1. **长大后，你如何与世界交锋**

人开始感觉变老，是从怀念青春开始的，而人开始变成熟，是从开始知道如何与这个世界交锋开始的。

虽然我们的青春没有文艺作品里那么美好和轰轰烈烈，但那是我们这辈子最单纯的时候了。我们相信，只要努力考上大学就一切都好了，只要长大后，我们就可以丑小鸭变白天鹅，努力一定会有回报，梦想一定不会被辜负，爱情一定可以天长地久。当时的傻里傻气、怦然心动、固执叛逆，甚至自卑和焦虑，回忆起来依然那么真实。如今，当我们终于来到那个实现梦想的年纪，却被现实一棒子打懵了。

其实，在我们出生之前，这个世界早已精彩又复杂地存在了无数年，我们又谈何改变？能够站在世界的一角，推动点什么，已是万幸。所以，我们终于理解了这个世界的正确打开方式。我们知道了，大千世界的几十亿人，没有几个人会在乎我们深夜痛哭，没有几个人会把我们的理想当回事，没有几个人会无条件爱我们。所以，我们逐渐变得懂事，不在人前流泪，不再寻找宽慰，不再随便愤青，连转发一段温暖的文字，都担心别人会不会觉得自己太矫情。我们理解世界的不确定性，努力即使没有结果也要自我安慰；理解他人的难处，生气了也要自己调节；理解人生的无奈，离别的时刻也只能笑对；理解这世上的好人跟坏人都少得可怜，很多事情都没有对错，我们的悲伤，甚至找不到一个可以归罪的人。然而，我们的迷惘，我们的焦虑，我们的遗憾，我们的求而不得，终究还是需要一个出口。我们经历这么多的绝望，总需要做点什么，才能对抗这些绝望。所以，我们偶尔的逃离，我们无奈的黑色幽默，甚至我们激烈的情绪，都构成了我们宣泄不满、对抗绝望、与世界交锋的方式。

* 1. **偶尔的逃离**

为什么有些人开车到家之后，会不进入家门而是坐在车里发呆？“很多时候我也不想下车，因为那是一个分界点。推开车门你就是柴米油盐、是父亲、是儿子、是老公，唯独不是你自己；在车上，一个人在车上想静静，抽颗烟，这个躯体属于自己。”我们的所承担的所有角色和责任，拥挤在这个小小的躯体，让我们连自己都无处安放。

我早已过了对爱情充满不切实际幻想的阶段，我很清楚清醒地经营一段平平淡淡的感情，比盲目的投入一段轰轰烈烈的感情，要更艰难也更可贵。然而，我还是会看偶像剧，甚至可以从任意一集开始，因为关心不是剧情，而是这个时刻，我可以不用管deadline、不用装很深邃、不用考虑任何人，这个时刻我可以不是贤惠的妻子、听话的女儿、靠谱的同事、专业的顾问、项目的领导，我内心那个小孩终于又可以跑出来，爱哭就哭、爱笑就笑。其实，不管是什么年代，不论我们对世界的认知多么深刻，偶像剧总是很卖座。我们明知道它狗血、不高尚、三观不正，但它那么美好，所有的画面都很美，所有的爱情都善终，所有的梦想都实现，不小心走散的人都重逢，不小心犯下的过错都重来，不小心受伤的心都会愈合。

没有多少人会天真到以为，偶像剧里的故事是真的。但是，当我们厌倦了大道理、不想那么深邃的时刻，是它给了我们暂时逃离的机会。有人说，偶像剧就是女人的A片，可我觉得，它是我们的安眠药，太累的时候，可以让我们睡个好觉，醒过来，继续上路。当我们经历了那么多的失望和绝望，总需要做点什么，去消除这种绝望，才好让我们再重新信点儿什么。

* 1. **无奈的黑色幽默**

刘震云提到《温故1942》的时候说：“生活中严峻的事实太多了，人的心就变成了一块铁，这块铁如果就这么硬着，磕在石头上就破碎了，但坦然和幽默把这块铁化成了水，它变得柔软了，也就不会破碎了。”

跟世界交锋的过程中，我们常常搞得自己灰头土脸、狼狈不堪。有时候，我们以为离胜利很近了，却发现其实又更远了，有时候，我们想要放弃，世界又往后退了，我们又开始靠近了。多个回合下来，我们终于发现，是的，这个世界真的很荒谬。这是生命中的不能承受之痛。而当我们能够预期这些痛苦的时候，我们便发展出另一种跟世界交锋的方式，那就是黑色幽默。我们力图使自己大笑，作为对世界明显的荒谬的一种反抗。No one dies a virgin，life fucks us all。我们逃不脱被fuck的命运，只好用黑色幽默，在它伤害我们之前，戳破它的操蛋逻辑，仿佛在说：你来吧，我根本不在乎，你只是我的一个笑料。我们嘲笑梦想，嘲笑爱情，甚至嘲笑体重和身高。总之，任何有可能伤害到我们的东西，我们都不遗余力地嘲笑，坚决不承认它们的价值。

* 1. **激烈的情绪**

当我们无法逃离，又痛到连黑色幽默都无法治愈的时候，激烈的情绪就爆发了。当你所有的愤怒、遗憾、抑郁、自卑、焦虑、落寞、无助、失望、尴尬……都可以用一个“他X的”来表达的时候，为什么不呢？朋友圈里，那些言辞偏激、情绪激烈、语带脏字的文章被大量转发，因为，作者替我们说出了内心想说却说不出口的话。新世相最近的文章说：“人们自己不够快乐，就需要一些发泄的通道。突然有一个通道送到你面前，就好像你胃痛时，有人递过来一块毛巾，像是你的朋友那样对你说：来，咬住！很自然，你会张嘴咬住。”

* 1. **然而我们终究要回到日子里面**

逃离就像安眠药，让我们暂时获得足够的休息，但是多了，只会失去自身的调节能力。多少人，一场说走就走的旅行过后，满是失落和失望，需要用更大的勇气才可以回到现实。而黑色幽默像是麻醉剂，用得多了，会让我们怀疑自己、怀疑这个世界的价值。否定一切伤害我们的东西，意味着再也无法重新获得。至于激烈地发泄情绪，就像毒品，只有越来越激烈，才能一直获得畅快淋漓的感觉。而且，若是上瘾，最终受伤的还是自己，一旦失去它，你苍白的面目就会暴露出来。所以，不论我们是否真的逃离到生活的外面，最终还是要回到日子里面。

我们普通人这辈子，没有谁承受的苦难会比别人多多少，大多数痛苦来自于我们的敏感脆弱、寂寞纠结。受伤最重的时候，我们会用到安眠药、麻醉剂，甚至微量毒品，然而，如果这些东西没有让我们变得强壮，反而让我们的身体变得更加虚弱，那我们就辜负了这些年受的伤。“所有人的坚强，都是柔软生的茧。”我们的茧，是我们与世界交锋的代价，也是令我们为之骄傲的战利品。明白世界的荒谬并不是成长，常存单纯之心去深味这复杂的世界，才是成长。不知道，你是如何跟这个世界交锋的呢？

附文：

* + - 1. 成熟的过程是那样的不堪

成熟的香蕉很好吃，却失去了青涩时的好模样。世间的事，大多如香蕉一般，从青涩到成熟的过程，是如此不堪。

我们总是以为那些光鲜而耀眼的人，从未遇到生活的窘迫。其实，哪一个人没有经历过如香蕉一样的青涩时光呢？那些不为人知的努力，那些浸满了汗水和泪水的辛酸，正像被捂在箱子里的香蕉一样，在成熟之前，在味道变得美好之前，沉默无助，承受时光的黑暗，或者理想的破败。美好是一个相对较晚到来的词语，它值得我们为之付出。而美好之前的不堪，注定是我们人生必然伴随的滋味。

成熟总是意味着经历时间的打磨、经过世间的煎熬。成熟也和人的身体相关，欲望与抑制，激情与持久。成熟意味着一个人内心渐次平和，不再因细小的诱惑而放弃追逐的目标，不再为即将到来的惩罚而逃避责任。成熟意味着融化个体，不再独立于他人之外；成熟意味着褪去了虚伪，不再为证明自己而活得疲倦；成熟意味着已经拥有，所以不必和他人争抢利益；成熟还意味着懂得放下，因为人生的行程有限，不可能全部的景点都走一遍。

是几时，郝思嘉找到梅兰妮：梅兰妮和郝思嘉，就像《红楼梦》“金兰契互剖金兰语”曾经也是个好顽的如今却滴水不漏的薛宝钗姐姐遇到了多愁善感的林黛玉妹妹。《飘》讲的是一个离开家园，又寻找家园的故事。明天是新的一天，但明天绝对不是昨天，郝思嘉要的是昨天。家回不去了，纵然家可以回去，那些当年一起跳舞欢唱的人已经不在了。

# 重建限制性信念 你内心光明，前路便不会黑暗

“我没有去追寻梦想职业或者去创业，因为我觉得我做不到。我想练长跑但没坚持下来，因为我认为自己不够自律。我五音不全不敢放声唱歌，去结交新朋友像要了我的命，我在职场上也不够自信。我没法把自己逼出舒适圈外面……”

限制性信念阻碍了你的生活吗？如果要你做些平时不太常做的事情时，你是否会怀疑自己的能力？你私底下是否害怕变化，因为你觉得改变之后会更艰难？你会不会自觉不如你的同伴或同事？你会不会害怕说出你的看法，因为有可能会被反对？你是否怀疑自己的能力，当机会降临时也不愿去展示能力？你是否看着同辈们都冉冉升起而自己仍在底端徘徊，觉得自己还没准备好？

所以，你觉得前路一片黑暗，力不从心，自我怀疑。你可能不知道，这些负面的想法（专业的说法叫做“限制性信念”）是造成我们不幸福的头号原因，而且只有很少的人意识到了这些信念的存在。信念可以解放一个人，也能束缚一个人，受限制的信念常常会改变人们对世界和他人的看法。信念为什么能影响我们的生活？信念由我们的经历和与外界互动构成，你认为真实的想法会变成你的信念。当任何一个想法成为信念时，你的意识和潜意识会拼命捍卫它。你的行为就像是为了“验证你所相信的想法的正确性”而发生，而一再重复的行为就构成了习惯。习惯是深深根植于潜意识的行为模式，一旦形成就很难被打破。Bruce I Doyle《信念的能量：思想如何成就生命》：信念可能是令人鼓舞的，比如“我很聪明”“生活令人兴奋”，也可能是限制性的，比如“我笨手笨脚的”“人们讨厌我”。信念可能发生在意识层面，也可能发生在潜意识层面。有意识的信念是那些你意识到的，给一些提示，你就能写下来一些；潜意识的信念是你没有意识到的信念，你没有意识到它们的存在，它们为你创造的经历被你视为“生活就是这样的”。

实际上，我们脑中大部分的信念不是在帮助自己，而是阻止我们追逐自己的梦想或充分发挥潜能。

## 限制性信念的来源

第一，它产生于童年经历。比如说，你的父母与你交流甚少，往往你热情的话语会换来冷漠的回应，所以你开始形成了限制性信念，那就是你的热情无法换来别人的反馈，这种错误的诠释你会非常无助。结果当你想采取行动时，你的头脑里会蹦出种种声音让你打消采取行动的念头。

第二，成功人士过分吹嘘自己取得成功所需要的努力和天赋。当他们终于做到某件事情的时候，会倾向于夸大自己的艰苦经历，让你觉得他们非常牛逼，当然，也让你开始妄自菲薄，暗示自己那是一件多么困难的事情。成功人士的传记借鉴一下就可以了。

## 六步法消除限制性信念

你或许知道了某些限制性的信念，但不一定有能力消除。ThinkSimpleNow博主Tina Su的六步法消除：

#### 找出你的信念

观照内心，在一张纸上把你认为是真实的信念写下来，特别是那些你认为对你的人生发展有阻碍的信念。常见的信念包括：我不重要、我不够好、我不够聪明、我太年轻了别人不把我当回事儿、我年纪太大了不能再开始、我不是一个好作者、我不值得一段爱情关系。头脑风暴、写下来，你就知道了这些信念，并可以准备克服它们。

#### 举出反例

从第一步写的信念里挑出一条，然后继续其余的步骤。找出具体的例子来推翻那条信念，可以是你经历的或者做过的，甚至其他人经历的也可以。例如“我不是个好作者”这个信念是不对的，因为两年前我写了某某文章。这一步能让你发现你的信念是有漏洞的，仔细地回忆过去的经历，找出反例。如果用了十分钟还不能找到反驳的例子，接下去第三步。

#### 想想这些信念如何妨碍了你

仔细想想这些信念怎样妨碍了你，或是让你没有采取行动争取自己想要的东西，或是对你的生活产生了负面影响，可能是一段关系，也可能是健康。“这些信念在过去如何伤害了我?”把它写下来。改变发生在我们采取行动时，而痛苦能加剧我们想改变的愿望。当我们吃够了苦头，我们会希望采取行动作出改变。现在闭上眼睛，再次想象那些信念带给你的痛苦。在你的头脑里看见、听见、感觉那一刻的情感，越真实越好。

#### 找到信念产生的根源

挖掘记忆深处——童年、青少年时期、二十岁出头、或者是去年，是什么样的事件让你得出结论，产生的信念？把它们具体描述下来。例如对于信念——我不是一个好作者。Tina回想起来是她中学的英语老师告诉她，她的文章写得很差。可以闭上眼睛再现当时的场景，唤起当时的感觉。

#### 给你信念的产生赋予新的解释

第四步中追溯的外在事件不一定会形成你的信念，而是你对所发生事件的诠释构成了你的信念。事情本身是无意义的，除非我们赋予它意义。现在再次头脑风暴对你认定的外部事件的解释。

Tina举了她自己的例子，老师告诉她文章写得很差。可能的解释：老师可能心情不好、老师的写作风格和我不同、考试的时候我太紧张了所以没考好、我可能表现得不好，但这是个孤立事件。

闭上眼睛，从新的角度来看待，看，你可以从不同角度来解释外部事件了。写下你原本的信念，再次检验你的感受。你的情绪反应是否减低或是消失了呢？

#### 消除信念

这是一段自我暗示，需要配合催眠语音的提示。

首先闭上眼睛，想象在步骤四中发现的场景变得越来越暗淡越来越模糊，逐步逐步地远离自己。

然后睁开眼睛，写下一段与你原来限制性信念相反的陈述。例如我是一个好作者，我值得拥有好东西…

再次闭上眼睛，看到自己在刚刚创造的环境中。想象自己是个伟大的作家，正在伏案写作。看到得越具体越好。环绕四周看到了什么？听到了什么？触摸环境里的东西，感觉怎么样？感受从体内迸发的愉悦。你正在微笑。继续想象直到你满意为止。

其实信念的力量是很强大的。催眠时，被催眠者的身体可以悬空架在两把椅子上，腹部像钢板一样坚硬。这是因为被催眠者接受了暗示，并且相信自己的身体像一块钢板，结果真的变成了他所相信的样子。催眠师无法催眠不相信的人，如果你不信它就不会发生。信念的力量之强大，可以成就一个人，也可以毁灭一个人，就看你让它如何发挥作用。如果你内心有着光明的信念，前路自然不会再黑暗。一次次自我怀疑和重建信念的轮回，就是一次次的生命的蜕变。

参考——信念的能量：思想如何成就生命

http://thinksimplenow.com/happiness/6-steps-to-eliminate-limited-beliefs/

http://www.endlimitingbeliefs.com/

# 如何找到人生目标

著名博主Steve Pavlina的文章howto discover your life purpose in about 20 minutes：

#### 找寻人生目标的方法

首先，拿出几张空白的纸，在纸的顶部写上：“我真正的人生目标是什么?”接着，写下你脑海中最先想到的一个答案（任何一个答案都行）。这个答案不一定是一个完整的句子，一个简单的短语就好。重复以上步骤，直到当你写出一个答案时，你会为之而惊叫，那它就是你的目标了。听上去很简单，对不对？

对于一些阅历没那么丰富、意识不很高的人来说，可能需要更长的时间来将错误的答案排除，这可能会需要超过一个小时的时间。但是，如果你能够坚持做下去，在你写出来100-200个，甚至500个答案后，你一定能够找到那个令你兴奋的答案，找到它之后你就可以停止下来。当你找到一个独一无二的答案来回答你为什么而存在时，你会感觉到它会与你产生深深的共鸣，读这句话的时候，你会感觉充满了力量。

#### 找寻人生目标的技巧

在写过程中，一些答案可能会非常相似。你可以将前边15分钟或者20分钟写的答案列一张表，然后回过头来看一遍，你就有可能在从中想到其他的10到20个答案。这样的效果会非常好，你能够不断地将头脑中最先想到的答案添加到列表中。

在这个过程中的某一个时点（尤其是当你列出50个到100个答案之后），你可能会因为看不到效果而想放弃，你可能会想要给自己找一个借口来做其他的事情，这是正常的。但是，请坚持下去，不要停下来，尽管去写出你头脑中的答案，这样，想停下来的感觉最终会消失。

你可能也会发现，一些答案会使你感到些许的兴奋，但是它们不会让你为之惊叫——它们只会让你感到一点心动。在你做这个测试的过程中给这些答案做个标记，当你回过头来看它们的时候，你会产生新的一系列答案。每一个答案都反映着你的一部分目标，但是它们每一个又都不是你的最终目标。当你开始得到这些答案时，那就说明你正在逐步接近正确的答案，坚持做完这个测试。

要着重说明的是，你最好在一个人，没有打扰的情况下来进行这个测试。如果你是个虚无主义者，那么放松着开始寻找答案，“我没有人生目标”或者“生活毫无意义”的想法必须暂时抛弃。如果你一直带着那样的观点去思考，你最终会一无所获。

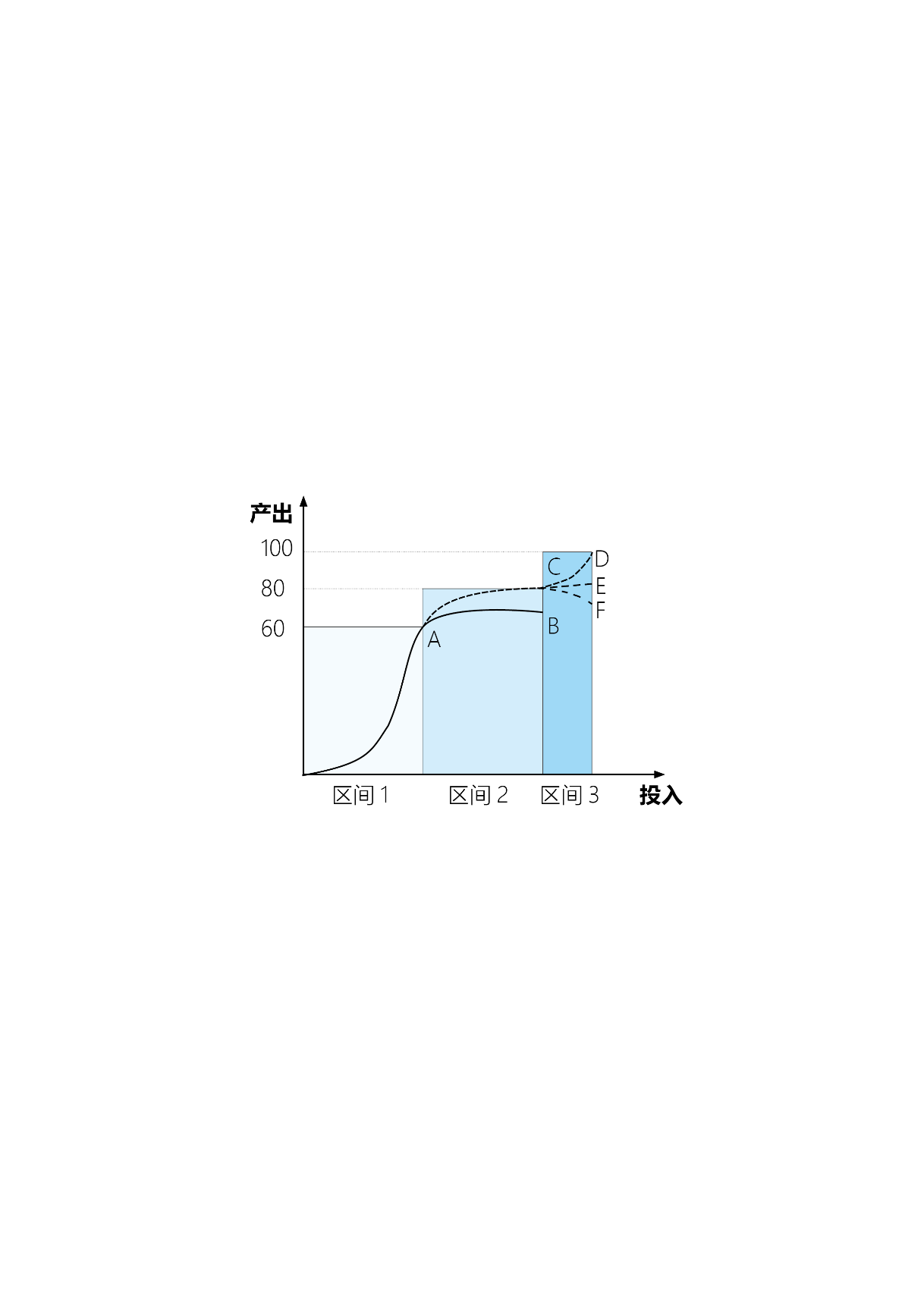
圈主经历分享：做这个测试花了1个小时40分钟，写了4张大白纸，答案远远超过50。其中一些让我感到一点心动的答案在四张纸上都出现过，然后我的人生目标就逐渐清晰。其实，圈主在写了两张纸后就有了退却的感觉，想停下来去看书、看微信，认为这个测试会失败，感到很不耐烦，于是喝了杯茶，站在阳台上看了看小区楼下嬉戏打闹的小朋友们，放松了身心，继续回房间寻找正确的答案——事实上，这样的放松是非常有用的，很多创意大师都提到，灵感的产生往往不在你苦思冥想的时候，灵感往往是你积累了足够素材、转而放空大脑做一些日常琐事的时候突然迸发出来的。这是圈主最后的答案：勇敢地做自己，通过自身的力量影响他人，唤醒别人的内心。

Steve Pavlina说：很显然，如果你在得到正确答案之前放弃，这个测试将不会有任何效果。他推测，将会有80%-90%的人能够在一个小时内得到正确的答案。如果你一直坚持你的虚无主义，抵触这个测试，那么它可能将会需要3个小时，不过他认为，这部分人会早早放弃的（比如说在刚刚开始15分钟后），或者根本就不会去尝试它。

# 努力与成就

世上的大多数人都觉得自己智商高于一般人，觉得自己只是稍微努努力，一件事情就能做到60多分，而那些看起来每天埋头苦干、花费了几倍时间的，也就80多分而已，肯定是智商缺陷。这些“聪明人”，做任何事情都是马马虎虎、浅尝辄止，觉得自己已经掌握核心了；我这么聪明，只要稍加努力，自然比他们牛逼；我的人生可以做那么多事情，性价比比那些笨蛋高多了！然而某一天，他们突然发现，那些80多分的人一夜间冲到了90多分，获取了大量的社会资源，比如财富、名声、人脉……而自己这个聪明人什么都没有。于是他愤怒了：“凭什么那个笨蛋竟然可以得到这些东西？而我这么聪明，却什么都没有？”那么，“聪明人”和“笨蛋”，到底谁的人生性价比更高呢？我们所付出的努力与取得的成绩之间，到底是怎样一种关系呢？

## 努力与成绩之间的关系是曲线，绝不是直线线性关系。

有些人稍加努力就可以做到60分，但是到7、80分就需要成倍的努力，到90分则更甚，这不是因为他聪明，而是因为人生中的大多数事情本来就是这样的。努力的投入和获得的产出如右图：

区间一：付出一点点努力就可以做到60分，更重要的是，几乎没有什么不确定因素会导致你的付出白费。所以很多事情刚开始做的时候，我们很有成就感、热情高涨，以至于我们觉得这件事太简单了，自己太有天赋了，自己就是个聪明人。你想不通为什么有些人花费了你几倍的努力，却只做到了七八十分而已，你觉得唯一的理由是他们太笨了。

区间二：然而如果你停留在60分，不再继续努力，你可能永远不会知道：从60分开始，不确定性就开始出现了。60分以上，你可能面临两种结果：如果缺乏正确的方法，很可能努力了却没有成绩；即便有了正确的方法，成绩上升的速度比60分之前也是大大降低。这个阶段，你会花费很多的时间在试错，所以你有可能会开始怀疑自己，成就感也开始下降。这也是为什么那些60分的聪明人会觉得7、80分的人是“笨蛋”的原因。

区间三：当然，如果坚持挺过了第二阶段，进入第三阶段，而你的运气又足够好，那么你所获得的成绩会呈现指数上升的趋势，因为量变引起质变的临界点出现了。这就好像写文章，起初上手的时候是很费劲的，但坚持一段时间之后，会发现大脑一下子通了，突然变得文思如泉涌。然而，这一阶段的不确定性比第二阶段更大，如果天赋不够、运气不佳、环境不利，都会导致你停滞不前。并且，如果不能继续突破，又放弃了努力，还有可能会掉入此前的第二阶段，继续煎熬。这个图几乎适用于人生中大多数需要努力的事情。

不同成绩水平所对应的人数和资源分布不同：如果本着寻求高性价比的目的，我们是否应该在60分停下呢？既能够维持努力的高性价比，又不至于丧失了自信。然而，事情没那么简单……阶段一，努力所获得的成绩最高，风险也最低。但是，要考虑各个区间的人数分布和资源分布。既然60分的成绩最容易获得、性价比又高，自然有很多“聪明人”都可以到达了这个区间，可供分配的回报资源（发展、加薪、人脉等等）并没有比其它阶段更多（甚至更少），而且还要被这么多聪明人瓜分。所以，如果考虑了资源和人数分布的因素，性价比最高已经不是60分了，其实是90分及以上，尽管它的风险最高。不过，风险跟收益总是并存么。我们应该如何降低风险又维持较高的性价比呢？

## 维持高性价比的可行方式：有所取舍和掌握方法

#### **有所取舍。**就像投资需要分散风险，不可能把所有资金都放在风险最高的篮子里。我们需要取舍，不可能凡事都做到90分以上，当然，更不要同时做很多60分的事情。一方面，有些事情你需要做到至少70分，这样低风险、回报快，你会超过60分的大多数人，获得最基本的资源回报和成就感。另一方面，你需要把另一件事情竭力拼搏做到90分以上，但是避免过于激进地追求结果，毕竟有时候拼搏了没有机遇也是枉然。至于哪些事情做到70分、哪些事情做到90分，取舍的标准有三个：

第一，资源分布情况。选取那些90分以上区间的资源最集中的领域。比如说，为什么创业的人常常是全身心投入，而职员只是朝九晚五呢？因为创业做到60分的回报几乎为0，只有做到90分以上回报才会很高，而职员因为做到6、70分，也会有相应的回报，如果他对物质诉求并没有那么高，对成功的渴望没那么强烈，就可以安于这个阶段，把多余的时间分配到别的事情上。

第二，自身能力、兴趣、需求和价值观。不仅择业，人生中的大多数问题都可以用这个四个因素来回答。做到90分需要熬过非常痛苦的时期，如果能力不够、没有热情、与价值观不符、又不能满足自己的需求，在第二、第三阶段缺乏即时成就感的情况下，很难走下去。

#### **掌握方法。**60分的时候，你有很多前人的方法可以参考复制，简单模仿加上基本智商，努力就够了。但是60分后是需要一点技巧和方法的，注意，是技巧而不是天赋，90分以上才开始拼天赋。所以，在60分-80分，能够获得回报不仅仅是因为你努力了，还因为你需要在不断地试错中找到正确的方法，所以获得成绩会比较慢。这时，努力不是盲目地投入时间、智商偷懒，而是要找到事物之间的逻辑关系、找到努力的着力点。以下3个习惯可以改进方法：

多读书，并且将知识内化。不光要了解很多知识，还要能够用来解决问题。娱乐性书籍看看就可，但是有价值的书读一遍是远远不够的，首先要读懂，建立各个章节、知识点之间的联系；其次，要把全书的知识点总结在一张A4纸上；最后，举出工作生活的例子强化记忆、掌握应用。

保持好奇心，任何事物都不要当成是理所当然，而要深入思考。

独立解决问题。试着另辟蹊径而不照搬前人，给自己更多的机会，运用所学理论解决问题。

**「插入的书摘」快速学习方法：解构/模仿/教学**

**解构：{找到“最少必要知识”}**

菲利斯的DSSS方法：Deconstruction解构、Selection选择、Sequencing排序、Stakes下注。我们今天讲解构与选择。所谓解构，就是将目标技能分解成最小的可学习单元，从而可以一步步地学习下去。所谓选择，就是找出那20%最重要的、能实现80%成果的单元，或者说找出自己的学习目标——我打算将这项技能学到何种地步。前面解构得越细致，在这一步就越容易看清楚什么才是那20%。

解构这项技能找到最少必要知识，“最少”而且“必要”，锁定这两点，就能将一项技能尽快上手。而一项技能一旦上手了，得到的正面反馈有助于你坚持下去，得到的负面反馈有助于你修正偏差，重复再重复，就会出奇迹。没上手，就像一本小说，读了一半，然后搁了一年一样，又要从头学起。

**模仿：{模仿行家不是临摹，而是“默”仿}**

我们都知道需要模仿行家。可是，你真的知道该怎么模仿吗？盯着看一遍，照着抄一遍，就算模仿了？非也非也，模仿的关键，在于“默”仿。网红雕爷《如何三个月培养出好美工》快速提升技能的方法：

A. 找出心仪案例；B. 拆解并做出模型；（至少半到一小时）C. 凭记忆临摹；（直到山重水复、精疲力竭）

D. 对比找不足；（多问为什么）E. 再次凭记忆临摹直到满意；F. 周而复始一至五步。

拆解的那一步，与我们上文所说的解构类似，而这一节我们要强调的是——凭记忆临摹。不凭着记忆去模仿，你就不明白自己其实还不明白，在别人手里闪着光芒的点点滴滴，在自己手里怎么就都成了垃圾……但是没关系，知不足才能进步。

做出模型/归纳大意，然后放在一旁等到自己“忘其形”。然后默仿、对比、修改，循环往复，直到自己“得其意”。齐白石说“学我者生，似我者死”，讲的就是“得意忘形”的事——凭记忆临摹，那才叫“学”。

**教学：｛费曼技巧——通过教别人，让自己学会｝**

A. 选择想要学习的理论，设想自己正在教别人这个理论，对方对这个领域完全陌生；

B. 讲到卡壳了，就去查找和复习资料，或者求助于师长前辈；

C. 尽可能让自己的讲述通俗化，毕竟，你是在教学；E. 如此重复，直到没有难点为止。

一个我们自以为理解了的理论，不一定就能很好地讲给别人听。生活中还有一种反驳方式：无论对方说什么都问“然后呢”，对方自己就卡壳了。我们的大脑会忘记记忆碎片，却很难忘记逻辑。费曼技巧，正是符合了我们大脑的认知规律——用最简单的材料，有结构（逻辑）地筑造起一座大厦，从混沌到有序，从骨架到血肉。而且，费曼技巧从来不是等着那些你解决不了的漏洞、麻烦、问题找上门来，而是通过以教促学的方式，主动去找它们。

是不是觉得和上一节的默仿有几分神似？这就对啦，其实我们一直在做一件事，通过各种各样的方式，找到那最关键的20%。这种找寻颇为吃力，因为它要求一个人走出心理舒适区，非常专注、主动地学习。但毫无疑问，这种学习方式会很快速，会很扎实。什么时候，你埋头钻研，一抬眼发现居然两个小时过去了——这叫“学”。过去那种看十分钟书一看表，或是听十分钟课一看表的——顶多算“填”。但愿上述快速学习法，能帮助你体验一段心流。

#### **调节情绪。**除了努力和掌握方法之外，你还需要根据所处的阶段调节自己的情绪。我们经常处于一个死循环：心比天高开始努力>>打鸡血继续奋斗>>毫无回报之后愤怒>>愧不如人开始自卑>>心情坦然进入颓废。现在，既然你知道人生是一条曲线了，就能感觉好点儿，不那么着急了。看看自己处在哪个阶段，第一阶段，很快获得成绩之后，不要沾沾自喜、浅尝辄止；第二阶段，不要妄自菲薄，而要不断试错、不断总结，或者找一个前辈，多向他请教学习；如果有幸到了第三阶段，尽人事听天命，不必强求，静待时机，因为第二阶段的资源回报已经满足你的基本需求了。

## 做一个确定失败的“聪明人”，还是有可能成功的“笨蛋”？

虽然我们知道，任何事情做到60分很容易，做到8、90分很难，资源回报都集中在8、90分以上。但仍然有很多聪明人只想做到60多分，因为未来的不确定性太高了，万一努力却失败了，就成了别人眼中的“笨蛋”，这是聪明人不能承受的。毕竟，“不去努力然后欺骗自己说我根本不想要”的痛苦，比“拼命努力却失败”的痛苦，要小得多。所以，你想要做一个确定失败的聪明人，还是一个可能成功的笨蛋呢？

# 职业规划 台风来了，猪就能飞了？

职业规划的八大误区：曾经看过一份职业规划，基本上什么年龄、到什么行业、什么职位、什么级别、几岁结婚、几岁生孩子，全部都规划好了。一方面，如果真的都按这个时间表实现了，这人生该有多无聊啊。另一方面，我们都不是上帝，怎么会知道所有的事物都会按照你的意愿来进展呢？所以，职业规划虽然是一个古老的话题，但很多人对职业规划有不少认识误区，跟一些不切实际的幻想。

误区1 理想至上：只要有理想，就不用规划——但是，职业是由市场机会决定的。这个误区的第一种表现是，远大而模糊的职业规划。有理想是好事，但这里有一个关键词-模糊。比如说，你的理想是创业，不想打工。但是，你要创什么呢？需要做什么准备呢？甚至于，创业是怎样的一种生活方式呢？这些如果都没想过，其实很难达成。

第二种表现是对下一份工作充满幻想。主要原因是对现在工作的不满意，寄希望于下份工作。比如说，你现在是做技术的，觉得收入不高又不够有趣，所以想去做金融。但是，对于金融的工作具体是什么内容，完全没有概念。

以上两种类型，其实都是不切实际的，这些所谓的理想，并不能成为真正的职业规划目标。职业机会并不是我们里脑袋空想出来的，它是由市场决定的。当我们有一个想法时，需要更多的去了解信息，比如行业特征、工作性质、招聘要求，包括整个市场的饱和度，以及你的背景、能力，等等。如果我们职业规划的理想不能与市场结合、与机会结合，那这个职业规划就是理想王国中有拖延症的职业规划。

误区2 努力至上：只要埋头苦干，就会有好的结果。——但是，最大化自己的优势，才会有好的结果

有这种误区的人，忽视了自己能做什么，而一味追求想做什么，表现为经常看鸡汤，给自己打鸡血，而且每天都自我感觉良好，认为自己这么努力，一定能达到目标。可是，如果自我认知不清晰，对自身的优势与短板缺乏客观的分析与判断，结果就是用自己的短板与别人的优势进行比拼，如果我们能够很好地认清自己的优劣势，在制定职业规划时就会更有针对性，也能更快地达成目标。

误区3 职位至上：只规划职位，而不规划职业。——职业成长是长期的，必要时可以慢下来

这是一种简单粗暴的，我们称之为超理性的职业规划。三年做到经理，五年做到总监，八年做到CEO，这是一种比较典型的职位规划，并不是真正的职业规划。抛开这种规划的可行性不谈，这样做的结果，一方面是会导致自己过于急功近利，另一方面其实会对一些机会视而不见。拿我之前认识的一个咨询顾问来说，他非常努力，想要比别人更快地升职到项目经理，在项目合作过程中就会挑选项目，挑一些容易出成绩的项目，因为有利于晋升。最终虽然也升到项目经理位置上，但是却面临着很多不完善的能力，因为总是追求利益最大化，却忽略了自身真正的积累。而这些积累不足，在今后的成长中很快暴露出来。有时候，在一个位置上多积累，未必是件坏事。当你职位低的时候，别人对你错误的容忍度是比较高的，但是一旦上去了，承担的责任多了，是不容许你犯错的。

另一个积极的例子是，我的客户里面有个国企金融行业的CEO，32岁，非常年轻。在谈到他的职业发展路径的时候，他说他每次转折都是意想不到的。做业务做得非常好，却被选去做领导秘书，想要出国锻炼，却被指派到政府机构里，身居高位的时候，却又突然被派出国。他一度以为自己离自己的目标越来越远了，正准备跳出体制内的时候，却正好有一个机会，做了最年轻的CEO。而因为他的丰富经历，使得他对很多领域都有所了解，比那些一条线往上走的人，多了很多综合能力。其实职业发展中，并不是每一次都能够按照我们的意愿进行，但是只要不是跟你的目标完全相悖，其实就是有意义的。不一定笔直往上走就是好的，有时候我们需要慢下来，需要有一定的积累。

误区4 忽略危机：着眼现在，对未来缺乏危机感——但是，稳定可能是最大的风险。追求稳定的状态，这本身没有任何问题，只是个人选择。但是，“稳定”对你来说是什么，需要定义清楚，比如，是工作时间比较固定、少加班、少出差、收入稳定？还是人际关系单纯？定义清楚之后，你才会有目标。

当然，如果说稳定是追求钱多事少离家近，那可能是有些不切实际，即便你现在恰好实现了，但这种稳定也不会是常态，一旦发生变化，你的风险承受力是比较低的。如果你在一家企业里不温不火呆得时间太长了，觉得自己已经没有能力再去改变了，而且你觉得，任何的改变不一定比现在的更好。这种时候，其实你更应该有危机感。因为这说明你对职业规划、职业变化都没有准备好，但是变化是常态。稳定已经成为了一个比较大的风险，使我们失去了应变的能力，没有办法保持竞争力，稳定把我们消磨掉了，禁锢掉了。

误区5 忽略价值：忽略价值提升，只关注职业的表层——提高软实力才是硬道理。忽略价值是说，对职业规划的理解比较表面的，只是基于自己的想象，看中公司名气大，企业的前景好，或者是行业好，或是薪酬待遇高等。

选择一些比较好的行业，希望留在这样的行业里，本身没有问题。但是行业带给我们本身的发展不一定是最好的，只是这个行业本身不错。如果在行业里面并不能保持自身的发展速度，反而这些光鲜的外表成为一个负担了，那么这种价值其实没有太大的意义。

我们在做选择的时候，最重要是看自己能力是否会得到提升，软实力才是根本。因为市场的规律是，为更有能力的人付更高的职业发展机会及薪酬待遇。

误区6 忽略生活：把职业与人生和生活割裂出来——职业是人生的一部分。通常我们在做职业规划时，并不一定非常关注生活部分，而且有的时候会觉得生活拖累了职业发展。其实，一种工作方式也决定了你的生活方式，所以工作与生活是分不开的，无论工作太忙或是太闲，都存在工作与生活平衡的问题。所以在做职业规划时，不能忽视我们所处的人生阶段，要跟现在的人生阶段相匹配。比方说我们不得不考虑我们是否结婚，是否生孩子，是否要在家带孩子，是否要买房子，像这样生活中比较重大的一些阶段和因素，我们是不应该忽略的。在做职业规划时，把这些因素都考虑进去，才更加容易坚持，不太会后悔自己的选择。

误区7 忽略资源：以有限的眼界看问题，不顾别人的建议——有时候你需要一个摆渡人。

忽略资源的通常表现是，自己在苦思冥想，不得要领。这时候我们要做的事情，其实不是思考和规划，而是要走出去，收集信息，听到更多的声音，见到不一样的世界。这有助于打开视野，打开思维，也会让我们了解更多的信息，来看我的理解是不是合理的，是不是客观的。很多成功的人，他都不仅仅是一个人在战斗，善于组建导师团、从前辈身上汲取经验。我们在职业生涯规划时我们需要一个“摆渡人”，一个合适的了解你的导师，一个良好的圈子，一个专业的平台，这些都可以帮助我们。千万不要以自己有限的眼界来看问题。

误区8 忽略执行：以为规划完了，就一切都好了——一万小时定律；再喜欢的工作也有厌倦的时刻

这是一个太常见的现象，成功总是依赖于日复一日不断的实践，我们通常还没等到这个实践积累到这个程度，我们就受不了了，于是我们下了一些判断：现在的工作不适合我。其实任何一份工作都是需要积累的，需要等待突破瓶颈的那一刻到来，很多时候我们发现频繁的跳槽、见了很多的世面，但是并没有很多的成长。其原因就是，我们的积累还不够，我们还没有遇到真正的瓶颈，还没有看到这份工作的真正核心，我们就已经放弃了。一个再好的规划不执行不实施，它也没有任何的效果，不会给我们的生活带来实质上的改变。所以呢，我们一个是需要积累，第二个是我们需要开始去做。

以上是关于职业规划的八大误区，那么职业规划该有哪些正确的方式呢？

方式1 有自我认知和人生目标。这是非常重要的，自我认知是规划的基础。职业规划需要和人生目标结合起来，人生目标包含很多内容，也包括你的生活方式。

方式2 做战略性的规划，而不是战术层面的规划。战术会结合实际情况而不断变化，但战略较为稳定。有句话说得好，不要以战术的勤劳来代替战略的懒惰。

方式3 需要做的是自我提升的规划，而不是职位晋升的规划。职业规划应当是内功的修炼，是能力提升的规划，而不仅仅是岗位晋升的规划。

方式4 要做动态的规划，而不是静态的规划。职业规划是不断变化的，是长期的，不是说做一个规划出来，未来就一成不变地执行它，而是要根据外界环境的变化、生活的变化进行适当调整。我们在以下时间点，其实都需要重新进行职业规划：职业生涯开始之后的2-3年；职业生涯的每5年左右；外部环境（经济、行业、岗位）发生变化的时候；人生发生重大转折的时候。

方式5 需要充分收集信息之后再开始。不要自己去臆想，我们理想的工作是什么样的。

方式6 “聚焦”比“面面俱到”更好。规划不是说要一个大而全的，或是多么宏伟的计划，规划了很多，反而执行起来容易分散精力。

方式7 根据自己的承压能力，避免选择太多负反馈的工作。有时候我们有远大的目标，我们也愿意吃苦、愿意努力，但是步子跨得太大的时候，如果挑战超出了自己的承压能力，反而容易被压垮。压力与挑战都在可控范围之内，更容易去实现，才更容易有成就感，也就更容易发生改变。

方式8 行业、公司及职能在选择时，需要结合来看。有些行业看似前景不错，但是，你所在的公司在其中做得并不好，或者你的专业在这个行业并不关键，所以享受不到前景好的红利，这也是我们需要注意的。

# 择业6问 你到底要什么？你又有什么？

#### 如何确定职业方向。你的经历很丰富，你是否也经历过困惑？又是如何确定自己职业方向的？

百合姐：最可怕的不是不敢追求自己要什么，而是不知道自己要什么。我在最困惑的时候不是急于做选择，因为每天想是想不出来的，我选择每天回家读书，读史、读哲学，也会找人聊天。但是，千万不要沉迷于求职指南、励志文章。我一边看书一边思考，那些睡不着的夜晚，我一直在回忆，到底什么会让我快乐？我渐渐发现，我跟客户在一起的时候最快乐，很有成就感，但是做高管时候的琐碎事情，让我很不开心。分析之后，我就决定跟着自己的心走，去做一个咨询顾问。

#### 留在大城市还是回家乡？大城市现在压力这么大，继续留在这里值得吗？是不是应该回到小城市去，照顾父母、享受慢生活？

辉总：这个问题没有标准答案。大城市压力大、发展快，和前几年比，房价涨了不少，工资没怎么涨，压力更大。老家的工作和生活节奏都很慢，跟家人在一起也很快乐，但是发展机会没这么多，所以这跟价值观有很大关系，你内心真正看重什么追求什么。无论家庭和身边朋友态度如何，但你自己到底要什么？

# 定制职场模式 别让盲目辜负了你的努力

最近这几年企业人才管理有了明显的变化，而这些变化，对你我的职业发展都会带来极大的影响。

第一， 你以为有能力就可以？其实还要看价值观！——对人才来说：你需要找到跟自己价值观匹配的企业。过去制造业占主流的时候，流程性、重复性的岗位需求很多。而现在，传统制造业在服务业和互联网的逼迫下转型。企业对脑力劳动者和创新人才的需求越来越多，而脑力工作的劳动过程其实是很难用流程和标准来监控的。企业能够控制的是他的时间，但投入程度是由他自己决定的。所以，企业需要的是跟人才建立情感联系，形成精神契约，而这种联系和契约，靠的就是价值观。如今，很多企业选人用人，价值观是第一位，其次才是能力。比如阿里。反过来，对人才也是一样，为自己不认同的企业工作，就跟找了一个貌合神离的另一半，每天生活在一起，怎么样都会别扭。

第二， 你以为海投简历就行？其实内部推荐成功率更高！——对人才来说：人脉对于找工作来说，越来越重要。从前，企业招聘更多依赖面试看人，而面试对一个人的了解实在太少了，更不用说很多企业的面试流程实在是……不科学。这种招聘就如同包办婚姻，只能在成亲当晚揭开红盖头的时候，才能一睹芳容，至于品性、才德，那更得要观察好一阵子了。内部推荐要比盲目的社招靠谱得多，一个员工愿意推荐他的朋友，至少说明他的能力和价值观是有信任背书的，找错人的风险大大降低了。所以，你大可不用费神地全网投简历，而要广交朋友，使用职场社交网站。

第三， 你以为你的饭碗很安全？其实企业自己都不安全！——对人才来说：安全感只能寄托在自我价值上，而无法寄托在企业身上。社会变化太快，能够长青的所谓百年企业越来越少，而信息的透明化跟去中介化使得一直维持高利润变得越来越不可能。以前整个战略都是5年、10年的，现在能拿得出清晰的3年战略的公司都不多了。5年、10年，企业是不是活着都不知道。所以，你的安全感最终只能来源于你的自我价值提升，而永远不可能来源于你的雇主。

第四， 你以为“以人为本”只是说说？其实是因为你不够重要！——对真正的人才来说：变化意味着机会。从前做咨询项目，讲究先从战略梳理入手，接着设计与之匹配的组织架构，然后配上相应的人力资源。而如今，身处变革时期，稳定的组织架构、管理体系无法及时做出反应。组织和制度都是死的，而人是活的。只有人，才有可能及时识别变化、快速反应。乱世出英雄，无非是这个道理。所以，这几年，组织设计的话题都在围绕如何更加灵活、适合人才的发展，而不是追求稳定。所以，对于真正有价值的人才来说，这是一个最好的时代。《How Google Works》就提到，要管天才员工，原则其实非常简单：别挡他们的道。

第五， 未来你跟公司之间不再是雇佣关系，而是投资关系！——对人才来说，提升自己的投资价值，找到值得自己投资的企业，才能不辜负你的努力。Reid Hoffman（Linkedin创始人）的畅销书《The Alliance》提到，未来的职业将不再是雇佣关系，而是互相投资的关系。即，企业和员工双方，为了共同的使命和目标，互相在对方身上投资。员工加入一家企业，除了物质回报以外，还会考虑他的兴趣和发展，比如：这家企业能否给我提供一份我擅长且喜欢的工作？能否给我提供更多的发展机会？是否具备对我有益的资源？于企业而言，它更希望了解：这个员工是否能够胜任这份工作？是否能够帮助公司更快成长？

双方将各自的需求提炼出来、找到交集、达成共识，就是形成长久联盟的基础。反之，如果双方不能够为彼此提供价值，那么联盟关系将无法维持。你知道该怎么做吗？在这个最好、也是最坏的时代。如何把这个时代变成对你有利的机会，核心问题有两个：第一， 你是否值得被投资。第二， 你决定找谁投资？

要回答这两个问题，你需要对自己的价值进行盘点，找到愿意投资你并且你愿意投资它的企业。说白了，你需要设计一套适合自己的商业模式。当然，跟企业不同的是，这个商业模式可不只是为了赚钱，它是我们生命中的一个重要组成部分。该怎么盘点呢？

上周五发出去的那张“个人商业模式画布”（如下图），是我根据《Business Model Generation》里的版本改进的，个人觉得比较适合中国的职场人士。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1．我的人生和职业目标（问题） | 4．我想/能做什么工作（解决方案） | 3．我是谁，我的核心资源是什么（独特卖点） | | 9．怎么和目标客户打交道（门槛优势） | 2．我能帮助谁：同事、客户、政府…（目标客户） |
| 8．如何持续提升价值（关键指标） | 5．怎样找到目标工作（渠道） |
| 7．我需要付出什么（成本结构） | | | 6．我能获得什么（收入来源） | | |

以下对这张画布做了说明，括号前面是针对企业的商业模式要素，括号里面是针对个人的商业模式要素，可以对照来看：

1. 问题（人生和职业目标）：

首先要明确的是，你的终极目标是什么？方向不明确，努力只能是浪费时间。除了职业目标之外，还有人生目标也需要一起考虑。因为，制定一个跟人生目标不一致的职业目标，就是跟你的人生耍流氓。

2. 目标客户（我想帮助谁）：

你在工作中的角色是什么？在企业内部，谁会从你的工作中获益？在企业外部，你是否需要跟客户打交道？从这个角度来说，你的目标客户可能是客户、同事、上级、下属，等等。

3. 独特卖点（我是谁，我有哪些核心资源）：

对这些目标客户，你的价值是什么，你有哪些核心资源。首先回答“我是谁”这个问题，可以用冰山模型来看。冰山上面浅层次的部分，包括你的技能（比如写代码）、知识（比如宏观经济学）和能力（比如沟通能力）。冰山下面深层次的部分，包括价值观（即Value）、动机（即驱动力来源，这一点能够驱动你的职业满足感）、性格特质（比如关注细节）。再来回答“核心资源”，它包括你的行业经验、职业声誉、人脉资源等等。在企业的商业模式版本中，往往更关注核心资源。然而，对于个人来说，“我是谁”显然比“我有什么”更加重要，你需要找到一个让自己不断付出热情的职业。

4. 解决方案（我能做什么工作）：在回答完上面的“我是谁”以及“我的核心资源”之后，接下来，你需要思考，基于这些内容，你能够以及想要做什么工作，包括目标职位、目标企业、目标地点等等。

5. 渠道（怎样找到目标工作）：明确了目标工作之后，你需要知道，通过什么样的渠道、以什么样的方式能够找到你想要的工作。比如，你是去官网还是去招聘网站投简历，比如，他们的面试流程是怎样的。

6. 收入来源（我能获得什么）：在这份工作中，你能够得到什么。这里包括两个方面：物质的以及非物质的。

7. 成本结构（我需要付出什么）：为了得到这些，你需要付出什么。这里同样包括物质以及非物质两个方面。而这里的物质成本有可能是你走向目标工作的机会成本。

8. 关键指标（如何持续提升价值）：这个要素稍作了改变，本来的要素“关键指标”是说，如何能够持续验证商业模式的可行性，而我改成了如何持续提升自我价值。因为，对于个体来说，你的价值不是一成不变的，你需要根据自己的目标工作的需要而不断提升。

9. 门槛优势（如何处理关系）：这个要素也做了修改，对于企业来说，不得不时时面对潜在的竞争对手，所以建立起门槛优势非常必要。而对于个体来说，如何处理职业关系（客户、同事、上级、下属，等等），其实是比门槛优势更加重要的方面。

以上的盘点，其实适用于很多场景。比如，择业、跳槽、转行、升职，等等。并且，这种盘点不是一成不变的，在每一次的职业转折点，你都可以做一次分析，这个分析要比浅尝辄止的职业规划来得更加有用。

管理学大师德鲁克曾经是位投资银行家，别人眼里看似光鲜亮丽，但是他通过自我分析，认识到这份工作并不那么适合自己，可能会遭遇发展瓶颈，就果断辞职了。后来世界上少了一个投资银行家，但是多了一位管理学大师。所以，不妨用这个方法为自己梳理一下，找到目标、发现自己的软肋、并制定一个行动方案，或许能够帮助你在职业道路上走得更好。

# 应聘技巧与企业招聘

## **人才测评（线上和线下）**

从企业招聘的角度分析如何找到目标工作，了解人才测评（线上和线下）。

企业在招聘的时候，除了关注能力以外，其实越来越关注特质和动机。能力是“can do”，而特质和动机更多是“want to do”，对于“want to do”的那些人，即便企业没有提供额外的激励，他们也能够有足够的自我驱动力把工作做好。符合特质和动机的人，才是企业要找的人。

翰德高绩效驱动模型

|  |  |
| --- | --- |
| 经验、专业技能（知道如何做） | 确保他们具备职位所必需的特殊技能和经验 |
| 性格特质、非专业能力（能够去做） | 进一步发觉他们是否能够将他们的技能和经验融入到工作中去 |
| 职业动机、职业生涯（想要去做） | 职业动机、职业生涯与目标企业或职位要求的适配度，是否有真实意愿投入工作 |

有一些测评能力、特质和动机的工具，以翰德为例，其评估工具分为线上和线下。

翰德O2O系统化评估工具

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 在线测评 | 线下测评 | 在线+线下 |
| 归纳演绎能力测试  商业特征问卷  职业动机问卷  职业生涯适配度问卷  在线公文筐  360度反馈 | 无领导小组讨论  公文筐练习  职位模拟  基于胜任力的面试  个人演讲 | 以能力、性格以及动机在线测评为基础，根据企业需求，结合不同规划的线下评价中心进行综合评估，并在评估结束后的一定阶段内看利用360度反馈进行再评估。 |

候选人经过这些测试之后，其优势和劣势就会被分析出来，通常来讲评估人才潜力有这几个方面：Openness思维开放性；Consciousness尽责性；Extraversion社交外向性；Altruism利他性；Emotional Stability情绪与情感稳定性；Professionalism专业特性。

不同的人在这六大方面的偏好其实是不同的。举例来说，不同年龄段的人就有很大不同。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 领导风格 | 动机方面（翰德的十五大职业动机） |
| 40/50后 | 大多有着传统的领导风范，他们希望给团队好的指引，能够领导整个团队，同时他们渴望去激励自己的员工和下属，并希望展现自己的想法以及保持着团队的士气。 | 职业生涯动机主要有3个，激励他人、影响力和战略挑战。 |
| 60/70后 | 他们对职业生涯的抱负比40、50后群体要高14%，向外展现人际导向的领导力也强于40、50后群体。在战略性思维和自主能力上虽不如40、50后群体，却高于80、90后群体。 | 现阶段比较在意的是企业家精神、激励他人以及把创造性的思维运用到日常工作中。 |
| 80/90后 | 有自己的特点，他们在人际导向、职业抱负以及抽象性思维的特质都明显高于40、50后的群体。其中关于组织的特质方面，80、90后群体中女性的比例高于男性。 | 他们更希望在工作中得到认可，更注重在企业里的职业生涯发展，对物质回报的需求也更直接和强烈。 |

## 如何找到目标工作和目标企业

传统渠道：智联招聘、51job、猎聘网、大街网、百姓网、中华英才网等等。

后起之秀：领英网（企业和猎头多在这里寻找人才，60%以上的职场人士都在使用）。建立你的领英资料。拥有完整领英资料，求职几率大大增加。先写，过往经验——专业的个人资料照片、目前在职职位描述、2个过往的职位经历、教育经历。再写，个人经验，通过简历进行总结——简介、主要职责、主要成就、引人注目的议题、参与课程/技能/专长及教育背景。

推荐/内推：要让你的朋友和家人知道你在找工作，并说明自己想找的工作，便于日后的推荐。

## 简历

一定要注意简历和面试的真实性，经验丰富的面试官可以很快识破你的任何作假，尤其是在结构化行为面试中。对很多企业来说，正直诚信都是一个重要的企业文化和价值观的内容，是不可被触碰的。

简历撰写不外乎三大关键要点：分析需求，匹配卖点，重点突出。

#### 分析需求：

投简历以前应该先分析职位的需求。怎样分析？检视招聘人员提供的招聘广告和职位描述，识别关键词；研究雇主公司网站，感受其公司的使命和“声音”；询问招聘人员关于公司的具体见解。

举个事例来看，某公司招聘行政助理，有5个要求：有相关的工作经验；有责任心、细致耐心；良好的沟通能力；熟悉基本的办公软件；年龄22~28。比较容易的是“有相关工作经验”“熟悉基本办公软件”和“年龄22~28岁”，但其实最重要的是第二点和第三点，也就是上期百合姐所讲的冰山模型中，“冰山以下”的部分，在这里是“有责任心、细致、耐心，有良好的沟通能力”。那么当我们看到这样的职位需求后，就要问问自己我有什么样的事例可以证明我是这样的人。也就是说，我们对自己要有个分析，看自己能不能匹配到这个职位的需求，且这些匹配是否有事例来证明。接下来给大家提供了一个匹配分析的工具，即一个匹配表，如下图。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职位需求 | 专业能力 | 沟通能力 | 抗压能力 | 英文水平 | 相关经验 | …… |
| 我的匹配度 |  |  |  |  |  |  |
| 简历内容 |  |  |  |  |  |  |

第一列写上职位的需求，后面是自己的匹配程度，你可以做个打分，来判断“我是完全匹配，部分匹配，还是根本不匹配”以及“相对应的简历内容有哪些”。如果整个对应下来，你的简历显示是完全匹配职位需求的，这份简历就可以发出去了。大部分情况是我们发现只有部分匹配，这时候需要修改简历以匹配职位的需求。如果大部分简历内容显示不匹配，最好就是放弃。

#### 匹配卖点：

很多简历只是概括介绍个人的经历，堆砌了很多内容，重点并不突出，很难留下深刻的印象。如何找到自己的卖点，把自己更好地卖给雇主方？写简历应该有三个层次：看自己，看雇主，看对手。

看自己，是对自己过往经历的总结，简明扼要地涵盖个人的经历，应该提炼出要点，以匹配前面分析的职位需求。看雇主，是换位思考，站在雇主方的角度，假设自己是HR会喜欢怎样的简历，怎样的内容会吸引我，这样，就能针对性地说明你拥有满足特定工作要求的技能、资质和性格。看对手，是和竞争者相比自己独特的卖点，简历是自我营销的工具，需要把这些卖点清晰地呈现出来。

有一份大学生简历，专门有个部分叫做“我的团队领导经历”，呈现了自己作为一个团队领导角色的一些事例，非常吸引面试官。两种反面类型“履历表式简历”堆砌了诸如身高、籍贯、生日、家庭住址、邮政编码等等内容，“散文集式简历”洋洋洒洒写了很多页，有的甚至打印精美，还装了文件夹。

#### 重点突出：

内容。首先，内容精挑细选、切合职位要求，切忌“面面俱到”，根据不同的职位准备不同的简历，因为不同的职位看中的能力要项不同。其次，内容的描述要用动加宾的短句形式，简明扼要地写清楚你具体做了什么，英文简历要严格注意用动词的过去式来开头撰写。另外，用数字编号罗列，每项经历的要点三条为佳，最好不要超过五条，每条最好不要超过一行。

页数。不超过两页，外企尤其喜欢一页纸的简历；国企可能会喜欢内容较多的简历，但仍建议不超过2页，第二页要占满全纸的2/3左右。国企经常会举行一些员工活动，所以有时比较喜欢看你的兴趣爱好。

位置。重点位置和重点内容。一页纸上最吸引注意力的有三个区域——纵向最左边、横向上部和中部，这就像字母F。简历的重要内容放在这儿。简历上一般有个人信息、联系方式，概述、能力陈述，教育背景，关键技能，工作经验，专业资格认证，兴趣爱好，推荐人。但是，大学生简历重要性排序是，学习成绩、学生工作和实习经历；社会人员重要的是工作经历和实习经历，学习成绩不重要。

字体。风格统一，正文一两种字体，用加粗和下划线突出重点，颜色和字体不要过多，显得凌乱。

## 求职信

准备一封求职信。应该做到：简明扼要；清晰地将你的经历与招聘职位信息连接起来；不要超过3~4段话；避免变成简历的总结或复述；需要为你申请的职位专门定制；需要从积极乐观的角度表达。具体内容如下：

|  |  |
| --- | --- |
| 1.求职目标 | 职位名称、简历编号、职位编号  如果询问潜在工作，简要包含当前的情况与能力  明确地表明你对职位的兴趣 |
| 2.为何求职？ | 阐明为何你的任职资格和职业发展规划与该职位相匹配  细节中需要展示你对该职位、该公司、该产业想要什么样的人才的了解 |
| 3.专业技能 | 阐述你的专业技能——给出详细的例子 |
| 4.相关通用技能和求职动机 | 例举该职位所需的、且你拥有的通用技能，例如沟通技巧  提供具体的例子  为何你对该职位有动力？ |
| 5.结束语 | 引用你的简历与申请资格  为面试提供联络信息  以积极的语句结尾，并感谢他们的时间 |

## 面试

### 利用面试获取真实的公司信息

如果有人拼命向你卖东西，你感觉如何？如果你在面试中只是一味地展现自己、拼命把自己卖给面试官，给人的感受未必有多好。而且，你可以通过面试这样难得的机会充分了解这家企业，文化、氛围这些决定了你工作是否快乐的70%。了解目标企业，通常有三种方式：

面试前：通过朋友、搜索、新闻媒体等方式，充分了解目标企业、面试官、员工的职业发展方向。

面试中：你应该会见到你的直属上司和ta的上司，请充分利用每次见面的机会，感受他们的沟通风格。

面试末尾：可以在提问环节直接询问面试官，ta觉得公司的文化是怎样的、他希望的团队又是怎样的、他当时为什么会被这个岗位吸引，等等。

### 常见的面试类型

较常见的面试类型有非结构化面试、结构化的行为面试、小组面试，这里重点介绍前两种。

非结构化面试，就是完全根据个人好恶来提问而不是按照一个规定的标准和流程来进行的面试，不同的面试官拿着同一份简历会问出不同的问题。

结构化面试，是根据职位的能力需求、按照一个标准的流程/问题/评分方式来进行选拔的工具。这种面试方法筛选更有效，还是应对“面霸”的最有效工具。所以很多人力资源员工和经理参加培训，去学习和掌握这种方法。

### 常见的非结构化面试问题

非结构化面试的问题都是可以准备的。从企业HR的角度来讲，非结构化行为面试的识别度相对较低，更有效的识别工具是结构化的行为面试。

#### 典型问题1：“介绍一下你自己”

你觉得，简历都有了，怎么还要自我介绍？自我介绍并不是把简历读一遍。一般HR会提前给我（面试官）简历，和第一轮面试的情况，所以我至少听过你的经历两遍。建议参考以下顺序和逻辑：

引起兴趣：研究表明第一印象在30秒内形成，所以开口的第一句话就要有吸引力。举例：我今早要来面试，但是昨天却半夜3点才睡，（停顿）因为昨天下班前碰到了问题，我连夜加班完成了。

提出卖点：，上文提到，准备简历时需要做卖点匹配，自我介绍时，你要说出基于对职位的了解，你的卖点是什么。最好是1-2个，千万不要超过3个，一是时间太长，二是说得太多，面试官根本记不住。

给出证据：用一两个事例或者数据说明卖点。举例：我学习意愿和学习能力强，为了快速学习，曾经一年做了5个项目，而我的同事，一般只有3-4个项目。并且，我曾经用2个星期把某某行业的商业模式研究透了。事例不需要特别详细，但要仔细斟酌，因为面试官肯定会追问，选一些自己的长处以掌握主动权。

总结及提出要求。举例：我虽然没有太多相关经验，但我的学习能力让我能够很快上手，加上我丰富的项目管理经验，相信能够很快为公司创造价值。希望能够进贵公司做一名咨询顾问，进一步学习组织设计相关的内容，为将来的职业发展奠定基础。

去面试之前最好做好准备，尽量能在一到两分钟之内完成自我介绍。

#### 典型问题2：你最大的缺点与不足。

很多书建议把优点当做缺点来回答“我最大的不足是我凡事追求完美”或者“我做事情比较急”。HR追问“你最大的不足是追求完美，请你举出一个具体的例子”，或者“你能保证你的中英文简历没有一个错别字吗，没有一个标点符号错误吗，没有一个语法错误吗”，这时很少人能通过，面试官就会说“那请你分享一个自己真实的缺点或不足”。

我建议求职者一开始就回答一个自己真实的缺点，但说完不足之后，后面加上一句“我已经意识到这个不足，并且正在通过看书学习、向他人请教或自己实践等方式来改进这个不足”。其实这是面试官最喜欢听到的一个回答，就是我知道自己有不足，但是正在努力改进。

#### 典型问题3：你未来5年/10年理想的工作/生活状态是什么。

这个问题其实是测试求职动机，察看你是追求工作与生活平衡的人，还是工作第一位的人。答案没有对错之分，主要是看求职者是否与企业文化相匹配。

#### 典型问题4：你为什么离开上一家公司？为什么选择我们公司？

这个问题其实也是测试求职动机。

你为什么离开上一家公司？一般回答没有上升空间等。所以这个问题识别度不高。

为什么选择我们公司？你可以回答你对这家公司、行业和职位的理解。这能看出求职者是不是真的了解这个职位，所以更有识别度和参考价值。

#### 典型问题5：你还要问我（面试官）什么问题吗？

提问比回答更说明一个人的水平。但是提问环节，不知道怎么给面试官提问。

问题需要明确，别太宽泛：“你对咨询的大趋势怎么看？”这写论文也解决不了。

确定对方有能力回答：“贵公司五年后的发展战略是怎样的？”这个问题估计合伙人都不清楚，我也是打工的。

不要当场问面试结果：因为通常有不只一个候选人，最后是要面完进行比较的。当然，有时候我看到明显不符合要求的候选人，很快结束之后，也会在最后给一些善意的建议。

那么，你可以问什么呢？

诚恳型问题：以您的经验，能够做好这个岗位的人通常具备什么样的特质？

好学型：我对这行确实很感兴趣，您觉得我现在可以做什么方面的学习和准备？

心机型：（假设面试官说，公司氛围很好，你想确定是否真的如此。此问题视面试官风格而定，不要见谁都问）您能否分享一下，贵公司氛围很好的一些例子？

#### 常见问题1：上一份工作经历过短，总被抓住不放？劣势其实可以扭转为优势！

首先不要遮掩这份经历。“坦诚真实”是大多数公司不可触碰的底线，有时候简历的真实性和候选人的坦诚更为面试官所看重。只要理由合理，一次的短暂经历未必会被认定为缺乏职业稳定性。如果在阐述中让面试官看到你真诚的态度、价值观（更重要）、回答问题的逻辑性，反而会转危为安、劣势变成优势。

这一切的前提建立在“你在很短时间内离开那家公司确实有原因”之上，如果你是因为怕苦怕累、脾气暴躁、一时脑热等作出的决定，那没办法了。

#### 常见问题2：实习经历和求职工作关系不大？

企业看重应届生的是潜力，几个月的实习经验对企业没有多大价值，只是说明你是否适合这工作，降低招聘风险。如果你能够证明自己有足够的潜力做好这份工作，相关实习经验并没有那么重要。如何通过另一份工作的实习经验来证明你有潜力适合这一份工作呢？突出共性能力。比如，销售和咨询不同，但是很多能力是相通的，沟通能力、市场分析等等。冰山模型，冰山上面是技能、知识和经验，但是冰山下面的软能力，性格特质、动机、价值观等等，才是决定一个人潜力的重要方面。所以，只要你能够说服面试官，自己过往的经验证明自己的能力可以胜任这份工作就可以了。

但是，你先反问自己：为什么不去实习，你早在哪里了？你从没体验和实习过的工作，真的确定是喜欢吗？

#### 典型问题3：跨行面试，面试官质疑你缺乏经验？

为什么企业面试都要相关经验？但是，你什么经验都没有，那你的价值何在？不过，既然已经进面试了，简历筛选不是抽签，能过简历关就是成功，肯定是有机会的。企业不是培养人才的学校，就算培养也要找个有潜力的，所以你要证明一下自己的潜力。面试肯定会问你的动机，比如：“你为什么现在才转行，之前那么多年为什么不转？”你真诚地说一下心路历程，千万别来虚的，但如果你自己也没想好，或者对这行根本不感兴趣只是看着收入高或者光鲜，那肯定会被识破。

### 怎样应对结构化行为面试

结构化行为面试，是基于能力、预先计划、按预定的框架进行面试；要求被面试者叙述几件过去发生的行为事件，说明其掌握某一能力的程度；追踪但非指导性地询问，澄清疑点，获得例证。

#### 关键点1：面试问题是基于职位能力要求。

人的能力和本性是冰山以下的部分，在工作、学习和生活中具有一致性。所以，有工作经验的人和学生，都可以用这种问题考察。如果工作中没有这样的例子，生活中也可以找到类似的例子。

工程师职位需要应聘者解决问题的能力，可能提出的问题“在工作中遇到的最有挑战性的难题你是怎么解决的，请举例说明”，对学生的提问“在学习生活过程中你曾遇到的挑战性难题是如何解决的，请举例说明”。

#### 关键点2：用STAR方法来进行准备。

按照STAR这四个方面准备真实的过往发生的行为事件，就能够完整地讲述这个故事：

这个事件发生的背景是什么，即Situation；你当时要完成的任务是什么，即Task；你当时采取了什么行动，做了什么，怎么做的，即Action；最后结果如何，即Result。

另一个准备方法：六要素——时间、地点、人物、起因、经过、结果。

#### 关键点3：经历不要作假。

有个学生的简历：去年暑假带领两名同学完成了三个行业的市场调研，发放960份问卷，回收率92%，三个行业的市场报告受到委托方的高度评价。我用STAR方法进行追问：你这个问卷包含了多少问题，这些问题是按照什么顺序设计的；你是如何来发放这些问卷的，你的发放渠道是如何；你如何来获得你发放对象的联系方式，是在大街上随机发放的还是通过电子邮件来发放的；那回收的问卷中回收率为什么是这个数字，没有回收的问卷是什么原因，有没有作分析；你撰写的这个调查报告是按照什么程序和结构，分析过程中最大的困难和问题是什么。所以这一连串的问题问出去，对方基本上就“招供”了。他就讲这个事件他其实只是个参与者，这个调查是他们老师发起的。

### 面试被拒

面试中的细节表现可能更加重要。如果只是考察过往工作经历，电话效率更高、更节约面试官的宝贵时间，为什么需要面对面的面试呢？面试除了核实简历的真实性，主要是面试官为了面对面地看到候选人的整体表现，包括其待人接物、形象气质、逻辑性以及应变能力等。销售工作，考察气质谈吐，亲和力，待人接物是否让人感到舒服；较大压力的工作，考察承压能力（压力面试）。其实，一个阅历深的面试官，通过你的气质谈吐、言行举止（不是颜值），基本就能够判断你是什么类型的人了。

看了面试技巧，不一定就意味着面试成功。大多数情况下企业面试流程是HR--->直线经理--->大老板。HR更多是结构化面试，看的是经验和能力，只要听到能够证明各项能力的事例就可以了，可以用面试技巧通关。后面1-2轮通常是价值观和动机的考察，直线经理以及更上层的管理者，他们身处其中，知道这份工作的难处，看了那么多成功和不成功的员工，他们更知道什么样的人能够成功，这些更多是基于你是一个怎样的人。

面试技巧很足的面霸们，看起来沉稳自信，但有时候见多了，会觉得虽然质量不错，但总归少了点人性。而那些说话朴实、包装痕迹不那么明显的候选人，往往能够真切地让感受到这是个活生生的人。所以，当你熟练掌握面试技巧后，抛开这些，重新问问你最初内心是怎么想的，是不是真的想选这个行业、这个公司。有时候，我们以为自己是为钱工作、为虚荣工作，其实不一定。一旦在工作不能满足你最初的想法，会觉得没有兴趣。所以，面试之前先想想，你究竟为何而工作。

### 进入职场

#### 职场忠告

职场很长，别急。这一代人正常要工作35-45年，走的快，不代表走的远。

职场不怕慢，只怕停。什么是停，一份毫无压力的工作，一本毫无收获的书，10000小时指的可不是舒适区里的时间。

职场行为最好有规律。很多人都听过不怕被人利用，只怕没人利用。我讲个人品牌常说管理成本，很多人误以为低管理成本就是吃苦耐劳听话。事实上长期吃苦耐劳听话是圣人的标准，对于普通人来说，有规律就够了。什么是规律？我想要钱，给奖金我就会努力干；我想要机会，给资源我就肯加班。职场最怕什么都想要，什么都不愿意舍弃，钱多事少离家近，分开看哪个都容易，合在一起就不容易了。

职场自私一点。很多职场人每天思考分析，老板如何如何公司未来该怎么办？公司不重视研发产品怎么会有竞争力？薪酬制度不合理优秀人才都流失了怎么办？想了多年之后一腔怨气，一事无成。不如多花点时间，想一想怎么能提高专业技能，怎么能提高绩效，怎么能升职加薪。

职场要接纳自己。职场像金字塔一样，有些天赋一下就可以当上主管，加上努力就可能做到经理，再往后就越来越难了。很多时候你要和上一代，乃至下一代竞争很少的高端职位，大家比拼的不仅是能力和勤奋，还有机会和运气。职业只是人生的一部分，尽人事，听天命，接纳不完美的自己，才能享受职场，突破自我。

#### 职场待人接物

刚入职场，同事老的借笔，用过之后都会忘记还，我去要显得我太小气，不要我自己又没有，不能每次再买啊?初入职场最难的是了解文化，融入团队。你可以直接买100支笔准备好。同事找你借笔的时候，直接送他。如果不是特别诡异的同事，起码要说声谢谢，稍微正常点的同事都会寒暄两句，再把笔拿走。等这100支笔全送完的时候，局面就基本打开了，之后选哪些人，维护哪些关系，就看你自己了。100支笔职场破局，成本100块不到，这性价堪称无敌。

#### 什么叫人的格局？是否有必要培养大的格局或怎么培养？

人的格局就是，站多高，看多远。人在不同规模、不同人群、不同空间、不同时间，等不同维度下，定义目标的坐标、权衡利弊的角度，配置资源的优先级就是人的格局。“古之所谓豪杰之士，必有过人之节。人情有所不能忍者，匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。此其所挟持者甚大，而其志甚远也。”

是否有必要培养大的格局，这取决于你的人生目标、拥有资源和所处地位。如果你所处地位高于自身格局，未来可能会因小失大，可以选择提升格局。

如果你所处地位低于自身格局，只是格局太大，现实可能会好高骛远，可以选择降低格局。多数年轻人都是受害于虚妄的傲慢。这个世界上有很有成就的大人物，他们的伟大不是建筑在跨越时空，俯瞰人类的格局之上，而是一点一滴，一步一个脚印的踏实前进之上，一万小时中的每一小时都能让你与目标更进一步。要把目光从全人类收回来，聚焦在自己的学习、生活、工作上面，对自己、对家人、对朋友、对上司、对同事负责任。

如何调整格局？不断提醒自己，区分目的和手段，手段是为目的服务的。离开目的，无论是阴谋还是智慧；无论是鲁莽还是果敢；无论是迟疑还是审慎都是手段，都没有意义。不断总结反思。存在无意义行为很正常，固持己见，背道而驰就没必要了。有远大的理想很好，只有高远的理想没有现实的目标，远大只是你刷成就感的借口；有务实的目标很好，只有务实的目标没有高远的理想，务实只是你懒于思考的理由。

少谈概念，多做行动，概念无法衡量、无法取舍、无法总结，行动可以计划、可以权衡、可以积累，复杂问题必须分解成任务才能推进解决。不要沉迷在正确的事中，从来没有正确的事，只有因时因地的优先级。静态分析问题，动态解决问题，做计划，但不迷信计划，关注反馈，持续改进。重视积累，积累的东西回报可能会打折扣，但不积累绝对没有回报。区分爱好和饭碗，好好工作，好好学习，好好玩，不要边玩边学，不要找没压力的工作。

有哪些话一说出来就体现了一个人的层次？

1. 会用礼貌用语（一般年薪5万以上）。见到人知道打招呼，知道用你好、请、对不起、谢谢。明白别人不欠你什么，人的价值是在协作中产生。2. 会说1、2.、3，但不超过5（一般年薪10万以上）。知道要说什么，说话有结构，知道怎么样有条理的把事表达清楚。尊重别人的时间，精炼的金字塔表达。3. 会说你说的对、你说的有道理（一般年薪20万以上）。能够理解别人的立场和角度（多元），清楚自己的底线和原则（价值观）。了解以退为进的道理，想改变先肯定。4. 会说事情做的很好，结果超过我的预期（一般年薪30万以上）。记得他人的点滴付出，自然有人把命卖给他。能具体的、客观的、建设性的肯定他人的成绩，士为知己者死。5. 会说我们，我们团队，我们部门，我们事业部（一般年薪50万以上）。他的表达里面少有自己，深刻理解团队的作用，层级越高越依赖低层的执行者。离开匹配默契的团队，无异于离水之鱼。

# 如何职业转型 二次投胎这个技术活儿，如何才能做好？

任何职业角色的转换都可以叫做转型，包括换行业、换公司、换部门、换岗位，等等。这不能拍脑门解决，需要一个完善的思考框架以及决策机制。真的要转型吗？如果你有选择，那么只需要做匹配，然后选择匹配度最高的；如果没有选择，那么只能适应。适应主要针对两个方面调整，即能力和期待。工作觉得累往往是由于这两方面原因，理想工作=能力-期待。比如能力达不到工作要求，就会很累，挫败感高，成就感少，这时就需要努力提高自己的能力，使挫败感越来越少，成就感越来越多。再比如说对工作期待太高，期待工作可以满足自己所有方面的需求，而在工作无法满足时，就会产生挫败感，这时就需要降低期待。

匹配分三步走，第一步：了解自己；第二步：了解工作；第三步：在自己和工作之间作匹配。了解自己，主要包括职业兴趣、职业性格、职业技能以及价值观四个方面。了解工作，就是了解工作是否属于自己的职业兴趣领域，对职业性格的要求，需要哪些技能，以及可以给予哪些你看中的价值。做匹配就是，找在这几个方面交集最大的工作。

## 为什么要转型（外因+内因）

### 外因：工作环境的变化，以下三种情况：

（1）公司的起落：公司业务下滑，发展机会减少、回报降低。

（2）行业的兴衰：这几年，行业的起落比以往几十年都要大。行业衰落，你不得不转型。

但不能盲目追求热门行业、职业。我们每个人想知道哪个行业的发展前景更好，然后就想尽办法去那里。很不幸的是，你做不到。首先，你不是预言家，你不能预测到哪个行业会更加火爆。发生了，你才知道那个是风口。其次，等你意识到那个是风口的时候，已经有好多猪在那儿坐等了，即便你能挤进去，也可能飞不起来，却可能会被踩死。最后，别人的风口未必是你的风口，你觉得金融行业前景不错，但是你是不是适合呢，如果那个行业的要求都是你的劣势，你又怎样跟其他猪去竞争呢？

（3）经济周期的变动：与公司、行业兴衰一样，经济波动也是让你开始思考转型的一个契机。

### 内因：个人生涯发展的五阶段（舒波）

比起外因来说，内因是我们职业转型的更为关键的因素。从心理学来讲，我们在不同的人生阶段，有不同的发展任务。这些发展任务会驱使我们想要往前，完全当阶段的任务。而在完成任务的过程中，如果遇到了阻碍，我们就会想要改变。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 时期 | 年龄 | 发展任务 |
| 成长期 | 0~14岁，初中，多幻想 | 大概知道我是谁，我的性格，喜欢什么，不喜欢什么，工作的意义 |
| 探索期 | 15~24岁，高中、大学，建立初步志向 | 通过实践和学习找到感兴趣的领域，对以后的工作有个大概的方向，关键在于科学地了解自己 |
| 建立期 | 25~44岁，大学毕业后的第一个20年 | 找到专业方向，一头扎进去，十年磨一剑。把天赋打造成能稳定持续创造效益的优势。 |
| 维持期 | 45~66岁，大学毕业后的第二个20年 | 摘果子，有建树，有名气，有高收入，建立自己的优势和社会需要之间最大化的交集 |
| 卸任期 | 65岁以后，退休以后 | 发展非职业性的角色、做以前一直想做的事情、减少工作时数。 |

以上各个年龄阶段只是参考，由于经济发展速度、经历的复杂性等等不同，每个人可能会推迟或者提前完成本阶段的发展任务。实际上，如果上个阶段的发展任务没有完成，那么会带到下个阶段，而且两个阶段的发展任务交织在一起，会更加痛苦。所以大多数思考职业转型的人，年龄都在25岁到40岁之间。这个年龄段，应该多数处于第三阶段建立期。当然，一部分人对自我认知依然没有任何概念，所以尚处于第二阶段探索期，而处于这个阶段的人更加容易在面临职业转换的时候非常纠结和迷茫。

## 准备职业转型的三大步骤：了解自己→了解转换的目标→采取行动。

### 了解自己

了解自己通常分为四个维度，即兴趣、能力、性格和需求。兴趣是指南针，决定了你的快乐程度；能力是敲门砖，决定了你的成就感多少；性格是加速器，决定了你的工作效率；而需求是计时器，决定了你能在这份工作中坚持多久。

#### 兴趣：指的是做某件事情能体会到快乐，不是因为收入高才选择这个职业。这里有个注意点，就是兴趣不同于需求。比如，我要换房子，所以要挣更多的钱，这是需求，而不是兴趣。关于需求，后面第四点会重点阐述。

*练习：不妨想一想，有什么事情能让你体会到快乐，沉浸其中而忘记了时间？它们有什么共同点吗？你能从它们中剥离出细微的要素吗？（不健康的除外）*

#### 能力：能力的盘点包括三个方面，知识（eg:概念、理论）、技能（eg:英语交流能力）、自我管理(eg:情绪管理)。如果能力足够，就更容易做成一件事，这决定了工作中的成就感多少。

#### 练习：寻找你的核心竞争力——

1. 列出你喜欢的事情（很享受过程，不管做得好不好）不管你做的好不好，但你享受做这个事情
2. 列出你擅长的事情（做的比一般人要好，高出平均水平）你比身边人做的都好
3. 列出你能靠之谋生的事情（现在做能赚到钱的）有社会需要的，别人愿意为你的劳作付费，你可以借此容身的
4. 做一个交集（喜欢又擅长——作为业余爱好）喜欢做的，你也比一般人做的好，但无法作为谋生手段，这样的工作，时间久了可能会让你产生焦虑。
5. 做一个交集（擅长又能谋生，但是不快乐——作为谋生手段）擅长做的，同时是社会需要的，那么在这个交集里的事情，可以作为谋生手段。
6. 做一个交集（喜欢又能谋生——作为将来努力的方向）喜欢做，同时社会也需要，但你并不擅长，时间久了会让你产生挫败感。喜欢做，同时社会需要的，那么这个交集，就是你未来的发展方向。
7. 最后，喜欢，擅长，又能谋生的——那是你的核心竞争力。

所以，可以把你现在所有可以做的事情按上面的方式分类，然后根据不同的定位，来决定分配多少时间和精力，这样慢慢就可以更好的平衡了。

#### 性格：性格和职业的匹配度

这个问题涉及两个方面，一是性格的改变，二是性格和行业的匹配度。首先，从冰山模型来说，性格是隐藏在海平面下面的部分，这些东西基础的、在本质上是很难改变的。但是，性格在行为上是可以改进的。比如你是非常内向的人，但通过有意识的改进，你慢慢学会了舒服与人打交道的方式，虽然这并没有改变你的性格本质。所以性格本质很难改变，但度是可以改变的。

至于性格与行业的匹配，我并没有看到过哪个行业只有某种类型的人可以做好。只是说，有些人的某些性格特质，可能做这个行业更舒服，需要改变自己行为方式的地方更少，这是有可能的。最后，动机的作用不可忽略。冰山模型里，冰山下面有性格、特质、动机、价值观四个要素。决定一个工作能不能做好，不只是性格的要素，和动机有很大关系。比如内向的人，也可以做好销售，与各种人打交道。因为这个工作可能让他很有成就感，他会改变自己的本能行为。所以，要把任何一个工作做好，光有性格是不够的，还有动机的因素，甚至这个因素更重要。

性格盘点可以从五个维度来看

①更加关注事（的结果）还是人（的感受）？

②更加外向还是内向？

③更加注重全局还是细节？

④更加感性还是理性？

⑤如果做了决定，你更偏向计划性还是灵活性？

性格决定了你的工作效率。如果在工作中高效完成任务的模式和我们的性格相抵触，我们就会选择和我们性格相近的模式，从而降低我们完成任务的效率。

比如说，你是一个非常内向的人，不喜欢跟人打交道，但是你做了销售工作。你也能够做好，因为决定能否做好的因素是你的能力。但是，因为这个工作跟你的性格是相互违背的，所以你每天拜访客户的动作并不是自然反应，而是要花很多精力和能量、克服自己的性格，然后才能去做到，这会影响到你的效率。

*练习：针对性格的五大维度，进行自我判断，并有典型事例的证明；分析自己在五个维度上的表现，判断哪些让你在目前的工作中效率更高，哪些让你的效率更低。*

#### 需求：如果我们的需求得不到满足，我们就会去寻找新的工作。

在能力足够的前提下，一份工作能多大程度上满足我们的需求，决定了我们在这份工作上能坚持多久。

我们刚毕业的时候，还很年轻，一无所有，生理需求首先需要满足，这是为什么，很多毕业生在择业的时候，往往没有想太多关于工作是否快乐、是否有成就感、是否有价值，而想得更多的是薪酬高低。

当然，一部分人仍然能够眼光长远，选择了一个当下薪酬不高、但是未来回报很高的工作。然而，如果持续很久的时间，并没有获得期望中的回报，他很容易就坚持不下去了。

*练习：根据马斯洛需求层次理论，想一想目前的工作满足了你的哪些需求，而哪些需求还需要被满足？*

### 了解职业转换的目标

两个过程：自己在哪里？想要到哪里去？

#### 自己在哪里：

通过对兴趣、能力、性格、需求四个维度的了解，发现自己对当下工作的不满是通过哪些维度的不匹配所引起的，从而更清楚自己在哪里。以下举四个例子，帮助大家更好地清楚：如何去分析自己当下的工作哪个维度不匹配，明确自己在哪里：

甲：音乐老师，不喜欢上课，有能力，有收入，就是不享受工作的过程。（没兴趣，所以要找到感兴趣的职业）

乙：外贸业务员，被猎头挖去做经理，不懂的太多，管人也很头疼，挫败感大，但其实他喜欢这个工作，收入也不错 。（能力不够，要找到和现有能力相匹配的职业/职位，当然，前提是目前需要的职业能力不能在短时间内提高）

丙：护士，工作努力，技能好，但是病人投诉很多。（性格更关注事而不是人，所以找到和自己性格相匹配的职业）

丁：私营企业总监，喜欢这份工作，能力也强，待遇不错，但是未来不能升职，因为这是家族企业。（需求得不到满足 找到让他有进一步发展的职业）

#### 想要到哪里去？

做转行决策之前，除了了解自己之外，还需要了解行业和具体工作的信息。其实，有很多渠道可以收集相关信息，效果较好的渠道有三个：媒体、面谈采访、实习。

媒体是指：1、招聘网站，比较知名的比如jobsoso、大街网、拉钩网；2、公司网站的招聘信息；3、APP，包括薪酬查询、职业发展中心、直升机；4、公司的微信公众号。

面谈采访是指：找业内人士，就是已经在做这些方面工作的人，来了解第一手的信息。如果没有，可以从亲朋好友入手，总有人会认识这些业内人士。接下来就是约时间做访谈。

实习是指：亲自在行业里找一份类似工作来做做看。相对来说，在三个渠道中，这是难度最高的是这一个，但是获得第一手资料、对行业了解可靠度最高的，就是实习。

### 采取行动

在明确了自己的需求，采取转型行动的时候，有一些技巧可以给大家：

#### 尽量不要从零开始，代价太高。

有时候我们会发现，几个方面同时转换的时候，困难会很大。比如，你原先在化工行业做人力资源，转到快消行业做市场，即便找到这样的机会，也很难说最后能不能应对这么大跨度的挑战。然而，如果曲线救国，比如，先在本行业本公司内从人力资源转到市场，再寻求快消行业的市场职位，一次只转其中一个方面，这样的转型要顺当得多。

#### 暂时的蹲下时为了跳得更高。

当你刚刚转型的时候，因为面临角色调整，所以会有一个适应期，并且，因为跟过往工作所需要的能力有差异，因此也需要有一个成长期。在这段期间，有可能薪酬、职位、成就感等等各个方面都会下降，需要有一个心理准备，因为这个下降是为了未来反弹得更高而做的决定。

#### 没有完美的决策。

即使是成功的职业转换，也不像爱情故事中说的“从此过上了幸福快乐的生活”。但是你经过这一番思考，与不思考最大的差别在于，所有这些不完美的部分，现在更容易去适应和平衡，你知道这是你当下仅有的选择。而且，过程中的付出自己也觉得十分值得，因为目标更加清晰。

#### 最后临门一脚做选择的时候，可以考虑以下因素。

第一个因素：看成长。一方面是职业成长，比如更大的职责范围，更高的职位的可能性，收入等。另一方面是人格成长，是否对你人格的促成有帮助，是否能提高你人格的成熟度，人的格局，让你更理解人生，理解人与自然的关系、人与社会、人与人之间、你与自己成长的关系。

第二个因素：竭力。你是否努力了，你是否竭力了，还是你只是浅尝辄止了？如果没有尽力，而得出我不适合、我没能力的结论，然后匆匆做下一个选择，只会再一次进入不适合、没能力的循环。

第三个因素：结合你的人生。如果发展只放在职业的角度，人是非常单薄的，很多问题是不能真正被解决的。所以，把你的生活、家庭、人生一起考虑进去，再做这个选择。

#### 当你没有选择的时候，只能去提升。

我们在前面讲过，让你快乐的职业，一定是跟你的兴趣，性格特征，能力，人生需求相匹配的职业。匹配度越高，你的职业快乐度就越高。但是，这四个方面同时匹配，真的是可遇不可求。我们为了谋生，可能选择了自己能够做好、且能够满足需求的职业，但这并非是你的兴趣所在。然而，这个时候你是没有任何选择的，你要靠此挣钱，你要靠这个收入维持家庭的开销。如果你想要做更多自己感兴趣的事情，那只能让它变得更加能够谋生，给自己多一些选择。

# 关于HR这个职业

HR们说：抱怨是厌恶，但吐槽是热爱。我们喜欢吐槽自己的工作，是因为热爱和自豪，是希望更多的人了解我们的工作。

HR总监：总监-总奸，总是被业务部门强奸，需要政治敏感，还要张口业务模式闭口战略重点装逼。

组织发展：工作很高端，就是没什么存在感。所有人都觉得这工作轻松简单，但是没有职责代表任何职责，其实什么都要做，要被总监、业务部门、员工各方使唤，不知有多少辛酸。

招聘：感觉是掌握生杀予夺的用人权利，其实找到合适的人才非常困难；好不容易招了一个人，俩月就走人了，被业务部门指责。

## 基本介绍

#### HR职责，到底是干什么的

解决跟人相关的一切问题：规划企业所需要的人才，为企业找到合适的人，培养发展这些人，帮助业务领导用好这些人，还有帮助公司留住这些人。其实，HR并没有办法直接控制人才“选、育、用、留”，只是建立管理体系、提供辅助服务，很大程度上是管理者自己决定了能不能用好、留住人才。

#### HR是怎样分类的

HR的分工跟企业规模关系很大。小企业的HR确实就是发工资和招人的，不需要太多的专业知识。小企业人数少、变化快，体系太复杂反而框住自己了。一些大规模的企业，企业越大，才越需要规范性管理，才需要复杂的HR管理体系，HR队伍庞大。这也可以理解。现在很多大型企业都用HR三支柱架构：

COE（专家）：一般设在公司总部层面，负责推行公司范围内的一些HR项目。这些人不少是从咨询公司出来的，扮演着类似企业内部顾问的角色，按照专业通常分为薪酬福利、绩效、招聘、培训、组织发展、员工关系等等。

HRBP（HR Business Partner人力资源业务伙伴）：通常在BU（业务单元）里面，是人力资源专业人员跟业务部门领导之间的桥梁，专业性没有COE那么强，但是对所负责的业务线必须非常了解。一般有两条汇报线，一条是汇报给该业务线的总经理，一条是汇报给总部的人力资源总监。

Share Service Center（共享服务中心）：一般设在总部（全球、亚太区、中国），处理可集中的日常行政性事务，比如发工资、筛简历等等，把HR解放出来提供更高的价值。

#### HR的发展路径

一般是助理、专员、主管、经理、高级经理、总监、VP。

有些大企业会有HR管理培训生，应届生轮岗一段时间后，根据情况分配到相应的岗位，进COE的可能性更大，几年后可能会做某条业务线的HRBP，通常要兼顾HRBP的业务技能和COE的人事专业技能。

小公司与大企业的人事管理复杂度完全不可比，小公司做到头了可以换大公司，所以HR你几乎永远做不到头。

## 职业评分

#### 薪资、经济回报

不同的企业规模、所处行业、企业对HR定位等等都不相同，所以薪酬差异很大。以五百强企业在中国的HR年收入为例：

COE部门 - 专员8-15万；高级专员/主管15万-30万；经理25万-50万；总监50万-100万。不同的COE专业会有差别，取决于稀缺程度以及对企业的重要程度。

HRBP - 5年经验15万-30万，8年经验30万-60万，超过8年的会更多。

HRD/ HRVP - 80万-300万不等，范围很宽，就看CEO有多看重HR部门以及有多看重这个人了。

#### 个人成长

公司之间差异太大，选好行业、公司、老板，对于HR绝对比其它人要加重要！

能力积累：之前会成长很快，但经理层级之后会慢一些，因为逐步由专业能力向沟通、管理、业务理解能力侧重。

人脉积累：HRBP与业务部门接触很多，可以从中拓展人脉。COE经常参加培训公司、猎头公司、咨询公司的HR活动，可以认识不少同行。

#### 发展前景

升职：大企业通常一个萝卜一个坑，所以晋升看机会。HR行业性不强，换公司很容易。

职位稀缺度：HR不缺，但懂业务、专业优秀的HR很缺，越高层（经理以上）的职位越稀缺。

#### 工作趣味性

内容多样性：因公司、岗位而异。招聘，工作会多样化一些，薪酬福利，工作内容相对单一。

工作自由度：每天按时上下班，管理层可能除外。

#### 工作稳定性

平均10%，外资企业更低，民营企业会比较高。工作压力没有前端部门比如销售、市场那么大。

#### 工作生活平衡

出差时间：HRBP出差多，COE出差少。中高层出差多，员工出差少。平均出差时间小于20%。

工作强度：看公司。看工资，高薪多劳。

## 适合人群

个人特质：需要和他人互动与配合，而且面对多方利益相关者，所以要八面玲珑。高情商、沟通能力、说服能力、识人能力、洞察他人、政治敏感度……

## 怎样入行。应聘渠道、代表公司等

#### 入行要求

学历要求：本科以上。外资五百强公司要求国内外一流院校文凭。一般人力资源、经管类、公共管理类专业会比较多。如果已经有多年HR经验，学校和专业完全不重要。

经验要求：应届生不算。社会人士需要相关经验，经理级至少5年、总监级至少8年。

#### 入行难度

应届生：如果肯从HR助理开始做，门槛没有咨询、金融那么高。但是，因为需求量不大，所以进入的人不多。很多公司是实习生做得好就留下来。所以，想进HR行业的，找找相关实习会更好。

经验人士：国企和民企的HR很难换到外资，反之亦然。HR是个跟人打交道的职业，企业文化、语言、沟通方式都可能是障碍，水土不服。

#### 应聘渠道。应届生：实习生转正、校园招聘会。经验人士：内部推荐、猎头（占大多数）、网上招聘。

# 内向者 你内向？别开玩笑了！

## 内向与外向

也许你努力让自己活泼开朗，以至于亲密的朋友们绝不相信你是内向的人，希望看了这篇文章后，内向的人更加自信地做自己，内向人和外向人更加相互理解。

没有绝对的内向外向，只是“偏内向”和“偏外向”，每个人在不同情境下的方式会不同。并且，内向和外向只是一个很粗浅的性格分类标签。有40%左右的内向者，这种性格特质是基因和环境决定的，后期无法改变。但是，我们拥有对自己性格的调整能力，在某些有意义的、可控的、没有太大压力的事情中突破和超越自己的性格限制，这种调整并不是对内向性格的否定，而被称为自我监控能力。这是一种对环境做出让步而不再只关注自己的需求，让自我去迁就情境、站在他人立场上的谦逊的行为。然而，自我监控表现的并不是真实的自己，会耗费能量，你可能要经常找到一个安全的地方去摘下面具做回自己，好好休息一下。

Susan Cain给过一个定义：内向是平和地应对世界的方式，内外向的区分完全不在于是否害羞、不合群、冷漠、健谈、活泼、开朗，区分的唯一标准，是看他愿意独处还是与众人相处（亲密朋友除外）。外向者倾向于在人际交往社交聚会中感到快乐，愿意与他人共处而不是独处，在其他人面前精力充沛，而在独处时变得平淡或感到无聊，并且更愿意与别人讨论而不是独自思考。内向者倾向于安静的、深思熟虑的，很少参加社交活动，在独自的活动中感到快乐，比如看书、写作、编程，等等。

外向者为什么更容易被偏爱、受到欢迎？当今社会人口激增、节奏加快，我们没有时间跟陌生人深入交流，甚至有时30分钟的面试判断一个人，5分钟相亲决定是否继续交往，甚至连学校招聘也会看重社交经历。所以，善于侃侃而谈、喜欢与人相处的外向者更容易脱颖而出，更容易让别人看到自己的闪光点。而喜欢深思熟虑才会抛出观点、热爱独处的内向者的才能却并不容易被发现。但是长期深入接触之后，内向者往往会显现出自己的优势，这就是内向者的力量。

## 内向者的力量 是什么？

内向的人不会推销自己，安静的性格让他们可以更多思考、更加有同理心、更加敏感、能够更容易地理解别人，从而弥补内向所带来的不利因素。具体在以下几个方面：

自我获取精力：外向者倾向于从他人身上获取心理能量，比如欢乐热闹的氛围、相谈甚欢的沟通。而内向者则倾向从独处的环境中自我疗愈，能够在自己构建的独处环境中获得安全感，自己开导自己，从而恢复状态，自动补血，而不需要借助外部的力量。

高超的理解力：内向者善于将外部信息进行整理吸收，而不是简单的全盘接受或否定，善于把注意力集中于内在的精神世界，因此拥有高超的洞察力与理解力。而外向者对于外部信息的利用能力更弱，容易浅尝辄止。所以在头脑风暴中，往往外向者会不停地摆出知道的信息，而惜字如金的内向者反而更容易获得大家的重视和认同。

优秀的领导力：内向者经过锻炼，会培养出不同于外向者的独特领导力。内向者通常在工作中比外向者更懂得倾听，也更信任下属，更愿意放权，更容易做到结果导向，充分授权会激发团队的主动性和创造力。外向的领导者比较容易激发员工的活力，当员工处于一个消极的状态时，外向的领导者更好；但是内向的领导更能倾听下属的意见，激发他们的潜力，对于那些积极的员工而言内向的领导者更好。

## 内向者的负面标签 大都是误区

误区1：内向者很害羞。害羞和内向完全是两个不同的概念，内向者只是不喜欢为了说话而说话。

误区2：内向者缺乏激情。内向者更倾向于在人群中控制自己的情绪，闷在心里，即便外表看起来有点冷漠。所以，外向者千万不要产生误会。

误区3：内向者不喜欢团队合作。内向者往往能很好的独立完成任务，大家就会觉得也许他们不喜欢团队合作，这是误区。在人堆里，如果别人听不到自己的意见，那么内向者就会表现得非常安静，但是在小范围人群中，他们往往会更加突出，只要想法能被肯定，他们也会非常享受这样的工作环境。

误区4：内向者不喜欢说话。不是内向者不喜欢说话，而是他们更喜欢倾听。内向的人总是字斟句酌，认为闲聊很浪费时间。但是一旦遇到感兴趣的话题，他们会更加乐意与你深谈。

误区5：内向者不善于演讲。有些内向者也许不喜欢在人多的场合发言，然而有些却天生就是演说家，马丁路德金、甘地、林肯等等，他们通常会花更多的时间来准备演讲和发言，而不是“想到哪说到哪”。

误区6：内向者总是喜欢一个人待着。确实，内向者喜欢在安静地场合充电，不过，他们也需要人际交往，也享受别人的陪伴。

误区7：内向者容易焦虑。恰恰相反，相比外向者而言，内向的人更容易平静，哪怕是在重压之下。

误区8：外向的人比内向的人更快乐。快乐跟内外向没有关系。

## 内向者的领导力 内向者该如何成为优秀的领导者

一个内向的人经过锻炼会培养出不同于外向者的独特领导力。

在大家的思维定势里，外向性格的人似乎也比内向性格的人更适合做领导，成功学里有很多“改变”内向性格的励志图书。当我们想到领导者的时候，通常总是一副很闪耀、处于最引人注目的主导地位、富有感召力、能言善辩、敢为人先、雷厉风行的耀眼人物，在人群中慷慨激昂、振臂疾呼、侃侃而谈的热血画面。

就性格偏向性而言，内向和外向本身并没有优劣之分。那么在团队分工合作的过程中，偏内向的人和偏外向的人到底谁更适合领导团队、更容易获得成功呢？内向性格的人到底能不能在人群中闪耀，成为优秀的领导者？取决于团队中被领导者的性格特征。

如果带领的员工团体工作主动性不足、消极被动的时候，外向型的团队领导能够带领他们取得的更高的绩效；而当员工工作积极主动的时候，外向型的团队领导反而可能会导致团队绩效的整体下降，因为对于外向型领导来说，员工过于主动的建议会让他们觉得自己的权威受到了挑战，这时候他们往往无法很好地接收建议，不但让员工失望，还会挫伤他们的工作积极性。相比之下，内向型的领导者更乐意倾听和斟酌下属的建议，支持员工发挥主观能动性。内向型领导和外向型领导的工作效率不分伯仲，真正的差异来自于领导者和被领导者的不同组合。所以领导应该根据团队调整自己的风格。对于积极主动的员工，领导应该能够主动吸取团队成员的观点和想法；而对于相对被动的员工，领导就应该更多地表达自己的观点，为他们指明方向。只有当团队中处于主导低位和附属地位的成员达到平衡状态时，他们之间的合作才能更加团结和高效。

### 创造内向型的环境

内向型领导能够运用自己的优势，不断发掘团队成员的潜力。不管是内向型的领导者，还是外向型的领导者，在工作环境当中都要面对竞争，迎接挑战，找到属于自己的一片天空。但是在如今的工作环境，大部分的设计都是以外向性格的人为导向的——开放的工作区域，可移动的桌椅，围坐一圈的会议室等等等等……对于不喜欢嘈杂和外界干扰，倾向于独立思考的内向者来说，在这样的工作环境里优势往往得不到充分地发挥。我们能不能为内向型的团队成员和领导者创造出一个更加合适的工作环境？

亚马逊“沉默的半小时”：如何平衡内外向性格的成员，找到团队的闪光点

在亚马逊，每一次会议都会以沉默的半小时开场。在正式开口说话之前，所有参会者都必须安安静静地在会议室里坐上20到30分钟，阅读一份六页纸长的会议纪要。这份会议纪要不是简单的要点罗列——每一份纪要都被写成了一个故事。在这个故事里，始终有一个需要大家解决的问题和一套对应的解决方案，创新是最美好的要素，客户满意度是最理想的结局。

之所以有这么一个规定，首先是因为首席执行官Jeff Bezos意识到，即使提前发送会议材料，也很少有员工能在会前花时间阅读浏览。因此安排一个集体阅读时间，可以帮助整个团队把注意力都集中到手头要解决的事情上来。

其次，写一份这样的会议备忘其实是要求演讲者必须厘清思路再开口，确保整个会议能有一个明晰的方向；正因如此，Bezos还禁止员工在会上使用PowerPoint演示文稿，避免大家把逻辑模糊的一个个要点简单堆砌起来。

更重要的是，这样做也是为了给偏内向性格的团队成员和偏外向性格的团队成员一个平等发言共同思考的机会。阅读会议备忘的过程，给性格内向的成员提供了充分的时间，帮助他们形成自己的想法，树立足够的勇气去和团队的其他成员分享自己的看法。同时，它也鼓励那些性格外向的团队成员多听多想，用一种更加开放的心态接纳队友的建议。

### 内向领导者的自我调适

对于如何帮助内向者有效管理自己的性格，充分运用自己独有的性格优势，做一个更好的领导者，《内向领导者的“静”争力》Jennifer B. Kahnweiler的“4P”心法和一些小技巧：

Preparation事先详尽准备，提升自信。“准备”可以让你觉得自己掌握大局，信心满满，拥有能力掌握任何突发状况，进而减轻压力。准备的工作，包含针对人际互动进行策略规划，例如厘清目标、思考具体的问题和用词、做笔记、和朋友进行角色扮演等等。另外，也可以观察那些拥有杰出人际能力的人，将他们的风格纳入自己的风格当中。举例来说，在简报之前，编制详尽的笔记，包括自己会使用的特殊语法，可以帮助你流畅地完成简报；参与重要的社交活动前，先研究座位表，将关键客户找出来，设定好交谈的目标；或是在会议前，事先检视相关数据，拟好与会者可能提出的问题，并写下答案，如此即使临场有突发状况，你也能够立即给对方一个稳健的回复。

Presence当下投入，让他人感受你对他的注意。指的是要你展现人在当下、合乎当下的态度。准备是为了让你能够放松，同时融入当下，但许多内向的人，常常会准备过头，以致于完全照本宣科，反而失去了准备的效用。已故的佛瑞德？？奥特教授(Fred Otte)的上课秘诀是，事先准备有趣的小故事，并在自己说话变得沉闷的时候，分享给听众，让大家再度充满活力。另一个合乎当下的举止是“将焦点放在此时与你共处的人身上”，你可以运用直视对方眼睛、提出内行的问题，让对方感受到你对他的注意。如此，在旁人眼中，你会是个正直、可靠、富有同理心的人，能够与他人建立密切的人际关系。

Push向前推进，跨出舒适圈、发掘自己的潜力。美国文学家埃默森(Ralph Waldo Emerson)曾经说过：“要去做你最害怕的事。”这句话正是Push的精髓，我们应该要督促自己超越恐惧，强迫自己跨出安全领域，如此一来才能够不断前进。举例来说，某位信息长强迫自己在30分钟内，在加的酒会中搜集到20张名片。或者要求自己详读座位表，并带着目的和对方周旋；甚至是和上司交流，都算是踏出安全范围的冒险行为。跳出安全领域，不仅会带给你实质的收获，例如赢得客户、名声、别人对你的了解、不再是隐形人等等。你也会发掘出自己的潜力，知道自己能够做到些什么。

Practice持续练习，校准行为模式。最后一个步骤，是要你善用每个机会，练习新的行为模式。内向的人在职场上练习不属于本性的行为，就像是右撇子练习用左手一样，一开始虽然怪异，但经过一段时间就能适应，假以时日便能得心应手。练习能让你熟能生巧、融会贯通，并将许多技巧汇整成个人的技能。此外，透过练习，你可以尝试运用不同的方法和人们联系、沟通，也让你有能力重新校准你的方法和行为。

技巧1、用独处的时间思考战略：偏内向性格的人喜欢安静独处，通过自省和深度思考给自己充电，建议充分利用独立思考的时间，纵深挖掘，思考战略性问题。比起和一群人坐在一起做头脑风暴，偏内向性格的人在独自思考的时候往往能想出更好的点子。

技巧2、使用一对一的对话力量：偏内向性格的人在建立人际关系的时候，往往更加喜欢采用一对一的方式。通过一对一的方式，一方面可以给自己保留充裕的时间思考和应对；另一方面也可以提高对话的质量，有利于对话双方建立更为深入的联系和信任。

技巧3、注意其他“安静的有影响力的人”是谁：偏内向性格的人善于观察和倾听，事实上，很多成功的领导者都非常习惯于沉默，有意识地在开口之前先停下来想一会儿，通过倾听来学习，也给对方更多思考的空间。而那些处于人群中心、喜欢表达自己的人，往往无法注意到安静的力量。因此内向性格的人可以发挥自己的优势，找到那些安静的、有影响力的人，听听他们会为你和你的组织带来什么富有价值的新想法和新变化。事实上，会议室里最有权力的人，往往是那个最沉默的人。

技巧4、最大程度地利用社交网络：偏内向性格的人喜欢在开口之前留有充分的思考时间；而且比起谈话，内向型领导通常更喜欢文字来表达自己，而社交媒体恰好满足了这种需求，它可以打破时空的限制，安静地坐在屏幕另一端，充分梳理自己的想法，再运用文字更加清晰地表达自己的观点。

最后，不管你是性格外向的人还是性格内向的人，都应该选择适合自己的环境，保持自己的最佳状态。

## 内向者的演讲技巧 靠口才谋生的人至少有一半是天生的内向者

《安静的力量：内向者与众不同的力量》詹妮弗卡维拉说，靠口才谋生的人至少有一半是天生的内向者。他们发挥自己的长处，精心地准备。很多成功的表演艺术家都是内向者。在舞台上，与观众隔离开来，对他们来说远比在台下的交流容易。

内向的人思考问题比较深入，而演讲最重要的一点就是言之有物，因此，内向者掌握技巧后比外向者更有优势。应该具备哪些演讲技巧？

#### 首先，注意日常的素材积累。

内向的人倾向于“语不惊人死不休”，如果是平淡无奇的观点，会担心别人不认同，担心自己演讲失败。内向者并不善于用动作、姿势让自己脱颖而出，必须借助深刻的内容。

重要的演讲，至少两周之前就应该积累素材、阅读参考资料，一旦有灵感，马上记录下来。

#### 第二，选择擅长的、有激情的主题。

内向者可能会发现自己的演讲水平经常波动，讲到一些话题的时候突然变得滔滔不绝、慷慨激昂，有时候你却变得瞻前顾后、结结巴巴。内向者在面对深入思考过的、特别擅长并且有激情的话题时，会逐渐忘记紧张和焦虑。

#### 第三，限制演讲时长。

内向者倾向于表达自己深思熟虑过的观点，即兴发挥并非他们的特长，除非自己之前有深厚积累的话题。他们会在演讲之前非常仔细地整理内容，如果演讲时间过长会觉得不那么舒服，担心自己忘词，加深焦虑感。TED的18分钟时长似乎过于短暂无法传达足够多的信息，但TED策办人安德森“这个时间长度足够庄重，又足够短从而能够吸引人们的注意力。无须寒暄太多，直接进入主题” “如果你希望信息像病毒般扩散，这也是完美的时间长度。”

#### 第四，限制你的演讲内容和观点。

有时候尽管有很棒的案例，但如果不能支撑你的观点，那无论你多么想用它，都应该放弃。千万不要试图用一次演讲传达一生所学。专注一个观点，清晰地组织材料，用故事来推进演讲，这是TED的做法。

#### 第五，设计引人入胜的开场白。

观众在演讲的前两分钟参与度最高，如果没有被演讲者吸引，注意力游离后就不可能再转回来。而如果前两分钟观众冷漠和不热情，也会直接影响内向者的心态，影响接下来的整个演讲气氛。反之，如果前两分钟得到听众的鼓励和赞同，接下来他的发挥会非常不同。

#### 第六，控制你的语音语调。

放慢语速，提高声音，注意语调变化……这些都是演讲技巧的陈词滥调了。但是，虽然所有人都知道但真的未必能够做到，尤其是对于内向者。

#### 第七，将观点提炼成令人难忘的口号。

提出令人难忘的口号，第一是要短小精悍，便于记忆；第二是“以行动为中心”，可以多用动词。

#### 第八，不要让讲台成为沟通障碍。

用不用讲台，视情况而定。使用讲台的目的是刻意展示力量和权威。但是，如果你的目的是为了激励和鼓舞观众，讲台是大敌，因此要设法让自己走向观众。如果你开始走动，就真正地走动起来，并且你的走动是有目的的，不要为了走动而走动，更不是为了释放紧张情绪。

如果你看了以上的方法，做了充分的准备，依然控制不了紧张情绪，那请你在演讲之前把自己想象成为一个非常牛逼的人，比如马丁路德金非常牛逼的站在众人面前演讲，一副舍我其谁的气势，你就会从紧张变成兴奋。

# 创新和灵感的步骤 别再为自己的懒惰找借口啦！灵感是可以学习的！

灵感出现的特征：总是在对这个主题做了大量研究、有了丰富素材之后；总是在有了想法雏形，但是却不那么满意之后；总是一个人的时候；总是在干着日常琐事的时候；总是很容易消失，甚至等不到从马桶上爬起来。基于以上特征，在我们需要用创新的方法解决一个复杂问题时，可以采用四步走的方法。

#### 第一步，积累三类资料：

第一类是特征资料，即该领域内一些好的方案/创意/文章所具备的特征，这能够确保你时刻记住你的最终目标。

第二类是主题相关资料，即你要解决的细分问题相关的方法论/学习材料，这能够确保你的方案/创意/文章有实质内容。

第三类是阅读对象资料，即你的受众的需求，这能够确保你的方案/创意/文章能够接地气地解决问题。

#### 第二步，头脑风暴。

有了第一步的积累，你的大脑会开始迸发很多的想法，在这一步，建议你不要去限制自己的思路，看到资料上的任何亮点，闪过什么靠谱的不靠谱的想法，通通写下来。不要觉得自己的思维混乱，也不要为自己还没有一个靠谱的想法而着急，现在还没到最后时刻。你可以边看第一步收集的那些资料，边把自己的想法记录在一张横放着的A4纸上。

#### 第三步，初步方案

现在，你有了满满一张（或几张）A4纸的想法。这还只是想法，没到可以称为灵感的地步。

首先，把重复的、不靠谱的想法删掉，把一些粗浅的想法丰富一下。

其次，把这些想法进行归类和排序，这取决于你要解决的问题。例如叙事的时间线、营销策划渠道归类、实施效果和可行性排序，等等。

最后，把这些修改和整理过的想法，重新写到一张空白的A4纸上。也就是回顾这些想法，让它们深入到你的脑海中。

如果在这一步停止，那也没什么错，因为你有了想法、有了逻辑，那么事情好像也解决了。但是，为什么我们称之为想法而不是灵感的原因，就是因为这些想法看起来那么普通，这个方案看起来毫无新意。所以，浅尝辄止的人会在这一步就停止了，但是追求卓越的人则对自己不满意，从而走到下一个步骤。有些人很有创意，有些人毫无创意，大抵的差别就是他们是否走到下一步。

#### 第四步，等待灵感。

最后关键的一步是等待灵感！现在，请你忘记那些想法，放空大脑、等待灵感！

你经过之前的三步积累之后，你的大脑中积累了足够多的素材，而当你做这些琐事的时候，你对周围环境的敏感度减弱，大脑变得清晰活跃，开始对之前的信息进行处理，所谓量变引起质变。心理学家库尼奥：将其称为大脑的静息默认网络（default mode network）要引导大脑进入静息默认网络，你需要做一些琐事，这些事情必须维持一种频繁的活跃状态，但又不需要太多的注意力。此外，这些事情必须让你足够投入，不感到无聊，而且得持续足够长的时间。比如泡澡，散步，蹲马桶。你做这些事情的时候是频繁活跃的，但是几乎是机械重复不需要太多注意力的，而且你不会无聊，能够持续较长时间。不过，我们需要注意的是，在这个等待过程中，你心里不能有一个明确的目标，如果你真的带了纸笔坐在马桶上找灵感，八成是会失败的，你必须真的让你的大脑放空。

经过这个步骤后（圈主的经验是这个步骤一般在1-2天，如果超过3天还没有，往往是第一步的积累还不够），你便可以把第三步的那些想法融会贯通，或者在第三步的想法里面加入了一些亮点，你的方案/创意/文章会给人眼前一亮的感觉，区别于那些普通的版本。个人认为，最为关键的其实是第一步和第四步，即：你需要花足够多的精力进行足够多的学习和研究，以达到积累素材的目标，也需要在有一个初步想法后仍然不放弃追求更加亮点的灵感，去追求卓越。所以，那1%的灵感其实还是来源于汗水啊！

1. **弱人际网络**
   1. **人际网络的分类**

牛津大学人类学家Robin Dunbar：每个人的社交网络中，最核心的圈子有3-5人，最为亲密；然后是12-15人，失去他们会带来重创；继而是30-40人，经常保持联系的一群；然后是150人，这是人类智力允许其拥有的稳定网络的人数上限（也被称为邓巴数字）；至于150人以外的人际网络，你会认识这些人，但并不会那么在意他们，你们的交集一般也很少。

斯坦福教授Mark Granovetter：人际关系根据心理距离分为强关系和弱关系。强关系是指你们处于同一个圈子，比如一起工作、一起居住、一起娱乐，你们的相处时间较长，通常想法也倾向于相似；而所谓弱关系，就是指你圈子以外的那些交集甚少的人，认识但不那么关心，可能是朋友的朋友，也可能是刚认识不久，你们的想法常常不同。

综合这两个理论，人际网络里，强关系人不会超过150个，而其他人都是弱关系。

计算机生成了可选文字:
巧 0 
35 
强 联 系 
巧 00 
500 
弱 联 系 

弱关系通常建立在价值交换的基础上（广义的价值，不仅仅是指经济价值，有趣也是一种价值）。比如，他所在的公司正在招聘，而你恰好在找这样的工作，也是一个符合要求的人，帮你内部推荐是他举手之劳的事情，双方获益皆大欢喜。而强关系对象是你的好友，好友是单方面付出不计回报。比如，你要找工作，但是没有太多面试经验，他特地抽出时间帮你准备面试，这是弱关系的人不会、也没有必要帮你去做的事情。那些有目的、选择性交往，把好朋友也当成资源的人，是具有心理和道德缺陷的。好朋友可遇不可求，有缘遇到就是生命中最宝贵的财富，就不计回报、不计得失地真心对待，根本无需一篇文章来讨论。这篇文章并不讲好友关系，而讲如何扩大弱联系人际网络。

* 1. **弱关系的意义**

可能有人会说人生得一知己足矣，我不需要那么多人际网络啊。是的，当你畅谈人生、抱怨生活的时候，朋友就够了。但是著名社会学家Mark Granovetter发现，波士顿近郊居住的专业人士、技术人员和经理人员找工作时，利用的个人关系大都是“弱关系”，也就是说靠自己的朋友介绍通常找不到工作，反而是一面之缘的人找到了。事实上，熟悉的朋友跟你处于同一个圈子，了解的信息往往跟你差不多，有多少事情是你不清楚而他们知道的呢？反而是那些“泛泛之交”，他们的圈子跟你不同，才能够了解到你不清楚的信息，当考虑找人合作、了解信息的时候，其实是最佳选择，往往更有效。

所以，“弱关系”的真正作用是把不同的社交圈子连接起来，从圈外提供有用的信息。它的本质是信息的传递，以及价值的交换。所以弱关系理论常常应用于找工作、商业合作这些信息依赖性社交。Linkedin是应用于职场的弱关系社交网络，而Facebook是强关系网络。强关系数量，人与人之间其实不会差很多，它决定的是人际网络的深度，决定人际网络广度的是弱关系数量。

* 1. **如何扩大弱关系网络**

Facebook和米兰大学的合作研究：世界上任何两个独立的人之间平均所间隔的人数为4.74。一个社交网络只要覆盖的人数足够多，每个用户拥有足够多的好友，那这个网络内的所有人最后一定会彼此互联。但为什么社交网络这么发达了，我们却仍然挣脱不出自己的小圈子？事实上，我们能够轻易的缩短物理距离，却很难缩短心理距离，你很难跟一个路人有什么交集，这是人际网络受限的最大原因。

人际网络的广度是跟年龄以及职业相关的，20岁上下的学生平均分是20.96，四五十岁的高校研究人员是39，30岁左右的媒体从业人员是41。然而实验表明，任何一个群体当中都会有得分特别高以及特别低的人，也就是说，年龄和职业固然相关，但并不是决定性要素。跳出小圈子的六大关键：离开你的舒适区，确定你要进入的圈子，差异化定位你的价值，摆正自己的态度，注意沟通技巧，不要过于依赖人际网络。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.离开舒适区 | 2.选对圈子 | 3.差异化定位 | 4.摆对态度 | 5.用好技巧 |
| 1.让别人引荐；  2.主动连接不同的人际圈；  3.借助共同的话题； | 1.避免重合；  2.能为你带来价值；  3.你可以提供价值； | 1.节点；  2.专家；  3.明星；  4.助理； | 1.保持真诚；  2.保持平等；  3.记得给予； | 1.形象技巧；  2.让别人说更多；  3.展现能力和价值；  4.没能力就秀潜力 |
| 6.不要过于依赖弱人际网络 | | | | |
| 1.别因此而忽略强关系；2.弱关系也可转化为强关系；3.投资自己比人际关系更重要。 | | | | |

* + 1. **离开舒适区**

很多人不敢跟陌生人交往。但为了拓展人际网络，你不得不逼自己主动进入陌生圈子。主动决定了你迈出去的关键一步，也决定了你人际网络的广度，而内涵决定了你跟对方能够聊多久，也就是决定了你人际网络的深度。如何离开舒适区、走到圈外呢，这里有几种方法：

* + - 1. 让别人引荐

多让自己的强关系对象（亲友）把自己带入其他人际网络的聚会或者活动。当然你不能坐在角落一言不发，参加聚会之后自问：是否至少跟1/2的陌生人有过交流？是否跟1/3的陌生人交换了联系方式？你是否跟至少一个人预约了后续交流？

* + - 1. 主动建立圈子之间的连接

计算机生成了可选文字:


你可以为不相识的朋友之间建立联系。如上图，你是两个不同的人际网络圈之间的小红点，当你把两个圈子里面的朋友介绍认识之后，实际上你打通了A圈和B圈，建立起了更大的C圈。而在C圈里，别人互相之间依赖于你而相互连接，你是社交节点（Node）、圈子中的核心人物，对圈子的重要性和影响力都更大。更重要的是，如果你把两个本不相识的朋友介绍认识了，他们也会乐于帮你介绍他们的朋友。如果平均每个人有100个朋友，那你的二度人际网络其实就有10000个人了。他们很可能来自各行各业、各个年龄段，能够给你更加宽阔的视野。一些社交产品，比如脉脉，关注于二度以及三度人际网络，即朋友的朋友，以及朋友的朋友的朋友。

* + - 1. 借助共同话题

脱轨人生系列访谈，初衷是我在迷茫下希望跟阅历丰富的人进行交流，继而又整理出来分享给别人。但是之后不少朋友主动介绍一些人和我聊聊。所以，我无意中的一个行为，其实充当了一个很好的话题（跟阅历丰富的人聊人生理想），让感兴趣的人聚到一起了。中国人毕竟还是比较内敛的，没来由地介绍两个互不相识的人，实在太突兀了，就算相亲也还有很多人不能接受呢。

* + 1. **选对圈子**

不管什么样的人际网络，在你选择进入之前，先对照三个问题。

* + - 1. 不与现有的人际网络重合度过大：弱联系跟强关系不同，不是用来抒发情感的，而是为了了解信息、拓宽视野的。如果重合度过大，意味着你了解到的信息和机会跟从你的好友那里了解到的其实差不多。
      2. 能够给你带来价值：看你自己要什么，价值可以是自我成长、信息获取、合作机会等等，甚至你觉得这个圈子的人很逗比。
      3. 你对这个圈子的贡献和价值：既然是弱关系而非好友关系，那么如果你没有任何价值，别人为什么要接纳你呢？至于是什么样的价值，请参见下方“3.3差异化定位”。
    1. **差异化定位**

有时候，即便你进入了一个社交网络，但是没有人重视你在意你，你想认识的人、想了解的信息都没有获得。如何刷存在感，实在是个深奥的问题。常常看到，很多人去伪装自己，展现自己并不具备的那一面、极力讨好别人。其实，完全没有必要。事实上，每个人的性格不同、优势不同，其在人际网络当中的角色也是不同的，而且不是只有某种性格的人才会有更加广泛的人际网络，你需要有自己的差异化价值定位。一般人际网络中有四种角色：节点、专家、明星、助理，这四种角色可以重合，如果你既是节点又是专家，自然价值会更大。

根据以下四种角色的诠释，如果你性格外向、兴趣广泛、为人包容，那么你适合做节点；如果你知识渊博、有社会资源、乐于分享，那么你适合做专家；如果你有人格魅力、口才不错，那么适合做明星；如果你做事勤快又很热心肠，那么适合做助理；如果你不符合以上任何特点，可以根据自己的性格，多看书、多经历来达到以上任何一个角色的要求，自己优秀是一切与人相处的前提。

* + - 1. 节点

节点是把大家连接在一起的人。特别是在一个弱联系的社交圈子，不可能任意两个人都是很好的朋友，所以，一定是有一个或者一些人扮演节点的角色，把大家连接在一起。节点通常认识很多的人，他们很可能是该人际网络的发起人，也有可能是人脉甚广的人，很善于跟大家打成一片。那么什么样的人适合做节点呢？

涉足领域众多：在不同领域、不同圈子、不同职位的人群中占有一席之地。

能发现很多可能性：适合做节点的人知道欣赏别人的优点，而不会总看到阴暗面。我们大多数人都在选择自己喜欢的朋友，排除看起来不顺眼的。比如，你觉得小王说话太慢了、小李生活太随便了、小张总是很毒舌……可是，适合做节点的这些人却会觉得，小王很淡定、小李很随性、小张很有趣，总之，他们几乎喜欢所有的人。

* + - 1. 专家

专家是掌握信息、知识甚至资源的人，因此大家会依赖于他。一个圈子当中，不可能每个人都有贡献，这个圈子80%的价值是由那20%的专家贡献的。什么样的人适合做专家呢？

专家通常是掌握信息的人，对某个领域内的信息了如指掌。知识渊博，比常人阅读的新闻和书刊要多很多，你想要了解的信息总能够从他那里听到，并且，他总能给你很多有用的建议，常常给你指点迷津。

专家或者具有特定的社会资源和优势。社会资源并不是指权力（当然你有更好），更多的是自身的特性和优势。比如，一个美国人在中国做咨询行业很多年，见的客户多，汉语说得很好，所以他最大的优势是了解中国市场以及是个美国人。所以每次去见外资企业的领导，他总是会从中国经济和市场开始谈起，而那些老外很感兴趣，因为这比听一个中国人讲要可信多了。就这样，他基本形成了自己与人交往聊天的套路和流程，靠着这样的定位结交了很多跨国公司的高管。

* + - 1. 明星

明星是那些善于说服的人，未必有很强的专业知识，但是很有人格魅力。有时候，专家说出的观点，别人未必完全认可，但是经过明星的诠释会获得极高的认可度。他们善于把自己的观点以及自己推销出去，让别人信服。这是我们通常所说的有人格魅力的人。心理学家霍华德弗里德曼的情绪发送能力测试，高分（也就是俗称对别人有影响力的、有人格魅力的人）和低分人士（对别人的影响力较小、人格魅力较小的人）在一起相互对视和交谈，仅仅两分钟之后，低分者就感染上了高分者的情绪，而反之却不成立。

人格魅力这个东西不好描述，因为不同的人让别人信服的方式都不同。总之，他们身上有种难以言说的特质，一种强大的、有感染力的、不可抗拒的东西，超越了语言的力量，能够让见到他们的人愿意相信和赞成他的观点。可能是他的朝气、热情、乐观、自信、语调、幽默感、甚至温柔、可爱，当然，可能还有其它方面。

* + - 1. 助理

助理是在圈子里面提供服务的人。他们热心肠、乐于助人，未必有专业的知识、很高的人格魅力以及连接大家的社交能力，但是他们任劳任怨地提供服务。

这个角色不一定在所有社交网络都有，尤其是高端社交网络。比如，企业家协会会有发起人的秘书来做很多协调的服务性工作，而这个秘书，其实并不属于这个网络的一员，因为他的价值对于别人来说太可替代了。

但是，在另一些社交网络里面，比如一些半熟人组织去旅游，这时候如果有人愿意帮忙查信息、买东西等等，价值将会很被认可。

那么，什么样的人适合做助理角色呢？他们往往热心肠、做事有条理、不计回报。

* + 1. **摆对态度**
       1. 保持真诚

第一，出发点别那么功利；第二，表现真实的自己。

关于出发点：当你与别人交谈的时候，背后怀着什么目的，其实下意识地会做出反应。而这些反应会被别人察觉到。而别人一旦察觉出来，那么你们之间就是利益交换，那你要掂量一下，自己是否有这个能力跟他做交换。

关于真实的自己：如果试图用一个虚假的人格来获取别人的信任，是很容易被看穿的。事实证明，一个社交圈内，各种性格的人都能找到自己的位置，就像第二点所说的那样，可以有四种不同的角色。因此，你完全不需要伪装自己，只需要对自己保持自信就可以了。

* + - 1. 保持平等

既然弱关系更多的是用于找工作、商业合作、创业等等，那么你们在其中应该是平等的交流，而不是谁求谁的问题。即便是面试，也应该是双向选择，更何况人际交往。所以，保持平等的心态。有时候，你越想表现得谦卑，反而适得其反。不做自大狂，也别做脑残粉。这话说得很容易，其实做起来挺难的。

咨询行业的客户管理，在跟咨询客户交往中，Capability（能力），Confidence（自信），Compatibility（匹配），哪一个更加重要？很多人会以为是Capability。事实证明，Compatibility是最关键的。如果在见第一面的时候，我就已经怀着想要证明自己能力的心理，其实已经是把自己放在一个不平等的位置上了，客户的感受就像是他作为老师在考学生一样。相反，把自己放在与客户平等的位置上，彼此交流，多问对方问题，让他自己找到答案，要让他信服得多，因为这展现的是你的Compatibility，也就是你对客户的问题的理解。

与人交往是一样的，如果不能保持平等心态，看见大牛就拼命想要证明自己，其实结果适得其反。克利弗 S 刘易斯说：许多事情越想努力做好效果就越糟。

* + - 1. 记得给予

书籍《Give and take》人际网络中有三种人，Giver、Taker、Matcher，获得卓越社交价值的人往往是Giver。所以，不要总是求别人帮忙，而且承诺别人的事情一定要做到，甚至超预期地做到。

* + 1. **用好技巧**
       1. 形象技巧。形象不是指颜值。在不同的场合要有不同的形象装扮，选择性地让别人关注你哪些方面。比如，如果你是个女性，长相又比较年轻，在商务场合，就不要穿什么韩版衬衫、花边裙子之类的衣服，深色的西服套装可能显得更加干练和成熟。因为第一印象是你需要努力很久才能挽回的。不妨问问自己：你想让别人在第一眼的时候关注你的外在还是内涵？
       2. 比你能说的，让他说；没你能说的，启发他说。

咨询行业在跟客户交流的时候，你说话的时间跟他说话的时间比例最佳为4:6。作为咨询顾问，应该是给客户提供有价值建议的角色，尚且要说得比对方少，你跟大牛交往，可想而知应该要更加的少。当然，你可能也会遇到有些人本身不善于交流，经常会冷场。这个时候，你就需要主动一些，但不是主动说很多话，而是分享一点，然后马上再互动一点，从而逐渐启发别人多说。

* + - 1. 适当展现自己的能力和价值

前面介绍过几种社交定位，那就在这里展现出来。

另外，如果你做过什么让人印象深刻的事情，或者有什么特别的能力，不妨跟别人分享一下。记住，是分享，不是炫耀。即便你真的很牛，炫耀也会让人产生社交压力。

另外，如果你是个有趣或幽默的人，也不妨展现出来，这也是一种价值，我们都喜欢跟有趣的人交往。

* + - 1. 没能力的时候秀潜力

有时候跟牛人相处，你的能力实在弱爆了，没有什么可展现的。好吧，你可以暂时不具有价值，但可以有潜力。事实上，越优秀的人越可以不带功利心地帮助你。对资历比你深很多的人来说，帮助年轻人实现自己的想法比获得什么即时的价值要有意思的多。

除了以上技巧，当然还有其它一些你需要注意的细节，比如记住别人的名字和相处情况等等，这些基本知识就不多说了。

* + 1. **不要过于依赖弱人际网络**
       1. 不要因此忽略好友，弱关系是代替不了强关系的。人的精力是有限的，你厚此必然薄彼，好朋友可遇不可求，不要冷落了他们。
       2. 弱关系也可以转化为强关系。弱关系的人当中，如果你有幸发现一些很欣赏的、投缘的，完全可以转化为强关系。真诚对人，总把自己的心藏得很深就失去了找到知己的机会。
       3. 投资自己比投资别人更重要。当你真正积累了足够多的人际网络时，你最终会发现，自己的能力才是最关键的成功因素。你最大的瓶颈永远是你自己，而不是人际网络，不是机会，也不是环境。人际网络的最大意义不是交换，而是走出自己狭隘的小天地。
       4. 社交的关键永远在于行动。

#### 大学生如何确定职业方向。还没工作，没有太多实习经验，对社会、行业、职业都不太了解，应该如何确定职业方向？

辉总：如果是大一大二大三的，多尝试实习，因为你不知道自己喜欢什么，中国的大学教育跟职业有很大脱节，最好就是实习。如果你没有太多实习，但是已经面临找工作，我建议通过以下方法来找方向：第一，结交不同职业领域的人，比如你的师兄师姐，听听他们的看法；第二，听不同领域的讲座，了解一下各个领域的主要工作是什么；第三，找职业专家咨询；第四，跟随一个帮助年轻人成长的老板；第五，参加志愿者公益活动，接触不同领域的朋友；第六，思考自己想给世界留下什么，以此出发来寻求目标职业；第七，可以尝试自己本领域以外的事情；其实，归根到底还是尝试，“不去尝试，你怎么知道呢？”

#### 如何面对全新领域。进入一个全新的领域，如何克服对未知的恐惧？

Leon：第一，从熟悉的领域开始。复杂的工作都是有不同的模块构成的，总是有自己最拿手的部分。第二，寻找一些quick win：先从小的成功开始，给自己一些正面的激励，并获得好的反馈。一个成功到另外一个成功，不断有新的成功，不断有好的反馈，慢慢就有信心，也有把握了。第三，找个师傅，如果真的是全新的领域，最好有一个引路人。

#### 兴趣跟能力不匹配。我感兴趣的工作，能力却不匹配，怎么办？

Leon：第一，绝大多数人都有从不熟悉到熟悉的过程，从不胜任到胜任的过程，很少有什么场景是能力跟兴趣完全匹配的。第二，管理好预期。路要一步一步走，有时候，为了最终做你喜欢的事情，你不得不先去做自己没那么喜欢的事情。第三，最理想的工作是能力匹配（competency fit）+意愿的匹配（Aspiration fit），这也是企业最希望看到的潜力人才。如果真的又累又做不来，就不要为难自己。

#### 创业。如今全民创业，我要不要去创业？

辉总：第一，除非你有很好的资源（比如好的爹妈），否则还是建议找个大平台先锻炼积累。等到有了几年工作经验，积攒一些人脉之后再开始，这样成功的概率会增大。第二，创业最好是找跟自己过往经验有关联的领域。跨领域很难，因为有太多的那个行业内的聪明人。第三，不是每个人都适合创业的。挑战和压力都很大，你的思想和身体都做好准备了吗？成功故事是很光鲜亮丽，可是有数倍于成功故事的失败案例，又有多少人看到或听到呢？创业是个九死一生的事，要做好足够多的失败准备，有家庭的支持，你可以尝试。第四，创业不易，有多种困难和挑战，合伙人选择、业务方向、团队建设，太多太多了。

# 如何聊天&撕逼

聊天是为了控制节奏、获得认同、分享感受，而不是为了得出正确答案。只是把话题延长，却不考虑对方感受，只能叫“说话”；只是一味地认同，却没有表达任何感受，只能叫“跪舔”；只是表达感同身受，却没有实质性思想，只能叫“吐槽”；所以，愉快的聊天≠说话≠跪舔≠吐槽，愉快的聊天=控制节奏+表达认同+感同身受。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 控制聊天的长度和节奏 | 表达自己的认同 | 让对方觉得你感同身受 |
| 6大角度延展对方的话题；  4种途径积累自己的话题；  3种方式优雅地结束对话。 | 1个误区：数学逻辑不等于日常对话逻辑；  3种方式表达认同；  2种技巧表达不认同。 | 1张图了解同理心；  3种方法培养同理心。 |

## 如何控制长度和节奏？

要很好地控制长度和节奏，需要有自如地拓展和结束话题的能力。而拓展话题又有两种方式：一种是延展别人的话题，一种是自己抛出话题。

#### 当对方抛出话题的时候，你该如何延展回应？

可以从以下六大角度来思考和回应这个问题：

角度1，历史：这个现象跟过去有何不同？这个现象是否牵扯到过去的某种现象？

对方：“今天天气不错啊”。你：“是啊，以往这个季节可是经常下雨呢。”。

角度2，原因：导致这个现象的原因：

对方：“今天小胖看起来很开心”你：“对啊，他最近瘦了，是不是减肥成功了？还是相亲成功了？”

角度3，范围：这个现象发生的范围

对方：“上海的房价好贵啊。”你：“是啊，北上广都涨疯了。二线城市明显低多了，最近也没怎么涨。”

角度4，具体化：把一个现象缩小到个体身上，举一个你知道的有趣的例子

对方：“最近朋友圈都在晒微信运动哎。”你：“对啊。我朋友圈里一个人，为了占封面，把手机绑在小狗身上。”

角度5，影响：一个现象可能引发的一系列现象

对方：“下了两个星期的雨，终于停啦。”你：“对啊，心情都变好了。今天衣服可以晒干了，终于不用再买袜子了。”

角度6，未来：关于这件事情的后续进展，有没有什么措施将会采取

对方：“最近恐怖袭击发生的频率有点高啊，尤其是巴黎那次”

你：“是啊，听说法国政府在考虑一些应对措施了，比如打击ISIS，减少接受难民，甚至成立欧洲伊斯兰教会来重新编写古兰经，控制欧洲的伊玛目让他们重新学习。”

其实，以上这六个角度不仅用于聊天，用于写文章、表达观点等等，都是可以的。我自己在写文章的时候，往往也是从这几个角度来构思，最后看哪个角度切入，我能够写得更好。

#### 当你自己抛出话题的时候，有什么技巧？

除了回应别人之外，很多时候你需要掌握话题的主动权，不然会导致你表达的认同以及感受不被他人重视，无法达到愉快聊天的目的。当然，在你抛出话题之前，你需要思考一下：对方是否有足够的能力和兴趣进行回应。比如你问一群程序猿“你们喜欢哪个牌子的包包呢？”。所以，要跟不同的人类相处，就需要知识面广咯！你可以做的是：准备点常用笑话，多看书、多看八卦，关注新闻的热点事件。其实，有些专业知识如果能够用通俗易懂的语言讲出来，在聊天的时候绝对拉风啊！比如，对方说微信运动，你就跟他普及一下微信运动的运作原理，顺便分享一下作弊方式，绝对仰视你！

#### 当你不想继续的时候，如何优雅地结束？

以下几类方法供选择，当然，前提是你还想跟这个人继续，否则直接“哦”“是啊”“呵呵”，就可以了：

1）以事情来结束

睡觉时间：“不早了，你早点回去休息吧，明天还要上班呢。”

上班时间：“快到公司了，回头再聊哈”

吃饭时间：“到吃饭时间了，约了朋友，不好意思，下次再聊哦”

我的经验是，不要说一些很快能做完的事情，或者能够引起新一轮话题的事情（除非你的本意如此），比如你说“我要看电视剧了”，对方很可能问你“看什么电视剧啊”，然后你只能欲哭无泪地开启新一轮聊天高潮。再比如，“我下楼拿个快递”“我要回个邮件”，诸如此类的借口也不要用，否则对方很可能期待几分钟后继续。对了，碰到过一次无语的，微信聊天，说“我要看电影了，下回有空再聊”。

2）以口号式的祝福或赞美结束

对方大谈梦想，唾沫飞溅，根本停不下来。你可以回应：“嗯，我觉得你的想法很棒，加油，你一定能成功的！”

对方吐槽社会，翻来倒去，开启复读机模式。你可以回应：“我也觉得这特别不合理，但我相信会渐渐好起来的！”

对方大倒苦水，对自己恨铁不成钢。即便你给他指出了一条明路，然视而不见，继续恨自己。你可以回应：“你这么帅气潇洒，一定可以找到妹子的，到时别忘了请我们吃饭啊！”

3）以表情结束（适用于线上聊天）

以表情来结束，并且不再回复其它文字。既不显得生硬，又能够适时结束。

群里聊天的时候，我最喜欢做的事情就是，默默潜水，然后收藏所有表情。

## 如何表达自己的认同？

### 日常生活问题≠数理问题，前者是价值判断

“我胖吗”——“我说胖，那她不高兴，我说不胖，这不符合事实和逻辑，也不符合我说真话的个性，这太难了吧！”

当别人在问“我胖吗”“我漂亮吗”“我聪明吗”，他们其实在问什么？如果我们严格遵守逻辑的话，所有的逻辑推理必然有其假设，而有些假设是无法证明的。而在日常生活中，我们的问题并不是数学逻辑问题，而是价值判断的问题。“0和1”与“胖不胖”，这两者的差别在于，数学逻辑的假设是被普遍认可的公理，而日常生活中的价值判断的假设则是因人而异的，改变一下你自己的假设，答案就完全不同。

这就是为什么，你觉得很奇怪，那些看起来明明有点胖的人还会来问你“我是不是很胖？” 某个人明明做了一件在你看来很蠢的事情，他还要问“我是不是很笨？”因为每个人的假设，或者说标准不同，他们来问你，其实是希望知道，在你的标准里面，他们胖不胖、笨不笨？这说明，他们很在意你的感受，但是你却表示出事不关己的态度，So，他们好伤心。数学问题的对错≠日常生活中问题的对错，因为数学的假设是公理，而你的假设是因人而异的价值判断。所以，你完全没有必要认为自己说别人不胖就是“说谎”而内疚。

### 表达认同的一些技巧

表达自己的认同不是敷衍，比如“嗯，是啊”会让人误认为不想一起聊天而要结束对话。应该怎样表达自己的认同，让对方知道呢？

丰富的表情：想象以下两种场景：场景1，你送了一束花给她，她说“谢谢亲爱的，我爱你”，没什么特别的表情。场景2，你送了一束花，她看到的时候，嘴巴微张，眼神也亮起来了，然后接过花，很害羞地低头闻了闻，再看你的时候，脸已经红了。大多数人都知道，言语是可以骗人的，而肢体语言更诚实，更能反映内心的想法，所以才会有微表情研究。所以，口头认同往往让人觉得没什么诚意，而肢体语言通常更能获得别人的信任。如果想表达认同，不妨多用丰富的表情。

善于倾听，看着对方：在很多情况下，尤其是对方心情难过的时候，他们需要的是一个听众，而你当好这个听众，就已经足够了。并且你需要让对方知道你在倾听。所以，给予适当的回应，认真地看着对方而不是东张西望，有助于让对方知道这一点。

赞美对方：你的内心可能真的不那么欣赏这个人。但是，你要么直接走开结束聊天，如果你还想继续，说明你还是愿意跟他有交集，那就尽力找到他的闪光点吧。

### 不必一味地认同

人与人交往中，如果完全没有自己的观点，一味地认同，只会让你的认同变得很廉价、不被珍惜和尊重、不被信任。当某些观点你确实无法认同的时候，需要有技巧地说出来。

委婉地表达：某人说“伊斯兰教就是邪教，制造那么多恐怖袭击！”。你不认同，但如果你不想友尽，就千万不要很冷酷地一通分析和知识普及，这样只会让别人觉得自己很傻，不利于关系发展。正确的方式是：“嗯，我以前也对伊斯兰教有些偏见，但是我最近看了些书，有了些不同看法……”

幽默地讽刺：如果你集一针见血、幽默风趣、丰富阅历于一身，完全可以走这个路线。不过，此招慎用，毒舌的本质是一种犀利的幽默，需要情商和阅历来撑，用不好的话，第一容易挨揍，第二容易娘（对男人来说），第三容易让人觉得粗俗和没教养。走毒舌路线的核心要点就是：把大部分毒都用在自己身上，剩余的再用到别人身上，并且，要当着别人的面毒舌，不要背后。

## 如何让对方觉得你感同身受

表达认同的核心在于同理心，当你的同理心不够的时候，你内心并不认同对方，也无法感受他的情绪，所以你只能伪装出自己很认同、很感同身受的样子，然而伪装久了，你自己是会难受的，对方也是会察觉到的。所以，最关键的是主动建立自己与他人的感情联结，换位思考、将心比心，让自己代入他人的感受，这时候，你所想的、所感受的，跟他是一致的，那你想说的，恰恰也是他想听的。同理心就是：对方站在黑洞中，然后你走到他身边并告诉他，“其实你并不孤单”，你告诉他们还有一线希望，而不是站在一个光明的地方问他是否需要一块三明治。同理心有天生的因素，也有小时候生长环境的影响，但现在也可以通过一些方式提高：

#### 清晰的自我觉察：

一个知道自己优势、劣势的人，更加有安全感，也更容易体察到自己的情绪，当然，也就更容易理解别人的情绪。并且，理解了自己的情绪误区，比如缺乏安全感、不自信等等，也就不会被对方的话击中情绪，从而容易发展到愤怒。

#### 保持对他人的好奇心：

好奇心不是说八卦别人，而是激发我们去理解他人，帮我们去探究别人的内心世界。比如，饭馆儿的服务员的态度很不耐烦，你可能觉得这个服务员不敬业所以很气愤，但是你压住火气思考一下：为什么她会这么不耐烦呢？可能是微观的个体原因，比如她讨厌这份工作，她今天跟男朋友吵架了，她来大姨妈了…也可能是宏观原因，比如，这个饭馆服务员太少了，老板对员工太苛刻了，等等。而这些情况，其实也有可能发生在你身上，这样想过之后，你就可以理解她了。

#### 有时候可以更坦诚、更直接一点：

比如，自己的行为让别人不开心了，那就问问对方：“我是不是哪里说得不对，让你不开心了？”真诚一点，这个时候，多半的人会告诉你原因。通过这种方式，一方面可以避免很多误会，另一方面，让你更加能够体察到别人的情绪。

世界上99%的误会都是沟通产生的。如果你们之间产生了隔阂，发生了误会，最有用的做法就是：都是成年人，放下脸面，你去找他聊一聊，好过自己胡乱猜测。对一些别人看起来不可理喻的人，我试过好多次单独沟通，屡试不爽。不沟通，隔阂继续扩大，沟通了，有可能会变好。

## 如何优雅地撕逼

建议先找菜鸟练手，否则遇到高手，一旦惨败名声就臭了。要注意，别跟老板撕、别跟小心眼的人撕、别跟暴力倾向的人撕、别跟体制撕。撕逼要像兵法一样无外乎“占领先机、猛攻破绽、保持气势”。

### 占领先机

撕逼犹如两军对垒，谁掌握了主动权，谁就容易取胜。因此，关键是不要落入下风，被人步步紧逼，只能退到悬崖边，结果要么死，要么降。占领先机有三大关键点：

#### 别急着反驳，让对方举证

别人抛出错误观点，你自然想用很多事例和道理反驳他。殊不知，这正给了对方可趁之机，因为，他完全可以通过证明你那一大堆道理当中有个小小的破绽，从而证明自己观点正确性。这样就失去了主动权，于是你只好一再为自己辩白，越解释越心焦，最后被逼到墙角。请记住，举证不在于质疑观点的人，而在于提出观点的人，把举证的责任推给他，这样就有更多的机会在他的举证当中发现破绽，然后集中火力进攻。

#### 避免回答诱导性问题

直接回答诱导性的问题，就落入了圈套，从而失去主动权。所以遇到问题别着急回答，先分辨一下这是不是诱导性问题。举例：

“老公，刚才那两个女孩儿，是长腿的那个好看，还是细腰的那个好看？” “我觉得长腿的好看。” “（大怒）你不是说结婚之后就不看其她女人一眼吗？”

这种问题就不要直接回答了嘛，“刚才没注意有人经过啊”。

#### 心态放宽

有些事情你越想做好结果就越糟，比如睡眠、爱情、以及撕逼。所以，千万不要抱着一定要赢的心态，而应该抱着与高手切磋技艺、打怪升级、输了也能攒经验的心态。

### 猛攻破绽

撕逼过程中，很容易失了方寸，忽略了对方的破绽，从而失去可趁之机。因此，在占领了先机之后，接下来最重要的就是一定要边撕逼边思考，找准对方论述中的各种逻辑破绽，然后马上集中火力进攻，一举拿下，不给对方喘息之机。常见的逻辑破绽可以归纳为3类12个：

**低难度组：**往往能一下子听出破绽的关键，而且对方逻辑思维有缺陷、头脑简单，他可能真的不是故意要跟你撕；

1. 歪曲观点：曲解、夸大甚至凭空捏造你的观点，来让他自己的观点显得合理。举例：

你：某某的不雅视频流出，这是她自己的个人隐私，为什么要向公众道歉？

他：想不到你会这么认为，女生不应该自尊自爱吗（语重心长地上下扫视了你一眼）？

破绽：完全歪曲，你是说无需向“公众”道歉，根本扯不上什么自尊自爱。

应对措施：指出他的混乱逻辑，重申你自己的观点即可。

2. 非黑即白：他把黑和白作为仅有的两种可能，却忽略了其它可能性的存在。举例：

你：王思聪说得没错啊，范冰冰确实演技一般，又总喜欢蹭红毯。

他：你竟然支持王思聪？我觉得他还不如范爷呢，靠爹。

破绽：不喜欢一个人，并不等于认同他的对手。这根本就不是一个非黑即白的逻辑关系。

应对措施：指出他的逻辑破绽，加一句“这么简单的道理，你要什么时候才能想通？”

3. 特例：用特例辩驳。举例：

你：苏州的人均收入水平比温州高。

他：谁说的？我二大爷的孙子的老师的女儿的男朋友，在温州做生意，可有钱了！

破绽：你说的整体，他说的是特例。

应对措施：直接上统计数字。

4. 诉诸感情：他想通过控制别人的情感来获得认同。举例：

你：拐卖儿童是否要判死刑，需要根据法律规定。

他：所有拐卖儿童都应该判死刑，你也是有孩子的人，要是发生在你孩子身上，你会怎么样？

破绽：该讲法律的时候，他讲感情。

应对措施：反推他的逻辑，反问“如果判了死刑，就能完全杜绝吗？”，然后讨论更理性的问题“死刑能否有效解决问题”。

5. 诉诸大众或权威：因为别人/专家都是这么说/做的，所以这件事情就是对的。举例：

你：吸烟有害健康

他：哎呀，那么多人都在抽烟，肯定没关系的。

应对措施：类比他的逻辑，举出一个荒诞的例子，比如“吃地沟油的还更多，那吃地沟油也没关系吗？” 或者直接给出相关研究、统计数据。

**中难度组：**往往不是一下子能听出来的，要边说话边思考边分析才能应对，而且对方很可能知道自己的观点不对，但是不愿承认，故意强词夺理；

6. 夸大后果：将一个现象进行步步推导，得出极端荒诞的结论，这是逻辑谬误之滑坡谬误。举例：

他：穷人家的孩子长大后就是无法在社会立足！因为如果穷的话，就没钱买学区房，就不能上到好的小学，然后就不能上好的中学，所以就不能考上好的大学，没有好的大学文凭就找不到工作。

破绽：他的观点过于绝对，每一步推导的因果关系都比较弱，却非必然。

应对措施：举一个反例即可。其实，我们普遍会犯这样的错误。虽然一些坏事情的发生概率不大，但是一旦发生我们是难以承受的，所以宁可信其有，并采取行动以进行规避，这是正常的心理防御机制，所以你只需要告诉他背后的道理即可。

7. 把相关当因果。从两个事物之间的相关性，就推导出一个事物是造成另一个事物的原因。举例：

他：研究说，颜值高的人比颜值低的人平均收入高。这社会就是靠脸吃饭，太不公平了！

应对措施：直接点出他的逻辑破绽。这只能说明颜值和收入之间有关联，但并不知道孰是因孰是果。并且，间接关联的可能性也很大。也有可能是收入高的人更注重自己的外表，或者颜值高的人更加自信、而最终影响收入的是自信。

8. 循环论证。得出结论的依据是被包含在前提里面的观点。

应对：直接指出逻辑破绽。

**高难度组：**不在于破绽识别本身难，而在于对方是真正的无赖流氓。

9. 顾左右而言他。只说对自己观点有利的证据，而忽略其它证据。

举例：你跟他讲法制，他跟你扯文化；你跟他讲文化，他跟你扯开放；你跟他讲开放，他跟你扯历史；你跟他讲历史，他跟你扯国情……

应对：活在自己的世界里的（或者假装是）中二病，除了让他承认病情并开始服药，没有更好的办法。

10. 重新定义。他提出了一个观点，被你反驳之后，试图修改观点或定义。举例：

他：中国大妈的素质都很差。

你：一部分中国大妈素质确实低，但不能一棍子打死，也有火海救邻居的中国大妈。

他：我说的是那些真正的中国大妈，你说的那些不算。

应对：让他给个真正的中国大妈的定义。

11. 人身攻击。他对你进行人身攻击，让你的话失去信服力。举例：

他：有钱人都为富不仁！

你：可是也有跳河救人的浙江老板、当街夺刀救人的富二代，还有一直做慈善的比尔盖茨夫妇啊。

他：你也是有钱人，当然帮他们说话了。你别介意，我说的是实话。

应对：“我怎么会介意呢？以你的认知水平，能说出这样的话已经不容易了呢。”

12. 耍赖。他自己知识水平不够，连上面的强盗逻辑都说不出来，只能说一些耍赖的话。通常来说，你可以选择两种方式：1）万金油答复“呵呵，你高兴就好”，表达完自己的不屑之后，就默默走开；2）回敬他一句狠的。但是，切忌跟这样的人讲道理。以下是一些参考回答，部分来源于网络：

举例：“我前女友跟另一个男人跑了，还不是贪钱？女人都很物质。”

应对：嗯，你穷你有理。/ 呵呵，你高兴就好。

举例：“哎呀，你别不高兴啊，我就是性子直（言下之意，你是玻璃心）。”

应对：（揍他一段）哎呀，你也别不高兴，我就是倔脾气。

举例：“你行你上。”

应对：1）我不行，所以我没上，他不行，但他上了啊；2）我喝罐牛奶还得会产奶咯。

举例：“一个巴掌拍不响。”

应对：把脸伸过来，我告诉你一个巴掌能不能拍响。

再次总结一下，逻辑错误，可以：

A. 直接指出逻辑破绽，重申你的观点

B. 拿出科学的数据或研究进行证明

C. 按照他的逻辑，进行反推，告诉他，并不能得出他的结论

D. 按照他的逻辑，进行类比，举出一个荒诞的事例

E. 举出他观点的反例

不是逻辑错误，而是耍流氓：不撕了，默默走开；或来点儿狠话，再默默走开。

### 保持气势

撕逼过程中，越是云淡风轻、谈笑自如，越容易气势上压过对方，一旦脸红动气、呼吸加快，极容易露怯。

穷寇莫追：见好就收快速结束战斗，一旦抓住破绽把对方打败之后，一定要马上收手，千万别恋战，时间拖得越长，出错的可能性越大。

适当装傻卖萌：实在不知道说什么的时候，装傻卖萌是最佳选择，此举能迷惑对方，且引领舆论导向、赢得观众好感，从而在心理气势上重新赢回来。当然，如果不只萌到观众，还萌到你的对手，那是最高境界了！

保持优雅不说脏话：这是拼智商，千万别气急败坏地人身攻击和粗话骂街。即便再愤怒也要优雅自如、面带微笑。遇到不想争论的人，说一句“呵呵，你高兴就好”依然不失风度。