你觉得什么是享受生活呢？

对方：比如旅游啊，做自己喜欢的事啊，陪家人啊……

我：如果现在有两件事给你选择，你愿意选择哪一件。一件是，你在工作中给客户提供了很好的解决方案，他们请你吃饭表示感激；另一件是，你太太跟母亲发生了冲突，让你裁决。这两个场景，你选哪个？

对方：选前面那个。

我：对啊，所以你在乎的不是工作跟生活的平衡，而是痛苦跟快乐的平衡，但工作不全是痛苦，而生活也不全是快乐啊。



我们经常把工作生活平衡挂在嘴边，然而，我们大多数人其实从未认真思考过，这句话的本质是什么，它又是基于怎样的假设前提。

实际上，这句话本身更多是说，一个人在不同角色中的职责与时间分配问题。但很多人在说“工作生活平衡”的时候，或者是在实践这句话的时候，理解的却是”工作=付出=痛苦；生活=享受=快乐”，所以要痛苦与快乐进行平衡。

然而，工作只是付出吗？当你感到自己在成长，是否有喜悦感？当你做成一件事情，是否有成就感？当你为他人带来价值，是否有使命感？

而生活又全是享受、无需付出吗？与爱人相处、教育子女、孝敬父母……这些，哪一样是单纯享受而不需要付出的呢？

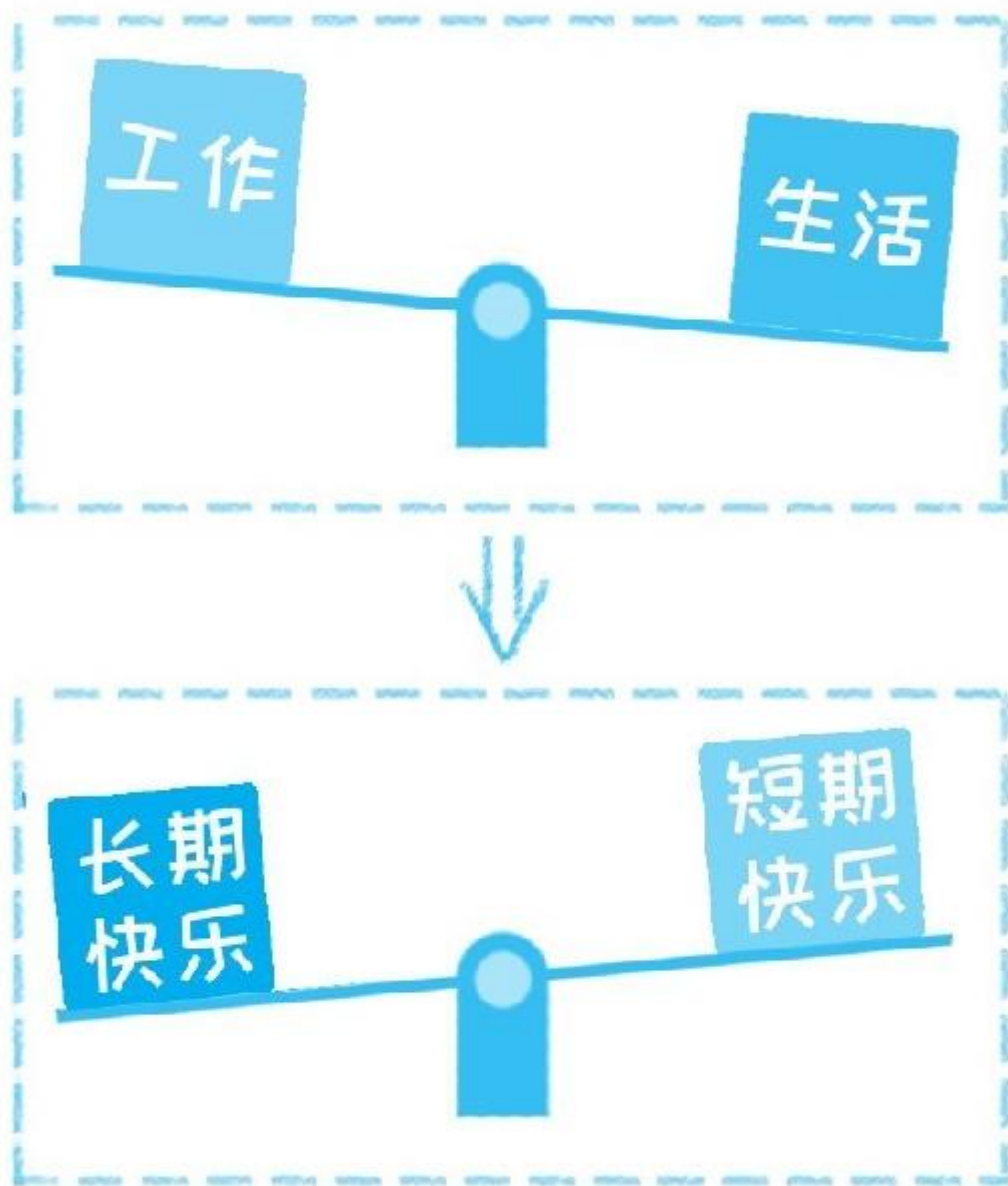
所以，工作不等于付出，而生活也不等于享受。

那么，付出是否等于痛苦、享受又是否等于快乐呢？

就拿做公益来说，很多人坚持不懈地为公益事业付出，然而并没有为这种付出感到痛苦。恰恰相反，他们从中体会到了利他的快乐。

反而有时候所谓的一些享受，比如买买买，收到快递的瞬间觉得快乐，但这种快感很快就消失了，然后又需要下一次更大的消费来维持这种快感。

从这个角度来说，付出不等于痛苦，而享受也不等于快乐。并且有时候，当下的付出是为了获取长期的快乐，而当下的快乐有时候却会带来长期的痛苦。所以，我们追求的根本不是痛苦与快乐的平衡，而是长期快乐与短期快乐之间的平衡。



那么，持有这样的错误意识会有什么问题呢？

一旦我们将工作与生活对立，将工作与付出和痛苦等同、生活与享受和快乐等同，那么每次进入工作，大脑内部和痛苦相关的区域就会被激活，长此以往，大脑慢慢建立起一个稳定的神经结构——一旦开始工作就会进入痛苦状态。

经常有读者留言说：我想找自己喜欢的工作去做，但我什么都不喜欢，怎么办？

之所以什么都不喜欢，往往就是因为你的大脑已经建立起这样的稳定结构，所以任何工作在开始之前，就被你划入痛苦的区域了，你又怎么能发现自己的兴趣呢？

另外，将生活与享受和快乐等同的意识，也会阻碍我们获得生活上的满足感。因为当我们认为，生活就应该享受的时候，我们就不会愿意付出了。

所以，很多人才会抱有这样的择偶观：我太累、太孤单了，如果能够找到一个人照顾我、无条件对我好、帮我承担这些痛苦，我就会从此快乐起来了。

恋爱和婚姻关系中的大多数沟通问题，往往都来源于这种对付出和享受的错误认识。

所以，去消除你大脑里关于工作和生活的条件反射吧。

错误意识2：将行为归因于性格，而忽略能力

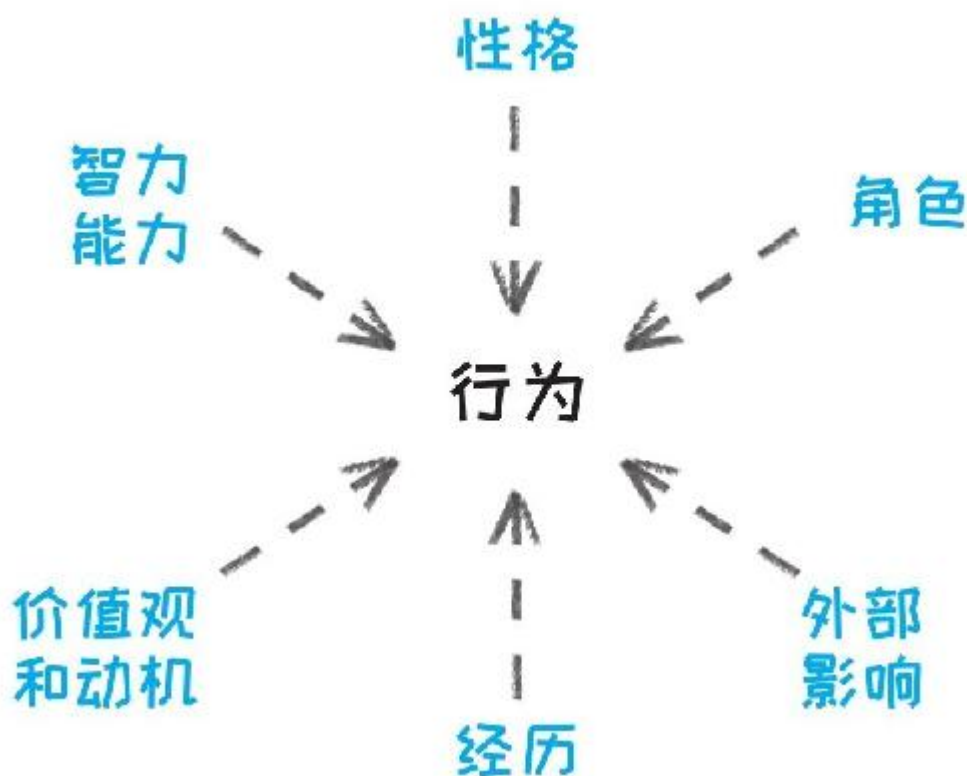
曾经跟一位男士合作，我要求他完成工作之后需要给我审核，然后再发出去。交给我的时候，我指出了好几处错误，他说：“这你都能发现，果然女生就是更加细心。”

我对这句话深感不快，不仅是因为他的性格刻板印象，更是因为这句话非常不负责任，企图将责任推给性格，而不是自己的能力或态度。

实际上，我是一个非常大条的人，刚参加工作没多久，就因为大量数据错误被老板骂得狗血淋头。

所以，每次东西交出去之前，我都强迫自己看三遍，还会总结出常见的错误，做成检查清单，下次检查的时候重点对照。

当一件事情没有做好，就怪罪于性格，这是阻碍我们发展的最大障碍。实际上，我们在本书之前的文章中也提到过，人的行为受很多因素的影响，包括性格、动机、价值观、经历、外部影响、角色以及能力，远远不是性格一个因素来决定的。



举例来说，很多内向的人，可能都经历过这种挣扎：我怎样才能让自己外向起来，更好地与人交往呢？

如果按照上面这些因素，你最终是否能够很好地跟人交往，取决于7个要素：

- 性格是否喜欢与人交往。
- 是否追求在人群中的归属感。
- 是否与交往的这个人/群体价值观相符。
- 是否有此类场合下交往的经历/经验。
- 当时的社交氛围如何。
- 交往当时你所处的角色是什么。
- 你的人际交往能力如何。

在这么多因素里，性格只是很小的一部分，它只代表你对这件事的一种偏好，而不代表能否做好。

比如，内向的人喜欢独处，但这并不代表，内向的人不具备跟人交往的能力。实际上，我曾为一些公司做过研究，在很多公司里，最能搞定客户的销售人员，并不是性格外向的人。

所以，当我们做不好一件事的时候，不要轻易诉诸于性格，而要知道这是一种需要掌握的能力。只有这么看待问题，你才有解决它的可能性。

并且，也只有这种看法才能让你正视自己的天性，不会试图去压制它，因为，天性也被证明是几乎无法改变的。

但好在，任何一种天性，几乎都是有两面性的。比如自卑，阿德勒在《自卑与超越》里提到，自卑有可能摧毁一个人，使人自甘堕落或精神异常。但另一方面，它也可能使人发愤图强，以补偿自己的弱点。

如果我们期望在任何方面都完美无缺，那我们最终会成为一个十分平庸的人。所以有效的做法是，不要去试图压制天性，而应该最大程度发挥它的正面效应，另外提高能力、采取措施来弥补它的负面效应。

这就好比你跟一群人比赛跑步，你面前的这个赛道最短，却布满了钉子。正面效应是，这些钉子帮你打消了其他选手跟你抢捷径的念头。然而负面效应却是，你自己也用不了。

如何解决呢？难道要去拔钉子吗？不是，你应该要学会给自己做双坚固的鞋。这样最能够利用天然条件的正面效应、同时弥补它的负面效应。

所以，面对你的天性，去做一双鞋，而不是去拔钉子。

错误意识3：遇到挫折必须恢复，而错过随之而来的机会

找不到自己想要的工作，要刷刷来恢复心情；想做的事情失败了，要休息几天恢复信心；喜欢的人不喜欢自己，要胡吃海喝来忘记……这是我们的正常反应。

然而，谁说初恋分手就要哭、找不到工作就要刷刷、失败了就要静静呢？分手代表对方现阶段不适合你，找不到工作是提醒你还有不足，失败了是给你机会反思和成长。

我们理所当然地认为，挫折或失败需要花时间去应对。然而，我们低估了自己应对失败的能力，所以硬塞给自己一个伤心的理由。

如果我们在每次挫折和失败之后，就进入恢复模式，理所当然地认为自己需要疗伤，那就阻碍了这些挫折和失败给我们带来的全新视角，以及让自己变得更好的斗志。而这些全新视角和斗志，才是真正让我们得以走出挫折的方法。

所以，每次挫折和失败之后，不要给自己理由去堕落，而是将它当成发展自己的机会，去反思和总结。

其实，不管是工作、生活，还是失败、挫折，抑或是我们战胜天性的历程，都会对我们的灵魂产生深远影响。当工作、生活、自我、成就达不到我们的期望时，恰恰是我们从中窥见精神与灵魂的机会。

它们都是一种尝试，能唤醒我们最深处的本性，所以我们不要因为错误的意识而失去了唤醒自己的机会。生命的意义并不是快乐，而是灵魂的形成。而这些历程，全都是我们雕琢自己个性的过程。

希望我们每个人，都不再做纸牌魔术里的那个观众。

### 精彩提炼

1. 我们在成长过程中，都被植入了大量错误的意识，而我们的大多数焦虑、迷茫、踟蹰、沮丧……几乎都来源于此。

2. 工作不等于付出，而生活也不等于享受。付出不等于痛苦，而享受也不等于快乐。

3. 我们追求的根本不是痛苦与快乐的平衡，而是长期快乐与短期快乐之间的平衡。



4. 人的行为受很多因素的影响，性格只是很小的一部分，只代表你对这件事的一种偏好，而不代表能否做好。

5. 面对你的天性，去做一双鞋，而不是去拔钉子。

6. 如果在每次挫折和失败之后，就进入恢复模式，理所当然地认为自己需要疗伤，那就阻碍了这些挫折和失败给我们带来的全新视角，以及让自己变得更好的斗志。

### 后续练习

对照本文提到的三个思维定式，看自己最容易产生的误区是哪个，在今后的学习和工作中，移除这种条件反射。

# 别给自己贴标签

——长期的标签将成为一个自证预言

我在之前的文章里讲了天赋，也提到：要认识和发挥自己的天赋。然而，在现实中，我们却常常不愿意深入认识自己，反而随手给自己贴上一些标签，束缚了自己的天赋。实际上，给自己、给他人贴标签的行为，不仅会阻碍我们进行深入的自我认知，而且在他人的负面标签下，我们常常会不由自主地制造一个“自证预言”，让自己不幸被他人言中。

## 你可曾经历过无地自容的瞬间

小时候在奶奶家，经常有一个走街串巷做买卖的中年男人经过门口。

不知为何，我每次看到他，都十分害怕。或许是他长得太凶，或许是他的表情，或许是他挑着的那个货担，反正，一个小孩子的恐惧总是很难理解的。

每当他出现在门口，我就会飞快地躲到门后面，再也不敢出来，奶奶喊我出来叫人，我也不理不睬。

有一次，她叹了口气说：这孩子怕生，将来怕是没什么出息。

一个几岁大的孩子，根本无法明白，“怕生”跟“出息”之间到底有怎样的关联。只是，奶奶向来重男轻女，我一直为博得她的喜欢而努力，但是今天却因为一个陌生人让她丧失了对我的信心。在那一刻，我自卑得无地自容。

在此之前，我并不害怕其他生人，但从那刻起，我突然开始害怕，拒绝跟陌生人接触。

我不确定你们小时候是否有过相似的经历，后来跟一些朋友说起来，不少人都有，比如因为一件小事，被大人说“笨”、“内向”、“多动症”、“老实”、“头脑简单”……

同时，还会被贴上“长大会吃亏”、“长大没出息”的标签。

对于一个小孩子来说，再也没有比这种标签更糟糕的事情了，这比考试不及格还要糟糕一百倍。因为这种标签否定的是我们的未来，而考试，仅代表一次。

当然，你可能足够幸运，没有上面的经历，但我想，你大概听过这些：

“你是天蝎座啊？很腹黑啊。”

“你老板是处女座？那么吹毛求疵，你太不容易了。”

“你性格这么内向，不适合做销售。”

“你这么理性，肯定很冷漠，没有同情心。”

“你们领导这么大年纪还没结婚，又是女人，肯定很变态。”

“前面车开得那么烂，肯定是女司机。”

“他看起来这么年轻，给不出什么有用建议的。”

“在地铁上吃东西，这么没素质，又是外地人。”

当然，好像也有正面的。比如：

“你是摩羯啊？工作肯定很努力的。”（我还真听过，有按照星座来招人的奇葩公司）“你性格这么外向，跟谁都聊得来，肯定人缘儿好。”

“你是北方人啊？怪不得这么爽快。”

我们似乎非常轻而易举，并且常常难以自控地对别人说出我们对一类人的判断，但是，却常常为别人对自己下某种判断感到愤怒。

## “贴标签”的行为靠谱吗

像我们这样，根据自己过往的经验，给一类人贴上标签进行分类，形成一种固定看法的行为，其实是一种普遍现象，严肃一点的说法就是“刻板印象”（Stereotype）。

问题是，这些刻板印象，都正确吗？

2015年轰动全球的社交活动“#ilooklikeanengineer”（如果你去网上搜索，应该还可以看得到），分享出来的那些照片，会让你不相信他们都是工程师。

人们常常会在见到他人的30秒之内，就不由自主地形成了第一印象。并且，除非继续深交，否则很难改变。

而这些印象，往往是基于外貌、性别、学历，等等，但这些信息，是我们根本不需要深入认识对方就能够知道的。

那么，这些跟外貌、性别、学历相关的刻板印象都是哪里来的呢？跟我们的教育、经历相关。

比如，一对父母从小教育他们的女儿说“女孩子应该穿粉色，男孩子才应该穿蓝色”，那么她今后看到一个穿粉色衣服的男孩子，很可能会感到厌恶。

当然，如果在她的成长经历中，发现周围很多男孩子都穿了粉色，那她可能会渐渐改变这种印象。

可是，这种来自教育和经历的刻板印象是否正确呢？

常常不正确！

因为，我们的社会一直在发展，你从小被教育的观念，很多都发生了变化。

再者，每个人过往的经历其实是有限的，我们只是大千世界中非常渺小的个体，我们见识的世界太小了。

所以，我们来源于过去的教育以及自己有限经历的那些刻板印象，其实很多是不正确的，也就是说，很可能是一种偏见。

## 我们为什么要贴标签

既然不正确，我们为什么还是忍不住这样去想呢？我们的大脑为什么还会主动形成这些明明不正确的刻板印象呢？



原因一：这是我们对恐惧的一种生存经验

生活在地球（银河系中微小的太阳星系里的渺小的蓝色星球），我们都渺小得跟尘埃一样，随时随地可能因为各种原因而死去。

所以，我们终其一生都在规避风险，对抗恐惧。

这些刻板印象，某种程度上讲，成了一种躲避风险的经验，能够降低我们的恐惧感。

比如，你好几次开车，发现马路杀手常常是女性，所以看到女性开车，你会更加小心，躲避由此可能引发的交通事故。

原因二：抱团竞争的一种方式

人类有一种将他人划分进“群内”和“群外”的天然倾向。

群体之间为了争夺资源而竞争，当资源稀缺时，我们倾向于关闭群体边界，偏爱群内人员，却歧视群外人员。

因为当我们属于某个群体的时候，这种感觉会让我们很有安全感，让我们在应对外来竞争的时候，感觉自己更强大。

所以，这就解释了，当周围的人都站在我们对立面、不同意我们观点的时候，我们会感到非常惊慌，会迫切希望找到一个有共鸣的群体。

举个现实一点的例子，假设你出生于某个城市，被告知，作为一个本地人，你不能被自己所在城市的大学录取。

原因是他们开放了比过去更多的名额给新移民，这个时候，你更有可能会对新移民产生偏见，并且支持限制他们入学的政策。

很多大城市，本地人跟新移民之间的矛盾，以及他们互相的偏见，跟这种心理有很大关系。

当然，即便没有群体间的资源竞争，在划分内外群之后，我们依然是有情感倾向的，我们倾向于偏好自己的同类。

一个外向的人，常常更容易对内向的人有偏见。一个有高等学历的人，常常更容易对学历低的人有偏见，这是发自情感的天性。

在绩效评估中，有一种评估偏差叫做“个人偏好错误”，就是说，管理者倾向于给类似自己的人以较高的评价，也是这样的道理。

### 原因三：社交便利

根据牛津大学人类学家罗宾邓巴（Robin Dunbar）的研究，150人是人类智力允许其拥有的稳定网络的人数上限（也被称为邓巴数字）。也就是说，我们不可能跟认识的每一个人深入交往。

我们常常以截然不同的态度对待他人：对熟悉的人，常常把他看成一个有个性的人，而对不熟悉的人，倾向于进行归类。

比如，让你想象一下西方人的形象，你会这样形容美国人：随意、有创造力、自由。你会这样形容法国人：浪漫、自大、享受生活。

但是，如果我让你也用几个词来归纳中国人，你会怎么归纳呢？

你大概会告诉我，你做不到，因为你觉得：中国人都是不一样的，中国太大了，中国人多样化严重。

原因在于，我们对其它群体不熟悉，所以总是倾向于认为，他们很同质化。即便你告诉自己，他们是不一样的个体，但潜意识中，你仍然把他们归为一类。

这就很容易理解，如果我们自己是80后，就会觉得90后都一个样，很容易给90后贴上很多标签，但我们不会给80后贴，因为对于群内人员，我们承认多样化。

## 贴标签的负面作用

那么，贴标签会有什么负面问题呢？





## 负面作用一：导致标签对象的消极行为

刻板印象本质上其实是一种偏见，而偏见容易导致歧视，歧视则会导致消极行为。

当我们跟他人交流，尤其是信任的人交流的时候，这种刻板印象会左右我们自己的行为，而我们会接着制造一个自证预言。

罗森塔尔效应我们都听过，明明是随机分出的一组学生，为什么当心理学家告诉校长：这些孩子经过科学测定都是智商型人才的时候，这些孩子们最终真的干出了非凡的业绩？

这是因为，人们下意识地会接受自己喜欢、崇拜、信任的人的影响和暗示。

当刻板印象听久了，比如你很尊敬的领导告诉你“你性格内向，不适合做销售”的时候，你很容易下意识地做出一些行为。你会制造一个自证预言，那就是：我性格这么内向，果然不适合做销售。

再举个例子，国外的一项研究表明，当位高权重的人派给下级女性比男性更少的工作任务，并且对她们的表现有更低预期的时候，她们往往更加不自信，由此便证实了老板的预期。

## 负面作用二：增加标签对象的焦虑感

刻板印象威胁，是刻板印象的另一个问题，就是说，我们担心自己真的会符合他人对我们所属群体的刻板印象。

这种由刻板印象引起的焦虑，会影响我们的表现。

比如说，你所在的公司比较讲求资历，倾向于认为，年轻人常常没有经验，遇事处理不周到。

当某一天，你有机会去处理一些跨部门沟通的事情时，你会感到很焦虑。

一方面你想要证明给自己看，他们说的都是错的，同时，你又会担心，其它部门的同事会因为这种刻板印象，而不把年轻的你放在眼里。

再比如，在一个男性主导的企业里面，如果大家倾向于认为，女性不适合做管理。那么当你有机会做管理的时候，你会非常担心别人对你有偏见，你甚至担心，自己的下属会因为自己的性别而产生不服的心理。

这些焦虑和担心，常常会让你踌躇不前，影响本来的表现。

负面作用三：降低我们与标签对象深入交往的机会

事实上，刻板印象一旦形成，就很难消除，因为我们有拒绝不支持我们刻板印象的信息的倾向。

比如，我们认为女司机就是马路杀手，那么，当我们看到一个马路杀手的时候，如果恰好是位女性，我们就会得意地告诉自己：看，我说得没错吧。

但是，如果我们看到一个马路杀手，发现竟然不是女司机的时候，我们就会想：嗯，这只是个特例。

因为，我们天然的倾向是记住与刻板印象一致的信息，而忽略与之矛盾的信息。

另外，由于归因偏差的缘故，我们倾向于不考虑情境的因素，而把结果归因于个人行为。

比如，如果我们认为内向就是不善言辞、不善沟通。所以，看到内向的人做任何举动，我们都认为是内向导致的，并不会考虑背后的原因、当时的情境。

再比如，如果我们认为女性都很拜金，那么，如果我们看到一个满身名牌的女性，会归因于她拜金。

这种倾向会导致什么问题呢？会阻碍我们与他人深入交往的机会。

当我们给另一个人贴上标签之后，我们会认为：嗯，他就是这样。于是，我们便不再想去深入了解这个人。

所以，当我们给他人贴上标签的那一刻，正是我们亲手关上进入对方内心大门的时刻。

## 如何撕掉标签

我们绝不可能对每个人深入研究一番，所以，贴标签这种行为不可能完全避免。

但是，当面对我们所在意的人的时候，无论是主动贴标签，还是被动贴标签，都是我们需要尽量克服的。



### 1. 如何避免主动对他人贴标签

第一，有意识地提醒自己。

我上面说过，这种行为是人的天性，刻板印象也是自动生成的，因此，克服它需要用心以及有意识地提醒自己。

就像让你看一个人来推测他/她的职业一样，当我们事先没有告诉自己“要小心”的时候，我们在自然的状态下，很容易得出错误的结论。

可是，当我们把文章看到这里的时候，你会知道：嗯，我不能凭长相来判断职业。

为什么会有这样的转变呢？因为我们有意识地剔除了自己的刻板印象，准备客观地思考一下长相跟职业的关系，理性告诉我们，其实并没有关系。

所以，有意识地提醒自己，才能减少给别人贴标签的行为。

第二，主动接触甚至依赖其他群体成员。

我们的刻板印象和偏见常常来自于过去的经历，可是我们的经历都太有限，视野都太窄了，所以才会有这些偏见。

可是，如果两个群体的人之间有更多的接触，当我们看到太多针对于原先刻板印象的特例的时候，会有利于自己消除偏见。

比如，很多公司现在都会成立跨部门项目小组，在攻克一个困难项目的时候，不同的群体成员在一起工作。这时候，他们会发现自己需要群外人员的帮忙，互相合作和依赖，就能加深彼此的信任，有利于消除一些刻板印象。

第三，见识更大的世界，并时刻保持好奇心。

男人手拉手就是Gay（男同性恋），你也这么认为吗？

可是，如果你知道，一些印度男性喜欢手拉手，那你还会这么看吗？

再比如，在小城市里，30岁没结婚，就意味着女孩儿不够好，或者太挑。

但在北上广，30岁没结婚的比比皆是，你司空见惯了，不会觉得有任何不妥。

总之，见到更大的世界之后，你会调整自己的认知。

其实我们往往发现，那些见识更广的人，刻板印象更少。而那些特别偏激的人，往往视野很窄。

## 2. 如何避免被动贴标签



第一，正确了解自己，并且让其它群体认识到这一点。

我曾经问过很多自称内向的人“你们知道什么是内向吗？”很少有人能够答对。

我在公众号里曾经写过几篇关于内向的文章，澄清了性格、能力、人品跟行为的区别，很多人都惊呼：这是我第一次认识自己。

其实，当你对自己都不了解的时候，怎么能期望别人能够主动了解你、消除对你的偏见呢？

所以，想要避免别人对自己贴标签，第一步就是：了解自己。

第二，打破自证预言，多看反刻板印象的例子。

有一项研究，研究者给大学男生和女生看了六个商业广告之后，要求他们完成数学测试。

这些人被分成了两组，每组都有男生和女生，他们的数学水平都差不多。

第一组看到的广告是跟性别刻板印象相关的，比如广告中的女性，看到打折化妆品就很疯狂。

第二组看到的是反性别刻板印象的广告，比如，女人对于工程方面的知识非常了解。

最后的测试结果显示，第二组女性的测试分数跟男性对比组的分数相当，而第一组女性的分数明显比同组男性低。

所以，如果你感到自己可能被太多刻板印象束缚了，不妨多看一些反刻板印象的文章、书籍、电影等等，这会减少你的焦虑感，也避免这种刻板印象成为一种自证预言。

当然，除了阅读之外，你还可以多跟一些群体内的反刻板印象的人接触。

第三，争取群体地位上升。

群体地位的上升，是最本质的能够改变刻板印象的方法，只是，需要一个群体的共同努力。

处于一个劣势群体的时候，你有责任去证明，你所在的这个群体，并不像他们所说的那样。

金伯莉·J·达夫的《社会心理学》里面，提到2007年盖洛普民意测验显示：88%的美国人愿意投票给合格的女性候选人。

可是在1967年，这一比例为57%，而1937年的时候，只有33%。

我们可以说，是因为女性地位上升引起的刻板印象减弱；但也可以说，因为刻板印象减弱，带来了女性地位上升，这两点往往是相辅相成的。

只要进入了良性循环，其实会越来越容易，但是，我们需要一个契机，来打破过去的循环。

总之，撕掉你身上的标签，你会发现，自己的舞台更大、空间更广。同样，撕掉你在别人身上贴的标签，你会发现，你的同伴更多。

### 精彩提炼

1. 根据自己过往的经验，给一类人贴上标签进行分类，形成一种固定看法的行为，称为“刻板印象”（Stereotype）。

2. 来源于过去的教育以及经历的刻板印象，很可能是一种偏见。

3. 贴标签的原因：对抗恐惧、抱团竞争、便利社交。

4. 我们常常以截然不同的态度对待他人：对熟悉的人，常常把他看成一个有个性的人，而对不熟悉的人，倾向于进行归类。

5. 标签的负面作用：导致消极行为、引起焦虑感、阻碍深层社交。

6. 如何避免对他人贴标签：建立意识、接触外群、见识世界。

7. 如何避免被动贴标签：了解自己、多看反例、提升地位。

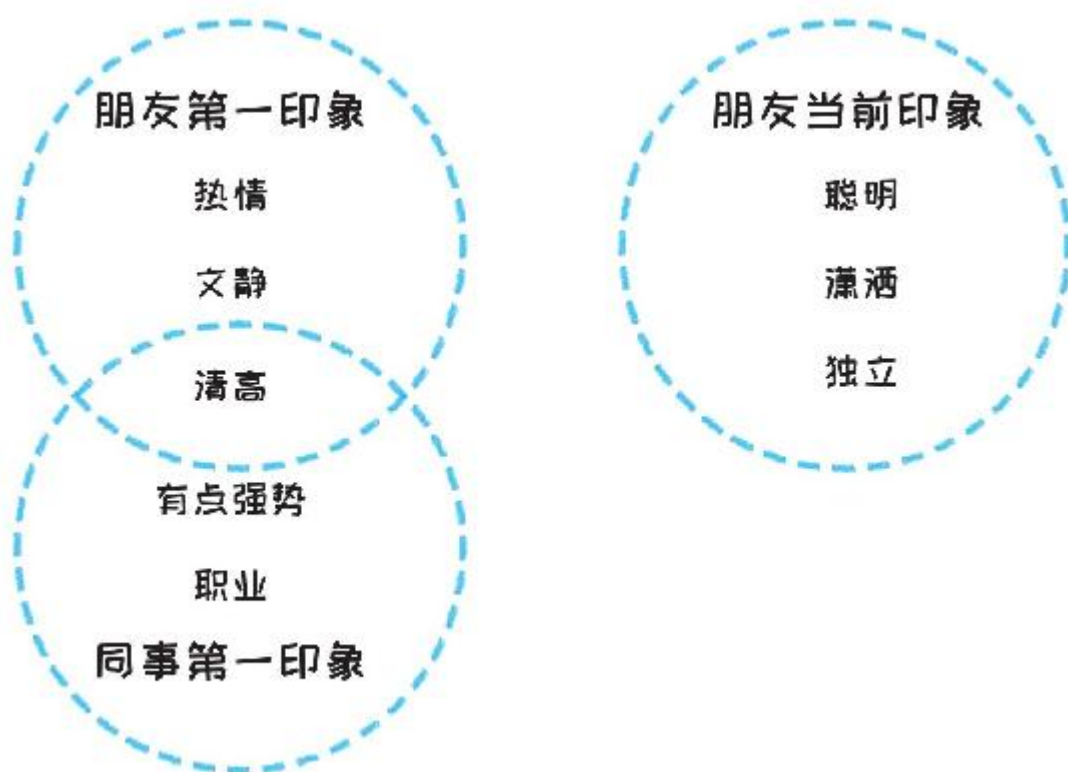
### 后续练习

看看你身上被贴了多少标签：

1. 让你不同类型的朋友（比如家人、同事、同学等等），分别给出三个形容你的词语。



2. 对于比较熟悉的朋友，让他们给出第一印象，以及当前印象，各三个词语，作为对比。
3. 每类朋友挑3-5个人，把该类朋友中出现频率最高的三个词记下来。
4. 画出一张类似以下的图，分析一下：不同人群对你的印象有何不同、第一印象和当前印象有何不同。你会发现一些有趣的事情。



## 07 回归真实的自己 善用情绪，才能 掌控人生

### 情商的真正意义

——情商不只是对别人，更多是对自己

如果你问身边的人，什么是情商，就会发现，大部分人对情商的理解就是：会说话、人脉广、懂世故，甚至有时还成了智商的反义词。

其实情商这个概念，真的是被严重扭曲了……

### 我们对情商的误解

根据维基百科的定义，情商是指一种能力，即识别自己和他人的情绪，从而能够利用情绪信息来指导决策和行为。

也就是说，真正高情商的人，应该是能够聆听情绪传递的信息，利用该信息进行决策，但是却不会被情绪所控制，深陷其中。

下面针对情商的几个常见误区，我们先来澄清一下：



### 1. 情商不只是如何对待别人，更重要的是如何对待自己

心理学家兼记者Daniel Goleman提出的情商模型中，有五大要素：自我意识、控制情绪、自我激励、认知他人情绪、处理相互关系。其中前三项都是对待自己，只有后两项是对待别人。

所以，情商不是为了取悦别人，而是为了让自己更加自在。那些把情商等同于会说话的理解，全都是误区。

### 2. 人类“发明”了情商，而不是“发现”了情商

情商虽然很受大众推崇，但在学术界饱受质疑。大众把情商追捧到天上，就好像它是一个客观存在的事物一样，实际上，情商只是我们在探索世界中创造出来的一个还未被证伪的概念。

我们要让它为我们所用，而不是被它捆绑。

### 3. 情商是个综合概念

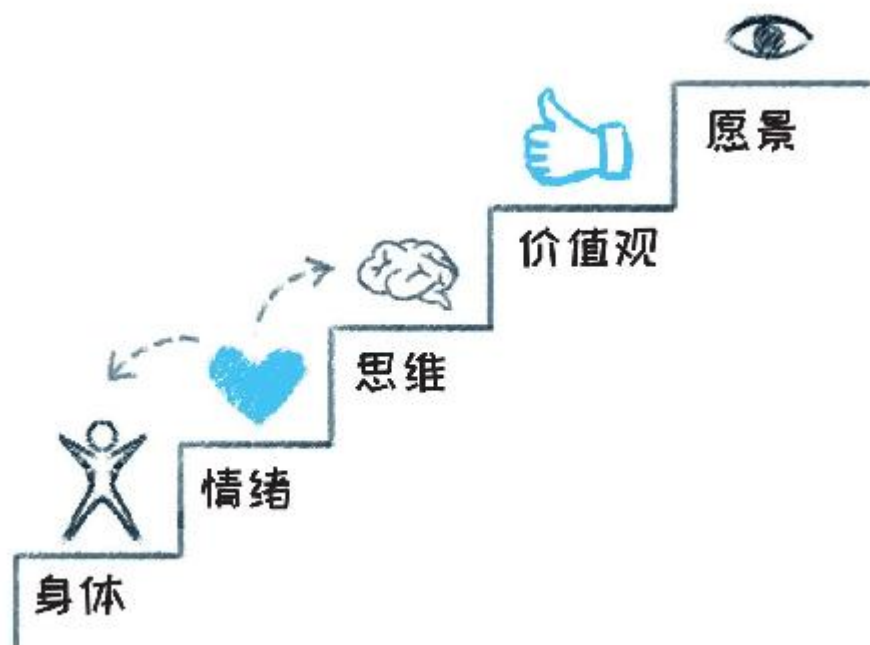
称自己情商低，就跟说自己是易胖体质一样，没有任何意义。

因为，易胖体质是由饮食习惯、运动习惯、基因，等等构成的，你需要改变的，是这些影响因素，而不是易胖体质这件事情。

同样的，单说情商提升，也没有任何意义，你需要知道的是：你在应对情绪的哪个方面存在的问题？是识别情绪、控制情绪，还是其他什么？

## 为什么我们要学会应对情绪

如果你注意观察，就会发现，不同人的烦恼是不同的，所花的时间精力也在不同的方面。同时，即便是同一个人，在不同时间的关注点也不同。对此，我简单做个分类：身体层、情绪层、思维层、价值观层、愿景层。



身体层：关注如何让自己吃饱肚子、身体更加健康、身材更加苗条。

情绪层：关注处理自己的情绪，比如今天谁谁惹我不开心了、明天被老板责怪又抑郁了。

思维层：关注思考和解决问题，运用理性思维，让情绪发挥正面作用，帮助自己思考和解决问题。

价值观层：关注价值观，清晰地知道自己的价值观准则，以此为标准做事，并且结交与自己价值观契合的人。

愿景层：关注愿景，知道自己的使命和愿景，忙于通过努力来改变世界、影响他人。

需要说明的是，这五类其实没有绝对的高下之分，并且有时是相通的。以上高低顺序只代表在大多数情况里，各个层次对你的价值高低。

我们在人生的不同时刻，会困于不同层次。但是当我们长久困于情绪层的时候，必然会使自己进入其他层次时受阻。

从图上来看，想要跳出情绪层，有两种方法：

第一种，上到思维层，也就是说，通过理性的思考，来管理自己的情绪。

第二种，下到身体层，比如让抑郁焦虑的人疯狂地跑步、运动，从而脱离情绪，就是下到身体层的解决方案。

而跳到思维层的方式，即是情商的核心，也就是这篇文章想要介绍的方法。我分为对待自己的情绪和对待他人的情绪。

## 如何跳出情绪层——对待自己的情绪



1. 认识情绪：肯定情绪的客观存在以及价值，不要试图暴力压抑

有段时间，我工作压力很大，有点焦虑，跟朋友出去玩的时候，也开心不起来，但我还是会强迫自己开心，因为所有人（包括我自己）都觉得：出去玩就应该开心啊，干嘛还愁眉苦脸？

实际上，这种压抑情绪的方式，反而让我更不开心了。Brene Brown在TED著名演讲“脆弱的力量”中也说过：当我们压抑一种情绪时，实际上会压抑所有的情绪。

我压抑自己的焦虑，也同时压抑了旅途带来的快乐，然而焦虑又根本压抑不住，所以，我怎么也快乐不起来。

另外，这种压抑还徒增了痛苦，因为我的期望（开心）跟现实（不开心）产生了冲突，我对自己的不开心产生了很大的负罪感。

很多时候，当我们产生负面情绪的时候，那种情绪本来没有太大的影响，然而我们如临大敌，为自己有这样的情绪而自责，把事情变

得更加糟糕。

这就好比失眠，本来只是轻度，然而对失眠的担心、对第二天工作的焦虑，最终使轻度失眠变成重度了。

实际上，我们必须肯定情绪的正面作用，因为这是我们的内心在通过情绪向我们传递某种信息。

比如，恐惧让我们产生应激反应，分泌肾上腺素，让我们用最快的速度远离危险；愤怒让我们有更大的气势，使得别人不敢欺压你；焦虑让我们开始反思，令我们不得不调整让自己不舒服的工作或生活方式。

当我们不能体验到任何情绪的时候，就成了一个机器人。其实情绪本身是一种生命的存在感，我们不应该去否定它的价值。

所以，在认识情绪方面，我们需要做到三点：认可情绪的客观存在、肯定情绪的价值、避免暴力式地压抑情绪。

## 2. 觉察情绪：叫出名字、说出特点、聆听讯息

之前有人问我一个问题：我面对牛人的时候会自卑，但想起自己不错的学历和阅历又感到自负，总处于矛盾心理交织的状态，怎么办？

我的回答是：增强自我觉察。因为自我觉察非常强的人，能够清晰地知道自己的强项和弱项、善于发挥自己的优势，就不易受外界评价影响，也不易被情绪控制。

而觉察自己的情绪，是自我觉察中最基本的一项。在觉察自我情绪时，我们可以这样做：

第一，拓展关于情绪的词汇量，并能说出情绪的名称。

想管理和控制一个事物，了解它是必须的。如果你连它的名字都叫不出来，那你只会被它控制。

描述情绪的词汇大概有几百个，所以，不妨多积累一些情绪的词汇量，并在出现情绪的时候，判断一下，它是哪一种。

另外，你知道是哪种情绪之后，不妨大声说出情绪的名字。因为有研究表明，当你大声说出当下情绪名称的时候，这种情绪会减弱。

第二，说出每个情绪的特点。

只知道情绪的名字还不行，你还需要知道这种情绪的特点，比如它伴随的身体反应是什么、一般什么时候出现。

多年前，我做过一次职业转型。转型之后做第一个项目的时候，我常常感到工作提不起劲，但我不知道为什么。

后来我发觉，我当时的情绪其实是无关紧要（insignificant），就是觉得自己渺小和人微言轻。每次当团队讨论的时候，就会出现这种情绪，身体反应是目光向下、肩膀无力、无心讨论。

第三，聆听情绪传递给你的声音。

还是刚才的例子，这种感到渺小的情绪，想要告诉我的是：“尽快找到你在团队中的位置和价值吧，否则，我会一直围绕着你。”

所以，我才会开始思考自己的独特价值/优势、以及如何在团队中发挥它。



3. 管理情绪：让肢体语言引导情绪，并移除事件和情绪之间的固定链接

在管理情绪方面，我们有两件事可以去做：

第一，区分情绪和行为，情绪为行为输入有用信息，而行为反过来引领情绪。

比如说，生气是一种情绪，但摔东西就是行为。再比如说，愤怒是一种情绪，但冲动决策就是行为。

所以，当你觉察到情绪的时候，先要进行分析，获取该情绪传递给你的有用信息，但是，却不要马上采取该情绪暗示你做出的行为。

但是反过来，你却可以让行为来引领情绪。

Amy Cuddy在著名的TED演讲《用肢体语言重塑自己》中，提到她的研究：如果我们在身体语言上把自己伪装得比较强大，就会真的在心理乃至生理层面产生效应。

举例来说，我见一些高级别客户的时候，就会担心自己气势不足，而产生焦虑。

倘若我让此刻的焦虑情绪引领了行为，我会条件反射地把自己缩成一团，躲在会议室最角落的位置，那这种焦虑情绪就会一直蔓延。

然而，正确利用情绪的方式是什么呢？听听情绪的声音，意识到这种焦虑情绪是为了提醒我：“你的气场不够，所以会焦虑，你要让自己气场更强，而不是减弱。”

所以，跟把自己缩成一团相反的是，我刻意调高椅子的高度，让自己更突出、更有力量。仅这一个小小的动作，我试过多次，非常有

效果。

所以，当你处理情绪的时候，首先要提取情绪的有用信息，但不要让情绪下意识地引导你的行为，而要在信息提取之后，让肢体语言和行为来引领你的情绪。

第二，移除情绪的条件反射和固定链接。

比如，一被别人否定，就马上变得自卑，一被老板批评就马上愤怒，这可能是你的条件反射，你甚至都没有意识到。

但这种事件和情绪之间的固定链接，会大大增加你处理情绪的负担。解决的方法就是，不断发现自己在情绪方面的条件反射，然后通过提醒自己，来移除那些条件反射。

我在之前的文章里曾经提到，很多人遇到一件麻烦事，就会条件反射地陷入困扰和焦虑。

所以，当你意识到自己陷入困扰之后，需要提醒自己：要思考。经过思考解决问题之后，情绪自然就淡化了，比你一直去想怎么消散情绪更加有效。

## 如何跳出情绪层——对待他人的情绪

在我们的日常工作和生活中，除了处理自己的情绪以外，我们常常还需要面对他人的情绪。

如何处理他人情绪呢？其实道理是相通的，对待自己是觉察和管理，而相应的，对待他人则是感知和应对。



## 1. 感知情绪

感知情绪的方法：一是注意观察，二是换位思考，三是为情绪负责。

- 注意观察：多注意观察他人的变化，因为情绪是会有身体反应的。这跟觉察自己的情绪是一样的，你需要了解各个情绪及其对应的身体反应，这样，你就可以通过观察他人的身体反应，从而推断他人此刻的情绪。

- 换位思考：只是观察还不够，比如说，对方肩膀紧张、心跳急促，你能知道的是，他可能是生气或者愤怒了。但是，他的情绪到底如何，你依然不知道。所以说，你需要换位思考，设想自己处在他的位置上，此刻的感受会如何。

- 为情绪负责。如果由于你的情绪而伤害到别人，你需要及时道歉。我们很多时候与人沟通，常常会演变成争论输赢，这是我们需要避免的。

## 2. 应对情绪

当我们感知并理解了他人情绪之后，在应对的时候，我们要记住三点：牢记目标、挖掘需求、寻找共赢。

- 牢记目标

在与人沟通的时候，一旦情绪起来了，我们常会陷入两种误区：

第一个误区，争高下。非要让对方接受自己的观点，然而，当我们陷入情绪的时候，根本没有道理可讲，我们捍卫的不是真理，而是自己的立场，所以争执不会有任何结果。

第二个误区，做好人。一旦察觉到对方有情绪，马上选择让步，不想得罪人，然而，越是让步越是老好人，越得不到大家的尊重，最终就是，让得越来越多。

跳出这两个误区的方法是什么呢？想想你的沟通目标。你会发现，无论争高下还是做好人，都无法解决你的问题，你必须选择第三种策略，那就是：找到共同目标。

- 挖掘需求

在找共同目标的过程中，你需要挖掘出对方真正的需求。所以，你需要知道：他的情绪是怎么产生的？如何才能让他平复情绪？他的真正诉求是什么？

关于挖掘深层需求，本书之前的文章提到过，这里不再赘述。

- 寻找共赢

当你明确了对方的真正需求之后，就需要思考如何与对方达成共赢，或者你怎么可以帮助对方实现他的需求，这点在上述文章中也有提到，就不展开了。

## 陷入情绪的时候，我们到底该怎么办

困境一：当你感到自己陷入情绪而无法自拔的时候，以下步骤可以帮助你走出来：

第一步，认识情绪——理解情绪是客观存在且有价值的，不要试图暴力压制它。

第二步，觉察情绪——出现某种情绪时，叫出它的名字，并聆听它想传递的信息，意识到自己该做什么改变和决策。

第三步，管理情绪——听到情绪的有用信息之后，就调整自己的肢体语言，来引导和疏散情绪，并且，致力于移除事件与情绪之间的条件反射。

困境2：当你与他人沟通，发现对方陷入情绪的时候，以下步骤可以帮你们更好对话：

第一步，感知情绪——观察他人，换位思考，体验他的感受，并自己的情绪负责。

第二步，应对情绪——牢记自己的沟通目标，不要争高下、也别做老好人；通过提问、沟通来挖掘对方的利益诉求点以及真正需求；真诚沟通，引起共鸣，与对方达成共赢。

最后想跟大家分享的就是：情商只是能力的一个方面。而成就一件事情，是多种能力的组合。倘若我们能够充分发挥自己其他方面的优势，是能够弥补我们在情商方面的一些劣势的。

**精彩提炼**

1. 情商不只是如何对待别人，更重要的是如何对待自己，把情商等同于会说话，是大大的理解误区。

2. 仅谈情商没有意义，因为它是多个影响因素的结果，要有针对性地提升。

3. 长久受困于情绪，会阻碍我们进入其它层次，比如思维、价值观、愿景。

4. 应对自己的情绪：认识它——认可它而不要暴力压抑它；觉察它——叫出它的名字，明白它的特点，从而能够聆听它传递的信息；管理它——用行为疏散负面情绪，而不是用负面情绪指导行为，同时移除自己的情绪条件反射。

5. 应对他人的情绪：感知它——通过他人的身体反应和自己的换位思考来感知对方的情绪；应对它——牢记沟通目标，不要争高下、也无需做好人，而是要寻找双方的共同需求、达成共赢。

## 后续练习

1. 回忆自己今天经历过的情绪，列出它们的名字、特点以及传达的信息。

2. 回忆自己最近一次的负面情绪，利用“应对自己的情绪”的方法和步骤，进行一次复盘，如果重来一次，你会如何应对。

3. 回忆最近一次与他人的情绪冲突，利用“应对他人的情绪”的方法和步骤，进行一次复盘，如果重来一次，你会如何应对。

4. 仔细回想一下，你在与父母/另一半/子女相处的时候，都有哪些固定的情绪条件反射？比如，一看到家里乱就开始冲着另一半大

吼，等等。

# 如何应对自己的功利心

——上进是一种高发慢性病

说到上进心，所有人都会觉得这是个好品质，似乎有了上进心，工作就顺利了、学习就能成学霸了、拖延症就好了、人生就走向巅峰了。

然而，事实并非如此……

## 上进导致的恶性循环

几年前，我刚升任项目经理的时候，曾经发誓要努力上进。一路从分析师做起，由于我太明白一个好的项目经理有多难得了。所以，我给自己定了要求，并且每隔一段时间就自我盘点，必须看到自己比上个周期离自己的要求更近一步。

比如，这次带的是中小型项目，下一次要带大型项目。再比如，第一个项目让客户感觉还不错，那么下一个项目务必考虑周到，避免一切风险，让客户觉得项目非常成功。

然而，我很快就发现，我并没有达到自己期望中的上进目标。我觉得，应该是我自己不够努力，思考得不够多。所以，我更加努力地准备每次会议、每份报告，期望获得一个更佳的结果。

很不幸的是，这种努力还是失败了，事实上，我的第二个项目就遇到了很大的挫折，不小心陷入了客户的内部斗争。

然后，我开始不断地自责、后悔，为什么之前没有察觉到这一点？为什么不在项目开始就防患于未然？我为什么不思考得全面一



点？

我陷入了每天自责、却不想做任何改变、结果不达预期然后又更加自责的恶性循环。我觉得自己糟糕透了。

于是我开始怀疑，我是否已经对这份工作失去了兴趣？是不是我天性不适合做咨询？是不是我升得太快而我并不胜任？

到底是哪里出了问题呢？

后来我发现，并不是对所有的事情都这样。比如，在跟团队一起讨论解决方案的时候，我很投入，也总能一针见血地给出方向。

更重要的是，我很享受这种解决问题的过程。可是，为什么把解决方案沟通出去，却让我感到焦虑？

因为我很担心，担心方案能否获得客户的高度认同，担心项目是不是能获得巨大成功，担心团队会不会因为不完美的结果而对我失去信心……

而这些，其实是我此前给自己定下的上进目标。我太想要一个完美结局了，反而让自己陷入了深深的焦虑甚至恐惧。

所以，我之所以陷入这种恶性循环，竟然是因为自己太上进了。

那么，难道我们不应该上进吗？坚持了这么多年的普适真理，难道有问题吗？

## 为什么说不能太上进

上进这个词的核心在于“上”，也就是说，比现在更好。

暗含的意思就是，自己现在不够好，希望通过努力变得更好，比如更高的职位、更多的认可、更好的发展。

上进跟努力是不一样的，努力是付出，而上进是结果。

越是上进的人，越会追求一个比现在高得多的结果。

但问题是，努力是自己可控的，然而努力过后是否能够“上进”一步，是否能有结果，则取决于自身条件以及外部环境的限制。

比如学历，比如运气，比如人脉，比如家庭资源，甚至比如当下的经济和政策环境。

所以，因为有这些限制，你很可能会发现，自己努力了一段时间，却还没有获得想要的东西。

你又看了看成功人士的励志故事，你觉得还是因为自己努力不够，所以你更加苛待自己、鞭策自己。

但是，当你发现自己无法继续做出更大的努力之后，你终于被自己激怒了。你觉得你“应该”去做的事情，却都没有去做。

于是你内心开始自责，觉得自己不够好，觉得自己不争气，为什么不多努力一下呢？于是，自责、沮丧、郁闷、愤怒开始出现。

奇怪的是，我们去买彩票，最后没有中奖，并不会觉得愤怒，因为我们都知道，中奖跟运气有关。

而我们明明也都知道，成功也有运气的因素，那凭什么认为自己的努力一定会有上进的结果呢？

实际上，太过上进不仅会带来情绪和心态上的负面影响，常常还会导致下面这些后果：

### 后果一：导致不正确的自我认知

上进的人如果没有达成结果，就很容易归结于自己不够努力，甚至上帝不够公平。这样带来的结果就是，要么自怨自艾，要么自暴自弃。

然而，他们很少分析没有结果的原因，比如是不是情商需要提升，是不是人脉还需要积累，是不是自己并不适合这份事业。

如此，并不能对自我有更好的认知，从而有针对性地提升。连自己的优势在哪里都不知道，就一味地努力并且想当然地索取一个很高的结果，显然不那么现实。

如果任何工作都能通过努力达到成功的话，还需要学习干什么？

### 后果二：失去过程的快乐，干一行恨一行

上进的人一旦付出努力，就会给自己带来极大的结果压力。一旦结果没有达到自己的期望，就会自责和不快乐。

一旦这样的次数多了，就很容易想要放弃努力。因为，不努力就没有投入，就不会面临失败。而努力了，如果没有向上，是无法接受的。

就像小时候学钢琴，如果父母一定要让你考级、一定要通过，你反而会很害怕，会失去对钢琴的兴趣。

一个上进，忽略了过程中的快乐，而片面追求结果的快感，把多少兴趣都毁了。

### 后果三：牺牲长远发展换取短期进步

上进的人有太多默认为正确的事情，着急出结果，却没有给思考留出时间。

他们每天让自己很忙，自认为效率很高，做了很多可以说得出来的事情，却没有时间和精力去安排更长远的发展，因为他们觉得这些事情短期看不到进步。

即便失败之后，他们也没有时间思考，而是急着去做下一次努力。所以常常看到，上进的人在经历挫折之后，因为没有时间多思考、多总结、剖析自我，反而容易诉诸励志鸡汤。

所有的励志鸡汤都告诉你，你努力就可以做更好的自己、就可以进步，于是你更加盲目地努力，在没有结果的时候又诉诸励志鸡汤，直到最后对鸡汤也免疫了，你放弃了。

## 我们为什么如此上进

那么，为什么我们都这么上进呢？不仅自己上进，还要逼着老公老婆、男女朋友、孩子一起上进。

### 原因一：从小教育的熏陶

大多数父母可能都跟我们说过这样的话：“如果你考不上大学，就只能去捡垃圾。”“如果你找不到好工作，就只能回家种地。”

这种教育，以夸大失败后果的方式来让我们感到恐惧，从而让我们时刻保持警醒，提醒自己要上进，因为后果很严重。

但是，这种教育的结果就是导致我们焦虑和紧张。很多人都有考试焦虑、前一天睡不着觉的经历，这其实就是对失败的恐惧，对努力之后不能向上进一步的担心。

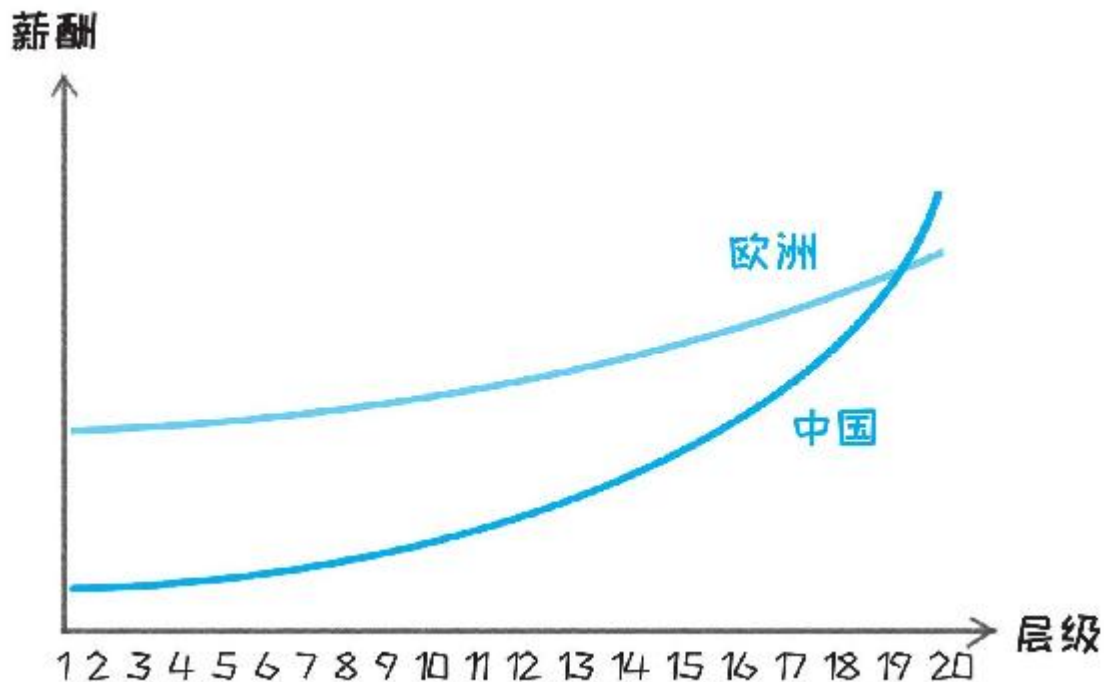
而实际上，考试已经是努力与结果之间相关性最高的一件事了，更不用提进入社会之后，事业成功要取决于那么多不可控因素，自然我们就更加恐惧，所以更加上进。

## 原因二：社会环境的压力

我此前所在的咨询公司，每年都会发布全球各大城市、各个行业的薪酬调研数据。从数据中我发现一个有意思的现象，在这里跟大家分享一下：

如果我们把一个企业从最低层员工（比如文员）到最高层（比如CEO）之间划分出20个层级左右的话，我们会发现，层级之间的薪酬差异在各个国家之间很不一样。

在中国，相邻层级之间的薪酬差异大概是20%，而在欧洲，大概只有7%。



也就是说，在欧洲升个职，职责多了，薪水并没有涨多少；而在中国，涨幅会很高，更不用说某些上升所获得的物质以外的回报了。

所以，上进，在中国是一件性价比很高的事情。

事实上，由于人才供求、行业结构、经济发展阶段等原因，国内一线城市高层人员的薪酬已经超过新加坡、香港这样的发达地区了。而低层人员的薪酬，大家美剧看得多肯定知道，人家一个技术人员能养活一家，而在国内大概只能养活自己。

所以，从这一点上来看，中国员工那么上进，而老外显得比较安于本职工作、享受工作乐趣，也不仅仅是文化差异，还有劳动力市场差异。

所以你看，这种市场环境之下，我们怎么可能不追求上进呢？

原因三：励志故事的催化

如今互联网上，励志、逆袭故事铺天盖地，我们通过社交网络，知道了很多原本不在自己社交圈的牛人和成功人士。

我们可以在社交网络上看到他们的文字、听他们的演讲、甚至加他们好友，这让我们觉得成功触手可及，我们也迫不及待地想要知道，如何才能像他们那样成功。

而成功人士也乐于跟我们分享。可问题是，人的天性是，总会在成功的时候夸大自己的因素，而在失败的时候夸大环境的因素。

所以，我们听到的都是，他们如何头悬梁锥刺股、吃泡面住地下室，然后就成功了。对于上进的人来说，他们追求的是结果，所以他们愿意将成功人士的话奉为金玉良言。所以我们常开玩笑说：等你成功了，你说什么就都是对的了；你现在所受的苦都是将来成功后可以吹的牛。

但是，你如果把成功人士吹的牛当成你自己的奋斗路径，期望通过同样的努力换来同样的结果，恐怕真的要失望了。

## 上进这个病，到底怎么治

上进有诸多弊端，但是，它毕竟也是我们努力的一个动力，那么如何能够在医治上进这种病的同时，也别让我们失去努力的动力呢？

药方一：干脆放弃自己，承认自己一无是处

对失眠的人来说，不停地告诉自己不要失眠是没用的，而放弃治疗、承认自己就是睡不着，却是最有用的方法。

上进的人通常对自己要求很高，自我认知也很高。但是，端着自己、对自己要求太高，反而容易恐惧。而勇敢地承认自己一无是处，

反而比较容易放松。

承认自己并不完美、自己只是一个普通人，把端着的自己放下来，其实就没那么追求上进了，可以享受过程了。

药方二：关注内在动机而非外在动机

如果看到20天瘦10斤，你会好奇去了解甚至尝试，因为你想着，反正就20天而已，万一成功了呢？

但是如果哪个广告打出200天瘦10斤，尽管更加科学合理，但估计没人会去看。

事实上，进步的快感对于努力来说，还是来得太晚了。所以，如果能在过程中寻找快感，减少寻求结果的刺激，是最能够坚持努力的方法。

而享受过程的核心，就是关注你的内在动机，也就是一件事情本身所能获得的成就感。比如，我喜欢解决问题，那就关注于解决问题，而减少对其它外部因素的关注度。

药方三：不要太快、效率太高

如果片面追求结果的快感，你会很赶，而赶出来的东西常常不够成熟。

如果只是为了赶东西，由着自己的惯性做事情，而没有深入思考研究过，那这个时间反而花得并不值得。

如果只是关注效率，很容易做到一件事情的前80%，但是，后20%所需要的努力是呈几何级数上升的，见效慢、投入产出比还不一定高，绝不是仅关注效率的人能够做到的。



药方四：放弃那些你十分抗拒、或者努力很久而不得的东西

有些时候，当你对某件事情想要更努力而又十分抗拒的时候，有可能你真的没有很喜欢那件事。过于违背自己内心意愿的事情，很难长久坚持下去。

我经常喊“我要减肥，我要少吃。”可是，看到好吃的却仍然管不住自己的嘴。倒不是说我的自制力真的那么差，实际上，是因为我内心觉得，我没那么胖，并且美食比减肥更重要。

我“以为”减肥对我很重要，我觉得我“应该”少吃，然而这是因为我没有看清自己，我内心其实真的没有很想减肥。

所以，如果我一直坚持减肥的信念，那我只会每顿饭吃完之后后悔、自责，而这种后悔完全没有必要，因为我明明可以放弃减肥。

所以，当你十分抗拒一件事情的时候，想想内心是不是真的需要它？适当放弃自己不那么想要的东西，既可以避免想要上进、也可以减少努力带来的自责。

### 精彩提炼

1. 上进这个词的核心在于“上”，也就是说，比现在更好。暗含的意思就是，自己现在不够好，希望通过努力变得更好。

2. 上进跟努力是不一样的，努力是付出，而上进是结果。

3. 太过上进不仅带来情绪和心态上的负面影响，常常还会导致：不正确的自我认知、失去过程的快乐、牺牲长远发展换取短期进步。

4. 让自己别太上进的方法：放低自己，承认自己一无是处；关注内在动机而非外在动机；不要太快、效率太高；放弃那些你十分抗

拒、或者努力很久而不得的东西。

### 后续练习

反思一下自己，你是否常常受到“上进”的困扰呢？你打算如何改变呢？

## 如何与性格“缺陷”和平相处

——性格很难改变，那要怎么活下去

在我大学毕业后的第一次面试中，我对着面试官，一句话都说不出来，因为那时候我有社交恐惧症。

后来我发誓要改变，进了咨询公司，做了一份整天要跟人打交道的工作。

8年后，我成为公司晋升最快的顾问之一，可以跟满屋子客户侃侃而谈。然而，我的社交恐惧却依然没有消失。

回顾这段经历，我发现，面对所谓“性格缺陷”，最佳策略不是正面对抗，而是找到应对方式，这种应对方式可以用优势补劣势，也可以是提升能力，或者其它。所以，25岁到30岁的这几年，如果能够不断认识自己的性格，利用它的正面性，清楚它的负面性，并想办法应对，是对未来发展有极大益处的。

## 客观的认识和评价自己

前两年，我母亲有一次突然晕倒，所幸恰好给她打电话，才及时得知，送她去了医院。然后得知她患了某种脑血管病，其实我们都知道这种慢性病很难根治，但仍然不死心，总期望能够遇到一个医术高明的医生，带给我们奇迹。

所以，母亲去过很多医院、换过几个医生、尝试了不同的治疗方法，可到最后，症状也只是缓解，她仍然不定期头晕、头痛。一年之

后，我们都不得不承认了一个事实，那就是：我母亲的这种慢性病，可能再也无法治愈了。

然而，生活总要继续。所以，她开始长期吃药。这些药，有些是稳定病情的，有些是迅速缓解的，有些副作用不大，有些却不能长期服用。

渐渐地，她通过总结自己疼痛的规律，知道自己什么时候需要什么药，才能既稳定病情又能最大限度地降低副作用。

并且，她现在每天运动至少1个小时，饮食方面也十分节制。更欣慰的是，她在尝试改掉自己的急脾气，变得越来越淡定。就这样，大半年之后，疾病对她生活的影响已经变得很小了。

我惊讶于母亲的这些转变，以及她异乎寻常的淡定。

后来她跟我说：到了我这个年纪，你就知道了，身体是不受控制的。一旦生什么病，很可能就是再也不会好。我唯一能做的，就是考虑如何跟它相处，尽量减少对自己生活的负面影响。终生服药、寡盐少油对你们年轻人来说，可能无法忍受，但我知道这病不能根治，内心又仍然有牵挂，这是唯一能够改善我生活的方法，我没别的选择。

## 不要刻意去改变

夏达在漫画《哥斯拉不说话》里面说：“有些人天生就知道怎样说话，而我花了差不多二十年才学会。”

这句话曾经看得我热泪盈眶。不是不会说话，而是我曾经有严重的人际恐惧。当时，我讨厌一切跟人打交道的活动，痛恨跟陌生人聊天，甚至很烦接电话。

在很多年里，我视它为严重的性格缺陷，一直逼迫自己改变，比如刻意去人多的场合，刻意跟陌生人搭话，刻意在公众场合发言，找一份与人打交道的工作……

到我辞职为止，我做这份跟人打交道的工作8年多了。我改变了吗？是的。在满屋子高管的场合演讲完全不怕，跟客户谈管理问题的时候自信满满，跟团队头脑风暴的时候口若悬河。

然而，我的社交恐惧消失了吗？从来没有。我还是讨厌见陌生人，还是不喜欢跟人打交道。

Jennifer Lawrence凭借《乌云背后的幸福线》获得85届奥斯卡影后，以大大咧咧、两次红毯摔跤、勇敢争取好莱坞女演员薪酬、时刻都在吃东西的率真个性而著称。

然而鲜有人知，她从小就有社交恐惧，而且至今如此，经常一焦虑就会呕吐，还曾经吐在麦当娜家的走廊上。

现实令人绝望，成为世界瞩目的影后尚不能让社交恐惧消失，那我靠一份能够见几个陌生人的工作，又能改变什么呢？

然而，好的方面是，社交恐惧似乎没有对我的工作带来什么负面影响。事实上，是解决问题的能力、把自己扔出去的勇气，以及真诚为对方解决问题的热情，弥补了我在社交方面的缺失。而且，明白自己在社交方面的缺失，也能让我在其它方面更加努力地提供更多价值。

这世上本来也没有什么完美无缺的性格，也没有多少人能够改变自己的性格。然而，幸运的是，我们总能够找到一些方法，让这些缺陷最低限度地影响到我们。

## 避免和天性正面对抗

我常常在想，疾病、性格、情绪甚至行为，到底哪一样我们可以控制？其实很少。

我常写一些自我成长的文章，可事实是，道理很容易懂，我自己也会常常做不到。

看到不公平会愤怒、遇到伤心事会流泪、碰到麻烦会慌张、有重要事情会拖延，这些似乎都是人的天性，并不会因为我们知道不应该这样，就可以不这样。

我们是否还应该坚持不懈地与之对抗、从而获得精神上的解脱呢？或者是，我们放弃对抗、承认现实、顺其自然地什么都不要做？

在著名的棉花糖实验中，实验人员把一堆4岁的小孩子放在房间，临走前告诉他们，有两个选择：选择一，现在吃掉属于自己的一颗棉花糖；选择二，忍住不吃，等实验人员回来之后，就可以得到两颗棉花糖。

面对棉花糖的诱惑，有些小朋友只坚持了几秒钟就吃掉了那颗棉花糖，而最长的则坚持了15分钟。

这个实验其实是在考验自制力，当10多年后这些孩子上高中的时候，实验人员跟踪了他们的行为，坚持不到1分钟的孩子更容易出现行为问题，成绩更差，有压力就会焦躁和发脾气，他们的SAT分数比那些坚持了好几分钟的孩子平均低210分。

其实实验结果我们都可以想通，自制力越强的孩子，学习和工作越优秀。

然而，这个实验中，我们更应该看到的是另一个发现，而这个发现对我们的指导意义更大。

那就是，除了那些完全没有抵抗力、马上吃糖的小朋友之外，还有两类小朋友都试图抵抗诱惑：第一类，死死盯着棉花糖，并且告诉自己“不要吃”；第二类，分散自己的注意力，比如把眼睛蒙住，来让自己不要吃。

结果谁胜出呢？死死盯着棉花糖、试图跟自己贪吃天性进行对抗的小朋友，几乎没人能够长时间忍住，但是，想其他办法分散自己注意力的小朋友，很多都坚持了更久的时间。

也就是说，从天性来讲，这些小朋友其实没有谁比谁更加能够经受诱惑，但是，那些知道自己无法战胜天性、所以想一些其它措施、避免跟天性正面对抗的，却坚持得更久。

照此说来，如果我们喜欢看电视，又想让自己不要看，正确的做法，不是在电视面前打坐念经，而是出门跟朋友聚会，甚至，你家根本就别买电视机。

剁手党也是一样，与其打开购物网站考验自己，不如卸载软件、冻结信用卡额度。

没有人能够改变天性，我们能做的，大概就是减少自己跟天性正面对抗的机会。

## 人生的正确打开方式

年少轻狂的时候，总相信人定胜天，那时候总是时刻打满鸡血，觉得下一刻就轮到自己拯救世界了，觉得没有什么是自己做不到的，没有什么是自己改变不了的。

如今过了30岁，发现连自己都控制不了。才知道人生正确的打开方式不是“人定胜天”，而是“与之共舞”。

心理学家埃里克森的研究指出，人一生要经历八个阶段的心理演变。人在不同的成长阶段，只有放弃旧的、过时的观念和习惯，才能度过危机，顺利进入人生的下个阶段。



比如，在婴儿阶段，我们会认为自己是宇宙中心，且无需对外界的要求作出任何回应，可一旦到了学龄初期，如果仍然保持这样的观念，便无法与他人相处。

很多人（当然包括我自己）在临近30岁的时候会感到迷茫和痛苦，常常是因为在青春阶段，我们拥有无限潜力、无拘无束的自由、无限的活力以及对爱的无限憧憬。可一旦进入到30岁，这些憧憬、自由、活力与现实发生了激烈的碰撞，幻想破灭。一部分人，就会因为



无法承受这种破灭，陷入颓废跟孤独的成长危机，永远停留在上一个阶段。

只有那些抛弃不切实际的憧憬、承认自己和世界的缺陷、并通过其他方式弥补的那部分人，才得以度过这段危机，进入到下一个人格发展阶段，继续成长。

所以说，25岁到30岁，真的是“认命”的年纪。

### 精彩提炼

1. 那些知道自己无法战胜天性、所以想一些其它措施弥补、避免跟天性正面对抗的人，才能坚持到最后。

2. 人在不同的成长阶段，只有放弃旧的、过时的观念和习惯，才能度过危机，顺利进入人生的下个阶段。

3. 25岁到30岁，是我们认清自己、发挥优势、弥补劣势的最佳时机。

# 后记

这本书，其实拖了一阵，一方面是写书期间，个人经历了转型，所以事情多了，另一方面，我总是想得太多，总希望这本书可以达到很多目标，可以有很多读者，还可以在读者面前塑造一个我理想中的作者形象。后来，有天偶然看到一位建筑师的采访，他说：“设计的时候，你会有很多野心、很多恐惧、很多期望，如何将这些杂质克服，将你的内心纯净地反映在设计的外表，这比设计工作本身要来得更加困难。”看到那句话，我才彻底放开，我试着去想象自己在职场初期的状态，想象那时候的自己需要什么，然后把自己认为有价值的内容提供出来，务求对得起当年20多岁的自己。这样一来，我才豁然开朗，得以继续写下去了。

写这本书的过程中，我得到了很多人的支持，有了他们，这本书才得以问世。所以，请允许我在这里，真诚地致谢他们：

首先，是圈外公众号的各位读者，我称他们为“圈柚（友）”，没有他们，我甚至都不会坚持写文章，更不用说写成一本书了。不仅读者需要被作者鼓励、持续阅读，其实作者也需要被读者激励，从而继续写作。而这一点，我的读者们都做得太好了。每次发文章，他们都会跟我热切地探讨，每一句话都是深度思考的结果，就像一位新读者说的：“进了圈外，看到大家的精彩留言，总是不由自主地主动学习和思考，因为不这样做，都觉得自己不够资格做读者。”而我的感觉也是一样：写得不好，都不好意思做他们的作者。

除了读者之外，还要感谢我的朋友们，包括我的前同事、同学们，最初写文章的时候，都是他们在看，一直帮我传播，以及不断鼓

励我。而且当时组建了读者社群，也是他们百忙之中抽时间来无偿帮我做线上分享。没有他们，我甚至连读者也不会有。

另外要感谢的是，本书的插画师丹丹，她之前是一位产品经理，我们通过公众号相识，之后她因为热爱画画，转行做了插画师。而现在，我开始创业，她又回到本行，跟我并肩作战，做回了产品经理，并且帮本书完成了插画。

然后，就是我的编辑海波了，他当初邀我写书的时候，我的公众号还没有太多读者，而且写的是干货，受众市场也不大。即便我在本职工作上做得不错，也有足够好的视角来写书，然而市场并不会吃这一套，没有读者的作者，写得再好也是没有价值的。但他却愿意相信我，比我自己还要看好这本书。实际上，写书到后面阶段的时候，我的公众号已经十倍于当时他找我的时候了。可以说，他鼓励了我一路走过来。

最后，当然还要感谢我的家人，尤其是我先生。我常把自己关在房间写文章，有时候可能持续一整天，他跟我说任何话，我基本都忽略，所以有时候，一件事情得跟我沟通好几遍才行。还有一次，他在客厅默默等我吃饭，等了1个小时。没有他的支持，我也很难完成这本书。