

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

卡耐基成功全集
(第三卷)
为人处世哲学

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

前 言

大千世界，芸芸众生，为人处世之道，堪称奥妙无穷。

为人处世乃立足之本。人在世上，不可能独立于社会之外而生存，在生活和事业之中，怎样艺术化地处理复杂的人际关系，使自己有机会帮助他人，使他人为我所用，是生活能否幸福、事业能否成功的关键因素之一。

有人将人比作冬天里的刺猬，如过分疏远就会各自觉得寒冷，但过分接近又会相互刺伤。人与人之间倘能保持不即不离的距离，做到君子之交淡如水的地步，就能在纷繁多变的人际关系中如鱼得水，游刃有余。

《卡耐基成功全集（第三卷）·为人处世哲学》从多角度、多层面、多方位地展示了卡耐基的为人处世艺术。卡耐基所处理的各种关系都是每个人尤其是企业家、经营者可能遇到的，他为我们提供了正确认识和处理这些人际关系的成功范例。从他身上，我们不仅可以看到他的人格魅力，更可以看到他运用自如、从容不迫的为人处世艺术。

从《卡耐基成功全集（第三卷）·为人处世哲学》中，我们可以更真切地学习到卡耐基独特的人生观，它对于引导我们的人生实践，无疑是一面高扬的旗帜；我们可以更全面地掌握应付生活的办法，挖掘出那些蕴藏在身心之中，尚未习惯地加以运用的能源及财富；我们也可以抛开传统，在实际行动中重新进行自我思考，设计出一种全新的人生。

一九九八年六月

卡耐基成功全集

第一章 卡耐基的人生观

导言

我们常会无条件的接受一些大众所认可的观念，却很少考虑到它们的真实性。例如，我们相信每个人都有一项——且仅有一项——最适合自己的工作，找出这项适合自己的职业固然要经过痛苦的自我分析，和无数次错误的尝试，然而一旦找到了，其他的一切就会各就各位，一个人也就可以倾全力去追求自己的目标。

这个假设的本身就有缺点，因为它忽略了一项重要的特质，那就是工作性质在不断的改变。各种职业的待遇和声望因时代的不同而有所消长；新职业的迭起，也使得某些旧有的职业式微，甚至从此消失。

传统的职业观念建筑在静态的世界观上，未曾考虑到：（1）一个人在40年工作生涯中所产生的性格变化；（2）职业市场需求的改变；（3）上述两项因素的交互影响。

许多人都使用这种偏颇的观念来批判自己。即使他们已经做了职业的抉择，他们仍不断地对他人和自己解释，转业并非意味着人格的改变，只是谋生方式的改变罢了！

经过25年的长期研究，我们却发现，即使一个人在转业时仍保有他第一天上班时的个性，但假以时日，新的工作足以使他的性格产生变化。在选定对象做这项长期研究之前，我们对这个事实也一无所知。我们以为，大多数的人都会选择某一种职业，并且终身固守。回顾起来，这些假设实在过于天真，然而在讲求稳定和安全感的50年代，这些假设却十分合理。事实上，和现在一样，50年代也有不少突然转业的现象存在，只是当时社会上流行的思潮却把这种行为视作是离经叛道，是身居主流者所不屑参与的行动。

不论是过去或现在，我们都可以在人们的工作环境中发现一个极富启示的事实：不同职业的人会有不同的思想、言行及外表。就算是在同一个行业里面，人们也会因职务内容的差异而展现不同的风貌。举例言之，一些医生就告诉我们他们可以很快区分出整形外科医生（外向、严厉、像个军人）及实习医生（安静、喜思考、充满书卷气）来。同样地，一些开业多年的律师也说他们能很快看出哪些人是法院律师（好表现、具侵略性、有演戏细胞），哪些人则专留在办公室内，替一些公司行号做顾问，处理法律事务（行事谨慎，注重细节）。由此看来，每一个行业里的人不但可以一眼就识别出自己行业里的成员，而且还能根据各人的专长做出更细微的区分来。

既然如此，何以当某人要进入某个行业以前，心理学家却无法给他明确的指示呢？一个很重要的发现可以做为这个问题的部分答案：大多数的人在加入某一行以前，他们的外表或行为看起来都不像那一行的成员；日后他们看起来就会像了，因为这一个职业会逐渐地塑造、同化他们。

在一些大学毕业后转入企业界的人身上，我们可以看出这个发现的真实性。当这些人还是大一新生时，他们之中很少有人会想到自己有一天会走进实业界。这一点可以从他们在学校里选修的科目中看出来。在50年代，人们并不像今天这么热中于选修商业课程；事实上，他们不屑选这些课程。大多数我们在50年代末期调查过的学生都有一个想法——人文学科能够提供他们在知识界扬眉吐气的最佳机会。对他们而言，做阿诺德·汤恩比及爱德蒙·威

尔逊是一个比经营“通用汽车公司”更值得追求的目标。

尽管如此，我们从一开始就认清了一点：不论这些有野心的年轻人是否情愿，他们之中大多数的人最后终会踏入企业界，因为没有其他行业具有足够的空间来容纳所有学有专长的人。在这种情况下，他们在学生时代所公开倡导的反商情绪很可能会带来麻烦。我们的问题是：这些麻烦是在什么情况下产生的？譬如说，他们是否会觉得替一个商业团体做事对他们而言是大材小用，或者更明确地说，是“降格以求”的行为？另外一个相关的问题是：他们是否能逐渐克服这种情绪，如果能的话，要花多久的时间？

当那些喜爱人文学科或主修自然、社会科学的学生，最后仍免不了踏入企业界时，他们原先那种“一个人仅有一项适合自己的职业”的看法就注定要受到严厉的考验。无疑的，不论当初他们选择的是历史、生物化学、社会学、英国文学或数学，他们都曾尽量试着采取这个领域所专有的研究态度与方式。对他们而言，他们选择的不仅是一个学科，也是一个可供他们栖息终生的场所。他们本以为他们已找到自己命定要从事的“唯一”行业。

在这种情况下，当这些学生离开学校，并发现一切都必须从头开始时，会有什么反应呢？他们会坚守自己原有的“天职”，抑或是重新找寻另外一个？如果人们一生中真的只能有一项最适合的职业，而他们可能早已找到这个职业，那么他们的一生也就无法再找到另一个适合的职业了。假使情形真是这样的话，我们大可预期随着时日消逝，会有一大批受过高等教育的成年人觉得，不管他们怎么努力，都无法再有学生时代那种专注的热忱；不论是对他们的雇主或他们日常的工作，他们都有疏远的感觉。

在 50 年代末期及 60 年代初期，“疏离感”是一个流行于青少年间的字眼。但如果“一个人一辈子只能有一个职业”的假设是正确的话，这些青少年在成人期所经历到的疏离感程度，应该要比他们少年时期的严重许多。更糟的是，在年轻的时候，他们之所以想要有这种感受，是因为他们可以向朋友卖弄，（“老兄，我感到很孤立，你明白我的意思吗？”）等到长大成人以后，当年互相吹嘘的伙伴都已解散，而他们也不再需要这种感受时，这种感受却依然留在那儿，并长期性地骚扰他们的内心。这种职业上的疏离感不但影响到他们日常的情绪及工作上的成就，而且也影响到他们的婚姻。

我们愈考虑到学生毕业后所必须经历的职业变化，愈相信要解决各类型有关人们与职业的问题，就必须把人们对工作的期望与现实的情况做一番长期性的对比研究。在研究的过程中，我们调查的对象不但包括各个学有专长的人士（他们之中有些人学商、学财务，有些人则以人文或自然科学为主），也包括他们的家人在内，原因是家庭能直接或间接地影响到我们所研究的结果。举例来说，如果不是因为有些父母觉得花钱让子女受高等教育是项值得做的投资，可能许多年轻人根本就没机会上大学。此外，父母本身的教育程度及在社会上的成就，也会影响到子女对自己未来的看法；起码，做子女的会把父母的成就视作是理所当然的出发点。

要找到一群适当的人做长期的研究并不是件容易的事。从其他的研究员那儿了解到这件工作的困难性后，我们觉得最好的办法，是从每个家庭中选出至少一名成员来组成我们的样本空间，而在同时，我们抽取的样品却必须是随机选出来的。要符合这两项要求似乎很困难。幸亏一则报纸上的广告使我们联想到有一种人可以帮助我们做到这一点，他们就是股票经纪人。

股票经纪人之所以有助于我们，是因为在 50 年代末期，有愈来愈多的客

户主动寻求他们的协助。虽然一般人会认为当银根紧迫时，人们用钱自然节省些，但事实刚好相反。由于人们的收入在经济萧条时会往下降，相对就会花费更多手边的钱。举个例子来讲，在经济大恐慌期间，美国人花费的金钱是他们实收薪金的 102%（多出来的 2%来自储蓄或贷款）。另一方面，在第二次世界大战期间，却发生相反的情况；个人的消费额破纪录地低到实收薪金的 75%，其他 20%到 25%薪水都被美国人储蓄起来。而 40 年代末期及 50 年代美国经济的迅速成长又促使个人的储蓄增加 3 倍，总额在 1963 年达到 275 亿美元。总之，到了 50 年代末期，美国人手边已有过剩的现款及足够的信心来投资股票市场。股票市场的投资人数由 400 万一下子跳到 2000 万以上。

乍看之下，把钱由银行转入股票市场大不了只是一项资金的转移罢了，但事实却不仅于此。到银行存款只是一种公式化的交易；除了地址及身份证号码以外，银行对存款人的所知有限。但就另一方面而言，股票经纪人必须对他的顾客有更深一层的认识；这样他才可以知道什么时候该保障一些孤儿、寡妇的利益，不让他们有限的资金被轻率地投资到一些会突然暴跌的热门股票上。

除了股票经纪人比银行了解投资者更多详细的资料以外，另外一个存在于顾客这方面的心理因素，也使我们认为股票经纪人能够对我们有所帮助：顾客觉得有必要和他们的股票经纪人做朋友。他们深信这位股票市场的专家能替他们赚取利益，使他们致富。然而，由于这位经纪人不可能对每位投资者都一视同仁地慷慨，他们希望自己能成为少数几位获得他青睐的人。讨好人方式有很多种，但一般股票买主在不知不觉中常采用的方式是，向他们的经纪人倾诉自己的私事。他们所讲的私事本身也许不足为奇，但重要的是这么做所传达的讯息是：“我之所以把我的一切告诉你，并不是因为我以自我为中心，而是因为我想让你知道一件事——我喜欢你。”言外之意则是：“因此，我的经纪人朋友，你也应该喜欢我，并不惜一切代价帮助我致富。”这笔神奇交易所带来的结果是，人们在股票经纪人面前比在他们朋友面前更容易暴露自我。而在另一方面，为了交换他们讲的私事，股票经纪人被认定该提供给他们一些有关股票市场的内幕消息。至于股票经纪人是否真具备这种使他们在一夜之间致富的神奇能力，就不在他们关切的范围之内了。

一个令人感到惊讶的事实是：在正常的情况下，人们都极端不愿意和一个陌生人讨论他们的私生活，尤其是有关他们财务处理上的细节；但在面对股票经纪人时，他们却很乐意这么做。这是一个不容忽略的情况。

要找到乐意合作的股票经纪人并非难事。但就算这些股票经纪人能提供我们一个随机抽选出来的样本，困难依然存在，因为大多数我们接触过的投资人（80%以上）虽然愿意回答我们提出的一套问题，却不愿成为我们长期研究的对象。尽管如此，在我们坚持之下，一个符合我们需求的样本数目（2000 个人）终于组成了，虽然这花费我们将近 17 个月的时间。对于每一位经纪人及投资人，我们都表明同样的立场：我们想知道在经过一段时期以后，哪些人在股票市场内会赚钱，哪些人会输钱，及其中原因为何。这个题目似乎颇能吸引住每一位与我们谈过话的人，包括那些拒绝做我们长期研究对象的人在内。他们很感兴趣的一个现象是：虽然人们被宣称是生而平等，但事实显示在赚钱的能力上，每个人的天赋有别。对于那些容许我们定期向他们提出问题的人，我们将以什么做为回报呢？答案就是我们在这个题目上努力研究后的成果（1979 年出版，书名：赚钱 = 成功的投资心理。Winning

= The Psychology of Successful Investing) ——虽然研究某个人在股票市场内是否能赚钱只是我们整体研究的一小部分。

除了成人以外，我们也决定把这些投资人的青少年子女列入我们研究的范围中。我们所提出的基本理由是希望知道这些子女当中，(1) 哪些人后会培养出投资的兴趣；(2) 他们日后所从事的活动(职业及业务嗜好)对他们赚钱或投资能力会有帮助，还是会造成阻碍？事实证明我们提出的这类问题不但使人们吐露更多个人的消息，而且还无伤大雅。如果某个投资人的子女根本无意去了解股票市场或金融界的话，他(她)会漠视这方面的问题，并直截了当的告诉我们他的兴趣何在；而他的话对我们不啻是一种美妙的音乐。

第二组样本包括了 1518 位投资人家庭中的子女，他们的年龄都在 13 岁以上。这个样本不但拉低了母体样本的年龄中数，而且帮助我们达成两个重要的目标。首先，在长期研究的过程中，我们面对的最大难题是如何设法不和样本中的成员失去联络。由于这个样本的组成份子与第一个样本来自相同的家庭，使我们节省了许多原该花在做追踪工作的精力与花费。因为人们也许不知道他们的老朋友、老同学或旧同事的近况，却难免经由家族的情报网获知一些近亲的下落或发展；就算他们对这类消息不感兴趣，但我们的兴致却很高。此外，这个样本也百试不爽的提供我们打开话匣子的机会，诸如“你哥哥莱利说你打算念法律”的开场白能使我们省掉不必要的客套话，并在回答者失掉耐性以前，立刻接触到问题的核心。

从统计学的观点来看，在相同的家庭中抽选出两组样本仍有其不利之处；举例来说，一个家庭中的成员多多少少会互相影响。此外，我们虽有兴趣研究一些中上家庭的子女(因为这些子女日后可能身居要职)我们也希望研究一些后天条件没有前者好的青少年(因为他们不得不凭自己的力量闯天下)。基于这些因素，我们又组出第三个和投资世界没有关连的样本来。这个样本的人数和第二个样本差不多，总计 1500 个学生，他们是我们于 1958 ~ 1959 学年度，从 16 家代表美国高等教育界的大专院校随机抽选出来的。就像前两个样本一样，我们也替这个样本研究找了一个表面上的理由：我们想知道哪一种职业待遇较高，那一种较低，及这对人们的生活方式有何影响。许多学生，尤其那些主修教育、艺术或人文学科的青少年，都告诉我们不要把他们计算在内，诚如其中一个人所言：“我的工作永远不会使我致富。”我们的回答则是：“就算这样，我们仍有兴趣知道你每年的待遇有多菲薄。”幸运的是，这些回答者往往会在随后的谈话中，自行把话题转到他们所做的工作上面，谈论他们个人投入工作中的情况。

有趣的是，随着年岁的消逝，反而是这些学生对我们的问题变得更有反应，主要的原因是他们希望我们能发现一个可使他们致富的捷径来。他们说在采用这个捷径以后，他们就可以做自己真正想做的事了。为了感谢他们的合作，我们也把我们表面上的理由所做的研究成果发表了(1980 年出版，书名：自行致富法。Getting Rich Your Way)。

本书和前两本书的不同处，不仅在于它的结论来自母体样本，而且也因为它所探讨的题目牵涉的范围更广。我们本可在 10 年前就发表它，但一方面觉得有必要先发表前两本书，更重要的是，我们想确定我们在书中所记载的研究成果是正确的。近年来，市面上出现了上百本讨论各类危机的书；但与其警告人们根本不存在的危机，倒不如不要警告他们。否则人们在准备应付

一些被认定要降临但实际不存在的危机时，很容易有挫败感。这些差劲的建议只有使人们变得盲目。

我们特意选出一个足够大的样本，并花费一段足够长的时间研究其成员，最主要的目的是想知道在发展事业的旅途中，人们每隔 10 年可能会遇到那些严重的问题。尽管如此，有些读者也许会发现自己事业生涯的盛衰期并没有在这本书中被描绘出来。由于可供我们调查的人实在是太多、太杂，我们最后组成的样本主要是以中等及中上层阶级的人为主。在 1959 年，这个由 5018 人组成的样本的中数年龄是 23 岁。而以 1982 年的美元价值来算，其成员的家庭收入中数为 5.3 万美元，相对的，整个美国的家庭收入中数就只有 2.02 万元。少数民族（尤其是西班牙裔）之所以只占我们研究对象的一小部分（147 人或 3%），是因为当我们在抽选样本时，他们也只占总人口的一小部分而已。另一方面，如果我们接受一般人的说法，认为女性对事业不感兴趣的话，则我们的母体样本中就不可能有这么多女性成员了（2107 位，47%）。在 50 年代末期，设计我们的样本不但包括年轻的男性，也包括年轻的女性，说来并不难，但实际上对我们而言，却是一种大胆的尝试。另外一点该提的是那些牵涉到不法活动（譬如说买卖毒品）的人已被排除在我们的研究之外，因为他们最可能面对的主要危机将是法律本身。

如果不是现代资料处理设备的日趋进步，要完成这个研究几乎是不可能的事。每一回当我们快要淹没在所收集的资料大海中时，一项在电脑硬体或软体上的新突破又把我们拯救出来。基于这个理由，如何跟得上电脑这一行里的新技术，对我们而言，变得和追踪样本中成员的动向一样重要。结果是作者在出版本书的同时，也出版了一本有关电脑的书（1984 年，书名：Computers Made Ridiculously Easy）。

读者诸君可能很快就会发现我们对“事业”这个字眼所做的诠释，使它所涵盖的职业范围比原义还要广。举例来说，一个厌倦处理法律事务的律师在转行开艺廊时，也许会觉得他“由企业界转入文化圈”，但在我们的眼里，不论是做律师或做艺廊主人都是商业化的行为。同样的，医生、物理学家或小说家也许会告诉我们他们的工作基本上是在“服务大众”，但他们也绝不可能长期忽略掉自己从事的活动所包含的商业意义。总之，虽然那些把他们一生时间花在教书、政府机构或军队里的人可以名正言顺的宣称自己例外，但我们仍觉得“事业”这个名词涵盖了大多数美国人的职业在内。一些人坚持在他们的工作上加上更动听的名称是很正常的做法，但这仍不该使我们漠视人们长期经验所累积下来的共同点，哪怕这些人是在截然不同的领域中工作。

最后，我们仍要说明两件事。第一，为了要让书中个案的主角能自己讲他们的故事，我们尽量引用他们的录音带谈话（但删掉一些无意义或不必要的俚语）；除了他们个人的谈论以外，我们也让他们对自己在某些重要时期的作为做一番辩白。第二，虽然我们选的个案代表某一群人在某个时期的共同经验，但这些个案的主角却不是综合体，每个人都仅代表他（她）个人。为了明显的理由，书中主角的名字都已变更，但讨论事件的日期、地点及细节大致都维持原状。

一、步出校门，走向社会

寻找立足点

在我们开始访问那些当时只有 20 多岁的工作者时，我们发现，有些人喜欢谈论自己现在的情形，有些人则喜欢谈论自己的未来。有些人会说：“目前我正从事于……。”另外一些人则强调：“我正计划做……。”因此，我们定下一个惯例，要求每一位工作者先谈论他们目前正在从事的活动，然后再谈他们对未来的计划。

把他们谈论的焦点集中于现在，又产生了另一个分歧点，那就是有些人会详细的描述他们的工作及在工作上所遭遇的问题；有些人则把大部分的时间花在观察和批评他们的同事上。当同样的模式连续出现在被访问者的身上时，我们开始怀疑，可能有一个我们事先没有预测到的主要因素正影响着这些人的事业。当时我们并不知道这个因素为何，现在却知道了：人们在 20 来岁时拥有一项秘密武器——在他们实际工作技能的背后，隐藏着一套截然不同的才能。当工作技能不能使他们得其所愿时，多数人会毫不犹豫地使出那套潜藏的法宝。

在我们所访谈的人中，很少人能清楚地意识到他们的“个性”是可使自己实现事业目标的一个重要因素。然而在 20 多岁时，人格确实在他们的生活中扮演一个举足轻重的角色。有时候，个性是可辅助他们达成目标；而有些时候，个性在外观上似乎对他们有相当助益，但却在未来导致严重的不良后果。

“变色龙”的行为

豪德·泰勒在中学时数学很好，所以他念大学时选择电机工程做为主科。肯尼迪总统在演说中讲的话：“博士人才（自然科学及工程）的缺乏是我们国家最严重的问题”，再加上当时市场上对工程师的迫切需要，更坚定了豪德的决心。但豪德主修什么，对他并没有太大的影响，生性外向、友善的他比大多数同学更肯定自己的能力与未来该走的方向：他可不打算一辈子做工程师，而把大部分的时间花在解决困难的公式上面。对他而言，能愈早进入管理阶层愈好。诚如他所计划的，豪德以优异的成绩毕业以后，便在一家主要的金属矿业公司做见习经理。“在大学里修了那么多困难的课程以后，公司所提供的训练课程对我来说实在是太简单了，”他在工作 4 个月以后这么表示，“他们的要求虽然不高，但我知道这样做会帮助我达成我的目标。我相信他们正在训练我做一些更重要的事。”

在工作时，豪德努力使自己的外表还“看得过去”。他不惜花许多时间来采购西装、衬衫及鞋子，而他的太太艾蜜莉则专门替他买领带及袜子。尽管如此，他总是使自己看起来仍有点衣衫不整的样子，穿的衣服尺寸似乎总是大了一号。在工作表现上，豪德所给人的印象则是一个努力向上爬，但态度却从容不迫的人。“具备实力，但却不露锋芒”正是豪德在工作上的主要指南。他不想让别人认为他是个为了迅速爬到高位，不惜采用任何手段的人。然而，也只有具高度野心的人，才会这样处心积虑地掩饰自己的意图。“我喜欢——也试着——使自己表现出一副泰然自若的样子，”在工作将近一年以后，豪德以自豪的口吻这么说：“我想让人们知道我禁得起考验。”

对于一个 23 岁的年轻人而言，努力摆出一副冷静的姿态是很正常的，这通常是因为他们想掩饰对不确定事物所产生的焦虑感。“这儿的工作环境变化多端”，豪德带着神经质的笑声这么告诉我们。然而豪德并不在意。“我对自己的能力很有信心，”在 20 多岁时，豪德经常重复讲这句话，而他真的这么认为。他的自信心使他产生了一个信念，认为他能在任何混乱的局面中脱颖而出。因此，一个组织完善、局面稳定的公司要比一个局面混乱的企业更令豪德感到忧心。他深信轻度的混乱能提供他一个绝佳的机会，来显露自己的真本事。这种惟恐天下不乱的心理，导致他在未来的岁月中，刻意在工作环境里制造出许多混乱的局面来。

由于豪德在 4 年的大学生涯中，早已修过财务及管理方面的课程，所以他发现公司提供的训练计划对他而言，未免稍嫌简单了点。尽管如此，他仍用心吸取这个计划所能提供他的相关知识。在学校的时候，他本来就是那个用功的学生，现在更把这个习惯应用在工作上。“我尽量奉献自己所学，”有几回豪德这么说，“但老实说，这个工作并不需要我付出那么多实力。”以豪德的工作能力及学识背景来看，只要努力工作，迟早会有成果出现。问题是他希望早一点看到绩效产生——最好就是明天——而这整个世界似乎是图谋好了不让他称心如意。“我觉得做这个工作对我而言，是大材小用，”在他工作的第 2 年及第 3 年，豪德感慨地说。对他而言，在这家公司往上攀爬的过程，缓慢得令人感到痛苦。

“我想如果我到别家公司工作的话，可以升迁得更快一些，”当他在这家公司工作到第 4 年时，豪德做出了这样的结论。他有一位学化工的老同学也在这一行里的另一家公司工作，豪德每隔几个月，就会和他交换彼此的工作心得。当这位老同学在连续几次的交谈中，得知豪德强烈想换工作的欲望以后，便安排他到自己的公司面谈，结果豪德被雇用了。豪德的新上司——班对他的这位新属下感到很满意。“这个家伙会很有前途的，”在豪德接受这份新工作后没几天，班这么告诉豪德的朋友。

个性这个东西并不像身高、体重或数学能力那样，能一下就被探测出来；没有适当的环境，它是不会完全展露出来的。在一个充满威胁的环境里，人们为了安全起见，往往不轻易显露自己的个性，只在内心默祷着好日子能早点来临。但在一家新公司里，面对一个毫不隐避对自己未来期望的上司，豪德很明显地开始表现出和以前相反的举动来：他觉得安全，而且变得格外有表现欲。“在这儿，我比较能放松自己，并渴望能获得成功，”他在 26 岁时这么说。

在接下来的日子里，我们当然期望这位精力充沛的年轻人，能在这家新公司里顺利而又迅速地往上升，但事实却非如此。在很多方面，情况反而愈变愈糟，因为豪德的希望虽然因变换工作的环境而升高，但他在新公司里升迁的速度却和在旧公司时一样缓慢。但无可讳言的，这两家公司在基本上仍有很大的差别，而豪德在潜意识里也开始利用起这差别来。当他说他在新公司里比较能放松自己时，实际上正不知不觉地展现一个事实：他正明显地展露自己的个性，并开始在自己的工作环境中利用它。“他说的笑话一点都不有趣，但我却依然笑了。总得有人笑吧。”他在过 27 岁生日的前一个月这么说。

豪德并不是一个虚假的人，而且还会因为有人这么形容他而感到震怒。然而，他仍下定决心要达到自己的目标。既然在工作技巧上他已尽其所能，

而仍不能使自己往上爬得更快些，那么他决定采取另一个可行的方法。

在公司里他变得愈来愈友善，也愈来愈会交际。在他的想法里，他的改变只是因为新的工作环境及其提供的晋升机会使他感到更自在罢了，诚如他所说的：“我在这儿比在以前那个地方更有归属感。”亲切地和大家打招呼；花费更多的时间在走道上、男厕所里、饮水器及咖啡机旁与人交谈；更热衷于表现自己对许多话题的看法——上自政治、社会，下至地毯及墙壁的颜色无所不包——这些都是转变后的豪德的所作所为，而他也希望大家注意到这一点。

这些改变都是下意识产生的。正因为如此，效果才更彰显。豪德并非曲意迎合他周围的人。大体而言，我们仍可看得出来他依然保有本来的面目；而这就是重点所在。他对自己作为的辩白——即他之所以变得这么善于交际，只是反映出他终于在这家公司“安定”下来——毫无疑问地是有部分的真实性。

此外，在他这个年纪，他依然可以戏剧化地转变自己的个性以配合环境的要求。当然，在10几岁的时候，这样做对他更为容易：他可以像变色龙般地在一声暗示之下，立刻摆出不同的举止或态度来。但在20来岁时，这种改变也仍旧相当容易，在做了任何改变之后，他依然有权利宣称：“我仍是我自己。”总之，在26岁时，豪德的个性依然有相当大的可塑性，以致我们不能把他所说的话冠上“欺骗”这个名称。对他而言，这些话的确是真实的。

魅力的效用

虽然听起来有点奇怪，但豪德在工作上的技能却是他最能利用的烟幕。如果一个人完全是在作假，而且根本不配获得他现有的职位，那么要看穿他是很容易。只要鼓励他喋喋不休地谈论一些与工作有关的话题，并观察他在各种工作计划中的表现，那么他的狐狸尾巴很快就会露出来。

矛盾的是，能力愈强的人，反而愈能瞒骗他的雇主——如果他真打算这么说的话。而就我们日后所知，豪德起码下意识地这么做了。为什么我们没有很快注意到这一点呢？这个问题的答案解释了人们如何使自己在事业上陷入困境。

在小说（侦探、谍报故事）或电影里，我们所看到的例子往往是百分之百的欺骗；一个人可以扮演另外一个完全不同的人而不被拆穿，这么做，读者和观众也会因而产生紧张的情绪，而这正是说故事的人想要造成的效果。

但在我们研究过那些想往上爬的人所试图采行的欺骗以后，我们发现虚构的世界和现实仍有很大的差别。令我们惊讶的是，采用这种方式的，往往是那些有才干并受过良好训练的人，为了使自己更迅速地达到自己的目标，他们不惜夸大事实。这些人绝对不是道地的骗子，他们都具备某些方面的能力，也足以胜任他们所追求的职位。由于他们迫切地想发展自己的事业，所以尽力说服自己，认为自己已做好使自己迅速升迁的各种准备。那么是什么阻止他们到达目的地呢？只有一点，他们无法使人信服。对他们而言，这是一个他们必须特别注意的障碍。“我真不明白，他们为什么不放手让我去做，”26岁的豪德这么说着，“我知道我可以创造出奇迹来。天哪，到时候他们会因赚钱太快，而不知该如何是好！”

让我们暂时站在豪德的立场来看眼前的情况。基本上，他是一个诚实、

高尚、天赋不错而且受过良好教育的人。他觉得自己已具备足够的能力，来做比现在还多两倍实权的工作。这一点可从他在 26 岁到 27 岁时所发表的意见里看出来：“为什么我就得把这么多的时间浪费在一些琐碎、低层次的事务上？”“换成是在学校的话，他们早就会让我连跳三四级，升到真正适合我的职位上了。”

就豪德的观点来看，他并不认为自己是在蓄意欺骗，因为他觉得自己在那个时候已有资格做大事。他只是在寻求公平，在努力使人们知道他已准备就绪罢了。一旦这种对自我的看法深植在心中，则天下没有不可为的事。只要有必要，欺骗对他而言，只是追求公平的一种手段而已，另一方面，也是他为了追求一个极端崇高的目标，而采取的一个稍微不道德的举动罢了。

“班是一个食古不化的人，”豪德批评他 47 岁的上司。“我一定得找个办法避开他，或者超越他。这个家伙慢得像只乌龟，做什么事都行动迟缓。”

“那你打算怎么做呢？”我们问他。

“做任何事——只要有必要，”他答道。

在经过一段似乎有几个世纪长的等待时间以后，豪德终于在 28 岁那年获得他所寻求的机会。在公司里，不论走到哪里，他都特意摆出一副爽朗、快活的姿态来。最令我们感兴趣的却是一件事，那就是当我们傍晚或周末到他家中拜访，或是当他身旁没有与他工作有关系的人在场时，他这种姿态就不复存在。事实上，这种充满信心的姿态只是他每天早上上班以前，在不知不觉中所戴上的一个面具而已，其目的是想使人对他的印象深刻。“不论走到哪里，我都想让人觉得我很行。”在机会来临的前 3 天，豪德这么说着。

在那些觉得豪德的外表看起来十分可靠的人当中，有一位是班的同事，他就是 51 岁的吉尔，他在这家公司里主管财务工作。现在公司决定要买进别家公司的资产，虽然外面有些征信公司或股票经纪公司会定期的向吉尔推荐卖主，但吉尔却决定自行做一番调查。“你知道吗——”他有一回问班，“如果我们直接买进这些公司的资产，比重新成立一些这样的公司，起码可以省掉一半以上的资金。”

这对班当然不是新闻。但他却希望吉尔行事更谨慎一些，以免公司的资金及向银行的贷款被用在错误的交易中。“一次的错误会耗掉我们许多的金钱及时间来做弥补工作，”他告诉我们，“我情愿按部就班地慢慢做。”几天以后，吉尔建议把豪德列入他组成的一个小组内的成员，专门负责调查适合的卖主。

班对这个建议一点都不感兴趣，在脑海里，他早已替豪德想好一条通往管理阶层的路，吉尔这个建议等于是使豪德走离正道。“我敢打赌没有多少负责企业购并 (Acquisitions) 的人最后能做到总经理或董事长，”班说道。但豪德听到这个建议时，却感到很兴奋，因为他觉得这是一个能使自己大显身手的机会。他私心里一直认为：假使他能多遇到一些新面孔，再加上购并过程的混乱与其中可能产生的戏剧化事件，他有办法使自己成为一个明星。总之，局面愈是混乱，他脱颖而出的机会就愈大。“这个职位将使我更能发挥自己！”他兴奋地告诉我们。

“怎么讲呢？”我们问道。

“如果我找到一家很不错的公司，他们很可能买下它以后，派我负责掌管它。这并非不可能的事啊。”

令我们感到困惑的是，当初吉尔怎么会想到要豪德加入他的购并小组？

我们向豪德提出质询，他耸耸肩答道：“这想必是因为我的魅力，我迷人的笑容吧。”接下来，为了使自己显得更正经一点，他说：“我的意思是说，我们以前从来没有一起工作过，吉尔甚至不知道我会不会加法。”

但吉尔却明白地告诉豪德他很适合做这份工作。“你看起来就像是那个说做就做的人。”他对豪德这么说。这是豪德摆出笑脸攻势与积极姿态以来，所获得的第一回合胜利，往后他仍会获得更多的胜利。就如他原先期望的一般，搬出他潜藏的才能，好使人人感受到他个性上的魅力。事实证明果然产生了效用：他获得一个自己渴望的职位。

更妙的是，由于个性比工作技巧更难以捉摸，也较不明确，它可以为他开创出一些工作技巧所无法开创的机会来。它的暧昧正是它占优势的地方。不同的人会以不同的想法来衡量它。在豪德的心目中，以为把重心从工作技巧转移到个性表现上，应该会产生奇迹般的功效。想到自己的事业从此可能会大幅度地扩展，就令他乐昏了头。“我希望他们知道做任何事都可以依赖我，”他在同一天说道。

披着个性外衣的“现代采矿者”

在接下来的4年当中，因为工作性质的关系，豪德一直风尘仆仆于道路上。“我觉得自己就像是现代的采矿者，正在淘金。”他在30岁时快乐地说。

在豪德的心目中，这个新职位除了带给他更大的发挥机会以外，也使他在公司处于一个特殊的位置：他不必再像以往那样受到诸般的限制。诚如他在31岁时所说的：“因为职务的关系，我不需像一般员工那样凡事按部就班。”

毫无疑问地，豪德是找到了一条捷径。问题是这条捷径会通往何方。豪德希望它能直接通向高阶层的管理职位，但这似乎是不可能的事。要明白原因何在，我们必须看一下一些事业成功的人士，在20来岁时所展示出来的一般行为模式。

对大多数这类型的人而言，20来岁这段时期可以被划分成两个部分。在他们刚从大学毕业的头3年里（一般而言，也就是从22岁到24岁），他们正处于一个对任何事都反应过度的阶段。对于任何加诸于他们的要求，他们在情感上的反应都很强烈。在工作技巧及个性的天平上，他们往往会把任何挫败或升迁减速的情况归咎于后者，而非前者。因为就像豪德一样，他们认为自己根本是大材小用。

在这种情况下，为了加快自己晋升的速度，他们很自然地就会想到要修改一下自己个性的外在轮廓。在一个战线受挫以后转到另一个战线，本是人之常情。喜欢挖苦的人，也许会说他们已决定用欺骗做为往上爬的手段，因为他们的工作技巧对他们的帮助不大。但这样说却忽略掉这个年龄的男女在个性上的可塑性，尤其是当他们为了求上进而饱受内外压力逼迫的时候。换句话说，当一个人的个性还没有完全定型的时候，我们不能说他因应环境需要而修正自己的个性，是一种欺骗。

总之，对大多数的人而言——不论他们后来是成功或失败——22岁到24岁这3年是个戏剧性的阶段。在这段时期中，为了追求成功，他们会尝试戴各种面具，并尽量散发出魅力、智慧、锋芒及人上人的气质来。

如果未来的赢家和输家都做这样的事，那么是什么因素使他们之间产生这么大的区分呢？在未来的岁月中，人们的事业究竟会扶摇直上还是欲振乏力，主要的因素出现在 25 岁到 29 岁这 5 年的时间里。在这期间，那些最后成功的人在个性上会稳定下来，不再像 3 年前那么善变。在试穿过各式各样的个性外衣以后，他们就会从中找出一件甚或多件比较合身的个性来。这一点相当重要，因为在决定好自己该以何种风貌展示以后，他们能把眼光放远些，而不会老是在那儿操心自己的装扮是否有缺陷这类次要的问题。与其考虑自己是否能呈现出正确的个性轮廓，好开启总经理办公室的门，他们会把注意力更集中在培养必要的工作技巧上，好使自己未来能胜任要职。

有些读者也许会觉得我们不应该把工作技巧和个性做这么明显的区分。理论上，要使一个人成功，这两者应该相辅相成，而且在理想的状况下，彼此配合得天衣无缝才对。但实际上它们却经常产生冲突，理由是：它们带领人走向两个完全不同的事业途径。举例言之，如果豪德仍把他的工作重点放在琢磨工作技巧上的话，他的事业很可能会朝向生产及管理方面发展。可是由于他对个性的表现日渐着迷，他已经在不知不觉中踏上另一条路，一条通往推销的路。

他是否察觉自己在玩什么牌，这一点并不重要；重要的是他在玩这张牌，而人们也根据他玩的这张牌对他产生反应。与其希望人们对他的工作表现喝彩（而这要花费很长的时间让人们慢慢评估他），他情愿自己的个性能即刻成为众人注意的焦点。在豪德 31 岁的时候，他终于把过去 8 年来一直在主宰他行为的感觉化成言语吐露出来，“我希望人们会因为我这个人而喜爱我，”他在一次访问中脱口而出。

每个人多少都有类似豪德这样的感受，但主修科学或工程的人通常会持不同的看法。他们情愿用职业上的成就，而非个性，做为自己在事业上的进身之阶。事实上，如果他们只是凭着上司的偏爱，而非工作上的表现获得晋升的话，他们会觉得欺骗了整个工作制度及他们自己。他们会觉得这更像是一种施舍，而非胜利。他们的态度可以从他们经常讲的一句话中看出来：“我情愿让我的工作表现来说明一切。”意思就是说：“请用客观的角度来看待它，并衡量它的价值；我想你会感到很满意，甚至印象深刻。”他们的态度正好与豪德相反。当豪德说“我希望人们会因为我这个人而喜爱我”时，他脑海中甚至没有想到他的工作：除了他以外，就是一群假想的观众。

如果豪德能觉悟到自己正朝那个方向走的话，他或许会试着缓下自己的脚步，或停止自己正在做的事，起码他会想个办法来填补他在事业生涯中日渐扩大的一条裂缝。毕竟，他仍是学工程出身，而且仍接受这套训练的一个原则：重要的是结果，而非魅力或受欢迎的程度。就某种程度而言，他也认清一点：虽然我们在私底下希望别人仅是因为我们本人而爱我们，但在工作场合里，我们却得拿出具体的东西来让别人衡量我们。尽管豪德有这种认识，但是私人的偏好，再加上急功近利的心理，最后仍是加速地把他推向一条完全不同的路。他仍宣称自己想做个经理，但他走的却是推销员及业务开发的路子。

如果豪德有洞烛先机的能力，情况也许会改观。可惜他没有，而时机也终于消逝。在发展事业的过程中，自以为是凭工作表现，但实际上却用个性做进身之阶的人，几乎都会经历一个可预测的危机。事实上，除了这个危机之外，他们所承受的一些小挫败也可追溯到他们以往对这个问题的认识不

清。在豪德 34 岁的时候，他长期跨立的那个深沟终于把他吞噬掉了。

魅力永恒吗？

在豪德的协助下，他的公司不断地买进别家公司的资产。由于交易进行得很顺利，公司的知名度也大幅度增加，那些行政主管也乐得让豪德放手去做。但在这一方面搞了 4 年以后，豪德又开始觉得他做够了。“那么你想改做什么呢？”在他 32 岁生日过后没多久，我们这样问他。他一刻也不犹豫地回答：“我想再走管理的路线。”

班正好能帮助他。在这 4 年里，他们彼此接触的机会不多，所以班依然很喜欢及尊重豪德。更重要的是，他觉得豪德仍很有前途，只是当初走离正路罢了；“我想看着你走向正路上，”当豪德找他帮忙时，他这么说。班的看法其实有点一厢情愿；如果豪德在这 4 年里仍在他手下工作，他恐怕早已看出这个年轻人的长处和短处了。但就因为实际情况并非如此，他仍看好豪德的前途。“在这儿，我不能替你做什么事，”班说道，“要在我们这种规模的公司里升迁往往要耗费很长的时间。但我知道有一家规模较小，而且更大众化的公司正在物色一位总经理。”豪德事后说道：“当我听到这个消息时，简直高兴得要从椅子上跳起来了。”他迫切地渴望获得这份工作。

由于能言善道又风度翩翩，他终于获得这份工作；如他当时所说的（虽然他并没有领悟他自己话里的含意）：“我在面谈时的表现很好。我成功了。我没有以此维生真是可惜。”负责与他面谈的人很喜欢他，但仍有点保留。其中一位告诉班：“他并没有多少管理方面的经验。起码，履历表上看不出来。”但班却使他们定下心来，他重复自己常从豪德那儿听来的一句话：“他可以替你们创造奇迹。”这句话从班的口中说出来等于是一句高度的赞美。他们第二天就雇用了豪德。

在接下来的两年里，豪德的生活陷入一阵兴奋的旋风与永无止境的忙碌中。“我想激起这公司的活力，”在他工作 3 个星期以后说。于是他扩大了生产线，雇用了更多的推销员；花在广告、宣传上的经费增加了 10 倍，而豪德又开始计划起一连串新的冒险事业来。他不断地用一个名词来形容他的策略：成长。现在回想起来，他在新公司所采用的经营哲学倒不如形容成：“我们必须要有点东西——用产品或服务来取悦每一位可想像到的顾客。”在豪德的指挥下，这家公司有 26 个月的时间不断地朝着各个方向扩展，使财务及生产部门的人苦不堪言。“他们都是一群笨蛋，”在这家公司工作的第 2 年，豪德恼怒地告诉我们。“他们看不到自己鼻端以外的事。他们没有远见。”

在这段期间的结尾，由于经济再度不景气，这家公司开始发生周转不灵的现象。“我们投资的这些事业很快就会产生成效的，你们等着瞧吧，”豪德说，但心中却感到自己被逼入死角。尽管如此，他仍然做了一小笔交易，买下一家公司的资产。“我很骄傲，”他笑着说，“没有我，他们绝对做不到这点。这简直是一笔意外的收获。”但这笔交易所需的资金只有使公司的债务负担更加沉重。在下次定期召开的董事会议中，平常友善的气氛已被敌意所取代。董事会开除豪德，并做下一个不得已的决定：向法院申请破产。“你不是一个管理人才，”董事会的主席当着大家的面告诉他，“你是个搞殡仪馆的人。”豪德的自尊心一下子就被击得粉碎。“你们不能这样待我，”他告诉他们。“我是你们唯一的希望。”面对一大堆财务上的赤字，豪德的

说服力显然再也起不了作用。“他们只是大笑，”几天以后，他说。

那次会议距离现在已有 10 多年了，但豪德受伤的自尊心至今尚无法痊愈。更糟的是，他对这个不幸事件做下错误的结论，并念念不忘。就如当时他在盛怒中所说的：“这是我最后一次和一个没有足够资本做大事的公司发生关联。”

这个不幸事件虽然是发生在豪德 30 几岁的时候，但问题的根源却来自他 20 几岁时的经历。在 22 岁到 24 岁这 3 年中，他并不像他同辈的人那样热衷于尝试各式各样的个性外衣。这对学工的学生来讲，是很正常的情况；他们学的科目所需耗费的精力、时间及其训练出来的态度延缓他们这么做。可是当豪德开始变得比较有演戏细胞时，他同辈的人却已迈入 30 来岁这个时期的第二个阶段：他们会选定一个适合在自己工作环境中展示的职业面貌，然后便一直以这个面貌示人。

豪德抵达戏剧化阶段的时间比别人晚，且一旦抵达之后，他停留的时间又太长了。在很多方面，他等于是没有离开这个阶段。很显然的，他严格的工程教育训练不但妨碍他在两性社交关系方面的成熟（“当我的朋友在玩的时候，我却常在念书”），也使他无法做足够的尝试，以便发现哪几种面貌是真正适合自己。因此，直到今天，他仍是脚踏工作技巧及个性这两条船。他对自己本行的兴趣，还没有强烈到使他愿意做一些有创造性或生产性的工作。另一方面，他也没有变成一个足够耀眼的人物，好在演艺事业上求发展，或靠推销产品为生。一般人在豪德这种处境下所经历的事，这时也发生在他身上。那些脚踏两条船的人由于不能两面兼顾，会慢慢变得更着重表面的宣传工作，到后来甚至完全把精力放在自我推销上。

发挥专才

由于理工科的人所学的科目强调“看事”的客观性，所以他们并不知道自己拥有某种日后在事业上能帮助他们的才能，那就是，诉诸人们主观想法的推销技巧。在学校时，为了集中注意力在他们的学科上，他们大可忽略这一点。但在离开校园、进入社会以后，他们就很难忽略自己个性中这种表演的天分了。

我们在这儿所要强调的一个重点是：那些具备推销能力的工作者必须了解，并接受自己这种天赋——哪怕他们决定永不使用它。还好由于理工出身的人像别人一样，在工作上难免会遇到障碍，所以在不自觉中已运用起这种天分来。他们与人交涉的技巧，他们说服人或吓阻对手的力量，在这时都自动显示出来。这种情况在某种时候尤其容易发生：当他们想完全凭客观的工作表现上进，但却屡遭阻挠时。

无法认清自己正在运用天生的推销技巧，是促使人们后来走上歧路的原因。诚然，暂时不把注意力摆在工作上——好克服人为障碍或增加晋升速度——并不会造成伤害；短时期的绕道而行并不是问题。可是一些有野心的人士却一再延长他们在推销路上逗留的时间，以致最后终于陷入难以自拔的境地。这时，他们不再只是暂时抛开自己的工作而已，他们脑海中根本不复有工作的影子存在。在这种情况下，除了继续留在现行的路子以外，他们已别无选择。

有人或许会问，他们有没有可能原本就对销售、推销的工作很感兴趣呢？

对很多人而言，转走行销及公共关系的路子绝非是偶发事件，他们可能天生就该吃这一行饭。这一点并没有什么不对，企业界对推销人才的需求绝不亚于管理、产品发展人才。总得有人负责推销这个国家每年制造出来的大量产品，不然，整个经济制度不崩溃才怪。

总之，像豪德这样的人最后会陷入困境，原因有二。第一，他们并不知道自己真正的才能何在，只知一味地急功近利。第二，就算他们知道，他们也不见得能接受。举例来说，豪德受的是工程师的训练；他不但接受这个领域的科技知识，也接受其价值观。更重要的是，他希望以他的教育做为日后成为高级主管的基础。因此，如果他发现自己一向自豪的“见识”，其实只是他引导别人以“他的方式”来看事的能力，他会感到很不舒服。但就像一位曾在他手下工作的人所作的评论：“豪德是个很聪明、能创新的人。可是不论他走到哪里，他都会留下一堆烂摊子。他从不彻底思考自己的计划，只是随意而为。这个家伙实在该替自己找个经理才对。”当豪德偷听到这段话时，他震惊极了。他想做个经理，而不是需要一位经理。

对于那些在大学时代学艺术、人文或社会科学的人而言，在向上爬的过程中有人为因素存在并非是件新鲜事。有趣的是，在观察过一些主修戏剧但后来却踏入企业界的人士的行为以后，我们更了解到使豪德陷入困境的因素。由于这些人在刚开始发展事业时，并不像豪德一样，早已具备一些工作技能，所以他们会很努力地去学习一些有用、实在，而且能让外人客观衡量他们工作表现的技能。起初，我们把他们这种行为解释成训练有素的演员为了求演戏逼真而做的一种努力。从表面上看起来，他们也是的确是想在企业界的老手面前玩瞒天过海的游戏。但研究结果却证明我们这种解释不只是太酸了点，而且还忽略掉他们在潜意识里早已明白的一件事，即在企业界里，光是会演戏仍是不够的；他们必须培养一些真本事来，好使自己获得加薪及晋升的机会。

就拿道格拉斯·贝克来说吧，他的个案正好可与豪德做一番对比研究。他在大学时代主修戏剧，毕业后踏入戏剧界。但后来却因为这一行粥少僧多，谋生不易，而在离开学校两年后转行进入一家金融服务公司工作。虽然道格具备优异的演技，可是一旦决定好要在企业界发展，他就不愿意再把这套本事显示出来，而情愿在工作上全力以赴。

和豪德相反，道格在刚开始工作时，并没有任何技术背景。事实上，在事业的旅程上，他们两人所走的方向根本相反。可是到了两人都 29 岁时，他们却相遇了。在这儿我们所指的相遇并非是他们彼此见到对方，而是彼此在事业上擦身而过。在这之前，道格已花费了将近 5 年的时间，学习如何以更便宜的价格替他公司买进货品。在采购部门找到一份职位以后，他便努力工作，并想法找到最廉价的供应商，买进上百种公司大量需要的货品。道格的工作也许不需要什么技术背景（别的部门先决定好买什么，然后他仅需决定到哪儿买就行了），可是他替公司省下来的钱却是有目共睹的。在他 29 岁那年，也就是在他被指派采购三分之一左右公司定期使用的产品的头一年，他替他的雇主省下的钱超过 80 万美元。在听到这件事以后，公司的副总经理把道格的薪水提高了。他们两人从来就没有成为朋友，平常也很少接触。可是道格工作上的勤奋，再加上高级主管的赏识，终于使他在 36 岁时成为这家公司的副总裁，年薪超过 10 万美元。

有趣的是，一直到今天道格尚无法正确地使用一些术语——一些换成是

豪德一定会准确地定义并使用的术语。也就是因为这种用字上的错误，使我们一开始时把道格当成是会演戏的骗子看待。但后来我们才发现他早已下定决心，要培养出一个能令他雇主刮目相看的工作技能来。我们稍后会在别章里再继续讨论这个题目。现在让我们只在这里简单地附注一笔：虽然道格狂热的工作方式并不见得适用于每一个人，但在很多例子中，这却是相当有效的方式。

总而言之，在发展事业的早期，人们会在前进的道路上遇到一个影响他们前途的分叉口，这个分叉口与工作及表演这两方面的技巧有关。那些在某一方面有天赋，但却认为他们的长处另一方面的人，很可能会发现随着岁月消逝，他们正跨在一个逐渐扩大的深渊上。虽然有些人可以想办法脚踏两岸而始终不出纰漏，但这种人到底有少数。20 来岁的时候，做一些试验以决定自己在这两方面的能力孰强孰弱，会使人在日后获益匪浅。

一个人知道自己拥有某种技巧并不表示他一定得利用它。许多人会发现自己更适合朝另一个方向走去。举例言之，在我们的样本中，就有一个人在某项运动上有很优异的天赋，但他却情愿牺牲做职业运动家的机会，而去念医学院。在工作上了解自己的长处何在，这一点很重要，尤其是当一个人在前行的途中遇到人为障碍时。这时为了扫清障碍，他在不自觉中搬出来的演戏技巧才不致使他感到惊讶；更重要的是，当他的注意力再度转回较不戏剧化的事情上面（譬如说，他的工作）时，这些演戏技巧自然也被收藏起来。

事实上，在一个人百般尝试使敌人软化或缴械而不成后，他最好的策略是不要再做任何尝试。这时，他应该明白：“噢，这是演员的事，”然后再度把注意力放回自己的工作。

没有事业是很可怕的

目前美国人口将近 2.5 亿，其中超过 5.8 万的人，正全日或半日的在学校进修。1983 年，光是从大专院校毕业的学生在美国就几乎有 100 万。要衡量这么一大群人的学业表现，只能采取一种较简单的评判制度，在这种情形下，分数的高低就成为一个重要且方便的评估依据。

对许多学生（尤其是那些家庭环境较差的学生）而言，只要考试能达到及格标准就足以令他们雀跃欢呼了。但我们样本里的学生却绝不会如此，他们心中牢记着父母的期望，并把教育当成是一种可以使他们迅速而又正大光明地获取成功的手段。像那些从较贫穷家庭出身的子弟一般，他们也经常会表示出自己对学校的敌意。但和前者不同的是：他们极端重视自己的学业成绩，分数愈高愈好。在他们心目中，一张大学文凭就好像一张长期饭票，可以确保他们工作的安定。研究所的文凭则更值钱，因为它等于是提供一张入场券，让他们进入赢家的圈子里，享受高薪及被人尊敬的乐趣。虽然在 70 年代，当大专毕业生的薪水比起高中毕业生来，相对地降低不少时，前述的情况稍见和缓，但教育却仍是青少年注意的焦点。

就算是在玩乐的时候，我们样本里的学生仍没有忘掉他们极欲成功的压力；经常他们玩乐的目的就是想忘掉这种压力。在学校里的学生和战场上的士兵一样，生活在一种紧张的情绪中。一个重要的考验迟早会来临；有些人会侥幸熬过，有些人则被抛在后面。在这些挑战的间歇期间，他们必须暂时放松自己紧张的情绪。做一些蠢事是一个好办法，玩乐可以使时间消逝得更迅速，也更愉快些；但笑声愈大，也愈显示出弥漫于空气中的紧张气氛。

我们研究的重点是放在人们事业生涯中，所可能经历到的几个不同阶

段。然而，在人们踏入社会工作以前，造成日后事业障碍的原因却早已深深植下，那就是他们已学会忽略明显的事实。这一点本是人之常情，而人们通常也有很好的理由这么做。举例言之，为人父母者，就会试着忽略核子战争发生的可能性。自从 1962 年的古巴飞弹危机以来，核子毁灭的威胁对许多成人而言，一直就是一个鲜明的事实，可是他们却有意忽略它的存在，继续尽力做自己的事，甚至几乎忘掉曾经有过这个问题。

对有抱负的学生而言，考试不及格甚或被学校退学，就等于是一种核子毁灭——起码，对他们的梦想是如此。他们也学父母一样，试着忽略这种威胁的存在；事实上，当他们周围有朋友时，他们会完全忽略掉分数。然而他们的情况却又和他们的父母有点不同：虽然这些成人会压抑自己，不去想核子战争的问题，但他们却不会因此认为这个问题已然消失；他们不去想它，只是因为觉得去想它也于事无补，而且甚至会产生不良的效果。另一方面，这些学生之所以压抑他们对分数的关切——起码在公开场合如此——是为了两个主要的理由：避免被别人嘲笑，并掩藏他们私心里想永久打败同辈人物的欲望。问题是，时间一久他们就习以为常，甚至不觉得是在压抑自己了。

在这章里，我们所要强调的重点是：在那些中等或中上阶级的家庭中，有相当比例的子女（在我们的样本中占 31%）在不自觉中把他们的人生花在试着做八面玲珑的人上面。从中学时代开始，一直到念大学，他们在公开场合里都压抑着他们想胜过别人的欲望，但私底下，想胜过别人正是他们梦寐以求的事。他们在人前对分数所刻意表现出来的冷漠态度，正足以显示他们多么怕被他人另眼看待。到后来，这些学生会发现自己无法决定未来该做些什么，并就此坚持到底。在一个职业上安定下来，意味着忽视其他职业的存在；这十分不合他们的脾胃，因为这表示他们往后会被其他行业中的成员当外行人看待。他们想做每一个人的朋友，想属于每一个专门行业；结果反而无法培养出一个属于自己的专长来。

且让我们看几个有代表性的例子。

为受人欢迎而伪装

“我才不会那么想不开呢——一天 24 小时想着分数的事，”乐娜·佩利在 15 岁时这么说。事实上，她的确也不像是对功课很狂热的人。该交作业的时候， she 会把功课做好；该准备考试时，她会为考试念书。除此以外，她表现得就好像学校只是一个社交的场合。“我每天最喜欢做的是什么事？”她把我们的问题重复了一遍。“和朋友聊天、交际，和男朋友在一起。”罗伯·艾利斯的态度和乐娜差不多，就像他在 15 岁时所说的：“我不需要拼死拼活，就可以得到不错的成绩。所以我总是有很多时间来做任何想做的事。”在念中学的 4 年当中，由于罗伯和乐娜的聪明，使他们在课堂上能吸收大部分的教材，再加上考试前临时抱佛脚一番，他们两人的成绩平均都能维持在 B1。

这两位聪明的年轻人都在一流的中学念书（一在纽约，一在南加州）。早在他们念中学的第一年，他们就已学会摆出一副对分数毫不在乎的态度来。两个人都能随口吐出一长串他们同辈经常使用的“术语”，譬如“书呆子”、“蛀书虫”、“臭鼬鼠”、“老师的马屁精”等，来形容那些认真上课、努力用功的学生。罗伯和乐娜都不打算让这些名称加诸于自己身上，他们觉得天下最可怕的事莫过于此。就如罗伯所说的（当时他仍带着满不在乎

的笑容)：“一旦你被冠上这种称谓，你就一辈子也甩不开它了。”

光是避开这些名称还不够；他们甚至必须彻底确定没有人会在玩笑时这么称呼自己。怎么做到这一点呢？该采取什么步骤，来使同学相信他们和那群被嘲笑的人毫无关联？答案视他们是男孩或女孩而定。在 1959 年到 1983 年这 25 年的期间，罗伯这个年纪的男孩最喜欢采用的伎俩是“搔痒及打哈欠”。情况如下：当罗伯尽量试着表示他对学校一点都不在乎时，他会不断地在身上到处搔痒；旁观者也许会认为这个小孩身上突然长满跳蚤。伴随着搔痒动作而来的则是一连串的呵欠，就好像他随时都会睡着一般。

另一方面，乐娜采用的是过去 25 年来，她这个年龄的女孩最爱用的伎俩：改变话题。这个策略很简单，但却很有效。她只需兴奋地谈论一个话题——任何话题，只要不是她不想谈的话题就行了。她激昂的字眼不需言喻，就已传达了一个讯息：“你难道还看不出这更重要吗（和分数比起来）？”

虽然乐娜用的是口头讲话的方式，但实际上她的伎俩却比罗伯的更难捉摸，因为她需要听者自己去意会她的弦外之音。罗伯的讯息则很容易了解，他在不自觉中采用了两种极强而有力的方法来告诉在场的人他的不在乎。一直不急不缓地在身上抓痒表达出他急欲让人知道他的想法，不断地打呵欠则更进一步强调这一点，以免观众中有人迟钝到没有看出他的意思。

罗伯在动作上及乐娜在口头上的托词都产生了功效。他们两人都知道如何以扰人耳目的方式来表达一件事：他们的心思已游到别处，而不在眼前讨论的话题上。但该说明的一点是，借着这种忽略事实的高明手段，他们不但欺骗了别人，也欺骗了他们自己。分数也许是一个潜藏在背后的威胁，但在表面上，他们却能够用各种分散注意力的活动及兴奋的谈话，使这个威胁看起来好像已然消失。只有两件事会不断地把它带回生活中，那就是考试及父母。在考试前抱怨连天正是每个学生下意识的一种表示——目前我们必须抛开对分数不在乎的假面具对不对？但这只是暂时性的，等考试结束以后，一切又恢复常态。父母那方面则比较难以应付。“我妈妈真啰嗦，”乐娜说道，“有时候我觉得她只关心我的成绩。”在罗伯的那方面则有两个大人在逼他。“他们担心我的成绩，”他摇头说道，“但他们又不想逼我，所以经常会对我提出暗示。”

然而，如果他们对分数表现出过多的关切（考试期间例外），甚或在学期当中离群脱党一段时间埋首于书中，则可能会遭到被同辈朋友排斥的命运。所以，他们一定得摆出对分数不在乎的态度来。于是为了要融入自己的社交圈中，他们学着否认分数的重要性。而一旦开始这么做以后，他们发现自己较能不在意成绩的好坏了。

这样做和他们能否成功地从学校过渡到社会上又有什么关系呢？关系可大着呢。因为一旦大学毕业，他们旧有的社交圈子就会消失，只留下从中学到的教训。可是以前的朋友还没有消失多久，一个不同的报偿就出现了——金钱。

起初，为了要使自己能与他们工作中的新伙伴打成一片，罗伯和乐娜故意忽略金钱的问题，但这一回，这样做却没有产生效果。接下来，令人感到不解的是，他们却突然转变态度，变得只热衷谈论金钱这个话题。和他们以往对分数表现出来的那种暧昧与噤若寒蝉的态度相比，他们对钱这个话题所表现出来的率直态度，似乎显示出个性上的逐渐成熟。然而这种假设却不正确。

乐娜获得英语文学士（再度地，就像高中时代一样，她四年成绩平均为 B1），并在一家杂志社找到工作。七个月以后，她告诉我们：“在这儿，他们所想到的只是钱。”现在她似乎不要钱，那她要什么？“朋友，”她毫不迟疑地回答。“这是我最需要的东西。”在这时，还没有一群关系密切、有意义的同辈朋友出现在她的生活中，而往后的事实也证明这群朋友从来就没出现过。然而，她和罗伯在财务上都开始有捉襟见肘的现象。念政治的罗伯（他大学四年的平均成绩已升到 B）说：“我现在赚的钱根本不够维持生活上的开销。每样东西都昂贵得令人难以相信。”看得出来，他很懊恼这种状况。

无疑地，微薄的薪水使他们无法享受自己所渴望的生活方式，尽管家里会不时的寄钱来做为贴补，但距他们自己心目中所描绘的物质生活景象仍有一段距离。一些统计学家曾经说（我们研究的结果也证实这一点）这种景象来自家中的经历，如果他们往后独立时的收入比不上他们的父母，这其中的差距会造成沮丧感的产生。现在学业已告一段落，罗伯和乐娜以往容许自己生活像个穷学生的借口已不复存在；他们开始对自己的经济状况感到沮丧。令他们感到懊恼的是，他们现在所走的却是一条无法回头的路，而在这条路上，要一下子超越他们父母在物质上的成就，则是不可能的。

另一件令他们心中对钱感到不舒服的事是：他们无法逃避这个事实。过去，他们学到的事是：要受人欢迎，就得假装忽略自己和其他同辈共同追求的目标。但现在，他们却无法再忽略掉钱这个目标。由于考试及学期报告只是一个时期的东西，对分数的想法可以很轻易地被打发掉；而钱却是经常需要的东西。就像乐娜说的：“无论走到哪里，身上都得带点钱。”这点使他们很快就看清一个崭新而又令人不愉快的真相：赚钱是一个寂寞到令人痛苦的追求过程。

对工作的疏离和恼怒

罗伯和乐娜可以用薪水来打发掉一点寂寞。除非我们记住在他们生活中缺少了什么东西，否则我们不可能明白他们为什么在开始工作以后的这十年里，会这么疯狂地投身于社交生活中。在学校时，他们可以忽略分数，以便与老朋友亲近。在工作时，他们无法忽略掉自己赚的钱，但却可以把这些钱投资在交新朋友上面。

乐娜在 26 岁时戏称自己在“混日子”；罗伯经常替自己加上“随时效劳”的标笺。类似这样的声明，难道就仅表示这两位性生活活跃的年轻人，一直不断地在寻找床头伴侣吗？就一部分意义而言，答案是肯定的；但大体言之，他们在余暇时的行为是试图弥补工作所不能给予他们的满足感。虽然他们目前付出的劳力能使他们获得金钱，而非分数，但所赚的数目总嫌不够。事实上，可能也没有任何数目能满足他们的需求。如果金钱是项新的报偿的话，那么这项报酬实在无法满足他们的需要。

因此，在支付完房租及其他基本的生活费用以后，他们剩下来的薪水很快地就花在衣服、电影、俱乐部、餐馆、旅游、唱片、冬天与人分担滑雪胜地的小屋，及夏天的海滩别墅上面。他们把太多的精力、时间花在自己所追寻的东西上面，例如和完美的性伴侣享受罗曼蒂克的满足感；但却没有付出足够的注意力来思考一件事——即在二三十岁的阶段，他们追寻的过程为什

么会显得那样疯狂与绝望，同时这和他们在工作上的满足感与未来的事业问题有何关连？

许多人也许会辩称他们并不一定非对自己的工作感到兴奋不可。“我所要求的只是一份合理的薪水及一个还不太枯燥的工作，”在对办事员做的调查中，这是一个我们经常可听到的答复。然而，对受过大专教育的人而言，不论是在学校或是毕业以后，他们的要求却非如此而已。他们要求的不仅是一份足以糊口的工作，而且还是一份事业——一份能使他们感到满足的事业。这个目标不但对他们很重要，而且其实质意义比他们想像的还更多。当在工作上达不到这个目标时，他们不得不从别的地方找寻满足。

他们经常利用的方法除了运动、培养业余嗜好外，便是“性”，但效果却不大。这时他们在工作上便面临了一个影响他们私生活甚巨的危机。在面对工作与爱情时，他们会渴望把心神完全投入爱情，而非两者兼顾。他们渴望有一段能使他们完全投入的爱情，但却达不到这个目标。这种一面倒的情况终会危及他们的事业。

我们所讨论的危机是分三个阶段展开的。第一个阶段开始于这两个年轻人踏入社会以后。这时，他们开始明白自己需要钱来达到所渴望的生活水准。在学生时代，也许他们并不重视金钱的价值，也不会认为钱是改善他们社交及性生活的万灵丹。可是一旦踏入社会，他们的看法开始有了急剧的转变。在头两年里，他们会开始相信一件事——他们之所以需要钱，最主要的原因是想迈入适当的社交圈。就如罗伯在他工作的第二年所说的：“我住的公寓实在是太简陋了。只要想到将有水准的人带回家就会令我感到尴尬。但现在我却还负担不起高级一点的公寓。”乐娜也有同感。“你知道吗，要进最受欢迎的舞厅跳舞，光是入场券就得花美金 25 到 30 元，”她在毕业后的第三年说道。“除非你有钱，否则你不能去滑雪，且不能邂逅到你真正想认识的男人。”

他们追寻“完美先生”或“完美女士”的过程并不算很顺利，但最起码他们已知道问题的症结在哪里。并不是他们花费在追寻上的时间太少，也不是他们缺乏足够的热忱；真正的罪魁祸首已很明显，那就是——金钱。他们很显然地是缺乏足够的金钱。这该怪谁呢？是什么阻止他们获得必要的财力来过正常的社交生活？不用说，是他们的作品。一旦他们认定工作是一切烦恼的来源，他们就开始迈入第二个阶段。现在他们不但认清自己的问题何在，而且还知道它的起因。

这个发现以一种简单的方式影响到他们对自己雇主的态度：他们对公司原有的不满情绪，这时会加倍的扩大。事实上，要形容第二个阶段只有一句话，那就是在这段期间，他们会由原来对工作缺乏热忱，转变成对工作产生敌意。换句话说，他们不再以中立的态度来看清自己的工作缺乏吸引力这个事实。在他们的心目中，工作已变成一种障碍，阻止他们获得自己最渴望在人生中得到的东西。这种想法到后来会使他们憎恨自己的工作。

在第二个地点工作的第四年，罗伯把他的工作形容成“是陷阱，是牢笼”，是使他在工作及闲暇时都无法享受乐趣的包袱。乐娜也发表类似的意见。“这个工作代表什么？什么也不是。它既不有趣，也不能带给我任何成就。”如果光就他们牢骚的表面来看，我们会觉得他们是没有找到适当的工作罢了；只要换一家公司或换一行业工作，情况就会完全改观。但这样的解释却没有抓住问题的重点。事实上，变换工作和他们遭遇的问题并没有什么关系；真

正的问题是在于他们对工作的态度。而他们也明白不管换多少工作，他们的问题依然存在。

从表面上看来，罗伯和乐娜从第一个阶段进展到第二个阶段——也就是从明白他们有个问题（钱太少）到把这个问题归咎于某人（他们的雇主）——似乎并不是很重要的过程。但事实上，他们这样做等于是一种破釜沉舟的举动。现在他们已无法回头，因为他们已开始轻视那唯一能补救问题的良方——他们的工作。

然而，置身于第二个阶段的人通常都会把他们的工作与工作环境混为一谈。罗伯和乐娜因此开始说一些讥嘲他们公司的话。“就算有才干的人从天上掉下来，这儿的人也是有眼无珠。”罗伯在踏入社会工作的第七年时，这么表示着。四个月以后，他便换到另一家公司上班。乐娜则愈来愈蔑视她的公司。在毕业后的第八年，她说：“我在这儿等于是浪费自己的才华。这些人只会兜售垃圾。我实在不应该付出太多时间在他们身上。”

总之，她和罗伯一开始就对自己的工作缺乏投入的热忱。随着时间的消逝，他们对它也愈来愈感到疏远。他们在踏入社会的头两年就对自己的工作产生了疏离感，而且从此以后愈来愈容易感到恼怒。虽然他们两人起初都说自己渴望有一份事业，而且也真的这样认为，但几年下来，他们所有的只是一份工作而已。事实上，他们所谓的事业到头来却变成一连串的工作。

打败工作制度

我们刚才讨论到的两个阶段听起来也许很教人丧气，但像罗伯和乐娜这样聪明的人是不可能永远停留在自怜自艾的状态中的。凭着他们的小聪明，他们开始迈入第三个阶段：试着“打败工作制度”。

光是想到这个目标就令他们很愉快，更别提采取实际的行动了。“我可以猜测得出我的上司什么时候会走过来，”乐娜很自豪地在那儿吹嘘着，“这时我会装成很忙碌的样子。”接下来，她又笑着加了几句：“有时候我会梦想着偷偷溜出去海边度假，然后在我的椅子上放个机器人，来蒙骗我的上司。”罗伯也找到一个很刺激的方法来达到相同的目标。他在公司有笔交际费，可以容许他每星期带客人到附近的餐馆吃两次中饭。公司的原意是希望他请与业务有关的客人。但罗伯在三月时却得意扬扬地说：“今年到目前为止，我所请的客人没有一位与业务有关。没有人检查过我的交际费是怎么花的。我只须在报帐时填上一些适当的名字，再交给他们就就行了。想想也真好笑！”

这种行为看起来就像是一种恶意的作为，甚至是一种怀有恨意的欺骗，而就某种程度而言，它的确也是如此。但别忘了，隐藏在他们行为后面的却是乖张的逻辑。就他们而言，要过理想的生活，最需要的就是钱。至于他们是否值得获得这些金钱，则无关紧要，因为在他们心目中，他们早已认定自己的身价要比实际获得的报酬高出许多。由于他们并没有从工作中获得自己想要的报酬，所以他们决定采取一个相对的措施：不要工作得太卖力。他们也许不能提高自己的薪水，但却可以减少自己付出的劳力。起码这一点是由他们——而非他们的雇主——所掌握的。罗伯和乐娜都打定主意，不让公司剥削自己的劳力；要使自己仍能忍耐工作的环境，他们就得对自己的人生拥有控制权。而对工作不要付出太多的劳力与关注，这会使得他们觉得自己仍

掌握全局。“我才不会让他们对我呼来唤去的，”在社会上工作的第九年，乐娜这么说。罗伯在这时也有类似的态度。“我是我自己的主宰，”他说，“这个地方并不代表我整个人生。”

把他们这些年来思想上的推理过程做个简明的摘要，就是下面几点：

- (1) “我需要更多的钱。”
- (2) “我值得获得更多的钱。”
- (3) “他们并没有给我更多的钱。”
- (4) “所以我便减少自己的工作量。”

这几点想法听起来似乎很率直，而大多数我们调查过的人也认为这种推论不但合理，而且正当。日复一日，一个想法会依照顺序导致另一个想法。问题是——而这点很重要——这类想法进行的方向并非一条直线，而是一个圆圈，因为第四点想法必然会导致下面这个想法的产生：

- (5) “现在我比以往还需要更多的钱。”

怎么说呢？理由很简单。一旦他们对工作由原先的漠不关心转变成长久的敌意，他们就更无法享受到工作所带来的满足感。因此，他们需要更多的钱来满足自己的私生活。

结果是乐娜和罗伯的生活变得比以往更难以平衡，而介于他们事业与生活之间的心理鸿沟也愈变愈宽。工作被视为是一种令人懊恼的时间浪费，一个不会带给他们足够报酬的活动。只有在不工作的时间，他们才能享受各种乐趣，所以，一想到他们休闲的时间会被浪费，就令他们恐惧、不舒服个老半天。这种现象刚好和那些热衷于工作，而且后来在事业上有卓越成就的人相反。

简言之，在他们工作的头十年里，罗伯和乐娜的思想过程一直是围绕着以上五点来回打转。每转一圈，他们对自己的工作就产生更深一层的幻灭感。因此，他们也更渴望能拥有一个能带给他们满足的私生活。

由于他们认定工作是一切烦恼的来源，如何打败工作制度就成为他们最关注的事。通常，他们所采取的攻势是分两方面进行的：一是用衣着做表面工夫，一是渴望能迅速升到管理阶层的位置。

罗伯和乐娜早已对他们的工作丧失信心，不相信工作能带给他们任何成就。“这似乎毫无意义可言！”这是他们对自己及公司里的同事经常发表的工作评论。“如果这个地方明天就从地球上消失，又有谁会怀念它呢？”乐娜以尖酸的口吻问道；她所指的是她第三任雇主。接下来，她又自行答道：“我可不会的！”对于他们的工作，他们是局外人，而就像一般局外人一样，他们也很注意一件事：它的目标。在他们眼中，他们的工作根本就缺乏任何目标。他们不能看到的，正是那些热衷于工作的人最常注意到的一件事：投入工作所带给他们的乐趣及痛苦。

由于他们觉得工作本身并不重要，重要的是外在表现，所以他们开始把注意力的焦点转移到衣着上面。这是一个很有趣的现象。我们当初的假设是，当人们对工作失去兴趣时，他们在工作场所的穿着会变得比较随便些。但罗伯和乐娜的表现却正好相反。他们愈是不关心自己的工作，就愈注意自己的穿着。在他们的想法里，这是使他们获得成功的秘诀。“看起来，合乎工作身分这点对我很重要，”罗伯不只一次这么说。乐娜也愈来愈常发表类似的评论。

穿着整齐的时候，他们两个人看起来的确很吸引人，而在别人心目中制

造良好的印象也确实很重要。问题是除了外表这张牌以外，罗伯和乐娜拿不出其他任何东西来争取名利。就如私底下所承认的，他们已对办公室里的日常活动完全丧失兴趣。然而，他们又急切地渴望升级与加薪。如果他们的工作不会替他们发言的话，他们的衣着就得如此做。罗伯甚至学会如何拉松他的领带，就如他说的：“拉开的程度要刚刚好，让人觉得我很忙碌。”

当他们迈入 30 岁的阶段时，他们开始公开地谈论着要在管理阶层获得一个职位。“我以前不能做这种要求，”罗伯 32 岁时说。“因为那时我看起来太年轻了。”乐娜也觉得自己的年纪已大到可以要求一个经理的职位。“你知道，我在这儿已待了一段时间，”她说，“我有资格做这种要求。”他们对这件事的看法非常简单：在工作世界里，时间就是最好的资格证明文件。他们已工作了十年，因此有资格要求一个值十年时间的经理位置。不过，不管他们怎么施展交际手腕或在外表上下工夫，在接下来的十年中，他们仍没有获得什么升迁的机会。这是一个他们会定期抱怨的话题。

尽管如此，在不断的失败中仍有令罗伯和乐娜感到胜利的地方。年轻时期，当他们背弃分数时，他们获得同辈朋友的赞许。在公开场合假装自己并不在乎学校的成绩，使罗伯和乐娜可以和他们的同学打成一片，并一起讨论打败学校的制度。“我把考试的答案写在手腕上，”罗伯在 15 岁时得意洋洋地告诉他的朋友。

试着打败工作制度就和试着打败学校制度一样，有其社交上的利益。只是在 10 到 15 年后的今天，它却变成和朋友谈话的主题。当我们想到那些试图打败任何制度的人时，我们总想像着他们正在找寻一个能立刻产生成效的伎俩来。但在工作世界里，人们为了打败工作制度而做的每一件事，并不见得都是有意识的行为。也许在罗伯和乐娜这方面，不卖力工作以报复雇主给他们的薪水太少是一种蓄意的作为，但注重穿着及夸口该有个经理职位却不见得是蓄意的。事实上，当他们这么做时，他们不但没有意识到自己的行为，而且也无法真正地明白原因为何。想迅速地往上升只是他们下意识里想打败工作制度的一种方式罢了。如果一切真如他们所愿，他们就可以享受自己所渴望的财富与地位。“我可以想像自己每天早上被司机用豪华轿车接去上班的情景，”罗伯 34 岁时说。

结果，我们所看到的是一个奇怪的景象：罗伯和乐娜这两位有才智的人，情愿把想像力与创造力全部放在打败工作制度上面，却不愿花在工作本身上。虽然到头来他们会发现自己的成果极其微小，但毕竟仍有点收获。在遭遇一连串所谓的“事业挫折”以后，罗伯和乐娜却在社交圈里得到一点意外的收获——他们找到一个话题，使他们可以不断地和朋友，及工作态度与他们一致的人谈论。如果寂寞是一个他们在工作及闲暇时都无法忍受的东西，那么“打败工作制度”这个题目更可在社交场合中拉近他们与朋友及同事之间的距离。

选择职业方面的决定

我们相信不仅是在我们的样本里，而且在社会上，罗伯和乐娜都代表着占绝大多数的某一类型工作者，但他们却绝不是唯一的类型。在后面，我们将会讨论到一些其他类型的工作者。然而，由于有太多的人是像罗伯和乐娜这个样子，我们有必要了解一下他们的心态背景。

不论我们是否喜欢，工作占据了我們大部分人的成年生涯，虽然它和以往在学校时的活动有很多类似的地方，但完全不同的地方更值得我们重视。许多学生对学校漠不关心（好获得同学的赞许）或只想随便混过，这在校园生活时并不见得会是一种悲剧。理由有二：第一，在大多数情况下，学校只是短时期的活动；它在大多数人 25 岁以前就已结束。第二，在这段期间，还有一大堆其他的事情发生，譬如说生理上的成长、性成熟及社交、运动等各方面技能的发展等。他们这时内外所受的压力都很强烈，可是由于师长、朋友的从旁辅助，他们仍能维持在平衡的状态中。

然而，一旦学生离开学校，踏入社会以后，以往能给予他们协助的人都退了开来。大多数我们研究过的人，在实质上倚赖自己的程度比他们觉察到的还要多出许多。那些父母还健在的人，会觉得父母张开的保护网（虽然经常令他们感到憎恶）能使他们不受到伤害。在某些方面，这也许是实情，但在工作上却非如此。

和欧洲及日本的学生比起来，美国的学生在选择职业方面，决定的时间往往太迟，以致有许多人从来没有真正做过任何决定。不管祸福如何，在完成学业以后，他们照样踏入社会工作，并在那里再度用大学新鲜人的态度来对待他们的工作，就好像自己仍有充足的时间慢慢选择职业一般。虽然许多人并没有察觉到这一点，但在工作 10 年后，他们仍无法决定自己在职业上该走的方向。他们到这个时候，唯一能下的结论是：“我想做个成功的人物。”

但在哪一方面呢？

总而言之，那些乐意认同某一职业的人，视“工作”为一个有机会让他们在本行成名的场合。另一方面，那些想在每一行都吃得开，并因此规避某一项专业的人，往往是用金钱的角度看待工作世界。在学生时代过度重视社交生活的人，进入社会容易变得过度重视金钱；迟早，他会完全以金钱报酬的多寡来衡量工作。

与制度为敌

对子女在成长时期的变化，为人父母者常会感到惊讶。但最感到惊讶的，还是那些住在远处的亲戚。他们没有天天看到这些年轻人，只是偶尔造访一下，而在岁月递嬗的期间，这些年轻人似乎已转变成另外一个人了。

对一群仍在可塑阶段的人做长期研究，就好像是一个定期来探访的远亲一般。经常，我们不但感到讶异，而且还很震惊。一些过去看起来很害羞、内向的少年，竟会蜕变成很有自信心、做事独断的人。一些曾告诉我们自己整天都在做性幻想的青春男女，已不再浮躁，而且能以更认真的态度来面对他们自己，以及往后工作的问题。

由于没有预知未来的能力，我们无法从一开始就选择出那些未来事业发展型恰巧与罗伯及乐娜相反的青少年。就算我们真试着这么做，事实仍可能证明我们当初的选择是错误的。然而现在回顾一下，我们就知道何以某些青少年能达成起初我们对罗伯和乐娜的期望，以及了解他们之所以成功，而后两者之所以失败的原因。

贝利·史考特——我们将要研讨的三个案例之一——就提供我们一个很好的例子，让我们看到那些事业有成的人，于 15 岁到 30 岁的过渡期间，在态度上及志向上所经历的各种变化。他和前章谈论到的罗伯及乐娜最大的不同点是：后两者在表面上看起来虽然很有抱负，实际上却与自己的工作有一段情感的距离，有趣的是，这段距离的存在反而使他们更能摆出一副专心工

作的姿态来。工作对他们而言，只不过是一个获取名利的工具罢了。而另一方面，当贝利接受一份工作，并从此安定下来以后，他就把注意力集中于自己份内的工作上，而并不在意工作所可能提供的报偿。因此，他并不像罗伯及乐娜那样容易意识到自己未来的目标，也较少想到这个问题。就因为这个缘故吧，贝利和罗伯及乐娜表面上那种充满决心的态度比起来，就显得缺乏决断力。

另一个相关的要点是：在闲暇的时候，贝利很少对自己施加压力，也许以罗伯及乐娜的标准来看，贝利会被视为一个懒虫，因为他并没有好好安排自己的休闲时间。但在贝利的下意识里，他明白这个时候是使他养精蓄锐，在工作上能继续冲刺的最有效办法。

专业人士的困惑

14岁时，初入中学的贝利对自己的功课似乎不感兴趣。这一点可从他头两年平庸的成绩上看出来。可是到了初三，尤其是念高一时，他却开始用功念起书来，而且他的平均成绩也由原来的B及B1进步成A1。虽然来自同辈朋友的压力——即要他背弃分数——依然存在，但贝利在这时却有很好的理由在公开及私下的场合抗拒这种压力。“我想进好的大学念书，”他说。这使他失去一些朋友，而他也知道这一点。“我相信有些同学会认为我已变成书呆子，”他表示，从他的表情看来，他似乎对这个想法有点不安，但仍决定坚持到底。到了高三最后半年里，同学的意见对他再也产生不了任何作用。他把注意力放在一个更远的目标上。

虽然贝利进的大学并非他的第一志愿，他仍高兴地做入学的准备。“你打算主修什么？”我们在他离开前问。“我还没想到这个问题，”他答道。可是在念完一学期以后，他开始考虑主修历史。他对上学期修的一门历史深感兴趣，但为了确定这不是偶然，贝利在下学期又修了另一门历史课，结果发现它更令他感到着迷。为什么呢？“它有‘行动’，”他热烈地说道。比较起来，其他学科就显得太静态了点。“它们显得很枯燥、没有生命，”他断然地说。

从大二开始，贝利不但每学期念历史课堂上指定的书籍，也自行找了一大堆历史书籍来念。“这是一种享受，”他说，“比看电视更能松懈身心。”

到贝利念大三时，一件从来没有发生在罗伯及乐娜生活中的事发生在他身上了——他变得专业化起来。在这里，我们指的是他开始把自己想成历史学家。他经常想像着自己是历史这一行里的精英，读书、著述、表现活跃。“有时我会在看书中途停顿下来，”他有点不好意思地承认，“并假装我是这本书的作者，或能写出一本更好的书来。”如果贝利明白他这种想法只是认同过程中很正常的一种现象的话，他就不会感到不好意思了。渴望获得某行专业人士的赞许，促使贝利这类年轻人热烈地追寻那一行的时尚与传统，而非与之对抗。没有这种认同的步骤，那些他寻求认可的人士会把他视为外人，而非他们这一行的精英。

贝利看书时对自己未来产生的幻象并非只是空想而已；因为他正尽力实现这个理想。由于博览群籍，他在历史方面的知识增长得很迅速，而他写的报告或考试也一直获得很高的成绩。光是这一点就显示出他与罗伯及乐娜不同。后两者这些年来虽然也有类似的想法，但却没有具体的行动。很显然地，

没有什么专门的行业或知识有足够的吸引力，能让他们乐意埋首于其中，并就此留在那里。“我想做个什么都行的人，”罗伯28岁时仍这么说。

贝利第一次对自己的志向产生怀疑，是在念大四的时候。大学四年里，他的表现一直很优异。高中快毕业时，他申请入学的七所大学中只有一所接受他。而现在，他申请的六家研究所里就有五家接受他，每一家的标准都比他高中时所申请的大学更严。芝加哥大学是他的第一志愿；当他们的入学许可委员会来函通知他时，他兴奋极了。

他兴奋的感觉并没有持续很久。不到一个月的时间，他心中就开始产生疑虑。一般历史学者要到高龄才能成名的现象，令他感到心情沉重。“我可不希望年纪到了一大把才成名，”他有点气馁地说道，“我更不希望自己在40岁，正当盛年时，听到人们这么对我说：‘莫扎特在你这个年纪早已享尽盛名，魂归九泉了。’”

然而，真正影响他重新衡量对未来的决定，以及使他担心成名年龄的关键因素是，因为美国大学生的人数正逐渐地减少，一般大学对教职员的需求量也因此戏剧化地往下降。这种现象使贝利觉得自己可能选错行业。现在正是他冷静思考这个问题的最佳时机。诚如他毕业前所说的：“唯一会大量雇用历史学者的地方是大学，而现在这些学府却自顾不暇。”这种情况使他感到非常忧虑，因为一旦他开始做自己喜爱做的事，就不希望受到干扰。

他写信告诉芝加哥大学，自己9月份会准时入学；但在6月却接受一份正式的工作，同时并没有告诉他的雇主自己秋季就会离开。“我想赚点钱，”在开始工作两星期后，贝利解释他的动机，“学费很贵，其他东西也是如此。”尽管这个解释听起来很合理，但还有一个真正的理由他并没讲出来：他想两方面都尝试一下，看看哪一方面较行得通。他很想知道工作世界的情况，但同时又想保留进入研究所的取舍权。他明白大学毕业后的第一个工作不见得会是最好的职位，但仍想体验一下在商界工作的实际情况。

“我不知道自己能否对企业机构有什么贡献，”他搔着头说。虽然在生产部门已工作了两个星期，他仍与自己工作的这家纸业产品公司有很深的隔阂。贝利在学生时代并不是没在假期工作过，但这回的情况却不相同。这回很严肃，可能意味着他未来的人生都是如此。他的反应如何？他心里有什么感受？“很不舒服，”他答道。他现在所处的环境对他而言，是那么地陌生，使他十分难过。这不是因为他蔑视这个新环境，而是因为自己一时之间无法适应。“在这儿，我觉得自己像条离开水的鱼。”

在接下来的几个月里，有两件事一直让他印象很深刻，而他也经常提到它们。他过去所受的训练使他看事时习惯于综观全局，并由此赋予每件事一些意义。但在办公室里，他却看不出每个人做的事有什么意义。就如他所言：“这些人做的事实在很荒谬，荒谬极了！”在他眼中，办公室里的每一件事都缺乏意义与目标，更别提整体的价值与目标了。

第二件事与第一件有关，但对他则更为重要。历史这一行之所以一开始就吸引他，是因为它充满了“行动”。大规模的行动在他脑海里制造出来的活动画面，要比任何电影更令他心醉。“它使我忘却自己，”大二、大三时他兴奋地说，“并把我带入一个更广阔的天地。”

但现在一切却突然停顿下来。不管他怎么努力，他仍无法不去注意他周围同事行事琐碎的现象。“他们谈论的都是一些无聊的事，”他憎恶地说道，“而且做的也都是些琐碎、无聊的事。”研读历史所带来的壮观景致此时

已不复存在，取而代之的是一些在他眼里所谓的“琐碎”行动。

令他朋友感到吃惊的是，夏天结束以后，贝利并没有去芝加哥，“去做什么？”他在9月底问道。“去拿一个比我现在更不容易找到工作的博士？与其那时候再考虑转行，倒不如趁着还年轻时这么做。”诚然，分析家可以轻易地说，工作市场状况影响到职业的选择，并举出一些统计数字做说明。但对贝利而言，决定改行并不是一件单纯、容易的事。而且这件事的影响也不会因为做好决定而立刻消失。相反的，在大多数我们研究的例子中，最严重的后果往往要在日后才会显现出来。

贝利对他工作的第一家公司并没有什么感情，而且仍昏眩于新环境所给予他的那种琐碎、无意义的感觉，这甚至也影响了他对自己的看法，到后来他甚至觉得自己仅有非常微小的机会成为一个成功的历史学家。“我现在的情况（在企业界）绝不会比我将来（在学术界）糟，”他就事论事地说道。此外，他原先那种难过的感觉到了9月份已经消失，取而代之的是轻度的嫌恶感。“我还可以忍受得了，”他在10月时这么说他的工作，“如果别人都能，我也能。”

守本分就有升迁加薪的机会

在接下来的3年里，贝利继续留在同一家公司工作，可是却被转到另一个部门，原因和他们公司买进另一家公司有关。随后，他又跳槽到一家对手公司上班，并在那儿待了4年。

值得注意的是，在这儿我们又看到一个例子，说明在社会工作的头10年里，有些人虽不喜爱自己的工作，但仍可以表现不错。我们常以为，光是按部就班地做好自己份内的工作，并不足以使自己快速升迁，实际上，这是因为我们没有仔细观察许多有能力的人在事业上发展的情形，而产生的误解。只要守本分，不管对工作是不是真有兴趣，都不会妨碍他升迁加薪的机会。

贝利辞职以后，我们到他原先工作的公司访问几位高级主管。我们向克特——这家公司的总经理——问及这种现象。他笑着说：“我们如果要求聘用的人都要真正热爱工作，那么这里就会只剩下5个人，而非500人了。”由于这种要求员工热爱工作的期望太高，所以很少有雇主会做这种要求。这使和贝利一样仍处于过渡阶段的人，能自在地逃避被人看穿的可能，同时能获得升迁的机会。这点非常重要，因为他们需要时间及适当的报酬来帮助自己下定决心，看看自己是否乐意把下半辈子花在企业界里。

有趣的是，在我们的样本里，仅有少数几个人察觉自己内在的感情生活与所从事的工作之间有一大段距离——他们等于置身于舞台上；而贝利就是其中的一位。“有些时候，我会觉得自己像个演员，只差没在百老汇的舞台上表演罢了，”他在工作第5年时说。这使他两年后以一种崭新的眼光看他父亲。

“我过去一直不明白我的老爸怎能忍受得了，”贝利28岁时说。“我早上起床上学，他起床去工作。看得出来他并不爱自己的工作，但他仍每天去，毫无怨言。这使我很困扰，因为这似乎毫无意义可言。我那时希望自己的人生不仅是如此而已；但我想我现在也在做同样的事。”

这个发现使贝利心情轻松不少。虽然他从来没和他父亲谈过这件事，但

在隐约间，他仍觉得自己一定会得到后者的赞同，这又使他比以往任何时候更放松自己的情绪。在同一年，他换到一家规模小很多的公司上班（原先工作的公司有 500 个员工，这家只有 56 个），并一直留在那儿。

他现在工作的这家公司并不是没有遭遇过业务上的问题。近年来，纸产品工业有景气和不景气的时候，但到了贝利 31 岁时，他个人与办公室工作的距离再也不会影响到他的事业生涯。有几回他会突然静下心来向自己提出质询（“我为什么在这里？”“我为什么做这些事？”），但逐渐地，他的注意力开始集中在工作上（“我喜欢做这些事，”他说，“我真的很喜欢。”）。这段过程花费了他 9 年的时间。

这是一段冗长而又辛苦的过程。也许和主修数学、语言、艺术或哲学的人比起来，贝利的经历还不算辛苦；但和学会计的人比起来，他显然遭受更多的压力。通常，学会计的人所经历的过渡期为时最短，就如一位主修会计的人在工作 14 个月以后说的：“替教授做或替客户做审计的工作，并没有多大的区别。”

表一：转换工作的过渡时间

大学主科	
会计（职）	0.5
护理（职）	0.7
药剂（职）	0.8
教育（职）	1.2
服装设计（职）	1.3
图书馆学（职）	1.3
建筑（职）	1.4
电脑程式设计（职）	1.7
化学（学）	1.8
企业管理（职）	1.9
新闻（学）	2.0
工程（职）	2.2
生物（学）	2.4
地质（学）	2.5
心理（学）	2.9
统计（学）	2.11

物理(学)	3.1
经济(学)	3.4
数学(学)	3.10
人类学(学)	4.1
舞蹈(学)	4.1
社会学(学)	4.7
艺术(学)	4.11
外国语文与文学(学)	5.2
宗教(学)	5.3
政治(学)	5.7
音乐(学)	6.6
历史(学)	7.5
英语(学)	8.2

主科性质：学=学院训练，职=职业训练，过渡时间是以年及月来表示，5.7=5年7个月。表中数字为中位数而非平均数，因为到1984年，样本中的成员中，22%有“之前”的人在离开学校20多年以后，仍没有熬过过渡期。

表中的数字是用担任某一工作“之前”和转换工作“之后”来计算的。“之前”是下列3个项目的加权平均数：(1)个人从大二到大四主科的平均成绩；(2)在这3年当中，个人为了加强自己的主科而自动奉献出来的业余时间；(3)个人愿意继续做这类工作的年数(把分别在大二、大三及大四春季收集来的答案加以平均)。比重为35 35 30。由此观之，那些在主科方面表现不好的学生，常不愿自动奉献一点周末或暑假的时间，来增进自己在这方面的知识。此外，那些不愿意奉献很多年或一生在所学这一行的人，由于无法衡量其担任工作之前所下的工夫，因此也就无法衡量其转换工作所需的过渡时间。

“之后”是下列3个项目的加权平均数：(1)回答者对他们正在从事的工作喜爱的程度(以100分为标准)；(2)余暇在这一行自动付出的进修时间；(3)回答者宣称为了继续在这一行工作而愿意接受的减薪百分比。比重为30 30 40。

不安分的下场

罗伯及乐娜把他们大部分的时间花在试图击败现有的制度上，但却没有真正意识到自己的作为。另一方面，贝利却不想打败工作制度；他希望与工作制度认同，并做到这一点。第三种例子——史坦利·古柏——比较像罗伯及乐娜，但他却很明确地摆出与任何制度作对的姿态来。“我没有必要忍受这种狗屁！”史坦利在16岁时愤怒地向我们谈到他的一位老师。

史坦利在学校的成绩很不稳定。一方面是因为他很少做家庭作业，另一方面是因为他不愿静下来反刍在课堂里学到的东西。“谁有那么多时间啊！”他说道。事实上，他只是太缺乏耐心罢了。

在社交场合，他却不像是没有耐心的人。虽然在余暇花费5分钟时间看课本对他而言，就像要他的命似的，但他却可以无所事事地和朋友相处5个

钟头，而丝毫未注意到时间的消逝。“他是个好人，”他的一位朋友评论道。另一位则说：“他很有趣，对人很体贴。”

从念中学的第一年到最后一年，史坦利并没有改变多少。他考试经常作弊，而且也乐于承认这一点。仅有一回他被抓到过，那是他高三参加法文期中考的时候。虽然因此得了个零分，他却并没有感到畏缩。在那学期剩下的日子里，他上课比较注意听讲，在家里也念了一点书，因此到了学期结束时，他在这门课得了个C。

但他不但没有因此感到高兴，反而把他的老师当成傻瓜。在他的眼里，法规就是法规，没有通融的余地，如果有人只为了他做的一点事就试图让法规让步的话，那么这个人就是个笨蛋及懦夫。虽然他经常反抗现有的法规，但却又缺少不了这种法规，原因有三：（1）他需要一个可以反抗的对象来证明自己；（2）帮助他整顿内心中的混乱；（3）使沸腾在他内心中的敌意能宣泄出来——如果一直把这种怨恨积压在心中的话，他会变得对自己更加不满，甚或更加沮丧。因此，每条法规在他的眼中都变得比实际情形还更冷硬，也更难以通融。

这种看法使他能肆无忌惮地大声斥骂各种法规，并因此赢得许多朋友。但到了大学时代，他的做法却不再生效，突然之间，所有那些他一向习惯于在公开场合嘲笑的法规都突然消失了。现在，没有人规定他穿什么衣服；他可以随自己的喜好穿着。如果他不愿意的话，他大可不必洗澡、刷牙及梳头。房间整齐或脏乱也是他自己的事。在这个离家800里的地方，他甚至可以凭自己的喜乐来决定是否和同学们打招呼。在偌大的校园里，很少有人会去注意到一两个学生。

至于学业呢？高中时代学校规定的一星期三次自习时间已不复存在。史坦利现在已失去打破这种规则的乐趣；只要他把课业弄好，学校任由他自己决定自习的时间与场所。

在这样一个缺乏纪律的环境里，他并不能找到几位大学公认的敌人来宣泄自己内心的怨恨。这使他非常焦虑。史坦利是一个对什么事都不能长期集中注意力的人，更别提念书这码子事了。“我想我会被当掉，”他在大一结束前的两个月恐慌地说道。但他却没有被当掉；由于在期末考前苦拼了一阵子，史坦利终于使自己那学期的平均成绩得到C。但他并不兴奋，反而更加感到不安。“我不知道自己以后是否仍能做到这点，”他在两个星期以后说。但到了下学期，他又回到学校，准备再做一番尝试。注册时，他选择企业管理做为主科。

人们花在打倒制度的精力与时间，是我们用以衡量他们是否喜爱工作的主要依据之一。那些喜欢自己工作的人，只是单纯地尽他们的本分；那些不喜欢自己工作的人，反而会花更多的时间来使人产生错觉，以为他们正在做事或已完成了某些事。此外，他们也可能找寻一个伎俩或策略，以尽速、轻松地完成工作。在很多情况下，这意味着抄袭别人的工作，或采用各种形式的欺骗；举例言之，装病、偷看答案、让别人替你写作业或考试等。

在可能的范围内，史坦利也尽量地使用这些伎俩，但客观的环境却不容许他再经常运用它们；中学时代孕育在同学们之间的同盟气氛（“我们一起对抗老师，”）在大学时代已大大减弱。“这儿的人都太拘谨了，”史坦利在念大二的那年说，当时他向一位朋友索取一些功课的答案，但却被拒绝。“都是些古板的人，害怕被抓到。”

到了学期中，史坦利的功课早已落后了一大截。“我似乎已跟不上其他的人，”他在11月的第一个星期担忧地说道。由于从一开始他就没法配合教育环境，所以他有击败制度的强烈欲望。现在这种欲望更是高涨。那些在某方面表现良好的人，并不需要想办法去排挤别人；他们早已做到这点。反倒是那些自觉是输家，或实际上处于劣势的人，比较容易想用不公平的手法与人竞争。他们所要找的只是一个能击败他人的神奇办法，而非真的想出人头地（虽然他们口头上会宣称，这是他们采用这个方法的目的）。

到了11月底时，史坦利的想法有了急遽的转变。大多数他认识的学生都是玩归玩，用功起来时却很卖劲，并且把上学和获得好成绩很当成一回事看待。但在史坦利眼中，这些学生突然间不再是使他处于劣势的竞争者，反而是一群被社会欺骗的傻瓜，愚昧地相信自己做的事是正确的。“光凭啃书本，他们根本成不了什么大事，”他说道，脸上显出几个月以来头一次有的快乐表情。“他们被这个社会欺骗了，”他几乎是吼叫着说出这句话来。

这个新看法使他觉得自己没有必要再和这些学生做相同的事：读书。他已找到一个能超越他们的办法：离开学校。尽管别人并不赞同他的做法，但史坦利却相信自己走的是正确的路径。“何必把自己的人生这样可怜兮兮地浪费掉！”接着，他又满脸笑容地补说一句：“我为这些笨人感到遗憾。”在12月10日那天，他带着胜利的心情正式离开学校。

汲汲于名利

毫无疑问地，在史坦利的心目中，他已达成人生的一个重要目标：公开地打败学校制度。但他却没有料到这样做的结果，只使他倒栽葱似的掉进另一个更大、也更难以逃脱的制度里。现在他无需像在学校时那般地担心分数问题，但却必须担心如何维持生计。在他的想法里，这一点应不是大问题。“这总比待在学校里好多了，”他在离开校园的前四天说。

当我们开始做这个研究时，并不认为史坦利的想法有何不对，因为在学校里表现不好的人，不见得日后在社会上就无法发达。每个人的天分不一样：学校成绩好的人日后也许做教授，在学术界发展；不热衷课业、但有生意头脑的人则可在企业上出人头地。各人在不同的领域里都有成功的机会，这似乎是件很公平的事。

但我们却没有料到一件事：在我们的样本里，许多像史坦利这样因为无法适应学校环境而中途辍学的学生，在日后也无法适应他们的工作。从学校（在那儿他们感到不自在）转入工作世界（一个被假定成更能让他们发挥才能的场所），对他们不啻是从煎锅跳入火里。他们不但没有开花结果，反而迅速地凋萎了。

值得人深思的是：当工作出了差错，或他们不能获得自己所想要的工作时，这些大学念了一阵子便辍学的人会立刻把责任归诸于他们没有大学文凭。在某些情况下，事情的确是如此，但在大多数的例子里，真正的问题往往出在他们自己的目标上。什么目标呢？“我想赚钱——很多的钱——愈快愈好，”史坦利在找第一个工作时说。他终于找到一个侍者的工作。这个工作听起来似乎并不能带来什么财富，但史坦利却有他自己的一套看法：“在办公室里工作，我知道自己的薪水是多少。但在这儿，谁知道呢？”由于拿的并不是固定的薪水，也无法预先测知确实的数目，史坦利任由自己的想像

力扩张到令他兴奋的地步。

做了7个月的侍者以后，他兴奋的感觉很明显地降低了。换到另一家餐馆工作使他的收入增加了一些，但却没有改善他的情绪。“我赚的钱仍是少得可怜，”他很失望地说，他实际上的收入与他的梦想仍有一大段差距。有15个月的时间，为了贴补收入，他也做点贩卖大麻的小生意（“每个星期可带给我70元甚至到100元的额外收入，”）可是在一个同行被捕以后，史坦利立即洗手不干了。“我可不想坐牢，”他说。

在离开大学3年以后，一位常光顾他餐馆的主顾向史坦利提供了一个推销员的职位。“你会成为一个很好的推销员，”这位衣着光鲜的客人这么告诉他。“你知道如何应付人，如何和他们讲话。如果你有兴趣的话，不妨星期二下午4点钟来看我。这是我的名片。”不到一个月的时间，史坦利就变成了一个向各个商店兜售成衣的推销员。“我喜欢到处跑，”他一年以后说。“经常在路上奔波对我并不是苦差事。”

直到12年后的今天，史坦利仍留在这行里。在这段期间，他替5位雇主工作过，并结婚及离婚两次。不论他的雇主是谁，他最感兴趣的永远是如何打败现有的工作制度；对他而言，与其说这是一个目标，倒不如说是一个顽固的迷信。他对自己的工作最感到自豪的一点是：他可以到处旅游，其他的工作者却被关在办公室里；他不断地见到新面孔，他们却得天天看同样的人；其他的人有一份固定的薪水，他却有一个相当大的开销帐，这使他“可以玩数字游戏，期骗国税局及上司。没有人知道我实际上赚多少钱。”

在我们的眼里，这并不是一笔好交易。就像辍读大学一样，史坦利获得的只是心理上的胜利罢了。

没有真正从学校过渡到社会

我们在这里所要讨论的最后一个例子是琳恩·威尔森。她和我们所遇到的人都不一样。罗伯及乐娜在不自觉的状态下试图打败工作制度；史坦利则蓄意这么做；至于贝利呢？他愿意接受现有的工作制度，并做个有成就的人。在这方面，琳恩和贝利很像。她的个案之所以引起我们的兴趣，是因为她代表一大堆从来没有真正从学校过渡到社会阶段的男女。

身为一个14岁的中学新鲜人，琳恩的智商及精力比一般同学都高，但她却是个表现平凡的学生。像史坦利一样，她在那个时候对任何事的注意力都不能持久，但她会乖乖地按时做她的家庭作业。

她有许多朋友，其中包括由三个女孩及一个男孩组成的死党。他们谈论的事情既非知性上的问题，也非恶意的的是非，而是对他们认识的人做一些有趣的评论。“爱咪的母亲脸上拉过皮，”琳恩向她一位同学说道，“现在只要一张开嘴说话，她的眼睛就会闭起来。”

也许光从她随和的举止与轻松的闲谈中，我们看不出琳恩是个有野心的人。但她实际上却是个相当有冲劲的女人，有冲劲的程度比她自己了解的还要多。在念中学的最后两年里，我们曾分别问过她大学要主修什么科目，而每一回她都毫不迟疑地回答：“英文。”可是在高中毕业、进大学前的那个暑假，她却因为念了两本有关社会学方面的书而深受影响。她改变主意，决定在大学主修社会学。

但在念大学的头两年，她却不觉得自己所修的课程有多吸引人。这点使

她感到很困惑。“也许这和他们采用的教科书有关吧！”她不只一次这么解释。真正维持她对这方面兴趣的原动力来自她课外自行找寻的读物。“我可以走进一家书店，”她在大二上学期时说，“然后找到10本写得比这更好的书，”她手里拿着一本泰寇特·巴森写的书。这是教授指定的教科书，但她却弃之如敝屣。然后她又加了一句她下一年度又会重复讲的话：“有时候我会觉得他们正试图扼杀我们对这个科目的兴趣。”

琳恩当然不愿意让这种情况发生。虽然到目前为止，由于课程内容缺乏吸引力，她对自己主修的科目多少感到有点失望，但课外阅读的书籍仍支撑着她朝社会学这个方向走下去。她的成绩非常好，而她也计划大学毕业后念研究所。但到了真要申请表格的时候，她反而改变主意了。

这使我们感到很惊讶。过去3年以来，我们看到琳恩一直很努力地在她选择的这一行发展。在努力的过程中，她曾遭到很多的阻碍。夸大、内容贫乏或枯燥的社会学教科书不只一次使她感到困扰，并减弱她对这一科的热忱。但她不但没有放弃这一行，或对它肆意嘲讽，反而想成为其中的一份子。而现在，一个完全不同的因素却突然出现，且左右着她的想法。“没有必要念研究所，”她说，显然已做好决定。“当我念出来时，可没有什么学校的工作会等着我。”她在6月毕业的时候，心中已没有一丝再继续深造的念头。

在接下来的19个月里，琳恩替美国一家数一数二的大保险公司工作，但她却觉得自己与所做的工作有一段距离。“我并不关心自己做的事，这不是好现象。”琳恩在工作10个月后，带着歉意的口吻说道。抛开个人的感受不谈，她觉得自己欺骗了她的雇主。这使她决定换到另一家公司工作。她的第二任雇主是一家玩具制造公司。打从一开始，琳恩就立志要表现得比前一份工作更令自己满意。

她把自己完全投入工作中，做完自己份内的工作，又急匆匆地找寻别的事情来做。“在这儿有好多事情要做！”她在那里工作一年后，苦恼地说道，“我真不敢确定自己能跟得上。”她的勤快和她同事平常做事的步调成了强烈的对比。一位同事评论道：“她做起事来像着了魔一样，总是那么忙碌。”琳恩以这种快速的步调连续工作了3年多。“我不能呆呆地坐在那儿，什么也不做，”她不只一次说道。“我不是这样的人。”

然而做了3年多的事以后，琳恩不得不承认自己遭遇到一些问题，这和她的婚姻无关，她很确定这一点，但她表示，“当工作不如意时，我的家庭也会受到影响，”于是她试图再继续寻找问题的根源。

有一件事令她极端困扰，那就是她所学的和她的工作似乎没有什么关联。刚从保险公司转到玩具公司上班的确令她感到兴奋，因为闲暇时她要读一些关于娱乐器材、玩具方面的书，这些书对她来说都十分新鲜有趣，而念有关保险额的文章却令她感到非常无味。就这点来看，她换工作是对的。可是日积月累，她大学时代所读的与她日常的工作愈来愈缺乏关联，以致她总觉得自己的工作缺乏意义。在27岁时，她仍无法与自己的工作认同，这使她很不安。

然后，琳恩决定去念研究所，并很欣慰自己找到了所谓的答案。她把填好的申请表格送出去。“我只希望自己仍能进得去。我那时实在该去念研究所才对。”对获得社会学硕士与博士的人而言，这时的工作市场比6年前更不景气，但这一点并没有困扰琳恩。她所要找寻的是学校本身，而非它日后所可能带给她的工作机会。

4 个月以后，她很兴奋地进入一家离她办公室还不到 30 分钟车程的大学。“我会全力以赴，”她由衷地说。然而，回到校园里没几个月，她的心情又有了转变。“我觉得自己好老，”她指着一群年轻的学生说。但她真正的意思并不是指年龄，而是觉得自己与周围的环境格格不入。

虽然以前念大学时，琳恩对系方安排的课程很反感，但她也明白身为这一行的入门者，她的看法或许是错误的。“十几岁的年轻人又能知道什么？”她在 19 岁时说；很显然地，她是想抹掉自己一刻钟以前所说的那些贬损课程的话。现在，她的态度却不大相同。经过几年社会的洗礼，当她以过来人的眼光再度衡量学校的课程时，以往的激情已不复存在，取而代之的是对自我的一种肯定感。

“这简直是场闹剧，”念研究所的第二学期她平静地说道，“那些教授根本就不切实际。”什么事情是她最反对的？“他们只会不着边际的谈论一些抽象的理论，这些理论既无实质意义，也无内容。他们简直是生活在象牙塔里，难怪他们的意见听起来这么贫乏、空洞。”但她大部分的批评仍是针对她自己，而非那些教授。“我过去一直以为自己能回到大学时代的生活，”她在拿到社会学硕士的那一年说道。“我错了，我再也无法回去。这个地方和那家玩具公司一样，也是个商业场所——只是规模较小罢了！”

事情到此似乎也该告一个段落。根据我们的观察，当一个人对学校或工作世界的任一方产生反感时，会自然地去接受他认为还有救药的另一方。琳恩两方面都尝试过。在 29 岁时，她对学校的敌意已大到足以令她乐意地把注意力再度放回到工作上。大多数我们研究过的人都是这个做法，而起码有阵时期，琳恩也这么做。可是到了她 32 岁时，以往那种不满的感觉又再度浮上心头。尽管她把自己全副的精力都投注在工作上，她仍无法得到成就感。她虽然能在别人面前掩藏这个事实，但却欺骗不了自己。“我就像是旁观者那般地看待自己的工作，”她说，心中对自己这个想法感到很快乐。“也许我该做些别的事。”

她决定攻读社会学的博士学位。这一回，她可不像上次那么兴奋，以为自己又回到一个舒适而且令人心醉神驰的知识世界里。现在她可是完全从现实着眼，希望凭一纸博士文凭增加她在工作世界的威信。她决定不做正式的学生，每学期仅选修 9 个学科。

两年的时间过去了。“距拿到学位还要多久的时间？”我们最近问她。“也许还要 10 年吧，”她答道。

琳恩并不是一个特例，事实上，徘徊在学校与工作之间的人不计其数。虽然他们之中只有极少数的人会回到学校选课，甚至放弃工作正式回学校做学生，但大多数人都曾想过这个问题。有些人仅是想获得另一个学位，以便利自己的升迁，或获得别人的尊敬。其他的人是因为离开学校太久，已对它产生了不实际的幻想。他们心中想到的是一个能让他们感到轻松、愉快而且又增长智慧的场所。有些人可能幻想成真，但大多数的人（包括琳恩在内）就没这么幸运了。不幸的是，许多人在面临学校与工作的抉择时，往往拿不定主意，一会儿决定朝这个方向走，但在遭到一点挫折后，又决定换另一个方向。由于他们无法一直快乐地留在其中的一个世界里，因而他们永远不能成为其中的一员，也就无法专心发展自己的事业。因此，我们可以看到许多人花费了一二十年的时间，仍徘徊在学校与工作之间，深为自己的何去何从而苦恼着。

冲向名声与财富

讨论完个别的案例之后，现在让我们把注意力放回这一整群人身上。看完上面各种不同的案例，我们该了解人们从学校过渡到工作的这段冗长时间里，所经常遭遇到的各类问题及因应之道。

在学校的时候，不管一个人的成绩有多差，他毕竟还是有进步的感觉。每经历一个学年度，他就在教育的阶梯上明显地向上升了一级。比较起来，工作世界就显得太静态了；往往在过了许多年以后，一个人才能在事业的阶梯上向上爬一级。更糟的是，在完成学业以后，许多学生发现自己必须面对一个令他们感到吃惊的事实：一切必须从头开始。这件事本身也许令人兴奋，但对他们的自尊心来讲，未尝不是一个打击，所以在下意识里，他们会稍微扭曲事实，好使自己心里舒服点。由于他们都还很年轻，容易把事情看得太乐观。乐观并没有错，因为抗议或抱怨不但不能改变现状，反而会让人注意到他们卑微的职位。问题是过度乐观也会产生一些反效果，其中最严重的就是，他们认为工作世界会很快地提供他们各种报偿。

乍看之下，乐观是这个国家的瑰宝之一。然而，事实却不像表面上看起来那么简单。一旦这些年轻人发现他们无法立即得到预期中的报偿时，他们的态度就会产生 180 度的大转变。在 20 来岁时，受过大专教育的工作者会认定学校是满足心灵生活的场所，而工作则是图利的行为。前者是高尚的，而后者则是鄙俗的。这种看法基本上和他们的自卑感有关：在社会工作的头 10 年里，他们可以借此宣称他们的职位并不卑微，卑微的只是金钱罢了。他们并未降低自己的身分，只是为了五斗米而折腰罢了，他们爱好真理、美德的纯洁天性仍没有遭到污染。

问题是这种保全颜面的说法忽略了两个要点，第一，近年来毕业的大学生偏偏很喜爱金钱；第二，这种说法妨碍了他们与新的工作环境妥协的能力。由于他们在社会上的发展并不如原先想像的那么如意，他们会在心目中把学校美化成一个充满诚实与美德的场所，而把企业界视作是一个充满欺骗与邪恶的大染缸。这种夸张的比较虽然能令他们心里舒服点，但也使他们不能以正确的态度面对自己的工作环境。

许多人曾觉得自己被欺骗了。过去他们一直以为学校是个干净的发射基地，能使他们光明正大地冲向名声与财富。而现在他们却必须为了区区的金钱，做些微不足道的事。为了逃离这种命运，大多数人会试图反抗工作制度。于是，他们会不自觉地把学校的印象加以美化，因为他们需要一个道德基础来支援他们往后完全利己却不道德的行为。同时，他们又觉得在学校所学的能够帮助他们在社会发展。他们不希望自己是那种赤手空拳敲企业界大门的人。

在过去，语文及古典文学被视作是珍贵的资产。然而，这些学问仅适合于那些毕业后早有好职位等候着他们的富家子弟。一旦大学教育不再是富贵人家的专利品时，这些学问实在不足以使平常人家的子女应付一个科技日趋进步的工业社会。

对于第二次大战以后，象潮水般涌进大学的中等家庭的子女而言，光是用一些形而上学的观念来衡量大学教育仍是不够的，因此，金钱就成了衡量的标准。“大专教育具有 10 万元的价值，”这是 60 年代早期流行的神话，

就算这种说法在当时是正确的，70至80年代的学生却知道它已经过时了。他们心里很明白问题出在哪里。就像一位学生在1983年所说的——当时他刚付完一年10000元学费的帐单，并另外准备好5000元做一年食宿及其他杂项支出的开销——“想想看，往后我得赚多少钱，才能在财务上弥补回这项念大学的投资。”他所想到的不只是自己这四年所必须支付的一大笔学费及生活费，还包括他在这段期间内是一毛钱也没赚到。

由于他们明白完成学业并不意味着会有大笔的金钱报酬自动上门，于是他们必须找个更新的理由来支持自己继续念大学甚至念研究所。考虑1970年代及1980年代初期经济不景气的状况，这点更是格外重要，因为除非家境富裕，或是心理上早已准备好将来不赚大钱，否则光凭知识上的乐趣不足以构成人们上大学的动机。抛开法律、医药这类需要大学及研究所文凭的行业不谈，是什么新的理由促使人们愿意继续接受高等教育呢？其实理由仍是一样，只是一般人把他们对金钱报酬的期望稍微做了一番调整。

我们样本中的年轻学生相信，一旦他们工作之后，就算他们在金钱上所获得的报偿与他们在教育上的投资不能成正比，但起码当一些管理职位空缺时，他们会优先获得擢升的机会。大体言之，“书中自有黄金屋”这个古老的观念仍维持着原状，只是稍经修正罢了。总之，在他们心目中，升迁机会变得比薪资多寡更为重要。

许多雇主与经理因此感到非常懊恼；他们显然不明白现代的年轻人为什么会变得这么急功近利。一个常听到的批评是：“他们才离开学校，在这儿只工作了3个月，就妄想自己成为公司的董事长。现在的年轻人比以前糟多了。”不错，他们说的是事实，但别忘了背后的理由：“大学教育值10万元”这个神话粉碎的结果，迫使大学生以其他的方式来证明自己的价值。

总而言之，当学生们毕业并开始工作以后，发现他们的教育程度并不能带给他们预期的利益时，他们决定自己采取可以打败工作制度的措施。当然，并不是每位大学毕业生都会有这种反应，但它却是最普遍的现象。

由于这些年轻人当初对教育抱了很高的期望，但却没有获得他们所渴求的东西，他们觉得这世界亏欠了他们。不说别的，光凭他们花了许多年的时间在学校里，就使他们觉得自己有资格受到青睐。在办公室里试图三级跳，以便一下子就超越同事的心理，对他们而言，只不过是想要收回应有的报酬。

我们不应该贸然地指责他们在工作上有不诚实的行为，因为他们仅是遵照内心中一个假设行事：只要你愿意留在学校，学校这个发射基地就会把你当成火箭般地发射出去，使你在名与利方面，都远远超过同辈人物。他们的要求很简单：“我已经达到你的要求，因此值得获得应该属于我的奖赏。把它给我吧，如果不是薪酬，那么就是升迁的机会。”

老是在移动的标的

由于有太多能力相当的人争吵着索取同样的东西，个人的要求很快地就被淹没在一片喧闹声中。然而——这是重点所在——真正的伤害往往是自找的。很少人会承认自己在工作上有欺骗的行为，相反地，他们往往会怪罪周遭的生活环境。他们会变得完全能接受一些自己以往所谴责的行为。举例言之，如果他们想说谎或欺骗，他们现在会有足够的动机鼓舞自己这么做。有一个人就曾以异常坦白的口吻说道：“我当然恨我的老板。我非恨他不可。”

我总不会偷一个我喜欢的人的东西吧。”他当时正准备把公司里的一台电脑削铅笔机偷偷带回家。

大多数有他这种态度的人所偷到的只是一些无形的东西：时间与对工作的热忱。但这种偷窃的行为却产生了不利的后果。因为它使他们更加疏远一个原可使他们安身立命的环境。在这种情况下，一些人会把自己想成是纯洁、无辜的受害者。而企业界则是一个充满罪恶的兽窟。有些人终其工作生涯都会沉湎在这种幻觉中，而失去了自我成长的机会。

人们可以用一个测验来决定自己在这方面是否会遭遇麻烦，不过，要说明这个测验何以有效，首先我们必须稍加说明。

如果把大多数人早年工作的感觉作一番分析的话，会找出两个极端来：一是“专心投入”，一是“欺骗”。有些人显然热爱并投入他们的工作，而且每天总觉得时间不够用。相对地，另外有一些人并不喜爱他们的工作，能敷衍了事就尽管敷衍。对他们而言，每天工作的时间似乎过得特别缓慢。为什么我们不单纯地称呼这些人在“捱时间”，而要用“欺骗”这种损毁性的字眼来形容他们呢？理由很简单，如果他们受过大专教育的话，这正是他们自己的感受。而且教育受得越高，他们也愈容易把自己从事不喜爱工作的行为视作是一种欺骗。

也许有人会提出抗议，认为就算是最认真的人有时也会厌倦自己的工作；相反地，最不热心工作的人有时也会突然地认真起来。我们承认这点。但十年来，每天两次、每年持续三星期的调查结果却显示出：有些人的确是比别人对工作更感兴趣，而且能数十年如一日地维持着相同的态度。

现在我们可以提出下面这个问题：就工作这方面而言，人们每天有多少时间会觉得自己是个骗子？光是问他们觉得自己的工作有多吸引人，并不是个问题的办法，因为在试图回答的过程中，人们可能会改变自己的答案。（这种情形也经常会在人们感到快乐时发生；一旦他们说自己感到很快乐以后，他们就发现自己不再快乐了。）

另外一个问这问题的方式和恐惧感有关，而大多数我们研究过的人也比较知道该如何回答它。它就是：你每天花费多少时间等着被“逮个正着”？

令我们惊讶的是，在我们的样本中，有将近 37%的人承认他们经常生活在这种恐惧中。许多人在年近 30 的时候，才察觉一件事：即从十几岁的时候开始，他们便期望着能逃过别人的侦察。就如其中一个人说的：“我总是在祈祷，千万不要让那些老师发现我实际上知道得很少。”然而，这种态度不仅是出现在学生时代。在五位说这种话的人当中，有三位从学校过渡到工作世界的时候，会在不自觉中把他们逃避老师侦察的态度用到他们的上司身上。他们原先的恐惧感并没有随着离开学校而消失，反而跟随他们到社会上。

他们甚至不知道自己害怕什么，只笼统地感到焦虑。有趣的是，他们在下意识里却阻止自己弄清楚这种焦虑的感觉。因为如果说：“老板在身边的时候，我必须留神点——我必须确定他不会发现我到底做了多少，或知道多少，”下面一个问题自然是：“为什么？你想掩藏什么？”为了避免他人或自己问这个问题，他们总生活在一种难以名状的紧张状态中，同时又尽量地表现出很尽责的样子。

他们怎么应付自己这种情绪呢？那就是不断地采取快速的行动。那些觉得自己有些事情必须隐瞒的人几乎毫无例外地相信，保卫自己最好的办法就是不断地行动——动作上或口头上都可以。他们在这件事上最常发表的意见

是：“你无法打中一个老是在移动的标的。”

停下脚步，在一个地方驻留长久一点的时间，可能会促使不利的后果产生。“经过一段时间以后，人们会看穿你这个人，”一个 29 岁的青年这么说，“这时你就完了。你会丧失你的魅力（在这里指的是有能力的形象），没有人会想和你来往。这可能使你失掉工作。”

从所有案例中，我们可以看到一个多年累积下来的恶性循环。这些人在学生时代并不觉得自己学到什么东西，所以他们很高兴自己能够毕业，或留下自己大部分的缺点不为人发现。可是当他们正式进入社会工作时，他们又觉得自己尚未做好适度的准备。为了支持自己身为专业人士的形象，他们不得不伪装自己，然而很快地，他们所戴的假面具就不再足以使人信服（人们正逐渐看穿它），于是新的蒙骗手段又应运而生。如此恶性循环的结果，使他们的职位与能力、知识之间产生愈来愈大的裂缝，终使他们不得不想法转换工作环境。但这样做将使他们更难以静下心来填补原有的裂缝，为更高级的职位做准备工作——即使他们已获得了更高的职位。

我们在这儿所要强调的并不是他们名不副实，更重要的一点是，由于不断地调动工作，他们没办法真正安定下来，了解自己最感兴趣的工作是什么，并全力朝这个方向发展。他们不但不能专心工作，而且还必须耗费大量的时间去隐藏自己技不如人的秘密。

因此我们对下面这个问题很感兴趣：就工作而言，每个人每天花多少时间在担心自己的底细被揭穿上？就算有些人的回答仅是一天 15 分钟那么短的时间，我们仍看得出这对他们事业的发展会产生不良的影响。当然，这类潜在的损害因素必须隔一段相当长的时日才会显现出来。那些害怕自己能力不足的人，往往会做下面两件事，致使他们自己及他们事业的成长受到伤害。

第一，他们不想增长自己所需要的知识。第二，他们在加强自己能力方面所做的努力微乎其微。就算有些人早具备良好的基础来尝试不可知的事物，但他们仍觉得这是孤注一掷的冒险。他们避免在公开场合学习，因为他们认定这样做很可能把他们的无知暴露出来。

结果是他们必须假装自己拥有这些技能，甚至可顺理成章的要求升迁。这听来也许很奇怪，但如果我们了解他们的心理，就不会觉得这件事有什么怪异了：他们私底下希望自己能被提升到“不会再被人质询”的位置。

但他们现在却发现天底下没有这档子事。

二、让别人感受到你的独特性

独立与反抗

当人们年幼时，经常需要父母提醒他们说“你好”、“再见”、“请”、“谢谢”及“我可以吗？”等礼貌语。等上小学以后，这种礼貌语变得格外重要：师长会根据这些来决定他们的操行成绩。在父母及师长眼中，操行成绩不好就和学业成绩不好似地一样令人不快。

进了初中之后，一般人对学业的重视开始凌驾于品行之上，到了高中，这种转换变得更加明显。虽然行为的好坏有时仍会影响到成绩，但它已不像小学时那么重要了。

到了大学，品行已无法完全左右一个人的成绩了。前述史坦利的反应就是一种典型的例子。学生们经常会因为自己一下子被容许有这么个人自由而感到惊讶与兴奋。学校当局除了学业以外并没有什么其他的要求，所以有些名列前茅的学生穿得像乞丐一般也没人管。

大学生所需服从的范围逐渐缩小，且通常以学业为主。他们必须熟悉课堂上所教的，否则就有被当的危险。然而一旦踏入社会，一个人行为举止的重要性却又忽然增加了，甚至较以往有过之而无不及。对于不守规矩的孩子，为人父母者可能会斥责甚至于体罚，然而他们之间的关系却不会因此而破坏。对于年纪较小的学生的调皮捣蛋和恶作剧，为人师长者也能适度容忍，知道这是这个阶段所无法避免的。然而做老板的人，却不太可能宽恕员工在工作上有太多逾矩的行为。事实上，每个公司都存在着一些无形的行为准则，虽然没有明文规定，然而公司却期望每个成员都能遵守。如同琳恩所说的，“从前上课时我只需要对老师微笑，然而现在我却必须不断地对所有的上司微笑。”罗伯的感受更是难堪，科长要求他每天经过办公桌前要说“早安”，他懊恼地告诉我们：“简直又像回到了七岁！”其实罗伯还算是很幸运的。我们发现有些上司虽然讨厌某个属下粗鲁的行为，但却不会坦诚相告；反之，他们会向其他的同僚提及这件事，或是在这位部属最意想不到的时候借题发挥。

总之，工作世界中存在着一种反民主的气氛。而美国许多公司的规模日趋扩展及近年来流行的企业接管，更扩大了这个问题。虽然美国人并不喜欢独裁，但在工作世界里，服从被视为必要的条件，不服从则会遭到处罚。

一般的工作者和学生并非不知道这种现象，但他们总认为，只要能够及早打算，他们一定可以设法逃避。“如果我喜欢听命于人，我早就去当兵了。”亨利·柏克说，但他并不想这么做。念完研究所以后，亨利进入一家小规模顾问公司工作，在那儿可以像隐士般地独自解决电子工程方面的问题。“大部分的时候，这个地方就像陈尸间般的安静，”亨利快乐地说道。除了工作环境安静这一点令他很满意以外，能在穿着上依然不修边幅也令他很高兴。他的头发又长又油腻，身上总是穿着一条褪色的牛仔裤及一件肮脏的汗衫。

在这家公司工作了4年以后，他决定转到别家规模较大的电脑公司做系统工程师。在新环境里，他的办公室比原先的大三倍，而更重要的是，一打开门就可以看到许多人。他原先工作的公司里只有10个人，而这家公司员工却超过1000人。

光看亨利的行为表现，我们绝无法了解环境不同对他的差别。他注意到新环境的噪音（“这儿比较吵，但如果我觉得受到干扰的话，关上门就行了。”）

除此之外，他觉得新公司和前一家公司没有什么不同。实际上，在他心目中，这两家公司都像学校一样。就像他所说的：“我之所以喜欢在研究发展部门工作，是因为在这儿，你仍是‘你自己’。他们只在意你的研究成果。”

在亨利念大学及研究所时，情况的确如此。事实上，我们得承认这使亨利更能专心一志地做他的研究工作。就如他在大四时发表的意见：“如果我不需要费神去想我牛仔裤是否肮脏的问题，我就可以更专心些。”由于亨利及校方都只在意他成绩好坏，因此并没有什么麻烦发生。但这却使他贸然下了一个错误的结论：不但在学校情况是如此，在其他地方也应该是如此。他以为任何公司如果希望他全力以赴，就得参照学校的方法行事，并且不在意他的穿着。这是一种不用言喻的互惠交易：在工作上他会全力以赴，创造优良的成果，唯一的条件是公司不要管他邋遢的外表。

公司也没有管这些，起码没有对亨利如此表示。在这个时候，亨利已是一位经验丰富的工程师，他对工作投入的程度实在令人没话说。每个星期他工作的时间比公司要求的还要多出10至20个钟头，且经常为雇主做些连他们都不知道的额外工作。

不过，我们仍想知道亨利在这家公司的发展。薪酬及升迁对他很重要，但他的独立性也一样重要。如果保持独立意味着他必须接受较低的薪酬或较不易被升迁的话，他可能也会接受。问题是亨利根本不觉得这两者之间有什么冲突。别忘了，他之所以选择在公司里的研究发展部门工作，主要的原因就是他觉得只有绩效才是最重要的。

就某种程度而言，他的看法是正确的。但一年年过去，他在公司发展的情形并不像其他能力和他相当的同事那么顺遂。在这家公司工作的第6年，一位同事建议亨利买套西装。“为什么？”亨利反问道，“我又不是要参加葬礼。”在同一个月之内，他又听到类似的讯息，但却是以一种不同的方式表达出来的——他在无意中听到一位上司说：“不，我不想派亨利到外面（去见顾客）。他看起来像个流浪汉。我们不能给别人这种印象。”

自此，亨利终于了解自己无法完全任意而为，虽然，他仍不打算改变自己。在他的心中仍深印着以爱因斯坦为首的传统科学家形象：杰出，但衣衫褴褛。在偷听到他上司评语的同一年里，亨利说：“没有人可以告诉我该做什么——我是指怎么穿着。”这是仅有的一次我们听到他脱口说出这种话来；但他把工作和穿着混为一谈却让我们明了整个事情的来龙去脉。

这本书并不想讨论有前途的主管该如何穿着，而亨利为他破烂的牛仔裤小题大做，也不是我们在这儿想讨论的重点。重要的是，亨利把他的服装当成是一种独立的宣言，他的服装代表他这个人。也许在很多地方，亨利都显得很宽容，很愿意与人合作，但在衣着这方面，他是一点都不肯让步的。他认为，如果在这方面做丝毫的妥协，就是对他个人完整性的一种威胁。“一旦我让别人支配，谁知道以后会演变成什么样子？”他不只一次问道。这是一个他一心想防卫的领域，哪怕因此失去工作。

当然，他并没有失去工作，但这并不见得是好现象。在工业界里，好的科学家如果到后来不能升到主管的位置，那就像是棒球场上的老球员退休后不能获得教练职位一般地糟糕。两者很快地都会被年轻的竞争者取代。亨利感到最痛苦的是，下列这种情形就发生在他的眼前：一些资浅的同事已超越他，并在最近被升到他认为自己早该获得的管理职位上。

做一个有“个性”的人

亨利的许多同事认为他的薪水及升迁问题出在他的衣着上。他们错了；因为我们发现许多十分注重穿着的男女也发生和亨利一样的问题。

“我喜欢让人看起来觉得很舒服，”格儿·史梦思说，而她也确实努力这么做。她并不觉得花时间买衣服、鞋子及化妆品有什么不对，她认为职业妇女本来就该打扮一下才对。“我会计划好第二天该穿什么衣服，”她说。

“这只需花几分钟的时间。有时我会把先要穿的衣物摆出来，这样我第二天早上就可准备得更快一些。”

格儿在一家资产数十亿，拥有美国三大电视网之一的大众传播公司工作。在大学时代主修英文时，她的态度及外表经常看起来很随便；然而一旦毕业，并找到一份正式的工作以后，她在这两方面都改变了。“怎么回事呢？”我们问她。“我希望好好表现——”她答道，“在某些方面。但我还不知道是哪些方面。”

在她工作的头8年里，格儿换了三次工作，而每一回她对工作厌恶的程度都比以前更严重。“这里的组织一点都不完善，”她在第一及第三个工作任期内时都这么说。“在这儿，我没有什么发展的机会，”这是她对三个工作共有的评语。这几年虽然过得不怎么得意，但她在不知不觉中还是从学校过渡到工作世界里，她不再像学生时代那么不知天高地厚了。

熬过这段过渡期以后，她准备安定下来，这回格儿特意选择一家规模大而且多元化的公司，因为它可以提供她各种不同的事业途径。生产部门对她的吸引力最大。“这是业务的神经中枢，”当她决定接受这家公司提供的职位时说。

格儿做这份工作还不到4个月就与人发生争吵，而往后的岁月里，这类型的争吵也经常发生在她身上。她的上司莎莉，一个肥胖的女人，对某项工作计划有些意见，而格儿极端不同意她的看法。“我告诉她我觉得这很荒谬，”格儿得意地说道，同时又补充了一句：“那个胖女人连皮毛都不懂，却自以为什么都知道。”莎莉得知后很生气。从那个时候开始，她们之间就经常发生摩擦。“谁在乎啊？”事隔几个星期以后格儿说。“如果他们够聪明的话，就该早点让她走路。”

这种微妙而又长期性的冲突，不仅发生在格儿与莎莉之间，同时也开始出现在格儿与其他同事的人际关系上。就某些方面而言，这种现象并不令人感到惊讶，因为格儿完全是以强烈的个人角度来看工作世界的：不是朋友，就是敌人，很少有人能处在中立的位置。格儿大学时代的室友就发现她是个很好辩的人，经过这些年后，这种情形更加严重了。也许在谋求生计方面，她很乐意做某些让步，比如说早上早点起床、准时上班，并认真工作等。然而，有一方面是她绝不肯做任何妥协的，那就是她的意见。“我觉得怎样，就应该是怎样！”她经常这么说。“我知道自己的想法。”而她也相当乐意让人们“领受”她的看法。

除了同事外，她对上司也是这个态度。只要牵涉到任何判断问题，格儿就希望能把自己的意见以强而有力的方式陈述出来，并使人们认真考虑它。她和小她两岁、但职位和她相当的爱咪，就为了谁该管理新进来的行政助理而发生口角。“她是个白痴，”格儿在事后生气地说道。“我们一天做的事比她那一组人一个月做的还要多。”

我们并不想让人们格儿有错误的印象，她绝对不是那种把所有上班时间在与人争吵的人。相反地，她算是个做事很认真的人——虽然有些地方有点保守。就像亨利一样，她很愿意在企业界好好工作，也愿意成为公司的一份子。但在这儿，我们所想要强调的一点是，如同亨利用他的穿着表达自己的独立一般，格儿也用她的意见做为达到独立的手段。

在 35 岁的时候，她仍坚持 19 岁时的方式。“如果你相信自己的想法是正确的话，不把它讲出来实在是一种罪过，”她这么说，她的话听起来也许很有道理，可是把她过去 15 年来发表的意见仔细做一番分析以后，我们就会发现，要嘛就是她的意见像天气那么变换不定，不然就是她故意摆出坚决的姿态，以使自己看起来像是有强烈的信念。

有趣的是，大学毕业后，她曾到法国玩了六个星期，回来以后发表了很敏锐的看法。“法国人经常把别人（在政治或知识方面）的意见据为己有，好使自己看起来很世故的样子。”她带着微笑说道。但她却没有察觉到 10 年之后，自己在工作上也犯了同样的毛病。

对她提及这点（我们并没有这么做，但她几位同事却这么做了），就如同亨利的朋友对他提及他的衣着一般，只会获得激烈的反应。她有一个强烈的信念，认为一个人若不能尽量把握机会表达个人的意见，就不能算是风格独特的人，更糟糕的是，安静地坐在那儿，聆听别人讲一些你并不苟同的话。前一项作为会损害到个人的特性；后一项则意味着一个人并不配拥有任何独特的人格——或者根本就没有。

根据格儿的标准来看，她的所作所为无异于定期地向人宣扬她的独特性，尤其是当她和同事及上司之间产生激烈争执的时候。这些争执虽然不会造成彼此互相咆哮的场面，但却有两个特点，那就是它们会使人情绪紧张，而且是持续地紧张。那些激怒她的人会使她感到非常气恼，而这种气恼的感觉在几个月后仍停留在她脑海中，使她感到痛苦。不过不管怎么说，它们总算让她有了表现自己独特个性的机会。就如她在 34 岁时所说的：“光是安静地坐在那儿，你能成为什么样的人？一个无名氏罢了！”

格儿的态度固然能使她达到个人的目标，但对她事业上的目标却造成很大的伤害。在过去 12 年里，她一直在这家公司做事，但进展的速度却比公司里其他资历及经验和她相当的人缓慢。“为什么呢？”我们问她一位已经离职的上司，回答是：“我和其他几位同事都认为，她有个性方面的问题。”

这个回答一定会使格儿大吃一惊。就她个人的观点而言，她是公司里难得的几位算是“有个性”的人。

让别人停下来，感受你的存在

约翰·哈特是我们提出的第三个人，也是最后一个例子。他和亨利格儿不一样：不象亨利，因为他总是穿着很整齐；也不像格儿，因为他是个相当有礼貌的人。我们不久就可看出，这是其来有自的。

“我需要时间考虑一下，”当一位同学催逼着当年 20 岁的约翰回答一个问题时，他这么答复着。每当约翰要做一个决定时，总会再三思考。人们经常责备他行动迟缓（“他总是花费很多的时间来下决心，哪怕只是为了一些小事，”他的女友说，）但你必须承认一点：从没有人曾经指责他行事轻率或冲动。那些不喜欢他的人则认为他胆小如鼠。这种形容词并不适用在约翰

的外型上，他身高 6 尺 3 寸，体格非常强健；但就心理方面而言，这项形容词有几分真实性。他一向就不愿和人们打架，更尽量避免与人有任何口头上的争执。

大学时候他主修企管，这是一个他很喜爱的科目。“我可以预期自己将来正可好好利用这些学到的东西，”他大三时说。他不但对这个科目感兴趣，也喜欢伴随着它而来自我形象。他并不觉得把自己的未来人生花在忙碌的办公室里有什么不对。“那是发展事业的地方，”他大四时说。

在获得企业管理的硕士学位以后，他加入一家国际性的化学公司工作，并对自己刚开始获得的职位很满意。薪水还算不错，而升迁的机会也很大。“不须从基层干起实在很好，”他在提及自己的好运时说。“我原先的期望没有这么高。”由于约翰主要的兴趣是在管理方面，而学生时代他也主修这方面的课，他亟须把自己的一些想法付诸实行。“我觉得这儿有很多事可以做，”他在工作 4 个月后说。

然而，直到约翰在这家公司工作 15 个月以后，他才开始察觉自己的弱点，而这也是他以后经常会遭遇到的麻烦。他被邀请加入一个委员会，专门负责审理公司里的源源不绝的活动报告。“这家公司的问题出在：必要的消息传达不到最高阶层，”约翰这么说。这家公司的规模非常庞大，分支机构遍及全世界各地，所以需要很多人集体努力，提出一个有效的审理报告。

不幸的是，这使约翰的上司有机会把他的表现和委员会中的其他成员做一番比较，在工作计划开展的头几个星期里，他们注意到一件事，那就是约翰的进度比其他人缓慢许多。“快点，约翰，动作迅速点吧？”他的顶头上司友善却认真的说。

约翰的速度不但没有因为这句话加快，反而停顿下来。“速度，”他憎恶地说道，“这是这儿唯一重要的事。每个人都期望你昨天就把事情做完。”由于工作性质的关系，他速度缓慢这个问题很快就成为众人瞩目的焦点。因为事实显示虽然最高管理阶层能获得全世界各地的活动报告，但这些消息总是到得太晚，以致他们不能及时采取因应措施。在这种情形下，约翰谨慎而又慢条斯理的行事方式很教人头疼。他组里的一位同事讽刺的说：“如果你有什么坏消息，并希望它像蜗牛走步般地传出去的话，把它告诉约翰。”

由于在这个工作计划快结束时，约翰突然加起劲来，工作得和别人一样快，所以他并没有因为这件事受到多大的伤害。“只要我愿意，我可以工作得和别人一样快，”他懊恼地说，“但这并不表示我喜欢这么做。”在接下来的 5 年里，他被擢升了两次，但升的幅度都不大。在一次会谈中，他的上司告诉他升迁的消息以后，对他说：“你的工作表现不错，虽然有时缓慢了点，但是很好。”

约翰觉得自己如果换一家化学公司工作，发展的机会会更大一些，因此便开始做换工作的准备。当时，他 31 岁，并在另一家公司再度获得一个比他原先预期还要好的职位。“我很喜欢这儿的环境，”他在接受这份工作的几个月以后说。“这个地方很适合我。”然而，在后来 13 年里，他的同事和上司却在约翰身上看到一些他们当初没有预料到的、也不喜欢的特性。

如果在约翰加入这家公司两年以后举行一个人缘比赛的话，他一定拿最后一名。这并不是说他的能力比那些较受欢迎的同事差。但毫无疑问的，在其他同事的眼光里，约翰是个与众不同的人。

为什么呢？且听一位办公室与约翰隔两个门的同事离职后的说法：“他

有时实在会气死人。当你给他看一些东西，突然一切就停顿了。他会抱住那个东西不放，好像在孵豆芽。用来等他的时间，你简直可以织出一张蜘蛛网来。”

约翰对自己做事的看法则很直截了当。“我不会为了配合任何人而加快自己的脚步！”他在32岁时说。“我在这儿可不是要做个人云亦云的人，”他33岁时又补充了一句。35岁时，他在电话里问：“我不应该花这么长的时间看它吗？”然后回答：“那么，真对不起，他们只得等了。”到了38岁时，他说：“等我一切准备妥当以后，自然会做的。”停顿了一会儿，他又补加一句他常发表的评论：“这是原则问题。”

也许他是对的；但他的“原则”却妨碍了他事业的发展。到了44岁时，他的成就并不比31岁时高出多少。就像亨利及格儿一样，好几位比较年轻的竞争者很轻易地就超越过他。4年前他恼怒地问我们：“他们有什么条件是我没有的？”也许把约翰顽强的态度和亨利宽松的牛仔裤、格儿粗鲁的意见做比较，会显得太轻率了点，但在这三个案例中，你都看到重要的相同点。拿约翰和格儿来讲吧，自始至终，他们都决心要出人头地。然而，约翰并不打算用个人的魅力或吸引力来达到这个目标。约翰不像格儿，他是个不多嘴的人。事实上，以她的标准来衡量，他甚至可说是个缺乏个性的人。

不过没关系，他有自己的一套。这个方式他已采用了很多年，而且认为随着自己职位的升高，他可以更有效地运用它。这个方法就是他所说的：“我要正确地做我的工作。”但他又如何知道怎样才是正确的呢？他自有一套评判的方法。“当别人因为我做事的方式而生气时，我就知道自己做对了。”当然他不会一直做计划中的绊脚石，因为这未免太明显了，而且可能会使他遭受被辞退的命运。他只想让别人感受到他的存在，并不想被解雇。

所以他精挑细选了几个主要的工作计划，提出一大堆反对的理由，试着使别人停顿下来，并感受到他的存在。读者也许会奇怪他怎么知道该选择哪些工作计划呢？这就是他高明的地方。他自己也不知道该如何选择，所以就留给别人决定。

他们愈是对他提出的异议感到不耐烦，就愈表示这个计划很重要，起码对这些人是如此。如果他们不耐烦的程度已到了公开发怒的地步，则表示这个计划极端重要，这时，他会变得格外顽固。对于这种不合作的态度，他该以什么做借口呢？最好的借口是：“我要有独立判断的能力；这是公司付我薪水的原因。我也不愿意因为受到催促而冒失地行事。这是个人原则的问题。”“不把一件事情好好地想过一遍就贸然行事，是非常不负责任的行为，你说对吗？”他会傲慢地回答善意劝告他的人。

格儿的态度基本上和约翰差不多，只是在大多数情况下，她攻击的目标是别人的意见，而非工作计划。如果她的同事或上司持一种看法，她在不自觉间就会想持另一种看法。就像约翰一样，她不能冒险每次都与别人的意见抵触。这样子做未免太明显了。选择几个意见争论一番就足够了。问题是怎么选择呢？答案是选择那些人们带有最强烈信念的意见。如果有任何激烈的争执因此而展开的话，则表示她做了正确的选择。无怪乎她会讨厌那些没有“个性”的人。她觉得他们就像是光滑、溜脚的石块，使她跌入一条溪中，冲向一个致命的瀑布，而这瀑布被命名为“无名氏”。

试图与众不同

以上三者，及许多类似他们的人，在事业生涯中所遭遇到的问题并不只是大学时代的后遗症。要找到问题的根源，我们必须回到高中、初中甚或更早的时代。少年人寻求别人注意力——或者害怕大家都注视他——是很正常的现象。这是一种充满焦虑，而非喜悦的欲望。

随着年岁的增长，一般人更害怕的是自己还没有独特到能引起别人的注意。因此，少年人及青年人最关心的一个问题是：“如果我在任何一方面都不特殊的话，又怎能在一群人中显得突出呢？”学校是美国小孩首度与社会接触的场所，从一开始，它就在两方面提供他们挑战。一方面，由于它是现实生活中的一部分，所以他们必须与它妥协，并适应它，不然就会长期的感到心情烦闷。另一方面，就这样无声无息地隐没在一大群人当中，也不是大多数青少年所能接受，他们想使自己在一大群人当中脱颖而出的欲望是非常强烈的。

为了使自己显得独特，一般青少年第一件想做的事，就是使自己与父母“分开”。要使自己 and 亲友之间产生距离，有许多方法可行，最激烈、也最有效的办法就是发怒。对一个和自己有关系的人发脾气，可以暂时切断彼此之间在感情上的联系，然而，这种方法却容易令人感到精疲力竭。而且一旦愤怒的感觉消失，双方的疏远感也逐渐消失。

等和父母分开的程度已到能产生“我们对他们”的心态时，青少年开始处理他们第二件想做的事：在他们所处的社交圈中变得特殊起来。请注意他们行事的顺序——首先是全力寻求独立，然后是不断地努力在公开场合表现自己的个性。

许多青少年把这两件事合起来一起做，我们并不感到惊讶。要达成其中一个目标就已经困难重重了。同时达到两者对大多数青少年而言，是非常辛苦的事。在不自觉中，有些人会把这两个目标融合成一件事情看待。这是一个简单、可以理解，但却悲惨的策略，因为有许多人因此再也无法恢复正确的心态。几十年以后，他们仍会追寻其中一个目标，或是另一个目标，他们自己也搞不清楚了。

亨利希望自己是独特、与众不同的人，这点并不是他的错，因为每个人都有这个渴望，只是程度上不同罢了。但他在34岁时的行事方式却仍和那些14岁的少年差不多。在14岁那个年龄，青少年的个性还没有发展得很完全，不管他们喜欢与否，他们仍必须依靠他们的父母。所以他们所能做的，只是集中精神在第一个目标上，即借着反抗父母来寻求独立。不论他们的父母做什么——或要求他们做什么——他们都会做相反的事。如果他们的父母穿着整齐，则他们会穿得很随便。反之，如果他们的父母穿得像是嬉皮或阿飞，他们可能会随时穿西装、打领带。他们重复采用的方法则是：如果他们这么做，你就采取相反的举动。如果他们因此生气，那就表示你做对了。这是你得知自己在做他们所不愿做的事情的办法，而这也是你知道自己真正独立的办法。

格儿一向就是一个善于表达自己的人。事实上，她比亨利口齿清晰多了。所以对亨利试图用衣着来达成的目标，她会用言语来达成。两者在办公室里采取的媒介虽然不同，但基本动机是一样的。格儿会等待别人先发表意见，然后再说出相反的意见来。她在工作上所表现的态度可以用几句话来形容：“如果你想在听众面前表现出一个独特的自我，你就必须和他们的意见相

左，有时态度还得很激烈才行。诚然，他们也许会因为你的立场而不喜欢你，而你也不见得像表面上那么不赞同他们的意见，但如果你主要的目标是想突出自己的话，你显然做到这点了。”

约翰采用的方式和亨利及格儿大同小异，只是更巧妙罢了。虽然他是三者当中最安静、也最不冒失的人，他却可以仅凭别人对他行动的反应而决定这个行动是否有价值。换句话说，别人的反应愈激烈，愈表示他做对了。如果亨利周围的人每天穿着都和他一样随便，尤其是当老板叫他们全体都穿同样的服装时，那么亨利反而会感到恐慌。如果格儿周围的人同意她的看法，就像做属下的人经常尝试做的一样，她不吓得跳起来才怪。同样的，如果每个人都赞成约翰的决定，他一定会认为做了些可怕的事。旧日怕淹没在众人之中的恐惧一直滞留着，而他们采取的对策也几乎是一成不变的：大胆地反抗别人的立场，好显示出自己的独特性来。不幸的是，这种办法只能收一时之效，一旦那些可供他们攻击的对象不复存在时，这种方法便无用武之地了。这时等待的过程又再度展开，直到另外一些适当的攻击对象出现为止。

由于他们三个人的确都很喜爱自己的工作，所以他们在不自觉中采用的这种自毁前程的方法，的确令人感到可悲。他们并不是那种一心一意想摧毁工作制度的懒虫。事实上，他们不但喜爱自己的工作，而且每年还快乐地额外为它付出几百个小时的时间。问题是他们的才华及付出的精力并不能从他们的薪水及职位上反映出来。因为在与同事及上司所发生的各种冷热的争吵中，再也没有比他们自己更阻碍到自己事业成长的人了。

治一治青春期“后遗症”

这个问题看起来似乎是心理医生的事，但在绝大多数的例子中，情形却非如此。大多数人所需要的只是勇敢面对他们的问题，而非退缩回来。但在正视他们的问题，并采取因应之道前，让我们仔细思考两个看起来很简单的名词：独立性（independence）及个别性（individuality）。

在我们所讨论的工作环境里，这两个名词的主要区别点是非常明显的。独立性表示一个人能做自己想做的事，而且可随自己的喜好来去自如。它意味着行动的自由，也意味着思想上的自由；换句话说，不论大小事情，一个人都可以自行做决定，而不会受到不当的压力或胁迫。

另一方面，个别性则表示一个人很独特，而且能够表达出他的这种独特来。我们在往后的讨论中把重点摆在后者上，主要的理由是：我们发现往往正是那些“怀疑”自己不够独特的人，会格外地想在工作上或闲暇时，把握住各种机会来表达自己的独特性来。某种东西正在这些人的心中作祟，使他们觉得自己在周围的人当中还不够突出到足以让人识别出来。因此，他们会抓住每一个向人显示他们独特性的机会。这种倾向到后来会惹恼他们的同事及上司。

对自我个别性的看法往往和独立自主的观念有密切的关联。简单的说，在我们的样本中，那些怀疑自己不够独特的成员，经常会过度地关切他们的独立性是否遭受损害。下意识里，他们过度地害怕自己会被人影响或左右，因此，他们担心自己和同事之间的情感距离会太近。

在美国，这是一个心理兼文化方面的问题，“不受人影响”是许多人的目标及烦恼。典型的评语是：“我不喜欢别人告诉我该做什么。”身为美国

人，我们在这方面很容易受到伤害。我们希望保有自己的权利。我们希望是自己自愿答应某件事，而非被胁迫的，然而不可忽略的是，大多数人之所以会产生这方面问题，主要是因为他们在下意识里期待着冲突的产生。更明确的说，他们希望有人反对自己，因为仅有在这样的情况下，他们才会感觉到自己的独立性及个别性。像他们这样的人很容易把自主性和个体性混为一谈，并同时追求两者。

有时候，人们会过度强调他们不受他人影响的独立性，但大多数在工作中产生的严重问题，却和他们观念的混淆有关。换言之，个别性意味着在某些方面显得与众不同。这一点在美国虽然格外地受到强调，但是我们很惊讶地发现：没有多少美国人真正认为自己很独特。其实他们忘记了一件事，那就是只有外国人才会在我们眼中“看起来完全一个样子”，相同的，我们在外国人的眼中也是如此。另一方面，我们每天在工作环境中所见到的人都是很独特的；我们可以不费吹灰之力地认识他们。如果我们能很轻易地辨识出他人的个别性，毫无疑问地，别人也能辨识出我们的个别性来。

如果到 30 岁，我们还无法确定自己是否独特的话，就该当机立断把这种怀疑的念头切断。每个人事实上都很独特；自己看不出来这点无关紧要，重要的是别人能看得出来。

追溯以往，我们会发现最有理由担忧自己个别性的人，是那些处于青春期的青少年，因为他们仍在经历成长期中各种快速的变化，而且不知道这种变化会使他们未来的人生朝哪个方向走去。学校使他们第一次领略到在一群人当中生活的滋味；但学校生活却也在许多人心中留下创伤。毕业以后，许多人会带着一丝绝望的承认，他们从来就没有成为“小圈子”里的人，或成为学校里叱咤风云的英雄人物。几十年以后，这些人仍担心自己是否能表现出自我独特的地方；但这回却是在他们的工作环境里。这种心态不但摧毁了他们内心的宁静，而且在很多例子中，也妨碍到他们的事业。这种青春期遗留下来的焦虑感是他们必须摆脱的束缚。

总之，要明白为什么有许多人在事业上会成为自己最大的敌人，只要观察一下他们与别人意见相左的情形就行了。虽然他们当时不会有任何明白的表示，但就他们事后私下发表的意见来看，你会以为他们过去——而且现在仍是——在为自己的生命格斗。一再使用这种求生存的策略，不但使他们筋疲力竭，而且也使他们的上司不堪其扰，后者每经历一次争论事件，就更冲动地想说：“我已经受够了。”

坦然、冷静地应付各种纷争

当人们在工作中表现得过分自卫时，很可能让人误以为他们是为了掩饰自己的无知而故作姿态，在其他的个案中，这种假设可能是正确的，但亨利、格儿和约翰的情形却非如此。事实上，他们对自己所从事的行业和工作知之甚详，可惜的是，他们却不免做出一些自毁前程的举动。

他们深信唯一能“显出你的个性”（亨利经常说的），“让别人听到你的声音”（格儿的话）及“使人感受到你的存在”（约翰最爱说的句子）的办法，就是采取坚强、不妥协的立场。虽然没说出来，但他们心中真正的想法是：“我要采取一个坚强、不妥协的立场来‘反对’别人的意见。”

反对谁的意见呢？有谁会比上司的意见更值得反对？因此只要上司一提

出某个建议，这三个人便立刻开始找反对的理由。“我可以感到自己正在建立一些反对它的理由，”格儿33岁时说，当时她的主管正提出某项建议。可笑的是，这个建议正是格儿自己一个月以前提出来的。

这三个人对自己造成的伤害是无法弥补的。隔了几年以后，他们的上司——其中有许多人现在已离开原来的公司——告诉我们自己仍记得他们那种“老是和别人发生摩擦”、“幼稚”、“卑鄙”、“神经质”及“令人厌恶”的态度，多么令自己恼怒。其中一个人谈到格儿时说：“我又不是她母亲，让她（因为言语粗鲁）自找苦头吃吧。”另外一个人谈到亨利时，则说：“让他做经理？做梦！我情愿把这个职位给一只猴子。”他们心中最感到厌恶，却不愿明讲出来的事，就是亨利、格儿及约翰不顺服的态度。在一个民主社会里，“顺服”是一个很敏感的题目，但在工作时，却被视作是理所当然的。

有些读者也许会觉得我们是在挑这三个人的毛病，要求他们做一些人们本就不应该做的事。然而，自始至终我们从没有暗示过亨利应该丢掉他的牛仔裤，格儿该假装喉头发炎，约翰则该凡事睁一只眼、闭一只眼；我们也从来没有要他们对上司献殷勤。这种试图操纵人性的做法会被识破，而且会比他们原先顽强的态度更令他们的上司厌恶。

我们必须了解，亨利、格儿和约翰对独立性及个别性这两个观念所产生的混淆，正是促使他们表现出不合作和不顺服态度的原因。顽固、对同事吼叫只是其中的一部分，更过分的是在不自觉中恩将仇报，与上司作对。不幸的是，他们却觉得自己的做法很恰当，甚至是自己雄图大略的一部分。就如亨利最近说的：“我要让他们知道我是个有独立性的个体。”然而，他的行动却说明他对这句话的含意一无所知。

由于我们所讨论的行为模式，对人们是否成功或失败有很重大的影响，所以值得我们从一个不同的角度来观察。在我们的样本中，有许多人之所以攻击他们听到的意见，并不是因为他们想表达自己的主张，而是因为他们害怕受它影响。借着当场反击的方式，他们希望能把它挡开。

在局外人看来，这种行为也许很愚蠢，因为这顶多“只是言语上的争端”罢了。但几千年以来，言语不但有治疗的功效，更有强大的伤害力量。事实上，马赛尔·摩斯（Marcel Mauss, *A General Theory of Magic*—New York W.W.Norton, 1967）在他的书《魔术的一般理论》中就会说明，人们之所以发明魔术，是想用来阻挡天灾及邻人在愤怒之中对我们施加的邪恶咒语，这种咒语在某种情况下，能够造成死亡。

在现代的工作环境里，我们也经常看到人们采用自己的魔术来达到同样的目标。他们所遵循的指示是：“攻击是最好的防御”，而起码从十几岁的时候开始，他们就一直采用这个方法。然而，在那段时间里，他们却能获得成人的宽容，然而一旦进入社会后，这些行为就不再那么容易被宽恕了。

他们这种顽固或好辩的态度，源自他们恐惧在言语上被人击溃的心理。从他们攻击别人言语所表现的凶猛、急切的程度，你就可以看出他人的言语对他们是一种多可怕的威胁，为了规避人们语言上的影响力，他们通常会设法还击。他们所采取的自卫性反击往往是口头式的，尤其是在工作的环境当中，但他们所感受到的威胁却势必是以言语的方式出现；如果是的话，那更好，因为他们会有一个具体的攻击目标。

简单的说，亨利、格儿及约翰在工作上的行为表现，反应出他们惟恐自

己不够独立——或者说独特的心态。这种自卫性的心理是青春期残留下来的后遗症，是阻碍人们事业成长的主因之一。

人们怎样才能知道自己已把青春期的焦虑抛诸脑后，且不再威胁到自己的事业呢？他们什么时候才能确定，自己已能在工作中分辨出独立自主及独特的差异来呢？在研究的过程中，我们发现一个再明确不过的测验法：当人们能够坦然地赞美同事，尤其是上司，而不觉得自贬身价甚或若有所失时，就表示他们已从青春期过渡到成熟期了。

个人与团队的关系

如果你访问美国各类型的工作者，你会发现他们在表面上都很重视“团队”问题。由于“团队”这个字眼很容易使人联想起有组织的一群人参与一项运动比赛，大多数人想到团队时都会用最受欢迎的运动来做类比，“我是这个球队的队长，”一位总经理这么说。另外一位高级主管则说：“我是指挥全队的人。”

让我们先相信他们的话，且暂时不看商业界与运动场上的许多不同的地方。要玩团队运动，就必须一个人在两方面都很卓越，第一，他必须能把自己独特的才能发挥得淋漓尽致；第二，他必须与队友合作无间。

第一点并没有什么大问题。大多数美国人都拥有不断提升自我的热忱。我们喜欢琢磨工作技巧，并增广我们的知识与见闻。问题出在第二点上：如何调整、综合我们及别人的技巧与知识。在20来岁及30来岁的时候，有许多不同的理由阻止我们达成这种期望。在人们20岁到30岁的时候，最渴望的就是个人工作上的努力能获得别人的确认。他们会信口吐出一长串名人的名字来，并渴望自己的名字也能列在这些入当中。

到了30来岁时，光是个人的荣耀已不能满足他们；他们同时也希望借此获得加薪或高层管理的职位。然而，在事业阶梯上往上爬的速度却无法令他们感到满意。很多人会认为要达到自己的目标，唯有做一些值得人赞美的事，或起码表面上看起来是如此。就如一个人所说的：“光是做我份内的工作并不能使我受到注意。”另外一个人则说：“你必须让别人‘看到’你的表现，否则你永远无法成功。”对他们而言，把自己隐没在一群人当中是件毫无意义的事；他们不愿做无名小卒。

简单的说，团队工作在美国就好像是供人看热闹的运动一般，对别人适合，对自己则否。而根据我们的调查，这一点在办公室尤其显得正确。虽然美国人会赞扬一个球队在运动场上合作无间的精神，但在办公室里，他们采用的则又是另一套法则。金钱和职位的升迁是一个极大的诱惑，只有傻瓜才会为了与人合作而牺牲它们。任何会使自己失去表彰自我机会的事，都不值得做。

做好换工作的准备

乍看之下，这些态度看起来似乎是“天生的”，无需多加解释，事实却显示只要循循善诱，人们仍能改变他们以自我为中心的态度，而与团队合作。然而，目前的美国社会却提供不了什么动机来诱导人们这么做。在学校培养出来的那种极端个人主义的态度——举例言之，学生们在考试时不能互相传递消息（这叫作弊）——在人们踏入社会工作以后，不但没有缓和下来，反而变得更加严重。在美国社会的工作环境里存在着一些特点，使得最认真的

工作者也仅会关心他们个人事业的成功。

举个例子来说，换工作就是非常普遍的现象。而在意味着有必要这么做以前，就该做好换工作的准备。准备的时间也许会因为被开除或临时解雇而缩短，但大多数的人却认定自己迟早会离开公司。下一步，应该往何处去，则是需详加考虑的问题。但同样重要的问题则是，他们离开时能带走什么真正完全属于他们的东西。

当然，他们能带走的绝不是公司的利润；哪怕他们在这方面曾有过很大的贡献。他们最可能带走的就是自己的专业技术。这一点并非是他们雇主给的，就算是，他们仍能在离开时带着它走。这种携带的心理说明了，有些工作者为什么会这么重视他们的工作摘要，以及专业化在美国为什么会如此重要。工作摘要是每一个人的通行证；工作头衔则是他换工作的许可证。

但这点却使那些努力工作而又有才华的人受到束缚。他们已习惯于做比自己份内还要多的事；他们工作的实质内容远超过规定的分量。在我们的样本中，大多数能力很强、工作卖劲的人都有一个共同的心声：“要在纸上写下我实际上做什么事，实在很困难。”

且试着把这点告诉那些负责招募人才的公司主管吧。一位职业介绍所的负责人就说过：“我能怎么办呢？他们是不错，但我总不能光站着叫卖，拿不出一东西来呀！”另一家介绍所的老板则说：“我很讨厌人们跑来对我说：‘我很能和人相处。’光是这样讲是不够的，我很难根据这点为他们找工作。”这也就是说，任何人如果想换工作，就不能忽略掉一点：他们的履历表写得越详细，别人就愈容易为他们安插职位。

第二个一般人离开公司时可以带走的，就是他们的“功劳”。然而要取得功劳，通常需要经过一番和同事间的激烈争斗。因此，大多数的人在平日就必须学会在众人中脱颖而出，以确定不会错过每个受赞美的机会。

在研究的过程中，我们发现随着年龄的增长，人们会一年比一年地更渴望获得他人的认可与称赞。这使我们感到很讶异，因为我们原以为他们这种渴望会随着青春期的结束而日渐降低。但就如我们在前一章所看到的一样，在许多个案例中，情况却非如此。

当毕业生刚开始踏入社会工作的时候，他们会花费很多时间向我们阐述未来计划成就的事。可是等工作十年以后，他们便开始瞻前顾后起来。他们会审察自己目前的成就与以前预期的目标，并发现自己愈来愈难逃避一个问题：“到目前为止，我到底已有多少成就？”大多数人会坦白地承认：“没有多少。”这个发现不但没有使他们认输或把前进的步伐放缓一些，反而使他们比以往更渴望获得别人的赞赏。在一家公司工作了一阵子以后，他们会觉得自己值得获得一些赞赏。很少有人会愿意坦承自己只是尸位素餐。

结果是：在 20 来岁晚期及 30 来岁的期间，我们样本中大多数的成员会花费格外多的时间在心理上及谈话中排挤他人，每个人都抢着邀功图赏，就像鸟巢里饥饿的雏鸟一般。

问题是他们正试图平分一些不能平分的东西。一个公司的成长有赖全体员工的密切合作，而不是各自为政。就连公司中的各个工作计划，也需要许多默默无闻者的通力合作才会开花结果。

亨利、格儿及约翰在工作上表现出来的态度说明了一点，即他们并不想成为那些默默无闻的人。“我是这件事的主要功臣，”格儿说，她指的是自己加入的一项冒险事业。约翰对他所参与的一个工作计划也发表类似的感

想：“我想我有资格说大部分重要的工作都是我做的。”这类的说法经常会在同事之间引发一种特有的反应。一旦一个人为了宣传的目的而决定抢功劳，则其他参与者也不得不这么做；如果不为别的目的，则起码是为了保护自己。由于这种情况经常发生，大多数的工作者已很习惯于把它当成一种借口。就如亨利所说的：“在这里，你必须凡事小心，否则别人会把你的功劳抢走。”

自封为“王”

有趣的是，这类评论表面上看起来像是在保护自己，但实际上却是一项极富侵略性的战术。事实上，它在美国工作界是广为人利用的个人策略。通常，人们会在工作的第二个10年里采用它，并迅速地成为他们思想与行为的基础。

要明白人们在日常工作环境里如何采用这个策略，我们选了两个具有代表性的个案：杰夫·普莱斯及卡洛·戈登。

杰夫在31岁的时候说：“这里除了我以外，没有人真正关心工作或好好做事。”根据卡洛在30岁的说法，她办公室里的其他人，包括上司在内，都只关心“他们的薪水及假期”。杰夫和卡洛的确很关心他们的工作，有时比其他的人更卖力，工作时间也更长，但认定公司里的其他人不像他们那么关心工作，却使得他们有了“放纵自己”的理由。

放纵自己做什么呢？不停地赞美自己。而这是一种很特殊的赞美；由于他们相信自己是唯一关心公司的人，他们会不断地自夸——以公司为名义。在他们的心目中，他们是唯一以公司利益为前提的人。

在确立这种信念以后，他们会满怀信心地采取第二个步骤。他们会做两件事：批评别人（声称他们懒惰，对工作不关心），并积极地宣扬自己的名声（自认是唯一适合接掌公司最高职位的候选人）。

把他们的作为坦白相告，只会制造出震惊的反应。“什么？”当某个人说卡洛很自大，并指责她越权时，她这么回答：“你以为我愿意处在这种立场吗？”杰夫及卡洛早已替自己建立起难以攻破的心理城堡。他们时时告诉自己，他们之所以会有那样的表现，并不是因为喜欢那么做，而是因为他们不得不如此做。他们是公司唯一——而且寂寞——的保护者。因此，虽然心不甘、情不愿，他们仍碍于现实而被迫放弃团队工作的观念。请注意了，他们并不喜欢这么做，只是试着在一个很艰难的情况下，尽量求变通罢了。除了在工作上变得极端个人主义以外，他们已别无选择。总之，这并非利己主义，而是现实需要。

他们及许多人在工作时采用的四个步骤可简单地摘要如下：

第一，否定竞争的可能性——“他们都很草率、无能。”

第二，赞美自己——“我是这儿唯一有能力而且勤快的人。”

第三，替自己加冕——“公司就是我，我就是公司，因为公司里再也没有其他的人更适合这个头衔。”

第四，享受胜利后的战利品——“我肩负着这整个王国，值得占有所有的荣耀与功劳。”

除了这四点以外，我们还可以再加上一点。

第五，表面上摆出受苦的姿态，好掩饰内心的喜悦——“我凡事都得亲

自动手。”“我的工作永远做不完。”“责任这么重，真让人头痛。”

由于杰夫及卡洛在内心中早把一切都部署妥当，很难想像他们仍会遭到麻烦。但他们的确遇到麻烦，而且麻烦还不小。只要他们仍停留在内心的王国里，暂时与同事失去接触，则天下尚未太平无事。

然而，他们却不知道有许多同事也正在做和他们相同的事：把公司转变成一个王国，并私底下自封为王。一场局外人看来只是表面气氛紧张的对话，实则暗潮汹涌，因为一个王国已同时有了两个不同的统治者。

这意味着一场战争。两个人都不准备承认自己已自行加冕，也都不打算向对方妥协，说：“这一半王国是我的，那一半是你的。”因此，这两位自封的君主会日复一日地做着激烈的争斗，且从来不把他们真正的内在（即君主身分）向对方表明，也不会承认促使他们产生冲突的真正原因为何。

在这一刻，我们很自然地会问一个问题：“杰夫、卡洛和亨利、格儿、约翰这三者真正的差别又在那儿呢？”对自己及周围的事，他们显然都有一致的看法。但前两者和后三者之间却有一个很重要的不同点——杰夫及卡洛在工作或闲暇时，会不厌其烦地向人鼓吹团队工作的价值及利益。

当我们第一回听到他们这样“讲道”时，我们觉得很奇怪，因为他们曾告诉我们，他们觉得自己周围的人不是能力欠佳就是工作不够努力，然而现在他们却训谕同一批人，告诉他们一起合作所可能获得的报偿。当我们提出质询时，他们早已准备好答案。“为什么要让一些无能的人加入一支精良的队伍呢？”我们问。他们立即答道：“总有个人得这么做吧；总得有个人把这些人团结在一起。”

听起来似乎相当合理，事实上却和他们真正的动机相去甚远。记住，这两人并未把自己当成公司的雇员看待。他们就代表公司。所以，在要求同事为公司团结、振作起来时，他们等于是说：“你们必须为我——公司——多做些事。你们做得还不够。”

然而，也不知为什么，他们的同事却感到有些地方不对劲，感觉他们所收到的讯息是牵强附会或虚假的。就如同一个人说的：“我实在厌倦杰夫那样喋喋不休地谈团队精神。”另一个人则这么说卡洛：“她只是替自己着想罢了。”然而，杰夫及卡洛仍坚持着他们的态度。在他们的想法里，遭到别人的反对本就是意料中的事，值得注意的是他们竟然能一面私底下埋怨一些人，一面又向同一批人抱怨。

结果是可预料的。不论这两位团队精神的鼓吹者走到哪里，他们就会摧毁那儿原先还遗留下来的一点团队精神。他们会不断地为自己制造严重的障碍，而每一回当他们似乎善意地想克服这种障碍时，这些障碍看起来却又增加了一些。这使他们常常感到困扰与沮丧。杰夫在34岁时就很懊恼地说：“我把所有的时间都花在与他人作战——与那些我情愿与之合作的人战斗。”

卡洛也很难不注意到别人与她作难的态度，但她却找到一个自我安慰而且顾及面子的借口：心情不稳定。在她看来，大多数人每天的情绪都会有起伏变化，他们之所以不愿意和她合作，多半是因心情不好，而与她个人无关。就如她一再强调地：“他们总是喜欢闹情绪。”我们绝不否认感情因素在人类行为中的重要性，但有一个现象是很难忽略掉，那就是当杰夫或卡洛在附近时，人们很显然心情会变糟。就算一些最和善的人也会因他们的出现而变得冷漠或戒备起来。事实很明显，年复一年，这两个人正在他们工作的环境里制造一种不愉快的气氛，而他们也必须在这种气氛之下与人格斗。

当我们思及任何危机时，脑海里常出现一种可怕的联想。在大多数案例中，这种景象是正确的，但在这儿却非如此。在杰夫及卡洛二三十岁的时候，那些夹杂着愤怒，并一阵又一阵侵袭他们的沮丧与绝望感，对他们内心所造成的骚动要比任何全面来临的危机更为强烈，而且延宕的时间也更长久。比较起来，一次短期的沉痛打击还更容易让人忍受一些。

最好不要信任任何人

我们花了好几年的时间，并研究了各种不同的案例，才找到如何寻出麻烦是否正在酝酿的最佳方法。当我们问杰夫及卡洛为什么要花费这么多时间对同事疾言厉色时，他们的回答是：“因为我不信任他们。”这句话听起来很简单，但却隐含了很重要的暗示。这种对人缺乏信任的态度正充分地显现出麻烦正在酝酿中。它会产生问题的理由如下：如果人们不信任某个与他们共事的人——事实上，就算这个人有足够的冲劲，他们仍很担忧他或她的办事能力——那么他们就很难自我放松。怎么能够放松？他们不但要操心自己的工作，也要操心别人的工作。这对团队工作而言，绝不是好现象。

当我们说自己不信任某个同事，就像是说我们在作战时不信任某位同袍一般。这不仅意味着我们对这个人的能力或勤奋程度感到怀疑，也暗示着一个更激烈的想法：我们不愿他留在队伍中。就算是这种情形吧，但是如果我们对办公室里的每一个人都有同样的怀疑时，又会发生什么事呢？还有谁能留下来做团队的参与者？

这正是使杰夫及卡洛，或亨利、格儿及约翰在这方面所处的地位看起来更形坚固的原因。当杰夫的一位朋友说他“凡事对人缺乏信心”时，他懊恼地回嘴说道：“不错，但我有适当的理由缺乏信心。”接下来，他会一件又一件地陈述，因为他同事的无能及漫不经心而造成的许多错误及混乱。

卡洛在这些事上面的记忆力又比杰夫更胜一筹，而她采用的策略也更进一步。与其等待别人把她逼入死角，问她为什么经常会对办公室里的每一个人持否定的看法，不如在他们还没有机会出击以前，先把她自己的理由陈述出来。她经常向朋友陈述同事在工作上所犯的错误，就是想阻止别人说她的态度太过尖刻。但就我们亲眼所见，起码还是有人这么做了。

“你真可怕，”一位已转到别家公司工作的旧日同事，以半开玩笑的口吻对她说，“你只会批评人。”卡洛马上反击回去，“你一定是在开玩笑吧，”她以一种轻蔑的态度说道。“在我告诉你这些人犯的错误以后，你怎么还能这么说？而你听到的还不到一半呢。”

对任何有资格在他们团队工作的人，杰夫及卡洛已学会用不信任的方法来否定他们。举例来说，当卡洛旧日的同事提醒她公司里起码仍有一位真正认真工作的人——一位叫汤姆的家伙时，卡洛答道：“不错，可惜他能力差了点。”杰夫也采取同样的策略，当别人告诉他他的一位同事被这一行里的人认为很出色时，他马上回嘴说道：“那又怎么样？他很懒惰。”没有人在他们口里能即拥有脑袋而又工作勤奋。如果他们能力很强，他们就会被指责成工作态度欠佳或漠不关心。如果他们确实工作很认真，他们就会被冠上“笨蛋”的名称。就如卡洛批评汤姆（已成为这家公司的总经理）时说：“他必须工作得非常努力，也才有一些普通表现。”

总而言之，要评估那些工作6个月以上的人是否对团队工作感兴趣，你

只需问他们一个简单的问题，即在公司里有谁值得他们信任。如果没有人的能力与勤奋程度能博得他们尊敬的话，则他们不是没进对公司，就是无法成为团队中的一份子。

这是一种很容易陷进去的恶性循环。如果人们不愿意的话，你绝无法强迫他们尊敬自己的同事。杰夫及卡洛就显示出否定别人并非难事，因为在任何人身上，他们总可以找出一点毛病来，且当作是别人致命的缺点。事实上，我们注意到，一旦人们习惯于在同事身上挑毛病，而非找优点，他们就能找出更多必要的佐证，来证明自己当初的责难是正确的，甚至觉得自己太过宽容了。“这个地方比我原先想像的还更糟，”他们两个人每一次都分别这么形容公司，他们忘记了自己对前一个公司也有同样的结论。

把自己视作是公司里唯一能力强而且负责任的工作者，不但使人们自觉重要，背面还隐藏着一个心理动机：信任别人往往意味着要牺牲人们对自己的信心。因此，与其尊重别人，并觉得自己不够完美，倒不如什么人也不信任，并维持着自信的态度。

不幸的是，事情并非那么简单。不论他们是否愿意，他们迟早需要那么些他们私下非难的人的协助。这时，他们就遭到报应了。内心中经常存在的敌意（因为要求不如他们的人帮助）及焦虑感（这些人的工作能力不值得信赖），使他们日子过得非常不愉快。

当人们开始尝试着去信任几位能力较强的同事时，他们突然会有不再完整的感觉，并遭受到一丝轻微的屈辱感。然而，这种想像中的失落感，却可由他们事业生涯中的两项改进而获得补偿——内心的平静及更高的工作效率。关于第一项，只要我们仍对自己必须共事的同事采取不信任的看法，我们就等于仍在和他们冷战。（“我绝不能让这些人为所欲为。他们不知道自己在做什么。我一个人就可以管理这个地方，而且也应该这么做才对。”）此外，我们对他们会一直很挂虑。（“天哪，我到底做了什么事，才会有这些愚蠢的同事？我最好留神他们的每一项行动。”）在这种情况下，祈盼心灵的平静简直是一种奢侈的要求。更可悲的是，这种态度不但会消耗一个人大部分的精力，更会令他无法冷静地找出同事所可能犯的错误，并且防范于未然。

至于第二项：更高的工作效率。由于有太多自以为是的人攻击别人，大多数的工作者已习惯于成为被批评的目标。真心诚意地信任他们是一项罕见的恭维，而他们也容易把这种恭维忘记。诚然，每一家公司里都有些不值得尊重的人；没有人建议你胡乱地找信任的对象。适当的选择是有必要的，但在精挑细选后，你仍需付出时间与诚意来求取预期的成果。

高度的敌对气氛

由于我们已习惯于用批评别人的方式来提高自己身价，以致当我们停止这么做时，很容易会觉得不再杰出。“说句实话，”一位尝试新方法的人说，“我有时会想，也许我已不再是个超级巨星了。”

要放弃的东西很多；虽然得回的报偿值得人这么做。为了避免改变，许多人会故意把诉苦当成是一种有效的工具，并乐观地认为它能改进公司的运作。当我们刚开始做研究时，也认为公司进步的现象是一些人抱怨的结果——有时候的确是如此，但这种情形不常发生。事实上，我们讨论到的这种贬

低别人以自夸的行为，大都是在私底下秘密进行，因此就无法产生任何具体的行为了。

要知道改变态度可导致如何的进步，我们不妨看看寇克·史翠蓝这个典型的例子。寇克就算是在心情很好、胸襟够宽大的时候，仍会怀疑他同事的能力及工作热忱。我们前面提到的对同事的赞美在他的想法里是荒谬而虚假的。（“这些人应该打一顿鞭子，而不该被赞美。”）只有他才是公司里唯一有能力把事情做好的人。

然而，寇克所成就的事却出乎意料地少，此外，周围的环境里总存在着高度的敌对气氛。这使他感到困惑，因为他以为自己给人相当随和及合作的印象。其实，他仅是表面上做出随和的样子罢了，而别人也看得出来这一点。结果不难预料到：每一方都争先恐后地巩固自己的职位；虽然这样做对大家都没好处，但他们却以为这样起码可以遏止另一方自私而又以自我为中心的向前迈进。

一旦寇克明白自己的问题出在哪里，并愿意对少数其他几个人表示他的信任以后，他和同事之间的摩擦减少了，而他工作效率也提高了。由于他不再像过去那样，认定公司里其他的人都是白痴，所以每一回做事，他都减少了一个原先自行制造的障碍。

但相对的，不管他们怎么受到信任，有许多人仍无法与他人合作。就如我们在前一章提到的，企业界里有一大堆像亨利、格儿及约翰这样的人，使得融洽、协调的工作环境变成不尽理想。只要有人有任何建议，这些人就会大声地提出异议，并要求大家考虑他们在匆促间构思出来的提议。经常大家以为持反对意见的人是悲观者，刚好可以平衡一些过度乐观的建议。这种想法有时很危险，因为它会导致僵局的产生，使活动陷入停顿状态。就如我们前面所讨论的，他们的行为可以被视作是青少年试图展现自己的独特性所作的反抗，而要明白他们为什么不太适合属于任何团体，则须费很大的工夫。

要说服那些妄自尊大、个性不成熟的敌对者，最好的方法，就是在一开始时就不去注意他们，并把注意力放在那些较成熟，而工作较认真的人身上，这样敌对者反而不会随便发表意见。

由于美国的工作者会把大量的时间花在追寻一些完全属于自己的东西，使得他们不但不能与人合作，而且经常濒临冲突的边缘。结果是许多人在30来岁时，很难避免一种抑郁的感觉，即工作了这么多年以后，他们仍没有什么成就。要改善眼前的状况，他们必须打破美国人各自为政的传统。老是试图邀功——向人宣扬他们的贡献——只会激怒那些一起工作的人，他们为了保护自己的利益，也不得不变得同样贪婪、自大起来。

概要言之

（1）大多数人在意识上虽然拥护“团队工作”的观念，但却因为害怕的缘故，在不自觉中尽量避免付诸实行。他们认为这样做会使自己成为隐形的无名小卒。

（2）尽管美国人花费很多时间观赏运动比赛，在他们的心目中，真正好的团队合作却像是军队一般，大家步调一致，每位士兵都做同样的事。这类的合作可不是成功的企业所需要的；它所需要的是每一个人每天在自己的工作岗位上全力以赴。

（3）许多工作者相信团队就像是流砂一般：一旦成为其中一部分，要抽身非常困难。然而，我们却发现诸如杰夫、卡洛这一类的人，却把团队工作

当成一种抬高自己身价的借口。他们之所以要求人们从早到晚做个团队工作者，事实上是要别人为自己服务。每当一个人在办公室里褒扬这种无止境的合作态度时，到后来几乎都会被发现是一个试图压抑别人的自大狂。基本上，除了他们已加入的那个团队以外，他们会把自己不愿成为任何团队一部分的意念隐藏起来。

（4）另一方面，就算是那些善意的人，每天只花一小部分时间操心自己是否适合团队，他们仍等于没做好自己份内的工作——而这些工作正是公司当初要他们加入这个团队的原因。

三、就业与跳槽

转换工作

在美国，终生待在一家公司工作的职员可说是少之又少。我们前面所讨论过的问题固然扮演着重要的角色，然而事实上，在美国转换工作就像摩天大楼一样普遍，其中不乏一些原先就拥有理想工作的人。因此，我们把研究重点放在哪些人能够成功的转换工作，哪些人不能，以及其中隐含的理由。

在从事这类的研究时，必须同时将换工作者的心智健康，和所涉及公司的财务状况同时列入考虑。这当然不是件容易的事。然而，由于我们有很多外围的资料，可以帮助我们了解若干公司的财务状况，尤其是公营机构，因此我们得以将研究重点放在心理的层面上。某些财务分析师就他们自身的目的（通常受经销商或商业出版商的委托）所做的研究，提供了我们宝贵的资料，使我们不至于作出看似明显却不正确的结论。

举例来说，1973年时，我们研究对象中两个最富才智和努力工作的人，进了一家我们认为是幸运者才能进入的公司。然而，这两个人却分别在四个星期内离开，且对他们的上司而非公司的情况多有怨言。由于两个人所拥有的职位都很不错，同时也不断的受到赞美，因此我们对他们的离开十分讶异。直到我们和三位一直不断在严密观察这家公司的财务分析师洽谈，并仔细研究了他们随后发表的财务报告之后，我们才得以了解该公司逐渐增加的压力，以及这种压力如何转为对部属的压力。不仅是当时整个的经济正陷入一种长期的不景气中，同时该公司在其主要市场上的地位，也正逐渐恶化，导致连续三季的盈余下降，接着便是公司开始陆续裁员。因此可以这么说，我们所研究的两位对象的变换工作是恰当的，可惜的是，他们却选错了公司。他们必须再度换工作来弥补先前所犯的错误。

由于一个公司的财务状况对于一个人事业的任何阶段都有重要影响，因此也值得我们特别讨论。我们之所以把这部分的讨论放在这里，主要是因为，40岁之后换工作，如果不慎，通常会有较大的危机。有一件事是很清楚的：不分年龄，大多数想换工作的人都厌恶自己目前的工作，以至于单单是换工作这个念头本身，就可以让他们雀跃不已。这常使得他们对于未来的工作产生不实的幻想。他们所犯最严重的错误，是完全忘了衡量公司对他们目前的成就有过多少贡献。盲目的厌恶公司，使他们忽略了公司的优点，这些优点很可能是新公司所欠缺的。

下面我们先来看一些实例，再来讨论换工作时应遵守的准则。

昙花一现

24岁时，罗杰·布洛获得了电机硕士学位，并在奇异公司找到一份工作。“刚开始时，我颇多疑虑，”工作三个月后，罗杰说，“这个公司太大，我怕自己会淹没在人群之中。然而，我却发现这是一个极友善的地方，你很快就能认识你四周的人。”

罗杰在该公司工作达8年之久，诸事称心如意。在第二年的时候，他在一次和同事一起滑雪的旅行中认识了任教于小学的艾伦，10个月后两人结了婚，婚后有了两个小孩，一男一女。

工作到第7年时，他开始对管理权责缓慢的增加速度感到不耐烦。“我

是在往上爬，”他的语气中流露出几许焦躁，“可是不够快。或许我期望太多了。”说是这么说，可是这句话却无法阻止他另谋发展的决心。

一年之后，他寄出了四封求职信。“我不知道我为什么拖延了这么久，艾伦和我已经决定离开这个城市了。”

四封信都有了回音，其中一封要他面试。“面试是在假期饭店而非工厂内举行的，”他回忆道，“那里至少有200个像我这样的求职者。”罗杰一向是个乐观主义者，然而这回却不然。“我甚至不敢期望他们会记得我的名字，”他摇着头说，“那种情形简直就像在大学里注册一样。”

结果对方不但记得他的名字，还负责一切费用，邀请他到他们的研发中心做进一步的面谈。“我想他们对我真的有兴趣，”他挥着信高兴的说。

在接到信的第七个星期，罗杰开始到公司上班；这是美国最大的一家国防设备供应商。他的薪水较原来高出了1.8倍。

六个月之后，他被开除了。事实上，他部门中20%的人都遭到遣散的命运，包括科学家、工程师、技术人员和维护人员。罗杰大惊失色。“我要去哪里呢？”他问，声音里透露着焦虑和恐慌，“我们已经把奇异公司附近的房子卖了，而且我也不打算再回去了。”更严重的是，“你能想像方圆100里之内没有第二家防御设施的承包商吗？”他不能置信的问。在4个月苦苦的搜寻下，他和艾伦终于在2700哩以外的地方找到了其他的工作。事后，罗杰感慨万千的说：“我从来没有那么悲惨过。”

取代别人容易吗？

打从高中起，辛茜亚就知道自己想当个服装设计师，然而她却怀疑自己是否能够进入任何一所设计学校。结果，有一个学校给了她入学许可，她欣然接受，把它视做是未来发展的一个机会由于她有强烈的方向感，因此能把握住每个学习的机会，希望学校不只是学习的开始，更是学习的结束。不过，她却忽略了还有其他也梦想着成为设计师的同学。

毕业之后，她先后在两家小公司工作，不过都不合她的意。最后她终于在一家大的制衣公司找到工作，担任一个著名的运动服饰设计师的助手。

“我会在你还来不及察觉的时候，就取代你，”她在心里默默的说。

然而事与愿违，在未来的11年内，她不但没能“取而代之”，就连原有的职位也保持得十分辛苦。由于公司不断的扩张，除了辛茜亚外，又聘任了另外三名助手。“她们是我见过最没有才气的人了，”她这样形容道。然而，她们的出现却迫使她不得不调整自己的目光。先前她所想的是怎样取代她的老板，现在她却被迫把愈来愈多的注意力投注在竞争者身上。“她们差我差得远了，”在公司第9年时她说，“但是我仍然必须防范她们。她们很懂得吹牛、拍马屁，这就是她们的生存之道。”

第11年的时候，辛茜亚再也忍不住了。当她听到公司升迁另一个助手芭芭拉，并让她独自负责一条生产线时，她的耐心完全消失了。“我真不敢相信公司竟会笨到这种地步。芭芭拉根本就没有这种天分。”

辛茜亚几乎花了7个月的时间，才找到她认为能够使她迈向理想的新职位。“我几乎见过这个行业里所有的人，”在事情接近尾声时，她疲惫不堪的说。“我要名，”她坚定的说，“该是我发挥的时候了。我要顾客知道衣服是‘我’设计的。我再也不要做埋名隐姓的事了。”

新的公司不仅答应在衣服上附上有她大名的商标，更答应她可以分享该部门的利润。当她新任的职位在“女性每日穿着”上公布时，她更是欣喜若狂。“老天，我真是太高兴了，”她又蹦又跳的说。

接下来的10个月当中，她发狂似的工作，聘用助手，接见织品推销人员，绘图，检查样本，并和百货公司内负责采购的人员协商。

一个星期五的中午，该公司的负责人肯恩走进辛茜亚的办公室。这可非比寻常。他通常只是顺道经过问问事情的进展如何；然而这次他却说：“我想和你谈谈，”并随手把门带上。

辛茜亚一看就知道事情不妙。过去几个月当中，他们经常一起工作，然而她却从未见过他这么凝重的神情。“我一直在想可不可以用比较温和委婉的方式来告诉你，”肯恩不自在的说，“但是我想可能没有委婉的方式了。”

辛茜亚突然间紧张起来，她甚至不知该把手放在何处。思绪在她脑海里奔驰，“我是否对海伦说了些不该说的话？她是否到老板那边告了我一状？”她千头万绪的想。

然而事情比想像的更严重。“我们很高兴你和我们在一起工作，”肯恩看着他的手说。

“我也很高兴在这里工作，”辛茜亚脱口而出。

“我们很希望你能继续留在这里，”肯恩继续说，“但是我们却必须做一些改变。我们决定结束你所负责部门的业务。”

“你说什么？”辛茜亚问，真想跳起来转身就跑。“我们的东西甚至都还没出门呢！”

“我们不准备让它们出去了。”他回答道。“我们没有足够的订单。现在还来得及撤销。我很抱歉，事情似乎不怎么顺利。”

肯恩离开时表示，如果辛茜亚愿意留在公司里，他可以提供她另外一份工作。辛茜亚却不感兴趣。“当时我所能想的只是遭受到的羞辱，”她事后说。当月，她接受了另外一个公司的工作；对于这个仓卒的决定，辛茜亚的理由是，“我不愿意待在原来的地方，我不要他们同情。”

成就动机强的人要“三思而后行”

诸如此类的例子层出不穷，然而如果能找出罗杰和辛茜亚共同的错误，将使我们获益良多，因为他们两个人的错误也是许多人共同的错误。

其中有三项错误是非常明显的。第一，不论是罗杰也好，辛茜亚也好，在他们准备进入的企业中，都没有他们认识的人。就罗杰的情形来说，这是不难想像的，因为他离开了原来居住的地方。然而就辛茜亚所从事的行业而言，换工作也许只是从一条街搬到另一条街而已。虽然她本来也认识一个在该公司工作的人，但是那个人却在她进入公司的前一年离开了。而辛茜亚也不愿刻意的登门求教。“我不想自找麻烦，”她说，“这是一个是非多的圈子。”

第二个特征是，他们两个对即将转入的公司财务状况和产业地位都一无所知。优秀的证券分析专家，不仅尽可能的要知道一个公司的资历如何，也必须知道他们计划如何使用它。举例来说，一个公司可能把资金当做股利发放，或从事工厂和设备的资本投资；当然，它也可能运用这些资金来购并这个产业中其他的公司，或者，在公开的股市中，买回公司发行在外的股份。

让我们姑且称这些可能性为公司的外在条件；而把来自公司内部人员对公司的评语当做对公司的内在条件。问题是，对于想要进入该公司的人而言，即使不认识公司里的任何人，也应设法获得有关该公司的一些资料。要获得这些资料，通常并不困难，其中更有一些值得我们努力去争取的。

第三个特点是，罗杰和辛茜亚都不曾仔细考虑，如果事情不顺利时，该怎么办？他们似乎认为一切都会如己所愿，因此也没有替自己预留后路。

简单的说，大多数换工作的人显然都忽略“三思而后行”的最佳忠告。他们我行我素，想走就走，到任何愿意接他们的公司。

更明确的说，成就动机愈强的人，愈可能掉入上述的陷阱当中。我们发现，人们换工作的动机常常会转变成一种冲动。大多数有雄心壮志的人，对自己的直觉和经验都有相当的信心，同时也相信他们能够在任何环境中生存，一旦有机会，他们通常不惜冒险，希望自己能够一举成功。在这种情况下，惨遭滑铁卢的自然不乏其人。

那么，一个人在换工作前，到底应该考虑些什么事呢？第一，是企业本身是否“健康”。有趣的是，学生在进学校前多半会考虑此点，然而毕业后反倒忽略了。经济上的考虑，常促使学生选择未来较有发展的科系。举例来说，1970年代中期，由于中小学教师过剩，大学新生中主修这方面课程的学生遂骤然下降。同样的情形也可能发生在电机、物理、数学、生物、心理、哲学和法律各科系中。

不过，大学或研究生一旦毕业，并进入他们所选择的行业后，却很少考虑这个问题。如同其中一位所说的：“往后看，并自问‘如果……的话’，对我并不会有什么好处。”另外一位则说：“太晚了，我已经做过决定了。”

事实并非如此。即使固守原来的专长，学以致用，一个人也可以选择欣欣向荣，而非日薄西山或陷于困境的产业。然而，许多人却决定留在目前自己所选择的产业中，不论这个产业眼前的发展状况如何。接受我们调查的人当中，有60%都准备这么做，而我们的追踪调查显示了他们所言不虚。

在这种情况下，第二项考虑因素——在这个产业中选择一个适当的公司——也就显得格外重要了。不可否认的，当一个产业遭逢长期经济上的逆境时，未必每个公司都会感受到同样程度的伤害。就拿罗杰的例子来说，当他被一家防御设施承包商解雇时，其他的三家却正在积极招募人选，而他也得以进入其中的一家。

令人讶异的是，20岁到40岁的人当中，很少有人（不到6%）真正关心未来公司的财务是否健全。这种现象是怎么产生的呢？我们听到的主要原因有两种，第一，“我在公司才拿这么一点点的薪水，怎么可能会有什么影响呢？”也就是说，他们认为公司所支付他们的薪资，对公司的整个财务状况不足以造成影响，而影响公司财务状况的是其他人（例如，管理阶层的人）的责任。

我们常听到的第二个理由是，“那些消息只对玩股票的人有用。”这句话足以反映许多换工作者的想法和做法。考虑是否应该投资某公司证券的人遵守一套法则；想要换工作的人则遵守另一套。这种分道扬镳的做法，常是许多悲剧的根源。不过由于证券分析师的观点对他们而言似乎是太外在导向了，因此显得不太相关。“我觉得我会很喜欢这家公司，即使他们可能不会赚大钱。”一位36岁在证券投资上颇有经验的航空公司职员说。

仅仅和一位在某公司工作的朋友谈了几句话之后，他就决定进入这家他

绝不可能投资分文的公司。理由是，他可以获得他所想要的一些内在条件。

然而这种内在的形象，却可能只是一种假象，因为公司外在的条件（经济的和财务的）对公司内在的条件（在那里工作的感觉）必然有决定性的影响。更令我们惊讶的是，玩股票的人居然也会忽略这点，因为投资带来的很可能只是金钱上的损失，而换错公司却足以浪费他们的时间和生命。可笑的是，成就动机高的人，事后通常会说，他们之所以骤下决定，正是因为他们希望珍惜每一分、每一秒，如同其中一个人所说的，“我不希望决定还没做好，脚下都已经长出青苔来了。”

“英雄情结”

在知道了公司的形象及财务优势后，换工作的人所必须考虑的第三个要素就是，他们将在该公司的哪个部门工作。在访问公司的经理人和求职者时，我们发现其中最大的差异在于：经理人通常知道企业中哪些子公司或投资事业正蓬勃发展，哪些则呈静止状态，而另一些可能连生存都有问题。

通常求职者对于公司却只有一种单一的看法。他们认为企业的各个事业部，在资金的流动上是互通的，因此某一赚钱的事业部自然会将资金转向支援营运情形较差的另一事业部。虽然他们知道公司的各部门间永远存在着竞争，但他们却不认为公司内各部门的财务是相互独立的。人们相互竞争，资金却总是流向需要的一方。

这种错误的观点常影响他们接受一个工作的意愿。数个部门中，只要有一个运作良好，他们就觉得没有什么可担心的了；成功的投资和产品线将会弥补那些较差的。如果他们碰巧投身于有利可图的部门，前述提及的错觉或许还不至于对他们造成伤害，不过这种情形却极少见。来自一个部门的利润通常会迷惑住他们的眼睛，他们因此兴高采烈的进入最不赚钱的部门工作，因为他们并不认为其中有什么差别。

指责管理阶层把这些成就动机强烈的新员工安置在风雨飘摇的部门，并不会有任何好处，因为这些部门确实最需要他们。矛盾的是，愈有能力的人，愈容易碰到这种事情。景气好的部门对于新的人才需要较不殷切；因为它显然已有一些干才在支持着它的营运。

除非一个人明确的询问他是否被摆在一个摇摇欲坠的部门当中，并希望力挽狂澜，起死回生，否则对方是不会告诉他这些消息的。即使是他们开口问，也未必会获得直截了当的答案。理由有二：管理阶层本身对该部门可能仍持有乐观的想法，否则他们大可关闭该部门；第二，如果管理阶层坦白表示，该部门已到生死存亡的关头，很可能吓走原可使它起死回生的人才。通常，管理人员自欺的成分要远胜过他们存心欺骗应征者的成分。

听起来或许很奇怪，不过接受我们调查的对象中，在 31% 拥有雄心壮志的人，反而容易被这种情况所吸引。靠个人的力量使一个部门重新获得利润的想法不但不会吓倒他们，反而使他们跃跃欲试。“如果有人可以救它的话，那个人就是我，”一位到一家即将破产的公司担任销售工作的年轻人说。不过个人的努力毕竟有其极限，14 个月之后，这家公司关闭了。

在大多数的情况下，情形并不会这么明显，公司看起来好像只是不赚钱而已。这种情况，对我上面所提到的那群人也有极大的吸引力。他们喜欢这种挑战，并有意无意的忽视公司所面临的困难。很少人发问，更少人想知道

事情的真相。如同其中一个人所说的，“我并不需要知道细节，我只想全力以赴，看看自己能做些什么。”

姑且让我们称这种心态为“英雄情结”。我们必须知道的是，即使当事人并未刻意追求，而公司也未遭逢任何困境，某些人却仍发现自己被迫扮演英雄的角色。这种情况是怎么产生的呢？答案很简单：当事人是当时该公司聘雇的唯一一个人，且担任相当重要的职位。

在这种情况下，刚进公司的新人会同时受到来自管理阶层和同事间的压力。新来的人难免是众所瞩目的焦点。大家对既有的职员都习以为常，没有人会期望他们创造奇迹。对于较资深的职员而言，能把工作做好就已够让人感激的了。因此，高阶人员的梦想：公司中突然出现一位能使公司获得更高利润的干才，就自然落到新进者的身上了。辛茜亚便被赋予这种不实的期望，公司当局希望在极短的时间内便看到成果，这对该行业而言，是极不可能的。在失望之余，他们只得让她走路。事实上，没有人能够符合这么高的期望，企业的成功靠的是经年累月的累积，而非一朝一夕的努力。

我们的调查显示，如果同时雇用的人数超过一个人以上，管理阶层对新进员工个人的期望就会骤然剧降。当期望平均分摊在两个人身上时，这种期望就会变得较为合理。就拿辛茜亚来说，假如公司同时雇用了另外一位设计师，那么公司的高阶人员或许就不会那么快就失望了。企业中最好的花朵，常是在不为人所注意时开放的。

在小型及中型，尤其还在创业热潮中的公司中，上述的情形更为严重。事实上，在这些公司中，每隔一阵子就会雇用或开除一些人。这种“旋转门”式的人事政策，反应了公司老板意欲把一个小公司在夜间转变成一个巨型公司的企图。他们把这些渴望投射在可能的人选身上，并尽一切努力去争取他们。

然而一旦这些人进了公司，事情就完全不一样了。过不了多久，他们身上的魔力就消失了。每一个公司的情况虽然不尽相同，然而我们所研究的大多数个案都显示，他们之间有一种相似的过程。在求才的阶段中，公司心目中的人才显得十分美好，但是进了公司不久，就变得平凡无奇了，过不了多久了，他们就全成了平庸的泛泛之辈，甚至处处让人失望。这种态度改变的基本理由很简单：时日渐久，老板也无可避免的把自己的无力感投射在工作者身上。

正如同热恋中的情侣忽然看清了对方的缺陷一般，从幻想中清醒的老板，也会斥拒原先期望的对象，进而寻找其他的“超人”来取代他的地位。在这些情况下，蜜月期的结束就代表了婚姻关系的结束。这种突然的觉醒，甚或具体的开除行动，对于自认为能够不负使命的当事人而言，都会造成极大的打击。

防止这类事情发生的有效方法，不外乎预先探听前后有多少人担任过这个职务，分别为期多久。把公司整体的流动率和这个职位的流动率做个比较，也是相当有效的方法。这些消息的取得或许不易，但却值得努力，它可以让你知道当蜜月期过后，在该公司工作的真实情形。

留意未来的直属上司

如果换工作时所应注意的第四件事是，留意同一阶层的工作同时雇用了

多少人，那么，第五件事就是，留意未来的直属上司在公司中有多少的影响力。每个上司在公司的影响力都不尽相同。即使公司的大小，或主管所占的职位都大同小异，基于许多不同的理由，他们对公司的影响力，仍可以有很大的差别。对于寻觅新职的人而言，这件事非同小可，因为直属上司权力的大小，通常也可以直接影响属下权力的多寡。比较不同公司相似职位上的主管，将能使我们对这件事有更进一步的了解。评断主管在权力上大小的方法有二：（1）他们的同事对他们私人和职业上的尊重，（2）和公司其他的人相比，公司的同仁是否更容易和他们发生争执。

在做过相当多的研究之后，我们发现，大多数人都比他们所承认的要聪明。他们知道谁是可以找麻烦的对象，谁不是。如同森林里的野兽一般，它们知道危机潜伏的地方，也会设法避开。

当然，这本书所关心的是属下的权力而非老板的权力。虽然很多人未曾警觉到这点，不过同事或老板对待一个人的态度，一方面固然依这个人的职位和个性而定，但另一方面也依此人直属上司权力的大小而定。我们所研究的人当中，都只明了前者而忽略了后者。因此，当他们遭受同事的漠视或轻蔑时，他们通常会认为事由己出。这种情形当然也有可能，不过无可否认的，直属上司在公司中的地位，和一个人在公司日常事务的处理是否顺利，实有密不可分的关系，它甚至可以决定当公司财务紧缩时，那些人会最先遭到淘汰的命运。

在一般经济不景气或是公司遭逢危机时，尤其可以看出选对直属上司的重要性。财务的压力固然会由上往下渗透，但是渗透的程度却不尽相同。举例来说，当经济面临不景气时，有些产业固然是遭池鱼之殃，但也有些仍能稳定成长。即使在蒙受损失的产业当中，各公司受波及的程度也并非完全一样。同样的，在一个公司当中，当某些部门或产品线衰微之际，另外的一些部门或产品线却可能正蓬勃发展。最后，即令乍看之下两个主管在两家公司职位大同小异，然而他们的权力大小却可能有天壤之别。要精确的衡量经理人权力的大小，并不是一件容易的事，因缘际会常会改变一个人的状况。同时，在老板眼中的红人，也会因某些人加入或离开公司而有所改变。不过，不管怎么说，这件事的重要性实不容我们忽略。

企业里的权力斗争是不可避免的。资产和人力是有限的，而每个主管得以运用的人力和资产比例，却不可能相同。事实上，只要我们小心的计算各公司权力多寡的分配，我们会发现，分配的指导原则绝非民主。资源的限制，使得一个公司在同一时间内，只能追求少数的几个目标。因此，不论是基于个人的人格力量，或杰出的意见，一个能够不断为公司提供未来发展方向的人，自然会受到较多的重视。在各种其他条件相似的情况下，最理想的主管是能够决定公司方向，或深具影响力、为公司所不可或缺的经理人。

在面试的过程中，主动强调自己是公司主力的经理人极可能是在说谎。他们的自欺对自身可能不会造成任何伤害；然而求职者如果不明察秋毫，而轻信眼前的人就是公司的灵魂人物，那么过不了几天，他们能就会在失望之余另觅他职。

原因就在于，公司中那些生气就拍桌子，或喜欢夸示自己在公司中地位的人，实在太容易和人发生冲突了。一件事的完成，需要一些拥有个别自我的人通力合作。太过强调个人的权威并邀功的人，常会得罪那些合作上不可或缺的能手。在面谈中自吹自擂的人，不仅会给自己，也会给所有相信他的

人带来危险。他们固然可以尽情吹嘘自己的地位在公司是多么屹立不摇，然而一旦他们的同事听到这种吹嘘，他的位置就会因此而变得日渐脆弱。事实上，真正拥有权力的人常深藏不露，惟恐因此遭忌。（在后面，我们将从另外一个角度——求职者的观点——来讨论“权力”这个重要的问题。）我们的研究显示，找出公司中地位稳固但却从不声张的人，是非常值得的努力。

不过每一位主管的权力也都有一定的限度。这与公司的大小有关。一般来说，公司愈大，个人拥有的权限就愈窄。在小公司中，权限分裂的情形较不严重。少数的几个人可能掌管范围相当广的作业，同时规划和执行公司在这样方面的事务。

为什么公司的大小，常是求职者衡量未来雇主在公司权力大小时，所应考虑的一项因素呢？因为这个因素常会给高成就动机者带来相当大的挫折和苦恼。他们很可能企图说服老板执行某一提案，而上司也可能会同意，然而事情却没有任何进展。这是谁的错？大多数接受我们调查的人陷入这种难堪的情形时，都会毫不迟疑的指责他们的上司。“他从不把我的话当成一回事，”其中一个说。“他只是虚应故事，点了头，但事情却没有下文，”第二个说。这两个人的结论都是愤恨不平的，“早知道，就不跟他提了。”

这两位抱怨者都忽略了一项重大的事实：在大的公司当中，权力的分隔较为细密，你的直属上司可能认为你的提案是一流的，然而却没有足够的力量来推动这项提案。在这种情况下，对他的嘲讽只会使事情变得更糟。在我们观察的若干案例中，事情推动不成带给上司的挫败感较带给员工的还多。“它让我察觉我的话在这里多没分量，”一位副总裁沮丧的说。

上司通常不会把这些遭遇告诉下属，理由有三：第一，要向下属承认自己碰了一鼻子的灰，实在是件很难堪的事；第二，一旦部属认为上司软弱或无能，他们就不会像先前那样努力的工作了；第三，上述的提案或许仍有可能为公司所接受，现在就承认失败，似乎言之过早。

换句话说，有个强而有力的直属上司，意味着部属的想法有更多付诸实现的机会。不过他们仍必须面对一个事实：直属上司的权力依公司的大小而有一定的限度。

替自己预留后路

接受我们访问的人当中，只有不到 2% 的人认真考虑过，换工作时所该重视的第六件事：替自己预留后路。

投身于新工作的人，常过于天真或热情，他们太急于把事情做好，也非常乐于知道并成为新企业的一部分。这一切都很好，也并不需要修正，需要修正的是在投身之前所采取的步骤。想换工作的人在检查过该留心的五件事，并决定献身时，应该再多考虑一件事——万一工作不适合自己的新职位被取消时，该怎么办？

将这个念头具体化十分重要，第一，任何工作会有地区因素在内。记者有固定的采访路线，推销员有一定的客户，而大多数的工作者也有自己的办公室。当你接受一个工作时，你可能会被派至一个特定的地点。想想，公司附近还有没有其他的公司可以提供相似的工作？如果答案是否定的，那么在那儿工作的危机便升高了。虽然为某个地区内唯一能够提供某项工作的雇主做事是件极其危险的事，但这却是很多人容易犯的错误。罗杰后来告诉我们，

他从未考虑过该区是否有其他的公司能够提供类似的工作。

就我们的工作环境而言，20 世纪和 19 世纪的主要差异之一，就在于“公司城”的消失。19 世纪的公司城通常存在有一个大的雇主，一般是纺织、钢铁、煤矿或造船业。这个雇主所提供的并非只是某种特殊的工作，而是几乎提供了这个城内所有的工作。如果人们想要工作，而不想在自家土地上耕种，就必须到城里去。替某个地区中唯一能提供某种工作的雇主服务，无异是开倒车的行为。

如果事情并不像他们所预期的那么顺利的话，他们恐怕就必须付出极高的代价了。有趣的是，我们发现，在这种情况下工作的人，在行为上和一世纪以前的人会出现类似的地方：他们变得比较小心谨慎，生怕有什么风吹草动。一世纪以前的人知道，他们必须听命行事，否则极可能失去他们现有的工作。对今天的人来说，因附近没有类似的工作，而想保全目前工作的心理，也会对他们造成类似的伤害。

不幸的是，这种促使员工采取低姿态，或终日惶惶不安的政策，通常无法使公司保持竞争力。就长期来说，公司或个人都不可能有良好的表现。这也说明了为什么类似的企业会群集相聚的原因，加州的矽谷、波士顿环 128 号公路的高科技公司、纽约的传播和广告公司，以及芝加哥的大期货公司都是很好的例子。乍看之下，这些公司的日子并不好过，它们必须花更多的时间留住重要的员工。当人们只要走到对街就可以获得一个一样好但薪水更高的工作时，这种诱惑是很难抗拒的。在这些公司当中，人员流动率在 20%40% 之间是很正常的。

然而事实却证明，这些公司自有它们成功的理由，其中之一就是：它们鼓励公司和员工冒险，以便保持竞争优势。员工士气的高昂不仅可由他们对工作的热忱中一览无遗，更可由大量增加的创业人数比例中获得证明。这种情形当然可能导致员工的过于自信，然而在经济走向全球经济的时代，过度胆怯所形成的危险，远胜于过于自信。我们的研究显示，员工的胆怯容易导致平庸，进而造成公司的停滞和萎缩。

在心理上有所准备

让我们综合本章所说的各点，并分析罗杰和辛茜亚应该以何种态度来预期和克服可能的困难。

- 第一，评估该产业经济和财务状况。
- 第二，评估该公司经济和财务情形。
- 第三，评估该部门经济和财务情形。
- 第四，其他相似职位在同时所聘雇或开除的人数。
- 第五，直属上司在该公司的权力和地位。
- 第六，附近公司可提供的相关职位。

罗杰知道，当时政府和外国购买防御性设施的支出正在增加，然而他却忽略了，他选择的公司却正在萎缩当中。他因此面临了第二项和第六项的问题。他应当怎样做才能避免这种情形发生呢？在他再度找到了新工作的三个月后，他自己回答了这个问题：“如果我当时知道我现在所知道的一切，一开始我就会到这家公司来。”

辛茜亚则忽略了第三点，冒冒失失的转业至一家公司最脆弱的部门。事

后，该公司的高阶层人员也承认了这点，他们原本就计划关闭该部门，除非有人能够在极短的时间内使它起死回生。辛茜亚同时也忽略了第四点：在她之前，已有若干人担任过这个职位，然而却没有一位能待得到足以证明他们的能力（她前面四位的任期，分别为 4 至 15 个月）。

就另一方面来说，辛茜亚确实注意到了第五点。她的直属上司，该公司的行销副总裁，不仅促使她担任此一职务，并且也努力想促使整个计划成功。同时，这位副总裁在公司内占有稳固的地位，也受人尊重。

可惜的是，利润的因素使得其他的考虑显得微不足道。如同辛茜亚再度找到工作的 5 个月以后所说的一样：“不错，那位副总裁是受人尊重，可是不赚钱的时候，这些有什么用？”在这里，我们所得到的教训是，上述第六点注意事项当中，第一项至第三项的重要性，远胜于第五项和第六项；当一个部门摇摇欲坠时，任凭主管再强而有力，也很难给予有才干的部属任何实际的帮助。

流水不腐，户枢不蠹

一般人很容易把四周的东西视为己有。“这是我的，”人们会自然的脱口而出，“那也是。”不论在家或在办公室，人们都可以把“只”属于自己、与人共用，或只供自己使用（如办公桌）的东西，列成一个又臭又长的清单。

不过，我们的研究却显示，人们更容易受到四周环境的影响，尤其是在客户的眼里。我们意识到这个问题，是因为有一次在餐厅以外的地方碰见了餐厅的主人，当时觉得他非常面熟，却一时想不出在哪里见过他。我们开始沉思，这种情形是否也发生在我们所研究的人和他们的顾客身上。如果是，当我们所研究的对象迁移至其他地点（或公司）时，顾客的亲切感，以及继续和他们往来的意愿是否会因此受到影响。

不久，我们找出了答案。

他所代表的不只是个推销员

哈利·卡尔森是一位“优秀的”推销员。他所负责推销的电器产品线相当的广。“我们‘几乎’是应有尽有——”他说，接着他的笑容消失了。对哈利来说，“几乎”还不够。他想要的是一条可以满足更多顾客需要的产品线。“这是真正赚钱的方法，”他说，忽然间又充满了生气。

在一家公司工作了 12 年之后，他转往一家产品线较广的公司。该公司不仅比较大，同时也比较赚钱。“我有一部免费的车、更多的旅行和应酬津贴，一个比较好的办公室和一个秘书。很不错吧？”哈利得意的说。

虽然一切看来都不错，然而事情却没有想像中那么顺利。在哈利走马上任的第二个星期，问题渐渐的出现。哈利当初换工作时所持的假设是，他花了 12 年时间所建立起来的客户关系，不会因此而中断。“我和某些客户熟悉的程度不亚于和我的家人，”在离开旧职的前两星期，他以理所当然的口吻说。

过去 12 年中，他和客户所建立的商业关系，支持着他对自己专业的看法。“他们几乎都认得我，”他骄傲的说。他和客户之间面对面或电话里的交谈，使得他们由陌生而熟稔，也使得他们之间的交易更为顺利。

也就是这些因素，使得他认为他已经超越了原先的公司，而须另谋发展。虽然他并没有意识到，但是他和客户之间亲密的感觉正是支持他信心的基

石。

不幸的是，这些感觉却在一夜之间消失了。

“老天，到底发生了什么事？”当他的一位长期客户雷克，拒绝购买他新公司的产品时，哈利无法置信地问。他一向认为雷克是他的好朋友。“为什么不？”哈利坚持道，“我现在所推销的产品比以前的还好。”

“这点我不否认，”雷克说，试图让气氛和缓下来。“问题只是，目前我们并不想有任何仓促的改变。”如果雷克所代表的只是一个特殊的例子，哈利可能会就此罢休。然而，令他伤心的是，这种情形几乎发生在他以前大多数的买主身上。“我实在不了解，”哈利焦虑而沮丧的说。“我不认为他们应该这样对待我。我总是给他们最好的服务。”

显然，哈利在处理这些问题时掺入了个人的情绪。他认为数年来他和客户所建立起的关系，已经超过了商业关系，在他们的心目中，他所代表的并不只是一个推销产品的人而已。“他们喜欢我，”他不断的重复。“我可以感觉得出来，当他们看到我时，眼睛为之一亮，并且面带笑容。”

然而，一切都如过眼云烟，他终于觉悟到，多年来他一直在危险的幻觉下工作。他的客户的确喜欢和他交易，然而使他们结合在一起的不是哈利本人，而是他所代表的产品和公司，他的地位一直是次要的。现在不仅他的收入，就连他的自我也受到伤害。

“我觉得很尴尬，”几年后他说，“在此之前，我从没有碰到过类似的事。”

把自己逼入死角

在职业转换的过渡时期，哈利心中的痛苦和孤独是可想而知的。不过这并非仅是仅有的例子，其他行业里也有许多人遭遇相似的情况。

雪伦·丹尼尔是纽约一位成功的股票经纪商，受雇于全美最大的一家财务公司。和哈利不同的是，哈利所贩卖的是开关、配电盘、变压器等电子零件，雪伦处理的则是客户的资金。在某些情况下，客户把积蓄多年的钱交给雪伦，经由她的判断和选择投资在股票或债券上，希望借此谋取利润。在其他的情况下，客户保有自己的钱和股票证明，但由雪伦建议他们何时该买卖股票。

和哈利比起来，她对于顾客私人的财务情况有较多的认识，虽然她在电话上和他们谈话的机会，远胜于面对面的机会。“这真是件有趣的事，”她说，“有些客户，我甚至连见都没见过。其他的也只不过是当他们来取付支票时见过一、两次。”

雪伦对客户个人和其理财方式的熟悉程度，可由她的言谈中反映出来。虽然她企图把话题放在股票和债券上，因为如同她所说的，“和他们谈小孩的事无法使我赚钱，”然而实际上，她却知道许多客户子女的名字。“当他们的孩子上大学的时候，”她装出一副无可奈何的神情说，“他们一定会告诉我，有时候他们会说个没完，什么吉姆进了耶鲁，梅莉进了哈佛……。”事实上，她却不介意这些。“这是一种建立关系的方式，”她说，“不管你从事哪一行，这些都是免不了的。”

在同一家证券经销商待了8年之后，雪伦打算到另一家试试。“我有一个朋友，去年才到那家公司去，”她说，对于将发生的改变显然很兴奋。“他

的老板要我也去面谈。他答应给我更高的佣金，这种条件是很难拒绝的。”

到了新公司之后，她才发觉事情不妙：她原先的客户不肯把帐户转到她的新公司去。雪伦顿时乱了手脚。雪伦进新公司的条件之一是，新公司协助她联络以往所有的客户，以把她的近况告诉他们。“这对公司也有好处，”雪伦说，“他们跟我同样希望客户能够转过来。”

雪伦给每位客户打了电话，她甚至主动寄给客户每人一份填妥姓名的帐户转移书或新帐户申请表，然而反应却很冷淡。她不禁怒火中烧，“这些可恶的家伙，在我替他们做了这么多事之后，居然会这样对我。”她开始模仿他们的声调：“不，雪伦，我还是很喜欢你的旧公司。当你在新公司工作了一阵之后，我们可以再谈。”然后，她又模仿了另一位女客户的声调说：“我不太确定，我似乎已经习惯你原来的公司了。”

前几个月，她把受伤的自尊心隐藏在愤怒的外表下。虽然，伪装对她的心理不无帮助，但对她陡然下降的收入却于事无补。“我觉得仿佛把自己逼入了死角，”一年之后，当一切逐渐恢复正常，她余悸犹存的说。“仿佛刚闯入这个行业的新手一般，我必须借助当地的电话号码簿重新开发客户，我痛恨这种感觉。”

当好话说尽而仍不能扭转乾坤的时候，雪伦自尊心受伤的程度更甚于哈利。哈利至少可以两家公司产品的不同做挡箭牌，“我不能责怪他们抱着旧公司不放，”离开旧公司4个月后他若有所思的说，“它的产品的确不错，这点是无法否认的。”

雪伦却找不到同样的借口。她指控他们的行为是严重的“变节”。“他们背叛我，”她百感交集的说，“就在我最需要他们的时候。”

披着劝告糖衣的抱怨

目睹这类事件发生的人，常会因此而骤下一种错误的结论：一切混乱的起因都在于客户较喜欢原来的公司。“何必转到一家在你客户的比较下，会显得相形见绌的公司呢？”

这种说法乍听之下似乎很合理，然而如果我们再看一个例子，就会发觉事情并没有那么简单。

杰克·桑德斯在一家电脑公司工作达11年之久，首先是服务代表，后来则负责处理客户的抱怨。他对公司的设备熟悉到可以毫不费力的处理任何复杂的问题。

虽然一般人视电脑为神奇的机器，但杰克的许多客户却常被电脑弄得狼狈不堪。“每个星期都会发生一些问题，”一家供应纸张和印刷器材公司的老板麦克说。“每当电脑出现故障，我们这里就像瘫痪一样。而所有的存货资料、薪资帐册和簿记都在这个机器里。”

在这种情况下，麦克和接受杰克服务的其他顾客，开始鼓励杰克辞职。他们喜欢杰克，但厌恶他的公司。“你为什么不出去自己干，”麦克不止一次的说。“这样一来你赚的都是你的，而不需要跟公司分帐。”“你的公司对你只有坏处，没有好处。”另一个顾客说。

对于这些批评，杰克的反应是忧喜参半。喜的是客户对他持续的赞美，忧的是客户对公司的不满。“我们的确有许多缺点，”他想，“幸好他们只知道其中的一部分。”

仅是他们知道的缺点，就足以让他们喋喋不休了。杰克终于接受了辞职的建议。“我并不希望我的老板知道我准备和他们打对台，所以我告诉他我将去旅行，顺便发展一些有趣的软体。”辞职后不久，杰克怀着几丝歉意的说。

花了两个星期的时间布置店面，安装电话，购买文具、名片、各种表格和工具之后，杰克已经可以开业了。但令他难以置信的是，他的客户却还没“准备好”。

“你不是也建议我这么做吗？”杰克向麦克抗议道。“你说你会把生意给我。”

“我可没这么说，”麦克辩解道，“我可没有做过任何承诺，我只认为那对你会是个好主意，但不是对我。”

令杰克困惑的是，“我提供他们和以往一样好的服务，甚至更便宜——半价。”但是他的客户仍然无动于衷。

随后的3个月，杰克致力于开发新的客户，但他内心的沮丧却妨碍了他的努力。“我有一种被欺骗的感觉，”7个月后，他告诉我们。和哈利以及雪伦不同的是，杰克的辞职并非出于本身的意愿，而是来自顾客的怂恿。

那么他的顾客又何以会弃他于不顾呢？一般人的借口是，他不再属于任何组织；然而大多数的理由，却和人们给雪伦及哈利的大同小异。现在，我们可以开始分析这3个例子有哪些相似的地方。

第一，3个人换工作的结果都导致情绪和财务上的挫折。哈利自己承认，在换工作的几个月之后，他简直就像“行尸走肉”。雪伦和杰克的婚姻生活则惨遭池鱼之殃（当时哈利仍是单身汉）。雪伦承认对性失去了兴趣，“我仿佛麻木了一样。”杰克则对家人爱理不理，“为了要使他们签合约，他必须把全副精力放在顾客身上，以前，他只要把工作做好就可以了，”杰克的妻子埋怨道。

在客户上，哈利损失了54%，雪伦损失了62%，杰克则损失了87%。这对他们而言，都是始料未及的打击。在此之前，他们都预期损失最多不会超过10%。哈利甚至认为所有的客户都会跟随他。

你发现了什么，哥伦布？

我们对他们三者的212位客户（哈利的81位，雪伦的76位，杰克的55位）所做的调查，对于我们了解真相有很大的帮助。大多数的客户在雪伦等人换工作后，不把业务转交给他们的原因，和新旧公司的好坏无关。最重要的原因是：懒于行动。“我已经习惯于……，”雪伦最大的一个客户说，“一切都已经顺利进行了这么久。”“我知道他们（旧公司），他们也知道我。”另一个客户则说。

另一个保持现状的理由是：恐惧。显然的，当一个人改变工作时，他们的客户会突然地对他们陌生起来。

在我们访问过的212个人中，最常用来形容哈利等三人作为的措词是：他们在从事一项“冒险”。这对杰克来说或许不错，因为他自己出来创业，然而哈利和雪伦却认为他们所做的和以往并无两样。但是无可否认的，当哈利等脱离旧有的公司时，他们也无可避免的损失了客户对旧有公司的认同感和情感上的依赖。

传统上，小镇上的男女在结婚之后才能进入成人社会，因此，未婚男女在社会上比较难以被人重视。但随着未婚男女人数的急剧增加，另外一个社

会模式正逐渐兴起。个人所服务的公司，在一个人的社会生活中扮演着积极而重要的角色。没有工作的人，或是刚换工作者的处境，无异于小城里未婚的男女。换工作的人可能自以为只是改变了他们的企业商标，然而实际上却远甚于此。对一向和他们有业务往来的人而言，他们仿佛成了在另一个国度里游荡或冒险的异邦人。这些人乐于知道他们探险的过程和结局，却不愿意分担所带来的风险。如同雪伦的一个客户所说的，“是她下的赌注，不是我。我必须顾到我自己的企业。”杰克的一个客户则说，“先让我看看他的发展，再做决定也不迟。”

简言之，当人们变换工作时，他们的客户可能仍会诚心的祝福他们，但却害怕和他们有任何牵扯。对朋友而言，换了工作的人仍是朋友；然而对客户而言，却代表了隔阂和不确定。为了避免受到伤害，他们会设法保持安全距离，如同两位经理人对杰克所说的，“没有人知道你探险的结果是什么，‘哥伦布’吗？”他们试图保持距离，但仍表现亲善，因为他们不想错失杰克在冒险旅程中所可能撞见的宝藏。

变换工作地点隐藏的危机

上述的例子，很可能导引我们获致一个错误的假说：换工作时遭原先客户背弃的情形，通常发生在销售人员身上。然而更进一步的研究却显示这种假说是错误的。事实上，这种情形可能发生在每一个人身上。

做长期研究最有趣的事之一，就是发现某个范畴里的模式，也可以运用在另一个范畴内，虽然乍看之下，两者似乎毫无关连。我们花了4年的时间研究和销售职务有关的人，在换工作后所受的打击，随后我们发现这种情形也发生在其他的行业里。一位医师的痛苦经验让我们了解，大众的懒于反应和恐惧改变，对任何行业内换工作的人都有影响，只是程度上有所不同而已。

法兰西·派克是一位小儿科医生。“早在我大学毕业之前，就已经知道我想做什么了，”她说。在医学院的第3年，她更确定自己的方向是正确的。她的成绩优异，“这或许是由于我可以想像自己实际运用这些知识的缘故，”她谦逊地说。

在一家大医院担任了3年的驻院医师之后，她投入了一位颇有名望的老医师旗下。“我今年56岁了，”他们在他们第一次见面时说，“我想我最好开始想，当我退休后谁来接棒的问题。”

法兰西很喜欢医院里忙碌的生活。“从没有一刻闲过，”两个月后她疲倦但愉快的说。“有没有什么不满的地方？”我们问。“只有一点，”她回答，“这里的案例，不如大医院里的富有挑战性。我害怕自己会退步。”

到第4个月的时候，法兰西和她的老板之间的关系开始恶化了。“近来他很爱找我麻烦，”她不耐烦地说。由于年纪上的代沟，使他们对事情的优先次序产生了不同的看法。“我受的教育比较合乎潮流，”她肯定的说。人格的冲突和程序上的争执，使得情形一发不可收拾。法兰西愤而辞职，“我不能，也不愿再为任何人做事。”她说。

几个月之后，她成立了自己的诊所，没过多久，已经有相当的规模了。不但其他的医生会把病人介绍给她，病人之间也会互相推荐。第6年时，她的业务已扩展到她一个人忙不过来的地步。这些年，根据法兰西的说法，是

她一生中最快乐的几年。她结了婚，有了两个男孩。

两年之后，她决定搬家。“我们需要更大的空间，而我也希望诊所能距家里近一点。”过了不久，她们搬到小镇的另一边，诊所就在附近。“这正是我想要的，”她高兴的说。

然而，恐怖的事却发生了——她的病人不再来看病；她的业务骤然猛降。“太不公平了，”她泪眼汪汪地说，“我又不是搬到另一个城市去。”她说话时是早上 11 点，然而诊所里却冷清得连一个人都没有。“从来没有发生过这种情形，”她瞪着空无一人的屋子说。

就法兰西的情况而言，并没有任何公司涉及在内。她自己就是老板；她也没有换工作。她只是换了工作地点而已。但她所得到的反应却和雪伦等大同小异。“到她那里不像以前那么方便了，”一位病人略带抱怨的说。“我可没办法带小孩走那么远的一段路，”另外一位说。对他们而言，法兰西的搬家和她从地球上消失并无两样。

研究过这些案例后，我们可以发现发生在换工作者身上的事，也可能发生在改变工作地点的人身上。

在做其中的任何一项改变时，没有人会期望业务下跌。然而这却是无法避免的。人们也不禁会想，何以有人能因换工作而飞黄腾达，而自己做起来却吃力不讨好？在这里，我们必须先明白——不论是换工作或只是变更工作地点，哪些人受到的打击最大？哪些人则较不受影响？

谁是天之骄子？

有两种专业人员较不受上述变更的影响：律师和会计师。以下，当我们提及“保留率”的时候，我们意味着在某人换工作或变更工作地点之后，继续和某人保持生意来往的顾客人数比率。就美国来说，在所有行业中顾客保留率最高的，当属律师和会计师。

一般人的反应是，“是啊，我知道我的律师搬了家。那又怎么样？这并不表示他现在就比以前差了。”或者“我当然还是会找我以前的会计师，就算他搬了家也没有关系。我不认为这两者之间有什么关联。”

和医生不同的是，医生直接开药并提供建议给病人，而会计师却从他们的客户那儿获得各种资料和情报，再转过来替他们服务。换句话说，他们是客户和国税局或客户和其他人或公司之间的媒介。

事实上，律师、会计师和客户之间的面谈通常只是事情的前奏，真正重要的事情往往要在客户离开之后才开始进行。

这和医生的情形完全不同。带孩子去法兰西那儿看病的母亲，在离开之前已经得到了所有的药方和指示。病人和医生的“交易”，主要发生在医生和病人之间，而律师、会计师和客户的交易，则发生在代表客户和他人交易的基础上。

因此，会计师和律师的所在地，并没有那么大的影响，这也是为什么他们很少群集在一起的原因。正如同一位客户所说的：“座落在城中心的华丽办公室，增加的是他（律师）的方便，但却是我的花费。”通常律师都代表客户的利益和其他的法律或财务团体交涉；例如靠近市政厅的法院或位于首府某税务机关。只要他们能妥善的以口头或文字的方式处理他们的工作，他们座落在何处并无多大差别，无怪乎他们保有原来客户的比率可以高达 90%，其他的行业可就没有那么幸运了。

建筑和室内装潢是另外两个幸运的团体，和会计以及律师相似的是，他

们的实际工作往往在和客户接触之后才真正开始。

这两个团体的顾客保有率，仅较律师和会计师略逊一筹。我们所调查的 300 个客户当中，有 17%甚至不知道他们设计师的办公室在哪里，“我只有他的电话号码，”一位富有的女士说。“每次我打电话，他都不在，所以我就留个口信给他，然后他就会回电话。”可以想象，在这种情况下，变换工作地点对这个设计师而言，将不会发生任何影响。

心理治疗医生的客户保留率倒是出人意料的高，虽然乍看之下，他们似乎较接近医生而非建筑这个行业。其中的理由出奇的直截了当：“我可不希望让我的邻居知道我的一切。”基于上述理由，心理治疗医生有时会故意选择离城市较远的地区。

“多远才算够远？”我们征询 1000 多个病人的意见。大多数的人认为在市区，3/4 里是个合理的距离，在郊区则至少要相隔 2 英里。（基于这个理由，许多郊区的人会放弃去看心理治疗医生的机会，有时是因为附近的小镇没有医生，有时则是距离太远，无法每周去报到两次。）

因此，不论是换工作或变更工作地点，对于心理治疗医生都不会产生太剧烈的影响。事实上人们选择他们的理由，正是因为他们相当的在距离之外。

可携带的客户

让我们将以上的发现，连同收集自其他行业的资料来做结论。

就许多数字来看，某些行业的客户保有率似乎还没有低到令人担心的地步；其实不然。对一般人来说，骤然失去 30%至 40%的客户是一个很大的打击。有时，这个百分比甚至会更高——哈利、雪伦和法兰西平均在一夜之间失掉了 60%的客户。这对专业者的情绪和财务都会造成毁灭性的伤害。

雷娜·史提芬是个手艺精湛的美发师，她的顾客也都很喜欢她。“她实在很棒，她总是知道我该梳什么发型，”她的一个常客评论道。在一家美容院工作了七年之后，她决定要迁到另一家较干净、清爽且空间较大的美容院，她的常客也都再三保证会跟随她。这些保证给了她十足的信心，也给了她和新老板交涉的本钱。新的美容院离她原来的工作地点只有几条街，然而，到了新的美容院 3 个月以内，却只有 6%的老主顾来捧她的场。

美容院的老板开始取笑她，“我还以为你有许多忠实的‘影迷’呢！”“你确实很会吹嘘自己嘛！”一个和往常无异的春天，也就是换工作的 4 个半月之后，47 岁的雷娜，借口头痛早归，结束了她的生命。她留下一张字条，上面只写了几个字：“我很抱歉。”

原有的客户的保留比例	
行业	百分比
律师、会计师	91
建筑师、室内设计师	87
心理医师、精神医师	80
医师和牙医	69
(从心脏医师 81%到小儿科医师 49%)	
销售人员	48
(从服饰纺织业 90%到汽车 3%)	
顾问	37
(从医药顾问 57%到电脑顾问 12%)	
发型设计师	11
书籍编辑	4
广告业	4
糕饼业	2
洗衣店	1
药剂师	0

同样的事情也发生在布鲁斯·萧——一家广告公司的主管身上。他一向认为他的客户是“可携带”的，然而当他换到另外一家较小的广告公司时，却没有任何一个客户跟着他。好长的一段时间之后，布鲁斯才发现他原先的想像有多么离谱。“我当时一定是疯了。”6个月之后他说，“我真是笨。我当初来的时候，把牛皮都吹破了。现在居然还能保得住工作，实在够幸运的了！”

我们调查了布鲁斯所往来的23家公司中负责选择广告公司的人员，几乎有一半以上的人不假思索的回答，公司的大小是当初他们选择或决定继续和这家广告公司来往的原因之一。我们所做的许多调查显示，大公司里的人想要把原有的客户带到一家“气氛较融洽”的小公司，常只是个人的痴心妄想。

布鲁斯公司内负责广告的副总裁就很有信心的说：“一个广告公司必须能够不受员工的左右。在一个小公司当中，一个主要人员的离职，可把整个公司弄垮。我们无法容许这种事情发生。在一个大公司当中，一旦有人离职，立即有其他的人可以递补进来。”

布鲁斯所忽略的就是，许多公司刻意选择和规模较大的法律、会计或广告公司来往，除了因为大公司各方面的人才较多之外，也因为它们能够提供一般小公司所无法提供的保障。一个公司拥有较融洽和谐的气氛固然不错，却无法弥补主要人员离职或死亡时所可能带来的损失。

就连离开大公司的律师也可能遭遇到同样的命运，心怀二志无异是危险的。大多数的人都不太愿意让毫无规模的一人或二人公司来作为他们的法律顾问。一般人或许会认为，这是因为“与较大的公司往来，在年度报表上比较好看”；不过我们的研究显示，名声之外，是否具有“保障”也扮演着同等重要的角色。虽然，一般来说，律师和会计师的客户保留率较其他的行业为高，然而当公司的规模大小牵涉在内时，客户的保留率也可能会陡然下降。

当维克·布列登决心离开全国数一数二的法律事务所时，一心只想保留原有的两家公司客户，“只要这两家就足够我吃的了，”他说。就表面上来

看，这两家公司实在有跟着维克走的理由，如同维克所说的：“我们公司当中没有人比我更清楚他们的需要了。”然而，出乎意料的，这两个客户却丝毫都没有跟他走的打算。

在这次换工作中，维克的客户保留率是零。结果是：一段充满恐慌的日子。5年之后，由于需要容纳他不断扩展的事业——6个职员和31个客户，维克搬到离原办公室4英里远的地方，这次他的客户保有率却是100%。

不过第一次创业的经验却让他永难忘怀。“那真是一段恐怖的经验，”他说“我真的以为我会饿死。我真不知道从哪里可以弄来一些生意。”第二次的经验，除了搬家所带来的折腾之外，却没有任何损失，维克愉快的说：“我并非沾沾自喜，不过我的确很高兴。”

规模大并不一定好

想由大公司换到小公司的人，最先应该考虑的就是，他们的客户是否偏爱规模较大的公司。这种偏爱对于他们换工作能否成功，常有决定性的影响。当然，并非所有的客户都偏爱大公司。虽然布鲁斯和维克都因为客户喜爱大公司而遭受挫折，然而也有许多客户无法负担大公司的高昂费用。“我们提供价格较低廉的服务，”维克骄傲的说，而他蓬勃发展的事业也证实了这一点。

价格并非人们寻找小公司处理业务的唯一理由，至少在出版这个行业中不是如此。如同接受我们访问的作家们所说的：“大出版社的繁文缛节真让人吃不消。”然而大出版社也有它的好处——较好的行销和发行网。这两股错综复杂的力量对于编辑和作家的事业生涯都有相当大的冲击。

我们只要看一些有关编辑从业人员的统计资料便可以了解其中的原因。第一件值得注意的是，这个行业的流动率也较一般人想像的为高。接受我们调查的162位编辑，在1977年到1984年之间，仍在原公司工作的仅有44位——占27%。1977年当我们调查咨询这些人时，我们刻意选择年纪在30岁左右，或已超过30岁的人，因为不论在任何职业中，这种年纪的人通常已经过了摸索尝试及不断换工作的阶段，然而事实显示，在有关编辑和这个行业中，流动率却有增无减，30岁以上的团体增加了16%，42岁以上的则增加了11%。

如此高的流动率通常发生在成长快速的行业，如高科技公司，或是领最低薪资的机构，如汉堡王和麦当劳等速食店。不过在我们做调查的这段期间，出版业的成长却相当迟滞，更令人惊讶的是，编辑的作家保留率居然只有4%。（由于作家是和出版社而非编辑本人签约，当编辑离开时，作者仍必须留在原出版社，因此我们所指的保留率，系就作者的下一本书而言。）

这对一个编辑的事业生涯会有什么样的影响呢？很简单——没有所需作家的编辑必须去寻找作家，这意味着他们必须耗费大量的时间阅读陌生的作家所送来的稿件，而非阅读已熟悉作家的作品。在这种情况下，编辑的危机到底在哪里呢？答案是：危机似乎永远存在。正如同一家出版社的总编辑所说的：“这是一个吃力不讨好的行业。”

如同许多其他的行业一样，当一个编辑换工作时，潜伏的危机亦随之而起，虽然在出版这个行业中，危机要在数月的蜜月期过后，才会显示出来。“他们要我慢慢来，先熟悉这个地方再说，”一位刚换工作的资深编辑艾伦·唐

纳说。转换工作所带来的机会，使艾伦忽略了自己本来可能面临的困境，正如他所说的，他很高兴能把过去的错误完全抛在脑后。他所指的是，他过去所选的书销路多半很差，连预付给作家的钱都赚不回来。这些事对艾伦所造成的困扰，远超过他愿意承担的，不过，目前他却很高兴他的作家保有率是零。

但是这种解脱感很快就被其他不愉快的事情取代了。“我似乎又在重蹈覆辙，”4个月后他闷闷不乐的说。“我以为在这里会不一样，然而事实上却不然。”艾伦惊讶的发现，他依然无法逃脱做为一个编辑可能遭遇的问题。“要想找出好的、能卖钱，却又不知名的作家简直是海底捞针，几百份手稿，或计划中的稿件，连水准差不多的都很少，”另一方面，“好的、有名的作家却又索价高昂，我根本付不起这个钱。”

他已经确实预料到未来可能发生的事，在往后的3年，他所选的28部作品中只有两部赚钱，而且赚得并不多。“或者我应该在他们开口之前先行辞职，或另谋发展，”他说，在急切的希望和恼人的失望之间摇摆的艾伦，显然认为该对并非他本身过失所造成的情况负责。事实上，他所面临的是整个产业长期成长缓慢，所必然面临的一个问题。

总之，换工作所面临的危机，在出版业中可能出现得较其他行业为晚，但这么低的作家保有率，已说明了这个危机在每次换工作后终将出现，且为时不远（通常是两年半以内）。

注重事实

一个人花在工作上的时间，不仅会使他对这一行有更深刻的了解，更会为他个人建立起人际关系的网络。虽然有时想起自己认识了300至800个人，不免令人沾沾自喜，然而值得注意的是，这些关系是建立在企业的关系上，每个人都代表一个特定的公司或特种专业技术。工作的转换常意味着这种关系的决裂或中断。离开一家公司所可能造成的伤害，较我们以往所知道的为多，当更换工作过于频繁时，更足以使一个人成为一个样样通、样样松的人。

虽然我们总喜欢想像自己是生活在一个“地球村”上，但无可否认的，我们每日的生活和经验仍极为有限；我们无法知道所有发生在别处的事。原始的心理机能让我们觉得一个人一旦脱离了我们所生活的世界，就将变得遥不可测，许多人工作上的危机也因此产生。

这项危机的来源在于：在工作的过程中，人们会不自觉的将工作环境和自我融为一体，他们专业技术愈精湛，这种“所有”的意识也愈强烈。他们不仅认为自己有使用自己知识的权力，也认为自己有使用公司资产的权力，他们会顺手把公司里的文具带回家，且视为理所当然，他们甚至会把公司某些或大部分的客户视为己有。

一个人如果抱持这样的错觉另起炉灶，往往会大失所望。创业维艰（我们所研究的对象当中，有4/5以上自行创业的人，在创业的前4年会遭受到失败的挫折）；因失望而带来的精神负担，更容易带来沮丧、心理上的疾病，甚至逼人走上绝路。

美国许多的财富都是由敢于离开大公司而另辟天地的人所创造出来的。他们对美国经济的繁荣所做的贡献的确让人钦佩。然而，一个人对于自己在离开公司时是否真能带走原有的客户，则应抱着实际的想法；公司愈大，这

个想法的实际性也就愈重要。我们的资料显示，在经济衰退期自创事业的人，成功的比例往往高于在经济高峰期出来创业的人，关键就在于，他们比较不会有过度乐观或不切实际的幻想，也因而较能接受各种可能的挫折和打击。

更换工作的前奏

在经济快速成长的时期，人们会很自然的扩大他们的财务目标。因为在众多的机会中，分一杯羹似乎是轻而易举的事。

但在整个经济或某个特殊企业成长缓慢的时期，人们通常会变得比较保守，希望抓紧眼前的工作机会再说，非经深思熟虑，通常不愿意轻易的更换工作。如同我们在上一章所说的，即使没有外来的阻力，更换工作也常会使已建立起来的关系嘎然而止。

自圆其说，扳回面子

当我们询问哈利何以在换工作之后，生意会陡降 56%，他毫不考虑的回答：“还不是因为那些家伙在背后讲我的坏话，要不然我的客户怎么会用这种态度对我？”雪伦更是肯定的说：“一定是有人在背后捅我。”杰克也认为：“既然我离开他们，他们怎么可能会有好话呢？那只会使他们相形见绌。”

我们花了相当长的时间调查哈利、雪伦、杰克以及其他类似的情形，结果发现，这一类的情况确实存在，然而并不像想像中那么严重。我们的确碰到过离职者成为众矢之的的情况，而有时候发动这些攻势的，也确实是一个人的顶头上司。不过不可忽略的是，上述的情形，在当事人仍在公司时就已存在，甚至更严重。同事之间常会变成竞争者，这原是很自然的事，关系程度或职务愈相近，这种冲突也就可能愈大。发生人格冲突也是极普遍的现象，有些人天生就与他人水火不容。

距离，尤其是辞职之类的分离，常可以淡化这种冲突。为了证实这点，我们特地记录了哈利、雪伦和杰克的同事在他们离职前后对他们所做的批评。

结果显示，一旦他们离职，同事对他们的态度也立即转变；原本中立的人仍抱着中立的态度，有稍许敌意的人则敌意略减，但是原本怀有强烈敌意的，其敌意却会骤然陡降。换句话说，愈恨你的同事，在你离开后也愈容易将以往的憎恨一笔勾销。例如，当我们直率地询问最讨厌杰克的一位同事，他何以不再讥讽杰克时，他顿了一会：“我倒没有注意到这一点，不过我想对我来说，他消失了最好。”

这种情形同样发生在我们所研究的其他个案中。很明显的，哈利、雪伦和杰克的说词只不过是自圆其说，而没有事实的根据。那么到底是什么原因，使得他们的客户不再上门呢？

时间拉长感情淡

当一个人换工作时，他所离开的组织并不会因此而支离破碎。要不了多久，他的位置就会被其他的人所填补。事实上，就在雪伦离开的第二天，所有她以前的客户都收到了一封信。那封信是由雪伦的职务代理人布娜达发出的，信中除了自我介绍之外，并详列了公司目前所提供的各项服务。

6 个月后，当雪伦看到这封信时，她脸色大变。“在我看来，这简直有

意吹嘘嘛！”她愤怒地说。她觉得那封信仿佛暗示了许多服务是在雪伦离开之后才有的。“我可以提供其中的任何一项服务，问题是客户并不需要。”

这个例子说明，一个人离职后，他原先服务的公司所采取的行动，对他在新公司的发展有着间接却强烈的影响。

举例来说，在写出前述信函的几个星期之后，布娜达又以电话与客户联络。在客户不习惯改变，同时对原公司较熟悉与了解，再加上继任者布娜达的聪明而愉快的态度等种种因素相互结合的情况之下，使得原公司大获全胜。

类似的例子层出不穷。为了自圆其说，或扳回面子，离职者通常会把自己的失败归诸于其他人的中伤或诽谤。

某些情况也许如此，不过大多数的情形并非如此。我们并不是轻忽这些人所遭受到的挫折、愤怒和沮丧，但是我们也必须面对现实：这些人并非被原本忠于他们的人所抛弃或背叛，而是完全被遗忘了。就连从前痛恨他们的人也渐渐不以为意了。从前的痛恨逐渐转变成成为无所谓，怨恨愈深，消失得也愈快。在某些情况下，敌人甚至会变成友人。

归纳一个人在转换工作时，遭受挫折的原因不外乎：

(1) 客户的情性。

(2) 客户习惯了原来的公司。

(3) 原来的公司亦起而力争；他们企图保留原本属于他们的生意。员工常说老板和他们之间是一种平等的合作关系，在他们的感觉上，客户是属于他们的，在和客户建立关系时，他们才是主角。然而，不论我们是否愿意，我们都生活在一个商业的世界，在这个世界里，在法律范围内，公司有权做所有能够留住客户的事情。由于他们提供了工作机会，他们也被认为是商业关系中真正的主角和负责人。

也因此，当一个人离开时，公司其他的人自然会视他原有的客户为公司而非他个人的财产。他们会努力保有这些财产，同时也有权利这样做。

“没有我，他们就没有办法！”

当经济情况不佳时，上述的情况会更为严重。也就是说，当全国的经济或某一特别的产业成长缓慢甚至停滞时，一个公司为留住原有客户而面临的压力就更大。事实上，就算是在经济最景气的时候，接二连三让员工把客户带走，也会让一个公司吃不消。

必须牢记在心的是，公司最想保留的客户正是那些和员工有最密切的生意往来，同时也是员工最喜爱的客户。正因如此，他们突然间的冷漠，对员工而言无异是晴天霹雳。

究竟是因为雪伦的个性具有吸引力，使顾客较愿意和她经常来往，抑或是因为这些客户的经常惠顾使她觉得他们较为可亲，这已经不值得追究了。重要的是，雪伦在情感上已和这些客户连成一气。她的自信和成就感正建立在这些和她有最密切生意往来的客户身上。不幸的是，公司想要的正是她觉得最亲近的客户。

公司并非刻意要使雪伦伤心，而是根本无法顾及这些感觉。布娜达也并非有意摧毁雪伦的心灵世界，如同她所说的，“我也要生活。”但不管怎么说，雪伦还是受到了伤害。在我们所研究的个案中，大多数的人遭受到这种情形时，都会有同样的反应。

这些可预期的危机，所带来的教训是什么呢？第一，不切实际的幻想很

可能会对我们的未来造成严重的伤害。我们可能会自欺欺人的认为，一旦自己离开人世，这个世界必定会变得黯然无光。当然，我们不一定会真的这么想，只是忍不住这么期望罢了！

这种想法在个人生活上未必会造成任何伤害，但在企业生活中就不然了。人难免都会希望，自己是公司所不可或缺的一份子，一旦自己离开，公司就会变得支离破碎。这种希望自己有举足轻重能力的感觉自然无可厚非，然而，除非你自创公司，或者公司小到没有你就无法发挥功能，否则上述的情况是不可能发生的。

公司一旦达到某个规模，便有了自己的生命。公司内当然会有一些重要的人物管理其日常的运作，并设计组织的未来方向，这些角色虽然是不可或缺的，但却不是不能取代的。

除了管理人员外，为了生计，公司里其他的人也会想办法让公司继续生存下去。他们熟悉公司的风格和运作，虽然也有抱怨和不满，然而他们继续的留在公司，却证明他们对公司有相当程度的喜爱。因此，一个希望自己的离去，会使公司分崩离析的要角，必定会尝到失望的苦果。

我们不难看到很多公司在高阶管理人死亡、离职或被解雇之后，经过短暂的混乱，立刻恢复正常，这种痊愈和再生的能力确叫人叹为观止。

1960年至1970年，日本在经济上的成就——尤其是汽车、消费电子产品和半导体方面，使得美国人刮目相看。1975年到1984年之间，有无数的书刊杂志撰文讨论这个问题，美国人所学到的一件事是，在日本就连大学毕业生也会终生待在一家公司，接受稳定和定期的加薪。对大多数的美国人来说，加薪固然富有吸引力，但终生待在一家公司却不合他们的口味。在我们所调查的对象中，有六分之五的人希望在收入稳定上升的同时，能随心所欲的变换工作。

在我们所进行的调查中，82%（2652人中的2173人）的人认为加薪通常伴随着换工作而来；46%的人认为，除了更高的薪水外，换工作通常也意味着选择更理想的工作环境；39%的人认为换工作也意味着升迁。总之，由于换工作的人通常希望获得更佳的待遇、职位和更佳的工作环境，他们通常会认为其他换工作的人都能同时获得这三个好处。

正因为这样，当一个人换工作而未能得到所有的好处时，就会大失所望。他们因自己的不如人而痛苦不堪。事实上，这是因为他们不了解上述三者的结合，只是美国企业生活里的一个假象。在我们所调查的个案中，1975年至1983年换工作的2652个人当中，有953人（占36%）换工作后，收入反而减少了。这些人均非刚进就业市场的毛头小伙子，而是年约30至40岁，已经有相当事业基础，且负有家庭责任的人。除了减薪的创痛之外，在这953个人当中，更有五分之三的人必须蒙受迁往较差的工作环境（较小的办公室，没有秘书、地毯、窗户，或更多的噪音），甚至是降级的屈辱。

自从他们懂事以来，这些人所接收到的讯息就是“要爬得更远更高”。几十年之后，当他们进入企业界，他们也以为未来就是这句口号的实现。然而当他们正逢鼎盛时期，却发现自己栽了个筋斗。更糟糕的是，他们除了必须摆出笑脸来掩饰内心的创痛和羞辱外，还必须面对自己的自责和失望。

采取胜利者的方式

在我们的调查中，最善于处理换工作时所发生的混乱的，是那些能让客户以及同事相信他是步步高升，而非只是换个平行的工作或甚至被罢黜的人。他们善于让客户产生这种先入为主的观念，不论事实是否如此。

大卫·可罗门就是这方面的能手。才换工作，大卫就迫不及待的宣传他目前的公司有多好。对两家公司所知都不多的人，很容易接受大卫的片面之词，毕竟，只有他自己在两家公司都待过。

大卫固然是个能言善道的家伙，不过无可否认的，换工作成功的，通常是那些能够“引诱”客户，而非那些顾影自怜或责怪顾客不忠的人。温和的劝诱和商业式的诱惑之所以能够成功，而自怜的请求之所以会失败，其中的原因都和人们相信换工作应该是名利双收的偏见有关。

虽然口里不说，然而客户也都想知道，从这个人的升迁中，他们可以得到什么好处。大卫则表现出他很乐于和他们分享所得到的名和利，只要客户能继续和他所在的公司做生意。这种情形和哈利、雪伦以及杰克所表现出来的困惑或不满比起来，大卫适度装模作样的夸大（“我目前所有的太棒了，我并不需要太努力去引起别人的兴趣。”）常会有最佳的效果。

杰克等三人不自觉中所采取的“失败者”的方式，例如，“老天，他们居然会抛弃我，我该怎么办呢？”更使客户相信他们是每况愈下。杰克等三人所散发出来的抑郁和绝望，让人觉得就连他们自身也不相信自己能提供比以往更好的产品。

我们的研究显示了另外一个重点：愈早把想换工作的念头告诉客户，效果愈好。不仅是因为所有的客户都以能听到内幕消息为荣，更因为我们调查中有四分之三以上的人相信，一个本来在某个地方待得很愉快的人，他的突然离开，通常是因为被开除。

当事人或客户在企业界的地位愈高，这种可能性也愈大。对于职位较低的人来说，突然决定离开某公司并不是什么大不了的事。正如一位装配线工人所说的，“我想走就走，谁能管得了我，我倒要让他们瞧瞧谁是老板！”然而对于高收入、高职位的人来说，这种举动实非明智之举，“一个人有什么理由抛弃自己辛辛苦苦建立起来的成果？”一家木制公司的副总裁说：“我不是没想过换工作的事，不过，我不会真的那么做。”

“谁是老板”的问题，较不存在于高阶管理人的企业生活里。他们已经超越了那种职位较低的人所常有的叛逆阶段。进一步来说，花了这么多的时间爬上高位，他们更有待在那里的理由。一位41岁的中阶经理人就说：“我可不希望从头再来一次，实在太累人了，何况我也已经太老了。”

他们知道，在企业阶梯每多攀爬一级，就意味着更多的权力和责任，想要得到它或保有它，就必须稳扎稳打，而不可轻举妄动。对他们来说，事业持续的发展才是最重要的一件事，也因为如此，当某人突然离开某公司时，多半会被他们视为被开除。

放出风声，先发制人

因此考虑换工作的人，必须将这点列入考虑。人们多半有一些既定的偏见和看法，使得他们在还不了解某些事时，即骤下判断。一个人一旦突然离开某公司，再怎么公开声明也来不及了。已经下了结论的大众，会把事后的解释当作是当事人为挽回面子的说词，以致欲盖弥彰。因此及早放出风声，

先发制人，实在是件极重要的事。

该说些什么？必须视聆听者在组织层级中的地位而定。低阶层的人通常会认为是当事人自行做主离开，就算被开除，也是自身有意抵消挑衅所引起的。对于这个阶层的人而言，说“我们老板真是饭桶”要比“我不喜欢我们公司的政策”来得有说服力。

对中阶层的人来说，他们最关心的事便是如何早日爬升到组织的上阶；他们的态度也在无形中较接近上阶层的人。对这两个个阶层的人而言，最有效地说词莫过于，“我觉得这个地方不适合我。”

这种说词通常会引起中高阶层聆听者的共鸣，因为除了金钱之外，他们也都寻求自我实现。他们都希望自己的工作能提供自我发展和自我表达的机会。但是除非找对公司，否则一个人很难能一展所长。即令是再健康的种子，也无法在贫脊的土壤上开花结果。员工和雇主都必须要找对人。当一个人，就拿大卫来说吧，当他明白表示不满目前的情况时，他的立场就已经超越于公司之上了。更重要的是，造成这种结果的通常不是当事人本身，而是听到这些话的人。他们几乎都会鼓励当事人骑马找马，另谋高就。

面对这一群听众时，以指责自己的老板为换工作的基础实在是不智之举。在这些人的眼里，老板无能是天经地义的事（他们自己的老板不也是如此），既然他们能够夜以继日的为这样的老板工作，他们期望别人也会这么做。

把“不适合”当做唯一的理由，并使自己的抱怨保持模糊，有另外一个好处：有相当比例的人会认为那是因为当事人太好了，以致原公司容不下他。当我们初次发现这样的反应时，觉得相当讶异，但当我们发现更多类似的反应时，我们分析了它主要的两个原因。第一，在旁观者眼中，能够不攻击原来的公司或老板是一种难能可贵的情操，这种高贵的情操，显然不像是失败者的作为。苛刻的批评原来的老板，在当时或许能够达到哗众取宠的效果，但事后大家都会想，这么个俗不可耐的丑角，将来在新公司中恐怕也会自取其辱吧！

模糊的第二个好处是，它能让听众做更多的投射。一旦他们做了此类的投射，则对于当事人更为有利。他们的认同感会促使他们站在当事人的立场一起来反抗公司。

简单综合本章的重点，我们可以发现，在换工作时若能记住以下两点，必能获益良多：第一，事先让客户知道将要发生的事，而且愈早愈好。在大多数的情况下，应该避免公开辱骂或嘲弄原来的雇主，以免话传回来后，反遭开除的命运。应使用较有技巧的说词，含糊的宣称自己和原来的工作不适合，则常能产生良好的效果。同时万一仍想继续留在原来的公司，或被老板叫到办公室作解释时，也不至于太过尴尬。

第二，务必要让客户觉得你换工作的原因是另有高就，不仅待遇转为优渥，职位较高，新公司的品质更优于原有的公司。这会使客户兴起“分一杯羹”的念头。对于新同事敬业精神或专业技能的赞美，如“他们真的自成一格”或“他们实在有一套”，都会收到良好的效果。

四、四十而不惑

不惑之年有困惑

看着形形色色的工作者迈向 40 大关，很令人感到兴奋。这个阶段的人多半有能力处理工作上的各种疑难杂症，虽然偶尔也会发发牢骚，但给人的整体印象却是如日中天，大有可为。他们自己也知道这点。由于具备了丰富的处事经验，和日益精纯的工作技巧，使他们自觉前途稳固。简单的说，他们看来冲劲十足。

然而最初的印象往往是错误的。我们的研究显示，40 岁反而是事业发展最危险的阶段。这个结果和一般人以及我们最初的假设恰好相反。无可否认的，许多人确实能在这个时期发挥全力，对公司有惊人的贡献。然而这一年龄层的工作者，平日的行为举止却显示出，大多数都有“如履薄冰”的感觉。这个问题的关键就在于以上所说的“冲劲”。人们拥有冲劲固然很好，但万一失去冲劲呢？

我们必须记住，40 岁的人很难再把自己视为能够快速升迁、名利双收的“上升之星”。到了这个阶段，他们升迁的速度通常会减缓，有时甚至无法察觉。

权掌高阶层管理的工作者毕竟只有少数；但以中阶经理人或资浅的主管自居，对一位 40 几岁的中年人而言，又觉得似乎不够光彩。如同 20 岁的人在学校和现实世界间徘徊；40 岁的人却也在承诺和自我实现中挣扎。以自己“有潜力”为傲的年代已经结束了，但是许多人却仍没机会一展长才。没有人将公司的生杀大权交给他们，或许永远也不会有这种机会了。

听命于人

“我在这儿已经做了很多的投资了，”41 岁时盖瑞·沃克说，“我可不愿意轻举妄动。8 年不是段短时间，我已习惯了这里的一切，在另一个地方从头开始我可受不了。”在过去的 8 年中，盖瑞的事业进展得非常顺利，已做到全国最大一家连锁店的杂货部经理。

不过尽管盖瑞无心另谋发展，要他快快乐乐的呆在这家公司却也不是件容易的事，似乎总有些不对劲。过去盖瑞一直相当的积极乐观，就算在工作上碰到挫折，也能泰然处之。他把重点放在工作而非短期的金钱的报酬或和同事的竞争上。“我相信我的表现就是最好的证明！”35 岁时，盖瑞乐观的说。然而 6 年之后，他却显现了前所未有的不安和焦躁。“有时我甚至不知道自己在做什么，”他自己承认道。“大多数的时间都是我自己的，没有人会监视我，我可以随心所欲。”盖瑞一向不喜欢在老板面前装出忙得不可开交的样子。“我不喜欢装模作样的，”他 27 岁第一次见到我们的时候说。14 年之后，他在这方面的倾向更加强烈。他坦白承认，现在自己手头上常有空余的时间。

盖瑞在大学是主修政治的法学预修生，“我父亲是个律师，”在我们第一次会晤时，盖瑞微笑着说，“律师这个行业看起来满有趣的。”到大四时，盖瑞突然决心转念企管研究所，“我想要管理整个公司，而不只是处理法律问题。”拿到学位之后，盖瑞得到了许多大公司的聘约，然而他却选择了一家中型公司，他的理由是“到达公司顶端的距离较短”；然而他也为此付出

了代价。例如，有些中型公司的财务较不健全，他 30 岁时所选的一家公司在他加入两年后即宣告破产。“真是可惜，”公司倒闭后的两个礼拜，盖瑞感慨的说，“如果他们肯早些把他们的困难说出来，我们一定可以设法解决。”

这正是盖瑞做事的态度。他不只一次的强调，“计划——好的计划固然重要，但更重要的是如何去实现。”在 27 岁到 41 岁这个阶段中，盖瑞之所以能够出人头地，就是因为他常能提出不凡的构想。盖瑞在研究所时是修财务，当他还在一家建材供应公司服务时，他是全公司第一个意识到，由于公司对应收帐款的催收不够积极，已使公司陷于资金短绌的困境。如同当时盖瑞所说的：“我们卖得愈多，就愈可能破产。”

然而当盖瑞扶摇直上，进入 40 岁这个阶段时，他却遭遇到了一些困扰。那就是，他发现他的听众愈来愈少了。

这个变化是怎么发生的？在 20 岁到 30 岁这个阶段中，由于盖瑞担任较低的职务，理所当然的必须提供给上司他对许多事情的意见和看法，他精辟的见解，也常会获得上司的赏识。33 岁时，他的老板就曾赞美他说：“他实在很自动自发，你大可不必告诉他该怎么做。大多数的时候，他都知道自己该做什么。”8 年后的盖瑞依旧怀有以往的热忱，然而他却忽略了当他逐步爬上事业的阶梯时，他所扮演的角色已经有了极大的转变。

大多数职位和盖瑞相当的人都误以为权力来自最高层，因此，如果他们想要推行某些计划，就非得到这些人的首肯不可。对一个漫不经心的观察者来说，这种假设或许有其真实性，然而我们长期且细心分析的结果却证实，中阶经理人往往拥有较多的实权。

盖瑞正是当局者迷。20 年来的职业生涯，他已经习惯于听命行事，殊不知他目前的职位已赋予他“自行做主”的权力。

不知不觉地陷入困境

我们再看一个例子就可以了解，何以许多 40 岁的人会不知不觉地陷入事业的困境中。

爱丽丝·米勒是我们访问的对象中最脚踏实地的一个。“高中时我本来想当老师，”36 岁时她说，“可是后来却主修心理学。”由于喜爱实际甚于理论，她选择了偏重数量的心理测定学（如智力测验和性向测验）。另外，她对行销也十分有兴趣。大学毕业之后，她又上了一年的研究所，“对我来说，学校教育到此就够了！”她说。

在由学校过渡到社会的阶段，爱丽丝也面临了一般人所会碰到的问题，她经常抱怨工作单调、缺乏挑战，但仍孜孜不倦的努力，希望事情能有转机。三年后，她转入一家提供财务服务的公司，由于职位较高，工作也变得比较有趣。“我现在接触的专案计划比以前的有趣多了。”她兴奋的说。

和盖瑞一样，爱丽丝并不是具有强烈的叛逆倾向的人，在 20 到 30 岁的阶段中，她并不特别感到有反抗上司的需要。“我们这儿有很多不错的人，”28 岁时她诚心的说。她既能接受上司的意见，本身也常能有别出心裁的构想，聪明才智、勤勉的工作和愉快的个性，使得她的升迁格外顺利。然而，当爱丽丝 40 岁时，却掉入了和盖瑞类似的泥淖当中，致使时间的压力对她而言更加迫切。“有些时候我简直没事做，甚至可以坐在那里读‘战争与和平’；而有时候又忙得要死，连喘气的时间都没有。”

事实上，爱丽丝心理问题的真正症结并不在于时间的时紧时松，因为这是大多数工作所共有的特征。真正的问题在于——她迷失了方向。她持续使用过去 20 年来使她成功的方法，却没有意识到过去的方法已经不管用了。

和盖瑞一样，爱丽丝一向喜欢和同事讨论她的想法，然而就在一夜之间，这些人似乎都不见了。“我真想找个人听我讲话，可是他们不是太忙，就是心不在焉，每个人都有自己的问题要解决。”

盖瑞和爱丽丝忽略了 40 岁的人最容易感受到的“金字塔因素”(Pyramid Factor) 当他们在学校的时候，会结交许多朋友，且大家一起上课，共同讨论问题。由于大家的经验类似，所以不论讨论什么问题，都有一定的基本听众。刚踏入社会时，因为大多数的人担任的都是类似层次的工作，因此这种经验共享的特质仍会持续下去。“我真讶异，老板居然能叫对我的名字，”爱丽丝感慨万分的说，“连我都觉得我们看起来就像‘复制品’一样，”爱丽丝对这种雷同深恶痛绝，恨不得自己能‘鹤立鸡群’，令众方瞩目。

就企业的层级结构而言，愈靠近金字塔的顶端，相似的职位和人就愈少。到了爱丽丝和盖瑞 30 岁的时候，公司内和他们相似的人已经少了许多，他们也逐渐感受到自己的独特性。

到了 40 岁的时候，和他们相似的人几乎已经完全消失了。照理说，盖瑞和爱丽丝应该为此庆幸才对，然而他们表现出来的却是不安和迷惑，他们甚至不自觉地怀念以往“避之惟恐不及”的“复制品”来了。更糟糕的是，他们无法找出自己心绪不宁的原因，因此也无法对症下药。“他们给我责任，但却没给我权力，”43 岁时盖瑞这样表示。爱丽丝则有另外一套说词：“我没有实权，我只能‘建议’。”他们一致认为他们的症源在于上级只给他们责任，却未相对地给予决定的权力。这种借口虽然可以使他们暂时获得安慰，却无法根治他们内心的惶恐与不安。

缺乏赏识

一个公司通常不需要两个同样的人；我们生活在一个借重“专家”和“副专家”的世界。相似的“复制品”只存在于金字塔的下端，这个阶层的人多半从事较不专业的工作，同时人力也较为廉价。随着职位的升迁，员工也渐渐由金字塔的底端往上移，他们所从事的工作愈来愈专业，所得也愈来愈多，然而能够从同事口中得到的赞美却愈来愈少。因为随着金字塔的逐渐升高，所能容纳的相似位置也逐渐减少，大多数的人在竞争中被淘汰，只有少数能够获得升迁。不过这种淘汰的过程相当迟缓，以至于人们感觉不出又有人被淘汰出局了。

这种水平的变化，同时也带来垂直的改变。当盖瑞和爱丽丝无法从同事那儿获得赞美时，他们转而向上司寻求更多的赞美，不幸的是，就他们这个层级的人来说，这种行为不但不合时宜，甚至会被视为是幼稚的。爱丽丝却不明白这点。“我需要某种指导，”她说。由于无法自同事那儿得到回馈(“他们自己都忙不过来了，”)她退而采用她二、三十岁时的方式，希望从老板那儿获得同意和赞美，殊不知，早在她获得这个位置的同时，她也获得自行做主的权力了。爱丽丝和盖瑞都忽略了一项重要的事实：对做老板的人而言，较多赞美 27 岁的员工而较少赞美 42 岁的员工，是再自然不过的事了。

因此，他们只觉得和公司之间的关系不再像以往那么密切了，想到多年

来为公司所做的一切，他们不禁黯然神伤。他们曾真心诚意的为公司和员工们打算，结果却没有人感谢他们，相形之下，他们实在是太得不偿失了。

这种失落感使得他们更“奋不顾身”的去争取赞美，证明别人需要他们。在最应该感觉胸有成竹的年纪，他们却像毫无自信的年轻人，再三寻求别人的保证和认可。

“有关这个提案，我相信没有人能够想到这一点，”当老板提到盖瑞的某个提案不错，很可能被采用时，盖瑞对他的老板这么说。这句狂妄的话一出口，盖瑞就意识到自己说错话了，“或许我不该这么说的，”他事后表示。爱丽丝也有同样的毛病。她开始煞有其事的找那些过去她顶多是寒暄几句的人说话。以往，她直觉的知道那些人可能对那些话题感兴趣，现在，这种直觉似乎消失了。看着她随便抓人，并要求这个人对一个完全陌生的问题发表意见时，真让人啼笑皆非。

“你有没有听他们说些什么？”她抓住公司里最不相干的一个员工问，“我是说，他们在会议中有没有提到我什么？”她没有想到，就算对方听到也未必会记得。

爱丽丝对于她当时所担任的工作十分自负。“我现在是这里的资深人员，我可以在许多方面帮助其他的人。”她得意的说。这显然是事实，但这句话一说完，她就转而讨论她本身和她的工作。她似乎对自己所说的话没有十足的把握，她不断的要求同事正视她的成果，以减少她内心的疑惑。

在所有的同事当中，比爱丽丝小16岁、善于奉承和喜欢夸大的尼可，最能满足爱丽丝的这种需要。“他只不过是另一个大嘴巴的推销员罢了！”爱丽丝38岁时曾这样批评过尼可，然而现在爱丽丝却带着笑容且从容的说：“他其实没有什么恶意。”事实上，并不是尼可的个性在这三年有了任何的转变，而是爱丽丝的需求改变了。

在未来的三个星期当中，他们发生了非比寻常的关系，然而一个月后，魔力消失，一切也结束了。一开始，爱丽丝可以在他身上找到她所想要的赞美和鼓励，然而，突然间这一切都消失了。“肉体上很好，”事后她坦白的说，“但对我的精神并没有什么帮助。”这是她婚后的第一次出轨，不过很快就事过境迁了。

和尼可的关系结束后，爱丽丝养成了喝酒的习惯。每天晚上她准备晚餐时，都会喝上个两三杯。“它能使我的神经镇静，”她坦白的说。然而就连这种效果也是短暂的，在办公室里，她仍不断的攫取任何可能的赞美，虽然不会再发展成更亲密的关系。

盖瑞的情形也大同小异，他不断的向各方寻求自我肯定，他的家人和两个老朋友更成了主要的目标。“我想我的同事认为我很了不得，”盖瑞告诉其中的一个朋友说。“我觉得马上就会有好事发生。”但事实上什么都没发生。盖瑞一向不是个喜欢夸大、无中生有的人，然而由于对自我肯定的需求日益强烈，使得他在不知不觉中染上了这种习惯。但是一时的吹嘘却造成了难以收拾的尴尬。当盖瑞已经编不出任何说词时，其他人仍不断询问有关他自己所提及升迁的事。“我知道他并没有恶意，”两个月后盖瑞无精打采的说，“我是始作俑者。不过，我真希望他们不要再追问我这件事了。”

盖瑞似乎无法挣脱自己所建立起的一个即将瓦解的念头。“它很脆弱，”他说，指的是自己和其他的公司。“不要多，只要连续几季的不景气，这个地方（公司）就会一蹶不振。”事实上，在他说这些话的时候，他公司的财

务状况十分良好，与其说他在为公司的前途担心，倒不如说他在为自己担心。他的谈话不时透露出这种焦虑，“要是我一不小心住院，回来时不知谁会坐在我的位子上？”6个月后，他又“开玩笑”地说：“如果我被开除的话，你想我还会有朋友吗？”

肯定自己的成绩

盖瑞和爱丽丝都在无意间展开了一连串“残酷”的活动：证明自己不论站在职业或个人的立场上，对公司都是不可或缺的。当他们到达40岁这个阶段时，已在公司工作了相当长的时间，长期的努力和投入，使他们对公司的认可和同事赞美的依赖逐渐加深。“我知道大家都对我很好，”爱丽丝说。“但是这还不够，我希望的是他们非有我不可。”这种强烈“被需要”的感觉，构成了他们事业的威胁。

虽然身居高位，他们却没有一种高高在上、足以应付更多挑战的喜悦，反而觉得比以往更孤独，甚至对自己的能力产生怀疑。这种感觉使他们转向家人和朋友寻求协助，但却无法产生预期的效果。更不幸的是，他们愈希望被人需要，就愈觉得自己不被需要。

盖瑞是第一个意识到自己的作为有自我伤害的倾向。“近来我很难专心，”他42岁的时候说，“这是因为我总是想一些我不该想的事。”爱丽丝也逐渐意识到她的作为有所偏差，无端浪费了许多时间和精力。“我似乎总是被一些小事所吸引，”41岁时她说。“公司中总在酝酿着一些问题。我想这些问题一直都存在，只不过是解决问题的能力减弱了。”42岁时她又说。

更可怕的是，由于盖瑞和爱丽丝无法从老板或同事那儿获得足够的赞美和鼓励，他们不自觉的把这种不满转而发泄在部属身上。

虽然盖瑞比汤姆·蓝伯特大8岁，在盖瑞38岁至41岁当中，他们却一直相处得非常融洽。当时盖瑞很清楚他的方向，而汤姆也很愿意服从他的领导。“他很聪明，”汤姆带着敬意说，“对于这里的一切无所不知。”

当40岁的盖瑞无法从上司或同事那儿得到有效的协助时，他很自然的转向汤姆。每当他解释完一件事后，会自然的加上一句，“你觉得怎么样？”一开始时，汤姆很高兴，因为以往盖瑞从来没有问过他类似的问题，他以为这是老板认为时机已经成熟的缘故。“我必须准备好担任更重要的工作，”汤姆骄傲的说。

事实上，盖瑞新的尝试并非为了要从汤姆那儿得到更完整的答案，因为汤姆本来就是乐于发表意见的人。打从一开始，他对于盖瑞的计划就能真诚的表达看法；这回，盖瑞真正需要的是汤姆对他个人而非计划的看法。借着不断的询问“你觉得怎么样？”，盖瑞希望汤姆能超越一般就事论事的态度，给他一些精神上的鼓励。

汤姆也发现事情好像有了改变：首先，盖瑞似乎在鼓励他参与较多的决策制定；第二，盖瑞似乎比以前更容易受伤，也比以前开放。“他不像以前那么高不可攀。”汤姆回忆新的发展时说，“他似乎真的很想知道我对这件事情的看法。”

因此当汤姆兴高采烈地带着自己最喜欢的计划去见盖瑞，而换来的却是敌视和批评的态度时，他简直无法置信。第一次，他觉得受到了严重的伤害，

但还能设法自圆其说，“他当时一定是心情不好，”他说，并试图把这件事情忘掉。不过，盖瑞对这件事情却耿耿于怀，“有些人会得寸进尺，”他事后批评道。不过，在找不到其他替代品的情况下，他仍旧把汤姆当做最忠实的听众，并继续征求他的意见，使汤姆陷入一种前所未有的困惑中。

爱丽丝和属下的相处也充满了这种模棱两可的特质。由于她热切的追求自我肯定，她对属下的态度也更为开放。“她变得比较和蔼可亲了，”29岁的拉蔻儿说，“以往她很少停下来和我们谈话。”尼克也有同样的看法，“我甚至认为她不知道我们是死是活。”这也是为什么尼可会和她发生关系的原因。

爱丽丝态度上的转变，让拉蔻儿和尼可误以为这是他们实现自己抱负的良好机会，谁知道却是大错特错。“那个没用的家伙，”他们关系结束后的几个礼拜，爱丽丝义愤填膺的说，“他居然要我去要求副总裁赏给他几个客户，他以为我是傻瓜？”更何况，爱丽丝自己还有好几个计划要提出来呢！

她对拉蔻儿的态度更是粗鲁。拉蔻儿想出了一套方案，可使公司分布各地的分公司享有更多的自主权。“我认为我们这种集权的方式，已经使我们和分公司失去了共鸣，”她说，显然对她的提案感到很兴奋，“如果我们能够给他们更多的自主权，他们一定能够做得更好。”在提出这个提案之前，她已多方的设想，以避免有越权或超越他人领域的事情发生。爱丽丝和善的态度，更使她认为她的精心构想会被接受。

没想到不到5分钟，爱丽丝就不耐烦地打断她的话，“当我需要你的意见时，我自然会问你。”拉蔻儿顿时大吃一惊。如同她事后说的：“我简直不能相信我的耳朵，因此我又继续陈述，希望她能听进去。”拉蔻儿愈想及早进入主题，两个人之间的气氛就愈紧张。几分钟之后，爱丽丝要拉蔻儿离开，“我还有更重要的事要做。”她说。

第二天拉蔻儿哭着描述这件事情，“他们应该开除这个更年期的老怪物，”她愤怒地说。不过，她的憎恨却没能维持多久。隔天，爱丽丝又恢复和善的态度了。“我真不了解她，”拉蔻儿说，且再也不提有关公司在作业上应该分权的事了。

不要迷失了自己

在前面，我们曾探讨过不服从和独立之间的分野。我们见过许多把敌对的态度和独树一帜混为一谈的年轻人。他们把自己的好恶当做是企图心；更以为不断反对上司的计划，是使他人感觉到自己存在的最佳方法。

说起来或许奇怪，然而盖瑞和爱丽丝的作为正是这种心态的反映，只不过他们把自己的愤怒误以为是个人果决的表现，并把属下当作发泄的对象罢了！他们在二三十岁时都未曾感染年轻人叛逆的习性，他们从不将上司或同事的观念据为己有，以证明自己高人一等，他们相信自己工作上的表现可以证明一切。这种豁达的态度，使他们可以用全新的眼光来看每一件事，也因此产生了独特的见解。大多数的人都认为和他们在一起工作是件轻松、愉快的事。

然而这一切都已经过去了，他们现在是有意的反对部属提出的任何意见。即使是最无懈可击的提议，也会被他们批评得体无完肤。提案佳的部属被认为狂妄自大，提案差的则被认为是自不量力。

他们为什么会有这种怪异的行为？为什么他们现在局促不安、困兽犹斗的表现和年轻时的豁达判若两人？没有一件事比他们看到部属有明确的方向感，更容易令他们恼火的了。这其中主要的原因便是，他们已迷失了自己的方向。

在过去的 20 年当中，他们之所以能够超越群伦，正是因为他们能以敬业的精神做为工作的指针。他们细心衡量工作上的变动，且避免走入死胡同。他们所用的方式无疑是正确的，而他们也明白这一点，没有什么能干扰他们对工作自然且愉快地投入。

20 年后，一切似乎都不对劲了。他们走上了岔路而不自觉。爱丽丝问道：“是不是我的人格天生就有某些缺点，只是到现在才显露出来？”盖瑞则更自暴自弃的说：“难道我是为了要证明自己是公司里最混蛋的人？”在后面，我们将详加讨论，到底是什么原因造成了他们的困惑。

落伍于时代的感受

担心自己跟不上时代，以致遭受淘汰，几乎是任何年龄层的工作者共有的心理现象。我们感到意外的是，以年龄达到 40 岁的工作者而言，他们正逢人生的全盛期，但在这方面的焦虑却较其他年龄阶段的人严重，且常是不自觉的。

害怕被淘汰

在本身有清楚的方向感时，盖瑞很喜欢他的部属亦步亦趋的跟在后面，但每当他的速度缓慢下来，尾随于后的人就形成一股重大的压力，仿佛随时会撞上他似的。以往这种情形不会持续太久，一些新的念头会灵光一现的出现在他脑海，他也可以再度出击，带着众人往前冲。出乎意料的，40 岁之后他却有不少次完全停下脚步的经验，这时候，紧跟在后仅有半步之差的年轻部属，不但不能为他分忧解劳，反而成了极大的威胁。“你干嘛一天到晚跟着我”42 岁时，盖瑞不耐烦的问着汤姆说。

爱丽丝也深受这种阴影之害。当热心的部属善意的提供协助时，她常会不自觉的命令他们止步，这使得年轻的部属非常懊恼，他们认为自己不过是善尽职守而已。“我是发号施令的人，”42 岁时她对拉蔻儿说。事后，拉蔻儿抱怨道：“问题就在这里，她并没有发布任何命令。她显然只要我们站在一边，什么也别做。”

为了了解盖瑞和爱丽丝此一时期的反应，我们必须进一步检讨人类担心落后的心理压力。这种压力来自两方面，一方面是个人和知识的竞赛，另一方面则是个人和他人的竞赛。当一般人想到“求知”时，通常会联想到第一种情况。不过学海无涯，固然会令人心焦难安，但这种焦虑却是有限的；毕竟知识追求的成果掌握在个人手中，只要能够勤学不倦，终究能获得所需的知识。“我非把它学会不可，”我们常听人说。“再过不久，我就可以驾轻就熟了。”换句话说，在第一种情况当中具备两个要素，一个是活的，一个是死的；一个是可以掌握主动的人，一个则是被动的书籍和知识。

当面对浩瀚的知识时，人们或许会觉得紧张不安，然而在知识的领域里，人与人竞争的压力更足以令人心焦如焚。在这种情况下，事情愈形复杂也愈不可测。一叠书除了摆在那儿等人来看外，别无选择；相反的，一个人则可以决定自己以多快的速度去吸收这些知识，并领先他人。

简而言之，落伍的压力不仅来自知识本身，也来自其追求知识的速度。这种竞赛永无止境，能够领先的人将会获得丰盛的回馈，落后的人则会被他人轻视，甚至连饭碗都保不住。

这就是为什么 40 出头的盖瑞和爱丽丝，在失去方向感时会如此焦虑不安的缘故。他们十分明白“不进则退”的道理，在他们停顿的同时，其他人正拼命的往前冲。每过一天，紧跟在后的人带给他们的压力和恐惧也就更增加一分。

在掌握新知讯息方面，盖瑞和爱丽丝并无任何疑虑，他们都聪明过人，在学校里也曾是好学生，自知在这方面可以胜任愉快。换句话说，他们恐惧的是人，而不是知识；他们怕的是比自己更有知识的人把他们甩在一边。

表面上盖瑞和爱丽丝绝口不谈这个问题，私底下却尽速想法找寻可能解决的途径。“我想去上一些课，”盖瑞 43 岁时说。“我必须再去上些能帮我充电的课程，像统计学或数学什么的。”爱丽丝也说。两个人都一致认为对于电脑程式设计的更多了解，有助于他们配合时代的潮流，而不需担心被淘汰。

体认到这个事实，到底对他们有何帮助呢？答案居然是：毫无帮助。首先，他们言而不行。大学时，盖瑞曾修过一门电脑语言的课程，爱丽丝主修心理学的同时也曾修过两门统计学，20 年之后，当他们感受到被淘汰的威胁时，诉诸于这些以往所熟悉的知识是件很自然的事。“每周上几个晚上的课，可以使我立刻进入状况，”44 岁时盖瑞说，试图使自己镇定下来。爱丽丝的观点和解决之道也大同小异，“像我们这么忙的人，一定得想办法吸收新知才行。附近的大学有个每周举办两次的讨论会，我真应该去参加，我想公司会乐意付钱的。”

如同我们方才所说的，他们说了很多，但却做得很少，不过就算他们真的去做了，根据我们调查的相关个案显示，他们也无法真的找到他们所需的安宁。学校固然可以弥补知识上的不足，但却无法治疗他们内心真正的痛苦。

由于失去了方向感，他们十分害怕年轻出众的部属会一拥而上，以风驰电掣的速度超越他们。二三十岁的年轻人虽然也有害怕被淘汰的恐惧，然而他们毕竟具有充分的弹性和旺盛的精力来面对这些问题，甚至利用这些恐惧做为使自己更上一层楼的动力。对年轻人来说，迎头赶上固然代表着面对某种压力，但也显示着不可多得的机会——在努力的冲刺中，他们极可能出人头地，领先群伦。

由于盖瑞和爱丽丝不愿面对“害怕被淘汰”的残酷事实，他们遂把恐惧的焦点集中在一件事——电脑上。

摆脱部下的如影随形

由于体认到“自动化”对人们带来的影响，盖瑞和爱丽丝也因此采取了若干防范的步骤。而他们现在更关心这个问题，且在这方面涉猎得更多，甚至还上了几门有关技术的课程；同样的，他们希望其他的人也会起而效法。

在公司的会议中，盖瑞不止一次向上司提出这个问题。“目前有许多新型的电脑，对我们很可能有帮助，”在某个场合他这样表示。在另一个场合中，他又说：“我们应该对这些迷你电脑和微电脑有更进一步的了解。”爱丽丝的情况也大同小异，“它们解决问题的速度比我们快，”她对上司说。

有两、三年的时间，盖瑞和爱丽丝就以“自动化”作为他们的方向，甚至和高层主管讨论这个问题。然而他们这么做并不恰当，因为公司内部已有电脑方面的专才。“资料处理部门的人知道得比我多，”在一次专门讨论电脑的会议中，盖瑞脱口而出。爱丽丝也知道，虽然她有多年使用硬体和软体的经验，但在电脑方面的知识，深知自己还是十分肤浅的。当老板问了一些她无法回答的问题之后，她感慨的说：“用借来的马打仗是很艰难的。”

既然盖瑞和爱丽丝无法在上司那儿获得任何支持，同时本身又怕被部属视为落伍，因此他们把箭头转向部属。盖瑞开始指责部属所作所为过于“陈腐”、“落伍”；而爱丽丝也以此做为批评部属的借口，“这种报告在我看来已经过时了，”她指着一份行销计划说。

盖瑞和爱丽丝的批评不但没有使部属气馁，反而使每个人充满斗志。部属们显然勇于面对任何新技术、新风格或新设备的挑战。盖瑞和爱丽丝都已年届40，除了少数例外，他们的属下大多数是二三十岁的年轻人。“要我找出新东西，”盖瑞手下一个27岁的助手说，“就像要鸟飞似的一样容易。只要一声命令，我随时可以行动。”

这些部属面临新事物挑战所表现出来的兴奋和刺激，更加深了他们与盖瑞、爱丽丝之间的嫌隙。盖瑞和爱丽丝原本希望用上述的批评来遏阻众人的前进，谁知道过不了多久，这些年轻人又卷土重来，且来势更为凶猛。

这些年轻部属并不把上司对他们的态度当做是对自己个人的批评，他们以为只要有更好的意见，就能获得上司的赏识。这一回，他们不再这么容易被击退了。“这的确是做这件事情的最好方法，”盖瑞的新助手说，“可是那个呆头鹅就是不听，更何况当初是他示意我这么做的。”

简单的说，如果盖瑞和爱丽丝的目的是要部属不再那么如影随形的跟着他们的话，那么他们所用的方法正好适得其反。

以最新和最近的发明及知识为武装的年轻部属，不但怒气难消，同时更有理由认为他们的上司跟不上时代。爱丽丝的一个助手罗妮愤而辞职，临走之前还到爱丽丝的顶头上司那边去告了一状。“我要让他们知道，她除了阻碍进步外，什么也不懂，”她怒气犹存的说。

这件事发生时，爱丽丝刚满45岁。除了多年来对自己事业的不安感之外，她必须面对更多的打击。“我第一次听到有人这样说你，真有这回事吗？”她的顶头上司问。爱丽丝觉得自己的心不断往下沉。她尽力为自己辩护，知道自己无缺点的记录已成为过去了。何况从上司严肃的声调中，她知道自己的辩解只是徒费唇舌罢了，“我想我是愈描愈黑，我当时太紧张了。我想他们一定会认为罗妮是对的。”

换汤不换药

盖瑞也险些遭到同样的命运。为了避免类似的事情发生，他们决定不再做阻碍进步的人，而是要做推波助澜的人。每当爱丽丝的助手提出有价值的建议时，她都会尽快的转呈给她的顶头上司。“你知道拉蔻儿吧？”在大厅里碰到上司时她说，“她提出一项很有趣的建议。”盖瑞则更恳切的说出了他的看法，“当一个好的观念成熟时，任何人都挡不住，”他语意深长的说，“既然如此，何不顺势推舟呢？”此刻，他和爱丽丝的政策似乎就是“打不过他们，就加入他们”一词的最佳诠释。

这种顺水推舟的方式，的确给盖瑞和爱丽丝带来一些好处。每当他们所转呈的意见获得好评时，他们也会备受赞美，毕竟这些部属是他们所指导的。

盖瑞和爱丽丝都未曾意识到，他们这种作为只是面对属下往上冲刺所带来的威胁的另一种对付方法，当部属提案遭否决时，他们也有替自己“脱罪”的方法。就像爱丽丝对上司所说的：“如果我告诉你我不喜欢这个建议，你可能就没有兴趣听了。所以我假装喜欢，这样你才能做一个公正的判断。”

事实上爱丽丝的意思是说，现在再也没有任何人可以指责她挡住别人的去路。她不但不会阻碍助手最佳的构想，反而会极力推荐，甚至当她不喜歡某些构想时，也尽量装出喜欢的样子。这种策略确实使得盖瑞和爱丽丝不再成为部属攻击的目标。“我已经尽可能的替你说项，”盖瑞对一个部属说，“但是老板就是不肯接受。下一次或许会有机会，别气馁！”

这种中间人的角色，让爱丽丝和盖瑞自觉心胸宽大，有容人的雅量，且正合乎他们这个年龄的经理人所应有的特质。他们两位都早已忘记，他们之所以会扮演这个角色，是因为危机已迫在眉睫；就爱丽丝的情况而言，危机甚至已经发生了。对于新策略带给他们个人的好处，他们也故意轻描淡写。他们只知道，一旦年轻的部属有了好意见就会沉不住气，最好能让他们适度的表达，以免一发不可收拾。

一开始，这个策略颇为有效，盖瑞和爱丽丝不再受到部属的抗议和不满；不过事实并非如此，他们已在无意中采行了危险性极高的策略。事实证明了他们目前的平静只是一种假象。

就在盖瑞满 47 岁的前一个月，他照例向老板提出了一个属下的构想。“要他写下来，我想知道细节。”老板的语气相当匆忙，似乎不以为意，因此盖瑞也没有特别放在心上。四天之后，盖瑞把报告交给老板，平静气氛亦一如往常。

七天之后，老板打电话给盖瑞，“我想见你，”他的语气严肃但友善。当天下午，盖瑞的老板兴奋地说：“这是第一流的作品。”盖瑞以前也听过老板赞美他的部属，他以为这次也会和往常一样。“我以为他会说‘你们大家都做得很不错，再接再厉’，或者一些类似的话，”盖瑞事后跟我们说。

没想到老板却说：“写这个计划的人知道得一定比这个更多。我很想见见他，你要他明天下午 2 点半来见我。”第一次碰到这种情况，盖瑞一时困惑得说不出话来。事后他说：“当我问‘是否我也要在场？’而他回答‘不’时，我就知道大事不妙了。”这是他第一次被有意的排除在此类的谈话之外。

盖瑞一直担心的事终于发生了。第二天下午的会议长达两个半钟头。“事情进行得怎么样？”当助手终于出现时，盖瑞尽量轻描淡写的问。“你们谈了些什么？”“谈了许多基本的事情。”这种简短的回答令盖瑞更加的心浮气躁；他设法使自己不再追问下去。当天是星期四，星期五老板决定将盖瑞的这位部属升一级。第二个星期一，老板把决定告诉了盖瑞，“应该由你去告诉他，”他的老板兴致勃勃的说。“以前他比你低两级，以后就只比你低一级了。”

盖瑞拖延了好一会儿，才勉强照做了。他的胃部隐隐发痛，这对一向自称肠胃健康的他来说是很少见的。如同他所说的：“我真想说，‘你不再多想想吗？你不觉得这样做太草率了吗？’但是我知道他主意已定。”事后，他自我解嘲的说：“简直是在自掘坟墓。”

学会自卫

在爱丽丝的公司里，事情的发展另有不同。赫伯·伊凡斯是公司新来的行销副总裁，到公司还不到三年，在此之前他为公司主要的一家竞争对手做事。从他来的第一天开始，爱丽丝就对他很感冒。“我必须留心这个人，”44岁时她说，“我可以看得出来他想在这里做一番大改革，是个麻烦的家伙。”结果证实她的预感是正确的；只是中间经过了很长的时间，她自己几乎都已经忘了。在这段时间内，他们之间已建立起愉快的工作关系。

“自从我到这儿，我对许多事情的做法都不是很满意，”在一个还有其他六人出席的会议中，赫伯突然对爱丽丝说。他显然一直在观察该部门的程序和人事，并且忍住不说，现在他认为改革的时机已经成熟了。“我们比不上我们的竞争对手，我们需要更好的人——更犀利、更有冲劲；和其他的对手比起来，我们简直就是老古董。”

他的话令爱丽丝局促不安。赫伯看起来像是对在座的所有的人说话，他的目光向四方扫射，但爱丽丝却觉得这些话是冲着她而来。在组织层级上，她只比他低一级，且又负责这里日常一切的运作。如同她所说的：“如果这里的事情办不好，不是我的错，还会是谁的？”

第二件令她非常困扰的事，他的遣词用句和她往日的大同小异。在过去的数年当中，爱丽丝不断的使用“最先进的”和“全新的、昨天才创造出来的，”等措词。在她看来，赫伯不但剽窃她的措词，更把箭头整个指向她。“你想想看当时我是什么滋味？”她神经质的说。

听到别人用自己的话攻击自己，爱丽丝心中所感受到的不快远比不上她接连听到的建议。赫伯召开会议的目的不只在批评，他更要有实际的行动。“你必须要想办法换掉你所用的一些人——因为我们没有打算找更多的人，”他坚定的说。“我们需要一些行销上的能手，真正有冲劲、有悟性的那一种人。”

这些话令爱丽丝头晕目眩。这些年来，她最担心的就是年轻聪明的助手会跑到她前面。在试用了若干方法之后，她终于找到了一种可以让她拥有相当安全感的方式：当部属的提案被拒绝时，她做“好人”，而让老板扮演“坏人”的角色。

现在老板却要她放弃这个行之有效的方法，她不禁又急又气。“我不能告诉他我不愿这么做，”她对我们说，表现出从未有过的焦虑。“他会把我开除，我的意思是，我不能直截了当的说‘不’，而我也不能雇用比以前更差的人，他对每个人都了若指掌。”

从爱丽丝40岁开始，同时来自上下的压力就一直存在，现在更似乎已经到了她无法控制的地步。事实上，眼前已分不清楚到底她比较在乎上面或者是下面的人觉得她能力不足。“赫伯并不看重我，”她神经紧张的说。什么原因使她产生这个结论呢？因为，如果他觉得她做得够好，就不会要她换一批比较优秀的人。“他说‘把那些没用的家伙换掉，’但是他真正指的是谁？或者就是我，我不敢确定。”

另一方面，要她雇用有“火车头”般冲劲的员工，更让她忧心忡忡。“我们要的是超级巨星，我不是这一类型的人，”她毫不迟疑的坦承，一旦高阶管理人知道新进人员当中有超级巨星存在，就会让他“像跳蛙般的超越过她，仿佛她站在原地不动似的”。像盖瑞一样，她被要求参与执行自己的死刑。

在未来的4年中，盖瑞和爱丽丝处在一种焦躁的状态。他们尽量把工作做好，但是从40岁起就紧跟着他们的焦虑却如影随形，始终挥之不去。就在这种情形下，他们迈入50大关。

爱丽丝还是照着赫伯的话做了，不过当她开除第一个人时，已经是八个月以后的事。“真正杰出的人很难找，”她不断的对赫伯重复说明。当她雇用了第二个新人时，中间又已经过了一年。

这时候的盖瑞也学会了使上下都动弹不得的“推拖拉”技巧。举例来说，他让大家知道除非一件工作已经完成，否则他无法做另外一件。“你是知道的，”他振振有词的说，“我没办法忍受事情只做到一半就丢下来；而我又不能要求那些年轻人拼命赶工，他们会乱成一团的。”

这种方法的确有效。盖瑞50岁时自己坦承地说：“这种方法帮我躲过许多事情。除了我以外，没有人知道我部门里的情况。”这种障眼法是他40年前不屑一顾的，然而多年来的自我保卫战，已使他变得委曲迂回，这在以前的他看来是最可憎不过的了。

只有一点没变：50岁时他们仍保有和以往一样的野心，也仍极力争取任何可能的注意和赞美，在他们同事的眼中，他们较35岁时更具有竞争力。尽管他们频频的对上司、下属以及同僚展开战争，然而前后15年间，他们在升迁和待遇上并无多少斩获。

其中的理由不难想像。当爱丽丝50岁时，赫伯离开6年的公司请他回去做总裁，赫伯毫不犹豫的答应了。他一离开爱丽丝服务的公司，我们立即展开了一系列的访问，“如果有些事你可以重新来过的话，你会采取什么不同的举动？”我们问他。回答中最重要的一点，是他在临走前向其他资深行政人员所提过的：“我会开除爱丽丝，她不配坐那个位置。”盖瑞的情况也差不多，当他的直属上司对朋友提及他时，“盖瑞？他是个没用的东西，对任何事都怕得要死。他已经没有什么希望了。”

早明白自己的问题

人们愈早明白自己的问题，对自己就愈有利。所有的证据显示，人们一旦在企业生活中的举止有所偏差，非及早回头不可，否则错误日渐加深，回头愈不容易。

在过去的社会里，跟不上时代的脚步似乎不是件什么大不了的事，因为当时的企业环境并不像现在那么富竞争性。时至今日，对每个企业而言，能够长久维持生存已经不容易，更别提要拥有相当的市场占有率及丰厚的利润了。

虽然盖瑞和爱丽丝已努力掩饰，然而他们终究无法逃避40岁的人所最易遭受到的事业障碍：缺乏动力。他们不但不能找出病因，对症下药，反而变得急躁难安。这种治标不治本的做法，使得情况更趋恶劣。

在后面我们将讨论，他们一开始时就应采取怎样的措施，来预防问题的发生。

忍受寂寞

盖瑞和爱丽丝在19岁时对电脑就已经相当了解。他们生长在电脑业快速成长的时代；没多久，电脑已成为办公室里最重要的景观，并成为大多数企业日常运作的一部分。

然而在 40 岁以前，盖瑞和爱丽丝从来不觉得电脑对他们是一种威胁，他们甚至觉得十分有趣。在这种情况下，到底是什么因素使他们对电脑的态度有了急剧的转变呢？只是因为他们的年纪大了吗？事情并没有那么单纯，因为在我们调查的对象中，也有许多 40 岁的人，并未感受到这种令盖瑞和爱丽丝整日惶惶不安的恐惧和焦虑。

害怕电脑取而代之

在比较这种个别差异之前，我们必须先探讨一件事：这些人害怕自己的工作被电脑取代的程度有多大？“自动化”对他们会构成什么样的威胁？

探讨这个问题的理由是因为我们知道，人们恐惧电脑的程度和他们失去方向感的程度成正比。

当盖瑞和爱丽丝二三十岁的时候，他们的企业生活充满了目标，他们知道自己喜欢做的事，想去的地方，以及到达目的地后所该做的事。然而到了 40 岁时，他们却突然失去了明确的方向感，害怕被淘汰的焦虑也在这里袭上他们的心头。现在我们知道，这种焦虑感正是问题的前兆。

不过许多各方面条件和他们相类似的人，却能够丝毫不受这种焦虑的影响。他们忙着自己的事业，根本没有时间来考虑这个问题。

真的被问到这个问题时，他们通常的反应是：“我会不断的和这个顽强的股票市场搏斗，直到我老得走不动为止。除非有人真能发明比我更善于处理这类问题的机器，否则我是绝不会随便放手的。”事实上，大多数对自己所从事的行业感到津津有味的人，可能从来没有想过这件事。

或许有人会说，这种态度未免太过天真，其实不然，有一个重要的事实可以证明：在过去 20 年当中，电脑带给人们的压迫感愈来愈小，而非愈来愈大。理由再简单不过了，电脑公司不仅想把电脑卖给大公司，更希望让电脑进入每一个家庭，争取更大的市场占有率。要使每个人都能接受电脑，他们非得剥去电脑原先神秘难解的外衣，使得每个人都乐于使用不可。

简单地说，在过去 20 年当中，电脑制造公司所念念不忘的就是如何使电脑变得更加“亲切”，使每个公司、每个人，甚至青少年都能购买，电脑公司的行销策略不再是征询人们是否真的“需要”电脑，而是需要哪一个“层次”的电脑。

如果说被电脑取代是一种没有根据的恐惧，为什么仍有相当比例的企业工作者比 20 年前更担心这个问题呢？答案是，有些人确实有担心的理由，譬如：体力劳动者和装配线工人。几世纪以来，这类工作者就不断的被各种新的机器设备所取代，未来电子机械的发明（如机器人等）也将使这类工作者的需要量大幅度地降低。

不过，我们主要的调查对象却非这一类的工作者，而是白领阶级的从业人员，他们对自动化的恐惧是千真万确的，而我们也并不想故意加以轻忽。不过，任何留心电脑工业过去几年的发展，甚至对新的电子产品有若干了解的人士都会知道，这种恐惧其实是毫无根据的。

讨论至此，我们不禁又要问：那么为什么仍有那么多人一想到电脑就忧心忡忡呢？要找出这个问题的答案，我们必须先了解一个乍看之下和这个题目相去甚远的另一个题目——一世纪以前青少年性焦虑的问题。

不做迷途的羔羊

如果儿童不断地被教以“性”是肮脏和不被允许的，他们最后终会相信这就是真理。由于无法将“性”视作正常生活的一部分，他们只好在脑海中洗刷掉一切与性有关的“不良”联想。

到了青春期时，这种严肃的压抑常会导致危机的产生。一方面，自然的本能驱使他们思考这个问题，另一方面，取悦父母的欲望又使他们有心逃避这些念头。这种青少年时的内在冲突极可能伴随他们进入成年阶段，而导致更严重的问题。他们可能常觉得自己带有不明原因的焦躁不安，却不知实际的原因和他们的性冲动有关。为了找寻合理的解释，有些人不得不把这种焦躁心理归因于魔鬼在作祟。

现在真正相信魔鬼的人并不多。奇怪的是，它在人们的企业生涯中却仍扮演着一个重要的角色，只不过它不再是个穿黑衣、戴黑帽的恶魔，而是光怪陆离的电脑了。

认为“性”不洁净而畏之如蛇蝎的人，会把因性冲动所带来的不安归咎于魔鬼的作为，因此他们极力避开这个问题，以免受其引诱，坠入万劫不复的深渊。同样的，那些深信他们应当努力工作，却一时无法做到的人，也会找寻一些动力，驱使自己每天保持正当的作为。

在过去，当“性的抑制”成为礼俗社会的最高目标，且人们会因这么做而受到赞美时，魔鬼确实能产生戒惧谨慎的功效。时至今日，人们对于性这个问题已能泰然处之，因此以“魔鬼”做幌子来产生遏阻效果的需要也不复存在。有趣的是，人们却又在其他方面产生了类似的需求。就整个社会而言，受过大专以上教育的人会特别重视他们的工作。他们会赋予它一些形而上的价值，并希望从中获得生活中最高的满足。当他们不能尽心工作，或仅是敷衍了事时，就会有自我欺骗的感觉。

魔鬼不会在他们脑海中出现，提醒他们走岔了路；同样的，老板也不会整天盯着他们，防止他们混水摸鱼。工作的动机以及提醒的力量必须来自他们的内在。

对魔鬼的恐惧已无法达成此一任务，取而代之的是对电脑的恐惧。

简单地说，遭受“落伍恐惧症”侵袭的人，无异于正在提醒自己已远离了正途。就算其他的人都还被蒙在鼓里，他们自己却知道本身已经偏离了正轨。因为他们正在破坏个人最高的价值观——工作应能带来个人的回馈和意义；他们企图使自己重返正路。如果他们不这么做，谁会、且谁又能在一切还不致太迟之前推他们一把呢？

这就是为什么我们说人们怕被电脑取代的程度是一个关键性的问题，远在他们偏离正轨太远，终至不可避免的产生事业危机之前，他们就已经知道将有严重的问题在前面不远的地方等着他们。

走在时代的前列

即使在“魔鬼”这个观念最盛行的时代，人们也未必一定会假“魔鬼”之名来警惕自己，更多的时候是“魔鬼”会化身作为一种“诱惑”的抽象形式出现，“诱惑者”也就成了撒旦的另一个代名词。

同样的，当今的工作者也不能完全假电脑之名来驱策自己，因为他们心

中仍怕电脑会取代他们的地位，另外，也有许多人知道，不论多么先进的电脑，总无法像人一样把工作做得非常完美。许多人因此采取一种较抽象的形式来驱策自己——“落伍恐惧症”。人们会因为自己无法跟上时代的事实而痛苦不堪。

有些批评者会错误的以为，这是较为外在取向的美国人，一心想成为重要人物的缘故。就某个程度来说，这种批评是正确的，不过它的角度过于偏重群体导向的事实，在相当多的情况下，这种焦虑是来自活跃、勤勉、有野心的人士寻求自我激励的一种方式。

能够成功控制自身行为的人，通常不需要、也厌恶别人告诉他该怎么做，而大多数人都具备有自制的能力。当 19 世纪时，在各地旅行的牧师不断以魔鬼和永不熄灭的地狱之火来告诫人们小心行事，不要偏离正轨太远。在 20 世纪，IBM 电脑取代了魔鬼的地位，“落伍的恐惧”则取代了“诱惑”。

这也就是说，用来提醒自己远离正途的工具，对人们而言是很重要的。只不过它们并非一定以某一特定的形式出现，许多时候，恐惧只是模糊、啞心、怕自己会落伍或被时代淘汰的感觉。这种恐惧虽然较为抽象，但仍能提供早期的警告讯号。

由于盖瑞和爱丽丝忽视了这些讯号，随后而来的问题也就可想而知了。第一，他们不愿面对自我迷失的真相。但却无法避免这种迷失所带来的并发症——怕被别人发现自己已经落伍、不中用了。更糟的是，他们四周还有一些脚步快速、不断往前冲的年轻人使他们相形见绌。就算他们换到规模较小的公司也于事无补，根据我们的调查显示，不论到哪里，他们都同样会受到这种内外夹攻的压力。企业界的竞争已经愈演愈烈，如同盖瑞所说的：“现在已无处可躲了。”他们必须用一层烟幕掩饰另一层。除了短暂的效果外，一切诡计似乎都没有多大用处。

他们甚至忘了自己曾有过方向感这个事实；也惊讶于自己居然会有今日的成就。在他们看来这简直是欺世盗名，他们根本不配拥有目前的工作；可是他们又不知往何处发展。他们失掉了原有的，但又尚未找到新的方向感。因此，尽管他们觉得陈腐、落伍，却仍决定紧抓着目前的职位不放。由于没有什么能够支持他们往远处看，他们只好斤斤计较于每日琐碎的争执和冲突，对他们来说，事业的旅途上不再是繁花绿树，而是数不尽的陷阱和埋伏。

寻求“认可”

一开始他们是怎样陷入这个困境的呢？其他的人又是在什么状况下陷入类似的情况中呢？答案与赞美有关。我们的研究显示，37 至 53 岁，是人生极少获得赞美的阶段。

当人们年轻时，上司多半会慷慨的给予赞美，以达到激励的效果。年轻人也可能经常得到别人的“认可”（Recognition），虽然有时并非是完全的“认可”。

当人们进入 50 至 60 岁的阶段，通常也会获得相当的“认可”。年轻的工作者会基于若干不同的理由，对他们表现出尊敬，甚至奉承。和年轻人一样，年长的工作者也老是觉得所得的赞美不够。

处于 40 岁阶段的人，却宛如置身在一片荒地上。根据统计的数字显示，40 岁的人在与工作有关的赞美上所获最少，有时甚至一无所获。内在的满足

感因此成了关键因素。他们必须自工作本身及技术不断纯熟的工作技巧中获得满足。在稍早的阶段中，他们获得了若干的赞美；在稍后的阶段中，假如他们能功成身退的话，也可以获得不少尊敬。

这些与我们讨论的主题显然有关，不过其间的关系并非必然。基于某些理由，这个阶段的人被认为可以不需要赞美。这不仅是个错误的想法，且极具破坏性。因为这个阶层的人职位层级高，他们任何的异动都足以对公司造成损害。一旦他们不再以公司的目标为念，转而以直接且个人的方式提高自我，必然会导致士气涣散的危机。在我们所调查的个案中，许多正常运作的公司因此阵脚大乱，甚至导致覆亡。总之，当这些人无法得到想获取的东西时，是不会善罢干休的，他们会发展出一套策略，那就是个人的赞美比公司的发展更重要。

可惜事情并没有那么简单。当人们 20 多岁时，个人和公司之间还可以有很明显的区分，然而如果人们真的关心自己的工作，到了 40 岁时，公司和个人的福祉势必难以分割。失去方向感并不会改变数十年来指引他们生活的基本价值观：工作本身富有——至少曾一度有过——对个人的意义。个人事业进展的暂时停顿，固然会使他们和这个价值观产生冲突，但却无法将它一笔勾销。希望它自动消失只会徒然无功，尤其在尚未找到同样分量的事情来取代它时。

简单地说，当人们到达 40 岁这个阶段时，他们已经花了数十年的时间，固守着一个令自己满意的工作原则。为了减少因失去方向感所产生的内在冲突，进而企图改变自我的工作原则，反而触发了他们内在的“警备系统”，结果就发生了不断重复的“落伍恐惧症”。

循着正轨而行

当警备系统发生警告讯号时，到底应该怎么做才对呢？首先，这个人应当停止寻求赞美。要 40 岁的人不再期盼掌声与赞美，的确不是件容易的事，然而我们的调查却显示，这是极为有用的一着棋。当人们并不期盼赞美时，即使未得到应有的赞美，也比较不会感到失望，事实上，真正带给成年人伤害的，与其说是缺乏“认可”，倒不如说是随之而来的失望。因此，先做好心理准备，无异是最佳的防御措施。

另外一件值得我们注意的事是，上司政策性的赞美，不但不能使这些人获得安慰，反而会使他们恼羞成怒。一般的反应是：“我不喜欢别人把我当做傻瓜，”或“他们当我是什么，一个八岁的小孩？”机械式或虚应故事的赞美，不论是出现在每天或是每个月当中，都只会让我们觉得更加的空洞与无聊。

这个阶段的人应学习自我激励。我们这个社会上有个有趣的现象，那就是人们常鼓励 20 来岁的人要自动自发；即知即行的年轻人，通常会受到大家的赞美。但事实上，老板固然希望年轻的员工勤勉向上，但并不真的希望这些年轻的员工太过有主见，而变得难以驾驭。太过有自我风格和自以为是的年轻人，往往令老板讨厌。公司需要的是能够承袭它的风格，能在原有的架构内做出一番贡献的年轻员工，而非太过激进的改革者。

真正需要自动自发，是那些迈入 40 大关的人。更确切的说，是否能自动自发的是 40 岁这个阶段的人成败得失的关键。

举例来说，当盖瑞无法从同事或上司那儿获得正面的回馈时，他顿时乱了手脚，因为这些温暖的言词一向是他调整自己方向的主要工具之一。他们认为上司未能明白表示赞同，就是对他们所作所为不以为然的一种表示。事实上，上司只是不愿意像以往一样把赞美当做是诱导他工作的一种方式罢了，他们希望他能更自动自发，而不用多费唇舌。如果盖瑞早有准备，就不会被这种“死寂的沉静”弄得心神不宁了。他也就可以从容地利用自己的方向感来导引自己进入下一个阶段。

要使一个人有敏锐的方向意识，并继续循着正轨而行，首先应该了解，现在的组织最需要的是专门的技术。每个人都有各种不同的兴趣，能够每日依自己心情的起伏变化从事不同的工作固然有趣，但却足以威胁到我们的工作。兴之所至的由一个范畴跳到另一个范畴，攫取任何可能的刺激和掌声，会使我们无法专心于某一个范畴，以培养足够的深度和优良的技术，从而在工作的世界里，为自己争取一席不可动摇的地位。

听起来或许奇怪，但是那种忽东忽西的态度通常也会阻碍我们享受生活。在我们调查的对象中，那些真正能随心所欲的人——因为他们已有足够的钱，且决定停止工作——要不了多久就会觉得厌倦。这使得我们非常惊讶。我们曾一度相信员工所说的——他们的梦想就是每一天都能做任何自己想做的事，或什么都不做。然而一旦他们拥有这种机会，时间一久，他们反而会变得焦虑不安，不能再享受自己的时间了。

40岁的人尤其需要让每天的生活充满强烈的方向意识。他们需要一份值得自己喜欢的工作，可以让他们夜以继日的努力，且日复一日，年复一年；而不是不耐烦地等待一分一秒的消逝。这种工作不但可以使他们专心一志、心绪平和，更可以使他四周的人各就各位。

相对的，他们要在办公室造成混乱的方法，就是无所事事；而这正是盖瑞和爱丽丝的不智之举，也使得他四周的人顿失重心。由于他们以往步伐快速，充满自信，也因而带进一些同样有创造力的助手，现在他们嘎然而止，跟得太快的人不免会撞上他们。

一个人绝对能够避免这个可预见的危机。必要时，在年过40之后，可能必须借着寻找一连串有趣、有意义、统合（而非零星）的专案来激励自己，并使跟在后面的人循序渐进。即使在这个时候，一个人也不应该停下来看看其他人是否整整齐齐地尾随在后。只要自己真正成功地向前迈进，自然能达成纲举目张的效果。

值得一提的是，失去方向感的人，未必都会在工作上产生害怕被淘汰的焦虑感。就算是那些完全失去方向感的人，也不见得就会幻想着被复杂的电脑或最先进的技术所追赶。他们不是在心理层面上，而是在社会层面上感受到这个问题，他们的感觉是“跟不上时代的主流”。

这种想法有人口统计学上的依据：第二次世界大战以后出生的婴儿（美国历史上人数最多的一批）已经长大成人了。1946年到1964年之间，美国总共诞生了7600万个婴儿，现在许多人已年届30，成为企业界里不可忽视的一股经济力量。由于这一群人占了全美人口的三分之一，这也就难怪许多四五十岁的经理人会自问：“我关心的是不是也是新一代的人们所关心的？”

不论这种感受属于心理或社会的层次，他们背后的理由都是相同的，因此解决之道也大同小异。人们必须重新找寻方向感才能克服这种不安。有明确方向感的人没有理由害怕新一代。根据我们所知，年轻人最佩服年长者

的一点，就是他们有强烈的方向感。

简单的说，只有专心的投入工作，使自己在工作上更上层楼，才是安然度过 40 岁荒原期，且使内心冲突减至最低，生产力和自我满足感达到最高的方法。20 几岁的人常可以借着所得到的赞美来支持他们的目标；40 岁的人却很难得到一两句真心的赞美。虽然 20 岁的人常抱怨自己是“大机器上的小齿轮”，然而真正必须一方面独自抚慰内心创伤，一方面又像机器人般勤劳不懈的，却是那些 37 到 53 岁之间的人。

如果他们在这段期间渴求上司的认可，事情就会每下愈况。只要他们放慢脚步，他们就会遭到各种相关恐惧的袭击。“我是不是落后了？”“或许我已经落伍了。”“或许我不再属于这里。”“我怀疑自己是否还能胜任。”因此最好的适应方式就是，随时注意自己内在所发展的警告讯号，并持续往前冲。

他们应该知道在这个阶段中，寂寞是免不了的，在许多情况下，他们必须完全自动自发。不过，报酬终将到来，虽然未必是以他们所期盼的形式出现。在此之前，个人的满足将是他们唯一的支柱。投入某些能够令他们专心一志的专案计划，精练他们的工作技巧，将是找寻心灵上的平安和升迁，并同时避免事业危机的最好方法。

五、寻找和指引接班人

老板，也有被部属操纵的时候

50年代，当我们着手研究时，“生命循环的各个阶段”碰巧是个热门的话题，其中又以艾瑞克森的《童年和社会》一书的第7章，人生的8个阶段，最引人注意。可惜的是，这本书虽然引起了各方的注意，其中的重点却以童年和青少年的阶段为主，成人阶段的理论不但未臻成熟，也未能与当代企业界人士的实际经验相配合。从一开始，我们就发现这是个值得再深入研究探讨的问题。

艾瑞克森的论点是，大家都只注意到孩子需要父母的关爱照顾，却忽略长辈其实也很需要年轻一辈的关心。艾瑞克森认为，被需要的感觉是人人都有，尤其是在年纪较长的时候，这种感觉更趋强烈。这个论点并不新鲜，但艾瑞克森的贡献在于：一、特别指出这种欲望发生在生命循环中的某一特定阶段，二、他将人生分为8个阶段，而他认为在第7阶段时，人们会特别强烈地感受到这种欲望。

艾瑞克森用“培育接班人”来形容这种欲望，他下个定义：“培育接班人”就是“生育”并指引下一代。就事业方面来说，主管既不能亲自“生育”继承人，只好“领养”一个，来接管他的事业。年长的公司主管，不管自己知不知道，常常会非正式的“领养”一个职位较低的青年，来做接班人，而自己除了做老板之外，又多了一层导师的身份。

如果不培育接班人，又会产生什么后果呢？艾瑞克森认为，如果主管不培育接班人，将会导致事业停滞不进和自我为中心。因为他们不关切接班人成长的问题，不需要指引或鼓励任何人，只顾陶醉在自己的世界里，最后终会变得极端自我为中心。

艾瑞克森的理论，听起来很有道理，但如果我们逐日观察上班族的生活，马上就会发现他的理论中有两个大漏洞。第一个漏洞是来自年轻人这方面：他们好不容易从学校毕业，进入社会，对学校里教的那一套早就厌烦了，他们觉得，学校生活阻碍了他们赚钱的机会，也延迟了他们成熟的时间。现在一展长才的时刻终于来临了，他们积极的追寻掌权的机会，并从工作中磨练自己的能力。如果要他们再回复学生的角色，听人指导，他们一定极端不愿意，因为对他们来说，这简直是退步。当然，如果公司主管要求他们如此，他们也会这么做，但纵使嘴上不说，心里还是十分不乐意的。

第二个漏洞是来自竞争方面，我们不知道艾瑞克森为什么忽略了这个问题，不过这个问题对企业界人士行为的影响，的确不容忽视。在50年代，年资的长短可以约束公司内年轻一辈和老一辈员工竞争的现象，所以年长主管如果要想“领养”接班人，或扮演其“导师”的角色，要比最近几年容易得多。

1957年，苏俄发射了第一枚人造卫星，1959年，肯尼迪当选总统，从这个时期开始，美国人的心态已经完全改变了。显然，美国在科技发展上，已比苏俄落后，这表示在军事和商业利益上，美国都受到极大的威胁。一夕之间，科学家和工程师成了最主要的人物。联邦政府投下巨资，从事太空竞争；企业界也极力网罗高科技人才，研究发展高科技产品，于是就读这些科目的毕业生，立即变得炙手可热，往往一出校门，就被重金礼聘。

突然间，人们对年资的尊敬一扫而空；而以年资累进作为考核标准的制

度也备受威胁。年轻人，尤其是受过科技训练的年轻人，最受重视。在许多情况下，他们甚至还未开口，就已取得了制定决策的权力。根据我们调查的结果，1964年的时候，52%的主管认为，这些受过科技训练的年轻人掌握了他们公司目前的发展方向，而当1958年时，有这种感觉的人还不到12%。

如果说这种新的“高科技心态”威胁到培育接班人的问题，恐怕还太轻描淡写了一点，事实上，这两者完全是对立的。资深前辈怎么可能“领养”并指导一位大家都认为表现会比他还好的后进呢？培育接班人虽然会有极大的乐趣，但在以科学和技术为重的今天，这些接班人时时都有超越他们主管，甚至会成为他们主管的顶头上司的可能。

对于这个问题，我们曾提供了一个解决的方法，不过采用这个方法的主管却是少之又少。这个方法就是，公司主管可以培养没有科技背景的部属来做接班人，这样，部属威胁上司的机会就会大为减少。在公司“领养”接班人的好处，就在于有选择的余地，不像亲生的子女，完全没有选择的余地。不过，由于主管都想选择条件好的年轻人，所以有科学、工程学背景的人，常会屏雀中选，而徒有人文背景的人，则常遭冷落。公司主管就像飞蛾扑火一样地，不能抗拒地选择最可能超越他、也最让他害怕的理工科毕业生，来做接班人。

这也就难怪，在1958年至1963年间，培育接班人的主管人数有显著的降低。艾瑞克森对“培育接班人”所下的定义——“生产并指引下一代”，显然太过简单，并且与事实不符。这种说法不但没有说服力，更忽略了这个阶段的人，每天所经历到最重要的心理问题。

60年代末期，政府降低了国防及太空竞争的预算，以致1969年时，科学家和工程师也不再被视为超人。到这时，我们本来以为培育接班人的风气会就此恢复，而接班人的人选也能扩展到人文科学的毕业生。不过，结果又出乎我们的意料，因为一支新的生力军，又把这两种背景的年轻人挤到后面去了——企管人才成了企业界的新宠儿。

70年代企管硕士在企业界受宠的情况，和60年代科学家以及工程师受宠的情况，有诸多相似之处。培养接班人的欲望仍然深植在公司主管的心目中，只是现在他们的目标都放在企管硕士的身上。若以数字来看的话，43%的主管，在1973年都表示企管硕士是公司的中坚，可以左右公司发展的方向，而科学家与工程师只得到11%弱的票，比10年前降低了80%。

然而，这些新的企管“超人”对公司主管的威胁，和理工人才所带来的威胁一样大。同样地，公司主管又不自觉地被这些青年才俊吸引。大家虽然认为他们缺乏经验，却又认为他们可以表现得比现任的主管更好。另外，跳槽的问题也使接班人的培育更加困难。这群70年代的宠儿，跳槽率一直在20%到40%之间（和60年代科学家及工程师的跳槽比率一样高）。接班人的培育于是变成了十分谨慎的工作，而且主管与接班者之间通常也只能维持短暂性的关系。

80年代早期，这阵热潮又过去了，企管硕士到处充斥，市场容纳不下，加上他们无法在景气萧条的70年代和80年代早期替公司创造奇迹，所以1983、1984年开始，电脑科学家又成为企业界的新宠儿。不过，这一回，他们受宠的情况和前两个阶段的宠儿有戏剧性的不同：调查结果显示，1964年，52%的公司主管认为，科学家和工程师可以掌握公司的发展方向；1973年，43%的主管认为，企管硕士是公司的中坚；但1983年，只有不到1%的

主管觉得，可以让电脑科学家拥有决定事情，及左右公司方向的权力。企业界主管要找懂得电脑的员工，但他们却不认为这些人可以掌权，电脑科学家只是拥有特殊技术的人才，就像铅管工或电气技师一样，不同的只是电脑越来越吃香，在 1984 到 1989 年，美国将会花费数百亿在电脑工业、硬体、软体的发展，以及电脑人才的培育上，使得电脑科学家像镀了一层金一样，这是铅管工人所不及的。有趣的是，这次疯狂的迷信电脑魔力的人，不再是公司的主管，而是年轻员工和学生。显然，上两个阶段的教训，使得公司主管较知道如何掌握自己的方向了。

在这里，我们要研究几个培育接班人的典型。在这些例子中，公司主管往往不知不觉地“领养”某一部属，并在工作上引导他。这些例子是从法律界及公共关系范围选出来的，因为这两个领域的主管较未受到迷信科技及企管人才风潮的影响。

说教的欲望

大家都觉得亚瑟很能吃苦耐劳。一位和他共事甚久的同事这么描述他：“他人不错，又很有韧性，只要想要的东西，一定要得到手才罢休。”另一位同事说：“亚瑟是很有立场的人，除非迫不得已，否则他绝不妥协。”

在学生时代，亚瑟并不突出。中产阶级的父母辛勤工作以送他上大学，但在他大三时，二次世界大战爆发，于是他辍学到比利时参战，受伤回家后，又继续学业，大学毕业，又向政府贷款读研究所。他 39 岁时回忆当时的情形道：“那时父亲去世了，我别无他途可走，所有课余时间都必须打工来付学费。”他的老同学说：“上课时，我常常处于半昏睡状态，因为前一天工作太累，又熬夜读书。真不知道他怎么撑过来的，要是我可受不了。”

毕业后，亚瑟成了律师界的一员。一开始时，他并不愿意受雇于其他事务所，宁可一个人独来独往，自己开业。但正如他自己说的，他“喜欢美食，可是自己开业赚的钱却吃不起什么好东西”。所以当一家曾和他缠讼败诉，且非常有名的法律事务所来聘请他时，他还是加入了他们。他也许不是什么顶尖的学生，但却是个很尽职的律师，法官和对手们都认为他“辩词有力，反应灵活，准备充分”。由于他的努力，加上合伙人和同事的合作，这家事务所发展迅速，成了全美前 50 大法律事务所之一。

在亚瑟 40 岁的阶段，遇到了典型中年人的问题，他同时受到来自上和下的双重压力。当他看到聪明、年轻的法律系毕业生，在事业阶梯上爬得比他快的时候，便毫不客气地表示：“受不了！”43 岁的他说：“真讨厌他们！他们轻而易举的就有了成就！”

亚瑟那时是公司的资浅合伙人，因此薪酬也不如那些资深的合伙人。不过他把自己的事业方向掌握得很好，决定专心在保险法上，所以并不像其他年届不惑的人那样容易在事业道路上迷失。

亚瑟 52 岁时，产生了新的欲望，他想选择一个可资训练的年轻人，他说：“这样我只要教一个人就够了，而不需要每次都告诉别人该怎么做。”亚瑟一直都不是个好相处的主管，其中一个主要的原因，就是由于他喜欢发号施令，而不是一步一步的领导别人。不过他又想：“一定是我年纪大了，才会有这种无聊的念头。”所以他又抛开了这种想法。

但在往后的几年，这个念头却不断地出现在他脑海里，寻找接班人的念

头越来越强，这可从他这群年轻人的评语中，看出端倪。54岁的时候，他讽刺这些新进人员：“瞧瞧他们！自以为什么都知道！什么都不必再学了！”56岁时，他口气已和缓了许多：“我知道他们很聪明，是课堂上顶尖的学生，但他们老是不肯听我的话！”57岁的时候，他说：“我看他们太陶醉在自己的成就里了，根本听不进我的忠告！他们竟说我没劝告过他们！我清清楚楚地记得说过些什么话，他们却什么都记不得！脑袋像漏了一样！”

我们很容易就会认为亚瑟的评语只不过是，自力成功的人年纪大了，脾气暴躁而发的牢骚罢了，这也是近几年和他共事的年轻人所下的结论。他们说：“他把你叫进办公室，只是想指教，谁要听那种无聊的东西！”不过，这个故事的底层还有更深的意义。让我们再看看玛丽的例子。

玛丽的年纪大概和亚瑟相当，但她的工作范围是在公共关系方面。我们第一次见到她时，她39岁，她开自己工作的玩笑说：“没有人一开始就决定做公关的，都是在做了其他工作之后，才忽然发现自己已经一跤跌进这个领域来了。”她原来的兴趣在制作纪录片，希望自己能走入电视界。她以一贯兴奋、快乐的口气告诉我们：“我很上镜头，而且人家都说我很有说服力。”不过很可惜，星梦未圆。

玛丽在大学时，主修的是英文，以为自己会走上写作一途，替妇女杂志写短篇小说，或替连续剧写故事大纲等等，不过毕业后，她才发现，现实与理想间有很大的差距。她最先的几个工作，是在工厂做秘书，她并不喜欢这种工作，但“没办法，找不到别的工作。”

她为这家工厂工作了12年，人家都说她“工作卖力”、“总是超前进度”、“很合作”等等。她渐渐升为公关部门的主任，她觉得这个工作“绝不乏味，这点我可以保证。”但工作余暇，她还写短篇小说自娱。她说：“我已婚，有两个小孩，本来觉得自己可以写写薇薇夫人那种专栏，谈谈厨房啦、孩子啦、邻居啦等等琐事，不过却一点灵感也没有。”

一件发生在她孩子学校附近的车祸却改变了她的命运——一辆车子撞上学校校车，有两个孩子死了，三个受了重伤，而她的孩子却正好在车上！当她听到这个消息时，差点昏倒。

幸好她儿子除了鼻子流血、牙齿破裂之外，并无大碍。等到几星期后，痛定思痛，玛丽便着手调查，发现政府虽然为小客车订了许多安全标准，却没顾到大客车乘客的安全，于是她就这个题目写了一篇文章，发表在当地的报纸上。

玛丽很得意地说：“这是我写的东西，第一次被登上报纸。”既然已起了个头，她便决定继续写非小说类的评论文章。她现在对自己时间的利用整个改观了，从前她总认为她工作是为了金钱的酬劳，而写作纯粹是自娱，白天是替工厂做非小说类的工作，而晚上则为自己与社会大众写小说，然而现在工作和兴趣这两个领域就更接近了，维持了十几年的分界线也终于消失了。

就在这年，她跳槽到一家不大不小的公共关系公司，“天啊！现在整天、甚至整个晚上、整个周末，都要做这种工作了。”她想。接下来，她在这公司工作了7年，一直到她41岁时为止。然后她又带了一批精英，跳槽到另一家小公司，后来就一直待在那里；这小公司也一直保持稳定的成长，终于发展到相当的规模。

玛丽把功劳归于工作本身的性质。她惊叹着说：“你有没有想过，这种

行业在二次世界大战以前根本不存在。看看现在它发展得多快啊！”她 21 至 39 岁共事的 20 几位同事，却都一致称赞她聪明、有信心、专心，所以做任何工作都会成功，他们都异口同声地赞扬她的成就。

与部属的摩擦

玛丽 40 多岁的时候成为公司主管，也很顺利地度过这一段危险期，她天生就是很有原动力的人，而公司发展的速度使她鞭策自己更努力，以在这个阶段毫无困难的居于领导地位。她的部属也不断地指出他们要很卖力，才能跟上她的进度。她从未因为工作停顿而和部属发生冲突。

然而，当她进入 50 岁的阶段，却无法继续与部属和睦相处了，“她到底怎么啦？”一位助手在她 53 岁的时候问道。在她 55 岁生日之前，另一个部属也说：“她好像受够了！”另一个马上接口讽刺说：“受够了什么？我们？还是她自己？”

要注意，和亚瑟的情况一样，玛丽并不是由于工作速度降低，或是迷失事业方向，才和部属发生冲突的。事实上，他们在 50 岁以后，工作得比 50 岁之前更专心，生产力也更强，他们知道自己想做什么、要做什么，而且也多半能把这些工作完成。然而，他们和部属的摩擦却越来越激烈。

玛丽对部属的评语也越来越不客气，不过她的方向和亚瑟不同。在 53 岁时，她指责部属说：“这真是世界上最懒惰的一群人了！我真想把自己隐形起来，偷偷地看他们的工作情形，我一定可以抓到他们偷懒。只有我在的时候，他们才假装忙一下子。”55 岁时，她说：“他们以为自己很行，我和他们说些什么，他们都说好，但却左耳进、右耳出。”57 岁时，她很生气地说：“我和他们讲不通，真的讲不通！我要帮他们的忙，他们却只会瞪着我傻看，真是一群蠢驴！”而这时候，玛丽的部属比亚瑟的更相信自己的老板年纪大了，所以情绪不容易控制。真是这样吗？不错，他们年纪大了，身体比较不好，视力衰退，背弯了，牙掉了，关节也有问题。两个人过了中年都发福了。没有人知道玛丽的手和左膝关节都有关节炎的毛病，而亚瑟从前作战受伤的右臀，现在又旧创复发了。有些时候，这些身体上的不适往往会使他们不快，例如，玛丽 56 岁时参加一项重要会议，结果关节炎发作，痛得根本不能专心听别人在说什么。亚瑟也有类似的经验，55 岁的他说：“找不到一个可以舒舒服服坐着的姿势，简直是混球！”他们俩都受不了阴湿严寒的天气。

但是，他们的病痛在大多数的日子里，并不会发作，基本上，他们可算是健康良好而活力充沛的人，虽然平时不常做慢跑、打网球等这类时髦的运动，但每天都不坐车而走好几哩路上下班，平时在办公室也不停地在动，病痛发作的日子也不多。问题是，纵使在身体健康情况良好的日子里，他们仍不停地抱怨部属不听他们的话。

另外一方面，这类的抱怨，并不是中老年人的专利。我们也常常听到年轻的主管这么指责部属。一位 33 岁的经理就告诉我们，他 26 岁的助手是个“笨蛋！”，另一位 34 岁的主管，指责 29 岁的部属说：“和他说话，简直是对牛弹琴，不如不说！”表面上看来，他们的怨言和亚瑟及玛丽的没有什么差别，不过，基本上有个最大的不同，是什么不同呢？那就是——竞争。

20 岁至 40 多岁的工作者，常常公开地批评那些可能威胁他们的竞争对手，贬低他们的能力，以抬高自己的身价。他们总不愿把任何到手的资料全

部公开，让属下也分享，一定要保留一点儿，使自己知道的较多。他们尤其喜欢强调自己在办事能力和聪明才智上强过部属，其实相对的，也是在发泄他们平时累积下来的挫折感。

不过，玛丽和亚瑟已经 50 多岁了，这个因素对他们已不再重要，他们所指责的年轻部属，对他们并不构成任何职位上的威胁。也许 10 或 15 年前，他们会害怕其他人在升迁的竞争上把他们挤下来，不过当时他们对自己的事业有清楚的方向感，所以不会像盖瑞和爱丽丝一样，到处乱忙。

现在，他们终于摆脱了被紧追在后面的部属赶上的威胁，不知不觉地采取了下一步骤，他们现在可以真正诚恳的态度来对待部属了。

跳槽是个现实的问题

所谓的诚恳，是指在教导部属方面，而不是指金钱方面。他们并不会把遗产留给部属，不过他们却很愿意提供自己这么多年来经验。“在这 30 几年里，我学到一些千金难买的秘诀，”亚瑟粗声地说：“可是这群蠢才，竟然一点也不愿听，他们不知道自己错过了什么！”那么，究竟为什么会有这种沟通不良的问题，使这么宝贵的经验不能传达给部属呢？有两个因素，其中一个阻碍了主管教导的动机，另一个又妨碍了部属聆听的欲望。让我们先看前一个阻碍因素。

亚瑟和玛丽的权力，包括教导和管理两方面，但真正要与部属讨论重要的事情时，却有个基本问题使他们踌躇不前。亚瑟曾说过：“为什么要告诉他们任何有价值的事呢？他们通晓了以后，就会跳槽。”玛丽更小心，任何有关商业价值的文件或资料，都不让属下插手，她把手一摊说：“他们今天在这儿，明天就不晓得又到那家公司去，在这儿学到什么，说不定过两天到别家公司去，就会拿来对付我。我总不能把他们锁在这里呀！”

跳槽在美国是很普遍的现象，亚瑟和玛丽绝对不能忽视这个问题，亚瑟认为：“这是个非常现实的问题。”玛丽也说：“这关系到我的生存，我没有选择的余地。”所以，他们限制属下所知资料的多寡，而同时也表现出小心谨慎和怀疑的态度。

到目前为止，读者恐怕会以为，亚瑟和玛丽了解自己教育、培植属下的欲望，不过事实上，他们并不知道自己有这种欲望。如果知道，他们就可以安慰自己说：“虽然我很愿意教他们，但目前跳槽率太高，使我不能这么做。”并把他们的怒气发在造成这么高跳槽率的职业制度上了。现在，由于他们不了解自己有教导接班人的欲望，也就无法理性地发泄自己的不满，因此只有把怒气指向他们原想教导的部属了。

这真是双重的讽刺，因为恶性循环，使得情况越来越糟糕。亚瑟和玛丽不知道自己为什么生气、烦恼，于是便不停地责备他们原本最想帮助的部属，使得两者间的距离越来越大。

结果是什么呢？是他们有时会对自己不知不觉选出来的接班部属非常挑剔。亚瑟曾对他最喜爱的两名部属大吼说：“你们根本就不——想——听！”但他所负的责任和部属一样多，他这么大吼，让他的学生部属退缩不前，更难接受他的金玉良言了。

纵使亚瑟和玛丽把他们责备的口气改成温和、劝告式的口吻，也还必须要做其他的补救工作才能让情况和缓下来。唯有先消除主管和部属间的敌

意，才能有效地建立老师与学生的情谊。

有趣的是，亚瑟和玛丽把“金钱”和“忠诚”当作不能诚恳地扮演老师角色的借口。他们认为，“我是公司的关键人物，当然希望公司事务蒸蒸日上，如果我把工作秘诀和宝贵的经验告诉年轻的员工，他们很可能会挟着这无价之宝离开公司，那我不但对公司不忠，也会让公司财务上受到打击，所以任何牵涉到重要经验的事，都不可掉以轻心。

不过，和其他面临这种接班问题的主管一样，亚瑟和玛丽都无法持续地压抑自己寻找接班人的欲望。他们至少都会找到一个聪明能干的部属，并把自己得来不易的经验传授给他，亚瑟和玛丽忍耐了一段时间后，终于各自找了个“学生”。虽然学习气氛并不轻松，也不自然，不过他们至少尝试了一下，结果把所谓隐藏性的问题都挖了出来。

现在让我们先看看亚瑟的问题。亚瑟有一天告诉他的得力助手布莱德一件他自觉很宝贵的经验，布莱德却马上把它忘记了，亚瑟简直是哭笑不得，他摇头叹息说：“我真拿他没办法，首先，我不该告诉他这么重要的经验，然而，他竟记不得我和他说过这项经验！”这是因为亚瑟和玛丽平时都严格地控制自己，绝不轻易泄漏任何有价值的经验或消息，所以当他们一违反这条规则，他们便希望听者知道感激，这点对他们极端重要。没想到这些年轻人，不但不知感激，还竟然连整个金玉良言都忘个精光，怎能不教他们觉得部属是蠢才。

他们生气到什么程度呢？他们气到决定以后再也不要对公司或自己“不忠”了。他们觉得，如果送钱给人，别人都会感谢，现在他们的金玉良言对听者而言就是一笔小财富，听者当然该感激，而且该大大的感激才对。如果听者没这样做，下次他们什么都不会说了。

另外，他们也会根据听者的表现来判断他的能力。上述这种愚蠢的听者，不用说，能力一定会被大打折扣，而这对听者的升迁、工作成就等，都有很大的影响。不知感激，就等于不负责任，所以我们怎么能忽视这个问题呢？

人们在公司中的层级越高，所管理的公司资产就越多——其中包括工厂、设备和人事。最重要的是他们的话在公司举足轻重，可以影响整个公司的员工，如果部属听了他们的金玉良言，却无动于衷，做主管的怎能淡然处之？如果升迁这种人，让他们有更大的权力的话，很可能会危害到公司里每一位同仁的利益。亚瑟后来不管在谈自己的例子，或劝告他人时，都再三警告：“选择接班人的时候，一定要非常小心，否则，选错人的话，一切都会完蛋！”

简言之，亚瑟和玛丽在五六十岁间都为接班人的问题烦恼。他们拼命送礼，但似乎没有人想要这份意义重大的礼，甚至急需他们劝告的人，也拒绝了他们的好意。他们在人生的阶段，原本该十分满足，现在却非常暴躁易怒，工作环境的气氛也被完全破坏了。

部属们的心迹

我们曾提到过主管的经验之所以无法传达给部属，有两个原因，其一是主管不愿意教，另一则是部属不愿听。那么部属不愿听的理由又是什么呢？其中一个因素的重要性，大于所有其他因素加起来的总合。这个因素与美国人的如何衡量他们长辈的工作成就有关。通常，当我们调查年轻人对“长辈”

的看法时，随着这个名词浮现在他们脑海中的，是十分抽象的混合物，是 65 岁以上、该退休的一群老人。

但这并不是我们所谓的“长辈”，我们所问的是他们的主管，是十分具体的个人，而且也不到 65 岁，多半都是 50 到 65 岁之间而已，所以让我们称这些人为“事业长辈”，以别于一般所称的“长辈”。

“长辈”只是一个抽象观念，不会构成任何威胁，所以一般人都能同情他们。但是，只要 60 岁的长辈还活跃在事业上，只要他们还是十分具体的个人，还能促进或阻碍他人的事业，年轻的员工就会以怀疑的眼光看他们，甚至还会轻视他们。

我们很重视 20 岁到 50 岁员工对他们超过 50 岁的主管的看法，也花了不少工夫来研究这个问题，希望能得到他们诚实的答案。通常，我们得等到员工或主管两者中之一离开公司，才能听到他们真正的心声。一位 41 岁的员工，在他主管离职之后，终于承认他看不起原来的主管，他说：“我以前不说实话是有道理的，我可不希望这些话传到他耳朵里去。”

我们从两件事中，就可看出基本的问题来。第一个例子发生在玛丽身上。有一天，玛丽和 38 岁的助手露易丝正在开会，一通重要的电话接进来了，于是玛丽压住电话和客户讨论一个广告活动的问题。对露易丝来说，这是一个很好的学习机会，因为玛丽已做了这么久，累积了这么多经验，成为公关艺术的大行家，纵使她不愿透露任何机密，光看她工作的情形，就已值回票价了。

没想到露易丝毫不感兴趣。虽然在玛丽面前，露易丝不停地奉承玛丽，但私底下却认为玛丽不够稳定，她批评说：“她比气候还善变，晴时多云偶阵雨的，我根本不知道她下一步会怎样，她的情绪总有出乎你意料的发展。”在公司 4 年，露易丝已学会一套应变的方法，她得意地说：“顺着她的脾气就对了，如果她要指鹿为马，我也可以奉陪，有什么关系呢？”

这个方法很有效，玛丽对露易丝印象很好，觉得她对什么都很专心。“她很努力，做得愈来愈好。”玛丽很满意地称赞。而露易丝更发现，只要乖乖坐在那儿听，根本不必说话，效果也和她真正称赞玛丽一样地好，她后来说，“我就让她不停地唠叨，她这样才觉得舒服。”

“这对你有什么好处吗？”我们问。

“当然有啊！”露易丝说：“这样，她会以为我很敬佩她。”

在公司里，最得亚瑟宠爱的，是年纪比他小 12 岁的部属泰德。泰德和露易丝一样，是乍看之下工作很勤奋的人，老是忙东忙西的，但实际上他最关心的，是让亚瑟对他有好印象。他面无表情地告诉我们：“这就是最重要的一点：他要别人奉承，我就奉承他一下。他最喜欢摆架子了，大家都认为他是个不折不扣的老混蛋。”就因为泰德是唯一会奉承亚瑟的人，懂得在亚瑟想说话时，就让他发泄一下，所以亚瑟最宠信泰德，他对泰德的称赞一如玛丽对露易丝的。58 岁的亚瑟称赞说：“他真聪明，什么都懂，有远见，真是头脑清楚的人。”

亚瑟和玛丽觉得部属的奉承之言很受用，如果有人胆敢违逆他们的意思，提出不同的意见，那可麻烦了，他们是绝不会接受的。所以，亚瑟和玛丽自以为已经一把己身的经验都教给了部属，其实只是自言自语而已。

再回到第一个例子，玛丽挂上电话之后，回头对露易丝说：“我觉得这件事处理得不太妥善。”她是喜欢奉承没错，但现在她是在征询露易丝的意

见，希望从她信任的助手身上，得到对整个事件的正确印象。然而，她听到的，就像从录音机中放出来一成不变的话：“处理得太好了。”露易丝一点也不犹豫地说，“没什么好担心的，这些客户根本不晓得自己想要什么，只有你才能应付得这么好。”玛丽的经验告诉自己事情并非如此，但听了露易丝的话后，觉得放心不少，就暂时不去理会这件事了。当晚她表示：“有露易丝在，真让我安心不少。”

不错，她安心了一下，不过很不幸地，客户竟然控告她，因为他们觉得玛丽似乎并不把他们放在心上，与其找她抱怨，不如直接上法庭控告她违约。两个星期后，玛丽收到律师的信，终于表示：“当时我觉得事情不太对劲，应该再打一通电话给他们，解释我的做法，真不知道怎么搞成这样的。”实际上，她是被自己的得意门生给害惨了。

亚瑟被部属玩弄得更惨，他被泰德捧得飘飘然，泰德有一次阿谀他后，他得意地向我们自夸：“我是公司的老功臣。”泰德后来说：“他简直得意得要上天了。”

正如玛丽的情况一样，当亚瑟需要正确的反应却得不到的时候，麻烦就来了。不用说，他还自以为得到了别人真正的意见呢！当时亚瑟正在考虑事务所扩展的问题，亚瑟认为如果要合并其他事务所，动作就要快，他为此征询泰德的意见，泰德的做法，完全和露易丝不同，他常公开反对亚瑟的意见，“当然，态度还是很恭敬的。”泰德说。我们问他为什么老是反对亚瑟呢？“简单的道理嘛！这样他才不会觉得我只会唯唯诺诺。”他解释说。

由于年轻人比较了解大众市场的口味和趋势，谨慎的年长主管常会询问年轻的部属的意见，以便维持公司的竞争力。所以，就亚瑟而言，他的做法完全正确，而另一方面，泰德这么做简直叫人胆战心惊，他如果不知道，可以不必回答，但为了要加深亚瑟对自己的印象，他却不假思索的否定亚瑟说的话，使得亚瑟到现在还在为后遗症头痛。

泰德完全否定掉合并其他事务所的提案，他告诉亚瑟说：“这不过是一时的流行而已，支持不了多久的。”结果让许多规模较小的竞争对手抢了先机。亚瑟的合伙人米菲德后来非常不悦，责备亚瑟白白放过好机会，甚至连补救的机会都没有。亚瑟告诉我们说：“我们再起步已太晚了，其他的阵地都早已被攻下来了，我曾问过客户的意见，大好时机已失，根本就没有补救的余地。”

奉承话并不可靠

露易丝和泰德能和主管搭上关系，算是很难得的了，大多数的同事都没有这么好的运气。根据我们的调查，这两家公司 63 位 30 至 50 多岁的员工中，只有 11 人（不到 20%）觉得自己与 50 到 65 岁年龄层的主管，有良好的关系。正如亚瑟属下一位 33 岁的律师说：“不要误会我的意见，我和老板相处融洽，合作也很愉快，但却不能算是‘朋友’，绝对不是朋友！他并不完全信任我。”由于这些公司最注重自动自发，所以这并不碍事，部属甚至觉得这样子与老板保持一点距离也很不错。露易丝的一位同事说：“我倒宁可这样，一星期能和老板见几次面就够了。”

关系疏远可使年资较浅的伙伴和中层经理人有工作上的自由，但也使她们视自己的老板为：一、只是发号施令和分配工作的人；二、升迁的暂时阻

碍。（等他退休，我也许就可以接下他的职位。）老板现在很少详细指示或鼓励他们。玛丽责骂露易丝的同事说：“你已不是初出茅庐的小家伙了，什么都该懂啊！”亚瑟对部属也常常有这种态度，他有一次责备泰德的同事说：“难道一定要我每分钟都盯着你才行？早上一来就要看住你，你才不会出错？”

这套逢迎主管的方法，并不是泰德、露易丝和其他更有野心的部属故意发明的，而是在这个环境下，耳濡目染所体会的生存之道。从20多岁起，他们便逐渐领悟其中诀窍，并尽量身体力行，使自己在每个阶段都能得到最大的利益。他们知道自己很难和年长位高的主管建立什么密切的关系，所以也并不这么妄想。他们明白自己如果痴心妄想，一定会尝到失望的苦果。泰德听我们提到亚瑟所扮演的“导师”角色，大声嘲讽说：“导师？不要笑掉我的大牙了，他只是个唠叨鬼，把我们当做听众而已。”

近年来许多人都在研究主管“导师”角色的问题，但实际上，野心大的部属，往往只利用“导师”做他们的赞助人和开路先锋，以及晋升的阶梯而已。学习“导师”的经验根本只是个可有可无的问题。在“导师”这一方面，泰德的嘲讽虽然稍嫌过分了些，但却也有部分实情。事实上，许多主管都只是漫无目的地对年轻部属喋喋不休，所谈的不外是一些自怜自艾的怨言，或是自吹自擂的牛皮，根本没有任何“教育”的意义。

既然如此，年轻部属为什么不能利用这种关系，来达到自己的目的呢？既然这关系没有真正的价值，当然该利用它产生另一功用，作为自己晋升的捷径。这些年轻部属私下都承认此点是他们奉承主管，希望和主管保持亲密关系的动机。从“导师”身上，得不到任何有价值的嘉言或经验，部属索性利用这层关系，让自己在事业上一帆风顺。

巧妙地操纵年长主管，利用他们成为晋升的阶梯，已发展为商业圈内一项精练的艺术。在其他国家，尤其是日本，这种手段是公开的；而在美国，中层经理人则熟练地运用许多言词，来掩饰自己的企图。他们最常用来开脱自己的说法是：“此处不留爷，自有留爷处！我根本不希罕老板的支持。”这成为企业界最新的“独立宣言”，也是最佳的障眼烟幕。泰德和露易丝都常常一边奉承谄媚自己的主管，一边又用这些烟幕来掩饰自己。

“这是工作上的需要！”他们一定会这么为自己辩白。在每个公司，最后的主权都在最高管理阶层的手里，不管他们换多少工作，最后一定要找出和主管的相似之道，以利自己的升迁。泰德、露易丝以及大多数人的公司，尤其是中到大型的公司，主管的年龄多半在五六十岁之间。这个年龄的情感需求，配合着部属火急的升迁欲望，恰巧扮演了非常重要的角色。很不幸地，这两者的配合却经常不尽理想，有时甚至十分悲惨。我们很希望能看到主管能与接班人建立起和谐的关系，并能对公司有所贡献，然而这种例子实在是太稀少了。

陷入困境的主管

我们发现，当人们进入五六十岁的阶段后，培育接班人的欲望常会使他们陷入困境。怎么说呢？由于五六十岁的人有强烈自我表达的欲望，往往会被野心大而态度随和的年轻部属所利用，结果得不偿失。

光是指责“培育接班人”这种制度，或干脆不理不睬，是没有用的，因

为这种培育后进的欲望是无法遏止的。如果年长主管退缩不前，拒绝指引公司里的任何年轻部属，不但于事无补，反而会使情况更糟。但很多五六十岁的主管都采取了这种消极的态度，他们现在唯一能发泄自己欲望的途径，是到各学校去演讲，因为这些听讲的年轻人，不会和他们发生任何关联，更不会成为他们永远的教育负担。但是，这种因噎废食的做法，永远不能满足他们这阶段最迫切的欲望。

培育最佳接班人

一般人总认为五六十岁的人该清心寡欲，这种印象其实是错误的。的确，有些欲望会随着年龄的增长而减弱，但有些欲望反而会更强烈。从我们的例子中可以看出，主管的成就越大，就越想把自己的经验和秘诀传授给年轻一辈的部属。

但是主管和部属间相互的猜忌，以及跳槽的顾虑，造成了沟通不良的问题，使得主管产生了极大的挫折感，而部属除了学会谄媚奉承之外，一无所得。

部属的职层低，所以对这种情况比较无能为力。这时候，身为主管的人就该领头，设法逐渐改善这种状况；他们必须了解，这样做不但对部属有帮助，对他们自己也有极大的好处。我们希望在这简短的一章里，能指出培育接班人这个问题成败的关键所在。

主管的某些特权

如果主管要部属听他们说话，首先该注意自己所说的内容有没有启发性、是不是有用、值不值得听？可是这些年逾 50 的主管，都没有先检讨自己，反而认为自己有唠叨的特权。只有少数的主管会注意到这个问题，把谈话的重点放在公务上——例如公司的本质和业务的运转等等；但纵使如此，他们谈话中仍掺入不少废话和牢骚。

这些主管往往认为，他们辛勤工作了这么多年，没有功劳也有苦劳，拥有一点说话的特权也是应该的。更何况帮助部属本不是他份内的事，他额外地做这份工作，自然该有些酬报。虽然他们不能确定自己的忠告是不是真的对听者有帮助，但至少表面上都显现出这种姿态来，一位经理人就表示：“我累积多年的经验还会有错吗？它们自然是非常有价值的！”接着，他理直气壮地强迫膺选为听众的部属听他对公司的怨言和不满。更有趣的是，他还认为这些言论内容丰富，能“彻底透视企业问题”呢！结果恶性循环，牢骚发得越多，就越觉得自己有权发牢骚。

而另一方面，部属根本不爱听这种唠叨，听半天一无所得，只是白白地浪费时间而已，因此他们决心设法取得一些其他的报偿。事实上，建立这种关系不但没有好处，甚至会演变成恶意的相互利用，比没有关系更糟！

主管想与部属建立友善的关系时，最不该犯的错就是在称赞某人处理某件事的方法之后，又迫不及待地说出“要是我来做的话，会怎样怎样处理”的话来。这种马后炮会使部属认为，主管因为没插手这件事而感到不安，甚至害怕部属的能力会超过自己，才借这种话来夸示和炫耀自己的阶级与权力。一般人只有在失败的时候才需要别人帮助，并希望旁人提供建议，但成功时，没有愿意屈居人下的。

所以，主管特别要避免上述自我中心的行为，并且要谨慎选择聆听他个

人、职业及公司秘密的对象。这是教室和办公室中教育气氛差别的最大之处。在教室里，老师有教无类，不能挑选学生，但如果学生表现不好，他可以把责任归于父母、社会、电视、其他学生或从前的老师，所以承受的压力较轻；但是如果部属表现不佳，公司的主管就难辞其咎。毕竟学生和老师一周才相处几个小时，而主管和部属相处的时间，却至少是几小时的十倍，且日复一日，年复一年。不知部属的短处根本不能作为失败的借口，同事更不会因此而原谅你。亚瑟最后对其他八位合伙人辩解自己失误的原因时，终于脱口而出：“泰德把我害惨了，他告诉我不正确的消息，害我判断错误。”其他合伙人听了他的辩词，不但没有息怒，反而火上加油，其中一个非常生气地问：“而你竟会听信他的鬼话！”另一个接口说：“哦！那是谁的错呢？”亚瑟后来表示：“根本没人要听我的解释。”

有意培育接班人的主管，只要肯用点心，往往都会收到很好的效果。一开始，这些主管就会让某一年轻部属知道自己喜欢他的陪伴，但除此之外，他们也会告诉部属，这种陪伴还有另一层深义。一位主管在重要客户快来的前几分钟，告诉得力的助手说：“看我做一次，比一千句话都有用。”另一位主管也有类似的意见，他告诉助手说：“我太忙，恐怕没有办法一步一步告诉你该做什么，但你只要在场，也许就会学到一点东西。”

当然，除了观摩之外，有时让部属亲身参与会更具好处。一位主管就告诉部属：“一定要亲自做，你才能学会。所以这一次到客户那儿，由你来和他谈。”部属一听，马上显得紧张起来，主管带了他10个月，从来没让他独挡一面过！“别担心！”主管保证：“你知道该说什么，而且万一有什么困难，我就在旁边。”另一位主管也让手下的经理实地参与，他告诉经理说：“通常给高阶经理人的报告都是我写你看，这次你来写写看。”

我们早先曾经提到，培育接班人并不是一蹴可几的，因为主管与部属双方都还有许多必须学习的地方。举例来说，人们需要花费一段时间，甚至一段很长的时间，才会了解他们已同时被授与责任和权力。一位部属描述自己的经验说：“许多次公司曾想给我权力，但到中途又把它收回去了，我根本不知道他们这次是不是真的会让我放手一搏。”四年后，他终于成为公司的总裁。

培育接班人的技巧并不能速成，所以部属可能要等一段相当长的时间，才能在事业上有进一步的发展，如果试图加快这个过程，后果常常很悲惨。有趣的是，往往是部属，而非主管试图加快这个过程的进展。美国人往往急切的希望事业有成，结果反而贪多嚼不烂，不但使主管失望，甚至在某些情况下，还会毁了自己的前途。这种情况尤其容易发生在非常有说服力的人身上，他们可能不耐烦长等，且忽视了公司运作的复杂性，认为自己有能力掌权，因而提出种种动人的理由，要求主管让自己执行重要的计划，结果却惨遭滑铁卢。从长远的观点来看，这种失败也可能是好事；如果这些人能明白自己所犯的错误，了解整个公司上上下下各阶层都很重要，那么日后自己成为主管就会更加小心。此外，我们一再地发现，只有外行人和低阶的工人认为现代企业的经营是简单而容易的。

该冒险时不妨冒险

主管最感惊喜的时刻，莫过于面对难题时准接班人能妥善应付，解开困

境，做得比主管期盼的还要好。我们的调查显示，事业舞台上的人，往往会有很大的潜能，单看自己如何去开发这种潜能罢了。

企业家都知道如何运用自己的财务资产、如何冒险、如何投资。虽然并不是每一次的赌注都会赢，但事前的分析、计划，总能帮助他们找出最容易成功的一条路来。而且大家都没有未卜先知的水晶球，所以执行时就必须谨慎小心，以便随时能更正错误，弥补损失。

同样地，投资冒险并不只限于公司的财务方面，也可以用在人力资源上。我们把金钱投资在厂房、设备上，更该把时间投资在得力部属身上，两者相辅相成，才会达到良好的效果。这两种投资都需要耐心，都有许多相似之外，而且也都值得尝试。

如果我们的资本（时间、知识、精力）选对了投资对象的话，将会有极优良的效果。哪一种部属最值得这种投资呢？虽然每个人都是独特的，也都有自己的长处，但从我们的研究中，可以归纳出培育人才的几个要点：第一就是接班人的年龄不该和主管相差 20 岁以上，要注意我们是在讨论一种投资，只是重点在个人身上而已。除了少数的特例之外，25 到 30 岁的年龄差距已经太大了。也就是说，50 到 65 岁的主管所找的接班人至少要在 30 到 45 岁之间才行。

不过通常 30 多岁和 40 多岁的部属之间，仍然有很大的差别。事实显示，五六十岁的主管在这两者当中较喜欢年纪长些，也就是 40 岁这个年龄层的部属建立师生关系，而且这样也较容易成功。为什么呢？有两个原因。第一，当主管想培育某个部属为接班人时，他们之间的关系会更加亲密，而加在部属身上的责任也就越重，此时，40 多岁的部属较能圆满地应付这种情况。30 岁左右的人说的比做的多，也较 40 岁的人喜欢说服主管相信自己的能力，但他们工作的重心往往在自己身上，如果成功，也是他自己个人的胜利，是用来向人夸耀的。而 40 多岁的部属却把提拔自己的机会，当作是自己这些年来努力所获得的肯定，虽然值得骄傲，但仍要更努力才行。一位经理人指出了这两个年龄层的不同：“年轻（30 多岁）的部属想得到别人喝彩，而年长（40 多岁）的只想好好的干！”

主管选择年长部属的另一个原因是他们比较知道感激。在第四部分中，我们了解了许多很有才干的人，进入 40 岁到 50 岁这个阶段，往往会有疏离感，因而需要更多的回馈——尤其是赞美——来肯定自己。另外，40 岁这个阶段的部属，和五六十岁的主管之间，常常有一种亲密的联盟关系，只可惜这种关系很少被好好利用。

其实只要主管和部属能建立这种良好的师生关系，双方都会得到极大的收获。而这种关系又建立在双方的需要及对另一方的尊重上，在不拘形式、弹性极大的情况下，才会有最佳的效果。如果硬要把双方以特定的形式连结起来，不但不会有令人满意的结果，反而会招来怨恨。因为每个人都有不同的处事方法，勉强别人用你的方法行事，事实上是不可能也不必要的。一位主管说得好：“我现在了解了，如果太挑剔，每一个细节都要过问，是无意义的。每个人有每个人做事的方式，只要最后目的达到了，那一个方式都是可行的。”

选择适当年龄层的部属来做接班人，并不表示就此可以与他建立良好的师生关系，也并非就此会成功，这点我们可以从亚瑟和玛丽的例子中看出来。主管必须了解能力好和能力差的部属的区别。我们所举例子中的主管，在这

方面最大的问题，就是他们无法区分才能和“紧张”的差别。

有些人由于紧张而拼命工作，表面上看来这些似乎是好事，但在大多数的情况下，紧张是由于对四周环境的敌意所引起的。所以主管若不能分辨出部属究竟是因为很有才能，还是由于紧张才努力工作的话，就会造成严重的错误。

举例来说吧，尼尔也是亚瑟法律事务所的一员，当他一个人独力工作时，万事都很顺利，但只要一想到他的同事，纵使他们不在身边，他也会觉得压力太大而受不了。同事的影响缠着他，折磨、消耗他的精力，他不能甩脱他们的阴影，他们是可怕的竞争对手，他绝不能让他们超越自己半步。

对某些人来说，有几个竞争对手反而可以刺激自己，使自己更努力；但对另一些人来说，自己工作的原动力就已经非常强大了，如果受到其他竞争对手的压力，他们反而不能专心于手头的工作。纵使办公室里没有任何一个人，对手的阴影也会时时笼罩在他们心头，不肯放过他们，成为一种折磨，也因而使他们产生无止境的恶意。

注意“只问耕耘，不问收获”的人

亚瑟却不了解这点。他注意到尼尔很紧张，但他以为这是才智急欲谋求发泄的结果。亚瑟也注意到尼尔老是像小孩一样地跑来，要亚瑟不停地称赞他，而不管有没有得到赞美，他又会转移方向，且愤怒地表示：“我才不需要亚瑟或任何人的意见！一开始我就不该问他的！”

玛丽的两个部属也有这种不稳定的状况，而她的结论和亚瑟一样。以为部属是因为工作太努力了，所以才会显得紧张。其实，这些部属之所以会紧张，是由于他们非常恐惧自己在残酷的竞争下落败，所以决定不择手段来防止这种情况的发生，纵使用投机取巧或毁灭性的手段也在所不惜。

亚瑟和玛丽不但不了解这点，反而还十分看重这种部属，时常提拔他们，让他们有许多升迁的机会。而这种人也利用这个机会打击别人，说别人的坏话、进谗言等等。虽然亚瑟和玛丽感觉到他们太不稳定，并没有选择他们做接班人，但后来膺选的泰德和露易丝，也好不到那里去。

现在，我们可以提出这章中最重要的问题来：“究竟谁是最佳接班人？”答案当然不是泰德、露易丝和尼尔这几种人。事实上，表面富有竞争力的人，往往并不是最佳人选，反倒是那些默默努力、赢得敬重的人才最适合。玛丽和亚瑟的办公室里，至少都有一位以上这样的人，他们常常被忽视，但只要让他们有表现的机会，他们就会胜任愉快。

亚瑟和玛丽在选择接班人这个问题上，犯的是典型的错误，他们忽略了沉默苦干的部属，而选择了和他们较亲近的人。究竟他们看中了泰德和露易丝的哪一点？他们的答案是：泰德和露易丝既聪明又努力，不过这并不是真正的理由。真正的理由是：这两个部属是天生的交际家，和他们相处十分有趣，而且他们也了解如何在适当的时机奉承他们的主管，甚至为了自己的前途，不惜信口雌黄。

在调查的过程当中，不论公司大小，我们常为公司错选接班人的现象而惋惜。后来我们逐渐发现，这些主管选择的不是学生，而是心腹；是能相互娱乐的朋友，而非前来学习的接班人。而等他们发现这个事实，往往已经太迟了！因为这种关系的形成，通常要花上几年的时间，而一旦形成，纵使发

现裂痕，也很难再改变。亚瑟就这么形容自己和泰德的关系：“我们是焦不离孟，孟不离焦啦！”玛丽形容自己与露易丝的关系更是一针见血：“和她相处这么久，我已经在她身上投资不少了。”

主管应该一开始就弄清楚这种师生关系的本质，以免选错了这种人力投资的目标，而回头已晚，搞得无法收拾。他们应当了解，使自己很愉快的心腹，往往不是好学生，而奉承他们的人，根本听不进他们的“教诲”，只会背地里向同事批评主管的愚蠢罢了！不过，很多主管虽然了解这点，还是盲目地听从自己的直觉，让只会阿谀的部属牵着鼻子走。我们认为这是十分不智的。如果主管需要娱乐，该去电影院；如果要听奉承的话，也不该由替他们工作的部属来说。

最后，我们又回到接班人问题的症结——接班人离职的问题。主管必须了解，所有的明星学生都有可能离开，而这对接班人的培育不应有任何影响才对。因为不论对主管自己或对整个世界来说，培育的过程都比结果重要得多，如果接班人不幸跳槽他去，也该马上寻找下一个接班人，而不该只是痛苦怨恨，觉得被部属遗弃了。一位成功的主管说得好：“我的经验被从前的部属散布到各方，流传得越来越广。”

最有趣的是，成功的师生关系下的主管与部属，往往是完全不同的典型，所以常被视为“奇怪的一对”。而在这种例子里，主管很少称赞部属，部属也不善于交际，只是努力耕耘，不问收获。

主管是否找对了适合的接班人，可以从下面的指标看出来——如果选错了人，主管会感觉到自己并不愉快，只是一味地付出，却得不到回馈。如果有这种现象的时候，就该心生警惕了，因为自古到今，教学相长是永不变易的真理啊！

六、成功过程中的压力

创业路上有陷阱

自行开业的人，自认为他们了解在大公司做职员的味道；而在大公司工作的人，也认为他们知道自己做老板的味道。双方都认为这两种人之间，存在有基本的差异，同时，这种差异一直都存在。

事实上，这种差异在一开始时并不存在，而是经年累月在不同环境下工作的结果。

侵犯他人的工作领域

这两种人日常工作中主要的不同，是在领域上。当我接下一个中到大型公司的职务时，我们马上就会发现，不论工作多么重要，范围多么不受限制，但每个人所能拥有的工作领域却小得可怜。

如果你不小心侵犯到他人的工作领域，通常会引起负面的反应，受侵犯的人会告诉你，下次一定要先获得允许，才可以进入他的领域。我们追踪调查的大多数例子都显示，新进人员在进公司的第一年就学会谨守自己的岗位，之后，他们就会将此视为当然，不再去理会它。

只有自行创业的人才会再费心在这种问题上，我们很惊讶的发现，自行创业的人非常在意，并且反复提到大公司职员所能拥有的权限太小，有时他们似乎太强调自己创业的自由，很显然地，他们必以此为傲。

从某些方面来说，他们是对的，他们有更多的自由来做自己想做、能做的事，所以也较有成功的展望，但“有成功的展望”和真正的成功仍是两回事。在我们所访问的例子中，许多自己创业的人，都是既有聪明才智又精力充沛的青年，都有“成功的展望”，但目前的成就却不大，这使得他们又急又怒，自己做老板竟不能马上带他们迈上成功的坦途，这太出乎他们的意料之外了。

我们花了数年的时间，才明白那些自己创业而能成功的人，秘诀在于自律。提到自律，大家一定以为要花很大的力量或意志来克制及督促自己做某件事，像从电视、电影上看来的新兵训练，或运动员练习一样，事实并非如此。正如我们刚才所举的例子一样，大公司的职员学会尊重他人的工作领域，这就是一种自律，而他们并不需要花费太多的心力在这上面，几乎 40%的人根本不把它当成一回事，但对自己创业的人来说，这种“自律”正是他们所要学习的。

自己当老板的人，不会有别的同事来提醒他，说他侵害到别人的工作领域，或侵犯到他人的职权。这样的话，对他们会有什么好处吗？在某些时候也许是，但在大多数情况下，这是很大的错误，实际上，这是自己做老板的人所可能犯的最大错误。

让我们看看下面两个具有代表性的例子，例子中的两位主角都聪明、热心、有能力，看来成功是指日可待了，但出乎意料的，他们不但没有成功，而且永远也不会成功。

例一：迷失方向的艺术师

薇拉是位室内设计师，28 岁开始创业，她的办公室就设在家里，她说：“我从没有想到自己会干这一行，我曾梦想做个艺术家，但画画却不能当饭

吃。”由于她对建筑的兴趣，对家具摆设的独到眼光，和巧妙运用空间的能力，使得她相当受欢迎。“当然，一开始并不顺利，你当然不能一夕成名，别人需要时间来认识你。”她说。开业的头三年，她的顾客主要都是朋友，多半是30出头的年轻夫妇，刚开始有点积蓄，买下公寓请她设计，而她所提出的装潢风格与预算也都能符合他们的要求。

然而她发现，和这些顾客合作虽然很愉快，但却不能让她赚什么大钱，她需要年纪大一点、有钱一点的顾客才行。

渐渐的，一传十、十传百，她的客户越来越多，但做这一行也有淡旺季之分，有时她也会几个月没有任何一件生意上门。

在这行做了十多年后，她渐渐发展出其他的兴趣来。她认为自己艺术的天赋逐步显露出来，其中她最感兴趣的，是装潢所用的织品——家具和壁毯所用的质料和织法，“只要用对了，整个房间就会变得很有味道，也会很雅致。”她觉得这种兴趣并不脱离本行，研究一下也无妨。

不过，由于太过沉迷于织品设计，她反而忽略了室内设计的工作。如果薇拉在大公司工作，可能早就有人提醒她专注自己的本分了，然而她自己却认为这件事只是她工作范围的延伸罢了。为了要深入了解这些织品的制造，她还亲自由纽约到美国南部的纺织厂去实地参观考察。

然而，织品的学问却大得很，了解一些不同的织品质料结构，只是入门而已，还有更多的东西要学习、要了解，例如对纱的特性也要知道。42岁的薇拉发现自己所画的和所想像的，与实际的织品并不相同，但她很有毅力，决定全心投入。

二三年后，她接下一家小厂给她的设计工作，主要设计的是秋季织品。虽然她仍在从事原来的室内设计工作，但她坚称织品设计才是她的兴趣所在，室内设计只不过是赚了钱而已。

但织品设计并不像她所想的那么简单，她还得知流行的趋向、大众的口味、市场所需要的质和量，以及合理的价格等等。虽然技工能制造出完全符合她设计的成品，但却无法获得消费者的喜爱，销售经理反复地告诉她，“没有人能把这种垃圾卖出去！”她和织厂老板，也因销售问题大吵起来。

更糟的是，她室内设计的工作也出了问题，几个客户找她的时候找不到，而她对这份工作的漠不关心，也使他们气愤填膺，原来她找的承包商居然卷款而逃，令她大受打击，还得自掏腰包，赔偿顾客的损失。

她的口碑越来越糟，人人都知道她不可靠，没有人愿意再请她设计。为了要挽救自己的事业，她参加了几个妇女组织和俱乐部，希望能借此拉到一些顾客。经由这个方法她的确拉到了一些零星客户，然而所赚来的钱却全花在会费、衣服和餐费上了。

虽然如此，55岁的她还是十分乐观，并批评其他各种行业，深以自己创业为荣，她说：“说不定哪一天，我的作品会登在当代建筑这类杂志上，那我就可以成名了！”

我们并不是借这个例子来说明：像薇拉这样自行创业的人，若到40岁还不成功，就永远不会成功了。这个例子只是说明：二三十岁时拥有决心和精力来追求兴趣、开创前程，尤其是自己创业，效果会比四五十岁时才重新开始好得多。因此，能在创业的头10年前，看清自己所选择的方向以及所将采用的方式，是再重要不过的了。

决定创业的人未必都能立即获得成功，有些人往往要花上一大段时间，

才能让别人接受他特殊的风格和观点。有趣的是，在大多数的情况下，带给这些人金钱与地位的，往往不是他们自以为是、拼命努力要人认可的特点，而是他们抓紧一个方向，锲而不舍，终于让他们在那一行出人头地的执着。薇拉则正好相反，她把自己的缺乏方向感，当成是一种富有弹性的艺术眼光。

例二：多才多艺的万事通先生

彼德兴趣广泛，却老是无法成功。他大学时读的是经济系，毕业后在出版社做了几年事，之后又读了个企管硕士学位，他本想自组公司，但考虑后，仍决定为大公司作咨询服务。

不过要提供何种咨询服务呢？彼德不想太专门，而且他觉得太专门会限制自己和客户。他 32 岁时曾夸下海口：“我什么都会，可以提供任何咨询。”也许这话不错，不过问题是，他可以同时包下所有的工作吗？在 30 岁到 40 岁这个阶段，彼德显然努力的在尝试。

他很少对来请他的客户说不，并且辛勤工作，以提供好的建议给客户。他既聪明、又勤奋，总是能够提供不少宝贵的意见，更难得的是，他还会主动地去发掘问题，让客户未雨绸缪。

30 岁到 50 岁这个时期，他志得意满，“我可以替他们解决各式各样的问题。”“只有我才是他们唯一需要的人，如果有我解决不了的问题，恐怕也没别人可以解决得了。”

也许有人会觉得，彼德只不过是喜欢自吹自擂而已，大家可以把这个小毛病一笑置之。但我们作了十多年研究，访问了至少 350 位企管硕士后，发现彼德这种想法和行为，也常在其他自己创业、却不成功的企管硕士身上出现。这些企管硕士都像彼德一样，常自夸万事都懂、多才多艺。现在让我们看看这个现象下隐伏着什么样的危机。

最大的危机就在于他们工作范围不专精，专业技能也没法好好发展。如果我们把企管硕士按工作范围配成对，每隔数年作个比较，就可以发现一个有趣的现象，那就是：企管硕士毕业后，如果受雇于大公司，往往后来的专业服务会限于较小的范围，也会较专精；而自己创业的企管硕士，却比较喜欢凡事一把抓，因为没有人限制他们在某一特定的范围发挥所长，而他们也自以为这是他们创业的好处之一。但实际上，我们调查的结果显示，这正是他们失败的最重要原因，不仅管理工作如此，其他只要是自己创业的工作也都如此。

拿彼德的例子来说吧，请彼德咨询的客户，往往只请他一次，却不续约。原因在那里呢？我们访谈了几位彼德的老客户，旁敲侧击地问到彼德，叫我们惊奇的是，他们都异口同声地称赞彼德。一位说：“他是我们在这附近所能找到的好顾问之一。”另一位说：“彼德很不错，给了我们许多好建议。”其他客户也都这么说。那么，毛病到底出在哪里呢？

彼德自己也发现这种情况，他发觉自己得不断地开发新客户，因为老客户不续约。不过他并未找到症结，他以为这是客户的善变所致，“他们不知道自己到底要什么，所以试试这个，也试试那个。”意思就是说，既然这一次给了他一个机会，下次就该把机会让给别人了。

这种解释太天真了，彼德绝不是因此而失去客户的，事实上，取代他的顾问，并不是像他一样的万事通先生，而是能提供较专精咨询服务的人。例如，假设我们问彼德：“公司作业的哪一部分你最精通？”他会回答：“我什么都知道，财务、产品、销售、存货，我样样都行。”

彼德以这样的方式找到了许多新客户，例如，不久之后他就有了一家专做运动器材的新客户，并与他们订约提供半年的咨询服务，期满后，该客户对他们的服务很满意，他以称赞的口气说：“能做的，彼德都做了。”但他却也不续约。这绝不是客户嬗变之故。实际上，该客户后来请的，是专精存货部门的顾问，它并不是讨厌彼德，它只是需要比彼德所能提供的更专精的服务罢了。彼德样样都要一把抓，结果反而不符合他的需要。

以驱策自己为荣

薇拉和彼德两人都了解“自律”的重要性，他们说：“如果我自己不做，事情就永远也做不了。”“我自己是老板，所以时时得看住自己。我上班打瞌睡，可是没有钱拿的。”像其他老板一样，他们以驱策自己为荣，也了解其重要性，更骄傲的宣称这是大公司职员所没有的“困扰”之一，薇拉说：“在公司里，每一分钟都有人死死的盯住你，告诉你要做什么，看着你有没有好好做。”

然而，这是错误的，在大公司里工作过的人都知道，根本没有人会无时无刻地盯着你，如果你从大公司拿两个类似薇拉和彼德工作性质的人来做例子，没有人会钉住他们，看他们在做什么，如果真有，他们也会很生气。他们也知道该怎么偷懒，只是不愿意这么做罢了，他们在这方面的“自律”，和创业者并无两样。这两种人的差异并不在此。

对于自己创业的人而言，成功的关键在于自己是否能自我约束，专注在某一个范畴内。由于没有外力迫使他们留在某个特定的范围内，他们往往会“捞过界”，也由于自己就是老板，他们可以尝试许多不同范围内的工作——这的确是正确的，至少在开始创业的时候——企业精神确实要求我们寻求更新更好的方式，以达成原有、或不断变化的目标。

然而，我们所举的例子中人，显然觉得这种实验过程十分有趣——只要范围新，当然会有兴趣。因此，等到他们对某个范围熟悉了，就会再跨过界，寻求新天地，他们绝不停留在某个特定范围，所以打不下基础，结果造成：

一、他们无法在任何特定范围内，发展出专精的知识或技术。

二、他们也无法让当地的工商业界知晓他们在某一方面的专长。

总之，自己做老板是一种不拘泥于形式的工作，有些人之所以能够成功，就是因为他们能够在某个范围内待得够久，而在这个特定的范围内出类拔萃；当然也有人是在无意间达成这种结果的——他们太爱他们原有的工作范围，而不愿轻易放弃，另辟新天地。

“自我回馈”的幻觉

自己创业的人不能专心于一个范围，和一项重要的心理因素有关，这个问题就像我们在知觉丧失和隔离实验中所发现的一样。人都需要别人的回馈，当长期得不到回馈时，我们就会“自我回馈”。自行创业者很容易产生类似的幻觉。

伯特·科林斯在各方面都很像彼德，唯一的不同只在伯特是为全国前50大公司工作而已，让我们看看谁较常自言自语来回馈自己。

伯特根本不必回馈自己，他虽有自己的办公室，但总是人来人往的，他

也可用电话和人交谈，真觉得有面谈的需要时，他也只要走几步，到别人的办公室聊上两句就够了。而且大部分这个阶层的员工，都会这么做。

如果交谈的两人是朋友的话，话题多半是社会新闻，或许也可能只是开开玩笑；如果两人的关系不止朋友，或者其中一方正忙于工作的话，话题可能会绕着他们的工作打转。有趣的是，只有 2% 的人，认为有向同事请益的需要，但实际上，却有近乎一半的人，由于交际上的需要而这么做。

彼德的情况却完全不同，他除了和客户接触之外，大半的时间都独处一室，身边没有任何一个与他工作有关联的人，和同事勾肩搭背几乎是不可能的，所以他只好在心里自言自语，以弥补这种需要。

不过，他自己并不了解这种情形，他会好好工作，但一边也会假想，有许多和他一样对他的工作有兴趣的人在旁边。每天与伯特和彼德交谈的人，差不多一样多，只是和彼德谈话的人，多半是假想的，或是遥不可及的。

对假想或相隔遥远的人物说话，也许能解一时之急，但却不能解除彼德与真人沟通的需要，尤其当彼德有好主意时，这种感觉更为急切。伯特和彼德工作形式最大的不同，就在于他们找到一个合适听众的时间长短。伯特有什么新主意，只要站起来，走一、二分钟，就可找到听众；而彼德却要花上几小时，甚至几天才行。“我打电话给客户，想让他们听听我的妙计，不过他们不是在开会，就是不在，我只好留话请他们回电，但这么做，总觉得迟了一点，何况他们当天也未必会回电话。”

而且，想与人分享主意的欲望，并不会就此消失，他会一直持续地寻找发泄的对象。当找不到发泄对象时，彼德就会成为得意（想到好主意）与沮丧（没人可分享）两种情绪的奇特综合体。而由于这种情形不断发生，他也就常在这两种极端的情绪间摇摆。

彼德自己说：“我心情不好的时候，不能工作。”因此效率就差；当他有什么好主意时，他就会变得很兴奋，且在他找到人聆听之前，会一直处于这种兴奋状态中，会想对他所遇到的每一个人，表达他的创见。

当人们第一次见到彼德，并感觉到他内在的兴奋和关切，就会认为这是他自己创业的缘故。“他这样活力充沛，又这么多意见，恐怕很难在什么公司待下去，小庙容不了大佛嘛！”

而同样的人遇见伯特，并注意到他比较稳定的情绪，也会妄下断语，认为他就是合作的好对象。他们以为伯特和彼德的个性恰巧完全不同，使得他们选择了不同的途径，而在不同的工作环境下工作。

但这完全错误。这些人看到的不是伯特和彼德从事不同事业的原因，而是结果。一开始时，这种差异并不存在，然而由于两个人所面临的压力不同，终于形成了这种差异。换言之，假使我们改变这两个人的工作性质，那么他们的“个性”也会随之改变。

一般来说，企管硕士的出路很好，不论是自己创业，或受雇于大公司，都很吃香。我们发现不少毕业后即自行创业的，后来加入了大公司工作；而也有许多一毕业即入公司的，后来却自己创业，所以，我们想研究一下同一人在这两个不同环境下的反应。

调查的结果，简单来说，就是如果把伯特放在彼德的位置，不出几年，他就会和彼德一样，要靠自言自语来回馈自己；而若把彼德放在伯特的职位，他不久也会像伯特一样，走几步路，就可去别人那儿聊聊天。

这种情况也同样发生在其他行业当中：工程业、销售业，和设计业都有

类似的、对环境的依赖关系。当然，这并不是说外向的人会变成内向，基本的个性是不会因为工作环境而改变的，但工作环境对人的思想和行为，确有很大的影响。

反应须有度

以上的研究报告究竟说明了什么呢？如果自己创业，又怎么从上例看出会成会败呢？

如果我们不经常与人交换一下工作经验或感想的话，情绪就没有宣泄之处，如果工作只是为了混碗饭吃，这当然没什么关系，但如果我们很看重工作的话，这种情绪就很难挥之即去。一旦有电话或信件回馈时，我们常会有太过剧烈的反应。因此我们应该时时留心，不要为了一两句别人的无心之言，而意气消沉。

更重要的是自己做老板的人所听到的赞美之词，很可能会搅得他们晕头转向。而这关键就在；由于他们工作环境太孤独，所以一旦听到渴盼已久的人声，往往会反应过度，这些外来的力量对他们的影响很大。自己做老板的人为了想得到更多的温暖与注意，常会过分重视褒贬之词。

举例来说，彼德在家工作了一早上，为一家公司作财务分析，这时候电话铃响了，另一个客户打电话来问运输的问题。本来彼德忙了一早上，研究各种资料、现金流量计划、各种数字之后，很想找人谈谈有关工作的事情，有这通电话，他该很高兴，并借此休息一下，和人聊聊。但彼德却恰好相反，他一点也不了解有关运输的问题，但却十分热心地试图提供所有可能的意见。他的理由是他“天生就是个喜欢替人解决问题的人”。

我们分析他的毛病，发现他有这种现象的原因，就是关在家里太久了，所以一有与人接触的机会，就紧紧抓住不放，而由于他工作态度严谨又卖力，不愿留下自私、不负责任的印象给客户，所以纵使不知道的事情，也抱住话筒猛讲。

彼德在家工作，并非一直是孤单的一个人，他可以听听收音机，太太和小孩也会偶尔进来打个招呼，但太太和孩子虽关心他，却不很了解他的工作，因此，他只能求诸客户；而除非他对客户的事情热心，否则他没法与他们讨论工作上的问题和想法。

实际上，彼德已被客户牵着鼻子走而不自知。客户需要彼德的帮助，所以打电话请教他，他因渴盼与人接触，所以尽心尽力想帮忙解决他一点不懂的问题；反而因此掉入了自己的陷阱之中。当电话挂上之后，他往往会决心下一番努力，对刚才客户所提出的事有更深刻的了解，以便下次他们打电话来时，他可以应答如流。结果，当然可以预测：这位辛勤劳力的顾问什么都学，但博而不精。而他只要深入钻研其中的任一部分，成功就在眼前了。

实际上，彼德却害怕成为所谓的“专家”，因为他以为如果专于某一范围，委托他的客户就会骤减，他怕的不是成功，而是成为“专家”。

自律对自己创业的人来说，是十分重要的，但所谓的自律，并不是要自己忙个半死。不管是自己创业，或受雇于人，督促自己好好工作都很重要，而自己做老板时，事业成败的关键就在于，自己是否能避免漫无目的地在事业之路上游荡；如果不能紧抓住一个特定的方向，我们就无法踏上成功之路。

就彼德的情况而言，他接到那通运输问题的电话时，大可以较轻松的态度

度来处理它，然而由于彼德处处想讨好顾客，所以他不但没有这么做，反而花费了相当多的时间去研究一个他原本并不了解的问题，致使自己离正途愈来愈远。

如果彼德接到这电话时，能说：“真高兴你打电话来，不过很抱歉，我对这问题所知不多。”或者：“我所知的仅是……。”这些问题就不会发生了。但彼德却急切地想帮助客户，并继续这段谈话，他的心情简直像溺水的人抓住救生圈一样，怎么肯让客户挂上电话呢？

但他这样做，反而让双方都感到困扰，他拼命想装出很懂这个问题的样子，但客户后来发现他所提供的建议一无是处，害得他白费时间。彼德所犯的错误，就是一般自己创业、又博而不精的人最常犯的错误，他们最容易对任何事都表现出很内行的姿态。

创业的“致命伤”

总而言之，尽量不要对任何人都摆出万事通的样子，在私生活上，“万事通”也许行得通，但在工作上，这可能就是致命伤。

有趣的是，这种万事通先生，常是因为换了多次工作后，自觉得什么都会了而自行创业，完全不像教科书上所教的，说什么典型的企业家是由于以自己的方式和速度，来完成某个特别的灵感，所以才离开公司的。

我们的调查显示：自己创业的人，往往有一大堆主意，不知如何着手才好，而一旦自己做了老板后，将会比从前更“多才多艺”，由于未来的前景太多，他们任由客户牵引他们，甚至离开了自己专精的领域而不自知。

这种情况正像 20 多岁的青年所发生的情况一样，正如我们在前面所见到的，许多年轻人在进入社会时，都极端自信能以自己的性格处理一切的问题，他们往往认为这是他们最有价值的资产。

也许，当时看不出他们这种想法有什么不妥，在 20 岁到 30 岁这个阶段中，他们的“弹性”可以帮助自己应付从四面八方而来的各种问题，没有人会告诉他们说，他们已走入了歧途。但是如果他们是在大公司工作的话，最后总会有人提醒他们的。在大公司里，他们的职务已定，公司只期望他对这方面更专精而已，亦即对越来越小的一定范围，有越来越多的认识。然而，如果自己创业的话，这种专精的过程，就倏然而止，而且往往会倒转过来。就我们所研究的几个自己创业的例子来说，他们就像那些 20 多岁的年轻人一样，很有弹性却不专精。若没人提醒的话，往往就会离正途越来越远，绩效也差，而且永不知自己错在哪里，也无法改进。

更奇怪的是，正像彼德的情况一样，他们自以为所做的，是人家期望他们做的，是人家指引他们的路，但这只会引他们走上失败之途，因为他们承受到对自己伤害最大的内推外拉的压力：内推之力源于自己不同的兴趣；外拉之力则来自与他们来往的不同客户与公司的要求。

为什么这些压力对自己创业的人来说，这么严重呢？因为纵使只是在中型的公司中，大多数员工的兴趣都会被忽视，员工只是被雇来做某种特定工作的，最好不要有其他的牵扯，以免侵犯到他人的职权。在这种情况下，人往往会不自知的自我约束，留在自己的领域内。

另一方面，公司里的人，也不会问他们专业知识外的的问题，公司的人了解，问他们职权外的的问题，他们也不见得懂，纵使给了答案，也仅是帮忙而

已；不管怎样，从他们那里得来的答案并不是绝对的，除非由主事者或外来的专家下断语。举例来说：在伯特的公司里，没有人会问他有关运输的路线或时间的问题，他和彼德读企管硕士时，都是专攻财务方面的，但由于不同的工作型态，现在客户只会问彼德这方面的问题了。

简言之，由于伯特受雇于人，所以可能危害到他工作的内推外拉之压力就消除了；而彼德却完全感受到此种压力，虽然他并不了解问题出在哪里。我们追踪调查的结果显示，自己当老板的人若不能“自律”于特定的工作范围，则容易受到外力的影响而改变自己的工作方向，变得博而不精，成功的机率也相对的减小了。

自己做老板的人，想要不重蹈覆辙，并不容易，但作这种努力却十分值得。首先，这些老板得记下自己与人沟通的时间长短，当然，在这个拥挤的社会，真正要独自一人并不容易，但街上碰到的朋友寒暄、电梯里遇到的熟人搭讪，或楼上的同事和你说话，都不能算，因为你根本没有任何机会和他们谈工作上的想法，影响你行动的目标和重要的问题仍藏在你心里。家人、朋友也许能帮得上一点忙，不过也很难说，因为工作者希望的是能与同行或相关行业的人，谈论工作上的问题，我们所需的资料，就是这种与工作有关的谈话时间的长短，不管是面对面、通电话，甚至以信件来沟通都可以。

结果我们发现自己创业的人，与人做工作问题上沟通的时间，都非常短。40%以上的老板平均每天花在这种沟通上的时间，还不到35分钟；当然，有些人需时多，有些人需时少，但35分钟对一般人来说，实在是太少了。对工作努力的人来说，花点时间与人分享自己工作的想法，并不是奢侈或仅为了方便而已，而是一种需要，这些人至少该找一个同事倾谈，并且要防范自己对这位同事会反应过度。长期缺乏社交的生活不仅会使我们觉得孤独，更容易使我们失去方向感。当我们情感上很渴盼与人沟通时，任何与工作有关的接触，都可能会影响我们，使我们走向新、却未必是对的方向。

从上面所举的例子，我们可以了解到决定自己的方向，并持续地努力下去是必要的，但这并不表示以后不能改变它，这个世界非常需要有新发明、新想法的人尝试各种新方法，然而，每个方法都该在放弃之前多试几次，等到最后这些有新想法的人真正发展出某种专门兴趣时，他们就不会被心理上孤独、想与人沟通的欲望误导了。实际上，这些自己创业的人，应该在与客户谈话，而感到自己太过兴奋、焦躁时，停下来想想：“我这么尽心的和他谈这个问题，只是为了解除自己一时的寂寞，还是真的对这问题有兴趣，以后也想走这条路呢？”这个问题和答案就可以让一个人了解自己真正的工作兴趣所在，因为不管工作范畴是什么，一个人很难持续做自己不感兴趣的工作，但实际上，锲而不舍却是成功最主要的键。

肇因于时间、精力和脑力的失败

一旦上述的谈话结束，自己做老板的人又独处之后，可以做个小小测验，看看刚才的谈话究竟对自己的事业有没有帮助。方法很简单，只要看看刚才谈话结束后，自己有多疲累就可以了。如果所谈的事是自己所了解或有兴趣的话，应该感到自己很平静，而不紧张。如果所谈的并非自己专精的范围，或甚至一点兴趣也没有的话，就会觉得自己疲累不堪了。

这种道理很简单：当人必须对所知不多的题材发表长篇大论时，就很容

易疲劳；相反地，如果他们对所谈的事物越了解，就越不会觉得疲累。因为使人疲惫的并非谈话本身，而是对谈话内容一无所知所带来的紧张。如果与人接触的欲望常迫使创业的人进入所知不多的范围的话，他们的事业就岌岌可危，每次的谈话不但不能振作他们的精神，反而使他们更疲惫，几次下来，他们就会受不了，觉得自己筋疲力竭，甚至还没开始工作，就已经焦虑不安了。

在我们的报告中，自行创业者发生上述情况的，是受雇于人的职员发生的4倍，而其中，又以像彼德这样多才多艺的“万事通”，最容易发生此种问题。当然，只要努力工作，自然会觉得疲劳，但这只要休息、娱乐就会好，和那种“精疲力竭”的疲惫是不同的。

虽然许多老板抱怨员工偷懒、不卖力工作，但实际上，据我们调查，每一行每一业都有许多热爱工作的人。而自行创业的人，工作量不见得就比受雇于公司的职员多，虽然他们自称工作得更辛苦，但事实证明，双方每周平均的工作量却大同小异。

如此说来，这两种人所感受到的疲倦应该是相等的了，但事实不然，自行创业的人常会更觉得辛劳，原因显然不在于工作，而在工作方向太多太杂，以致浪费精力，尤其碰到自己不太了解的事物，而想摆出专家的姿态时，就会更紧张，也更没有安全感，日日如履薄冰，最后终于承受不了这种压力而崩溃。

对于自行创业的人而言，“精力”是最重要的资产，因此一旦发生上述“精疲力竭”的状况，就该立即探究原因，找出答案。许多创业失败的人，都用各种借口来为自己开脱，例如，许多人爱说：“我是因为资金不足才失败的。”不错，有一些人是因为资金不足而失败，但更多的失败，是肇因于时间、精力和脑力的滥用，这种一人公司的老板，每多和一个客户接触，就多出一项杂务，不但所有的资本无法使这些杂务圆满进行，而且既然不能专精于任何范围，这家公司反而没有存在的必要。这个小公司必须大刀阔斧的改革，把一切不必要的分枝去掉，否则新枝不断地生长，旧枝又不去除，最后，树干一定会因为支撑不了而倾倒。

在我们的研究中，发现了一个方法，不但使我们能与人适切地讨论工作问题，又能避免碰到自己不专精范围时的困窘：那就是当你与客户讨论自己专业的知识时，态度越严肃越好，但当话题转为自己所不熟悉的范畴时，就该把态度放轻松，甚至可以说说笑笑。这个方法不但能使人适切的相互沟通，也能避免那些因太过孤单而渴盼接触的人不智地乱发表意见。

当然，如果你对某个不熟悉的范围，愿意深入研究探讨的话，自然不必照这个方法做。其实只要找到自己的兴趣所在，锲而不舍，持之以恒，也许就能开创新前途。不过一定要搞清楚自己不是潜意识下，或为心理因素才如此，而是在神智十分清楚的情况下，为了职业上的因素如此做的。我们在本章中所讨论的问题一定要好好牢记在心，不要欺骗自己。要时时问自己：“我做这项工作，是因为它对我长期的事业利益和目标有好处，还是只为了要解除自己一时的孤寂，所以对任何与工作有关的接触都一律来者不拒？”

简言之，多才多艺当然很好，但也常给自己创业的人惹来麻烦。任何能打断他们长久孤独工作状态的客户或朋友，都可能改变他们的工作方向，致使他们一事无成。因此，如果他们真想成功的话，最该注意的就是放松自己，欢笑一下。

并不自觉的成功者

在我们的调查中，有许多成就斐然的人。他们脚踏实地、切切实实地努力，花了许多心血和精力在工作上，对公司也有极明显的贡献。不论以什么标准来衡量，他们都堪称成功的榜样。问题是，他们并不自觉。他们对自己的成就浑然不知，仿佛自己毫无建树似的。

他们这种心态，十分让人纳闷，也引起我们更进一步探讨的兴趣：为什么这么杰出的人，能力这么强，却不了解自己的成就？

答案就在于，他们激励自己时所用的特殊方法。请看下面两个例子。

谦虚？健忘？

罗夫是那种不用人催，就会努力工作的人。他大学读的是生物，毕业后进入一家大企业的化学部门服务，而且工作时样样得心应手，他认为：“读生物化学固然有趣，但现在我才在做真正的大事。”

罗夫部门的绩效非常好，工作也非常繁重，每天都好像有做不完的事似的。罗夫进公司的第2年说：“这没有关系，我会按重要性把事情一一处理好，也许不能每一件都兼顾到，但只要是重要的事，一定都会做好。”

另一个类似的例子发生在乔依丝身上，她拼命工作，并且常为周遭的人赶不上她的速度而生气。在大学时，她主修的是经济，毕业后也很顺利地进入社会工作，她说：“我要以自己的力量，开创一番事业。”她认为自己在50年代所上的大学，只是人生的一个跳板而已，她曾在大三时说：“我们浪费了太多时间，大多数的人都不知道自己上大学的目的是什么！”她不但知道，而且迫不及待地想毕业，好施展自己的抱负。

从上班的第一天开始，乔依丝就知道自己走对了路，她在一家医药公司服务，老板的作风很对她的胃口，而且有很多升迁的机会。在她应征这个工作时，一位女主管带她参观这个公司，并告诉她：“公司规模虽不大，但人人亲密合作，而且随时可以和上级沟通。”事实果真如此。她在第3年的时候表示：“我真喜欢这个环境。”

为什么这两个例子这么值得我们注意呢？有三个理由：一、我们所访问的例子中，没有人比这两位工作得更勤奋了。当然，也有人像他们一样地努力，但年年月月都像他们这样毫不懈怠的，可以说是绝无仅有。第二个原因是很少有人像他们一样，以自己每日的工作为乐。第三，他们的成就，就像他们所付出的努力一样多。就拿酬劳来说吧，这两个人在1983年的年薪，都在美金10万元以上，这算是相当高的酬劳了，但他们却毫不以为意。罗夫说：“这也不是什么了不起的成就，何必大惊小怪的到处宣扬呢？”乔依丝也说：“我的公司很好，而我赚的钱也够花，不过这也不算什么，又不会打破世界纪录！”也许有人会觉得，他们以这种毫不在意的口气叙述自己的成就，是在暗示要加薪或升迁，但实际上却不然，他们并不是对此感到不满，甚至平时，也很少提到升迁、加薪的问题。

如果我们再仔细观察他们平时如何处理每天的工作的话，就会看到一个有趣的现象：他们两人都有意的抹杀自己过去的成就。

在罗夫34岁时，他的公司为了扩展业务，要到德州设立工厂，这个重任就落在罗夫和其他3个资深的经理人身上了，他们要负责监督、管理整个计划。由于事前市场调查显示，一旦工厂落成，将会有极大的利益回收，所以罗夫摩拳擦掌，预备一试身手，他说：“市场就在此，我们要好好努力，把所有的产品都卖出去。”他对自己能入选为这计划的负责人之一感到光荣，并诚

惶诚恐地工作，因为其他的负责人，年纪至少都比他大上 15 岁。

这个计划可说十分庞大，光是工程就进行了两年——比原计划多了 3 个月，这是因为某些建材暂时缺货的缘故；而又因为通货膨胀的原因，预算也稍微超出原来的计划，不过，最后总算大功告成。而训练新进人员操纵机械又多花了他们 6 个月的时间，罗夫说：“要找出适合的人才来做适当的工作，才是最麻烦的事，我们曾雇用一位经理，但他第一天来上班就喝醉了酒，想看！喝醉酒，这会把一切都弄得完蛋！”

不用说，这个计划花了罗夫 3 年，时间也不算短了，但除了时间之外，罗夫还花了无穷的精力在上面，他常常熬夜，不眠不休地工作，到最后计划快完成时，他高兴的说：“我现在对整个流程都了解了，从有机反应机械装置，到整个资金运转都会了。”等到计划完成后，罗夫却不稍事休息，马不停蹄地又去忙别的事，因为在这 3 年中，他也还在进行其他的计划，既然这个计划已告结束，他已开始费心在他的新计划上了。

5 年后，罗夫 42 岁了，我们问他如何评估自己对这公司的建树。“我的建树？”想了半天，他答说：“没有什么特别的建树啊！也许过几年，我可以真正称得上对公司有什么建树吧！但到目前为止，实在没有什么，除了上礼拜公司又升了我一级罢了。”

他是谦虚呢？还是有健忘症？如果光看这个例子，我们免不了会下这两种结论。罗夫的同事都认为他是公司的大功臣，除了上述的建厂计划外，他们还可以对罗夫举出至少一打以上的大功，他们的副总裁还认为不止于此呢！

乔依丝的情况也是如此。当她 37 岁时，有一天恰巧碰到高中的一位老同学，两人便寒暄起来，她问那位同学现在在做什么，他答：“我在销售办公用品。”他们站在一起谈了 20 分钟。

这次的谈话一直萦绕在她耳际，她很高兴听到那些和她一起长大的老友的消息。“我和班上的同学都失去了联络，但他却对他们的行踪了若指掌，因为他参加了同学会，而我连什么时候举行同学会都不知道，就是知道，也没有空去。”

除此而外，还有一个理由使她难忘这次的谈话。她说：“他提到包装对他们那一行的重要性，例如一包内该装多少东西等等的问题。”他的话引起了她的兴趣，因为她发现，不只是她自己的公司，甚至整个工商业界都忽略了这个问题。“办公文具公司和药厂，在这方面都先我们一步。我们只会大批的卖给各大公司，或分成一小包一小包的零售。”而她同学的话给了她新的灵感，那就是“小量包装”。

接下来的两年，她逐一审视自己管辖范围内的产品，“其中有一些是别的公司以专有标签为我们生产的。”她说，但其他由自己公司直接生产的产品，她都逐一检查过，看是否能在包装方面做点改善。老板已同意她的做法，并派了两名生产人员来协助她。

她开始动手以后说：“这并不难，我们把 12 瓶分为一组，装在小纸箱里——就像一打汽水的包装法那样。整个箱子的长宽高分别为 $3 \times 5 \times 12$ 英寸，这样看起来清爽多了，也比较容易购买、存放。”对她来说，这两年中，最叫她感到心焦的时候，就是在新包装推出，等待顾客反应的时刻了。在开结果研讨会，比较订单多寡的前几个小时里，她很不安地等着，生怕一切都只是徒劳而已。

结果却证明她的构想在市场上大获全胜，而且销售情形也维持数年不衰，乔依丝原本害怕消费者只是为了一时新奇才买他们“小量包装”的产品，她更怕这种“小量包装”的产品会夺去自己公司的批发市场，现在，一切都证明是多虑了。该公司的销售经理在第二次会中说：“这只会打击我们的竞争对手，因为现在顾客比以前贮存了更多我们的产品。”老板非常满意，而且到现在都还记得乔依丝的功劳。

唯一忘记这件大功的，反而是乔依丝本人。在五年后，我们问乔依丝她如何评估自己的成就，她沉思后说：“谈不上什么成就，我只是东做一点、西做一点，尽我的职责而已。”

是健忘？还是谦虚？这两种说法都不对，我们得再举几个例子，才能看出这种人的基本问题在那里。这种人可分为完全不同的两群。

什么时候才能休息？

蓝领劳工阶级通常的工作型态是成群结队、听命于人的，也就是说，一群劳工为了某个特定的目的，例如盖高楼大厦等等，会聚在一起工作一段时间。而另一方面，白领阶级的工作则强调个人独创性。白领阶级工作时，旁边没有、也不可能有一大群人盯着，他主要的工作是劳心，而不是劳力，而且在大部分的时候，都看不到什么成果。劳心的工作，既不像砌砖盖瓦那样是可见的，其成果也不像生产线出来的商品一样标准化，因为心智较肉体来得抽象，其成果也较难以掌握。

劳心的工作，比较不容易培养同事间的感情。两个并排工作的油漆匠，可以一边油漆，一边聊天，因为他们的工作只要求他们用手，而不是用脑，手上虽忙，嘴巴却可以不停。但劳心者就不能如此，如果两个办公桌相邻的人不停地聊天说笑，工作量必会大受影响，想要边作事、边聊天，对他们来说，简直是不可能的。

劳心的工作给人较大的工作自由，让人按照自己的计划工作，而且他们的工作也较劳力者有连接性，也许同时有几个不同的计划要进行，但这些计划相互之间却有些关联，分界也不很清楚。我们所访问的一位园丁把劳心、劳力工作最大的不同，描述得很清楚，他说：“如果我是坐办公室的人，一定会搞不清楚，什么时候可以喝杯啤酒，放松一下。我看我要不是整天喝得醉醺醺（因为很多小计划都已完成），就是一点酒也不敢碰，一点轻松的时间都没有（因为计划间都相互有关联，容易搅在一起）。”医生、牙医、律师，以及各种专业人员都该了解这种情况，因为这就是他们生活的写照。他们处理一个接一个的病例或案子，或者接下几个不同的计划，然而这些表面上似乎没有关联的案情或计划，从另一方面看却以某种方式一一衔接，有其连续性，其中任何一小件的成功，从他们职业的观点来看，都不很重要。

这就是罗夫和乔依丝无法找到一个计划的另一个计划分际之处的部分原因，基本上，他们不能在每件工作完成后都喝一杯轻松一下，所以也就容易忘怀自己已有的成果。

另外，罗夫和乔依丝，以及其他成千上万像这两位的人之所以会如此，还有一个重要的原因，这原因与表彰外在的成就较无关联，却与维持内在的工作动机有重要的关系。专业人员和管理人员都很明白，保持自己的工作动机是他们获致成功最重要的因素，一旦工作热忱消退，麻烦就大了。为了要一直保持自己的工作动机，这些白领阶级就想出一个办法：对自己的成就干脆视而不见，对其重要性也不予理会。怎么做法呢？忘却一切？这就是我们

以为罗夫和乔依丝得了健忘症的原因，但实际上罗夫和乔依丝对他们工作的程序记得一清二楚，他们分别记得自己参加过设立工厂及“小量包装”的计划，但他们觉得这只是无足轻重的小成就而已。

他们的座右铭很能代表他们自己的看法：“唯有现在着手的，才能算数。”乔依丝这么说。她的一位做服装设计的好友也说过类似的话：“只有即将要画的设计图，才最重要，如果失败的话，不管上一季我做得多么成功，也没人想听。”罗夫也常说：“真正能展现我能力的，是下一季的收入，而不是上一季的。”他的一位新闻界朋友也说：“下一篇要写的文章才是最重要的。”

看看这些人在做什么：他们用明天把昨天挤到毫不重要的地位。说得更清楚一点：他们只重视现在和未来、正在进行或尚未开始的计划，却对过去的成就毫不注意。

显然，他们靠这样来维持自己的动机，但这样做却代价高昂。他们等于是有一天一天逐步地消耗自己，过去的成就转眼就灰飞烟灭，昨天发生的事马上就过去了，真正重要的问题变成：“我今天做了什么？”

罗夫和乔依丝每天上班时，都带着报告、文件或报纸等东西，但当一切都说完做完后，他们两手空空，没有任何可以安慰自己的东西，结果就会不知不觉地向自己施加压力，要求自己去做更多的事。在他们的眼里，自己是一无所有的，过去的成就既已烟消云散了，他们只好拼命向前。

这个问题的要点在于，他们的工作往往较不具体，如果想把它拍成一部影片的话，根本没什么好拍的，虽然，最后的工作成果可以知晓，但这往往只占他们工作中最小的一部分。一般人只看到结果，却忽略了他们一步步奋斗的过程。他们这种劳心的历程，也难以拍摄在影片上。

如果我们拿有成就的经理人，和知名的运动员作一番比较的话，就可以把这一点弄清楚了。拿上面举的影片例子来说，如果年轻人想在运动界出人头地的话，至少该观摩数里长的影片，他们所该知道的，不只是每一局比赛的分数，而且也该知道运动员紧张、专心的情况，和导致他们赢或输的每一个小动作，甚至，他们也该用摄影机或录影机拍下自己练习的动作来比较。

经理人却无法这么做，不管愿不愿意，他们处理事情时所花的努力，以及随之而来的种种情绪——烦恼、焦虑和快乐等等，都随着一天的结束而终了。他们的计划，可能费时很长，在其中的某一天计划完成了，新产品推出了，却对他们没什么大影响，因为比起几个月、甚或几年，这一长串时日的情绪波动，这一天实在算不了什么。罗夫在工厂上所花的努力，和乔依丝为“小量包装”所费的心神，总共合起来也有5年的时间。

劳心的人由于工作过程不够具体，成就感不足，结果常常拿部属来出气。例如罗夫和乔依丝，他们两人都希望在世上留个名，让大家知道自己的成就，一旦自己觉得没什么进展时，和他们一起工作的部属就成了出气筒了。但他们这样做只会造成反效果，他们的属下不但不会了解他们的成就，反而会起怨恨之心，而且这种心理会持续很久。

其实罗夫和乔依丝都不是故意对部属不好，而且一旦发泄过，气马上就消了，他们不知道自己暴躁的原因，但却不想让这种情况再发生，所以下一次他们便把鞭子打在自己身上，想强迫自己向前更进一步，以便掌握一直逃避他们的成功，以及伟大的成就，他们都坚持，到那个时候他们才可以休息。

终点在何处

然而，他们所盼望的终点却永远不会到来，这关键仍是在他们自己身上。为什么他们要这样折磨自己呢？为什么明明已到手的成就，他们却视而不见，反而不停地追逐更远、更大的目标，永不止息？

因为他们最害怕的就是失去斗志，失去工作动机。在我们所研究的个案中，发现大多数既聪明又勤奋的人，都深恐有朝一日成就过大，会使自己失去工作动机而停顿下来。

这些人对失去工作动机这个问题很可能只会轻描淡写，不过我们该再深入探究其中的奥妙。乔依丝常宣称：“我一定要做一件轰轰烈烈的大事。”罗夫也常说：“我最盼望的，就是能好好做一番事业。”我们一定以为这就是鞭策他们不断求进的原因，他们也自以为如此，然而，真正面对他们所最渴望的成就时，他们反而退缩不前，深恐得到它，就会使自己停滞下来，不再前进。因此，他们的应变之道，就是不停地把终点线擦掉，使自己能永远地向前跑，这方法很适合他们，他们现在可以振振有词地辩白：“我怎能脚步放慢或停下来呢？赛程离终点还很远啊！”

但是，我们该注意，这是一场奇特的赛跑；跑得越远，要跑的路就越长；罗夫和乔依丝花的努力越多，就越觉得自己该努力下去。他们永远没有成果回收的一天，因为他们觉得一旦停下脚步，一切的努力——多年的教育和累积的经验——都会功亏一篑。

罗夫和乔依丝的问题，就在于不停地提升自己的期望，从不给自己缓一口气的机会。当他们终于成功地完成某件工作或某个计划时，并不感到满足，反而把眼光放得更高。重复过去的成就，对他们来说，也毫无意义。只有害怕自己停顿下来的恐惧，不断地鞭策他们，成为他们前进的原动力。乔依丝 45 岁的时候说：“昨天的一切都已过去。”罗夫 44 岁时也说过：“如果大家都在奋力向前而你却停在原地，那么你能只能看到他们扬起的灰尘而已。我们一定要不停地向前。”不过，现在我们要讨论的并不是水平的距离，而是垂直的成就。

罗夫和乔依丝在 30 岁的阶段，想要超越他们 20 多岁的成就，而在 40 岁的阶段，又希望能凌驾 30 多岁的成就，他们希望能往下俯视，而非转头回顾前一阶段的成就。所以他们不但忽视以往的成就，而且故意缩小它，就好像从高楼顶往下看它一样。为什么从前曾使他们十分满足的工作，现在却不屑一顾呢？对大多数进取心强的人，答案都是：“为什么还要再去做它呢？这工作我早已做过了啊！”

进取心强、或利用上述方法以保持自己工作动机的人，日子久了，免不了会出大毛病。在刚开始做这个研究的时候，我们以为一定是那些对工作漫不经心的人才会出毛病，而那些进取心强的工作者，则可一帆风顺，结果却完全相反。对工作漫不经心的人，虽然会有工作上的问题，但因为他们一开始就对工作或公司毫不关心，所以他们所受的困扰也比我们想像中小得多，他们也许会觉得烦恼，但却并不会因此而牺牲任何睡眠的时间。

而另一方面，进取心强的人，所面对的困扰更大，而且在我们研究的案例中，有 70% 都发生极大的问题。由于他们不断地摧毁自己昨日的成就，使自己能专注于今日的工作，以至于他们的明日一无所有。当他们年轻时，一心一意都在未来，所以这么做并没有关系，但当他们迈入事业中期，甚至进入末期时，问题就来了，他们会发现自己没有任何值得安慰的成就，或是足

以自傲的建树。结果，他们就成为典型的——成功却不自觉的人。

情绪的影响

如果犯了上述的毛病，当然越早改越好，而且并不需要花太多的精神在上面，只要稍微作一点适度的修正，就会有很大的不同。怎么改呢？首先，这种人不能再像以前一样，把过去的成就置诸脑后而不顾，通常我们如果有什么成就，放在那儿一年多不去理会的话，以后就更不会重视它了，结果反而好像不曾有任何成果、任何建树似的。

例如，罗夫为设立新工厂花费了三年的心血，计划完成之后，他该了解自己这份工作的重要性。同样地，乔依丝的“小量包装”计划成功之后，也该拨点时间欣赏一下自己的工作成果。如果他们因为害怕会对自己的成就自满而停止进步，以致不敢停下脚步，马不停蹄地一个计划接着一个计划向下做的话，反而失去了欣赏成就、激励自己的机会了。要知道，时机稍纵即逝，过去的成就如果放得太久，其光彩就随时间消失了。

让我们花点时间看看这种现象真正的原因在哪里。人的记忆——记忆力的好坏，以及被记事情的特质——都受到事件发生时情绪的影响。如果当时情绪热烈，以后就很容易回想起这件事，以及当时的情绪；但如果这件事平平淡淡地发生，不引起任何的情绪波动，既不教人高兴，也不让人悲哀的话，就很容易被淡忘，不留下一丝痕迹。也就是说，情绪能够使记忆深藏人心。

从心理学的观点来看，罗夫、乔依丝以及其他像他们一样富进取心和事业心的人，所犯的毛病就是“情绪失落”，也就是下意识地压制自己的情绪。这些进取心强的人，为了不断地向上求进，常常压抑自己的情绪——尤其会压抑经过长期努力，将近成功时所产生的得意、骄傲的情绪。

这些人只能在工作完成前，有焦虑和喜悦交织的种种情绪，一旦工作完成，他们便只剩解脱感，甚至这种解脱感也不可能维持太久，因为下一个工作马上又接着来了。他们只能从电视上的体育节目中，获得代偿性胜利的喜悦，以及失败的沮丧，也只有从电视上，这些终年都保持着强烈进取心的工作者，才可以暂时从一次一次的比赛中得到满足。另外一个有趣的现象，就是当这些工作者亲身参加运动比赛时，也总是参加需要长时忍耐力的活动——例如长途慢跑就是他们最喜爱的项目之一，他们可以欣赏别人慢跑或冲刺，但当轮到自己的时候，平时工作的训练就要求他们非跑马拉松不可。

这也就是表示，这些人平时工作所产生的情绪并不会消失，只是提前产生了而已，也就是说，这些人工作之前和工作当中，会感到许多工作上该产生的情绪，而当工作完成，就将之置诸脑后，不再费心思在上面了。事实显示，这么做有时候对他们的工作确实有帮助。

然而，将工作情绪提前，同样也会改变原来该有的自然情绪，例如，当工作圆满完成时，本来该感到的是快乐、满足，现在情绪提前在工作当中产生，但实际上工作中不可能有这种情绪，有的只是勇气、热心、毅力或者是烦恼、失望等等。这使得这些人对工作产生了负面的情绪，也影响了他们对这件工作的记忆，由于这种记忆让他们感到痛苦，所以他们就更愿意、也更容易将它淡忘。

简言之，如果正面的情绪是期盼性地——只在工作前感觉到的话，这种情绪就很容易改变。工作一开始他们很可能会想：“老天，要是能完成这件

工作，我一定会高兴得要命！” ，但完成后，他们反而没什么反应，甚至还觉得不开心：“到底该怎么做，才会有所成就？” 于是，这些人回顾自己的心湖时，会发现湖面上空无一物，没有任何成就会在他们脑海中留下痕迹，因为他们心头的小舟上，载覆了太多的重物，早已承受不了压力而倾覆了。

欣赏一下自己的成就

如果想要在记忆中，把过去的成就生动地保存下来的话，必须先做到两点：第一，先把获得成就时的人、事、时、地记清楚，否则连记都记不清，遑论回忆它的光彩了。第二，要明确认定：庆祝一下自己过去或现在的成就，绝不会影响到未来的工作。现在让我们先来看看这一点。

我们所研究的各个有进取心的工作者，不管是哪一行、哪一业，都很害怕回忆，这绝不是夸张的说法。他们往往觉得，回顾过去的成就，从中品味特别美好的时光，是一种无意义的举动，只有年纪大或是工作怠惰的人，才会如此。他们以为，只有到退休之后，才是回顾过去的最佳时机，目前他们只能往前看，而不能抽空回头审视自己的成果。他们总认为，自己还在建立一生中值得回忆的成绩，目前时候还太早，不适合回顾成果。但他们不了解，如果自己一直这样下去，当达到工作终点而想回顾过去时，一切却都将已烟消云散，没有任何东西可资回忆，因为在每一阶段，他们都把可资回忆的成果一一摧毁了。

纵使这些人了解这点，仍然可能汲汲前进而不愿冒险停下来回顾自己工作的成果。他们会避开任何可能阻碍他们追求目标的事物。我们在这里所要提醒的是，在工作完成的当时，马上停下一会儿来记录自己的成果，只会好处，而不会妨碍他们将来的成功。因为这样可以防止他们在自己身上施加过多的压力，而可以更有效的工作。任何东西适量才有好处，太多反而会有害，例如，适量的维他命 A 可以治疗夜盲症，但维他命 A 过量，反而会引起骨头的病变和死亡。同样地，适量的进取心可以使人向前迈进，但太过急进时，反而让人因紧张而停滞不前。很多自以为不够进取的人，其实都已太过急进了，但他们还继续逼迫自己，结果使得情况更糟。

他们的情况就像一具不停在喷火冒烟，却停滞不进的机器一样，花了很多时间、精力，却没有什麼效果。他们不断地在自己身上施加压力，结果不但没加强自己的生产力，反而将之削弱了。

让他们欣赏一下自己的成就，对他们未来的事业也会有很重要的影响。当他们在工作的时候，当然越专心越好，但当工作快完成时，甚至在完成后的几周或几个月内，花点时间欣赏一下自己工作的成果，是绝对必要的，而如果这工作既重要、费时又长的话，在每一个阶段完成时，也该留一段审视自己成果的时间。如果不把这项成就当回事，反而故意忽视其重要性，甚至将之淡忘的话，只会让自己更拼命，结果做起事来，不像身经百战、稳操胜券的常胜将军，倒像是二次大战中日本的神风特攻队了。

不过，这些具有强烈进取心的人，很难体会到自己已有任何成就。这听来很奇怪，但却是事实。他们不能相信自己已做了那些“大事”，就像罗夫和乔依丝一样，他们对自己的成就视若无睹。而事实上，他们也是唯一不能了解自己杰出成就的人，他们身边的伙伴，不管是羡慕还是嫉妒，都承认他们成就卓越。

而由于这些进取心强的人，会引起别人的嫉妒，所以他们在面对自己的成就时，往往更加谨慎，因为现在不管在任何方面，竞争压力都很大，若太过张扬自己的功绩，往往会激怒同事和主管，以为自己在要求升级或鼓励，而这些是时机成熟时自然会降临的，不该由他们自己提出。庆贺自己成就较好的方法，是在每个阶段的工作将完成时及完成后，私下称赞自己一番，甚至在完成后的几星期或几个月内，也要如此做，毕竟这些进取心强的人所该改进的是自己，而不是他人的记忆和想法。

总而言之，大部分进取心强、只顾前瞻未来而不回顾过去的工作者，最后一定会面临严重的危机，因为他们为了保持自己工作的动机，把从前的成就统统一笔勾销。当他们年轻的时候，因为活在对未来的展望里，所以纵使没有过去也不要紧；但当中、老年时，再这样做，就等于故意忽视现在，抛弃现在的成就了。他们不但不会觉得自己有所成，反而会觉得越来越空虚。

解决这个问题的唯一有效方法，就是在心里把自己曾建树的功劳一一温习，并在工作完成后，马上暂停一会儿，欣赏欣赏自己的成就。

第二章 力争明天更美好

导言

自 35 年来，美国出版商陆续出版了 20 余万部各类不同的书，刊物虽是汗牛充栋，但其中甚乏令人感兴趣的，多数都平板枯燥。因此有许多书都亏了本。

近日，有位列入寰宇第一流的出版商的负责人，曾对我如此剖白说：他的公司虽已有 75 年的出版经验，但每出版八本书，却仍有七本书亏本。既有如此鉴戒，那我为什么还敢冒险写这部书？而我完成之后，读者又凭什么要花时间去读它？这是两个很值得慎重与重视的问题。

因此，为了明白解说完成这部书的历程，我必须重复地把“罗威·汤姆士”在“前言”中所描述的几桩事实，简略地说明一下。

自 1912 年开始，我即在纽约替商业界与专业的男女，开办了一项教育课程。起初，我只设办了演讲的课程，主要是运用实际经验，训陈成人在商业接洽与团体中，能循着自己的思想，更明确、有效而镇静地表达出自己内心的意念。后来经过几季之后，我深深地觉察到，这些成人固然深切需要有效的演讲训练，但日常生活及交际上，与人和谐相处的艺术训练，对他们更为迫切。

我自己亦逐渐体会到，也急切需要这种训练。现在忆及那些年来的巨细种种，对自己所欠缺的，更觉惴惴不安。倘若 20 年前我手里拥有这样的一部书，那么彼时的收获应是无从衡量。

如何应付人？该是大家所遇到的一个最大的问题，尤其是商人，这个问题更值得重视，即使是会计师、家庭主妇、建筑师、抑或工程师也一样。

几年以前，在“卡耐基基金会”的资助下，作了一次调查与研究，就有一项重要发现，这项发现，后来交由“卡耐基技术研究院”所研究证实。从调查出来的资料上显示，一个人经济方面的成功，大约 15% 出自于本身的技术及知识，另外 85%，则出自于“人类工程”——即人格与驾驭引导的能力。

数年前，我在费城工程师协会每季举办学程，同时亦在美国电机工程协会分会开班。总计起来，到过我举办的讲习班上的工程师，约有 1500 位以上。他们到我这儿来之后，由多年的观察与经验，终于发觉到，在工程界获得最高报酬的人，往往不是极懂得工程知识的人。

我们大可每周花费 25 元至 50 元的钱财，雇员工程、会计、建筑，抑或其他专业的技术能力，因为市场上随时都布满着这种能力，但是除了技能与知识之外，若能再拥有发表自我意识的能力，以及担任领袖、激发他人潜能的才干，那么所得的薪酬，就自然随之升高了。

约翰·诺克威勒在他事业到达颠峰之时，曾经对白罗炬如此表白过：“应付人的能力，就像糖和咖啡一样，都是可以购买的商品。”他接着又说：“它的价值比世界上任何一样东西都要高。但我愿意对那种能力，付出应有的酬劳。”

芝加哥大学及青年会联合学校，曾经为了确定成人到底需要研究什么，而举行了一次调查。这次研查费用是 30.5 万元。经过 2 年时间的着力调查，于最后调查的部分，是在“美力顿康乃铁特”举行。那地方一直被誉美国的典型市镇。镇上的每位成年人，都被作为访问的对象，并且请他们答复 156

个问题。这些问题就譬如像：

你的职业，或者擅长于那一行？

你的教育程度高低？

你的志愿是什么？

你有那些问题需要解决？

你如何善用闲暇的时间？

你的薪酬是多少？

你的嗜好是什么？

你最感兴趣的学科是那一科？

大部分调查人员所提出来的问题，都是属于这一类的问题。

这项调查的结果显示，一般人最注重的是健康；其次感兴趣的是：如何了解人、如何与人和谐相处，以及如何使人喜欢你、如何让他人顺从你的任何决定。

主办这项调查的委员会，决定根据这次调查的结果为美力顿的成年人，举办一门有关于这类知识的学程。因此他们致力搜求关于这样题意的一部实用书籍，但却连一本都找不到。最后，他们去拜访一位享誉国际的权威成人教育家，问他是否有合乎这个集团所需要的书籍。

“哦，没有。虽然我知道那些成人需要些什么样的书，但那一类的书，却从来没有人提笔写过。”那位教育家如此回答他们说。

由我的经验所得，我知道他的话并没有错，因为我自己为了寻找一本实用有效，而有关于人与人之间关系的书籍，业已经费了不少年的时间。

就因为有这么多人人都需要这类的书，所以我才尝试着写了这部书。那是在补习班使用的，希望你也会喜欢它。

在撰写这部书之前，我曾经阅读过所有我能找到的有关这类题意的资料。那是一家“狄克司”报纸信箱的答复，其他如离婚法庭的记录、父母杂志及人与多种著名的撰著。并且，我还雇用一位受过训练的人来研究。他曾经花了一年半的时间，准备在各图书馆找出我所抄漏的资料，并且探索各种心理学的集著，遍览各类杂志文章，记下极多的传文，想要探讨各时代大人物应付人的方法。

我们既有阅读过各样的伟人传记及领袖人物的浮生随笔，自该谈及爱迪生，另外有关罗斯福的传记，我亦搜罗了百余本。我们并非不爱惜时间、金钱，但那都是为了找出自古至今，任何人所已引用过的有关于交友及影响他人的切当见解。

我亦曾经亲自访问过国际知名的成功人物，想要尽量从他们身上，探索出人与人之间的关系及其所运用的诀窍。综合了这些收集的资料，使我写完了一篇短的讲议——题名为“如何交友和影响他人”。后来我又把里面的内容加以延伸扩大，现在已经是一篇须要花费一个半钟头的讲议了。

这些年来，我在纽约的每一季“卡耐基研究院”学程中，都会把这篇讲议念给与习的人士们听。希望他们在外面事务上及社交方面，加以实验与深刻领悟，然后返回讲习班后，说出他们的经验及所成就的事务。这是一门多么有趣的课程！

那些男女们都急切地探索求取，沉缅在一种新颖的试验室中，整个意识都给迷醉住了，而不能自觉。这是首次，也是唯一为成人所开设的一所研究人类关系的实验室。

这部书的产生，并不像一般的写作过程那样，而是像孩子生长般地，先从实验室中生长发育，再由数千成年人的经验累积产生。

多年以前，我们即把一套规则，印在一张不比明信片大的卡片上，等到下一季来临时，再印一张较大的。随后又印一本小册子，再者是一套小书。每次都把尺寸、范围加以扩展、充实，一直到现在为止，历经 15 年的尝试和摸索，才有这部书的产生。

在此我们所定的规则，虽只是些理论或是揣度，但它的效力却是神奇的，听来似乎无法相信，但这些定例、原则的实际应用，确实改变了许多人的生活习惯。在此就有这样的一个例子——

上次，有位手下有 314 名员工的老板，来加入这个讲习班，学习这门课程。许多年来，他恣意的差遣、批评、谴责他的员工，从未说过半句仁慈、道义和鼓舞的话。但自从他研究这部书中所研讨的问题以后，骤然地改变了他的的人生观。现在他管辖的这个机构中，充满了一种忠诚、赤忱、合作的气氛与精神，原来那 314 个“仇敌”都变成了“朋友”。这不禁使他为之涕零。

他在讲习班的一次演讲中，扬扬地说：

“以前我在机构中巡视，那些员工一看我走近，就即刻把脸转过去，没有人会向我打招呼。但自从他们变成我的朋友以后，现在连外面守门的，甚至于都会喊我的名字，向我打招呼。”

现在这位老板，拥有更多的盈利和闲暇，更重要的，是他在业务上与家庭中，生活得比以前更快乐。

另外有很多的推销员，应用了研究会讲习班的原则，他们销售的记录亦骤然升高；许多过去无法获得的客户，现在都变成了他们新的销售户。有位公司机构的高级职员，不但因此而获得更大的职权，并且还加薪。上次他来讲习班，提出效果报告说：“运用这些定例原则之后，使我的年薪增加了 5000 元。”

再者，有位费城煤气公司的高级职员，因为不能巧妙地领导他人，因此已有被贬职的趋向。但是经过这门课程训练之后，不但免除了他 65 岁被贬职的难堪，并且还使他擢升而提高薪奉。

在课程结束的聚餐中，那些妇人们告诉我说，自从他们丈夫参加这项训练后，她们的家庭就更加的美满、快乐。

哈佛大学的名教授菲力姆·贾姆士曾经这样说过：“假如我们把该有的成就做个比较，那么我们是蒙懂半醒的，因为我们只运用了身心的一小部分能源。剩下的还有很多潜能，只是我们习惯地不加以利用。”

总之：这部书的主要目的，就是要帮助你发觉、开发、运用那些蕴藏在你身心，而尚未习惯地加以运用的能源及财富。如果你看完这部书的前面一些内容之后，对于你应付生活的方法，并没有明确的预备充足些，那么至少这本书对你来讲，可说是一个彻底的失败！因为教育最大的目的，不是仅求知识，而是能付之于实际的行动。所以：这部书即是行动的书！

这篇序言，亦如同一般的序言，只是稍嫌太长了些。现在就让我们接下去看第一篇……

一、为人处世的秘诀

欲采蜂蜜，勿踩蜂房

1931年的5月7日，纽约市区发生了一起前所未见，骇人听闻的犯罪案件。凶手是有“双枪”之称，烟酒不沾的强盗克劳雷。

150名的治安人员将他层层包围，陷落在大街西端末尾他情妇公寓的顶层上。警方在屋顶凿了个洞，准备用催泪毒气把克劳雷薰出来。

四周的建筑物上都安置了无数的机枪和防备器械，大约历时一个多小时，这个原来清静的住宅区，接连响起一阵阵惊心刺耳的机关枪和手枪声。

克劳雷藏在一张堆满杂物的坐椅后面，手拿着短枪，不停地向警方人员射击。成千上万的民众，怀着激动兴奋的心情观看着这警匪格斗的场面。久居纽约的人都知道，从来就不曾发生过像这样的变故。

当克劳雷被捕后，警察总监玛罗南指出，在纽约治安史上，这暴徒是最危险的一个罪犯。他又说：“克劳雷杀人就像切葱一样……他会被处死刑。”

究竟“双枪”克劳雷又是什么样的人呢？

在警方人员围击他公寓时，克劳雷曾写了一封公开信，写的时候因为伤口流血而在那张信上留下了他的斑斑血迹。克劳雷在信上这样写着：

“在我的衣服里面的，是一颗疲惫倦怠的心……那是一颗仁慈的、不愿意伤害人的心。”

在此不久，克劳雷还开车在长岛一条公路上，与一个女伴调情。这时突然来了一位警察，走到他停车的地方，说：“让我看看你的驾照。”克劳雷闷声不吭拔出手枪，就朝那警察连发数枪，直到他倒死地上。接着，克劳雷从车上跳了出来，捡起那警察手上的枪，朝地上的尸体又放了一枪。

而克劳雷却说：“在我衣服里面的是一颗疲惫倦怠的心——一颗仁慈的，不愿意伤害任何人的心。”

在他被处死刑坐电椅时，克劳雷走进受刑室，又再次否认了，他说：“是因为我杀了人而受到这样的惩罚？不，我只是为了保卫自己，才这样做的！”

这段故事的含意，也就是说“双枪”克劳雷对他自己从没有一丝责备。

这可是犯罪者常见的一种态度吗？

如果你如是想，请再听听下面的话：

“我付出了一生中最好的岁月给人们，使他们获得幸运和快乐，过着舒适的生活，而我所换得的只是侮辱，变成一个遭人搜捕的目标。”——那是卡邦所说的话。他是美国第一号公敌，横行在芝加哥一带，是个最凶恶的匪首。

然而，他自承是个有益于群众的人——一个没有受到应有赞许，并且被人们误解的人。

休士在纽华被枪弹击倒以前，也有这样的表示。他接受新闻记者访问时表示，他是个对社会大众有所贡献的人。而实际上，在纽约他是个令人发指的坏蛋。

如果说卡邦、克劳雷、休士和监狱里的暴徒，都完全不肯自责，把罪归咎在自己身上……那么，你我所接触的人们又如何呢？

已故的华纳梅格，曾这样承认说：“30年的战乱表明，责备人是件愚蠢的事，我不怨上帝没有将智慧均匀地分配，但是我对克制自己的缺陷，已感到十分吃力。”

华纳梅格学得这样的学问颇早，可是我却是在这古老的世界里，盲目地闯荡了 30 多年，始得豁然了悟……100 次中有 99 次，无论错误到如何的程度，没有人会为了任何一桩事情来批评责备他自己。

批评是没有用的，只会使人增加一层防御心，还会竭力地为自己辩护。批评也是最危险的，它会伤害人们的自尊和自重的感觉，而激起他的反抗。

德国军队里的士兵们，在发生事件后，绝对不准立刻申诉和批评。他必须怀着满腔的怨气睡去，直到他这股怨气消失。如果他立刻申诉，是会受到处罚的。

在我们的日常生活中，好像也有这样一个规律的必要——就像唠叨埋怨的父母，喋喋不休的妻子，斥责怒骂的老板和那些鸡蛋里挑骨头、令人讨厌的人。

在上千页的历史中，你可以找出很多很多，批评丝毫无效的例子。

罗斯福和塔夫德总统著名的争论，它分裂了共和党，使威尔逊得以进入白宫，而在世界大战中，留下了光荣、勇敢的史事，同时改变了历史的趋势。

让我们很快地追述当时的情形——

1908 年，罗斯福离开白宫的时候，他让塔夫德做总统，他自己去了非洲猎狮子。当他回来的时候，争执就开始了，他指塔夫德守旧，想要自己连任第三任总统，就组织“勃尔摩斯党”，几乎毁灭了共和党。

那次选举，塔夫德和共和党只获得两票的赞助，那是夫蒙和雨托。这是共和党有史以来最大的一次失败。

罗斯福责备了塔夫德，可是塔夫德是不是也责备他自己呢？塔夫德含着泪，悲戚地说：“我不知道该怎么做，和我所做的不同。”

究竟是谁错了？罗斯福还是塔夫德？——详细情形我不知道，也无需去关心。

不过我所要指出的一点，就是罗斯福所有的批评，并没有使塔夫德觉得自己不对。那只有更使塔夫德竭力为自己辩护，而且还含着泪，就这样地说：

“我不知道该怎么做，和我自己所做的不同。”

还记得铁泡托·顿姆的煤油舞弊案吗？

它使得舆论沸腾了好几年，震荡全国。在任何人的记忆里，美国处理公务的过程中，从没有发生过类似的情形。却发生了这桩舞弊案的事实——

哈尔信脱·福尔，是哈丁总统任上的内政部长，当时他被委派主管政府在爱尔克山和铁泡托油田保留地出租的事。那块油田是政府预备作为海军用油的保留地。

福尔不是公开投标吗？不，不是那么回事。

福尔把这份肥美的合约，干脆给了他的朋友徒海尼。徒海尼就自己愿意的把称为“债款”的美金 10 万元，给了这位内政部长。

福尔接着使用高压手段，命令美国海军驻扎那个地区，把那些竞争者都赶走，因为他们邻近的油井会吸吮爱尔克山的财富。

终于保留地上的那些竞争者，在枪杆和利刃的威逼下给赶跑了，可是他们却不甘心，于是找上法庭，揭发了铁泡托油田美金 1 亿元的舞弊案。

这事件发生后，影响之恶劣，几乎毁灭了哈丁总统的整个行政措施，人们群起哗然，全国一致攻击痛恨，共和党也跟着几乎毁灭，福尔因此被判入狱。

福尔的被罢黜——在公务生活上，很少有人会被大众这样谴责过。

他后悔了吧？不，根本没有呢！

那是几年后，哈佛在一次公开演讲中暗示，哈丁总统的死是由于神经受到刺激和心里的忧虑所致，因为曾经有一个朋友出卖了他。

当时福尔的妻子也在坐，她听到了这句话，忽然的从坐椅上跳起来，失声大哭，紧紧握着双手，大声地说：“什么……哈丁是给福尔出卖的？不，我丈夫从未辜负任何人，即使这间屋子堆满了黄金，也不能诱惑他做坏事。他是被人陷害，才会走上刑场，被钉十字架的。”

这情形你当然可以会意过来，人类自然的天性是做错事时会责备别人，而绝不会责备自己，而我们每个人也都是这样。

所以，当明天我们要批评别人的时候，就记住卡邦、克劳雷和福尔所经历的那些事。

批评就像人们饲养的鸽子，它们永远会飞回家的。我们要了解，被矫正或谴责的人，常会为他自己辩护而反过来谴责我们的。

就像温和的塔夫德，他要这样说：

“我不知道该怎么做，和我所做的不同。”

1865年4月15日，星期天的早晨，林肯躺在一家简陋公寓的卧房中。这公寓就在他受狙击的福特戏院对面。

瘦长的林肯，躺在一张短窄而下坠的床上，靠床的壁上挂着一幅朋汉“马群展览会”的复制品画，一盏煤气灯散发着幽黯惨淡的光亮。

林肯即将去逝的时候，陆军部长斯坦顿说：“躺在那里的，是人类世界上最完全的统治者。”

林肯应付人的成功秘诀是什么？

我曾花了10年左右的时间，来研究林肯一生的生活状态，并且整整费了3年的时间，撰述了一本有关他的书，这本书题名为《人们对林肯尚未清楚的一面》。

我相信我已详细地研究了有关林肯的人格和他的家庭生活，已到了任何人可能做到的极限。我又找出有关林肯应付人的方法，作了特殊的研究。

林肯是否曾任意的批评过人？

是的，当他年轻的时候，在印第安那州的鸽溪谷。他不止批评，还写了信和诗去讥讽人家。他把写好的东西，扔在一定会被人捡到的街路上，其中有一封信，甚且引起人们对他的终生的憎恶。

当林肯在伊利诺州的春田挂牌做了律师后，他还在报纸上发表文稿，公开评击和他敌对的人，可是诸如此类的事他只做了一次。

1842年秋季，林肯讥笑一个自大好斗叫希尔兹的爱尔兰政客。他在春田的报上，登出了一封匿名信讽刺他，使全镇的人哄然大笑。

希尔兹平时就很敏感和自豪，这件事激起了他心头的怒火，当他查出写这封信的是谁时，立即跳上马去找林肯，要来一次决斗。

林肯平时不愿意打架，更反对决斗，可是为了顾到自己的面子而无法避免下来。希尔兹要他自己选用武器，两条手臂特别长的林肯，就选用了马队用的大刀，他在西点军官学校曾学习过刀战。

就这样到了指定的日期，他和希尔兹在密西西比河的河滩上，准备一决生死。就在最后一分钟的刹那，两方面的助斗者阻止了这场生死斗。

那在林肯来讲，是件最惊心动魄的事。可是也就因为这件事，使林肯在处事待人的艺术上，得了一个很宝贵的教训。

他永远不再写凌辱人的信，也永远不再讥讽别人。从那时候开始，他对任何一件事，任何一个人，都不再加以批评。

美国内战的时候，林肯屡次委派新将领，统率法脱麦克军队，却一个一个都遭到沉痛的惨败……于是林肯怀着失望又沉重的心情，单独一个人在屋子里踱步。

全国几乎有半数以上的人，激烈指责这些不称职的将领，可是林肯依然保持着平和的态度。

他最喜欢的一句格言就是“不要评议人，免得为人所评议。”

当他的妻子和有些人刻薄地在谈论南方人时，林肯总是说：“不要批评他们，相信在同样的情形下，我也会像他们一样的。”

可是，如果有人想找批评林肯的机会的话，这里就有了。我们来看看下面这个例证：

吉地司伯之役，是1863年7月开始三日的战事。

7月4日晚上，南方的李将军开始向南边撤退。当时全国两水域泛滥成灾，而李将军带领着他的败军列波托麦克，看到前面暴涨的河水，无法通行，而胜利的联军又在身后。李将军和他的军队，正进退维谷的处在围困中。

看到这种情形，林肯以为这正是个极好的机会，可以把李将军的军队俘掳，立即就结束这场战争。于是他满怀希望，命令弥特不必召开军事会议，立刻袭击李军。

林肯先用电报发令，然后又派特使要弥特马上采取行动。然而那位弥特将军，又如何处理呢？

弥特采取的行动，正好和林肯的命令相反。他先召开一个军事会议，违抗了林肯的命令，还一直迟疑不决的延宕下去。他用了各种借口复电，实际上是拒绝进攻。最后河水降低，李将军和他的军队就安然地逃逸而去。

“弥特这么做究竟什么意思？”当林肯知道这件事后，震怒已极。他向他的儿子劳白托大声嚷道：“老天，这是为什么……？南方军已在我们掌握中，只要一伸手，他们就是我们所有的了……在那样的情形下，任何将领都能带兵把李军打败，就是我自己去，早已经把他们给捉住了。”

沉痛的失望之下，林肯写了封给弥特的信。

林肯在他一生的这段时间里，是极端保守的，用字亦非常拘谨，所以说在1863年时，出自林肯手笔的这封信，该是最严厉的斥责了。信的内容，是这样的——

“亲爱的将军：

我不以为你能意会到，由于李军的脱走，所引起的不幸事件和重大关系。他本已在我们的掌握中，如能轻易地将他捕获，再加上我们其他地方的胜利，立刻就可以结束这场战争。

可是照现在的情形推断，战争将会无限期地延长下去。上星期一你无法顺利地袭击李军，如今又如何能再向他进攻呢……我不奢望你还会有多大的成功，因为你已让黄金般的机会消失了，这使得我的心情无限沉痛。”

据你的猜想，当弥特看了这封信，将会如何呢？

然而，弥特却从没有看到那封信，因为林肯并没有把信寄出去。这封信是在林肯去世后，从他的文件中发现到的。

我有这样的想法，这也许只是我的猜想——林肯写了这封信后，望着窗外喃喃自语：

“且慢，或许我不能这样匆忙。我坐在这宁静舒适的白宫里，要命令弥特进攻，是一件多么轻而易举的事。可是如果我到了吉地司伯，我也看到上星期弥特所见到的血腥场面，也听到死伤者的呼叫和呻吟，必然地会因此激动得不急于向李军进攻……如果有跟弥特一样虚弱的个性，或许我所做的，会和他做的一模一样吧！”

“而现在水已流至桥下，无法挽回，如果我寄出这封信，固然可以解除我心里的不高兴，可是弥特也会为他自己辩护。在这样的情形下，他会谴责我，引发他对我的恶感，还会损害了他以后做司令官的效果，甚至还可能逼他辞去军队的职司。”

如我想像的那回事后，林肯没有把信寄出去，而把它搁置一边。因为从他经历的痛苦经验中，林肯知道尖锐的批评、斥责，永远也不会有效果的。

罗斯福曾说过，当他任职总统，遇到了难以解决的问题时，他就坐在座椅上往后面一靠，仰起头朝办公桌对面壁上那幅很大的林肯画像望去，然后自问说：

“如果林肯处在我目前的困境中，他会如何？他将如何去解决那些问题？”

以后如果我们想要批评别人时，让我们从口袋中拿出一张5元的钞票，看看钞票上林肯的画像，也这么样自问，“如果林肯也遭遇到这类的事，他将会如何去处置呢？”

你所认识的人，你希望他能改变、调整和进步吗？是的，那当然是最好不过的了。

然而为什么不先从自己身上开始呢？

从自私的立场看来，由自己开始要比去改进别人，获益更多！

鲍宁说：“当一个人的争论激辩起于自己时，他在某些方面已不是寻常的了。”

在我年轻的时候，就很想人家知道我，我曾写了一封信，给美国文坛上一位颇负声誉的作家，他叫戴维斯。那时我准备为一家杂志社写些有关文坛作家的稿件，所以我就请戴维斯教给我有关他写作的方法。

几个星期后，我接到一封信，信上附着这么一句话：“信系口述，未经重读。”这引起了我的注意，相信写这封信的人，一定是位事务繁忙的大人物，而我却挺闲散。

可是，为了要引大作家戴维斯的注意，我就写了一封短信，后面也加上附言：“信系口述，未经重读。”

戴维斯不屑给我写回信，只把我那封信退了回来，并在下面潦草的写有几个字：“你这种恶劣的态度，那只是你所有的。”

是的，我承认做错了一件事，应该得到这样的斥责。

可是，人情却又如此，使我深切的痛恨，而对他怀着极度的愤恨。甚且10年后，我知道了戴维斯去世的消息时，心里还在暗自咒骂他，而我却羞于承认他所给我的创痕。

明天如果你要激起一腔愤恨，使人痛恨你10年且持续至死，倒可以放任地做出对人们具有刺激性的批评。

当我们与人应对时，应该记住，我们不是面对有理性的动物，而是在应付感情的动物。

批评人，是危险的导火线——一种能使自尊的火药库爆炸的导火线，这

种爆炸，有时会置人于死地的。

就有这样的例子——

胡特将军为人所指责，又被禁止带兵去法国，此举对他自尊有着严重的打击，几乎缩短了他的寿命。

苛刻的批评，曾使得敏感的哈代——一位英国文坛上最优秀的小说家——使他永远失去执笔写作的勇气。

富兰克林在年轻的时候，并不机灵，可是后来却成为极有手腕，处世待人都有技巧的人，他并且担任过美国的驻法大使。

他所透露的成功秘诀就是——

“我不说任何人不好，我所知道的，是每个人的好处！”

任何一个愚蠢的人，都会批评人、斥责人和抱怨人——同时，绝大多数的愚笨者，也都在这么做。

若是需要宽恕和谅解，那就在于人格和律己上了。

卡当尔曾说过：“一个伟大的人物要显示他的伟大，就要看他如何对待那些卑微的人。”

强森博士说：“在世界末日，上帝还不打算审判人呢！”

既然如此，我们又何必批评别人呢？

你想要什么呢？

在这世界上，就只有一个方法，能使得人们肯去做任何一件事你有没有平静下来，仔细的想想这件事？

是的，就只有这个方法，叫人愿意去做任何事。

请你记住，再也不会会有其他妙计了。

当然，你若用一支左轮手枪抵住人们的胸脯，那人可能会乖乖的把手表给你。你也可以用恫吓解雇的方法叫一个部属跟你合作。还可以用鞭打或惊吓让孩子们做你所要他做的事。

然而，这些笨拙的方法，都可能产生极端不利的后果。唯一可行的就是，我叫你做任何事而把你所需要的给你。

你想要什么呢？

维也纳一位 20 世纪最享盛誉的心理学家佛洛伊德曾这么说，“凡你我所做的事，都起源于两种动机，那就是性的冲动和成为伟大的愿望。”

美国一位著名的哲学家戴威教授，对上面所用的语句，又有稍微不同的见地。戴威博士说，“人类天性中最深刻的冲动，就是如何成为重要人物的欲望。”

别忘了“成为重要人物的欲望”这句话，你从这本书中将看到很多关于这句话的字句。

你想要什么呢？——并不是很多的东西，可是真正所需的几样东西，都是不容拒绝的。那是你坚持且迫切追求的，差不多每个正常的成人都需要的。

那就是——

- 一、健康和生命的保障。
- 二、食物的供给。
- 三、充足的睡眠。
- 四、金钱和金钱所能买到的一切。
- 五、生命的后顾。
- 六、性生活的满足。

七、健全的下一代。

八、自重的感觉。

所有的这些欲望差不多都能满足，但是其中有一种欲望，几乎跨越食物和睡眠，同样的深切需要，却很难令人满意的，那就是佛洛伊德所言“成为伟大的欲望。”

也就是戴威所说的“成为重要人物的欲望。”

林肯有次写信，曾有这么一句起头语：“每个人都喜欢为人恭维。”

威利·贾姆斯也讲过，“人类天性至深的本质，就是渴求为人所重视。”他并不是说“希望”，或是“但愿”，还是“期待”，而是说“渴求”为人所重视。

这是一种痛苦，而且是待解决的人类的“饥渴”，如果能真实的满足人们这种内心饥渴的人，就可以将人们掌握在他的手掌中。

寻求自重的欲望，是人类和动物间一项重要的差别。就有像这样的一个例子——

当我还是密苏里的一个农家小孩时，我父亲饲养一种品种优良的猪和一种白面牛。那时在乡县牲口展览会中，常陈列着我们的猪和白面牛，也曾经获得几十次的冠军。

我父亲就把蓝缎带的奖章，用针别在一条白布上，当有亲友来访时，父亲就拿出这条布来，我握着这一端，他握着那一端，让亲友们赞赏中头奖的蓝缎带。

猪和牛并不在乎它们所赢得的蓝缎带，可是父亲却十分重视，因为这些奖品使他十分自豪。

假如我们的远祖，没有这种“自重感”炽烈的冲动，我们将不会有文化，也就跟动物差不多了。

就是这种自重感的欲望，使得一个没有受过很好教育的人，一家贫困的杂货店的店员，为了研究这个问题，从木桶下找出5毛钱，去买了这一类的书籍，苦心钻研——你或许听过这杂货店店员的事迹，他便是林肯。

这种自重感的欲望，激发狄更斯创作了他不朽的小说；这自重的欲望，使华伦完成了他的设计；也由于这自重的欲望，使洛克菲勒积存了让他一生花用不尽的财富。

钱，也就是这欲望，让你成为城里的首富，建造一座叫太太喜爱的巨宅。

这欲望还会使你穿上最新颖的服饰，驾驶最威风的豪华轿车，谈论你聪明伶俐的孩子。

同时也因为这欲望，使许多青少年成为盗匪。前任警察总监玛罗尼，曾这么说：“今日一般的青少年罪犯，都充满了自尊性。在他被捕以后的第一件大事，就是要求阅读那种把他捧为英雄的不入流报刊。他只要能看到自己的照片和爱因斯坦、林白、托斯加尼或罗斯福等人一样，在报刊上大占篇幅，就根本不会想到，进受刑室坐电椅那回事了。”

如果你问如何得到你的自重感，我可以告诉你，他是何等样的一个人，确实你的性格，对你来说是桩最重要的事。

就如这两个例子——

洛克菲勒捐钱给中国，在北平建造最新式的医院，帮助了许多他从未谋面，也永远不会遇见的贫民，借此得到了他的自重感。

警方人员搜捕狄林克时，他奔进了人家的农舍里……因为他是市民们的

公敌，所以他大声叫着：“我是狄林克……我不会伤害你，因为我是狄林克！”

是的，狄林克和洛克菲勒最大的差别，就在于他们争取获得自重感的方法不同。

历史上很多有名的大人物，为了争取自重感，常造成许多好笑的趣事。

华盛顿在世时，甚至愿意人们称他是至高至上的伟大领袖；哥伦布向皇家请求，以获得“海洋大将”和“印度总督”的名衔；凯撒琳向来拒绝拆阅不称她“女皇陛下”的信件；林肯夫人在白宫，对格兰托夫人像母老虎般发威吼叫：“我没有请你前来，你竟敢坐在我面前！”

曾有一位百万富翁资助白特将军去南极探险，他的附带条件是许多冰山要取用他的名字。

而夫古甚至曾经希望，要把巴黎改称他的名字。

人们为了取得同情和注目，而造成一种“自重感”。

譬如麦金利夫人，强迫她任职美国总统的丈夫，放下重要的国家大事，偎倚在她床边，拥抱着她，抚慰她入睡，如此常常要耗去几小时的时间，麦金利夫人借以得到她的自重感。

还有麦金利夫人坚持在她看牙医时，麦金利总统一定要陪在身旁，以此满足她医牙痛楚时希望被关心注意的欲望。有一次麦金利和强海有约，不得不让她一个人留在牙医诊所，而使得她大发雷霆，生气不已。

琳哈特夫人有一次告诉我，有位年轻能干的少妇，为了要得到自重感，而让自己变成一个病人。

琳哈特夫人说：“有一天，这妇人不得不面对一种事实……或许是年龄的关系，使她永远不能结婚的事实，孤独的晚年即将展开在她眼前，可期望的美好事物，实在太少了。”

“她躺在床上有10年之久。她年迈的母亲每天上下3层楼，捧着盆盘去侍候她。终于有一天，她母亲因过度的疲惫而倒地去世。床上的病人，沮丧了几个星期后，她穿上外衣，身上的病霍然而愈。”

有些专家曾做这样的见解——

人们会神经的失常，都是因为疯狂的梦境中，去寻求苛刻的现实，那是在人世上所得不到的自重感。

在美国医院，神经病患的数目，要比其他病例合起来的总数还多。

如果你年纪在15岁以上而住在纽约州的话，你可能会有一十分之一的机会，在你的一生中要住7年以上的疯人院。

精神分裂的原因何在呢？没有人能回答出一个总括的原因，不过我们可以了解到，有某些疾病……如性病，会摧残伤害脑细胞，而导致癫狂症。

实际上，大约有半数以上的神经病可以归咎于这类的生理原因，如脑部受损、酒醉、中毒和一些其他原因所造成的伤害。

可是另外那半数——这是令人害怕的部分——那些其他半数疯狂的人，很明显的，他的脑细胞并没有任何病态。在他们去世后解剖实验，以最高性能的显微镜研究他的脑细胞组织，发现他们的脑细胞竟和正常人完全一样。

那么，为什么这些人会神经错乱呢？

近来，我曾向一位精神病院的主任医师提出这样的疑问。这位医师有渊博的精神病理方面的学术理论，使他获得最高的荣誉。可是他老实对我说，他也不明白何以人们会精神错乱。

但是，他作了这样的解释——

许多的精神病患，在他疯癫的世界里，找到了真实生活中所无法获得的自重感。他告诉我一个真实的故事。

“医院里有一个病人，她需要爱情、孩子和社会上的声望。然而，她的婚姻是一幕悲剧，现实生活中，并没有赋予她梦幻中的希望。

“她的丈夫不爱她，甚至拒绝跟她一同进餐，同时强迫她服侍他在楼上房间吃饭。她没有孩子，也没有社会地位。终于造成她的精神错乱。

“现在在她疯癫的梦幻中，她已跟她丈夫离婚，恢复她少女时代的姓名。她以为她自己已嫁给英国皇家贵族，并且坚持要人家称她斯密司夫人。

“至于她所渴望的孩子，在她的幻想中也有了。每次我去为她看诊时，她总是说‘医生，昨夜我有了一个孩子。’”

这个很悲惨吗？我不知道。

那位医生对我说：“如果我真能帮助她恢复她的清醒，我也不会愿意去那样做。她现在似乎已获得了她真心所盼望的快乐。”

以整体来说，精神失常的人，多半要比你我快乐。既然许多人以疯癫为快乐，那么为什么不让他们去形成这类的情形呢？

那是他们已解决了他们自己的问题……他们可以轻松地签出一张百万元的支票给你。或给你一份介绍信，去见有名的人物，帮你完成一件事。

在他们所创造的梦境中，已找到了心里所期望的自重感的满足。

如果有人对自重感是这样迫切需求，甚至真成了精神失常而去获得。试想，若能在人们尚未疯癫以前，先给他真诚的赞扬，那么你我的成就，又将是多么不得了的奇迹？！

据我所知，有史以来，年薪百万的人只有两位，那就是克雷斯勒和司华伯。

恩地·卡内基何以要付司华伯年薪百万元，亦即3000余元一天呢？

为什么呢？因为司华伯是位优秀的天才吗？不，不是的。

那么是由于司华伯对钢铁铸造有特殊的专长？不，也不是的。司华伯曾对我说，在他手下做事的人，有许多对钢铁方面的知识比他知道的还多。

司华伯之所以能领这样高的薪金，是因为他有特殊的应对能力。

我问他如何担任这个职位，他亲口告诉了我……

这些话该刻在永久保留的铜牌上，然后悬挂在全国的每个家庭、学校、商店、办公室里。

这些话在孩提时候，就应当熟记……如果我们真能照这些话去做，你我的生活方式就完全不一样了。

司华伯曾说：“在我看来，在人群中能激发出热力的能力，那是我所具有的最大资源……我充分发展每一个人才学的方法，就是用赞赏和鼓励。”

他又说：“世界上最容易摧毁人们志向的，就是上司所给予的批评。我从来不批评任何人，只给予他们工作上的鼓励。我总是先予称赞而迟于寻错，常常我所说的话，无非是给予嘉奖和称道。”

那是司华伯平时常做的，正跟一般人完全相反。面对一件事，人们总喜欢去挑剔寻畔，一旦找不出错处，又三缄其口，不肯多说了。

司华伯说：“在我一生广泛的结识世界各地的知名人士中，我还没有找到一个人，无论他如何伟大崇高，不是在被称许的情形，要比为人批评的状况下，更能成就宏伟的大事，尽他的全力而为。”

是的，他所说的，是恩地·卡内基惊人成就的一项最重要的原因。恩地·卡

内基并非只是私下如此，他常是公开地称赞他的同仁们。

甚且在墓碑上还称赞他的助手，卡内基曾在墓碑上刻上了这样的文字：“埋葬在这里的，是一位如果理事，比他自己聪明的一个人。”

诚挚的赞赏也是洛克菲勒处世为人的一大成功秘诀。

例如这样的一件事——

当他的一个伙伴裴德福，措施失当在南美做坏了一宗买卖，而使公司亏损了 100 万元时，洛克菲勒并没有对他有什么批评或指责。

他知道裴德福已尽力而为了，同时这件事也已告一段落。于是他就找些可赞许的事——向裴德福祝贺他已保全了他投资的 60%。

洛克菲勒说：“那已经不坏了，我们做事不可能事事都能称心如意的。”

齐格飞，这位煊赫于百老汇最有成就的歌舞剧家。他由于使美国女孩成名的技巧而大大有名。他屡次把人们不愿多看一眼，很不起眼的女孩，改变成舞台上一位神秘诱人的美女。

他处理薪金很实际，他增加歌舞女郎的薪金，从每周 30 元到 175 元。他注意每一个小细节，在富利斯歌舞剧开幕之夜，他会发贺电给剧中的明星，并且送给每一位表演的女郎一朵美丽的玫瑰花。

我曾有一次被流行的绝食迷惑，有整整 6 天没有吃下任何东西。其实那并不困难，当第 6 天的时候，好像还比第 2 天还不觉饥饿。可是我们都知道，如果有人让他的家人或是部属，6 天都没有东西吃的话，那他可就犯了罪。

可是他们却会 6 天，6 星期，或是 60 年不给家人或属下期盼中有如食物的赞赏。

当爱尔兰利特·伦托在舞台上演出时，曾这样说过：“我最需要的东西，是我自尊心的滋长。”

我们照顾到了孩子、朋友和员工们身体所需的营养，却吝啬给予他们自尊上所期望的滋润。

我们给他们牛排、洋芋等丰盛的食物，以培植他们的体力，却忽略了应当给予的赞赏和一些温柔的话语。

读者们看到这些话，可能会觉得——

“这还不是老套，恭维，谄媚，拍马屁，我都尝试过了，这对受过教育的知识分子是一点都没有用的……”

当然啦，拍马屁那一套，对于心里明白的人，是很不容易收到效果的。那是浅薄、自私、虚伪的，那该失败也经常失败。

可是，有些人对于赞赏的需求，尤其是出于内心的赞赏，那可就太需要了。

以下有个例子——

屡次结婚的狄文尼兄弟俩，何以能在婚姻方面有这么炫耀的成果？何以这所谓“白马王子”型的狄文尼兄弟，能与两位美丽的电影明星和一位著名的歌剧女主角，另外还有一位拥有数百万家产的哈顿结婚呢？

究竟是什么原因？——他们是怎么进行的？

圣约翰曾在自由杂志上发表说：“狄文尼对女人的魅力，这许多年以来，始终是人们心里的一个谜……”

他说：“玛格蕾这女子能识别男人，她是一位有内涵的艺术家，她有一次向我解释说：‘他们很知道恭维和谄媚的艺术，比我所看到的其他所有人都成功。所谓恭维的艺术在现在这幽默感充斥的时代，几乎为人所遗忘，狄

文尼对女人的吸引力，或许就在这与人不同的地方吧。”

而赞赏和谄媚的最大区别……那很容易可以识别出来，赞赏是出于真诚的，而谄媚则是虚伪的。

一个是由衷而言，一个只是嘴上说说；一个是无私的，一个则是偏私的。所以赞赏为人们所钦佩，而谄媚则遭人不耻和扬弃。

最近，我到墨西哥的吉伯尔铁匹克宫去，看到了奥伯利根将军的半身像，那尊像下面，刻有奥伯利将军的名言，“不要害怕攻讦你的仇敌，须提防四周谄媚的朋友。”

不，我可不是要人们学习谄媚，那相差太远了。我是在说明一种生活方式，一种新的方法。

英皇乔治五世有一套格言，共有六条道理，悬告在白金汉宫的墙上。其中一条即是说，“教我不要奉承接受卑贱的赞美。”

所谓“卑贱的赞美”就是谄媚的意思了。

我曾看过一句关于谄媚的话，很值得记下来。它说，“谄媚即明白的告诉别人，他心中只想到自己的种种”。

利夫华尔特·爱默逊也说过：“以任何言语，你所要说的，总离不开自己的形影。”

如果我们所要做的，就是恭维和谄媚的话，那么任何什么都可以学会，也都可以成为“人类关系学”的专家了。

一旦我们不从事于某些确定的问题时，常会用我们的百分之九十五的时间来思考自身。而现在要我们一刻停止不去想自己的问题，开始想想别人的优点；我们不必措辞卑微，虚伪，话未出口时，已可以发觉是误谬的谄媚了。

爱默生说：“凡是我四周的人，有哪些地方胜过我的，我就向他学习这个部分。”他这样的见解，是十分真确的，也很值得我们大家重视。

让我们停止思想自己的成就和需求，去研探别人的优点，把对人的恭维和谄媚的态度收起，予人由衷的，发自内心的诚挚赞赏吧？！

如此人们对你所说的一切，都将重视和珍惜，且终身牢记赞诵……即使你已把此事遗忘了，他却依然深切的铭记在心，永难忘怀呢！

必做之事

每年的夏天一到，我都会去梅恩钓鱼。以我个人而言，我喜欢吃杨梅和奶油，然而基于某些特殊原因，我发现水里的鱼爱吃水虫。

所以在钓鱼的时候，我就不作其他想法，而专心一致的想着鱼儿们所需要的。

我也可以用杨梅或奶油作钓饵，和一条小虫或一只蚱蜢同时放入水里，然后征询鱼儿的意见——“嘿，你要吃哪一种呢？”

为什么我们不用同样的方法来“钓”一个人呢？

有人问到路易特·乔琪，何以那些战时的领袖们，退休后都不问政事，唯独他还身居要职呢？

他告诉人们说，“如果说我手掌大权有要诀的话，那得归功于我的心里明白，当我钓鱼的时候，必须放对鱼饵。”

怎么我们会扯到这上面来，那是无知的，不近情理的？世上唯一能够影响别人的方法，就是谈论人们所要的，同时告诉他，该如何才能获得。

明天你希望别人为你做些什么，你就得把这件事记住，我们可以这样的比喻：

如果你不让你的孩子吸烟，你无须训斥他，只要告诉孩子，吸烟不能参加棒球队，或者不能在百码竞赛中夺标。不管你要应付小孩，或是一头小牛、一只猿猴，这都是值得你注意的一件事。

例如——

有一次，爱默生和他儿子想使一头小牛进入牛棚，他们就犯了一般人常有的错误，只想到自己所需要的，却没有顾虑到那头小牛的立场……爱默生推，他儿子拉。而那头小牛也跟他们一样，只坚持自己的想法，于是就挺起它的腿，强硬的拒绝离开那块草地。

这时，旁边的爱尔兰女佣人看到了这种情形，她虽然不会写文章，可是对于这些，她颇知道牛马牲畜的感受和习性，她马上想到这头小牛所要的是什么。

女佣人把她的拇指放进小牛的嘴里，让小牛吸吮着她的拇指，然后再温和的引它进入牛棚。

从我们来到这个世界上的第一天开始，我们的每一个举动，每一个出发点，都是为了自己，都是因为我们需要而做。

如果你捐助给红十字会 100 元的话，你会怎么样？

是的，那也不例外，你捐赠给红十字会 100 元，是一桩善举，是很神圣的事……然而，或许只是你不能拒绝，才不得已捐助的。

或许因为一位主顾，因为你的捐赠可以决定一项事情。你捐款，是由于你需要什么才捐助的。

哈雷·欧佛斯托教授，在他一部颇具影响力的书中谈到，“行动是由人类的基本欲望中产生的……对于想要说服别人的人，最好的建议是无论是在商业上，家庭里、学校中、政治上，那是在别人心念中，激起某种迫切的需要，如果能把这点做成功，那么整个世界都属于他的，再也不会碰钉子，走上穷途末路了。”

恩地·卡内基早年是个贫苦的苏格兰儿童，当时他工作的酬劳，每小时只有两分钱，可是他后来布施给人们的钱财却多达 3.65 亿元。

最早时他就已经知道了影响人的唯一方法，那就是以对方所需要的而言。他只经过了 4 年的学校教育，可是他学会了如何与人应对。

恩地·卡内基有桩启发人的事迹——

他的嫂嫂的两个孩子在耶鲁大学念书，然而却因为他们的事情较忙，而把家信给疏忽不写了。却没有想到家里忧思挂念的母亲。

恩地·卡内基知道了这件事后，就给两个侄儿写了封闲谈的信寄去，他还在信上附上一则，说是给他们每人寄上 5 元的钞票一张。不过他却没有把钱装入信封……很快的回信就来了，两个侄儿谢谢他们叔父的关心，但他们也在信上附言说没有收到钱。

明天当你要向某人劝说，让他去做某件事时，未开口前你不妨先自问，“我怎样使他要去做这件事？”

这样可以阻止我们，不要在匆忙之下去面对别人，最后导致多说无益，徒劳而无功。

我租了一家饭店的大厅，每一季要用 20 个晚上来举行一些演讲研究会。

有一季在开始的时候，我突然接到那家饭店的通函，告诉我得多付三倍于以往的租金。可是，在此之前，我早已公布通告，入场券也都印发好了。

自然我是不愿意付出增加的租金，但是，和饭店谈到我的立场又有什么

用呢？

他们所注意的，不过是他们的需要，于是两天后，我去见那家大饭店的经理。我向他表示说，“我接到你的信后，很觉得有些意外……当然我是不会怪你，如果以我处于你的地位，也会写出类似这样的信。以你做经理的职责就在于怎样使饭店盈余，要是你不如此做的话，你可能得离开这个职位，同时也应该辞职的。现在我们拿一张白纸来，写上所有有关你的利害得失……如果你依然坚持要加租的话。”

我拿了一张纸，划出一条线，经过纸上的中心点，上端是利，另一边是害。在利的那行我写上了“大厅闲着”，再接着对他说：

“你可以自由的出租大厅，为跳舞之类的聚会之用，即是一笔很不错的收入。像那样的话，你可能会比租给一个以演讲集会所获利更多。而我在这一季中，占用了大厅 20 个晚上，你一定会失去那些有更多盈余的收入。”

我又再说：“现在我们再来谈谈另一方面……因为我无法接受你的要求，可能要减少你的收益。而对我而言，因为我不能如数付给你所要求的租金，只得在别处举行演讲。

可是，你也该明白另一项事实，我相信你该想像得到。我们的演讲研讨会，会使上层社会的知识分子都群集到你的饭店来。这在你来说，无异做了一次极为成功的广告？！

事实上，就算你付出 5000 元的广告费，也招徕不了像我们研讨班里的那么多人。这对你们而言，不也是很有价值吗？——你以为呢？”

我说这话时，把这两种情况都明白的写在纸上，然后交给那位经理，对他说道：“关于这两种情况，希望你能仔细的考虑考虑，等你作了最后的决定后，再给我一个通知。”

第二天我接到那家饭店的信，他们告诉我租金是加 50%，而不是 300%。

上面我所叙述的，有些值得你注意的地方——我没有说出一点有关我要少付租金的事……我不过告诉对方，该如何得到他们所需要的。

照普通一般人的做法，可能要闯进那位饭店的经理室，跟他们据理以争。大声地说：“我入场券已经印好，通知也已公布了，你们突然增加租金三倍，到底是什么意思？300%，天，太可笑了……简直不近情理，我不付！”

在这种情况下，又能如何呢？——争吵和辩论就这么开始了。结果会如何？

即使如我所说的，饭店经理可能知道 he 自己是错误的，然而，由于他的自尊让他觉得，承认自己不对是个很大的困难。

人与人之间建立良好关系的艺术，这里告诉你一个不坏的主意。

亨利·福特曾这么说过：“假如说有个成功秘诀的话，那就是如何去想办法，站在对方的立场，从他的观点着手，就如同是你的想法一般。”

不错，我把福特的话再说一遍：“如果说有个成功秘诀的话，那就是在得到对方‘立场’的能力，就如同是你自己的观点一般。”

那是如此简单又如此明显，任何人都能够找得出其中的原理来。可是，有 90% 的人，却会演变到把这件事情给疏忽了。

我举一个例子——

明天早晨你会看到这样的一封信，你就可以看出，的确有很多人违反了这种常识的规律。就拿这封信来说，那是一家在全国各地都设有分公司，极具规模的广告公司里无线电部的一位主任，写给各无线电台负责人的信。（像

这样的括弧，是注明对每一节文句的见解和反应。)

“亲爱的白莱克先生：

本公司希望在无线电界，能保有广告业务领袖的地位。”

(谁关心你公司的希望，我正为着自己所遭遇的多种困难烦恼呢！——银行要取消或房产的赎回权……害虫正啃害我的花草……昨天交易市场混乱不堪……早上我误了8点15分的火车……昨晚强斯家的舞会没有邀请我参加……医生说我有高血压和神经炎的毛病……)

“本公司全国广告的帐户，是初步营业的保障，这以后我们所要的电台时间，已保持我们每年都在各家公司之上。”

(你倒颇自大，还炫耀有钱，一切都自有道理，对不对？你究竟想怎么样？

就算你像全国汽车公司、全国电气公司、美国陆军总部都合起来那么大，我也不去理会。要是你只是一知半解，那你就该知道，我觉得自己是多么“大”，而不是你如何“大”。)

“我们以无线电台近来播送的讯息，来服务我们的客户。”

(“你”希望！“你”希望！你这笨驴。我并不注意你所希望的，还是墨索里尼所希望的，或者平克劳斯贝所希望的，我不如这样告诉你，我注意“我”所希望的……在你这不近情理的信里，就不知道该提到这样的字。)

“所以你且得将本公司列入优先名单……每周供给电台消息，凡对于广告公司，消息登记时所有有用的每一项节目。”

(“优先名单”，你尽快替你的公司自吹自擂，我就那么渺小？……你要我将你列入优先名单，像这样的时侯，竟连“请”字也不说一句。)

“速予函复，以提供我们关于你们最近的活动，当有利彼此。”

(你这傻瓜，你寄了一封普通的复印信件给我，这种分发各地的通知函，就像秋天里的落叶一样多……你要我正处于房地产抵押，血压太高的情况下，还要坐着给你写亲笔信，以回答你那封油印函，同时还得速予函复。

‘速予’是什么意思？——难道你不知道我也和你一样忙，我倒要问问你，是谁交给你这样一个权力来吩咐我的？你说‘彼此有益’，最末你才知道要提到我的立场，而又如何对我有益，你却交代不清，不多加说明。)

“再启者，随信附上白莱克维尔报的复印本，提供给你参考，当可选在电台广播用。”

(在这一则附启上，提到了可以帮助我的事情，为什么不以这些做为你这封信的开端？！

可是，那又有些什么效果呢？——你们所有的广告公司，都犯了你所寄来的这封蠢信中的呆毛病，我想你的脑神经必定不正常。)

要是有一生致力于广告事业者，自以为有影响别人的力量，但是却写出那样的一封信来，叫人如何能给他更高的估价呢？

在这里有另外一封信，那是一位极具规模的货运站总监，写给我研讨班里一个叫夫姆雷的学员的。

这封信对一个收到信的人来说，会有什么影响呢？

先看看这封信，我们再谈！

执事先生：

敝处的外运收货工作，因为大部分交运的客户都在傍晚时分把货送来，让敝处很觉困扰。

由于这样的情形，会引起货运停滞，而使得我们的员工延迟工作时间，将影响卡车的运送速度，终至形成交货缓慢的结果。

11月10日，我们收到贵公司交运的510件货物，时间是在下午4点以后才送到。为了减少货物迟交所导致的不良影响，我们希望能得到贵公司的充分合作。

以后如有大批货物交运时，是否能请尽量提早时间交货给敝处，将部分货物在上午以前送达，可否！

这项措施，当有益贵公司的业务，使你们的载货车得以迅速往返；同时，敝处绝对保证，收到你们的货物后，立即发运。

总监强·皮谨启

首雷格公司的推销主任夫姆雷看完信后，注上了他的感想，交给了我。他这样写着：

“这封信所获得的效果，正和对方的原意相反。起头他们说出自己站务的困难，一般来说，这是不需要提醒我们的。

接着他们要求我的合作，可是他们却一点都没考虑到，是否会对我们有所不便？

信上末尾一节说到，如果我们跟站方合作，驶出的卡车可以快速来回，且保证收到货物后，立刻交发。

换句话说，我们所最注意的重点，在最后才提到，使得整个效果起了相反的作用，不再理会他们所说的合作精神。”

我们现在来看看，这封信是不是可以重新改写，我们不必浪费时间提到自己的问题，就像亨利·福特说过的……让我们“得到对方的立场，由对方的观点来看事物，就如同我们自己的观点一般。”

这里有一个修改的方法，也许不是最好的，能不能将情况改善过来呢？

夫姆雷先生，
首雷格公司转，
前街28号，
白洛克林，纽约。

亲爱的夫姆雷先生：

贵公司是我们所欢迎的主顾，往来密切已有14年了。当然，我们对于您的照顾，一向十分感激，并且很乐意将贵公司应得的，迅速有效的回报给您。

然而，我们非常抱歉须得跟您谈一件事，即是当贵公司的卡车，如果像11月10日那天的情形，在傍晚时才运到大批货物，将会带来一些不便！

原因何在呢？

由于有很多其他客户，也都在傍晚时交货，像这种情形，就容易使货运停滞。至于贵公司载货的卡车，就难免会在码头受阻，而耽搁了运货。

这种不好的情形，又当如何避免呢？

那就是说，如果可能的话，麻烦贵公司能在上午以前，把货物交送到码头。

这办法可以使贵公司的货运卡车能够迅速的继续流动，您所交运的货物，我们就能立即处理，而敝处的工作人员也都可以早些回家，温馨的品尝贵公司出口的鲜美面食。

希望您看了信后不要介意，并非敝处要建议贵公司改善业务方针；不过请求您，让敝处对贵公司作更有效的服务。

无论贵公司的货物何时到达，我们都愿意尽快的为您服务。您事务繁忙，请不必多作答复！

强·皮谨启

今早的推销员，一个个疲倦，沮丧，入不敷出，徘徊道上，究竟为何？所有的一切，都起因于他们永远只知道替自己打算，只为自己着想，而没有注意到他们推销的东西是不是人们所需要的东西。

人们要的东西，会自己出去购买，原因是人们所注意的，无非是如何解决自己的问题。

假如有这么样的一个推销员，他的服务和货物，能帮助人们解决所需，那他根本无须多费唇舌，人们自然会主动的买他的东西。

人们往往有这样的习性——喜欢自己主动去购买，而不愿意由推销而买。

还有一些人，付出一生的光阴在销售工作上，却不知道要站在买主的立场来论断事情。

现在就有这样的例子——

我住在纽约市中心，有林木小山的住宅区。有一天，当我正走向车站的方向，碰巧遇到一位房地产代理商，他在长室一带作房地产生意已有很多年了。

他对我住的那个住宅区很熟悉，于是，我就请教他，我住的那种房子是以什么材料建造的。他告诉我说不知道，却说了些我早已清楚的……他说我问的事情，可以去问我那住宅区的询问机构。

第二天一早，我接到他的一封信……他是要把我问的事情告诉我吗？——那倒不必写信，花60秒钟，拨个电话给我不就得了。

他倒并非要回答我的问题，只叫我去找住宅区的询问机构，最终目的却是要我让他办理我的保险业务。——他不知道如何帮助我，而只想要达到他自己的目的。

我实在该给他两本“梵许·杨”名著的小册子，那是《去赐予》和《幸运的分亨》。他如果看了书能履行其中的哲学，相信他的获益必千倍于为我办理保险的利益收入才是。

那些专业的人们，也常犯有同样的错误……那是数年前，我去费城，在一位著名的喉鼻医师的诊疗室。这位医师还没有诊看我的扁桃腺前，先问我的职业。

他不去关心我扁桃腺有没有异状，却注意到我的钱袋大小。他所关心的，不是如何帮助我解除病痛，而是他最有关的——从我的小钱袋中，可以得到多少钱。结果，他什么也没有从我身上得到。

我轻视他人格的缺陷，放弃了请他诊治的念头，不回头的走出他的诊疗所。

世上就是充满了这些人，他们掳取，自私。然而那些难得不自私，肯服务他人的，却相反的得到很大的利益。

欧文曾经说过：“一个能站在别人立场，了解他人意念所在的人，他不必考虑将来，前途必然是可观的。”

如果你读完这本书，你只能得到一个启示——

你将永远站在别人的立场，去打算，设想，由对方的观点中，去寻得事物的趋向。如果你真能获得这本书上所强调的那件事，很可能将是你一生中重要的转捩点。

许多受过大学教育的人，苦心钻研深奥的学理，可是，他们却从未发现，自己的内心是如何的在起作用的？！

有一次，我替一个大学毕业、在一家冷气装置公司工作的年轻职员，举行一种“有效力的演讲术”的课程，我找出一些资料，作了个比喻：

有个人要别人和他打球，他就这么说：“我要你们去打篮球，我喜欢篮球。不过前几次在体育馆，因为人数不足，无法分队对垒，我们就二三个人作掷球游戏……一不小心，我的眼睛就被打紫了，所以我希望你们明晚能来，我想打篮球。”

他曾说一句，你需要什么？

你不去那谁也不要再去体育馆了，是不是？

你不关心他要什么……别再把眼睛打紫了。

他有告诉你，去体育馆你能得到你要的什么东西？

是的，激发精神，加强食欲，让头脑清晰，那是有趣的游戏……篮球。

欧佛料托教授有这样明确的见解：“先激起对方的某种迫切的需要，如果能够做到这一点，那么整个世界就属于他的，而不再碰钉子和穷困潦倒了。”

在研讨班中有一位学员，很是忧虑他的孩子；原因是他的孩子太过瘦弱，又不肯听话进食，于是这对父母就总是这样责骂孩子：母亲要他吃这个，吃那个，父亲希望他快快长大成人。

而这孩子听得进那些吗？——他才不管什么，就像你不会去注意那些与你无关的盛宴一样。

一个没有什么常识的父亲，常常会希望一个3岁的孩子，会对他30岁的父亲的见解有所反应。可是，那父亲终究要知道，那是完全不合情理。

所以他就问自己，“那孩子需要的是什么？——如果能将我所想的，和他所需要的连贯起来，那该多好？！”当他开始这么想时，问题就容易解决了。

他的孩子有一辆三轮车，那小孩喜欢在家门前的人行道上踩玩这辆三轮车。而离他们家不远的邻居家有一个很坏的大孩子，常常会把那小孩推下车去，自己骑走。

于是那小孩就哭着跑回家告诉母亲，他母亲就出来把那个很坏的大孩子赶跑，再让自己的小孩坐上三轮车，诸如此类的情形，天天层出不穷的发生。

这孩子需要的是什么？——不复多作探索，他的自尊和他的愤怒，来自他的自重感，这强烈的情绪，会激起他的报复心理，希望能痛击那坏孩子的鼻子！

如果他父亲告诉他，只要吃母亲要他吃的食物，就会快快长大，有一天就可以把那个很坏的大个子一拳打倒。这么说了以后，那么吃东西就不再只是饮食问题了！

现在，这孩子什么都爱吃了，菠菜、白菜、咸鱼和任何其他营养。他希望自己赶快长大，好去打倒那个一再欺负他的“暴徒”。

这问题之后，又有另外一个问题，困扰着这位父亲——这小孩有尿床的坏习惯。

小男孩和他祖母睡在一起，祖母早晨醒来，换了床单，问这男孩说：“强尼，你看看昨晚你做了什么？”强尼总是回答：“不，没有，我没有尿床，那是你自己做的。”

不管他的父母如何打他，骂他或羞他……他的母亲时常地告诫他，要他别再这样，但强尼还是一样尿床！

谈到这件事时，他的父母就不停的自问：“该怎么样让强尼这孩子，能好好改掉这尿床的坏习惯呢？”

强尼究竟是为了什么？——原来他要穿像父亲那种睡衣，而不喜欢穿像祖母那种睡袍。祖母受够了他夜晚的捣蛋，她每晚总无法舒服的入睡，所以，只要强尼能改掉尿床的习惯，她很是乐意替他买套睡衣。

此外，强尼还要一张属于他自己的床——祖母对这件事也没有意见。

母亲带着强尼到一家百货公司，她先对柜台的女店员使眼色，还说：“这位小绅士要买点东西！”

女店员即刻温和的问：“年轻人，你想买些什么？”强尼踮起脚跟，站高些说：“我要替我自己买张床。”

当强尼看着他母亲中意的那张床时，她母亲又向女店员投以一瞥，女店员就对强尼解说那张床的可爱处和它的实用，于是，这张床就这么买下来了。

在床送到家的那天晚上，父亲一到家，强尼就飞快的奔到门口，大声的叫着说：“爹地，爹地，快上楼来看，我买的，我的床！”

父亲看到了床，想到了华斯伯所说的，就对这小男孩点头赞许。他低头问他儿子：“强尼，你不会弄湿这张床吧，是不是？”“噢，不，爹地，我绝不会弄湿这张床的！”

由于自尊心的原故，这孩子遵守了他自己的诺言……强尼不再尿湿床了！

因为他的床是他自己买的，而强尼穿起睡衣来，就像个小大人一样，他要做个大人，他做到了。

还有另外一个父亲，叫特许门，是一位电话工程师，他也是我们研讨班里的一员。

特许门所遭遇的难题，是他3岁的女儿总不肯吃早餐。即使对这小女孩责骂、请求或哄骗，怎么也无法收到任何效果。

这小女孩常爱模仿她的母亲，似乎因此觉得自己长大了。

有一天早上，特许门夫妇就把她放在一张椅子上，让她做早餐的食物——眼前正是这小女孩心中所需求的，当她在做早餐的时候，父亲走进了厨房。

小女孩看到父亲进来，就甜笑的招呼，“嗨，爹地，你看，我在做早餐呢！”

就在那早晨，小女孩不要任何人的哄骗或诱劝，自己乖乖的吃了两碗稀饭。因为她对这件事已感到了兴味，由此而找到了一种自重感，她在作早餐的时候，发现了自己的一项表现。

“表现自己是人性主要的需求。”

那么，为什么，我们不在事业上运用同样的心理学呢？！

二、别人将更加喜欢你

自我中心意识

如果你以为读这部书可以学习交朋友技巧，老实说，并非上上之策。还不如向世界上最善于交友的动物学习呢！

它是谁？

只要你走在街道上，很容易的就可以遇到它。

当你远远地看见它时，它便会开始向你摇尾巴，这时，如果你停住脚步，轻轻地拍拍它，它会很高兴的跳起来跟你亲热，以表示它是如何的喜欢你。

你要知道，它对你的亲热，绝对是没有其他用意和企图——

它并不是打算卖你地皮，也不是想同你结婚。

你有没有想到过，狗是唯一不需要为生活而工作的动物？

母鸡要下蛋，母牛需要付出它的奶水，雀鸟要歌唱报时……可是，狗活着不能为人们做任何事，它所能做的就是给你友爱。

我5岁时，父亲花了5元钱为我买了一只黄毛小狗。

它给我的童年带来了光明和欢乐。每天下午4点半左右，它总是静静的卧坐在家门口，睁着明亮的眼睛，注意着门前的田间小路，一听到我的声音或望见我走在树林的影子，它就像一支箭似的窜上小山，高兴得又跳又叫的欢迎我归来。

“迪比”和我做了5年的好朋友。我永远无法遗忘，在一个悲惨的夜晚，迪比在离我仅隔10尺的地方，被雷电击死了。

“迪比”的死，是我童年时代的一幕大悲剧。

“迪比”，你从未读过心理学，你也没有读心理学的必要。

你那超人的智慧，早已懂得：只要真心的去关心别人，在两个月内所交到的朋友，要比只想到引别人关心自己的人，在两年的时间里所交的朋友还要多得多。

让我再说一遍：“记得时时关心你周围的人，那么你在两个月内得到的朋友，会比只想让别人关心自己的人，在两年中所交的朋友还要多。”

然而，你我都知道，许多人一生都错在挖空心思使别人对他关心注意。

当然，这是不会有结果的，人们不但对你不发生兴趣，同时，对任何人也发生不了兴趣，他们整日所关心的，只是他们自己罢了。

纽约电话公司就曾经作了一项调查，研究每天在电话中，人们最常说的什么字。这个答案也许你早就猜着了，那就是人称代名词“我”

“我”这个字，在500次的通话中，一共说了3990次。

“我”“我”“我”……

当你拿起一张包括你在内的团体相片时，你最先看谁呢？

如果你还以为别人对你很关心的话，就请先回答这个问题：假如你今晚死了，将会有多少人来参加你的丧礼呢？

除非你先去关心别人，否则，别希望别人会对你发生兴趣，来关心你。

请拿出你的笔来，把下面这句话好好记下来：

“假如我们只想使人注意，要人关心我们，我们永远不会有许多真诚的朋友。朋友，真正的朋友，不会是那样造成的。”

拿破仑就曾经这样尝试过，在他和约瑟芬最后一次相聚时，他说：“约瑟芬，我是世界上最幸运的人；然而，在今天这个时候，你是这世界上我唯

一可信任的人了。”

在历史学家们认为，拿破仑是否真的信赖约瑟芬，还是个疑问呢！

维也纳著名的心理学家阿德勒，就写过一本书，书名叫“生活的意义”。

他在这本书上告诉我们：

“一个不关心别人的人，他的生活必定遭受重大的阻碍，并且还会给别人带来莫大的损害。人类之所以会失败，多半都来自这种人性。”

也许你已读过不少深奥的心理书籍，却可能还未意识到有如此重要的一句话。我原不喜欢重复，但阿德勒的话实在太富意义了，使我不得不再重提一遍：

“一个不关心别人的人，他的生活必定遭受重大的阻碍，并且还会给别人带来莫大的损害。人类之所以会失败，多半都来自这种人性。”

我曾经在纽约大学选修短篇小说著述的课程，在这期间，有一位著名杂志的编辑，对我们演讲。

他说：他可以从每天送到他桌上的数十篇小说中的任何一篇，只要随意读上几小节，就可以觉察出作者是否喜欢别人。如果那作者不喜欢别人，那么别人也一定不会喜欢他的作品。

这位饱经世故的编辑先生，在演讲过程中，曾两次稍顿的停下来，为他的讲道而深感抱歉。他说：

“现在我要说的，正如同你们的牧师要告诉你们的一样。可是，别忘了，如果你想要做一个成功的小说家，你就必须先对别人发生兴趣。”

如果说写小说的秘诀是这样的话，那么可以确定，在为人处世上更应该如此了。

塞斯顿是公认的魔术之王，他上次在百老汇表演时，我去拜访他，在他化妆室促膝谈了一夜。

40年来，他的足迹遍布全世界，他惊人的魔术绝技，风靡了无数的群众，约有6000万以上的观众看过他的演出，而使他从中收益200万美元之多。

塞斯顿先生谈到他的成功秘诀，与他的学校教育完全无关。他说出片段过去的历史：

幼年时期他就离家出走了，一个人漂泊不定的流浪，偷乘货车，睡草堆过夜，沿街乞讨。坐车时，就百无聊赖的看看沿途的广告，倒也让他认识了一些字。

他有高人一等的魔术技能吗？

不！这是他自己亲自对我说的。关于魔术变化的书籍，已出版不下数百本之多，目前在魔术方面，有他这样造诣的也大有人在。但是，他有两点是别人所不能及的。

其一他有表演的人格，懂得人情。他的每一个动作姿势，说话的声调，一举一动都是经过事前的练习。他的举止敏捷，反应灵活，分秒不差，绝无失误。

再者，塞斯顿更有一种对人的醇厚兴趣，他对我说，有许多魔术师看着台下的观众，常常会自言自语的说：

“好阿！这些笨瓜、乡巴佬，让我来骗骗他们。”

可是塞斯顿就完全不会那样，他告诉我，每次当他走上表演台时，必定先对自己说：

“我要感谢这些捧场的观众，我能有今日的成就，全是他们所赐予的。”

我一定要尽自己最大的力量，来做好这场表演。”

他说，每逢他走到台前，他总要反复的对自己说：

“我爱我的观众，我爱我的观众。”

可笑吗？不近情理吗？随你怎么想。我只不过把这位自古以来最有名的魔术大师，为人处世的方法，不多加评论的提供出来作参考。

歌唱家苏门·克亨夫人也曾告诉我同样的话。她不顾贫困，忍住心酸，她的一生充满悲剧的色彩，有一次她甚至还想抱着她的孩子一同自尽。

即使如此，她还是咬紧牙关唱下去，终于，她成为名噪一时的格纳式歌唱家。

她自己也承认，她的成功秘诀就是，她对于人们深切的发生了兴趣。

老罗斯福总统有惊人的成就，他绝好的人缘是他所以成功的秘诀之一。连他的仆从都很敬爱他。他的黑人侍从爱默士，曾写了一部关于他的书，书名叫《西道尔·罗斯福——他的侍从心目中的英雄》。

在那部书里，爱默士说出了一桩感人至深的故事：

有一次，我的妻子问总统，美洲鹑鸟是什么样子？

因为她从未见过，于是总统便不厌其烦的讲给她听。

过些时候，我家里的电话铃响了（爱默士和他的妻子，住在罗斯福总统牡蛎湾住宅内的一所小房子里），我的妻子接听电话，原来是总统亲自打来的。罗斯福总统在电话里告诉她，现在窗外正有一只鹑鸟，如果她向外看，很容易就可以看到了。

如此的关心一柱小事情，正是罗斯福总统的特点之一。无论什么时候，只要他经过我们的房舍，有时甚至没有看到人影，我们仍然可以听到他亲切的招呼声。“嗨……安妮！”“嗨……爱默士”

像这样的主人，怎能不令佣人们喜爱他？谁会不喜欢他呢？

有一天，罗斯福总统进白宫去见塔夫特总统，正值塔夫特总统和夫人外出，老罗斯福雄厚的对总统府内每个旧役佣人，甚至杂务的女仆，都呼名问好。这就是老罗斯福总统对待下人真诚喜悦的具体表现。

当他们看见厨房女佣爱丽丝的时候，还问她是否还做玉米饼，爱丽丝告诉他，有时候做给仆人们吃，但是楼上的几位先生现在全不吃了。

罗斯福听了很不平的说：

“那是他们太不懂口味了，我见了总统，一定要这样告诉他。”

爱丽丝欣喜的跑进厨房，拿了一块玉米饼给罗斯福。他接过来，一边走，一边吃，还同园丁和工友们打招呼。

他和每个人亲切的谈话，就像他做总统时一样。仆人们互相低声的谈话，有个老仆人眼里含着泪水说道：

“这是我几年来最快乐的一天，就是有人拿 100 块钱来，我也不愿意换。”

哈佛大学校长伊里欧博士之所以被每位学生爱戴，也就是因为他对别人异常关心和感到兴趣。

这是伊里欧博士处事待人的一个例子：

有一位大学一年级学生柯蓝顿到校长室借用清寒学生贷款 50 元。

柯蓝顿事后这样说：

“我拿到钱后心里很感激，正要走出校长办公室时，伊里欧校长却把我叫住，他说：‘请坐一会儿我听说你在宿舍里自己做饭吃。如果你能吃得适

宜的话，我觉得那对你也没什么不好，我以前念大学的时候，也是这样的……’我听了很觉得意外，校长接着又说：‘你做过牛肉饼吗？如果能把它弄得烂熟的话，那可是一道很可口的菜，当年我就喜欢吃这个菜。’他不厌其烦的告诉我肉饼的做法。”

根据我个人的经验，我发觉只要我们能时刻真心的去关怀别人，必然能获得美国著名作家的注意合作。我可以举出一个明证来。

几年以前，我在勃鲁克林文理学院教授小说著述的课程。我们希望能请到当时的名作家诺里斯、赫思特、塔伯尔、许士等人来班上，为我们讲述他们的写作经验。于是我们就给他们每个人写了一封信，说我们非常欣赏他们的作品，因此希望他们能抽空来班上，讲些有关写作的心得和秘诀。

每封信末，都有全班 150 名学生的签名。

在信上我们还这么说：我们知道他们一定很忙，恐怕连预备演讲的时间都没有。因此，特别在信内附了一张问题表，请他们填下自己的写作方法等项之后寄还我们。相信他们都很喜欢这样的一封信。谁忍心把这封信抛入字纸篓呢？

所以，他们都远从家中赶到勃鲁克林来为我们讲课。

我们运用同样的手法，曾请到老罗斯福总统任上的财政萧部长，塔夫特总统任上的大法官魏克沙穆，现在的罗斯福总统和其他很多名人，来为我们演讲。

所有的人们，不管他是屠夫、面包师还是高居宝座的国王，都喜欢那些赞美他的人。

德皇威廉就有这样的一个例子：

第一次世界大战结束后，全球的人无不认为威廉是大战的祸首，对他恨之入骨。他逃到荷兰之后，连德国人也不去理会他。憎恨他的人何止千百万，甚至有人还想把他抓来碎尸万段。

谁料在这怒火燎原的公愤中，有一个小男孩写了一封简单诚挚，充满钦佩和赞美的信给德皇。这小男孩说，不论别人如何想，他永远都敬爱威廉为他的皇帝。

德皇看了信大受感动，便邀请这小男孩去见他。

这小男孩真的去了，他的母亲与他同行去见德皇，德皇威廉后来和那孩子的母亲结了婚。

这小男孩根本用不着读如何交友和如何影响他人之类的书，他的天性早已知道这么做了。

假如我们想交朋友，就让我们先为别人做些需要时间、精力、公义和体恤的事。

当温莎公爵还是皇储的事，他有周游南美洲的计划，出发之前，他先费了一段时间去研究西班牙语，为的是可以直接和南美各国人士谈话；因此他到了南美的时候，很是受到那地方人士的特别欢迎。

这些年来，我认真的打听朋友的生日……这件事该如何进行呢？

虽然我并不相信星相学，然而我见了朋友就问他们是否相信人的生日和每个人的性格和个性有关？然后我就请他告诉我出生年月日，我立刻就暗记下来，回到家后，再全记在‘生辰簿’上。

每年年初，我就在台历上把朋友的生日都分别标出来，到了某人的生日，就寄给他一封贺函或贺电。

你猜如何？我常是世界上唯一记得他们生日的人，他们是那么欣喜若狂而深深感动。

如果我们要交朋友，让我们用最热诚的态度去欢迎他们。有人打电话给你，应该以十分热烈欢迎的口气回答，并加上一句：“你好！”

纽约电话公司曾设立一个训练班，专门训练接线生，当他们问：“喂，什么号码？”时，应该特别加上一句“早安，很高兴能为你服务。”，这样使用电话的人都会觉得非常舒服。记得大家明天接电话时，也不妨如法炮制一番。

这项哲学运用在商业上有效吗？

我可以举出无数个例子，但为了不要浪费太多篇幅，只例举二个例子如后：

纽约某大银行主任查尔斯华特，奉命调查一家公司的业务状况。华特知道有家实业公司的经理对这种情形最清楚，可以提供他所需要的资料。他就去拜访那位经理。

当华特被引进经理室时，女秘书进来告诉经理说，在那天没有好的邮票给他。

经理点点头后，向华特解释说：

“我在替我那 12 岁的孩子收集邮票。”

华特说明了来意，便开始提出问题。

可是那位经理却含糊其辞，不着边际的敷衍过去，很明显的，他根本不想讲话。华特用尽了办法，也无法使他多说。那次的谈话实在不得要领。

华特也是我们班上的一员。他说：

“我简直不知道该怎么办才好。忽然我想起，他的女秘书对他说的话，邮票……小孩。我们银行国外汇兑部和世界各地都时常通信，有不少平时少见的外国邮票，现在正好派上用场。”

“第二天的下午，我再去拜访那位经理，同时告诉他，我有好些邮票要带给他的孩子……你说，我是不是受到热烈欢迎？那是理所当然的事，他热诚的同我握手，脸上满是和善的笑容。

他看了邮票，一再的说：

‘我的乔奇一定喜欢这一张……看，这一张更是少有的珍品。’我们谈了半个小时的邮票，还看了他孩子的相片……

随后不必等我开口，他自己说出我急欲知道的事情。还提供各项所需的资料，又叫公司里的职员来问，并且打了几个电话询问他的朋友……，总之，他把所有有关那家公司财产状况的数据报告和函件都提供给我，让我满载而归。”

另外还有一个例子：

柯纳夫是费城一家煤厂的推销员，多少年来他总想说服某联营百货公司买他厂里的煤，可是那家公司却总向城外另一家煤商购买，更令人泄气的是，每次运煤时，都经过他办公室门前。

柯纳夫在班上谈到此事时，大发牢骚，痛斥联营百货公司对国家、社会是有害的。

他很不甘心，何以总劝不动那家公司买他的煤呢？我建议他尝试另外一种不同的方法。就这样我们开了一次辩论会，主题是“联营百货公司的发展，对国家社会害多利少”。依我的建议，柯纳夫加入反对派，为那家公司作辩

护。

然后，我鼓励他直接去见不买他煤的那家公司负责人。告诉他说：“今天我并不是又来劝你买煤，我是来请你帮个忙……”然后再说明来意，接着又说：“除了你以外，我想我再也找不到还有谁能提供我这项资料了。我希望能能在辩论会中获胜，希望你能多给我有关的资料。”

以下是柯纳夫的经验报告：

“我说，我只要他给我一分钟的谈话时间。他终于答应见我。等我说明来意后，他请我坐下，结果我们整整谈了1小时又40分钟。他打电话给另外一家联营机构的经理，那人曾写过一本关于联营企业的书籍。他写信给全国联营百货公司公会，为我找来不少有关这方面的辩论记录。他觉得他的公司，已做到了服务社会的宗旨。他对自己的工作，感到很自豪也很满意。谈话时眼中闪烁出热忱的光芒。而我必须承认，他开了我的眼界，使我看见了从未梦想过的事，完全改变了我对他原有的想法。

我离开的时候，他亲自送我到门口，用手拍拍我的肩膀，预祝我辩论胜利，并要我再来看他，把辩论结果告诉他。

最后他对我说：

‘春末的时候你再来看我，我愿意订购你厂里的煤。’

对我来说，这无疑是个奇迹，现在，我不用央求他，他却要我的煤了。由于我真实的对待他，在这两个小时内所得的成绩，竟比这10年来的努力所得还多。原因是我现在关心到他和他的切身问题，而以前我只是在使他注意我和我的煤。”

柯纳夫所发现的，并不是一项新的真理，远在纪元前100年，罗马的著名诗人希拉斯，就曾经讲过：

“要别人关心我们，我们先要关心别人。”

所以如果你希望别人喜欢你，必须遵守的第一条守则就是：

对别人的一切，要真挚的、发自内心的、去关心体会出兴趣来。

若是你想改变自己成为一种到处受欢迎的个性，拥有更广泛使人愉快的特性，我建议你买一本林格博士著述的《归向宗教》，——听到这个书名，或许你会有排拒感，别担心，这并不是本说教的书。

这本书的作者，是一位著名的心理学家，他曾经会晤了3000多名自认内心苦闷，请求他解答“人格与个性”这些问题的人。

林格博士告诉我，他这本书可以名为《如何发展你的人格》，因为这本书就是讨论这样的问题。我相信你会发现这是一本极新颖、有趣又易懂的书。要是你能依照书本上的建议去做，相信对你的处事的手法，必有莫大的助益。

醉人的笑容你有没有

前不久，我在纽约参加一次宴会，有一位刚刚获得一大笔遗产的富孀，她似乎极希望博得与会人士的好感。

她花了很多的钱，购买貂皮大衣、珍珠、钻石，可是她却忽略了自己脸上的表情。她的神情显得那么刻薄、自私，她大约不明白男士们所最赏心悦目的，应该是女人表情中所散发出的气质，而不是她那一身咄咄逼人的珠宝。很遗憾，这位妇人没有注意及此。

史华伯曾经对我说，他的微笑价值100万美元。他所暗示的，或许就是这个真理。他有今日的成就，该归功于他的人格、他的魅力和他那种令人不得不喜欢他的特殊能力。而他的人格中，最可喜的就是那使人倾心的微笑了。

有一次，我花了一整个下午的时间去拜访莫理斯·雪弗力，说真的，很叫我失望。

他冷若冰霜、沉默寡言，和我想像的完全两回事……直到他展露微笑的刹那间，整个气氛顿时都开朗起来，有如拨云见日，一切都不一样了。

要不是他那足以扭转乾坤的微笑，恐怕雪弗力还在巴黎做他的木匠，绝不会有今日煊赫的成就。

一个人的行动，往往比言语具有更具体的意义，而人们脸上的微笑更表示：“我喜欢你，你使我快乐，我非常高兴见到你！”

为什么人们会那么喜欢狗？

同样的道理，你看它们总是那么喜欢跟人们接近，当它看到我们时，那种发自内心的高兴，你说，我们能不喜欢它吗？

敷衍式的笑脸，可就骗不得人了。可不是吗？

微笑应该是从内心深处真诚喜悦而发的，不诚意的笑，只是机械式的敷衍，那种“皮笑肉不笑”的笑脸，谁都讨厌，更别说是喜欢他。

纽约一家大百货公司的人事主任，就曾经跟我谈到这件事。他说他愿意雇用一个有可爱笑脸、即使小学还没毕业的女孩子，也不愿意雇用那种老摆着扑克面孔的哲学博士。

美国一家大规模的橡皮公司的董事长告诉我说，据他观察，一个人的事业成功与否，完全视他对这项事业有无兴趣，而不是苦干和钻研，这位功成名就的大实业家不以为苦行僧式的做法可以打开成功之门。他说：

“有某些人，创业之初，满怀壮志，很有兴味的去做，而使他的事业早获得成就，然而，当他对工作渐觉厌烦，慢慢的失去新鲜感后，他的事业也就开始走下坡，而至一蹶不振了。”

人们都喜欢别人有一付笑脸，以欢愉的态度待人，那么自己就应先这样接纳别人。

我经常向上千个商界人士建议要多微笑，心里随时保持轻松，碰到人就发出会心的微笑。像这样经过一星期后，回到讲习班来报告心得。你猜，效果如何？

先来看看纽约证券交易所斯坦哈先生的来信，他的情况决非特例，几乎算得上是典型的范例。

他信上这样写道：

“我结婚有18年了，这些年来，每天早晨，从起床到出门的这段时间内，我难得对我太太微笑，也很少说上几句话。

由于你要我去经历微笑的效果，我决定试一个礼拜看看。第二天早晨我梳头的时候，看到自己这一付绷得紧紧的嘴脸，我就对自己说：‘比尔，你今天必须要把这张凝结得有如石豪像的脸松开，展露出笑容来……就从现在开始。’

坐下来吃早点时，我轻松地笑着向太太说：

‘亲爱的，早安！’

你告诉过我，她一定会觉得很意外。哈，你还低估了微笑的价值——当时的她，简直是处于无意识状态，整个人都愣住了，我可以看得出来，她太高兴了。

无疑的这是我太太一直希望获得的，我便如此做下去，直到现在，两个多月来，我们的家庭生活真是完全改观了。

我走进办公室，对电梯小姐笑着招呼一声‘早安’，对门口的警卫笑一笑，去柜台换钱时，对里面的伙计也带着笑容，站在交易所的大厅时，对那些素昧平生的人也都展露笑脸。

不久，我发现每一个见到我的人，都会向我投以一笑。对于那些来向我道‘苦经’的人，我就用极关心的态度，去聆听他们的不平和挫折，在无形中，他们认为苦恼的事，很容易的就解决了。

我发觉微笑替我带来了财富，它每天带来很多的钞票，真是数不尽的财富。

我和另外一位经纪人合用一间办公室，他有一位可爱的年轻助手，那年轻人渐渐对我有了好感。我对自己的成就也颇觉得得意，难免就时常提起这些人际关系的新哲学。

后来，他告诉我，当他初来这间办公室时，认为我是个凌厉可憎，脾气恶劣的人，可是最近一段时间来，他对我的观感已经彻底改了过来，他觉得我笑起来很具有人情味。

我已除去原来对人的批评态度，把斥责人家的话语，转换成赞赏和激励。

我绝口不提自己所需要的，尽量克制这种自我中心的弱点，努力去接受别人的观点。眼前的种种，改变了我原有的生活，现在我变成一个跟过去完全不同的人。一个比以前更快乐更富有的人，金钱不谈，友谊和快乐的富足已使我珍重不已。”

请注意，这封信是一位饱经世故、聪明绝顶的股票经纪人所写的。股票投资是一种风险大又须要很多专门学识的事业，要靠这一行维生，100个人去尝试，可能会有99个人要失败。

你平常不苟言笑吗？

怎么办？——有两个方法倒不妨试试！

第一：你得强迫自己发笑，当四下无人时，你可以吹吹口哨、哼哼歌，尽量让自己高兴起来，就像这样，很快地你就会觉得自己真的快乐了。

请听听已故哈佛大学心理学教授威廉士先生的见解：

“情感似乎指引着行动……然而事实上，行动与情感是可以相互牵引的。因此，当你不如意的时候，为什么不挺起胸膛，告诉自己快乐。有一条捷径，或许能够把你带入快乐的境界，那就是‘控制自己的思维’，你该知道，快乐并非来自外力，而是出自内心的情境有感而发。”

快乐与否并不在于你拥有什么……你是谁……你是做什么的……只要你想快乐，你就能快乐起来。两个拥有同样地位，做同样事，赚同样多钱的人，其中一个人笑口常开心情愉快，另外一个却整天愁苦，忧容满面。

什么原因呢？

答案很简单，就是他们两人所怀的心情不一样。好像你所知道的，好莱坞月入10万美元的名伶不见得比泥水匠过得快乐。

莎士比亚说过：“所谓好与坏是无从区分的，我们认为它好，它就是好，认为它坏，它就是坏。”

林肯也曾说过：“大多数人所获得的快乐，跟他意念所得到的差不多。”他的话对极了，我最近就得到一个明确的印证：

我正走在长岛车站天桥的同时，恰好遇到三四十位手拄拐杖行动不便的孩子跟我一道走上石阶，其中一位还需要别人抱着走，他们一边吃力的攀上阶梯，一边还快乐的谈笑，很让我感到惊奇。

之后，我找到这些孩子们的老师，谈到这件事情时，他说：“是的，当一个孩子最初知道要终身成为残废时，会很觉得难受不安，但过后不久，他们都自知只有听天由命，就会继续寻求他们的快乐，目前他们的生活，快乐的程度并不亚于正常儿童。

我真愿意向那些残废的孩子们致敬，他们给了我一个永难忘怀的教训。

毕克玛莉准备和道格拉斯离婚时，我曾经和她深谈过，人们总以为她当时的心境必然是心乱如麻，怏怏不乐。然而事实并非如此，她仍然显得很安详愉快。

她有什么秘诀吗？我想诀窍在于她不自寻烦恼，事已至此，就从自己的心底去寻她的快乐。

贝格过去是圣易路棒球队里的三垒手，现在是成功的保险商，他也有一套自己的成功秘诀。

他告诉我，经过这么久来的研究，他发现微笑永远受人欢迎。

拜访客户时，在走进办公室之前，他总是在外面停留片刻，想一想赏心悦目的事情，激发自己展现一缕发自内心的微笑，然后才走进室内。

虽然这只是一桩微不足道的小事情，却是使他推销保险无往不利的关键。

再看一看推销怪杰哈巴德的离奇建议——可是别忘了，你必须真正的去实行，否则，如果只是看看，那就是说得再多也是无济于事的。

他的建议是这样的：

每次外出时，记得把下巴往里缩，抬头挺胸，让胸部充满新鲜空气，在美妙的晨曦中喝一杯牛奶。

碰到朋友微笑寒暄，与朋友握手时，请将心神灌注在手掌中，不要怕误会，也别想不愉快的事，不要让你的仇敌侵犯了你的思维，就这样诚挚的和朋友握手。

要在自己的心目中确定一个喜欢的目标，然后朝着标竿勇往直前，绝不稍移。

当你把全付精神集中在自己喜欢的事业上时，往后的日子里，你会发觉，自己所渴望的机会，一个接一个，你都掌握住了。有如珊瑚静止于水中，我须要的原生质却不断地迎上来。

你要时时把自己想像成有才干，待人诚恳，有益于社会的高人，这种思想，会时时刻刻的改变你，使你的人格和形体更接近这样的典型，你要知道，思维的力量是无与伦比的。

心中别忘了经常保持一种正确的心理——毅力、诚实和愉快。正确的思想是创造力的本源。所有的事情都是由理想而来。真诚的祈求，必然会获得完全的灵验。

我们想要获得什么样的成果，这种意念孕蕴在我们心里，总会有所获的。

把头抬起来，扬起你深锁着的双眉，你就是明白的主宰。

古老的中国人充满着超人的睿智，他们有一句格言，你我都应该剪下来贴在帽子上。

这句格言是：

“人们如果脸上没有笑容，千万别开店”——“和气生财”也。

说到开店，弗兰克·依文为基林公司所做的广告中，给了我们一些有用的哲理。

圣诞节一笑的价值：

它不费一毛，却带给你很多的收获。

它使得者获益，施者亦无所损。

它虽稍纵即逝，却留给人历久不衰的记忆。

没有人富得不须要它，而贫者却常因它而致富。

它使家庭产生和乐的气氛，在商场上制造好印象，是朋友间亲密的招呼。

它使疲惫者得到休息，失望者获得光明，是悲哀者的阳光，又使大地解除了困厄。

它无处可买、无处可求，更偷不来……当你尚未得到它前，对谁都没有用的。

在圣诞节，最后一分钟的忙碌中，我们的店员也许太疲倦了，而无法给你一个微笑，你介意留下你的微笑吗？因为不能给人微笑的人，最是需要别人的微笑，不是吗？

所以说，要是你希望人们都喜欢你，就得经常给予人们喜欢的微笑。

除了微笑……还是微笑。

避免发生困扰

1898年，纽约洛克兰村发生了一件悲剧。村子里有个小孩去世，出葬的那天，全村的人都准备去送殡。

为了参加送殡的行列，杰米到马棚里拉马，时值严冬，地上积了厚厚的一层雪；那匹马好几天没出槛了，出到外面来，兴奋至极，就把两腿高高的举起欢呼，杰米一不留意，顿时被踢惨死。

就这样，洛克兰村在一周内举行了两次葬礼。

杰米留给妻子及三个孩子的，仅仅几百元的保险金。

长子小杰姆只10岁，为了生活只得到瓦窑里当学徒。他把沙土倒入模型内，压成砖瓦，再倒在太阳下晒干；杰姆一直没有接受教育的机会，但他那爱尔兰的达观个性，使人们很自然的喜欢他，乐意和他接近。

后来，他走入政界，年数渐长，他逐渐发展出一种善于记忆别人姓名的特殊才能。

他从未进过中学，但在他46岁时，已经有4个大学赠给他荣誉学位。他还当选过民主党全国委员会主席，又担任美国邮务总长。

有一次，我专程拜访了杰姆先生，请他透露他的成功秘诀。他简短的回答说：“苦干！”

我对他这个回答，当然不会很满意，就摇摇头说：

“杰姆先生，别开玩笑。”

他就问我：

“那么你以为我的成功原因是什么呢？”

“我知道你能叫得出一万人左右的名字来。”

“不，不止了，我大约可以叫出5万人的名字。”

别惊讶，杰姆就是因为这项本领，才能帮助罗斯福进了白宫。

当杰姆还只是小店的推销员时，他必须东奔西走的招揽生意，他还担任了洛克兰村的村里干事，就在这段时期，使他养成了记忆别人姓名的习惯。

说来并不难，他有一套特别的方法。每逢认识了一个新朋友，他先要问清对方的姓名，家里人口多少，从事什么职业，政治见解如何等等。

他问清了这一切，就牢牢的记在心里，下一次再遇到这个人时，即使已

相隔一年多了，他还能拍拍人家肩膀，问候他家里的妻子儿女，甚至于可以和他谈起他家后院的蜀葵。

在罗斯福竞选总统的前几个月，杰姆一天要写几百封信，分别寄给美国西部、西北部各州的熟人、朋友。

接着，他搭乘火车，在 19 天内走遍了 20 州，共计奔波了 1.2 万英里的行程。除了火车外，连马车、汽车、轮船也全用上了。每到一个城镇，就去找熟人吃早饭、午饭、茶点，作些极其诚恳的谈话，再接着赶往下一个行程。

当他回到东海岸时，立刻再给各城镇的朋友一封信，请他们把曾经谈过话的客人名单寄来给他。那些不计其数名单上的人们，随后都收到杰姆先生一封亲切的问候函。

杰姆早年就有了这样的发现，一般人对于自己的名字，比全世界人的姓名堆在一起的总数还要关心。

记住一个人的名字，自然的叫出来，会给对方一种微妙又有效的欢迎和赞赏之意；相反的要是在别人的姓名忘了，或是说错了，不但会使对方难堪，对你自己也是一桩很大的损害。

我曾在巴黎组织过一个演说术讲习班，用复印机分函寄给居留巴黎的美国人，我雇用的那个法籍打字员，英文程度一向不好，填打姓名时自然常发生错误。

果然，其中一位讲习班学员，是巴黎某美国银行经理，就复信对我大加斥责，原因是我把他的名字拼错了。

安德鲁·卡内基是如何成功的？

人们都称他“钢铁大王”，然而他对钢铁却懂得不多，他手下成千为他工作的人，对钢铁的制造可都比卡内基内行。

但是，卡内基懂得处理人的关系——这就是致富的主因，孩提时期的卡内基，就已显出超越的领导天才和组织本领。

10 岁的他，就已经发现了人们对自己姓名的重视，这一点他就很知道如何巧妙的运用。

这位苏格兰男童曾养了一只母兔，很快的这只兔子生了一窝小兔子来，卡内基这下可麻烦了，因为他实在找不到东西喂这些小兔子。

于是，他想出了一个聪明的主意：他告诉邻居的小孩，如果他们愿意去采集金花叶回来给小兔子吃，他可以用他们的名字做小兔子的称呼。

他这个方法功效如神，于是在卡内基的脑海中留下了深刻的印象。

多年以后，他经营各项事业，就运用了同样的技巧，结果他获得数百万的盈利。

比如：他想将钢铁售给宾士维尼亚铁路公司，而汤姆士是这家公司的主管。卡内基就把他在匹兹堡建造的大钢厂命名为“汤姆士炼钢厂”。

你当然知道，这下子那家铁路公司采购铁轨时，汤姆士会向谁买喽？

有一次，当卡内基和布尔门竞争卧车营业权时，这位钢铁大王又想起了兔子的教训。

卡内基的中央运输公司和布尔门公司的商业竞争，日益热化，双方都积极争取太平洋铁路的卧车生意，互相排挤，就不断削价，几乎要剥削掉他们该有的利益。

卡内基和布尔门都到纽约去见太平洋铁路的董事会，那天晚上，卡耐基在圣尼古拉大饭店遇到布尔门，他说：“晚安，布尔门先生，我们两人不是

在愚弄我们自己吗？”

“你这是什么意思？”布尔门问道。

于是卡内基便说出他的见解。他以堂皇的词句叙述合作的利益。布尔门听了还是不能完全同意，后来，布尔门问道：“你认为我们合作的新公司怎么称呼？”卡内基不假思索的答道：“那当然用‘布尔门皇宫卧车公司了。’布尔门那张蹦得紧紧的脸，顿时松了下来。“请到我房间里来。”他说，“让我们详细谈谈。”

就是那一次的谈话，写下了企业界一页新的历史。

卡内基有高度的记忆力并知道尊重他人的姓名，这或许就是使他成为领导人物的秘诀。

他能叫出很多属下的名字，这是他很引以自豪的，他经常得意的说，他亲自处理公司业务的时候，公司从不曾有罢工的事情发生。

每个人都极重视自己的名字，总是用尽方法想使自己的名字流传下来。

伯纳姆先生虽然饱经世故，还是不能例外。他因为没有儿子好继承他的姓氏而深感遗憾。他愿意给他孙子西里 2.5 万美元，只要他肯把“西里”改成“伯纳姆”。

200 多年前，有钱人常付钱给作家，要作家以他们的名义出书。

图书馆、博物馆那些丰富的陈列品，通常都附有捐赠者的姓名。原因在于人们都希望自己的姓名永远延续下去。

我想，我们都不会比罗斯福总统还忙，但他却能把仅一面之缘的技工的名字，牢牢记在心上。

经过情形是这样的：

克莱斯特汽车公司为罗斯福总统制造了一辆特别的汽车。工程师张伯伦和一位技工，将这部车子送到白宫。

张伯伦给了我一封信，叙述了当时的情形，他说：

“我教罗斯福总统如何使用车上的特别装置，而他却教了我许多处事待人的艺术。”

信上这样说：“当我到白宫的时候，总统显得非常愉快，他直呼我的名字，使我很觉得欣慰。而最让我印象深刻的是，在我对他讲述使用车子的每一个细节时，他总表现得那么专心。而这车经过特殊设计，只须用手就能驾御自如。总统就当着一群围观的人们说：

“这部车子本身就是一个奇迹，你只要按按钮键它就自己开动，你可以不花力气的驾驶这一部车。它实在太奇妙了——我一直搞不懂这其中的奥妙，真希望有时间把它拆开，看个究竟才好。”

当总统的朋友和白宫的官员们都同声称羨这部车子时，他继续又说：“张先生，我真是感谢你，你要花费多少的时间和精力，才能设计完成这部车子。这真是一件完美无缺的工程。”

他赞赏辐射器、特别反光镜、照明灯，垫椅的式样，驾驶座的位置，衣箱的特殊衣框和衣框上的标志。也就是说，每一件细微的设计，总统都注意到了。

他还知道我在哪里下了苦心，特别把这些设备指给夫人和劳工部长及秘书波金斯看。他告诉他的黑人侍从说：“乔治，这些特殊设计的衣箱，你得要好好照顾才是。”

我把应该讲的都讲完后，总统转向我说：

“好了，张先生，我已经让中央储备局董事会等了 30 分钟，我想我得回去工作了。”

我带了一位技工在白宫，并把他介绍给罗斯福总统。他一直没有开口，总统只听到一次他的名字。他是一个很腼腆的人，一直避居后面，但在我们要离去时，总统却找寻这位技工，跟他握手，称呼他的名字，感谢他到华盛顿来。总统的致意可不只是表面的，他用心的真诚，我可以觉察到。

回到纽约不久，我接到总统的亲笔签名相片和一封简短的谢函。他如何能抽出时间来做这些事，真叫人费解。

罗斯福总统知道一种最简单明显又最重要的取得人们好感的方法，就数去记牢对方的姓名，使人们觉得自己很重要。

然而，在我们之间，又有多少人能这么做呢？

当我们和人初相识时，谈了几分钟话，在临别的时候，可能早就把对方的名和姓忘得一干二净。

一个政治家的第一课，就是：

“记住选民的姓名。”

记忆姓名的能力，无论在事业上、交际上和政治上都一样重要。

法国皇帝拿破仑三世，也就是伟大的拿破仑的侄儿，就曾经自夸说，虽然他国务很忙，但却能记得他所见的每一个人的姓名。

他有什么特殊的技巧？

是的，简单得很，如果他没听仔细时，他会说：“对不起，我没听清楚。”如果对方是个不常见的姓名，不妨这么问：“抱歉，这该如何拼法？”

在谈话的同时，他就不厌其烦的把姓名反复记忆数次，并在脑中将这个姓名与这个人的面孔、神态都连贯起来。

如果这个人很重要的话，拿破仑三任就更费事了，他会暗地把这个人的姓名写在纸上，仔细的看看字的拼法，并牢记在心，然后把纸撕了。如此一来，他的耳朵和眼睛就都有了这个名字的印象了。

这些事是颇费神的，但爱默生说：

“好的礼貌是由小的牺牲造成的。”

所以说，喜欢听到自己的名字，是人性的另一弱点！

优雅的谈吐

我最近应邀参加一处桥牌聚会。因我个人不精此道，只得准备做壁上观。巧的是有一位漂亮的妙龄女郎，也同样不会玩桥牌。

后来她发现，我过去曾在汤姆士从事无线电事业前，到欧洲各地旅行期间，担任过他的私人秘书，随时帮助汤姆士把沿途上的见闻都摘录下来。

当她认出我之后，她立即说：“卡耐基先生，你能把旅行所见的名胜和奇景告诉我吗？”

我们在沙发上坐定后，她接着提到最近和她先生去了一趟非洲。

“非洲！”我说：“那真是太好了！我总想要去一趟非洲，但有生以来除了在阿尔及尔停留过 24 小时外，就没能去过非洲其他地区。告诉我，你有没有去了值得你缅怀的地方？你游历过自然野生动物区？——有吧？多么幸运，我真羡慕你！快告诉我关于非洲的情形好吗？”

那一次谈话，我们说了 45 分钟，她不再问我到过什么地方，看见过什么东西。她再也不谈论我的旅行。她所希望的，不过是要一个专心的听众，借以扩大她的自我。

是她特别与众不同吗？不，许多人都跟她一样。

这不久前，我在纽约出版商格林伯的宴会上，遇见一位著名的植物学家。我从未接触过植物学那一类的学者，我以为与他谈话十分有趣。在不知不觉中，我坐在椅子上静听他谈论有关大麻、大植物学家伯邦和布置内花园的种种；他还告诉我一些马铃薯的情形。我自己有一个小室内花园，他很热忱的告诉我该如何解决我的几个问题。

这次的宴会中，在座的还有十几位客人，但我却违反了我原有周到的礼节，忽略了其他所有的人，而与这位植物学家畅谈了数小时之久。

到了午夜，我要告辞离去，这位植物学家在主人面前，极度的恭维我。他赞赏我十分富有激励性，如何又如何……结论说我是个最风趣、最健谈，是个谈吐优美的人。

风趣健谈？谈吐优美？——我，嘿，我几乎没有说话。

如果我们谈话的内容不改，即使我要谈，也无从谈起。原因是我对植物学方面，知道的实在太少了。

不过，我自己知道，我做到了“仔细的，用心的听”。我曾经那么专注的聆听，因为我发现我对他所说的，确实已产生了兴趣，而他也感觉到了。那自然很使他高兴，那样仔细的静听是我们对任何人的一种最高恭维。

杰克·伍佛在他《异乡人之恋》一书中，曾经这么说：“对于那些专心注意的奉承，是没有人能不动心的。”

而我又比专心注意还要更进一步，我是“诚于嘉许，宽于称道”。

我告诉他，我备受款待和指导，我但愿有他那样丰富的学养，果真如此。我希望能同他去田野散步，同时我希望再能见到他……我就是这么说了。

由于如此，他认为我是一个健谈的人，其实不过因为我所表现的专注聆听，并且善于鼓励他多谈而已。

想谈一桩成功的生意吗？

依利奥是一位笃实的学者，他说：

“谈生意没有什么诀窍，不过是你得专心聆听对你讲话的人，再没有其他比专心听话更重要了。”

这不是很明显吗？

这道理犯不着在哈佛大学花费四年的时间，我们都很清楚，有好些商人租用豪华的店面，想尽办法降低成本，陈设新款漂亮的橱窗，花费巨额的广告费，却雇用不知道该做聆听者的店员——他们截断顾客的谈话、反驳顾客、激怒顾客，似乎随时准备把顾客撵出大门才肯甘心。

伍顿的经验是一个很好的例子。他在讲习班中说出这段故事：

他在靠海纽泽西州的纽华城里一家百货公司，买了一套衣服。这套衣服穿在身上实在太令人失望了，上衣会褪色，同时把衬衫的领子也弄黑了。

他就把这套衣服拿回那一家百货公司，找到了跟他交易的店员，告诉他经过的情形。

我说他“告诉”店员详细的经过吗？——不，我实在言过其实了。他想要把经过的情形说出来，但是他办不到，他的话老被那一位颇有辩才的店员给截住了。

“这种衣服我们已卖了数千套。”店员反驳他，“你是第一个挑剔的顾客。”

不止如此，那位店员的声还大的出奇，他话中的含意好像是：“你在

说谎，你以为我们是好欺负的，是不是？好，我就给你点颜色看看。”

正在争论激烈时，另外一位店员也加入了，他说：“所有黑色的衣服起初都会褪一点颜色的，那是无法避免的。尤其是这种价格的衣服，你能要求它好到什么程度？”

“那时，我已经火冒三丈了。”伍顿讲述事情的经过说，第一位店员怀疑我的诚实，第二位嘲弄我买了次等货。我真的恼怒起来了，正准备斥责他们时，经理恰好走了过来，他深知他的职责所在，他使我的态度顿时改变了。

他如何将一个盛怒的人，变成一个满意的顾客呢？

第一、他让我从头到尾讲完我所遇到的情形。他静静的听着，没说半句话。

第二、当我讲完时，那位店员又要开始和我争论了，那经理却站在我的观点和他们争辩。他说，很明显衬衫上的领子是这套衣服污染的。他坚持的表示，这种不能使顾客满意的衣服，根本不应该出售。

第三、他承认他不知道为什么这衣服会这么差劲，并且率直的对我说：“你认为我该如何处理这一套衣服，你尽管吩咐，我完全依照你的意思。”

仅仅数分钟之前，我还一心一意想把这一套可恶的衣服退掉，但现在我却回答说：“我看你来决定好了。我只是想问明白，这种褪色的情形是否是暂时的，或者你们有什么办法使这一套衣服不再继续褪色。”

他给我的意见是把这套衣服带回去，再穿它一个星期试试看。他应许我说：“拿来换一套满意的。如此的麻烦你，真是抱歉。”

我满意的走出那家百货公司。这以后那套衣服一直没有毛病，我对那家商店的信心也就完全恢复了。

也难怪这位先生会是经理，而那些店员永远只停留在店员的地位，嘿，他们最好被降级到包装部，永不准和顾客接触。

最爱吹毛求疵，乃至喜作激烈批评的人，常常会在一个怀有耐性和同情的静听者面前，完全的软化下来。

这位静听者，必须要有过人的沉着，他必须在气愤的寻衅者面前，力持镇定的对付。

有这样的一个例子：

数年前，纽约电话公司碰上了有史以来最凶悍、最不讲理的顾客，这顾客用最刻薄的字眼咒骂接线生。后来他的火焰更大了，他说电话公司填造假帐单，他要拒付，还要写信给报社，并向公众服务委员会提出申诉，好对电话公司引起数起诉讼案。

后来，公司派出了一位最有经验又极具技巧的“调解员”去拜访这位顾客。

这位“调解员”静静地听，尽量让这位爱争辩的老先生说出他的满腹牢骚。“调解员”连声地说“是、是”，很是同情他的委曲。

“他继续口出狂言，我差不多听了3个小时。”这位调解员在我班上讲述他的经验时说，“而后，我再到他那里去，听他说那些发不完的牢骚，前后有4次。在第4次访问结束前，我已成为他首创的一个组织的基本会员，他称之为‘电话保障协会’；现在我还是这个组织的会员，然而，据我所知，除了他以外，我是世界上唯一的会员。”

“在这几次的访问中，我只是静静的听。对于他所举的任何一个理由，我都报以同情的态度。据他表示：从未有电话公司的人如此同他说话，他逐

渐的友善起来。我所要求的事情，在前3次谈话中，我只字不提，一直到第4次，我就整个了结了这桩麻烦。他把所有的帐款都付清了，还撤销了对公众服务委员会的申诉，不再找公司的麻烦。”

无疑的，这位先生表面上看来是为社会公义而战，为了保障公众的权益，拒受无理的剥削。但实际上，他所要的是别人的重视——即所谓的自重感。他先挑剔抱怨，好取得这份自重感；当他从公司的代表身上，得来这份自重感后，他就再也用不着举出这些不切实际的委曲了。

多年前的一个早晨，有一位忿怒的顾客，闯进了德茂毛呢公司创办人德茂的办公室。——这家公司后来成为世界上最大的毛呢公司。

“虽然他始终不肯承认，可是我们知道错的是他。我们的信用部坚持要这人付清所欠的15元，他接到几封信用部的信后。即刻整装到芝加哥来。他匆忙奔进我的办公室，告诉我说，他不但不付那笔钱，而且，我们公司更别想做他一块钱的生意。

我以最大的耐性听他那些话。好几次都要忍不住反驳他，好中止他无理的说法，但我还是把话又吞了回去。我知道反驳决非上策，索性让他尽情发泄。终于，他的气焰不再那么盛了，我想是我可以开口的时候。

于是我安详的说：‘我很感谢你特地到芝加哥来告诉我这件事情。事实上，你已帮了我一个大忙……如果我们的信用部激怒了你，同样的也可能得罪别人，那可就不堪设想了。请相信我，我迫切的需要你告诉我这些事情。’

他大概没有料到我会这么说，我猜他可能感到有点失望。因为，他之所以到芝加哥来，无非是要跟我大事交涉一番，而我却感谢他，不与他争论。我心平气和的告诉他，我们会取消那笔15块的帐款，同时忘掉这件事。

我说我十分了解他的处境，如果换作我处于他目前的境遇，我也会同他一样的想法。由于他不准备买我们的货物，所以我推荐了其他几家毛呢公司给他。

已往他来芝加哥时，我们经常一同午餐，所以那天我也就请他吃饭。他很勉强的答应了，但当我回到办公室的时候，他订了比过去还要多的货物，并且怀着冷静的情绪回家去了。由于我对此事的处理，他觉得也应该好好的对待我们。于是他回去查阅了所有帐单，原来是他自己放错了地方。最后，他就把那笔15块的帐款寄还给我们，还附了一封致歉的信。

后来他妻子生了个男孩子，就取用我们公司的招牌名称为‘德茂’。他一直就是我们公司的忠实顾客，直到20年后。他去世为止。”

几年前，有个荷兰籍的小男孩，学校下课后，必须替一家面包店擦拭橱窗，借以一周有五毛钱的收入。他家里很贫穷，所以他经常提着篮子，到水沟里去捡运煤车上掉下来的煤块。

这个名字叫爱德华·巴克的小孩子，小学没念完，后来却成了美国新闻界最成功的杂志编辑。

他是如何干起来的？——这一页成功的历史，说来可话长，但他是如何开始的，倒可以简单的叙述一下。他也就是本节所提的重点。

他在13岁的时候离开学校时，在一个名叫“西联”的机构里充任仆役，每星期的工资是6元2角5分；他虽处在极贫困的环境中，却无时无刻不在追求接受教育的机会。

他不但不放弃求学的意念，而且还自己着手教育自己。他安步当车，以白开水充饥，把钱积聚起来后，就买了一本《美国名人传记》。之后，他做

了一件人们闻所未闻的事情。

爱德华·巴克把这本书细细研读后，就着手写信给传记上的每一位名人，请求他们多谈谈关于童年时候的情形。

从巴克这样的表现看来，他本有一种善于静听的本质——他希望那些成名的大人物多谈论自己。

他写信给当时正在竞选总统的詹姆士将军，问他是否确实当过运河上拉舫的童工，结果詹姆士给了他一封详尽的复函。

巴克又写信给格雷将军，询问他在哪本书上记述的一次有关战役的情况。格雷将军为他画了一张地图，还邀这位 14 岁的小男孩吃饭，他们聊了一个通宵。

他也写信给爱默生，请求爱默生说些有关他自己的事。不久这位原来“西联”机构的传信童子，便和国内最著名的人物通信；像爱默生、布鲁斯、奥利佛、朗菲罗、林肯夫人、薛曼将军和戴维斯等。

他不只与这些名人通信，并且利用他们在休假的时期，自个儿去拜访他们，而成为那些人家里，一位受欢迎的客人。这样的经验，使他浸染了一种无价的信念。那些男女名人激发了他的理想与志向，也改变了他的一生。

这些，让我再说一遍，只因为实行了我们正在讨论的原则，倒也算不上是什么奇迹。

名记者马可逊，访问过不少叱咤风云的大人物，他曾告诉我们：许多人不能给人留下好印象，只因为他们不能注意倾听别人的谈话。“这些人关心自己所要说的话，却从不打开耳朵好些大人物告诉我，他们所喜欢的，不是善于言谈的人，而是那些静静的聆听者。能养成静听习惯的人，似乎要比任何好性格的人少见。”

不止是大人物喜欢善于静听的人，绝大多数的人，都喜欢人家听他们讲话。正如读者文摘所说的：“很多人找医生，他们所要的，不过是个静听者。”

在内战最激烈的时候，林肯写信给伊利诺州的一位老乡亲，请他到华盛顿来，说是有些问题需要同他讨论。

这位老乡亲到了白宫，林肯跟他谈了数小时关于解放黑奴的问题。林肯把这项行动赞成和反对的理由都加以研讨，然后再阅读有关的信件和报纸文章，有的人由于他不解放黑奴而谴责他；还有的人则怕他解放黑奴而咒骂他。

这样谈了数小时后，林肯和这位老朋友握手道别，送他回到伊利诺州，居然都没有征求他的意见。所有的话都是林肯说的，说完了这番话后，心境似乎舒畅多了。

林肯没要求建议，他不过要一位友善、同情的聆听者，借以发泄心里的苦闷。这也是我们在困境中所需要的！

如果你想要学习使人远远躲开你，在背后笑你，甚至轻视你，这里可有个好方法——永远不要仔细的听人家讲话，不断的谈论你自己。如果别人高谈阔论时，你有意见，不等对方把话说完，马上就提了出来。

在你想来，他绝对不会比你聪明，你为什么还要花时间去听那些没有见解的话？是的，立刻插嘴，只要一句话，就可以制止他的高论。

你遇到过这种人吗？很不幸的我就是遇见了。可笑的是，他们还是社交界有名的人他们是讨厌出了名的，他们被自己的私心和自重感所麻醉了，就永远只得做讨厌鬼了。

只喜欢谈论自己的人，永远只为自己设想。哥伦比亚大学校长白德勒说：

“这种人是无可救药的，没有受过教育似的。”他又说：“无论他曾接受过什么教育，仍然是个没有教养的野蛮人。”

所以，要是你希望成为一个谈笑风生，受人们欢迎的人，你必须是一个注意听话的人。

好比李夫人所说的：

“要使别人对你有兴趣，先要对别人感到兴趣。”比如说，问问别人喜欢回答的问题，鼓励他谈论他自己和他的成就。

不要忘了，跟你谈话的人，对他自己、他的需要、他的问题，比你的任何问题重要千百倍。像他的牙痛，可就好比死了百万人的天灾重要多了。他注意自己头上一个疮疤，可比发生了一桩大地震还严重呢！

下一次你要开始谈话时，请想一想这些：“做一个善于静听的人；鼓励别人多谈论他们自己。”

谈人们最感兴趣的事

凡是到过牡蛎湾拜访过罗斯福总统的人，都会为他渊博的学识感到惊讶不已。

百万富豪福特就曾经这样说过：

“无论是一个牧童或骑士，政客还是外交家，罗斯福都知道应该对他们说些什么话。”

那又是怎么回事呢？

很简单，罗斯福在会见访问之前，头一天晚上已准备了那位访客所最感兴趣的话题。就和其他具有领袖才干的人一样，他知道这回事。

“深入人们内心的最佳途径，就是对那个人讲他所知道最多的事物。”

前耶鲁大学文学院教授费尔浦斯，在早年就明白这个道理。费教授在他的一篇论文“人的天性”里就曾这样写着——

“在我八岁的时候，某一个周末到福托津的姑母家里度假。那天晚上，有一位中年人也去我姑母家，他跟我姑母寒暄过后，就注意到我身上。”

那时我对驾驶帆船有极大的兴趣，那位客人就跟我大谈帆船，我们谈得十分投机。”

在他走了以后，我还对姑母说，这人真好，他对帆船也知道不少呢。

姑母告诉我说，那位客人是纽约的一位律师，照说他对帆船是不会感兴趣。‘但是为什么他始终和你谈帆船的事呢？’姑母对我说：“他是一位绅士，他看出你喜欢帆船，所以就专谈你所感兴趣的事，他知道如何使自己到处受欢迎。”

费尔浦斯教授又说：

“我永远不会忘记，姑母所讲的话。”

当我写这篇文章的时候，桌上有一封信，那是热心童子军工作的基尔夫先生寄来的。他在信上写着——

“有一天我需要找个人帮忙，原因是欧洲将举行一次童子军纪念大会，我想请求美国某家大经理，资助我们一位童子军代表赴欧洲参加大会的往返旅费。

在此之前，我听说那位经理曾开了一张 100 万的支票，随后又作废，他于是把那张支票装入镜框保存起来。因此，当我走进他办公室的第一件事，就是请求让我观赏那张支票。

我告诉他，我从未听说过有人问过 100 万的支票，我要告诉我的童子军，

我的确见过一张 100 万元的支票。他很高兴的取出来给我看，我表示羡慕和赞赏，并且要他告诉我为什么签了又作废。”

你注意到了没有？基尔夫开头并不说童子军的事和他的来意，他只谈对方最觉兴趣的事，结果如何呢？

基尔夫继续说：

“那位经理随后问道，‘哦，我还没有问你来找我有什么事哩。’于是，我便说明来意，可真是出乎我意料之外，他不但立刻答应我的请求，而且比我原先要求的还要多。我只希望他能赞助一个童子军去欧洲，然而他却愿意资助五个代表，而且连我也包括在内。

他签了一张外国银行支付的凭证，让我们在欧洲逗留七个星期，又写了几封介绍信，吩咐欧洲各大城市分公司的经理，妥善的招待我们。接着，他自己又亲自在巴黎接待我们，带领我们游览全市。后来他还替几个家境贫寒的童子军介绍工作，一直到现在，他还尽其所能的帮助这个童子军团体。

当然，这是我所知道的，如果在事前没有找出他的兴趣所在，使他先高兴起来的话，恐怕就没有这么容易和他接近了。”

这不就是可以应用到商场上的一种可贵技巧吗？

再举一个例子。

纽约有一家面包公司经理杜凡诺，他处心积虑的想把他的面包卖给一家大旅馆。四年来，他一直打着这个主意，几乎每星期都去找那家旅馆的经理。

有时候杜凡诺知道那位经理去哪一个交际场所，为了有更进一步接触见面的机会，他也跟着去那里。甚至他还在那家旅馆租下一个房间，为的是好谈买卖，但他都失败了。

杜凡诺先生说：

“我学会了待人的技巧后，才知道应该改变策略，那就是想办法找出他最感兴趣的事。到底哪方面能引起他的注意呢？——我发现他是美国旅馆协会的会员，而且他很热心地推广该会的业务，遂被推选为该会的主席，他同意还兼任国际旅馆同业联合会主席。”

“不论开会的地点在哪里，他都会搭乘飞机，远渡重洋，涉过大漠，到那里开会。所以，第二天见到他时，我便问他该会的详细情形，果然得到他的回响——他跟我谈了半点钟关于会里的情形。”

“他讲得那么兴高采烈，我很明显地看出，那个会社团体就是他的兴趣所在，并且是他生活上的重心，在我和他分手前，他直邀我加入他们。”

“那时我并没提到面包的事，几天后他旅馆的管事给了我一个电话，要我把面包的价目和样品送去。我走进那家旅馆，里面那管事笑容可掬地说：‘我真不明白你在经理的身上下了什么功夫……不过，真的，你搔到他的痒处了。’‘试想，四年来我尽力想同他做买卖，如果不煞费脑筋找出他的兴趣所在，还不知道要费多少时间呢？’”

记住，兴趣常常是人们的生活重心呢！

良言三冬暖，恶语六月寒

有一次，我到纽约 33 街的邮局，去寄一封挂号信时，寄信的人很多，只得依次排队慢慢等。这时，我注意到那位邮务员对他的工作很觉苦恼。他秤完一封信，递出邮票，找给零钱，分发收据，做着这样年复一年的单调工作。

因此，我对自己说：“我过去试一试——想办法让那人喜欢我，我必须说点有趣的事，关于他的，而不是我的。”于是我又自问：“他有什么地方

值得我去赞赏的？”

这确实是个难题，尤其对方是个素昧平生的陌生人。可是，这次倒比较容易，我忽然看出一件很值得称赞的事。当他秤过我的信后，我就很诚恳地告诉他：

“我真希望有你这样一头的好头发。”

那邮务员把头抬起来，有点吃惊又面露笑容谦虚地说：“没有以前那么好了。”

我很认真地告诉他——也许没有过去光泽，但现在看起来还是很好看的。我们愉快地谈了几句，最后他对我说：“的确常有人称赞过我的头发。”

我敢打赌那邮务员中午下班去吃饭的时候，脚步必然有如腾云驾雾般轻松。晚上回到家里，他会跟他太太提到此事，而且还会看着镜子，对自己说：

“嗯，我的头发确实不错。”

我曾在公共场所讲起这件事，后来有一个人问我：“你想从那邮务员身上得到些什么？”——我想得到什么呢？

如果说我们是那样卑鄙自私，不能从别人身上得到什么，就不愿意分给别人一点快乐；我们的气度比一只酸苹果还小，恐怕我们所要遭遇的，也是绝对的失败。

哦！的是。我确实希望从那人身上，得到些什么……我想要些极宝贵的东西，而我已经得到了。——我使他感觉到我为他做了一件不需要他回报的事。

这件事即使时过境迁，却依然闪烁在他的脑际永难磨灭。

人类的举止行动有一项绝对重要的定律，假如我们都能遵守这项定律，就差不多可以避免烦恼。事实上，奉行这项定律，常常会带给我们无数的友谊和永恒的快乐。然而一旦违反了这项定律，立即地就会遭遇到很多的困扰。

这项定律就是说：

“永远使别人感觉高贵、重要。”

杜威博士有一句话说，“自重的欲望，是人类天性中最急切的要求。”

詹姆斯博士说：“人类天性的至深本质，乃是渴求受人重视和称赞。”

我曾经说过，人与动物不同之处，就在于高贵感的有无，而人类文明也是由此产生的。

哲学家们对于人际关系的定律，思索考据了数千年，结果却只能引证出一项定律案。那项定律并不是新创的，它跟历史一样古老——3千多年前，波斯哲学家梭罗斯特把这定律传给拜火教徒。2千多年前，中国的孔子讲学传给门人弟子。道教始祖老子也曾教过他的门徒。释迦牟尼在纪元前500年也把这定律广传人间。

此后，耶稣基督还把它综合成一个思想，归纳成一句话——那是世界上最重要的一项定律：“你希望别人怎样待你，你就该怎样待人”。

你要与你接触的人都赞同你。你要人们肯定你的价值。你要在自己的小圈里有一种高贵感。你希望得到诚挚的称赞，而不是没价值不真的阿谀和奉承。你希望你的朋友同事都能像司华伯所说的“诚于嘉许，宽于称道”——所有的人都需要这些。

让我们遵守这条金科玉律，并且以希望别人待我之心，推己及人。

如何做？何时做？在什么地方做？

答案是：随时随地都该这么做。

有一次，我向无线电城的询问处打听亨利·苏文的办公室号码。那位职员穿着整洁，似乎自觉很高兴，他简单明快的回答说，“亨利·苏文（稍停）18楼，（顿一顿）1816室。”

我走向电梯，继而一想，接着又走了回来，告诉那位职员说：“你回答的方法真是漂亮清楚又恰当，有如一位艺术家，实在不简单呀！”

他脸上显露出愉快的光芒，还告诉我为什么在答话时要停顿和每句话的几个字要那么说。我的赞美使他高兴得把领带又向上紧了一紧。当我搭乘电梯直上18楼时，我自觉又在人类快乐的总量上，增添了一点。

你无需等到当了驻法大使，或是做到大俱乐部的会长时才去称赞别人。几乎每天都可以应用它才是。

譬如，服务员给你端来了柠檬汁，而你叫的却是柳橙汁，你不妨这么说：“对不起，要麻烦你了……我喜欢的是柳橙汁呢！”他会回答“一点不麻烦”，并且很乐意地去为你更换，因为你尊重他。

很平常的客套话，像“我很抱歉，麻烦你了”，“请你……”，“你不介意……”，“谢谢”——这些虽只是小小的礼貌，却时常可以减少人与人之间的磨擦，同时表现你不同凡响的高贵品格来。

我们再举一个例子：

美国著名小说家贺尔·柯恩是铁匠的儿子。他的一生当中，念不到八年的学校，可是在他去世的时候，他是世界上最富有的文人。

经过的情形是这样的：柯恩喜欢诗词，他不止尽读英国诗人罗瑟蒂的诗，并且都能出口成诵。甚至他还写了一篇演讲稿，歌颂罗瑟蒂的艺术成就——还送了一份给罗瑟蒂。罗瑟蒂很很高兴，他于是有这样的表示：“一个年轻人，对我的才学能有这么高超的见解，他必定很聪明。”

罗瑟蒂便请这位铁匠的儿子到伦敦来，担任他的私人秘书。那是柯恩一生的转捩点；在这个新职位上，他遇见了当代的许多大文豪，受到他们的指导和鼓励，得以顺利地展开他的写作生涯，享名寰宇。

柯恩的故乡格利巴堡已成为世界旅游的胜地，他的遗产价值250万美元——然而，谁会知道，如果不是当年他写了那篇赞赏名人的文章，也许就要一文不名，默默无闻地离开人世。

这就是真诚的，发自内心的一股赞赏力量……伟大而超越的力量。

罗瑟蒂认为他自己重要，那并不算稀奇，几乎人人都认为自己重要，而且极其重要——一个国家也是如此。

你是否以为自己比印度人优越？你有权这么想；但亿万印度人又自觉他们比你优越更多，更多。

你以为你比爱斯基摩人优越？你当然可以这样想，可是你是不是也想知道爱斯基摩人的看法，好，告诉你吧。在爱斯基摩人的社会里，如果有好吃懒做，不务正业的人，他们就指那种无赖汉叫“白人”——那可是他们轻视人所用的最刻薄的话。

每一个国家，都觉得自己比别的国家优越，这样就产生了爱国主义和战争。

一条最明显的真理，就是你所遇到的人，几乎每个人都自己觉得某些方面比你优秀；只有一种方法，能深入人们心坎——让他觉得你承认他在自己的世界里，是高贵重要的，要真诚的肯定。

别忘了爱默生所说的，“我所遇到的每个人都有比我优越的地方，我能

向他们学习到很多东西。”

可悲的是有些人刚刚小有成就，就不自觉地嚣张和自满，结果反而引起别人的反感与憎恶。

莎士比亚有一句话，“人，骄傲的人，借着一点小权势，就开始胡作非为，使天使也为之伤心落泪。”

我要告诉大家，有关我讲习班里三个商人的故事。他们知道善加运用原理而获得了惊人的效果。

第一个是康乃狄格州的律师，他不愿公开姓名，我们就称他 R 先生吧。

当 R 君来我班上不久，有一天他驾着汽车和太太到长岛去拜访一位亲戚，他留下来陪老姑母闲谈。R 君要把他学习所得，作一次实地的应用，以便将来写篇报告，于是他想从老姑母身上起头。他开始巡视这屋子的四周，想找点值得赞赏的事物。

“这幢房子是 1890 年建造的，是吗？”他问道。

“是呀！”老姑母回答道，“正是那年建造的。”

他于是又说：“这使我想起我诞生的那幢房子，那真是美极了，建筑也好，室内又宽敞。现在的人都不再讲究这些了。”

“说的也是”，老姑母点点头赞同地说。“现在的年轻人，都不讲究住好看的房子。他们所需要的只是几间起居室，一只冰箱，再有就是一部可以开出去兜风的轿车而已。”

老姑母怀着一缕回忆的心情，轻柔地说：

“这是一所梦幻之屋——它是用爱心组合的。我和我丈夫在未盖这房子以前，已梦想多年，我们没有请建筑师，完全是自己用心设计的。”

她领着 R 先生到各房间参观。R 先生对她一生所珍爱收藏的各种珍品，如法国床椅、古式英国茶具、意大利名画以及曾挂在法国皇帝时代宫堡里的丝帷，都真心地加以赞美。

“看完各个房间之后，”R 先生继续说，“她又陪我到汽车间，那里停放着一辆簇新的别克汽车。”

她轻声地说：“这车是我丈夫去世前不久买的，自从他去世后，我就不曾再坐过……。既然你懂得欣赏美好的东西，我打算把这辆车子送给你使用。”

“啊，姑母，我不知道如何是好。我很感激你的好意，但我不能接受，我自己早已有一辆新车子；再说你有很多更亲近的亲戚，相信他们会很喜欢这辆车子的。”

“亲戚？”她喊道，“是的，我是有很多更亲近的亲戚，他们可全在盼着我早点离开这个世界，好接受这辆车子……。但是他们永远别想得到。”

“如果你不愿意送给他们，你还可以把车子卖掉。”

“卖掉？”她嚷了起来，“你想我会卖掉这辆车子？你以为我会忍心看着陌生人驾着这辆车在街上走吗？这是我丈夫特地为我买的，我做梦都不会想卖掉它——我一定要把它送给你，只有你懂得珍惜美的东西。”

R 先生尽量婉转地辞谢姑母的赠予，可是他又不便刺伤老姑母的心意。

这位老太太一个人，只身住在一栋宽敞的大房子里，披着派斯来披肩，对着屋里的古物，缅怀往年的陈迹。她正希望别人也能有跟她同样的感受。

她有过一段金色年华，曾是那么美丽、动人，为男士们所衷心追求。她建造了这所纪念爱情的房子，还从欧洲各地，精心地搜集了许多珍品装满摆

饰。

现在的她正面临风烛残年，孤零零地一个人，她渴望得到一点人间的温暖，一点真心的赞美——可是，却没有一个人能给她。

一旦她发现找到了她所要的东西，就有如荒漠中寻得甘泉，她心底激动的感念之情，非要把一辆新的别克汽车相赠，不足以表达心意。

第二个例子——

这是纽约园艺设计家麦克·玛霍先生所叙述的这件事。他说：“在我聆听了‘如何交友和影响他人’的演讲后不久，我为某著名法官设计园景。那位法官提出他的建议，他想要在那些地方栽种些杜鹃花什么的。就这样开始了我们的攀谈，我说，‘法官，你有很不错的业余嗜好。你那几条狗都很可爱，我听说你曾得过很多赛狗会的蓝丝带优等奖状。’”

“这几句赞美的话，果然效果惊人。那位法官答道：‘是的，我实在是喜欢养狗，你要不要参观我的狗舍？’他费了将近一小时的时间带我去看他的狗，以及他所得的许多奖状。甚至还拿出那些狗的血统系谱，为我介绍每条狗的优越血统——也因此他豢养的狗都相当漂亮伶俐。最后他问我，‘你有没有小孩？’我回答说有。他立即问说，‘他喜欢小狗吗？’我说，‘哦，他一定十分喜欢。’那法官点点头说，‘好极了，我就送他一条小狗。’”

“于是他告诉我如何喂养小狗，然后停了一下他又说，‘我这样说，可能你很快会忘了，还是让我写下来给你吧。’那法官回到屋里，把他要送我的那条小狗的血统书和喂养方法，用打字机清清楚楚地记录下来，他给了我一条价值 100 元的名犬，还占去了他一个多钟头的宝贵时间。那可是因为我对他的嗜好和成就，表示真挚赞赏的收获。”

柯达公司的伊士曼发明了透明胶卷后，活动电影的摄制才得以成功。同时也使他获得亿万财富，成为世界上著名的商人。虽然他有这么辉煌的成就，却仍然跟你我一样地渴求别人的称赞。

曾有这样一个例子——

多年以前，伊士曼在罗加斯德建造“伊士曼音乐学校”和“凯伯恩剧场”。本座剧场是用来纪念他母亲的。纽约优美座椅公司经理阿德森，希望能承包该剧院的座椅工程，他打了个电话给建筑师约妥会见伊士曼的时间。

阿德森按时到了那里，那位建筑师告诉他：

“我知道你是要办理坐椅的合同；但我得告诉你，伊士曼的工作很忙碌，如果你用了他 5 分钟以上的的时间的话，你就不必想做这笔生意了。他事情多，脾气又大，所以我劝你尽快说明来意，立即离开他的办公室。”

听他那么说，阿德森准备照着做。

当他被引进伊士曼的办公室，看见伊士曼正埋首处理桌上的一大堆文件。伊士曼看见有人进来，抬头取下眼镜，招呼建筑师和阿德森说：“两位早，有何见教？”

建筑师代为介绍后，阿德森说道：“伊士曼先生，我很羡慕你的办公室。如果我能有一间像这样的办公室，我一定会很高兴地在里面工作。你知道我是一个内地的木材商人，从来就不曾见过这样漂亮的办公室。”

伊士曼回答说：“谢谢你提醒了我。你觉得这间办公室看起来很漂亮吧？当初刚刚盖好设计布置完成后，我确实非常喜欢……可是现在，因为许多工作忙得我甚至几个星期坐在这里，都无暇他顾了。”

阿德森走过去用手摸摸壁板，说：“这是英国橡木吗？它和意大利橡木

有些不同。”

伊士曼答道：“是的，这是进口的英国橡木，是一位专门研究细木的朋友，特别为我挑选的。”

随后伊士曼陪同他参观自己设计的室内陈设，包括木门、油漆色彩和雕刻工夫等。他们在扇窗栏处停了下来，伊士曼和气地表示他要捐助给罗加斯德大学和公立医院等机关一些钱，为社会尽些心意。

阿德森热诚地恭贺他说，这是古道热肠的慈善义举。伊士曼打开玻璃橱的锁，取出他从前买的第一架摄影机——是向一位英国人买下的发明品。

阿德森又问他当初是如何在商场上奋斗和挣扎的，伊士曼感慨不已地叙说他幼年时的困苦情景，他的寡母开了一小层出租公寓，他自己是一家保险公司的小职员，一天只赚5毛钱，受困于饥寒，于是立志要刻苦奋斗，多赚些钱，免得母亲终日操劳至死。

阿德森又刻意地找些话题，静静地听伊士曼述说——

伊士曼谈到他以前做实验的一段往事上，他说他过去做实验的时候，日以继夜，办了整天的公事，晚上还得守夜——有时穿着工作服稍作休息，有一次甚至工作了72小时之久。

阿德森是上午10点1刻走进伊士曼办公室的，那位建筑师曾劝告他，最多只能停留5分钟。可是一小时、两小时都过去了，他们还在滔滔不绝的谈着。

后来伊士曼对阿德森说：“上次我去日本，买了几张椅子回来，因为放在晒台上，日久被阳光把漆晒得退色了，我就索性买了漆回来，自己动手。你要不要看看我自己油漆的成绩？好极了，你就同我一起回家吃中饭罢，我给你看看。”

午饭后，伊士曼把他漆的椅子拿给阿德森。那椅子一张不过值5毛钱美金，而富有的伊士曼之所以觉得自豪，就因为那是他自己油漆完成的。

凯伯恩剧场座椅的定货总额达9万美金。你猜谁得到了定货合同？——除了阿德森，还可能是别人吗？

从那时候开始，一直到伊士曼去世，他们一直维持有密切的友谊。

我们该何处开始实行这种奇妙的点金术呢？

何不从你自己的家庭做起呢？我不知道还有什么最为需要或更会忽略的。相信你的太太一定有她的长处吧——至少曾经有过，不然你不会娶她为妻的。但是，你已经有多久没有赞赏她的美丽了？那是多久？多久了？

有一次我在纽约伦斯维克的米拉契河钓鱼，我自己独居在加拿大森林中的一个帐棚里。在那里，每天只能读到镇上唯一的一份新闻报。穷极无聊，我总把报纸一字不漏地读完。一天，忽然读到狄克丝女士的一篇文章，笔触发人深省，我就把它剪下收存。

那篇文章说到，她已听厌了人们对新娘的劝告，她认为应该有人把新郎拉过一旁，给他一些贤明的建议。

她说：“不会甜言蜜语的人别结婚。婚前赞美女人是势所必然的事。然而结婚后的赞美，却也是一种应当的职责。婚姻不只要讲诚实，还得有外交手腕。”

“如果你希望拥有幸福美满的生活，永远不要批评你太太的治家术，或是拿她和你的母亲作无谓的比较。反过来说，你应当夸赞她持家有方，向人们宣称你有一位贤内助。要是她把饭菜弄得你无法入口，也不能抱怨，只得

说今天的饭菜没有平日那么可口。你太太得到诸如此类的暗示，必定不顾辛劳地改进，直到你完全满意为止。”

可不要突然地这么做，那可能会引起她的疑心。

不妨在今晚或明天，给她买一束鲜花或一盒点心——不要只是嘴巴上说，“是的，我应当这样做。”要立刻去实行。给她一个温柔的微笑，加上几句甜蜜的话语。

如果做丈夫的和做太太的都能如此做的话，我不相信现在的婚姻会像人们所说的，六对夫妇中会有一对要化离的了。

你想知道怎样使女孩子爱上你吗？

好，告诉你一个秘诀，保证绝对有效。这并不是我自己的假设，而是从狄克丝女士那里借来的。

她有一次去访问一位成为新闻人物的重婚者，这人曾获得 23 个女子的芳心和她们的财产（需要附加说明，她是在监狱里访问他的）。

当她问及他的锦囊妙法时，他说他倒没有施什么诡计，你只要礼让她，听她谈论自己就是了。

这方法在男人身上也同样有效。英国最聪明的首相狄斯瑞里说过，“对一个男人谈论他的事情，就算再久的时间，他仍会兴致勃勃地听下去。”

所以说，你要使人喜欢你，不要忘了这第六项规则——美言一句三冬暖。

你已经学了不少为人的诀窍，现在合上书，立即开始对你周围的人们，实施这绝妙的哲学——相信会带给你很多意外的收获。

三、使人赞同己见

不要一味地坚持己见

大战结束后不久，有一天晚上我在伦敦，得到一个宝贵的教训。

那时我是澳洲飞行家史密斯的经理人，大战期间，他曾代表澳大利亚在巴勒斯坦担任飞行工作。

战事结束没多久，史密斯在 30 天中，飞行地球半周，这件事举世震惊，澳洲政府颁赠 5 万元奖金，英皇封授他爵位。

在这一段时间，史密斯爵士在英国，是一个被人瞩目的人物……誉称他是不列颠帝国的“林白”。

有一天晚上，我赴欢迎史密斯爵士的宴会，那时坐在我旁边的是一位来宾，讲了一段很幽默的故事，并用了一句成语。

说故事的那位来宾，指那句成语是出自圣经的，其实错了。

我知道那句成语的来源，那时我为了满足自己的优越、突出感，而毫无顾忌地指正他的错误。

但是那位来宾却坚持自己的见解……

啥？

那句成语出自“莎士比亚”？

绝对不可能的……那句成语出自圣经。

我的老朋友贾蒙坐在我的左侧。

他花了许多年的时间，研究莎士比亚的作品，所以我和那位来宾，都同意把这个疑问交予贾蒙来做决定。

贾蒙静静听着，在桌子下面用脚踢了我一下；然后就说：“戴尔，那是你弄错了……这位先生才对的，那句成语出自圣经的。”

那天晚上在回家的路上，我向贾蒙说：“你分明知道那句成语出自“莎士比亚”的作品中，为何竟说我弄错了呢！？”

贾蒙回答道：“是呀！一点都不错……那是莎士比亚的作品中“哈姆雷特”第五幕，第二场。可是戴尔兄，我相信你该明白，我们只是处在一个盛大的宴会中，为什么一定要找出一个证明，好指责别人的错误呢？”

“如果你这样做，人家难道会喜欢你，而对你发生好感吗？”

“你为何不让他留一点面子呢？”

“他没有征求你的意见，而且也不接受你的意见，你又何必去和他争论呢？”

“我现在要告诉你，戴尔，‘永远避免正面的冲突’，那将是最聪明的。”

这个教训，使我受到很大的影响，我原本是个固执、顽强的人。从小就爱跟兄弟们争辩，当我进入大学后，我还经常参加各种辩论比赛。

后来我在纽约教辩论，并计划写一部辩论方面的书籍，若干年后的今天，使我对从前的那些情形，没有勇气去坦承它。

从那时候开始，我曾静听、批评，并参加数次的辩论，同时也注意到事后所发生的影响。使我得到一个结论、真理，那便是：“天下只有一种方法，可以从辩论中获得最大的胜利，就是尽量避免辩论，就像避开毒蛇、地震一样。”

一场辩论的结束，那些参与辩论的人，将更坚持他的见解。

你辩论无法获胜，因为你是真的失败了，可是你若胜了，结果还是与失

败无二的。

这话怎么说呢？假如你辩胜了对方，把对方的意见，攻击得体无完肤，可是又能怎样呢？

你当然很高兴，但是对方呢？

你使他觉得自卑，并且伤了他的尊严，所以他对你的获胜，内心相当的不满。

你要知道，当人们逆着自己的意见，被人说服时，他仍会固执地坚持己见的。

巴恩互助人寿保险公司，向他们的职员拟定了一条法规，那就是“不要争辩”。

一个真正成功的推销员，他决不会跟顾客争辩，因为一个人心里的见解，不会那么容易改变的。

几年前，有一个好辩的人叫“奥哈尔”，来到我的讲习班。他没有受过良好教育，可是却喜欢争辩，挑剔人家，后来由于他发现自己业务表现并不理想，所以才来找我帮忙。

我跟他谈过话后，才知道他推销汽车时，不肯接受顾客的批评而发生口角。他说：“我听了不服输，只不过教训那家伙几句，他就不买我的东西了。”

我先训练奥哈尔，如何减少讲话，及避免跟人争论。现在奥哈尔已是纽约怀特汽车公司一位成功的推销员了。

奥哈尔是如何干起来的？他说出自己那一段的经过：“假如我现在走进别人的办公室，对方如果说：‘什么？怀特汽车……那牌子的车不好，就是赠送给我，我也不会要。我还是打算买胡雪公司出的车子。’”

“我听了，不但不会动怒，还会顺着他说：‘你说得不错，胡雪牌的车子的确不错。如果你买了胡雪牌的汽车，相信不会出错的。胡雪是个大公司，推销员也很行。’”

“他听我这样一说，要争论也无从争起，于是就不得不把话停了下来……”

“他总不可能一直指着胡雪汽车，说它们如何如何好。这样子，我就可以找一个机会，向他介绍怀特牌汽车的优点。”

“假如过去我遇到这种情形，我会指出胡雪牌汽车的坏处……但凡是我愈辩，对方愈加指出它如何好，最后对方决定不买我的汽车了。”

“现在回想起来，我怀疑过去自己是如何推销货物的。也由于这种的争论，不知失去多少时间和金钱。现在我知道如何去避免争执及减少自己的讲话，这使得我得到更多的好处呢！”

富兰克林曾说：“如果你辩论、反驳，或许你会胜利，可是那种胜利是短暂的、空虚的，你将永远无法得到，对方寄予你的好感。”

波士顿的一本杂志上，有次刊登一首诗：“这里躺的是威廉姆的身体，在他死时认为自己已找对路了，他没死错，但死就像他的错误一样。”

你在参加辩论时或许你没错，可是当你要改换另一个人的意志时，对的也跟不对一样了。

威廉姆·玛度，他在从事多年政治生涯中，得到一个教训，即为：“不能用辩论去攻击一个无知的人。”

威廉说得太温和了些……不一定是对无知的人，对任何人都别想用争辩去改换他的意志，去毁灭他。

所得税顾问派逊，随同一位税收稽查员，为了一笔帐目发生疑难，争论不休。派逊指出，这是一笔永远无法收回的呆帐，所以不应课征人家的所得税。但那位稽查员不以为然地说：“呆帐吗？我倒认为必需品缴税。”

派逊在讲习班上，说：“跟这种冷酷、无理的稽查员讲理，等于是在浪费时间，所以我为了免除和他争辩，就换了个话题，并且赞赏他。”

我这样说：‘这问题对你而言，是件小事，由于你处理过很多同类的问题……我虽曾研究过税务，那却只是从书本上得来的知识，至于你，都是从实际经验中所得来的。跟你在一起，使我获益良多，这是我的荣幸。’后来他对我说，回去后会把这个问题再考虑看看，过些时候回答我。没多久，他又来见我，并决定不征税了。”

这位稽查员，他所表露出的是最常见的人格弱点，他需要的是一种自重感。如果有人承认了他的重要性，由于他“自我”已被认同，就会变为一个和善、同情的人。

拿破仑家的管事，在他写的“拿破仑和生活回忆录”上，曾记载这样一段：“我知道自己的球技很好，不过我还是想使约瑟芬赢了我，这样一来，会让她更高兴。”

释迦牟尼曾说：“恨永远无法终止，只有爱可以终止。”

所以误会不要想用争论来解决，而该使用外交手腕，来给予对方同情才能解决。

有一次，林肯申诫一位与人发生冲突的军官。林肯说：“想成一件大事，就不能处处和别人计较，来消耗时间去跟别人争论。无聊的争论，对自己性情不但有损，而且也会失去自我的控制。所以在尽可能忍的情况下。不妨对别人谦让点。与其跟一头狗争路，不如让狗先行。因为如果被狗咬了一口，你即使把这头狗给打死，但你自己身上也已留下被狗咬的伤口。”

所以，第一项的规则便是：如果要赢得一场最好的辩论。那么唯一的好法子就是躲离辩论。

与人结怨要不得

当罗斯福在白宫的时候，他曾说，如果每天有 3/4 的时候是对的话，那将会到达他处事的最高标准了。

如果这最高的标准，是 20 世纪一位受人注意的人希望，那你我又怎么办呢？

若你确定，在你一整天 1/2 的时候是对的，你就可以去华尔街，一天赚好多钱，买洋房，娶舞女了。

假如你无法确定，你 1/2 的时候是对的话，那你凭啥去责备别人的错误呢？

你可以用许多法子，去告诉一个人所犯的错误，但是你以为他会感激你吗？那你就错了！因为你已经伤了一个人该有的自尊，所以他不但不改变他的想法，甚至还会向你反击。

你千万别这样说：“你若不承认自己的错，我就会证明给你看。”你这话将会产生这样的含意：“我比你懂得多，我要用事实来抓出你的错误。”

这等于是一种挑战，会引来对方的反感，而准备接受你的挑战。即使你用最温婉的言辞，要改变别人的想法，那是很不容易的，而且处在那种极尴尬的情形下，你何以不阻止你的冲动呢？

如果你要去纠正别人的错误，就不该直接地表明，而应该用非常巧妙的

方法，才不会令对方生气。就像吉士爵士向他儿子所说的：“我们比别人聪明，可是你却不能告诉别人，你比他们聪明。”人们的观念，是不断地在改变的，或许20年前我认为对的，现在看来又好像不对。因为当我研读爱因斯坦理论时，我也开始有些怀疑了。若再过20年的话，可能我将不相信自己在这本书上，所记下的东西。以至于我现在对任何事情，都不再像从前那样，很肯定地下评语。

苏格拉底曾告诉他的学生说：“我所了解的只有一件事，那就是我什么也不知。”我不希望比苏格拉底聪明，于是我就尽量不告诉人们，他们所犯的错误的。因为那将对我有好处的。

如果有人说了句你认为错误的话，你若要指正他，用另一种口气来说，似乎会较好一点：“好吧，让我们来探讨一下……可是我却有另一种看法。当然啦！或许不对，因为我也常把事情弄错。如果我真的错了，还请你帮我改正过来……现在让我们找找看，究竟是哪里出错！”如此一来，相信不管是谁，决不会指你所说的话。有一次，我去拜访史蒂文生，他正在做一项实验，我问他那项实验，是作哪一方面的求证？他回答说：“一个科学家，永远不要求证些什么，而只要尽心去搜寻它的真相。”

你希望自己的思想科学化，是吗？是的，除了自己外，没有任何人能阻止。

如果你认为自己，时常会做错事，若你有这种想法，那就永远不可能遇到麻烦的事，也不需跟别人争论。

让别人受到你的影响，会使对方承认他自己的错误。如果你知道，有个人犯了错误，你坦率地告诉他，你可知将会发生何等后果？S君是一位律师，最近在最高法院辩护一件案子，这桩案件牵连到一笔巨款，及一项法律问题。

在辩护过程中，一位法官向S君说：“海军法的申诉期限为6年，对吗？”S君在短暂间沉默地注视法官，然后就说：“法官阁下，海军法中并无这项条文。”事后他说：“S君在说出这句话后，整个法庭刹时静寂无声，屋子内的温度，一下子降到极点。我相信我有法律的根

据，而且我也知道那次讲话比以前都重要。可是我却无法说服那位法官，我自己犯了很大的错误。”

我们大部分的人，都有一些成见感，很多人不愿意去改变他的意志。

所以在指出别人错误之时，你该把鲁宾逊教授所写的一段文章来读一遍。

他是这样子写道：“我们在毫无抗拒的情况下，常会改变自己的意志。但是，如果有人告诉我们所犯的错误的时，我们多少会有些恼怒。我们很少去注意一种意念的养成，可是当有人想擦去那份意念时，这份意念会突然变得固执起来。这并非我们对这份意念有强烈的偏好，而是我们自尊心受损了。

“我们”两字在人际间的关系，是个很重要的措辞，若能恰当地运用这二字，是属于智慧的起点。

我们不只反对有人指责我们的错误，更不愿有人指正我们的任何错误。对一桩我们认为“对”的事，会高兴地持续下去。如果有人对我们起了某种怀疑，必会激起一股反感，而运用各种方法来辩护。有一次，我请了一个室内设计装置的人，替我配置一套窗帘，等到他把帐单送来一看，把我吓了一大跳。几天后，有位朋友来我家，问到那套窗帘的价码，却大喊道：“什么……？怎么那样贵啊！该不会你受了人家的骗吧！”

没错，是很贵，但人们就是不愿意听到真话。所以，我竭力地为自己辩护。

第二天，另外有一个朋友来我家里，对那套窗帘，相当地赞赏，并希望亦拥有同样的窗帘。我听到这话后，跟昨天的反应完全不一样。我说：“说真的，我这套窗帘，价钱太高了，我有点后悔。”当我们有错误的时候，或许我们会对自己承认……如果对方能给我们有承认的机会，我们非常感激的，而极自然地承认了。如果别人把不符事实的话，硬要我们去承认，那真是无法接受下来的。舆论家“格利雷”，跟林肯政见不合，他认为可以用嘲笑、谩骂的争辩方法，可以让林肯接受他的意见，能使对方屈服。他连续不断地毁击，在林肯被刺的那晚，他还写了一篇十分尖刻的文章，嘲弄林肯，这些攻击，能使林肯屈服吗？那你就错了，永远不可能屈服的。当弗兰克林还是一个经常犯错的年轻人时，一天，有一位老教父，把他结实地训了一顿。这位教父告诉弗兰克林说：“你简直是一个令人头痛的人……你攻击与意见不合的人。将没有人理会你的意见。你的朋友认为你不在时，他们会更快乐。你知道的太多了。所以再也不会有人，告诉你任何事……其实，你除了目前极有限的知识外，也不会懂得多的哪！”

我知道，弗兰克林之所以能成功，都要归功于那位老教父尖锐有力的教训。那时弗兰克林，深深了解，如不痛改前非，将会遭到社会、朋友的唾弃。于是就把自己过去错误的人生观，完全改了过来。弗兰克林曾说：“我替自己订了一项规定，别让自己在意念上，与别人有不相符的地方，我不坚持自己的见解，凡是含有肯定的字句，我就以‘我推论’，‘我想像’……等话来替代。”当别人指出我的错误时，我不马上向对方反驳，而作婉转的回答……在有一种情形下，他所说的情况是对的，但现在或许有若干不同之处。不久，就会感到我态度改变而获得的益处……我参与任何一处谈话的时候，就感到更融洽愉快。

我谦虚地提出自己的意见，很快地，他们就采纳，很少有人不同意。当人们指出我的错误时，我并不生气，若我“对”的话，我更容易劝阻他们，改换他们的错误，接受我的见解。类似同样的情形，起初我尝试时，“自我”一趋向反抗，后来便自然地养成习惯了。从过去50年至今，或许没有人听过我说出一句武断的话。也由于这种习惯的养成，使我每次提出一项建议时，得到别人热烈的赞成。若把弗兰克林的方法，用在商业上将怎样呢？我例举两个例子：玛霍尼，是专售煤油业所需设备的商人。有一天，一位住在长岛的老主顾，向他订购一批货。那批货的制造图样已呈请核准，并已在制造了。可是却忽然发生一件不幸的事。

这位买主跟他朋友提到此事，那些朋友说了许多的见解和主意，他听朋友说后，顿时觉得烦躁起来。于是这买主立即告诉玛霍尼，他说拒绝接受那批机件设备。

玛霍尼说：“当我仔细地查看，发现错并不在我们……我知道这是因为他及他的朋友，不了解这批机件的过程。但若我直接地说出来，将对这项业务的进展，构成伤害。所以我去找他……我才进他办公室，他马上自椅子上站起来，指着我声色俱厉，好像要打架一样。他说：‘现在你打算怎么做？’我平心静气地说：‘你出的钱，当然要依你的意思去制造货物。若你认为你没说错，那么请你给我一张图样……即使因这项工作，我们已花了2000元。但我情愿再花2000千元，重新开始做。不过我先把话讲清楚，如果我们照你

现在给我的图样制造，以后有任何错误的话，那么我们不负任何责任，而由你来负责。可是若依我们的计划制造，出错的话，那我们将全权负责。’”

他听完了，这股怒气渐渐缓和下来，于是他说：“好吧！按你的计划进行，如果出什么差错，只希望老天帮助你了。”结果，我们做对了，他又再向我们订购两批货。

当那位主顾辱骂我时，几乎要朝我挥拳，指责我不懂自己的业务时，我尽力地克制自己，不跟对方争论。这要有相当大的自制力，但是我却做到了，那是值得的。

在那时，假如我指出他的错误，争论就会因此而爆发，说不定还会闹进法院。这不但使双方关系恶化，及经济上的耗损，并且也失去一位大主顾。我由此深深感到，若坦率地指责别人的错误，那是最不智的。

下一个例子，我们随时可能会遇到！情形是这样的：推销员“克劳雷”，这些年来。不停地挑剔木材检查员的错误，他虽然常在争辩中获胜，可是就是没得过一些好处。由于喜欢争辩，使克劳雷的两家木厂，损失了不少钱。后来他到我的讲习班求教。决定不再好争辩，改变他的处事法……结果呢？这是他所提出的报告：

有一天，一个愤怒的客户打电话来，说我们送去工厂的木材，完全不符合用。他的工厂已停止卸货，并要求我们，即刻把那些货运走。因为当他们在卸货时，他们的检验员说：木材的标准等级以下 55%，于是他们拒绝收货。我知道这情形后，立刻赶去他的工厂……在路上，我内心还在想，该怎样处理这件事才好。

在以前我遇到类似的情形时，就会求证于木材分等级的各项规则。并且若以我自己做检验员的经验及知识，定可使那位检验员相信。我有足够的自信，木材绝对合于标准，只是他误解了检查规则。但是，我还是采纳了从讲习班学到的方法。

我到了那家工厂，采购员及验查员的神色，都很不友善。看起来好像打算跟我谈判。我到他们卸木材的仓库，央求让我查看哪里出错，我先请那位检验员，把合格与不合格的木材，分类积放，后来经过我检查了一下，发现那位检验员，要求太过于苛刻，并且弄错了规则。

因为这批木材是白松，而这位检验员只学过关于硬木的学识，但对白松，却非内行。至于我呢，对白松最清楚，难道我该对那位检验员有不友善的态度吗？不，完全没有。我注意他如何检验，并探问他木材不合格之因。但我却没有暗示他判断的错误。我只是表明，为了往后不再出错，所以才不断地询问他。

我的友好合作态度，使我们之间的紧张气氛，慢慢地缓和下来，接着也就融洽起来。偶尔，我会自然地插入一句，我考虑过的话，让他们觉得那些不合格的木材，该是合格的。而我尽量不让他们发现我是故意说的。最后他向我坦承，他不太明了白松类的木材，并开始向我讨教各项问题。当我向他分析，如何才是一块符合标准的木材。并还表示，如不合他们的规格，他们可拒收货物。

没多久，这位检验员发现错在于他，原因是他们没有说出需要上好的木料。我走后，这位检验员，将全车木材再检查过后，于是全部接收下来，同时我也收到一张即期支票。

从这件事看来，对任何事只要运用些许的手腕，而不必指出对方的错误。

在我而言，我帮公司省下 150 元的损失；并使双方留下好感。

19 世纪前，耶稣曾说：“赶快，赞同你的反对者。”换句话说，就是别和你的丈夫、顾客或敌手争论，不要去指责，恼怒他们，不妨多用点外交手腕。

埃及国王教训他的儿子，道：“多用外交手腕，才能使你达到你所希望的目的。”

所以，若你想获得别人对你的赞同，那么第二项的规则，是“尊重别人的意见，永远别指责别人的错误。”

敢于承认自己的错误

我住在纽约的差不多中心区，离家步行不到一分钟，就可看到一片树林子。春天时，林子里百花盛开，松鼠在那里筑巢育子，马尾草长得十分高大，这块树林子，人们叫它“森林公园”。

我时常带着我那头名叫“雷克斯”的哈巴狗，去公园散步，它相当驯良，因公园里很少看到人，所以我不给“雷克斯”系上狗链或口罩。

有一次，我和“雷克斯”在公园里，遇到一位骑着马的警察……一位急于要显示他权威的警察。

他向我大声说：“你的狗不戴口罩，在公园里乱跑，你难道不明了那是违法的？”我温和地回答说：“是的，我知道，不过我想它不至于会在公园里，随意伤人。”那位警察很生气地道：“你‘想’不至于，法律上可不管你如何去想……你那头狗，会伤害这里的松鼠，及咬伤来这玩的儿童。这次我原谅，下次我再看见你那头狗，不拴狗链及带口罩，你就得去跟法官讲话了。”我点点头，答应他的话。

我真的遵守了那位警察的话……但只遵守不过几次罢了。因为“雷克斯”讨厌嘴上套个口罩，而我也不忍替他戴上……以后去森林公园，若打算不给“雷克斯”戴嘴套，就得要与警察“躲迷藏”了。

起初还安然无事，但有一天，我总算碰上了这个钉子了。那一次，我带“雷克斯”跑上一座小山，那位骑马的警察，就立在前面不远……，“雷克斯”当然不会知道怎么回事，它在我前面，又蹦又跳，直往警察那边跑去。我知道这次准完了，不等那位警察开口，就干脆自己说……我说：“警察，我愿接受你的惩罚，因为上次曾说过，狗在公园中，不戴上口罩，那将会触犯法律。”这位警察换了温和的口吻说：“嗯……现在没有人的时候，带头狗到公园里闲逛，倒是挺惬意的！”我苦笑了一下，说：“没错，是挺惬意。但是我却已触犯了法律。”没想到这位警察反而替我辩护，说：“像这样一头狗，似乎不可能伤害人的。”我倒显得很认真地说：“但是，它也可能会伤害松鼠啊！”这位警察向我笑：“你把事情看得太糟糕了……我告诉你一个好办法，你只要让那头狗跑过山，别让我再瞧见，这件事也就算了。”

这个警察，具有一般人所有的人性；他需要有一种自重。若我承认自己错误时，那也就是他唯一有自重感的时候，于是就会采取一种宽大态度，来显示出他的仁慈。假如，我那时和那位警察争辩，所得的效果，将会与现在相反。我迅速地承认我的错误，这件事由于我引用了他的话，他反替我分辩，于是就圆满地结束了。这位警察上次用法律来吓阻我，而这回居然宽恕我，就是那位吉斯爵士，大概也不会像这位警察一样仁慈。

假如我们早就知道要受到责罚。那就干脆先责备自己好了，抓出自己的缺点，那总比别人口中说出的批评，要好过些？你如在别人批评你之前，你

很快地找机会先承认自己的过错，别人想要说的话，你早就替他说了，他一没话好讲，那就有二成以上的机会得到他的谅解。

华仑是一位美术家，他亦运用了相同的方法，获得了一位鲁莽、无礼之顾客的好感与信心。

华仑回忆这件事的发展道：“替广告商或是出版绘图时，最要紧的是简明准确。有部分美术编辑人员，要求马上将他们交来的工作，立刻完成。在这种情况下，很难不发现错误。而我所认识的客人中，有位负责美术方面业务的客人，更喜欢专挑毛病，我经常怀着不快的心情，离开他的办公室。并非由于他的批评、挑剔而不高兴，而是这位客人所挑惕的毛病，并不足为奇。

不久前，我送去一件我在匆忙中完成的作品，后来他打电话给我；并要我立刻赴他的办公室……果然，他又是满脸怒气，似乎要将我好好地批评与告诫一番。我突然想到，在讲习班学到的好方法——‘自己责备自己’。于是我就说：‘先生，因我的疏忽，而使你不愉快。我替你画了那么多年的画，居然还画不好……我觉得很惭愧！’那位美术主任听我这样一说，却替我分辩地说：‘不错，话虽然这么说，不过大致上，还不太坏……只是……’我接着说：‘不管有多糟，多少总会有些影响，使别人看了会不悦……’

在我来说，这是我有生以来，头一遭批评自己，于是又继续说：‘我本该加倍小心，你时常购买我不少画。你有权得到你所满意的东西……这幅画我带回去，另再画一幅给你。’他摇摇头，说：‘不用了……我并不想让你有更多的麻烦！’于是他开始赞扬我，并坦白地对我说，他所希望的，只是一个极小部分的修改。他又表明，这个极小的错误，对他公司的利益，不会构成损失。而这个小错误，不必太顾虑。

由于我极力地自我批评，结果把原本该发生的，那股不悦的气氛，消失殆尽。最后，他请我吃一顿饭，并签付一张支票及另外一件生意给我。”

不管是谁，若是犯了错，都会极力地为自己辩护，而只是这种行为有多愚蠢啊！一个能够坦承自己过错的人，是高人一等的，而让人对他产生一股尊敬感。

美国历史上，记载当年美国南方李将军，一桩为人称道的事。那即是他为“匹克德”，在“格提斯堡”战役的失败，将责任归咎于自己身上。在西方历届最荣耀生动的一次战役，就属匹克德之役的冲锋战。

匹克德本人，不但英俊潇洒，风度亦为翩翩。在7月的一个下午……他英挺地骑马。奔驰在联军阵线，那股英勇的雄姿，赢得所有士兵们的喝彩，于是都愿与他向前迈进。而北方联军的部队，从远处向这里遥望，见到这队伍，也会忍不住轻声赞叹。

匹克德所带领的部队，迅速地向前推进，突然间，北联军队的炮火朝南联军队，猛烈袭击而来，但是南联部队依然勇猛地往前展进。就在这一刹那，埋伏于山背石墙的北联军队，忽然蜂拥而出，朝着匹克德军队，强烈轰击，熊熊烈火，好似火山在爆发一样的。仅在数分钟之内，匹克德的军队，就倒下了将近 4/5 的人马。

阿姆斯特带领着残余部队，跃过石墙，打算作最后一次冲杀，他用激励的语气，大声喊道：“冲杀啊！弟兄们。”霎时士气大增，他们冲过石墙，肉搏相斗，用刀枪刺杀北联军队，最后终于把军联的军旗，竖立在那座山顶上。虽然战旗飘扬的时间，很短促，但战绩却为南方盟军纪录最好的。匹克德于这场战役，获得了人们对他的美誉，但也是他结束的开始，因为李

将军的失败，使他明了已无法深入北方。

南军的战败，使李将军受到很大的打击，以哀伤的心情，向南联总统，提出辞呈，请求更换他人来带领军队。假若李将军，将匹克德的败役，怪罪至别人身上，他可以提出好几个理由——官长不尽职，兵援太迟……等。但是李将军却不去指责别人，并且还在匹克德带领残军，归来时，只身去迎接他们。他责怪自己，说：“这次的战败，是我的过错，我该负所有的责任。”历代的名将中，很少有这样勇于认错及品格的。

人们对贺巴特的品格感觉有一种浓厚的煽惑性及刺激性，因而引起一般人对他的反感、不满，但是贺巴特，却有他一套待人技巧，可将敌人化为朋友。

例如，有一回有一位读者，写信去批评他的作品，结果贺巴特回信道：“不错，在我再三地思考后，连我也不能完全赞同。我昨天所写下的，今天，我或许会否认。我很想了解，你对这种疑问的观感，下次若你有机会到此一游的话，欢迎你到我这来聊聊，我将与你紧紧地握手。假如你接到类似的一封信，不知你作何感想？

如果我们没错，我该婉转的，使别人同意我们的观感。若是，我们犯错时，我们就该很快地坦承错误。使用这种方法，不但会有意想不到的效果，而且有时，比为自己辩护还要有用呢！

别忘了那句话：“用争斗的方法，你永远没法满足。但是当你抱着谦让的态度时，将比你期望所得到的还要多。

所以，想要赢得别人对你的同意，要记住第三项规则：“如果你错了的时候，你得迅速、郑重地坦承过错。”

最好这样做

假如你因生气，而对人发了一顿脾气，对你而言，发泄了心头怨，可是那位被你怒骂的人，又会怎样呢？他能否领受到你的轻松及快乐吗？你那种不肖的口吻，及敌视态度，他能忍受得了吗？

威尔逊曾说过：“如果你将拳头握紧了来找我，我的双拳会握得比你还紧。”

“你来我面前，若是说：‘如果我们俩人间，有意见不合之处，就让我们一块来找出问题的症结所在。’由这句话的出发点，互相寻找其中原因，而发觉我俩间的距离相差不远，只有一小部分不一罢了。”

约翰·洛克菲勒，对威尔逊所讲的这句话之含意，极为称赞。

1915年时，洛克菲勒在柯洛雷多州，就已恶名昭彰，使得人们相当地轻视他。那一回的工潮，是美国工业史历年来，流血最多的一次，并且也震惊了柯洛雷多州，将近两年多。

那些愤怒的矿工们，要求洛克菲勒所负责的，柯洛雷多州煤铁公司提高薪资。矿工们到处毁坏房产，迫使州政府不得不派遣军队来镇压。类似这样的流血事件，连续不断在各地出现，而矿工们的死伤率，也逐渐升高。在那时，每一个角落都充塞着仇恨的气氛。洛克菲勒若想要摆平此番事件，就必须需要得到矿工们的谅解，而他居然能做到。

他处理这件事情的经过情形是这样的：洛克菲勒花了许多时间，去和那些首要人物沟通，并且对工人代表展开演说。没想到他这篇演讲稿，居然产生了意想不到的效果，而把工人们的怨恨给平息下来。

他在这篇演讲中，极度地表现他的友善态度，使那些罢工的矿工，回到

工作岗位上，因而获得人们的赞扬。工潮的主因在薪资问题上，但是这些工人们，却没有提到一个字。洛克菲勒这篇演讲，主要是说给那些前几天，几乎要把脖子吊在酸苹果树上的矿工们听。因此他讲的话，要比医生或传教士们来得谦和多了。

洛克菲勒说：“这是我头一次，和公司内的劳工代表、职员及警察们，聚在一块，这是我的荣幸，假如这个聚会早两个礼拜举行，你我之间就相当陌生。前几天，我抽空去南区煤矿的住所，与各位矿工职员工代表作一次个别的拜访及谈话。我因为和你的太太、孩子们，见过面，故今天的再次见面，我们都算是朋友了。我们在这种友好、互助的精神态度下，而能商讨你我之间的共同利益一事，我觉得相当地高兴。

这次的聚会，包括公司职员及劳工代表们，我承你们大家的关爱，而能够到这里来，因为我不是公司的职员或劳工代表，而是股东和董事方面的代表，但是我却因此而感到，你我之间的关系非常密切。”

在他这篇演讲中，大都尽量运用：“我来这里……感到很荣幸……，见到你们的太太和孩子们……我们在这里见面，像朋友一样……并不生疏，友好互助的精神……蒙你们的关爱……”。像这样的一篇演讲词，即是化敌为友的一个好例子。假如洛克菲勒用可怕的事实，去指责、威胁那些矿工们，并指出他们所犯的过错，将导致怎样的一个结果呢？那必会引起矿工们的怨恨与反抗。

如果有一个人，他内心对你抱有成见感的话，即使你找出一大堆理由来，也不一定会使他心服口服。若用强硬的手腕，那将更不能让别人接纳你的见解，但是若以友善的态度，婉转的言语，那就可达到你所祈望的目的。

早在 100 年前，林肯就曾说过一句古老的格言：“一滴蜂蜜，比一加仑胆汁，还可捕捉到更多的苍蝇。”

对人也是如此的，如要别人赞同你的见解，必须使他相信你是他忠实的朋友，就好像有一滴蜂蜜，黏住他的心，那也就是你走向宽敞、理智的康庄大道了。

以商人而言，若知道如何利用亲善的态度去面对罢工，那便是值得的。

例如：怀特汽车公司的员工，为了要调整薪资，而组织工会罢工，公司的经理，并无指责或吓阻他们，居然还在报上刊登广告，去赞赏他们。为无事可做的纠察员添置了几副棒球给他们玩，又给爱玩滚地球的人，准备一栋房屋。

后来那些罢工的人，自动地打扫工厂四周环境。想想……那些罢工的人，为了调薪而组织工会，居然还去整顿工厂四周环境。那次的工潮，没多久就和解而告结束。这是因公司经理付出的友善态度，所收获到的友善效果。

韦伯是一位律师，他为人辩诉……向来只提出自己认为的有力见解，而不作无聊的争辩。

他时常使用最温和的言辞，去引述他的理由。像“陪审员诸君，所考虑的这一点……”，“这种情况似乎有探索的必要……”；“这些事实，我相信诸位应该不会忽略……”，韦伯不将自己的意见加在他人身上，所说的话，没有威胁及压迫。他的友善和轻声态度，使他自己成名。

你可能永远不会被请去解决一桩工潮，或跟法院的陪审员发言。若你希望减少房租，用这样的友善态度，是否可帮助你呢？现在有这样的一桩情形：

司托伯是位工程师，他嫌自己的房租太高了，而想低一点，但他知道他

的房东，是个老顽固。

有一次司托伯在讲习班上说：“我写了一封信给房东，告诉他我的租约将届止，而要搬出我的公寓，我实在不打算搬走，若能把房租减少的话，我愿意继续住下来。”

我知道这是不太可能的，希望相当渺小；因为其他的房客都曾尝试过了，但是结果都失败。他们也曾警戒我，房东是一个很顽固不明的人的。可是我还是抱着一丝希望，对自己说：‘反正我在研读如何应付人的课程，不妨就干脆在那位房东身上试试看，看效果怎样？’房东看过我的信后，没多久带了他的秘书一块来我这。我以司华伯那种欢迎方式，在门口迎接他。我相信，他大概曾受到过房客如此的欢迎方式，而显得手足无措。一开始，我并不直接谈到房租的问题，先谈到我是怎样地喜欢他这公寓，我一面赞扬他对房子的管理方式，又一面表示我因经济能力的关系，使我无法再继续住下去。紧接着，他也告诉我，他所遇到的许多困扰——有些房客，不停地向他抱怨。

他说，有的房客，写信侮辱或恐吓他，并有房客向他表示，若上层楼的房客睡觉时再打鼾的话，将终止租约。房东朝我说：‘像你这种不挑剔的房客，对我而言，真是太好了。’于是他就主动地降低一些租金。而我却希望再多减少些租金，所以就提出自己的意见，他一句话也没多说就乖乖地接受了。在临走之前，还问我：‘你的房间内，有无其他需要装修之处呢？’

当时，假如我也和其他的房客一样，用同种方法去要求房东的话，我想我的结局必然也与他们相仿。我是以友善、赞扬及同情，才得到这样的收获。”

让我再另举一个例子！这是一位在社交圈内，极有声誉的女士——“黛夫人”。

黛夫人说：“不久前我邀请几位朋友来午餐，这对我而言，是个很重要的聚会，所以我不希望在聚会中，出任何差错。而我的管事爱弥尔，是处理这类事的有力助手，但这一次却使我失望极了。

那天午餐，不但饭菜未弄好，也没看见爱弥尔的人影儿，他只差遣了一位厨司侍者来。而这位侍者居然不明了对高级宴会应有的应对态度，使得这次宴会办得糟透了。我的内心火冒三丈，但对客人又得拉下笑脸，我就对自己说：“我一定饶不过爱弥尔！”

后来我听到关于人类关系学的演说，就明白责骂爱弥尔，不会有什么作用的。如果因此而使他愤恨、埋怨，那么以后别想找他帮忙了。于是我将此事仔细地思量一番。午餐的菜不是他买的，也非他下的厨，也只能责怪那位侍者太愚蠢了，才会把宴会搞砸了，对爱弥尔来说，他也是无可奈何的。大概是我太看重此事了，而急于发怒，于是我打算以友善的态度来对付他，相信这办法，应该会有效的。”

第二天，我见到爱弥尔，他似乎很愤怒，笃定与我争辩此事。我于是这样说：‘你知道吗？爱弥尔，当我宴客时有你在多好。你是位最贤能的管事，我知道那天的菜，不是你去买来做的，所以那天发生的事，也不能怪你。’爱弥尔听了以后，脸上的不悦在一瞬间消失无遗，他笑着说：‘夫人，毛病全出在那位侍者身上，真的，我一点都没有错。’我接着就说：‘我打算再举办一次宴会，爱弥尔，我需要你的帮忙及建议，希望你能再替我另找位厨师。’爱弥尔点点头，说：‘那是我应该的……夫人，你尽管放心好了，上次那种情况决不再发生了。’

下个星期，我又设午宴，爱弥尔向我提议出有关午宴菜单的资料，我没

有再谈到上回的错误，而给他半数小费。到了上桌开席之时，有两束鲜花摆饰在餐桌上，爱弥尔并亲自在旁，对来宾们殷切照料侍候。菜肴不但味美，服务更是周到，而且旁边还有四个侍者随侍。爱弥尔并亲端上可口的点心之后，午宴才告结束。这种情形及态度，我即使邀请玛丽皇后，也不过如此罢了。

散席后，我的客人问我：‘你给那位管事什么好处？我从来没有受到像如此的殷勤招待过呀！’

没错。他猜对了……我以友善的态度，及和缓的话语去对待爱弥尔，才会有如此的回报。”

当我还是个光着脚丫子的小孩子时，经过密苏里州的一座树林，到乡下去时……有一天，我读到一段关于太阳和风的寓言故事。

风和太阳发生争执，到底谁的力量才大？风说：“你看到那位穿着大衣的老家伙没有？我有办法把他穿的那件衣服吹下来，那时你将会知道我的力量有多大！”没多久，就刮起风来了。而且几乎形成一股诺大的飓风……可是风吹得愈大，那位老人把大衣裹得愈紧。最后风不得不停止下来！接着，太阳从云层后面跑了出来，朝着老人慈和地笑着，没多久，老人拭擦着涔在额头上的汗水，不得不把大衣脱下。太阳于是向风说：“友善、温和的力量，将会比粗暴、愤恨强得多了。”

我刚看过这段寓言不久，在波士顿城内，就发生了一件足以验证此段寓言的事情。

波士顿为美国的文化历史中心，从小我就未曾梦想有去那里的一天。但是证实这段寓言的医生“B”，在30年后，居然成为我讲习班中的一员。

现在是医生“B”所说的经过情形：

在那时，波士顿的各报纸上，通处刊登密医伪药广告宣传——例如：打胎，用尽骇人听闻的话语，来使病患畏惧，当然啦！主要的目的就在骗钱。病患们接受密医的治疗摆布，而造成许多打胎后的死亡，密医们只要花些钱，或利用政治上的优势，摆脱罪名，所以这些密医都几乎被判无罪。这种情形愈益扩大，使得波士顿的上流社会人士，及牧师……等，都在指责刊登那些污秽广告的报纸，他们祈求上帝，使那些广告停刊。虽然还有其他团体，纷纷责骂，可是都于事无补。州议会之中，常有激烈的争论，想使这些不耻之广告被取缔，但因对方他们有强悍的势力后山，所以一点也无啥影响。

在那时医生B，是一位基督教团体的主席，他曾尝试过许多法子，来对付这群医药界的败类，但却都告失败而毫无获斩。

有一天午夜，医生B为那件事，挖空心思想考而还未就寝——他想到一个别人从未试过的好办法——他打算以赞扬、友善及同情的态度；使报社主动放弃刊登这类广告。医生B于是寄了一封信，给在波士顿州销售最好的一家报社，他先赞扬那家报社，并表示那家报社的新闻翔实，及报上的社论，更为人所瞩目的，而且也是最好的一份家庭报纸。他在信上又说：“我有一位好朋友，他告诉我说，有天傍晚，他的女儿在贵报上看了一则专门替人打胎的广告，他的女儿不明了这类广告的内容、含意，就向她的父亲询问。我的朋友被问得窘迫极了，因为他不知道该如何向他的女儿回答。

贵报在波士顿各家庭中，是一份颇受欢迎的读物。不知在其他的家庭中，是否也有类似的情形发生呢？假若有一天你的女儿，也向你提出同样的问题的话，你该怎么办呢？你难道希望她看到那些不雅的广告吗？你们的报纸在

其他方面都很完美，但是因为此类的情形下，将使得许多做父母的，禁止他们孩子阅读贵报。这一点，我替贵报社相当惋惜，我相信其他读者，也会和我有同样的想法。”

过了两天后，这家报社的发行人回医生 B 一封信，这封信他保存了 30 多年，后来他成了我讲习班上的学员时，才把那封信拿给我看。此信的内容为“由于本报编辑将您的信转交给我，当我看过你的来信后，我非常地感谢您的提示，因为这个问题也是本报，至今未解决实施的一件事。”

自下星期一开始，所有本报的报导中，将删除读者们所不悦，及反感的广告。至于一些暂时无法终止的某些医药广告，将由编辑删改处理后，才准刊登，当然啦！一切以不令读者不悦为原则。

最后，谢谢您的来信，使我获益颇多。

发行人海司格尔”

“伊索寓言”一书的作家——伊索，是希腊“克洛赛斯”皇宫中的奴隶，他是于基督降生 600 多年前编的一部不朽之作。他所主张的人性教育，和以前在希腊雅典的情形一样。

风比不上太阳有力，使你脱掉你的外套；慈和、友善比暴力、攻击，更能使人改换原意。

还记得林肯说的那句话：“一滴蜂蜜，将比一加仑胆汁，捉得住更多的苍蝇。”

所以当你想要别人同意你的意思时，可别忘了用第四项的规定。便是：“以友善的方法开始。”

用言语打动他人

当我们与人交谈时，注意！不要先谈你们俩人间无法赞同的事，何不先以彼此互相赞同之事为开端。在情形许可之下，更该提出你的意见，让对方知道，你们的目标是一致的，只是你俩间的方法，有些差异罢了。

在刚开始之时，要想办法让对方说“是”，并且尽量使他无法去拒绝。

《影响人类行为》一书的作者——奥弗斯德，曾经说：“最不容易的阻碍，便是‘不’字，一个人为了要维持他个人的尊严，于是他就会坚持到底。事情过后，他也许会发觉自己的判断错误，但他却又要顾到自己的尊严。所以一开始，想要使人回答‘是’，那是相当重要的。”

有说话技巧的人，刚开始说话时，便能获得许多‘是’的反应，因为他将对方的心态，引导至正的一面。而究人类的心态来说，一个人的内心，若潜伏着一份‘不’的意念之时，那他的所有肌肉、神经，都将呈现一种拒绝的状态。

若回答‘是’之时，体内的所有器官，就不会有收缩动作的出现。

所以，在谈话之初，我们若能令对方有许多‘是’的回答，那将会使我们往后的建议，更能获得对方的注意。可是人们却常忽视，得到‘是’字反应的简单方法。

有些人，在一开始就不赞同别人的意见，他或许认为，这样就会更显示出他的重要及特出，而更容易令对方恼怒的，便是古板和激烈的会谈。假如他们如此做的话，只是为了感官上的快乐，那即可做如上的解释，若是他想要因此而完成一件事的话，可就不是这么回事了。

如果你的亲人、朋友，或是师长，他们在开始就以‘不’为入主观念的话，即使你绞尽脑汁，发挥极大的耐性，也难使他们驯服。纽约一家银行的

出纳员，因运用了‘是，是’的回答，而留住了一位富有的存户。

出纳员说：“此人进来银行存款之时，我即依银行的规定，把该填写的申请表，拿给他填写。一般来说，客户大都立即填写，但也有些客户却完全拒绝填写。如果此事在我尚未研读人类关系学之前发生的话，我就只好拒绝这类顾客的存款了。

但是我现在回想起来，就会为以前所说的，那些自认为颇具权威性的话，感觉到惭愧与不安。今天早上，我立刻就利用这类知识于客户身上，我先以顾客的需求为先，而不去谈论银行的规定。于是我学会，开始以‘是，是！’为回答，来表示出我的意见和他们一样，他既然不愿意填表格，我也表露出一付并不‘十分’必要的态度。我对那位顾客说：“若有一天，你不幸去世了，难道你不愿意将存在银行的钱，移交给你的亲人吗？”

那位客人于是回答道：“我当然愿意啊！”

我接着就说：“那么你就干脆依我们的规定，去做如何？你在这份表格内，填上你亲人的姓名与资料，以后假如你不幸去世的话，我们会立即将这些存款，较交给他。”

那位顾客马上表示同意，因为他知道填写这份表格，对他的好处，所以态度才会缓悦起来。他在离开银行之前，不但把表格全填上，并且采纳我的建议，另以他母亲的名义，为她开了个信托帐户，在表格内，也详细地填上他母亲的资料。

我突然觉得，一开始说话，就以‘是，是’做为回答，不但能消除可能的争论，同时亦可使对方爽悦地采纳我的意见。”

爱力逊是一位推销员，他说出一段他所发生之事：“有一位富有的大企业家，住在我所负责的推销范围区域内。我们公司想要向他销售一批货物，在我前一任的那位推销员，花去将近 10 年的时间，但始终未能完成一笔交易。当轮到我来接管这区之后，为了揽售他这笔生意，也耗费了 3 年的时间，可是却也毫无一点收获。

后来又经过 13 年的不断探访，结果对方只买几台发动机。而我们却以为若这回生意成交后，假如这几台发动机，不发生故障、毛病的话，相信过些时候他会再陆陆续续地向我购买几百台发动机。

过了一段时间后，我抱着一份志在必得的心理，再度去造访他，但是他公司内的工程师一见到我时，就说：“爱力逊，我们不打算再购买你的发动机了。”我吓了一跳，便立即询问原因。那位工程师回答说：“你们公司出售给我们的发动机，毛病百出，常常发热而烫手。”

我基于过去曾有同样的情形发生，知道若与他争辩，绝不会得到任何益处，于是我就想尽办法，要让他说出一个“是”字来。

我便向那位工程师说：“这位先生，我和你有相同的看法——那几台发动机，若不合你的理想——发动机所发出的热量，符合电工协会定下的标准。我劝你干脆换家厂牌的发动机好了。”

没有想到他居然同意我的见解，我便获得了他第一个‘是’字。接着我又说：“若能完全符合电工协会的标准，那便是一台标准的发动机。但稍高于室温 72 度，一样不违电工协会的规定，不是吗？”他赞同我的说法，说：“没错——可是你的发动机，产生的温度比这温度还高。”我问他：“你工厂内的温度有多高？”他想了会，说：“大概有华氏 72 度左右吧？”我说：“这不就对了嘛！工厂内的室温为 75 度，若再加上应有的 72 度；总温为 147

度。假如你在 145 度的热水中洗澡，你认为会不会将你烫伤呢？’他点点头，回答‘是’字。我于是提出一项建议，说：‘史密司先生，若你的手不去触摸那台温烫的发动机，那不就没啥问题了吗？’他接纳了我的建议，说：‘你的话也蛮有点道理的。’没多久，他叫秘书过来，又订下了几乎近 3 万元的货物。

我耗费了这么多年的时间，损失了这么多的买卖，至今才明白，最笨的人才去与人争辩。所以要使别人回答‘是，是，’的话，最聪明的方法，就是以对方的观点，去判决一事物。

“苏格拉底”是希腊的大哲学家，他的生性风趣，常常打赤脚不穿鞋子，虽然年未 50 便早已发秃，却还与一位芳龄 19 岁的少女成了亲。

探究有史以来，能与他对世人之贡献相比拟的人，实在是寥寥无几。因为他令人们的思维途径改观过来，所以至目前为止，众人还是力尊他为历史上，最能影响他人的劝诱者之一。他到底是运用了何种方法呢？是将别人的过错指责出来吗？

那你就错了，苏格拉底决不会如此做的。他被人誉为“苏格拉底辩论法”的处世技巧，即是用“是，是，”来作为他的反应观点。反对他的人，对他所提出，与他们观点雷同的问题时，大都会愿意采纳及赞同的。起初他想尽法子，去获取对方的赞同及认可，结果使得反对者，在毫无知觉中接纳了他原先所否认的意见。所以往后我们若想指出别人的错误时，都应该切记苏格拉底曾经说过的话——怎样去获得对方“是，是，”的回复。

有一句中国人的格言，内容充满了东方气习及智慧。这句格言便是——“轻履者远行”。若你想要得到别人对你表示赞同，第五项的规则，是使对方迅速地回答“是！是！”

当他人抱怨时

有些人，当他需要别人支持他的建议时，所犯的错误的，便是话说得太多。尤其像干推销这一类买卖的人员，最容易犯这种毛病。若你想要了解对方的话，就该让对方尽情地说出他的见解，因为只有他自己最了解自己。所以应让他来告诉你，关于他的事。

当一个人，发表他的意见时，即使你不苟同他的见解，也不能马上驳斥或阻止他，因为他将无法去听进及采纳你的意见。所以，你需要抱着极大的耐心和畅悦的心情，并以恳切的态度，勉励他说出内心的话。

曾有人，为了要顺利完成一件事，于是便作了如此的尝试。在好些年前，美国有一家汽车公司，正打算洽商采购一年中所需的椅垫布。当时有三家厂商，同时竞争这一批生意，那家汽车公司的人员查验过样品后，便通知这三家厂商，于同一天至汽车公司来开标。

其中一家厂商的业务代表——奇伯，恰好在那一天患了喉炎。以下便是奇伯先生所说出的经过情形：

当时，轮到我去会见汽车公司的那位高级职员时，我因喉咙嘶哑，而几乎吐不出声音来。于是我只好把要讲的话，用笔写在纸上：‘诸位先生，很抱歉！我因喉咙痛，现在吐不出声音来说话。’

其中一位总经理说：‘没关系，让我暂且来替你说明好了！’他先将我的样品一一展现出，并夸赞它们的优点。不一会儿，那些高级职员逐步地讨论了起来。由于那位总经理替我介绍样品，所以在讨论会中，自然而然地护着我。而我却只有朝着他，点头致谢；或用手势表达意见。

在这场讨论会结束后，我居然获得了这份总价 160 万元的订单。这是我所接获的订单中，最大的一份。但是我也知道，假如不是我喉咙吐不出声，由那位总经理替我发言的话，我极可能因我提出意见不被采纳，而失去这份订单。从这次的事件看来，我无意中发现，让别人发言，会有如此惊人的收获。

于费城电器公司服务的范勃先生，也有类似的发现。有一次，范勃正在一个荷兰农民区作例察访问。他巡视经一家农户时，突然问该区的业务代表：“难道这些人不爱用电吗？”那位业务代表，面露难色地道：“你别想卖给他们任何东西，他们全是一些铁公鸡，而且他们又十分厌恶电器公司，所以有谈过就跟没谈过一样。”

范勃相信业务代表所说的话，但他却愿再作一次尝试，去说服这些农户。他先轻扣这家农户的大门，不一会儿，门边掀开一个小缝，特根保老太太露出头来探望。当她认出是电器公司的业务代表时，很快地便把门关上。于是范勃便又再次扣门，特根保老太太只好再将门打开了。

范勃向她说：“很抱歉！特根保老太太，这一回我是来向你购买一些鸡蛋，而不是来推销电器的。”她把门又开大了些，用相当疑惑的眼光望着我们。范勃接着又说：“我看你饲养的鸡，属于多敏尼克种，所以才想买一打新鲜蛋。”她再将门放开大了些，面露惊讶之色说：“噢！你是如何看出我所饲养的鸡，为多敏尼克种的呢？”于是范勃告诉她，说：“虽然我本身也饲养些鸡，但是却从未见过如此好的多敏尼克鸡。”特根保太太，用怀疑的口气询问：“既然你也有养鸡，干嘛向我买鸡蛋呢？”范勃回答说：“我所饲养的鸡种，是专下白蛋的——来享鸡，若你会烹煮的话，应该知道，要做个色、香味俱全的蛋糕时，用棕色的鸡蛋最好。”这时特根保太太，才以缓和的态度，走出大门。

范勃瞥见到院子内，有一座很不错的牛棚。便朝特根保太太说：“我可以大胆地向你打赌，你先生的那座牛棚所赚的钱，决对没有你的鸡赚得多。”她听了之后，非常地高兴说：“不错！这是真的，可是我那位固执的丈夫，却死也不坦承这个事实。”于是她便邀请范勃等人，去参观她的养鸡厂。范勃看过后，不但赞美她的养鸡技术，并提出许多问题来讨教她，及彼此交换多年的养鸡经验。

突然特根保太太，谈到一件事——她有几位邻居，都曾向她表示，在养鸡厂内装置电灯有很好的效果。于是她便征问范勃说：“我若在养鸡厂用电的话，会不会不划算呢？……”过了两个礼拜后，特根保太太的多敏尼克鸡，在有灯光照射之下的养鸡厂内，活泼乱跳着。范勃不但做成这笔交易，而特根保太太也因此获得更多的鸡蛋。

假如当初范勃不投特根保太太之好，那他可能永远也无法把电器，卖给这位农妇了。所以像特根保太太这样的人，不要强叫她买，而该让她自己来买。

纽约某报上，有一回在它的经济版一栏内，登出一则征求一位拥有特殊能力及经验者的人事广告。柯白立司把他的应征信，寄去应征。过了几天，他接到了应征的回函，请他在约定的时间内去面试。在他要去面试之前，他先花了些时间，打听有关这机构创办人的生平事迹。

在面谈之时，柯白立司以十分兴奋的态度，说：“我很荣幸能有这个机会，来到有你这样颇具成就的商业机构。听别人说，你是位白手起家的实业

巨子，在当初创业之时，只有一个房间，一组桌椅，及一位速记员，不知这可是真的？”这位负责人，便因此而滔滔不绝地，诉说起当年的一切辛劳创业经过。这位负责人，对自己今天有这样的成就，感到相当地自豪。最后他简明扼要地问了问，柯白立司的过去经历，随即告诉一位副理道：“我们所要找的人，就是这位先生。”

柯白立司之所以煞费苦心，去探听这位负责人的过去成就，就是利用人性的心理——夸耀以往，而去对这位负责人表示关心及钦佩，使得对方对柯白立司留下深刻的印象。

朋友之间，偶尔谈谈彼此间的成就，就比“自我”夸耀，来得聪明多了。法国的某位哲学家曾说：“除非你不要朋友，否则就让你的朋友胜你。”这话该作何解释？

因为每一个人，都会有好胜的心理。若你比你的朋友还要强，那么就将使你的朋友产生一种自卑感，而导致了猜忌之心。

在德国，有一句俗话说：“如果我们所猜忌，憎恶的人，有一天遭遇不幸时，我们的内心之中，便会有一种恶意的快乐感。”所以千万别处处显示出自己的成就。而应谦逊抑己，这样的话，才会永远有人与你为友。

名作家考伯，有一回在证席上，一位律师向他问道：“考伯先生，我听别人说，你在美国是位颇负盛名的作家是吗？”考伯回答说：“不错，只是与你相形之下，我却只能说是侥幸的。”

生命的火花，是极短促的，你我的一切总有成为往事的一天，或许在若干年后，你我就会被人们遗忘掉。

所以不要因有一点小小成就，就得意非凡，那将会令听者，产生一股厌恶感，其实若扪心自问的话，又有哪些值得你自傲呢？

你可知你为何没有成为一个白痴吗？其实很简单，那不过是因为在你的甲状腺里，藏有一种镍币大小的碘质。如果有位医生，将你的颈子剖开来，取出那一点碘质，你即刻会成为一个大白痴。

也许你可以去药房，买一瓶碘酒，作为你与精神病院划清界线的证明。若是一个人的智慧、意识，只值那么一瓶碘酒的价码，那你还有啥好炫耀的。

因此，想要使对方同意你，那么第六项的规则是：“多让别人说些有益的话。”

提出自己的意见供人参考

每个人都只相信，自己亲自目睹的事实。所以硬要让别人去接受你的意志、观念的话，那似乎是不太可能的。但是若利用启发性的方法，来提出自己的意见让人作参考，这才是最明智的抉择。

在我的讲习班中，有位学员——赛尔滋，他认为对哪些业绩不好的销售人员，有给他们打气及安慰的必要。于是便召开一次销售员会议，并且鼓励那些销售人员，说出自己的意见及希望。

他说：“你们所希望的，我可以令它们实现。可是我又能从你们身上，得到那些呢？”

在这次会议结束后，他所换得的回报，是员工们的忠心与热诚、合作。因而使公司的业务蒸蒸日上。

赛尔滋说：“他借这次会议，与员工们作了一次精神上的沟通和交易。”

没有人喜欢被人强迫去做他所不愿意做的事。而喜欢自动自发，随心所欲。

威逊在一家服装图样设计公司当推销员，在他尚未参加我的讲习班时，他经常损失不少他该获得的佣金。有一回，他几乎每星期都去拜访一位名设计家希望能向那名设计家，销售一些设计图样。

威逊说：“他每次都没有回拒我的拜访，但也从未向我购买过图样。他常常一面很专心地看我的图样，一面又说：‘我看威逊先生，我们俩还是不能沟通啊！’

就这样碰过了许多次的钉子之后，威逊亦发觉，或许是自己心理上产生某些错觉。所以他才决定到我的讲习班，来研究人类关系学，重新展现新的热诚和意念。

不久之后，威逊又拿了几张未完成的图样，去找那位设计家。他向那位设计家说：“这里有几张未完成的设计图样，麻烦请你指点我，如何修改才能合你意？”

这位设计家把图看了一下，才说：“你暂时将图样放在这，过些日子再来拿。”几天后，那位设计家叫威逊把图样拿回，依他的建议修改，而这笔生意居然成交了。以后这名设计家，又陆陆续续地订了十多张完全依他的建议而设计的图样。

威逊说：“我至今才明了，以前失败的原因，是要他购买我以为他需要的画。而我现在的改正方法，就是先请他提供建议，使他认为那些图样，是他自己设计的。如此一来，不用我去求他买，他自己就会来向我购买。

当罗斯福做纽约州长之时，他运用某种特殊的法子，不仅和政党间的重要人物相处甚欢，也常使他们改变原意而附和他。

每次若有重要职位缺额的话，他便会请那些要人提名推荐别人去递补。罗斯福说：“刚开始他们所推荐的人，都是党内所不欢迎的人物。于是我便告诉他们，你们推荐的人，可能无法提升或改善政治，那时也许就会遭到民众的攻击。后来他们又推选另一位，虽然那人没有什么地方好批评的，但也沒有任何可使人钦佩的优点。我就告诉他们，希望他们能推荐一位不负众望的人。经过多次的寻求，总算找到我自己所需的真正人选。而对他们的协助，我表示感激。我相信那些首要人物，必然乐意这样做的，因他们帮助政府做了重大的革新。”

罗斯福虽很费事地去征询他人的意见，便也敬重别人所提出的建议。而罗斯福委托那些首要人物，协助征求人才，才能使那些首要，认为他们所挑选的人，就代表他们的意见。

有一位汽车商，同样地运用这个方法，将一辆旧车，卖给一对苏格兰夫妇。过去这位汽车商，曾开许多种汽车，给这对苏格兰人挑，但每次总是没一辆看得上眼，挑剔的理由一大堆。

他于是到我的讲习班来，请求援助以便解决此事。我们告诉他，若想要成交这笔生意的话，得该让这种意志不坚定的人，依自己的意思来向你购买汽车。

结果过了几天后，有位顾客想把他的旧车来换新车，那位汽车商又想到那对苏格兰人身上，认为他们也许会喜欢这辆二手货的汽车。于是便打电话给那位苏格兰人说，有个问题要请教他。

那位苏格兰人接到电话后，不多久就来了。汽车商说：“我知道你对购买东西，相当地精明……你能否帮我估价这部汽车，大概可值多少钱，以便在交换汽车的时候，有个确实资料。”那位苏格兰人听了后，满脸笑容……

有人向他讨教，这是抬举他。他于是驾着这部车，转了一圈回来后，便说：“如果你 300 元将这部车买进，那你便是捡到便宜了。”汽车商又问他：“我若是依你所估的价码，将车转卖给你，要不要？”当然喽！300 元的价码可是他估的，于是乎这笔生意立刻成交了。

有一家医院，想要购置一组最好的 X 光仪器，负责此事的人为 L 医生。他收到一位 X 光仪器制造厂商的信，这封信的内容是这样写的：“最近敝厂刚推出一组最新 X 光仪器，这种新仪器目前已运来我们的展示处，我们不敢夸这仪器有多完美，但是我们愿意再加以改进。

我们知道你平时工作非常繁忙，若你能抽个空，来我们这里参观一下，我们将会感到十分荣幸。

请你将你指定的时间告诉我们，我们会派车来接迎你的大驾光临。”

后来 L 医生告诉我这件事的经过：“我接到那封信后，感到很讶异，信的内容不但出乎我的意料，同时也感到很高兴。因为从来没有一位 X 光制造商，会去向医生征询意见的，所以使我感到极大的光荣。那一个礼拜，我每天的事情都排得满满，但是我还是特地抽空去看那组仪器。

虽然没人强迫我一定要买，但是我对那组仪器却愈看愈中意，最后便决定替医院购下那组仪器。”

当威尔逊还在白宫时，相当依赖郝司上校，以至于在内政及外交政策上，都多少受到郝司的影响。而郝司是用啥法子，使威尔逊那么信任呢？

郝司曾说：“我在认识威尔逊后，忽然发现想要使人顺从一种意念时，最好的办法便是使他对这意念产生兴趣。

我最初利用这个方法而发生效果时，是一次去白宫拜访威尔逊之时。那次我们正在为一项他不太赞同的政策进行讨论。后来隔了几天在一次聚会上，我发现威尔逊将我的建议，作为自己的见解。”

郝司上校当时并无立即反驳，指出那见解是他所提的，并还公开赞扬威尔逊的见解。所以因此在往后才会获得威尔逊的信任。

我们要切记，或许有一天我们所要接触的人，就是像威尔逊一样的情形，所以我们该向郝司看齐，去学习他的法子。

有一回，我正打算要去纽勃伦司维克钓鱼和划船。于是我就写信给旅行社，向他们探听那方面的情形以便替我安排。但是没多久，我立刻便收到该营区及向导写给我的信件。显然，我的姓名和地址已被公开列入名单了。

那时我真不知该选择哪家才好。后来有一位野营主任，送给我一份他曾招待过的客人名单，上面并详列客人的住址和电话号码。他请我打电话给这些客人，向他们探问这位野营主任的服务态度及情形。

我在这份名单上发现有一个人我认识。我就拨电话，向他询问他那回的野营情形。等询问过后，就立即打电话向这位野营主任订下我的行程日期。虽然每一家的野营主任都以热诚服务为号召，但是我却甘心让这位野营主任，为我服务。

所以若想要别人去赞同你的意见，第七项的规则为：你要采纳对方所认同的意念。

要容得下别人的观点

记住！不要去拆穿、斥责别人的错误。

因为在这种情况下，指责别人是最愚笨的，只有聪明的人，才会去尝试如何了解及原谅对方。

一个人的思想、行动表现，都会有他的原因。若我们想了解一个人的人格、行为之产生因素，就必需去找出他所隐藏的理由来。

你设想自己同样地处在他的那种情形下，你要对自己说：“我若处在他同样的情形下，我该会作何感想呢？你要是有这种同样的想法，便可以减少许多无谓的猜忌与烦恼。另外你还可获得许多处理人际关系的技巧。”

《如何将人变成黄金》一书的作者——古德，他说：“当你处理自己的事，产生谨慎的反应时，暂且停下一会儿，把你对别人的一点漠然关怀，作一个小小的比较，你将会明了人与人之间的关系，就是如此。

因此你将可和罗斯福、林肯一样，把任何事处理得很好。换句话说，若要应付人的成功，就应以同情的眼光，去了解别人的意念。”

我常常在我家附近的一座公园内散步，以作为休闲的消遣。因此渐渐对花木起了爱护之心，每当有火烧树林的消息传来，我的心里便会感到十分地难过。树林起火的原因，大多是孩子们在林间起火做饭所造成。有时火烧得相当大，非得借助消防队之力，才可扑灭。

虽然这座公园内，立着一块告示牌，警告纵火者所将受到的惩罚……等等。但是因立得很偏僻，警察又疏于管理，以至于公园内经常闹火灾。

记得有一次，我匆匆地跑去告诉警察，公园内正有火星在急速扩散，请他立即通知消防队前来扑灭。可是他却摆出一付漠不关心的态度。他说那不是他负责的管区，所以不关他的事。自从那次后，我便常常骑着马，由自己来担任维护公产的职司。

最初，我一看到孩子们在树下起火野餐时，就会即刻去孩子们那里，用严厉的口吻恐吓他们，在树下生火将会被拘捕关禁起来，要他们马上将火熄灭。

其实，我不该这样做的，因为我这样做只是舒泄了内心里的情感，而毫无想到孩子们的见解及感想。他们虽然照着我的话做了，但心里却很不是滋味，所以当我一离开后，又把火点了起来。

几年后，我开始感到该向别人多学学，如何以他人的观点，去批判、观看一事物。于是我便不再去命令人家。

若几年后我再遇到同样的情形，我将会说：“嗨！小子们，你们玩得还高兴吗？你们要拿啥做野餐呢？我小的时候，也和你们一样——喜欢在野外生火做饭，现在回想起来觉得还挺有意思的。但是你们可别忘了，在公园内生火是很危险的，我知道你们不会惹麻烦，因为你们都是好孩子，而其他的孩子们，看到你们在生火，必然也会跟着玩起火来，回家的时候未把火熄灭，将会导致树叶、树木被火星所燃烧，而闹起火灾。要知道，若我们不好好爱护花草树木，这公园内将会没有树木了。

你们大概不知道，在公园内玩火是会坐牢的。我不打算要干涉你们，只希望你们别把火靠近干树叶，并且在回家时，别忘了确实将火熄灭。假如你们下回还想玩时，我建议你们去那边沙堆上玩，在那里就不会有什么危险，谢谢你们的合作，祝你们玩得愉快。”

我相信我若说出那些话，将会有惊人的效果，使孩子们乐意跟我合作。他们不但没有埋怨及反感，也不会感到被人强迫服从命令。而认为他们保全了面子与自尊。不但我觉得满意，他们也觉得高兴，那是因为我考虑到他们的立场，来处理这码事。

我们假如祈望别人去完成一件事时，不妨以对方的观点来想一想，默问

自己：“他这样做的用意何在呢？”虽然那是很耗时及麻烦的，但若那样做的话将会减少许多磨擦和不愉快，因而获得更多的友谊。

哈佛大学商学院院长陶海姆说：“在我要与人会谈前，我会在办公室外，来回地走上两个小时，把我想说的话，想得更通顺、更有条理。并以他的立场，想到他会如何回答我……我不会贸然地往办公室内冲。”

当你看完这本书后，能影响你在处理一件事时，处处为人设想，并以对方的观点，去对待这件事情。虽然你只得到这件事，但是那将会影响到你往后的事业成就。

因此，你若想赢得别人对你的赞同，第八项的规则为：要诚恳地，以他人的观点，去审察一事物。

要有同情对方的欲望

你是否想制造好感来消除怨恨，并停止争辩，使人们注意你的谈话呢？

让我来告诉你一句奇妙的句子吧！即是：“我一点也没有责怪你的意思，假如我是你的话，或许对你所感到的情形，也会有同样的反应。”

就是这么简单的一句，相信即使是最顽固、狡诈的人，也会软化下来。但是你必需以一颗诚挚的心，来表明你所说的这些话。

以匪头卡邦来讲，如果你也有与他相仿的环境、性情、思想及身体的话。那你也将可能由于那些事，而沦为和他一样的盗匪。

例如：若你的父母不是百步蛇，那么你也不会是条百步蛇。若你不是印度人或勃拉乌波答人，那么你就不会愿意和牛亲吻。

你之会成为你，你本身可居功之处很少。而那种顽固不讲理的人，他之会成为那样，错也并不全在他身上。所以我们要对那种人，表示怜惜、同情。

当约翰柯，在街上看到一位东倒西歪的醉汉时，他就会告诉自己说：“我相信若非上帝的眷顾，我也将会和他一样的。”

或许你遇到的人，可能其中有大半都相当需要别人对他的同情。若你给他们一些关怀与同情，他们将会更乐于接近你。

有一次，我在作播音演讲之时，提到《小妇人》的作者——亚尔可德女士。我知道她是“麻赛其赛斯康考特”人，但是我却在说话时一个不留神，将她的老家说错了地方。假如在当时，我不小心说错了一次倒无妨，但我却又连续错了两次。

这件错误发生后，不久便有许多听众写信、打电话或电报来，纷纷指责、辱骂我。其中有位听众，她和亚尔可德女士是小同乡，亦写信来质问我，发泄她的怒气。

我看完她那封信后，便对自己说：“赞美主耶稣，好在我没有娶到那种妇人。”我本来打算写封信反讥她，告诉她虽然我把地方多搞错，但她自己却在对人的礼貌上，欠缺极大的修养……等。并且我还将告诉她，我对她的印象，是相当的恶劣……。

可是我并没有这样做，因为我知道若是那样做的话，才是最愚昧的人。所以我尽量在压抑我的愤怒与冲动。

我为了不想做个愚昧的人，所以决定将对她的敌视，化为友善。我于是对自己说：“假如我以她的立场来处理这件事，我相信我也会和她一样地愤怒。”因而我便对她产生了同情。

后来有一回我路经费城时，顺手打通了电话给她，当时谈话的内容是这样的——。

我在电话内说：“某女士，在几个星期前，你写了一封信给我，我很感谢你的指教及意见。”她在电话中，以柔顺和缓的声音问道：“很抱歉！以你的声音，我无法判断是谁打来的。”我便又对着话筒答道：“我叫‘戴尔·卡耐基’……，是一个你所不认识的陌生人，但是你在几个星期前，曾写信到广播台来，指责我把《小妇人》的作者——亚尔可德女士的故乡地址给弄错了。我特地为了这桩无法原谅的错误向你致歉的，我并且很感激你，为了写这封信，花了不少时间。”她便在电话中说：“卡耐基先生，请你多多包涵我在信内所说的无礼话，我希望你能见谅。”我以坚决的口吻回答：“不，该道歉的才是我……我比一个小学生还不如，居然犯下那么大的错误，这件事，我在广播中已再三地更正过了。但是我还是要亲自向你道歉。”她说：“我写那封信的原因，是因为我是生长在麻赛其赛斯的考斯特……自古到今，我的娘家在那里一直都是相当有声望的，因此我以我的家乡为荣。但当我听到你将亚尔可德女士她的家乡弄错时，我很惊讶及难过。可是如今那封信却又令我感到内疚与不安。”我又对着话筒说：“我的错误，虽然对别人而言，并无损伤，可是对我自己，却有莫大的伤害，所以坦白说，你的难过绝不及我。而且很难得有像你这样一位有身份、地位的人写信给播音员。所以希望往后我在演讲中，若有错误时，可要麻烦你写信告诉我。”她在电话机内回答说：“很少有人像你这样，乐于采纳别人的指正，那将会使别人更愿意接近你和你做朋友的，所以我以为你是个好人的，我希望能够认识你。”

从以上的对话看来，当我以她的立场，向她道歉及表示同情，相对的，我也得到了她的谅解和道歉。

我很高兴自己能够忍住冲动，而以友善的态度及口吻，换来了对方的谅解、同情。由于我令她喜欢我，而使我得到更多的喜悦。

历代位居白宫的要人，都或多或少会受到人类关系学这个问题的骚扰。塔夫德总统，在他的经验中，领悟出一个道理、那即是——同情是解除厌恶感最有效的药。他并在《伦理中服务》一书中，例举了一个很有趣的例子来，内容是指出，如何将一位满怀失望的母亲，把怒火缓熄下来。

塔夫德总统说：“有一位丈夫在政治界相当有影响力的太太，她不停地缠着我，想要我帮忙她的儿子安插一份工作。她并还委托几位参议员，陪她到此替她说话。

因为那个工作所需的是技术人才。后来另经有关单位的推荐，我另外派人去接替那份工作。没多久，我就接到那位太太的来信，指责我拒绝了她的请求，而使她不快乐。虽然只要我的举手之劳，即可完成她的心愿，但是我就是不愿这样做。

她说我忘了她为我说服某州代表去赞助我一项重要法案的恩惠。试问你若接到这种信，难道该马上动笔回信，用严厉的措辞去责问她吗？

那你就错了，若你是聪明的，就应该立刻将信件收入抽屉中，加上一道锁。等过了些时候，再把信拿出来……，像这种信，我相信早几天或晚几天发出，都不会有啥影响的。而两天过后，当你把信重新再看一遍时，我相信你就会不打算把它寄出了。这也就是我所采取的途径。

这件事过后，我用尽了最谦让的言辞坦白地告诉她，那个职位所需的是一位技术人才，而非以我个人的好恶来委派的。我能了解一个做母亲的人，遇到这种挫折所产生的失望感，所以我觉得相当地抱歉。

我作这样表示的愿意，是希望她的儿子会因此而在她原来的工作岗位上

继续努力，以便将来有所作为。

她在看过我那封信后，满腔的怒火才熄了下来。于是便寄了一封信向我为上次那桩事，表示歉意。

我所新委派的那个人因为有点事，所以在短期内还未能上任。于是我又接到一封与前二回字迹相同的信，但属名却为她丈夫。这封信上说，他的妻子为此事而极为失望，因此而患上神经衰弱与胃病，为了他的妻子健康着想，希望我能将那个已委任的人姓名更改为他的儿子，以使他的妻子早日恢复健康。

我回了一封信给那位太太的先生，我告诉他说，我希望他的妻子病况好转。对于他所处的情形，极表同情，即使我想拨回已委派人的姓名，那也是不可能的。

没多久，那个新委派的人也正式接任了新工作……就在我接到那封信后的第二天，我就在白宫内举办一场音乐会，第一对到场向我及夫人致意的，就是这对夫妇。”

美国第一位音乐会的经理人——霍洛克，他对于如何应付艺术家，有他多年的独到手法及经验。他曾告诉我，他因应付那些性格奇特的音乐家们而获得了一个宝贵的教训，使你不得不去同情他们。

霍洛克曾担任世界低音歌王——嘉利宾 3 年的经理人。霍洛克最头大的事，便是，嘉利宾本人就像一个被人宠坏了的孩子。霍洛克说：“他简直一无可取。”

例如：在音乐会的当天中午，嘉利宾常会打电话给霍洛克说：“沙尔，我今天喉咙很沙哑，晚上我不能登台演唱了。”

霍洛克听了后，不马上向他争辩。他于是立即赶去嘉利宾所住的旅舍，用十分同情的口吻说：“多不幸啊！我可怜的伙计。当然，以你的状况来说，你是无法再唱了。若取消了今晚的音乐会，你虽然损失不少金钱，但是为了维护你的声誉而言，那是值得的。”

嘉利宾听了后，他就会以感伤的态度，叹息地说：“你下午再来我这里好了，沙尔，……你大概 5 点来吧！看看我那时的情形怎样，再决定吧！”

到了 5 点钟左右，霍洛克再去嘉利宾那里后，便坚持要取消音乐会。可是，嘉利宾却又说：“再等晚一点好了，那时或许我会好一些！”结果到了 7 点半后，嘉利宾居然答应上台演唱了。但他要霍洛克向听众报告，说嘉利宾目前因为患重感冒，所以嗓子不太好。

霍洛克因为相当了解这位歌王的习性，所以虚情假意地答应他，如此一来，嘉利宾才愿登台演唱。

在《教育心理学》一书的作者——盖慈博士，他曾在书上这样写道：“孩子们常会急切地要显露出他受伤之处，有的甚至为了要博取大人人们的同情，而不惜故意割伤自己，这是因为人类都在普遍地追求同情。”

在成人之间，就常会有类似的情形出现。若他们发生意外事故，便会向他人显示他的伤处，尤其是在开刀手术经过后。

“自怜！是一般人实际上共有的习性。”

因此，想要赢得别人对你的赞同，第九项的规则：要去同情对方的欲望及意念。

美好动人的动机

在我的故乡附近，有个名叫“卡梅”的小镇，“卡梅”镇也就是当年美

国匪魁“奇斯·贾姆斯”的老家，我曾去过那里，奇斯的儿子目前还在那儿。

他的老婆跟我说，奇斯当年将抢来的钱分施给贫困的邻居，好让他们赎回典押出去的田产。

当时或许在奇斯的内心中，一直以为他是个理想家——苏尔滋，“双枪”克洛雷，或卡帮，事实上亦为这样，凡是你所遇到，或照镜子时看到的，都会将自己高估了，那是极自然的而非自傲的。

摩根是一位银行家，他在一篇文稿中说：“人们在做一件事时，都会有两种理由同时存在……一种听起来很感人，另一种是真切的。”

人们常会想要知道真实原因，但却又喜欢听到美好动人的动机。因此要想使一个人的意志改变，就要去激出善良的动机。

在宾夕凡尼亚州，有一位名叫“弗利尔”的人，就是将这种手腕运用在商业上。

弗利尔打算要恐吓一位他所不满意的房客搬离他的公寓。可是他离租期结束，尚有4个月，他却要他即刻搬离，而不去管租约那码事。

弗利尔说出当时的情形，他说：“那位房客，在这里已住了一个冬季。若我现在就请他们走路，这房子在秋季前绝对租不出去。我不能眼睁睁地看我这200多元，从我口袋内飞出……这事真叫人生气。”

若这码事在以往发生的话，我必会请那位房客，将租约重新读一遍……并向他指出，如果想要现在搬走的话，那么另外所剩的4个月租金，要全部付清。

但是这回，我采取另一个法子，我对他说：“我听别人说你打算要搬家了是吗？杜先生，我希望那不是真的。我以多年的观察来说，我可以肯定你是一位守信用的人。”

这位房客听了后，没有任何意见及表示，于是我又说：“你暂且将你的决定搁在一旁，再好好考虑一番我的建议。若是你从今天起，一直到下个月1号缴房租间，还是决定要搬走的话，我将接受你的请求……。”

我停了一下，又接着说：“那时，我将会坦承自己错误的判断……不过，我至今还是相信，你是位守信的人，会遵守自己所订的契约。到底我们是人还是动物，就在于自己的抉择了。”

到了下个月，果然我没料错，这位先生自己跑来向我缴租金。他告诉我，他和他的妻子商量过了，还是决定再住下去，他们认为那是履行一项诺言，所以觉得相当光荣。

有一回诺司克力夫爵士，在报上看到一张他不愿意被公开的相片时，他就写了一封信给那家报社。

他并没有直接在信上说：“贵报所刊登的那张照片，我很不高兴。”

他知道每一个人最尊敬的人，便是自己的母亲，于是他使用另一种缓和的口气说：“贵报日前所刊登出的照片，家母相当不高兴，所以希望贵报以后别再刊登出来。”

当约翰·洛克菲勒想要阻止那些摄影记者，拍摄他孩子的相片时，亦触发了他的一个动机。他不会说：“他们的相片，你们最好别刊登出来。”

他知道每一个人都有一顆不愿伤害小孩子的潜在意念。于是使用了另一种口气，说：“各位，我相信你们都有自己的孩子，若让你自己的孩子成为新闻人物的话，那将会对孩子产生不良的影响，不是吗？”

妇女家庭杂志，及星期六晚报的负责人——柯斯迪，他本是个穷困家庭

出身的孩子，但是他现在却成为一日间赚进百万的富豪了。

他最初创业时，没有能力聘请名作家为他辑稿，也无多余的金钱，同其他的报社、杂志社一样，出高价去购买稿件。可是，他却利用了所有人们的高尚动机。

例如，他为了想要让《小妇人》一书的作者，亚尔可德替他写稿子。于是使用了一招任何人都无法预料到的方法。便是将 100 元的支票，捐助给她善后的一个慈善机构，而非把支票拿给亚尔可德本人。

曾有人这样怀疑地问：“若在约翰·洛克菲勒、诺司克力夫，或富有感情的小说家身上，用同样的手法也许会有点效用……但是，你如果在那些蛮不讲理的债主身上，用这种手法，难道还会依然有效吗？”

此话说得没错，同样的事物，不可能在任何情形下或所有人的身上，都一定产生相同的效果。

假如你对你现在所得到的结果很满意的话，那也无需再去做什么改变了。若你还相当不满意的话，那么就不妨尝试改变一下如何？

我从前的一位学员——汤姆斯，他曾讲过一个故事：有一家修车公司同时有 6 位顾客，因他们的修理费帐单有些计错，而拒付修理费。

但是修车公司却认为这些帐绝对不会计错，因为在每一项修车或租车的帐单上，都留有他们的亲笔签名。

以下便是那家汽车公司的收帐员，在索取帐款时所采取的步骤及方法，你看看是否有收回的希望呢？

一、每拜访一位客人时，便要坦诚地告诉他，自己是由公司所委派来收取帐款的。

二、他们必表明清楚，错在顾客身上，公司绝不可能出错。

三、他们会暗示顾客，公司对于汽车业务方面，比顾客内行、熟悉多了。所以不必作无谓的争论。

四、终于，他们与顾客吵了起来。

你想想看，他们以这些方法去对待顾客，能将帐款如愿地收回吗？你不妨在那些问题内，自己寻出答案来。

不多时，事情愈闹愈大，汽车公司于是便派出一些“法律专才”去，才将事情弄清楚了。

原先汽车公司的总经理翻出以往那几位顾客的付帐记录，发觉他们一直都是按时缴款的。于是他这才相信，公司一定有不对的地方，就是索取帐款的方法错误。所以立即派遣汤姆斯，去收回那些“呆帐”。

而汤姆斯，他所采取的方法为：

一、虽然在名义上，是去顾客那边拜访，而实际上，是去讨回一笔呆帐……但是，我却不能泄露出只字片语。而我对顾客的解释为调查公司对客户的服务情形。

二、我必需要听完顾客们的意见、感想，否则不能自我发表任何意见。换句话说，也就是不能为自己公司说话。

三、我在他尚未倾吐他的意见时，必需保持沉默，并摆出一付好像十分谅解及同情的态度……当然，我相信他必然也希望我这样做的。

四、暂且撇开公司的立场，向顾客表明我只关心他的车子，相信他比任何一个人还了解自己的车，因此在汽车这些问题上，必以他的建议为主。

五、等到顾客们的情绪缓和下来后，我会再次地要求他，将此事好好地

想一下，我为了要激出他的高尚动机，就会这样说：“我希望你能谅解，我们公司并未妥善处理此事，上一回公司派来的代表，使你饱受干扰及怨怒。我谨代表公司，向你致最大的歉意。而且我在听过你刚才的一番话后，也不得不为你的宽大和公正所动容。

就因为你有着宽大的胸襟，我便打消请你帮我一点忙的念头……，虽然我相信你会将此事做得比任何人还要好，还要清楚与合适。

这里是我为你所重开的帐单，你就当是我们公司的总经理一样，仔细过目审查，若有何不对之处，就完全依你的意思修改。”

他把帐单看了没？当然看了，并且还显得相当地高兴呢！

这些帐单内，有 150 元，一直到 400 元间的数目大小不等。难道我们公司赔钱了吗？不完全是，只有一位顾客例外，他是为了 1 分钱，而争辩、拒付的。但是其余的 5 位顾客，在帐单的签款上，都让公司捡了个便宜。

而这件事最精彩之处，便是在以后的两年内，我们又把新的汽车卖给那几位顾客。

汤姆斯先生，他这样说过：“我由经验中了解到，当你在顾客身上得不到某种方面的要领时，最好的一个方法，便是在你的心中有这种观念存在。

你应认为那位顾客，他将会极心甘情愿地付清钱的，因为他看起来是那样诚恳的。若他发现帐目没有错误时，会很乐意立刻偿付清的。那也即是，人们会乐意遵行他们该有的义务，因为好人总是诚实的动物吧！

假如你真遇到那种有意为难人的人，你应使他觉得你是那么真诚，那么公正，相信大部分的人都会产生和你一样的相同反应。

人性生来就是如此，你怎么待他，他就会以牙还牙地对你。你若是仇视别人，别人也会一样地仇视你。

因此，你如果想要获得别人对你的认同，以一般的情形而言，遵守第十项的规定，将会有很大的收获。

想办法引起更高尚的动机。

坚持下去

费城晚报在数年前，受到一种恶意谣传所攻击的危险。那就是有人指责该家晚报，广告多于新闻，内容贫乏缺少报导，而使读者感到不满，同时也影响到报的发行销路。这家晚报立即采取阻止这项恶意谣传渲染的措施。

采取如何行动呢？

这里就是他们所使用的方法：

那就是将该报一天中各项资料搜集下来，再加以分类编成一本书，书名就叫做《一天》。这部书竟有 307 页，而该报却只售两分钱。

这书的出版，比用图表，数目字和空口谈话，更有趣，更清楚，且更有具体的效果，把费城晚报新闻资料丰富的事实，具体地表现出来。

《商业上的表演术》为柯特和考夫曼所著，书中举出很多如何增加一家公司营业数额的例子。

该书中，曾引述一家电器公司销售冰箱，请买主在冰箱旁擦火柴，只听到擦火柴之声，而证明他们的冰箱品质优良没有一丝声音。

一顶有电影明星签名的帽子，每顶是 1 元 9 角 5 分，是为洛巴克帽子公司的营业项目之声明。

范尔巴把活动陈设的窗停止后，却丢掉 80% 的观众。

一家使用了米老鼠商标的玩具公司，使他由破产边缘，而趋向营业鼎盛

的状态。

查雷斯汽车公司，使用了几头大象，站在他们的汽车上，证明他们出品汽车的坚固、结实。

纽约大学的巴顿和伯西的著作——《怎样获胜一次辩论》，是访问 1.5 万个售货者所作的分析。

“售货六个原则”，是他们将其中原则所归纳而成的一篇演讲稿。且再把这些原则，接着摄制成电影。

这部电影，不仅在各公共场所，举行示范表演。且在数百家大公司的营业部职员前放映，并指出售货时的正确及错误的情形。

在今天这个表演的时代，对于叙述其中原理的事实，是不能产生具体效果的。

生动、活泼是该原理所需，且同时更需有效的“表演术”和有趣的戏剧化。

电影，和无线电的实行！你也应有像它们那种表演的本领……。

假如你想引起别人的注意话，你也应该像电影明星这样做和无线电台这样传播。

那些布置橱窗的专门人才，他们知道“戏剧化”有锐利惊人的力量。

有家鼠药制造商，替零售商客户布置了一个橱窗，里面放了两只活老鼠，以证实那种鼠药的功效。果然，所销售出的鼠药要比平时的销售量增加 5 倍。

“美国周刊”的巴顿，替一家牌子最著名的润肤霜，完成一篇很详细的市场报告研究。

他必需要向该厂主人说明，别家润肤霜制造厂商降低价格，准备跟他们竞争的事实。

巴顿先生承认，第一次接洽已经失败了。

他说：

“第一次我进去，我觉得我自己走错了路，已转到那条从讨论、调查的那条路上，……他辩论，我也辩论，对方指我是错误的，可是我尽力替自己证明，我并没有错误。

最后，虽然我的理由占了胜利，自己觉得很满意，可是我到了后来我仍然没有获得。

第二次，我把事实用戏剧的手法表演出来，没有去理会那些数目字和各项资料。我进他办公室时，他正忙着接电话。

等他放下手里电话机，我就打开一只手提箱，拿出 32 瓶的润肤霜，放在他鼻上，他知道这些东西部是同业跟他的竞争品。

每一只瓶子上，我都贴上一张纸条，写出调查的结果，纸条上，简明地写上该项商品过去的情形。

结果如何？

这次不再有辩论了，而是出现了新奇的事情……他拿起瓶子，看贴在润肤霜瓶上的纸条，一瓶又一瓶地看着。

紧接着，我们以极友善的口吻和态度，畅谈了起来，此时他又问了一些其他的问题，并表明了他的极大兴趣。

他本来只打算做简短的交谈，但是没想到我们却因相谈甚欢，而忽略了时间。

这次我和上次所说的都一样，只是这回我运用戏剧化的表演，所得到的，

却是完全不同于上次的结果。”

因此，你若想使别人同意你，第十一项的规则，为：
让你的意念，戏剧化。

激将法也有效

在斯华伯的企业中，有一家工厂的负责人无法把工人管理好，一直达不到标准的生产量。于是，斯华伯就问那厂长：“这究竟是怎么回事？——像你这么能干的人，竟然不能使工厂达到预计的生产量？”

厂长回答说：“我也搞不清楚到底是为什么……我平时都很温和鼓励他们作事，只有不得已时才会斥责他们几句，有时也用降职、撤职来恐吓他们，但是那些工人就是不肯尽心工作。”

斯华伯就向那厂长要了一支粉笔，他拿着粉笔走向近处的工人处，问其中的一位说：“你们这一组今天完成几个单位？”那工人回答说：“6个……”

听到那简短的回答，斯华伯就不再多说；他在地上写了一个大大的“6”字，就回头走了。

夜班的工人来接班看到这个“6”字，就问是什么意思。日班的工人说：“老板大人刚来巡察，他问我们今天做了多少，我们回答说是6个，他就在地板写下了这个‘6’字。”

第二天一早，斯华伯又到工厂去，他发现夜班工人已经把“6”字拭去，而写上一个大大的“7”字。

等日班工人来上班时，他们看到地上写着“7”字，他们感到自己的工作效力比不上夜班的工人……。

哦，是的。那就行了……他们为了要比夜班的人有更好的工作效率，就热心、勤快地加紧自己的工作。等到那天日班快要下班时，就留下了一个大得出奇的“10”字……。

情况就这样渐渐地好转过来，没多久，这家原来生产落后的工厂，竟然生产得比其他任何一家工厂更多，业务也更上轨道。

原因何在？——就以斯华伯自己的话来解释：“如果我们想要完成一件事，那倒不是说要争着去赚钱，而是要有一种胜过别人的欲望。”

求胜的欲望和挑战的心理，对一个有志气的人来说，常常是最有效的激励。

如果不是因为有这样的“挑战”，罗斯福就不可能坐上总统的宝座……这位勇敢的骑士，刚从古巴回来，已被推为纽约州州长的候选人。

但是他的反对党却指罗斯福不是纽约合法的居民，他知道了后，心里很恐慌，准备就此退出竞选。党魁伯拉德用了激将法，他转身就向罗斯福大声说：“难道说圣巨恩山的英雄，竟是像这样的一个弱者？”

就是这句话，罗斯福才挺身而出，跟反对党对抗到底……此后的种种演变，历史上都有详细的记载。

这次的“挑战”，不只改变了罗斯福的一生，对美国的历史也产生了极大的影响。

斯华伯知道“挑战”的效力……伯拉德知道，司密斯也知道。

在司密斯任职纽约州长时，也遇到类似的问题。

在鬼岛西端有一座恶名昭彰的“猩猩监狱”，那里面没有狱长，凶狠的人犯随时都有发生危险事件的可能。

司密斯需要有一位勇敢、坚毅的人来治理他辖区内的这座监狱。可是，

又有谁能胜任这个职位呢？

他很快地把纽海波顿的劳斯召来。当劳斯站在他面前时，他神情愉快地说：“去照顾“猩猩”如何……？那里需要一位有经验的人！”

劳斯顿时坐立不安……他知道“猩猩监狱”的情形，那里有多么危险……还随时会受到政局的影响。那里的狱长一再地更换，从来就没有一个能做上三个星期的……他得考虑自己的事业前途，那值得他去冒险吗？

司密斯见他那付犹疑不决的样子，就微笑着说：“年轻人，我不怪你感到害怕……是的，那边的确不是一个安稳的地方，那得要是一个有才干的大人物，才能有这份魄力去做的。”

这不是下了一个挑战吗？——劳斯的心马上就有了一种希望去尝试作一个“大人物”工作的意念。于是，他答应去了，同时，他在那里一直长久地干下去，结果，他成为最著名的“猩猩监狱”的狱长。

劳斯后来完成了一本《猩猩二万年》的作品，洛阳纸贵地风行全国，并且还在电台广播，又拍成好多部电影。这本书是他在“猩猩监狱”工作的故事，他对罪犯“人道化”的见解，造成了不少监狱改革的奇迹。

菲司顿橡皮公司的创办人菲司顿就曾说过：“千万别认为高薪就可拢络人才来卖力工作，只有竞争才能让他们发挥最大的工作效率。”

这也就是所有的成功者喜欢的竞技——是表现自己的最好机会，得以证明他与众不同的能力。就像竞走比赛、吃馒头比赛等等，所以造成一些离奇古怪的竞技赛，都是因为人们争强好胜的心和自重的欲望。

所以，如果你需要得到人们的同意，那就必需要记住第十二项规则——请试试激将法！

四、设法改变别人的意志

欲擒故纵的批评

柯立芝总统当政时，有一个周末，我的朋友应邀赴白宫作客。

当他走进总统办公室时，看到柯立芝正亲切的对她身边的秘书小姐说：“你今天打扮得很好看，真是一个年轻漂亮的女孩。”

沉默寡言的柯立芝总统，平时是难得称赞别人的，这次却会对他的女秘书说出那样的话来——怪不得秘书小姐脸上立即出现一层红晕。

柯立芝接着又说：“别不好意思，我刚才说的，无非是想让你觉得愉快。我希望从现在起，你对于公文上的标点能够多注意一下。”

他这么做也许过分明显了些，然而所使用的心理学却是很巧妙的——当人们听到别人的赞美后，再听到其他批评的话，就比较容易接受了。

理发师在为顾客刮脸前，总会先涂上一层肥皂水——而麦金利在 1856 年竞选总统时，就是聪明的运用了这项原理。”

共和党有一位重要党员，绞尽脑汁撰写了一篇演讲稿，他自觉写得十分成功，就很得意的在麦金利面前先把稿子朗诵一遍……在他觉得这可是伟大的不朽名作。

这份演讲稿的确有些可取之处，但是却算不上理想，而且有些不适的辞令，恐怕发表出去要引起一场批评风波。麦金利不能辜负他的一番热忱，却又无法不说出这个“不”字……让我们来看看他如何应付这种场面。

麦金利告诉这位党员说：“我的老朋友，这真是一篇精彩绝伦少见的演讲稿，我相信再也没有什么人能够写得比你更好了。就各方面来说，这的确是一篇非常适用的演讲稿，但是遇到某些特殊场合就得多方考虑了。

以你个人的立场来看，那可以说是很合适、很慎重的，然而，我们必需站在党的立场去考虑，发表这份演讲稿会产生什么样的影响？！现在你回家去，照着我所特别指出的几点，再重新写一篇，另外给我一份。”

事后麦金利再加以修改润饰，结果使得那位党员在那次的竞选活动中，成为最有力的助选员。

这是林肯所写的第二封最著名的信件（林肯第一封著名的信件，是写给毕克斯贝夫人为她的 5 个儿子牺牲在战场而表示哀悼。），林肯写这封信，可能只化了 5 分钟时间。但是，这一封信在 1926 年公开拍卖时，叫价高到 1.2 万元。

这里得附加说明，这 1.2 万元的数目，要比林肯过去 50 年所积蓄的还要多得多。而这封信是林肯在 1863 年 4 月 26 日，内战最黑暗的期间所写的。

那时候已经是第 18 个月了，林肯的将领们，带着联军屡遭惨败，那是无用的愚蠢的人类大屠杀。

全国人心惶惶，哗然震惊，数以千计的士兵临阵脱逃，而参议院里的共和党议员也起了内讧叛乱。

最让人注意的是，他们准备强迫林肯离开白宫。

林肯曾这么说：“我们现在已濒临毁灭的边缘——我似乎感觉到上帝也在反对我们，使我见不到一丝的曙光。”这几句话，是林肯处在最黑暗最混乱的时期所写出来的。

我之所以摘录这封信，主要目的是告诉大众，林肯当时是如何设法去改变一位固执的将领，关键在于国家成败的命运就完全依靠这将领的作为。

这可能是林肯就任总统后，写信措辞最犀利也最不客气的一封信。可是，我们可以注意到林肯在指出他的严重错误之前，总先称赞这位霍格将军。

是的，那可都是些严重的错误，但林肯却不作那样的措辞。林肯落笔稳健，很具有传统外交手腕的写着：“有些地方，我对你并不是非常满意。”

他运用机智和外交辞汇，写给霍格将军这样的一封信，“我已经任命你作包脱麦克军队的司令官，当然，我这么做是有充足的理由的。可是，我希望你也能了解，有些地方，我对你并不是非常满意。

当然，我相信你绝对是一个睿智又善战的军人，这是很让我觉得欣慰的。并且我也相信，你当不至于把政治和你的职守渗混在一起。

这方面你是正确的，你对你自己有坚强的信心——那是一种很可贵的美德。你很有志气，在某种范围内，这是有益而无害的。但是在波恩雪特将军带领军队的时候，而你就是很坚持己见的极力加以阻挠。

以这件事来说，你对于你的国家，对一位极有功勋，又有光荣战史的同僚官长，犯下了极大的错误。

我曾听说到（那是听来让我相信的），你说军队和政府需要一位独裁的领袖。当然，我给你军队指挥权并非是由于这个原因，并且，我也没有想到那上面。

只有在战争中获得胜利的将领，才有独裁者的资格。目前来说，我对你的期望，是军事上的胜利。届时，我会冒着各种可能的危险，把裁决权授予你。政府会竭尽所能的赞助你，就像赞助其他将军一样。

我恐怕你灌输于军队和官兵的那种不信任上司的思想，会落在你自己的身上——所以我愿意全力帮助你，来平息你这种危险的思想。

军队中如果存在有这种思想，那么即使拿破仑还活在这个世界上，他又如何？

切莫轻率推进，也不要过于匆忙，现在需要小心谨慎并且不眠不休卖力的去争取属于我们的最后胜利。”

你既不是柯立芝，也不是麦金利，更不是林肯，这样的哲理在日常的运上有，对你有何助益吗？

让我们拿费城华克公司的卡伍先生，分析这样的一个例子——

卡伍先生就像你我一样普通的人，他是我费城讲习班里的学员。下面是他在讲习班里讲的故事。

华克公司承建费城一座办公大厦，而且指定在那一天必须竣工完成。

这项工程的进行，似乎每一件事都进行得非常顺利，眼看着这座建筑就快要完成了。突然，承包外面铜工装饰的商人竟说不能如期交货。就这样小小的一个转变，整个建筑工事因影响而停顿下来。

如果不能如期完成，就得交付巨额的罚款，那可就损失惨重了——这一切仅仅是为了那个铜工装饰商。

然而，长途电话激烈的争辩，都没有半点进展，于是卡伍就被派往纽约找那个人当面交涉。

卡伍走进这位经理的办公室，第一句话就这么说：“你应该知道，你在勃洛克林城中是很有名望的人？”

经理听到这句话很感到惊讶，他摇摇头很意外的说：“不，我不知道。”卡伍就告诉他说：“早上我下了火车，查电话簿找你的地址，发现勃洛克林城里，只有你一个人叫这个名字。”

“我从来都没有注意到这上面呢！”那经理很感兴趣的把电话簿拿来查看，果然一点都没错，真是这么一回事。于是他很自傲的说：“是呀，这是个难得的名字，我的祖先原籍是荷兰，来纽约已有 200 年了。”

接着他开始谈论他的祖先和他的家世，卡伍见他谈得差不多了，又另外找了个话题，赞赏他有这样大规模的工厂。卡伍又说：“这是我所见过的铜器工厂中，最整洁也最完美的一家。”

经理说：“对了，我化了一生所有的精力来经营这家工厂，有今日的规模我很以为荣，你愿意参观我的工厂吗？”参观的时候，卡伍连连的称赞工厂的组织有系统，还指出哪儿比别家工厂优良，又赞许几种特殊的机器。

经理告诉卡伍，那些机器都是他自己发明的。他化了很长的时间来说明机器的使用方法的特点。他坚持要请卡伍一起午餐。

餐后，经理正色的说：“现在就来谈谈我们的问题吧，我是知道你来这里的目的，只是没料到，我们见面后会谈得这么愉快……”

他笑着说：“你不妨先回费城去，我现在就可以先给你一个有利的保证，保证你们定的货物将会准时运送到你们那里，就算是牺牲了别家的生意，我都愿意。”

卡伍并没有提到他的要求，但他的目的倒很顺利的达到了——那些材料全都如期运到，而他们承包的那座建筑也没有受到任何影响的完工了。

话又说回来，要是卡伍当时是使用激烈的宏辩去争取，能不能有如此令人满意的结果，那可就不得而知了？

所以说，为了不使对方难堪而引起反感，要改变别人意志的第一要项就是——

以你真诚的欣赏和赞许作为起始，那就错不了！

不妨旁敲侧击

很偶然地，斯华伯有一天中午走到他的一家钢铁厂，看到有个工人在吸烟，而在他的头顶上正悬着一块“禁止吸烟”牌子。

你是不是以为斯华伯会指着那块牌子，向那工人兴师问罪的说：“你不认识字吗？”

那可就错了，斯华伯绝不可能这样做。他轻快的走到工人们面前，递给他们每人一支雪茄，笑着说：“嗨，伙计们，你们不必谢我给的雪茄，如果你们去外面抽烟的话，我会更高兴的。”

那些工人们都知道自己犯错了——但是他们钦佩斯华伯，他不但完全不责怪他们，还给了每人一支雪茄作见面礼，大家都觉得他很是与众不同，高贵又宽宏。

像他这样的人，你能够不喜欢吗？

范纳梅克是费城一家大百货公司的老板，他也擅长运用这种方法。

他每天都要到公司巡视一番，有一次让他看到，一位女顾客站在柜台旁等着买东西，却没有人知道要去招呼她。噢！售货员都在忙吗？……原来他们都聚集在另一个角落，正在谈天说地。

范纳梅克就闷声不响的走进柜台，自己招呼那位女顾客，他将成交的货物交给售货员去包装，自己就悄悄的走开了。

1887 年的 3 月 8 日，善于布道的布道家皮却牧师去逝，留下了他的职司给艾保德牧师去负责。

礼拜天艾保德需要讲道，他总想竭尽所能的在这次讲道中有完美的表

现，因此，他事先就拟定了一篇稿子，以备到时应用，但是好不容易的一直修改，才把整篇稿子完成。

然后，他还很慎重其事的念给他太太听，但这篇稿就像普通演讲稿一样，并不是很理想。如果他太太没有足够的修养和见解，很可能告诉他说：“艾保德，这篇演讲稿太糟了，根本就不能用。如果你照这么讲的话，听的人一定会睡着了。你都讲道这么久了，为什么不能像说话一样，自然一点的表达出来呢？”

她当然可以这么说，但是，后果又将如何呢？

然而，她并不如此。她心理清楚的知道这回事，所以她巧妙的暗示她的丈夫——如果他打算把演讲稿投到“北美评论”去发表的话，那的确是篇极好的作品。

换句话说，她既称赞丈夫的文章，却又同时提醒丈夫，那并不是适合讲道用的演讲稿。

艾保德很适时的得到了他妻子的暗示，就把那篇费尽心力才完成的演讲稿给撕毁，他知道他还是应该像平时一样，于是他什么也不准备的就上台讲道了。

当我们想劝阻一件事时，永远记得——躲开正面的批评。如果我们毫无忌讳的正面批评，容易，毁损了别人的自重感，也使他的自尊心受损呢！

不妨旁敲侧击的去进行，当对方知道你是如此的用心良苦，他不但愿意接受，还会真心的感激你。

由此你知道，要想改变人们的意志而不引起对方反感的第二要项就是——要间接的指正别人的过错，旁敲侧击是最好的提醒方法。

先把自己亮出来

几年以前，我的侄女约瑟芬离开她堪萨斯的家，到纽约来做我的秘书。她今年 19 岁，中学毕业 3 年，只有些很少的办事经验，现在她已成为一位相当能干的秘书了。

起初，我看她恐怕不会有所进步，有一次我实在忍不住要批评他时，我就先对自己说：“且慢，等一会儿，岱尔、卡耐基……你的年纪比约瑟芬大一倍，你处事的经验也多过她一万倍。

你如何能奢望她要具有你的观点？你的判断力？你的见解呢？岱尔，在你自己 19 岁的时候，你又做了些什么？你还记不记得你那些笨拙、愚蠢的错误？”

想到这里，我对自己诚实、公平的加以批判，发觉约瑟芬比我当年要强得多了。

从那时起，当我要指正约瑟芬的错误时，我总温和的说：“约瑟芬，你犯了一点小毛病，但是天知道，你并没有我犯的错误糟，人们不是天性就能够判断事情，那常常需要从经验中去获得的。

再说，你也比我在你年纪的时候，要更强得多，也乖巧许多。我自己曾经有过不少可笑的错误，我绝对不是想批评你或任何人……不过，要是能照这样去做，你以为是不是要更聪明多了？”

人原无所谓“十全十美”，没有缺失的，如果要指正别人的错误，应该先谦逊的自承，然后再给予适当的批评，就比较容易为人所接受了。

圆滑的布洛亲王，在 1909 年已深切的感觉到，的确有这样急切的需要——

当德里威廉二世在位时，不但目空一切、高傲自在，还准备建设陆、海军，与世界各国为敌。

于是发生了一件惊人的事情——德里说出了令人难以置信的话，震撼整个欧洲，影响到世界各地。最糟糕的是，这些自傲、荒谬的言论，竟是在他作客英伦时，当众公开发表出来的。

他还允许“每日电讯”照着他的原意，对各处公布发报。比如他说，只和英国间尚有友谊的存在。他并且说所以急切的建设海军，是为了要维持欧洲共同的权益。

他同时表示，只有以他个人的力量，才能使英国不致于屈辱于俄、法两国的武力威胁。至于英国洛伯特爵士在南非战胜土人，他说也是出于他的计策。

在这 100 多年的和平期中，欧洲就从来没有那一位国王会说出这种惊人之语……以是各国哗然、骚动，舆论如波涛汹涌不可抑止。英国更是愤怒，而德国的政治家们最为震惊。

引发了这么大的惊慌，德皇也渐渐感到事态的严重，而有点着急了。于是，他暗示布洛亲王要代替他受过他要布洛亲王宣称一切都是他的主意，是他向德皇建议说出那样空穴来风的论调来的。

但布洛亲王却向他明白的表示说：“然而陛下，我想不论是德国人或是英国人，恐怕都不会相信我会向您去说那些话的。”布洛亲王刚说完话，立刻就惊觉到自己犯了一个相当严重的错误。

不出所料，德皇果然激愤的对他咆哮说：“你以为我是一头笨驴，连你都不至于犯的错误，我竟然都让它发生了。”

布洛亲王也明白应该先作适度的称赞，再指出其中的误谬，这下子却都已经都太晚了……他只能试着作第二步的努力，就是批评过后，另外再加以赞美一番，果然奇迹神妙的出现了。

因而布洛亲王就很毕恭毕敬的说：

‘陛下，我绝对没有那种意思，您在各方面都远胜我许多，更不只是在海军的智识上。而您在自然科学方面则是更为优越的。

陛下每次谈论到风雨，无线电报等科技学理时，我总是自惭形秽，因为我发觉自己知道的实在太少了……。

我很是为自己感到羞愧，对于各门自然科学居然都一窍不通，而提到化学、物理则更是没有概念，就连最平常的自然现象我也不能解释。”

德里听了这些话，脸上很快就显现出笑容来，就因为布洛亲王称赞了他，抬高了，而把自己给降低了。他很热忱的说：“我不是时常告诉你说，我们彼此互相都有一个美好的名誉……我们需要赤诚的共同合作，而且是绝对需要的。”

他不只一次的和布洛握手，一次又一次的……那天下午他紧握着布洛的手说：

“要是有人向我说布洛的坏处，我马上用拳头打在他的鼻子上。”

可以说布洛亲王及时救了他自己。虽然说他是个手腕灵活的外交家，但是他却做错了一件事，他开始应该先说自己的短处，称赞德皇的优越；而不能暗示说德皇是个智力不够，要人保护的人。

用几句自谦的话去赞美对方，就可以把盛怒中异常傲慢的德皇，变成一个十分热诚的朋友。

我们不妨这么想——谦虚和赞美，能在我们的日常生活中产生哪一些效用呢？事实上，只要我们真能恰当的运用的话，还真是能在我们的人际关系上，创造出很多不可思议的奇迹。

一般来说，人性都有这种倾向，听到别人的赞美总能激起心里更大的热忱……嗯，这个人必定是值得我去倾心相对的朋友。

因此，如果你有心要改变一个人的意志，又不愿意引起他的反感的话，你得牢记这第三要项——

先指责自己的错误，再去批评别人吧！

问题有时可替代命令

我很是幸运的，能在最近和传记名家泰白尔女士一同进餐。我告诉她，我正在写这本书，接着我们就讨论到人与人相处的问题。

她对我说，当她在撰写杨厥文传记时，曾造访了一位和杨厥文同在一个办公室3年的人。那个人告诉她，在漫漫的3年中，他从来就不曾听到过，杨厥文向任何人说出一句有命令口气的话。

杨厥文对人，始终只有建议而不是命令。

譬如，杨厥文就没有对人说过“你做这个，你做那个。”还是“别这样做，别那样做。”

他平时的措辞不外乎“你不妨考虑看看。”“你认为这样有效吗？”当他拟好一份信稿，经常会问说：“你觉得如何？”

在他看了助手写好的信后，他会很温和的问：“也许我们这样措辞，会比较好一点，你以为呢？”——他总记得给别人机会，让人家能够自己去做，而不是下令要人家得如何做。

这样的做法，使人能在工作中，真实的去领略错误所在，得以获得很多宝贵的经验。也因为他这样，保持了对方的自尊，使人感觉到自重感。

杨厥文的手法，很轻易的就能取得对方诚挚的合作，而不至于会拒绝或有反抗的行为。

能够顾虑到别人的自尊，相对的也就能博得人们的好感而真诚相待。

是以，您该明白，改变人们意志的第四要项就是——以问题代替命令吧！
保全对方的自尊

数年前，美国奇异电气公司遭遇到一件很麻烦的事情，也就是说：公司准备要撤去斯坦米滋的部长职位，却又不知如何是好。

说到电气方面的学识，斯坦米滋算得上是个一等的好人才，但是，他担任会计部部长，却无法发挥他的特长，等于是毫无所用。由于他实在是个不可多得的电气人才，而且又生性敏感，以致公司不敢声张，怕把他给开罪了。

公司最后决定的权宜之计，就是给他一个新的头衔，请他担任奇异公司的顾问工程师，而另外选派别人去负责会计部的作业。

这下子，斯坦米滋很高兴，公司方面更是满意；因为他们能在平和的气氛中，调动了一位有怪癖的高级职员——在这同时，并没有产生任何不愉快的事，只因为他们顾全了斯坦米滋的面子。

面子问题在人们来说，那可是十分严重的事！

但是人们却很少会想到这件事，只知道去尽情的欺侮别人，不给对方留一线余地，挑剔人家的错误，还加以恐吓。又当面批评别人的孩子或部属……简直完全不顾虑到别人该有的自尊了。

其实，我们只要能稍微想一想，再说一两句体贴的话语，考虑到对方的

立场，所有的困扰就可以迎刃而解。

当我们需要辞退佣人或部属，又该如何做？

让我们来看看会计师葛雷琪写来的这一封信，他说：

“辞退雇员可不是一件好玩的事，被解雇的当然更无趣味而言。问题是我负责的业务却是有季节性的，在每年3月时，我得辞退一批雇员。

在我们这一行的有一句话说，“没有人愿意挨斧头”。结果就养成了一种愈快愈好的习惯。

当我要辞退一个人的时候，就告诉他说：“请坐，现在时令已过，我们似乎已经没有什么可以让你做的了。当然，我相信您也早知道，我们是因为忙不过来，才请你们来帮忙的。”

我这么说，对那些人来讲，是一种彻底的绝望，有那种被人丢弃的感觉。而他们这伙人中不少是终身都在会计行业中讨生活的，他们对于轻易辞退人的公司，就显得有些不以为然了。

就因为如此，最近当我要辞退那些额外雇员的时候，心中就暗想该稍微使点手腕；我就把他们每一个人在这季节里的表现成绩，都细细的看过之后，才正式召见他们。

我和他们的谈话是这样的：“某某先生：在这一季里，你的工作表现实在是很好，难得的是你又能干，相信你会有相当远大的前途。不论你到什么地方，必定都会受人欢迎……我对你更是满心感激的。”

于是，这些被解雇的人心情就好多了，他们不再觉得自己受委屈，也知道如果这里以后再有什么工作，还是会请他们来。

当第二季我们又请他们来时，他们对公司就有了亲切感。

已故的马洛先生有种奇特的才能，他专事调解两个水火不容的生死仇家……他到底是怎么做的呢？

原来他能了解双方都有理的事实，总是仔细的寻出其中的奥秘，而在对方面前加以美言，直到彼此都满意为止。而且，不论他如何解决从来就不会去指出任何一方的过错。

他使用这样的手法，也就是为了顾全双方的面子和自尊，所以他成功了。

世界上所有创立功业的人，都知道不能只注意自己某方面的伟大成就。

这里就有这样的一件事情——

经过了数百年的敌对和仇视，1922年，土耳其人终于决定要把希腊人驱逐出境。土耳其总统凯麦尔就用当年拿破仑的口气，很沉痛的向士兵们说：“我们的目标就是地中海。”

就是这样的一句话，近代史上一页最激烈的战争就爆发了。而这战争的结果就是土耳其胜利了，当对方希腊军的两位将领铁考波斯和狄阿尼到土耳其递交投降书时，沿路受尽了土耳其民众的唾弃和辱骂。

但是，凯麦尔并没有以胜利者自居，更没有表现出一点自傲的态度。他招呼铁考波斯和狄阿尼说：“两位请坐，您们一定觉得很累了吧？！”他们谈了些战争的情况后，为了要减少他们心理上的苦涩，凯麦尔还说，“其实战争就好像是一次竞赛，就是高手也难免遭遇失败的。”

虽然说凯麦尔获得了历史上的光荣胜利，可是他依然记得我们所提的重要原则……也就是大众都该知道的第五要项——

保全对方的自尊，让他觉得有面子。

称赞他人的每一项进步

很早以前我就认识巴洛了，我知道他对狗和马的性情很是了解，他几乎是把毕生的心力都贡献在马戏团和特技表演上。

我爱看他训练小狗作表演，我发现只要巴洛看到狗儿在动作上有点进步时，他就会很亲切的拍抚和称赞它，还给他肉吃，以为奖赏——其实，并不是只有训练狗如此。从几个世纪前到现在，不管训练其他任何动物，也都是沿用这样的技巧。

噢，倒有点奇怪，何以对人我们就不知道好好的利用这种方法呢？

我们为什么不用肉来代替皮鞭？……为什么不用称赞来代替责备呢？就算是只有些很少的进步，也不妨加以赞赏，将能够鼓励人们继续向前昂首迈进。

洛斯狱长就很知道这项哲理，即使只是一点进展，他都会给予嘉许，于是总能获益不少……在他管理的“猩猩监狱”里，对先后的犯人都同样适用。

写这本书时，我接到洛斯狱长写来的一封信，他信上说到：“我发觉在犯人表现不错时，给予适度夸赞的方法，在获得他们合作和使他们悔过上，总能产生莫大的效果。而且，往往比使用严厉的惩罚或责备，还更管用。”

我是没有在“猩猩监狱”呆过，但是我可以回想我过去的日子里，曾经也有若干称赞的话，深深的影响到我的一生……。

在你的记忆里，是否也有过这样的情形？

历史有载，这种由赞赏而得意外收获的例子不少，下面就有典型的例子——

50年前，有一个10岁的小孩子，在那波尔斯的一家工厂里做工。这孩子从小就怀有一个理想，他希望将来能成为一个大歌唱家。

但是，他的启蒙老师却浇了他一头冷水，那老师说：“你根本不能唱歌，你这破锣嗓子发出来的声音再难听也没有了。”

然而，那孩子的母亲，一个贫苦的农家妇女，她却紧搂着自己的孩子，称赞他——她对她的儿子说他是可以唱的，她已经看出他在进步中。

那位母亲自己光着脚去做苦工，把钱一点一点积存下来，她要给孩子去上音乐班。她的鼓励和赞赏，终于改变了这孩子的一生。

也许你就听到过这孩子的名字，他就是当代杰出的歌王卡罗沙。

多年以前，伦敦有位年轻人，他始终希望自己朝一日能成为一名作家。但他的境遇却总是不如人意，好像事事都与他作对似的……他所能受的学校教育，还不到4年，就因为父亲欠债入狱，使这年轻人常常尝到饥饿的滋味。

后来，他找到一份工作，这工作是在一所老鼠满地跑的货仓里，黏贴那一只只瓶子上的纸签。到了晚上，就和另外两个小工一起住在顶层上一间小暗房里。

年轻人对于写作的自信心是很薄弱的，当他第一篇作品完成时，就为了怕给人知道笑话，就在晚上自己悄悄地把稿子投入邮箱里。

他接连的投了几次稿，然而却都给退回来了。但他还是很有耐心不断的写，终于有这么一天，他的稿子被录用了。

虽然所获得的稿费，还不到一先令，但是，录用这篇作品的编辑，却十分赏识他的文才……这个年轻人高兴极了，他激动的流着泪，一个人漫无目的在街上走着。

因为一篇文章被采用刊登，所代表的称许和肯定，改变了他整个人生。

如果不是那次的鼓励，这个年轻人很可能一辈子都在那满是老鼠的货仓里做工呢。

等我说出那年轻人的名字时，你可能就知道了……他就是英国大文豪狄更斯。

那也是 50 年前的事，有一个年轻人在一家店铺里当伙计，他每天清晨四五点钟就要起来，打扫店铺照顾生意，一天总要工作 14 个小时以上。

就这样经过了两年，他实在无法忍受了。一天，他大清早就起来，也不吃早餐，一口气走了 15 里路找到他那替人做管家妇的母亲那里。就像发疯了似的，他向母亲哭诉，还赌咒说再也不要做那份工作了，如果要他再回那家店铺，他定马上自杀。

他又写了一封很长的信给他的老校长，述说他自己痛楚的遭遇……

老校长回了信赞美他，说他是聪明的年轻人，应该找一份更适合他的工作做——他给了这个年轻人一个教员的职位。

这个赞许是这个年轻人生命中的转折点，也在英国文学史上留下了不可磨灭的印象。他就以此开始，陆续完成了 77 部作品，运用手上的笔，他赚进了百多万英镑——你也许已经猜到了，他就是英国有名的史学家威尔斯。

1922 年，有个加尔福尼的年轻人，他落魄得连照顾妻子的生活，都感到非常吃力。

礼拜天他去教会唱诗班卖唱，偶尔也在人家的婚礼中唱歌，这样可以有 5 块钱的收入。

他实在是穷得在城里住不下去，就搬到乡下，在人家的葡萄园租了一间破房子，每月租金 15 元 5 角。即使是这么低的租金，他依然没有能力负担，还拖欠了人家 10 个月的租金。

迫于情势，他不得已只得替房东工作，在他的葡萄园里摘葡萄，以抵付房租。在他穷得没有东西吃的时候，就拿葡萄来填饱肚子。

他被贫困所逼，几乎准备要放弃唱歌的爱好，去推销货车过活。就在这个时候，有个叫休士的朋友对他说：“你的嗓音很好，将来会有所发展，你应该去纽约学唱歌才对呀！”

休士赞美他，也鼓舞了他。那年轻人对我说，就是因为得到这份赞赏，改变了他的决定，成了他终身事业上的转折点。

于是，他想办法向朋友借钱，他要到东部去学唱。你或许听过他的名字，他后来成为一位有名的歌唱家，叫铁贝德。

说到改变一个人的意志，如果我们能激励对方，让他知道自己潜在的能力，好好的去发挥所长。那么，我们所做的，就不只是改变人们的意志而已……很可能因此就改变了他一生的命运！

这话似乎有点过分了吧？

让我们来看看已故哈佛大学名教授，美国最负盛誉的心理学家威廉·贾姆士所留下的名言：

“通常与应有的成就相比，我们只能算是‘半醒者’，大家往往只利用到自己原有智慧的一小部分。

也可以说，在一贯延续的传统里，远在应有的极限内，人们总希望能充分利用所长，却总是不得其所。”

是的，这就是我们前面所说的，人们具有各种潜在的能力，却不知如何去利用。而其中的一项不为人知的潜能，就是称赞别人，激励别人，让人们

了解自己所拥有的宝藏，得以善加利用，发挥它最大的神奇效用。

因此，要改变一个人的意志，别忽略了这第六要项，请务必注意称赞每一项进步……即使它只是很微不足道的小进步。

赠予他一个“诚实”的美誉

我的朋友秦德太太住在纽约白利斯德路，她已和一位女佣人洽谈好，请那女佣下周一开始到家里工作。然而，却有一位过去曾经雇用那女佣的太太，向秦德太太说起那女佣的种种不好……。

因此，在那女佣来上班的第一天，秦德太太就对她说：“妮丽，前天我遇见了一位曾雇用过你的太太。她说你很诚实可靠，又做得一手好菜，还会照顾小孩。不过她觉得你平时比较随便，常不喜欢把房间整理干净。

我相信她只是随口说说的，看你穿得这么整齐，谁都可以感觉得出来……我可以打赌你会整理房间，也会和你身上穿着一样光鲜、整齐。我还认为我们一定会相处得很好。”

是的，她们真是相处得非常好，妮丽为了想让人对她产生良好的印象，所以秦德太太所说的，她都一一做到了——她总把屋子收拾得一尘不染，宁愿自己辛苦些多费点时间，也不希望和秦德太太想像的不一样。

包德文铁路车工厂经理华克伦曾这么说：“一般人都还肯接受指导，可是，你必需敬重对方，同时还要让他知道，你所佩服他的是那方面的特有才干。”

或者也可以说，如果你想改变一个人的某些情形，你得向她暗示说那已是他特有的。

莎士比亚说过：“假如有一种美德，不巧是你所缺少的。”说到这儿，如果对方有你想激发的美德，就必须给他一个好的名誉去表现，他为了不愿让你失望，一定会尽其所能的努力作好。

蕾布莉克在她那本《我和梅托林克》书中，叙述到一个卑微的比利时女佣的一个惊人改变。

她写道：“隔壁饭店有个女佣，每天都替我送饭菜来，她的名字叫‘洗碗盆的玛丽’，因为她最初是在厨房里帮忙的。

她的长相十分古怪，眼睛是斗鸡眼，又加上两条弯曲的腿，身上瘦得没四两肉，成天显得无精打采，既没精神又迷迷糊糊的。

有一天，她给我端菜来时，我就坦诚的对她说：“玛丽，你不知道自己有不少的内在财富吧？”玛丽似乎有约束自己情绪的习惯，为了避免招惹灾祸，一点都不敢表露出心里的喜欢。

她把菜盆放在桌上后，才叹着气说：‘太太，我从来就不敢想到那些。’她没有任何怀疑，也不提出其他的问题，就悄悄的回厨房去了——

但是，在她的心里已留下我那句话，那是一种真实的力量，不是和她说着玩的。

从那时候起，她好像就会考虑到那回事上，她那谦卑的心理有了离奇的变化——她相信自己蕴藏着有内在的宝藏，于是开始注意到自己的脸孔和身体，她那原已枯萎的青春，终于渐渐洋溢出一股蓬勃喜悦的气息来了。

两个月后，当我要离去时，她突然告诉我说，她就快要和厨师的侄儿结婚了，她悄悄的对我说：‘我就要做人家的太太了！’她向我致谢，只因为我用了一句简短的话，改变了她的人生。”

蕾布莉克给“洗碗盆的玛丽”一个美好的憧憬，让她自己去努力完成。

当利仕纳要影响那些在法国的美国士兵的行为，也就是用这同样的方法。一位最受人们欢迎的美国将军哈巴德，曾经告诉利仕纳说，在他看来，在法国的 200 万美国兵，是他所见最合乎理想的军人。

这会不会是夸大其词的赞许？

也许是的。可是，我们可以看到利仕纳是如何表示的——利仕纳说：“我没有忘记哈巴德将军所说的话，告诉士兵们，我并不怀疑这句话的真实性，即使事实并不是如此，那些士兵们听到哈巴德将军的赞许后，令自己努力去达到那个水准的。”

不是有这样的一句古话，“如果不替一条狗取个好听的名字的话，还不如把它勒死算了。”

几乎可以说，不论是贫是富，是乞丐是盗贼，每一个人都愿意竭尽所能的，去保持别人赠予他一个“诚实”的美誉。

“猩猩监狱”的狱长洛斯说：“如果你必须要去对付一个盗贼或骗子的话，就只有一个方法可以行得通，那就是你得待他像一个诚实、体面的绅士一样，把他看成是一个高水准的人物。

那使他觉得受宠若惊，十分管用，他会很骄傲的认为有人信任他，他将反而要自己尽量做到你所看重的那种水准。”

那句话实在太好，太重要了。我们不妨再说一遍——“如果你必需要去对付一个盗贼或骗子的话，就只有一个方法可以行得通，那就是你得待他像一个诚实、体面的绅士一样，把他看成是一个高水准的人物。那将使他觉得受宠若惊，十分管用，他会很骄傲的认为有人信任他，他将反应要自己尽量做到你所看重的那种水准。”

就因为这样，如果你要想影响一个人的行为，而不引起他的反感和不满，请记住这第七要项——

尽量给予鼓励

不久以前，我有一个年纪大约 40 岁左右的光杆朋友，后来好不容易订婚了，又听说他未婚妻要他去学他根本一窍不通的玩意儿——跳舞。

他告诉我当时的情形，说：

“我的天，要我去学跳舞？我怎么跳？……就像你 20 年前开始时一样。教我的那个老师说的或许是真话。她告诉我说，我的舞步完全不对拍，得从头学起。

听她那么说，我心理就不舒服，哪还有兴致学下去，就不再去学了。

第二个教舞的老师，她告诉我的或许不是实在话，但我觉得很受用。她只是轻描淡写的说，我跳的舞步式样旧了点，但基本步子都对，她告诉我说像这样开始，应该可以学到几种流行的新步法。

第一个舞师打消了我的学习兴趣，第二个舞师却正好相反，她不断的称赞我，减少了我舞步上的错误。她肯定的对我说：“你有一种自然的韵律感，该可以成为天才的舞蹈家。”

不过我自己清楚，我只是一位四流的舞者，然而，却又打心眼里希望她说的，有完全的真实性。没错，可能是因为我付了学费，她才会这么说；但是，无论如何，我现在舞跳得比她还没有夸赞我之前要好得多了。

我很感激她对我的鼓励，她给了我一份希望，让我愿意尝试着去改进而有所进步。”

如果你去告诉你的孩子，你的丈夫或是你的员工，他在某件事的表现上

愚昧之至，错得一塌糊涂。那就可能会破坏了他原来的那份想进取、学习的心情。

但是，运用另一种相反的手法，多多的给予鼓励，会使他对事怀有信心，任何事都会觉得容易着手多了。让对方知道！你和他有相同的信心，认为他有尚未展露的才干，那么他一定会尽最大的努力去争取事情的成功。

那也就是汤姆士所用的方法……他是人类关系学上的一位伟大学术家。他总是成全你，给你信心，用勇敢和信任来鼓励你。我可以举出一例——

我在最近一个周末去拜访汤姆士夫妇。到了晚上，他们约我一起玩桥牌游戏。“桥牌”？那对我来说，真是一窍不通，这种游戏，对我就像一个神秘的谜。

“不，不，我不会！”我只得这么说。汤姆就对我说：“岱尔，这并不需要什么技巧……玩牌时只要稍微记忆和判断一下就行了。除此之外，就谈不上技巧了。你写过有关记忆方面的文章，这对你来说应该是一项很容易学的游戏才对。”

这是我有生以来第一次坐在桥牌桌上——那是因为汤姆士所说的，让我觉得玩牌不是一桩难事。

说到桥牌，就使我想起克白逊来，凡是所有玩牌的场合，没有人不知道克白逊这个名字的。他写的有关桥牌的书籍，已经译成十几个国家文字印行，销售发行的数量，超过数百万册。

但他曾经私下告诉我，如果不是曾经有位年轻的少妇对他说，他有玩桥牌的天才，他绝对不会像现在这样以玩牌为专业。

1922年，当他初到美国时，原打算找个哲学社会学的教职，都一直没有结果。他又帮人家卖煤，也失败了。最后，替人家推销咖啡，还是一无所成。那个时候，他怎么样也不会想到，要去教人玩桥牌游戏。

他不精于玩牌，还很固执己见。常常会找出很多麻烦问题去问对方，所以，谁都不愿意和他一桌玩牌。后来，他遇到了一个教玩桥牌的教师狄仑女士，彼此产生了爱慕之情，就结婚了。

当时，狄仑注意到发现他总是十分细心的分析自己手里的牌，就告诉他说，他实在是玩牌的潜伏天才。克白逊对我说——

就是因为狄仑那句话的鼓励，让他后来毅然走上职业玩牌的路，也成为众所周知的“桥牌专家”。

因此，要改变人们的意志，而不触犯对方的第八要项，就是——

尽量给予鼓励，使人们觉得要改正的错误看来并不难。你要对方去做的，在他觉得，好像很容易的就能办到。

让人们乐意去做你建议的事

1915 战事爆发 欧洲各国彼此残杀 不断的事件 使得美国举国震惊……和平究竟能不能实现呢？谁也找不出这个答案来。

可是，威尔逊却决心要努力争取，他预备要派代表，一位和平专使，去和欧洲那些政客们会商。国务卿勃雷恩是一位主张和平最有力的人，他希望能在这件事效力。同时，他也看出这是个难逢的大好机会，可以完成一桩名垂后世的伟大任务。

但威尔逊却派了另外一个人——那是勃雷恩的好友郝斯上校。而郝斯如果要把这件事告诉勃雷恩，不惹得勃雷恩的愤怒的话，那是很不容易做到的一件事。

郝斯上校在日记簿上写着：“当勃雷恩听说我要去欧洲担任和平大使时，他感到极度的失望。他表示这事原来是准备派他去的。我回答他，总统认为派一个政府大员担任这职位是非常不适宜的。一旦他去了那里，会引起人们的瞩目——美国政府怎么会派国务卿来担任此事？”

你是否看出话里的暗示？——郝斯上校似乎就在告诉勃雷恩，他的职位何等重要，担任那项工作太不合适了。这样在勃雷恩听来就觉得很满意，不再发牢骚了。

机警又富处世经验的郝斯上校，做到了人际关系中的一项重要规则：“永远让对方乐意去做你建议的事。”

威尔逊延请麦克杜出任阁员时，就运用了这原则。威尔逊的做法，使他人觉得自己实在是十分重要的。

麦克杜叙述当时的情形说：

“威尔逊说他正计划组织内阁，如果我答应担任财政部长的职位，将令他非常高兴。他的话使人欢喜而留下深刻的印象。于是我就决定接受这项荣誉，同时也算帮他的忙。

不幸地，威尔逊不再那么做，如果他能运用那种手腕作事，那么历史的演进，也许就要跟现在大相径庭了。

譬如说，有关美国加入国际联盟，就没有获得议院和共和党的赞同。威尔逊拒绝洛德、休士或其他著名的共和党员随行去参加和平会议，却带了两位籍籍无名的党内人士去参加会议。

他冷落共和党，拒绝他们加入国联，这是他的意志，表现和见解没有两样的地方。他粗率的处置国事，不但摧毁了他自己的事业损害了健康，甚至还影响到他的寿命。

最重要的是，由于美国始终没有加入国联改写了世界历史。

著名的“双日页出版商”就永远知道要遵守这一项规则：“让人们乐意去做你所建议的事。”——他们确切的履行。

据名作家亨利说，“双日页”有时拒绝替他出版某一本书时，总是被拒绝得非常得体有礼，决不至于让人有不愉快的感觉。亨利甚至觉得，即使被“双日页”拒绝了，也比别家要帮他出版还高兴。

我认识一个人，有许多人请他去演说，但他为了某种原因不得不拒绝赴邀。那些请他去的都是他的朋友，或是极有交情的朋友。然而，他都拒绝得很委婉，对方即使被他拒绝，还是觉得很满意。

他是怎么样应付他们的？……他告诉他的朋友，太忙抽不出时间来吗？或者是其他另外的借口？——不，不是的。他就是很诚挚的感激对方的邀请，同时表示内心的歉意，还推荐一位能替代他演说的人给对方。他这么做，就不容易使人感到不愉快。

他常常建议的说：“你何不请我的朋友‘勃洛克林鹰报’的编辑洛格斯先生替你们演说呢？你有没有想到伊考克先生，他曾在巴黎呆了15年，以他在那儿作通讯员的经验，相信一定有很多新奇的事情可谈。另外，即法洛也有很多他在印度打猎时的影片呢！”

万特是纽约“万特印刷公司”的经理人，他要不引起反感而改变一位技术师的工作态度——这技术师负责管理几台打字机和其他日夜不停运转的机器。他总抱怨说自己的工作时间太长，身体疲惫，需要再增加一位助手。但万特先生没有减短他的工作时间，也没有为他再找一个助手，却能使这位技

术师高兴起来。

究竟怎么回事？

万特的主意很简单，他给那位技术师单独有一间办公室，办公室门口挂着一块牌子，上面写着他的名衔“服务部主任”。

如此一来，他就已经不是任何人都可以随便使唤的修理匠了。他现在可是一个单位的主管，这给了他自尊、自重的感觉。于是这位“服务部主任”很高兴，再也不会抱怨他的工作了。

这是不是太幼稚了些？

是的，或许就有这样的情形……而且，就曾经在拿破仑身上发生了类似的事情。

在训练荣誉军时，拿破仑发出了 1500 枚十字徽章给他的士兵，而有 18 位将军，被称为法国大将，那些接受徽章的士兵，也被赞誉为“伟大的军队”。

拿破仑将玩具给那些出生入死的老军人，有人就指出说他这是孩子气的作法。拿破仑回答说：“是的，有时人们就是被玩具所统治了。”

像这样以名衔或权威赠予的方法，对拿破仑可行，对你我也同样有效。现在就有一例——

我曾提到过，我有个叫秦德夫人的朋友。她家有一块草地时常被那些顽皮的孩子踩坏，使她很觉苦恼。那些顽童无论如何劝告、吓阻都不发生效用，带来很大的困扰。

终于，她想出一个应付的办法……他在那些孩子中找出一个最顽劣的，然后封给他一个名衔，使他有一种权威的感觉——她称那顽童是她的“密探”，专门侦察那些侵入她草地的外人。

这个办法果然有效，做她“密探”的那个孩子，在她家后院燃起一堆火，把一条铁棍烧得红红的预备恐吓那些入侵者，只要有人闯进草地，他就用烧红的铁去烫他。

像这样不久后，就再也没有人敢再到秦德夫人的草地上来了。

这就是人类的天性，如果你想改变他人的意志而不引起对方的反感和抱怨，请记得运用这第九要项——

让人们乐意去做你所建议的事。

五、书信抵万金

我敢打赌，我能猜出你现在在想些什么，也许你正在跟自己这样说：

“那则‘创造奇迹的信件’太可笑了，简直是卖狗皮膏药的药品广告！”

假如你有如此的想法，我并不怪你。若换成 15 年前的我，发现这样的一本书，我也会作此想法。是不是会对我这样子的说法，感到奇怪？

好！我喜欢“会怀疑”的人在我 20 岁以前，我都一直住在密苏里。那时，我就欣赏这样的人。因为人类思想之所以会有进步，都是由怀疑、发问和挑战而来的。所以，我们应该承认，像这样“创下奇迹效果的信札”的题名是不准确的。

不过这题名可是经过细心斟酌的。由于尚未把事实全部说出来，所以殊不知这里所发表的信函，其所得到的收获，被评为有奇迹的加倍效果——到底是谁这么说的？

哦！那是美国一位最有名的推销专家——“坦克”这么评议的。他曾任“米维尔公司”的推销主任，现任“皮特公司”的广告主任，同时也是全国广告联合会的主席。

坦克先生表示，他以前寄给商人的询问信件，所得到的回信，往往没有寄出的信的 8%；假如复函有 15% 的话，那他就觉得欣慰了。如果再有 20% 的话，那简直是奇迹了。

可是在此有一封坦克的信（即在本篇披露），信里面的内容说，它的比例数达到 42.5%，那不就是比奇迹还要加倍的好吗？

你千万不要觉得可笑，这封信不属戏谑，也并非意外，因为其他许多信件，也表示获得同样的效果。那么坦克是如何创下这成绩的？

坦克自己表示说：

“自从我参加卡耐基先生的讲习班之后，我就立即发现，那些信函的效果，竟然骤异地增加。后来我才恍然领悟到，原来我过去所使用的方法都是错误的。尤其是我实行这部书上的每一个例则之后，我所得到的效果，或是希望得到的那些商场询问的复函，竟然增加到百分之五至八百。”

这里是坦克原来的那封信，信里面的语气、含意，使人很想给发信人一些思想的建议，那样会使对方有一种被尊重而自我肯定的感觉。以下是信里面的内容（括弧内是我的评语）——

“亲爱的伯兰克先生：

我不知道你是否愿意，帮我解决这个小难题？”（让我们先把情形分析一下……试问一个远在阿里桑那州的木材商人，蓦然收到一位纽约米维尔公司的高级职员来信。信上的开头，那位纽约的高级职员，即要请对方帮忙他解决一项小难题。我们可以想像到阿里桑那州的那位木材商人，会如此对自己说：“好吧！假如纽约的那位先生，真碰到了什么难题，那他算是找对人了，因为我向来都喜欢帮助别人的。我赶快看看，他到底遇到了什么样的难题？”）

“去年，我好不容易使我们公司，相信各家木材代理商销售增加的原因，那是由于我们“米维尔公司”，举办了直接通讯的缘故。近日，我又寄出 1600 封询问函给各商家，使我感到欣慰的是，已经收到他们数百封的复函。这表示他们赞同这项的合作，会有显著的成效。因此，我们可以说又完成了一样直接通讯的新计划，相信你对此也会表示赞同。不过今天早上，我们公司总

经理和我谈论到关于去年所实行的计划报告，对于营业额方面的情况，及究竟有多少生意成交，不知巨细。因此，我想请你帮助我获得这项资料。”

（“请你帮助我获得这项资料”，这是一句非常好的措辞。这位纽约大商人说了实话，给了那位远在阿里桑那州的代理商，一种恳切而诚恳的重视。不过需要注意的是，坦克并没有说出半句他公司如何重视的话。不过，他让对方马上就领会到，他是多么需要对方的提供和帮忙。向总经理作个完整的报告。阿里桑那州的那位商人，相信他有他特有的人性，因而对那些话感到蛮中听。）

“我请你帮忘的事：一、请在来函附上的明信片上，告诉我你去年所成交的买卖，及有那些是由直接通讯获得成功的？

二、那些买卖的总额是多少？请据实相告。

如果你肯赐下复函，我会非常感激。对你所提供的资料，亦会甚为珍惜。在此，先谢谢你的好意。

推销部主任 坦克敬启”

这不是一封很简单的信吗？但由于恳切地请对方帮个小忙，让对方有一种被尊重而自我肯定的感觉，因而产生了奇迹。这种心理学是很管用的，无论你是做海棉屋顶材料生意的，或是乘坐福特汽车到欧洲旅行的，都一样有效。这儿有这样的一个例证：

我到凯鲁时，有一次去法国内地作汽车旅行，不料迷了路，于是我们就把那部“老爷车”停下，询问当地乡民，如何开往一个大镇。这样一问，就像传电般的有效……。

那些脚穿木鞋的乡民，以为所有的美国人都是有钱人。而由于汽车在他们那一带，更为少见，因而更根深蒂固的认为，驾驶着汽车旅游法国的美国人，必定是百万富翁，说不定就是汽车大王“福特”的堂兄弟呢！

不过，我们虽是比他们有钱，但有些他们知道的事情，我们不一定就知道。所以，我们还是把帽子脱下，恭敬有礼地向他们问路。就这么谦敬的一问，给了他们一种自重感。

因而，他们全都开口了。其中有一个，甚至于认为这是一个千载难逢的好机会，所以叫旁边的人都静下来，他想一个人享受这种指点我们迷路的殊荣。

你不妨也可以如法泡制一试：当你下次到一个陌生的地方，必须找人问路的时候，不妨把一个外表举止看来经济、社会阶层都比你低的人拦住，然后就如此问他：

“你是否愿意帮我解决一项困难？请告诉我那一条路，及那一条巷怎么走？”

美国初期文学的代表作家富兰克林，就曾经用这种方法，把一个仇敌，变成了终身朋友。事情的发生经过是这样子的：

富兰克林年轻的时候，把所有的积蓄，都投资在一项小型的印刷业中。为了做公家的印刷生意，他致力争取费城议会书记的位置。这个职位对他很有帮助，他急切希望达到这个目的。

不过，他眼前却有一个很大的障碍，那就是议会中有个人很不喜欢他。偏偏那个人又是议会中，最富有、最有能力的人。他曾在演讲中公开誉议富兰克林。这件事对富兰克林来说，是个极大的困扰，因为那个人妨碍了他前途的发展。

所以，富兰克林决心要使那个人喜欢他！

不过，他又该怎么做呢？是该做些对那个人有好处的事吗？

不……，那样会引起对方的怀疑，甚至于会让他更鄙视富兰克林。

以富兰克林的聪明才干，他是决不会这样做的。他相反地请那个人帮他一次忙。

那么是富兰克林向他借 10 块钱？

哦，也不是。富兰克林请求那个人帮忙的，是一件能够触发对方虚荣，使他觉得很高兴的事。那件事还很巧妙地表示富兰克林对他的学识和成就的赞赏。

下面是富兰克林对那件事的描述：

“我听说他的书斋里，藏有一些罕见的书籍。因此，我就写了一封信给他，表示非常希望能看到那一类的藏书。我请他借我阅览几天，他马上差遣人把我想看的书送到。一星期之后，我如期把书送还给他，并且还附上一封信，表示我对他的感激。”

“几天之后，”富兰克林接着说：“当我们再碰面时，他竟然开口跟我说话，而且还谈得很投机，这是向来都没有过的事。从那次后，他表示非常乐意帮我解决任何一样难题。往后我们成了很要好的朋友，直到他去世的时候。”

富兰克林不在人世虽已有 100 多年了，不过他应用的这种请人帮助的心理，却仍为大家所称道与重视。

在我讲习班里，有个学员名叫“艾鲁塞尔”的，他对这种心理学的运用，就很有成就。

他从事推销铅管和腹气用品已经有很多年了。他想：如果能多费点心思，也许能跟那位生意做得很大，并且信用也极佳的伯洛克林铅管匠技师，做上买卖。

不过，这个铅管匠技师，是个粗枝大叶，蛮横、粗犷的人。因此使得艾鲁塞尔一开头就受到一个打击。

这个铅管匠技师，常常坐在办公桌的椅子上，嘴里刁根浑粗的雪茄，每次一看到艾鲁塞尔就这样说：

“你走吧！我今天什么也不要，别在这儿浪费我的时间！”以后，有这么一天，艾鲁塞尔就尝试着运用另外一种新的办法——请人帮忙的心理学技术。他运用了这项技术之后，使他获得了一个朋友及许多的订货合同。

由于艾鲁塞尔的公司，准备在长岛皇后村购置一栋房子，以开设分公司。而那房子正巧在那位铅管匠技师的隔邻，那他对房子周围环境的概况，一定很熟悉。所以，他决定要去见那技师，并且准备这么说：

“X 先生，我今天不是要来跟你谈生意的，是想请你帮个小忙。如果你方便的话，那只需要花费一分钟的时间而已。”“嗯，好吧！你肚子里有什么主意，快说出来！”那技师嘴刁着雪茄，一副财大气粗模样的这么回答说：

“我计划在这皇后村开一家分店，你对这儿的情形，相信比谁都清楚，所以特地来向你请教点意见。你认为这个计划，是不是很好？”噢！这是一个前所未有的情况！这些年来，这个技师对推销员，一向都是咆哮怒叱，可是今天竟然异如往常。哦，原来是那位大公司的推销员来请教他，征求他的意见，使他有一种高贵感。他拉过一张椅子，指了指说：

“你坐下。”

这次，这位技师花了一个钟头的时间，详细地把皇后村铅业方面的情形，告诉了艾鲁塞尔。他不但赞成艾鲁塞尔在皇后村开设分店，并且替他规划出购置地产的程序，及购物、开业方面的铺罗。同时又指出一家具有规模的铅业公司的营业方针，让他做参考——他从这些得到了高贵感。

从公事谈到私事方面，他自然地表现出一副友好的态度。他告诉艾鲁塞尔一些关于他家庭，及使他感到困扰的事。

“那天晚上，我要离开的时候，不但口袋里塞满大批定货合同，并且还建立起商业上的坚挚友谊。”艾鲁塞尔说：“现在跟我一起打高尔夫球的人，之所以会一改往昔对我那种叱喝、咆哮的态度，是因为我请他帮忙一事，使他感到很重要的事情。”

现在再让我们翻阅坦克的另一封信，看他如何巧妙地运用这种“帮我一个忙”的心理学技术。

几年以前，坦克先生由于得不到商人、包工、和建筑师答复他询问的复函，感到非常懊恼。那时，他寄给建筑师、工程师的询问函，很少得到 1% 的回信；若有 2%，就已经很不错了；如果再有 3% 的话，那就更好了。

那 10% 呢？

哇！那该是一项奇迹了。

可是下面的复函，几乎已占了 50% 的比例数，那不就是说，已超过他认为奇迹的 5 倍。这些复函都写上两三页信纸，信里字里行间充满着友善的建议，及诚恳的合作。

这里是坦克原来的那封信，内容大致跟上次那封相同。你要注意他所用的心理学，及某些地方措辞的技巧，同时尽量分析、体会收信人心理上的感受，找出为何会有高出奇迹 5 倍的效果。

“亲爱的杜先生：

不知你是否愿意，帮我解决一点困难？

一年前，我曾向我们公司建议，在商品目录上详列本公司所有的建筑材料，且加以说明。因为建筑师们最需要是本商品目录。（现在附函寄上一本！这是本公司第一次提供的服务）

只是现在存书不多，公司虽对我提出再版的建议，并不表示反对。但是必须要有足够的资料，能证明再版的书可以完成一次圆满的任务，方可再版。因此，这件事情希望你能帮忙，我请你及全国其他 49 位建筑师赞许。

为了不敢太麻烦你，我在信后附上几个简短的问题，并附带回邮，敬请不吝示下。若蒙赐答复函，感激不尽。

不过这件事情，也不敢太勉强你，只是在我来说，是否将这项目录停止再版，那完全是以你的经验、见解为圭臬。

不管怎样，我相信我还是感激你的，由于你给我的这份合作。谢谢你。

坦克敬启”

在此，必须提出一句重要的警告——不要机械式的运用这种心理学。因为据我所得的经验，有些人看过这封信后，都会犯了这种错误。其实应用这种心理学的技巧，应尽量地鼓起对方的自尊心，而不该一味地虚伪谄媚，或作信上吮痛舐痔的恭维。如果这个出发点错了，那是绝对不会有效的。

我们必须牢牢记住：虽然每一个人都希望如何被人欣赏、被人重视，甚至于会不顾一切地去达到这个目的，不过没有人会喜欢接受虚伪的奉承。我愿意再郑重的说一遍：这书信所告诉你的原则，一定要出自于由衷，才会有

显著的效果，而我所指的，即是一种生活的规范和方式。我不希望人们狡诈的骗术，去蒙骗他人。

六、维持和睦融洽的感情

啰嗦有害

几十年前，法国拿破仑三世和世界上最美丽的女人依琴妮·蒂芭女伯爵，双双坠入情网……并且，很快的结了婚。

他的大臣们纷纷指说蒂芭仅是西班牙一个没落世家的女儿，可是拿破仑却回答道：“那有什么关系呢？”

是的，她的秀雅，她的青春，她的诱力，她的美丽已经使他喜不自胜，觉得自己太幸福了。他在宝座上，兴奋的向全国宣布说：“我已挑选了一位我所敬爱的女子，我不能要一个素不相识的女子。”

拿破仑皇帝和他的新婚夫人具有一般美满婚姻所必备的条件——健康、声望、财富、权力、美丽、爱情，神圣的结合之火从来没有像他们这样炽烈又辉耀的。

可是，没有多久，这股识烈、辉耀的火焰却渐渐冷却下来……终于只剩一堆余烬。拿破仑可以使蒂芭小姐成为皇后，但是，他爱情的力量，国王的权威，却无法制止她的喋喋不休。

嫉妒，猜疑，使她侮慢他的命令，她甚至拒绝与他作夫妻间的韵事。她闯进他正处理国事的办公室……她搅扰他和大臣的机要会议。她不容他单独一个人，总怕拿破仑跟别的女人相好。

她常会去找她姐姐，抱怨她的丈夫……诉苦、哭泣、唠叨不休。她常闯进他的书房，暴跳如雷、恶言谩骂……。拿破仑身为法国的元首，拥有十余所富丽的宫殿，却找不到一间小屋容他安静居住。

依琴妮·蒂芭小姐的吵闹得到了什么？

这里就是答案——

我摘录仑·哈特的名著《拿破仑与依琴妮——一个帝国的悲喜剧》提到：“……以是，拿破仑乃时常于夜间，由宫殿的一扇小门潜出。他用一顶软帽遮住眼部，由一个亲信侍从陪着，去与正期待着他的一位美丽女人幽会，或者在巴黎城内漫游，观赏一些国王平时不易见到的夜生活。”

诸如此类的情形，就是依琴妮小姐吵闹的成绩。实际上，她高踞法国的最高宝座，她的美丽盖世无双。然而，皇后之尊，盖世之美，却不能使爱情在吵闹的气氛下继续存在。

依琴妮曾放声哭诉说：“我最害怕的事，终于临到我的头上。”

临到她头上？还不是她咎由自取，这可怜的女人，完全错在她的嫉妒和喋喋不休的吵闹。

地狱中烧毁爱情的一切烈火，吵闹是最可怕的一种。就像被毒蛇咬到，决无生望的。

俄国大文豪托尔斯泰的夫人，亦曾发现此理，但已太迟了。她临死前，向她的女儿忏悔道：“你父亲的去逝，是我的过错。”她的女儿们不答一句的放声痛哭。她们晓得父亲致死的原因，就是由于母亲终日的抱怨，永无休止的批评和喋喋不休的吵闹。

然而，托尔斯泰伯爵和他的夫人照理说该是十分幸福、快乐才是——他是历史上最著名的小说家之一，他的两部名著《战争与和平》及《安娜》，在文学的领域里，永远闪耀着不朽的光辉。

托尔斯泰在当时倍受爱戴，崇拜他的人们日夜跟随在他的身边，他每说

一句话，他们就快速的记录下来。即使他只是说：“我想我该去睡了。”就像这样平淡无奇的一句话，也都给作了记录。

现在苏俄政府，把他所写的字句都印成书籍，这样合起来约有 100 巨册。

除了名誉之外，托尔斯泰夫妇有的是财产、地位、子女，几乎普天下就没有像他们这一对那样美好的姻缘。起初，他们的结合，似乎是太美满、太热烈了，以致于他们甚至跪下祷告，祈求上帝赐福他们永远保有这样的快乐。

后来，惊人的事情发生了。托尔斯泰渐渐改变了，他整个变成了另外一个人，他对自己以及所写的作品竟感觉羞愧，从那时起，他就把余生都贡献于撰写宣传和平、消弥战争与解除贫困的文章上。

他一度忏悔自己在年轻的时候，犯过许多不可想像的罪恶和过错……甚至于凶杀……，他打算真实的遵从耶稣基督的教训。他把所有的地亩都给了别人，自己过着贫苦的生活。

他亲自在田间工作，砍木头，拾稻草，做鞋子穿，打扫房子，用木碗盛饭，并且试着尽力去爱他的仇敌。

托尔斯泰一生是一幕悲剧，而造成悲剧的原因，在他的婚姻上。

他的妻子喜爱奢华，他却鄙弃之。她渴望显赫、名望和社会上的赞美，但这些轻浮的事情，托尔斯泰却不屑一顾。她希望有金钱和财产，而他却认为私有的一切是一种罪恶。

这样经过了好多年，她吵闹、咒骂、哭喊……因为托尔斯泰坚持主张把他的著作权放任人翻印，她却一定要从中抽利。他每一次反对她，她就会像疯了似的大哭大闹，倒在地板上打滚，她手拿一瓶鸦片烟膏要挟着要吞服自杀，还起誓说不要活了，要跳下井去。

在他们共同生活的过程中，有一件事我认为是历史上最悲惨的一幕。我已经说过了，他们初婚时是十分幸福美满的。但 48 年后，他竟连看她一眼都不能忍受。有一天晚上，这位年老伤心的妻子，渴望着爱情，她跪在她丈夫的眼前，央求他朗诵 50 年前他为她写的最美丽的情诗，当他读到那些甜蜜、快乐的句字已成逝去的梦幻时，他们都激动的痛哭起来……眼前的现实状况和他们早年的美好回忆是如何的天壤之别呀！

最后，在他 82 岁的时候，托尔斯泰再也忍受不了家庭中的痛苦折磨，就在 1910 年一个大雪纷飞的夜里，他脱离他的妻子逃出家门……向着酷寒和黑暗，而不知去向了。

11 天后，托尔斯泰就因肺炎倒在一个车站上，他临死的要求，是不允许他的妻子来看他。

这便是托尔斯泰夫人吵闹、抱怨和歇斯底里所换来的收获。

也许人们认为，在某些时候她的吵闹，并不能算是过分。是的，就算那是应当的，但却不是要点。究竟吵闹对她有所帮助了？还是把事情弄得更糟呢？

“我想我实在是疯了。”托尔斯泰夫人觉悟到这句话时，已经晚了。

林肯一生最大的悲剧也是他的婚姻。请注意，不是被刺，确是他的婚姻。

当布斯向他放枪时，他并未感觉到自己已受伤……但他几乎每天都生活在痛苦的深渊里。

他的律师伙伴哈顿形容，林肯在 23 年内所过的日子，都是处在“婚姻不幸所造成的痛苦”中。

“婚姻不幸？”还是很缓和的说法，几乎一世纪的四分之一期间内，林

肯都是在他夫人的聒噪与吵闹中过日子。

她永远抱怨，永远批评她的丈夫。她认为林肯的一切，没有一件是对的——他有驼背，走路的样子很难看，呆直得就像印地安人。她说他脚步没有弹性，动作不斯文，甚至还模仿林肯的那副模样，喋喋不休的要改变他走路的姿势。

她不爱看他两只大耳朵和他的头成直角……甚至指她丈夫的鼻子不够挺直，又说他的下嘴唇突出，手脚太大，脑袋又生得太小……，她指他是个痨病鬼。

总之，林肯和他的妻子在各方面都是持反对立场……在教养上，环境上，性情上，志趣上，还包括智慧和外貌上，他们永远是彼此互相激怒、敌视的。

已故上议员毕弗瑞芝是撰写林肯传记的一位权威，他这样写着：“林肯夫人那尖锐刺耳的声音，就是隔一条街都可以听见。附近邻居常常听到她不断的咆哮怒喊，她的愤怒常常是以这种方法表现，而要形容她那付忿怒的神情，真是很不容易呢！”

举一实例，可为说明——

林肯夫妇刚结婚不久时，他们和伊雷太太住在一起——她是春田镇某已故医师的寡妻，为了补贴家计，不得不把房子分租给别人。

有一天早晨，林肯夫妇正在吃早餐时，林肯为了一点小事惹得他妻子勃然大怒。当时究竟怎么回事，已无可考究，只知林肯夫人于盛怒之下，端起一杯热咖啡就朝丈夫的脸上泼去……她当着许多位住客的面这么做。

林肯不出一声，安静的坐在那里。这时，伊雷太太取了一块湿毛巾，为 he 把脸上和衣衫上的咖啡渍拭去。

林肯夫人的嫉妒，几乎达到令人无法相信的程度，她是那样凶狠、激烈……说到她当众所做的可怜丢人的事情，就是在现在看来，还是很觉惊奇、诧异，她自己最后也精神失常了——如果人们厚道点讲，就是说她生性怯怕，一向就有点神经质。

所有的吵闹、责骂和喋喋不休，把林肯改变了吗？——在某方面来说，是的。那的确使林肯改变了对她的态度，那使他懊悔自己的不幸婚姻，同时让他尽量躲避不愿意见到她。

春田城内有 11 位律师，他们不能都在一处谋生作事。因此，他们常常骑着马，跟着大法官戴维斯到其他法庭问案——他们分配到第八司法区中的各镇法庭上找工作。

其他的律师们无不希望周末返回春田，和家人欢聚一起，共享天伦。可是，林肯却不肯回春田，他怕回家，并且在春季 3 个月及秋季的 3 个月里，他始终在他乡停留，也不愿意走近春田城。

他年年如此，住宿在镇上小旅店的生活并不是很舒服的事，即使如此，他也宁愿独自呆在那里，而不想回家去听他妻子那不断的唠叨和野蛮的发威。

我们都看到了，林肯夫人，依琴妮皇后与托尔斯泰夫人喋喋不休的结局。她们所换得的，只是她们的人生以悲剧收场。她们把珍爱的一切和她们的爱情都给捣毁无遗。

韩伯格在纽约家事法庭工作了 11 年，曾批阅过成千上万件离婚案件。对于这方面，他个人的见解：男子离家的主要原因之一，就是他们的太太总是喋喋不休，又吵又闹的。

波士顿邮报曾报导说：“许多做太太的，常常一次又一次继续不断的掘凿，以完成了她们的婚姻坟墓。”

所以说，要想维持家庭生活的美满快乐，你要遵行的首要规则就是——不可，千万不可喋喋不休！

别尝试改造你的伴侣

英国大政治家狄斯瑞利曾说过：

“我这一生或许会有些愚行和错误，但是，我绝对不打算为爱情而结婚。”

是的，他果真没有。

直到他 35 岁以前，他还是孑然一身。后来，他向一位有钱的寡妇求婚，那是个年纪比他大 15 岁，一个经过 50 寒暑，头发灰白的妇人。

那是爱情吗？

不，不是的。她知道他并不爱她，只是为了钱才要同她结婚。

因此，她提出了一个请求，她要他等待一年的时间，以观察他的品格。一年终了后，她就嫁给了他。

这件事听来乏味，平淡无奇，就像在做一桩买卖，不是吗？

然而，令人费解不已的，狄斯瑞利的婚姻却是为人称颂的美满婚姻之一。

狄斯瑞利的阔夫人既不年轻，又不漂亮，更不活跃，是个经过半世纪岁月的妻子，当然相差太远了。她的言论常会犯了文学上与历史事迹的大误谬，每每惹得人们讪笑不已。例如她说，“永远弄不懂，是先有希腊，还是先有罗马人。”……凡此种种，多的是有趣的例子。

她对衣饰的品味尤其古怪，几乎完全离了谱。谈到房子的陈设，更是一窍不通。

但她却是个天才，尤其对婚姻而言，她真是伟大的天才——对待男人，她丈夫的艺术。

她从不让自己的心思与丈夫意见相左。有时当狄斯瑞利一整个下午，跟那些机智的贵夫人们作锐敏的对答，而心疲力竭的回到家里时，她总立刻让他能安静休息。这个愉快日增的家庭里，在他太太相敬如宾的柔情中，他得到了安闲休养心神的处所。他同他年老的太太共处的时光，是他一生中最快乐的时候。

他是他的贤内助，他的知心人，他的顾问，他每晚从众议院匆匆赶回家，告诉她白天所见的一切。而且，重要的是，凡是她努力去做的事，她从不认为他会失败。

玛丽安——这个 50 岁再婚的寡妇，她完全为狄斯瑞利而活，经过 30 年的岁月。甚至于她认为她的资产之所以有价值的原因，只因为它可以使他的生活更安逸些。她所得到的回应，是他认为她是他心中的女英雄。

狄斯瑞利在她去世后，才封授伯爵的。但在他还只是一个平民时，他陈情维多利亚女王擢授玛丽安为贵族。因此，在 1868 年，玛丽安被封立为“毕康非尔”子爵夫人。

无论她在众人面前，表现得如何笨拙或鲁莽，他从来就不会批评她。他在地面前，从来不说一句责备的话……遇到有人嘲笑她时，他总即刻为她作强烈的辩护。

玛丽安并不完美，然而，30 年中，她永远不倦于谈论她的丈夫，她称赞并钦佩他。她所收获的又是什么呢？

狄斯瑞利自己说：“我们已经结婚 30 年，我从来不曾因她而受到困扰。”

有人认为玛丽安不知道历史记载，她必定很呆笨、愚蠢。而在狄斯瑞利方面，他认为玛丽安是他一生中最重要的的一环。他毫不隐讳地承认。结果如何？

玛丽安时常向朋友们说：“感谢上帝的慈爱，我的一生是一连串长久的快乐幸福。”

他们两人之间，有一句常说的笑话。狄斯瑞利曾说：“你知道，我和你结婚只是为了你的钱吗？”玛丽安总笑着说：“是，如果你再一次向我求婚时，你必然是因为你爱我，对不对？”

狄斯瑞利承认她说的是事实。不，玛丽安并不完美，但狄斯瑞利却异常聪明尽量让她自行其是。

亨利·杰姆斯说过：“跟人们交往应当学习的第一件事，就是不可干涉他人寻求快乐的特殊方法……。”

伍特在他所著的一本有关家庭的书上，曾这样写着，“成功的婚姻并非只是去寻找一个适当的人，而是自己需要先做一个适当的人。”

假使你要你的家庭和乐幸福，这第二项规则是——

别尝试要改造你的伴侣！

父亲忘记了什么

狄斯瑞利有个政治舞台上的劲敌，叫格雷斯东。他们二人，凡遇到国家大事有可争辩处，无不起冲突。

可是，他们有一件事却完全相同，那就是他们的私生活都异常快乐。

格雷斯东与他太太两人，共同度过了 59 年美满的生活。我们很容易想像到，格雷斯东这位英国尊贵的首相，紧握着他太太的手围着火炉跳舞，口中还哼着歌的那幕情景。

格雷斯东在公共场合是个强硬的雄辩劲敌，可是回到家里，他决不批评任何人。

每当清早下楼吃饭时，发现家里还有人高卧未起，他会用很和蔼的方法表示他已下楼了。他提高嗓子，唱一支怪声怪调的歌，让屋子里充满着他的歌声……以告诉还没起床的家人，全英国最忙碌的人已经独自坐在楼下，等候他们一起用早餐。

格雷斯东有机智的外交手腕，但他体恤别人，竭力避免家庭中的批评。

俄国女皇凯萨琳亦曾如此做过。

她统治了全世界最大的一个帝国，掌握着千万臣民的生死大权。在政治上，她是一位暴君，好大喜功的任意对外宣战。数百人的生命，只要她一句话，就判处死刑。

但她的厨师把肉炒焦了时，她却什么话也不说的，咬着牙吞下，这种容忍是一般男士所应当效法的。

桃乐赛·狄克斯女士，是美国研究婚姻不幸原因的专家。她宣称 50% 以上的婚姻都是失败的。而且，她知道更多甜蜜的美梦会消失在离婚城仑诺的原因，就是批评——无用的，令人伤心的批评！

所以，假如你要保持你家庭生活的美满，请记住这三项的规则，那是：“不要批评。”

如果你要批评你的孩子们，你可能以为我会劝阻你别那么做……，不，不是这回事。

我只想对你说，在你去批评他们之前，不妨先读一遍“父亲所忘记的”那篇文章。最早看到那篇文章，是在一本家庭杂志的评论栏上刊登出来的。我们获得原作者的同意，特意转载于此。

“父亲所忘记的”是一篇短文，在它真诚的情感下，引起了无数读者的共鸣，也成了人人可以翻印的永久读物。

前些年，这篇文章第一次刊登出来后，就如作者雷米特说的：“数百种杂志，家事机关和全国各地的报纸都曾转载过，同时还译成多种不同的外国文字。我还答允很多人拿它用在学校、教会和讲坛上，以及空中广播过无数次。而使人感到讶异的是，大学杂志采用，中学刊物也引用，有时候一篇短文会有奇异的效果出现，这一篇正是如此。”

“父亲所忘记的”——雷米特作。

“我儿，你且静听：

当我说这些话时，你已熟睡。你的小手压在你的腮下，金色的头发贴在汗湿的前额。我悄悄地走进你的房里。

那是几分钟前，我在书房看书报时，突然一股强烈的悔意激动着我的心，使我无法抗御，现在我自咎的来到你的床前。

孩子，我独自反省的结果，我一向对你太苛刻了。你早晨穿衣上学的时候，只用毛巾轻轻擦了脸，我就要责备你；你没有把鞋擦干净，我也骂你；当你抛东西在地板上时，我还大声斥责你。

吃早餐的时候，我也挑剔你的错：你溅洒了东西，你吞得太快，你把肘靠在桌上……。

在你玩耍的时候，我正预备去赶火车。你转过身来向我挥手说：‘爹，再见！’我又会不高兴的对你说一声：‘回家去！’

午后，所有情形又要再重演了。

我从外面回来，发现你跪在地上弹石子，你的袜子有一个一个的破洞，我当着其他小朋友的面羞辱你，要你马上跟我回家。

买袜子是要花钱的，如果你自己赚钱买的话，才知道得特别小心——孩子，你想想，这该是你父亲说的话？

还记得吗？

后来我在书房看报时，你畏惧地走了进来，眼里含着伤痛的神情。当我抬头看到你，又觉得你是来搅扰我。你站在门外踌躇着，我禁不住怒喝道：‘你想干什么？’

你没有开口，突然跑过来投进我的怀里，用你的手臂搂住我的颈项亲吻我……你的小手紧紧的搂着我，充满了孺慕的热情。

这种深切的真情，是上帝栽种在你心间的，像一朵鲜丽的花朵，纵然被人忽略了，但你心间的这朵花却是永远不会枯萎凋零的。

你吻了我后，就离开我跑上楼去。

孩子，你走后不久，报纸从我手中滑落，忽然有一种可怕的恐惧袭击了我。习惯支配我，整天的责骂你，憎厌你，吹毛求疵的挑你的过错——这难道就是我给予还是孩子的你的报酬吗？

孩子，爹不是不爱你，不喜欢你，只因为我对你这小小年纪的人期望太高了，我实在是用自己年纪的量度来衡量你。

事实上，你的品性中有很多纯真的优点，你那小小的心灵就像晨曦中的一线曙光……。这可以从你突然跑进来吻我，向我道晚安的真情上表现出来。

孩子，在这静寂的夜晚，我默然的来到你的房里，惭愧不安的向你忏悔。我知道倘使你没有睡去，我把这些话向你诉说，以你纯稚的心灵是不会了解的。但明天我必定要做一个真正的好父亲。你笑我也笑，你痛苦时我也痛苦。

当我沉不住气要出恶言骂你时，我就咬住舌头止住不说。我会对自己不断的说：“是的，他还只是一个孩子……一个幼小的孩子。”

我恐怕自己会把你当作成年人看待。然而，孩子，现在看着你安祥的酣睡在你的小床上，我明白过来了，你还是个小孩子。

白天，你躺在你母亲的怀里，把头脸依偎在母亲的肩上。是的，你还是个要慈母爱抚的孩子，我的要求实在太高，太高了。”

给予由衷的赞美

鲍宾诺是个“家庭关系研究会”的主任，他曾说：“男人们在选择配偶时，他们大部分的择偶条件，都是人要漂亮，要会奉承他，及满足他优越感的女人。”

例如：有一位女经理，有一回被一位男士邀请吃饭，这位女经理常常在言谈中，有意无意地便卖弄她的渊博学识来。并且在饭后还抢着付帐。结果因此而使那位男士打退堂鼓，以后便无人再敢邀请这位女经理用餐了。

在另一方面来说，一个没有受过高等教育的女职员，被一位男士邀请吃饭时，她会以一付爱慕的神情，热情地注视她的男伴说：“我好喜欢听你谈谈你自己……的事……”结果呢……

这位男士会很兴奋地跟别人，说：“虽然她长得并不十分出色，可是却相当的会讲话。”

男人们，都喜欢赞美女人们的服饰，和她们的妆扮。而男人们却老是忽略了，女人们对男人们的服饰，及修饰之感觉。

在我祖母去世前没多久，有一回我们拿了她一张许久以前，所拍的相片给她看……

她的那双老花眼，因无法看清相片，于是她便问我说：“我那时是穿什么样的衣服啊？”

由上我们不妨仔细想想，一个卧病于床的老太太，她的记忆力，早已衰退得认不清亲人。但她却居然想知道，她在这张旧相片上，所穿的衣服。

男人们看到上例之事，你们可曾去想到，你在若干年以前穿的是哪件衬衫……或许男人们，早就忘得干干净净了。但是女人们可就不一样哦！

我曾经看过一篇引人深思的小故事，这故事是这样叙述的：

有一位农妇当快要开饭时，在她那几位长工面前的餐桌上，摆下一堆稻草。那些长工质问她，神经是否失常了？那农妇回答说：“噢！你们什么时候去注意到了这堆稻草呀？我为你们做了将近 20 多年的饭，却从未听见你们赞美过我的手艺，难道我做的饭和稻草一样，索然无味吗？”

在帝俄时代贵族们对吃都相当讲究，每当他们吃到一桌很可口的菜时，必于用餐完毕后，把厨师请到餐厅来，接受宾主的一番赞美。

所以下回你的老婆为你做美味的食物时，不要怕让她知道她在你的生命中，地位有何等的重要，而应好好地当面夸赞一番，使她感到你并未忽视她。

狄斯瑞利是英国的一位大政治家，他时常将今日成就，都归功于他的妻子，他说：“我太太给我相当多的援助。”他以他的妻子为荣，而不以为耻。

某天我看杂志时，看到一段访问名影星的报导文章。它是这样子写的：“我的妻子是这世界上，给我帮助最多的人。她是我青梅竹马时的好伙伴，

是她指引、鼓励我迈向正途的。在我们结婚之后，她一直是勤俭颇苦的，把省下的钱，不停地投资，而为我积蓄了不少财富。

她永远为我布置一个温馨，甜蜜的家。至于我们共有五个可爱的小宝贝，我今天若有何成就的话，我的妻子将被我列为第一功臣。”

好莱坞是个人尽皆知的婚姻危险带，但也有一些婚姻是例外的。像巴士特夫妇，便是其中一个例子。当巴士特太太还是著名的女伶——白瑞孩时，她竟为了婚姻而放弃了灿烂的舞台事业。但是她却一点都不后悔她的抉择与牺牲，反而因此获得了生命中的乐章。

巴士特说：“她为了我，放弃了倍受赞扬的舞台生活，我为了不使她觉得受人冷落，于是我无时无刻不断地在赞美她。”

假如一个做妻子的，想从丈夫的身上寻求快乐的话，她可以去参与他。若那种热爱及重视是真实的，那么对他的快乐、喜悦，便得到一个明确的指示了。”

因此若想要维持你的家庭美满，那么第四项的规则，便为：“给予由衷的赞美。”

于细微处见心思

花，自古以来便是代表爱情的一种文字。虽然不值几文钱，但是做丈夫的却常常疏忽，它所带来的意外效果。

乔其考汉是百老汇最忙的人物。过去他每天都和他的母亲，通两次以上的电话，一直持续到他的母亲过逝后为止。他并非每天都有惊人的消息去报告他的母亲，而是要表示他的关心。

男人一生有几个重要的日子，可都忘记不得；便是他老婆的生日及结婚日期。其余的日子，记错倒无妨。

但是女人就不太一样了，她们最重视生日和结婚纪念日，至于是什么原故，就无人问津了。

法官——塞巴斯，曾受理过无数的婚姻不合案件，他曾说：“夫妻之间，常常为了一桩小事而发生争执。若做妻子的，在每天丈夫临出门上班去时，挥着手，说声：“再见”，虽然这是个微不足道的小动作，但是却可避免掉许多婚姻上的暗礁。”

诗人伯洛林夫妇，在史上可称为最富罗曼蒂克的一对。他们时常在彼此间的细微处，加以热切的关怀与谅解，因此而使他们的爱情更为弥坚。伯洛林夫人对伯洛林给她的无微不至照顾，在她写信给她的姊妹时，称道：“我常常在怀疑，天使是否能像我一样地快乐。”

有些男人们，常常低估了日常生活中所发生的琐碎争执。这样日积月累之下，将会对婚姻生活产生威胁。

伦诺城是全美中离婚最速、最易的一城，法院每周开庭6次，每10分钟判决一件离婚案。以这种程度看来，你或许会认为他们的离婚因素，大概很严重难解的，其实那种情形是极少数的。如果你每天坐在法院内，听听那些怨偶们所提出的离婚理由的话，你将会了解“要维持爱情的长久，就必须从小处下手。”

“我将只能在这条路上走过一回，所以我有能力为人做的，我将尽力地去做。”以上这些话，你要牢牢记住，并放在你的近身之处。

因此，你想要维持家庭的幸福、美满，第五项的规则为：“随时注意细微之处。”

靠得更近

丹姆洛契夫人，是美国著名的政治家——伯瑞的女儿，她和瓦尔特达木罗斯自多年前，在“卡耐基”的家中认识以来，就一直过着新婚燕尔般的生活。

你想知道这个秘诀吗？丹姆洛契夫人曾说：“我们在挑选伴侣时，必须睁大眼睛。其次便是在婚后，彼此注意礼貌。年轻的妻子们，对待你自己的丈夫，何不就像对待客人一样，文雅有礼呢？相信任何一个做丈夫的，都是最怕泼妇般长舌的女人。”

我相信粗鲁、无礼都会毁灭了爱情的果实，但当我们接待任何一位访客时，多多少少总是比对待家人，有礼貌得多了。

我们决不可能对正在说话的客人，插嘴喊道：“我的天啊！你怎么又在老调重弹了呢？”并且我们也决不会，未获他人许可，而私自拆阅信件，或窥伺他人隐私。

但是我们却对自己亲近的人，发现有一点错误时，就会公然破口大骂。

狄克司曾说：“会对我们说出那些尖刻，伤感话的人，往往都是我们亲近的人。这真是一件令人十分讶异的事。”

瑞斯诺说：“礼貌就好像一扇敞开的门，它让人看到了长在门内的花朵。”

礼貌——在我们日后的婚姻生活中，占有很大的重要性，这就好像“唇亡齿寒”的道理一样。

贺尔姆对自己的家人，照料得无微不至。他的心里即使有何不悦，必定把它隐藏起来不使人知，而以满面笑容来待人。

可是一般人却无法做到，像贺尔姆那样的雅量，他若遇到了挫折或不愉快时，必会朝家人发泄怨气的。

荷兰人有一种风俗，便是在人们进屋时，必须将鞋子摆在门外。换句话说，就是在临入家门时，要把一天的不如意，全抛置在脑后。

“人类的某种愚昧”一文的作者——詹姆士，他在文章内曾写着：“人类是相当愚昧的，因为每次若遇到有与己见不合的人或物时，都会苦恼了半天。”

“我们都会遭受到，愚蠢的袭击。”

有很多的人，常常会去对自己的老婆发威，而却未曾去与他们的同事或主顾声色厉疾。

可是如果想要持续家庭的美满，就该了解到婚姻比事业还重要。一个婚姻美满的人，将比一个独自生活的天才，幸福多了。

苏俄著名小说家“屠格涅夫”，他这样说过：“假如能有一个女人，或一个地方，关心着我；等着我归去吃饭的话，我将会放弃我所拥有的天赋，及我一切的著作等。”

狄克斯女士曾表示过，获得幸福婚姻的机率如何呢？“失败占大多数！”

可是鲍彭诺，却不以为然地说：“一个人能否顺利结成连理的机会，要比其他任何事业的成功率还大。一个做杂货生意的人，他的婚姻生活失败率，却占了三分之二的比率。”

狄克斯女士在关于婚姻问题这方面，曾作了以下的结论，她说：“如果拿婚姻作一个比较的话，人的出世不过是个短暂的段落，而死亡却是一件不足为道的小事了。”

世界上没有一个女人能够明了，男人们为何不把家庭生活，也当做是一

项事业，想法努力朝幸福、美满这个方向卖力呢？”

虽然有些男人们，知道娶到一个合适的妻子，和拥有幸福的家庭，比万贯钱财还重要。但是一般的男士却很少会去加以思量，和积极努力朝这个方向迈进。他们并将一生最重要的大事，都交付予机会，成功或失败都要以运气好坏而定。

女人们永远无法谅解，男人们为何不用一点圆滑的外交手腕，去对待她们。

每个男人人都知道，他可以令他的妻子去做任何事，而不用付出代价的。他也明白若对妻子夸赞几句，她必会愈更尽责，将此事处理得更加的完善。

如果做丈夫的，稍微称赞他自己太太身上的那件衣服，她必不打算再去添购新装。若轻吻他的妻子一番，她必会哑然不语。

每一位为人妻子的，都很清楚他丈夫的一切行为，因为这些早在她的预料之中。于是她便永远搞不清楚该热爱她的丈夫，还是该讨厌她的丈夫。

而做丈夫的却宁可与妻子大吵一场架，或耗损他一些钱，为她购买新物，也不愿去奉承他的妻子。

若你打算要使你的家庭美满、快乐，第六项规则便是：“应要有体贴及温文多礼的态度。”

“性”，并不神秘

社会卫生局的总秘书——台维丝女士，她曾经力劝 1000 多位妇女，坦白地回答一些和女人切身有关的问题。问卷调查后的结果，令人意外极了。

原来一般的成年人，因在性生活上无法协调，而对性产生了一股厌恶感。

因此台维丝就以这些资料，郑重地提出了她的分析与见解。她说：“由于在生理上无法相互配合，所以才导致了离婚率的节节高升。”

另外也还有一位同时验证此点的人，哈米尔博士。他一共花去了将近四年的时间，去调查了百余位已婚男女的婚姻生活。他并且也详尽无遗地探讨，那些已婚男女们之间，所面临的一切难题。

你可知道：使婚姻生活触礁的原因何在吗？

哈米尔博士曾分析道：“大部分的夫妻，在婚后所发生的冲突，并非完全是由于性的失调而引起的。所以夫妻间若能相互维持，美满的性关系的话，那么相信在婚姻生活中的许多小插曲，便将消失无遗。”

包宾诺博士，是洛杉矶家研会的主任。他曾对婚姻生活中，所产生的裂痕，提出四种可能的导火线之因来：

- (1) 性的失调。
- (2) 消遣意见的偏差。
- (3) 经济上的不支。
- (4) 身心或情绪上反常。

上列的四点因素中，以“性”问题占了首位，而“经济”问题却位居第三。因此所有的离婚因素研究家，都认为“性”的相互配合还是挺重要的。

例如：有一位家务法官——柯夫曼。他宣称说：“在那些离婚案件中，大都会牵扯到‘性’的方面上。”

威森是一位著名的心理学家，他说：“‘性’在人类的生命中，扮演一个相当重要的角色，男女间幸福的裂痕，也大多由‘性’的问题上引起的。”

有些来我讲习班上课的实习医生，他们也曾和我谈到过这个问题，他们认为在今天这个科技发展，突飞猛进的时代里，居然还会忽略了原始的“性

本性”，因而使得婚姻生活发生磨擦，这真是令人不可思议的。

有一位做了 16 年传教工作的牧师——自白菲尔，突然放弃了多年的教坛生涯，去纽约担任家庭指导的工作，并于不久前结了婚。

他说：“早先我在当牧师时，从经验中发现到教堂结婚的男女们，虽都有深厚的感情和结成连理的意愿，无奈却对结婚方面的应有常识，盲然无知。”

他又表示：“我们将结婚置之于‘机会’两个字眼上，结果发现离婚率居然占了 16%，这个比率之高真令人惊讶极了。像这样的结合，虽然在名义上是结婚，实际上和快离婚的情形没两样，那简直是活受罪。

幸福的婚姻，并非建筑在‘机会’二字的上头，而该像造房子似的细心计划，谨慎采择才可。”

为了达成这项计划，于是主张凡来邀请他代为证婚的男女们，必须将他们婚后的未来计划坦白详细地告诉他。不久他因此而得到一个结论，便是许多婚嫁的男女双方，都是盲目地结合。

白特菲尔又说：“虽然‘性’在婚姻生活中，不是一个大角色。但是它若出现了一点小插曲的话，那么其他的事根本就甭谈了。”

可是要如何去处理，才是恰当的呢？我还是引用白特菲尔的话来解释：“感情的缄默，需代以婚姻生活的实验态度，及客观的探讨能力，想要获得能力的有效办法，即是依据一本趣味高尚，学理精湛的书……我除了自己所著的‘结婚与性的调和’一书外，并在手边另外常备几本类似此种的书藉。

在这类书藉中，有认为有三本书值得一看，便是哈顿所著的——‘婚姻与性’，爱克纳的——‘结婚的性生活’，拉得的——‘结婚后的性要素’这三本书。

我们从这类书本中，去获得性知识可以吗？当然可以，因为它们可以使你对这‘性’这方面，有充份的了解与认识。

在许多年前，美国社卫协会与哥伦比亚大学，联合邀请著名学者，为那些大学生研究结婚及性方面的问题。

在研究会中，包宾诺博士分析说：“因为一般人都有阅读的好习惯，而使得有关‘性’与‘婚姻’这类的书，日益增多。我相信这即是离婚事件逐渐减少之因。”

因此我深深认为，若要谈论如何促进家庭生活的快乐这一章，我还不如多介绍几本有价值，或内容明确的书籍，来使本章更完善。

我们对‘性’这个问题，要抱着一种严肃的求知态度，这样才会使我们有所收获。

所以该如何促进家庭的和乐呢？那么第七项的规则便是：“去阅读一本有关性方面问题的好书。”

七、拥有健康和快乐

对生命力的了解和控制

传说，很久以前有一个没知识的人，自长辈处继承了一条船。但是，他既不懂海洋，也没学过航空或工程，就急着要去航海，而且还要自己指挥开航，船就这样出海了。

这位自以为是的船长，原本就是个门外汉，因为搞不清各种琐碎的事项，既是无暇顾及，也就听任底下的水手自己去处理，水手们照常工作着。

等船到了海上，他的事情少了，就准备要好好的亲自督导航行。他走到了前甲板，看到有个人不停的在转动着一具大轮子，时时如此。

他就问旁边的人，说：“那家伙到底在干什么？”

人家告诉他，“他是舵手，现在正把舵驾驶着船。”

他听了很不以为然的说：“可是我看他就是从早到晚的弄，也不会有什么用处。我看这里多的是水，只要吊起篷帆自然会把船推向前去，等到看见陆地了，或是遇到前面来船，再去把舵也不迟。现在，扯起所有的篷帆，让船自己前进就是了。”

他的命令是实行了，但船也因此破碎了。几个没有遇难的幸免者，当然一定会记得这位蠢船长的。说来好笑，他还以为不用人驾驶，船自己就会开航呢！

你会说应该不会有这样的人，也许你说的没错。然而，却也不能说天下就没有这种蠢事，你才不会这么蠢……你会吗？

仔细想想看，你是不是正在指挥着某些比任何船只更为宝贵，更为精巧的事——你的心思，你的生活？……而你对于自己心思的操纵，究竟用了多少注意力？你没有让它超越范围吗？你没有让愤怒和感情的风暴，将它吹得忽东忽西吗？你没有让偶然的攀谈，不在意的阅读和无意义的娱乐，将生活纳入你从未选择的模式里去吗？

你是真做了自我的船长，正驶向那幸福、平安和成功的港口里吗？如果还不是，你难道就不想成为像这样的一个自我的主人翁吗？……只要你能实践一些基本的真理，发扬自己较好的天性，一切并不如想像的难。

现在我们所要谈到的，就是要告诉你方法，指示你努力的途径，而这些不外乎你在生活过程中的思想运用。

只要想到心思统治着世上的一切，就知道那种力量偏偏就给人们忽略而误解了，即使有人承认它的效力，也只当它是无法变动的东西，只有才气相当的人才会运用的工具。

近年来，思想的控制和它的种种功用，譬如校正已定型的人格，甚至改变外在的环境，或者改变一个人本身的影响，以及促进健康、幸福和成功等，已逐渐为人们了解和钻研。思想训练的可能性是无限的，它的后果是永久的，可是，只有少数人在努力使自己的思想步入有益之途，一般人都将所有的境遇，完全视机会和环境而定，这一切若是没有对抗的力量，是会打击和强迫人们心理活动的。

思想控制和自我意识能帮助自我的充分发挥，除此之外，人们就再没有更为重要的研究或崇高的尽职。这或许该归咎于思想本身原是不可捉摸的，同时，也因为我们大多对它无法完全掌握。所以，大家都觉得，要想指挥心思的活动，是困难又奥妙的事情，需要深入的探讨并且多接触书本方得成功。

这种思虑可以说是不务实际的，人们无论如何无知，如何没受教育，又如何忙碌，在他的内心总会有一些迫切需要的东西和时间，以改造他的人格，他的智能和确切地改造他的身体和生活。每一个人都有不同的责任，不同的要解决的问题，但进行的程序却是一样的，改进的工作是人人都期望去实行的。

雕刻家的凿子为劣工所使用，可能会损害了最纯真的雕像；握在盗匪手里，就要变成非作歹的凶器。所以说，在我们自己手里，有着足以增损天性的充足力量，如果我们不知道想办法使一切美丽和谐、快乐成功的话，那简直就是个糊涂的大傻瓜。就如雕刻家不放眼四顾，不注视他的石料，就胡乱的凿去，他得目光专注，一刀一刀的向着完美的形象凿去，结果就是在他的心目中，牢记不忘且日夕悬念以为标竿的。

我们也必须得如此，不管是雕凿我们的性格，形成我们的环境，完成我们的人生，都得要了解自己所需要的东西，了解自己能够得到它，而后直接地肩负起这个任务，孜孜不倦，埋头努力的去实行。

思想和普通工具间的不同之处，就是我们必须用它做些事情。我们不可以把它丢弃一边，然后说，我们不乐意去雕凿。我们必须要有思想，每思想一下就是雕凿一下，得以形成人生的一部分。以是，人们必得断然决定，将自己的思想用在最好的方面，派在最好的用场。然后坚定自己的意志，确实的去实行。

然而，不论人们是怎样殷切地准备来承担这个重任面对毕生的习惯和实际的思想方式，却是普通大众都觉得困难的事。而控制思想的工作，大部分都和下一代有关，就如卡特所说的，“如果身为父母与保护人的，能以他们的精神去指导所照顾的年轻人一些控制思想的教训，而不只是叫他们注意——拼命叫他们顺从——表面上的尊严，那么，教育下一代的问题，就可以变得很简单，而人类也会因此有更神速的进步。对于小孩子，只要教他怎样运用自己的心智，以把握正确的思想和排除不对的观念。如此他就不会有所隐藏，有所压抑，而成为心地纯洁，真诚可靠的人。心智的控制，是“唯一”的自我控制方式，谁能够早些学会运用，就能免除不幸和患难，而没能学会这种人生最大教训的人们，就免不了要被生活中的不幸经验困扰摧残了。”

因此，为了我们自己，也为了年轻的下一代，让我们仔细的思考一下罢——只要能够对自己的生命力，有着适当的了解和控制，就能够得到极大的祝福，何乐而不为呢？

良好的思想能帮助你

在我们能切实约束自己思想以前，必须要了解它的力量和重要而不只是承认有这样的说法就算数了。你得告诉自己必须要相信，坏的念头会伤害你，只有良好的思想能帮助你。

所谓“星星之火，可以燎原”，注意不可以有些微懈怠。你必须深切的了解到，只有思想是永久的。它是命运的主宰，每一刻的变化，都可能决定你的命运。你能正确的约束自己的思想，美满的事情就很自然地跟着而来。同样的，误用了你的聪明，你就可能要遭遇不幸……看着已证明存在的事实，我们得到了这样的经验。

我们知道，思想在工作上的正当价值，无论是物质的还是道德的，都渐渐被人们所肯定了。据观点不同的人说，思想在人事上的力量，几乎是万能的，外在的一切神奇效果，使得没有思想的老实人因此深信不疑。

就算是科学的实验，也并不排除思想家们的主张，还往往让他们的思想更具体化，甚至还为他们作科学的诠释。

雅鲁大学教授安德森，曾经在思想的实际衡量上得到成功，或者称得上是因思想而发生的结果。他能使一个学生立在天秤上，而重心恰好正在秤的中心。他让这学生做数学，这学生就充血增加了重量，使他的重心改变，天秤因此立刻下垂。而背9次乘算表使天秤移动的度数较背5次的为大，同时，较费心思的事情，也总会产生较大的变动。实验者再叫这个学生想像他自己在做腿部运动。当他在心里一样一样的做着这运动时，血液流向他四肢的分量，竟会使天秤随着他所想的方向下垂。纯粹心理的作用，能使身体重心移动数寸，甚至等于他高举两臂的结果。这样的实验试验了许多学生，又经过复验，都得到相同的结果。

再往前试验头脑对于肌肉的支配力，将11个青年的左右两臂的力气记录下来。平均右臂的力气是110磅，左臂是97磅。某一个人的右臂经过特种训练一星期后，再试验他的臂力，右臂的力气顿时增加了6磅，而没有操练过的左臂还增加了7磅。

这试验很明白地表示，体操为大脑作用连系着时，不但使运动的肌肉发育，并且还能增强其他部分没有动作的肌肉。只要纯粹用心意去动作，能让血液和神经在身体里发生力量，而得到所要的结果。

安德森博士谈到这情形，他说：

“我能以我的肌肉床证明，所有的体育操练，最重要的就是要聚精会神。我可以在这肌肉床上想着跳舞，那么，即使表面上我的脚不动，而实际上肌肉也没有活动，可是肌肉床却会垂向我的脚边去了，这就表示已有血液流向这部分肌肉里去了，如果我真跳了舞，那这心意上的刺激会使肌肉充血。

桑德早有训示，不用心思的体操，很难使肌肉发达，待你全神贯注后，虽只是一些简单的动作，却可以使身体改造。某些体育教练就是以这些知识而到处吃香。安德森的实验证实一切，同时说明了，在运动中，含有竞争和兴味的游戏，比枯燥单调的机械式体操要好得太多了。他说，对于用脑生活的人，散步并不是最好的运动，因为散步根本只是机械式的运动，它不能使脑中充塞的血液向外流，这些血还是依然固我的在那里思索着问题……。凡是有运动目的的人，必须很快的走着，才能让血流到腿上，锻炼出强健的体魄。

另外，站在镜子前做健身操，随着自己不同的动作，注意到肌肉的收缩，当然可以看出这样是能助长身体发育的。

在此之前，该滋教授的华盛顿时期，亦曾做过试验。他能够将双手浸在装着水的面盆里，心里想着血液能流到手上，而使盆水满溢出来。再量这些额外流入的血液，它们恰好等于溢出水的分量。

初次试验时，每个人都无法做到，即使100次恐怕也不能成功。但是，头脑确实是可以训练像这样地去控制身体。

著名的菩蒙先生在几年前亦曾做过实验。

当时，他做完胃的手术后，留有一条小缝的伤口，医生因此证明了，情绪的好坏对消化和其他生理作用，有着莫大的影响。一个报告不幸的电报，会使原本活跃地分泌胃液的细胞，很快变得衰弱而迟缓，食物因此停留在胃里许久不消化。

俄国科学家巴夫罗夫教授对狗的实验，确实证明胃的消化液分泌，并不

如人们所想像。

一般而言，在食物进入胃里时，或分泌唾液时，胃液并不跟着来。但是，如果让一只狗预先知道它就要吃一些它最爱吃的东西，即使这东西没有给它，就算给它的话，也不让它到胃里去……，但它的胃液就开始分泌了。

所有机械式的刺激都是徒劳无功的，除非是被食欲所激动，否则是不会分泌胃液。若是割断了肺胃神经，那么即使有着食欲，或看到爱吃的食物，通过没有神经的食道也无法使胃液分泌。

头脑的指令作用在此就显示出来了，所以说心理上的消化作用，就如身体其他方面所表现的一样，是最为重要的。

该兹教授实验所得最奇妙的结果，就是他发现某些心理状态竟会在身体上发生化学产物。他说：

“我在 1879 年发表了一份实验报告，实验的内容就是将一个病人的呼吸气通过一个冰冻的管子，而人在呼吸中易挥发的物质凝集当其与碘化物混合时，并没有什么看得见的沉淀物。

然而，在那病人发脾气后的 5 分钟内，里面就有了棕色的沉淀，这证明情感作用会产生化合物。把这种化合物提取出来，让动物服下，会使它兴奋、刺激或极端沮丧。

譬如，哀悼早夭的孩子，会产生灰色沉淀，悔恨哀伤会产生粉红色沉淀等。

我的实验证明了，凡是愤怒、怨恨、沮丧的情绪，都会在身体的组织里发生有害的化合物，甚至竟是剧毒的。相反的，愉悦、快乐的心情，往往发生对身体有价值的营养物质，得以刺激细胞茁壮成长。”

该兹教授并且着重说明道，“这些沉淀的颜色或许是因为使用了化学品，但即使用了同样的化学品，不同的情绪变化还是会产生不同的颜色的。”

罗布教授在芝加哥大学和史坦福得大学的实验，似乎也表示了思想所产生的现象，正与电子所产生的情况相似——生命质的微子，由于思想的影响，会由正变负，由负变正。这比以往将思想比做“从头脑里发出来的电报”更为贴切，同时也把心意改变身体状况的事实，在人们的观念里确立起来。

精神决定健康或衰弱

精神能决定人的健康或衰弱，这不单只能求证于科学实验，日常生活里就常常能给予我们丰富的指示，医学家们亦曾经搜集公布许多难以数计的显著事例。只是引述几件，就足够引以为鉴的。

人们习惯知道，某种类或某程度的思想能够引起死亡关系。就因为习惯知道，人们便不去研究引起病和死的原因究竟何在。

例如，有人死于“震击”代表什么？

简单地说，就是突然而来的有力思想，使人的身体结构失去常态，而停止了所有动作。

惊吓能停止心脏的动作，激动又令心脏跳动剧烈，甚而弄到头部血管爆裂。刹时的欢乐会使脑中血行急速，而破坏了细嫩的网膜。

心爱的人死了，悲哀的情绪会妨碍了营养的补给，和身体上其他器官的正常情形和该有的活动。于是，人就渐渐的衰弱而死亡。

他，为何而死？——死于他羸弱的身体所不能抵抗的一种病，或根本并不死于任何病，他是死于憔悴忧伤的心境。

不久前，在伦敦市有一条电车线突然坠落，电火四射，一位年青的女子，

她显然没什么病，和其他人一样，她正要跨上一辆电车，发生了这意外的事件，她看了忽然倒地死了。

当时，没有什么东西触碰到她，她也没有受到一点伤害，不过是她自以为祸事临头，那样的思想很是深刻，以致于精神一时崩溃了，她的精神和她的肉体分离。倘若她能稍为镇定一下，就不易受到惊吓，她的生命也就得以保全了。

又有一个年轻的美妇人，她不巧被一根高尔夫球棒打到，牙床被毁了，经过一两星期的医治，便也痊愈了。但脸上却留了一个疤，有损她原有的美丽，她气得闷声不吭，从此避不见人，忧郁成疾。而后又到欧洲游历，花费不少金钱请专家诊治，却不见好转。

她认为美貌已被疤痕所损，这念头从她的生命中夺去了一切快乐，也使她失去了生命的活力，不久，她就卧病不起，然而却没有一个医生能够探究出她的病源。

毫无疑问的，这是很愚蠢的行为，但却足以说明，病态的思想能打倒完全健康的身体机能。假使她能将她挂念忧烦的心疾抛诸脑后，那她的健康就可以恢复了。

惊吓和忧愁常使头发在短时间内，很快地由黑变白。

巴魏利阿的路易，马利安·托内特属英国查理一世，和布朗斯·威克公爵都是历史上典型的例子。而在现今，相同的例子也随时可以发现。

我们可以假定的解释这种情形是，强烈的情绪造成了某种大约含有硫磺的化合物，改变了头发的油脂色彩。这种化学作用是为思想关系所导致，而不是年龄增长的结果。

罗哲思医师说：“许多很少会影响身体结构的原因，很容易促成头发的死亡，尤其以抑郁、悬虑和深思为最甚。”

有些人会因为自觉曾受了严重的创伤，竟因而死亡，实际上他一点毛病都没有。

某医学院学生，因他的同学胡闹，假装使他流血不止，结果惊吓过度而死。这是一般我们常听到的故事。

又有一个人，他自以为吞了一根针，接连就不断的发生若干可怕的病象，还觉得喉部都有点肿胀，直到最后才知道他并没有吞针，不过只是自己的错觉，一切的病兆就都消失了。

诸如此类，因错信而铸成大错乃至死亡的事例，据证实已有数百件之多。

换一个角度来看，有时刺激、惊吓或大乐的思想当前，病痛也能消蚀于无形。

当塑像家本那托·撒尼正在铸造他的名作柏修斯像的时候，他忽然罹患了热病，只得放下手中的工作，在家休养。在他病得正厉害时，他的一位助手突然跑来相告：“本那托，你的塑像坏了，恐怕没有保全的希望了。”

他听了这话，立刻起身穿衣，飞跑到他的铸像炉边，发现他的金属物已熔成饼块了。他就叫人拿些干橡木来，亲自在炉中生起火来，冒着纷飞飘落的雨，认真的重新工作，终于将他的塑像材料保全了。

他常自述这段故事，说：“在一切就绪后，我才猛然发现有一盘生菜搁在旁边椅子上，就以难得的好胃口大嚼大吃起来，并且还和全体助手喝起酒来，后来我回家就寝，很觉得舒畅快乐，那时离天亮还有两个钟头，我很快的睡着了，就像我从来就不曾有过病痛似的。”

原来，他保全塑像的坚强意念不止赶去他生病的想法，还除去了他肉体上的病状，使他恢复原来的健康。

摩尔族领袖摩庐克曾经有一次卧病在床，几乎已经到了奄奄一息无可救药的时候。这时，他统领的军队和葡萄牙人发生了战争，正在应付难当之际，他却从病床上一跃而起，鼓舞他的士兵们，引导他们作战直到胜利，而后他才气竭倒地而死。

凯恩医师的传记撰述者说：

“我向他请教，讲他所知灵魂的权利和控制个人体魄的最好事例。他沉吟片刻，好像在思索我怎么会提出这样的问题。而后他猛然的回答道：‘灵魂能够使人们的肉体脱离束缚，先生！当一个人将要死的时候，在他身体上的一个个疮疤都溃烂痛苦的恶劣例子，不论是过去或现在，我似乎还没有看见过。

人们往往在他们还没病到那样不堪的地步之前，早先就去逝了。当一个船长如此将死的当时，船上正有叛变酝酿着，恐怕他的呼吸一停止叛变就要发生。正在这性命交关之际，我感觉他将死而未死是因为责任未尽的关系。

我就走到他的房舱里，对着他的耳边喊道：‘叛变！船长，叛变！’他立刻从死白的昏迷状态醒来，说道：‘快扶我起来，叫这些人到我跟前来！’他清楚的听了底下人的诉告，下了征罚令。从此，他的病就有了转机。”

巴西皇帝彼得罗在欧洲时，突然生起病来，不能够起床，但等到他接到他女儿的一封电报后，病就不药而愈了。

他女儿正在国内代他处理政务，她拍电报告诉他，巴西的废奴令，她已代他用印公布了。而这废奴令是彼得罗毕生倾心规划的，现在心愿完成了，他的病也就好了。

譬如有一瘦弱憔悴的妇人，她早已病废多年，平日一举一动都要人扶持。即使只是短距离，从室内的这端到那端，她都没有自己走过去的能力。

有一天，屋子失火了，她居然冲上楼去，把她熟睡的女儿拖了出来。试问，她这些力气从何而来？

当然，她的肌肉没有增加新的力量，她的血液也没有添补了新血，然而，她竟然能够做到她平时绝对无法完成的事。

究竟是怎么回事呢？

原来，她在紧急之中已忘记了自己的脆弱，只知道正面临生死交关的场合……她爱儿的生命危险，她家宅将要焚毁，这些情况赫然的出现在她的面前。

这时的她，坚持的自信她能做到她所要做的，果然，她真的做成了。她所得到的气力，是她改变了的心理状态所给予她的，而不是有另外补充的血液或肌肉供给的。

固然，肌肉也给了她活动的方便，但最要紧的是她坚信必能完成的信念。火，危险，激动，抢救生命，财产……她自觉必须暂时忘记软弱的体力，于是，她有了使心理恢复正常状态的必要条件。

类似这种精神力量支持身体的情形，不时的显现人们眼前。

令人费解的是，人们却得经过这么长久的时间，方得看清这些因果现象，而加以相当的归纳和应用。一如电磁波可以存在大气中跃越海洋为人们传递讯息的力量，是原本存在的事实，但却直到最近，人们才知道去充分利用它。

意念的治病功能，是医学界所普遍公认的。

意念治病的力量超越药剂和手术的明证，早有专书记载。当代医学界的最高权威之一俄罗斯勒医师，在被英皇爱德华七世招聘，出任牛津大学医学系讲座时，曾在美国百科全书中写有这样的一段：

“在治疗术上，心理学的运用多半都占着重要而未置可否的地位。通常一般治疗的成功，大部分仰赖信仰之力，因为信仰能鼓舞精神，使血液循环畅通，神经系统的作用顺利完成。

相反的，失去希望或缺乏信仰常常会使最壮健的身体机能衰弱到足以致死的地步。信仰能让一滴水，一小丸药完成很神奇的治疗功效，另外，最珍贵的药剂如缺乏了信仰就可能完全无效。

医学界所有的治疗根据，皆源于医学、药剂和使用方法的信仰。”

哥伦比亚大学的哲力夫医师，在同一本百科全书上写道：“最原始的治疗工具是暗示，而最新的治疗工具还是暗示。毋庸置疑的，信仰具有治疗的力量。

它并非任何宗教或任何阶级的所有物，也不是某种制度的专属权。凡是因精神状态支配神祉的崇拜，对石像的祷告，对稗官小说的信赖，对医生和自我的信任，都没能产生什么伟大的治疗价值。

话虽如此，纵然它没有移山的神力，无法治愈肺病，不能影响一只断腿或麻痹的器官。但是，种种不同形式的暗示，的确是医学治疗的最有力帮助之一。

如果滥用此种暗示法门的话，将可作为催眠术或千里眼等类似法术，借以行使诈骗的把戏。有关情形限于篇幅，无法详谈。

总而言之，人们是很容易轻信的，他们相信他们所必须相信或愿意相信的事物。所以说，在医学治疗上利用暗示，往往会产生利弊各具的奇异效力。”

哲力夫医师的说词大约是抱着极端的保守态度。

因为，他也许得承认，一根断骨头的接合，的确常受病人心理状态的重大影响。而病人的心理状态则和他的呼吸、同化、分析等机能有着密切的关系。

坚定的决心，加以气候和环境的相当适宜，的确可以帮助肺病初期的病患恢复健康。并且，已达停滞状态的瘫痪病，也会因为心理上和神经系统受着猛烈的震击，而重新地获得再生。”

很久以前，希姆普松爵士曾说；“做医师的人如果忽视了精神的神奇势力，那么，他就是没有懂得和没有实习到他技术的全部内容。”

邱吉尔曾写了一首诗，以说明他的健康哲学：

“通向健康最稳确的道路，是决不设想自己将生病。

一般将死的可怜人所感受到的痛苦，大都是想到医师和兀自幻想而来的。”

疑惧是人们幸福的“克星”

思想毁损人类的最致命手段是疑惧。疑惧会颓败德性，摧毁雄心，招致病患，同时破坏了自身与他人的幸福，也阻碍了成功。

它完全没有一点可以助益人的性质，根本是有害的。生理学家钻研至今，已熟知疑惧会败坏同化性和切断滋长而使血液供给不足。它弱灭了心灵与体魄的生机，阻隔了成功的每一因素。

所以说，疑惧是青年人幸福的致命伤，也是老年人最可怖的有害伴侣——一面对着它，快乐很快地消失，而欢愉也无法与它同处。

贺尔克姆博士说：

“所有的病态心理中，影响人类身体健康最凶恶的，就是疑惧。疑惧又分许多等级和阶段，上至极端惊慌、恐怖或震骇的情态起，下至感觉到接近不幸的轻微惶惑不安止。”

“疑惧在生活的范围里，是经过神经系统的一种破坏作用——曾在身体的细胞组织里，广泛的发生各种病状。”

夫勒查尔说：“疑惧正像抽入一个人的气氛中的碳酸气。因此，引起心灵上，道德上，和精神上的停滞不前，甚而导致死亡……能力的消失，细胞组织的死亡，和一场生长的死亡。”

可是人们出生以后，就生活在这魔鬼疑惧的统领之下，一年之内，小孩子们不时地得注意这样，注意那样；这或许会受到伤害，也可能遇刺；若是不这么做，某种痛苦就要产生。

有的男人和女人，不敢去看看某些无毒的动物或昆虫，因为他们正如小孩一样，早已有人告诉他们，那将可能使从他们受到伤害。

可以想像最残酷的事情之一，是使在孩童纯真的心灵上，印有疑惧的可怖形象在一棵小树上刻了字母，随着年代而变得宽大并且深刻。像这种恐怖的影子，此时在残败的图画上，笼罩着整个的人生，隔绝了幸福的光明。

某著名作家：

“对一个成长中的孩童所能发生的，最恶劣的不幸之一，就是有一个永远为神经疑惧所苦的母亲。假使一个母亲为疑惧——病态的，轻微的，在强烈有力的——所降服了。”

“她会使她的小孩生长在一个充满恐怖更胆怯的环境，疑惧的背景是预料恶化的习惯性。这个母亲对她自己，或是她的子女，动不动就要说出无数可怖的可能性，来阻止子女的某些行动，结果是用慢性毒药，将苦涩加入人生的杯子里。”

据我所知，无数的男女在体格方面，若是有些震颤、衰弱、被动、不敏捷……，大约是因为他们早期在玩耍时期，人们对他们所做的或试做的一些事情，都让他们觉得有发生危险的可能的关系。一个母亲，可能因为无知地惧怕某些可能的伤害，而禁止了能帮助孩童启发勇气，坚韧，自信与自制的体格自由，如此这般的误用了她做母亲的职权。”

菲利安尼博士说：“20多年来，我研究犯罪心理学和婴孩心理学。我时常被迫承认悲惨的事实，就是至少有88%的病态胆怯孩童，都能够用心理学的常识原则和生理卫生学去及时医治挽救，其中最主要的因素就是以全然的勇气去加以激动。”

有些母亲或乳母，对可能的事物引起的惧怕还不满意，又发明各种神魔和妖怪来威吓胆怯的婴孩，使他们服从。甚至有时为了要引小孩入眠，面对他说：“假使你不乖乖的去睡，就会有一只大熊要来把你吃下去。”

这样的情形如果真的可能，身为成人的又能多得多少睡眠呢？若是为人父母的能很留意的告诉小孩，在黑暗中和光亮中并没有什么差异，那么，婴孩对黑暗的惧怕心理就不存在了。

然而，他们却不肯这么做，只是拼命以想像中的各种神魔妖怪来形容神秘的黑暗。

有人曾经写下诗句，充分形容出人们侵害孩童心灵健康的残忍恶行，他说：

“以恐吓约束孩童，
停止他的嬉笑终止他的欢唱，
不仅犯了错误，
同时也是一种可悲的道德缺失。”

母亲为了儿女操劳，费尽心力。甚而，有些母亲一刻看不到她的男孩或女孩，心理就无法得到安宁。在你的想像中，有多少次你见到你的子女从树上跌下？由小屋里跑了出去？有多少次你意料到他们沉溺了？当他们去划船或溜冰时，有时候你以为你的儿子四肢折断或面部受创？又他由篮球场或足球场刚运动回来，即使，一点意外都不曾发生时，你的精神和健康却也不免因心理焦虑而大受影响。

如此这般，你又得到什么样的补偿呢？

因为对于此类不幸的想像，使得许多妇女在该是最灿烂美丽的时期，无法避免的憔悴衰老起来。而最糟的是许多人还自以为这是她们的责任，终日烦恼自觉这是她们爱的深刻表示。

胆怯和焦虑的母亲，用恐怖的空气包围压迫她们的孩子。同时，提供他们新的不可思议的惧怕物，于是，整个世界在惧怕和焦虑的强大力量下，倍受压迫，这样的结果倒也不足为奇。

差不多不管你参加任何集会，也不管人们似乎有多么快乐，只要你向其中某个最兴奋的人询问，你都可以发觉疑惧的小虫正用某种方法在咬啮着他的心。对于事变、疾病、贫困、死亡，若干可怖的不幸，种种的疑惧依然滞留在最明朗快乐的人身上。无数人在疑惧的阴影下度过一生，为着那渺茫而仿佛就要逼近的不幸。

人们甚且为了忧烦明日或者可能要降临的事情，而促短了他们的生命。家庭不能经由旅行或喜爱的书报杂志而得到些微真正的快乐。他们无法享受到应有的假期，他们须要经济衣着，以至食物与多类教养的方式，只因为接着或不久可能将有艰困的日子。

悲观者常蛊惑道：“就要发生经济恐慌，那些小孩或许会生病，时势又不好，收成可能不好，经营生意或者失败……，我们不敢确定会发生什么事情，但却必须对未可知的厄运有所防备才是。”——只因这大不幸阴影的笼罩下，许多家庭的生命竟至摧毁灭亡了。

此外，忧惧的最坏的影响之一，是它会阻碍青年的发展，左右着他们的现在或未来。

例如——

有一个青年，他到了该进大学的时候了，时光荏苒，当他觉察到这些时，已经是晚了一步。但他的父母亲却很确切的对他表示，这时候没有多余的钱可以支出；这孩子得稍等一会儿。年年都是如此，“稍等一会儿。”

这青年的生活前程受到了阻碍，只因为缺乏了某程度的教育，他的可能性被剥夺了——这乃因为他的父母为了预料那不可测的灾祸，而一再的搁延所致。像他这样的受害者就不知有多少了！

谁也没有理由看轻适当的节俭与计算，然而，那种晦暗的忧惧——担心“某事或许要发生，”，而阻止了原本该有的欢乐，直到深陷艰苦，直到爱美的心思破灭……，这本是一种浅陋的病症，不可靠的精神，只要是神智清明的人，都应该有心与之搏击。

想想看，上帝造人，把千百兆的人安置在这快乐的地面上，赋予他们各

种智能，要他们尽情享受生活。不料人们却把宝贵的年华，浪费在烦恼、憔悴、疑惧某些也许要发生的事情上。

这是怎么回事？

焦急、蹙眉、白发，为将来临的不幸而烦忧的犹豫之色……人们是何等可怜呀？

事实上，在 1000 条皱纹里，在 100 万根的白发中；没有那一些是因为真实的遭遇而产生的……头发灰白了，美好的面颊刻满了皱纹，步履不再健朗，人生不再快活，不为别的，只因为那永远走不到的桥梁，和永远不会来的不幸。

即使真的有忧愁和患难降临，也不过只是极少数的例外。这些例外的麻烦和永不可能发生的忧惧相比，倒显得太细微了，不足介意！

预期不幸的忧惧习惯，浪费了多少人类生命与精力。想一想，原先我们本来可以成就多少工作，却因为也许会发生却不可能发生的忧惧上。想一想，你预计如何对付那些不幸，须得花费多少时间？

只要我们能够解除想像上的困难，自然拥有无穷快乐健康的生活——建立个性的最大工作，就是能将忧惧的恶果，完完全全的加以驱除！

成天生活在忧惧环境里的人们，绝对无法造成一个有健康、有朝气、有效用的和谐生活。只有彻底的根除忧惧的幼苗，才能希望有完全的成功与快乐。如此，世界将向良好的层面光荣的进化了。

所以说，每一个人都有责任，要自己征服心中的这个大敌，同时，尽力帮助他人——特别是青年人，脱离想像忧惧的恶魔。根据观察和思想家的证明，这该是可以人人都可以做到的事。他们光荣的预言告诉我们，未来的子孙都能明白这个训示，知道去摒弃一切的疑惧，对自己深具信心且眼光清明的，向着幸福欢笑的美好前程迈进。

让忧惧走开

谈到忧惧，首先，我们必须知道为什么忧惧？——一般多为尚未发生的某种事情，也就是说它常常是不存在的！

然而，想像中的某种困难，总给人带来惊恐畏惧。假定你忧惧黄热病；无疑的你是害怕罹患此病的痛苦，并且特别恐惧可能会有的恶结果。

既然你没有染上这种热病，那它的存在就与你无关。就算真的传染到了，也不至于因此而死，而将来就更不会有麻烦。

无论何时何事，真正确切与你相干的，莫过于身体上的痛楚和衰弱——疾病的各种恐怖恶态剧增，差不多造成同样的结果。因为这病症是如此凶神恶煞，所以人人忧惧，虽然说疾病的发展，多半可以由霉菌和显微镜等予以证明，但它的散布却似乎都操在忧惧这疾病的人们手里。

换言之，这些病源，通常都不会感染到一个健朗正常又不忧惧的人身上！

在医学界尚未确认黄热病是一种传染病前，黄热病正在新奥利安流行，有一位年轻的北方女教师也有了高热的病症，她为卡特赖特医师请到了密士失必此的那特确斯城。

根据荷尔克姆医师所言，次日清晨，他就召集了旅舍的所有职员和房客，在客厅里向他们发表了演说，内容大约如下：

“这位年轻的女子染上了黄热病，那是不会传染的。你们之中不会有人可能因她而传染黄热病；若是你们肯接纳我的忠告，可使全城不致陷于惊惶，而惊惶实为流行病的酝酿者。”

“对她的病症，不要去谈起什么，也根本不要理会它。让我们大家合作起来，女子们帮忙看护她，拿鲜花、食物给她，而不忌讳它有什么样的危险，就好像是每天必做的工作。这将可以使她获救，甚至还能挽救更多人的生命。”

这次的忠告，所有人都赞同遵守，只有一个妇人不肯，她把她自己隔离在旅舍里一个较偏远的房间里。然而，等那位年轻女教师痊愈时，旅舍里除了那位受惊的妇人外，没有一个人传染到黄热病，就是这妇人也很快的恢复了她的健康。

荷尔姆克医师说：“因为他的好名望和坚强的感化力，卡特赖特医师消除了他周遭的忧惧气氛，也同时阻止了黄热病的流行。像这样慎重和成功的应用一项原则——超过身体状况的心灵与思想的力量，一种启发种种潜意识力量——我们应尊奉他如英雄豪杰，且树立不朽的纪念碑才是。”

许多人害怕在高处的狭路行走。

如果这条狭路是在宽广的大道上划出来的，他们就能泰然走在其中，而不会想到丧失平衡的问题。

狭路行走的唯一顾忌，便是惧怕跌下，但头脑镇静的人却是完全不惧怕的；他们绝不允许可能的危险念头来屈服自己。他们在努力的控制下，保持着该有的体力，一个轻身善跳的人，只要能够克服内心的惧怕，就可以表现许多使观众叹为观止的特技。因为某些技术的培养，特别的训练和肌肉的发展，或者关于眼力与判断力，固然都是必须的，但是，最重要的，还是一个冷静不惧怕的头脑。

以一般为人父母者来说，绝不可能有把孩子置于暗室中，让他吓得成惊风的作法。是以，当一个孩子，相信所谓的妖魔鬼怪并不真实时，心里的恐惧就会停止了。

一个都市里的孩子，从没有在青草地上玩耍过，当人们要他在草地上行走时，他就不免战战兢兢的表示恐怖。其实，草地上并没有可怕的东西，但是这孩子却认为是有的，就像要他去炽铁上行走一样。一旦，危险的信念没有了，他的惧怕感就会消失了。

如果，人们能够有一点自信，认定忧惧只是一种心理的幻象，不过只是我们的自觉，并不存在。除非我们自己给予它的力量，否则是无能为力的。

那么，这对于人们来说不啻是一种恩典？！

以一个极平常的惧怕为例——

有些人常常惧怕会丧失了个人的地位，诸如此类，因为烦虑着可能的不幸，而弄得生活很悲愁的人，到底还没有被黜职。

既然没有被黜职，他们就不必受苦，也没有匮乏的危险，至少目前的状况尚称满意，实在无须庸人自扰。

再说，就算真的被免职了，那么再去烦恼也太晚了一步。所有的思虑都无济于事，只会减弱一个人内心的斗争力，而后他所要忧惧的，恐怕又是另一地位的无法获得，若是他获得了所想的，那么，一切的烦虑又变成多虑了。

我们可以说，无论在任何情形下，忧惧都不适合派上用场，或运用特别时机来证明它的合理，它的目的常是一种将来的想像情形。

要想克服自己的各种惧怕，就得找出每一种惧怕的理论的结论来。目前，你所惧怕的东西，除了在自己想像中，并不存在的。不管将来是否可能发生，惧怕只是一种时间、精力和心力的浪费。终止烦恼，就像终止以往那些使你

厌烦的饮食。

若是你必须要对若干情形烦恼，就请烦恼那因烦恼而引起的恐怖结果罢——那将可以帮助你得到治疗！

当然，仅仅告诉自己说，惧怕的只是想像，还不是很足够的做法。一定要训练你的头脑，抛除惧怕的暗示，并且和足以引起惧怕的所有思想搏斗。

也就是说，你必须常常觉醒，心智不断努力着。

当带有预兆的思想和烦恼，开始在活动时，你不仅不可以沉溺其中，还要变更自己的思想，使它趋向相反的方向。若这惧怕是个人的成败，那么，就不要想到自己是如何渺小和微弱，对于宏大的计划如何缺乏准备，你是如何会必然失败……，而要想到，你是如何的坚强充裕，也曾做过类似的工作，如何的可以善用过去的经验，以面对当前的问题。

像这样以庆贺胜利的态度，去预备成就一份伟大的工作，不论你的自觉确定与否，总会使人达到更高一层的地位。

记住，这是一个你该确立的原则——用一种快乐，有自信，有希望的作法，排除惧怕的畏缩思想，如此也能够应用于时常困扰人的所有种种忧惧。

最初，我们可能很难使思潮终止不想那些晦暗且令人沮丧的事物，我们真是很需要帮助。这个时候，突然的变更工作，且集中心力而为之，往往有如电钮一样，立时得到意外的效力。或者回忆一些滑稽好玩的事情，也总能驱除晦暗的心情，让人舒畅清爽得一如校歌上所言。

假如人们真能用心的，认真阅读一本极幽默或极诙谐的书，效果的确是出乎意料的有效！

最后，我们分析得知，所有的忧惧莫过于死亡的惧怕为甚，力求避免忧惧的作家们，也特别留意此点，死亡常常是一种神秘的魅影。

无论人们采取何种观点，只要一种论理的分析，就能够去除对死亡的畏惧，尤其是害怕人类尸体，以为可厌恐怖的想法。

我们不妨想想，印度教人对动物肉体的感觉，不是很怪异的吗？——在我们觉得，那都可以作为美味的食物。事实上，我们惧怕人类的尸体，其愚昧正如印度教人一般。

假使我们要自己脱离忧惧的纠缠，我们就必须教导自己，熟知我们所忧惧的东西，这常常是最有效的方法，并且屡试不爽。

本来，当我们了解了事情的真相，再面对自己愚昧的忧惧，一切就不足为惧了。

有人甚至在一家医院的解剖室里，作了一次演讲，以说明人们对尸体的惧怕，根本为毫无道理的多虑。

雷奇说道：

“无论坟墓里躺的是什么，坟墓本身对我们来说，是一无所有的。在那狭隘的囚室中，惨淡的排列着可怖的腐体。”

那是所有活人都熟知的，但也与所有活人无关的。人们总普遍的喜欢在想像的幻象中，去刻划他们自己的死亡——经过腐烂的程序，觉得怵目惊心。

即使明白事实并非如此，却常自己拘禁于恐怖的土牢中。为什么不努力磨灭这种幻象呢？其实，这就是惧怕死亡的根源，也是使印象增强的中古与近代艺术恶劣方面之一。

如果我们真实的了解它，它不过只是坟墓罢了，我们要像理发师处置剪下的头发一样，不再集中思想在已死的身体将来命运。它们能溶解为原始的

素养，愈迅速愈好，我的想像不能只注意它们的腐蚀，因而觉得痛苦。

无论使用何种方法，克服忧惧的工作，对于个性的建立是最重要的。这对于任何努力，却都能报答。只有等到这样做了，而且勉力地终于完成了，人类的灵魂才能得到正当的地位，升上帝赐予的境界，进而进展到至高的权力平面。

动怒不可取

一般而言，能够带给我们致命伤的感情，并不是非常的一种。人们多警告意志薄弱者，要努力克服种种惧怕的，伤神的感情，但是对于比较健全的人们，这些情绪的为害，就会显得比较轻微一些。

许多次勃然大怒，骤然引起了中风和死亡，悲哀久蓄的妒嫉，以及使人消瘦的忧虑，对于许多神智不清的事件，是该负责的，于是感情泯灭了理智。

而当时记得我们曾经提及，悲哀是这些害人的感情中最为人们所认识者之一。

据说，科累佐曾画过一幅画，现在是德累斯顿美术陈列馆中的珍品之一，只获得40个德克（意大利旧币名）约值9先令的报酬，就此愤恨而死。

基约就像一般其他敏感的人们一样，死于批评，这些批评对他而言太尖利了。就像失恋而死亡的少女，也可以举出不少的例子来。

当欢乐来得太突然的时候，也可能致人于死地。

报上就曾经刊载：一个年老的母亲，因她走失了多时的儿子突然归来，过分激动而死亡。

再者，喜获意外之财，也会产生类似的结果。

巴黎有一男子，当他得知自己买的奖券中大奖时，他竟无法相信，以致兴奋而死。

另外，纽约科培克的可利亚夫人，看到他的儿子终于娶得一房媳妇回来竟至惊喜而死。

强烈的感情也许不至于杀死人，影响所及却已够害人不浅。

一阵愤怒，会倒人胃口，阻碍消化，让你心神不宁，理智颠倒。甚至可以将一个美丽的面孔变成丑陋的，它常会刹时改变人的情绪。

一个母亲的愤怒简直能毒害她吃奶的婴孩，因为极大的惊吓，也许会引起小儿黄疸病。

妒嫉会颠覆整个机构，是健康、快乐、成功，最致命的劲敌之一。

在妒嫉的原因还没有除去前，妒嫉者早已失去他原有的健康，甚至意志颓唐，而无法自禁的杀人、自杀或发疯。

以是，在巴黎的报纸上常会有如是的标题——“热情引发的悲剧”。我们知道，一股激动不已的怨恨，不但往往破坏了消化和营养的协调，与精神上的安宁，并且还会全然败坏一个人的品格。

个人的感情和欲念之所以会引发类似的影响，一部分是由于体内因情绪波动的产生的某些化学物体。根据医学界的说法，这些东西与毒蛇的毒液相似，毒蛇的毒液也是在惧怕所怒的情况下，才分泌出来的。但是，蛇有一个囊，可以储藏毒液，而我们却没有。于是，不管你是如何努力的想排除它，它总流布全身的组织。

比其他任何科学家，对感情有更精深研究的该兹教授说：

“抑郁、忧虑、和悲痛的感情，会影响身体的排泄和分泌机能，是人人可知的，相信人们都曾经体验过。沉浸在这些沮丧的情绪里，呼吸因而迟缓，

血液循环阻滞，消化不良，脸色苍白，两眼无神……。”

该兹以各种方法和精密的机件，测验了“疲倦点”“反应的期间”等。

他下了断语说，一个人在欢乐的心境下，是要比在沮丧的情绪里，能从事更大的智力、体力和意志的活动。

“身体机构竭力排除陈腐细胞的废质，”兹兹教授说：“所以，当人们极度哀痛的时候，眼泪不停流的现象是不足为奇的；突然受惊时，脏腑因而移动，引起肾脏的激烈活动，是以长久的惊吓时，人们总会遍身冒着冷汗；情绪异常愤怒时，嘴巴会有些微苦涩——大抵由于硫酸质的排泄增加。惧怕时所出的汗与欢乐时所出的，在化学上比较起来是有些相异的，就是味道也不一样。”

指出排除毒物的作用与生理结构的牵连关系，该药教授又继续说道：

“我们可以利用许多种方法显示，废质的排除每每为忧愁与苦痛的感情所阻滞。而且更糟糕的是，这些沮丧的感情还会直接地增加有毒废质的数量。

反过来说，当人们处在愉快和欢乐的情绪时，不但可以阻止沮丧带来的有害影响，同时，能使体内的细胞致力创造生命力和有益身心的纤维质。

由种种的实验里，我们推想得到有用的教训；当忧愁和悲哀时，我们应当坚决地加倍努力，让肾脏的活动加速，多呼吸出汗，以便毒素排泄得更快。

将心里的悲哀抛开，全力工作，直到出汗的时候；而后多洗几次澡，将皮肤上分泌出来的毒素清除干净。最重要的是，尽量利用自己所知道的各种有利的影响，无论是戏剧、诗歌、美的事物都行，加以直接的意志力，以引出内心欢乐愉悦的感情。

举凡会引发或增加忧愁的感情倾向的，不论是什么，都是不适用的。快乐固然是一个目的，却更是一种手段——它能创造活力，促进发育与营养吸收，同时还能延长寿命。

感情与感觉将人生所有的享受给与了我们；它们科学化的研究与合理的训练，在更熟练有效地用脑艺术中，组成了一个不可少的重要步骤——正当的训练，应该能够使沮丧离去，而使良好的感情永久存在。相信这是绝对乐观的。”

像许多人常年累月的生活在悲哀的阴影中实在是对自己犯着罪，并且也对和自己往来的人犯着罪。这对任何人而言，都是全然无益的，而悲哀者本身更没有好处，他既无法因而得到些微欢乐，死去或远行的人，也不能从他长期的悲悼中得到愉快。

每一个与悲悼者为邻的，都不免为悲哀的氛围所侵害和笼罩，像这种的悲悼仅仅是自怜、自私的一种。或许，以往的某些欢乐与美好已永世不可再得，但我们何不让自己生活在曾经享有的快乐回忆里，却因为自己得不到那些快乐，而使自己和周遭的人，同蒙不幸呢？

若有一位从瑞士旅行回来的人，因为不能时常流连在那些美丽的山谷，享受不到他平生所观最绮丽的风景，而显得无精打采，一付哭丧的模样，人们对他将有什么感想呢？——一般而言，人们对畅游归来的人，总希望看到他目光炯炯，容光焕发，愉快的叙述沿途所见的美景和趣闻吧。

“关于这一点，”夫勒拆说：“有个建议倒不妨提倡，就是离别——诸如死时的永诀——和认识一个可爱的人比较起来，就变得不足为道了。再者，可避免的变动，钦佩和感激，该是时常胜过悲哀的。”“面对人称死亡的离别状态，应该可以诱导下列的思想，就像这样，‘亲爱的，去吧！升入那更

完美的境界去。据自然界的进化律说，那境界是每一个变动的结果；过不久我就来追随你了。

我对你超生底快乐时时伴随着你，我的爱情欣喜得与之不同；你待我的种种都留在我的心里，永远不朽的存在着。’ ”

愤怒有各种形式和原因，然而，根据夫勒拆的理解，它却是起源于恐惧。

人们之所以愤怒，乃由于他害怕身体受到伤害，或是物产遭到损失破坏，或正享有的幸福要为人所夺，还是有人的作为让他的名誉或友谊蒙受污点，……。

凡有自信、不畏惧、镇静的人都不容易动怒，虽则他受到种种困扰与磨练；诸如此类的困扰与磨练，会使另一个人每天多次爆跳如雷，“飞成碎片”——这句普通的说法，真实地形容出愤怒的影响，一个人的身心顿时“飞成碎片”，要重新合拢起来，就需费时十分长久的时间了。

自制是想当然耳的愤怒预防法。而逻辑和思虑，在判断不幸的事件和它们的影响上，都有助于自制。

平常引人发怒的外来刺激，多半是一个绰号，一个名字的混称。仔细想想，必然可得断语：若因此而发起脾气来，可就太愚笨了。

你所以动怒，是因为你害怕有人真的相信绰号的特性。若是你全然信任自己和自己的名誉，绰号就像一只狗的乱叫，或你不认识的外语中的一个字眼，与你毫无相干，也不具任何实际效果。

事实上，它一点都不影响事情的真相，米拉比恩所采取的就是聪明的态度。当米拉比恩在养赛梭的时候，人家都说他是“诽谤者，说谎，暗杀者，恶棍；歹徒……。”他只是淡然地说：“我等着，先生们，请静候这些乐事的自灭。”

因为别人做错了事而发怒，也不能得到任何助益。何不试着去纠正错误，另外指示正确的方法，那么，下次就不至于重蹈覆辙，比起乱发脾气要有意得多了！

不愿愤怒的原因，常常是无足轻重的。当第二天事情看去与原以为的有些不同的时候，性急的人们时常需要道歉，就是一个明证。

让我们养成习惯，在今天就具有这种“明天的”判断力。那么，愤怒爆发的可能性将减至最低限度。对于和自己往来的人们，以乐观的态度和爱的思想对待之，你就会发觉自己无法与他们中间的任何一人发怒，而妒嫉和怨恨，也会因心理上的转变而消失无踪。

不论你曾经允许任何一种伤人的感情侵害你的快乐，缩短你的寿命，治疗的方法，总能够从你自己身上，你的思想和行动上找到。

以往，艾彼克提塔斯曾练习过一种自我治疗法，他说：“计算自己没有动怒的日子。我本来每天发怒；接着，每隔三天；随后，隔三四天……；一旦能够延长到30天都不发怒，就感谢上帝庇佑，奉献祭品给上帝吧！”

自制，艺术中的艺术

当万事与你为难时，当每一件事都似乎与你相违逆时，当你处在四面楚歌时，当黑暗笼罩见不到光明时，那正是你表现气概，显示自己具有颖异资质的难得时机。

若是你真具有与人不同的资质，挫折和逆境会将它们引导出来。一个人与其为环境左右，宁愿不顾一切去做，这也就是测验人们是否具备成功能力的量尺。

当你早晨起床，面对一些使人厌烦的事情，而觉得抑郁和沮丧的时候，不妨坚定的打定主意；无论发生什么事，你都要将这一个月特别的日子，作为你一生的一个“红字”日，也就是欢乐日的意思。

如此，你不但不至于失败和虚度一日，至少反而要比假使你屈服于沮丧的心境下所做的心境下所做的事，要更有成就些。

人类原有懒惰的天性，当不巧遇到麻烦时，避开或绕过难关的诱惑是很强烈的。但这并不是最恰当的方法。你该不要抛弃或避免你的工作；不要想绕过障碍——要迎着障碍前行，抓住要点，彻底将困扰消除。

哈多克在他意志的权力一书中说到：“最重要的，要将愤怒，刺激，妒嫉，沮丧，乖戾的感觉，愠怒的思想和烦恼，都用你坚决自主的意思，将它们永远从脑际赶出去。

那都是生理上的魔鬼，它们不但骚扰神智，而且会用有毒的和歪曲的细胞侵害你的身体。它们阻滞原来平衡的血液循环，它们所产生的毒素是绝对会致命的，它们会压平和粉碎神经组织的细胞，诱发对活泼意志有害的生理状态，它们驱除希望，阻碍高尚的动机，而使人日趋下流。从生命中去除，它们将可以全然离开你而被缢死，屠杀，和监禁——无论那一位能如此做的人，将发现他自己具有能够应付所有日常问题的意志。

若你常常情绪不宁，心神颓丧，若你习惯遇事懊恼、抱怨，既是如此一再的念念不忘，你就永远得不到片刻的安宁和自由。

像这样无法忘怀，无异增长了它们的气势，这是再真实没有的事了。凡是尝到苦头的人，应该多想想开心的往事，曾在艺术领域或大自然里所见的美丽事物，阅读一些使人振奋向上的书籍；如此一来，你的思潮完全改了一个途径，那么，所有的郁闷都会烟消云散，顿时开朗。阳光替代阴暗，喜乐替代忧愁。

有如威格斯夫人所说的：“要想获得快乐的法门就是，当你觉得不开心时，你就开口大笑。当你头痛得要命时，你就想想别人还有更多困扰。当乌云密布不见阳光时，你就始终相信，太阳依然在发散光芒。”

我所知道最聪明、最快乐的女子曾告诉过我，她本是最容易灰心绝望，神气沮丧的；但只要她一感觉就要有这样的袭击到来时，她就强迫自己唱一首意气风发的歌，或弹一首轻快流畅的曲子。

只要新思想比老思想更为有力，相反的情绪所产生的威力，是绝对足以排除一切的。

拉特福德曾说：

“治疗怠惰的唯一法则就是工作；治疗然信仰的唯一法则就是舍弃猜疑听从基督的吩咐；治疗怯懦的唯一法则就是打击未来之前，不顾一切投入某项冒险的职务中去。”

同样地，治疗人们的心情不佳，就是用所有好的情绪去健全他的心灵，当然这需要有坚强的意志力。再者，要想克服任何错误的唯一法则，就是不断的思考着相反的好德性，并且去实行它，直到这好德性已为你所有。把握那使自己沮丧的反面意义，如此自然而然可以变换心情。

想像有它改变不愉快思想和经验的伟大力量，当你为恶劣情绪所困时，你只须对自己说：“这是完全不真实的，它和我那较高层面优秀的自我毫无相干，因为造物者从来就不要我为这些黑暗的影像所挟制。”

不断地怀念着自己毕生中最愉快的经验和最美好的时光；不断地告诉自

己，把握所曾享有的种种事物；想着自己已经成功的用很多圆满把那些失败的思虑排除出去；有忧愁来威胁时，不断地紧记那些充足愉悦的思想，以希望为臂助，描绘出光明灿烂的未来。

短时间内，让这些快乐的思绪围绕着你，你一定会讶异不已；那些幽暗又凄惨的鬼魅——一切使人发愁，扰人不休的思想——竟都对你退避三舍，身影杳然了。

原来，它们耐不住所有的愉悦，光明，喜乐，圆满及和谐的抗御，你拥有了最佳的保护者……，混乱，疾病，幽黯，只要一遇见了它们，就稍时不能停留。

《神秘》杂志的一位著名作家说：

“种种的困难麻烦最害怕的，就是我们不去理睬它们还嘲弄它们。当我们想摆脱它们，并有了其他更大兴趣而遗忘它们，或者，在我们心里对它们的地位不以为然时，它们就会迅速地抱头鼠窜而去，不再出现。”

须知道，在我们能控制自我情绪之前，总无法从事我们最佳的工作。只要是受到情绪支配者，就不算是一个自由人。唯有能不顾心智上的敌力而力自振奋的人，才是真正的自由人。

如果一个人必须每天早晨要依从他的心情，以决定是否能做得好事情，或只能敷衍了事；如果，他必须在每天起床时，还得看看他那情绪的温度表，才能知道他的勇气究竟是升是降，他无异是个傀儡，永远也得不到真正的成功和快乐。

若有一个，一早起来的确觉得，自己就要去从事应有的工作，他尽力而为的去做好那份工作。那么，不论如何的心情或外来因素，都不能阻碍他的成功。当然，他的前程远景，也就大不相同了——一个没有畏惧，没有怀疑，没有忧惧的人，总是最为优游自得的！

这种卓绝的自视，可以让一位镇静而有能力的人，在颠倒迷惑于种种心情的芸芸众生中，出类拔萃。所以说，这种自视固然是文化的最后教训之一，却也是达到成功伟大的一项先决条件。

只有肯适当的努力，任何人都可能做得到。一旦得到了它，我们就不必再去羡慕别人的泰然自若和无忧无虑了。他们只是肯发力气，有着镇静而不迟疑的坚决，他们运用和星球一般的韵律和辉煌，以趋向目的。他们也不是什么高人，不过是懂得正确的思考，能控制自己的心情，会操纵他人与环境的人；如果我们愿意，我们也可以像他们一样。

强迫练习是世界上最佳最妙的训练。

你自己知道什么是对的，什么是你应该做的事，甚至你觉得不像在做着它时，也是如此。这正是确当的时候，你当紧紧的把握住，坚定的从事你的职务，无论有什么样的困难或不愉快。日复一日，坚定的遵守着严格的训练，不久，你就能学会这艺术中的艺术——全然的自制。

凡事付之一笑

如果，你能想到某些努力是如何的不利，那么就会知道为什么有那么多人会那样留心，小心翼翼地养育之，引诱之，并且急于迎候之。

他们寻到了他们所思虑的东西，没有一个忧虑困难者不发现多量困难的。这是因为人们总能够使任何东西变成困难，如果他们的脑子是那么想的话。

传说，当美国西部正在开发，还过着漫无秩序的边疆生活时，那些身上

有手枪，刺刀等武器的人，常常都会遭遇很多困难，而那些没有武装器械的人，完全得依靠自己的良好主见，自制，机智与诙谐的人，反而难得有困难。

对于武装者而言，会发生枪击事件的变故，在更明达事理的非武装者看来，只是一个小小的趣闻。

一般喜欢自寻烦恼的人正是如此，他们常常因为忧愁，胆怯、悲惨、阴谋的思想，而让自己很容易沉浸在所有的沮丧与毁损。对一个快乐的人不过当作一种细微的变故，毫不在意的付之一笑，而在悲观者的心中，却往往成为一种很凶恶的，不可以言语形容的变故预兆。

大多数不快乐的人渐渐都变得如此，他们养成了不快乐的习惯，抱怨气候，对于食物，拥挤公车，不投机的伙伴或工作，一概不满意。养成了怨恨，好批评，寻衅，遇事咆哮，找麻烦的习惯。

那是一种最不幸的习惯，特别是在刚开始的时候，因为不久之后，他就将要成为一个奴隶。所有的冲动都受到不合理的曲解，以致悲观主义，大儒主义的意向都成了隐疾。

在这些寻求困难者中，更有许多特别在企求疾病的人。他们因为恐怕传染虐疾而消毒，害怕寒冷而裹起厚重的外袍，为了各种可能的疾病而服药，而且，他们确实知道那病症即将到来。

是以，在他们出发跨越美洲大陆或欧洲旅行游玩时，他们就携带一只装有各种可能感染上的疾病解药；说也奇怪，这些人就常常生病，有时受寒，也有得传染病的。

还有些人从不去预料有什么困难，总相信最好的而不以为会有最恶劣的情况。他们到国外旅游从不携带任何药品，却难得会有麻烦。

有些人常常留意虐疾的传染。他们注意到阴沟里的臭气，和不清洁的空气，他们居住的地点，必然是不卫生的，不是太高或太低，就是太光亮或太阴暗。当他们发觉有任何一点疼痛或痛苦，他们就一定说，那就是虐疾了。

像这样，当然他们最终必要染上虐疾，实在是他们太留心它，太预料它，也太期待它了。似乎他们发现不是那么回事，就必然要失望。事实上，唯一有问题的，是他们自己的头脑。一旦脑子里有了虐疾，思想有了传染的毒质，疾病在身上是必要被发现的，不过是时间早晚的问题而已。

当这些人把胃当作不幸的骚扰中心，他们将苦心规划心理上的表格，注明什么是他们“适合的”，什么是他们“不适合的”，并且常常暗自希望发现某些新的不消化的食物。他每吃一口饭，就吞下一些不消化症，因为他们确实感觉他们所吃的各种食物，都会对他们造成某些伤害……疑惑、畏惧的思想，影响了他们的消化，毁损了他们的胃汁，甚或完全阻止了他们的分泌，自然会要产生困难了。

这些特殊的人们中，有若干发现空气是产生灾祸的根源。因为这些根源，整个法国在继续的找寻困难。于是，某个在巴黎的美国人，他开了卧室的窗，就受到警告，会发生眼疾，肺炎，伤风，与突然死亡。假使恰好有一扇窗户开了，这些以为空气带来灾祸的怀疑者，就期待着伤风，结果真的伤风了，畏惧、焦急、摧毁了身体的自然抵抗力，使它很容易就生病了。

当四周有传染病发生，存心找麻烦的人，一定会先感受到。假使有一个小孩咳嗽，或是脸色有点不对，或是还不觉得饿，他们就必然要说，这些可怖的疾病已经开始从事它的可怖工作了。

最悲惨的情况，就是那些人，在他们固定的思想里。常以为若干可能遗

病的疾病，最后总要伤害到他们。以为自己也是肺弱，心弱，胃弱的牺牲者，只一味的记挂着他们身体上可怖的灾祸，使之进入生活中，让墓布笼罩在家庭的任何活动上。

他们所需要的，是一种因以获得健康与快乐的良好心绪，一种愉快而有希望的心境，和与此种哲学同来的活动，他们是各种骗子的俘虏，他们中“善饮迷汤者”，报上的广告，让每个新闻读者厌烦，他们却想尽办法要吞下去，因此，供给了无数时髦医生的奢侈生活，而使自己的生活十倍愁惨于应有的标准。

真希望我会有能力去激励这些人的内心深处，使他们得以明白，命运是操纵在他们自己的思想里。意志的力量，借着帮助他们把握住有治愈力和活气效用的思想，会使他们抛弃身体上和心灵上的各种痼疾，并且，会让生命成为人们全体所集中神性的伟大表现。

常常有人喜欢抱怨命运的艰苦与贫困。在他们的脸上，就清楚的写着他们的不幸；他们自认是失败，疲乏，没精神，无生命的活动招牌，但却只会谈论，永远不去实行。

我认识一个聪明能干的年青人，他自创了一番事业，但他有一种不好的习惯，就是喜欢和每个人谈论他自己的事业不好。只要有人问起他的事业状况时，他总是说：“糟糕得很，没有生意上门，一点什么都没得做，仅能马马虎虎度日；没有钱赚，我倒希望能卖掉它。经济这种生意，是我极大的错误；如果光是领薪水生活，我应该可以过得很好才是。”

此人养成了说自己事业不好的习惯，就算营业状况很好，但他发射出使人丧气的空气，他说出使人丧气的意见，使人觉得疲乏与厌烦，以为有这样的希望与可塑性的青年，竟会这样绝灭自己的前途，压抑他的雄心壮志，未免太看轻自己了。

这样的习惯对一个雇主而言，更是特别不幸，它会传染、摧毁员工们对他与事业的信仰。人们多不愿替一个悲观者工作。在乐观的氛围中，一切都欣欣向荣，并且会比在一个丧气，阴郁环境中，能做出更多与更好的工作成绩。

而认为自己的事业不好的人，就不会和自觉事业具发展性的人做同样的工作。他那讲每样都不好的习惯，会让他的头脑趋向消极与冥想，是成功的最大致命伤，而造成一种很不和谐的环境。没有任何一个人，可以一方面说着消极话，而又能奋发向上的。

误用想像是人们最厉害的敌人之一。人们的生活之所以永远不快乐与不舒服的原故，是因为他们常想像自己是为人忽视，轻蔑，谈论的。总觉得自己是各种恶行的标记，猜忌，嫉妒和各种不良意志的目的。事实上，这些意念大多是幻妄且毫无根源的。

如今，这是一种最不幸的心境。它毁损幸福，它破坏效用，它使心境不和谐，而生活就因此而无法让人满意了。

有这种思想的人们，就永远使他们自己为四周的悲观主义的气氛所苦，他们总戴着黑眼镜，这使他们身边的一切为阴暗所笼罩；除了黑暗外，就再也看不到别的东西。在他们一生中所有的音乐，都是低沉的调子；在他们的世界里，找不到一丝快乐与光明。

这些人时常说到失败，贫困，厄运与艰难。以致于他们整个人生，都沉浸在悲观主义。心灵的快乐成份，每每为疏忽与误用所削弱，而他们悲观

的意向，则继续发展，使他们的心境无法恢复正常，和健康，快乐的平衡。

这些人无论在那里，都带着一种幽暗、不和谐，不舒泰的气氛，没有人高兴和他攀谈。因为他们常常要诉说他们的不幸遭遇，对他们而言，时间常是艰难的，金钱都是不易获得的，而社会总是走向不良的……，而后，他们变成了悲观的狂想者，具有真正一部分不平衡的病态心理，人人都要避之犹恐不及，就像逃避寒热的瘴厉之气一般。

有时候，由于一个有怪僻而且愤恨不快的人出现，整个家庭都沾染上那样的气氛，所有的平和安祥就此瓦解。如此落落寡合的人，又常和他所处的环境无法协调，他自己本身毫无快乐可言，还得尽其所能的，去阻止他人争取快乐。这样的心境不止会诱发疾病，并且还阻碍了肉体救治方法的利益。

由于曾在病院中的经验，顿内这样写着，他说：

“企图挽救一个与每样事物，每个人作梗的人，正如去抢救一个决意要沉溺而落水的人一样。有些人花费大半的时光，去寻找若干新的病痛，当他发现时，他就会有不曾有过的欢欣。立即高兴的把那新发现披挂在自己的头颈上，于是变成了一个拖他下坠的磨石。

人们对他地位和环境的继续搏斗，最能阻碍其恢复正常状态的工作。为一个头脑纷扰着不知足思想的人上药或治疗，犹如注水于沸油中，其结果即是愤怒与不安。

医治是较神圣的工作，以神力指定的方法恢复健康，必需得和谐的运用得法，就像“神柜的主宰”亲自应用一般，最良善与聪明的造物主，正在为我们竭力寻求一个高尚的结果，知足当是和那些为我们所做的工作相调和的，不管我们的内心对此赞同与否。”

桑德松博士说：“在忧虑的心理上，不论其困难何在，对于身体上的影响总是相同的，每种感官都因而削弱了。而如果继续存在沮丧的心境下，它们就更退化了。若是身体上的器官有任何衰弱或阻碍的情形，该是相当真实的。像这样两种势力的混合，将立刻引出真正的疾病来。”

“在医疗的进行中，最大的障碍是心理上的抑郁，当其与疾痛连系后，常常就成为疾病的因子，特别是那些严重苦痛同来的疾病。它阻碍了恢复健康的路，有时，甚至比身体上的原因所做的更多，它又自以为是的消灭即对于治疗非常重要的原有的奇妙医治法力。”

找麻烦的最不愉快且最有害的方法，就是去挖掘错误，不断地批评若干人。对人永远不能大量、慷慨；总是吝啬说赞美话，对别人的好常常仅作勉强的认可，而却大力批评别人的毛病。

不要总想在生活中找麻烦，过失，僻径，丑恶和缺陷不要去注意心地偏执的人——要多看上帝的子民。

面对生活时，当坚决地振作自己的意志，不要只想批评或责怪别人，或在别人的错误和短处里寻衅，或极力的讥诮或讽刺，对人们吹毛求疵，只知责怪而不去发现值得赞美的事物，是人们极危险的坏习惯，就好比一条害虫，正咬啮玫瑰花蕊和果心，将令自己的人生充满变故，歪曲与苦痛。

这阻滞生机的习惯一经造成，生活便无法和谐快乐。常常只知道责怪他人的人，损坏了他们自己的人格，也毁灭了他们自己的德性。

人们都喜欢有朝气，光明，快乐，有希望的人，没有人会喜欢口出怨言，挑三拣四，背弃别人，夺人名誉的人。世界是欢迎埃麦松而不喜欢诺尔道的；喜欢那乐天知命求长寿的人，喜欢那相信人性至善而不相信人性有恶的人，

那些言辞恶毒，动辄发怒的人，只能得到一时的满意，而后就开始为他们自己丑恶的天性所苦，他们常惊异别人何以可以享受生活，只有他们却得不到快乐。

要想享受生活并不难，只要以善和美来代替丑恶；以高贵来代替卑贱，以光明与快乐来代替黑暗与阴霾；以希望来代替沮丧；用光明面来代替黑暗面。用正脸面对阳光，就如在阴暗中的一样。这么一来，在你的人格上，于满意与不满意之间，幸福与灾祸之间；在你的个人生活上、繁荣与拂逆之间，成功与失败之间，就都截然不同起来了。

那么，何不学习着寻求光明呢？！

毅然拒绝处身于阴暗和错误，或有缺憾，不美观，歪曲的方面。把握住能带给自己快乐，有助于激励人心的东西，你就将改变原来观察事物的方法，并在极短的时间内，迅速的改变你的人格。

许多人以为，假使他处在不一样的环境里，他可能变得快乐，然而，实际上环境对于人们享乐这世界的性情与气质，不过只有些微的影响。

据我所知，有些人们失去了他们的好友，使得他们的生活陷于不幸，他们曾竭力挣扎过，亦曾憔悴痛苦有若病人，但他们依然努力支撑着，以快乐和希望激励所有他们认识的人。

常常觉得不快乐，怨恨自己的环境，厄运与贫困的人，要时时记得，有许多的人要是处在你所处的地位，就很觉满意了。

若是你说自己事业、时间、朋友和一切不好的习惯只要反过来，去喜欢每样东西，立即的你就可以发现，你所得到的思想，将改变与你有关的状况和氛围，一切都会不一样。

一个积极强健的人，绝不允许他自己有消极的言论。他不说“我不能”；说只是说“我可以”；他不说“我想试试看”，只是说“我决定要这么做”，“不能够”的说法，比任何事情更容易破坏儿童和青年男女，使他们养成消极，迟疑的习惯，渐渐地堕落下去。除非他们能马上改变自己的思想，言论和作法，他们将无法反抗习惯的势力。

完全信仰是乐观与和谐的幼童。悲观的气氛时常损害着健康，使事业和道德都为之遭殃。而心思镇定的人永不疑虑，不期望发现困难，一切就完全相反。他知道健康与和谐，是不朽的事实，疾病与不和谐只是对方的消亡，一如黑暗在其本身而言并不实在，只是光明的消失。让你自己的心思平衡起来，人生就会不同。

静下心来

快乐的人总具有一种创造的力量，那是悲观者所从来都没有的。

世界上，没有任何一事物，能够像愉快，有希望，乐观的性情那样，御徐生活的苦役，使生活圆满甜蜜。也没有任何一事物，会这样有效地减轻人生道上的颠簸。

作一个快乐的思想家，要比一个抑郁，绝望的思想家，具有更多无穷的力量。虽然说，他们的智力原来是相等的，但喜乐却是头脑的一个不断的注油器；它驱除一切冲突，焦急，忧虑与可厌的事，是那种令人愉悦的油。

快乐者的生机，耗损得没有那抑郁者快，人们沉闷的心情和脾气，磨坏了生机上的微妙机件，而把所有的机械都给弄得很不调和。

“要想保持健康，治疗疾病，喜乐是一个最重要的因素，”松得松博士说：“它那和药一般有用的力量，不是人为的肌肉组织中的兴奋，接着跟来

的反应作用和更大的耗费，就好像许多麻醉剂的情形那样。可是，喜乐的功效的确是经过正常的途径，真正给予人生气的势力，它达到了身体的每一部分；它使我们的眼睛发亮，脸色红润，步履轻快，增进了支持生命的一切内在力。血液因此流通得更畅快了，氧气都重回细胞组织中的原地方去了，健康更加强了，疾病也被赶走。

八、九年前，在阿拉巴马有一个农夫，他患有肺病，有一天，当他在耕田的时候，忽然地竟吐血来，所损失的血很多，就连医生都告诉他，他失血过多，就要不久于人世了。不过，他自己却不以为然，他说他还不预备死，就这样耽搁了好久，还无法起床走动，但不久，他有气力了，而后，终于可以坐起身来，于是，他看着四周的一切，开始开怀的大笑起来。

面对身旁的事事物物，即使有些健全的人也找不出可以发笑的原因，而他却坚持自己疯狂的喜乐，因而经常地带给他气力，他于是变得强壮而结实，他说他可以断定，如果不是他那样时常不停地笑。也许他早已死了。

很多的人，由于“笑的治疗”，由于以喜乐代替烦恼，忧虑和怨恨，使他们患病，不调和的衰弱身体，恢复了健康。

凡是有人心怀怨恨或惹事生非，他只是在承认自己被敌人给拖下去，生活变得不安祥且不调和。要赶走这些快乐之敌的唯一方法，就是去否认它们的存在，把它们从自己的脑子里赶走，因为它们只不过是幻念而已。只有和谐、健康、美丽、成功才是真实的；反面的一切，就仅是真实的消失。

一位伟大的哲学家说：

“我尽我的能力去尝试，使得没有事物可以困扰我，而且，我对于所遇到的每一件事，都觉得满意。我相信这是一种责任，我们不如此做即是犯罪。”

同样地，拉布克爵士曾说过：

“无论如何我不能不想，如果我们的师长们肯留心责任与快乐，和快乐与责任，世界就会变得更好和更光明了；因为若是我们个人快乐起来，能对别人的快乐作最有效益的贡献，那我们就该尽力使自己快乐起来才是。”

没有什么事，可以像恬静的心境那样，有助于个人自己的健康和快乐。

当心境恬静平衡的时候，各种官能和机能，就会按部就班，正常地工作着，整个人匀称又健康。所以说，恬静的心境所能造就的，比紊乱、不调和的心境，要有更多无限的好处。

“恬静的心情常带来胜利，喧哗和慌乱却总是失败。”

一个安宁平衡的心境所做出来的事，常常是健全而坚固的。它具有精力和自然，这是一个单方面的人，或失却平衡的心境所无法做到的。

恬静永远不愿和焦急，不满及过分的野心为伍；也永远不和罪恶一同生活，它只和一个清白的良心在一起；它永远不会离开诚实和公平的处理，出永远不与懒惰与污浊同处。

快乐的人能够引导事务的成功；每个人都喜欢与快乐讨人喜欢的人们交易。而直觉的会避开暴躁，怪僻，瞧不起的人，不管他是如何能干，人们情愿少做一桩生意，或多付出一点代价，而去和一个乐观者作生意。

在今天浩大的工商世界里，就是太严重也太确实的缺乏生气。

现在美国社会的生活，真是世界史上第一次经验到最紧张的一幕，人们处身在这种极度的紧张里，永远需要解脱。

愉快，喜乐和优美的精神，就好像闷热八月里的海风，似乎是一个假期的来临，人们都欢迎它。因为在这种极度的紧张里，它至少可以给人们暂时

的慰藉。

在那小镇上的商店老板们，好长的一段时间里，都在盼望着有精神抖擞，兴高采烈的旅行者，肯欣然光临，他们的生意，可以借着那些人的好兴致而获得利润。而和颜悦色，妙语如珠的伙计，又比那苛刻，唐突又惹人讨厌的伙计，能够卖出更多的货物，吸引更多的主顾上门。

一个大企业的创始组织人，必须要能注意到和气待人，调和彼此的利益，才能广受好评。

新闻记者们，也全都靠着广结人缘而得到采访的机会，因而获得晤谈，探讨事实和新闻讯息。

像这样快乐的人，所有的门都为他敞开着，恭迎他的莅临，而那些不讨人喜欢，又爱冷潮热讽，性情阴郁的人，就非要自己去想办法，花费心力才得入门。许许多多的事业，也都是建筑在这种喜乐、谦逊和愉悦之上。

人们在工作时，如果能常常欣喜，愉悦的乐观去作，除了让大家都能拥有一段快乐时光外，还往往能够使地位更舒适，收入更丰厚，迁升的机会也更大了。

培拉告诉人们，像这样的情形在他自己身上，发生了什么样的作用，他说：

“有一天早上，我正开始工作，忽然决定试验一下乐观思想的力量；事实上，我已心情沉闷了很久。

于是，我对自己说：‘我时时的观察，发觉快乐的心境于我身体上的补偿，具有神奇的功效；因此，我也决意要试一试它的效力，看看我正确的思维，能不能感化他们，也有一些助益。’

由此可见我是多么好奇了。当我一路走着时，这主张就逐渐坚决起来，我坚持自己是快乐的，世界待我实在不错，很奇怪地，我发觉自己被人高举着。

而后我的态度变得更加激奋了，我的脚步更轻了，有如在空中行走。甚至，我还不自觉地微笑起来，我笑着发现自己有一两次当众忍不住笑了。

望望从我身旁经过的女子们的脸上，却充满了苦痛与焦急，不满，甚而使性子，我的心就不自禁的向她们飞去，我很愿意能够分给他们一些我所感觉在我身上照耀的阳光。”

“到了办公室，我随意的和会计员打招呼，这在以往的任何情况下，我是从没有能力那么做的；因我原本生来并没什么机智；那样的开始给我打下一个快乐的基础；而他已经有了反应。

我们公司的经理是个十分忙碌的人，很是为每天要处理的事务而困恼，他对我工作上的某些批评，常常令我觉得很难以忍受（那是由于天性和教育使然，我实在太神经过敏了；）但是这天我已下定决心，不让任何事情来阻碍今天的光明，我很愉快的回答他，他原来皱在一起的眉毛整个舒展开了，我高兴自己又建设了另一个快乐的基础。

这一整天，我不许云雾来沾污了今天的美丽，为我自己，也为了在我周围的人们。同时，在我同住的和所爱的人家中，我也运用这同样的手法，在此之间，我曾在那儿备受冷淡与忽略，而现在我却感受到了意义深远且热烈的友谊。

我终于明白了，倘若你肯吃苦走得那么遥远的路途，人们将会在半路上欢迎你。”

“因此，我的姐妹们，如果你觉得世界待你不很仁爱，你就一刻都不要迟疑的思虑忧烦，仅在心中对自己说：‘我预备保有我的青春，虽然我的头发已经灰白，纵使事情并不尽如人意，我也愿意为人们而活着，并且让阳光照耀我所走过的路。’”

你将会发觉，喜乐就像花朵般飘散在你的四周，永远不缺乏友谊和伴侣；尤其更重要的，上帝的安祥和平安已深植你的心灵。

这世界已充满了阳光照射，需要散发喜气愉悦的生活，需要鼓舞向上的勉励者，还需要鼓励别人，让人不再心灰意懒。

快乐的人在他所至的任何地方，都不忘散播安和畅快，以替代忧郁悲观；你能估计出它的意义何在吗？

每个人都会不约而同，被这愉快的脸和喜乐的生活所带引，而拒绝一切的乖戾，忧郁，悲愁。

我们羡慕这种能四处散播快乐的人们，他们的每一个细胞，都发散出欢喜的影子。不论金钱，地产，势力在这种性情的人心里，都变得微不足道了。

像这样散发热力，照耀群众的能力，是一种比之所有的美和智能成就都来得伟大的超然力量。

呵！一个快乐的心灵里，隐藏的是怎样的财富呀！喜悦的天性是如何享用不尽的遗产呀！

它能到处投射阳光，消散阴影，放松满载悲哀的心，又常常输送喜乐给绝望的人。并且，倘若这遗产和卓绝的态度能与优美的人格恰巧地配合起来，那么，一切的金钱财势，都不足与之媲美了！

这样的幸福并不难于获得，因为，一张快乐的脸庞不过是一个豁达，温暖的心灵的反映而已。

阳光原来并不显现在脸上，却闪耀在心灵深处；于是，使得脸上开始焕发出光彩，展露微笑，一切一切，只因为心灵上的阳光在散发热力罢了！

我们对于所遇见的每一个人，都投以大量的关注，并试着拆除一般男女的假面具，而能真正的深入彼此的心中。并且，柔和地与所有的人建立起亲切的友谊。

很可能借此种种，我们可以获得无法估计价值的礼物。的确，唯有将自己最优美的品性开展，方能帮助自己去深入的了解与探讨别人的优美和高尚——没有什么事情，会比自己获得能让别人更满足，安逸，快乐的能力，更觉得有意义的！

快乐的人将所有的忧虑，悲哀，焦急和烦闷，从他们所接触的人们身边驱除出去，恰似太阳赶走黑暗一样。

在人满为患的屋子里，人们正慢条斯理的搭腔闲话，在那里，每个人仿佛都有些困扰，然而，只要他们一到，情况就整个转变了，就好像大风雨后，太阳突然从浓黑的云端里出现一般。

从这个刚进入的快乐的人身上，每个人都得到了一份喜悦的精神，舌头不再被牵绊住的勉强误话，变得活泼生动起来，整个洋溢着一份愉悦亲切的喜悦气息。

由此可知，除了为他人服务之外，没有什么能够置于生活里去的事物；为他人的服务，使你在你的生意往来，工作职务上，及社交活动中，有如阳光的聚集照射一样，得到优裕的酬劳以为回报。

不用寻求，生意自己会找上门来，朋友时常要来探访你，社会的大门为

你敞开——快乐的性情是你所拥有的雄厚资金，一块终身吸取好处的大磁石。

必要的话，不妨强迫自己养成观察人们优点的习惯，去发掘他们潜在的良好品性，并留心的学习和模仿。

而不要去注意别人被曲解，牵掣，冤枉或好笑的地方，而要注意上帝所创造的人。

拉斯金说：“不要去想自己犯的错，更别在意别人的过失。试图在每个走近你的人中，去寻觅些优美和健全的东西，尊重它并享用它，若是你能再试着模仿它，那么你的过失，便会像枯叶一般，在时机来到时就纷纷地落了下来。”

假使你能坚持地决定，尔后不再恶意评论别人，在别人身上若是找不到什么好东西，既然看不到最好的方面，你就不要看，也不要说什么，对你而言，生活就会有一个神奇的变化。

你将很惊异地发现，怎么每样事物都忽然响应着喜悦和平的讯息。你如果常常看着每件事物的快乐面，就会领悟到，世界所加于你的困难，委实是很小的，即令这点小小的困难，也可以转变成好处。

你苛刻的态度和讥诮的评论，都将如一副伪诈的假面具那样，遮蔽了你原来真实，善良，愉快的自我，若能把它扔掷一旁，则人间的一切幸福，都将永远属于你。

击退消极

消极是所有准成功者的最大敌人。

消极不能完成任何事情，消极没有生命，它只有破坏、衰败和死亡。

若有人时常爱说事事均不如意，抱怨景气艰难生意难做，健康状况不好又贫困，就很容易把一切具破坏性的消极影响，都吸引到他自己身上，而毁灭了他原有的企图。

人们若时常在破坏方面思想，或爱用破坏的言语，建设性的思想就要离弃他。

因为他和积极一点都不意气相投，没什么可资吸引的。创造的原则不会在消极的破坏氛围中成长，也没有什么显著的成功能够因此发生，因此，消极的人常常屈居下风，也常常造成失败——他们失去了坚定的目的与力量，永远无法达到成功。

消极将破坏你的雄心壮志，我的年轻朋友，假使你沉溺其中的话。它们将毒害你的生命，它们将掠夺你的权力，它们将伤害你的自信，直到你成为四周环境的牺牲者，而无法主宰你自己的生活。

做事的原动力大都是自信和自任的问题，无论做任何事情，你都不要做，除非你觉得你该能够做到。对那些无法做到的，除非你最初就有能占优势的感觉，而要自己确切地去做，必须竭力预先想好，否则将永远做不成，在成功的事实之前，得在心理上先有所成就。

世界上没有哪一种科学，能够带给你任何东西，当你的思想在反对它，当怀疑与疑虑滞留在你的心中时，没有一个人能够通过他自己设立的界限或阻隔，谁想要在这世界上立足稳定，就必须否认一切的限制。

必须将所有的消极意见，付诸东风，必须在完成一事之前，先想到成功。必须不断的下决心与努力，以决定所希望完成的事情。

假设有孩子在某清晨这么说：“我不能够起床，我不能够起床，就算

试了，又有什么用？”

这是完全真确的，他就是不能从床上起来，除非他自己觉得能够，除非他对他能够起床有信心。

当一个孩子总是说：“我不能做这事，这根本不必尝试，我知道我不能做到。别的小孩也许能够做，但是我知道我不能。”——像这样的一个孩子，如何能希望他在这世界上能有成功的一日？

他想他不能读熟功课，他认为他不能解答他的问题，他大约读不了大学……就永远不能够做到那些事情中的任何一项。

马上他就成为慢性“不能够”症的牺牲者，否定战胜了他，“我不能”就此变成他一生的习惯，所有的自信与自尊，所有能力的自知，都因此受到了损坏，他的成就也就无法高于他的思想。

将他和某位常说：“我一定”的孩子相比较——

无论遇到什么样的阻碍，那孩子总说：“我一定要做到我所该做的事情，”做那件事情，是他恒久的决定，也增加了他对自己的信仰，与做事的能力，直到他真正地做了事情。

那是绝对不可能的——一个律师要想在他的事业上成就非凡，却还时常顾念到医药或机械。

他必须去想到法律，必须深入的研究，完全沉浸在法律的原则里，一方面又希望达到至善，或获得充分的能力，以便得以扬名于任何一种特殊行业，一方面却心无定见，继续地沉缅于另外的其他事项，真可谓完全不科学之至。

象这样，希望启发一个强健有力的心灵，却又承认或沉思于怯弱或缺憾，岂不是很愚笨，甚且很可笑的么？

若是你一直在想着别人的缺陷——心灵的，身体上的，或道德的，——你将会在你可能的能力下受挫，你无法接近自己的理想和标准。

若是你一直允许消极的，破坏的，颓唐的方法，继续存在于你的脑海中，你就无法创造任何东西，而必然成为一个柔弱无依者。

一般人的生活，常常为软弱的思想，病态的思想，挫败的思想所阻塞。

正如一个女子，她希望发展体态的美丽与个性，以达到完美的境界，但在她的脑海中，却萦绕着丑陋的形象，她自觉面目可憎。

若是你想成为美丽的女子，就必须在自己的脑中，坚决地把握住完美的理想，并且设法使自己去达到那样的理想；于是，不仅仅在体格上，而且在道德的本性上，就自然会来与这种效力相呼应，终于臻于尽善尽美的理想。

若是你只想到自己的丑恶和缺陷，而暗自悲泣这存在的事实，那么，美丽将永远不可能出现了。

何等的不幸啊！

当我们看着正青春年少的男女，就因为心里有了病态的思想，自觉软弱与不完美，而使得前程因此受阻而禁滞了。

从你的脑海中，彻底的排除一切鬼怪，一切不真实的，成功与幸福的仇敌罢，让自己从失望与丧气的幽谷中，从毒害你周围空气的瘴疠里，从这一向使你窒息的不洁中，一跃而起，进入那优越，美丽，有才干的氛围中去罢，如此你的人生将改变成另一种姿态，而你也可以脱胎换骨，成为另一个崭新的你了！

假使人们只一度知道，在心里把握病态的思想，挫败理想的强大势力，直到优越的水准达到普通和中庸的平面，这样他们就有救了，至少他们将不

再满足于伏居失败的幽谷，而永远生活于人生的最下阶层。

倘或一个人只想到贫困，自以为就是穷苦与不幸，他也绝不能像别人那样储蓄，受到这些拘禁和束缚，他又如何能自由发展和快乐生活呢？

若是一个人对自己的能力丧失了信心，而认为机会只属于别人而不属于他，那么，什么样的情况，才能让他奋勉发达呢？

当他有了失败的思想时，他就无法坚决地努力把自己从不好的环境中解放出来，他不以为自己能够排除包围在四周的障碍。他找不到回复自信与自尊的立足点。所以，他仍旧想到贫困，也只能固守贫困，然后再很惊讶不平的说，他为什么如此不幸？

是他把自己造成一块消极的磁石，抗拒所有成功因素，而只会吸引那些失败的，病态的一切。他已丧失了他原有磁力，不能吸引所有能让他从凶恶的环境中脱离出来的力量。

多少人在自己设置的衰弱主义中，苟延残喘，勉强的过着疲乏的日子，他们心中有着病态的思想，以致永远不能升入健康的氛围里，根深蒂固的病态意识，确实会造成他们体格上的不健全。

譬如说，你自觉已遗传有若干可怕的疾病因子，好比毒瘤之类，你的医师告诉你，在 40 岁以后这病症若无法消失，就可能会表现出来了。于是，你便一直期待着，等候这疾病的症候，那么，最后的结果，或是一个平常的疼痛，竟致成为可怕的烂疮。

一个年青女长得很文雅，却常常患伤风，在她孩童时期，很早就有人告诉过她，必须特别留心，因为她可能真从她母亲那里，遗传了有痨病的倾向，她的母亲就是死于痨病的。

因此，这痨病的暗影和它对人体组织可怕的毁灭性，深刻的烙印在这女子的生命中，也阻碍了她健康快乐的成长，及迅速的体格发育。注意这情形，毁灭食欲，扰乱消化，切断食物的吸收，直到她日渐消瘦。同时，好像这样还不足以使受苦的她胆怯与气丧似的，每个人还要告诉她，她是如何地形容憔悴，她是如何地一天比一天难看。

人们常常说：“现在得要注意了，你知道你母亲正是从伤风开始的，她就是因为吹了大风才弄出病来的。”人们用鱼肝油和大量的补药塞满她。

然而，这种种的补偿对她毫无助益，因为人们已剥夺了她心理上原有的抗拒力；上帝本来将自保的力量，给予每一个人的，现在却只剩一种可怜代替品。

人们已扰乱了那女孩美丽而自然的感觉，她原来知道人类是为了上帝的力量所保护着，是照着上帝的形象而塑造出来的，所以上帝所护卫的，没有一样东西能够拒绝它的真实性的，无数美丽的生命，都因为这种不断的畏惧与压抑的势力而窒息死亡。

这是多么可怜的一瞥——看到大部分的人类，每每为丑陋的形象缠绕，老是拖着这种沉重可怕的担子，在做着即将死亡的期待，而为一些残忍的命运所屈服、摧残，为某些可怖的疾病袭击，以为必是我们的祖宗曾犯了罪的结果就好像因为一个孩子父亲犯了伤害或抢劫的罪，就要送这孩子进牢狱或断头台上去。

对于诸如此类的可恶哲学，我们应该把它从青年人的脑海中彻底清除，愈快愈好，对世界愈有益处。

正如合理地，太阳投递影子，爱生出恨，混乱每为和谐隐藏在本性背

后的冲突。紧握住这样的信心，不仅是残忍地邪恶地，同时也是可笑的。“造物者”并没有这样摧毁我们的生命与前途。

其实，所有可畏的形象都是人类的生活哲学所绘画出来的，它们并无所谓“神性的根源”，不论我们出生的环境如何，我们都具有永恒的力量去克服它所带来的一切。

足够的积极和创造力

只有认为自己能够做的人，才能够做！

世界只为两种人开辟光明大道，一种是意志坚定，永不气馁的人；一种是对所有阻止他人的阻碍物，和使人跌倒的滑石，都只觉好笑的人。

就像艾麦松所说的，那些“紧驱自己的四轮车飞上星球去”的人，反而比在泥泞小路上追踪蜗牛行迹的人，来得容易达到他的目的。

自信是成功之母，自信会增强才能，使精力加倍，支撑心智，增加力量。

若是你的思想软弱，则你的工作将无法成就。有些人缺乏坚强深刻的信念；他们只知注意浮面的一切，他人些微的意见也会使他们改变态度。

当他们决定某一种方针时，他们的决心也同样浅薄，总是游移不定。他们常常受反方面时支配，或受不赞成者的操纵。他们浮动而不可靠，缺乏自我的决断力，无法下一个确切的主意。

若是他的决心不具力量，那他这个人又有什么用处呢？

要是他的自信只是表面上的，那他就一点都没有主张；没有一个人肯相信他。他这个人，也许是一个好人，但是却不能引起他人的信任。

当面临重大危机时，不会有任何人想去请教他；除非自信力能控制自己的灵魂，否则生命上只可能有些小成就。一个人若是自信深切而能控制自己生命的血液，而坚守他所决定的事，这样的人才是真正可靠的，他有势力能担负责任；而他的势力也越出那些与他持相反意见的人。

若是青年人知道肯定的力量，只知道他们所期望的，并且在心灵上牢牢的把握，并加以认定而养成习惯，他们就可以随心所欲的去做，使自己的生活会产生变化，而避免大部分的不幸与困难，而将他们带至梦想的最高峰。

我们常会提到意志力，意志力的运用不过是肯定的另一种方式。

意志，去做某件事的决心，和肯定力量去做某事一样。在这世界上，没有任何人能够把事情做成功，除非他对于自己所担任的事情，无论在那一方面，都肯定他一定能够做。

要使这样的人回过头来，几乎是办不到的，他们对自己的使命有着坚定的信仰，相信自己能够做到那摆在眼前的困扰，相信自己应付得了当前的阻碍，相信自己可以克服四周的环境。总是肯定自己有进行的能力，有进行的决心，就能让自己通过困难，轻视障碍，丢开不幸，而增强成功的力量。因而，增添并支持天生的智能与力量，使得以圆满的完成工作。

时常以肯定来增加勇气，而勇气是信任的基石。还有，当一个人落入困难的境地，却还是说：“我一定”，“我能够”，“我要”他不但可以增强他的勇气，加强他的自信，同时可以减弱对方的力量。无论如何，强化了积极的意志，就会减弱相对的消极的意志。

你若想做一件艰难的事情，就只能用积极的心境，绝不可以有消极的想法。

能做成的事情是正的力量，而不是负的力量。它的立场绝对是积极的，攻势的，决定的，而在运用与实行时，它要求相当的心理态度。

谁没有像那样占优势的性质，就永远不能成为一个领袖或自立；他只能是一个追随者，模仿者，除非他的思想从消极转变到积极，从怀疑转变到决定，从畏缩与退避转变到肯定与前进，唯有积极的心灵才会占胜。

若是你想在这世界上成就任何事情的话，一刻都不允许自己脑海中存留有不幸的观点；你该比别人少有心存侥幸的心理，要用尽你所有的全力，去否认它。

训练自己永不承认弱点，或是想到心灵上，道德上或体魄上的缺陷。否认自己是柔弱的，别人能做的，你却办不到，否认你处于不利的地位，须在世界上以高贵的地位为满足。

消除疑虑，就像消除那威胁你生命的疑虑一样，永不去谈到，想到或提到你的贫困与不幸的状况。

总之，将一切阻碍，桎梏，压迫和污染生活的思想，都一扫而空，它们都是畏惧的魔鬼；上帝从来没有希望它们来缠绕你，困恼你。上帝希望你高兴，快乐，要你能克服环境而造就属于自己的一切。

我们要固执地自我肯定，上帝是不会陷任何人于不利的地步，所有的限制，都是我们自己造成的。当下定决心，不管发生什么，都要做一个乐观者，任何事物都不能悲观，相信正义能获得最后的胜利，胜利总属于真实与高贵的。

我们要肯定自己是幸运者。祝贺自己生逢其时，恰逢其地；我们能做到别人所不能做的；我们是幸运者，有的是机会，教育，健康，得以去做那该由我们完成的事情。

若是我们失业又贫困，脑中只要抛弃每个贫穷的念头，把握住上帝所赋予的丰富，充裕，良好的思想。坚决的否认自己是贫苦的或悲惨的；要认定自己是幸运的，安好的，有朝气的，强壮的，你必然会成功，像这样你一定会成功。

我们要时常告诉自己，上帝既是存心创造人类，存心要在这个世界上做些事情，他必定会赋予你实现雄心的能力和机会。

当我们把心思转向成功那方面的，就让所有与我们有关的事物都意味着成功。让我们的行为，服装，态度，谈话，与我们所做的一切，都宣示着成功与成就，因而与成功的气氛常常相连。

无论用重复的已定方式作为顾问与否，每天早晨，就开始注入充裕与和谐的思想，使自己的心境趋向于成功。如此，即可获得奇妙的利益。

若是混乱地做着一天的工作，只会愈做愈觉得困难。一旦你对自己的某种特别能力产生了怀疑，那么，就得训练自己要确定地，固执地，把握着自信的思想。那是对于自己的能力，信心与信赖的确认，如此，将不会受到外力的影响而动摇，只会让你更强健，安定，有活力去从事你想做的事情。

你将觉察到，永久把握住这些理想，会改变你整个生活的外观。你将从新的见地上，接近你的问题，而你的人生也将充满新鲜的意义。这种永久的肯定将使你和你所处的环境和谐；将使你满意与快乐；对于你的健康有助益，它将是一股有力的补剂，会帮助你建立起有主见的个人能力。它将使你的头脑更加清新，思想更为有效。

像这样心灵机能时常保持着清新与敏捷，思想自然有力，行动也就果断爽快。

假使你遇到任何情况的不足，就可以恒久的肯定去增强它。

假使你生性有一点胆怯（一般人多如此，你可以时常这么肯定）你就告诉自己，你是完全不畏惧的，是有勇气的，没有什么事情可以伤害你，以增加自己的勇气。

你该推究明白，畏惧只是危险的意识，你既然完全信任那伟大造物者的目的，毫无疑问的信任它，就不该有畏惧的原因。假使你需要说服自己的重大原因，就认定对方是一种荒唐的谬见，如此你会逐渐地丧失畏惧的意识，而得到你所需要的勇气。

不管什么时候，你只要发觉有畏惧的意识来袭时，你就可以说：“我是绝对不畏惧的，没什么好畏惧的；畏惧并不是真实的；畏惧事实上是不存在的。这只是勇气的消失，因为有些浩大的情况而发生。”

艾麦松知道这种哲学的真谛，所以他说：“我们要以不断的肯定来增强我们的力量。不要向坏的作多余的谈论，只须向好的尽情赞颂。”

要坚强的下决定，凡是生活上不希望实现的，都不要存留在你的脑海中，排除有毒的思想，令人沮丧不欢的意念，一如你直觉地避免所有可能妨害健康的各种危险一样。

千万不要怀有不和谐或不欢乐的思想，或是柔弱悲观的想法，要替代之以欢乐的，有希望的，乐观的思想。当你觉得心绪不宁，忧郁，气馁的时候，若是你能养成习惯，用一种和谐与快乐的心态来专心思考着，或是怀想起某些可以引起快乐，高兴与和谐的言语及意念，你将会觉得十分惊讶，自己的思想路径，竟会那么迅速的整个转变，等到一切改变了，感觉也会跟着转变。

你将因此增加莫大的勇气与自信，这样表示你已成功了一半，你立即将发觉四周的环境开始在转变，希望之火都点燃了，你将具备有更健康的生活外观。

于是，思想不再沮丧你的心志，它永远是激励勇气的补剂，光明将很快地把黑暗驱除和摧毁，一切皆臻于完善的境界。

若是你有足够的力量作肯定，若是你能专一的集中心智，而完全投注的话，那么，你所有的梦想，渴望与企求的，都将聚集到你的身旁。

让你能达到的目的，是你对事情的专注，不管它是金钱，健康，或是地位，永远地肯定自己所愿望达到的，并在脑海中牢牢地把握住，集中个人所有的心力，等到具备了足够的积极和创造力时，你所要的一切就会向你飞向你所处的地方来，就像一粒石子向着地心引力而跌落到地面上

思想对生活的影响

我们的思想时常很有力的影响我们的个人生活，却不会在哪里用尽它们的力量。

它们不是被拘留在我们的精神与身体里面的囚犯，它们具有强大的势力，每一刹那，它都从我们身上飞出去，然后祸福地工作着。

“天才和虔诚的信徒投入人间的每种思想，改变了这个世界。”艾麦松说，“这话不单是指刊印出来的思想，或是教徒所说的思想，或者甚至完善的口述思想。我们最保密不愿意发表的思想，会影响我们所处的世界，和我们周围所有的人们。”

每一个人都有一种专属于他的氛围，这氛围满布着他的品性，希望和野心，而完全由统治他行为的一切思想来决定。他给与每个和他接触的人的印象中，有他的思想，他的野心特质，深入于他个人自主的行动里。

并不是你所讲的，而是你对于他人的思想的态度，造成了人们对你的批

评。不要谄媚你自己，以为自己为人所知的只是你所谈论的；以为人们对你的判断，只是你所愿意给别人的材料。你在别人的心里塑造了你在你自己心中所怀抱的印象。

你所思索的，会修正并断定别人对你的意见，人们感觉到的思想特质，人们知道它有着能力或弱点，它是清白的，高尚的，或是卑鄙的，低微的。

根据你那缄默的散发，他们能说出你理想的特征，然后按照情形来批评你。实际上，从他们对你的沉默印象来判断，也许会为他们所坚持，即使你作与此相反的口头抗议。

就像艾麦松说：“你对我讲得很响亮，却听不见你所说的。”我们所散发的气氛必定会带领着我们自己。

无论我们乔装成什么，都无关紧要，要晓得知道我们的人，会注意到真正的我们，而不注意到假扮的那一个。

根据分析，别人在我们身上产生的影响，我们可以很准确地估计我们于别人产生的结果。借着我们对自己的思想态度，我们认识了我们真正的友人。不管我们的过失如何，我们了解他们对于我们是慷慨而豪爽的，在我们的意识里，他们时时在发射着他们自己。

如果有人对我们怀有敌对的思想，卑鄙的念头，如果他怀有怨恨，并不像外表所装扮的一样，那么，不管他对我们怎么样表示愉快，爱或体恤，都毫无用处，我们的直觉，会洞察他的虚伪，而暴露出他真正的自我，而且，在他欺骗我们的时候，我们早已直觉知道他原来的目的。

往往有人会说：“我无法再忍受那个人；他使我害怕。”但是，那个有问题的人，很可能正在努力给人一个良好的印象，而全心全意在等待着有成功的时候呢！

无论在家里，在办公室里，在种种人生的关系里，个人思想的发射，都占着很重要的地位。注意和努力，不能伟大地使发射的威力时常有用，而且向上有好结果。

我们能够在一天之内，在光明生活里，投射了一个黑暗的阴影，压住欢乐，粉碎希望，抑制雄心，以致做出了许许多多的损害——比我们历年来所能解除的损害还要多。

假使那被残酷的思想所引起的毁灭景象，变成生动的画面显现在我们面前，我们看见了，就要因此惊恐。随意的推拉，不怀好意残忍的冷嘲热讽，苛刻的批评，嫉妒的思想，猜忌的存心，憎恨、忿怒、报复的念头，都会不断地从许多心念间走出来，去进行它们那恶毒的任务。

凡是粗暴、忧郁，心灰意懒的人，在他所到之处，都会投下他的悲观主义，去毒化他周围的气氛，到处充塞着沉重、沮丧和忧愁。生活在这样的气氛里，决不能产生快乐和成功。

希望无法留存；喜悦从此飞跑。在这里，孩子不能愉快，笑容受到了抑制；和善快活的人也变得愁云满面。若是必须如此无止尽地生活下去，我们就要感到生活不堪忍受，假使这般抑郁的人能离我们远去，那该是多么令人欣慰的事啊？！

有些人使得我们在他们面前，觉得自己卑贱和受人轻视。他们指出我们从未发现而却一向存在的鄙陋，同时，使我们几乎都轻蔑我们自己。

有的时候，美满的姻缘也会发觉有些使人不悦的缺憾，这些缺憾，是以往做先生的和做妻子的，从来都不曾怀疑过的。

永远不要允许你自己或其他任何人动摇你的自信或摧毁你的自恃。那是所有伟大成就的唯一基础，丧失了这方面，就等于你个人的整个能力都失陷了，只有紧握住它，方能带给你希望。

切记，自信，对你个人不动摇的无穷信仰，就算有时稍觉鲁莽，然而，对一切伟大的任务的完成，却是极端必需的。

自信能帮助卑劣的人，借以排除一些原有的仇敌，疑惑，畏惧与不稳定，而完成结果。当脑海里有疑惑出现时，不要有生气的动作。心里动摇会使行动也动摇，必须十分坚定，否则将没有效能。

一个无知的人充满自信，他相信他所能做的一切，往往会使受高等教育的知识分子自觉汗颜；过量的教育和更宽广的视野使得他们神经过敏，因而减低了自信，原有的决断力，由于常常想到可能导致的中突，而削弱了本来的定见，因此很容易就慑服了。

一个无知的人若有了坚强的自决，伟大的自信，只缺少点良好的情绪，却也受不到一个更为善感而有教化的头脑所受的细微痛苦，他的脑力不会为外来的学说或不知道的学问削弱，他可能向着那为知识分子所踌躇的地方，一冲而前。

减弱自信，增长胆怯，常常是自由教育的不幸结果。据我所知，一般人进入学院学习时，原具有能够完成学业的无穷自信和坚强的自决。等到毕业了，所有的气质就。

有的人常爱放出一种瘴疠似的空气，使它毒害所有来到它四周的东西。

不论我们事先如何豪爽，又感觉如何激昂，等到这些人物一走近了，我们的内心就畏缩起来了。直到他们离去之前，要想应付自若都变得不可能了。

就好像被骚扰的蛭子，我们尽可能挤得紧紧地，直到脱离了危险为止。这些人接近的时候，我们无法保持我们自己，我们虽试着与他们融洽相处，但不知怎么的，似乎事情都被限制了；我们着实无法和他们周旋。

于是，始终处在一种不安的状态，直到他们离去了才好；而后我们才觉得卸下身上的重担，恢复了原来的自己。

有些人的行动就像一剂强心针，或是轻微的和风，他们使人觉得神清气爽，犹如新生一般。借着他们风发的灵感泉涌，刺激了我们的思想，加速了我们的功能，也砥砺我们的智慧，开启了语言和情感的闸门，甚而唤醒了我们内部的记忆。

像这样截然不同的结果，来自人格的表现与发散，而我们也时时会对别人产生类似的影响。

暂时的情绪变化及由来已久的观念，凡我们所感觉的，所相信的，我们可能发散出来。在与人通信的函件里，每次的谈话里，平常的举止中，每天的生活上，我们总把自己思索得最多也最衷心想做的，都传递给了别人。

精神是具传染性的，而且很快地会被那些和我接触的人发觉，甚而运用。假使心境和谐恬静，假使心境健全坚定，我们就会到处发散着健康、和平与融洽。

相反地，若是身处疑虑，或心灰意懒，就可能传递予人受挫的思想。

报复，猜忌，嫉妒，你就会对你四周的人表现出来。

如果你是利己主义，你忍不住地会要发散利己的思想。在你周围的人们，会觉得卑鄙，而以此来论断你；如果你是守财奴，如果你贪婪者，你将离不开食欲，而必须偿付你所得的代价；如果你吝啬而鄙陋，你将无法发散豪迈

之气。

如果你思考的态度，阻止了生命中美的生长；如果你心理的趋势，倾向于妨碍，你将只能如此面对世界，如果你有萎靡顽唐的念头，你就会发散同样的行为。

你的希望与渴念，不管是为了金钱，还是为了名誉，或者为了真正要帮助他人，都将决定你所发散的性质。

因为，我们只能传播我们当时思想的特质，是以，控制这些思想，使它们成为清白、纯洁、真实的，而不是含糊、污秽，败坏风纪的思想，是十分重要的！

就因为人们常常要怀疑仆役们不诚实，他们真的变得不诚实了。天性多疑的人首先也许是暗示嫌疑者，但情况依然存在时，这种念头便生了根，而后滋长产下了盗窃的果子。

在你还没有正确的事实证明以前，去猜疑他人是很残酷的。你没有权力以你卑鄙的思想和疑惑的幻象，去侵犯他人纯洁的心境。应该把你的坏念头放在家里；然而，那是不大可能的，你就不应该把它们掩藏起来，同样地你不应该允许自己保有犯罪的思想。

人们时常长久地被弄得悲苦不幸，他们郁郁不乐，精神沮丧，被那些四周围的人们不仁爱的坏念头给压得抬不起头来。

人们时常到处散播畏惧的思想，失败的思想，疑惑的思想；这样的思想在人们的脑中播了种，生了根；若是他们没有这样的思想，也许可能得到成功吧。

若是你对别人怀有邪恶的思想，不健全的思想，不安的思想，恶毒的思想时，必然在你心中有些不对的行为。不对时应该呼喊道：“止步！向后转！”并朝着阳光看；下定决心，若是在这世界上，你不能做什么好事，那么也不要播送有毒的种子和凶恶，怨恨的事物。

记得时时对每一个人，保持着亲切，豪爽，慷慨，博爱的思想；不要挫折人们或阻碍人们，只送阳光和喜悦，以替代忧愁和阴影，播送激励和帮助，以替代障碍。

对那些总是发散着成功，快乐，健康，向上思想的人们，无论走到那里，都时时发射着阳光的人们，你要让自己做他们之中的一个。他们之间的救世者，卸除重担，缓和颠簸的生活，抚慰受创者，并带给失望者以期望。

要学习慷慨，不吝啬地，不卑鄙地发散你的快乐，毫不保留的献出喜乐。把美好的思想散播在你所到之处，家里，街头，商店里……，无论何处，都显现出好似玫瑰花般的美丽，而吐露出它的幽香来。

人们都知道爱的思想有治疗的效用——它们是创伤的止痛剂；那至真、至善、至美的思想，往往使人提升，美化，高贵；相反地的思想则可能带来了死亡，毁灭和枯萎——人们都了解正当生活的真实秘密了。

信仰不变

一个原本强健的人，受了催眠，自觉他不能够从椅子上站起来，那么，他就真的无力这么做，直到他心里的妖魔消除了为止。

一个弱不禁风的妇人，由于正逢生命交关的危机，竟能冒险从水火之中，背负一个较她为重的人冲出重围。

决定这两种结果的，不是体格的能力，是心灵的态度。虽然这两种动作原来都只是肌肉的动作。当我们要做的工作包括了大部或全部的心理动作，

就如多种成功的胜利事情，当时，思想与心理态度的决定力，须要多么巨大！

世界上的征服者，无论是在战场上，在商业上，或是在道德的搏斗上，都必须先在心理态度上先获胜，依据这样的态度，才能从事他们应该做的工作。

我真希望能将此种惊人的伟大力量，深深印入青年人的脑海中，因为这力量是正当的思维所应该带来的，所以得以获得成功。

我们若能理解自己有做大事的遗传能力，相信自己必定可以成功，认为用失败去毁坏造物者的计划是一种积极的罪行，如此，当可以改革生活，排除我们大多数的困难与罪恶。

相信阻碍，自觉我们无法超脱环境，我们是环境的牺牲者，种种都足以削弱成功的能力；并暗中损坏实行的能力，造成不可告人的悲剧和人类的贫困与卑劣。

像这样的想法是十分反常的，它会造出很多反常的情况。事实上，人们生下来就有优胜的权利，但却采取了软弱的姿态，他让四周的贫困，不幸和束缚去替代幸福，富足与自由。

在一个人还不相信自己的能力以前，他如何能脱离他的不幸呢？有没有任何科学，可以使一个自觉无能的人站起来呢？什么样的哲学，可以让一个不肯抬头观看的人直立起来呢？有什么样的方法，能使一个人的言论，思想与生活能脱离失败，而获得成功呢？

人们不能同时向相反的方向行走；有疑惑出现，就不会有真实的存在。在你的人生字汇中，若不能涂去“命运”，“不能”和“疑惑”之前，就无法自己站立起来。

在你确认自己软弱时，你就无法强健起来，或是在你念念不忘你的悲惨和不幸时，你也无法得到快乐。

若是一个人常常想到和谈论到他糟糕的身体，说他自己绝对没有希望能壮健起来，就像没有希望变得壮健，就像没有希望执行壮健而活跃，他只是不停地怀疑自己的做事能力，他也许还希望能够健康和坚强。可是没有人会永远的承认软弱，或怀疑自己的成功能力，那将削弱人的心力使之完全不适于有效的思想。

大部分失败的人，都始于他们疑惑自己的做事能力，当一个青年人在他开始开创前途时，却让疑惑进入他的脑海中，就如让一个陷害他的敌人进入他的阵营中一样。

疑惑属于失败的家庭，若是不赶他出去，而一度让他进入，他就会引入“慢慢说先生”“放在一边先生”“随他去先生”“等一等先生”……与失败家庭中的其他分子。当它们一进入脑海中，将吸引其他类似性质的一切，如此一来，所有的雄心就都完了。

当我们接待浪荡着，失败者，丧气者时，我们所渴望的财富抑或成功，都尽成泡影。他们将耗损所有的能力，摧灭你可能成功的力量。于是，失败将立即升入你的脑海中和工作上。

你若接纳软弱的思想时，你就完了。一个丧失耐力放弃斗争的人，就毫无希望；你将不能要求他去从事什么工作。若是说这世界上有卑劣的事物，那么就是那种自动躺下的人。自暴自弃的人爱说：“这样不行，”“这是没用的，”“世界在与我作对，”“我真是时运不济。”

长久把握一种思想，自以为已失去了，那当然无法得到；觉得成功是为

他人的，而不是为你的，那就是你觉得适合自己的想法，以至于其他情形也都成为不可能。

若你常常说到自己的厄运时，你如何能希望得到幸运呢？你觉得自己是尘埃中的可怜虫时，你就真的要变成一个东西，你的思想将无法超升，意念也不得转换。

若你真相信自己是快乐的，倒霉的，悲苦的，你将真的就是那样。除非你能改变自己的消极思想，否则，这世上没有其他专门的药剂或能力，可以使你脱离那种环境；不一样的思想，将带来不一样的健康情况，这真理就像阳光和小雨能使玫瑰展露笑颜一般，绝不神秘，纯粹是科学的定律。

很多作大事立大功的人，他们都是先肯定自己具有坚强伟大的力量。他们具有惊人的积极精神，不知道消极为何物。他们确定能力和自觉能完成的信心是那样坚强，所以，敌对的方面也不会去烦扰他们。

当他们振作精神想去做一件事情时，他们首先假定自己能够做得到。他们心里没有疑惑和畏惧，无论人们怎样讥笑他们，甚至戏称他们“傻子”，实际上，所有伟大的男女，在他们奋力前进时总是被叫傻子的。

人们总说他们的脑子里有轮盘，为了现代的文明，我们应该感谢这些具有极大自信的男女，在他们个人的使命上，有着不可克服，不会动摇的信仰。历史上所有伟大的前进运动，都包含在他们的传记里。

哥白尼和伽利略被称为蠢大与疯子，若是就此畏缩了，将会如何呢？

我们今日的科学文明是建筑在他们不为所动的信心上的。他们认为地球是圆的，地球绕太阳转动，不是太阳绕地球转动的。

哥伦布亦曾为全欧洲的人士笑指为傻子，他因此放弃了对自己的信心了吗？

假定菲尔德当一条一条的电线在海中损害，他面对 12 年无结果的企图，放弃了海底电线的计划。假定他听信了他亲戚所说的话，觉得自己将虚掷家产，死于贫困的话，他将无所作为，默默而终。

假定富尔顿看见一本书出版，证明一艘船不能载着充足的煤经过海洋，他就在人们的嘲笑之下放弃他的主张的话，他就无法看到那本书由一艘汽轮带过海了。

假定贝尔在他的电话原理的试验上，在用掉他最后的一块钱而世人又戏称他为蠢大时，他就丧失了原有的信仰，又将如何呢？

当萨佛那罗拉以一个贫穷为人所漠视的教士，走到佛罗伦萨时，看到了种种卑贱凄惨的景象，——由于富人们不合理的奢侈与对富人过度的谄媚造成的，——他马上决定，他要提高一般的生活水准。即使时常有人向他行贿，金钱永不能影响他，他始终坚持他的理想。

看见米契尔正在他权势的最高点，那时，为俗念蒙蔽的亚历山大六世包庇有钱有势的人，是天主教的领袖。一切都不能使这位赤诚的改革者畏怯，他几乎是独立去反抗四周的压力，认定公理必然胜利、终至获得成功，颠覆了米契尔的苛政，建立了他所期望的“以公理治理”的国家。萨佛那罗拉为教会殉道，援助了宗教改革的成功，理想高于一般之上。

沃尔夫在被议会的委员会召询，告诉他已入选派往加拿大去领导英国人时，他就被问及是否希望结束战争。于是，他在室内拔剑而舞，用剑击桌，表现出极端的骄傲与自负，以至为委员会所厌恶，而懊恼选择了他。

但是，当年青的沃尔夫率领他的军队，长驱直入阿布拉罕平原时，他的

信心，摧毁了蒙特卡领导下的法国大军。

无论是拿破仑，俾斯麦，汉俄或其他许许多多的大人物，他们对自己都有着同样充分的自信，也会因此引起了人们的反对甚至嘲笑。但这种特质是所有伟大成就的人都必须具备的，他们将这普通的小小力量，扩展成了双倍，三倍，四倍的伟大能力。

不然对于路得，伟斯力，萨佛那罗拉那样的成功，我们又会有什么别的解释吗？

若缺少了这种至高的信仰，对自己所背负使命的自信，贞德以一个瘦弱村姑的力量，如何能领导控制整个的法国大军呢？没有那样的力量，她如何能率领那数千的勇士，有如带领一群乖巧的孩子一般呢？是那神奇的自信，增大了他的力量，甚而连皇上也服从她。

当美国正为内战所苦时，守礼谦逊的林肯就告诉若干政治家，要他们推举他为总统，他可以当选，并且他也可以统领政府。

试问一个出生茅舍，几乎没机会享受教育的人，竟能有这样的自信？

再者，格朗特也以他至高的自信力——两年前他曾是一个卑贱的人商人，根本不了解他自己的小社会以外的世界，——他造诉林肯，说他能够结束内战，结果他真的结束了内战。

他们不顾公众对他们所产生的从未有过的苛责风暴，若是林肯和格朗特因为报纸舆论的攻击，就此失去了信心，则今日的美利坚合众国又将在何处呢？

在格朗特之前的大将，都缺乏对自己能力的信任，而格朗特则不然。他完全是当时环境的主宰者，在他的自信上，一切都不成问题。他相信自己能够征服敌人，只要他有带兵的机会。在别人觉得，往往会有一些疑惑，如此顶多只有部分的胜算罢了！

就因为像这种对于正当事功的伟大自信与信仰，引导察克松带着一小支的兵士，前往新奥雷安斯对训练有素的英军，迎头痛击。那样的信仰，能使泰罗将军在布韦那维斯塔地方，以 5000 美军战胜 20000 人的安那军。

信任，绝对的信任，是一种创造力，它滋长着而达成理想，若是不信任的话，则可能会破坏、消灭和毁损了一切。

坚定的自信，消灭了人们的疑惑与不安，奇妙地增集了力量，因此撤除了分心的动机。它可以造成稳定的前途而不至左右飘摇分散心力。

探险家，发明家，改革家，大将军，都具有类似的无法屈服的坚定精神。若我们可能发现其中大多数人是因为意志薄弱，对自己缺乏充足的信心，像成功不可能为其所有那样。

我们无法看到“造物者”放在那注定要做大事的人手中的密封令。然而，人们一般都有其不可克服的信仰，那就是最好的证据，可以看出他从事工作的自信能力。“造物者”不会只给我们那种可能的自信心，却不将做事的能力赐予我们，而以此愚弄我们。

差不多消磨殆尽了。他们已渐渐为胆怯，和那些对于事实不敢积极争取的畏缩所替代了，那些胆怯与畏缩，严重地损害人们的实行能力。

伟大的学者都是有名的退避，畏缩，胆怯的人，通常差不多缺乏去实行的能力。他们的自决力已消失了，将地位让予人而自行引退。

没架子的谦逊，忍让和宽容，在适当的立场是极需具备的气质。然而，当它们不是属于有力的自信和积极的自决时，就十分不幸了。

可爱的气质让学者们格外适宜为友，却也使他们变得更不切实际，也更有成就。是以，人们当冒一切的危险，密切的保有自己的实行能力，否则前程就可能要受到牵连和限制了。

自信能影响他人

如果你想到人类与组织的凶险思想，你无需推动扳机，思想的结果会无可避免地追随而来，你可以运用思想去克服所谓的“命运”。

成功并不只是靠着我们的热诚的肯定和自信，也需要他人对我们的信任；然而，那种信任通常是我们自信的一种反映，有关我们对他人人格的影响。

而我们自己的心理态度，是所以让他人产生信任的手法。热诚的肯定是具传染性的，它影响着与我们接触的每一个人，尤其是那些你必须操纵的人，不管是教师，演说者，律师，店员，雇员，生意人，或是其他任何人，自信的空气影响所及，似乎有着近乎魔幻的东西存在其中。

若你获得了它，你将讶异的发觉，它是那么迅速的立即对他人发散，使得人们对你做事的能力顿时信心十足，这即是建立名誉和信用的由来。

凡是对于自己所担任的事情，拥有绝对可以完成的自信力的人，都是坚强积极的强者。当一个人有了操纵的感觉，或者已经能够控制某些范围的事情时，他就知道信任，发散着自信的信仰。而排除他人的疑虑，感染了信仰的恒久与肯定，人们都相信那是获致成功的能力证明。

人们都相信有办事程序概念的人，他需要不疑虑只努力做事的人，什么事情似乎都站在这一边。谁反对自信不足的人，总是很快地会实行他的计划。

通常一些原本会使缺乏自信的人觉得受挫与沮丧的事物，似乎更有助于自信者的进展。人性如此，当有人正在行进时，假使他是向上前进的，世人就帮助他；假使他是向下沉沦的，世人将抛弃他。若是一个人对自己都缺乏自信，那么世人将无法对他产生信任。

我们不得不赞赏一个有自信的人，他不为讥嘲，谈论与攻击所影响，贫困不能使他沮丧，不幸无法威吓他，再大的挫折也不能使他丝毫变更。无论遭遇到任何困难，他只向标竿注目前进——一张坚决的脸和一个钢铁的意志，在面临打击时，已获得了一半的胜利。

笔者曾有一个朋友，即是无论什么事都只向完成推进的人，因为他永不迟疑，所以显著的成就了大事，而他对自己的做事能力，充满了绝对的自信。

他的自信甚至到达自负的程度，他抗拒别人即使别人退让了，他也不加姑息。当别人花费心思的讨论完成某事的可能性时，他早已动手做了。他以实际的表现，逼得他的对手不得不相信他的能力。

与他对立者，只须具备一般的才能而兼具他的自信，则要比才干卓绝却常常胆怯退缩的人，更能成大事，立大功。

一个略懂皮毛的教师，往往成就超过那学识渊博，却不能尽传于人，或对自己的学识无法肯定的人。这似乎是一种很不公平的事情，却是确实存在的事实，唯一挽回的方法就是，是真正有才干的人，都要培养肯定那足以影响深远的自信心。

无论从事什么工作，我们都必须依赖他人的信任，如此才能够去确实的从事计划，因而制造出优越的产品，有效的管理部属，能够成就一切自己希望的和大众需要的事事物物。

人生太短促，事事也太繁忙，人们多没有时间去查究别人所自承能够完成事情的能力；所以，人们大都只是接受一个人还拥有自信时对自己的评价。

一个青年挂出了执业招牌，人们就以此承认他是一个律师，觉得他是适合他的职业，除非他自己证明，他根本无能为力。一个执业医师，他也不需要向每个病人解说他是通过那些考试又经过什么样的实习。

所以说，自承无能为力，或降服于暂时的疑虑，就是给失败乘虚而入的机会，不论前途是如何的黯淡，都不应该允许自己的自信心有片刻的动摇。没有什么东西能摧毁人们的信仰，就像我们自己内心的疑虑那么迅速的。这种疑虑，只要是和我们接触的人，立刻就会察觉出来。许多人的失败，就是因为他们发散着沮丧的心情，而将这种心情也投放与他们相关的人脑中。

如果你是一个雇主，你的部属们很容易知道你今天将如何。若你处事有自信的意味，带着胜利的微笑，那么你将是一个胜利者；若你的态度怀疑与失望，像一个战败者，你可能就要亏损；人们能够从你的面容和你的作为，预知你将要得利或损失。

在商业上，能将你的自信传予别人，是最有力的生意法门，无论你是从事代书，商旅或售货职员，都是这样。

所有买卖中，有一些心理上的影响，催眠作用，有本事的店员都知道运用。

大多数的顾客常常面临两面的抉择，在他们犹豫不决之际，经过店员熟练的劝说，或主动地将货品拿下来包装，总会决定购买。许多优良的售货员都时常实行类似的促销手法。但是使用这种商业手法时，他必须要有坚决自信的态度，将这些传递给了顾客才行。

没有任何人比教师更需要发散正常的心理态度了，一个烦闷，犹豫，慌乱的教师，将使所有的学生陷于混乱的情况；而一个镇定，安祥，和蔼的教师，却能使同样的学生，都能安好平静的学习。

一个好教师必须时常克服个人的敌对，并调和学生间的口角，抚慰他们苦恼的小脑袋，教导那些肯学习的孩子，也把知识传授给时常不用心的人心里。

这一切都是他人格的具体表现，他不过是一己个性的发散。孩子们的心灵十分多感，他们知道教师是否真正注意他们，是否想要帮助他们。他们可以迅速地感觉出自私或怜爱的天性。一个教师若是没有悲悯的天性，就不能给学生关爱和扶持，也就不适合他的神圣职责，他不配为人师长。

八、踏平坎坷成大道

困境造就人才

有人问一位艺术家，在他那里习画的学生，以后有无成为大画家的可能，艺术家回答说：“永远不可能的，他以后如能有个 6000 英磅收入的话，他将会因此而感到满足的。”

因为这位艺术家知道，一个人如果想要成功的话，就必须在艰苦的困境中，去磨练自己。若处在财富的笼罩下，想要有这种磨练的精神就很难了。

卡内基曾说：“大部分生而富裕的人，总是无法抗拒财富对他们产生的诱惑，因而陷入于贪恋的漩涡中。这种人绝非是贫困出身的人的对手；所以要提防那些出身穷困的人，在事业上或其他方面的挑战。因为这些人，往往是最后的胜利者。”

在贫困的境遇中，最能造就人才。假使每一个人，一生下来就万事皆备的话，人类恐怕至今还处于幼稚阶段呢！

从各国的历史上看，许多伟人们最后之能成大事的原因，大都归究于早年身处困境所磨练出来的。而那些所谓的大企业家、实业家、政治家……等等，大都是为了要改善自己的处境或愿望，而为“需要”之鞭棍所驱策。

像那些新近的外国移民，在初抵一个新环境时，不但言语不通，而且还无钱、无友、无势，但大部分最后却都能够登至富境，而使得生长在本土的我们，羞愧得无地自容。

成功和能力，是抵御困境的成果。若只想坐收成果而不去奋斗、磨练的话，那是不可能的。“在活着时未去试练过，那么死时就不能算是一个人。”

一个自幼便处在温室的人，因从未被磨练、挫折过，所以你也别指望他有啥大本领的。

我并不主张“贫困是祝福”这一说法。贫困可以锻炼人、发达人，所以它的始意点是好的，而若能从这种困苦中挣扎过来，——假使能真诚地做到——是可以磨练出好本事，及造就出伟人来的。

克里福兰特曾经是个低薪的小职员，他说：“有计划的志愿，与困境的压迫两者所合一的力量，可以振奋、激发人的能力。”

假如一个人成天游手好闲，要什么有什么的话，那么他将会变成什么样呢？他若很轻易地获得他想要的，他还会去奋斗吗？没有任何人会为了磨练自己，或培养品德，而愿去同困境战斗。但为了要实现心愿，满足自己的欲望，人就会肯奋斗。

一个自我认为，生活在幸福之下的人，他将会对自己说：“我这辈子反正不愁吃、不愁穿的，我又何必那么辛勤工作呢？”一个哈欠，两手一摊他又昏昏欲睡了。在同一个时候，另一个身无分文的人，他可能正因生计而被迫从事劳役。因为他明了，没有人会帮助他，所以除了努力辛勤工作外，他别无选择。

“狡诈的自然”，它就利用——人类因感觉的需求而努力不懈的这一种方法，实现它启发人类的才能与世界文化的大目的。

“自然”它为人牺牲。它使人被困于“纪律”的苑内，并使人在“经验”的学府中，完成它的教练及意念。金钱及产业在人的生命中，不过是个身外之物。人！是“自然”所要照料的对象，因此它为了要造就人类之中的伟人，而愿意付出任何代价。

金钱，人格的一面镜子

假如我有机会，能与初步人生旅程的青年，或相关的重要题目说几句话，那么我将会说：“在初踏入社会时，千万别去和老板计较待遇的多少。而该想法好好学习磨练，以期充实经验及技巧……等。”

我们应该为工作是我们用以建立品德、人格的最佳挑战。那也是训练才干、发挥智慧的实业学校，而非压榨劳工的工厂。

一个人若所言他工作的目的，只是为了金钱而已别无它意，那么他就是在撒谎。其中受害最深的人，却是他本人。他在平常工作中的质与量，自己骗了自己，而这种欺骗所造成的耗损，纵使 he 往后如何地努力、奋斗，这种损失却永远也无法弥补的。

可以决定你整个生命之质。即是你寄放在工作的质与量，不论你的待遇有多微薄，但对你的工作，都要抱着一种敬业的态度。而如何辨别你的成功或失败，就可从这种肯否自安的“较低”与“次好”的精神中，端倪出来。

你可从你的工作态度中，获得浩大的回报，而这种报酬与老板给你的薪资相比之下，后者真是微不足道了。老板给你的是金钱上的报酬，而你自己的却是宝贵的经验，磨练及自我人格的表现、建立。假如一个人斤斤计较自己在工作上，应得的种种利益报酬的话，那么他的心胸将是何等地狭小啊！

不要以为你的老板疏忽你、不赏识你，因此而未提拔器重你。若有一天，你的老板为了某种原因，而打算好好重用你，你的才能在此时才被肯定，将你拔升亦是老板的心愿。

我们时常可以发现到，许多在低薪下工作多年的人，突然在一夕之间登上要职，这是是什么原因呢？

这是因为他们在不被重用时，趁机埋头苦干，磨练经验及工作能力。

许多年轻人因薪资低于自己的希望，于是便将工作上的质、量。和他所获得的酬劳“两讫”为度，而把工作所得到的回报都遗忘了。并抱着事做得愈少愈好的态度。

因此不打算去争取，那种更重要的酬劳；而甘愿忽视自己的人格、才能，使自己成为一个无效率、狭小的人；来抹煞了自己生命中，宏伟及尊贵的成分。

他们独当一面的能力、才干，或设计的能力、机智，可使他们高居人上。但那些使他们能够成大事的一切善良本性，都将因此而退却。

当老板受到他们吝啬的服务时，亦就他们在阻难自己的成长，和破坏自己的前途，因此他们只能算是半个人，而非一个人。这样下来，他们将无法成为精悍，完备的人了。

你在工作时，应抱着一种敬业的精神，因为人该知道哪种工作，是为你自己将来打算的。当然你希望薪水的数目，愈多愈好。

可是你要知道，一旦你深入那个职业的中心时，你便会接触到更多其中人物；并也可以尽情地吸收那方面的知识，这些都将与你的前途，大有密切的关系。

你在工作时，应发挥出你最大的本事及知识，来策划最好的处事方针；你要下定决心，用热诚的服务态度去面对工作；那么必会引起上司对你的注意。

世上最卑微的一种人，就是那些“为了五斗米而折腰”的人。难道你就

愿意向那笔区区之数，低头哈腰吗？

不错，若你想要获得“面包”，是必须如此的。但是除此之外，你还应有一股不断革新和奋斗的精神才是，你要尽最大的努力，去做一个正直、公平的人，如此一来“面包”与之相比；那真是渺小多了。

挖掘潜力

成功的大小，并不是在于你存了多少钱，而是在于你的生命中有多少本事，及你如何地去运用它；并且也在于你能为工作出多少力。

倘若你是个身心不健全，或精神不继的人，你在成功的机率上，都较一个身心健全、精壮的人，来得微乎其微。

假使你的脑筋灵活清晰，意念坚贞而有志成大事的话，你就该将本身的每一分精力、体力视为自己生命中的本钱，若非遇到有必要时，决不会去耗损丝毫的一分。

你必须把在任何方式下的精力损失，视为一种无法谅解的浪费，甚至于是一种无可宽恕的行为。因此你就必须要防止任何不必要的耗损，而将你的全部精力、体力充分发挥在应用之处。

你应保持你的每种机能、体能于最高标准；这样一来，你每天才会能以足够的精力，去面对其他的事物。

倘若你在工作上，无法全心全意地去卖力的话，则你实现愿望的成功率，必然很小。

一个最可怜的人，便是毫无意志地麻木工作。

要保持自己的身心健康，来使它与工作相配合；并在工作时，能够胜任愉快，而不至于勉强受累。假如你浑身充满精力，生气蓬勃的话，就好像你的身上能发散出力量似的，这样子往往在工作机率上，超越精神萎靡的人。

一个精神不振，体弱多病的人想要做成功一件事的话，那是件很悲哀的事；但是比这更悲哀的便是，有一颗激进奋取的心，却无奈没有一个健全的身心，因而使得他的愿望无法达成。

要想建筑起你崇高的事业，那么你所需的建筑材料，就藏在你的生命中。而你最大的本钱，便是“自我”。

未来你想要成功的要诀，便锁在你的脑袋中，筋骨中，神经和志愿中，或决心与愿望中。这一切可要全看你的身心状态来决定的。

你对于你的工作所下的劳力，与精力的多寡，将可测出你成功的机率如何。所以若减轻你本身的体力，精神和天赋的本钱，就好像在缩短你自己的生命价值，及成功机会。

有很多人认为，在工作时所耗费的精力，比工作之余后所耗损的更多；既使有人这样地坦白告诉他们，他们将会吓一跳或动怒。

唯一能够摧残精力的，便是肉体上的沮丧。其实这不过是那些摧残方式中的一个小方法罢了。另外像厌倦、恐惧、发怒……等，种种意志和情感上的错误，都足以毁灭活力的。

如果你拥有丰富的本钱，精力……等，却还不知加以善用，以助你获得成功的话，这有啥用呢？

在任何一个生命中，若出现了瑕疵的话，就足以破坏他全部的前途，及事业。并使他一辈子都活在悔恨交织的日子里。因此不管何种不当行为，都足以导致生命史上，出现漏洞。

“自然”是最无情无义的一种生态，假使你去破坏了它的法则的话，纵

然是君王、圣人，也一样要接受处罚的。

你无法用“弱”或“难”，来做为你失败的挡箭牌。你该坚强起来，并呼唤出你全部的心血，去附合它的要求。因为它向来是不接受任何托词或怨言的。

莫轻易否定自己

一般人最易犯的错误，即为他若在某方面比不上人时，便会因此而意志消沉，不再去努力奋斗了。

我们从以往许多伟大人物的例子之中了解到，当他当在初崭露头角时，大部分都是些举无轻重，不足为人所注目的小角色。

所以在我们的能力，尚未被人所重视或发现时，决不能因此而否认自己。

“自恃”这二个字，是比朋友、财势……以及各种外在的援助，可靠得多了。因为它能够克服困难及排除万虑，而使各种尝试或冒险至于成功，所以比任何事物都还来得有效。

每一个人本可以自立自恃的，但真能充分发挥其独立能力的人，却不多。若跟随他人或依靠人，让他人有思考、计划、发挥的机会，这将会比我们自己去奋斗、努力来得好的多了。

如果我们事事都依赖他人，认为别人会替我们安排或做好，因而变得懒散又不求上进。若长久这样子下来，将会对我们的事业，和自我表现的态度，产生很大的威胁感。

不要给予自己的儿女太多的保护，否则将使他们成为温室的花朵，而无法接受任何考验与磨练，结果就等于好像反将祸害，遗留给子女一样地不智。

青年人的本性，善于模仿，依赖，因而很容易因人成事，随人而意，所以要使青年人，能够吃苦、努力的话，那么就该让他们“自发”。

想发挥自己的才能、力量的话，并不是光去靠别人的援助即可，最要紧的是自己能够自恃、自助，不去依赖他人才可。因为“生长在温室的花朵，就无法去接受，外界给予它的任何考验，即使受到些微的风吹雨淋，都将会使它了无生息的。”

假如一个人能够不依靠他人，并且放弃一切的凭借和外援，万事皆由自己亲自去处理，这样子的人才会有获得成功的希望。因此可知，开启胜利之门的钥匙，便是“自恃”。而“自恃”本身却也是力量的始航者。

就好比我们在风平浪静的湖面上，驾驶着帆船的话。就无法去想像到处在风暴下的可怕，因而就更不会想去要求，航行技巧与经验的琢磨。

唯有身处在暴风雨四起的汪洋中，帆船面临被毁灭的边缘时，才会想到技巧及经验的重要。一个人航海的能力，才会显现出来。

人只有在面临极大的磨练时，才会将浑身尽有的力量，或智慧拿出来，为了挽救自己所遭受到胁迫，因此更能够发挥出最大的潜在本能。

没有去受过挫折或去奋斗过，品格与生命就不会有所长进。而经济的压迫，生活的艰苦；这才是成为“真正的人”该有的磨练。

要完全全地，自我独立、自恃的话，就要能够放弃求助他人的念头。因为如此一来，你才能向成功的大道上一步步迈进，并达到你所想像不到的境界。

别人对你的支助，或许在当时你会认为这是一种幸福，但实际上这对你来说，是一个最大的祸害。因为这样一来，你便会失去斗志和上进的心理。

能给你依赖、帮助的人，将不会是你所该交往的朋友。而那些能够鼓舞

你，给你安慰和督促的人，才真正能称得上是朋友。

那些身有缺陷，年纪衰老的人，都尚能自我谋生，不去依赖他人，难道我们这些身手健全的年轻人，还会那么不如他们吗？

当你在依赖别人时，便不会感到自己是一个“完全的人”。但若是你自己能有独立的条件时，不管是地位或事业，在这种情形下你才会真正的感到，何谓“完全的人”，才会有荣誉及满足感。而这种感觉却决非是其他的事物所能代替的。

一些在世界上，地位举无轻重的人，他们之所以如此，大部分都是因本身毫无主见；思想而引起的。每当他们处理事情时，经常为了怕开罪他人，而缩头缩脑；毫无果断。

因此在他们开口之前，必然会先去探知别人的意见，才敢发表自己的意见，结果会导致自己的思想、见解，都受到他人的牵引。

一般来说，那些不敢表现自我，而去取悦他人的人，是人们所憎恶的。那些坦率、勇敢、有主见的人，却是人们所欣赏、赞美的。这种人才会有自己的信念，及发表自己见解的勇气。

为理想而稟持热烈期待

我们内心中所祈求的，灵魂所惦念的，并非是空旷虚渺的幻像或梦境，可能是我们未来的“实际”预言，预兆和报讯者。它们也将是我们未来的指示者。因为它们能够测出我们志趣，能力的高低。

许多人很少会对自己所希望的，给予热烈的支持，以增加自己的信心，以便实现愿望。而任由自己的愿望，渐渐地被淡忘、磨灭。

内心中的祈望，可以鼓舞起我们的创造力，使我们能依愿望行事。因此它等于是我们身体各部一种常备补药；能够加强我们的信心、能力，早日实现梦想。

“自然”真是一位“大家长”；她只要我们能付出代价，便会将她所有的一切，拿出来给予我们。

我们心中的梦想师似树根一样的，向无踪迹的“能力宇宙”各方面深入。这些所谓的——精神之根，可随时转变为无形的行动，来摄取我们的心愿，梦想……等实现性的东西。

倘若世界上没有所谓的“南方”的话，那么冬天一到时，候鸟就不会朝南方飞去。人类也是一样的，我们内心中的祈求，希望能达成，长久的生命，希望能有自我发展的机会，希望生命中的成就不朽；是因为在实际上，我们还是会有实现的一天。

不论任何梦想或心愿，只要是合理的，都将会有成为事实的可能性。

所谓的合理愿望，是指实现种种理想的心愿；而非指那些超乎常理，荒谬绝伦的幻想；我们希望能有自我发挥的机会，并祈求在我们美感最丰富，力量最充足的时候达成愿望。而我们所绘的未来实际的图案和草稿，便是我们将实现的理想。

品格和效率时常会随着我们的思绪及理想的改换而有高低起伏，如果你能够探知一个人内心的理想，你就能够推测那个人的一切生活和品格，因为一个人的全部生命即是理想。

因此，若是你的一切心愿、行为、理想，都能更趋美好、崇高，你的思想也就更向上奋发。

若要使自己所做的任何事都能够有美好的称誉，你得要自己的行为、意

志，永远都不和低微两字发生关连。这种向上的心理，这种趋向于远大理想的精神，有它提升生命的力量，使我们的人生达到较高的水平，得以抵制一切的不和谐，不顺利；而获得平安，效率、成功的美满生活。

若是我们不断地要求达到某项目的，则最终必定能够成功。虽然起初似乎没有那种可能，如果我们能时常想着要实现我们的理想，——不管是高贵的品格，是健全的体魄，是伟大的事业，——如果我们的渴望十分热烈，那么这一切最终必降临我们的生命中。

愿望能凝结而成决心才有用处。热烈的愿望，坚毅的决心，互相结合才能产生创造的力量，而达到期望的目的。愿望与努力两者相加，方能生出效果来，仅有愿望而没有决心，或只有理想而没有努力，则一切的理想愿望，终将烟消云散。

理想有决定我们的品格和生命的力量。平常我们内心的愿望，必在我们的举止、言谈、品德、生活中表现出来。我们要先有理想，然后才有实际的生命。一所建筑，就是建筑师脑海中蓝图的实现。同样，一个人的生命实况，事业成就，也不过是他理想的实现罢了。

我们的憧憬也就是我们可能的“生命建筑”的计划草案，但这种计划，若是不加上坚毅的努力，将只是一个“计划”，就如建筑的构图，将只是画案。若没有工人人们的实际工作亦同。

若是你愿意求生命的多方面长进，你就当坚毅地，热烈地，去期待那些理想，把这理想愿望保存在你的心中，直到它实现为止。如此渐渐地，软弱的，不完满的，罪恶过失的人，都会一变而为完美的人。

我们要不断地集中精神在我们的理想愿望上，从其中能产生大量的创造力量。它神奇的创造力量，将成就达成我们所期待的一切。

我们的精神状态，心灵愿望是一种祷告；这祷告自然会达成——如果我们的确是出自内心深处，并且向前奋斗，它总愿意帮助我们达成。

至于期待，原含有预期的意思，它和希望的意义不同。时常存有美好的期待，期待将来前程充满光明与希望，期待将来所有好梦志愿终能实现，这其中是可以生出很大的效力的。

所以说，对于我们的生活最有帮助的，莫过于在心中怀有一个乐观的期待态度——一个只期待最高最好最喜乐的处事态度。

对自己的前途充满美好的期待，足以激奋我们更努力前进。期待成家立业安定尊荣，期待在社会立足，崭露锋芒……，种种的期待，鞭策着我们更勤勉不懈。

许许多多的人们，都以为世上即使有种种的幸福安适及种种的超级享受，然而，那都不为他们所有，他们确信那一切只是另一阶级的人才可以享受，而他们都是绝没份的！

可是，为什么他们会分处不同阶级，而使得别人有份，他们却没有份呢？只因为他们“想”自己是无法与别人相提并论的，“想”自己是属于另一阶级的；就因为他们划地自囿！

世上有什么方法，可以使人们得到幸福享受，在他们总深切自信，所有的一切都与他们无缘时，——假使你总是自甘低下，志趣卑微，总是对自己没什么期待，老是不相信所有的幸福可能属于你，你当然只能渺小卑微以终了。

期待什么，就必获得什么，所以，如果我们一点都不期待，就一点都得

不到。一个人若是不敢期待富裕，他怎能致富呢？

想要致富却又同时怀疑自己的能力，心中时时期待着贫贱，真所谓南辕而北辙，绝无致富的可能了。一个人若时常猜疑自己能力不足成功，则他决无成功之理，只有期待成功的人才能成功，他必须有积极，向上，乐观前进的心理。

一面希望着成功，又一面期待着相反的结果，是最足以误事的，若你希望得到富裕昌盛，却同时怀有期待贫贱的态度，那你永不可能进入富裕昌盛的大门。

人们常因为其精神状态不与实际的努力相应——进行此事，却期待另一事，——因而大部分的努力都徒劳无功。错误的精神状态，会在无形中把他们所追求的一切驱除掉。

“灵魂期待着什么，即能做成什么。”

最足以使病人病情加重的就是不良的心理作用和精神态度——时常注意期待着，害怕病情变化，发现了突然的症候，诸如此类不良的期待，都可能对病体产生可怕的恶劣影响，往往使得病人的生命垂危，活力枯竭而终至死亡。唯有乐观的期待与坚强的信仰，及对医师及药剂的信仰，能够医好疾病。其医疗的功效，实际上是超过医师和药剂本身的。

我们时常期待未来是充满希望与光明的；期待自己能健康、昌盛、幸福，能在社会上占一席之地；这种心理的造成，对于我们在事业上的帮助，往往超过任何事物。

据我所知，大多数成功的人，都具有乐观期待的习惯，不论情况如何黯淡无望，他们对于“最后胜利”总有十足的把握。这种乐观的期待心理，会生出一种神秘的力量来，使他们得以达成目的。

人体的机能都因我们意志的命令而行动，是以，当我们的意志期待它们做什么，它们就做什么。若我们期待得殷切并且要它们必得执行，则它们自会顺从我们的心愿，而去进行任务。期待做大事的心理，最足以发达我们的能力，它唤起了我们隐伏的力量，这力量要是没有迫切的催唤，伟大的期待，可能就被永久的埋没了。

我们应该坚强的自信，自己必定能达到理想的一切；告诉自己，天下无不可为之事，不要存有一丝怀疑的念头——当将怀疑的念头，除出你的心境，只容许留存足以帮助你成功的思想。

应该常常怀着前途光明的期待；怀着只要肯努力肯奋斗，则远大灿烂的前途即在眼前的信念。怀着一个乐观期待的态度；期待一切吉祥，成功，幸福。这对我们的人生是非常有助益的。

凡是禀持热烈期待的人，不论环境如何艰困，他总能达到理想，获得成功；因为他坚强的精神状态，会帮助他肃清所有阻碍前进的“成功的敌人”！
业勤于勤荒于嬉

如果水停止不动，必定污浊浑臭，同样地，一切事业若是管理者不能留意改良，努力以期日新又新，最后，必致落伍失败。

凡是上进的人，都有一个显著的特征，就是他的各方面，总是时时在求进步，他唯恐事业不进则退，唯恐自己会落于人后。

没有人可以在事业到达某一点时，就表示满足，他应该希望超越现况，并且奋进不已。若是他自满自足，以为无须再进，那么，就在这同时，他事业的下坠就开始了。

每天开始工作时，我们就要先下定决心，要求自己在职务上，较之昨日有更多进步，在你把一切都作得更好时，你才下班离开工作岗位。如此时时谋求若干进步，每天向前几步，走上几级，一年之后，你当发觉，你的事业和生活，都有了惊人的进步。

精益求精，常求进步的习惯是会传染的，若是居上者具有那样的精神，则下面的人，都会受感染而努力求取工作的进展。

一个希望事业进展的人，也必须常和外界接触，他必须常去参观、拜访各商店，展览会及其他种种可能让他事业的血管中，注入新血液的地方，因而建立起经营的新观念、新方法。

一位著名的芝加哥商人，费了一个星期的时间去拜访全国各同业商店，以求更新他自己的经营方针。他每年都要出外旅行一次，以便考察各著名店家的管理和经营。若是你要自己能够站在更广阔不偏的观点上看察自己的事业，以保持事业不致下坠，类似的旅行是绝对需要的。

除了获得经营管理的新观念，新方法，新暗示外，他还另有所获。他说：“每次旅行回来，总使他觉得自己的商店与旅行前不一样。以前一些营业上的小缺点，店员的小疏忽，从前都不曾注意过，或很难去发现，总以为是些无关紧要的小事，现在都变得重要了。于是他举行店务革新，改进所有的营业管理方法，斥革无能的店员，使他的商店以一种崭新的气象迎接顾客。

一个不出店门一步，不同别人或别的商店交接的商人，对他自己事业的缺点，必定是盲目不易察觉的。要擦亮他眼光的唯一办法，就是要接纳新的光亮，多观摩别人的榜样。

人体的血液必须时常更新，才能维持身体的康健，精壮。同样地，要保持业务的不致下坠，必须多摄取新观念入新方法。

很少人能够善观于人，或从客观的角度衡量自己业务的价值与利益。

常常伏居一处人，凡事都必落伍，下坠，他们沉浸在老环境中太久了，所以对各种小缺点，小遗漏都习焉不察。而这种小缺点的存在，本来只有在不同的环境反映下，才能够见端倪的。

譬如，一位旅馆经理，在走进另一家旅馆的一小时内，所能找出那旅馆有待改善之处，必然要比那旅馆里终年足不出户的经理在一年中所看到的更多。

一般人的通病，就在于要改良事业，就必须是整个的，突然的。他们不知“大处着眼，小处着手”的道理。其实，唯有从小处下手，逐渐改良，逐渐演变，才能收完全改善的功效。

“今天在我的业务经营上，有必须改进的地方吗？”——你该将此格言揭示在你的办公室中，在每天开始工作时间对它注视一遍。

我知道有一位服膺这句格言的人，我们可以从他所做的所有事情上，看出这句格言所有衍生的影响——他时常尽力求进步，于是他的办事能力，扩展到了旁人无法企及的程度。他所作的一切，没有次等的，“完善”是他作为的标志！

世上大部分的贫穷，都是一种病态，是千百年不良生活，不良环境，不良思想的结果。我们知道，贫穷是一种反常的状态，因为它不适于人类生活，它总与人类的幸福相背驰。

富裕充实是天下众生都该得到的。所以，如果人们的能坚决要求与不断奋斗去争取这富裕与充实，他总会得到。若是天下所有的穷人，都能从他们

沮丧不良的困境中，转身而过，朝向那光明愉快的另一面，若是他们能立意脱离贫穷和卑微的生存，那么，在最短的时间里，这决心必然使一切都改观了。

人们总以为自己尽了最大的努力去同贫穷奋斗，实则他们所作的努力还不到他能力的一半呢！

实际上，世上大部分的贫穷，都是因为懈怠所造成的，由于奢侈，浪费及不肯努力奋斗，而造成永世的贫穷。

立志挣脱贫穷，走向富裕

除了奢侈浪费外，懒惰最足以毁败人们事业，比之任何其他原因为甚，并且它们往往是无独有偶，结伴同行的，而人们有多种坚强的品格，是与贫穷失败誓不两立，互不相容的。

自恃和自立是人们坚强品格的基石，我们常常发觉，它们总存在那些虽然贫穷困却奋斗不懈的人们之中，而且十分发达充足。

若是一个失掉了勇气，失掉了自信，或懒于付出富裕的代价，而导致贫穷的人，他因为没有这种坚强的品格，所以他的人格就显得渺小，同那些因不断争取富裕的努力而锻炼出大量的精神力与道德力的人相比，他无异是一个弱者。

在你立定心意，要永远挣脱贫穷，永远和贫穷脱离关系，要从生活中各方面，都抹去贫穷的痕迹；在你立定心意，要显露你的真内涵，一往直前的朝向富裕、成功的目标前进，让世界上没有任何力量可以阻止你的决心；你会发现，从这种至高无上的自尊心和信心中，可以给予你莫大的前进力量。

而最足以损害我们能力，破坏我们前途的，莫过于与目前的不幸环境相妥协——视不幸的环境为当然，而不想要挣脱它！

因为无法过像富人的生活，无法得到像富人的享受，人们往往要心灰意懒，而不想尽其所能的奋斗以求脱离贫穷。

大多数穷人的毛病所在，就在于缺乏脱离贫穷的自信，他们已同贫穷妥协，认为贫穷是他们应得的命运。

当一个人终止战斗，放下枪械、竖起白旗的时候，除了让他恢复已失的自信心和驱除他心中的宿命论外，实在别无他法！

上帝绝对无意要任何人永远贫穷，永远沉沦在不幸的环境中。

我认识一位青年，他毕业于一所著名大学，体格魁梧，然而，他却告诉我，“他甚至连买一顶草帽的钱都拿不出来，如果不是他父亲每周供给他5元美金，他必定要挨饿了。”

这个青年无疑的犯了缺乏自信心的毛病。他尝试过许多工作，但都告失败，他因此不信任自己的能力，他觉得自己的教育失败。他说，当他得到一个职位时，总不认为自己可以作得成功。因而他顾此不成又习彼，一次又一次，结果百无一成。就因为他自己怀了错误的精神状态，他永远不得步上正途。

比起贫穷的思想，自以为将命定贫穷，老死贫穷的信念，贫穷本身尚不足惧！

若是你觉得前途无望，四周惨淡，你就当立即回转，朝另一方向前进，期待与希望的阳光可将黑暗的阴影都遗弃在背后。

除去所有的贫穷和疑惧的思想，从心扉上撕下所有黑暗，犹豫的图案；换上使人愉快的光明画面吧！

你该下定坚毅的决心，同贫穷战斗；因为，世界上一切的幸福享受，都是人人有份的，你也要在不剥夺，不妨碍他人的原则下，努力争取属于自己的一份。

你是应该享受富裕的，那是你天赋的权利。要在心中不停的确立思想，同时坚毅奋斗着去追求，最终必能如愿以偿。——有千千万万的人，就因为心中明白这个道理，而彻底挣脱了贫穷的生活呢！

第三章 设计自我的人生

一、人生设计通则

传统管理会阻碍我们的学习。因此，我们必须由实际行动中学习自我思考，更重要的是要懂得如何进行自我管理。

先懂得管理自己

管理他人之前，必须先懂得管理自己。如果我们能够为人师表，那么我们已经使周围人走上正轨的道路上踏出了第一步。因此，我们应学会由内而外的管理，意即由自身而外界。现在让我们从检视你管理自身的程度来开启序幕。

内部与外界

平日里你如何管理自身与环境？请择优与择劣各记录四、五则。分别就各则回想当时的你，是否一切都在范围之中？是否能为所欲为，言所欲言？是否能控制自己的情绪，不为外界所左右？

这些优劣事件之间可能存在着某种关联。当你能有意识地掌握自我时，事情必然是很顺利地地进行。反之，当你自我失控时，也就无法掌握周围状况。

换句话说，由内而外的经营法建立在这样一个理念上：外在世界是内在世界的反映，反之亦然。它给我们一个启示，扮演正式的经营者的角色，是以管理者自身与周围为基础。除非能掌握自身的内在世界，否则将无法有效地处理外在世界的困扰。

现在，让我们对彼德·福特进行个案研究。

彼德·福特是某大银行的人事主任，现年39岁，晋升得非常快。许多同事羡慕他的成功、他的活力与他给人的信赖感。近两、三年来，他在董事会里担任重要的任务。他在某一天当中的活动记录是：

早晨八点半：彼德抵达办公室，比平时早到十五分钟，但比预定计划晚十五分钟。为了清理办公桌，他预计七点起床，可惜昨晚因有应酬，以致……他几乎来不及吃早点，他很焦急，交通仍然是那么拥挤——而且在正式上班之前还有许多杂事等待他处理呢！他冲上楼，在走廊上对外籍上司点头打招呼，但却忽略了向侍者问好。一路上他盼望别遇见同事，以免浪费时间在闲聊上。

下午一点半：用午餐。距离与人事室同仁开会讨论一份奖励办法之前还有半小时可利用。彼德边用午餐，边处理备忘录里的杂事。唉！由于三个临时插入的会谈，上午就这样渡过了。第一个会谈在九点，为了商议一个职位——“社团计划负责人”的权责。这个会议仅威灵顿的冗长挑剔就拖了两个半小时。会议结束时，彼德已经感到头痛。第二个是与潘·瓦尔顿和约翰·诺瓦拉的会谈，较为有趣、不沉闷。会谈尚未结束，彼德就匆匆忙忙地赶赴老板处做周报。

他停下笔稍作休息，放下电话并按摩颈项左侧。无疑地，他患了血管风湿症。他想到今天的后半段——有更多的会谈，至少要花两小时写信、批阅公文，下班后还要搭车至爱登堡买些晚餐及明天会议中的餐点。没多少时间可让他休息，或者补给点营养。下星期在巴黎将更惨——成功得付出代价！

彼德突然觉得实在很亏待自己。他何必总是如此过度工作呢？就拿准备明天会议用的餐点来说吧，他可以拒绝呀！事实上，他知道真正的原因——

他要事事都在自己的掌握之中，一切都因他而贵，才能显示出自己的重要性。

他的生活大致如此。这不仅仅增加他的工作量与复杂程度，而且无形中，他还要花心思、施手腕以确保地位。事实上，彼德很不喜欢自己的这一面。在总公司的权位争夺战中，他是有足够能力的；但是，难道他喜欢这样过日子吗？他原可活在没有嘲笑、争战、算计、秘密……之中呀！

偶而他停下脚步，思索这个问题时，不禁感到浑身不自在。好在他所做过的事情，其实并不是那么重要，那只不过是自我表现罢了。它们究竟实现了自己或别人的哪些成就呢？这世界是否真的因而更好呢？有时他真希望时光倒流，从头开始。

别人并未走同样的路，接触面不同，自然无法体会他的感受。他自问：“你的精神一直紧崩着，你有闲暇放松、开玩笑吗？”

另外，他明白年轻人会成长，不再那么依赖他。自从佩蒂回来之后，她显得对事业那么有兴趣，他们的关注焦点一致的情况已经愈来愈少了。

下午两点：彼德将用剩的午餐倒进垃圾桶，穿上外衣拿起纸笔，走向 202 室。

好了，现在你已经知道大概情形。彼德·福特在许多方面可算得上是成功的，但在生活上却不理想。在我们当中像他这样每天像崩紧的发条一样的人多得很，一部分由于你自我推动，一部分由于周围——如同事、老板、顾客、委托人……的需求。假如彼德不赶快停止，也许会有某些其它因素促使他停止。但是他怎能打破这个长期累积的，人为造成的现状呢？

从彼德身上你看到几分自己呢？这就是由外界看自身，去留意个案主角是如何掉进陷阱与错误之中（虽然你也看到他的同事给他很高的评价，但是他的家人又是持着怎样的想法呢？）。所以，你是否了解你自己呢？你对你自身以及周围的事情处理得如何？

像这样的过程，由自身出发，进入周围，影响他人，再反过来接受他们的反馈并学习，因而又回到自身；由内而外与由外而内的交替发展，是个内外并重的学习管理法。

我们刚谈到内在与外在世界，并强调它们之间不可分解的关联，这种关联关系，无论是内在世界或外在世界，都是非常重要的。这正如同单面硬币不存在一般，你不能说那一部分比较重要，它们必须是同时存在的。也就是说内在的与外在的都是一样重要。我们可称它为同步思考法。

这个同步思考法以“皆”来取代“或”，有很深的含意。例如，考虑管理问题：旧式经营法把注意力集中于外在世界，专注于经济学、商业、市场等等的模式与理论。甚至谈到人时，重点也几乎完全摆在别人身上，他们的动机是什么？什么原则造成他们这样……等。有多少管理课程会留点空间探讨“我自己，我的动机，什么原因造成我如此，假如我是个顾客将会如何呢？”

不仅管理课程的内容，甚至它的过程，也一样把注意力集中于外在世界。几乎所有管理教学过程都采用一些已处理、易消化的填鸭知识。

传统保守的管理法则将心力集中于外在世界，其实是阻碍我们学习的。它所运用的方法无法达到内外互动。这就是雷格·雷文斯所谓的“经验神话论”。由此引发出种种对创造与学习的限制。

限制一，我们已养成盲目崇拜与依赖一些只不过拥有盔甲在身的所谓专家，也让我们在事情弄糟时更能找到漂亮的借口。（这是由于许多专家只提供最后的服务。而其提供意见又取决于何类专家，其间之差别真是惊人。如：

奶品工业、电路板、人造奶油工业、或生态学等领域的专家，可说是各言其道。）

因此，在这新纪元里，我们必须自我授权，由实际的行动中学习，必须有自信并能自我思考。当然，我们也得从别人那儿寻求信息（但不是劝告）。我们也会与别人共事，但仍得由自己决定事情，并且对自己负责。波罗·弗瑞尔说：“教育是要使人免于受制于人。自我管理就是要使人自由——使我们自身与组织免除于那长期的膏药。”

自我管理的另一要点是自我授权——当然，随权力而来的就是责任，你有责任有效地获取、使用它。没有任何人告诉你，使用自我管理会使生活更舒服。事实上，有时却是正好相反呢？

旧式管理法的另一特质是它鼓励我们依赖过去的角色模型。因此，柯勒内尔·渥维克把军中的命令与衡量模式带到工业上来。包括近年来承认东方文明在内的多数有关管理方面的书籍，都建立在手工制造业的组织模式上，它们忽视了近来在经济发展上它已沦为次要了。再者，实际上所有管理的书籍均由男性著述，而劳动力中却包含大量的女性。

这并非轻视过去的知识与智慧，但仔细思量其实质，正如彼德的例子一样，似乎只是显现他人的感受罢了。我们并非提倡钻牛角尖，也非贬低前人的定理，更非压抑知识。而是希望发展出更强有力、更令人喜爱的新传统，这得由自我发现着手。让我们大略描述其轮廓吧！

在这里，我们已提出同步思考法来表明两者不可缺少的重要性。因此，我们将集中注意力于：

- 内外在并重，两者不可分，不可将其视为各自独立。
- 考虑管理自身与周围时，也是两者不可分。能经营自身，才能经营周围；同样地，能经营周围才能经营自身。
- 同时考虑自身与他人的感受。
- 理论与实务并重。由实际生活中产生问题，进一步产生解决问题的办法，并再度印证于生活之中。

这就是现在试图兼顾个体与组织的做法。同时，我们一直希望以读者为出发点来完成本章内容。

求生存、求维持和求成长

为了打开此话题，让我们看一看包含在经营自身过程中的另一观念。当我们不论在家庭里、在办公室，或在何处，可以说是在求生存、求维持和求成长。这是什么含意呢？

求生存意指当事情不顺利时，仍然使你保持向上挣扎，避免崩溃。虽然它看似最低水准的功能，但却是任何人都承认这是我们所能做到的最好地步了。

以此观点来看，检视你的求生存经验将是很有用的。（你可将它们记在脑海里，或随手摘记，或如前所建议般，记录在一本簿子里。）试举出四、五件你努力挣扎的情境。然后，在每个例子里留意你当时的感受如何？什么力量促使你向上挣扎？一旦那段时期过去，它带给你什么影响？你有无任何改变？它又带给你周围的人什么改变？

从上述练习中，你可能会有所发现：当你为求生存而挣扎时，外界给予支持的重要性。有些人寻求镇静剂的支持，那可能是最直接的，但是实际上它们是无法提供任何正面功能的（酒精类也一样）。较有益处的——虽然较

难获得——是旁人的支持，不论是个人或群体。不仅因为这种支持能助你度过黑夜，更重要的是它能让你逐渐了解究竟发生了什么事，从而促使你进入到成长阶段。

接着考虑成长阶段，如前所述，我们建议你思考三、四个亲身经历，当你寻求发展时，你与旁人的感受分别如何？

有些成长事件会与某些求生生存的插曲相同；这正是因为往往危机就是机会，求生存往往导致求发展，但也并不意味着所有的成长均来自危机；然而，这两者之间却关系密切。为何如此呢？

为回答这个问题，首先需要了解何谓成长？此处我们对发展的建议与一般的定义稍有不同，根据字典上的定义，所谓成长是指：

- 发挥潜能。
- 更上一层楼。
- 百尺竿头更进一步。

它可以是一种新的技巧、新的观察事物的态度，或是新的感受、新的管理模式。以上种种，最重要还是在一个新字。成长不仅仅是增长一点知识和技能，还是一种新的，与原先不同的状态或功能。

是否成长的定义和特质完全改变了？可想而知，并不！成长的改变在某种意义上来说是好的、有益的，或是方向正确的。因此，如果你瞧瞧你所列出的事件，以及它们对你的影响，你几乎可以得到正面的结果。当然，只有你能判断某一结果是好是坏，而且该结果决定于所有事情，包括你自身、你的工作、你的家、你的处事方式、你的个性、所有你生活当中发生过的事件等等。

我们来检视一下为何成长与危机的关系是那么密切。当事情开始不顺利时，我们感到惊讶。这时只有面对现实，重新调整过去不再有效的思考方式。让我们看看下面这个例子。

穆萨·穆罕默德在一家工程公司干得很成功，42岁就担任首席设计工程师的助手，上司在两个月后即将退休，他有自信继任该职位。因此当人家告诉他“这个职位决定外调，为的是要引进一些新观念。”他是多么震惊。

所以穆萨对于他的公司、他的工作、他自身的观点突然不再适用。对此他能有什么反应？显然地，他会很难堪、很生气（他可骂一句“种族歧视”）等等。实际上，通常对危机的反应是不信任，紧接着是气愤。但最重要的还是要去面对、去认识，并继续前进；而非一味地停留在负面的反应上。

此时，支持者成为不可缺少，假设穆萨在这上面是幸运的。他有个好友，不仅支持传统观，也愿冒险给穆萨反馈，所以经过开始一小段倾听之后，他建议穆萨或许他已陷入泥坑中，他有时拒绝考虑新观念、轻视新想法等等。

起初穆萨不相信自己的耳朵，他的老朋友或多或少指责他！然而，在内心深处他承认那些话是有许多事实。渐渐地，再度经由朋友、家人，以及新上司的支持，他改变了自己的想法，了解到必须发展一套面对新局面的新态度。然后他开始寻求新的思考方法，并且还发生兴趣。三年后，他对工作的态度完全改变了，并且他不论在原来或其它公司都可得到更高的职位。

这个例子中，首先是震惊与危机，很快地促进了成长。起初的不相信、生气、惊慌、痛苦、悲伤等等都可转化为成长的激素，尤其是如果我们有一群支持者的话。反之，若持相反态度的话，将或多或少导致永久的气愤、沮丧与自暴自弃。

打击与成长之间的另一个关联，在于当我们需求一个新世界时，我们正在向过去的某一重要部分告别；即使我们能很清楚地看到这种改变是好的，但是要告别一个珍贵的观念、价值、野心、关系、人物、工作、地点，或其它任何什么的都是很困难。往往在这阶段里，我们会有怀疑、罪恶感或未把握最好时机的感受。举个实例来说：

卡文先生的长女珍妮现年 18 岁，最近离家到洛杉矶工作。她离家得很恰当，没有怨恨、拒绝，而且事事都自然地成长，她独立了。卡文先生不再是一个未独立的小女孩的父亲。然而，有时他觉得惋惜，并且怀疑自己是否未尽责任，茫然地看着家中的照片度日。

所以即使成长来得那么自然，甚至是好的开始，有时也是一种打击。

我们来看看在何种情况下会维持现况。最明显的例子是生理上的维持现况。假如你生理上仍觉得舒适，那么你的心理也不至于受打击。

合适的更一般化语意是什么？韦氏字典所给予的定义是“在最恰当的情况之中”“准备妥当以担当责任”。故维持可视为成长的先修班，备妥要更新的准备，注视事态的发展。在生理上维持良好的状况，建立好一个支持网络，同时也需要一些技巧（例如观察、反应、自我认识）当你要将危机转化为成长时，这些技巧都是需要的。

所以维持现状比求生存更进一步，但比起成长来，它是颇为稳定的。这儿有个危机，你可能自满于稳定、维持现状，而逃避成长的挑战。保持最佳状态应该是准备妥当迎接任何挑战。

将保持最佳状况置于求生存与成长之间有其另一层意义存在，可使人从两者的冲击中恢复过来。所以，再度地，我们提出“皆”而非“或”的概念。求生存是基本的，但你迟早要推进到成长阶段。如果你想有所作为，保持最佳状况是很重要的。成长是好的，但是如果你没有准备妥当，将可能产生发狂似的改变。

让我们来谈谈求生存、保持最佳状态、求发展，所应注意的事项：

- 健康：良好的身体与心理。
- 熟练：心理上的、技术上的、社会性的、艺术性的。
- 行动：把事情做完、做好。
- 认知：自我认识、自我接纳。

当然，这四者之间也有关联；如果你想要有熟练的技巧，或想把事情做好，你就必须有健康的身心；同样地，做好事情必须有熟练的技巧与动机。而且你的技艺是建立在你的自我认知之上的。

健康、技巧、认知若不付诸行动，终归徒然，你可说那是你才能的浪费。所以对一个新时代的管理者而言，底线是自我负责。我们能够以一名管理者的经验来说明这些因素的相互作用：

数月前，玛莉要求晋升。不幸地，她在面谈时遇到“男性沙文主义”的上司，并表示不信任她。她原本很有希望得到这职位的。玛莉开始变得慌乱，尔后的交谈也变得更糟，结果她认为自己不擅长谈判交涉。

她的上司再度考虑到她，她具有许多这新职务所需的条件与特质，然而她的负面自我认知（即不擅于交涉）仍被考虑在内。结果她觉得没有自信，她希望表现得更好些而无法克服结结巴巴，她无法表现出她有能力强任这项工作。

这是很常见的缺乏技巧的个案（在处理不合理的敌对或批评）导致负面

的自我认识，反过来更缺乏技巧，恶性循环。自我认知很重要，我们将在后面详细讨论。

现在让我们再度看看玛莉的个案——特别是第二次晤谈时，我们可抽离出几个要点：

- 她自认为不善于晤谈。
- 她缺乏自信。
- 她没有意志力克服以上两点：换句话说，她无法正确地表现她自己。

在这里强调意志力有三个内容：

- 想法：你的思想、观念、理论、信仰、价值、感觉。
- 感情：你的情绪、感受。
- 意志：你的意向、动机、感受。

表一、

	需要管理的四方面	健康：良好的身心	技巧	行动	自我认知
内在的过程	思想	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整体思想 2. 事事都相关 3. 以“联系”的方式思考 4. 开阔心胸，不武断 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 心理学概念上的技巧，例如：记忆、逻辑、创意、直觉 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能自行下决定，也能接受别人的建议与回馈 2. 了解所下的决定对自己与他人的影响 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 个人的价值观 2. 伦理的、道德的、标准的、哲学的、精神的、宗教的、从各方面认识自我
	感情	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承认感受 2. 驾驭感情而不受制于感情 3. 平衡的性格 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人际关系 2. 社会沟通 3. 表达能力与技术 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考虑自身与他人的利益 2. 作出符合道德的决定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承认自己的长处。 2. 接受自己，即使你有缺点。 3. 确认自己的价值
	意志力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 运动、营养 2. 良好的生活习惯 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工艺技巧 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 立即行动 2. 有勇气 3. 能随挫折 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓励自己 2. 在生活有目标 3. 忠诚、充满希望 4. 有个性

不过三者主要在决定我们的行为。在玛莉的个案里，她的负面想法使她没有自信，并且这两者之间互相牵制，以致她想做好事情的欲望被抑制了。结果她无法如期自我管理。

为了管理你自己，你必须能够掌握你的思想、感受与意志。这是相当重要的。

至此，我们已看到自我管理的四方面（健康、技巧、行动、认知），以及三个内含过程（思想、感受、意志）。

我们将它综合概要作成上表，它是取自最近有关有效管理法的特质的研究。此表显示了如果你想有效地管理自己与他人所需具备的特质。它是本章中最基本的结论。

帮助他人管理

让我们回顾一下。或许读者已能自我管理。如果你已能达到你的目标并排出优先顺序，可以在健康、技巧、行动、认知方面将你的思想、感受、意志力发挥出来，以求生存，保持最佳状况以求发展，那么，很显然你已有所进步。

没有人是个孤立者，我们与别人工作、生活在一起。他们是我们的一部分，正如同我们也是他们的一部分。在考虑管理时，我们必须投入大部分心力，在如何以各种不同方式自我管理时，将会如何影响这些重要的人。

自私是管理中最受批评的。确实，管理者的首要任务是与他人一起工作，将焦点放在自己身上是自我纵容甚至是自恋。

只求自己发展确实是自私的。你只顾你个人的需要、长短处和目标等等。这就是为什么我们反对自我否定与自私支配这两个传统的主要原因。这两者都不是我们所要的，我们需要的是一个同步思考法。

让我们再由传统的“没有自己”的经营方式出发，他们为其工作者负责，我们也不愿完全抛弃它。然而，如果这种信仰使你无法学习新技能，或者不为你与你的家庭付出足够时间，那么就一个管理者而言，你是失败的。

其中的麻烦是当你以自我为考虑中心时，可能又陷入另一传统——只对自己感兴趣，不论它对别人的价值是如何。因此，在某些人眼中，你可能是自私的。也许，更重要的是，这种做法对那些自认这是我的权利的人，似乎是自私而且错了。举例来说，“从现在开始，每周我要腾出半天时间来阅读与思考”或说“由于我要外出工作，你与小孩可要自己照顾自己一些”，这都是需要勇气的。

不过与前述凡事以自我为主，完全不顾他人。不同的是，我们是可以不自私的，可以平衡自我与他人的需求（特别是那些对我们很重要的人，但更理想的是每一个因我们的作为而或多或少受影响的人）。我们接受来自父母的遗传与幼年期的教养，而得到许多关于行为责任的观念和规则，我们必须拥有自己并与他人分享。年岁稍长，因受到来自周围的人的影响，我们把他人的需求摆在前面，忘了自身的需求，这样就失去平衡。

欲求不自私的主要问题，在于你必须忍耐，你必须忍耐别人不喜欢的事，忍耐所有因怕烦扰别人而做的事；最糟的是你得忍受无法求新求变。理由很简单，求新求变必须考虑到自身——自己的需求、目标、能力、限制、机会、状况、白日梦、恐惧、野心、责任、感情、憎爱……你如何能一直不自私地想到这些呢？

忍耐也是削弱组织生命力的重要问题之一。组织里无效率的主要原因是我们所要忍耐的人数。忍耐也许使你无法发挥才智，甚至能力、野心和学习都受到限制。我们称之为官僚、无进取心、安于现状、懒惰或许多其它字眼。

无论如何，人们与组织的自我设限至少是互相影响的。容易忍耐是危险的，因为如此必须停止自我管理。

当然，有时忍耐会导致暴力。我们可以压抑我们的需求，直到有一天……怀着无可控制的情绪、兴奋、灾祸而爆发了，因为长期压抑后，突然发现需求是会让你发怒的。而且当我们生气时，我们无法知道我们的能力，并且

会伤害、谴责他人。

做为一个成人，复习孩童时代的处事原则是求发展的一部分。并且看看这些原则与目前的情形有多少相关？它们是否空洞？是否避免烦扰那些我害怕他们生气或我所依赖的人？还是它们确实是有用的？

像成人般的自我管理，需要你的意识决定，以过去经验为基础，学习、发展、应用在目前的情况上。并且决定究竟要忍耐还是要求新求变。我们不抑制需求，而要考虑如何与他人的需求相配合。

所以自我管理不是自私。如果我们与组织想要生存、健康的话，自我管理是必须的。以下是某大公司中层管理者的问题以及她所受到的影响：

我们能够求新求变到什么程度？人们在等待，等待领退休金、安全感等等，因此许多中级主管的压力就由此而生。人们保护、隐藏自己，也许有人教你我以暴力威胁他们，如此会更糟。他们往往是仁慈、善良的，你不能指责他们工作不力。他们需要帮助，他们往往尽力而为，而我们却无法帮助他们。

为何对某些人与其周围的人而言，生活变得如此痛苦。而其它人在六十岁时，还能提供良好的模式……以求自我改变，也帮助别人求新求变。

所以，别忍耐！包括自我管理、求生存、维持最佳状况、求发展在内。这不是自私，而是帮助他人求新求变，在组织、社会里，基本上它是决定于个人的努力——就像其解毒药（热心）一样，忍耐是有传染性的。它感染我们，我们再感染给别人。当我们自我设限时，我们已让自己与组织忍耐了。

在这里我们做个暖身运动，将管理过程视为一种状况来阐明、测量，并且做一些有益的事情。我们现在想做的是看看你如何从了解到计划并实行。因此，让我们看看下列问题：

评估

- 一、排定目标的优先顺序。
- 二、推行各种不同的行动方式。
- 三、评估各种行动的方式。
- 四、决定以何种方式行动。

行动

- 五、计划你打算做的事——你的第一步。
- 六、执行第一步——行动。
- 七、重新检讨并计划下一步。继续重复以上步骤。

未执行前，先看看以下这些问题，你可独自思考也可以和他人共同讨论，但千万别急着下结论。你可能发现必须深思一、两天，或是偶而回过头来温习一番，那将会更好。

有关你的行动方式的几个问题

一、你如何决定优先顺序？如何选择目标？你考虑哪些因素？你能否想到其它被你忽视的重要因素？你能否举例？

二、你如何推行各种不同的行动方式？在诸多方式中，你如何选择？你考虑哪些因素？是否有其它可能的因素？

三、回想在过去一年中，最难做决定的两三件事，它们为何困难？当时你如何处理？现在你觉得当时处理得如何？你现在的感受如何？

四、你了解你是如何下决定的？有哪种类型？

五、当你遇到挫折，行事不顺利时，感受如何？哪些因素影响你的感受？

六、看看以上这些问题的答案，别人认同吗？换句话说，别人与你自身眼中的你是否一致？你是如何发现的？

七、对于以上的问题，你的想法如何？感受如何？想不想有所行动？若不，为什么？若要，做什么？

排定优先顺序，了解自己意向

身为管理者，或简单说，作为一个人——在你的生活当中，你面对许多问题。你必须做决定并付诸行动。有时该由何处开始，是很容易决定的。即使真的是如此，也值得你稍停一下，自问是否能确认自己的决定？优先顺序是否很清楚？别人同意你吗？你做决定的大前提是什么？

虽然，偶而使用同步思考法是有用的，但是第一步还是认知问题。

你所面临的问题是什么？

在此我们是指如果你想求生存、准备最佳状况、求发展时所面临的问题。换句话说，如果你想要有效地管理自己，你必须去做有效的事情。任何人都面临许多问题，有许多问题很明显地会困扰我们（虽然在这种情况下，真正的问题可能被隐藏起来）。另外还存在着那些不明显的问题，我们应把它们寻找出来，而不是等它们来打击我们。

也许以例子来说明各种类型的困扰比较有用些。

- 与工作有关的困扰——例如有些工作需要较好的管理，以自我的角色、工作为基础，可以预测出某些困扰与以后的自我有关；这类困扰我们应面对它，而不该逃避。

- 来自他人的困难——例如由于别人的要求而造成自我的困难。

- 来自过去的或未来的自身的困扰——必须摆脱过去的负荷与阻碍。往好的方面想，并且要有前瞻性。寻找机会，向未来的目标挑战。应学会成熟地处理问题，并同时考虑限度与机会。

- 与我的个性有关的困扰——例如健康、技能、认知、管理方式、发展步骤。

阅读完上述各种困难类型，你可能知道如何解决你所面临的困难。若能如此，真是可喜可贺。然而本章的主旨是检验从明了问题的存在到如何计划、执行的各种方法，这将有助于你推进至执行的阶段。

你如何阅读全赖你如何诠释它。你可以此刻就面对问题，若是如此，你可以立即执行我们即将描述的过程。

另一方面，你可能尚未知道问题的所在。若是如此，你可以略去本章不读，以后再回头来看。或者现在就看完本章，以求得到某些执行过程的主意，这可使你在阅读往后几章时具有验证作用。

领域范围

这种技巧在整个行动过程中都可使用，所以我们将再次强调，现在，我们来以前面提到过的人事主管彼德为例子，绘出他的领域范围。这些范围包括：

- 与同事相处——彼德带给同事压力；没有机会和他们开玩笑，轻松轻松。

- 性情——彼德经常发脾气，在家时更厉害。（孩子们似乎成长很快，不再信赖他）

- 生活方式——他总是来去匆匆，忙碌终日。

- 健康——头痛……血压高、风湿症。

- 从事什么——他怀疑自己所做的每一件事情是否都很重要？

决定优先领域

这里所谓的“意向”是指从哪个难题下手？以及你所希望的结果。

你如何选择这个优先领域？当然是由你决定。然而我们可以订下出如规则供你做决定——虽然仍是由你选择。

按你的判断力，你可以决定优先领域为下列之一：

- 最重要的，是你真正想要或需要处理的；它带给你与他人最大的回馈。
- 它给与最快的回馈。如果你够幸运的话，你可能得到最快又最大回馈的决定。不过，通常是速度与效益无法得兼。
- 它是最急迫的。意即如果不解决它，将会招致最大的灾祸。
- 它是最容易解决的。让我们从最易得到好结果之处下手。
- 它是最难解决的。让我们从最难处下手。

如果我们能掌握它，就能掌握任何事情了。

· 它是关键所在——它与许多其它事情有关联。一旦解决了它，这些相关联的事情也就相应地有所进展。

回到彼德的个案。考虑过后，彼德决定以“生活方式”为第一优先，因为这是造成某些其他困难的重大因素，例如疾病的警讯、不能够照顾家庭、脾气不好、与同事相处有某种程度的不和谐。其次，他也希望立刻改善健康。所以这两项是他的“马上办”。

评估各种不同的路线，找出解决问题的办法

欲实现某一目标，通常有许多不同方式因目标而异，某些目标可能有许多简单清晰的路线，而其余的可没有那么容易。让我们再来看看彼德，他的短期意向，改善健康，尤其是工作压力症候群，是容易解决的。例如，他可以：

1. 看病、吃药。
2. 运动——如同事们常玩的软式网球。
3. 作生理上的适当训练。
4. 作心理上的训练。
5. 以上某几项的组合。

当然，并非每个难题都能这么容易、清楚。故彼德的长期难题——改变生活方式——没有简单的解决技巧。

像这种较大的难题，可以将它分解成四个概要的策略，以便做个有裨益的选择。

一、改变环境——你与老婆有过节？那么，面对她，要求市场部门给予协助，可促使你的生产部门更能掌握超出的产量。改善补充系统，向理查说明他可以如何把事情做得更好，告诉他这不是鸡蛋里挑骨头。

二、改变自己——也许老婆有她的见解，而你有你的理由。当市场部门的主管尝试与你讨论事情时，也许你该更放开胸襟。你指责理查时，也许是潜意识里希望他犯错，如此才能显得你聪明。所以你需要自我分析并改变你的某些行为和态度，从另一个角度来看事物，听听别人的意见，学习新知识、新技巧。

三、离开这个环境——行动时尽可能找出一条积极性、建设性的路子。也就是说，对你及相关人士而言，都是有益的。最起码也要试着将你的行动的破坏性减至最小。随时提醒自己，当你离开时，小心事情困难度提高的警讯。

四、容忍环境——耸耸肩，告诉自己：“你不可能讨好每一个人。”逆境中，你可乖乖地顺从也可坚守你的原则。若决定容忍环境，最重要的是你不再怨天尤人，牢骚满腹。你不被环境所左右，环境不会带给你负面的效应。调整你的心理以适应环境。

这就是与别人共事，或在团体里工作的好处。你可将它视为信息的来源，或视为有声的广告牌、有声的思考、概念的反弹、得到回馈等等。

按彼德的生活方式，他不大可能立即想找一个倾吐的对象，他必须靠自己的想法从事。或者，他的另一困扰是他与家庭的关系。他何不跟妻子佩蒂谈谈呢？

这里有个困难。想与周围极亲近的人客观地探讨问题是不容易的。说得明确些，极亲近的人几乎无法超然地、冷静地、客观地、从正反两面来看待事物。这就是为何当有两个团体互相冲突时，寻找超然的第三者协助是有益的，诸如仲裁者、婚姻顾问、一般顾问等等。因为假如你希望当你在倾听、指导他人时，能给与助益，则你必须能够处在一种无拘束的状态。这里所谓无拘束是指你对他无所求，无所预期，无先入为主的成见。

由于彼德了解到这一点，所以他决定不与妻子佩蒂谈。深思过后，他决定的策略如下：

1. 放弃工作，作为“家庭主夫”，并且依靠佩蒂的收入来过活。
2. 继续留在银行，但自愿降级。
3. 换另一家公司。
4. 留任原职，但改变自己的态度——例如放手交给别人去做，信任别人也有能力。勇于说“不！”，降低出风头的欲望。

上述的第四点，包含了一个彼德的新难题——在他的领域图中一个新区段——他喜欢凡事走在最前线，出风头。以上这些说明了整个行动过程。虽然，为了方便起见分成七个步骤，实际上这是个一再重复的过程，换句话说，这里面包含有往返的动作，回到以前的步骤，并加以修改，然后继续做，又重返，如此周而复始。

然而，在彼德的专题里，我们将这些规则、步骤纳入彼德的领域图。

欲评估各种不同的路线，必须视其正反两面，分别评估其可行性与效果。

评估可行性需考虑信息的需求与可用性，及其他有利的因素；反过来，也得考虑可能有哪些阻力与障碍。

至于另一问题有关行动的效果，应该考虑：究竟要达到什么程度才算是完成目标？可能会有哪些正反两面的效果？对你自身以及周围的人可能产生什么效果？

针对以上各问题，有一个解决的好办法，那就是通过“力场分析”来解决。“力场分析”一是个能得到某一行动路线的利与弊的整体观念的好方法，它虽然听起来好像既复杂又高深，其实很简单。我们将以彼德为例子来阐述。让我们讨论彼德改善健康的各种方式，我们选择哪一种并不重要。不论我们选择他的五种方式的任何一种做“力场分析”都是明智而切实的。

虽然这是较易实行的意愿。当你发现比较主要的行动路线后，则你必定也会发现还得将别人也一并考虑进去，这是自我管理的困难之处。虽然自我管理是最主要的，它必须在完全清楚自己所为何事的情况下完成。如此清楚自己所为何事，同时考虑对自己与他人的影响，所下的决定就是“联系”的行为，能对自己与他人负责。

某些特殊的行动是很清楚的，你很容易将它写下来。然而，通常问题都是很复杂的，我们建议你采用“道德想像法”。

尽可能详细地进行道德想像

此法是鲁道夫·史坦纳所命名。其中“道德”二字意指，你意识到你的行为对你与相关的人所造成的结果。虽然你可能希望询问相关人士的意见，但最后还得由你做决定。而你将会清楚地受那些意见的影响来做决定——通常是不容易做到的。最起码你得让负面影响减至最小。（忽视法律等于纵容犯罪。同样地，忽视道德是最大的罪过。）

这种技巧是知易行难！它包含一条可能的行动路线：你想像未来的你选择某种特殊的行动。换句话说：想像你已将该选择付诸实施，想像可能产生什么结果。你还得决定何时真正地实施该选择。一个重大的决定，可能需要多次的试验——例如一个月、六个月、甚至一年。

想像时应尽可能地详细。试着想像发生什么事，在心里绘个画面。愈仔细愈好，如颜色、声音、气味、你的思想、感受是如何？你想做什么？实际上你正在做什么？相关人士有哪些人？他们的想法、感受如何？他们正在做什么？

虽然万事开头难，但此法仍值得你坚持下去。按此法你将认识到自己的某些想法是个好主意，或者你尚未得到足够的信息以做决定。

以彼德想改变生活方式为例：他很快认识到第一项选择——当个家庭主夫——不适合于他。在想像中，他看到他自身的挫折感与厌烦。而且孩子们很快就要离家了，所以家庭主夫也无事可做。

事实上，经过道德想像法与力场分析之后，彼德决定采用第二项：继续留任原职，但改变他的态度。

把焦点放在第一个步骤上

许多人都强调制订详细行动计划的重要性。这些计划描绘出所有你打算实施的各种不同步骤，包括实现目标的日期、测量成功与否的规定、指定资源的子计划等等。

我们的做法稍有不同。坦白地说，我们发现行动计划是个很方便的工具，很难真正实施，却能预估效果。

我们宁可把焦点放在第一个步骤上；你打算做的第一件事情是什么？什么时候去做？怎样去做？一旦你实践了第一个步骤，就能考虑到下一个步骤，然后继续进行下去。

看起来似乎是很简单，但是其实未必是这样。你必须考虑即将来临的机会，做某一件事情，开始某个行动，或是实践决定好了的计划，都有正确、适当的时机，什么时候才是正确、适当的时机呢？实际上，你能做的又是什么呢？

就彼德而言，第一个决定是相当简单的。彼德可以马上开始运动和冥想，就像本章所叙述的那样。但也可以等到明天晚上，从爱登堡回来后重新开始。不过，彼德最好还是先考虑一下怎样运用时间。别忘了，彼德希望多和家人相处，最好是把那天晚上大部分时间都用来和佩蒂谈谈将来的计划，讨论爱登堡会议的情形，而不是自己溜到一边去运动和冥想。于是，彼德改变了主意，准备后天再开始运动和冥想，后天傍晚一回到家里，就开始运动，吃过晚餐，过了三小时以后，再开始冥想。

彼德的另一个决定，就比较复杂了。要趁着什么机会，来开始新的处世

态度呢？他不妨取消到巴黎去出差这件事，叫珍妮去好了。珍妮会很乐意出这趟差，也许会有点紧张，就珍妮而言，这是个很好的发展机会，彼德只要向珍妮充分说明一番就可以了，其实也不必说明得太详尽，应该给珍妮自己动动脑筋的机会，应该要开始信任珍妮以及其它职员的能力。

当然，有时候拟定第一个步骤计划时比较容易，可是真要实行起来，就困难多了。你打算向别人说些什么，最好事先演习一番，这是非常有用的。虽然你也可以自己一个人练习，自己对自己说话，不过最好找个对话的同伴，或者在一群人中练习。这是个很好的方法，可以让自己确切地知道要说些什么，可以增加自信、增强勇气，走到对方面前，说出想要说的话。还有一种做好心理准备的方法，是自我肯定——“我能办得到。”就是个简单的例子。我们将在后面章节中详细讨论这个技巧。

还有一个相当好的主意，那就是和同伴或支持你的人约定好，以“心电感应”的方式来鼓励你。这就是说，你先设定好时间，什么时候要开始执行第一步，和同伴约好，在那个时候想着你，向你送出“支持你的心电感应”。和我们一同工作的发展小组，就经常运用这个技巧。说起来也真叫人惊讶，获得支持的人，觉得功效神奇得很。“因为我知道你们都在想着我，我就能走进老板的办公室，对老板说我认为她错了……”

下面要谈的，是另一种准备的方法：

想象已采取了步骤

首先，要把自己放轻松下来。然后，选出你要采取的步骤或行动。

你想像着自己已经采取了这个步骤，这就是说，脑海中要呈现出一幅鲜明的画面，描绘出你所希望的情景。举个例子来说，假定你的目标是希望能在一大堆人面前发表演说，而且还要一点也不觉得紧张；你的第一个步骤，就是要在下星期举行的销售研讨会上演说。

现在想像着自己，非常冷静而充满自信地站在听众面前，发表精彩的演说。想像得愈周全愈好，要包括听众在内，想像着听众听得兴高采烈，十分欣赏你的表现。听众中有人提出问题，你都能回答得恰到好处，不觉沾沾自喜。听着大家热烈的掌声，心里舒坦极了。接着，听众纷纷向你道谢、称赞，你觉得非常光彩。

这听起来是不是有点过头了？不管怎样，试着做做看。话又说回来，有多少次，发生的状况刚好跟这相反？心里头一直担心着失败，忐忑不安；到头来却发现，所担心的竟成为事实！

在实行时反躬自省

说起实行来，最重要的一点就是——实际去进行！先踏出第一步，然后继续做下去。

当然，我们已经注意到，并非每一次都是这样简单的。如果你的勇气不够，那该怎么办？如果你的意志变薄弱了，又该怎么办？

首先，别忘了要记住自己的决定，为什么这决定就你而言是重要的？倘若你事先演练过，要记住从预演中学到的东西。

想一想那些支持你的人，对你会有不少助益。

要是你和人家约好，以“心电感应”的力量来支持你，你自己心里就得惦记着，感觉支持的力量源源而来。有没有其它超自然的支持？如果你精神上的信仰包括了其它存在的根源（例如指引天使、上帝或诸神，不论你喜欢用的辞汇是什么），你能不能依靠这些精神上的信仰，来支持或指引你？还

有，你内心深处的朋友呢？只要你让内心深处的声音发言？那心灵的声音就会告诉你，该做些什么？怎样去做？你是怎样和内心深处的声音沟通的？（假如你觉得，很难听得到这种心灵的声音，我倒有个很有效的方法，能让你听到自己内心深处的声音，那就是所谓的“倒转回顾”的练习法。这个方法在后将详细谈到。

你实行第一个步骤的时候，要反躬自省，要能掌握得住自己，对自己做的事情，心里有分寸。客观地观察一下自己，就好像是在观察其它人一样。留意下面这几个重点，仔细观察一下：

生理方面：这个人感觉怎样？（其实这个人就是你自己，为了要客观一点，所以用第三人称来称呼你。）是紧张，还是轻松？是沉着，还是烦乱？是呼吸短促，还是深长？（我们有时候会这样说：“深呼吸一下，就会恢复正常。”并不是没有道理的。）

思想方面：这个人的思想、观念、主张是么怎样的？为什么会这样呢？这个人思想的根源是什么？未来的走向是么怎样的？会有怎么样的影响？

感觉方面：这个人感觉怎么样？为什么会有这样的感觉？这种感觉的根源是什么？会有怎么样的影响？

意向方面：这个人想说些什么？想做些什么？为什么想这样说这样做？这说法或做法的根源是什么？这个人的动机是什么？这个人理想中，真正希望做的是么？实际上准备要做的又是什么？为什么要这样做？这个人没打算要做的又是什么？为什么没打算这样做？这一切会有怎么样的影响？

还有，要是你能知道其它有关的人想的是么？有什么样的感觉？想做些什么当然也是不错的。我们会在以后章节中再度讨论到这一点，到时候我们会探讨和其它人合作的方法。

在这样的过程中，你必须要知道发生的一切情况。一方面，不要轻易放弃，也不要偏离了正轨；另一方面，假如发现这个方法行不通，或者只是把事情弄得更糟，最好是修正一下计划，这两方面，要保持适当的平衡。

这样说来，其实在实行的时候，检查的过程就已经开始了。不过，事后你最好以冷静、超前的眼光，来看看你做的事情，你做事的方法，发生了些什么事，你学到了些什么，倘若能这样做，对你当然是有助益的。你不妨运用倒转回顾法（我们刚刚才提到过这个方法），以及重要事件分析法，不妨和你的同伴或支持你的人讨论一下。

也许你对自己的决定有了新的看法，或者你现在发现了其它重要的问题，或者发现了其它可以展开行动的领域。但是你要把握，绝对不只是逃避原先预定的计划。相反地，不要因为初步的成功而乐昏了头，以为这就大功告成了。别忘了这只是你的第一个步骤而已，所以，经过检查之后，你就可以准备进行下一个步骤了，然后就这样周而复始地继续下去。

勇气和意志很重要

最后，我们要谈的是勇气和意志。有了勇气和意志，才能贯彻实行，所以勇气和意志是很重要的，你不妨尝试一下，以简单的练习，来增加你的勇气和意志。

增强勇气和意志，就和增强肌肉的情形一样，愈是经常使用，强度就愈是增大。所以，倘若你经常要做某件事情，而且要发挥意志力才能做好这件事，而你的确能做这件事，那么，你的意志就能日渐增强。

本章里叙述的许多行动，都有这样的性质。举个例子来说，持之以恒地

实行倒转回顾法，就要有相当强的意志力才行。

强意志力锻炼法

我们把这些锻炼法分成两种，第一种是实际去做的时候，需要有相当的意志力才行；第二种是行动本身并不难，但是要每天持之以恒地去做，却不能没有意志力。

下面各个项目，是第一种类型的例子：

- 你很想说什么，但是忍住不说。
- 你想马上做什么事情，但是按捺下来，延后一段时间，等到将来某个适当的机会再做。
- 相反地，你本来想把某件事情往后拖延一段时间再做，但是不要这样，现在马上就做。
- 做一些你自己不想做的事情，这些事情本身不一定要多重要，举个例子来说，你可以故意不在咖啡里放糖；本来喜欢吃汉堡，却买了一份火腿三明治来吃；或者是本来渴望着吃肉，却买了一份素食餐点来吃。
- 仍然是有关食物方面的事——有些食物，你以前从来没吃过，但是认为那些食物不好吃，买一点这样的食物来吃。
- 跟完全陌生的人谈话，每天至少一次。
- 再回到食物方面的事——走进一家餐厅，问问看，能不能叫一样菜单上没有的食物来吃吃。
- 想想看，有哪些情况是你通常会设法避免的，然后，试着去看面对那种情况；譬如说，抱怨不良的服务态度（不过要有建设性），或者是抱怨品质不佳的商品。
- 找个日子穿一下奇装异服。

第二种类型的行动有点不一样，你自己每天找一件事情做做，有点像是例行公事，但是得持续不懈地做下去，最好是每天找个固定的时间去做，这是需要有意志力才能办得到的。其实这行动本身并不怎么重要，不过还是有必要举出三个例子来：

- 短程的散步。
- 转动手指上的戒指。
- 把手提袋中的一枚硬币，从一个地方换到另一个地方；或者把硬币从口袋中拿出来，放到另一个口袋中。

我们在这一节中，要讨论的重点，就是身份这个项目，我们把它做为下表。

需要管理的各方面自我		思想	需要管理的内在过程	
			感觉	意愿或作为
身份	自我	个人价值观；伦理道德标准；哲学精神，或宗教信仰。知道并了解这些及其它方面的自我。认识自己，了解自己是怎样的人。	了解自己的力量，并且因此而感到高兴；尽管自己有弱点，仍然能接纳自己。对自己评价一番。	动机来自自己本身。生活的目的：安全感。信心和希望。不要失落了自我。

不要失落了自己

首先，我们看看思想、感觉、意愿各栏最后几个字，那就是要知道、评估自己，不要失落了自己。

我们在第一节中已经说过，早在从小开始上学的时候，大人就教我们有关其它人的事情，是什么使得其它人有这样的行为，背后的动机是什么，哪些人做了些什么，有些什么成就，哪些人的想法、理论，和解说是怎样的。很少有人鼓励我们替自己着想，或者是想一想自己，找出我们自己的能力是什么，有什么样的弱点，有什么作为，什么成就，对于其它人有什么影响等等。

同样地，我们通常都受到这样的教导，别人比我们聪明，别人知道得比我们多，别人受的教育比较多，别人比较吸引人，比较会做人。简而言之，和其它人比较起来，我们应该贬抑自己。即使父母、老师、老板，和其它具有权威的人，其实并没有这样告诉过我们，我们还是很容易看轻自己，对于自己的形象、看法不佳。每当我们做的事情不尽如意，就准备接受批评。

这并不是说，我们不喜欢受到批评，事实上，为了要更了解自己，必须接受正面的回馈，也必须接受反面的回馈。不过，真正重要的是，以什么态度来接受批评，知道了别人的批评以后，要怎么办。自己能不能利用别人反面的批评，做为自己成长和发展的机会，或者，我还要再让这批评使自己丧失信心，觉得自己多么没有用，多么不吸引人，多么差劲。

最后要谈到的是，我们要想成为真正的自己，经常会遇到许多阻碍，因此会觉得气馁。其它人（父母、老师、老板）都希望照着他们自己的形象来塑造我们，照着他们告诉你的方法去做，照着这儿通行的惯例去做，行为举止要正确，态度要对，要守规矩！

员工不要留胡子

一家总部设在美国达拉斯的电脑公司，规定公司员工不准留胡子，吃午餐的时候不能喝酒。这家公司最近在英国购得一家分公司——联合电脑。联合电脑的员工，不习惯总公司的规定，情绪都低落下来。

这家总公司叫做电子信息公司，总公司通知英国分公司的员工，要遵守公司的职业规范，凡是留胡子的员工都得把胡子刮掉。

蓄在嘴唇上的小胡子，若是修剪得很整齐，倒还可以容许，但是绝对不能穿休闲服，也不能和朋友或同事讨论工资方面的问题。

女性员工一定要穿贴身衬衣、短上衣和裙子，不论什么场合，都绝对不能穿长裤。这个规定使许多员工觉得不合意，有个职员说道：“太可怕了。”

但是昨天，电子信息公司为自己清新的形象辩护，说是公司中大部分的员工都很欢迎这样的“职业规范”，而且能协助员工和公司认同。

电脑业工会的发言人则表示，电子信息公司的规定侵犯了工会的权利。

其实，根据研究结果显示，管理的发展过程，往往经历不同的阶段，会逐渐考虑、感觉到自己，并且为了自己采取行动。（每个阶段都有其特色，决定的方法都有特色，这是和意识层次有关的，所以我们就将这些阶段称为“管理作风”）。你现在先填写一下下面的问卷调查，然后我们再叙述各个阶段和作风。

有关于自己管理方法的问卷调查

下面有五十条陈述，都是关于你自己或是你的管理方法。我们给每一条陈述分配的点数如下：

一点——这条完全跟你的情况不一样；你从来没有这样想过，没有这样相信过，也没有这样的行为。

二点——这条陈述跟你的情况有点一样；有时候你会这样想，这样相信，或者有这样的行为。

三点——这条陈述跟你的情况相当符合；你会常常有这种想法，这样相信过，也常常有这样的行为。

四点——这条陈述跟你的情况非常相像，大部分时间，你都会这样想，这样相信，有这样的行为。

在这些陈述后面，有一张表，划分成许多行，每行中都有几个数字，代表了从1到50的各种陈述，在适当的位置，记下你给自己评估的点数。

1. 我根据现成的规则下决定。
2. 我想法子和权威人士保持良好的关系。
3. 我认为，自己对这里的事务运作有相当贡献。
4. 我的心胸很开朗，愿意考虑其它人的观点，尤其是那些跟我的观点不一样，或者是互相矛盾的，我都会特别留意。
5. 我觉得自己知道下面这个问题的答案，“我为什么会活在这个世界上？”
6. 我觉得不应让感觉影响到做事的方式。
7. 我要找出我们做事的方法——下决定的是谁，什么时候决定，为什么会这样决定。
8. 经理的工作就是管理。
9. 我设法让别人对我形成正确的看法。
10. 我相信某一种特定的人生哲学或观念。
11. 我做不愉快的事情时，会设法忘掉自己的感觉和意愿，集中注意力于既定的法规和程序。
12. 我希望，对我们做事的方式，要有个解释。
13. 我的决定是理性的，合乎逻辑的。
14. 我有一种奇怪的感觉，每件事情和每个人多多少少都有些关联。
15. 我认为有些事情和原则，比我自己个人的成功和雄心更重要。
16. 我喜欢照着规则行事。
17. 我希望精通某些领域中的事务——“我们是这方面的专家……”
18. 我愿意请教别人，听取别人的意见。我下决定时，也会考虑别人的意见。
19. 下决定的时候，要考虑感觉，也要考虑事实。
20. 我不知道，自己对世人是不是真的有贡献。
21. 有时候事情出了差错，或者是我犯了错误，我会检查一下，或者是请教别人。
22. 别人对我有所期望，我虽然并不同意，仍然会努力去做，决不会弄糟大局冒险捣蛋。
23. 我喜欢自己想出办法来，而不是依赖别人的决定或解释。
24. 当我下决定的时候，会设身处地想一想其它人的立场，并且想像那些人会有怎么样的感觉。
25. 我知道必须给这个世界什么。
26. 我碰到新的或是出乎意料之外的事情时，总会不知所措。
27. 我认为你应该直截了当，爽快地决定事情。

28. 我正在发展自己做事的方法或风格。
29. 我根据直觉下决定。
30. 我觉得有些目标比我自己的发展更重要,我对于那些更重要的目标有相当热诚。
31. 经理的职责就是,指示并监督属下执行业务。
32. 我觉得有时候别人很难接受我的观点,所以我就没把自己的想法说出来。
33. 我寻求新的经验,即使这样做很困难,甚至有点不妥当,有点冒险,也在所不惜。
34. 经理的职责就是要让每个人都能管理自己。
35. 有些事虽然和我的事业与发展无关,但是我觉得很重要,我愿意为了这样的事牺牲个人利益。
36. 我向别人请教做事的方法。
37. 碰到事情发生变化时,我会向其它有关的人请教应该怎么样做。
38. 有时候事情出了差错,或者我犯了什么错误,我会设法从其中学得一些教训,并且决定下一次该怎么做。
39. 我替自己的发展着想,也替属下的发展着想,我认为两者同样重要。
40. 经理的职责,就是创造比较好的生活环境,好让别人生活在其中。
41. 我喜欢直接了当的指引。
42. 我发觉自己想要向现状挑战,但是却没有这样做,因为并没有什么益处,会把生活弄得更糟糕而已。
43. 有时候,我觉得自己的容貌和这个环境有点格格不入。
44. 我做某件事的时候,知道的感觉、希望和偏见对我有什么影响,先考虑这几点之后,才下最后的决定。
45. 我相信我对于社会真的有贡献。
46. 我做完了这个问卷调查以后,希望有人能解释一下我得到的点数,教我代表了什么,我应该怎么办。
47. 我做完了这个问卷调查以后,希望能把我得到的点数和其它人的点数比较一下。
48. 我做完了这个问卷调查以后,希望能有机会思考一下,我得到的点数代表了什么意义。
49. 我做完了这个问卷调查以后,希望能思考一下,这和本节以及其它地方叙述的方法,有什么关联。
50. 我做完了这个问卷调查以后,希望思考一下,就以我对社会的贡献这方面而论,这代表了什么意义。

另外,就以做经理这方面来讲的话,这个问卷调查能让你知道些什么?

一般人刚刚接下经理职务的时候,都喜欢照章行事,照着标准程序和规则去做,这样才会有稳固的出发点(阶段/作风一)。过了一段时间以后,就比较熟练于口头指示,应用大家都能接受的惯例、传统、常理、通行的解释(阶段/作风二)。从前表开头的地方,就可以看出这个道理来。你再看一看那张表,就会发现,虽然有许多经理喜欢保持这种情形,随波逐流,受到外在因素的控制,迟早有些比较能干,比较有成就的经理人员,会增加一些新的作风,就会进入新的发展阶段。到了这时候,就会开始替自己着想,想要改变一些事情,试行一下自己的主张;这样的人比较能变通,即使碰到了危

机或变动，也能够管理得妥当。

不巧的是，有些人喜欢坚持传统，为人处事都遵循往例，这样就会和比较能变通的人起冲突。当然，有时候遵循传统是有道理的；但是另一方面，做老板的也经常为了很不适当的理由，而放弃了新主张。（当然，你扮演老板角色的时候，也免不了会犯同样的错！思想开通是很重要的，这样才算是健康的思想。）

但是，独立思想的时候，还是可能会碰到危险，那就是热诚与自信，会妨碍到客观的看法，常常会变得有点自大。所以，要有谦虚的态度来加以调合，要了解其它人也都有正当的思想、意见、权利。

所以，等到你变得比较聪明，知道得比较多的时候，你就会学到，以比较宽广的眼光来看世事。这就是说，你不再随便下判断，头脑会比较开明，愿意听一听别人说的话，态度不会拘泥不化；别人对于你，或是对于你的主张有什么意见，你会加以考虑，而且会考虑到，你的建议有没有更广泛的效果，不仅能影响你自己或你服务的部门，并且能影响到其它人。

虽然这看起来是很明显的进步过程，但是，要察觉出你或其它人已经进展到哪一个阶段，并不是那样简单的事。举个例子来说，许多经理都很熟练于运用“职业上的技巧”，例如知道怎样掩饰你记不起某个人的名字，这类有用的小把戏。如果能很从容自在地这样做，人家就会有这样的印象，认为这个人行事的作风是属于第三阶段（阶段/作风三），也就是说，为了自己而想出这些点子。其实却并不是这样，因为这并不算是真正的思考，而是尝试错误，和找出标准这两种能力的微妙混合，可以说是介于阶段/作风一和二之间的状况。所以，这就是卡耐基最专精的领域——赢取友谊，创造影响力，而不需要思考（阶段/作风四），或实际的人际沟通和心意交流（阶段/作风五）。畅销书《速成经理》所表达的，也是同样的理念，只不过更现代化、更具经营技巧。这是因为，许多经理都想寻求打破现状的方法，所以这本书才会这么畅销。可惜的是，因为这些都相持在阶段一或阶段二，所以，阶段一或阶段二的简单解决方法，从长远的眼光看来，并不能帮得上什么忙。没有多久，这些经理人就会和我们其余的人碰头，后者喜欢看一本和速成经理相抗衡的书——《速成员工》（当然，这本书所叙述的是一些能反抗前者的技巧和手法，同样地，也没有真正考虑或了解别人，没有和别人接触，也没有替别人的立场着想）。

下面统计表简要叙述了这一切。如果有人需要运用更成熟的作风就要再进展到下一个阶段，以达到明确的目的，当然也许并不是所有的人都需要，从研究结果由这个问卷调查得到的点数，能让你从侧面了解，你的管理作风是怎样的（点数越多，你的行为模式就越接近那个阶段）。现在就完全由你决定，认为怎样，感觉怎样，要做些什么。要记住，从下面你可以看出各个作风好的一面和坏的一面，以及要开始进展到下一个阶段时，该做些什么。

统计表	1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35
	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45
	46	47	48	49	50
统计					
阶段	1	2	3	4	5

发展阶段

- (一) 规则和程序
- (二) 规范和传统
- (三) 为自己着想
- (四) 包括了内在和外在的知性
- (五) 目的

现在，你能运用这自我管理，那就是人生中的目的。

这种方法的好处

固定的程序等等，碰到了某些紧急状况时，会很管用，这就是说，迅速正确的办事能力，变得特别重要。这对刚开始的人，也很有用，提供了稳固的基础，良好的出发点。

能叫你的行为合乎“正当”方式，这就是说，配合大家都能接受的理由、理论基础、解释，而且社交和政治观点都会受人尊敬。这样一来，能和有权势的人相处得很好，能免于麻烦，人家会认为你相当安全、可靠，可以让人接受。

比较能富有创意，能管理新的、暧昧的、变化多端的情势，不论是在组织中，或是在你生活中的其它各方面，都同样具有作用。而且，以“正确”的方式来做事，这样一来，你就会不受欢迎。

你现在已经在为自己着想，为自己下决定，并且能完全了解你自己和别人的目标、主意、感觉：这样一来，会导致别人看来像是“直觉行为”的情形。要达到这个阶段，就能够寻找适当的作风模式，加以运用，这就是说，你现在有了一种作风，能够有意识地加以选择。

滞留在这个阶段的影响

事实上，没有多少人曾留滞在这个阶段，如果留滞在这个阶段的话，就只能在有限的“标准”情况下发挥作用。碰到真正需要管理经营的时候，就很没有效果了。

许多经理都停留在这个阶段，而且觉得这样做很快乐，因为这样可以过着相当满意的日子。当然还得付出长远的代价，会觉得不舒服，觉得怀疑，

“当然人生一定不止是这样”，这样的想法会慢慢爬进脑子里。因为没有照着第一章中的大纲来管理自己，结果会遭遇到许多困难，这就是说，会进退两难，觉得无聊，变得懒惰，变成没有原则的人，诸如此类的。

滞留在这个阶段，就表示你为自己打算的时候非常精明。

但是你会变得太过于自导自演，完全忽略了其他人的思想、感觉、价值观和目标，也无视于你的行动会对别人有什么影响。你也可能会误导了自信心，变成了自大。

停留在这阶段并不算坏，不过，你现在也许会发觉，愈来愈需要、愈来愈希望运用这些技巧，以及这种能力来管理自己，并且是为了明确的目的，你自己觉得这目的很重要。但是，也有误用能力、误用这种高度知性的危险，变成了要达到个人野心，操纵别人，对别人相当专制，或者是要达到其它坏的、邪恶的目的。

下一个步骤

为了要往前迈进，你必须开始质疑，修正偏离标准的程序，除了指示以外，还要寻求解释和理由。

你必须开始质疑，并且向既定的，大家都接受的方式挑战，做事并不一定要照那样的方式去做。开始替你自己想想看，你真的认为，这是做某件事的最好方法吗？你怎样找出自己的答案，怎样自己得到结论或下决定？

所以，你必须开始以谦虚的胸怀来调合自大的心理，把自我管理和管理他人，以及他人的管理综合起来；尤其要知道其它人的观点，清楚你的举措对其它人有什么影响，然后才下最后的决定。能对其它人的发展贡献些什么，这样对自己也是有助益的。

要开始寻求特别的目的，要这样问自己：“为什么我会活在这儿？我在人生中该作些什么？”

现在，你在自我管理的时候，相当了解自己人生中的目的，也知道自己想要完成的任务是什么。希望这个任务，不只是为了你自己而已；不论你选择的，愿意为之献身的任务是什么，最好是对他人有所贡献，要对你的组织、你的职业、你的专长、你的社区、你的社交团体，你的家庭，有明确的贡献。不过，这也可能造成相当大的危险，如果是投入于坏的、邪恶的目标，那就会成为狂人或专制暴君。（有的时候很明显，有的时候却伪装成伟大的救世主。）

不过，你现在可能已经很清楚，本节的目的，是要使你增加知性能力，迈向阶段/作风四或阶段/作风五。其实，这也并不是说，阶段/作风四的举措，就一定比阶段/作风一或二好，重点是在于，为了要充分管理自己，就必须能在任何时候，有意识地选择并应用最适当的作风。若想把自己管理好，就得能衡量状况，决定采取哪一种作风，并且将它付诸行动。

知道关于你自己的一切

下一节中，我们要你评估自己，并且做你自己。我们对于自我的感觉，可以分成三方面来说；现在我们要把重点放在第一个方面，那就是知道你自己。

这个主题包括的范围太广了！也许，想要知道关于你自己的一切事情，未免野心太大了，说实在的，要花一辈子功夫，才能知道自己。所以，我们在这里要叙述一些方法，运用这些方法，你就能大量增加对自己的了解，不论是现在的自己，或是将来打算进行新计划时的自己，都有同样效果。我们

有个行话，叫做“获得回馈”。

以富有建设性的方法获得回馈。

先做个小小的测验，然后我们再来讨论这个问题。

思考一下，前三、四次你有机会了解自己时的情形，你做了些什么？你有没有躲开那些情况？如果躲开的话，是怎样躲开的？为什么要躲开？

或者，你有没有趁机了解自己，如果有的话，你是怎样反应的？

建设性的或者是破坏性的回应？

就每一次机会来说，结果怎样？对于你、你的发展、和自我管理有什么样的影响？对于其它有关的人又有怎样的影响？

你对于回馈有怎样的反应，有多大的影响。有什么异同？当然，关于回馈这方面有几个问题，其中之一就是，你也许会不喜欢那回馈；接受对于自己不好的评价，总是不愉快的，就是因为这个缘故，我们许多人都想避免获得回馈的机会。同样地，我们得到有关于自己的信息时，如果觉得不满意，总有许多不接受的方法。这些方法包括了否决（那不是真的）；逃避（我必须到什么地方去）；找个理由来搪塞（没关系，因为……）；攻击信息的来源（反正那个家伙是个白痴）；以及混合这些和其它方法，来逃避问题。你最喜欢采用的，是哪些方法？

如果你觉得那批评是正当的，或可能是正当的，就要听一听别人的批评，不要否认、攻击别人，或是逃避；宁可冒险和批评的人沟通，要求对方说出更多想法，并加以澄清。“除了这次之外，其它时候，你有没有觉得我侮辱了你？”“你能不能多告诉我一点，我做了什么你觉得不能接受的事？”“关于你说的那种行为，能不能举出比较实际的例子来？”“我说了什么使你觉得不舒服的话？”

当然，有时候某些批评的确是没有道理的，不过无论如何，批评你的人一定有某些理由。如果你希望和那个批评你的人保持有利的关系，你就会发现，从长远眼光来看，澄清没有道理的批评，并加以运用；而不只是忽略或不管，才会让你得到好处。

首先要了解，否认别人的批评、保护自己、反唇相讥，都没有什么好处。我们要仔细听别人的批评，并且想办法找出批评是从哪儿来的。是不是以前你做的某一件事情，现在才显示出最后的结果来？（从某方面说来，发生这种情形是有道理的，但是，你一定要弄清楚真正的原因，然后研究出个道理来。）或者，是因为那天碰到了许多挫折、焦虑、充满了受到威胁的感觉，或者是还有其它不如意的原因？如果是这样的话，你必须决定，是这样让事情过去就算了呢？还是要面对事实呢？“听我说，我觉得你很担心明天的会议，你的情绪也影响到我，我们可不可以暂时把这件事情搁到一边去；现在，我们能不能一同想出办法来，好让你对明天的会议比较有信心？”

即使你不同意别人的解释或批评，你也许仍然能看得出来，为什么那些人会觉得你、或你做的事情不好。碰到这样的情形，你最好表示了解对方的想法，就算是只做到不觉得不舒服的地步也是好的。“也许我该早一点让你知道。”或者，“也许当时我太过于热心，进行得太快，忘了请教你的意见。”

常常发生的情形是，以非建设性的态度接受正面的回馈。许多人都不愿意听别人对他们说的好话，否认别人说的好话，或者认为那算不了什么，或者并不怎么相信那些话（你那样说，只是为了表示很友善）。

所以，要学着以高雅的态度来听别人的称赞。不但要听，还要听得出来：

“是啊！我能够那样做，觉得很高兴。”“谢谢你，我觉得那天的确做得不错。”

另一方面，你也可能会被好消息冲昏了头，结果变得自大，一心只想到你自己了不起，而忘了自己的其它方面，而尽量避免建设性的批评。另外一种类似的情况，则是老板或领导人的四周充满唯唯诺诺的人，近年来，我们常常看到这种情况。

打个比喻来说，日常生活里，你想要知道头发看起来怎样，你会照镜子，或问一问别人。

这就是探究自己的基本方法，要以别人，或者是什么东西做为镜子。现在，我们就把重点放在人以外的镜子上。

这并不是说，我们要建议你一下子就做这许多事情，要是这样做的话，你可会累死了！请你记住，我们想要提供的，是各式各样的方法，这样一来，碰到了某种场合，你就能选择自己觉得最适当的方法来运用。

揽镜自照

说实在的，想要开始对自己多了解一点，有个好方法，那就是自己对着镜子照一照。坐在镜子前面，或站在镜子前面，愈久愈好，穿着衣服或没有穿衣服都可以。你仔细看一看自己，平常我们几乎都没有真正仔细地看一看自己。

首先，你看看生理方面的自己，你的身体看起来怎样？你对自己的身体觉得怎样？现在的情况怎样？你希望从中得到些什么？希望受到怎样的待遇？也许这听起来有点怪怪的，不过你必须试试看，同时要挪出时间来，听听看你身体各部分说些什么。（这并不是说，我们在暗示，你身体的各个部分，真的会对你说话，我们想要告诉你的重点是，你潜意识中几乎可以确定，你身体的各个部分，需要的是什麼？但是在平常的日子里，许多噪音和行动把我们弄得很忙乱，所以我们从来没有听听看，潜意识里想要说些什么？）

最好先摘要记下你的反应，然后再继续进行下去。接下来，就要想一想你的技能。同样地，先看一看自己在镜子的影像，然后说道：“这个人擅长于……另外，如果能增进……方面的技能，那就更有用了。”跟刚才一样，摘要记下答案。

然后，仍然继续注视着你在镜子中的影像，思考一下，你在这世界上要做些什么？“这个人完成了……现在正在做，或是打算要做……不过，如果能往外发展，继续……那就比较有助益了。”

最后，“这个人有什么与众不同的地方……因此，对于自己的感受是……”

显然，你可能希望，在虚线中填入许多。这个照镜子的练习方式，有个主要的目的，那就是对你自己会了解得比较清楚。当然，同时你也可能会触发了对于自己的感觉（可能是正面的，也可能是反面的）；倘若你想进一步探究这种感觉，并且获得一些处理感觉的主意，可以在以后章节中找到不少主意。同时，也别忘了前面所谈到的计划和实行方法。

倒转回顾练习法

这是个非常基本的练习，能帮你了解自己。你可以在任何时间中做这个练习，不过，在一天快结束的时候，是最合适的时候。

找个安静的地方坐下来（你也可以躺着做这个练习，不过这样一来，你很可能不知不觉地睡着；如果你有失眠的毛病，这倒是个很有效的治疗方

法，但是，这并不是练习的真正目的！），然后开始回忆当天发生的事情，从最近的时间开始，往回复习。回忆你做的事情，愈具体愈好，把发生的事描绘出来。那个时候，你在想些什么？你感觉怎样？你想做些什么？你事实上做了什么？还有其它有关的人呢？那些人想些什么？感觉是怎样？有什么意愿？想做什么？

刚开始的时候，你会觉得，这是个很困难的练习。倘若是这样的话，刚开始时，只回顾过去的两、三个小时就可以了，然后再逐渐扩大，包括一整天在内。逐渐地，你会愈来愈了解自己，了解你的行为，为什么有这样的行为？你对其他人有什么影响？其它人对你又有什么影响？

倒转回顾练习法，跟前面所叙述的其它活动和练习一样，若要产生适当的功用，必须持之以恒地实行，每天不断练习，持续很长一段时间（可以说是一辈子的事）。另外一种方法，是分析重要事件，这就不必那样持续地、经常地实行。所谓重要事件，就是对你相当重要的事情。可能是你觉得处理得特别好的事，或者是处理得特别糟的事，或者是你觉得受到伤害的时候，或者是觉得生气的时候。显然，这是必须由你自己来决定的。

分析这样的事件，有各式各样的方法，在这里我们所建议的方法，就是写日记。

自己的日记

拿出一本笔记簿来，在簿子上划一条线，分成两部分。

其中一边写的是发生的事情：除了你自己以外，还有哪些人牵涉在内？那些人做了什么？你觉得那些人感觉怎样？想的又是什么？

另外一边写的是你的行为：你对于这个事件的想法和感受。你想说些什么？做些什么？实际上，你说了什么？做了什么？

过了一段时间以后（至少要过了一天），再读一遍发生过的事情。你看一看发生了什么事？现在觉得怎样？认为那件事情怎样？那件事情使得你想做什么？有没有尚未完成的事情？你打算要做什么？你从这一切学到了什么？

经过一段时间，记下来的事情就愈来愈多，这时候，你就可以更进一步地运用一种技巧，来加以解释，这个技巧叫做贮藏格，也可以称之为分析镜，这是个探索你自己的好方法。

经过一段时间以后，假如你已经记录下来不少重要事件，就会发觉情况愈来愈清楚，有的时候，你对自己能管理得很好；有的时候，却没能管理得那么好。现在，你想要更进一步探索，看看你是不是能发掘得更多一点。

第一步就是选出大约十件事情来分析，其中有一半是成功的例子，另一半是失败的例子。然后，以一个字或很短的语句，来分辨或注记各个事件。这样一来，以后提起这些事件时，就比较快、比较方便。

为了要说明得详细一点，我们从汤姆的日记中，选出六个事件来。我们把事件简化，这样比较好解释。但是，基本上这些都是真实的事件。

简要标示

商店中大排长龙，原来那家商店要清出一种存货，于是大做特价品的广告。（商店）

向一群经理发表演讲，介绍加入自我发展团体的观念。（演讲）

与赞助团体开会，以便取得一项计划的资金。（赞助人）

在火车上和管理员发生争执，起因是时刻表上列明了有餐车，其实却没

有，管理员说是由于“营运原因”才会这样。（火车）

给一群接受管理训练的人上了一堂课。（上课）

和餐厅的女侍发生争执，因为那家餐厅所谓的《新鲜水果沙拉》其实是罐头食品。（餐厅）

你选择好，并且标示好事件以后，然后把各个事件的名称，填写在第一行中，次序并不怎么重要。另外，再把各个事件的名称，分别写在小纸片上。所以，就拿汤姆的那六个事件来说，就要用六张小纸片。像洗扑克牌一样，把这些纸片混合起来，然后随便抽三张出来。

思考一下，这三个事件之间的相互关系。举例来说，我们找出的三个例子中，火车跟其它两个都不一样。什么地方不一样呢？首先，这个事件处理得不太好，另外两个事件则处理得比较好。

我们就把这种对比，在“特征”栏内登记下来，以技术名称来说的话，就是结构。下面是实际的例子：

右 处理得不好 左 处理得好

继续考虑这三个例子，会发现其中两个和工作有关，其中一个则否，所以，下一个结构是这样子的：

右 和工作无关 左 和工作有关

你继续进行这样的过程，直到再也找不到这样异同的对比为止。当然，这些对比未必都是一样的。举例子来说，我注意到，其它牵连在赞助人这个事件中的人，年龄都比我大，至于牵连在其它的两个事件的人，不是年龄比我轻，就是与我同龄。于是，又形成了一个对比结构：

右 其它人大部分年龄较轻，或年龄一样大。左其它人大部分年龄较大。

继续在这三个事件上下功夫，进行各式各样二比一的组合，直到你认为已经想尽了所有的对比结构，然后再把那三张纸片放回到纸片堆里，混在一起，然后再找出三张纸片来。

假定这一次，你取出来的三张纸片，分别是餐厅、演讲、赞助人。（这三个事件中，其中有一个已经讨论了，不过没有关系，只要不是三个事件和上次完全一样就可以了。）我们可以立刻发现到，在处理得好和处理得不好这个项目中，演讲和赞助人这两个事件可以放在一起。另外，你还发现了一个新的项目，那就是在餐厅和演讲这两个事件发生时，你患了重感冒，觉得很不舒服。而在赞助人那个事件发生时，你觉得精神好得很，所以，我们又可以加上一个新的范畴。

应用问卷调查，获得有关信息

获得和人有关的信息，有个最常见的方法，那就是应用问卷调查。大部分设计问卷调查的人，都是想获取有关其它人的信息，这些信息是要经由专家来判定的（例如，选择的过程）。不过，给自己的问卷调查，可以增加对自己的了解，这是毫无疑问的。

问卷调查可以分为两种——自由问答式的，和非自由问答式的。前者的问题，是要你以自己的文字写下答案来，后者的作答方式，则包括了在格子中做记号，选择适当的答案，按照喜好程度加以排列等等，结果得到的，是以数字来计算的分数的，刚才这节里做的练习，就是属于这种形式的。

自由问答式问卷调查的答案，有一个问题，那就是需要加以解释，一般都认为，那得由专家来解释。但是，为了配合自我管理的哲学，经理应该想出自己的答案来，并且自己加以解释，我们相信这是可能的，而且也是我们

希望的。当然，若是能和朋友或同事讨论的话，也是很好的。

其实，你可以直接用自由回答式的问卷调查，来和其它人沟通，把问卷调查当成谈话或讨论的大纲，互相问问题，并加以讨论。

本节中有不少这样的项目，我们这里就有个和本节主旨有关的，了解你自己，你也可以看得出来，这些问题中，有不少都是相当复杂的，得花不少时间来研究。我们已经提到过，碰到这样的问题，最好是先沉思一、两天，然后再想出正式的回答来。当然，你也许会希望先集中全力于其中一、两个问题，可以自己和自己讨论，也可以和伙伴讨论，其它的问题，可以留待以后再讨论。以最适合你的方式，来加以处理。

有关了解自己的问题调查与讨论

(a) 个人的信仰、标准、价值观

1. 你对于以下各个事项的基本信仰是什么——人群、工作、家庭生活、政治、道德、你的国家、国籍、种族、你的性别、其它国家的人、其它种族、和你性别不一样的人。

2. 你对于宗教、精神方面的事情，生与死的基本信仰是什么？

3. 你的想法和感觉一直都是这样子吗？或者，你发觉自己的思想、信仰、价值观，经过一段时间后会改变？如果有改变的话，是突然的改变，还是逐渐的改变？

4. 如果对于这些你一点都不相信，那么就再思考一下。你一定相信某些东西，至少在潜意识中，也许是暗藏着的假设，但也是一种形式的信仰。

5. 倘若你发现，这些问题之中，有些会使你觉得不舒服，那就是刚才说的那个情形了。

于是，你要想办法找出不舒服的原因来；知道了原因以后，不妨考虑一下，如果你希望的话，可以决定不去探究那个区域。

6. 倘若你的确认为，自己对任何东西都没有自觉意识的信仰，那么你的感觉怎样？倘若能够的话，你打算怎么办呢？你要做些什么？

7. 你有没有发现，自己的信仰中，有不一致的地方？也就是说，有没有互相矛盾的地方？

8. 你的信仰概源是什么？基础是什么？你在决定什么是对的，什么是错的时，有谁能影响你？有什么东西能影响你？

9. 你的信仰和价值观，怎样影响你的思想和感觉？你希望做的是什么？实际上做的又是什么？

10. 你能不能想起这样的情形，你做的某件事情，不符合自己的基本信仰或价值观？事情经过是怎样的？你觉得怎样？你为什么会那样做？

11. 想想看，你对这些问题该怎样回答，你认为其它人对你的看法，是不是跟你对自己的看法一样？或者，也许有的人看法跟你一样，有的人却不一样？

12. 最后再回顾一下，你对这些问题的答案，觉得怎样？这些答案是不是能描绘出你自己的形象？那些形象是怎样的？你对于那些形象的感觉怎样？对于这个问题，如果你要采取什么行动的话，该怎么办？（现在，如果你说什么也不想做，也没有什么关系，不过，这些必须是有意识的决定，正反两面都恰当地考虑过。别忘了，你现在是在自我管理。）

(b) 关于你自己的知识

13. 写一篇叙述你自己的文章，两、三页就可以了，以第三人称的口吻来

写，好像是在描述其它人一样。你觉得，哪些方面是很容易就能描述出来，不会觉得不自在的？有没有不容易描述出来的方面？或者是不知道的方面？或者是觉是不自在的方面？

14.不妨把这篇自述拿给同事、朋友、家人看一看？看看那些人能不能认得出来？你也可以在文章后，加上几页空白纸张，请那些人写下对你的看法。

15.最后，回顾一下你给这些问题写下的答案，你认为怎样？给你自己描绘出怎样的形象来？你觉得怎样？如果你想采取某些行动的话，打算怎么做？

显然，这整编内容中要谈的，主要是知道你自己，我们也希望，你会觉得书中的某些练习很有用，你可以自己做练习，也可以和伙伴或一群人同做。下一节中，我们要继续探讨，评估自己和做自己的方法。

我们要在这节中，继续探讨自我的问题，从知道你自己，进展到评估自己、做自己。首先你要知道，目前你评估自己、做自己，要进行到什么程度。所以，你必须先找出下面这个自由回答式问卷调查的答案来，可以自己一个人做这个练习，也可以和同伴一起做。

有关评估自己、做自己问题的调查和讨论

1.你对于自己的感觉怎样？对于自己的能力、弱点、特征感觉怎样？对于自己的身体、健康感觉怎样？对于自己的技能感觉怎样？对于自己在这个世界上做的事情，感觉怎样？

2.想像着你自己的个性，写下一份参考资料，在那资料中，你要说些什么？

3.你的感觉怎样影响到你，以及你做的事情？怎样影响到发生在你身上的事情，以及其它人做的事情？你能不能想出一些例子来？

4.你认为，其它人知不知道你对自己的感觉是怎样的？

5.你有没有感觉到人生的目的——你活在这世界上是要做些什么的？

6.你的天资是什么？你应怎样来运用这天资？为了谁而运用这天资？

7.谁在影响你？什么在影响你？你做了什么？怎么做的？不妨画一张影响图，显示出各种影响你的力量，是从哪里来的？这些影响有没有相互抵触的地方？你的反应是怎样？你自我管理的成效怎样？

8.你认为其它人对你的看法，是不是和你自己对自己的看法一样？或者，有的人看法一样，有的人看法不一样，谁的看法和你一样？

9.现在回过头来看看，你是怎样回答这些问题的？你认为这些答案怎样？你的感觉又是怎样的？你打算将怎么办？

为什么觉得自己不好

我们常常会觉得自己不好，可能是由于反面的回馈，也可能是由于和别人比较的结果，别人似乎比较能干、比较聪明、比较美丽等等，我们在前面中已经批判过这种情形。这些不好的感觉，会以两种方式，渗透进我们的生活中。首先，这些不好的感觉会创造出一种预言，而这预言本身会逐步实现。既然“我很差劲，没有人会喜欢我”。我就想避开其它人，不想和别人相处，变得退缩，到后来其它人都离开我，只因为我实在并不吸引人。

事情变得愈来愈糟，因为即使有一部分的我告诉自己，我没有用，其它部分的我却不相信。所以，虽然没有其它人忽略我，我却找出借口来，说这是因为其它人太差劲、太笨、太无聊等等。所以，反正我不想结交那样的人，避免那些人，不理睬那些人，这样反而比较好。

于是，这恶性循环就不断继续下去，其它人注意到我的行动孤僻，相对地也会和我保持距离，不但加强了我对自己不好的看法，也加强了我对其它人错误的、不好的看法。于是这种情形就这样不断演变下去……这种行为模式是很常见的，所以有一种心理治疗法，就是根据研究这种恶性循环的严重后果而建立的。发展出这种心理治疗法的，是位美国精神病学家，名叫艾里斯，艾里斯治疗的对象，都是些深受忧郁症之苦，或是有自毁倾向的病人，这种治疗法叫做理智情感治疗法。

挣脱毁灭性的恶性循环

本节是为了“发挥思想的经理”而写的，我们并不是建议，这些经理都该去接受心理治疗。不过，我们能修改一下情感治疗法的原则，来挣脱这恶性循环；这恶性循环会令我们觉得情绪低落，沮丧抑郁，仿佛一整天都不顺利似的。

艾里斯指出，我们都有一种倾向，那就是对于自己或其它人有些不合理的信仰或假定，为什么会是这样子呢？我们找不出合乎逻辑的原因来。譬如说，有些人会相信“我在各方面都应该很行。”这是谁说的？这样的信心是怎么产生的？只要你肯想一想，就知道这种想法是完全没有道理的。就算我们的父母、老师、老板告诉我们，那是真的，我们也不可能办得到。可是，只要我们坚持着那假定，就会常常觉得不快乐，因为在许多场合中，我们常常会发觉，自己并不那样行。

问题是，这样一来我们就开始自我设限。我们本来应该这样想的：“好吧，若是能做得更好的话，那就好了，但是至少我可以学到一些东西。”我们却坚持着这样想：“我太差劲了。”于是恶性循环又开始了。

所以，我们要做的就是把那自我设限丢掉，首先，我们要认识那背后的假设，只不过是胡说八道，然后，要以比较合理的信心来代替。

现在，我们来研究一下这些不合理的假设。

第一号不合理的假设：我在各方面一定都很行。这等于是个惩罚自己的好武器！事实上，谁也不可能在每个方面都很行的。

那么，手中握有自我惩罚工具的这些人，会碰到些什么事情？显然，这些人一天天地累积经验，等于是在证实自己不是技术和美德的模范，没办法实行这不可能的理想。结果，这些人就自己惩罚自己，压抑自己，觉得自己不能胜任等等。更糟的是，这些人会这样想：“我一事无成，一点用也没有。”一旦落到这种地步，就算做了什么很不错的事，也不肯承认！而会觉得本来应该做得更好的。有其他人给予正面的回馈，这些人也不肯听，却会这样想：“你这样说，只是为了表示友善而已。”或是：“我只是运气好而已”。

为了要摆脱这种假设的恶劣影响，就必须以其它想法来代替：

谁也不可能对某件事情专精得无懈可击，更别说是每件事情都无所不能了。不过，我也和其它人一样，还是有能力把某些事情做得相当好，这些事情有……。

自己想想看，然后写张清单，列出你擅长的是什么。克服内心深处不实的谦虚感（其实，这就是内在的敌人，想要阻止你评估自己）。也许你可以和其它人讨论一下这个问题，倘若你和其它人约好了，一同努力找出自我管理的方法，不久之后，有人问起你的专长是什么，你就能回答得出来，不会觉得不好意思了。

当然，有的时候你的表现比较好，有的时候表现就比较差。不过，比较

不顺利的时候，并不表示失败，而是给予你检查和学习的机会。所以，你并不是一事无成，你在发展、学习更有效的自我管理方法。

现在，你已经有了这个新的、正面的假设，这假设包含了你自己和这个世界，运用一下所谓的肯定法，就更能加强这假设的力量，这是很有效益的。以后我们再来讨论这点，目前先回到第二种不合理的假设。

第二号不合理的假设：时刻都要有其它人的爱护与赞同。这等于是自我麻烦，某个人所赞同的，可能是另一个人不赞同的，这样一来，你会过着紧张的日子，就好像走在摇晃的钢索上一样。要不然，你做的事情，人家还是不会赞同。不管怎样，倘若你的行为需要别人的赞同，等于是受到操纵，你就不是真正在管理自己了，对不对？

需要别人的爱，也会造成同样的情形，而且可能甚至更糟糕。如果你所做的一切都是为了要争取爱，或者是避免失去爱，那么你永远不可能成为自己。而且，你自己心中也清楚得很，爱并不是这样的。爱不是商品，是钱买不到的，也不是争取得来的。

既然是这样的话，想要买或争取爱，就行不通，因为爱的本质是不可能用买或争取而得的。但是，这不合理的假设，会触发另一个内在的敌人，这内在的敌人会告诉你：“我一定有什么地方不对劲。”你又认定自己是：“不吸引人，不讨人喜欢的，惹人讨厌的。”于是，你又坠入了另一个恶性循环，创造出另一个会自行实现的预言。这样一来，你的行为在别人眼中看来，的确会变得比较不吸引人。如此一来，要别人喜欢你，就变得困难得多。相对地，这也就增强了你认为自己不讨人喜欢的想法。

同时，你那内在的敌人，还会诡计多端地使你责怪其它人，对其它人不友善、不体谅、不公平、拒人于千里之外等等。另外，还有一种自我防卫的方法，那就是找借口：“那些人真无聊、愚蠢、不吸引人、邪恶……，所以我并不指望那些人喜欢我。”

那么，有什么好的假设或人生观，能使你接受呢？下面叙述的是个例子：

有人喜欢我、爱我、赞同我的话，是很好的事。但是一定有些时候是相反的。即使这样，又有什么关系呢？是自我管理比较重要？还是设法争取朋友比较重要？如果有些人不想做我的朋友，那就随他们的便。其实，若是要说有什么影响的话，是他们的损失，而不是我的损失。不管怎样，还是有很多人喜欢我、爱我、尊敬我，包括……。

现在，把这些人的名字列出来。然后再沉思一番，这些是怎样的人？既然这样的人都仰慕你、尊敬你、爱你，那么你自己应该是怎样的人呢？那些人喜欢你哪些地方？你能不能跟其中一些人查证一下？

而且，有些人好像不喜欢我，不爱我，或者不赞同我，但是这并不一定就是因为你不好，惹人讨厌等等，毕竟，这个世界有各式各样的人。

这也可能是使用肯定法的好时机，待会儿我们再来探讨这个方法。

第三号不合理的假设：我有权利依赖别人给我想要的。胡说八道！你不但没法有这样的权利，而且倘若这样相信的话，就是和自我管理背道而驰。既然你不可能从他人那里得到所有你希望得到的东西，所以你会觉得失望，觉得受到挫折，会对不合作的人发脾气。于是你就会这样想：“我的运气真差。”、“我孤独得很，不知该怎么办。”、“我让人家给出卖了。”而且，你会认定其它人都不肯体谅你，不能帮你的忙，都是自私的混蛋。

那么，具有建树的观点应该是怎样的呢？

常常会有这样的情形，其它人不能、不愿意，或者的确不应该给我想要的东西。那又怎么样呢？我并没有权利期望其它人给我想要的东西，就好像我不会喜欢其它人老是期望我给他们想要的东西一样。无论如何，这样地依赖别人，并不是好现象。成熟的人知道什么时候为自己处理事务，什么时候寻求别人协助，如果得不到协助的话，又该怎么办。当然，有时候能向别人求助，总是件好事。别人会尽力帮忙，但是如果实在帮不上忙的话，也能够很自然地说出来，而我们仍然能保持良好的关系。这些人包括……

现在，把其中一些人的名字写在清单上，考虑一下你和那些人的关系。你向那些人要求的是什么？那些要求都是合理的吗？要求如果达到了，你会觉得怎样？如果没有达到，又觉得怎样？你对那些人的人生，有什么贡献？

有些人不能或不愿意帮忙，不能或不愿意给予你所要的东西，那是他们的权利。那些人有自己的事情要处理，有他们自己的压力、忧虑和期限必须应付。

第四号不合理的假设：你的遗传、教养、童年或其它过去发生的事情，会继续限制我的感觉和行为。换句话说，这都是其它人的错，我没有办法加以改进，所以连试都不必试了。“我被困住了，而且一直被困住，笨拙、不吸引人、孤独……”、“我完了，而且永远都没有希望了”、“我怎么也改变不了，我也没有什么办法可想”。这样，你就会因为挫折、沮丧而变得冷漠，并且通常混合着羡慕和嫉妒，嫉妒那些过着舒服日子的人。但是，你有没有想到，还有其它许多人，似乎都能克服困难和障碍，获得各种成就，所以你何不改变一下自己的想法。

你与生俱来的资质，以及教养和其它经验，塑造了现在的你。但是，你并没有受到这些东西的限制。首先，如果你希望改变、发展的话，你就能做得到。其次，你可以塑造自己以及自己的个性。你能够培养自己的能力，想办法从过去到现在的人生中，找出意义来。利用幸运的地方，超越不幸的地方，可以对不幸的处境说道：“这又怎么样呢？”而且，你能面对现在正冲着你而来的各种生活问题的挑战。

这时候，你也许能够把生活中各个幸运的方面，写在清单上，并且分辨出现正在冲着你而来的挑战。不过，探讨这个问题，还有个更有效的方法，那就是阅读传记，以后我们还会再讨论到这个问题。假如你现在就和别人合作，分享别人的传记，不久你会发现，那些有钱有势人家的子弟，也有他们自己的问题，但和你的问题相比之下，可能就是小巫见大巫了！

第五号不合理的假设：你觉得不快乐，是受到外在因素的控制。这可能是所有问题的核心，有时候，你无法掌握自己、管理自己，却把过错推到他人身上，把你的感受加诸于他人身上，借以惩罚他人，其实这也等于是在惩罚自己一样。如果这样，你就会面临许多障碍，动弹不得，不能达到自己想要达到的目标，也不能达到别人希望你达到的目标。你为什么不采纳下面的观点：

人生中没有什么是完美的，不过，我们还是能自由选择下面这四种方法中的一种，来面对不愉快或不满意的情绪。这可以选择下面其中一种途径：

1. 改变环境
2. 改变自己
3. 脱离那环境
4. 设法适应那环境

以上所谈的，都是对于人生不合理的假设或态度，这些不合理的假设或态度，会使你无法管理自己。想想看，你有没有这样的假设或态度？会不会妨碍到你的自我管理？如果是这样，你内在的敌人正在细声细语地向你灌输破坏性的态度，你能不能找到朋友呢？不论是其它人，或你内在的朋友都可以。

认知高层次和低层次自我

我们再仔细探索一下，这内在朋友和内在敌人的观念。我们说到这个观念，已经有好几次了。彼德的内在朋友告诉彼德，为什么会承担那么多。其实，彼德脖子痛，可以说就是内部传达出来的信息，告诉彼德：“停下来，该好好照顾自己了。”彼德也知道，另外还有一部分自己，是内在的敌人，不断制造纠纷与争斗，这内在的敌人，不愿意让彼德评估自己以及彼德做的事。我们也注意到，彼德并不怎么喜欢这部分的自我。所以后来，我们就看到彼德根据那信息下定决心，并且将其付诸实行。

我们还看到有两种接受回馈的方式，即：一种是建设性的方式，另一种是破坏性的方式。于是，你的内在朋友和内在敌人又都发生了作用。

用心理学来解释，这些内在的自我可以称为“高层次的自我和低层次自我”。我们每个人都有这两种自我，高层次的自我也就是内在的朋友，无时无刻不在给予我们信息、回馈，以及其它信息，好让我们做正确的事情，下最好的决定，需要勇气的时候，就能够获得勇气。有些运动员就学到不少，有一种训练运动员的方法，就叫做内在运动。还有许多借助冥想来帮助发展的方法，也都是运用这个理论。冥想能让我们听到高层次的自我所发出的内在的、潜意识的声音。（同时，也能发展出一些“超感能力”，真正有技巧的行为，需要这样的“超感能力”。）

但是，通常低层次自我，也就是内在敌人，似乎说话的声音比较大，比较会说哄骗人的话！从需要摊牌的场合中溜开，是要容易多了；忽视使人难受的回馈，是要比面对那回馈容易多了；大喊大叫比考虑别人的观点是不是正确，要容易多了；等到明天才戒烟，要比现在马上就戒烟容易多了。

要想知道自己、评估自己、做自己，有一点是非常重要的，那就是要知道高层次自我，也要知道低层次自我。前者是你内在的朋友，这一部分的自我，能以正面的、建设性的方法来管理你自己，所以你必须辨识出内在的朋友，并且要很重视它，听它说话。

你也必须认得低层次自我，并且要想方法来对付。我们有许多对付低层次自我的策略，要看对手的本质是什么，然后选择有效的策略。譬如说，有些低层次自我，弱点是怕你看到，怕你认出来，所以你只要辨识出来，叫出名字来，就能够加以制服。

还有些低层次自我，就是靠着你的害怕而滋长。只要你害怕那一部分的自我，或者是痛恨那一部分的自我（那也就是等于痛恨你自己），那低层次自我就会变得愈来愈强。低层次自我最受不了的，就是受人忽视，或者是受人嘲笑。所以，一旦低层次自我跳出来时，我们有个好方法来对付，那就是只要这样说就可以了：“对不起，这回你可行不通了。”然后转过身去，以背面相向。当然，说起来容易做起来难，不过，倘若你能和别人讨论一下，就会觉得简单多了。

有许多童话故事，描述怪物、青蛙、野兽，变成了公主或王子，因为有人给予那些怪物、青蛙、野兽温馨和爱心，不受可怕骇人外表的影响。有些

内在的敌人也是如此，里面也隐藏着好的成分，但是我们要把那好的成分释放出来才行。譬如说，我有个被宠坏了的小孩，如果得不到他想要的东西，就会发脾气。但是他也可能会有其它令人喜爱的、孩子气般的特质，例如他能制造轻松愉快的气氛，希望能获得首肯，加入这个世界。有的人很无聊，不断畅谈自己过去的经验。如果有人能给予回馈，加以鼓励的话，可能会成为很有趣的人，善于和人谈话，能令人觉得愉快。

高层次的自我，也有同样的情形，这就是说，有不好的一面。本来是引人入胜的机智，可能会受到扭曲，或者是成为伤人的讽刺，勇气会变成匹夫之勇，投入会变成过度狂热。

若是能认知你内在的朋友和内在的敌人，会很有助益。这样做其实不难，我们通常潜意识中多多少少都知道。所以不妨回忆一下，你高层次的自我或低层次的自我变得很明显的时候。当然，两种自我也经常同时出现，每一种自我后来发生了什么？

倘若一时想不起来这样的场合，回过头来看看你在第二节的日记上登录的事件，能不能找到一点线索。如果能运用贮藏格（第二节）的话，一定会有助益。你认知了高层次的自我和低层次的自我以后，就用贮藏格来加以分析。这样一来，你就能洞察这些部分的自我本质。触发、加强、减弱这些部分自我的是谁？是什么事情？什么时候？

最后，你不妨试一试源自心理合成的方法，这是一种意象练习。

回忆一下发生过的重要事件，或者想一想你自己的特质和个性。然后闭上眼睛，想像着你面前有个电影银幕，你就注视着那银幕，让银幕上慢慢出现影像，那是你部分内在自我的影像，也就是你高层次的自我或低层次的自我。这影像的形态可能是个人，也可能是个动物，或者是只鸟，其它生物或实体，或者是没有生命的东西。不论那影像是什么样子的，都不要加以干扰，只要让那影像自然生成就可以了。那影像也许会自己改变形态，这样也很好，只要那改变不是由你造成的就可以了。

然后，让那影像对你说话，听听看那影像说些什么。你能不能感觉到，那影像在想些什么？有些什么样的感觉？希望从人生得到什么？有怎样的野心？总而言之，那影像希望你那儿得到什么？

要是你感觉不出来的话，就问一问。最后，还要问一下，那影像叫什么名字。

然后慢慢消逝。

有些人觉得，这个练习很困难，也许根本没有影像出现，或者，看不出那影像有什么意义。如果遇到这种情形，用不着担心。你可以忘掉这个练习（有些练习对你会比较适合，另外一些练习就比较不适合）。或者，你也可以再考虑，过一段时间后再试试。

还有些人则觉得，这是个典型的经验。也许你会觉得，这个练习会使你激动不安。所以，若是能和其它人一道来做这个练习，会有很大帮助的。

你得到了影像之后，或者是重复练习一段时间之后，你也许会希望继续进行下一个辅助练习。

选择好你希望继续探索的一种内在自我，闭上眼睛，想像着你和那内在自我一起站在原野上，远方座落着山脉，你和内在自我开始结伴爬起山来。

攀登高山时，景观会不断地变化。有时候是嶙峋陡峭，有时候则是长着花草的草原，鸟儿在四周飞舞。有时气候温暖宜人，有时候却是寒冷彻骨，

下着雨或雪，风雨弥漫。

随着这些变化，你观察一下同伴，你那同伴对于不同的情况有什么反应？有没有做什么或说什么？

最后你们爬到了山顶，景色令人叹为观止，阳光普照，你和同伴都沐浴在温暖的金色的阳光里。现在的情形怎样？你对同伴的感受怎样？同伴对你的感受又是怎样？你们俩想做什么？你打算要做什么？

以肯定法评估自己

前面已经谈过，以肯定法来评估自己，现在我们要更深入地探讨一番。

我们说过，对于自己怀着不好的看法，会造成自行实现的预言，这是很危险的事。前面我们讨论玛莉的例子，玛莉认为自己在约谈的时候，不善于应付，因此在约谈时，果然就表现不好。

好在这种典型的自我形象循环，能够导向正途，要开始对自己抱持好的观点，就算目前没有什么好的观点，也没有什么关系。

最早使用肯定法的是法国，那还是本世纪初的时候，发明这个方法的是考依，考依把这个方法称为“自动提示”。变通的方法很多，但是原则都是一样的。你先要决定，对自己抱持哪些好的观点，你希望那是真的，然后你就一遍一遍地告诉自己，那是真的。你告诉自己：“这件事我办不到。”往往就真的办不到；同样地，如果你告诉自己：“我办得到。”就能获得成功。（考依有个著名的肯定说法：“每一天，我都变得愈来愈好。”考依还根据这个设计了非常有效的治疗法。）

若是你觉得这个方法似乎太神奇了，可能靠不住，你想的也许没错。肯定法和其它许多方法一样，都需要在某些情况中，才能发挥效用。

肯定法的运用

情绪激昂的时候，或者是遇到危机的时候，能很快地肯定自己，会马上发生效果。（例如，“对，我一定能办得到。”）但是，如果要把肯定法当成一种方法，就得经常定时加以应用，要很有规律才行（最好是每天应用）。

你必须知道，要怎样肯定自己。所以，你必须决定，目标是什么，想要改进的，是你自己或人生中的哪些方面。

几乎任何事情都可以包括在内，譬如说，增进人际关系；变得更强壮，更健康（但是最好明确一点，你想要增强的是哪一方面的健康？）；增加勇气或意志；感觉轻松自在，或充满活力；能够完成某些任务；具有吸引力；对自己的感觉很不错。有无穷尽的可能，你看过本编的各部分以后，毫无疑问地就能获得有关目标的各种概念。一般说来，凡是好的事情，都可以用肯定法来完成。

你一旦有了目标以后，就可以用各种肯定法的技巧来实现那目标，在这里只叙述其中一个技巧就好了。这并不是说，我们要讲的这个技巧比其它的好，而是因为篇幅有限的关系。

假定你的目标是提高自尊心，先拿出一本笔记簿来，或者是一些空白的档案卡，照着下面的陈述写上去：

我，珍妮，每天都觉得愈来愈喜欢我自己了。

你，珍妮，每天都觉得愈来愈喜欢你self了。

她，珍妮，每天都觉得愈来愈喜欢她自己了。

我，珍妮，开始喜欢起我自己是女人这一点了。

你，珍妮，开始喜欢起你自己是女人这一点了。

她，珍妮，开始喜欢起她自己是女人这一点了。

每个例子都写三遍，分别以第一人称、第二人称、第三人称来写。这是因为，目前我们对于自己的看法，是个混合物，包含了我们对自己的想法，别人告诉我们的想法，以及别人提到我们的说法。不过，为了不占太多篇幅，我们不再把三种情形都写下来。

我，——每天都变得比较好。

我，——每天都觉得自己愈来愈快乐。

像这类的句子很多，当然，愈明确愈好。我们这里只是举出部分例子来。

我，——美丽而可爱。

我，——聪明、有才华、有创意。

我，——每天都变得愈来愈聪明。

我，——和——每天都相处得愈来愈好。

我，——能够给别人很多，别人也都承认这点。

我，——每天都变得愈来愈苗条。

我，——的鼻子实在很美。

我，——很有幽默感，别人都十分欣赏。

我，——开始原谅——所做的一切。

我，——本来对——很失望，现在已经逐渐恢复正常。

我，——正在写报告，好在——之前完稿。

我，——很有自信，能在会议中清楚地把心中所想的事说出来。

你会注意到，这些例子都是以肯定语气说出来的，没有否定语气的。所以，不是“我不再紧张了。”而是“我觉得很轻松。”

最重要的是，要写出来，包括你的名字在内（以及其它相关人士的名字），并且要用我、你、他这些人称，至少要有十个例子，然后大声念出来。

记得前一节中谈到的“镜子、镜子”那部分吗？你念出自己写下的这些句子时，如果面对着镜子看自己，也许会有助益。还有一种方法，那就是一边念，一边用录音机录下来，然后再播放出来，在车子里也可以，晚上睡觉时在床上也可以，或者早晨以定时装置把你叫醒，那就再好不过的了。以这种方式开始新的一天，毕竟是很棒的——能听到关于你自己的好事情。

这个练习和本册中所述的许多其它活动一样，若是能和同伴一起练习，会很有助益。刚开始的时候，也许会有点困难，毕竟我们不常到处向别人诉说自己好的一面！不过，你的同伴能给你最有用的回馈，能告诉你，你的态度如何，以及说出那些肯定句法的方式，是不是打从心底说出来的。当然，重点在于继续不断的练习，直到你说出来的确是真心话为止。

有些读者或许会觉得怀疑，其实这也不足为奇，因为你实验些什么，是由你自己来决定的。不过，你不妨从这样的肯定说法开始：“我，——思想很开通，愿意试行一下这个方法！”

需要有相当的安全感、信心和希望

有些人把人生当成一连串乱七八糟的事件，受到各种互相争斗的力量控制，假如你认为人生就是这样，而且经历过的人生阶段也是这样，那就不可能管理好自己。你需要有相当的安全感、信心和希望才行。

我们来看看，这些名称代表了什么意义。我们可以这样说，安全感、信心、希望连接了你现在对于过去和未来的感觉。过去会不会让你觉得，对于自己、工作、人际关系都有安全感？或者，由于过去遭遇过的事情，结果你

觉得缺乏安全感，受到孤立，和其它人不一样，其它人好像都能应付得比较好，或者其它人的境遇比你好得多。

同样地，你展望未来时，会不会看到不确定的阴影，非常吓人？或者，你能满怀自信地展望未来，有合理的信心，不论将来发生什么，你自己或你周围有足够的资源，来面对未来，甚至能管理掌握情况。

所以，若想真正有效地管理自己，就要有安全感（安全感的基础，大半来自过去的经验），另外还要有信心，这样我们才能怀着希望展望未来。

我们大多数人，都是介于这两种极端之间，这就是说，有某种程度的安全感、信心、希望，但是也许没有我们希望的那么多，或者，也许你的感觉因时因地而不同，或会因情绪和环境而改变。

本编中其它地方，也叙述了一些方法，用这些方法，你就能比较了解，自己是怎样感觉的。譬如说，每天都练习一下倒转回顾法，你就会知道，哪些人、哪些情况、哪些事件，会影响你的安全感、信心、希望；你也会知道，这些感觉对于你和你周围的人，有什么影响。

同样地，你也可以用重要事件分析法，或贮藏格法来达到同样的目的。

你一旦了解发生了什么，以及发生的原因，就能唤起高层次的自我，就像刚才所讨论的那样，平息不安全感，获得希望和信心。我们刚才谈过“不合理的假设”，也许有些无助的感觉，只是那“不合理的假设”造成的，也许有些适宜的肯定法能帮得上忙，还有，别忘了，有四种颇具建树的方法，能帮你解决困难，改变环境，离开那环境，改变你自己，或者是设法和环境相处下去。

不管你选择什么方法来解决这个问题，若是能和别人合作进行，必定获益匪浅，能帮你增加安全感、信心、希望。许多过程都能因此而加强，这包括了听别人说的话，告诉别人你挂着的事情，发泄胸中的闷气，发觉你并不是孤伶伶的，发现朋友、伙伴和知己。

尽管有这些处理情绪不稳定的方法，倘若你仍然觉得缺乏希望、信心、安全感，那么也许有个比较大手笔的途径，能帮得上忙。我们建议你，可以考虑传记练习法。首先回顾一下过去发生过的事件，那些经验现在对你有什么影响，然后，展望未来时，以更具意义和目的的观点，来探讨人生的问题。

这个方法可以自己一个人练习，不过，如果和别人合作练习，效果会更大。

传记练习法的步骤

我们现在要叙述的，是一种架构很优良的方法，借着这个方法，可以综观过去的人生经历，一直到目前为止。再和现在面临的问题连接起来，你就能决定未来，而且你的决定不是没有目标的。这个方法可以分成七个步骤，这样探讨起来比较方便。

第一个步骤：事件。你也许还记得，我们在第二节中讨论过“倒转回顾法”，就是以反时间顺序，回顾一天中发生的事情。传记练习法的第一个阶段，也是大同小异。只不过，这一回我们要回顾的，是到现在为止，一生中重要的事件。

所以，你要做的就是以现在为立足点，回顾过去的一生。你能回忆起哪些主要事件？认知了这些事件后，就把它写下来。不过，应注意的是，事件可能发生得很快很短促，一下子就过去了；或者，也可能是经过很长的一段

时间，而你仍然能分辨得出来，那是个明确的事件。

你希望回忆多久以前的事，就回忆到多久，然后拿出一张纸来，愈大张愈好，画出你的“人生图”，把纸的下缘当成时间轴线。你可以自己决定，怎样按照时间画出事件来，最常见的方法是，画出“人生曲线”，然后笔记对于人生的各种感觉（譬如说，侧重质的方面，好像“好怕——美妙”等等），同时，还要标示出你认知的各个事件。还有一种不同的方法，就是从报刊杂志上剪下文字与图片，构出你的人生拼图，这些剪报必须能够说明、象征、指示出你某个时候的人生历程。

第二个步骤：时期。自己画出一张坐标图，把你自己一生中的主要事件都按时间顺序描绘在坐标图中，然后就看一看这些事件之间的空间，能不能加以描述一番。不过要记住，这些都是范例而已，真正重要的是，要看一看你自己的人生历程，是不是能分辨出各个事件之间的时期。同样地，你也可以和同伴共同讨论一番。

第三个步骤：主题。接着要做的，就是回顾一下那些事件和时期，看看能不能辨识出什么主题来。所谓的“主题”是什么呢？一般说来可能是：

- 一再重复的模式——包括思想、感觉、行为、事件的模式。
- 你或你的生活有持续的特征，或者有些时候，会有某种特征。
- 某些事情发生的趋向。
- 你自己的特殊方面变得很明显，包括你高层次的自我和低层次的自我。

举一些例子来说，我们在经理人的传记中看到如下的主题：

- 低估自己的趋向。
- 身体不好的时期一再重复出现。
- 到国外出差。
- 和其它人一起工作时，发生的问题有个固定模式。
- 做母亲的责任，和身为职业妇女，别人对我的期望，这两者之间有冲突。

· 有一种强烈的倾向，那就是把我自己摆在第二位，达到他人的需求，而忽略了自己的需要。

- 亲密的家庭关系。
- 有一种强烈的倾向，那就是变得非常独立，别人要我做的事情，我都不想做。

- 如果我不能随心所欲的话，我的反应有点像宠坏了的小孩。
- 带头做某件事，推动某件事，然后让其它人接手，完成那件事。

不过，这些都只不过是代表的例子而已，真正重要的，是你自己的主题。若是能和其它人合作练习的话，功效就会大多了，其它人能给你回馈，问你一些问题，讨论的时候，别人也许会帮你发掘主题。

这个时候，你对于人生历程中的某些主题，或许会产生好的或坏的感觉，如果是这样，沉思一会儿，但是不要想得太复杂，不要决定采取什么行动，因为那是属于下一个步骤的整体过程。

第四个步骤：我面临的问题与事件。就以传记法的过程来说，有三种主要方法，能揭示人生所面临的问题。和其它人合作，以他人的人生历程为蓝本练习传记法，会有很大的效用。

一、纵观你的人生历程。想像着你的传记是别人的传记，是别人描述给你听的。那么你觉得这传记怎样？你感觉怎样？你认为那个人还没有完成的

事业是什么？那个人必须要面对的是什么？那个人必须决定什么？选择什么？那个人的自传向哪些人说了什么？那个人在人生中完成了什么？还有什么尚未完成的？

然后，别忘了“那个人”就是你自己。

你会注意到，我们在这里要找的，仍然是你会面临的问题。等一下你就会更具体地集中精神来解答这些问题，答案的形成包括了意向、计划、行动。

二、主题。通常我们考虑到人生主题的时候，就会知道需要面对什么问题。主题是告诉你些什么？你对于主题有什么想法？你能不能从主题中辨识出任何模式来？譬如说：

- 有没有从人生中消失的主题？
- 有没有自己一下子冒出来的主题？
- 有没有出现后又消逝了的主题？

如果有的话，有没有任何模式或原因。

你对于这些主题，或者其间的模式有什么感觉？主题和模式对你说了什么？或者问了你什么？有没有指出你需要决定或选择的事？

三、你意识中的人。毫无疑问地，其它许多人也都会牵涉在你的事件、时间和主题之中。如今在你日常生活中，还是会接触到其中某些人。另外还有些人，跟你的距离或许比较远些，也许好多年来，你都没有见到过那些人，或没想到过那些人。还有些人可能死了，或者还没有出生（例如，你现在怀孕了）。如果是因为传记练习法前面的几个步骤，使得那些人再度出现在你脑海里，那么，那些人就存在于你的意识网络中，不过也许在此之前，你自己并不知道。

你“意识网”中的这些成员，能激发出一些问题来。为了避免超载，开始的时候，只选几个问题就可以了，一个问题一个问题慢慢来。你对于那个人的想法和信念是什么？那个人是你意识网中的一部分，你对于这一点觉得怎样？你对于那个人的感觉怎样？那个人对你说了什么？因为那个人或经由那个人，你碰到了什么问题？要决定什么？选择什么？

你也要想一想，没有在你意识中占一席之地的那些人，这能告诉你什么？或者问你什么？

第五、第六、第七个步骤：意向、决定、行动。我们在前面已经讨论过，所以，你现在就可以开始选择优先顺序和决策过程了。

自我培育

我们把所知道的转换成具体行动，要有方法，这方法就是技术。技术是做好事情所需的能力，是由练习而得来的。技术的定义包括了知识和行动，缺一不可，没有知识，就不可能有技术，没有行动的话，就没办法把技术表现出来。

前面内容中，讨论的重点是意识和对自己的了解。现在我们还要针对这个主题继续探讨，提供发展技术的结构，并且帮你更有效地管理自己。

什么是技术？

技术是个人学识的资质，不属于任何行业、组织、团体。我们每个人都有一些技术，技术和我们不可分，只有描述为个人的资质，才觉得合理。我们具有的技术，能帮助他人给我们下定义，也是我们身份的一部分。只要我们学习的技术是不超出自己能力范围之外，而且有帮助我们想学习的环境有所助益，那么学习技术会是令人满意的。一旦学习了技术，不论那是多么稀

松平常的技术，实行起来都会使人觉得满意的。做糕饼、写信、挖土、约谈应征人员，乃至扫地、清洗地板，都可能会使你觉得十分快乐（只要不是别人叫你做的，而且不必每天做，不必一下子全部做完）。若想把这些事情做好，需要能力和时间配合得好，而且要有适当的机会。因为技术是有用的，所以对他人的幸福有所贡献，相当有价值。当你发挥技能的时候，那5分钟或10分钟之间，你就是主宰，你是这个世界的主人。除了显示出能干以外，纯熟的技能本身就有一份美丽。几年前的冬季奥林匹克运动会中，英国溜冰选手托维尔和丁恩纯熟的溜冰技术，令观众叹为观止。这两位溜冰选手的控制能力，和时间的配合，以及自信心都已经达到炉火纯青的境界，超越了世界级的标准。好几百万平常对于溜冰没有什么兴趣的观众，都看得目瞪口呆，浑然忘我。伟大的音乐、绘画、诗歌，对我们也都会产生同样的效果。

所有的技能实行起来，都有可能达到艺术的境界，达到这样的境界时，会觉得突然间不费吹灰之力就能表现出来。倘若我们很幸运，能表现到这个程度，就不容许丝毫误差。在这种情况下，我们有参与的感觉，所参与的事情，比我们个人的人生还要辽阔。艺术家为了艺术而服务，沉浸在艺术创作中，长期地练习着技能，这是必须的，但是到了表演的时候，还是嫌不够。艺术家愿意做艺术的工具，觉得心满意足，因为这样才有机会摆脱日常生活中的自我限制。但是，单凭我们的意志，并不能完成艺术的表现，我们能做到的只是准备好自己，尽力而为。而且，我们讨论的不仅仅是伟大的艺术而已。记得有时候掷飞镖，会有预感，知道飞镖会射中什么地方，就在那一刹那之间，手、眼、心灵、眼睛和飞镖靶之间，有一种奇妙的连击。正如同禅宗所说的：箭手为了要射中目标，所以就不再瞄准。足球员的魔术，也就是要抓住那同样罕见的，但是大家都晓的一刹那间。

我们大部分人都有过这样的经验，但并不是每天无时无刻都能拥有这样的经验。大多数时候，我们都不需要这种程度的表现。显然，我们说某件事情做得很有技巧时，我们所说的是不同程度的技术。其实，以前技艺全盛的时代里，技艺的层次也就代表了大家认知的地位。刚开始的时候是当学徒，工作了一段时间以后，就成为职工。有些人继续升级而成为大师，只有少数人能获得艺术家的地位。

学徒学徒所学的是规则、程序、做事的标准方法，学着做正确的事情，模仿年长者、技艺比较高明的人，大部分的时间都花在练习上。

职工职工照着行业的规范和传统行事，并能胜任，能照着人家能接受的方法做事，能照着当时的标准做大部分的事。

大师大师不仅仅是能胜任而已，而且能在新的、复杂的环境中发挥技艺，有创意，并且能灵活运用技艺应付特别的工作。

艺术家艺术家是技艺大师，有清楚的使命感，有比较超前的意识，能在分歧、没有轨迹可寻的情况中运作，能对当时特殊的需要有所贡献，不只是一要做好一件工作，而且要达到更高的目标。

我们当中没有几个人能达到托维尔和丁恩的水平，但是如果有适当的环境、能力、动机配合，我们所做的事情，就能达到艺术的境界。当然，我们做的大部分事情都不需要这种境界的技术。也许你很会做菜，有时候能达到艺术的境界，觉得很高兴，但是在另一方面，你对园艺也颇在行，并且正在学着收集陶器，也觉得不错。

这是需要和动机的结合，你有学习烹饪的基本能力（我们大多数人都有

这样的能力)。目前很需要你烹饪，并且鼓励你烹饪，所以你才有动机，在烹饪方面要比园艺或收集陶器做得好，而且要比打猎射兔子做得更好，因为你实在不想打猎。你对烹饪下了不少功夫，吃过的人都很欣赏，所以你自己很满意。在家里，你的烹饪技术是顶尖的，做这种需要动手的工作，有机会练习烹饪的艺术，再加上因此而得来的名望，有了这些还会希望从人生得到什么？（其实希望得到的还有很多，不过这是个起点。）

你的技术有多纯熟？

现在我们来看看你的技术，看看你做得有多好。你为什么会学这些技术，而不是学其它技术？

你为什么学到了其中某些技术，而另外一些技术，却没有学到，原因有很多。有人批评过于正式的管理训练，认为那样的训练过于重视所谓的“理性技术”，教授每个人解决问题的技术，以及怎样下决定、利用时间、销售的技术，就好像我们每个人都有同样的问题似的。但是我们并没有把这些技术实行出来，因为我们不知道怎样实行。事实上，人生并不一定是那样合理的，而且，发展技术以及到现在为止学到的技术，都有与众不同的个人模式，也会决定将来我们要学什么技术。举个明显的例子来说，如果你觉得自己手脚不太灵活，或者不会操作机器，或者你希望其它人做这样烦人的工作，所以你不学打字，这样一来，你就可能比较不想操作文字处理机、电脑，乃至任何其它机器，如闭路电视。相反地，倘若你擅长于操作机器，或手脚灵活，那你可能会学习这些技术，而比较不喜欢其它技术，例如和别人沟通之类的。

有用的生活技能

1. 烹饪
2. 绘画和装饰
3. 木工
4. 缝纫
5. 编织
6. 园艺
7. 演奏乐器
8. 打字或键盘
9. 写字
10. 电子
11. 裁缝
12. 驾驶
13. 汽车保养
14. 操作闭路电视/录像设备
15. 修理水管
16. 家庭预算
17. 熨衣服

想一想你为什么没有学习其中一些很有用的生活技能。

从出生到成年的这段时间，我们会决定要学些什么技术，还有些技术则是我们不想要的。小孩子想学每一件事情，除非是受到抑制，否则会热心地学任何新技术，像爬行、走路、说话、阅读等等。这样全心全意地想学习可能会造成问题，两岁大的小孩够得到剪刀的话，就会把剪刀拿来学着使用。

到了青年期，我们开始发挥自己，借着我们注意、学习的事情，以及我们不愿意注意、学习的事情，来确立自己的特质。你能不能叫我的孩子去整理花园、或者烧饭、油漆门。也许使得动，有时也会使不动。也许年轻人以后会学这些事情，也许不会。我们在青年期的时候，开始决定为了自己着想，不学某种技术，也许会集中全力于学习其它技术。这是实现自主的过程，不过也指出了往后管理自己和他人的技术。

至于我们成年人，是什么决定了我们学习某些技术，而不学习其它的技能呢？为什么你到了这把年纪，还不会煮蛋，或者还不会开车呢？

我们在下面举出的一些理由，并没有什么特定的顺序，这些理由如果适用于你的话，也会继续适用于你的职业，以及你的管理方法。首先，我们的技术是我们身份的一部分，我们在前面已经谈到过，为什么我们会设法做某件事情，或者是不做某件事情，这主要是依我们对自己的看法而定。一般而言，我们觉得自己能力不足以做某件事情时，害怕失败的心理就会令我们裹足不前。家中若是有兄弟姊妹的话，我们可能会避免竞争，也可能对竞争有所反应。你决定不学打毛衣，因为姊姊会打毛衣，或者希望学炒菜，因为哥哥会炒菜。我们学什么或不学什么，这其间的模式，通常是和独立、依赖的特性有关。我们学习开车、烹饪、预算，显然是为了要独立自主，过自己的生活，但是我们为什么不学烹饪、缝纫、开车、打字、预算呢？是不是因为，我们期望妈妈或爸爸替我们做这些事情？（或者是期望相当于妈妈或爸爸的人替我们做）。某君经过一番努力、奋斗之后，总算学会了做一顿相当好的星期天晚餐，每一样菜都做得很好，只是不会做肉汁。到了要做肉汁的时候，该君就叫太太来做。难道说他真的不知道怎样做肉汁，而且也没办法学得会？这简直叫人难以相信，对不对？特别是，该君能分解点唱机和弹球机，然后再装配起来，为什么就学不了做肉汁呢？问题并不是该君不会做肉汁，而是因为这是个分界点，他还没有准备好在这一点以外的范畴中独立自主。对于这一点，该君仍然希望依赖他人，也许该君每次做饭的时候，都希望向太太表示，其实这本来应该是她的工作，或者是希望太太注意到，他做的餐点多好。

你是不是已经发现了任何自己依赖别人的模式？现在我们来看看这些技术中的其它部分，你是个多才多艺的人，还是个学有专长的专家？你做的每件事情技术都很高明吗？或者技术高低程度各不相同，对某些事情还在学习，对另外一些事情，则已经达到艺术家的水平？你是不是认为，所做的一切事情，只要能胜任就可以了，不超出自己能力范围之外？或者你一直努力追寻完美，要达到艺术的境界，即使像清扫大厅这样的工作也是如此？这些生活中的技术，大部分是和做事有关的，而且主要是从童年到青春期这段期间中学到的，这其中的模式，可能反映着更复杂的社会技术和管理技术。你能不能找出自己的模式？

处理管理上更复杂的事情

我们已经讨论过和做事有关的技术，不过，管理上还有更复杂的事情——计划、会计、预算、预报、策略等等，大部分的经理至少要有能力处理这些事情。你会发现，上面所显示出来的模式和偏好，可以应用到普通的生活技术上，也可以应用到比较复杂的管理技术上。我们所讨论的，有许多都是和自己有关的技术，也就是自我管理的技术。说得明确一点，前面的目的，是帮你更了解自己的能力和弱点，告诉你自我管理的方法，而且这些方法是

和你的知觉、看法、自爱、自怨、自我控制、想像力、直觉有关的。此外，还有一些很实用的技巧，例如管理你的时间、日记管理、坚持良好工作习惯等等。在其它书里，有详细讨论到其中某些技术，像葛瑞特的时间管理就是个例子。前面我们也提到许多训练，发展管理技术的方法，都注重这些理性的、实际的技术，当然这是不足为奇的，所以如果你希望探索这方面的问题，不愁找不到资料。有些对于有效管理非常重要的技术，是和别人相处的技术。

下面 17 项技术中，你可以在上面标示出和他人交往这种技术的程度高低，不要太谦虚，最好是每一种高低程度都注意到，不要老是勾划中间部分。

技术

1. 约谈
2. 在大庭广众间演讲
3. 卖东西
4. 开始和别人谈话
5. 在委员会中服务
6. 谈有关自己的事/公开表示自己的感觉
7. 说出你想要的是什么
8. 拒绝别人
9. 鼓励别人、赞扬别人
10. 和团队共同努力
11. 在电话中交谈
12. 在商店/餐厅中抱怨
13. 告诉他人“坏”消息
14. 告诉他人“好”消息
15. 你觉得某件事情不对的时候，能说出来
16. 和权威人士说话时，态度不亢不卑
17. 和属下说话时，态度不亢不卑

和他人相处的技术对管理而言是很重要的，至于和做事有关的技术，尤其是你学习这些技术的模式，则能让你知道，你在某些环境中，学习某些技术的倾向和能力是怎样的。能够表现出良好管理的，是和他人相处的技术。所以，你不妨从这些技术中，找出你的模式来，看看那模式是怎样形成的。

先从你还没有学到的技术或不想学的技术开始探讨，为什么没有学或不想学呢？是不是和手足间的竞争有关？害怕失败可能是主要的原因，而独立和依赖的模式也是一样。也许你从小就有这样的技术，好像是天生的能力，你的父母亲或者其它人，对你或许有很强的约束力。大人是不是这样告诉你：“小孩子不要乱说话，不要乱跑。”大人总是希望小女孩说“是”，而不是说“不是”；希望小女孩听话，而不是自做主张。许多小孩子都抗拒这样的约束，甚至使用有力的技巧来抵制压力。大人会鼓励小男孩积极主动，保护自己。这样一来，有时候能激励我们发展出这些技巧，但是有时候却只能造成反效果。就算你所做的跟老师和父母所希望的相反，还是一样受到那约束的塑造，只不过刚好相反而已。

有一点是很重要的，那就是要了解模式，你学到了哪些技术，没有学到的又是哪些，这其间有什么模式，为什么会这样，然后再继续往前迈进。假使你了解这些早期的影响和模式，那么可能会反其道而行，而不是顺势而

行了。

所以,开始的时候就要弄清楚,你想发展的是哪些和你自己有关的技术?哪些和做事有关的技术?哪些和他人相处有关的技术?你不想发展的又是哪些?

发展出一种技术的过程

你是怎样发展出一种技术的?其间的过程是怎样的?我们从你自己的经验中找出例子来,解释这个问题。回忆你在过去某个时期学到的一种技术,任何技术都可以,或者是这一节里所列技术的一种就行了。回忆一下你还没有学会这种技术的时候,那时候的生活是怎样的,你对自己有怎样的感受?你知道有谁会这种技术?你觉得那些人跟你有什么关系?你为什么选这种技术来学?你的动机或原动力是什么?然后,你是怎样认识这个技术实现后所代表的意义?你怎样知道,高明的技术是怎么样的?你有没有可以做为模范的人?如果有的话,可以帮助增进了解。也许同事或家人,就是能发挥这种技术,或者能达到精巧境界的人。

你给自己定下的目标是什么?这目标是怎样决定的?

再想想看,你是怎样使用这个技术的?你记不记得花了多少时间?你必须要用这个技术的时候,感觉怎样?运用这技术的时候,是觉得有趣呢?无聊呢?还是觉得辛苦?你记不记得,发挥了这技术以后,得到怎样的回馈?有没有人告诉你,你做得怎样?是谁告诉你的?你打算要学这技术时,有没有受到其它人的支持或鼓舞?这对你有什么影响?

探讨你自己个人的例子,能异常显示出技术发展过程的特性。我们学习的方法各不相同,但是大多数人的方法,都包括了下面这七个要素:

1. 选择需要的技术。
2. 选择希望达到的程度或目标。
3. 寻找可供效法的模式。
4. 观察模范人物技术高明的表现。
5. 要有练习的机会。
6. 取得别人对你表现的回馈。
7. 学习的时候,有人支持你。

最后这一点,乍看之下似乎没有什么,其实是相当重要的。成年人承认自己需要学习,必须有勇气才行;因为一般人都认为,我们应该已经学得够多了,不必再学什么了。我们需要别人支持,才能相信,学习新技术是正当的、自然的创新过程,事实上是标准的,而不是反常的。开始学习新技术,是要经过选择的;这就是说,要自我管理,自己要负起责任来,投入时间和注意力。我们都能从效法别人中学得很多。你从这种方法学到了多少管理技术?也许很多,只是你不愿承认而已。也许你效法别人太多次了,就有点不好,因为管理自己和管理他人是具有个人特性的事。虽然我们能从别人那儿学到很多,但是仍然需要经常练习并且得到回馈,才能学到我们自己做事的方式。你需要回馈,然后还需要人家支持,才能继续进行下去,尤其是困陷在荒芜的学习弯道上时,更是如此。可见如果没有其它人帮助,在自我管理的道路上不可能走太远。这可能就是自我管理中,似是而非的地方,你一旦自己负起健康、技术等方面的责任,就需要其它人的主意、回馈和支持,你不可能独自一个人管理。

你选择一样想要学习的技术,以这个技术作为例子来探讨技术发展的过

程，这个技术可以是从头开始学的，也可以是要提升熟练程度的。

从这里所述的，选出一样技术来，或者是从你自己会的技术中，选出一样来。这技术必须是和管理自己或他人有关的，必须是你的确想要学的，也许你一直没有时间学，或者一直没有挪出时间来学，或者是许多年前，你学到了这技术的第一步，现在想要继续学下去。

想象你有了这个技术之后，具体的情形是怎样的？你要怎样才用这个技术？你要在什么地方用这个技术？和谁一同用这个技术？你发挥这个技术的时候，有什么感觉？

想一想你学这个技术的动机，有多强烈？能够支持到什么程度的努力？你怎样聚集投入的力量？

就以你动机强弱程度来估计，你认为过了一个星期以后，实际上能达到怎样的目标？过了一个月以后呢？过了三个月以后呢？想象这一目标，过了一个星期之后，一个月之后，你能做什么，要有一幅清晰的蓝图，确立了一系列明确的目标。

你有多少时间和机会来练习？要达到这些目标，需要多少练习？设定练习的时间表，把这些练习的记录记在日记簿中。

也许除非你找到了可供效法的模范，否则就没办法决定目标和练习时间。你知不知道谁愿意充当你效法的模范？如果你能找到的模范不只一个，那就更好了。

问一问你的学习偶像，对你的练习有什么意见？不论你练习的技术是什么？都要有人在旁边观察，并给予你回馈，你也可以自己给自己回馈，练习完以后，马上回顾一下刚才的过程，一步一步地观察发生的经过，寻求能加以改进的地方。最后，你可以争取到什么样的支持？谁会鼓励你、督促你学习？提醒你的决心？挂念着你并且跟你谈话？征求同伴、或者建立起支持你的组织，是过程中很重要的一环。

开始发展一种技术，跟任何其它事情一样，都需要管理。若是你能先想像一下过程，花点时间计划一下，就能把技术的发展管理得更好。

神妙代替精练

发展技术过程中，最后的一个主要门槛，并不在精练的范畴之内。我们想到自己学习某一种技术的时候，眼前会浮现出一幅画面，自己愈来愈有能力，愈来愈有控制力，愈来愈能掌握时机。不过，就以许多管理自己和他人的技术而言，十全十美的能力这种观念简直就是幻想。就人际事务来说，像医生对待病人的态度，老师优雅的解说，这些以“练习过的方法”来对待我们的人，能激发我们敬仰的心理，也能激起我们讨厌的心理。那些人的专业态度令我们觉得安稳，但是那总是定型的待遇，叫我们觉得那些人好像是在施恩惠一般。我们并不是要让人塑造得十全十美！就人与人的相互关系而言，我们的要求是互相相反的，既要有专业能力，又要有自发的创意。每个人都难免有犯错的时候，人际事务上绝对没有错误，反而会叫人烦恼不安。我们这些人里头，有谁是无所不能，完美无瑕，不必再学习的？

现在我们又碰到了一个是似是而非的论点，从学徒、职工、大师到艺术家的进步过程，其间的能力并不是逐渐增加的，不是一步一步走向完美的。演讲的过程中有一道门槛，在那儿神妙代替了精练，艺术家的创意要求突破，要和局限人的标准抗争。艺术的标准，不是从普通能力的基础上获得的。我们承认所有的技术都有达到艺术境界的可能，如果有人描述自己的管理技术

是完美的，我们就会认为，那个人若不是发狂了，就是自大得叫人讨厌。超过了某种程度的能力以后，只有让自己进入神妙的境界，才能够继续改进。艺术家般的经理人，特色是什么呢？就是决心放弃精练，转换成神妙，而且要知道万事万物的充沛和无限。换句话说，我们完成了某件事情，就等于是准备好了下一个步骤，预备处理下一个问题，这时候，下一个问题还是神奇无比的。我们继续发展下去，就能处理下一个问题，下一个神秘。超越做得好的能力，进入神奇的境界，就需要用到所有的知觉能力。史坦纳在著作中指出，除了五种知觉——触觉、味觉、听觉、嗅觉、视觉以外，还有一些超知觉。因为知觉是我们学习、发展技术的主要方式，所以这个主张是很重要的。

我们都有过这样的经验，自然而然地知道要说什么，什么时候开口说话，要注视着什么人，诸如此类的。有时候我们会说这是第六感，或者说：“没什么，这只是普通常识而已。”其实这绝对不是普通的常识，要想知道我们是怎样做的？为什么要这样做？做了什么？什么时候做的？是非常困难的。这的确有点神秘，我们只能这样说，碰到这些情况时，我们做得很有技巧，但是不知道是怎样做的。通常这些情况和事情无关，不过都牵涉到和自己或他人有关的技术。

和超感觉接触

在知觉里，以我为中心，经由普通的五种感觉，发展了大部分和自己有关的技术，和事情有关的技术，以及和其它人有关的技术。艺术需要我和超感觉接触，超感觉是藏在那五种普通感觉后面的。

我们简要叙述一下这十二种超感觉：

一、生命的感觉：你会知道自己健康的好坏，是不是具有活力，以及情绪状况等等。我们常常这样说：“你今天觉得怎样？”因为你有生命的感觉，所以能考虑你的情绪对别人有什么影响，以及别人的情绪对你有什么影响。

二、活动的感觉：就以身体方面来说，这种感觉能让我们知道自己在活动中，还是在静止状态，而且能让我们知道，身体各部位的活动情形。举个例子来说，你的眼睛闭起来时，仍然能用手摸到鼻尖，就是因为有这种活动的感觉。说得更深入一点，这种感觉能让你知道，该在什么时候行动，做某件事或说什么话。

三、平衡的感觉：就以身体方面来说，你有这种感觉，才会站得起来而不摔倒。更深入一层探讨的话，我们有这样的说法，某个人不太平衡，或失去了平衡。我们描述自己或其它人是四平八稳的，很稳当或很稳定，就表示我们知道这种感觉。

四、温暖的感觉：我们有这样的说法，做某件事之前，先温习一下，或者是觉得对某人有温暖的感觉。我们以温暖或冷漠这样的辞句来描述其它人。

五、语言的感觉：我们在倾听的时候，听到的不只是某个人发出的声音而已，我们常常这样说：“我了解你说的话是什么意思。”这就是说，我们了解别人的想法、感觉和意愿。我们能听到语句，也能听到音乐，别人说出来的是什麼，没有说出来的又是什么。我们能注意到用词用字、比喻、音调、手势、脸部表情等等。

六、思想的感觉：别人并没有说什么，我们却会这样说：“我知道你的想法。”思想的感觉完全发展出来，就是心电感应。

七、对于其它人人格的感觉：虽然第一印象可能是错的，不过，和别人在一起后的几分钟之内，我们会感觉到对方是怎样的人。第二次世界大战期间，有一位双目失明的法国反抗军领袖，就把这种感觉发展到极致，甚至能正确判断，要求加入反抗军的人是不是可靠。后来大家发现，这位反抗军领袖拒绝接纳的人，原来都是间谍。有一次有个要求加入反抗军的人条件非常好，虽然失明的反抗军领袖指出他是个危险人物，反抗军的其他成员却不采纳失败领袖的意见，接纳了那个人。没过几天，所有的战士都被那新加入的人出卖了。

下面这五种超感觉，可以说是五种普通感觉的变形：

八、视觉：这是远见或预知的感觉，有点像我们说的：“我看你的机会来了。”或者“我看不久之后会有麻烦。”有些人能预知即将来临的事情，我们就说那些人有“第二种视觉”。

九、触觉：和环境或和其它人接触，感觉到发生了什么事情，或某个人做了什么事情。

十、听觉：例如我们说的：“这会不会引起你的共鸣？”或者“我感觉到她那儿传来的强烈颤动。”我们也会说自己内心起了回响。

十一、味觉：我们会注意到某件事情高雅的风味或低级的品味——“我感觉这品味很差。”或者“这正合我的品味”。

十二、嗅觉：我们常常能闻出状况来，或者闻出不对劲的味道、可疑的味道，我们说察觉到空气有种阴谋的味道。

以上所讲的，是史坦纳的十二种超感觉，我们可以用这些超感觉，来发展神妙的境界——能依直觉行事，把技术转换成艺术。这些感觉是隐晦的、高层面的，我们怎样才能学到并获得这些感觉的方法？有规律地进行倒转回顾法之类练习的活动，并且掌握你自己内心在进行些什么——你自己的思想、感觉、意愿，这样就能帮助你发展这些第六感。具有创意的想像，运用肯定法，创造宁静的空间；借助冥想倾听内在的自我，这些方法都能帮你达成目标。有时候，我们称呼这种情形为打开了第三只眼，或者打开内在感觉器官。

也许你会觉得我们讨论得太远了，或者有点离奇。不过这倒没什么关系，以上所谈的，如果不算光怪陆离，至少有点奇怪。但是，你认为神秘的境界应该是怎样的呢？其中有些观念已经实际应用过，例如在医药方面，打开生命的感觉——健康——完整——平衡——冥想、具有创意的想像，以及其它观念，都已经拿来治疗癌症患者和压力所造成的疾病。这些超感觉并不是正常的，疯子和艺术家也许知道这些超感觉，但是，我们是身在五种感觉的世界中，就我们而言，这些超感觉大半是暧昧不明的，瞎子和其它残障的人，比较会学到一些超感觉，来弥补欠缺的正常感觉。我们管理自己或其它人的时候，若是希望超越精练的程度，就必须探索这些神秘的感觉。

自我健身

有一家超级市场连锁店的经理自杀了，死在自己的汽车里，年纪才 36 岁。他把车子开到乡下，用管子把排气管接到车里头。后来大家发现，原来那经理被公司开除了，10 个小时以后，经理就自杀了。那家公司的总裁是这样说的：“我们都觉得很震惊”“虽然他擅长于行销，可惜忽略了公司日常的运作”“他的个性很坚强，听到要解雇他的消息，表现得仍然像个男子汉。”

这个可怕的事件是真实的，发生在 1980 年的英国。这是个极富戏剧性的

例子，道出了管理工作所产生的影响。这个可怜人遭受了极度的痛苦与烦扰，结果走上了自绝之路。从公司总裁说的话，我们可以得知有关那经理工作环境的一些迹象。显然那经理事业卓然有成，年纪轻轻就擢升到高位，对公司的贡献很大，却突然遭到无情地开除。公司总裁承认那经理对某些事情很在行，但是认为其它方面却不行。那经理听到遭受开除的消息，仍然表现得“像个男子汉”，直到最后仍然保持着坚强的形象，没有颤抖，没有流泪，也没有恳求人家了解或协助。这样一来，那经理也得付出代价，那就是得不到别人的支持，因而受不了打击。在某些时候，某些文化环境里，这是英雄人物的道路——英国船长欧兹走到北极严寒的冰天雪地中，免得成为同伴的负担；日本武士宁可切腹自杀也不愿受辱。有时候，经营的文化也会反射出同样的回响。

你对于自己的健康管理得怎么样？

上面所谈的，和大多数管理工作成戏剧化的对比。不过，经理和专业人员的工作，通常要求很高而且是静态的性质。有时候，我们经过漫长的工作以后，晚上和星期六还要加班；在工作时间中吃饭的时候，往往吃得太多，喝得太多；别人在碰到权宜之计和道德观相冲突的时候，我们得负起责任；有时候，我们一心一意地为事业努力，为了要更上一层楼，没办法照顾到家里；我们也许要坐很远的车去上班，为公事出差虽然很累人，但也得忍受；为了表现得更好，获得更大的成就，结果给自己更大的压力。我们坐在桌子后面的椅子上，要赶在期限之前完成工作，承受着很大的压力。紧张和压力会造成很多人生理上的反应，例如：

呼吸速度加快。

肾上腺素及其它荷尔蒙会增加。

肝脏分泌的胆固醇会增加。

主要部分肌肉血管会有收缩的现象。

心跳加快，以增加血液的供输。

上述的情况都能帮我们准备好展开行动——生理方面的行动。这是由自主神经系统触发的本能回应，若是没有这种回应能力的话，人类就活不过石器时代。我们面临危险或威胁时，有很多种选择，最显著的可能就是逃亡或战斗了。

我们石器时代的祖先要有这些本能的生理变化和反应，才能对付野兽，用这种生理能力，来进行逃亡或战斗。我们从事管理工作时，碰到的怪兽有点不一样，例如：令人感到挫折的会议，叫我们感到讨厌的人，不公平的批评，没办法达成目标或没办法赶在期限前完成工作，必须做我们不喜欢或不赞同的事。不过，这些都是怪兽，就算我们没有意识到，身体仍然会察觉出来。

工作行为的测验

你该怎样来对付这些怪兽呢？你是不是很容易生气，很容易觉得沮丧？是不是常常觉得难以忍受？或者，你工作时，大半觉得很轻松自在、能容忍、能兼容并蓄？针对你工作时的行为，我们这儿有个小小的测验。找出平常反应或行为最类似尺度表上的那一个数字，然后把那个数字圈起来。如果你的行为很像下面所叙述，就圈尺度表端的一或五，如果你的行为倾向于其中一个叙述，就圈二或四圈。如果你介于两者之间，不偏不倚，就圈三。

你是不是：

- | | | |
|-----------------|-------|--------------------------|
| 1. 不太注重守时 | 12345 | 很守时、从不迟到 |
| 2. 做事很从容 | 12345 | 做事很快(吃饭、走路、行动很快) |
| 3. 从来不匆匆忙忙， | 12345 | 总是匆匆忙忙的即使遭受压力也一样 |
| 4. 肯花时间思考，轻松一下 | 12345 | 从来不停下来思考；工作时放松的话，就觉得有罪恶感 |
| 5. 一次只做一件事 | 12345 | 一次做几件事 |
| 6. 不善竞争，避免冲突 | 12345 | 很会竞争，喜欢战斗 |
| 7. 觉得好像有很多时间 | 12345 | 总是觉得很紧张 |
| 8. 兴趣广泛，谈话的话题很多 | 12345 | 主要兴趣在于工作，常谈工作方面的事 |

我们先来讨论一下这个测验的理论，然后再来解释你的分数。自从 70 年代初，有些对职业紧张的研究，提到注重人格和紧张倾向之间的关系。富莱曼和罗斯曼是美国旧金山的两位心脏病专家，认为心脏病和某些类型的行为有关。这两位心脏病专家，划分了 A、B 两种型态的人。A 类型人特征如下：

- 相当有竞争力。
- 不断努力以获取成就。
- 有进取心。
- 常觉得不安、不耐烦。
- 非常警觉。
- 说话很冲。
- 脸部肌肉崩得很紧。
- 一直有遭受压力的感觉。
- 长久以来都有紧急、奋斗的感觉。

B 类型的人有如下特征：

- 很少有时间紧迫的感觉。
- 很少怀有不受拘限的进取心。
- 很少觉得需要讨论或展示成就。
- 能轻松地玩乐而没有罪恶感。
- 行动和说话比较慢，比较自在。
- 比较不容易烦恼、沮丧、动怒。

富莱曼和罗斯曼认为，A 类型的人比较容易患心脏病。后来其它一些研究人员也同意这样的看法，A 类型的人得心肝病的机率，比其它人多 2—6 倍，各个研究所得到的详细数字略有不同。

你检查分数的时候，还要记住另外两件重要的事情：第一，富莱曼和罗斯曼提出的两种类型，都是理想类型；也就是说，依据行为特征架构出来的模型，这两种类型都不是实际的个人，没有任何人真的像 A 类型或 B 类型那样的。第二，接近 B 类型的经理，缺乏紧急的感觉，也不太需要成就感，所以管理上就可能有困难，对不对？我们不妨这样假定，管理工作需要 A 类型，喜欢推动事情，催促别人，并且把事情办得很好。A 类型的人能影响环境，创造业绩，但是也会因此而遇到一些问题。倾向 A 类型的人往往会做得太过火，开车开得飞快，就好像慢了几秒钟就活不下去似的；排队时，即使前面没多少人，也会觉得不耐烦；即使是处理琐事，也花费很大的功夫。说得简单一点，我们会变成精力过盛的怪物，会令周围的人很不好过，也会令我们

自己觉得不好过，总是在督促别人，很嚣张，时常改变，从来不肯安定下来。这种类型的行为容易造成心脏病，已经是众所周知的事了。

这时候，A 类型的人读到这里，可能已经有点不耐烦了，怎么还不知道自己得分多少！这可不是开玩笑，如果你注意到，自己觉得从刚才的测验到得分解释之间的空档，令你烦躁的话，就该记录下来，当成诊断的一部分。倘若你的得分是：

介于 8—15 之间——那么你是 B 类型的人(你有把握所读的书没错吗？)

介于 16—32 之间——你倾向于 B 类型。

刚好 24——恭喜！或者你是在自欺欺人！

介于 25—32 之间——你倾向于 A 类型。

介于 33—40 之间——那么你是 A 类型。

如果你是倾向于 B 类型的人，或倾向 A 类型的人，都是我们讨论的对象。

问题的症结是这样的，各种压力纷至沓来，激起了我们生理上的反应，而我们并不像石器时代的老祖先那样，虽然准备好了战斗或逃亡，却不能以身体行动实行出来。长期生活在压力中，没有适当的解脱或表达，是会损害健康的。就 35 岁到 64 岁之间的经理和专业工作人员而言，最主要的杀手就是心脏病、癌症、中风（其中又以死于心脏病的最多）。1981 年，单单在英国，死于心脏病的人就有 25 万人之多；在美国，死于心脏病的人更超过了 100 万人，而且人数还在不断增加之中。

不过，好在我们还有发展健康的习惯，减少这些疾病的危险。大家都知道，压力和心脏病、中风有很大关系；而且现在还有一点愈来愈清楚了，那就是许多种癌症都和情绪有关，更不用说还有些是抽烟造成的，待会儿我们在本章中还会谈到这个问题的详细情况。

良好的健康，并不是仅仅指避免早逝而已。许多和压力有关的疾病，并不一定会致人于死，例如关节炎、气喘、溃疡、结肠炎、糖尿病、湿疹、偏头痛等等都是。其中一些疾病，是由心理问题引起的，这就是说，心理上的失常，会在生理上表现出来。除了生理疾病以外，还要能免于控制情绪和精神痛苦，才算是健康良好。情绪方面的疾病像焦虑、恐惧、惊惶、生气、怨恨、厌恶、罪恶感、无助感、不适宜的感觉，都跟任何生理疾病一样的伤人。精神疾病则是另一种骚乱的原因，这些疾病的种类有：高血压、精神官能症、癡狂忧郁症、分心、恐惧症、歇斯底里症。

我们可以把这些危害健康的疾病分为三类：生理方面的、情绪方面的、精神方面的，这样的分类有好的一面，但是从另一个角度来看，未免太过简单了。我们整个人包括身体、灵魂和精神三方面，如果整个个体发生了什么不对劲的现象，那就是生病了。不过，我们用这样的区分，可以探讨你如何以各种方法保护自己，使其免于危险，继续生存下去，并且保持良好的健康。有一些对健康是很重要的，需要研讨一番。下面是个小小的测验。

测验有害健康的习惯

下面列举了一些实际上有害健康，或者是可能会有害健康的习惯。我们每个人本来都能控制这些习惯，但是继续耽于这些习惯就等于是自杀。你沉溺于自杀的倾向严重吗？

1. 吃得不多，结果觉得不太舒服
2. 吃不该吃的东西，不论那是什么东西
3. 抽烟

4. 喝酒喝得超过了安全或必要的程度
5. 坐电梯而不爬楼梯
6. 不到半里的路程，也要开车去而不走路。
7. 开车时不系安全带
8. 愤怒、忧伤、痛苦都闷在心里不跟人说
9. 怀着多心、恐惧、焦虑而没办法解脱
10. 忙着工作、克尽职责，从来不肯休息一下
11. 诸如此类的情形（写出你个人的坏习惯）

这个测验不是以数字来记分的，不过，你不妨仔细看一看，在上述各条之中，你占有几条，要记住我们并没有列举得十分完整，我们人类对于有关自己的事情，往往能发明出许多花样来，你至少能加上几样对自己有害的习惯。

造成这些习惯的因素很多，可能是许多年前模仿父母或其它模范角色所造成的，也可能是在承受重大压力期间所养成的。我们自己并不知道养成了这些习惯，没有停下来想一想这样的行为会有什么影响。其中有些习惯，是第一世界生活型态的产物。第一世界的物质生活水准很高，有充裕的食物、烟酒、药物、汽车等等。心脏病、酗酒、肺病、糖尿病、肥胖这类的健康问题，反映出了这样的生活型态，但是富裕人往往会得贫穷病——营养不良、传染病、瘟疫，这些病是由于食物缺乏、饮水不清洁、没有适当的住家与卫生环境所造成的。

健康管理是自我发展中很重要的一环，做生意的时候应酬吃饭，吃得太多，或者把感觉闷在心中，免得示弱，其实这样对你自己没有一点好处，而且是给他人立下了坏榜样，等于鼓励别人损害自己的健康，对你，对其它人，对生意都不好。

这些坏习惯通常很难戒除，那么我们该怎么办呢？第一步就是要知道，自己所做的到底是什么。我们都有个自我保护的习惯，那就是不愿面对令人不愉快的事实，过去的行动、思想或见到的事，若是会叫我们不安，我们就会设法忘掉。我们对于坏习惯的态度也是一样，当然，有一部分自我，也就是高层面的自我，了解这些坏习惯有很不好的影响；但是另一部分的自我，也就是我们内在的敌人，却想隐瞒这真相。

说真的，单单要让自己知道事实，就不是简单的事。要认清事实真相，并且保持着这样的认识，就要和自我保护的反应抗争，否则那反应会遮蔽一切事实。单单是知晓、接受所发生的事情，就会叫你觉得痛苦。正如同专家所说的，人类只能承受一定限度的事实；但是，若想革除有害的习惯，以健康的习惯来代替，关键就在于认知事实。不论你是在酒店里也好，餐厅中或是办公室中也好，一部分的自我，也就是你内在的朋友，一定要不时保持警觉。戒除坏习惯是艰难而孤独的工作，所需要的主要行动就是认识和警觉。许多人都发觉，如果有同情你的伙伴来支持你的话，就比较容易些。而女人尤其是开创这个风气的先河，以支持者的协助，来改善健康身材。争取别人支持，是养成健康习惯的第二个主要步骤，这是因为，假使其它人不是站在你这边，很可能就会拖你的后腿。有些人喜欢逼人家喝酒、抽烟，这些人也在寻求伙伴，只不过是自我毁灭的伙伴！我们做管理工作的时候，常常碰到这样的朋友。倘若你希望戒除自我毁灭的不良习惯，养成新的、健康的习惯，那么最好是能找到支持你的人，或者是自我发展的小团体。

压力和坏习惯会造成健康问题，有时候我们会这样想，压力造成的疾病，是经理或主管才有的问题。其实完全不是这么回事，劳工、店员、技术员、专业人员都和经理一样受到压力。不良的工作环境、单调的工作、负担过重、艰巨的目标、高品质的标准、严密的监督，以及工作组织中其它许多层面都可能造成压力。经理还是比较幸运的，就工作方面来说，有比较多的选择，而且比较能掌握得住；或者，至少本来应该是这样子的。当然造成压力的，也就是这管理工作的特征，这样的情况，也会造成个人主动、冒险的机会，我们都是靠着这样的机会发达的。

我们讨论健康问题的时候，也许会过于偏重工作造成的损耗效果，其实有时候，工作能给予我们许多人兴奋而满足的感觉，只是我们不愿意强调而已。就我们这些有工作的幸运者而言，我们人生中有许多时间都花费在工作上。我们认为，能够有工作做，运气实在不错，因为工作能给我们很多东西，包括钱在内。我们的社会地位和名望，有许多都是从工作得来的。工作给了我们每天、每周、每年，甚至于一生的时间表。工作也会让我们觉得很能干，能发挥技术和能力，与别人合作制造有用的产品或提供服务。而且，我们有许多社交生活以及和其它人的合作关系，都是和工作不可分的。

因为有这许多好处，而且可以拿到钱，难怪我们会觉得有工作做很幸运了。难怪我们会认可工作狂这种现代的苦难，耽溺于工作中；难怪有些经理是靠着肾上腺素来维持工作热情，执意不顾承认自己有任何毛病，不愿意去检查身体，那里有不寻常的病痛也不愿去请教医生。这也许是因为害怕，也许是出于错误的想法，“一笑置之，忍耐一下吧”，不管怎样，这样的态度只会妨碍健康。因此，我们应该确立对于自身身体的正确态度。

1.相信自己有可能会生病。这是相当重要的一步，这也是简单的切合实际的。

2.相信你能控制自己的健康。有些人不承认自己会生病，这样的人也常常会觉得，对自己的健康无能为力。这是种很常见的命定论，“如果我注定要完蛋，再怎么担心也没有用”。自我管理的哲学中，可千万不能有这样的想法！这样的态度是很愚蠢的，因为虽然我们改变不了天生的资质，阻挡不了“上帝的旨意”，我们的生活方式和所做的事情，还是会影响到我们的健康，我们能控制的并不少。

3.当看到会导致自我毁灭的习惯时，能立刻辨识出来。我们已经谈到过这一点，我们知道所做的事情对自己有害，但是通常由于害怕与无知，总有这样的倾向，也就是想遮蔽自己的知觉。问题是，看到对自己所做的事情，你承受得了吗？

4.要能让自己过得快活。我们对于自己的坏习惯，往往会很固执，不愿意放弃。“除此以外，我就没有什么其它的娱乐了。”我们通常会这样说。其中有大部分原因是，我们没有让自己过得快活一点，不知道我们有时候需要过得快活一点，就好像有时候要克制一下自己一样。男人似乎对这一点特别不行。真正的男人不会纵容自己泡在浴缸的热水中，不肯让自己休息半天时间，不肯穿自己喜爱的衣服，不肯拿半小时时间来读一本好书，真正的男人应该要能忍受厨房中的热气，就好像人家说的，要能忍受到热死人的程度。让自己过得快活一点，是戒除坏习惯不可或缺的一环，也只有这样，才有把握保持健康。

5.觉得能够照顾自己。这一点可说是无所不容，“觉得能够”表示你能

从类似这本书的一些书籍中获得知识，用这些知识照顾自己，并且要获得自我准许来照料自己。有些事情是对自己有助益的，但是我们常常不准自己去做，譬如不准自己轻松一下，休息一下等等。

现在你是不是已经确立好了正确的态度？如果还没有的话，找另本书来读一读。如果已经有了正确的态度，就可以准备进一步探讨些有关照料自己和健康管理的观念了。

自己多保重

接下来要告诉你一些活动和练习，可以帮你健身。因为篇幅有限，所以也不可能把每一种方法都说出来。不过，假使你想进一步探讨这方面的问题，可以找这类题材的书来读一读。

有两句日常用语道尽了健康管理的真谛，其中一句，是向朋友或认得的人说的：你自己要多保重。这就是说，要定时吃饭，要有充足的睡眠，不要着凉等等。我们知道，这些事情只是对生存和保养很重要。另外，我们有时候会说：“我正在锻炼身体。”或者“我正在做健美运动”。这就是说，锻炼肌肉、减肥、增强身体耐力、速度、韧性，这些都需要借着运动来达成。照顾自己和健康都跟生存、保养有关，不过健身显然更具有发展的潜力，暗示我们健身是为了适应什么事情，也就是下一个步骤。所以你现在首先要选择，第一优先是什么，是生存、保存目前的健康状况呢，还是希望健身、发展，让身体变得更好？在你还没有决定之前，我们先来想想看其中的意义。通常我们说到健康，想到的多半是身体的健康。为了要管理好自己的健康，达成身心健康这亘古的理想，我们不只要考虑身体健康，也要考虑精神和情绪健康。不过这样一来，又有问题了。考虑和谈论身体健康都没有什么，但是一般而言，精神和情绪健康仍然是禁忌。我们对于这方面知道得比较少，宁可认为精神和情绪问题只会发生在其它人身上，那些人是跟我们有点不一样的。像这种时候，对于健康的一些主要态度，就应该发生作用了，我们一定要接受这一点，精神或情绪毛病是可能会发生的，而且我们能以行动来防止或治愈这样的毛病。我们也曾经说过，管理工作方面的压力，多多少少是某个环境中的特产，而且大半起源于精神、情绪上的问题，是由精神压力或者没有发泄出来的感觉所造成的。下面我们要介绍一些身体的运动，当然这也会对心灵有所帮助，不过我们还要继续阐述一些能帮助精神和情绪健康的活动。

健康运动是不可分的，没有运动，我们就活不下去。说来也叫人惊讶，要想保持并发展良好的健康，其实只不过是举手之劳而已。重要的是，必须养成习惯，每天都要运动。我们现在就来告诉你一些简单的运动，几乎任何人随时随地都可以做的运动：

每天爬楼梯，减少心脏病

就是这样，只要你每天爬 50 级楼梯，保证你患心脏病的机会一定大为减少。你可以慢慢爬，也可以爬得很快，随自己高兴，只要能多呼吸一下，运动一下心脏和肺，并且让脉搏跳动到 140 或 160 下就可以了。不过，假如你觉得头晕，或者不舒服的话，就应该减缓下来。

运动有一点好处，那就是能让你觉得比较舒服，不仅是身体觉得舒服，精神和情绪也会觉得舒畅。你不妨试试看，觉得想一把捏死那小猫吗？去爬 50 级楼梯。觉得头快爆炸了吗？到楼梯那儿去，上上下下爬个 50 级。觉得沮丧、沉闷吗？去爬 50 级楼梯看看。有了爬楼梯这种运动，就不必养成主管

打软式网球的习惯，而且爬楼梯是比较温和、即时的运动，也不会像慢跑那样容易碰到阻碍，你可以在任何地方爬楼梯：处理业务的时候，假日的时候，度蜜月的时候，都可以爬楼梯，而且谁也不必知道你要干什么。

只要你每天这样运动一次，就会对健康大有帮助。有人对美国的经理人员测验过，结果显示，每天爬 50 级楼梯，能大量减少得心脏病的机率。

每天做一些简单的例行运动

现在我们要教一种弯曲和伸展运动，你可以照着自己的速度去做，要出多大力都可以。最主要的一点是，每天都要运动，要有规律，就算是运动的时间缩短，或加以简化，也都可以。这个运动能增进身体柔软和韧度，所以做起来通常有点痛，不要做得太过火。运动的时候，最好是穿宽松的衣服，穿少点，或者不要穿。

第一步：站立好，两脚相距一尺左右，设法让手触摸到脚趾。这样重复三次、五次，或十次，能不能碰到脚趾并不重要，只要往下伸展，让腰部和膝盖背部感觉到伸展的作用就可以了。第一步和第二步可以混合起来做。

第二步：站立好，两臂上举，伸向天空，向上伸展，双手高举过头，身体抬高，以脚尖站立，这样保持五秒钟，然后再像第一步那样重复好几次。

同样地，你应该感觉的，手臂、腿、脖子、背部在伸展复苏，设法仔细伸展到身体的每一部分，从脚趾、腿、背、脖子、手臂到手指，都要运动到。

第三步：站立好，双脚分开约半米，两臂往前伸直，手掌朝下。然后两臂向右摆动，再往回摆，摆向左边，这样子每边重复 5—10 次。

第四步：跪下来坐在脚踝上，手臂环抱在背后，以顺时针方向旋转头，尽量伸展脖子，然后再以反时针方向旋转头，这样重复 3 次或 5 次。

显然，这是颈部的运动，因为颈部是主要的肌肉紧张地带。脖子一定要低下去（要能看到自己的胸膛），而且要抬起来（要能够看到天花板），并且能向左右两边摆到极点。

第五步：背靠地板躺下来，拿本书或一条毛巾垫在头下面，这样比较舒服一点。把右腿举起来，举得直直的，伸展得愈远愈好。然后再把右腿放下来，左腿重复同样的动作。重复 3 次、5 次，或 10 次。

这是胃部所做的运动，你也可以做更激烈一点的运动那就是仰卧起坐，把脚勾在床栏或其它横杆的后头，手放在头后面，然后上半身坐起来，腿要伸直。

这些都不是激烈的运动，而是要让你养成习惯，有规律地去做，一方面可以冥想，或者会觉得愉快。可惜的是，充斥在管理工作中的竞争心理，往往也会影响到运动，假使你希望比较激烈的运动，可以找到许多这类的书。许多人在学校念书的时候，被迫上体育课做运动，所以一直到现在还不喜欢运动，我们不想要增加这种不爱运动的心理。邱吉尔说：“我觉得想要运动时；就躺下来，直到那想法消逝才起来。”这样的行为，似乎并没有造成什么害处。不过，我们还是认为，对我们大部分人而言，只要运动不过量，不竞赛，运动是大有好处的。

接下来要叙述的是，如何放松自己。

放松自己，减少压力

第一步：找个安静的地方，舒服地坐下来，身体要坐正，两脚要着地，头要抬起来，背要直。有些人也许喜欢盘膝而坐，或者甚至于躺下来，不过坐在椅子上，会觉得较舒服。

第二步：感觉得舒服了以后，闭起眼睛来，有意识地放松所有肌肉，从头顶开始，经过前额、耳朵、嘴、两颊、脖子、肩膀，这样一直往下移，直到脚尖为止，移动的速度要慢，并且要意识到所过去到的第一块肌肉。放松每一块肌肉的时候，要全神贯注，完全融入于放松的过程之中，然后再往下移动。想像着自己越来越深入，就如同沉浸在水中一样，或者是坐在电梯中往下下降，或者是沉降海底，慢慢来不要急。

第三步：用鼻子深深地吸气，然后从嘴巴呼出来。倾听吸入呼出的声音，你会注意到，呼出空气之后，会停顿一下，然后再吸入空气。

你放松自己之后，会发现呼吸变得比较浅了。只要意识自己的呼吸就好了，其它什么都不必管……你会注意到，呼吸会变得比较慢了，比较平稳。

第四步：继续呼吸，同时停顿的时候，从 10 倒数到 1。就像这样，呼出——10；吸入——9；呼出——8；吸入——7……一直倒数到 1，然后再从 10 倒数到 10，这样继续下去。

如此继续 5 分钟、10 分钟，甚至 20 分钟，注意力完全集中在呼吸上面，也许你会胡思乱想，不过用不着担心，就让那些思想产生然后又消逝。

这个练习和其它大部分练习一样，练习的次数多了，就会比较有效果。你能经由练习发展出所谓的“放松反应”，即使是在压力很大的情况中，也能够放松自己，每个经理的手提包中，都应该有这种卓越的求生工具。

冥想

就某些方面而言，冥想和放松反应颇为相似，每天要有规律的练习，才能获得最大的效果。经由练习，才能获得进步。在东方的传统中，认识自我和自我发展的方法，就是冥想。这个方法能减轻焦虑和紧张，促进思想清晰，并且放松自己。

许多冥想都是沉思某一件东西，这要比沉思问题或观念容易。下面我们要举出一个冥想的实例，首先，你要找个安静的地方，舒服地坐下来或躺下来……

第一步：选一朵花放在面前。

你也可以选任何其它东西——一件珠宝、陶器或木器。选花有一点好处，那就是花是活的，所以我们这个练习是以花做为范例，假如你选择的是其它东西，那么你就得自己想像了。

第二步：仔细观察花的所有特征——颜色、花瓣的形状、斑纹、组织……慢慢来，每次只研究一个项目，仔细观察看看。

第三步：现在想想花的起源，从种子开始，想一想种子在泥土中成长的情形。想像种子中的生命力量，本来是熟睡着，然后震醒了过来，想像着种子冒了出来，长出嫩芽，冲破泥土，迎向亮光。想像着根向下伸展到泥土中，寻找水和养份。

第四步：现在仿佛看到花茎伸向空气中，然后伸展开来，从太阳那里获得温暖和阳光，从雨露中获得水份。花苞长了出来，然后也开放了，不久你就看到像面前的这样一朵花了。

第五步：继续从花的现状想像下去，想像着花到了成熟的巅峰时间之后，就开始慢慢凋谢，生成了种子，和花瓣一同落到地上。

这就是花的开始和结束，经过各个阶段的当儿，你能不能想像，种子、嫩芽、根花的感觉分别是怎样的，就如同狄伦·汤马斯所说的：“那通过绿色保险丝的力量，驱动着花的成长。”要感觉这生命力的出生、成长、成熟，

最后再度死亡。

我们也提到过，像这类的冥想很多，这只不过是其中一个例子而已。我们讨论过身体的运动，也讨论过放松自己和冥想的练习，显然身体和心灵、生理、精神、情绪等，都是紧密相连，不可分割的。这些练习开始的时候，主要是在保持并发展的健康的身体，但是也有助于创造健康的心理。

维持并发展平衡而健康的心理

这儿的关键字眼是平衡，健康的心理就是平衡的心理。有时候我们会描述某个人脚踏实地或者是神智清醒，就是表示我们注意到平衡这个特质。

健康的心理不会有长期的害怕、恐惧或永恒不变的幸福感。碰到情绪或精神压力很大的时候，感觉到发狂或沮丧是难免的，否则的话，我们的心理就过于偏激。阳光普照的日子里，觉得很舒畅；碰到困难的时候，觉得害怕、焦虑；心爱的人离开了你，你会觉得忧伤；这些都是正常的现象。不过，这些感觉通常都是短暂的，不久就成了平静的回忆，而那些事件也就和我们合而为一，成为我们过去的历史。

你不可以过于武断，满脑子都是自己的主张，也不能有过于依赖别人的观念，这样才算拥有稳健、平衡的心理。要是你能倾听别人说的话，尊重别人的看法；在不赞同别人看法的时候，也是出于自己的意愿；凡事都根据自己清晰而一贯的理念，那么你就有平衡的观点或开放的心灵。

心理健康的关键，并不是这样或那样，而是既这样也那样。有两种同样值得向往的特质，这两种特质具有互补作用，保持平衡就是要介于这两种特质之间，假如只有其中一种特质单独存在的话，就成了偏颇而不健康。举个例子来说，注意细节，也要能看到整个大情况，这两者之间要保持平衡。健康的心理要两者都能兼顾，掌握得住细节，也看得到整体情况，感觉得到有关的一般原则。受困于琐事，或者老是不切实际地一概而论，都是武断的结果，这两种态度都是不健康的。

为了要有健康的心理，感觉和情绪必须保持平衡。我们必须知道自己的感觉，但是也不要受到感觉的压制。（我们不欣赏没有同情心的职业技巧，正如同我们不欣赏受到强烈情绪主宰而无法自制的人，这样的人会因此而言行失常。）害怕受到感觉的冲击，没办法应付感觉，上述两种情形往往会令我们否认或压抑自己的感觉，我们已经说过，这是很不健康的。受到压抑的感觉，最后免不了以不健康的方式发泄出来，也许是发脾气，也许是内心积郁，直到形成心理病态。

经理和专业人员的生活中，有一些特别容易发生的不平衡状况，而且会造成问题。其中一些典型的不平衡状态，是发生在工作和游乐之间，家庭和工作之间，思想和行动之间，物质报酬和艺术或精神表现之间。不平衡的状态，一方面可能会导致过度，另一方面则可能会导致贫乏。心理不平衡，会造成家庭和人际关系的破裂，导致相当的压力，最后会发展出偏颇的个性。若想以健康的方式来管理他人，首先就要把自己管理好，要有健康的心理和平衡的生活。

刚才叙述的放松和冥想练习，能帮你维持并发展平衡而健康的心理，除此之外，我们还要告诉你一些其它增进心理和情绪健康的方法。

照顾好自己

碰到压力很大的情况时，你要怎么办？处置办法的好坏，决定了你的生存和发展。而你必须建立起处理法则的索引，遇到情况时才能处理得得心应

手。下面的各项叙述，你做到的有那些？

1. 以有规律性的睡眠、运动、饮食，建立起抵抗力。
2. 和同伴讨论。
3. 和老板或同事讨论。
4. 从压力大的情况中抽身而退。
5. 练习冥想或放松自己
6. 你需要休息和过得快活一点时，就能让自己休息，过得快活一点。
7. 把工作和家庭生活严格划分开来。
8. 转换为不同的工作活动。
9. 有个和工作无关的活动很吸引你，你就改而采取那个活动。
10. 分析情况，计划新的策略。
11. 工作比较努力，并且把工作带回家去做。

前面七个项目，你若是打勾的话，每一项得两分；最后四项，你若是打勾的话，每一项得一分。

虽然这也是因人而异的，不过一般说来，前面七种处理法则是比较好的，所以我们的计分方法也不一样。我们举出了 11 个例子，而不是刚好 10 个，可见这并不是张完整的清单。你能不能想到一些自己的例子？（根据这些方法效用高低计分，从 1 分到 3 分不等。）

如果你得了 12 分，或超过 12 分，那么就是表示你有一套相当好的处理技术了，有时候你也许仍然会觉得压力很大，不过，你知道怎样寻求协助，怎样照顾自己。

如果你的得分是介于 6 和 12 之间，你能够应付某些情况。但是，倘若你希望继续当经理，并且发展下去，最好是多练习。

如果你的得分不到 6 分，那就有问题了，要向善于应付压力的人请教一番。

过得快活一点

我们说某些人“对自己要求很严”，或者遭到失败或失意的时候，很难原谅自己。许多经理都是这样，给自己设定的标准很高，有时就难免没办法达到那样的标准。给自己定下了很高的标准，就需要有适当的平衡，那就是要能让自己快活一下。适时奖励一下自己，享受一下人生。若是没有这种平衡，很高的标准，就未必是件好事。工作得很辛苦，或者是遭遇到困难时，给自己一点奖赏，一点礼物，这就是赏心乐事，通常都是小事，但是能叫我们觉得很愉快，例如吃过午餐后，在公园里散散步；花一个小时阅读一本自己喜欢的书，经过一天辛苦工作之后，喝一杯酒。

第一步：写下你所有的赏心乐事。

第二步：展望未来的一周（或者一天、一个月），事先计划好，在艰难的会议之后，辛苦的一天之后，令人不愉快的任务之后，消耗大量精力之后，给自己一点奖励，快活一下。

第三步：要把上述情形养成习惯。

想不出什么赏心乐事来吗？只要请教一下朋友或同事，就可以得到不少主意。你一旦克服了不好意思的心理，就能问其它人有关这方面的事情，而且会发现，其实每个人都会不时让自己过得快活一点，只不过有些人比其它人在行罢了！没关系，实行的次数多了以后，你也会变得很在行的。

我们也在这一页给你提供一点意见，不过我们并不想让你觉得太沉溺于享

乐！我们提供的主意包括：洗个热水澡，洗头发；下午休息一下，写几封信，到外面散散步；周末时到外面游玩一下；和好朋友玩填字谜的游戏；和子女共处一段时间；给自己买一束花；偶尔吃块巧克力糖；找只猫来爱抚一下；找个人来拥抱一下；待在洗澡间里，把门锁起来，和外界隔绝 10 分钟。

就男人而言，学习怎样照顾自己，怎样让自己过得快活一点，通常是格外的重要。我们现在这个社会，家庭和工作仍然是分开着的，仍然有男人的工作和女人的工作之分。男人和女人从小就受到教育，相信女人是情绪方面的专家，擅长于照顾别人的工作，像带孩子，照顾生病了的亲戚或年老的双亲，丈夫在办公室努力工作了一天之后，好好抚慰一下丈夫。女人通常比较能让自己过得快活一点，而许多男人则受到过时想法的限制，不断驱策自己冒险，不能让自己快活一下，没有解脱，没有娱乐。这样的确很愚蠢，这样的自我管理很差，对于一般的管理也都不好。如果你能叫自己过得快活一点，也就比较能叫其它人过得快活一点，女人在这方面就比男人行。

下面要讲的，是另一种每天都可以进行的练习。

自言自语也是保持神智正常的好方法

虽然一般人认为，自言自语是神经病的症状，不过，自言自语倒也是保持神智正常的好方法。但是，你对自己说话的时候，能和自己的感觉接触，也能和自己的内在声音接触。所谓的内在声音，就是我们的内在朋友。你面临困难的问题时，或者是碰到挫折、受到伤害时，自言自语是很有用的。一时找不到支持你的朋友，你可以和自己商量。

第一步：找个安静的地方，自己一个人独处。

这一点是最重要的了，就算你只是在心中自言自语，没有发出声音来，也还是一样，最好是能自言自语地说出来。不过还有另一个方法，那就是使用录音机。这样做有个好处，那就是能记录下你说的话，但是你的自觉意识也可能会因此而变得过于强烈。

第二步：告诉自己事情的来龙去脉，解释一下问题或叙述一下事件。

第三步：谈一谈你对这个问题或事件有什么感觉。

第四步：有哪些可能的行动途径？有哪些可供选择的途径？后果怎样？

自言自语其实是很健康的，不过你也许会遭到其它人禁止，所以就会有所顾忌。老年人通常比较会自言自语，这代表了智慧，也代表了一般人比较不会干预老年人自言自语。重点是在于，不要凡事闷在心里，而且事先可以自己预演一番。如果找不到人帮你的忙，你还是可以自己帮自己的忙。你可以借此试验解决问题的新方法，或者是对付不好的感觉。令人不愉快的事件，会产生愉快的感觉，你若是不把坏的感觉发泄出来，就会积郁成心理问题。

本章中介绍的练习，能帮你增进健康，关键就在于平衡这两个字。饮食、生活、工作、家庭都要平衡，思想和行动也要平衡。其中有些练习对于自我管理的其它层面，也会有所助益，因为健身之道和其它章节中所介绍的技术、行动、身份，有互相重叠的地方。同样的，你也会在其他章节中，发现有关健康、生活、工作、管理的练习。

自我完善

自我管理会叫你面对一个似是而非的情况：你一旦负起这个人的责任，就比从前更需要别人的协助。第一眼看来，自我管理有点像是自己动手做，但是你真正开始进行自己单独一个人的资源实在太有限了。人际关系是我们发展自我的重要竞赛，我们在互相给予和收受的过程中成长。附带一提，司

法人员早就知道这一点，所以结伙作案判刑就远比单独一个人作案重。

自我管理是需要有纪律的，需要支持自己根深蒂固的观点，也需要对你自己根深蒂固的观念挑战，而只有其它人能给予我们支持挑战。很少有人能作自己一个人长期持续自我管理的努力，几年前我们到一家大公司去作“发展自我研究”，从这次经验中，就可以看出这种情形来。

我们和那家大公司商量好，要进行一次非正式的研究，把一些讨论自我发展的书分送给 50 位经理人员，并且请这些经理开始自行发问——探讨自己的所作所为，判断自己的优点和弱点，并且实行一些“强化自我的行动”，过了两个月，我们又回到那家公司，看看有没有什么进展。我们发现了一些有趣的现象，归纳起来的结果，就不只适用于这批经理而已。这些经理中，有四五位进步得很快，知识、技术或对别人的了解都有相当的进展，有位工程师甚至随身带着这本书，有空的时候就拿出来照着去做。相反的，至少有四五位经理几乎记不起有这本书，而大部分的经理也许读了整本书，也许只读了其中一部分，但是却完全没有照着去做；也就是说，虽然读了这本书，但是并没有改变管理的方式。根据这个经验，我们可以假设像“帕金森定律”一样的法则：

……如果尝试着要利用自我发展的机会，但是没有其它人支援的话，只有 10%办得到。而且，我们接触到的那 10%，通常刚好就是正在学习并且自我发展的人，这些人欢迎新的机会，但是往往却是最不需要这些新机会……。

所以，要自我管理，就必须建立起支援的资源，这包括了人和环境。有时候经过了一段旅程之后，觉得很疲倦，需要找个绿洲休养生息一番。除了支援以外，你还需要其它富有资源的人给予协助和友谊。我们要建议的是方法和途径：

找个朋友：和一个“谈话的伙伴”合作。

寻找盟友：运用你自己扮演的角色。

和人接触：联络网络。

争取同意：建立自我发展的小组，或加入这样的小组。

这四点在大部分公司都能行得通，只不过有些地方比较容易，有些地方比较难，只要能和另一个人合作，就得到谈话的伙伴，不过要建立自我发展的小组，就是比较困难的任务了。你也可以在公司以外的地方，做这些事情，重点是在于确定一些支援和协助的方法。

让好朋友帮助自我管理

我们需要一个好朋友来帮我们管理自我，需要一个与众不同的人，来告诉我们好消息，或者倾诉我们不幸的遭遇。你必须不时和“谈话的伴侣”会面，并且讨论自我管理的方法。这个人也许是自我发展过程中达到同样地步的益友，不过这一点并不是绝对需要的。举个例子来说，一位年轻的经理也许很幸运，在公司中找到一位年纪较大的人，愿意倾听、发问，并且提供长期经验的果实。

在这种情况下，年长的人就像是年轻人的导师一样，这样的谈话伙伴很特殊，也很有价值。再举另外一个例子，两个人彼此磋商，事先约好在固定的时间里会面，并且平均分配时间，两个人都有说和听的机会。

你怎么选择谈话的伙伴呢？如果你选择最佳的工作伙伴，就不是一个好的选择，因为你们的关系太密切，缺乏超然的态度。选择其它部门中的人就比较好，这个人也许是你所喜欢的，也许是在训练班或工作过程中碰到的。

如果你知道这个人正在和自我管理的难缠问题奋斗，或者进行自传练习法的时候，遭遇到什么危机，那可能就是最合适了。如果你敬佩仰慕一位长者的风范，而且这位长者愿意每个月拨出一两个小时来和你相处，那么这也是个很好的选择。要是你仍旧是一筹莫展的话，不妨试一下下面会谈到的网络活动，看看那个方法能不能给你一些启示。最主要的标准是，这个谈话的伙伴必须对你感兴趣，并且愿意在一段时间内和你合作。

你有了伙伴以后，要谈些什么呢？其实你谈任何与管理有关的问题都可以。只要你照着我们说的去做，就一定不难找到谈话的资料。譬如说：

个人日记中记载的事项。

你已经实验过的一些行动，或改变了的行事方式。

刚刚发生的重要事件——上个星期、14天前，或上个月发生的困难（管理）状况。

你读过的一些东西。

心中挂念着的事情——担心的事情，觉得怀疑的事情。

既然要和谈话的同伴密切合作，就得把时间和地点安排妥当。在酒店中会面或一同吃午餐，也许是进入状况的好方法，但却不是谈话和倾听的好场所。你必须找个适当的地方，并且找个适当的时间，就如同任何其它的约会或生意上的会议一样。这个地方也许是个安静的角落，或者甚至在公园中散步一番也可以，只要能达成下面这三个目标就成了：自由自在地谈话，以支持的态度倾听，富有建树的回应。

自由自在的谈话，就是不受拘束，随意的，并且能讨论问题或主题，不会受到环境的干扰——像电话、吵闹声——并且觉得这是讨论的适当时机。谈话的关键就是学会倾听。倾听你那同伴回应下列问题的方式。

1. 关切，密切注意，但是不要瞪着对方

点点头，微笑一下，表示你在倾听，但是点头、爱的回应和微笑不可过度“心有灵犀一点通”，我们可以这样说：“如果是我的话，我想我会觉得……”但是千万不要说别人有怎样的感觉。（不过偶尔你可以问问对方的感觉。）

态度要和蔼，并且要鼓励对方，给予别人正面的回馈，譬如说：“我知道你擅长于……，有一天我亲眼目睹过。”

如果你能做得很自然，而且同伴能够接受，不妨触摸对方，或者拥抱一下对方，再没有比拥抱更具治疗效果了！

2. 面对回应，向回应挑战

从同伴说的话中，指出不一致的地方以及互相矛盾的地方，譬如说：“你刚刚说的话，和五分钟之前说的话，是一致的吗？”

寻找言辞、感觉、行动上不一致的地方，例如：“你说你并不生气，但是你看起来的确是一副生气的样子。”

如果你能做得直截了当，并且说出自己的感觉，就不妨指出，同伴说的话中，有什么不对的地方。譬如说：“我不同意你的看法。”我听了说话时要用“我”作为主词，譬如说：“我觉得你在攻击我”而不是说：“你在攻击我”，提出负面的回馈时，要尽量具有支援的作用。别忘了，我们大部分人一次只能应付一个负面的回馈。

3. 协助对方寻找意义的回应

问下列的问题：

“你能不能看出一种模式，一种主题？”

“你听起来觉得怎样？”

“你碰到了什么事情？”

“这对你有什么意义？”（但是不要把自己想到的意义加在一些事件上，并且要小心，不要强辞夺理。）

4. 提供实例，以及实际的行动

问类似以下的问题：

“你说的是怎样的事情？”

“你跟哪一类的人相处得不好？”

“你能不能告诉我一些实例，处在哪些情况下你会觉得无助、生气、难过？”

5. 协助对方反省或回顾过去的回应

问类似以下的问题

“以前发生过这种情形吗？”

“你上一次做了什么？”

“你以前有没有过同样的感觉？”

“告诉我过去发生过的类似事件。”（但是不要受制于过去的经验，并且避免“若是这样就好了。”的谈话）。

6. 能够叫对方思索未来以及行动后果的回应

问类似以下的问题：

“你打算怎么办？”

“你自己以及所有其它牵连在内的人会有怎样的后果？”

“你有什么可以选择的途径？”

“有些什么障碍呢？”

“关于这件事，在两个星期/半年/一年之内，你希望有什么进展？”（但是要小心，不可以逃避到未来，躲避现在，强调现在就能做的事，并且进入实际行动领域。）

7. 平衡、组合、摘要，并加以回应

注意整个对话的平衡关系，像分析与行动、过去与现在、思想与感觉，并且设法加以整合。必须知道自己的思想、感觉、希望——以听者的立场来倾听自己——设法保持超然态度，不要影响你从同伴那儿听到的话。尤其要注意的是，你希望从对方得到什么，不可以影响你说的话和做的事。

为了要确定重点，或让事情继续下去，不妨把你那同伴说的话做成摘要。

问这类的问题：“我们现在该做什么？”“会话的下一个步骤是什么？”

查验一下你那同伴决定要做的事。

如果气氛变得太沉闷，不妨说些幽默的话。如果气氛变得太黯淡，不妨说些轻松的话。如果需要的话，就说些温暖的话。

这看起来似有点吓人，但是不要因为倾听时要注意的事项很多，就耽搁了下来。你可以应用这张清单来找出怎样开始的方法，或者是检查此后的努力。我们的目标是帮你增进技巧，但更重要的是，纯粹想要帮助别人的愿望。你必须要有这样的心愿，才能成为谈话的伙伴，因为这心愿能叫你全力投入，为伙伴着想，这是双方关系最基本的一点。一旦你把这些都分辨清楚了，就可以开始尝试着进行下去，并且在过程中设法改进。

寻找盟友

要想在组织中生存下去，我们都需要盟友，也需要朋友。你可能在同事

中找到这样的盟友，你的同事也就是角色范围中的成员。凡是身份或职位和你的角色直接关联的人，像经理、同事、朋友，都是角色范围中的人。包括在内的还有老板、任何和你有间接关系的同事，向你报告的下级人员，以及你负责督导的人员，还有你的配偶、伙伴、儿女、朋友等。

角色范围中的每一个成员，都对中心人物负有义务，并且有所期望。你会期望老板提供获取资源的渠道，高阶层的决定，在其它地方作你的代表，诸如此类的。同样地，你对老板也负有义务，管理某一个部门，定期向上级报告，并且不断向上传递信息等等。工作以外的关系也是一样。

每个角色范围都有同样的特征，那就是义务和期望的相互交流。这种关系的网络能叫所有的成员判断中心人物的表现、技巧、能力、效率，而且判断得十分正确。

当然也许你会认为，因为这些人是你每天工作中接触到的，所以不希望搅乱了模式，不想请这些人协助你管理自我。而另一方面，如果你采取主动态度，你角色范围中的成员可能也会很感兴趣。如果你和角色范围中的一些成员，建立起了有助益的、能发展下去的关系。这就不太可能一直是单方面的情况。其它人会觉得很好奇，想要知道你对他们有怎样的看法，对于他们的表现和任务又有怎样的看法。倘若你认为，角色范围内的成员能帮你管理自己，你就可以创造一个小小的、温暖的场所，在那儿互助合作，自我管理。

分析角色范围

首先，我们必须找出，哪些人的身份构成你的角色范围。我们在这个练习中，要集中于以工作为基础的角色范围，不过我们也说得很清楚了，你可以集中于工作外的范围，当然最好的情形是采取综合的模式。

拿出一张纸来，在中间划一个圆圈，代表你在工作中扮演的角色，把你的名字写在工作职称的下面，然后在这个中心圆圈周围，再划一些圆圈，代表你工作的角色范围中所有其它重要的人物——这些人每天都和你们有所接触，对你有所要求，有所期望。

你希望有多少人都是可以，也可以把那些圆圈划得比较靠近或距离你远一点，指出接触的频率和亲疏关系。你也可以把老板写在上方，同事写在旁边，下属写在下方，借以指出权威层次。

要决定的第二件事情，就是怎样用角色范围中的成员来协助你管理自己。不论你要采取怎样的步骤，都会给已经建立的关系引进变化。你必须想想看，最佳的方式是什么。不同的权威层次会造成一些障碍，必须克服这些障碍，才能开展诚恳的讨论。你的管理必须向上、向旁边、向下同时发展。

下面要谈的是三个观念，借着这三个观念就可以运用别人的资源和知识，这些人都是每天工作中会遇到的。

工作方面的期望

和你角色范围内的成员约好会面，这些人必须是能帮助你，或是能提供信息给你的。然后就得准备一下，对于每个你想会面的人，都要写下工作方面的期望，然后在另一行写下那个人对你在工作方面的期望。

你和对方会面的时候，可以把预先准备好的这份作业给对方看，另一种方式则是告诉对方：“我希望和你谈谈我做的事情和你有关的部分，不知道做得好不好。”而另外把这份准备资料当成备忘录。这就是要看你和对方关系的深浅程度，以及要怎样才能令自我发展的讨论持续下去，在讨论中要建立起互相信任的心理，交换新信息，并且要能改变自我。但是如果是在其它情

况下，尤其如果对方是下属的话，也许会变得紧张，造成下属和上级对立的反应，这样一来，就得不到想要获得的东西了。若要借用角色范围中的成员帮你发展，就必须建立起一种发展的关系，目标是在于学习，最好是两方面都能够学习。

达到了这一点，就能创造新的交流关系，这交流关系是和谈话伙伴之间的关系。早先谈到的，关于谈话、倾听、回应的种种要点，都同样的适用。

有一种比较独特的合作方式，那就是讨论比较明确的问题或状况。假定你很担心，在大型会议中表现不佳，或者不太会和其它公司谈判签约，但这都是你工作上重要的职责。倘若你角色范围中的成员也参加同样的会议，或者能观察你的表现，那么就有机会从旁观者获得信息，来补充你对自己所作所为的看法。

你可以要求角色范围中的成员寻找比较特殊的事情，如果你对于自己的表现有什么疑问，不妨请那些成员替你查证一下。譬如说，你可以这样讲：“我希望你帮我留意一下，看看我有没有迷惑的表情，或失魂落魄的样子；其它人变得很积极主动时，会发生什么情况；我简要叙述所发生的事情时，叙述得好不好？”

下一步，就是设法获得对方的回馈，这种方法综合了最佳的技术发展法则——有旁观者在一边观察着，然后能立刻获得回馈。

第三个主意就是，调查你角色范围中所有的成员，这样就能了解那些人对你的看法如何，或者对于你这个部门的服务看法如何。你只要写一封信，附上一份问卷调查，要求对方对你的表现表示意见。因为信函和问卷调查是比较正式的，如果你问的是你那部门的表现，可能会得到比较好的回应（不管怎样，对方讲的仍然是你的事），如果你问的是个人的事情，可能就得不到那么好的回应了。

下面的格式是很适当的：

某某先生大鉴：

众所周知，我们公司正想发展办公室服务，所以希望知道你的看法，需要我们做些什么，怎样改进我们服务的层次。

随函谨附一简要的问卷调查表，如能于填妥后掷还，将不胜感激。

问卷调查表可以包含如下问题：

1. 你希望我们能提供什么服务？
2. 就以第一项所列出的各个服务项目为准，评论一下品质的高低，评分的等级是：“卓越”、“好”、“不坏”，“差劲”。
3. 有哪些服务是我们没有的，而你希望将来能增加的？
4. 你要用怎样的字眼来形容我们的办公室？譬如说：忙碌、轻松、友善、有帮助、没有帮助、缓慢、官僚气息重、有弹性、顾客导向、浪费时间、技术高明、徒劳无功。请你从这些项目中挑一些出来，并加上你自己的看法，描述得越详细越好。
5. 你要用什么字眼来形容办公室中的管理风格？譬如说：专断、民主、咨询式的、轻松的、任务导向的等等；并且也请你加上自己的一些形容词。

从这个调查中，你会了解你那部门表现的种种细节，多半是和个人无关的细节。不过，这样的调查是个重要的开端，经过了这样的调查，你就能四处拜访回复的人。就算你对调查资料的价值，不存很高的希望，仍然应该采取这个方法，这样才能开始着手进行。无论如何，你去拜访人家时，这样说

总比较好：“我希望能和你谈谈，你在问卷调查上表达的意见。”倘若你板着脸走进对人家说：“你觉得我的管理方法怎样！”那就不太适当了。

联系就和朋友、盟友一样，非常有帮助。超越工作范围以外的主意，就是你的个人支援系统。网络是非正式的组织，存在于有同样兴趣的人之间，或者是喜欢对方公司的人之间。网络就像是葡萄藤一样，传递耳语和信息时，比正式的通讯系统还快。知道到哪儿去获得信息，是最重要的政治技巧之一；譬如说在工作组织中，接待人员和餐饮招待人员都有各式各样的信息，因为这些人和许多人都有接触。支援和发展网络能帮助其成员办好事情，而且进展较快，其目标就是要借着互助合作来管理自我。

网络

首先要确认你那支援网络的范围和成员，下面列出了一些颇有价值的支援层面。请你在空格中写下那些人的姓名，替你做这些事情的人是谁？再提醒你一遍，支援、发展、自我管理的网络，往往超越了工作组织的范围之外，所以有两行是空着的，等着你写下人名，这两行分别是“工作”和“工作以外”。

支援的层次能帮助、支援你的人名工作工作以外谁……

我喜欢和谁聊天？

谁能让我精神抖擞？

谁能让我觉得有价值？有能力？

谁能和我讨论自我管理的方法？

谁能和我讨论这本书中的练习？

我能和谁分享好消息？

我能和谁讨论坏消息？

我能从谁那儿得到有用的信息？

谁能给我回馈？

谁能向我挑战？叫我采取行动？

我碰到危机能依靠谁？

看看你写的那些名字，是不是遗漏了许多？你的支援是不是全部来自家中，而不是来自工作范围？或者刚好相反？你是不是几乎完全依靠一两个人？或者你的网络中有各式各样的人？

你的名单中可能也有些缺漏的地方，其实这是相当正常的，但如有各式各样的人来协助你，你的资源就更丰富了。要记住，网络是由许多互相联系的点构成的，我们假定其中任何一点只和另外四点相连接，但是经由这另外四点，每一点又可以和其他八点相连接，然后经由这八点再和另外十二点相连接，可以不断地发展下去。我们碰到了问题，不知该怎么办，但是知道某个人很可能知道答案，就打电话给那个人。那个人也许知道，也许不知道；倘若不知道的话，也许知道另一个人可能知道（你并不认得那另一个人）……于是这种联系就可以不断继续下去。

就自我管理而言，网络是十分重要的。你需要各式各样的协助，你的网络越大，包含的人越多，就越能够得到支持。当然，你自己也可以支援别人，协助别人，并且提供信息给别人，因为你认得这么多人。建立支援系统，并加以扩张，是要花不少时间的；另外，除了自己的需要以外，也要顾及其它人的需要。因此，帮助别人管理自己，是发展自我的最佳方式。

加入一个团体

照李天德的观点看来，现在是团体的时代。哈利先生也告诉我们，“新时代”的思潮有个主要特征，那就是加入一个团体。朋友、盟友、和你联系的人都在同一个团体中，努力追寻自我管理的目标，那么这些人都成了同志。在你自我发展、自我管理的过程中，若要和别人合作无间，最好是加入一个团体，而且这个团体中的人都献身于同样的目标。这样的团体并没有什么固定的模式，不过我们从最近的研究结果中看出来，这些团体通常有六到十个人，在相当长的一段时间内定期聚会——从半年到一年不等（间隔时间可能是一星期、十四天、或一个月），聚会的时间可能是半个月，也可能是一个月。有时候，这样的团体会不断成长，不再受到原先计划的限制，大家愿意继续共同工作下去。

有时候，自我发展的团体能受到训陈指导人的协助，如果小组中的成员能接触到和训练有关的主意和资料，这个方法就很有助益。不过，最主要的必要条件，还是要全力投入自己的自我管理计划，要愿意共同努力，互助合作，和别人一同学习，可以说是人人为我，我为人人。这样的团体就像绿洲一样，可以在那儿休养生息，或者就像个能协助发展的压力锅一样，或者在不同的时候，会有不同的功用。若是发展到极致，就能发展出强烈的同志爱和目标感。

下面要谈的，是设立并且管理一个团体所需的指导原则和大纲，一个团体的生命有哪些主要的层面？

1. 建立团体，吸引人员

同一个组织中的人、专业系统中的人，或者是任何有共同兴趣的团体，都可以组成发展自我的团体。跟其它有共同兴趣的人联系，有三种方法：

个人写信邀请——下面是个很好的范例：

“大家都知道，我正在设法改进我的管理技术，同时希望得到公司中其它人的协助。我想邀请你参加一个讨论会，地点是在我的办公室，时间是1月22日上午10点钟，最好能成立一个‘自我发展的团体’。你参加这个会议，不必负担什么义务，每个人在会议结束时都可以自由选择：‘我想要加入。’或者：‘谢谢，这次我不想加入。’我们的小团体最好有六七个人，每隔三个星期就聚会一次，每次聚会的时间是几个小时，分享主意，交换意见，学习新技术，解决我们面临的问题，我觉得这是很有助益的。

如果你能参加的话，请通知我一声。”

（2）公告——你也可以在公布栏上贴上通知，请大家和你联络，或者参加你的讨论会议。最好是举行一次公开的会议作为开端，参加的人也不必担心要负什么义务。这样，每个人都有机会发问，然后自己决定要不要参加。

（3）邀请第三者参加——如果你认得三四个人，也许会喜欢这样的经验，不妨亲自跟这些人接洽，并且要这些人另外再邀请一个人，一同去参加首次会议。

最基本的一点就是，大家都能自由选择，是不是要加入这个团体。如果想要发挥效用，就必须自愿投入，这是非常重要的。不管怎样，我们的目的是自我管理！有时候，“邀请”会造成压力，所以要小心。

2. 开始进行——首次会议

你已经公开讨论过，并且已经有六到十个人愿意加入，然后接着要做的就是第一次会议中打破僵局，大家要建立起信赖的关系，然后才能进展下去。

建立信赖的关系，有一种很有效的方法，那就是请团队中的成员说出有关自己的事情来给其他人听——譬如说：生活中的种种问题、个人兴趣或个人关切的事情等等。分享信息要怎样开始呢？下面要谈的就是其中的三个方法：

(1)互相介绍——团体中的人，每两个人组成一个小组，彼此自我介绍，并且询问对方，喜欢问什么问题都可以，譬如说工作、家庭、嗜好、信仰、加入这个团队的原因等等。过了 20 分钟之后，团队中的成员又再度聚在一起，并且向大家介绍自己的伙伴，不妨这样说：“我刚刚和杰克交谈过……”

每个人都经过这种方式的介绍以后，整个团体就可讨论异同之处了。

(2)简短的描述——第一步：每个人都在一张纸上写下有关自己的十件重要事情。第二步：团体中的成员轮流走到黑板前，在黑板上写下纸上的各个项目。可以不必加以评论，也可以再多加解释一番，对于自己的种种再说得详细一点，只要大家都不反对，其他人也可以发问。

然后就可以开始讨论，每个人对自己的描述有些什么不一样的地方，哪些人是褒扬自己，哪些人是贬抑自己，诸如此类的，从这些简短的描述中呈现出来的，是怎样的人呢？

另外还有一种变通的方式，第一步就是请每个人写下两张清单：“十件关于我自己的事，我觉得很容易就能告诉别人的。”以及“十件关于我自己的事，我觉得要告诉别人很难。”接下来的几分钟内，大家都思索一下自己列出的清单。然后第二步就是从这 20 个项目中，选出十项来写在黑板上，这些人若是想完全写出第一张清单上的项目，当然也可以，不过我们大部分人都不会这样做，所以这种变通的方式会激励我们冒一点险。

再进一步的话，还可以再加上一种模式：“我认为其他人对我的看法是这样的……”

写封信给团体中的人——第一步：每一个人都写封自我介绍的信，给团体中其他的人看。信的格式不受限制，可以用第一人称介绍自己——“我的名字是——”诸如此类的。另外，也可以用第三人称，好像在描述别人一样：“我写这封信是要介绍——他/她是这样的人……”诸如此类的。这就像是替别人写推荐信一样，所以不妨从这个观点来看。第二步信写好了以后，每个人都依次拿着信向团队宣读。另外一种方式，则是由一个人收齐所有的信，然后一一向大家宣读，但是不要念出写信者的名字。团体中的成员必须猜测写信的人是谁。第三种方式则是把信件折好，放进帽子里，然后请每个人拿出一封信来宣读，要不要念出写信的名字都可以。

这个练习是很有趣的，而且经过这样的练习以后，我们就可以讨论，对于自己的看法，以及怎样向其他人介绍自己。而且，因为我们能借着这个练习，以旁观者的态度客观地观察自己，所以这个练习是很有用的。观察自己的所作所为，是自我管理的重要层面之一。

3. 选择一个焦点

第一次会议中，互相认识并且知道团体中所有成员的一些事情，就已经相当够了。不过我们也都清楚，经理是最实事求是的了，所以不久之后我们就得决定，该怎样继续进行下去。你有许多策略可供选择的，这就要依团体成员的需要而定了。自我管理的团体通常会集中全力于下面一个或数个目标：

处理团体成员的工作问题。

注意团体中“现在、当场”的问题——沟通、决定过程等等。

结构完善的练习，其他成员或许会带来一些活动和练习。

个人生活中关切的问题，对于生活中种种问题要从整体的观点来看。

“我的管理方法”，碰到特殊状况时，要怎样管理？

为了要选择焦点，必须了解团体成员的需要和兴趣，下面要讲的就是一些方法。

需要和给予

第一步：分发给每个成员两张明信片，一张明信片上写着“需要”，另一张明信片上写的是“给予”。每个人都写上三种需要，以及能给予其他人什么知识、技能、协助，只要写三种就成了。

第二步：在布告栏上贴上“需要协助”和“提供协助”的启事，然后把这些明信片分别订在两个启事下面。每个都过去看看有没有如下的情形：

能互相配合的给予和需要。

任何共同需要。

任何需要和给予的模式。

根据展示出来的需要，就能选择一个起始点，然后开始进行下去，重点要集中在有这种需要的人身上。

重要事件

第一步：每个成员都同意，从第一次会议到下一次会议间的每一天，要记下当天最困难的管理任务或问题。

第二步：每个人轮流念出自己最困难的任务或问题来，并且说出是怎样处理这些任务或问题的，然后其他成员也说出碰到同样问题时的处理方法。

当然，也许你并不需要这些练习来帮你开始，团体中的成员也许能直截了当地就把问题和困难摊开在桌子上讨论，不过，我们大多数人都要先预习一番。

4. 决定事项

要决定从哪里开始，以及下一步要做什么，通常是很困难的。要是能达成共识的话，那就再好不过了。但是有些人常常不在乎下一步会发生些什么，还有些人则会走向不同的方向。要花一些时间，才能解决这些问题，但是有些人会变得不耐烦，而且有挫折感。所以必须设法：

(1) 确定每个人都说出想要些什么。

(2) 在黑板上写下所有可能的选择，这样可以帮助每个人自行选择，并且能够集体决定。

(3) 不要以为沉默就是代表同意，往往并不是这样。

(4) 检查一下某段时期结束时的决定，我们对于决定的感觉怎样。

最后要了解，好的团体能满足所有成员的需要。我们现在做的是，要记得待会儿做。

5. 保持动力与投入的热诚

团体中的动力有时强有时弱，就好像人生中有高潮有低潮一样，不要期望所有的时候都生气蓬勃，有时候，安静与沉思也一样必要，一样有价值。

不过，如果你觉得投入的热诚和动力都降低了，可不要拖下去，把这个问题向大家提出来，就说你觉得“无聊”，觉得很“低沉”，并且问其他人感觉怎样。如果其他人的感觉跟你一样，不妨换一项不同的活动，改变一下态度或方法。

6. 有助益的活动

帮助人家说起来很容易，其实却未必如此。有许多一心想帮忙的人，不但没能帮得上忙，反而把问题弄得更严重。下面要讲的，是对大多数团体都有助益的事。

(1) 尊重别人的领域，让别人能防卫自己，就好像你能防卫你自己一样。但是同时也不要害怕鼓励一下别人，如果你觉得那些人想要谋求进步，想要再多说一点，就鼓励那些人这样做。

(2) 团体中的成员想要说多久，就让他们说多久。要决定什么时候继续下去，什么时候把焦点集中在某个人身上。对于人家说话，不要只看到表面上的意义：“我想现在该轮到别人发言了。”这句话的内在含义也许是：“我觉得有困难，能不能帮我一下。”

一般的讨论会中都有个主题，大家纷纷就这个主题表示意见，但是现在在团体中，我们是以人为主，这个人是不是已经把想要说的话都说完了？这个人有没有足够的发言时间？是不是想要再多说一些话呢？

(3) 一般人的发展，需要支持也需要挑战；沐浴在温暖的支持中，是很愉快的事，但是这会叫我们养成依赖的习惯。别人对我们思想和行动的方式挑战，能激励我们，但是也会令我们疲惫，我们能够应付的挑战是有限的。是不是每个人都得到了支持和挑战？

(4) 沉默是金。学着和沉默相处，不要急于打破沉默。有些问题光说话是解决不了的，但是却可以借着沉默来解决。

(5) 协助他人决定怎样处理问题或状况，通常是很困难的。我们能做的事情中，倾听也许是最有用的了。倾听了之后，就要想办法叫人在下次聚会之前，全力投入于一项行动（在漫长遥远的旅途中，踏出小小的第一步，是最能振奋人心、弥补创伤的了）。先请遇到问题的人说出下一步要做的事，然后再继续进行下一个主题，或请下一个人发言。到了下一次聚会时，再回顾一下，看看发生了什么事。在自我发展的团体中互相沟通时，要注意三项基本的“人权”：

说话的权利。

叫人家倾听的权利。

保持沉默的权利。

至少，每个人应该觉得能自由自在地说话，并且在团体中有充分的发言时间。第二，每个人应该有权利期望别人诚挚地倾听与发问，这样才能充分表达心中想要说的话。这一点是非常重要的，因为我们常常没有适当的字眼来表达自己的话，因为我们有时候觉得要公开讨论某些事情不太容易。第三，每个人都有保持沉默的权利，但是一定要查出沉默代表的意义，沉默并不一定代表同意或觉得自在。

7. 检查进展情形

倘若你担心进展的动力、投入的热诚，以及这团体是不是能满足成员的需要，那么现在就是检讨进展情形的好时机了。事实上，定期检讨进步情形是个很好的方法，大概每隔两、三次聚会就检讨一次。检讨之外，如果有必要就采取更正措施。

检讨进步情形有很多方法，最简单的方法就是把聚会的最后几分钟拿来和各个成员对话，请每个人说出自己的观点和评价。另外一个方法就是“脑力激荡”，合力列出一张清单，看看有哪些事能协助团体，有哪些事会妨碍

团体。请个人作记录，然后尽量说出你能想到的事，越多越好。个别讨论这些事项，然后决定要采取什么行动。特别注意会造成妨碍的事，但是也要增加“协助”的力量。

你也可以做个简单的问卷调查表，来测试各个成员的感觉，下面是个例子：

你从这些团体聚会中能得到些什么？

你能给其他成员什么？

团体中互相信任的程度是高还是低？

是不是每个人都参加了？并且都有公平的发言时间？

这个团体有没有清晰的目标？

依次审察一下各个成员，你希望他们继续做些什么？停止做什么？开始做什么？

你希望有怎样的改变或不同的做法？

大家把问卷调查表填好了之后，就把答案念出来，或者记录在一张表格上。另外一个方法是，只要加以讨论，不要透露回答的细节，问卷调查表的价值，就在于叫大家集中全力思索关键问题，并且有思考的时间。

8. 结束

要结束通常不是件简单的事情，可能有些人想要继续下去，但是还有些人却不想再继续下去。最糟糕的情形就是，成员一个个相继退出，团体一步步地走向死亡。如果能事先决定在哪一天结束，就要好多了，不妨来个庆祝——聚餐或聚会——以作为纪念。

最后一次聚会的时候，彻底检查一下，全体成员得到了什么，并且要有时间让大家交换一下最后的信息。有没有什么尚未完成的事情？处理这样的事情，以及整个结束的大问题，会令某些成员觉得不自在，所以想要逃避，但是顺利地结束，是很重要的——要有好的结束。

考虑自我发展的团体时，可能会很吓人，因为我们都习惯于让“老师”或“训练指导人”来引导我们的学习和发展过程。也许你能获得公司管理中发展或训练人员的协助，帮你设立并推动自我发展的团体，这就要依你的感觉而定了。

在组织中管理自己

在组织中管理自己，要从哪儿开始呢？显然要从朋友、盟友、联络人、同志间的合作开始。不过除了个人的关系以外，还有一些更广泛的重要问题，这是和整个组织有关的。我们在这里要讨论组织的三个主要层面，并且提供分析和行动的阶段，每个阶段都有其特征，像特别的需要，或必须完成的任务，就如同个人的生活也有这样的情形。组织发展的各个阶段中，都有不同的需要，为了要完成当前的任务，就要以不同的价值来发展作用，或要求与众不同的特质。

其次要讲的，是组织气候的问题，这气候的特征和本质是什么？是不是能支持个人管理自己？自行选择、采取主动的作为，是会受到奖励呢，还是受到贬抑？在支持你的气氛中自我管理，是一回事；在压抑、不支持、没有协助的气氛中自我管理，又是另一回事，非常不一样。

接下来我们会想第三个主题——在缺乏支持的组织气氛中，要怎样管理自己？怎样在荒芜的组织中寻找动力和资源？在这种环境中管理自己，显然要困难得多了。你必须更积极地采取主动，要像个企业家一样；如果没有

任何鼓励的组织气候的外在，就像冷硬的钳子一样，叫我们寒在心头，令我们的勇气和热诚逐渐消退。

还没有讨论这三个问题的细节之前，先回过头来澄清一下本章的观点。

我们已经讨论过，先管理好自己，然后再向外发展，影响其他人，这是相当长的一段落，而在组织中管理自我，则是漫长的旅程中又往前迈了一步。
由内往外，由下往上的管理方法

几年前我们常常听到“组织发展”这个名词，这是一些方法，可以协助组织中的人应付变迁。“组织发展”是由上往下的运作，第一步就必须获得最高阶层的支持与加入。最高阶层借着计划指导小组的运作，就能掌握所有改变的努力，然后这些努力再往下伸展到整个组织中。虽然今天的组织仍然像过去一样，经常为变迁和动荡的环境所苦，但是我们却比较少听到“组织发展”这个名词。其中一个原因是这样子的，经由现成的权威组织来努力，往往还是上面的人告诉下面的人怎样去做，下面的人就会心存怀疑，或者是无动于衷。这样的改革含着讽刺——“我命令你民主一点，自由一点，要不然就走着瞧。”所以本身就孕育着失败的种子，几乎是不可避免的。

我们的观点是，主动出击的改革，要出自内心，然后往外开展。由内往外，先管理好自己的方法，能创造动力和暖流，向周围辐射，影响到整个组织。这“由上往下”的发展，需要的是专家和协助的人。

我们在前面谈到过，在组织中陷入泥淖的问题——受制于有限的工作，有限的未来，觉得无聊，没有工作热诚，不想全力投入。这有点像是 80 年代的能源危机，因为这危机是暗藏在每个人心中，所以不像 70 年代的能源危机那样明显，但是影响却也许更深远。我们陷入泥淖时，会觉得有无力感，没办法影响周围的事物。我们会觉得绊手绊脚的，最多只能用到一半的能力，而精力和创意用到的还不及十分之一。除了经济和组织方面的影响以外，感觉也不怎么好，所以我们就觉得有一种冲动，想要运用我们的能力，发挥自己的长处，把知识和竞争力完全应用出来。

当然，我们不能把这种情形完全归罪于工作的组织。外面世界中种种可怕的问题，不断向我们压挤过来，每天晚上都在电视屏幕上向我们展示威力。“我应该做一些事情来帮助这个世界——但是我能做什么呢？”现代人的自觉意识可能是痛苦的。我们的生活是往外开展的，但是我们也知道，自己能做的实在微不足道。我们对物质享受的欲望似乎没有止境，但是物质享受越来越不能令我们满足。我们都很清楚内在的压力，这压力是由于说的和做的不一样而造成的，由于我们的信抑和实际生活之间的差距造成的，由于我们做的事和能做的事不一样而造成的。这种内在的分裂，也反映在外在的世界中，我们这个时代的种种荒谬现象就是明证：非洲闹饥荒，而欧洲却把多余粮食给销毁掉；富有的国家把武器卖给贫穷的国家，为的是要促成和平；香烟公司贩卖疾病和死亡，为的是要尽量获得利润。

这些都会造成无力和无助的感觉，而经理也跟其他人一样，会受到这些感觉的侵袭。我们有两种选择——可以低下头来，想法子生存下去，希望将来的情形会好转，依靠勇敢的“船长”来领导我们，想像着“美好的明天”这个承诺，同时继续熬下去，如果出了什么差错，就责怪别人。或者也可以从萧条或低沉之中发展出来，如果只是想法子抑制痛苦，回避问题，仅仅是短期治标的方法。各个组织的问题，有许多类似的地方——像规模庞大、缺乏弹性、浪费、缺乏个性，甚至于缺乏人性——而且我们发现，这些问题几

乎是举世一致的。我们早先注意到的一个原则，现在又有一个例子，这个原则就是内外相通，在这个例子里，组织中发生的事，和组织外面发生的事，是互相关联的。一旦我们了解了这一点，就等于是向前迈进了一大步，既然是内外相通的，一方面的努力会影响到另一方面。

如果我们能开始在组织中创造一种不同的关系，那么面对世界问题时的无助感就会减弱。身处阴冷、敌意的组织中，我们一定会把注意力转向外面，在组织以外的地方贡献自己。不论我们决定在什么地方开始，我们每人都必须采取主动，因为现在这个时代不论是公司还是政府，这些大实体的努力都受到阻碍，或让人给误用了。到处都是自大、无能的船长，我们不能再信赖这些船长，不能再叫这些船长替我们解决困难，或负责替我们做事。我们必须先开始管理自己，然后再管理其他人，由下往上直到最高阶层。

分析组织生命周期的阶段

组织是具有活力的，没有保持原状的情形，而现在这种状况更是再明显不过的了。家喻户晓的公司一家家地合并了，或者是逐渐没落，而在生命周期的另一端，新兴的小公司不断出现。显然，这生命周期的两端，是互相连接着的。我们一直依靠大制造公司创造财富和就业机会，倘若这些大公司不垮的话，我们现在就经历不到新的生产方式。经历这一个个阶段是痛苦的历程，对于某些突然因此而失业的人而言更是如此，这些人没有支援，没有人鼓励，不知道怎样应付下一个阶段。但是，我们应该能够了解这样的过程，因此诞生、死亡，以及介于其间的阶段，都是组织生命周期的一部分。组织也跟人一样，是独一无二的，面临着特殊的问题和环境。而且，有引起典型的问题，大部分组织似乎都在某个时候遭遇到。举个例子来说，有家公司建立了标准的规则和系统，以便创造一致的质量和作业程序，但是随即就会碰到僵化，缺乏动机的问题，各单位的经理也会纷纷抱怨缺乏自主权，这些问题变得相当严重的时候，就得以处理，但是解决旧问题的同时，也产生了问题。这就是发展的周期：迈向下一步骤；在生命周期中解决现在的问题。

我们要分析组织生命周期的六个典型阶段，以及各个阶段中可能会发生的问题。你能不能找出你那组织所处的阶段，以及当前的问题和任务？

组织的六个典型发展阶段

1. 新兴的企业——创立新的组织，这也是独立的企业，也许是在现有的企业中，成立新的部门或单位。

这个新组织的远景是什么？这个新组织看起来是什么样子？要做些什么事？感觉是怎样的？

这个组织的远景要怎样以行动来达成？

需要些什么资源？场地、设备、经费、人员要从哪儿弄来？

我们要怎样推销自己，和外面的广大世界做生意？

2. 拓荒阶段的组织——公司较小，但是领导人或开创的团体有活力、有冲劲。

我们要继续保持小规模的业务呢？还是逐渐扩大？

倘若我们要扩张，需要什么样的新系统，来应付增加的生意？

怎样统合新进人员？创始人和新进人员怎样合作？

继承问题——谁能接替领导人或创始人？是不是需要新的领导风格？

3. 扩张阶段的组织——独立的企业或部门变得愈来愈大，愈来愈复杂。

对于开拓先锋产生了怀疑，认为胜任能力有问题，并且抱怨权威的心态。

情况已经改变了，从前做事的方法已经不适当了。

需要什么样的新系统，来整顿创新所造成的混乱。

怎样施行“科学的管理方法”，来推行标准化，确保一致和控制？

需要建立什么专业部门，例如销售部门、行政部门、研究部门、人事部门等等。

4. 已确立的组织——这样的组织已经成立了一段时间，已经制定了各种程序，大部分的业务，都有合乎逻辑的科学方法可循。

我们该怎样处理僵化、缺乏动机？

怎样解决各部门间的对立和竞争问题？这些部门本来应该集中全力于生产、销售、市场竞争的。

5. 荒芜的组织——这是迷失了的组织，和外面的世界隔绝了。组织的年岁愈久，规模愈大，就愈容易发生这种情形，官僚组织更是如此。

我们该怎样改善和顾客的关系？是不是应寻求新顾客？

我们能不能采取分散和多样化的策略，来适应顾客的需要？

我们该怎样改变对外界世界不正确的看法？外界世界包括了顾客、社区、环境，我们本来把外界世界当成“敌人”或障碍，必须要加以吓阻、哄骗、克服，如果有必要的，甚至不妨用诡计和强势手段来达成目的。

我们新的道德目的是什么？怎样建立正确的关系，这就是说，和其他利害与共的人合作，共谋利；这些利害与共的人包括政府、顾客和社区在内。

6. 垂死的组织——失败了的组织，或破产了的组织或者最初的任务已经完成，不能或不该再继续下去。

有没有任何起死回生的方法？能不能借助合并、整顿或其他地方来拯救这个组织，创造新生命、新任务或新的开始？

有没有任何方法可以挽回死亡命运？或者这只是自然的过程，事实上是我们所期望的？

怎样做才会有好的结束？怎样才能有正面的结束，并且不会觉得痛苦？

对于利害与共的人——职员、顾客、股东、社区，有什么道德上的义务？从老旧的组织躯壳中，能撒播出什么新的种子？

你那组织当前的发展阶段，对你而言有什么启示？你该怎样才能生存下去，在这充满活力的环境中保护自己，并且要准备好发展、贡献自己，完成当前的重要任务？

首先找出来，你的组织是在上述中的哪一个阶段。以更广泛的说法来讲，以哪一种典型的任务和问题来描述你的组织，是最恰当的？花一点时间，写下组织面临的明确问题；你可以把这些当成是要克服的问题，或者是要完成的任务。

上面所列举的事项，也许对你会有助益，不过还是请你把自己的、明确的项目列在下面：

现在我的组织面临了那些问题……。

列出问题后，再列出能协助你完成当前重要任务的人力特质、所需技巧，以及工作方式……。

你可以把这些问题拿给其他人看，这样就会了解，其他人对于这个状况的看法是怎样的。思索一下别人的意见，你就知道该怎样适应状况。从别人的观点中，你也会了解，你的能力和工作方式，是属于过去呢？现在呢？还是未来？拿出几个例子来，就能够说得更清楚。

刚刚创立不久的企业，需要有想像力，能全力投入的人，这些人一天到晚都在工作，准备将来能得到回报。富有创意的人，能面对任何紧急状况的人，才能在这早期的阶段中迅速回应。

过了一段时间，就需要有新的秩序，需要不同特质的人才——能建立分工原则、严密管制、工作标准的专家，专业人才代替了万事通。又过了一段时间以后，情况再度改变了。确立了组织，由于划分界限、分工制度、事业趋向、官僚作风、结构变得僵化，不再灵光。现在需要的，是能协助调节各个部门间的工作，善于训练和谈判的人才。

在“荒芜的组织”中，最大的问题是只看到组织里面，所以现在组织急需能往外看的人，这些人能向社区发展，改变组织和外面广大世界的关系。到了最后的阶段，这样的需要变得更为急切，也就是说，急需新行动的“助产士”，顾问和咨询人员都成了关键的人物。

这些例子谈的都是组织发展的某个阶段中，所需的特质和工作方式。看了这些例子，我们就会知道，许多年资很久，职级很高的人，仍然会搁浅受困的原因。我们觉得奇怪，为什么那个老家伙能爬到那个位置！其实经过是这样子的，那些人过去在较低阶层工作时，表现得很有能力，所以就一直往上升，直到最后到了某个阶层，变得很不称职，结果就困在那儿。许多人得到晋升都是因为在那个时期，技术和能力能解决组织所面临的，或者是和某个发展的阶段有关。但是现在由于发展周期的转移，这些人的技巧和能力，已经变得比较没有用，比较没有价值。这些人办公室的摆设，都是过去成就的纪念品。任何一段时间，都有些人特符合那个时期的需要；还有些人的特质，却能符合未来的需要。就我们所有的人而言，除非我们能学习新的技巧和工作方式，否则我们的时代最后总会过去。

一些人的时代已经过去了，这就是“停滞”的问题，还是有些人则走在时代前头，这就会造成不同的问题。这些人往往不为人知——因为伪装得和“普通人”一样，还有一部分人则成了独行侠，处在组织的边缘地带。这些独行侠有自行其事的趋向，但是对组织的发展未必有什么很大的贡献。令人觉得讽刺的是，组织的未来成败，全凭是否能运用这些独行侠的才能和思想。许多组织都位于我们模式中的第四、第五阶段，拼命想从中央集权和标准一致的状况转为地方分权、分层授权的模式。但是这些组织的解决方法，往往是相当落伍的——任用强人来矫正所有的积弊——这就是说，又倒退回拓荒的阶段，这是错误的、歪曲的决定。其实有些人学会了自我管理的方法，能自己负起责任，采取主动，来协助下一步的实行，组织最需要的，就是这些人的精力和主意。

组织是不是能运用这些独行侠的能力，实在是个问题。这些独行侠有自己独特的风格（注重的是“生活格调”，而不是专业能力，更不用说对组织的忠诚了），而组织想要鼓励时，则是单一的管理风格。这些独行侠认为，“卓越的公司人”有种种弱点，所以要设定自己的风格来对抗这些弱点；而所有的组织训练课程和管理教育，目标都是追寻自己的目标，漠视组织的目标。有时候，这些独行侠会成为众所瞩目的焦点，并且会因此而展示出潜在的能力。组织没有运用到这些人的潜在能力。通常这些独行侠在组织内部比较不受重视而在组织外面比较受重视——这可能是因为“先知在家乡都不受欢迎”。

现在的问题是，要创造适宜、平衡的组织，另一方面，还要授权给组织

中的人，自我发展，采取主动。正如同大部分的发展过程一样，我们的问题不是这个或那个，而是既要这个，也要那个。这不是官僚体系或自我管理的问题，而是要有和谐的组织，组织中的成员必须能对自己负责。

组织中的气候

独行侠能不能受到重用，其他成员能不能受到鼓励，进行自我管理，这一切都要看组织中的气候而定了。如果你能在组织中发现一些个独行侠，这就表示组织的气候至少还能容许这些人存在。

我们用气候这个字，是要用这个字的本来意义——“天气状况”——气候能协助也能阻止某一种生命的成长，气候代表了所有人的态度、观点、偏见，什么事情在组织中是可行的，什么是不可行的。气候是从组织的历史、传统、地点、结构、技术之中发展出来的，但是并不像那些显而易见的特征那样具体。气候有部分是由特殊环境造成的，会影响到社交生活和程序规范，也会受到社交生活和程序规范的影响，气候遍及组织各处，成了一种势力，一种感觉。

要使组织中的人活跃起来，并且鼓励这些人主动管理自我，其中有个重要的因素就是盛行的气候。这是和组织当前发展的阶段息息相关，而且有部分是由发展阶段决定的。在组织中自我管理，考虑过当前的发展阶段之后，下一步就得评断组织的气氛。我们可以说这是微量分析的次一个层面。

组织中气候各个层面、状况的调查

下面是一张问卷调查表，能帮你辨识出组织中气候的各个层面、状况。根据以下这十个层面，指出你的组织或部门倾向于哪一方面，圈出从 1 - 7 之间的一个数目字，来代表你对组织气候的评判。

1. 物质环境

空间狭小，十分拥挤，隐私权很小，环境很差。

1—2—3—4—5—6—7

空间开阔，有相当的隐私权，良好的自我管理外在环境。

2. 学习的资源量

资源很少或没有资源；过时的设备，或忽略了的设备；只有技术方面的训练指导人。

1—2—3—4—5—6—7

有很多资源——电影、书籍等等；有最新的设备，而且保养得好；有许多训练指导人。

3. 学习方面的鼓励

对于学习没有任何鼓励；组织也并没有期望你学习新的技术和知识。

1—2—3—4—5—6—7

组织鼓励成员试行新主张，扩充技能和知识。

4. 沟通

组织中的成员从来没有表达过自己的感觉，很少说出自己的意见，信息都储藏了起来。

1—2—3—4—5—6—7

组织中的成员通常都能表达自己的观点和感受，信息流通也很顺畅。

5. 奖励

组织中的成员通常都没有受到重视，而一旦事情出了差错，就会受到责备、批评。

1—2—3—4—5—6—7

工作做得好，会受到赏识，努力和创意会受到奖励。

6. 遵从规范组织中的成员必须一直遵守规则和标准，个人很少负起责任来。

1—2—3—4—5—6—7

组织中的成员以自己认为最适合的方法来做事；非常强调个人的责任。

7. 思想的价值——组织有不寻求鼓励、重视成员的思想、意见和建议？

1—2—3—4—5—6—7

组织尽力鼓励成员表达思想，大家都认为未来的成败取决于思想。

8. 可以得到的实际协助

组织中的成员并没有互要帮忙；不愿意合用资源，也不愿意分享资源。

1—2—3—4—5—6—7

组织中的成员愿意互相帮忙；相互提供技能、知识的支援，看到别人成功了，就会觉得高兴。

9. 温暖和支持

很少温暖和支持；这是个冷漠、孤立的工作场所。

1—2—3—4—5—6—7

这是个温暖、友善的地方；大家都喜欢来工作，并且相信好关系就等于好工作。

10. 标准

品质和标准都很低，大家都漠不关心。

1—2—3—4—5—6—7

标准很高，而且富于挑战性，同事间互相激励，并且强调工作质量。

把你的分数加起来，如果只有 30 分或不到 30 分，那么你工作环境中的气候，不适合于自我管理（可能也不适合许多其他事情），没有什么能鼓励你自我管理的。

如果你的分数介于 30 分到 50 分之间，就是否能鼓励你采取主动，负起个人责任来管理自我来说，你那组织的气候属于中等。

如果分数是在 50 分以上，那么组织的气候就相当有利于自我管理。有这样的支持，你就应该能渡过难关，自求多福，更上一层楼发展技能，以便应付新的任务和问题。

组织气候在各个层面中或许差异很大，但是从总分里并不能看得出来。你打圈的数字，是靠近两端呢，介于中间呢，还是相当分散？譬如说，就标准和挑战而言（第十个层面），你的组织气候也许相当适宜，但是就温暖、支持，以及互助合作而言，组织气候却不适宜（第八和第九个层面）。你的部门也许有丰富的特殊资源（第一和第二个层面），但是却不鼓励成员学习，不重视思想（第三和第七个层面）。自我管理的良好气候中，必须要有支持和挑战，有丰富的资源，并且要能自由自在地运用这些资源，同时受到鼓励。

如果你困陷在很糟的组织气候中，那该怎么办呢？有的组织气候能支持、鼓励我们提出主张，互相帮助，主动出击，试行新的方法。但是倘若组织的气候很糟，不遵守规则就会受到处罚，学习并不是第一优先，沟通不顺畅，标准也相当低，那么该怎么办呢？

碰到这种情形，我们不妨应用上面已经讨论的基本选择：

· 改善环境

- 改变自己
- 离开那个环境
- 在那个环境中熬下来

这些可能的途径，是合乎逻辑的，不过也许不太容易做得到！如果你因困陷在很糟的气候中，不妨考虑一下这些选择。另外还有一个方法，就是寻找朋友、盟友、联络人、同志，只要能找到一个朋友或盟友，就能够改变你的处境，就算你必须到组织外头去找，也是值得的。

即使是在最具敌意、最不适宜的气候中，仍然有两大压力，逼着你负起自我管理的责任。采取行动是有实际原因的，其中一个原因就是，如果不这样做的话，会有更糟的后果。

我们来看看德利克的故事：

德利克在一家大工程公司中工作了 29 年，职务是制图员，到了 1983 年却被公司给解雇了。德利克小时候比较内向，但是很聪明。德利克上学时，同学们都认为他自己将来在职务上会有很大的成就，也许会成为建筑师或设计师。但是德利克的父母很穷，本身就没受过什么教育，后来遇上了学徒的空缺，就叫十五岁的德利克去做那个工作。德利克很喜欢那工作，是个很愿意工作，而且很忠诚的工人，后来还成了第一流的制图员。这个工作很适合德利克，是个需要相当高的技术和细心的工作，德利克经常自己一个人工作，有时候连休息的时候都在工作，而且为了赶工经常加班。德利克很喜欢这个工作，不太在乎晋升，全心全力地养家活口。

后来公司把德利克给解雇了，这是相当大的打击，德利克震惊不已，整天缩在家里。这样子过了一年，德利克的太太喜拉需要钱用，而且也受够了德利克的气，于是就自己去找了份工作，后来等于是发现了一个全新的世界。德利克的亲友鼓励德利克另谋高就，但是德利克心中明白，根本没有获得工作的机会。德利克觉得没有用，没有希望。德利克一向不善于和人相处，在电话中说话，也会显得很不自在，而且不喜欢请教别人。社交方面的事，都让喜拉去做，德利克觉得这样很不错。制图员的工作，助长了德利克害羞、内向的本性。德利克现在已经 44 岁了，要想找个新工作，过去的工作经验都没有什么帮助。德利克从来没有学习怎样主动出击，选择自己的工作，喜欢服从指示来工作。德利克没有发展出什么人关系的技巧，对于工作环境外面的世界，没有什么好奇心，也知道得不多。

德利克的故事是个现代的寓言，过去几年来，许多工作勤劳，自觉意识高的男男女女，都面临了同样痛苦的命运和经验。寻找新的工作，运用新的方法，学习新的技术，和新人一同工作，都要有技能才行，而这些人职业，并没有协助这些人发展出这些技能来。

职业会把我们塑造成某种样子——有时候塑造得很不好。我们从工作中能发展出高水准的能力，能发展出专长，但是只是在专业的狭窄领域中知道这许多而已。二、三十年之后，情况完全改变了，不论是钢铁工厂的工人还是电算机操作员，都会发现当初好不容易学来的技能，已经变得过时，不再有人需要了。

有时候，我们会听到这样的说法，“职业伦理”的没落，是现代工业疾病的症结，但是像德利克这样的人，都是职业伦理的忠实信徒，结果却落到这样的下场，这些人的子女应该不会再犯同样的错误了。自我管理的伦理，应该代替职业伦理的地位了，即使组织借助裁员来解决危机，显然职员就不

能再依靠组织的照顾了。工作的时候，一方面还要把时间和精力投资在学习新知识、新技能上，要不断精练学习的能力和学习的的方法才行。德利克本来是个聪明而有能力的孩子，却因为 30 年呆滞、缺乏动力的工作经验，而变得落落寡欢，连最基本的社交技巧都不会，本来应该有的光明未来也都破灭了。专业人员并不能免于搁浅、坠落的危险，跟其他人一样也都会受到职业的错误塑造。斤斤计较的会计师，精通方法的工程师，热诚的教师都有高超的技能，但是另一方面，却也因此而困陷在某些固定的运作中，变得无能为力。

“职业的错误塑造”是由于组织的需要所造成的，组织发展的第三、第四阶段——扩张中的组织和确立的组织阶段，需要高度专业化的人才，但是专业的领域很狭窄。组织渡过了这些阶段以后，就会放松严格的分工制度。许多专业人员在过去的环境中获得了成就，但是现在却困陷在高位上，动弹不得，最后被摒弃于组织之外；除非这些人能学习、发展时代需要的东西，否则就没有前途可言。

这是个非常实际的问题，所以你一定要设法努力管理自己，就算是在最贫瘠、敌意最浓的组织的气候中也一样。这是自我保护的问题，继续学习的能力是很珍贵的，一定得保持这种能力才行。

不论处在哪一种状况中，还有第二种驱使你继续努力的压力，这是一种不太一样的压力，要叙述起来也不大容易。说得简单一点，这是一种道德责任的感觉，觉得有责任照顾、保养、发展自己，这不仅是为了自己着想，也是为了全体人类的缘故。在“不可能的状况”中，仍然要保持充沛的思想活力，这样到了情况改善时，还有种子可以撒播。即使在继续努力变得很困难时，还是有人勇敢地继续下去，具有生命的种子，就保存在这些人的典型和模范中。从这个观点看来，我们许多人都觉得，有责任尽力发挥自我，向世界人类贡献自己。从宗教的观点来看，我们可以说这就是追寻美好的人生。

尽管我们这个时代中，许多人都把科学当成宗教，但是对于能听得入耳的人而言，精神上的教育仍然有相当作用。佛祖教导我们，人类发展的道路，是从痛苦走向悟道，佛祖描述的道路，是全人类都可以走的，世局的压力和我们在生活里、工作上、组织中感受到的停滞、渺小、荒谬，都是痛苦的根源。要想避免这种痛苦，只有装着不知道。从这个观点看来，自我管理能帮助我们达成较高的目标，尽量发挥自我，这不但是为了我们自己，也是为了其他人，更是为了世界上善良的力量。

这最后一点的意义深远。事实上，如果不援引上苍的力量来推销，做起来的确有困难。但是，我们想要发展，想要知道，想要激发自我管理的热诚，并不只是一件实际、合理的事情，更是由内心深处的动力所推动的。如果用心理学的术语来描述，那就是“需要知道”；如果用传统的宗教术语来描述，那就是想要行善的意念。

把握机会，开创前景

自我管理有点像是自己做小本生意，若想继续下去，就必须把握机会，保持强烈动机，开创前景。许多年来，我们的工作都是例行公事，结果就会很容易忽略掉自我管理的种种机会，其实，所有组织中本来都有许多这种机会的。怎样才能发觉能帮你生存、保养、发展的东西？这是有技巧可运用的。

那么，组织到底是什么呢？我们是不是相信图表中，那简单而自认为真实的组织结构？或者，组织就像个万花筒一样，从不同的角度看来，就会反映出不同的面貌？我们谈到所谓的组织这个东西时，就赋予组织一种明确的

身份感，这种感觉之所以会存在，可能只是因为我们以这种方式来讨论组织。我们有个特别的字眼来描述这种情形，那就是“具体化”。有时候，我们会把抽象的东西当成是真实的东西一样，这就是具体化。有时候我们会相信地图，而不是相信自己所站的地方，这种情形就像是把一群有需要、有目的、有结构、有共同文化的人称为组织一样。当然我们这样做是为了方便起见。但是事实上，有目标、有需要、有动机的是人，不是组织。自我管理的人一定要掌握这个重要的真理，因为我们很轻易地就把各种权力和物质交给组织，结果自己反而变得动辄得咎。其实许多事情都是由个人的行动——包括我们自己的行动——所支持的，但是我们却常常为此而责怪组织。

从这个观点看来，你并不能和组织或团体合作，只能和其他人合作。每个人对于组织都有不同的看法，对于组织的目标、权力所在，重要的价值观等等，看法都各不相同。因为我们每个人都是不一样的，而且职位、立足点也都不一样，所以对组织的看法当然就不一样。我们刚才已经说过，对于组织的看法，就像是注视着的一个万花筒一样，没有什么固定的图案，只有许多不一样的图形，由各式各样的线连在一起。你对于组织的看法，只不过是许多可能的图画之一，了解了这一点，你就能开始着手寻找机会了。如果你只有一个观点，那就像是创造了一座监狱一样——难怪你会抱怨停滞在系统中动弹不得。倘若能以开朗的胸襟接纳其他人的观点，就能创造开放的空间，以及开始进行的起始点。

下面列出了一些资源、程序、架构，都是可以在组织中找到得到的。你看一看这些内容，注意一下其中有哪些是你参加了的，或是利用过的，还有哪些是你忽略了，或者是你不知道的。

能提供自我管理机会的组织架构、行动、程序。

我常使用资源和物质我不知道这些事我不常使用这些资源

1. 资源

1 书籍、目录、书评、资料库

2 杂志、报告、论文

3 时事通讯、手册

4 整套的资料

5 电影等视听设备

6 电脑、程式

7 房间、空间、设备

8

9

10

2. 行动和程序

11 训练课程

12 训练指导、顾问指导

13 改变工作、转换工作地点、轮换工作

14 访问

15 评鉴约谈

16 咨询、访客

17 研讨会

18

19

20

3. 架构

21 工作小组、计划小组

22 团队合作会议

23 委员会，像健康安全委员会、生产委员会、福利委员会等等

24 质量小组

25 工作场所讨论小组

26 商会、成员协会

27 “思想库”

28 专业协会

29 午餐俱乐部

30

31

32

这张表中有一些空格，你实行的时候，如果能在组织中发现更多其他的机会，就填写在空格中。也许你会发现，不知道有哪些可以利用的机会，如果这样，就得征询一下别人的意见，看看有哪些资源和机会可供运用。组织的气候越糟，能够找到的机会就愈少；不过，如果你彻底地征询一下别人的意见，一定能发现目前没有用到的机会。你不妨这样问其他人：“你是怎样在这儿找到机会的？”或者“这儿有哪些资源是我可以利用，可以学习，可以得到的？”这都是开始的好方法。

找到了一些机会之后，选出一两个来开始着手进行。你觉得哪些机会最吸引人，就不妨选择那些机会，用不着担心逻辑的问题。自我管理首先需要的是精力或动机，先要有温暖，然后才会有光源。你有了新意的初步概念之后，就要培育这主意，要思索、谈论这个主意，这样才能带来活力，这样做也许得花很长一段时间。然后，等到你准备妥当了，就可以采取行动公开这个主意，这就是自我管理的过程。创造热力、温暖的焦点，然后就能发展出做事的新方法。先从自己做起，然后散播到小组、部门、扩张到整个组织中。我们又谈到了庞大、冷淡的抽象事物——“组织”，其实这并不是我们所关切的。我们要从自己开始，叫自己行动起来，然后让其他人跟随着我们，我们若是在组织中等待其他人行动，也许要等上一辈子还等不到自我管理的机会呢！

二、转换角色，适应人生

人生蓝图

你对于“生命的期望是什么”要了然在心。依照各个目标对你的重要性，将它们依序排列，好好思考，作出坚定的抉择，以此做为你的人生蓝图。

你如果小时家境不佳，学习意愿也得不到满足，参加工作后又时常受挫，你就会痛下决心要成功。那就是——我必须学会成功。有人以为学习一技之长就能成功，其实技术只是一小部分——当然，是必要的一部分。成功是90%的自我训练和自我意象，以及10%的工作技巧。

(1) “我要一部新车”

如果自我训练不够，再聪明也没用；再好的机会，没有大方的仪态，也不会属于你；如果自我意象是垂头丧气，再好的训练也无法让你成功。

如果你能两者并重，成功终有降临之日。那时你会左右逢源，一帆风顺，一切问题迎刃而解，经历使你改变一生的事物。如果你持有这种态度，这本书现在就开启了你成功的第一扇门。

王德就是一个成功的例子。第一个改变是在他第一次参加一个研究会的时候。当时他一文不名、沮丧至极。所幸，他遇到了贵人。一个成功的企业家教他如何开始设定目标。当时他开的是部老牌破车，没钱修理，所以第一目标就是：“我要一部新车。”后来真的如愿以偿。

王德和朋友谈起这件事，有人说：“开这么贵的车，人家以为你是暴发户呢！”一般人都有酸葡萄心态，但他不改初衷，经过日夜的努力奋斗，最后终于如愿以偿地实现了自己的愿望。

渐渐地，他的目标不只是年收入的数字、地位，也包括了个人的才艺。设定好目标，成功的日子就会降临。他把目标写下来，常常加以修订、详细描述，下定决心要办到。他每天很早起来，阅读、学习技术，充实自己。

他把目标写在皮夹里的卡片上随身携带，几乎没有人会这样做。

设定好目标，决定好方向；如果你已准备好要成功，就会达到目标。你会计划如何达到它；学习应有的技术，你会学到一切该具备的能力。

我们大多会为旅游作计划，却难得有人为漫漫人生花心思计划。我们总是临渴掘井、亡羊补牢，从不未雨绸缪；等到去职丢官，才穷于应变。

写下你的生命计划。每月，或视需要情形来温习这些计划，让成功的印象更鲜明。至少每年修订一次，以适应你的水准提升和兴趣的转移。

此刻就动手写吧！万事开头难，不妨从最容易达到的目标开始。写下你五年之后，会是什么身份地位，然后逐日修改并增添细节。

(2) 人生大计不能中断

从现在开始，每个月修订和温习一次你的人生大计。千万别中断——特别是退休之后，仍然定期修订。如果你并非从事自己所爱的事业，就在计划中列出一段时间，让自己做一些喜欢做的事。

只有人生计划会使你生活得更更有目标，更有使命感，而且更能把握每一刻无价的光阴。

<改造一生的金言>

我凡事预先计划：每一时、每一天、每一月、每一年，都已经做好安排，因此我可以随心所欲。

我不断翻新人生计划，发现新的改善生活的途径，并一直学习及享受新

的事物。

要达到目标很容易，困难在于设定实际的目标，而且它能一直持续活跃于你的生活中。

许多人第一步成功之后，因忙碌而无法再充实进步，提高他们的能力和水准。

为你初步目标下明确的定义；在下一步骤加上详细描述；当目标全部设定完成，每天早晚复习一次，加以想象。

不具激发性的目标，永远无法达成。也就是说，不具激发性的目标，不足以为理想。随时矫正自己的目标，让它跟上你最新的念头。

有许多目标你可以达成，有些则只能完成一部分，还有些你无法达到，因为它和其他目标相冲突。果真如此，放弃这些于你无益的目标，千万别犹豫。

困难的目标，激发你的能力，随时保持这种高昂的斗志。当光明开始明灭不定时，检视和提高你设定的目标——不具激发性的目标，比没有价值的目标更糟。

为目标下定义，不断修正，相信它会实现——成果就这样出现了。任何人都能完成他们所想的。你也一样。但第一步，你必须知道这伟大的成就是什么；下一步就是设计许多能令你保持高昂情绪的小目标，让它们逐步引导你迈向成功。

（3）按部就班地计划一天

每天的选择、实行、优先顺序的了解，对你大有帮助。确信自己的努力没有白费，而且要求事半功倍。谨慎而自觉地决定事情先后，一般人从不这样做。他们只是任性而为，随波逐流。他们是基于恐惧、气愤和报复——而非为了活得更好而努力；他们不求提高效率，而周旋于私人党派或政治成功的梦想，幻化为泡影。

了解自己的需要和如何得到自己所想的。明了这些事情的轻重缓急，你可以按部就班地计划自己的一天。

理论上你每天晚上安排计划，第二天实行；实际上，你随时都可能修订你的计划表。你知道该先做哪一项。

做为一名成功寻觅者，你对于“生命的期望是什么”要了然于胸。你必须依照各个目标对你的重要性，将它们依序排列。好好思考、坚定抉择，以此做为你的人生蓝图。

除了闲谈时，我们会偶而提起自己真的想做什么之外平常我们总是谈到义务、开心的事和责任。如果从此刻起，改变这种谈话习惯，正面思维能帮我们扭转乾坤；修正谈话、思考内容，可以向成功迈进一大步。

关心家人是你的特权

通常我们把养家活口视为一种义务，现在你让把家庭视为安身立命、幸福生活的源泉。爱你的另一半和孩子，给予他们关心是你的特权，不要想成是你的责任和义务。别想你必须做什么，而是你要做什么。把你家人的特权列在最前面。让我们看看下面三项：

今天我要告诉我的另一半“我爱你”。最好的方法就是脱口而出，或者一小束花、浓情蜜意的卡片、温柔地对待。如果是个工作狂，请偶而停下来，告诉自己：“我现在想和他（她）亲密一会儿。”只有你们两人，即使只有一、两个小时。爱他（她）就是多和他（她）在一起。

今天我要抱抱孩子。我喜欢别人问“今天有没有抱小孩子？”多对家人表达情感。如果感到不自在，你必须一直告诉自己要多表达。当然这得要多练习。

今天要和他们讲悄悄话。说什么呢？他们多伟大呵！赞美最能增进一家的幸福快乐，而且对于一件普通的事情表示赞同，远比批评和责备要好得多。当家人开始有较多的正面回馈的时候，你们已开始渐入佳境了。如果你有足够的耐心和诚意，则会感染到你的家人。

如此一来，家中每一分子的自我形象都会提高而更为幸福，一切都会否极泰来。而家人的话题也会由晦暗转变成明朗，也不再恶言相向，虽然仍难免会有失望的事情。

如果家庭情感是建立在支持与赞美的基础上，家庭的生活形态也会有所改善。

考虑重点

谈到了权力，也就难免想到义务。教徒尽了义务，同样也能得到恩赐，而非教徒对于这些取之于宗教的特权，也有同样的需求。抛开权利义务不谈，想想那些恩赐会带给我们的满足。不管你是否知道自己真正需要的是什么，你的确需要这种赐予的权力。或许你并非教徒，但这并不重要，这种特权帮助你达到生命中更高的目标，而不只是金钱的获取。但重点在哪儿呢？

答案当然不只是财富而已。有太多人一心一意认为金钱万能，而全然忘记我们有能力得到自己想要的东西。许多人一旦飞黄腾达，就把其他一切能够帮助成功的娱乐、满足和力量，抛之于九霄云外，在他们明朗亮丽的外表下，隐藏的却是一片混沌不清。

不论你自己有一家店或只是在店里工作，你现在正从事的工作将是明日的桥梁，你现在的事业正在创造你的未来，所以认真地做吧！不管是长期或暂时的事，都应尽可能把它做好。你付出了额外的努力，就会被赋予更重的责任。建立信心，永不嫌早。

现在仔细看看你业务上的优先顺序：

过去的客户：很多人赚过一笔钱就把老客户抛诸脑后。记住他们，因为日后他们可能会继续和你做生意或帮你介绍客户。满意的客户能给你各种的委托、鼓励、新的生意和信息。

现在的客户：现在的客户是明日收入的来源，这些人当然要服务周到。但同时也别忘了过去与未来的客户，否则你还是无法成功。

未来的客户：现在的客户提供你明天的收入，而未来的顾客才能付你几年的帐。安排时间开发新生意，以免因经济上的危机、不安，而必须重新开始一次。

健康至上：如果平时你并不注意健康，那现在你要小心了，一些平常觉得无足轻重的微恙、不适，可能骤然成为第一号麻烦，而日常你却总懒得费工夫保养身体。也许你觉得要改善身体状况或保持健身是件无聊、累人、痛苦、汗臭难当的苦差事，这种负面教导还能使你身体健康情况有好的转变吗？它只会让你感到不舒服，忧虑你会在医院住多久，要缴多少税！而最好的防范方法就是重新组织生活形态，注意你平常最忽略的小节，以防微杜渐，避免紧急意外发生。

身体健康的人，才能享受到活动筋骨的乐趣，能够感受到运动带给他们的欢乐，而给自己正面的自我教导，保持健康。健康实在是人活在世上第一

优先要考虑的；每天挪出一些空档来维护它吧！

私事优先：当野心勃勃地干你的事业时，你会把自己放在第一，而把朋友、嗜好、休闲丢在一旁。忙碌的人常常忽视了与人相处的亲密关系，而以失去亲友做为达到事业成功的代价。工作和朋友的确是鱼与熊掌，不可兼得。果真如此，你也毋需感到罪恶，清楚地做抉择，考虑利弊。

许多老朋友不能谅解你的事业至上论，对你的成功嗤之以鼻，被你忽视的朋友很少能体谅你要成功的需求。周末的牌桌上没看到你，因为第二天你还得工作，朋友们会觉得在你心目中，他们竟比不上工作对你重要。

最好的解决方法，就是不予理会。他们不会为你设想。成功必须付出代价，其中之一，就是失去上述这类朋友。当他们了解到你快速的进步时，他们会嫉妒或憎恨你，而对自己没有和你一样杰出感到罪恶。

真正的好朋友，是能欣赏你成功的人。

拟定时间计划

如果工作不在生产线上，你大有混水摸鱼的机会；不管在哪一行，你都可以工作得煞有介事。这是社会和公司的损失，而损失最大的其实是你自己——浪费时间的人，永远不会赢。

有什么诀窍或方法可以帮你最快达到目标？为什么你不学习这个方法？“我没有时间”是最普遍的借口。试想你若拥有这套方法，会是怎么样的情况。然后形成一项自我教导，改变你的日常作息，节省时间。每天少浪费几分钟就大有可观。

(1) 一年有十三个月

假如你认为一天省下半小时算不了什么，算算看：除去圣诞节，一天30分钟，一年就182小时。以一天工作8小时，一周5天来算，每天省半小时等于一年多出一个月的工作日。这对目标的实现有举足轻重的影响。

但勿操之过急！开始时间每天半小时，21天后，你会有惊人的成果。然后，再试着多节省半小时。

那些似乎有三头六臂的人物，之所以能做那么多事，就是因为他们的一年比“常人”多出好几个月！

普通人的作息时间表如下：

- 准备工作一小时
- 交通往返一小时
- 上班8小时
- 三餐2小时
- 家人集会、社交2小时
- 看电视、其他娱乐2小时
- 睡眠8小时
- 合计24小时

看看这张表，你哪还有时间追求目标？

一天睡8小时？拜托！青少年和病人需要较多的睡眠，少数人的确需要8小时或以上的睡眠，但大部分并不需要睡这么久。

如果睡7个半小时也不影响身体健康，比起那些躺在床上9小时的人，你一年就多出3个月的时间。胜利者的成功是勤奋的结果，并非由于睡得比别人多。好好计划你的作息表，可多出几个月来。

(改造一生的良言)

只需要×小时的睡眠，我就能恢复充沛的精力。跳下床，开始充分利用每一分、每一秒。

(2) 拟定时间计划的好处

我们都不愿浪费时间，但却很少计较花掉的时光。换句话说，当事业蒸蒸日上，我们对时间的利用，却没有相对提高。

要改善这种情况，必须拟定时间计划。它之所以重要有几点原因：

时间计划可以防患未然

人都有某一程度的预感。但总是事到临头了才感到事态严重。因为我们不能洞察时机，忽略潜藏的危机，以致一蹶不振。你会有不知要做什么的时候吗？其实你有好多预备工作，等着你做呢！而你应该把它们列入时间计划。

时间计划可以驱除罪恶感

做事时心不在焉，常是罪恶感的原因之一。荒废时间的感觉令人不安。你的内心里有一丝细微的声音在说：“你是行尸走肉，你是社会的寄生虫，你在世上白占一块空间。”

如果你的工作不是在工厂的生产线上，你大有混水摸鱼的机会！不管在哪一行，你都可以工作得煞有介事。这是社会和公司的损失，而损失最大的其实是你自己。浪费时间的人永远不会赢。

每天一早你妆扮齐整，准备开始一天有效率的工作。你煞有介事地批文件、打电话、开会，似乎很有效率的样子，但你真的赚到钱了吗？如果你是属于业务方面的工作，只有在别人对你的报价点头时，你才真正在赚钱，其他一切难活儿，都只是准备工作而已。

这也就是说，在这一行，坐办公室不算工作，你的工作是出去和新客户接触。接触的人愈多，收入也愈高。

时间计划可以改善家居生活

和家人相处有两种情况：刺激或冷漠。为自己订立太多目标，将使你和家人相处的时间减少。

你要和家人相处在刺激的气氛中，或只是冷漠地住在一个屋檐下？

先给刺激和冷漠下个明确定义。前者是你经过计划，空出一段与家人一块儿讨论分享彼此喜怒哀乐的时间；后者是你满面倦容地和家人在一起。

和家人刺激地多接近些；也许只是在一起做做运动或散步、游泳之类的活动。每天借着体能活动，来消除心理上的压力。在回到家之前，准备好健旺的精神和家人在一起。

也许会有人对你急于和家人相处不以为然。许多标准丈夫每天准时回家，周末甚至更早。他们的太太反而希望他们有点别的事做做。但这些标准丈夫并非没有目标，他们的目标就是：能每天小酌、看看足球赛、早早下班回家。这些就令他们满足快乐了。这些也就是他们应做的。重点在于：只要自己高兴就行了，不要因为和别人的目标不一样而耿耿于怀。

时间计划是一种自我训练

计划时间使生活有板有眼。如果不努力工作，我们都会消磨时间。下面几项最容易消磨时间。

- 电视。电视真是个奇妙的发明。但它和巧克力、威士忌一样必须有所节制。十七岁以下的青少年，花在电视机前的时间，比做其他任何活动都长，多多注意他们。

- 重复。算算看一件事做两次会花多少时间。第一次没完全做好，要花

更多的时间讨论、修改，再做一次，这实在浪费时间。投下双倍的资源，只完成一件事实在不划算。

- 不分轻重缓急。做事没有轻重缓急之分，过一天混一天，没有计划的日子，是一种时间上的浪费。

- 拖延。有人从来不订计划，因为他们知道自己绝不会照表进行。他们对自己该做的事，毫无兴趣，每当想起该做而未做的事，就产生罪恶感。不写下计划只是不愿面对现实，逃避该做的事。但到头来依然自食其果。与其拖延，不如好好地计划并实行它，你才能成功。每天早上照照镜子，看看镜中人是不是自己想要的样子。不要抱怨家人、公司、朋友、市场现况和经济情势。是谁造成这些情况的？

- 消极、负面的想法。所有抱怨、憎恨的言语，都只是一种浪费。害怕、愤怒、嫉妒于你有害无益。此时此刻专心于有利的事，就是走在成功的大道上了。

(改造一生的良言)

我有时间作前瞻性的计划。

相机行事、因时制宜，使我无往不利。

利用时间计划，改善家居生活。

凡事一举成功。

我的生活有规律，决不虚度光阴。

凡事计划，计划有轻重缓急之分。

(3) 六件事，二十一天

你如何能更有效地运用时间？方法很简单。我告诉过许多人，他们后来都回答说：“你这方法真有效！”下面就是有效运用时间的方法：

明天最重要的六件事

每晚写上六件明天最重要的事情。就是这么容易，简单得难以令人相信！但这方法会帮你赚大钱。

抓起手边的任何白纸，告诉自己：“我要开始了，明天最重要的事是第一……第二……。”这种方法立竿见影。而且让你花一些心思集中在明天，因为你经常太忙，以致无法为明天做计划。

这个方法为流水般的光阴筑起一道墙。每晚选择这六件事时，就是为未来作抉择。未来就在你的掌握之中。几乎没有人会每晚计划明天；而借此方法，你可以成为所有追求成功者中的佼佼者。

摘记下所有可以想到的事，开始问自己：“昨天该做而没做的是什么？”然后再问：“哪些事今天应做而未做？”继续问：“明天该做的最重要的事是什么？”这张表可能长得不可思议，但不必为此烦恼。

修改到剩下六件事为止。使用这套方法三星期之后，你会豁然开朗——你发现到自己在工作时，就在寻找这六件事，晚上你很快就能想出明天的工作和需要有哪些。你会这样对自己说：“北新公司的情况危急，明天得去看看。还要去见史密斯，但我们的提案还没准备好，先去找卡而森好了。不过，下星期去的话，还可以顺道看威廉。噢！我得先通知玻斯一件坏消息。好吧！明天先打电话给他——先做不愉快的事。”

排列先后顺序

排列时从最难的开始，排到最简单的事，如果你如此循序进行，就会达到最高办事效率。排好后，不要再想明天的事，一切等到明天再说。你会发

现自己能更清楚地构想出明天如何有效率地一一完成工作，而不是面对六件难事。现在把这六件事照顺序解决。从第一项开始。尽量避免干扰，若无法避免，要赶快解决，然后回到第一件事，迅速完成，做完以后就从表上划掉，继续做第二项。以此类推。对于工作要坚持圆满完成的态度。如此进行三星期之后，你会发现比以前没头没绪的做法，多出许多时间。也许一天你只划掉两件事，甚至一件事而已，但你已把当天最重要的事完成了。有很多人从来没有完成最重要的事。倘使你每天紧扣在这六件事上，绝不会出差错。一个月你做完 30 件最重要的事，你还会失败吗？如果一天能完成六件事，一个月共 180 件，一年 2190 件，你整个人生将为之改观。

每晚一次

每晚列一张新表，今天没完成的放在明天的第一项。你睡前的目标是选出明天六件事。

只要决定好、写下来，就是很好的准备了。你的心会在睡眠时帮你工作。你可有过这种经验？在重要会议的前一晚，你会想着明天开会时，我要“让他们看——，告诉他们——，也许他们会问——，我要回答——。”此刻，这些答案可能会浮现脑海，但并不如你想要的那么令人信服。第二天早上，当你面对客户时，强而有力的说词竟脱口而出，让你自己都吓了一跳，你有过这种经验吗？你也不知道怎么会有这样反应。

它来自你的潜意识，来自心智对外来刺激的一种反应；当前一晚躺在床上做心理准备时，正是在刺激你的心志。但是在床上并不是做心理准备最好的时机。有些人可能喜欢在寂静的小房间里思考。你不妨实验，看看哪种方式最适合自己。

广泛运用这种方法

人生不只是做生意赚钱，个人生活也是重要范畴。六件事中应同时包括这两项领域。记下一些重要的私人事物：孩子的生日、结婚周年纪念日，这不都很重要吗？你可能有一年忘了它，这还没关系，但若每年如此，似乎就是你有意要忘掉它了。写下这些私人事物；如果你要对朋友生日有所表示，就排在这每日计划中。对成功的热切追求，常易使你忘了这些人情世故，直到你失去朋友、家人，才恍然大悟。许多向成功努力迈进的人，都发生这种情形，他们就像镜子，一面反映出璀璨事业，但背后却是晦暗无聊的私生活。再走近看，你会发现镜子的背后正迅速的腐蚀，辉煌的事业又能维持多久呢？

如果孩子要你三星期后去参加他的运动会，你答应了，就把这件事列在那天的表上。我们总是记得很多业务上的事情，却老把孩子的要求忘了；而这些小要求，对孩子而言是很重要的。

现在的小孩都很懂事，如果他们两三个星期前就和你预约了，千万别忘记赴约，若你已经有其他约会，就直截了当告诉他们，你为什么不能去，不要搪塞。

中止松散的自我意象

你的成就和你的需要成正比。要成就得多做，就得凡事排优先次序。很多人有松散的自我意象，不顾条理；他们常受情绪影响而不照般计划。凡事按难易排列，听起来好像是自我管束，所以他们每天漫无目的地工作，不知道从何开始，不久就发现毫无效率，日子倏然即逝，却一事无成。成功的影子消失无踪。因为你未来的形象，完全取决于你的自我意象。

做这六件事

每天完成六件事，会有惊人的发现。放下这本书，写下明天最优先做的六件事。如此实行三周，若你真的想成功，你的生活将不复以往。

只要二十一天

只要求三星期，这三个星期你每晚写下明天最重要的前六件大事。三星期之后你会发现生活变得有组织，比你过去完成的事增加了三倍！21天就可以得到证明。

参加研习会的人中，总有人坐在那儿说：“听来不错哦！”但回家后就忘得一干二净。拿张纸，马上开始吧！如此持续21天，你会发现日后不会这样有组织而且有效率。此刻起，就可以步上成功之路。

今天是最美好的一天

你需要的是一卷音乐带，一架录音机和一小段宁静的时间。聆听选好的录音带，然后告诉自己：“今天是最美好的一天，集天时、地利、人和于一身。”

每天一早给自己一个快乐、有效率地自我教导，精力充沛而迅速地开始一天的计划。许多人在前晚上床前就已失去了明日，因为他们带着严肃的心情缓缓就寝；有人在还没起身前，已经自我教导那一天会很倒霉；还有一种为成功忙碌的人，告诉自己凡事一切慢慢来。

如何一早就积极奋发的开始？有十个方法：

(1) 听活泼的音乐

振奋思维对你一早的心情有不可思议的影响。放录音带，不要收听广播，免得听到坏消息。

(2) 选择有鼓舞性的录音带。

选择可以引发善良动机的音乐听。这种好带子到处都有。

(3) 前晚做好计划

前一天晚上做好第二天的计划。不管第二天一早在车上或在家，前一晚，就把音乐录好放在床头几上，一早起身就放出来听。

(4) 给自己打气

在长途飞行之后，你有时会一觉睡到研讨会要举行的时候才醒，这显示对于此行已经不再感到兴奋，也没有太在意。这时候先聆听选好的音乐带，然后告诉自己：“今天是最美的一天，集天时、地利、人和于一身。你得好好干，别人可没有责任理会你的倦怠。”

(5) 一直向正面思考前进

不管是个人生活或是工作中，你都要做到思想与行动一致。积极热切和否定主义势不两立，你只会被其中一种统治。

碰到客户，你要忘掉麻烦，好好关照客户。他们可是你所选择的衣食父母。牢记：你的积极主动，才是说服客人的诱因。

(6) 准备一些好书

在你的床头柜上，别忘了准备几本杂志小品，养成睡前阅读的习惯。

(7) 不要灭自己威风

周围有很多人都在伺机消灭你的威风，所以你不必自己动手。当你宁愿败在自己手里，你就会长他人志气而养成这种坏习惯。很快地，你会以别人想不到的方式来打击自己。自嘲和打击自信可是天差地别；你必须相信自己是世上最伟大的人物。深刻体会一下这句话。第一要先爱自己。自杀的人就是因为不再爱惜自己。好好爱自己吧！你就是最优秀的人才。

(8) 尊重家人

我们常会无意识地看轻自己的家人，因为我们希望能控制他们。这种想法就像在敲你家的墙角、挖你家的地基一样。如果你家正有此危机，快改变自己。

(9) 积极地赞美，吝啬地责备

大多数对别人苛责的人，只是想借此提高自己；但多半只得到片刻的满足。这是个昂贵而短暂的虚荣。被他们看轻的人，往往会伺机予以报复。

(10) 运动

一周三次，常保健康，即使是从事体力工作，也需要均衡的运动。因为工作上的劳动，只是一部分肌肉的重复动作。全身运动——像游泳、慢跑、打球、散步等——更有益健康。

为什么你不经常运动？也许学校的体育教学使你对运动倒尽胃口。不要因为这残存的坏印象，剥夺了享受肢体运动的机会。也许你没时间。其实是你不想付出一些时间。把那些忧虑的时间省下来花在运动上吧！经常性地设计优良的运动，改善你的睡眠和增加反应力。它能快速转变你的态度，平息恐惧感，排除沮丧不安。适当的运动计划，能提高你的判断力和能力。

慢慢养成运动的习惯，不要过分狂热，但持之以恒。体能活动能增强心理意志，而工作也更有效率，锻炼出丰沛的脑力和自我训练的意志。保持向上之心的原动力，是你的自我教导，它告诉你自己喜爱运动，要保持身材。

暴饮暴食、爱吃药、不爱运动的人不重视身体，在三、四十岁的盛年，健康就开始走下坡了。如果他们小心保养，可以多出两、三倍的时间来享受人生，过三、五年快乐的生活。

你只有一个身体，想想看如何改善健康状况。许多健康顾问设法让他们的病人，从运动中恢复元气。你不必花钱费事去请教这些专家来让你运动——就从你床边的地板上开始吧！

为生命计划

成功人士和凡夫俗子最大的差别，就在于前者为生命计划，决定一生的方向后，往前推订十年、五年、三年计划；最接近此刻的长计划是一年；然后是一月、一周、一天。

(1) 目标的四个构成要素

目标必须具备下列四项要素，缺一不可：

- 目标要有可信性：目标必须要有可信性，这是相当重要的。对谁有可信度？你。别人信不信，甚至是连你的另一半也不知道目标可信与否都不重要——你自己不相信，就无法实现。

- 清楚地界定目标：如果你的目标含混不清，等于没有目标，只是愿望而已。目标必须明确、愈清楚愈好。不要喊“我要赚大钱”，而要明确的“我要赚××”，加上期限，比方“年度前”“一九××年”。这样才是明确的目标。至于如何赚？赚到要买什么……都要写清楚。

- 需有强烈实现目标的欲望：不只是想要，而是“热切”的欲望。如何让自己热切的欲求实现呢？接着看下去。

- 生动地想象目标实现后的情形：能主动地想象到，则目标已实现一半了，多次练习，它就成为你的掌中物了。

举个例子来讲明。叶莉姑娘，身高 1.7 米，以前曾经胖到 120 公斤。告诉她设定目标后。19 个月后减至 80 公斤。现在可真是个小美人了。由于改

变的关键因素不大。她把她想要穿的衣服照片挂在床头，每天看三次，想象自己穿起来多么楚楚动人。她确实吃了一番苦头，但到最后终于苦尽甘来，一切痛苦都已不复记忆。她开始新的自我、新的兴趣、机会和更具自信。吃得苦中苦，才能得到成功。而过去的痛苦很快就为成功的喜悦取代了。

（改造一生的良好）

我认真地订立目标。

我绝对相信自己能达到目标。

每天三次，想象目标实现后的情形。

（2）把目标写下来

在实现目标的路途上，最重要的是一定要把目标“写下来”。因为写下来，它才会发生效用；写下目标，起码可以帮助你：

· 每天充满干劲：每天写下可达到的目标，使你的生活变得具有挑战性。你会一早跳下床告诉自己：“今天我要把这件事完成，真棒！”

· 更努力：目标写下后，容易更努力于自己该做的事。你已经下了决定，现在就把它化为实际行动。

· 对目标产生狂热：写下可达到、又令人兴奋的目标，是一项重要的技巧。当你学会这种技巧，目标将成为你狂热的动力。

· 更有组织力：你会发现把目标写下使你一切按部就班。它帮助你即时作决定、消除互相冲突的目标，避免问题发生，提醒注意哪些地方。

每星期固定一段时间温习你的目标和计划。温故知新的工夫非常重要，这对你的才干、技术、时间都是一种保障。

并不是所有的目标都要有期限，但设定期限，能帮助你实现计划。

赶快设立你的人生目标。当然，人生目标会随你的成长而有所改变。如何让你快速学习成长、定下固定的方向？愈早设立人生目标愈好，而且随时可以修改。

对于这种长期性的目标，我们当然难免犹豫。什么是长期目标？就是你对自己未来五年后的期望。合宜地制定目标，计划未来 20 年。

生命是最宝贵的。如同盖房子需要蓝图规划一样，你的生命也需要计划，才能一砖一瓦地建造起来。当生命的蓝图划好，财务也安排妥当了。当然，只有付诸行动，计划才能实现。

（3）从一生订到一天

生命比盖房子更需要蓝图，然而一般人从来没有计划过生命，每天只是醉生梦死地度过。

成功人士和凡夫俗子差别，就在于前者为生命计划，决定一生的方向，往前推订十年、五年、三年计划，最接近此刻的长期计划是一年；最后是一月、一周、一天。

一、订出一生大纲：你这一辈子要做什么？当然，有很多事。只能订出个大概。你可以好好选择自己所喜欢做的事。

你退休后要做什么？你的第二阶段要怎么过？也许你要终日徜徉于山水之间。如果现在你还不到 30 岁，以后也不想退休，那就不必为这些烦恼。

二、二十年大计：有了大概的人生方向，就可以订定细节。第一步是 20 年。订下这 20 年内你要成为什么样子，有哪些目标要完成。然后想想从现在起，十年后你要什么样。

三、十年目标：20 年大计一定要 20 年才能完成吗？不必。你越富裕，

就越快达到目标。

四、五年计划：只需要一个计算机和几秒钟，你就知道五年内要赚多少钱。

五、三年计划：三年是重要的一环，一生大计通常只是简单的方向，而三年计划是最重要的决定点。

六、下年计划：这是你每周至少要检视一次的预算表和工作计划。每年都要有计划。尽量简单扼要，以数字为主：像赚得的金额、认识的人数等。12个月的计划不是论文，而是行动大纲。

七、下月计划：认真地执行下个月的计划。以每月15号开始算起，是最适合的日子。

八、下周计划：这对大多数人而言，这是时间计划的关键所在。

九、明日计划：就是前面所谈到的“明天六件最重要的事”。

别被20年大计吓倒了。好好写下来，修改是难免的。订计划是件愉快的事，而非一项任务，如果你的计划是一串上升的数目字，你很快会对它发生兴趣。

如果短期计划超过了90天，你会对它丧失兴趣，把它分散成单项，然后逐一在90天内完成。

只有你自己知道自己需要什么，这样你才能更肯定能实现目标。

(4) 目标的方向

那么应该从哪里开始设定目标？从最能使你提升的地方起步。一般而言，目标不外有下面几方面：

· 金钱：“有钱能使鬼推磨”，金钱往往是我们最大的目标之一。

· 健康：把健康列入目标似乎有点出乎常情。我们经常忽视身体的保养，直到有了病才知道看病。健康源自正常的心理、对生命保持正面的看法。生理的健康状况往往是由心理所支配。

· 家庭：你不可能为家人设定目标，因为各人有各人的目标。你只能为你的家庭订立目标。这目标可能是为家人盖游泳池、休假或经营一项企业。

· 个人的才艺成就：想想未来20年你要做什么？你要当律师、医生或公务人员？将详细发展计划写下来。也许你想学法文、吉他，也别忘了增添情趣的泛舟、滑雪、观光，将它们都写下来吧！

· 身份地位的象征：地位象征并不完全是拜金的表现。有身份地位的人，当然需要有像劳斯莱斯这样的名车陪衬，才能相得益彰。

· 成功的诱饵：达到目的的才有奖励。以这份自我鼓励来支持你追求成功，使你向目标迈进。重赏之下，岂有不成之理。

声誉可以永垂青史，但金钱只能造惠子孙。话虽如此，没有钱却无以为生。一般可由两方面来界定财务状况：一是收入，一是退休红利。精明人士对这两项有充分的了解。他们以此数据为下一步目标的参考资料，而且记得一清二楚。

以这两项数据作为你财务目标的依据，向目标接近。收入数字显示你正在赚钱，红利数字告诉你赚了多少钱。

(5) 财务目标

假如不谙会计，你应该去夜校选修传记或会计课。然后从你私人财务开始记录。每90天算一次净利。每项花费都是你真正赚到的利润，那才是真正的收入。

一位年薪 30 万美金的主管，每年花掉 299999 和年薪 7500 元美金，每年花掉 5000 美元的助手，两人比起来，前者荡然无存，而后者仍能有余额投资，总有一天他能超越老板。

缺乏自制的主管必须抓紧饭碗，而他的助手却可以随时另谋高就，因为他已有足够的资本可以改行。

现在让我们看看收入和红利如何帮你设立财务目标，使你致富。

· 收入：收入项中显示了收入和花费。不要希望赚多少钱，要看实际净利。扣除业务支出、人员费用、所得税的盈余，才是你设定长期目标的依据。预计未来收入和支出，一年以后可轻易查出你的表现如何，如果没达到预计的盈利，就采取行动，想办法提高收入或节省支出。

· 退休红利：世间无恒常之事，除了自己外，没有人会照顾你。从我们开始工作那天起，就在为退休打算了。

退休使人迅速老化、缩短寿命。时下许多年轻人想在 30 岁前赚一笔，然后退休，这到底是可悲还是可笑？

工作不是为了退休，而是为了实现自我。你有权利享受人生的黄金时代，所以要写下退休红利的目标。而你的退休红利是多少？是 100 万？20 年之后它就不像现在这么值钱了。现在，何不就暂定为 100 万呢？

和你的老伴好好磋商这笔预算。把一切收支列出来：第一项是今天实际的收支情形；再依此类推，算出 20 年后退休红利是多少；把一切房地产、股票、投资都列进去，再将你想拥有的享受、财产、奢侈品，将可能支出的花费扣除，就是退休净利。再倒推回来算，你每年、每月的收支应该是多少。这样你的目标就可以轻易完成了。

改造一生的良言

虽然我在 × × 上班，但依然没安排自己的充分自由。

我从来不忘累积资金，等待投资机会，唯有这样才能开启成功之门。

我有多项自我训练，所以能自制，只花收入的百分之 × ×。（90 % 是最高标准，如果你想多存点，就得降低支出的百分比。）

我已做好下一步准备。

自我教导系统

这个系统若不是帮助你，就会伤害你。只要你有知觉，它就无时无刻不在指挥你要成功或失败，要健康或生病，要小心应付或孤注一掷。

我们一生都活在一套既定的教导中，不管所遭遇到的，或是我们认为必须做的，都受到这套教导的支配。

所有的自我教导不外三类：

- 本能。
- 童年时期外在输入的观念。
- 从童年时期开始的自我人格灌输。

如此分类使得自我教导听来简单，实则不然。自我教导系统是非常繁复的学问，最先进的研究人员也只能了解到其过程及交互连作的概念。

（1）改善自我教导系统

但有一项事实很单纯：若自我教导系统是负面的，则我们的成就也是负面的；也就是，负面的教导以“让我们失败”来完成教导的意义。从另一个角度来看，若自我教导是正面的，则会成就斐然，成为赢家。换句话说，我们一切按照自我教导系统去做。

很幸运地，不必等待科学对这套自我教导系统作全盘了解，我们现在就可以加以改善。如果有人对于自我、生活、成就都完全满意，那就不需要改变这套教导，也不必看这本书。然而大多数人迫不及待地希望改善生活，提高成就。我们应该愿意改变自己，让自己更美好，不是吗？

这些改变要从我们的目标做起。每人都有目标，就连晚上睡在公园椅上的酒鬼都有个目标：再多喝一瓶；暂时破产的大亨也有他的目标：再赚一笔钱。他们都会如愿以偿的。为什么呢？因为他们的自我教导系统要求他们做到。

自我教导控制了我们，因为我们不断地对自己重复这些教导，也常常对任何其他可倾听的对象重复；日复一日，这细微的声音持续在脑海里提醒我们。譬如：

“我还是别尝试的好。”

“他们可能排斥我。”

“我得做这件事，否则就没指望了。”

“她一定不会和我出去。”

“如果我邀请他，而他不答应，怎么办？”

“我现在没机会赢了。”

“如果错过下一次，连最后的机会也没了。”

我们可以列举出上千种摧毁自信心，令人紧张的教导，会使许多人整天都为这些牵肠挂肚。无怪乎我们害怕新的尝试——因为我们预期失败，而这种期盼成了真正的败因；这是一个封闭的恶性循环：期盼失败带来更多的失败，而失败培育了更多负面的期盼。

我们最好能告诉自己成功。

也就是培养成功的期望以引导成功，而后再孕育出更多成功的期盼。同样这也是个封闭循环，这就是开始转败为胜的契机。

一开始要告诉自己我可以办得到。虽然技术上会比较复杂。但，基本概念就是如此简单。如果你按部就班按指示去做——经常而且以足够的情感动机——它就会为你开启成功之门。最奇妙的是：一旦你让自己有系统地去做，久而久之，每天不需要花五分钟时间便可做到。

(2) 不是帮助你，就会伤害你

假如你不相信它，它就不发生作用；这个系统若不是帮助你，就会伤害你。为什么呢？因为你无法停止脑海中那细微的声音。只要你有知觉，它就无时无刻不在指挥你要成功或失败，要健康或生病，要小心应付或孤注一掷。这些声音一直在那儿告诉你要输或赢。

所以我们还是多想想胜利。以下告诉你如何催生幸运。

重新建立一套新的自我教导——要与你所曾经有过的教导全然不同。不同之处在于你会仔细地思考这些教导。然后将它们写下来，最后，也最重要的，要经常复习，做到有意识的活动。换句话说，新旧的不同在于前者完全在你的控制之下，这意味着你可对你想做的事做全然正面的暗示。

把你新的自我教导写在 3×5 寸的卡片上，一张一条，写出与以下类似的叙述：

“今天就是天时地利人和，改善一切的好时机。”

“人们喜欢我，真让人惊讶；几乎我遇到的每一个人都马上喜欢上我。当然，我也同样喜欢他们。我想他们也看得出来。”

“我总是为每件事情作好准备，这是为什么我能……”

“我总是提早赴约，在到达之前做好心理准备。”

“我一向先做完我最不愿做的事，如此就不会扫了我一天的兴。”

“每天我都向目标迈进了一步”。

新的自我教导愈明确，对你想改变的帮助愈大。如“每天早上六点起床觉得很好”。

“每天跑 500 米”。

以下是你必须遵从的规则，使自导系统为你效劳：

(3) 必须遵从的十一条规则

1. 不要担心自我教导的真实性。记住，那是你想成为的“你”，而非今天的“你”。

2. 现在就计划你的自我教导：“每天跑 500 米。”如果把教导放在未来，通常没有效果。“我即将开始每天跑 500 米”不会发生作用，因为“即将”永远不会到来。

3. 自我教导要避免罪恶感和压力；用“每天早上六点起床感觉很好。”而不要写“我非在六点起床不可。”

4. 情感的包装：“不吃那些恶心、甜腻腻的糕饼。”

5. 同时专注于十至二十项自我教导上。当你稳定地达到某项指令，使它成为你的本能时，抽掉那张卡，换上新的教导卡。

6. 从几项易于达到的项目着手，建立信心。比方旋好牙膏盖子。由几项易于着手的事开始，这样才不至于被自己打败。

7. 强调信心：“我总给人好印象，因为我了解自己的素质、穿着合宜、对人慈善。”

8. 放松心情及机警的要诀：“我做事平稳、轻松而小心。”

9. 以平稳的自信心观察自己的所做所为。

10. 瞄准目标，不要过分。如果你过重，希望减掉些体重，别告诉自己不再吃东西——你可能会把自己饿死。选择理想体重，开始想象你自己以理想的体重享受生活。如果你能充分想象减肥后的好处，你会避开那些零食和多余的卡路里，而达到预期的体重。完全是你自己指导你需要什么。有关健康和节食的自我教导，一定要先请教医师之后再作改变。

11. 把教导卡带在身边。随时提醒自己，起床后、空闲时、睡前都要复习。

这一招是很管用的！其效力奇妙惊人而持久。因为它使你随心所欲达到自己的意志。但你必须促使它获得益处——每天温习新的自我教导至少三次，而且要花足够的时间加上充沛的感情动力去想象你将要成为的人，及完成教导后的结果。经过几天的练习，一项教导只需要两三秒的时间就行了。

你必须要让这个方法生效对不对？

(4) 工作与休闲的均衡

英文中最有力的字眼莫过于“平衡”这个字了。辛勤工作，不错；那么尽情地休闲来平衡一下。许多高效率工作者保持着身心的健全，同时增进赚钱的能力。秘诀在于工作之后他们全心投入娱乐活动，保持轻松的心境。

一些事业成功的人，每天以一定量的娱乐来平衡辛苦的工作。如果你的意志力能把持自己，再好不过了。但当你赚到大钱任性挥霍于娱乐上时，你很难节制这暧昧的“平衡”而纵于逸乐。因此大多数要追求成功的人，要以娱乐平衡工作时，比要将自己全心理首于工作，更需有高度的自我训练。

所谓以每日一定量的娱乐保持均衡是说：每天必须有固定几小时的轻松活动，不论是和家人在一起、去健身房、从事心灵活动、带小孩参加集会、或浸淫于嗜好中，只要是能平衡紧张工作的活动，都应优先用于你自己指定的这一较轻松时光。

双向的活动更有帮助。儿子骑车你慢跑，携眷去旅行，中午一起进餐，带小孩外出拜访朋友，重新安排你的决定和进度表。这样一个月中，有几个工作天你可以在家有效率地工作。如果你肯花心思，有很多办法能让你多与家人相处。和家人疏远而埋头工作，会让你所有的辛劳白费。过度的工作，抵消了所有你为他们辛勤赚来的一切。

让生活失去平衡很容易。每次失去平衡时总会发生下面其中一件事：(1) 在酿成严重伤害前，很快地认清局势，回复平衡。(2) 失去平衡过久而必须为之付出代价后才能恢复平衡。

很多人有这种经验，一旦有新的想法要去做时，就会一头栽进去，不眠不休，而困难也不断地冒出来，小问题很快地累积成大雪球。当你衣带渐宽，开始借酒浇愁，不再喜欢自己时，就是失去了平衡。

当你不能承认自己错了，无法说“我爱你”、“把事情做完”时，你也失去了平衡。同样地，一遇工作 70 小时使你无法与孩子亲近，无法有效率地工作，不能自我解嘲，觉得不被尊重时，你也失去了平衡。

如果这种情形持续了一段时间——不必太久，你就会陷入困境之中。这也许是很严重的问题，你根本无从选择会陷入什么样的麻烦。

不幸的是，这种情形不会自动将你抛回平衡状态。补救往往只是再一次重蹈覆辙，或更倾向另一头。

终我们一生，为了一息尚存，必得小心调养身心，应时行事。然后保持均衡，为未来更杰出的表现休养生息。只有你自己才能做到，无人能取而代之。在达到平衡之前，得先有此需要——而且你愿意为它花费宝贵的时间。

如何达到平衡而且持之以恒呢？最好的办法是正面的心理控制。依你自己的想法决定自己的生活。一切存乎于心，只有你才能决定要立什么志，过什么样的生活，唯有你可以坚定自己的决心。用正面的心理食谱喂养你的意志。

(5) 正面的心理食谱

什么是正面的心理食谱呢？

就是读好书，听好的录音带，和有影响力的人结交。每天睡前读些励志小品，洗澡时放些有益身心的录音带，配合振奋人心的音乐，使你情绪高昂。选择交友，“无友不如己者”。不允许大众媒体来污染你的头脑，小心翼翼看、听、读。天灾、人祸、犯罪是报纸和商品的促销者。一般人总愿见他人的不幸，恐惧比信心更容易控制一个人的思想。若信心战胜了惧怕，你就会成功，没有其他的法子能达此目的。

恐惧最易腐蚀你的情绪。这也是它成为大众媒体最有利的商品，倘若你总是对超乎你解决问题的能力问题伤脑筋，你如何对自己的本来产生信心？如果睡前所看的晚报是你能合法得到的最坏、最负面的输入，它如何能让你第二天起床时充满活力？一年 365 天的灾祸和暴力事件，对你的潜意识有害无益。满脑子的恐惧、垃圾和灾难，对你的目标、行动和梦想所能产生的影响就是——恐惧、垃圾和灾难。

确信你告诉自己的每一件事都是正面思想有意识的流露。这并非让你逃

避现实；恰恰相反，它是让你以正面、实际、解决问题的态度来面对你的困难。也就是你要甩开于己无干的坏信息。

易激怒的紧张情绪、经常需要正面的自我教导。这是最有效而快速成功的方法。

改造一生的金言

我每天早晚收听、阅读有益的信息。

避免与负面人士交往，拒绝负面消息的输入。

我总是期待光明、正面的新观念、新想法。

与热诚的朋友结交。

不与想法颓丧的人相处。

每月更新自我教导一次，并且每天“三省吾身”。

我做不到。

最好的自我教导虽简短，但有力，而且无往不胜。那就是上面最后一项：“我做不到。”

压力、紧张和沮丧

生命有如一艘船，悲观是船底的污水。每艘生命之船都难免有漏隙，但只要水手不断把水抽出去，也就不碍事了。考虑看看，要沉要浮，全凭自己的选择。

当内心有压力的时候，会感到紧张而忧心忡忡。这种现象要小心处理。感到压力时，你有三个选择。

(1) 感到压力的三个选择。

隐藏起来

文明教化要求我们隐藏紧张。就某一程度而言，这叫作礼貌和克制。过分压抑的结果，是挫败感和胃溃疡。紧张是你神经系统的垃圾，如果不剔除，它会腐烂你的神经系统。

流露出来

你会本能地宣泄出过分的压力和紧张。若不小心控制，它会从潜意识中泛滥出来。下面是紧张借由潜意识流露出来的表现：生病、冷漠、突然生气、暴饮暴食、滥服药物、多话。

心理紧张造成生理方面的疾病已是众所皆知的事实。当影响到生理时，表示它正在蹂躏我们的身体，刚开始时并不明显。

冷漠是对紧张的一种普通防御方法。但它会使被你忽视的困难变得更糟，制造更多的压力，导致你更漠不关心。除非打破这种恶性循环。不然你的情绪会跌入谷底。

我们会认识一些平常很安静，却会突然发起脾气的人。少有能克制得好，使突发的火气成为适当的宣泄。但被他们虐待的人也会对他们发脾气，而使他们更加紧张。

借酒浇愁古今中外皆同，而饮用过量的咖啡或可乐也是一种变相的疏散紧张的方法，所以有这么多人以此消除紧张。但结果适得其反，咖啡因和糖只会增加紧张，拼命吃也不能消除紧张，它把今天倏然即逝的烦恼，化为明天小腹上的赘肉，就像开了张你不该开的支票：立时的满足带给你明日的困扰。

合法的镇静剂，是另一种应付紧张无效的方法。紧张只是暂时潜藏在化学药物的面具之下；而非法的镇静药物，更把短暂的压力转化成无穷的后患。

有人利用多说话来解除压力，事实上，多话的确能解除一些紧张，但也令人厌烦、浪费时间、泄露秘密，而这些可能会毁了你的前途！

按计划祛除紧张

祛除紧张，节省迂回的时间，继续迈向成功。下面有五个方法：

笑：笑是祛除紧张最好且最快的方法。但困难在于如何在需要的时候挤出点幽默来。除非你是天生喜剧好手，不然在高度紧张的状态下，笑并不能消除紧张。

流汗：适当的肢体运动有两个最大的好处：不论心情好坏都可以做，而且能够消除紧张。如果你日常就已有规律的运动，它可以使你承受较大的压力。

不过，具有竞争性的运动，却可能让你再度陷于不利地位；任何需有高度技巧的体能活动，也同样会使你更紧张、制造更大的压力。但这全依赖于你对这项运动所持的态度：如果你能心平气和地接受失败，就可以借此运动消除压力；若不能，还是单独运动流汗的好。

很多成功人士借恒常的运动——像慢跑——来控制紧张。不管什么时候，只要感到紧张时，就慢跑或玩玩牌，直到恢复轻松的心情。消除紧张最好的运动是：游泳、慢跑、健身操、击沙袋。

笑和流汗的结合效果最好。用流汗把紧张排除体外，再用笑声挤出最后一丝紧张感。

采取直接行动：有人太害怕、迷惑或懒得去应付困难，而只是坐在一边唉声叹气，却不对困难采取行动。其实，往往在你开始采取行动时就不再紧张了。

面对压力不动声色，可能是严重的挫败——或者是聪明的反应。假使什么都不做不是最好的反应，就多运动一点来缓解紧张，不然你可能会坏事。假若你只是静待就能获胜，那就轻轻松松地等，别因烦躁不安而被压力击败。

采取间接行动：后悔使人非常紧张。你无法改变过去，但有建设性的行动可以取代懊悔。这样一来，很快就忘了压力的存在。当困难吞噬了你，告诉自己：“我会解决它的，我这么忙，没空去懊悔过去。”

发展对行动的爱：没有比良好的行动、成就更令人兴奋的事了。如果你也有一份对行动的爱，你就是第一名。

改造一生的金言

我总是积极解决问题，而且真的解决了。

我从不过分沉溺于消除紧张，因那只会带给我更多的麻烦。

我喜欢，有所成就，而且持续、愉快、成功地采取行动，达到目的。

(2) 紧张造成的心理沮丧

只有知道紧张的主体为何物，才能全心投入如何应付危机。面临得失攸关的时候，适当的焦虑会达成很好的效果；但如果是庸人自扰，担忧抽象的事物，只能有害健康而毫无助益。

成功人士和失败者有同样的焦虑和压力吗？成大事者和每个贩夫走卒一样，唯一的差别在于：前者把压力和紧张转化为刺激他们达到更高层次的鞭策力，不会因此仓皇失措。这全凭你如何看待生活中发生的事事物物，及你对它们的观感。很多人因紧张而发挥了最大的潜能，在别人因紧张而退却的场合，他们却完成丰功伟绩。

怎么知道紧张在腐蚀你的能力呢？如果你有下面这些感觉，那就是紧张

在打击你的效率的征兆。

模糊的忧虑，虽然眼前没有明确的麻烦好忧虑，你还是不能扫除山雨欲来的感觉。

这种忧虑有时是起因于一切都太顺利，你忘了曾经为此付出过心血而感到不安，甚至产生罪恶感。很多推销新手都有这种感觉。他们最初三个月的工作热度使他们得心应手，“初生之犊不畏虎”，也就是不晓得什么做不到——因此表现得非常好。突然有一天，他们感到“事情顺利地不像真的”，于是忧虑开始打击他们，害怕令他们步步为营，开始为安全顾虑；很快地，提心吊胆凝滞了他们的步伐，事情反而没先前顺利了。

紧绷的肌肉：在紧张时刻，你或许真的可以感觉到你肌肉的紧绷，或是胃部隐隐作痛。在这种情况下，感到压力和不安并没有什么不对劲，一旦学会如何去应付这些感觉，它们就会成为你的帮手而非杀手。

迷惑：一旦感到困惑，就开始紧张了。你开始会自问一些莫名其妙的问题：“我现在要做什么？当经理？还是作业务？接受加工资？搬到别地？我宁愿当经理——能安安稳稳坐办公室，监视那些小秘书，我已经作了六个月的业务啦！应换换口味做做管理了”。

太多的业务员有如此想法，接下来他们的推销绩效会如何呢？“我想还是该当经理，实在推销不出去了”。

坐立不安：人是复杂的生物。当你前进得比你预期的更快、更远之后，你会不安，会心生厌烦，这反映出你害怕失去在这短时间内所赢得的一切。而且你还有其他的困难——你不再和过去一样自适于老朋友，也还不能适应下一个阶段。

犹豫不决：让你无法下决定的不是问题的困难，而是它带给你的压力。若不妥善处理，太大、太久的压力会使人胆怯，如果你突然无法作决定，就是因为压力的缘故。

疲劳：压力比跑步更容易使你疲劳。一天的沉重压力加上稍微的体能消耗，就会使你筋疲力竭。但肉体上的疲倦，并非来自心理情绪上的压力——你只是“感觉”疲惫。

沟通困难：你会觉得不知从何说起，无法表达吗？如果突然感到不知所云，这表示你正担负着一种沉重的压力。

(3) 消除六大祸因

以上七点，显示你的心理沮丧。下面是告诉你如何摆脱它们，而迈向更快乐，更丰硕、更成功的人生。方法很简单，也极易奏效，但难就难在你必须愿意稍微改变思想方式。下面是如何扫除紧张和沮丧：

——阅读以下原因，然后改变你的想法，抹除你庸人自扰的难题。

——还有呢？

——没有了，当然你也可以小题大作，免得无法收拾，如果你要连根拔除紧张和沮丧，先清除掉下列这些祸因。

失望

对于为他人的投资，即使回收不大，我们也不会太失望，但若投下了许多年的时间在自己设定的目标上而一无所获，我们会觉得大受打击。这种情形，通常发生在我们把自己的目标建筑在别人身上。道理很简单：别人的目标总在自己的能力之下，因为目标是别人的。你可以期许、祝福他人，但无法指望他们达到你的目标——他们有自己的目标，并不是你可以加诸他们身

上的。

不要为他人而活，找寻自己的目标，为自己奉献牺牲，如果愿意，你可以为所爱的人奉献，但别忘了，他们有他们的责任，你也有你的。

怎样处理严重失望？首先，战斗到底，避免失败。万一无可逃避，定下心来接受它，承认损失。把失望可能带来的损失逐项列成清单，避免再犯。但要限制唉声叹气的的时间。

换句话说，为你的失望举行一场葬礼，把它埋了。因为失望、沮丧使你的损失加倍。理性地扫除它们，使未来重新明亮起来。

拒绝

它经常发生在你的四周。为爱人所拒，被你要帮助的人拒绝，被你愿为之奉献一生的人拒绝。比起这种人身的拒绝，商场上的拒绝真是不值一提。推销业务员可划分成两类。成功的推销员即使碰了这家钉子，仍能面不改色地敲下一家的门。当你了解到这是种非人身的拒绝，就可以坦然接受了。

但是，当你面对爱人或亲密朋友的拒绝时，你必须亲身体会这种人身的拒绝。你会说：“到底怎么回事？这简直要我的命。我完了——我真的完了。”

马上运用你的头脑来治疗这块伤口，面对它，不要逃避——接受它。唯有接受才能治愈。稍稍地伤心一下，发泄出来，然后抛诸九霄云外，继续追求新的、更令人满足的事物。

期望过高

我们经常在预定计划时逃避现实状况，以致低估了支出、高估了收益，而没考虑到意外的支出、税收和物价膨胀。因为我们忽略了一切于己无益的因素。这些意外一旦实际发生，往往令人措手不及。

当你只想到美梦成真，能赚大钱，却不去了解实际状况和如何解决困难时，就发现一切都来不及了。

矛盾的目标

许多人内心都会有这种冲突：“这个月我要多和家人在一起，而且工作的时间更长、更努力。”你到底要怎么做？自我挣扎让你自己打败自己，因为这两个目标互相冲突。

把你的目的重新排列，使它们互补和互助；尽快作调整，否则你很快就会丧失信心。

身体不适

感觉有不舒服时，非常容易沮丧，尤其是你一向都很健康的话。注意健康非常重要。没有健康，金钱有什么用？到医院去看看那些事业有成，却失去健康的人——就是年轻时没有关心自己身体，现在他们得付出更大的代价。

不平等的比较

做不平等的比较会很轻易地令你沮丧。因为你总想着别人有比你好的境遇。别这么想！如果你觉得别人待你不公，就换工作，不然就承认你正在获得应有的帮助和注意。如果仍嫌不够，就再多努力赢得些。

(4) 九个沮丧的好朋友

你可以很容易从自己身上找出上述这六种迹象。下面九点则很容易从他人身上察觉，假如你从某人身上看出一些征兆，尽量帮助他免于沮丧。若一个月后仍无改善，就该找专业顾问。如果你自己也有这些征兆，同样也以一个月为限。

情感变质：

如果你女朋友不再和你亲密，她可能感到沮丧或对你产生敌意。你知道谁在折磨她吗？她和那位折磨她的人都极需你的帮助。

习惯性的悲观：

悲观的人常会沮丧，他们总是消极，总说些这样的话：“没办法，不可能，做不到的”。沮丧和悲观互为因果。如果真有好消息，他们也抱定悲观态度：“维持不了多久的。”不了解事情真相如何，就把一切都否决了。悲观和沮丧封锁了生活圈。

体重突然减轻：

心理对体重的影响，远比生理影响来得快——如果我们承认这两者的关系。

吹毛求疵：

面临重要事故，人们常会转而对琐事分外关切——变得有洁癖、开始收集东西、长时间打牌、发呆、豪饮，借着这些琐事分散对重要问题的注意力，以避免紧张。逃避主义是寻找解脱最有效、且必要的方法——只是不要把它视为正餐，而是当饭后点心，浅尝即止。

药物：

酒精可以改变心情，比柯卡因更为人所接受，当然，它无非是抒发情绪的一种药物。假如你周围有人开始借药物或酒精来麻醉自己，采取行动帮助他们，愈快愈好！

冷漠：

冷漠的人易于屈服。这种人认为在垃圾箱里找食物强过和人去竞争！这是个非常严重的不安信号，因为他们已完全屈服了。

暴饮暴食：

情绪受挫的人需借着大吃猛喝来发泄。看看华尔街的下层社会证券经纪人的例子：

凌晨三点，杰克赶到证券交易所上班。人一到，电话就开始响个不停：“杰克，我是你最要好的朋友，为什么搞得我全盘皆输，一文不剩？”“杰克，我是妈妈，你不是告诉我这支股票可以卖吗？”

杰克的一天，到下午三点告一段落，心灰意冷地安慰自己：“现在最好来杯马丁尼吧！”于是块步走向附近酒吧，叫了一杯。当他看到腕上的手表时，已经是四点一刻：“我可不会现在去挤车子。谁会喜欢这种压力？再来一杯！”

一晃六点了，他错过了晚饭，这可糟了，惹火了家里的女太岁啦！杰克唯一的回答是“再来一杯”。到了十一点，他觉得没压力，但压力并没有消失，它一直在旁边伺机而入，再度攫住杰克。它就等在那儿，等着第二天一早他醒过来。

笑不出来：

笑是最好的精神疗法，一笑解千愁。那些不苟言笑的人，往往必须保留一部分心灵力量，去承受生活中重复的打击。

一日三大笑，永保长生不老。如果你很久没开怀大笑，重新开始吧！这也是种笑的艺术呢！你愈开心地笑，麻烦离你愈远，你的表现也愈杰出。

失眠：

积极向上、运动够量、饮食均衡、避免咖啡因的人睡眠安稳——除非睡

得过多！不要为失眠担心——忘掉它，怎么做到呢？改变你睡不着的那件事。因为压力会在夜里形成，而且摄入太多的化学药物或卡路里，而身心没有相对的消耗，即使是一点小小的压力，长期下来仍会造成大问题。许多人的失眠只是因为精力过剩。促使你的大目标是成功，那小目标之一就是快乐而疲惫地入睡。

消除情绪低落的不二法门是行动，而非漠视。找出沮丧的原因，做些必要的改变，以积极的态度迈向快乐与成功。

(5) 接种快乐疫苗

“你笑，世界与你同笑；你哭，自己一个人哭”，是一句普遍而真实的俗语。大部分时间我们远离抱怨，接近笑颜，因为我们宁可心情轻松，而且本能地知道快乐的信心之光，是极易被抹灭的。

有时还是难以避免遇到悲观的人：也许是同事，也许是家人。成功的人，知道他们一生中常会遇到悲观主义者，他们应付的方法是：撑起一把快乐的大伞，遮蔽悲观思想的风吹雨打。

受挫的情绪可短可长，有些人仅为时不过几天；有些人却可能持续一生。注意如何倾听他们的悲观思想，因为你的乐观并不能使他们观念改变，他们悲观的理由不会因你而动摇。相反的，我们内心深处的黑暗角落，都极易受悲观的思想所侵略，因此最好的办法就是不要听——悲观往往比乐观更具有感染力。

你的所思、所言、所行，都影响到你的乐观或悲观。一言一行或许只有一点儿作用，但一星期重复上千次，则累积为强大的推动力量。

一分一秒的正面言行，可以造就伟大的成功；一分一秒的负面思想累积起来，也足以让你万劫不复。

“我强调每件事的光明面。对任何情况都往好的地方想，谈论别人的优点；专注于事物的光明面。”

“我用正面的思想和言论去描述一切事物，所以一直都能免疫于悲观主义。”

“我说话肯定而富有正面意义，因为成功是正面的，我一向都站在这一面。”

处理他人的悲观思想是一项心理卫生工作。一直暴露在悲观思想之中，你自己很容易就糊里糊涂地变成悲观者。记住：悲观的人并不自知悲观，他们自认比别人更实在，而且“众人皆醉我独醒！”

你有没有过，到了公司还不想下车的念头？同事们有时候知道你的处境。

进办公室以前，你告诫自己：“注意，别让他们看出你的愁容，不要如了他们的意，今天是特别的一天，因为很多人要付钱委托我替他们解决问题。所以今天我可以大捞一笔！”

然后仪态从容地步入办公室，让那些幸灾乐祸的家伙们目瞪口呆！并大叫：“多美的早晨啊！天气真棒！”那些瞠目结舌的家伙们，他们的表情明白地说：“这讨厌的家伙！”

(6) 制止下滑，远离沮丧

负面的思想形式使你情绪低落、精神消沉、工作不顺、收入减少。而收入的减少使你更为沮丧。你可能因此把运动的时间也割让给工作了。这是放弃运动的好借口，但多数人把这时间花在忧虑上。

人都会退步。你应该制止下滑，再开始上进。以下这三点你要常记在心，远离沮丧。

多和积极的人谈话：

主动和这种人聊天，建立友谊。他们就像成功的温床，尊重他们，多花些时间和他们相处。

少和悲观沮丧的人打交道：

你不能任由这种人在耳边灌输那些负面思想，告诉自己：“等到他愿意被帮助时我才伸出援手，现在我不能让他伤害到我。把耳朵塞起来，充耳不闻，我对这个世界的奉献可不只是听这些气话！”

也许这表示你在办公室里将没有可谈话的对象了。那就自言自语，对自己说些上进积极的话比那些丧气话好多了。

你也许会这样想：“我四周都是这种人，我摆脱不了。”不，你可以。如果你被他们包围，就自己设立个正面的心理盾牌保护自己，只要一段时间，这层保护膜就可以让你百毒不侵了。

不要让别人腐蚀了你的情绪，冷却了你的热心，骗走了你的感情，留下一片荒芜。

生命中真正属于你的的是对生活的热爱和情感，有了这两样东西，你才能拥有荣耀、名誉和财富。多少人在名利双收之后，失去了对生命的热爱而自杀。热爱生命，创造成功，开怀大笑，努力工作，你就是别人最好的榜样。

排除悲观的思想：

你的生命如一艘船，悲观是船底的污水。每艘船都难免有这些漏隙，但只要水手们不断把污水抽出去，也就不碍事了。而抽水机就是自我教导。如果自我教导只是一些大杂烩，就等于灌入污水。有些人灌入负面的教导，而使船沉了。

考虑看看，要沉或浮，全凭自己的选择。如果有改变的必要，没有比“现在”更好的时候了。改变一下，扬帆起航，向成功的旭日作一次快乐的巡航。

（7）幽默也要付出代价

我觉得幽默感是教不来的，因为没有幽默感的人之所以不笑，是由于他们不愿意笑。他们发现：整天愁眉不展的人，确定他们所预言的灾难将要实现比笑更为重要。这意思是说你不能凭你的意志让一个悲观、毫不幽默又沮丧的人变得快乐。幽默必须出于自愿才行。就算你悲观、毫不幽默、沮丧已久，只要决定为笑付出些代价，那么你就能借着学习如何去笑而改变自己，重新享受生命来改变自己。

笑也需付出代价吗？是的，做每一件事都必须有代价。其实如果你想将欢乐带入你的生活之中，那么你就得放弃所谓健康、享乐、长寿等重要的事。笑的代价之一，即是你必须停止自己的不健康行为，务必将每天固定会看的坏消息撤在一旁；你所要的是决心朝好的方面去想，而非钻牛角尖。从藏于事物之下那些令人莞尔的一面着手，试着去挖掘和欣赏别人的好处，然后还得改掉暴躁的脾气和挑剔别人的癖好，以及揭人疮疤的毛病。

寻求快乐和成功是能改变一个人自我形象的方法，只要你愿意，也能做到的。

改进一生的金言

我辛苦工作，所以我有权笑我自己和这个世界。活动对我而言是相当重要的；事实上，如果我不靠幽默的效用，而用自己的能力去推动活动，我

想我是做不到的。

我永远看事情的光明面，因为我就是这样的一个人。

我知道微笑是仅次于睡眠和食物的补药，所以我尽可能找机会笑一笑。

我很有幽默感，而且越来越有幽默感，当我被人开玩笑时，我也同样喜欢自己有幽默感。

我常抽空去闻闻花香，赞美夕阳，从生活中找寻快乐。

体力、智力和精力

强健的心理、情绪与精神，来自健壮的身体。假如你想功成名就，第一步，你应考虑健康问题，增强活力；而人越快乐，身体就越健康——这种改变永不嫌迟。

亚特·韩晋森 34 岁不到就已事业有成，后来搬到渡假胜地亚斯本过舒适的生活。当地举办国际滑雪比赛，亚特自愿做看守员。比赛过程中，看守员必须在冰天雪地里呆好几个小时，确定参赛者是否由旗竿间通过。

第一天他就发现当看守员比参加滑雪更冷。好不容易最后一名选手通过，亚特迫不及待地想回到小屋；一个急跃，着地时冰冻的双脚无法承受，使得他一根腿骨碎裂，直到两年后他才可以再度滑雪。如果他当初先在原地作暖身运动，一切都不会发生了。

(1) 凡事做好心理准备

正确地使用肢体：在压力前，先暖身；正确地运用心志；凡事要先做好心理准备。

正确地运用各部系统。若你需要 20 度的室温，就调到 20 度，大多数系统就是这样——视需要而定。但是，大量地摄取维生素 C，就会造成大量排泄出过多的维生素 C，如果一旦不再大量摄取，身体仍会把体内所剩的维生素 C 排完为止，而导致严重缺乏维生素。不但原本为了健康而吃维生素的目的没达到，反有害健康。

所以一旦开启，就需正确的控制。随时不忘检查，以免走火入魔。

(改造一生的金言)

正确地运用智谋：事前做好心理准备，正如运动前做暖身运动，既不过分也无不及。

一般我们把个人精力分成“身、心”两方面。事实上，人有四种精力：

心理：如智力方面：记忆、技巧的学习；新知、能力的吸收。

情绪：最直接的反应和动机的来源。

精神：最终人生目标的源头活水。

生理：是以上三种能源的供应者、补充者。

头部和身体的疲倦两者截然不同，这我们都知道，但却不依此常识来安排生活。很少有人会在心理情绪疲惫时，还保持着脑力和身体的运作。相反的，我们常常四体不勤，而对我们的眼睛、心灵、情绪作疲劳轰炸。我们的身体需要劳动，堆积的感情想要宣泄而出，但通常我们一把塞住它，而借着大吃大喝来抒发情绪，结果精力并未复原。第二天你还是一样照常工作，以惯有的精力处理例行公事。如果你是真心的成功寻求者，你就应有充沛的活力去寻求成功的机会。

精神上的活力来自身体的活动。你应该聪明地告诉自己你喜欢它。没有其他的方法，可以达到身体活动给予人放松精神和情感的效果。这是制造更

多精力的唯一法宝。

(2) 开发头发底下的宝藏

长久以来，许多大人物都相信自己的脑力并不比别人强。事实的确如此。近来的研究指出，一般人平均有 200 亿个神经细胞，而每一个细胞都可以传递电流到周围的 1000 到 10 万个细胞。而每一个神经细胞之间的传递，都是一项记忆体，彼此结合就能创出新的思维与能力。

如果把这数目去除一半，以 5 万乘以 100 亿，会有什么结果？

答案如下：一般人都具有大量未被使用的脑力，和超过想象的潜力未发掘出来。我们都可以更有效、更具创造性、更快乐地工作。潜力和我们的表现真是天差地别，研究人员发现，很少有人能运用脑力达 10% 以上。

举例来说，许多人会说他们记不住人名、长相、笑话，但却能记忆多年以前一些切身琐碎的小事物，这该如何解释呢？这和他们的记忆力好坏并无关系，而是那些刺激他们记忆的欲望，使他们想要记住那些事。

你只用了 10%，还有 90% 原封未动。你告诉自己用尽了那 10%，而回家时筋疲力尽，和其他人一样，没有发挥潜在的精力。

运用那 90%。它是你的，为什么不用它呢？告诉自己：“我要集中于创造更多的体能和智能。”

一般人都以为成功的唯一方法是全心投入工作，以及长时间拼命地奋斗。刚开始进步似乎神速，但是这得付出很高的代价：持续的心理压力开始啃蚀他们的精力和健康，而私人的问题开始出现。短暂的一段奋斗之后，麻烦就开始出现了。

五年之内，他们发现效率减退、迟纯下来，不管怎么冲，都不能再赶上别人的脚步。过去他们遥遥领先，现在别人轻轻松松地从身边赶过去。这些后来居上的人，就是保持生活平衡，运用脑筋做事、工作时间不很长，却保持身心的巅峰状态，从而打败长时间拼命工作的人。

典型的工作狂不能理解这个道理，他们只知道更加倍努力，往往却因此而退步得更快。他们的健康、自信和表现都在急剧倒退，反倒是其他喜欢从事运动的同事们大步跨越他们。因为身体强健的人较为机警、兴趣较广泛，更具有真知灼见，能做较适当的决定；到了晚上，心智活动更为蓬勃，少有病痛和情感纠纷，而有安稳的睡眠。

开发出更多的精力，加强体能，不然一切努力都只是白费力气，因为你会受到心理、情绪方面的束缚。

忙碌的工作有损健康。首先从伙食的方式就可以觉察出来：一早没吃早餐，接了电话就跑到办公室赶去打卡；为了下午约会而把午餐也省了；为了晚上另一个约会，连晚饭也牺牲了。一天结束，下班回家，开始搜刮冰箱，把它一扫而空，抱着圆凸凸的肚子上床睡觉。长年月久，对身体的损害相当严重。

(3) 学习善待你的身体

吃饭要定时定量，从容而轻松地进食，摄取适当的维生素，有规律地运动，这些可以改善身体状况。很快地，你的身体会有良好的反应。轻松地开始，如果你突然开始剧烈的运动，只会浪费时间，造成反效果；做六星期的体能活动试试，慢慢训练，如果身体发痛，也别指望会在六个星期内复原。运动时给自己一些乐趣，以保持兴致。

如果身体有任何毛病，先去问问老师再开始体能活动。最糟的事就是你

拼命、盲目的运动、节食、吃维生素，这只会迅速戕害健康。你的身体喜欢渐进的改变，突然而猛烈的改变或压力，很容易使你受伤。学习善待你的身体，它定会回报的。

开始有计划节食、休息和运动，三星期之后看看你的精力有没有增加。这 21 天之内，你会有很大的进步。你的身体是一部机器，用好的燃料、适当的营养调理，它会运作得更久、看来更美，你也能延年益寿地好好享受。

开头 21 天只是起步，持之以恒，六星期内你会发现渐入佳境，90 天后你突然变得精力充沛，工作更积极，思考更快，更进取而较不忧虑，你会工作更多而睡得更少，因为你喜欢这样精神健旺。

你比以前更有信心，个人和业务方面都更有效率，而表现也愈发杰出。你让人刮目相看，被人尊重，成功的感觉使你必然成为赢家。

强健的心理、情绪与精神，来自健壮的身体；假如你想功成名就，第一步，你应考虑健康问题，增强活力。

多年研究指出，健康情况操于自己的方寸之间，也就是：疾病的严重程度全由病人自己决定，由心理影响生理。换一句话说，人越快乐，健康情况越好。这种改变永不嫌迟。许多痼疾都因患者对人生态度转变而有惊人的好转。告诉你自己：“我身体好得很，每一部分都正常运作。原因有七：快乐，热爱生命，一直寻找新鲜的刺激，我知道自己前途光明，只思考有利于身心的事物，适当的运动，避免紧张。”

（改造一生的金言）

我持续做运动，感觉很舒服。

我喜欢工作，许多人觉得工作很无聊，我真为他们感到遗憾，他们不知道自己丧失了多少其中的乐趣。

运动使我放松自己，消除一天的紧张。

我有明确的运动目标，我要增强体力、改善健康、睡得更安稳、延年益寿、长命百岁；但我不勉强身体做它办不到的动作。

饮食适度，以规律的运动、自然心理来锻炼身体。

（4）精力的七大杀手

上面叙述了如何增进体力，现在来看看如何节省精力。方法就是避免下列这些情况：

困惑：

困惑使你自我分裂互相打击。你同意最难了解的人是自己吗？我们常会自相矛盾地说：“我该做这个，应该做那个；也许不该做这个，也许做那个比较好。”

最好的解决方法就是去做。空闲时好好考虑你的优先次序、目标和目的。

别小看这种做法。你如何刺激自己做从未做过的大事——如何把你的潜力发挥出来，如果你明了自己努力所为何来，任何对自己所需的详细说明都增加行动力而减少困惑。

它让你了解自己应该从事哪些工作。所以应该扩充知识、多上课、多用脑筋、经常性的思考、接受新的挑战。抛开对世界的猜想和疑虑，清楚地了解自己要做什么。

身体不好：

身体不好如同一枚不定时炸弹，随时可能将你瓦解，你必须为健康付出心血，才能保有它。

被迫性的思绪：

如果心中有何恐惧无法排解，把它写下，仔细组织起来；也就是将烦扰你的事情做清晰的描述，然后逐一拟定解除计划。大部分情绪方面的问题，只要写出和复习自我教导，就能迎刃而解。具体的难题则需具体地解决。

实际地看清困难，逐步找答案，把大问题分解成一连串的小步骤，然后一举解决。如果办不到，或弄巧成拙，不要退缩逃避，赶快寻找专业人员的帮助。正确的治疗时机，使我们受益良多。

酒精及其他药物：

沉溺于化学药物会造成严重的后果，甚至以付出生命为代价。

害怕失败：

人都怕输，但失败是人生的一部分，我们可以从中学习。做你最害怕做的事，你就会扫除恐惧。

自我责难和罪恶感：

不要责备自己做错了什么，反之，问自己做对了些什么。不断告诉自己会有杰出的表现。刚开始做一件事总难免犯错，如果为此深深自责，你会越来越消沉，而不愿做新尝试。成功的人勇于新的尝试而少后悔，所以他们成功了。

在意别人的意见：

也许你的观念与众不同、超凡出众，所以别在乎别人的意见，要对自己的主张有信心。

（改造一生的良言）

我知道自己在做什么，因为我从容地做好决定。

我的身体好得很。

××不再令我伤脑筋，烦恼一扫而空。

我不会傻到去吃药来控制意志。

我不怕失败，因为我从失败中学得成功。

失败时检视自己做对了些什么，而不自责做错了什么。

我尊重别人意见，但也对自己信心十足。

将体能转化为智能

创造力源于智能，其基础建于体力之上。但是体能的发展只是增加你智能的输出量。你如何将体能转化为智能呢？以下几个方法：

放弃消极思想

这句话做起来并非像听起来那么容易，我们都难免会有某一程度的消极思想，它是我们失败的借口和自我安慰的理由，让我们企图回避挑战。当你的心中满是消极想法时，你的心智就停止活动。你希望迈向目标，但你的消极思想使你的心智停止前进，而转向恐惧、紧张及矛盾。所以当你有消极的负面思想的时候。你应当告诉自己：“我不会让它得逞的，我不要听这些消极的话，忘了它吧！”当你扫去心中消极的阴影后，心智就会开始发展茁壮。

设定工作的目标

目标的设立需要高度的组织，而不是潦草的堆砌。为学习新的技巧、增加收入、事业、个人的成就以及服务你的家人，请赶快设立目标。清楚地为目标下定义，对你的成功非常重要。只有这样做，才不会被别人的目标所影响。

不为虚名、只为成就而工作

许多人工作只为了赚钱。我想如果你告诉自己是**为了成就及使命感而工作**，自然会赚大钱。

我相信钱是成就的副产品，对大部分人而言，它不过是成就感的附属品，这点相当重要。很多赚到钱的人依然沮丧，他们沮丧的理由，多半是觉得自己没有成就任何有价值的事情。然而有些人全然以钱来评估一切，即使赚更多的钱，也无法自我满足。他们一切需求都已达到，没有任何事情能够再引起他们的兴趣。他们发现心灵的空虚，无法以财富来填补。

要走出沮丧只有一个方法：除去一心一意赚钱的念头，而扩展自己心智的范围；更新自己的心智能力，接受更大的挑战。如果你能为**成就感（使命感）而工作**，就已踏上成功之路了。

持之以恒

如果你是个没耐性的人，经过 21 天的自我教导训练之后，你就会变得有耐心。能借着这股毅力，重复温习你的自我教导，而能永久地保持耐心。

增加对意志力的要求

不要再对自己说：“我记不起人名，我数学很糟，我不会拼字。”只要你愿意做，即可做到。让我们对这三种情形一一解决。

· 我记不起人名：许多书籍教我们用类比的方法去记忆事物，像高先生长得很高，这样把他的特点和姓名结合在一起，加强印象。但并非每个人都刚好能与名字相符合。问题的核心在于，你若对某人感兴趣，自然会记住他的名字。所以记不记得住只是心理因素。你当然不可能对每个人都发生兴趣，但**有其他感情因素**可以让人记住别人的名字。推销员记得住任何可能成为他的客户的人；政治家为了争取选票，能记得更多的人；你可以对任何人产生兴趣，因为每人都是独一无二的个体。

人能记住名字有三个原因：A 他们将注意力集中在那个人身上，而不是只想到自己；B 有感情方面的理由使得他们记住那个人；C 初次见面在几分钟内重复那个名字两三次。

你可以很轻松地更进一步：把你遇到的人作个短短的文字素描，包括遇到的时间、地点、他们的职业或背景，把这些资料写在 3×5 寸的卡片上，每周温习一次，花些时间回想他们的长相。只要短短几个礼拜，你就会得到记忆力惊人的美誉了。当你开始告诉自己**做得到**，你就真的有过人的记忆了。

· 我数学很糟：数学不好有三个原因：A 你一直告诉自己数学很差；B 你避免和数学接触；C 自己从不练习数学。只要朝着反方向做，短时间内你的数学就可以超越一般人了。先去看学校用的教科书，然后每天花 15 分钟做你最不行的问题和研究它。看些有关数学的演进、练习的有趣书籍。数学是成功的基础，不要把自己摒于它的门外。

我不会拼字：一直告诉自己“我不会拼”，你当然拼不出来。每天练习五分钟，可以进步多多。买本字典，把查过的单字记在 3×5 寸的卡片上，每周练习一次。

只要努力，你就能胜任所有你想做的事。成功的人处处都要有**好的表现**，他们了解一般人都把时间精力花在告诉自己多么差劲，而毫无竞争的准备。

（改造一生的良言）

我从来不做负面的想法。

我一向有明确界定的目标。

我是为了**成就感与使命感而工作**，不只是为了赚钱。

我有毅力、能持之以恒，它粉碎了重重障碍。我能通权达变，有适应力，能坚持去做值得做的事。

我对人名的记忆惊人。初次见面时，我会在谈话时重复几遍他的名字，然后记在卡片上，每周温习。

我数学很拿手。因为我喜欢它，而且做练习，对它颇有了解。

我是拼字专家，因为我了解对于成功的人，字是很重要的。

我擅长×××（自己想做的事），因为我努力去钻研它。

支配潜意识

越是重要的问题，出自潜意识的答案往往越正确、越卓越；它是你心血的结晶，也许它会指出新的方向，使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

- 要是我走运就对了。
- 要是我有点钱该多好。
- 要是没和他结婚就好了。
- 要是找对公司就好了。
- 要是生在别人家就好了。

你会这样推诿责任吗？我们大半都会如此，总认为父母、老师、朋友、老板、配偶、公司、国家应当担负起改善生活的责任。但这样并没有解决问题。别人或组织本身，也有自己的问题待解决。

（1）对自己的一生负责

这是什么意思呢？靠别人来做你必须自己做的事，将永远失望。除了自己作主，担负责任外，没有人能代劳。

自己赚一块胜于别人给你十块。自己赚钱可以制造依靠自己的自我意象；接受别人的给予，只会造成依赖他人的自我意象。这就是为什么“富不过三代、贫不过三代”。饭来张口、钱来伸手的日子最易腐蚀人心，这些人将“死于安乐”，把幸福毁于自己手里。未经一番艰苦创业，哪能得到幸福生活？

“一生对自己的行为负责，只有靠自己才能求得幸福。”把这句话一次又一次地输入你的潜意识中。

仔细推敲你要解决的问题，把它界定清楚。先写下来，能有助于你对问题彻底地了解，以谋求解决之道。把它分成几部分，依重要性排列，这样一来你就能很快找到解决的方法。

如果你不想将问题写下来，这表示你害怕。消除的方法是把实际遇到的问题与你的感受，前后分别写在两张纸上。

当你分开处理恐惧和实际问题之后，你的潜意识会解决困难，你的害怕也消失于无形。

将问题提纲挈领地描绘成树枝状，且对它下定义之后，你才能解决它。多收集些资料，然后拿支笔、几张纸，选个安静的地方写下你的感受和想法。从不同的角度来写，假设任何可能性，然后详细地再写一次。

记住，此刻你不是要“解决”，而是要“了解”这个问题。时机一到，潜意识中自会浮现出答案来。

这种做法有个惊人的结果：这个令人伤脑筋的问题，根本只是庸人自扰。怎么办？第一步先写个正面的自我教导来战胜你的忧虑，然后再一天温习三次新的教导。

要全然理性地思考问题真象是很困难的。要面对所有你能鉴定的事实，

权衡所有你能发现的证据，考虑你能想象到的每一种可能，解开你的矛盾，如此强迫自己学习、做许多细微部分的决定。这样一来，你便从这问题中学得很多，而其解决的方法也使你提升了一大步。

尽量完全着力于分析问题，而不要勉强自己去解决。你只是将题目输入潜意识，下好定义，具备了必要的资料，程式就出来了。接着想象你找到了答案，然后统统抛开。在这期间，你完全不要去想它，到了适当的时间，答案会自动出来。忧虑不能帮你解决问题，只有精神轻松，潜意识才会生效。

（2）想象解决问题的喜悦

别躺在床上为了这个困难睡眠不安，只要想着：问题解决了有多高兴，然后入睡。

若第二天答案没有出现，别灰心！总得多试几次，你才能支配自己的潜意识。或许你的方式有瑕疵，隔天再输入一次，直到找出答案为止。但要如何重新输入呢？再次研究这个问题，重新考虑，回顾所有的假设、已做的决定和资料。对问题描述得清晰，然后花几个钟头假想如果答案出来了，该是多么美妙呵！

若遇了第一个星期还没有答案，不如这样做：到安静的角落坐一会儿，告诉自己再过不久就会解决了，而且你能安心等待。不管怎样，只要你遇到忧虑的问题，就如法炮制。但第二次的定义、分析、解释绝对不要和前一次相同，这点相当重要。每次写都更具体而不相同，帮助你扫去潜意识的障碍。即或你真的无法加入新的观念，也不要忧虑。

告诉自己“我一定得找出答案，我知道能找到”。然后放松自己，不再想它。过了一个星期或更久一点，你就有答案啦！也许它会指出新的方向，使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

一旦体验过这种苦尽甘来的喜悦，你会用这种新的能力去征服更大的困难。当然，它需要投注更多努力、专注、时间、耐心和自信才成。然而知道如何运用潜意识，是件多么令人兴奋而又令人信心十足的一件事！

（改造一生的良言）

我将问题详细地写在纸上，让潜意识去解决；在睡眠时找到了最好的答案。这方法百试不爽，因为我有放松心情、将问题交给潜意识的耐心和自信。

（3）逼出来的灵感

麦基·史匹岚是当今著名的侦探小说家，在他事业第一次达到高峰时，决定到海边避暑度假。

漫漫长日，麦基常坐在打字机前工作，但索尽枯肠，脑中却一片空白，无法写作。好在银行里存款足够，写不出来也无所谓，照样享乐度日，存款金额日渐减少，似乎也没什么要紧。

然而，有一天，麦基陷入了经济危机，他必须赶紧赚钱。就在急切需要的鞭策下，几个月来第一次灵感如泉涌，麦基写出了最好的一部作品，迄今仍盛名不衰。

如何练习新主意的技术呢？有五个要求：需求、正确、准备、信赖和实践。

需求：

告诉自己的潜意识——我必须、而且真正想要一些新的主意才行。关键在于“想要”。想要远比需要来得迫切，了解这二者的不同是很重要的。经

常挫败的人、赌徒、顽固的酒鬼亟需新的观念来导正他们的方向，以免太迟。纵然有许多有效的方法，可是为什么他们不采行呢？因为他们压根儿不愿意停止做有害自身的举动；不愿为成功付出代价；不愿面对现实生活；不愿改变。

正确：

确实了解你想要哪一种解决方法。麦基·史匹岗明确地了解他想要的是什么——侦察小说的灵感。我们都想要致富的主意，但这并不明确地足以让潜意识发挥作用。把重要和明确的问题切实地输入潜意识，你才能得到创意。

预备：

任何事都有代价，有利可图的改革和有效的想象力也不例外。发明创造不是平白得来的礼物。付出了代价之后，想象力和灵感才会源源不断地浮现脑海。创造发明的代价是钻研、从事能获取经验的工作和精敏锐的思考。专注于钻研让你感兴趣的课题，就会得到灵感。让人成功的新念头，只眷顾积极而聪明地寻求它的人。

信赖：

潜意识可以为你所运用，你能巧妙地控制它，它也可以帮助你成长、获胜、使你快乐，所以它伴随着自我教导，使教导实现，这些教导是你未来理想的状态，而不是此刻的你。潜意识会帮助它们兑现。

但潜意识不会让你一直愚弄它，在生出新主意的艰苦过程中，必须让潜意识知道这些主意至少有一部分会被采用，否则灵感就会窒息而死。采用可行的主意越多，你就越能想出更多更好的新点子。

实践：

只有把想法付诸实行才能获得成功，不然只是空有构想罢了。

专注于你所选择的工作范围，同时学习一切相关事物，而且就在此范畴中找到最好的工作，不可心不在焉。然后时刻思考如何改善你的专业技术，做到这样，好的主意自会源源不断。成功是起而行，不是坐而想。

改造一生的良言

我是个智多星，确切知道自己想要什么，所以总有许多构想。因为潜意识里资料丰富，新构想可以信手拈来。

(4) 小心经营自我意象

自我意象左右了你的思想和行为，甚至操纵了一切发生在你身上的事。运气、意外和天灾人祸，似乎无不在你我掌握之中，但我们早已具备了应付这些事情的能力。实际上，我们已设定好这些事情发生后的结果——自我意象告诉我们如何做。

什么是自我意象？它是你为自己创设的一种人格。保持现状并非好事，不要为逝去的机会顿足懊恼，那些已成过去，你的生命就掌握在自己手中。

你会按照潜意识的设计图表生活。自我意象就是自己的蓝图——也就是你对未来生活情况的指示图表，它的影响力远胜一切。既然能发展自我意象，当然也有足够的力量去改变它。一旦我们建立新的自我意象，就会一辈子朝这个方向走下去。

每个人都有自我的心理画像，若没有自我意象，画像不会发生作用。如果自己在心理上绘制出成功意象，外在的表面就无关紧要了。这点你该注意！大多数人都以为一个成功的人，都会有某种特定的外表和气度，甚至说话的方式。但并非如此，他们都有成功的自我意象。

麦斯威尔·马兹博士在他的《人格心理学》中做了证明。马兹博士是一位整型外科医生，他能化腐朽为神奇，帮助那些请求他“改变自己”的人，但令他惊讶的是，80%动过脸部美容手术的人，依然内向、害羞而不快乐。

过了几年马兹博士才了解到原因，外在的面貌改善了，而内心自我的意象却毫无进展。唯有心理上改变自己意象才是最重要的，如果不让意象去配合外在迷人的新面目，她们的人格还是和手术前没两样。自我意象让你配得上你的理想、你的成功。

许多人顺利成功后觉得有罪恶感。是什么造成这种情况发生？你努力赚来的名贵轿车使你到处招摇，老远跑去向老同学献宝。

“看看我的车，不错吧！我终于如愿以偿！”

“一定很耗油吧？”你的老朋友酸溜溜地说。你的优越形成了他的自卑，他和你有同等机会，而你突然超前，不免令他产生酸葡萄的心理。你买车使他自惭形秽，这就是你那部车对他的意义。如果他对这很在意，那不是你的错，而是他的问题！不要因他让你觉得自己犯了错。成功一部分的代价是你越出类拔萃，你那不成材的同学越不是滋味。

改造一生的良言

我爱成功，并且机灵而努力地追求我应得的成功。

没有人使我觉得成功有罪恶感。如果有人眼红，我可以另找能接纳我的朋友

进行自我训练，左右自己的思想

自我训练就是控制心志、情绪和品味；也就是你的意志力、自我控制。它是做你该做的事，避免不该做的事。告诉自己：“我能左右自己的思想”。

自我训练是成功的条件。它对生活的影响不可否认，但只要你自己要求，你就能得到它。它来自内心深处。

自我训练可以传送到别人身上，是自我改善的基础。它导引你将时间、精力和金钱，投资在学习和成长之中，使你一天比一天进步。快乐和自我训练是一体的两面，是伟大人格的源泉。

(1) 责任在自己手中

时下年轻的一代不喜欢接受磨练，只想轻松地过日子，却希望从生命中得到更多东西。但未经一番冬寒彻骨，焉得梅花扑鼻香？

许多人没有从小接受训练，因此更难自我修养。小时候训练的责任在父母，但长大后，这责任就交在自己手中了。你为了成功而自我训练，并不是为了父母。

自我训练就是控制心志、情绪和品味；也就是你的意志力、自我控制。它是做你该做的事，避免不该做的事。

你开始以正面思想自我训练，远离醉生梦死的狐朋狗党，让他们无法控制你的言行。你的感觉是心中思考的反映，你的举止是你感觉的反映，所以，控制发生在你身上的事。告诉自己：“我能左右自己的思想”。经由自我训练的力量，平衡理智和情感。

改造一生的良言

我能控制自己的思想。

我能调好自己的心态、身体和言行举行。

在×××调度下，我能掌握结果。

(2) 自我训练的范畴无所不包

你会在放假第一天就写作业吗？多数人不会。我们总是一天拖过一天，每天晚上安慰自己：“明天要开始写作业了。”

眼看假期进入尾声了，直到火烧眉毛，倒数第三天才开始动手。如果你一开始就热衷于做作业，告诉自己早开始可以得个甲，就会以愉快的心情去做。今天就开始计划你的进度，然后付诸行动。每件事都以相同的决心，即知即行，收入的成长率及个人的成长都会突飞猛进。

不要等待，时间倏忽即逝，现在就跨出第一步吧！

改造一生的良言

成功取决于时间的运用，我一向运之于股掌之上。

我能自我训练，克制自己。

我为拥有自制力、坚定的决心为傲。

(3)重复是最重要的工夫

能有愈多的教导效果愈好，生效所需的时间也越短越好，至少会有个明确的期限。在期限之内每天复习两三次，磨练你对它们的感觉。

每次温习不会超过一分钟。四秒钟看一页，一分钟温习完 15 项自我教导。进行三个星期养成习惯，你会发现四秒钟内就能进入状况了。重复是最重要的功夫，一天温习几次，这种感觉会推动你去进行。

对一般人而言，15 项教导刚刚好。温习的时间不超过一分钟，一天三次，你很容易就能找到时间温习。等到熟能生巧的时候，可以增加教导事项。

把 15 项教导分别写在 3×5 寸的卡片上，一张一项，用橡皮筋圈在一起，其余的教导先收起来。

每当完成卡片上的教导，就把那张卡片换掉。你会惊奇地发现自我教导效果的神奇。等你得到明确的成功，就会相信它是开启成功之门的钥匙。那么就加强运用它吧！

开始时至少有 10 项教导是关于日常生活的细节，像是养成或改掉某些习惯，这样能快速收效。

每次花半小时复习、更新这些教导，可以收到最好的效果。在这半小时之内，让你强烈感受那些教导背后所蕴含的感情。如果你能把这套系统发挥到淋漓尽致，你将发现这是一本使你受益非浅的书。

改造一生的良言

每天温习自我教导三次，花几秒钟去感受每项教导。

当我看自我教导时，就如同看到自己未来的样子，觉得自己正在做想做的事。

每周花半小时修订教导，并感受它们背后所蕴含的情感。

我照教导去做，因为我是有效率、苦干实干，而且极为成功的人。

不断地对自己说：“我做得得到”

每一个成功者都对自我教导有点了解，而且能够运用正面的思维方式，来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说：“我做得得到！”于是他们成功了。

(1)什么是世上至宝？

在你从健康、财富、年轻、美貌之间作选择前，让我告诉你：你所能拥有最具价值的东西，是“以生命为赌注的胜利者、人类幸福的奉献者、高贵目标的实践者”这些自我意象。除了这些自我意象之外，任何事物都不会与你长相左右。

(2)一朝被蛇咬，十年怕草绳

研究发现，重复四到十遍的想法会转变成行动。举例来说，你接受朋友邀请，还未去滑冰。朋友警告过你内引擎没加盖，你忘了，不小心烫到脚。朋友的警告没在你脑中“登记”，但第二个警告——脚上的水疱——“登记”了。从那时起，你一天都不去碰那个热引擎了。

这是个有力的“输入”。只有一个吗？事实上，每一次你接近那个引擎，情绪思维就快速闪过脑际：“碰到它会受伤”。这个思维形式就是一种自我教导。

每碰一次伤处，这个思维就出现一次，第二天滑冰时，你会离它远远的。

大多数人有这类的自我教导，一朝被蛇咬，十年怕草绳。最有力的教导，往往是痛苦的记忆。大部分人都不愿尝试新事物。他们被变化震慑住：“你最好别试，免得后悔。”

一般人总被已经进入意识的经验控制住。从不设法改变这些经验给他的影响，而一味地服从它。他的经验越是偶然的、负面的，就越易使他失败；鼓励负面的行为，将使正面的努力徒劳无功。

每一个成功者都对自我教导有点了解，而且能够运用正面的思维方式，来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说：“我做不到。”于是他们成功了。

高层次的实践者，做得更彻底，他们运用自我教导系统化，顺理成章地得到他们生命中想拥有的东西。你还在等什么？赶快开始吧！

有人否认自我教导的效用——但他们仍不停地每天使用。因为大部分时间我们一直对自己说话。只有中坚分子会以足够的智慧去运用正面的自我教导。

自我教导就是仔细而重复地作你想实现的梦。“开始使用这些教导时，梦想尚未实现。”如果已成真，就不需有意识地重复，因为在潜意识里，你已经实现它了。

(3)正面的自我教导

假设你是个想戒烟的老烟枪，你并不真想戒——事实上你爱抽。你心里把抽烟视为粗狂的、性感的、优雅的象征，随你怎么想。但为了健康，你会说：“我将戒烟。”

三个月之后你抽得更凶。不再感到抽烟有什么不对，而且疲于对自己作战。然而你仍然想，也仍然没做到。到底怎么回事？

你别想戒成，因为你教导自己是名烟枪。“是啊！我很想戒，但，哎！我就是办不到哇！你知道，我非常喜欢喝咖啡、抽烟……。”这就是自我教导，不断重复，简直无懈可击！除非另一套自我教导以牙还牙。以下就是力法：

花一段时间想想你为何抽烟。也许你从小就抽烟，因为抽烟使你感觉像个大人。不管你的情感理由为何，6年或60年来，它一直在兴风作浪，别在这一步上犹豫，戒除理由，彻底改变。

写出对坏习惯具攻击性的自我教导，并附上理由，越感人越好。也许你也不晓得真正原因，但你就是要改变。接着在这些针对问题核心的教导上发展，尽量富于情感地写下你将如何坐享成功的果实，并且多着墨于最大的困难之上。多数人先大声地说出所想的，然后写下强烈的想法，就制作出最具情感、最有效的自我教导了。

万一你仍想继续抽烟，看下文别生气。重点在于如何把这方法应用到成就你的目标上。记住，越是摧心断肠的情感诉求，实现目的越快。要戒烟，新的正面思想方式，可以像这样写：

· 只有××（自己假设一个虚词）才抽烟。我恨透了烟，臭得要死，烟草让你的口臭闻起来像公厕。你能想象它是如何残害我的微血管和心脏？而且我正冒着患喉癌和肺癌的危险，一直哮喘咳嗽。烟正在谋害我。只有白痴才吸烟，我可不是白痴。我戒了。万岁！

· 真容易，我把这该死的玩意儿戒了，再也不受役于如此愚昧的习惯。当我决定戒的时候就戒了；坏习惯结束了。

· 我不再花钱自挖坟墓了。我以戒烟成功自傲，而且戒了以后感觉很棒。我更有活力、更带劲儿；而且不会让别人吸我的二手烟而得罪人。再没理由会让我去碰那个烂玩意儿了。

不管你要改变任何私人习惯，教导都要带感情，就像上面你看过的。一定要有：“我已经做到了，重新生活使我非常快乐。”为什么“我已经做到了”是最有效果的教导。你要了解，如果把教导写成未来式，就等于把尚未成形的目标扼杀掉。“我将做”只是一个希望，而希望并不能改变事实。

一天早、中、晚复习三次教导。关键在于，当你口中念它时，要真正体会那种感觉，感觉越敏锐，效果越快。

开始时感觉不太强烈不必气馁。心理上设身处地的假想，可以使你渐入佳境。确信你用自己的眼睛去看世界，而不是心理上的幻想。自我教导在你感觉到所想的事实成真的时候发生效用——而不是当你做白日梦时。

不必为了改变而和自己作对。只做你想的，只要保持一天温习三次自我教导的叙述，每次花些时间去感觉那种情感，就是重新塑造了；如能持之以恒，行为自然能潜移默化。

回到戒烟的例子：你将无法一边想“我已经戒了”，还一边吞云吐雾。如果你想戒，可以试试这套方法。我不保证戒成，但我保证你不在21天之内戒掉抽烟，就是戒掉复习教导叙述的习惯。

你不可能自我欺骗 21 天

在你要改掉毛病时，必须改变对自己和周围的感觉。假使你不愿意，教导会导致如此，否则一旦你了解到教导将生效时，就会中止复习。你知道，如果你持续温习已经完成动作的教导，就能成功。为什么？因为你不可能自己骗自己 21 天。所以教导奏效！

最了不起的成功者，能可观地运用其自我教导，使它在自己和他人身上发生效力。这样一来，你的成功包括其他相关的人。方法是大声地、激动地、经常地向人演说，讲词越幽默越好。

这方法适用于一个人或一群人，不过无法归纳。为了有效，这篇讲词必须有特定对象，他或他们得非常了解这席话。而你的话必须针对自己明确的成功目标，你的胜利是他人的失败；或是由双方共同完成一件事。不管怎样，如果只是唠唠叨叨或宣传别人的成功，是没有用的，就像父母的话总和耳边风一般。

拳王穆罕默德·阿里是最杰出的例子。这位“心灵控制大师”的战术就是在上场前用心理战，打败敌人。除了超强的体能，阿里是个打心理战的天才。“五局内就把他撂倒。”他一次又一次地咒着，除了对手以外，大家都对这话嗤之以鼻。但对手听到了——一遍又一遍，信心开始动摇，怀疑爬上

心头，越来越惊疑不定。当比赛来临，挑战者真的应了阿里的话。

因此，别让别人把你定了型，那只会让别人控制你。

这种情况常发生在小孩子身上，父母在还小的时候就常会说：“你不会懂的。”“你最好别试。”“你爸爸没出息，你也好不到哪里去。”

不要接受别人对你负面的评价，更别妄自菲薄。以前种种譬如昨日死，想让灰烬复燃是毫无意义的事。

任何过去让你退却不前的话语，都要彻底忘掉。你对自己做的评价深为自己所信，久而久之成为自我意象。若是你一直跟自己说“我真的很不幸吗？”结果你就会真的陷于不幸的情况。

“我总是遇到意外”是另一句常说的负面自我教导。如果你遇到这种人，千万别搭他的车。常说自己碰到意外的人，的确在讲实话，因为他们使它发生。听起来虽很荒谬，但意外确是在他们的潜意识导演下发生的。

约瑟夫·默菲博士有一本《潜意识的力量》，对潜意识有深入的探讨。他在书中指出，不管你输入潜意识任何程式，都会实际发生。你越相信会发生的事，就越容易真的发生在你身上。

也许有人会跟我们说：“你这套听起来很好，但我不觉得它真的有用。”我们不要因此沮丧。我们要继续肯定自己，也鼓励别人相信我们。当然我们无法勉强那些根本不想相信我们的人。

除非你真的相信正面思维能生效，而且真的用它去思考，否则即使你有正面思考也没用。

但若不停止负面思维，它不会自己停止。有人会保持既不正面，也非负面思维，而秉持实际的想法。你也这样想吗？你会这样告诉自己吗？“我才不信正面、负面这一套，别人相信，因为他们太情绪化；我讲求实际，凡事求真相。”如果你真的这样想，可有麻烦了。因为你的决定建立在幻想之上，这可真是冒险。没有人能免于情绪化，除非是外星人。

正、负面思想左右了你的行为，而不论你是否接受自我教导这套观念。怀疑者拒绝相信，但却仍难免受到负面教导的支配。它会使你遭到负面的事情。

下面是四项负面的思维，而导致负面的结果。希望你再也不要说这些话。

· “我就是这样。”

每次这样说，你就真的把自己定型了。

· “我一向如此。”

你并非一向如此，你生下来就不是这样。如果你一直对自己这样说，你就真的永远如此了。

· “我不得已。”

你可以（并不是不得已）试试看告诉自己办得到，你会惊异地发现这多有效。

· “我天生这副德性。”

如果这真是你的本性，那是你不断这样告诉自己所致。你要改变个性，就告诉潜意识新的个性是什么样，自然就会变成你想要的样子。

现在就作正面思考，记住：“我现在要这样。”如果你说：“‘将’会是这样。”你永远变不了，因为“将”并不是自我教导中的一个有效的字眼。

常想着“现在是”而非“将是”，小心地自我暗示。想想这些年来，你的自我期盼实现了多少，就可证明这套指示系统有效。你现在的处境是你对

自己说“我现在要这样”而造成的，而非“我将要这样。”

改造一生的良言

我很走运，总是一帆风顺。 我很少发生意外，因为我机警、肯动脑筋。

我的本质就是我想要的那样子。

培养探究之心

我漫无目的地在山野四处行走，为无法解释的事物寻求可能的答案。为什么贝壳与一般在海中可见的珊瑚、海草的图样一起出现在杳无人迹的山上？为什么雷声比形成它的缘由持续得更久？为什么闪电的出现只须刹那，但在雷声传达前却要经过一段时间？投石于水，为何激起层层涟漪？飞鸟为何能在空中停留？这些使我感到迷惑的问题及不可思议的现象，一直引我深思。

——达文西/文艺复兴时期名人

为产生新的构想，必须要有充足的资料——如事实、理论、概念、规则、资料、感觉、印象等。优秀的探险家绝不会老在同一个地方兜圈子，那就像是在已经挖空了的矿床掘矿。但假如能以好奇心探求新的领域，就可不断发现原料的新矿床是那么丰富地引发采集的欲望。

因此各位应该从已经习惯了的路上走开，到一个未知的领域去，并向广阔世界打开你隐闭已久的心房。如此说来，优秀的探险家必然具有积极敏感的“探究之心”，随时从周围发现许多有益的材料。具有“探究之心”的人深知自己找来的材料，有从此一形态在根本上转化成另一个新形态的可能。象这样的人不论到机场、博物馆，或其他任何地方——杂货店、高级洋房，甚至垃圾场、荒芜的山野，都可能找到触发奇想的灵思，其范围愈广，变异愈大，所产生的构想则可能愈具独创性。这里所要阐明的即是有关采集的基本策略。

明确目的

为了变得更聪明，应该以更宽广的视野观看世界。

——威廉·詹姆斯/心理学家

与其知道所有的答案，不如洞悉若干重要问题。

——詹姆斯·沙巴/幽默作家

在日常生活中，总是不断出现扰人安宁的噪音，鸡尾酒会中人声的喧哗、酒杯碰撞的咣咣声、嘎然嘈杂的音乐等等。在诸如此类的噪音里，我们却仍然了解交谈对象所说的话，这是由于我们的注意力有选择性，能以对准频率的方式接收某些通讯，同时忽略掉其他杂质。

“请任意在周围找出五件蓝色的物品。”

一旦你心中存有“蓝色意识”，你的眼睛便开始注意一切属于蓝色的东西，桌面上的蓝色书本、椅子上的蓝垫、墙上那幅画作里的蓝影，突然一一跃现你的眼帘。记住所听的话，你将在一天中至少听见那句话六次以上。同样地，你也会发觉，当你买了一部新车时，会很快地在大街小巷见到许多同型的车子。有趣的是，据说有人在卖掉过去常用的“别克”车之后，就再也不曾见到别克车了。这是因为人总会找到自己正在找的东西。这也就是说，假如你去探查阴谋，阴谋不久就会被揭露，一切视你脑中的频率对准法运用得如何。

到自己的事业领域外寻找

不论是谁，只要到高级服装店参观，就不难了解时下的流行；而到博物馆即可明

了历史。但一位具有独创性的探险家却能在杂货店里寻找出历史的脉络，或在机场看出流行的风潮。

——罗勃·韦达/记者兼喜剧作家

很多卓越的创意都是创作者从自己的事业领域外找到资料，辗转运用到自己的范围之内而产生。橄榄球教练库努特·勤克尼在观赏歌舞表演时，由队伍的动态变化构思出著名的“四骑士”后卫防守战略；布里克林由会计学中获得财务分析表的概念，从而设计出名为“维西卡尔容”的微电子工业程式；在第一次世界大战时，军方的设计家借用毕加索和布拉克的立体派画作智慧，构想出枪炮所使用的迷彩；数学家约翰·佛洛伊曼分析玩扑克牌的人惯有的动用，进而开发出成为经济模式的“游戏理论”；第二次世界大战中所使用的“无法解读”的美军密码，是以那巴赫族的语言为基础；莱特兄弟本为汽车修理工；从生物学可以得到设计广告灵感；更有由垃圾堆看出新机的投资者。汤姆斯·爱迪生为同事所作的建议的确饶有深意：“要培养经常注意是否有人正利用新鲜有趣的资料进行构思的习惯，至于要如何在自己的问题上活用新资料，则须多方面运用个人的独创力。”

获得更多的资料

当你手中有一项资料时，它不再是资料而是一个危机。

爱密尔·夏迪/哲学家

两度荣获诺贝尔奖的来那斯波林说：“想得到好材料的最佳方法是获得很多材料。”这句极富启发性的话，最初的含义是美材难求。而更积极的诠释则为：不论任何信息，对眼前的问题都可能助益有限，但搜集愈广泛，便愈接近目的地。因此，真正重要的是尽可能获取大量的“正确答案”，即使未必全派上用场，但，请把判断的工作交给法官执行吧，切莫因此压抑探险家旺盛的活力。

通常，摄影工作者在重要的摄影活动中会采用大量拍摄的方式，可能30张、50张，甚至数百张或者更多。他们事先安排妥曝光、照明、滤镜等变因，在不同的设定下大量拍摄，因为他们深知，真正出色的作品可能只有二三帧而已。诚如一位摄影师，最近坐上一艘捕鲸船，拍下近850张照片，但其中真正令他而乐于向朋友展示的，竟只有11张而已。

构想出“个人电脑”这个新语汇的电脑学者阿兰凯，就坚信搜索大量材料的价值。他表示：“即使是平时众所公认的强人，在酒后的闲谈中也会吐露，在他所找到的材料中，20个里面可能有19个是不能用的。他们之所以能够想出超越一般人的少数卓见，主要在于优异的想象力，以及材料多寡的差距。”

发明家雷·多鲁比也抱着相同的信念——“发明是一种技术，有些人具备这种技术，有些人则不幸没有。但发明的方法却可以学习，那就是，必须努力抑制自己立刻采用第一个解决方式的冲动。因为很可能在前面不远处，或转弯的地方，有个完美的答案正在等候你。作为一个好的发明家，必须时时如此警惕自己：“那的确是一个方法，但并非最好的。”并继续锲而不舍地追求。愈不愿以一而足的人，愈能够发挥创造力和想象力。

为了不让鱼发臭，你该怎么办？立即烹饪？冷冻起来？做为猫食？也许你会焚香掩臭，或者索性不要把上钩的鱼自水里拉起，也可能有人突发狂想而砍掉鱼的鼻子。

不经意发现的有效材料

意想不到的事物往往在期待中到来，那并非靠寻找、追求等明显手段所能得到。

——赫拉克·赖脱/哲学家

亚历山大·格雷汉·贝鲁正孜孜于发明助听器；哥化布正准备渡到印度；山达上校正动脑筋要把油炸鸡的配方卖给餐厅；物理学家想由调整电波障碍的契机中构想新式天线，却意外地从银河发现电波，而在电波天文学的领域创新贡献。我们经常因找到与目的物不同的信息而得到意外的收获，因此探险家们不必害怕误入歧途，别忘了担负评断之责的是各位“法官”而不是“探险家”。

“苹果牌”电脑的创始人之一史提夫·约布斯，对不同的人在创造力方面是否有很大的差距问题的回答是：“革新电脑的过程结合个人的创意、努力，及过去的经验，这多少也靠些运气。但是假如只有与一般人没两样的平庸经验，又不愿放大眼界看一看别的地方，就难有令人满意的突破。我一度在波特兰大学求学，当时几乎所有的男学生都到邻近的里德大学，修习一位名叫莱迪·马歇伊的女教授所开的现代舞课，为的是能够和上这门课的女孩子见面。但数年后我在亚大弗公司的诺兰任职时，却发现很多得自那一时期有关动作及肢体语言方面的知识，刚好帮助调整电视游乐器上事物表达型态的解像度。”本来想找约会对象的约布斯，却因而完成了名为“Breakout”（突破包围）的电视游乐器微调整。（因此可能有更多的约会对象了吧？）请各位从本身的经验出发，详细加以考察，将发现属于你的必然是另外一种情形吧！你是如何对目前的工作发生兴趣呢？在怎样的聚会下遇见另一半？你到图书馆借书时，会不经意地发现另一本好书而兴致勃勃携带回家吗？作家富兰克林·亚当斯曾经说：“我所获得的有效材料，大多是在寻找过程中不经意发现的。”这应为本段题意的最佳注脚。

·提示——

期待意外的材料对于解决眼前的问题或许无关，但为这样的期待而打开你心灵的天窗，或许能够获得开发创造力的决定性信息。那么，何不尝试做些平时“不习惯”做的事情？譬如：买一本不屑一顾的杂志翻翻；或者故意在小学校园待一个上午，再到老人俱乐部打发整个下午；提早两个钟点上班吧；或各买一股三个不同类型公司所发行的股票；搭乘罕见的汽车去不知名的城市，结果将会如何？到市议会旁听一次，看看是否有意外的心得；找40、50年代的杂志看，那个时代的年轻人大多为什么事情而疯狂或悲怆？

·移动你的视点

一般人大多具有识别下列模式的能力：类似性（例如星云与把浴缸排水孔打开时所形成的漩涡）、顺序（例如发动汽车的顺序）、变化（例如把葡萄变葡萄酒）、周期（例如猪肉批发价的定期涨跌）、分布（例如第二次世界大战后出生率的大小）、动作（例如在风洞中观察机翼上的烟）、形状（例如干燥泥地的裂痕近120度）、倾向（例如在时代杂志刊出的脸孔，其人影响力之大已达颠峰）及或然性（例如冒险者队在国内的比赛大多获胜）。

·提示——

注意各种不同的信息，便可能发现过从未发现的材料。惯于使用逻辑思考的人，何不集中注意力于直接的感觉？至于喜欢运用视觉观看事物的人，就请你以鼻子“嗅”一嗅情况吧！假如各位制作一份周围事物的“气味地图”，想必是件非常有趣的事。现在就请各位列举目前所感受到的气味吧，你是否从中触发若干充满兴趣的联想？

防止“忽略理所当然的事物”

有时珍贵的资料就在眼前，我们却往往视而不见。著名探险家史考特·拉夫曾说过这样一句幽默名言：“除非是最笨的老鼠，否则不会躲进猫的耳朵；但除非是最聪明的猫，否则不会搜索自己的耳朵。”

以下所举便是常见的“忽略理所当然的事物”的例子。假如我们调查 60 年代到 70 年代间自行车的发展状况，将会发现在初期阶段前轮与后轮的大小不一致，但逐渐地，前轮的直径愈变愈大，而后轮却愈来愈小。这是由于传动齿轮尚未发明（还没有人想到过），踏板直接装设在前轮的缘故。以致竟有前轮直径长达 1.5 米的车型出现，是这类扩大前轮的车种发展的极致。

这段历史后来发生奇妙的转变。某些了解自行车结构的人寻找更优越、更安全的改良模式，于是联想到将传动链条的技术应用于后轮的转动。H.J. 洛逊便是第一个完成这种装配的人。数年内，这种高安全性的便捷车型便广为使用了。

小事也能产生大影响

有时，一件极微小的事也能产生出乎意料的影响，尤其在与其他事物有所关连的情况下，更是牵一发而动全身。譬如，一旦世界气象体系的任何部分发生轻微的变化，往往出现多方面的不良影响。1982 年到 1983 年冬，太平洋海域的气候不佳，印度、印尼及澳大利亚便遭致毁灭性的旱灾；而北美西海岸也受到强烈暴风的侵袭。这场“天灾”的原因历经数月仍无法找出。不久气象学者注意到当年的耶鲁尼纽（厄瓜多尔外海的海水温度的上升）与以往不同，由于领域向西边扩大，竟使太平洋全域的气象产生偌大变化。

我们再看另外一个有趣的例子。目前一般游泳选手的速度要比 20 年前快得多，究竟是什么原因是呢？体格变得高大了？营养品质提高了？还是教练对滑水的技巧掌握得更深入？这些可能都是重要的理由。不过，由于某一件小东西的发明而使得游泳运动迈向新纪元，则是不争的事实，那便是“水中眼镜”的开发。因为游泳选手们通常都在氨水中接受训练，为不使眼睛负荷过重，往往一次只能持续 2000—3000 公尺的练习。但自从水中眼镜普遍被使用后，选手每天练习 1.5 万到 2 万公尺已是不足为奇的事。在如此优越的条件下，创新纪录也就理所当然了。

向自己发问——

有没有创意构思发生重大影响力的小事情？

抓住事物轮廓

如果只注意到个别的问题，经常容易发生只见树木不见森林的短视现象，因此优秀的探险家都明了在必要时后退一步，站在一个更宽广的视界观察事物的重要性。

1860 年末的某日，美国爱荷华州的一个农夫在农田上休息时，目睹了正在进行的大陆横贯铁路建设工程。不久，蒸汽火车头驶来了，正在工作的农夫对铁路未来的可能性显然没有任何设想，他没注意到火车可能更迅速地达成农产品的运输，因而必需在新市场与其他的竞争；也没有想到堪萨斯市、兰巴市或旧金山可能将有不同于前的新发展；他也没有料到一条横越大陆的铁道是如何缩短时间与空间的隔阂，人们的意见将交流得更密集，信息的流通会更加快捷；不同的人将因此相遇、恋爱、结婚……等等，这些重要的可能性他都无法预见，他虽看见铁路和火车的形体，却看不见这形体背后丰富的意义。

30年代，法国在与德国接壤的西北国境建筑一连串要塞——马其诺要塞，目的是为了阻止德国突袭其基本产业。在这期间，法国国会曾数次请求高阶委员会详实调查，承揽业者对掩盖阵地的构筑费是否索价太高。这个委员会顺利地完成了任务，但是却忽略一件十分重要的事情——他们忘记退一步对马其诺要塞在战略上的功用作更完善的评估。“在战斗机械化已有长足进步的今日，这项措施是否正确？”假如他们曾如此反问，将会得到与德国人同样的答案——1940年，德军轻松地绕过马其诺要塞，占领了法国。

1980年初，一般事物机器的制造业者对电脑市场的开拓并不保持乐观的看法，因为，当时需要使用电脑的大公司和政府机构实在少得可怜。这种情况直到他们不再把电脑看成硬体，而视为“信息运输及交换”的手段时，才猛然惊觉该产品雄厚的市场潜力。

向自己发问——

我的原则性构想有什么意义？

今天之内会打倒一条龙吗？

各位是否害怕到某些地方寻找资料？古代的地图制作者通常把自知的世界全图画在羊皮纸上，并在剩余的空白处画上龙的图样，表示将到未知领域一探究竟的人，必先做好冒险犯难的心理准备。令人遗憾的是有很多人把象征的龙当作龙的本身，而终止到新世界探险的脚步！所幸，仍有少数富于冒险精神的探险家，把龙看作机会的表征，最后终于发现令人惊喜的处女地。

在管理者的脑海中，也有一幅心理的世界地图，历历描绘应付日常生活所依据的信息，其中的龙形图样则表示不论如何也不愿碰触的事情，或不肯逾越的界限。害怕在人前说话，不想参加全是陌生人的宴会，不愿做某道菜肴等等，这些“龙”有时确实有天性上的根由，但长此以往积习下去，却无形中阻碍了探险家的搜集活动。

向自己发问——

我会在哪儿看见龙？龙的危险信号是什么？为什么忌讳龙？我在今天之内会打倒一条龙吗？

障碍与契机

假设各位有一份固定的工作，不论它是上班、是做饭或是计划性的管理业务，假定某一天的工作途中，你突然遭遇障碍，这时，该如何应付？你可以将障碍推倒、削除，或者回到出发点，重新考虑自己的意图。

另一个途径则是不拘于平时惯性使用的方法，而另找替代的方式。也许只能找到更差的替代品，但在寻找过程中却蕴藏着“会更好”的种种可能，假如在原来的路上始终一帆风顺，反而会失去“发现更好”的机会。

由于长久以来固定而优厚的利息，住屋贷款始终受到一般民众的欢迎。但自一九七一年利率升至2%以来，人们开始感到这种买卖房屋的方式未免太不实惠了。

“被迫脱离一向走惯的路”的结果，人们非找到适当的代替品不可。变更利息的RRM (renegotiated rate mortgages) 方式，及把价格上涨所引起的资本利的一部分加上利息的SAM (shared appreciation mortgages) 还有合并二者的现物交换、现货交易、可继承的贷款等融资办法遂应运而生。

最近，梅斯特游泳队为了维修而闭池。在这段终止使用的时期，各队员只好在各俱乐部继续练习。一个月后，再度见面的队员们纷纷提出改进训练方式的意见：有人提议组成休息时间短少的集训队伍；有人带回依据心跳次

数决定休息时间的法则；更有人提出在脚上紧绑心型浮筒以加强脚力的训练方法。这些极富建设性的意见莫不来自“非改变过去方式不可”的情况。由此可见，障碍与契机在此无异是一对面孔不相似的双胞胎。

注意随身携带的资料

试着假想坐在堆满各式书籍、各种用具、相簿、集邮册等东西的暗黑贮藏室里，唯一的照明是手上握着的手电筒，你打开手电筒的开关，将射出的圆形光束停留在任一地方，譬如灯光圈住高中毕业纪念舞会的留影，这时你的脑海可能浮现当时的衣着、熬夜通宵以及飙车的情形，回忆有关的种种形象；接着你由光线看见横躺在地上的罗盘，联想起航海的冒险乐趣而悸动不已；那支用来敲碎核桃的胡桃钳，也许使你想起上一个圣诞节的温馨。

人类的心就象装满宝贝的漆黑房子般，一束小小的光便可照出许多你意想不到的惊奇；那么，何不努力照亮全部的空间，让所以蓄存的潜能无从遁形？

为了把收藏着丰富材料的库房变成取用不竭的宝库，各位不妨启用连锁反应的“板机概念”，把联想纳入“板机概念”，就象投石入水而掀起致密涟漪一般，新鲜的创意或许就这样完整地发展起来。

选择这些原料的理由如下。第一、它们都是人尽皆知的单纯物体。第二、均是眼睛看得见，并能够在心中清楚地描绘出形象的东西。这一点尤其重要，因为大多数创造性思考都以视觉的吸收为基础。根据以一百位正在工作的数学家为对象做的调查显示，他们最优异的成绩，都根源于灵光一闪的刹那，而非思索数学符号的时刻。在一般状况下，不论被使用的概念与多少事物发生关联，思考者都能很快想到相似或相关的对应语气。譬如，一旦提到“口袋”，便会想到裤子、衬衫或中东称为“彼德”的面包、袋子、瓶子等。

至于达成板机概念也有若干方法。首先察看某一图形，直至找到自己喜欢的名词为止；或闭上眼睛任意在纸面上指定一处；否则就利用“函数表”，指出相对的板机概念。

接着由基础的概念引申各种联想。以“磁铁”为例，譬如，磁铁的作用是什么？它能吸引什么？磁铁的种类有多少？一块好的土地是引来土地开发业者的磁铁；啤酒是吸引蛭的磁铁；庞克摇滚是禁卫队的磁铁；低税率的州是吸引创业者的磁铁。有时，联想则发生于概念附近，例如概念为鞋，则联想到袜子、地板、鞋油、长筒橡皮靴、地毯、脚的气味、香港脚、楼梯、跳舞等。

为了创新思想，应如何利用板机概念呢？方法之一是把各位从不同角度观察得的信息勉强联结起来，就象搞写作的一面写，一面搜索信息组织材料，不妨便选择板机概念中的“钩”，开始只对这个“钩”产生联想……。

快乐的游戏将使创意饶富趣味

找出使自己感到快乐的事物，把它们罗列成卷。外来的引用句也可，稀少的图案也行。全部搜集起来，也许有一天你会用到其中一、两种……快乐的游戏使你的创意饶富趣味。

以下介绍的是“游戏卷宗”中的一小部分。

1. 圆桌武士的方阵

十八世纪的数学家雷恩·吉尔特·赫伊拉，曾设计出纵、横各行的数字合计起来均为 260 的方阵。同时，各行如果都只累加一半，结果均为 130；更有趣的是，若以西洋棋中武士的行走方式，从一开始以 L 形前进，可以把

64 格全部依序走完。

2. 重力变成一倍或减为一半

假如地球上的重力增加一倍，象我们这种后肢直立的形体必然发生功能不全的现象，这时，四肢皆在地上行走的动物会变得形状如蛇；鸟类将因无法飞行而同样辛苦；昆虫则没有类似的感受，细菌等小生物安之若泰，而微生物将察觉不到任何变化。假如重力变成原来的一半，我们会成为更轻盈而富于活力的个体，能量、热量及肺和血的需要量均大幅减少。但对微生物言仍旧不发生任何影响。

——达西·顿普金/形态学家

3. 把蛋弄碎

哥伦布在西班牙宫廷时，问众朝臣能否使鸡蛋直立。他们绞尽脑汁仍无法成功，这时，哥伦布上前拿起鸡蛋将末端稍微弄破，蛋就直立起来了。朝臣不服气地说：“你这么做太狡猾了，是犯规的行为。”哥伦布笑着说：“为达目的，不择手段。”

4. 2500 人分的草莓油酥糕饼

太庞大的计划必然枝节丛生，问题多得令人头痛！各位是否曾细究个中原因？我们就用下面的例子做为说明。假如你懂得做草莓油酥糕饼的方法，有一天，你想邀请七位朋友吃这种餐后甜点，为了达成这个目的，你只要将材料加倍即可；有时，你可能只想请一位朋友，那么只消把材料的份量减倍就能达到目的。

现在，假定你想邀二千五百位好朋友前来共享美食，这时你遭遇的将是食谱上没有解答的难题：你必须在商品市场上预先买定草莓期货；为了让运输公司顺利送来足够的奶油，得先和卡车运输公司交涉；大量借用碗、匙、桌、椅等必须用具；或许还得整顿交通。大计划的实施多半如此，往往出现计划之初难以料想的状态。

杰克·格拉姆斯/哲学家

5. 三个建议

- (1) 软件设计就如同在暗室中寻找黑猫。
- (2) 系统工程学就象在没有黑猫的暗室里寻找黑猫。
- (3) 知识工程学则是在没有猫，但有人大喊“抓到了”的暗室里寻找黑色的猫。

——图书公司的揭示板（布勒克·布拉乌引用）

6. 比克·阿尔·乔迪克斯的处世法则

当杰克爱上吉尔时，他无法评估吉尔的美。

在这个世界上，被理论主宰灵魂的事实可谓不胜枚举。因此，假如你是五类卡车，就不必遵守交通规则。

人们往往在为避免不幸而选择的路上遭遇不幸。

说到帮助别人时，会有人佯装不知。

有许多人只知道做生意的秘诀，就自大地以为自己懂得所有的生意。

当我们告诉别人“最近想要如何”时，那个可能性通常不会变成事实。

人生就象是一面独奏小提琴，一面学习独奏小提琴。

我们听见并了解的，只是已经知道的那一部分而已。

在外游荡的野狗迟早会挨棍子。

正期待某些事情发生的那些人，眼睛都长在指尖。

7. 汤姆·海修菲尔的经验法则

假如每一次都中的，那是因为目标太近。

先决定一个明确的做法，然后再安排细部。

如果有人以相同的问题问你，千万不要以同样的回答一再向自己重复。

遇到无法解决的问题时，务必找到一个人，向他说明，同时仔细听清楚自己所说的话。

换一个角度来看，你会找到新的突破方式。

意外的遭遇通常是有益的。

思考反面的问题，往往会有意想不到的收获。

为分析自己的作业方式而抽出一些时间吧。

写下来

新的发现、新的灵感、新的信息，往往倏忽而至，稍纵即逝，因此最好能即刻一一记录保留下来。否则，心中尽想着“待会坐到书桌旁再写吧”，但事实上等到所有的笔记、用品一应俱全时，那些可贵的灵思早就消失得无影无踪。所以，养成只要脑子里浮现东西，就立即写下的习惯。在一日将尽或一个星期将尽的时候，再重新看一次，这时即使有 80%以上是重复而微不足道的，至少足可避免损失宝贵的精华部分。

迅速遗忘的原因之一，是由于人的记忆容易“受状况影响”而有所变化。因状况而起的记忆丧失在此有个最好的例子：查理·卓别林在他创作的无声电影“街灯”中，借卓别林与同宿醉汉之间的交往，巧妙地说明了这种微妙的情形。醉汉由于酒精的作用，心境不断地改变。一晚，这人突然想自杀，恰好被卓别林遇见，适时地救助他，二人并因此相识。当时这名醉汉对卓别林感到分外亲切，视为密友而带回家中。翌日，这醉翁自酒精的迷醉中醒来，不复记忆昨夜的种种，遂凶狠地把卓别林赶走。但当是夜再度于醉中相遇，他又对那个拯救者亲密如昔。如此重复。各位应可了解这部戏所说明的主题。

据说这些人在沐浴时，会发生“自脑中释放出各种灵感 20 分钟”的情形。他们为了及时保留可能极有价值的灵感，使在浴室中准备透明胶板和迈克笔，在催化释放的“思考水槽”中记录下每一个可能的奇迹。

结论

探险家的责任在于搜索和采集，在扮演这个角色时，务必远离行走多次的路，向专业领域以外的地区探伸触角。当你顺利完成这个角色的演出，为了进一步创作，请离开这里，进入下一个阶段——艺术家的工作范畴。

至于那些不想从事探险的人，我以为有如下若干理由。一般人多习惯于墨守成规，为了打破固定的型态，必须拥有不同的经历，假如不能践行，就无法得到新的发现，更不可能有任何进步。再则，探险的过程可能非常顺利，也可能荆棘丛生；而一旦发现弥足珍贵的宝藏时，固然快乐得令人兴奋，同时也会使人感到惶惶不安。因为有些门是一旦打搭就再也无法关上的，对于已经知道的事实终究不可能自脑中除去，为此，心理上要有“可能遭到危险”的准备。

大多数人无法向世界敞开心胸的原因是——过度的专门化所造成。人们必须适应工作以便安然地生存下去，但愈是退缩在狭窄的专业范围的人，愈容易走入死巷。关于这一点，心理学家阿布拉罕·马斯洛曾有如下的说法：

“对于只会使用铁腿的人来说，所有的问题都象是钉子”。

为了使探险家顺利而有效地完成任务，必须保持弹性、勇气与一颗宽广

的心。

探险家的罗盘

- 保持高度的好奇心——培养一颗积极的“探究心”吧！
- 制作一份专供自己使用的地图——想一想，要找什么？到哪里找？
- 离开昨日的地盘——到专业领域以外的地方，去见识其他的学问与行业吧！
- 不要畏惧迷路——你将发现意想不到的猎物。
- 不会有太多这种情形——必须找很多材料。
- 做与平时不同的事情——把障碍看作摆脱成规的契机。
- 移动你的视点——注意各种信息。
- 不要忽略理所当然的事——究竟有多少你视而不见的信息呢？
- 拿出放大镜来——即使庞大的物品也要以小包裹投递。
- 那究竟有何意义——退一步以更大的视野了解状况。
- 打倒龙吧——不要到过去熟知的地方挖掘材料。
- 思索既有的经验——引导出既存的创见。
- 主张对新灵感的所有权——立刻写下已经出现的灵思。

适当地加工

有些画家把太阳变成黄色；有些画家则把黄色变成太阳。

——巴布勒·毕加索/艺术家

1960年时，查理·毕其理洛与孟德·路脱拉（同属多伊鲁汀·彭巴克公司）为美国全国图书馆周所制的海报，其标题与广告文句的内容如下：

abcdlef hijklmnopqrstuvwxyz

在全国各地的图书馆中，这26个字母曾以惊人的能力引发各位的眼泪、微笑、憎恶、热爱、惊惧以及思考。

这26个小小的符号的确有着惊人的力量！到莎士比亚的手中，它就变成深刻动人的“哈姆雷特”（Hamlet）；由马克吐温捏塑，就成为活泼有趣的“顽童流浪记”（Huckleberry Finn）；到了詹姆斯·高埃斯的手里，它是令人既感头痛，又不得不为之深深震憾的“尤里西斯”（Ulysses）；吉朋则把它们魔幻成“罗马帝国衰亡史”（The Fall of Roman Empire）；密尔顿则把它们建造成“失乐园”（Paradise Lost）；伟大的爱因斯坦却加上符号数字，而完成推动人类文明的“相对论”……

广告文句继续赞扬书籍的神奇奥妙，在此便掠过不提。由这段广告文案的设计，我们得到一个重大的启示：即使材料本身是极少数而普通的东西，只要运用得当，就可获得不同凡响的效果。

换句话说，必须通过各位艺术家奇妙的加工之后，材料才会变成有价值的产品。当有人问加斯巴·琼斯，做为一名艺术家应为创作付出什么时，他答道：“那很容易，就象做菜一样，你先会为了做成某一道菜而对食物加工；接着，你换另一道菜式。这样一直做下去，在不知不觉中，某种理想的典型就出现了”。

艺术家正是扮演“给某些东西加工”的角色。他拿了探险家交付的材料，不断地向自己发问：“假如加上这些会如何，假如裁去这些又怎样？打破成规呢？换个角度看会有什么效果产生？开个玩笑好不好？假如拿来与其他东西比较，结果是什么？”不久，他便发现一些特异或有用之处，革新的构想就此诞生了。

身旁的艺术家

艺术家并非不同种类的人；任何人都是不同种类的艺术家。

——爱里克·基鲁/哲学家

提起艺术家，一般最容易联想到的是画家、音乐家等特殊人物。但是艺术家们“为某些材料加工”的态度，却是人人皆可采用。以下便是若干艺术家活动历程。

胡尚兹·约瑟夫·海顿交响乐团的团员们正在暗地里酝酿对公爵的不满，因为公爵允诺他们休假，却一再无故推延。团员们便央请海顿将他们的愿望传达给公爵，海顿答应了他们的请求，几经思考之后，决定以音乐作为表达方式，便着手创作了“告别交响曲”。这支曲子按照一般规定的形式由全体团员共同演出。但是到将近曲终的时候，所需的演奏者逐渐减少；到了曲终，各个演奏者的任务既已完成，便将台上蜡烛吹熄。这时候，团员们一个接着一个的鱼贯离去，最后只剩下偌大的空寂舞台。听过乐曲演奏之后的公爵，了解到团员们强烈的心愿，便如期所望地给他们一个充分的假期。

第鲁·史拉林·贝鲁是科幻影片《2010年》的背景音乐创作者。他必须设计出太空船在木星上的大气层中速度递减的声音。该怎么办呢？他左思右想，不断地实验，最后他把干冰放在板金上，由下方以喷灯加热，把麦克风靠近，被溶化的干冰所发出的声响，恰好是他所要的效果。

毫微秒(nanofarad)是什么？是十亿分之一秒，也是微电脑所使用的基本时间单位。海军中校格蕾丝·荷芭必须向微电脑的使用者说明毫微秒的意义，她想：“要怎么说才能解释明白呢？假如不直接从时间出发做说明，能否由空间设想呢？……我用光在十亿分之一秒内前进的距离表示吧。”于是她取出一段30米长的绳子说：“这是一毫微秒用内光行进的距离”。

公元前2世纪，希腊一名图书馆员绞尽脑汁地想，有没有更具效率的管理以及取放书库中数千副本的方法呢？以书目别类？或以著者的姓氏编排？随即，他想到可以利用字母，即当时语音的、 、 、 ……符号，忽略它们在语言上的特质，只强调排列的顺序，以 为字首的书便全数放在以 字首的书之后，而在 为字首的书之前。就这样，他想出图书馆的整理、贮藏和收回的基本方法——即按照字母顺序的排列法。

史丹·雷马秀想要重新整顿他在德克萨斯州的私人道路景观。他正意念不断地想着，假如按照一般模式摆些石饰、种些植物，未免太过陈腐，这时恰有一部50年代末期出厂的凯迪拉克汽车自身旁呼啸而过，那是有着巨大尾巴的过时重型车。“就是这个！”史丹对自己喊道。他于是买了好几部同型的旧车，沿私人道路每隔20米由头部向下斜埋，只露出巨大的尾巴来，就这样完成了道路的美化工程。

艺术家就是这样进行他们的创造工作，试着从不同的角度观察，突破既有陈旧的形式。于是溶解的干冰变成太空船减速的声音；字母的顺序便于图书管理；罢工的原因促成交响乐的完成；中古汽车的尾巴造就独树一帜的绝景。

就象画家在调色盘上调配各种颜色一样，优秀的艺术家也为转化材料而预备多样策略。本章将向各位介绍经常运用的几种方式。

应用——改变情况

假设你是某公司的销售经理，刚刚接到董事长的电话，由于某销售市场的促销发生问题，会出现价值一万美元的滞销轴承，而且不能退回卖方。你

的任务则是想出解决的办法，将多余的球轴承加以妥善利用，使其不致浪费。你有什么好的办法吗？考虑一分钟，然后写下来。

下列是若干可资参考的可能性。

▼当作水平器使用。

▼做成家具——坐椅的装饰球，即使在公共场合，也因重量过巨而不致遭窃。

▼做成喂养机器人的“鱼子酱”，在饮酒时下菜（应用于有用机器人）。

▼缝入以帆布做成的背心中，应用于训练跑者时的加重作用。

▼置于窗帘下摆，做为拉直帘布的重物。

▼在庞克摇滚演唱会中，当做撒花使用。

▼作为耳环、手环，或项链坠子。

▼做为宣传用的小道具：把它放入隐密的箱中，让群众猜测其数量。

如上，我们可以看出在不同状况下的球轴承，具有迥异的用途和意义，只要转换变因即可获得不同的效果。例如，把球轴承的意义从“减少摩擦的东西”转变为“有光泽的美丽物品”，就会产生各种关于装饰性美术作品的创意；把它装在窗帘下或缝入帆布背心中，它就变成“重物”了。

把改变现状当成发现材料的重要方式之一。就象你手中握持的笔，从某种意义看来，它是写字的工具，但换一个角度看，它也可以是武器、挖耳器，或固定松脱门板的调整器，只要能够强调相应部分的特质，改变它在现实中的意义，就可能产生巧思和灵感。

想象——假如这么做，结果将会如何？

假如狗食公司在其产品中加入不消化的食品添加物，象是矮牵牛或万寿菊的种子，会有什么情况发生呢？狗儿们会有组织似地把花种和肥料分送至各地；假如在产品中添加萤光物质，情况将有何变化？从此以后，夜晚的街道将显得奇丽而弥足珍贵，夜行者会格外注意不要践踩黑暗中自然的发光体，观其任何灿亮的物质。

人类的想象力所能伸展的区域委实不可思议，举凡原质点、 -1 的平方根、幻想中的星球或梦想假期，我们无一不能想象。艺术家的能力即多半展现在想象种种非现实的意念，其将它提炼成真的方面。

为了灵活运用这种思考方式，我们得不时这样自问：

假如——的话，会变成如何？

虚线部分尽可填入与事实相反或不存在于现实的意念，绝对不须谋合实际。一般人对事物的了解大多拘泥于先前的已知，因此，除非让想象力肆然奔驰，否则很难跳开既有的思考范围，极易跌落陈腐。为了避免这种可能性，最有用的方法就是不断向自己提出听来像是很离谱的问题：“假如-----将会如何？”进入答题阶段，在这段时期内诸位务使心内的法官远离现场，千万不能出现批判性的评价。

在这种情况下产生的意念，可能多半不具实用价值，但是这脱离实用性的意念却可能带领你到能够获得实用而独特的创意的地方。许多疯狂的、无聊的或者可怕的意念往往成为引发完美创意的基础。

假使我们最主要的目的并非利益而在于对顾客的服务，一切令人不悦的现象是否会因此改观呢？年终奖金会因顾客的抱怨减少而提高吗？是否必须真正深入顾客的喜好，去预测明年春天他们将喜爱什么款式的产品？

如果限定每个人一生中说话的次数，人们会把话说得更正确吗？政治

家该怎么办？是否会找到其他的表达方式来取代？人们会因此而穿着更艳丽的衣服吗？

假使在睡眠状态中也能够做庭院除草、清洗碗盘、粉刷墙壁等工作，生活会有所不同吗？怎样的不同？

如果四十岁以后的种种老化现象不会在外表显露出来，人类社会将变成怎样的局面？

假如衣服可食，世界会是什么样子？流行将因作物盛产期的不同而瞬息万变，人与人之间交谈的内容也会令我们感到诧异吧——“要不要吃我的袜子？”、“想不到麦当劳买衣服？”

猫咪向鸟儿拉寿险的情况会很惊险吗？

在高中学习生物的学生如果获得自身的尸体而加以解剖，会奇妙得令人疯狂吗？他们将因此而认识人类的内在与外在，或感到珍视自己身体的重要吗？

提示——假如-----将会如何？你已经了解它的意义了吧？！尽可能幻想即使是超现实的发展！不久你就会习惯这类思考方式，从而觅获得有效构思的可能性也大为增加。

翻译——由反方向观察事物

生命历程不仅十分严酷，更往往耗费多时却一无所获！你耗尽一整个周末，结果得了什么？——死亡——多么伟大的报酬！试想：如果生命的世代轮回朝相反的方向行走，生命会更显智慧，生活会更加美好吗？人类最先经历死亡，解决这个使人迷惑、恐惧的问题之后，再到养老院安闲地度过约莫 20 年光阴，直到太年轻的时候，就被赶出养老院而获得一座金钟。在能够享受退休生活之前工作 40 年、上大学、酗酒、吸毒、沉迷于五光十色的宴会，然后终于来到高中、初中、小学，到达只管游戏而毫不负责的童年时代，然后逐渐幼小成只有求生本能的婴儿；最后进入母体的子宫，在水中度过九个月后——刹那间消失于无形。

——无名喜剧演员

有一位性情乖戾的老国王，想让位给二个年轻王子中的一个，便授意要这两个年轻人赛马，并规定跑得比较慢的人将得到王位。两个王子都恐怕对方会抑制马速或用卑鄙的手段致胜，便找到一位贤者并向他请教对策。这位贤者只说两句话，然后告诉他们如此便能够公正地进行比赛。究竟贤者说了哪两句话呢？

把问题反过来看，是拓展思考范围的好办法。1955 年避孕药的开发者之一卡尔·杰拉西，时任某杀虫剂公司的董事长，正担忧某产品可能会对社会大众的健康及经济景气造成不良影响，同时他也象大多数科学家一样，对可能产生的副作用保持担心和焦虑的态度，他向自己问道：“能不能只除害虫而不危及人类？”此后他便一意专注思索这个问题。终于构想出把目标指向出生而非死亡的方式，“与其杀死已经长成的害虫，何不抑止它们繁殖？”他这样告诉自己：“假如在虫类的生殖器官上注入抑止成熟的荷尔蒙，应该生不出小虫来吧！”终于潜心研究而获得成功。

假如一位教师偶然这样询问自己：“我要如何使自己不再象过去那么周详而能干？”这么一来，学生就必须对自己的学习负更大的责任，并且可能演变成开发适合自己的学习方式，进行妥善的自习计划。

假如你想设计太阳能电池，以提高效率 30%为目的的设计应与把浪费率降低 70%的作法完全不同；同样地，当医学的目的焦点由治疗移向预防，它

的研究领域便因而会有若干变化。

提示——反过来看问题吧！看见平时看不见的地方，正是把我们的思考从固化中解放出来的最佳方式。是否适合各位？不妨刻意地加以尝试。为了整理各位的概念，就请各位任意写下一篇由三个段落组成的文章，并建议诸位尝试如下的作法：假如你是男性，便以女性的立场写作；假如是女性，则由男性的地位出发。如此这般，至少会出现一些有趣的意念。

当然反过来观看事物并非绝对理想，问题往往会接踵而来。据说威廉·史普那（19世纪英国的教育家，以变更单字头一个字母而改变文句的意义而闻名。例如，把 tong of soil 好几吨泥土 改成 sonsoftodl 被苦役的人民 或把 queeroldden 怪异的老学生处长 改成 dear old queen 亲爱的老女王 等。著名的史台脱污肥皂是由他所创。在一次晚餐后把盐巴丢在地毯上，随即将葡萄酒倒于其上（不慎打翻葡萄酒时，立刻撒上盐巴则不致留下污斑。）

产生关联——把不同的意念连接起来

法国哲学家鲁内·笛卡尔有一回走进一家酒吧，在里面坐了下来。酒保走过来问他：“你不觉得现在正是喝啤酒的好时光吗？”笛卡尔回答：“不，我不觉得。”说罢，便起身离去。

假如不把这个笑话和笛卡尔的哲学思想基础：“我思故我在”串连起来，可能无从领会其中的趣味吧？这样的连接，不仅是为了达到幽默的效果而已，也是创作诗、发明飞机、成就事业或犯罪调查的重要基础。拉鲁夫·卡布兰以艺术品批评者的身份表示如下的看法：“一切艺术与知识都必须关联起来；除非能使未知的与已知发生关系，否则人类将无法了解或学习。”

创造性的思考即是把过去认为无关的两个意念结合在一起，变化成新的构想。印刷机的发明人葛登柏格将葡萄绞汁器与硬币制器的构想连结，而想到印刷机与排版；格雷哥尔·曼德兰结合数学与生物学而开创遗传学的领域；傅雷特·史密斯把航空公司的“轮轴”与“轮辐”的配置和小包里的快递构想组合，而创立“联邦捷运公司”。

在探险家那一章所提到的板机概念一览表的利用方法之一，是选取若干相干或不相干的概念加以组合，这样会产生意想不到的效果吗？下面是几个相关的例子。

1. 迷路+水

- ▼自由谷流出，流向遥远的大海的河川。
- ▼生物的血管。
- ▼想寻觅尼罗河源头的19世纪探险家们的尝试。
- ▼在障碍训练场前进的潜艇。

2. 磁铁+图书馆

- ▼受到借阅者归还逾期书籍的引导或刺激，而走入善本珍藏室。
- ▼正在特卖的书店。
- ▼俊男美女（其迷人的外表是遗传基因 library）。

3. 用具+垫子

- ▼足球选手练习阻挡时所使用的装备。
- ▼会引发梦境的药物。
- ▼练习跳跃的地方。

4. 砂纸+环

▼将制圆形的工具。

▼逐渐耗损都市、折磨敌人心身围堵战略。

▼西里尔德·瓦格纳的“尼伯龙根之戒指”，是折磨观众神经的四幕歌剧。

“彩虹+钟表”带给你什么刺激？“剧本+自动器”呢？“卫星+寄生虫”呢？有时什么也不会产生，有时却奇想连篇。总之，尽量驰骋吧！

提示——向自己发问：我脑海中的意念可与何者串连？

比较——设想恰当的比喻

是否该把你比喻为夏日呢？

——威廉·莎士比亚/剧作家

问题：

请试作下列各问题。

1. 把吃一顿丰盛的餐肴比喻成

- 把标枪掷得很远。
- 一直注视沙钟里的沙徐徐漏下
- 在沙滩上阅读大众小说。
- 用指甲油涂染指甲。

2. 把养育子女比喻为：

- 由西雅图开车至纽约。
- 拔除院子里的草。
- 看管在外面焚烧的火。
- 钓虹鳟。

3. 把演奏钢琴比喻成：

- 投资股票。
- 栽培兰花。
- 瞪着显示出油料即将耗尽的燃料仪指针，陷入颠峰时期的交通阻塞。
- 绝食三日

4. 把已经发生的事实比喻为：

- 烤香蕉干果面包。
- 走入房间后忘了所为何来。
- 冒着暴风雨驾驶帆船。
- 接受不论怎样的回答都不会发生错误的测验。

不知诸位答题的心得如何？不论选择任何答案都不是错误的，因为主要的课题在于找出不同意念间的相似之处。不论你觉得养育子女象在院中拔草，或弹奏钢琴有如投资股票，其间都可找出彼此的共同点。

找出彼此的共同点可说是设想比喻的必然前奏。各位可能也常这样想——道路的“肩膀”、铁锤的“头”、电脑的“足迹”或心的“架构”、“半熟”的思想、“死掉”的电池、都市的“心脏”地带，或竞选者“滑垒成功”侥幸得胜。事实上这是明了状况的新型态（境遇）而获得灵感，才完成了这些喻意。

17世纪时，威廉·哈威把心脏看成帮蒲，而非肌肉或器官，终于发现血液循环的现象；20世纪初，丹麦的物理学家尼尔斯·波耳把原子比喻成太阳系，而构思出新的原子模型，在他的构想中，原子与电子的相对关系就如同太阳与行星一般。这个新模型后来取代了拉塞尔的“葡萄干布丁模型”。

通过比喻的方式，有时尚可重新掌握问题的重心。数年间，曾经有一位电脑方面的委托人希望能提供一些建议，为什么在景气良好的时候，该公司的销售金额依然萎靡不振，他实在无法明了确实原因。

旁观者清，当局者迷，后者往往不易掌握问题的全貌，因此我们决定采用比喻的方式：该公司可比喻为具备各式菜色的大餐厅，菜单（产品系列）虽颇为丰富，但订菜的方式即限制太多——比如，菜单上规定沙拉不能和猪肉类菜肴相配；又因为是由各别的厨师（各部门负责人）自己的决定写下菜单，价格便失去一贯性，致使服务生（推销员）因感到无所适从，顾客无法向掌管牛排的服务生点清蒸鳕鱼。不久，来者便了解到重重的限制是混乱了丰富的产品系列的根本原因，恍然称谢而去。

圣经中也有不少譬喻性的说法，各位可能已经注意到，不论是基督以譬喻垂教，或者先知谈论预言性的未来等等，往往用比喻的方式表达，这种情形在“箴言”中特别显著。以下便是从“箴言”中选出的简单谜题，请把比喻部分和喻意部分适当地连结起来。

【比喻】：

1. 不夹带雨势的风起云涌
2. 猪鼻上镶着金环。
3. 败坏的牙齿和萎弱无力的脚。
4. 自远方国度运送粮食的商船。
5. 想在别人的脚前张网，使他人跌倒的人。
6. 回家后，吃自己吐出的食物的狗。

【喻意】：

- A. 贤妻
- B. 遭遇烦恼时依靠了不诚实的人
- C. 以谎称馈赠他人礼物来自我粉饰的人
- D. 一再重复愚蠢事情的蠢物
- E. 阿谀邻居的人
- F. 美丽而行为不检的女人

大多数的比喻都属于视觉性比喻，这类比喻一旦记住通常不易忘记。

提示——就个人的经验而言，很轻易便可完成的，是和那些话语的状况相关的比喻。各位何不把眼前所做的事做相仿的比喻？

有时也会碰到意想不到的比喻组合。有时可能会发生逻辑上的矛盾，有时却激发令人欢愉、几乎超现实的奇妙联想。

俄勒岗大学一名教授巴德鲁就有收集异质比喻组合的嗜好，下面就介绍他所收集的例子。“我们都被蒸汽压路机推到水沟里了”、“那不过是谁的母牛被鸡干掉一类的事罢了”、“处女林就是从来没有海星到过的森林”、“做汤千万注意不要聚集太多的厨师，否则会有人开始以为在十字路口的背后有肮脏的工作”。

消除——忽视规则

假如你不经常问自己“为什么这样”，不久将会有人问你“你为什么这样”。

——汤姆·泰秀菲尔/发明家

杀了神圣的牛，即成为伟大的牛排。

——迪克·尼可勒希/哲学家

你能从迷阵的入口走到出口吗？

各位在解答本题时可能使用了下面三个策略之一。

第一，自 A 出发，在到达之前，凡遇死路便后退，再找一条可以前进的路继续走下去。

第二，由 B 出发返回 A。这是我们在各方面经常使用的方法。假如有一个三个月后必须达成的计划，也许你问自己：“两个月后该进展到什么地步？这个月的进度要怎么安排？这个星期呢？”

第三，忽视规则。由 A 至 B 画一道直线，这个主意如何？由边缘绕过呢？也许有人会说忽视规则是违规的行为，但有时为达到革新的目的，非这么做不可。关于这一点教育家鲁达尔·弗雷修曾说过如下的话：拿运动来说吧，假如不是因为人们逐渐地修改规则的话，在篮球比赛进仍保留“在投入二分之一球时，双方必须重新‘跳球’”的陋规；而橄榄球可能至今没有 running game；棒球比赛可能仍然坚持界外球不算好球。

事实上，不论科学、技术、设计、家事、医学或农业等领域的长足进步，大多是由于有人打破旧有的规则，或一时忽略规则的结果。

威里斯·加里雅以其发明的冷气机打破“夏日的办公厅都很闷热”的常态；萨佛以热情的爱之颂歌，打破“只有男人能写美丽的抒情诗”的惯例；卡尔·高斯建立“三角形的内角和未必等于 180 度”的理论体系，打破欧几里得的几何是唯一几何的定律；沙漠之狐隆美尔将军运用机械化的闪电作战，突破战争的固有形式；米奇·卡波尔以百万美金投资的“Lotous1—2—3”大规模宣传行动，打破了微电脑软件一贯的促销方式。

有一位银行家非常钟意这种消除法革新方案，他特别要属下诚恳地提出感到不满的意见，不论是策略、手续或交易方式，只要心中认为有瑕疵之处，便书写下来，每个人至少提供五个不同的意见。出乎意料地，在其中八个人当中出现了三个相同的建议。管理阶层便格外注意这三个部分，最后择其二者为已经不符合实际需要的障碍，而加以革除。诸位亦不妨尝试同样的方法，做个实际的试验，就目前经常使用的各种方式找出不合需求的部分，其中是否有不少根由已经消失而应予淘汰的呢？

有一位会计师为省去文件处理上的许多麻烦，使用了同样的办法。他每个月按时制作财务报告表，将必须送出的名单在一定的時候送达。但每隔半年必定会晚送数日一次，理由是他想知道有哪些人会向他抱怨信息的迟到。对那些会抱怨的人而言，报告表在工作上的重要性是肯定的；至于那些毫无反应的人，他会主动询问今后是否仍须制作这份资料。他果然因此节省许多不必要的业务。

问题：假如你是一位全国性汽车广告设计的指导者，面对产品的促销和介绍，你能够忽略的“规则”有哪些？请列举五项。

提示——打破规则吧！如果你平时刮胡子的顺序是由左至右，明天起床后就改成由右至左；平时不看连续剧的人，不妨看看白天的节目；听惯爵士乐的朋友，何不品味一次古典音乐呢？惯于走捷径回家的人，尝试一下走费时而春光明媚的道路吧！你就会知道不会都是令人颓丧的陈容了！

趣味化——开个有意义的玩笑

想象力是作为补偿事实上并不存在的事物而赋予人类的恩典。

幽默感则是为了安慰现实中的自己而存在的。

——赫雷斯·布卢波鲁/一般作家

问题：假如人要在冰箱中睡眠，情况将会变得如何？可能会梦见滑雪或

互掷雪球嬉耍吧；会为了达到熟睡的目的而把头放进冷冻库吗？平时喜欢把钱藏匿在垫子下的人，这下可有冷冻现金；对性生活冷淡的人，也会有适当的借口说：“今晚不要，感冒了，头好重。”懒惰的人也可借助冰箱中的自动洗涤装置而免除洗澡的麻烦。还有别的主意吗？

艺术家必须经常产生一些在旁人看来近乎无聊的想法。这时，利用谐谑的手段，似幽默、似脱离现实的（假如……会变得如何？）的问题反问自己，使僵硬的脑袋变得柔软，思考将因而更加灵活，以无比的新鲜感观看事物。下面列举两三个有趣的笑话以飨诸位。

问：刚越狱的那个千里眼侏儒要怎么称呼？

答：小小的零件正在逃亡途中。

问：虫爬到挡风玻璃的刹那，脑海中出现什么意念？

答：他的躯体。

问：探险家为什么会为一张砂纸而付出二十元美金的款额？

答：因为他以为那是撒哈拉沙漠的地图。

或许会说出新的换算率：

microphone（麦克风） $\times 10^{11}=1 \times \text{megaphone}$ （扩音器）（micro）
 $=10/\text{mega}=10^2$

也许会引用的幽默：不愿吃蜗牛，素食比较好。

艺术家深知幽默的“哈……”，经验与创造性思考的“原来如此”，有着密不可分的关系。了解趣味的人会向存在于思维根部的规则挑战，他会从与平时不同的角度观察事物。这种倾向在数年前某一群高中生为对象的创造性测验里获得证明。

在进行测验时，先将受测者分为相等的两部分，在正式测试的30分钟前，让其中一群人在自习室内安静坐着，另一群人则在其他房间聆听某喜剧演员单独演出的录音带，测验结果，后者全部性的得到良好成绩——喜剧使他们的思考变得更灵活。

我们认识的一位卫星制造商即有过雷同的经验，他在出席某设计会议时，与会人士都融入和谐打趣的气氛中，数落人造卫星的不是或彼此互揭疮疤以相娱，充分地享受一段轻松美好的时光。会议结束时，许多优异的构想也已纷纷出笼；但在隔周的严肃会议中，虽经认真研讨却终究一无所获。

问题：假定你是现居城市的市长，对于自己管辖的城市你能否说出令人捧腹的趣事？任意举出三个例子。

提示——何妨开个玩笑！听听喜剧录音带吧！为使自己更富创造性思考力，选一本丰富的笑话，给自己一些新鲜的刺激吧！在各位的艺术家想要突破瓶颈而倍加感受压力时，幽默是最佳舒缓剂。关于这一点，波耳曾说过如下妙语：“有时由于事态太过严重，不笑都不行”。

温故知新——暂且什么都不做

马上把你学到的东西记下，否则，有价值的事物不会自己追上来。

——道格金/诗人

问题：请先休息一下，然后回忆高中时代的同学七人。

即使加倍的精神集中在观测对象之前，你也很难注意到在它的背后是否藏匿着珍贵的资料，有时，稍微离开问题，反能予下意识以最好的谋略。软件开发师里克·田迪就曾经这么说：“我决不会为解决问题而解决问题”。

把某些意念放置在脑海的一隅，仿如置于微火上加热般的处理方式，至

少有以下三个好处。第一，能够看清问题的全貌。某广告设计师创新设计的策略是：先花费约莫五六周的时间，让脑中充满运用的材料和市场方面的信息，然后到一个清静的地方垂钓三日，等待奇妙的构想自然浮现。第二，可深入了解问题。我们可以把这种情形比喻为在心中播撒一粒种子，即使并不特意照拂，它仍会继续生长，会在诸位大脑中的灰色质中深深扎根，然后逐渐衍生新的组合。你对刚才所提回忆高中时代同班同学的问题感觉如何？不对吧？但是由于这个问题已经深着于你的脑海，所以明早起来后，可能会再想起七人，否则，至少也会在下意识中继续思索。第三，各位在运用材料时，如能把问题或所生的意念微微加热，也许会想出不同途径的解决方法。有一位技术系统公司的董事长曾对其职员作如下的建议：

下午一点时应该涌现某些崭新的意念。

在他的部属中，有一个经常紧锣密鼓地思索如何迅速解决问题的人，整个上午都非常忙碌，集中脑力思考，午饭时仅吃一个三明治，又立刻继续工作；直到下午一点，仍埋头苦思，以致根本没有余力从另一个角度观察问题，结果反而找不到适当有力的方法。这位副董事长便提议他不妨离开工作岗位，到外面吃个午饭，活动四肢筋骨，或到临近图书馆翻阅有趣的杂志等，只要能够转变紧张烦闷的心情，任何一种小尝试都值得。

关于温故知新——以微火顺其自然地加热，有时稍事延迟行动，反而能获得更完美的效果。

建筑设计师克利斯多法·威兼曾讲述一件有关某建筑师以中央绿地配置办公大楼的旧事。当建筑工程即将结束，负责造园的人前来请示，连接各种建筑物的步道要如何设置。“稍等”这是该名建筑师的回答，“在建筑物与建筑物之间种上韩国草。”造园的工程师便按照他的指示去做，结果，在夏季结束之前，新草地上已经出现由于人们经常行走而留下的连接建筑之间和建筑物与外界之间的美丽小径。诚如威廉所言：“小径在其所串连的点与点之间，画出最具实效的优美线条，一种相等于直觉的曲线小径的宽度恰好反映出交通量。至于建筑师，只要在秋天来临时于路面铺上一层柏油即可。于是，小径不仅美丽，而且非常适合使用者的需求。”

结论

艺术家是“为材料作某些加工”的角色，也即聚合多种信息、样式及意念，从而创造出新的构想。就作为“作某些加工”的工具而言，有时是改变现状，有时则是任意组合，全看目的的不同而有所更改。

要添加什么？要删除什么？要几分地运用想象力？抑或只做单纯而简易的尝试？假如能够不断实验，必可求得独有的创意。

在艺术家的创造过程中，最大的瓶颈是无法摆脱既存的习惯模式，愈是胶着于此，到达成功的路程也就愈艰巨。深知此中奥妙的艺术家毕加索因此意味深长地说：“所有的小孩都是天然的艺术家。”但真正重要的是怎样才能长大后仍是一位艺术家。

要扮演好艺术家的角色，须要十足充分的自信和勇气。因为对于“加工的真正结果”究竟如何，我们无法做绝对无误的预测，也许“什么也没发生”或“白白的浪费了”，也许遭到“一无是处”的严厉批评。当然，由于创造性独到而获得一致的荣耀赞美，也是种种可能性之一。

艺术家的调色盘

把自己喜爱的意念拿来加工，能否如预期般地理想？为了达到完美的理

想境地，要怎么做呢？

适当的应用把各个不同的想法替代换不同的状况，拟测在该状况中的各种可能性。比如置于过去的历史、将发生的未来、不同的地理环境或政治条件下时，可能性如何？你会作何种对策？

充分的想象也即与各位脑海中意念的未来走向密切关联的“假如……将会如何？”的自我发问。你有何种程度的自由发挥想象力之可能？又你的想象力具有何种程度的超现实性？

反转过来从相反的方向观察问题吧，倒置的效果如何？反向而行呢？

产生关联能否将不同的意念彼此串连？这些意念或新组合是否与已知的知识协调？

加以比较运用比较的思维方式将意念并列，它与音乐的异同如何？医学呢？战争呢？烹饪？园艺？求爱？

去除僵固你忽略什么规则？与事实相符的有哪些？忌讳什么呢？哪些是没有必要的？

趣味化与自己的构思开个玩笑吧，不要拘泥于一般常识，或畏惧严厉的批评。你能做多少旁人眼中的蠢事？你能想出多少离谱的有趣意念？对自己的构思，你可以嘲谑哪些地方？

温故知新把正在逐步构思的意念暂置一旁，暂且不去理会，将有什么效果呢？

这个构想是“原来如此”还是“嗯”？

我是靠游戏维生的。当我对游戏成果作评价时，便有正在工作的感觉。

——麦克·马可度哥尔/电脑工程师

当诸位构想出待完成的意念，不论它是一幅素描，一个新的企业案例，一个从未使用过的烹调法或为慈善事业筹募资金等，各位可能正处于一种难言的迷惑之中：这个构想好吗？有多好？能够实现吗？值得继续花时间探究吗？在实行的过程中，可能发生什么危险？在最保守的估计下不能达到何种成果？这个结果会使我成为众口皆碑的英雄，还是一文不名的狗熊？

把构想付诸实行是知道结果的唯一方法。假如该构想的规模比较小，即使失败也不致于产生重大的影响或造成严重问题，便可无所忌惮地畅然直行。但是事实上几乎所有并欲实现的构想都不允许人们这么奢侈，因此，我们已不得不学习如法官般的严密思考。

“法官”并非陌生的名词，在实际生活中，它可能也是一般人最熟悉的角色。举凡身上的衣着、想要阅读的书籍、度假的场所或投资的目标等，在作诸如此类的评断时，均可说是扮演了法官的角色。在所有的创造过程中，法官堪称是最微妙的角色，为了提供战士真正具有战斗价值的创造构想，法官必须具备严厉的批判精神；另一方面又得同时保有宽广自由的开放心态，以免压抑艺术家的想象力。二者得兼，战士才不致轻易受伤，艺术家才能奔驰肆然的想象。而法官执行任务的要点则在于判决的进行究竟应花费多少时间？法官手腕的高下即显现在“六分钟抑或六个月”的识别能力上。

本章所要讨论的正是与诸位的法官的敏锐判决力有关，或可能引发若干影响的各种信念、态度，以及想法。

这个构想是否存在任何错误？

正如人类的身体排斥异质的蛋白质，我们的心因厌恶异质的思想而激烈抵抗。

——W·贝尔里奇/科学家

当各位心内的法官正为一项新成形的构想作评估时，可能会有如下的疑问产生：会成功吗？需要多少资金？要花多少时间才能完成？有销路吗？能使我感到快乐吗？能从中学到什么？将因而另有所获吗？在调节或进一步研判新构想时，除了判别错误并予以剔除之外，更有一事务须谨慎留意——即不可过分集中注意力于所构想的弱点和缺点之上。

对于咖啡杯的问题，你有何看法？假如你的思考是一般模式，大概会有如下的回答吧？

- 重心太高了
- 无法平稳置放
- 容易打破
- 把手太小
- 款式不佳
- 品味太差

各位是否注意到，上述的回答清一色属于否定性。大多数的人甚至不追想这只咖啡杯是否有特殊的用途，比如在月球上或水域中使用，应会有异乎寻常的奇效吧？在沙滩上、飞机或船舶等特殊场所中呢？你是否曾经如此设想？

法官不仅能找出新构想的缺点，同时也可看出其中值得继续发展的一面。卓越的法官会不时警告自己：有时看似意趣盎然的意念，可能反而阻绝导向能够看见独特巧思的路径。就拿咖啡杯的问题为例。也许少数的读者会以建设性的积极态度表示如下的看法：

- 还不错！即使渣子沉于杯底也毋须介意。
- 在海滩上使用再好不过了，刚好可插入沙中。
- 何不插在船杆上试试！
- 假如事先获得奶油、蜂蜜、糖、威士忌等材料，而想加以混合的话，将可测出正确的所需份量。

法官的终极目的是研究既已形成的构想，予以修饰，加以裁夺，而非享受锐利批判的兴趣，这也是万不可忽视的重点之一。为了抵制稍一不慎即陷入否定的自然倾向，在迈入法官阶段之初，就应该把注意力集中在新构想的蓬勃面，极力寻出生机，以免被负面吸引过甚得不偿失。

提示——剧作家杰洛姆·劳伦斯曾与友人共同尝试使用“创造性否定”评价法，发现共同执笔的二人，并可互相拒绝对方的意念，但为了正当行使拒绝权，必须找出使双方均感满意的新意念来取代，因此它同时是破坏性及建设性的方式。

假如失败，会变成如何？

停泊于港内的船是安全的，同时，也是无用的。

——格雷斯·赫巴/发明家

什么都不做和什么都做同样危险。

——特兰米鲁·克洛/不动产开发业者

从来没有人因选择毫无阻碍的路而获得伟大的成功。

——哈里·葛雷/企业家

当时多喝点香槟就好了。

——约翰·梅那多·凯因斯/经济学家的临终之言
冒险必然带有危险性。即使只是为起居室的墙壁选择油漆的颜色，或为

下一期市运会的电视转播权而参加招标，莫不伴随失败的危险性。店员也许会在混料时弄错份量，标价可能偏高或者偏低。这种危险性就如横过马路或坠入情网一般，你永远无法预知何时将遭遇不测而颓然败北。

法官最重要的职务便是查明危险，推测成功和失败的或然率。当然，不会有将铁定失败的构想交付战士的愚蠢法官，但实际上也没有绝对立于不败的巧妙构思。就象“不会沉没”的泰塔尼悲剧一般，“百分之百”不会沉没的舰船也会有命定的冰山在海上等待它。

那么，该怎么办呢？各位是否曾留意过，在创造过程的四个角色中，法官的主要姿态是不畏失败。就这个事实而言，诚如著名喜剧演员伍迪·爱伦所说：“假如一个人不是经常失败，足可证明他是不常做革新性尝试的人。”的确，虽然并非渴望失败，失败却如影随形般前来。当你遭遇失败的时候，不妨多想如下的优点：第一，你将因此了解可用与不可用的手段，为原有的计划开创新局。正如作家乔埃思所言：“错误乃发现之母。”第二，你会发现一次的失败并不意味世界末日到来，不远处，犹有新机在等待。第三，假如你是畏失败如鬼魅的人，则可把它视为磨炼判断力的机会加以灵活运用。

令人感到遗憾的是大部分的人所接受的概念是——不许失败。各位在学校所接纳的评价方式大抵如下：

正确答案 90%以上=A

正确答案 80%以上=B

正确答案 70%以上=C

正确答案 60%以上=D

60%以下表示不合格

按照这种评价方式，22%的错误就会落入第三等的“C”。更严重的是，接受这个观念模式的人会慢慢变成想要使自己立于不败的心态，而这种心态会直接影响到一个人的思考与行为方式。一般性的思考或许在这个模式的笼罩下亦可顺利进行，但创造性思考则不然，往往遭受莫大的阻碍而蹇滞难行。

创造性法官能够轻易区别什么是“推行的错误”（在做某些新尝试时所犯的错误）。而什么是“懒惰的错误”（什么都不做，因丧失机会而犯的错误），有时，“什么都不做而不犯任何错误”的人，可能比做各种尝试而屡犯错误的人成绩更差。

爱迪生知道 1800 种不能做出灯泡的方法；居里夫人的失败经验之一和镭密切相关；哥伦布自以为他所发现的是东印度群岛；佛洛伊德在完成伟大的精神分析法之前，会一再重复偌大的失败；创造美国有声电影全盛时代的洛贾斯·哈姆斯泰因由于首次推出的作品备受严厉批评，以致消声匿迹许多年。在这变化万端的世界上，多的是“非我所愿”的结局。

本世纪伟大的创造性精神的持有者之一——通用汽车公司的查尔斯·凯德林，曾对那些习惯经历失败的人作如下表示：“总之，发明家是不肯认真思考自己所受教育的那些人，一般人大约从六岁开始，直到大学毕业，每年至少经历三四次考试，其中只要有一次失败，即被视为奇耻大辱，仿佛洗刷不净污点；发明家却不然，他必须不停地试验，不断地经历失败，可能如此反复数百甚至数千次，但只要成功一回，他就可能是伟大的发明家了。”因此最重大的任务是教导新职员“聪明的失败方式”，不断地实验，在找出最好的方法前，持续尝试、犯错、改进。我们必须给他们这种训练。

有时构想虽好，却因不合时宜而告失败，徒然令人扼腕！技术评论家罗

勃·格鲁巴曾说过：“请不要忘记，即使再好的构想，假如弄错时机，一样会失败。”事实上，那些被誉为“历史上第一次……”的行动，主是因为时机碰对了。时机之于构想的实践，正如同土地对不动产者的重要性一般，是掌握成功的契机。

向自己发问——这个构想合时宜吗？滞留半年会变成如何？它的优越性会丧失吗？在何时？

我正在想什么？

预设是人类心灵运用的伟大奇奥之处。人有向过去的经验学习的本能，会从日常遭遇的事件或情况中预想可能的未来，并做适当的反应。比如各位的上司在过去的七个星期中，连续七次在星期一的早上心情不好，这时各位可能在心中暗忖：他下个星期一的早上一定也会情绪不佳，可千万不能提加薪的事。像这样的预设，或可助益社会关系的维系，但它对创造性的思考却构成某些威胁——可能因不当的设想而把思考引至错误的方向。

在我们的研习会中，常提出制作纸飞机的课题。先把队员分成若干小组，各组分给 50 张薄纸，然后在教室后方划一道界线。限组员在五分钟内尽可能做出大量的架数，并使完成的飞机越过教室后方的界线，越线机数最多的组获胜。最普遍的做法是把纸飞机折成过去既有的一般型式，但获胜的那一组却把纸片揉成团状扔过去，这么一来，那“纸机”定能“飞越”规定的界线，而这正是本课题所要求达到的基准。大部分的人由于已“知”纸飞机“应该是什么形状”，而给自己不必要的限制，这就像很多人以先入为主的观点来判决他们的思考，却往往失去适当的自我发问机会。

汤姆斯·爱迪生便懂得回避这种情形的方法。在选用新职员时，他一定先请对方用餐，而在喝汤时特别注意对方是否在品尝之前加盐巴，假如是，便舍而不用。爱迪生十分了解，一般人都有因生活习惯而起因“必须如此”的想法或习惯，所以特别希望他的部属是一个不为陋习所拘的人。

曾经有一个小学教员，对让一年级小朋友作画的同事这么说：他们所能做的不过是“在纸上画下树木、房屋、花朵、教室、走廊、天空等等，然后用适当的颜色把它们涂上罢了”。学生之一的帕通，很仔细地为他画构图、上颜料，满怀信心把它交出。但发还的作品上老师所画的大黑“×”使他吓一大跳，并感大惑不解，因此他去找老师请他说明原因，老师说：“因为你没有照我的话去做，所以我画了个大“×”。你看看你用了什么颜色！草地怎会是灰的？天空也该是蓝色而不是黄色啊，你为何自作聪明呢？”帕通理直气壮地回答道：“我为了看日出而早起的时候，它们就是这种颜色啊！”原来这个僵化的教师竟以为色彩变化的“正确答案”是唯一的。

各位的法官所储蓄的经验，正是下判断时信息的来源，但实际情势的不同，应有迥异的估价方式，有时依事实之所需刻意忽略过去已知的知识而不用，有时反而使构想更新颖突出。反之，一味固守既有的经验，脑中装备毫无疑问的“正确解答”，于是许多更优异的机会便因而错失，这无异于固步自封，完全阻绝了自我超越的可能性。因此，务请诸位不要忘记每个人都有遗忘的能力，至于如何适时运用，则巧妙自在人心。作家亨利·米勒说过一句极为贴切的话——遗忘的能力与记忆力同样重要。你难道不认为，相应于人生的奥妙，这不是一句隽语吗？

我的预设符合现实吗？

预设几乎完全得力于过去的经验，因此有些人曾像在高速公路上依后视

镜的警告而开车一般，根据过去的经验做为判断依据来决定自我未来的意志。假如未来的发展模式 and 过去没有两样，这个判断或决定就不会发生问题，但是如果前面的连续弯路其转向与过去的经验截然不同，麻烦可就大了！因此，各位的法官绝对有根据最新信息不断修正这种与社会生活息息相关之预设的必要。

在洛杉矶的某俄国移民团体，有在每年的 12 月 30 日下午庆祝除夕的传统习俗。为什么他们要比一般人提早 36 个小时迎接新年？他们之中可能有人这样回答：“30 日的下午能够以较便宜的价格购买所需，或是雇请乐团，因此便产生这个习俗。”奇妙的是，这些人目前的经济状况堪称十分充裕。他们可以很轻松地雇请当地最优秀的乐团，但他们依然在 30 日下午过除夕。在这里我所要强调的是：知识或信念一旦被固定，纵使形成它的原因已经消失无痕，它仍有保留下来的倾向。所有的状况和问题都与这种虽已丧失理由，却仍然“提早庆祝除夕”的情形多少有点雷同。这个现象亦存在于各位处事的方法、教育子女的方式、新产品的推销技术、决定退休的年龄等事况中。目前西方各国的退休年龄一般都订在 60 岁，就是最显著的例子，早在公元 1870 年代，德国的宰相俾斯麦擅自规定公务员的离职年龄是 65 岁，这项决定对当时的财政十分有利，因为那时一般人的平均寿命要比 65 岁短得多。但现在世界各国的平均寿命比 65 岁高出许多，就财务立场而言，重新审慎判断的结果，应会有多种不同的决定才是。

为了有效地达成任务，各位的法官应尽量减少根由已经消失而不再适用的思考，这亦是创造性思考者不能或忘的要点之一。

要想出新的创意是很容易的，真正困难的是那些在两年前称得上十分优秀，不久却丧失用途的构想。

我有文化上的偏见吗？

以什么为美德，往往因时、空的移易而有所不同。在某些城市里，人们四处张扬而沾沾自喜的事，到了别的城市，或许变成人们小心掩藏的丑事。

——詹森博士/辞典编辑者

问题：假定在某一场内乱中有互相对峙的红、白二军，如果仅由双方的颜色作直觉的判断，你会支持哪一方？

当预设习惯性地在思想中生根，我们甚至不会察觉到它事实上已经变成重要的判断依据。这种“以为……”的想法，在各个文化背景中均可找出深厚的根源。文化的层面不同，在层次或内涵上往往有很大的差异，卡车司机的文化、管理阶层的文化、小学三年级学生的文化等，在某一文化中毋庸解说就一清二楚的事情，在其他文化中却可能成为遭到排斥的异质。

为了说明文化背景对个人思想所造成的莫大影响，暂时跳离该文化环境而远观，不失为有效的办法。

多年以前，笔者前往德国时曾一度应邀参加汉堡的除夕宴会。那是一个快乐而美好的夜晚，佳肴、名酿、绅士淑女，在一片绚丽衣香鬓影中，和着漫妙的音乐，交织成华美的夜曲。约莫 10 点 30 分左右，侍者捧了一大盆满得几乎溢出的爆米花进来。“太好啦，我将近半年不曾品尝这美味的小零食了！”伸手一抓，便将爆米花塞了满满的一嘴，立刻，我大吃一惊！竟然与我想念的风味截然二致——爆米花上面覆的是糖而非我意念中认定的盐巴。我这才知道，原来北欧的某些地方都习惯甜食的爆米花。

对于内乱的问题呢？西方大概多数的人会选择支持白军。这是由于一般

人对白色的联想是“纯洁”、“美丽”、“贞洁”、“正义”、“自由”等正面的肯定概念；而红色却令人想起“危险”、“血腥”、“共产主义”等使其不快的意念。

这个红、白对抗的内乱发生于俄国。战争初期，白军在物质方面占尽优势，但不久即节节败退。原因之一即在于一般俄国人民对红、白两种颜色所抱持的观感，红色与“美丽”、“春天盛开的樱栗花”、“新生命的气息”等蓬勃又充满希望的联想同义，相对地，白色却使人想起“寒冷”、“下雪”、“放逐”、“西伯利亚”以及“黑暗的陷阱”，使人忍不住因恐惧而颤抖起来，正是这种温暖与令人恐惧的对比较果，造成局势逆转的契机之一。

下面举一个文化差异方面的实例，是心理学家波尔·瓦滋洛·威克所举，发生于二次世界大战时，一位英国女性与一名美国大兵交往的经验，他们的问题出在男女双方互相指责对方在性方面不检点。原因为何？答案是：理解、会意错误。

根据文化人类学者的分析，不论处于何种文化的人类，其爱的程序均以视线的交流开始，到关系明确为止，约有30个不同顺序的阶段。顺序则依文化的不同而有先后的差异。在美国，接吻名列第五，以此亲密举动表示亲密关系更为深入的开始，但二次大战时期的英国，接吻却位列第25，被看成极富暗示性的行为。

美国大兵与英国淑女的交往进展如何？各位不妨发挥丰富的联想力，做各种可能性的设想。在正式约会一两次后，美国大兵也许会想：我如果适时地吻她，应会使彼此的关系更良好。而当他满心喜悦地把这个想法付诸行动时，英国少女不免大为惊诧：“这是什么意思？这种事不该在这个时候发生啊！”她可能会觉得对方欺骗了其余的求爱阶段而感到惊惶，于是不得不以“进展过于迅速”为由，当机立断斩绝彼此尚未稳固的情谊，以免在失控的情况下，仓促进入不恰当的亲密肉体关系，但同时男方也会感到同样的迷惑，为何女孩的反应竟如此歇斯底里？

在这个问题及插曲中，我们所要强调的是：人生如戏，不同的文化即有不同的游戏规则，假如一味固守，法官的判断力很可能会因此产生莫须有的偏差。

为何我的判断力变得迟钝？

有些人喜欢在自己的耳朵上配备能阻挡轻蔑口吻，留下赞美之声的过滤装置；但这么一来，即使他的确已经陷入困境，也会缺乏注意力而一无所知。

——汤米·戴维斯/投机企业的投资者

我告诉你们，威灵顿是无能的将军，而英国人全是无用的士兵，在中午以前把他们解决掉吧！

拿破仑·波拿巴在滑铁卢之役发生的那个早晨与属下将军边进早餐时说：没有任何事会比独断的思考更能够使法官的判断力觉得迟钝。独断性思考有时根源于外界赋予的权威，有时则由过去辉煌的成果而来。下面便提示若干例证。

正由于不是别人，而是柏拉图断言——圆是天体运行的完美型态，因此其后二千余年，尽管有不少天文学家的观察结果与此并不一致，但他们仍选择继续相信行星运行的轨道是圆形，甚至哥白尼也在其以太阳为中心的宇宙模型中采用圆的学说。直到开卜勒以椭圆形轨道解释天体的运转，经过无数次的分析、证明，才断然打破这个被奉为真理的不实学说。

十九世纪时，匈牙利的内科医师菲力浦·增米鲁维斯突然想到：“医生在为病人诊治之前，如能以含氯的石灰水洗手，当可减少疾病的传染。”但他的同僚却个个自认是接近神的救世者，对其仿佛把医生视为“死亡媒介”的想法均感愤慨异常，乃公开加以指责。但不久之后细菌的被发现却有力地证明了他的正确性。

在一连串的设想下连续获得成功，也很容易使人产生独断的想法。爱迪生以直流（DC）开启工业界电力的供应，但他无法看出交流（AC）的优点，也不能够预见交流所开发的产业界的未来。

亨利·福特开创只制造一种颜色的汽车而获巨利的事业后，他便以为这就是达到成功的方法，因此无法预见第一次世界大战后，渴望从多样式、颜色中选择消费品的消费阶层的增加。结果，福特公司的市场占有率只好被迫下降，改由通用汽车公司执汽车公司市场的牛耳。

作为一个公正的法官，欲作正确判断时，绝对不能被前一个——尤其是曾经带来成功的喜悦的思考模式影响，而分散理性注意力的集中，以免造成马失前蹄的遗憾。

带小丑出场

法官有时必须遗忘常识，故意思考一些令人发噱的傻事。在此我想奉劝各位玩一场名为“小丑与规则”的游戏。各位在玩时，不妨向自己的基本信念或发展完全的预设开个玩笑，也许会因此留意到已经不符所要或太过于独断的想法，也许可因而挖掘出使你的思考变得迟钝的原因；至少，可以愉快地玩一场有趣的游戏。

下面所举，是一些相仿的例子。

规则——管理者必须是优秀分子。

小丑——但有这回事！我们公司就非用昏庸的管理者不可。因为资质平庸的管理者为了达成任务，反而需要更多的部属来协助，这样对解决失业问题多少有点帮助；而且无能的管理者会使股价低跌，买起股票就容易多了；再者，经营部门的管理人如果很差劲，工作效率反而会提高，因为如要达到一定的成果，其他部门的人就必须更圆滑、更老练才行。

规则——公司的规定是禁止在工作场所喝酒。

小丑——为什么不？当然应该在工作场所喝酒，这样可以鼓舞上班的情绪，缓和不必要的压力，员工们也能够率直地表达他们的意见。职员们将个个心情愉快而开朗，埋怨工资太少的人会逐渐减少，请假人数也不会那么多，因为即使宿醉也能够照常上班；沟通流畅而圆滑，职员们会把他们的心事毫无保留地告诉管理者；冬天时，还可节省暖气的费用，而同事间互搭便车的情形也将盛行。对工作的不满也会日渐减少，最后即使都休假，职员也依然很想到工作场所来。这是多么美妙啊！

意志的决定

如果为了热身而花费太多时间，也许不能获胜；但假如根本不做热身，也许就跑不完全程了。

——葛兰特·海格利克/马拉松选手

法官最后也是最重要的任务是作意志的决定，这种决定有时必须要六个月来判断，而这种时间的掌握，也在法官的判断范围之内。同时，支持法官的思考以资判决的信息，也可能发生过多或不足的情形，这时法官必须立刻索求支援或删除不必要的部分，等到一切疑虑均消除之后，最后的决定，是

否付诸实行则是个人意志的问题了。

提示——伊莎内特（电脑终端机间的通讯软件之一）的发明者巴布·美特卡夫，巧妙地解说了意志决断的微妙：“不要因为太热衷于寻求完美的构思，而全然忽视粗略但其实很有希望的那些。你必须常常提醒你的战士，有完美的计划实践固然最好，但假如因寻找不到完美就拒绝一切，可怜的战士将永远无法达成作战目的。”史坦福大学的校长特耳纳多·甘乃迪也表示：“有很多失望的人站在街角等待（完美）的巴士驶来。”但那是无益的。

另一提示——在作意志决定时，理智固然重要，但同时也不可忽视直觉。有些人说：“有时会突然涌现某些意念，并且在脑海中久久徘徊不去，我只好试着去完成它，虽说除非有莫大的自信，否则不该如此，但我仍这么做了。”另外有些人则属于下面的典型：“当三种构想同时出现，只要其中之一是吸引我的，我就会试着努力实行。”

结论

法官在创造过程中担负评估的责任，在扮演这个角色时，必须决定如何处理艺术家所创造的新构想，要完成吗？需要修改吗？还是干脆放弃？为了达成此一任务，法官得洞悉却不夸大新构想的缺点，以宽大包容的态度、趣味丰富的想象将问题理清，才能调和整体而不会在事实与理想之间迷失方向。

要扮演好法官的角色，的确需要一些技巧。为了提供战士完整无暇的作战计划，严格的批判力绝对不可趋少，而为了维护艺术家的创作空间，必须具备同等宽大的包容性；至于瞬间的决断和巨细无遗的检验更不能有所大意。由此法官地位之举足轻重可见一斑。

但与其他角色相比较，假如说有比较容易的，仍非法官莫属。理由有三：第一，因为世界上存有太多夸大其辞、虚有其表的废物，人们为了更实在地生存下去，非仰仗法官不可，其能力也将因此日益突显。第二，法官是损耗精力最少的角色，比起探索、改造或创造及冲锋陷阵的行动，批判的确要容易得多。第三，法官遭受危险的可能性最小。探险家容易迷失，艺术家可能受到冷酷的拒绝，而战士可能遍体鳞伤。虽然如此，假如各位因贪安而只肯扮演法官的角色，是不能期待任何成功的喜悦的。

最后要说明的是法官有时也会犯错误。有时，判断力认为美好的构想，做出来的效果却十分平凡；反而看似平凡的计划，完成之后却似如令人惊异的一匹黑马。

法官的天平

目的——这个构想是做什么用的？

肯定面——哪一点很有趣味，也很有发展的价值？

否定面——有哪些弱点？

或然率——成功的可能性是多少？

最糟的情况——万一失败，还会剩下什么？

时机——这个构想是否符合时机？

期限——该花多少时间评估或作决定？

现况——这个构想可以在此刻付诸行动吗？

盲点——有没有自己疏忽却已经决定的地方？

傲慢——是否被成功的喜悦冲昏了头脑，而看不见前面的陷阱？

幽默——小丑会如何评价这个构想？

判决——要做何种决定？

从“假如……会如何”移向“现实”

你说什么？要尝试？没这回事，只有做与不做的选择在等待你。

——约达摘自《帝国的反攻》

当各位有一个理想的计划要实行，从这个时候起会发生什么？有两种情况，一种是会发生“什么”，一种是什么都不发生。会发生“什么”是因为战士对将实行的构想负起责任，做各种必要的准备工作；至于什么都不发生，则是由于中途的受挫，而战士现有的技术和精力均无法克服。令人遗憾的是大部分的情况多属后者的范畴。

创造完美的构想要比实践它容易得多。想象或思考的领域充满无限的可能性和取用不尽的资源；行动则不然，不仅资源有限，更严重的是宝贵珍品——时间的缺乏或限制。因此能够顺利地由“假如……将会……”的想象领域，移转到“现实”领域的构想的确寥寥可数。德国哲学家歌德就曾经说过“把构想付诸实行，是世上最困难的事”，由此可见战士的不易与艰辛。

人生的基本规则有如下二点：

变化万端是无法避免的。

任何人皆不自觉地抗拒这些变化。

事实上，现实世界有那种把一切新构想赶走的防御体制：在我们身边出现的墙壁、间隔及界线；细胞膜曾阻止蛋白质进入体内；秘书选择性地为上司接通电话；在电梯中发出的身体语言（无意识的传达），阻止了他人对你谈话的冲动等。

因此，为了实践构想，各位非战斗不可，而负责这项任务的战士，在角色上将分饰将领与士兵二角；也就是说，既要严格有效地拟定作战策略，同时也要遵守作战规则，具备在豪沟中顽抗的坚毅精神，即使遭到困难也不气馁，依旧保有高度的热情继续前进。

战士究竟是怎样的一个角色？在拉格尼可斯河畔打败波斯拿的亚历山大大王；及突破欧鲁昂之包围的圣女贞德；美国妇女参政权运动的领袖苏姗贝·安索尼；为使印度达成独立而奋斗不懈的曼哈多玛·甘地；即使十次中有九次听到“不”也不假倦怠，仍继续向不易达到的规定工作量迈进的不屈不挠的推销员；不论你的战场是要与人争夺新顾客到你的会计事务所，或是在参加期末考试时在试场中做一名具有创造性思考的人，想要做到这些，就必须像勇敢的战士那样思考。

下面介绍一些实例供各位参考。

数年前，我们想举办一场由世界顶尖的技术开发者谈论相关行业的未来发展之路的座谈会。我们希望它是个第一流的会议，富有积极的前瞻性和启发性。当然，为了获利，我们也希望有很多人参加这个会议。因此我们预先作了周详的计划：向高级饭店预定房间，调查各界主要关心的事，以及人们希望从这个会议里听到什么？同时，为了提高这个会议的信誉，我们邀请数位有识之士，极力邀约有力的演讲者与会，千方百计地透过各种渠道，利用各种方式，终于一一兑现计划中理想的模式。

但真正有趣的还在后头，我们必须做相关的宣传。无论如何，总不能让技术革新界顶尖的人物对着数以千计的空椅子滔滔不绝地演说吧！于是我们决定印制宣传用的小手册。但它们与一般的手册不同，为了避免人们甚至不肯多看一眼就把它丢弃，我们特地请设计师在设计时，加上只消看一眼便会

为之振奋不已的广告文案，然后以 DM 寄出，又在“华尔街报”连续刊登广告。

不久，表示渴望参加会议的申请函纷纷寄达。接着，我们开始思考如何美化及丰富会议本身，我们希望把这次会议办成使参会者主动要求“六个月后再办一次”，那种引人入胜的有趣场面。我们请来最优秀的会议策划大师；预订从早上 7 点开始，由三人组成的爵士乐团进行表演；介绍演讲人出场时，则利用旧有的电视广告，在稍嫌严肃的节目中幽它一默。至于会议结束后的酒会，我们邀请数家投资公司共同合作，获得圆满的成功。这一切可说是由我们心中的探险家、艺术家、法官合作提供完整的构想，再交由战士执行的结果。

下面接着介绍为使战士达到目的，经常使用的个人基本策略。

拟定妥善的计划

你任意询问路过身旁的人是否渴望致富？99%的回答是：“当然。”但他们之中究竟有多少人愿意为这个目的做“非这样不可”的努力？恐怕微乎其微吧！

——阿勃勒克/投机企业的投资者

你的目标是什么？想完成什么？能用简单的一两句话把它说出来吗？或者以一幅画表达？你能想象出目前的自己而把它充分地表达出来吗？

你有哪些计划？想走什么路线？假如要你举出为达目的而非做不可的事五件或十件，你会列举哪些？其中何者是具有决定性影响的关键？今天要做到的是哪一件？明日的预定行动中会成为决定性因子的有哪些？在抵达目的地之前，可能会有无数的大小战役在等着你，你是否预备了足以应付的战略？

针对眼前的障碍，你将如何克服？使用武力吗？运用策略？出奇计？还是靠外交手段？或者坚强的耐性？你的资历如何？缺乏战备费用吗？有人跟你站在同一线上吗？假如要你举出五位会协助你达到目的人，那是谁？有哪些人正在做或做过与你相似的事？你应向他们学习什么？

现在请各位思考把自己的构想推销出去的方法。

不要把视线从目的地移开，假使你一次同时进行 80 件事，你就无法向其中任何一件期许最佳成绩，所以请务必分辨出真正值得战斗的战斗，和只不过徒然浪费的无聊之举，作必胜必成的努力。

成为猛烈的火球

普通人与战士的基本差异，在于普通人把所有的一切都当成恩惠或诅咒，而战士则把它们视为卓越或恶劣的挑战。

——卡尔斯·卡斯达内塔/人类学家

问题：各位由于何种动机而把构想付诸实行？是哪些因素促使你这么做的？

自我表现

金钱

为了生存

期待被赏识

因为感到快乐

因为无聊

害怕失败

由于时间的催促

感到不满的缘故

这些都可能会刺激我们创造的意愿，但另有一个更实际而强烈的动机——

—世界正急剧地变化着，为了应付这种快速而显著的变动，也为了调整个人在环境中的生存，人类的创造能力便被迫激发出来了。

其次是不满。在一次与每日工作 16 小时的发明家的会谈中，我们饶有意味地请问他，何以为追求新的发明而耗费巨时？“因为我对许多现存事物的形态感到不满。”他从容地回答。英国的幽默作家克利斯多法·墨里，以幽默的口吻形容过类似的心情，他说：“高跟鞋是经常被亲吻额头的女人设计出来的。”

关于期限，你的看法如何？广告歌词作家史蒂夫·卡曼曾说：“带有终极灵感的那些人，期限一到就非完成该做的那些事不可。”

娱乐企业家那兰·普修内鲁是美国实业界泰斗，他的“商品样本展示现象”理论曾为美国实业界带来空前的繁华，在此借用他的说法如下：“一年两次的全国性商品样本展示，罗列全美国创造性头脑每日努力至深夜的所有成果，这样会带给经济界意想不到的良好影响，因为在没有压力的情况下，人们的心灵连带事物的结构都会变得松散。”另一个出于天然的动力是热情，尤其是对自己精心构思之计划的热情，不少企业家这样说：“为了创制自己所渴望的事物，我们不顾一切地克服阻拦我们抵达目的地的所有障碍。”

刺激你的创作欲望的动机有哪些？不论它是什么？都把它当做支持积极行动的力量吧！

如狮子般的雄心

假如说创造者赋予人类灵活的头脑是有所居心的话，他的目的必然是希望我们以此智慧来冲锋陷阵，完成他未尽的创造。

——亚瑟·凯斯勒/人性研究者

勇敢是人类最重要的特质，因为它可以保证其他特质。

——亚里斯多德/哲学家

新的构想相对于既有的一切，本属异质——因为不习惯——因此在冒着失败或遭拒的危险时需要勇气。譬如你怎会知道自信无误的判断不会把你拖入死巷？或耗费巨资却一无所获？或者其他更不堪言的事情？事实上几乎所有的行动都丝毫没有任何确切的保障。基于这个事实，创造性思考的决定性因素之一正是——冒险的勇气。

问题：是什么带给你尝试新构想的勇气？

——仔细研究过的计划

——过去的成功经验

——获大利益的可能性

——他人的激励

——自信

——值得信赖的构想

——有作为退路的“第二计划”

——没有可资替代的计划

勇气是什么？根据字典上的解释，它的意义是“敢于尝试，能够坚定地努力，以及忍耐危险、恐惧、困厄等，一种精神上强韧的表现”。但我们可以由此引申出更恰当、正确的定义，“勇”是从中世纪的 *Gourage* 和拉丁语的 *Cure* 演变而来，二者均有“心”的意思，因此所谓的勇气即是——诚恳而实在地努力。

提示——无论是谁都拥有“危险时使用的肌肉”，请以新的方法锻炼它，

否则它会很快萎缩。请你至少每天使用一次吧！

展开你的行动

例如你心中十分渴望实现某个计划，但却一直迟延，你究竟在等待什么？什么？你老早就渴望弹奏五弦琴？赶快找一位优秀的琴师，向他学习吧！什么？你梦想到希腊各岛旅行？打个电话给旅行社呀！什么？你不喜欢洗手间的壁橱？那就把它拆掉好了；什么？你的运动成绩太差了？现在开始慢跑吧！什么？家庭菜园的蕃茄味道不够好？自己动手调制应会好些！什么？你很讨厌路面的坑洞？那你何妨参与社区集会表达久藏的意见！假如你有一直想做却始终没做的事，立刻采取行动行动吧，明天或许就太晚了！

——哈里格雷/企业家

假如有你认为非做不可的事，立刻去做吧，不要预设无谓的结果，操心是法官的任务。

磨利你的剑！为了彻底实行你的计划，必须有效地锻练必要的手腕，比如表达的能力、推销的方法、如何应付等等与外界的交际，以及各人做事技巧的提高，都是使你迈向成功的基石。

消弭借口

假如不站在本垒板上，就不可能击出全垒打；假如不让钓线垂入水中，鱼儿可不会上钩；假如不是勇于尝试，将永远无法达成目的。

——贾西·雪里格曼/记者

知而不行，不知也。

——华尔街格言

问题：最后你终究放弃实行的计划有哪些？是什么原因使你颓然放弃？

——没有时间

——不知道要从何做起

——无法推销出去

——无法得到协助

——没有资金

——唯恐失败

——下不了决心

这些或许都是合理的原因，但不论它合理与否，都是妨碍你行动的借口，没有任何意义可言。排除借口是战士的重要任务。

西班牙的探险家可尔德斯深知这一点，因此在16世纪当他登陆贝拉库斯时，才靠岸，就下令把装备拿上陆地而将船只烧毁，然后告诉所有的部属：“大家听着，现在只剩下战斗或死亡。”烧毁船只后的第三种选择——夹着尾巴逃走，可尔德斯知道这也可能成为失败的原因，同时，烧船之举很可能引起部下群情激愤，甚至为了生存而反抗到底，但他毅然排除这些疑虑，一意执行到底。因此我们在下定决心实行任何计划时，必须认真告诉自己：“没有退路了，回航的船只已经烧毁！”

某位技术家把他戒烟的有趣经验告诉我们：他每次一戒烟，数天后便发生便秘的现象，如此持续一个星期，他便以此为借口又开始抽烟了，就这样恶性循环地重复了几次。最后，他终于告诉自己，必须消除这个妨碍成功的借口，于是到食品商店买了25磅装的梅子干一袋，下定决心再一次戒烟，每当烟瘾来的时候，就把一颗梅子干丢进嘴里。数星期后，他的问题全解决了。

问题：使你遭受障碍的主要原因为何？举出三项。它们是否成为使你退缩的借口？

强化战士的盾

厚厚的皮肤是造物主赐予的恩惠。

——康拉德·艾德诺/二次大战后德国之父

无法忍受热的，就离开烹饪的地点。

——哈里·杜鲁门/美国第三十三任总统

问题：对于批评，你会有什么反应？

——“是游戏的一部分。对新尝试而言，总会遭遇到强烈风暴，因为必会有那些对这尝试感到威胁或误解的人。”

——“一想到可能会遭到批评，就不想去做了。”

任何一种新尝试都可能构成威胁，因为它的被实行意味着向既存的规则、阶级或预设挑战。史托拉·维因斯基的芭蕾舞剧“春之祭”首次公演便受到严厉的批评；开卜勒违背柏拉图的圆形学说，改以椭圆形轨道解释天体运行的奥妙，最初备受世人诋毁；初期电脑开发者在1970年想把研究成果卖给某大规模公司时，却惨遭奚落冷笑。对这种无知或可笑的反动，教育家洛伊·普立兹会幽默地做了趣味的讥讽：真正喜好变化的，大概只有尿湿的婴儿。

事实上，对任何新产物保持某种程度的否定姿态，是有益于现实的态度，因为大部分的新构想都可能流于无聊，或者由于能力不足，而徒然耗费时间和金钱、精力等，况且，假使所有的人都不顾一切从事或支持新创造的话，世界恐怕早就乱成一团糟了。

1951年的英国电影《穿白西装的男人》就反映出一个生动的例子。这部戏是由亚雷克·基纳斯饰演主角，扮演一位发明永不断裂也毋须洗涤的高分子化学纤维的化学家——夕多。各位难道不认为这项发明对人类而言真是莫大的恩惠吗？但纺织厂的老板却不高兴，因为人造纤维的价格将从此跌落千丈，且万劫不复；工人们则大为恐慌，因为他们将因此而失业，成为流落街头的无业游民。夕多知道他们的反应，但仍不打算就此放弃，他便向自己的同事谈论此事。

夕多：我很想透过传播媒体向大众宣布我的发明。

同事：（读夕多准备好的发表文词）“绝对不断裂、不损毁，不肮脏？”

夕多：对，正是如此。

同事：你想经济部门会答应你的申请？

夕多：是啊。

同事：你一点也不懂得群众的心理和需要吗？永远不会变钝的剃刀、如一滴油就可以跑千里的汽车，这样市场的供需能够平衡吗？

夕多：请不要混为一谈。

同事：永不损毁的东西，只须制造一次就永远没有机会再造。在有工作可做的半年内或许还相安无事，但半年后呢？全国的纺织工厂都必须歇业，工人被迫失业，这些问题不能不解决吧？！

结果，所有纺织厂的老板和工人一起出动追赶夕多，想强制他销毁该项发明。当他们最后好不容易把夕多追赶得走投无路时，令人惊异的事实发生了。夕多身上那件以自创纤维制做的白西装竟然破裂了，原来并非永远不会损毁的质料，至此，所有不安和疑惧顿时消失得无影无踪。

我们真正想要强调的是，的确有很多人想破坏你的计划，你很可能听到如下的反对声浪：

“太急进了。”
“违反基本方针。”
“在这里是行不通的。”
“保证会成功吗？”
“在法律上不安全。”
“未免太唱高调了！”
“根本无法商品化。”
“有足够的时间吗？”

有时这些反对意见可能是对的，你的计划或许并不成熟。事实上我们从他人身上所能得到的最大好处，便是获得正确的批评。但一般性的批评往往基于破坏，批评者因感受到某种威胁而本能地反击或蓄意破坏，这类批评通常是不加选择对象的，谁威胁到他，他就批评谁。这是各位在面对批评时不能不注意的一点。

卖、拼命地卖

如果卖不出去，就不能说是最独特的。

——边顿及波鲁斯广告公司的标语

问题：在数年前的华尔街报上曾刊登如下的广告——

在办公室，工厂的生产部门，在餐厅、超级市场，到处充满心理紧张的人。

原因之一是噪音的侵扰，打字机的声音、车声、喇叭声、人的交谈声……。根据专家的研究显示，心理紧张会降低推行业务的能力，使人精神过敏。

但这并非没有办法解决……

该广告随后继续说明解决这个困扰的办法。各位知道这是针对什么产品的广告吗？

你的战士是否像个优秀的推销员？最好是这样，为了在市场经济中求得生存，你必须不断地推销。至于推销的对象，也许是上司、部属，也许是同事、配偶，要看被推销物的性质而定。即使是一个良好的构想，如果不能佐以同样优秀的推销方式，往往也会落得无疾而终的下场。因此，在构想计划的同时，心中应同时构想同样独特的实践方式，要不时自问：“别人会对我的构想持何种看法？这个构想该怎样推销出去？”

成功的推销方式之一，是与其强调构想或产品本身，不如使用。

强调产品成果的方式

要想推销“产品（Product）的成果（Product）”，即应以接受的对方所能够了解的型态来表现你的构想。下面的例子就用来说明这个方式。

1960年初，某居于领导地位的工具公司推出新系列的锥子，这组新产品在设计上几乎没有瑕疵，但在市面上的销售成绩却奇差无比。经抽样调查的结果发现，一般的购买者大多把这个产品仅仅视为“锥子”，并不曾由“洞”的联想来看待它，换言之，他们并不以产品所能达成的效果来考虑它。该公司便更换强调“锥”可以开“洞”的广告来促销，其销路果然渐有起色，而慢慢有所成长。

另一个实例是露华浓公司的创始人之一——查鲁斯·雷布森的经验。1970初在一次鸡尾酒会上，一名女子问雷布森，该公司的产品质量如何？他笑着回答：“刚从工厂出品时它是化妆品，到了百货公司它就变成了‘希望’”。

关于“心理紧张症候群”的广告，结果如何？你是否已经在心里有了存

底？是噪音比较轻微的事务机器？有吸音效果的天花板？或掩示杂音用的白色发音装置？还是咨询心理症的顾问？旅行社？建筑公司？这些推测都十分可能，但事实上这个广告是由妙萨克音乐公司推出，广告文案的后半段内容如下：

妙萨克能创造优美环境，缓和单调感，使生病的人轻松，进餐时心情愉悦，并集中分散的注意力，提高工作效率。

以提高个人生产力为号召，不愧是巧妙优异的行销广告。初听到妙萨克，有人也许会想到塑胶花或“等待”，但它却能够以强调产品的成果而轻易取得“缓和心理压力”和“高生产性”的市场地位，稳固事业的立场。

关于“推销产品的成果”，在此需要再补充一句：从同一产品所能获得的不同成果出发，对象是家庭主妇时和对象是工业技术家时，所强调的特点必然不同，当对象是农业经济学家时，则又是另一番说辞。

提示——构思推销创意的方式。“你的产品所期待的成果是什么？能带给使用者哪些利益？”

问题：向下一个测验挑战。布莱安·乌第诺作为发明家的确具有杰出的才能，但是他想破脑袋也想不出广告代理商所撰写的广告文字，究竟该指哪些他最近的新发明？请你协助布莱安把产品的品名（广告文案）和产品的说明结合起来。

（品名）

（产品说明）

恩·秋

把对方放进后面（旁边）的口袋吧！

有两种脑袋总比只有一个来得好。

让别人学习你的智慧！

以爱情的名义请你住手
也让他负责！

停车牌

再也不用因为在小地方停车
而担心保险杆会发生碰撞。

只有强者生存下来
只要衣服平安无事，你就有
希望是安全的！

制梦机器

夜晚美妙的生活将永远没有
结束的时候！

让球去竞争彼此的气味
从一千种不同的气味中选择
你的享受！

游泳选手的耳朵

不会再无故遭受那些不会游
泳的家伙所制造的意外事件

耐心地努力

要忍耐地奔向前方的路程。

A. 睡眠中的人使用的录像机

B. 防弹时装

C. 球形的气味发生装置

D. 设有数值瞄准器的
撞球杆

E. 水中助听器

F. 从脑到脑的信息传
播装置

H. 男用“避孕药”

G. 测量距离的号码牌

——希伯莱书/第十二章第一节

当你沮丧的时候，想一想约那吧，他不是平安无事地出来的吗？（旧约《约那书》

的主角被大鱼吞没，后又全身而返。)

——汤玛斯·爱迪生/发明家

为了达成目的，必须有迅速采取行动的心态，同时也必须具有长期作战的心理准备。通常，创造过程中的 80% 是不断朝目标踏实地努力。

在创造过程中，各位可能遭遇很多次严重的打击，这时，千万要坚强地重新站起，否则背后会留下许多不堪一击的脚印！以电话请别人与你联络也会被草草忽视；印刷的小手册可能用错了纸；好不容易做出的苏法菜（用蛋膨胀起来的菜）却是扁平的；在游行时碰到大雨；最好的推销计划却作战无效；最后令人沮丧的是，障碍发生时，战士务必查出基本原因所在，然后继续前进。

根据最近的调查显示，新企业的投资者或企业家普遍要求的特质是“持续努力的能力”（这比任何过去所认可的卓越市场智能，如“指挥的能力”或“冒险的能力”，有更高的评价和赞誉。）

米开朗基罗为了西斯汀教堂的天花板而在屋脊顶架上仰卧七年；乌拉基本米尔·列宁花了 30 年的时间准备革命；发明家杰斯达·卡尔森四处寻访经年，才找到“全能录像”摄影复印法的投资者；作有詹姆斯·米奇那遭无数次拒绝，才得以出版处女作《南太平洋》；马拉松选手约翰·贝诺尔在预赛前 17 天接受了膝盖手术，但仍凭着毅力不仅成为美国队的一员，更赢得市运会的金牌；温斯顿·丘吉尔谈到其毕生中最大的教训时，激昂地说道：“决不放弃，决不要放弃，决不要放弃。”

这个世界上没有任何能够取代“忍耐”的东西。

不要为技术所惑，多的是技术高超的失败者；也不要为天才所惑，格言不是说“天才也是人”吗？更不能被所谓的教育所迷惑，世界上受过教育的懒惰虫大有人在。

只有忍耐和决心才能成就无限的力量。

注意——一个不被实行的构想终究要走上死亡之路。

结论

战士所扮演的是把构想从“假如……会如何”的想象领域搬入实际行动的范畴。在扮演这个角色时，各位不仅要计划的实行负起全责，更要做整个实行过程的总估算。创造过程并非一直线行进的进程，而有其发展的周期性，每一周期应有一个完善的结束，然后把有效信息转交给其他角色，而最后的总筹者则是战士。

假使要列举行动上的大敌，则莫过于畏惧和丧失自信二者；但所有战士的有效武器都在诸位的脑海里，只要有坚定必行的信念，没有行不通的道理。在此借用亨利·福特的话——“不论你想着做得到或想着做不到，最后的结果往往是你所想的那样子。”假如你自始就以“做给你看”（不论这个你是谁）的姿态做事，自然勇气百倍，妨碍你成功的那些疑念和恐惧失败的不安也会因而消失无踪。

最后，请不要忘记卡尔·阿里所说的话：

与其不去做自己的想做的事，眼看着人生无所事事地过去，不如真正做一点有益于别人或自己的事情。

战士雄赳赳的呐喊：

要胆大心细——你所见到的是何种特质的构想？有多少可行性？

把计划整理出来——为达目的，应采用哪些策略？

要有狮子般的雄心——你能为这个计划牺牲什么？
开始做吧——是哪些借口妨碍了你的行动？
活用有效资源——举出在行动上能帮助你的那些人。

