郑毓煌、赵昂、Spenser、彭小六等 13 位行业实干家联合助力推荐



重塑 你跑正 优别逻辑 的通讯 化 化 出效路 化 分 无用的怪圈

优化努力的34条思维原则



34条 实用干货的思维原则

16个 此生必懂黄金知识点

5 款 终身受用的测评工具

4个 维度缩小你的认知差

王达——著

认知破局

——优化努力的34条思维原则

王达 著

中信出版集团

目录

赞誉

推荐序 因为破局, 才会成长

序言 认知破局——让改变真正到来

1 你希望这个世界如何看待你

- 1.1 别人眼中的你不是人而是人设
- 1.2 如何用人设为自己增值
- 1.3 预期控制——人设管理的必备技能
- 1.4 用"社交货币"优化你的人际关系

2 认知差——你和牛人到底差在哪儿

- 2.1 我们和清华、北大的学生相比,到底存不存在智商碾压
- 2.2 思维意识——能力的核心竞争力
- 2.3 细节与格局
- 2.4 自我认知的困境与破局

3 做得好不如说得好,那你说得够好吗

- 3.1 解锁沟通能力的达·芬奇密码
- 3.2 沟诵白我精讲——如何写好—份谈话提纲
- 3.3 那些关于沟诵的认知谬误
- 3.4 做得好不如说得好,那你说得够好吗

4 我们都会迷茫和焦虑,只不过有人完成了逆转

- 4.1 我们都会迷茫和焦虑,只不过有人完成了逆转
- 4.2 合理的选择才值得坚持
- 4.3 与时间同行
- 4.4 相信过程

后记

谨以此书献给永不放弃成长的我们

赞誉

什么才是突破自我的关键词?有人说是勤奋,我认为勤奋固然重要,但聪明的勤奋才是重中之重。我的朋友王达,就是我见过最聪明的勤奋者,他用不到五年的时间,从职场新人到亲身参与和外方数亿美元规模的商务谈判,实现了真正的破局。而这本书中,他将自己所有的经验和感悟,从个人品牌、思维、时间、沟通等方面做出了系统的总结,为我们找到新的破局点,重建认知格局,提供了更为深入的见解和行之有效的践行法则。

——琦琦 行动派创始人

在今天的中国,每天都在发生着快速的改变。即使同为清华、北大毕业生,毕业5年至10年后同班同学之间也会差距极大。那么,如何避免"安逸陷阱",如何让认知持续升级,如何书写自己的人生?如果你想持续成长,真正改变自己,王达的《认知破局:优化努力的34条思维原则》不可不读!

——郑毓煌 清华大学博士生导师、营创学院院长

我们终其一生,都在做两件事:学会和自己相处,学会和这个世界相处。这本书会在这两个方面给你很多可以落地的启发。

——彭小六 青年畅销书作家

这本书我非常喜欢,结合一些心理学原理,以在留学和职场的亲身经历作为案例,介绍了很多职场技能,处理问题的思维方式也很值得借鉴。

——顾中一 2017年十大科学传播人物、微博大V

思维决定命运。跨过标签与人设,超越固有思维,你会发现,你一直以为被清华、北大的学生智商碾压的想法是大错特错的,纵然人生有千般惊扰,你依然可以坦荡遵从自己的内心。

——孙静博 爱思益求职创始人兼CEO

在发现更大的世界的过程中, 我们需要明白很多事物背后的原理, 并对这些原理加以运用。很多在读书的同学, 或者已经工作了的同学, 有时或多或少仍然会有各种各样的学生思维。我希望大家都能多琢磨背后的原理和方法, 在自己成长和职业发展的道路上走得更稳。推荐王达老师的这本书。

——马力 知群CEO、最美应用创始人

冷战的夫妇、陷入僵局的谈判官、职场不得志的白领、与原生家庭相爱相杀的年轻人,如果让我向他们都推荐同一本书,那无疑是王达的《认知破局:优化努力的34条思维原则》。这本书改变的不仅是沟通的模式,更是人际交往的思维方式,值得反复研读。

——葛圣洁 上海市作家协会签约作家、《犯罪画师》作者

一本21世纪的《人性的弱点》,作者通过生动的职场案例讲述沟通与谈判中的决胜之道。

——王翼 前高盛自营投资部经理

作者王达与我大学相识,我见证了他这十余载中,用他无与伦比的沟通天赋及技巧,在谈判中一次又一次让自身立于不败之地,而他高效的思维模式也深深影响着我,助我在商界一路向前。如今他将自己独特的想法汇成这本《认知破局:优化努力的34条思维原则》,惠

及众人,读者必不可错过此佳作。

——蒲达 天舟科技CEO、天使投资人

王达老师最宝贵的特点是对帮助更多人成长的热情,这种热情驱动着他不断地成长,也不断地把更多来自实战的优秀职场内容分享给 大家,为职场新人答疑解惑和指引方向。

——段旭东 微软资深产品市场经理

职场如战场,没有硝烟,依然残酷。想打有准备的战,可以从这里开始。

——文鼎 乐在棋中创始人

推荐序

因为破局, 才会成长

在2019年3月, 我们邀请王达来到《被讨厌的勇气》这本书的作者 岸见一郎先生首次来华演讲的现场。

王达在现场说了一番话,他说: "无论是生活还是工作,知道自己该往哪个方向努力的时候,我们才能真正地做出改变。而且要勇敢看待别人对自己的评价,并且勇敢接受别人给出的建议,无论给出的建议是好是坏,都去接纳吧。"

只有真正的改变, 我们才可以完成人生的逆风翻盘。

如何实现真正的改变? 突破自我认知, 突破自己的局限, 找到自己的方向, 是极为重要的一步。

认知是什么?认知是我们在接收外界输入的信息,经过头脑的加工处理,转化为内在心理活动,进而支配我们的行为,所以一个人的认知层次决定了他的发展高度。

2014年我创办了行动派,学习、行动、分享一直是我创立行动派的核心理念。我从国内乃至世界寻找、引进更多可以帮助国际青年学习成长的好课程,就是希望能够帮助大家通过学习,不断去探寻到更多的可能性,不断去冲破自己对这个世界的认知,不断从学习中找到自己的答案,找到自己与这个世界的最优连接点,活出自己五彩斑斓的未来。

认知破局,是我一直坚持在做的事情,无论是对个人的要求,还是对企业发展的要求,因为只有破局,我们才会成长。

王达就是一个主动不断接受外界成长信息的人。从世界著名高等学府学成归来,到成为一名资深国际贸易从业者,再从知乎优秀答主、知乎live主讲人再到谈判专家,现在又成为一位作家。正因为他一直在不断突破和刷新自己的认知,不断学习知识,不断改变,打造自己的核心竞争力,才成就他如今丰富的人生。

这本书,王达将自己过往的种种经验总结复盘,毫无保留地从多个方面深度而全面地告诉读者如何突破自己的认知,如何找到自己的方向。

如果你正在迷茫,正处于瓶颈当中,那这本书将是打开你新世界大门的金钥匙。

我们内心都渴望着成功,都渴望着做出改变。如何打破自我认知壁垒,如何进行个人增值,如何完成人生的逆转,这本书会将答案毫无保留地、系统化地传授给你,实现你的改变与破局。

行动派创始人 琦琦

序言

认知破局——让改变真正到来

在告别大学校园和那段青葱岁月之后,人与人的阶层似乎开始出现了分化,起初的几年里我们每个人都在各自的行业里按部就班地工作,可数年之后再来回望,才发现差距竟是如此的巨大,昔日同窗如今早已是云泥之别。

如果说,在我经历的职场人生中,有什么事情是我领悟到的最重要的东西,那就是:你的认知边界将决定你到底会拥有怎样的人生。

曾经处在学生时代的我们,总是会有一个明确的目标去追寻:进当地最好的小学、市重点中学,高考进入"985"或"211"名校,毕业之后出国留学。身处这种单一赛道的残酷竞争环境之中,我们每个人都不敢有丝毫懈怠,我自己也曾苦苦追寻着这样的目标。

很多高考中的胜利者曾经自信地认为,那些去了一个不那么知名的 大学的人,相比于进了清华、北大、哈佛、耶鲁的同龄人,他们被排除 在了某一种可能性之外。

但是,这一切在我们踏入社会,开始真正人生长跑的那一刻起便发生了巨变。这个社会的竞争忽然变得如此多元化,考试成绩的优异不再是衡量我们是否优秀的唯一指标。于是,太多人迷茫了,然后不自觉地停下了自己前进的脚步,我们渐渐选择了安逸的生活,不再学习,放弃了自我成长的机会。曾经的豪情壮志早已在眼前的柴米油盐和工作琐事中消散,本该是不断进取的我们却任凭自己的智力巅峰永远地停留在了18岁的那个夏天。

分化悄然开始,很多以前不那么优秀的人开始抓住机会,逐渐在自己所处的行业里崭露头角;也有一些毫无背景,却利用工作之余持续做自己擅长事情的人,现在俨然成了该领域内小有名气的专家,例如很多的新锐作家和设计师。

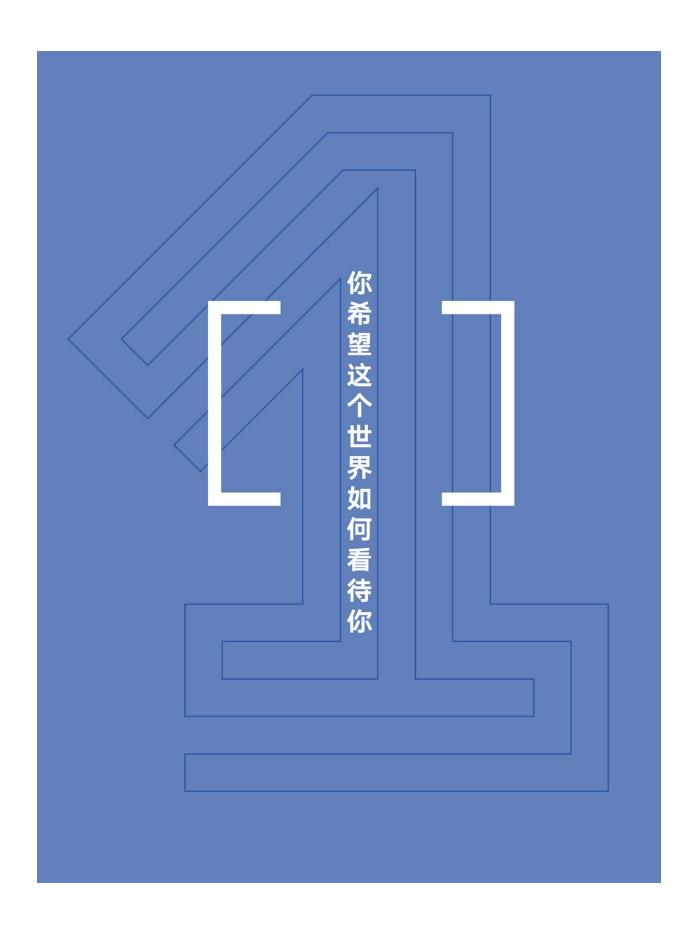
在如今这个高速变革的时代里,具象的门槛对一个人的发展束缚越来越小,越来越多的人正在用行动打破自我平庸的局面,你再也坐不住了,破局和改变成为我们此刻内心共同的呐喊。

可如何让改变现在就开始? 只有先提升自我的认知, 然后用它来指导我们的行动, 伴随时间的加持, 改变才会真的发生。这也正是我创作这本书最大的初衷。

在这本书里, 我将从个人品牌的营销与管理, 思维与逻辑能力的进阶, 职场沟通和汇报能力的提升, 时间和选择的认知管理等多个方面帮助大家进行全面认知和精进。系统而翔实的理论辅以生动而深刻的真实案例分析, 这本书就是要帮助你立刻为自己带来一个又一个的小成功与改变, 因为只有不断突破自己原有的认知边界, 我们才能真正破局和成长。

我相信曾经在学生生涯中披荆斩棘的我们,内心深处都还有成就不 凡、自我实现的渴望。面对很多同龄人的成功,我想是时候唤醒它们 了!如何马上破局?相信你读完本书后便会得到答案。

王达



1.1 别人眼中的你不是人而是人设

2008年8月18日上午,北京奥运会110米跨栏预赛的现场,久违的刘翔在鸟巢里露面,整个体育馆里人山人海。然而,之后事情的发展出乎所有人意料,众望所归的刘翔选择了退赛。全场"唉"声一片,观众们显然无法相信并接受这个事实,远在赛场外数千公里的我透过镜头都能感受到人们的惊愕和失望。

刘翔撕下腿部的号码条回到运动员通道,抬腿一脚踹到墙上,这是 刘翔对自己的一种不满,一种发泄。而大众却将自己的不满也发泄到了 他的身上,此后刘翔的星光逐渐暗淡,在伦敦奥运会他再次负伤,单脚 跳过终点,和全场的运动员给予他掌声致敬截然相反的是舆论界的一片 口诛笔伐。

我们冷静下来客观地分析这个事件,在历史上类似运动员因伤退赛的例子不胜枚举,这本身也是竞技体育中再正常不过的事情,甚至历史上还有很多带伤坚持跑完全程的运动员赢得大家尊重的经典案例。都是运动员,为何刘翔会受到如此之多的非议呢?

这就是人设的"力量",因为刘翔的身份和那些运动员存在着巨大的差异。彼时的他不仅仅是一位田径运动员,他还背负了13亿人的自尊和荣耀,因此大众对他的期望值达到了一个前所未有的高度。所有人都理所应当地认为他应该再次夺冠,为国争光,可结果却如此出人意料,令人沮丧。是这种巨大的心理落差,导致了这样两极分化的反应。

"超越""永不放弃",这就是刘翔的人设。凡事皆有代价,因为这个人设他可以轻松获得巨额代言合同,可以受到万众崇拜,但当他的行为有违这个设定的时候必然也会遭到人们的恶语中伤。

我们总说要勇于做自己,但人生在世,最难的事恰恰就是做自己。

因为在别人眼里我们不是"人",而是他们所认可的"人物设定",简称"人设"。而这个人设,其实就是人们对我们贴上的"标签"的集合。

"标签"往往源自第一印象

在职场上,"标签"其实无处不在。人们总是倾向于用一些概括性的词语去评价一个人。例如,"靠谱""名校海归""专家""邀功精"等,这就是我们大脑对他人的认知模式。所谓的客户和同事对你在某个领域的工作能力的信任,其实就是一种对你某个标签的认可。但很多人没有意识到的是,你的"人设"往往产生于人们对你的第一印象。

我曾经有幸协助公司董事长共同制作一个重要的营销演示文稿,刚 开始工作不到一分钟,董事长就给了我一个下马威。"王达,你做演示 文稿为什么没有带笔和纸,如果需要修改的话你怎么跟得上我的思路? 除非你的手可以快过我的嘴!我一般和公司的员工第一次合作时会狠狠 地'砍'你们一遍,幸存下来的我会再'砍'一遍,直到最后筛选出精英中 的精英。"

越是重要的人物,往往他的时间就越宝贵,他能给你的耐心也会越有限,能证明我们自己的机会真的转瞬即逝。因此,无论那天我是病了、疏忽大意了,还是有其他的原因,只要我的表现低于他的预期,我就会被贴上"不行"这个标签。董事长不会再愿意花时间和我合作制作演示文稿,然后再根据我的总体表现客观评估我到底能力几何。英语中有一句谚语: "First cut is the deepest!"(第一刀是最深的!)说的也是这个道理。为什么第一印象会如此关键呢?

沉锚效应(Anchoring effect),如果你一生之中只能了解一个心理学概念的话,我推荐你去了解它。沉锚效应是指人们在对未知的人和事物做出判断时,极易受第一印象或第一信息支配,它们就像沉入海底的锚一样把人们的思想固定在某处。作为一种心理现象,沉锚效应

普遍存在于我们生活的方方面面。"第一印象"和"先入为主"是其在社会生活中的常见表现形式,在商业活动中,这个概念也十分重要。

因为在许多情况下,人们都会下意识地通过初始值来确定最后的答案。初始值或起始点,可能是从问题形成之时得到的提示,也可能是经过简单计算之后得到的结果,但无论是前者还是后者,其调整的幅度都不会太大,不同的起始点会产生不同的估测,但都会始终围绕着初始数值。我们不妨回想一下以前在街边个体服装店与老板讨价还价时的情景,他总是先开出一个十分离谱的价格,一件裙子200元! 然后我们发挥自己"Take it or leave it."(你不卖我就走。)的谈判绝招,最后老板"含泪"接受了你五折的凶狠还价,一边不住地念叨这次亏大了,一边心有不甘地把裙子交给你。可如果我告诉你,这件裙子的成本价格其实是20元呢? 其实无论你是8折还是5折,甚至是3折拿下这件裙子,对于老板来说,他只是血赚和特别赚之间的区别。那些初始的报价肯定不会让你即刻接受,但它们确实错定了你的判断区间。其实当老板开一个离谱高价时也压根没指望你会即刻接受,他只不过是为了把价格锚定在远离成本线的位置而已。

很多演员因为某个角色一炮而红,为大众所熟知。但是之后他们无论怎么转型都始终逃不出这个角色的影响,因为这个角色带给他们的标签已经深深烙印在观众的脑海里。连演员这种高曝光率的人物都很难跳脱自己在大众心里的第一印象,可见锚定效应会对我们的"人设"产生多么深远的影响。

"标签"的说服力

"标签"一旦被贴上,你很难将它从别人心中擦除或修改,这使得标签对人们关于事物的评估和判断有一种与生俱来的影响力和说服力。这不仅是因为在高速而繁忙的现代化生活节奏中,没有人会为了你停下来谨慎评估你的表现,也因为人类一直是倾向于加强自己固有的判断,很

少会去主动修正它。对于这个现象最好的例证就是"没有人会主动否定自己",更鲜有人会去主动否定自己的判断,甚至人们还会选择性地记忆或遗忘事件来加强他们自己的初始判断。

1981年著名心理学家特维尔和卡尼曼进行了一个关于"亚洲疾病"问题的研究,他们针对大量随机人群展开了如下的抽样调查:想象美国正准备对付一种罕见的亚洲疾病,预计该疾病的发作将导致600人死亡。现有两种与疾病做斗争的方案可供选择,假设每个方案的科学估计如下:

如果采用A方案, 200人将生还。

如果采用B方案,有1/3的机会600人将生还,而有2/3的机会无人将生还。

两位心理学家发现,针对这样一种问题框架,在众多被试者中,有72%的人选择了方案A,他们属于风险厌恶型,不愿意以如此多人的性命为赌注。

但如果我们改变问题的框架呢?两位教授给了另一组被试者两个新方案:

如果采用C方案,400人将死去。

如果采用D方案,有1/3的机会无人将死去,而有2/3的机会600 人将死去。

实际上这两种方案仅仅是换了表述方式,他们在本质上和前面两个方案是等效的,但在同样数量的被试者中却有78%的人选择方案D,而只有22%的人选择了方案C,人们变得更爱冒险了。

人们对一个客观上相同问题的不同描述导致了不同的决策判断,这

就是社会心理学中著名的框架效应(Framing effect)。而你的标签显然就是大众所广为接受的"框架",人们会在这个框架内对你的行为进行评估。

在职场上这种情况也屡见不鲜,一位公认的"业务骨干"搞砸了一次商务汇报,大家会觉得他是身体状态不好或者有心事;一个被定义为"难担大任"的员工完成了一份漂亮的项目计划书,大家一般很难对他刮目相看,甚至还会报以一些不屑。"标签"这种认知模式可以在一定程度内影响人们的判断,让大家选择性忽略部分事实,以求所得结论和"标签"的定义保持一致。有时候真的不是因为大家都针对你,在心理学上,这被解释为人们在认知不协调情况下的自我说服倾向。由此可见,获得一个正向的"标签"将对你的个人发展产生重要影响。没有好的标签,"职场发展"对你来说就是在仰攻,反之你会觉得像是在俯冲。

标签自己会"为你代言"

颇为有趣的是,"标签"不但难以擦除,富有说服力,同时它还极具传播性。

从营销的角度来讲,我个人认为,世界上最好的推销员永远不是公司内部的员工,而是消费者身边那些他们信任的人,这些人可以是他的朋友、同学,或者是家人。在2017年,互联网营销圈有一个比较突出的事件,"百雀羚"这个老字号品牌在微信平台上斥巨资策划了一次大型营销活动,产品的推广软文在朋友圈里刷了屏。活动结束后,他们"天然不刺激,百雀羚草本精华"的广告语人尽皆知。

然而经过多家媒体调查,发现这次营销活动结束之后,被投放广告 的直接购买转化率不足0.08‰,一时间网络上嘲讽不断,都觉得百雀羚 这次是赔本赚吆喝,拿钱打水漂。但如果你理解"标签"的魔力,或许会 得出不一样的结论。我认为百雀羚此次营销的目的根本就不在转化率上 面,而是在于对潜在消费者人群的心智攻占。这拨营销之后,的确没有几个人立刻购买百雀羚的产品,但是"天然""不刺激""草本"几个标签已经深深印在了大众脑海里。我猜想未来在全中国的土地上一定会发生无数次类似的对话:一位女士和自己的闺密聊天,"唉,最近发愁没有好的面膜可以用,大牌子买不起,小牌子不敢用。""试试百雀羚吧,她家的貌似很有名,纯天然草本不刺激。"在这种情况下,这位女士大概率会进行尝试。而整个过程中,厂家没有花一分钱,没有一个销售人员的介入,这位女士最信任的闺密,无意间就充当了一次最具说服力的推销员。这种方式极具说服力和传播效率,所有人都会天然反感广告宣传,但人们总是愿意采纳亲友的建议,也更愿意传播这些建议。果不其然,刚被媒体嘲笑的百雀羚在几个月后的"双十一"购物节中日销1.45亿元,取得了美妆类产品的傲人销售成绩。

我们不妨再来审视一下那些世界500强级别企业的广告,IBM(国际商业机器公司)、耐克、微软,哪家的广告是在直接推广自己的某一款产品?他们都是在宣传自己的标签,因为标签可以反向塑造消费者的认知逻辑。品牌的价值从来都不是它的名字本身,而是它长期在对消费者某个认知领域占有一定地位。耐克希望所有人都记住它是时尚运动的解决者,我想买跑鞋找谁?肯定是买耐克。微软代表着便捷、高效的操作系统。IBM则是智能商务解决方案的最佳提供者。每当我想喝碳酸饮料时,我的大脑就会自动告诉我,这个世界上最棒的碳酸饮料是可口可乐。品牌的营销人员通过广告大肆散布这些"标签",把每一个听众都变成该品牌潜在的超级用户和最佳推销员。对企业如此,对个人来讲也一样,被广为传播的标签其实就是你的名声,它源于你本人但是最后却"高"于你本人。

这个世界如何看待我们

从坚持"不要以貌取人"到感叹"颜值即正义",我们总是在不断的实

践之中渐渐感受到人们对事物评估逻辑的局限性。接受过高等教育的我们一定认为自己评价事物的过程是理智的、科学的、客观的。但是,现实可能会出乎我们的意料,无论我们怎样极力否认,绝大部分人在对他人的能力和特点进行评估时都是主观的、片面的,或者说是标签化的。我把这个"贴标签"的过程定义为一个不完美但又相对高效的事物认知手段。这种评估方法的不完美已无须多言,根据几个零散事件或道听途说来的故事而总结得出的结论,从统计学的角度来看是无论如何也站不住脚的。但如果我们需要兼顾效率呢?这个问题的答案可能会变得不一样。不妨回忆一下,每当我们在谈论一个人时,没有人会把他的个人简历、生辰八字念一遍。取而代之,我们会用"热心""学霸""高冷"等标签去评价一个人。或者说,即便我把这个人的简历、典型事例给你说了一遍,你对他的认知也一定会以"靠谱""聪明"等标签结束。这究竟是为什么呢?

其实这种仓促的、不负责任的认知过程首先是受人类大脑总是渴望"因果关系"思维方式的影响。以一个我们生活中最常见的认知谬论为例,因为某权威机构调查指出,女性受制于方向感差等方面因素的影响,这个群体的平均汽车驾驶能力会低于男性。于是,但凡任何交通事故中有女司机的身影,人们往往会顺理成章地得出女司机驾驶技术不靠谱是造成这次交通事故的主因的结论。有了这个结论,一切似乎都很是合理。你会认为所有女司机开车都不靠谱,从而给她们贴上了"女性不擅长开车"这个标签,并对所有的女司机都抱有这个观点,即便她们中99.99%的人你根本不认识,即便其实相比驾驶技术来讲,行车速度才是造成交通事故重大伤亡更重要的原因,而男性驾驶员普遍的驾驶速度都要高于女性驾驶员。

这种现象我把它定义为"强行逻辑自治"。而贴标签的习惯恰恰满足了我们大脑渴望逻辑认知的需求:因为你这个人面相憨厚,所以你一定是个真诚的人;因为你这个人穿着时尚、言语得体、名校毕业,所以你一定是个可靠的人。虽然我们可以不假思索地举出无数个例子来证明这种依靠标签去认知产生的错误,但是我们根本无法阻止人们依靠标签去

做判断。

同时,我们的大脑之所以酷爱"强行逻辑自治",也是因为这一切都关乎于效率这个问题。设想一下如果你是公司的人力招聘负责人,你怎么可能记住所有面试者简历的全部内容?即便你能记住,这些简历信息就能全面展示一个人全部的特性吗?这样的认知管理成本是巨大的,我们的大脑根本无法承受。再来谈谈判断逻辑,如果你是一位公司领导,要派一名员工去美国开拓公司的新市场,你怎么办?你会在大脑里检索所有具有"英语好""爱交流""靠谱"等标签的员工,然后把他们写入候选人名单,毫无疑问,这样做会有误判,但是效率很高。正如一直被人们热议的高考一样,它的确不够绝对全面与公平,但你几乎找不出任何一个比它更有效率、更公平的人才选拔方式了。存在即合理,这就是它合理的原因。

从社会心理学的角度来讲,之所以会产生这种趋势的原因在于人们 为了理解事物客体,往往会形成一个心理框架,也就是心理学家常说 的"图式",我们对客体态度的形成往往是在这个图式的引导下完成的。 例如,有这么两个人,因为他们和我的社交经历不同而对我抱有两种认 知。第一个人是一位记者,因为和我有过合作的关系,他很了解我的本 职工作是一名美食鉴赏家: 第二个人是我的高中同学, 在他眼中我是一 个身材较胖的家伙,这就是两种截然不同的图式。当他们共同得知我曾 经在一天之内品尝了十多种甜点的消息之后,前者大概率会认为我是一 个沉溺于自己工作的美食鉴赏家,而后者会毫不犹豫地认为我是一个没 有自控力的人,我的肥胖是"罪有应得"。两个不同的人针对同一个客体 的同一个信息产生了截然不同的态度,但我相信这两位当事人都足够确 信自己的判断是"客观的"。因为图式会自然地引导一个思维过程,而这 一思维过程往往会引发那些支持该态度的记忆和联想,这些记忆和联想 又与人们的心理框架相匹配,这进一步加强了当事人原本的态度。这也 可以解释为什么很多人与人之间的争论,最终结果往往是使双方更加坚 定自己的观点,这也正是图式引导的所谓认知极化现象。

同时,正如我前文的沉锚效应所述,陌生人对我们形成自己的既定图式往往都是基于你给他的第一印象,这个图式就是我们所讨论的标签。这其实也很符合逻辑,因为关于眼前这个陌生人,人们确实也只知道这么多。我们的人生是漫长的,但请记住,别人评估你的时间最多只会有30秒。

世间最难莫过于"做自己"

无论是企业家还是个人,在大多数情况下,越是出名、越是成功,这个"人设"就越突出,这些"标签"就越会被广泛流传,他们也就越无法做自己。用这个逻辑去看很多问题都可以迎刃而解。为什么很多明星都选择隐婚?他们的粉丝是如此热爱他们,按理说如果你爱一个人,应该去祝福他的婚姻,况且结婚这件事本身又不是负面行为。就是因为明星卖的就是"甜美教主""小鲜肉"的人设,粉丝其实是在为这个人设埋单。结婚了就不再甜美了,就跟小鲜肉不沾边了,明星的行为和大家对他的认知不匹配,人们自然对他由爱转恨,这条明星之路恐怕他也就走不下去了。

我们都说不能以貌取人,要看人的内在,但事实往往是残酷的。根据我个人的经验,我至今没有在任何一个影视剧中发现反面人物比正面人物帅的,我们都承认人物的外形与他的正邪本身没有任何的逻辑必然联系,但是大众对正面人物的人设认知一定是高大伟岸,反面人物一定是阴险狡诈,否则人们一定会说这个剧情不合理,导演太业余。企业也一样,做香皂的舒肤佳如果改做咖啡,会不会给你一种"你居然让我喝洗手液"的感觉?所以说,按符合"人设"的标准做事才是最合理的。

如果大家认为你是一个励志的人,你就不能说丧气的话,即便任何 人都会有失去信心的时刻。如果大家认为你是个好爸爸,那你就不能训 斥孩子,即便很多熊孩子确实是需要教育的。如果大家认为你是一个有 文化的人,那你就不能乱说脏话,更不能发脾气,即便是你受到了天大 的委屈和不公, 也总要表现得温文尔雅。

"人设"和"标签"将是你在社会或企业中人们给你的定位之本。你的身份、名誉、信誉和地位其实都和这个"人设"以及这些"标签"紧密相连。或许你可以选择甩掉人设,但是你也会随之失去现在拥有的一切。问题是,你敢做出这样的选择吗?

1.2 如何用人设为自己增值

因为人设的存在,我们可以说世间最难莫过于"做自己"。虽然我们之前在推演论证这个概念的过程中是以公众人物和企业为例的,但是毫无疑问,普通人也不例外。小时候班里一个经常成绩垫底的差生考了70分,老师会微笑着对他说:"进步很大,你很棒!"可若是一个优等生考了70分,老师一定会面色阴沉地问:"你最近是怎么了?是不是沉迷游戏了?"职场上也大抵如此,名校毕业生干出点成绩那是理所应当,很多"被低估的人"即便做出了成绩也会被认为是"过年吃顿饺子"而已。

在旁人的标签世界中,没有人可以活成自己本来的样子。人们总是会根据你的学历、外表、典型事例、职业来给你贴上标签,这些标签的集合即是你的"人设"。随后人们在潜意识里会不自觉地按照这个"人设",来设定对你每一次表现的期望以及跟你相处的方式。这个期望可能是满怀期待,也可能是不屑一顾,而相处方式可能是毕恭毕敬,亦可能会与你保持距离。如果之前你没看过这本书,那么"人设"可能会是你的一个障碍,但是如果你学会合理利用和管理它,"人设"将会成为你增值的杠杆。那么普通人应该如何管理"人设"来为自己增值呢?

争取正面标签

我们是不是有很多的烦恼来自被人们误解,被人们忽视?在我看来,与其等到误解发生,我们百口莫辩,倒不如尝试去主动塑造一个好的"人设"。我们要做的其实很简单,那就是给人们留下最好的第一印象,经营自己"人设"的第一步就是尝试去为自己争取正面的标签。

我公司的销售副总裁在一次内部培训时同我们分享了他年轻时的一

个故事。记得他刚来公司的时候,在最初的一年里,他每天都坚持要求自己早到公司一小时,做什么呢?其实很简单,他早来的目的就是打扫办公室并把所有同事的暖壶都打满热水,就这样他坚持了整整一年。一般来说,一位新员工至少要在公司锻炼三年才有资格去海外常驻,但他在工作仅仅一年之后就被公司破格派遣去海外常驻工作。

或许你对他做法的第一感觉就是"拍马屁""献殷勤"。但其实这只是我们这些局外人片面的粗浅论断而已,当时决定派遣他出去常驻的领导对他是这样评价的:"其实扫地倒水真的只是一些小事而已,我们并不缺这口水喝,完全可以自己打,扫地也大可以请保洁阿姨来做,公司完全有这个预算。但是你做这件事却能让大家看到你的几个重要的品质——首先你能从这些小事做起,牺牲自己的时间为大家无私奉献,这体现了你的细致和对公司的责任心,更重要的是你能坚持做这个事情一年,更证明了你是一个韧性十足的人,是位值得信任的人,正因为你值得信任,公司才愿意把更大的任务交付给你!"通过这件事,他获得了"有担当""有责任心"的标签,正是这两个标签,成为公司选择他去海外常驻的决定性因素。

不难看出,我公司的销售副总裁因为在初入公司的时候坚持每天早到一小时为大家服务才收获了这样的机会。请仔细看我的描述,是初到公司而不是入职一年之后。不妨回溯一下我们自己的人生经历,是不是总听到人们这么说:"我们这里新来了一位小伙子,干活很认真。""我们班新来了一位同学,很健谈,深受大家欢迎。"请注意,所有的评价中都有一个关键词"新来"。从来鲜有人说:"我们这有位朋友,一年后他开始很受大家欢迎。"这也恰恰证明我前文所说的事实,人们在与你初遇时就会默默地为你贴上标签,之后想要修改这个标签真的非常困难,一句话:争取好标签要趁早!

如何为自己争取好的印象呢? 关键的奥秘就藏在下面这个公式里: 好印象=好的第一印象+持续增加曝光

仔细回想一下那些影视剧中颇受欢迎的正面角色吧,他们的出场往

往都是伴随着对一次危机的拯救,或者至少会以一个惊艳可人的形象出现。那些广告也莫过如斯,宽敞整洁的厨房,富丽堂皇的内饰装修,一位楚楚动人的姑娘正向你微笑,这一切积极的形象都是在呈现选用某品牌橱柜能给您带来的美好家居生活。

这位销售副总裁的经历也完美符合"好的第一印象+持续增加曝光"这个公式,当年作为一位新进公司的员工,他在全体老同事面前的第一印象就是一个勤恳、有担当的年轻人,同时他更聪明的地方在于,在办公室打扫卫生毫无疑问是一次高效的曝光行动。你一篇颇有见地的报告或许只能得到你顶头上司的赏识,但是打扫办公室这个举动会得到全公司上下同事的称赞,因为大家都会看在眼里,坚持整整一年就是在持续地曝光。在初入职场的时候,他就懂得完美运用自我人设营销的方法,也难怪他在数年后因为傲人的销售业绩成为我们公司最年轻的副总裁。凡事皆有因果,只是很多的"因"都由于自身的认知局限而被我们忽略了。

寻找自己的"闪光点"

"我们为什么要争第一?"假如我忽然把这个问题抛给你,你可能会一脸茫然,我们从小都在被教育要勇争第一,去做一位胜者,但是少有人真正明白做第一的意义在哪里,是因为当第一会给你带来荣誉感吗? 其实真相远不只如此。

硅谷的投资大神、贝宝(PayPal)的联合创始人彼得·蒂尔在他的著作《从0到1》中很精确地阐释了那些独角兽公司(市值大于10亿美元的公司)成功的核心秘诀,就是在细分领域内做到垄断,即做其行业内的第一!通常情况下,在每个行业内占据最大市场份额的企业将会收割这个产业70%的利润,而留给第二名的往往只有10%—15%的利润,而剩下的15%—20%呢?将由这个行业的第三、四、五、六、七、八一直到第n名瓜分。基本每个行业的现状都是如此,我们再来看看这位投资大

神自己投资的企业给他带来的回报,在他投资的数百家企业中,超过 80%的企业投资都是亏损的甚至打了水漂,但是头部的前三名企业早就 为他挽回了全部的损失,并且带来的收益占他全部投资收益的90%。还 不信?那我问你,世界短跑最快的人是谁?"博尔特!"这是基本上所有 人都会脱口而出的答案。那第二名、第三名呢?恐怕只有体育记者才能 回答这个问题了。

将目光重新聚焦于我们自己的人生,先闭上眼睛想一想你所在的公司公认的销售冠军是谁,这时公司又新加入一名销售新人,他在原公司的业绩表现其实也很突出。但如果现在公司有一个至关重要的项目需要一个销售人员去跟进,假如你是老板你会选择谁?基本上所有人都会选择前者,原因是他已经证明了自己很优秀且值得信任。后者虽然也有很光鲜的业绩,可因为前者"销售冠军"的标签,我们甚至连后者在这个项目上比前者更适合的可能性都不会考虑。

相比后者,前者比之多获得了一次宝贵的机会,如果他成功了呢?那大家一定会说这个销售冠军果然名不虚传,如果他失败了呢?大家会说,胜败乃兵家常事,连销售冠军都搞不定,那这个项目果然是不可能完成的任务。假如事前把这个任务派给那位新人,他有没有可能带来不一样的结果呢?这个我们恐怕永远无法得知了,因为一旦我们做出了选择,另一种情况就永远不可能发生。

这种"头部"的标签一般来说在某一个特定的认知群体之内确认之后,它便具有明显的排他性。认知群体可以理解为一个圈子,比如你的公司、你的部门、你的团队。"标签"在人们的认知中长期占有举足轻重的地位,不但难以被擦除,也难以被替代。当你需要做一个重要的演示文稿时,一定会想到公司最会做演示文稿的人,当你的团队需要做一次重要的产品推介时,你一定会选口才最好的员工。你不会多花1秒去思考,会不会有别的人更适合。即便你想过,下1秒接踵而至的一定是"风险""麻烦""不靠谱"这些让人充满顾虑的词语。所以,一个好的"标签"最大的价值就是可以帮你稳定地争取到这个领域内相应的机

会,并最大限度保证人们对你工作成果的认可。那我们在职场的发展策略是该遵守"木桶效应"还是"长板理论"呢?我个人显然是选择长板理论,即放弃次要的、不擅长的技能,全力争夺强力的正面"标签"。

自己最大的亮点也正是别人选择你的最直接的理由,如果我们想要让人们记住并认可我们的"人设",刻意营销自己身上的亮点将是我们的不二选择。因为它是我们最拿得出手的"头部"技能,是最能让我们鹤立鸡群、取得第一的竞争优势。比如,我所在的公司可谓人才济济,虽然我是来自美国名校的海归,但是在公司里这并不算什么有辨识度的标签。我深度挖掘自己在细分领域上的优势,利用自己英语口语实战能力好、沟通表达能力强的相对优势,为自己争取"英语口语极好""沟通高手""谈判专家"的标签。所以,找到属于自己的亮点,并且经常强调,甚至努力去完成一个典型案例,才能够让你的这个标签在你所处的群体之中获得认可。实际上,这个用个人亮点来引导大众为自己贴上正面亮点的过程,正是个人品牌的塑造与管理的过程。

一次大胆的个人品牌营销实践

有人说"是金子总会发光",但我个人认为这句话的说法并不准确, 正确说法应该为:是金子你就应该会发光而不是反光。身在职场的我 们要抓住一切机会,用自己最大的亮点给自己贴上"标签"。因为只有自 己主动发光,我们所期待的机会才会如期而至,如果只会反光,一味坐 等机会自己撞上你,把一切都交给飘忽不定的命运,那你便彻底丧失了 职场发展的主动权。

我所就职的公司会对所有工作满两年的员工进行一次培养期考核,考核的方式以答辩来进行,公司的中高层领导都会前来观摩并给予评价。毫无疑问,这是一次对我们工作经历和业绩的展示机会。于我而言,这确实是一次展示自己的千载难逢的好机会。所以这次我决定用自己出类拔萃的英语演讲能力"搞点事情"!其实一次演讲和汇报能否成功

的关键因素之一就是有没有能够让听众眼前一亮的内容,毫无疑问我可以发挥自己英语表达上的专长,上演一次公司史无前例的全英文答辩。

在有了这个想法之后我心中仍有顾虑,这是一次大胆的创新,为了避免在实施过程中产生一些不必要的风险。我先和自己的主管领导进行了沟通,希望领导用他丰富的人生阅历和经验帮助我合理地评估这个计划的可行性。在聆听了我的想法并看过我准备的演讲演示文稿之后,领导非常支持我的想法,这也给我坚定地执行这次"标签"攻占计划增添了决定性的砝码。

答辩当天,我提前两小时抵达了会场,惊讶地发现很多接受培养期 考核的员工已经提前到场进行"热身准备"。现场的气氛犹如奥运会百米 决赛起跑前那样令人窒息,时间仿佛在此刻已经停滞,空气中弥漫着一 股火药味。所有同事都在默念自己的演讲内容,我观看了一下大家的工 作总结,感觉每个人的工作内容都非常充实,工作亮点也令人印象深 刻,大家都在以各自擅长的方式展示自己的能力,有的同事在培养期期 间针对自己的业务独立开发了一套管理系统,有的同事把自己的演示文 稿效果渲染得犹如一部好莱坞大片。大赛之前往往最让人手足无措的情 景莫过于当你自认为准备充分之时发现对手比你准备得还充分。看到了 大家八仙过海各显神通的演讲,此时本来自认为准备充分的我开始有些 紧张,甚至有些自我怀疑,这次的"自我营销"计划会不会只有我自认为 那是艺高人胆大,实则在旁人看来毫无亮点甚至有些弄巧成拙?

在我还没有给自己一个完满的答案之前,我的名字已被主持人点到,带着一颗惴惴不安的心我缓缓地走上了讲台,按照原订计划开始了自己的演讲。由于我一开口便是一串出人意料的英语单词,现场的气氛瞬间沸腾,大家纷纷向我露出惊讶的表情,而我看似镇定自若,其实正在全力尝试用缓慢低沉的语速来掩盖自己内心那份不期而至的"小紧张"。预先写入演示文稿演讲者模式的备注此时早已不能助我分毫,甚至它们成了我的负担。我极力想让自己按照既定内容进行演讲,可加速的心跳让我的视线变得模糊。显然在这种情况下,从这密密麻麻的文字

中找到我即时要讲的演讲词已经是不可能完成的任务。"怎么办?""我是不是说错内容了?""我究竟讲到哪里了?"这一系列的问题在我脑中不停地盘旋,我隐隐感觉自己即将被这些疑虑吞噬,我的"表演"也逐渐到达崩溃的边缘。

在切换演示文稿这短暂的时间里我反问自己:为什么要写稿件,要做准备?是因为这能帮助自己可以在临场表现中发挥得更好,那如果它们成为我的桎梏和羁绊呢?我必须果断放弃它们!我今天讲述的内容都是我这两年真实的工作经历,我要做的就是把这段经历中自己的所做、所想、所悟展示给大家。这是属于我的舞台,我的演出我来决定,没有剧本,没有计划,人生的每一刻都应该是忘情的即兴演出。说时迟,那时快,我果断放弃了对演讲备注的盲目追寻,索性将目光投向现场的观众,与他们进行"心灵的交流"。这一举动让我冲破了重重迷雾,重见曙光,那些缠绕在我内心的"疑虑"瞬间消散。

随着演讲的深入,我开始逐渐忘记了现场观众的存在,全情专注于 自己的演讲。此时我不再把这次演讲当作一次考试,而是把它看作一次 对我两年工作经历的回顾, 我用平静的语气将我的所见、所闻、所悟娓 娓道来,就像舞台中心聚光灯下的舞者,虽有千万人注目,但舞者只专 注于自己的演出。演讲结束后,现场爆发出了雷鸣般的掌声,我感觉自 己刚刚完成了一场"国王的演讲"。"王达,我想问你几个问题,请你用 中文回答。"一个沉稳有力的声音忽然冷却了会场欢腾的气氛。我的目 光顺着声音的源头搜寻,发现此时公司主管销售的副总经理正拿着话筒 向我发问。"第一个问题:你的英语能力的确令人印象深刻,但是据我 所知,这两年你的工作内容以库存管理和对内的产品交付为主,相比公 司的一线销售人员,你发挥自己英语能力的机会其实是很少的,你会不 会觉得有英雄无用武之地的感觉呢? 你是如何看待这个问题的?"这突 如其来的发问的确超出了我的预料, 而且问题本身也极具侵略性。现场 的听众们都重新将目光投在我身上,他们的眼神似乎在对我说:"王 达, 你摊上大事了!"但我并不认为这是领导对我的刁难, 这是考验, 我们公司作为国际知名的贸易企业,实战中面临比这难的问题数不胜

数,如果我们没有战胜这些困难,公司也不会走到今天。

我开始在大脑中迅速分析副总这次"攻击"的方式,从大家公认的角度来看,每当自己的长处得不到发挥时,总会有些"怀才不遇"的抑郁之感,副总的发问试图在我目前本职工作英语应用少的事实和我英语能力强之间制造一个矛盾,由此推导出我目前正处于不能人尽其才的窘境。副总果然是给我出了一道难题,不过这个结论的逻辑推导之中忽略了"时间"这个因素,作为刚过培养期的职场新人,我的职业生涯才刚刚开始,工作内容不能完全发挥我的长处是再正常不过的事情。企业不是学校,它的目的是要给客户解决问题,只有学校才以培训学生为第一要务。我现有的岗位与我的能力不完全匹配也是正常现象,况且这也并不意味着我这方面的才能会被一直埋没,后续还有很多机会可以调整。更重要的是,英语能力作为外贸公司人员的一项重要能力,在工作之余加强修炼总归是个好事情,这一点无可厚非。

我在头脑中进行了快速检索,"机会总是留给有准备的人"这句众所 周知的谚语可以很好地破解这个难题。于是我整理好思路,将我的想法 娓娓道来,在叙述中我表示自己利用业余时间加强对英语的学习正是因 为我明白机会总是留给有准备的人,而我要做的就是做好准备。就这 样,我很好地破解了这个难题,副总的神色已经告诉我他对这个回答很 满意。

然而一波未平一波又起,领导似乎并未打算就此结束对我的"考验"。他接着又开门见山地说:"那我再问你一个更尖锐的问题,你整个汇报都是用英语完成的,刚才的回答中也一直在强调自己对英语的学习,那我是不是可以认为,你这两年的职场生涯,除了英语什么都没有留下呢?"真是道高一尺,魔高一丈,副总抓住了我刚才回答的内容顺水推舟将我推入了更尴尬的境地,此时的我真可谓刚出虎口,又入狼穴,但"战至此时"的我心里倒有了几分棋逢对手的兴奋感。

其实工作中我们面临的大部分问题本质上都是一种矛盾,所谓矛盾自然是骑虎难下、进退两难的一种境况,但如果换一个思路来处理这个

问题,情况或许会大相径庭。正如在二维世界中不平行的两条直线注定是要相交的,此时我们可以认为发生矛盾是一种必然,避免矛盾是不可能的。但如果我们尝试着增加一个维度来看这个问题呢?三维世界当中要想让两条不平行的直线不相交那可是再容易不过了。再回到我面临的这个问题上,国际贸易的工作中的确会经常应用到英语,但我们也可以把英语能力看成是一个工具、一个载体,而我的工作业绩其实是通过英语这个载体来承载其核心。扩展到新的维度之后,这两者之间的关系就从领导所说的"有你没我"演变为了"相得益彰",这个死局也就自然迎刃而解了。

于是我从容答道:"我虽然是用全英文进行的这次培养期答辩,但变的只是形式,不变的是工作内容这个内核。在这两年里,我完成了公司上万项物料的整合和清理,完成了公司对某国项目的提前交付等这一系列的工作成果,这些和我提升英文能力之间并不矛盾。如果说我的工作业绩是一块糖的话,那我选择用英语来展示它就是给它包裹了一层靓丽的包装纸,让旁人更有欲望去品尝。"

至此我的培养期答辩圆满结束,短短的30分钟对于我来说却格外漫长但也意义非凡,作为公司培养期答辩历史上第一个用全英文进行工作汇报的人,我被写进了公司答辩的历史。意料之中的是我因此获得了"英语小能手"的标签,但让我没想到的是,领导突如其来的几个问题亦为我的答辩演出增色颇多。我冷静合理的应对给大家留下了深刻的印象。祸兮福之所倚,福兮祸之所伏,其实风险和机遇永远是相生相伴的。面对困难,能够做到坦然面对,机智化解,它就成了机遇;倘若自乱阵脚,最终只会一败涂地。是机遇还是风险其实并不取决于别人,而是取决于我们自己,至少这一次,我做了自己的"国王"。

6个月之后,因为公司进口处人力资源紧张,领导认为我比较适合 那边的岗位,我便如愿得到了一份自己擅长并喜欢的工作。当然,也正 是这个标签和大家对我良好的印象,帮助我获得了管理公司欧洲供应商 的工作机会。在这个瞬息万变的互联网时代,酒香也怕巷子深。如果我 们真的是金子,就应该主动抓住一切机会为自己赢得大家的认可,自己发光发热,而不是一边大喊"怀才不遇",一边只是坐等机会自己来敲门。

1.3 预期控制——人设管理的必备技能

评价源于相对值而非绝对值

2017年,发生了一件企业品牌危机公关界的奇迹事件,某著名餐饮集团被记者卧底并爆出重大食品安全问题。通过记者暗访发现,该知名餐饮业集团实际的卫生现状是这样的:老鼠满厨房乱窜,洗碗池被用来涮墩布,还有员工用餐具通下水道。

此消息一出,坊间舆论一片哗然,随后该企业的公关部门不出人们 所料地在官方微博上发表公开道歉信,意图把负面评论的影响降到最 低。相信绝大多数朋友应该和我一样,闭着眼睛都能想象得出他们公司 微博留言区被口水淹没的惨状,他们的品牌形象也会毫无悬念地遭受重 大打击。然而在这篇公开道歉信发布之后,剧情出人意料地出现了大反 转——互联网上的舆论风向发生了惊天逆转。本应该大呼"如果道歉有 用,那还要警察做什么?"的网友们对此封公开信的回应居然是:看你 如此坦诚,那还能怎么办,只能选择原谅你呗!

媒体把该企业的这次危机公关奉为逆转乾坤的经典案例。但是在平复心绪之后冷静复盘这个事件,我们会发现结合"预期控制"这个概念,一切反常之事都会显得顺理成章。众所周知,我国的食品安全问题一直是国民的一块心病,肇事企业各种没有底线的做法国家也是屡禁不止,在这块本就隐隐作痛的伤疤上持续撒盐的是,几乎所有食品安全类问题的肇事企业,往往在铁证如山的情况下仍会坚持选择百般抵赖,拒不认错。他们这么选择的逻辑是,认错即等于彻底做实这些对企业品牌伤害极大的事实,后期事件发酵之后的连带损失更是无法估量,倒不如选择"死不承认",让企业的名誉损失理论上最小化。由此也客观造成了大

众对餐饮业卫生水平和商家认错态度的期望值相当低的情况。

在这种大背景下,这家餐饮集团的公关选择反其道而行之,即勇于 认错。大家之所以觉得他们这种知错就改的态度倒显得有几分"可爱", 这都要感谢一些餐饮行业同行的"衬托"。我们在影视剧中往往也有这样 的观感,总有一些反面角色在剧情开始时就表现得无恶不作、十恶不 赦,令观众们好生痛恨。然而,之后因为一些自我牺牲或拯救他人的义 举,恶人仿佛完成了自我灵魂的救赎。观众们对他的好感度陡增,甚至 超过了一些正面角色,就这样,观众对他前几十集的劣迹都既往不咎 了。

这两个现象,都指向了同一个原理,就是前期预期过低之后造成的结果反转。在我们的整个人生之中,一切的好与不好,幸与不幸都来源于比较。只是问题的关键是:怎么比,和谁比?那么,请先记住这样一个公式:

别人对你的评价=事实-人们对你的期望

由此可知,如果我们想要保证获得旁人对你评价的最大绝对值,不 光要全力以赴创造一个好的事实,同时也要适当控制人们预先的期望 值。然而太多时候我们都忽略了后者的客观存在。以个人在职场发展为 例,为了获得更好的评价,获得更多的升迁机会,我们需要谨慎"管 理"别人对自己的预期,我把这项软能力称之为预期控制的能力。

我们没有输给能力(业绩)却输给了预期

我有一位朋友就职于国际知名的世界500强企业IBM,此人名校毕业,海归精英,工作上也是尽心尽力,颇有建树。一个公司设备采购的项目,别人只能谈到10%左右的折扣,他可以谈到15%,外加很多(如低首付比例)的额外有利条件。但似乎他的顶头上司总是对他的工作成果不甚满意,对他的评价也不够高,至少没有达到他认为该员工应有的

层次。他觉得自己的业绩遭到了忽视,甚至一度怀疑老板刻意针对他,我相信很多职场同人可能都有类似的经历。

我认为这个问题的症结就是典型的没有做好"预期控制"。本来他就是名校海归精英,履历光鲜,别人对他的初始期望值自然会高出平均水平。面对这种情况,一般合理的策略是应虚怀若谷,在没取得什么有说服力的成绩之前应该谦虚为上,修正一下他人对他的过度期待。然而他自己为人却是十分高调,就以他负责的设备采购项目为例:谈到15%的折扣的确是优于平均水准的,但是他在开始本次设备采购谈判之前,对自己的能力信心十足,他给领导报的目标价格是以20%的折扣为基准计算的,领导自然而然也会以20%的折扣为预期去对这件事情的结果做心理建设,这也就意味着即便他最后真拿下了20%,领导也很可能会这么想——此事本应如此。

这位朋友谈到15%最终折扣的战果远低于他最初给老板建立的预期,所以他最后只能得到"言过其实""难堪大用"的负面评价。假如一位资质平庸的"10%选手"却意外"人品爆发"般地拿到了12%折扣的结果呢?老板和同事反而会有一种超出预期的欣喜并认为这位员工有潜力、愿意进步、值得培养。职场就是这么不公平?不,职场就是这么有趣!其实不单是很多事情的结果取决于你的努力,很多衡量事情结果的标准往往也取决于你的努力,只是我们都看得到前者的存在,但往往会忽略后者的力量。

美国学者劳伦斯·彼德在对组织中人员晋升的相关现象进行研究后,创立了著名的"彼德原理",也被称为"向上爬原理"。彼德原理的具体内容是:在一个等级制度中,每个员工趋向于上升到他所不能胜任的位置。这个不能胜任的位置即是彼德原理的陷阱。彼德认为,每一个员工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任),就将被提拔到更高一级职位;其后,如果能继续胜任该职位,则将进一步被提拔,直至他所不能胜任的职位,人们将其总结为"不胜任陷阱"。因为一个人在职场上,只要达到或超出了上层领导的期望,就会被委以更大的重任,如此往复

直到到达能力的极限,届时你的表现一定会让所有人失望,此时你便陷入了"不胜任陷阱"之中。因此,我们刚进入一个团队,接手一个全新的项目,如果一开始你就选择火力全开,高调张扬,便会导致周围的同事和领导对你的期望值不断提高。最终总有一次你的表现满足不了对方的要求,这时候你的负面评价也会接踵而至,甚至最后对你的综合评定会低过很多一直表现平平的职场同人,到头来,"言过其实"竟成了你的标签。

分析到这里,我们再来品味"高调做事,低调做人"这个在职场上广 为流传的金句,是不是觉得别有一番滋味在其中呢?所谓高调做事,其 实就是集中全部优势资源,最大限度确保事情的结果最优化,即把事 情推进到一个最好的结果。低调做人,不是让你保持沉默做个"职场隐 形人",而是学会在事情最终尘埃落定之前,谨慎控制和管理人们对这 个事件结果的预期水平,尤其是利益相关群体的预期。这样此消彼长 地把控局面,你才能收获一个最正面的评价。

还记得之前刘翔的经历吧?从首次奥运会意外夺冠时的惊艳全场, 再到打破世界纪录站在民族威望的顶端,之后受困于伤病在北京奥运会 的万众瞩目下黯然离场,令人唏嘘不已,他最后似乎以一个失败者和逃 兵的身份离开了他深爱的运动场。可如果这一切发生的顺序反过来呢? 从一个退场大王成长为奥运冠军,那简直是最完美的励志故事。刘翔从 来不是失败者,他只是败给了人们对他日益高涨的期望。

预期控制的两个小诀窍

在生活中的预期控制,我觉得其实很简单,我们只需要记住一句话:对亲人和朋友,少给承诺,多做贡献,人们自然会给你贴上"真诚""靠谱"的标签。然而在职场上,由于有利益的牵扯,情况要变得复杂很多,关于如何做好预期管理和控制,我有两个建议。

第一,在项目和工作开展之前我们自己先不要对最终结果做过于 乐观的判断。无论我们对项目的前景有多么看好抑或是对自己的能力多 么有信心,选择对外界宣扬一个过于乐观的结果预期,永远不会给你带 来任何的好处。把所有人的胃口吊得过高,最终你即便超额完成任务, 在他人眼中也不过是达到预期而已。你得到的外部评价充其量也不过就 是"此人有点本事,但是恃才傲物,还爱吹牛"。这已经是最好的结果 了,不怕一万就怕万一,一旦你最终交付的结果没有达到自己曾经给大 家"许诺"的预期,那你得到的评价一定会糟糕得难以想象。

那些经常要管理大众预期的公众人物早就深谙此道。请回忆一下,我们在观看每次国际顶级的篮球、足球等赛事之前,比赛双方从队员到教练总是会对自己的对手大肆夸赞,即便胜券在握,言语间也总是留有余地,这样做既是为了在赛前卸掉心理上的包袱,同时又是在为可能发生的意外留有余地,这样赢得比赛之后不但可以收获胜利还能获得不轻敌的美誉。比赛中的选手们把自己放在了一个大众评价心理中进可攻退可守的最佳位置,我们也要学习并沿用这种策略。所以,在开展工作之前,合理给出预期,谨慎估计结果。做事时一定要全力以赴,不要表现出畏难情绪,这才是最明智的选择。

第二,在项目进行过程当中,应及时根据现有情况进行"预期修正"。既然我们把这项技能定义为预期控制,那这个控制的过程必然不是一蹴而就的。就好比我们驾驶汽车,如何让自己的车始终行驶在正确的方向上呢?我们需要通过不断对方向盘进行调整,左一下右一下,保持车辆行进路线的最优化,这是一个动态的平衡过程。在工作中也是同理,项目的进展、事情的发展不是一成不变的,往往会脱离既定轨迹。一旦遇到类似突发情况,你打算如何应对?

设想一下,你被指派负责采购一件公司急需的设备,但遇到出口国 政策管制的情况,货物可能会延迟交付,随后的业务都可能会受到影 响。此时,你除了需要采取行动解决相关问题之外,还要立刻跟兄弟部 门进行沟通,目的就是为了和他们同步现在的项目进展情况。这时你不 妨告诉他们:"项目出现了一些突发问题,我会全力解决,但是也请做好应急准备。"这次沟通的一大作用就是对下游进行"预期控制",让他们对这个项目可能出现的问题提前有一个心理建设,也方便他们采取一些补救措施。很多事酿成大错的原因并不是因为问题本身,而恰恰是因为我们没有对问题进行及时沟通,任其发展,最后覆水难收。当然,绝大多数的危急情况最后都会化险为夷,你的同事们也一定会感谢你的力挽狂澜并珍惜你及时告知的情谊。因此,实时的"预期修正"也是十分必要的工作策略。

我们的高能力和高学历应该用于高调做事,最大化保证输出好的结果。谦虚谨慎、低调做人则可以防止别人对我们期望"溢出",所以说,谦虚绝不是故作姿态而是一种有效的自我积极防御策略。古人诚不欺我,真正的大智慧,总是能跨越时空而自相契合。

1.4 用"社交货币"优化你的人际关系

在各种社会人际关系中,人们都希望自己是受人欢迎并且一呼百应的那个人,那么如何让他人更喜欢你,更愿意跟你合作呢?这是知乎上我的很多学生都在不停向我发问的问题,为了帮助他们找寻真正的答案,我总会反问道:"你愿意和什么样的人合作?"自然是我们认可的人,我们喜欢的人。所以关于"如何让他人更愿意跟你合作"这个问题一下变得清晰起来了:我们要成为别人认可、信任、喜欢的人。

你的"职场初印象"即全部

我的一位好友在刚加入世界著名500强公司——美国通用电气公司的时候,并没过多地在意自己的职场形象。他一直认为在企业里,能力才是核心竞争力,所以自己在打理形象方面一直很懒,皮鞋好几天不擦,衬衫不熨便穿着就去上班早已是家常便饭。很长一段时间他自己也没觉得这样做有什么不妥,因为有时候确实会在办公室看到和他穿着类似的男同事。

直到有一天一件事情改变了他的看法和习惯。午休时他去茶水间里冲速溶咖啡,刚踏进屋门之时,偶然听到里面的两个女孩在聊天,其中一个女孩说:"你看某某(他的名字),天天穿得邋里邋遢,衬衫皱巴巴的,鞋也不擦,看着就不靠谱啊!老天保佑我以后千万不要跟他分到一个项目组里去。"男人自尊心的底线往往都止于女性对他的鄙夷和轻视,当时他一下子就脸红到无地自容了。更让他气恼的是,如果说只是外形被鄙视也就罢了,连他的能力都被人怀疑了。

从那以后,他一定确保自己出现在办公室的时候要保持一个干净利

索的形象,再忙也不能以一个颓废、邋遢的形象去面对自己的同事。其实,男人如果穿正装打领带,在任何情况下都不要把领带松垮地挂在脖子上,因为那代表了一个失败者的形象,如果你还记得我在"人设"的概念中着重强调的那一点,你就能明白其中的道理。人们对你的评价、信任度基本都源于你给他人留下的最初印象。看到你邋遢的形象,大家很容易给你贴上"不靠谱""差劲""不自律"等一系列标签,然后他们会依据这些标签对你其他方面的特质,例如能力等方面进行延伸判断,最后你就被淘汰了。这种现象在职场上早已不是个例,即便在美国的硅谷,如今也在新兴一个产业——帮当地的从业者,尤其是程序员打理个人形象。这些收入不菲的独角兽公司的程序员会纷纷斥巨资让自己显得更年轻、更有朝气。这些投资总是能给这些聪明人带来立竿见影的回报,他们在公司内部获得晋升的机会显然要比那些不注重个人形象管理的人要高很多。

还有一个著名的"西服理论",讲的是如何快速评估一家公司是否有内部发展的机会。当你看到这家公司的职员每天上班都以正装示人、穿戴十分讲究的时候,请不要慌张,恰恰说明这家公司内部还有很多晋升机会,大家都在暗自为此努力;可当你发现一家公司内部从主管到员工都穿着随意的时候,反而侧面证明这家公司的内部晋升渠道已经封闭了。为什么呢?就是因为大家都知道再没有机会晋升了,所以谁还会在意自己的形象呢!既然投入不会有回报,那活得舒服就成了当下的最优策略。

我们经常听到有人会不经意地说"某某是工作狂""某某是心机 女""某某是马屁精"等,客观来讲,不管是你主动给别人贴标签,还是 你根据别人身上的标签做出思考和判断,都会很容易让你进入决策的误 区。人设管理是一个动态的过程,我们也可以尝试多跟身边的人交流, 这样可以很好地了解自己的优点与不足,通过思考你可以给自己设计一 幅职场的"肖像画",并不断朝自己想成为的人去努力。但无论如何,给 人们一个良好的初印象,给自己的人设定下正面的基调是一切精进的开 始,也是让他人信任你的理由。

学会印发你的"社交货币"

我曾经接到过一个很棘手的任务——赴成都陪同一个10人左右规模的外宾团队。有过外事接待经验的朋友们一定深知其中艰辛。外事接待这个差事,且不说工作内容本身的复杂,光是不同的宗教信仰与生活饮食习惯带来的衣、食、住、行方面的麻烦,就足够让负责这项工作的人感觉身体被掏空了。果不其然,在一个备感疲惫的下午,我正在陪同外宾团组参加供应商提供的培训,此时一位外宾团组的领导忽然把我叫到了一边,他要求我提供大量的矿泉水、咖啡、糖,还有一系列物品。我一听就感觉大事不妙,因为根据之前负责接待这个团的同事所说,这种事情是由一位负责外事公关的主任来解决的,但是这个人不是很配合。以饮用水为例,每次我们要求提供6箱水,好说歹说最后她也就送来3箱水,不到两天就被外宾消耗完毕,外加之前外宾提出的要求比较多,到后期我们再向主任提出类似要求时基本得不到满足。按理说这种事我也只能找她,不过根据之前的经验,我判断她八成会推诿或者直接拒绝,更何况当天还是周末休息时间,在这个时候打扰人家并要求派人送水简直就是自讨没趣。

面对外宾急切的需求和略带催促的神情,再想起这位同事的提示, 我当时的心情是比较焦虑和烦躁的,相信这种难办的糟心事所有人都会 遇到。第一个本能的反应就是自己去买,但仔细评估之后我觉得这是下 策:一是这么多东西我一个人很难拿得动;二是这种要求恐怕是我们常 说的"常规操作",有第一次就有第二次,总不能每次都是以我自掏腰包 这样狼狈的结局收场吧?我转念一想,既然这位主任负责的就是外宾接 待工作,那这类事情还需她来解决。如何让她配合我的工作,这成了当 下我要解决的棘手问题。

在想出了基本的对策之后,我用自己略带颤抖的手在手机上拨通了她的号码。果不其然,她接电话之后不耐烦的语气已经给这场谈话奠定了艰难的基调。在向她自我介绍并表明来意之后,她说道:"我不负责

这个事。"这个回答自是在我预料之中的,说实话,当时我很想说:"明明之前一直都是您来负责提供饮用水,这不是欺负我这个新来的吗?"当然我的头脑里也迅速模拟出了这样做之后的结果:她勃然大怒,我们大吵,挂断电话,这个世界上又多了一个讨厌我的人,以及我的麻烦还是没有解决,而且貌似彻底无法解决了。这个愚蠢的选择被我迅速否决,取而代之的是我对她说:"不是这样吧,我之前确实找过其他的人啦,但他们都拒绝了我。我也是听我的同事说您是外事公关的总负责人,而且每次遇到麻烦最后找您都能得到妥善解决,我实在也是走投无路了才大周末的厚着脸皮请求您的帮助,毕竟外事无小事嘛,还是麻烦您帮我这个忙咯!"令我意外的是她转而又爽快地答应了我,不到30分钟,我们所需的饮用水就送到了。

其实我的沟通策略就是围绕着"人设"这个概念展开的,大家可能都没有意识到,"人设"这个概念不仅可以帮助我们获得一个良好的正面形象,还可以帮我们获得更好的人际关系,让别人更加喜爱我们,愿意配合我们。做法很简单,就是学会承认别人的人设和价值。我在陈述自己找她寻求帮助的理由之时,首先,强调了自己之前为了寻求解决方案已经做足了功课,这么表述一来是委婉地侧面回绝了她的推诿,二来更是表达了对她的尊重:我是在自己尽力之后不得已才求助于她的,而不是肆意地给人家添麻烦;其次,我阐述自己理由的时候刻意强调了她外事公关总负责人的人设,说她每次都能为我们妥善解决麻烦是对她这个外事公关总负责人人设价值的肯定。这一点至关重要,我们所有人都希望自己的正面人设被人肯定,如果有人说你尽职尽责你会拒绝这样的褒奖吗?我相信没有人会拒绝别人对自己这样的肯定。那好,既然你赞同这种肯定,之后我再请求你履行你的人设、兑现你的价值,一切不就显得水到渠成了吗?

这世上99%的人都真的很在乎别人对自己的看法,我认为这一点也不丢人,因为这便是我们的自尊。如果我们学会承认别人的人设和价值,那他们一定会对我们报以好感,也更愿意履行自己的人设来帮助我们。

其实至此我的故事还没有结束,我要寻求一个此事的长期解决方案,而不仅仅是"一锤子买卖"。因此在饮用水送到之后,我立刻给她打电话对她表示了由衷的感谢,同时,我也在有她和她公司领导所在的微信工作群中大肆感谢了她对我的帮助。既然都说外事无小事,那我就把她这次及时补台救场的"义举"上升到"救黎民于水火"的高度。再之后,我又给她打过一次电话请求提供饮用水。大家不妨猜猜这次她给我们提供了多少箱饮用水?足足20箱,直到我们离开成都的时候都没有喝完。

真正的社交高手,其本质都是一群很善于印发"社交货币"的人。社交货币是我们作为普通人唯一有权利自己印发的"货币",实际上印发"社交货币"在服务行业这已经是必备的基础沟通技能。你去商场买件衣服,总会有服务员上前亲切地称呼你帅哥或美女,当然你知道他们未必是发自内心的,只是在恭维你而已,但我猜你一定不会不爱听,他们就是通过对你的称赞来向你印发"社交货币",只不过这种货币印发的方式比较原始,印发出的货值比较低。事实上"嘴甜"的销售员也总是比那些从不恭维客户的销售员业绩要好得多。不过我们显然不会满足于印发汇率相对较低的货币,如果学会承认他人的人设和价值,那你就是在印发美元。

每个人的社会角色都会赋予他一定的人设和价值,承认人的人设就是承认他们的价值,而这才是对他人最大的恭维与尊重。就像我对那位公关负责人做的那样,我洞察到她身为一名尽职尽责的外事公关负责人的人设就应该是及时满足外宾的合理需求,于是我通过肯定并赞扬她所提供的价值这种温和的方式提示她履行自己的职责,并在之后于公众场合公开肯定她的价值,我想此时我给她印发的"社交货币"对她的价值恐怕都不只是美元了,而是黄金。我予人黄金,她必报我以钻石,20箱水就是很好的体现。

至此我已经揭晓了答案,让别人喜欢你、愿意配合你的诀窍就是善于夸奖和承认别人的价值,而从他人的人设角度入手是我给大家提供的一个极为有效的思维角度。整个过程就是一次印发高赋值"社交货

币"并给予对方的过程。有些人粗浅地把这个过程理解为刻意地阿谀奉承而给它们粗暴地贴上"装模作样"或者"比较假"的标签。实则不然,因为每个人都是独特的存在,每个人在各自所扮演的社会角色中都一直在创造很多有形或无形的价值,每一分努力和价值都值得或者说渴望他人给予"最用心"的肯定。我们的社会普遍存在互惠原则,人类学家、道德哲学家和社会学家已经详尽阐述了互惠原则的普遍存在性,即人们总是倾向于去帮助那些帮助过自己的人,因为它是人性的基础,正可谓是"君以国士待我,我当以国士报之"。

发现并给予对方恰当的肯定是需要很多的智慧、洞察力,甚至是勇气的。它远没有表面看起来那么的平淡无奇,所谓良好的人际关系不外乎就是一个个友善的意图得到了友善的回应,来而不往非礼也,我们不妨就从尝试用心地承认他人的价值开始,优化自己的人际关系。

本章思维原则小结

原则1: "标签"往往源自第一印象

原则2: "标签"一旦被贴上、很难被修改

原则3: "标签"既主观又效率

原则4:为自己尽早争取正面"标签"

原则5: 别人对你的评价=事实-人们对你的期望

原则6: 谨慎控制和管理人们的预期

原则7: 学会承认别人的人设和价值



2.1 我们和清华、北大的学生相比,到底存不存在 智商碾压

无论是在学生生涯中还是在职场上,我们都能发现身边有很多优秀的人,急于追赶他们脚步的我们却似乎总是对他们优秀的"本源"摸不着头脑,最后只能简单地把这一切归因于牛人对我们的智商碾压。正如当很多人无法赢得谈判,无法进行高效沟通时,从来不会意识到自己的失败是因为没有能力进行谈判策略的制定,没有意识去收集关键信息,甚至不具备问题解决者的思维模式,他们只会认为自己只是嘴笨而已。

能力积累的"非线性增长"

漫长的学生生涯给我们的思维带来的最大影响之一就是根深蒂固的 线性思维,我们总是习惯用这样的思维去理解事物的发展进程。然而具 有讽刺意味的是,这个世界上事物的发展模式几乎是非线性的。在个人 能力发展的问题上,时间扮演了一个放大器的角色,即便是一个微小的 差距,再经过时间的积累也会演变成天壤之别,极善于寻找客观原因的 我们总会理所当然地将它归因于"智商碾压""运气好""机会多"。我在赴 美留学和工作时遇到过很多优秀的人才,他们过人的才智的确令我自叹 不如。我承认其中不乏超高智商人才,可难道我们这些接受过高等教育 的人就是白痴吗?

不妨分析一下,当超高智商人才和普通人共同进入职场,面临一个全新的环境时,前者的聪明才智可以给他们带来多大的先发优势呢?是20%?还是70%?或者是普通人的2—3倍?其实真的没有这么大的差距,所有现在叱咤风云的职场"牛人"都和你我一样有着青涩的"职场初

级阶段"。但几年之后呢?那些优秀的人在能力和认知水平上可能会是普通人的成百上千倍,甚至更多。强者越强,弱者越弱,个人能力发展的"马太效应"初显,这一切到底是为什么?其实,由于那些优秀人才长期坚持不懈地积累,他们的能力和认知水平相比我们普通人已经先行进入了指数增长的阶段。

认知成本与认知收益

不同于传统的线性增长模式,与我们能力增长相关的认知收益和认知成本的比值是会呈渐进性增长的,如何解释这个概念呢?其实客观存在这样一个过程,初期在一定时间单位内,你付出努力之后的效果和收益是很不明显的,但当你的知识和能力积累到一定层次之后,你对新知识的认知成本会急速下降,也就是说你的学习过程会越来越轻松;更加妙不可言的是,你的认知收益还会急速上升,也就是说你发现自己变得越来越聪明了。在这双重利好的影响叠加之下,收益与成本的比值将不断增大。因此,我们不难理解,为什么"牛人"大多有坚持和专注的品质了,原因很简单,如果你做一件事情越来越容易,收获却越来越大,你有什么理由停下来呢?这才是我们和那些"牛人"之间从本可以望其项背到后来与之判若云泥的客观发展过程。

我们不妨从英语单词记忆与英语能力的提升这个角度来量化演绎一下这个"能力鸿沟"形成的过程。先假设两个虚拟人物,王小达和王大达。这两个人物的初始设定是这样的:我们先说王小达,此人不学无术,每天只知道吃喝玩乐,大脑里就是一团糨糊,完全意义上的"零信息存储"。我们再来聊聊王大达,此人上通天文,下晓地理,而且光英语单词就有约1万个词的储备量。

这两个人要同时学习一个单词: nepotism (名词,优待亲戚、重用亲戚、裙带关系的意思)。这个问题对于王小达来说,对这个完全陌生的单词产生认识简直是难如登天。这8个字母,对于完全没有任何英文

基础的他来说,相当于8个无效、无序、无意义的零散字母信息。这个单词对他的记忆难度大家可想而知,同时遗忘概率也非常高。无奈之下,王小达能采取的学习策略就只有高频重复,将这个单词抄写100遍后,我们姑且认为他完成了这个单词的记忆。然而一个更加残酷的问题接踵而至,记住这个单词对他来说有用吗?答案是基本没用!只认识孤零零的一个单词,他只是从英文单词积累量为0升级为英文单词积累量为1而已,高成本低收益是对他这次单词记忆过程最贴切的总结。

但对于王大达来说,情况则完全不同。首先他看到词后进行审视, 这个单词对于他来说就不是8个无效、无序、无意义的零散字母信息。 了解communism(共产主义)、cynicism(犬儒主义)这两个单词的他 会立刻辨认出-ism就是表示"主义"的单词后缀,所以结合单词本身的意 义,他已经完成了这个单词50%的"0成本记忆"。再来看单词前面的四 个字母"nepo",他记忆这四个字母的方式也很多,其中一个选择是利用 历史知识进行联想记忆。"nepo"与Napoleon(拿破仑)的前四个字母几 乎一致,而了解欧洲历史的朋友一定都知道,拿破仑皇帝在全盛时期, 横扫整个欧洲,大部分欧洲国家的皇位基本都被他的亲戚占据,他的作 风不就恰恰符合重用亲戚、裙带关系这一含义吗? 所以我们记忆这个单 词就可以假定认为人们都以拿破仑主义来代表裙带主义。学习与认知的 本质是什么?就是将未知的信息与大脑内已知的事物进行连接。包括我 曾在前文论述的标签效应也暗合这一逻辑,我们为什么喜欢将人贴上标 签呢? 因为我们对每一个陌生的人起初是没有认知的, 但我们对"热 情""仗义""健谈"这几个标签都是有理性、感性、全方位认知的。给人 贴上这个标签的过程就是将未知的事物与我们已知的内容进行连接。让 我们回到单词记忆这件事情上来,至此,王大达已经将这个陌生的单词 与自己已经熟知的信息迅速建立了新的连接。他的整个学习过程可谓兼 具速度与效果。学习成本上,比起王小达抄单词100遍,王大达记忆单 词所投入的时间成本低了几个数量级。我们不妨再来分析一下收益,这 一个单词的记忆可以为他的英文能力带来多大收益: 因为他已经积累了 1万个单词, 所以这个新词理论上可以和已知词汇组成成百上千种新的

表达,所以王大达的语言能力提升了,学习收益上又无情地"碾压"了王小达。所谓的能力鸿沟就总是会这样潜移默化地迅速形成。

这个演绎的过程模型虽然有些极端,但是结合我自己的实践经验,这个过程确实如此,我在最初开始记忆GRE(美国研究生入学考试)词汇的时候可谓苦不堪言,每天大约花费1小时的时间才可以完成100个英文单词的记忆,我自己之后也有过统计,第二天的遗忘概率高达80%。这样的情况持续了一个月之后仍未好转,1小时内也就只能完成120个英文单词的记忆,同时遗忘概率仍旧居高不下,更糟糕的是,每天自己还要花费额外的时间去补习那些遗忘的单词。最初所谓的一天记忆200个英文单词,30天搞定GRE核心词汇的理想方案是根本不符合事物客观发展规律的,或许这也就印证了墨菲定律其中的含义——"事情做起来总比看起来难"。好在我自己深知能力积累的"非线性增长"规律,所以也并没有过于气馁和急躁。我的单词记忆效率终于在自己记忆了约3000个英文单词时有了质的飞跃。那几天感觉自己仿佛是一瞬间被打通了任督二脉,每天40分钟的时间里可以完成300个英文单词的记忆,同时遗忘概率只有10%。有时候慢慢来,反而会达到好的效果。

这就是认知成本与认知收益叠加之后的力量,就像比较用100亿元在一年内赚1000万元困难还是用100元在一年内赚1000元困难。这个问题,对于前者来说,把100亿元存在银行获取的利息收益每年都远不止1000万元这个数字,对于后者,虽然只需要赚取区区1000元,但对于100元的初始资金来说,这意味着你需要在这一年内做到整整10倍的收益率。就算你是巴菲特也可能无法轻易达到。如果把智商、聪明程度隐喻为挣钱的能力,那相比这种能力而言,造成我们和优秀人士之间的"职场能力"巨大鸿沟的决定性因素其实是"知识能力"积累到一定程度带来的自身增值速度。

系统性"认知收纳"是积累的关键

即便意识到了积累的重大意义,我们也很可能达不到自己的目标。实际上,除了大部分从不努力的失败者之外,还有很大一部分看似很努力却还没有取得任何实质性进展的案例。除了一部分人是因为被自己的"努力幻觉"感动之外,多数人收效甚微的原因不外乎与缺乏系统性思维有关。所学的知识没有纳入自己的认知体系中去,它们只是存在于脑海中孤零零的一个个信息点,好似风口中扎根未深、不断摇摆的小树,随时都会倾倒,也很难实现它的价值。

人类认知与记忆的本质是记忆逻辑,也就是关联性,信息最大的价值其实不在于其内容,而在于和已有认知的连接,这种认知的体系才可以帮我们解决实际问题,同时更好地收纳新的知识。这个过程就是我们所说的触类旁通、举一反三。关于如何培养自己的系统性思维,我个人认为最好的策略就是每当我们习得一个全新技能和知识的时候,首先我们要思考的是这个技能和知识点与我现有的所知所学有何关联;其次是这个技巧和原则将在哪些方面得以应用。譬如我在前文中所述,在一次给外方高层写正式商务信函的过程中我通过自己的研究和学习了解到了标准商务信函的行文结构,随后我对这个结构的价值进行了深度思考,作为世界知名企业的高层,他们的商务技巧毫无疑问是值得我们学习和借鉴的。经过我的分析,他们的这套行文逻辑和我们所说的"起承转合"有异曲同工之妙,因为它们都完美地契合了人们的心理活动和情感变化规律。

那么,这个行文结构可否作为我今后的商务汇报、商务邮件撰写、演示文稿制作逻辑、内部沟通等工作的指导性思想呢?答案显然是肯定的。在一年之后,有一位清华大学的博士后咨询我关于如何帮她的朋友给自己的教授写推荐信的事宜。她希望给自己在赴美访学期间的教授写一封推荐信,向这位导师推荐她的朋友。在接到这位博士后撰写的推荐信初稿后,我快速浏览了整封信函的架构,她开门见山地介绍被推荐人的内容被我进行了替换,取而代之的是对教授近况的亲切问候,同时悉数自己在访学期间的巨大收获和与各位导师愉快相处的难忘经历,然后向教授表达了衷心的感谢并期待他早日赴中国访问,在这些"润滑"的铺

垫之后,"我"顺水推舟地提到推荐这位同学也将赴美访学。比起开门见山的生硬推荐,"我"给出了更具说服力的理由,即"我"在赴美访学期间的美好经历和巨大收获,所以"我"自然也想推荐"我"最好的朋友来此访学。"因为跟您求学的经历太美好,所以我推荐我最好的朋友也来访学"这个逻辑是对教授巨大的肯定和认可,同时也成了"我"最好的推荐理由。自然、利他、合理,这次修改推荐信和我第一次写商务信函所花费的时间和精力大相径庭,这次写作过程我只花费了10分钟。系统性的思维保证我可以将上次工作中学到的东西直接"复制、粘贴"到这次的实际应用中来。我的认知成本大大降低,而认知收益却迅速攀升。所谓的触类旁通就是如此,我们要善于用自我提问的方式逼迫自己对学习知识的能力进行系统化收纳。

"多数人为了逃避真正的思考是愿意做任何事情的",每次听到这句话都觉得是那么振聋发聩,我写这本书最大的用意就是希望激发出那些真正属于我们自己的深度思考。仔细想想为什么常常我们道理都明白,却很难做到?其实很多时候我们都犯了一个巨大的错误,那就是误把"知道"当作"明白"或者"感悟"。

以最简单的"要好好学习"这个道理为例,这是个人人都知道的道理,但为什么不是人人都执行呢?其实很多人最初仅仅是知道而已,只有在步入社会之后吃足了没有文化的苦,眼看着当年同窗的同学早已年薪百万,过上了自己向往的生活,而自己却因能力问题力不能及。这多重滋味的交织难免会让人有"书到用时方恨少"的感悟。

想知道道理很容易,那些祖训大家都耳熟能详,但往往真正明白并内化到自己的骨子里却需要付出不少的精力。所以,再看极少数身边优秀的人,在年轻时就能把这些有价值的道理真正内化到了自己的行动上,不得不说这才是他们身上一直被人们忽略的最大的天赋。

谨防"安逸陷阱",同学之间的差距为什么这么大

有一次我参加大学同学聚会,席间聊起了各自近况,转眼已经毕业近十年,有些同学已经发生了翻天覆地的变化。睡在我上铺的兄弟,犹记得他每天早上都会第一个从床上爬起来,洗漱后对着镜子将自己的发型调整到最佳状态,然后便背起书包直奔自习室。现如今的他,年仅30岁便已经是华为公司某个百人技术团队的总负责人,我所熟知的几位和他同期进入华为公司的校友如今还在比较基层的岗位工作着。他的学习成绩和表现与当时的同期员工并没有太大的区别,但是短短几年之后,他们职业发展的轨迹却有了天壤之别。

回望我们自己的职场生涯,当你只满足于得过且过,身边那些优秀的人正在默默学习,他们认真对待每一件微小的工作,努力积累经验,一点点提高工作能力。此时将你们进行横向对比,确实差别不大。甚至你的一些"小聪明",在领导眼里会显得工作能力更强一点儿,但是假以时日之后呢?在能力增长成本降低和增长效率飙升的双重利好叠加之下,相信你很快就会体会到"士隔三日,当刮目相看"这句话的含义了。往往等你意识到自己和对手差距明显的时候,对手的能力已经进入急速攀升的区间,在学习速度和收益上都远超于你。此时在业绩上,你的对手也会开始崭露头角,越是能够"摧城拔寨",越是会被委以重任,所有的资源都会向他倾斜,领导也会越来越赞赏他。那时,你又该如何应对呢?

不要在本该奋斗的年纪选择安逸,那样以后的路会越来越难走。 不妨回忆一下,你有多久没有拿起书本学习一项技能或知识了?我 在"知乎"上分享英语学习经验和方法时收到的最多提问就是:"自从工 作之后便荒废了英语的学习,现在感觉身边很多人因为英语好而获得了 更好的职业发展机会,自己也希望学好英语,有没有速成的方法?"让 我感到很无奈的是,几乎所有人都把自己工作之后就荒废英语的事情叙 述得那么理所应当,更让人绝望的是,他们应对这个局面的解决方式就 是寻求"速成秘诀"。想必当你阅读此文之后应该也可以回答他们这个问 题了。速成?如果有人告诉你英语可以速成的话,那他不是疯子就是骗 子。 认识到了能力积累的非线性发展规律和系统性认知收纳的巨大效能 之后,谨防职场"安逸陷阱"便是我们不得不做的一件事情。种一棵树最 好的时机是10年前,其次就是现在了。个人建议可以尝试从认真对待眼 前的工作做起,为自己未来的每一年制订一个切实可行的工作与学习计 划,早日踏上能力积累的道路,别到明年此时,再言当初若是。

2.2 思维意识——能力的核心竞争力

你知道世界500强企业的平均寿命吗?答案是25年,是不是比你想象得要短很多呢?再来思考一个问题,我们自己的职业生涯究竟有多少年?以今后大概率的法定退休年龄65岁来看,我们的职业生涯长度至少是40年。而这对我们这些职场人士而言又意味着什么呢?也就是说,即便我们运气足够好,一毕业就加入一个世界500强企业,与它一起成长,但是它有可能会在我们职业生涯行至中场的时候轰然倒下,然后你就忽然失业了!是的,你的中年危机就这么毫无征兆地来了!既然世界500强企业都只能平均活25年,更何况其他企业?未来我们所有人都会至少经历一次失业。失业并不可怕,但问题的关键是:你准备好了吗?

在这本书中,我和大家分享了很多职场沟通的思路和技巧,职场困境的破局方案,自我精进和人际关系管理的内容。这些对我们而言非常重要,但所有这些内容都离不开一个核心要素,那就是你的工作能力,你的工作能力将直接决定你的职场价值。而价值二字已无须我多言,在所有人类社会的商业活动中,价值即一切。那到底什么是工作能力呢?其实一直以来很多人对这个概念并没有太多具象化的认识,同样都是在高考后以相近分数考入同一所大学,为什么毕业三四年之后,同学之间的差距会越拉越大?我认为主要的原因是思维意识的差距,而这才是我们的核心竞争力。

有些人疲于奔命,有些人则用"效率"解放自己

我在刚刚进入职场时就立刻被公司派驻到海外常驻六个月进行锻炼,在完成这次艰苦卓绝的"历练"之后,我回到公司接到的第一份工作

安排是进口件库存管理。然而这份听起来很高大上的岗位,实际上就是传说中的ERP系统(企业资源计划)操作员。每天和大量的数据、报表,还有ERP系统打交道,然后按部就班地走流程、查询库存,进行ERP系统审批和操作。

我的第一个任务是这样的,每天早晚各做一个报告发给部门的领导供他们决策参考,做这个报告需要先从数据库中提取一个数据表,这个表格大概四十多列、两万多行,经过三十多步的手工筛选整理,我要把它变成一个二十列左右、约一百行的数据表格,接着再利用数据透视图等工具做出想要的图表,然后粘贴到邮件中发出去。我相信很多企业都有大量类似的岗位存在,有时候,这类岗位也被贴上一个标签叫作"螺丝钉",抑或是人们口中的"绿叶"岗位。

我还记得我从某名校毕业的前辈手里交接这份工作时的情景,他像传授绝世武功秘籍一样,缓缓地打开自己的笔记本,里面工整地记录了三十多步的操作细节和注意事项,并且用不同颜色的字标明了重点,他向我边操作边讲解,讲了整整一个下午,然后坚持让我在他的指导下自己操作一遍,中途还故意设了几个小陷阱来考察我对操作步骤的掌握程度。最后,他反复交代我,做这个表格的核心是细心,因为中间任何的错误都有可能让我必须从头再来。

前辈在和我完成交接之后,喜悦之情溢于言表,感觉自己终于摆脱了这份繁杂枯燥的"负担",迎来了自己的"救赎"时刻,不再"身陷囹圄",只留我在原地。我相信大家在职业发展初期都会遇到类似的境遇,我自己当时的第一个感觉就是:这个国际知名的贸易公司所经营的一定都是高大上的业务,我怎么能来这里做电子表格,弄ERP系统呢?不过,既然这个是我分内的工作,职责所系,我也只能硬着头皮去做。结果是做了两个星期之后,我就崩溃了。每天早上和晚上各花一小时来进行重复操作不说,精神还要高度专注,一个小错误有可能就要从头再来,然后就要花更多的时间去做,最后便会打乱一天的工作计划。好几次因为下午的报告没来得及做完,我不得不加班来做。虽然我不知道那

位前辈及他的前任是如何坚持下来的,但是彼时的我确信如果不能做出一些改变,优化这个工作流程,我迟早是会熬不下去的。

既然决定去改进,我应该怎么做呢?我先咨询了身边的同事,一开始我得到的答案是,这个表已经这么做了三年了,应该没什么办法改进。后来一个部门的电子表格高手指点我说可以问问售后支持部门的同事,因为他们的制表技能很高,于是我就去请教了一个售后支持部门的同事。他在听了我描述的应用场景之后便跟我说:"或许你可以考虑用'宏'和VBA(一种宏语言)来实现很多步骤的自动化。"但是,因为他不了解我的表格结构和要求,也只能帮我到这了。

那是我第一次听到电子表格里还有个功能叫作"宏"。既然有了一个 大致的方向, 我认为这就值得我去尝试一下。于是我买了好几本电子表 格畅销书,并天天去浏览几个知名的电子表格学习论坛,我发现要实现 表格的自动化, 前提是我的数据整理步骤要标准化, 就好比如果每辆汽 车的车轮都是不一样的, 便无法用流水线自动化生产。于是我进一步去 研究整个数据表, 去想明白每一步操作背后对表格的改动, 并通过反复 尝试来实现自动化。一个月后, 我取得了一个让我振奋的阶段性成果, 因为使用了"宏"和VBA,我几乎可以让程序帮我完成大量手工的操作, 成功地把整个操作时间从一小时压缩到5分钟。不过我并没有止步于 此,我认为现在这个表格虽然做起来很快,但是除了我以外其他人操作 起来还是有点吃力,我能不能让这个过程更优化一点呢?于是我又加了 几个按钮,保证不管是谁,只要按说明点击三个按钮,马上可以得到想 要的图表。做到这一步就够了吗?我还是没有满足,因为已经研究这些 数据一个多月了,我对很多数字有了更深的理解,我发现之前给领导看 的图表并不能突出地反映问题,于是我自己又重新对图表做了优化,去 掉了几张多余的图,增加了更有展示性的一些图表。这样做就完美了 吗?答案是还不够完美!最后我又在报告里增加了一项内容,那就是我 会先把这些图表自己分析一遍,然后把我觉得需要领导关注的内容用文 字重点标明,提示领导注意。正是因为做机械工作的步骤被大大缩短, 所以我有了更多时间去思考更重要的事情。

还有那个让我头疼的ERP系统操作,我曾经做过统计,一小时普通人纯手工可以完成40条物料的录入操作,即便最熟练的人估计也只能完成60条录入操作。而本年度的公司库存梳理大约需要2万条ERP系统的物料转录入操作,如果纯手工完成的话,我和同事们会面临巨大的工作量。那既然电子表格的问题都能解决,这个操作可否简化,或者有没有别的替代方案呢?于是我又想到了平日里会经常进行物料大规模录入和转移的售后部门。我特意去找部门资深人士请教,经过沟通交流后我看到了希望。有一个叫Dataload(针对甲骨文公司开发的数据录入工具)的插件可以帮助录入数据,这样只要我导入了与系统匹配的信息,这个插件就可以自动帮我进行录入操作,我只需要泡杯咖啡并监视着录入过程有没有发生错误即可。这么一个小小的尝试,就让我们工作组节省了数百小时的工作量。磨刀不误砍柴工,这是我最切身体会到这个道理的一次经历。后来,我们这个库存管理团队还得到了公司年度优秀团体的表彰。

故事暂且告一个段落,复盘整个过程,其实自己尝试提高工作效率的初衷很简单,那就是手头的工作十分烦琐和枯燥,而我不能忍受这种无尽的消磨。但是后来通过接受一系列的培训,以及自己工作经验的增加,我才慢慢意识到,我做的这几件小事实际上包含很多正确做事和聪明做事的思维和方法。

无独有偶,在我和很多职场精英交流时,我也发现一个令人惊讶的 共识,即大家职场精进的第一步,往往都是始于摆脱繁杂的时间损耗性 工作。当然,这个摆脱的过程不是抱怨和逃避可以解决的,而是我们需 要跳出这个困局,尝试借助工具和外部资源对眼前的"麻烦"来进行降维 打击。节约出来的额外时间就是对你的智慧的最好褒奖。而要想从平凡 走向杰出的关键就是,你先具有解决这些烦琐工作的意识和方法。

以"结果导向"思维倒推问题解决路径

在我刚接手主管欧洲供应商工作的时候,新工位的椅子还没坐热, 我的新领导便要求我立刻草拟一封发给外国供应商高层的正式商务信 函。他向我简要描述了这封信要表达的三个核心主旨,并要求5天之后 发给外国供应商高层。

如果你是我,在接到这样一个任务之后,你的第一直觉告诉你这件事情应该怎样办呢?此时多数人脑子里就会浮现出很多离散的"障碍": 我没写过商务信函、我有好多单词不认识、我该联系对方公司的谁,等 等。随后一股畏难情绪必然涌上心头,慌乱无助和可能无法按时完成任 务的恐惧感也接踵而至。

此时不妨先来拆解一下这个任务:这个任务的边界条件之一是领导要求我在信中精准表达的三个主旨,边界条件之二是这封信要在5天之后发给外国供应商高层。理解任务的下一步肯定是如何完成任务。我自己是这样用"结果导向"的思维来进行任务路径的反向推倒的:

1.如何达到这一目的?

先解决不会写的问题,不会写这封信本身是个太宽泛的概念,我不会写这封信可能因为我是个文盲,也可能是我不会打字,当然这些都不是客观事实。其实对我来说距离完成这封正式商务信函的差距主要是:我需要了解商务信函的内容框架和格式,以及行文规范。

2.达到目的需要做哪些工作?

先来解决内容框架的问题,我自己先列出一个明确的写作提纲,把 论述这三个核心主旨的逻辑梳理了一下,写作思路也水到渠成地从刚才 的大脑一片空白变为了现在的思路清晰、有的放矢。

商务信函的格式和行文规范这两个棘手的事如何解决呢?我相信很多朋友会遇到和我类似的事情,在初次接受某个任务之前,确实不具备相关的经验,那怎么办呢?俗话说"千古文章一大抄,看你会抄不会抄"。对于眼前这个麻烦,我决定用参考现有文献的方法去解决,可以模仿外国人的文法来达到我的目的。

3.每项工作需要哪些资源?哪些资源需要借助外力获得?

我想去查阅公司历史上的相关文件,但是参考公司的历史档案库需要领导批准,只有在这个条件下档案处才会允许你查阅相关的内容。这时我就可以找领导协调资源,顺便让他审阅一下我的信函提纲是否符合他的要求,是否完全体现了公司想要表达的诉求,同时也顺便可以把我的工作进度跟领导及时同步,一举多得。

在拿到公司历史上的文件之后,我对这些文件进行了分析,逐渐总结出标准商务信函的格式,领悟出外方常用的行文规范和套路。我个人认为,商务信函的写作方法总结起来就是:开头回溯双方良好的合作历史,寒暄问好;然后叙述此次讨论事项的背景,表明来意;进而明确该信函的主旨,即表述自己的核心诉求;结尾再次强调自己的核心诉求,以及展望双方未来的合作前景。

现在我们再来梳理一下这个写信的任务,信的内容大纲已经整理完毕,格式和行文规范已经总结并领悟,此时需要做的就是落笔完成这个信函,只需再额外花费30分钟即可,同时请不要忽略第二个边界条件,这封信要在5天之后发给外国供应商高层,即在5天之后发出而不是写完这封信,所以信件要在第三天左右完成并转交领导审阅,修改的时间要留足。这件事情到此我认为才可以定义为处理得比较完美。

在工作中应用"结果导向"思维其实并不是一件非常困难的事情。想把这种思维方式用起来的我们不妨这么思考:在遇到需要处理的工作问题时,永远要以这项工作在我们完成时要达到什么效果为出发点,倒推到实现该工作成果都需要哪些待完成事项,再去思考这些事项的完成路径是什么,是否需要额外的资源支持。把答案再反转排序其实就是工作路径图。很多人接到任务后还没有进行深度思考就直接反问领导一句,我该怎么做啊?此话一出,你在领导心中的评分一定为负。

我们不妨先复盘领导在这项工作中扮演的角色,那就是向你分配任务,并在你的要求下给你合理的资源支持(给予让你查阅公司历史资料的权限),同时对你的成果给予指导。那什么是"结果导向"思维的应用

层面体现呢?即领导给你布置一个任务时,你思考问题的核心点就要全面围绕如何给出一个完满的成果。然而,很多朋友在工作中经常只能最终给出一个半成品,更有甚者选择坐等领导来培训你如何做这项工作,最后演变成的结果就是领导布置你写信比他自己写一封还要累,付出的时间成本还要高。那我甚至可以认为你在这个事项上创造了负价值,这也恰恰动摇了你在职场生存发展的底层逻辑——价值创造。试问在这种情况下,你如何能得到积极的评价,甚至是在日后获得更多锻炼自己的机会呢?

再复盘我们自己在这个工作任务之中的收益:运用"结果导向"对任务进行逆向拆解,分析其实就是大型项目管理能力的雏形;资源的有效调配和获取是对你沟通能力和向上管理能力的锻炼;还有我们商务邮件写作的能力也得到了极大地提高,从无到有,从有到优。事实上领导对我这次信函写作的作品很满意,在此之后我负责起草了公司层面对外方的一系列商务信函。你做得越好得到的锻炼机会就越多,锻炼机会越多你就更有可能做得更好。马太效应在职场中真是无处不在。

以结果为导向对任务进行分解的过程,也是你对工作思路梳理的最好方式。它极具实践指导意义的秘诀就在于:在它的引导下,你的全部想法和策略都是围绕如何获得一个好结果来建立的,这样最大限度地确保了你工作成果的效用。毕竟,人在职场,最重要的永远是做有结果的事情,所以从现在开始请立刻具备"结果导向"思维!

能力的"有效迁移"也是一种能力

在微信朋友圈和知乎上,我们总能看到类似的论调:现在大学里学的东西太过时了!有什么用?很多课程都过时了!事实是,我们在大学里也经常这么说,但是大部分在大学时期成绩优异的同学在职场上也能迅速崭露头角。为什么?根据我个人在公司轮岗的经历——做过翻译、带过外宾团、办过大型会展、写过公司官方商务函、做过产品推介,还

干过库存管理——可以说我每天都在挑战新的东西。但作为一个标准的理科硕士,一个严格意义上来讲的工程师,这些东西我一个都没学过。我相信大家在工作中接受的很多任务自己也没学过,但你们都可以干得很好,这就是因为能力的迁移。我们学习的高等数学、概率论等课程,那些公式在实际工作中可能一次也用不到,可是我们学习这些知识的过程却是每天都在用。

还是以领导让我写的那封代表公司的商务信函为例,当时我还没有 任何经验,自己也不是商科毕业的学生,况且就算我是商学院毕业的学 生也不一定学过写信函。可是我十几年的学生生涯却经历过无数次从无 知到熟知再到运用的过程。不会怎么办?实际上,面对未知问题我们最 好、最有效的解决方法一般就是找参照。我们写论文第一步就要梳理相 关文献, 做文献检索, 题不会做去看教科书, 之前我电子表格不会 用"宏",也是买几本书研究。这次撰写商务信函也一样,我可能没有经 验,但是外方的致函就是很好的参照。学会借助外部资源,尤其是选择 正确的外部资源往往是我们解决问题的核心。拿到合适的参照之后,我 意识到有另一个问题摆在了我的面前,我跟人学什么?那要看我不会什 么了。是单词不会拼写还是不知道语法?显然都不是,我不懂的是一封 商务信函应该有的行文规则和逻辑。这和我们上学时学习也是一个道 理,那些学霸之所以是学霸,往往在于他们总能做到举一反三、触类旁 通。我做一道题,练了半天之后换到类似的就又解不出来了,我在对这 道习题学习的过程中, 更注重的是细枝末节的信息, 哪一步用到了哪一 个公式, 我要把这些信息记下来。而学霸们往往思考的是这道题的底层 逻辑,这道题的出题者是想考哪个知识点?当具备哪几个条件时就应该 用这个方法去解决。我们研究信息,学霸研究套路。再回到这个商务信 函的问题上来,外方写这封信的目的是什么?是想表达他们的商务诉 求。他们肯定不会一上来就开门见山地表示自己想要什么,肯定要寒暄 几句。但作为代表公司的正式信函,嘘寒问暖肯定不能太随意,"诸如 你吃了吗?""最近怎么样?"之类的问题肯定不会出现,人家的套路是 回顾双方的历史合作讲程。接着才是转入正题,比较委婉地表达自己的 诉求,结尾恳请我们慎重考虑他们的提议,表达双方达成一致的信心。 至此,其实一封标准商务信函的基本架构我也就梳理出来了,之后按照 这个套路自己再写一遍,这封信就基本成型了。为了让这封信显得更加 具备商务信函的特点,我参考了更多的商务信函样本和政府工作报告里 的一些经典表达,尽量让自己的信显得专业、正式。

现如今,我们面对的这个世界正在加速刷新我们的认知,过去一年人类科技的发展进步幅度比过去十年加起来都要大,而过去十年的发展进步幅度恐怕要比过去百年的加起来都要大。所以,在互联网时代,再说自己没经验,这实在不是一个站得住脚的理由,甚至可以说,经验有时会成为你的负资产,很多时候它反而会束缚你的思路,限制你学习新东西的欲望。用一年工作经验工作十年的时代恐怕早已一去不复返,但不变的是学习能力的重要性,也就是能力的迁移。

适时将你的思维逃出"既定轨道"

《怪诞心理学》里提到的所谓全球投票得出的最好笑的笑话:

夏洛克·福尔摩斯和华生一起去露营。他们在满天繁星下搭好了帐篷,然后就睡觉了。到了午夜时分,福尔摩斯把华生从睡梦中叫醒了,并且说道:"华生,抬头瞧瞧天上的那些星星,告诉我你看到了什么。"华生回答说:"我看到了数百万颗星星在闪烁。"福尔摩斯又问道:"那么你从中能够得出什么结论呢?"华生回答:"嗯,即便有数百万颗星星,其中也很可能有与地球类似的星球。如果有些行星跟地球比较类似,那上面就可能有生命存在。"福尔摩斯说:"华生,你这个白痴,这意味着有人偷了我们的帐篷!"

想必看完这个笑话, 你一定会忍不住大笑。在我看来, 它揭示的现

象和我们工作中很多事情不谋而合。当我们在面对一个工作中的难题时,往往会被眼前的诸多麻烦严重干扰而陷入一种思维定式,套用原有的模式去分析问题,随后我们会发现困难重重、举步维艰,越来越多的未知因素让我们焦躁不安。但有时候换一个角度去看问题,其实很简单。

我曾经接手了一个很急迫的项目, 当时我们的海外用户需要我们代 为购买一些美的空调, 他们已经联系好了当地的经销商并把相关信息提 供给了我们。时间紧迫,按照以前一贯的工作流程,我立刻与当地经销 商取得了联系,但这次通话结束之后我立刻意识到问题十分复杂。首先 是商务方面,双方没有合作基础,对方又不接受信用证付款,预付款比 率和空调本身的价格都需要谈。物流方面,由于空调需要先行运回国内 进行安装架的改装才可以最终交付用户,这次运输要紧得很,简直就是 牵一发而动全身,立刻就牵扯到了入关之后征税进口的问题,成本无形 中增加了很多。更严重的是,空调类的产品进口比较特殊,需要国家相 关3C认证资质,这又是巨大的隐形工作量,而且可行性并不保证。最为 关键的是时间,即便如上的成本我们都可以承担,政策问题也都可以解 决,时间也根本来不及。此时我才体会到什么叫拔出萝卜带出泥,确切 地说是拔出萝卜带出"雷"。万般无奈之下的我只能先尝试联系美的空调 的厂方,我本来的目的是想搜集一些该款产品的价格和技术信息,为之 后与经销商的谈判提供筹码, 谁知剧情就这样发生了反转。我看着产品 的宣传单页,心里暗自嘀咕,美的不是中国的企业吗,这空调会不会就 在中国生产呢?于是我打电话过去,经过深入交流之后,我得知这个产 品果然就是中国生产的,主要面向国际市场。真是众里寻他千百度,蓦 然回首,空调竟在家门口不远处!本来是非常复杂的解决方案一下子变 得非常简单。国内直接购买即可,很多麻烦就直接消失了。解决一个工 作难题, 你的代价可以是绕着全世界跑断腿, 也可以是一个电话, 信 息即生产力。

在我的知乎谈判系列课程《你的谈判思维课》现场授课过程当中,有一次我提到了谈判过程中的策略应用,有位同学问了我这样一个问

题:"老师,您分享的谈判策略很有道理,但我想知道有没有明确的公式或者指标来帮助我判断,究竟应该在哪种情况下应用特定的策略?"这种典型的"学生思维"就是不会在合适的情况下让自己的思维跳出既定的轨道。比如,常言道"早起的鸟儿有虫吃",这似乎是在告诉我们,占得先机很重要,先下手为强方为上策。可是又有一句很流行的话说得妙,"早起的虫子被鸟吃",貌似抢占先机却又成了自投罗网,这岂不是和上面的谚语自相矛盾?当然如果我们愿意,可以举出很多貌似自相矛盾的古训。但其实真正的问题却恰恰在于我们自身的思维模式过度僵化。

不妨重新审视一下这两句话的区别,其实适用主体是完全不一样的。一个是鸟,而另一个是虫子,在这个竞争格局当中,鸟是强势群体,而虫子是弱势群体。因此,对第一句话的完整解读应该是:如果你在竞争中属于强势群体,那把握时机,先下手为强,尽早收割红利,以免后期竞争加剧,这才是关键;而如果你在竞争当中是弱势群体,那么保持低调,全力自保才是上策,毕竟枪打出头鸟。所以我以此为例回答这位同学:"具体问题具体分析,针对不同局面采用最合适的策略才是最睿智的解决之道。"毫无疑问,这需要我们适时将自己的思维逃出"既定轨道"去寻找新的可能。

发现并解决问题,才是一个闭环

我们周围总是有很多人存在一种幻觉,他们把发现现象当作发现问题,把发现问题当作解决问题,然而在我看来这毫无价值可言。更具有讽刺意味的是,很多时候我们发现的还不能算是问题,充其量只能算是一个现象。问题理论上是可以被解决的,但现象本身在没被探明背后的根本问题和原因之前是无法解决的。就好比你去医院看病,你跟医生说你头疼,没有医生会立刻给你开药治疗,他一定会先让你去进行一次全面检查,之后依据检查结果再对你进行诊断。因为头疼本身只是个现

象,导致这个现象的问题可能有很多种,可能是你的头部受到了外部撞击,也可能是你昨天饮酒过度,还可能是你患上了感冒。所以,指明一个现象真的没有任何价值。

典型现象就是人们总是习惯于抱怨公司存在着这样那样的问题。比如,对外产品交付总是无法按节点完成、财务付款周期长、产品的用户界面体验不够人性和便捷,当事人似乎总是觉得自己很有见解,但问题的症结在于:这个现象谁不知道呢?请问你能解决它吗?公司产品交付进度无法按节点完成,有可能是物流公司运力不足,也有可能是出口管制手续上有问题拖延了时间,还有可能是供应商自身产能不足在产品交付时就拖延了,更有可能是你们公司自身订单量小,在供应商那里的生产优先级低,或许也可能是多种原因交织的结果。然而很多人在发现一个现象之后就在那里大呼小叫,好像自己在沙漠中发现了绿洲。殊不知你发现的只是现象,自己却连背后的问题都没分析透彻,更没有能力给出解决方案,知道做不到等于不知道。

某著名互联网公司的总裁曾说过他对一位暑期实习生印象深刻,按常理来讲,实习生一般能参与的工作内容都十分基础,无非就是接接电话、打打杂。那么这位实习生是如何通过这些平凡的工作引起公司总裁的注意和赞赏的呢?这个公司的主营业务是互联网电商类业务,而这位实习生实习所在的部门恰恰就是"麻烦"比较多的售后服务部门。

售后服务部门是公司提供服务质量的最后一道防线,所有前端业务部门产生的偏差最后都要积累到售后服务环节来修正。因此不难想象,他会每天接到各种客户的投诉电话,也需要解决许多意想不到的问题。不妨设想一下,如果是我们处于这个境地,会有何反应?估计肯定是一边疲于应付差事,一边大肆抱怨上游的种种不给力、公司业务模式的各种不合理。而这位实习生不一样,他尝试着去把售后服务这个"老大难"作为一个问题去解决。如果在上游业态无法调整的大前提下,有没有可能通过标准化处理流程来提高售后服务的效率,降低整个团队的工作负荷?事实证明是可以的。在实习的三个月期间,他把自己所有遇到

的售后问题进行了归类总结,针对每一类的问题给出了自己的标准解决方案和流程,细化到甚至当客户抱怨迟迟无法收到货物时,应该用哪些话语来安抚客户的情绪。发现问题是没有价值的,而这个解决问题的手册是价值连城的。有了这个手册的存在,任何一个新手任职这个岗位都可以低成本、高效率地处理大部分售后工作,这为公司节约了极大的运营成本,还增加了工作效率。这也难怪公司的总裁看到这份手册之后对他印象深刻,并且力邀他毕业之后来公司工作。

发现一个现象,揭示背后的问题,解决这个问题,这才是一个闭环。

再来回顾开篇的这个问题,究竟什么是能力?能力就是自己根据工作需求,以结果为导向设计一个问题,然后解决这个问题。看似平淡无奇,实则波涛汹涌,每个人到达彼岸的过程各不相同。但是聪明的人总会尝试用效率把自己从冗杂的重复性工作中解救出来,他们总会巧妙利用外部资源进行能力的迁移,解决一个又一个新麻烦,他们更会在必要时跳出固有的思维模式,四两拨千斤地解决棘手问题。这样的人,不会惧怕任何挑战和变化,或许我们一生中都会至少经历一次工作变动,但那又怎样呢?当你拥有了解决问题的能力,工作变动只不过就是换个办公地点罢了。

2.3 细节与格局

一个慵懒的周六下午,我坐在一家星巴克咖啡店看书,桌上卡布奇诺的奶泡还未散去,我无意间用手机浏览到了一个大学生在知乎的询问。他想知道马云的邮箱是什么,因为他自认为有几条关于阿里巴巴的有价值的战略构想,希望告诉马云。从这位少年的文字中我读出了他满满的自信,仿佛自己有经天纬地之才,发现了马云和他的阿里巴巴"大盗们"尚未发现的宝藏。

这应该是每个人年轻时都有过的"宏图大志",其本质却无外乎是如坐太师椅般地指点江山。有基本社会经验的人都会告诉他,他的想法一定是很幼稚的。即便他说的是对的,他也如愿告诉了马云,但阿里巴巴一个这么大的集团,是不可能采用他的建议的,因为有太多的利益相关者,没有人愿意冒这种风险。彼时的我们如果听到长辈的这种打压一定会很不服气吧?我们或许会想,万一我们对了呢?我相信那位大学生也会这么认为。

灵感迸发的我决定给自己出一道题:这位大学生给马云提出的战略理论有正确的可能性吗?买彩票还有百万分之一的概率中奖呢,万一他"蒙"对了呢?但当我想到"格局"这个词的时候我意识到,他正确的可能性一定、肯定、绝对等于零。

什么是格局

关于对格局的理解或许你已听过无数种说法,不过我个人的定义是 对事物认知的想象力,格局的大小决定了我们对事物认知的边界和维 度。至于为什么那位少年的战略是绝对不会正确的,有一个很经典的故 事揭示了格局对我们能否采取正确策略的决定性意义。

在山野之中有两个樵夫,终日砍柴谋生很是辛苦,有一天晌午他们在树下小憩,一位樵夫问起他的同僚:"你猜皇帝的日子应当是如何的啊?"另一位思考良久说道:"我想皇帝一定是用金斧子在砍柴!"可能当我们听到这个故事之后只会嘲笑这位樵夫的愚昧,但其实我们何尝又不是如此呢?在很多事情上被自己格局的局限性死死限制却又浑然不知。想象一位樵夫告诉平日乘金车、驾六马的皇帝人生最极致的奢华居然是用金斧子砍柴的画面,我很理解那位樵夫虽然已经极尽自己的想象力去设想皇帝奢华的人生,可惜答案却错得离谱,因为真实的答案是樵夫想象力边界的极限也永远无法到达的地方,或者说它们根本就不在一个维度上,永远也无法相交,这就是格局的距离。

正如没有见过大海的人永远也无法描绘出它的波澜壮阔一样,那位 只是身处象牙塔的大学生又怎可能给管理着几千亿市值的集团企业领导 人提供什么靠谱的建议呢?因为格局差异往往带来的结果是,我们解决 问题的能力和效率根本不在一个层面上,那什么样的人可以突破自己思 维的牢笼,摆脱认知的枷锁呢?

哪些东西可以体现一个人的格局

时间维度

1. 对于时间的珍惜

如何判断一个人是不是真的富有?我有一个独特的指标,那就是看这个人有多愿意拿钱去换时间。这就好比你为了节省几十元的通勤费用,没有选择出租车而选择了相对低效的公共汽车,看似节约了金钱实则损失了更重要的资源,这就是为什么有人会说老板花钱雇你就是在为他自己节省时间。真正能够日进斗金的人是绝不会为一些蝇头小利而大

费周章的,倒不是因为他不爱财,而是因为这是个傻瓜都能计算出来的数学题目。一个人可以打肿脸充胖子似的用得体的穿着和高档的消费观来掩饰自己,但他对时间的观念一定会出卖他。

结合我们个人来说,时间和健康是每个人一生中两个不可逆的资源,无论在任何情况下,当我们需要出卖它们去换取什么的时候,都应该格外谨慎。如何做出选择,我结合个人的想法给大家一些简单的衡量标准:我们不妨先用一年的总收入除以自己的实际劳动小时数,这样你就可以粗略地得出你每小时的价值。比如,我正计划购入一部手机,商家给出了一个优惠的政策,如果我让20位朋友填写一个市场调查并转发它们的一条广告的话,我可以获得50元的优惠。我们不妨简单地测算一下,我们联系20位朋友,和每个人道明事件的原委,然后监督他们完成问卷并转发出去需要多少时间,至少一小时吧?你要知道年薪15万的职场人士他的一小时价值就在75元左右,更不用提在他要求朋友们做这些事情时其实是在透支自己的个人信用和"社交资本",这可是一笔稳赔不赚的生意,看清楚是"稳赔不赚"。个人认为,这样的快速计算与评估可以帮助我们做出高效且正确的决策,免去了太多的纠结。要知道,正是生活中这些数不清的小纠结,破坏了我们的心情,还浪费了我们许多的时间。

但知道这些就够了吗?远远不够。因为很多事情的价值是不能只用此时此刻的效用来评估的,你为了50元的优惠帮助商家向你朋友推广产品这件事,我确信如果你选择做的话,它除了此时此刻给你带来50元的收益之外,在可预见的未来应该不会给你带来任何收益,甚至还会造成损失。那么我们还要知道什么呢?

2. 懂得在更长的时间周期下衡量得与失

我们总是愿意将时间定格在此时此刻,来衡量所谓的得与失,并以此来左右我们的情绪甚至判断。股神巴菲特从来不以短线操作见长,他本人在股票交易时也丝毫没有大众认知中商人的那种锱铢必较、锋芒毕露的风格,很多时候他买入的股票在短期内都赔钱,但是如果我们把衡

量的时间跨度拉长到10年、20年,那他赢的就太多了。真正的大赢家总是在短期的利益争斗上愚钝得像个傻瓜。其实并非如此,他们只是在刻意牺牲短期利益来换取长期的高额回报而已,所谓的大智若愚,大抵就是如此吧。

个人第一次意识到这个问题时是在我参加的一次谈判行动即将结束的时候,我方的一位前辈接受了对方最后的条件并握住了对方的手,"很不情愿"地恭喜他们的胜利,夸赞他们高超的谈判技巧给了他很大的压力,让他没能守住自己的底线。我很奇怪地询问那位前辈,明明这次我们得到了很多预料之外的利益,同时在气势上也未落下风,为何要长他人志气灭自家威风?"因为我们公司以后还要在这个行业混呢!"前辈掷地有声地回应了我的疑问。

是的,真正的谈判高手都懂得让对手"赢"的道理。其实原因很简单,如果明知道和你合作一定占不了任何便宜,那下次谁还愿意选择和你合作呢?过犹不及,能取10分利的时候我们只取8分,另2分让给合作伙伴。不是说我们不想取那2分利,而是具有更高格局的人都懂得,这2分利在更长的时间周期下会变成20分利、200分利,如果你今日此时取尽所有,它日你必会无利可取。

抽象的道理似乎总是让人醍醐灌顶,但又有些似是而非,我有意用一个投资领域随处可见的普遍案例来帮助大家理解什么叫"在更长的时间周期下衡量得与失",我们不妨先看一下这一组股价走势图(如图2-1 所示)。



图2-1 股价走势对比图

一泻如注、一跌到底,显然这只股票的价格已经直坠"地狱",如果你正持有这只股票,你会痛苦地想要割肉离场,如果你没有持有这只股票,我相信你此时一定会本能地敬而远之。从趋势上看我们的判断是合理的、有逻辑的,绝大部分理智的人都会做出同样的选择。但恰恰是这种局部的理智让我们与成功渐行渐远。我们不妨再来看图2-2。

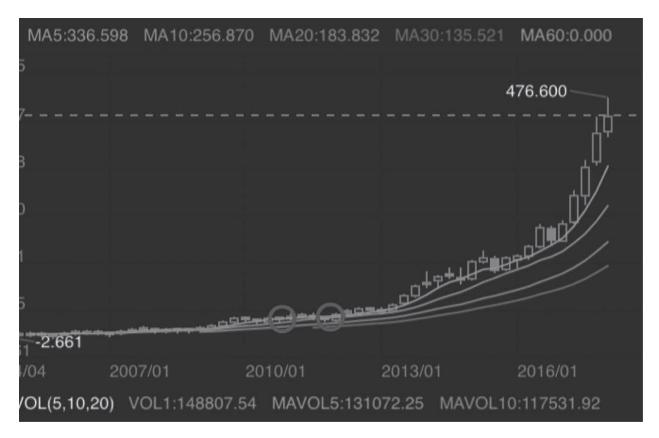


图2-2 股价走势图

显而易见,这是一只大牛股的股价走势图,它在十几年的时间之内从几元钱涨到了476元,足足翻了数百倍!对于这种股票而言,任何一个具有正常逻辑的投资者都会选择买入并长期持有。可如果我要告诉你,其实之前的两张股价走势图和这幅股价走势图都属于同一家公司呢?唯一的不同就是这两组图,第一组是以天为单位观测的股价走势图,而另一组则是以年为单位进行观测。我们在第一组图中看到的灾难性下跌,我把它们的位置在第二幅图里标注了出来,当把这些所谓的"灾难"放到更广的时间维度中来审视的时候,你会发现它们竟然渺小得不值一提,而在当下看来的"灾难"从长远来看恰恰是最好的买入时机。

同一个事物,不同格局的人会得出截然相反的两种结论,如果这不 是股价走势图而是人生机会走势图的话,我们往往就是因为格局的狭 小,在最该坚持的时候放弃,在必须向左的时候选择了向右。人生是一 场漫长的旅行,只有在更长的时间周期下衡量得与失,我们往往才能得出真正正确的结论。

在更长的周期下衡量得与失这个问题在职场上的方方面面都有体 现,如在工作机会的选择上,有很多人会选择一些看似活多钱少、挑战 大的公司,这在短期来讲是"愚蠢"的选择。但是往往挑战大也伴随着巨 大的机遇。我身边就有很多现实的例子,有一位同学放弃了一个相对稳 定且待遇不错的企业,转而去了四大会计师事务所之一的企业锻炼自 己,两年之后成功跳槽另一家公司并获得了晋升。额外获得的收益早就 远远弥补了前两年的账面损失。同理,曾经有很多朋友问我怎么评价职 场上一些善用盘外招和那些只占便官不吃亏的人?我的回答是,这些招 数的确会在短期内立竿见影地为使用者带来一些战术级的利益,但我们 怎么就看不到使用盘外招的人损失的长期战略利益呢? 对于他自己来 讲,长期使用盘外招就会忽略自己核心能力的建设,有朝一日公司内部 环境一旦发生变化,最先遭殃的非他莫属。再者,只占便宜不吃亏的行 为会极大地挤压自己在职场的生存空间,有些事请或许大家不得不从, 但有更多的事情大家是可以坚决不从的。恶其始者必恶其终,永远不要 低估上天对事情发展剧情的想象力: 反之那些勇于担当和补台的人却 会在更长的时间周期下建立自己的战略优势, 谁笑到最后, 谁才笑得 最好。

我们总说今年摘的桃是归功于十年前你种的树,那同理今年"挨的刀"也应归因于十年前你结的仇。懂得在更长的周期下衡量得与失,我之前总是无法真正理解前辈们时常提起的大智慧与小聪明,到此我才感悟到,个中玄机莫过于此,Time will tell,time shall prove!(时间会说明一切,时间将证明一切!)

空间维度

格局的价值不仅仅体现在时间维度上,更体现在空间维度上,通俗一点来说其实就是指我们理念上的巨大差异。随着互联网时代的到来,

知识付费也随之兴起,但是随之而来有一些负面的评论,当你在抱怨知道了太多的道理却仍旧过不好这一生时,须知古训早有言:"师傅领进门,修行在个人。"互联网时代加速了信息的迭代与传播,但何时要求老师要做到包教包会了?不同的个体在接受同样的知识之后,他们之间的应用能力差距是巨大的,这就是为何有人把道理变成了纸上谈兵,有人却将道理演绎成道行。

比如在日常的商务合作洽谈时,我们往往需要与对方寻求共鸣来拉近关系。我对这个原理的理解和应用一般都在语言的层面,我会在和对方的交流中找到一些共同的话题,通过对这些话题的讨论来找到共鸣。我一直自认为这是很有效且很具有智慧的方式。直到有一次我参加了一场和法国人的谈判,在前一天双方的谈判中,由于有诸多的分歧点,双方可谓你争我夺,互不相让,直到深夜我们才暂时停止这场鏖战,各自"鸣金收兵"。第二天一早我来到办公室,我那位身经百战的领导让我去给对方的副总裁送一份他准备的礼物。的确也应如此,谈判从来讲究的都是控制节奏,有松有弛,此时送一份小礼物缓和气氛也的确有利于推动谈判的进程。"你猜猜这礼物是什么?"我的领导问我。我掂量了一下这个包裹,个人猜想世人皆知法国人好葡萄酒:"难道是一瓶红酒?"领导对我的回答似乎不甚满意,他只是要求我先把礼物送过去。

待我驱车到达了对方中国区总部的办公大楼之后,在秘书的引导下,我敲开了对方大中华区销售副总裁的大门。对于我这份不期而至的礼物,这位副总裁先是愣了一秒钟,接着开始带着一丝好奇和忐忑拆开这个包裹,当然此时的我也怀着同样的心情在等待答案的揭晓。结果居然是一张带相框的照片,正当我一脸费解的时候,这位副总裁开始为我解释来龙去脉,原来这是他年轻的时候参加过的一次中法合作项目,昨天他们在闲聊的过程中,得知我的领导和他当年都参与过这个项目,对于这段经历,大家都留下了美好的回忆。副总裁微笑着把这个相框摆放到了自己办公桌最显眼的位置上,还用手反复调整它的角度以达到最佳位置。看着相框里当年项目人员的合影和"致我们长存的友谊"的赠语,我恍然大悟:和这个相比,别说是一瓶葡萄酒了,就是一车葡萄酒又有

何用?这才是跨越时空最深刻的共鸣,葡萄酒喝完就完了,但是这个相框会一直在这位总裁的办公桌上提醒着他。我们长存的友谊和共有的美好经历,将为我们持续赢得合作伙伴的好感。我的这位领导把"找共鸣"这个道理演绎到了全新的高度,同样的大道理可以在不同的格局指导之下产生完全不同的策略,因此也会导致截然不同的结果。

落地决胜细节才能体现格局

或许行文至此,你已经意识到,尽管格局这个词听起来有些虚无缥缈,但是能够"落地"你的格局的无不都是细节,大格局的最好应用场景就是找到并落地关键细节,请记住,是关键细节!

其实并不是所有细节都是有意义的,要找准重点再去执行才是最重要的。只会一味抓细节却找不到重点是徒劳无功的本因,只会空想却没有执行力的人同样也是一家公司的灾难。我认为,我们最需要做到的就是分清必要非充分细节和决胜细节。必要非充分细节重要的原因是不做它你一定赢不了,但它尴尬的地方又在于,只做好它你也不一定能赢。比如,你是一个公司的大客户经理,你需要请客户吃饭,选择客户喜欢的菜式,了解客户的口味爱好等细节,这些属于什么呢?它们就属于必要非充分细节,你连一顿饭都不请客户吃,那就是严重失礼,没人会去跟极度不尊重自己的人合作,但是你请了也并不意味着你可以拿下这一单,因为你的竞争对手也会请,他们也知道要遵循客人的喜好和口味,这个事情上你并没有突出的比较优势。

而决胜细节则是那些很重要且尚未被大多数人察觉的因素。比如, 我熟知的一位销售人员因为自己优秀的待人接物能力广受好评,我一直 很好奇的问题就是,作为销售人员,待人接物应该是这个职业的标志性 技能,想必他的同事们一定也不会差,为何就他会受到广泛的好评呢? 为了揭开这谜底,我和几位对他赞誉有加的人进行了交流,他们举的例 子却惊人地相似,原来这位销售经理经常在宴请过后亲自驱车送客户回 家,并送一些自己出差时从国外带回来的小礼物。他做的事情本身并没有太大的稀奇之处,但关键在于他总是能做得比别人更好一点,就是这更好的"一点"让他的"好"在别人眼里独具"辨识度"。通过第一章的人设理论,我们也明白,只有这些有辨识度的"好"才能真正攻占客户的心智,为他赢得信任和回报,而奠定这些比较之下的优势细节,我把它们定义为决胜细节。想要把事情做得更好,我们就要找到这些细节并做好它们。

关于这个问题的论述也让我想起了大学时期的一段经历,当时正值 北京筹办2008年奥运会。有一天,我们获知上午10点奥运会圣火传递活 动将经过北京的中轴路,于是大家便立刻奔赴现场。9点刚过半,马路 两边已是人头攒动,围得水泄不通,所有人都在抢占有利的位置,以求 获得最好的观看视角,于是这就变成了一场争夺圣火传递观看权的竞 争。

很多站在前排的人都纷纷踮起脚以求更好的观看视角, 而我本来就 己非常不利的观看视野这下被彻底封死了,虽然我真的不想在"演出"开 始30分钟前就以这种姿势"罚站",但无奈之下我只能也踮起脚以获得更 好的观看机会,很快我后面和旁边的人也都纷纷踮起了脚尖,大家都在 痛苦中煎熬、忍耐,等待最后观看结束之后的"解脱"。踮脚这个策略其 实就恰恰符合我所谈论的"必要非充分细节",在大家都踮脚的情况下, 如果你不选择踮脚,那结果你就一定是什么都看不到,可你踮起脚情况 就会有所改观吗?我看也未必,或者说其实比你踮脚也强不了太多。因 为,大家都踮脚了。这也恰恰正是"必要非充分细节"自身的尴尬之处, 不做它你一定赢不了,但如果只做好它你也很难能赢。后来我才知道, 我的这个经历与那个著名的"踮脚效应"不谋而合。如果一种策略的执行 几乎不存在门槛和成本,人人都可以迅速采用的话,那么这种策略往往 就会失效,这是策略的制衡。但是这场竞争就没有赢家了吗?其实是有 的,那些骑在父母脖子上的小孩最终完美地观看了这次圣火传递的全过 程,他们是最后的赢家。而剩下90%的观众其实除了踮脚、"罚站"30分 钟之外,什么都没看到。骑在父母脖子上这个举动成为这场圣火传递观 看竞争大赛中的决胜细节,它之所以可以被称为决胜细节,不仅是因为它有效,更是因为对它的执行是有门槛的。譬如拿我来说吧,虽然也和我的母亲同行,但已经是大学生的我和年近六旬的母亲,无论谁骑在谁的脖子上都不是这个场合下的合理选择。小孩子们因为年龄小的原因,高度成了他们的劣势,但也恰恰是他们的年龄反而赋予了他们独特的优势,那就是他们身边必然至少有一位监护人同行,这个比较优势也就是使他们成为最大赢家的决胜细节。

格局大就是一种动态的、广阔的视角,具象化的表现就是可以让我们的思维方式总是能做到提纲挈领,切中要害。比如,面对如何让老板满意你的工作这个问题,我们的回答可能会没有头绪,不迟到早退?为老板端茶倒水?问题的核心是老板的类型太多了,喜好不一,更重要的是,这些细节前人早都做烂了,你会的别人都会。如果我们把这个问题调整为"如何做才能让老板脸上有光",尝试着去寻找尚未发掘的决胜细节呢?因此,面对细节的处理,我的原则是:果断忽略无效细节,低成本保证必要非充分细节,我们的核心资源应全部投入决胜细节中去。

2.4 自我认知的困境与破局

我相信绝大多数中国人回首自己在学校和迈入社会的日子里,最懊恼的就是从来没有人告诉我们——人生最重要的事情就是如何清楚地认识自己。

每当我们听说身边某位百万年薪"大牛"的事迹之后,总不免感叹自己目前连人家的"车尾灯"都看不到。不过你可曾想过,即便是那些牛人,又何尝不是从初入职场的毕业生一步一步成长起来的呢?残酷的社会压力让我们完全忽视了人的内在动能才是决定我们如今位置的根本因素。每个人都是独立的个体,我有怎样的性格,我有哪些天赋,我又有着什么爱好,我们各自面对不同的人生,但有太多人沉溺于凡事只有一个正确答案的学生思维中。如何找寻自我精进的准确方向?此时,全面自我评估的价值就逐渐显现了。

学历和工作经验是你价值的基本面

企业招聘一个员工亦如投资一只股票,企业人力资源经理在对我们进行估值时,基本面毫无疑问是他们最先考虑的因素,这个基本面就是我们自己的学历和工作经验。有太多的人总是沉醉于自己虚无缥缈的潜力中,甚至以此作为自己基本面低下的最佳借口,只可惜事实是:只有在一个良好的基本面的前提下,人们才会关注你可能会在未来兑现的"潜力"和"特质"。在知乎上,有这样一个职场类问题引起了热议:"很多大公司在招聘时都是非'211'或'985'类院校的毕业生不要,这样真的合理吗?"反对者搬出一些高学历、低能力的职场个例来质疑企业筛选人才的标准和规则,但这并不能帮你逃避学历和工作经历是你的

求职敲门砖的事实。抛开这个质疑中幸存者偏差的逻辑漏洞不谈,现行的以学历和工作经验为基础的人才遴选机制不只关乎正确率,更关乎效率和成本。

我们不妨理智地来解析一下这个问题,针对特定企业的应聘肯定是 买方市场,要想成功被你心仪的企业聘用,首先我们需要从用人单位的 角度去考虑这个问题,寻求解决路径。那么问题来了,企业对自己人才 队伍建设的核心诉求是什么?就是以最少的成本、最高的效率招聘到更 多优秀的人才。

问题继续展开,如何做到筛选最有效率且成本最低呢?其实通过漫长的九年义务教育和高中教育,以及高考这个千军万马通过的独木桥,国家的教育体系已经对所有未来的人才完成了一次大规模的长期全面筛选。虽然其中不乏会有一些潜在的精英因为种种原因未能考上重点大学,但是人才的筛选不是在解析方程式——我们需要穷尽所有的解。这个筛选的过程除了准确率之外必然要同时兼顾规模与效率。况且,那些高考遗珠如果真的是人中龙凤,日后他们自会在职业生涯中干出漂亮的业绩,到那时完全可以用社会招聘来弥补这个机制的不足。猎头不就是以此为生的吗?充分解析企业人才选用机制之后,结论显而易见,我们应该意识到学历作为自己价值基本面的重要性。

如果你在自我估值之后发现你的基本面不足,也并非没有补救方法。除了在本科阶段努力学习力争考取一个更好的研究生学位之外,我身边还有很多同事和朋友在工作之后选择去一些名校攻读在职研究生和博士学位。这样的做法有一个最大的优点,就是身在职场这个"修罗战场"的你比在"象牙塔"中的学生更清楚自己究竟需要学习什么样的知识,哪个方向的学位更有助于你日后的发展,更有内驱力去学习自己需要的知识。同时,因为能够做到及时的学以致用,你的学习积极性和效率会达到一个十分经济的高效区间。

一位小时候与我共同玩耍的小伙伴通过不断精进自己的职业履历, 完成了基本面估值的跃迁。她比我年长几岁,在她大学毕业的时候外企 潮还尚未退去,彼时学习财务会计专业的她虽然不是毕业于名校,但毕 竟这个专业的通用性很强, 凭借大学期间优秀的GPA(平均学分绩点) 她还是拿到了几个体面的录用信。不料,和我们大多数人"活少,钱 多, 离家近"的择业标准大相径庭, 她果断放弃了几个待遇不错、工作 压力较小的企业,转而选择了四大会计师事务所之一的德勒。四大会计 师事务所的高负荷工作量在业界是人尽皆知的,如果说"996"的工作制 已经让人很崩溃的话,"724"工作制也就是7天24小时待命的要求,我认 为基本超出常人的接受能力了。更糟糕的是,薪水报酬貌似并不是很诱 人, 甚至按单位有效劳动小时收益来计算, 选择这份工作是明显吃亏 的。当时我就很不理解她的这个选择,她的父母也力劝她选择一些更稳 定的岗位, 甚至到最后他们还放话说, 不出两年她一定会坚持不下去 的。事实证明, 姜还是老的辣, 她父母还真说对了。两年之后我们再相 遇之时,她已经不在德勤工作了,而是跳槽到了联想,乍一看确实没坚 持下去。不过她父母没料到的是,她的跳槽并不是无法坚持选择的逃 避,而是收获了经验与资历的胜利。她现在在联想担任了很重要的职 位,薪水也自然是翻了好几倍。此时我才恍然大悟,她在德勤这两年挣 的哪里是薪水, 挣的分明就是资历, 两年中她面临的工作压力一定超乎 想象,但她为何选择坚持呢?因为她需要接触更多国际化的大型业务, 要承担更大的责任。虽然是挑战,但最后终将会成为她在职场中晋升的 宝贵筹码。有了德勤的工作经历,她完成了对自己职场基本面的重塑。 所以说, 在学位进修和知名平台的工作经验积累都是我们提升自己职场 基本面比较切实可行的方式。

企业人才任用的"路径依赖"——切忌忽视基本功

在我们评估完自己的"职场基本面"之后,需要对自己的战术能力有一个全面的认知。战术能力基本对应着一些技能类能力,职业技能是你安身立命的本钱。如果你是个程序员,代码编辑能力是必备的;如果你

从事国际贸易行业,那你应该知道什么是信用证,FCA(货交承运人)、DDP(税后交货)条款的区别同样应烂熟于心,从事金融投资行业,企业的财务报表你必须要看得懂。一个简单的标准就是,如果你在工作中还会遇到类似的行业知识障碍,那说明你的基本功还不合格。这些问题通过阅读书籍、向人请教或参加培训班的方式都可以解决。

值得注意的还有一些通用的基础技能,例如演示文稿的制作和掌握 多种语言的能力。前者非常通用,无论你做什么行业,终归是逃不过将 你的工作成果对公司内部或外部客户展示这一关。拙劣的演示文稿技巧 很有可能会给你的所有努力直接打对折,甚至直接葬送它们;而后者主 要指的就是英语能力,或许在如今外企潮退去的时代,你会认为英语能 力的价值正在衰减。然而东方不亮西方亮,虽然外企潮正在逐渐退去, 但是中国企业正携中国制造在国家"一带一路"的战略下大举进军国际市 场。战略层面,从新兴的互联网行业到老牌的建筑、能源、资源类国 企,大家都在"走出去",国际化不仅是互联网行业的下半场,也是中国 经济未来的发展方向。英语能力的重要性势必会凸显。聚焦到战术层 面,很多企业在人才选拔任用决策时,英语能力往往还有一票否决的威 力。我已经亲眼见过太多人只是因为英语不好而被各方面都不如自己的 竞争对手淘汰掉了。没办法,语言不通,公司根本没办法派你去开拓国 际市场,话都听不懂,如何指望你为公司业务摧城拔寨?

战术能力是你的"基本功",没有天赋的硬门槛,每个人如果用心去做都能做得很好,然而讽刺的是,很多人总是做不好或者不屑于做好。公司的前辈总会教育你说:"一屋不扫,何以扫天下!"厌烦这种教育口气的你心里也许是这么想的:"大丈夫处世,当扫天下,安事一屋乎!"客观上来讲,你的这种想法也不无道理,不过企业在人才任用上普遍存在"路径依赖",会从根本上灭绝你"对"的可能。

或许你有很多独特的才华,或许你可以口若悬河为公司拿下过亿的订单,抑或是你可以提出很多极具建设性的想法,但遗憾的是,你的领导在职场上最先看到你的工作成果基本都是跟你的战术能力相关。演示

文稿有错字、报告逻辑不通、报表数据有误,面对这样的成果,你只会被贴上"干活糙"的标签,而那些基本功优秀的人往往会在职场初期表现得更加令人信赖,他们一定会被优先委以更重要的任务。越被委以重任就越有经验,越有经验就越会被重用,没人会再给你额外的机会,这就是企业人才任用的"路径依赖"。比起未知的险象环生的小路,人们总是会本能地选择之前走过的路径,即便很多时候它并不是最好走的那条路。不妨假设一下,当更有潜力的你在接受这个任务时会比潜力一般但基本功优秀的人成长得更快,但因为路径依赖的存在,这或许永远也不会发生并被证明。

究竟是"一屋不扫,何以扫天下"正确,还是"大丈夫处世,当扫天下,安事一屋乎"合理,问题本身的答案已经并不重要了,重要的是,我很明确,如果你不能扫好一屋,你根本就没有机会扫天下。

自我认知的困难

自我认知是一件极其困难的事情,有太多人把自己所处的平台优势错认为是自己的优势。一位投资银行的高管曾对我说过:"公司让我们出行坐头等舱,住五星级酒店并不是看重我们,而是看重我们面对的客户。"有幸进入一个优秀的平台是你的幸运,但因此产生幻觉就是你的不对了。

你真的了解你自己吗?面对这个问题,很多人都会对此不屑一顾:"哼!我怎么可能不了解自己呢?"好吧,如果我把这个问题细化为:你最擅长从事哪些工作?你在职场上还有哪些潜力可以挖掘?相比你的大部分同事,你的核心竞争力是什么?相比企业里那些顶级精英,你的比较优势又是什么?我曾经把类似的问题抛给了无数的职场同人,80%的人对此的回答是"沉默",剩下的人也基本只能草草应答。这种局面难免有些讽刺,我们都希望在职场上不断成长,我们买了大量的课程,各种"职场36计",升职加薪黄金法则,哈佛精英日课,甚至还把自

己的时间管理得像英国女王的行程那样细致。但追根溯源之后,我们居 然连自己都不了解,我们的努力会因此变得无的放矢,自然也就难有真 正的回报。

不要用战术上的勤奋来掩饰战略上的懒惰,首先要清楚自己有什么,才能分析出自己在职场的能力建设究竟应该如何开展,自我管理也才"有从谈起"。遗憾的是,多数人为了逃避真正的思考,愿意做任何事情。这也是为什么我们会盲目追逐那些虚无缥缈的速成攻略和秘籍却不会花几分钟的时间静下心来思考自己真正的优势和劣势。

当你读到这本书时,不妨以此为一个契机,我们一起对自己进行一次全面、深刻的自我评估与估值。我曾经很幸运地参加过行动派的"梦想清单"公益课程,他们的课程旨在帮助大家找到自己的优势和热爱,结合他们的评估方法和我用来自我评估的思路,由此产生了这张自我能力诊断表(见表2-1)。

表2-1 能力诊断表

竞争力因素	评估内容	评估值	实际案例	致命程度 / 改进效用
基本面	学历 工作经历			
态度型特质	责任心 纪律性 进取心 适应力			
性格类特质	沟通力 同理心 包容力 行动力			
执行类特质	学习能力 分析能力 理论化能力 布局能力 搜集能力 连接能力			

评估设置解析

这个表格的设置主要是以自我能力评估为目标,以自我设问倒逼被 评估人进行深度思考,让我们对自己的优势和劣势有直观的认知。先来 审视这个表格的纵向元素。我在竞争力因素方面设置了4个维度,它们 分别是基本面、态度型特质、性格类特质、执行类特质。基本面这个问 题我在前文中已有论述, 而态度型特质、性格类特质、执行类特质对我 们而言都意味着什么呢?态度性特质更多的是我们内在的特质,比如一 个有进取心的人就比较适合做销售, 而不适合从事重复性强、成就感较 弱的职业,例如银行柜员和公务员。销售人员总是要面对形形色色的 人,即便你历经千难万险拿下大单,永远只能稍做休息然后奔赴下一 个"战场",不断地接受挑战就是销售的使命,但银行柜员、财务等职业 相对有规律可循,一年的工作经验用十年也是常有的事。性格类特质更 多的则是我们外在的表现,一个执行力强的人毫无疑问非常适合做开拓 类的工作,比如技术研发类的职业。而执行类能力则是让你的态度型特 质和性格类特质落地的关键。一个有责任心、有行动力,且有理论化能 力的人就最适合编写教材和文件, 因为只有将杂乱无序的内容进行理论 化的整理后,内容才能更好地传播。同理,一个有进取心、有沟通能 力,还有搜索能力的人就是完美的销售。搜索能力有助于找到销售线 索,只有拥有销售线索的嗅觉,你才有机会发挥你的沟通能力和进取 心, 否则只能无的放矢空欢喜。

表格里的各级能力只是列举了几个范例,请大家根据自己的实际情况自行增补。对于某个级别的某项能力评估我们需要回答三个问题,评估值、实际案例、致命程度及改进效用。评估值就是这项能力是我们的优势还是劣势;实际案例是我们需要总结自己人生经历中的实际案例来证明自己的判断,谨防"自我感觉良好"现象的发生。实际上,这种现象在职场人群中时有发生,很多表现糟糕的员工往往还有极强的自尊心。在遇到别人对自己工作水平的负面评价时,总是立即认为自己受到了不公正的待遇。所以说,事实胜于雄辩,你的能力究竟强不强,只有你的

工作成果可以证明。譬如,自评我的口头表达能力很强,那如何证明呢?我在公司历次的对外产品推介中都表现良好,获得了客户的一致好评,那这个能力就可以被定义为我的优势,反之则不能。如果你对某一项能力的评估为差,也请举出实例,这既是为了防止妄自菲薄,也是为了后续讨论改进的必要性和收益提供决策依据。

扬长避短还是取长补短

表格中"致命程度及改进效用"这一项是用来评估你筛选出来的劣势是否致命,它将直接决定你改进这项劣势的改进效用。基本的结论就是越致命的劣势或缺点,它的改进效用往往就越大,换言之这个缺点就越值得你投入资源和精力优先处理。我决定增加这个考核项到该表格的灵感来自很多朋友的问题:大家总是很疑惑,人在职场究竟是应该扬长避短还是取长补短?"木桶理论"正确还是"长板理论"正确?关于这个问题我想说,人的精力是有限的,然而缺点却是无限的,并不是所有的缺点都需要你投入过多资源去改正。何况我认为,从辩证法的角度来看,人的优点和缺点、优势和劣势往往会随着时间和空间的变化而发生反转。在不同的行业、不同的公司、不同的岗位,你的优势可能成为劣势,劣势也随时可能成为优势。一位恪守边界准则和既定计划的项目管理者很可能就不是一位随机应变的优秀销售人员;一位专注于数据,谨慎控制风险的财务审计人员也很难会是一位独具创造力和冒险精神的项级决策制定者,这就是优劣势跟随时间和空间的变化而发生反转的情况。

随时间变化而反转的例子也不胜枚举,以我个人为例,我的字写得不是非常美观,这显然是我一个非常明显的缺点。中国人常说见字如见其人,如果我正身处古时的科举时代,毫无疑问,无论花多大代价我都要提升个人字体书写的美观程度,因为这个因素将直接决定我的科举考试成绩。假如我字体的美观程度差且难以辨认,我写的内容再好、思想再深刻都会被大打折扣。改正这个缺点的效用对我而言是巨大的。可这

个结论随着时间的推移来到现今这个飞速发展的互联网和信息时代还成立吗?答案恐怕是不成立的,我们不妨回想一下,上一次你亲眼看见你的某位同事或某个亲人的笔迹是在什么时候?可能已经非常久远了,即便你看到了,我相信这个笔迹也只是他的签名而已。这就是问题所在,我的缺点在如今这个数字化时代的背景下,它对我的影响程度已经被极度弱化。想必如果我不是去应聘中国书法家协会理事职位的话,基本不需要过于刻意投入时间精力进行练习和修正,平时尽量少写字即可。况且就算你想多用手写字别人也未必会同意,如此这般工作效率实在是过于低下。所以,应对这类缺点,我们可以采取"扬长避短"的策略,尽力规避它即可。相反,比较致命的缺点,你的改进效用就会比较高。例如,你是一个业务能力很强的人,但是口头表达能力比较差,不妨现在就去学习本书中相关章节的内容,辅以自己的刻意练习,你会发现你的工作表现会迅速改观,对于这些发生率高的致命缺点,我们要采取的策略则是"取长补短",尽早投入资源去解决它,早解决早受用。何时补短,何时避短?结论就是主要取决于这个缺点是否致命。

如果阅文至此,你对表格中的内容心里已经有了答案,那么你就已 经完成了一次对自己的深度自省,一次自我估值。将这三层能力中优势 部分的评估结果和案例结合就会发现,你已经在不经意间完成了你的简 历构思;如果你想要去应聘一个目标公司的心仪岗位,这个表格还有一 个更好的用法,就是去该公司的招聘网页下载对应的岗位说明,对应写 入该表进行评估后就知道你还有哪些不足,在面试时应该重点突出那些 会让面试官眼前一亮的优势,合理规避那些会给你减分的劣势。

我们应该经常像这样强迫自己去深度思考,作为独立的社会个体, 为了某些更具长远意义的目标,毅然选择跳出自己的舒适区,思考现有 能力、付出回报比,以及内部潜在资源挖掘该如何实现,这实在是一种 太耗脑细胞的思维方式。可是如果每天都在这样思考,我们将不会再浪 费一分一秒,否则我们真的就只能待在原地不断地安慰自己平凡(庸) 可贵。

本章思维原则小结

原则1:努力却收效甚微的原因是缺乏系统性"认知收纳"

原则2: 你的工作能力将直接决定你的职场价值

原则3: 职场生存发展的底层逻辑是价值创造

原则4:能力的"有效迁移"也是一种能力

原则5: 适时将你的思维逃出"既定轨道"

原则6: 以"结果导向"思维倒推问题解决路径

原则7: 格局的大小决定了我们对事物认知的边界和维度

原则8: 真正的谈判高手都懂得让对手"赢"



3.1 解锁沟通能力的达·芬奇密码

沟通的达·芬奇密码

"沟通无处不在",这是现代职场人达成的共识,沟通是人类生存的最基本形式。生活在现代社会中,我们每个人时刻都要同各种各样的人打交道,与人交往则必须依赖于沟通,因此我们时时刻刻都离不开沟通。其实对于很多"高大上"的职位,例如企业高管,沟通能力可谓是其岗位的核心竞争力,甚至没有"之一"。

如果说智商决定你人生的下限,那么作为情商的代表,沟通和说服能力将很大程度上决定我们职业发展,甚至是人生的上限。

"学会聆听"是完美沟通的开始

如何达成完美沟通? 学会聆听对方是我们最容易立刻做到也是最有效的方法。我们之所以需要沟通,问题的本质在于不同的人即便对同一事物的见解也总会存在巨大的分歧,沟通的价值就在于其可以在某种程度上弥合这些分歧并达成共识。如果此刻面对你的沟通对象,对于他的观点或诉求你早已心生不悦,但我仍旧建议你暂且压抑心中想要批评或反驳对方的冲动,先聆听他的诉求。为什么? 因为学会聆听首先意味着对沟通对象的一种尊重,它会传递一个无声的信号,代表你真的关心他的想法和诉求。互惠原则是人类心理活动模式的基本准则,你的这个友好信号会让对方更愿意考虑你的观点和诉求,而这就是双方达成共识的良好开始。

在《沃顿商学院最受欢迎的谈判课》这本书中,作者举了这样一个案例,他的学生准备举办一场私人派对,他打算在派对中邀请当地小有名气的独立乐队赴现场演出,对方得知他的派对举办地点之后以路途过于遥远为由,要求他提供额外的出行补偿。他与对方进行电话沟通,并没有在对话的开始就质疑对方的不合理收费,而是向对方表示他们到达会场的实际路程距离并不长,询问额外收取这笔费用的原因。对方说距离虽然不是很长,但是中间要坐一段船,十分麻烦。得知原因后,他感到一直紧绷的神经忽然松弛下来。"嘿,事实是这样的,你们早上8点打出租车出发,到港口后登船,船到港后我们的车会在港口等你们,一切就这么简单!"他向对方如是说道。显然实际的情况并没有乐队想得那样复杂,这次赶场之行并没有因为需要坐船而变得复杂起来,于是对方取消了收取额外出行补偿的要求并承诺赴约。这次仅耗时数秒钟的倾听为他节省了200美元的费用并使他达成了自己的目的。

高效说服永远要基于"有效信息"

聆听意味着对沟通对象的尊重,其实这还远不止它的全部意义之所在。聆听是我们收集有效信息、理解沟通对象诉求的最基本方式。毕竟我们想要更好地和对方交流就需要更了解谈话对象的所思所想、所厌所好。我当然不能凭空猜想这一切,我们的判断急需现实的依据,而这些依据往往就来源于我们的洞察力。

我还记得我获得这份工作前最后一轮面试时的情景,一路过关斩将之后,等待我的是即将任用我的部门经理的最终面试。由于我提前到达了他的办公室,所以在等待经理的时间里,我仔细地参观了一下他的橱窗。我看到了他获得美国某类职业经理人培训的证书,还有一些他和家人以及朋友的照片。我知道这些零碎的画面无法让我在短时间内完全了解一个人,但我确信,一个人最想展示给他人的一定是他最引以为豪的东西,知道这些对于我来说已经足够了。这些物品给我提供了很多重要

的信息,我意识到我们共同的美国生活经历或许可以是我和这位领导寻求共鸣的绝佳话题切入点。

之后在面试过程中,我"无意间"说起了我的一些美国经历,我可以清楚地看到这位领导眼神中闪烁着光芒,他谈话的心情仿佛立刻被点亮,如数家珍般娓娓道来自己的美国常驻经历,而我只需扮演一位好奇且聚精会神的听众。就这样,这次面试就在一片祥和的气氛中度过了,而我也如愿获得了这份工作。

在这之后我基本养成了一个习惯,每当我要拜访一位合作伙伴时,如果有机会参观他的工位或者办公室,我一定会抓住机会获取任何对接下来的谈话有价值的信息。善于沟通的人往往都极具有效信息收集的意识,收集信息不仅是能够帮助我们发现细枝末节的变化,它的作用更在于能让我们透过纷乱的表象看透问题背后的本质。

提问的力量

聆听是我们在沟通过程中搜集信息的一种相对被动的方式,其实我们完全可以变得更主动一些,没错,请千万不要忽视提问的力量,因为一个巧妙的问题要远胜过一个完美的答案。

沟通的本质就是去询问并聆听,正如前文所提到的学生举办派对邀请乐队来演出的例子,那位学生因为提问而得知乐队加收行程补偿金的缘由是路程中需要坐船,并由此洞察到了问题的关键,那他只需要向乐队解释其实坐船的前后都是车接车送,并没有那么麻烦,最终他顺利地完成了这次沟通,并与对方达成共识。

而关于我的那场面试呢?我之前没有告诉你的是,那次面试其实还有另外两个竞争者,但是我用引导部门经理谈论"美国经历"这个话题牢牢掌握了整个谈话的主动权。进攻就是最好的防守,毕竟当有人要求你讲述自己的丰功伟绩时,我想没有人会拒绝吧?这样我和经理之间的谈

话就会好似两位老朋友之间的闲谈,我不时地附和并表示自己也有类似的感悟和体会,整个谈话的气氛变得十分融洽。而另外两位竞争者,在面试进行了30分钟之后还鲜有机会开口。在群体面试的模式中如果你想夺回谈话的主动权,最好的方式不是打断你对手的讲话而是向面试者提问并把你想表达的内容适时地"嵌入"他的发言之中。你尽可以放宽心,没有人会去打断你和面试官的对话,因为即使你的竞争对手可以随时打断你的话语,但他应该不会选择去打断你们共同面试官的讲话吧?

如何提出优质的问题而不只是让提问流于表面呢? 首先, 我认为一 个好的问题应该结合了自己的思考, 简而言之, 如果你要提出的问题在 百度上都可以找到答案,那么这次提问可以说是一种不礼貌的行为了。 其次,好的问题应该能够有效引发对方的共鸣和思考,你要了解对方的 背景、兴趣、人生经历、人际关系,等等。这也就是为什么一个真正优 秀的记者总是能问出最有价值和深度的问题,而这个问题将会引出更多 有新闻价值的内容, 想要做到这点, 毫无疑问需要对采访对象做全面彻 底的研究。提出问题应该是为了挖掘更深层次的内容,其实是找到"接 近对方心里已经内化的信息,但又从未自问过的话题"。这一切可以被 归纳为3V: Vision(愿景)、Value(价值观)、Vocabulary(常用 语)。他想达到什么样的状态?想得到什么东西?想尝试什么事情?他 最重视的价值观是金钱回报、个人发展,还是个人成就感?他平时常说 的话是会经常谈论过去还是会展望未来?围绕这个"3V"展开的话题才容 易让对方感到"与我密切相关,但我却从未想到过"这种既熟悉又惊讶的 感觉。正如我对那位经理提出的问题,美国的经历与他密切相关,但如 果不是我问起,他可能很难有机会再讲述这些内容了。

我一直坚信,沟通是一门艺术,更是一种大智慧与格局的体现。我们所认为的职场沟通能力障碍不仅仅是性格内向、语言表达能力的缺失那么简单,而这恰恰暴露出你发现问题、分析问题本质、提出问题解决方案的能力不足以支撑你进行一次高效沟通。你无法组织起一套完整的说服逻辑,却只能选择用粗浅的言语来表达你"直白"的表层诉求。所以今后请千万不要再以自己心直口快自居,以不善言辞为荣。这些可不是

你不善于沟通的借口,而是你缺乏思考的自白。

如何增加你在沟通中的说服力

都德在《最后一课》中描写了普法战争之后某个被法国割让给德国的小村庄要求学生改学德语的故事,他从一个幼童的视角表达了失去祖国的痛苦,被强迫放弃自己种族的语言是最具标志性的事件,因为语言是文化的载体,是任何一个独立民族最核心的财富,毫无疑问语言也是我们沟通的手段和基石。但我个人认为语言是传递文化和思想的工具,讲故事——这种对语言的运用方式才是它能够成为文化载体并将其传承的灵魂所在。

"在历史的某个关键节点,人不是唯一的人。"这是《人类简史》这本令人颇受启发的畅销书中讲述的问题。实际上原始社会里并存着好几种人类,从文化和智力上分析,各个人种的区别不大,智人也不具有什么特别的优势。而从身形和力量上分析,生活在欧洲和西亚的尼安德特人是最强壮有力的。可如今存活下来并延续文明的人类统统都属于智人,我们不禁好奇地发问:为什么其他人类没有存活下来甚至产生文明?

在科学家的众多猜想中,有一种相对公认的猜想可能更符合实际: 毁灭论。它有点类似于达尔文的进化论,不同的人类族群就当时有限的 资源进行生存竞争,最终智人的族群胜出,而其他人类则彻底灭绝。智 人与其他人类相比到底厉害在哪里?或许是智力上的差距。但从考古发 掘的头颅分析来看,各人类之间的脑容量相差并不明显。真正的差距是 智人有一种独特的沟通方式——讲故事。

就是因为智人会讲故事,这让他们在每一次冒险、每一场战斗结束 之后,部族的成员可以围坐在篝火旁,用故事传颂那些英雄的事迹。一 传十,十传百,代代相传,永不间断。这些故事不但使部族里很多生存 和战斗的经验得以传承,起到了对后代教育的作用,更重要的是它传播了一种广泛的愿景。一个组织、企业,甚至国家靠什么来维系?《人类简史》的作者尤瓦尔说过:"将一个公司的人员和资产全部剥离,这家公司仍然存在。因为人们相信共同的故事,法律条款所规定的故事。"就是因为具有共同的愿景,人们相信着同样的故事。我们将故事延展到生活的方方面面之中就衍生出了文化。而最早为人类提供讲述故事场景的篝火则是人类智慧的起源,这也难怪希腊神话中当普罗米修斯为人类带来火之后,人类才拥有了智慧和文明。提起古希腊文化,我们还立刻会想到《荷马史诗》,而它本身恰恰就是一部世代传颂的故事集。

我们之所以讨论故事对人们思想和信念形成的重大意义,就是因为明确这个概念能给我们在人与人沟通中以启示——学会讲故事是提升我们说服能力的关键。说服力是门复杂的学问,但如果我们想要快速具备基本的说服能力,学会讲故事是最高效的方式,没有之一。

真正的沟通高手总是在三言两语之间便可直抵人心,胜过普通人讲半天道理。讲故事的本质不是简单叙述,文学作品、电影动画或许是我们看到"故事"这个词时下意识在脑海中形成的印象,但所谓故事,本质是一种解读现实的能力,我们都可以成为语言的艺术家,而卓越艺术家的作品总是那么令人怦然心动。

会讲故事的不一定都是成功人士,但取得过非凡成就的人一定都会讲故事,比如乔布斯那个经典的案例:当年苹果的乔布斯希望挖百事可乐高管斯卡利来担任公司的新任CEO(首席执行官),彼时的百事可乐可是国际化大公司,苹果虽然也小有名气,但在那个时代它的盈利能力尚不明朗。是什么让斯卡利放下一切选择冒险呢?乔布斯最终用这句话打动了对方——你是想卖一辈子糖水,还是想改变整个世界?这句话妙在何处呢?不如我们这么思考这个问题,如果我是乔布斯我会怎么劝说斯卡利呢?薪水待遇苹果估计很难给出比百事可乐更高的水准,我猜自己大概率会长篇大论地介绍苹果公司的产品有多优秀,可能还会给他列

举很多只有技术"极客"才能知晓的产品数据。估计从事于快销行业的斯卡利此时早已听得昏昏欲睡了吧?乔布斯做出了更聪明的选择,"你是想卖一辈子糖水?"这半句的画面感十足,勾勒出了斯卡利下半生都只能卖卖饮料难有更大作为的"凄惨"处境;更妙的还在后半句,苹果公司作为科技企业,它的商业探索本质是一种冒险,这个词要看你如何去解读,它可以意味着勇气,但也不要忽略背后的风险,毕竟如果你失败,你的勇气最终会成为人们口中的鲁莽。乔布斯把他这个冒险的提议包装成了改变世界的机会,而这刚好击中了斯卡利的内心,作为早已达成财务自由的人来说,能够进一步影响这个世界才是他不懈追求的愿景。

这个案例不难给我们提供几个讲好故事的思路,首先就是要学会将你的愿景描绘成一幅生动的画。数字是冰冷无趣的,但唯有画面才是那么的生动活泼。这种通过故事描绘而产生的态度总是更有温度。在说服手下优化开机时间的案例中,乔布斯也再次运用了这个策略,在研发麦金塔计算机期间,乔布斯认为需要优化开机时间,但团队显然并没有意识到这么做的价值在哪里,怎么说服整个团队去全情投入这项改进当中去呢?乔布斯如此描绘了做这件事的意义:在全球范围内,我们目前至少有500万电脑用户,假设每台省10秒开机时间,一天就省5000万秒,一年就是3亿多分钟,相当于近十个人的一生。为了拯救这近十个人的人生,这件事值得我们去努力!于是,工程师被打动了——开机时间一下子被缩短了28秒。开机时间的缩短能直接让近十个人起死回生吗?或许是不可能的,但乔布斯的这个描述的确为工程师的工作成果增添了非凡的意义,而这意义就是价值。具有说服力的人往往就是能够用故事让大家看到曾经看不到的价值。

其次,要讲的故事一定要与我们沟通对象的价值观和认知体系有较强的关联度,只有这样的故事才能激活共情心理效应。与自己相关的东西更容易引起人们的关注,这是心理学中一个十分基础的研究成果。我们继续剖析乔布斯说服斯卡利的案例,如果我从列举产品自身的优势或某些科技"极客"才了解的数据这个方向去说服斯卡利,即便我讲出了精彩的故事恐怕也只是收效甚微,因为身处快销行业的斯卡利对我

所说的根本就不了解,他无法去体会这些内容背后的伟大,好吧,事实是他根本就不关心。但"卖糖水"这个事他可是再熟悉不过,这个略带贬低的描述也很好地放大了他对现有工作的倦怠感。而改变世界这个描述却给斯卡利预留了足够的遐想空间,或许不同行业的从业者对改变世界会有不同的定义吧,但这毫无疑问是所有社会精英共同的愿景,斯卡利自然会用自己想象的方式去填满这个愿景。然后便会情不自禁地想要抓住它,这点完全不用乔布斯来操心。这一褒一贬之间,乔布斯就完成了沟通与说服。最好的故事都是为听众量身定做的,因为一个故事能否最终影响人们的判断,它和听众之间关联度的强弱是重要因素。

寿司和包子有什么本质区别?不就是一个馅料在外面而另一个在里面,为何寿司就可以卖那么贵?想想这句对寿司的调侃也不无道理,但日本人用"学厨十年才只能淘米"的故事告诉我们:小小的寿司当中凝聚了厚重的工匠精神,令所有听众肃然起敬,后来的事情我们都知道了。讲故事的更高境界,是重塑听众对一个事物的认知。它是什么不重要,人们认为它是什么才重要。

3.2 沟通自我精进——如何写好一份谈话提纲

在与很多自己的商务谈判课程的学生交流时,我发现很多学生可以 很快领悟我想要传播的理论,但他们在实践这些理论时总是缺乏足够的 能力支撑。学习的时候有如醍醐灌顶,自己在独立面对问题时又变得不 知所措。困惑应该采取哪一种或者哪几种策略?这些策略又应该如何落 实到自己的每句言语表达呢?

解决这些问题的唯一方法就是刻意练习,正如我们从小到大写过无数篇议论文来训练自己的思辨能力,一份谈话提纲会很好地引导你制定沟通策略、梳理表述内容。它会显著提升你的沟通成功率,同时写这个提纲的过程就是对你沟通能力内化的刻意练习。最好的沟通大师总是问题的解决者,他们总能找到全新的、独具创造力的路径去解决他们自己或别人的问题。相比很多普通人,他们总是更善于将问题转化为机会。这份提纲的雏形源自商务谈判的分析模型,经过我多年工作不断地实践与总结,它不断迭代成为更简洁更实用的形态,我把它命名为"五维沟通评估表"(见表3-1)。

用提问倒逼思考

我们大多数人其实是缺乏以达成某一特定目的为导向而自设问题并激励自己有序思考的能力。我最初设计这个表格的时候就是用来帮助自己有序地思考每一个即将面临的沟通难题。这个表格从五个维度对自己进行发问,通过对每一个独立问题答案的思考,我也就间接完成了整个沟通策略的制定和预演。

表3-1 五维沟通评估表

双向评估	1. 我的沟通目标是什么? 2. 对方的底层需求是什么?	
说服方案	 我的理由有哪些?如何阐述? 我的理由对方听到后会做何反应? 有何外部资源可以利用? 是怎样的沟通形式?选什么时机进行?地点在哪里? 	
第一阶段预估	1. 如果他同意,如何有效巩固我的沟通成果? 2. 如果他不同意,他会给出的理由是什么?	
第二阶段预估	面对对方可能的反击,如何应对?	
防守方案	如果沟通失败,对方进行反向说服,如何全身而退?	

双向评估

1. 我的沟通目标是什么?

多年的商务沟通和谈判实战经验告诉我,太多事情都逃不过"计划制订得完美无缺,执行过程一无是处"的怪圈,尤其是和同事、朋友甚至客户的沟通。这感觉就像我们去参加达喀尔拉力赛,无论你事先做过多么精妙的路线规划,但当你真的手握赛车厚重的方向盘,在一望无际的沙漠中行驶时,不可避免地仍会迷失方向,望着撒哈拉沙漠上的漆黑夜空,究竟哪个才是指引方向的北极星呢?

请先思考这样一个问题,"我这次的谈话(沟通)目标是什么?"这个问题看似很简单,但是以我的个人经验,99%的人在开启一段对话时根本没有考虑过这次谈话的目标究竟是什么?本来打算跟老板谈加薪,结果几轮对话下来被老板的"担当""情怀"干扰得严重偏航,薪水没涨成还多领了一堆任务。方向都不对,由此制定的策略必然是错误的。只有

明确自己究竟想在这段对话里获得什么,你才可以制定最具针对性的沟通策略,思索最具相关性的说服理由,但这些还远远不够。

心理学家一直以来都对研究人类的认知模式怀有极大的兴趣,长久 以来的探索也取得了很多有趣的成果。2002年,诺贝尔经济学奖获得者 丹尼尔·卡尼曼的著作《思考,快与慢》正式提出了人类的思考模式其 实有两种,我们称之为"系统1"和"系统2","系统1"的判断方式简单、直 接、快捷,一切的结果似乎都是本能的反应。而"系统2"则代表了我们 深度思考的部分。更有趣的还在后面,深度思考是一项极度耗费脑力的 痛苦工作,就像其他所有的工作一样,大部分人当面对越困难的工作 时,就会变得越来越懒惰,或者索性选择逃避。启动"系统2"进行认知 是一个痛苦的努力过程,面对问题,有太多"聪明人"在用"系统1"给出 浅显的见解之后就会满足于此,随之便会停止思考。你有没有这样的体 验,本来你只是想为新房添置一套简单的书柜,但在售货员花言巧语地 劝诱之下,重金买下了一整套意大利进口的欧式家具。"双十一"购物节 本来只是打算趁机添置应季的衣服,却在"偶遇"闪动在手机屏幕的打折 促销信息或者"满减包邮"的政策后将购物车塞得满满当当。先说第一个 问题,销售员对意大利家具的介绍令你动容,这套家具精致的做工,错 落有致的纹理, 处处给人上档次的感觉, 你很喜欢它们, 因此你做出了 购买的选择,但请别忘了你最初来这里购买书柜的目的是为了满足摆书 的需求而不是为了"好看"。你购买应季的衣服是因为对它有使用的需 求, 你选择在购物节购买是因为这个时机可以节省成本, 可你最后用很 多额外购买的东西来塞满购物车的原因却只是因为"它们很便官",完全 忽略了"是否真的需要"这个底层逻辑。

在唇枪舌剑的交锋中,谈话双方的情绪和思绪瞬息万变,我们很容易偏离原来的轨道,从而做出错误的判断,给出事后令自己懊悔的承诺。我们只有在沟通开始之前明确目标,才能在交流的过程中不断地反问自己,我做出判断的依据是否和我最初的目标一致,对方的提议是让我离自己的目标更近了,还是更远了?发现情况似乎不太对,等一等,这或许并不能满足我最初的设想,那我是不是该停下来呢?若能思索至

此,你的思路一定会豁然开朗。

在著名的古希腊传说中:持续十年的特洛伊战争结束之后,归心似 箭的英雄奥德修斯率领船队经过墨西拿海峡回家。奥德修斯遵循女神喀 耳刻的忠告,当船只还没驶到能听见海妖歌声的地方,奥德修斯就令人 把他绑在桅杆上,并吩咐部下和水手们,用蜡把他们自己的耳朵塞住。

奥德修斯事先知道塞壬那致命的绝唱,但他想要亲耳听到她们那令凡人无法抗拒的歌声。因此,他还告诫水手们通过石岛(海妖出没的地方)时不要理会他的命令和手势。不久,石岛就进入了他们的视线,奥德修斯真的听到了那传说中的迷人歌声,领略了柔美甜蜜的召唤和时而激昂时而悠扬的韵律。她们的歌声如此令人情迷意乱,他绝望地挣扎着要挣脱束缚,并冲随从叫喊着要他们转向,把船驶向正繁花盛开的石岛,他要亲近岛上唱歌的塞壬。但没有水手理睬他,他们驾驶船只一直向前。尽管最后塞壬游到船上,近距离深情地诱惑他们,多么优美动听的曼妙歌声,如此青春柔软的身体,水手们仍然没有转向、没有停船。直到最后,奥德修斯再也听不到她们的歌声时,他才让水手给自己松绑,并取出他们自己耳朵中的蜡。记住,只有在每次谈话和谈判之前明确你的沟通目标并时刻向它看齐,你才能抵御那些"致命的诱惑"。

2. 对方底层需求是什么?

知己知彼方能百战不殆,正如我前文所分享的观点,只有知道对方想要什么,你才可以得到你想要的。不能明确对方的核心诉求,我们的说服策略就无法制定,空有方法论,没有着力点。如何探究对方的诉求?我有两个方法可以提供给大家参考,第一个是可以进行预先沟通,通过一系列的相关问题获得可能极有价值的信息。如果没有机会或时间进行沟通,可以尝试站在对方的角度思考这个问题,如果你在他那个位置上,你想做这件事是为了什么?能给你自己带来什么价值?此问一出,往往你就立刻能够得到答案。

职场上类似的案例很常见。比如,当你有些工作需要同事配合时,如何高效和他沟通?我有位在微软的朋友就给我分享了他的经历。他当

时正在负责微软相关教育产品的校园推广工作,需要公司一些产品和经理配合他去参与校园推广的活动。大家都知道在这种500强的企业里,每个人的工作任务都很重,大家都像上满弦的发条,拼命追赶业绩,显然让别人配合你的工作并不是一件容易的事。如果你直截了当地说:"我这边有个活动需要你跟一下。"我估计这种近乎命令式的口吻只会招致同事的拒绝和白眼。

我的这位朋友则不然,在沟通之前站在对方的诉求上进行了思考,他向几位同事发出了参与他校园推广活动的需求,并且告诉他们这是难得与产品直接使用的用户当面交流的机会,会对他们后期迭代产品获取许多有价值的信息,而且也不妨把这些参与推广的工作作为年底工作总结的素材。

其实学会从对方的角度思考,当你的沟通内容包含给对方带来的价值时,被拒绝反而成了件难事。面对他这个诚意满满的邀约,他的这几位同事都欣然接受,整个系列活动圆满收官。

当然这还没完,事后他还向这几位同事发送了公司内部邮件,对他们的参与和付出表达了衷心的感谢,同时对他们工作的专业性大肆褒奖,当然这封邮件也抄送了这几位同事各自的顶头上司。这个画龙点睛的处理方式其实暗合我们第一章节所说的印发"社交货币"的技巧,帮这几位同事在领导面前挣得了不少面子。显然下次当他再去邀请他们合作时,他们还是会积极配合的。

说服方案

1. 我的理由有哪些?如何阐述?

如果你的核心诉求是你的论点的话,回答这个问题的过程就是帮助你梳理论据的过程。你希望跟老板谈加薪,这是你的论点。那有哪些论据可以支持你的这个观点呢?比如,你过去一年优秀的业绩,如何表达

这个论据呢?你可以选择用我分享的四种职场高效沟通的思维方式对你的论据进行包装,增加你的说服力。口头表达能力不是很强的朋友甚至可以考虑写逐字稿,多一分准备便多一分胜算,既然是升职加薪这么重要的事,它值得我们去这样准备。

2. 我的理由对方听到后会做何反应?

这个问题其实是对"说服方案"问题1的一次效能自检,你把自己换 到被说服者的位置上,再重新审视一下自己准备的论据,如果觉得不够 有说服力,此时你一定知道问题出在哪里了。

3. 有何外部资源可以利用?

借助外部资源是我们所有人常常忽略的一个要素,我们总是单纯地 认为沟通交流仅局限于谈话双方。实际上,引入可信的第三方来增强自 己的说服力也是十分常见的一种策略。从心理学上来讲,由于谈话双方 很容易在潜意识里把对方放在"对抗"的位置上,如果此时出现一个双方 都熟知的第三方,这个第三方总会被放在一个主持公道的心理定位上, 显然这个第三方会极具说服力。这种引入第三方的策略在商业营销中是 最常用的手段, 我们在大型商店卖场时, 除了在你耳边向你滔滔不绝推 销产品的销售员, 往往还会在大屏幕上放映一个明星对这个产品的推介 广告,这位你和销售员都认识的明星就是一个最合适的第三方。这个第 三方往往也不局限于一个人,它可以是一个物品、一封信、一个头衔。 说回你找老板谈涨薪这个问题上, 引入你的直属上司为你的业绩做背书 或许是一个不错的选择,它比你自吹自擂的表述更有说服力,更不容易 招致公司高层领导的厌恶情绪。或许你也可以把客户对你服务的好评, 合作伙伴对你工作的认可梳理出来,让它们以某种合适的形式为你背 书,这是一个需要充分调动你想象力的问题,当然,你从中获得的收益 也会超乎你的想象。

4. 是怎样的沟通形式? 选什么时机进行? 地点在哪里?

这又是一个极容易被忽略的问题,先分析一下沟通形式的问题,写

邮件、打电话、面谈,不同的沟通形式适用于不同的场合和情境。一般来说就影响力的维度来讲,当面谈对对方的威慑力最大,其次是电话,再次是邮件。从对方就沟通结果的承诺程度来讲,邮件最强,面谈其次,打电话最差。据不完全心理学统计,人们写下的承诺兑现率有70%,而口头表达的承诺呢?20%不能再多了! 从沟通效率上来讲,打电话最强,面谈其次,邮件最差。因此,我们要根据沟通事项的性质确定自己的沟通方式,必要时可以选择混合的沟通模式,比如对于极重要的事情可以先面谈并随后追加确认邮件。

沟通时机也很重要。我曾看过一篇职场调研,每周一是人们最混乱、工作效率最低的时刻。因为周末刚刚结束,人们都在调整自己的节奏,同时还有很多堆积的工作要处理,而周五很多人又是要准备休息的前奏,在这一天,有70%的人不是在工作而是装作在工作。所以周三和周四是最合适的时机,如果你要汇报工作、组织会议、协调任务的话,选这两天吧。还有针对特定事项的时机选择问题,和老板谈涨薪的问题你是选择在公司刚刚拿下大单、业绩一路飘红、老板心情大好的阶段,还是选在公司财年年底、财务现金流吃紧、人力被人员流动闹得鸡飞狗跳的时候?选择前者我不保证你一定成功,但我知道如果你选择后者的话,一定不会成功。

地点这个问题,主要针对面谈,沟通的内容是否私密。如果是谈判的话,尽量让对手来你的主场,可以有效增加你的胜算。另外,最不用担心的是老板让你在电梯里汇报工作,之前很火的"电梯理论",这个理论强调一个合格的员工必须在电梯抵达老板所在楼层之前完成汇报。这个故事的初衷是好的,它想告诫我们言简意赅,但是过程未免过于戏剧化。实际上,如果他需要你汇报,他会说:"来我办公室一下。"

第一阶段预估

1. 如果他同意, 如何有效巩固我的沟通成果?

这个维度是对实战当中可能发生的情况进行预测,如果对方答应你的建议,这自然是最好的结果,但也不要急于高兴。如何适宜地表达你的感谢并巩固自己的沟通成果是你预先要设计好的内容,比如把你们的口头沟通成果形成一份会议纪要,或者让对方给你一个确切的时间表。

2. 如果他不同意, 他会给出的理由是什么?

实际上大多数的沟通都不是在一回合内可以把问题完全解决,假定对方不同意你的观点,那么他们会如何给出自己的理由呢?想明白这些问题,我们需要随后制订后备方案,这个问题最大的价值就是帮你防止事态发展超出控制范围。

第二阶段预估

面对对方可能的反击,如何应对?

根据上一个问题,以谈话对象可能做出的反馈为依据制定后备策略,我们可以思考一下在第二回合时如何进一步展开自己的说服策略。可以假定老板可能会以"公司员工待遇调整一般放在第三季度"这样的理由回避这个问题,或者变向拒绝这个问题。你就可以考虑以一些在第二季度获得涨薪的员工案例委婉地击破这个理由;你也可以选择先得到老板涨薪的承诺,但生效时间调整为第三季度。

至于第三回合,一般来说,一次沟通如果进行到第二回合还未达成一致,根据我的经验,基本上在当下这个问题是无法立刻解决的。事件发展到第三阶段,发散程度之高,预测准确的概率已经微乎其微,所以我不建议做这个没有意义的预测。如果还有第三回合,你可以考虑暂缓这次对话,那基本就是考验双方临场应变的能力了。

防守方案

如果沟通失败,对方进行反向说服,如何全身而退?

如果你的沟通没有达到预期效果,对方没有被你说服,这也是正常现象。毕竟即使是世界上最优秀的推销员,成功的概率也只有20%。我所定义的沟通失败是你被对方进行了反说服,承诺了很多你不该承诺的条件,或者是由于你的沟通造成了对方情绪的抗拒,产生很多对后期结果有负面影响的连带损伤,这才是沟通失败。而我们必须极力避免这种失败,我的这份谈话提纲的另一个重要价值也在于此。

在这里我给大家推荐一个从谈判技巧中演化而来的策略——虚拟权威,这是当你想委婉拒绝别人的提议或诉求时一个比较妥善的方法。如果你以一个主观的原因拒绝你同事的提议,对方一定不会就此罢休,但客观原因就是另一回事了。虚拟权威可以是一个人、一个数字、一个规定、一个不存在的组织。在谈判桌上,面对对方咄咄逼人的气势,对方用手"拎着"你们给另一个客户的优惠报价,大声质问你为什么不给他们一样的待遇时,一个根本不存在的决策委员会或许会帮助你渡过难关,你完全可以平静地告诉他,那份报价是公司总裁与财务总监共同商议的特殊报价,你的权限不足以给出这样的优惠额度。甚至你还可以给他设置一些他难以企及的"虚拟标准",如某位客户的购买量是巨大的,如果您达到这个标准,当然我也很乐意为您争取这个优惠额度。实际上,这个标准也是个虚拟权威,它不仅帮你挡住了对方这轮猛烈的进攻,更是一次漂亮的反击。

当然,大多数情况下我们只要记住,如果沟通失败,面对对方的要求,你总是可以用"这超出了我的授权范围"来全身而退,或者你也可以考虑说"我很想帮助你,但你的这个要求涉及我部门的其他同事,我必须要征求他们的意见"。虽然他将你"击败",但是他的这次胜利却没能获得任何战利品。

总之,我个人认为:每次沟通结束之后,无论是否达到既定目标,只要我们不被对方说服或被迫给予额外的承诺,这次沟通的结果都应在可接受范围内。明确这个原则对我们来说很重要。

3.3 那些关于沟通的认知谬误

不懂反馈,一切白费

2015年的深秋,我和公司某位高管从深圳乘飞机返回北京,经过3个多小时的飞行,飞机缓缓落地,我略显疲惫地解开安全带准备站起来拿行李,身旁的领导却急忙打开微信查看消息。"这个小唐,交办的事情应该有结果了吧,怎么微信还没有回呢?"原来我们的这位高管在登机前布置了一个紧急的事项交给北京的同事完成,他满怀期待地等着事情圆满落实的消息,然而打开微信后屏幕上却没有如约弹出那位同事的信息。按捺不住的他话音未落随即拨通了小唐的电话,随后得知其已经完成了相关的工作事项。结束通话后我看这位高管神情仍稍显不悦,便说:"这活儿看起来干得很漂亮啊,诸事皆毕,我们可以安心过节了!""干得再好也得跟我说一声啊!"对方轻叹一声,埋怨的表情都写在了脸上。

坐在回家的出租车上,我不禁反复思量此事,就工作成果本身来讲,我这位同事应该是圆满地完成了任务,理应得到嘉奖,最差也不应得到负面评价。其实很多时候,不仅仅是工作结果,我们工作的计划和进度,以及自己的直属上司都需要及时把控。行为心理学中曾指出人们存在的一种普遍认知误区——"人们总是存在一种倾向,即主观默认自己知道的,别人一定都知道"。但从客观事实的角度来讲,你不去沟通,别人怎么可能会知道?

我们可以换位思考这个问题,公司管理者的职责是什么?就是管理相应的项目,确保它们在正常的轨道上运行。而如果你对你所管理的项目和人的现状一无所知,你怎么管理?为什么我们需要及时向上级汇报

工作呢?追随日本松下电器创始人松下幸之助三十年的江口克彦说过:"对于上司来说,最让人心焦的就是无法掌握各项工作的进度。如果没有得到反馈,以后就不会把重要的工作再交给这样的下属了。"人类对未知有着极其强烈的恐惧,人们总是倾向于找到一个原因,无论其多么荒谬。因此古人总是用其崇拜的神来解释一切不能理解的东西,即便是近代很多伟大的科学家,比如牛顿也仍然会求助宗教,再想想之所以我们总是本能地排斥新的事物,不是因为它们不好,而是因为我们对它们不了解,万一它们不好呢?所以,从公司管理者的角度来看,你不及时汇报工作,那他对你的工作成果就是未知的,你的工作在他看来是处于失控状态的。这对你的绩效评估甚至是职业发展来说是有百害而无一利的。任何一个领导都不会容忍自己和项目或团队"失联",这就是一种极度未知的心理状态,更何况很多时候,如果你不在工作执行前和领导进行沟通,最后出现了负面的结果,所有的责任毫无疑问都会指向你,你闭门造车的做法一定会令你罪加一等,此时领导对你大发雷霆也就不足为奇了。

一个简单的汇报,却能让你得到上司的肯定,《哈佛学不到的管理策略》的作者马克·麦考梅克曾说:"谁经常向我汇报工作,谁就在努力工作,相反,谁不经常汇报工作,谁就没努力工作!"永远不要想着回避沟通,因为你的沉默,在他人看来会具有太多的可能性。一切回避沟通的行为,都只不过是把无穷无尽地进行负面解读的机会留给了别人。我们总是太低估他人对"未知情况"产生的焦虑感,而这些焦虑常常会反噬我们自己。如果你问我有什么诀窍可以在职场快速增加身边人对你的评价?多和你的同事、上司沟通就是最好的答案。

过程有时比结果还重要

很少有人会意识到,几乎我们的每一个决定都会影响到他人,可能是你决定去看一场电影、参加一次聚会,或者踏上一段旅程。或者在工

作上,你制作一个产品推介的演示文稿、发起一个项目、提出一个流程 改变建议,如果这是你一个人做的决定,猜猜当你向你的上司、合作部 门的同事提出这些时会发生什么?

最先可能发生的就是人们会反对你的提议,原因也很简单,因为你没有事先和他们进行沟通,你没有尊重他们。他们会认为,你在做决定之前并没有考虑他们的意见,而这个决定会影响到他们。即便这些人真的没什么意见可说,抑或是你知道他们想说什么,你已经考虑进去了。你不去征求同事甚至领导的意见,人们会把这种行为归结为你对他们的不尊重,你认为他们的建议不值得一听。可能你是打算节省大家的时间,但是实际上你会浪费更多的时间,产生更多的矛盾。

很多时候,征求他们意见的这个过程才是问题的关键。不妨回顾一下我们自己的工作经历,我遇到过很多优秀的领导,即便他们位高权重,但在会议尾声要下结论之前,总会给在场的每个人发言的机会,即便他知道大部分的回答一定是:"没意见。"所以,在做决定、开展工作之前不妨和相关人士进行一下沟通,一是你不会错过一些极具建设性的奇思妙想,二是你给予了他们足够的尊重。决定的主导权在你手里,你可以选择不采纳他们的建议或者采纳部分建议,其实你并没有损失任何东西,但是给他们机会表达自己的想法,这就是沟通的最大价值所在。

沟通的核心不是博弈, 而是开放性问题解决思维

人们总爱给那些有说服力的沟通专家冠以"强势""巧舌如簧""精通套路"的标签,但要知道的是,在这个大部分人都接受过高等教育并具备独立思维的世界里,仅凭你的坏脾气或并不真诚的奉承是不可能达到什么实质性沟通成果的。事实是,我们总是认为多数人际分歧是不可调和的,任何重大矛盾的解决必然伴随着一方的妥协和牺牲。我们对沟通的认知都普遍存在"零和博弈"(zero-sum game)的谬误,这是一个商业

谈判领域中的前沿概念。所谓零和博弈的谬误是指在谈判中,对话双方都认为如果自己的对手得到更多,那意味着自己一定得到的更少。即所有的谈判都是几个竞争者分恒定大小蛋糕的游戏,这是大多数人认为沟通与谈判的方式,但离事实却相去甚远。其实具备卓越沟通能力的人从来都是富有创造力的问题解决者,沟通时应始终考虑如何创造价值。尤其重要的是,你将如何为对方创造价值。

如果你想让你的雇主给你加薪,或者正在让与你谈判的公司降低价格,或者让你自己的雇员努力工作,那你打算用什么方法去说服他们满足你的需求呢?当然,你可以选择直接要求他们这么做。这或许有时会奏效,不过被要求的人通常会按如下方式来"解读"你的这个要求,即他们要付出一个可以接受的代价来为你创造价值。但是少有人会如此理智与无私,更可能的后果是:他们可以坚定地认为你本质上就是想要占他们更多的便宜。因此,你真的需要给他们一个合适的理由,让他们能清晰地看到帮助你达成你的诉求能确保他们得到什么好处,而这就是创造价值。倘若你希望你的老板给你加薪,在这种情况下,创造价值通常意味着你要着重提醒你的雇主,你已经在哪些方面为公司创造了超凡的价值,值得加薪。如果你试图谋求一份更高薪水的工作机会,在这一点上,你可以根据别人认为你应拥有的价值进行沟通。有些人甚至试图指出,在给公司带来等量价值的前提下,其他竞争者会索要更高的报酬,这也是很不错的策略。总而言之,在所有这些情况下,你都在指出你已经明显创造的价值。

同样的,假如你是位雇主并希望你的员工更努力地工作,除了来自 金钱的补偿以外,还有很多种为雇员提供附加价值的可能,你可以给他 们选择他们想从事的某个领域工作的权利,或者更大的自主性。举例来 说,如果他们达到某个绩效标准就会受到更少的监督,得到更长时间的 假期,我敢保证员工因劳动积极性低而浪费的时间绝对远多于你给出的 那几天额外假期;甚至可以考虑赋予其更大的权力,给予身处领导层的 员工某个新项目的机会。没错,你在承认他们价值的前提下(通常被承 认价值的人会更积极地兑现自己的价值),进一步引导他们创造更大的 价值。

如果你想要让与你谈判的公司来降低他们的价格,你可以尝试提供一些非金钱类的价值来交换他们"真金白银"的让步,比如增加产品价值,你将如何提高他们产品的曝光度以确保未来更大的市场,或者提供给他们未来合作的确定性,如你担保能提供长期采购的承诺等,这些在卖方看来或许都是不错的筹码。

在这个错综复杂的世界里,每个人所追求的东西都不尽相同,而绝不仅是单一的财富或权力的零和博弈。不幸的是,这是一个被多数人接受并根植于心的信念。如果你认为与任何人共事都是一场你死我活的斗争,那么你将找不到任何可以创造价值的地方,同时这也就意味着你将会成为一个无法创造更大价值的人,没有人愿意和不能给自己带来价值的人沟通,这是个危险的认知谬误。

我知乎课程的某位听众曾向我咨询过这样一个问题,他最近遇到了一个十分棘手的麻烦:作为公司的采购经理和供应商的管理者,由于国际经济形势和相关法律法规的变化,最近他的合作伙伴大范围都开始要求采用新的合同模板签订合约,而能否使用这些模板需要公司法律部门的相关负责人对这些新合同进行逐一审核,这是很大的工作量。

果不其然,他在首次与对方的沟通中就吃了闭门羹,在他拨通电话向同事表明需求时,得到了这样的回答:"我正忙着呢,要不你找别人给你办吧!"对方匆忙回答之后就挂断了电话,只留下听筒中的滴滴声和这个仍未解决的麻烦。

要想说对必须先想对,面对这个沟通难题,我们只有先理智地分析这个情景底层的逻辑,才有可能给出正确的沟通策略。"我很忙"这个理由可谓职场上被同事拒绝配合时出现频率最高的理由,别看只有寥寥数字,背后往往折射出关于讲话者两个潜在的信息,第一是他的时间很有限,第二是花时间满足你的这个要求对他而言没有什么价值。经过这个拆解,问题变得更加具象化,如果能解决这个问题,我们就可能通过沟通说服对方配合我们的工作。先说第一个问题,我们换位思考一下,作

为公司的法律部门负责人,他日常的工作会是怎样的?想必一定是每天坐到工位上就会面对眼前堆积如山的合同,随便翻开一份,厚厚数十页纸,密密麻麻的黑色文字,真的让人无从下手。因此面对你的这个额外工作要求,对方本能的抵触也是完全可以理解的。那我们能不能帮助对方节省时间呢?答案是肯定的,我们完全可以自己先阅读一下新的合同模板,将与现行合同的不同之处标注出来,这样就会大大减少法务同事的工作负担,同时在阅读的过程中我们也能准确掌握现行条款的变化,这本来就是采购经理做好自己工作的分内之事,如此一来,即节省了对方的时间,你也更好地完成了自己的本职工作,一举两得,互惠双赢。

关于价值证明这个环节需要我们发挥自己的想象力,你的这个诉求如果从负面的角度来解读,的确对法务人员来说是个额外的负担,但从积极的角度来讲,额外的任务同时也意味着创新的机会,你可以建议对方把针对公司现行所有供应商的合同模板进行重新梳理这件事作为一个专项工作成果写在年底的个人绩效总结之中,这也完美契合了法务人员为公司业务保驾护航的核心价值。本来是额外的工作负担,如今却变成了个人绩效考核中的工作亮点,你的建议终于让对方发现在满足你的诉求的这个过程中他能获得的价值。试问带着这样的思路再去和对方沟通,你觉得他还会拒绝你吗?

沟通的最高境界是通过交流厘清对方真正的底层需求,最后用自己开放性的思维提出共赢的解决方案并与对方达成共识。向对方证明与你合作所能获得的价值,这才是最有力的说服。没错,我们不是要用话术和强势的态度为自己"切更大的蛋糕",而是选择和沟通对象一起做个"更大的蛋糕"。因为这样你反而收获得更多,更重要的是,你还能从此结交一位新朋友,而不是敌人。

3.4 做得好不如说得好,那你说得够好吗

"就是他,只会在领导办公室里耍嘴皮子!" "这真是一个演示文稿员工!"

曾几何时,我和99%的职场同人一样,义无反顾地加入了批斗"职场玩嘴派"的大军,但当我意识到一个问题——人们总是习惯性主观认定自己知道的对方也都知道,之后我逐渐改变了自己的看法。如果此时的你正在写字楼的工位里通宵达旦地工作,你的激情与投入早已经深深地打动了自己,那么问题来了,你的老板知道吗?如果你不发朋友圈的话,他还真的不知道!再说他知道了又怎样呢?他又没有亲身体验你的连夜鏖战,又怎能感同身受。一句颇不走心的"辛苦!"或许已是他可以做到的极限,这是再正常不过的事情,没经历的事情谁也无法完全模拟出相应的感受,要不怎么叫同"病"相怜呢?此时你定会感到委屈,觉得受到了不公的待遇,其实你的老板更委屈,全公司每一秒都会发生无数的感动,就算他有上帝视角那也是招架不住的。

无论功劳、苦劳还是疲劳,讲好你工作的价值至关重要。因你工作 计划、进度、成果的汇报展示,是你的同事、公司管理层评价你工作能 力和价值的重要直接凭证。优秀的商务汇报能力可以给你的业绩增加筹 码,反之则可能直接给你的业绩打折。汇报,其实就是一次你对大家的 单向沟通。

公众汇报能力有多重要

"做得好不如说得好。"在职场的人们对这句话一定不陌生,我给大

家分享一个发生在某世界500强外企的真实故事。某部门的一个中层管理人员在公司重要的年初大会上荣幸地被老板挑选出来代表部门做商务汇报,台下坐着全公司包括总裁和各级领导在内的2000多名员工。能在这么重大的场合里代表部门做商务汇报,这是何等的殊荣。在观众热烈的掌声和期待的目光注视之下,这位部门代表踉踉跄跄地走上了台,脸上似乎写着焦虑和不安。他先说了一句"大家好",然后,他突然语塞,连一个字都说不出来了!他的额头汗如雨下、眼神空洞,我能感到他在大脑里拼命整理自己的思路但一无所获,此时的他早已是暴风雨中失控的小舟。整个会场的气氛忽然凝滞,每一秒都好像有一年那么长。在他紧张到无法说话的两分多钟内,不光是这位同事,似乎每个人心跳都在加速,大家都在为台上这位同事捏一把汗,希望他能成功克服自己的心理障碍完成这次汇报。可惜他最终还是没有战胜自己,他的信心早已被这场心灵风暴摧毁殆尽,最后这位员工的外籍老板不得不临时上台救场,把早已紧张害怕到"休克"的下属换了下去。是"演讲恐惧症"吗?没人会关心你的原因,大家只会觉得你能力不行。

本该是一场"柏林总攻"的商务汇报,却被他演绎成了丢盔弃甲的大逃亡,我很难估算出这段经历在那位同事心中留下的心理阴影面积,也无从得知这样一次失败的汇报演讲会让他多少的努力和汗水付之东流,我只知道,一个本该是他大放光彩的机会,被他糟糕的商务汇报水平反转成为一道职业生涯的伤疤,个中滋味估计只有当事人自己最清楚。商务汇报就是有这样一种情况: 当你需要它再去练习和提升的时候,发现往往为时已晚。

听众的耐心往往"十分有限"

首先我们需要明确的事实是,听众的耐心和容忍程度往往远低于我们的想象。我在学英文口译的时候老师很明确地要求我们,同声传译是要求译者在讲者开讲3秒钟之内必须开口,而即便是交互式传译的译者

也需要在讲者完成本段演讲之后的3秒内开口。3秒的时间实在是非常短暂,我认为这对于译者来说未免过于苛刻了。然而,人的耐心就是这么稀缺。如果你真的参加过现场会议便不难发现,哪怕是2秒的停顿,现场的气氛都会立刻陷入"凝滞"。如果译者迟迟不开口,场下的听众对他的信心也会极大地被动摇。针对我们的工作汇报也是一个道理,有的演讲者讲了好几页之后,关键的数据仍没有体现出来,更有甚者,从汇报的开始到结束听众都不知所云。可能演讲者的项目做得真的很好,但是听众却听不懂。如果演讲者开篇五句话还没有点出关键的问题并吸引听者的注意力,无论后面有何等惊艳的表现,基本可以认定这次汇报是不及格的。

在我刚步入职场之时,一位集团企业的领导曾经跟我分享过一个故事。十年前他所在的办公室招聘了一位名校的博士生,顶着名校博士的光环,大家自然都对这个年轻人寄予了厚望。有一次这位领导接到通知要于次日去外地紧急召开一个会议,于是公司安排这位博士去火车站购买火车票,领导简单地交代了一下计划出行的时间和目的地,这位博士便起身去完成这个任务了。众所周知,作为职场"菜鸟"的他给前辈们跑跑腿也是正常现象,即"职场初试炼"。

次日,领导推门走进办公室径直来到博士生的座位上询问他是否买到了车票。这位博士生推了推自己的眼镜,接着便把他昨天买票的过程详细地向这位领导做了汇报:"领导您好,我昨天坐公共汽车去火车站买票,我乘坐的公共汽车居然在路上抛锚了,耽误了一小时。""哎,那真是辛苦你了,票呢?"领导回应道。这位博士接着说:"到了车站,我去找售票窗口,人实在是太多,足足排了两个小时才轮到我,然后您猜怎么着?""我猜不出来。"领导此时的语气已经有点失去耐心,脸色也变得阴沉。博士生说:"窗口的工作人员说我排错队了,这个窗口是退票的!"

到现在为止,这次关于他是否买到火车票的对话已经进行了很久,可是根据他的汇报,领导还是不知道那个他最想知道但迟迟没有出现的

答案——火车票到底买没买到。"你确实辛苦了!那你一定是买到票了?"领导做了总结性提问,想尽快结束这场对话。"没买到!还没等我排到正确的窗口时,票已经没了。这个火车站管理得太差了,居然每个窗口前没有明确的标识!"这位博士回答道。可怜的领导气得差点弄掉了自己手里的茶杯,无奈地说道:"你耽误了我足足20分钟才告诉我你的工作结果,而这个结果还是不及格的。我今天下午必须启程去参加这个会议,现在你让我怎么办?"博士生并不服气地回答道:"开会这种事就不应该临时通知,一点规划都没有。"

听了这个故事,除了这位博士生略带幽默感的"您猜怎么着?"的口头语之外,我对他基本很难留下什么正面印象。他最大的问题就是没有以结果为导向的思维意识。首先,他的工作汇报方式就抓不到重点,更糟糕的是,在自己工作没有成果的时候他还总能找到一个客观理由为自己开脱,错的是这个世界不是他自己。但从领导的角度来讲,过程不是最重要的,他最关心的就是结果,没有结果的过程都是徒劳的,是没有价值的,甚至还往往会被高层视之为沉没运营成本。因此,他的做法分明是让自己罪加一等,事情没办成还耽误了领导的时间。

至于这位博士生之后的职业发展,他深厚的学识积累迟迟没有兑现为职场的能力,如果他在汇报工作的过程中能够具有"结果导向"思维,明白领导最关心什么,做到简洁直接、重点明确,在暂时不能给出满意结果的时候可以提出补救措施而不是以客观因素为托词,及时挽回领导对他的信任,或许结果会很不一样。

维持听众耐心最好的工具就是逻辑性,但很多人却都搞错了重点,弄得南辕北辙。参加各种培训去学习演示文稿的美化制作,将整齐、统一、均衡、对比、场景、留白的演示文稿口诀烂熟于心,汇报用的演示文稿从美观角度来讲没有问题,但唯独忘记了在汇报逻辑上进行设计。要想让听众维持足够的耐心听完我们的汇报,我们就要保证每页演示文稿之间有足够的逻辑关联度,我们给出一个设想必然要跟随一个方案,我们列出一个数据,必然要跟随一个对它的解读。一个具有逻辑

的汇报才是具有可听性的汇报。

如何克服紧张情绪

这个问题应该是关于商务汇报这个话题被提起的最多的问题,关于 这个问题,首先我想说的是,很多人紧张不是因为你没有汇报技巧和语 言组织能力,往往是你的工作做得不到位,你对项目的背景自己都模棱 两可,工作进展毫无头绪,结果更是亮点全无。这种情况下还是建议踏 踏实实把工作做扎实,只有你的工作思路清晰有序,你的汇报思路才 会逻辑自治。

如果你的工作完成得很扎实,只是临场表达能力比较差,我的解决方案就是撰写汇报提纲甚至是汇报的逐字稿。问题的核心不在于提纲和逐字稿这个结果,而在于过程,撰写的过程就是你强迫自己深度梳理语言表达的过程,比起外来的信息,人们总是很容易记住自己创造的内容。再结合适当次数的练习,你对"忘词"这件事的顾虑就会极大缓解,没有忧虑你自然就不紧张了。因为对你来说,此次汇报不再是"上刑场",而是去展示自己的"秀场"。

工作汇报的典型逻辑框架

我有一位在微软做中层的朋友,几年前,他还在公司产品经理的岗位,有一天晚上6点钟左右的时候,领导紧急安排他第二天8点去公司给一个外国访问团做产品汇报,这次汇报就是一次很正式的产品推介,对公司后续的营销有重要的意义。虽然他是产品经理,但是要推介的这几款产品他并不熟悉,而且在此之前他也从未给外国访问团做过汇报,而他当时算上睡觉时间也只有14小时的时间去准备,于是,接下来的14小时他是这样度过的:

- 18:00-19:00 和3个产品相关的产品经理完成电话会议,了解产品需要推介的相关信息:
- 19:00 20:00 和销售团队进行电话沟通,同步最新团队的进展,收集和汇总这个销售项目的相关信息;
- 20:00 21:00 在家完成第一版演示文稿(30页全英文演示文稿),然后发给相应的产品和销售经理去收集建议和反馈;
- 21:00 21:45 根据反馈修改演示文稿内容并检查整个汇报的逻辑是否清晰、准确;
- 21:45-23:20 开始撰写演示文稿每页的发言稿大纲,针对自己不熟悉的内容,写演讲逐字稿;
- 23:20-00:20 开始自己的模拟汇报练习,并随时修改发言稿大纲和演讲逐字稿;
 - 00:20-06:00 睡觉:
- 06:00-07:00 在起床洗漱和赶往公司的路上,同时继续在脑海里演练演讲内容;
 - 07:00-07:30 在公司进行现场排练,并做最后的准备工作;
 - 08:00-09:00 正式向访问团做产品推介。

虽然这14小时他的休息时间很短,但是最后达到的效果很好,至少看得出这几款产品给客人留下了很深刻的印象,他们的销售部副部长还打趣地说:"以后干脆让你来对外宣讲公司所有的演示文稿吧。"其实做商务汇报也没有那么困难,只要你把握住汇报的内容逻辑和想清楚你汇报的呈现方式,基本就是大功告成!

很多人在汇报时词穷语尽的一大原因是没有以一个有条理的思路去梳理自己的汇报思路。汇报的形式可以因人而异,但是在我看来,你需要汇报的内容却逃不出这个框架。见表3-2。

表3-2 汇报工作的基本思路框架表

开头	项目背景
正文	目前工作进展
高潮	目前工作成果
结尾	补救方案或未来计划

正如我们讲一个故事一样,一个引人入胜的故事首先要有逻辑顺序,我们大部分的故事、电影、文章的叙事方案都是这个节奏,其根本原因是因为这样做更符合人类的逻辑思维习惯,这样我们交流沟通的效率相对最优,听众也更容易理解你传递的信息并对其保持专注。

峰终定律

2002年诺贝尔经济学奖获奖者、心理学家丹尼尔·卡尼曼经过深入研究,发现我们对体验的记忆由两个因素决定:高峰(无论是正向的还是负向的)时与结束时的感觉。这条定律基于我们潜意识总结体验的特点:我们体验过一项事物之后,所能记住的就只是在峰与终时的体验,而在过程中好与不好体验的比重、好与不好体验的时间长短,对记忆差不多没有影响。高峰之后,终点出现得越迅速,这件事留给我们的印象越深刻。这就是著名的峰终定律(Peak- End Rule)。

主宰我们对一段体验的好或者坏的感受,跟好坏感受的总比重以及体验时间长短无关。也就是说,如果在一段体验的高峰和结尾,你的体验是愉悦的,那么你对整个体验的感受就是愉悦的,即使这次体验中总的来看更多的是痛苦的感受。这个心理学规律的发现引发了服务行业最具震撼力与影响力的管理理念的革新。

很多著名跨国企业的高层都开始重视管理客户的"峰终体验",例如

我们在宜家购物时,其实难免有很多不愉快的体验,即便你今天只想买一套衣架,那也需要走完整个商场,或者现场的店员很少,需要你自己在货架上找货物并且搬下来,等等。但是,顾客的"峰终体验"是好的。一位客户关系管理顾问(也是宜家的老顾客)说:"对我来说,峰就是物有所值的产品,实用高效的展区,随意试用的体验,美味快捷的食品。什么是终呢?可能就是出口处那2元的冰激凌!"这物超所值的甜美将给你整个购物体验留下完美的终端记忆。

再回看我们的工作汇报框架,之所以设置这样的工作汇报思路也是最大限度遵循"峰终定律",毫无疑问高潮和结尾是我的重点,需要首先提及项目背景的原因在于,很多人在汇报时容易出现逻辑倒置现象,在没有谈项目背景的前提下就直接进入高潮了。如此一来你的听众们很难感受到你这次汇报的"峰",因为你的同事和领导对项目背景可能一无所知,此时他们只会是一脸茫然,之后一定会丧失继续聆听的耐心,并最后判定这个事情不靠谱。

所以在你还没有大导演诺兰那样的讲故事的能力之前,我个人建议你的汇报逻辑按如上表3-2顺序进行设计,依次根据实际情况填上你要表述的内容。关于项目背景,我认为检验的标准只有两点——简洁与易懂。在组织这部分内容时不妨反问自己,一个完全没参与过项目的人能通过你的介绍了解这个事件吗?正如我前文所说,我们在汇报时最容易犯的错误就是总是习惯性主观认定自己知道的对方也都知道,直接造成自己对背景部分的汇报过于简单或零散,开头就是一个大悲剧的故事,往往只能以悲剧收场。这样的自问可以帮你有效避免这个问题。

工作进展和工作结果其实是一脉相承的内容,他们之间的过渡应该 是自然且有逻辑的,简而言之就是讲清楚你干了什么事和取得了什么样 的成果。当然,在职场上,比起过程,你的多数听众们应该更在意结 果,所以我们在汇报项目进展时切忌讲太多细节,务必言简意赅。如果 你要汇报的最后工作结果是好的,那你多说一些细节尚且无妨,如果你 的结果是事情尚未搞定,那过多的细节叙述除了会让听众丧失耐心,还 会让他们对结果产生过高的期待,造成巨大心理落差。

用你解决问题的方案去"中和"坏结果

在很好的峰值体验后,请记住我们的原则是结尾一定要拒绝给听众留下不好的体验。如果是好的结果自不必多谈,就怕你要汇报的是一个"麻烦"或者是阶段性的失败,如果这就是你工作汇报的结尾,那可真是彻头彻尾的灾难。你的上司可能会开始怀疑公司雇你的价值在哪里?他应该不只是要求你当个"传话筒"而已。

如果你要汇报一个问题而非一个结果,请带着自己的解决方案去汇报。在一次公司领导与青年员工的座谈会上,我们的销售副总裁向我们抛出了这样一个问题:"工作这几年,你们认为有价值的职场感悟是什么?"同事们依次发言,有的人认为是要有端正的工作态度,有的人认为是要有良好的团队协作能力。但这些略显空洞的陈词滥调显然没有触动到我们的副总裁,他的眼神仍像一个猎手一样在搜寻着自己的目标。"当跟领导沟通工作时,我们应该带着解决方案去。"我的答案显然引起了领导的注意,领导也赞同我的观点,认为这是职场上一项必备的意识。它其实能为你的能力发展和工作评价带来巨大的价值。

第一个价值——可以大概率减少领导对你产生负面评价的可能性。一般情况下,当需要你跟领导沟通工作时,八成是你的工作遇到了困难,那也就是说你要向领导传递一个不好的结果,即一个坏消息。从心理学角度来讲,人们总是倾向于将坏消息不自觉地归因于那个带来坏消息的人,即便这个人与此毫无关联。有很多人总是选择做一个"传话筒",一个消息不准确的搬运工,描述一遍你遇到的各种困难,然后反问领导该如何处理。如果这么做,从领导的角度来看,你的价值何在?你的担当何在?此时,你已和这个坏消息完美地融合在了一起。带着解决方案去,或许你的方案不是那么完美,但至少证明你在尝试努力解决这个麻烦。

第二个价值——真正切入能力成长的正循环,所谓职场能力,不外乎独立担当,搞定问题和麻烦。我们总在调侃,有太多人工作十年不是有了十年的经验,而是用一年的经验工作了十年。是的,日常那些做报表、走流程的机械化劳动并不能让我们在睿智的道路上持续前行。想要真正成长,就要在面对貌似难以解决的问题时先思考一个答案出来,这个答案不一定尽善尽美,但那是你的答案。之后领导会给你一个更成熟的解决方案或建议,和你的版本对比,你也就有了一个迭代、成长的机会。你该改进的地方、没有考虑到的地方一目了然,然后加以改进。长此以往,你会在持续成长的道路上越走越远。

每个职场个体之间的天壤之别往往就开始于每一个工作的选择里。每一次和老板沟通工作的时候,你总是被动地等待他的指示,而不是用自己的智慧尝试寻求解决问题的答案,而你的一次次选择也会最终铸就自己的职场发展道路。是精英还是平庸,一切都源于自己的每一次选择。在这些沟通过程中,老板作为那个经验比较丰富的人、你的领导者,应该去批改你的答案,而不是替你完成它。

复星集团的董事长、中国投资界的"巴菲特"郭广昌在湖畔大学发表的"复星集团高管必须知道的7件事"的演讲里,第一条就提到,复星的用人标准,他曾说:"如果你跟我说,老板我好崇拜你啊!我就是想给复星做贡献,您说怎么干我就怎么干!那这种人我觉得你就不要来了,我需要的人是你告诉我该怎么做,我需要能和我一起讨论的人。"所以,如果你不得不以负面的信息来结束你的汇报,用你解决问题的方案去"中和"坏结果是相对明智的选择。

本章思维原则小结

原则1: "学会聆听"是完美沟通的开始

原则2: 高效说服永远要基于"有效信息"

原则3:以"3V"原则展开话题

原则4: 用故事重塑对方的认知

原则5: 不懂反馈, 一切白费

原则6: 在做决定前先征求相关方意见

原则7: 了解对方底层诉求

原则8: 维持听众耐心最好的工具就是逻辑性

原则9: 比起过程, 多数听众更在意结果

原则10: 用你解决问题的方案去"中和"坏结果



4.1 我们都会迷茫和焦虑,只不过有人完成了逆转

人人都会因迷茫而焦虑, 只不过有人完成了逆转。

- "你不是去考托福了吗,怎么这么早就回来了?"
- "这次托福的题目不太适合我。"

以上是我大学挚友有一次从托福考场归来后跟我说的话。那是一个周日的早上,本应该下午才结束考试的他却早早地返回宿舍,气馁地将书包甩到了床上。我问他为什么不考了?他回答:"这次托福的题目不适合我。"这个回答着实有些可爱,但也有些无奈,天知道什么时候才会出现适合你的题目呢!

在学生时期,如果我们遇到逆境,大可以选择逃避,但终有一天, 走出校园的我们将无路可退。如果无法逃避,我们又该如何应对现实生 活带来的迷茫和焦虑呢?

致所谓"怀才不遇"的你

人生其实就是在参加一场永无止境的考试,你要做的就是随时解决 那些不期而至的难题,而不是等待适合你的题目出现,等是等不来的, 不作为的你永远不会得到问题的答案。

大多数人在步入职场之后的焦虑和迷茫都来源于对现有岗位的不满意,工作内容枯燥无味,更有一种被大材小用、怀才不遇的痛苦。据不完全统计,在我们的职业生涯初期,可以从事自己真正擅长的岗位的人

只占15%—20%,从事自己既喜欢又擅长的岗位的人不足1%。所以即便 优秀的你进入了梦寐以求的公司,职场初期遭遇自己不喜欢或不擅长的 岗位仍是大概率事件。

我们不妨从公司角度来探究一下这个问题的根源。首先,从本质上来说,企业雇用员工的目的是要求他们解决公司运营与发展中遇到的问题,企业完全不同于学校,没有培训你且不求回报的动机和义务。所以,如果你所就职的公司目前在某个项目上有人力资源缺口,肯定会要求你立刻顶上。此时个人的特长和就职于定向岗位的意愿很难在公司的人力资源调动上获得较大的决策权重。其次,个人对自己的"最优岗位"也会存在误判,并且误判概率很大。这个问题我们不难理解,最直接的例证就是填报大学志愿。有多少人在入学后真的对自己的专业满意呢?我们做决策的依据往往只是一个听上去不错的专业名称,例如信息工程专业、计算机专业等,或者是单纯地看专业排名。因此,入学后悔不当初地要换专业,或者直接对学习感到厌倦的人比比皆是。

由此可见,如果你感觉自己不喜欢目前的岗位抑或是怀才不遇,这 并不是世界末日,自怨自艾除了会给你带来负面情绪之外,没有任何价 值。如何冷静地分析来判断当前所处的局势,果断采取行动,破局逆转 才是你唯一需要做的。那我们究竟应该如何做呢?

从2万到100万

先给大家分享一个我亲眼见证的故事,故事的主人公是我的一位密友,我们相识于2005年冬天某个周末的人大英语角,两个陌生的人就这样产生了交集。我的这位朋友2007年毕业于北京航空航天大学自动控制系,按理说这已经是一个很有竞争力的学校和专业了,然而不幸的是他遭遇了"史上最难就业季"。在6个月中,他投了几千份简历,面试了近200家用人单位,但最后都杳无音信。"马上就要被清出宿舍了,看着身边有些同学拿到了不错的录用信,可我连一份录用信都没有,我很焦虑

但又无能为力!"这位朋友在电话里如是说。当时就连我这个还在大学校园里养尊处优的大二学生都体会到了电话那端传递过来的压力和焦虑。那是我生平第一次感受到现实的残酷,第一次体验到生存竞争带来的恐惧,还伴随着一股"血腥"的味道。

没有录用信怎么办?还能怎么办,继续找!他的这场求职马拉松足 足持续了十个月之久, 得知他终于拿到录用信之后我们还去餐馆好好庆 祝了一番。但是,如果我告诉你这个录用信的内容,你绝对会和当时的 我一样大惊失色。给他录用信的这个企业既不是世界500强也不是什么 大型央企。这是一个算上老板只有4个人的小公司,我们暂且把这个小 团队定义为一个公司吧,而且他的底薪只有1500元钱,也就是年薪还不 足2万元, 职位是销售经理。在这种小公司里, 没有"五险一金"、没有 绩效管理, 更没有出入五星级酒店和在国际航班头等舱里点一杯马蒂尼 酒的体验,有的只是北京五环外阴冷破旧的大楼里狭窄的工位,还有身 背40公斤官传资料,乘坐12小时硬座火车去外地出差推介产品却吃闭门 羹的工作体验。当然了,对于一个曾经的当地高考状元、名校毕业生来 说,必然还夹杂着对惨淡现实的无奈和对未来的迷茫与绝望。可是,面 对毕业即失业的局面我们往往是没有选择的, 正如即将堕入深渊的我们 拼死抓住这棵满是荆棘的"救命稻草",它深深地刺痛我们,血液从伤口 中流出, 隐隐作痛, 但我们选择这份痛苦却正是因为要坚守"生"的希 望。

正如卡耐基所说,一个人在迫于无奈之下的选择往往是正确的,而 我也一直坚信优秀的人从来都不会坐以待毙。虽然这份工作令他每天都 备受煎熬,但他仍旧以120%的热情来应对这份工作,并抓住一切可能 的机会提升自己。在这个过程中他也发现自己与人沟通的优势,同时也 确定了自己今后以销售为主的职业发展路径。

在确定自己的职场发展方向之后他决定继续进行深造,提升自己的职场价值"基本面",显然根据他的职业发展战略,进修MBA(工商管理硕士)是最适合他的选择。经过一年半的努力和积累,靠着他工作的一

些积蓄和申请的MBA贷款,他如愿进入了香港科技大学商学院进修。 所有经历的苦难都会在日后成为你的财富。我认为这段经历带给他最大 的财富就是准确的自我认知和学会珍惜。再次获得宝贵进修机会的他比 起其他学生显得格外努力。这种内驱力是源自内心最深处的原动力,远 不是几句口号和"鸡汤"就可以轻易唤醒的。触碰过这个世界"绝对零 度"的他深谙机会来之不易,同时由于他具备一线销售的工作经验,商 学院课程中的那些理论于他而言不再是天书,而是颇具建设性的实践纲 领,他也总能在各种分组谈判、营销模拟对抗中表现突出。最终他以优 异的成绩顺利毕业,自助者天必助之,随之而来的还有来自世界知名 500强企业美国通用电气公司的录用信。

苦尽甘来,他之后的职业生涯发展就顺利很多,从美国通用电气公司到IBM,再到微软,头衔越来越高,薪水也自然是水涨船高,年薪从2万到100万。曾经的他所面临的困境,我相信他比大多数人都更有资格感到焦虑和迷茫,甚至是放弃。但是他选择用坚守和行动来走出这段命运的阴霾,完成华丽的逆转,这才是我们解决焦虑和迷茫最好且唯一的路径。

从机场仓库走向商务谈判桌

2012年,顶着美国名校硕士光环归来的我如愿进入了一家知名的国有企业。初入职场,和大家一样,雄心勃发的我恨不得马上撸起袖子在公司干出名堂。最初在公司的终轮面试时我也表示自己想去销售部门。彼时的我自认留学归来,英语能力很强,又是理科硕士,应该比较适合这个岗位。

然而美好的结果似乎永远只存在于别人的故事当中,公司安排我接 手的第一个岗位的工作内容却并不是那么符合我的期待,我的第一份岗 位是在公司的综合项目处,其中还有一个库存管理的职责。这项工作要 求我不仅要处理繁杂的电子表格和ERP系统操作,还需要我不时去现场 进行仓库盘点,这项任务对于从小养尊处优的我来说可是一大挑战。工作的第一年里,我经常会去一些仓库盘点公司进口的产品。

2013年冬,我和一位女同事来到首都国际机场的仓库对公司进口件进行盘点,当时气温零下10摄氏度,而且现场并没有暖气,我们在尘土飞扬的仓库里搬运着各种货物,我的手无意间触碰到一个类似电机的零件,结果蹭得满手机油,洗也洗不掉。望着堆积如山的零件箱,我疲惫地一屁股坐到了其中一个箱子上面,扬起了成堆的灰尘,我用呆滞的目光看着它们在窗口透入的微弱阳光中翻腾,片刻沉默之后的我不免一声叹息。那一刻,自己的心情也和室温一样降到了冰点之下。

结束工作回到家中,瘫坐在床上的我无意间瞟到了书柜上自己的研究生论文——《神经网络对大型电机故障探测的应用》。当年研究电机的我如今竟然"改行"搬运电机。困惑、迷茫、失落,当时的我是那么不知所措。我知道,郁闷、不满,甚至抱怨都是人之常情,无可厚非,我们亦不用刻意回避。问题的关键是抱怨之后,我们的内心不能只被怨气占据。生活还要继续,破局、逆转困境才是我们这一代追求独立自主的人应该做出的选择。

我首先冷静地分析了一下当前的局势。我们公司的业务是国际贸易,库存管理虽然距离这个公司的核心业务还有一些距离,但它确确实实也是公司业务生态之中不可缺少的一环。正如我曾经造访过的纽约、芝加哥等繁华喧嚣的国际大都市一样,摩天大楼的脚下也同样有破烂不堪的地铁站和贫民区,但也正是这些人的劳动维持着这个繁华大都市的每一次心跳。正如一个硬币的两面,缺一不可。作为公司新人,被派驻到这些一线岗位进行锻炼,由此观之也并无不妥。其次我反问自己,既然觉得自己从事这个岗位有些大材小用,那自己是否把这份工作做得完美呢?所以,我尝试着借助库存管理的机会熟悉公司主要进口产品的特性,也借此机会把电子表格的使用进行了系统的学习,不再停留在肤浅的应用层次上。同时,综合处的工作也可以让我有机会看到部门乃至整个公司的月度工作简报,在整理这些简报的时候我也了解了不同处室的

具体职责和工作内容。这些重要的信息为我日后转换到更适合我的岗位 提供了重要的决策参考,我发现一开始我比较热衷于选择的销售部并不 是最适合我的部门,这个工作不仅需要极强的英语沟通能力、对产品的 理解,还要求人员具备很好的活动组织协调能力。这个恐怕并不是我的 强项和兴趣所在,但公司中有一个产品进口处的工作引起了我的兴趣。 这个部门经常有机会和欧美的知名企业进行商业博弈,工作内容和我的 特长有很大关联,我心里也暗自把这个岗位设定为我职场下一个阶段的 目标。

都说机会永远留给有准备的人,那机会还没来的时候呢?当然是积极地为机会的到来做准备!既然我的目标岗位是产品进口处,这个处的岗位要求是可以和欧美的商务人士自由地沟通甚至是博弈,显然这对英语要求是非常高的。虽然留美归来的我对自己的英语应用能力很有信心,但是客观冷静评估之后,我觉得还是很有必要继续利用业余时间精进英语,虽然暂时用不上,但我相信作为一个外贸公司,英语一定是一项核心技能。在今后的日子中,每个去公司上班的清晨,我都会打开手机软件收听英国广播公司播报的新闻,周末自费去参加英语翻译的培训班,经过一年的努力,我顺利获得了国家英语口译的资质,算是自己英语精进道路上的附加收获。

正如我在第一章的文章中所述,我抓住公司培养期答辩的展示机会,成为公司第一个用全英语完成演讲的员工。6个月之后,我也如愿获得了一个在自己擅长并喜欢的岗位工作的机会。杀不死我们的终将令我们更强大!

4.2 合理的选择才值得坚持

《纽约时报》曾经刊登了一篇报道Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace。这篇文章翻译为中文叫《亚马逊内幕: 残酷工作环境中的比拼》,这篇文章披露了美国亚马逊公司内部的高压工作环境,引起了广泛的讨论。有一位接受了采访的亚马逊前员工说:"走出会议室,你会看到一个成年人掩面而泣。几乎每一个我共事过的人,我都曾看到过他们桌上的泪痕。"

或许不是每个人都面临过像亚马逊公司这样的高强度工作,但你一定经历过或正在经历高强度的工作,我们身边的每一个人都或多或少地感受到压力,给自己心理带来烦躁和焦虑的情绪。有多少个加班到深夜的夜晚,自己迈着沉重的脚步踏入家门,身心疲惫的我们连话都不想多说半句,如何平复自己焦躁的内心,甚至是改变这个困局呢?遗憾的是,很多根本没有任何职场实战经验的"鸡汤"作者,甚至是你身边的亲朋好友都只会告诉你"坚持一下吧,过去就好了""撑一下吧,年轻人应该多吃苦",然而我们都知道,转机从来不是靠撑来的。

诚然"暂停"和"平衡"的心态可以帮我们应对很多职场高压的情况,但确实还有很多客观状况是自我调整和坚持无法解决的。如果逃避不算是一种正确的、积极的选择,我们就需要做出合理的选择来改变不利的处境。不过令我感到好奇的是,90%的人都只是对自己的工作或者生活状态表达不满,他们日复一日地焦虑、抑郁、不知所措,但是只有极小的一部分人做出了改变。更加讽刺的是,他们中的极大部分人还因为盲目地改变而陷入了更严酷的境地,痛苦之外又平添一层悔恨。没有人知道改变是一场新大陆的发现之旅还是一条通往地狱的不归路,也没有人敢确信,坚持终会迎来希望的曙光还是末日的风暴。如何做出正确的选择?显然这都是单纯地依靠直觉或者盲目听从他人建议所无法解决的问

题,唯一最有效且最可靠的方法就是三思而后行,这个三思的过程就是评估。每当我需要做出重大抉择的时候,我都会采用类似如下的机制帮助自己做出正确的判断。至于我们为何会患上选择困难症,其原因也无外乎是不知道哪个抉择是正确的,那么这个分析框架可能会解决你的问题。

我一般都会从这六个方面进行分析,分析的方式也很简单,给自己提出如下这六个问题来倒逼自己进行思考,自我设问往往是克服无法深度思考的最好武器。通过对这几个方面的深度自我评估,你一定会对自己目前的情况有一个全面透彻的了解,同时针对你个人问题的"私人订制版"解决方案也水到渠成地找到了。我们还是以工作业务繁忙压力大,不知道如何处理为案例套用这个模板(见表4-1)来尝试进行分析与评估:

表4-1 选择损益评估表

你的下意识选择是否合理?	冲动一般都是魔鬼
客观原因	有时情况没你想的那么糟糕
主观原因	多数人总是选择视而不见
现行选择的损益评估	明确得与失才能判断"值不值"
新选择的损益评估	改变意味着机会,也意味着风险
明确你想要什么?	如你所愿的才是好的选择

你的下意识选择是否合理

面对职场上的高压期,多数人脑中都会本能地闪过辞职的念头。在职场中,人们应对压力最简单粗暴的解决办法就是辞职,甚至是裸辞,

其实这恰恰是最糟糕的策略之一。原因很简单:每种职业,随着从业时间的延长,都会让人产生倦怠感,同时你的职责也会越来越大,工作强度也会增强。绝大多数情况下,我们在工作压力变大时都会下意识地选择逃避,但是逃避能解决问题吗?如果你在这个岗位上不能解决工作效率的问题,换一个公司甚至是行业,一切都要重新来过,你认为你解决这个问题的概率是多少呢?我觉得情况只会更糟糕,最后还很有可能陷入没有人雇用你的绝境。

一般来说我们不经思考、下意识的选择都是在逃避现实,而逃避现实往往是最坏的一种选择。实际上,真正最有权利辞职的是在这个岗位或公司干得很出色的人,他们很好地履行了现有岗位的所有职责,岗位本身已经成为限制他们自身发展的天花板。这时辞去现职去挑战更大的天地是一个顺理成章的选择,而如果你对目前手头的工作还应接不暇,那你反而应该感谢这个岗位,它帮你规避了更大的问题,因为如果说在这个岗位你还只能勉强维持,那换一个岗位说不定你就会被辞退。想想身边有多少只是因为逃避才选择改变的人,最后变得走投无路。因此可以说,下意识的盲目逃避肯定是最先要避免做出的错误决定。

客观原因的分析——有时情况没你想的那么糟糕

同一个表象的背后可能暗藏着截然不同的逻辑。你加班是因为公司 真的业务繁忙,隔壁同事加班是因为他效率低下,马云加班却是因为他 责任重大。每个人的问题都是独特的,我们需要拨开表层的迷雾,去找 寻你工作繁忙压力大的真正内在原因。

很多情况下连续加班都是短期或阶段性的行为,比如你所在的团队 要紧急参与一个项目的投标,这种时候为了完成这个艰巨的任务,在特 定的时间内进行高强度劳动也是在所难免的。我在职业生涯初期,曾经 负责过公司的库存管理工作,当时适逢年底公司要对所有的库存物项进 行清点和系统梳理,十几万项物料,线下统计清点外加系统操作只有三 个人负责。我和另外两位同事夜以继日地开展工作,经常工作到凌晨4点,通宵之后直接睡酒店也是家常便饭,但是我知道这种加班只是阶段性的忙碌而已,系统的清点必须在12月25日财务系统关闭之前结束,所以我们夜以继日的状态最多维持一个月。

作为一个职场人,阶段性的高强度工作如果是你职责所系,还是应该有所担当。面对这种局面,你唯一应该做的就是调整好情绪,以一个积极的态度完成公司的任务。没有一个职场精英是没经历过这种考验的,如果你想加入他们,那这是你的第一个考验!

有的职业会面临周期性的压力,在销售、会计、教师这几个职业里 比较常见,解决方案就是利用繁忙的时间为可以预期的这个特性,在略 有余地的时候把生活里的问题都解决了,工作忙到高峰的时候尽量只担 心工作的事情,不在其他地方牵扯精力。当然每个人都有自己的节奏, 你要做的是找到自己最喜欢的节奏。长期处于高负荷的行业和岗位也是 普遍存在的,我身边很多朋友也都就职于相关的行业和公司,我个人认 为在不以燃烧生命为代价的前提下,这也是一种选择,至于是不是正确 的选择那要取决于你的所得。

当然,我们也不得不承认一个残酷的现实就是,确实存在一部分岗位,它们给你带来的工作压力非常大,但你除了从这个工作中获得谋生的薪水之外并不会获得太多锻炼自己能力的机会或者是光鲜的履历。这种情况可以说是最艰难的处境,当下唯一的补救措施就是利用业余时间给自己充电。很多人都会选择在职进修,考取专业证书等都是让自己在工作之外增值的做法。

如果这个工作还总是让你加班,侵占你的私人时间呢?有一个著名的案例,一位记者想去探究贫穷的本质,他一直认为穷人之所以贫穷是因为他们懒惰,不求上进。他决定自己断绝一切现有社会关系,抛弃目前的财富,也当一回穷人。他相信勤劳的他一定会再次成为富人,他要好好给这些懒惰的家伙上一课,但是当他这么做的第三天他就后悔了。他发现,穷人光是活着就用尽了所有的力气,除此之外,他们再也没有

额外的精力和资源自我提升,他们只能日复一日陷入这个命运的死循环,而这就是贫穷的本质。职场上也是一个道理,如果一个高压工作既让你无法增值,又阻断了你增值的道路,忙却空无所得,那么在这个局面下我们才应该选择改变而不是坚持。

主观原因的分析——是不是你的工作效率有问题

我在刚接手欧洲供应商管理的工作时也连加了两周的班,原因就是自己不熟悉相关的流程。很多内部、外部合作伙伴的联系需要建立,这些工作花费了我很多时间。也就是说,此时我的工作效率是不及格的,但随着我对工作的熟悉,我的效率就逐渐回归甚至超越了正常的水准,这样加班问题也就迎刃而解了。还有很多人效率低下的原因是跟自己的拖延症有关,上班先逛一小时淘宝,写一封500字邮件明明只需要一小时,他却能写一整天,他不加班谁加班?除去新接手工作不熟悉业务和主观拖延症作祟外,效率仍不达标的原因只可能是你的工作能力存在严重问题,不具备相关的技能。你应该庆幸公司的人力资源部门仍然给你这个机会,你需要做的是立刻去补习相关的技能和知识,否则你随时都有被公司淘汰的危险。正如我之前所说,你未经评估之前下意识的选择基本都是在逃避,显然这种情况下的逃避会让你陷入被动的境地。

现行选择的损益评估——高负荷工作的得与失

所谓的损益评估就是仔细衡量这份工作实际给你的收益是什么,而你为此付出的代价又是什么?也就是通过科学全面的分析来回答值不值得这个问题。我认为有三样东西值得你接受长期加班的局面。这三样东西分别是:金钱、更多有效的能力锻炼、未来收益剧增的可能性。我们先来分析金钱,一分耕耘一分收获,绝大部分高薪的岗位必然都是不轻

松的。我的一位发小,沃顿商学院毕业的高才生,2008年毕业前曾在高盛公司实习。当时和他一同进入公司的都是真正万里挑一的人才,他的这份工作所面临的压力可想而知,和亚马逊公司前员工的经历类似,他也亲眼见过来自北大的女同事因不堪重压而在办公室哭泣。他们每天住着公司提供的五星级酒店套房,吃着300元一次的自助,但用他自己的话来讲,面对琳琅满目的美食他根本没有心思去品尝,最多喝一杯咖啡提神。最极端的几天,他基本是迎着北京早上6点的太阳从公司离开,载着他的司机师傅问他:"上班够早的啊!""我才下班。"他疲惫地回答。回到酒店套房,西服扔到床上,冲个热水澡,小憩一下就又接到返回公司参加紧急会议的通知。当然这样的压力和付出不是徒劳无益的,最直接的回报就是每月看着自己银行卡上6位数的工资进账。在正确的平台上,超凡的付出其回报也必然是丰厚的。

熟悉我的人都知道我的英语口语很好,曾经有很多朋友都很好奇地 问我是如何做到的。其实我的秘诀就在于把自己的工作做到极致。怎么 讲呢?我的工作职责中有一部分是属于采购业务,我需要管理大大小小 几百份合同,十分繁杂。日常的采购合同从合同签订,到交付这个过程 中,我们和供应商的沟通交流主要以邮件为主。正如我在职场沟通技巧 的章节中所述, 邮件是一种很低效的沟通方式, 而且内容总是极度模式 化,千篇一律。每天上百封邮件,不光自己觉得很枯燥,供应商和合作 伙伴看着这些邮件也不会很用心。如何提高工作效率呢? 如何与合作伙 伴建立更紧密的联系让他们更重视我的项目呢?于是我想到了通过电话 与他们进行深度交流,顺便还可以锻炼我的英语口语沟通能力。我们沟 通的话题也不仅仅局限于工作,我也会和他们聊聊最近的时政问题,有 时甚至还会开开他们的玩笑。在一个周五上午,我与一个供应商的老板 确认下个月的发货计划,他告诉我今天他就会让他的员工办理相关手 续。我半开玩笑着说:"你确定吗?今天可是周五,我相信所有人应该 都在努力地假装工作而不是真的工作。"对方听了,忍不住哈哈大笑。 我和合作伙伴的关系就在这一次次的沟通中逐步变得紧密,我的英语口 语也越来越流利,我也通过这些小的插曲摆脱了对工作的倦怠感。在遇 到一些比较麻烦的合作伙伴时,我也不会产生厌烦或逃避心理。要是在以前,我一定会头疼,因为又要花很多时间对付一个麻烦的家伙,但现在我会看着电话自己心理暗想:"这家伙真可怜,因为他不配合我的工作,接下来他又要被迫免费和我练口语了,让我想想最近口语外教陪练一小时涨到多少钱了,500元,(哦,太好了)这次赚大了。"这就是问题的关键所在,即我们是否能够好好利用这个岗位的忙碌来为我们创造价值。

如果我们长期加班获得了更多有效的能力锻炼,这还是非常值得的。就像我最近听说一个在四大会计师事务所工作的高中同学跳槽了,原因是之前的工作实在太忙,7天×24小时随叫随到的工作节奏,他无法平衡家庭与工作。因为之前在四大的岗位上积累了丰富的工作经验,他极具说服力的工作履历帮他找到新工作,职务连升三级,各方面福利待遇都翻了数倍。所以他之前的班是白加了吗?真的不白加。他说,能找到现在这份工作,全靠这两年夜以继日的拼搏,从中他收获了太多太多。作为过来人,他也很希望推荐职场新人去四大会计师事务所这种大平台锻炼一下自己,尤其是那些初始个人履历不是很有竞争力的朋友们。如果能去四大这类的国际平台好好锻炼一下自己,今后的职场发展会直接提升好几个层次。所以高强度的工作虽然会让你很痛苦,但是你会收获可观的报酬和更好的发展机会,如果自我评估后你确信自己可以通过忙碌有所得,那请你选择以积极的心态去坚持!

然而并不是所有的忙碌都是有意义的,更不是所有的加班都是有价值的,比如你可能正陷入"忙碌陷阱"之中。职场有不少人身陷"忙碌陷阱",这个概念顾名思义,忙了、累了、苦了,然后就没有然后了。如果是因为个人工作效率低下的原因造成的,我前文已有详尽分析,这里不再赘述。但也有很多忙碌是因为企业的制度和你的岗位自身层次造成的,这个时候你就要格外警惕。

同样是加班,有人是在增值,有人是在当"炮灰"。在2016年年底, 我和某世界500强企业中国市场总监就一个重大项目展开了为期两个月 的谈判拉锯战。曾经有几周时间,每天都从早上9点鏖战到深夜,如果你参与过商务谈判就一定知道这是一个极度烧脑的过程,更何况是用英语谈判,每次结束时我都觉得身体被掏空一样。在茶歇的过程中,双方都在抓紧时间吃下尽可能多的茶点,大口喝咖啡,以补充体力。对方公司代表说这是"fuel of the day"(每日燃料),在我看来确实也恰如其分。

然而谈判结束后还不算完,我回到办公室和我的领导开会复盘今天的谈判战况,之后我们决定拟一封商务信函正式明确我们的"最终底线",于是我还要连夜撰写会议纪要和商务信函。不过,在我看来这种工作是非常值得做的。即便是在大公司,这种重大项目能让人深度参与甚至主导的机会也不是每天都有。在谈判的过程中,我感觉自己每一分每一秒都有巨大的收获,所以对我而言,毫无疑问这是在长本事。对于这种加班,我只想说,请让暴风雨来得更猛烈些吧!

以前我看过一篇文章,说是让青年员工贴发票,很多人都不愿意贴,有一个员工通过贴发票总结出了公司高层领导的出行规律,受到了领导的赞赏。首先,我想赞扬一下这位员工从冗余的工作中提取有效信息的能力。但如果我们的工作核心内容都是这类简单的、重复性的、机械的、时间耗损类的工作,长期来看我真的没看出有多大意义。我承认贴发票你也可以学到很多东西,但是如果让你贴全公司的发票呢?你也会特别忙碌,你也会加班,但一年之后你能收获很多吗?比如,你的耐心得到了锻炼,你的发票贴得又快又整齐。对不起,在我看来,你真的只是在浪费自己的时间。

现实是这种高度流程化的时间耗损类岗位是很多的,之前我的一位留美高才生朋友刚从某大型制药企业辞职。我听说这个消息以后感到很不理解,在我看来她这个岗位报酬丰厚,平台又大,为什么这么急着辞职呢?她给我的回答就是无效的忙碌太多了。这个企业为了提高自身的运营效率,每个岗位都是高度模块化的,就好像流水线的工人一样,其实你只是负责项目一个微小的环节。企业这么设置是有利于它的效率最

大化的,首先岗位可替代性强,一旦有人离职,新人经过短暂培训可以立刻顶上;其次一个人长期专注做一件事效率一定是最高的。但是,这对个人发展而言,是极其不利的局面。想想吧,如果你每天的工作都被重复机械化的劳动填满,这种忙碌是没有任何增值的,你只是在出卖自己的时间来换取生存资源,仅此而已。由此观之,我这位朋友的选择显然是明智的,针对这种时间耗损型岗位,长时间从事甚至是长时间加班对我们的个人发展都是不利的。

针对现行选择的损益评估,你不妨试着问自己这样几个问题:以你目前的工作岗位而言,付出和收入是否成正比?如果不是,你当下的损失是不是给你带来了未来长期的个人成长与增值?如果没有,那你是否正在做你热爱的事业?如果答案都是否定的,那你还在这儿干吗呢?

显然这种思考会带来一个非常痛苦的认知转变过程,更糟糕的是,你还会发现其实自己一直以来都在逃避真正最需要思考的问题。这个世界正在加速颠覆我们曾经对它的认知,而有太多人正对身边发生的巨变充耳不闻,也根本不想去了解。我们最擅长的事情就是进行一种故步自封式的"自我累积",以为自己在现有的岗位上"熬年头"就是最大的努力。须知你正在囤积的是木头,而别人则正在大肆开采黄金。当时代抛弃你时,连一声再见也不会说,或者说再也不见。

努力和回报的关系,大概是社会营造给只具有线性思维模式人群的一个"最美丽的谎言"。与其说"埋头拉车"是在努力,倒不如说是一种当前时代下,一厢情愿的"自我催眠"。所以,如果当你确定自己正处于这种情况之下时,是时候抬头看看前方的道路了。

新选择的损益评估——改变意味着机会,也意味着 风险

我们总是一厢情愿地认为选择本身就是对现有问题的解决,但是有

多少人在这一家公司工作得不开心,换了另一家公司之后,工作得更不 开心。面对我们可以选择的新机会,我们要像上文一样对新机会的条件 进行全面而客观的分析。比如,你现在的岗位不能给你的条件,是不是 新的机会一定就能给你?这个可真的不一定,我的一位朋友,就因为不 堪原有公司的压力和管理的混乱转而加入了一家初创公司。由于是初创 公司, 往往资源相对比较匮乏, 大型公司培养的是螺丝钉而不是万金 油。在初创公司任要职,用一个形象的比喻就是既当爹又当妈。公司的 核心业务要靠你开拓, 听起来很厉害吧? 但是公司水电费可能也得你操 心来交。没日、没夜、没周末地工作将是你生活的新常态,你要说锻炼 能力吧,肯定锻炼,但是你具备的能力在你今后转而去大型企业打工时 基本都会和企业要求不太匹配,这也是如果你不去仔细评估就会忽略掉 的风险。不过风险往往也伴随着机遇,初创企业的文化一般比较开放、 和谐,没有大企业的条条框框,同时最重要的一点就是你未来收益是有 可能剧增的,比如阿里巴巴的上市造就了千位千万富翁。如果你是真心 喜欢这个行业或者勇于挑战自我,只要你有足够的本钱承受失败,这就 是值得坚持的事情。

明确你想要什么很重要

完成了对各个维度的评估之后,相信你心中已经有了一个答案,但是正如"一千个人的心中有一千个哈姆雷特"一样,我们每个人的追求是不一样的。明确自己究竟想要什么才可以做出最适合你的选择。我的一个学员说她所处的媒体推广行业是典型的晚起晚睡、"996"工作制的高压职业。这个行业要求每个从业者一定要快速反应,每天像陀螺一样忙得团团转,很多时候因为客户的广告要排期而赶工时,晚上两三点下班都是常态。她也经常自嘲活得很辛苦。可是我们也要看到她有很多去大型商业活动学习的机会,也能遇到各行各业的优秀人才,更可以与明星近距离接触,这些机遇和机会可都是用钱买不到的。她喜欢这样的工作

感受,所以这就是最适合她的选择。如果你也是看重这种收益而选择长期高压职场环境的人,我认为在理性看待风险与收益的前提下,这也是相对合理的选择。

千万不要贪图安逸却又不甘平庸,内心渴望挑战却又过得四平八稳。客观地评估之后,做出的选择和你内心渴求的匹配才是问题的关键。毕竟把一件事做到八分好也许是因为钱,但是把一件事做到极致一定和钱没关系,我们需要做出让你想把事情做到极致的那种选择。

选择与努力哪个重要

选择与努力哪个重要?我认为两者都重要,因为其实它们根本不是并列关系而是相辅相成的关系。努力是基础,选择是乘数,一个好的选择会让你的努力变得意义非凡,而不去努力则会让好的选择失去意义。学会做出正确的选择,你自然就能更容易地坚持你的选择。所谓选择的重要,无外乎就是在做选择之前,我们需要像我之前提到的选择损益评估表一样,根据当下的情况向自己的内心发问,搜罗一切相关信息,我们才能做出最适合自己的正确选择。而一旦做出选择,我们就要主动屏蔽其他一切可能的干扰而专注于自己当下的选择,此时只有努力才能让你的选择真正兑现。此时你只需用努力做好过程,至于结果,请交给时间。

4.3 与时间同行

"王达,你哪来的这么多时间?"很多朋友都经常向我咨询时间管理的问题,他们眼中的我,日常工作需要经常出国,工作之余还坚持阅读很多书籍,同时,开了很多商务谈判和英语学习的课程,现在还写了这本书。以常理来判断,我的时间应该是不够用的,不过实则不然。在我看来,90%的人对时间的错误观念主要有两个维度,一个维度是对时间的使用缺乏有效的"目的导向",另一个维度则是对时间的"过度管理"。

时间管理对你或许是个伪命题

据不完全统计,有80%的人关于时间管理问题其实本质是没有进行有效的目的管理。实际上,如果你去尝试记录自己一天的作息时间,你会发现,大部分时间都被"发呆""聊天""逛淘宝"挤占,依我看这种情况都不需要进行时间管理,精细地管理之后只会变成如何更精致地消磨时间。如果第一种维度的朋友是不会聚焦于某个目标,只做了信息的"过手财神"的话,对于这种情况,当务之急是尝试用一些有意义的事取代那些"发呆""聊天"的选项。时间管理的本质是目的管理,如果我们想要更好地利用时间,最先要做的是找到最值得我们花费时间的事情。毫无疑问,自我学习和精进是最值得我们做的有意义的事。不过这又会衍生出第二维度的问题——对时间的"过度管理"。

我曾和自己商务谈判课程的一位学生有过面对面的交谈,他自认为 每天都在特别努力地工作和学习,但是收效甚微。于是我要求他在手机 上记录一下自己每日的作息时间,得到的答案如下: 06:00 - 06:30: 吃早餐的同时读书;

06:30 - 07:00: 听英语新闻;

07:30-08:30: 上班的路上, 查看自己订阅的一系列公众号。

08:30-12:00: 工作

12:00-13:00: 午休的时光, 刷刷微博, 时刻跟踪热点社会新闻和最新动态。

13:00 - 17:00: 工作。

17:00-18:00: 下班的路上,继续查看自己订阅的一系列公众号。

19:00-21:00:晚饭结束之后,马不停蹄地学习自己在微信平台上订阅的一个《职场108计》的课程。

21:00之后要么是听高晓松的节目,要么刷刷知乎。

睡觉之前还要读一下"营养师顾中一"的推送,还真是学习养 生两不误。

我看完之后反问他:"你早餐时看书这很好啊!那请问你最近都读了哪些书?能给我讲讲这本书的主旨和你认为最精彩的部分吗?我看你追了这么多的国际热点,可否就其中一个新闻发表一下你的评论呢?还有这些琳琅满目的课程,如此多的职场计谋,今天不如我也当一次你的学生,你也用学到的知识为我点拨一二可好?"不出我所料,他给我的答案是沉默。

相信大家此刻已看出了他的问题,这位朋友显然属于我说的第二种 维度的问题,即对时间"过度管理"。不知道看过他的日程表之后大家有 没有同感,看似他利用了可以使用的每一秒去学习,努力填满了自己的 日程,可他的沉默却深深地出卖了他。事实证明,他只是这些信息 的"过手财神",他努力去接收更多有价值的信息,但忽略了更重要的问 题,那就是他究竟吸收了多少?接受知识远不等于吸收知识,我们专注于学习各种时间管理的方法,但可曾想过如此管理,你真的确定这是在利用时间吗?

我们人类的认知和学习进程是具有带宽属性的,说通俗些,那就是人的精力都是有限的,就如同网络带宽一样,当需要接受的信息流过大时,就会发生卡顿和数据丢失。有对知识渴望的心态是值得鼓励的,但是缺乏思考和不懂取舍的学习却是不值和不智的做法。当一样事物越是稀缺时,人们就越渴望拥有它,商业营销上对人们这个心理特性已经利用得颇为娴熟,饥饿营销就是典型的代表。我们不应该给自己刻意制造知识稀缺的心理暗示,从而寄希望于通过对时间的进一步挤压去解决这个矛盾,最后除了被自己"坚韧不拔"的假象感动到哭之后,我们真的什么也没得到。

解决这个问题的方法也很简单——学会聚焦。一位年轻人曾问一位科学家:"我很努力在做事情,为何总是得不到我想要的结果呢?"科学家问:"孩子,告诉我你都做了什么?"年轻人说道:"我最近一直在练习弹钢琴,之前还和朋友们练习话剧,同时我还很喜欢天文和文学。"科学家此时不慌不忙地掏出一个放大镜,尝试聚焦阳光来灼烧一株小草,他对年轻人说:"为何不尝试聚焦在一件事情上呢?"这个答案似乎并不能让总是急于求成的年轻人满意,他追问:"但是除了弹钢琴,我也很喜欢文学和天文,还有太多别的东西。我一定要放弃它们吗?""即便你拥有太阳的光辉,但若没有聚焦,你甚至都无法让一株小草燃烧!"教授的回答令年轻人哑口无言。如果你还记得我关于"结果导向"思维的文章,你就一定会理解,我们更关注的是究竟学到了什么,而不是这内容本身有多么花哨。

以我自己为例,我确实是在工作之余还在坚持阅读很多书籍,同时 开了很多商务谈判和英语学习的课程,并且还写了这本书。但现在我要 告诉你的是,其实我并不是在两年的时间里同时做到这些事情的,而是 聚焦,分阶段完成的。我的学习和成长计划基本都是以半年为周期制订 和执行的,每半年基本都会聚焦于一个目标。而我的计划一开始不会规定过于详细的时间表,因为我知道最初"拍脑袋"得出的计划基本没什么实际可操作性。取而代之的是我会给自己制定一个明确的指标,指标到期前必须完成。我的方法是,一开始先放任自己自然地去做,过了一段时间后大致能明白自己距离完成这个目标究竟还有多少差距,以此再来安排时间表,并随时根据当前情况动态调整。目标是一定要按时完成的,至于花多少时间自己看着办,效率高就可以多休息,效率低就少休息,有时往往可以起到调动自己提高效率和执行力的奇效。总之,这种方法充分体现我以目的管理倒推时间管理和聚焦的原则。

我的第一个半年计划是通过国家英语口译三级(CATTI3)的考试,这半年我会去上课,也会去进行翻译练习,但是聚焦并不意味着这半年我就不会读书,我会看书,不过看的是英文原版书籍。甚至我还会花时间去追剧、听音乐、看电影,但我对自己的要求就是必须都是英文原版。多维度的英语提升方式反而会让我的学习之路走得更加轻松和高效,我的大脑可以切换多种模式和场景,不必陷入疲劳战。我的所有学习、生活和娱乐都围绕着提升英语能力这个核心进行,这就是我说的聚焦。聚焦从来都是目的的聚焦,而不是方式的聚焦。

我的第二个半年计划是在知乎进行英语分享,由于之前自己刚刚经历了一场英语能力提升的战役,我将自己过去十几年的学习经验结合最近的感悟,我的课程体系很快就得以系统地搭建完成。其实,当你做擅长的事时,你所花费的时间要比你想的少得多。等到推出自己的商务谈判课程时也是一样的逻辑,在课程的制作过程中,我过去5年的工作经历和总结本身就给我提供了很多的素材和灵感,我所要做的就是系统地提炼总结它们,并更好地展示、传授给我的学生们。在同期,我的阅读内容也适时地调整为以沟通和心理学为主,早起时所听的英语素材也从翻译备考时的国际时政新闻调整为辩论、讨论类节目。我会更多关注那些优秀嘉宾阐释自己观点的逻辑和语言组织的方式,提升自己的授课能力。

想必如此聪明的你已经发现,我在每个特定时间都聚焦于同一个点,我的学习都会围绕着一个核心目标开展,我最擅长的学习方式就是集中全部优势资源进行对未知能力的"歼灭战"。同时如果你把看问题的"镜头"拉远,你会发现我的每个半年计划之间看似独立实则相互关联。我在上一个阶段中学到的很多技能都会是开展下一个阶段的前提,抑或是会在下一个阶段得到进一步深化和巩固。因此,我每一个阶段的计划目标都不是一个虚无缥缈的概念,这个目标必须是一个明确的可以考核的指标或成果,它们从不会是我要学好英语,我要成为演讲高手,而是我要通过口译考试、我要推出自己的课程;这些目标在时间段上相互独立,保证我精力上能够聚焦,内在逻辑上又互为因果。如果说我每一次聚焦的过程是一次迭代的话,那我下一阶段的目标就是在已迭代的基础上叠加。

不断地迭代和叠加,我最喜欢做高效率且一举多得的事情,我相信以后大家也一定会喜欢。

与时间同行的诀窍

1. Daily quick check (每日快速检查), 化繁为简

如果你觉得自己的时间常年不够用,总是感觉被一堆烦心的事情紧紧缠绕,难以脱身。不妨尝试一下Daily quick check:每天早上,拿出半小时,不看邮件、不看工作消息,就是给今天要做的工作进行一下分类。尝试通过筛选为自己要做的事情排一个优先级。具体的筛选标准参见图4-1,纵轴为重要度,横轴为紧急度,我们可以把工作分成四个象限。

A: 重要紧急的事: 这一类的事项毫无疑问需要我们最先去解决,同时它带给我们的心理压力也是最大的,越早解决越能消除悬在我们心头的"达摩克利斯之剑"。

- B: 重要不紧急的事: 这一类的事情我们也一定不要掉以轻心,很多职场拖延症晚期的朋友最爱在这一类事情上栽跟头,因为不紧急,所以拖延症泛滥的我们就会一拖再拖,当到了必须解决的时候往往我们已经没有足够的时间去解决了,最后可能会造成非常致命的后果。针对这类事项,我们不但要尽力挤出时间去把它搞定,还要把截止时间提前三分之一以上,以防出现纰漏。
- C: 不重要但是紧急的事: 这种突发的琐碎小事情很多, 我们应该在上文A和B完成的前提下马上去解决。
- D: 不重要不紧急的事: 这类事情可以适当延缓。再找合适的碎片时间去处理。

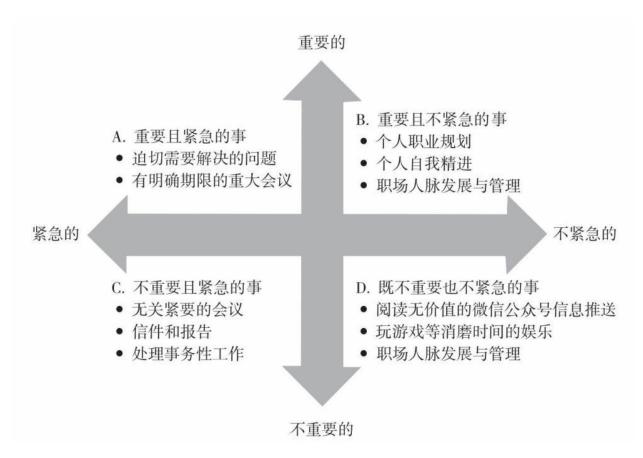


图4-1 优先级矩阵图

早上用半小时把今天的工作分到这四个象限,按顺序执行,你会发

现不仅时间利用效率大幅提升,自己极度焦虑的心情也会有所好转。原因很简单,我们很多时候焦虑的根源不是事情多,而是我们不知道这些事情究竟会花掉我们多少时间,会给我们带来什么后果。这种风险未知的恐惧带给了我们压力,而当你把事情进行优先级梳理之后,往往会觉得事情似乎比你之前预想的要少,这正是你从未知到心中有数这个过程达到的效果。对于那些不重要的事情,如果实在没时间去处理它们,必要时刻也可以选择主动放弃,毕竟有舍才有得。

上面的图表,是从紧急程度和重要程度两个维度分类的。实际上,关于事情重要程度的衡量一直没有明确的定义,但在我看来,价值是衡量这件事是否值得你投入时间去做的唯一标准。根据机会矩阵

(Opportunity Matrix)的原理,高价值且容易完成的事情从来都是我们应该在有限的时间内解决的选项。但往往高价值却完成难度高的事情总会被我们有意无意地忽略,或许就是因为它们并不紧急吧,这就给了我们把它们推到明天的完美借口,当然这个明天或许永远都不会到来。比如,我们一般都会在年初与老板或领导谈未来一年的工作计划,我们需要把战略方向和重要的KPI(关键绩效指标)搞清楚,这样接下来所有的策略和行动的优先级才有参考线。我自己制订的学习成长计划亦是如此,今年打算看多少本书,要加强哪方面的技术知识,有没有考取相关证书的计划。现实是这些高价值的长期事项总会被这样或那样不重要的琐事所拖累,长期缺乏这种量变到质变的积累,自然永远不会发生你所期待的那种改变。不如现在就开始行动,找到那些重要的事情并尝试去完成它们。

2. 碎片化时间的妙用

关于利用碎片化时间的问题,人们在激烈地争执着。有的人认为碎片化学习是一种最高效的方法,但也有人讽刺碎片化时间管理就是伪命题。我认为这些观点最大的问题就是把所有事情都简单粗暴地一概而论了。在我看来,碎片化时间确实解决不了很多问题,但是很多问题只能在碎片化时间内解决,所谓碎片化时间的妙用就是在碎片化时间内做该

做的事。

什么事情适合在碎片化的时间内来做呢?一个重要的原则就是完成 周期短且相对独立的事项。背英语单词其实就很适合利用碎片时间去 做,为什么呢?因为你学习一个英语单词所需的时间很短,2分钟记忆 一个单词总没有问题吧?况且每个单词的记忆过程是独立的,你今天要 记10个单词,你记到第5个单词的时候因为有紧急事项要处理,中断了 这个学习的过程,你在对后5个单词进行记忆的时候绝不会因为这次中 断就无法进行。况且真的让你连续坚持4小时只背英语单词,99.99%的 人都会崩溃。即便有人坚持下来,绝大部分时间也只是在磨洋工而已。

还有很多是单纯靠堆积时间无法解决的事情,这类事情也应该在碎片化的时间内完成。写作就是个很好的例子,要写出言之有悟的文字不是单纯地靠时间堆积就可以完成的,我曾经要求自己一天之内必须完成5000字的写作。于是带着这样的"死任务",我整日都泡在咖啡馆中和自己枯竭的灵感做斗争,干坐一天之后连滚带爬憋出的3000字文稿读起来却味同嚼蜡,我毫不犹豫地把它们扔进了垃圾桶并决定立即调整我的写作策略。之后我便随身携带一个笔记本,每当我在商务谈判的间隙、在差旅的路途上、在异国他乡之时,都会用这个笔记本随时记录我即兴迸发的灵感,将这些在碎片时间中产生的"灵感萤火虫"第一时间捕捉并保存起来。先确定素材和框架,当我有完整的大块时间时再完成主体的写作,彼时的我发现自己真是文思如泉涌,写起文章来行云流水好不自在。

风靡全球的番茄工作法其中的奥秘就在于把连续工作时间打散,分成若干个小番茄时间,这就是为了给人一种不断有进展的"收益反馈",这也是合理利用碎片化时间的一个收益。时间管理的本质亦是注意力的管理,为什么玩游戏会让人上瘾?正是因为游戏给我们的反馈往往非常及时且可视性很强,我们可以及时地看到自己付出的回报。不像现实生活,努力了好几个月似乎都没有什么起色。所以不妨把一个大的工作项目切割成若干个30分钟左右的番茄工作单位,不断给自己成就感。所谓

坚持,有时就是一个不断逗自己玩的过程。

如果你问我作为身处互联网时代的职场人最大的焦虑是什么?我想说是技术革新的迭代速度加快,知识更新的周期变短,这个世界正在加速颠覆我们的认知。要想在这个日新月异的世界中生存下去,我们迫切地需要不断学习,然而时间似乎也越来越不够用,它从不逗留,一分一秒地流逝。有人说,我们要做时间的朋友,还有人说时间是我们的敌人,我们要学会精益管理它。但在我看来,时间既无法做你的朋友也不会是你的敌人,时间只是一个放大镜,你每一天的无所事事,在时间的维度上终会放大成碌碌无为的一生,而那些终日废寝忘食、全力以赴的开拓者,在时间的维度上亦有可能会收获证券交易所IPO(公司股票的首次公开发行)时敲响的钟声。时间会证明一切,时间会改变一切,我们能做到也最应该做的就是利用好时间,我们要与时间同行,去收获内心最初的诗和远方。

4.4 相信过程

如何成为一个更优秀的人?我们谈论了太多自我增值的思维和方法论,他们都非常正确且将会对我们今后的人生造成深远的影响。但我总能隐约地感到我们距离遇见更好的自己仍有一步之遥,那就是坚持努力让改变真的到来。坚持这种事情总是最难的,因为这个过程太过枯燥和痛苦。不妨换一种生活态度来解决问题,这种生活态度就是把日子过成"段子"。

用对过程的享受为自己赋能

如果你问我有没有让自己坚持做一件事的诀窍?我想说我总是会尝试用这样或那样的方法给自己心理暗示,让自己坚持。就说写这本书的过程吧,对我来说就是一次漫长的旅程,每当我想放弃的时候,我就会对自己说:"王达你看看,你都写了好几万字了!要知道小时候让你写个几千字的总结你都会觉得如坠地狱,如果你今天放弃的话,那之前这么多努力就都白费了,你亏大了!"我们总是容易受困于"沉没成本",这是一个普遍的人性弱点,但在坚持写作这件事上我却可以把这个弱点转变为优势,它成了我说服自己继续坚持写作的最佳理由。果不其然,不想前功尽弃、徒劳无功的我,每次都为自己加油打气,继续前行。

人们都在追求结果,没有人去在乎过程,但是我不禁想问,没有全情投入的过程,哪来令人满意的结果呢?学会用种种心理暗示逗自己玩,这是一种学会享受过程的智慧,也是一种为自己赋能的思维。

因为成功所以优秀

其实坚持努力恰恰是被无数人时常提起却又鲜有人真正具备的才能,太多人的一生都无法破除三分钟热度的死循环,还有太多的人会在黎明到来前的黑暗之时选择放弃。一直以来,我都信奉一句话:"因为成功所以优秀。"能帮助我们走到最后的最好方法就是取得成功。当然这句话中我对成功的定义更加宽泛,它不同于我们普遍认为的"身价过亿""公司上市""迎娶白富美"。成功对我们大多数普通人来说其实就是完满地完成一件事情,给出一个可以称之为结果的结果。

如果你几天前计划尝试慢跑五公里,你做到了,那对于这件事而言你就是成功的,这就是你自信心的真正来源,也是一次"我能行"的生动自我暗示。如果你计划这个月每天花1小时阅读书籍,到月底你完成了这个目标,那你就是成功的。曾经有一位记者采访奥运会马拉松冠军,向他询问获得冠军的秘诀,本以为他会回答成功的秘诀就是刻苦训练、持之以恒。令人颇为意外的是,这位奥运冠军表示,除了努力训练之外秘诀也是有的,他会在比赛前几天去熟悉整个比赛的线路,每隔一公里他就会记录一个沿途的风景作为标记。和大多数人不同的是,这场马拉松对于他来说不是将近43公里的漫长旅程,而是由征服一个个小目标而逐渐收获信心的自我超越之旅。我们深知,对任何一件事的坚持都来之不易,我们总需要给自己一个理由,一个继续坚持的理由,而最好的方式恰恰就是用事实给自己继续坚持的信心,这就是最好的理由,而这种对过程的"经营",就是真正的努力。

不妨来聊聊我自己经历的一个过程吧,虽然我阐述这些道理只用了 寥寥数千字,但是第一次对它感悟和实践之旅后,我竟无意中走了十几 年。

我们总要给自己一个努力的理由

"说说你从非学霸变成学霸的经历吧!"这个问题是在知乎上广受关注的一个话题,它也勾起了我关于自己的那些成长回忆。正如我之前所说,"因为成功所以优秀,对任何一份努力的坚持都来之不易,我们总需要给自己一个理由,一个继续坚持的理由,而最好的方式恰恰就是用事实继续给自己信心"。

如果要我用一个词来描述我人生中的第一个十五年的话,那我会毫不犹豫地选择"平庸"这个词。因为我从小就是一个大家眼中的小胖子,一个普通得不能再普通的孩子,少先队我是最后一批加入的,年年"三好生"都跟我无缘,甚至由于过于肥胖,就连冬天打雪仗的时候我也是被大家"集火"的活靶子。至于优秀的学习成绩,那自然是归属于"别人家的孩子"。要说学校日常的教学内容我还可以应付的话,周末的奥校课程对我来说简直就是心智的摧残。

在一个盛夏的周六下午,我在一六一中学计算机奥校的英语课上偷看《机器猫》,不料被任课老师抓住并随即要求我上讲台去完成黑板上的问题。毕竟彼时的我还只是个学渣而不是学霸,面对满黑板的天书,我真的是一句也看不懂,更何况我连瞎蒙的机会也没有,因为老师留给我的都是填空题。羞愧难当的我只能站在讲台上发呆,每一秒都是一种煎熬,对我来说足有一年那么漫长。整个教室弥漫着一种嘲笑的情绪,"你就把问题抄一遍啊,哈哈""不行就下去吧",下面的同学们的起哄声不绝于耳。

汗水不断从我的额头渗出,心理压力之大基本等同于公司年会上面对众多领导与同事时的哑口无言。当时的我确实不太爱学英语,英文水平也不高,但是也没有人愿意当众出丑啊。眼看无法走出困局,我最后用颤巍巍的声音对老师说:"我不会。"老师也很无奈地挥挥手:"你下去吧,这孩子真是朽木不可雕也!"伴随着大家略带鄙夷的嘲笑,我默默地走回了自己的座位。尚不懂得思考人生的我只是平复了一下内心的情绪,然后便暗自庆幸这次的"劫后余生"。

在这次"惨案"结束之后,我还是继续没脸没皮地苟且偷生。一学期

下来,《机器猫》全套烂熟于心,英语单词只记住3个: "banana"(香蕉)"apple"(苹果)和"lock"(锁)。我父亲不禁调侃道: "行啊! 1000元换3个单词也挺值!"其实这里还是要感谢我的父母,他们对我一直是支持和鼓励且少有责备的。

我第一次尝试着主动经营一个"过程"并取得小成功的例子是四年级时的一次科技英语竞赛。看到班级中的优秀学生都被邀请参加这次比赛,当时在老师看来不知天高地厚的我主动向他报名要求参赛。老师微笑着告诉我:"王达,参加这个比赛你可能还需要再准备一下。"年仅10岁的我那一刻感受到了这微笑背后隐隐的轻蔑。当时还年幼的我还没能参透那些人情世故,一定是我第一次被唤醒的自尊心告诉了我这个现实。看到一起玩耍的小伙伴们都被老师推荐去参加英语竞赛,这一次我笃定自己再也不要成为那个"被丢下的人"。我买了一本教材开始自学,为了加深对单词的记忆和增加自己学习的兴趣,我想到了一个绝好的点子。掌握知识最好的方式莫过于自己当老师并把它们讲出来,可是谁愿意当一个四年级小学生的学生呢?自然只有自己的父母了,就这样我每次都会把自己在白天学到的内容于当天晚上给我的父亲讲上一遍。我至今都记得父亲端坐在桌前认真听课的可爱模样,也正因此,他才是我心目中永远的奥斯卡影帝。

最后我还是坚持去参加了比赛,当然不出意外的我首轮遭到淘汰,获得了一张参与奖的奖状。不过这件事对我来说最大的意义就是面对轻视和质疑,10岁的我终于第一次尝试用行动去回击它们,而不只是在那里自怨自艾。曾经记一个英语单词对我来说都难如登天,但在准备这次竞赛的过程中我却学到了很多单词。这个微小的成功成为我第一次给自己的一个完满结果,当然它也成为我继续前进的理由。

努力然后成功是戏剧,努力然后挫败是生活

不过真实的人生最残酷的一面就在于, 它永远不会像偶像剧那样上

演主人公遇到一点困难、发现自身的问题就会做出改变,然后立刻上演绝地反击的桥段。相反,等待你的会是更凛冽的寒风。在我小学升初中参加某市级重点学校面试的时候,我直接被该校面试的老师拒之门外,连一次机会都没有。因为我不是市级"三好生",老师望着我手中一张单薄的"科技英语竞赛优胜奖"的奖状和一脸诧异的神情,一边摇头一边用手指向了我身旁的小朋友,示意他进屋面试,当然和他一起进去的还有他手中那一大摞的奖状。

就在门即将关上的那一刹那,我尝试透过这微弱的缝隙窥探屋中的一切,竭力将这一切记录下来,仿佛这样做那个进屋面试的机会便也能属于我。前一天晚上还驱车带我来校园踩点的父母一言不发,我耳边还回响着昨天他们畅想我要来这所市重点学校就读时的话语,此刻相比这无言的寂静我竟更情愿听到他们的责备。那年我12岁,第一次体会到自尊心被碾碎的感觉,而我却无能为力。我的自信心也被击得粉碎,化为灰烬散落满地,而我却连将它们拾起的意愿都没有,任凭它们在风中消散。

经营过程是自己的事,结果请交给上天

落榜市重点初中的我按照就近分配的原则来到一所很普通的学校, 虽然在"小升初"的那个夏天我饱受蹂躏,但是生活总要继续,而我自己 也养成有了坚持自学英语和其他课外知识的习惯。今天记忆了10个新的 英语单词,下个月读完一本比较初级的外文读物。我不断地完成一个个 小过程,取得一个个小成功,享受每一次获得成果的喜悦。

在初一那个格外炎热的夏天,我母亲给我报名参加了一个封闭式的英语夏令营,为期两周,抱着打发时间、结交朋友的态度,我背上小书包第一次离家外出独立生活。当时全营500多个小伙伴,老师要选30个人参加夏令营最后两天组织的一场英语演讲比赛。生性怯懦、不善言辞的我自是不会主动参加的,然而我的室友们却恶作剧地"帮"我报名参加

了这个比赛。无奈之下,我只有硬着头皮开始准备,每天上完外教课回宿舍之后就开始写演讲稿。毫无疑问,我又开始挑战并经营一个全新的过程,外教老师和我的班主任都给了我很多的帮助与鼓励。

决赛当晚的大礼堂格外喧闹,参赛者依次出场,需要站在台上面对30多位英文老师、外教和数百位学生。在这种场合,我只能用恐惧来形容我当时的感受!我清楚地记得,有一个高三的女学生上台开始自己的演讲,她用词华丽,自带气场,发音圆润又不失腔调,不时还能调动台下的听众们与她热情互动。这位对手给我的感觉就是,She is born to be the victor!(她生来就是胜利者!)她应该是属于那种生来就是强者的人吧,她就是那个一直以来都在碾压我的"别人家的孩子",她就是当年我面试重点初中时那个手捧一大摞奖状的孩子。

没想到我居然被安排在最后一个出场,"请王达同学做准备!"老师点到了我的名字,但这个声音却清空了我大脑中的所有思绪,我彻底呆住了。令我意外的是,我后面的同学用他颇有力道的小手帮我按摩肩膀,旁边的同学见状也开始帮我揉腿,嘴里轻声鼓励"加油啊,我们班就靠你啦!"那是我头一次切身感觉到自己被人信任与支持着,我想说这感觉真的好极了!它将我从混沌之中解救,并给予了我挑战强者的决心,当年我被拒之门外,今日不如一较高下。

我缓缓地走到讲台上,完成了我人生的首次"公众演讲",尽管当时演讲的内容我早已忘却,但是最后一句话至今依旧铭刻在我的脑海中: "These are the most unforgettable days in my life!"这的确是我人生中最难忘的日子。

在夏令营的闭营典礼上,我们给所有家长进行汇报演出,最后的高潮阶段,老师宣布了英语演讲比赛的前三名得主。第一名毫无意外地归属于那位女生,但第二名的得主却是两个让我熟悉又陌生的字眼,说熟悉是因为这两个字眼正是我的名字,说陌生是因为在这一天之前我一直认为这个名字不可能出现在这样的场合,拥有这个名字的人本应在人群之中默默无闻,又岂能在聚光灯下放声呐喊?此刻的我简直不敢相信自

己的耳朵!

在人群的欢呼声中我走上领奖台,这次汇报表演就在我们齐唱的后街男孩的经典曲目I Want It That Way(《我想要那种方式》)之中缓慢落幕了。感谢那些无条件信任我的小伙伴们,虽说此时的我们早已各奔东西,此生无缘再会,甚至他们的模样竟也在我脑中变得模糊,但他们的信任对我的影响至今却依然那么深刻。成人和孩子最大的不同或许就是在面对未知事物的时候,前者总是习惯性报以最大的怀疑,而后者却总是会给予无限的信任。阅历这东西或许也是一把双刃剑,它虽让你成熟睿智免于犯错,但也悄然夺走了曾经属于你的那份热情。

正如第一个登上月球的航天员阿姆斯特朗所说:"这是我迈出的一小步,但是人类迈出的一大步。"这次经历也是我漫长人生岁月的一个小过程,但它却是我重拾自信的一大步,12岁那个夏天被击碎的自尊终于在此刻浴火重生化为了我内心最深处那份对生活的热爱与执着。

后来这份热爱与执着一直伴我走过成人礼,又伴随我漂洋过海来到 美国。在这里它见证我和教授软磨硬泡争取奖学金,给国际留学生讲授 物理和高等数学课程,还在非洲的坦桑尼亚看到南极星,在乌克兰和兄 弟们把酒言欢,更在法国见证了我和高傲的欧美商务人士唇枪舌剑,最 后还"战"出了一份不打不相识的交情。

一个人要像一支队伍一样去战斗,要能从自己的头脑和心灵里招兵买马,不气馁、有朝气,才能最终收获内心更广阔的天地和自由。更多时候,我们就像是骆驼,默默地穿越撒哈拉沙漠。脚下没有现成的道路,内心甚至也不知道终点究竟在哪里。此时唯有倾听内心的声音,告诉自己别着急慢慢来,要求自己像一支队伍一样战斗下去,也提醒自己永远不要丢失心中那股最初的动力。

无惧结果,相信过程,这就是我们心中那份只属于自己的原动力。

本章思维原则小结

原则1: 从事自己擅长且喜欢的岗位是小概率事件

原则2: 选择用坚守和行动来走出这段命运的阴霾

原则3: 转机不是靠撑来的, 合理的选择才值得坚持

原则4: 远离那些无法使你增值的高压工作

原则5:努力就有回报是线性思维模式人脑中的谎言

原则6: 改变意味着机会, 也意味着风险

原则7:明确你想要什么很重要

原则8: 时间管理的本质是目的管理

原则9: 用对过程的享受为自己赋能

后记

四年前,我决定开始在网上分享自己的英语学习和职场心得,头一次想好好写点东西,却发现心有寰宇,落笔无言。开始写作之初,我也曾幻想有一天可以出版自己的书,可当我磕磕绊绊写完自己人生的首篇自媒体文章,满怀憧憬地发布到网上,那寥寥的点击数和自己味同嚼蜡的文字却提醒我现实和梦想之间是那么的遥不可及。

当中数年,我在职场和生活中经历了无数的故事和"事故",完成了数不尽的思考与沉淀,自己也在知乎写出了多个爆款回答,完成了人生中首次公众演讲,更坚持着打磨自己的写作能力,持续分享,不断精进。

四年后的当下,我正在键盘上敲击着属于自己处女作的最后一段文字,忽然意识到我们每个人的成长过程都大抵如此。我从最初的迷茫到后来对每一次鲜活的经历都有感悟和思考,之后才能遇见更好的自己。因此我决定把这一路的收获都放入这本书中,坚信我的分享会帮大家收获属于自己的成长。

感谢行动派创始人琦琦、婉萍和整个团队,是你们的热情和信任让 这本书的出版成为可能。

感谢中信出版社的编辑承担了本书编辑和其他烦冗的工作, 让这本书最终面世。

更要感谢我的家庭, 永远是我最坚定的支持者。

最后,我想感谢所有创作之路上支持我、鼓励我,还有给我以启迪的朋友们,我很荣幸在这本书中写下由大家激发的故事和智慧,你们才

是这本书真正的作者。

图书在版编目(CIP)数据

认知破局: 优化努力的34条思维原则 / 王达著. --北京: 中信出版社, 2020.2 ISBN 978-7-5217-1066-3

I.①认... II.①王... III.①成功心理一通俗读物 Ⅳ.① B848.4-49 中国版本图书馆CIP数据核字(2019) 第209315号

认知破局:优化努力的34条思维原则

著者: 王达

出版发行:中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

字数: 138千字

版次: 2020年2月第1版

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5217-1066-3

版权所有·侵权必究